

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

تقرير من المدير العام

يتشرف المدير العام بأن يحيل إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والسبعين تقرير مراجع الحسابات الخارجي عن العمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢ (انظر الملحق).

الملحق

مكتب المراقب المالي والمراجع العام
لحسابات في الهند



SUPREME AUDIT INSTITUTION OF INDIA
लोकहितार्थ सत्यनिष्ठा
Dedicated to Truth in Public Interest

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

وللاطلاع على مزيد من المعلومات، يُرجى التواصل مع:

السيدة ريتو ديلون

مديرة المراجعة الخارجية للحسابات - منظمة الصحة العالمية

مكتب المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند

عنوان البريد الإلكتروني: dhillonr@who.int

مراجعة حسابات
منظمة الصحة العالمية للسنة المالية المنتهية
في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢

المحتويات

٤	الملخص
٥	ملخص تنفيذي
٧	ألف: الولاية والنطاق والمنهجية
٨	باء: نتائج مراجعة الحسابات والتوصيات المنبثقة عنها
٨	١- حالة تنفيذ التوصيات السابقة المنبثقة عن المراجعة الخارجية للحسابات
٨	٢- نبذة عن الوضع المالي
٩	٣- الإدارة المالية
١٠	٤- التعديلات المدخلة على البيانات المالية بناءً على التوصيات المنبثقة عن مراجعة الحسابات
١٠	٥- مجالات التحسين المحتمل في النظم والسياسات والممارسات المحاسبية
٢٤	جيم: مراجعة أداء مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة
٢٤	١- معلومات عن مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة
٢٤	٢- الهيكل التنظيمي
٢٥	٣- أغراض المراجعة
٢٥	٤- نتائج المراجعة والتوصيات المنبثقة عنها
٣٣	دال: مراجعة تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الأعمال
٣٣	١- مقدمة
٣٤	٢- أهداف المراجعة ونطاقها ومنهجيتها
٣٤	٣- نتائج المراجعة وتوصياتها
٤٦	هاء: المكتب الإقليمي لأوروبا التابع للمنظمة
٤٦	١- نبذة عن المكتب الإقليمي الأوروبي
٤٧	٢- نتائج المراجعة وتوصياتها
٤٩	واو: المكتب القطري للمنظمة في مولدوفا
٤٩	١- نتائج المراجعة وتوصياتها
٥١	زاي: كلمة شكر وتقدير
٥٢	التنبيلات
٥٢	التنبييل ١
٧٨	التنبييل ٢
٧٩	التنبييل ٣
٨٠	التنبييل ٤
٨٢	التنبييل ٥
٨٣	التنبييل ٦

الملخص

تقرير مراجع الحسابات الخارجي

١- يصدر تقرير مراجع الحسابات الخارجي بشأن مراجعة البيانات والعمليات المالية لمنظمة الصحة العالمية (المنظمة) عملاً بالمادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة ويُحال إلى جمعية الصحة العالمية السادسة والسبعين من خلال لجنة البرنامج والميزانية والإدارة التابعة للمجلس التنفيذي.

٢- ويتمثل الغرض العام المنشود من المراجعة في توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة وتعزيز كفاءة التشغيل وفعاليته في المنظمة، ودعم أغراض عمل المنظمة من خلال عملية المراجعة الخارجية للحسابات. وقد تناولنا بإسهاب في هذا التقرير مسائل مالية وحوكومية ينبغي في اعتقادنا أن يُلفت انتباه جمعية الصحة العالمية إليها.

النتائج العامة للمراجعة

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

٤- وخلصنا إلى أن البيانات المالية تعرض بإنصاف، من جميع النواحي الجوهرية، الوضع المالي للمنظمة في السنة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، وأدائها المالي، والتغيرات في صافي الأصول/الأسمم، والتدفقات النقدية، ومقارنة 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 ٢٠٢٢.

٥- كما خالصنا إلى أن السياسات المحاسبية طُبقت على أساس متسق مع العام السابق، وأن معاملات المنظمة التي اطلعنا عليها خلال مراجعة الحسابات أو التي فُحصت في إطار 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 المكتب الإقليمي لأوروبا التابع للمنظمة في كوينهاغن والمكتب القطري للمنظمة في مولدوفا. ومن أجل إضافة قيمة للإدارة المالية والحوكمة في المنظمة، أجرينا مراجعة لأداء مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة في كوالالمبور ومراجعة لتكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الأعمال في المنظمة. وأبلغت نتائج المراجعة بشأن هذه المجالات وهذين المكتبين إلى إدارة المنظمة عن طريق رسائل موجهة إلى الإدارة وأدرجت في هذا التقرير.

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

الرأي الصادر في المراجعة

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

ملخص تنفيذي

المنظمة في طور تنفيذ نظام جديد لتخطيط الموارد المؤسسية وهو نظام إدارة الأعمال لتستعويض به عن التطبيق الحالي لتكنولوجيا المعلومات. وقد أجرينا مراجعة لتكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الأعمال خلال مرحلة التنفيذ نفسها بهدف تمكين المنظمة من اتخاذ تدابير تصحيحية لمنتصف المدة في الوقت المناسب. ولاحظنا أن نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة الذي بدأ تشغيله في نيسان/ أبريل ٢٠٢٢ قد أرسى أساساً جيداً لإدارة التغيير من أجل الاستعاضة عن النظام القديم (نظام الإدارة العالمي). وشهد نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة استقراراً اتضح من عدد الحوادث المبلغ عنها من جانب المستخدمين وهو عدد أبدي تراجعاً في الاتجاه. ومع ذلك، لاحظنا أن الفريق المعني بعمليات التشغيل والصيانة عجز عن بلوغ مستويات الخدمات لإيجاد حل للحوادث في الوقت المناسب في غالبية الحوادث. وتراوح نسبة الإنجاز من ١,٦٪ إلى ٢٨٪ مقارنةً بالنسبة المستهدفة المحددة بمقدار ٩٥٪. كما أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات لرصد حالة إيجاد الحلول للحوادث لم يلتقط أيضاً بعض التفاصيل المهمة. ونوصي بأن يعتمد الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة تدابير لتخفيف الآثار ترمي إلى تحسين توقيت إيجاد الحلول للحوادث.

ورصد الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة مدى اعتماد النظام عبر لوحة متابعة المستخدم المدمجة في التطبيق الخاص بالنظام. وسيستفيد نظام الرصد من ضمان عدم إنشاء بنود المساهمات وإدارتها خارج نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. ولاحظنا حالات (بعد بدء تشغيل نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة) أُتيحت في إطارها بنود المساهمات ضمن التطبيق الخاص بنظام الإدارة العالمي القديم إلا أن هذه البنود لم تُنشأ في التطبيق الخاص بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة.

وفي حين أن مكونات التطبيق (بخلاف نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة) كانت في مختلف مراحل التنفيذ، لاحظنا عدم توضيح وثائق العملية المستقبلية التي ترسي الأساس المرجعي لما ينبغي إنجازه وتتصل أساساً بنطاق المشروع وأدوار كل طرف ومسؤولياته. وهذا أمر يزيد مخاطر التأخير في تطوير المشروع وتنفيذه. ونوصي بإعداد وثائق العملية المستقبلية قبل عقد حلقات عمل تصميم/ تطوير المكونات/ المراحل التي لم يُستهل فيها ذلك. ويجب أن يوافق القائم على الأعمال على أي تغيير في العملية قبل بدء تطوير التطبيق.

وفحصنا أيضاً شراء السلع والخدمات في المنظمة وحددنا مشاكل متعلقة بالموضوعية في اختيار مُقدّم الخدمات الفائز، مما يزيد تعرض المنظمة لخطر عدم تحقيق أفضل قيمة مقابل المال. ففي حال اختيار خبراء استشاريين من أجل ١٤ منصة للتأهب والاستجابة للطوارئ الصحية على سبيل المثال، لاحظنا اعتماد معايير/ مبادئ جديدة لتقييم العطاءات لم تكن واردة في طلب تقديم العروض في مرحلة تقييم العطاءات. وعلى نحو مماثل في حال اختيار الوكيل العالمي للشحن البحري من جانب مركز الخدمات العالمي، قرر المركز بدلاً من قبول نتيجة عملية تقييم العطاءات التي أجرتها اليونيسف (وكالة الأمم المتحدة المضطلة بدور القيادة) أن يستخدم نموذجها الخاص بالاستناد إلى نتيجة مناقصة الأمم المتحدة. واعتمدت لجنة التقييم التقني معايير إضافية لتقييم القدرات التقنية لمقدمي العطاءات على الرغم من أن عملية اختيار أفضل العطاءات قيمة قد رجّحت على النحو المناسب القدرات التقنية لمقدمي العطاءات. ونوصي بأن تعزز المنظمة عملية التقييم ومنح عقود الخبراء الاستشاريين المعقدة في إطار الإرشادات الراهنة بشأن المشتريات. وفضلاً عن ذلك، يمكن أن تنظر المنظمة في إدراج متطلباتها أو معاييرها مسبقاً في "مناقصة الأمم المتحدة لشحن البضائع" الجديدة للسماح باختيار أفضل العطاءات الخاصة بالاتفاقات الطويلة الأجل استناداً إلى هذه المعايير الموضوعية للتقييم.

ولاحظنا إمكانية تبسيط إدارة المخزونات من خلال توزيع الأدوية واستخدامها بفعالية قبل انتهاء صلاحيتها. وفي عام ٢٠٢٢، انتهت صلاحية أدوية ولقاحات وإمدادات إنسانية قيمتها ٣,٨٨ ملايين دولار أمريكي قبل أن يتسنى استخدامها. ولاحظنا حالات تسلم مواد في المخزونات بينما كانت مدة الصلاحية المتبقية لهذه المواد غير كافية. ونوصي بأن تضع المنظمة آلية تقلل إلى أدنى حد التأخر الذي يمكن التحكم فيه في المشتريات وتضمن أن تكون مدة الصلاحية المتاحة للمشتريات من الأدوية والمعدات كافية عند تسلم الإمدادات.

ويُقدّم مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة خدمات الدعم الإداري (الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمشتريات وغير ذلك) إلى مكاتب المنظمة. وقد لاحظنا أن المركز لم يتمكن من تحقيق الأداء المرجعي المحدد (زمن الانتظار لمعالجة المعاملات) في بعض فئات المعاملات مثل المعاملات المتصلة بالمشتريات والتعيينات المؤقتة وتمديد العقود المحددة المدة. ولم يكن تطبيق تكنولوجيا المعلومات لقياس الامتثال لمستويات الخدمات المطلوبة مزوداً بأي وحدة لرصد الحالات المتأخرة والإشارة إليها في الوقت الفعلي. ونوصي بأن يعتمد المركز مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بوظائف الموارد البشرية (وحدة الموارد البشرية العالمية) وتكنولوجيا المعلومات (وحدة إدارة تكنولوجيا المعلومات) ويبلغ عنها. وينبغي أيضاً اتخاذ الخطوات الرامية إلى بلوغ مستوى الأساس المرجعي لتخفيض التكاليف فيما يخص وظائف وحدة المشتريات والخدمات اللوجستية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية. ونعترف بالقيمة المضافة الناتجة عن إنشاء فريق الامتثال وإدارة المخاطر في المركز كآلية لإجراء عمليات تحقق إضافية تضمن الامتثال، ولاسيما في إطار المعاملات المتعلقة بخدمات السفر والشراء.

وضماماً لأسمى مستويات النزاهة وثقة الجمهور بأداء المنظمة، يُطلب من موظفي المنظمة الكشف عن أي ظروف يمكن أن تؤدي إلى تضارب المصالح. وقد لاحظنا أن هناك مجالاً للتحسين في عملية جمع إعلانات المصالح وتتبعها. وعلاوة على ذلك، من الضروري إنشاء آلية لنتبع المعلومات بخصوص الامتثال للمشورة في مجال الأخلاقيات التي يقدمها مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات في حالات التضارب المحددة.

ألف: الولاية والنطاق والمنهجية

- ١- عيّنت جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعون بموجب القرار ج ص ٧٢-١١ (٢٠١٩) المراقب المالي والمراجع العام للحسابات في الهند مراجعاً خارجياً لحسابات المنظمة في فترة السنوات الأربع بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٣. وتوضّح الاختصاصات التي تحكم المراجعة الخارجية للحسابات في المادة الرابعة عشرة من اللائحة المالية للمنظمة وتبديليها. وتقضي اللائحة بأن يقدّم المراجع الخارجي للحسابات تقريراً إلى جمعية الصحة العالمية عن مراجعة البيانات المالية السنوية وعن أي معلومات أخرى ينبغي استرعاها انتباه الجمعية إليها فيما يخص المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية والاختصاصات الإضافية.
- ٢- وتمثل مراجعتنا للحسابات فصلاً مستقلاً للبيانات التي تستند إليها المبالغ والإفصاحات المدرجة في البيانات المالية. كما تشمل تقييماً لامنتال المنظمة لللائحة المالية وللنقد التشريعي.
- ٣- وقد أجرينا أيضاً استعراضاً لعمليات المنظمة تماشياً مع المادة ١٤-٣ من اللائحة المالية التي تقضي بأن يُدلي مراجع الحسابات الخارجي بملاحظاته بشأن فعالية الإجراءات المالية والنظام المحاسبي والضوابط المالية الداخلية وبشأن تنظيم عمليات المنظمة وإدارتها عموماً.
- ٤- وعلى المنوال نفسه، أجرينا مراجعة للبيانات المالية والعمليات الخاصة بالكيانات الخمسة التي تستضيفها المنظمة وهي برنامج الأمم المتحدة المشترك المعنى بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز؛ ومركز الأمم المتحدة الدولي للحوسبة؛ والوكالة الدولية لبحوث السرطان؛ والمرفق الدولي لشراء الأدوية؛ وصندوق التأمين الصحي للموظفين. وتوجّه تقارير منفصلة عن هذه الكيانات إلى الأجهزة الرئاسية.
- ٥- وعموماً، تتوخى المراجعة توفير ضمانات مستقلة للدول الأعضاء، وزيادة الشفافية والمساءلة وتعزيز كفاءة التشغيل وفعاليتها 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 المضطلع بها في المجالات والمكاتب الخاضعة للمراجعة. كما استعرضنا ترتيبات الحوكمة، وتنفيذ أعمال إدارة المخاطر بما في ذلك النظم والعمليات للرقابة الداخلية من أجل تحديد مدى فعاليتها.
- ٧- وخلال السنة المالية ٢٠٢٢، أجرينا مراجعة لحسابات المكتب الإقليمي لأوروبا في كوبنهاغن ومكتب المنظمة القطري في مولدوفا ومراجعة لأداء مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة في كوالالمبور ومراجعة لتكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الأعمال في المنظمة إضافةً إلى مراجعة البيانات المالية في المقر الرئيسي.
- ٨- ولا يتضمن هذا التقرير أي تعليقات بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية والمكتب الإقليمي للولايات المتحدة اللذين يُجري مراجعة حساباتهما المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة. وقد اعتمدنا على مراجعة حساباتهما بالاستناد إلى رسالة الطمأنينة المؤرخة ٣٠ آذار/ مارس ٢٠٢٣. وأفادنا المكتب الوطني لمراجعة الحسابات في المملكة المتحدة بأن مراجعته لعام ٢٠٢٢ لم تكشف، حتى الآن، عن أي أخطاء جوهرية أو أخطاء في البيانات المالية أو أي أمور أخرى من شأنها أن تؤثر سلباً في رأي المراجعة بشأن البيانات المالية لمنظمة الصحة للبلدان الأمريكية.
- ٩- وقد نسّقنا مع مكتب خدمات الرقابة الداخلية بشأن المجالات المقرر خضوعها للمراجعة تجنباً لازدواجية الجهود دون داع. وتعاونت 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 تضم ملاحظات عن المراجعة ورسائل موجهة إلى الإدارة تتضمن ملاحظات وتوصيات مفصلة. ووجهنا ٨ رسائل من ذلك القبيل بشأن المراجعة إلى رؤساء المكاتب والكيانات التي تستضيفها المنظمة خلال السنة المالية ٢٠٢٢. وتسمح هذه الممارسة بإجراء حوار مستمر مع إدارة المنظمة.

باء: نتائج مراجعة الحسابات والتوصيات المنبثقة عنها

١- حالة تنفيذ التوصيات السابقة المنبثقة عن المراجعة الخارجية للحسابات

١١- بلغ عدد التوصيات المعلقة ٦٢ توصية حتى الفترة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١ واقتُرحت الإدارة إغلاق ١٩ توصية منها. وفحصنا التوصيات ولاحظنا أن هناك ١٢ توصية منفذة وتوصيتين تجاوزتهما الأحداث وتوصيات أخرى لم تنفذ بعد أو هي قيد التنفيذ. وبلغ عدد التوصيات القديمة المعلقة ما مجموعه ٤٨ توصية في نهاية ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢. وترد التفاصيل عن التوصيات في التذييل ١.

٢- نبذة عن الوضع المالي

١٢- ارتفعت قيمة إيرادات المنظمة باطراد خلال السنوات الخمس الماضية من ٢,٩٠ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠١٨ إلى ٤,٣٥ مليارات دولار أمريكي في عام ٢٠٢٢. وشهدت الإيرادات في عام ٢٠٢٢ زيادة مقدارها ٢٨٧,٣ مليون دولار أمريكي مقارنةً بعام ٢٠٢١ (٤,٠٦٦ مليارات دولار أمريكي). وعُزيت الزيادة في الإيرادات أساساً إلى الزيادة المسجلة في المساهمات الطوعية بمقدار ٢٩١ مليون دولار أمريكي.

١٣- بيد أن الاشتراكات المقدرة أظهرت تراجعاً في الاتجاه من ١٧٪ من الإيرادات^١ في عام ٢٠١٨ إلى ١١٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٢. أما المساهمات الطوعية فسجلت ارتفاعاً مطرداً من ٧٩٪ من الإيرادات في عام ٢٠١٨ إلى ٨٤٪ من الإيرادات في عام ٢٠٢٢.

١٤- وبلغت نسبة المصروفات من الإيرادات ٨٨٪ في عام ٢٠٢٢ مقارنةً بنسبة ٩١٪ في عام ٢٠٢١. وأظهرت الخدمات التعاقدية التي مثلت أكبر بند من بنود المصروفات انخفاضاً من ٣٣٪ من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠٢١ إلى ٣١٪ من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠٢٢. وانخفضت تكاليف الموظفين التي مثلت ثاني أعلى بند من بنود المصروفات انخفاضاً طفيفاً من ٢٩٪ من إجمالي الإيرادات في عام ٢٠٢١ إلى ٢٧٪ في عام ٢٠٢٢. وارتفعت مصروفات السفر بنسبة ١٠,٦٪ من ٧٨ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢١ إلى ١٦١ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٢.

١٥- وبلغ مجموع أصول المنظمة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ ما قدره ٧,٨١ مليارات دولار أمريكي، مما ينم عن زيادة قدرها ٥٩٨ مليون دولار أمريكي مقارنةً بالمجموع المسجل في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١. وفئات الأصول التي سجلت زيادة كبيرة خلال عام ٢٠٢٢ هي فئة الاستثمارات القصيرة الأجل وفئة النقدية ومكافئات النقدية وفئة الحسابات المدينة الجارية. فقد ازدادت الاستثمارات القصيرة الأجل بمقدار ٣٥٤ مليون دولار أمريكي والنقدية ومكافئات النقدية بمقدار ٩٢ مليون دولار أمريكي والحسابات المدينة الجارية بمقدار ٢٧٤ مليون دولار أمريكي. وظلت هذه الفئات كنسبة مئوية من مجموع الأصول تسجل مستويات مماثلة لمستوياتها في العام السابق.

١ تستند هذه الأرقام إلى طريقة تحليل البيانات المالية بتحديد الحجم على أساس مشترك. وعلى سبيل المقارنة، يُعبّر عن جميع بنود بيان الأداء المالي وبيان الوضع المالي بالنسبة المئوية من الإيرادات ومن مجموع الأصول على التوالي.

١٦- وانخفضت خصوم المنظمة بما قدره ١,٠٢ مليار دولار أمريكي وعُزي ذلك أساساً إلى انخفاض في الخصوم المتصلة باستحقاقات الموظفين بمبلغ معادل. كما عُزي الانخفاض في الخصوم المتصلة باستحقاقات الموظفين إلى تغير كبير في الافتراضات المالية (معدل الخصم ومعدل التضخم) المستخدمة في التقييم الاكتواري في هذا العام.

٣- الإدارة المالية

١٧- استُخدم تحليل النسب التالي لتقييم الإدارة المالية للمنظمة:

الملاءة المالية القصيرة الأجل

١٨- لقد حللنا وضع السيولة في المنظمة لتقييم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل أو تلبية احتياجاتها التشغيلية ولاحظنا أن هذا الوضع كان سليماً في السنوات الأربع الماضية. وأظهرت نسبة السيولة السريعة والنسبة المتداولة وضعاً مريحاً إذ تفوق كلتا النسبتان ما يقابلها من خصوم متداولة بثلاثة أضعاف.

الجدول ١

٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	
٢,٧٥	٢,٩٣	٣,٣٢	٣,٥٨	نسبة السيولة السريعة (الأصول السريعة/ الخصوم المتداولة)
٢,٨٢	٣,٠٥	٣,٤٨	٣,٦٨	النسبة المتداولة (الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة)

كفاءة دورة التشغيل

١٩- قُيِّمت كفاءة دورة التشغيل من حيث مدى سرعة المنظمة في التمكن مما يلي:

- تحصيل اشتراكاتها المستحقة التحصيل.
- استخدام مخزونات أو ما تشتريه من مواد.

٢٠- ويرد أدناه بيان نسبة الاشتراكات المستحقة التحصيل للسنوات الأربع الماضية:

الجدول ٢

٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	
٢ ٩٨٢,١١	٤ ١٧٠,١٧	٣ ٩١٤,٥٢	٤ ١٥٢,٣٤	الاشتراكات المقيدة ^١ (بملايين الدولارات الأمريكية)
١ ١٥٣,٨٩	١ ٢٤٤,٨٨	١ ٣٠٤,٦٢	١ ٤٢٤,٣٤	متوسط الاشتراكات المستحقة التحصيل (الجارية) {(الرصيد الافتتاحي + الرصيد الختامي)/٢}
٢,٥٨	٣,٣٥	٣,٠٠	٢,٩٢	نسبة الاشتراكات المستحقة التحصيل
١٤١	١٠٩	١٢٢	١٢٥	عدد الأيام المستغرقة لتحصيل المستحقات

١ باستثناء المساهمات الطوعية العينية وفي شكل خدمات.

٢١- ويشير الانخفاض في نسبة المستحقات إلى أن تحصيل الاشتراكات كان أبطأ وتيرة مقارنةً بالسنوات السابقة. وقد بلغ عدد الأيام لتحصيل المستحقات ١٢٥ يوماً في عام ٢٠٢٢ مقارنةً بما مقداره ١٢٢ يوماً في عام ٢٠٢١. ومما يؤكد ذلك أيضاً أن مستوى المستحقات الجارية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ قد ارتفع خلال السنوات الأربع الماضية. وبلغت نسبة المستحقات الجارية ٢٠٪ من مجموع الأصول في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ مقارنةً بنسبتها التي بلغت ١٨٪ في عام ٢٠٢١.

٢٢- ويرد أدناه بيان نسبة دوران المخزونات وأيام البقاء في المخزونات على مدى السنوات الأربع الأخيرة:

الجدول ٣

رقم حالة التنفيذ	الوصف	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩
(١)	شراء المواد (بملايين الدولارات الأمريكية)	٥١١,٠٨	٤٩٧,٣٠	٥٢٣,٥٩	٢٥٩,٣٩
(٢)	الرصيد الافتتاحي للمخزونات (بملايين الدولارات الأمريكية)	١٩٠,٤٣	١٤٤,٣٢	٥٩,١٩	٣٧,٤٧
(٣)	الرصيد الختامي للمخزونات (بملايين الدولارات الأمريكية)	١٧٨,٢٩	١٩٠,٤٣	١٤٤,٣٢	٥٩,١٩
(٤)	متوسط المخزونات (بملايين الدولارات الأمريكية) $2 / [(3) + (2)]$	١٨٤,٣٦	١٦٧,٣٨	١٠١,٧٥	٤٨,٣٣
(٥)	نسبة دوران المخزونات $(4) / (1)$	٢,٧٧	٢,٩٧	٥,١٥	٥,٣٧
(٦)	أيام البقاء في المخزونات ٣٦٥ يوماً/ (٥)	١٣٢	١٢٣	٧١	٦٨

٢٣- وشهد الإنفاق على "الإمدادات والمواد الطبية" زيادة طفيفة في عام ٢٠٢٢ مقارنةً بعام ٢٠٢١. وكان متوسط المخزونات في حوزة المنظمة في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ أعلى مما كان عليه في السنوات السابقة. وبلغ متوسط عدد الأيام التي بقيت خلالها المواد ضمن المخزونات ١٣٢ يوماً في عام ٢٠٢٢ مقابل ١٢٣ يوماً في عام ٢٠٢١، مما عزى أساساً إلى شراء الأدوية واللقاحات من أجل المخزونات وإلى المخزونات البطيئة الحركة وغير المتحركة.

٤- التعديلات المدخلة على البيانات المالية بناءً على التوصيات المنبثقة عن مراجعة الحسابات

- ٢٤- قبلت الإدارة الملاحظات التالية وأدرج ما يلزم من قيود/ إفصاحات للتسوية في البيانات المالية:
- (١) تسوية المبالغ المدفوعة مقدماً التي تتعلق بالمواد/ الخدمات وتبلغ قيمتها ٣٥,٠٥ مليون دولار أمريكي.
 - (٢) الخطأ في تصنيف استثمار مقداره ٤,٩٩ ملايين دولار أمريكي كاستثمار قصير الأجل.
 - (٣) عدم تدوين المصروفات المتصلة بمدفوعات التعويض البالغة قيمتها ١,٧٣ مليون دولار أمريكي.

٥- مجالات التحسين المحتمل في النظم والسياسات والممارسات المحاسبية

لاحظنا المجالات التالية التي تستحق الاستعراض لإدخال التحسينات على النظم والسياسات والممارسات المحاسبية المتبعة في الوقت الحالي:

١-٥ معالجة المساهمات العينية

٢٥- تتلقى المنظمة مساهمات عينية من مختلف الجهات المانحة تشمل الأدوية وغيرها من الإمدادات. وتسجل هذه المساهمات في الإيرادات بمبلغ يساوي قيمتها السوقية العادلة المحددة وقت الحصول عليها ويسجل

أيضاً قيد مقابل بالمصروفات. وقد قيدت المنظمة في حساباتها مساهمات عينية بلغت قيمتها ١٤٦,٣ مليون دولار أمريكي خلال عام ٢٠٢٢ وشملت إمدادات ومواداً طبية عينية بلغت قيمتها ١٠٩,٩ ملايين دولار أمريكي.

٢٦- ولاحظنا أن المساهمات العينية في شكل كامات جراحية وطبية بقيمة ٦١,١٠ مليون دولار أمريكي وفي شكل مجموعات لوازم مصلية بقيمة ١,٤٣ مليون دولار أمريكي قد أدرجت في الحسابات كمساهمات عينية خلال عام ٢٠٢٢. ولم تكن تواريخ تلقي المساهمات وتوزيعها متوافرة لدى المنظمة. وأفصحت المنظمة عن ذلك ضمن البيانات المالية للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ بناءً على التوصيات المنبثقة عن مراجعة الحسابات.

٢٧- وأقرت الإدارة بعدم وجود إجراء تشغيلي موحد بشأن الخطوات التي ينبغي اتخاذها في مختلف المراحل إذ يشمل هذا الإجراء العديد من الأفراد والأقاليم الجغرافية على نطاق المنظمة بتجزئة المسؤوليات واستخدام منصات متعددة لتكنولوجيا المعلومات/ البيانات خارج نظام الإدارة العالمي فيما يخص مختلف أجزاء العملية الكاملة.

التوصية ١: أن تدمج المنظمة مختلف النظم التي تعالج المساهمات العينية على نطاق المنظمة، بتيسير تسجيل هذه المساهمات وتتبعها وإدراجها في الحسابات والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. (عالية الأولوية)

٢٨- قبلت الإدارة التوصية.

٢-٥ تقييم المخزونات

٢٩- تنص الفقرة ١٩ من المعيار ١٢ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على أن تشمل تكاليف المخزونات جميع تكاليف الشراء وتكاليف التحويل والتكاليف الأخرى المتكبدة لنقل المخزونات إلى موقعها الحالي وجعلها في وضعها الحالي. وتطبق المنظمة سعراً موحداً لرسوم التغليف والشحن والتأمين يُضاف إلى تكلفة المواد. وقد حددت هذه الرسوم بنسبة ١٠٪ من قيمة المواد لعام ٢٠٢٢.

٣٠- وبلغ مجموع قيمة مخزونات المنظمة ١٧٨,٢٩ مليون دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ وشمل هذا المبلغ ما مقداره ٩٠,٨ مليون دولار أمريكي (٥٥٪) لشراء اللقاحات من منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف). ولاحظنا أن المنظمة في إطار سعيها إلى شراء اللقاحات من اليونيسف كانت تدفع للمورد رسوماً للمناولة بنسبة ٤٪ من قيمة المشتريات من أجل تخزين اللقاحات وإدارتها وإمداد البلدان المعنية بها. وعليه، فقد كانت رسوم التغليف والشحن والتأمين مدرجة أصلاً في رسوم المناولة المحددة بنسبة ٤٪.

٣١- ولم تدرج المنظمة رسوم المناولة المحددة بنسبة ٤٪ لحساب رسوم التغليف والشحن والتأمين لكنها طبقت السعر الموحد لرسوم التغليف والشحن والتأمين المحدد بنسبة ١٠٪ في إطار تقييم هذه اللقاحات، مما أدى إلى المبالغة في تقييم مخزونات المنظمة بما مقداره ٤,٨٩ ملايين دولار أمريكي.

التوصية ٢: أن تستعرض المنظمة سياستها المتعلقة بتطبيق رسوم موحدة للتغليف والشحن والتأمين في إطار تقييم مخزونات اللقاحات التي تدفع المنظمة رسوم مناولتها بشكل منفصل. (عالية الأولوية)

٣٢- قبلت الإدارة التوصية.

٣-٥ التقييم العادل للمساهمات الطوعية المستحقة التحصيل

٣٣- تنص الفقرة ٤٢ من المعيار ٢٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام على أن تسجل المساهمات الطوعية المستحقة التحصيل بمبلغ يساوي قيمتها العادلة. ووفقاً للسياسة المحاسبية في المنظمة، لا تخضع المساهمات الطوعية المستحقة التحصيل للخصم إذ يُعتبر أثر الخصم غير ذي أهمية مادية.

٣٤- وعملاً بالفقرتين ٣٧ و ٣٩ من المعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، قد يُفرض تقدير القيمة العادلة للأصول/ الخصوم المالية وقد يتعين مراجعة التقديرات في حال تغير الظروف التي استندت إليها التقديرات أو نتيجة لتوافر معلومات جديدة أو اكتساب خبرات إضافية. وتنص السياسة المحاسبية في المنظمة أيضاً على إجراء استعراض دوري للقرارات المتخذة فيما يخص الأهمية المادية للمعلومات.

٣٥- ولاحظنا أن المنظمة لم تستعرض منذ عام ٢٠١٢ الأهمية المادية لأثر الخصم حسب التقييم العادل للمساهمات الطوعية المستحقة التحصيل على الرغم من التغيرات في حجم المساهمات الطوعية المتعددة السنوات ومعدلات الخصم على مدى العقد الماضي. كما لاحظنا أن الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة المخصومة^١ للمساهمات الطوعية المستحقة التحصيل غير الجارية التي بلغت قيمتها ٣٨١,٥٩ مليون دولار أمريكي في السنة المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ كان مقداره ٢٣,٧١ مليون دولار أمريكي.

التوصية ٣: أن تستعرض المنظمة سياسة تقييم المساهمات الطوعية الطويلة الأجل المستحقة التحصيل في ضوء تغير الظروف التي تستند إليها هذه التقديرات. (عالية الأولوية)

٣٦- أشارت الإدارة إلى أنها ستمضي في النظر في هذا البند إلى جانب المعيار الجديد من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.

٤-٥ إدارة المخزونات

٣٧- كانت في حوزة المنظمة مخزونات بلغت قيمتها ١٧٨,٣ مليون دولار أمريكي في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢ وتكوّنت أساساً من أدوية ولقاحات وإمدادات إنسانية أخرى. وقد لاحظنا ما يلي في مجال إدارة المخزونات:

١-٤-٥ المخزونات البطيئة الحركة وغير المتحركة

٣٨- لاحظنا أن هناك أدوية ولقاحات وإمدادات إنسانية أخرى بقيمة ٨٩,٣٦ مليون دولار أمريكي (٥٠٪ من مجموع المخزونات) لم تُستخدم لأكثر من سنة واحدة بعد تسلمها. وشمل ذلك المبلغ ما قيمته ١,٤١ مليون دولار أمريكي من المواد غير المستخدمة لأكثر من ثلاث سنوات وما قيمته ٨٧,٩٦ مليون دولار أمريكي من المواد غير المستخدمة لفترة متزاوجة بين سنة واحدة وثلاث سنوات. ويتضح ذلك من نسبة دوران المخزونات أيضاً.^٢

١ حُسبت القيمة العادلة على أساس معدلات الخصم التي طبقها الخبير الاكتواري فيما يتعلق بالتقييم الاكتواري للخصوم المتصلة بالموظفين لعام ٢٠٢٢.

٢ ارتفع متوسط عدد أيام البقاء في المخزونات من ٦٨ يوماً في عام ٢٠١٩ إلى ١٣٢ يوماً في عام ٢٠٢٢.

٣٩- وأفادت الإدارة بأن المخزونات تكوّنت من مخزونات مُعدّة من أجل التأهب للاستجابة للطوارئ ومخزونات عالمية للقاحات شلل الأطفال. وعلاوةً على ذلك، كانت الإدارة تتفد تدابير جديدة ترمي إلى تحسين استخدام مجموعات الأدوات.

٤٠- وُسِّمَ بأن توافر المخزونات بالقدر الكافي أمر حاسم من أجل التأهب للاستجابة للطوارئ. ومع ذلك، من المهم تقييم المستوى الأمثل للاحتفاظ بالمخزونات بأخذ جميع العوامل في عين الاعتبار من أجل ضمان نظام فعال لإدارة المخزونات.

٥-٤-٢ المخزونات المنتهية الصلاحية

٤١- تكوّن جزء كبير من المخزونات في المنظمة من مواد كانت مدة صلاحيتها محدودة. ولاحظنا وجود أدوية ولقاحات وإمدادات إنسانية قيمتها ٣,٨٨ ملايين دولار أمريكي انتهت صلاحيتها خلال عام ٢٠٢٢. ولم نستطع العثور على أي إرشادات/ تعليمات تتناول متطلبات استخدام مواد المخزونات قبل انتهاء صلاحيتها أو ضمان أن تكون مدة الصلاحية المتبقية كافية عند الحصول على المواد.

٤٢- ولاحظنا أن مدة الصلاحية المحددة للقاح الفموي الجديد المضاد لشلل الأطفال من النمط ٢ تساوي ٢٤ شهراً وأن المنظمة اشترت هذه اللقاحات للاحتفاظ بها كمخزونات للطوارئ. كما لاحظنا أن المنظمة اشترت ٢١٦ مليون جرعة من هذا اللقاح خلال الفترة من نيسان/ أبريل ٢٠٢٢ إلى كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢. وعندما أُضيفت جرعات اللقاح إلى المخزونات كانت مدة الصلاحية المتبقية لما مجموعه ١٣٥,٢٠ مليون جرعة من اللقاح (قيمتها ٢٢,٣١ مليون دولار أمريكي) تتراوح بين ٨ أشهر و ١١ شهراً. وعلى نحو مماثل، كانت مدة صلاحية "أشرطة اختبار داء الفيلاريات" تساوي ١٢ شهراً اعتباراً من تاريخ صنعها. ولدى شراء هذه الأشرطة في عام ٢٠٢٢ كانت مدة الصلاحية المتبقية لما نسبته ٥١٪ من المخزونات تقل عن ستة أشهر عندما أرسلها المورد.

٤٣- ونذكر أن مدة الصلاحية قد تنقلص إلى حد ما بسبب التأخر في التسليم والقيود اللوجيستية الأخرى. ومع ذلك، من المهم تحديد أسباب تسلم مواد تكون مدة الصلاحية المتبقية لكمية كبيرة منها محدودة جداً.

التوصية ٤: أن تضع المنظمة آلية تقلل إلى أدنى حد التأخر الذي يمكن التحكم فيه في المشتريات وتضمن أن تكون مدة الصلاحية المتاحة للمشتريات والإمدادات من الأدوية والمعدات كافية عند تسلم الإمدادات. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٥: أن تعزز المنظمة إدارة المخزونات لضمان الكفاءة في استخدام ما تشتريه من مواد. (متوسطة الأولوية)

٤٤- أخطرت الإدارة باتخاذ تدابير كافية لتمديد مدة صلاحية بعض المواد المنتهية الصلاحية وضمان الاستخدام الأمثل لمخزونات مجموعات لوازم الطوارئ وخصوصاً المواد "ذات مدة الصلاحية القصيرة". وأفادت أيضاً بأنها اتخذت الخطوات الرامية إلى تدارك التأخر على المستوى الداخلي. ووافقت أيضاً على التوصيتين الواردتين أعلاه.

٥-٥ إدارة المنح

٤٥- تشمل التحويلات والمنح الموجهة من المنظمة إلى الجهات الشريكة المتعاقدة المنح المقدمة إلى الجهات النظرية الوطنية (المساهمات المالية المباشرة) وخطابات الاتفاقات الموقعة مع الجهات النظرية الأخرى (خطابات اتفاقات المنح) لأداء أنشطة تتماشى مع أغراض المنظمة. وقد بلغت قيمة مصروفات المنظمة المتكبدة ١٩٤,٨٨ مليون دولار أمريكي من أجل المساهمات المالية المباشرة و ١٣٦,٤٢ مليون دولار أمريكي من أجل خطابات اتفاقات المنح خلال عام ٢٠٢٢.

أنشطة الضمان

٤٦- يُضطلع بأنشطة الضمان أثناء تنفيذ الأنشطة وبعد تنفيذها لرصد التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة المقررة والتأكد من استخدام الأموال للغرض المقصود. ويرد أدناه تلخيص ملاحظتنا بشأن أنشطة الضمان التي تضطلع بها المنظمة:

الجدول ٤

المرحلة	النشاط	المشاكل الملاحظة
أثناء التنفيذ	التقارير المؤقتة (التقرير التقني والبيانات المالية) عمليات التحقق الموقعي	<ul style="list-style-type: none"> تتوافر لدى المنظمة قاعدة بيانات معتمدة على نظام "شيربوينت" (SharePoint) لتوحيد المعلومات بشأن أنشطة الضمان غير أنها لا تتضمن معلومات عن تتبع التقارير المؤقتة وعمليات التحقق الموقعي. كان ينبغي تقديم تقارير مؤقتة في جميع حالات خطابات اتفاقات المنح الأربع المختارة. ولم تقدم التقارير في حالة واحدة وقدمت تقارير متأخرة في حالة ثانية ولم تقدم البيانات المالية في حالة ثالثة من تلك الحالات. وفقاً لأحكام الإجراءات التشغيلية الموحدة، يجب إجراء التحقق الموقعي بخصوص جميع خطابات اتفاقات المنح ما لم يوجد مبرر مقبول. ولم يُدرج شرط التحقق الموقعي في مذكرة التبرير والاتفاقات الخاصة بحالتين مختاريتين من بين أربع حالات نموذجية لخطابات اتفاقات المنح.
بعد التنفيذ	الفحوص العشوائية	<ul style="list-style-type: none"> وفقاً لدليل المنظمة الإلكتروني، كان ينبغي استعراض المساهمات المالية المباشرة وخطابات اتفاقات المنح على أساس فحص عشوائي لضمان توفير الوثائق الداعمة الكافية وتقديم التقارير بشأن النفقات عملاً بقواعد المنظمة وإجراءاتها. لم تتوفر المعلومات عن تحديد غايات للفحوص العشوائية. ومع ذلك، أجرت المنظمة فحوصاً عشوائية لما مجموعه ٨٩ حالة من حالات خطابات اتفاقات المنح في أربعة أقاليم و ١٧٣ حالة من حالات المساهمات المالية المباشرة في إقليمين في عام ٢٠٢٢. لم تُدرج أحكام بشأن إجراء فحص عشوائي في الاتفاقات في حالتين من حالات خطابات اتفاقات المنح الأربع المختارة. والحالتان الأخريان اللتان أُدرجت أحكام بشأن إجراء فحص عشوائي في الاتفاقات الخاصة بهما كانتا قيد التنفيذ ولم يحن بالتالي موعد الاضطلاع بنشاط الفحص العشوائي.
	عمليات التحقق اللاحق ^١	<ul style="list-style-type: none"> كان ينبغي لأفرقة إقليمية/عالمية معنية بأنشطة الضمان إجراء بعثات التحقق اللاحق. تتوافر لدى المنظمة قاعدة بيانات معتمدة على نظام "شيربوينت" لتوحيد المعلومات بشأن أنشطة الضمان غير أنها لا تتضمن معلومات عن تتبع عمليات التحقق اللاحق.

١ أُجري تحليل للمخاطر بهدف تحديد البلدان التي ينبغي منح الأولوية لتنظيم بعثات التحقق فيها وبعض المستفيدين من منح المنظمة الذين سيخضعون لتحقيق لاحق.

المشاكل الملاحظة	النشاط	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> لم تُدرج أحكام بشأن إجراء تحقق لاحق في الاتفاقات في حالتين من حالات خطابات اتفاقات المنح الأربع المختارة. والحالتان الأخريان اللتان أُدرجت أحكام بشأن إجراء فحص عشوائي في الاتفاقات الخاصة بهما كانتا قيد التنفيذ ولم يحن بالتالي موعد الاضطلاع بنشاط الفحص العشوائي. 		
<ul style="list-style-type: none"> كان من المطلوب أن تقدم الجهة الشريكة التقارير الختامية في غضون ٣ أشهر بعد تاريخ استكمال النشاط. تأخر تقديم التقارير الختامية لمدة وصلت إلى ١٩١ يوماً في ٢٣ حالة من حالات خطابات اتفاقات المنح و ١٥٤ حالة من حالات المساهمات المالية المباشرة بلغت قيمة المنح المقدمة في إطارها ٣,٨٨ ملايين دولار أمريكي و ١١,٣٠ مليون دولار أمريكي على التوالي. قُدمت تقارير ختامية متأخرة لمدة وصلت إلى ١١١ يوماً في ٧ من حالات خطابات اتفاقات المنح و ٢٢١ حالة من حالات المساهمات المالية المباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> التقارير الختامية - التقرير التقني وتقرير الشهادات المالية^١ 	

٤٧- وأفادت الإدارة بإجراء عمليات متابعة منتظمة للحصول على التقارير الختامية.

٤٨- وأخطرتنا الإدارة ببعض المبادرات الرامية إلى تدعيم آلية الضمان الحالية وشملت هذه المبادرات وضع إجراء تشغيلي موحد جديد بشأن أنشطة تقييم المخاطر والضمان (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢)؛ وإنشاء مركز الضمان العالمي لتنسيق أنشطة الضمان والاضطلاع بها؛ وإنشاء صندوق مستقل لتمويل أنشطة الضمان.

٤٩- ولاحظنا الجهود المبذولة لتدعيم آلية الضمان بشأن التحويلات والمنح. ونرى أن الوضع الحالي لإدارة المنح يستحق تحسين التماسك؛ وتعزيز وضوح المسؤوليات على جميع مستويات المنظمة؛ وإدراج متطلبات أكثر تحديداً بشأن أنشطة الضمان في إطار الحوكمة؛ وإرساء آلية لرصد إعداد خطط الضمان وتنفيذها.

التوصية ٦: أن تسرع المنظمة وتيرة تنفيذ أوجه التحسين المتوخى في مجال التحويلات والمنح، بما في ذلك تدعيم آلية الضمان. (متوسطة الأولوية)

٥٠- قبلت الإدارة التوصيات.

٦-٥ شراء المواد والإمدادات

٥١- أصدرت المنظمة أوامر شراء طارئة بقيمة ٢٢٣,٤٢ مليون دولار أمريكي وأوامر شراء عادية بقيمة ١٢,٩٩ مليون دولار أمريكي خلال عام ٢٠٢٢. ولاحظنا ما يلي أثناء استعراض أوامر الشراء الطارئة والعادية:

٥٢- من الأهمية بمكان تسليم المواد في الوقت المناسب في حالة شراء الأدوية والمواد الطبية. وقد استعرضنا حالة التسليم خلال عام ٢٠٢٢ وترد ملاحظتنا في الجدول أدناه:

١ التقرير التقني الختامي وتقرير الشهادات المالية الختامي.

الجدول ٥

أوامر الشراء المصحوبة بالتأخر في التسليم				حالة التسليم	التسليم في عام ٢٠٢٢ بمجموع أوامر الشراء	نوع المشتريات
أكثر من ١٨٠ يوماً	بين ٩١ و ١٨٠ يوماً	بين ٣١ و ٩٠ يوماً	حتى ٣٠ يوماً			
٢٥	٨٥	٢٩٢	٣٨٤	التأخر في التسليم في ٨٧٪ من الحالات	٩٠٧ أوامر شراء	المشتريات الطارئة
١٥	٥٣	٢١٩	٤٥٧	التأخر في التسليم في ٧٢٪ من الحالات	١٠٢٨ أمر شراء	المشتريات العادية

٥٣- وتبين من الفحص الإضافي لأوامر الشراء المصحوبة بالتأخر في التسليم وجود حالات تأخر في تسديد الدفعات مقدماً وإصدار أوامر الشراء من جانب المنظمة وعوامل داخلية أخرى منها التناقضات في مستندات الشحن والأخطاء في البيانات المدرجة في أوامر الشراء والأخطاء في المستندات وتقييم قدرات المورد وغير ذلك.

٥٤- وسلّمت الإدارة بحالات التأخر على المستوى الداخلي وأوضحت وجود حالات تأخر على المستوى الخارجي أيضاً في بعض الحالات بسبب زيادة الطلب على نطاق العالم والأزمة الحالية، مما أثر في توريد المواد الخام.

٥٥- ونرى أن حالات التأخر في غالبية المشتريات الطارئة تستحق دراسة وافية لتحديد العوامل التي يمكن التحكم فيها وينبغي بعد ذلك تحديد الإجراءات الرامية إلى تحسين تسليم ما يُشترى من مواد في الوقت المناسب.

التوصية ٧: أن تحدد المنظمة آليات تقلل إلى أدنى حد التأخر الذي يمكن التحكم فيه في المشتريات. (متوسطة الأولوية)

٧-٥ شراء الخدمات

منصات التأهب والاستجابة للطوارئ الصحية

٥٦- وجّهت المنظمة طلباً لتقديم العروض في أيار/ مايو ٢٠٢١ لإعداد ١١٤ منصة مختلفة للتأهب والاستجابة للطوارئ الصحية. وشمل نطاق العمل الخاص بكل منصة وظيفية تحليلاً شاملاً؛ وتقييماً لمستوى اكتمال كل منصة؛ وتحديد رؤية لمستقبل كل منصة؛ ووضع خريطة طريق لتحقيق تلك الرؤية، بما في ذلك إنشاء فريق معني بالمشروع وهيكل للحكومة، وإعداد تنبؤات مفصلة بالموارد والاستثمارات المطلوبة. وبعد استكمال تقييم العطاءات، مُنحت العقود وبلغت تكلفتها التقديرية ٦,١٥ ملايين دولار أمريكي.

٥٧- ووفقاً لدليل المنظمة الإلكتروني، يتمثل الهدف التوجيهي العام لجميع مشتريات المنظمة في الحصول على أفضل قيمة مقابل المال لصالح المنظمة. ويعرّف مفهوم "أفضل قيمة مقابل المال" على أنه العرض الذي

١ (١) تقييم التأهب؛ (٢) بناء القدرات والتدريب؛ (٣) رسم خرائط المخاطر ومواطن الضعف؛ (٤) المعارف والخبرات؛ (٥) الممرضات الشديدة الخطورة؛ (٦) الأمراض التي قد تسبب أوبئة؛ (٧) السلامة البيولوجية والأمن البيولوجي؛ (٨) البحث والابتكار؛ (٩) نهج الصحة الواحدة؛ (١٠) الإنذارات والتنبيهات المبكرة؛ (١١) إدارة الطوارئ؛ (١٢) القوى العاملة العالمية المعنية بالطوارئ الصحية؛ (١٣) سلسلة الإمداد العالمية للطوارئ الصحية؛ (١٤) الإبلاغ عن المخاطر والمشاركة المجتمعية.

يلبي الاحتياجات ويمثل أفضل مزيج من المواصفات التقنية والجودة والسعر. وعلاوة على ذلك، تنص الفقرة ٨-١ من كتيّب مشتريات المنظمة على تحديد معايير التقييم في وثائق الدعوة إلى تقديم العروض التي لا يمكن تعديلها خلال عملية التقييم.

٥٨- وقد نص طلب تقديم العروض للمشروع على أن تُمنح الدرجات بنسبة ٧٠٪ للجانب التقني للعرض وبنسبة ٣٠٪ لجانبه المالي من أجل تقييم العطاءات واختيار مقدم العطاء الفائز. ولاحظنا ما يلي في عملية تقييم العطاءات:

(أ) شارك في تقديم العروض ما مجموعه ستة مقدّمين للعطاءات وقدم واحد منهم عرضه الخاص بمنصتين بالتحديد بينما قدّم مقدمو العطاءات الخمسة الباقون عروضهم فيما يخص جميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة.

(ب) خلال عملية التقييم التقني، حصل جميع مقدمي العطاءات المشاركين الستة في البداية على درجات للتقييم التقني وفقاً للمعايير المنصوص عليها في طلب تقديم العروض. وأفاد فريق التقييم التقني لاحقاً بأن درجات التقييم التقني الأولية الممنوحة لمقدمي العطاءات المشاركين كانت عالية بشكل غير متناسب مقارنةً بقدراتهم التقنية. وقرر فريق التقييم أن يخفّض درجات التقييم التقني الممنوحة لجميع مقدمي العطاءات الستة بنسبة ١٥٪ بالقيمة المطلقة. وأدى هذا التخفيض الإجمالي في درجات التقييم التقني لجميع مقدمي العطاءات إلى استبعاد اثنين منهم إذ أصبحت درجات التقييم التقني الممنوحة لهما نتيجة للتخفيض أدنى من مستوى العتبة المحدد للتأهيل من الناحية التقنية.

(ج) خلال عملية التقييم المالي، كان ينبغي حساب درجات التقييم المالي باستخدام أسلوب الأمم المتحدة للتسمية (أدنى سعر معروض/ السعر المعروض $100 \times$). ونظر فريق التقييم في العروض المالية لمقدمي العطاءات الأربعة المؤهلين تقنياً. وأثناء حساب درجات التقييم المالي كان أدنى سعر بشأن جميع المنصات معروضاً من جانب مقدّم العطاء الذي قدّم عرضه التقني بخصوص منصتين فقط. واستخدم الفريق هذا العرض المالي الأدنى كأساس مرجعي لجميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة بدلاً من منح درجات تقييم للعروض المالية الخاصة بكل منصة على حدة.

(د) خلال عملية التقييم النهائي (درجات جامعة بين التقييم التقني والتقييم المالي)، اعتمد فريق التقييم "مبادئ اختيار" جديدة. ولم يرد ذكر هذه المبادئ الجديدة في وثيقة طلب تقديم العروض. وكانت هذه المبادئ لاختيار مقدم العطاء (بصيغتها التي نظر فيها الفريق) على النحو التالي:

(١) "إذا كان هناك مقدم عطاء حصل على أفضل درجة تقييم إجمالي (أو تعادل لأفضل) وأفضل درجة تقييم تقني (أو تعادل لأفضل)، فهو يُعتبر "الاختيار الأول الواضح".

(٢) "إن لم يكن هناك مقدم عطاء يُعتبر "الاختيار الأول الواضح"، فسيكون مقدم العطاء الذي يُعتبر "الاختيار الأول" من يحصل على أي من هذين النوعين من الدرجات:

(أ) أفضل درجة تقييم إجمالي وثاني أفضل درجة * تقييم تقني؛

(ب) ثاني أفضل درجة * تقييم إجمالي وأفضل درجة تقييم تقني.

(٣) إذا حصل مقدم عطاء على أفضل درجة تقييم إجمالي وثاني أفضل درجة تقييم تقني تكون أدنى بكثير * من أفضل درجة تقييم تقني، فقد يختار الفريق تقييم مدى ملاءمة مقدم العطاء ويقترح اختيار مقدم العطاء الذي يحصل على ثاني أفضل درجة تقييم إجمالي وأفضل درجة تقييم تقني استناداً إلى خبرته في التقدير.

* ينبغي أن تكون ثاني أفضل درجة تقييم أدنى من أفضل درجة تقييم (إجمالي أو تقني) بنسبة ٢٪ أو أقل.

** تكون ثاني أفضل درجة تقييم تقني أدنى من أفضل درجة تقييم تقني بنسبة ١٠٪ أو أكثر.

٥٩- وفي هذا الصدد لاحظنا ما يلي:

(أ) كانت عملية اختيار مقدم العطاء الفائز خاصة بكل منصة. ولأغراض الحد من التكاليف العامة الإدارية جُمعت العروض الخاصة بجميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة. وقيم الفريق أيضاً كل عرض (تقني ومالي) وأوصى بمقدم العطاء الفائز لكل منصة على حدة.

(ب) في حالة التقييم التقني، لاحظنا أن طلب تقديم العروض حدد معايير موضوعية لمنح الدرجات لمقدمي العطاءات على أساس عروضهم التقنية. وأفاد الفريق بأن درجات التقييم التقني الأولية الممنوحة لمقدمي العطاءات المشاركين كانت عالية بشكل غير متناسب مقارنة بقدراتهم التقنية، مما برر هذا التخفيض في درجات التقييم التقني. وكان لهذه المراجعة لدرجات التقييم التقني تأثير مباشر أي أن أدت إلى استبعاد اثنين من مقدمي العطاءات فيما يخص جميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة. وفي رأينا، إن هذا التخفيض في درجات التقييم التقني الممنوحة لجميع مقدمي العطاءات الستة بنسبة ١٥٪ (بالقيمة المطلقة) لم يتبع منهجية منح درجات التقييم على النحو المنصوص عليه في طلب تقديم العروض.

(ج) في حالة التقييم المالي، لاحظنا أن مقدم العطاء ذا العرض المالي الأدنى بالنسبة إلى ١٤ منصة قدم عرضه بخصوص منصتين فقط وأن مقدمي العطاءات الثلاثة الباقين المؤهلين تقنياً قدموا عروضهم فيما يخص جميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة. وعليه، قُدمت ثلاثة عطاءات فعلية مستوفية للمتطلبات التقنية بخصوص ١٢ منصة وأربعة عطاءات فعلية مستوفية للمتطلبات التقنية فيما يتعلق بالمنصتين المتبقيتين. وإن نهج الفريق المتبع في استخدام العرض المالي الأدنى بالنسبة إلى ١٤ منصة واستخدام هذا السعر الأدنى كأساس مرجعي لمنح درجات التقييم المالي فيما يتصل بجميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة لم يكن ملائماً، وخصوصاً بالنظر إلى أن هذا السعر الأدنى كان معروضاً من جانب مقدم العطاء الذي قدم عرضه التقنية بخصوص منصتين فقط. وهذا الأسلوب المعتمد على وضع أساس مرجعي مشترك لتقييم العطاءات المالية أدى إلى تخفيض ١ درجات التقييم المالي الممنوحة لجميع مقدمي العطاءات الثلاثة الفعليين بخصوص ١٢ منصة. وفي رأينا، كان ينبغي إجراء تقييم العطاءات بشأن كل منصة ككيان مستقل أي باستخدام سعر العرض المالي الأدنى لكل منصة كأساس مرجعي لحساب درجات التقييم المالي لسائر مقدمي العطاءات فيما يتعلق بتلك المنصة.

(د) أفادت الإدارة بأن العرض المالي الأدنى بالنسبة إلى المنصات اعتُبر مقياساً جيداً لجميع المنصات على افتراض أن يقسم العمل ويُمنح للموردين الحاصلين على أفضل درجة تقييم/ الأقل تكلفة لكل منصة/ نظام فرعي. ونرى أن منح درجات التقييم المالي فيما يخص جميع المنصات على أساس عرض مقدم عطاء واحد شارك في تقديم عطاءات بخصوص منصتين فقط أمر غير ملائم نظراً إلى إجراء تقييم تقني ومالي منفصل فيما يتصل بكل منصة وعلماً بأن مقدمي العطاءات شاركوا بناءً على ذلك في العملية الخاصة بكل منصة على حدة.

(هـ) علاوةً على ذلك، وبالنسبة إلى عملية التقييم النهائي، لاحظنا أن ترجيح العروض التقنية والمالية كان مُبلّغاً عنه بوضوح في طلب تقديم العروض. ولم نرى أي مبرر يفسر اعتماد فريق التقييم "مبادئ الاختيار" الجديدة (على النحو المفصل أعلاه) من أجل مقدمي العطاءات الفائزين في مرحلة تقييم العطاءات. فعملية اختيار مقدم العطاء الأفضل بواسطة أعلى درجة تقييم إجمالي تأخذ أصلاً في الحسبان ترجيح جانبي العطاءات التقني والمالي بشكل متناسب. ولم تتماشى المبادئ الجديدة التي كانت محددة بطبيعتها مع أحكام كتيّب المشتريات ومع المبادئ المذكورة في طلب تقديم العروض.

١ لم يحصل أي مقدم للعطاءات على درجات تقييم مالي بنسبة ١٠٠٪ بخصوص ١٢ منصة. ومُنحت أقصى درجات التقييم المالي فيما يتصل بهذه المنصات بنسبة ٦٧٪.

٦٠- وأعدنا حساب درجات التقييم المالي ودرجات التقييم الجامعة فيما يتصل بجميع المنصات البالغ عددها ١٤ منصة ولاحظنا اختلاف مقدم العطاء الفائز بخصوص إحدى المنصات (المنصة رقم ٥) بسبب مشاكل متعلقة بالأساس المرجعي لمنح درجات التقييم المالي واختلاف مقدم العطاء الفائز فيما يتصل بمنصتين (المنصتان ٣ و ٨) بسبب اعتماد مبادئ الاختيار الجديدة.

٦١- ونرى أنه من المهم وجود معايير محدّدة مسبقاً لتقييم العروض ينبغي أن يكون مقدمو العطاءات على علم بها مقدماً. وهذا أمر سيعزز الموضوعية ويجذب العطاءات الأفضل قيمةً.

التوصية ٨: أن تعزز المنظمة عملية التقييم ومنح عقود الخبراء الاستشاريين المعقدة وتضمن أيضاً الامتثال لأحكام دليل المشتريات في جميع مراحل عملية الشراء. (عالية الأولوية)

٨-٥ نُظْمُ المساءلة

١-٨-٥ إدارة حالات تضارب المصالح

٦٢- تتضمن مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الصادرة عن المنظمة (٢٠١٧) المبادئ الأساسية للسلوك الأخلاقي ومعايير السلوك المطبقة التي تشمل النزاهة والمساءلة والاستقلال وعدم التحيز والاحترام والالتزام المهني. وتتيح المدونة في جملة أمور إطاراً لتحديد حالات تضارب المصالح ومعالجتها وتحدد آليات لتيسير طلب المشورة والتبليغ عن المخالفات الملاحظة.

٦٣- وضماناً لأسمى مستويات النزاهة وثقة الجمهور باستقلال المنظمة وقواها العاملة وعدم تحيزها، يُطلب من المنظمة أن تكشف عن أي ظروف يمكن أن تؤدي إلى تضارب المصالح أي عن أي مصلحة قد تؤثر أو قد يبدو إلى حد معقول أنها تؤثر في موضوعية الفرد واستقلاله فيما يتعلق بالعمل الذي ينبغي الاضطلاع به لحساب المنظمة أو قد تُعتبر أنها متعارضة مع مبادئ الاستقلال وعدم التحيز.

٦٤- وتُجري المنظمة عملية سنوية صارمة لإعلان المصالح يُطلب فيها من الموظفين في فئات معينة من الوظائف^١ تقديم استمارة لإعلان المصالح لدى تعيينهم وبعد ذلك سنوياً. ويمكن أن تكون حالات تضارب المصالح^٢ ذات طابع مالي أو أن تنشأ عن علاقات شخصية/ أفراد الأسرة أو تكون في شكل تحيز فكري، مما يوحد ميزة تنافسية أو غير عادلة.

٦٥- ويجب على المنظمة تقييم المصالح المُفصح عنها قبل أن يتسنى تأكيد عمل الخبراء/ الخبراء الاستشاريين. ولاحظنا في المنظمة ما يلي:

(أ) يجب على الفئات المعينة من الوظائف أن تشارك في العملية السنوية لإعلان المصالح التي تستهدف الموظفين وتديرها وحدة الأخلاقيات في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وينبغي تقييم هذه الإعلانات عن المصالح لضمان عدم وجود أي تضارب في المصالح مع توصيفات الوظائف.

١ وظائف الرتبة م-٥ والرتب الأعلى والموظفون المعينون بوظائف محددة مثل المشتريات.

٢ يجب الكشف عن الصلات بدوائر صناعة التبغ وصناعة الأسلحة وغير ذلك من حالات تضارب المصالح المحتملة.

(ب) تعالج الوحدات التقنية المعنية إعلانات المصالح الخاصة بالخبراء بينما تتولى الوحدات التقنية وإدارة الموارد البشرية معالجة الإعلانات الخاصة بالقوى العاملة من غير الموظفين.

(ج) ينبغي التشاور مع مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات/ وحدة الأخلاقيات عندما لا تلم الوحدات التقنية بطريقة معالجة المصالح المُفصح عنها.

٦٦- ولاحظنا أن وضع تقديم إعلانات المصالح في العامين الماضيين كان كالآتي:

الجدول ٦

الفئة	الوضع	٢٠٢١	٢٠٢٢
الموظفون	إعلانات المصالح الواجب تقديمها	عدد غير محدد	عدد غير محدد
	إعلانات المصالح المتسلمة في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٣ ٦٩٩	٤ ٠١٨
	إعلانات المصالح المقيمة في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٩٣	١٠٢
	حالات التضارب المحتملة المحددة	٩٣	١٠٢
	الإجراء الموصى به	المشورة في مجال الأخلاقيات	المشورة في مجال الأخلاقيات
العاملون غير الموظفين	إعلانات المصالح الواجب تقديمها	-	-
	طلبات تقييم إعلانات المصالح المتسلمة في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٧٣	١٨٦
	إعلانات المصالح المقيمة في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات	٧٣	١٨٦
	حالات التضارب المحتملة المحددة	٧٣	١٨٦
	الإجراء الموصى به	التوصية بعدم التوظيف في ٣ حالات واتخاذ التدابير لتخفيف الآثار في الحالات المتبقية	التوصية بعدم التوظيف في ٦ حالات واتخاذ التدابير لتخفيف الآثار في الحالات المتبقية
الخبراء	إعلانات المصالح الواجب تقديمها	معلومات غير متاحة	معلومات غير متاحة
	إعلانات المصالح المتسلمة (عبر وسيلتين متوازيتين أي عبر البريد الإلكتروني لمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات والنظام الشبكي للخبراء المستقلين)	٢ ٩٦٠	١ ٩٢٨ إعلاناً (١٩٤ إعلاناً متسلماً مباشرة و١ ٧٣٤ إعلاناً متسلماً عبر النظام الشبكي للخبراء المستقلين)
	إعلانات المصالح المقيمة في شعبة الأخلاقيات (يشير النظام الشبكي للخبراء المستقلين إلى حالات التضارب المحتملة)	معلومات غير متاحة	١٩٤ إعلاناً متسلماً مباشرة
	حالات التضارب المحتملة المحددة	٩٦٠	١٩٤ إعلاناً متسلماً مباشرة و ٥١٠ حالات مشار إليها عن طريق النظام الشبكي للخبراء المستقلين
	الإجراء الموصى به	معلومات غير متاحة	تدابير تخفيف الآثار

٦٧- ولاحظنا أن عدد إعلانات المصالح المتسلمة أظهر زيادة فيما يتعلق بالموظفين والعاملين غير الموظفين. وإضافة إلى ذلك، لم يتمكن مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات من تقييم عدد كبير من إعلانات المصالح خلال عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٢. ولم تُنح المعلومات عن وضع تقييم إعلانات المصالح المقدمة فيما يخص الخبراء لعام ٢٠٢١.

٦٨- وشملت حالات تضارب المصالح المحددة بالنسبة إلى الموظفين امتلاك أسهم في شركات للمستحضرات الصيدلانية ووجود أقرباء يعملون في شركات للمستحضرات الصيدلانية أو منظمات أخرى قد تتفاعل مع منظمة الصحة العالمية وأقرباء يمتلكون شركات تتعامل مع المنظمة وموظفين مؤسسين لشركات تجارية. وقُدمت المشورة في مجال الأخلاقيات في حالات التضارب المحددة وانطوت أساساً على توصية الفرد بالالتحيز أو عدم المشاركة في المشورة أو القرار بشأن مجال التضارب. وعلى نحو مماثل في حالة العاملين غير الموظفين والخبراء، شملت التدابير لتخفيف الآثار في حالات التضارب الحد من نطاق العمل والمشاركة المشروطة والاستبعاد الجزئي/ الكلي من الاجتماعات/ العمل والتسريح من الوظيفة الحالية.

٦٩- ويجب تقديم إعلانات المصالح لدى التعيين وكل سنة. ومع ذلك، لم تُنح المعلومات عن وضع إعلانات المصالح الواجب تقديمها خلال السنة لمكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات. وعليه، لم تكن هناك آلية لتتبع ما إذا قُدمت إعلانات المصالح برمتها وجرى تقييمها. وعلاوة على ذلك، لم تكن هناك آلية لجمع المعلومات وتتبعها بخصوص الامتثال للمشورة في مجال الأخلاقيات والتدابير المحددة لتخفيف الآثار التي أوصى بها كل من مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات والوحدات التقنية المعنية. ونتيجة لعدم وجود أي آلية من هذا القبيل، لم يكن من الممكن استعراض وضع تنفيذ هذه الآلية المهمة للمساءلة.

٧٠- ولاحظنا أيضاً أن مكتب خدمات الرقابة الداخلية سلط الأضواء على مشاكل متعلقة بعدم الامتثال لمتطلبات إعلان المصالح وأشار إلى مشاكل بنوية في مجال متطلبات إعلان المصالح الخاصة بالخبراء على مستوى مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة. وأخطرت الإدارة بصدور إرشادات بشأن المشاكل التي أبرزها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

٧١- وأخطرنا بأن رصد الإجراءات المتخذة في مكتب الامتثال وإدارة المخاطر والأخلاقيات سيتطلب تحدياً لميثاق الأخلاقيات ونظام إدارة الحالات والإجراء التشغيلي الموحد من المقرر حالياً إجراؤه شريطة اكتمال الملاك الوظيفي للفريق وتوفير الموارد الكافية. وتجري عملية تحديث مدونة الأخلاقيات بهدف جعلها أسهل استخداماً ومتاحة على نطاق أوسع للقوى العاملة.

٧٢- وتُعتبر إدارة حالات تضارب المصالح على النحو الواجب جزءاً مهماً من إطار المساءلة في المنظمة وتُسهم أيضاً في تعزيز الثقة باستقلال عمل المنظمة وعدم تحيزه. ونرى أن الوضع الحالي لتخطيط هذه الآلية وتشغيلها سيستلزم إجراءات مركزة لسد الفجوات الراهنة.

التوصية ٩: أن تنفذ المنظمة نظاماً لتسجيل تقديم إعلانات المصالح ورصده على نطاق المنظمة؛ وتحديد مستوى الموارد الملائم لوظيفة الأخلاقيات بهدف تعزيز هيكل المساءلة في المنظمة. (عالية الأولوية)

التوصية ١٠: أن تنشئ المنظمة آلية لرصد الإجراءات المتخذة بشأن المشورة في مجال الأخلاقيات وتدابير تخفيف الآثار بشكل تدريجي، انطلاقاً من المقر الرئيسي والمستوى الإقليمي، وتستكشف إمكانية إدراج هذا العنصر في التقييم الذاتي للضوابط الداخلية الذي تجريه وحدات المنظمة المعنية. (عالية الأولوية)

٥-١-٢ وضع وظيفة التحقيق

٧٣- يعد التحقيق في الوقت المناسب المصحوب باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية ومتناسبة جانباً مهماً من نظام المساءلة في المنظمة. وقد قدّم مكتب خدمات الرقابة الداخلية خدمات التحقيق في المنظمة. وتخضع الشكاوى أو "التقارير المثيرة للقلق" التي يتلقاها المكتب من الموظفين و/ أو مصادر أخرى متنوعة لفحص لجنة استلام طلبات التحقيق في المقام الأول ثم لاستعراض تمهيدي وتحقيق كامل حسب الحالة. ويقدم تقرير التحقيق إلى الهيئات الإدارية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

٧٤- ويدير مكتب خدمات الرقابة الداخلية نظاماً لإدارة الحالات من أجل تسجيل التقدم المحرز بشأن الشكاوى/ التقارير ورصده. وقد استعرضنا البيانات المستمدة من هذا النظام عن الشكاوى خلال الأعوام الخمسة الماضية ولاحظنا تسجيل ما مجموعه ١١٠٧ شكاوى^١ في الفترة بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٢ ولم يُنظر بعد في ٦٣٤ شكوى منها في مراحل مختلفة (التبديل ٢).

٧٥- ولاحظنا مع الارتياح وضع إجراء تشغيلي موحد بشأن تحديد أولويات الحالات. وكان الإطار الزمني المحدد لإغلاق ملف الشكاوى سبعة أشهر اعتباراً من موعد استلامها^٢. وأظهر استعراض تفاصيل الحالات ما يلي:

- بلغ متوسط الوقت^٣ المستغرق لإتمام التحقيق في ٧٥ حالة ذات "أولوية عالية" وحالة ذات "أولوية" وردت في الفترة بين عامي ٢٠١٨ و ٢٠٢٢ وأغلقت خلال عام ٢٠٢٢ ما يساوي ١٣٦ يوماً وتراوح بين ١٥ يوماً و ١٣٧٩ يوماً.

- من أصل ٢٤٦ حالة كانت معلقة وتبين أنها صالحة للتحقيق فيها كانت لا تزال هناك ١٤٧ حالة ينبغي إحالتها للتحقيق، مما يعني أن إجراءات التحقيق في هذه الحالات لم تبدأ بعد.

٧٦- ولاحظنا أن المنظمة ليس لديها أي أحكام تربط تعليق أي ادعاء و/ أو ادعاء في أي مرحلة من مراحل التحقيق بالعملية المتصلة بنهاية خدمة الموظفين. وأفادت الإدارة بأن وضع هذه الأحكام أمر مطروح للمناقشة في الوقت الحالي.

٧٧- وأخطرت الإدارة بالموافقة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٢ على هيكل جديد ينشئ وظائف إضافية لتعيين محققين يسدون الفجوات المحددة ويساعدون على تصفية المتراكم من الحالات قيد التحقيق ويوقع تنفيذه على نطاق واسع في عام ٢٠٢٣. وإذ نلاحظ هذه الجهود، نرى أن التحقيق يعد جانباً مهماً من آلية المساءلة في المنظمة. وينبغي أن تلاحظ الإدارة الوضع الحالي لوظيفة التحقيق إلى جانب العدد المتزايد للادعاءات المبلغ عنها. وإضافة إلى ذلك، يُحتمل أن يكون للحالات التي تبين أنها صالحة للتحقيق فيها لكنها بقيت معلقة على مدى سنين تأثير في هدف إجراء التحقيق في حد ذاته.

التوصية ١١: أن تسرع المنظمة وتيرة تنفيذ خطة العمل المحددة لتحسين هيكل وظيفة التحقيق وقدراتها على سبيل الأولوية. (عالية الأولوية)

التوصية ١٢: أن تنشئ المنظمة آلية تسجيل وتتبع وضع الإجراءات المتخذة بشأن تقارير التحقيق؛ وإنشاء آلية رسمية يكون فيها فتح باب التحقيق في حالة مساهمة في العملية المتصلة بنهاية خدمة أحد الموظفين والعاملين غير الموظفين. (متوسطة الأولوية)

١ شكاوى التحرش والغش ومخالفة قواعد التوظيف وإساءة استعمال السلطة وشكاوى السلوكيات ذات الطابع الجنسي وغيرها.

٢ ما عدا الحالات المتصلة بسوء السلوك إزاء الممتلكات.

٣ اعتُبر "العدد الأوسط" أنسب مقياس لحساب المتوسطات الإحصائية.

٩-٥ إدارة الأصول التراثية

٧٨- وفقاً للاتحة المالية للمنظمة، يجوز للمدير العام قبول الهبات والوصايا النقدية أو العينية. وقد عُرِّفت الهبات الرسمية حسب الإجراء التشغيلي الموحد بشأن إدارة الأصول التراثية على أنها أصول قابلة للنقل (لوحات فنية أو تماثيل أو زخارف أو أصناف أخرى) تتلقاها المنظمة وتُمنح لها كتعبير عن الدعم أو التقدير لمهمتها وبرامجها.

٧٩- ولاحظنا أن المنظمة تنقل عدداً كبيراً من الهبات الرسمية التي تشمل عدة هبات ذات قيمة مالية كبيرة تُسَلَّم عبر قنوات متعددة في المنظمة. ولاحظنا ما يلي:

(أ) لم تُنح التفاصيل عن وجود عملية للتحقق المادي المنتظم. وأثناء عملية التحقق المادي التي أُجريت عام ٢٠٢٢، لوحظ فقدان اثنتي عشرة هبة. ولم يتضمن الإجراء التشغيلي الموحد أي إرشادات بشأن التدبير الذي ينبغي اتخاذه إذا تبين فقدان أي هبات عند التحقق المادي من وجودها.

(ب) احتُفظ بالبيانات والمعلومات عن المخزونات الحالية للهبات الرسمية في أشكال مختلفة وفي أنواع مختلفة من منصات قواعد البيانات على نطاق المنظمة. وعلاوة على ذلك، سُجلت فجوات في قواعد البيانات هذه وشملت نقص المعلومات (الأرقام التسلسلية وغير ذلك) وعدم تحديد أرقام تعريفية وحيدة وعدم تحديث المعلومات في الوقت المناسب.

(ج) لم تحدّد بوضوح مستويات المسؤولية والضوابط المفروضة على إدارة الهبات الرسمية في وثيقة الإجراء التشغيلي الموحد.

(د) أشارت اللجنة المعنية بالأصول التراثية إلى أن عدم توافر مرافق ملائمة لتخزين هذه الأصول ووجود مساحات دون المستوى الأمثل لعرضها وعدم اتخاذ تدابير ملائمة لحمايتها أمور ساهمت في تدهور وضع عدة أعمال فنية وهبت سابقاً. وإضافة إلى ذلك، تُلقت المواد التي استُخدمت لإنتاج بعض الأعمال الفنية مما قد يقتضي تكاليف إضافية للتخزين والتصليح. ومن المهم بالتالي تحسين نظام صيانة الهبات الرسمية الممنوحة على نطاق المنظمة وحفظها.

٨٠- وأفادت الإدارة في ردها بأن العمل جارٍ على تنقيح الإجراء التشغيلي الموحد بشأن إدارة الهبات الرسمية بهدف تحسين إدارة الهبات المقدمة إلى المنظمة عبر قنوات مختلفة.

٨١- ونرى أن الأصول التراثية مهمة نظراً إلى أهميتها الثقافية أو التثقيفية أو التاريخية المقترنة بكونها أصولاً لا يمكن تعويضها في كثير من الأحيان ولها قيمة متأصلة لا تُقدَّر. وعليه، من الأهمية بمكان أن تتزوّد المنظمة بنظام متين لفرض الضوابط على هذه الأصول.

التوصية ١٣: أن تعزز المنظمة بشكل ملحوظ الإطار والعمليات للإدارة ضمن جميع وحدات المنظمة التي تتلقى وتدير الأصول التراثية، بما في ذلك الهبات الرسمية. (متوسطة الأولوية)

التوصية ١٤: أن ترسي المنظمة نظاماً متيناً لفرض الضوابط الداخلية على الأصول التراثية، بما في ذلك الهبات الرسمية، في إطار زمني محدد. (متوسطة الأولوية)

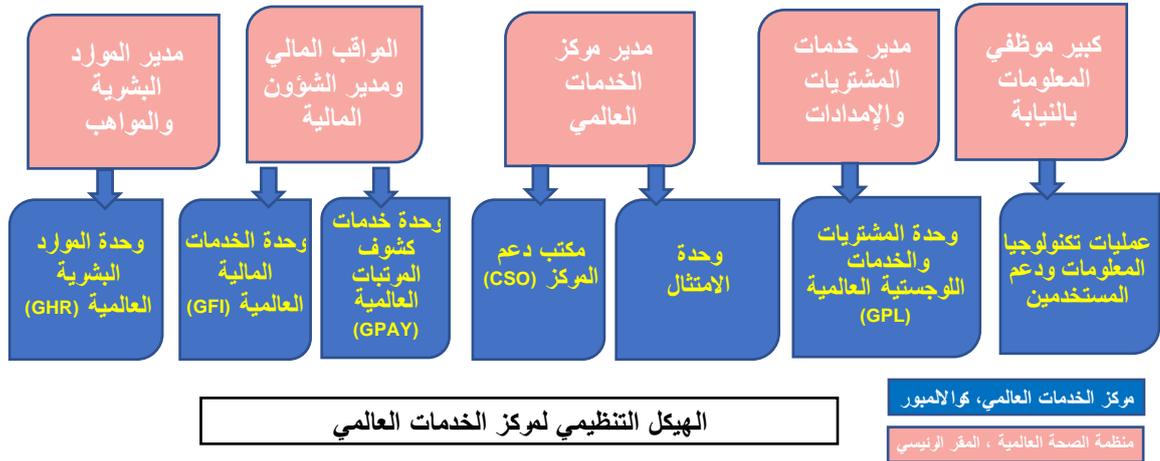
٨٢- وافقت الإدارة على التوصيتين وأفادت بأنها ستحدث السياسات والمبادئ التوجيهية على نطاق المنظمة وتعد خطة للتنفيذ.

جيم: مراجعة أداء مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة

١- معلومات عن مركز الخدمات العالمي التابع للمنظمة

٨٣- أنشأت منظمة الصحة العالمية مركز الخدمات العالمي (المركز) في كوالالمبور عام ٢٠٠٨. ويقدم المركز الخدمات الإدارية إلى جميع الموظفين وجميع مكاتب المنظمة في العالم (باستثناء إقليم الأمريكتين للمنظمة) في مجالات الشؤون المالية والموارد البشرية وإدارة وتكنولوجيا المعلومات وكشوف المرتبات والمشتريات والخدمات اللوجيستية. والهدف المنشود من أعمال المركز هو تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة في توفير الخدمات الإدارية للمنظمة. ولاحقاً، كان الهدف الأولي للمركز تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة بما يتجاوز الجوانب المالية مثل توحيد الخدمات وإضفاء الطابع المركزي عليها، على النحو المذكور في اجتماع هيئة إدارة شؤون المركز (٢٠٢٢).

٢- الهيكل التنظيمي

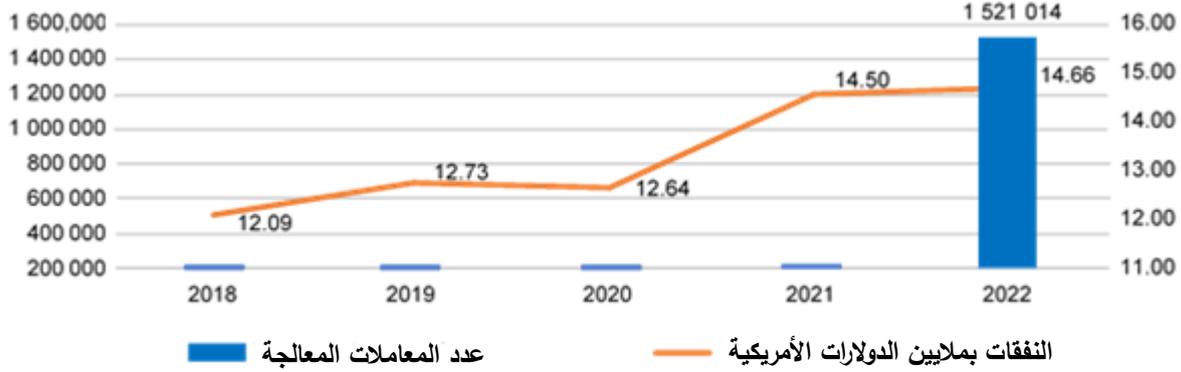


٨٤- ويعمل الفريق الاستشاري التابع للمركز بوصفه همزة الوصل الاستراتيجي بين مكاتب الكيانات الشريكة للمنظمة الحاصلة على خدمات الدعم (الجهات المستهلكة للخدمات المشتركة) ومركز الخدمات العالمي (مقدم الخدمات المشتركة) لضمان مواعيد توفير خدمات المركز مع احتياجات الجهات المستهلكة وأولوياتها. والفريق الاستشاري هو آلية الحوكمة التي توفر الإشراف الاستراتيجي للمركز في مجالات المسؤولية مثل الاتجاه الاستراتيجي والمسائل الوظيفية والهيكلية والتشغيلية والأداء والتقييم في المركز.

٨٥- وفي كانون الثاني/يناير ٢٠٢٠، أعيدت هيكلية مركز الخدمات العالمي لتكون الأفرقة الوظيفية، أي وحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة الخدمات المالية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية ووحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية، مسؤولة مباشرة أمام مديري وظائفها في المقر الرئيسي بجنيف. وبدعم مكتب دعم المركز وفريق الامتثال وإدارة المخاطر الوحدات الوظيفية في تنفيذ عملياتها. وقد استعان المركز بما مجموعه ٣٣٠ موظفاً بحلول نهاية عام ٢٠٢٢ لتنفيذ عملياته.

٨٦- وزاد حجم المعاملات التي عالجها المركز بنسبة ٣٩٪ من متوسط قدره ٢٧٣ ٠٠٠ معاملة كل ثلاثة أشهر في عام ٢٠١٨ إلى ٣٨٠ ٠٠٠ معاملة في عام ٢٠٢٢. وارتفعت قيمة نفقات المركز في السنة بنسبة ٢١٪ خلال الفترة نفسها من ١٢,٠٩ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٨ إلى حوالي ١٤,٦٦ مليون دولار أمريكي في عام ٢٠٢٢ نتيجة لزيادة تكاليف الموظفين أساساً.

الشكل ١ - عدد المعاملات المعالجة والنفقات^١ التي تكبدها مركز الخدمات العالمي في الأعوام الخمسة الماضية



المصدر: المعلومات متاحة من مركز الخدمات العالمي

٣- أغراض المراجعة

٨٧- تتمثل أغراض هذه المراجعة للأداء في تقييم ما يلي: مدى التخطيط لتقديم خدمات جيدة في الوقت المناسب ومدى فعالية تنسيق المركز مع الجهات صاحبة المصلحة ومدى كفاءة الخدمات التي يقدمها المركز وفعاليتها من حيث التكاليف ومدى فعالية آلية الرقابة الداخلية والرصد.

٤- نتائج المراجعة والتوصيات المنبثقة عنها

٤-١ تحليل الأداء

٤-١-١ تحقيق زمن الانتظار المستهدف في بعض العمليات

٨٨- يلتزم مركز الخدمات العالمي (المركز) بمعالجة ٩٠٪ من جميع المعاملات (باستثناء المعاملات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات) و ٩٥٪ من المعاملات المتصلة بدعم المستخدمين النهائيين لتكنولوجيا المعلومات في غضون زمن الانتظار المحدد. ولاحظنا أن المركز لم يتمكن من تحقيق الأداء المرجعي في بعض فئات المعاملات. وترد التفاصيل في التذييل ٣. ولاحظنا أيضاً ما يلي:

(أ) بإمكان وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية تحقيق زمن الانتظار فيما يتصل بجميع أنواع المعاملات.

(ب) في إطار وحدة الموارد البشرية العالمية التابعة للمركز، سُجل تأخير في معالجة ٩٢٪ من المعاملات في "عملية إدارة التمديد (التعيينات المؤقتة)" وفي معالجة ٧١٪ من المعاملات في عملية "تمديد المدة المحددة". وعلى الشاكلة نفسها، بلغت نسب التأخير في المعالجة في عملية "إدارة الاعتراف بالطفل" وعملية "إدارة حالة إعالة الطفل (صفر - ١٨)" وعملية "إدارة حالة إعالة الطفل (١٨-٢١)" ٤٣٪ و ٣٦٪ و ٤٣٪ على التوالي.^٢

١ تشمل النفقات مبالغ مرتبطة "بإيجارات المكاتب العينية".

٢ البيانات حسب تطبيق إدارة الحالات في الموارد البشرية.

٨٩- ولاحظنا أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات الذي يستخدمه المركز لمعالجة المعاملات ليس مزوداً بأي وحدة لرصد الحالات المتأخرة والإشارة إليها وفقاً لمؤشرات مستوى الخدمات المحددة. ويُرصد ذلك من خلال تقارير شهرية تعدها الوحدات المعنية وتستعرضها إدارة المركز. كما لاحظنا أن المنظمة كانت تدير البيانات المتعلقة بالامتثال لمؤشرات مستوى الخدمات عبر ملفات مايكروسوفت إكسيل المنزلة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات. ويحد عدم توافر المعلومات المتصلة بمؤشرات مستوى الخدمات في الوقت الفعلي على مستوى المعاملات من نطاق تحديد أولويات العمل على مستوى الموظفين والرصد المستمر على مستوى الإدارة. فضلاً عن ذلك، لاحظنا أن عملية إسناد الحالات إلى الموظفين لمعالجتها كانت تُجرى يدوياً في وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية.

٩٠- وأفادت وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية بعدم التمكن أبداً من تحقيق زمن الانتظار لأن هذا الزمن ليس واقعياً ويحدد توقعات خاطئة لعملاء الوحدة ويحمل الفريق أعباء لا داع لها. واعترفت وحدة الخدمات المالية العالمية بأهمية وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات لتتبع الأداء من أجل تحسين الطرق المستخدمة لرصد الأداء في الوقت الحالي. وذكرت وحدة الموارد البشرية العالمية أنها في طور إنشاء لوحات متابعة مخصصة يستطيع من خلالها كل شريك من الشركاء في مجال الموارد البشرية رصد أدائه.

التوصية ١٥: يمكن أن ينفذ مركز الخدمات العالمي نظاماً لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يكون ملائماً لرصد أداء كل عملية من العمليات. (متوسطة الأولوية)

التوصية ١٦: يمكن أن تنظر وحدة الموارد البشرية العالمية في توفير التدريب للموظفين في إطار الأنشطة التي تكون فيها الإنجازات المحققة من حيث زمن الانتظار أدنى مستوى. (متوسطة الأولوية)

٩١- أفاد المركز بأن وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية بصدد استعراض زمن الانتظار فيها بالتعاون مع الجهات صاحبة المصلحة الرئيسية بهدف الحصول على موافقة الفريق الاستشاري التابع للمركز على البارامترات المنقحة. وكانت حالات التأخير المبيّنة في الأداء المتصل بزمن الانتظار في وحدة الموارد البشرية العالمية تعزى جزئياً إلى القيود الموجودة في أدواتها لتتبع العمل (إدارة الحالات في الموارد البشرية). وقد وُجد حل لبعض هذه القيود ويجري العمل على إيجاد حل للقيود المتبقية.

٤-١-٢ التكلفة لكل معاملة من معاملات المركز

٩٢- يشمل أداء المركز في جملة أمور مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة ببارامترات التكلفة أي التكلفة لكل معاملة^١ مقابل الأساس المرجعي. والتكلفة لكل معاملة التي بلغت عنها الوحدات الوظيفية التابعة للمركز هي كالاتي:

١ تحدد التكلفة لكل معاملة حسب التكلفة الإجمالية للموظفين في الوحدة/ عدد المعاملات المعالجة.

الجدول ٧: التكلفة لكل معاملة من معاملات مركز الخدمات العالمي

مؤشر الأداء الرئيسي	الأساس المرجعي	إنجازات عام ٢٠١٩	إنجازات عام ٢٠٢٠	إنجازات عام ٢٠٢١	عام ٢٠٢٢ (إنجازات نصف العام المنتهى في ٣٠ حزيران/يونيو)
وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية: التكلفة لكل أمر شراء	٦,٨ دولارات أمريكية	١٤,١ دولاراً أمريكياً	١٧,٠ دولاراً أمريكياً	١٦,٥ دولاراً أمريكياً	١٥,٧ دولاراً أمريكياً
وحدة الخدمات المالية العالمية - التكلفة لكل فاتورة معالجة	٢,٣ دولار أمريكي	١,٥ دولار أمريكي	١,٩ دولار أمريكي	١,٨ دولار أمريكي	١,٨ دولار أمريكي
وحدة الموارد البشرية العالمية - التكلفة لكل معاملة متصلة بالموارد البشرية	غير محدد	١٤,٣ دولاراً أمريكياً	١٤,٤ دولاراً أمريكياً	١٠,٧ دولارات أمريكية ^١	٩,٥ دولارات أمريكية
وحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية - التكلفة لكل قسيمة دفع مرتب	٣,٠ دولارات أمريكية	٥,٥ دولارات أمريكية	٥,٣ دولارات أمريكية	٥,٢ دولارات أمريكية	٥,٢ دولارات أمريكية

المصدر: لوحات المتابعة/المعلومات بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية متاحة من مركز الخدمات العالمي

٩٣- وقد لاحظنا ما يلي:

(أ) لم تتمكن وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية من بلوغ مستوى التكلفة المستهدفة لكل معاملة في السنوات التي استعرضتها المراجعة. وقد بلغت التكلفة لكل معاملة في وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية أكثر من ضعف الأساس المرجعي.

(ب) إن وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات جزء من مركز الخدمات العالمي منذ إنشائه في عام ٢٠٠٨. ومع ذلك، لم يخضع أداء هذه الوحدة للتقييم.

(ج) مازال الأساس المرجعي الخاص بوحدة الموارد البشرية العالمية غير محدد.

التوصية ١٧: يمكن أن ينظر مركز الخدمات العالمي في اعتماد الأساس المرجعي الخاص بوظائف وحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات والتبليغ عنه. وينبغي أيضاً اتخاذ الخطوات الرامية إلى مواصلة تحقيق الأداء الأمثل للعمليات من أجل بلوغ مستوى الأساس المرجعي الخاص بوظائف وحدة المشتريات والخدمات اللوجيستية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية. (عالية الأولوية)

٩٤- أفاد المركز في رده بأنه بدأ العمل على إعادة النظر في/ استعراض أسسه المرجعية ومؤشراته المتعلقة بالأداء وفقاً لما اقترحه إدارة المركز وأوصى به الفريق الاستشاري التابع للمركز. وسيُنظر في تحقيق الأداء الأمثل للعمليات المعنية، وخصوصاً في سياق تنفيذ النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية (نظام إدارة الأعمال).

٤-١-٣ تحليل التكاليف/ الفوائد لخدمات مركز الخدمات العالمي

٩٥- لقد أنشئ مركز الخدمات العالمي ليعالج المعاملات معالجة مركزية من كوالالمبور بدلاً من اضطلاع مكاتب المنظمة الإقليمية/ القطرية بالمهام ذاتها، بغرض تخفيض التكاليف. وطلب الفريق الاستشاري التابع للمركز في عام ٢٠١٤ إجراء تحليل لتحديد الوفورات المحققة في التكاليف بفضل إنشاء المركز. وطلب أيضاً في

١ نُفّحت المنهجية لحساب التكلفة لكل معاملة في وحدة الموارد البشرية العالمية في عام ٢٠٢١.

عام ٢٠١٥ "تحديد المنهجية لإجراء التحليل للوفورات المحققة في تكاليف المركز". وناقش المنهجية لتحديد الوفورات المحققة في التكاليف ووافق على الاستعاضة عنها باستعراض للتكاليف/ الفوائد في عام ٢٠١٧. وعلاوة على ذلك، قرر الفريق الاستشاري في عام ٢٠٢٢ إجراء تحليل الفوائد الناتجة عن إنشاء المركز.

٩٦- ولاحظنا أن الفوائد المتوخى تحقيقها من "تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة" عن طريق إنشاء المركز لم تحدّد منذ إنشائه.

التوصية ١٨: ينبغي تقييم الفوائد الناتجة عن إنشاء مركز الخدمات العالمي في حدود إطار زمني محدد (متوسطة الأولوية)

٩٧- أفاد المركز بأنه يعتزم إدماج تحليل لتحديد الوفورات المحققة في التكاليف إضافة إلى توثيق الفوائد الناتجة عن إنشاء المركز. وسيقترح على هيئة إدارة شؤونه التوسع في تقدير الوفورات المحققة في تكاليف المركز على المستوى الداخلي استجابةً للتوصية.

٢-٤ الرقابة الداخلية وعدم كفاءة النظام

١-٢-٤ إرجاع المعاملات بسبب عدم إرفاق الوثائق/ المعلومات المطلوبة

٩٨- لقد جمعنا التفاصيل وحللنا المعاملات التي أرجعت من وحدة الموارد البشرية العالمية إلى المقر الرئيسي/ المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية في عام ٢٠٢٢ بسبب عدم إرفاق الوثائق/ المعلومات الداعمة المطلوبة.

٩٩- ولاحظنا تلقي ما مجموعه ٤٧ ٥٠٢ معاملة/ حالة في وحدة الموارد البشرية العالمية خلال الفترة من كانون الثاني/ يناير إلى أيلول/ سبتمبر ٢٠٢٢. وأثناء المراجعة التي أجريت في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٢، كان ما مجموعه ٢٩٢٠ حالة (٦,١٪) من أصل تلك الحالات البالغ عددها ٤٧ ٥٠٢ حالة في "وضع معلق" نتيجة لإرجاع الحالات إلى المستخدمين في المقر الرئيسي/ المكاتب الإقليمية/ المكاتب القطرية بسبب عدم توفير الوثائق/ المعلومات الكافية. والتفاصيل هي كالآتي:

الجدول ٨

النسبة المئوية للحالات	عدد الحالات في وضع معلق	مجموع الحالات المتعلقة بالموارد البشرية	
٤,٥٪	٣٨٥	٨ ٤٧٣	معالجة التعيينات
٢,٩٪	١٣٠	٤ ٤٣٥	معالجة التعيينات المؤقتة/ التمديدات/ التجديدات
٧,٦٪	٩٩٨	١٣ ١٣٠	معالجة الاستحقاقات
٧,٣٪	١٣١	١ ٧٨٣	عملية تغيير الوضع الوظيفي
٣,٢٪	١٨٣	٥ ٦٧٧	معالجة حالات إدارة الإجازات
٩,٢٪	٤٤٧	٤ ٨٨٣	معالجة التغييرات في الأحوال الشخصية (جزء الموارد البشرية)
٣٢,٢٪	٤٤٦	١ ٣٨٤	معالجة حالات إنهاء الخدمة
٢,٦٪	٢٠٠	٧ ٧٣٧	حالات أخرى
٦,١٪	٢ ٩٢٠	٤٧ ٥٠٢	المجموع

١ في الفترة من كانون الثاني/ يناير إلى أيلول/ سبتمبر ٢٠٢٢.

٢ هذه الحالات المعلقة البالغ عددها ٢٩٢٠ حالة لم تشمل الحالات التي أرجعت سابقاً وتسنى حلها حتى تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٢.

١٠٠- وسجلت الحالات التي أُرجعت في إطار معالجة حالات إنهاء الخدمة التي تتصل بمعالجة حالات إنهاء خدمة الموظفين بعد مغادرتهم المنظمة نسبة مئوية عالية (٣٢,٢٪) وتلتها معالجة التغييرات في الأحوال الشخصية (جزء الموارد البشرية) (٩,٢٪) ثم معالجة الاستحقاقات (٧,٦٪). ولاحظنا أن هذه الحالات أُرجعت أساساً بسبب عدم توافر كامل الوثائق، مما أدى إلى التأخر في إتمام الحالات وأثر أيضاً في توفير خدمات جيدة.

التوصية ١٩: ينبغي اتخاذ الخطوات الرامية إلى توعية المستخدمين ولاسيما في المجالات/ العمليات التي تكون فيها نسب الإرجاع عالية جداً لتجنب الإجراءات المتكررة المتعددة التي تسبب عبء عمل لا داع له (متوسطة الأولوية).

١٠١- أفادت الإدارة في ردها أن وحدة الموارد البشرية العالمية ستعمل على إجراء اتصالات إضافية مع الجهات النظيرة الإقليمية التابعة للمنظمة التي تسجل نسب إرجاع عالية وترتيب دورات إعلامية/ تدريبية لعملاء الوحدة من أجل تعزيز الوعي بخصوص الوثائق المطلوبة. والوحدة في طور إعداد الأدوات السمعية والبصرية التي ستساعد المستخدمين على تقليل حالات الرفض والإرجاع والتصحيح إلى أدنى حد.

٢-٢-٤ شطب المستردات المعلقة في حالات إنهاء الخدمة

١٠٢- وفقاً للأحكام ثانياً-١٢-٢ من الدليل الإلكتروني للمنظمة (الحسابات الشخصية - السلف والمبالغ المعلقة)، يمكن لوحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية أن تقطع مرتب شهر واحد لموظفين تنتهي خدمتهم لاسترداد المبالغ الإضافية المدفوعة لهم.

١٠٣- ولاحظنا الموافقة على شطب مبلغ قدره ٤٨٠ ٢١٣ دولاراً أمريكياً خلال الفترة بين عامي ٢٠١٨ و٢٠٢١. وقد شطب هذا المبلغ نظراً إلى عدم إمكانية استرداد بعض المبالغ المستحقة مثل منح التعليم ومطالبات تسوية تكاليف السفر والإجازات غير المدفوعة الأجر وما إلى ذلك من الموظفين المنتهية خدمتهم. ولاحظنا أن الأسباب الرئيسية لعدم استرداد هذه المبالغ تمثلت في تأخر المكاتب الإقليمية/ المكاتب القطرية في إبلاغ مركز الخدمات العالمي بحالات ذهاب الموظفين في إجازات وغيابهم غير المصرح به واستقلالهم وغير ذلك.

التوصية ٢٠: ينبغي لمركز الخدمات العالمي (وحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية) إنشاء آلية للتبليغ في الوقت المناسب من جانب المكاتب الإقليمية/ المكاتب القطرية عن حالات استقالة الموظفين وحالات الإجازة غير المدفوعة الأجر لضمان استرداد المدفوعات الزائدة على الفور، إن وجدت. (عالية الأولوية)

٣-٢-٤ التأخير في استعراض حالة الإعالة

١٠٤- وفقاً للفرع ٢ من الجزء الثاني من دليل المنظمة، يجب على الموظفين تقديم بيانات مقبولة على حالة الإعالة تثبت أنهم يستحقون الحصول على بدلات الإعالة. واستعراض حالة الإعالة هو نشاط سنوي. وتستعرض وحدة الموارد البشرية العالمية الطلبات المقدمة من الموظفين والوثائق الداعمة لها وتدير حالة الإعالة في المركز.

١٠٥- ولاحظنا استرداد المبالغ في ٦٤ حالة (من أصل ٩٤٤ حالة) في عام ٢٠١٨ و٥٦ حالة (من أصل ١٠٤٩ حالة) في عام ٢٠١٩ في عملية استعراض وحدة الموارد البشرية العالمية التي رُئي فيها أن طلبات الموظفين غير مقبولة.

١٠٦- ولاحظنا أن وحدة الموارد البشرية العالمية استهلت استعراض حالة الإعالة لعام ٢٠٢٠ في ١ آب/ أغسطس ٢٠٢٢ بتحديد موعد اختتامه في ١٦ تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٢ الذي مُدّد لفترة إضافية حتى ٦ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٢. وسُجّل بالتالي تأخير في استعراض حالة الإعالة لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ على الرغم من أن الاستعراض نشاط سنوي. وتجنباً لوضع حالات الاسترداد وما ينشأ عن ذلك من تأخير في استرداد المبالغ بسبب دفع بدل غير مستحق لفترة طويلة، فمن المستحسن استكمال استعراض حالة الإعالة كل سنة في موعد محدد.

١٠٧- وأفادت الإدارة في ردها بأن وحدة الموارد البشرية العالمية تستهدف إنهاء عملية التحقق من حالة الإعالة لعام ٢٠٢٠ بحلول نهاية عام ٢٠٢٢ وينبغي أن تعود إلى المسار الصحيح من حيث التحقق الدوري من حالة الإعالة بحلول الربع الثالث من عام ٢٠٢٣.

التوصية ٢١: ينبغي أن تعجّل عملية التحقق من حالة الإعالة ويعقبها استرداد المبالغ على الفور حسب مقتضى الحال. (عالية الأولوية)

٤-٢-٤ اختيار وكيل الشحن

١٠٨- وفقاً للدليل الإلكتروني للمنظمة، يتمثل الهدف التوجيهي العام لجميع مشتريات المنظمة في الحصول على أفضل قيمة مقابل المال لصالح المنظمة. ويعرّف مفهوم "أفضل قيمة مقابل المال" على أنه العرض الذي يلبي الاحتياجات ويمثل أفضل مزيج من المواصفات التقنية والجودة والسعر.

١٠٩- وتشمل خدمات المركز في مجال الشحن العالمي وضع الاتفاقات الطويلة الأجل لشحن البضائع المؤسسية للمنظمة والاتفاقات بشأن الناقلات المتصلة بها، بما في ذلك إدارة الأداء وتجديد العقود وغير ذلك وإدارتها. وبلغت قيمة مصروفات الشحن البحري والجوي حوالي ٩٢,٦٨ مليون دولار أمريكي على مدى أربع سنوات (٢٠١٨-٢٠٢١).

١١٠- وقد قررت المنظمة بوصفها جهة مشاركة في عملية "مناقصة الأمم المتحدة لشحن البضائع" الخاضعة لقيادة اليونيسف أن تستفيد من عقود اليونيسف الخاصة بالاتفاقات الطويلة الأجل لخدمات شحن البضائع. والمبررات التي أفادت بها المنظمة للاستفادة من تلك العقود هي كالاتي: (١) كانت مناقصة الأمم المتحدة المشتركة عملية شاملة ومحكمة التصميم وأجريت عملية الاختيار بفائق العناية والشفافية والإنصاف، (٢) وشمل نطاق المناقصة المشتركة احتياجات المنظمة ومتطلباتها.

١١١- واستخدمت اليونيسف منهجية لتقييم العطاءات تُمنح في إطارها الدرجات بنسبة ٦٥٪ للجانب التقني للعرض وبنسبة ٣٥٪ لجانبه المالي. وفضلاً عن ذلك، شملت المعايير التقنية أقساماً محددة متعلقة بالشحن الجوي والشحن البحري. واختتمت اليونيسف عملية تقييم العطاءات ومنحت أعلى الدرجات للمورد "ألف" الذي تلاه المورد "باء" والمورد "جيم" فيما يخص الشحن الجوي؛ وللمورد "دال" الذي تلاه المورد "هاء" والمورد "باء" بالنسبة إلى الشحن البحري.

١١٢- وقررت وحدة المشتريات والخدمات اللوجستية العالمية بدلاً من قبول نتيجة عملية تقييم العطاءات التي أجرتها اليونيسف أن تستخدم نموذجها الخاص بالاستناد إلى نتيجة مناقصة الأمم المتحدة. واختارت المنظمة

١ الحالة كما كانت عليه في تاريخ المراجعة (تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٢).

المورد "ألف" (الأولي) والمورد "باء" (الثانوي) كوكيلين للشحن الجوي والمورد "باء" (الأولي) والمورد "هاء" (الثانوي) للشحن البحري.

١١٣- وعليه، مُنح العقد في حالة الشحن الجوي لمقدم العطاء الذي حصل على أفضل درجة تقييم (المورد "ألف"). أما في حالة الشحن البحري، فقد وقع الاختيار على مقدم العطاء الذي حصل على أدنى مجموع لدرجات التقييم (المورد "باء") كوكيل الشحن الأولي.

١١٤- والمبررات التي أفادت بها اللجنة لاختيار وكيل الشحن البحري هي كالاتي "بالنسبة إلى الشحنات البحرية، نوصي بمنح الأولوية للتقييم التقني على التقييم المالي لأن الشحنات البحرية لا تمثل إلا ما يتراوح بين ١٠ و ١٥٪ من مجموع شحنات المنظمة." ولاحظنا أن نسبة الإنفاق على الشحنات البحرية ناهزت ٣٥٪ وأن ما تقارب نسبته ٧٦٪ من مجموع حجم الشحنات كان يُنقل بحراً في السنوات الخمس الماضية. وإضافة إلى ذلك، لم تُنَبَّع المعايير ذاتها بشأن منح الأولوية للتقييم التقني فقط في حالة الشحن الجوي. وحصل مقدم العطاء المختار بخصوص الشحن الجوي (المورد "ألف") على ثاني أعلى درجات التقييم التقني. وعلاوة على ذلك، لقد رجّحت عملية تقييم العطاءات التي أجرتها اليونيسف الجانب التقني للعرض بنسبة ٦٥٪.

١١٥- ولاحظنا أيضاً أن اللجنة أفادت بمعيار إضافي لاختيار وكيل الشحن البحري، أي تفضيل خبرة المورد "باء" في مناولة الشحنات في إقليم شرق المتوسط. ولاحظنا أنه من المهم تحديد معايير موضوعية لتقييم العروض. وينبغي أن يكون مقدمو العطاءات على علم بمعايير الاختيار مقدماً بهدف جذب العطاءات الأفضل قيمةً.

التوصية ٢٢: يمكن أن تنظر المنظمة في إدراج متطلباتها أو معاييرها مسبقاً في "مناقصة الأمم المتحدة لشحن البضائع" الجديدة للسماح باختيار أفضل العطاءات الخاصة بالاتفاقات الطويلة الأجل استناداً إلى هذه المعايير الموضوعية للتقييم. (عالية الأولوية)

١١٦- قبلت الإدارة التوصيات وأخطرتنا بأنها شرعت في العمل من أجل اختيار مناقصة الأمم المتحدة الجديدة لشحن البضائع.

٤-٢-٥ إدارة البيانات المتصلة بالموردين

١١٧- يفتضي الدليل الإلكتروني للمنظمة^١ الاحتفاظ بسجلات البيانات الرئيسية الخاصة بالموردين في نظام الإدارة العالمي في الوقت المناسب وبطريقة دقيقة نظراً إلى أهميتها الحاسمة لمعالجة معاملات الموردين التي تشمل في جملة أمور إصدار العقود وأوامر الشراء وتصاريح السفر ومعالجة الفواتير وتنفيذ عمليات الدفع والإخطارات المتصلة بها. وإضافة إلى ذلك، ينبغي التحقق من صحة البيانات المتصلة بكل مورد نشط على فترات منتظمة وفقاً للإجراء التشغيلي الموحد. وقد احتفظ بمدة ١٢ شهراً كالحده الأدنى لفترة عدم النشاط كي تبدأ عملية تحديد تاريخ انتهاء النشاط. ووحدة الخدمات المالية العالمية هي أمينة البيانات المتصلة بالموردين في المنظمة.

١١٨- وقد حللنا قائمة الموردين النشطين ولاحظنا أن هناك ٤٠٢٧ مورداً نشطاً شملوا ٣٠٩٨ موظفاً سابقاً أنشئت بيانات بشأنهم كموردين نشطين خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٠. ولم تسجل أي حالات معلقة خاصة بأي مستردات/ مستحقات واجبة على هؤلاء الموردين وكان ينبغي بالتالي إلغاء نشاط هؤلاء الموردين غير النشطين وفقاً لدليل المنظمة.

١ الجزء عاشرًا-٢-١ بشأن الالتزامات والأعباء.

١١٩- وأفادت الإدارة في ردها بأن المسؤولية عن الحفاظ على البيانات المتعلقة بالموظفين لا تقع على عاتق وحدة الخدمات المالية العالمية بل على عاتق وحدة الموارد البشرية العالمية. ومع ذلك، لاحظنا أن وحدة الموارد البشرية العالمية لم تتخذ أيضاً أي إجراء بشأن هذه المسألة. ويتعين على المركز بالتالي أن يلغي نشاط الموظفين السابقين غير النشطين في قاعدة البيانات الرئيسية المتصلة بالموردين.

التوصية ٢٣: ينبغي للمنظمة أن تضع إجراء يحدد تاريخ انتهاء نشاط الموظفين السابقين/ الحاليين عند انتهاء تعاقدهم مع المنظمة. (متوسطة الأولوية)

٤-٢-٦ دعم المستخدمين المقدم من وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات

١٢٠- تحدد السياسة العالمية للمنظمة بشأن أمن الفضاء الإلكتروني ثلاث ركائز لضمان أمن الفضاء الإلكتروني هي السرية والنزاهة والإتاحة. ويقدم مكتب الخدمات العالمي التابع لوحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات خدمات إدارة الحوادث وإدارة الطلبات الخاصة بالتطبيقات العالمية وتطبيقات المقر الرئيسي.

١٢١- وقد لاحظنا أن هناك تطبيقات قليلة تستخدمها المنظمة ولا تدعمها وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات مثل تطبيق In-Tend (نظام المناقصات الإلكترونية). وجدير بالذكر أيضاً أن وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات لا تتوفر لديها قائمة بجميع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة. ويرسي توافر قائمة بالتطبيقات الأساس لإدارة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ويهدد عدم وجود قائمة لتكنولوجيا المعلومات أمن المعلومات.

١٢٢- ووافقت وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات في ردها على الملاحظة وأفادت بأنها تعمل حالياً على سياسة عالمية بشأن دورة حياة التطبيقات.

التوصية ٢٤: ينبغي أن تعد وحدة إدارة وتكنولوجيا المعلومات باستمرار قائمة بجميع تطبيقات البرمجيات المستخدمة في المنظمة إلى جانب تفاصيل الخدمات المقدمة. (متوسطة الأولوية)

٤-٢-٧ توسيع نطاق الخدمات الجديدة

١٢٣- بدأت الوحدة الوظيفية للموارد البشرية العالمية تقديم بعض الخدمات الجديدة في العامين الماضيين لتحسين إدارة الموارد البشرية مثل خدمات التوجيه الأولي بشأن الاستحقاقات^١ وخدمات تيسير التحاق الموظفين الجدد^٢ وعملية تحديد درجات الرتبة الوظيفية^٣. ولا تتاح هذه الخدمات في الوقت الحالي إلا للموظفين المعيّنين بعقود محددة المدة في المقر الرئيسي. وإذا اكتسبت وحدة الموارد البشرية العالمية التابعة للمركز خبرة لا يُستهان بها فيما يتصل بهذه الخدمات الجديدة، فيمكن أن يستكشف المركز فرص توسيع نطاق هذه الخدمات لتشمل الموظفين الجدد في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية.

التوصية ٢٥: يمكن أن يستكشف مركز الخدمات العالمي إمكانية توسيع نطاق الخدمات الجديدة في وحدة الموارد البشرية العالمية لتشمل جميع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية بهدف ضمان الاتساق والتحسين في مجال إدارة الموارد البشرية. (متوسطة الأولوية)

١ تتيح هذه الخدمات معلومات دقيقة ومخصصة عن الاستحقاقات للموظفين الجدد الملتحقين بالمنظمة.

٢ تضمن هذه الخدمات المعاملة الكاملة على النحو الواجب والحد الأدنى من التكرار لا بل عدم التكرار بين إجراءات الاختيار وفريق معالجة العقود.

٣ إن السمة الرئيسية لهذه المبادرة هي تحليل مؤهلات المرشحين وخبراتهم لتحديد درجة الرتبة لدى تعيينهم.

٣-٤ الامتثال وإدارة المخاطر

١٢٤- أنشئ فريق الامتثال وإدارة المخاطر في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٩ في مركز الخدمات العالمي كآلية تحقق إضافية تضمن امتثال العمليات المؤسسية في المكاتب الرئيسية العالمية التابعة للمنظمة وخصوصاً في المقر الرئيسي، ولاسيما في إطار المعاملات المتعلقة بخدمات السفر والشراء، وتساعد على ضمان الجودة في إدارة المخاطر بالتقيد بالضوابط الداخلية للمنظمة وسياساتها وإجراءاتها وقواعدها ولوائحها. ويجري الفريق عمليات للتحقق اللاحق من بعض المطالبات المتعلقة بتكاليف السفر في مهام رسمية وفي إجازات لزيارة الوطن والمشتريات والمعاملات اللوجيستية لضمان الامتثال لسياسات المنظمة المحددة.

١٢٥- ولاحظنا أن نطاق عمل الفريق يقتصر على المطالبات المتعلقة بتكاليف السفر في مهام رسمية وفي إجازات لزيارة الوطن وبعض معاملات الشراء. وفي الفترة من عام ٢٠١٩ إلى حزيران/يونيو ٢٠٢٢، استُردّ مبلغ قدره ١٣٠ ٧٤١ دولاراً أمريكياً أثناء معالجة المطالبات المتعلقة بتكاليف سفر الموظفين بناءً على نتائج الفريق.

١٢٦- وأجرى الفريق عمليات تحقق في ٢٧ ٠٩٢ حالة (٢١٪) من أصل ما مجموعه ٣٠٨ ١٢٧ حالات وتبين عدم الامتثال في ٥٩٦٣ حالة (٢٢٪) منها. ونظراً إلى العدد الكبير لحالات عدم الامتثال، رأينا أنه من الضروري زيادة عدد الحالات التي ينبغي أن يتحقق منها الفريق. ولاحظنا أيضاً أن أوجه القصور المتكررة التي لاحظها الفريق قد أبلغت جزئياً إلى كيانات المستخدمين لتحقيق الكفاءة في النظام. ونعترف كذلك بالقيمة المضافة الناتجة عن إنشاء الفريق.

التوصية ٢٦: أن يوسّع نطاق عمليات التحقق من الامتثال التي يجريها فريق الامتثال وإدارة المخاطر لتشمل مجالات وظيفية أخرى من معاملات وحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٢٧: أن توضع منهجية لإبلاغ أوجه القصور المتكررة التي يلاحظها الفريق إلى كيانات المستخدمين، بإدراج عمليات التحقق اللازمة في النظام لتجنب هذه الثغرات. (متوسطة الأولوية)

١٢٧- أفادت الإدارة في ردها بأن الفريق قد شرع في استكشاف فرص توسيع نطاق عمله مع وحدة الموارد البشرية العالمية ووحدة خدمات كشوف المرتبات العالمية.

دال: مراجعة تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة الأعمال

١- مقدمة

١٢٨- كان مشهد تكنولوجيا المعلومات قبل اعتماد نظام إدارة الأعمال يتضمن نظام إدارة عالمي (نظام لتخطيط الموارد المؤسسية يستند إلى برامج أوراكل)، وأداة تقييم القيمة في مقابل المال (أداة إدارة البرامج) والنظم القديمة. وقد أجرت شركة KPMG تحليلاً للثغرات (أيلول/سبتمبر ٢٠١٩) وأوصت بما يلي:

- قد تلزم المعالجة الدقيقة للخصائص المحددة الرئيسية الموجودة لدى المنظمة عند اختيار شكل جديد لتكنولوجيا المعلومات؛ وقد لا تكون هذه الخصائص متاحة بسهولة في الحلول الأساسية لتخطيط الموارد المؤسسية.
- وفيما يتعلق بالتطبيقات الخاصة بإجراءات العمل الشديدة الخصوصية، يمكن للمنظمة أن تستثمر في منصة قليلة التعليمات البرمجية من أجل "بناء" (بدلاً من شراء) أفضل أنواع التطبيقات.

١٢٩- ولذا، فقد اعتمدت المنظمة برنامج نظام إدارة الأعمال ليحل محل نظام الإدارة العالمي وغيره من النظم القديمة. وكان الغرض منه تعزيز النظم والعمليات الحاسمة الأهمية لتحسين أداء المنظمة.

١٣٠- ويتألف نظام إدارة الأعمال من ٦ عناصر، وهي نظام إدارة البرامج، وإدارة رأس المال البشري، والإدارة المالية والمحاسبية، والشراء والإمداد، والسفر والاجتماعات، والأحداث. وقد تقرر أن تكون هذه العناصر قابلة للتشغيل المتبادل وأن تُدمج من خلال منصة لإدارة واجهة برمجة التطبيقات (MuleSoft). ووقع اختيار المنظمة على منصة Appian القليلة التعليمات البرمجية، لتطوير خصائص غير متاحة ضمن الخصائص المُهيئة في المنتجات الجاهزة المختارة. فضلاً عن ذلك، اختارت المنظمة دمج برنامج Lemon Learning في وحدات التطبيقات للمساعدة بتوفير دليل يوضح الخطوات للمستخدمين.

١٣١- ويرد شرح لوظائف كل وحدة من الوحدات الفرعية في التذييل ٤. ومازال نظام إدارة الأعمال قيد التنفيذ، ويُعتزم استكماله بحلول الربع الأول من عام ٢٠٢٤.

٢- أهداف المراجعة ونطاقها ومنهجيتها

١٣٢- نظراً إلى أن نظام إدارة الأعمال مازال قيد التنفيذ، كان من المهم قياس مدى سير المنظمة على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها من هذا المشروع الشامل. ويمكن استخدام الدروس المستفادة في تصحيح المسار. ولذا فقد كانت مراجعتنا موجهة نحو "التأكد من مدى اتساق مبادرة التنفيذ الرامية إلى إبدال نظام تخطيط الموارد المؤسسية القائم، بما في ذلك برنامج إدارة الأعمال، مع هدف المنظمة المتمثل في بناء نظام شامل للمنظمة بأكملها، ومتكامل تكاملاً تاماً، يتميز بسرعة ومرونة الأداء".

١٣٣- وكانت عناصر التطبيق في مراحل مختلفة من التصميم والتطوير وبدء التشغيل. وقد غطت مراجعتنا الأنشطة المتعلقة بالعناصر التالية، كما كانت حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٢: الوحدة الخاصة بإدارة مشاركة الجهات المساهمة، ونظام إدارة البرامج، وإدارة رأس المال البشري، والإمداد، والإدارة المالية. ولم تشمل هذه المراجعة الأنشطة المتعلقة بالسفر والاجتماعات والأحداث. وكانت المنظمة قد بدأت بالفعل في تشغيل وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة لمستخدميها.

١٣٤- وإلى جانب فحص السجلات، أجرينا مسحين اثنين وبعض المقابلات. واستهدف المسح الأول قياس مدى الوعي بمشروع نظام إدارة الأعمال في أوساط المستخدمين في المنظمة. واستهدف المسح الثاني قياس مدى رضا المستخدمين عن مشروع نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. وأجرينا أيضاً مقابلات مع موظفي المنظمة الذين رُشحوا بوصفهم خبراء متخصصين على نطاق مختلف الوحدات، وأعضاء فريق قسم إدارة الأعمال. وتوخينا عند اختيار الفريق ضمان التمثيل من وحدات الأعمال والوحدات التقنية سواءً بسواء.

٣- نتائج المراجعة وتوصياتها

٣-١ الإنجازات والممارسات الجيدة

١٣٥- لاحظنا أن وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة قد أُرست أساساً جيداً لإدارة التغيير للاستعاضة عن النظام القديم (نظام الإدارة العالمي) بنظام إدارة الأعمال. وكان عدد الحوادث المبلغ عنها في وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة يتراجع، ما يشير إلى أن التطبيق يتجه إلى الاستقرار. وقد وجد معظم المستخدمين أن التطبيق سهل الاستخدام وكانوا راضين عن جودة التدريب.

٢-٣ وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة

١٣٦- يتوخى نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة الجمع المنهجي للمعلومات والاستخبارات، والتنسيق المركزي لتعبئة الموارد على نطاق المنظمة. ويهدف أيضاً إلى تحقيق الاتساق والتنسيق على جميع المستويات الثلاثة^١ والوحدات المتعددة الوظائف على نطاق المنظمة. وقد اختارت المنظمة منصّة "Salesforce" الجاهزة لوحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة. وقد بدأ تصميم هذا التطبيق وتطويره في نيسان/ أبريل ٢٠١٩، وبدأ تشغيله على مراحل بدءاً من حزيران/ يونيو ٢٠٢١. واكتمل تشغيل النظام في جميع المكاتب الإقليمية والفطرية في كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١. وصدرت مذكرة معلومات (إجراء تشغيلي موحد) في نيسان/ أبريل ٢٠٢٢ تعلن استخدام نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة ممارسة موحدة وتوقف العمليات اليدوية السابقة.

١-٢-٣ رصد التنفيذ

١٣٧- رصد الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة، عملية اعتماد النظام، من خلال لوحة متابعة User المدمجة في تطبيق الوحدة. ولاحظنا أنه على الرغم من أن لوحة التحكم لمدير النظام تبين مؤشرات الاستخدام مثل عدد المستخدمين المسجلين وما إلى ذلك، فإنها لا توفر في الواقع ضماناً بعدم إنشاء بنود المساهمات وإدارتها خارج نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. وسيحقق النجاح في تشغيل نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة عندما تصبح الوحدة المصدر الوحيد للمعلومات الصحيحة المتعلقة بحسابات الجهات المساهمة، والفرص، وبنود المساهمات، وطلب المساهمات.

١٣٨- وقد جمعنا المعلومات حول بنود مساهمات المنظمة من مصدرين، وهما نظام الإدارة العالمي القديم ونظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. ولاحظنا أن هناك ١٧٠٠٧ مساهمات تتعلق ببيانات قديمة لم تُنقل إلى نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. ونوصي بنقل البيانات القديمة المتعلقة ببنود المساهمات إلى النظام. وعلاوة على ذلك، تبين من تحليل بيانات السجل الرئيسي للمستخدمين لنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة أن ٤٠١ مستخدم من أصل ٢٢٩٦ مستخدماً (١٧٪) لم يسجلوا الدخول على الوحدة أبداً. ونوصي الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة بأن يتولى عملية التنظيف وإزالة حسابات المستخدمين غير ذوي الصلة.

٢-٢-٣ توسيع نطاق استخدام نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة ليشمل الكيانات المستضافة

١٣٩- لاحظنا أن تطبيق نظام مشاركة الجهات المساهمة لم يتوسع ليشمل الكيانات المستضافة (برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز، والمرفق الدولي لشراء الأدوية). وكانت الكيانات المستضافة قد طلبت تراخيص استخدام النظام والانضمام إليه في حزيران/ يونيو ٢٠٢١، ولكن حتى كانون الثاني/ يناير ٢٠٢٣، لم يكن الفريق المعني بالوحدة قد قدم إلا بياناً عملياً لكيفية استخدام تطبيق الوحدة. ونوصي المنظمة بتوسيع نطاق منصّة نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة لتشمل الكيانات المستضافة، ويمكن تحديد طرائق الانضمام بالتعاون مع الكيانات المستضافة.

٣-٢-٣ العمليات والصيانة

١٤٠- الحادث هو حدث يشذ عن العملية الطبيعية ويؤدي إلى تعطل العمليات المؤسسية التي تُجرى عن طريق أحد التطبيقات البرمجية. ويتولى الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة وفريق مركز الخدمة

١ المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب الفطرية.

العالمي تقديم الدعم من المستوى الأول،^١ في حين مُنحت شركة "ويبرو" عقد إدارة الحوادث من المستوى الثاني والمستوى الثالث وتسويتها. ويحدد دليل دعم التشغيل العمليات وبيسر التواصل بين فريق الدعم التابع لشركة ويبرو والمنظمة. واختارت المنظمة برمجيات ServiceNow لتسجيل أحد الحوادث وتتبع مراحلها حتى تسويته. وُحدت اتفاقات مستوى الخدمات التالية في دليل دعم التشغيل وسيبدأ رصد إنفاذ الاتفاقات في ٣١ آذار/ مارس ٢٠٢٣.

الجدول ٩: غايات اتفاقات مستوى الخدمات المحددة للاستجابة للحوادث وتسويتها (حسب الأولوية)

القرار		الاستجابة		دعم التطبيق
الغاية	الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ	الغاية	الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ	
%٩٧	٤ ساعات	%١٠٠	١٥ دقيقة	مستوى حرج - أولوية أولى
%٩٥	يوم عمل واحد (٨ ساعات)	%٩٧	ساعتان	مستوى عال - أولوية ثانية
%٩٥	يومان عمل	%٩٥	يوم عمل واحد	مستوى متوسط - أولوية ثالثة
%٩٥	١٠ أيام عمل	%٩٥	يومان عمل	مستوى منخفض - أولوية رابعة أو أدنى من ذلك

وتناولنا بيانات الحوادث المستخلصة من البوابة بالتحليل ولاحظنا ما يلي:

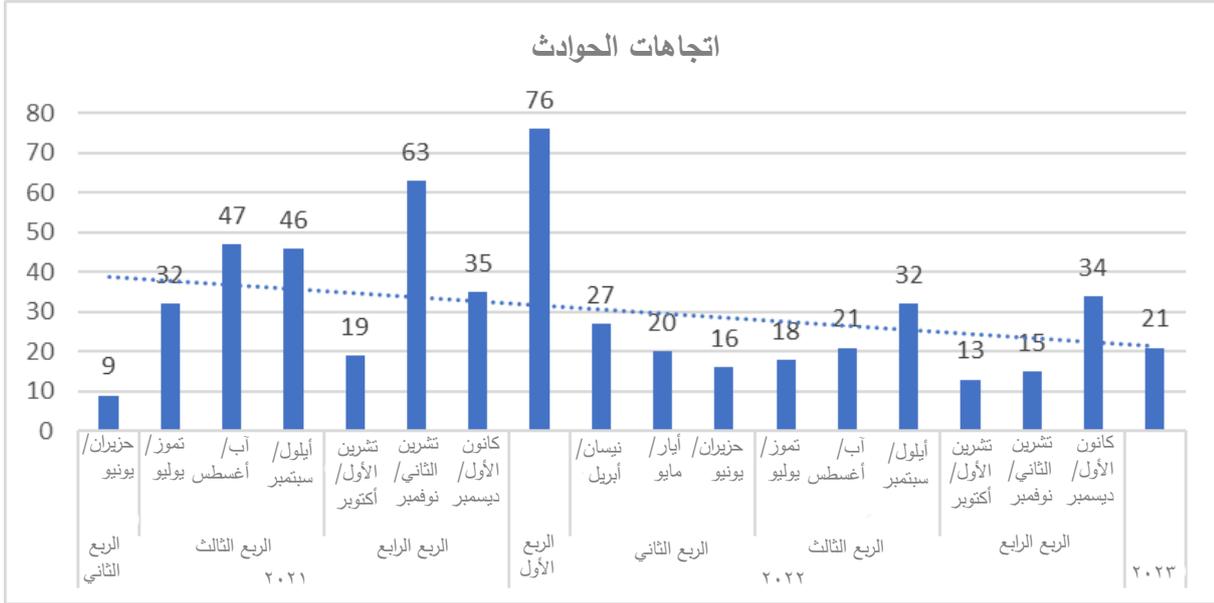
وقوع الحوادث

- تراجع وقوع الحوادث منذ حزيران/ يونيو ٢٠٢١، ما يشير إلى استقرار تطبيق تكنولوجيا المعلومات. وأكّد هذا الاستنتاج في الردود على الاستبيان بشأن مدى احتياج المستخدمين إلى اللجوء إلى فريق دعم تكنولوجيا المعلومات.^٢

١ الدعم من المستوى الأول هو خط الدعم الأول المسؤول عن حل المشكلات الأساسية وحلها وتوجيه المكالمات والتصعيد. وأما الدعم من المستوى الثاني فيعالج المشكلات المعقدة ويغطي التسوية الشاملة لحوادث التطبيق والنظام. وأما الدعم من المستوى الثالث فهو خط الدعم الأخير وعادةً ما يتألف من فريق للتطوير يعالج المشكلات التقنية.

٢ لم يحتج ٣٧٪ من المستخدمين إلى اللجوء إلى فريق دعم تكنولوجيا المعلومات، واحتاج ٤٩٪ منهم إلى التماس دعم الفريق من حين إلى آخر.

الرسم البياني ٢



التغلب على الحوادث

- لاحظنا أنه من بين الحوادث التي وقعت في الفترة ما بين حزيران/يونيو ٢٠٢١ وكانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، والبالغ عددها ٥٤٤ حادثاً، لم يكن هناك إلا ٣٨ حادثاً (٧٪) معلقاً. وأظهر تحليل زمني أن تسوية أربع حوادث ظلت معلقة لمدة تجاوزت ثلاثة أشهر، وأن تسوية ١٦ حادثاً ظلت معلقة لمدة تجاوزت الشهر. ونوصي الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة بالعمل على سرعة التغلب على هذه الحوادث.
- ومع ملاحظة أن إنفاذ اتفاقية مستوى الخدمات كان من المقرر أن يبدأ في ٣١ آذار/مارس ٢٠٢٣، أجرينا تحليلاً لمدى إنجاز التسويات بموجب اتفاقية مستوى الخدمات خلال الفترة من حزيران/يونيو ٢٠٢١ إلى كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣، وترد النتائج في الجدول التالي. ويتمشى ذلك مع الردود على أسئلة المسح فيما يتعلق بالرضا عن خدمات الدعم.^١

الجدول ١٠: غايات اتفاقات مستوى الخدمات وإنجازاتها (قبل الإنفاذ)

الإنتاج	الغاية	المدة اللازمة للتسوية	دعم التطبيق
١,٦٪	٩٧٪	٤ ساعات	مستوى حرج - أولوية أولى
٢٨٪	٩٥٪	يوم عمل واحد (٨ ساعات)	مستوى عال - أولوية ثانية
٢٢٪	٩٥٪	يومان عمل	مستوى متوسط - أولوية ثالثة
١٣٪	٩٥٪	١٠ أيام عمل	مستوى منخفض - أولوية رابعة أو أدنى من ذلك

١ لم يُعرب إلا ٢٠٪ فقط من المستخدمين عن رضاهم عن الخدمة المقدّمة في إطار دعم تكنولوجيا المعلومات.

- وكشف المزيد من تحليل بيانات الحوادث عن ما يلي:
 - لم يُحدّد مدى الأولوية في ١٠٨ حوادث من أصل ٥٤٤ حادثاً (٢٠٪).
 - لم يُدرج تاريخ الإغلاق على الرغم من إغلاق الحادث، في ٦ من أصل ٥٤٤ حادثاً.
 - لم يوقف عداد الزمن الخاص باتفاقية مستوى الخدمات ويُعاد تشغيله تلقائياً عند الضبط على حالة "في انتظار التنفيذ" أو "في انتظار معلومات المستخدم".
 - كان من الممكن تغيير الأولوية المحددة للحوادث دون موافقة فريق العمل التابع للمنظمة.
 - لم تُسجّل التفاصيل المهمة المتعلقة بالحوادث.
- ويمكن تهيئة أداة إدارة الحوادث (ServiceNow) على النحو الملائم لرصد حالة تسوية الأحداث. ونوصي بأن يتخذ الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة تدابير التخفيف الملائمة قبل بدء إنفاذ اتفاق مستوى الخدمات.

٣-٢-٤ مسح رضا المستخدمين

- ١٤١- استهدفنا مسح جميع مستخدمي نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة المسجلين والبالغ عددهم ٢ ٢٩٤ مستخدماً في جميع المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية والمقر الرئيسي للمنظمة، من أجل تقييم تجربة المستخدمين في استخدام هذا التطبيق. وتلقينا ٨٨٦ رداً، كان ٤٦٦ رداً من بينها كاملاً، و ٤٢٠ رداً غير كامل. ٢
- ١٤٢- وتوضّح نتائج المسح الموجزة في الجدول التالي، وقد حُسبت درجة الرضا على مقياس من ١ إلى ١٠، وتُعرض على هذا الأساس. وتُعد سبعة درجات فما فوقها مرضية (باللون الأخضر)، وتُعد الدرجات ما بين ٤ و ٦ مجالاً لإمكانية التحسين (باللون البرتقالي).

الجدول ١١

	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١	سهولة استخدام التطبيق										
١-١											سهولة تسجيل الدخول على وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة
٢-١											سهولة التنقل بين المحتويات
٣-١											القدرة على استكمال المهمة
٤-١											توافر تطبيق إدارة مشاركة الجهات المساهمة

- ١ يجوز إدراج معلومات إضافية تتعلق بتاريخ صدور الطلب، وتاريخ الإحالة إلى المستوى الأول، والتسوية من قبل المستوى الأول (نعم/ لا)، وتاريخ الإحالة إلى المستوى الثاني، والتسوية من قبل المستوى الثاني (نعم/ لا)، وتاريخ الإحالة إلى المستوى الثالث (نعم/ لا)، والتسوية من قبل المستوى الثالث (نعم/ لا)، وتاريخ الاتصال بمُصنّع المعدات الأصلية، وتاريخ الاتصال (المستوى الثالث بالمستوى الثاني)، وتاريخ الاتصال (المستوى الثاني بالمستوى الأول)، وتاريخ الاتصال (المستوى الأول بمقدّم الطلب)، وتاريخ التسوية.
- ٢ لم تؤخذ الردود غير الكاملة في الحسبان.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
											٢	بناء القدرات والدعم الوثيق
											١-٢	جودة التدريب
											٢-٢	جودة الوثائق الخاصة بدعم المنتج
											٣-٢	ضرورة التماس الدعم
											٤-٢	جودة الدعم
											-٣	تحقيق الأهداف عموماً
											١-٣	تعزيز مشاركة الجهات المساهمة
											٢-٣	المساعدة على تأمين مساهمات معززة
											٣-٣	تحسين إدارة أموال الجهات المساهمة
											٤-٣	زيادة شفافية إدارة الأموال
											-٤	مستوى الرضا العام

١٤٣- ويشير ملخص مسح المستخدمين إلى ما يلي:

- **سهولة استخدام التطبيق:** كان المستخدمون راضين عن سهولة تسجيل الدخول إلى التطبيق. وتمكن معظم المستخدمين من إنجاز مهامهم في نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. وكان تطبيق إدارة مشاركة الجهات المساهمة متاحاً دون أعطاب في معظم الحالات. ومع ذلك، لم يكن التنقل بين محتويات التطبيق سهلاً في جميع الحالات، وفي بعض الأحيان نسي المستخدمون الخطوات اللازمة للعمل على التطبيق. ونوصي بالتعجيل بتنفيذ منصّة التعلّم الرقمي، أي برنامج Lemon Learning، الذي سيساعد بتوفير دليل محدّد الخطوات.
- **بناء القدرات والدعم الوثيق:** أعرب معظم المستخدمين عن رضاهم عن جودة التدريب. ومع ذلك فهناك مجال لتحسين إتاحة أدلة المستخدمين وغيرها من الوثائق أمام المستخدمين بعد تدريبهم. ويُعد ذلك مجالاً آخر سيكون فيه اعتماد برنامج Lemon Learning مفيداً. وفيما يتعلق بضرورة التماس الدعم، هناك اتجاه نحو استقرار الحوادث، ما يدل على أن جودة التطبيق ثابتة، وأدى ذلك إلى الحد من ضرورة التماس الدعم. ومع ذلك فهناك مجال لتحسين الوقت اللازم لتسوية الأحداث عندما يلتمس المستخدمون الدعم.
- **تحقيق الأهداف:** كان مستوى رضا المستخدمين مرتفعاً فيما يتعلق بأهداف تطبيق نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة، أي تحسّن مشاركة المساهمين، وضمان تعزيز المساهمات، وتحسين إدارة أموال المساهمين، وزيادة الشفافية.

١٤٤- ولاحظنا إعجاب المستخدمين بإتاحة جميع الفرص والمساهمات على منصّة واحدة. وشعر المستخدمون أنها تشكل "مركزاً جامعاً" لجميع الوثائق والمعلومات المتعلقة بالمشاركات وأموال التبرعات والمساهمات، وأن ذلك يحقق الشفافية في العمليات. ورأى المستخدمون أيضاً أن تعدد عمليات البدء على مختلف مستويات المنظمة، قد قل، ولذا فإن عملية الموافقة على الاتفاقات صارت أسرع وأوضح كما أنها تُسجّل على نحو أفضل.

١٤٥- وأعرب المستخدمون عن رغبتهم في تبسيط أدلة المستخدمين، وتحسين التزامن بين نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة ونظام الإدارة العالمي، وإدخال تحسينات على الخصائص المتعلقة بأسعار الصرف، وعدم السماح بتحديث الوثائق بعد الموافقة عليها دون إخطار. وأعرب المستخدمون عن رغبتهم في تحسين التكامل بين وظائف نظام إدارة الأعمال ونظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة وتفويض السلطة. كما يرغبون في الحصول على المزيد من التدريب إلى جانب الدليل المحدد الخطوات.

٣-٢-٥ مستقبل وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة

١٤٦- نرى أن وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة قد أرست أساساً جيداً لإدارة التغيير تجاه الاستعاضة عن نظام الإدارة العالمي القديم بنظام حديث. ووفقاً لما أثبتته مسح رضا المستخدمين، يُعد نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة عنصراً رئيسياً لا ينبغي إدماجه في وحدة نظام إدارة البرامج فحسب، بل وفي وحدة الإدارة المالية أيضاً. كما اتضحت الحاجة إلى دمجها في وحدة إدارة مشاركة الجهات المساهمة وغيرها من وحدات الوظائف الفرعية أثناء إعداد تصميم الحلول لوحدة نظام إدارة البرامج. ولذلك فمن الأهمية بمكان، اعتبار نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة وتحسينه ودمجه جزءاً لا يتجزأ من مشروع نظام إدارة الأعمال.

التوصية ٢٨: نوصي باعتبار نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة ونظام إدارة البرامج والمنصة الإلكترونية للاختبار المسبق للصلاحية حزمة مترابطة في مشروع نظام إدارة الأعمال. وقد صار نظام إدارة البرامج بالفعل جزءاً من نظام إدارة الأعمال، ونظراً إلى أن نظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة والنظام الإلكتروني للاختبار المسبق للصلاحية مازالا قيد التشغيل، فيلزم دمجهما في نظام إدارة الأعمال عندما يجهزان. (عالية الأولوية)

التوصية ٢٩: ونوصي بالاستفادة من برنامج التعلّم Lemon Learning لمعالجة المخاطر المتعلقة ببناء القدرات الخاصة بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٣٠: ونوصي الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة بأن يجري عملية تنظيف لإزالة حسابات المستخدمين غير ذوي الصلة. (منخفضة الأولوية)

التوصية ٣١: ونوصي الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة بتوسيع نطاق المنصة لتشمل الكيانات المستضافة أيضاً، حتى تتمكن من تحقيق نفس التحولات في إجراءات العمل التي حققتها المنظمة. ويمكن للمنظمة أن تحدد سائر الطرائق بالتعاون مع الكيانات المستضافة. (عالية الأولوية)

التوصية ٣٢: ونوصي بأن يتخذ الفريق المعني بنظام إدارة مشاركة الجهات المساهمة تدابير التخفيف المحددة فيما يتعلق بجودة الخدمات من أجل تسوية الحوادث، قبل بدء إنفاذ اتفاق مستوى الخدمات. (عالية الأولوية)

١٤٧- وقد قبلت المنظمة جميع التوصيات الواردة أعلاه.

٣-٣ نظام إدارة الأعمال

١-٣-٣ الاستراتيجية العامة

١٤٨- يُعْتزَم الاستعاضة بنظام إدارة الأعمال عن الحل الحالي لتخطيط الموارد المؤسسية (نظام الإدارة العالمي). وقد لاحظنا أن المنظمة لم تجر أي دراسة للعملية القائمة لتحديد مواطن الضعف في تطبيق نظام الإدارة العالمي القديم. كما أنها لم تتخذ أو تطور آلية منهجية لإعادة تصميم إجراءات العمل. ولا توجد وثائق بشأن العملية المستقبلية يمكن أن تمثل الوثيقة الأساسية في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

١٤٩- وينبغي أن تتضمن وثائق العملية القائمة والعملية المستقبلية التفاصيل المتعلقة بدراسة النظم والعمليات الحالية. وينبغي أن يلي ذلك إعداد خريطة العمليات بتقسيم العمليات/ العمليات الفرعية إلى أنشطة. وتوضع خريطة الطريق لإعادة التصميم بالاستناد إلى خريطة العمليات. وتُجرى دراسة للسوق للوقوف على الحلول المتاحة بشأن العملية من أجل تحديد الزيادة الممكنة في النطاق عند إعادة تصميم إجراءات العمل. ويجري إعداد وثيقة تتضمن العمليات الجديدة المنقحة والفعالة وتعميمها للحصول على تعليقات أصحاب المصلحة المعنيين.

كيف سيؤثر هذا على تنفيذ المنظمة للمشروع؟

- يتمثل أحد الأهداف المحددة في مخطط مشروع نظام إدارة الأعمال، في الحد من عمليات التكيف اللازمة للحل المختار، والاستثمار في تحقيق كفاءة العمليات. ومع ذلك فهناك بعض المتطلبات الوظيفية التي لا تليها الحلول الجاهزة. وقد أُشير إلى ذلك في تقرير شركة KPMG أيضاً. وتُعد وثائق العملية المستقبلية صكاً يساعد المنظمة على تصور العملية الجديدة ويوضح ما تتبغيه المؤسسة ويحدد المواضيع التي يمكن فيها إعادة تصميم العمليات والمواضع التي يتعذر فيها ذلك. وفي غياب الوثائق الملائمة، لم تتسم عملية صنع القرار بالوضوح، ولم يتمكن الخبراء المتخصصون من تصور خريطة الطريق.
- ويعتمد المتعاقدون على وثائق العملية المستقبلية. وتساعد هذه الوثائق على فهم الصورة الكلية لكيفية تفاعل مختلف العمليات/ العمليات الفرعية مع بعضها بعضاً. وعلاوةً على ذلك، يُجري المتعاقد تقييماً واقعياً للامتنال لطلبات تقديم العروض وتخطيط الموارد ونشرها. وفي غياب وثيقة "العملية المستقبلية"، لم يتمكن المقاول من فهم المهمة المطلوبة بوضوح، ومن تقدير مدى تعقيد العمل المطلوب والموارد اللازمة لاستكمال المشروع (تطوير التطبيق) في الوقت المحدد. وقد تجلّى ذلك في أوامر التغيير المتعلقة بنظام إدارة البرامج. وأدى ذلك إلى مضاعفة الوقت الذي يستغرقه المطور في فهم المتطلبات وتصميم التطبيقات وتطويرها. وكان لذلك أثر متناسب على تكاليف المشروع أيضاً.
- وعلاوةً على ذلك، تُعد هذه الوثائق ضرورية لنقل المعارف إلى الموارد البشرية، ولاسيما نظراً إلى دوران الموارد البشرية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات (سواء أفراد المنظمة أو أفراد الجهات المتعاقدة). وفي غياب الوثائق، يتحمل الفريق المعني بنظام إدارة الأعمال/ الخبراء المتخصصون، عبء إعادة الشرح رداً على الاستفسارات المتكررة وإعادة اتخاذ القرارات نفسها التي اتُخذت من قبل، ويؤدي ذلك إلى تجاوز المواعيد المحددة.
- ويؤدي عدم كفاية الوثائق إلى عدم وضوح نطاق المشروع والأدوار والمسؤوليات المنوطة بكل طرف.

١٥٠- وتناولنا عناصر نظام إدارة الأعمال بالتقييم من حيث الجوانب الأربعة التالية: ١- جودة الوثائق؛ ٢- ملاءمة المنتج؛ ٣- التوجه إلى نجاح وحدة العمل؛ ٤- إدارة مخاطر المشروع.

٣-٣-٢ الإمداد

١٥١- **جودة الوثائق:** خفف فريق الإمداد المعني بنظام إدارة الأعمال من المخاطر المتعلقة بعدم وجود وثائق للعملية المستقبلية، بتحويل وثيقة مواصفات متطلبات النظام من وثيقة تقنية إلى وثيقة تقنية ووثيقة لإدارة إجراءات العمل. وتفاعل فريق الإمداد المعني بنظام إدارة الأعمال باستمرار مع القائم على الأعمال وأدمجت التعليقات التي أدلى بها أيضاً. ولم تتضمن وثيقة مواصفات متطلبات النظام التي حلت محل وثيقة "العملية المستقبلية"، أحكاماً تتعلق بالعمليات المستقبلية، ولاسيما فيما يتعلق بإدماج منصّة One Network وتطبيق Workday ما أدى إلى حدوث مشكلات تقنية في مرحلة لاحقة.

١٥٢- **ملاءمة المنتج:** فيما يتعلق بملاءمة المنتج، على الرغم من أن اختيار منصّة One Network كان ينطوي على مخاطرة في حد ذاته،^١ وأن المتعاقد لم يكن لديه أي خبرة سابقة في عملية الدمج في تطبيق "Workday"، فإن فريق الإمداد المعني بنظام إدارة الأعمال تمكن من العمل بهذه الأداة ولاسيما في المرحلة الأولى. وعلى الرغم من وضوح تصميم الخصائص التي يتعين تنفيذها باستخدام منصّة One Network، فإن الخصائص التي يتعين تنفيذها في تطبيق Workday مازالت غير واضحة. ولاحظنا أنه مازال ينبغي اقتراح أي حل واضح في مجالات الوظائف مثل وظيفة الشراء في تطبيق Workday.

١٥٣- **التوجه إلى نجاح وحدة العمل:** يعقد القائم على الأعمال اجتماعات أسبوعية لمتابعة الحالة. وكانت مبادرات التوعية جيدة.

١٥٤- **إدارة مخاطر المشروع:** ثمة مخاطر تتعلق بتجاوز المواعيد والتكاليف المحددة لأن المنظمة لن تكون قادرة على استخدام عنصر الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية في تطبيق Workday لتنفيذ الوحدة الفرعية الخاصة بالشراء. ويعود ذلك إلى أن تطبيق Workday لا يدعم المطلب الوظيفي للمنظمة المتمثل في "العطاء على مطروفين". ولم تتوصل المنظمة حتى الآن إلى أي حل بديل.

٣-٣-٣ نظام إدارة البرامج

١٥٥- **جودة الوثائق:** طرح عدم وجود وثائق تتعلق بالعملية المستقبلية بعض التحديات. وشهدت عملية تغيير المتعاقد من شركة Acumen Solutions إلى شركة Salesforce مشكلات تتعلق بنقل المعارف. ولم تكن تقارير المستخدمين والعروض الموجزة وحدها كافية. ونوصي بإعداد وثائق قصيرة للعملية المستقبلية حتى على مستوى الوحدات الفرعية (مثل ترجمة برنامج العمل العام، وتخطيط الوظائف، وما إلى ذلك)، حتى يمكن تخفيف المخاطر ذات الصلة بسهولة.

١٥٦- **ملاءمة المنتج:** تتوافق الوحدات الفرعية لنظام إدارة البرامج المطبقة على منصّة Salesforce مع بعضها البعض. ومع ذلك، لم تُدرج المتطلبات الوظيفية لإحدى الوحدات الفرعية، وهي "التنفيذ التشغيلي"، التي ستنفذ من خلال حل جاهز آخر وهو تطبيق Workday. ولم يوضع بعد تصميم الحل النهائي لهذه الوحدة الفرعية؛ ولذا فإن مستوى مخاطر المشروع عالٍ حسب تقييمنا.

١ جاءت منصّة One Network في مرتبة أدنى في تصنيف الأقران على منصّة Gartner.

١٥٧- **التوجه إلى نجاح وحدة العمل:** سيكون عدد أصحاب المصلحة المعنيين كبيراً في حال نظام إدارة البرامج، لأنه يتضمن ممثلاً واحداً أو اثنين على الأقل من المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية. ونوصي بالنظر في أن يتفاعل فريق مرن على نحو مستقل مع أصحاب المصلحة الداخليين والموردين بهدف تحسين التنسيق.

١٥٨- **إدارة مخاطر المشروع:** ثمة مخاطر تتعلق بتجاوز الموعد المحدد بسبب تغيير الجهة المتعاقدة؛ ويبدو أنه قد يتعذر بدء التشغيل في ٢٠٢٤-٢٠٢٥. ويمكن معالجة ذلك بإعداد الوثائق المتعلقة بالوحدات الفرعية.

٣-٣-٤ إدارة رأس المال البشري

١٥٩- **جودة الوثائق:** إن عدم وجود وثائق للعملية المستقبلية أو حتى وثائق بديلة مثل وثيقة لمواصفات متطلبات النظام أو تقارير المستخدمين يؤثر تأثيراً كبيراً على وحدة إدارة رأس المال البشري. وقد وضعت المنظمة بالفعل إجراءات تشغيلية موحدة بشأن رأس المال البشري. ونوصي بالاستفادة من الإجراءات التشغيلية الموحدة باتخاذها وثيقة أساسية يُستند إليها في وضع استراتيجية لإعادة تصميم إجراءات العمل.

١٦٠- **ملاءمة المنتج:** لم يكن من الممكن أن تتطابق الخصائص المتاحة في تطبيق Workday وحدها مع متطلبات المنظمة. وقد يساعد قرار شراء ملحق التطبيق Workday Extend - الذي يحتوي على "محرك للقواعد" - على التخفيف من هذه المخاطر. ونوصي بالاستفادة من الخبراء المتخصصين بالاستعانة بهم بوصفهم مديري أعمال/مديرين للقواعد. فمن شأن ذلك أن يساعد على التخفيف من مخاطر عدم الوضوح وعدم كفاية الخبراء الاستشاريين في تطبيق Workday.

١٦١- **التوجه صوب نجاح وحدة العمل:** لاحظنا عدم الوضوح بشأن مدى التغيير في إعادة تصميم إجراءات العمل.

١٦٢- **إدارة مخاطر المشروع:** لاحظنا أن هناك مجالاً كبيراً لاحتمال تجاوز المواعيد والتكاليف المحددة في إدارة رأس المال البشري. ومع ذلك، فمن شأن وضع المنظمة للصيغة النهائية لوثائق العمليات أن يخفف من حدة المخاطر.

٣-٣-٥ الإدارة المالية

١٦٣- **جودة الوثائق:** لم تُعد الوثائق الخاصة بالعملية المستقبلية. ونظراً إلى عدم وجود وثائق بشأن المتطلبات تتلاءم مع إجراءات العمل، فلا يوجد فهم واضح بشأن الوحدات الوظيفية التي ينبغي دمجها في تطبيق Workday (مثل المتطلبات الوظيفية المتعلقة بالحلول الخاصة بالمكاتب القطرية، والدورة الممتدة بين الشراء والدفع، والسلف في المكاتب القطرية المحلية، والحل الخاصة بالتعرف الضوئي على الحروف من أجل معالجة الفواتير، وما إلى ذلك) وتلك التي تقع خارج نطاقه.

١٦٤- **ملاءمة المنتج:** تشبه المخاطر المتعلقة بالإدارة المالية تلك التي تتعلق بإدارة رأس المال البشري إلى حد كبير، ومع ذلك، فإن الأثر على الإدارة المالية سيكون أعظم حيث مازالت هناك مشكلات لم تُعالج ولم يُوجد حل لها على تطبيق Workday.

١٦٥- التوجُّه صوب نجاح وحدة العمل: يلزم اختبار التطبيق الأولي الذي طُوِّر على تطبيق Workday على أيدي الخبراء المتخصِّصين. ولكننا لاحظنا أن الخبراء المتخصِّصين لم يُتَّح لهم الاطلاع على التطبيق الأولي. وعلاوة على ذلك، لم توثَّق تعليقات الخبراء المتخصِّصين على النحو الملائم. ولم يُتَّح أمام الخبراء المتخصِّصين إلا رؤية مجزأة للمتطلبات التي أُبلِّغ بشأنها الفريق المعني بتطبيق Workday، ولم تُدرج في عمليات إعداد اختبار الوظائف البرمجية.

١٦٦- إدارة مخاطر المشروع: يوجد موردان رئيسيان - أحدهما في المنظمة والآخر في شركة Workday. وقد تغيَّر مؤخراً. ومن شأن ذلك أن يؤثر على زخم المشروع، ولاسيما في غياب التوثيق. وفي الوقت الراهن، هناك احتمال كبير لتجاوز التكاليف والمواعيد المحددة في وحدة الإدارة المالية. ويمكن التخفيف من هذه المخاطر بإعداد وثائق العملية المستقبلية والاستعانة بالخبراء المتخصِّصين في تهيئة ملحق التطبيق Workday-Extend.

التوصية ٣٣: نوصي بتقسيم خصائص تكنولوجيا المعلومات المشمولة بنظام إدارة الأعمال إلى إجراءات عمل ذات معنى وعمليات فرعية وأنشطة. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٣٤: ونوصي بإعداد وثائق العملية المستقبلية قبل عقد حلقات عمل تهيئة/ تطوير العناصر/ المراحل التي لم يبدأ فيها ذلك. ويجب أن تُعد هذه الوثائق وتُشر بالتعاون بين الفريق المعني بإدارة الأعمال، والقائمين على الأعمال، والخبراء المتخصِّصين. ويجب أن يوافق القائم على الأعمال على أي تغيير في العملية قبل البدء في تصميم التطبيق. (عالية الأولوية)

التوصية ٣٥: ونوصي بإعداد الوثائق الخاصة بالعمليات المستقبلية فيما يتعلق بالعناصر/ المراحل التي بدأ عقد حلقات العمل بشأن تصميمها أو استكمال، على الفور. ويجب أن تُعد هذه الوثائق وتُشر بالتعاون بين الفريق المعني بإدارة الأعمال، والقائمين على الأعمال، والخبراء المتخصِّصين. ويجب أن يوافق القائم على الأعمال على أي تغيير في العملية قبل البدء في تصميم التطبيق. (عالية الأولوية)

التوصية ٣٦: ونوصي بإعداد وثائق مفصلة من قبيل وثائق مواصفات متطلبات النظام أو تقارير المستخدمين لجميع الوحدات التي تُنفَّذ في إطار تطبيق Workday. (عالية الأولوية)

التوصية ٣٧: ونوصي بإمكانية تحديد تبعيات الدمج وتبعيات هجرة البيانات بالاستناد إلى وثائق العملية المستقبلية وسد الثغرات في الاستراتيجية القائمة. (منخفضة الأولوية)

التوصية ٣٨: ونوصي، بأنه بصرف النظر عن المنهجية المتبعة، يجب أن تتفق المنظمة والمتعاقد على النطاق بالاستناد إلى وثيقة العملية المستقبلية. وينبغي فرض عقوبة على المقاول في حال تأخره في إنجاز العملية المستقبلية، كما ينبغي أن يتحمل التكاليف المترتبة على ذلك. (عالية الأولوية)

التوصية ٣٩: ونوصي بأن تبذل المنظمة الجهود للتعاون مع الكيانات المستضافة على أساس دوري. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٤٠: ونوصي بوضع خريطة طريق شاملة للحلول، بالنظر إلى جميع العمليات على نحو شامل بدلاً من النظر في كل عنصر على حدة. (منخفضة الأولوية)

التوصية ٤١: ونوصي بتحسين جودة التواصل بين الفريق المعني بإدارة الأعمال والفريق المعني بإجراءات العمل ولاسيما في وحدة إدارة رأس المال البشري ووحدة الإدارة المالية. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٤٢: ونوصي بتحديد مديري إجراءات العمل الخاصة بوحدة إدارة رأس المال البشري والإدارة المالية، والاستعانة بهم في صياغة القواعد المتعلقة بالمنظمة. فمن شأن ذلك أن يساعد على بناء قدرة المنظمة ورفع مستوى المشاركة مع الخبراء المتخصصين وزيادة الثقة في هذا العنصر. (عالية الأولوية)

التوصية ٤٣: ونوصي بضرورة تحديد مخاطر المشروع البالغة الأهمية على نحو حسن التوقيت وإبلاغ مجلس البرنامج بشأنها. (عالية الأولوية)

١٦٧- قبلت المنظمة جميع التوصيات الواردة أعلاه.

٣-٤ شراء تطبيق نظام إدارة الأعمال

١٦٨- أعدت طلبات تقديم العروض بلا رسم كاف لخرائط المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية للوحدات والوحدات الفرعية. وكان الخيار الاستشاري قد أوصى بإجراء اختبار لصحة الفكرة ولكن المنظمة لم تتبّع هذا النهج حرصاً على الوقت. وقد رأينا أن تجاوز هذه الخطوات قد يؤدي في الحقيقة إلى عكس ذلك، وينتج عنه تجاوز المواعيد والتكاليف المحددة، عند التنفيذ.

١٦٩- وأجرينا مراجعة لطلب تقديم العروض لتصميم تطبيق نظام إدارة الأعمال وتطويره. وجاء في وثيقة طلب تقديم العروض بشأن اختيار حل لإدارة رأس المال البشري والإمداد والإدارة المالية، في الفقرة ٤-٤ أن "العروض يجب أن توفر جميع المتطلبات". كما نصت الفقرة ٤-٥ على أنه "يجوز لكيانين أو أكثر أن يشكّلا اتحاداً وأن يقدموا اقتراحاً مشتركاً يعرض التنفيذ بالعمل على نحو مشترك. ويجب أن يقدم هذا الاقتراح باسم واحد من أعضاء هذا الاتحاد - يُشار إليه فيما بعد باسم "المؤسسة الرئيسية". وتكون المؤسسة الرئيسية مسؤولة عن إجراء جميع المفاوضات والمناقشات مع المنظمة وتكون جهة الاتصال الرئيسية بالنسبة إلى المنظمة. وتكون المؤسسة الرئيسية وكل عضو من أعضاء الاتحاد مسؤولاً مسؤولية جماعية وفردية عن التنفيذ السليم للعقد".

١٧٠- ولاحظنا أن شركتي Workday و One Network قدمت صحنات مستقلة للامتثال التقني فيما يتعلق بالمتطلبات غير الوظيفية. وعلى الرغم من الأحكام المتعلقة بطلب تقديم العروض، قيّمت المنظمة العطاءين بوصفهما عطاءً واحداً ومنحتهما درجة ترجيحية ٣٠/٧٠. واختيرت شركة Workday لتكون البائع الرئيسي، وأشركت معها شركة One Network لأن بعض المتطلبات غير الوظيفية لم تكن متاحة في تطبيق Workday. وعلاوة على ذلك، وُقِع على عقود فردية مع كل منهما. كما وُقِع على اتفاق ثلاثي مع الموردين. ولذا فإن المطلب الذي نص عليه طلب تقديم العروض والذي اشترط وجود مورد واحد يتولى قيادة عملية التنفيذ، لم يُتبع.

التوصية ٤٤: ينبغي للمنظمة أن ترصد المخاطر التي يطرحها توقيع عقدين مختلفين مع موردي النظام الأساسي لتخطيط الموارد المؤسسية رصداً وثيقاً (متوسطة الأولوية)

٣-٥ رصد ميزانية المشروع

١٧١- نص تقرير شركة استشارات المشاريع إرنست آند يونغ بشأن إجمالي تكلفة الملكية، على التكاليف المتعلقة بمدة المشروع ومدة التشغيل طوال خمس سنوات، لكل عنصر من العناصر. وقسم إجمالي تكلفة الملكية إلى جزئين - تكلفة غير متكررة (مدة المشروع) وتكاليف متكررة (مدة التشغيل - مرحلة ما بعد التنفيذ). وقدرت مدة المشروع لكل من نظام إدارة البرامج وواجهة برمجة التطبيقات بسنة ونصف ومدة تشغيلها بثلاث سنوات ونصف لكل منهما. وبالمثل، قدرت مدة المشروع لنظام تخطيط الموارد المؤسسية بسنتين ونصف، ومدة تشغيله بسنتين ونصف.

١٧٢- ولاحظنا أن نظام إدارة البرامج كان من المقرر في البداية أن يُنفذ في ٨ أشهر. وحدث بالفعل تجاوز للموعد المحدد بمقدار سنة واحدة - ليصبح إجمالي مدة التنفيذ ١,٧ سنة. وعلى الرغم من هذا التجاوز الكبير في مدة المشروع، فإن الأثر المترتب على ذلك فيما يتعلق بالميزانية - ولاسيما التكاليف المتكررة - لم يُحدث على نحو متزامن. ورأينا أنه ينبغي إدراج إجمالي تكاليف الملكية المتكررة في الميزانية الرئيسية، ولاسيما في فترة التشغيل، لإعطاء صورة أوضح عن التقدم المحرز في المشروع.

١٧٣- وردت المنظمة على ذلك بأن اللجنة التوجيهية المعنية بتكنولوجيا المعلومات وافقت على ميزانية التنفيذ الأصلية للتكلفة غير المتكررة لنظام إدارة الأعمال. ولم يُستخدم إجمالي تكلفة الملكية إلا لأغراض مرجعية. وأحاطت المنظمة علماً بالتوصية بعرض التكاليف المتكررة إلى جانب تكاليف التنفيذ على مجلس البرنامج ليتولى رصدها. ولكنها أشارت إلى عدم تأثير ذلك على التكلفة الإجمالية لنظام إدارة الأعمال أو على الإطار الزمني المحدد له. ومع ذلك، سترصد المنظمة عن كثب مخاطر تجاوز المواعيد والتكاليف المحددة بالتعاون مع مجلس البرنامج.

التوصية ٤٥: في بيان نفقات ميزانية المشروع، ينبغي إدماج التكاليف المتكررة (فترة التشغيل) وإبلاغ مجلس البرنامج بانتظام بشأن تجاوز التكاليف والمواعيد المحددة للمشروع. (عالية الأولوية)

التوصية ٤٦: وينبغي الرصد الوثيق للمخاطر الشديدة المتصورة لتجاوز المواعيد والتكاليف المحددة في حال تأخر بدء تشغيل المشروع، مقارنة بالمرحلة والخيارات المقدمة إلى مجلس البرنامج في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٢، وزيادة تواتر إبلاغ مجلس البرنامج بشأن التجاوزات المتوقعة حدوثها في المواعيد والتكاليف، على ما هو مقرر حالياً، وهو الإبلاغ كل شهرين. (متوسطة الأولوية)

هـ: المكتب الإقليمي لأوروبا التابع للمنظمة

١٧٤- تناولت المراجعة استعراض معاملات المكتب الإقليمي لأوروبا التابع للمنظمة في، الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٢٢.

١- نبذة عن المكتب الإقليمي الأوروبي

١٧٥- تُعد المنظمة برنامج للعمل العام وهو خطة المنظمة لخمس سنوات. وقد وُضع برنامج العمل العام الحالي. ويركز برنامج العمل العام الثالث عشر على ثلاث أولويات استراتيجية مترابطة لضمان التمتع بالصحة وتعزيز العافية للجميع في كل الأعمار، وهي: تحقيق التغطية الصحية الشاملة، والتصدي للطوارئ الصحية، وتعزيز صحة السكان. وتوجّه الأولويات التي ينص عليها برنامج العمل العام الثالث عشر القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد.

١٧٦- ويتعلق برنامج العمل الأوروبي بالإقليم الأوروبي ويوضّح رؤية المنظمة لتحقيق برنامج العمل العام على الصعيد الإقليمي. ويوفر هذا البرنامج المعلومات بشأن التوجّه الاستراتيجي والأولويات والمُنجزات المُستهدفة لمكتب المنظمة الإقليمي لأوروبا. وتستند خطط التنفيذ الإقليمية إلى ميزانية المنظمة البرمجية الخاصة بالإقليم. وتُعد المنظمة استراتيجية للتعاون القطري لكل بلد، لتكون بمثابة الخطة الاستراتيجية لتوجيه عمل المنظمة في البلد المعني. وفي غياب مثل هذه الاستراتيجية توقّع الدولة العضو على اتفاق تعاون ثنائي السنوات على المستوى القطري. وتستند اتفاقات التعاون الثنائية السنوات إلى الأولويات المحددة في برنامج العمل الأوروبي/ خطة التنفيذ الإقليمية. وينبغي أن تستند خطط العمل القطرية التي تضعها المنظمة إلى استراتيجية التعاون القطري/ اتفاق التعاون الثنائي السنوات بما يتماشى مع الأولويات والحصائل والمُخرجات المحددة في برنامج العمل العام. وكان لدى المكتب الإقليمي لأوروبا استراتيجيات للتعاون القطري/ اتفاقات تعاون ثنائية السنوات تخص سبع وعشرين من أصل ٥٤ دولة عضواً.

١٧٧- وتلخص خطة التنفيذ الإقليمية للميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١ الخاصة بالمكتب الإقليمي لأوروبا، مساهمة الإقليم الأوروبي في المخرجات العالمية المحددة في الميزانية البرمجية. كما توفر المعلومات عن التوجّهات والأولويات الاستراتيجية للمكتب الإقليمي لأوروبا، وعن منافع الصحة العامة العالمية والإقليمية، والدعم القطري المتوقع. وتشكّل خطة التنفيذ الإقليمية الوسيلة الرئيسية للمساعدة بشأن البرنامج والميزانية للمكتب الإقليمي لأوروبا في الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١. وفي الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١ خصّص المقر الرئيسي للمنظمة ميزانية قدرها ٢٧٧,٩٠ مليون دولار أمريكي للمكتب الإقليمي لأوروبا. وخصّص المكتب الإقليمي لأوروبا ١٦٦,٧٠ مليون دولار أمريكي من هذا المبلغ للمكتب الإقليمي و ١١١,٢٠ مليون دولار أمريكي للمكاتب القطرية التابعة له.

٢- نتائج المراجعة وتوصياتها

١-٢ تقييم الأداء

١٧٨- يتعيّن على كل مركز للميزانية تقييم كل مُخرج من المخرجات الواردة في خطة العمل المحددة التكلفة باستخدام أداة سجل أداء المخرجات. ويجب تحديد الدرجات الممنوحة للأبعاد المتعلقة بجميع المخرجات ذات التكاليف المحددة، وتشرف على ذلك وحدة إدارة البرامج والموارد في المكتب الإقليمي لأوروبا. وتُجمع بعد ذلك الدرجات النهائية المعتمدة في المقر الرئيسي للمنظمة لبيان الأداء العام للمنظمة في الثنائية بأكملها.

١٧٩- وفيما يتعلق بالدرجات الممنوحة للمُخرجين ٣-٢-١ و ٣-٢-٢، لاحظنا أن المكاتب القطرية منحت الدرجات حتى في الحالات التي لم تُنفذ فيها المُنجزات المُستهدفة من المنتجات/ الخدمات أو التي لم يُنفذ فيها أي نشاط تنص عليه الخطة. ومثال على ذلك أن المكاتب القطرية منحت درجات في الحالات التالية، على الرغم من عدم تنفيذ أي نشاط بشأنها.

الجدول ١٢

البعد (من أصل ٤ درجات)						المُخرج ^١	المكتب القطري
النتائج	القيمة في مقابل المال	المساواة بين الجنسين والإنصاف وحقوق الإنسان والعجز	المناافع العالمية	القيادة	الدعم التقني		
--	٣,٠٠	٣,٣٣	--	٢,٨٣	٢,٥٨	٢-٢-٣	كوسوفو (بريشينا)
--	٤,٠٠	٤,٠٠	--	٤,٠٠	٤,٠٠	١-٢-٣	لاتفيا
--	٣,٠٠	٣,٠٠	٣,٠٠	٣,٠٠	٣,٠٠	٢-٢-٣	تركمانستان

١٨٠- ولاحظنا أن هذه الطريقة التي تتبعها المكاتب القطرية في منح الدرجات، تعطي انطباعاً بأن جميع المُنجزات المُستهدفة من المنتجات/ الخدمات لهذه المُخرجات قد تمت، حتى في حال عدم الالتزام بأي أنشطة.

التوصية ٤٧: يمكن استعراض نظام سجل أداء المُخرجات لضمان إعطاء وزن لاستخدام الأموال مقارنةً بالتكاليف المقررة. (متوسطة الأولوية)

التوصية ٤٨: وينبغي أن يضع المكتب الإقليمي لأوروبا آلية لضمان أكبر قدر من الموضوعية في عملية منح الدرجات للبرامج، ولاسيما في الحالات التي لم تنفذ فيها أي أنشطة. (متوسطة الأولوية)

١٨١- أجابت المنظمة على ذلك بأن أداة سجل أداء المُخرجات هذه تتماشى مع الإرشادات العالمية الصادرة عن المقر الرئيسي للمنظمة. ولذا يلزم على المنظمة إعادة النظر في المنهجية لإكسابها مزيداً من الموضوعية، ونشر الإرشادات العالمية بعد تغييرها.

٢-٢ إبلاغ الجهات المانحة

١٨٢- وفقاً للدليل الإلكتروني للمنظمة الخاص بالإبلاغ عن بنود المساهمات، يتعين إصدار البيانات المالية الختامية المعتمدة وفقاً لمتطلبات الجهة المانحة، وعادة ما يكون ذلك بعد من ثلاثة إلى ستة أشهر من حلول الأجل المحدد لبند المساهمة. وكشف استعراض التقارير^٢ المُستحقة للجهات المانحة أن ١١٩ تقريراً من أصل ٢٩٤ تقريراً قُدم في موعده (٤٠٪). ولاحظنا ما يلي:

- تأخر تقديم ١٠٢ تقرير (٣٥٪). وتأخر تقديم ٦٢ تقريراً من هذه التقارير لمدة تتراوح بين يوم واحد و ٣٠ يوماً؛ وتأخر تقديم ٢٩ تقريراً لمدة تتراوح بين شهر واحد و ٣ أشهر، وتأخر تقديم ١١ تقريراً لمدة تزيد على ٣ أشهر.
- وكان هناك ٧٣ تقريراً (٢٥٪) حل موعد تقديمه في ١٠ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٢، ولكنه لم يقدم. وكان هناك ١٢ تقريراً من بين هذه التقارير، تأخر تقديمه لمدة تقل عن شهرين، و ٣١ تقريراً تأخر تقديمه لمدة تتراوح بين شهرين و ٤ أشهر، و ٣٠ تقريراً تأخر تقديمه لمدة تزيد على ٤ أشهر.

١ المُخرج ١-٢-٣: تمكين البلدان من إعداد مجموعات تقنية وتنفيذها من أجل التصدي لعوامل الخطر عن طريق العمل المتعدد القطاعات؛ المُخرج ٢-٢-٣: التصدي للمحددات وعوامل الخطر المتعددة القطاعات من خلال المشاركة مع القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.

٢ لفترة من ١ كانون الثاني/يناير ٢٠٢٢ إلى ٣١ آب/أغسطس ٢٠٢٢.

التوصية ٤٩: يمكن لمديري بنود المساهمات أن يعالجوا سبب التأخير في تقديم التقارير (المالية والتقنية) إلى الجهات المانحة، بزيادة تعزيز آلية المتابعة المنتظمة من أجل الحفاظ على الالتزام بتلبية توقعات الجهات المانحة. (عالية الأولوية)

١٨٣- قُبلت التوصيات وأكد المكتب الإقليمي لأوروبا أنه سيواصل رصد إدارة خطة العمل والتدريب عليها.

واو: المكتب القطري للمنظمة في مولدوفا

١٨٤- تناولت المراجعة استعراض معاملات المكتب القطري التابع للمنظمة في مولدوفا، في الفترة من ١ كانون الثاني/يناير إلى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٢٢.

١- نتائج المراجعة وتوصياتها

١-١ تقييم الميزانية البرمجية للثانية ٢٠٢٠-٢٠٢١

١٨٥- في الثانية ٢٠٢٠-٢٠٢١ بلغت الميزانية البرمجية المخصصة ٥,٩٤ ملايين دولار أمريكي. وبلغت التكلفة المخطط لها ٥,٠٣ ملايين دولار أمريكي. وبلغت ميزانية بنود المساهمة واستخدامها ٤,٢٩ ملايين دولار أمريكي و ٤,١٠ ملايين دولار أمريكي بالترتيب.

١٨٦- وقد أجرينا تحليلاً لتنفيذ جميع المنتجات/الخدمات الثماني والأربعين المخطط لها في إطار اتفاق التعاون الثنائي السنوات في الثانية ٢٠٢٠-٢٠٢١، ولاحظنا ما يلي:

- استخدم ٢٤ منتجاً/خدمة (٥٠٪) الميزانية المخصصة، ما يعني أن الأنشطة/المهام المتعلقة بها قد أُنجزت.
- ولم يستخدم ١٥ منتجاً/خدمة (٣١٪) الميزانية المخصصة استخداماً كاملاً،^١ ما يعني أن الأنشطة/المهام المتعلقة بها لم تُنجز. وبلغت نسبة استخدام الأموال في أربع منتجات/خدمات منها أقل من ٥٠٪. وترد تفاصيل هذه المنتجات/الخدمات الأربع في التذييل ٥.
- وفي تسعة منتجات/خدمات (١٩٪)، لم تكن هناك تكاليف مقررة وتشير بنود المساهمة إلى عدم إنجاز أي نشاط/مهمة فيما يتعلق بهذه المنتجات/الخدمات. وترد التفاصيل في التذييل ٦.

١٨٧- ومن بين الأنشطة التسعة المذكورة أعلاه، أُعطيت الأولوية لثلاثة أنشطة^٢ في الثانية القادمة (٢٠٢٢-٢٠٢٣). وقد حُصّصت الأموال، ومع ذلك لم يكن هناك أي نشاط يُنفذ فيما يتعلق بهذه المنتجات/الخدمات الثلاث في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠٢٢. وعلاوة على ذلك، استمر تنفيذ ثلاثة أنشطة^٣ في

١ تراوحت نسبة استخدام الأموال في هذه الأنشطة بين ١١ و ٨٧٪.

٢ ١- الإطار الخاص بالسلامة على الطرق؛ ٢- تنقيح التشريع الخاص بالحد من الملح والتخلص من الدهون المتحوّلة؛ ٣- تقييم عنصر سلامة الأغذية ومواءمة السياسات الوطنية ذات الصلة بالتغذية مع البيئات القائمة والدستور الغذائي.

٣ ١- وضع المكتب القطري التابع للمنظمة للقواعد والمعايير الخاصة بمرافق الرعاية السكنية؛ ٢- تقييم المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في مرافق الرعاية الصحية ٣- إضفاء الطابع المؤسسي على مبادرة المدارس المعززة للصحة على الصعيد الوطني.

الثنائية ٢٠٢٢-٢٠٢٣ على الرغم من أنها لم تكن تشكّل بنداً ذا أولوية بموجب اتفاق التعاون الثنائي الخاص بهذه الثنائية. ومن شأن ذلك أن يضر بالمنتجات/ الخدمات الأخرى ذات الأولوية، لأن الموارد/ الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة التي ينص عليها اتفاق التعاون الثنائي السنوات ٢٠٢٢-٢٠٢٣ سيتعين تحويلها إلى المهام التي فُطع التزام بشأنها في الثنائية ٢٠٢٠-٢٠٢١.

١٨٨- ولذا فقد لاحظنا وجود فجوة في تحديد أولويات تخصيص الأموال لمختلف الأنشطة. ونتيجة لذلك، فإن بعض مجالات العمل، المحددة بوصفها مُنجزات مُستهدفة من المنتجات/ الخدمات في إطار مختلف المُخرجات، لم تُنفذ أو نُفذت تنفيذاً غير كامل.

التوصية ٥٠: يمكن للمكتب القطري أن يتخذ خطوات لتدبير تمويل الالتزامات المقطوعة في إطار اتفاق التعاون الثنائي السنوات وضمن استخدام الأموال في الوقت الملائم، من أجل تحقيق الأولويات الاستراتيجية على النحو المتوخى في برنامج العمل الثالث عشر. (منخفضة الأولوية)

١٨٩- وذكر المكتب القطري في رده على ذلك أنه من حيث المبدأ تُبذل جميع الجهود الرامية إلى تمويل اتفاق التعاون الثنائي السنوات تمويلًا كاملاً باستخدام مظاريف التمويل التي حددها المكتب الإقليمي، وأن الطوارئ، مثل كوفيد-١٩ والحرب الأوكرانية أدت إلى إعادة تخصيص الموارد في عام ٢٠٢٢. ونحن نقدر استجابة المكتب القطري، ونلاحظ أن هناك حزم منفصلة اعتمدت ومُولت من أجل التصدي للطوارئ، وجاءت في شكل خطط عمل مستقلة تستخدم مصادر غير تلك المُستخدمة في تمويل الأولويات الاستراتيجية لبرنامج العمل العام. وتقع مسؤولية تعبئة الموارد على عاتق المكاتب الإقليمية والقطرية، وينبغي للمكتب أن يتخذ خطوات لتدبير الأموال اللازمة للوفاء بالالتزامات على النحو المحدد في اتفاق التعاون الثنائي السنوات.

زاي: كلمة شكر وتقدير

١٩٠- نود أن نعرب عن تقديرنا لمنظمة الصحة العالمية وإدارتها العليا وموظفيها لتعاونهم مع فريق مراجعة الحسابات ومساعدتهم له أثناء إجراء المراجعة.



غيريش تشاندرا مورمو
شاغل منصب المراقب المالي ومراجع الحسابات العام في الهند

١٥ نيسان / أبريل ٢٠٢٣

التدبير ١

حالة تنفيذ التوصيات حتى الفترة المالية المنتهية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تنفذ	تجاوزتها الأحداث
١	٢٠٢٢	R001	ينبغي للمنظمة أن تستعرض سياساتها وإجراءاتها التحوطية وتحديثها عند الضرورة لمواءمتها مع الممارسة السارية.	وفقاً لما اتفق عليه أثناء مراجعة الحسابات، كانت نقطة العمل الوحيدة هي تحديث الإجراءات التشغيلية الموحد الحالي الخاص بإجراءات إيداع الودائع لأجل، FIN.SOP.X.061، لتضمينه وصفاً لعملية وضع ودبحة بغير الدولار الأمريكي (تتطابق مع العملية الخاصة بالودائع بالدولار الأمريكي، مع القيام بمعاملة مبادلة إضافية للعملة الأجنبية للتحوط من مخاطر سعر الصرف). وقد حدث هذا الإجراء التشغيلي الموحد لاتخاذ هذه الخطوة الإضافية بوضع ودائع بالعملة الأجنبية ضماناً لتحديثه بالكامل من حيث جميع التفاصيل. ومرفق بهذه الوثيقة نسخة من الإجراء التشغيلي الموحد المحدث.	حدث إجراء التشغيل الموحد FIN.SOP.X.061 في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٢ لكي يتضمن إجراء بوضع الأموال في ودائع لأجل بغير الدولار الأمريكي والتحوط لها باستخدام مبادلات للعملة الأجنبية، ويمكن اعتبار التوصية مغلقة.	نعم			
٢	٢٠٢٢	R002	يجوز للمنظمة، بالتشاور مع كل دولة من الدول الأعضاء، تحديد العوائق التي تعترض جمع البيانات وإفناع الدول الأعضاء بتقديم بيانات محدثة.		في انتظار الرد.			نعم	
٣	٢٠٢٢	R003	نوصي بأن تواصل المنظمة تنقيح إطار النتائج، ولاسيما سجل أداء المخرجات، لجعله موضوعياً وقابلاً للقياس وبسيطاً وسهل الاستعمال بدرجة أكبر.		في انتظار الرد.			نعم	
٤	٢٠٢٢	R004	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.		في انتظار الرد.			نعم	

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٥	٢٠٢٢	R005	نوصي بأن تتخذ المنظمة خطوات لتوفير التمويل والموظفين، ولاسيما في المكاتب الإقليمية، لضمان تنفيذ أنشطة إحداه التحول في القواعد والمعايير في الوقت اللازم.		رد مراجعة الحسابات			نعم	
٦	٢٠٢٢	R006	نوصي بأن تعالج المنظمة قيود الابتكار المرتبطة بالموظفين والتمويل في أقرب وقت ممكن لتحقيق الفوائد المتوخاة من المبادرة.		رد مراجعة الحسابات			نعم	
٧	٢٠٢٢	R007	نوصي بأن تعطي المنظمة الأولوية للموامة 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.		رد مراجعة الحسابات			نعم	
٨	٢٠٢٢	R008	نوصي بأن تواصل المنظمة جهودها الرامية إلى وضع استراتيجيات صحيحة للتعاون القطري في جميع المكاتب القطرية، تتم موامتها على النحو الواجب مع خطط الدعم القطري، بحيث يقاس أثر التعاون التقني قياساً موضوعياً.		رد مراجعة الحسابات			نعم	
٩	٢٠٢٢	R009	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.		رد مراجعة الحسابات			نعم	

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
١٠	٢٠٢٢	R010	نوصي بأن تضمن اللجنة التوجيهية المعنية بإدارة وتكنولوجيا المعلومات الاستفادة من الأدوات القائمة (سير العمل الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني) في جميع المكاتب والأقاليم.	في انتظار الرد.				نعم	
١١	٢٠٢٢	R011	نوصي بأن تعطي المنظمة الأولوية لتنفيذ المبادرات المترابطة مع مبادرة المسارات الوظيفية، وأن تتصدى للتحديات المحددة في سبيل تحقيق الفوائد المرجوة.	في انتظار الرد.				نعم	
١٢	٢٠٢٢	R012	نوصي بأن يتم نشر السياسة المنقحة بشأن انتدابات التطوير الوظيفي القصيرة الأجل وتنفيذها من أجل إتاحة الفرصة لموظفي المنظمة للتعرف على بيئات عمل مختلفة.	في انتظار الرد.				نعم	
١٣	٢٠٢٢	R013	نوصي بأن تتابع المنظمة الدراسة الاستقصائية الأخيرة لعام ٢٠٢٠ من أجل تقييم مستوى مشاركة الموظفين وتغيير الثقافة السائدة وإجراء تصحيح للمسار إذا لزم الأمر.	في انتظار الرد.				نعم	
١٤	٢٠٢٢	R014	نوصي بأن يضع المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ خطة لتحديث استراتيجية التعاون القطري لجميع بلدان الإقليم، مع النظر بعين الاعتبار إلى العمليات الوطنية ومواعمتها مع برنامج العمل العام الثالث عشر.	منذ تاريخ إجراء مراجعة الحسابات، وبعد إجراء مشاورات مكثفة داخلياً ومع النظراء الوطنيين على حد سواء، وضع المكتب الآن خطة متداخلة لتحديث استراتيجيات التعاون القطري في الإقليم، لمواعمتها مع رؤية الإقليم "من أجل المستقبل" وبرنامج العمل العام الثالث عشر. وستغطي استراتيجيات التعاون القطري السنوات القليلة الأخيرة من برنامج العمل العام الثالث عشر، وبخاصة تمديده من أجل تغطية الميزانية البرمجية للشائبة ٢٠٢٤-٢٠٢٥. على النظم والمكونات المشتركة للنظام الصحي. وستركز الاستراتيجية الجديدة على الحلول	بما أن المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ قد وضع الآن خطة لتحديث استراتيجية التعاون القطري في بلدانه ويتولى رصدها، فيمكن اعتبار التوصية مغلقة.				نعم

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				<p>المخصصة للسياقات الفريدة للبلد وما يتعين على المنظمة القيام به لدعم البلد في قطع الميل الأخير لتحقيق المستحيل". ولزيادة ضمان مشاركة النظراء والشركاء الوطنيين على المستوى الاستراتيجي، بالإضافة إلى الحوار المستمر على المستوى القطري أثناء دورة اللجنة الإقليمية لغرب المحيط الهادئ في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٢، تم الاطلاع أثناء عرض بنود الميزانية البرمجية على تحديث محدد للدول الأعضاء بسلط الضوء على الوضع الحالي لنهج الخطة المتداخلة الذي تتبعه استراتيجيات التعاون القطري والمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ.</p> <p>وتشمل الخطة المتداخلة المرفقة التي أعدت بالتشاور مع ممثلي المنظمة (ممثلو المنظمة/ رؤساء المكاتب القطرية) البلدان التي تعمل من أجلها على وضع استراتيجيات جديدة للتعاون القطري. ويتمثل الهدف المنشود في إكمال تجديد ٦ استراتيجيات للتعاون القطري بالإضافة إلى استراتيجيات للتعاون القطري متعددة البلدان (تشمل ٢١ بلداً وإقليماً ومنطقة من جزر المحيط الهادئ) - أو الاقتراب من إتمام تجديدها - بحلول نهاية عام ٢٠٢٣. وسيتمكن النهج المرحلي المنصوص عليه في أداة التتبع من مشاركة الأمانة بأكملها مشاركة مناسبة في العملية، فضلاً عن التشاور الكافي - ومواصلة تقديم الدعم لرصد التقدم المحرز وتيسير الإغلاق. وتجتمع الإدارة العليا للمكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ (هيئة المكتب/ فريق القيادة في المكتب الإقليمي وجميع رؤساء</p>					

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				المكاتب القطرية) ثلاث مرات في السنة لاستعراض التقدم المحرز وتقديم التوجيه بشأن المسائل الاستراتيجية. وقد نظر اجتماعان من أصل ثلاثة اجتماعات في عام ٢٠٢٢ في تجديدات استراتيجيات التعاون القطري، وستنظر تجديدات هذه الاستراتيجيات محور التركيز في الاجتماعات التي ستُعقد في عام ٢٠٢٣ أيضاً. وتجري في إقليم غرب المحيط الهادئ عمليات توظيف لخبيرين استراتيجيين أو ثلاثة خبراء استراتيجيين لدعم تجديدات استراتيجيات التعاون القطري في جميع أنحاء الإقليم. وبناءً على ذلك، نطلب إغلاق توصية مراجعة الحسابات.						
١٥	٢٠٢٢	R015	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.	قام المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ بتوعية الأفرقة المسؤولة في الإقليم بضرورة الامتثال لمبادئ الشراء الخاصة بالمنافسة المفتوحة، بما في ذلك استخدام المواصفات العامة عن طريق الاجتماعات الشهرية التي تعقدها الشبكة الإدارية الإقليمية (فريق المسؤولين الإداريين). وقد أثير اهتمام متزايد بهذه المسألة وأثناء اجتماعات ممثلي المنظمة/ هيئة المكتب، حيث تم تذكير جميع المديرين بالامتثال لسياسات وإجراءات الشراء، توخياً للتقيّد بأفضل الممارسات، والحد إلى أدنى درجة من الحاجة إلى الإعفاءات من إعطاءات التنافسية. ولتعزيز الضوابط والتخفيف من المخاطر في الظروف الاستثنائية التي قد تكون هناك حاجة فيها إلى دعم الشراء من علامة تجارية معينة، طلب المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ من جميع مقدمي الطلبات بذل العناية الواجبة لتبرير	نظراً لأن المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ وضع إرشادات لتجنب استخدام الأسماء التجارية لاختيار السلع أو الخدمات ما لم تكن هناك ظروف استثنائية معينة يتعين تبريرها، فبمكنا النظر في إغلاق هذه التوصية.	نعم				

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				هذه الحاجة. ولتيسير عملية بذل العناية الواجبة وتوثيقها، قدم نموذج مشفوع بإرشادات داعمة بشأن كيفية بذل العناية الواجبة. ومن المقرر أن يوافق ممثل المنظمة في البلد على هذا النموذج قبل إصدار المناقصة الخاصة بالعلامة التجارية، لكل من المشتريات الطارئة وغير الطارئة. ومرفق مع الرد نسخة من الإرشادات الموزعة، والنموذج المقدم، ويضع أمثلة على استخدام النماذج. ونطلب إغلاق هذه التوصية.						
١٦	٢٠٢٢	R016	يلزم أن يعزّز المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ نظامه الخاص برصد الأصول وتتبعها.	نفذ المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ آليات قوية لرصد وتسجيل الأصول الثابتة، بما في ذلك التحقق المادي السنوي والاستعراض المنتظم للأصناف من أجل التخلص منها في الوقت المناسب. وتستخدم لوحة متابعة إقليم غرب المحيط الهادئ التحليلية أو لوحات متابعة تحليل المعلومات المتعلقة بالأعمال في نظام الإدارة العالمي لرصد الحالات ومراجعة مؤشرات الامتثال. وفيما يتعلق بالمسائل المحددة المشار إليها في تقرير مراجعة الحسابات، أُحرز تقدم كبير منذ تاريخ إجراء مراجعة الحسابات، لمعالجة التناقضات التي لوحظت والتخلص من الأصناف المتقدمة. التناقضات في سجل الأصول الثابتة. (١) لا يوجد مكان مادي مخصص لـ ٤٧٩ أصلًا - لجميع الأصول الآن مكان في سجل الأصول الثابتة، باستثناء الأصل WPPH103926، حيث سُحب هذا (الأصل بالفعل	نظرًا لأن المكتب الإقليمي لغرب المحيط الهادئ اتخذ الخطوات اللازمة لتعزيز نظامه الخاص برصد الأصول وتتبعها، فيمكن النظر في إغلاق هذه التوصية.	نعم				

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				<p>(٢) الأرقام التسلسلية المفقودة فيما يتعلق بـ ٥١٤ صنفاً - حُدثت الأرقام التسلسلية لـ ٢١١ أصلاً. ولا يمكن تحديث الرقم التسلسلي لـ ٣٠٤ صنفاً لأن الأصول عبارة عن مخازن من الرفوف أو مقاعد أو طاولات أو أصناف من فئة مماثلة لا يتوفر لها رقم تسلسلي. وقد وُضع جميع هذه الأصول في الخدمة في عام ٢٠٠٧ أو قبل ذلك حين لم يكن نظام الإدارة العالمي مُستخدمًا.</p> <p>(٣) أمر الشراء فارغ بالنسبة لـ ٣٢١ صنفاً - عند الربط بين البيانات، لم يعد من الممكن إضافة أو تعديل المعلومات المتعلقة بتفاصيل أوامر الشراء.</p> <p>وتمت مراجعة ٣٢١ صنفاً. فبالنسبة لـ ٨٠ صنفاً تتوفر بشأنها معلومات عن رقم أمر الشراء في وحدة نظام الإدارة العالمي، وتم استردادها من منضدة عمل الأصول تحت بنود المصدر، تم إلحاق المعلومات عن رقم أمر الشراء بحقل وصف الأصل. وبالنسبة لـ ٢٤١ صنفاً، تم شراء الأصول الخاصة بها قبل استهلال نظام الإدارة العالمي في عام ٢٠٠٨، أُضيفت عبارة "No PO / Pre GSM" (لا يوجد رقم شراء/ قبل تطبيق نظام الإدارة العالمي) في وصف الأصول (باستثناء مباني المكتب الإقليمي).</p> <p>التخلص من الأصناف؛</p> <p>تم الآن التخلص من جميع الأصناف الـ ٢١٧ التي وضعت عليها علامة للتخلص منها. فتم التخلص من ١٨٧ صنفاً في تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢١، وتم التخلص من الرصيد المتبقي البالغ ٣٠ صنفاً في</p>						

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				نيسان/ أبريل ٢٠٢٢. ويجري الآن جمع أي أصناف جديدة وضعت علامة عليها للتخلص منها وستدرج في الدفعة التالية للتخلص من الأصناف. ومرفق ملف البيانات مع مختلف فئات البيانات في علامات تبويب مشفرة بالألوان. ونطلب إغلاق هذه التوصية من توصيات مراجعة الحسابات.					
١٧	٢٠٢٢	R017	نوصي بأن تنتظر المنظمة في الإفصاح عن تقرير تقييم التصنيفات/ الأثر لكل مكتب قطري تابع لها، لأن الهدف الرئيسي للتحوّل هو رصد الأثر على المستوى القطري.	في انتظار الرد.				نعم	
١٨	٢٠٢١	R003	نوصي بالحد من تراكم المخزونات البيئية الحركة والمنتھية الصلاحية وتحقيق العائد الأمثل من التكلفة المتعلقة بالمخزون عن طريق اعتماد أدوات مقبولة على نطاق واسع لإدارة المخزونات مثل أداة كمية الطلب الموفرة.	سيتمسنى بفضل تنفيذ النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية وسلسلة الإمداد اعتماد ممارسات فضلى من قبيل الممارسة المُتبعة بشأن كمية الطلب الموفرة.			نعم		
١٩	٢٠٢١	R004	ضمان أن تتوافر في الوقت المناسب المعلومات المُحدّثة والصحيحة في النظام العالمي لإدارة المخزون عن أي فترة زمنية.	في انتظار الرد.				نعم	
٢٠	٢٠٢١	R006	التوضيح في طلب تقديم العروض ما إذا كانت عروض الأسعار ستقّم على أساس المبلغ الإجمالي أم على أساس كل صنف على حدة.	في انتظار الرد.				نعم	
٢١	٢٠٢١	R007	ينبغي للمنظمة أن تحتفظ بوثائق كاملة عن عملية الشراء برمتها على النحو المنصوص عليه في البند ٢-٥ من كتيب مشتريات المنظمة، من أجل التمسك بمبدأ الشفافية والتمكين من التحقق من المشتريات.	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			نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				<p>المناقصة، بما في ذلك التقييم، والمقترحات، ومراجعة لجنة استعراض الوثائق، وموافقة المدير العام المساعد، وما إلى ذلك.</p> <p>(٢) الوثائق المرفقة بكل أمر من أوامر الشراء. ولا ترفق الوحدة الطالبة سوي الوثائق ذات الصلة بأمر الشراء تحديداً. فلا تطلب مثلاً إدارة الإمداد إلى الوحدات الطالبة أن ترفق جميع الوثائق المتعلقة بدعوة تقديم العطاءات 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، تُحمل 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 سيمكّن نظام إدارة الأعمال في المستقبل من الاضطلاع بعملية أكثر مركزية لإدارة الوثائق وتجميعها، ويدعم تلك العملية.</p>						
٢٢	٢٠٢١	R008	<p>ينبغي للمنظمة أن تضع نظاماً لسلسلة الإمداد يمكن تفعيله لتلبية الاحتياجات في حالات الطوارئ. وينبغي إدراج طرائق عمليات الطوارئ إلى جانب الحوافز المناسبة في العقود المبرمة مع الموردين والمقاولين العاملين في مجال النقل البحري والخدمات اللوجيستية.</p>	<p>سيدفعنا النظام الجديد لتخطيط الموارد المؤسسية إلى اعتماد نموذج لسلسلة الإمداد أكثر تكاملاً ممّا هو عليه في الوقت الحالي. ويعمل برنامج المنظمة للطوارئ الصحية وشعبة العمليات المؤسسية على تصميم مسار عمل الإمداد، ومن المتوقع في خطط النشر الحالية استحداث وظائف جديدة إلكترونية في عام ٢٠٢٣ لإدارة الخدمات اللوجيستية والشحن والتخزين. وستدعم هذه الوظائف الجديدة عمليات الطوارئ وتعزز نهج الإمداد المتكامل.</p>	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.	نعم				

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٢٣	٢٠٢١	R012	ينبغي للمنظمة أن تطلب من اليونيسف إصدار الفواتير عند تسليم المواد جزئياً، وينبغي لها أن تعدل الدفعة المقدمة بما يتناسب مع ذلك.		في انتظار الرد.			نعم	
٢٤	٢٠٢١	R013	في إطار التصدي للاتجاه المتزايد المتمثل في وقوع حالات سوء سلوك، ينبغي للمنظمة أن تعزز جهودها العقابية علاوة على نهجها الوقائي. وينبغي الحد من التأخيرات في التحقيق والإجراءات التأديبية، بحيث تشكل الإجراءات التأديبية الفورية والمتناسبة عاملاً رادعاً.	لعل من المفيد إعادة صياغة التوصية للسماح بإسناد ملكية واضحة للتوصية. شباط/ فبراير ٢٠٢٢: كما ذكر في اجتماعات الأجهزة الرئاسية، يشكل رفع القدرات وتعزيز آليات التحقيق وتبسيطها مبادرة مستمرة. ومن المفترض أن يوفر الاستعراض/ المراجعة التي تم التكلّف بها في إطار تصريف شؤون لجنة الخبراء المستقلين الاستشارية في مجال المراقبة لإجراء استعراض "شامل" لحالات الاستغلال والانتهاك الجنسيين والتحرش الجنسي مزيداً من الأفكار المستتيرة بشأن كيفية تحسين النظام بأكمله.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.			نعم	
٢٥	٢٠٢١	R014	يلزم أن تعتمد المنظمة نهجاً مراعيًا للمخاطر إزاء الوقاية من خلال تحديد المكاتب والوحدات المعرضة بدرجة عالية لخطر وقوع سوء السلوك وأن تُركّز على التوعية وتعزيز الضوابط في هذه المكاتب. وبما أن أكبر عدد من القضايا يتعلق بالغش، فينبغي بذل جهود لزيادة الوعي بالغش وضوابط الوقاية منه. وينبغي للمنظمة أن تعزز التدابير الوقائية مثل فحص السوابق قبل التوظيف، والتدقيق في النزاهة قبل الترقيات، وتناوب الموظفين في المناصب الحساسة.	لعل من المفيد إعادة صياغة التوصية للسماح بإسناد ملكية واضحة للتوصية. كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١: خضعت المنظمة لاستعراض خارجي شامل للامتثال من أجل تقييم مشهد الامتثال لديها عبر مستويات المنظمة الثلاثة، من خلال وضع خريطة للضمانات المراعية للمخاطر عبر المستويات الثلاثة، مع اعتماد منهجية لتحديد البلدان المعرضة لمستويات أعلى من الخطر تشمل الغش والفساد. وسيُصمم بعد ذلك برنامج الامتثال وفقاً لمواصفات المخاطر الخاصة بالبلد التي ستشمل إلى جانب المعايير الأساسية المعرض لخطري الغش والفساد.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.			نعم	
٢٦	٢٠٢١	R015	ضمان صياغة استراتيجيات جديدة للتعاون القطري من أجل أفغانستان، واثيوبيا، والعراق وجنوب السودان في	وضعت الصيغة النهائية لاستراتيجية التعاون القطري ٢٠٢١-٢٠٢٥ وبدأ تنفيذها. ويمكن الاطلاع عليها عبر رابط	لما كان المكتب القطري لإثيوبيا قد أعد استراتيجية التعاون القطري ٢٠٢١-٢٠٢٥ (بصيغتها المتاحة على موقعه			نعم	

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
			أقرب وقت ممكن وفقاً للمبادئ التوجيهية الجديدة الصادرة.	الموقع الإلكتروني لمكتب المنظمة القطري الخاص باستراتيجية التعاون القطري في إثيوبيا ٢٠٢١-٢٠٢٥ منظمة الصحة العالمية المكتب الإقليمي لأفريقيا	رد مراجعة الحسابات				
٢٧	٢٠٢١	R016	ضمان اكتمال إطار النتائج وتنفيذه في مكاتب المنظمة القطرية في كل من أفغانستان وإثيوبيا والعراق وجنوب السودان في أقرب وقت ممكن.	أكمل مكتب المنظمة في أفغانستان تنفيذ إطار نتائج المنظمة، وأبلغ المكتب الإقليمي بالمخرجات ذات الصلة ومؤشرات الأداء الرئيسية، وأكمل السجل الخاص بعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ ومرفق الوثائق الداعمة	رد مراجعة الحسابات		نعم		
٢٨	٢٠٢١	R018	في حالة شراء عدة أصناف بكميات كبيرة، ينبغي تقييم الأسعار على أساس المبلغ الإجمالي، ويمكن ذكر ذلك بوضوح مقدماً في طلب تقديم العروض. ولا ينبغي تقسيم الطلبات بين مقدمي العطاءات إلا إذا لم تكن لدى المورد المختار القدرة على توريد الكميات المطلوبة.	نحن لا نتفق مع هذه التوصية. فنقسم الإمدادات على موردين مختلفين يجري بشكل أساسي لأسباب تتعلق بتوفير التكاليف. إذ يطرح الموردون المختلفون أسعاراً مختلفة لأصناف/علامات تجارية مختلفة، وبذلك نقوم بإجراء مقارنة لتكلفة لكل صنف على حدة من أجل تحديد أقل تكلفة بحسب المورد بعد التأكد من أن العلامة التجارية المطروح سعرها تلبى مواصفائنا. وقد أدى ذلك إلى تحقيق وفورات كبيرة في كثير من الحالات.	رد مراجعة الحسابات			نعم	
٢٩	٢٠٢١	R019	قبل الشروع في عملية عطاءات تنافسية محدودة، ينبغي لمكتب المنظمة القطري أن يعتمد طريقة رسمية لتحديد البائعين المحتملين عن طريق تقييمهم على أساس معيار محدد سلفاً وتسجيله على النحو الواجب.	نحن لا نتفق مع هذه التوصية. وقد استثمر مكتب المنظمة القطري في إعداد قاعدة بيانات شاملة للموردين (انظر المرفق) لضمان مشاركة الموردين ذوي المصداقية دائماً. وأدرج الموردون في قاعدة البيانات بعد عملية مفصلة لطلب العطاءات والفحص (الإعلان في الصحف الوطنية وفحص أوراق الاعتماد المقدمة) وتوصيات أصدقائها وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي لديها اتفاقات راسخة طويلة الأجل.	رد مراجعة الحسابات			نعم	

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٣٠	٢٠٢١	R020	لا ينبغي السماح باستخدام الاسم التجاري في عملية الشراء.	تولت وحدة المشتريات التابعة لمركز الخدمات العالمي في كوالالمبور تجهيز عينة المشتريات المختارة (بناءً على طلب لتقدير الأسعار) التي قدمها مكتب المنظمة القطري. ونقترح بذلك توجيه توصية مراجعة الحسابات هذه إلى مركز الخدمات العالمي. ومع ذلك، فإننا نقبل على النحو الواجب التوصية بعدم اقتراح أسماء تجارية في معظم الحالات، ومكتب المنظمة القطري يلتزم بذلك فعلياً. بيد أن في الحالات التي يوجد فيها بالفعل معيار اعتمده المنظمة (على سبيل المثال، في هذه الحالة، تُقبل هواتف الثريا الساتلية بوصفها معياراً للمنظمة)، يجب على أي عملية شراء ذات صلة أن تحدد اسم العلامة التجارية المعياري. وهكذا، ستكون هناك مناسبات لا يتسنى فيها، على سبيل الاستثناء، تجنب تحديد الأسماء التجارية.	لما كانت المنظمة قد وضعت إرشادات في دليل منظمة الصحة العالمية للمشتريات لتجنب استخدام أسماء العلامات التجارية في اختيار السلع أو الخدمات ما لم تكن هناك ظروف استثنائية معينة بتعين تبريرها، فيمكننا النظر في إغلاق هذه التوصية.	نعم			
٣١	٢٠٢١	R021	ينبغي أن يُشار بوضوح إلى طريقة تقييم العطاءات الواجب اتباعها، من حيث ما إذا كان الأساس المعتمد سيكون المبلغ الإجمالي أم كل صنف على حدة، في الدعوة إلى تقديم العطاءات مع الالتزام بها على نحو متسق أثناء التقييم.	كانت وحدة المشتريات في مركز الخدمات العالمية في كوالالمبور وليس مكتب المنظمة القطري هي التي تناولت عينة المشتريات التي استندت إليها هذه التوصية. وكل ما فعله مكتب المنظمة القطري هو رفع طلب تقدير الأسعار في نظام الإدارة العالمي، ويتولى مركز الخدمات العالمي عملية تقديم العطاءات وترسيختها. ونقترح توجيه توصية مراجعة الحسابات هذه إلى مركز الخدمات العالمي.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.	نعم			
٣٢	٢٠٢١	R024	قبل الشروع في عملية عطاءات تنافسية محدودة، ينبغي لمكتب المنظمة القطري أن يعتمد طريقة رسمية لتحديد البائعين المحتملين عن طريق تقييمهم على أساس معيار محدد سلفاً وتسجيله على النحو الواجب.	باتباع إجراءات التشغيل الموحدة الخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط بشأن طلب تقديم العروض من الموردين، يجري الاضطلاع بعملية مكثفة عن طريق إصدار دعوة لإبداء الاهتمام من خلال بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات،	تم التحديث في ٢٣/١/٥: مرفق دعوات إبداء الاهتمام. بيد أن التوصية تناقش الاختبار المسبق الذي يجب أن يقوم به الموردون قبل الشروع في مناقصة محدودة. ويمكن شرح هذه العملية.	نعم			

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				وإعلانات الصحف، وتبادل البريد الإلكتروني مع قائمة الموردين الخاصة بنا، لإجراء بحث للسوق وإثراء قائمة الموردين بموردين أكفاء جرى تقييمهم. وقد أُعلن عن ثلاثة دعوات لإبداء الاهتمام في ٢٣ شباط/ فبراير ٢٠٢١، وأغلقت هذه الدعوات في ١٠ آذار/ مارس ٢٠٢١ لتغطية ٣ موردين: (١) خدمات الطباعة؛ (٢) معدات وخدمات تكنولوجيا المعلومات؛ (٣) الأدوية والمعدات الطبية. والتقييم جارٍ، وستوفد زيارات لتوخي العناية الواجبة قبل وضع الصيغة النهائية للقائمة الجديدة. من المقرر إتمامه بحلول نهاية تموز/ يوليو ٢٠٢١. (دعوات إبداء الاهتمام - نسخة مرفقة) وبعد وضع الصيغة النهائية، سيتم التعامل مع المزيد من فئات الإمدادات.						
٣٣	٢٠٢١	R025	تحديث السياسات الأمنية المتعلقة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات والخاصة بمكتب المنظمة القطري من وقت لآخر، وإجراء تدريبات دورية على التعافي من الكوارث، وتقييم مدى ضعف أصول وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	لا تتفق مع هذه التوصية. وقد أوضحنا بشكل فردي لمراجعي الحسابات أن سياسة أمن تكنولوجيا المعلومات شاملة وليست لامركزية على مستوى مكتب المنظمة القطري (WCO Ethiopia Response to ML, 2021, p. 4).	لما كان جناح نظام المعلومات التابع للمنظمة قد أُطلع على سياسته العالمية المحدثة للأمن السيبراني، التي تم تحديثها آخر مرة في ٢٠٢٢/٧/١١، والتي تم تضمينها أيضاً في دليله الإلكتروني، فيمكننا النظر في إغلاق التوصية (التي أثرت بشأن المكتبين القطريين في إثيوبيا والعراق).	نعم				
٣٤	٢٠٢١	R029	ينبغي كذلك التحقق من تحديد تواريخ الصلاحية محددة لجميع المخزونات الطبية بهدف نهائي هو عدم وجود أصناف بلا تواريخ انتهاء للصلاحية في المخزون، عن طريق تحسين التخطيط والتخصيص في مجال المشتريات.	تتفق مع التوصية (WCO Ethiopia Response to ML, 2021, p. 3). ويجري الآن تحديث سجلات المخزونات الخاصة بأرصدة الطوارئ على أساس شهري، مع إيراد تفاصيل كاملة تشمل تواريخ انتهاء الصلاحية (يرجى النظر إلى التقرير المرفق كمثال). ويجري الاطلاع على هذه التقارير الشهرية مع البرامج التي تشير إلى الأصناف التي تحل تواريخ صلاحيتها قريباً لتسهيل اتخاذ القرارات بشأن عمليات	تُدرج أصناف المخزون على أنها منتهية الصلاحية أو غير منتهية الصلاحية في النظام العالمي لإدارة المخزون. والأدوية واللقاحات من بين الأصناف المصنفة على أنها منتهية الصلاحية، وتبين أن تواريخ انتهاء صلاحيتها قد سُجلت في عام ٢٠٢٢. ويمكن اعتبار التوصية مغلقة.	نعم				

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				التوزيع والاستخدام قبل تاريخ انتهاء صلاحية. وأدى ذلك إلى الحد من حوادث انتهاء صلاحية الأصناف في مستودعاتنا بشكل كبير (وإن كان يكاد يكون من المستحيل القضاء عليها تماماً).					
٣٥	٢٠٢١	R031	نوصي بأن تضع منظمة الصحة العالمية الصيغة النهائية لإطار تأثير برنامج العمل العام الثالث عشر، كجزء من إطار النتائج الخاص بالمنظمة، على أساس الأولوية مع تحديد جداول زمنية لتمكين المنظمة من وصف مساهمتها في الحصائل والآثار المنشودة.		في انتظار الرد.			نعم	
٣٦	٢٠٢١	R032	نوصي بأن تحدد المنظمة جداول زمنية لتقديم بيانات بشأن المليارات الثلاثة ومعالجتها و/ أو التحقق من صحتها على لوحة المتابعة وضمان الالتزام بهذه الجداول الزمنية.		في انتظار الرد.			نعم	
٣٧	٢٠٢١	R033	نوصي بأن تستعرض المنظمة التفاعل بين المؤشرات الثلاثة التي تُشكّل 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	
٣٨	٢٠٢١	R034	ينبغي للمنظمة أن تعالج القيم المرجعية والأهداف المتعلقة بمؤشرات مخرجات الميزانية البرمجية.	ينبغي للمنظمة أن تعالج القيم المرجعية والأهداف المتعلقة بمؤشرات مخرجات الميزانية البرمجية. وفي أيار/ مايو ٢٠٢٢، قنّمت المنظمة تقريراً عن الميزانية البرمجية للثلاثية ٢٠٢٠-٢٠٢١ إلى جمعية الصحة العالمية، يشتمل على التقدّم المُحرز بشأن مؤشرات المخرجات (يُشار إليها باسم "المؤشرات الرئيسية")	فيما يتعلق بالعديد من مؤشرات المخرجات، لم تُحدد القيم المرجعية والأهداف أو يُذكر أنها قيد التنفيذ، ومن ثم يمكن اعتبار التوصية قيد التنفيذ.			نعم	

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				<p>https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_32-ar.pdf</p> <p>وقد تم الإبلاغ عن مؤشرات المخرجات والقيم المرجعية والأهداف والإنجازات (https://open.who.int/2020-21/indicators). وبالإضافة إلى ذلك، أسهمت هذه المؤشرات في الإبلاغ بطريقتين:</p> <p>(١) تقييم عمل الأمانة باعتباره بُعد "النتائج" في سجل أداء المخرجات (مثال على المخرجات المؤدية إلى الحصيلة ١-١)؛</p> <p>(٢) تحديد الإنجازات الرئيسية (مثل التقدم المحرز في تنفيذ السياسات الإلزامية لحظر الأحماض الدهنية غير المشبعة). واستشرافاً للمستقبل، يُشكّل تحديد القيم المرجعية والأهداف المتعلقة بمؤشرات المخرجات جزءاً من وضع الميزانية البرمجية المقبلة (كما يتضح من مسودة الميزانية البرمجية المقترحة للثلاثية ٢٠٢٤-٢٠٢٥ التي ستقدم إلى المجلس التنفيذي في كانون الثاني/يناير ٢٠٢٣).</p>					
٣٩	٢٠٢١	R035	ينبغي للمنظمة أن تضمن تعزيز العمليات الراهنة وإرساء عمليات جديدة محددة في التقرير عن المعلومات المحدثة (الوثيقة م٢٧/١٤٨) بما يكفل تحسين وضع التمويل وتنفيذ النفقات المقررة حسب التوقعات خلال الثلاثية وبحلول نهايتها.		في انتظار الرد.			نعم	
٤٠	٢٠٢١	R036	ينبغي للمنظمة أن تكفل التقيد التام بالتعليمات الواردة في إرشادات بدء التنفيذ المتعلقة بإعداد تقرير منتصف المدة عن الميزانية البرمجية ٢٠٢٠-٢٠٢١، بهدف ضمان شفافية المساعلة عن النتائج وقياسها على نحو أفضل.	الإرشادات الخاصة بتقرير نتائج منتصف المدة متاحة على موقع الشبكة الداخلية للمنظمة تحت وحدة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء. ومن خلال مراجعة المواد المقدمة والتفاعل مع الشُعَب التقنية المعنية في المقر الرئيسي والأقاليم، وضمنت وحدة	نظراً لأن استعراض منتصف المدة ٢٠٢٠-٢٠٢١ يفيد عن جميع سجلات أداء المخرجات، وهي متاحة وفقاً للمذكرة الإرشادية، يمكننا اعتبار هذه التوصية منقذة.	نعم			

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء وضع ضوابط كافية لجمع المواد الواردة في تقرير النتائج والتحقق من صحتها. https://intranet.who.int/homes/prp/					
٤١	٢٠٢٠	R001	تشجيع الموظفين القائمين على الوظائف الخاصة بإجراءات الشراء والمسؤولين عن الموافقة على المشاريع في المقر الرئيسي والمكاتب الإقليمية والقطرية على استكمال الفروع ذات الصلة من المنهج الدراسي المتعلق بالشراء في النظام العالمي لإدارة التعلم (iLearn)، وإجراء مراجعة دورية لهذه المناهج الدراسية لتجديد معلوماتهم وفهم العمليات فهماً تاماً من أجل الحد إلى أدنى قدر من الأخطاء المحتملة في الإجراءات أو القضاء على هذه الأخطاء التي تؤدي إلى التصنيف الخاطئ للحسابات في البيانات المالية.	يُطلب حتى الآن من جميع الموظفين المضطلعين بدور "طالب المشتريات" في نظام الإدارة العالمي المشاركة في التدريب المتصل بالمنهج الإداري للاحتفاظ بهذه المسؤولية. وقد تأخر الإنفاذ قليلاً بسبب أزمة كوفيد-١٩ إلا أن هناك مذكرة إدارية تنتظر موافقة المدير العام المساعد وستحدد الموعد النهائي الجديد لاستكمال التدريب في ٢٠٢٠/٩/٣٠. وبالنسبة إلى الوظائف الأخرى (الموظفون التقنيون/ المسؤولون، والموظفون المعينون بفحص الجودة/ المسؤولون عن الموافقة على المشاريع ١ والمديرون/ المسؤولون عن الموافقة على المشاريع من ٢ إلى ٦)، توجد مناهج دراسية مخصصة مهيأة ومتوافرة بالكامل في المنصة المؤسسية iLearn. وقدمت إدارة الإمدادات طلباً داعياً إلى جعل استكمال مختلف المناهج الدراسية أمراً إلزامياً للموظفين 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 اتخاذه.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.	نعم			

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٤٢	٢٠٢٠	R002	حساب آثار أخطاء الفترة السابقة والإبلاغ عنها وفقاً للمعيار ٣ من المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام لتجنب تشويه صحة رصيد الإيرادات وضمان عرض الحساب بنزاهة في الفترة المشمولة بالتقرير؛	استناداً إلى التوصية، أضيف المعيار المحاسبي الدولي ٣ إلى النظام المالي من أجل أي تعديلات مقبلة تتعلق بالفترات السابقة. وبما أنه لم تقع أحداث مماثلة خلال السنتين الماضيتين، نقتح إغلاق هذه التوصية.	لاحظنا حالات خطأ في الإيرادات في الفترة السابقة في عام ٢٠٢٢، لم تُحسب وفقاً للمعيار ٣ من معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام. ومن ثم، تكون التوصية في انتظار التنفيذ.			نعم	
٤٣	٢٠٢٠	R003	إدراج التحقق المسبق من ضمان الجودة في إطار التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر في وظيفة نظام الإدارة العالمي المطورة حديثاً، وضرورة اعتماد هذه الممارسة في جميع الأقاليم حتى يتحقق التقيد الكامل بمتطلبات أوامر الشراء المتعلقة بالتعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر.	نفذ المكتب الإقليمي لشرق المتوسط عملية لضمان الجودة، والوثائق الداعمة ذات الصلة مقدمة لكي تتخذوا إجراء بشأنها.	نلاحظ الإجراء الذي اتخذته الإدارة لاعتماد فحوص ضمان الجودة بشأن اتفاقات التعاون المالي المباشر/ التنفيذ المباشر/ خطابات الاتفاق على المنح في جميع الأقاليم باستثناء المكتب الإقليمي للأمريكتين. ويمكن تقديم حالة تنفيذ التوصية في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط مشفوعة بالوثائق الداعمة.		نعم		
٤٤	٢٠٢٠	R004	تعليق الأهمية على الأحكام المعنية التي تشترط الحصول على الموافقة الاستثنائية من المراقب المالي والتقدير الصارم بها على صعيد المكاتب القطرية وعلى مستوى مركز الخدمات العالمي (الوحدة المكلفة بمعالجة أوامر الشراء الخاصة بالتعاون المالي المباشر وأوامر الشراء بشأن سلف التنفيذ المباشر وإصدارها).	في حال اقتراح استخدام مشروع ومهمة ونشاط ومصروفات وتنظيم (PTAEO) من مكتب قطري مختلف عن المكتب القطري المنفذ 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 العالمي لتذكّر مقدم الطلب بهذا الشرط. وفضلاً عن ذلك، طبقت وظيفة التحقق المسبق من ضمان الجودة فيما يتصل بأنشطة التعاون المالي المباشر والتنفيذ المباشر وخطابات الموافقة على المنح في جميع الأقاليم (باستثناء المكتب الإقليمي لشرق المتوسط الذي سيقف هذه الوظيفة في وقت قريب) منذ أيار/ مايو ٢٠٢٠ للتحقق من الوفاء بمتطلبات الإجراءات التشغيلية الموحدة قبل الحصول على	نلاحظ الإجراء الذي اتخذته الإدارة لاعتماد فحوص ضمان الجودة بشأن اتفاقات التعاون المالي المباشر/ التنفيذ المباشر/ خطابات الاتفاق على المنح في جميع الأقاليم باستثناء المكتب الإقليمي للأمريكتين. ويمكن تقديم حالة تنفيذ التوصية في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط مشفوعة بالوثائق الداعمة.		نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				الموافقة على طلبات الشراء من جانب المسؤولين عن الموافقة على المشاريع. ويُرفض طلب الشراء في حال عدم إرفاق هذه الموافقة. وعليه، انخفضت الحالات التي لا يتم فيها الحصول على هذه الموافقة إلى أدنى حد.					
٤٥	٢٠٢٠	R007	إرساء نظام متين لتتبع الأداء ضمن الوحدة العالمية للمشتريات والخدمات اللوجيستية ووحدة الشؤون المالية العالمية من أجل الحصول على صورة شاملة عن أداء الخدمات الرئيسية تم الإدارة برؤية متبصرة لتعزيز اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد المجالات الرئيسية للتحسين ومواصلة الارتقاء بالجودة والتوقيت المناسب في توفير الخدمات للمنظمة والمنظمات الشريكة.	نقترح إغلاق هذه التوصية لأن هذا الموضوع سيُعالج على نطاق أوسع من خلال توصية صدرت حديثاً في سياق مراجعة أداء مركز الخدمات العالمي تنص على ما يلي: "يوصي مركز الخدمات العالمي بتنفيذ منصة لإدارة الخدمات في المؤسسة لرصد زمن الانتظار ومعالجة المسائل المتكررة التي تؤدي إلى تأخير معالجة الدفع".	يمكن إغلاق التوصية لأن الإجراء الموصى باتخاذها قد أُدرج في توصية مراجعة الحسابات للسنة الحالية.			نعم	
٤٦	٢٠٢٠	R008	إجراء دراسة أو تحليل للجدوى بهدف تطوير نظام مؤتمت لتسيير الأعمال في إطار العمليات المتصلة بمدفوعات انتهاء الخدمة يوفر للمستخدمين المعنيين الوظائف اللازمة داخل مركز الخدمات العالمي وخارجه.	تم توفير أتمتة شاملة لتسيير الأعمال المتصلة بانتهاء الخدمة كمدخل أثناء مرحلة جمع متطلبات نظام إدارة الأعمال. ويُشكّل الأداء المعزز لعملية إنهاء الخدمة من حيث زمن الانتظار والكفاءة أحد مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة لمشروع نظام إدارة الأعمال لتطوير النظام ومراقبته في المستقبل. تعليقات نظام إدارة الأعمال: سيكون التحليل مشمولاً في سياق تنفيذ نظام المنظمة الجديد لإدارة الأعمال (مشروع استبدال نظام الإدارة العالمي) في إطار مرحلة تحسين عملية تسيير الأعمال. وإلى جانب مسارات الموارد البشرية الأخرى، سُنستعرض أيضاً إجراءات ووظائف تسيير الأعمال المتعلقة بإنهاء الخدمة والإخراج من العمل، بهدف تطوير الإجراء المرن والسريع والمبسط والفعالة المطلوبة لتسيير الأعمال داخل النظام الجديد.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		

الرقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٤٧	٢٠٢٠	R009	تتفح استراتيجية الموارد البشرية كي تتواءم مع برنامج عمل التحوّل في المنظمة.	٢٠٢٢/١٠/٢٥ - ستُعالج هذه التوصية في عام ٢٠٢٣ للاستفادة من مدخلات مبادرات التحوّل المتعلقة بالموارد البشرية التي أنجزت في عام ٢٠٢٢.	التوصية غير منفذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٤٨	٢٠٢٠	R010	تتفح إطار التعلّم وتنمية القدرات استجابةً للتحوّل باعتباره متوسخاً في استراتيجيتها الموارد البشرية كي تعزّز قدرات الموظفين ومواهبهم بشكل عام على أمثل وجه.	٢٠٢٢/١٠/٢٥ - هذا مشروع طويل الأجل تعالجه الموارد البشرية من خلال مبادرة إدارة المسار المهني وتطويره، بالتنسيق مع أكاديمية منظمة الصحة العالمية.	التوصية غير منفذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٤٩	٢٠٢٠	R012	استعراض عملية الاختيار المنسقة للسماح بمواصلة تكيف أسئلة الفرز بهدف تعزيز فائدة إجراء الفرز الأولي.	٢٠٢٢/١١/٧ - نُقل استعراض إجراءات الاختيار المنسقة إلى عام ٢٠٢٣. ٢٠٢٢/١١/٢ - تعليقات نظام إدارة الأعمال: من المقرر استعراض عملية الاختيار وتحديثها في عام ٢٠٢٢. ونظراً للانتقال إلى برنامج Workday ونظام إدارة الأعمال الجديد، سيتعين إدخال المزيد من التغييرات فيما يتعلق بتنفيذ تحسين عملية تسيير الأعمال في بعض هذه المجالات.	التوصية غير منفذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥٠	٢٠٢٠	R013	النظر في استعراض التفتيح المقبول لمعايير التقييم في إطار مرحلتي الفرز الأولي والتقييم المتعمق من عملية الاختيار، والمضي به فُماً بهدف ضمان التحكم في التكرار.	يجري استعراض هذا التفتيح وسيخضع أيضاً لتحسين عملية تسيير الأعمال بغرض تصميم نظام إدارة الأعمال وتنفيذه.	التوصية غير منفذة إذ يُنتظر رد المنظمة.		نعم		
٥١	٢٠٢٠	R014	تزويد ممثلي الموظفين وسائر أعضاء هيئة الاختيار بالتعليقات بشأن النتائج النهائية لقرارات الاختيار، وتطبيق هذا الإجراء وإتاحته باستمرار فيما يتعلق بجميع عمليات التوظيف المكتملة.	يجري ذلك الآن على أساس أكثر انتظاماً، وسنواصل ضمان توجيه جميع أفرقة التوظيف وفقاً لذلك.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		
٥٢	٢٠٢٠	R015	إنشاء سجل/ تحديد منسّق لتلقي شواغل الموظفين وحفظها وإحالتها وتنسيقها في المكتب المعني في نظام العدل الداخلي.	٢٠٢٢/١١/٧ - في ٢٠ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٢٢، قدمت القاضية تيريزا برافو إلى اللجنة العالمية لإدارة الموظفين، التي ضمت المدير العام، تقريرها عن التحسينات الموصى بها لعملية العدل الداخلي. وتضمنت توصياتها النظر في تعيين "أخصائي في علاقات الموظفين" يضطلع بدور "تنسيق أنشطة	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				العلاقات بين الموظفين والوكالة وإدارة عمليات الموارد البشرية المتعلقة بنظلمات الموظفين والقضايا التأديبية والطعون والمعارضات". وتدرج إدارة الموارد البشرية هذا المنصب (هذه المناصب) في خطة تنفيذ التقرير وفي التقرير عن الحالة مرة أخرى في عام ٢٠٢٣.					
٥٣	٢٠٢٠	R016	تصميم آلية لرصد إجراء استقصاء شامل لكل الموظفين وما يقابل ذلك من أنشطة ومبادرات تلي الاستقصاء، وإجراء استقصاء بشأن رضا الموظفين كل سنتين في المستقبل بناءً على الممارسة المتبعة في منظومة الأمم المتحدة كمقياس مرجعي وخصوصاً فيما يتعلق بالسياسات المعتمدة والمنقحة في إطار برنامج عمل التحول في المنظمة.	٢٠٢٢/١١/٧ - سيبدأ تنفيذ مسح على مستوى المنظمة في أوائل عام ٢٠٢٣، تمثيلاً مع أفضل ممارسات الأمم المتحدة، وبالتالي سيجري تكراره كل عامين. وستعتمد إدارة الموارد البشرية على منصة طرف ثالث من مقدمي الخدمات (Agenda Consulting) تتضمن لوحة متابعة ووحدة لخطة العمل من أجل إنتاج تقرير مخصص لكل وحدة أعمال. وستتولى إدارة الموارد البشرية تنسيق المسوح على نطاق المنظمة على أساس نصف سنوي، وبلي ذلك إجراء مسح أكثر تواتراً لجس النبض بشأن مواضيع و/ أو مكاتب مختارة لرصد مدى التقدم المحرز من خلال تنفيذ خطط العمل النصف السنوية استجابة للمسوح. وفي تشرين الأول/ أكتوبر ٢٠٢٢، أعلنت إدارة الموارد البشرية عن طلب تقديم عروض لاختيار مقدم خدمات واحد أو أكثر لدعم إدارة مسح القوى العاملة خلال السنوات السبع القادمة. كما يجري استعراض السياسات التي اعتمدت ونُفذت من خلال برنامج عمل التحول، وتجرى مناقشتها خلال الأحداث السنوية للمجلس العالمي للموظفين والإدارة من قبل أعضاء المجلس الذين يمثلون الإدارة ورايطات الموظفين في جميع مواقع الأقاليم والمقر الرئيسي.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
٥٤	٢٠٢٠	R017	توضيح وتبسيط المسؤوليات عن البرامج وأدوار التنسيق فيما يتصل بمبادرة التحوّل 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.	انظر المذكرات الإرشادية المتعلقة بإعداد الميزانية البرمجية والتخطيط التشغيلي في الشائتين ٢٠٢٠-٢٠٢١ و ٢٠٢٢-٢٠٢٣. وأنشأنا أيضاً أفرقة تنفيذ المخرجات (يرجى الرجوع إلى موقع الشبكة الداخلية لوحدة التخطيط وتنسيق الموارد ورصد الأداء للاطلاع على الوثيقة) لتنسيق العمل المتعلق بالميزانية البرمجية وتنفيذ المخرجات ورصدها والإبلاغ عنها. ويجري توضيح أوجه المساءلة والتنسيق. ويرجى أيضاً الرجوع إلى الدليل الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية وإجراءات التشغيل الموحدة بشأن الرصد والإبلاغ. https://intranet.who.int/homes/prp/	بما أن مذكرات إرشادية قد أعدت بشأن إعداد الميزانية البرمجية والتخطيط التشغيلي وأن أفرقة تنفيذ المخرجات قد أنشئت أيضاً، يمكننا النظر في إغلاق هذه التوصية.	نعم			
٥٥	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.	تحقق ذلك. ويرجى الاطلاع على التقرير عن نتائج استعراض منتصف المدة لعام ٢٠٢٠ والتقرير عن النتائج ٢٠٢٠-٢٠٢١ http://open.who.int/2020-21/home	نظراً لأن الإبلاغ عن المخرجات جزء من استعراض منتصف المدة والتقرير عن النتائج ٢٠٢٠-٢٠٢١، فيمكن اعتبار التوصية مغلقة.	نعم			
٥٦	٢٠٢٠	R019	تعزيز الإبلاغ عن أداء تنفيذ الميزانية البرمجية عن طريق زيادة التركيز على التقدّم المُحرز في أداء المخرجات وضمان خضوع الأنشطة ذات الصلة للرصد الوثيق من أجل تحقيق مساءلة أفضل وتحسين عملية الإبلاغ عن تنفيذ الميزانية البرمجية.	تواصلت المنظمة تحسين رصد مخرجات المنظمة والإبلاغ عنها. وركّزت المنظمة في العامين الماضيين على رصد المخرجات (انظر التقرير عن النتائج في منتصف المدة ٢٠٢٠ والتقرير عن النتائج ٢٠٢٠-٢٠٢١). وانظر أيضاً الإجراءات التشغيلية الموحدة والدليل الإلكتروني فيما يتعلق بالجهود المبذولة لرصد أداء المخرجات والإبلاغ عنها. وجرى تحسين تنفيذ سجل أداء المخرجات على نطاق المنظمة. وجرى أيضاً تحسين الإبلاغ عن المخرجات كما ستلاحظون في سجل قياس أداء المخرجات والتقرير عن النتائج. ومع ذلك، ففيما يتعلق برصد الشائتين ٢٠٢٠-٢٠٢١،	لما كان يجري الإبلاغ عن التقدّم المُحرز في مختلف مؤشرات المخرجات في تقرير استعراض منتصف المدة ٢٠٢٠-٢٠٢١ من أجل تحسين المساءلة وتحسين الإبلاغ عن أداء الميزانية البرمجية، فيمكننا اعتبار التوصية منفذة.	نعم			

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نُفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				كانت تعليقات الإدارة العليا محدودة بسبب ضيق الوقت. وهذا شيء نحتاج إلى زيادة تحسينه في المرحلة التالية.					
٥٧	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.	يتم الرصد المؤسسي الحالي استناداً إلى إطار نتائج برنامج العمل العام الثالث عشر، الذي يقوم على المخرجات والحصائل والآثار (غايات المليارات الثلاثة مع ما يقابلها من مؤشرات). وقد حل محل الإبلاغ عن الفئة والمجال البرمجي في إطار برنامج العمل العام الثاني عشر. ولابد من التساؤل عن ماهية الأساس المنطقي للرصد "البرمجي" عندما تكون سياسة المنظمة هي الإبلاغ على أساس الميزانية البرمجية التي تستند إلى إطار النتائج. وتقوم الإدارات التي تتناول أمراضاً محددة، مثل السل والملاريا وفيروس العوز المناعي البشري، بالرصد والإبلاغ، ولكن ذلك يتم من أجل الإسهام في الإبلاغ المؤسسي العام على أساس إطار النتائج.	بالنظر إلى تحول المنظمة من الرصد على مستوى البرنامج إلى رصد إطار النتائج استناداً إلى المخرجات والنتائج والأثر، فيمكن اعتبار التوصية مغلقة.			نعم	
٥٨	٢٠١٩	R029	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ إنفاذ تلقى المنجزات المستهدفة في الوقت المحدد فضلاً عن استكمال تقرير أداء المورّد 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.	٨ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠: نأمل في التمكن من توسيع نطاق تطبيق هذا النظام ليشمل جميع المكاتب الإقليمية وأنواع عقود الخدمات في عام ٢٠٢١. ولم يتسن التنفيذ في عام ٢٠٢٠ بسبب تضارب الأولويات. ٢٠ أيلول/ سبتمبر ٢٠١٩: صدر نظام إلكتروني لتسيير الأعمال في حزيران/ يونيو ٢٠١٩ يهدف إلى إنفاذ استلام اتفاقات أداء العمل (للشركات) التي تتجاوز قيمتها ٥٠ ٠٠٠ دولار أمريكي في الوقت المناسب. ويجري حالياً استخدام هذا الإيصال الإلكتروني في المقر الرئيسي على سبيل التجربة، وبات الآن مستقراً.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				<p>ونود توسيع نطاق استخدامه ليشمل أنواع الخدمات الأخرى (خطابات الاتفاق على غير المنح، واتفاقات الخدمات التقنية، والخدمات الخارجية العامة) وجميع المكاتب الرئيسية في أقرب وقت ممكن في عام ٢٠٢٠.</p> <p>ويتطلب ذلك إعداداً مباشراً للنظام (بما أننا صممنا الوظائف لهذا الشكل منذ البداية)، فضلاً عن إدارة التغيير والاتصالات والصيانة، وسيتم ذلك في عام ٢٠٢٠ بدعم من فريق إدارة الحوادث وصندوق تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>شباط/ فبراير ٢٠٢٢:</p> <p>لا يزال النظام الإلكتروني لتيسير الأعمال قيد الاستخدام في المقر الرئيسي وفي الإقليم الأفريقي. وقد نفذ الإقليم تقييم أداء الموردين وعملية الاستثمارات الإلكترونية في عام ٢٠٢٠ بموافقة تولد بيانات من أجل مؤشر الأداء الرئيسي ولوحة متابعة من أجل البلدان/ المكاتب الإقليمية (مراكز الميزانية) لرصد الممارسات والتصنيف. وجرى تحديث ذلك منذ ذلك الحين باستخدام أداة التقييم الإلكتروني التي سيبدأ العمل بها في الربع الأول من عام ٢٠٢٢.</p>					
٥٩	٢٠١٩	R030	<p>التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩</p> <p>اعتماد استراتيجية لإدارة التغيير لدعم تنفيذ عملية تعبئة الموارد المُعاد تصميمها وما يتصل بها من نظم، فضلاً عن الهيكل التنظيمي لضمان فعالية تحقيق النموذج الجديد لتعبئة الموارد.</p>	<p>٢٠٢١/٢/١٠:</p> <p>جاري العمل</p> <p>إن مشروع النظام المعني بإدارة المشاركة مع الجهات المساهمة 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.</p>	<p>الآن، وبعد طرح نظام إدارة المشاركة مع الجهات المساهمة اعتباراً من آب/ أغسطس ٢٠٢١ وجعله إلزامياً اعتباراً من نيسان/ أبريل ٢٠٢٢، يمكن اعتبار التوصية مغلقة.</p>	نعم			

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث	
				٢٠٢٠/٣/٢٥ قيد التنفيذ: وبعد أن اضطلعت الأمانة بعملية صارمة لطلب تقديم العروض، فإنها تستثمر في نظام محكم لإدارة المشاركة مع الجهات المساهمة سيسمح للمنظمة بتحسين إدارة العملية الشاملة لتعبئة الموارد وإدارة المنح. وتشمل الأهداف الرئيسية لهذا النظام ما يلي: (١) تيسير إدارة العلاقات مع الجهات المساهمة والمعلومات عنها والمساعدة على اغتنام فرص التمويل لتحسين مدى وضوح تمويل الأهداف المرحلية؛ (٢) السماح بتطوير عمليات تيسير الأعمال المخصصة للتمكين من تخليص الوثائق؛ (٣) المساعدة في تسهيل ورصد تنفيذ الأموال الموزعة بما يتماشى مع أحكام وشروط الاتفاق المعني (مثل مستوى التخصيص والجدول الزمني ومتطلبات الإبلاغ)؛ (٤) إدارة الإبلاغ والرؤية بشكل أكثر اتساقاً في المنظمة كلها، ومن ثم تحسين تلبية توقعات الجهات المساهمة. ويجري العمل على جميع مستويات المنظمة الثلاثة لتحديد إجراءات تشغيل موحدة، بدعم من زملاء معينين خصيصاً لما يتمتعون به من خبرة في النظم المماثلة، وكفالة وضع ممارسات فعالة لإدارة التغيير من أجل الاستفادة من هذا النظام الجديد. وتتوقع الأمانة طرح استخدام هذا النظام الجديد عند نهاية عام ٢٠٢٠.						
٦٠	٢٠١٩	R031	التقرير المقدم إلى جمعية الصحة العالمية الثانية والسبعين - ٢٠١٩ النظر بأقصى سرعة ممكنة فسي إعداد المحتويات التي تشكل	آخر تحديث: ٣ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢١ اكتملت جميع إجراءات التشغيل الموحدة لدعم العمليات والخدمات اللوجستية.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم			

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
			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.	واستُكملت جميع فروع الدليل الإلكتروني. ويمكن اعتبار التوصية مغلقة.					
٦١	٢٠١٩	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 أُجريت معه المقابلة بأن التعليقات متاحة للاطلاع عليها بتقديم طلب إلى الموارد البشرية.	يجري استعراض التوصيات، وبالنظر إلى القيود التي تفرضها أداة Stellis الحالية، فقد يكون من الممكن أخذ بعضها في الاعتبار فقط مع تنفيذ منصة وقدرات نظام إدارة الأعمال الجديدة. وقد أُحيط علماً بالعناصر، وستشكل جزءاً من مناقشات تحسين عملية تيسير الأعمال التي تُنفذ في نهاية عام ٢٠٢١ وفي أثناء عام ٢٠٢٢.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		
٦٢	٢٠١٧	R026	التقرير المقدم 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 التوريد والمخزونات ترسي الأساس اللازم لوضع الإجراءات التشغيلية الموحدة بشأن إدارة المخزونات المنتهية الصلاحية.	١٢ تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٨: كان يجري خلال الأشهر القليلة الماضية العمل على إعادة تصميم العمليات الشاملة المتصلة بسلاسل التوريد والمشتريات كجزء من استعراض إجراءات العمل في إطار مبادرة برنامج عمل التحول في المنظمة، بمشاركة مباشرة من جانب قيادة وحدة دعم العمليات والخدمات اللوجيستية في برنامج المنظمة للطوارئ الصحية. ويرد بيان الرؤية والمنجزات المستهدفة في الوثيقة المرفقة المعتمدة على برنامج باوروينت.	لم يُقدم أي رد جديد. ويمكن الإبقاء على الحالة كما هي.		نعم		

رقم التسلسلي	سنة مراجعة الحسابات	رقم التوصية الخاص بجمعية الصحة العالمية	التوصية	رد المنظمة	رد مراجعة الحسابات	نفذت	قيد التنفيذ	لم تُنفذ	تجاوزتها الأحداث
				وتُعتبر الإجراءات التشغيلية الموحدة بشأن المستودعات لينة من اللبنة الأساسية في المبادرات الأربع المقترحة بخصوص سلاسل التوريد. وبالتحديد، من المقرر تحديد القواعد العشر الرئيسية الخاصة بالإجراءات التشغيلية الموحدة بشأن المستودعات وتصميم إطار إدارة التغييرات لدعم التنفيذ. ومن المتوقع تحقيق هذه المنجزات المستهدفة في إطار تنفيذ برنامج العمل العام الثالث عشر.					
	المجموع	٦٢				١٢	١٩	٢٩	٢
	النسبة المئوية للتوصيات					١٩,٣٥	٣٠,٦٥	٤٦,٧٧	٣,٢٣

التذييل ٢

الحالة المتعلقة بعدم تنفيذ عمليات التحقيق

المجموع	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	طبيعة الادعاء
٧٧	٧٠	٧				إساءة استعمال السلطة
٣٣	١٠	٢	٧	٩	٥	الفساد
٣	٣					التمييز
٧٧	٣٠	١١	١٣	١٢	١١	عدم الامتثال للمعايير المهنية
٢٧٥	٦٤	٥٤	٤١	٦١	٥٥	الغش
٢١٤	١٠١	٣٢	٢٨	٢٨	٢٥	التحرش
١٢٦	٢٩	٢١	٢٤	٢٥	٢٧	ادعاءات أخرى
٨٤	٤٢	٨	١٢	١٤	٨	مخالفة قواعد التوظيف
٣٩	٢٢	٩	٢	٢	٤	الانتقام
٩٣	٧١	٦	٨	٥	٣	الاستغلال والانتهاك الجنسيان
٨٥	٤٦	١٦	٨	٥	١٠	التحرش الجنسي
١				١		(فارغة)
١١٠٧	٤٨٨	١٦٦	١٤٣	١٦٢	١٤٨	المجموع الكلي

التذييل ٣

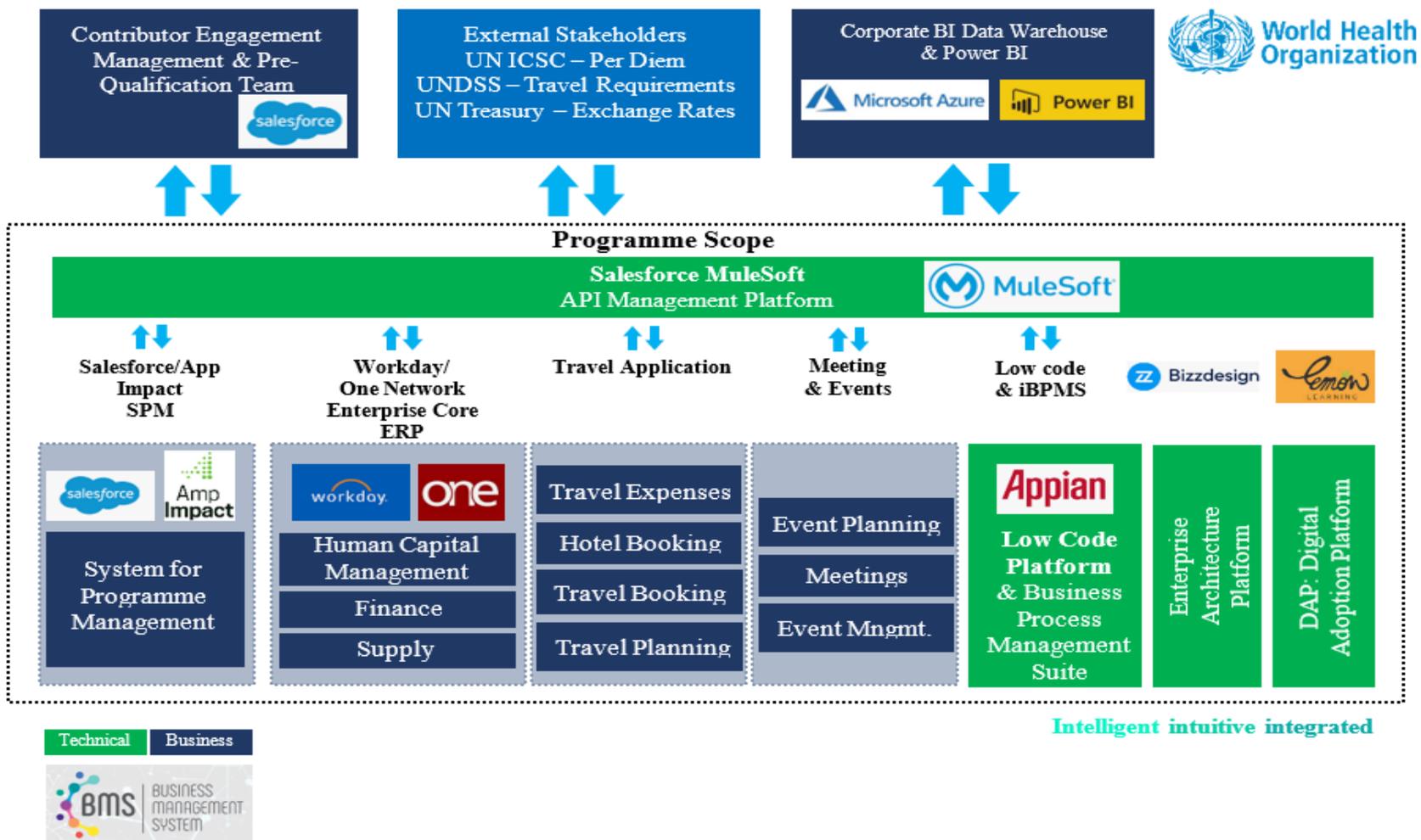
العمليات التي لم يحقق فيها مركز الخدمات العالمي زمن الانتظار

النسبة المئوية لتحقيق زمن الانتظار					زمن الانتظار	وصف العملية
٢٠٢٢ (الربع الثاني)	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
						الوحدة العالمية للمشتريات والخدمات اللوجيستية
%٤٢	%٤٨	%٦٥	%٦٦	%٦٠	٦ أيام عمل	معالجة أوامر الشراء والموافقة عليها بالنسبة للسلع المدرجة في الفهرس
%٥٤	%٥٧	%٦٥	%٧٣	-	يوما عمل اثنان	توزيع أوامر الشراء الخاصة بالسلع المدرجة في الفهرس
%٣٩	%٢٨	%٣٣	%٣٣	%٤٣	٢٤ ساعة	معالجة أوامر شراء السلع المدرجة في فهرس الطوارئ، والموافقة عليها وتوزيعها
%٦٥	%١٦	%٢٤	%٣١	%٢٥	١، أو ٣ أو ٥ أيام عمل	طلب تقديرات الأسعار دون عملية طرح العطاءات
%١٦	%٣٣	%٥٤	%٤٥	%٣٩	١٠، أو ١٥ أو ٢٠ يوم عمل	طلب تقديرات الأسعار مع عملية طرح حديثة للعطاءات
						التمويل العالمي
					يوما عمل اثنان	إنشاء المنح
						الموارد البشرية العالمية
		%٧٤			٦ أيام عمل	تعيين موظفي المؤتمرات
		%٢٩			٣ أيام عمل	إدارة تمديد المدة المحددة
		%٨			٤ أيام عمل	إدارة التمديد - (التعيينات المؤقتة)
		%٥٧			٣ أيام عمل	إدارة الاعتراف بالطفل
		%٦٤			٤ أيام عمل	إدارة حالة إعالة الطفل (صفر - ١٨)
		%٥٧			٤ أيام عمل	إدارة حالة إعالة الطفل (المتفرغ للدراسة) (١٨-٢١)

التذييل ٤

السمات الوظيفية للوحدات الفرعية لنظام إدارة الأعمال

BMS Technology Landscape



الشكل ١: المشهد المقترح لنظام إدارة الأعمال ومكوناته

يرد أدناه شرح لوظائف كل وحدة فرعية

اسم المكون	وحدة مشاركة الجهة المساهمة	نظام إدارة البرنامج	نظام إدارة البرنامج	إدارة رأس المال البشري	التمويل	الإمداد
الحل المختار	Salesforce	Salesforce	Workday	Workday	Workday	One Network
الوظائف الرئيسية	فرصة التمويل الموافقة على المنحة تحديث المنحة	برنامج العمل العام ترجمة برنامج العمل العام (خطة الدعم القطري)	تخطيط العمليات مشروع WBS تخطيط الموارد	من التوظيف إلى التقاعد/ نهاية الخدمة وحدة الإجازات	كشوف المرتبات الخزينة المحاسبة	إدارة المستودعات سلسلة الإمداد المخزون المشتريات
أوساط المستخدمين	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي، المكتب القطري	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي، المكتب القطري	المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي، المكتب القطري	مركز الخدمات العالمي	مركز الخدمات العالمي	المستودعات، المقر الرئيسي، المكتب الإقليمي، المكتب القطري
الحالة	مباشرة بنسبة ١٠٠٪ اعتباراً من نيسان/ أبريل ٢٠٢٢، وقد بدأت العمليات والصيانة ولكن اتفاق مستوى الخدمة سيبدأ نفاذه اعتباراً من ٢٠٢٣/٠٣/٣١	اختبار قبول المستخدم سيبدأ قريباً	التصميم والتطوير	التصميم والتطوير	التصميم والتطوير	المرحلة ١ من اختبار قبول المستخدم ستبدأ قريباً
المنهجية	-	Agile	Workday	Workday Workday extend	Workday Workday extend	Waterfall

التذييل ٥

تفاصيل المنتجات/ الخدمات التي تبلغ نسبة استخدامها في مقابل التكلفة المقررة أقل من ٥٠٪

الرقم التسلسلي	الأولوية الاستراتيجية	الحصيلة	المخرج	النشاط	استخدام الأموال
١-	١- استفادة مليار شخص آخر من التغطية الصحية الشاملة	١-١ تحسين إتاحة الخدمات الصحية الأساسية الجيدة.	١-١-٥ تمكين البلدان من تعزيز قواها العاملة في مجال الصحة.	ترسيخ الممارسات الفضلى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الصحية، تمثيلاً مع الاستراتيجية الوطنية لإدارة الموارد البشرية الصحية.	بلغ استخدام الأموال (٧٨ ٦٥٩ دولاراً أمريكياً) نسبة ٣٥٪ من التكلفة المقررة (٢٢٦ ٥٩٠ دولاراً أمريكياً)، و ٥٢٪ من الميزانية المخصصة (١٥١ ٧٦٣ دولاراً أمريكياً).
٢-	٢-١ تخفيض عدد الأشخاص الذين يواجهون صعوبات مالية.	١-٢-١ تمكين البلدان من وضع استراتيجيات وإصلاحات أكثر إنصافاً للتمويل في مجال الصحة من أجل الحفاظ على التقدم المحرز صوب تحقيق التغطية الصحية الشاملة.	سياسة شاملة للتمويل في مجال الصحة بدلا من إصلاحات التغطية الصحية الشاملة.	بلغ استخدام الأموال (٧٣ ٧٤٣ دولاراً أمريكياً) نسبة ٣٨٪ من التكلفة المقررة (٥٩٠ ١٩٣ دولاراً أمريكياً)، و ٩٤٪ من الميزانية المخصصة (٧٨ ١٢٦ دولاراً أمريكياً).	
٣-			٢-٢-١ تمكين البلدان من إعداد معلومات عن الحماية من المخاطر المالية والإنصاف والنفقات الصحية وتحليل هذه المعلومات واستخدامها لتتبع التقدم المحرز وتوجيه عملية صنع القرارات.	تطوير مفهوم الحماية المالية.	بلغ استخدام الأموال (١٥ ٦٤٧ دولاراً أمريكياً) نسبة ٤٦٪ من التكلفة المقررة (٣٤ ٠٧٠ دولاراً أمريكياً)، و ٥٦٪ من الميزانية المخصصة (٢٨ ١٢٢ دولاراً أمريكياً).
٤-	٣- تمتع مليار شخص آخر بمزيد من الصحة والعافية.	١-٣ معالجة محددات الصحة.	١-١-٣ تمكين البلدان لمعالجة المحددات الاجتماعية للصحة في جميع مراحل الحياة.	تنقيح الإطار الوطني للتغذية في المرافق التعليمية.	بلغ استخدام الأموال (٥ ٧٣٠ دولاراً أمريكياً) نسبة ١١٪ من التكلفة المقررة (٥٠ ٠٠٠ دولاراً أمريكياً)، و ١٠٠٪ من الميزانية المخصصة (٥ ٧٣٠ دولاراً أمريكياً).

التذييل ٦

تفاصيل المنتجات/ الخدمات التي لا توجد لها تكلفة مقررة وميزانية مخصصة

النشاط	المخرج	الحصيلة	الأولوية الاستراتيجية	الرقم التسلسلي
إعداد الاستراتيجية الوطنية لإعادة التأهيل.	١-١-١ تمكين البلدان من تقديم خدمات صحية عالية الجودة ومركزة على الناس استناداً إلى استراتيجيات الرعاية الصحية الأولية ومجموعات الخدمات الأساسية الشاملة.	١-١ تحسين إتاحة الخدمات الصحية الأساسية الجيدة.	١- استفاضة مليار شخص آخر من التغطية الصحية الشاملة.	١-١
على مكتب المنظمة القطري أن يضع القواعد والمعايير اللازمة لتحويل مرافق الرعاية الداخلية.	٣-١-١ تمكين البلدان من تعزيز نُظُمها الصحية لتلبية الاحتياجات الصحية لفئات معينة من السكان والتغلب على الحواجز التي تعوق الإنصاف في جميع مراحل الحياة.			٢-٢
تعزيز إطار السلامة على الطرق.	١-١-٣ تمكين البلدان لمعالجة المُحدِّدات الاجتماعية للصحة في جميع مراحل الحياة.	١-٣ معالجة محددات الصحة.	٣- تمعُّع مليار شخص آخر بمزيد من الصحة والعافية.	٣-٣
معالجة الثغرات التي تكتنف إطار تنفيذ خطة العمل الخاصة باللقاحات.				٤-٤
تتقيح التشريعات المتعلقة بالحد من الملح والتخلص من الأحماض الدهنية المتحوِّلة.				٥-٥
تقييم المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في مرافق الرعاية الصحية.	٢-١-٣ تمكين البلدان لمعالجة المُحدِّدات البيئية للصحة، ومنها تغيُّر المناخ.			٦-٦
تقييم مكون السلامة الغذائية ومواءمة السياسات الوطنية المتعلقة بالتغذية مع البيئات القائمة وللدستور الغذائي.	١-٢-٣ تمكين البلدان من إعداد مجموعات تقنية وتنفيذها من أجل التصدي لعوامل الخطر عن طريق العمل المتعدد القطاعات.	٢-٣ الحد من عوامل الخطر من خلال العمل المتعدد القطاعات.		٧-٧
ترسيخ مبادرة المدارس المعززة للصحة على المستوى الوطني.	١-٣-٣ تمكين البلدان من اعتماد القوانين واللوائح والسياسات واستعراضها وتنقيحها لتهيئة بيئة مواتية للمدن والقرى والمساكن والمدارس وأماكن العمل الصحية.	٣-٣ تعزيز البيئات الصحية ودمج الصحة في جميع السياسات.		٨-٨
إعداد وتنفيذ خريطة طريق الصحة الإلكترونية.	١-١-٤ تمكين البلدان من تعزيز نُظُم البيانات والتحليلات والمعلومات الصحية بهدف توجيه السياسات وإحداث آثار.	١-٤ تعزيز قُدَّرات البلدان في مجال البيانات والابتكار.	٤- تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها في مجال تزويد البلدان بدعم أفضل.	٩-٩

= = =