



مذكرة ملاحظات ومقترحات لتحسين وتطوير الإجراءات  
المحاسبية وإجراءات الرقابة الداخلية  
الصندوق الاجتماعي للتنمية  
٣١ ديسمبر ٢٠٢٠م

S  
F  
D

الصندوق  
الاجتماعي  
للتنمية



الأستاذ/ عبدالله الديلمي

المدير التنفيذي

الصندوق الإجتماعي للتنمية

الجمهورية اليمنية

المحترم

تدقيق. ضرائب. استشارات

جرائت ثورنتون يمن

شارع الجزائر

صنعاء - الجمهورية اليمنية

ص.ب: ١٨٠٤٥

هاتف: +٩٦٧-١-٤٦٥٠٢٤/٥

فاكس: +٩٦٧-١-٤٦٥٠٢٦

www.gtyemen.com

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

**الموضوع/ مذكرة ملاحظات ومقترحات لتحسين وتطوير الإجراءات المحاسبية  
وإجراءات الرقابة الداخلية للصندوق الاجتماعي للتنمية  
للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠م**

يسرنا وقد انتهينا من أعمال التدقيق النهائي لحسابات الصندوق الاجتماعي للتنمية للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٢٠م أن نرفق لكم مذكرة ملاحظات ومقترحات لتحسين وتطوير الإجراءات المحاسبية وإجراءات الرقابة الداخلية للصندوق (الصفحات من ١-١٧).

ونود في هذا الخصوص إفادتكم بأن الملاحظات المشار إليها أعلاه لم تكن وليدة دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية ومدى فعاليته، وإنما تمثل فقط أموراً أسترعت انتباهنا أثناء دراستنا لبعض عناصر الرقابة الداخلية. وهي دراسة نقوم بها عادة لتحديد الاختبارات التي سنقوم بها قبل إبداء رأينا حول البيانات المالية.

وأخيراً ننتهز هذه الفرصة لتقديم خالص شكرنا لإدارة وموظفي الصندوق الاجتماعي للتنمية لتعاونهم خلال فترة قيامنا بالتدقيق.

وتفضلوا بقبول خالص شكرنا وتقديرنا،،،

جرائت ثورنتون يمن

طلال ثابت

صنعاء - الجمهورية اليمنية

٣٠ يونيو ٢٠٢١م



## المحتويات

### الصفحة

١	أولاً: اجتماعات مجلس الإدارة.....
٢	ثانياً: الهيكل التنظيمي للصندوق.....
٣	ثالثاً: الأدلة والتعاميم الإدارية.....
٤	رابعاً: الموارد البشرية.....
٦	خامساً: النظام المالي للصندوق.....
٧	سادساً: الخدمات الاستشارية.....
٩	سابعاً: صرف مستحقات المستفيدين.....
١٠	ثامناً: إجراءات الشراء والحصول على الخدمات.....
١٢	تاسعاً: التأخر في تنفيذ المشاريع.....
١٣	عاشراً: مشاريع برنامج التغذية.....
١٧	إحدى عشر: أسعار الصرف.....

## أولاً: اجتماعات مجلس الإدارة

من خلال اطلاعنا على القانون رقم (١٠) لسنة ١٩٩٧م بشأن إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية لاحظنا أن المادة رقم (٩) تنص على أن يجتمع المجلس مرة واحدة كل ثلاثة أشهر على الأقل بناءً على دعوة من رئيسه كما يعقد جلسات استثنائية إذا رأى ضرورة لذلك أو بناءً على طلب مقدم من ثلث أعضائه على الأقل. إلا أن مجلس الإدارة لم يجتمع إطلاقاً خلال عام ٢٠٢٠م.

### الأثر

عدم قيام مجلس الإدارة بعقد اجتماعات كل ثلاثة أشهر بحسب قانون إنشاء الصندوق لا يمكن من الإشراف على أعمال الصندوق والبت في الأمور الهامة والتي تحتاج موافقة مسبقة منهم.

### التوصية

نوصي بضرورة قيام مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية بموجب القانون ليتم الإشراف على أعمال الصندوق والبت في الأمور الهامة.

### جواب الإدارة

لم يتسنى للمجلس الاجتماع في أوقات الحرب حفاظاً على حيادية الصندوق من التجاذبات السياسية. وقد استعاض الصندوق عن ذلك بتكثيف الاجتماعات والمراجعات مع المانحين المعنيين. وإنتهاج منهج التواصل المتماثل مع الاطراف المختلفة وتوفير البيانات لها على حد سواء، ويحوز الصندوق وأعماله حالياً على رضى ومباركة الأطراف.

مع العلم ان جميع الامور العمليانية لأنشطة الصندوق هي من اختصاصات الادارة التنفيذية بموجب دليل العمليات.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي للصندوق

من خلال اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للصندوق لاحظنا التالي:

١. الهيكل التنظيمي لا يوضح البرامج الرئيسية للصندوق الاجتماعي للتنمية.
٢. الهيكل التنظيمي لا يوضح التسلسل الإداري لبرنامج النقد مقابل العمل وكذلك طبيعة العلاقة بين البرنامج ووحدات الصندوق حيث لوحظ أن البرنامج له استقلالية في الواقع يعكس البرامج الأخرى.
٣. الهيكل التنظيمي لا يوضح الوحدات التابعة للصندوق الاجتماعي للتنمية (وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وبرنامج ضمان التمويلات).

### الأثر

١. عدم توضيح الهيكل التنظيمي لبرامج الصندوق الرئيسية يؤدي إلى الغموض في فهم العلاقة بين وحدات الصندوق وبرامجه الرئيسية.
٢. نتيجة لعدم توضيح الهيكل التنظيمي للتسلسل الإداري لبرنامج النقد مقابل العمل فإن ذلك قد يؤدي إلى تداخل المهام والاختصاصات بين البرنامج كوحدة أو قسم مستقل في الواقع وبين مهام واختصاصات وحدات الصندوق الأخرى بشكل عام.
٣. عدم توضيح الهيكل التنظيمي للوحدات التابعة للصندوق يؤدي إلى اللبس في فهم علاقة الصندوق بهذه الوحدات على الرغم من تأكيد هذه الوحدات تبعيتها للصندوق في جميع مستنداتها ومعاملاتها الرسمية.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. تحديث الهيكل التنظيمي للصندوق بحيث يشمل جميع البرامج الرئيسية التي ينفذها الصندوق.
٢. يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي للصندوق التسلسل الإداري لبرنامج النقد مقابل العمل كوحدة مستقلة أو برنامج يتم تنفيذه من قبل جميع الوحدات التنفيذية للصندوق.
٣. يجب أن يوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين الصندوق والوحدات التابعة له أو يتم فصل هذه الوحدات بشكل كامل بحيث ينعكس ذلك في المستندات والمعاملات الرسمية لهذه الوحدات.

### جواب الإدارة

١. البرامج الرئيسية في الصندوق موضحة في دليل العمليات وجميعها لها أدلة تفصيلية.
٢. هو برنامج بحسب ما نص عليه دليل عمليات الصندوق، وموقعه في الهيكل التنظيمي كسائر الوحدات.
٣. الوكالة وبرنامج ضمان التمويلات مستقلان ولكل منهما إدارة وأنظمة خاصة تنظم أعمالهما، وتبعيتهما للصندوق تأتي من كونه هو من أنشأهما ويدعمهما بموجب قانون إنشاء الصندوق.

## ثالثاً: الأدلة والتعاميم الإدارية

من خلال تدقيقنا لحسابات الصندوق والإطلاع على الأدلة والتعاميم الإدارية لاحظنا التالي:

١. يتم إصدار تعاميم وتعليمات للفروع بشكل متكرر ولم يتم بدلاً من ذلك تحديث الأدلة ذات العلاقة.
٢. يتم إصدار التعاميم والتعليمات بدون اعتمادها من المدير التنفيذي للصندوق أو من لجنة السياسات.

### الأثر

١. إن إصدار التعاميم والتعليمات بشكل متكرر بدون تحديث الأدلة ذات العلاقة يؤدي إلى إرباك المسؤولين عن تنفيذ المشاريع نتيجة تعدد التعاميم التي تصدر من أكثر من وحدة من وحدات الصندوق.
٢. إصدار التعاميم من وحدات الصندوق المختلفة بدون اعتمادها من سلطة أعلى يجعلها أقل إلزاماً بالإضافة إلى احتمال تعارض بعض التعاميم الصادرة من وحدة معينة مع التعاميم الصادرة من الوحدات الأخرى.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. تحديث أدلة العمل بشكل دوري وتعميمها على فروع الصندوق بحيث يكون إصدار التعاميم في حده الأدنى.
٢. اعتماد التعاميم والتعليمات التي تصدر من الوحدات المختلفة من المدير التنفيذي أو من لجنة السياسات.

### جواب الإدارة

١. إصدار تعاميم جديدة تتطلب عملياتي من حين لآخر للتعامل مع الكثير من المستجدات أو التفاصيل أو لتوضيح ما ورد في الأدلة، أو لمعالجة بعض الأمور التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وهو وضع طبيعي في مؤسسة كالصندوق ذات عمليات متعددة ومتجددة، ومستجيبة لإحتياجات المجتمعات المحلية المتنوعة، علماً بأن الأدلة يتم تحديثها من حين إلى آخر حسبما تقتضيه الضرورة عبر لجنة السياسات والمشاريع.
٢. لا تحتاج كل التعاميم إلى تعميم من المدير التنفيذي أو من لجنة السياسات، لأن هناك أمور فنية وإجرائية تفصيلية هي من اختصاصات رؤساء الوحدات، أما تلك التي تنطوي على تغيير أو تحديث في السياسة الاجرائية أو معايير التدخلات فلا تصدر إلا بعد المناقشة في لجنة السياسات وموافقة المدير التنفيذي.

## رابعاً: الموارد البشرية

من خلال تدقيقنا لحسابات الصندوق لاحظنا التالي:

١. لا يتم إعداد خطة تدريبية بداية كل عام وذلك لموظفي الوحدات في المركز الرئيسي وموظفي فروع الصندوق .
٢. لا يتم تدريب رؤساء الوحدات وضباط المشاريع على إدارة وتخطيط المشاريع.
٣. على الرغم أن الإدارة تأخذ في الاعتبار مدى ملائمة التخصصات للتوظيفات الجديدة إلا أن بعض الوحدات بحاجة إلى تقييم شامل لمدى كفاية وملائمة التخصصات لكل وحدة بشكل دقيق على سبيل المثال:
  - تقييم كفاية وملائمة التخصصات في وحدة المراقبة والتقييم ومدى احتياجها لمزيد من الكوادر المتخصصة في الجانب المالي والمحاسبي.
  - تقييم كفاية وملائمة التخصصات في وحدة التعليم والصحة ومدى احتياجها لمزيد من الكوادر المتخصصة في الجانب الصحي والتعليمي.
٤. لا يتم إعداد خطة عمل بداية كل عام بشكل مستقل لكل وحدة من وحدات الصندوق الإجتماعي للتنمية بحيث تحتوي على المهام والأنشطة المزمرة التي سيتم تنفيذها بالإضافة إلى النتائج والمخرجات المتوقعة من تنفيذ هذه الأنشطة.
٥. لا يوجد نظام آلي لاحتساب مرتبات وأجور الموظفين بما في ذلك احتساب ضريبة الدخل والاستقطاعات القانونية ويتم ذلك عن طريق استخدام برنامج الأكسل.

### الأثر

١. عمل خطة تدريبية وتنفيذها يؤدي إلى فهم الموظفين للمهام والأعمال المناطة بهم بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء بشكل عام.
٢. التدريب على تخطيط وإدارة المشاريع سوف يساهم في تعزيز قدرات رؤساء الوحدات وضباط المشاريع في إدارة الوقت وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية.
٣. عمل تقييم شامل لبعض الوحدات لمعرفة مدى احتياجها لمزيد من الكوادر المتخصصة سوف يساهم في تخصيص الوظائف بشكل دقيق وإعادة تدوير بعض الموظفين بين الوحدات وفقاً لذلك.
٤. غياب خطط العمل التي يتم إعدادها بداية كل عام قد يؤدي إلى العشوائية في تنفيذ الأنشطة أو تنفيذها بشكل غير فعال نتيجة عدم وضوح النتائج والمخرجات المتوقعة من تنفيذ الأنشطة.
٥. استخدام نظام الأكسل في احتساب مرتبات وأجور الموظفين قد يؤدي إلى حدوث أخطاء عند الاحتساب بالإضافة إلى إضاعة الوقت والجهد في عملية الاحتساب.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. إعداد خطة تدريبية وتحديثها بشكل دوري بما يعزز قدرات موظفي الصندوق في فهم الأعمال المناطة بهم وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.
٢. تدريب رؤساء الوحدات وضباط المشاريع على إدارة وتخطيط المشاريع والاستفادة من البرامج الحديثة في هذه الجانب.
٣. عمل تقييم شامل لوحدات الصندوق لمعرفة مدى كفاية وملائمة التخصصات بشكل دقيق من فترة لآخرى وذلك من خلال عمل تكليف داخلي لهذه المهمة أو الاستعانة بطرف ثالث.
٤. إعداد خطة عمل بداية كل عام وذلك لكل وحدة بشكل مستقل بحيث يتم تحديد المهام والأنشطة التي سيتم تنفيذها والنتائج والمخرجات المتوقعة من تنفيذ هذه الأنشطة.
٥. تصميم أو اقتناء نظام آلي لاحتساب مرتبات وأجور الموظفين وربطه بالنظام المالي للصندوق.

## جواب الإدارة

١. التدريب في الصندوق يقوم على أساس الإحتياج، ولا يرتب بالضرورة في صيغة خطة سنوية، مع العلم أن جميع منتسبي الصندوق في تعليم تطبيقي وتبادل خبرات دائم على إدارة المشاريع، كون مشاريع الصندوق قائمة على هذا الأساس.
٢. بسبب الوضع التمويلي وعوامل أخرى منذ عام ٢٠١٥، بالإضافة إلى صعوبة السفر خارج الدولة، قام الصندوق مؤخراً بإجراء التدريب أثناء العمل، والتدريب الداخلي، والتدريب الخارجي بشكل محدود.
٣. وحدة المراقبة والتقييم لا تختص بالجوانب المالية والمحاسبية ليكون لديها كادر محاسبي ومالي، وحجم وتنوع النشاط في وحدتي التعليم والصحة هو من يحدد المزيد من الكوادر.
٤. هناك خطط مرحلية محددة الأهداف موزعة على كل سنة، وعلى مستوى القطاعات والبرامج، كون التمويلات مرتبطة بالبرامج وكل وحدة مسؤولة عن تحقيق ما يخصها من المؤشرات في إطار الخطة المرحلية العامة.
٥. نحن نعمل حالياً على تجربة نظام آلي للمرتبات تم إعداده من قبل استشاري متخصص وسيتم تطبيقه هذا العام عند الانتهاء من تجربته خلال الفترة القادمة علماً أن نظام المرتبات الحالي يقوم باحتساب ضريبة الدخل والاستقطاعات القانونية آلياً ووفقاً للقانون ولا توجد أي اشكاليات أو أخطاء في ذلك.



## خامساً: النظام المالي للصندوق

من خلال تدقيقنا لحسابات الصندوق لاحظنا أنه يتم مسك حسابات المصاريف الإدارية في الفروع حتى نهاية العام ٢٠٢٠م باستخدام برنامج الأكسل ولا يوجد نظام آلي مرتبط بالنظام المحاسبي للمركز الرئيسي.

### الأثر

مسك حسابات المصاريف التشغيلية للفروع باستخدام برنامج الأكسل يجعلها عرضة للتأخير عند تسجيل ومراجعة البيانات بالإدارة العامة.

### التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة تصميم أو اقتناء نظام آلي للفروع لتسجيل المصاريف التشغيلية وربطها بالنظام المحاسبي للمركز الرئيسي.

### جواب الإدارة

تم تطبيق النظام الآلي لحسابات الفروع من أول يناير ٢٠٢١م.

## سادساً: الخدمات الاستشارية

من خلال تدقيقنا لعينة من المشاريع المنفذة من قبل فروع الصندوق بالإضافة إلى إطلاعنا على إجراءات التعاقد مع الاستشاريين والفنيين المقيمين لاحظنا التالي:

١. لا يتم ختم عقود الاستشاريين بختم الصندوق الاجتماعي للتنمية.
٢. من خلال الاطلاع على عدد من مفاضلات اختيار الاستشاريين لوحظ حصول بعض الاستشاريين على نفس الرتبة ونفس درجات المؤهل الأكاديمي والخبرة العامة إلا أنه يتم ترقيم أحد الاستشاريين من قبل ضابط المشروع في الخبرة ذات العلاقة بدون توثيق سبب ذلك الترقيم وحيث أن النظام يسمح بالترقيم بشكل يدوي.
٣. من خلال الاطلاع على عدد من مفاضلات اختيار الاستشاريين لوحظ عدم توحيد الإجراءات الخاص بعدد العقود السابقة حيث يقوم بعض الضباط باختيار استشاري لم يسبق له العمل مع الصندوق عملاً بمبدأ إتاحة الفرصة بينما يقوم بعض الضباط باختيار الاستشاري الذي لديه عدد أكبر من العقود.
٤. عدم وجود آلية واضحة وموحدة يتم إتباعها عند اختيار الفنيين المقيمين (اختبار، مفاضلة، إعلان... الخ) حيث لوحظ أن ضباط المشاريع أو المهندسين الاستشاريين للمشروع يقوم باختيار الفني المقيم بدون توثيق آلية الاختيار في ملف المشروع.

### الأثر

١. ختم عقود الاستشاريين بختم الصندوق الاجتماعي للتنمية بالإضافة إلى التوقيع يقلل من مخاطر تزوير العقود.
٢. السماح بترقيم الاستشاريين في الخبرة ذات العلاقة بشكل يدوي قد يجعل عملية المفاضلة بين الاستشاريين غير شفافة ومنحازة.
٣. عدم توحيد كافة إجراءات المفاضلة بين الاستشاريين يمثل قصور يجب تلافيه لتكون عملية المفاضلة شفافة وغير منحازة.
٤. عدم توحيد إجراءات التعاقد مع الفنيين المقيمين يؤدي إلى اختلاف آلية التعاقد في الفروع وبالتالي احتمال حدوث تضارب في المصالح في عملية التعاقد.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. ختم عقود الاستشاريين بختم الصندوق الاجتماعي للتنمية.
٢. أتمنة جميع بنود المفاضلة بين الاستشاريين لكي تكون عملية الاختيار شفافة وغير منحازة.
٣. توحيد كافة إجراءات المفاضلة بين الاستشاريين بحيث تكون مؤتمنة ولا يتحكم بها ضباط المشاريع.
٤. توحيد إجراءات التعاقد مع الفنيين المقيمين وعدم ترك المجال لاجتهادات ضباط المشاريع والمهندسين الاستشاريين.

### جواب الإدارة

- ١ . العقود تصدر آلياً وإذا أراد الطرف الثاني الحصول على الختم فلا مانع لدى الصندوق، والأصل الاكتفاء بالتوقيع.
- ٢ . نظام المفاضلات مصمم على أن تمنح درجة الخبرة ذات العلاقة بعد الرجوع لملفات الاستشاريين، ودراستها وهذا لا يكون إلا بشكل يدوي، ويتم توثيق ذلك من خلال إقرار الضباط برجوعهم للمفات، نظراً لصعوبة أتمتة الخبرة ذات العلاقة بالمهمة المستهدفة.
- ٣ . أنشطة الصندوق متنوعة، ومنها يتم استخدام الاستشاريين حديثي التخرج ومنها يحتاج إلى استشاريين ذوي خبرة أكبر، والنظام مهياً لتقبل الحالتين والهدف تشغيل أكبر عدد ممكن من الاستشاريين.
- ٤ . محضر اجتماع المختصين والمعتمد من المدير التنفيذي نص على أنه لا يتم اختيار الفنيين، إلا بموجب مفاضلة، بالإضافة إلى كشوفات أكسل موجودة في الفروع والذي يتم عمل المفاضلة منها، حتى الانتهاء من عملية الأتمتة طبقاً للرؤية المرفوعة من الوحدة الفنية.

## سابعاً: صرف مستحقات المستفيدين

من خلال تدقيقنا لعينة من المشاريع المنفذة من قبل فروع الصندوق الاجتماعي للتنمية والاطلاع على آلية صرف مستحقات المستفيدين خصوصاً مستفيدي النقد مقابل العمل لاحظنا التالي:

١. لا يتم الاحتفاظ بنسخة من كروت المستفيدين عند الانتهاء من تنفيذ المشروع وذلك لتوثيق تسجيل بيانات الدفعات على كروت المستفيدين والذي يحتوي على ختم وتوقيع الصراف.
٢. لا توجد رقابة ثنائية على معظم عمليات الصرف للمستفيدين حيث يتم الاكتفاء بكشف بصمة واحد يسلم للصراف الذي يتعامل معه البنك وعدم نزول المحاسب الاستشاري في جميع دفعات الصرف كما أن النزول في بعض الدفعات يتم ليوم واحد على الرغم أن الصرف يستمر لعدة أيام.
٣. لم يتم العمل على تطوير نظام للبصمة الآلية للمستفيدين في الميدان ويتم الاعتماد على البصمات اليدوية.

### الأثر

١. عدم الاحتفاظ بنسخة من كروت المستفيدين عند الانتهاء من تنفيذ المشروع يمثل قصور في التوثيق ويؤدي إلى صعوبة التحقق من استلام المستفيدين لمستحقاتهم في وقت لاحق بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع.
٢. عدم وجود رقابة ثنائية على عملية الصرف في معظم الدفعات يؤدي إلى ضعف الرقابة الداخلية في هذه الجانب وحيث أن عملية الصرف في الميدان مخاطرها عالية تتطلب رقابة قوية.
٣. تطوير نظام للبصمة الآلية للمستفيدين سوف يساعد في الحد من مخاطر تزوير البصمات اليدوية ويعزز من الرقابة على عملية الصرف بشكل كبير.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. الاحتفاظ بنسخة من كروت المستفيدين عند الانتهاء من تنفيذ المشروع لكي تكون دليل موثق على اكتمال عملية الصرف للمستفيدين بحيث يتم الرجوع إليها في وقت الحاجة.
٢. تعزيز الرقابة الثنائية على عملية الصرف وإتمام عملية إحكام الرقابة الداخلية عليها لتقليل مخاطر الصرف إلى الحدود الدنيا.
٣. تصميم أو اقتناء نظام للبصمة الآلية بما يعزز من إحكام الرقابة الداخلية على عملية الصرف ويحد من المخاطر بشكل كبير.

### جواب الإدارة

١. النظام الإلكتروني الخاص ببرنامج النقد مقابل العمل يضم كل بيانات المستفيدين من المشروع.
٢. هناك العديد من مستويات الرقابة المختلفة التي تحد من ذلك:  
أولاً: كما هو موضوع في الرد رقم واحد ونظام الدفع الآلي عبر البنك يعمل على الرقابة بشكل متواصل ثانياً: موظفي المشروع موجودين في موقع الصرف  
ثالثاً: كل مشروع يتم مراقبته من قبل اللجان المجتمعية الذي تم تدريبهم اجراءات الشكاوي  
رابعاً: تم توعية المستفيدين على رفع الشكاوي عبر القنوات المجانية في الصندوق.  
وأخيراً: المحاسب الاستشاري هو جزء من عملية الرقابة وقادر على الوصول لكل المستفيدين.
٣. الصرف يتم عن طريق البنوك كطرف ثالث وهي ملزمة بعملية التحقق من هوية المستفيدين. مع العلم أنه تم تطوير برنامج للبصمات وتم تجربته مع مستفيدين وحدة المنشآت الصغيرة (بصمه عين وبصمة أصبع)، وبسبب وباء كورونا والمشاكل الأمنية تم إيقاف العمل به.

## ثامناً: إجراءات الشراء والحصول على الخدمات

### أ. سداد مستحقات الموردين ومزودي الخدمات نقداً

من خلال تدقيقنا لعينة من المشاريع لاحظنا صرف الشيكات للموردين ومزودي الخدمات باسم منسق المشروع كعهدة ليتم تسليم المبلغ نقداً للمورد أو مزود الخدمة على سبيل المثال ما يلي:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٢٠٠-١٣٤٠٢	النقد من أجل التغذية - مديرية الرجم - محافظة المحويت	صنعاء
٦٠٠-١٣٠٣٦	دعم العملية التعليمية وتدريب الكوادر التربوية بمديرية ميفعة - محافظة شبوة	المكلا

### الأثر

عدم تحرير الشيكات باسم المستفيد النهائي يعرض المشروع لمخاطر الصرف نقداً.

### التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة إصدار الشيكات باسم المستفيد النهائي وعدم صرفها كعهدة للموظف المختص.

### جواب الإدارة

الصرف يتم للمستفيد مباشرة، ونادراً لظروف أمنية وفي مناطق نائية أو لبعد المستفيد عن البنك يتم الصرف باسم الاستشاري كعهدة بعد الحصول على الضمانة المناسبة منه، ويتم أخذ استلامات من المورد أو مزود الخدمة لتصفية العهدة بموجبه، مع العلم أن هذه العمليات تتم بمبالغ بسيطة وذلك مع صغار مزودي الخدمات الذين لا توجد لديهم حسابات بنكية ولا يقبلون الانتقال إلى المراكز الحضرية لاستلام مبالغ صغيرة بالشيكات، مع التأكيد على ضرورة الصرف لمزودي الخدمة باستلام مستحقاتهم عبر الوسائل المتاحة.

**ب. عدم تدوين اسم المشروع على الفواتير وعروض الأسعار**

من خلال تدقيقنا لعينات من المشاريع لاحظنا عدم كتابة اسم المشروع على بعض فواتير المشتريات وعروض الأسعار في بعض المشاريع ويتم الاكتفاء بكتابة اسم الصندوق الاجتماعي للتنمية على سبيل المثال ما يلي:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
١٣٠٩٦-٢٠٠	منحة الحكومة الألمانية/ KFW لتعزيز الصمود عبر برنامج الأشغال كثيفة العمالة	صناعات
١٣٥٩٥-٤٠٠	دعم العملية التعليمية وتدريب الكوادر التربوية في مديرية الجبين محافظة ريمة	الحديدة
١٢٩٥٠-٩١٠	دعم العملية التعليمية وتدريب الكوادر التربوية في مديرية مسور محافظة عمران	عمران

**الأثر**

عدم كتابة اسم المشروع على الفواتير وعروض الأسعار قد يؤدي إلى إمكانية استخدامها في أكثر من مشروع خصوصاً في ظل العدد الكبير من المشاريع المنفذة من قبل فروع الصندوق.

**التوصية**

نوصي بضرورة كتابة اسم المشروع على جميع فواتير الشراء وعروض الأسعار ولا يتم الاكتفاء بكتابة اسم الصندوق لتعزيز الرقابة الداخلية في ذلك.

**جواب الإدارة**

كون الملاحظة وردت من سابق فقد تم التعميم على الفروع بضرورة كتابة اسم المشروع على جميع فواتير المشتريات وعروض الأسعار وتم الالتزام وما ظهر يمثل حالة نادرة، وتتم إحالة المخالفين للجزاء الإداري.

## تاسعاً: التأخر في تنفيذ المشاريع

من خلال تدقيقنا لعينة من المشاريع لاحظنا وجود تأخير بشكل ملحوظ في تنفيذ بعض المشاريع عن المدة المحددة للتنفيذ على سبيل المثال ما يلي:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٤٠٠-١٣٣٦٦	اختيار وتدريب المنسقين والمتقنات للمديريات (اللحية، المغلاف، الزيدية، جبل راس، المنيرة)	الحديدة
١١٣٤٤-٢٠٠	شبكة مجاري حي المجد / شعوب / الأمانة	صنعاء
١٢١٣١-٣٠٠	مدرسة السلام الأساسية - حي السلام - مدينة دار سعد - مديرية دار سعد - محافظة عدن	عدن

### الأثر

إن التأخير في تنفيذ المشاريع عن المدة المحددة للتنفيذ قد يؤدي إلى عدم تنفيذها مستقبلاً في حال حدوث ظروف معينة، بالإضافة إلى عدم انتفاع المستفيدين من تلك المشاريع في الوقت المناسب.

### التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة استخلاص الدروس الناشئة عن أسباب تأخر تنفيذ المشاريع والعمل على اتخاذ الإجراءات الضرورية للحد من انعكاساتها على المشاريع المنفذة.

### جواب الإدارة

تأخر المشاريع يرجع إلى عدة أسباب منها: الظروف الأمنية في بعض المناطق، وكذلك الأزمات المتكررة في المشتقات النفطية وتذبذب سعر العملة. فضلاً عن المتطلبات المتزايدة والمتغيرة من قبل المانحين بخصوص الحميات والضوابط الاجتماعية والبيئية والمقاربة المعقدة في التعامل مع ذلك حين تنقضي أسابيع عديدة بل أشهر أحياناً لإقرار الخطط البيئية لأي مشروع مهما صغر.

وبهذا يتضح أن هناك عوامل تأخير خارج نطاق سيطرة الصندوق وأخرى يقوم بالتعامل معها. يجري الوقوف والمراجعة من وقت إلى آخر وتحليل أسباب التأخير والتعامل معها، وقد أوضح التحليل أن المشاريع التي ينفذها المقاولون تعاني أكثر من التأخير وقد أقرت عدد من الإجراءات للحد من ذلك، ويتوقع أن تؤثر تلك الإجراءات المتعمدة مؤخراً في الحد من نسب التأخير.

## عاشراً: مشاريع برنامج التغذية

### أ الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لمشاريع برنامج التغذية

من خلال تدقيقنا لعينة من مشاريع برنامج التغذية والاطلاع على الهيكل التنظيمي لاحظنا التالي:

١. عدم وجود هيكل تنظيمي موحد في جميع الفروع لموظفي مشاريع برنامج التغذية.
٢. عدم وجود توصيف وظيفي لموظفي مشاريع برنامج التغذية يوضح المهام والمسؤوليات الأساسية والفرعية لفريق التغذية على مستوى الوظيفة حيث يوجد تداخل في مهام الضابط الإداري وضابط العمليات الفني وضابط الرقابة والتقييم وضابط الاتصال.

### الأثر

١. عدم توحيد الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري لموظفي مشاريع برنامج التغذية أدى إلى تحمل بعض موظفي البرنامج في بعض الفروع أعمال متعددة مما قد يفقدهم السيطرة على تنفيذ المشاريع.
٢. غياب التوصيف الوظيفي لموظفي برنامج مشاريع التغذية قد يؤدي إلى تداخل وازدواجية مهام ضباط المشاريع وموظفي البرنامج بشكل عام.

### التوصيات

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التالي:

١. توحيد الهيكل التنظيمي لبرنامج التغذية في جميع فروع الصندوق بما يكفل توزيع المهام بين فريق التغذية بشكل دقيق وسليم.
٢. تصميم توصيف وظيفي يوضح المهام الأساسية والفرعية لمنع التداخل بين مهام الضابط الإداري وضابط العمليات الفني وضابط الرقابة والتقييم وضابط الاتصال.

### جواب الإدارة

١. المهام والمسؤوليات محددة في الشروط المرجعية لكل ضابط، وقد يكون هناك تداخل عند تنفيذ الأعمال اذا دعت الضرورة لذلك.
٢. برنامج التغذية يدار من قبل فروع الصندوق الاجتماعي للتنمية وبإشراف مباشر من وحدة الصحة والحماية الاجتماعية ويتم تعيين فريق من الضباط لإدارة البرنامج حسب الحاجة وليس هناك هيكل إداري منمط لإدارة البرنامج للتفاوت الكبير في حجم التدخلات من محافظة إلى أخرى.



## ب إجراءات المسح للمستفيدين

من خلال تدقيقنا لعينة من مشاريع برنامج التغذية والاطلاع على إجراءات المسح لاحظنا عدم قيام إدارة المشروع بالتحقق من صحة ودقة بيانات المسح أثناء استلام قاعدة بيانات المستفيدين من الطرف الثالث (شركة Interaction) حيث قامت إدارة المشروع بمباشرة الصرف لمدة ثلاثة أشهر (أبريل، مايو، يونيو) على الرغم من وجود أخطاء وتكرار في أسماء بعض المستفيدين، على سبيل المثال المشاريع التالية:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
١٣٤٢٣-٤٠٠	النقد من أجل التغذية - مديرية اللحية - محافظة الحديدة	الحديدة
١٣٤٢٢-٤٠٠	النقد من أجل التغذية - مديرية المنيرة - محافظة الحديدة	الحديدة

## الأثر

عدم قيام إدارة البرنامج بالتحقق من صحة ودقة قاعدة بيانات المسح للمستفيدين قبل إجراءات عملية الصرف يعرض المشروع لمخاطر تكرار الصرف لبعض المستفيدين، بالإضافة إلى احتمال وجود أسماء وهمية أو عدم تحقق شروط البرنامج في اختيار المستفيدين.

## التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة التحقق من صحة ودقة بيانات عملية المسح المستلمة من الطرف الثالث قبل البدء في إجراءات عملية الصرف بوقت كافي.

## جواب الإدارة

لم يتم الصرف من قبل إدارة البرنامج الا بعد القيام بعملية التحقق من صحة ودقة بيانات قاعدة المسح، وتم التحقق على مستويين:

**الأول:** المراجعة المكتبية لقاعدة البيانات وفرز واستبعاد الأسماء المكررة والمزدوجة والتأكد من الأسماء المتشابهة ومطابقة بيانات النساء المسجلات مع بيانات الأزواج والأطفال ومحل الإقامة وعلاقة رب الأسرة بالمرأة المستهدفة باستخدام برامج حديثة ومتطورة وربط النساء المستهدفات وتوزيعهن على المثققات المجتمعات مع مراعاة ربط الاسماء المتشابهة بنفس القرى لدى نفس المثقفة المجتمعية ليتم التحقق منها ويضمن عدم التكرار.

**الثاني:** التحقق الميداني للنساء المستهدفات من قبل المثققات المجتمعات من خلال الزيارات لمنازل النساء المستهدفات، ومراجعة البيانات الواردة في استمارة الالتحاق بالمشروع وتصحيح البيان الخطأ "إن وجد" ومن ثم إصدار كشوفات الاستحقاق قبل عملية الصرف للدفعة الأولى.

### ج إجراءات تنفيذ مشاريع التغذية

من خلال تدقيقنا لعينة من مشاريع برنامج التغذية لاحظنا وجود بعض أوجه القصور في تنفيذ بعض المشاريع على سبيل المثال ما يلي:

- لا يوجد آلية لتحديد عدد المثقفات المجتمعات مما أدى إلى وجود تفاوت كبير في عدد المستفيدات لكل مثقفة على الرغم من تحديد دليل مشاريع التغذية في الجزء الرابع (الفقرة رقم ٣) أن تكون المثقفة المجتمعية مسؤولة عن ٢٤ امرأة في مناطق الكثافة السكانية ومن ١٠-١٥ امرأة في المناطق الريفية فقط، حيث لوحظ تجاوز العدد بشكل كبير للمثقفة الواحدة على سبيل المثال المشاريع التالية:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٤٠٠-١٣٤٢٣	النقد من أجل التغذية - مديرية اللحية - محافظة الحديدة	الحديدة
٩٠٠-١٣٢٤٤	النقد من أجل التغذية بمديرية العدين - محافظة إب	اب
٥٠٠-١٣٤٦٤	مشروع النقد من أجل التغذية بمديرية افلح الشام - محافظة حجة.	حجة

- تم صرف مستحقات المستفيدات في بعض المشاريع لثلاثة أشهر دفعة واحدة مما يخل بتحقيق بعض أهداف المشروع والتي منها حضور المستفيدات للجلسات التثقيفية على سبيل المثال المشاريع التالية:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٤٠٠-١٣٤٢٣	النقد من أجل التغذية - مديرية اللحية - محافظة الحديدة	الحديدة
٩٠٠-١٣٢٤٣	مشروع النقد من أجل التغذية - مديرية القفر - اب	اب
٥٠٠-١٣٤٦٤	مشروع النقد من أجل التغذية بمديرية افلح الشام - محافظة حجة.	حجة
٢٠٠-١٣٤٠٢	النقد من أجل التغذية - مديرية الرجم - محافظة المحويت	صنعاء

- لم يتم توزيع الكروت التعريفية للمستفيدات قبل عملية الصرف لغرض المطابقة وذلك لمبلغ الدفعة الأولى على الرغم من صرف مستحقات ثلاثة أشهر في هذه الدفعة على سبيل المثال المشروع التالي:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٤٠٠-١٣٤٢٣	النقد من أجل التغذية - مديرية اللحية - محافظة الحديدة	الحديدة

- لم يتم توثيق الرفع بكشوفات الحالات التي يتعذر وصولها إلى مراكز الصرف ومن ثم النزول الميداني لصرف مستحقات هذه الحالات وفقاً للآلية المحددة في دليل مشاريع التغذية الجزء الثالث الفقرة رقم (٩): على سبيل المثال المشاريع التالية:

رقم المشروع	اسم المشروع	الفرع
٤٠٠-١٣٤٢٣	النقد من أجل التغذية - مديرية اللحية - محافظة الحديدة	الحديدة
٩٠٠-١٣٢٤٣	مشروع النقد من أجل التغذية - مديرية القفر - اب	اب

### الأثر

وجود أوجه القصور المذكورة أعلاه على الرغم من كبر مشاريع التغذية والتي تتطلب إجراءات صارمة ودقيقة عند التنفيذ يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المشروع بشكل كامل بالإضافة إلى زيادة المخاطر المصاحبة لعملية الصرف للمستفيدات من المشروع.

### التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة الزام الوحدة/ البرنامج بالإجراءات المحددة في دليل مشاريع برنامج التغذية والعمل على إعداد الخطط المسبقة للتنفيذ والعمل على توحيد إجراءات التنفيذ والصرف في جميع الفروع.

## جواب الإدارة

- ربما يكون هناك لبس ناتج عن احتساب عدد المستفيدات في مركز التثقيف أو الصرف وليس على مستوى المثقفة ونود التأكيد أنه وبالرغم من توسيع دائرة الاستهداف وبحالة استثنائية تم زيادة عدد المستفيدات للمثقفة الواحدة في بعض المناطق لتكون أقصى حد ٥٦ امرأة. أما مشروع إب فقد تم تجاوز المعيار الأقصى نظراً لقلّة عدد المخرجات التعليمية في بعض المناطق نتيجة التوسع في عدد المستفيدات.
- الصرف لثلاثة أشهر منها شهرين مقدم هو حالة استثنائية ولا يقاس عليه وجاءت بناء على نقاشات وتفاهات تمت مع المانح بحيث يتم ضخ أكبر قدر ممكن من الأموال للمستفيدات لمواجهة جائحة كورونا ولم يخل على الإطلاق بحضور جلسات التثقيف الصحي حيث عقدت الجلسات لجميع المستهدفات سواءً عبر مجموعات مصغرة أو من خلال الزيارة المنزلية، وتم الصرف بموجب محضر لجنة السياسات رقم ١٠-٢٠٢٠م.
- تم صرف الدفعة الأولى للنساء المستفيدات بموجب إحدى بطاقات التعريف التالية (بطاقة شخصية، بطاقة عائلية، جواز سفر، بطاقة انتخابية، كرت الضمان... الخ) والنساء اللاتي ليس لديهن أيّاً من البطاقات المذكورة يتم التحقق من حالتهم من قبل فريق المشروع ومن ثم يتم الصرف لهم بموجب كرت تعريف يصدر من قبل المثقفة المجتمعية مع التحري من قبل المثقفة أن يتم تسليمها للمستفيدة نفسها وليست واحدة أخرى بالإتابة.
- يتم حصر جميع الحالات التي حالت ظروفهن الاجتماعية أو المرضية دون الوصول لمركز الصرف من قبل المثقفة والرفع بها إلى المنسق الميداني ويتم الصرف لهم بأماكن إقامتهم.

## إحدى عشر: أسعار الصرف

من خلال تدقيقنا لحسابات الصندوق لاحظنا عدم وجود آلية واضحة للتعامل مع فارق سعر الصرف بين المحافظات الشمالية والجنوبية والذي وصل إلى ٤٥٪ خلال العام ٢٠٢٠م حيث لوحظ استخدام الصندوق لسعر صرف موحد في جميع المحافظات ولا يوجد إجراءات محددة لمعالجة هذا الفارق.

### الأثر

عدم وجود إجراءات محددة وواضحة للتعامل مع سعر الصرف المرتفع في المحافظات الجنوبية يؤدي إلى وجود مخاطر في مصارفه النقدية في هذه المحافظات.

### التوصية

نوصي إدارة الصندوق بضرورة عمل إجراءات محددة للتعامل مع اختلاف سعر الصرف في المحافظات الجنوبية بحيث يقلل من مخاطر المصارفة في تلك المحافظات.

### جواب الإدارة

أقرت إدارة الصندوق في عام ٢٠٢١م تعزيز حسابات المشاريع الفرعية بعملة المانح في المناطق التي تتعامل مع الطبعة الجديدة للريال اليمني، لتتم المصارفة هناك بالسعر السائد في كل منطقة صرف.