



تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من المدير العام

ينتشر المدير العام بأن يحيل إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والسبعين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١ (انظر الملحق).

الملحق

مكتب المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند



تهدف مراجعتنا للحسابات إلى تقديم ضمانات مستقلة وإضافة قيمة إلى منظمة الصحة العالمية من خلال تقديم توصيات بناءة.

وللاطلاع على مزيد من المعلومات، يُرجى التواصل مع:

السيد ك. سوبرامانيام

مدير المراجعة الخارجية للحسابات -

منظمة الصحة العالمية، مكتب المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند

عنوان البريد الإلكتروني: ksubramaniam@who.int

مراجعة حسابات

منظمة الصحة العالمية للسنة المالية المنتهية

في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١

المحتويات	الصفحة
الملخص	٥
ألف: مقدمة: الولاية والنطاق والمنهجية	٨
باء: المراجعة المالية: النتائج والتوصيات	٩
١- حالة تنفيذ التوصيات السابقة للمراجعة الخارجية للحسابات	٩
٢- نظرة مالية عامة	٩
٣- التغييرات التي أُجريت في البيانات المالية استجابةً لنتائج مراجعة الحسابات	١١
٤- إدارة الخزنة - التحوُّط	١١
جيم: مراجعة الأداء المتصل بتحوُّل منظمة الصحة العالمية: النتائج والتوصيات	١٢
٥- تقييم مسارات عمل ومبادرات التحوُّل	١٣
دال: نتائج مراجعة الحسابات الخاصة بمكتب إقليمي ومكتب قُطري	٣٨
٦- المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ	٣٨
٧- مكتب المنظمة القُطري في كمبوديا	٤٧
هاء: شكر وتقدير	٥١
التذييلات	٥٢
التذييل ١	٥٢
التذييل ٢	٨٣
التذييل ٣	٨٤
التذييل ٤	٨٦

الملخص

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

١- يصدرُ تقرير المراجع الخارجي بشأن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) وفقاً للمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة، ويُحال إلى جمعية الصحة العالمية الخامسة والسبعين من خلال المجلس التنفيذي.

٢- ويتمثل الغرض العام من المراجعة في توفير ضمانة مستقلة للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة فضلاً عن الكفاءة والفعالية التشغيلية في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات. وقد تناولنا بإسهاب في هذا التقرير أموراً مالية وحكومية نعتقد أنه ينبغي استعراض انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

النتائج العامة للمراجعة

٣- تماشياً مع ولايتنا، راجعنا البيانات المالية للمنظمة وفقاً لللائحة المالية وعلى نحو يمتثل للمعايير الدولية لمراجعة الحسابات الصادرة عن مجلس المعايير الدولية لمراجعة الحسابات والضمان.

٤- وقد خلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بإنصاف، من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١، وأداءها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/ حقوق الملكية، والتدفقات النقدية، ومضاهاة المبالغ المرصودة في الميزانية بالمبالغ الفعلية وفق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام. واستناداً إلى استنتاجنا، أصدرنا رأياً غير مشفوع بتحفظ بشأن البيانات المالية للمنظمة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١.

٥- كما خلصنا إلى أن السياسات المحاسبية طبقت على أساس متنسق مع العام السابق، وأن معاملات المنظمة التي تم إشعارنا بها خلال المراجعة أو التي جرى اختبارها كجزء من مراجعة البيانات المالية كانت، من جميع النواحي الجوهرية، ممثلة لللائحة المنظمة المالية ولسندها التشريعي.

٦- وإضافةً إلى مراجعة البيانات المالية لمقر المنظمة الرئيسي، أجرينا أيضاً عمليات مراجعة لحسابات مكتب المنظمة الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في مانिला، ومكتب المنظمة القطري في كمبوديا. ومن أجل إضافة قيمة للإدارة المالية والحكومة في المنظمة، أجرينا مراجعة للأداء المتصل بعملية التحول في المنظمة. وقد أُبلغت إدارة المنظمة بنتائج المراجعة بشأن هذه المجالات وهذين المكتبين عن طريق رسائل موجهة للإدارة وأدرجت في هذا التقرير.

٧- وقد أُجريت عمليات مراجعة حسابات المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في مانिला والمكتب القطري في كمبوديا ومراجعة الأداء المتصل بتحول المنظمة، من خلال عمليات مراجعة الحسابات عن بُعد من الهند بسبب القيود المفروضة على السفر وما يتصل بها من قيود أعقبت فاشية مرض فيروس كورونا (كوفيد-١٩). بيد أن مراجعة البيانات المالية أُجريت في الموقع بمكتب المقر الرئيسي للمنظمة.

٨- وأود أن أشكر الدول الأعضاء على إتاحة الفرصة لي للعمل كمراجع خارجي لحسابات المنظمة.

الرأي الصادر في المراجعة

٩- أصدرنا رأياً غير مشفوع بتحفظ بشأن البيانات المالية للفترة قيد الاستعراض.

نتائج المراجعة الرئيسية

مراجعة الأداء المتصل بتحول منظمة الصحة العالمية

(أ) كان اعتماد إطار للنتائج (نموذج المخرج والحصيلة والأثر) بغرض إدارة الأداء إصلاحاً مهماً تمس الحاجة إليه. وتتوقف مصداقية إطار النتائج على نوعية البيانات التي تُستخدم لحساب مؤشرات الأداء. وقد لاحظنا بعض الثغرات وأوجه القصور في البيانات المستخدمة لهذا الغرض. ويتسم جمع البيانات الجيدة المطلوبة للمؤشرات الرئيسية بأهمية حيوية لمصداقية نظام قياس الأداء.

(ب) وتحظى الإصلاحات في إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في تحول المنظمة، وقد اتخذت مبادرات في هذا المجال الوظيفي (المسارات الوظيفية، وترتيبات العمل المرنة، والتنقل الجغرافي على النطاق العالمي). وللاحظنا تقدماً بطيئاً وعدم قدرة على تحقيق بعض الأهداف المتوخاة في المرحلة الأولية. وكثير من هذه المبادرات مترابط ويعتمد أيضاً على بدء العمل بالنظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية (نظام إدارة الأعمال)، مما قد يؤثر على التقدم المحرز.

(ج) وتشير مختلف مبادرات الإصلاح المتخذة لتعزيز تعبئة الموارد، إلى جانب بطء تقدمها، إلى أن تحقيق زيادة ذات دلالة في التمويل بشكل مرن ومستدام ويمكن التنبؤ به سيظل تشكل تحدياً على الأقل في المستقبل القريب.

(د) ويشكل التحول الرقمي أحد عناصر التحول المهمة، ويهدف إلى توفير الأدوات الرقمية في أماكن العمل وأتمتة سير العمل (سير العمل الإلكتروني). وتمثل إدارة منصات متعددة لسير العمل الإلكتروني في جميع أنحاء المنظمة وإدماجها مع نظام التخطيط المركزي الجديد للموارد مهمة صعبة. وبالنظر إلى أنه لن يتم بدء العمل بالنظام الجديد إلا بحلول عام ٢٠٢٣، فإن التحول الرقمي سيستغرق بعض الوقت حتى يوتي ثماره.

مكتب إقليمي ومكتب قطري - المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في مانिला، ومكتب المنظمة القطري في كمبوديا

(هـ) تقوم منظمة الصحة العالمية بإعداد استراتيجية للتعاون القطري لكل بلد تكون بمثابة الخطة الاستراتيجية لتوجيه عمل المنظمة في البلد المعني. وقد لاحظنا، فيما يتعلق بـ ٢٨ من البلدان الواقعة في نطاق المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، أن هذه الاستراتيجيات ليست متوائمة بعد مع برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة، ٢٠١٩-٢٠٢٣ لأنها لم تُنقح وفقاً للمبادئ التوجيهية للمنظمة لعام ٢٠٢٠.

(و) ورصدنا عدم اتساق بعض ممارسات المشتريات التي اتبعتها المكاتب الإقليمية والقطرية مع مبادئ المشتريات العامة. وشملت هذه الممارسات استخدام علامات تجارية معينة ومواصفات نموذجية ومشتريات غير تنافسية.

التوصيات الرئيسية

(أ) نوصي بأن تواصل المنظمة تنقيح إطار النتائج، ولاسيما سجل أداء المخرجات، لجعله موضوعياً وقابلاً للقياس وبسيطاً وسهل الاستعمال بدرجة أكبر.

(ب) نوصي بأن تتخذ المنظمة خطوات لتوفير المتطلبات من الموظفين والتمويل، وأن تعطي الأولوية لتنفيذ المبادرات المترابطة مع مبادرة المسار الوظيفي، وأن تتصدى للتحديات المحددة في سبيل تحقيق الفوائد المرجوة.

(ج) نوصي بأن تضمن اللجنة التوجيهية المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات الاستفادة من الأدوات القائمة (سير العمل الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني) في جميع المكاتب والمناطق.

(د) نوصي بأن يضع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ خطة لتحديث استراتيجية التعاون القطري لجميع البلدان في الإقليم، مع النظر بعين الاعتبار إلى العمليات الوطنية ومواءمتها إلى أقصى حد ممكن مع برنامج العمل العام الثالث عشر.

(هـ) نوصي بأن يتجنب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ استخدام مواصفات نموذجية أو علامات تجارية معينة لاختيار منتج أو خدمة ما في عمليات طرح العطاءات التنافسية. وإذا كان هناك مبرر قوي لشراء منتج ما بعلامة تجارية معينة، يمكن اعتماد عملية شراء من مصدر واحد مع بذل العناية الواجبة.

ألف: مقدمة: الولاية والنطاق والمنهجية

- ١- عيّنت جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعون، في قرارها ج ص ع ٧٢-١١ (٢٠١٩)، المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة في فترة السنوات الأربع بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٣. وتوضح المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتذييلها الاختصاصات التي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات. وتقضي اللائحة بأن يُقدّم المراجع الخارجي تقريراً إلى جمعية الصحة العالمية عن مراجعة البيانات المالية السنوية وعن أي معلومات أخرى ينبغي استرعاؤها انتباهها إليها فيما يخص المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية والاختصاصات الإضافية.
- ٢- وتمثل مراجعة الحسابات من جانبنا فحصاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإفصاحات المدرجة في البيانات المالية. كما تشمل تقييماً لامنتال المنظمة لللائحة المالية وللسند التشريعي.
- ٣- وقد أجرينا أيضاً استعراضاً لعمليات المنظمة تماشياً مع المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية، التي تقضي بأن يُدلي مراجع الحسابات الخارجي بملاحظاته فيما يتعلق بفعالية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية، وتنظيم عمليات المنظمة وإدارتها عموماً.
- ٤- وعلى المنوال نفسه، أجرينا مراجعة للبيانات المالية والعمليات الخاصة بالكيانات الخمسة التي تستضيفها المنظمة وهي: الوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ مركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة؛ صندوق التأمين الصحي للموظفين؛ برنامج الأمم المتحدة المشترك المعنى بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز؛ المرفق الدولي لشراء الأدوية. وقد أصدرنا تقريراً منفصلاً إلى الأجهزة الرئاسية لهذه الكيانات.
- ٥- وفي العموم، تتوخى المراجعة توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة والكفاءة والفعالية التشغيلية في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات.
- ٦- وفيما يخص استعراض عمليات المنظمة استناداً إلى تقييمنا للمخاطر، ركّزنا على تقييم ضوابط المخاطر في العمليات التشغيلية والوظيفية المضطّعة بها في المجالات والمكاتب الخاضعة للمراجعة. كما استعرضنا ترتيبات الحوكمة، وتنفيذ أعمال إدارة المخاطر بما في ذلك نظم وعمليات المراقبة الداخلية لتحديد مدى فعاليتها.
- ٧- وخلال السنة المالية ٢٠٢١، وإلى جانب مراجعة البيانات المالية في المقر الرئيسي، أجرينا مراجعة لحسابات المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في مانيلا والمكتب القطري في كمبوديا، كما أجرينا مراجعة للأداء المتصل بتحول المنظمة. وقد أُجريت مراجعة حسابات البيانات المالية في موقع المنظمة، فيما أُجريت بقية المراجعات من خلال عمليات مراجعة الحسابات عن بُعد من الهند بسبب القيود المفروضة على السفر وما يتصل بها من قيود أعقبت فاشية مرض فيروس كورونا (كوفيد-١٩).
- ٨- ولا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية والمكتب الإقليمي للأمريكتين اللذين يُجري مراجعة حساباتهما المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتهما بالاستناد إلى رسالة الطمأنينة المؤرخة ١٨ آذار/ مارس ٢٠٢٢. وأفادنا المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة بأن مراجعته لعام ٢٠٢١ لم تكشف، حتى الآن، عن أي أخطاء جوهرية أو أخطاء في البيانات المالية أو أي أمور أخرى من شأنها أن تؤثر سلباً على رأي المراجعة بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية.

٩- وقد نسّقنا مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن مجالات المراجعة المزمعة تجنباً لازدواجية الجهود دون داع. وتعاوننا أيضاً مع لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة من أجل مواصلة تعزيز عملنا الخاص بالمراجعة.

١٠- وواصلنا إبلاغ إدارة المنظمة بنتائج المراجعة عبر مذكرات تتضمن ملاحظات عن المراجعة ورسائل موجهة للإدارة مشفوعة بملاحظات وتوصيات تفصيلية. وأصدرنا ١٠ رسائل من ذلك القبيل بشأن المراجعة موجهة إلى رؤساء المكاتب والكيانات التي تستضيفها المنظمة خلال السنة المالية ٢٠٢١. ونتيح هذه الممارسة حواراً متصلاً مع إدارة المنظمة.

باء: المراجعة المالية: النتائج والتوصيات

١- حالة تنفيذ التوصيات السابقة للمراجعة الخارجية للحسابات

١١- حتى الفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١، بلغت التوصيات التي لم يُبَتَّ فيها بعد ٦٨ توصية، حيث نُفِّذَت منها ٢٣ توصية، بينما كانت التوصيات المتبقية إما مُعلَّقة وإما قيد التنفيذ (ترد حالة التوصيات المُعلَّقة في التذييل (١)).

٢- نظرة مالية عامة

١٢- تبقى إيرادات المنظمة في عام ٢٠٢١ على نفس المستوى تقريباً الذي كانت عليه في عام ٢٠٢٠ (بانخفاض طفيف قدره ٥٪، أي ٢٣٣ مليون دولار أمريكي). وقد ارتفعت نسبة الاشتراكات المقدَّرة من ١٠,٨٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٠ إلى ١٣,٥٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢١، ويرجع ذلك أساساً إلى حركة سعر الصرف. ومن الناحية الأخرى، شهدت نسبة المساهمات الطوعية انخفاضاً طفيفاً من ٨٦٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٠ إلى ٨٣٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢١.

١٣- وازداد إجمالي المصروفات كنسبة مئوية من الإيرادات من ٨٣٪ في عام ٢٠٢٠ إلى ٩١٪ في عام ٢٠٢١. وكانت الخدمات التعاقدية أعلى فئة من فئات المصروفات في عام ٢٠٢١، حيث بلغ إجمالي الإنفاق ١٣٣٠ مليون دولار أمريكي (٣٢,٧١٪ من إجمالي الإيرادات) بزيادة قدرها ٣٥٪ مقارنةً بعام ٢٠٢٠. وكانت تكاليف الموظفين ثاني أعلى فئة مصروفات، حيث انخفضت نسبتها بشكل طفيف من ٣٢٪ من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠٢٠ إلى ٢٩٪ من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠٢١، ويرجع ذلك أساساً إلى النتائج الاكتوارية المواتية.

١٤- وفي ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١، بلغ مجموع أصول المنظمة ٧,٢١ مليار دولار أمريكي، بزيادة قدرها ٧٧,٥ مليون دولار أمريكي مقارنةً بمجموعها في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠. وعُزِيَت هذه الزيادة أساساً إلى الزيادة في الاستثمارات القصيرة الأجل التي ازدادت بمقدار ٦٨٣ مليون دولار أمريكي. وانخفضت نسبة النقدية ومكافئات النقدية بشكل كبير من ١٣٪ من إجمالي الأصول في عام ٢٠٢٠ إلى ٥٪ من إجمالي الأصول في عام ٢٠٢١.

١٥- وانخفضت استحقاقات الموظفين المتراكمة غير الجارية البالغة ١٣٨٦ مليون دولار أمريكي، وهي أكبر بند من بنود الخصوم، بمقدار ٤٧٣,٦ مليون دولار أمريكي عن عام ٢٠٢٠. وعُزِيَت ذلك أساساً إلى مكاسب اكتوارية متصلة بالتقييم الاكتواري للاستحقاقات الصحية للموظفين.

١٦- وقمنا بتحليل وضع السيولة لدى المنظمة لتقييم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل أو احتياجاتها التشغيلية، ولاحظنا أنه كان سليماً في السنوات الأربع الماضية. وتشير النسبة السريعة والنسب الجارية للسنوات الأربع إلى أنّ لديها أكثر من ضعف الأصول المتداولة والنقدية ومكافئات النقدية للوفاء بالتزاماتها المتداولة (الجدول ١).

الجدول ١

٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	
٢,٨١	٢,٧٥	٢,٩٣	٣,٣٢	النسبة السريعة (الأصول السريعة/ الخصوم المتداولة)
٢,٨٥	٢,٨٢	٣,٠٥	٣,٤٨	النسبة المتداولة (الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة)

١٧- وتُرد أدناه نسبة الاشتراكات المستحقة القبض للسنوات الأربع الماضية (الجدول ٢):

الجدول ٢

٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	
٢ ٧٩١,٦٧	٢ ٩٨٢,١١	٤ ١٧٠,١٧	٣ ٩١٤,٥٢	الاشتراكات المحصلة ^١ (بملايين الدولارات الأمريكية)
١ ١٨٨,٥١	١ ١٥٣,٨٩	١ ٢٤٤,٨٨	١ ٢٦٤,٦٠	متوسط الاشتراكات المستحقة القبض (الحالية)
٢,٣٦	٢,٥٨	٣,٣٥	٣,٠٩	نسبة الاشتراكات المستحقة القبض (١/٢)
١٥٥	١٤١	١٠٩	١١٨	عدد الأيام التي استغرقها تحصيل المستحقات

١٨- ولاحظنا انخفاضاً في نسبة الاشتراكات المستحقة القبض لعام ٢٠٢١ مقارنةً بعام ٢٠٢٠، مما يشير إلى أن الوقت المستغرق لتحقيق المستحقات كان أكثر هذا العام مقارنةً بالسنوات السابقة. وبلغ متوسط الوقت المستغرق لتحقيق المستحقات ١١٨ يوماً في عام ٢٠٢١ مقابل ١٠٩ أيام في عام ٢٠٢٠.

١٩- ويرد أدناه معدل دوران المخزون وأيام البقاء في المخزون للسنوات الأربع الأخيرة (الجدول ٣). وقد شهد الإنفاق على اللوازم والمواد الطبية تراجعاً في عام ٢٠٢١ مقارنةً بالسنوات السابقة. ومع ذلك فقد تساوى مستواه تقريباً، كنسبة مئوية من إجمالي الإيرادات، مع مستوى عام ٢٠٢٠ (١٢٪). وكان متوسط المخزون في حوزة المنظمة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١ أعلى بقرابة ٦٦ مليون دولار أمريكي مما كان عليه في عام ٢٠٢٠. ولاحظنا أن دوران المخزون كان أبطأ بكثير في عام ٢٠٢١ مقارنةً بعام ٢٠٢٠. وبلغ متوسط عدد الأيام التي بقيت فيها المواد ضمن المخزون ١٢٣ يوماً في عام ٢٠٢١ مقابل ٧١ يوماً في عام ٢٠٢٠، مما يشير إلى أن حركة أبطأ للمواد. وعُزِيَ ذلك أساساً إلى التأخر في تسليم اللوازم (لأن المخزون يشمل أيضاً السلع العابرة).

١ باستثناء المساهمات الطوعية العينية وفي شكل خدمات.

الجدول ٣

البند / الرئيسي	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨
شراء المواد (بملايين الدولارات الأمريكية)	٤٩٧,٣٠	٥٢٣,٥٩	٢٥٩,٣٩	١٧٦,٦٩
متوسط المخزون (بملايين الدولارات الأمريكية)	١٦٧,٣٧	١٠١,٧٥	٤٨,٣٣	٤٠,٥٦
نسبة دوران المخزون	٢,٩٧	٥,١٥	٥,٣٧	٤,٣٦
أيام البقاء في المخزون (عدد الأيام)	١٢٣	٧١	٦٨	٨٤

٣- التغييرات التي أُجريت في البيانات المالية استجابةً لنتائج مراجعة الحسابات

٢٠- استناداً إلى ملاحظتنا وتوصياتنا، أدخلت المنظمة تعديلات ضرورية على البيانات المالية. ويشمل ذلك:

- (١) الخطأ في تصنيف مصروفات مبلغها ١١,٧٣ مليون دولار أمريكي على شراء أجهزة توليد الأكسجين؛
- (٢) المبالغة في تقدير الالتزامات بمقدار ١١,٠٣ مليون دولار أمريكي بسبب تطبيق سعر صرف غير صحيح على الحسابات المستحقة الدفع المتعلقة بالسفر؛
- (٣) خطأ بقيمة ٩٠,٩ مليون كرونة سويدية (حوالي ١٠ ملايين دولار أمريكي) في الإفصاح عن قيمة أداة مالية.

٤- إدارة الخزنة - التحوط

٢١- لاحظنا أنّ سياسة المنظمة ومبادئها التوجيهية بشأن التحوط تمت صياغتها في عام ٢٠١٣. ولا تعكس هذه المبادئ التوجيهية تماماً الممارسات الحالية المتمثلة في استخدام معاملات التحوط بالعملة الأجنبية للتقليل إلى أدنى حد من مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية التي تتعرض لها المنظمة، بدلاً من إنشاء مرفق لأسعار الصرف لاستيعاب المكاسب والخسائر من العملات الأجنبية.

٢٢- وأجابت المنظمة بأن هناك تحديثات للائحة المالية والنظام المالي أعدت لعرضها على لجنة البرنامج والميزانية والإدارة. وقد أبلغ المجلس التنفيذي وجمعية الصحة بهذا التغيير في إدارة مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية.

٢٣- ومنذ عام ٢٠١٩، بالإضافة إلى التحوط بودائع لأجل بالدولار الأمريكي، تتحوط المنظمة أيضاً بودائع لأجل غير دولارية لتحسين معدل العائد من حوافز الاستثمار في الأوراق المالية. ولا تشمل إجراءات التشغيل الموحدة الحالية بشأن التحوط بودائع لأجل (FIN.SOP. X.061) عملية التحوط بودائع لأجل غير دولارية. ولذلك، يلزم تحديث إجراءات التشغيل الموحدة لتلبية احتياجات التحوط بودائع لأجل غير دولارية.

٢٤- وأجابت المنظمة بأنه سيتم تحديث الإجراءات التشغيلية الموحدة المتعلقة بالتحوط بودائع لأجل لضمان استكمالها تماماً بجميع التفاصيل.

التوصية ١: نوصي بأن تُحدّث المنظمة الإجراءات التشغيلية الموحدة لتغطية التحوط بودائع لأجل في كل الأوقات، وأن تجري هذه العمليات بما يتماشى مع الإجراءات التشغيلية الموحدة.

جيم: مراجعة أداء عملية التحول في المنظمة: النتائج والتوصيات

٢٥- شرعت المنظمة في عام ٢٠١٧ في عملية تحول تنظيمي رئيسية لتغيير الطريقة التي تعمل بها، وذلك بهدف زيادة تأثيرها على المستوى القطري وأن تكون مهيأة للنهوض بالدور الملقي على عاتقها في مواجهة التحديات الناشئة. وكان من المقرر أن يكون التحول عملية متكاملة لإحداث التغيير عبر مستويات المنظمة الثلاثة، أي مستوى المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية، من خلال مجموعة من ٤٠ مبادرة رئيسية نُظمت في إطار سبعة مسارات للعمل.

٢٦- ويتجسد هدف تحوّل المنظمة في ثلاثة أغراض استراتيجية، على النحو التالي:

- يتماشى الغرض الأول مع برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، لتركيز عمل المنظمة على زيادة الأثر على المستوى القطري وتضمين مهمتها واستراتيجيتها في العمل اليومي والثقافة التنظيمية.
- ويتوخّى الغرض الثاني إنشاء منظمة في مستوى المهمة المنوطة بها من أجل إنجاز مهمة منظمة الصحة العالمية واستراتيجيتها، بالارتكاز على طرق جديدة للعمل لتتيحها عمليات هي "الأفضل في فئتها" ويتم تفعيلها من خلال نموذج تشغيلي متوائم على ثلاثة مستويات.
- ويسعى الغرض الثالث إلى الاستفادة من شركاء المنظمة والمجتمع العالمي لدفع الحصائل الصحية، ويشمل مبادرات جديدة للشراكة وتعبئة الموارد.

٢٧- وتتجسد الأغراض الاستراتيجية الثلاثة في مسارات العمل الرئيسية السبعة من خلال ٤٠ مبادرة، على النحو التالي:

- إنشاء وتفعيل استراتيجية تُركّز على الأثر وتستند إلى البيانات - ٥ مبادرات
- إقامة علاقات تقنية وخارجية وممارسات تجارية هي "الأفضل في فئتها" - ١٢ مبادرة
- نموذج تشغيلي جديد ومتوائم على ثلاثة مستويات - ٣ مبادرات
- نهج جديد للشراكات - ٤ مبادرات
- ثقافة جديدة تركز على النتائج وتقوم على أساس التعاون وتنتم بالمرونة - ٣ مبادرات
- ضمان تمويل المنظمة بشكل مستدام ويمكن التنبؤ به - ٣ مبادرات
- بناء قوة عاملة متحمسة وقادرة على تحقيق الغرض المنشود - ١٠ مبادرات

٢٨- وبعد عامين من بدء الإصلاحات، أُنزّ تقشي جائحة كوفيد-١٩ على بعض مبادرات التحوّل. وكان على منظمة الصحة العالمية أن تحشد كل جهودها في سبيل التصدي للجائحة، ورغم أنّ المنظمة حافظت أيضاً على استمرار الإصلاحات، فإنّ التقدم قد أعيق في بعض المجالات.

٢٩- ولقد أجرينا مراجعة الأداء هذه لعملية التحول من أجل تقييم التقدم المحرز في مبادرات التحول المختلفة والتأكد مما إذا كان التنفيذ سار في الاتجاه الصحيح (كما هو مصمّم) وأسفر عن النتائج المرجوة. وبينما نقدر الجهود المبذولة من جانب الفريق المعني بالتحوّل في المنظمة وموظفيها، وكذلك التحديات المتعددة التي يواجهها التنفيذ، فقد حدّدنا بعض الثغرات في عملية التحوّل نأمل أن تستخدمها الإدارة كدروس مستفادة وأن تقوم بتصحيح المسار بالشكل المناسب.

٥- تقييم مسارات عمل ومبادرات التحول

٣٠- ينقسم هدف تحوّل المنظمة إلى ثلاثة أغراض استراتيجية: وهناك سبعة مسارات رئيسية للعمل في برنامج عمل التحوّل تعكس هذه الأغراض الاستراتيجية. وتحقيق مسارات العمل هذه أمر بالغ الأهمية من أجل بلوغ هدف التحوّل. وقد لاحظنا أن نقص الموظفين والتمويل وبدء تشغيل نُظُم تكنولوجيا المعلومات كانت القيود الرئيسية الثلاثة التي أثّرت على مسارات العمل هذه وبالتالي على عملية التحوّل. وكان العديد من هذه المبادرات مترابطاً، حيث اعتمد تقدّم إحداها على تقدّم المبادرة الأخرى. وعلاوةً على ذلك، سيّمت أخيراً ربط منصات دعم تكنولوجيا المعلومات لهذه الأنشطة مع البرنامج الحاسوبي الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية، أي نظام إدارة الأعمال، الذي سيّمت طرحه بطريقة تدريجية خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

٣١- ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحوّل، من المهم أن يتم تنفيذ المبادرات في إطار مسارات العمل السبعة بنجاح في الوقت المناسب. وقد لاحظنا أن مبادرات الإصلاح تسير إلى حد كبير في الاتجاه المتوخى ولكن يلزم التعجيل بإحراز تقدّم بهذا الصدد. وتحتاج المنظمة إلى مواصلة جهودها الرامية إلى تعزيز مشاركة الموظفين وتغيير الثقافة السائدة نظراً لاستمرار وجود ثغرات قائمة. وقد شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية أكبر عدد من مبادرات الإصلاح، التي تواجه تحديات في الوفاء بالجدول الزمني المحددة. وعلى المنظمة أن تستعرض الأنشطة التي تواجه قيوداً وأن تعيد ترتيب أولوياتها. وعندما توضع إصلاحات، فإنها قد تحتاج إلى تحسين وتشذيب باستمرار، وسيستغرق الأمر بعض الوقت حتى تتضح فعالية المبادرات من حيث نتائجها وأثرها. وترد أدناه مناقشة لحالة ومُحدّدات كل مسار من مسارات العمل والمبادرات المذكورة.

مسار العمل ١: إنشاء وتفعيل استراتيجية تركز على الأثر وتستند إلى البيانات

٣٢- يتمثل الهدف الرئيسي من مسار العمل هذا في ضمان اتساق عمل المنظمة اليومي تماماً مع مهمتها واستراتيجيتها. ويشمل ذلك ما يلي: ضمان أن تكون التحولات الاستراتيجية الواردة في برنامج العمل العام الثالث عشر قابلة للتنفيذ الكامل في خطط عمل المنظمة؛ وربط أنشطتها اليومية بالمرجات المحددة لهذا البرنامج؛ وتطوير وطرح آليات لرصد النتائج وإدارتها. ذلك أنّ إحداث تأثير قابل للقياس على صحة الناس هو هدف أساسي للتحوّل الذي تشهده المنظمة.

(أ) وضع وتفعيل استراتيجية تركز على الأثر وتستند إلى البيانات

٣٣- يتمثل أهم عنصر في مشروع التحوّل الذي تضطلع به المنظمة في إنشاء نظام لإدارة الأداء تدعمه مؤشرات رئيسية محددة جيداً لقياس الأداء. ولما كانت المنظمة ذات طابع عام متعدد الأطراف، فقد اعتمدت نموذجاً للحصائل يقوم على مدخلات ومخرجات (إطار النتائج) لإدارة الأداء سعيّاً إلى المواءمة الكاملة بين عملها اليومي ومهمتها واستراتيجيتها. وقد طرح هذا النموذج في مسار العمل ١ وسُمّي "وضع استراتيجية تركز على الأثر وتستند إلى البيانات"، ودعم إطار النتائج هذا برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. وتم تجربة إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر في ٣٤ مكتباً قُطرياً.

٣٤- ويستند هذا النظام إلى ٦٤ مؤشراً للأداء، معظمها مستمدّ من مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، وبعضها وُضع بناءً على طلب جمعية الصحة. وتشكّل الأهداف الرئيسية الثلاثة للمنظمة (غايات المليارات الثلاثة) "الأثر" المرتبط بعشر مؤشرات للحصائل و ٤٢ مؤشراً للمخرجات. ويتمّ تتبّع هذه المؤشرات من خلال لوحة متابعة المليارات الثلاثة، التي أُطلقت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠، والتي تعرض البيانات القطرية والإقليمية المتعلقة بجميع المؤشرات عاماً بعد عام. وتستقي المنظمة بيانات لوحة المتابعة ومؤشرات الأداء من البيانات

المنشورة في قاعدة البيانات العالمية لمؤشرات أهداف التنمية المستدامة التابعة لشعبة الإحصاءات في الأمم المتحدة. كما تُستمدّ البيانات من المرصد الصحي العالمي للمنظمة.

٣٥- وتُشكّل الميزانية البرمجية لفترة السنتين مُدخلات إطار النتائج هذا. ويرد تصوير بياني لهذه العملية في التذييل ٢، تيسيراً للرجوع إليها.

٣٦- ويواجه تصميم نظام إدارة الأداء تحديات فريدة من نوعها، حيث يتعيّن تكيف الإطار الموحد للنتائج وفق سياق المنظمة. ولا يمكن أن تُعزى حصائل وأثار غايات المليارات الثلاثة^١ حصراً إلى مدخلات المنظمة، لأنها تشمل أيضاً الموارد والجهود التي تسهم بها الدول الأعضاء مع الشركاء. وتعكس مؤشرات الحصائل والآثار أداء المنظمة والدول الأعضاء على حدّ سواء. ولذلك فإنّ قياس أداء المنظمة حصراً مستمدّ من مؤشرات المخرجات المرتبطة بسجل أداء المخرجات. وقد وضعت المنظمة، لكل مؤشر من مؤشرات المخرجات الـ ٤٢ في إطار النتائج، سجلاً أداء لتقييم أداء كل فريق من أفرقتها المعنية بتنفيذ هذه المخرجات. ويتمّ تقييم الأداء ضمن فئتين: الدور التقني والدور التمكيني، ويشكّل تقييماً شاملاً مثل سجل الأداء المتوازن. ويجري تقييم كل فئة من الفئتين باستخدام ستة أبعاد (بارامترات)، حيث يُمنح كل بُعد درجات على مقياس من ٤ باستخدام مفتاح لتحديد النقاط الحسابية. وهذه عملية تقييم ذاتي وجماعي، حيث يجتمع أعضاء فريق أو وحدة ممن يعملون على ناتج معيّن (مجال صحي) لمناقشة أدائهم ومنح الدرجات لفريقهم أو وحدتهم.

٣٧- وجرى تعميم سجل أداء المخرجات ذي الأبعاد الستة، ويجري تقييم ملاحظات الموظفين لمزيد من التحسين إن أمكن. وتُبيّن الملاحظات أن العديد من الموظفين يشعرون بأنّ التقييم في شكله الحالي معقّد وغير موضوعي، ويعتمد على تصوّر الموظفين وتفسيرهم أثناء تحديد النقاط الحسابية لكل من السمات/ الأبعاد المعنية.

٣٨- وتتوقف مصداقية إطار النتائج على نوعية البيانات التي تُستخدم لحساب مؤشرات الأداء. وقد لاحظنا بعض الثغرات وأوجه القصور في البيانات المستخدمة لهذا الغرض. فلم تكن البيانات متاحة عن ١٤ من أصل ٦٤ مؤشراً، بعضها مؤشرات صحية رئيسية فضلاً عن مؤشرات حدّتها جمعية الصحة.

٣٩- علاوةً على ذلك، لاحظنا أنّ البيانات الخاصة بالعديد من المؤشرات الموضّحة في لوحة المتابعة لم تكن محدّثة. وخلال اختبار تحقق في ستة مكاتب قُطرية، لاحظنا أنه بالنسبة للعامين ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ في المتوسط، كانت البيانات المحدّثة متاحة فقط لخمسة مؤشرات. وبالنسبة لحوالي ١٦ مؤشراً، كانت البيانات متاحة فقط حتى عام ٢٠١٩. وفيما يخصّ ١٩ مؤشراً، كانت البيانات قبل عام ٢٠١٩، أي من عام ٢٠١٥ إلى عام ٢٠١٨. ونظراً للثغرات في البيانات، يتعيّن على المنظمة أن تعتمد على البيانات القديمة أو البيانات المنسوبة/ المتوقّعة مع اعتبار عام ٢٠١٨ سنة خط الأساس. ونلاحظ أنّ غياب البيانات وعدم وجود بيانات كاملة/ حالية للمؤشرات ينطوي على خطر القياس غير الصحيح للحصائل والآثار المتوقّعة.

٤٠- وأجابت المنظمة بأنّ تحديثات البيانات على لوحة المتابعة تتوقّف على مدى سرعة تحديث البلدان لبياناتها، ثمّ السرعة التي تعالج بها البرامج التقنية هذه البيانات الواردة. ودُكر كذلك أنّ المنظمة بصدد التنسيق مع الدول الأعضاء لضمان زيادة تعزيز نظم المعلومات الصحيّة القُطرية (مثلاً من خلال مجموعة SCORE التقنية للبيانات الصحيّة التي وضعتها المنظمة)، وأنّ جميع البيانات المستكملة ستتاح على مركز بيانات الصحة العالمي.

١ غايات المليارات الثلاثة طموحة ترمي إلى تحسين صحة مليارات البشر بحلول عام ٢٠٢٣. وهي تشكّل أساس برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة، ٢٠١٩-٢٠٢٣ الذي يُستخدم كمقياس واستراتيجية للسياسات في آنٍ واحد.

٤١- ونرى أنَّ اعتماد إطار النتائج خطوة في الاتجاه الصحيح، وأنَّ الاستراتيجية التي تركز على الأثر والقائمة على البيانات من شأنها أن تيسر توحيد الهدف وأنباع نهج مُركَّز من أجل تأدية المنظمة لوظائفها بشكل فعال، سعياً لمعالجة الشواغل الصحية العالمية والوفاء بأدوارها المعيارية. وينبغي للمنظمة أن تواصل صقل إطار النتائج لجعله أكثر موضوعية وقابلية للقياس وأكثر بساطة.

التوصية ٢: نوصي بأن تقوم المنظمة، بالتشاور مع كل دولة من الدول الأعضاء، بتحديد العوائق التي تعترض جمع البيانات وإقناع الدول الأعضاء بتقديم بيانات محدثة.

التوصية ٣: نوصي بأن تواصل المنظمة تنقيح إطار النتائج، ولاسيما سجل أداء المخرجات، لجعله موضوعياً وقابلاً للقياس وبسيطاً وسهل الاستعمال بدرجة أكبر.

مسار العمل ٢: إقامة علاقات تقنية وخارجية وممارسات تجارية هي "الأفضل في فئتها"

٤٢- يتمثل الهدف الرئيسي من مسار العمل هذا في تحديد أولويات العمليات الرئيسية الضرورية لتحقيق التحولات الاستراتيجية لبرنامج العمل العام الثالث عشر، وتحسينها ومواءمتها في جميع المكاتب الرئيسية للمنظمة.

٤٣- وتُعدّ إعادة تصميم أساليب العمل أحد المكونات الرئيسية للتحوّل. وقد اضطلعت المنظمة بإصلاح بعض الأنشطة المهمة في إطار وظائفها المختلفة لتحقيق التميز في العمليات من خلال اعتماد أفضل أساليب العمل في فئتها. والهدف من ذلك هو تطوير عمليات مضمونة الجودة أصغر حجماً وأبسط وأفضل لتعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية. ويناقش أدناه تقييمنا لإعادة تصميم العمليات. وقد لاحظنا أنه يجري تنسيق معظم مبادرات إعادة تصميم أساليب العمل هذه مع التعديلات التي أُدخلت على نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجاري حالياً، وبالتالي هناك فارق زمني في تنفيذها بالكامل.

(أ) إعادة هيكلة عمليات إدارة الموارد البشرية

٤٤- تحظى الإصلاحات في إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في عملية التحوّل التي تقوم بها المنظمة، وتمّ الاضطلاع بنحو تسع مبادرات في هذا المجال الوظيفي. وقد لاحظنا بطء التقدم وعدم القدرة على تحقيق بعض الأهداف المتوخّاة في المرحلة الأولى. وكثير من هذه المبادرات مترابط ويعتمد أيضاً على بدء العمل بالنظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية (نظام إدارة الأعمال)، مما قد يؤثر على التقدم المُحرز بهذا الصدد. وتؤثر إدارة الموارد البشرية تأثيراً مباشراً على العاملين، وقد يكون لتأخير مبادرات إدارة الموارد البشرية هذه وعدم فعالية تنفيذها أثر سلبي على مشاركة الموظفين.

عملية التوظيف وطرائق التعاقد

٤٥- تهدف مبادرة عملية التوظيف إلى تحسين وضع المنظمة في سوق العمل الديناميكي. ويتمثل التغيير الرئيسي المتوخّى في تقليص المدة التي يستغرقها التوظيف إلى ٨٠ يوم عمل (١١٢ يوماً تقويمياً) بدلاً من ١٥٦ يوم عمل حالياً. وتسعى المبادرة إلى تسريع وتيرة عملية التوظيف في المنظمة عن طريق تحسين التخطيط، وتوسيع نطاق المصادر، وترشيد عملية الفرز، وتعزيز إدارة اجتماعات المداولة/ المقابلات، والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة.

٤٦- وقد بدأت المبادرة في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩. ولاحظنا أن المبادرة ليس لها "تاريخ انتهاء" محدد للتنفيذ الكامل ولا تزال مفتوحة.

٤٧- واستهلّت المنظمة في المقر الرئيسي أوائل عام ٢٠١٩ مبادرة توظيف تجريبية بهدف تقليل الوقت الكلي المستغرق في التوظيف إلى ١١٢ يوماً تقويمياً. ولم يتسَنّ تحقيق هذا الهدف في عام ٢٠١٩، حيث ظل الوقت اللازم للتوظيف ١٦٠ يوماً تقويمياً في المتوسط، وتراوح الوقت المستغرق من ٦٤ إلى ٣٧٦ يوماً. وعزّت المنظمة عدم تحقيق إنجاز في عام ٢٠١٩ إلى إعادة الهيكلة وتجميد التوظيف.

٤٨- وشهد عام ٢٠٢٠ بعض التحسّن، حيث انخفض متوسط وقت التوظيف إلى ١٢٦ يوماً تقويمياً. وذكرت المنظمة أنه تعدّر تحقيق الأهداف بسبب التحوّل في الأولويات بسبب جائحة كوفيد-١٩، وإعادة هيكلة فريق الموارد البشرية، وتخفيض عدد العاملين المكرّسين للتوظيف.

٤٩- وقبل ذلك، في شباط/فبراير ٢٠١٧، أطلقت المنظمة نظاماً جديداً للتوظيف يسمى Stellis، بهدف تسريع وتيرة عملية التوظيف والتعيين. وقد قمنا بتحليل البيانات التي كانت متاحة في نظام Stellis من ١ شباط/فبراير ٢٠١٧ إلى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٢١، وفرزنا ٥٧٨٤ طلب توظيف تمّ ملؤه خلال هذه الفترة. ولاحظنا العديد من أوجه القصور. فنظام Stellis لا يلتقط تاريخ الانتهاء من مرحلة الفرز المسبق. وفي ٩٦٪ من الحالات (٥٥٧٥ حالة) لم يُدرج تاريخ "اجتماعات المداولة الأولى". وفي ٩٢٪ من الحالات (٥٣١١ حالة) تبيّن أنّ "تاريخ بدء الاختبارات التحريرية"، وفي ٩٧٪ من الحالات (٥٦٣٥ حالة) "تاريخ بدء المقابلات"، لم يتمّ إدخالهما من قبل إدارة الموارد البشرية. وفي ٧١٪ من الحالات (٤١١٥ حالة) كان تاريخ تقديم التوصية بالموافقة على المرشحين المختارين ناقصاً، بينما اتّضح في ٧١٪ من الحالات (٤١٣١ حالة) أنّ "تاريخ قرار الاختيار" لم يتمّ إدخاله في النظام. وتشير البيانات الرئيسية الناقصة في نظام Stellis إلى عدم كفاية الضوابط الداخلية في النظام وعدم وجود التقاط آلي للبيانات. كما أنّ غياب تواريخ المراحل الأساسية لعملية التوظيف لا يضمن تماماً نزاهة تلك العملية. وتحفظ المنظمة بنظام يدوي موازٍ لتتبع التواريخ في برنامج Excel، مما يدحض الغرض ذاته من وجود نظام للتوظيف الإلكتروني.

٥٠- وأجابت المنظمة بأنّ التواريخ الرئيسية تستند إلى الإدخال اليدوي وليست آلية، ولكنّ الضوابط التعويضية موجودة من خلال نظم موازية وسيتمّ جعلها آلية عندما تتفدّ المنظمة نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد.

٥١- وأضافت المنظمة أنّ تتبّع كل مرحلة من مراحل التوظيف داخل نظام Stellis ليس إلزامياً، وبالتالي لم يُستخدم هذا النظام لتتبع تواريخ الاختبارات التحريرية وتواريخ بدء المقابلات باستمرار. غير أنّ المنظمة توقّعت إدخال التحسينات اللازمة على نظام التوظيف الجديد المتوخّى تنفيذه من خلال نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد بحلول نهاية عام ٢٠٢٣.

٥٢- وفي إطار التحوّل في نظام التوظيف، نعيّن الاضطلاع بطرائق تعاقدية جديدة ومعززة لتشجيع اختيار الموظفين المتعاقدين على نحو أكثر تنافسية وبشكل أفضل. ولم تقدّم فرقة العمل المعنية بالطرائق التعاقدية، التي أُنتِشت في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠، تقريرها حتى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١، حيث فات موعد الجدول الزمني الأصلي الذي حدّدته للربع الثاني من عام ٢٠٢١، مع توقّع تسليم التقرير في النصف الأول من عام ٢٠٢٢.

٥٣- ومع بدء تنفيذ مبادرة التنقّل الجغرافي على النطاق العالمي (التي تناقش في الفقرة ١٤٦)، افترض أن التنقّل، مقترناً بزيادة استخدام قوائم المرشحين النهائيين، سيخفّض عدد التعيينات الفردية. وتأخّرت سياسة التنقّل

الجغرافي الإلزامي التي كان من المتوخى تطبيقها بحلول نهاية عام ٢٠١٩. وعزت المنظمة هذا التأخير إلى العملية التشاورية المطولة مع رابطة الموظفين، التي أرادت إجراء عملية محاكاة قبل تنفيذ سياسة التنقل.

٥٤- ولاحظنا تأخيراً في تنفيذ طرائق التعاقد الجديدة والمحسنة. وكان من الممكن أن يساعد تنفيذ طرائق التعاقد الجديدة وتنقل الموظفين في الوقت المناسب على تبسيط عملية التوظيف.

التوصية ٤: نوصي بأن تكفل المنظمة تهيئة نظام التوظيف (Stellis) بحيث يسجل جميع البيانات الأساسية المتصلة بالخطوات الرئيسية لعملية التوظيف، بما يجعل البيانات أكثر فائدة للتتبع وإجراء التدخلات الضرورية وإدخال التحسينات على مهمة التوظيف.

إدارة أداء الموظفين

٥٥- تتوخى مبادرة عملية إدارة الأداء، التي بدأت في ٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، تعزيز أداء الموظفين من خلال إعادة تصميم عملية بناء القدرات، ومواءمة الأهداف، والتوجيه، وتقديم آراء بشأن الأداء. ومن المستهدف تنفيذ المبادرة بالكامل بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢. وأفادت المنظمة بأن مواءمة الأهداف الفردية مع مخرجات الميزانية البرمجية قد بدأت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٩. وكان من المقرر وضع مقاييس للأداء استناداً إلى حصيلة مراجعة وظيفة إدارة أداء الموظفين في المنظمة، التي كان يُرمع أن تضطلع بها وكالة خارجية على أن تكتمل بحلول الربع الأخير من عام ٢٠٢١. وقد لاحظنا أن طلب تقديم مقترحات لاختيار الوكالة الخارجية المكلفة بالتدقيق المتوخى لم يصدر إلا في آب/أغسطس ٢٠٢١ (بعد ثلاث سنوات من بدء المبادرة). وبالتالي، وبالنظر إلى التقدم الذي أحرزته المنظمة حتى الآن، يلزم إعطاء الأولوية للتنفيذ الكامل للمبادرة من أجل تحقيق التاريخ المستهدف وهو كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢.

٥٦- وأجابت المنظمة بأن الممارسات الجديدة لإدارة الأداء ستفيد في تحسين عملية إدارة الأنشطة في سياق تطوير نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد. وذكرت المنظمة كذلك أن الانتقال إلى الأداة الجديدة لإدارة الأداء سيتوقف على بدء العمل بالنظام الجديد لإدارة الأعمال. وبالتالي، فإن التنفيذ الكامل للمبادرة يتوقف على توقيت مشروع إبدال تخطيط الموارد المؤسسية، أي نظام إدارة الأعمال.

٥٧- وكان المتصور وفق النظام الجديد لإدارة الأداء أنه سيتم، اعتباراً من آذار/مارس ٢٠١٩، عقد اجتماعات منتظمة لأفرقة دعم الموظفين وإجراء حوارات بشأن الأداء بين الموظفين والمشرفين (كل شهرين). وقد عُقدت ثلاث حلقات عمل رسمية فقط بين عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٩. وأبلغنا بأنه لا يجري جمع بيانات تتعلق بالمواعيد التقويمية وتواريخ المناقشات الفردية بين المشرفين والموظفين. وأجابت المنظمة بأنه لم يكن من الممكن، بسبب نقص الموظفين، عقد حلقات عمل واجتماعات للأفرقة بصورة منتظمة. ومع ذلك، ظلت إدارة الموارد البشرية والمواهب تقدم دعماً جاريًا ومستمرًا لجميع القوى العاملة طوال على أساس كل حالة على حدة.

٥٨- وفي آذار/مارس ٢٠١٩، اقترح أيضاً إنشاء مراكز مشورة لمساعدة الموارد البشرية من أجل دعم الموظفين وتطوير خطة تحسين الأداء، وهي أداة عبر الإنترنت لإدارة ضعف الأداء. وقد لاحظنا أن أداة خطة تحسين الأداء قيد الاستخدام، ومع ذلك، لم يتم تفعيل مراكز المشورة لمساعدة الموارد البشرية على النحو المتوخى. وأبلغت المنظمة بأنه لا يمكن تفعيل مراكز المشورة للمساعدة بصورة منتظمة بسبب نقص الموظفين، ولكن الدعم يقدم على أساس كل حالة على حدة.

٥٩- وذكرت المنظمة أنّ مراجعة إدارة الأداء المزمعة لم تُجرَ بعد لأنّ الأولوية أُعطيت لمبادرات التحوّل الرئيسيّة الأخرى، نظراً لنقص الموارد. ثانياً، لا تتوفّر لدى المكاتب الإقليمية ومركز الخدمات العالمي في كوالالمبور القدرة الكافية لدعم مبادرات إدارة الأداء.

(ب) إعادة هيكلة عملية وضع القواعد والمعايير

٦٠- يعدّ وضع القواعد والمعايير إحدى الوظائف الأساسية للمنظمة في إطار التحوّل الذي تشهده عمليات القواعد والمعايير من بدايتها إلى نهايتها، بما في ذلك تحديد الأولويات، والتطوير، وضمان الجودة، وتعميم القواعد والمعايير وتنفيذها وفقاً لبرنامج العمل العام الثالث عشر. ويشمل ذلك ما يلي:

- (١) إنشاء آلية على ثلاثة مستويات لتحديد أولويات جميع مقترحات القواعد والمعايير؛
- (٢) تطوير أساليب موحدة لتحديد القواعد والمعايير يمكن تكييفها لتتناسب احتياجات منتجات محدّدة؛
- (٣) إنشاء هيئة للقواعد والمعايير تكون مسؤولة مسؤولية كاملة عن عمليات القواعد والمعايير، ويمكن أن توفّر الدعم للفرق المعنية بمشاريع القواعد والمعايير.

٦١- وكان الهدف المتوخى هو ضمان أن تكون وظيفة القواعد والمعايير مدفوعة باحتياجات الدول الأعضاء والمنتجات التي تحتاجها، لتعزيز التأثير الحقيقي على المستوى القطري.

٦٢- ولاحظنا أنّ الانتهاء من العديد من بنود العمل، مثل إعداد عمليات القواعد والمعايير الأولية من بدايتها إلى نهايتها والتحقّق النهائي من العمليات الجديدة وإنشاء هياكل/ آليات داعمة، كان مقرّراً في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨. ومع ذلك، لم يتسنّ إكمالها بحلول التاريخ المستهدف. ولم يتمّ تطوير نُظُم تكنولوجيا المعلومات الرئيسيّة اللازمة لإحراز مزيد من التقدّم بهذا الصدد. ووفقاً لوثيقة التصميم، كان من المقرّر الانتهاء من التطبيق الكامل لعمليات القواعد والمعايير الجديدة على نطاق المنظمة بحلول عام ٢٠٢٠، إلّا أنّ هذا التطبيق لم يصبح جاهزاً للتنفيذ بشكل كامل. ولاحظنا تخلفاً عن تحقيق التحوّل المستهدف في وظيفة المنظمة الخاصة بوضع القواعد والمعايير.

٦٣- ورداً على ملاحظة المراجعة، أُجيب بأنّ عمليات القواعد والمعايير على نطاق المنظمة ستنتفّذ خلال الفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٣. وكان هذا الجدول الزمني الممتدّ ضرورياً لأنّ ما يقرب من ٨٠ إلى ٩٠٪ من تركيز الإدارة اتّجه إلى الاستجابة لكوفيد-١٩ في عام ٢٠٢٠. وعلاوة على ذلك، أدّى عدم كفاية الموارد في إدارة الموارد البشرية أيضاً إلى تأخّر تعيين موظّفين أساسيين والحاقهم بالعمل.

(ج) إعادة هيكلة عملية البحث

٦٤- ترتبط وظيفة المنظمة البحثية ارتباطاً حاسماً بوظيفة وضع القواعد والمعايير. وتتكوّن إعادة هيكلة عملية البحث من العناصر التالية:

- (١) إنشاء كيان جديد يكون مالكاً لعملية وظيفة البحث من بدايتها إلى نهايتها. وسيتمّولى هذا الكيان الإشراف على إنشاء شبكة بحثية وظيفيّة داخل المقرّ الرئيسي والأقاليم، تسمح للمنظمة بنشر قدراتها البحثية وفقاً للاحتياجات القطرية؛
- (٢) تطوير طرق موحدة للبحث في المنتجات المختلفة.

٦٥- ولاحظنا أنَّ هذه المبادرة واجهت تحديات حيث أُغيت وحدات البحوث في مكتبين إقليميين بسبب نقص الموظفين وأزمة الموارد. ولا تزال المبادرة، التي بدأت في كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، تُنفَّذ جزئياً وقابلتها للتوسُّع محدودة بسبب عدم توفُّر الموارد المطلوبة. ولم يتسَنَّ قبول جميع طلبات البحوث. ولاحظنا أيضاً أنَّه نظراً لما ينطوي عليه تصنيف المنافع العامة العالمية للصحة من تفاصيل مرهقة، كان هناك عدم وضوح في فهمها بين الموظفين.

٦٦- واستجابةً لملاحظة المراجعة، وافقت الإدارة على أنَّ المنافع العالمية للصحة العامة يُساء فهمها على نطاق واسع. ونظراً لتنوُّع الاحتياجات والاستجابات على الصعيدين الإقليمي والقُطري، لم يكن من الممكن قط وضع برنامج بحثي مشترك. وذكرت الإدارة أنَّ نظم تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والتمويل هي المسائل الثلاث التي أحرَّت بدء عمليات القواعد والمعايير على نطاق المستويات الثلاث للمنظمة.

التوصية ٥: نوصي بأن تتخذ المنظمة خطوات لتوفير التمويل والموظفين، ولاسيما في المكاتب الإقليمية، لضمان تنفيذ أنشطة إحداث التحوُّل في القواعد والمعايير في الوقت اللازم.

(د) إعادة تصميم عملية الابتكار

٦٧- يهدف التحوُّل في عملية الابتكار إلى تغيير الطريقة التي تدير بها المنظمة الابتكار. وتتمثل السمات المهمة للنهج الجديد المتوخى فيما يلي:

- (١) اعتماد نهج منهجي من جانب المنظمة لتحديد الابتكارات وتعزيزها والمشاركة في تطويرها وتوسيع نطاقها استناداً إلى احتياجات البلدان.
- (٢) تبني نهج عادل ومتسق لتقييم الابتكارات وما يترتب على ذلك من دعم مؤسسي.
- (٣) إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للوصول إلى هيكل للابتكار يسهل بناء قدراتهم وإمكانياتهم.
- (٤) وضع نظام للابتكارات الصحية يسمح بالاحتفاء بالمعرفة وعرضها ونشرها في بيئات متنوعة.

٦٨- ويجري حالياً تجريب عملية الابتكار على مجموعات محدَّدة من الابتكارات. وقد لاحظنا أنه لم يكن هناك تقدُّم يُذكر في طرح هذا النهج الجديد للابتكار. وتمثَّلت التحديات/ القيود الرئيسية التي تمَّ تحديدها فيما يلي:

- (١) نقص الموارد البشرية والمالية اللازمة للابتكار عبر المستويات الثلاثة للمنظمة؛
- (٢) الحاجة إلى إذكاء الوعي بالقوى العاملة في المنظمة وبناء القدرات والمعارف والثقة بالابتكار؛
- (٣) إدارة إطار المشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول عند العمل مع المبتكرين والشركاء الخارجيين الآخرين؛
- (٤) نقص التمويل اللازم لتوسيع نطاق الابتكارات في البلدان. وقد تقرر أن يُترك الأمر للمكاتب الإقليمية لتعبئة الموارد والموظفين دعماً لهذا التحوُّل. ولم تتمكَّن المكاتب الإقليمية من تعبئة الموارد والموظفين.

التوصية ٦: نوصي بأن تعالج المنظمة قيود الابتكار المرتبطة بالموظفين والتمويل في أقرب وقت ممكن لتحقيق الفوائد المتوخاة من المبادرة.

(هـ) عملية البيانات من بدايتها إلى نهايتها

٦٩- الهدف من هذه المبادرة هو إعادة تصميم وتعزيز العمليات والنظم الداخلية للمنظمة من بدايتها إلى نهايتها من أجل تحسين الأداء. وتشمل تحسينات في جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتقديرها، إضافة إلى إدارة هذه البيانات ورصدها وتقييمها.

٧٠- وقد كلفت المنظمة شركة مكينزي (في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧) بدعم المنظمة في التصميم العام للتحوّل وهيكلته، بما في ذلك النهج المتبع في إعادة تصميم العمليات. وفي وقت لاحق، تمّ التعاقد مع شركة Deloitte (في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨) من أجل اقتراح خيارات لأحدث عمليات وأنظمة البيانات الداخلية من بدايتها إلى نهايتها. وعيّن خبير استشاري آخر في وقت لاحق للمساعدة في تنفيذ مختلف أنشطة المبادرة.

٧١- وكجزء من قراراتها الأوسع نطاقاً بشأن نموذج التشغيل العام، أنشأت المنظمة شعبة جديدة تحت مسمى البيانات والدراسات التحليلية والتنفيذ لتحقيق الأثر. وقد حدّد الخبير الاستشاري ٢١ ثغرة في النظام القائم وقدم ١٧ توصية لمعالجة هذه المسائل. وتمرّ هذه التوصيات بمراحل مختلفة من التنفيذ.

٧٢- وكان تعزيز قدرات البلدان في مجال نظم البيانات والمعلومات الصحية وإنشاء مركز بيانات الصحة العالمي بعض المخرجات المهمة لهذه المبادرة. ومثلّت الشراكة من أجل الصالح العام مع شركة Microsoft بدءاً من آذار/مارس ٢٠٢٠ جزءاً رئيسياً من التنفيذ، مما سمح باستثمار كبير في تطوير مركز بيانات الصحة العالمي. بيد أنه لم يُحرز تقدّم كبير في إنجاز المخرجات المتوخّاة. ولم يتسنّ تحقيق المكاسب السريعة الأربعة التالية:

- (١) قيام المنظمة بإنشاء فريق للاستجابة التكنولوجية السريعة دعماً للبلدان.
- (٢) إعراب الشركاء والبلدان عن تقديرهم لتبسيط مرادفات بيانات المنظمة.
- (٣) تحديد معالم أنشطة الدراسات الاستقصائية بما يؤدي إلى الإسراع بتخفيف العبء الواقع على كاهل البلدان.
- (٤) إنشاء فريق متعدّد المستويات يتولّى مراجعة جميع المقترحات الجديدة لجمع البيانات.

٧٣- وكان الإطار الزمني المقترح لهذه المبادرة هو عام ٢٠٢٥. وبالنظر إلى حقيقة أنّ العمل على هذه المبادرة بدأ في عام ٢٠١٧ عندما تمّ التعاقد مع أول استشاري، فإننا نرى أنّ الجدول الزمني المحدّد بثمان سنوات طويل بالنسبة لهذه المبادرة المهمة.

٧٤- وذكرت المنظمة أنّه بحلول حزيران/يونيو ٢٠٢٢ ستكون جميع المنتجات داخل المجموعة قد أُطلقت مع مواصلة التطوير لتحسين الخاصية الوظيفية. وستكون العملية الكاملة من بدايتها إلى نهايتها بما يغطّي جميع التوصيات والتحديات جاهزة للعمل بكامل طاقتها قبل عام ٢٠٢٥.

(و) عملية الاتصالات الخارجية

٧٥- تسعى مبادرة الاتصالات الخارجية (كانون الثاني/يناير ٢٠١٨) إلى تغيير الطريقة التي تدير بها المنظمة اتصالاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين وعامة الجمهور. وكان من المقرّر أن تكون مدفوعة بخطة مؤسسية متماسكة، مقسّمة إلى خطط سنوية. كما كان مزعماً أن تشترك المكاتب الرئيسية السبعة في وضع هذه الخطط.

٧٦- وكان يُتَوَخَّى تشكيل فريق جديد معيّن لإنتاج مواد رقمية ذات محتوى فُطري محسّن. ولم يتمّ بعد إنشاء الفريق، ويرجع ذلك في الغالب إلى نقص الموارد الإضافية. وأظهر اختبار تحقق للمكاتب الفُطرية الستة التي اخترناها أنّ ثلاثة بلدان فقط (كمبوديا ونيجيريا وباكستان) تلقت دعماً بمواد رقمية فيما يتعلق بأمراض فُطرية محدّدة. وأبلغت المنظمة مراجع الحسابات الخارجي بأنّها بحاجة ماسّة إلى موارد لمواكبة أعمال التحوّل في هذا المجال. ويشار إلى أنّ فريق شبكة الإنترنت الحالي أصغر ممّا كان لدى المنظمة قبل ١٠ سنوات.

(ز) عمليّة الاتصالات الداخلية

٧٧- تسعى هذه المبادرة إلى تعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه بين الموظفين والقيادات العليا بطريقة متّسقة عبر المستويات الثلاثة. وقد توخّت المنظمة (في آذار/ مارس ٢٠١٩) قيام المكاتب الرئيسية السبعة بوضع خطة اتصال سنوية واحدة تحدّد جميع الأولويات المتعلّقة بالرسائل الداخلية والحملات والاتّصالات المتعلّقة بالأحداث الرئيسية، بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية لبرنامج العمل العام الثالث عشر. غير أنّه لم توضع خطة اتصال من هذا القبيل، لأنّ المكاتب الإقليمية كانت متردّدة في المواعمة مع خطة اتّصالات داخلية واحدة على النطاق المؤسسي. ولم يكن قد تمّ بعد (حتى ٨ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١) تشكيل فريق عالمي رسمي معني بإشراك القوى العاملة يُعهد إليه بدعم وظيفة الاتصالات الداخلية للمنظمة وتقديم توصيات لتحسينها.

٧٨- وذكرت المنظمة أنّه يجري نشر معلومات ذات أولوية عن طريق البريد الإلكتروني (بما في ذلك رسائل بريدية إلكترونية من المدير العام) وعن طريق عقد حلقات دراسية حيّة ولقاءات مفتوحة. ومع ذلك، لاحظنا أنّ الموظفين لا يفتحون رسائل البريد الإلكتروني الخاصّة بهم. ويفتح الموظفون ٢٣٪ فقط من رسائل البريد الإلكتروني المرسلّة من قبل المدير العام مقابل النسبة المستهدفة البالغة ٣٠٪ في المتوسط لعام ٢٠٢٠. وبالمثل، ومقابل الهدف المتمثّل في "حضور ٢٥٪ في المتوسط من الموظفين (أو مشاهدة تسجيل) الحلقات الدراسية واللقاءات المفتوحة المخصّصة لموظفي المنظمة"، كان معدل الحضور الفعلي منخفضاً جداً (الحلقات الدراسية للموظفين، ٦٪؛ واللقاءات المفتوحة، ١٣٪؛ واستشارات الخبراء، ١٪). وبالتالي، فإنّ المعلومات ذات الأولوية لا تصل إلى عدد كبير من الموظفين.

٧٩- وأشارت المنظمة إلى أنّ أسباب هذا الانخفاض في معدل الحضور هي عدم وجود جدول زمني عالمي لمثل هذه الأحداث يمكن لجميع الموظفين مطالعته بسهولة. وعلاوة على ذلك، كان هناك احتمال سهو الموظفين عن رسائل المدير العام الموجهة عبر البريد الإلكتروني بسبب الخطأ في الإعدادات المرجع إلى مشكلات الأمن الإلكتروني. وفي غياب منصّة عالمية لشبكة داخلية قادرة على أداء وظائفها، تستخدم المنظمة منصّة "مكان العمل" لاتّصالاتها الداخلية. وأضافت المنظمة كذلك أنّ المكاتب الإقليمية لا تروّج لمنصّة "مكان العمل" بفاعليّة بين موظفيها لأنّها لا تراها كأولوية، بل إنّ منظمة الصحة للبلدان الأمريكية منعت وصول موظفيها إلى المنصة.

٨٠- وأجابت الإدارة بأنّ قيادات المنظمة لا تستخدم منصّة "مكان العمل" كمنصّة للتواصل مع الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإنّ منصّة شبكة الإنترنت الحالية قديمة، وتواجه المنظمة مشاكل في التكامل عند محاولة عرض جدول زمني مؤسسي للأحداث على الشبكة الداخلية.

٨١- وعليه، ورغم أنّ وجود منصّة عالمية للشبكات الداخلية يعدّ ضرورة مطلقة لتحسين الاتصالات الداخلية، فإنّ تطويرها لا يزال في مرحلته الأولى. وفي حين قبلت المنظمة هذه الملاحظة، أجابت بأنّ توفير الموارد للاتّصالات الداخلية لا يزال يشكّل تحدياً، وأنّه باستثناء المقر الرئيسي والمكتبين الإقليميين لأوروبا والأمريكتين، لم يكن لدى الأقاليم والبلدان الأخرى موظفون مكرّسون بالكامل للاتّصالات الداخلية.

(ح) الحوار الاستراتيجي بشأن السياسات

٨٢- تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز صوت المنظمة على أعلى مستوى سياسي بشأن القضايا الرئيسية لتحفيز إصلاحات السياسات التي سيكون لها أكبر الأثر على الصحة في البلدان. وقد بدأت المبادرة في ٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، وسيُقاس أداؤها بعدد البلدان التي أشركتها المنظمة في حوار استراتيجي بشأن السياسات. وكان الهدف هو الدخول في حوار استراتيجي بشأن السياسات مع أكثر من ثلاثة بلدان بحلول نهاية عام ٢٠٢١. بيد أنه من أجل نجاح مشاركة البلدان في هذا الصدد، لا يزال يتعين على المنظمة ضمان المواءمة بين مفهوم وعملية الحوار الاستراتيجي بشأن السياسات والعمليات المؤسسية الأخرى. فعلى سبيل المثال، يلزم مواءمة خطة العمل العالمية للمشاورات القطرية مع الحوار الاستراتيجي بشأن السياسات. ويتطلب تحديد البلدان ذات الأولوية لإجراء هذا الحوار تحليل البيانات القطرية. ومع ذلك، لاحظنا وجود قيود وثغرات في البيانات القطرية المتاحة لدى المنظمة في لوحة متابعة المليارات الثلاثة. وأجابت المنظمة بأنها أشركت شبكة وحدات الدعم القطري في كل إقليم من أجل تعزيز نظم المعلومات الصحية القطرية، وهي أولوية مستمرة لديها. ومع سدّ الثغرات في البيانات، سيزيد ذلك من تعزيز عملية الحوار الاستراتيجي بشأن السياسات.

التوصية ٧: نوصي بأن تعطي المنظمة الأولوية للمواءمة بين مفهوم وعملية الحوار الاستراتيجي بشأن السياسات والعمليات المؤسسية الأخرى، وأن تعزز نظم المعلومات الصحية القطرية بما يضمن إدراج بيانات كاملة ومحدثة عن اختيار البلدان للحوار الاستراتيجي بشأن السياسات.

(ط) التعاون التقني

٨٣- تتوخى هذه المبادرة إعادة تصميم عملية التعاون التقني بشكل جوهري بحيث تعكس الدور الرئيسي للمكاتب الإقليمية والقطرية في توجيه المساعدة التقنية التي تقدمها المنظمة إلى البلدان. ويتم من خلال إعادة التصميم إيجاد آلية لإدارة استجابات المنظمة للطلبات القطرية وتتبعها وضمان جودتها. وقد بدأت المبادرة في ٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨ ولم تكن لديها أيّ مقاييس للأداء أو أيّ معالم رئيسية ونتائج متوخاة مقررّة، حتى بعد مرور أكثر من عامين. وعلاوة على ذلك، حدّدت المنظمة استراتيجيات التعاون القطري، وخطط الدعم القطري، وإطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر وسجلّ أداء المخرجات بوصفها طرائق لتنفيذ التعاون التقني ورصده. ولاحظنا أنه وفقاً للوحة متابعة برنامج التتبع العالمي لاستراتيجية التعاون القطري، تتوفر استراتيجيات للتعاون القطري فيما يتعلق بـ ١١٦ كياناً من أصل ٢٢٠ كياناً معروضاً في لوحة المتابعة. وعلاوة على ذلك لاحظنا، من واقع التقرير المتعلق بتواجد المنظمة في البلدان والأقاليم والمناطق لعام ٢٠٢١، أنه في ٥٠٪ فقط من المكاتب القطرية (٧٥ من أصل ١٤٩ مكتباً قطرياً) كانت هناك استراتيجيات صحيحة للتعاون القطري، وفي ٢٣٪ من المكاتب القطرية (٣٤ مكتباً قطرياً) كانت تلك الاستراتيجيات قيد التطوير أو يجري تحديثها. ومن بين نسبة الـ ٧٣٪ هذه من المكاتب القطرية التي كانت لديها استراتيجية صحيحة أو قيد التطوير، لم تكن خطط الدعم القطري متوافقة مع استراتيجية التعاون القطري في ٢٢٪ منها (٢٥ مكتباً قطرياً). ومن شأن عدم وجود استراتيجية للتعاون القطري على صعيد البلدان أن يجعل من الصعب على المنظمة تتبّع التقدّم المحرز بهذا الصدد.

٨٤- ووافقت المنظمة على أنه بدون وجود استراتيجية صحيحة للتعاون القطري يصبح الرصد صعباً، وذكرت أنه يجري بذل جهود للحدّ من عدد الاستراتيجيات الباطلة. ويجري إدماج عملية استراتيجيات التعاون القطري في نظام تخطيط الموارد المؤسسية (نظام إدارة الأعمال) الجديد.

التوصية ٨: نوصي بأن تواصل المنظمة جهودها الرامية إلى وضع استراتيجيات صحيحة للتعاون القطري في جميع المكاتب القطرية، تتم مواءمتها على النحو الواجب مع خطط الدعم القطري، بحيث يقاس أثر التعاون التقني قياساً موضوعياً.

(ي) إدارة سلسلة الإمداد

٨٥- في إطار مسار العمل ٢، الذي يهدف إلى تنفيذ أفضل العمليات في فئتها، كانت إحدى الوظائف المحددة لإعادة هيكلة العمليات هي إدارة سلسلة الإمداد. في البداية تم تعيين شركة مكنيزي (للخبرات الاستشارية) (في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧) لدعم عملية التحول التي شملت إصلاح إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد. وقدم الخبير الاستشاري مسودة ورقة في نيسان/أبريل ٢٠١٨ حددت المشاكل وأوجه القصور في نظام المشتريات وسلسلة الإمداد التابع للمنظمة، وطرح حججاً لإعادة تصميم النظام برمته. وبين الخبير الاستشاري قيوداً محددة مثل عدم وضوح مواصفات المنتجات والتحقق التقني الخاص بصحة الطلبات، ولمعالجة هذه المشاكل، تم اقتراح ١٢ تدخلاً (مبادرة). وكان من المتوقع إتمام نسبة ٨٠٪ من المشتريات من خلال اتفاقات ولوائح طويلة الأجل، لنفاذي الحاجة إلى المرور عبر عملية تقديم عطاءات كاملة النطاق لكل عملية شراء. ومن شأن ذلك أن يكون بالغ الفعالية لمشتريات الطوارئ.

٨٦- ولم تُحدد الجداول الزمنية لإنجاز هذه المشاريع (باستثناء مشروع واحد) وتُرِكَت مفتوحة.

٨٧- وأعيد تنظيم وحدة المشتريات، التي كانت تابعة لإدارة خدمات الدعم التشغيلي، لتصبح إدارة منفصلة لخدمات المشتريات والإمدادات في عام ٢٠١٩، وأنشئت وظيفة مدير جديدة لرئاسة الإدارة.

٨٨- وتم لاحقاً في عام ٢٠٢٠ التعاقد مع شركة الاستشارات BCG من أجل تصميم وتقديم حلول قادرة على تحقيق الغرض المنشود لإدارة المشتريات وسلسلة الإمداد.

٨٩- وأبلغتنا إدارة المنظمة بأن مبادرات التحول المتوخاة في إدارة سلسلة الإمداد قد عُلِّقَت حتّى منتصف عام ٢٠٢١ للسماح بإنشاء منصب مدير جديد.

مسار العمل ٣: نموذج تشغيلي جديد ومتوائم على ثلاثة مستويات

٩٠- يتمثل الهدف الرئيسي لمسار العمل هذا في تحسين وضع المنظمة عبر مكاتبها الرئيسية ومستوياتها الثلاثة، لتمكينها من تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر وتشغيل العمليات الجديدة والمعاد تصميمها. ويشمل هذا الوضع مزيجاً من الأدوار والقدرات الوظيفية والهياكل التي تمكّن المنظمة من العمل.

٩١- وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، حدّد فريق السياسات العالمية سنة تحولات رئيسية لازمة لكي يكون لنموذج تشغيل المنظمة الشامل تأثير على المستوى القطري. ويتطلّب تنفيذ هذه التحولات الرئيسية مواءمة جميع المكاتب الرئيسية للمنظمة مع نموذج تشغيلي جديد. وقد تمثّلت الجوانب الرئيسية لهذا العمل في شحذ تحديد الأدوار والمسؤوليات عبر المستويات الثلاثة للمنظمة، وإدخال تحسينات للمساعدة في التغلّب على العقليات المتوقعة والتمكّن من استخدام طرق عمل أكثر سلاسة ومرونة مع منح التفويض المناسب. وتضمّن مسار العمل هذا المبادرات الثلاث التالية:

- مواءمة جميع المكاتب الرئيسية مع النموذج التشغيلي الجديد بمستوياته الثلاثة
- وضع نموذج تشغيل قطري للمنظمة مهيأ لتحقيق الغرض المنشود
- استحداث نماذج جديدة لتقديم الخدمات التجارية

٩٢- وقد اكتملت مواءمة جميع المكاتب الرئيسية مع النموذج التشغيلي الجديد للمنظمة بمستوياتها الثلاثة. ولن يصبح تحقيق هذه المبادرة ملموساً إلا عند اكتمال مكونات التحول الأخرى. فليس الهيكل وحده هو الذي سيحدث الفرق، بل الثقافة والعمليات والطرق الأفضل للقيام بأشياء من شأنها أن تحقق النتائج المرجوة.

٩٣- وأبلغنا بأنه لضمان ملائمة نموذج التشغيل القطري للمنظمة لغرض تحقيق أثر معزز على الصعيد القطري، أجرت المكاتب الإقليمية استعراضات لـ ٨٠ مكتباً قُطرياً، تلتها تقييمات خارجية في مكاتب قُطرية مختارة. وساعد ذلك على تحديد التحديات التي تواجه التنفيذ وأفضل الممارسات والقدرات. واقتُرح أيضاً اتباع نهج أكثر انتظاماً في تمويل المكاتب القطرية. ولاحظنا أن الكثير من العمل المنجز بشأن هذه المبادرة يتعلّق بالمرحلة المبكرة من الدراسة والتقييم. ولم توضع بعد خطة عمل ملموسة.

٩٤- ويجري حالياً تنفيذ نماذج جديدة للخدمات المؤسسية الحيوية (مثل الموارد البشرية) من أجل تقديم خدمات أكثر تركيزاً على العملاء والتمكّن من تنفيذ البرامج. ويرتبط أحد نماذج تقديم الخدمات هذه (فيما يتصل بالمشتريات) بهيكل إدارة سلسلة الإمداد، وبما أن تنفيذ تحويل سلسلة الإمداد قد أوقف أيضاً، فإن إحرار تقدّم في هذه المبادرة كان أيضاً محفوفاً بالمخاطر.

٩٥- وقد نُفذت المبادرة المتصلة بمواءمة جميع المكاتب الرئيسية مع النموذج التشغيلي الجديد بمستوياته الثلاثة. وتنفّذت المبادرتان المتبقيتان جزئياً، وترتبطان بنجاح تنفيذ مسارات العمل الأخرى.

٩٦- وعلى غرار العديد من مبادرات التحول الأخرى، يعتمد نجاح النموذج التشغيلي الجديد على نجاح تنفيذ مبادرات التحول في إدارة وتمويل الموارد البشرية. ونظراً لمحدودية التقدم المحرز في هذين المجالين الإصلاحيين، فإن نجاح تنفيذ النموذج التشغيلي الجديد يواجه تحديات.

مسار العمل ٤: نهج جديد للشراكات

٩٧- يتمثل الهدف الرئيسي لمسار العمل هذا في تحديث نهج المنظمة إزاء الشراكات الخارجية. ويشمل مسار العمل نهج المشاركة السياسية الرفيعة المستوى والدعوة من أجل الصحة، والعمل على النهوض بقيادة العمل المشترك بشأن أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة، والعمل على تعزيز القيادة والمشاركة مع الأمم المتحدة، بما في ذلك كجزء من إصلاح الأمم المتحدة، والعمل على تعميق العلاقات القائمة وإقامة شراكات مبتكرة جديدة لإعلاء شأن الصحة وعمل المنظمة.

(أ) تعزيز قيادة المنظمة ومشاركتها داخل منظومة الأمم المتحدة

٩٨- كثيراً ما تتطلب اجتماعات الأمانة العامة للأمم المتحدة وهيئاتها مستوى أعلى من الأقدمية (درجة مدير عام مساعد فما فوق) من أجل الحصول على مقعد على الطاولة والمشاركة في وضع السياسات. ولم تكن المنظمة ممثلة في هذه الأنواع من اجتماعات الأمم المتحدة التي تُعقد في نيويورك بسبب شرط الأقدمية هذا، ففقدت بالتالي فرصة المشاركة في وضع السياسات والتأثير فيها داخل منظومة الأمم المتحدة. وفي إطار هذه المبادرة، عُيّن مدير عام مساعد لقيادة مكتب منظمة الصحة العالمية لدى الأمم المتحدة في نيويورك، مما أدى إلى تعزيز الروابط بين المنظمة وهيئات الأمم المتحدة، وأسهم في تعزيز الشراكات وإذكاء الوعي بعمل المنظمة داخل منظومة الأمم المتحدة. وأبلغتنا المنظمة كذلك في ردّها بضرورة تعيين ممثل عن المدير العام لشؤون إصلاح الأمم المتحدة، واستثمار وجودها في واشنطن العاصمة للنهوض ببرنامجه لإعادة التّموّع سياسياً.

(ب) تعزيز الدعم السياسي الرفيع المستوى للصحة

٩٩- قبل عام ٢٠١٧، كانت ارتباطات المنظمة المتعددة الأطراف تفتقر إلى نهج منهجي، ولم يكن هناك وضوح بشأن من هو المسؤول عن هذه المهمة في المقر الرئيسي. وفي آذار/ مارس ٢٠١٩، أنشأ المدير العام منصب مبعوث المدير العام للشؤون المتعددة الأطراف للتعامل مع طائفة أوسع من المجموعات الرئيسية المتعددة الأطراف. وقد أصبح منصب مبعوث المدير العام شاغراً منذ آب/ أغسطس ٢٠٢١ بسبب نقل شاغله إلى أكاديمية منظمة الصحة العالمية. وأفاد مكتب مبعوث المدير العام للشؤون المتعددة الأطراف بأن هناك تمويلاً محدوداً لأنشطة مبعوث المدير العام. ولاحظنا أيضاً أنه لم توضع بعد الصيغة النهائية لاستراتيجية متعددة الأطراف لتعزيز الدعم السياسي الرفيع المستوى للصحة.

(ج) الاضطلاع بدور قيادي عالمي بشأن أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة

١٠٠- خطة العمل العالمية للحياة الصحية والرفاه للجميع (الخطة العالمية) هي مبادرة تستهدف مساعدة البلدان على تسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق غايات أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالصحة. واعتباراً من أيار/ مايو ٢٠٢١، نُفذت الخطة في ٣٧ بلداً، وتم توسيعها لتشمل ٥١ بلداً اعتباراً من تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١. ويظهر التقرير المرحلي للخطة العالمية (أيار/ مايو ٢٠٢١) أن التقدم المحرز في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة كان متأخراً بالفعل عندما أطلقت الخطة في عام ٢٠١٩، وهو الآن أبعد بكثير عن المسار الصحيح. وقد أجابت المنظمة بأنها خرجت عن المسار الصحيح بسبب جائحة كوفيد-١٩، وتناولت بمزيد من التفصيل الأولويات والأنشطة الواقعة في إطار الخطة. كما أبلغنا بأنه تم في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١ وضع خطة عمل من قبل مديري الخطة العالمية لتعزيز التعاون وتسريع وتيرة التقدم نحو تحقيق الهدف ٣ من أهداف التنمية المستدامة.

(د) تعميق العلاقات القائمة وإقامة شراكات مبتكرة لتعزيز الصحة ودعم عمل المنظمة

١٠١- ركزت هذه المبادرة على تعزيز علاقة المنظمة مع الشركاء من أجل تحسين الاستفادة من الموارد العامة والخاصة المتاحة لدعم تحقيق غايات المليارات الثلاثة لبرنامج العمل العام الثالث عشر. ورغم ما ذكر من أن المبادرة قد اكتملت تماماً، فقد لاحظنا أن هناك عدداً من المهام التي لم تُتَجَز بعد. وقد أعدت المنظمة نبذة عامة عن الارتباطات والشراكات الخارجية توفر الإطار المفاهيمي الرئيسي للإرشاد والإحالة المرجعية. وهذه الوثيقة في مرحلة المسودة التمهيديّة حيث يجري وضع اللمسات الأخيرة للمراجعة الداخلية (تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١). وقد تم وضع الدراسة الاستقصائية في صيغتها النهائية بالمقر الرئيسي للمنظمة، تمهيداً لتوزيعها أولاً على أساس تجريبي بين منسقي العلاقات الخارجية على مستوى المقر والمكاتب الإقليمية، ثم تعميمها على نطاق أوسع في جميع المراكز المعنية بالميزانية. واستناداً إلى تحديد الأولويات الداخلية، فضلاً عن الحوار المؤسسي والتعليقات الواردة من الشركاء الخارجيين للمنظمة، ستوضع بالمقر الرئيسي للمنظمة استراتيجيات المشاركة الثلاث الأولى، على مستوى: المنظمات غير الحكومية/ المجتمع المدني، والقطاع الخاص - بما في ذلك رابطات الأعمال، والهيئات البرلمانية.

١٠٢- وقد أنشأ المدير العام (في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨) فريق عمل مشترك بين المنظمة والمجتمع المدني لتعزيز التعاون مع هذا القطاع. وأوصى فريق العمل (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨) بتحديث توجيهات السياسات وإنشاء فريق استشاري ورقابي ولجنة استشارية لاستيعاب الجميع. وأبلغت المنظمة بأنها ستنشئ لجنة للمجتمع المدني لدعمها وتقديم توصيات إليها بشأن المشاركة مع المجتمع المدني على المستويات العالمية والإقليمية والوطنية.

١٠٣- وأحاطتنا المنظمة علماً بأن استراتيجيات المشاركة الثلاث ستوضع في صيغتها النهائية بحلول الربع الثاني من عام ٢٠٢٢.

مسار العمل ٥: ثقافة جديدة تركّز على النتائج وتقوم على أساس التعاون وتتسم بالمرونة

١٠٤- يتمثل الهدف الرئيسي من مسار العمل هذا في تعزيز ثقافة تركّز على النتائج وتقوم على أساس التعاون وتتسم بالمرونة بدرجة أكبر في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك في المكاتب الرئيسية وعبر مستوياتها الثلاثة. وتركّز المبادرات المدرجة في مسار العمل على تعزيز التعاون عبر كل مستوى من مستويات المنظمة الثلاثة ودخلها؛ وتسخير الأدوات الجديدة وتوسيع نطاق استخدامها لتعزيز التواصل ومشاركة الموظفين؛ وإنشاء طرق عمل جديدة وأكثر مرونة؛ وإعلاء شأن قيم المنظمة وتضمينها في جميع جوانب عملها.

(أ) تعزيز التعاون داخل مستويات المنظمة الثلاثة وفيما بينها

١٠٥- في إطار هذه المبادرة، تُظَر في إنشاء فريق لتنسيق الأولويات الاستراتيجية يتولى الرقابة الاستراتيجية. وكانت أفرقة إنجاز المخرجات العاملة على المستوى التشغيلي مسؤولة عن تخطيط المخرجات وتنفيذها ورصدها وإنجازها. ومن المقرر أن توفر شبكات الخبراء التقنيين الاتساق على المستوى التقني.

١٠٦- وأبلغنا بأن إنشاء فريق لتنسيق الأولويات الاستراتيجية (الشبكة المليارية) الذي كان من المقرر أن يشرف على الأولويات الاستراتيجية الثلاث الأولى لبرنامج العمل العام الثالث عشر قد تأجل. ويرجع ذلك إلى العدد الكبير من العمليات المؤسسية الجديدة التي يجري تنفيذها حالياً. كما تم إرجاء البدء لإعادة تقييم الحاجة إلى الشبكة المليارية، حيث يجري أيضاً تنفيذ العديد من الوظائف المخصصة لهذه الشبكة الجديدة بواسطة الشبكات الرفيعة المستوى القائمة. ورداً على ملاحظتنا بأن غياب الرقابة الاستراتيجية من جانب فريق تنسيق الأولويات الاستراتيجية (الشبكة المليارية) قد يؤثر على تحقيق غايات المليارات الثلاثة، ذكرت المنظمة أن غياب الفريق لا يحدث أي تأثير سلبي على تحقيق تلك الغايات، حيث تؤدي شبكات أخرى رفيعة المستوى مثل فريق السياسات العالمية نفس الدور. وتشير الوقائع المذكورة أعلاه إلى أن الاستشاريين اقترحوا الهيكل الرقابي دون إجراء تقييم كافٍ.

١٠٧- ووفقاً لما أفادت به المنظمة، أنشئت ١٢ شبكة للخبراء التقنيين (آذار/ مارس ٢٠٢١) فيما يخص ١٢ مجالاً برنامجياً. وبالنسبة لمجالات البرامج الـ ٢٤ الأخرى، طُلب إلى أفرقة إنجاز المخرجات أن تضطلع أيضاً بدور شبكات الخبراء التقنيين بالإضافة إلى مسؤولياتها الخاصة.

التوصية ٩: نوصي بأن تنظر المنظمة في استكمال إعادة تقييم القيمة المضافة لفريق تنسيق الأولويات الاستراتيجية (الشبكة المليارية)، وعلى ضوء نتيجة إعادة التقييم، يمكن اتخاذ قرار مناسب بحيث يظل الهدف العام المتمثل في تفعيل شبكات أفقية ورأسية جديدة لدعم استمرار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر على المسار الصحيح.

(ب) طرق عمل جديدة أكثر مرونة

١٠٨- صُممت المبادرة المتعلقة باستخدام طرق عمل جديدة ومرونة لتحويل النهج التقليدي للمنظمة، حيث يتم العمل في إطار من الانعزالية والتوقع وانعدام التواصل مع محدودية المساهلة المشتركة عن تحقيق الأثر والنتائج المرجوة. وقد سعت هذه المبادرة إلى إدخال ممارسات ومبادئ مرنة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها ضمن أساليب عمل المنظمة. وعملت شركة الاستشارات BCG على هذه المبادرة، التي بدأت في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨ ومن المقرر أن تكتمل بحلول كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٣. وتم توجيه جميع كبار المديرين في المنظمة (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٨) نحو تبني مفاهيم وأساليب مرنة. وجرى تسطيح الهياكل التنظيمية (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩) للحد من طبقات التراتبية بما يعزز المرونة.

١٠٩- ومع إقرارنا بالتقدم المحرز في هذه المبادرة، لاحظنا قيوداً سننتاولها فيما يلي. ولتحقيق هدف هذه المبادرة الأساسية بالكامل، يلزم التصدي لهذه القيود:

- نموذج التوظيف الحالي ليس مناسباً تماماً لإتاحة الأخذ بطرق عمل مرنة؛
- لم تُستخدم ثقافة المنظمة بعد في تبني مفاهيم مرنة؛ ولاتزال القيود المفروضة على الموارد تشكل تحدياً؛
- هناك قدرة محدودة على تكليف الموظفين بتنفيذ مشاريع مرنة يتم تمويلها من الأموال المخصصة/ المساهمات المحددة.

١١٠- وأجابت المنظمة بأن العديد من القيود المحددة هنا يجري التصدي لها من خلال مبادرات تحول أخرى، مثل تلك التي تركز على الموارد البشرية والتمويل المستدام وتغيير الثقافة.

١١١- ونلاحظ أنه نظراً للمخاطر التي تكتنف التنفيذ في الوقت المناسب لبعض المبادرات الأخرى على النحو المذكور في رد الإدارة، فإن أثر تلك المبادرات سينعكس على هذه المبادرة.

(ج) التحول الرقمي للمنظمة

١١٢- أطلقت هذه المبادرة في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠. وتسعى المبادرة إلى إدخال أدوات وخدمات رقمية جديدة في أماكن عمل الموظفين لتبسيط وتسريع وتيرة العمليات التجارية والإدارية الرئيسية.

١١٣- وتشمل المبادرة خطة للتحول إلى نظام جديد مُحسّن لتخطيط الموارد المؤسسية يسمّى نظام إدارة الأعمال، من المقرر طرحه على مراحل خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٤. وقد أبلغنا بأن تقديم العطاءات والاختيار وإبرام العقود مع مُورّدي مختلف الحلول وتوظيف أعضاء الفريق الرئيسيين قد اكتمل. ويجري حالياً تطوير النظام.

١١٤- وأطلقت المنظمة منصّة جديدة لتسيير العمل إلكترونياً في آذار/مارس ٢٠٢٠ من أجل أتمتة بعض العمليات الرئيسية. ويتضمن تسيير العمل إلكترونياً ثلاثة مسارات للعمل:

(أ) الوثائق الإلكترونية: تمّ إبلاغنا بأن المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لأفريقيا هما الوحيدان اللذان يستخدمان الوثائق الإلكترونية بالكامل، في حين لا يستخدمها المكتب الإقليمي للأمريكتين. أمّا المكاتب الإقليمية الأربعة المتبقية فتستخدمها كجزء من مسار للعمل المشترك بين المنظمات فقط. وبالتالي، لم يكن هناك توحيد في استخدام الوثائق الإلكترونية عبر المستويات الثلاثة للمنظمة.

(ب) لجنة استعراض العقود: لا تتسم لجنة استعراض العقود إلكترونياً بصفة إلزامية وتمارس عملها في المقر الرئيسي، ولاتزال بعض الطلبات تُقدّم للجنة بشكل ورقي.

(ج) "الإيصال الإلكتروني": بالمثل، فإنّ الإيصال الإلكتروني، الذي يشكل جزءاً من عملية نظام تخطيط الموارد المؤسسية، لا يُستخدم إلا في المقر الرئيسي، والحال كذلك بالنسبة لعقود الخدمات التي تزيد قيمتها عن ٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي.

١١٥- وكعنصر رئيسي في سير العمل الإلكتروني، أُطلقت منصّة التوقيع الإلكتروني في حزيران/ يونيو ٢٠٢٠ لتسريع عملية صنع القرار وإصدار الموافقات، خاصةً لإبرام العقود. ولاحظنا أنّ التوقيع الإلكتروني لم يُدمج بعد مع تسير العمل إلكترونياً، وأنّ جناح تكنولوجيا المعلومات التابع للمنظمة لا يتتبع الاستخدام المحدد للتوقيع الإلكتروني في المكاتب القطرية. وهكذا ظلّ اعتماد التوقيع الإلكتروني لتوقيع العقود الخارجية الملزمة قانونياً منخفضاً.

١١٦- وذكرت المنظمة أنّ إدارة منصّات متعدّدة لتسيير العمل إلكترونياً على نطاق المنظمة يمثل أحد التحديات، وأجابت بأنّ التركيز سينصبّ على التكامل مع المنصّات الجديدة التي تدعم نظام إدارة الأعمال.

١١٧- وتتوخّى استراتيجية المنظمة لإدارة المعلومات والتكنولوجيا لعام ٢٠١٧ خفض تكاليف الأجهزة والصيانة وتعزيز الأمن المعلوماتي. وأبلغنا بأنّ جناح تكنولوجيا المعلومات لا يتولّى مباشرة تكاليف الأجهزة والصيانة الموحّدة، وأنّ كلّ مكتب رئيسي مسؤول عن إدارة تكاليفه وبياناته. ونرى أنّ البيانات الموحّدة المتعلقة بالأجهزة والصيانة شرط أساسي لرصد وضبط التكاليف.

١١٨- كما اقترحت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لعام ٢٠١٧ تعزيز الأمن المعلوماتي. وكانت المنظمة قد استثمرت ٦,٩٧ مليون دولار أمريكي بين عامي ٢٠١٦-٢٠١٧ و ٢٠٢٠-٢٠٢١ (حتى أيلول/ سبتمبر ٢٠٢١) للردّ على الهجمات الإلكترونية. ذلك لأنّه حدثت زيادة بمقدار خمسة أضعاف في الهجمات الإلكترونية الموجهة إلى الموظفين والأنظمة في عام ٢٠٢٠، بالإضافة إلى عمليّات احتيال عبر البريد الإلكتروني تستهدف الجمهور. وبالتالي، يجب أن تكون هناك تقنيّات قوية للأمن المعلوماتي من أجل تحديد الهجمات الإلكترونية والحماية منها واكتشافها والاستجابة لها ومعالجتها.

التوصية ١٠: نوصي بأنّ تضمّن اللجنة التوجيهية المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات الاستفادة من الأدوات القائمة (سير العمل الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني) في جميع المكاتب والأقاليم.

مسار العمل ٦: ضمان تمويل المنظمة بشكل مستدام ويمكن التنبؤ به

١١٩- يتمثّل الهدف الرئيسي من مسار العمل هذا في تحسين نوعية تمويل المنظمة وإمكانية التنبؤ به واستدامته. ويشمل ذلك التركيز على ضمان تزويد المنظمة بالموارد الكافية لتنفيذ الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل العام الثالث عشر وأهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. ومن خلال بناء نوعية الموارد المتاحة ومرونتها، وتنويع مصادر التمويل، يسعى هذا العمل أيضاً إلى بناء قدرة المنظمة على الصمود مالياً في مواجهة البيئة الماليّة الديناميّة وغير المؤكّدة في بعض الأحيان السائدة حالياً.

١٢٠- إنّ أحد أبرز التحديات الرئيسيّة التي تواجهها المنظمة هو تمويل أنشطتها. ومن واقع ملاحظات مختلف اللجان والخبراء، فإنّ التوقعات من المنظمة مرتفعة وعملها ممتدّ للغاية ولا يمولّ تمويلًا كافياً. وقد أشار استعراض للمكتب الإقليمي لأفريقيا إلى أنّه ستكون هناك حاجة إلى موارد بشرية إضافية بنسبة ٥٦٪ و ١٣١ مليون دولار أمريكي في العامين المقبلين، لتحقيق التغطية الصحية الشاملة وأهداف التنمية المستدامة للمكاتب القطرية التي يغطيها المكتب الإقليمي لأفريقيا.

١٢١- وقد لاحظنا أنّ المساهمات الطوعية الأساسيّة، التي توفرّ مرونةً متوسطة المستوى، أظهرت اتّجاهاً تصاعدياً. فيما أظهرت الاشتراكات المقدّرة من الدول الأعضاء، التي تتسمّ بمرونة كاملة أو عالية وتيسّر تخصيص

الموارد للمنظمة على نحو أفضل، اتجاهاً نحو التناقص. فقد اتجهت الاشتراكات المقدرة إلى التراجع، حيث انخفضت نسبتها من ٢٠٪ من الإيرادات في عام ٢٠١٦ إلى ١١٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٠. ومن الناحية الأخرى، زادت المساهمات الطوعية بآطراد من ٧٣٪ من الإيرادات في عام ٢٠١٦ إلى ٨٥٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٠. فقد ارتفعت المساهمات الطوعية المحددة الأغراض (بما في ذلك البرامج الأساسية، والبرامج الخاصة، والاستجابة للفاشيات والأزمات، وما إلى ذلك) التي توفّر الحّ الأدنى من المرونة في السنوات الأخيرة، مع قفزة مفاجئة في عام ٢٠٢٠ كاستجابة لجائحة كوفيد-١٩. وبالمثل، ازدادت المساهمات المقدمة من جهات مانحة أخرى من ١,٠٨ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٧، إلى ١,٦٦ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٢٠. ولا تزال الدول الأعضاء هي أكبر مصدر للمساهمات الطوعية، حيث تقدّم ما يقرب من نصف التبرعات.

١٢٢- ولضمان تمويل مرن ومستدام ويمكن التنبؤ به، تكتسي الاشتراكات المقدرة من الدول الأعضاء أهمية بالغة. وقد ظلت الاشتراكات المقدرة إلى حدّ كبير على نفس المستوى منذ عدّة سنوات. وتناولت المنظمة بالتفصيل في ردّها جهودها الجارية لإقناع الدول الأعضاء/الجهات المانحة الأخرى بزيادة المساهمات كمّيّاً ونوعيّاً. ولاحظنا الجهود التي تبذلها المنظمة في تشكيل فريق عامل تابع للدول الأعضاء معني بالتمويل المستدام، وهو أمر يحتاج إلى الاستمرارية.

١٢٣- وكجزء من عملية التحوّل التي تقوم بها المنظمة، اضطلعت بخمس مبادرات أساسية لتعزيز تعبئة الموارد نتناولها فيما يلي. وقد درسنا أربعاً من هذه المبادرات.

- وضع استراتيجية جديدة لتعبئة الموارد
- بيان جدوى الاستثمار لجذب المساهمات
- إعداد نبذة عن مؤسسة منظمة الصحة العالمية
- إدارة مشاركة المساهمين
- لجنة تخصيص الموارد.

(أ) وضع استراتيجية جديدة لتعبئة الموارد

١٢٤- تهدف الاستراتيجية الجديدة لتعبئة الموارد التي أُطلقت في كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩، إلى جانب زيادة كمّيّة التمويل، إلى تحسين نوعيّة التمويل، لزيادة القدرة على التنبؤ والمرونة. وقد حدّدت المصادر الرئيسية للتمويل كالتالي: الشركاء الحكوميون، والشركاء في العمل الخيري؛ إضافةً إلى الصناديق الدولية ومصارف التنمية، والمؤسسات المتعددة الأطراف، والتمويل المبتكر والأنشطة المدرة للدخل.

١٢٥- وتهدف الاستراتيجية الجديدة لتعبئة الموارد إلى استكشاف واستغلال إمكانات تمويل جديدة، بما في ذلك الأنشطة المدرة للدخل. ومع ذلك، ظلت مصادر الإيرادات الأخرى هذه منخفضة عند حوالي ١,٥٪ من إجمالي الإيرادات خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٠.

(ب) بيان جدوى الاستثمار

١٢٦- هناك مصدران رئيسيان لتمويل الميزانية البرمجية وهما: المساهمات الطوعية المحددة الأغراض، والصناديق المرنّة. وتمثّل المساهمات الطوعية المحددة الأغراض ٧٨٪ من الإيرادات. وتواجه المنظمة وضعا

يتجاوز فيه مجموع الموارد المتاحة الميزانية المعتمدة على المستوى الإجمالي، ولكن الأموال مرتبطة بأهداف محددة، مما يؤدي إلى استمرار نقص التمويل في العديد من البرامج والأنشطة. ولذلك أعدت المنظمة بياناً لجدوى الاستثمار كوثيقة للقيام بأنشطة الدعوة الرامية إلى تحسين كمية الأموال وضمان نوعيتها من حيث تحسين المواءمة والقدرة على التنبؤ والمرونة والاستدامة.

١٢٧- ويهدف بيان جدوى الاستثمار (أيلول/سبتمبر ٢٠١٨) إلى جمع ١٤,١ مليار دولار أمريكي للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٣. وقد لاحظنا أن إجمالي الإيرادات التي تم جمعها خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٤ يبلغ ١١,٤٨ مليار دولار أمريكي.

١٢٨- وكان الهدف من بيان جدوى الاستثمار هو تعبئة الاحتياجات الكاملة من الأموال للميزانية البرمجية الخاصة بالفترة ٢٠١٨-٢٠١٩؛ إلى جانب ما لا يقل عن ٦٠٪ من الميزانية البرمجية للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١، بحلول أيار/مايو ٢٠١٩. وكان هناك ١٦ من أصل ٣١ برنامجاً نشطاً تقل نسبة تمويلها عن ٩٠٪ (في ٣١ كانون الأول/ديسمبر من السنة الأخيرة لفترة السنتين). ومقابل هدف تمويل الميزانية البرمجية لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ بنسبة ٦٠٪ بحلول أيار/مايو ٢٠١٩، كان هناك العديد من المخرجات/الأقاليم التي لم يتم تمويلها إلا بنسبة تتراوح بين ١٥٪ و ٥٥٪ حتى الربع الثاني من عام ٢٠٢١.

١٢٩- وفي خمسة من بين ستة بلدان أخذت عينات منها، لاحظنا ٢٥ نشاطاً تم تمويلها بنسبة تقل عن ٦٠٪ حتى عند بلوغ الربع الثاني من عام ٢٠٢١. ووفقاً لتقرير التمويل المستدام الذي أعده المدير العام (كانون الثاني/يناير ٢٠٢١) فإنه لا يمكن أبداً، بسبب محدودية مبالغ الاشتراكات المقدرة أو التمويل المرن، تحقيق توازن حقيقي بين الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل والأنشطة الممولة تمويلًا جيدًا، وستستمر جيوب الفقر ومن المرجح أن تزداد طالما ظل التمويل المستدام للمنظمة عند مستوى يتراوح بين ١٧ و ٢٠٪.

(ج) مؤسسة منظمة الصحة العالمية

١٣٠- من المبادرات الأساسية لتحويل المنظمة في إطار مسار العمل يكفل تمويلًا مستدامًا ويمكن التنبؤ به للمنظمة إنشاء مؤسسة منظمة الصحة العالمية، وهي كيان قانوني منفصل يعمل كوسيلة لجمع الأموال في المجالات التي لا تكون فيها بنية المنظمة مهيأة للمشاركة (مثلًا من الأفراد ذوي الثروات العالية، والكيانات الاعتبارية، وما إلى ذلك). وتعمل المنظمة عن كثب مع مؤسساتها لضمان تمويل أولوياتها. وقد أنشئت المؤسسة في أيار/مايو ٢٠٢٠، لكن إدارتها ومجلس إدارتها تعاملتا مع عام ٢٠٢١ باعتباره عام التأسيس، من حيث ارتباطه بتشغيل أول موظف متفرغ بدأ العمل في ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢١. وقد أبرم اتفاق انتساب (مذكرة تفاهم) (أيار/مايو ٢٠٢٠) بين المنظمة ومؤسساتها من أجل وضع الأحكام والشروط اللازمة لإدارة علاقتهما.

١٣١- ووفقاً للمادة ١٢-١ من اتفاق الانتساب الموقع بين المنظمة ومؤسساتها، تكفل المؤسسة تزويد المنظمة بما يتراوح بين ٧٠ و ٨٠٪ من جميع الأموال التي تُجمع على مدى أي فترة معينة مدتها سنتان. وقد لاحظنا أن المنظمة لم تتلق أي أموال من مؤسساتها خلال عام ٢٠٢٠، حيث تم استخدام معظم الإيرادات البالغة ٢,٠١ مليون دولار أمريكي لتغطية نفقاتها التشغيلية ولم يتبق لها سوى فائض إجمالي قدره ٦٧٧ ١٩ دولاراً أمريكياً فقط (حوالي ١٪). ويُعزى ذلك أساساً إلى جمع أموال أقل من الأموال المتوقعة (٥ ملايين دولار أمريكي) لعام ٢٠٢٠، وارتفاع تكاليف التشغيل عما كان متوقعاً في بيان جدوى أعمال المؤسسة (حزيران/يونيو ٢٠١٩). وأجابت المنظمة بأن نفقات التشغيل كانت مرتفعة في السنة الأولى ومن المتوقع أن تنخفض بمرور الوقت.

١٣٢- وفي عام ٢٠٢١، جمعت المؤسسة أكثر من ١٠ ملايين دولار أمريكي للبرامج شملت ٨,٥ مليون دولار أمريكي لصندوق التضامن من أجل الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩.

١٣٣- ويعكس التقييم الذي أجراه مجلس المؤسسة صدى القلق إزاء انخفاض التدفقات النقدية عما كان متوقعاً. وتنص محاضر اجتماعات مجلس الإدارة (١٦ شباط/ فبراير ٢٠٢١ و ١٥ نيسان/ أبريل ٢٠٢١) على أنه "كان من الواضح أن هناك حاجة ملحة لجمع الأموال" وأن "التدفق النقدي الحالي منخفض". وتشير المحاضر أيضاً إلى أن إعلانات التبرع الثابتة لم تتجاوز ٣,١ مليون دولار أمريكي. ولذلك تواجه المنظمة خطر الحصول على تمويلات أقل من المتوقع من مؤسستها.

١٣٤- وقد أطلقت المنظمة صندوق التضامن من أجل الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ في ١٣ آذار/ مارس ٢٠٢٠، من أجل دعم الاستجابة العالمية للجائحة. وبعد إدارته لمدة عام واحد، قامت المنظمة في ١٣ آذار/ مارس ٢٠٢١ بتسليم إدارة الصندوق إلى مؤسستها. وأبلغتنا المنظمة بأن مؤسستها سوف تجمع أكثر من ١٠ ملايين دولار أمريكي في عام ٢٠٢١ للصندوق، سيقدم إلى المنظمة بحلول تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١. ولاحظنا أن المنظمة تلقت ٨,٣ مليون دولار أمريكي من مؤسستها لصالح صندوق التضامن من أجل الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩ في عام ٢٠٢١.

١٣٥- وأبلغنا بأن المنظمة ومؤسساتها تعقدان اجتماعات كل أسبوعين لضمان الشفافية والمواعاة الكاملتين بشأن نهج الجهات المانحة. وأضافت المنظمة أنه يقترح دمج حل تكنولوجيا معلومات التسويق (Salesforce) الخاص بالمؤسستين لتحسين المواعاة بينهما.

١٣٦- ولاحظنا أيضاً أنه لم يتم بعد إنشاء لجنة التخطيط والتنسيق المشتركة بين المنظمة ومؤسساتها وغيرها من الهيئات الاستشارية، على النحو الملزم به في اتفاق الانتساب. وذكرت المنظمة أنه سيتم إنشاء لجنة التخطيط والتنسيق في عام ٢٠٢٢.

(د) إدارة مشاركة المساهمين

١٣٧- حددت المنظمة الحصول على معلومات في الوقت المناسب عن فرص التمويل لتوجيه التوعية إلى المساهمين المحتملين كأولوية. وتحقيقاً لهذه الغاية، بدأ تطوير نظام جديد لإدارة مشاركة المساهمين في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٩. وكان من المقرر أن يتم هذا بناءً على البرنامج الحاسوبي واسع الانتشار لإدارة علاقات العملاء Salesforce. واستجابةً للتوصية الواردة في تقرير مراجع الحسابات الخارجي لعام ٢٠١٩ (التوصية رقم ٦٥ في التذييل ١)، ذكرت المنظمة أن نظام إدارة مشاركة المساهمين سيبدأ العمل به بحلول آذار/ مارس ٢٠٢١ في المقر الرئيسي والإقليم الأفريقي ثم يتم تطبيقه في جميع المكاتب الأخرى بحلول أيار/ مايو - حزيران/ يونيو ٢٠٢١.

١٣٨- ولاحظنا أنه تم تدشين نظام إدارة مشاركة المساهمين في حزيران/ يونيو ٢٠٢١ بالمقر الرئيسي والإقليم الأفريقي. وظلّ بدء التطبيق في بقية أنحاء المنظمة جارياً خلال فترة مراجعة الحسابات (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١). وكان النظام أول منصّة عبر الإنترنت يتم إطلاقها كجزء من نظام إدارة الأعمال. ويجري باستمرار إدخال عدد من التعزيزات لتحسين تجربة المستخدمين النهائيين استناداً إلى تعليقات الموظفين والميزانية المتاحة. وتوقفت العملية اليدوية اعتباراً من ٣١ آذار/ مارس ٢٠٢٢. وكان الهدف من تحويل تعبئة الموارد أيضاً هو توفير التمويل الكافي لبرنامج العمل العام الثالث عشر من أجل تحقيق أهداف المليارات الثلاثة. وبعد انقضاء أكثر من نصف فترة برنامج العمل العام الثالث عشر، لم يكن من الممكن بدء التطبيق الكامل للنظام، الذي اعتُبر أداة رئيسية لتعبئة الموارد، حتى نهاية عام ٢٠٢١.

مسار العمل ٧: بناء قوة عاملة متحمسة وقادرة على تحقيق الغرض المنشود

١٣٩- الهدف الرئيسي من مسار العمل هذا هو بناء قوة عاملة متنوعة ومتحمسة وقادرة على تحقيق الغرض المنشود من برنامج العمل العام الثالث عشر، في سياق أهداف التنمية المستدامة وإصلاح الأمم المتحدة. وشمل نطاق العمل بناء وتعزيز المسارات الوظيفية في المنظمة؛ وتقديم فرص جديدة للتعليم والتطوير والتوجيه؛ وإنشاء آليات لدعم التنقل الجغرافي؛ وتعزيز طرائق العمل والتعاقد؛ وإضفاء الطابع المهني على المسار التعليمي لموظفي المنظمة.

(أ) المسارات الوظيفية

١٤٠- تركّز هذه المبادرة على إنشاء مسارات وظيفية واضحة ومنصفة لموظفي المنظمة، بما في ذلك تعزيز فرص التعلم والتطوير. وقد بدأت المبادرة في عام ٢٠١٩ بفرقة عمل قدّمت تقريرها في عام ٢٠٢٠، وأنشأت مجموعة أساسية بتنسيق من إدارة الموارد البشرية للمضي قدماً في التوصيات. وحددت المجموعة الأساسية مرحلة تخطيط للفترة المتبقية من عام ٢٠٢٠، ومرحلة تنفيذ تكتمل بحلول كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١. ونظراً لتعقيد ونطاق الأنشطة التي سيتم تنفيذها، يستمر العمل على تطوير المسارات الوظيفية حتى عام ٢٠٢٢، وسيتم إدخاله في الوحدات ذات الصلة بنظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد، ولاسيما في مجالات التصميم التنظيمي وإدارة قوائم المواهب. وتتمثل أهداف عام ٢٠٢٢ في استكمال إعداد المجموعات الوظيفية والأدوار ضمن مسارين وظيفيين رئيسيين للصحة العامة والعمليات، واستخدام هذه المعلومات للاسترشاد بها في توحيد التوصيفات الوظيفية ومواءمتها.

١٤١- وتضمّ مبادرة المسارات الوظيفية مبادرات متعدّدة، وهي عملية التوظيف، وطرائق التعيين التعاقدية، وترتيبات العمل المرنة، والتنقل الجغرافي، وعملية إدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والتدريب العالمي على القيادة والإدارة، وعمل أكاديمية منظمة الصحة العالمية. ولذلك فإنّ مبادرة المسارات الوظيفية تتأثر بسبب التأخير في تنفيذ المبادرات المرتبطة بها. وهي متصلة أيضاً ببدء تطبيق الوحدات ذات الصلة في نظام تخطيط الموارد المؤسسية الجديد (نظام إدارة الأعمال) الذي لن يبدأ قبل عام ٢٠٢٤.

(ب) ترتيبات عمل مرنة

١٤٢- تسعى مبادرة ترتيبات العمل المرنة إلى تحديث طرق تمكين المنظمة للقوى العاملة بها استناداً إلى أفضل الممارسات والدروس المستفادة. وقد بدأت المبادرة في ١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ وحدّد موعد الانتهاء منها في تموز/يوليو ٢٠٢١. وتمّ إنشاء فرقة العمل المعنية بترتيبات العمل المرنة في أيلول/سبتمبر ٢٠٢٠. وأوصى التقرير النهائي لفرقة العمل باعتماد ستة أنواع من ترتيبات العمل المرنة. وفي تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١، تمت صياغة مسودة لسياسات ترتيبات العمل المرنة تشمل خمسة ترتيبات.

١٤٣- وكان هدف فرقة العمل هو إعداد إطار عالمي مصحوب بمقاييس لرصد التنفيذ في المستقبل. واستناداً إلى هذا الإطار العالمي، كان على المكاتب الرئيسية في المستويات الثلاثة للمنظمة أن تعدّ سياساتها الخاصة بترتيبات العمل المرنة بما يتماشى مع سياقها. وتنتظر المكاتب الرئيسية وضع الصيغة النهائية للسياسة العالمية، ولم تُعدّ بعد نهجها الخاصة بهذه الترتيبات. وعلى الرغم من اكتمال المبادرة، فإنّ السياسة العالمية الجديدة لم تُصدّر بعد، ويشار إلى أنّ المنظمة تعمل بموجب ترتيبات عمل مرنة استثنائية بسبب كوفيد-١٩ منذ آذار/مارس ٢٠٢٠.

(ج) سياسة جديدة بشأن انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل

١٤٤- كان أحد مكونات مبادرة المسارات الوظيفية هو إطلاق سياسة جديدة لانتدابات التطوير الوظيفي على المدى القصير. وتهدف المبادرة إلى إتاحة الفرصة للموظفين للتعرف على بيئات عمل مختلفة. وقد بدأت المبادرة في ٣ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨ بهدف نشر السياسة المنقحة لانتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل بحلول الربع الأخير من عام ٢٠٢١. وتمّ إبلاغنا بأنه تمّ تحديث سياسة تلك الانتدابات في آذار/مارس ٢٠١٩، وآب/أغسطس ٢٠٢٠ ومرةً أخرى في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١، وأحيلت إلى اللجنة العالمية لإدارة شؤون الموظفين لإقرارها.

١٤٥- ولاحظنا حدوث تراجع في انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل بين موظفي المنظمة في عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ مقارنةً بعام ٢٠١٨، سواء من حيث عدد الانتدابات أو تنوعها. فقد انخفضت النسبة المئوية لإجمالي الموظفين المستفيدين من انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل من ٧٢٪ في عام ٢٠١٨ إلى ٥٦٪ في عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ (مجتمعين). وأجابت المنظمة بأن الانخفاض راجع إلى تعليق تلك الانتدابات بسبب كوفيد-١٩. وأبلغنا أيضاً بأن هذه الانتدابات تُدار بالكامل من قِبل كلّ مكتب رئيسي وأن المعلومات المركزية عن المنظمة برمتها غير متوفرة، ومن ثمّ فإنّ تتبّع هذه العملية أمر تكتفه صعوبات.

١٤٦- كما لاحظنا أنّ ٨٣ من انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل وقعت بين تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٨ وأيلول/سبتمبر ٢٠٢١. وكان هناك ٢٧ من تلك الانتدابات تعذر شغلها لأسباب مختلفة: إذ لم يتمّ تحديد مرشّح مناسب لعشر منها؛ وألغيت سبع منها قبل التعيين، فيما علّقت سبع منها؛ وتمّ تغيير حالتين إلى أشكال أخرى من التوظيف، وفي حالة واحدة لم يتقدّم أحد بطلب.

١٤٧- وكانت إحدى الفوائد المتوخّاة لسياسة انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل الجديدة التي دخلت حيّز التنفيذ اعتباراً من آذار/مارس ٢٠١٩ هي توفير موظّفين للاحتياجات المؤقتة والاستجابة لحالات الطوارئ، لمدة تصل إلى ٦ أشهر كحد أقصى، كبديل لتعيين موظّفين مؤقتين. ولاحظنا أنّه ما بين ٣٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ (عندما تمّ إعلان كوفيد-١٩ كحالة طوارئ) وأيلول/سبتمبر ٢٠٢١، قدّم ١٨ طلباً لانتدابات من هذا القبيل لأغراض الإغاثة في حالات الطوارئ/التدخل في الأزمات. غير أنّ جميع هذه الوظائف الـ ١٨ شُغلت من خلال عملية التوظيف العادية المتمثلة في الإعلان والاختيار (الطلبات المنشورة). ولم تُعتمد الطريقة الأسرع والفعالة لشغل هذه الوظائف عن طريق انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل.

التوصية ١١: نوصي بأن تعطي المنظمة الأولوية لتنفيذ المبادرات المترابطة مع مبادرة المسارات الوظيفية، وأن تتصدى للتحديات المحددة في سبيل تحقيق الفوائد المرجوة.

التوصية ١٢: نوصي بأن يتم نشر السياسة المنقحة بشأن انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل وتنفيذها من أجل إتاحة الفرصة لموظّفي المنظمة للتعرف على بيئات عمل مختلفة.

(د) برنامج عالمي للتدريب الداخلي

١٤٨- البرنامج العالمي للتدريب الداخلي هو مبادرة تهدف إلى جعل المنظمة جهة العمل المفضّلة للمهنيين الصحيين من الشباب. وقد بدأت المبادرة في آذار/مارس ٢٠١٨. وحددت جمعية الصحة العالمية الحادية والسبعون، من خلال قرارها ج ص ٧١٤-١٣ (٢٠١٨)، غاية مؤداها تحقيق نسبة قدرها ٥٠٪ على الأقل بحلول عام ٢٠٢٢ في أعداد المتدربين المقبولين من الوافدين من البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط (البلدان

النامية). ولاحظنا أنه خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٠، ارتفعت النسبة المئوية الإجمالية للمتدربين من البلدان النامية من ٢٥٪ في عام ٢٠١٧ إلى ٣٤٪ في عام ٢٠٢٠. وحدثت زيادة في عدد المتدربين الداخليين من البلدان النامية في المقر الرئيسي خلال هذه الفترة، في حين لم يتمكن الإقليم الأوروبي وإقليم غرب المحيط الهادئ من تحقيق هدف الـ ٥٠٪. وفي حالة الإقليم الأفريقي وإقليم جنوب شرق آسيا، تحققت الغايات المحددة. وتم تعليق البرنامج في تموز/ يوليو ٢٠٢٠ بسبب الوضع الوبائي لكوفيد-١٩ والقيود المرتبطة به، ولا يزال معلّقاً.

١٤٩- وأجابت المنظمة بأنّ جائحة كوفيد-١٩ كان لها تأثير كبير على برنامج التدريب الداخلي، وأنّ هناك حاجة إلى رصد العوامل التي قد تؤثر على التحقيق الكامل للغاية المستهدفة بحلول عام ٢٠٢٢.

(هـ) التنقل الجغرافي على النطاق العالمي

١٥٠- أصدرت المنظمة سياسة التنقل الجغرافي في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٦. والهدف من هذه السياسة هو بناء قوة عاملة أكثر تمكناً وتنوعاً وعلى مستوى الغرض المنشود، من خلال تمكين الموظفين من اكتساب خبرة جديدة في أماكن جديدة. وفي نيسان/ أبريل ٢٠١٩، أنشأت المنظمة فرقة عمل مكلفة بإعداد أفضل المبادئ التوجيهية للتنقل. وتمت الموافقة على المبادئ التوجيهية التي أعدتها الفرقة في شباط/ فبراير ٢٠٢٠. غير أنّ فرقة العمل اقترحت أيضاً إجراء عملية محاكاة لاختبار المبادئ التوجيهية والسياسة العامة قبل تنفيذ هذه السياسة. وأطلقت المنظمة عملية محاكاة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٠، تم الانتهاء منها في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١. ودُعِيَ جميع الموظفين الفنيين الدوليين البالغ عددهم ١٠٦٦ موظفاً الذين أكملوا المدة الاعتيادية لشغل وظائفهم في ١ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٠ على مستوى العالم إلى المشاركة في تمرين المحاكاة. ويشكل المقر الرئيسي للمنظمة نسبة ٦٤٪ من هؤلاء الموظفين الفنيين الدوليين. ومع ذلك، شارك ١٢٪ فقط من الموظفين الفنيين الدوليين المؤهلين في عملية المحاكاة. وقد يكون هذا مؤشراً على انخفاض حماس الموظفين تجاه المبادرة.

١٥١- وكجزء من هذا التحول اقترح أن يتم، أثناء الاختيار والترقية إلى وظائف في الرتب ف-٥ وف-٦ ومد-١ ومد-٢، إيلاء قيمة أكبر لتنقل الموظفين وتناوب الموظفين الذين تجاوزوا المدة الاعتيادية لشغل الوظائف في مراكز العمل الشاقة. ولاحظنا أنه حتى ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٠، تجاوز ١٠١٧ موظفاً المدة الاعتيادية لشغل الوظائف، بما في ذلك ٩٨ موظفاً في مراكز عمل شاقة و ٩١٩ موظفاً في مراكز عمل غير شاقة. وذكرت المنظمة أنه في حين تتاح للموظفين في مراكز العمل الشاقة فرصة التقدم لشغل وظائف في أماكن أخرى، فإنهم لا يُنقلون تلقائياً إلى أماكن أخرى عند الانتهاء من المدة الاعتيادية لشغل وظائفهم.

١٥٢- ولاحظنا من واقع التقرير المتعلق بالدراسة الاستقصائية للمسارات الوظيفية (شباط/ فبراير- آذار/ مارس ٢٠٢٠) أنّ غالبية المجيبين على الدراسة الاستقصائية للموظفين لم يخدموا إلا في مركز عمل واحد خلال فترة عملهم لدى المنظمة، وتوقعوا من المنظمة أن تيسر التنقل بطريقة منسقة لدعم تطوّرهم الوظيفي. ومما يؤكد ذلك أيضاً أنّ عدد الموظفين الفنيين وموظفي الفئات العليا الذين انتقلوا (على سبيل التغيير في مركز العمل) قد انخفض من النسبة البالغة ٩,٣٪ في عام ٢٠١٧ إلى ٦,٨٪ في عام ٢٠٢١. وعزت المنظمة هذا التباطؤ إلى جائحة كوفيد-١٩، وذكرت أنه حدثت زيادة خلال النصف الثاني من عام ٢٠٢١.

١٥٣- ووفقاً للتوصية رقم ١١ من تقرير مراجع الحسابات الخارجي لعام ٢٠١٩، أُوصِيَ بأن تيسر المنظمة تنفيذ سياسة التنقل بالتعجيل بإنشاء المجلس الاستشاري المعني بالتنقل وفريق التحسين المستمر. ومع ذلك، فقد أُبلغنا أنه على الرغم من إنشاء المجلس الاستشاري، فإن فريق التحسين الذي كان من المقرر أن يستعرض ويقمّ التنقل لم يتم إنشاؤه بعد. وبالمثل، أوصت جهة التقييم الخارجية، شركة DeftEdge، في تقريرها الصادر في أيار/ مايو ٢٠٢١ أيضاً "بتشجيع تنقل الموظفين وتناوبهم، عند شغل جميع الوظائف الجديدة أو شواغر الإحلال". وقد

قبلت المنظمة هذه التوصية، ولكنها ذكرت أنه يمكن "الشروع فيها خلال فترة السنتين ٢٠٢٢-٢٠٢٣". وبالتالي، فإن مبادرة التنقل الجغرافي على النطاق العالمي لم تُنفذ بعد. وسلّمت المنظمة بأنّ التقدّم الوظيفي لا ينطوي على حوافز تشجع على التنقل.

(و) إنشاء أكاديمية منظمة الصحة العالمية

١٥٤- وُضِعَ تصوّر إنشاء أكاديمية منظمة الصحة العالمية بغية إحداث تحوّل في التعلّم مدى الحياة للقوى العاملة في المنظمة وقياداتها والملايين من العاملين في مجال الرعاية الصحية والصحة العامة. والهدف منها هو تقديم أحدث خدمات التعلّم القائم على الكفاءة. وقد بدأت المبادرة في ٦ كانون الثاني/يناير ٢٠١٩. وعلى الرغم من أنّ "مرحلة الإنشاء" قد انتهت (٢٠٢٠-٢٠٢١)، فإنّ الأكاديمية المتوخاة لا تزال في المراحل الأولى من البناء، ولم يتمّ بعد توفير موظّفين دائمين لشغل المناصب بها. وعلاوة على ذلك، كان من المقرّر إطلاق الدفعة الأولى من ١٥ برنامجاً تعليمياً قائماً على الكفاءة في الربع الثالث من عام ٢٠٢١. ومع ذلك، تمّ إصدار أربعة برامج فقط بحلول الربع الثالث من عام ٢٠٢١. وتتوخّى الأكاديمية النهوض بالكفاءات في الجوانب المتعلقة بالصحة لـ ١٠ ملايين متعلّم بحلول عام ٢٠٢٥. ولاحظنا أنّ المنظمة لم تخرج بخطة تنفيذ ملموسة لتحقيق هذا الهدف.

١٥٥- وأجابت المنظمة بأنّ الموعد المستهدف لافتتاح حرم الأكاديمية رسمياً هو عام ٢٠٢٤، ومن المقرّر الانتهاء من توزيع الموظّفين في غضون الأشهر الأربعة المقبلة، وحُدّد موعد الانتهاء من وضع خطة محدّثة لأعمال الأكاديمية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥ في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١.

(ز) التدريب العالمي على القيادة والإدارة

١٥٦- تهدف المبادرة العالمية للتدريب على القيادة والإدارة إلى إدخال نهج موحّد للتدريب على القيادة والإدارة في المنظمة. وقد بدأت المبادرة في ١١ كانون الثاني/يناير ٢٠١٨، بالاشتراك مع برنامج التدريب على مسارات القيادة التابع للمكتب الإقليمي لأفريقيا، ويجري تنفيذها الآن في جميع أنحاء المنظمة. وأجابت المنظمة بأنّه بالإضافة إلى برنامج مسارات القيادة، تقدّم كلفة موظّفي منظومة الأمم المتحدة عدّة دورات في مجال القيادة. ولاحظنا أنّه لم يتمّ وضع مقاييس للأداء من أجل تقييم التدريب بسبب ارتباط المبادرة بمبادرة المسارات الوظيفية، التي لم تكتمل بعد في حدّ ذاتها.

تقييم عملية ونهج التحوّل

(أ) مشاركة الدول الأعضاء والجهات المانحة

١٥٧- كان هناك العديد من المشاركات مع الدول الأعضاء، شملت ٥٦ جلسة إحاطة غير رسمية، و١٢ إحاطة رسمية للبعثات أُجريت بين أيلول/سبتمبر ٢٠١٧ وكانون الأول/ديسمبر ٢٠١٩ حول العناصر الرئيسية للتحوّل. وقد تمّ إبلاغ الدول الأعضاء بنية التحوّل من خلال برنامج العمل العام الثالث عشر، ٢٠١٩-٢٠٢٣، إلى جانب تعميم مذكرة شفوية تحدّد خطة المناقشات والمشاورات، مع مشاركة محدّدة لتصميم المبادرات الرئيسية. وهكذا أنشأت المنظمة قاعدة لنيل دعم الدول الأعضاء في نجاح تحوّلها.

(ب) كسب تأييد الموظفين وتغيير الثقافة السائدة

١٥٨- إن دعم الموظفين وتعاونهم على نطاق واسع عن فهم وقناعة واضحين بفوائد التغيير أمر مهم جداً لنجاح عملية التحول. ويمثل تغيير العقلية والثقافة ومواءمتها مع التغيير التنظيمي تحدياً. ولإقناع الموظفين وحشد دعمهم، اتُخذت تدابير مختلفة للاضطلاع بأنشطة الدعوة، مثل عقد الاجتماعات واللقاءات المفتوحة وإنشاء منصات تفاعلية، ولا تزال جارية. وقد ذكرت المنظمة أنها بلغت مستوى استثنائياً لمشاركة الموظفين (على سبيل المثال، شارك أكثر من ٥٦٠٠ موظف في الدراسة الاستقصائية الأساسية)، وشمل ذلك استخدام تدابير تفاعلية مثل الحلقات الدراسية للموظفين على منصة Slido^١، وأسبوع الأهداف، وأنشطة استنباط خلاصة الآراء بشأن القيم^٢ (بمشاركة ٢٧٠٠ موظف).

١٥٩- ولتقييم مدى نيل قبول الموظفين وتغيير الثقافة السائدة، تُجرى دراسات استقصائية من وقت لآخر. فقد أجرت شركة مكينزي للاستشارات دراسة استقصائية للثقافة السائدة في عام ٢٠١٧، أعقبها استقصاء آخر للثقافة التنظيمية أجرته شركة DeftEdge كجزء من تقييمها المستقل لتحول المنظمة في عام ٢٠٢٠. واستخدم المسح الذي أجري في عام ٢٠٢٠ نفس الأسئلة الرئيسية الـ ٢٨ التي استخدمتها الدراسة السابقة لشركة مكينزي للاستشارات. ولاحظنا من نتائج هذه الدراسات الاستقصائية أن هناك تغييراً إيجابياً في ١٧ جانباً من جوانب الثقافة السائدة (الأسئلة الرئيسية للاستقصاء) من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٠. بيد أنه حدث تغيير سلبي (زيادة مستوى الخلاف بين الموظفين) بشأن ١١ معلماً (التذييل ٣). وعلاوة على ذلك، كانت مستويات الخلاف كبيرة جداً بشأن بعض المعالم المهمة. فعلى سبيل المثال، اعتباراً من عام ٢٠٢٠، لم يوافق ٦١٪ من المجيبين على أن المنظمة تقدّم لأصحاب الأداء الأفضل الفرص الوظيفية الأكثر جاذبية وأن الترفيات تستند إلى الجدارة. وأعطى ٢٦٪ فقط من الموظفين ردّاً إيجابياً (اتفاقاً) على هذين المعلمين. وبالمثل، لا يعتقد ٤٤٪ من الموظفين أن المنظمة تتقدّم باستمرار طرقاً جديدة وأفضل للقيام بالأشياء، وقدّم ٤٨٪ من الموظفين (نفس المستوى تقريباً) ردّاً إيجابياً. وفي حين يعتقد ٤٣٪ أن ثقافة المنظمة لا تؤثر بشكل إيجابي على طريقة تصرف الأشخاص، يعتقد ٤٦٪ آخرون أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على السلوك.

١٦٠- وكما هو موضح في الدراسة الاستقصائية لعام ٢٠٢٠ (استقصاء شركة DeftEdge)، فإن إيصال رؤية واضحة للتحول، والتغيير في الثقافة التنظيمية، وتفويض السلطة واستقلالية صنع القرار، ومكافأة الأداء استناداً إلى الجدارة والقدرة على القيام بأشياء جديدة باستمرار، هي بعض عوامل التمكين من التحول التي تحتاج إلى مزيد من التحسينات.

١٦١- واستُكملت الدراسات الاستقصائية للموظفين التي أجرتها وكالات خارجية باستقصاءات لجس النبض أجرتها المنظمة. وكشف أول مسح من هذا القبيل، أُجري في نيسان/أبريل ٢٠١٩ بالمقر الرئيسي، عن وجود ثغرات في دعم الموظفين واتخاذ إجراءات علاجية لمواجهة التحديات. وتم إجراء دراسة أخرى لجس النبض في تموز/يوليو ٢٠١٩، أشارت إلى أن نسبة فهم أهداف التحول بين الموظفين انخفضت من ٧٢٪ إلى ٦٦٪ (٦ نقاط مئوية) مقارنة بالدراسة السابقة في نيسان/أبريل ٢٠١٩. وعلاوة على ذلك، تعذر إجراء دراسات استقصائية شهرية للموظفين على النحو المتوخى اعتباراً من أيار/مايو ٢٠١٩ فصاعداً. ورداً على ذلك، ذكرت المنظمة أنه يجري جمع ردود الفعل من الموظفين من خلال قنوات أخرى مثل منصة Slido والحلقات الدراسية للموظفين والاجتماعات المباشرة مع فرادى الفرق، ومن ثم لم تُجر استقصاءات أخرى لجس النبض.

١ منصة Slido هي منصة سهلة الاستخدام للأسئلة والأجوبة واستطلاعات الرأي. وتساعد على تحقيق أقصى استفادة من الاجتماعات والأحداث من خلال سدّ الفجوة بين المتحدثين وجمهورهم المستهدف.

٢ أنشطة استنباط خلاصة الآراء بشأن القيم واستطلاعات الرأي تمكّن الإدارة من جمع التعليقات والآراء والانطباعات في الوقت الفعلي من الموظفين.

١٦٢- وكان أسبوع الأهداف نشاطاً تفاعلياً تمّ الاضطلاع به للمساعدة في موازنة عمل الموظفين مع رؤية المنظمة واستراتيجيتها (برنامج العمل العام الثالث عشر). ووفقاً للمنظمة، أشارت التغذية المرتدة لأسبوع الأهداف إلى أنه في عام ٢٠١٧، أمكن لـ ٤٧٪ من الموظفين ربط عملهم مباشرةً باستراتيجية المنظمة أو ببرنامج العمل العام الثالث عشر. وفي عام ٢٠١٩، أمكن لـ ٧٤٪ من الموظفين ربط عملهم مباشرةً ببرنامج العمل. وأظهر ذلك تحسناً في فهم الموظفين لرؤية البرنامج.

١٦٣- وإذ نقدر الجهود الجارية لزيادة كسب تأييد الموظفين وتغيير الثقافة السائدة ونعترف بأهميتها، فإننا نرى أنه ينبغي للمنظمة أن تتابع الاستقصاء الأخير لعام ٢٠٢٠ من أجل تقييم نتائج هذه الجهود.

التوصية ١٣: نوصي بأن تتابع المنظمة الدراسة الاستقصائية الأخيرة لعام ٢٠٢٠ من أجل تقييم مستوى مشاركة الموظفين وتغيير الثقافة السائدة وإجراء تصحيح للمسار إذا لزم الأمر.

(ج) مكاسب سريعة

١٦٤- تتمثل إحدى الاستراتيجيات لضمان نجاح مشروع التحول التنظيمي في تحقيق "مكاسب سريعة" (إنجاز المهام أو الأهداف التي يمكن تحقيقها بسهولة أولاً) تعطي زخماً للمشروع من خلال إظهار جدواه وقيمتها. ففي مشروع كبير ذي جدول زمني أطول، تُظهر المكاسب السريعة قيمة فورية من خلال إنجاز شيء ما. كما تساعد المكاسب السريعة على جذب الدعم للمشروع وتوفير الثقة للمنظمة.

١٦٥- وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٧، حدّدت المنظمة ٢٧ مكسباً سريعاً في الأجل القصير والمتوسط والطويل؛ وترد قائمة بهذه المكاسب السريعة في التذييل ٤. وكان من المقرر تحقيق ١٣ مكسباً سريعاً على المدى القصير بحلول أيار/مايو ٢٠١٨. وكما أفادت المنظمة، فإنه اعتباراً من تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١، من أصل ١٣ مكسباً سريعاً قصير الأجل، لا يزال يتعين تحقيق مكسب سريع، ونقّل مكسب آخر (تقويض السلطة إلى المكاتب القطرية والإقليمية) إلى أولوية متوسطة الأجل. وكان من المكاسب السريعة المهمة الأخرى التي تبيّن أنها تحققت، رفع مستوى جميع الممثلين القطريين في الرتبة ف-٦ إلى الرتبة مد-١ وزيادة سقف ميزانية المكاتب القطرية. وزاد قوام موظفي برنامج الطوارئ الصحية التابع للمنظمة على المستوى القطري بنسبة ٦٪ في عام ٢٠١٨ مقارنةً بعام ٢٠١٧، كما زاد عدد الموظفين على مستوى المكاتب الإقليمية بنسبة ١٪، في حين انخفض مستوى المقر الرئيسي بنسبة ٧٪.

١٦٦- وكان من المكاسب السريعة في الأجل القصير اتخاذ تدابير لزيادة المشاركة المباشرة للمكاتب القطرية في عملية التحول. وأفادت التقارير بأنّ هذا قد تحقّق في عام ٢٠١٨. وقد قمنا بمراجعة حسابات خمسة مكاتب قطرية ومكتب إقليمي واحد خلال عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١، ووجدنا أنّ مشاركة المكاتب الميدانية منخفضة. ذلك أنّ هذه المكاتب لم تقدّم أي إحصاءات أو معلومات أو ردود على استفسارات مراجعة الحسابات، وذكرت أنّ الفريق المعني بالتحول في المقر الرئيسي هو الذي يدير التحول مباشرةً.

١٦٧- ومن المكاسب السريعة الأخرى التي أُبلغ عن تحقيقها زيادة تمثيل ممثلي المنظمة في اللجان الإقليمية وجمعية الصحة والمجلس التنفيذي. وقد لاحظنا أنّ حضور ممثلي المنظمة في اللجان الإقليمية ظلّ على حاله إلى حدٍّ ما في أربعة من الأقاليم الخمسة. وبقي التمثيل القطري في جمعية الصحة والمجلس التنفيذي دون تغيير تقريباً على مدى السنوات السابقة، بالنسبة لجميع الأقاليم باستثناء الإقليم الأوروبي.

١٦٨- وحددت المنظمة ١٠ أولويات متوسطة الأجل يتعين تحقيقها في غضون ١٢ شهراً، أي بحلول تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٨. وحتى تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١، لم تتحقق سوى خمسٍ من هذه الأولويات.

١٦٩- كما قامت المنظمة بالبتّ في أربع أولويات طويلة الأجل يتعين تحقيقها في غضون الأشهر الـ ١٢ إلى ٢٤ المقبلة، أي بحلول تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٩. ولا يزال يتعين تحقيق جميع الأولويات الأربع الطويلة الأجل. وفي وقت لاحق، أدمجت بعض الأولويات المتوسطة الأجل وجميع الأولويات الأربع الطويلة الأجل في صميم مبادرات التحول الأساسية.

(د) الرصد والتقييم

١٧٠- لاحظنا أنّ فريق الإدارة العليا عكف على رصد تنفيذ مختلف المبادرات وتقديم التوجيه اللازم وإجراء تصحيحات في منتصف المسار حيثما دعت الحاجة. كما طوّرت المنظمة واستضافت أداة لرصد التقدم المحرز في تنفيذ التحول والإبلاغ عنه من خلال جداول تفاعلية جمّعت فيها معلومات عن حالة مبادرات التحول. كما رصدنا وجود آلية لقياس ورصد وتقييم تأثير التحول. بيد أنّها تحتاج إلى تعزيز فيما يتعلّق بالتنسيق مع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

(هـ) آلية الحوكمة

١٧١- أنشأت المنظمة آلية حوكمة لتوجيه عملية التحول. ويترأس المدير العام فريق السياسات العالمية على مستوى الذروة، وهو مسؤول عن تنفيذ قرارات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على جميع مستويات المنظمة. ويتولّى الفريق العالمي المعني بالتحول في المقر الرئيسي تنسيق تصميم عملية التحول برمتها وأنشطة التواصل الخاصة بها ورصدها بالتنسيق مع مراكز الاتصال في المكاتب الإقليمية والقطرية.

دال: نتائج مراجعة الحسابات الخاصة بمكتب إقليمي ومكتب قطري

١٧٢- أجرينا مراجعة مالية ومراجعة للامتثال للقواعد النظامية فيما يخص مكتب المنظمة الإقليمي لغرب المحيط الهادئ في مانيلا، ومكتبها القطري في كمبوديا لعام ٢٠٢١.

٦- المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ

استراتيجيات التعاون القطري

١٧٣- تضع المنظمة استراتيجية للتعاون القطري لكل بلد، تكون بمثابة الخطة الاستراتيجية التي توجّه عمل المنظمة في ذلك البلد. وهي صكّ مشترك بين المنظمة والدولة العضو يساعد المنظمة على موازنة عملها وفقاً لأولويات واحتياجات بلد ما. وفي إطار تحول النموذج التشغيلي للمنظمة، تشكّل استراتيجيات التعاون القطري التي تتضمن إجراءات ونتائج ومقاييس أداء واضحة، ركيزة برنامج العمل العام الثالث عشر ٢٠١٩-٢٠٢٣ والميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١. وقد أصدرت المنظمة مبادئ توجيهية لإعداد استراتيجيات التعاون القطري لعام ٢٠٢٠، في إطار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر.

١٧٤- ولاحظنا، فيما يتعلّق بـ ٢٨ بلداً، أنّ استراتيجيات التعاون القطري ليست متوافقة بعد مع برنامج العمل العام الثالث عشر لأنّه لم يتمّ تنفيذها وفقاً للمبادئ التوجيهية للمنظمة لعام ٢٠٢٠.

١٧٥- وألح المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ إلى أن معظم استراتيجيات التعاون القطري قد وُضعت واعتمدت قبل ظهور برنامج العمل العام الثالث عشر. وعلاوة على ذلك، لا يشير الدليل التوجيهي أيضاً إلى وجوب تنقيح هذه الاستراتيجيات لمجرد ظهور برنامج جديد للعمل العام. وعليه، لم يتم تنقيح أو تطوير الاستراتيجيات المذكورة تحديداً بسبب برنامج العمل العام الجديد. وبما أن تطوير استراتيجيات من هذا القبيل يتطلب قدراً كبيراً من المشاركة ويستغرق وقتاً على مستوى المنظمة والنظراء والشركاء الوطنيين أيضاً، فإنه لم يتسن القيام بذلك بسبب الاستجابة لجائحة كوفيد-١٩. كما ذكر المكتب أنه من المتوقع استئناف تطوير تلك الاستراتيجيات في عام ٢٠٢٢.

التوصية ١٤: نوصي بأن يضع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ خطة لتحديث استراتيجية التعاون القطري لجميع بلدان الإقليم، مع النظر بعين الاعتبار إلى العمليات الوطنية ومواءمتها إلى أقصى حد ممكن مع برنامج العمل العام الثالث عشر.

إدارة الميزانية البرمجية

١٧٦- لاحظنا أنه، من أصل ما مجموعه ٢٩ مركزاً للميزانية فيما يتعلق بالبلدان الواقعة في نطاق المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ (اختصاراً: المكتب الإقليمي)، حقق ١٥ مركزاً للميزانية استخداماً بنسبة ٧٠٪ فما فوق (مرتبة باللون الأخضر)، وحقت سبعة مراكز استخداماً يتراوح بين ٦٠ و ٧٠٪، فيما حققت ستة بلدان استخداماً أقل من ٦٠٪. وفي أحد مراكز الميزانية، كان هناك فائض في الاستخدام بمبلغ ٢٣٨٦ دولاراً أمريكياً. وبالمثل، فيما يتعلق بميزانية المكتب الإقليمي، من بين ١١ مركزاً للميزانية، حققت ستة مراكز للميزانية استخداماً يزيد عن ٧٠٪، وحقت ثلاثة مراكز استخداماً يتراوح بين ٦٠ و ٧٠٪، فيما حقق مركز واحد استخداماً أقل من ٦٠٪. وفي أحد مراكز الميزانية، تم تخصيص ٢٢٠ ٠٠٠ دولار أمريكي، لكن لم تصدر أي أوامر بمدفوعات. وبشكل عام، كان معدل استخدام حوالي ٤٨٪ من مراكز الميزانية في البلدان الواقعة في نطاق المكتب الإقليمي و ٤٥٪ من مراكز الميزانية التابعة للمكتب أقل من ٧٠٪ (المستوى الأخضر) حتى ٣١ آب/أغسطس ٢٠٢١.

١٧٧- ووفقاً للوحة تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال، فقد بلغ إجمالي التمويل والاستخدام من قبل جميع مراكز الميزانية التابعة للمركز الإقليمي ٦٩٪ كما في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٢١.

١٧٨- ورداً على ذلك، ذكر المكتب الإقليمي أن لديه ثقافة قوية لإدارة الميزانية البرمجية تشمل تخصيص الموارد وتنفيذ الميزانية البرمجية ورصدها خلال فترة السنتين من خلال لجنة البرامج الخاصة بالإقليم. وفيما يتعلق بالبلدان ذات معدل الاستخدام المنخفض، ذكر أن ١٩ منها بلدان جزرية صغيرة في المحيط الهادئ، ليس لمعظمها أي وجود بالمنظمة، وأنها لا تمثل سوى حوالي ٧٪ من مجموع الميزانية البرمجية المخصصة (٣٢,٤ مليون مقابل ٤٧٠ مليون دولار أمريكي).

١٧٩- وإذا نعرب عن تقديرنا لآلية إدارة الميزانية البرمجية القائمة التي تشمل تخصيص الموارد وتنفيذ الميزانية البرمجية ورصدها فلابد، ونحن في الربع الأخير من فترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١، أن يتم إيلاء اهتمام عاجل لمسألة عدم استخدام أوامر المدفوعات، لاسيما تلك التي يلزم تنفيذها خلال فترة السنتين هذه.

عدد الشواغر

١٨٠- من الضروري توافر قوة عاملة على درجة عالية من المهارة والحماس للوفاء بولاية وأهداف المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، بما في ذلك الاستجابة لحالات الطوارئ والتنفيذ السلس لمختلف البرامج الصحية.

١٨١- وقد لاحظنا أنه من بين ما مجموعه ٣٤٠ وظيفة تمت الموافقة عليها (٣٣٥ وظيفة محدّدة المدّة وخمس وظائف مؤقتة)، كانت هناك ٨٢ من الشواغر في مختلف المستويات قدّرت بنسبة ٢٤٪ من الوظائف الشاغرة. ومن بين هذه الشواغر، كانت هناك ٣٠ وظيفة شاغرة لأكثر من ستة أشهر، و١٧ وظيفة جديدة، و١٢ وظيفة قديمة لم يكن لها شاغل سابق.

١٨٢- وأوعز لنا المكتب الإقليمي بأنّه يجري اتّخاذ خطوات لملء الشواغر، مشيراً إلى أنّه من بين ٨٢ وظيفة شاغرة، تمّ شغل ست وظائف، وتجري عملية الإلحاق بالعمل لتسع وظائف، كما أنّ التعيين الفعلي جارٍ لـ ٢٠١ وظيفة، وبدأ طلب التعيين في أربع وظائف، وعُيّن موظف لفترة قصيرة في وظيفة واحدة، وبذلك يصبح عدد الوظائف الشاغرة ٤٢ وظيفة.

١٨٣- وإذ نعرب عن تقديرنا للمبادرات المتخذة من قِبل المكتب الإقليمي فيما يتعلّق بإدارة الموارد البشرية، فإنّنا نلاحظ أنّ ارتفاع عدد الشواغر يمكن أن يقوّض تحقيق النتائج المحدّدة في إطار مختلف البرامج الصحيّة وأن يعرقل بشدّة الاستجابة لحالات الطوارئ.

المساواة بين الجنسين

١٨٤- وفقاً للقسم ١-١ من الأمر الإداري للأمم المتّحدة رقم ST/AI/99/9 المؤرخ ٢١ أيلول/سبتمبر ١٩٩٩، "حدّدت الجمعية العامّة الهدف المتمثّل في تحقيق توزيع جنساني على أساس المناصفة بحلول عام ٢٠٠٠ في جميع الوظائف من الفئة الفنيّة وما فوقها، عموماً وفي كل رتبة، بما في ذلك الوظائف من الرتبة مد-١ وما فوقها".

١٨٥- وفي السياق المذكور أعلاه لاحظنا أنّه، من بين ٢٥٨ موظفاً يعملون في جميع المستويات بالمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ، هناك ٨٦ موظفاً من الذكور و١٧٢ من الإناث. وعلاوة على ذلك، فيما يتعلّق بـ ٢٤ عمليّة توظيف جديدة في عام ٢٠٢١، لاحظنا أنّه تمّ تعيين موظّفات بنسبة ١:٢ من الرجال. وفيما يخصّ الفئة الفنيّة والدرجة الأعلى أيضاً، لاحظنا أنّ النسبة المئويّة للموظّفين من الإناث والذكور بلغت ٥٦٪ و ٤٤٪ على التوالي.

١٨٦- ونحن نقدر التزام المكتب الإقليمي فيما يتعلّق بالتوزيع بين الجنسين.

إدارة المشتريات

أوجه قصور في شراء وتوزيع ثلاجات للقاحات

١٨٧- في إطار تعزيز القدرة الاستيعابية للقاحات كوفيد-١٩ في المقاطعات، طلب المعهد الوطني للصحة العامّة وعلم الأوبئة في فييت نام (٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠) من المنظّمة أن توفّر ٢١٢ وحدة من ثلاجات تخزين اللقاحات. وحدّدت في الطلب أيضاً العلامة التجارية للثلاجات بسعة ٢٤٠ لتراً وزمن حفظ ممتدّ حتى ٧٧,٣ ساعة.

١٨٨- وبناءً على الاقتراح الوارد أعلاه، بدأ الشراء من قِبل المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ على وجه الاستعجال وبصورة طارئة في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢٠. وأُرسلت دعوة لتقديم عطاءات إلى ستّة بائعين ووردت ردود من أربعة من مقدّمي العطاءات. وكان عرض الشركة "أ" مؤهلاً تقنياً، ورُفضت العروض الثلاثة

المتبقية تقنياً لأنها لم تستوفِ المواصفات التقنية. واختيرت الشركة "أ" على الرغم من أنها عرضت أعلى سعر، بما يمثل أربعة أضعاف السعر الذي عرضه صاحب العطاء الأقل. وتم تقديم أمر شراء إلى الشركة "أ" مقابل ١٢,٠٦١,٨١١ يورو. وفي هذا السياق، نبدي الملاحظات التالية.

١٨٩- بما أن الطلب كان يتعلق بعلامة تجارية معينة للثلاجات، فإن الدعوة إلى تقديم العطاءات طالبت أيضاً بعروض أسعار تحدد المواصفات التقنية للعلامة التجارية. وجاء فرض مواصفات منتج معين لمورد معين (تكييف العطاءات) ليحدد اختيار نموذج معين للثلاجة. وأدى ذلك أيضاً إلى تكلفة إضافية قدرها ٩٠١ ٧٣٦ دولاراً أمريكياً تقريباً في شراء ٢١٢ ثلاجة لم توفر قيمة مقابل المال، وهو المبدأ الأساسي الذي يحكم مشتريات المنظمة.

١٩٠- ويرر المكتب الإقليمي مواصفات العلامة التجارية لثلاجة الشركة "أ" على أساس أن نظام سلسلة التبريد التابع لبرنامج التبريد الموسع مجهز بمنتجات الشركة "أ" على جميع المستويات منذ ٢٥ عاماً، وتم تدريب الموظفين المحليين على هذه العلامة التجارية على مر السنين. وذكر المكتب أيضاً أن محاولة تغيير نظام قائم كان من شأنها أن تشكل خطراً مادياً وربما كانت ستعطل فاعلية نظام سلسلة التبريد بأكمله. وهذا النظام من شأنه أن يقلل تكلفة الصيانة إلى الحد الأدنى وأن يوفر دعماً أفضل بعد البيع. ونرى أن الشراء غير التنافسي لنفس المنتج لعدة سنوات ينطوي على خطر تطوير مصالح مكتسبة ولا يضمن خدمة أفضل. وعلاوة على ذلك فإنه يتوجب على المنظمة، بوصفها مؤسسة عامة دولية، أن تتقيد بالمبادئ الأساسية للمشتريات العامة.

١٩١- وقد حددت الدعوة الصادرة إلى الموردين لتقديم العطاءات وقت التسليم عند نقطة تسليم ظهر السفينة/ تسليم البضاعة للنقل مع تحمل المشتري مصاريف النقل (نقطة التحميل على ظهر السفينة أو الطائرة) باعتبارها ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠. وذكر أيضاً أن التأخر في التسليم سيؤدي إلى إلغاء الطلب. ومن العوامل المهمة التي تم أخذها في الاعتبار لاختيار الشركة "أ" قدرة الشركة على تسليم الثلاجات بحلول نهاية كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠، فيما اعتُبر حاسماً للتحضير والاستعداد لتوفير أي من لقاحات كوفيد-١٩ في أوائل عام ٢٠٢١. ومع ذلك، لم تقدم المنظمة أمر الشراء إلى الشركة "أ" إلا في ٦ كانون الثاني/ يناير ٢٠٢١، وحددت تاريخ تسليم الثلاجات باعتباره ١٠ شباط/ فبراير ٢٠٢١ (أي بعد خمسة أسابيع من تاريخ أمر الشراء). وبعد استلام أمر الشراء، أبلغ المورد أنه لن يتمكن من الوفاء بتاريخ التسليم المذكور وأن أفضل تاريخ للتسليم هو ١٢ آذار/ مارس ٢٠٢١. وتم تسليم الشحنة بالفعل عند نقطة تسليم ظهر السفينة في ١٦ آذار/ مارس ٢٠٢١، أي بعد أكثر من تسعة أسابيع من تقديم الطلبات. وسلمت الشحنة أخيراً إلى المرسل إليه في ٢٦ حزيران/ يونيو ٢٠٢١، أي بعد ما يقرب من ستة أشهر من تاريخ إصدار أمر الشراء. ويشكل تأخر الشركة في التسليم خرقاً للعقد، ومن ثم فإن الشركة مسؤولة عن الأضرار.

١٩٢- وذكر المكتب الإقليمي أن عملية التركيب تأثرت بشدة بسبب موجة رابعة من كوفيد-١٩ في فييت نام. وأشار المكتب إلى أنه من أصل ٢١٢ ثلاجة، تم تسليم ٢١٠ وتركيب ١١٢ منها. ولم يتم تركيب الـ ٩٨ ثلاجة المتبقية، بينما لم يتسن تسليم ثلاثين إلى مركزين صحيين في المنطقة بسبب تدابير الإغلاق الشامل في تلك المقاطعة. وبما أنه كان من المقرر الانتهاء من تركيب الثلاجات في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١، يظل هدف مشتريات الطوارئ منقوضاً.

١٩٣- وفيما يتعلق بتأخر تسليم البضائع، ذكر المكتب الإقليمي أن هناك عوامل متعددة خارجة عن سيطرة المنظمة مثل الشحن، والتخليص الجمركي، والقيود المفروضة على السفر، وما إلى ذلك. وأشار المكتب أيضاً إلى أنه سيتم رصد عمليات التسليم والتركيب المعلقة رسداً دقيقاً.

انحراف عن معايير الشراء - خدمات الإنترنت

١٩٤- في إطار توفير خدمات الإنترنت لمكتب المنظمة في جزر سليمان، طُلبَ من ثلاثة من مقدّمي الخدمات تقديم عروض أسعار. ومُنحَ العقد للشركة "ب" على أساس أنها تقي بمتطلبات الخدمة الخاصة بالمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ. ودُكرَ أيضاً أنّ الشركة قدّمت أفضل عرض تنافسي لأنها قدّمت باستمرار خدمات متميّزة للإنترنت، بما في ذلك إجراءات التدخّل الفوري من فنيّتها خلال السنوات الخمس الماضية. وبناءً على ذلك، تمّ إبرام اتفاق للخدمات مع الشركة "ب" لمدة ثلاث سنوات من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢١ إلى ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٣، مقابل رسوم خدمات قدرها ٣٦٠٠ دولار أمريكي شهرياً.

١٩٥- ولاحظنا أنّه على الرغم من الحصول على عروض أسعار من ثلاثة مورّدين، لم تكن هناك مقارنة تقنيّة بين عروض الأسعار، لأنّ المواصفات التقنيّة مثل عرض النطاق التردّدي والسرعة وما إلى ذلك لم تُبلّغ إلا للشركة "ب" ولكن ليس إلى المورّدين الآخرين. ويشار إلى أنّ عدم إبلاغ جميع مقدّمي الخدمات بالمواصفات يتعارض مع أحكام الفقرة ١-٤-٢ من دليل المشتريات وينتهك نزاهة عملية الشراء. ونقنّضي العناية الواجبة أن يتمّ، بعد تلقّي ثلاثة عروض أسعار، إجراء تقييم موضوعي للعروض الثلاثة باستخدام معايير الجودة والسعر. وكان من الممكن أن يردّ في التقييم أنّ الشركة "ب" قدّمت خدمة جيّدة جدّاً في الماضي. وفي غياب مثل هذا التقييم، فإنّه لا توجد بيّنة يستند إليها المكتب الإقليمي للخلوص إلى أنّ الشركة "ب" كانت صاحبة العرض الأفضل.

١٩٦- وذكر المكتب الإقليمي أنّه نظراً لأنّه كان قد تمّ للتوّ خلال تلك الآونة في هذا البلد استحداث الجيل الرابع لتكنولوجيا شبكة الهاتف الخليويّ العريضة النطاق، فإنّ النية الأولى كانت جمع المعلومات من شركات الاتصالات الثلاث المتاحة في البلد حول الحزم/الخطط/السرعات/عروض النطاق التردّدي التي يمكن أن تقدّمها في عام ٢٠٢١. ولذلك، لم تُبيّن أيّ متطلبات محدّدة للبائعين الآخرين.

١٩٧- ونعتقد أنّ ردّ المكتب الإقليمي لا يفسّر الافتقار إلى العناية الواجبة في مشتريات خدمات الإنترنت.

شراء جهاز تدوير حراري بتفاعل البوليمراز التسلسلي

١٩٨- اقترح المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ دعم مركز المعلومات الوطني في فيجي لتعزيز قدرته على اختيار الأنفلونزا لضمان إجراء ترصد الأنفلونزا في الوقت المناسب وبطريقة مستدامة. لذلك، قرّر المكتب شراء جهاز تدوير حراري بتفاعل البوليمراز التسلسلي.

١٩٩- ولاحظنا أنّه على الرغم من أنّ المشتريات كانت أعلى من ٢٥ ٠٠٠ دولار أمريكي، لم يصدر أيّ طلب لتقديم عروض. وبدلاً من ذلك، تمّ الحصول على عروض أسعار من مورّدين اثنين: الشركة "ج" والشركة "د". الشركة "ج" هي مورّد/وكيل محلي يقع مقرّه في هذا البلد، أما الشركة "د" فهي شركة عالمية مُصنّعة للمعدّات الطبيّة. وتمّ اختيار عرض الشركة "ج" لأنّه حدّد سعر المنتج للعلامة التجارية CFX96 المصنّعة من قبل شركة M/s BioRad. ورُفضَ العرض الآخر لأنّه لم يحدّد سعر المنتج للعلامة التجارية المحدّدة CFX96، وقُدّم بدلاً من ذلك علامته التجارية الخاصّة. ومُنحَ عقد التوريد للشركة جيم مقابل ٤٥٥ ٥٤ دولاراً أمريكياً. وكان مبرّر اختيار العلامة التجارية CFX96 هو أنّ وزارة الصحة في فيجي لديها تجربة واسعة وناجحة معها.

٢٠٠- ونلاحظ أنّ شراء جهاز التدوير الحراري بتفاعل البوليمراز التسلسلي تمّ دون اتّباع معايير الشراء الخاصّة بالمنظمة فيما يتعلّق بالعطاءات التنافسيّة، ومن خلال تحديد علامة تجارية (مواصفات نموذجيّة) بدلاً من المواصفات التقنيّة أو مواصفات الأداء المحدّدة للاختيار.

٢٠١- ورداً على ذلك، ذكر المكتب الإقليمي أن موظفي المركز الوطني لمكافحة الإنفلونزا مدربون فقط على الآلة CFX96 وعلى دراية بها. وألمح إلى أن التحول إلى علامة تجارية أخرى من الآلات كان سيقضي تدريباً إضافياً للموظفين، وتعديل مقاييسات ومجموعات أدوات تفاعل البوليمراز التسلسلي وتحديث استراتيجيات الاختبار، وسيكون لكل ذلك آثار بالغة على الوقت والتكلفة. وأشار المكتب كذلك إلى أن طلب الشراء هذا ينبغي أن يُنظر إليه بالروح الصحيحة التي تبتغي تحقيق أفضل نتيجة ممكنة للمنظمة، نظراً لضيق الموعد النهائي المحدد. كما نوه المكتب إلى أن إجراء مناقشات على المستوى المؤسسي أمر ضروري لتحديد الظروف التي يُسمح فيها بتحديد اسم العلامة التجارية، من أجل ضمان الاتساق على نطاق المنظمة.

٢٠٢- ولا يمكن تقبل ادعاء المكتب الإقليمي بأن شراء منتج العلامة التجارية CFX96 من شأنه أن يغني عن الحاجة إلى تدريب الموظفين والتكاليف الأخرى ذات الصلة، لأن العقد الممنوح للشركة "ج" تضمن مبلغ ٣٠ ٠٠٠ دولار فيجي لتغطية تكاليف الصيانة السنوية والتركيب والتدريب. ثانياً، لم يكن المنتج فريداً كما يُدعى. فهناك العديد من الشركات المصنعة للمنتج وليس اثنتين فقط. ثالثاً، لا يندرج هذا البند ضمن مشتريات الطوارئ، وبالتالي فإن مسألة ضيق الموعد النهائي المحدد للمشتريات ليست واضحة من واقع تقرير إرساء العطاءات.

التوصية ١٥: نوصي بأن يتجنب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ استخدام مواصفات نموذجية أو علامات تجارية معينة لاختيار منتج أو خدمة ما في عمليات طرح العطاءات التنافسية. وإذا كان هناك مبرر قوي لشراء منتج ما بعلامة تجارية معينة، يمكن اعتماد عملية شراء من مصدر واحد مع بذل العناية الواجبة.

تأخر في التسليم

٢٠٣- إن التسليم في الوقت المناسب هو جوهر أهداف الشراء. وفي حالة التأخر في التسليم، ولاسيما في حالات الطوارئ، يكون هدف الشراء منقوضاً. وقد قمنا بتحليل جميع طلبات الشراء المكتملة (حتى ٤ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١) لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ فيما يتعلق بالمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ. ولاحظنا أنه من بين إجمالي ٥٧٣ أمر شراء بقيمة ١٨,٢٤ مليون دولار أمريكي، كان هناك تأخير في ٤٧٨ أمر شراء (٨٣٪) بقيمة ١٥,٧٦ مليون دولار أمريكي (٨٦,٣٩٪). وحدث تأخير لمدة تصل إلى ٣٠ يوماً في ٢٤٨ حالة، ومن ٣١ إلى ٩٠ يوماً في ١٥١ حالة، ومن ٩١ إلى ١٨٠ يوماً في ٥٧ حالة، وأكثر من ١٨٠ يوماً في ٢٢ حالة.

٢٠٤- ومن أصل ٤٧٨ حالة متأخرة، كانت ٨٩ حالة تتعلق بمشتريات طوارئ بلغت قيمتها ١٣,٠٨ مليون دولار أمريكي، وهو ما يشكل نسبة قدرها ٨٣٪ من عمليات التسليم المتأخرة.

٢٠٥- وأجاب المكتب الإقليمي بأن سلسلة الإمداد العالمية عانت بشدة في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ بسبب جائحة كوفيد-١٩. وحدث تأخير غير عادي في تسليم البضائع خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ بأكملها لأسباب خارجة عن سيطرة المنظمة.

تقييم أداء الموردين

٢٠٦- لاحظنا أنه في حوالي ٥٠٪ من الحالات، لم يتم تقييم أداء الموردين على النحو المطلوب في دليل المشتريات.

مراقبة الموجودات

٢٠٧- مراقبة الموجودات هي نهج لتتبع تدفق الموجودات. ويكتسب ذلك أهمية أكبر في حالة المنظمة لأن معظم مشترياتها تتعلق بالأدوية والإمدادات الطبية التي لها تاريخ معين لانتهاء صلاحيتها. *موجودات منتهية الصلاحية والتخلص منها*

٢٠٨- لوحظ وجود أدوية تبلغ قيمتها ٨٢٧٤ دولاراً أمريكياً منتهية الصلاحية حتى ٣١ آب/ أغسطس ٢٠٢١. وقد لاحظنا أنه على الرغم من استصدار موافقة على التخلص من سبعة أصناف من أصل ١٩ صنفاً منتهية الصلاحية، فإنه لم يتم التخلص منها حتى ١٢ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١.

أصناف صادرة قبل تاريخ انتهاء الصلاحية مباشرة

٢٠٩- علاوة على ذلك، هناك أدوية تبلغ قيمتها ٦٦١ ٤٤ دولاراً أمريكياً، تم شراؤها بين كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ وأيلول/سبتمبر ٢٠٢٠، انتهت صلاحيتها أيضاً خلال الفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢١ إلى ٣١ آب/أغسطس ٢٠٢١. وذكر المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ أن الأصناف المذكورة أعلاه أرسلت قبل انتهاء صلاحيتها إلى المتلقين. وقد لاحظنا أن متوسط الفترة المتبقية كان ٥٢ يوماً عندما تم إرسال الأصناف إلى المتلقين. وفي ١٠ حالات، أرسلت الأصناف قبل شهر واحد فقط من انتهاء الصلاحية.

٢١٠- فضلاً عن ذلك، لوحظ أن مجموعات أدوات لتشخيص التهاب الدماغ الياباني (٨٨ مجموعة)، تم شراؤها خلال شباط/فبراير ونيسان/أبريل ٢٠٢٠، صدرت في كانون الثاني/يناير ٢٠٢١. وكان هذا قبل سبعة أيام إلى ١٤ يوماً فقط من انتهاء صلاحيتها.

٢١١- وأجاب المكتب الإقليمي بأن مجموعات أدوات تشخيص التهاب الدماغ الياباني بالمقاييس المناعية المرتبطة بالإنزيم كانت موجهة للمكتب في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، ولكن تم تقييد عمليات الشحن الجوي بسبب جائحة كوفيد-١٩، لذلك تعذر إرسال تلك المجموعات إلى جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية. وأرسلت إلى الفلبين التي وافقت على قبول هذه المجموعات.

أصناف تم شراؤها لمقتضيات حالات الطوارئ ولكنها لم تصدر حتى الآن

٢١٢- لاحظنا أنه لم يتم إصدار ٢٨٢ ١٨ صنفاً بقيمة ٣١٧ ٢٤٢ ٤ دولاراً أمريكياً تم شراؤها في نطاق مشتريات طوارئ بين تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٤ وأيار/مايو ٢٠٢١. وأجاب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ بأن أصناف معدات الحماية الشخصية التي تم شراؤها في عام ٢٠١٤ كانت مخصصة من أجل التأهب على المستويين الإقليمي والقطني لطوارئ الإيبولا (حالة طوارئ من الدرجة ٣). وسيتم توزيع الرسائل عندما يكون هناك طلب من البلدان.

٢١٣- وشمل ذلك ٢٥٠٠ حالة لأصناف معدات للوقاية الشخصية تم شراؤها خلال شهر أيار/مايو ٢٠٢٠ بقيمة ٠٧٨ ١٥١ دولاراً أمريكياً لم يتم إصدارها، وانتهت صلاحيتها في أيار/مايو - حزيران/يونيو ٢٠٢١.

٢١٤- وأجاب المكتب الإقليمي بأن هذه الأصناف لم تعد منتهية الصلاحية من الناحية التقنية لأن المستودع سيوفر شهادة بإعادة تمديد العمر الافتراضي عند توزيعها. بيد أن الأصناف ستظل تظهر باعتبارها منتهية

الصلاحية في قاعدة بيانات النظام العالمي لإدارة المخزون (GIMS). ونرى أنه ينبغي تحديث بيانات نظام GIMS في الوقت المناسب للحفاظ على صحة البيانات.

أصناف تم شراؤها ضمن فئة معيارية ولكنها لم تصدر حتى الآن

٢١٥- لاحظنا أنه لم يتم إصدار ١٦٤١ صنفاً بقيمة ٨٢١ ٢٩ دولاراً أمريكياً تم شراؤها ضمن مشتريات معيارية بين كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ وحزيران/يونيو ٢٠٢١. وشمل ذلك مخزوناً من ١٠٧ أصناف من الأدوية واللوازم الطبية.

٢١٦- ولم نجد أي آلية مراقبة في النظام لتعقب انتهاء صلاحية الأدوية وتوزيعها. وقد أجاب المكتب بأن تقرير المخزونات في نظام إدارة المخزون العالمي GIMS يحتوي على معلومات تتعلق بتاريخ انتهاء الصلاحية. ولاحظنا أنه لم يتم إيراد تاريخ الشراء في ١٣ حالة وتواريخ انتهاء الصلاحية في ٦٢ حالة. وعلاوة على ذلك، قُدمت المعلومات في حالات أخرى بطريقة مجزأة بعد طلبات شتى. وإذا كان تاريخ انتهاء الصلاحية متاحاً في نظام GIMS، فيجب توفيره مقدماً في جميع الحالات. ولم نتمكن من تحليل بنود الرصيد في غياب معلومات كاملة.

٢١٧- ولم نجد أي تقارير/ نظم للمعلومات الإدارية في نظام تخطيط الموارد المؤسسية (أداة تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال) تشير إلى تواريخ استلام الأدوية وتواريخ إصدارها وتواريخ انتهاء صلاحيتها. بل وحتى الردود المسنّمة مقابل مختلف طلبات مراجعة الحسابات كانت غير كاملة. وعندما طلبنا نفس النوع من المعلومات في حالة إمدادات كوفيد-١٩، أجابت الإدارة بأنه "من الصعب للغاية توفير مجموعة كاملة من المعلومات لجميع أوامر الشراء، حيث لا توفر أي من أدوات الإبلاغ الخاصة بنا هذا النوع من المعلومات". وعلاوة على ذلك، فإن نظام GIMS يسجل البيانات المتعلقة باللوازم الخاصة بالمستودعات فقط. وليس لدى المكتب/ المنظمة أي نظام لتتبع الأدوية/ الإمدادات الطبية التي تتلقاها وزارة الصحة في الدول الأعضاء مباشرة.

قيودات خاطئة في نظام إدارة المخزون العالمي

٢١٨- وجدنا أن اثنين من الأدوية (حوالي ٧٠٠ وحدة في المجموع) كان من المقرر أن تنتهي صلاحيتهما في ٣١ آذار/مارس ٢٠٢١ و ٣١ آب/أغسطس ٢٠٢٠. ومع ذلك، تم تسجيلهما في النظام على أنهما صادران في ٢٦ آب/أغسطس ٢٠٢١، بعد ما يقرب من خمسة أشهر وسنة واحدة، على التوالي، من انتهاء صلاحيتهما.

٢١٩- وأجاب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ بأن الدوائين المذكورين أعلاه تم إرسالهما خلال حزيران/يونيو - تموز/يوليو ٢٠٢٠ قبل انتهاء صلاحيتهما، ولكنهما سُجِّلَا لاحقاً في النظام بسبب انتقال موظفين في المستودع. ولاحظنا أنه وفقاً للإجراء التشغيلي الموحد المتعلق بالاستلام والإرسال وعمليات النقل والتخلص في نظام GIMS، يتعين تسجيل تحركات المخزون في النظام في غضون خمسة أيام عمل. وهذه القيودات الخاطئة في النظام تسلط الضوء على الثغرات التي تشوب الضوابط المنهجية، وعلى انتهاك الإجراء التشغيلي الموحد.

٢٢٠- وقد أقر المكتب الإقليمي بذلك وأجاب بأنه على ضوء التغيير في حجم تدابير الاستجابة وزيادة المخزون في المستودعات، يلزم تعزيز عمليات مراقبة الموجودات، وسيعمل المكتب على ضمان تطابق المخزون الحالي مع الاحتياجات المقررة. وذكر كذلك أنه من خلال الجيل القادم لنظام تخطيط الموارد المؤسسية (برنامج إدارة الأعمال الجاري تنفيذه حالياً)، سيتم التركيز على عمليات/ أدوات أفضل لتيسير إدارة سلسلة الإمداد من بدايتها إلى نهايتها بحيث تشمل تخطيط المشتريات، وعمليات الشراء، والدفع، والشحن، والتخزين، والإرسال إلى المتلقين.

مسائل أخرى

تقارير الجهات المانحة

٢٢١- لاحظنا أنه من أصل ٢٠٩ تقارير مستحقة للمانحين حتى ٣١ آب/ أغسطس ٢٠٢١، تم تقديم ١١٩ تقريراً (٥٧٪) في الوقت المحدد، في حين كان هناك ٩٠ من التقارير (٤٣٪) إما تأخرت أو لم تقدم بعد. ومن بين هذه التقارير التسعين، تأخر تقديم ٣٦ تقريراً.

إدارة الأصول - تناقضات في سجل الأصول الثابتة

٢٢٢- وجدنا أنه لم يتم إسناد أي موقع مادي بـ ٤٧٩ من الأصول (بقيمة دفترية قدرها ١٠٩٣ ٥٦٤ دولاراً أمريكياً) في سجل الأصول الثابتة. وتبين أن الأرقام التسلسلية المتعلقة بـ ٥١ صنفاً (تبلغ قيمتها ٦٩ ٠٣٥ دولاراً أمريكياً) ناقصة في سجل الأصول. كما تم إسناد الرقم التسلسلي "٠" لأحد الأصناف. وتبين أن خانة عدد الأصول في أمر الشراء فارغة في ٣٢١ حالة (بقيمة ٧٦٨ ٥٨٥ دولاراً أمريكياً). وفي غياب الرقم التسلسلي والموقع المادي، يصبح من الصعب على الإدارة تتبع الأصول ومراقبتها وتحديد المسؤولية في حالة حدوث أي سرقة أو احتيال.

٢٢٣- وأجاب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ بأنه تم اتخاذ إجراءات تصحيحية (تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١) في معظم الحالات.

التخلص من أصناف متقدمة

٢٢٤- تم وضع علامات على مائتين وسبعة عشر صنفاً من معدات تكنولوجيا المعلومات (حواسيب محمولة وحواسيب مكتبية وطابعات وميكروفونات) للتخلص منها، ولكن تم التخلص من ٦٦ صنفاً فقط خلال عام ٢٠٢١. ولم يتم بعد التخلص من الرصيد المتبقي البالغ ١٥١ صنفاً. ولاحظنا أن الأصناف التي تحمل علامات للتخلص منها تحتوي أيضاً على أصناف كانت في الخدمة منذ عام ١٩٩٦. وكشف التحليل العمري أنه من بين الـ ٢١٧ صنفاً أعلاه، كان عمر ١٥٦ صنفاً (٧٢٪) أكثر من ست سنوات حتى ٣١ كانون الثاني/ يناير ٢٠٢١، ولا يزال ٥٧ صنفاً قيد الاستخدام وفقاً لسجل الأصول الثابتة. وهو ما يشير بوضوح إلى وجود مواد متقدمة وعفا عليها الزمن قيد الاستخدام.

٢٢٥- وهذه الأصناف هي في أغلبها حواسيب محمولة ومعدات خاصة بتكنولوجيا المعلومات. ويشار إلى أن استخدام معدات وتكنولوجيا متقدمة يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على كفاءة الموظفين، حيث تتم معالجة معظم الأعمال في المنظمة من خلال أجهزة الحاسوب والحواسيب المحمولة.

٢٢٦- وفي حين وافق المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ على ملاحظات المراجعة التي أبديناها، ذكر أن التناقضات المبلغ عنها في المراجعة إما أنه قد اتخذت إجراءات بشأنها أو يجري العمل على معالجتها. وسيواصل المكتب تتبع الأصول ورصدها في المستقبل تماشياً مع إرشادات الإجراءات التشغيلية الموحدة.

التوصية ١٦: يلزم أن يعزز المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ نظامه الخاص برصد الأصول وتتبعها.

٧- مكتب المنظمة القطري في كمبوديا

٢٢٧- أجرينا مراجعة مالية ومراجعة للامتثال للقواعد النظامية فيما يخص مكتب المنظمة القطري في كمبوديا (اختصاراً: المكتب القطري) لعام ٢٠٢١.

تخطيط العمليات وإدارة البرامج

إطار النتائج والأثر

٢٢٨- في إطار تقييم المخرجات والحصائل المحققة، من حيث مؤشرات إطار النتائج المقررة، طلبنا من مكتب المنظمة القطري في كمبوديا تقديم نسخة من تقرير استعراض منتصف المدة لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١. وقد أجاب المكتب القطري بأن استعراض منتصف المدة، بما في ذلك تحديد النقاط الحسابية في سجل أداء المخرجات، أجري على مستوى المكاتب الإقليمية من قبل المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ.

٢٢٩- ونرى أن تلخيص المخرجات والأداء على مستوى المكاتب الإقليمية فقط، وعدم قياس المخرجات على مستوى المكاتب القطرية، يتعارض مع هدف النموذج التشغيلي الجديد الذي يحول التركيز على الأثر إلى المستوى القطري.

٢٣٠- ورداً على ملاحظة المراجعة، ذكر المكتب القطري أن القصد الرئيسي من سجل أداء المخرجات هو توليد شفافية في الإبلاغ من خلال تولي زمام المبادرة والمشاركة والانخراط بصورة مناسبة من جانب جميع الموظفين المساهمين في تحقيق النتائج.

٢٣١- وإذ نعرب عن تقديرنا لنظام الرصد القائم في المكتب القطري في كمبوديا بغرض قياس الأداء والنقد المحرز به، يجدر التنويه إلى أن سجل أداء المخرجات جزء لا يتجزأ من إطار النتائج، أي إطار تأثير برنامج العمل العام الثالث عشر للمنظمة.

التوصية ١٧: نوصي بأن تنظر المنظمة في الإفصاح عن تقرير تقييم التصنيفات/ الأثر لكل مكتب قطري تابع لها، لأن الهدف الرئيسي للتحويل هو رصد الأثر على المستوى القطري.

استراتيجية الموارد البشرية

شواغر لم يتم شغلها

٢٣٢- من الضروري توافر قوة عاملة على درجة عالية من المهارة والحماس للوفاء بولاية وأهداف المكاتب القطرية التابعة للمنظمة، بما في ذلك الاستجابة لحالات الطوارئ والتنفيذ السلس لمختلف البرامج الصحية.

٢٣٣- وقد استعرضنا قوام الموظفين والشواغر في المكتب القطري في كمبوديا، ولاحظنا أنه من بين ما مجموعه ٥٠ وظيفة معتمدة، كانت هناك سبعة شواغر على مختلف المستويات (وظيفتان شاغرتان في الرتبة ف-٥، وأربعة شواغر في الرتبة ف-٤، ووظيفة شاغرة في الرتبة خ ع-٥)، بما يمثل نسبة ١٤٪ من الوظائف الشاغرة. ومن بين هذه الوظائف الشاغرة السبع، كانت ثلاث وظائف شاغرة منذ أكثر من ستة أشهر.

٢٣٤- وردًا على ذلك، ذكر المكتب القطري أنه من بين ما مجموعه سبع وظائف شاغرة، كانت هناك أربع وظائف شاغرة لمدة تقل عن ثلاثة أشهر، وبدأت التعيينات فيوظيفتين من هذه الوظائف بالفعل. وتواجه الوظيفتان الأخريان قيوداً تمويلية وقد لا يتم شغلها. ويجري تقييم لتحديد حلول التمويل الممكنة في المستقبل.

٢٣٥- وفيما يتعلق بثلاث وظائف شاغرة منذ أكثر من ستة أشهر، ذكر المكتب القطري أن اختيار المرشحين لوظيفتين شاغرتين لم ينجح حتى الآن. وعُرضت الوظائف على اثنين من المرشحين، لكن كليهما رفض بسبب المخاطر المرتبطة بالجائحة. وذكر كذلك أن هناك عملية جارية لإعادة الإعلان، وسيتم بذل كل جهد ممكن لالتهاء من شغل جميع الوظائف الثلاث في المستقبل القريب.

المساواة بين الجنسين

٢٣٦- نلاحظ أن التوزيع العام بين الجنسين للموظفات كان ٤٥٪ مقابل ٥٥٪ للذكور، وهو ما يتماشى إلى حد ما مع ما هو منصوص عليه بأن يكون التوزيع الجنساني منصفةً في مكاتب المنظمة القطرية.

إدارة المشتريات

تأخر شراء مجموعة أدوات لاختبار تفاعل البوليمراز التسلسلي بالانتساخ العكسي لكوفيد-١٩

٢٣٧- في إطار إجراء اختبارات تشخيص كوفيد-١٩ من قبل حكومة كمبوديا، قام مكتب المنظمة القطري في كمبوديا، في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٠، بطلب بادئات ومجسات لاختبارات تفاعل البوليمراز التسلسلي بالانتساخ العكسي (E-gene) من شركة TiBMolBiol من خلال بوابة إمدادات كوفيد-١٩. ووصلت مجموعات الأدوات هذه (٢٦٠ مجموعة) إلى كمبوديا في آذار/مارس ٢٠٢١. وكانت مدة صلاحية هذه المجموعات حتى ٥ أيار/مايو ٢٠٢١. ولم تقبل وزارة الصحة الكمبودية تسلّم الشحنة بسبب قصر مدة صلاحيتها (حوالي شهر ونصف). وهكذا، أُهدرت الشحنة الكاملة المكوّنة من ٢٦٠ مجموعة (٩٦٠ ٢٤ أداة اختبار) بقيمة ٩١١ ٤٦ دولاراً أمريكياً.

٢٣٨- ولاحظنا أن هذه البادئات والمجسات كانت موجودة فعلياً بمخزون المقر الرئيسي للمنظمة في جنيف، عندما قدّم المكتب القطري في كمبوديا الطلبات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٠. ومع ذلك، تم شحن الرسالة فقط في ١ شباط/فبراير ٢٠٢١، على الرغم من الإدراك التام لقرب تاريخ انتهاء صلاحية الشحنة. ووصلت الشحنة إلى كمبوديا في ١٢ آذار/مارس ٢٠٢١. ولاتزال أسباب تأخر المقر الرئيسي للمنظمة في شحن الرسالة غير متاحة في السجلات.

٢٣٩- كما لاحظنا أن المكتب القطري في كمبوديا اشترى (بتاريخ ١٠ أيار/مايو ٢٠٢١) ٦٠ مجموعة أدوات Invitrogen SuperScript لاختبارات تفاعل البوليمراز التسلسلي بالانتساخ العكسي بتكلفة ٣١٢ ١٤٦ دولاراً أمريكياً. وكان من المقرر تسليم هذه المجموعات إلى وزارة الصحة الكمبودية في إطار إجراء الحكومة اختبارات عاجلة لتشخيص كوفيد-١٩. وتستخدم أدوات Invitrogen SuperScript مع بادئات ومجسات شركة TiBMolBiol M/S. وأثناء إجراء عملية الشراء الطارئة، برّر المكتب القطري شراء أدوات Invitrogen SuperScript، مشيراً إلى أنها ستستخدم جنباً إلى جنب مع مجموعات بادئات ومجسات تفاعل البوليمراز التسلسلي بالانتساخ العكسي لشركة TiBMolBiol الموجودة بالفعل في مخازن وزارة الصحة الكمبودية. هذا على الرغم من حقيقة أنه في توقيت اتخاذ قرار شراء مجموعات Invitrogen SuperScript (١٠ أيار/مايو ٢٠٢١)، كانت مجموعات شركة TiBMolBiol قد انتهت صلاحيتها بالفعل في ٥ أيار/مايو ٢٠٢١. وكان المكتب القطري على دراية أيضاً بأن الحكومة الكمبودية رفضت تسلّم هذه المجموعات. ومن غير المعروف كيف ستستخدم superscript المذكورة في غياب البادئات والمجسات.

حملة توعية متلفزة لبرنامج التحصين

٢٤٠- طلب المركز الوطني لصحة الأم والطفل في كمبوديا (بتاريخ ١٤ نيسان/ أبريل ٢٠٢٠) من المنظمة تقديم الدعم في إدارة حملة توعية لبرنامج التحصين الوطني. وشمل ذلك بثّ إعلانات تلفزيونية وإذاعية.

٢٤١- وبناءً على هذا الطلب، دعا المكتب القطري في كمبوديا خمس شركات تلفزيونية محلية إلى تقديم عروض لبثّ إعلانات تلفزيونية قصيرة. وقدمت ثلاث شركات، هي الشركة "أ" والشركة "ب" والشركة "ج"، عروض أسعار، حيث عرضت الشركة "ب" بثّ ١٣٨ إعلاناً لمدة شهر بسعر ٥٠,٧٢ دولاراً أمريكياً لكل إعلان. وعرضت الشركة "أ" بثّ ٨٢ إعلاناً لمدة شهر بسعر ٤٠٧,٨٨ دولاراً أمريكياً لكل إعلان. وكانت الشركة "أ" توفر تغطية في ٢٥ مقاطعة، في حين توفر الشركة "ب" تغطية في ٢٣ مقاطعة. وقُيِّمت العطاءات على أساس أربعة معايير، هي التكلفة، والجودة، والموثوقية، والقدرة على الوفاء بالآجال التي تحددها المنظمة. وتمّ إجراء التقييم على أساس درجة إجمالية قدرها ٢٠، بحدّ أقصى هو خمس درجات لكل معيار. وأعطيت الشركتان "أ" و"ب" ١٨ نقطة لكل منهما، في حين حصلت الشركة الثالثة "ج" على ١٧ نقطة. وتعادلت كل من الشركتين "أ" و"ب" عند ١٨ نقطة؛ ومُنحت الشركة "أ" هذه العملية، على أساس أنّ لديها أفضل تغطية للبثّ على الصعيد الوطني (جميع المقاطعات والبلديات الـ ٢٥)، وتتمتع بشعبية كبيرة بين عامة الناس. إنّ مبدأ القيمة مقابل المال يعني شراء الجودة المناسبة، بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وقد لاحظنا أن عملية الشراء هذه لم تثبت قيمتها مقابل المال للأسباب التالية:

(أ) لم يتمّ منح الدرجات بشكل صحيح لمعايير التكلفة. فبالنظر إلى أنّ تكلفة كل إعلان المعلنّة من الشركة "ب" بلغت ٥٠,٧٢ دولاراً أمريكياً ومن الشركة "أ" ٤٠٧,٨٨ دولاراً أمريكياً، كان ينبغي أن تكون الدرجات الصحيحة هي ٥ للشركة "ب" و ٠,٦٢ للشركة "أ" (وليس ٣). وهكذا، أحرزت الشركة "ب" أعلى النتائج برصيد ١٨ نقطة، تليها الشركة "أ" برصيد ١٥,٦٢ نقطة. وبعد اعتماد طريقة التقييم هذه، كان ينبغي منح العقد للشركة "ب" لأنّها قدّمت أفضل قيمة مقابل المال على النحو المبين في الدرجات. وكان من شأن منح العقد للشركة "ب" أن يحقق وفراً قدره ٤٤٦ ٢٦ دولاراً أمريكياً.

(ب) لم تُدرج التغطية كمعيار للتقييم/ حساب الدرجات بصورة موضوعية، وإنّما استُخدمت بطريقة ذاتية بعد التقييم/ حساب الدرجات. وهذه ليست ممارسة صحيحة. ويشار إلى أنّ التغطية معيار مهم، وكان ينبغي إدراجها لأغراض التقييم/ حساب الدرجات.

(ج) وإذا سلّمنا جدلاً بأنّ ارتفاع مدى التغطية الجغرافية للشركة "أ" شكّل أحد الاعتبارات التي رُوِّعت عند اتخاذ قرار لصالح الشركة "أ"، كان ينبغي أيضاً مراعاة حقيقة أن الشركة "أ" عرضت بثّ ٨٢ إعلاناً فقط في الشهر، مقابل ١٣٨ إعلاناً عرضت الشركة "ب" بثّها شهرياً. فالتغطية تشمل أيضاً عدد الإعلانات (كثافة التغطية).

(د) ومن الجدير بالذكر أن الشركة "أ" هي الشركة الأم للشركة "ب". وقد دُعيت خمس شركات إلى تقديم عطاءات واستجابت ثلاث شركات، اثنتان منها في عداد الأطراف المترابطة. وعرضت الشركة "أ"، وهي الشركة الأم، ثمانية أضعاف السعر المقدم من الشركة "ب"، على الرغم من أنّها عرضت بثّ إعلانات أقلّ بنسبة ٤٠٪ من الشركة "ب". وتشير الوقائع المذكورة أعلاه إلى أنّ عملية الشراء لم تكن تنافسية حقاً وأنّها كانت عرضة لمخاطر التواطؤ في العطاءات من جانب الشركتين المترابطتين. وينبغي للمنظمة، بوصفها مؤسسة عامة، أن تنتبه لهذه الممارسات.

تأخر في التسليم

٢٤٢- إن التسليم في الوقت المناسب هو جوهر أهداف الشراء. وفي الحالات التي يشوبها تأخر في التسليم، ولاسيما في حالات الطوارئ، يكون هدف الشراء منقوضاً. وقد قمنا بتحليل جميع طلبات الشراء المكتملة (حتى ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١) لفترة السنتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ فيما يتعلق بالمكتب القطري في كمبوديا. وتم استخراج البيانات من واقع تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال (تحليل تواريخ استحقاق تنفيذ أوامر الشراء تحت بند توريد السلع).

٢٤٣- ولاحظنا إتمام ١٦٦ أمر شراء إجمالاً بقيمة ١,٧٥ مليون دولار أمريكي حتى ٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٢١. ومن بين هذه الأوامر، كان هناك تأخير في ١٢٨ أمر شراء (٧٧٪ من الحالات) بقيمة ١,٤٩ مليون دولار أمريكي (٨٤,٩٥٪). ولذلك، لم ينفذ في الوقت المحدد سوى ٣٨ أمر شراء بقيمة ضئيلة جداً لا تتجاوز ٠,٢٦ مليون دولار أمريكي (١٥,٠٥٪).

٢٤٤- كما لاحظنا حدوث تأخير في تنفيذ طلبات الإمداد، بما في ذلك المشتريات الطارئة أيضاً. وكشف تحليل وفقاً للفئة أنه من بين ١٢٨ حالة متأخرة، كانت هناك ٣٨ حالة متصلة بمشتريات طارئة تبلغ قيمتها ٦٠٢ ٦٠٧ دولار أمريكي، بما يمثل ٤١٪ من حيث قيمة أوامر الشراء المنسوبة إلى الحالات المتأخرة.

٢٤٥- ولاحظنا أيضاً أن الموردين تم اختيارهم على أساس المهلة الزمنية التي عرضوها وقت تقديم العطاءات. ولكن بعد إصدار أمر الشراء، لم يلتزم الموردون بالجدول الزمني للتسليم.

٢٤٦- وأجاب المكتب القطري بأن الجائحة فرضت ضغوطاً وتوترات هائلة على الأسواق العالمية وعلى شراء الإمدادات. وأشار إلى عاملين رئيسيين أسهما في تراكم حالات التأخير في عمليات التسليم وهما: زيادة المنافسة في الأسواق (مع وجود طلبات منافسة من المشتريين)، والتأخر في الشحن لأسباب مماثلة، وكذلك بسبب تدابير القيود المطبقة في مواقع الإنتاج أو الشحن.

٢٤٧- ونرى أن أجل التسليم الذي عرضه الموردون أخذ في الاعتبار الوضع السائد، وأن الاختيار جاء على أساس عروضهم. وعليه، كان ينبغي الالتزام بجدول التسليم الأصلي. وكان ينبغي للمكتب القطري كذلك أن يقرر الجدول الزمني للتسليم وفقاً لمتطلباته/ حاجاته الملحة وأن يضعه من البداية كشرط أثناء عملية تقديم العطاءات، بحيث يكون الموردون القادرون على التسليم وفقاً للجدول الزمني المحدد مؤهلين للنظر في التعاقد معهم.

تقييم أداء الموردين

٢٤٨- قدمت الإدارة قائمةً إجمالية ٣٣٥ أمر شراء (١٥٤ عقداً للسلع و ١٨١ عقداً للخدمات) تم الانتهاء منها بين ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠ و ٣١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١. وعلى ضوء ما سبق، قمنا بفحص ٨٠ أمر شراء عالي القيمة تغطي ٧١٪ من إجمالي النفقات.

٢٤٩- ولم يجر تقييم أداء الموردين في ٦٠٪ من الحالات، بما في ذلك حالات مشتريات الطوارئ. وقد لا يكون تقييم أداء الموردين إلزامياً في حالات مشتريات الطوارئ التي تقل قيمتها عن العتبة الحديثة، ومع ذلك يصبح تقييم الموردين أكثر أهمية في الحالات التي يتم فيها الاستغناء عن الإجراء المعياري للشراء أو تخفيفه بسبب ظروف طارئة. ويمكن النظر على الفور في أمر الموردين ذوي الأداء السابق الجيد والمدرجين ضمن تصنيفات الجودة المضمونة، دون أي تأخير في العقود التي سبّهم معهم مستقبلاً في ظل الاحتياجات الناشئة. ومن ناحية أخرى، يمكن تجنب الموردين الذين لديهم سجلات سابقة سيئة فيما يتعلق بالنوعية والكمية وحسن التوقيت والسعر والتسليم

وما إلى ذلك. وعليه، فإن التوصية الخاصة بتقييم أداء الموردين لمشتريات الطوارئ المنصوص عليها في الدليل الإلكتروني ينبغي أن تؤخذ بالروح الصحيحة.

٢٥٠- إن سوء تقييم أداء الموردين يمكن أن يكلف المنظمة الكثير من حيث الأموال ونوعية الخدمات والارتباطات القانونية غير الضرورية. لذلك، ينبغي أن يكون هذا التقييم جزءاً من عملية الشراء.

٢٥١- ومع التسليم بأهمية إجراء تقييم لأداء الموردين، ذكرت الإدارة أن تقييم أداء عقود الخدمات قد بدأ بالفعل (يتضح ذلك في ٤٠٪ من الحالات التي أخذ مراجعو الحسابات عينات منها). بيد أن المكتب القطري أكد مواصلة بذل جهود أكبر في هذا المجال.

هاء: شكر وتقدير

٢٥٢- نود أن نعرب عن تقديرنا للمنظمة وأعضاء إدارتها العليا والموظفين العاملين معهم للتعاون مع فريق مراجعة الحسابات ومساعدته خلال مراجعته للحسابات.

غيريش تشاندرا مورمو
المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند

١٣ نيسان/ أبريل ٢٠٢٢

التذييل ١

حالة تنفيذ التوصيات للفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزتها
١	٢٠٢١	R001	استحداث طريقة للإفصاح عن "النقدية ومكافئاتها" و"الاستثمارات القصيرة الأجل" بشكل واضح في بيان المركز المالي، دون المساس بكفاءة الخزانة المجمعة ومزاياها.	قبلت الخزانة التوصية وثُوقش الموضوع مع مراجع الحسابات يوم ١٠ تشرين الثاني/ نوفمبر واقتُرحت عليه مسودة مذكرة إفصاح لكي ينظر فيها. واعتباراً من عام ٢٠٢١، سيُكشف عن هذه الأرقام المتعلقة بالمنظمة في مذكرة عن الحسابات في شكل تقدير حسابي تقريبي للنقدية والاستثمارات النقدية استناداً إلى الأرصدة المشتركة بين الكيانات. كما سيُفصَح عن أساس حساب هذه القيم على امتداد هذه الخطوط كالتالي: "تُخلط أموال الكيانات المُستضافة مع أموال المنظمة ضمن إجمالي الأرقام المتعلقة بالنقدية والاستثمارات القصيرة الأجل. وعلى افتراض أن نسب النقدية والاستثمارات القصيرة الأجل هي نفسها في جميع الكيانات المُستضافة، فإن من شأن النقدية والاستثمارات القصيرة الأجل المتصلة بالأرصدة المشتركة بين الكيانات فيما يخص كل كيان مُستضاف أن تُحسب على النحو التالي..."	جرى الإفصاح كما ينبغي في البيانات المالية للمنظمة عن عام ٢٠٢١. ولا يجوز الإصرار على تنفيذ التوصية أكثر من ذلك.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
٢	٢٠٢١	R002	إدراج الإفصاح عن إدارة المنظمة لأموال صندوق التأمين الصحي الطويلة الأجل في البيانات المالية من أجل تحسين فهمها.	أوصى مراجعو الحسابات بضرورة إدراج إفصاح محدد بشأن إدارة المنظمة لأموال صندوق التأمين الطويلة الأجل بمبلغ ١,١٧ مليار دولار في الملاحظة ٤-٢ بشأن إعادة الاستثمارات. وقُدِّم الإفصاح اللازم في البيانات المالية لعام ٢٠٢٠ وهو متسق مع البيانات المالية لعام ٢٠٢١. ومن المقترح إغلاق التوصية.	قدم رئيس الإدارة نسخاً من الملاحظات المتعلقة بالبيانات المالية لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١. ولا يجوز الإصرار على تنفيذ التوصية أكثر من ذلك.	نعم			
٣	٢٠٢١	R003	ينبغي الوصول بسجلات جرد المخزون إلى المستوى الأمثل لتحقيق الفعالية من حيث التكلفة من خلال اعتماد أدوات إدارة مخزون مقبولة على نطاق واسع، من قبيل أداة كمية الطلب الموفرة.	سيُتسنى بفضل تنفيذ النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية وسلسلة الإمداد اعتماد ممارسات فضلى من قبيل الممارسة المتبعة بشأن كمية الطلب الموفرة.	نظراً لأهمية هذه المسألة، سيجري رصد التقدم المحرز في تنفيذها في النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية.	نعم			
٤	٢٠٢١	R004	ضمان أن تتوافر في الوقت المناسب المعلومات المُحدّثة والصحيحة في النظام العالمي لإدارة المخزون عن أي فترة زمنية.		في انتظار الرد			نعم	
٥	٢٠٢١	R005	الاحتفاظ بقائمة بالأسعار الدولية لجميع الأدوية واللوازم الطبية، التي يمكن استخدامها كمرجع أثناء عمليات الشراء.	مع أننا نتفق على أن من شأن قوائم الأسعار المرجعية أو قواعد البيانات أن تكون مفيدة، فإن إعداد هذه القوائم والاحتفاظ بها واستخدامها أمر محفوف بالتعقيدات. وغالباً ما تكون معالم التمكين غير موجودة ولا يوجد توحيد قياسي مثلاً بشأن أحجام العبوات أو وحدات القياس، كما أن هناك اختلافات قطرية وإقليمية من شأنها أن تجعل عملية المقارنة أو المطابقة المرجعية لأغراض التسعير غير صالحة. وسيستغرق الأمر وقتاً طويلاً وموارد كبيرة للتأكد دوماً من أن الأسعار هي الأسعار المتداولة حالياً لأغراض المقارنة المرجعية وتحليل عمليات مقارنة الأسعار.	في رأينا أن هناك ثلاث مبادرات جارية تسعى إلى معالجة المسألة التي أثيرناها. ويمكن مشاركة حالة هذه المبادرات معنا لكي يتسنى الاستفادة منها في مراجعة الحسابات للأغراض المرجعية. وعليه تُغلق التوصية.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
				ونحن ندرك أن هناك فريقاً آخر تابعاً للمنظمة معنياً بمجال الأدوية والمنتجات الصحية يعمل على إجراء مقارنات مرجعية للأسعار، وأن الصندوق العالمي يجري عملية محاكاة مماثلة، وسنحرص على إطلاع أنفسنا على هذه المبادرات عوضاً عن تنفيذ مشروع جديد ضمن نطاق خدمات المشتريات والإمدادات. وبصرف النظر عن المحاذير المذكورة أعلاه، فقد وضع فريق الإمداد في كوالالمبور قائمة موحدة بأسماء البنود المُشترَاة بانتظام مُرفقة بأسعار إرشادية واستفاد من البيانات السابقة المتعلقة بالشراء ضماناً لأن تشكل معقولية الأسعار ممارسة موحدة مُتبعة فعلاً في هذا المضمار.					
٦	٢٠٢١	R006	التوضيح في الدعوة إلى تقديم العروض ما إذا كانت عروض الأسعار ستقِيم على أساس المبلغ الإجمالي أم على أساس كل بند على حدة.		في انتظار الرد			نعم	
٧	٢٠٢١	R007	الاحتفاظ بوثائق كاملة عن عملية الشراء برمتها على النحو المنصوص عليه في البند ٢-٥ من كُتَيْب مشتريات المنظمة، من أجل التمسك بمبدأ الشفافية والتمكين من التحقق. وينبغي أن يُمنح مراجع الحسابات الخارجي حق الاطلاع بالكامل على المُجلد الإلكتروني الذي يحتوي على جميع وثائق المشتريات.	يوجد في دليل المشتريات ناحيتان متميزتان تتعلّقان بالتوثيق، هما: (١) ملف المشتريات الذي يجب الاحتفاظ به ويجب أن يحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بعملية الشراء، أي كامل عملية المناقصة، بما في ذلك التقييم، والمقترحات، ومراجعة لجنة استعراض الوثائق، وموافقة المدير العام المساعد، وما إلى ذلك. (٢) الوثائق المُرفقة بكل أمر من أوامر الشراء. لا ترفق الوحدة الطالبة سوى الوثائق ذات الصلة بأمر الشراء تحديداً. فلا تطلب مثلاً إدارة الإمداد إلى الوحدات الطالبة أن ترفق جميع الوثائق المتعلقة بدعوة تقديم العطاءات	يشكّل نقص الوثائق مشكلة أثارها مراجعو الحسابات على مدى عدة سنوات مضت. وقد أبلغنا بأن الوثائق المتعلقة بالمشتريات تُحمّل في نظام إدارة المحتويات في المؤسسة. وسنُصد كيفية دمج نظام إدارة المحتويات في المؤسسة في نظام إدارة الأعمال بواسطة عملية مراجعة الحسابات.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظّمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذة	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزتها الأحداث
				عندما ترفع طلب شراء أحد البنود الواردة في الفهرس، لأن من شأن ذلك أن يحمل الوحدات الطالبة عبئاً إدارياً لا داعي له، كما أنه لا يحسن الامتثال. وإضافة إلى ذلك، تُحمّل الوثائق الداعمة للاتفاقات الطويلة الأجل على البوابة الإلكترونية لإدارة عقود المناقصات الإلكترونية (Intend). ولا يدعم نظام الإدارة العالمي عملية تحميل وثائق الاتفاقات الطويلة الأجل، ولكن ذلك شرط مُبين في النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية. وعليه سيتمكن نظام إدارة الأعمال في المستقبل من الاضطلاع بعملية أكثر مركزية لإدارة الوثائق وتجميعها، ويدعم تلك العملية.					
٨	٢٠٢١	R008	وضع نظام لسلسلة الإمداد يمكن تفعيله لتلبية الاحتياجات في حالات الطوارئ. وينبغي إدراج طرائق عمليات الطوارئ إلى جانب الحوافز المناسبة في العقود المبرمة مع المُوردين والمقاولين العاملين في مجالي النقل البحري واللوجيستيات.	سيدفعنا النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية إلى اعتماد نموذج سلسلة إمداد أكثر تكاملاً مما هو عليه في الوقت الحالي. وتعمل الأمانة على تصميم مسار عمل إمداد، ومن المتوقع في خطط النشر الحالية أن تدخل وظائف جديدة حيز التنفيذ إلكترونياً في عام ٢٠٢٣ لإدارة الخدمات اللوجيستية والشحن والتخزين. وستدعم هذه الوظائف الجديدة عمليات الطوارئ وتعزز نهج الإمداد المتكامل.	نظراً لأهمية هذه المسألة، فإن تنفيذها بواسطة النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية يلزم متابعته بواسطة عملية مراجعة الحسابات.		نعم		
٩	٢٠٢١	R009	توثيق جوانب التقييم التقني والمالي في جميع عمليات الشراء على النحو الواجب وفقاً لأحكام كُتِيب ودليل مشتريات المنظّمة.	تتعلّق نتائج مراجعة الحسابات هذه بالمشتريات الطارئة التي تتم بتطبيق إجراءات الشراء في حالات الطوارئ. وستعمل خدمات المشتريات والإمدادات مع وحدات الأعمال ذات الصلة لتوجيه أنشطة الشراء والإمداد التي يُضطلع بها في سياق إحدى الطوارئ المُعلنة لضمان الوفاء بتوصية مراجعة الحسابات هذه. ورهنأً بموافقة المدير العام، فإن الإجراء المتّخذ يتمثل في إنشاء مناصب قيادية	تُغلق التوصية في ضوء شروع الإدارة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في هذا الاتجاه.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزتها الأحداث
				متخصّصة في المشتريات في حالات الطوارئ داخل هيكل الإمداد بوصفه نهج تشارك في الأعمال، ممّا سيكفل اطلاع القائمين بعمليات الشراء نيابةً عن أفرقة الطوارئ على عمليات الشراء السليمة اطلاعاً كاملاً وتدريبهم عليها.					
١٠	٢٠٢١	R010	التوقيع على اتفاقات طويلة الأجل تزيد مدتها على ثلاث سنوات أو أكثر. ومراعاةً لتغير الأسعار على مر السنين، يمكن إدراج بند مناسب بشأن تفاوت الأسعار في الاتفاق الطويل الأجل، بحيث يحقق الربط بأسعار سوق الواردات.	توقع الآن اتفاقات جديدة طويلة الأجل لمدة ثلاث سنوات، وقد أدرجنا بنداً في الاتفاقات الجديدة الطويلة الأجل المتعلقة بكوفيد-١٩ يمكن الموردين من تقديم مبرراتهم بشأن زيادة الأسعار في حالة استيفاء معايير معينة، مثل البيانات الموثقة فيما يخص الزيادات الكبيرة.	في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها، سيتناول النظام الجديد لإدارة الأعمال هذه المسألة. وعليه، فإن هذه التوصية قد تجاوزتها الأحداث.				نعم
١١	٢٠٢١	R011	اعتماد معيار شفاف وموضوعي لتوزيع أوامر الإمداد بين مختلف الشركات المدرجة في القائمة المختصرة للاختيار المبدئي.	هذه الممارسة متبعة بالفعل إلى حد ما وسنواصل تطبيق ما يلي عند اتخاذ قرارات بشأن توزيع الأوامر: (١) بالنسبة للوازم فهرس المجموعات: سنتولى إدارة مسابقة مصغرة بين حاملي الاتفاقات الطويلة الأجل بتطبيق معايير معينة بحسب الأولويات المبينة أدناه: أمر الشراء في حالات الطوارئ: التسليم - < مدة الصلاحية المقبولة - السعر < أمر الشراء القياسي: السعر - < مدة الصلاحية المقبولة - < التسليم توثق المعايير وعمليات المقارنة وتُحمّل في نظام إدارة المحتويات في المؤسسة فيما يخص كل واحد من أوامر الشراء. ويُعلن عن المعايير نفسها لحاملي الاتفاقات الطويلة الأجل.	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
				(٢) بالنسبة لأوامر شراء فهرس غير المجموعات: لا توجد منافسة مصغرة، ويعتمد التوزيع على أقل تكلفة حل معروضة (بما يشمل النقل) وإمكانية شحن الأوامر الموحدة. وتستند أوامر الشراء في حالات الطوارئ إلى أسرع الفرص المتاحة في مجال التوافر/ التسليم.					
١٢	٢٠٢١	R012	ينبغي للمنظمة أن تطلب من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) إصدار الفواتير عند تسليم المواد جزئياً، وينبغي لها أن تعدل الدفعة المقدمة بما يتناسب مع ذلك.		في انتظار الرد			نعم	
١٣	٢٠٢١	R013	تعزيز النهج العقابية والوقائية لمعالجة الاتجاه المتزايد لحالات سوء السلوك. وينبغي الحد من التأخيرات في التحقيق والإجراءات التأديبية، بحيث تشكل الإجراءات التأديبية الفورية والمتناسبة عاملاً رادعاً.		في انتظار الرد			نعم	
١٤	٢٠٢١	R014	اعتماد نهج قائم على المخاطر في الوقاية من خلال تحديد المكاتب والوحدات المحفوفة بدرجة عالية من خطر وقوع سوء السلوك والتركيز على التوعية وتعزيز الضوابط في هذه المكاتب. وبما أن أكبر عدد من القضايا يتعلق بالاحتيال، فينبغي بذل جهود رامية إلى زيادة الوعي بمسألة الاحتيال وضوابط الوقاية منه. وينبغي للمنظمة أن تعزز التدابير الوقائية مثل التحقق من السوابق قبل التوظيف، والتدقيق في النزاهة قبل الترقيات، وتناوب الموظفين في المناصب الحساسة.		في انتظار الرد			نعم	

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
١٥	٢٠٢١	R015	ضمان صياغة استراتيجيات جديدة للتعاون القطري لأفغانستان وإثيوبيا والعراق وجنوب السودان في أقرب وقت ممكن وفقاً للمبادئ التوجيهية الجديدة الصادرة.		في انتظار الرد			نعم	
١٦	٢٠٢١	R016	ضمان اكتمال إطار النتائج وتنفيذه في مكاتب المنظمة القطرية في كل من أفغانستان وإثيوبيا والعراق وجنوب السودان في أقرب وقت ممكن.	نظراً لأن هذه التوصية تتطلب مدخلات من ٤ مكاتب قطرية، فقد قسمت بناءً على ذلك في موقع شيربوينت (SharePoint) لمراجعي الحسابات من أجل جمع الردود.	هذه التوصية قيد التنفيذ لأن إطار النتائج مازال قيد التنفيذ.		نعم		
١٧	٢٠٢١	R017	بذل المكاتب القطرية لجهود إضافية لتقليل عدد الوظائف الشاغرة، خاصة تلك التي ظلت شاغرة على مدى أكثر من ستة أشهر، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الثغرات التمويلية في هذا الصدد.	تغيرت بشكل جذري خطة المنظمة بشأن الموارد البشرية في أفغانستان استجابة لحالة الطوارئ في البلد. وتم تغيير الخطة (توسيع نطاقها) وزيادة عدد الوظائف فيها. ويعكس الملخص المرفق حالة الوظائف الشاغرة. ويلاحظ أن المكتب القطري بذل قصارى جهده وأنه من أصل ١٦٤ وظيفة هناك ٥١ وظيفة شاغرة، جميعها شُغلت أو تم الإعلان عنها وهي قيد عملية التعيين، باستثناء ٩ وظائف (تمثل نسبة ١٧٪) يبحث المكتب القطري حالياً عن تمويل للإعلان عنها. وفي وقت مراجعة الحسابات، بلغ عدد الوظائف الشاغرة غير المُعلن عنها أو غير الخاضعة لعملية التعيين ٢٦ وظيفة من أصل ١٣١ وظيفة إجمالاً.	تُغلق التوصية في ضوء الجهود التي تبذلها المنظمة لتقليل عدد الوظائف الشاغرة	نعم			
١٨	٢٠٢١	R018	في حالة شراء عدة أصناف بكميات كبيرة، يتعين ضمان تقييم الأسعار على أساس المبلغ الإجمالي، وذكر ذلك بوضوح مقدماً في طلب تقديم العروض. وينبغي ألا تُقسّم الطلبات		في انتظار الرد			نعم	

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
			بين مقدّمي العطاءات إلا إذا لم تكن لدى المورد المختار القدرة على الإمداد بالكميات المطلوبة.						
١٩	٢٠٢١	R019	اعتماد المكتب القطري لطريقة المناقصة المفتوحة في جميع الحالات، أمّا في الحالات الاستثنائية، فإذا لجأ إلى مناقصة محدودة، فينبغي تحديد الموردين المحتملين باستخدام معيار محدد سلفاً يُسجّله على النحو الواجب.		في انتظار الرد			نعم	
٢٠	٢٠٢١	R020	لا يُسمح باستخدام اسم العلامة التجارية لغرض الشراء.		في انتظار الرد			نعم	
٢١	٢٠٢١	R021	الإشارة بوضوح إلى طريقة تقييم العطاءات الواجب اتباعها، من حيث التقييم على أساس المبلغ الإجمالي أو على أساس كل بند على حدة، في الدعوة إلى تقديم العطاءات وضمان الالتزام بها على نحو متسق أثناء التقييم.		تتعلق هذه التوصية بالمكتب القطري لإثيوبيا. في انتظار الرد.			نعم	
٢٢	٢٠٢١	R022	ضمان تسجيل تقارير التقييم التقني الأسباب المحددة لقبول أو رفض المنتجات المعروضة بطريقة موضوعية ويمكن التحقق منها. وينبغي إجراء التقييم التقني بدقة مع الإشارة إلى المواصفات والمعايير الواردة في الدعوة إلى تقديم العطاءات.	توضيح معايير الاختيار والاستبعاد للموردين في وثائق تقديم العطاءات واتباعها بدقة أثناء التقييم.	نعم				

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزاتها
٢٣	٢٠٢١	R023	تقييم الأسعار إما على أساس أسعار مقطوعة أو بالاستناد إلى معدلات كل بند على حدة. وأياً كانت الطريقة المعتمدة، يتعين ذكرها بوضوح مقدماً في الدعوة إلى تقديم العروض وعدم تركها للبت فيها أثناء التقييم.	إذا كانت البنود مرتبطة ببعضها بعضاً، يُوضح ذلك في ورقة المتطلبات ويُتبع في التقييم وبند المساهمات. إذا تعيّن إجراء التقييم بحسب التكلفة الإجمالية، فإننا نورد في معايير الاختيار ذكر (بند المساهمة بحسب التكلفة الإجمالية - أو - بعدمها)؛ ولكن ذلك لا يُجرى إلا في حالات محدّدة للغاية، مثل مُعدّات تكنولوجيا المعلومات لأغراض التوافق. ويبيّن ذلك بوضوح النموذج الجديد للدعوة إلى تقديم العطاءات في التوصية R08.2.	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتّخذتها.	نعم			
٢٤	٢٠٢١	R024	اعتماد المكتب القطري لطريقة المناقصة المفتوحة في جميع الحالات، أمّا في الحالات الاستثنائية، فإذا لجأ إلى مناقصة محدودة، فينبغي تحديد المُوردين المحتملين باستخدام معيار محدّد سلفاً يُسجّله على النحو الواجب.		في انتظار الرد			نعم	
٢٥	٢٠٢١	R025	تحديث السياسة المتعلقة بأمن معلومات مكتب المنظمة القطري من وقت لآخر وإجراء تدريبات دورية على التعافي من الكوارث، وتقييم مدى ضعف أصول وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	مكتب المنظمة القطري ليس مسؤولاً عن سياسات الأمن وهو يتبع سياسات الأمن في المؤسسة. وينبغي توجيه هذه الملاحظة إلى المنظمة على الصعيدين العالمي والإقليمي، عند الاقتضاء.	ينبغي أن يثير مكتب المنظمة القطري، بوصفه جزءاً من المنظمة، هذه المسألة مع وحدته المعنية بتكنولوجيا المعلومات/سياسات الأمن في المقر الرئيسي، وأن يقدم تقريراً عن التقدم المحرز.			نعم	
٢٦	٢٠٢١	R026	بذل جهود لخفض حصة المدفوعات بغير آلية الصرف المباشر	ازدادت بشكل كبير معدلات التغطية بآلية الصرف المباشر في تشرين الثاني/نوفمبر وكانون الأول/ديسمبر ٢٠٢١؛ وبلغت نسبتها المئوية ٩٨٪ في كانون الأول/ديسمبر، مما أدى إلى تخفيض حصة المدفوعات بغير آلية الصرف المباشر بناءً	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتّخذتها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذ	تجاوزاتها
				على ذلك. ويجري على قدم وساق بذل جهود رامية إلى بلوغ معدلات تغطية بآلية الصرف المباشر بنسبة ١٠٠٪، مما سيفضي إلى تحقيق نسبة مئوية قدرها صفر في المدفوعات بغير آلية الصرف المباشر.					
٢٧	٢٠٢١	R027	تعزيز الجهود الرامية إلى تحسين معدلات التغطية بأنشطة التمنيع التكميلي ونوعيتها تسريعاً لوتيرة استئصال شلل الأطفال ومنع الفيروس من معاودة الظهور.	قامت المنظمة بالتنسيق مع حكومة أفغانستان والشركاء المنفذين بمساعدة البرنامج في تنقيح خطة العمل الوطنية السنوية بشأن الطوارئ (المقرر اعتمادها بصيغتها النهائية في اجتماع الفريق الاستشاري التقني) التي تركز على التصدي للتحديات التي تواجه تنفيذ البرامج بالبلد وتسعى جاهدة إلى التدرج في تحسين معدلات التغطية بأنشطة التمنيع التكميلي بهدف بلوغ مرحلة الاستئصال. وتضم الخطة عنصراً معنياً بالرصد والتقييم يستعرض دورياً التقدم المحرز في التنفيذ، ويخضع أيضاً لاستعراض مستقل ومشورة الفريق الاستشاري التقني المعني باستئصال شلل الأطفال. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ.	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها.	نعم			
٢٨	٢٠٢١	R028	اتخاذ تدابير عاجلة ومناسبة لاحتواء انتشار حالات شلل الأطفال الناجمة عن فيروس شلل الأطفال البري من النمط ١ وفيروسات شلل الأطفال الدائرة المشتقة من اللقاح، وخاصة من خلال انتقال الفيروس عبر الحدود.	تعمل المنظمة بالتنسيق مع حكومة أفغانستان والشركاء المنفذين الآخرين بشكل وثيق مع برنامج استئصال شلل الأطفال في باكستان (في ضوء سفر السكان عبر الحدود على نطاق واسع بين البلدين) من أجل الاشتراك في تنفيذ أنشطة التطعيم عبر الحدود عند نقاط العبور الرسمية وغير الرسمية. وبالإضافة إلى ذلك، نشر برنامج استئصال المرض في أفغانستان أفرقة تطعيم في المطارات الدولية وكبرى المدن من أجل تطعيم المسافرين الدوليين وفقاً للمبادئ التوجيهية المنصوص عليها في اللوائح الصحية الدولية (٢٠٠٥) (مثل تطعيم الحجاج وتطعيم المسافرين إلى الهند بوصف ذلك شرطاً للحصول على تأشيرة وما إلى ذلك). وتركز هذه التدخلات	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منقذة	قيد التنفيذ	غير منقذة	تجاوزاتها
				على منع الانتشار الدولي لفيروسات شلل الأطفال البرية وفيروسات شلل الأطفال المشتقة من اللقاح، وهي مُدرجة في خطة العمل الوطنية بشأن الطوارئ. ومن المُقترح إغلاق التوصية.					
٢٩	٢٠٢١	R029	ضمان تحديد تواريخ انقضاء محدّدة لجميع المخزونات الطبيّة بهدف نهائي وهو عدم وجود أصناف دون تواريخ انقضاء في المخزون.		في انتظار الرد			نعم	
٣٠	٢٠٢١	R030	النظر في إنشاء آلية في مكتب المنظمة القطري لرصد استخدام الأموال من جانب الجهة المتلقية للمنح لضمان أن تكون النفقات المتكبّدة مطابقة للشروط المتفق عليها. ويتعيّن على إدارة المنظمة أن تتوخّى قدراً أكبر من العناية الواجبة قبل الإفراج عن المدفوعات لصالح الجهة المتلقية للمنح.	لدى مكتب المنظمة القطري بالفعل آلية متينة لرصد المشاريع التي تنفّذها المنظمات غير الحكومية التي تخضع لأنشطة الضمان، بما يشمل زيارات الرصد الميدانية ومراجعة الحسابات. كما أن لدى مكتب المنظمة القطري ستة منسقين معنيين بالمناطق وثلاثة موظفين تقنيين لدعم أنشطة الرصد والتقييم. وتجري المنظمة بانتظام زيارات رصد ميدانية للمواقع التي يديرها شركاؤها، بما فيها إدارات الصحة. وتقوم جهات الاتصال التابعة للمنظمة على مستوى المحافظات بمراجعة مختلف تدخلات المشاريع على أساس منتظم ضماناً لجودة عملية تقديم الخدمات فضلاً عن الاستفادة من الأموال في الوقت المناسب وبكفاءة. كما تُجرى زيارات إضافية في مجالي الرصد والتقييم. وتُعدّ تقارير مفصّلة عن الرصد ويُطلع عليها جميع المعنيين باستخدام أدوات المنظمة المعيارية. وعلاوة على جهود الرصد والتقييم هذه، تُعقد اجتماعات داخلية لرصد المنح من أجل تحسين الاستفادة من الأموال في الوقت المناسب وكما ينبغي. كما يجري على قَدَم وساق الاضطلاع بمزيد من أنشطة ضمان الجودة مع شركة مهنية لمراجعة الحسابات تجري استعراضاً للمشاريع المنقّذة في عام ٢٠٢٠.	تُغلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتّخذتها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
٣١	٢٠٢١	R031	وضع الصيغة النهائية لإطار برنامج العمل العام الثالث عشر، كجزء من إطار نتائج المنظمة، على أساس الأولوية مع تحديد جداول زمنية لتمكين المنظمة من التنبؤ من إسهامها في الحاصل والآثار المنشودة.		في انتظار الرد			نعم	
٣٢	٢٠٢١	R032	تحديد جداول زمنية لتقديم بيانات بشأن المليارات الثلاثة ومعالجتها و/أو التحقق من صحتها على لوحة متابعة المليارات الثلاثة وضمان الالتزام بهذه الجداول الزمنية.		في انتظار الرد			نعم	
٣٣	٢٠٢١	R033	استعراض التفاعل بين المؤشرات الثلاثة التي تشكل مؤشر الحماية من الطوارئ الصحية، وإعادة معايرة هذه المؤشرات بما يضمن أن يكون تأثيرها على مليار ومؤشر الحماية من الطوارئ الصحية مترابطاً لنقل معلومات موثوقة وذات مغزى.		في انتظار الرد			نعم	
٣٤	٢٠٢١	R034	إعطاء الأولوية لمعالجة القيم المرجعية والأهداف المتعلقة بمؤشرات مخرجات الميزانية البرمجية.		في انتظار الرد			نعم	
٣٥	٢٠٢١	R035	ضمان تعزيز العمليات الراهنة وإرساء عمليات جديدة محدّدة في التقرير عن المعلومات المُحدّثة (الوثيقة م٢٧/١٤٨) بما يكفل تحسين وضع التمويل وتنفيذ النفقات المقرّرة حسب التوقعات خلال الثنائية وبحلول نهايتها.		في انتظار الرد			نعم	

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها الأحداث
٣٦	٢٠٢١	R036	ضمان التقيد التام بالتعليمات الواردة في إرشادات بدء التنفيذ المتعلقة بإعداد تقرير منتصف المدة عن الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١، بهدف ضمان شفافية المساءلة عن النتائج وقياسها على نحو أفضل.		في انتظار الرد			نعم	
٣٧	٢٠٢١	R037	استعراض الاستراتيجيات الرامية إلى الحصول على استجابة المانحين لضمان التمويل المستدام لعمليات الطوارئ الصحية ومعالجة فجوات التمويل في المراحل الحرجة. وينبغي الاستفادة من صندوق المنظمة الاحتياطي للطوارئ في عمليات الاستجابة في بداية الحدث لفترة زمنية محدودة، واستجابة لتصعيد أزمة طويلة الأمد أو حدث جديد داخلها، على النحو المتوخى في مبادئه التوجيهية.	هذه التوصية مستمدة من الحقيقة القائلة إن صندوق المنظمة الاحتياطي للطوارئ استخدم لتمويل الاستجابة للإيبولا في شمال كیفو بجمهورية الكونغو الديمقراطية على مدى عامين (٢٠١٨-٢٠٢٠)، وخصص منه مبلغ ١٠٠ مليون دولار أمريكي تقريباً لأغراض بدء الاستجابة للحدث، ولكنه استخدم على نحو أوضح لتمويل الفجوات في مراحل العمل الحرجة بسبب نقص التمويل من المانحين. ومع أن ذلك يتعارض مع المبادئ التوجيهية المنصوص عليها في الصندوق (لتمويل الأحداث الحادة في البداية لفترة زمنية قصيرة)، فقد أخطأت الإدارة العليا لبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية لدى مضيقها قُدماً في صون الاستجابة وإنقاذ الأرواح. ومع أنه سيُواصل استخدام الصندوق في المقام الأول بوصفه خيار استجابة أولي على مدى فترة زمنية محدودة (مثلما كان الحال إلى حد كبير خلال الثنائية الماضية)، فقد تكون هناك استثناءات ضرورية لهذه القاعدة تُبلغ بها الدول الأعضاء بوضوح. وعلاوة على ذلك، ودفعاً من الدول الأعضاء في اتجاه تعزيز قدرة المنظمة في مجال التأهب للطوارئ والاستجابة لها، والقيام في هذا الصدد بزيادة التمويل المستدام للمنظمة، فقد يكون هناك نفوذ أكبر في الحصول من المانحين على الموارد اللازمة لصون العمليات الحرجة في المستقبل	تُعلق التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
٣٨	٢٠٢٠	R001	تشجيع الموظّفين القائمين على الوظائف الخاصّة بإجراءات الشراء والمسؤولين كذلك عن الموافقة على المشاريع في المقرّ الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية على استكمال الفروع ذات الصلة من المنهج الدراسي المتعلّق بالشراء في النظام العالمي لإدارة التعلّم (iLearn)، وإجراء مراجعة دورية لهذه المناهج الدراسية لتجديد معلوماتهم وفهم العمليات فهماً تاماً من أجل الحد إلى أدنى قدر من الأخطاء المُحتملة في الإجراءات أو القضاء على هذه الأخطاء التي تؤدي إلى التصنيف الخاطئ للحسابات في البيانات المالية.	من المطلوب حتى الآن من جميع الموظّفين المضطلعين بدور "طالب المشتريات" في نظام الإدارة العالمي المشاركة في التدريب المتّصل بالمنهج الإداري للاحتفاظ بهذه المسؤولية. وقد تأخر الإنفاذ قليلاً بسبب أزمة كوفيد-١٩ إلا أن هناك مذكرة إدارية تنتظر موافقة المدير العام المساعد وستحدّد الموعد النهائي الجديد لاستكمال التدريب في ٢٠٢٠/٩/٣٠. وبالنسبة إلى الوظائف الأخرى (الموظّفون التقنيون/ المسؤولون، والموظّفون المعنيون بفحص الجودة/ المسؤولون عن الموافقة على المشروع ١ والمديرون/ المسؤولون عن الموافقة على المشاريع من ٢ إلى ٦)، توجد مناهج دراسية مخصّصة مهيأة ومتوافرة بالكامل في المنصة المؤسسية iLearn. وقدّمت إدارة الإمدادات طلباً داعياً إلي جعل استكمال مختلف المناهج الدراسية أمراً إلزامياً للموظّفين الذين يشغلون أو يطلبون شغل الأدوار المقابلة في نظام الإدارة العالمي. وستجرى مناقشات أخرى مع المدير العام المساعد/ شعبة العمليات المؤسسية بشأن التنفيذ. ومن المهم الإشارة إلى أن إدارة الإمدادات وحدها لا تستطيع أن تجعل تلك الأنشطة التدريبية إلزامية، فهذا إجراء يتعين على الإدارة العليا اتّخاذ.	التوصية قيد التنفيذ لأن استكمال المناهج الدراسية المختلفة لم يُصبح بعد إلزامياً للموظّفين الذين يشغلون أو يطلبون شغل الأدوار المقابلة في نظام الإدارة العالمي. وقد طُلب الحصول على التفاصيل المتعلقة بالموظّفين المضطلعين بدور "طالب المشتريات" في نظام الإدارة العالمي ممن شاركوا في التدريب المتّصل بالمنهج الإداري لكن هذه التفاصيل لم تُنح. وطُلبت نسخة عن المذكرة الإدارية المعتمدة من المدير العام المساعد بشأن الموعد الأخير لاستكمال هذا التدريب لكنها لم تُنح كذلك. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ حتى الآن.	نعم			
٣٩	٢٠٢٠	R002	حساب آثار أخطاء الفترة السابقة والإبلاغ عنها وفقاً للمعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لتجنب تشويه صحّة رصيد الإيرادات وضمان عرض الحساب بنزاهة في الفترة المشمولة بالتقرير	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منفذة إذ يُنتظر رد المنظمة.			نعم	

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظّمة	استجابة مراجعة الحسابات	ملفّة	قيد التنفيذ	غير منقّدة	تجاوزاتها
٤٠	٢٠٢٠	R003	إدراج التحقق المُسبق من ضمان الجودة في إطار التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر في وظيفة نظام الإدارة العالميّ المُطوّرة حديثاً، وضرورة اعتماد هذه الممارسة في جميع الأقاليم حتى يتحقّق التقيد الكامل بمتطلبات أوامر الشراء المتعلّقة بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.	فُعّلت وظيفة التحقق المُسبق من ضمان الجودة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩ لدى تطبيقها في المقرّ الرئيسي. كما طُبِّقت في جميع الأقاليم باستثناء المكتب الإقليمي لشرق المتوسط خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٠ (انظر رسائل البريد الإلكتروني المرفقة). وسينفّذ المكتب الإقليمي لشرق المتوسط هذه الوظيفة قبل نهاية العام. وتخص هذه الوظيفة التعاون المالي المباشر وخطابات الموافقة على المنح وأوامر الشراء بشأن السُلف بما فيها أوامر الشراء بشأن سُلف التنفيذ المباشر.	لم تقدّم معلومات عن حالة تنفيذ التوصية في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ حتى الآن.	نعم			
٤١	٢٠٢٠	R004	تعليق الأهمية على الأحكام المعنية التي تشترط الحصول على الموافقة الاستثنائية من المراقب المالي والتقيد الصارم بها على صعيد المكاتب القطرية وعلى مستوى مركز الخدمات العالميّ (الوحدة المكلفة بمعالجة أوامر الشراء الخاصّة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سُلف التنفيذ المباشر وإصدارها).	في حال اقتراح استخدام مشروع ومهمة ونشاط ومصروفات وتنظيم (PTAEO) من مكتب قطري مختلف عن المكتب القطري المنقّذ بخصوص أنشطة التنفيذ المباشر والتعاون المالي المباشر، يُشترط الحصول على الموافقة من مدير شعبة الشؤون الإدارية والمالية أو المراقب المالي (وليس من المراقب المالي فقط). وقد ذُكرت المكاتب القطرية بهذا الشرط. فهناك "نافذة منبثقة" تذكيرية تظهر في نظام الإدارة العالميّ لتذكّر مقدّم الطلب بهذا الشرط. كما طُبِّقت منذ أيار/ مايو ٢٠٢٠ وظيفة التحقق المُسبق من ضمان الجودة فيما يتّصل بأنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر وخطابات الموافقة على المنح في جميع الأقاليم (باستثناء المكتب الإقليمي لشرق المتوسط الذي سينفّذ هذه الوظيفة في وقت قريب) للتحقق من الوفاء بمتطلبات إجراءات التشغيل الموحّدة قبل الحصول على الموافقة على طلبات الشراء من جانب المسؤولين عن الموافقة على المشاريع. ويُرفض طلب الشراء في حال عدم إرفاق هذه الموافقة. وعليه، انخفضت إلى أدنى حد الحالات التي لا يُحصل فيها على هذه الموافقة.	لم تقدّم معلومات عن حالة تنفيذ التوصية في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ حتى الآن.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	ملفذة	قيد التنفيذ	غير ملفذة	تجاوزتها الأحداث
٤٢	٢٠٢٠	R007	إرساء نظام ميتين لنتبّع الأداء ضمن الوحدة العالميّة للمشتريات والخدمات اللوجستية ووحدة الشؤون المالية العالميّة من أجل تكوين صورة شاملة عن أداء الخدمات الرئيسية تمّد الإدارة برؤية متبصرة لتعزيز اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد المجالات الرئيسية للتحسين ومواصلة الارتقاء بالجودة والتوقيت المناسب في توفير الخدمات للمنظمة والمنظمات الشريكة.	تمشياً مع هذه التوصية المقدّمة من مراجع الحسابات الخارجي والتوصية المماثلة المقدّمة من مراجع الحسابات الداخلي، أجرت وحدة الشؤون المالية العالميّة بالتنسيق مع الوحدة العالميّة للمشتريات والخدمات اللوجيستية والإدارة المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات تقييماً لمُبررات التتبّع الإلكتروني لاتفاقات مستوى الخدمة. وأعدّت دراسة جدوى ويجري وضعها في صيغتها النهائية لكي تنظر فيها الإدارة. وقدّمت دراسة الجدوى إلى الإدارة لتتظر فيها. ومن المُقترح إغلاق التوصية.	لُوحظ في الرسالة عن دراسة الجدوى أن التوصية لم تتفدّ نظراً إلى تكاليف التنفيذ واقتراح إرساء نظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية. ونظراً إلى عدم إرساء هذا النظام الجديد حتى الآن، فيجوز تقييم حالة التنفيذ أثناء المراجعة المقبلة للحسابات.		نعم		
٤٣	٢٠٢٠	R008	إجراء دراسة أو تحليل للجدوى بهدف تطوير نظام مؤتمت لتسيير العمل في إطار العمليات المتّصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة يوفر للمستخدمين المعنيين الوظائف اللازمة داخل مركز الخدمات العالمي وخارجه.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقّدة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٤٤	٢٠٢٠	R009	تنقيح استراتيجية الموارد البشرية كي تتواءم مع برنامج عمل التحوّل في المنظمة.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقّدة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٤٥	٢٠٢٠	R010	تنقيح إطار التعلّم وتنمية القدرات استجابةً للتحوّل باعتباره مترسّخاً في استراتيجية الموارد البشرية كي تعزّز قدرات الموظّفين ومواهبهم بشكل عام على أمثل وجه.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقّدة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزاتها
٤٦	٢٠٢٠	R011	تيسير تنفيذ سياسة التنقل بمنح الأولوية لإنشاء المجلس الاستشاري المعني بالتنقل والمجلس المعني بالتحسين المستمر وصياغة اختصاصاتهما.	لقد أنشئ المجلس الاستشاري المعني بالتنقل وصيغت اختصاصاته. وعُقدت في أيلول/سبتمبر ٢٠٢٠ اجتماعات مع مراكز الاتصال المعنية بالمجلس الاستشاري المعني بالتنقل والتابعة لرابطة الموظفين ومع مراكز اتصال المجلس الإدارية لتوضيح تمرين المحاكاة ودور المجلس المتوقع أثناء هذا التمرين. ودُعي في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٠ إلى عقد اجتماع جديد لتقديم معلومات مُحدّثة عن عدد المتطوعين في التمرين وأي طلبات مقدّمة بشأن التأجيل (سواء كانت شخصية أم تنظيمية أم طبية). كما عُقد في شباط/فبراير ٢٠٢١ اجتماع مع اللجنة الفرعية التابعة للمجلس الاستشاري المعني بالتنقل لاستعراض وتقديم توصيات بشأن حالات التأجيل. وعُقد أيضاً اجتماع مع إدارة صحة ورفاه الموظفين بشأن دورها في إسداء المشورة إلى المجلس الاستشاري المعني بالتنقل دون الكشف عن معلومات سرية. وقد دخلنا في الربع الأخير من عام ٢٠٢١ مرحلة المطابقة مع الخبراء التقنيين الوظيفيين. وستخضع سياسة التنقل للاستعراض عقب صدور التقرير المتعلق بتمرين المحاكاة بشأن التنقل. ومن المقرر أن ينتهي تمرين المحاكاة هذا بحلول نهاية عام ٢٠٢١/الربع الأول من عام ٢٠٢٢. وسيُبلغ المجلس المعني بالتحسين بذلك عقب الانتهاء من تمرين المحاكاة.	تدرج هذه الملاحظة/ نعم التوصية ضمن نطاق تقرير مراجعة الحسابات بشأن مراجعة أداء عملية التحول - ٢٠٢٢. وعليه تُغلق التوصية.				
٤٧	٢٠٢٠	R012	استعراض عملية الاختيار المنسقة للسماح بمواصلة تكييف أسئلة الفرز بهدف تعزيز فائدة إجراء الفرز الأولي	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنظر رد المنظمة.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منقذة	قيد التنفيذ	غير منقذة	تجاوزتها الأحداث
٤٨	٢٠٢٠	R013	النظر في استعراض التفتيح المقبول لمعايير التقييم في إطار مرحلتي الفرز الأولي والتقييم المتعمق من عملية الاختيار، والمُضَي به قُدماً بهدف ضمان التحكم في التكرار.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٤٩	٢٠٢٠	R014	تزويد مُمثلي المُوظفين وسائر أعضاء هيئة الاختيار بالتعليقات بشأن النتائج النهائية لقرارات الاختيار، وتطبيق هذا الإجراء وإتاحته باستمرار فيما يتعلّق بجميع عمليات التوظيف المكتملة.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥٠	٢٠٢٠	R015	إنشاء سجل/ تحديد منسّق لتلقي شواغل المُوظفين وحفظها وإحالتها وتنسيقها في المكتب المعني في نظام العدل الداخلي.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥١	٢٠٢٠	R016	وضع آلية تُعنى برصد إجراء جميع استقصاءات المُوظفين والأنشطة والمبادرات ذات الصلة التي تُجرى في أعقاب الاستقصاء. وإجراء استقصاء بشأن رضا المُوظفين كل سنتين في المستقبل بناءً على الممارسة المُتبعة في منظومة الأمم المتحدة كمقياس مرجعي، وخصوصاً فيما يتعلّق بالسياسات المعتمدة والمنقحة في إطار برنامج عمل التحول في المنظمة.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منقذة	قيد التنفيذ	غير منقذة	تجاوزتها
٥٢	٢٠٢٠	R017	توضيح وتبسيط المسؤوليات عن البرامج وأدوار التنسيق فيما يتصل بمبادرة التحول في المنظمة إذ تنتقل إلى برنامج العمل العام الجديد والميزانية البرمجية الجديدة بهدف ضمان تحقيق مخرجات البرامج على النحو المقرر ودعم الإبلاغ عن نتائج البرامج.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥٣	٢٠٢٠	R018	إدراج الإبلاغ عن المخرجات في استعراض منتصف المدة لأنها تمثل النتائج التي تخضع المنظمة للمساءلة الكاملة بشأنها في تنفيذ الميزانية البرمجية، من أجل تحسين شفافية المساءلة عن النتائج المحققة وقياس معدلات المساءلة عنها.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥٤	٢٠٢٠	R019	تعزيز الإبلاغ عن أداء تنفيذ الميزانية البرمجية عن طريق زيادة التركيز على التقدم المحرز في إنجاز المخرجات وضمان خضوع الأنشطة ذات الصلة للرصد الوثيق من أجل تحقيق مساءلة أفضل وتحسين عملية الإبلاغ عن تنفيذ الميزانية البرمجية	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥٥	٢٠٢٠	R020	مواعمة آليات رصد البرامج لإرساء المسؤوليات والآليات اللازمة تحديداً لتتبع مستويات تنفيذ البرامج ورصدها من أجل تعزيز تبسيط إدارة المعلومات لدعم التعلم التنظيمي وصنع القرارات في المستقبل.	في انتظار رد المنظمة.	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذ	تجاوزاتها
٥٦	٢٠٢٠	R021	إعادة تعريف الهيكل العام لحوكمة مخاطر الاحتيال في المنظمة وإسناد أدوار ومسؤوليات محددة إلى الأطراف الفاعلة الرئيسية من أجل توضيح المسؤوليات بشكل أفضل في مجال إدارة مخاطر الاحتيال وتحديد التوجّه العام للسياسات القادمة المتعلقة بالاحتيال.	أذار/ مارس ٢٠٢٢: كُلفت المنظمة في إطار الاستجابة للمراجعة الخارجية للحسابات الصادرة في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠١٩ بشأن إدارة مخاطر الاحتيال، بمهمة تحديث نهجها المتعلق بالاحتيال من خلال تنفيذ توصيات فيما يخص ما يلي: (١) حوكمة مخاطر الاحتيال، (٢) السياسات المتعلقة بالاحتيال، (٣) التدريب على كشف الاحتيال وأدواته، (٤) الإبلاغ عن الاحتيال، (٥) ضوابط رصد الاحتيال، (٦) تقييم مخاطر الاحتيال. وتحقيقاً لهذه الغاية، وُضعت خريطة طريق بشأن مكافحة الاحتيال/ مكافحة الفساد تهدف إلى تحديث وتنفيذ إطار المنظمة بشأن إدارة الاحتيال بحلول شباط/ فبراير ٢٠٢٢. وصيغت في إطار خريطة طريق المنظمة بشأن الاحتيال سياسة مُحدّثة لمكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد، وشملت أدواراً ومسؤوليات محدّدة توضح المسؤوليات المتعلقة بإدارة مخاطر الاحتيال طوال دورة منع هذه الأفعال وكشفها والاستجابة لها، علماً بأن الأدوار والمسؤوليات المحدّدة في السياسة هي ثمرة عملية تشاور واسعة النطاق عبر المستويات الثلاثة. وجرّت عملية تشاور أوسع نطاقاً (نيسان/ أبريل - أيلول/ سبتمبر ٢٠٢١) للحصول على مدخلات من الأطراف الفاعلة الرئيسية، أي الإدارة (العليا)، والشبكات ذات الصلة، وهي: المشتريات؛ والموظفون المعنيون بالعمليات في الأقاليم؛ ومديرو الشؤون الإدارية والمالية وموظفو الميزانية والشؤون المالية؛ وبرنامج المنظمة للطوارئ الصحية ومديرو إدارة الأحداث؛ وموظفو شؤون الإدارة والموارد البشرية ورابطة الموظفين؛ وكذلك من اللجنة العالمية لإدارة المخاطر (المالك الجديد لسياسة الاحتيال)، ولجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١.	اتخذت المنظمة التدابير اللازمة لإعادة تحديد سياستها المتعلقة بمخاطر الاحتيال. وعليه تُغلق التوصية.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	ملفذة	قيد التنفيذ	غير ملفذة	تجاوزاتها
٥٧	٢٠٢٠	R022	إجراء عملية تقييم ملموسة وموثقة رسمياً لمخاطر الاحتيال بالاستعانة بمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، وتكرارها على فترات منتظمة وعلى المستويات الملائمة لتزويدها بمزيد من الزخم للمُضي قدماً بالتزام المنظمة بإدارة مواطن ضعفها المتعلقة بالاحتيال.	أذار/ مارس ٢٠٢٢: قام مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بالتعاون مع شركة برابيس ووترهاوس كوبرز لمراجعة الحسابات والفريق العامل الفرعي المعني بتقييم مخاطر الاحتيال، بتنفيذ منهجية لتقييم مخاطر الاحتيال تعطي الأولوية لمجالات العمل وفقاً لمواطن الضعف المتعلقة بالاحتيال والفساد. ورأى الفريق العامل الفرعي المعني بتقييم مخاطر الاحتيال أن المجال المحفوف بأكبر مواطن الضعف هو عملية الشراء إلى الدفع. واستكمل تقييم متعمق لمخاطر الاحتيال والفساد فيما يخص هذا المجال ذي الأولوية. وأجريت عملية تقييم مخاطر الاحتيال في الفترة من تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١ إلى شباط/ فبراير ٢٠٢٢ وشملت عقد سلسلة من الاجتماعات الثنائية مع أصحاب المصلحة المعنيين في سلسلة الإمداد (فرق المشتريات في المقر الرئيسي ومركز الخدمات العالمي)، فضلاً عن عقد حلقات عمل مخصصة شارك فيها زملاء من جميع مستويات المنظمة الثلاثة وتناولت عملية الشراء إلى الدفع لمناقشة مختلف خطوات مرحلة الشراء وحتى مرحلة الدفع، أي من تقييم الاحتياجات إلى الدفع. كما وُثق رسمياً تقييم لعوامل خطر الاحتيال (المتأصلة) وتحليل بيئة المراقبة وتوصيات بشأن الإجراءات المُتخذة للتصدّي للتعرض للاحتيال (بما في ذلك فرص الأئتمنة)، وتجري على قدم وساق مناقشتها مع الإدارة العليا لإدراجها في مرحلة تحسين العمليات التجارية التابعة لنظام إدارة العمليات التجارية ضماناً لتوفير إمكانية تصميم ضوابط آلية بناءً على ذلك.	وضعت المنظمة بالتعاون مع شركة برابيس ووترهاوس كوبرز لمراجعة الحسابات منهجية لتقييم المخاطر وأجرت تقييماً للمخاطر في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١. وعليه يجوز إغلاق التوصية.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزاتها
				وبالتوازي مع ذلك، قام مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات بوضع معايير مرجعية لمنهجيات تقييم مخاطر الاحتيال في المعونة الدولية وتصميم أداة تستند إليها لمساعدة جميع موظفي المنظمة على تقييم مخاطر الاحتيال والفساد رهناً بما يواجهونه من عوامل خارجية وداخلية.					
٥٨	٢٠٢٠	R023	إدراج شرط التدريب الإلزامي لجميع الموظفين بخصوص التوعية بالاحتيال ومنعه في السياسة المتعلقة بإدارة مخاطر الاحتيال، وإدراج إدارة الموارد البشرية والمواهب للشرط نفسه في برامجها التدريبية الإلزامية؛ ورصد امتثال الموظفين لإعلان المصالح وإجراء مقابلات معهم عند نهاية الخدمة بشكل منهجي بالاهتمام بأي مسائل قد تطرح فيما يتعلق بالاحتيال.	تتضمن السياسة المنقّحة متطلبات التدريب فيما يتعلق بجميع الموظفين المشمولين ببرنامج التدريب الإلزامي للمنظمة وآليات الرصد ذات الصلة، التي تدرج، إضافة إلى ما يُجرى من مقابلات عند نهاية الخدمة، ضمن نطاق اختصاصات إدارة الموارد البشرية والمواهب، بينما تتولّى وحدة الأخلاقيات العاملة داخل مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، إدارة امتثال الموظفين لإعلان المصالح، وذلك باستعمال أداة إلكترونية لهذا الغرض.	أغلقت التوصية في ضوء استجابة الإدارة والإجراءات التي اتخذتها.	نعم			
٥٩	٢٠٢٠	R024	تبسيط آليات الإبلاغ عن الاحتيال والتنسيق في المنظمة دعماً لإنشاء مستودع مركزي لجميع الادعاءات والشكاوى المتعلقة بالاحتيال المبلغ عنها لضمان إدراج الحالات المبلغ عنها بواسطة خط الاتصال المباشر الخاص بشؤون النزاهة وغيره من الآليات في بيانات الحالات التي يُخطر بها مكتب خدمات المراقبة الداخلية كي تعزّز جميع هذه الإجراءات أثر المنظمة الرادع في التصدي للاحتيال.	آذار/ مارس ٢٠٢٢: ستساعد المبادرة الحالية لنقل خط الاتصال المباشر إلى مكتب خدمات المراقبة الداخلية على إثبات وجود "وصي واحد" الآن للإبلاغ عن المزاعم المطلقة بشأن الاحتيال والفساد. وثانياً، تتيح السياسة الجديدة لمكافحة الاحتيال/ مكافحة الفساد تحت قيادة مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات، الفرصة لإبراز الأدوار والمسؤوليات (بما في ذلك الالتزام بالإبلاغ عن الاشتباه في ارتكاب مخالفات مزعومة). وأخيراً، فإن الالتزام بتنفيذ ضوابط داخلية مُحسّنة في تصميم النظام الجديد لإدارة العمليات التجارية تخفيفاً لوطأة المخاطر المواجهة في عملياتنا التشغيلية هو غرض متوسط الأجل. وكخطوة أولى	نفّذت المنظمة هذه التوصية، وعليه يجوز إغلاقها.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزاتها
				على هذا الطريق، يعد المشروع التجريبي المنفذ مؤخراً (مع شركة برايس ووترهاوس كوبرز لمراجعة الحسابات) لتقييم ضوابط مكافحة الاحتيال/ مكافحة الفساد في عملية الشراء مثلاً جيداً على ذلك.					
٦٠	٢٠٢٠	R025	إجراء رصد شامل لمدى تطبيق سياسة المنظمة بشأن منع الاحتيال ومبادئها التوجيهية الخاصة بالتوعية بالاحتيال والسياسات ذات الصلة، من أجل إرساء السوابق الملائمة في تعزيز آليات المنظمة المعنية بإدارة مخاطر الاحتيال ومواصلة تحسين ثقافة التوعية بالمخاطر فيها.	آذار/ مارس ٢٠٢٢: حدّدت مؤشرات أداء رئيسية ذات صلة برصد سياسة مكافحة الاحتيال/ مكافحة الفساد - كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١، وأدرج الرصد القائم على المؤشرات بوصفه نشاطاً في خطة تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة برصد سياسة مكافحة الاحتيال/ مكافحة الفساد - شباط/ فبراير ٢٠٢٢.	يجوز إغلاق التوصية في ضوء الإجراءات التي اتخذتها المنظمة فيما يتعلّق بسياسة منع الاحتيال والتوعية بالاحتيال.	نعم			
٦١	٢٠٢٠	R026	التقرير المقدّم إلى جمعية الصحة العالمية السبعين - نيسان/ أبريل ٢٠١٧ مواصلة تناول المسائل المتعلقة بالمخزونات على نطاق المنظمة من خلال تقييم الآليات الحالية لمراقبة المخزونات والمعنية بالتقييم والإبلاغ، يلي ذلك وضع سياسة عالمية بشأن إدارة سلاسل الإمداد والمخزونات ترسي الأساس اللازم لوضع إجراءات التشغيل الموحّدة بشأن إدارة المخزونات المنتهية الصلاحية (الفقرة ٣٢).	يجري خلال الأشهر القليلة الماضية العمل على إعادة تصميم العمليات المتّصلة بسلاسل الإمداد والمشتريات من البداية إلى النهاية كجزء من استعراض إجراءات العمل في إطار مبادرة التحوّل في المنظمة، بمشاركة مباشرة من جانب قيادة وحدة دعم العمليات والخدمات اللوجيستية في برنامج المنظمة للطوارئ الصحيّة. وتُعتبر إجراءات التشغيل الموحّدة بشأن المستودعات لبنة من اللبنات الأساسية في المبادرات الأربع المقترحة بخصوص سلاسل الإمداد. وبالتحديد، من المقرّر تحديد القواعد العشر الرئيسية الخاصّة بإجراءات التشغيل الموحّدة بشأن المستودعات وتصميم إطار إدارة التغييرات لدعم التنفيذ. ومن المتوقّع تحقيق هذه المنجزات المستهدفة في إطار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر.	نظراً إلى الرد الذي يفيد بأن التوصية ستنفذ في إطار برنامج العمل العام الثالث عشر، فإن التوصية مازالت قيد التنفيذ حتى الآن.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذ	تجاوزاتها
٦٢	٢٠٢٠	R027	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية السبعين - ٢٠١٧ إضفاء الطابع الرسمي على أطر المراقبة المفروضة على العمليات الحاسمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في سياق إعطاء الأولوية لما يلي: (١) ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية؛ (٢) معايير تصنيف الأصول الحاسمة لتكنولوجيا المعلومات؛ (٣) إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات، وضمان توثيق أطر المراقبة هذه وتقاسمها على نطاق المنظمة من أجل إدارتها ورصدها بفعالية. والعمل أيضاً على موازنة تلك الأطر مع أنشطة تحديد المخاطر التي يلزم تعزيزها لكي تركز على المجالات الرئيسية المحددة لتحقيق النتائج (الفقرة ١٢٦).	استجابة لتوصية مراجعة الحسابات بشأن إضفاء الطابع الرسمي على أطر المراقبة المفروضة على العمليات الحاسمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، تسعى الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا إلى تعزيز وإنشاء وتنفيذ إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات. وهناك وكالتان مماتلتان لوكالتا - وهما منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (الفاو) ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) - بدأتا بنجاح في تنفيذ إطار أهداف المراقبة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات المتصلة بها لعام ٢٠١٩ التابع للرابطة الدولية لتدقيق نظم المعلومات ومراقبتها، وقد اخترنا أن نحذو حذوهما. كما أننا عاكفون، بفضل تطبيقنا للإطار المرن لأهداف المراقبة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات المتصلة بها لعام ٢٠١٩، على موازنة وظائف تكنولوجيا المعلومات في المنظمة مع برنامج العمل العام الثالث عشر، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وعملياتنا الحالية في مجال تكنولوجيا المعلومات. وعلاوة على ذلك، تتماشى أنشطة الحوكمة هذه مع التوصيات المستمدة من التقرير الصادر مؤخراً عن شركة KPMG لمراجعة الحسابات (دراسة النظم المؤسسية والتكاليف المتكررة) المقدم إلى اللجنة التوجيهية المعنية بتكنولوجيا المعلومات يومي ١٣ و ٢٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢١. وقد قدّمنا حتى الآن النهج المقترح لإدارة تكنولوجيا المعلومات إلى كبير الموظفين المعني بالمعلومات، والإدارة المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات، ومكتب خدمات المراقبة الداخلية، ومكتب المستشار القانوني. وإضافة إلى ذلك، فقد أشركنا العديد من الزملاء من	يبدو أن استجابة المنظمة مرضية، وعليه تُغلق التوصية.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذ	تجاوزاتها
				<p>الفرق المعنية بتكنولوجيا المعلومات ذات الصلة في إدارة وتكنولوجيا المعلومات. ونحن نركز الآن على تنفيذ برنامج تجريبي للمتحرّك الأول لإدارة تكنولوجيا المعلومات، الذي يمثل تحولاً أساسياً بالنسبة للإدارة - سعياً إلى إقامة إدارة وتكنولوجيا المعلومات التي تتسم بالمزيد من طابع الحداثة والكفاءة والتمكين والخضوع للمساءلة.</p> <p>وأخيراً، فإننا عاكفون على تمكين حافظة سياساتنا وعملياتنا لكي يتسنى تحديثها طوال الثنائية القادمة في إطار التركيز بشكل خاص على إرساء أساس متين تستند إليه العمليات المحددة وإجراءات التشغيل الموحدة فيما يخص الاضطلاع بالعمليات ودعم المستخدمين. وقد شُرع في تحقيق ذلك من خلال الاضطلاع بعمليات تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي: مشروع إجراءات التشغيل الموحدة لمكتب خدمات إدارة وتكنولوجيا المعلومات المضاف إلى قائمة التحقق من إعداد قائمة التحقق من معايير قبول الخدمات المقدمة بموجب إجراءات التشغيل الموحدة لمكتب خدمات إدارة وتكنولوجيا المعلومات في إطار التحوّل في مجال تقديم الخدمات. ويحدونا الأمل في أن يثبت ذلك سعيينا للارتقاء إلى مستوى التعامل بنجاح مع الحدث من خلال إنشاء فريق الحوكمة في إطار الإدارة المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات/ مكتب إدارة المشاريع وشؤون الحوكمة/ إدارة شؤون الحوكمة والعمل الجاري إنجازه لإضفاء الطابع الرسمي على أول برنامج حوكمة على الإطلاق لإدارة وتكنولوجيا المعلومات - وللمنظمة بوصفها منظمة عاملة في هذا المجال.</p> <p>٢٠٢١/٠١/١٨ - قيد التنفيذ وفقاً لما وردت الإشارة إليه في عام ٢٠٢٠، سبق تناول ترتيبات الاستعانة</p>					

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظّمة	استجابة مراجعة الحسابات	منقّدة	قيد التنفيذ	غير منقّدة	تجاوزتها الأحداث
				<p>بمصادر خارجية وتجري إدارتها بفعالية، فهذا مجال سبق تناوله. وركزت الجهود نتيجة لجائحة كوفيد-١٩ على إعداد خدمات ومنتجات ومشاريع جديدة. وخلال الربع الأخير من عام ٢٠٢٠، استهل مكتب إدارة المشاريع وشؤون الحوكمة مناقشات بشأن سبل التطرق إلى مجال إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات ودرب الفريق الصغير على إطار أهداف المراقبة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات المتّصلة بها لعام ٢٠١٩. وحددنا إطاراً سيُستخدم لتقييم عمليات تكنولوجيا المعلومات وقياسها. وفي الاجتماع الأخير للإدارة المعنية، أعلن أن إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات ستمثل مجاًلاً رئيسياً ينبغي النهوض به وأن العمل مع مختلف المجالات/ الأفرقة سيبدأ خلال هذا العام من أجل مناقشة المجالات الرئيسية ذات الأولوية للقياس والتحسين.</p> <p>٢٦ آذار/ مارس ٢٠٢٠ - قيد التنفيذ بعد خضوع ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية لضوابط صارمة. وبضطلع فريق إدارة العقود بدور ناشط في مجال استعراض جميع الاتفاقات. كما أبرمت اتفاقات طويلة الأجل بشأن عمليات إدارة الموارد. وتخضع العقود للرصد فيما يخصّ الخدمات المُدارة، ولم يُدرج إطار إدارة أداء تكنولوجيا المعلومات إلا في الهيكل الجديد لعام ٢٠٢٠ (في أعقاب تنفيذ عملية التحوّل في المقر الرئيسي) وستبدأ عملية الصياغة في عام ٢٠٢٠.</p>					
٦٣	٢٠٢٠	R028	<p>التقرير المقدّم إلى جمعية الصّحة العالميّة الحادية والسبعين - ٢٠١٨. تعزيز إدارة مُعدّات تكنولوجيا المعلومات الخاصّة بالمنظّمة والمعدّة للمستخدم النهائي بالاستعانة بالإدارة المعنية بإدارة</p>	<p>لقد نشرت الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا مجموعة من معايير المُعدّات والبرمجيات وتبادلتها مع جميع المستعملين على الصعيد العالمي، علماً بأن تلك المجموعة منشورة أيضاً في فهرس خدمات الإدارة المعنية بإدارة</p>	<p>يبدو أن استجابة المنظّمة مرضية، وعليه تُغلق التوصية.</p>	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منقذ	تجاوزاتها
			<p>وتكنولوجيا المعلومات والفريق المعني بإدارة الأصول وإدارة تنسيق عمليات الشراء والسياسات المؤسسية، وذلك عن طريق ما يلي:</p> <p>(أ) إدماج شرط تبرير شراء معدات تكنولوجيا المعلومات خارج نطاق المعايير المحددة وموافقة الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا على شرائها بهدف تحسين الشفافية والمساءلة؛</p> <p>(ب) المواظبة على تزويد الوحدات المعنية بالأعمال بمعلومات محدثة عن عمر معدات تكنولوجيا المعلومات دعماً للتخطيط في مجال اقتنائها واتخاذ القرارات المتعلقة باستبدالها وشرائها؛</p> <p>(ج) توحيد تشكيل أنساق البرمجيات العالمية للحواسيب المكتبية، وهي عملية بتعين أن تجريها الشركة المصنعة في الموقع لمواصلة تسريع وتيرة زمن دورة اقتنائها مقارنة بتسليمها؛</p> <p>(د) إتاحة أدوات إدارة الأجهزة المحمولة الخاصة بالإدارة المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات للفريق المعني بإدارة الأصول مثل أداة إدارة تشكيل أنساق مراكز النظم وأداة مؤسسة إيراواتش لإمداد البرمجيات الحاسوبية بهدف تعجيل عملية التحقق من المعدات.</p>	<p>المعلومات والتكنولوجيا في برمجيات Service Now ومرتبطة كذلك بسياسات تلك الإدارة، بما فيها السياسة العالمية لشؤون الأمن السيبراني.</p> <p>وتُدار عملية طلب المشتريات غير القياسية والموافقة عليها بواسطة نموذج معين وإجراءات سير العمل في برمجيات Service Now. ويقوم المشرف على مقدم الطلبات باستعراض الطلبات ضماناً لتوافقها مع احتياجات وحدة الأعمال، كما تستعرض الطلبات الإدارة المعنية بإدارة المعلومات والتكنولوجيا فيما يخص الحاجة إلى الاستثناءات ومراعاة الجوانب الأمنية.</p>					

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزاتها
٦٤	٢٠٢٠	R029	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ إنفاذ تلقى المنجزات المستهدفة في الوقت المحدد فضلاً عن استكمال تقرير أداء المورد بشأن عقود الخدمات واتفاقات أداء العمل وخطابات عدم الموافقة على المنح التي تتجاوز قيمتها ٥٠.٠٠٠ دولار أمريكي من أجل الاعتراف على النحو الصحيح بالمدفوعات المسبقة والاستحقاقات.	يحدونا الأمل في التمكن من توسيع نطاق تطبيق هذا النظام ليشمل جميع المكاتب الإقليمية وأنواع عقود الخدمات في عام ٢٠٢١. ولم يتسنى التنفيذ في عام ٢٠٢٠ بسبب تضارب الأولويات.	التوصية قيد التنفيذ نظراً إلى عدم توسيع نطاق تطبيق النظام الإلكتروني لتسيير الأعمال من أجل ضمان تلقي المنجزات المستهدفة في الوقت المحدد في جميع الأقاليم.		نعم		
٦٥	٢٠٢٠	R030	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ اعتماد استراتيجية لإدارة التغيير لدعم تنفيذ عملية تعبئة الموارد المعاد تصميمها وما يتصل بها من نظم، فضلاً عن الهيكل التنظيمي لضمان فعالية تنفيذ النموذج الجديد لتعبئة الموارد.	إن مشروع النظام المعني بإدارة شؤون مشاركة المساهمين وعملية تعبئة الموارد المتصلة به هو قيد التصميم في الوقت الحالي وسوف يبدأ تشغيل المشروع في آذار/ مارس ٢٠٢١ في المقر الرئيسي والمكتب الإقليمي لأفريقيا في المقام الأول ثم في جميع المكاتب الأخرى بحلول الفترة من أيار/ مايو إلى حزيران/ يونيو ٢٠٢١.	التوصية قيد التنفيذ لأن التشغيل مازال قيد التنفيذ.		نعم		
٦٦	٢٠٢٠	R031	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ النظر بأقصى سرعة ممكنة في إعداد المحتويات التي تشكل جوهر عمليات الطوارئ في الدليل الإلكتروني بشأن الطوارئ الصحية (الجزء السابع عشر) واستكمالها على الفور مع تدعيمها بإجراءات التشغيل الموحدة من أجل ضمان الشفافية والاتساق والتوحيد في تفسير السياسات ذات الصلة وتطبيقها.	استُكملت جميع إجراءات التشغيل الموحدة المتعلقة بدعم العمليات والخدمات اللوجستية. ويجري ملء جميع أقسام الدليل الإلكتروني بروابط إلكترونية، وعليه يمكن إغلاق هذه التوصية.	لم تقدم المنظمة قائمة بجميع الأقسام الهامة المقرر تحديثها والحالة الراهنة لنشرها، وعليه لم يكتمل الإجراء بعد.		نعم		

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منقذة	قيد التنفيذ	غير منقذة	تجاوزاتها
٦٧	٢٠٢٠	R032	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ تعزيز السياسات الحالية المتعلقة بعملية التوظيف والاختيار بالاستناد إلى الدروس المستخلصة، من أجل الحد من تمديد فترة نشر إعلانات الوظائف الشاغرة؛ والتوفيق بين الدليل الإلكتروني وإجراءات التشغيل الموحدة ذات الصلة؛ واشترط أن يُبين على وجه تقرير الاختيار اسم الشخص المفوض من قبل سلطة الموافقة وصفته وتوقيعه؛ والإفصاح في تقرير الاختيار عن تاريخ توقيع هيئة الاختيار عليه؛ وإدراج فقرة في التقرير لإبلاغ مقدم الطلب الذي أجريت معه المقابلة بأن التعليقات متاحة للاطلاع عليها بتقديم طلب إلى الموارد البشرية.	في انتظار رد المنظمة	التوصية غير منقذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٦٨	٢٠٢٠	R033	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ تكثيف الحملة الجارية لتمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ وتعزيز الدعم المقدم من المانحين كي تصبح جهود تعبئة الموارد عملية مستمرة، فضلاً عن تعزيز جهود تعبئة الموارد على المستوى القطري من أجل دعم استرداد الأموال من جانب الصندوق بفضل مساهمات المانحين.	وردت الصندوق الاحتياطي للطوارئ منذ إنشائه في عام ٢٠١٥ مساهمات قيمتها ١٨٩ مليون دولار أمريكي، وبلغ متوسط المساهمات المقدمة إليه من ١١ دولة عضواً ١٥ مليون دولار أمريكي سنوياً بين عامي ٢٠١٥ و٢٠١٧. وارتفع هذا المبلغ إلى ٣٦ مليون دولار أمريكي سنوياً بين عامي ٢٠١٨ و٢٠٢١، بحيث يبلغ الآن عدد المساهمين من الدول الأعضاء في الصندوق الاحتياطي للطوارئ ٢٣ مساهماً. وقد ورد الصندوق حتى الآن في عام ٢٠٢١ مبلغ قدره ٣٠ مليون دولار أمريكي تقريبا مع تعهدات إضافية بقيمة ١٢ مليون دولار أمريكي. وبُذلت جهود مستمرة لإشراك المانحين في دعم الصندوق الاحتياطي	تُبذل جهود رامية إلى زيادة تمويل الصندوق الاحتياطي للطوارئ، وعليه تُغلق التوصية.	نعم			

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيد التنفيذ	غير منفذ	تجاوزتها
				<p>للطوارئ - الذي ينشط بشكل استباقي في جمع الأموال من المانحين دعماً لعمل المنظمة أثناء الطوارئ - ويتحقق ذلك بفضل عقد اجتماعات ثنائية على المستوى التقني وعلى المستوى الرفيع. وبعد إجراء استعراض داخلي في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠ وإدلاء المستويات الثلاثة بتعليقات عليه، قُدمت توصيات عديدة لتعزيز استدامة الصندوق الاحتياطي للطوارئ من الناحية المالية، وتعزيز إجراءات التشغيل، وتحسين مُساءلة المانحين وإبراز دورهم. ويتواصل فعلاً تنفيذ بعض التوصيات، وخصوصاً منها المتعلقة بإجراءات التشغيل والمُساءلة وإبراز الأدوار، من خلال تحديث الدليل الإلكتروني وإطار الاستجابة للطوارئ. ويجري التشاور داخلياً حول مجموعة أخرى من التوصيات، ومنها توصيات استراتيجية بشأن تعزيز استدامة الصندوق الاحتياطي للطوارئ من الناحية المالية، لكي يتسنى توعية الموظفين المعنيين عبر المستويات الثلاثة وتنفيذ التوصيات بالكامل في عام ٢٠٢٢. ومن المُزمع أيضاً أن تصدر في عام ٢٠٢٢ دراسة جدوى مخصصة/ يُوجه نداء مخصص إلى الصندوق الاحتياطي للطوارئ. ومن المُزمع كذلك أن تُقدّم في مطلع عام ٢٠٢٢ إحاطة إلى المانحين بشأن الاستفادة من الصندوق الاحتياطي للطوارئ ومدى فعاليته في عام ٢٠٢١، فضلاً عن التوقعات بشأن عام ٢٠٢٢.</p> <p>وهذا الصندوق معدّ لغرض أن يكون صندوقاً متجديداً، وينبغي أن تسدّ المكاتب القطرية المخصصات بمجرد إسهام المانحين في الاستجابات المحددة للطوارئ المُمولة مبدئياً من الصندوق. ولكن مازالت معدّلات السداد غير متساوية وتتراوح نسبتها بين ٣٠ و ٤٠٪.</p>					

رقم حالة التنفيذ	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية	التوصية	استجابة المنظمة	استجابة مراجعة الحسابات	منفذ	قيّد التنفيذ	غير منفذة	تجاوزتها الأحداث	
				<p>في المتوسط. ويمثل تعيين المكتب الإقليمي لأفريقيا لموظفين عددهم ٢٥ موظفاً معنياً بتعبئة الموارد في بلدان واقعة في الإقليم فرصة سانحة للمضي قدماً في تجديد الموارد على الصعيد القطري في السنوات القليلة المقبلة.</p> <p>وقد دفعت جائحة كوفيد-١٩ ودور المنظمة في الاستجابة لها إلى إجراء عدة استعراضات مستقلة للدعوة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التأهب لمواجهة الطوارئ الصحية العالمية والاستجابة لها، وتواصل الدول الأعضاء مناقشاتها لضمان تحقيق ذلك. ومن شأن هذا الأمر أن يستتبع توفير المزيد من التمويل بطريقة تزيد قدرة التنبؤ به لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بولايتها بنجاح أثناء الطوارئ، بما يشمل تعزيز قدرتها على الاستجابة بسرعة للأحداث الحادة. ولا غنى عن إدراج الصندوق الاحتياطي للطوارئ في هذه المناقشات لضمان تجديد موارده أيضاً على نحو مستدام.</p>						
	المجموع	٦٨				٢٢	٢٥	٢٠	١	
	النسبة المئوية للتوصيات					٣٢,٣٥	٣٦,٧٦	٢٩,٤١	١,٤٧	

التذييل ٣

بارامترات الاستبيان المتعلق بالمسح

السؤال	اختلاف			اتفاق		
	شركة ماكينزي للاستشارات ٢٠١٧	شركة DeftEdge ٢٠٢٠	التغيير في النسبة المئوية	شركة ماكينزي للاستشارات ٢٠١٧	شركة DeftEdge ٢٠٢٠	التغيير في النسبة المئوية
بيان رؤية المنظمة بوضوح على نطاق المنظمة ككل	١٣	٣١	١٨	٥٣	٥٩	٦
تؤثر ثقافة المنظمة إيجابياً في طريقة تصرف الناس	٢٥	٤٣	١٨	٥٢	٤٦	سلبى ٦
يمنح القادة في المنظمة (بمن فيهم رئيسي في العمل) الموظفين الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم الشخصية	٢٤	٤٠	١٦	٤٣	٤٣	لا تغيير
تقيم المنظمة روابط واضحة بين الأداء والنتائج	٣٣	٣٩	٦	٤١	٤٥	٤
تؤدي العمليات المتعلقة بإبداء التعليقات على أداء المنظمة واستعراض أدائها إلى جمع معلومات دقيقة عن مكان قوة الموظفين	٣٢	٤٦	١٤	٣٨	٤٣	٥
نتيج المنظمة أمام أصحاب الأداء المتميز فرص عمل هي الأكثر جاذبية داخل المنظمة	٥٣	٦١	٨	٢٠	٢٦	٦
تستند الترقيات الممنوحة في المنظمة إلى الجدارة	٤٢	٦١	١٩	٢٧	٢٦	سلبى ١
تستثمر المنظمة موارد كبيرة لإقامة علاقات متينة مع المجتمع وصونها	١٨	٢٧	٩	٥٣	٥٢	سلبى ١
تتكيف المنظمة بفعالية مع التغيرات الطارئة على بيئتها الخارجية	٢٤	٣٨	١٤	٤٢	٥٢	١٠
تتخذ المنظمة باستمرار طرقاً جديدة وأفضل لإنجاز العمل	٢٥	٤٤	١٩	٤٣	٤٨	٥
تدخل المنظمة التغييرات اللازمة للتنافس بفعالية	٢٧	٤٢	١٥	٤٠	٤٦	٦

المصدر: الصفحة ٥٢ من المجلد ٢: ملاحق التقرير الصادر عن شركة DeftEdge بشأن تقييم عملية التحول في المنظمة.

تحليل مقارن للمسحين اللذين أجرتهما الوكالات الخارجية
مجموع عدد الأسئلة: ٢٨

رقم حالة التنفيذ	التحليل	عدد الأسئلة	النسبة المئوية للتوصيات
١	الأسئلة التي كانت فيها الزيادة الطارئة على مستوى الخلاف أكثر من مجرد تغيير في مستوى الاتفاق، أي أن مستوى الاتفاق ظل دون تغيير أو أن مستواه انخفض أو أن الزيادة الطارئة على مستوى الاتفاق كانت أقل من تلك الطارئة على مستوى الخلاف.	١١	٣٩,٢٩
٢	الأسئلة التي كانت فيها الزيادة الطارئة على مستوى الاتفاق أكثر من تلك الطارئة على مستوى الخلاف	١٢	٤٢,٨٦
٣	الأسئلة التي زاد فيها مستوى الاتفاق بينما انخفض مستوى الخلاف عليها أو ظل دون تغيير	٥	١٧,٨٦
	المجموع	٢٨	

التذييل ٤

قائمة تبين ٢٧ مكسباً سريعاً

الإطار الزمني	رقم حالة التنفيذ	قرار فريق السياسات العالمية (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٧)
مكاسب سريعة (التنفيذ في غضون شهر واحد - ٦ أشهر)	١	تنسيق ممارسات تفويض السلطة عبر الأقاليم لإتاحة قدر أكبر من المساءلة أمام مُمثلي المنظمة (مع مراعاة تحليل المخاطر وإدارتها وحجم عمليات المكاتب القطرية في الوقت نفسه)؛ وتشكيل فريق عامل أقاليمي (يضم في عضويته مديري الشؤون الإدارية والمالية/ مديري إدارة البرامج) لصياغة اقتراح ينظر فيه فريق السياسات العالمية.
	٢	إعادة تصنيف جميع مُمثلي المنظمة العاملين حالياً برتبة ف-٦ إلى رتبة مد-١.
	٣	البت في جميع طلبات مكاتب المنظمة القطرية بشأن الحصول على زيادات مؤقتة في الحد الأقصى للميزانية في غضون أسبوعين اثنين.
	٤	ضمان تحديد أولويات التوظيف في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية على مستوى المكاتب القطرية يليها مستوى المكاتب الإقليمية ومن ثم على مستوى المقر الرئيسي.
	٥	إنشاء آلية تكفل إشراك مُمثلي المنظمة مباشرة في عملية التغيير ضماناً لاستمرار تركيزها على تعزيز الأثر المحقق على المستوى القطري.
	٦	تعزيز وتتبع معدلات الامتثال لسياسة المنظمة القاضية بالآلا يتجاوز المقر الرئيسي المكاتب الإقليمية أو لا يبلغها بالمعلومات، وآلا تتجاوز المكاتب الإقليمية مُمثلي المنظمة أو لا تبلغهم بالمعلومات عند الاتصال بالحكومات وموظفي المكاتب القطرية والقيام برحلات سفر على المستوى القطري.
	٧	إنشاء آلية لإدارة مشاركة المنظمة في عملية إصلاح الأمم المتحدة وضمان الاستمرار في إجراء الاتصالات الداخلية، وخصوصاً مع مُمثلي المنظمة، بشأن عملية الإصلاح وموقف (مواقف) المنظمة.
	٨	ضمان تمثيل مُمثلي المنظمة في اللجان الإقليمية وجمعية الصحة العالمية والمجلس التنفيذي (على أساس التناوب مثلاً).
	٩	توحيد توصيف الوظائف على نطاق المنظمة ككل تسهيلاً للتنقل.
	١٠	تحديد وتنفيذ مدة موحدة لتعيين مُمثلي المنظمة.
مكاسب سريعة محتملة لاستعراضها في اجتماع فريق السياسات العالمية في كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨	١١	إمكانية مواءمة قواعد المنظمة بشأن التعاقد مع المتقاعدين من خارج الأمم المتحدة مع معيار منظومة الأمم المتحدة.
	١٢	السياسة الجديدة المقترحة للموارد البشرية بشأن مهام التطوير القصيرة الأجل المسندة إلى الموظفين الفنيين الوطنيين.
	١٣	التوزيع الحالي للموظفين على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة ككل لتوجيه الأهداف المحتملة فيما يتعلق بملاك موظفي المنظمة في المستقبل.
أولويات التغيير في الأجل المتوسط (٦ أشهر - ١٢ شهراً)	١٤	تحديد أهداف فيما يتعلق بملاك الموظفين في المستقبل على نطاق مستويات المنظمة الثلاثة ككل ووضع خطة قوية لتنفيذ التنقل دعماً لتحقيق تلك الأهداف.

الإطار الزمني	رقم حالة التنفيذ	قرار فريق السياسات العالمية (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٧)
	١٥	استعراض الخيارات المتاحة لنقل خبرات وبرامج تقنية مختارة إلى موضع أقرب من البلدان.
	١٦	استعراض مفهوم الحد الأقصى لميزانية مكاتب المنظمة القطرية.
	١٧	تنفيذ مواءمة ممارسات تفويض السلطة في إطار زيادة مستوى المساءلة أمام ممثلي المنظمة.
	١٨	الشروع في تعزيز ورصد الخبرات في مجال الاتصالات وتعبئة الموارد على الصعيد القطري استناداً إلى استراتيجية جديدة على نطاق المنظمة ككل بشأن إشراك المنظمة في العمل على الصعيد الخارجي.
	١٩	وضع تصنيف موحد لوظائف ممثلي مكاتب المنظمة القطرية.
	٢٠	تبسيط إجراءات العمل الداخلية لإطار المنظمة للمشاركة مع الجهات الفاعلة غير الدول وإجراءات التشغيل الموحدة.
	٢١	إنشاء منصة تمكن من تقاسم أفضل الممارسات بسرعة بين ممثلي المنظمة.
	٢٢	استعراض أفضل الممارسات على الصعيدين الأقاليمي والإقليمي والصعيد القطري والبت في أولويات توسيع نطاقها على نطاق المنظمة ككل.
	٢٣	إجراء تحليلات وتقديم إرشادات بشأن الربط بين العمليات الجديدة لبرنامج العمل العام الثالث عشر وإطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية واستراتيجية التعاون القطري والميزانيات البرمجية والتخطيط العملي في المستقبل.
	٢٤	زيادة معدلات التنقل، وخاصة خارج جنيف.
	٢٥	إنشاء مسارات وآليات وظيفية للنهوض بتطوير الموظفين.
	٢٦	إرساء مساءلة الأفراد عن تحقيق النتائج (إدارة الأداء).
	٢٧	زيادة أعداد الموظفين وتسريع وتيرة إجراءات التوظيف.
أولويات التغيير في الأجل الطويل (< ١٢ شهراً)		

= = =