



تقرير

التدقيق

نظام الإدارة المؤسساتية للمقاولين العاملين في جهود إعادة إعمار  
العراق

٢١ تموز / يوليو ٢٠٠٤

تقرير رقم 04-006

مكتب المفتش العام  
سلطة الائتلاف المؤقتة

## الاختصارات

---

سوق الأوراق المالية الأميركية	AMEX
سلطة الائتلاف المؤقتة	CPA
المفتش العام لسلطة الائتلاف المؤقتة	CPA-IG
وكالة تدقيق العقود الدفاعية	DCAA
القوانين التنظيمية للاستثمارات الدفاعية الفدرالية	DFARS
المفتش العام لوزارة الدفاع	DoDIG
القوانين التنظيمية الفدرالية للاستثمارات	FAR
مبادئ التدقيق المقبولة على العموم	GAAP
مكتب المحاسبة الحكومي	GAO
مؤشر ناسداك لأسعار الأسهم الأميركية	NASDAQ
سوق نيويورك للأوراق المالية	NYSE
مكتب المشاريع والعقود	PCO
مكتب إدارة البرنامج - العراق	PMO



سلطة الائتلاف المؤقتة  
مكتب المفتش العام

٢١ تموز / يوليو ٢٠٠٤

مذكرة إلى السفير لدى العراق

نائب مساعد وزير الجيش (السياسة والمشتريات)  
مكتب إدارة إعادة إعمار العراق

الموضوع: نظام الإدارة المؤسسية للمقاولين العاملين في جهود إعادة  
إعمار العراق

نقدم هذا التقرير لعنايتكم واستخدامكم. لقد أجرينا هذا التدقيق وفقاً لواجباتنا القانونية الواردة في القانون العام رقم 106 - 108 الذي يطلب إجراء عمليات تدقيق تتعلق بمعالجة ومناولة وصرف الأموال من قبل سلطة الائتلاف المؤقتة أو الكيانات التي خلفتها في مجال إعادة إعمار العراق، وعلى البرامج والعمليات والعقود التي نُفِذت عبر استخدام تلك الأموال. أخذنا بعين الاعتبار ملاحظات المقاولين الذين زرناهم حول مسودة هذا التقرير خلال إعدادنا للتقرير النهائي.

لا يحتوي التقرير النهائي على أية توصيات، لذا لم تعد هناك حاجة لملاحظات إضافية. وبما أنه لم تقدم أية توصيات في هذا التقرير، لن نجر أي متابعة للتدقيق.

إننا نقدر حسن المعاملة التي تلقاها الموظفون. يجب توجيه الأسئلة مباشرة إلى السيد مايكل غواغليانو على الرقم 428-0244 (703). قد تطالب الإدارة ببيان موجز رسمي حول نتائج هذا التدقيق. توزيع التقرير وارد في الملحق هـ.

ستيورات بووين جونيور

المفتش العام

سلطة الائتلاف المؤقتة

400 Army Navy Drive \* Arlington. Virginia 22202

مكتب المفتش العام  
سلطة الائتلاف المؤقتة

تقرير رقم 006 - 04

٢١ تموز / يوليو ٢٠٠٤

نظام الإدارة المؤسسية للمقاولين العاملين في جهود إعادة  
إعمار العراق

ملخص تنفيذي

**مقدمة:** يجري المفتش العام-سلطة الائتلاف المؤقتة (CPA-IG)، وفقاً للقانون العام - 108 - 106، "قانون التخصيصات الإضافية الطارئة للدفاع وإعادة إعمار العراق وأفغانستان"، الصادر في ٦ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠٠٣، سلسلة من المراجعات المتعلقة بالعقود الممنوحة دعماً لجهود إغاثة وإعادة إعمار العراق. مراجعة نظام الإدارة المؤسسية هو عنصر من جهود سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام لردع واكتشاف أي تزوير، هدر أو إساءة استعمال ضمن جهود إعادة إعمار العراق. لقد اخترنا حسب تقديرنا خمسة مقاولين يقومون بأعمال في العراق للتدقيق في برامج نظام الإدارة المؤسسية.

راجع هذا التدقيق مباشرة برامج نظام الإدارة المؤسسية كجزء من جهود المفتش العام - سلطة الائتلاف المؤقتة، لردع واكتشاف أي تزوير أو هدر وإساءة استعمال ضمن جهود إعادة إعمار العراق. سوف تشمل عمليات التدقيق في المستقبل تقييماً لبرامج نظام الإدارة المؤسسية في نطاق التدقيق حالما تظهر مراجعة ما نواحي ضعف في الرقابة الداخلية في الشركات.

يُخصّص القانون العام 106 - 108 ١٨,٤ مليار دولار لأمن وإغاثة وإعادة إعمار العراق. يدير مكتب المشاريع والعقود\* جميع النشاطات المتصلة بالبرنامج، والمشروع والموجودات والإعمار والإدارة المالية لجهود إعادة الإعمار التي تقوم بها بها الولايات المتحدة.

---

\* أعيدت في ٢٨ حزيران / يونيو ٢٠٠٤ تسمية مكتب إدارة البرنامج التابع لسلطة الائتلاف المؤقتة، مكتب المشاريع والعقود.

أقام مكتب المشاريع والعقود ستة قطاعات لجهود إعادة الإعمار: البناء / التعليم / الصحة / الاتصالات / النقل، الكهرباء، النفط، الأشغال العامة / المياه والأمن / العدالة.

وفي حين أن مكتب المشاريع والعقود هو المسؤول عن البرنامج الإجمالي لإعادة إعمار العراق، هناك مسؤولية هامة تقع على عائق المقاولين لتنفيذ البرامج والمشاريع بالطرق الأكثر فعالية واقتصاداً بالتناغم مع القوانين والقوانين التنظيمية.

نظام الإدارة المؤسسية يطاول جميع مظاهر الطريقة التي تنظم فيها نشاطات شركات الأعمال، والأهداف المرسومة والأخطار المُخْمَنَة. نظام الإدارة المؤسسية الفعال يعزز المواقف التي تغطي كامل المؤسسة التي تتميز بالنزاهة ووعي الرقابة وتطبيق التزام كبار المديرين بالممارسات والسلوك الأخلاقي. المبادئ الأساسية لنظام الإدارة المؤسسية هي النزاهة والقيم الأخلاقية، وقواعد السلوك، ودعم الإدارة للبرنامج. يصبح نظام الإدارة المؤسسية الداخلية أساسياً للمساعدة في ضمان نيل العراق وشعبه أكبر الفوائد من الأموال المقدمة لإعادة الإعمار.

**الهدف:** كان هدف هذا التدقيق تحديد كفاية وفاعلية برامج نظام الإدارة المؤسسية الذاتية عند المقاولين الذين منحوا عقوداً أو أوامر مهام مُمَوَلة من قِبَل "قانون الاستملاكات الإضافية الطارئة للدفاع وإعادة إعمار العراق".

**الخلاصة:** مراجعتنا لبرامج نظام إدارة الشركات لدى خمسة مقاولين كبار يقومون بمشاريع إعادة الإعمار في العراق كشفت أن لدى كل واحد من هؤلاء المقاولين برامج قابلة للتطبيق. سياسة وبرامج نظام الإدارة تنطلق من أبرز كبار المسؤولين في تلك الشركات كما برهنت جميع الشركات الخمس على التزام بآداب المهنة وبامتياز مؤسسي بالنسبة لمشاريعها لإعادة إعمار العراق. كان المقاولون الخمسة يتخذون إجراءات فريدة لتكييف برامج أنظمتهم الإدارية المؤسسية للحد من مخاطر التزوير والهدر وإساءة الاستعمال مستخدمين تجاربهم المشتركة الماضية في العراق والشرق الأوسط. أننا نعتقد أن برامج أنظمة الإدارة المؤسسية أساسية لضمان قيام الشركات بصورة فعالة ومؤثرة بتنفيذ العقود الحكومية. أما التحديات فتبقى ما دامت وتيرة إعادة إعمار العراق مستمرة، ونحن على يقين أن هذه النتيجة هي ضرورة مُضاعفة لوجود برامج أنظمة الإدارة المؤسسية تكون ذات فعالية. فمعالجة هذه التحديات أساسية لتطبيق أنظمة إدارية مؤسسية فعالة.

**التوصيات:** لم نتقدم بتوصيات في هذا التقرير لأن برامج أنظمة الإدارة المؤسسية كانت متواجدة لدى كل من المقاولين الخمسة الذين تمت مراجعتهم.

## جدول المحتويات

المُلخَص التنفيذي ١

الخلفية ٣

الهدف

النتائج ٤

برامج نظام الإدارة المؤسسية

## الملحقات

١٣ □. النطاق والمنهجية

١٥ □. لمحة عامة عن المقاولين

ج. قانون ساربينز - أوكسلي لسنة ٢٠٠٢ - نظرة عامة ومتطلبات أسواق الأوراق

١٧ المالية

□. القوانين التنظيمية للإستثمارات الدفاعية الفدرالية، الجزء 203.70 معايير سلوك

١٩ المقاول

٢٠ هـ. توزيع التقرير

## الخلفية

تجري سلطة الائتلاف المؤقتة، مكتب المفتش العام (CPA-IG) وفقاً للقانون العام ١٠٨-١٠٦، "قانون الاستملاكات الإضافية الطارئة للدفاع وإعادة إعمار العراق وأفغانستان"، الصادر في ٦ تشرين الثاني / نوفمبر ٢٠٠٣، سلسلة من المراجعات المتعلقة بالعقود الممنوحة دعماً لجهود إغاثة وإعادة إعمار العراق. مراجعة نظام الإدارة المؤسسية عنصر من جهود سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام لردع واكتشاف أي تزوير، هدر أو إساءة استعمال ضمن جهود إعادة إعمار العراق. النطاق والمنهجية المستخدمان لإعداد هذا التدقيق مناقشة في الملحق أ. كما أن لمحة عامة عن المقاولين المختارين في مراجعتنا موجودة في الملحق ب.

راجع هذا التدقيق مباشرة برامج نظام الإدارة المؤسسية كجزء من جهود سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام، لردع واكتشاف أي تزوير، هدر وإساءة استعمال ضمن جهود إعادة إعمار العراق. سوف تشمل التدقيقات في المستقبل تقييماً لبرامج نظام الإدارة المؤسسية في نطاق التدقيق حالما تظهر مراجعة ما نواحي ضعف في الرقابة المؤسسية الداخلية.

**قانون تخصيص الأموال لإعادة الإعمار.** خصص القانون العام 106 - 108 المبلغ ١٨,٤ مليار دولار لأمن وإغاثة وإعادة تأهيل وإعادة إعمار العراق. من أصل الـ ١٨,٤ مليار دولار، خُصص حوالي ١٢,٦ مليار دولار لجهود الإعمار وحوالي ٥,٨ مليار دولار لجهود غير متعلقة بالإعمار. سلطة الائتلاف المؤقتة (CPA) ومكتب المشاريع والعقود التابع لها<sup>١</sup> مسؤولان عن إعادة بناء العراق عبر أنفاق هذه الأموال المخصصة بالنيابة عن سلطة الائتلاف المؤقتة.

يدير مكتب المشاريع والعقود جميع النشاطات المرتبطة بالبرنامج والمشروع والموجودات والإعمار والإدارة المالية المرتبطة بجهود إعادة الإعمار التي تقوم بها الولايات المتحدة. أقام مكتب المشاريع والعقود ستة قطاعات لجهود إعادة الأعمار: البناء / التعليم / الصحة؛ الاتصالات / النقل / الكهرباء، النفط، الأشغال العامة / المياه والأمن / العدالة. منح بعض

---

<sup>١</sup> في ٢٨ حزيران / يونيو ٢٠٠٤ أعيدت تسمية مكتب إدارة البرنامج التابع لسلطة الائتلاف المؤقتة، مكتب المشاريع والعقود.



المقاولين عقوداً متعددة كما أن بعض العقود قد منحت لشركات شكلت ائتلاف للتنافس على هذه العقود.

وفي حين أن مكتب المشاريع والعقود هو المسؤول عن البرنامج الإجمالي لإعادة إعمار العراق، فإن مسؤولية هامة تقع على عاتق المقاولين لتنفيذ البرامج والمشاريع بالطرق الأكثر فعالية وإقتصاداً بالتناغم مع القوانين والقوانين التنظيمية. يصبح نظام الإدارة المؤسساتية رقابة داخلية أساسية للمساعدة في ضمان نيل هذا البلد والشعب العراقي أكبر الفوائد من الأموال المقدمة لإعادة الإعمار.

**نظام الإدارة المؤسساتية.** يطال نظام الإدارة المؤسساتية جميع مظاهر الطريقة التي تُنظَّم فيها نشاطات شركات الأعمال، والأهداف المرسومة والأخطار المُخَمَّنة. ويعزز نظام الإدارة المؤسساتية الفعالة المواقف التي تغطي كامل المؤسسات وتتميز بالنزاهة، ووعي الرقابة، وتطبيق التزام كبار المدراء بالممارسات والسلوك الأخلاقي. تزداد ضرورة نظام الإدارة المؤسساتية الذاتية في العراق في الواقع، مع المخاطر المرتبطة بتنفيذ الأشغال وبأهمية نقل ممارسات الأعمال الشفافة إلى الشركاء التجاريين المقيمين في العراق الذين يبدو أن تجاربهم الماضية في هذا المضمار كانت محدودة بسبب سنوات حكم الحزب الواحد في البلاد. زد على ذلك أن نظاماً سليماً من الرقابة الداخلية والأخلاقيات والتقيّد (بالقوانين) يُوفّر مستوى من الشهادة الحسنة في ما يتعلق باستخدام الأموال الأميركية الذي يتوقعه دافعوا الضرائب الأميركيون. برامج نظام الإدارة المؤسساتية الفعالة يتناول قانوناً لآداب المهنة ويُعيد الانتباه إلى أنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام بمتطلبات التقيد بالقوانين، والتكيف مع بيئة شركات الأعمال المتغيرة.

**قانون آداب المهنة.** النزاهة والقيم الأخلاقية هي ناتج معايير السلوك الأخلاقي للمؤسسات، وكيفية نقل تلك المعايير وكيفية تعزيز تلك المعايير عملياً. على إدارة المقاول القيام بوضع والاحتفاظ بقانون خطي للسلوك يتناول الممارسات الأخلاقية لشركات الأعمال، وتضارب المصالح، والمعايير المتوقعة للسلوك الأدبي والأخلاقي. وعلى الإدارة أيضاً أن تضع وتحافظ على نظام فعال للرقابة الداخلية والإدارة المؤسساتية الذاتية. على الإدارة أن تبرهن باستمرار بالكلام والأعمال عن التزامها بالمعايير الأخلاقية الرفيعة، وعليها نقل الرسالة أن النزاهة والقيم الأخلاقية لا يمكن المساومة بشأنها. على الإدارة أن تضمن أن الرسالة تصل إلى الموظفين وأنهم يفهمونها، وأنه لا يجوز أن يتغاضوا عن إشارات الممارسات غير الملائمة.

أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة. الأحداث الأخيرة المتعلقة بالأعمال السيئة من قبل المدراء التنفيذيين والمدققين المستقلين أضر بثقة المستثمرين في الأسواق المالية. هذه الأحداث ألقت الأضواء على الحاجة إلى لجان تدقيق قوية وكفؤة ويقظة لها سلطات فعلية. رداً على التهديد الذي شكلته تلك الأحداث إزاء الأسواق المالية الداخلية، سن الكونغرس في ٣٠ تموز / يوليو ٢٠٠٢، ووقع الرئيس وحوّل إلى القانون العام 204 - 107 الذي يمكن ذكره "قانون ساربينز - أوكسلي لسنة ٢٠٠٢" (قانون ساربينز - أوكسلي). بعض المقترحات من قانون ساربينز - أوكسلي (15 U.S.C. 7201) التي لها علاقة بالموضوع واردة في الملحق ج.

يطالب قانون ساربينز - أوكسلي الشركات بالكشف السريع وبإصلاح التقارير المالية لتحسين مسؤولية الشركات العامة بالنسبة لبياناتها المالية. علاوة على ذلك، يطالب قانون ساربينز - أوكسلي الشركات بتوثيق والتصديق على حقيقة أنظمة الرقابة الداخلية لديها والمصادقة على فعاليتها. من جملة ميادين الشفافية والمحاسبة المعززة، يطالب تشريع ساربينز - أوكسلي والقوانين التنظيمية اللاحقة للجنة الأسواق المالية:

- المسؤولين في الشركات بأن يشهدوا أنهم مسؤولون عن وضع رقابة داخلية على مصدري الأوراق المالية والحفاظ عليها وتقييمها بشكل منتظم؛
- تأمين شفافية مُحسّنة في التقارير المالية والتدقيقات المستقلة والخدمات المحاسبية؛
- زيادة مسؤولية الشركات عبر تعزيز القوانين الأخلاقية، وتعزيز معايير تضارب المصالح والكشف؛ وتحسين تقييم الإدارة للرقابة الداخلية.

أوحى الأبحاث الأكاديمية أن خلق وفرض أنظمة الإدارة المؤسسية الفعالة للشركات من شأنها أن توفر فوائد هامة للشركات من حيث المقاييس القانونية والمالية معاً. وعلى العكس من ذلك، من شأن غياب الطابع الأخلاقي وأنظمة الإدارة المؤسسية الداعمة ليقظتها، أن تؤثر سلباً على سمعة الشركات وتنتج عنها صعوبات قانونية. الرابط بين "الطابع في القمة" ووظيفة الشركات القابلة للتنفيذ، ومبدأ المراجعة والتوازن بينها، هو بوضوح ناتج ثقافة نظام الإدارة المؤسسية.

**تقييد الحكومة.** القانون التنظيمي للإستثمارات الفدرالية (FAR) الجزء ٣، يضع سياسات وإجراءات تهدف إلى تجنب الممارسات غير الملائمة من قبل شركات الأعمال، وتضارب المصالح، وللتعاطي مع حدوثها الظاهر أو الحقيقي. تنص القوانين التنظيمية للإستثمارات الدفاعية الفدرالية (DFARS) القسم 203.000 المتعلقة بالسياسة: "على مقاولي الحكومة أن

يتصرفوا بأعلى درجات النزاهة والاستقامة". القانون التنظيمي للاستثمارات الفدرالية، الجزء ٣، الأحكام الموافقة الواردة في (DFARS) تتعلق بالمواضيع التي يمكن أن تعالج من قبل مبادرة سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام حول إدارة الشركات. "الجزء 203.70 - معايير سلوك المقاول" في القوانين التنظيمية للاستثمارات الدفاعية الفدرالية مناقش بالتفصيل في الملحق د.

يتطلب تنفيذ أشغال عقود الحكومة الأميركية من المقاولين أن يؤمنوا تقيداً صارماً بمعايير الالتزام المطلوبة. على المقاولين، بالتحديد، اتخاذ الإجراءات لضمان التقيد بقوانين الحكومة في ميادين مثل أنظمة اعداد الفواتير، ومعايير احتساب التكاليف، وسجلات العمال، وأنظمة المشتريات، وشروط تكليف المقاولين من الباطن. ان نظام الإدارة المؤسساتية القوية في تلك الميادين المعينة ضروري للحفاظ على التقيد بمتطلبات الحكومة لمصلحة ثقة الجمهور. يتركز إشراف وكالات الرقابة الحكومية مثل سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام ووكالة مراقبة العقود الدفاعية (DCAA) على تلك الجهود.

**الهدف.** كان هدف هذا التدقيق تحديد كفاية وفعالية برامج نظام الإدارة المؤسساتية الذاتية للمقاولين الذين منحوا عقوداً أو أوامر مهام يمولها "قانون الاستثمارات الإضافية الطارئ للدفاع عن العراق وإعادة إعماره".

## برامج نظام الإدارة المؤسسية

مراجعتنا لبرامج نظام الإدارة المؤسسية لدى خمسة مقاولين كبار يقومون بتنفيذ مشاريع إعادة الإعمار في العراق كشفت أن لدى كل واحد من هؤلاء المقاولين برامج قابلة للتطبيق. سياسة وبرامج نظام الإدارة المؤسسية تنطلق من أبرز كبار المسؤولين في تلك الشركات كما برهنت جميع الشركات الخمس على التزام بآداب المهنة وبامتياز مؤسسي بالنسبة لمشاريعها لإعادة إعمار العراق. كان المقاولون الخمسة يتخذون إجراءات فريدة لتكييف برامج نظام الإدارة المؤسسية لكل منهم للحد من مخاطر التزوير والهدر وإساءة الاستعمال مستخدمين تجاربهم المشتركة الماضية في العراق والشرق الأوسط. أننا نعتقد أن برامج نظام الإدارة المؤسسية أساسية لضمان قيام الشركات بصورة فعالة ومؤثرة بتنفيذ العقود الحكومية. أما التحديات فتبقى ما دامت وتيرة إعادة إعمار العراق مستمرة، ونحن على يقين أن هذه النتيجة هي ضرورة مضاعفة لوجود برامج لنظام الإدارة المؤسسية تكون ذات فعالية. فمعالجة هذه التحديات أساسية لتطبيق أنظمة فعالة للإدارة المؤسسية.

## قانون آداب المهنة

يطالب قانون ساربينز - أوكسلي، القسم 406، الشركات العامة وضع قانون لآداب المهنة بالنسبة لكبار الموظفين الماليين من أجل تعزيز "السلوك الشريف والأخلاقي، بما في ذلك التعاطي الأخلاقي مع تضارب المصالح الظاهر أو الحقيقي بين العلاقات الشخصية والمهنية، والكشف الكامل والعدل والدقيق، وفي الوقت المناسب، والقابل للفهم والتفيد بالقواني والنظم الحكومية المطبقة".

كان كل واحد من المقاولين الذين زرناهم قد وضع قانوناً لآداب المهنة وافق عليه مجلس إدارة الشركة، وأعضاء لجنة آداب المهنة في مجلس الإدارة، أو كبار المدراء. كان كل واحد من المقاولين يؤمن تدريباً لموظفيه حول قانون آداب المهنة الخاص به. كان محتوى قانون آداب المهنة فريداً بالنسبة لكل واحد من هؤلاء المقاولين. غير أن كل واحد من قوانين آداب المهنة غطى قضايا مشابهة مثل فرص العمل المتساوية، وقوانين المنافسة ومناهضة الاحتكارات، ومعايير السلوك التي تتضمن الأحكام الأخلاقية. مثلاً، يعلن قانون آداب المهنة لأحد المقاولين:

"قانون [المقاول] سلوك آداب المهنة هو دليل لكل مدير شركة، وموظف و عميل في تطبيق الممارسات القانونية والأخلاقية على عملهم اليومي. لا يصف القانون معاييرنا الأخلاقية وحسب بل أيضاً بعض المبادئ والمبادئ المذكورة من القانون التي من شأنها أن تؤثر علينا أكثر. ليس هناك من صفة أكثر أهمية من النزاهة. النزاهة هي قيمة جوهرية في قانون سلوك آداب المهنة. التقيد بالقانون وبالأستقامة والنزاهة في تعاملنا مع الآخرين لا يمكن التضحية به باسم المنفعة المادية. لا تتغاضى الإدارة ولن تتغاضى عن مثل هذه الأعمال".

في حين يضع قانون آداب المهنة الطابع العريض والعام لموظفي المقاول، فإن اهتمام الشركات بأنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام بشروط الحكومة، والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة تصقل أكثر برامج نظام الإدارة المؤسسية لهؤلاء المقاولين.

### مراجعات الرقابة الداخلية

يُركز قانون ساربينز - أوكسلي انتباه الشركات على الحاجة إلى تدقيق خارجي وإلى مراجعة داخلية لسياسات وإجراءات الشركات، ويعلق أهمية أولية على تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية. كان كل واحد من المقاولين الذين زرناهم يتبنّى برامج شاملة للتقيد بقانون ساربينز - أوكسلي.

**مجلس الإدارة.** أعاد قانون ساربينز - أوكسلي هيكل دور مجلس الإدارة ولجان التدقيق بالنسبة للشركات العامة. بالتحديد، يطالب قانون ساربينز - أوكسلي بإجراءات محاسبية مُعينة من قِبَل مجلس الإدارة كما ويضع مجلس الإدارة أمام مخاطر الإجراءات المُتخذة. فمجلس الإدارة الذي ينتخبه المساهمون والذين هو مسؤول أمامهم، هو النقطة المركزية في نظام الإدارة المؤسسية. لقد وجدنا أن كبار الموظفين في الشركات الخمس قدموا تقارير بصورة روتينية وكانوا مسؤولين أمام مجالس إدارتهم.

**لجنة التدقيق.** يطالب القسم 301 من قانون ساربينز - أوكسلي لجان التدقيق في الشركات العامة بوضع "...إجراءات لتلقي وحفظ ومعالجة الشكاوى التي يتلقاها مصدر الأوراق المالية والمتعلقة بالمحاسبة، ومراقبة المحاسبة الداخلية، أو المسائل التدقيقية، كما المعلومات السرية والمجهولة المصدر المقدمة من قِبَل موظفي مصدر الأوراق المالية التي تبدي هواجس تتعلق بالمحاسبة المشكوك فيها أو بمسائل تتعلق بالتدقيق".

مارست لجان التدقيق في الشركات الخمس دور إشراف نشطا. مثلاً، في شركتين، أمنت لجان التدقيق، المكوّنة من أعضاء من مجلس الإدارة، الإشراف وخدمت كأداة مراجعة وتوازن حول أنظمة إعداد التقارير المالية للشركة. وأمنت لجان التدقيق أيضاً مراجعة مستقلة وإشرافاً على عمليات وضع التقارير المالية، والرقابة الداخلية، والمدققين المستقلين لشركاتها. وأمنت لجان التدقيق منتدى مُنفصلاً عن الإدارة يمكن أن يناقش فيه المدققون والفرقاء المعنيون الآخرون الهواجس بصراحة. بقيامها بوظائفها وبمسؤولياتها بطريقة فعّالة، ساعدت لجان التدقيق في التأكد من أن إدارتها طورت وتقيدت بالطريقة الملائمة بنظام سليم للرقابة الداخلية، وأن الإجراءات متوفرة لأجل إجراء تقييم موضوعي لممارسات الإدارة والرقابة الداخلية، وأن المدققين المستقلين قيموا بصورة موضوعية ممارسات تقارير الشركة المالية.

كانت نقطة القوة الأخرى التي لاحظناها أن كل وظيفة تدقيق داخلية في الشركة قدمت تقارير إلى لجنة التدقيق في الشركة بصورة منتظمة بغية مناقشة العمل الجاري. واستجابت وظائف التدقيق الداخلي للمهام التي أوكلتها إليها لجان التدقيق، وسعت إلى الحصول على الموافقة بالنسبة لعمليات التدقيق المخطط لها مستقبلاً. في إحدى الشركات، مثلاً، كان مدير دائرة التدقيق الداخلية يقدم تقاريره إلى المدير التنفيذي الرئيسي كما وإلى مدير لجنة التدقيق. في مثال آخر، طالب أحد المقاولين من موظفي شركته تزويد دائرة التدقيق الداخلي بقائمة بالمواضيع التي يجب مراجعتها ضمن وحداتها العامة الخاصة. ولدى مقاول آخر، وضعت لجنة التدقيق المتطلبات وأعطت التوجيهات للمدققين بأن دائرة التدقيق الداخلي هي التي ستعد خطة التدقيق السنوية المقترحة وتوافق عليها.

**خط الاتصال المباشر.** كان لدى جميع الشركات الخمس الوسائل المتوفرة لموظفيها ولغيرهم للإبلاغ عن مزاعم تتعلق بالتزوير والهدر وإساءة الاستعمال. بالنسبة للعديد من المقاولين، أمنت لجان التدقيق أو المستشار العام الإشراف على تشغيل الخط المباشر. استخدم ثلاثة من المقاولين فريقاً خارجياً لتشغيل الخط المباشر الذي عززه المقاولون عن طريق استخدام البريد الإلكتروني والملصقات والحلقات التدريبية. نقل الفرقاء الخارجيون نتائج الخط المباشر إلى الرسميين المسؤولين في الشركات. في بعض الحالات، قام أما عضو في لجنة التدقيق أو مكتب المستشار العام بمراجعة المزاعم وتحديد نوع الإجراء المناسب الواجب اتخاذه. وفي إحدى الشركات، كلفت لجنة التدقيق المُدقّق الداخلي مراجعة بعض القضايا المختارة المقدمة عبر الخط المباشر وطالبته بإطلاع لجنة التدقيق على نتائجها.

**متطلبات الكشف والأسواق المالية.** يطالب القسم 404 من قانون ساربينز - أوكسلي المسؤولين عن المصادقة على حسابات الشركات العامة المسجلة بالشهادة عن وجود رقابة داخلية في الشركات وعن فعالية هذه الرقابة. يطالب القانون، بالتحديد، هؤلاء المسؤولين بتقييم الرقابة الداخلية والإجراءات المتبعة في شركاتهم لوضع التقارير المالية للفترة الزمنية التي تغطي كل تقرير فصلي وسنوي وبالإعراب عن آرائهم حول هذا الموضوع. علاوة على ذلك، يطالب القسم 404 من قانون ساربينز - أوكسلي بأن تؤكد شركات المحاسبة العامة الخارجية التي تستعين بها الشركة وأن تعطي تقريراً عن تقييم الإدارة لفعالية الرقابة الداخلية.

تُطالب الأسواق المالية<sup>2</sup> كل مصدر للأوراق المالية بتبني وكشف قانون سلوك آداب المهنة والأخلاق للمدراء والمسؤولين والموظفين، وكشف أي خلل في القانون للمدراء والمسؤولين التنفيذيين في ملف K - 8. تطالب سوق نيويورك للأوراق المالية بوجوب أن يؤمن مصدر الأوراق المالية آلية تطبيق تضمن معايير واضحة وموضوعية للتقيد بالشروط، وهي عملية عادلة يتم من خلالها تحديد الانتهاكات، والتطبيق السريع والتماسك للقانون، وحماية الأشخاص الذين يبلغون عن سلوك مشكوك فيه.

وضعت ثلاث من الشركات الأربع التي زرناها والتي كانت موضوع متطلبات الكشف، برامج شاملة لمراجعة وتعزيز الرقابة الداخلية للتأكد من أن المسؤولين الكبار في الشركة سيكون بإمكانهم التأكيد بموضوعية بشأن حالة الرقابة الداخلية في الشركة. أما الشركة الرابعة، فكانت بصدد وضع اللمسات الأخيرة على مسودة خطتها.

### **التقيد بسياسة وإجراءات الحكومة الخاصة بالعقود**

اتخذت عدة شركات إجراءات لتحسين تقيدها بالمتطلبات الفدرالية بالنسبة للمقاولين بسبب زيادة كمية الأشغال الفدرالية التي يتم عرضها، وعلى الأخص، جهود إعادة إعمار العراق. فإلى جانب الأشغال الخاصة بالعراق، قام المقاولون بتنفيذ أشغال فدرالية لعناصر أخرى في وزارة الدفاع، ووزارة الطاقة، ووزارة الخارجية ومنظمات حكومية أخرى.

**التقيد بمتطلبات الحكومة.** قامت جميع الشركات الخمس مؤخراً بتعزيز أو بالتشديد على أهمية تقيد قواها العاملة بمتطلبات الحكومة. شكلت الشركات وحدات تقيد فدرالية، ووظفت

---

<sup>2</sup> لأغراض هذا التقرير، تعني الأسواق المالية سوق نيويورك للأوراق المالية (NYSE)، وسوق الأوراق المالية

الأميركية (AMEX) ومؤشر ناسداك لأسعار الأسهم الأميركية (NASDAQ)

مستشارين من أصحاب الخبرات في نظام المتطلبات الفدرالية، وأعادت هيكلة الوحدات المنظماتية الخاصة بالعمليات التي لها صلة بالحكومة، وكانت تعمل بنشاط مع وكالة تدقيق العقود الدفاعية لجعل أنظمتها تتماشى مع متطلبات الحكومة.

في جميع الشركات الخمس، كان المسؤول عن التقيد بسياسة الحكومة بمستوى عضو في مجلس الإدارة، أو نائباً للرئيس أو يعمل في مكتب المستشار العام داخل الشركة. هذه المناصب وفرت السلطة المناسبة لفرض تطبيق المسؤوليات المناطة بالمسؤول عن التقيد بسياسة الحكومة دون التأثير بنفوذ كبار موظفي الشركة أو عدم التجاوب من قبل الموظفين.

في إحدى الشركات، تمت الاستعانة بشركة استشارات للمساعدة في تطوير وصقل سياسات وإجراءات، وعمليات لتأمين التقيد بالمتطلبات الفدرالية ذات الصلة الوثيقة بالموضوع. ووضعت شركة أخرى سياسات إضافية للتعامل مع القوانين والنظم التي تحكم الأعمال والتعاقد مع الحكومة الأميركية.

وأعادت إحدى الشركات التي لديها وحدة أعمال كبرى مع الحكومة، هيكلة قسم المشتريات لديها لتأمين قدرة شرائية أكثر متانة عن طريق إضافة قسم للتقيد بسياسة الحكومة مع خمسة مواقع عبر الشرق الأوسط، بما في ذلك مكتب في بغداد. وأضافت الشركة، بالتحديد، موظفين إضافيين لإدارة المشتريات، وأقامت أكاديمية للمشتريات، ووظفت مسؤولين كبار للمشتريات لديهم تجارب واسعة في مجال المشتريات الفدرالية، وأمنت تدريباً في مكان العمل على المشتريات لموظفيها المنتشرين في العراق. علاوة على ذلك، كان قسم المشتريات وقسم التقيد بمتطلبات الحكومة في تلك الشركة يعملان على حل نواحي التعارض القديمة التي حددتها وكالة مراقبة العقود الدفاعية. وطوّرت شركة أخرى مقررّاً تدريبياً لمدة يومين على العقود الحكومية لتعريف موظفيها بالعقود الحكومية.

وشكّل العديد من الشركات مجموعات تقيد لتأمين إجراءات إشراف داخلي إضافية على جهود الشركة. مثلاً، خلال شهر آذار / مارس ٢٠٠٤، شكلت إحدى الشركات مجموعة تقيد لتأمين الإشراف الداخلي على عقودها الخاصة بإعادة إعمار العراق. قامت مجموعة التقيد هذه، من جملة أشياء أخرى، بمراجعات تسبق عرض فواتير الشركة على الحكومة الأميركية للتأكد من أن الفواتير المقدمة مدعومة بالمستندات الداعمة الكافية وأنها تتلاءم مع المتطلبات والقوانين التنظيمية التعاقدية المحددة. لغاية حزيران / يونيو ٢٠٠٤، كانت الشركة قد استأجرت خمسة أشخاص لوحدة التقيد كان ثلاثة منهم مدققين سابقين في وكالة تدقيق العقود الدفاعية. علاوة



على هؤلاء الأعضاء الخمسة، كانت الشركة بصدد توظيف عضو اضافي لمجموعة التدقيق لنشره في العراق.

**وكالة تدقيق العقود الدفاعية.** أقامت وكالة تدقيق العقود الدفاعية عشرة مكاتب محاسبة وتدقيق في إدارة الرقابة الداخلية لتقييم الرقابة الداخلية لدى المقاول ولتقييم المخاطر المتصلة بها لدى كبار المقاولين. تشمل عمليات تدقيق الرقابة الداخلية لوكالة تدقيق العقود الدفاعية "بيئة الرقابة، ورقابة المحاسبة الإجمالية" التي هي جزء من نظام الإدارة المؤسسية. فوفقاً لمذكرة وجهتها وكالة تدقيق العقود الدفاعية إلى سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام، بعنوان "مسودة تقرير تدقيق، نظام الإدارة المؤسسية للمقاولين الذين يقومون بجهود إعادة إعمار العراق"، بتاريخ ١٦ تموز / يوليو ٢٠٠٤، كانت تدقيقات بيئة الرقابة ورقابة المحاسبة الإجمالية التابعة لوكالة مراقبة العقود الدفاعية بصدد القيام بعملها لدى أغلبية المقاولين الذين زارهم المفتش العام لدى سلطة الائتلاف المؤقتة. ولاحظت الوكالة (DCAA) أن تدقيقاتها ربما تحدد نواحي قصور في الرقابة الداخلية التي لها علاقة ببرامج نظام الإدارة المؤسسية الذاتية للمقاولين والتي لم تعكسها مسودة تقرير سلطة الائتلاف المؤقتة - المفتش العام.

لاحظت وكالة تدقيق العقود الدفاعية في أحد تقارير التدقيق أن بعض نواحي متطلبات القوانين التنظيمية الفدرالية للاستثمارات الدفاعية (DFARS) بالنسبة لمعايير السلوك لم تتم معالجتها في سياسة إحدى الشركات (إحدى الشركات التي يشملها تدقيقنا). أعلنت الشركة أنها سوف تقيم توصيات وكالة تدقيق العقود الدفاعية (DCAA) لدمجها في سياسات وإجراءات الشركة المحدثة. وأقامت هذه الشركة، لأجل معالجة هاجس الوكالة، برنامج تدريب رسمي على الأخلاق لموظفيها إضافة إلى مستندات المتطلبات الأخلاقية التي تقدمها الشركة إلى موظفيها. وأقرت الوكالة بأن الشركة تتخذ إجراءات جريئة لحل تلك القضايا. ولاحظنا نفس الإجراءات من جانب تلك الشركة الخاصة.

لاحظنا، على العموم، أن الشركات التي زرناها كانت تعمل عن كثب مع وكالة تدقيق العقود الدفاعية للتأكد من أن عمليات وأنظمة الإدارة تتلاءم مع المعايير الفدرالية ومعايير الوكالة القابلة للتطبيق. مثلاً، استخدمت إحدى الشركات التي زرناها الموظفين الذين لديهم تجارب في المشتريات الحكومية للحظ خطة عمل تصحيحية لمعالجة نواحي القصور التي حددتها وكالة تدقيق العقود الدفاعية. في رأينا أن برامج نظام الإدارة المؤسسية التي راجعناها، كذلك البرامج التي هي على صلة وثيقة بجهود إعادة إعمار العراق، كانت كافية.

## الإجراءات التي اتخذها المقاولون بالنسبة للجهود في العراق

ان مطلب نظام الإدارة المؤسسية الذاتية الفعالة بالنسبة للشركات العاملة في العراق تزيده، في الواقع، المخاطر المرتبطة بتنفيذ الأشغال وأهمية نقل ممارسات العمل الشفاف إلى الشركاء التجاريين المقيمين في العراق الذين كانت تجاربهم في هذا المضمار محدودة بعد سنوات من حكم الحزب الواحد في البلاد.

**مخاطر شركات الأعمال.** يمثل تنفيذ الأعمال في العراق تحديات لا تحصى في وجه برامج نظام الإدارة المؤسسية للشركات المنخرطة في إعادة إعمار العراق. هناك على العموم مخاطر متزايدة بالنسبة لشركات الأعمال ملازمة للعمليات التي تشارك فيها مؤسسات تجارية تتصف بنطاق واسع من الممارسات المؤسسية والمهنية والأخلاقية، ومجالات مختلطة من السلطات التعاقدية. تمثل هذه المشاكل المحتملة تحدياً لاندماج آليات نظام الإدارة المؤسسية الذاتية. في ظروف العراق الراهنة، حيث تتأثر مثل هذه التحديات أكثر بندرة الإشارة التاريخية الحديثة إلى الشفافية في عمليات شركات الأعمال، وبالحواجز اللغوية، وحجم المشاريع والتأثير البعيد للأمن على مجرى تنفيذ الأعمال، فان مخاطر نظام الإدارة المؤسسية الذاتية تتضاعف أكثر.

جميع المقاولين الخمسة كانوا بصدد تطوير وتطبيق إجراءات إدارية مؤسسية متنوعة قابلة للتطبيق على جهودهم في إعادة إعمار العراق. أقام المقاولون بالتحديد، وحدات تقيد بالمتطلبات، ووظفوا مسؤولي شركات إضافيين للمساعدة في عملية الإشراف، ومدققين خارجيين لمراجعة الأشغال في العراق، وقدموا بيانات حديثة يومية أو أسبوعية حول الجهود في العراق، وأعادوا النظر في وظائفهم التدقيقية الداخلية، وكانوا يستخدمون تجاربهم السابقة في العراق أو الشرق الأوسط لتحديد ما هي المستندات الأساسية التي لها علاقة بنظام الإدارة المؤسسية التي يجب ترجمتها إلى العربية للمقاولين الثانويين العراقيين.

**انخراط الموظفين المؤسسيين.** حظيت جهود إعادة إعمار العراق على اهتمام كبار المسؤولين المؤسسيين. ففي بعض الحالات، كان كبار المسؤولين المؤسسيين يطلعون يومياً على جهود إعادة إعمار العراق. مثلاً، وفقاً لرئيس ومدير التشغيل في إحدى الشركات، كان يزود هو ومدير التشغيل يومياً بتقارير حديثة من قبل جميع وحدات شركات الأعمال التي تقوم بالجهود في العراق. علاوة على ذلك، ناقش المسؤولون المؤسسيون للشركة جهود إعادة إعمار العراق وأخبار الحوادث الجارية المتعلقة بقضايا نظام الإدارة المؤسسية المتعلقة

بالعراق. وناقش كبار مسؤولي تلك الشركة، استعداداً لمنح العقود، تشكيل مجموعة تقيّد بالمتطلبات للقيام بوظائف الإشراف الداخلي بالنسبة للجهود المستقبلية في العراق.

لأجل تحسين مستوى الإشراف على جهودها في العراق، وظفت شركات عدة أفراداً لديهم تجارب واسعة بخصوص العقود الحكومية. مثلاً، استأجرت إحدى الشركات مسؤولين مؤسستيين إضافيين للمساعدة في تأمين مستوى إشراف مؤسساتي على الجهود في العراق. علاوة على ذلك، استخدم المسؤولون المؤسستيون وموظفو الإدارة معلومات ظرفية مثل تقارير الحكومة، ومعلومات الصناعة، وتقارير الوسائل الإعلامية، والمقالات الصحفية لتحديد القضايا المتعلقة بالإدارة المؤسستية التي تحصل في العراق. وذكر مسؤولو الشركات أنهم استخدموا التقارير والمعلومات لتقييم قضايا نظام الإدارة المؤسستية بالمقارنة مع أداء الشركة الخاص.

**الإشراف على التدقيق.** كانت عدة شركات تزيد قدراتها التدقيقية الداخلية والخارجية لتأمين إشراف إضافي على جهودها في إعادة إعمار العراق.

**التدقيق الداخلي.** كانت عدة شركات تزيد حجم دوائر التدقيق الداخلي لديها وتعيد النظر في خطط التدقيق لتشمل تدقيقات حول جهود إعادة إعمار العراق. مثلاً، وظفت إحدى الشركات مدققاً إضافياً لدائرة التدقيق الداخلي لديها بسبب الأشغال الإضافية المتوقعة. ذكر مسؤولون في دوائر التدقيق الداخلي في الشركات الخمس أنهم كانوا بصدد إدخال إشراف داخلي على جهودهم في العراق، وقامت دائرتا التدقيق الداخلي في شركتين بنشر موظفين في العراق والكويت لمراجعة عمليات شركتهما. وخططت شركات أخرى لنشر مدقيقيها الداخليين في العراق في نيسان / إبريل ٢٠٠٤، لكن الرحلة تأجلت لغاية آب / أغسطس ٢٠٠٤، بسبب الهواجس الأمنية.

**التدقيق الخارجي.** يؤمن إشراف المدقق الخارجي مقياساً للتدقيق المستقل بشأن أداء الشركات. مثلاً، استأجرت إحدى الشركات مدققين خارجيين لزيادة قدرات التدقيق الداخلي المحلية. في مثال آخر، كلّفت إحدى الشركات شركة كبرى للمحاسبة والتدقيق لتقديم إشراف تدقيقي إضافي، وبحلول حزيران / يونيو ٢٠٠٤، كان المدققون الخارجيون يقومون بتحليل المخاطر بالنسبة لجهود الشركة في إعادة إعمار العراق. كان الهدف من تحليل المخاطر تشكيل الأساس لإجراءات تدقيق وإشراف مُعيّنة إضافية كانت ثمة حاجة إلى اتخاذها.

**الدليل التوجيهي للعراق.** طوّرت إحدى الشركات دليلاً توجيهياً للموظفين العاملين في العراق مُفصل على القياس لمساعدة موظفيها المنتشرين أو العاملين في العراق. يعالج الدليل التوجيهي مسؤوليات وواجبات موظفيها الأخلاقية ويقدم معلومات أخرى على صلة وثيقة بالموضوع اعتبرت الشركة ضرورية لانتشار موظفيها. يعلن الدليل بالتحديد:

"وصفت مقالات صحيفة صدرت مؤخراً المشاكل مع الفواتير والهفوات الأخلاقية في العقود العراقية... [المقال] يدير جميع أعماله بموجب قانون آداب المهنة مما يبين بوضوح أن جميع الموظفين، وموظفي الوكالة والعلماء يجب أن يتقيدوا بجميع القوانين الملزمة، ويجب أن يقدموا المعلومات بدقة واستقامة. وهناك واجبات أخرى... لتجنب تضارب المصالح ولعدم إعطاء أو قبول هدايا خلال سير العمل. من الواضح أن كل رشوة وبرطيل محظرة بصرامة وقد تعتبر بمثابة جرائم. [المقال] لن يتسامح أبداً إزاء الانتهاكات القانونية أو الأخلاقية من أي نوع كانت... فليس من المفيد أبداً تعريض وظيفتكم وسمعتكم وسمعة المقال للخطر أياً تكن الظروف. عليكم أن تقرأوا (أو تعيدوا قراءة) قانون آداب المهنة خلال الأيام الأربعة عشرة القادمة".

**التدريب.** طورت جميع الشركات الخمس مقررات تدريب وتوجيه لعرضها على الموظفين قبيل انتشارهم في العراق. غير أن شركة واحدة كانت عاجزة عن التأكيد أنها أمنت لجميع موظفيها الذين في طور الانتشار تدريباً حول التقيد بالمتطلبات خلال عملية التعبئة الأصلية. نشرت الشركة أستاذ تدريب في العراق في أيار / مايو ٢٠٠٤ بغية القيام بالتدريب على التقيد بالمتطلبات لأجل حل الوضع. علاوة على ذلك، أعدت الشركة شريط فيديو لمدة ثماني ساعات حول التدريب على التقيد بالمتطلبات، ومجموعات من المواد للقراءة لتوزيعها على موظفيها في العراق.

وطوّرت شركة أخرى برنامج توجيه جديد للموظفين الجدد يدوم خمسة أيام لعملياتها في العراق. يتضمن هذا البرنامج التوعية حول الأخلاقيات واستعمال خط الاتصال المباشر، وعرض بيانات موجزة للموارد البشرية، والتسجيل الملائم في الجداول الزمنية مُستخدمة بيئة العمل العراقية الواقعية، والتدريب على إعداد تقارير النفقات. وأمنت الشركة أيضاً عرض بيانات موجزة عن العمليات في العراق على يد موظفي الشركة الذين لديهم تجارب عمل في العراق.

**التوظيف.** وضعت عدة شركات برامج توظيف جديدة مُعَيَّنة لجهودها في العراق، وتضمنت برامج ثلاث شركات التحقيقات الجنائية وفحص المخدرات بالنسبة للموظفين الجدد. وأجرت إحدى الشركات الثلاث غربة نفسية للموظفين الجدد.

**الترجمة.** كانت عدة شركات قد أعدت أو كانت بصدد اعداد خدمات ترجمة لموظفيها وكذلك ترجمة سياسات نظام الإدارة المؤسسية الرئيسية وقانون السلوك لنقلها إلى المقاولين الثانويين العراقيين. مثلاً، أمّنت إحدى الشركات مترجماً للإجتماعات التي تسبق المناقصات ولزيارات موقع العمل. كان بإمكان المقاولين الثانويين الذين لا يألّفون عملية العقود الطلب والحصول واحداً بواحد على المساعدة بالنسبة للأشغال المطلوبة، ومتطلبات اعداد الفواتير، وشروط الدفع وشروط العقود الأخرى. علاوة على ذلك، قدّمت الشركة الموظفين التقنيين وموظفي المشتريات ومترجم، إذا اقتضت الضرورة، خلال فترة تنفيذ المشروع. وكانت الشركة بصدد ترجمة عقودها إلى اللغة العربية كما وبصدد غربة العقود لمماشاتها مع الشريعة.<sup>3</sup>

كانت شركة أخرى تقيم المستندات المتعلقة بنظام الإدارة المؤسسية لترجمتها إلى العربية لمقاوليها الثانويين من الشركات العراقية. وخطّطت الشركة لترجمة مستندات نظام الإدارة المؤسسية لتوزيعها على مستويين منفصلين للقوة العاملة العراقية. فعلى مستوى، قامت الشركة بتقديم سياسة وإجراءات مُعَيَّنة بالإنكليزية وترجمت تلك المستندات إلى العربية، وعلى المستوى الآخر، كانت الشركة تقوم بإعداد صفحة أو صفحتين من العناصر الأساسية في نظام الإدارة المؤسسية التي يحتاج العامل العادي إلى معرفتها. تشمل تلك الصفحات أيضاً بياناً يدعو إلى إيجاد مدير عراقي في حال كانت هناك أسئلة تتعلق بالإجراءات المقبولة، وقانون السلوك، والأخلاق أو الأمور الحكومية الأخرى.

**دعم الإدارة.** دعم الإدارة لنظام الإدارة المؤسسية أساسي لنجاح برامج الشركة. دلّت الشركات التي راجعناها على دعم كبير لبرامج نظام الإدارة المؤسسية. كان هاجس الإدارة الرئيسي أن التصرف غير الأخلاقي أو الذي ينجم عنه مسؤولية من قبل موظفي الشركة من شأنه أن يحطّ من سمعة الشركة و/أو من قيمة المساهم. وفقاً لمسؤولي إحدى الشركات، تمّ توظيف موظفين يعملان في العراق عن الخدمة مع الشركة لأن العسكريين يعتقدون أن

---

<sup>3</sup> الشريعة هي القوانين المنزلة في الإسلام. تكمن السلطة التشريعية في الحكومة بيد الجمعية التشريعية. وعلى المشترعين أن يضعوا قوانين وقوانين تنظيمية ضمن نطاق وأبعاد القرآن الكريم وسنة الرسول (صلعم). هذه القوانين تشكل الشريعة.

الاتصالات المرسلّة أو المستلمة لم تكن مناسبة. في مثال ثانٍ، أعدت شركتان شرطة فيديو للتدريب على الأخلاق تُصور المدير التنفيذي وهو يناقش أهمية محافظة الموظفين على مستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي.

### التحديات بوجه نظام الإدارة المؤسسية

يُكيّف نظام الإدارة المؤسسية الفعّالة باستمرار مع محيطه عندما يعترف المسؤولون في الشركة بالتحديات ويطبقون الإجراءات لخفض المخاطر إلى مستوى مقبول. عندما ناقشنا التحديات التي تواجه نظام الإدارة المؤسسية الجيدة مع المسؤولين في الشركات التي زرتها، عيّن هؤلاء الرسميون عدة قضايا يعتقدون أنها بحاجة للمعالجة خلال تقدم برنامج إعادة إعمار العراق. كانوا يعتقدون أن الحكومة والشركات المنخرطة في العراق ستكون بحاجة إلى العمل سوية لمواجهة تلك التحديات بفعالية.

أعلن العديد من المسؤولين في تلك الشركات أنهم كانوا يتطلعون إلى الحكومة كي تضع إطار القيام بالأعمال في العراق. وفي حين صفق الجميع للأهداف التي وضعتها سلطة الائتلاف المؤقتة لتأمين الشفافية والانخراط على نطاق واسع للشركات العراقية وشركات الأعمال الصغرى الأميركية في برنامج إعادة إعمار العراق، كانت تعتقد أن تلك الأهداف يجب أن تتلاءم مع وقائع / حقائق العمل في بيئة عالية المخاطر، معادية وخارج البلاد. كانوا يعتقدون أيضاً أن إيصال قيمهم المؤسسية إلى المقاولين الثانويين الدوليين سوف يشكل تحدياً كبيراً.

ثم أن الرسميين في الشركات كانوا ينظرون إلى عملية أكثر ترتيباً في منح أوامر المهام الحكومية. كان مسؤولو الشركات يعتقدون بصورة ثابتة أنه عندما تُمنح أوامر المهام، سوف تطالب تلك الأوامر الشركات بأن تستجيب بسرعة وأن تنشر قوة عاملة كبيرة للقيام بالأعمال. كانوا يعتقدون أن هذه الزيادة الفورية والكبيرة في حجم جهد العمل من شأنها أن تسبب ضغطاً على تطبيق برامج نظام الإدارة المؤسسية وأن توزيعاً أكثر توازناً وتخطيطاً لأوامر المهام من شأنه أن يسمح للشركات بتطوير خطة أفضل تضمن دمج نظام الإدارة المؤسسية بصورة كافية وفعّالة في جهودهم. شملت المخاطر الأخرى التي كان يتوجسها المسؤولون في الشركات إمكانية الاستمرار في تطبيق إجراءات العقود الحكومية على ظروف غير اعتيادية في العراق، ودمج متطلبات الحكومة العراقية الجديدة، والحفاظ على الرقابة في محيط ديناميكي، وعقد العقود الثانوية مع الشركات العراقية، والحفاظ على نسبة عالية من الموظفين العراقيين لتجنب تحريض السكان المحليين.

أخيراً، كان المسؤولون في الشركات يعتقدون أن العمل في بيئة معادية تقتصر إلى أسباب الراحة الأساسية المتوفرة للبرامج المحلية تضغط أيضاً على برامج نظام الإدارة المؤسسية. نسبة الموظفين هي بالتحديد أقل من العادة، وساعات العمل أطول، والقرارات الحاسمة والإجراءات المنفذة في بعض الحالات مطلوبة ضمن إطار زمني قصير. كانوا يعتقدون أن مثل هذه البيئة السريعة الوتيرة تُوصل إلى قيام الموظفين بأشياء قد لا تتسجم مع السياسات الحكومية المقبولة.

**الخلاصة.** دلت كل واحدة من الشركات التي راجعناها على برنامج نظام إدارة مؤسسية قابل للتطبيق. اتخذت تلك الشركات إجراءات لتحديد وإزالة السلوك الذي ينجم عنه مسؤولية قانونية. صمم المسؤولون في كل واحدة من الشركات وطبقوا سياسات نظام الإدارة المؤسسية بواسطة مقاربات فريدة لتلبية حاجات شركاتهم على أحسن وجه.

تكونت أنظمة الإدارة المؤسسية بشكل غالب من الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية، وقانون آداب المهنة والتزام التقيد بالمتطلبات. نظام الإدارة المؤسسية يوفر ضمانات معقولة ولكن غير مطلقة بأن الشركة وموظفيها لن ينخرطوا في سلوك يخلق مسؤولية قانونية. غير أن على هذا النظام أن يمنع ويكتشف تلك الحالات، وأن يُكيّف نفسه لتخفيف فرص حدوثها من جديد. نظام الإدارة المؤسسية يسهل على المؤسسة إتباع النزاهة ووعي وجود الرقابة، ويطبق التزامات الإدارة بالنسبة للممارسات والسلوك الأخلاقي، ويتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

إننا نعتقد أن الرقابة الداخلية القوية أساسية للسير قُدماً في برنامج نظام الحكم المؤسسي الفعّال. ونعتقد كذلك أن التقيد بقانون ساربينز - أوكسلي ومتطلبات الكشف الواسعة المطروحة على الشركات تعزز برامج نظام الإدارة المؤسسية ، وتؤمن مراجعة وتوازن إضافيين لضمان قيام الشركات بصورة فعّالة ومؤثرة بالعقود الحكومية. علاوة على ذلك، يؤمن النظام السليم للرقابة الداخلية والأخلاق والتقيد بالمتطلبات، مستوى من الشهادة بالنسبة لاستخدام دولارات دافعي الضرائب المتوقع من قبل مُزوّدَي مصادر الأموال هذه.

تعتمد الحكومة الأميركية على برامج نظام الإدارة المؤسسية لمقاوليها كأول خط دفاع لمنع واكتشاف التزوير والهدر وإساءة الاستعمال. فدافعوا الضرائب، وشركاؤنا في التحالف والمواطنون العراقيون هم المساهمون الذين لهم مصلحة في جهود الشركات لتطبيق برامج فعّالة لنظام الإدارة المؤسسية في جهود إعادة إعمار العراق.

## الملحق أ - النطاق والمنهجية

أعدنا هذا التدقيق بين نيسان / إبريل وتموز / يوليو ٢٠٠٤ وفقاً لمعايير التدقيق الحكومية المقبولة.

إخترنا حسب تقديرنا خمسة مقاولين لمراجعتنا. كانت معايير اختيار المقاولين أجمالي مبالغ العقود الممنوحة، وقطاع مكتب إدارة البرنامج الخاص ( PMO - مكتب إدارة البرنامج التابع سلطة الائتلاف المؤقتة أعيدت تسميته مكتب المشاريع والعقود في ٢٨ حزيران / يونيو ٢٠٠٤) الذي كانت ستنفذ الأعمال لحسابه. تم اختيار المقاولين ضمن قائمة من عقود إعادة الإعمار ذات التسليم غير المحدد والكميات غير المحددة الممنوحة بالنيابة عن سلطة الائتلاف المؤقتة لتاريخ ٢٧ آذار / مارس ٢٠٠٤. كانت نيتنا تأمين تغطية العقود ذات المبالغ الكبيرة وتأمين الإشراف على أكبر عدد ممكن من القطاعات. قمنا بعملنا التدقيقي لدى المقاولين التاليين:

- فلور - أمك - أل آل سي (Fluor AMEC-LLC)، غرينفيل، ساوث كارولينا
- هالبيرتون، هيوستون، تكساس
- بارسونز كوربوريشن، باسادينا، كاليفورنيا
- بيريني كوربوريشن، بوسطن، مساتشوستس
- واشنطن انترناشيونال غروب، بواز، آيداهو

درسنا إمكانية تطبيق متطلبات المقاولين المتعلقة بالتحديد بالدفاع الواردة في القوانين التنظيمية الفدرالية للاستثمارات الدفاعية (DFARS) ومتطلبات قانون ساربينز - أوكسلي (في ما يخص نظام الإدارة المؤسسية والشفافية)؛ واختبرنا تأثير القوانين الأخرى والقوانين التنظيمية (مثل القوانين التنظيمية الفدرالية للاستثمارات - FAR)، والأنظمة كما تنطبق على آليات الإدارة الذاتية الفعالة. ودرسنا بنوع خاص متطلبات القوانين التنظيمية للاستثمارات الفدرالية والقوانين التنظيمية الفدرالية للاستثمارات الدفاعية التي لها علاقة بنظام الإدارة المؤسسية والرقابة الداخلية والتقييد بالمتطلبات خلال تنفيذ العقود.

أجرينا مقابلات مع المسؤولين المؤسسيين والمدراء في الموارد البشرية، والتقييد بالمتطلبات الحكومية، والعمليات الحكومية، والتدقيق الداخلي ووظائف المشتريات المعنيين بإدارة والإشراف على جهود الشركات في إعادة بناء العراق. عينا وراجعنا سياسات وإجراءات



المقاولين المختلفة المتعلقة بنظام الإدارة المؤسسية في ميادين مثل آداب المهنة وقانون السلوك، وكُتُبَات التقييد بالمتطلبات، وكُتُبَات سياسة الشركة، وآليات الرقابة الداخلية، وأنظمة التقييد بالمتطلبات، وسلّات معلومات الموظفين الجدد، ومستندات التدريب؛ كما والتوجيهات والاشادات المُعَيَّنة للعمليات في العراق. لقد وثّقنا السياسات والإجراءات القائمة وقارناها مع أعمال وبيانات مسؤولي ومديري المؤسسات.

علاوة على سياسات وإجراءات الشركات التي راجعناها، جمعنا المعطيات المتوفرة علناً والتي على صلة وثيقة بقضايا نظام الإدارة المؤسسية داخل الشركات الأميركية، وكذلك الأعمال التي قيل أنها أعمال غير أخلاقية / إجرامية روي أنها صدرت عن شركات تقوم بجهود إعادة إعمار العراق.

**قيود النطاق.** تضمنت المراجعة قيوداً على النطاق من شأنها أن تؤثر مادياً على النتائج.

- لم نَقَم باختبار مُفَصَّل في العراق بالنسبة لتقييد الشركات على المستوى الميداني بالسياسات والإجراءات الحكومية.
- قد تُعَيَّن التدقيقات الجارية حالياً من قِبَل تدقيقات بيئة الرقابة والمحاسبة العامة التابعة لوكالة تدقيق العقود الدفاعية، قضايا لم نكتشفها في مراجعتنا على صلة بنظام الإدارة المؤسسية والتي من شأنها أن تؤثر على جهود إعادة إعمار العراق.

**استخدام المعطيات المدخلة في الكمبيوتر.** لم نستخدم المعطيات المدخلة في الكمبيوتر لإعداد هذا التدقيق.

### تغطية تدقيق سابق

خلال السنوات الخمس الأخيرة، أصدر مكتب المحاسبة الحكومي (GAO) والمفتش العام لوزارة الدفاع تقريرين يناقشان نظام الإدارة المؤسسية. يمكن الوصول إلى تقارير مكتب المحاسبة الحكومي غير السرية على الانترنت <http://www.gao.gov>. ويمكن الوصول إلى التقارير غير السرية للمفتش العام لوزارة الدفاع على <http://www.dodig.osd.audit/reports>

## مكتب المحاسبة الحكومي

GAO-02-494SP، "يلقي الأعضاء على منتدى نظام الإدارة المؤسسية والشفافية والمحاسبة الذي نظمه مكتب المحاسبة الحكومي" في ٥ آذار / مارس ٢٠٠٢.

## مفتش عام وزارة الدفاع

تقرير المفتش العام لوزارة الدفاع رقم 6-00-6-2000، "تقرير تقييم برامج المقاولين بالنسبة لنظام الإدارة المؤسسية الذاتية"، ٢٥ نيسان / إبريل ٢٠٠٠.

## الملحق ب - لمحة عامة عن المقاول

المواد التالية تعطي موجزاً عن كل مقاول تمّ اختياره حسب تقديرنا لمراجعتنا، بما في ذلك التجارب السابقة مع وزارة الدفاع ومع الوكالات الفدرالية الأخرى.

**فلور - أمك أل سي (Fluor-AMEC LLC).** هي شركة ائتلاف بين فلور كوربريشن (الولايات المتحدة) وأمك بي أل سي (المملكة المتحدة). تقدم فلور كوربريشن الخدمات على نطاق عالمي في ميادين الإعمار والهندسة والصيانة والعمليات والمشتريات وإدارة المشاريع. وتقدم أمك التصميم والهندسة، ودعم الصيانة، وتسليم المشاريع إلى الزبائن في القطاعات الصناعية والبنوية، وقطاعات النفط والغاز والنقل. تعمل أمك على المستويات المحلية والقومية والدولية وتوظف ٤٥,٠٠٠ شخص في حوالي ٤٠ بلداً حول العالم. من بين الـ ١٨,٤ مليار دولار المُخصّصة لجهود إعادة إعمار العراق، مُنحت فلور - أمك أل سي عقوداً لمشاريع إعادة إعمار العراق كالاتي:

كهرباء	٥٠٠ مليون دولار
أشغال عامة ومياه (الشمال)	٦٠٠ مليون دولار
أشغال عامة ومياه (الجنوب)	٥٠٠ مليون دولار
المجموع	١,٦٠٠ بليون دولار

**هاليبيرتون.** هاليبيرتون التي تأسست سنة ١٩١٩ هي إحدى أكبر مزودي المنتجات والخدمات لصناعات النفط والغاز. تضيف الشركة قيمة زائدة عبر كامل الدورة الحياتية لخزانات النفط والغاز. أنها تقدم وتدمج المنتجات والخدمات؛ بدءاً بالتقيب والتطوير، مروراً بالإنتاج والعمليات والصيانة، والتحويل والتكرير، وصولاً إلى البنية التحتية والإخلاء. توظف هاليبيرتون أكثر من ١٠٠,٠٠٠ شخص في أكثر من ١٢٠ بلداً يعملون في خمس مجموعات عاملة كبرى. مجموعة الهندسة والإعمار المعروفة بكيلوغ، براون وروت تخدم صناعة الطاقة عن طريق تصميم وبناء معامل الغاز الطبيعي المُسيّل، ومرافق الإنتاج والأنابيب، ومعامل التكرير والمعالجة، على اليابسة وفي البحر. تلبي شركات أعمال كيلوغ براون وروت غير المتعلقة بالطاقة الحاجات الهندسية والمدنية للحكومات وللبنى التحتية للزبائن. وتقوم كيلوغ براون وروت أيضاً بالعمليات والصيانة لعدد منوع وعريض من المرافق. من

أصل الـ ١٨,٤ مليار دولار التي خصصت لجهود إعادة إعمار العراق، منحت هاليبيرتون عقوداً لمشاريع إعادة إعمار العراق كالاتي:

النفط (الجنوب) ٤١٢ مليون دولار

منحت هاليبيرتون، قبل عقود سلطة الائتلاف المؤقتة، عقوداً تتعلق ببرنامج الدعم اللوجستي المدني وبتزميم صناعة النفط العراقي.

بارسونز كوربريشن. تأسست شركة بارسونز كوربريشن سنة ١٩٤٤ ولديها حالياً أكثر من ٩٠٠٠ موظف - مالك منخرطون في تنفيذ أكثر من ٥٠٠٠ مشروع في ٤٦ ولاية أميركية و ٣٧ بلداً أجنبياً. القسم الدولي في مجموعة بارسونز للبنى التحتية والتكنولوجيا مسؤول عن جهود إعادة إعمار العراق. من أصل الـ ١٨,٤ مليار دولار المُخصّصة لجهود إعادة إعمار العراق، منحت بارسونز كوربريشن، بما في ذلك شركائها في شركة الائتلاف، عقوداً لمشاريع إعادة إعمار العراق كالاتي:

البناء والتعليم والصحة ٥٠٠ مليون دولار

الأمن والعدالة ٩٠٠ مليون دولار

الأمن والعدالة (القواعد العسكرية العراقية) ٣١ مليون دولار

النفط (الشمال) ٤١٥ مليون دولار

قطاع الأشغال العامة والمياه التابع لمكتب

إدارة البرنامج ٥٥ مليون دولار

المجموع ١,٩٠١ بليون دولار

منحت بارسونز كوربريشن، قبل عقود سلطة الائتلاف المؤقتة، عقود مشاريع ذخائر العدو التي تم الاستيلاء عليها، وعقود إعادة إعمار قاعدة تادجي العسكرية. سبق لبارسونز أن قامت بجهود إعمار في العراق من الخمسينات إلى منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مشاريع تتعلق بالنفط والنقل والمياه.

بيريني كوربريشن. تأسست بيريني كوربريشن سنة ١٨٩٤ وهي تحتل المرتبة الرابعة بين مقاولي الطاقة العشرة الأوائل الذين يقومون بالعمليات والصيانة. يعكس هذا الترتيب حجم عمليات مجموعة الطاقة التابعة لبيريني كوربريشن وعلاقة الشركة المستمرة مع شركة

إكسيلون نوكلير لتقديم الخدمات الداعمة للعمليات والصيانة في ١٠ محطات لتوليد الطاقة، مكونة من ١٧ وحدة عاملة في الولايات المتحدة. من أصل الـ ١٨,٤ مليار دولار المُخصّصة لجهود إعادة إعمار العراق، منحت بيريني كوربريشن عقوداً لمشاريع إعادة إعمار العراق كالاتي:

#### الكهرباء (النقل والتوزيع - الجنوب) ٥٠٠ مليون دولار

منحت بيريني كوربريشن، قبل عقود سلطة الائتلاف المؤقتة، عقد ترميم قطاع الكهرباء العراقي بموجب عقد مع القيادة المركزية الأميركية. بيريني هي المقاول الرئيسي لمشروع المسار السريع لتصميم وبناء مركز برامج ما وراء الأطلسي بالقرب من كابول، أفغانستان، التابع لفرق الهندسة في الجيش الأميركي. باشرت بيريني في بناء معسكر لتدريب ٦٠٠٠ شخص للفرقة الأولى في الجيش القومي الأفغاني. يشمل نطاق العمل تطوير الموقع والبنية التحتية بما في ذلك توزيع الطاقة الكهربائية، والتخزين والتوزيع، ومعالجة مياه الصرف، وامتداد المياه. تنفذ بيريني أيضاً أشغال لرفع مستوى نوعية السفارات لحساب وزارة الخارجية.

واشنطن غروب إنترناشيونال. تأسست شركة واشنطن للإعمار سنة ١٩٦٤ وهي دمج لـ ١٦ شركة لكل واحدة منها اختصاص مختلف. لدى واشنطن غروب إنترناشيونال أكثر من ٢٦,٠٠٠ موظف يعملون في ٣٠ بلداً حول العالم، وتركز على الإعمار والهندسة والحلول الإدارية. للشركة حالياً ست وحدات أعمال تشمل الدفاع، والطاقة والبيئة، الصناعة والمعالجة، البنية التحتية، التنقيب عن المعادن والطاقة.

تعاقبت واشنطن غروب إنترناشيونال مع سلطة الائتلاف المؤقتة لبناء وإصلاح البنى التحتية للكهرباء والمياه وغيرها. من أصل الـ ١٨,٤ مليار دولار المُخصّصة لجهود إعادة إعمار العراق، منحت واشنطن غروب إنترناشيونال عقوداً لمشاريع إعادة إعمار العراق كالاتي:

الكهرباء (النقل والتوزيع - الشمال)	٥٠٠ مليون دولار
الأشغال العامة والمياه	٦٠٠ مليون دولار
المجموع	١,١٠٠ بليون دولار

علاوة على عقود سلطة الائتلاف المؤقتة، تدعم واشنطن غروب انترناشيونال القيادة المركزية الأميركية وفرق الهندسة في الجيش الأميركي في أفغانستان في بناء عدد من المرافق الإدارية - بما في ذلك قاعدة جديدة لدعم القوات المسلحة في هذا البلد، تقع إلى الجنوب من كابول بأفغانستان.

## الملحق ج - قانون ساربينز - أوكسلي لسنة ٢٠٠١ -

### نظرة عامة ومتطلبات اسواق الأوراق المالية

أُلحقت الأحداث الأخيرة التي حصلت فيها أعمال سيئة من قِبَل مديرين تنفيذيين لبعض المؤسسات ومدققين مستقلين الأضرار بثقة المستثمرين في الأسواق المالية. أُلقت هذه الأحداث الأضواء على الحاجة إلى لجان تدقيق قوية، وكفاءة وبقظة ذات سلطات فعلية، ورداً على التهديد الذي تعرضت له الأسواق المالية الداخلية من قِبَل تلك الأحداث، سنّ الكونغرس في ٣٠ تموز / يوليو ٢٠٠٢، ووقعه الرئيس ليصبح قانوناً، قانون ساربينز - أوكسلي لسنة ٢٠٠٢. قانون ساربينز - أوكسلي لسنة ٢٠٠٢ (قانون ساربينز - أوكسلي) مُصنف تحت الرقم 15 U.S.C. 7201.

**لجان التدقيق: متطلبات الوظائف والدور التي يجب القيام بها عبر المعايير المدرجة في الجداول.** يُوجّه قانون ساربينز - أوكسلي، في قسميه 204 و 301 بورصة نيويورك (NYSE) وسوق الأوراق المالية الأميركية (AMEX) ومؤشر ناسداك لأسعار الأسهم الأميركية (NASDAQ) لإصدار بعض المعايير المدرجة في الجداول التي تفرض المتطلبات التالية على وظائف ودور لجان التدقيق:

- **الاستقلالية.** يطالب قانون ساربينز / أوكسلي، القسم 301، بوجوب تشكيل لجان التدقيق بالكامل من مديرين مستقلين. على عضو لجنة التدقيق لكي يكون "مستقلاً" بموجب قانون ساربينز / أوكسلي، أن لا يقبل أي تعويض استشاري أو أي علاوة تعويضية أخرى من الشركة إلا بصفته / بصفته عضو في مجلس الإدارة أو في لجنة لمجلس الإدارة.
- **سلطة تكليف المستشارين.** يطالب قانون ساربينز / أوكسلي، القسم 301، بوجوب أن يكون للجان التدقيق السلطة وأي تمويل تراه مناسباً لتكليف شركة تدقيق خارجية، أو مستشار مستقل، ومستشارين آخرين حسبما تراه ضرورياً للقيام بواجباتها.
- **إجراءات شكاوى الموظفين.** يطالب قانون ساربينز / أوكسلي، القسم 301، بوجوب أن تضع لجان التدقيق الإجراءات لإستقبال والإحتفاظ ومعالجة الشكاوى المتعلقة

بالمحاسبة، ومراقبة المحاسبة الداخلية أو أمور المحاسبة، ولتقديم شكاوى الموظفين السرية بخصوص هواجسهم المتعلقة بالمحاسبة المشكوك فيها وأمور التدقيق.

- **تقارير المدقق إلى لجان التدقيق.** يطالب قانون ساربينز / أوكسلي، القسم ٢٠٤، شركات التدقيق العامة المسجلة، بتقديم تقارير في الوقت المناسب إلى لجان التدقيق عن:

- جميع سياسات وممارسات المحاسبة الحرجة التي ستستخدم؛
- جميع المعالجات البديلة للمعلومات المالية ضمن مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً التي تمت مناقشتها مع الإدارة، وتشعبات استخدام تلك البدائل، والمعالجة المفضلة لدى شركة المحاسبة؛ و
- مواد الاتصالات المكتوبة الأخرى بين شركة المحاسبة والإدارة مثل أي كتاب من الإدارة أو جدول فوارق غير مُصحّحة.

تخضع جميع الشركات التي لديها أوراق مالية مسجلة مُطابقة لقانون الأوراق المالية لسنة ١٩٣٣ و/أو قانون البورصة لسنة ١٩٣٤ لقانون ساربينز / أوكسلي، لكن، علاوة على معايير نظام الإدارة المؤسسية (الإدارة) في قانون ساربينز / أوكسلي، الواردة أعلاه، على كل واحدة من البورصات (لغرض هذه المذكرة، تعني "البورصات" بورصة نيويورك، وسوق الأوراق المالية الأميركية ومؤشر ناسداك لأسعار الأسهم الأميركية (NASDAQ)، أن تطالب كل مُصدر للأوراق المالية موجود على الجداول بتلبية معايير نظام إدارة مؤسسية منوعة، تتعدى معظمها متطلبات قانون ساربينز / أوكسلي. قوانين كل من تلك البورصات تختلف لدرجة ما في ما يتعلق بمعايير نظام الإدارة المؤسسية هذا، وهناك استثناءات بالنسبة لبعض مصدري الأوراق المالية من المستثمرين الخاصين الأجانب ومصدري الأوراق المالية من شركات الأعمال الصغيرة. غير أنه ولأغراض هذا التقرير، تم أدناه وضع شرح موجز لمعايير نظام الإدارة المؤسسية المادية التي تتطلبها البورصات.

### **وظيفة التدقيق الداخلي**

تطالب سوق نيويورك للأوراق المالية بوجوب أن يكون لكل مُصدر للأوراق المالية وظيفة تدقيق داخلي.



## الخطوط التوجيهية لنظام الإدارة والمؤسساتية

تطالب سوق نيويورك للأوراق المالية كل مُصدر للأوراق المالية بأن يتبنى ويفصح عن الخطوط التوجيهية لنظام الإدارة المؤسساتية التي تشمل: وصول المدير إلى الإدارة، ومعايير مؤهلات المدير، ومسؤوليات المدير، وحسبما يكون ذلك ضرورياً ومناسباً، تقييم سنوي لأداء مجلس الإدارة، وتعويض المدير، وتوجيه المدير وتعليمه المتواصل، والمستشارين المستقلين، وتعاقب الإدارة.

## قانون آداب المهنة والأخلاق

تطالب البورصات كل مصدر للأوراق المالية بتبني وبالإفصاح عن قانون لآداب المهنة والأخلاق للمدراء، والمسؤولين والموظفين، وأن يكشف فوراً عن أي انتهاك للقانون الخاص بالمدراء التنفيذيين ف ملف 8-K . ويطلب مؤشر ناسداك لأسعار الأسهم الأميركية بأن يؤمن كل مصدر للأوراق المالية آلية تطبيق تضمن فرض التطبيق الفوري والمناسب للقانون، وحماية الأشخاص الذين يخبرون عن سلوك مشكوك فيه، ومعايير واضحة وموضوعية للتقيد بالمتطلبات، وعملية عادلة يتم من خلالها تحديد الانتهاكات.

## الملحق د - القوانين التنظيمية للاستمارات الدفاعية، الجزء

203.700- معايير سلوك المقاتل

السياسة 203.700

على مقاولي الحكومة التصرف بأعلى درجات النزاهة والاستقامة. على المقاولين أن تكون لديهم معايير سلوكية وأنظمة رقابة داخلية:

- (١) تتلاءم مع حجم الشركة ومدى انخراطهم في العقود الحكومية،
- (٢) تعزيز تلك المعايير،
- (٣) تسهيل الاكتشاف والكشف في الوقت المناسب عن السلوك غير الملائم المتصل بالعقود الحكومية،
- (٤) ضمان وجود الإجراءات التصحيحية وتنفيذها بسرعة.

الإجراءات 203.7001

- (أ) على نظام رقابة إدارة المقاتل أن يؤمن:
- (١) قانوناً مكتوباً لآداب المهنة والسلوك، وبرنامجاً للتدريب على الأخلاق لجميع الموظفين؛
  - (٢) مراجعات دورية لممارسات شركة الأعمال وإجراءاتها وسياساتها ورقابتها الداخلية للتقيد بمعايير السلوك وبالمتطلبات الخاصة للعقود الحكومية؛
  - (٣) آلية، مثل الخط المباشر الذي يستطيع الموظفون بواسطته الإبلاغ عن حالات مشبوهة من السلوك غير الملائم، والتعليمات التي تشجع الموظفين على تقديم مثل هذه التقارير؛
  - (٤) تدقيقات داخلية و/أو خارجية، حسب ما هو مناسب؛
  - (٥) الإجراءات التأديبية بحق السلوك غير الملائم؛
  - (٦) إبرغ المسؤولين الحكوميين، في الوقت المناسب، عن أي انتهاك مشبوه أو ممكن للقانون يتصل بعقود الحكومة أو عن أية شواذات أخرى على صلة بتلك العقود؛ و

(٧) التعاون الكامل مع أية وكالات حكومية مسؤولة أما عن التحقيق أو عن الإجراءات التصحيحية.

(ب) على المقاولين الذين يُمنحون عقوداً من وزارة الدفاع قيمتها خمسة ملايين دولار وما فوق حمل ملصقات خط وزارة الدفاع المباشر الذي يُعدّه مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع إلا إذا:

(١) كان العقد سيُنفَّذ في بلد أجنبي؛ أو

(٢) إذا كان المقاول قد وضع آلية إخبار داخلية وبرنامجاً كما هو موصوف في الفقرة (أ) من هذا القسم.

## الملحق هـ: توزيع التقرير

---

### مكتب وزير الدفاع

نائب وزير الدفاع (المراقب) / المدير المالي  
مدير المشتريات والاستثمارات الدفاعية

### وزارة الجيش

مساعد وزير الجيش، الاستثمارات واللوجستيات والتكنولوجيا  
المدقق العام، وزارة الجيش

### الهيئات الدفاعية الأخرى

المدير، وكالة تدقيق العقود الدفاعية  
المفتش العام، وزارة الدفاع  
المدير، سلطة الائتلاف المؤقتة  
المدير، مكتب إدارة البرنامج لسلطة الائتلاف المؤقتة

### الهيئات الفيدرالية غير الدفاعية

مكتب الإدارة والميزانية  
مكتب المحاسبة العامة  
وزارة الخارجية  
الوكالة الأميركية للتنمية الدولية  
المفتش العام لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية  
المفتش العام لوزارة التجارة

## لجان الكونغرس واللجان الفرعية، الرئيس وعضو الأقلية

لجنة الاستثمارات التابعة لمجلس الشيوخ

لجنة الدفاع الفرعية التابعة لمجلس الشيوخ، لجنة الاستثمارات

لجنة الخدمات المسلحة التابعة لمجلس الشيوخ

لجنة الشؤون الحكومية التابعة لمجلس الشيوخ

لجنة الشؤون الخارجية التابعة لمجلس الشيوخ

لجنة الاستثمارات النيابية

لجنة الدفاع الفرعية النيابية، لجنة الاستثمارات

لجنة الخدمات المسلحة النيابية

لجنة الإصلاح الحكومي النيابية

اللجنة الفرعية النيابية لكفاءة الحكومة والإدارة المالية، ولجنة الإصلاح الحكومي

اللجنة الفرعية النيابية للأمن القومي والتهديدات الناشئة والعلاقات الدولية، لجنة الإصلاح

الحكومي

اللجنة الفرعية النيابية للتكنولوجيا وسياسة المعلومات والعلاقات بين الوكالات الحكومية،

والإحصاء ولجنة الإصلاح الحكومي

اللجنة النيابية للعلاقات الخارجية

## أعضاء فريق التدقيق

---

أعد هذا التقرير مكتب مساعد المفتش العام للتدقيق، سلطة الائتلاف المؤقتة.

جون بيطار

براين فلين

روبرت موريل

مايكل غواليانو

جيرالد مونتويا

مايكل رورك

كريستين كاسكي

ماككنزي راين