

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

المجلس التنفيذي

الدورة السنوية

روما، 4-8/6/2012

## مسائل الموارد والمالية والميزانية

البند 6 من جدول الأعمال

تقرير المراجع الخارجي بشأن الاستعداد  
للطوارئ فيما يتعلق بدعم تكنولوجيا  
المعلومات في برنامج الأغذية العالمي

للنظر



Distribution: GENERAL

**WFP/EB.A/2012/6-G/1**

20 April 2012

ORIGINAL: ENGLISH

طبعت هذه الوثيقة في عدد محدود من النسخ. يمكن الاطلاع على وثائق المجلس التنفيذي

في صفحة برنامج الأغذية العالمي على شبكة الإنترنت على العنوان التالي: (<http://executiveboard.wfp.org>)

## مذكرة للمجلس التنفيذي

### هذه الوثيقة مقدمة للمجلس التنفيذي للنظر

تدعو الأمانة أعضاء المجلس الذين قد تكون لديهم أسئلة فنية تتعلق بمحتوى هذه الوثيقة إلى الاتصال بموظفي برنامج الأغذية العالمي المذكورين أدناه، ويفضل أن يتم ذلك قبل ابتداء دورة المجلس التنفيذي بفترة كافية.

مديرة المراجعة الخارجية: السيدة R. Mathai رقم الهاتف: 066513-3071

يمكنكم الاتصال بالسيدة I. Carpitella، كبيرة المساعدين الإداريين لوحدة خدمات المؤتمرات، إن كانت لديكم أسئلة تتعلق بتوفير الوثائق المتعلقة بأعمال المجلس التنفيذي وذلك على الهاتف رقم: (066513-2645).

تقرير المراجع الخارجي

تقرير مراجعة الأداء بشأن  
"الاستعداد للطوارئ فيما يتعلق بدعم تكنولوجيا المعلومات في  
برنامج الأغذية العالمي"



सत्यमेव जयते

المراقب المالي والمراجع العام للهند

يقدم المراقب المالي والمراجع  
العام للهند خدمة للمراجعة  
الخارجية إلى برنامج الأغذية  
العالمي

وتهدف المراجعة التي يجريها  
المراقب المالي والمراجع العام  
إلى تزويد البرنامج بضمان مستقل  
وإضافة قيمة إلى إدارة البرنامج  
عن طريق تقديم توصيات بناءة.

للمزيد من المعلومات  
يرجى الاتصال بالسيدة:

Rebecca Mathai

مديرة المراجعة الخارجية للحسابات

برنامج الأغذية العالمي

Via Cesare Giulio Viola, 68/70

00148 Rome,

Italy

هاتف: 0039-06-65133071

بريد إلكتروني:

rebecca.mathai@wfp.org

## ملخص

الهدف الكلي لفريق الدعم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ هو تقديم دعم تقني للعمليات وحماية الموارد عن طريق تعزيز الحوسبة، والاتصالات، والبنى التحتية للطاقة الكهربائية.

ويقدم فريق الدعم السريع، بوصفه فريقاً من الأخصائيين، الخدمات لجميع العمليات الإنسانية في للأمم المتحدة. وكان الغرض من إنشاء فريق مركزي هو أن يحسن لا مرونة وسرعة الخدمات فحسب، بل وجوده هذه الخدمات أيضاً. وللفريق رقم أعمال سنوي يبلغ 12 مليون دولار أمريكي ولديه مخزون من معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قيمته حوالي 2.5 مليون دولار أمريكي. وهو يتلقى الدعم من فريق يتألف من عشرين شخصاً وتمويل سنوي يبلغ 250 000 دولار أمريكي: أي الحساب الخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لفرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ وذلك من أجل الاستجابة الأولية للطوارئ.

وقد اخترنا الفريق لإجراء مراجعة للأداء لأنه هو الوجه العلني للبرنامج والمفترض فيه أن يعزز استراتيجية البرنامج كسلاح عملياتي لحلول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ تتميز بالكفاءة والفعالية والشفافية.

وقد وجدنا أن الفريق تعرض لعدد من التغيرات العملية. وهو يدرك ضرورة التقليل في عمله من العقبات البيروقراطية والمعايير التوجيهية. وهو ما يجعل الإدارة حدسية من حيث الأسلوب ويؤدي إلى خطر عدم الامتثال غير المكتشف في بيئة تتغير بسرعة. وتبين أن الفريق لم يضع بعد سجلاً بالمخاطر يحدد المخاطر، والضوابط اللازمة للتخفيف منها ومن المخاطر المتبقية. ويؤدي انعدام مؤشرات الأداء الرئيسية التي تشمل حسن التوقيت وجودة الخدمات إلى حرمان الإدارة من علامات مرجعية لقياس أدائها بصفة عامة أو لبعثاتها على وجه التحديد. ومن شأن الفريق أن يفيد من قيام روابط محددة وشفافة وموثقة بين خطط عمله، وخطط المشروعات، ومؤشرات أداء رئيسية خاصة بخدماته.

وتسمح أوامر البرنامج التوجيهية للفريق بتقاضي 7 في المائة من تكاليف السلع والخدمات (وهي تدعى تكلفة الاسترداد الإدارية) لتغطية التكاليف غير المباشرة، وبذلك يضمن الاسترداد الكامل للتكاليف. وبدلاً من تقاضي تكلفة الاسترداد الإدارية، فإن الاسترداد الكامل للتكاليف يتحقق عن طريق تحميل جميع تكاليف بدل الإقامة اليومي الخاص بالخبراء الاستشاريين، بما في ذلك تكاليف الاستقرار، بصرف النظر عن إمكانية تطبيقها مباشرة على خدمات الخبراء الاستشاريين. ويؤدي ذلك إلى نشوء مخاطر ملازمة لامتداد نشر الخبراء الاستشاريين مما قد لا يتفق ومتطلبات العملاء في مجال التقليل من التكاليف وسرعة تسليم المسؤولية. كما أن انعدام تقدير تكاليف العمليات بشفافية من شأنه أن يخفي أوجه انعدام الكفاءة، إذا وجدت، في عمليات الفريق. ولما كان نظام تكنولوجيا المعلومات ونجز 2 لم يصمم وفقاً لنموذج الاسترداد الكامل للتكاليف الذي يتبعه الفريق، فهو يدير ميزانيته خارج نطاق نظام وينجز 2 في جداول نظام إكسل (Excel) قائمة بذاتها. ويؤدي ذلك إلى مخاطر انعدام الاتساق مع نظام المحاسبة الأساسي في نظام ونجز 2.

ويعد بيع معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكونا رئيسيا في رقم أعمال الفريق. وقد وجدنا أن البنود العابرة التي قد لا تكون لها علاقة مباشرة ببعثات الفريق وإن كانت تشتري نيابة عن المكاتب القطرية تمثل أكثر من 50 في المائة من المبيعات. وقد لا تضمن التكاليف المتحملة في إرسال هذه المشتريات عن طريق الفريق تحقيق القيمة لقاء المال؛ ولم نستطع الحصول من الفريق على تأكيد بشأن إضافة واضحة للقيمة فيما يتعلق بهذه البنود.

والفريق في حاجة إلى نموذج فعال للتكاليف يراعي إدارة العملاء على نحو تنافسي، والخدمات ذات الكفاءة التكاليفية، والمنتجات المتميزة بوضوح، والإدارة العصرية للاستجابات بالنسبة لاستخدام موارده الخاصة وتقديم الخدمات المعيارية.

## موجز التوصيات

**التوصية 1:** ينبغي أن تتم الموافقة على الإجراءات التشغيلية الموحدة على مستوى أعلى من رئيس فريق الدعم السريع.

**التوصية 2:** ينبغي، امثالاً للإجراءات التشغيلية الموحدة، إعداد خطط استراتيجية لسنة أشهر وربطها بخطة عمل فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ مع إقامة روابط واضحة بأدوات التخطيط والتتبع.

**التوصية 3:** ينبغي لمؤشرات الأداء القابلة للقياس مع إضافة التقييم الذاتي الذي يجريه الخبير الاستشاري أن تدعم تقييم أداء الخبراء الاستشاريين.

**التوصية 4:** ينبغي إعداد سجل للمخاطر خاص بفريق الدعم السريع على سبيل الأولوية.

**التوصية 5:** ينبغي أن تكون كفاءة الخدمات المقدمة قابلة للقياس وأن يسهل رصدها فور توقيت طلب الخدمات وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات. وفي مقابل ذلك ينبغي أن تتضمن خطة عمل فريق الدعم السريع وخطة المشروعات ومؤشرات الأداء الرئيسية للذين يُنشرون وتقرير الاختتام روابط محددة وشفافة وموثقة.

**التوصية 6:** ينبغي أن يزود فريق الدعم السريع بنظام للمحاسبة يصدر بيانات عن الأداء المالي والتدفق النقدي من شأنها أن تسهل الامتثال المخطط والدقيق للأمر التوجيهي لاسترداد التكاليف. وينبغي أن تحل هذه البيانات محل تتبع الميزانية.

**التوصية 7:** نوصي باستعراض الفائدة التكاليفية لنموذج الاسترداد الكامل للتكاليف من حيث تحديد تكاليف وأسعار مختلف الخدمات المقدمة من فريق الدعم السريع.

**التوصية 8:** ينبغي للبرنامج أن ينظر في الاستعاضة عن معدلات المبالغ الإجمالية بالمعدلات بحسب السعر في حالة اتفاقات تقديم الخدمات مع مكتب الدعم في دبي بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة إلى فريق الدعم السريع مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد وتقديم خدمات موحدة.

**التوصية 9:** ينبغي إجراء تقييم شامل للفعالية التكاليفية لشراء المكاتب القطرية معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق مكتب البرنامج في دبي، وذلك فيما عدا تنفيذ بعثات فريق الدعم السريع المتصلة بذلك.

**التوصية 10:** ينبغي أن تدار بدقة عملية الانتقال من نظام *Great Plains* إلى نظام ونجز 2. وينبغي أن توجد خطة موثقة واضحة فيما يتعلق بكيفية تلبية نظام ونجز 2 لاحتياجات الإبلاغ لدى فريق الدعم السريع وسهولة معالجة معاملات مكتب الدعم في دبي.

## أولاً- مقدمة

### تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ

- 1- يعرف البرنامج حالة الطوارئ بأنها وضع عاجل يوجد فيه دليل واضح على أن حادثة أو مجموعة من الحوادث وقعت فنتسبب في معاناة إنسانية أو توشك أن تهدد أرواح البشر أو سبل عيشهم ولا تتوافر لدى الحكومة المعنية وسائل علاجها؛ وهي حادثة أو مجموعة من الحوادث الشاذة على نحو واضح وتحث اضطراباً في حياة المجتمع المحلي على نطاق استثنائي. وقد تشمل الحادثة أو مجموعة الحوادث كارثة واحدة أو اجتماع عدة كوارث مفاجئة، أو حالات طوارئ من صنع الإنسان، أو ظروف شح الغذاء، أو ظروف صعوبة الوصول إلى الغذاء أو توافره، أو حالة طوارئ معقدة.
- 2- ويتم تفعيل استجابة البرنامج ومعاييرها بناء على الإنذار المبكر والاستعداد للطوارئ، بما في ذلك تحليل خط الأساس للضعف وتحليل الاحتياجات في حالات الطوارئ. وهناك مبدأ أساسي<sup>(1)</sup> هو أن التدخل يجب أن يكون سريعاً وغير خاضع لشكليات بيروقراطية مفرطة، أو معايير توجيهية، وأن تكون المساعدة مؤقتة.
- 3- وتركز الخطة الاستراتيجية للبرنامج 2008-2013 على خمسة أهداف استراتيجية عامة تشمل أربع عشرة غاية وإحدى وعشرين أداة لبلوغها. وفيما يلي ثلاثة أهداف تشير بصفة خاصة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
  - قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيادة المجموعات كعامل معزز أساسي لإنقاذ الأرواح وحماية سبل العيش في حالات الطوارئ؛
  - دعم أدوات منتجات الإنذار المبكر والاستعداد للكوارث على منصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل الوقاية من الجوع الحاد والاستثمار في الاستعداد للكوارث وتدابير التخفيف من آثارها؛
  - تنفيذ عمليات خاصة لإعادة بناء البنى التحتية الأساسية المرتبطة بالجوع المدعمة بتكنولوجيا المعلومات.
- 4- وتؤكد خطة البرنامج للإدارة على أن مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ تكفل توفير خدمات الاتصالات المشتركة بين الوكالات في الوقت المناسب وعلى نحو يمكن التنبؤ به وبطريقة فعالة دعماً للعمليات الإنسانية منذ بداية حالة الطوارئ. ويؤدي البرنامج دوراً قيادياً في مبادرات مثل الشراكة العالمية للاتصالات في حالات الطوارئ.<sup>(2)</sup>

(1) أيدته لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها، 1986.

(2) أنشأ البرنامج ومؤسسة الأمم المتحدة ومؤسسة مجموعة فودافون هذه الشراكة في 2008 لزيادة فعالية الاستجابة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ.

### الهيكل التنظيمي: مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ في البرنامج

5- يرى فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ (OFID) التابع لإدارة العمليات في البرنامج أن يكون "ذراع تكنولوجيا المعلومات لمجتمع الأنشطة الإنسانية عن طريق تعزيز الوضع القيادي المشترك بين الوكالات للبرنامج من خلال أنشطة المجموعات ومبادرة أمم متحدة واحدة، وإنشاء تحالفات مع المنظمات غير الحكومية الرئيسية". ومهمته هي تصميم حلول تقنية ابتكارية للعمل، وبناء التحالفات، وبناء القدرة، والعمل كمرکز جامع للخدمات في مجال توفير دعم مجال تكنولوجيا المعلومات للعمليات الإنسانية.

### فريق الدعم السريع في دبي

6- أنشئ فريق الدعم السريع في مجال المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ التابع لفرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ في البرنامج في سنة 1999 بهدف الاستجابة للحاجة إلى نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسرعة من أجل تدفق المعونة الإنسانية. وأنشئ حساب خاص – هو حساب دبي الخاص<sup>(3)</sup> في يناير/كانون الثاني 2000 لتمويل أنشطته<sup>(4)</sup>. كما يقوم الفريق منذ سنة 2006 بتقديم خدمات إدارية موسعة خلال حالات الطوارئ للمكاتب الميدانية. وهو أيضا شريك في مجال التجارب والتطبيقات التكنولوجية من أجل مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ وحل جديد يدعى مركز تكامل الاستعداد للطوارئ (EPIC)<sup>(5)</sup>.

7- وفريق الدعم السريع مزود بالمعدات اللازمة لدعم ثلاث حالات للطوارئ منها اثنتان يمكن خدمتهما في نفس الوقت. وتمتد أدواره لتشمل:

- تقديم الدعم في استجابات الأمم المتحدة لحالات الطوارئ للحالات الإنسانية في أي مكان من العالم وزيادة القدرة على الاستعداد للطوارئ؛
- توفير التدريب لموظفي تكنولوجيا المعلومات في البرنامج ووكالات الأمم المتحدة وشركاء البرنامج الاحتياطيين؛
- توثيق الحلول القائمة والجديدة لتكنولوجيا المعلومات؛
- تقديم المساعدة والخبرة للبلدان أو الأقاليم التي قد يفتقر فيها الموظفون الحاليون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الخبرة اللازمة، أو حيث يكون حجم المشروع أضخم مما يستطيع الفريق توليه؛
- استكشاف كيف يمكن تكييف الحلول التكنولوجية مع استخدامات البرنامج.

<sup>(3)</sup> كان يسمى سابقا "الحساب الخاص للمعدات والخدمات الاحتياطية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات".

<sup>(4)</sup> بما في ذلك البرنامج العالمي لتأجير السيارات من أجل توفير المركبات.

<sup>(5)</sup> من الممكن عن طريق مركز تكامل الاستعداد للطوارئ إجراء المحادثات الصوتية واستقبالها بين الحواسيب المكتبية، والهواتف المتنقلة، وأجهزة المركز المحمولة باليد، أو أجهزة الراديو الرقمية أو التماثلية عن طريق استخدام الشبكات اللاسلكية. ومن المرجو أن يزيد التشغيل البيئي للاتصالات من سهولة الوصول إلى عمليات الإغاثة وكفاءتها؛ وقد أصبحت الأجهزة تتضمن قدرات النظام العالمي لتحديد المواقع التي تسمح للمستخدمين بتحديد مواقع زملائهم في الميدان، وتزيد بذلك من سلامة الموظفين وأمنهم؛ كما أن حلول التتبع يمكن تطبيقها على الأصول والمركبات.



8- وتصنف العمليات بصفة عامة في إطار 3 مكونات: الطوارئ، والتدريب، وعمليات التقييم/عمليات النشر. وتمثل عمليات التقييم وعمليات النشر التي تعالج الثغرات في متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوحدات الميدانية مثل المكاتب القطرية أكبر مكون من عمليات فريق الدعم السريع. ويرد فيما يلي مثالان لما قام به الفريق مؤخرا من عمليات:

#### (1) التقييم في الفلبين

قام فريق الدعم السريع ببعثة للتقييم والنشر في البلد خلال الفترة الممتدة من 16 نوفمبر/تشرين الثاني إلى 10 ديسمبر/كانون الأول 2008 من أجل استعراض وتحسين نظام الاتصالات الأمنية في محافظة منداناو (الفلبين). وكانت الأهداف الرئيسية للبعثة هي:

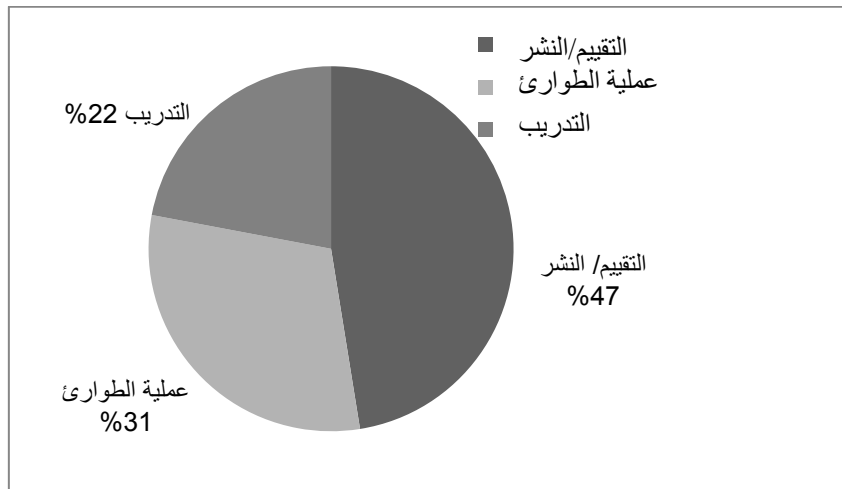
- إعادة النظر في نظام الاتصالات الأمني القائم في محافظة منداناو وتحسينه.
- إتاحة استخدام اللاسلكي والتدريب على صيانتته للموظفين من أجل استدامة شبكة الاتصالات الأمنية.
- تقديم المشورة لوكالات الأمم المتحدة في محافظة منداناو بشأن تحسينات شبكة الاتصالات الأمنية.

#### (2) عمليات الطوارئ في هايتي

تم إيفاد الفرقة التابعة لفريق الدعم السريع من دبي إلى هايتي ونشرها في غضون 48 ساعة بعد أن ضرب البلد زلزال قوي في 12 يناير/كانون الثاني 2010. يضاف إلى ذلك أن موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أوفدوا من مقر البرنامج ومكاتبه القطرية من أرجاء العالم لدعم العملية. وكان الهدف من البعثة هو إنشاء مركز للاتصالات وقاعدة لوجستية لتسهيل توصيلية الإنترنت والاتصالات الأمنية للعاملين الإنسانيين في هايتي.

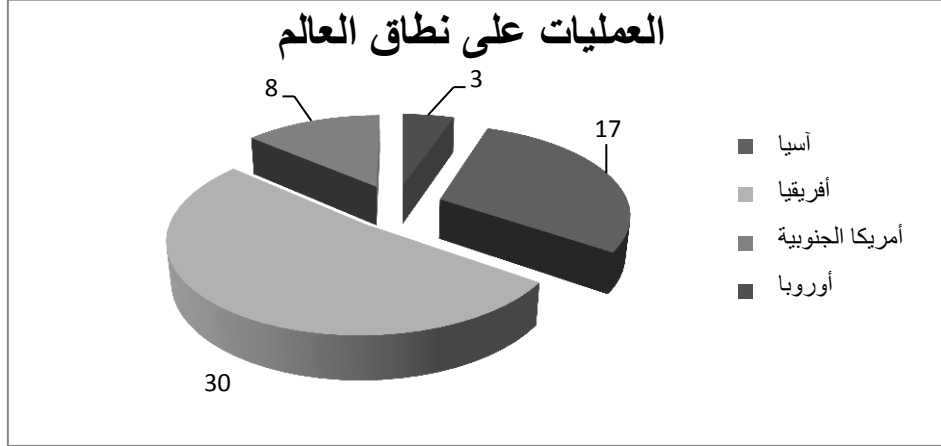
9- ويرد في الشكل 1، المخصص الزمني لهذه الخدمات خلال الفترة الممتدة من يناير/كانون الثاني 2010 إلى يونيو/حزيران 2011.

الشكل 1



10- وقدم فريق الدعم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ خلال الفترة الممتدة من يناير/كانون الثاني 2010 إلى يونيو/حزيران 2011 خدمات إلى 58 مشروعا تنتشر في 33 بلدا؛ ويبين الشكل 2 نصيب كل إقليم.

الشكل 2



11- يتولى إدارة عمليات البيع في فريق الدعم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ جناح خدمات العملاء التابع للخدمات الإنسانية العالمية في مكتب دبي<sup>(6)</sup> ويمتد هذا الدعم بداية من استلام الطلب الأولي من عميل لمعدات أو خدمة حتى الإصدار النهائي للفاتورة. ويعنى الجناح أيضا بمهام الشراء. ويعنى بمخزون الفريق من المعدات مستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية التابعة للبرنامج التي تُحمل من أجلها ضريبة إضافية قيمتها 7 في المائة على تكاليف مناولة المخزونات. ويحكم تقديم الخدمات المؤقتة اتفاق رباعي الأطراف لتقديم الخدمات<sup>7</sup> بين فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ؛ والبرنامج العالمي لتأجير السيارات الموجود في دبي؛ ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية؛ ومكتب الدعم في دبي. وفي مقابل ذلك يتلقى مكتب الدعم في دبي 450 000 دولار أمريكي سنويا عن جميع الخدمات التي يقدمها فريق الدعم السريع.

(6) كان يشار إلى مكتب دبي سابقا بالاختصارين DSO (مكتب الدعم في دبي) و FESO (مكتب الدعم في الميدان وفي حالات الطوارئ).

(7) شعبة تكنولوجيا المعلومات، والبرنامج العالمي لتأجير السيارات، ومستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية، ومكتب دبي.

الجدول 1		
2011 (حتى يونيو/حزيران 2011)	المتوسط خلال 3 سنوات (2010-2008)	
11	3	(عدد) حالات الطوارئ المدعومة
50	70	(عدد) البعثات المدعومة
5.5	9.9	الإيرادات (بملايين الدولارات الأمريكية)
4.3	7.5	بيع المعدات
1.2	2.4	العمليات
16	14	القوة العاملة
2	2	الموظفون
14	12	الخبراء الاستشاريون

12- ويعمل فريق الدعم السريع في معظم الأحيان عن طريق الخبراء الاستشاريين، وهو ما يساعد على الحد من التكاليف المحددة للعمليات. ورغم أن الفريق ينتقي هؤلاء الخبراء، فإن مكتب الدعم في دبي هو الذي يوظفهم بالفعل بالتشاور مع المقر.

13- والاسترداد الكامل للتكاليف مبدأ أساسي في الفريق. وقيل لنا إن هذا المبدأ يوازن بين الحاجة إلى تقديم خدمات بسعر أمثل يسترد به الفريق تكاليفه وبين هدفه المتمثل في تقديمها بأسعار تنافسية. واعتباراً من هذا التاريخ يتقاضى الفريق تكلفة استرداد إدارية بنسبة 7 في المائة من التكاليف المباشرة، وهي تطبق على جميع السلع والخدمات التي تقدمها وحدات البرنامج (المكاتب القطرية/المكاتب الإقليمية وما إلى ذلك) ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. ولا تقدم الخدمات إلا بعد استلام دفعات مقدما من العملاء.

14- والأموال المتاحة للفريق من أجل تلبية التكاليف غير المتوقعة مصنفة في الجدول الوارد أدناه:

الجدول 2		
الصندوق	الغرض	المبلغ بالدولارات الأمريكية
حساب الاستجابة العاجلة	فقط لحالة الطوارئ	2.0 في السنة
تكاليف الدعم المباشرة مرفق التمويل بالسلف	إن لم يستخدم حساب الاستجابة العاجلة	33.00
الحساب الخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الطوارئ السريعة: الاستجابة الأولية فقط	0.25 في السنة
مصادر التمويل الأخرى <sup>(8)</sup>	رصيد لشحن المعدات في حالات الطوارئ	

(8) ميزانية دعم البرامج والإدارة، وتكاليف الدعم المباشرة، وتكاليف التشغيل المباشرة الأخرى، والنقل البري والتخزين والمناولة، وغير ذلك.

## ثانيا- عملنا في مجال المراجعة

### أهداف المراجعة

15- وقع الاختيار على فريق الدعم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ لمراجعة الأداء نظرا لأن من المفترض أنه يعزز استراتيجية البرنامج كذراع تشغيلية لحلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ تتميز بفعالية تتوافر فيها الكفاءة والشفافية. وخطت مراجعتنا من أجل الحصول على ضمان بشأن استعداد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للطوارئ والأداء التشغيلي للفريق في مجال المواءمة الاستراتيجية مع أهداف البرنامج. وصممت المراجعة على وجه التحديد للتأكد من أن:

- فريق الدعم السريع مزود بمجموعة من الموظفين المهرة بما في ذلك الخبراء الاستشاريين الذين يساعدون على إنشاء أفرقة جاهزة للنشر في الوقت الحقيقي؛
- الموارد مأمنة تماما؛ والنموذج المالي قادر على استرداد التكاليف؛
- الخدمات مدعمة بخطط، وأدلة، وتفويض للمسؤولية، ومسؤوليات، ووثائق؛
- هناك مؤشرات رئيسية قابلة للقياس تدعمها متابعة فعالة.

### أسلوب المراجعة ونطاقها

16- أجري التحليل الكلي لمجالات وظيفية وخدمات دعم مختلفة من أجل دراسة آثار الدعم المالي والإداري وفي مجال البنية التحتية لعمليات فريق الدعم السريع. أما التحليل على النطاق الصغير لعمليات الفريق، فقد أجري من خلال خمسة مشروعات تولاهها الفريق فيما بين 2009 و2011 في طاجيكستان، وقرغيزستان، وباكستان، والفلبين، وهايتي عن طريق تتبع المسار بداية من التخطيط حتى تقرير الإنجاز تحقيقا لأهداف المراقبة بناء على تقييم المخاطر. وقيمت المخاطر في مصفوفة للموارد المهمة المستخدمة (المالية، والتقنيين، والمعدات)، وأنواع الخدمات المقدمة، وأنواع الخدمات في الاستخدام النهائي. واستخدم بغية الحصول على ضمان استنبهان مراقبة العمليات (COBIT-4.1) والعلامات المرجعية لأداء العمليات والقدرة معبرا عنها بوصفها نموذج الاستحقاق.

17- وجمعت معلومات عن طريق إجراء المقابلات ومن نظم تكنولوجيا المعلومات، والإجراءات التشغيلية الموحدة، والأدلة، والتقارير، والسجلات.

18- وناقشنا أهداف المراجعة ونطاقها ومنهجيتها مع الإدارة في مقر الفريق في دبي أثناء انعقاد المؤتمر المتعلق بالدخول في 3 سبتمبر/أيلول 2011. ونوقشت نتائج المراجعة مع الفريق ومع الإدارة في روما.

19- وتستند نتائج مراجعتنا وتوصياتنا إلى المعلومات التي أتاحت لنا. ولسنا مسؤولين عن النتائج الخاطئة للمراجعة التي تعزى إلى معلومات غير دقيقة/غير كاملة قدمت لنا.

20- ونحن نعتز بما قدمه لنا موظفو البرنامج وإدارته من تعاون ومساعدة خلال شتى مراحل هذه المراجعة.

21- وترد نتائجنا وتوصياتنا بالتفصيل في الفقرات التالية.

### ثالثا- بيئة المراقبة

#### ألف التوجيه

22- توجه الإجراءات التشغيلية الموحدة ما يقوم به فريق الدعم السريع من عمليات، وتوظيف، وإجراءات في الإدارة المالية وإدارة الأصول، وهي بناء على ذلك ذات أهمية أساسية بالنسبة لعمل الفريق. ويجري في الوقت الحاضر تحديد الإجراءات التشغيلية على مستوى رئيس الفريق. ونحن نعتقد أن الموافقة على الإجراءات على مستوى أعلى يُفضل أن يكون في المقر ستساعد على مواءمة عمل الفريق مع الإطار المؤسسي الحالي في البرنامج.

23- ونحن نرى أيضا أن أدوار موظفي الإدارة الرئيسيين في الفريق ينبغي أن تحدد بمزيد من الوضوح لتسهيل الانتقال بسلاسة. ومثال ذلك أنه لم ينص صراحة على من سيكون الرئيس الوظيفي عندما يتغيب رئيس العمليات عن المحطة. وشبيهه بذلك أيضا أن التكليف بإصدار مذكرة لتسليم المهام في مجالات العمل المهمة والقضايا العالقة – في حالة إعادة الانتداب إلى ومن الوظائف المهمة (مثل رئيس الفريق ورئيس العمليات) – من شأنه أن يساعد على إعداد المسؤولين الجدد.

**التوصية 1:** ينبغي أن تتم الموافقة على الإجراءات التشغيلية الموحدة على مستوى أعلى من رئيس فريق الدعم السريع.

#### باء التخطيط

24- اتبعت خطة عمل فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ لسنة 2011 نهجا جديدا لتسهيل مزيد من التعاون بين وحدات هذا الفريق ولتحاشي إنشاء "صوامع صغيرة" في البداية في نطاق الفرع. ولم تعد الأهداف تحدد "بحسب الوحدات" بل توضع بحسب المهمة، وهي تتطلب جميعها اشتراك أكثر من وحدة. وهناك من بين الأهداف التسعة والعشرين المصنفة في إطار أربعة أقسام في خطة عمل الفرع ثمانية أهداف<sup>(9)</sup> في إطار ثلاثة أقسام تتعلق بفريق الدعم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ.

25- وتوصي الإجراءات التشغيلية الموحدة باتباع خطة استراتيجية لسنة أشهر من أجل توجيه عمليات فريق الدعم السريع. ونحن نرى أن الخطة الاستراتيجية لهذا الفريق يجب أن تستعين بخطة عمل فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ. ونحن نعترف بأن تدخلات فريق الدعم السريع في حالات الطوارئ لا يمكن التخطيط لها دائما. إلا أننا وجدنا أن عمل الفريق فيما يتعلق بعمليات التقييم/النشر والتدريب التي تمثل مجتمعة 70 في المائة من موارده لم تكن بدورها مدعومة بخطة محددة. ونحن نعتقد

<sup>(9)</sup> في إطار قيادة الأنشطة الإنسانية: الهدف رقم 4؛ وفي إطار الخدمات الابتكارية في حالات الطوارئ، الأهداف المرقمة 10 و13 و14 و18؛ وفي إطار الإدارة والدعم: تتعلق الأهداف 24 و26 و29 بفريق الدعم السريع.

أيضا أنه يتعين ربط أي بعثة بخطة العمل فور الشروع فيها ، وهو ما لا يطبق في الوقت الحاضر. ومن الممكن تسجيل هذه الأمور في صحف تخطيط البعثة بالتوازي مع بيانات تتبع البعثة، وذلك من أجل رصد الإنجازات. كما أننا وجدنا أن خطة عمل فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ لا تستفيد من إقامة روابط واضحة مع التقارير المالية أو التشغيلية الدورية الصادرة عن فريق الدعم السريع.

**التوصية 2:** ينبغي، أمثالا للإجراءات التشغيلية الموحدة، إعداد خطط استراتيجية لستة أشهر وربطها بخطة عمل فرع تنسيق خدمات تكنولوجيا المعلومات في حالات الطوارئ مع إقامة روابط واضحة بأدوات التخطيط والتتبع.

### جيم الموارد البشرية

26- فحصنا تعيين الخبراء الاستشاريين خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى منتصف 2011. وبصفة عامة يفضل فريق الدعم السريع الاحتفاظ بخبرائه الاستشاريين الذين عملوا مع الفريق لفترات تتراوح بين سنة وست سنوات.

27- وبين تحليلنا لصحيفة التتبع أن الخبراء الاستشاريين يواصلون انتدابهم لمعظم السنة وأنهم أنفقوا حوالي 35 في المائة من أيام عملهم في دبي. وقيل لنا إنهم يعملون على نحو مفيد خلال إقامتهم في دبي وإن لم يحتفظ بسجل بشأن ذلك العمل.

28- وتنص الإجراءات التشغيلية الموحدة المتعلقة بالتوظيف على أن يعد رئيس العمليات عند نهاية عقد كل خبير استشاري تقريرا عن تقييم الأداء عن كل خبير لعرضه على رئيس فريق الدعم السريع. ورغم أن التقييم يسجل القدرات التقنية والسمات الشخصية بصفة عامة، فإنه لا يربط بمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمشروعات التي يضطلع بها الخبير الاستشاري، وأنه إلى ذلك الحد ذو طابع موضوعي.

29- وتنص الإجراءات التشغيلية الموحدة لفريق الدعم السريع على توفير التدريب للخبراء الاستشاريين لضمان حسن تجهيزهم وتدريبهم بحيث يقدمون خدمة جيدة. ومن الملاحظ بناء على البيانات المقدمة أنه تم تدريب خبيرين في سنة 2009، وسبعة خبراء في سنة 2010، وخبيرين في سنة 2011 (حتى سبتمبر/أيلول 2011). وليس هناك توثيق لأي آلية للمراقبة للتأكد من أن التدريب يستخدم على نحو مفيد.

**التوصية 3:** ينبغي لمؤشرات الأداء القابلة للقياس مع إضافة التقييم الذاتي الذي يجريه الخبير الاستشاري أن تدعم تقييم أداء الخبراء الاستشاريين.

### رابعا- إدارة المخاطر

30- وجدنا أن فريق الدعم السريع تعرض لعدد من التغيرات. وتشمل التغيرات جوانب شتى. فأسماء الإدارات والاختصاصات الخاصة بها؛ وترتيبات الإبلاغ التي يستخدمها فريق الدعم السريع في الوقت الحاضر في رفع التقارير إلى شعبة تكنولوجيا المعلومات وليس إلى المكتب الإداري الإقليمي في دبي؛ وترتيبات التمويل؛ والجوانب التشغيلية الناتجة عن التغيرات الطارئة على الإجراءات التشغيلية الموحدة، هي بعض

التغيرات التي تذكر للتوضيح. وبدل ذلك على اتباع نهج استباقي نشط في النظر إلى الفريق إذ يعالج دوره المتغير واحتياجاته المتغيرة. وهو يعي أيضا ضرورة التقليل من العقبات البيروقراطية والمعايير التوجيهية في عمله. إلا أن التوثيق، وإجراءات إدارة التغيير؛ ورسوم التوافق البيانية وما إليها التي تدعم التغيرات في المنظمات وتسهل الامتثال الناجح الشفاف تحتل مرتبة أدنى في أولويات التشغيل لدى فريق الدعم السريع. والعمليات التي يتبعها الفريق خليط من التدابير الخاصة والتي تتخذ من حين إلى آخر قابلة للتكرار، ولكنها حدسية إلى حد كبير. وهناك درجة كبيرة من الاعتماد على معرفة الأفراد والتزام فريقهم. غير أن الجانب الآخر هو أن الفريق يواجه خطر عدم الامتثال غير المكتشف في بيئة عمل تتغير بسرعة.

31- ويسلط التقرير الضوء على مخاطر عمليات فريق الدعم السريع. بيد أن سجل المخاطر الخاص بالفريق الذي من شأنه أن يحدد المخاطر والضوابط اللازمة للتخفيف من آثارها والمخاطر المتبقية لم يكن قد أعد بعد وقت القيام بالمراجعة. ويبدو أن التوثيق والاتصالات وإدارة العمليات؛ وتصميم النظم وتواصل الصيانة والأعمال/التعافي من الكوارث ما زال يمثل خطرا كبيرا.

*التوصية 4: ينبغي إعداد سجل للمخاطر خاص بفريق الدعم السريع على سبيل الأولوية.*

## خامسا- أنشطة المراقبة

### ألف إدارة البعثات

32- يرى فريق الدعم السريع أن تقديم الخدمات في الوقت المناسب هو أحد مجالات قوته. ولاحظنا أن وقت وتاريخ النداء الأول للطلب الطارئ لم يكن مسجلا، وهو ما يجعل رصد أدائه مقابل هذا المعيار صعبا. والواقع أن مؤشرات الأداء الرئيسية فيما يتعلق بالمعايير الأخرى مثل الموثوقية، ومعايير عمليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقدمة وما إلى ذلك لم تحدد بصفة عامة أو أنها لم تحدد بصفة خاصة بالنسبة للبعثات.

33- كما أننا وجدنا أن صحف تتبع البعثات لا تربط بين البعثات كل على حدة وبين العملية الكاملة، فهذه هي الوحدة الأساسية التي تسترد التكاليف عنها من المنظمة العميلة. ولم يكن من الممكن في غياب مؤشرات الأداء الرئيسية قياس الإنجازات في تقارير الاختتام. وحدث في بعض الحالات أن تأخر تقديمها. ومثال ذلك أن تقرير الاختتام بشأن حالة الطوارئ في هايتي لم يقدم حتى بعد مرور واحد وعشرين شهرا على حدوث الحالة.

34- وقد وجدنا أنه لا تقام تفرقة بين خدمات الطوارئ، وجهود التطبيع، والزيادات التالية، وخدمات بناء القدرات. واسترداد التكاليف عن جميع أنواع الدعم واحد في جميع الحالات، ولا يوجد حافز في فريق الدعم السريع على التحول عن ظروف الطوارئ إلى أسلوب بناء القدرات من أجل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونقل العمل إلى موظفي هذه التكنولوجيا المتوافرين محليا في المكاتب

القطرية/المكاتب الإقليمية. ويؤدي عبء تمويل عمليات الفريق عن طريق استرداد التكاليف إلى نشوء خطر أصيل هو مد أمد الحل، وهو ما قد لا يتفق مع متطلبات العملاء الرامية إلى تقليل التكاليف.

35- وتتبع البعثات نهجا موحدًا بصفة عامة. والمعدات موحدة: فهي مجموعة أدوات للنشر اللوجستي الطائر يمكن تعديل حجمها طبقًا للاحتياجات. وفي معظم الحالات ينشر فريق من شخص واحد في البعثة إلا إذا كانت هناك عملية طوارئ مؤسسية معقدة على نطاق ضخم. ويستمد الفريق دعماً من أفرقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المحلية التابعة للمكتب القطري أو موظفين من خارج المكتب القطري (المقر/المكتب الإقليمي).

**التوصية 5:** ينبغي أن تكون كفاءة الخدمات المقدمة قابلة للقياس وأن يسهل رصدها فور توقيت طلب الخدمات وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للعمليات. وفي مقابل ذلك ينبغي أن تتضمن خطة عمل فريق الدعم السريع وخطة المشروعات ومؤشرات الأداء الرئيسية للذين يتم نشرهم وتقرير الاختتام روابط محددة وشفافة وموثقة.

#### باء نموذج استرداد التكاليف: الجدوى المالية

36- فريق الدعم السريع مفوض، كما ذكر من قبل، بالعمل على الاسترداد الكامل للتكاليف الذي يتقاضى في مقابلته رسماً من جميع التكاليف المباشرة كما يتقاضى تكلفة استرداد إدارية، وهي نسبة مئوية محددة تخصم من جميع التكاليف المباشرة للسلع المباعة والخدمات المقدمة. ومن المتوقع أن تفي تكلفة الاسترداد الإدارية بالتكاليف غير المباشرة ذات الصلة من أجل إدارة عمليات مثل تكاليف الموظفين الإداريين، وموظفي الدعم المحليين، والإيجارات، وغير ذلك من التكاليف المتفرقة غير المرتبطة على نحو مباشر بالخدمة المقدمة.

37- واعتباراً من أول مايو/أيار 2011 حددت تكلفة الاسترداد الإدارية بنسبة 7 في المائة. وكان المقصود بهذا المعدل هو توقيه مع المعدل الخاص بجميع الخدمات الصادرة عن مكتب البرنامج في دبي (مكتب البرنامج في دبي، البرنامج العالمي لتأجير السيارات)؛ ولم يكن هناك مبرر آخر لدعم المعدل المحدد لتكلفة الاسترداد الإدارية.

38- وقد فحصنا بيانات من أجل تقييم مدى كفاية الرسم المطبق، وإن كان ذلك صعباً في غياب نظام المعلومات

الصندوق	الرصيد (بالدولار الأمريكي)
معدات فريق الدعم السريع	1 445 051
إدارة فريق الدعم السريع	145 690
الخبراء الاستشاريون للفريق ودعمه	511 391
استرداد تكاليف بعثات الفريق	119 811
<b>المجموع</b>	<b>2 221 943</b>

الإدارية الملائم بشأن الإدارة المالية في نظام ونجز 2 (انظر الفقرة 54). ووجدنا أن الإيرادات والنفقات تُسجل في إطار أربعة أنشطة (صناديق) في نظام ونجز 2، أي معدات فريق الدعم السريع، ورسوم بعثات فريق الدعم السريع، وإدارة فريق الدعم السريع، وخبراء فريق الدعم السريع. ويسجل نظام ونجز 2

الإيرادات والنفقات في إطار كل صندوق ويقدم الرصيد المالي في إطار كل منهما. واعتباراً من الرابع



عشر من سبتمبر/أيلول 2011 (تاريخ المراجعة)، بلغ مجموع الأرصدة في إطار الصناديق 2.2 مليون دولار أمريكي. يضاف إلى ذلك أن جرد المخزونات في أول سبتمبر/أيلول 2011 بلغ 2.8 مليون دولار أمريكي. وكان إجمالي الوضع المالي للفريق 5 ملايين دولار أمريكي.

39- ورغم أن الأمر التوجيهي بشأن تكلفة الاسترداد الإدارية (مايو/أيار) كان يقتضي تحميل هذه التكاليف على جميع السلع والخدمات، فقد قيل لنا إن هذه التكاليف لا تحمل في الواقع العملي على تكاليف الخبراء الاستشاريين. وبينت حساباتنا أن هذه التكاليف إذا طبقت على نحو متسق على جميع السلع والخدمات، فسيتعرض فريق الدعم السريع لعجز سنوي يبلغ 0.93 مليون دولار أمريكي. ولاحظنا أن الفريق يتعين عليه بداية من العام القادم أن يتحمل مرتب رئيس الفريق ويوافق على دفع مرتب أعلى لرئيس العمليات. وقد يكون لذلك تأثير ضار على الجدوى المالية للفريق في السنوات القادمة.

40- ويتطلب الأمر التوجيهي أن يجمع الفريق كل التكاليف المباشرة المحتملة عن الخبراء الاستشاريين ويطبق تكلفة الاسترداد الإدارية بنسبة 7 في المائة على مجموع هذه التكاليف من أجل تغطية تكاليفه غير المباشرة. وقد وجدنا بدلا من ذلك أن تكاليف الاستقرار التي لا تنسب للخبراء الاستشاريين إلا بصفة جزئية تحمل أيضا على تكاليف بدل الإقامة اليومي الذي يتم تقاضيه من العميل؛ ويستخدم هذا الأسلوب بدلا من تكلفة الاسترداد الإدارية. وقيل لنا إن هذا الأسلوب في تقاضي الرسوم نوقش في اجتماع عالمي لتكنولوجيا المعلومات (أكتوبر/تشرين الأول 2010) وحصل على موافقة المنظمات العميلة. إلا أن هذا الأسلوب فيه قصور من عدة أوجه:

- لا يتسق مع مبدأ استرداد التكاليف.
- يؤدي هذا إلى تضارب المصالح مع هدف تقديم خدمات اقتصادية تتميز بالكفاءة، لأنه يشجع على وجود ميزة أصيلة لنشر الخبراء الاستشاريين لمدة أطول في بعثات بدلا من ضمان تسليم المسؤولية بسرعة إلى الموظفين المحليين.
- من شأن عدم وجود عملية شفافة وواضحة لحساب التكاليف المباشرة للعمليات أن يخفي جوانب نقص الكفاءة إذا وجدت في عمليات فريق الدعم السريع مع تحميل تكاليف أعلى على العملاء.

**التوصية 6:** ينبغي أن يزود فريق الدعم السريع بنظام للمحاسبة يصدر بيانات عن الأداء المالي والتدفق النقدي من شأنها أن تسهل الامتثال المخطط والدقيق للأمر التوجيهي لاسترداد التكاليف. وينبغي أن تحل هذه البيانات محل تتبع الميزانية.

**التوصية 7:** نوصي باستعراض الفائدة التكاليفية لنموذج الاسترداد الكامل للتكاليف من حيث تحديد تكاليف وأسعار مختلف الخدمات المقدمة من فريق الدعم السريع.

**التوصية 8:** ينبغي للبرنامج أن ينظر في الاستعاضة عن معدلات المبالغ الإجمالية بالمعدلات بحسب السعر في حالة اتفاقات تقديم الخدمات مع مكتب الدعم في دبي بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة إلى فريق الدعم السريع مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد وتقديم خدمات موحدة.

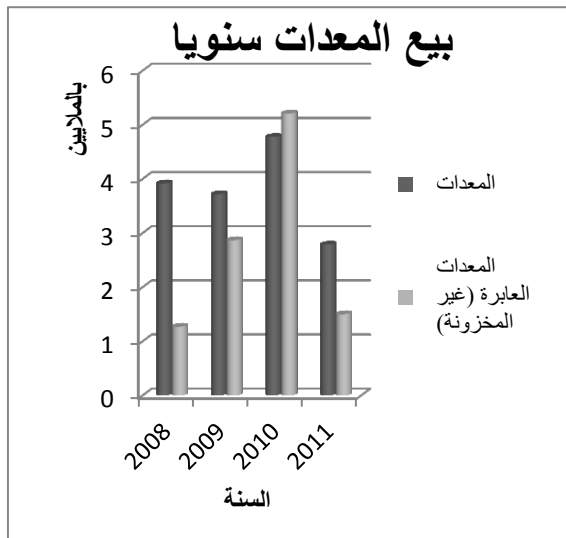
**جيم شراء وبيع معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

41- بلغ متوسط مجموع ما اشتراه البرنامج من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حوالي 50 مليون دولار أمريكي في السنوات الثلاث الماضية. وكان فريق الدعم السريع يمثل 14 في المائة من الشراء إذ بلغت حصته 7 ملايين دولار أمريكي خلال نفس الفترة. وقد فحصنا معاملات الشراء في حالة البنود التابعة للفريق بالنسبة للفترة من يوليو/تموز 2009 إلى يونيو/حزيران 2011.

42- ويأتي حوالي 40 في المائة من المشتريات من بائعين مقيمين في الإمارات العربية المتحدة؛ وفيما يتعلق ببقية المشتريات فإن بائعين من ثلاثة بلدان هي الدنمارك وأستراليا والولايات المتحدة مثلوا 44 في المائة. ومثل البائعون السبعة في قمة القائمة 50 في المائة من مجموع الشراء، وكان أحدهم مقيماً في الإمارات العربية المتحدة.

43- ويزداد الشراء كفاءة عن طريق الاتفاقات الطويلة الأجل التي تضمن الالتزام بشأن التكاليف وتوقيت التسليم على السواء. وقد لاحظنا أن الوحدة النموذجية للشراء في نظام ونجز 2 لا تسجل ما إذا كانت البنود جرى شراؤها بموجب اتفاق طويل الأجل أو من خلال عملية عطاءات تنافسية. وبناء على ذلك لم نتمكن من تقييم كم الشراء عن طريق الاتفاقات الطويلة الأجل، وما إذا كان السعر وشروط الشراء الأخرى متسقة مع بنود الاتفاقات. ونحن نعتقد أن الفوائد الناجمة عن الاتفاقات الطويلة الأجل ينبغي تحديدها كمياً ورصدها.

44- ولما كان معظم الشراء من خارج دبي/الإمارات العربية المتحدة، فقد لا تكون هناك أي ميزة واضحة لشراء معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مكاتب قطرية أخرى عن طريق دبي إلا إذا كانت الاتفاقات الطويلة الأجل تنص على الشحن المباشر إلى المرسل إليه من مقر البائعين. وقد شكّل نظام ونجز 2 بحيث تُستوعب تكاليف الشحن نحو الداخل في تكاليف شراء البنود.<sup>(10)</sup> ولذلك لم نستطع أن نجد التكاليف الدقيقة لشحن البنود إلى ميناء المقصد. وقد أفضى بنا تحليل المعاملات التي فصلت فيها تكاليف الشحن عن تكاليف الشراء إلى تقدير تكاليف الشحن بحوالي 5.6 في المائة من تكاليف الشراء.



45- يتقاضى فريق الدعم السريع رسماً قيمته 2 في المائة من تكاليف شراء البند المعد لتخليص المناولة من الميناء/نقطة الدخول في الإمارات العربية المتحدة إلى المستودع في دبي. ويتولى جناح اللوجستيات في مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية عملية التخليص في الميناء ويصدر فاتورة شهرية يطالب بها الفريق بتسديد النفقات الفعلية المحتملة والتي تشمل 7 في المائة من تكاليف المناولة. وقد وجدنا أن استرداد

<sup>(10)</sup> تخصص رسوم الشحن المعروفة وقت تقديم طلب الشراء بحسب تكاليف البنود وقت تسجيل استلام هذه البنود.

تكاليف المناولة التي يتقاضاها الفريق من العملاء أعلى من النفقات الفعلية الذي يتقاضاها مستودع الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية.

46- ويضاف إلى البنود التي تخزن والتي ترتبط مباشرة بعمليات بعثات فريق الدعم السريع، أن الفريق يشتري أيضا بنودا عابرة<sup>(11)</sup>، أي معدات لا تحفظ في المخازن وتوفر لها من خلال الفريق الموارد على نحو عارض من جانب المكاتب القطرية المتلقية. وبيع البنود العابرة في تزايد من حيث المال وكحصة من مجموعة المبيعات: فبعد أن كان يمثل في البداية 24 في المائة من مجموع مبيعات المعدات في 2008، أصبح يمثل 52 في المائة من الفطيرة في 2010<sup>(12)</sup> (ويمثل 35 في المائة بالنسبة لنصف العام 2011).

47- ولا يحدث دائما أن تدعم البنود العابرة باتفاق طويل الأجل، وتشمل التكلفة النهائية بالنسبة للمشتري تكاليف الشحن نحو الداخل (من البائع إلى مستودع البرنامج في دبي) وتكاليف الشحن نحو الخارج على السواء بالإضافة إلى تكلفة الاسترداد الإدارية ورسوم المناولة والتي تصل جميعها بالتكاليف النهائية إلى ما يبلغ 24.6 في المائة من تكاليف الشراء. وليس من الممكن في هذا السياق ضمان القيمة لقاء المال التي تحصل عليها المكاتب القطرية عن طريق إرسال المشتريات عن طريق الفريق. ولم يتمكن من الحصول على ضمان بشأن إضافة واضحة للقيمة، وذلك لأن الشراء يتم دائما بناء على المواصفات التي يرسلها العميل.

48- وقدمت لنا صحيفة جدولية تتضمن أربعة أمثلة توضيحية تظهر أن تكاليف الشراء عن طريق الفريق لا تزيد إلا بنسبة 12 في المائة عن الشراء المباشر الذي يقوم به العميل، وهو "فارق تضاهيه الخدمات المقابلة". ورغم أنه ليس لدينا تعليقات على ما إذا كان الفارق من حيث السعر تضاهيه الخدمة المقدمة من جانب الفريق، فإننا نعتقد أنه يتعين على البرنامج أن يدرك أن المشتريات المرسله عن طريق الفريق تحمل 24.6 في المائة من تكاليف البند المشتري على العملاء؛ وأن تكاليف الشحن نحو الداخل وتكاليف المناولة<sup>(13)</sup> تستوعب في تكلفة البند ولا يكشف عنها على نحو شفاف للعملاء؛ وأن إجراء استعراض شامل وشفاف لفوائد المشتريات من حيث التكاليف ينبغي أن يؤكد للبرنامج أن المكاتب القطرية التي توفر الموارد لمعداتنا عن طريق الفريق تحصل على قيمة لقاء المال.

49- كما لاحظنا عددا قليلا من أوجه النقص في مناولة المخزون كما يتضح أدناه:

- ترميز البنود المستخدم لتسجيل مختلف بنود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يتبع أي تصنيف تراتبي متسق، وهو ما يحول دون وجود نظام معلومات إدارية يعتد به بشأن الشراء والمبيعات.
- أخطرنا بأن مستويات إعادة الطلب بالنسبة لمختلف البنود حددت منذ سنوات، ولا يعاد النظر فيها بصفة دورية. ويتم الشراء بهدف إعادة تخزين البنود بالاعتماد على الحدس. ولا توجد سياسة موثقة بشأن مستويات التخزين اللازمة التي تستند عادة إلى الطلب المتوقع، والفترة اللازمة للشراء، وتكاليف إعادة الطلب، وتكاليف العجز عن تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد.

(11) كما يحدد من خلال مقدمة رمز البند "TRN".

(12) بناء على تقرير الوفاء بطلب المبيعات الذي يصدره نظام Great Plains.

(13) 2 في المائة من تكاليف الشراء التي كانت كما نوقشت آنفا أعلى من التكاليف المدفوعة لمستودعات الأمم المتحدة للاستجابة للحالات الإنسانية.

- النظام الحالي لا يسمح بإجراء تحليل بشأن تواريخ البنود المخزونة. ورغم ما قيل من أن مبدأ الوارد أولاً يخرج أول متبع، فإن المبدأ يطبق عن طريق مراقبة يدوية بدلا من التطبيق عن طريق النظام.
- نظام تكنولوجيا المعلومات لا يحتفظ بالسعر الفعلي للشراء، نظرا لأن رسم الشحن ورسم المناولة يضافان مباشرة إلى تكاليف شراء البند، وهو ما يجعل فصل تكاليف المكونات وتحليلها صعبا.

50- يجري فريق الدعم السريع استقصاءات تكنولوجية، واختبارات مختبرية للمنتجات التي يقدمها البائعون من حيث صلاحيتها للاستخدام، وتجارب في ظل الظروف الميدانية، والنشر بعد الموافقات اللازمة. وقد أفهمنا أنه لم تطرأ إلا تغييرات قليلة جدا على تشكيل البنود الساتلية/ اللاسلكية المستخدمة في البرنامج. واقتصرت التغييرات بصفة رئيسية على التشكيلات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات الجاهزة المتاحة في الأسواق. وفي هذه الأثناء يعمل مشروع مركز تكامل الاستعداد للطوارئ بالتوازي مع مجموعة الاتصالات في حالات الطوارئ إذ يسعيان إلى تحقيق التوافق والتقارب. ولم نجد أي تأزر في الجهود المبذولة لإشراك البائعين، وبحث وتصميم حلول مقاربة متينة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل وسائل الإعلام، والبروتوكولات، ومعدات الاستخدام النهائي. وكذلك لم يكن من الواضح أن هناك محاولات جادة في البحث عن نظم التشخيص عن بعد للشبكات والتشكيل، وهو ما يرجع إلى حد كبير إلى أن فريق الدعم السريع ليس مفوضا لإجراء بحوث؛ بل المقصود به أن ينشر نظم التشغيل.

**التوصية 9:** ينبغي إجراء تقييم شامل للفعالية التكاليفية لشراء المكاتب القطرية معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق مكتب البرنامج في دبي، وذلك فيما عدا تنفيذ بعثات فريق الدعم السريع المتصلة بذلك.

## خامسا- المعلومات والاتصالات

### تطبيق إدارة الطوارئ (EMMA)

- 51- صُمم داخليا تطبيق موحد هو تطبيق إدارة الطوارئ في 2008 بتكلفة بلغت 134 719 دولارا أمريكيا لتوفير لوائح تخطيط وإدارة الموارد – من موظفين، ومعدات، وأموال – خلال عمليات الطوارئ. وكان من المتوقع أيضا تبسيط التوفيق بين المعلومات والتطبيقات الداعمة الأخرى.
- 52- ويبدو أن تصميم هذه البرمجية كان مبادرة معزولة: دون اتباع معايير تصميم نظم المعلومات؛ ودون إشراك أصحاب المصلحة. وفي النهاية لم يستخدم التطبيق على الإطلاق لأنه لم يف بالمتطلبات. وبدلا منه يجري تصميم قالب لبرمجية Excel.
- 53- وفي رأينا أن إيجاد حل عن طريق صحيفة جدولية قائمة بذاتها سيكون إضافة لكثرة من الصحف الجدولية القائمة التي لا تتراكم ولا تتوافق فيما بينها ولا مع التطبيقات الأخرى مثل Great Plains، ونظام ونجز 2 وما إلى ذلك. ومثال ذلك أن صحيفة تخطيط البعثات، وصحيفة تتبع البعثات، وتقرير وضع المخزونات، وتقرير وضع الميزانية تعد عن طريق الصحف الجدولية لبرمجية MS Excel دون رابط

مع الموارد المنشورة، أو تكاليف العملية ككل، أو تكاليف مكونات الخدمات. كما أن صحيفة تتبع البعثات لا ترتبط بتفاصيل الإيرادات والنفقات بالنسبة لبعثات العمليات.

## نظام ونجز 2

54- يدير فريق الدعم السريع تمويل وميزانيات العمليات من خلال أربعة مشروعات ممولة مدرجة في نظام ونجز 2، وهي معدات فريق الدعم السريع، ورسوم بعثات فريق الدعم السريع، وإدارة فريق الدعم السريع، والخبراء الاستشاريون لفريق الدعم السريع. وقد أنشئت هذه الصناديق حول أنواع الأنشطة الأربعة التي يضطلع بها الفريق والتي لا تدعم ذاتها بذاتها مالياً؛ فالأنشطة المختلفة إما أنها بصفة أساسية مدرة للإيرادات أو أنها تتحمل النفقات. ولكن نظراً لأن النفقات لا يمكن تحملها في إطار كل صندوق دون توافر الأرصدة (المراقبة المالية)، فيتعين على الفريق أن يلجأ على نحو متواتر إلى تحويل الأرصدة بين الصناديق. ومثال ذلك أن صندوق "خبراء الفريق الاستشاريون ودعمه" لا يمتلك أي قناة للعوائد المسندة. ويجري تحويل الأموال من صندوق "رسوم بعثات الفريق" إلى صندوق "خبراء الفريق الاستشاريين ودعمه" من أجل تلبية التزامات كشف المرتبات. وهذه التحويلات تضعف ضوابط الميزانية إلى حد كبير.

55- ويقدم ونجز 2 الرصيد في إطار كل صندوق (تقرير الاستهلاك: PA-R008) ولا يتتبع الفائض أو العجز في عمليات فريق الدعم السريع. بل إن الرصيد الإيجابي للميزانية قد لا يدل على فائض حقيقي من نشاط ما لأنه قد يشمل مبالغ تم استلامها مقدماً من أجل خدمات لم يقدمها الفريق بعد. وبذلك يظهر الالتزام بخدمة في النظام وكأنه إيرادات.

56- ونظراً لأن نظام ونجز 2 لا يلبي احتياجات الفريق من المعلومات، فإن الإدارة المالية تجري خارج نظام ونجز في صحيفة Excel قائمة بذاتها تسمى صحيفة تتبع الميزانية (منذ يناير/كانون الثاني 2011). وتستخدم صحيفة تتبع الميزانية بصفة رئيسية كأداة تشغيلية لمتابعة النفقات والإيرادات، ولضمان توافر الأموال قبل الارتباط بمزيد من الالتزامات. ويجري تسجيل كل من النفقات والإيرادات بطريقة يدوية في صحيفة التتبع بشكل موجز عن طريق جمع المعاملات الفردية. وتتلقى المعاملات الفردية بصفة جزئية من مصادر مختلفة، ولا تنتقى من تقرير صادر عن نظام ونجز. وهو ما يعرض العملية للخطر الكبير الناجم عن عدم الاتساق مع نظام المحاسبة الأساسي في ونجز 2. ولا يمكن التدليل على دقة الصحيفة نظراً لأنه لا يوجد توافق بين صحيفة Excel المعالجة يدوياً، والرصيد المقدم في نظام ونجز مقابل كل مشروع ممول.

## نظام Great Plains

57- رغم أن معاملات شراء المخزونات تعالج في نظام ونجز، فإن استلام وإصدار المواد على مستوى المعاملات يجري تناوله في تطبيق آخر هو Great Plains. وقد أخطرنا بأن عملية إدارة المخزونات يجري نقلها إلى نظام إدارة المستودعات في نطاق ونجز. ورغم أن معالجة المعاملات الأساسية تجري في نظام Great Plains، فإن هذه المعاملات تسجل فيما بعد بل وفي نفس الوقت تقريباً في ونجز. يضاف إلى ذلك أنه يجري استخدام نظام آخر هو eTAS، من أجل عملية العطاءات في مجال الشراء. ولا ينجم

عن تشغيل تطبيقين متوازيين ازدواج في الجهود فقط، بل انه يتعرض أيضا للخطر المتمثل في أن المعاملات قد تسجل بطريقة غير صحيحة. وبعض تفاصيل المعاملات تضيع نظرا لأن البيانات تسجل في نظام ونجز 2 في حين أن بعض البنود المتسلسلة في الفاتورة ملخصة. كما أن إعداد نظام معلومات إدارية مفيد يصبح صعبا. وقيل لنا إن جميع معالجات المعاملات ستنتقل قريبا إلى نظام واحد هو ونجز.

58- وفي تقديرنا أن هناك اعتمادا كبيرا على نظام Great Plains الذي يستخدم منذ 5 سنوات. كما نقدر أن التقارير الصادرة عن نظام ونجز لا تستطيع تلبية متطلبات الفريق فيما يخص نظام المعلومات الإدارية، فإننا نرى أن انتقال جميع العمليات إلى نظام واحد هو ونجز، وإن كان مستحبا، فإنه محفوف بخطر انخفاض كفاءة الأداء، على الأقل في المراحل الأولى.

59- وتعد مخزونات الفريق التي توجد في المستودع جزءا مهما من استعداده لمواجهة الطوارئ. وينبغي أن يدار الانتقال إلى نظام ونجز 2 بعناية من أجل التأكد من أن العمليات لا تتعطل. وينبغي اتباع واستخدام نظام تراتبي موحد لتصنيف البنود قبل نقل بيانات المخزونات إلى ونجز 2. وينبغي التأكد من أن تكاليف البنود متاحة مع جميع التفاصيل، ولا ينبغي أن تُشطب، ومن الممكن تتبع البنود كل على حدة بغية اتباع أسلوب ملائم في إدارة جرد المخزونات من أجل إدارة التكاليف أو تقادم المعدات.

**التوصية 10:** ينبغي أن تدار بدقة عملية الانتقال من نظام Great Plains إلى نظام ونجز 2. وينبغي أن توجد خطة موثقة واضحة فيما يتعلق بكيفية تلبية نظام ونجز 2 لاحتياجات الإبلاغ لدى فريق الدعم السريع وسهولة معالجة معاملات مكتب الدعم في دبي.