



المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق

٢٦ تموز/يوليو ٢٠٠٥

مذكرة إلى مدير مكتب المشاريع والعقود في العراق، والقائد العام للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان

الموضوع: عرض معلومات موجز مؤقت إلى مكتب المشاريع والعقود في العراق، والى القيادة المشتركة للعقود في العراق حول التدقيق الخاص بعملية منح المكافآت.
(التقرير رقم SIGIR 05-010)

يتمثل الغرض من منح المكافأة في مكافأة المقاولين على الامتياز في أدائهم، المقاس وفقاً للمعايير الواردة والمحددة في العقود. أهمية المعايير الجيدة، بما فيها المقاييس المعرفة، تساعد مسؤولي التقييم لدى كل من المقاول والحكومة في تقييمهم لمستوى أداء المقاول. إضافة إلى ذلك، فإن هذه المنهجية الثابتة تشجع المقاولين على السعي لبلوغ الامتياز في الأداء الذي يُشكل الأساس في تحقيق غرض منح مكافأة للمقاولين.

تتقل إليكم هذه المذكرة المعلومات شرائح الصور تحمل عنوان "عرض معلومات موجز مؤقت إلى مكتب المشاريع والعقود في العراق والى القيادة المشتركة للعقود في العراق، حول التدقيق الخاص بعملية منح المكافآت، المؤرخ في ١٩ تموز/يوليو ٢٠٠٥"، والمستخدم لإعطاء معلومات موجزة إلى المسؤولين في مكتب المشاريع والعقود في العراق وفي القيادة المشتركة للعقود حول مسائل تتعلق بمنح المكافآت. ولما كان أحد أهداف المفتش العام الخاص بتقديم معلومات في الوقت المناسب كي يصبح بالإمكان اتخاذ الإجراءات السريعة عند الحاجة لإدخال تحسينات على إدارة المشاريع، فإن هذا الموجز المؤقت يُقدم لكم لكي تبادروا في الوقت المناسب إلى اتخاذ الإجراءات المتعلقة بفرص إدخال التحسينات من أجل:

- خطط منح المكافآت
- المقاييس المستخدمة لقياس أداء المقاولين
- المنهجيات المستخدمة لمكافأة المقاولين للامتياز في أدائهم
- حفظ السجلات الإجمالي المطلوب في هذه العملية

قدّم هذا العرض الموجز المؤقت خمس توصيات. فكما تمّ الاتفاق عليه خلال العرض الموجز، قدم مسؤولو الإدارة في مكتب المشاريع والعقود في العراق وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق، ملاحظات شفوية. وباختصار، وافق المسؤولون في كلا المنظمتين على توصياتنا لأجل تحسين توثيق عملية منح المكافأة. وأعلن هؤلاء المسؤولون انهم كانوا بصدد اتخاذ إجراءات إضافية لتحسين توثيق عملية منح المكافآت والملفات المتعلقة بها، وقد زدونا أيضاً بمسودة السياسة والإجراءات الجديدة لعملية منح المكافآت.

غير ان كلا من المسؤولين في مكتب المشاريع والعقود في العراق، وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق، قد صرحوا انهم سوف يقيمون أثر توصياتنا لتغيير منهجية منح المكافآت على أساس كيفية منح المكافآت حالياً للمقاولين. وقد طالبوا بمنحهم فرصة لكي يعرضوا أماناً معلومات موجزة عن نتائج تقييمهم لهذا الأثر قبل إنجاز التدقيق الخاص بالموضوع. وقد وافقنا على ذلك.

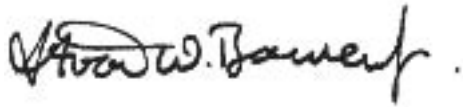
وكما أشرنا في الموجز الذي قدمناه إلى المسؤولين في مكتب العقود والمشاريع في العراق وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق، فإننا نواصل تقييمنا للمنظمات الحكومية الأميركية الأخرى التي تتضمن عقودها منح مكافأة مُمولة من صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. وسوف نقدّم تقارير حول تلك النتائج والإجراءات المتخذة من جانب تلك المنظمات في تقرير تدقيق لاحق.

أجرينا هذا التدقيق وفقاً لواجباتنا القانونية المنصوص عنها في القانون العام 106-108، كما تمّ تعديله، والذي يفرض إجراء تدقيق مستقل وموضوعي يتعلق بالبرامج والعمليات الممولة من الأموال المخصصة أو المتوفرة عن طريق صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. يفرض القانون العام 106-108، كما تمّ تعديله، بأن نؤمن القيادة المستقلة والموضوعية، كما تنسيق وتقديم التوصيات بشأن السياسات المصممة لتعزيز الاقتصاد، والفعالية، والكفاءة في إدارة هذه

البرامج والمشاريع، ومنع الهدر والاحتياال، وإساءة الاستخدام، والكشف عنها. تمت مراجعتنا لهذه القضايا وفقاً لمعايير التدقيق الحكومية المقبولة على العموم.

سوف نرسل نسخاً عن هذه المذكرة إلى وزيرة الخارجية، وإلى وزير الدفاع وإلى لجان مختارة في الكونغرس، وإلى الأطراف الأخرى المعنية. وسوف تكون هذه المذكرة متوفرة أيضاً على موقع مكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق، على الإنترنت: <http://www.sigir.mil>.

إننا نقدر حسن معاملتكم لموظفينا. للمزيد من المعلومات حول تقرير هذا الموجز المؤقت للمعلومات، الرجاء الاتصال بالسيد جيمس بي ميتشل على jim.mitchel@sigir.mil. أو على رقم الهاتف 428-1100 (703).



ستيوارت دبليو بووين، جونيور
المفتش العام



المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق

عرض معلومات موجز مؤقت

إلى

مكتب المشاريع والعقود في العراق

وإلى

القيادة المشتركة للعقود في العراق

التدقيق في عملية منح مكافآت العقود

تموز/يوليو ٢٠٠٥



الخلفية

- أيار/مايو ٢٠٠٣ - تمّ تعيين وزير الجيش كوكيل تنفيذي لدعم مكتب إعادة الإعمار والمساعدات الإنسانية.
- حزيران/يونيو ٢٠٠٣ - تمّ توسيع دور الجيش الداعم ليشمل سلطة الائتلاف المؤقتة.
- تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣ - خصّص الكونغرس ١٨,٦ مليار دولار لصندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق منها ١٨,٤ مليار دولار مُخصّصة للعراق.
- كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ - تمّ توضيح دور الجيش ليشمل دعم برنامج المشتريات والإدارة التابع لسلطة الائتلاف المؤقتة وأي كيان يخلفها.
- حزيران/يونيو ٢٠٠٤ - واصل الرئيس الدور الداعم لوزارة الدفاع عن طريق إنشاء مكتب المشاريع والعقود.
- مكتب المشاريع والعقود في العراق (PCO-I) مسؤول عن جميع النشاطات التي لها علاقة بالبرامج والمشاريع والأصول، والإعمار، والإدارة المالية لهذا الجزء من جهود إعادة الإعمار التي تقوم بها الولايات المتحدة.
- القيادة المشتركة للعقود في العراق (JCC-I) تؤمن الدعم التشغيلي للعقود لرئيس البعثة، وللقوات المتعددة الجنسيات في العراق، ولمكتب المشاريع والعقود في العراق (PCO-I).



التعريفات

- عقد الكلفة زائد المكافأة. عقد الكلفة زائد المكافأة هو نوع من عقود تسديد الكلفة مع مبلغ مُقدّر للعقد وشروط خاصة للمكافأة. الأجر الوارد في عقد الكلفة زائد المكافأة يتكوّن من:
 - مبلغ مُحدّد (الأجر الأساسي) الذي لا يتغير طبقاً للأداء. الأجر الأساسي مبلغ مُحدّد يدفع للمقاول وهو مُخصّص لتعويض المقاول بالنسبة لعوامل مثل تحمل المخاطر، والاستثمار، وطبيعة الأشغال.
 - خزان المكافآت.



التعريفات (تابع)

- يمثلّ خزان المكافآت مبلغاً إضافياً من الأموال تتوفر للمقاول تقديراً لأدائه الذي يدلّ على جهود نوعية في تنفيذ عقد إفرادي بهدف إنجاز المهام والوظائف المذكورة في العقد.
- خزان المكافآت يُمنح للامتياز في الأداء لدى قياسه حسب المعايير المُعرّف عنها والمؤسسة في العقد.
- فترة منح المكافأة تقوم على مدة العقد، كما أن معظم فترات العقود نصف سنوية وتبدأ عند منح العقد.



التعريفات (تابع)

- مجلس تقييم المكافآت (AFEB) - يُقيم إجمالي أداء المقاول ويوصي بمبلغ المكافأة إلى المسؤول الرسمي عن تحديد قيمة المكافأة.
- المسؤول الرسمي عن تحديد قيمة المكافآت (AFDO) - موظف رسمي رئيسي يُعيّنه المساعد الرئيسي لمسؤول عن العقود لمراجعة تقييم مجلس تقييم المكافآت (AFEB) ولتحديد قيمة المكافأة التي ستدفع للمقاول.
- مراقب الأداء - فرد على إطلاع يومي أو متكرر على أداء المقاول.

مختصرات إضافية



- ACA - وكالة عقود الجيش
- AFARS - ملحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأمريكي
- D-001 - العقد W914NS-04-D-001
- D-002 - العقد W914NS-04-D002
- DFARS - ملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية
- FAR - القانون الفدرالي للمشتريات (أو التوريد)



النطاق

- في حزيران/يونيو ٢٠٠٥، قمنا بمراجعة ١٨ عقداً على أساس الكلفة زائد المكافأة، كانت قد مُنحت بين كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ و آذار / مارس ٢٠٠٤، من جانب ست منظمات مختلفة مسؤولة عن المشتريات.
- كانت العقود الثمانية عشرة التي تمّت مراجعتها مكوّنة من ١١ عقد تصميم وبناء قُدّرت قيمتها بحوالي ٦,٧٥ مليار دولار تقريباً، ومن سبعة عقود لإدارة ودعم البرامج (PMAS) قُدّرت قيمتها بأكثر من ٢٠٠ مليون دولار.
- قمنا بمراجعة ملفات العقود لدى القيادة المشتركة للعقود في العراق (JCC-I).
- قمنا بمراجعة ملفات تقييم المكافآت لدى المسؤول الرسمي عن تحديد قيمة المكافأة (AFDO).



المنهجية

- راجعنا القانون الفدرالي للمشتريات (FAR) وملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية (DFARS)، وملحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأميركي (AFARS) للاسترشاد بخصوص قيمة المكافآت.
- أجرينا أبحاثاً محدودة للاسترشاد من وكالات تدقيق أخرى قامت بتدقيق قيمة المكافآت، وراجعنا تقرير وكالة تدقيق الجيش، وعنوانه "إدارة البرنامج دعماً لإعادة إعمار العراق"، الصادر في ٢٦ أيار/مايو ٢٠٠٥.
- راجعنا كتب الإرشادات الإجرائية من وكالة العقود التابعة للجيش الأميركي (ACA).
- ناقشنا إجراءات العقود وأوامر المهمات مع موظفين رئيسيين في مكتب المشاريع والعقود في العراق وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق.
- راجعنا ملفات "النسخ المطبوعة" للعقود المحفوظة لدى القيادة المشتركة للعقود في العراق.
- راجعنا ملفات العقود الإلكترونية لدى القيادة المشتركة للعقود، بما في ذلك المراسلات الإلكترونية، والمستندات "وورد" (WORD)، وأوراق العمل التفصيلية "أكسل" (EXCEL spreadsheets)، وملفات الصور (PDF) غير الموجودة في النسخ المطبوعة.
- راجعنا وثائق المسؤول الرسمي عن تحديد قيمة المكافأة (AFDO) من تقييمات مجلس تقييم المكافأة (AFEB) التي أُجريت ابتداءً من الفترتين الأولى والثانية من فترات منح المكافآت.

المعايير



- FAR 16.405-2، عقود الكلفة زائد المكافأة
- DFARS 216.405-2، عقود الكلفة زائد المكافأة
- AFARS 5116.405-2، عقود الكلفة زائد المكافأة
- ACA تعليمات المشتريات
- ACA عقود منح المكافأة
- ACA دليل إرشادات أعضاء منح المكافأة
- ACA دليل حوافز العقد

الهدف



- هدفنا المهم كان التأكد ما إذا كانت قيم المكافآت قد تمت مراجعتها بصورة كافية، وتمت الموافقة عليها بصورة صحيحة، وجرت وفقاً للمعايير القائمة.



كانت أهدافنا المَعيّنة التأكيد:

- من انه تمّ إنشاء مجلس تقييم منح المكافآت ووضع السياسات ذات الصلة واتخاذ الإجراءات المناسبة وجرى تطبيقها بصورة متماثلة في تقدير المكافآت.
 - من ان خطط منح المكافآت قد عيّنت بوضوح المعايير اللازمة لتقييم المكافآت من أجل تقدير أداء المقاول وتحديد مبلغ المكافأة.
- ما إذا كانت مؤشرات الأداء قد وضعت بصورة صحيحة.
 - ما إذا كانت متطلبات الأداء قد تمّ تعريفها بصورة صحيحة.



كانت أهدافنا المَعيّنة التأكّد: (تابع)

- من ان توصيات مجلس تقييم المكافآت كانت تدعمها تقييمات صحيحة لأداء المقاول.
- من ان تحديد قيمة المكافأة كان مُوثقاً بتفصيل كافٍ لإظهار أن النزاهة في عملية منح المكافأة قد تمت المحافظة عليه.



نتائج المراجعة

هل تمّ تشكيل مجلس تقييم المكافآت؟

نعم

هل تمّ وضع السياسات والإجراءات الكافية ذات الصلة (بالموضوع)؟

نعم

هل تمّ تطبيق السياسات والإجراءات بصورة متماثلة؟

كلا



ملخص حول عدم التماثل في تطبيق السياسات والإجراءات

- لم يكن بالإمكان تحديد مكان الوثائق الخاصة بتعيين رئيس مجلس تقييم المكافآت، وأعضاء المجلس الآخرين، ومراقبة الأداء في جميع العقود.
 - رئيس مجلس تقييم المكافآت
- في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم يكن هناك أي توثيق لتعيين رئيس للمجلس في ٩ عقود من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- في الفترة الثانية لمنح المكافآت: لم يكن هناك أي توثيق لتعيين رئيس للمجلس في ٧ عقود من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
 - أعضاء مجلس تقييم المكافآت
- في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم يكن هناك أي توثيق لتعيين رئيس للمجلس في ١٤ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- في الفترة الثانية لمنح المكافآت: لم يكن هناك أي توثيق لتعيين رئيس للمجلس في ١٢ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.



ملخص حول عدم التماثل في تطبيق السياسات والإجراءات (تابع)

- مراقبو الأداء

- في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم يكن هناك توثيق لتعيين المراقبين في ١٣ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- في الفترة الثانية لمنح المكافآت: لم يكن هناك توثيق لتعيين المراقبين في ١٢ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- لم يتم العثور إلا على أدلة محدودة تدعم إجراء تقييمات شهرية للعقود.

- تقارير المراقب الشهرية عن الأداء

- في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم تظهر أية أدلة عن إجراء رصد شهري للأداء في ١٣ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- في الفترة الثانية لمنح المكافآت: لم تظهر أية أدلة على قيام رصد شهري للأداء في ١٢ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.



ملخص حول عدم التماثل في تطبيق السياسات والإجراءات (تابع)

- الاجتماعات الشهرية لمجلس تقييم المكافآت

في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم تُظهر أي أدلة على عقد اجتماعات شهرية في ١٦ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.

- في الفترة الثانية لمنح المكافآت: لم تظهر أي أدلة على عقد اجتماعات شهرية في ١٣ عقداً من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- التقييمات الذاتية من قبل المقاولين لم تكن دائماً موجودة في الملفات.
- في الفترة الأولى لمنح المكافآت: لم تظهر أي أدلة على تقييم ذاتي للعقود في ٩ عقود من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.
- في الفترة الثانية لمنح العقود: لم تظهر أي أدلة على تقييم ذاتي للعقود في ٥ عقود من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها.



أمثلة عن عدم التقيد بالمعايير عند منح المكافآت

- العقد W914NS-04-C-007 الممنوح إلى شركة فوستر ويلر.
- كانت خطة منح المكافآت تقضي بعقد اجتماعات أداء شهرية مع تغذية معلومات استرجاعية للمقاول.
- عند نهاية فترة المنح الأولى (آذار/مارس - أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤) قرر مجلس تقييم المكافآت منح درجة مكافأة تبلغ نسبتها ١٥% وهي تساوي صفر دولار.
- استأنف المقاول درجة المكافأة التي استندت إلى عدم عقد اجتماعات أداء شهرية أو تغذية معلومات استرجاعية للأداء.
- نتيجة لذلك، منحت الحكومة الأميركية درجة قدرها ٥٠% أدت إلى منح مكافأة بقيمة ٤٣٩,١٤٥ دولاراً دُفعت من خزان المكافآت كان مجموع رصيده ٢٩١,٨٧٨ دولار.
- تعديل العقد الذي سمح بدفع هذه المكافأة تمّ توقيعه في ٥ شباط/فبراير ٢٠٠٥.



نتائج المراجعة

هل عيّنت خطط منح المكافآت بوضوح المعيار المُحدّد لتقييم المكافآت وهل حددت مؤشرات الأداء بصورة صحيحة؟

كلا

- كان معيار التقييم ذاتياً ولم يتمّ استخدام إلاّ القليل من نظم القياس. نظم القياس المعنية تشمل الفترات الزمنية المُحددة، ومعدلات الخطأ المقبول، الخ...



أمثلة عن وضع متطلبات (شروط) دون نظم قياس محددة في خطط منح المكافآت

- معيار التقيد بالجدول الزمني - تمّ استخدام عبارات، مثل "في الوقت المناسب، والدقة، واكتمال الأداء" على أنها الشرط.
- معيار رقابة الكلفة - تمّ استخدام عبارات، مثل "الحفاظ على إجراءات رقابة فعالة على الكلفة..." على أنها الشرط.
- معيار رقابة النوعية - تمّ استخدام عبارات، مثل "خفض إعادة الأشغال الى الحد الأدنى" على أنه الشرط.
- معايير التدريب - تمّ استخدام عبارات، مثل "التوظيف الفاعل والاندماج للنساء العراقيات" على أنه الشرط.



الخلاصة

- تأثير معايير التقييم المعلنة دون وضع نظم قياس محددة قابلة للتعريف قد ينتج عنه تقييمات مبالغ فيها للغاية لأداء المقاول.
- هذه الخلاصة مشابهة للنتائج التي وردت في تقرير وكالة التدقيق التابعة للجيش بعنوان: "إدارة برنامج دعم إعادة إعمار العراق"، الصادر في ٢٦ أيار/مايو ٢٠٠٥.



نتائج درجات الأداء في الفترة الثانية لتقييم العقود من الموظف المسؤول عن تحديد قيمة المكافأة

- بالنسبة للأحد عشر عقد تصميم وبناء التي تمت مراجعتها:
 - عقد واحد كان دون الدرجة المتوسطة للتصنيف المحددة بـ ٦٦,٩%
 - عقد واحد كان دون الدرجة المتوسطة للتصنيف المحددة بـ ٦٧,٣%
 - ٤ عقود كانت عند الدرجة المتوسطة للتصنيف المحددة ما بين ٨٤,٧% و ٨٦,٦%
 - ٥ عقود كانت عند الدرجة المصنفة ممتازة والمحددة ما بين ٩٣,٨% و ٩٦%
- بالنسبة لسبعة عقود برامج إدارة ودعم تمت مراجعتها:
 - عقد واحد حصل على درجة تصنيف جيد جداً قدرها ٧٨,٣%
 - ستة عقود حصلت على درجة تصنيف ممتازة بين ٩٣,٥% و ٩٨,٧%

نتائج المراجعة



- هل وفّرت خطة منح المكافآت حوافز للمقاول كي يسعى جاهداً لبذل الجهود النوعية لأجل أداء أرفع؟



التفاوتات في احتسابات المكافآت في خطط منح المكافآت الحالية

- ١٦ خطة لمنح المكافآت من أصل ١٨ خطة تتطلب مكافآت تقوم على النسبة المئوية من الدرجة المسجلة (مثلاً، ان درجة الأداء البالغة ٧٠% ينتج عنها استلام ٧٠% من خزان المكافآت، ودرجة الأداء البالغة ٨٠% تنال ٨٠% من خزان المكافآت، الخ...)•
- إثنتان من أصل ١٨ خطة لمنح المكافآت للعقدين D-001 و D-002، تتطلبان مكافآت تقوم على عدم منح أي مكافأة لدرجة أداء تقل عن ٧٠%، وتؤدي الى نيل ٤٠% من خزان المكافآت لدرجة أداء نسبتها ٨٠%، والى نيل ٨٠% من خزان المكافآت لدرجة أداء نسبتها ٩٠%.



معايير الخطط الحالية لمنح المكافأة

- طبقاً لملاحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأمريكي "AFARS 5116.405-2: "...لا يجوز ان ينال المقاولون أي مكافأة (علاوة على الأجر الأساسي) لمجرد كونهم لبّوا شروط العقد..."

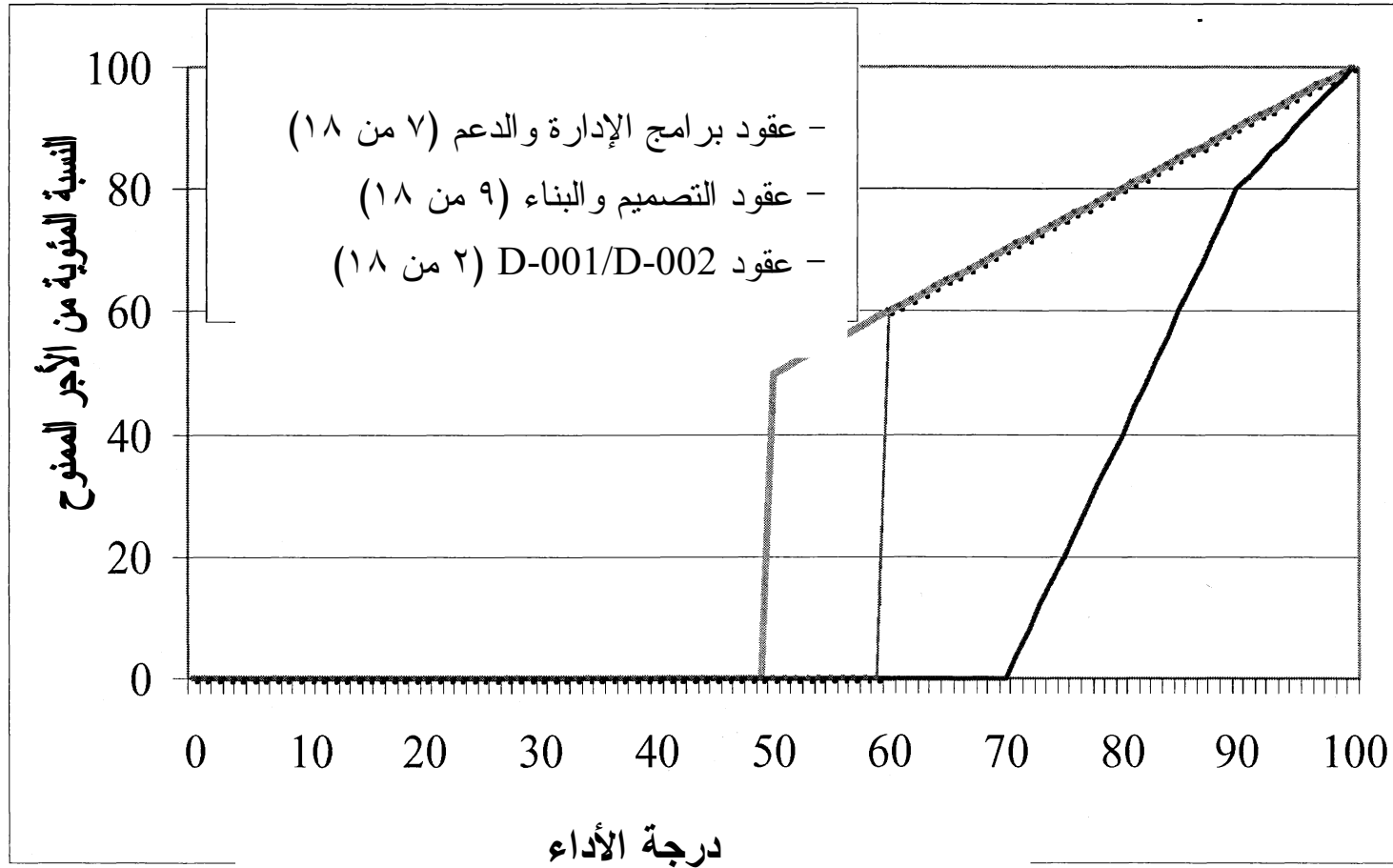


نتيجة الخطط الحالية لمنح المكافآت

- المكوّن الأساسي للمكافأة يبلغ ٣% بالنسبة لـ ١٦ عقداً من أصل ١٨ عقداً، وهو أعلى أساس يَسمح به ملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية.
- بالنسبة لسبعة عقود من أصل ١٨ عقد من عقود إدارة ودعم البرنامج، تسمح الخطط الحالية لمنح المكافآت بمنح ٦٠% الى ٧٠% علاوة على خزّان المكافآت لبعض أنواع الأداء التي تفوق المقاييس مع وجود عدة نقاط ضعف في الأداء.
- بالنسبة لتسعة عقود تصميم وبناء من أصل ١٨ عقداً، تسمح الخطط الحالية لمنح المكافآت بمنح ما بين ٥٠% و ٧٤% من خزّان المكافآت بالنسبة للنتائج المتوسطة.



النسبة المئوية التي يمكن نيلها من خزن المكافآت في الخطط الحالية لمنح المكافآت



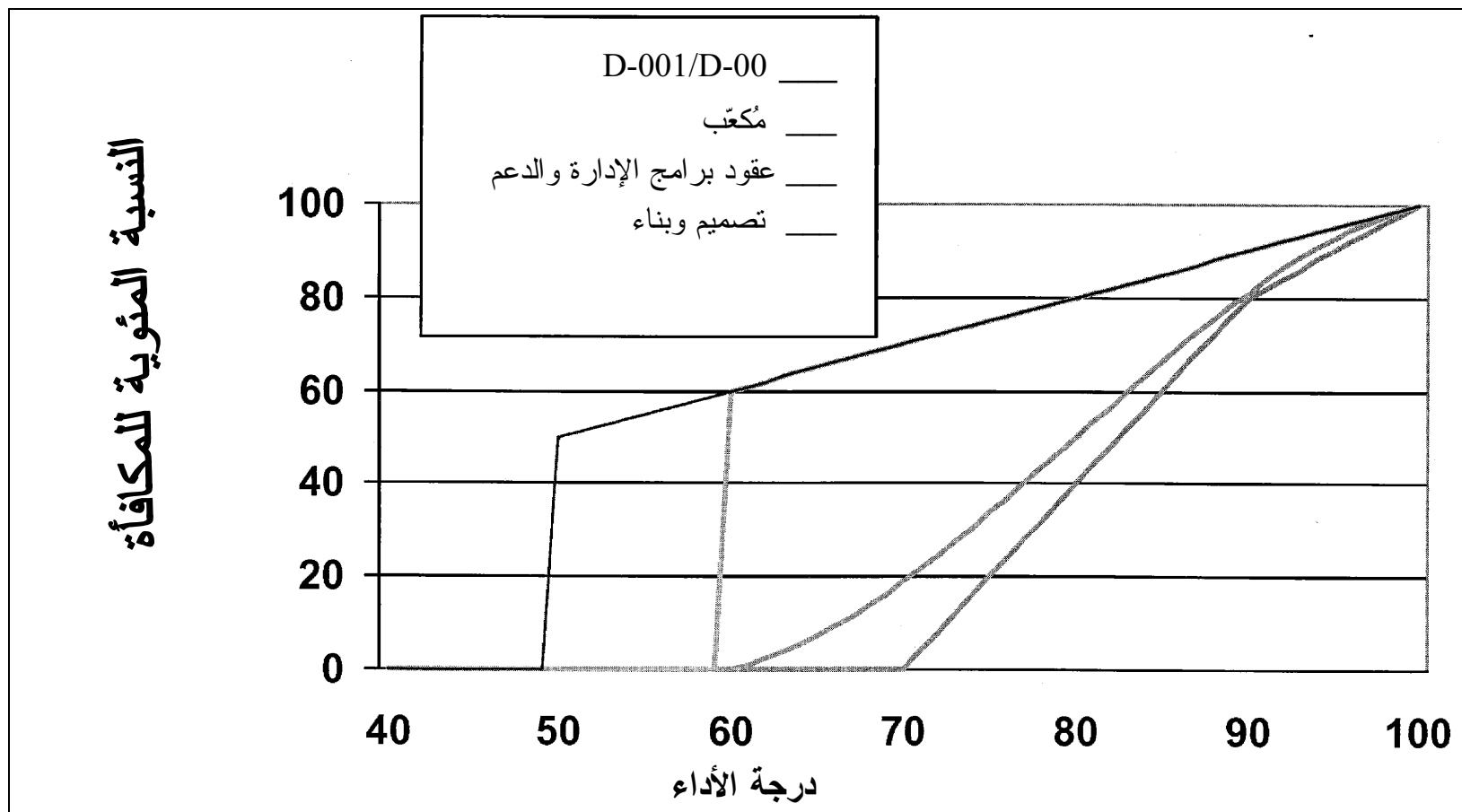


أسلوب بديل لتوزيع منح المكافآت

- دليل عقود وكالة عقود الجيش يُعرف السِّلْم المُكعَّب على انه السلم الذي يكافئ بالصورة الصحيحة الأداء الرفيع.
- يمكن تطبيق هذا السِّلْم عبر تعديل من جانب واحد للعقود القائمة.



تحليل مقارن لسلم درجات النتائج الحالي والسلم المُكعب





مقارنة قيمة منح المكافآت المستلمة باستخدام الاستراتيجية المُكعبة مقابل الأسلوب الحالي

المكافآت الحالية التي تستخدم استراتيجية المكافآت القائمة	مكافآت تستخدم الاستراتيجية المُكعبة لمنح المكافآت	
		بالنسبة للأحد عشر عقد تصميم وبناء التي تمت مراجعتها:
صفر دولار	صفر دولار	عقد واحد دون درجة المتوسط للتصنيف قدرها ٦٦,٩%
١,٦٦٦,٧٧٢	٣٠٩,٤٣٦	عقد واحد بدرجة متوسط للتصنيف قدرها ٦٧,٣%
١٣٧,٦٤٢,٢٧	٢١,٨٨٤,٥٠٤	٤ عقود فوق درجة متوسط للتصنيف من ٨٤,٧% الى ٨٦,٦%
٢٨١,٠٦٢,٢١	٠١٦,٥٣٦,٢٠	٥ عقود بدرجة ممتازة للتصنيف من ٩٣,٨% الى ٩٦%
		بالنسبة لسبعة عقود إدارة ودعم البرنامج تمت مراجعتها:
٨٦,٦٦٧	٤٩,٧٨٧	عقد واحد بدرجة جيدة جداً للتصنيف من ٧٨,٣%
٦٢٠,٤٧٩,٩	٢٣٩,٣٢٧,٩	٦ عقود بدرجة ممتازة للتصنيف من ٩٣,٥% الى ٩٨,٧%



الخلاصة

- كان كل من مكتب المشاريع والعقود في العراق (PCO-I) والقيادة المشتركة للعقود في العراق (JCC-I) مبادرين بنشاط في تطبيق الإجراءات التصحيحية. تشمل الأمثلة البارزة ما يلي:
 - تمّ وضع فهارس لملفات العقود كما تمّ تحسين نظام حفظ الملفات.
 - قامت القيادة المشتركة للعقود في العراق بتدريبات إضافية في ما يتعلق بمنح المكافآت وبالعمليات الواجب استخدامها.
 - المسؤول الرسمي عن تحديد قيمة المكافآت والقيادة المشتركة للعقود في العراق أعدّا مسودة سياسات مجلس تقييم المكافآت لتوفير الإرشادات حول مسؤوليات تقييم وإدارة المكافآت. تشمل تلك السياسات وجوب ان يكون موظف العقود عضواً في مجلس تقييم المكافآت لضمان نزاهة العقود، والتقيّد بالعقود، ووضع جميع ملفات العقود في موقع مركزي.
- فرصة رفع قدرة خزان المكافآت عن طريق تطبيق منهجية بديلة (مثلاً السّلم المُكعّب) في تحديد قيمة المكافأة. سوف يشجع ذلك المقاولين على بذل الجهود النوعية بغية إنجاز المهام والوظائف المذكورة في العقد للحصول على مكافأة الأداء الممتاز.



إستناداً الى نتائجنا المؤقتة، نوصي بأن يعمد مكتب المشاريع والعقود - العراق والقيادة المشتركة للعقود في العراق، إلى:

- توثيق التعيينات في ملفات العقود المُعدّة لرئيس مجلس تقييم المكافآت، ولأعضاء مجلس تقييم المكافآت، ولمراقبي الأداء.
- التقيد بخطط منح المكافآت لضمان:
 - القيام بالتقييمات الشهرية
 - تأمين الحصول على التقييمات الذاتية من المقاولين، عند الحاجة
 - عقد الاجتماعات مع المقاولين لمناقشة ما إذا كانت التقييمات الشهرية موثقة
- وضع جميع وثائق المكافآت في موقع مركزي



إستناداً إلى نتائجنا المؤقتة، نوصي بأن يعمد مكتب المشاريع والعقود - العراق والقيادة المشتركة للعقود في العراق، إلى: (يتبع)

- مراجعة خطط منح المكافآت لتعريف المعيار المُحدّد لتقييم المكافآت بصورة أكثر وضوحاً، بغية تقييم أداء المقاول (مثلاً، زيادة نظم القياس و/أو المعايير القابلة للقياس الكميّ لأجل التمييز بين صاحب الأداء السيئ وصاحب الأداء الممتاز).
- تعديل العقود الحالية لأجل استخدام أسلوب لتطبيق منح المكافآت يؤدي إلى توفير المزيد من الحوافز للمقاولين كي يحققوا نتائج نوعية.

أعضاء فريق التدقيق



- قام بإعداد هذا العرض مكتب مساعد المفتش العام للتدقيق، ومكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق. أعضاء الفريق الذين ساهموا فيه يضمنون:
 - جوزيف تي ماكدرموت
 - طوني آل آدمز
 - جيمس أي كاريرا
 - رونالد آل رمبولد



أسئلة - ملاحظات