

Distr.  
GENERAL

A/52/813  
3 March 1998  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

## الجمعية العامة



الدورة الثانية والخمسون  
البندين ١١٤ و ١٤٣ من جدول الأعمال

استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي  
للأمم المتحدة

تقرير الأمين العام عن أنشطة مكتب المراقبة الداخلية

مذكرة من الأمين العام

- ١ - عملاً بقرار الجمعية العامة ٢١٨/٤٨ بـ المؤرخ ٢٩ تموز/يوليه ١٩٩٤، يتشرف الأمين العام بأن يحيل، لعناية الجمعية العامة، التقرير المرفق، الذي أحاله إليه وكيل الأمين العام للمراقبة الداخلية، بشأن استعراض تنفيذ إصلاح نظام الشراء.
- ٢ - ويحيط الأمين العام علماً بالنتائج التي انتهى إليها التقرير ويوافق على توصياته.

## المرفق

تقرير مكتب المراقبة الداخلية عن استعراض تنفيذ  
إصلاح نظام الشراء

## موجز

## ألف - موجز النتائج

في أوائل التسعينات، زادت قيمة مشتريات المنظمة زيادة كبيرة نتيجة لنمو الطلب على السلع والخدمات في البعثات الميدانية. غير أنه خلال السنوات الثلاث الماضية، انخفض متوسط قيمة السلع والخدمات التي اشترتها الأمم المتحدة من ٥٠٠ مليون دولار سنوياً إلى قرابة ٣١٠ ملايين دولار، وهو ما يرجع أساساً إلى خفض حجم بعثات حفظ السلام.

وفي عام ١٩٩٤، أجرى فريق خبراء رفيعي المستوى معني بالشراء دراسة لعملية الشراء، وأصدر تقريراً في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤. وتضمن تقرير مقدم من الأمين العام مؤرخ ٢٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦ (A/C.5/51/9) عرضاً لحالة تنفيذ توصيات فريق الخبراء والتقدم المحرز في هذا الشأن. وعقب إنجاز الاستعراض الذي قام به مكتب المراقبة الداخلية، قدم الأمين العام في ٢٧ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٧ تقريراً ثانياً أحدث عهداً (A/52/534).

وكان الهدف من ذلك الاستعراض يتمثل في التحقق من حالة تنفيذ توصيات فريق خبراء الشراء والتقدم المحرز في هذا الشأن وتقييم ذلك. وقد أظهر الاستعراض أن عملية إصلاح نظام الشراء قد قطعت شوطاً لا بأس به. فقد أعيد تنظيم شعبة المشتريات، ويجري وضع المبادئ التوجيهية لنظام الشراء في صيغتها النهائية، كما تم تعديل عتبات تفويض سلطة الشراء. وتتوفر في نظم المعلومات الإدارية القدرة على انتاج جميع التقارير الإدارية اللازمة، ويمكن مواصلة تعزيزها بمجرد اكتمال تطوير قواعد البيانات. والأمر الملحوظ بشدة أن شعبة المشتريات يمكنها الآن أن تعتمد على موظفين مؤهلين لإنجاز المهام الموكلة إليهم. غير أنه يلزم بذل مزيد من الجهود لمواصلة تعزيز عملية الشراء برمتها. وثمة دواع للقلق، منها تدريب موظفي المشتريات في البعثات الميدانية وما لديهم من خبرات، ووضع دليل للشراء، وتخطيط عملية الشراء، وتنوعية قائمة البائعين.

## باء - التوصيات

- ينبغي أن تنظر الإدارة في استغلال الخدمات الإدارية للمشتريات والعقود التي يوفرها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل المشاريع الإنمائية.

- ينبغي تفسير القواعد المالية بحيث تسمح ببدء إجراءات الشراء ريثما يتم تخصيص الأموال والارتباط بها، في الحالات التي يلزم فيها من الناحية العملية وجود ارتباط مالي قبل اعتماد الميزانية.
- ينبغي ألا يستثنى بعد ذلك، بموجب القواعد المالية، شراء الخدمات المهنية والأدوية واللوازم الطبية من شرط طلب العطاءات.
- ينبغي استعراض مسودة دليل الشراء، ووضعه في صيغته النهائية، وإصداره في وقت معقول؛
- ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع برنامج تدريبي رسمي على أعمال الشراء بصورة خاصة، وذلك بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية؛
- ينبغي تناوب موظفي المشتريات بين المقر والبعثات الميدانية لتحسين المؤهلات العامة لموظفي المشتريات؛
- ينبغي تفويض سلطة الشراء عند بدء بعثة ميدانية ما، وينبغي أن تعكس الحدود المالية لهذه السلطة احتياجات البعثة من المشتريات وقدرتها على تحمل هذه المسؤولية؛
- ينبغي تحسين الاستفادة من قدرات المعلومات الإدارية القائمة؛
- ينبغي تحسين إجراءات تسجيل البائعين لضمان أن تكون قائمة البائعين موثوقا بها.
- ينبغي أن تبلغ شعبة المشتريات عن التقدم المحرز فيما يتعلق بالعقود الاطارية.
- ينبغي أن تقوم الإدارات الطالبة، بالتعاون مع شعبة المشتريات، بوضع وتقديم خطط سنوية للشراء.

## المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
٥	٣- ١	أولا - مقدمة
٥	٦- ٤	ثانيا - الهيكل التنظيمي
٦	١٨- ٧	ثالثا - القواعد المالية وتخطيط الشراء
٦	١٠- ٧	ألف - سلطة الارتباط
٧	١١-١٤	باء - تخطيط الشراء
٨	١٥-١٨	جيم - الاستثناءات من شرط الحصول على عطاءات وعروض
١٠	١٩-٢١	رابعا - المبادئ التوجيهية للشراء
١٢	٢٢-٢٨	خامسا - الموارد البشرية
١٣	٢٩-٣٤	سادسا - تفويض السلطة
١٥	٣٥-٤١	سابعا - نظم المعلومات الإدارية
١٧	٤٢-٥٠	ثامنا - البائعون
١٩	٥١-٥٣	تاسعا - الخلاصة والتوصيات
٢١		<u>مرفق</u> - موجز تنفيذ توصيات إصلاح نظام الشراء المقدمة من فريق الخبراء الرفيعي المستوى المعني بالشراء

## أولا - مقدمة

١ - في أوائل التسعينات، زادت قيمة مشتريات المنظمة زيادة كبيرة نتيجة لنمو الطلب على السلع والخدمات في البعثات الميدانية. غير أنه خلال السنوات الثلاث الماضية، انخفض متوسط قيمة السلع والخدمات التي اشترتها الأمم المتحدة من ٥٠٠ مليون دولار سنويا إلى قرابة ٣١٠ ملايين دولار، وهو ما يرجع أساسا إلى خفض حجم بعثات حفظ السلام. ورغم انخفاض مستوى النشاط، لا يزال نظام الشراء يمثل أحد دواعي القلق للإدارة والهيئات التشريعية.

٢ - وفي عام ١٩٩٤، أجرى فريق خبراء رفيعي المستوى معني بالشراء (يشار إليه فيما يلي بـ "فريق الخبراء") دراسة لعملية الشراء في الأمم المتحدة، وأصدر تقريرا في كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٤. وتضمن تقرير الأمين العام المؤرخ ٢٩ تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٦ (A/C.5/51/9)، (يشار إليه فيما بعد بـ "تقرير عام ١٩٩٦ بشأن حالة نظام الشراء") وصفا لحالة تنفيذ توصيات فريق الخبراء والتقدم المحرز في هذا الشأن. وقدم الأمين العام تقريرا ثانيا (A/52/534) مؤرخا ٢٧ تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٧ (يشار إليه فيما بعد بـ "تقرير عام ١٩٩٧ بشأن حالة نظام الشراء")، وذلك عقب إنجاز الاستعراض الذي قام به مكتب المراقبة الداخلية. ونظرت اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في التدابير المبنية في تقرير عام ١٩٩٧ بشأن حالة نظام الشراء، وأشارت في تقريرها المؤرخ ٥ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٧ المقدم إلى الجمعية العامة إلى "أنه في حين أن تقدما كبيرا أحرز في عملية الشراء، فإن تنفيذ عدد من إجراءات (الإصلاح) لا يزال معلقا. وهي تأمل أن تبذل جميع الجهود الممكنة للالتزام بالجدول الزمني الوارد في المرفق الثاني من التقرير" (A/52/7/Add.3، الفقرة ٧).

٣ - وكان الهدف من الاستعراض الذي أجراه مكتب المراقبة الداخلية يتمثل في حالة تنفيذ توصيات فريق الخبراء والتقدم المحرز في هذا الشأن وتقييم ذلك. وأجرى الاستعراض في الفترة ما بين آذار/مارس وأيلول/سبتمبر ١٩٩٧، وشمل تحليلا للوثائق والإحصاءات ذات الصلة وتقارير عن نهاية البعثات والدروس المستفادة، في كل من إدارة الشؤون التنظيمية وإدارة عمليات حفظ السلام. كما أجريت لقاءات مستفيضة مع مسؤولي الإدارتين من العليمين بنظام الشراء. وعند إعداد هذا التقرير، وضعت في الحسبان الملاحظات التي وردت من إدارة الشؤون التنظيمية وإدارة عمليات حفظ السلام في ١٢ كانون الثاني/يناير و ٢ شباط/فبراير ١٩٩٨، على التوالي، وجرى إبراز هذه الملاحظات بوضع خط تحتها في النص. ويتضمن مرفق التقرير صورة عامة لحالة تنفيذ التوصيات.

## ثانيا - الهيكل التنظيمي

٤ - كانت دائرة المشتريات والنقل في المقر مقسمة فيما مضى إلى ثلاثة أقسام: الشراء للبعثات الميدانية؛ والشراء للمقر والمكاتب العادية؛ والنقل. وفي كانون الثاني/يناير ١٩٩٦، أعيد تنظيم الدائرة لتصبح شعبة المشتريات والنقل، وذلك استجابة لتوصية فريق الخبراء بإزالة الاختناقات بين الأقسام. وتشكل

الهيكل التنظيمي الجديد من أربعة أقسام: قسمان للمشتريات يضمنان ما مجموعه ثمانى مجموعات حسب السلع؛ وقسم لخدمات الدعم أنشئ حديثاً لتوفير المعلومات الإدارية وإدارة قائمة البائعين؛ وقسم للنقل. وخلال الاستعراض الذي أجراه مكتب المراقبة الداخلية، تم فصل قسم النقل عن شعبة المشتريات والنقل بحيث أصبح مسؤولاً بصورة مباشرة أمام مكتب خدمات الدعم المركزي، وأعيد تسمية الشعبة لتصبح شعبة المشتريات. ويرحب مكتب المراقبة الداخلية بهذا التبسيط لمستويات المسؤولية.

٥ - وقد أوصى فريق الخبراء بأن تضطلع شعبة المشتريات بالمسؤولية الغنية عن المشتريات في إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية السابقة، التي اندمج مكتب العقود والمشتريات التابع لها في شعبة المشتريات في شباط/فبراير ١٩٩٨، ليضيف إلى الشعبة قسماً ثالثاً للمشتريات. ويرحب مكتب المراقبة الداخلية بهذا التوحيد الذي طال انتظاره لمهام الشراء في المقر. أما بالنسبة للمشاريع الإنمائية، فإن مكتب المراقبة الداخلية يوصي بأن تنظر الإدارة في استغلال الخدمات الإدارية للمشتريات والعقود التي يوفرها مكتب خدمات المشاريع التابع للأمم المتحدة، الذي يتخصص في دعم المشاريع الإنمائية فيما يتصل بالإدارة والمشتريات.

٦ - وأعربت شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام عن اتفاقهما مع توصيات مكتب المراقبة الداخلية، وإن كانت شعبة المشتريات قد أشارت إلى أن تكاليف الدعم التي يتقاضاها مكتب خدمات المشاريع تعد عاملاً هاماً لا بد من أخذه في الاعتباره عند اتخاذ قرار بشأن الاستفادة من خدماته في مجال الشراء. ويعتقد مكتب المراقبة الداخلية أن تكاليف الدعم التي يتقاضاها مكتب خدمات المشاريع قد تكون أقل تكلفة من الاحتفاظ بقدرات الشراء المناظرة في شعبة المشتريات.

### ثالثاً - القواعد المالية وتخطيط الشراء

#### ألف - سلطة الارتباط

٧ - أوصى فريق الخبراء بمنح الإدارات ذات الصلة، ريثما يتم اعتماد الميزانية، سلطة الارتباط بما لا يتجاوز ٧٥ في المائة من الميزانية التقديرية. واستهدفت هذه التوصية تزويد عملية الشراء بالمرونة مع إيلاء اعتبار خاص للعمليات الميدانية.

٨ - ولاحظ مكتب المراقبة الداخلية في هذا السياق أن مذكرة التفاهم الموقعة بين المراقب المالي ووكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام في ٢٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ توفر إطاراً يمكن عملية الشراء من أداء وظيفتها في الحالات الماسة دون موافقة مسبقة على الميزانية. وبإيجاز، تتناول هذه المذكرة بالتفصيل القاعدة المالية ٦-١١٠ التي تجيز للمراقب المالي "أن يوافق على ارتباطات تحمل على الفترة المالية الجارية والفترات المالية المقبلة، إذا اقتضت ذلك مصلحة الأمم المتحدة". وتنص المذكرة على سريان السلطة الممنوحة بموجب القاعدة المالية ٦-١١٠ "إذا وجد توقع معقول بإنشاء بعثة جديدة أو تمديد ولاية بعثة

قائمة و/أو التوسع في هذه الولاية". وتقضي المذكرة فضلا عن ذلك بأن "تقتصر طلبات الشراء على الاحتياجات الأساسية لبدء العمل أو الاحتياجات المستمرة، بما يتمشى مع الولاية المحددة من قبل مجلس الأمن. ويقتصر الشراء في حالات البعثات الجديدة والموسعة على نسبة لا تتجاوز ٧٥ في المائة من المبلغ المخصص لهذا الغرض في الميزانية المقترحة من قبل الأمين العام". وتعدد المذكرة أيضا بالتحديد السلع والخدمات الأساسية لبعثات حفظ السلام والمشمولة في تطبيق القاعدة المالية ١١٠-٦.

٩ - ويرى مكتب المراقبة الداخلية أنه في حالات الشراء التي لا يوجد فيها مسوغ لتطبيق القاعدة المالية ١١٠-٦ ومذكرة التفاهم الأنفة الذكر، يمكن أن تكتسب عملية الشراء مرونة شاملة إذا ما فسرت القاعدة المالية ١١٠-٥ تفسيراً ضيقاً بصورة أقل وأدخل تعديل على إجراءات نظام المعلومات الإدارية المتكامل. ووفقاً للقاعدة المالية ١١٠-٥، "لا يُبرم أي عقد أو اتفاق أو تعهد من أي نوع بمبلغ يتجاوز ١٠٠٠ دولار، إلى أن ترصد المبالغ اللازمة في الحسابات، بقيد التزام، لتغطية النفقات التي قد تستحق في الفترة المالية". ووفقاً للتفسير الجاري، يجعل هذا الحكم بدء عملية الشراء متوقفاً على الإذن بالأموال، وتحول ضوابط نظام المعلومات الإدارية المتكامل دون إدخال طلبات الشراء في هذه الحالات. وهكذا، إذا ما فسرت القاعدة المالية ١١٠-٥ تفسيراً ضيقاً، لا يمكن عندئذ بدء إجراءات الشراء التمهيدية، كالدعوة إلى تقديم العطاءات أو طلب تقديم العروض، على الرغم من عدم الحاجة إلى الارتباط مالياً في هذه المراحل المبكرة. وقد يؤدي الاحتفاظ بهذه الضوابط المتشددة إلى تكبد المنظمة تكاليف إضافية، لأنه يضيع وقت ثمين في انتظار اعتماد الميزانية ولا يبقى متسع كاف من الوقت لشراء السلع والخدمات عند الحصول على التمويل. وقد يؤدي ذلك أحياناً كثيرة إلى منح العقود دون الاستفادة من المنافسة أو تقديم العطاءات إلى لجنة العقود للموافقة عليها بأثر رجعي.

١٠ - ويرى مكتب المراقبة الداخلية أن القاعدة المالية ١١٠-٥ لا تحظر التخطيط أو اتخاذ الخطوات الأولية لعملية الشراء، بل تمنع فحسب الدخول في التزامات مالية مع البائعين. ومن أجل تيسير الشراء العاجل، ينبغي السماح ريثما يوافق على الأموال، برفع طلبات الشراء، وإصدار الدعوات إلى تقديم العطاءات أو طلب تقديم العروض، وما يتبع ذلك من تقييم تقني ومالي للعطاءات والعروض، وينبغي تعديل معالم الضبط في نظام المعلومات الإدارية المتكامل للسماح بهذه الإجراءات عندما يثبت أن طلبات الشراء تنطوي على احتياجات ملحة. وبوجه عام، يعتقد مكتب خدمات المراقبة الداخلية أن هذا التفسير الأقل ضيقاً للقاعدة المالية ١١٠-٥ ينطبق على البعثات الميدانية التي يوجد مسوغ معقول لتوقع تمديد ولايتها.

#### باء - تخطيط الشراء

١١ - أوصى فريق الخبراء بوضع خطة شراء سنوية. وتقوم إدارة عمليات حفظ السلام بالدور الرئيسي في عملية الشراء للبعثات الميدانية الجديدة والقائمة. ولكن الأوضاع السياسية والعسكرية والإنسانية وحالة الهياكل الأساسية قد تكون مائعة، ولا سيما في المراحل الأولى للعملية الميدانية. وتسبب الافتراضات المتغيرة باستمرار، قبل وبعد الإنشاء الرسمي للبعثة الميدانية من قبل مجلس الأمن، صعوبات جمة في

تخطيط الشراء وتؤدي أحيانا كثيرة إلى حدوث تأخيرات في معالجة طلبات الشراء. وكثيرا ما يؤدي ذلك أيضا إلى إطالة المهلة ما بين مواعيد رفع طلبات الشراء، والدعوة إلى تقديم العطاءات، والموعد النهائي لتقديم العطاءات، والتقييم التقني، والتوريد.

١٢ - أما البعثات الميدانية التي لديها هياكل إدارية وسوقية ثابتة فتكون في وضع أفضل للتخطيط لشراء السلع والخدمات اللازمة. ومع ذلك، قد تحتاج في حالات عديدة إلى استثناءات للشراء العاجل. وبما أن فترة الميزانية لمعظم بعثات حفظ السلام قد مددت إلى ١٢ شهرا، يوصي مكتب المراقبة الداخلية بأن تضع إدارة عمليات حفظ السلام، بالتعاون مع شعبة المشتريات، خطط شراء سنوية للبعثات الميدانية المستمرة. وينبغي أن تقدم الإدارات والمكاتب في المقر أيضا خطط شراء سنوية عندما يكون من الممكن التنبؤ في العادة بالاحتياجات من السلع والخدمات. وينبغي أن تكون إجراءات التخطيط هذه مدرجة أيضا في دليل الشراء.

١٣ - ويمثل التجميع الذي أعدته إدارة عمليات حفظ السلام لتقارير الدروس المستفادة وتقارير نهاية البعثات خطوة إيجابية نحو تحسين التخطيط الشامل للشراء، وتجدر الإشارة بالجهود التي تبذلها إدارة عمليات حفظ السلام وشعبة المشتريات للاستفادة بهذه المعلومات في عملية الشراء.

١٤ - وأوصى فريق الخبراء أيضا بزيادة أعداد عقود الشراء الإطارية أو الشاملة لتبسيط عملية الشراء العامة. وهذه العقود تسمح للمنظمة بالحصول على كمية غير محدودة من السلع والخدمات بأسعار ثابتة لمدة محددة وهي أداة تخطيطية هامة. وقد منحت عدة عقود كهذه لشراء سلع لازمة للبعثات الميدانية، وكان يجري الإعداد وقت إجراء هذا الاستعراض للدخول في عقد إطاري لشراء حصص الإعاشة. ومع ذلك، ينبغي تجميع وإتاحة إحصاءات موثوقة تؤكد التقدم المحرز في هذا المجال.

#### جيم - الاستثناءات من شرط الحصول على عطاءات وعروض

١٥ - لم يعد هناك، كما يبدو، مبرر للقاعدة المالية ١١٠-١٩ (و) التي تستثنى الخدمات الفنية من شرط المناقصة، نظرا للسوق التنافسية الموجودة لهذه الخدمات. لذا يعتقد مكتب المراقبة الداخلية أنه ينبغي الحصول على الخدمات الفنية عادة عن طريق المناقصة. وتنص القاعدة المالية ١١٠-١٩ (ز)، كذلك، على جواز شراء الأدوية، واللوازم الطبية، ولوازم المستشفيات والجراحة، والأطراف الصناعية دون الاستفادة من المنافسة. وهذا الاستثناء من المناقصة ربما كان معقولا عندما كان تسعير هذه السلع خاضعا للتنظيم الحكومي. ولكن في أسواق اليوم الدولية للسلع الأساسية التي يمكن الحصول فيها على منتجات غفل من الاسم التجاري بأسعار تنافسية، لم يعد هناك مبرر لاستثناء هذه السلع بل قد يحد هذا الاستثناء من قدرة المنظمة على الحصول على أفضل قيمة. وينبغي تطبيق القاعدة المالية ١١٠-١٩ (ح) في الحالات الاستثنائية التي لا تؤدي فيها المناقصة إلى نتائج مرضية. وتجيز هذه القاعدة منح العقود بدون مناقصة "إذا قرر الأمين العام المساعد للخدمات العامة أو الموظفون الآخرون المخولون بموجب القاعدة ١١٠-١٦ أن طرح



مناقضة تنافسية أو طلب تقديم عروض لن يحقق نتائج مرضية. وفي تلك الحالات، تسجل الأسباب الداعية إلى ذلك كتابةً.

١٦ - ورأت إدارة عمليات حفظ السلام أنه من أجل مراعاة الاحتياجات التخطيطية للشراء، يتعين أن يتجاوز إصلاح نظام الشراء حدود توصيات كل من فريق الخبراء الرفيع المستوى ومكتب المراقبة الداخلية، إذا ما أريد لهذا الإصلاح أن يستجيب لاحتياجات عمليات حفظ السلام وغيرها من البعثات الميدانية. ورأت الإدارة أنه ينبغي تحويل مكتب وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام سلطة مالية للشراء في حدود ميزانيات البعثات الميدانية. وأعلنت فضلا عن ذلك أنه ينبغي أن يكون باستطاعة مديري البرامج في المقر وفي الميدان الموافقة على العقود اللازمة للحالات الماسة؛ وينبغي أن يكون لدى إدارة عمليات حفظ السلام سلطة تعيين مسؤولين للدخول في عقود وفي التزامات مالية، بما في ذلك منح رئيس البعثة سلطة كاملة خلال الأشهر الستة الأولى للبعثة؛ وينبغي تفويض سلطة الشراء فور بدء البعثة ليتسنى تحقيق استجابة محلية سريعة في الشراء لتلبية الاحتياجات الماسة؛ وينبغي أن تكون لجان العقود في وضع يسمح لها بالإذن بمنح العقود قبل بدء عملية الشراء الفعلية (بداية) من أجل تلبية الاحتياجات المتوقعة. ورأت الإدارة أيضا أنه ينبغي، من أجل تلبية الاحتياجات التشغيلية لعمليات حفظ السلام، أن توضع مجموعة مستقلة من أنظمة وقواعد الشراء مخصصة لعمليات حفظ السلام. وأعلنت الإدارة أيضا أن ثمة حاجة إلى تشريع يأذن لها بالدخول في التزامات مالية بما لا يتجاوز ٧٥ في المائة من الميزانية المتوقعة.

١٧ - وأشارت شعبة المشتريات إلى أنها "تستطيع طلب العروض قبل التمويل، وتقوم بذلك فعلا" عند وجود مبرر كاف، وأن تأخر التمويل وعدم دقة طالبي المواد في تحديد الاحتياجات هما، بوجه عام، العقبان الرئيسيتان اللتان تحولان دون تنفيذ الشراء في الوقت المناسب، وقالت أيضا إن مذكرة التفاهم الأنفة الذكر هي أداة لهذا الشراء.

١٨ - ويرى مكتب المراقبة الداخلية أن إجراءات الشراء على المسار السريع ومنح السلطة المالية هما مسألتان عظيمتا الأهمية، ولا سيما لبعثات حفظ السلام في مرحلة التخطيط وفي عملية التوسع بقدر ملحوظ. وكان مكتب المراقبة الداخلية قد أوصى في تقرير سابق عنوانه "التقييم المتعمق لإدارة الشؤون الإنسانية" (E/AC.51/1997/3) - في جملة أمور - بوضع قواعد وإجراءات خاصة للطوارئ لتلبية احتياجات أنشطة الطوارئ التي تضطلع بها الإدارة ومعالجة المسائل ذات الصلة المتعلقة بشؤون الموظفين وترتيبات الشراء. وريثما توضع هذه القواعد والإجراءات الخاصة، يمكن أن يؤدي تنفيذ توصيات مكتب المراقبة الداخلية بشأن تفسير القاعدة المالية ١١٠-٥، وتطبيق القاعدة المالية ١١٠-٦، ووضع خطط شراء سنوية، وزيادة استخدام "العقود الإطارية" إلى اختصار المهل الزمنية والمساعدة على زيادة الفعالية في تلبية الاحتياجات التشغيلية للإدارات الطالبة.

#### رابعاً - المبادئ التوجيهية للشراء

١٩ - أوصى فريق الخبراء في كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤ بوضع وثيقة لسياسة الشراء، ووثيقة لإجراءات الشراء، ودليل موحد للعمليات. وفي آذار/ مارس ١٩٩٥، أوصى أيضاً مكتب المراقبة الداخلية في تقريره الختامي عن التقييم المتعمق لعمليات حفظ السلام: مرحلة البدء (E/AC.51/1995/2 و Corr.1) بتنقيح دليل الشراء وإصداره بحلول نهاية عام ١٩٩٥. وقد أحرز تقدم فيما يتعلق بوضع دليل شراء جديد يشمل سياسات وإجراءات للشراء، كما يشمل، بقدر محدود، إجراءات موحدة للعمليات. بيد أن دليل الشراء كان، حتى تاريخ إعداد هذا الاستعراض، ما زال في شكل مشروع. ويشير مكتب المراقبة الداخلية إلى ما ذكر في التقرير المرحلي للشراء الصادر في عام ١٩٩٧ من أن الربع الأول من عام ١٩٩٨ سيكون الموعد المستهدف لإكمال وإصدار دليل الشراء. وينبغي عندئذ إتاحة النسخة النهائية منه في شكل مطبوع، وعلى الشبكة الداخلية للأمم المتحدة لكفالة توزيعه على المستعملين على نطاق واسع.

٢٠ - وقد درس مكتب المراقبة الداخلية مشروع الدليل ولاحظ أنه يحدد مسؤوليات شعبة المشتريات جيداً بصفة عامة وأنه يقدم التوجيه الكافي فيما يتعلق بالاضطلاع بمعظم معاملات الشراء. بيد أن المكتب يرى، بغية أن يوفر دليل الشراء مبادئ توجيهية شاملة لموظفي المشتريات والإدارات المقدمة لطلبات الشراء، أن يجري له مزيد من التنقيح بحيث يشمل ما يلي:

- بيان مهمة يؤكد الحاجة إلى المنافسة، والقيمة الأفضل، والالتزام بتقديم خدمة شاملة للعملاء؛
- مدونة لقواعد السلوك، ومعايير فنية وأخلاقية لموظفي الشراء. ولمنع تضارب المصالح من الناحية المالية وتفادي التأثير غير اللائق، يمكن لهذه المدونة أن تشمل قيوداً على التوظيف تحظر على العاملين الذين يضطلعون بمهام تتصل بالشراء وقبول العمل لدى المتعاقدين مع الأمم المتحدة في وظائف تنطوي على اتصال مباشر مع شعبة المشتريات أو الإدارات المقدمة لطلبات الشراء. وعلى نفس هذا الأساس، يمكن منع الموظفين السابقين لدى المتعاقدين مع الأمم المتحدة من العمل في المنظمة في وظائف تتصل بالشراء لفترة زمنية محددة. ويتفق المكتب أيضاً مع الاقتراح المقدم من أحد كبار موظفي المشتريات بإدراج مبادئ توجيهية "لما ينبغي وما لا ينبغي عمله" فيما يتعلق بالشراء، مع إعطاء أمثلة عملية على ظهور حالات عدم لياقة أو تضارب في المصالح؛
- إجراءات للتعامل مع الشكاوى والاعتراضات على العطاءات، إلخ، وتعريف لدور مدير العلاقات مع الموردين، وهي مهمة أنشئت في مكتب الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي؛

- مبادئ توجيهية لعملية طلب العروض، أي متى يتعين طلب العروض عن طريق الإعلان، ومتى يتعين استعمال قائمة البائعين، ومتى ينبغي استعمال الطريقتين معا على نحو متزامن؛
- بيان سياسة بشأن استخدام السماسرة؛
- بيان سياسة بشأن تنسيق مسائل الشراء مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى؛
- تعريف شرط تلبية الاحتياجات الفورية للعمليات (ويشار إليه أيضا بالحاجة الماسة)، وإجراءات الشراء العاجل، ولا سيما فيما يتصل بتطبيق القاعدة المالية ١١٠-١٩؛
- إجراءات موحدة لتخطيط الشراء وتدابير للمراقبة من أجل كفالة توافر مهل زمنية كافية بين تاريخ طلب الشراء وتاريخ التسليم؛
- معايير تقييم محسنة لاستمارة الطلبات الخاصة بالموردين؛
- إرشاد يتعلق بمراجعة العروض والعطاءات، والتفاوض بشأن الأسعار، وتحليل التكاليف/الأسعار المقترحة؛
- قسم عن إحصاءات المعلومات الإدارية، على نحو ما كان مدرجا في مشروع سابق للدليل؛
- قسم بشأن تفويض السلطة إلى المكاتب خارج المقر والبعثات الميدانية؛
- عينات لعقود موحدة سبق أن وافق عليها مكتب الشؤون القانونية؛
- مبادئ توجيهية بشأن مراقبة العقود، وأدوار ومسؤوليات شعبة المشتريات والمستعملين فيما يتعلق بإدارة العقود؛
- تعريف للعقود الإطارية ومبادئ توجيهية لاستعمالها؛
- الاحتياجات من الوثائق لكفالة وجود أدلة لمراجعة الحسابات، وكفالة الشفافية في اتخاذ القرارات المتصلة باختيار البائعين.

٢١ - وأشارت شعبة المشتريات إلى أن الفريق العامل المعني بالشراء التابع لفرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة يعكف على صياغة بيان مهمة. وذكرت الشعبة أيضا أنه ينبغي استشارة مكتب الشؤون القانونية بشأن جدوى فرض قيود على التوظيف، ولا سيما فيما يتعلق بموظفي شعبة المشتريات. وذكرت الشعبة كذلك أن فرقة العمل المعنية بالخدمات المشتركة تعكف على إعداد سياسة لتنسيق مسائل الشراء مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، وأوضحت أن هذه السياسة ينبغي إدراجها في دليل الشراء. ولاحظت شعبة المشتريات أيضا أنه سيكون من المفيد تلقي توجيهات أكثر تحديدا من مكتب المراقبة الداخلية بشأن القضايا المذكورة أعلاه. وأفادت إدارة عمليات حفظ السلام بأنها تضع تعليقات موسعة بشأن مشروع الدليل في صيغتها النهائية لتقديمها إلى شعبة المشتريات. ويشجع المكتب شعبة المشتريات على النظر في تعليقات إدارة عمليات حفظ السلام على النسخة النهائية من دليل الشراء.

#### خامسا - الموارد البشرية

٢٢ - خلص فريق الخبراء وقت إعداد دراسته إلى أن المديرين وموظفي المشتريات ليست لديهم الكفاءة ولا المؤهلات الكافية، الأمر الذي يرجع جزئيا إلى النقص العام في التدريب المتعلق بالشراء تحديدا. واستعرض مكتب المراقبة الداخلية ملفات شؤون الموظفين الخاصة بـ ٢٠ موظفا من الفئة الفنية في المقر، وقرر أن ما يزيد على ٩٠ في المائة منهم لديه مؤهلات تتصل بالشراء و/أو خبرة تتصل بالشراء. ولدى خمسة عشر في المائة من الموظفين خبرة تتصل بالشراء الحكومي، و ١٠ في المائة منهم له خبرة بالشراء العسكري. ورأى المكتب أن المؤهلات والخبرات المتوافرة لدى موظفي المشتريات الذين يضطلعون بمهام معقدة تبدو كافية. ويتمتع موظفو المشتريات الأقدم من الرتبتين ف - ٤ و ف - ٥ بخبرة في مجال الشراء متوسطها ١٧ سنة. وكما أوصى فريق الخبراء، عين منسق ليضطلع بالتنسيق فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات. وخلص المكتب إلى أن شعبة المشتريات قد تكون لديها الآن، بعد فترة اتسمت بمعدل مرتفع من دوران الموظفين، نواة من موظفي المشتريات ذوي الخبرة، وأن الأغلبية العظمى من موظفي الشعبة مؤهلون لأداء المهام المناطة بهم.

٢٣ - وبخلاف الحالة السائدة في المقر، أظهر الاستعراض أنه ما زالت هناك مشاكل في الميدان. وقد استعرض المكتب مؤهلات وخبرة ٢١ موظفا فنيا و ٦ من موظفي الخدمة الميدانية، من بين موظفي المشتريات الموجودين بالميدان والبالغ عددهم ٨٦ موظفا. وتبين أن اثنين وستين في المائة من هؤلاء الموظفين جمعوا بين الخبرة في مجال الشراء داخل الأمم المتحدة وخارجها، في حين أن ٣٨ في المائة ليست لديهم خبرة خارجية في مجال الشراء. ولا يتمتع أي من موظفي الخدمة الميدانية بخبرة خارجية تتعلق بالشراء ولا بمؤهلات أخرى تتصل بالشراء، ويتمتع ١٠ في المائة فقط من الموظفين الفنيين بخبرة سابقة في مجال الشراء في المقر. ولوحظ أيضا أن الموظفين الفنيين في المقر لا تتاح لهم الفرصة لتقاسم درايتهم الفنية مع البعثات الميدانية. ومن ثم، يشجع المكتب شعبة المشتريات بشدة على وضع سياسة يصبح بموجبها تناوب موظفي المشتريات بين المقر والبعثات الميدانية جزءا لا يتجزأ من تطويرهم الوظيفي.

٢٤ - وجرى أيضا استعراض مؤهلات وخبرات ثلاثة من الموظفين المعارين من الحكومات. ويتمتع جميع الموظفين الثلاثة بمؤهلات وخبرات تتصل بالشراء، ويبلغ متوسط مدة خبرتهم في مجال الشراء ١٤ سنة. وأشارت شعبة المشتريات إلى أنه سيتم تدريجيا إنهاء الاستعانة بالموظفين المعارين من الحكومات خلال عام ١٩٩٨.

٢٥ - وأوصى فريق الخبراء بتوفير التدريب على كل من نظام المعلومات الإدارية المتكامل ونظام "ريالتي"، وقد تلقى الموظفون هذا التدريب. وأوصى الفريق أيضا بتنفيذ برنامج التدريب على الشراء وتم التأكيد على ذلك في تقرير عام ١٩٩٦ عن حالة الشراء. وعلاوة على ذلك، أوصى الفريق باستعراض كفاءة المديرين، وتحديد الاحتياجات من التدريب ولا سيما احتياجات المديرين والمشرفين وتوفير تدريب عام إضافي لهم. وتبين من الاستعراض أن الموظفين قد حضروا عددا من الدورات التدريبية. ففي تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٥، شارك موظفو شعبة المشتريات في برنامج للتدريب على الشراء من أربعة أجزاء نظمه مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، وتراوحت مدة كل جزء من يومين إلى أربعة أيام. وفي عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، شارك بعض موظفي الشعبة في دورتين إضافيتين، ولدى إعداد هذا الاستعراض، تلقى أربعة موظفين جدد تدريباً أثناء العمل في شعبة المشتريات قبل إسناد مهام لهم في بعثات ميدانية.

٢٦ - وتجدر الإشارة بالجهود التي تبذلها شعبة المشتريات في مجال تدريب الموظفين. بيد أن مكتب المراقبة الداخلية يشجع الشعبة على أن تجري بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية، مزيداً من الاستعراض لاحتياجاتها من التدريب على الشراء. وينبغي لهذا أن يشمل التدريب المنظم أثناء العمل للموظفين المبتدئين، وإعداد برنامج تدريبي رسمي لموظفي المشتريات في كل من المقر والميدان، وتوفير التدريب على الإدارة لكبار الموظفين. وقد تم بالفعل البدء في هذه العملية، حسبما ورد في تقرير عام ١٩٩٧ عن حالة الشراء.

٢٧ - وأوصى فريق الخبراء بأن تأخذ شعبة المشتريات بنظام للسجلات يظهر مؤهلات وخبرات موظفي المشتريات، ويشجع مكتب المراقبة الداخلية أيضا الشعبة على وضع سجل للموظفين، يبين على سبيل المثال احتياجاتهم من التدريب والتطوير، كيما يستخدمه كبار الموظفين كأداة من أدوات الإدارة.

٢٨ - وتتفق شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام مع الملاحظات والتوصيات الواردة أعلاه.

#### سادسا - تفويض السلطة

٢٩ - أوصى فريق الخبراء بصفة مبدئية بإلغاء اللجان المحلية للعقود التي تستعرض إجراءات الشراء في المكاتب الميدانية. غير أنه اتفق في وقت لاحق مع الإدارة العليا على الإبقاء على عملية اللجان المحلية للعقود وتعزيزها. ونتيجة لذلك، تمت زيادة العتبات المحددة للجان المحلية للعقود إلى ٢٠٠ ٠٠٠ دولار كحد أقصى للمكاتب خارج المقر والبعثات الميدانية. وجرى الترحيب بزيادة العتبات المحددة إلى حد القول بأنها:

تعكس احتياجات المكاتب والبعثات من المشتريات؛ وتولي الاعتبار لقدرتها على الإدارة المسؤولة للحد المقرر، ويجري استعراضها وتعديلها بصورة دورية عند اللزوم. ويشير تقرير حالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ إلى أن هذا يحدث بالفعل، نظرا لأن بعض البعثات الأصغر قد تقرر لها مستوى عتبات شراء أدنى.

٣٠ - وأوصى فريق الخبراء أيضا بأن تجري لجنة العقود استعراضات قبل إرساء العقود فقط بالنسبة للعقود الإطارية، وأن تجري استعراضات للتوصيف اللاحق بالنسبة لجميع إجراءات الشراء الأخرى. ويعتقد مكتب المراقبة الداخلية أنه ينبغي أن تنظر شعبة المشتريات بعناية في الضوابط الإضافية التي توفرها عملية الاستعراض التي تجريها لجنة العقود قبل اتخاذ قرار لتنفيذ هذا الإصلاح. وبالنسبة لبعض أنواع السلع والخدمات، مثل المرافق العامة التي تنظم أسعارها بواسطة البلد المضيف، فإن مكتب المراقبة الداخلية يوافق مع ذلك على أن استعراض لجنة العقود قد يكون غير مطلوب. ووافقت إدارة عمليات حفظ السلام على هذا الموقف الأخير ولاحظت أنه ينبغي إعطاء موظف أقدم للمشتريات سلطة الموافقة على إرساء العقود في هذه الحالات.

٣١ - وصدرت لموظفي المشتريات في شعبة المشتريات خطابات تفويض تفصيلية، كما أوصى بذلك فريق الخبراء. وأوصى أيضا بتقديم عينات من خطابات التفويض إلى المكاتب خارج المقر، والبعثات الميدانية، والمحاكم الجنائية الدولية. وأوضح الاستعراض أن خطابات التفويض للبعثات الميدانية موجودة بملفات إدارة عمليات حفظ السلام، وبينت الزيارات الروتينية لبعثات حفظ السلام لمراجعة الحسابات أن هذه المعلومات قد أرسلت إليها. ويرى مكتب المراقبة الداخلية، أنه من الحيوي بالنسبة للعمليات الميدانية أن يمنح تفويض السلطة في مستهل البعثة.

٣٢ - وأوصى فريق الخبراء بالأخذ بنظام السلفة المستديمة للمشتريات بمبلغ قدره ٥ ٠٠٠ دولار في الميدان تخصص على وجه التحديد للمشتريات ذات القيمة المنخفضة من أجل العمليات اليومية. ووفقا لتقرير حالة نظام الشراء لعام ١٩٩٦، فإن الاقتراح قيد النظر. ويمكن أن يسهل إنشاء سلفة مستديمة للمشتريات أعمال المشتريات لأن الأموال السائلة ستكون متاحة على الفور للمشتريات الصغيرة ولن تخضع للحد البالغ ٥٠ دولارا أو ١٠٠ دولار لكل عملية شراء المفروض على صناديق النثرية. غير أن البديل لاستخدام السلف القائمة بالفعل في مكتب أمين الصندوق سيؤدي إلى تلافي مسائل الرقابة والمخاطر غير اللازمة. وأوضحت عمليات مراجعة الحسابات السابقة أن كلا الترتيبين قد عمل بصورة مرضية في البعثات الميدانية.

٣٣ - وفي المقر، بدأ مكتب خدمات الدعم المركزي في دراسة الأخذ بنظام مبسط للمشتريات ذات القيمة المنخفضة (حتى ٥٠٠ دولار). وحاليا، لا تميز وسائل المراقبة المدمجة في نظام المعلومات الإدارية المتكامل بين المشتريات ذات القيمة المنخفضة والمشتريات ذات القيمة المرتفعة، وستتطلب أي تغييرات في الإجراءات المتعلقة بالمشتريات ذات القيمة المنخفضة إجراء تغييرات في البرامجيات في نظام المعلومات الإدارية المتكامل. وفي وقت إجراء هذا الاستعراض، لم يكن أي قرار قد اتخذ بشأن الإجراءات

المقترحة للقيمة المنخفضة. ويرحب مكتب المراقبة الداخلية بهذا الجهد لتبسيط عملية الشراء، وبالتالي إدارة المخاطر على نحو أفضل وتركيز الضوابط على مجالات ذات أهمية مالية. ويجري بذلك تشجيع تنفيذ هذا الإجراء الجديد.

٣٤ - ووافقت شعبة المشتريات بصفة عامة على الملاحظات السابقة وأشارت إلى أنها تعمل مع المكاتب ذات الصلة لاستكمال دراسة المشتريات ذات القيمة المنخفضة. وذكرت إدارة عمليات حفظ السلام أنه ينبغي استبدال القيود المالية بسلطة للمشتريات تركز على سلع الخدمات.

#### سابعاً - نظم المعلومات الإدارية

٣٥ - أوصى فريق الخبراء بأن يحدد مديرو المشتريات احتياجاتهم من المعلومات الإدارية وأن يجرى استعراض حيوي لتقارير المعلومات الإدارية وجرى اتخاذ الخطوات الأولية في هذا الاتجاه، وفي نيسان/أبريل ١٩٩٦، جرى تنفيذ نظام جديد لتقديم التقارير أتاح ٣٠ تقريراً موحداً ومجموعة من تقارير الإدارة حسب طلبات العملاء عن حالة الطلبات وأوامر الشراء، والبائعين. إلا أن مكتب المراقبة الداخلية يعتقد أن هناك حاجة إلى وضع استراتيجية شاملة لجمع المعلومات الإدارية واستخدامها كأداة ذات مغزى للمشتريات. ولم يكن هناك نظام موحد للمعلومات وتولى قسم خدمات الدعم بشعبة المشتريات تشغيل نظام ريالتي وتولى أحد أقسام المشتريات السلعية تشغيل قاعدة بيانات مستقلة للمشتريات، وتولت مجموعات فردية إدارة قواعد بياناتها الخاصة ذات الصلة في سلعها الأساسية المحددة. ونتيجة لذلك، جرى جمع البيانات بصورة لا تتسم بالكفاءة، وبسبب إدخالها في قواعد بيانات مستقلة، فإنه لا يمكن استرجاعها مركزياً.

٣٦ - ونظام ريالتي ونظام المعلومات الإدارية المتكامل مرتبطان من خلال التشغيل اليومي على دفعات. وفي حين أن الطلبات المتعلقة بالعقود قد جرى إدخالها في نظام المعلومات الإدارية المتكامل، فقد جرى إدخال العقود ذاتها، رهناً بنوع العقد، في نظام ريالتي أو في نظام المعلومات الإدارية المتكامل أو في قاعدة بيانات ثالثة. وتتيح البيانات التي أدخلت في الوحدة النمطية للعطاءات في نظام ريالتي للمشتريين اختيار البائعين، وإصدار عطاءات وتحليل الأسعار. ويزود أيضاً قسم خدمات الدعم بقدرة مركزية على الإبلاغ فيما يتعلق باجتذاب البائعين واختيارهم. ويرى مكتب المراقبة الداخلية أنه ينبغي تشجيع استخدام الوحدة النمطية للعطاءات بالنسبة لجميع أعمال المشتريات لضمان وجود قاعدة بيانات شاملة.

٣٧ - ويحتوي أيضاً نظام المعلومات الإدارية المتكامل على قائمة مشتريات الأمم المتحدة من الأصناف التي تطلب بصورة متكررة. ولوحظ أن المسؤولية عن حفظ القائمة وملكيته لم يعهد بها إلى أحد أقسام شعبة المشتريات. وبالرغم من أن إدارة عمليات حفظ السلام قد وضعت توصيفات عامة لبعض السلع الأساسية، فإن قائمة نظام المعلومات الإدارية المتكامل لم تشتمل على سلع عديدة يجري شراؤها بصورة متكررة من أجل البعثات الميدانية، مثل قطع الغيار والمعدات الهندسية، والحاويات السابقة التجهيز. ويرى مكتب المراقبة الداخلية، أن وضع قائمة مشتريات أكثر شمولاً سيساعد المشتريين ومقدمي الطلبات في

عملية الشراء، ولا سيما إذا ما أتيحت هذه المعلومات للمستعملين في البعثات الميدانية والمكاتب خارج المقر عن طريق الاتصال المباشر بالحاسوب.

٣٨ - ويشجع مكتب المراقبة الداخلية الجهود التي تبذلها شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام لوضع نموذج موحد لتقديم بيانات المشتريات وتحديد موعد نهائي هو آذار/ مارس ١٩٩٨ نظام الإبلاغ الموحد، كما أشير في تقرير حالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧. ونظم الإبلاغ الإداري القائمة قادرة على الحصول على معظم البيانات المطلوبة، ولكن سيجري تعزيزها من خلال التدابير التالية:

- معلومات عن المهل الزمنية بين تواريخ الطلبات، وتوزيع وثائق طلب العروض والموعد النهائي للعطاء، وتوريد السلع أو أداء الخدمات باعتبارها أداة تخطيطية للمشتريات؛
- معلومات مركزية بشأن أساس إرساء العقود، على سبيل المثال بعد تقديم العطاءات، وبدون تقديم عطاءات وأسباب ذلك. والمعلومات متوفرة حالياً فقط لدى لجنة العقود؛
- خطط المشتريات العادية في التوقيت المناسب المقدمة من الإدارات المستعملة إلى شعبة المشتريات؛
- قاعدة بيانات مركزية لأداء البائعين لدعم موظفي المشتريات في عملية طلب العطاءات والاختيار منها؛
- التقارير التي تبين عدد المرات التي دعي فيها البائع إلى تقديم عطاء، واستجابته لذلك، أو إرساء عقد عليه، والتي ستستخدم لمواصلة إدارة قوائم الموردين؛
- إيجاد أداة محوسبة في قائمة البائعين للمساعدة على كفالة عدم التحيز في عملية طلب العطاءات.

٣٩ - ويسر مكتب المراقبة الداخلية أن يشير إلى التطور الناجح لموقع المشتريات على الشبكة (<http://www.un.org/depts/ptd>) والذي يقدم معلومات عامة وقائمة بأحدث عمليات إرساء العقود الرئيسية. ويمكن للشركات القيام بعملية نقل ترحيلي لمجموعة تسجيل الموردين من أجل تقديم العروض الكترونياً في وقت لاحق.

٤٠ - وأوصى فريق الخبراء أيضاً بإجراء حصر كامل للأصول الموجودة وحالتها. ويسر مكتب المراقبة الداخلية الإشارة إلى أنه يجري حالياً بإدارة عمليات حفظ السلام الأخذ بالنظام العالمي لإدارة الأصول، وهو



نظام مركزي للحصر يشمل جميع البعثات الميدانية. وسيساعد هذا النظام إلى حد كبير على التكفل بالاضطلاع بعملية لتخطيط الشراء أكثر اتساما بالفعالية والكفاءة.

٤١ - ووافقت شعبة المشتريات بصفة عامة على الملاحظات السابقة وأشارت إلى أنه قد جرى وضع قاعدة بيانات مركزية لأداء البائعين، وتقارير البائعين والاختيار الإلكتروني للموردين من أجل تنفيذها في عام ١٩٩٨.

#### ثامنا - البائعون

٤٢ - أوصى فريق الخبراء بالعودة إلى وضع قائمة البائعين، وهي قاعدة بيانات يتم اختيار الشركات منها للاشتراك في عملية الشراء، وبالاتصال بالدول الأعضاء لتشجيع الشركات الوطنية المؤهلة على تقديم طلبات للتسجيل. وقد حدث تحسن بالفعل، غير أنه ينبغي زيادة تعزيز موثوقية القائمة. ووجهت الدعوة إلى جميع البائعين المدرجين في القائمة القديمة وعددهم ٧٠٠ ٤ بائع لإعادة التسجيل واجتاز ٢٥٠ ١ منهم عملية التسجيل. كما اتصلت شعبة المشتريات بجميع الدول الأعضاء وطلبت منها توزيع معلومات التسجيل على البائعين الوطنيين المؤهلين من أجل تحقيق توزيع جغرافي أفضل، كما اقترح فريق الخبراء. وكانت شعبة المشتريات تعتزم تنظيم جلسات إعلامية خاصة بالتسجيل من أجل هؤلاء البائعين، في خريف عام ١٩٩٧. وهذا الجهد جدير بالثناء، ولا سيما بالنظر إلى أن ١٢٠ من الدول الأعضاء البالغ عددها ١٨٥ لم تكن ممثلة في القائمة، وقت إجراء الاستعراض.

٤٣ - وكما ذكر في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧، تم تسجيل ٣٠٠٠ بائع، ويرحب مكتب المراقبة الداخلية بالجهود التي تبذلها شعبة المشتريات لتوسيع نطاق القائمة، بشرط أن تكفل نوعية الشركات المسجلة. ولوحظ أنه جرى استعمال حوالي ربع الشركات المسجلة فقط، أي أنها حصلت على عقود. وبدأت الشعبة انتاج بيانات توضح الاتجاهات السابقة في استعمال البائعين، مما يسمح بتحديد البائعين غير المهتمين بالأمر، مثلا، الشركات المسجلة التي لم تستجب للدعوة للتقدم بعطاءات.

٤٤ - وقد ذكر التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٦ أنه "يجب الانتهاء من التسجيل الكامل خلال ٩٠ يوما من تاريخ منح العقد. ويطلب إلى المورد، إذا لم يكن مسجلا، أن يتقدم بطلب وأن يكون مؤهلا قبل أن يدعى إلى الاشتراك في المناقصات والعطاءات في المستقبل" وبذلك يتم استبعاد هؤلاء من المشاركة في مشتريات الأمم المتحدة. وخلال عملية التسجيل، يجوز أن يبقى البائع على القائمة المؤقتة، التي يمكن أن تعتبر سجلا للشركات المهتمة بالأمر لفترة لا تتجاوز ٩٠ يوما. ويمكن أن تكون الشركات المقدمة للوثائق استجابة لإعلان غير مدرجة قبل ذلك في القائمة، بيد أنه يجب البدء، بعد ذلك، في عملية التسجيل، دون تأخير، وإدراج البائع في القائمة الدائمة لا المؤقتة إن وجد مؤهلا. وعند إجراء الاستعراض، كانت القائمة المؤقتة تتضمن ٨٦١ شركة، منها أكثر من ٣٠٠ شركة أو ٣٥ في المائة كانت مدرجة لمدة تزيد عن ٩٠ يوما.

٤٥ - ولم توضع ضوابط لمنع دعوة البائعين المدرجين في القائمة المؤقتة للتقدم بعطاءات أو الحصول على عقود. ومنح ٦ بائعين مدرجين في القائمة المؤقتة ٢٠ عقداً أو تمديد لعقد مجموعها ٧ ملايين دولار في عام ١٩٩٦. وحصل ١١ بائعاً آخرين على ٢٨ عقداً أو تمديد لعقد بمبلغ ٤٩ مليون دولار خلال نفس السنة، مع كونهم غير مدرجين في القائمة المؤقتة أو في قائمة البائعين المؤهلين. لذلك يعتقد مكتب المراقبة الخارجية أن على شعبة المشتريات أن تتخذ إجراءات لتحسين موثوقية قائمة البائعين، وأن تعيد النظر في الفترة الزمنية المحددة للتسجيل ومدتها ٩٠ يوماً، إذا كانت تمثل إطاراً زمنياً غير واقعي.

٤٦ - وبين الاستعراض أن عدداً من عقود استئجار الطائرات منحت لمتعاقدين مدرجين في القائمة المؤقتة أو غير مدرجين في القائمة على الإطلاق. وقد استخدمت قائمة منفصلة بالمقاولين المقبولين من الناحية التقنية أعدتها إدارة عمليات حفظ السلام، من أجل هذا النوع من الخدمات. وبينما يسلم مكتب المراقبة الداخلية بأهمية الخبرة السابقة التقنية، فإنه يرى أن قائمة البائعين المذكورة يجب أن تدمج في القائمة الرئيسية للبائعين الخاصة بشعبة المشتريات.

٤٧ - ويجب أن تكون المعلومات المالية الخاصة بالبائعين مستكملة دائماً، وأن تكون المؤهلات التقنية مدونة في ملفات البائعين. ويجب أن يطلب التحقق من المعلومات الخاصة بالشركات بواسطة وكالة خارجية للمعلومات الائتمانية بشكل روتيني وأن يدون ذلك، خاصة بالنسبة للشركات التي تقدم سلعاً أو خدمات معقدة أو مرتفعة القيمة أو حساسة من ناحية الأمان. فإذا كانت البيانات المالية معقدة بشكل يتطلب تحليلها مساعدة من خبراء ماليين، يجب التماس هذه المساعدة من مكتب تخطيط البرامج والميزانية والحسابات، حسب الاقتضاء.

٤٨ - ويمكن أن تتضمن قوائم البائعين الخاصة بالبعثات الميدانية بائعين محليين قد يكونوا غير راسخين تماماً، ولكن يمكن، مع ذلك، الاستفادة منهم في عمليات الشراء المحلية، بشرط إجراء عمليات فحص معقولة للجوانب المالية والجهات التي يرجع إليها لكفالة موثوقيتهم.

٤٩ - وسيوفر نظام رسمي لتقييم أداء البائعين معلومات مفيدة لإعادة التسجيل وينبغي أن يوضع هذا النظام بالتعاون مع الإدارات المستخدمة لتحديد إذا كانت شركة ما قد وفّت بالتزاماتها خلال عقد سابق مع المنظمة. ولاحظ التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ وجود موعد نهائي محدد بشهر كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٨ للتقييم بذلك. وهذا الجهد موضع تقدير وإن كان يشجع على الانتهاء من وضع نظام التقييم قبل ذلك. وعند إجراء الاستعراض، شارك قسم خدمات الدعم التابع لشعبة المشتريات في فريق عامل لمكتب خدمات المشتريات المشترك بين الوكالات لبحث جدوى تنفيذ نظام لقوائم البائعين وتقييم الأداء ينفذ على نطاق منظومة الأمم المتحدة وقد أكد التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ أن هذا الجهد مستمر.

٥٠ - وأيدت شعبة المشتريات توصيات مكتب المراقبة الداخلية، بصورة عامة. وأكدت الشعبة كذلك أن ادماج القائمة المشتركة لمقدمي خدمات الطائرات الخاصة بإدارة عمليات حفظ السلام وشعبة المشتريات في القائمة الرئيسية لشعب المشتريات ليس ممكناً نظراً للطابع الخاص بخدمات الطائرات. ويرى مكتب المراقبة الداخلية، مع ذلك، أنه، في حين أن بعض البيانات التقنية الواردة في القائمة المشتركة لمقدمي خدمات الطائرات قد لا تتفق مع القائمة الرئيسية لشعبة المشتريات، فإن إدراج المعلومات ذات الصلة الخاصة لمقدمي خدمات الطائرات سيؤكد أن عمليات الفحص المالي والتقني الملائمة قد أجريت.

#### تاسعا - الخلاصة والتوصيات

٥١ - أوضح الاستعراض أن عملية إصلاح نظام الشراء تسير على قدم وساق. فقد أعيد تنظيم شعبة المشتريات ويجري وضع المبادئ التوجيهية لنظام الشراء في صيغة نهائية وجرى تعديل عتبات تفويض سلطة الشراء. ونظم المعلومات الإدارية لديها إمكانية إنتاج جميع التقارير الإدارية اللازمة ويمكن زيادة تحسينها عند اتمام قواعد البيانات. وأهم ما يلاحظ أن شعبة المشتريات تستطيع الاعتماد على موظفين مؤهلين لأداء المهام المعهودة إليهم. غير أنه تلزم جهود إضافية لمواصلة تعزيز عملية الشراء بصورة شاملة. وقد شملت مجالات الاهتمام تدريب وخبرة موظفي المشتريات في البعثات الميدانية ودليل الشراء، وتخطيط الشراء ونوعية قائمة البائعين.

٥٢ - ويوصي مكتب المراقبة الداخلية باتخاذ التدابير التالية:

- يجب أن تنظر الإدارة في الاستفادة من الخدمات الإدارية للمشتريات والعقود التي يوفرها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع من أجل مشاريع التنمية (AM97/71/4/01)؛
- ينبغي تفسير القاعدة المالية ١١٠-٥ بحيث تسمح ببدء إجراءات الشراء ريثما يتم تخصيص الأموال، وأن تطبق القاعدة المالية ١١٠-٦ وكذلك مذكرة التفاهم المؤرخة ٢٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ بين المراقب المالي ووكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام في الحالات التي يكون فيها الارتباط المالي ضرورياً من الناحية العملية قبل اعتماد الميزانية (AM97/71/4/02)؛
- ينبغي أن يبطل استخدام الفقرتين (و) و (ز) من القاعدة المالية ١١٠-١٩ كأساس لمنح استثناءات من طلب العطاءات والعروض لشراء الخدمات الفنية، أو الأدوية واللوازم الطبية. وتستخدم بدلاً من ذلك الفقرة (ح) من القاعدة المالية ١١٠-١٩ في الحالات الاستثنائية، في حالة عدم التوصل إلى نتائج مرضية عن طريق العطاءات التنافسية (AM97/71/4/03)؛

- ينبغي استعراض مشروع دليل الشراء ووضعه في صيغة نهائية وإصداره في الوقت المناسب (AM97/71/4/04)؛
- تحدد احتياجات التدريب ويوضع برنامج تدريبي رسمي خاص بالشراء بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية (AM97/71/4/05)؛
- ينبغي أن يعمل موظفو المشتريات بالتناوب بين المقر والبعثات الميدانية لتحسين مؤهلات هؤلاء الموظفين بوجه عام (AM97/71/4/06)؛
- ينبغي تفويض سلطة الإذن بالشراء في بداية البعثة الميدانية وينبغي أن تعكس الحدود المالية لهذه السلطة احتياجات البعثة من المشتريات وقدرتها على تحمل هذه المسؤولية (AM97/71/4/07)؛
- ينبغي أن تستخدم امكانيات المعلومات الإدارية الموجودة بصورة أفضل، وأن تجري صيانة قواعد البيانات كما ينبغي (AM97/71/4/08)؛
- ينبغي تحسين إجراءات تسجيل البائعين لضمان موثوقية قائمة البائعين (AM97/71/4/09)؛
- ينبغي أن تقدم شعبة المشتريات تقارير عن التقدم المحرز فيما يتعلق بالعقود الإطارية (AM97/71/4/10)؛
- ينبغي أن تقوم الإدارات المقدمة لطلبات الشراء، بالتعاون مع شعبة المشتريات، بوضع وتقديم خطط سنوية للشراء فيما يتعلق بعمليات الشراء العادية (AM97/71/4/11).

٥٣ - ويواصل مكتب المراقبة الداخلية إيلاء الاهتمام الوثيق للمسائل المتصلة بنظام الشراء، وسوف يتابع المسائل التي لا يزال يتعين التوصل إلى حل بشأنها.

(توقيع) كارل ث. باشكي

وكيل الأمين العام

للمراقبة الداخلية

## المرفق

موجز تنفيذ توصيات إصلاح نظام الشراء المقدمة من فريق الخبراء  
الرفيعي المستوى المعني بالشراء

رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما لوحظت في إجراءات فتح مظاريف العطاءات علنا عام ١٩٩٦ <sup>(١)</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>(ب)</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية على حالة التنفيذ
١	تنفيذ برنامج تدريب فني يبدأ بمستوى الشاري	نفذت.	جرى توفير التدريب؛ وكان مكتب إدارة الموارد البشرية وشعبة المشتريات يناقشان وضع برنامج تدريب رسمي	حضر الموظفون عددا من الدورات التدريبية. ولا تزال الحاجة تدعو إلى صياغة برنامج تدريبي رسمي منظم وخطة للتدريب.
٢	تدريب العاملين في مستويي الإدارة والإشراف على الإدارة العامة والمهارات التجارية، وأيضا على نظم محددة متبعة في الأمم المتحدة	نفذت.	لم يشر على وجه التحديد إلى برنامج تدريبي محدد للمديرين <sup>(ب)</sup>	بالنظر إلى أنه لم يجر حتى الآن أي تدريب في هذا الصدر، فإنه ينبغي وضعه كجزء من برنامج تدريبي شامل.
٣ (أ)	إنشطة المسؤولية الوظيفية عن كل المشتريات بإدارة شؤون الإدارة والتنظيم	قيد النظر.	ازداد التعاون والاتصال بين شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام	إدمجت وظيفة الشراء التي كانت تضطلع بها إدارة خدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية السابقة (حاليا شعبة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية) في شعبة المشتريات، وينبغي دراسة اتخاذ خطوات التوحيد الأخرى بعناية.
٣ (ب)	أن تظل المسؤولية التنفيذية عن الشراء منوطة بإدارة عمليات حفظ السلام	لم ترد على وجه التحديد في التقرير.	ازداد التعاون والاتصال بين شعبة المشتريات وإدارة عمليات حفظ السلام	هناك زيادة في التعاون بين إدارة عمليات حفظ السلام وشعبة المشتريات.
٤	أن يكون لجميع كبار موظفي المشتريات الحق في الوصول المباشر إلى الموظف المسؤول عن دائرة المشتريات والنقل فيما يتعلق بالأمور الفنية	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	نفذت.

رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما لوحظت في إجراءات فتح مظاريف العطاءات علنا عام ١٩٩٦ <sup>(ب)</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>(ب)</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية على حالة التنفيذ
٥	توجيه جميع الطلبات التي يتخذ المقر في نيويورك إجراء بشأنها إلى دائرة المشتريات والنقل مباشرة وليس عن طريق إدارة عمليات حفظ السلام. وينضّل أن يتم ذلك إلكترونياً	غير مستصوبة	لم يذكر على وجه التحديد.	توجه الطلبات عن طريق إدارة عمليات حفظ السلام التي تقوم بدور هام في التحقق من احتياجات الشراء الفعلية والتحقق من المعلومات الواردة في الطلبات.
٦	تعزيز اللجان المحلية للعقود	نفذت.	جرت زيادة العتبات؛ وحصلت بعض البعثات الصغيرة على حدود أقل	جرت زيادة العتبات لجميع اللجان المحلية للعقود. وينبغي النظر في احتياجات البعثة وقدرتها على إدارة الحدود المخصصة لها على نحو مقدر للمسؤولية.
٧	إصدار رسائل تفويض شخصية تبين بوضوح ما يمكن عمله وما لا يمكن عمله	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	نفذت.
٨	زيادة التفويضات للبعثات الميدانية	نفذت.	انظر التوصية رقم ٦.	انظر التوصية رقم ٦.
٩	صرف سلفة مستديمة أكبر للبعثات الميدانية، على مستوى القطاع (نحو ٥ ٠٠٠ دولار)، تستخدم للاحتياجات اليومية. ويجب إصدار مبادئ توجيهية عن كيفية استخدامها.	قيد النظر.	لم يذكر على وجه التحديد. (ملاحظة: قام أيضا الفريق العامل المعني بالشراء بدراسة المشتريات المنخفضة القيمة)	تحظى بعض البعثات بسلف مستديمة أكبر، حسب الاقتضاء. بيد أن استخدام سلف مكتب أمين الصندوق الموجودة بالفعل يمثل أيضا بديلا من شأنه تجنب قضايا المراقبة والمخاطر الممكنة.
١٠	في انتظار اعتماد الميزانية، يجب أن تعطى سلطة الالتزام بما لا يتجاوز ٧٥ في المائة من الميزانية التقديرية، ويجب أن تعطى الأولوية للأصناف التي تكون البعثة في أمس الحاجة إليها.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	تنطبق مذكرة التفاهم المؤرخة ٢٥ كانون الثاني/يناير ١٩٩٥ بين وكيل الأمين العام لعمليات حفظ السلام والمراقب المالي. وتشرح المذكرة بالتفصيل استخدام القاعدة المالية ١٠-٦ التي تنص على أنه في الحالات الاستثنائية للمراقب المالي أن يعتمد مبالغ قبل اعتماد الميزانية.
١١	تقوم دائرة المشتريات والنقل باستعراض وتنفيذ أعداد متزايدة من العقود الإطارية الإجمالية/العقود الشاملة	نفذت.	أحرز تقدم.	أحرز تقدم؛ بيد أنه ينبغي تجميع الإحصائيات لتأكيد استخدام العقود الإطارية.

رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما لوحظت في إجراءات فتح مظاريف العطاءات علنا عام ١٩٩٦ <sup>(ب)</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>(ب)</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية على حالة التنفيذ
١٢	ضرورة تنقيح قائمة البائعين تنقيحا كاملا وحث الدول الأعضاء على التماس تفاصيل تسجيل البائعين الوطنيين	نفذت.	بلغ عدد البائعين المسجلين في قائمة البائعين ٣ ٠٠٠ بائع تقريبا؛ وتبذل الجهود لكفالة تحقيق المزيد من العدالة الجغرافية	جرت مفاتحة الدول الأعضاء لتوزيع مستلزمات التسجيل. ويلزم اتخاذ خطوات أخرى لتحسين نوعية قائمة الموردين بوجه عام.
١٣	جمع مواصفات تجارية عامة، وحيث لا يكون ذلك متاحا، تضع إدارة عمليات حفظ السلام مواصفات خاصة بالأمم المتحدة. ويجب أن تزود البعثات الميدانية بقائمة كاملة بالمواصفات.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد. وتجرى مشاورات مع الفريق العامل المشترك بين الوكالات والمعني بالشراء (مكتب خدمات المشتريات المشتركة بين الوكالات) فيما يتعلق بمواصفات المركبات.	الفهرس المصور للشراء المتعلق بنظام المعلومات الإدارية المتكامل يفتقر للمعلومات عن كثير من الأصناف التي يتكرر شراؤها. ولم تنسب ملكية الفهرس المصور إلى أي وحدة في شعبة المشتريات.
١٤	إصدار تعليمات واضحة بشأن استخدام شرط تلبية الاحتياجات الفورية للعمليات.	نفذت.	من المقرر أن تُعد قائمة بحالات شرط تلبية الاحتياجات الفورية للعمليات مع أمثلة محددة بحلول آذار/ مارس ١٩٩٨.	لم يوضع بعد تعريف بشأن استخدام شرط تلبية الاحتياجات الفورية للعمليات. وينبغي إدراج هذا التعريف في دليل الشراء.
١٥	لا توافق لجنة العقود بالمقر مسبقا إلا على العقود الإطارية وتقوم بعملية استعراض دقيقة للقرارات التي اتخذت بالفعل.	غير مستصوبة.	لم يذكر على وجه التحديد.	ينبغي التفكير مليا في تغيير دور لجنة العقود بالمقر بالنظر إلى أن استعراضاتها توفر وظيفة رقابية هامة.
١٦	يوقف فتح مظاريف العطاءات علنا.	غير مستصوبة.	لم يذكر على وجه التحديد.	إن وقف فتح مظاريف العطاءات علنا من شأنه أن يؤثر على شفافية عملية الشراء.
١٧	تزال "الاختناقات" التي تم تحديدها على مستوى رئيس قسم مشتريات البعثات الميدانية (دائرة المشتريات والنقل) ورئيس قسم التجهيز، على مستوى دائرة المشتريات والنقل من خلال تحديد المسؤوليات على المستوى الأدنى تحديدا أفضل.	نفذت. وقد عالجت إعادة تنظيم الشعبة هذه المسألة.	أعيد تنظيم الشعبة لاستبعاد قسم النقل.	أعيد تنظيم الشعبة لتصبح ذات هيكل منظم حسب نوع السلعة.

رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما لوحظت في إجراءات فتح مظاريف العطاءات علنا عام ١٩٩٦ <sup>(ب)</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>(ب)</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية على حالة التنفيذ
١٨	تبدأ دائرة المشتريات والنقل في وضع نظام سجلات تبين مؤهلات الموظفين ودرايتهم الفنية وكفاءاتهم بغية وضع الموظفين المناسبين في الوظائف المناسبة.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	يحظى تطبيق نظام للسجلات من هذا القبيل بالتشجيع بالنظر إلى أن من شأنه توفير أداة إدارية مفيدة، مثلا لتحديد الاحتياجات للتدريب.
١٩	توضع خطة شراء تغطي الاحتياجات التقديرية لفترة الـ ١٢ شهرا التالية.	غير ممكنة عمليا.	ازداد التعاون والتنسيق، ولكن لم تذكر خطط الشراء السنوية.	ينبغي أن تقوم إدارات المقر والبعثات الميدانية التي ترسخت هياكلها السوقية والإدارية بوضع خطط الشراء السنوية؛ وينبغي أن يتم ذلك بالتعاون مع شعبة المشتريات. وينبغي أن يرد بالتفصيل شرط تخطيط الشراء في دليل الشراء.
٢٠	تستعرض جميع التقارير المتاحة حاليا استعراضا دقيقا وتحذف في حالة عدم استعمالها.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد، ولكن سيوضع شكل واحد لتوفير البيانات المتعلقة بالشراء للميدان والمقر بحلول آذار/ مارس ١٩٩٨.	هناك قدرة على الإبلاغ بصورة شاملة وينبغي تعزيزها لاستخدامها بفعالية كأداة إدارية.
٢١	يحدد المديرون احتياجاتهم من المعلومات. - قيمة الطلبات - المبالغ المنفقة/الاعتمادات المرتبط بها - معدل تلبية الطلبات - المهلة الممنوحة - أداء المعدات وتحليل الاتجاهات - أداء البائعين وما إلى ذلك.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد. بيد أنه من المقرر وضع نظام مركزي لأداء البائعين بحلول كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٨.	ينبغي وضع استراتيجية أو سياسة عامة لاستخدام نظم إبلاغ الإدارة. وتدعو الحاجة إلى زيادة موثوقية قاعدة البيانات المركزية.
٢٢	يتلقى جميع الموظفين تدريبا على كل من نظام المعلومات الإدارية المتكامل وبرنامج رياتي.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	نفذت.



رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما لوحظت في إجراءات فتح مظاريف العطاءات علنا عام ١٩٩٦ <sup>١</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>٢</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية على حالة التنفيذ
٢٣	يجب إعداد تقارير عن فترة ما بعد العمليات لتحديد المشاكل والحلول والتوصيات للمستقبل.	نفذت.	عقدت اجتماعات منتظمة مع إدارة عمليات حفظ السلام التي تقوم بإعداد تقارير الدروس المستفادة وتقارير انتهاء البعثات.	نفذت. قامت إدارة عمليات حفظ السلام بتجميع تقارير الدروس المستفادة وتقارير انتهاء البعثات.
٢٤	ينبغي أن تسمح جميع الطلبات المقدمة إلى البائعين بـ ٣٠ يوما للرد، مع حد أدنى مدته ١٤ يوما للرد بالفاكس.	غير مستصوبة	لم يذكر على وجه التحديد.	ينبغي أن تكون مدة الرد معقولة.
٢٥	يعين منسق لتكنولوجيا المعلومات للقيام بمسح وتسجيل جميع أجهزة وبرامج الحاسوب المستعملة بهدف الاستفادة بالكامل من جميع الطاقات والخبرات الموجودة.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	نفذت.
٢٦	القيام باستعراض دقيق لكفاءة المديرين ونقلهم أو تدريبهم، إذا دعت الحاجة إلى ذلك.	نفذت.	يجري بدء التدريب وتنمية القدرات بالتعاون مع مكتب إدارة الموارد البشرية.	يعتبر موظفو المشتريات الأقدم مؤهلين لأداء واجباتهم، ولكن ينبغي تعزيز درايتهم الفنية ببرنامج تدريبي رسمي.
٢٧	تعيين مكتب مستقل للشكاوي/أمين للمظالم.	يتعذر تحديد وظيفة مناسبة؛ هناك قيود على الميزانية.	لم يذكر على وجه التحديد.	تولى هذه الوظيفة مكتب الأمين العام المساعد لخدمات الدعم المركزي. ولكن ينبغي تحديد هذا الدور ووضع إجراءاته.

## تذييل

## المرحلة ٢ للتوصيات

رقم التوصية	التوصيات كما وردت في تقرير فريق الخبراء المؤرخ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٤	حالة التنفيذ كما وردت في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٦ <sup>(أ)</sup>	التقدم المحرز كما ورد في التقرير المتعلق بحالة نظام الشراء لعام ١٩٩٧ <sup>(ب)</sup>	تعليقات مكتب المراقبة الداخلية
١	ينبغي تنفيذ نظام للسوقيات.	قيد النظر.	لم يذكر على وجه التحديد.	سيطلب تطبيق نظام للسوقيات إجراء دراسة دقيقة.
٢	ينبغي إجراء جرد كامل للأصول القائمة لتحديد طبيعتها ومكانها وحالتها. ويمكن أن تشكل الأصول التي يُعاد توزيعها الأساس للموارد الأولية.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	يجري تنفيذ نظام عالمي لإدارة الأصول.
٣	ينبغي إصدار وثيقة لسياسة الشراء.	أنجزت بقدر كبير.	ستصدر في الربع الأول من عام ١٩٩٨.	أحرز تقدم في إصدار دليل، بيد أنه لا يزال في انتظار وضعه في صورته النهائية. وينبغي إدراج الوثائق المشار إليها في التوصيات ٣ و ٤ و ٥ في دليل الشراء.
٤	ينبغي إصدار وثيقة لإجراءات الشراء.	أنجزت بقدر كبير.	ستصدر في الربع الأول من عام ١٩٩٨.	انظر التوصية رقم ٣ أعلاه.
٥	ينبغي إعداد دليل موحد للعمليات.	أنجزت بقدر كبير.	سيصدر في الربع الأول من عام ١٩٩٨.	انظر التوصية رقم ٣ أعلاه.
٦	ينبغي تعزيز مفهوم العمل كفريق.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	يمثل تعزيز مفهوم العمل كفريق مجالا يمكن زيادة تطويره في شعبة المشتريات.
٧	ينبغي إصدار بيان بالمهمة.	نفذت.	لم يذكر على وجه التحديد.	أُتيح الحصول على بيان بالمهمة، ولكن ينبغي استعراضه وإدراجه في دليل الشراء.
٨	ينبغي وضع خرائط لتسلسل المسؤولية.	نفذت.	أدرجت الخرائط في التقرير.	نفذت.
٩	ينبغي الإعلان عن جميع أنشطة العقود الرئيسية وإرسالها وذلك بوسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية في صورة "نشرة للعقود".	نفذت.	نُشر على صفحة الاستقبال وفي نشرة البيانات المستكملة للمشتريات.	أعلن عنها في نشرة البيانات المستكملة للمشتريات وفي موقع شعبة المشتريات على شبكة الانترنت ( <a href="http://www.un.org/depts/ptd">http://www.un.org/depts/ptd</a> ).

(أ) A/C.5/51/9.

(ب) A/52/534. ويتعلق هذا التقرير بإصلاح نظام الشراء بوجه عام ولا يتعلق مباشرة بتوصيات فريق الخبراء؛ ولذلك لم تذكر بعض توصياته على وجه التحديد.

— — — — —