

## مكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق



## عملية منح المكافأة للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق

التقرير رقم SIGIR 05-017

٢٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥



## المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق

٢٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥

مذكرة إلى اللواء القائد للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان

الموضوع: عملية منح المكافأة للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق  
(التقرير رقم SIGIR 05-017)

نقدم هذا التقرير لمعلوماتكم واستخدامكم. باشرنا تقريراً حول عملية منح المكافأة للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق في حزيران/يونيو ٢٠٠٥، كنتيجة لهواجس سبق أن لفت انتباهنا إليها من قبل موظفين في فرقة الخليج الإقليمية التابعة ل سلاح الهندسة في الجيش الأميركي في العراق. قمنا بالتدقيق وفقاً للقانون العام 108-106 الذي يطالب بإجراء تدقيقات مستقلة وموضوعية تتعلق بالبرامج والمشاريع الممولة بمبالغ مخصصة أو متوفرة لصندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. يفرض القانون 108-106، كما تم تعديله، بان نؤمن القيادة المستقلة والموضوعية وتنسيقاً وتوصيات بشأن السياسات المصممة لتعزيز التوفير، والفعالية، والكفاءة في إدارة مثل هذه البرامج والعمليات، ومنع والهدر، والاحتيايل، وإساءة الاستخدام والكشف عنها.

عند إعدادنا لهذا التقرير النهائي، أخذنا بعين الاعتبار الملاحظات التي تلقيناها من القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان حول مسودة لهذا التقرير.

اننا نقدر حسن معاملتكم للموظفين. للمزيد من المعلومات حول هذا التقرير، الرجاء الاتصال بالسيد جوزيف ت. ماكدرموت بواسطة البريد الإلكتروني [joseph.mcdermott@sigir.mil](mailto:joseph.mcdermott@sigir.mil)، أو على 428-1100 (703)، أو بالسيد جيمس كارييرا بواسطة البريد الإلكتروني على [james.carera@sigir.mil](mailto:james.carera@sigir.mil). بالنسبة لتوزيع التقرير، أنظر الملحق هـ.

ستيوارت دبليو بووين جونيور

المفتش العام

# المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق

٢٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥

التقرير رقم SIGIR 05-017

(المشروع رقم SIGIR-2005-10)

## عملية منح المكافأة

### للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق

#### ملخص تنفيذي

**مقدمة:** يناقش هذا التدقيق عملية منح المكافأة للعقود الممنوحة لمشاريع ممولة بواسطة أموال صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق.

هدف منح المكافأة في العقود هو تحفيز أداء المقاول عن طريق تقديم حوافز مالية في مجالات هامة جداً لنجاح البرنامج تكون قابلة للقياس والتقييم. عند تنفيذ مشروع ما يحتوي على ترتيبات لمنح مكافأة، يباشر ضابط العقود عملية تقديم الحوافز للمقاول لتحسين الأداء وتطالب الحكومة بتسجيل التقييم لأداء المقاول الذي سيقوم على أساسه منح المكافأة.

البند ٢ من القانون العام 106-108، "قانون المخصصات الإضافية الطارئة للدفاع عن العراق وأفغانستان وإعادة إعمارهما، ٢٠٠٤" خصص مبلغ ١٨,٤ مليار دولار لمشاريع الأمن والإغاثة وتأهيل وإعادة الإعمار في العراق الممولة بواسطة صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق (IRRF)

**الهدف.** كان الهدف الإجمالي لهذا التدقيق تحديد ما إذا كانت منح المكافأة المعطاة إلى المقاولين الذين يُنفذون مشاريع ممولة من صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق، قد تمت مراجعتها بصورة كافية، وتمت الموافقة عليها بصورة صحيحة، وكانت لها ما يبررها بما فيه الكفاية، ومنحت وفقاً للمعايير الموضوعية. وتحديدًا، سعينا إلى تحديد ما إذا:

- كان قد تم تشكيل مجلس مراجعة، وإذا تم تطبيق السياسات المناسبة والإجراءات الكافية بصورة متماثلة لأجل تقييم منح المكافآت.

- كانت خطط منح المكافآت قد عيّنت بوضوح المعايير المحددة لتقييم منح المكافأة لأجل تقييم أداء المقاول وتحديد مبلغ المكافآت.
- كانت مؤشرات الأداء موضوعة بصورة ملائمة وإذا كانت شروط الأداء معروفة بصورة صحيحة.
- كانت توصيات ومقررات مجلس مراجعة المنح مدعومة بالتقييمات المناسبة لأداء المقاول.
- كانت مقررات منح المكافآت موثقة بالتفاصيل الكافية للدلالة على أنه تم الحفاظ على نزاهة عملية منح المكافآت.

**النتائج.** راجعنا عقود الكلفة زائد المكافأة، وعددها ١٨، الممولة بأموال صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. كانت العقود وملفات العقود ذات الصلة بها متواجدة في مكتب المشاريع والعقود (PCO) وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان (JCC-I/A). كانت العقود الـ ١٨ التي تمت مراجعتها تتكوّن من ١١ عقد تصميم وبناء (DB) بمبلغ يقارب ٦,٧٥ مليارات دولار و ٧ عقود لبرامج الإدارة والدعم (PMAS) بقيمة تزيد عن ٢٠٠ مليون دولار. منحت العقود الـ ١٨ هذه عبر ست نشاطات شراء مختلفة.

كانت عقود الكلفة زائد المكافأة تشمل، بوجه عام، منح مكافأة أساسية (المجرد تلبية شروط العقد) ومنح مكافأة قائمة على الجدارة في الأداء الذي يفوق متطلبات العقد. بالنسبة لـ ١٦ عقداً من أصل ١٨ عقداً، كان مُكوّن المكافأة الأساسية ٣ بالمئة التي هي أعلى مكافأة يمنحها ملحق القوانين الفدرالية للمشتريات (FAR) التابعة لوزارة الدفاع. للحصول على منح المكافأة القائمة على الجدارة، على الإدارة تقييم وقياس أداء المقاول على أساس معايير تقييم مُعيّنة لمنح المكافأة يجب أن تكون واردة في العقد، غير أن العقود الـ ١٨ لم تكن تحتوي على المعايير المطلوبة ذات المعايير القابلة للتعريف والقياس. أن غياب هذا المكوّن يخلق احتمالات لإجراء تقييمات مُضخّمة لأداء المقاول.

أبعد من ذلك، يعلن ملحق القوانين الفدرالية لمشتريات للجيش رقم 5116.405-2 "أنه لا يحق للمقاول الحصول على منح مكافأة (فوق المنحة الأساسية) فقط لمُجرد أنه لَبّى شروط العقد". بالنسبة لتسعة عقود من أصل ١١ عقداً، سمحت خطط منح المكافأة بإعطاء ٥٠ بالمئة إضافية

٧٤ — بالمئة من مجمع منح المكافآت لقاء نتائج متوسطة. بالنسبة لعقود برامج الإدارة والدعم السبعة، سمحت خطط منح المكافآت بإعطاء من ٦٠ إلى ٧٠ بالمئة إضافية من التجمع المالي منح المكافآت لبعض الأداء المتفوق على المعايير في نفس الوقت الذي سمحت فيه باستمرار العديد من نقاط الضعف في الأداء.

علاوة على ذلك، راجعنا ملفات منح المكافأة ووجدنا أن توصيات ومقررات مجلس تقييم منح المكافآت لم تكن موثقة بالتفاصيل الكافية للدلالة على أنه تم الحفاظ على نزاهة عملية تحديد منح المكافأة. الوثائق التي راجعناها في ملفات العقود لم تكن كافية لتبرير منح المكافآت التي تمت الموافقة عليها.

في ١٩ تموز/يوليو ٢٠٠٥، قدمنا للرسميين الذين يحددون منح المكافأة في القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان، وفي مكتب المشاريع والعقود، وفي فرقة الخليج الإقليمية التابعة لسلح الهندسة في الجيش الأميركي، عرضاً موجزاً للمعلومات حول النتائج المؤقتة لتدقيقنا<sup>(١)</sup>. آنذاك، بلغنا الرسميون أنهم يطبقون إجراءات جديدة سوف تعالج العديد من الإجراءات التصحيحية التي عيَّناها. منذ عرضنا الموجز للمعلومات في ١٩ تموز/يوليو ٢٠٠٥، كانت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان ومكتب المشاريع والعقود المبادرات إلى تطبيق إجراءات تصحيحية عيَّناها خلال مراجعتنا، بما في ذلك التوصيات المؤقتة. الواقع أنه في ٢٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥، أصدرت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان سياسة مجلس منح المكافآت. تبعاً لذلك، نعتبر أن اثنتين من الحالات المذكورة في الموجز المؤقت قد صُحِّحت، لكن خلال وضع اللمسات الأخيرة على تدقيقنا، عيَّنا أحوال لا تزال بحاجة إلى المعالجة، ووضعنا التوصيات الإضافية التالية.

**التوصيات.** نوصي بأن يعمد القائد الحالي للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان:

١. إلى ضمان توثيق تعيينات أعضاء مجلس تقييم منح المكافآت، وبنوع خاص رئيس المجلس، وأعضاء المجلس (الذين يملكون والذين لا يملكون حق التصويت)، ومراقبي أداء العقود.

<sup>(١)</sup> العرض الموجز المؤقت للمعلومات إلى مكتب المشاريع والعقود - العراق وإلى القيادة المشتركة للعقود في العراق، حول التدقيق الخاص بعملية منح المكافأة، SIGIR-05-010، في ٢٦ تموز/يوليو ٢٠٠٥.

٢. إلى مواصلة مراجعة خطط منح المكافآت لكي يُعيّن بوضوح المعايير المحددة لمنح المكافآت لأجل تقييم أداء المقاول عن طريق مقاييس أوضح ومعايير قابلة أكثر للقياس تسمح بتقييمات أفضل للأداء.

٣. إلى مواصلة مراجعة وتعديل العقود الحالية لأجل استخدام أسلوب تطبيق منح المكافأة بغية تأمين حافز إضافي للمقاولين كي يحققوا نتائج أحسن نوعية.

٤. إلى ضمان أن توصيات ومقررات ضباط تحديد منح المكافآت ومجلس تقييم منح المكافآت موثقة تماماً بالنسبة لمبرراتها.

**ملاحظات الإدارة واستجابة التدقيق.** وافقت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان على أربع توصيات من أصل خمس توصيات وردت في مسودة هذا التقرير، وقُدّمت سبب لعدم موافقتها للاطلاع على ملاحظات الإدارة، أنظر الصفحة ٢٢. لقد وافقنا وعدلنا التقرير وفقاً لذلك.

## جدول المحتويات

i	ملخص تنفيذي
	مقدمة
١	الخلفية
٣	الهدف
	النتائج
٤	عملية منح المكافأة
	الملحقات
١٥	أ. النطاق والمنهجية
١٧	ب. الاختصارات
٩	ج. ملفات العقود التي تمت مراجعتها
	د. سياسة مجلس منح المكافأة في القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان المؤرخة في ٢٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥
٢٠	هـ. توزيع التقرير
٢٧	و. أعضاء فريق التدقيق
٣٠	
	ملاحظات الإدارة
٣١	القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان

### الخلفية

يناقش تقرير التدقيق هذا عملية منح المكافآت للعقود الممولة من أموال صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق (IRRF).

القانون العام 106-108، كما تم تعديله، يكلف المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق (SIGIR) إجراء تدقيق مستقل وموضوعي يتعلق بالبرامج والعمليات الممولة بواسطة الأموال المخصصة أو المتوفرة عن طريق صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. ويطلب القانون أيضاً المفتش العام بتأمين القيادة المستقلة والموضوعية، كما والتنسيق وتقديم التوصيات بشأن السياسات المصممة لتعزيز التوفير والفعالية والكفاءة في إدارة هذه البرامج والعمليات، ومنع الهدر، والاحتيال، وإساءة الاستخدام، والكشف عنها.

برنامج إعادة الإعمار. البند ٢ من القانون العام 106-108، "قانون المخصصات الإضافية للدفاع عن العراق وأفغانستان وإعادة إعمارهما، ٢٠٠٤"، خصص ١٨,٤ مليار دولار للأمن، والإنقاذ، وإعادة التأهيل، وللمشاريع إعادة الإعمار الممولة من صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق. أقامت سلطة الائتلاف المؤقتة (CPA) مكتب إدارة المشاريع (PMO) لأجل تنفيذ برنامج إعادة إعمار البنية التحتية في العراق. خلال مراحل تخطيطه الأولى لإعادة إعمار العراق، عين مكتب إدارة المشروع أكثر من ٥٠٠٠ مشروع محتمل لإعادة إعمار البنية التحتية للعراق التي يمكنه تنفيذها. عقب المراجعة الأولية تم اختيار حوالي ٢٣١١ مشروعاً سوف يمولها صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق.

مكتب المشاريع والعقود. كانت سلطة الائتلاف المؤقتة السلطة المسؤولة عن حكم العراق المؤقت ابتداءً من نيسان/إبريل ٢٠٠٣ ولغاية ٢٨ حزيران/يونيو ٢٠٠٤. لقد زال مكتب إدارة المشروع من الوجود عند إنشاء سلطة الائتلاف المؤقتة في ٢٨ حزيران/يونيو ٢٠٠٤، وتم تأسيس مكتب المشاريع والعقود (PCO) بصفته المنظمة التي تخلفه. مكتب المشاريع والعقود مسؤول عن أكثر من ١٢ مليار دولار من أموال صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق، وله سلطة الرقابة على إدارة مئات المشاريع في قطاعات الكهرباء، والمياه، والنفط، والصحة، والنقل، والتعليم، والأمن، والعدل.



**القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان.** تقدم القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان (JCC-I/A) الدعم التشغيلي للعقود إلى رئيس البعثة، وإلى مكتب المشاريع والعقود وإلى القوة المتعددة الجنسيات في العراق (MNF-I). المساعد الرئيسي للقائد الحالي، المسؤول عن العقود (JCC-IA)، هو المسؤول عن خطط منح المكافأة وعن تعيين الموظف الرسمي المسؤول عن تحديد منح المكافأة (AFDO). هذا المسؤول هو موظف رسمي رئيسي عن المشتريات يتولى مسؤولية تعيين رئيس مجلس تقييم منح المكافآت، ومراقبي الأداء.

**فرقة الخليج الإقليمية لسلح الهندسة في الجيش الأميركي.** تؤدي فرقة الخليج الإقليمية (GRD) لسلح الهندسة في الجيش الأميركي وظائف إدارة الإعمار مثل تنفيذ الإنشاءات وإنهائها؛ إدارة عمليات الإنشاء؛ إدارة الممتلكات؛ السلامة؛ ضمان النوعية؛ تحاليل البرامج الزمنية؛ إيفاد الضابط الإداري للعقود؛ والتقارير حول تقدم الإعمار إلى مكتب المشاريع والعقود. وتقدم فرقة الخليج الإقليمية أيضاً بعض خدمات إدارة الإعمار إلى القوة المتعددة الجنسيات في العراق، وإلى القيادة الانتقالية الأمنية المتعددة الجنسيات في العراق.

**القانون الفدرالي للمشتريات.** يضع الجزءان الفرعيان رقم 16.3 و 16.4 من القانون الفدرالي للمشتريات وعنوانهما "عقود إعادة الكلفة" شروطاً محدّدة لمنح المكافأة لعقود إعادة الكلفة تنصّ على: (١) مبلغ أساسي يُحدد عند بدء العقد؛ و (٢) مبلغ منحة قد يكسبه المقاول كلياً أو جزئياً من خلال الأداء ويكون كافياً لتوفير حافز للامتياز في مجالات مثل جودة النوعية، والتنفيذ ضمن المواعيد، والمهارة التقنية، والإدارة الموفرة للكلفة. مبلغ منحة المكافأة يحدّده التقييم الذي تقدره الحكومة لأداء المقاول القائم على معايير منصوص عنها في العقد. هذا التعيين ومنهجية تحديد منح المكافأة تُشكّل قرارات تظل حصريةً ضمن استنساب الحكومة.

**ملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية (DFARS).** الجزء الفرعي رقم 2-216.405 من ملحق القانون الفدرالي الدفاعي للمشتريات ينص على أن عقد الكلفة زائد المكافأة (CPAF) يكون مناسباً للعقود المستندة إلى مستوى الجهد التي تحدد بموجبها جدوى المهمة، غير أن الإنجازات الأفضل مما هو متوقع يجب أن تتم عن طريق تقييم ذاتي بدلاً من القياس الموضوعي.

**ملحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأميركي (AFARS).** الجزء الفرعي رقم 5116.4052 للقانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأميركي، وعنوانه "عقود الكلفة زائد لمكافأة" يعلن أن الهدف المقصود من عقود منح المكافأة هو تحفيز أداء المقاول في المجالات الحرجة

لتحقيق نجاح البرنامج والتي تكون قابلة للقياس والتقييم. فلدى دخوله في ترتيبات منح المكافآت، يباشر ضابط العقود عملية تقديم الحوافز للمقاول لكي يرتفع أدائه إلى مستوى أعلى، ويتطلب ذلك من الحكومة تسجيل التقييمات لأداء المقاول الذي على أساسه تُمنح المكافأة.

## الهدف

كان الهدف الإجمالي لهذا التدقيق تحديد ما إذا كانت تتم مراجعة منح المكافأة بما فيه الكفاية، وما إذا تمت الموافقة عليها بالطريقة الصحيحة، وإذا كانت مبررة بصورة كافية، وممنوحة وفقاً للمقاييس القائمة. تحديداً، سعيًا إلى تحديد ما:

- إذا كان قد شكّل مجلس مراجعة للمكافآت، وما إذا طبقت السياسات الصحيحة والإجراءات الكافية المتوافقة والمتماثلة لأجل تقييم منح المكافأة.
- إذا كانت خطط منح المكافأة قد عيّنت بوضوح معايير التقييم لتقدير أداء المقاول وتحديد مبلغ منح المكافأة.
- إذا كانت مؤشرات الأداء قد وضعت بصورة صحيحة وإذا حُدّدت متطلبات الأداء بشكل ملائم.
- إذا كانت توصيات ومقررات مجلس مراجعة المكافآت مدعومة بالتقييمات الصحيحة لأداء المقاول.
- إذا تم توثيق قرارات تحديد منح المكافآت بالتفاصيل الكافية للدلالة على الحفاظ على نزاهة عملية تحديد منح المكافآت.

لمناقشة نطاق ومنهجية التدقيق، وللحصول على ملخص للتغطية السابقة، أنظر الملحق أ. لتعريفات الاختصارات المستخدمة في هذا التقرير، أنظر الملحق ب. بالنسبة لقائمة ملفات العقود التي تمت مراجعتها، أنظر الملحق ج. بالنسبة لقائمة أعضاء فريق التدقيق، أنظر الملحق و.

## عملية منح المكافأة

### معايير إدارة عملية منح المكافأة

كانت العقود الـ ١٨ وملفات العقود المتعلقة بها التي راجعناها مُكوّنة من ١١ عقداً تصميم وبناء (DB) بقيمة ٦,٧٥ مليارات دولار، لا يجوز تخطّيها، ومن ٧ عقود إدارة ودعم البرنامج (PMAS) بقيمة تزيد عن ٢٠٠ مليون دولار. كانت العقود وملفات العقود وملخصات العقود والوثائق الداعمة لها، ولمجلس تقييم منح المكافآت (AFEB) متواجدة في مكتب المشاريع والعقود وفي القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان. تصف خطة منح المكافأة بالنسبة لكل عقد، سياسات وإجراءات تحديد منح المكافآت وتوجز واجبات ومسؤوليات الموظفين من أصحاب العلاقة بعملية منح المكافآت.

لم يكن بالإمكان تحديد مكان وجود الوثائق المطلوبة لتعيين رئيس مجلس تقييم لمنح المكافآت، كما أن توصيات وقرارات مجلس تقييم منح المكافآت لم تكن موثقة بالتفاصيل الكافية التي تظهر الحفاظ على نزاهة عملية تحديد منح المكافآت. علاوة على ذلك، لم تكن قرارات الرسميين المسؤولين عن تحديد منح المكافآت (AFDO) موثقة بالتفاصيل الكافية التي تظهر الحفاظ على نزاهة عملية تحديد منح المكافآت خلال طيلة فترة المراجعة. حصلت هذه الظروف لأن مكتب المشاريع والعقود لم يضع العمليات الإدارية المناسبة، والرقابة، والمعايير لإدارة مجلس تقييم منح المكافآت بصورة صحيحة.

لقد درسنا فترتي منح المكافآت اللتين تحكمان ١٨ عقداً أعطيت ابتداءً من كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤ وطيلة شهر تموز/يوليو ٢٠٠٥. بالنسبة لهاتين الفترتين، عثرنا على أوجه قصور في المجالات التالية بالنسبة لكل واحد من ملفات العقود التي راجعناها:

رئيس مجلس تقييم منح المكافآت:

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ٩ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق التعيين المطلوب للرئيس.
- الفترة الثانية لمنح المكافآت: ٧ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق التعيين المطلوب للرئيس.

مراقب أداء العقد:

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ١٤ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق أية تعيينات لمراقبين.
- فترة منح المكافآت الثانية: ١٢ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق أية تعيينات لمراقبين.

أعضاء مجلس تقييم المكافآت:

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ١٣ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق أية تعيينات.
- الفترة الثانية لمنح المكافآت: ١٢ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم توثق أية تعيينات.

علاوة على ذلك، لم نعرثر سوى على أدلة محدودة تشير إلى أن التقييم الشهري المطلوب للأداء قد تم.

تقارير المراقب الشهرية حول الأداء:

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ١٣ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على وجود رقابة شهرية.
- الفترة الثانية لمنح المكافآت: ١٢ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على وجود رقابة شهرية.

الاجتماعات الشهرية لمجلس تقييم منح المكافآت:

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ١٦ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على اجتماعات شهرية.
- الفترة الثانية لمنح المكافآت: ١٣ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على اجتماعات شهرية.

إضافة إلى ذلك، لم تكن التقييمات الذاتية من جانب المقاولين موثقة دائماً في ملفات العقود.

- الفترة الأولى لمنح المكافآت: ٩ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على تقييم ذاتي من جانب المقاولين.
- الفترة الثانية لمنح المكافآت: ٥ من أصل ١٨ ملف عقود راجعناها لم تظهر أية أدلة على تقييم ذاتي من جانب المقاولين.

لما كانت إدارة ملفات العقود المتعلقة بمنح المكافآت سيئة، فقد قدّم المقاولون استئنافاً ناجحاً ضد القرارات التي اتخذها مجلس تقييم منح المكافآت. مثلاً، تلقى العقد رقم W914NS-04-C-0007، الذي منح إلى شركة فوستر ويلر، درجة تقدير قدرها ١٥% عند نهاية المرحلة الأولى لمنح المكافآت (آذار/مارس - أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤)، كانت ستؤدي إلى عدم منح أي مكافأة للمقاول بسبب عدم قيام الإدارة بعقد الاجتماعات الشهرية، وبسبب غياب التغذية الاسترجاعية للمعلومات المطلوبة للأداء. ولاحقاً، قررت الحكومة الأميركية منح فوستر ويلر درجة تقدير قدرها ٥٠% التي نتج عنها منح مكافأة بقيمة ٤٣٩،١٤٥ دولار دُفعت من مجمع أموال منح المكافآت البالغ ٨٧٨،٢٩١ دولاراً. وصدر القرار النهائي بالموافقة على المنحة في تعديل للعقد يسمح بدفع منحة المكافأة في شباط/فبراير ٢٠٠٥.

### معايير خطة منح المكافآت

تصف خطة منح المكافآت في كل عقد سياسات وإجراءات تحديد منح المكافآت وتوزع واجبات ومسؤوليات الموظفين الذين لهم علاقة بعملية منح المكافآت. لكن خطط منح المكافآت التي راجعناها لم تعيّن بوضوح المعايير المحددة لتقييم منح المكافآت كما أن مؤشرات الأداء لم تكن موضوعة بصورة صحيحة.

تحديداً، وجدنا أن معايير التقييم كانت ذاتية مع استخدام عدد قليل من المقاييس المحددة. فمعايير التقيد بالجدول الزمنية استخدمت معايير غير مُحددة مثل "في الوقت المناسب، والدقة، وإنجاز الأداء بالكامل"، كمقاييس للمراجعة. واستخدمت معايير الرقابة على الكلفة معايير عامة مثل "الحفاظ على إجراءات فعالة للرقابة على الكلفة" كمقياس للمراجعة. واستخدمت معايير الرقابة على الكلفة معايير قياس مثل "خفض إعادة الشغل إلى حده الأدنى" كمقياس للمراجعة. كان من آثار معايير التقييم التي تنقصها المقاييس المُحددة، احتمال حصول نتائج مُضخمة لتقييمات أداء المقاول وبالتالي، إعطاء مكافآت لم يوافق عليها بصورة صحيحة.

راجعنا ١١ ملف عقود لمنح مكافأة تعود لمقاولي التصميم والبناء، و٧ ملفات منح مكافآت لمقاولي إدارة ودعم البرامج، وقد وجدنا التصنيفات التالية، بالنسبة للفترة الثانية لمنح المكافآت، طبقاً لما وافق عليها مجلس تقييم منح المكافأة بالنسبة للعقود الثمانية عشر:

بالنسبة لملفات ١١ عقد تصميم وبناء:

- ملف واحد تحت مُعدل التصنيف قدرة ٦٦,٩%.
- ملف واحد بمعدل التصنيف قدرة ٦٧,٣%.
- ٤ ملفات فوق معدلات التصنيف قدرة ٨٢% و ٨٦,٦%.
- ٥ ملفات معدلات تصنيف ممتازة قدرة ٩٣,٨% و ٩٦%.

بالنسبة لسبعة ملفات عقود لإدارة ودعم البرامج:

- واحد بمعدل تصنيف جيد جداً قدرة ٧٨,٣%
- ٦ بمعدلات تصنيف متفوقة قدرة ٩٣,٥% لغاية ٩٨,٧%.

تسمح عقود الكلفة زائد المكافآت للحكومة بتقييم أداء المقاول وفقاً لمعايير مُعيّنة، وإعطاء مبلغ منحة ضمن بارامترات مُعيّنة. يمكن أن يساعد منح المكافأة كأداة قيمة لتحسين مراقبة مخاطر البرامج ولتشجيع الامتياز أو التفوق في أداء العقد.

خطة منح المكافأة الحالية لم تُعطِ الحوافز المناسبة للمقاولين لبذل الجهود من أجل بلوغ نتائج أفضل مما هو متوقع. مثلاً، سمحت ١٦ من أصل ١٨ خطة منح مكافأة راجعناها، بإعطاء مكافآت ربطت مبلغ المنح مباشرة بدرجة الأداء (أي أن درجة ٧٠ بالمئة للأداء ينتج عنها مكافأة ٧٠% من مجمع أموال المكافآت)، بينما كانت خطط منح المكافآت الأخرى<sup>(٢)</sup> مُرتبة بحيث لا تسمح بمنح أي مكافأة للدرجة الأدنى من ٧٠% وترتفع صعوداً من هناك.

وفقاً لملحق القانون الفدرالي لمشتريات (FAR) الجيش الأميركي (AFARS 5116.405-2)، "لا يجوز أن يحصل المقاولون على منح مكافأة (فوق المكافأة الأساسية) لمجرد أنهم لبّوا شروط العقد". المكافأة الأساسية بلغت ٣% من كلفة العقد/أمر المهمة الذي تم التفاوض بشأنه بالنسبة لـ ١٦ عقداً من أصل ١٨ عقداً راجعناها؛ وهي أعلى أساساً لمنح المكافآت الذي يسمح به ملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية. بالنسبة لسبعة عقود من أصل ١٨ عقداً (عقود إدارة ودعم البرامج)، سمحت خطة منح المكافآت بتراوح بين ٦٠ إلى ٧٠ بالمئة إضافية من مجمع منح المكافآت للأداء الذي يزيد عن المعيار (ولكن الذي يبقى فيه العديد من نقاط الضعف). بالنسبة لتسعة عقود من أصل ١٨ عقداً (عقود تصميم وبناء)، سمحت خطط منح المكافآت بما يتراوح بين ٥٠ و ٧٤ بالمئة من مجمع منح المكافآت لمجرد تحقيق نتائج متوسطة.

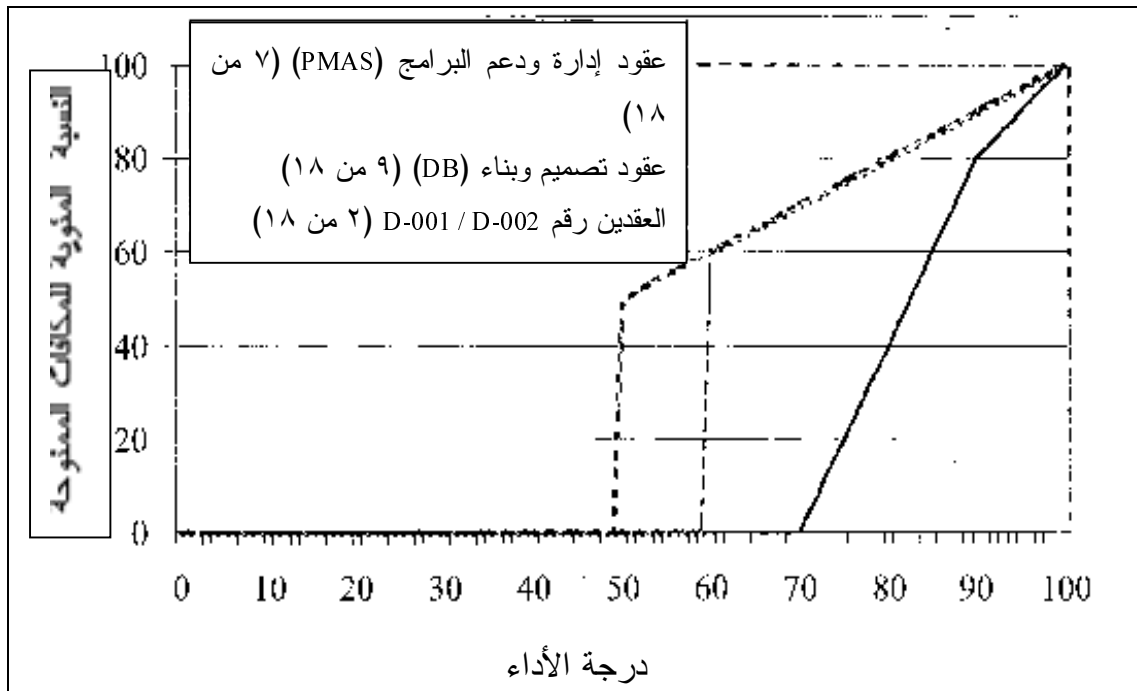
سمحت خطط منح المكافآت باكتساب ٥٠ إلى ٦٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت لمجرد تلبية الحد الأدنى من الشروط. مثلاً، بالنسبة لسبعة عقود إدارة ودعم البرامج (PMAS)، كانت تُعطى ٦٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت كحد أدنى إذا ما تلقى المقاول درجة أداء ٦٠ (تساوي إلى حد ما الأداء الأعلى من المقياس، لكن مع بقاء عدة نقاط ضعف) ويُعطى لغاية

(٢) العقدان W9126G-04-D-0001 و W9126G-04-D-0002 فيهما معيار تنص على أن الأداء الذي تُقَلّ درجته

عن ٧٠ بالمئة لا ينال أية مكافآت، وأن منح المكافآت، يبدأ من صفر بالمئة لمجرد تلبية المواصفات ويرتفع إلى ١٠٠ بالمئة من منحة المكافأة عندما تكون الدرجة ١٠٠. العقود الـ ١٦ المتبقية تنال نسبة مئوية من المجمع تساوي درجة أدائها شرط أن لا تكون الدرجة غير مُرضية (أي درجة الأداء ٧٥ تنال ٧٥ بالمئة من مجمع منح المكافأة، ودرجة ٩١ تنال ٩١ بالمئة من مجمع منح المكافأة، الخ...)

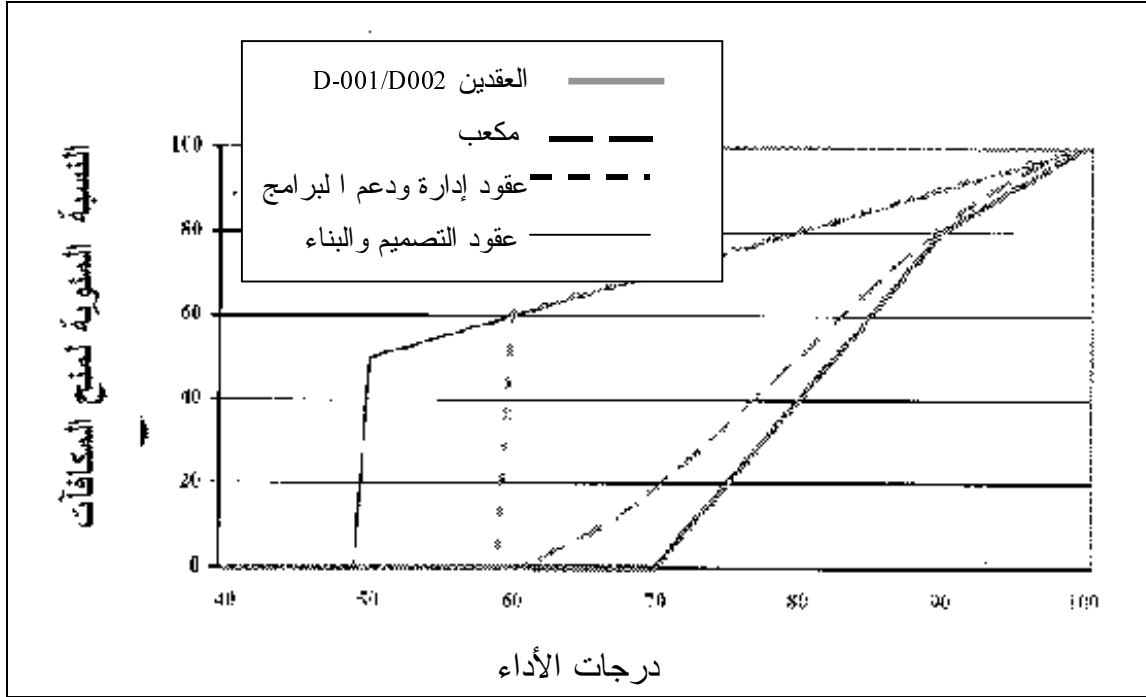
١٠٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت لحصوله على درجة أداء ١٠٠. يظهر هذا في الرسم البياني ١. بالنسبة لتسعة عقود تصميم وبناء، كان يُعطى ٥٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت إذا ما تلقى المفاضل درجة ٥٠ (التي تساوي نتائج المتوسط) ويكسب ١٠٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت إذا ما نال درجة ١٠٠. ويظهر الرسم البياني أيضاً مكافآت مجمع منح المكافآت التي استخدمت لعقود W9126G-04-D-0001 (D-001) و W9126G04-D-0002 (D-002) لأجل تقدير درجة أداؤها.

الرسم البياني ١ - خطة منح المكافآت الحالية - النسبة المئوية لمجمع منح المكافآت التي يمكن كسبها على أساس معدل الأداء.



يُعين دليل عقود منح المكافآت التابع لوكالة عقود للجيش (ACA) آلية أكثر شمولاً وكفاءة لمنح المكافآت تدعى "السلم المكعب". هذا الأسلوب البديل لتوزيع منح المكافآت يكافئ بصورة أكثر صحة الأداء الرفيع، ويتمشى بصورة تامة أكثر مع ملحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش (AFARS 5116.405-2) الذي يفرض أداء أرفع لمنح المكافآت. فكما هو مُبين في الرسم البياني ٢، السلم المكعب مشابه للمنح المستخدمة للعقدين D-001 و D-002، علماً أن السلم المكعب سخّي أكثر قليلاً في منح المكافآت عند درجات أدنى من D-002/D-001.

## الرسم البياني ٢ - تحليل مقارن لسلم الدرجات الحالي مع السلم المكعب



يمكن تطبيق السلم المكعب لمنح لمكافآت، أو سلم آخر لمنح المكافآت، كما يكون مناسباً من جانب ضابط العقود عبر تعديل وحيد الجانب للعقود القائمة قبيل بداية فترة الأداء.

يظهر أثر استخدام السلم المكعب في احتساب مجمع أموال المكافآت الممنوحة لدرجة أداء مُعيّنة، في الجدول التالي، الذي يُبيّن مقدار منح المكافآت التي كانت ستعطى فيما لو استخدم السلم المكعب لمنح المكافآت بالمقارنة مع تعيين منح المكافآت عن طريق استخدام المنهجية الحالية لمنحها.



**الجدول ١: مقارنة السلم المكعب لمنح المكافآت مع المنهجية الحالية لمنح المكافآت**

منح المكافأة عن طريق استخدام الاستراتيجية الحالية	منح المكافأة عن طريق استخدام الاستراتيجية المكعبة	
		بالنسبة لـ ١١ عقد تصميم وبناء تمت مراجعتها:
٠ دولار	٠ دولار	عقد ١ تحت متوسط التصنيف ٦٦,٩%
١,٦٦٦,٧٧٢	٣٠٩,٤٣٦	عقد ١ عند متوسط التصنيف ٦٧,٣%
٢٧,٦١٦,٦٩٦	٢١,٠٨٨,٠٤١	٤ عقود فوق متوسط التصنيفات، من ٨٤,٧% إلى ٨٦,٦%
٢١,٠٦٢,٢٨١	٢٠,٥٣٦,٠١٦	٥ عقود تصنيفات ممتازة من ٩٣,٨% إلى ٩٦%
		بالنسبة لسبعة عقود إدارة ودعم البرامج تمت مراجعتها:
٨٦,٦٦٧	٤٩,٧٨٧	عقد ١ بتصنيف جيد جداً من ٧٨,٣%
٩,٤٧٩,٦٢٠	٩,٣٢٧,٢٣٩	٦ عقود تصنيفات متفوقة من ٩٤,٥% إلى ٩٨,٧%

\* لا منح مكافأة للأداء الذي دون المتوسط

كما هو واضح من الجدول ١، يحصل المقاولون الذين يتجاوزون التوقعات المحددة في العقد، على منح مكافأة قريبة من الحد الأقصى. أما المقاولون الذين تتأثر منح مكافأتهم إلى أقصى حد، فهم الذين يكون أدائهم عند المستوى الهامشي أو المستوى المتوسط.

### توثيق معايير تحديد مجلس تقييم منح المكافآت

لتحديد ما إذا كانت التوصيات والتحديات لمجلس تقييم منح المكافآت مدعومة بتقييمات ملائمة لأداء المقاول، راجعنا الوثائق الداعمة المقدمة إلى المسؤول الرسمي عن تحديد المكافآت دعماً لتحديدات مجلس تقييم المكافآت.

لم تكن توصيات وتحديدات مجلس تقييم المكافآت موثقة بالتفاصيل الكافية للدلالة على أنه تمت المحافظة على نزاهة عملية تحديد منح المكافآت. وعلى وجه التحديد، وجدنا أن:

- ١٥ عقداً من أصل ١٨ عقداً تَمَّت مراجعتها، لم تُظهر أي دليل، سواء كان ذلك من خلال المراجعات الشهرية للمراقب، أو عبر الاجتماعات الشهرية لمجلس تقييم المكافآت مع المقاول خلال الفترة الأولى لمنح المكافآت، كما هو مفروض في خطة منح المكافآت.

- ١٢ عقداً من أصل ١٨ عقداً تَمَّت مراجعتها، لم تُظهر أي دليل، سواء كان ذلك من خلال المراجعات الشهرية للمراقب، أو عبر الاجتماعات الشهرية لمجلس تقييم منح المكافآت مع المقاول خلال الفترة الثانية لمنح المكافآت، كما هو مفروض في خطة منح المكافآت.

علاوة على ذلك، راجعنا الأسلوب المستخدم على يد مجلس تقييم منح المكافآت لتحديد منح المكافآت في عقود التصميم والبناء التي كانت تعود لأوامر مهمّات مستوى متعددة (TO). كان لكل أمر مهمة المجمع الخاص به للمكافآت، وكان من الواجب بالتالي تقييم كل أمر مهمة إفرادياً. بالنسبة للفترة الأولى لمنح المكافآت التي راجعناها، لم نعثر على أي دليل على أن مجلس تقييم منح المكافآت نظراً في أوامر المهمة على أساس فردي، ولم نعثر على أي دليل على أن مجلس تقييم منح المكافآت قدّر قيمة أوامر المهمة من حيث أهميتها النقدية الممنوحة (بالمقارنة مع قيمة العقد الإجمالية) في ١٠ عقود من أصل ١٨ عقداً تمت مراجعتها. وهكذا، وفي غياب الأدلة الكافية لتوثيق ودعم منح المكافآت لكل أمر مهمة، كنا عاجزين عن التأكد من صحة المكافآت أو من نزاهة عملية تحديد منح المكافآت.

### توثيق معايير تحديد منح المكافآت

بالإجمال، لم تكن تحديدات منح المكافأة التي راجعناها موثقة بالتفاصيل الكافية للدلالة على الحفاظ على نزاهة عملية تحديد منح المكافآت.

- في ١٦ من أصل ١٨ عقداً تَمَّت مراجعتها لم يتبيّن لنا أي دليل على أن قرارات المسؤول الرئيسي عن تحديد المكافآت قد تمّ توثيقها بالتفاصيل الكافية للحفاظ على نزاهة عملية منح المكافآت للفترة الأولى لمنح المكافآت.

- في ٧ من أصل ١٨ عقداً تمّت مراجعتها لم يتبيّن لنا أي دليل على أن قرارات المسؤول الرئيسي عن تحديد المكافآت قد تمّ توثيقها بالتفاصيل الكافية للحفاظ على نزاهة عملية منح المكافآت للفترة الثانية لمنح المكافآت.

لاحظنا خلال الفترة الثانية لمنح المكافآت، تحسينات أُدخلت على مستوى توثيق ملفات العقود التي احتفظ بها المسؤول الرسمي عن تحديد المكافآت. إضافة إلى المراسلات الخطية التي وافقت، أو لم توافق، على قرارات مجلس تقييم منح المكافآت، وثّق المسؤول الرسمي الحالي عن تحديد المكافأة الاجتماعات التي عُقدت مع مجلس تقييم المكافآت بخصوص توصياتهم، والأسباب التي تقف وراء قراراته، وجعل ملفاته الشخصية المكتوبة والإلكترونية متاحة لمراجعتنا.

### إجراءات الإدارة

كانت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان (JCC-I/A) ومكتب المشاريع والعقود (PCO) المبادرين إلى تطبيق الإجراءات التصحيحية التي عيّناها. تشمل الأمثلة البارزة:

- تمت فهرسة ملفات العقود وتحسين نظام حفظ الملفات.
- أجرت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان تدريبات إضافية تتعلق بمنح المكافآت وبالعملية التي على الموظفين المشاركين في تقييم أداء المقاول استخدامها.
- أصدرت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان سياسة مجلس منح المكافآت المؤرخة في ٢٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥، لتوفير الإرشادات حول مسؤوليات تقييم وإدارة منح المكافآت (أنظر الملحق د). تشمل هذه السياسة الشروط التالية:
  - o تُشدد على أن المقاول ينال منحة مكافأة عن طريق أداء متطلبات الأشغال كما هو منصوص عنها في العقد، وعن طريق تحقيق الامتياز في المجالات المحددة في خطة منح المكافآت.
  - o يبدأ المقاول كل فترة تقييم بنسبة صفر بالمئة من منحة المكافأة المتوفرة، ويعمل لغاية الوصول إلى مستوى المكافأة المُقيّمة لكل فترة تقييم، ويخدم مقاولو إدارة ودعم البرنامج أولاً كمراقبي أداء، ويقومون بتغذية معلوماتهم إلى مجلس تقييم منح المكافآت حول أداء المقاول.

0 يجب تشكيل مجلس تقييم منح المكافآت من موظفي الحكومة فقط، وأن يخدم مراقبو الأداء والخبراء الفنيون الآخرون بصفة مستشارين فقط، ولا يجوز لهم المشاركة في مناقشات مجلس تقييم منح المكافآت.

0 من غير المسموح عادةً ترحيل المكافآت إلى فترات متتالية إلا لأسباب معيّنة مثل فترات التأخير التي تسببها الحكومة أو التغييرات في بيان أداء الأشغال.

0 يكون ضابط العقود عضو في مجلس تقييم المكافآت لكي يضمن نزاهة العقد، والامتثال للعقد، وتنظيم جميع ملفات العقود في موقع مركزي.

• نسقت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان مع مكتب المشاريع والعقود، ومع المسؤول الرسمي عن تحديد المكافآت، وأشعرت المقاولين حول نيّة تغيير خطط منح المكافآت بالنسبة لفترة التقييم القادمة، وذلك لكي تضمن ان المسائل مثل إدارة الممتلكات، والرقابة على الجردات، والتغييرات في التصنيفات، وتطبيقات منح المكافآت، سوف تكون مشمولة في المستقبل ضمن خطط منح المكافآت.<sup>٤</sup>

• القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان بصدد إنجاز عملية إعادة النظر في سلاسل منح المكافآت لإعطاء حوافز إضافية بغية تشجيع التفوق في أداء العقود؛ كما أن أي تقييم للأداء يكون أقل من جيّد لن ينال بعد الآن منحة مكافأة.

لما كانت إجراءات الإدارة جارية عندما انتهت أعمال تدقيقنا، لم نتمكن من تقييم الفعالية النهائية لجميع هذه الإجراءات. لكن، في رأينا، أن اثنتين من الشروط المذكورة قد صُحّحتا، وأن النتائج المتبقية من هذه الإجراءات سوف تساعد على الأرجح في تصحيح الشروط الأخرى المعيّنة في هذا التقرير.

## الخلاصة

على الرغم من أن القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان، ومكتب المشاريع والعقود كانا المبادرين إلى تحسين عملية منح المكافآت، فإننا نعتقد أن هناك فرص إضافية يمكن تحقيقها بواسطة مجمع منح المكافآت، عن طريق تطبيق منهجية بديلة (أي السلم المكعب،

<sup>٤</sup> استجابة للعرض الموجز للمعلومات المقدم إلى مكتب المشاريع والعقود في العراق، وإلى القيادة المشتركة للعقود في العراق حول تدقيق عملية منح المكافآت، المؤرخ في ١٩ تموز/يوليو ٢٠٠٥.

والقياسات، والمعايير المُحسَّنة) تكون شفافة لتحديد منح المكافآت بطريقة تشجع المقاولين على إظهار جهود التفوق على التوقعات بغية تحقيق المهمات والوظائف المذكورة في العقد لمكافأة الامتياز في الأداء.

منذ تقديم عرضنا الموجز للمعلومات في ١٩ تموز/يوليو، قامت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان بالمبادرة المتفاعلة لتطبيق الإجراءات التصحيحية التي عيَّناها خلال تدقيقنا، بما في ذلك التوصيات المؤقتة. والواقع أنه في ٢٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥، أصدرت القيادة المشتركة للعقود سياسة جديدة لمجلس تقييم المكافآت (أنظر الملحق د). تبعاً لذلك، تم تطبيق توصيتين من توصياتنا في التقرير المؤقت. لكن، خلال وضع اللمسات الأخيرة على تدقيقنا، عيَّنا ظروفًا لا تزال بحاجة إلى المعالجة وقَدَّمنا التوصيات الإضافية التالية.

نوصي بأن يبادر القائد الحالي للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان:

١. إلى ضمان توثيق تعيينات أعضاء مجلس تقييم المكافآت، وبنوع خاص رئيس المجلس وأعضاء المجلس (الذين يملكون والذين لا يملكون حق التصويت)، وكذلك تعيينات مراقبي أداء العقود.

٢. إلى مواصلة إعادة النظر في خطط منح المكافآت للتعيين الأكثر وضوحاً لمعايير تقييم محددة لمنح المكافآت، وللتمييز بين المقاول السيئ الأداء والمقاول المميز الأداء.

٣. إلى مواصلة إعادة النظر وتعديل العقود الحالية لاستخدام طريقة تطبيق منح المكافآت بغية إعطاء حوافز إضافية للمقاولين كي يحققوا نتائج نوعية أفضل.

٤. إلى ضمان أن تكون توصيات وتحديدات المسؤول الرسمي عن تعيين المكافآت، ومجلس تقييم منح المكافآت، موثقة بصورة صحيحة وفقاً لمبرراتها.

**ملاحظات الإدارة.** وافقت القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان على أربع توصيات من أصل خمسة قُدمت في مسودة هذا التقرير، وأعطت سبب عدم موافقتها. للاطلاع على ملاحظات الإدارة، أنظر الصفحة ٢٢.

**استجابة التدقيق.** وافقنا وغيّرنا التقرير طبقاً لذلك.

## الملحق أ. النطاق والمنهجية

بدأنا هذا التدقيق لأن السيد ستوارت دبليو بووين جونيور، المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق، اجتمع بالمسؤول الرسمي عن تحديد المكافآت، السيد جيمس دالتون، مدير إدارة الأعمال في فرقة الخليج الإقليمية (GRD) التابعة لسلح الهندسة في الجيش الأميركي لمناقشة عملية منح المكافآت. عيّن السيد دالتون خلال الاجتماع عدة أوجه قصور حاصلة في عملية منح المكافآت، كما يلي:

- يقضي الإجراء الحالي لمنح المكافآت من قِبَل مجلس تقييم المكافآت، بأن يبدأ المقاول بدرجة ١٠٠ بالمئة من مجمع منح المكافآت، وتُخفض النسبة المئوية إذا ما عثر على مشاكل في أداء المقاول. هذا الأمر معاكس لمفهوم منح المكافآت. يجب أن تسير عملية منح المكافأة وفقاً لخطة منح المكافآت، أي أن المكافآت تمنح على أساس درجة الأداء التي تتراوح بين درجات الأداء المتوسط والأداء الممتاز (درجات الأداء الأدنى من المتوسط لا تنال أية مكافآت).
- الملاحظات السابقة لمجلس تقييم منح المكافآت لم تكن كافية لتبرير أداء المقاول، سواء كان جيداً أو سيئاً.
- كانت المكافآت غير المكتسبة تُرحّل إلى مرحلة التقييم التالية من قِبَل المسؤولين السابقين عن تحديد المكافآت. لم يعتقد السيد دالتون أن تلك العملية كانت الصحيحة، بل أن على المقاولين بذل أفضل ما يمكن لنيل كامل درجات المكافأة خلال الفترة المصنفة، وأنه لا يجوز أن يكون هناك ترحيل باستثناء تلك العناصر من خطة منح المكافآت التي لا يمكن أداءها خلال فترة التصنيف والتقدير.

عيّن السيد دالتون العقود الـ ١٨ التي كانت عقود من نوع الكلفة زائد المكافأة (CPAF). كانت العقود الـ ١٨ التي تمت مراجعتها مكونة من ١١ عقد تصميم وبناء مقدرة قيمتها بـ ٦,٧٥ مليار دولار، و ٧ عقود من نوع إدارة ودعم البرامج (PMAS) مقدرة بما يزيد عن ٢٠٠ مليون دولار. تم منح هذه العقود الـ ١٨ على يد ستة عمليات شراء مختلفة.

جرت المراجعة في الموقع ميدانياً لملفات المسؤولين الرسميين عن تحديد المكافآت (AFDO)، من الفترتين الأولى والثانية لمنح المكافآت، في مُجمّع مكتب المشاريع والعقود في

حزيران/يونيو ٢٠٠٥. وقد قيّمنا أيضاً وثائق وإجراءات لدى القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان. راجعنا ملفات العقود المكتوبة وملفات العقود الإلكترونية بما في ذلك المراسلات الإلكترونية، ووثائق برنامج "وورد" (WORD) وأوراق العمل التفصيلية تحت برنامج "أكسل" (EXCEL)، وملفات (PDF)، غير المتواجدة في النسخ المطبوعة لدى القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان بين ١١ حزيران/يونيو ٢٠٠٥ و ٢٥ حزيران/يونيو ٢٠٠٥. وأجرينا مقابلات مع مديري وموظفي القيادة المشتركة لمناقشة إجراءات العقود وأوامر المهمات مع الموظفين الرئيسيين في كل من القيادة المشتركة ومكتب المشاريع والعقود.

واستخدمنا، كقاعدة لمراجعتنا ولتقييمنا:

- بنود القانون العام 106-108، "قانون المخصصات الإضافية الطارئة للدفاع عن العراق وأفغانستان وإعادة إعمارهما، ٢٠٠٤".
- القانون الفدرالي للمشتريات، الجزئين 16.3 و 16.4، "عقود الكلفة القابلة للاسترجاع".
- القوانين الفدرالية للمشتريات 2-216.405، "الكلفة زائد منحة المكافأة".
- القوانين الفدرالية لمشتريات الجيش 2-5116.405، "عقود الكلفة زائد منحة المكافأة".
- دليل الإجراءات من وكالة عقود الجيش.

أجرينا مقابلات مع رئيس نشاطات العقود ومع المساعد الرئيسي المسؤول عن العقود، ورئيس قطاع، وخمسة ضباط عقود، ومع خبيري عقود. شملت مراجعتنا عقوداً ذات تواريخ فعلية بدءاً من كانون الثاني/يناير وطيلة تموز/يوليو ٢٠٠٥.

إضافة إلى ذلك، أجرينا تحقيقات مع المستفيدين الآخرين من أموال صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق، وعل الأخص، الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، والقيادة الأمنية الانتقالية في القوة المتعددة الجنسيات في العراق، ومركز سلاح الجو للامتياز البيئي، وفرقة الخليج الإقليمية، ووزارة الخارجية. باستثناء وزارة الخارجية التي لم تستجب لأسئلتنا، لم يقدّم أي من المستفيدين باستخدام عقود الكلفة زائد المكافأة (CPAF) أثناء فترة مراجعتنا. لكن، استناداً إلى

مراجعتنا لقواعد المعطيات المتوفرة التابعة لصندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق، نعتقد أن أية عقود أعطيت على أساس الكلفة زائد المكافأة من قِبَل وزارة الخارجية لم تكن ذات شأن بالنسبة لهذه المراجعة. لذلك، اعتمدنا نطاق عملنا المؤلف من ١٨ ملف عقود لاختبار عملية منح المكافآت عن طريق تحديد ما إذا كان الحد الأدنى من الوثائق المطلوبة متواجد في كل ملف.

قمنا بأداء هذا التدقيق وفقاً لمعايير التدقيق الحكومية المقبولة بوجه عام.

**استخدام المعطيات المعالجة على الكمبيوتر.** لم نستخدم المعطيات المعالجة على الكمبيوتر لإعداد هذا التدقيق.

**التغطية السابقة.** أجرينا تفتيشاً على مواقع الإنترنت التابعة لمكتب المحاسبة الحكومي (GAO)، ومكتب المفتش العام لوزارة الدفاع (DoDIG)، ومكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق (SIGIR) الذي كان سابقاً مكتب المفتش العام التابع لسلطة الائتلاف المؤقتة)، ووكالة الفضاء القومية (NASA)، ووكالة تدقيق الجيش، بالنسبة لأنواع تقارير "الكلفة زائد المكافأة". يمكن الوصول على تقارير مكتب المحاسبة الحكومي على <http://www.gao.gov>، وإلى تقارير المفتش العام لوزارة الدفاع على <http://www.dodig.osd.mil/audit/reports>. ويمكن تحديد مواقع (SIGIR) على الإنترنت على <http://www.sigir.mil>.

أجري التفتيش ابتداء من تموز/يوليو ٢٠٠٠ لغاية آب/أغسطس ٢٠٠٥، عن طريق استخدام "الكلفة زائد المكافأة" كالكلمات الأساسية في عملية التفتيش. لم تكن هناك تقارير حديثة عن عقود كلفة زائد المكافأة لدى مكتب المحاسبة الحكومي، أو المفتش العام لوزارة الدفاع، أو المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق (SIGIR). تمّ توفير تقرير واحد لوكالة تدقيق الجيش من نسخة مطبوعة مشار إليها أدناه.

تقرير تدقيق الجيش رقم 01-169، "أفضل الممارسات لاستخدام منح المكافآت" ٢٠ شباط/فبراير ٢٠٠١.



## الملحق ب. الاختصارات

---

وكالة عقود الجيش	ACA
المسؤول الرسمي عن تحديد منح المكافآت	AFDO
مجلس تقييم منح المكافآت	AFEB
سلطة الائتلاف المؤقتة	CPA
الكلفة زائد المكافأة	CPAF
التصميم والبناء	DB
القانون الفدرالي للمشتريات	FAR
فرقة الخليج الإقليمية	GRD
صندوق إغاثة وإعادة إعمار العراق	IRRF
القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان	JCC-I/A
القوة المتعددة الجنسيات في العراق	MNF-I
مكتب المشاريع والعقود	PCO
إدارة ودعم البرامج	PMAS
مكتب إدارة المشروع	PMO
المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق	SIGIR
أمر المهمة	TO

## الملحق ج. ملفات العقود التي تمت مراجعتها

ملفات العقود الـ ١٨ التي تمت مراجعتها خلال هذا التدقيق مدرجة أدناه.

رقم العقد	المقاول	القطاع	قيمة العقد ٧ حزيران/يوليو ٢٠٠٥	تاريخ إصدار العقد	عقد صادر عن
W914NS-04-C-0001	AECOMS	خدمات مكتب المشاريع والعقود	٤٠,٤٦٦,٧٢٣ دولار	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0002	سلطة التحالف في العراق	إدارة ودعم برنامج الكهرباء	٤٩,٢٠٢,٤٩٩	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0003	CH2M هيل/بارسونز	إدارة ودعم برنامج الأشغال العامة والمياه	٦٧,٠٠١,٠٨٢	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0004	بيرغر URS	إدارة ودعم برنامج المرافق والنقل	٣,٠٠٠,٠٠٠	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0005	بيرغر URS	إدارة ودعم برنامج المرافق والنقل	٤,٠٠٠,٠٠٠	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0006	بيرغر URS	إدارة ودعم برنامج المرافق والنقل	٥,٥٥٣,٠٤٣	٢٠٠٤/٣/١٠	مكتب ترميم البنتاغون
W914NS-04-C-0007	فoster ويلر	إدارة ودعم برنامج النفط	٢٩,٨٠٢,١٦٥	٢٠٠٤/٣/١١	مكتب ترميم البنتاغون
W912G6-04-D-0001	كيلوغ، براون أند روت	النفط	٧٦٣,٠٧٧,٦٤٥	٢٠٠٤/١/١٦	الوكالة الأميركية للتنمية الدولية
W912G6-04-D-0002	بارسون / العراق	النفط	٢٦٧,١٣٩,٤٧٤	٢٠٠٤/١/١٦	سلاح الهندسة في الجيش
W914NS-04-D-0003	فلور/أميك	توليد الكهرباء	١٩٣,٨٣٩,٥٦٧	٢٠٠٤/٣/١١	سلطة الائتلاف المؤقتة
W914NS-04-D-0005	لوسنت	المرافق، النقل والاتصالات	١٤٢,٤٩٧,١٣٣	٢٠٠٤/٣/٢٣	سلطة الائتلاف المؤقتة

وزارة الجيش	٢٠٠٤/٣/٢٥	٣٨٢،٤٩٢،١٣٨	المرافق، النقل والاتصالات	بارســــونز ديلاوير	W914NS-04-D-0006
سلطة الائتلاف المؤقتة	٢٠٠٤/٣/١١	٨٦،١٣١،٦٧١	الأشغال العامة والمياه	واشــــنطن إنترناشيونال	W914NS-04-D-0007
المرافق الهندسية في سلاح البحرية	٢٠٠٤/٣/٢٣	٤١،٥٥٧،٧١٣	الأشغال العامة والمياه في الشمال	فلور / أميك	W914NS-04-D-0008
سلطة الائتلاف المؤقتة	٢٠٠٤/٣/٢٦	٣٨١،١٩٢،٥٨٣	المرافق، النقل والاتصالات	بارســــونز ديلاوير	W914NS-04-D-0009
سلطة الائتلاف المؤقتة	٢٠٠٤/٣/١٢	٣٦٨،٥١٥،٤٠٣	الكهرباء/الشمال	واشــــنطن إنترناشيونال	W914NS-04-D-0010
سلطة الائتلاف المؤقتة	٢٠٠٤/٣/١٢	٢٩١،٣٢٣،٥٢٣	الكهرباء/الجنوب	بيريني	W914NS-04-D-0011
المرافق الهندسية في سلاح البحرية	٢٠٠٤/٣/٢٣	١٥،٧٦٨،٣٩٣	الأشغال العامة والمياه/الجنوب	فلور / أميك	W914NS-04-D-0022
	٣،٣٣١،٥٨ ٦،٢٦٧ دولار			المجموع	

## الملحق د. سياسة مجلس تقييم منح المكافآت التابع للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان



وزارة الجيش الأميركية  
القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان  
APO AE 09316



٢٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥

يرسل الرد على:  
JCC-I/A/A-R

مذكرة إلى: رؤساء القطاعات في القيادة المشتركة للعقود في العراق JCCI-R/ضباط العقود/المسؤولين عن تحديد منح المكافآت/رئيس مجلس تقييم منح المكافآت/مديري البرامج في مكتب المشاريع والعقود.

### الموضوع: سياسة مجلس منح المكافآت

١. الغرض من هذه السياسة تزويد المعلومات والإرشادات حول مسؤوليات تقييم وإدارة منح المكافآت بالنسبة لعقود الكلفة زائد المكافأة التابعة للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان A/R. ضباط العقود، والذين يشاركون خلال إدارة منح المكافآت في مسرح العمليات العراقي قد يتبدلوا عدة مرات خلال فترة الأداء المُحدّد للعقود التي تُمنح على أساس "تسليم غير محدود وكمية غير محدودة" (IDIQ) العائدة لخدمات إدارة إعادة الإعمار والإنشاءات. هذه السياسة هي عبارة عن جهود للحفاظ على الاستمرارية خلال المراحل الانتقالية التي سوف تحصل لا محال. وهذه السياسة لا تُقيّد أو تحيد عن أية شروط للقانون الفدرالي للمشتريات، أو لملحق قانون المشتريات الفدرالية الدفاعية (AFARS) أو لملحق القانون الفدرالي لمشتريات الجيش الأميركي (DFARS). هناك مراجعة مُتعمّقة أكثر حول عقود منح المكافأة متوفرة في كُتَيْب/دليل وكالة عقود الجيش (ACA) بعنوان "عقود منح المكافآت"، وهي موجودة على موقع الوكالة على الإنترنت، على <http://aca.saalt.army.mil/>. اننا نشجع بشدة من يدير عقد من نوع الكلفة زائد المكافأة، أو يشارك في مجلس تقييم المكافآت، على قراءة أو مراجعة هذا الدليل دورياً.

٢. بموجب شروط عقود إعادة الكلفة، تسدد الحكومة النفقات طبقاً "لأفضل جهد" بحيث تتحمل الحكومة جميع أو معظم مخاطر الأداء. شروط منح المكافأة تُضاف إلى عقد إعادة الكلفة بغية إعطاء حافز للامتياز في مجالات أداء محورية يُشدد عليها في خطة منح المكافأة (AFP). عملية منح المكافأة تقيّم مستوى أداء المقاول وتكافئ الأداء الرفيع المستوى عن طريق تقديم "علاوة" قائمة على عوامل تم تقييمها وأدخلت في عقد خطة منح المكافأة.

٣. العقود من نوع الكلفة زائد المكافأة (CPAF) تنص على جزء ثابت من المكافأة (المكافأة الأساسية) تدفع لقاء الامتثال لجميع شروط العقد وتلبيتها، وعلى مكافأة إضافية ينالها المقاول على أساس مستوى معيّن من الأداء مرتبط بتقييم دقيق للعوامل الموجودة في خطة منح المكافأة. من المهم التشديد على أن المقاول ينال منحة مكافأة عند أدائه شروط الأشغال كما هي واردة في العقد وعند الأداء الممتاز في مجالات محدّدة في خطة منح المكافأة (AFP)، وليس عند تنفيذ المقاول ما قد يطلبه منه مدير البرنامج أو موظف حكومي آخر في يوم معيّن. على موظفي الحكومة تجنب الميل إلى محاولة الحصول على أشغال "إضافية" باستخدامهم التهديد المبطن للمقاول بالامتناع عن منحه المكافأة.

٤. منحة المكافأة المتوفرة خلال فترة التقييم يجب كسبها. يبدأ المقاول كل فترة تقييم بدرجة صفر بالمئة من منحة المكافأة ويرتقي صعوداً للحصول على المكافأة المقدرة لكل فترة تقييم. لا يبدأ المقاولون بدرجة ١٠٠ بالمئة من المكافأة المتوفرة، ومن ثم يتم سحب الحسومات منها لحين بلوغ المكافأة المقدرة.

٥. خطة منح المكافأة والهيكلية الإدارية لها يجب أن يتجنباً التحول إلى عملية منظمة هيكلياً زائدة عن اللزوم. البساطة هي المفتاح، فالخطة البسيطة لها تأثير مباشر أكثر، كما أن اتباعها أهون والدفاع عنها أسهل. ويجب أن تكون قائمة على بعض العوامل الأساسية التي تعكس على أحسن وجه الناتج النهائي المرغوب به. كذلك، فأن الخطة البسيطة تخفف من إعداد طبقات المراجعة. خطة منح المكافأة تُرسي الأساليب التي سوف تستخدمها الحكومة لتقييم الأداء وتشمل معايير تقييم الأداء. خطة منح المكافأة وثيقة حيّة، وقد تتغير خلال أداء العقد حسب تغيير الأولويات. يمكن تغيير خطة منح المكافأة من جانب واحد من جانب الحكومة إذا حصل التغيير قبل ٣٠ يوماً على الأقل من بداية فترة التقييم التالية. إذا حصل التغيير خلال فترة التقييم، عندئذ يجب أن يكون ثنائياً، أي أن يكون هناك اتفاق يتمّ التفاوض بشأنه بين الفرقين. تضع الخطة أيضاً المعيار اللازم لقياس مستوى حسن أداء المقاول.

٦. تقييمات منح المكافأة وتحديدات المكافأة المكتسبة تستند إلى التقييمات الذاتية للأداء التي يقدمها مجلس تقييم منح المكافآت (AFEB) والموظف الرسمي الذي يحدّد منحة المكافأة (AFDO). من المهم أن يفهم الموظفون المشاركون في عملية منح المكافآت أدوارهم ومسؤولياتهم. يضم هذا الفريق مدير البرنامج، ومراقبي الأداء (مقاولي إدارة ودعم البرامج (COR) )، ومجلس تقييم منح المكافآت، والمسؤول الرسمي عن تحديد منح المكافآت.

٧. مدير البرامج مسؤول عن الوظيفة الفنية لبيان أداء العمل (PWS). يحتفظ مدير البرنامج (PM) بالمسؤولية الفنية العامة للبعثة ويؤمن الإشراف التقني والإرشاد إلى مراقبي الأداء.

٨. مقاولو إدارة ودعم البرامج (PMAS) يخدمون أولاً كمراقبي الأداء ويقدمون الزاد دخل المعلومات إلى مجلس تقييم منح المكافآت حول أداء المقاول. ويقدم المراقبون التقديرات والتقييمات المتواصلة للأداء اليومي للمقاول. الرقابة اليومية هذه والتقارير المنتظمة هي أساس عملية تقييمات منح المكافأة. يجب أن يكون المراقب على بيّنة من شروط العقد ومعايير التصنيف لعقود منح المكافأة. مراقبو الأداء ليسوا أعضاءً في مجلس تقييم منح المكافآت.

٩. مجلس تقييم منح المكافآت يكون مسؤولاً عن مراجعة تقييمات مراقب الأداء، وعن تقييمات المقاول الذاتية، وعن أية معلومات أخرى تُبلّغ إليه حول موقف موضوعي عام وغير متحيّز عن أداء المقاول. يجب أن يتكوّن مجلس تقييم منح المكافأة من موظفي الحكومة فقط. وسوف يتكون المجلس من رئيس، ومن ضابط العقود، إضافة إلى خمسة أعضاء على أكثر تقدير يملكون حق التصويت. سيكون ضابط العقود عضواً له حق التصويت. وسيكون جميع الأعضاء خبراء في حقول اختصاصهم. علاوة على ذلك، سيكون هناك مدوّن لمحاضر الجلسات الذي هو عضو لا يحق له التصويت. ينسق مدوّن المحاضر الإجراءات الإدارية المطلوبة من قبل المسؤول عن تحديد منح المكافآت، ومجلس تقييم منح المكافآت، ومراقبي الأداء. يجب أن يكون أعضاء مجلس تقييم منح المكافآت على إطلاع على عملية منح المكافآت، وشروط العقد، وعملية منح المكافآت. يخدم مراقبو الأداء والخبراء الفنيون الآخرون بصفتهم مستشارين فقط، وقد لا يشاركون خلال مناقشات مجلس التقييم.

١٠. المسؤول الرسمي عن تحديد منح المكافآت (AFDO) يكون مستقلاً عن مجلس التقييم ويتخذ القرار النهائي الذي يحدّد مبلغ المكافأة التي تم اكتسابها خلال فترة التقييم. سوف يُعيّن هذا المسؤول وفقاً لخطة منح المكافآت، ويجب أن يكون من الموظفين رفيعي المستوى. وسوف يسمى بصفة منصبه بدلاً من تسميته الواردة في عقد منح المكافأة. يصبح المسؤول

هذا مشاركاً في عملية التقييم فقط بعد أن يكون مجلس التقييم قد اجتمع واتفق على توصية لقيمة منحة المكافأة. دور المسؤول هو في تقييم توصية مجلس التقييم بصورة مستقلة، والنظر في أي تقييم ذاتي للمقاول، وإصدار قرار نهائي حول مبلغ المكافأة المكتسبة في تلك الفترة. يجب توثيق القرار النهائي للمسؤول وتقديمه إلى المقاول. إذا تفاوت مستوى القرار صعوداً أو نزولاً عن توصية مجلس التقييم، يجب توثيق أسباب التغيير في الملف النهائي (وليس مع كتاب القرار) وإعادته إلى عقد منح المكافأة. يجب تزويد المقاول بكتاب المسؤول الرسمي عن تحديد المكافأة خلال خمسة أيام من صدور القرار، وفي نفس الوقت مع التعديل الموقع من ضابط العقود والملمزم لمبلغ المكافأة. بإمكان المقاول على الفور إرسال فاتورة بشأن المكافأة المكتسبة.

١١. عمليات المجلس وتحديثاته الزمنية سوف تُحدّد في عقد منح المكافأة. ويجب أن يكون جميع الأعضاء على استعداد وجهوزية للدورات المبرمجة. يُحدّد عادة رئيس المجلس أو مدوّن المحاضر تاريخ الاجتماعات، ويتأكد من أن جميع الوثائق جاهزة للمراجعة ويقوم ضابط العقود بإبلاغ المقاول تاريخ وساعة ومكان الاجتماع بحيث يكون بإمكان المقاول تقديم تقييمه الذاتي إلى مجلس تقييم منح المكافأة. ويقدم مراقبو الأداء ملاحظات الرقابة للفترة المعينة إلى مدير البرنامج، الذي يُعطي بدوره هذه المعلومات إلى مجلس التقييم. وعلى رئيس مجلس التقييم الاجتماع شهرياً مع مراقبي الأداء للتأكد من أنهم يوثقون الأداء. ويجب أيضاً تزويد المقاول بالتغذية الراجعة للمعلومات على أساس شهري لتعيين الاتجاهات السلبية للأداء، ولإعطاء المقاول فرصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

١٢. يجتمع مجلس تقييم منح المكافآت خلال أسبوعين بعد نهاية فترة التصنيف بغية إتمام العملية خلال ٤٥ يوماً من نهاية فترة التصنيف. على رئيس المجلس أن يقوم بترتيب تدريبات تذكيرية أو تدريب أعضاء المجلس الجدد قبيل الاجتماع، إذا دعت الحاجة. عندما ينعقد المجلس في دورة، على الرئيس أن يقدم نظرة عامة موجزة عن معايير التقييم، وعن الغرض من الاجتماع، وأن يقوم بتقديم الأعضاء الجدد. وسوف يُسمح للمقاول بتقديم تقييمه الذاتي إلى مجلس التقييم مع تحليل خطي متابع. وبإمكان أعضاء المجلس طرح الأسئلة لكنهم لن يناقشوا تقارير رقابة الحكومة مع المقاول، ولن يحضر مراقبو الأداء اجتماع المجلس. فهذا الاجتماع مخصص لتقصّي الوقائع ويجب أن يُدار بطريقة لا تكون فيها مجابهة بين الأطراف.

١٣. بعد الانتهاء من التقييم الذاتي للمقاول، يعود المجلس إلى الاجتماع من جديد ويناقش تقرير تقييم المراقب إلى جانب أية معلومات أخرى ذات صلة بأداء المقاول. بعدها تحول المهمة إلى تعيين الحد الذي كان فيه أداء المقاول جيداً في كل مجال عن طريق استخدام القياسات التي نص عنها عقد منح المكافأة. ثم يقوم الأعضاء الذين يملكون حق التصويت إفرادياً بإعطاء درجة خطية لأداء المقاول. هذه التقارير الفردية تطرح على أحد الأعضاء الذي يُعين ليقوم بجمعها في توصية وحيدة موزونة ومصنفة لمنحة المكافأة. التصنيف المتجمع هذا يُدخل في تقرير مجلس التقييم المرسل إلى المسؤول الرسمي عن تحديد المكافأة مع ملخص عن جوانب القوة والضعف، والتقييم الذاتي للمقاول، وأية عوامل أساسية أخرى جرى النظر فيها.

١٤. يقوم المسؤول الرسمي بمراجعة التوصية بمنحة المكافأة ويطلب، عند الحاجة، توضيحات للمسائل. ثم يُحدّد المسؤول المبلغ النقدي ويعطي تحليلاً خطياً حول نقاط قوة ونقاط ضعف المقاول وحول مبلغ منحة المكافأة للتوزيع على المقاول. هذه العملية يجب أن تستكمل في غضون ٤٥ يوماً بعد انتهاء فترة التصنيف، وعندما يتم اتخاذ القرار، يقوم ضابط العقود، من جانب واحد، بتعديل العقد للإلزام بالتمويل المطلوب. (ملاحظة: وفقاً للقانون DFAS-IN 37-1, a CPAF، يكون عقد الكلفة زائد المكافأة إلزامياً عند منحه ناقصاً قيمة الرسم المتوجب على المكافأة. بعد تحديد منح المكافأة يصبح قانون الدفع الفوري ساري المفعول نظراً لأهمية تعديل العقد في الوقت المناسب.

١٥. تعريف مجمع أموال منح المكافأة هو إجمالي القيمة النقدية (بالدولار) المتوفرة لكل فترة تقييم. منحة المكافأة المخصصة لكل فترة تقييم هي المبلغ الأقصى الذي يمكن كسبه خلال فترة التقييم بعينها. هذا المبلغ يُحدّد قبل منح العقد، أو أمر المهمة ويتم ضمّه إلى عقد منح المكافأة. لا يمكن أن تحصل تغييرات في المبلغ إلا كنتيجة لأشغال جديدة تم التفاوض بشأنها عبر اتفاقية ملحقة لأمر مهمة قائم أو إعادة تحديد لأمر مهمة جديدة.

١٦. ترحيل المكافآت إلى فترات تالية غير مسموح عادة إلا لأسباب مثل تأخير سببته الحكومة أو تغييرات في بيانات أداء الأشغال. يجب توثيق أسباب ترحيل المكافأة في الملف. على ضابط العقود في حال تم ترحيل المكافأة غير المكتسبة رصد المخصصات لناحية انتهاك "قاعدة الحاجة إلى حسن النية". لكن، بإمكان الحكومة ترحيل جزء من المكافأة من فترة أداء



إلى أخرى طالما ليس هناك تقصير لكسب المكافأة في فترات التقييم السابقة. يمكن القيام بذلك من جانب واحد في حال تم ذلك قبل بداية فترة التقييم التالية.

١٧. الاتصالات المتواصلة مع المقاول خلال فترة التقييم مهمة جداً. يجب عقد الاجتماعات شهرياً، ويجب أن يحضرها المقاول، ومراقبو الأداء، وأعضاء مجلس تقييم منح المكافآت. وسوف يتم إعداد تقارير تقييم شهرية وغير رسمية؛ لكن هذه التقارير لن تحصل على درجات ولن تعطى أي نوع من التصنيف. هذه التقارير يجب استخدامها عندما يجتمع مجلس التقييم بغية التقييم الرسمي في آخر فترة منح المكافآت.

إدوين هـ. مارتن

عقيد، الولايات المتحدة الأمريكية

المساعد الرئيسي المسؤول عن العقود

## الملحق هـ. توزيع التقرير

---

### وزارة الخارجية

وزير الخارجية

المستشار الرئيسي للوزير والمنسق للعراق

السفير الأميركي في العراق

مدير مكتب إدارة إعادة إعمار العراق

المفتش العام لوزارة الخارجية.

### وزارة الدفاع

وزير الدفاع

نائب وزير الدفاع

مدير مكتب دعم إعادة الإعمار الدفاعي في العراق

مساعد وزير الدفاع (المراقب العام للحسابات)/المسؤول المالي الرئيسي

نائب المسؤول المالي الرئيسي

نائب المراقب العام للحسابات (البرنامج/الموازنة)

المفتش العام لوزارة الدفاع

### وزارة الجيش

مساعد وزير الجيش لشؤون التزويد واللوجستيات والتكنولوجيا

النائب الرئيسي لمساعد وزير الجيش لشؤون التزويد واللوجستيات والتكنولوجيا

نائب مساعد وزير الجيش (السياسة والمشتريات)

مدير مكتب المشاريع والعقود

اللواء القائد للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان

مساعد وزير الجيش للإدارة المالية والمراقب العام للحسابات

رئيس المهندسين وقائد سلاح الهندسة في الجيش الأميركي

قائد فرقة منطقة الخليج

المدقق العام في الجيش

## القيادة المركزية الأميركية

قائد القوات المتعددة الجنسيات في العراق

قائد القيادة الأمنية الانتقالية المتعددة الجنسيات في العراق

قائد، مجموعة الدعم للمنطقة المشتركة في وسط العراق

## منظمات دفاعية أخرى

مدير لوكالة تدقيق العقود الدفاعية

## منظمات أخرى للحكومة الفدرالية

مدير مكتب الإدارة والموازنة

المراقب العام للحسابات في الولايات المتحدة

المفتش العام لوزارة المالية

المفتش العام لوزارة التجارة

المفتش العام لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية

المفتش العام للوكالة الأميركية للتنمية الدولية

مدير بعثة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في العراق.

## لجان الكونغرس واللجان الفرعية، الرئيس وعضو الأقلية

## مجلس الشيوخ الأمريكي

لجنة التخصيصات المالية في مجلس الشيوخ

اللجنة الفرعية للشؤون الدفاعية

اللجنة الفرعية للعمليات الخارجية، والعمليات الخارجية، والبرامج المرتبطة بها

لجنة مجلس الشيوخ لشؤون القوات المسلحة

لجنة مجلس الشيوخ لشؤون العلاقات الخارجية

اللجنة الفرعية للعمليات الدولية والإرهاب الدولي

اللجنة الفرعية لشؤون الشرق الأدنى وجنوب آسيا

لجنة مجلس الشيوخ لشؤون الأمن الوطني والشؤون الحكومية.

اللجنة الفرعية لشؤون الإدارة المالية الفدرالية، والمعلومات الحكومية والأمن الدولي

اللجنة الفرعية للإشراف على شؤون الإدارة الحكومية واليد العاملة الفدرالية

ومقاطعة كولومبيا

## مجلس النواب الأميركي

لجنة مجلس النواب حول التخصيصات المالية

اللجنة الفرعية حول الشؤون الدفاعية

اللجنة الفرعية حول العمليات الخارجية، تمويل الصادرات، والبرامج المرتبطة بها

اللجنة الفرعية للعلوم، والشؤون الخارجية، والعدل، والتجارة، والوكالات المرتبطة بها

لجنة مجلس النواب للقوات المسلحة

لجنة مجلس النواب للإصلاح الإداري

اللجنة الفرعية للإدارة، والمالية، والمحاسبة عن المسؤولية (المساءلة)

اللجنة الفرعية للأمن القومي، والتهديدات الناشئة، والعلاقات الدولية

لجنة مجلس النواب للعلاقات الدولية

اللجنة الفرعية للشرق الأوسط وآسيا الوسطى

## الملحق و. أعضاء فريق التدقيق

---

أعد هذا التقرير مكتب مساعد المفتش العام للتدقيق التابع لمكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق. أعضاء فريق عمل مكتب المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق الذين ساهموا في إعداد هذا التقرير يشملون:

طوني آل آدمس

جيمس أي كاريرا

رونالد آل ريمبولد

## ملاحظات الإدارة

### القيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان



وزارة الجيش  
مكتب المشاريع والعقود في العراق/أفغانستان  
APO AE 09316



٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥

يرسل الرد إلى  
MNFI-JCC

مذكرة إلى المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق، بغداد، العراق

الموضوع: مسودة التقرير حول التحسينات التي أُدخلت على عملية منح المكافآت للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق (المشروع رقم 10-2005-SIGIR).

١. المذكرة المرجعية، المفتش العام الخاص بإعادة إعمار العراق (SIGIR)، بغداد، العراق، المؤرخة في ٧ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥، موضوع مسودة تقرير التدقيق حول التحسينات التي أُدخلت على عملية منح المكافآت للمقاولين المنخرطين في إعادة إعمار العراق (المشروع رقم 10-2005-SIGIR).

٢. مسودة التدقيق النهائي تقدم خمس توصيات للقيادة المشتركة للعقود في العراق/أفغانستان لتحسين عملية منح المكافآت. هذه التوصيات مرسلة كما هي مدونة مع الاستجابات التالية:

أ. التوصية ١. التأكد من توثيق تعيينات أعضاء مجلس تقييم منح المكافآت، وعلى الأخص، رئيس المجلس، وأعضاء المجلس (الذين يملكون والذين لا يملكون حق التصويت)، ومسؤولي رصد أداء العقود.

الاستجابة: نوافق. تم تعيين مسؤولين رسميين عن تحديد منح المكافآت. وعيّن هؤلاء بدورهم رؤساء المجالس لكل من المجالس اللازمة. وعيّن رؤساء المجالس أعضاء المجالس بما في ذلك مسؤولي رصد الأداء، خطياً. هذه التعيينات تم تزويدها إلى ضابط العقود لضمها إلى الملفات الرسمية للعقود.

ب. التوصية ٢. مواصلة مراجعة خطط منح المكافأة لأجل تعيين أوضح للمعايير المحددة لتقديرات منح المكافآت بغية تقييم أداء المقاول (أي مزيد من القياسات والمعايير القابلة للتحديد الكمي، بقصد التمييز بين صاحب الأداء السيئ وصاحب الأداء الممتاز).

الرد: نوافق. لما كانت فترات تقييم منح المكافآت الحالية تقارب نهايتها، فقد عمل ضباط العقود مع رؤساء مجالس منح المكافآت (AFB) لتحسين معايير منح المكافآت. شملت الإجراءات التي اتخذت خفض عدد عوامل منح المكافآت والعوامل الفرعية وجعلها أكثر قابلية لتحديد مقاديرها أو كميتها.

ج. التوصية ٣. مواصلة مراجعة وتعديل العقود الحالية لأجل استخدام أسلوب لتطبيق منح المكافآت يوفر حوافز إضافية للمقاولين كي يحققوا نتائج نوعية أفضل.

الاستجابة: موافقة. المدى المحدد لمنح المكافآت لمختلف مستويات الأداء قُتِمت مراجعتها أو هي قيد المراجعة. المعايير التي تمت مراجعتها يجري إصدارها تصبح تكون سارية المفعول لفترة تصنيف لمنح مكافأة (AF) جديدة.

د. التوصية ٤. مراجعة خطط منح المكافآت لكي تشمل قيادة القطاع لمكتب إدارة إعادة إعمار العراق في مجلس تقييم منح المكافأة.

الاستجابة: عدم الموافقة. قيادة القطاع لمكتب إدارة إعادة إعمار العراق (IRMO) هو زبوننا وهي غير مشارك في الإدارة اليومية للعقود. يدير المجلس اجتماعات شهرية منفصلة مع أربعة مقاولين كحد أقصى للتداول اللازم بشأن تقدّم تنفيذ العقود. علاوة على ذلك، هناك الاستعدادات لعقد مجالس منح المكافآت في نهاية كل فترة تقييم، والتي يتبعها عرض موجز للمعلومات للرسميين المسؤولين عن تحديد منح المكافآت (AFDO). يتوقع مكتب إدارة إعادة إعمار العراق، بصفته زبوننا، من مكتب إدارة البرنامج ومن مكتب العقود، إدارة أداء المقاول بما في ذلك تحديد منح المكافآت، وتحقيق النتائج دون مساهمتهم المباشرة.

هـ. التوصية ٥. التأكد من أن توصيات ومقررات الرسميين المسؤولين عن تحديد منح المكافآت ومجلس تقييم منح المكافآت يتم توثيقها بصورة صحيحة وفقاً لأسبابها.

الاستجابة: موافقة. ضابط العقود هو الآن عضو في المجلس ويملك حق التصويت، وسوف يعمل مع رئيس مجلس منح المكافآت ومع المسؤول الرسمي عن تحديد المكافآت (AFDO) للتأكد من أن جميع التقييمات والتوصيات والمقررات النهائية قد تم توثيقها.

٣. مسؤولة الاتصال لهذا الإجراء هي السيدة روث آن جيمس، 703-544-6979.

دوغلاس دبليو باكارد  
المساعد الرئيسي المسؤول  
عن العقود