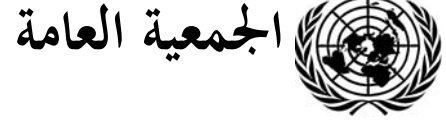


Distr.: General  
17 February 2017  
Arabic  
Original: English



## الدورة الحادية والسبعون

البندين ١٤٤ و ١٤٩ من جدول الأعمال

تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

الجوانب الإدارية والمتعلقة بالميزانية لتمويل عمليات

الأمم المتحدة لحفظ السلام

## أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية: استعراض وتقييم مخزونات النشر الاستراتيجي

### تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٨٨/٧٠، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية استعراضاً وتقييماً لمخزونات النشر الاستراتيجي. وقَّيم المكتب مدى إسهام إنشاء مخزونات النشر الاستراتيجي في زيادة سرعة بدء البعثات وتوسيعها. وبحث الاستعراض اتجاهات استخدام تلك المخزونات في الماضي وكذلك مستواها وحجمها وتكوينها في الوقت الحالي. كما حلل فعالية هياكل الحوكمة/الإدارة القائمة، ومدى أهمية السياسات والإجراءات القائمة، ومدى التقيد بها.

ومفهوم مخزون النشر الاستراتيجي هو مفهومٌ وضعتَه الجمعية العامة في عام ٢٠٠٢. وقد صيغ ضمن إطار احتياطي استراتيجي لإنجاز النشر الكامل لعمليات حفظ السلام في غضون ٣٠ إلى ٩٠ يوماً بعد موافقة مجلس الأمن على الولاية ولكي يتضمن أصنافاً يستغرق إنتاجها وشراؤها وتسليمها وقتاً طويلاً.



الرجاء إعادة استعمال الورق

160317 070317 17-02626 (A)



وقد صرفت مخزونات نشر استراتيجي تزيد قيمتها على ٥٢٦ مليون دولار من دولارات الولايات المتحدة منذ إنشائها. ودعمت تلك المخزونات بدء جميع عمليات حفظ السلام، باعتبارها المصدر الأساسي لأصولها، وترد من أصحاب المصلحة ردوداً إيجابية جدا فيما يتعلق بجوانب كثيرة من أدائها. وقد جرى توسيع هذا المفهوم ليشمل البعثات السياسية الخاصة وعمليات حفظ السلام القائمة من أجل تدوير المخزونات المعرضة لخطر التقادم.

وخلص المكتب إلى أنه قليلا ما يتم تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي في حدود المدة المنصوص عليها. وعلى نقيض ما كان متوخى في الوثيقة المفاهيمية (A/56/879)، لم تبدأ العملية إلا بعد موافقة مجلس الأمن على الولاية ذات الصلة بها. ولم تقدم أموال وإخطارات مسبقة محددة. وتأخر النشر بسبب النقل البحري والبري، ولعدم وجود عقود إدارية لشحن البضائع. وعندما كانت أصناف من مخزونات النشر الاستراتيجي تسلم، كانت البعثات تفتقر إلى القدرة على تركيبها.

وأعرب أصحاب المصلحة عن رضاهم عن تكوين مخزونات النشر الاستراتيجي، إلا أنهم سلطوا الضوء على مسائل ترتبط بالتغير التكنولوجي السريع واختيار الأصناف. وكشفت المقابلات عن تضارب في الأولويات بين اعتبارات التوحيد/فعالية التكلفة من جهة وتفضيل البعثات لمواصفات تقنية مصممة خصيصا لها من جهة أخرى.

ولا يتوافق تكوين مخزونات النشر الاستراتيجي بصورة تامة مع احتياجات بدء البعثات ومتطلبات تطبيق نظام الوحدات. كما يتضمن عددا كبيرا من الأصناف التي تقل مهلة اقتنائها عن ٩٠ يوما. وثمة تساؤل بالتالي عما إذا كان يتعين إدراج تلك الأصناف في المخزونات. ولم تنقطع الدعوة إلى الأخذ بنهج المخزون الخاضع لإدارة البائعين، لما ينطوي عليه هذا النهج من إمكانات للحد من المخزون المادي وتقادم المخزون، إلا أن هذه الدعوة ظلت تلقى مقاومة.

ولم تكن الهياكل الموضوعية لإدارة مخزونات النشر الاستراتيجي فعالة ولم تتح إمكانية تقديم الخدمات من البداية إلى النهاية لتحقيق النشر السريع. وتأخر إتمام العقود الإطارية بشدة، لأسباب منها محدودية الكفاءة التقنية في كتابة المواصفات. ولم تنفذ بفعالية سياسة تبادل المعلومات، ولم تتمكن قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، إيطاليا، من تدوير مخزونات للنشر الاستراتيجي لا تقل قيمتها عن مليون دولار بين البعثات.

وبين الاستعراض في نهاية المطاف وجود تجاذب بين صعوبة التنبؤ بوقت بدء بعثات جديدة والتكاليف المترتبة على الإبقاء على مخزون دائم، وما يمكن أن يعنيه ذلك من قصور في الانتفاع وخسارة في المال. وتلك مسألة يتعين أن تعالجها الدول الأعضاء، في ضوء الواقع الحالي المتمثل في محدودية الموارد المتاحة لعمليات حفظ السلام.

ويقدم المكتب التوصيات التالية:

(أ) **التوصية ١:** ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتحديث وتنقيح مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي والافتراضات التي يقوم عليها والسياسات المتعلقة به، في سياق إدارة سلسلة الإمداد والمبادرات الجارية التي لها تأثير على بدء البعثات، وذلك لضمان سرعة النشر. وينبغي أن يقدم المفهوم المنقح كمقترح إلى الدول الأعضاء؛

(ب) **التوصية ٢:** ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تعيد النظر في التكوين الحالي لمخزونات النشر الاستراتيجي لضمان ما يلي: '١' استناد مستواها وحجمها إلى احتياجات بدء البعثات؛ '٢' توافقها مع مفهوم تطبيق نظام الوحدات؛ '٣' استبعاد الأصناف التي تقل مهلة اقتنائها عن ٩٠ يوما ولا تشكل عناصر في الوحدات، واقتناؤها بدلا من ذلك من خلال ترتيبات تعاقدية؛

(ج) **التوصية ٣:** ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية بتنفيذ تدابير لكفالة استمرار صلاحية العقود الإطارية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي؛

(د) **التوصية ٤:** ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتنفيذ تدابير لمطابقة مخزونات النشر الاستراتيجي واستعراضها وإعداد تقارير سنوية بشأن ما يطرأ عليها من شطب وتحديد؛

(هـ) **التوصية ٥:** ينبغي أن تقدم إدارة الدعم الميداني إلى الأجهزة التشريعية تقارير تتضمن التفاصيل الكاملة لصافي تحويلات مخزون النشر الاستراتيجي البالغة قيمته ١٦,٧ مليون دولار إلى احتياطي الأمم المتحدة ومخزون قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات، كيما تتخذ بصدد الإجراءات المناسبة.

وقد قبلت إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية جميع التوصيات وقدمت خطة عمل لتنفيذها.

## المحتويات

## الصفحة

|    |                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | أولاً - مقدمة .....                                                                                                                                                            |
| ٥  | ثانياً - النطاق والمنهجية .....                                                                                                                                                |
| ٦  | ثالثاً - معلومات أساسية .....                                                                                                                                                  |
| ٧  | رابعاً - النتائج .....                                                                                                                                                         |
| ٧  | ألف - ساهم مخزون النشر الاستراتيجي بدرجة كبيرة في بدء عمليات حفظ السلام وتوسيعها، وانطبق ذلك، بدرجة أقل، على البعثات السياسية الخاصة .....                                     |
| ١٣ | باء - لم يساهم مخزون النشر الاستراتيجي في زيادة سرعة بدء البعثات وتوسيعها خلال مهلة الـ ٩٠ يوماً المنصوص عليها .....                                                           |
| ٢١ | جيم - توسّع مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي .....                                                                                                                                |
| ٢٣ | دال - رغم رضا أصحاب المصلحة بوجه عام عن تكوين مخزون النشر الاستراتيجي، فإن التكوين الحالي لا يعكس متطلبات تطبيق نظام الوحدات في بدء البعثات عملها وتوسعها .....                |
| ٢٦ | هاء - ما من دليل على أن مخزونات النشر الاستراتيجي استُعرضت من حيث مستواها وحجمها بالاستناد إلى تحليل سليم للطلب السنوي أو على أنها لم تتضمن أصنافاً ذات مهل اقتناء قصيرة ..... |
| ٢٩ | واو - من شأن تنفيذ سياسة تبادل المعلومات بمزيد من الفعالية أن يقلل من احتمالات شطب البنود .....                                                                                |
| ٣١ | زاي - يمكن تحسين حوكمة/إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي .....                                                                                                                   |
| ٣٤ | حاء - كانت السياسات والإجراءات التي تنظم مخزونات النشر الاستراتيجي قديمة، ما أسفر عن ثغرات في مجال المراقبة الداخلية .....                                                     |
| ٣٥ | خامساً - الاستنتاجات والتوصيات .....                                                                                                                                           |

## المرفقات

|    |                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٨ | الأول - مذكرة مؤرخة ١٦ شباط/فبراير ٢٠١٧ موجهة من وكيل الأمين العام لإدارة الدعم الميداني إلى شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية ..... |
| ٤١ | الثاني - مذكرة مؤرخة ١٥ شباط/فبراير ٢٠١٧ موجهة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية .....      |

## أولاً - مقدمة

١ - طلبت الجمعية العامة إلى الأمين العام في قرارها ٢٨٨/٧٠ أن يعهد إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإجراء استعراض وتقييم لمخزونات النشر الاستراتيجي وأن يقدم تقريراً عن ذلك إلى الجمعية العامة في الجزء الثاني من دورتها الحادية والسبعين ليتسنى لها أن تتخذ قراراً بشأن شطب وتحديد مخزونات النشر الاستراتيجي.

## ثانياً - النطاق والمنهجية

٢ - أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية تقييماً لمدى إسهام إنشاء مخزونات النشر الاستراتيجي في زيادة سرعة بدء البعثات وتوسيعها ولمدى كفاءة عملية مخزونات النشر الاستراتيجي. ودرس المكتب اتجاهات استخدام هذه المخزونات في الماضي واستعرض مستوياتها وحجمها وتكوينها في الوقت الحالي لتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية لا تزال صحيحة. كما أجرى المكتب تحليلاً لفعالية هياكل الحوكمة/الإدارة القائمة، ومدى أهمية السياسات والإجراءات القائمة، ومدى التقيد بها.

٣ - واضطلعت شعبة المراجعة الداخلية للحسابات وشعبة التفتيش والتقييم التابعتان للمكتب بالاستعراض والتقييم بصورة مشتركة. وشمل الاستعراض والتقييم الفترة من عام ٢٠٠٢ إلى عام ٢٠١٦. ولضمان المصادقية، اعتمد المكتب على تثلث البيانات المجموعة من خلال ما يلي:

- (أ) استعراضات السياسات والمبادئ التوجيهية وتقارير الأداء؛
  - (ب) تحليل البيانات الثانوية للأرقام المتصلة بمخزونات النشر الاستراتيجي؛
  - (ج) مقابلات شبه مقننة مع موظفي إدارة الدعم الميداني في المقر وفي قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، إيطاليا، وموظفي دعم البعثات في مجموعة مختارة من عمليات حفظ السلام، وموظفي شعبة المشتريات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية؛
  - (د) دراسات استقصائية لمديري/رؤساء دعم البعثات في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة<sup>(١)</sup>.
- ٤ - وطلب من إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية إبداء تعليقاتهما على مشروع التقرير، وقد روعيت تلك التعليقات لدى إعداد هذا التقرير النهائي. وترد في مرفق هذا التقرير الردود الرسمية الواردة منهما.

(١) أرسل الاستقصاء إلى ٢١٢ موظفاً؛ وبلغ معدل الاستجابة نسبة ٤١ في المائة.

## ثالثاً - معلومات أساسية

### أنشئ مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي في عام ٢٠٠٢

٥ - النشر السريع للبعثات مسألة ترد في جدول أعمال المنظمة منذ أكثر من ٢٠ عاماً. وتناولت اللجنة الخاصة المعنية بعمليات حفظ السلام هذه المسألة بانتظام، مكررةً أنه "يتوجب أن تتوفر لدى الأمانة العامة القدرة على أن تتخذ، في توقيت مناسب، إجراء بشأن جوانب النشر السريع الثلاثة الشديدة الأهمية والمترابطة - أي الأفراد والاستعداد المادي والتمويل - بمجرد أن يتضح لها أنه من المرجح إنشاء عملية لحفظ السلام" (انظر A/57/767، الفقرة ٨١).

٦ - وردا على توصية الفريق المعني بعمليات حفظ السلام الداعية إلى أن يتحقق النشر الكامل لعمليات حفظ السلام في غضون ٣٠ إلى ٩٠ يوماً بعد موافقة مجلس الأمن على الولاية، اقترح الأمين العام، في عام ٢٠٠٢، مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي (انظر A/56/870)، الذي أقرته الجمعية العامة في قرارها ٢٩٢/٥٦.

٧ - وصيغ مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي ضمن إطار احتياطي استراتيجي، شمل أيضاً ترتيبات احتياطية مع الدول الأعضاء بشأن الأفراد العسكريين وأفراد الشرطة، وقائمة بالموظفين المدنيين الرئيسيين، وسلطة للدخول في التزامات قبل صدور الولاية.

٨ - وتشمل مخزونات النشر الاستراتيجي أصنافاً يتطلب إنتاجها وشراؤها وتسليمها وقتاً طويلاً، مثل المركبات والمباني الجاهزة ومعدات الاتصالات. أما الأصناف التي لها مهل شراء أقصر فيتم شراؤها عن طريق العقود الإطارية أو عمليات الشراء. وأشار الأمين العام إلى أنه سيُنظر في استخدام عقود ثابتة للتوريد الفوري على أساس تحليل التكاليف والمنافع (المرجع نفسه، الفقرة ١٧).

٩ - وقد استند هذا المفهوم إلى تسلسل محدد في العد التنازلي، مع اعتبار تاريخ اتخاذ قرار مجلس الأمن القاضي بإنشاء بعثة جديدة "يوم البدء". فيتعين تجهيز شحنة مخزونات النشر الاستراتيجي قبل ١٥ يوماً وإرسالها إلى البعثة في يوم بدئها. ومن المفترض إنجاز عملية نشر البعثة في فترة تتراوح بين ٣٠ و ٩٠ يوماً بعد اتخاذ القرار.

١٠ - وأقرت الجمعية العامة هذا المفهوم لبعثة واحدة متعددة الأبعاد (١١ ٠٠٠ من الأفراد النظاميين و ٩٥٠ موظفاً)، ووافقت على تخصيص مبلغ ١٤١,٥ مليون دولار لمخزونات النشر الاستراتيجي.

منذ عام ٢٠٠٧، حدثت تغييرات كبيرة في نطاق مخزون النشر الاستراتيجي وإدارته ومحوّر تركيزه

١١ - في عام ٢٠٠٧، أصدرت الأمانة العامة سياسة وسّعت نطاق استخدام مخزونات النشر الاستراتيجي ليشمل دعم عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة القائمة.

١٢ - وفي عام ٢٠١٠، سمحت الجمعية العامة باستخدام سلطة الدخول في التزامات قبل صدور الولاية بقيمة ٥٠ مليون دولار لغرض مخزون النشر الاستراتيجي فقط دون تحديد فوري من جانب البعثة، ورصدت مبلغاً إضافياً قدره ١٠٠ مليون دولار يتم سحبه بصورة منفصلة من الصندوق الاحتياطي لعمليات حفظ السلام، بموافقة مسبقة من اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (انظر قرار الجمعية العامة ٦٤/٢٦٩، الفرع سادس، الفقرتان ٨ و ٩).

١٣ - وفي عام ٢٠١٢، نُقلت إدارة مخزون النشر الاستراتيجي من المقر إلى قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي، بينما بقيت بعض العناصر (مثل إدارة النقل والأصول الطبية والمسؤولية عن العقود الإطارية) في المقر.

#### إدراج مخزونات النشر الاستراتيجي في إطار مبادرات تنظيمية أكبر

١٤ - اعتبرت مخزونات النشر الاستراتيجي في استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي أحد السبل لدعم نهج تطبيق نظام الوحدات على مرافق الإقامة والعمل في البعثات.

١٥ - ويتأثر مخزون النشر الاستراتيجي بعمليات أخرى، بما في ذلك المبادرات الجارية المتعلقة بقدرة النشر السريع وإدارة سلسلة الإمداد. ويُتَوَقَّع كذلك أن تؤدي التوسعة ٢ لنظام أوموجا إلى بدء مرحلة جديدة في إدارة المواد، وهو ما سيؤثر على مخزونات النشر الاستراتيجي.

#### رابعاً - النتائج

ألف - ساهم مخزون النشر الاستراتيجي بدرجة كبيرة في بدء عمليات حفظ السلام وتوسيعها، وانطبق ذلك، بدرجة أقل، على البعثات السياسية الخاصة

منذ عام ٢٠٠٢، صرفت مخزونات نشر استراتيجي تربو قيمتها على ٥٢٦ مليون دولار

١٦ - منذ عام ٢٠٠٢، صرف ما قيمته ٥٢٦,٦ مليون دولار (بالتكلفة الأصلية) من مخزونات النشر الاستراتيجي. وفي عام ٢٠١٦، جددت البعثات مخزونات بما مجموعه

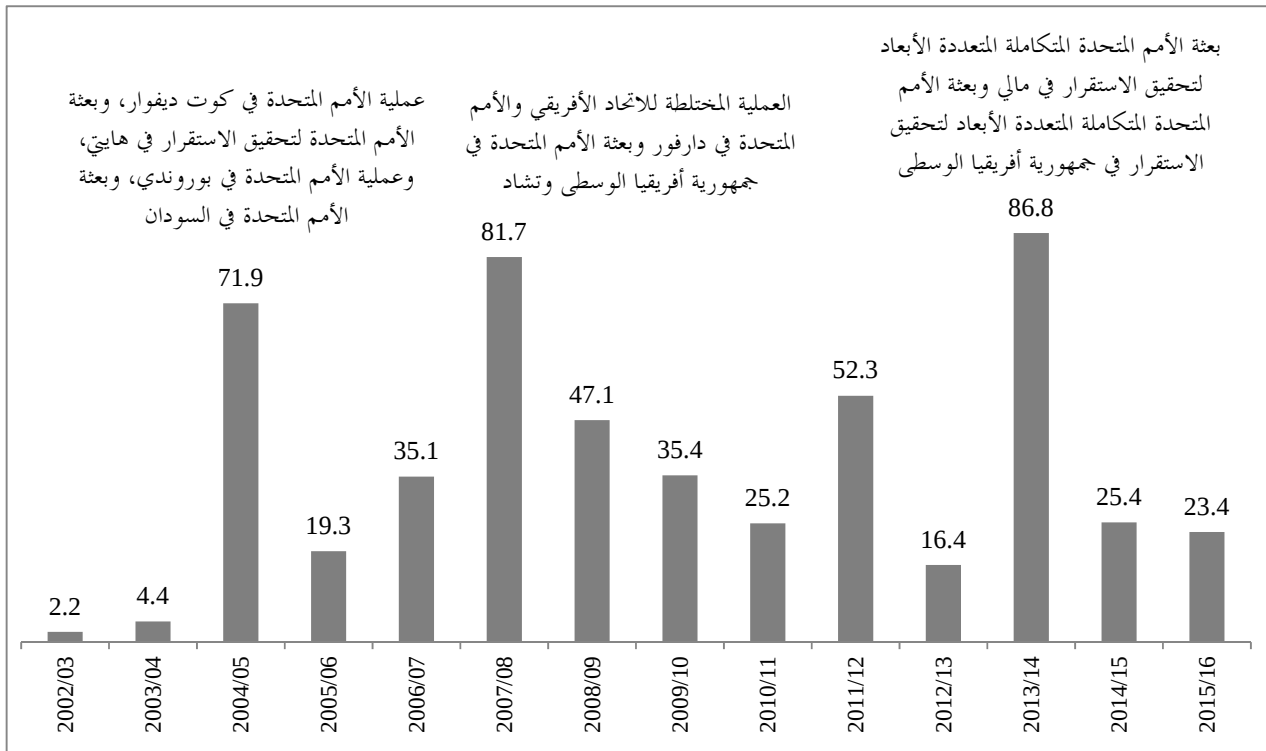
٦٥٩,٢ مليون دولار<sup>(٢)</sup> (٢٥ في المائة أكثر من التكلفة الأصلية)، باحتساب التسوية المتصلة بالتضخم وتكاليف النقل والشحن من البائع إلى قاعدة اللوجستيات.

١٧ - وقد تباينت قيمة مخزونات النشر الاستراتيجي التي صرفت تباينا كبيرا من سنة مالية إلى أخرى، إذ تراوحت بين ٢,٢ مليون دولار و ٨٦,٨ مليون دولار في السنة (بالتكلفة الأصلية)، وارتبط ذلك التباين ببدء عمليات جديدة لحفظ السلام (أو انعدامها).

### الشكل الأول

صرف مخزونات النشر الاستراتيجي في الفترة الممتدة من ٢٠٠٣/٢٠٠٢ إلى ٢٠١٦/٢٠١٥ (بالتكلفة الأصلية)

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي.

### دَعَمَت مخزونات النشر الاستراتيجي بدء ٣٥ بعثة

١٨ - دعمت مخزونات النشر الاستراتيجي بدء جميع عمليات حفظ السلام الخمس عشرة المنشأة منذ عام ٢٠٠٢، بما في ذلك البعثات التي تدعمها إدارة الدعم الميداني في الصومال.

(٢) تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من تقارير الأداء المتعلقة بميزانيات قاعدة اللوجستيات في برينديزي في الفترة الممتدة من ٢٠٠٣/٢٠٠٢ إلى ٢٠١٥/٢٠١٤.

وبلغ متوسط قيمة مخزونات النشر الاستراتيجي التي صرفت خلال السنة الأولى من تشغيل البعثات ١٦,٥ مليون دولار (إذ تراوحت القيمة بين ٠,٣ مليون دولار لبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا و ٤٩ مليون دولار للعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور). وخلال فترة البدء بأكملها<sup>(٣)</sup>، بلغ متوسط قيمة مخزونات النشر الاستراتيجي ٢٣,٢ مليون دولار (إذ تراوحت القيمة بين ٣,٢ ملايين دولار لبعثة الأمم المتحدة في ليبيريا وبعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان و ٥٧,٩ مليون دولار لبعثة الأمم المتحدة في السودان).

#### الجدول ١

#### مخزونات النشر الاستراتيجي لبدء عمليات حفظ السلام وبعثات إدارة الدعم الميداني

(علايين دولارات الولايات المتحدة)

| البعثة                                                                                                           | سنة الإنشاء | مخزونات النشر الاستراتيجي (السنة الأولى) | مخزونات النشر الاستراتيجي لمرحلة البدء (المبلغ التراكمي) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| بعثة الأمم المتحدة في السودان                                                                                    | ٢٠٠٥        | ٤١,٢                                     | ٥٧,٩                                                     |
| بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى                         | ٢٠١٤        | ٣٤,٨                                     | ٥٤,٣                                                     |
| العملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور                                                       | ٢٠٠٧        | ٤٩,٠                                     | ٥١,٦                                                     |
| بعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد                                                               | ٢٠٠٧        | ٢٩,٨                                     | ٥١,٢                                                     |
| بعثة الدعم الدولية في مالي بقيادة أفريقية/بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي | ٢٠١٢        | ٤٧,٤                                     | ٤٩,٤                                                     |
| مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال/مكتب الأمم المتحدة لتقديم الدعم في الصومال              | ٢٠٠٩        | ١٩,٠                                     | ٢٥,٩                                                     |
| عملية الأمم المتحدة في بوروندي                                                                                   | ٢٠٠٤        | ٢,٥                                      | ١٣,٥                                                     |
| بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي                                                                     | ٢٠٠٤        | ١,٢                                      | ٩,٧                                                      |
| بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في الجمهورية العربية السورية                                                         | ٢٠١٢        | ٧,٣                                      | ٧,٣                                                      |
| بعثة الأمم المتحدة المتكاملة في تيمور - ليشتي                                                                    | ٢٠٠٦        | ٦,٥                                      | ٦,٥                                                      |

(٣) في حين أن مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي (A/56/870) يشير إلى فترة البدء باعتبارها فترة مدتها سنة، فقد نصت سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي على تقديم الدعم لعملية البدء حتى تصير البعثات مستعدة لتولي عملياتها، وهو ما يستغرق فترة تتراوح بين سنة واحدة وثلاث سنوات.

| البعثة                                                                   | سنة الإنشاء | مخزونات النشر<br>الاستراتيجي (السنة الأولى) | مخزونات النشر الاستراتيجي<br>لمرحلة البدء (المبلغ التراكمي) |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأببي                                  | ٢٠١١        | ٢,١                                         | ٥,٧                                                         |
| عملية الأمم المتحدة في كوت ديفوار                                        | ٢٠٠٤        | ٠,٩                                         | ٤,٥                                                         |
| بعثة منظمة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في جمهورية الكونغو الديمقراطية | ٢٠١٠        | ٣,٥                                         | ٣,٥                                                         |
| بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان                                       | ٢٠١١        | ١,٩                                         | ٣,٢                                                         |
| بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا                                            | ٢٠٠٣        | ٠,٣                                         | ٣,٢                                                         |

المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي.

١٩ - ودعّمت مخزونات النشر الاستراتيجي أيضا بدء ١٧ بعثة سياسية خاصة و ٣ كيانات أخرى<sup>(٤)</sup>. وبلغ متوسط قيمة المخزونات التي صرفت من أجل بدء البعثات السياسية الخاصة والكيانات الأخرى ٠,٩ مليون دولار، بينما كان حدها الأقصى ٨ ملايين دولار (بعثة الأمم المتحدة في نيبال).

## الجدول ٢

### مخزونات النشر الاستراتيجي لبدء البعثات السياسية الخاصة والكيانات الأخرى (أعلى ١٠ من حيث المبالغ المتلقاة)

(علايين دولارات الولايات المتحدة)

| البعثة                                                                | سنة الإنشاء | مخزونات النشر<br>الاستراتيجي (السنة الأولى) | مخزونات النشر الاستراتيجي<br>لمرحلة البدء (المبلغ التراكمي) |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| بعثة الأمم المتحدة في نيبال                                           | ٢٠٠٧        | ٧,٩                                         | ٨                                                           |
| بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا                                     | ٢٠٠٩        | ٦,٦                                         | ٦,٦                                                         |
| بعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا                        | ٢٠١٤        | ٣,٢                                         | ٣,٢                                                         |
| بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة إلى العراق                         | ٢٠٠٣        | ٠,٠٧                                        | ٣,١                                                         |
| آلية التحقيق المشتركة بين منظمة حظر الأسلحة الكيميائية والأمم المتحدة | ٢٠١٣        | ١,٦                                         | ٣                                                           |

(٤) بعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا، ولجنة التحقيق الدولية المستقلة/المحكمة الخاصة للبنان، وآلية التحقيق المشتركة بين منظمة حظر الأسلحة الكيميائية والأمم المتحدة.

| البعثة                                                                                                                           | سنة الإنشاء | مخزونات النشر<br>الاستراتيجي (السنة الأولى)<br>التركمي | مخزونات النشر الاستراتيجي<br>لمرحلة البدء (المبلغ) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| مكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في غينيا - بيساو                                                                        | ٢٠٠٩        | ٢,١                                                    | ٢,٥                                                |
| مكتب الأمم المتحدة المتكامل لبناء السلام في جمهورية أفريقيا الوسطى/مكتب الأمم المتحدة لدعم بناء السلام في جمهورية أفريقيا الوسطى | ٢٠٠٩        | ٠,٢                                                    | ٠,٥                                                |
| مركز الأمم المتحدة الإقليمي للدبلوماسية الوقائية لمنطقة آسيا الوسطى                                                              | ٢٠٠٧        | ٠,٠٠٤                                                  | ٠,٥                                                |
| لجنة التحقيق الدولية المستقلة/الحكمة الخاصة للبنان                                                                               | ٢٠٠٥        | ٠,٠٣                                                   | ٠,٤                                                |
| مكتب الأمم المتحدة الإقليمي لوسط أفريقيا                                                                                         | ٢٠١١        | ٠,٢                                                    | ٠,٣                                                |

المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي.

### كانت مخزونات النشر الاستراتيجي هي المصدر الرئيسي للأصول بالنسبة إلى بدء عمليات حفظ السلام والمصدر الثالث من حيث الأهمية بالنسبة إلى الكيانات الأخرى

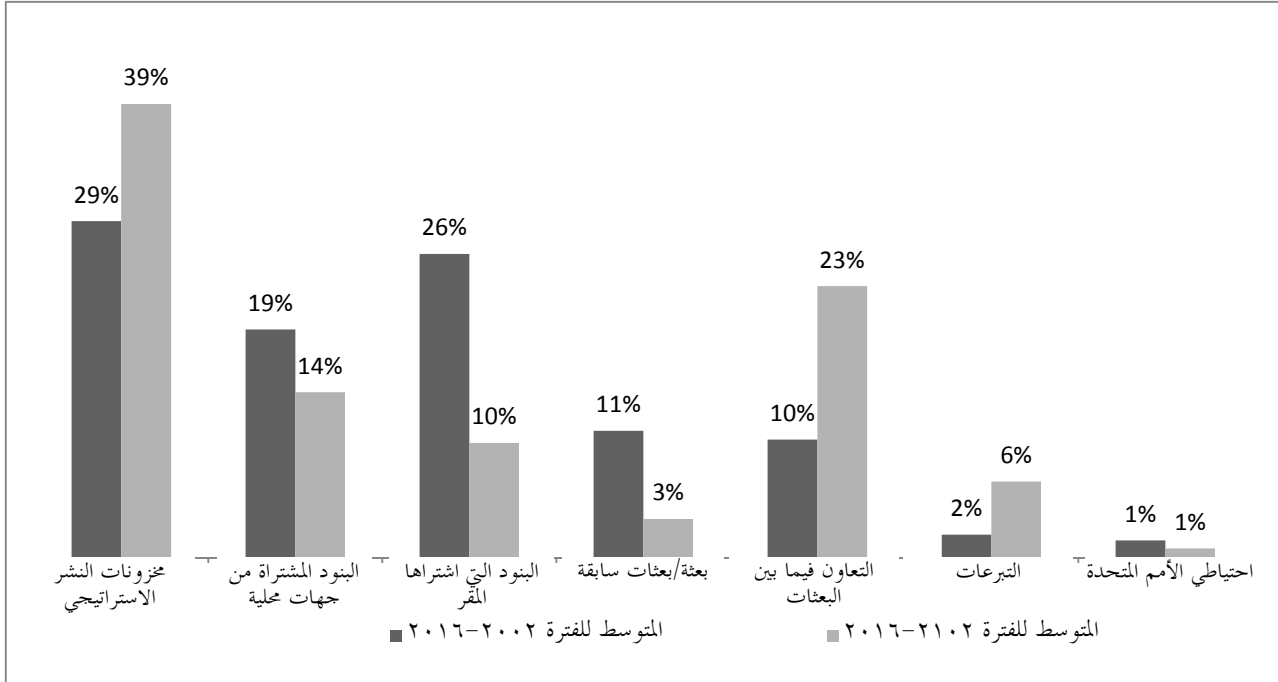
٢٠ - أفاد عدد كبير من المجهين على الاستقصاء بأنهم استخدموا مخزون النشر الاستراتيجي من أجل مرحلة البدء إلى حد "ما" (٤٤ في المائة من المجهين) أو إلى حد "كبير" (٣٣ في المائة من المجهين).

٢١ - وفي الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠١٦، مثلت مخزونات النشر الاستراتيجي ٢٩ في المائة من الأصول التي استخدمتها عمليات حفظ السلام في السنة الأولى من إنشائها<sup>(٥)</sup>، تلتها الأصناف التي يشتريها المقر<sup>(٦)</sup>، والأصناف المشتراة من جهات محلية، والأصناف المقتناة من البعثات السابقة في نفس البلد. وفي السنوات الخمس الأخيرة، زادت أهمية مخزونات النشر الاستراتيجي كمصدر للأصول إذ مثلت ٣٩ في المائة (انظر الشكل الثاني). وزاد كذلك التعاون فيما بين البعثات، بينما قلّت الأصناف التي يشتريها المقر والأصناف المقتناة من البعثات السابقة وانخفضت، بدرجة أقل، المشتريات المحلية.

(٥) أُنحى تفصيل الأصول في ١٠ من عمليات لحفظ السلام و ١٦ من البعثات السياسية الخاصة والتنظيمات الأخرى.

(٦) قبل تنفيذ نظام أوموجا، شمل ذلك جميع البنود التي يشتريها المقر. وفيما بعد، شمل كل ما يتم شراؤه عن طريق العقود الإطارية.

الشكل الثاني  
مصادر الأصول لعمليات حفظ السلام (السنة الأولى)



المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي.

٢٢ - مثلت مخزونات النشر الاستراتيجي مصدر الأصول الثالث بالنسبة إلى البعثات السياسية الخاصة والكيانات الأخرى (١٣ في المائة من المجموع)، حيث سبقتها الأصول المقتناة من البعثات السابقة في نفس البلد (٤٩ في المائة)، والمشتريات المحلية (١٨ في المائة).

٢٣ - وشملت البعثات التي اعتمدت اعتمادا شديدا على مخزونات النشر الاستراتيجي في سنتها الأولى: بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا (٨١ في المائة)، وبعثة الأمم المتحدة في جمهورية أفريقيا الوسطى وتشاد (٦٨ في المائة)، ومكتب منسق الأمم المتحدة الخاص لشؤون لبنان (٥٨ في المائة)، ومكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال (٥٣ في المائة). ومثلت مخزونات النشر الاستراتيجي ٣٩ و ٣٧ في المائة، على التوالي، من أصول بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى في السنة الأولى من عملهما.

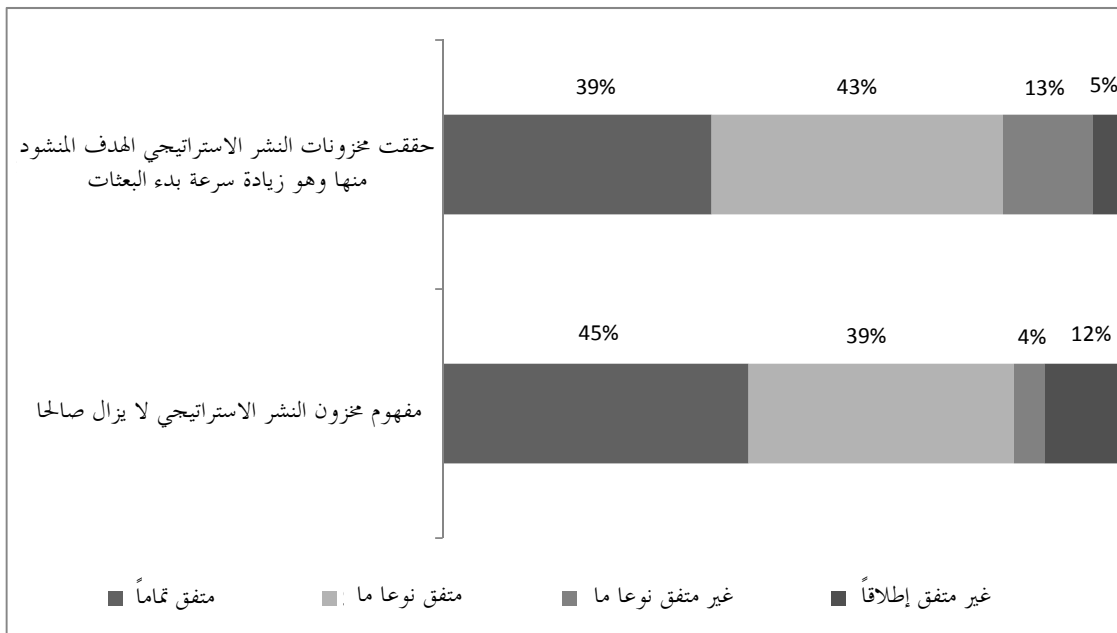
## اعتبر أصحاب المصلحة أن مخزونات النشر الاستراتيجي مكنت من زيادة سرعة بدء البعثات

٢٤ - اعتبر ٨٢ في المائة من المجيبين على الاستقصاء أن مخزونات النشر الاستراتيجي نجحت في زيادة سرعة بدء البعثات. وأشار ١٦ من المشاركين في المقابلات (٤٧ في المائة) إلى أن مخزونات النشر الاستراتيجي كان لها دور مهم أيضا في الاستجابة لحالات الطوارئ. ووصفوا مخزونات النشر الاستراتيجي باعتبارها "جوهرية" و "لا غنى عنها"، لا سيما في ضوء "القدرات المحدودة" لبعض الوحدات. وشملت الأمثلة الإيجابية البارزة الدعم المقدم إلى بعثة الأمم المتحدة لتحقيق الاستقرار في هايتي بعد زلزال عام ٢٠١٠، فضلا عن بدء بعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى.

٢٥ - وأشار ٨١ من المجيبين إلى أن مخزونات النشر الاستراتيجي ستكون خيارهم الأول عند بدء بعثة أو توسيعها.

### الشكل الثالث

#### الردود على الاستقصاء بشأن صلاحية وفعالية مخزونات النشر الاستراتيجي



المصدر: استقصاء أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

باء - لم يساهم مخزون النشر الاستراتيجي في زيادة سرعة بدء البعثات وتوسيعها خلال مهلة الـ ٩٠ يوما المنصوص عليها

قدمت المنظمة تقارير تفتقر إلى الاتساق والدقة عن مواعيد تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي

٢٦ - حتى الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤، كانت المنظمة تعتمد على تعبئة مخزون النشر الاستراتيجي ونشره، في غضون ٩٠ يوما من صدور تكليف عن مجلس الأمن، لقياس سرعة نشر وإنشاء عمليات حفظ السلام استجابةً للولايات الصادرة عن مجلس الأمن<sup>(٧)</sup>. ثم تغير المؤشر ليصبح "في غضون ٩٠ يوما من صدور تعليمات من المقر موجهة إلى مركز الخدمات العالمي" (انظر A/69/585)، وذلك بالأساس تخفيف لمعايير الأداء المحددة في المفهوم الأصلي. وإضافة إلى ذلك، تغيرت صيغة التقارير من عام لآخر، حيث استُخدمت صيغة "صُرفت مخزونات النشر الاستراتيجي وشُحنت" في أحد الأعوام، وفي العام التالي استُخدمت صيغة "حُدّد ونُشر مخزون النشر الاستراتيجي"، مما أدى إلى عدم وضوح الصورة بخصوص ما تحقق في غضون ٩٠ يوما من الموافقة على الولاية.

٢٧ - وقد أفادت إدارة الدعم الميداني بأن جميع عمليات النشر تمت في غضون ٩٠ يوما من صدور التعليمات من المقر. واستنادا إلى تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية، تبدو هذه الإفادة خاطئة (انظر الشكل الرابع). وكما تبين في وثائق الأداء الداخلي وتأكّد في المقابلات التي أُجريت مع مديري مخزونات النشر الاستراتيجي، لا تغطي التقارير سوى المرحلة الممتدة من تلقي التعليمات من المقر إلى الشحن (الذي تتولى قاعدة اللوجستيات المسؤولية عنه). وهذا يتعارض مع تعريف النشر الوارد في التوجيه الخاص بسياسة مخزونات النشر الاستراتيجي ومع الروح المستلزمة في إنشاء مخزونات النشر الاستراتيجي من أجل النشر السريع للبعثات، مما يدل على وجود تشوّت داخل الإدارة.

قليلا ما تم تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي للبعثات في غضون ٩٠ يوما من صدور تعليمات من المقر

٢٨ - استنادا إلى البيانات المقدمة من قاعدة اللوجستيات في برينديزي، قدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي للبعثات جرى، في المتوسط، بعد ١٥٢ يوما من صدور تعليمات من المقر، وكان تاريخ بدء الخدمة (أي اليوم الذي تصبح فيه المعدات جاهزة للاستخدام) بعد مرور ٢٤ يوما (انظر الشكل الرابع).

(٧) استُخدمت في إطار الميزنة القائمة على النتائج لقاعدة اللوجستيات (انظر، على سبيل المثال، A/64/575).

## الشكل الرابع

مراحل العملية المتعلقة بمخزون النشر الاستراتيجي، متوسط عدد الأيام، ٢٠١٦-٢٠٠٢

| المقر وقاعدة اللوجستيات للوجستيات                   |                                            | البعثة                                                    |                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| الفترة بين صدور التعليمات وصدور أمر صرف المواد (١٩) | الفترة بين صدور أمر صرف المواد والشحن (٥٥) | الفترة بين الشحن واستلام أصناف المخزونات وبدء الخدمة (٢٤) | الفترة بين الشحن واستلام أصناف المخزونات (٧٨) |

المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي. ملاحظة: ليست البيانات المتعلقة بالفترة الممتدة "بين صدور التعليمات وصدور أمر صرف المواد" متاحة إلا بشأن الفترة ٢٠١٦-٢٠١٢.

٢٩ - ومنذ عام ٢٠١٢، لم يكن هناك سوى ٤ بعثات، من أصل ٣٠ بعثة مشمولة بالتحليل، تسلمت المخزونات في أقل من ٩٠ يوما من صدور تعليمات من المقر وهي: بعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا وبعثة الأمم المتحدة للمراقبة في الجمهورية العربية السورية وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص وبعثة الأمم المتحدة للإدارة المؤقتة في كوسوفو. ولم تتلق أي عملية من عمليات حفظ السلام المتعددة الأبعاد في مرحلة البدء المجموعة الكاملة من مخزونات النشر الاستراتيجي، في المتوسط، في غضون ٩٠ يوما.

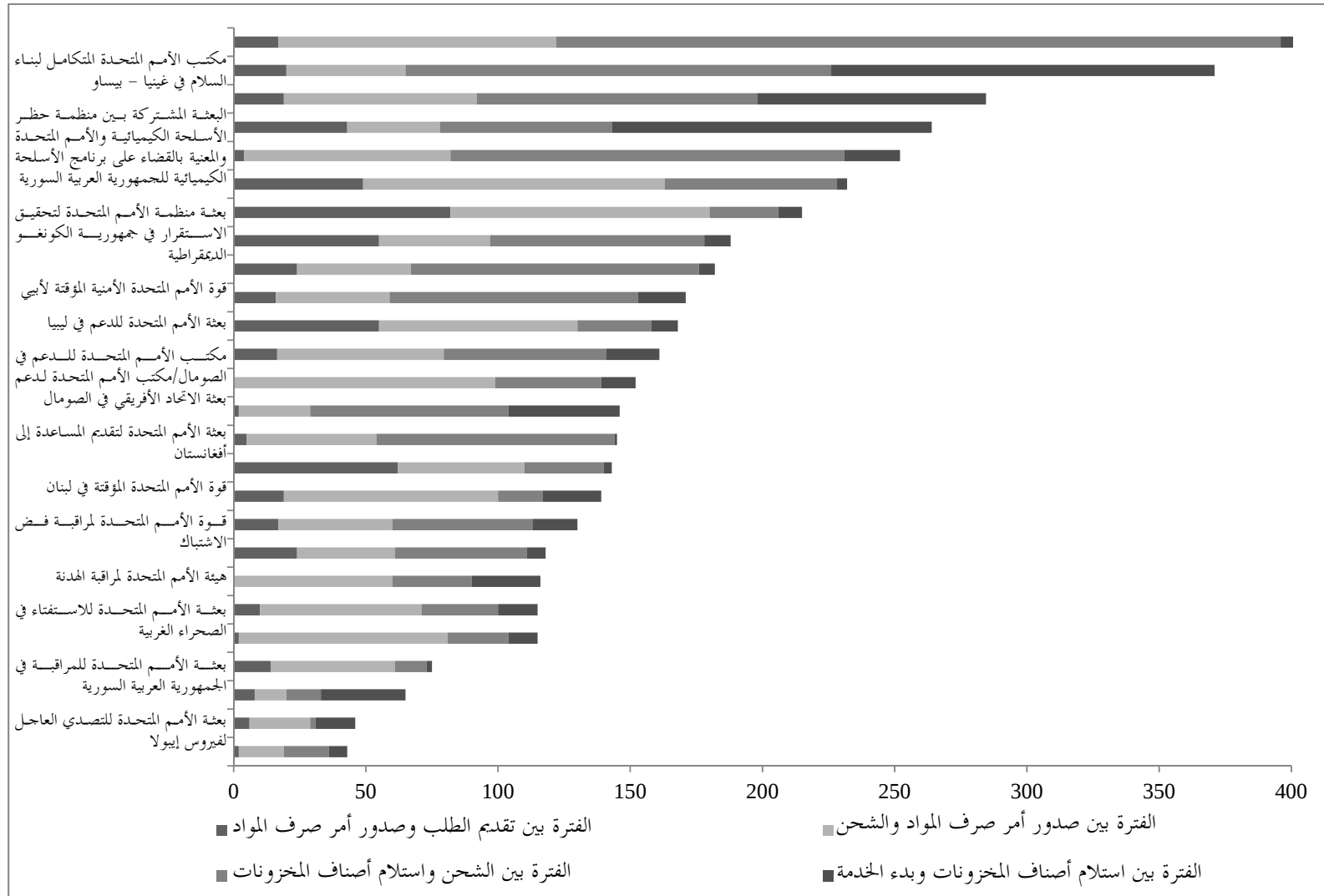
٣٠ - وشهد تاريخ بدء الخدمة لمخزونات النشر الاستراتيجي اختلافا كبيرا حسب البعثة، حيث تراوح بين ٥ أيام و ٩٩٥ يوما من تاريخ صدور أمر صرف المواد، بمتوسط مدته ١٤٢ يوما وبمعدل تباين نسبته ٧٠ في المائة. وفي حالة بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، تم بدء الخدمة في غضون ٩٠ يوما في ٢٦ في المائة و ٢ في المائة من الحالات، على التوالي.

٣١ - ويبدو أن عدة عوامل أسهمت في حدوث هذا التباين بين البعثات (انظر الشكل الخامس)، ومن ذلك عدد الشحنات المرسلة إلى عمليات حفظ السلام الكبيرة ومدى تعقيدها مقابل الشحنات المرسلة إلى البعثات الأخرى، وطريقة الشحن (الشحن الجوي مقابل الشحن البحري)، والقرب الجغرافي للبعثة من قاعدة اللوجستيات.

## الشكل الخامس

فترة التسليم حسب البعثة، ٢٠١٢ إلى ٢٠١٦

(عدد الأيام)



المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي.

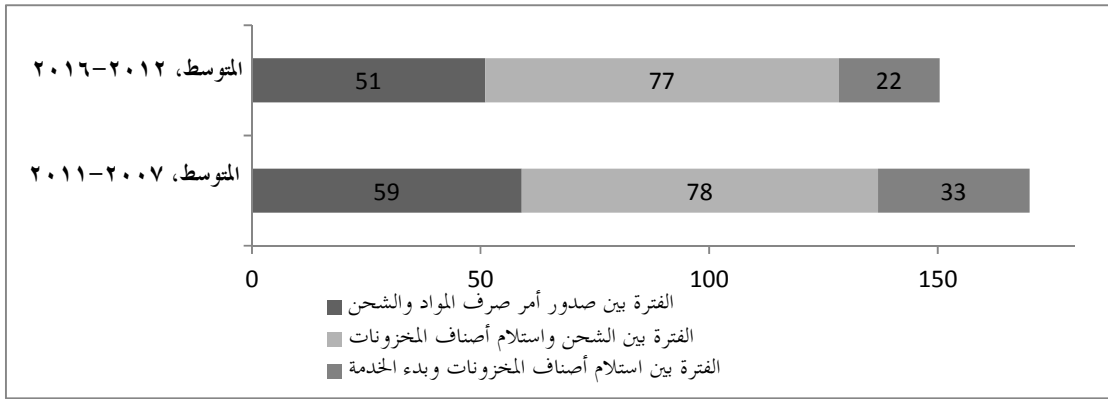
### أصبحت العملية المتعلقة بمخزون النشر الاستراتيجي أكثر كفاءة في أجزاء منها

٣٢ - أصبحت العملية المتعلقة بمخزون النشر الاستراتيجي أكثر كفاءة منذ عام ٢٠١٢. وظهرت المكاسب الناتجة عن زيادة الكفاءة في مرحلة إرسال مخزون النشر الاستراتيجي من قاعدة اللوجستيات (وبخاصة في المرحلة بين إصدار القسائم والشحن) وفي مرحلة ما بعد التسليم في البعثات. وظل الوقت اللازم للشحن والنقل كما هو (انظر الشكل السادس).

الشكل السادس

فترة تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي، منذ صدور أمر صرف المواد إلى تاريخ بدء الخدمة

(عدد الأيام)



المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في برينديزي. ملاحظة: تنطوي البيانات المتعلقة بالفترة بين تقديم الطلب وصدور أمر صرف المواد على معلومات غير دقيقة، ومن ثم لم يكن من الممكن استخدامها.

٣٣ - أكد ٦٠ في المائة من المجيبين على الاستقصاء أن تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي قد تحسن "إلى حد ما" أو "بشكل كبير" بمرور الوقت.

اعتبر أصحاب المصلحة أن تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي تم في الوقت المناسب

٣٤ - على عكس البيانات المستمدة من واقع التجربة، أفاد ٨٥ في المائة من المجيبين على الاستقصاء بأن أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي تسلم "غالبا" أو "دائما" في الوقت المناسب، مع اختلافات طفيفة في التصور بين المجيبين على الاستقصاء الذين استخدموا مخزون النشر الاستراتيجي في مرحلة بدء العمليات أو مرحلة التوسع أو في الوفاء بالاحتياجات الروتينية لعملياتها (انظر الجدول ٣). ويمكن تفسير ذلك جزئيا بالنظر بنظرة إيجابية إلى مخزونات النشر الاستراتيجي مقارنة مع ما اعتبره المجيبون على الاستقصاء عملية شراء أبطأ

بوجه عام. واعتبر ٩٣ في المائة من المحيين على الاستقصاء أن وتيرة عمليات مخزون النشر الاستراتيجي أسرع "إلى حد ما" أو "كثيرا" من عمليات الشراء العامة. وكان هذا المستوى المرتفع من الارتياح أقل وضوحا خلال المقابلات.

### الجدول ٣

#### تصورات بشأن مدى حسن التوقيت في تسليم مخزونات النشر الاستراتيجي

(بالنسبة المئوية)

| دائمًا في الوقت المناسب | غالبًا في الوقت المناسب | غالبًا ليست في الوقت المناسب | ليست في الوقت المناسب على الإطلاق |
|-------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| ١٨                      | ٦٧                      | ٤                            | ١١                                |
| ١٣                      | ٧٠                      | ٤                            | ١٣                                |
| ١٨                      | ٦٩                      | ٣                            | ١٠                                |

المصدر: دراسة استقصائية أجراها مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

#### عرقلت عوامل متعددة النشر السريع لمخزون النشر الاستراتيجي

لم يتم الامتثال لبعض متطلبات التخطيط، ولم تبدأ العملية المتعلقة بمخزون النشر الاستراتيجي قبل صدور التكليف

٣٥ - يتعين على الأمين العام المساعد أن يقوم، في إطار مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي، بإصدار أوامر تنبيه قبل موافقة مجلس الأمن على أي ولاية بستين يوما. وعلى الرغم من إجراء المناقشات الداخلية بشأن التخطيط للبعثات قبل الموافقة على الولاية، لم تصدر قط أي أوامر تنبيه، ما أسفر عن اختلاف المقياس المستخدم لتحديد بداية مرحلة البدء عن المقياس المتوخى في المفهوم الأصلي. وأقرت الإدارة العليا في إدارة الدعم الميداني بأن أوامر التنبيه قد تجاوزتها الأحداث. وجاء في استعراض خارجي لمخزون النشر الاستراتيجي أجري في عام ٢٠١٠ أن عدم صدور أوامر تنبيه قد حد من إمكانية شراء الأصناف مباشرة من البائعين<sup>(٨)</sup>.

٣٦ - واستند مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي على أن الأموال ستوفر من خلال سلطة للدخول في التزامات بمبلغ ٥٠ مليون دولار. ومع ذلك، فقبل عام ٢٠١٠، وجدت الأمانة العامة نفسها مكتوفة الأيدي فيما يتعلق باستخدام هذه الأموال، التي كان يتعين تجديدها على الفور وموازنتها في ضوء الأولويات الأخرى (بخلاف مخزون النشر الاستراتيجي)، بما في ذلك

(٨) في عام ٢٠١٠، طلبت إدارة عمليات حفظ السلام وإدارة الدعم الميداني من فريق استشاري خارجي إجراء استعراض استراتيجي عام لمخزونات النشر الاستراتيجي وتقييم لها وتحليل لقدراتها.

تكاليف النقل واستحقاقات الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، وفيما عدا حائتي استثناء (هما مكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال وبعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا)، لم يعثر مكتب خدمات الرقابة الداخلية على دليل على استخدام سلطة الدخول في الالتزامات الممنوحة للأمين العام في مرحلة بدء البعثة قبل صدور التكليف<sup>(٩)</sup>.

أثرت حالات التأخير في إتمام خطط توفير الموارد المادية على مواعيد الشحن

٣٧ - أُنجِزت خطط توفير الموارد المادية في المتوسط بعد مرور ٥٣ يوما على الموافقة على الولاية، وكان من المتوخى إتمامها قبل الموافقة على الولاية بخمسين يوما. فعلى سبيل المثال، وُضعت خطة توفير الموارد المادية لبعثة تحقيق الاستقرار في مالي في صيغتها النهائية بعد الموافقة على الولاية بستين يوما تقريبا، ما أدى إلى تأخر الشحن حيث بدأ بعد اتخاذ قرار مجلس الأمن بأربعة أشهر. وفي بعثة تحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، بدأ شحن مخزونات النشر الاستراتيجي في تموز/يوليه وآب/أغسطس ٢٠١٤، فاستُفيد من التنبيه الذي وجهه مجلس الأمن لدى إنشائه بعثة الدعم الدولية بقيادة أفريقية في جمهورية أفريقيا الوسطى، ما يوحي بأن الدروس قد استُخلصت.

٣٨ - وعند إجراء المقابلات، شددت الإدارة العليا في إدارة الدعم الميداني على الحاجة إلى زيادة الكفاءة في التخطيط، وخصوصا من حيث تحليل الاحتياجات والثغرات وتخطيط الاقتناء. وتمت الدعوة إلى قيام الأمين العام بتعيين مسؤول عن التخطيط بالنسبة للبعثات.

يستغرق النقل عن طريق البحر والبر وقتا طويلا ويشهد تأخرا نظرا لعدم وجود عقود إطارية لعمليات الشحن الكبيرة

٣٩ - برزت مسألة الوقت الذي يستغرقه النقل بوصفها متغيرا حاسما يفسر الاختلافات بين البعثات في فترة التسليم، في إطار انحرافٍ معياري أكبر من المراحل الأخرى (انظر الشكلين السادس والسابع).

٤٠ - وجرى إرسال ٥٧ في المائة من شحنات مخزون النشر الاستراتيجي منذ عام ٢٠١٢ عن طريق البحر والبر، وذلك لأسباب اقتصادية. وأفاد ٢٠ من المجهيين على الاستقصاء بأن طول مدة التسليم وحالات التأخر التي يشهدها - والتحديات المتعلقة بطرق الإمداد

(٩) وفقا لسياسة إدارة عمليات حفظ السلام/إدارة الدعم الميداني لعام ٢٠١٦ بشأن تخطيط واستعراض عمليات حفظ السلام، تجري إدارة الدعم الميداني مشاورات مع المراقب المالي على مشروع اقتراح بشأن سلطة الدخول في التزامات سيكون جاهزا للموافقة عليه في أقرب وقت ممكن بعد إقرار مجلس الأمن للتكليف.

وإجراءات التخليص الجمركي في بعض الأوقات - شكلت التحديات الرئيسية التي واجهتها بعثاتهم فيما يتعلق بمخزونات النشر الاستراتيجي. وثبت أن النقل يستغرق وقتاً طويلاً للغاية في الحالات التي توجد فيها البعثات في بلدان غير ساحلية بعيداً عن الموانئ الرئيسية وفي حال وجود طرق رديئة، مما أفضى في كثير من الأحيان إلى تسليم أصناف تالفة. وقدم المشاركون في المقابلات أمثلة من قبيل مكيفات الهواء والمولدات الكهربائية التي تصل إلى البعثات بعد تقديم طلب بستة إلى ثمانية أشهر.

٤١ - وكان الشحن الجوي مقيداً نظراً لارتفاع تكلفته. واستُخدمت الرحلات الجوية التي تستأجرها الأمم المتحدة أو الرحلات الجوية التي تتيحها الدول الأعضاء لنقل جميع شحنات مخزون النشر الاستراتيجي إلى بعثة الأمم المتحدة للتصدي العاجل لفيروس إيبولا، وبدرجة أقل، إلى بعثات أخرى مثل بعثة الأمم المتحدة في جنوب السودان (٥٤ في المائة) وبعثة تحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى (٣٨ في المائة).

٤٢ - وأشار المشاركون في المقابلات إلى أن السبب في حدوث المزيد من التأخير يتمثل في عدم وجود عقود إطارية لشحن الشحنات التي تتجاوز تكلفتها العتبة المحددة في ٤٠.٠٠٠ دولار جواً وبحراً أو في عدم وجود أحكام متعلقة بالنقل في العقود الإطارية الحالية أو في كليهما. وهذا يعني أن البعثات يتعين عليها اللجوء إلى عملية تقديم عطاءات عادية لخدمات الشحن، وهو أمر يمكن أن يستغرق مدة تصل إلى أربعة أشهر. وفي عامي ٢٠٠٥ و ٢٠٠٨، أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإبرام عقود إطارية لشحن مخزونات النشر الاستراتيجي. ولم تنفذ التوصية إلا تنفيذاً جزئياً، مع حدوث تأخيرات كبيرة. وبعد ثماني سنوات، نُفذت في أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ عملية لإبداء الرغبة، وتم الحصول على ١٢٠ رداً. وتوجد بيانات الأعمال قيد الإعداد لكنها لم تكتمل بعد.

٤٣ - وأوصى سبعة من كبار المديرين في المقر وفي البعثات، وواحد في قاعدة اللوجستيات، بالنظر في استخدام مواقع جغرافية بديلة، أقرب إلى مسرح عمليات البعثات، لتخزين أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي.

افتقرت البعثات إلى القدرات اللازمة لاستلام مخزونات النشر الاستراتيجي ومعاينتها وتركيبتها

٤٤ - على الرغم من إدخال بعض التحسينات مؤخراً، استغرق تركيب البعثات لمعدات مخزونات النشر الاستراتيجي، في المتوسط، ٢٢ يوماً (انظر الشكل السادس). فالنجاح في تسليم أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي لا يعني تلقائياً بدء الاستخدام الفعلي، حيث إن البعثات تفتقر عموماً في مرحلة البدء إلى القدرات اللازمة لاستلام المعدات ومعاينتها وتركيبها.

٤٥ - وأشار ٦١ في المائة من المجهيين على الاستقصاء إلى أنهم يفتقرون إلى القدرة على تركيب المعدات، ولا سيما معدات الاتصالات والأصناف الهندسية. فعلى سبيل المثال، تلقت بعثة تحقيق الاستقرار في مالي ٨١٣ حاوية بحرية في عام ٢٠١٣، طول كل منها ٢٠ قدما على مدار ثلاثة أشهر، ولكن لم يكن لديها في نفس السنة سوى ١٧ مهندسا و ١٤ موظفا لمراقبة الحركة لتمكين البعثة من الاستخدام الفعلي للمواد. ونتيجة لذلك، ظلت أصناف مسلمة داخل حاويات لم يجر فتحها. وفي بعثة تحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، انضم كبير المهندسين ورئيس قسم مراقبة الحركة إلى البعثة بعد خمسة أشهر من إنشائها. وتفتقر بعثات أخرى أيضا إلى القدرة على استلام المخزونات، مثل بعثة الأمم المتحدة في السودان والعملية المختلطة للاتحاد الأفريقي والأمم المتحدة في دارفور ومكتب الأمم المتحدة لدعم بعثة الاتحاد الأفريقي في الصومال.

٤٦ - وبينما يقتضى على وجه التحديد في سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي إنشاء أفرقة دعم البعثات للمساعدة في تركيب أصناف المخزونات، لم يجر تخصيص ما يكفي من الموارد لإنشاء هذه الأفرقة. وعلاوة على ذلك، لم يتم نشر أفرقة دعم البعثات لفترات زمنية مناسبة<sup>(١٠)</sup>. وقد نظرت قاعدة اللوجستيات في إشراك مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع بغية تعزيز الدعم المقدم للبعثات لتركيب أصناف المخزونات، ولكن الطلب لم يحظ بتأييد إدارة الدعم الميداني.

٤٧ - وفي الاستعراض الخارجي لعام ٢٠١٠، جرى التشديد على أنه لا يمكن اعتبار عمليات مخزونات النشر الاستراتيجي، في ظل غياب القدرات التمكينية، عمليات تركز على العملاء.

لم تتحدد المسؤوليات وإجراءات التتبع بوضوح

٤٨ - يمكن أيضا أن تعزى التأخيرات إلى العوامل التالية: (أ) استغراق مرحلة البدء فترة أطول بكثير من فترة الـ ٩٠ يوما المحددة؛ (ب) عدم الوضوح فيما يتعلق بمسؤوليات كل طرف من الأطراف المشاركة في أنشطة ما قبل النشر، والإجراءات المطلوب اتخاذها والأطر الزمنية للإنجاز؛ (ج) عدم فعالية الإجراءات المتخذة لتحديد العقبات والعوائق واقتراح حلول فعالة، إذ يقوم أصحاب مصلحة مختلفون برصد الجوانب التي تقع تحت سيطرة كل منهم.

(١٠) منذ عام ٢٠١١، جرت الاستعانة بأفرقة دعم البعثات ٥٨ مرة، ثلثهم لأغراض دعم مرحلتي البدء والتوسع. بيد أن ٧١ في المائة من المجهيين على الاستقصاء أشاروا، دون تعليل، إلى أنهم لم يطلبوا مساعدة أفرقة دعم البعثات.

## جيم - توسّع مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي

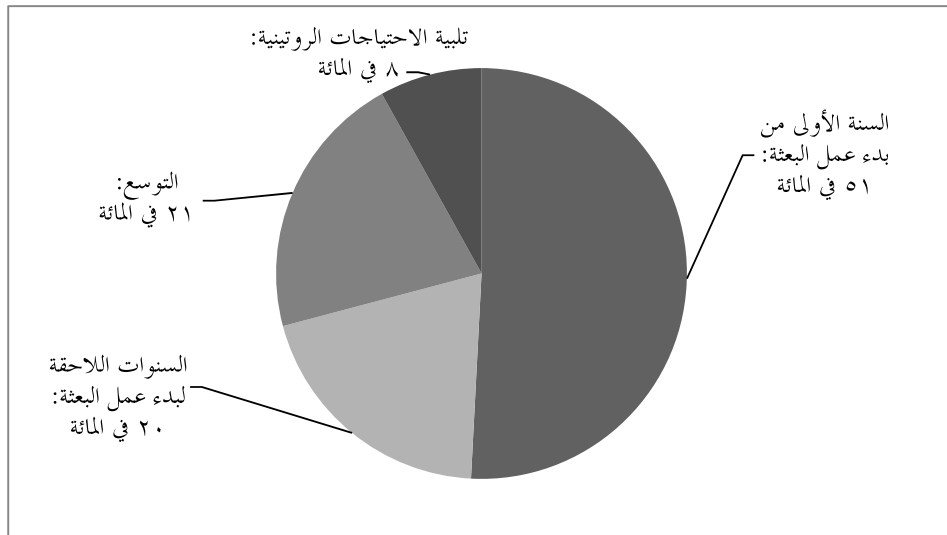
٤٩ - وسّعت سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي لعام ٢٠٠٧ كثيراً نطاق مخزونات النشر الاستراتيجي ليشمل دعمَ بعثات متعددة إلى أن تصبح مستعدة للوفاء باحتياجات عملياتها، ودعمَ البعثات القائمة عندما تبرر ذلك تغييرات أخرى غير متوقعة تطرأ على الاحتياجات التشغيلية. ونصّت هذه السياسة أيضاً على إمكانية صرف مخزونات النشر الاستراتيجي للبعثات القائمة لغرض تدوير المخزونات، وللبعثات السياسية الخاصة والكيانات الأخرى إذا كان هناك طلب استثنائي لها.

٥٠ - ومنذ عام ٢٠٠٢، استُخدمت مخزونات النشر الاستراتيجي لدعم ما متوسطه ١٦ بعثة في السنة. وازداد عدد البعثات المتلقية للدعم من ٧ بعثات في الفترة ٢٠٠٣/٢٠٠٢ إلى ٢٥ بعثة في الفترة ٢٠١٤/٢٠١٥.

٥١ - واستُخدمت ٧١ في المائة من موارد مخزون النشر الاستراتيجي لدعم بدء عمل البعثات، وغالبية هذه الموارد استُخدمت في السنة الأولى من عمل البعثات. بينما استُخدمت نسبة ٢٩ في المائة المتبقية لدعم التوسع والعمليات الروتينية (انظر الشكل السابع). وترتبط زيادة الدعم المقدم للبعثات لتلبية الاحتياجات الروتينية للعمليات بضرورة تدوير المخزون المعرض للتقادم أو الاستبعاد من تشكيلة مخزونات النشر الاستراتيجي عندما لا توجد بعثات جديدة أو متوسعة أو عند انخفاض عددها.

الشكل السابع

استخدام مخزونات النشر الاستراتيجي حسب المرحلة



| المرحلة                               | من عام ٢٠٠٢ إلى آب/أغسطس ٢٠١٦<br>(بملايين دولارات الولايات المتحدة؛ التكلفة الأصلية) |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| السنة الأولى من بدء عمل البعثة        | ٢٦٩,٨                                                                                |
| السنوات اللاحقة لبدء عمل البعثة       | ١٠٦,٥                                                                                |
| التوسع                                | ١١١,٨                                                                                |
| الوفاء بالاحتياجات الروتينية للعمليات | ٤٢,٨                                                                                 |
| <b>المجموع</b>                        | <b>٥٣٠,٩</b>                                                                         |

المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة اللوجستيات في برينديزي.

- ٥٢ - وخلص الاستعراض الخارجي لعام ٢٠١٠ إلى أن الإلزام بتدوير المخزونات يتسق مع المبادئ المحاسبية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي، غير أنه يُلجأ إلى هذه الممارسة أيضاً لتسريع اقتناء أصناف لا يمكن شراؤها بالسرعة الكافية عن طريق عملية الشراء المعتادة.
- ٥٣ - وكما هو مبين في الفرع رابعا - دال أدناه، أُخذت وتيرة صرف هذه الأصناف بعين الاعتبار أكثر من غيرها في الاستعراضات السنوية لتكوين المخزون.

**دال - رغم رضا أصحاب المصلحة بوجه عام عن تكوين مخزون النشر الاستراتيجي، فإن التكوين الحالي لا يعكس متطلبات تطبيق نظام الوحدات في بدء البعثات عملها وتوسعها**

كان أصحاب المصلحة راضين عن التكوين الحالي لمخزون النشر الاستراتيجي، لكنهم أبرزوا مسائل تتعلق بالتغير التكنولوجي السريع واختيار بعض الأصناف

٥٤ - أجاب ٨٣ في المائة من المجيبين على الاستقصاء أنهم راضون "تماماً" أو "إلى حد كبير" عن أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي من حيث الكم والكيف على حد سواء. وذكر ٧٤ في المائة أن تكوين المخزون يلي "إلى حد كبير" أو "إلى حد ما" الاحتياجات المتغيرة للبعثات وأنه تحسن مع مرور الزمن.

٥٥ - وعند قياس الأصناف من حيث القيمة النقدية، شكلت الأصناف من مجالي الهندسة والنقل الفئة الرئيسية للأصول المستخدمة سواء في مرحلة بدء البعثات عملها أو في مرحلة توسعها. وكانت الأصناف من مجال التجهيز الإلكتروني للبيانات والمجال الطبي هي الأقل استخداماً.

## الجدول ٤

النسبة المئوية لأصناف مخزونات النشر الاستراتيجي المستخدمة، حسب الفئة والمرحلة  
(٢٠١٢-٢٠١٦)

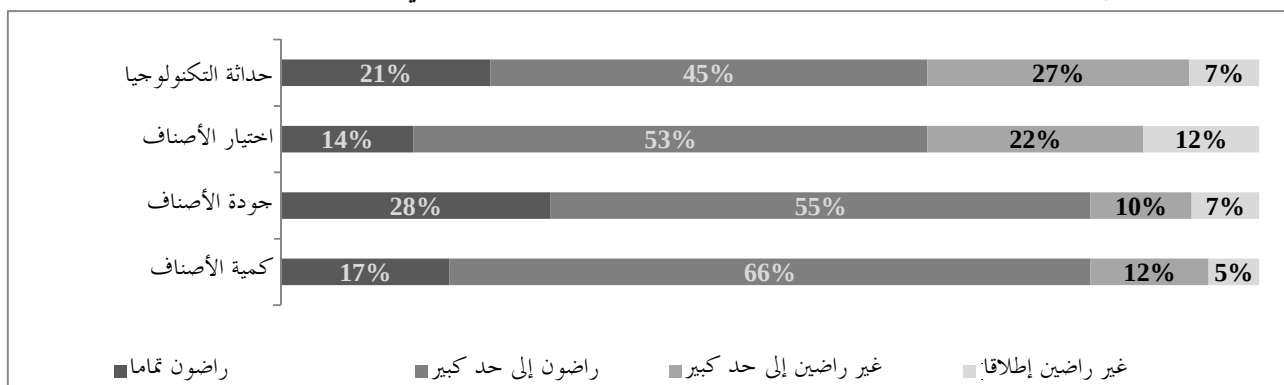
| الفئة                       | مرحلة بدء العمل | الفئة                       | مرحلة التوسع |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| النقل                       | ٣٥              | الهندسة                     | ٤١           |
| الهندسة                     | ٣٠              | النقل                       | ٣٤           |
| الاتصالات                   | ١٧              | الاتصالات                   | ١٠           |
| التموين                     | ١٠              | التموين                     | ٩            |
| التجهيز الإلكتروني للبيانات | ٧               | التجهيز الإلكتروني للبيانات | ٥            |
| الأصناف الطبية              | ١               | الأصناف الطبية              | ١            |

المصدر: تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة اللوجستيات في برينديزي.

٥٦ - لم يكن ثلث المجيبين على الاستقصاء راضين عن أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي المختارة، فقد اعتُبر أنها لا تواكب التطورات التكنولوجية. وكشفت ردود ١٥ ممن أُجريت معهم مقابلات (٤٤ في المائة) عن تضارب في الأولويات بين اعتبارات التوحيد وفعالية التكلفة من جهة وتفضيل البعثات لمواصفات تقنية مصممة خصيصاً لها من جهة أخرى. وعزا شخصان رفيعا المستوى ممن أُجريت معهم مقابلات هذا الأمر إلى انعدام الوضوح بشأن الغرض الرئيسي من مخزونات النشر الاستراتيجي، واعتبرا أن عدم وجود مفهوم واضح لبدء عمل البعثات يعرض مخزونات النشر الاستراتيجي لأن تصبح بمثابة "قائمة رغبات". وأشار أربع ممن أُجريت معهم مقابلات إلى رداءة افتراضات التخطيط وسوء صياغة المواصفات التقنية التي تؤثر في جودة الأصناف.

## الشكل الثامن

## ردود المجيبين على الاستقصاء بشأن جوانب مختارة من مخزونات النشر الاستراتيجي



المصدر: الاستقصاء الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية.

## لا يعكس التكوين الحالي لمخزون النشر الاستراتيجي الاحتياجات فيما يتعلق بتطبيق نظام الوحدات في بدء البعثات عملها وتوسعها

٥٧ - أشار الأمين العام، في تقريره لعام ٢٠٠٥ عن تنفيذ برنامج مخزونات النشر الاستراتيجي، أن مخزونات النشر الاستراتيجي ليست مجموعة ثابتة من الموجودات، بل هي بالأحرى قدرة دينامية تنمو على مدار الوقت من واقع ما يستجد من الاحتياجات التي تحددها عمليات الاستعراض السنوية لتكوين المخزون (انظر A/59/701، الفقرة ١٨). وبيّن الأمين العام، في تقريره لعام ٢٠١١ عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقدم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/66/591)، مفهوم تطبيق نظام الوحدات وضرورة أن تستوفي مخزونات النشر الاستراتيجي متطلبات تطبيق نظام الوحدات<sup>(١١)</sup>، وهو ما أكدته الفريق الرفيع المستوى المعني بعمليات السلام (انظر A/70/357-S/2015/682، الفقرة ٨٢).

٥٨ - وغطت افتراضات التخطيط الرئيسية للاستعراضات السنوية لتكوين المخزون منذ الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤ ضرورة كفاية أن تدرج أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي ضمن مجموعة وحدات نموذجية. وذكر الأمين العام، في تقريره عن أداء ميزانية قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات للفترة ٢٠١٤/٢٠١٥، أن قاعدة اللوجستيات فرغت من إنجاز استعراضها السنوي لتكوين المخزون بما يتسق مع متطلبات تطبيق نظام الوحدات واحتياجات البعثة (انظر: A/70/609، الفقرة ١١ (د)).

٥٩ - وتبيّن من الاستعراض الذي أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية لتكوين المخزون المعتمد للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ أنه رغم مراعاة قاعدة اللوجستيات للمتطلبات من أجل قدرات يمكن نشرها بسرعة لمجموعة متقدمة مؤلفة من ٣٥٠ شخصا، فإنها لم تعالج مسألة توفير مخيمات تستوعب ١٠٠ أو ٢٠٠ أو ٥٠٠ أو ١٠٠٠ شخص. وتضمنت تشكيلة مخزونات النشر الاستراتيجي للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ ما عدده ٨٩٥ ٥٩٥ صنفاً، ولم تُربط نسبة ٥٤ في المائة منها بوحدات نموذجية.

٦٠ - وحتى لو تم إنفاذ التشكيلة المعتمدة بالكامل، فلم تكن لتدعم دعماً تاماً عملية بدء بعثة جديدة، على النحو المتوخى في المفهوم المعتمد. فعلى سبيل المثال، لجأت بعثة الأمم

(١١) متطلبات تطبيق نظام الوحدات هي عبارة عن مجموعات مسبقة من عناصر موحدة صُممت بهدف توفير قدرة وظيفية (مثل الأمن أو أماكن الإقامة أو توليد الطاقة). وتنتج عن تجميع هذه الوحدات في شكل مجموعات وتنفيذها على أيدي قدرات تمكينية مجموعة من الخدمات تشكل عنصراً تشغيلياً في الهياكل الأساسية للبعثة. وهذه الوحدات هي أصغر وحدات عناصر الدعم التي يمكن أن تُخصص إما بوصفها عناصر لمجموعة خدمات أو بوصفها مجموعات قائمة بذاتها لازمة لبناء مرافق عمليات حفظ السلام (انظر A/66/591، الفقرة ٣٣).

المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، في أيار/مايو ٢٠١٤، إلى أن تشتري من مصادر خارجية ما يوفر سبعة مخيمات لاستيعاب ٢٤٠٠ شخص تقدر قيمتها بنحو ٢٤,٦ مليون دولار نظرا لتعذر تزويدها بها من مخزونات النشر الاستراتيجي. وأفادت إدارة الدعم الميداني أنه بسبب النقل الإلزامي المبكر لمخزونات النشر الاستراتيجي إلى نظام أوموجا، لم يكن بوسع قاعدة اللوجستيات بدء عملية تعويض ما استعمل من أصناف قبل آذار/مارس ٢٠١٤.

٦١ - وظلت استعراضات تكوين مخزون النشر الاستراتيجي غير فعالة، إذ إن المخزونات لم تكن متسقة مع التكوين المعتمد. ويرجع ذلك إلى ما يلي:

(أ) لم تقتصر الاستعراضات السنوية لتكوين المخزون على تحليل الاحتياجات من منطلق بدء البعثات عملها وتوسعها، بل ركزت أيضا على الأصناف التي تستخدمها البعثات أكثر في الوفاء بالاحتياجات الروتينية للعمليات؛

(ب) لم يُنجز استعراض للتتائج التي توصل إليها استعراض تكوين المخزون بالاستناد إلى الأهداف المبيّنة في افتراضات التخطيط للتأكد من أن الأهداف تحققت؛

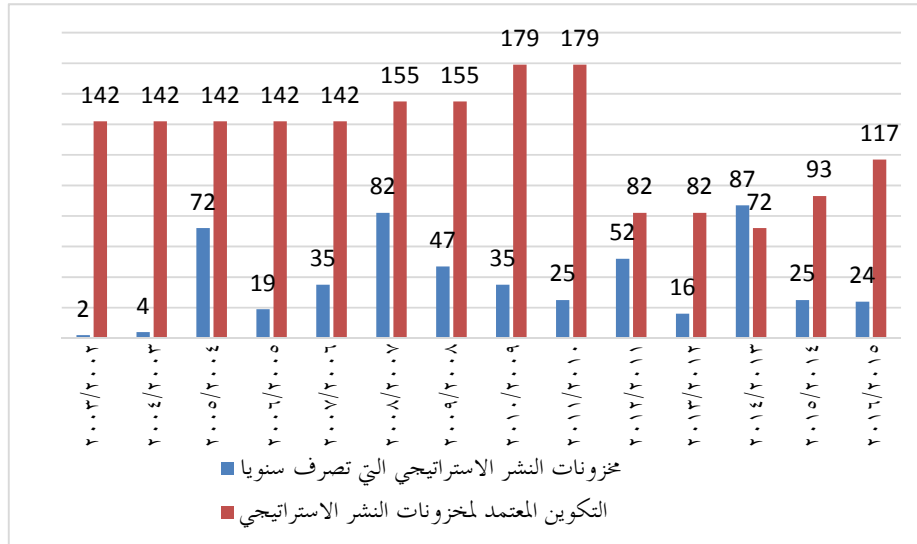
(ج) لم يلتزم أصحاب المصلحة دائما بالمواعيد المحددة لتشكيل المخزونات حسب التكوين المعتمد.

هاء - ما من دليل على أن مخزونات النشر الاستراتيجي استُعرضت من حيث مستواها وحجمها بالاستناد إلى تحليل سليم للطلب السنوي أو على أنها لم تتضمن أصنافا ذات مهل اقتناء قصيرة

قيمة مخزونات النشر الاستراتيجي المعتمدة أعلى من مستوى وحجم مخزونات النشر الاستراتيجي التي تُصرف كل سنة

٦٢ - رغم أن عدد الموظفين في البعثات المبتدئة يتسق عادة مع العدد المتوقع في مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي، فإن ما صرف سنويا من مخزونات كان أقل بكثير من المبلغ المعتمد، ما عدا في الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤. غير أن محدودية البيانات، بما فيها البيانات عما ينجم عن عدم وجود عقود إدارية من أثر على توافر الأصناف وعن الطلبات المقدمة من البعثات المبتدئة، جعلت من الصعب إنجاز تحليل مجد لمدى كفاية مخزونات النشر الاستراتيجي من حيث المستوى والحجم.

الشكل التاسع  
مخزونات النشر الاستراتيجي التي تصرف سنويا مقابل التكوين المعتمد  
(بملايين دولارات الولايات المتحدة)



المصدر: تحليل أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة اللوجستيات وتقارير الأداء السنوية.

#### نسبة ٤٣ في المائة من الأصناف ضمن التكوين الحالي تقل مهل اقتنائها عن ٩٠ يوما

٦٣ - يقتضي مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي أن تتألف مخزونات النشر الاستراتيجي من أصناف تعتبر أصنافا بالغة الأهمية وليس من السهل الحصول عليها. والأصناف البالغة الأهمية التي تقل مهل اقتنائها عن ٩٠ يوما (باستثناء الأصناف التي هي من عناصر الوحدات النموذجية) ينبغي اقتناؤها عن طريق ترتيبات تعاقدية باستخدام سلطة الالتزام.

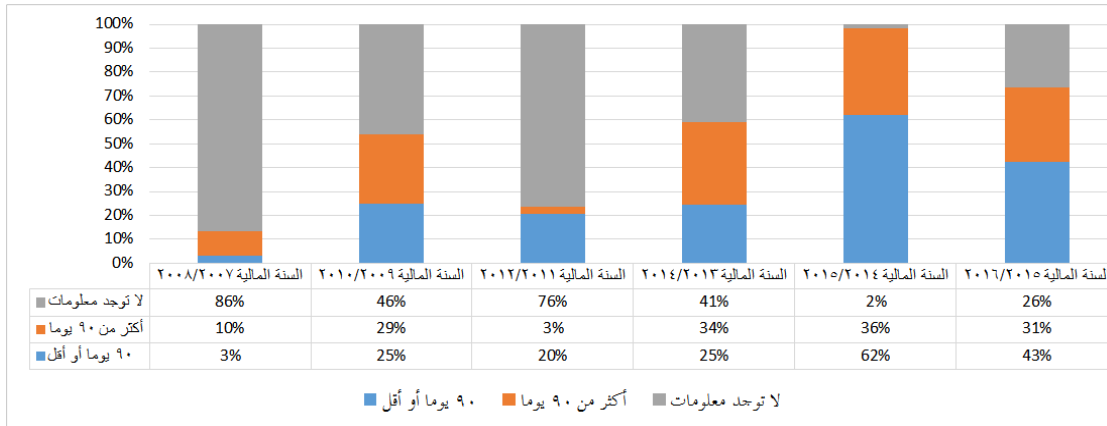
٦٤ - وتبين من تحليل مكتب خدمات الرقابة الداخلية لستة استعراضات سنوية لتكوين مخزونات النشر الاستراتيجي بين عامي ٢٠٠٥ و ٢٠١٦ أن التكوين استبعد حسب الأصول أصنافا بالغة الأهمية، كالوقود وحصص الإعاشة والمياه المعبأة، يمكن اقتناؤها باستخدام ترتيبات تعاقدية أخرى. غير أن المكتب لم يتمكن من تحديد ما إذا كانت مهل اقتناء أصناف أخرى روعيت على النحو الواجب خلال استعراضات التكوين، إذ إنه لم يتم دائما توثيق المعلومات باعتبارها جزءا من المداولات وتعذر من ثم التزويد بها.

٦٥ - وتبين من تحليل للمعلومات عن مهل الاقتناء، متى توفرت، أن النسبة من المخزونات التي تقل مهل اقتنائها عن ٩٠ يوما ازدادت من ٣ في المائة في الفترة ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى

٤٣ في المائة في الفترة ٢٠١٦/٢٠١٥<sup>(١٢)</sup>. ويرجع ذلك إلى أن مديري مخزونات النشر الاستراتيجي طلب منهم أن يقترحوا أصنافا استنادا إلى ما صرف سابقا من مخزونات، بما في ذلك ما صرف لبعثات قائمة لغرض الوفاء بالاحتياجات الروتينية للعمليات. ولا يوجد أي دليل على أن مهل الاقتناء ظلت هي الاعتبار الرئيسي.

#### الشكل العاشر

#### التكوين المعتمد لمخزونات النشر الاستراتيجي حسب مهلة الاقتناء



المصدر: تحليل أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية للمعلومات المستقاة من جداول التكوين المعتمد لمخزونات النشر الاستراتيجي.

٦٦ - وقد يكون مستوى وحجم أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي ذات مهلة الاقتناء القصيرة أكبر مما يلزم.

لم تنقطع الدعوة إلى إخضاع المخزون لإدارة البائعين، إلا أن هذه الدعوة ظلت تلقى مقاومة

٦٧ - نموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين هو نموذج عمل يلتزم فيه البائع بالاحتفاظ في مخزونه بقائمة من السلع المختارة، ويكون ذلك عادة مقابل رسم. وهناك آراء مختلفة بشأن العمل بنموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين، غير أن مديري مخزونات النشر الاستراتيجي عارضوا باستمرار العمل به. ويؤكد من يؤيدون نموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين أنه سيحد من مخاطر تقادم المخزونات، لكنهم يرون أنه لن يحظى بالقبول لأن عقلية المنظمة "محافظه جدا". أما من يعارضونه، فيؤكدون أنه سيرفع أسعار المواد إلى حد مفرط، ومن المحتمل أن يترتب عنه شحن الأصناف من جميع أنحاء العالم، مما سيؤدي إلى فقدان السيطرة، وسيضر بجودة الأصناف المشحونة. ودُفع بأن الأمم المتحدة لن تكون قادرة على استخدام

(١٢) يشمل ذلك لوازم لأصناف ذات مهلة اقتناء أطول.

المخزون الخاضع لإدارة البائعين فيما يخص المركبات لأنها لن تستطيع التنافس مع الزبائن التجاريين، ولأن العقود مع المصنعين لن تشمل تركيب المكونات الأساسية اللازمة لتصبح المركبات جاهزة للميدان.

٦٨ - ودعت استعراضات خارجية ومراجعات خارجية لحسابات مخزون النشر الاستراتيجي إلى اتباع نموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين. فقد أشار مكتب خدمات الرقابة الداخلية في مراجعته للحسابات التي أُجريت في عام ٢٠٠٨ إلى إمكانية خفض المخزونات المادية في قاعدة اللوجستيات في برينديزي عن طريق اتباع نموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين حتى يتسنى خفض التكاليف المرتبطة بحفظ المخزونات في قاعدة اللوجستيات، والقضاء على مشاكل تقادم المخزونات، وتحقيق وفورات في الميزانية تتصل بالموظفين ونفقات التخزين. وأشار الاستعراض الخارجي الذي أُجري في عام ٢٠١٠ إلى أن العمل بنموذج المخزون الخاضع لإدارة البائعين يمكن أن يؤدي، في بعض الحالات، إلى تقليص فترة التسليم عن طريق شحن المشتريات مباشرة من البائعين إلى البعثات، حسب مواقع البائعين. وأوصى باستبعاد أصناف المخزونات ذات مهل الاقتران القصيرة، والقيام تدريجياً بتوسيع المخزون الخاضع لإدارة البائعين ليشمل أكثر من اللوازم الطبية، ما لم يبرر إجمالي تكلفة الملكية القيام بخلاف ذلك.

٦٩ - وفي كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، لم تكن إلا اللوازم الطبية مودعة في مواقع البائعين، وتم مؤخراً إدراج الأحكام المتعلقة بالمخزون الخاضع لإدارة البائعين في العقود الخاصة بأثاث المكاتب والمهاجع. غير أنه لم يقدم دليل يثبت إجراء تحليل للتكاليف والمنافع بخصوص المخزون الخاضع لإدارة البائعين.

## واو - من شأن تنفيذ سياسة تبادل المعلومات بمزيد من الفعالية أن يقلل من احتمالات شطب البنود

٧٠ - تقتضي سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي من مديري الأصول تدوير المعدات التي لديها فترة صلاحية محدودة من أجل التقليل إلى أدنى حد من احتمال تقادمها. وتقتضي سياسة الإدارة المركزية لأصول المنظمة في البعثات الميدانية من جميع البعثات أن تطلب الإذن من قاعدة اللوجستيات قبل اقتناء أصول تبلغ تكلفة الوحدة منها ١ ٥٠٠ دولار أو أكثر (نقحت التكلفة في حزيران/يونيه ٢٠١٦ لتصبح ٤ ٠٠٠ دولار). وسيتم تغطية تكلفة الأصناف التي يتعين استبدالها بسبب انتهاء مدة صلاحيتها أو تقادمها في إطار ميزانية قاعدة اللوجستيات.

٧١ - وطلبت قاعدة اللوجستيات، في إطار ميزانيتها المقترحة للفترة ٢٠١٧/٢٠١٦ (A/70/779)، مبلغ ٥ ملايين دولار على مدى فترتين ماليتين، ابتداء من الفترة ٢٠١٦/٢٠١٧، لتحديد مخزونات النشر الاستراتيجي المتقدمة. وفي المرفق الثاني لتقرير اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية (A/70/742/Add.9) بهذا الصدد، قدمت قاعدة اللوجستيات قائمة بنود من مخزونات النشر الاستراتيجي تبلغ قيمتها ٥,٦ ملايين دولار يحل الموعد المحتمل لشطبها في ١٥ آذار/مارس ٢٠١٦. وعُدل هذا المبلغ ليصبح ٣,٧ ملايين دولار في ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦، نتيجة لاقتراح آخر يدعو إلى شطب بنود أو تدويرها بين البعثات أو إزالتها من تكوين المخزون.

٧٢ - وكانت هناك بنود أخرى شُطبت (١,٧ مليون دولار) أو حددت كبنود مرشحة للشطب (١,١ مليون دولار)، لم تبلغ عنها قاعدة اللوجستيات في السابق. وكانت من بينها بنود طبية وبنود للتجهيز الإلكتروني للبيانات وبنود للاتصالات، تبلغ قيمتها ٠,٨ مليون دولار، يزداد احتمال تقادمها عند تجاوز عمرها المتوقع. وبذلك، بلغت القيمة الإجمالية لمخزونات النشر الاستراتيجي المشطوبة والمحددة كبنود مرشحة للشطب ٦,٥ ملايين دولار. ونظرا لعدم استعراض تقادم المخزون والإبلاغ عنه سنويا قبل الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣، لم تطلب قاعدة اللوجستيات فيما سبق موارد لتحديد مخزونات النشر الاستراتيجي المتقدمة.

#### الجدول ٥

#### مخزونات النشر الاستراتيجي المشطوبة أو المحددة كبنود مرشحة للشطب

(بملايين دولارات الولايات المتحدة)

| الوصف                                                                         | القيمة في<br>١٥ آذار/مارس ٢٠١٦ | القيمة في<br>٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| البنود خارج التكوين المعتمد                                                   | ٥,٦                            | ٣,٧                               |
| البنود ضمن التكوين المعتمد التي تجاوزت عمرها المتوقع                          | — <sup>(أ)</sup>               | ١,١                               |
| مجموع البنود المحتمل شطبها إذا لم تستوعبها البعثات                            | ٥,٦                            | ٤,٨                               |
| البنود المشطوبة منذ عام ٢٠٠٣                                                  | — <sup>(ب)</sup>               | ١,٧                               |
| مجموع بنود مخزونات النشر الاستراتيجي المشطوبة<br>أو المحددة كبنود مرشحة للشطب | ٥,٦                            | ٦,٥                               |

المصدر: قاعدة اللوجستيات.

(أ) لم تبلغ قاعدة اللوجستيات، في المعلومات التي قدمتها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في نيسان/أبريل ٢٠١٦ (انظر A/70/742/Add.9، المرفق الثاني)، عن البنود التي تندرج ضمن التكوين المعتمد والتي تجاوزت عمرها المتوقع.

(ب) لم تبلغ قاعدة اللوجستيات، في المعلومات التي قدمتها إلى اللجنة الاستشارية لشؤون الإدارة والميزانية في نيسان/أبريل ٢٠١٦ (انظر A/70/742/Add.9، المرفق الثاني)، عن مجموع بنود مخزون النشر الاستراتيجي المشطوبة منذ عام ٢٠٠٣.

٧٣ - ولاحظ مكتب خدمات الرقابة الداخلية أنه كان بإمكان قاعدة اللوجستيات أن ترسل إلى البعثات عن طريق التدوير ما لا تقل قيمته عن مليون دولار من البنود المحتمل شطبها حتى ٣٠ أيلول/سبتمبر ٢٠١٦ وقيمتها ٤,٨ ملايين دولار، لو طبقت سياسة تبادل المعلومات بقدر أكبر من الفعالية. فالواقع أن عمليات حفظ السلام قد اقتنت، في السنوات الثلاث الماضية، أصنافاً مماثلة لما يوجد في مخزونات النشر الاستراتيجي، لكن عبر قنوات أخرى. وليس لدى قاعدة اللوجستيات السلطة ولا الآليات لفرض التقييد بسياسة الإدارة المركزية للأصول، واعتمدت على البعثات الميدانية لامتنال هذه السياسة. ولمعالجة هذه المسألة، طلبت قاعدة اللوجستيات، في آب/أغسطس ٢٠١٦، الدعم من مكتب الأمين العام المساعد للدعم الميداني لاستحداث وظيفة في نظام أوموجا توجه سلال شراء الأصناف التي تتجاوز العتبة المحددة إلى قاعدة اللوجستيات تلقائياً، لتحديد ما إذا كان من الممكن توفيرها داخلياً، من مصادر منها مخزونات النشر الاستراتيجي. وفي تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، أبلغت إدارة الشؤون الإدارية إدارة الدعم الميداني أنه يتعين تأجيل استحداث وظيفة لتبادل المعلومات في نظام أوموجا حتى إعداد التوسعة ٢ لنظام أوموجا، في إطار تخطيط الاقتناء والطلب.

### زاي - يمكن تحسين حوكمة/إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي

لم تقم إدارة الدعم الميداني بانتظام بتقييم مدى تحقيق أهداف مخزون النشر الاستراتيجي

٧٤ - على الرغم من أن المديرين مطالبون بوضع المؤشرات وتقييم الأداء (انظر ST/SGB/2016/6)، لم تتخذ إدارة الدعم الميداني الإجراءات اللازمة لتقييم ما إذا كان مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي يحقق أهدافه بالكامل، فضيقت فرصة لتحديد تدابير وتنفيذها من أجل تحسين العمليات المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي.

٧٥ - وفي آذار/مارس ٢٠١٢، أيد وكيل الأمين العام للدعم الميداني آنذاك اقتراح مدير شعبة الدعم اللوجستي الداعي إلى التثام فريق عامل رفيع المستوى يضم ممثلين من إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية لوضع وعرض مفهوم جديد للعمليات وإطار سياساتي جديد بشأن مخزون النشر الاستراتيجي، بحيث يكون أكثر مصداقية وأكثر قابلية للتنفيذ وأكثر فعالية. بيد أن هذا الاقتراح لم ينفذ بعد أن نُقلت إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي إلى قاعدة اللوجستيات.

٧٦ - وتضمن تقرير الأمين العام لعام ٢٠١١ عن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي (A/66/591 و Add.1) النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي. وشملت مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة الجاهزية لنشر

خمسة مخيمات يسع كل منها ٢٠٠ شخص ومجموعة مواد لإرسالية عدد أفرادها ٥٠ شخصا، والإذن بصرف مخزونات النشر الاستراتيجي في غضون ٧٢ ساعة من تقديم الطلب أو صدور الولاية، ومواءمة نسبة مئوية من بنود مخزونات النشر الاستراتيجي مع متطلبات تطبيق نظام الوحدات وتغطيتها بعقود إطارية. وأشار الأمين العام، في تقريره لعام ٢٠١٢، إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية يجري تنقيحها وسيبلغ عنها بالتفصيل في تقريره عن الاستعراض العام لتمويل عمليات حفظ السلام للفترة ٢٠١٣/٢٠١٤. غير أن قياسات الأداء مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية المذكورة أعلاه لم ترد في التقرير على النحو المتوخى.

### لم يتم نقل إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي بفعالية تامة نظرا لقلّة تنسيق العمليات ذات الصلة

٧٧ - وافقت الجمعية العامة على نقل إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي من شعبة الدعم اللوجستي إلى قاعدة اللوجستيات (انظر قرار الجمعية العامة ٢٦٦/٢٦٦). وأعدت قاعدة اللوجستيات وشعبة الدعم اللوجستي مصفوفة توضح الأدوار والمسؤوليات، تاركة للشعبة المسؤولية عن إدارة عنصر النقل والعنصر الطبي في مخزون النشر الاستراتيجي وإنشاء العقود الإطارية لشراء أصناف المخزونات. وجرى النقل في ١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٢، ونقلت أربع وظائف من المقر لدعم العملية.

٧٨ - غير أن نقل الإدارة لم يتم بفعالية تامة نظرا لقلّة تنسيق العمليات ذات الصلة. فعلى سبيل المثال، تأخر استعراض تكوين مخزونات النشر الاستراتيجي للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ لمدة ثمانية أشهر لأن مديري أصول النقل في شعبة الدعم اللوجستي لم يقدموا مدخلات في استعراض المكونات قبل إعداد الصيغ النهائية للعقود الإطارية ذات الصلة. وحتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، لم يتم وضع عقود النقل في صيغها النهائية. ويُضاف إلى ذلك أن حالات التأخر في تقديم المعلومات اللازمة لاستعراض المكونات لم يتم رفعها إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب.

### التأخر في وضع الصيغ النهائية للعقود الإطارية أثر تأثيرا كبيرا على توافر الأصناف

٧٩ - أفاد ٥٧ في المائة من المجهين على الاستقصاء بأنهم طلبوا "أحيانا" أو "غالبا" أصنافا لم تكن متاحة في مخزونات النشر الاستراتيجي، لا سيما الأصناف الهندسية (مثل وحدات الاغتسال والمولدات الكهربائية) والأصناف التموينية (مثل أجهزة الكشف عن المعادن وحوايات الأمان والمعدات الصوتية). وأشار ١٥ ممن أجريت معهم مقابلات صراحة إلى عدم وجود عقود إطارية لتفسير عدم توافر أصناف معينة، ودعوا إلى زيادة مساهمة المديرين عن إبقاء هذه العقود صالحة.

٨٠ - وبسبب التأخر في وضع الصيغ النهائية للعقود الإطارية، لم يتسن تحديد مخزونات النشر الاستراتيجي في الوقت المحدد ومواءمتها مع التكوين المعتمد. وحتى حزيران/يونيه ٢٠١٦، ظل حوالي ٤٤ في المائة من أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي دون عقود إطارية صالحة. وحتى تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، ظل ١٤٢ صنفاً من أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي، أي ما يعادل ٣٨ في المائة من تكوين المخزون للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ و ٣١ في المائة من قيمته المقدرة، دون عقود إطارية صالحة (انظر الجدول ٦)<sup>(١٣)</sup>.

#### الجدول ٦

#### الأصناف الموجودة في تكوين مخزونات النشر الاستراتيجي للفترة ٢٠١٥/٢٠١٦ دون عقود صالحة

| الفئة                          | عدد البنود | الكمية         | القيمة المقدرة<br>(بدولارات الولايات المتحدة) |
|--------------------------------|------------|----------------|-----------------------------------------------|
| الهندسة                        | ٤٣         | ٥٣١ ٩٥٨        | ١٩ ٥٤٨ ٤٩٥                                    |
| التموين                        | ٤٨         | ٤ ٦١١          | ٥ ٢٣١ ٦٣٢                                     |
| النقل                          | ٢٤         | ٩٨٠            | ٥ ٨٣١ ٩٧٩                                     |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ٢٧         | ٣٧٧            | ٥ ٣١١ ٧٥٠                                     |
| <b>المجموع</b>                 | <b>١٤٢</b> | <b>٥٣٧ ٩٢٦</b> | <b>٣٥ ٩٢٣ ٨٥٦</b>                             |

المصدر: تحليل أجراه مكتب خدمات الرقابة الداخلية للبيانات المستمدة من قاعدة اللوجستيات في برينديزي.

٨١ - وسلمت إدارة الدعم الميداني بما للتأخر في إعداد العقود الإطارية من تأثير على مخزونات النشر الاستراتيجي وعلى الدعم المباشر للبعثات الميدانية. وأشارت الإدارة أيضاً إلى أنه، مع تنفيذ استراتيجية تقديم الدعم الميداني على الصعيد العالمي، لم تحظ إدارة العقود الإطارية بالاهتمام المناسب والموارد الملائمة، مما أدى إلى تراكم في عقود الإحلال استمر لمدة أربع سنوات، وما زال مستمرا حتى الآن.

٨٢ - وشدد كذلك بعض من أجريت معهم مقابلات في شعبة المشتريات وإدارة الدعم الميداني وقاعدة اللوجستيات على أن عدم كفاية الخبرة التقنية لوضع بيانات الأعمال في إدارة الدعم الميداني يعد أيضاً من عوامل التأخير المحتملة وعلى أنه من الضروري تحسين هذه الخبرة.

(١٣) في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٦، بدأت المنظمة العمل على تجديد/استبدال ١٢ عقداً إطارياً بشأن ٢٢ بنداً من بنود مخزونات النشر الاستراتيجي بتكلفة قدرها ٨,١ ملايين دولار. وكانت من بين هذه العقود ٩ عقود معلقة ريثما تبت فيها إدارة الدعم الميداني وكانت ٣ منها معلقة ريثما تبت فيها إدارة الشؤون الإدارية.

## حاء - كانت السياسات والإجراءات التي تنظم مخزونات النشر الاستراتيجي قديمة، ما أسفر عن ثغرات في مجال المراقبة الداخلية

٨٣ - في حين يتولى المقرر تحديد الاتجاه الاستراتيجي ويمارس الرقابة، تقوم قاعدة اللوجستيات بوضع ورصد الإجراءات التي تنظم العمليات المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي.

٨٤ - وحدد مكتب خدمات الرقابة الداخلية ثغرات في الإجراءات والعمليات والمبادئ التوجيهية وخرائط العمليات المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي وفيما يتصل بذلك من ترتيبات المساءلة، عقب نقل إدارة مخزونات النشر الاستراتيجي من شعبة الدعم اللوجستي إلى قاعدة اللوجستيات. فست من بين السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية المحددة التسع كانت قديمة، وكان هناك عدد من الممارسات التي لا تنظمها أي سياسات أو إجراءات محددة، ولم يجر دائما ممارسة الضوابط اللازمة. وعلى سبيل المثال، لم تُحدث سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي لعام ٢٠٠٧ لتبيان نقل الإدارة من شعبة الدعم اللوجستي إلى قاعدة اللوجستيات. كما لم تُحدث المبادئ التوجيهية المحاسبية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي منذ تنفيذ المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام في الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤. وفضلا عن ذلك، لم يكن هناك شرط يقضي بالإبلاغ عن حركة مخزونات النشر الاستراتيجي على أساس سنوي أو إجراءات لتسوية حركة مخزونات النشر الاستراتيجي خلال السنة مع حساب الصندوق. وبالتالي، لم تكن قاعدة اللوجستيات تقوم بأي تسوية. ومن ثم، لم تكن هناك ضمانات على أن جميع عمليات صرف البنود وتجديدها وشطبها يتم تسجيلها وحصرها حسب الأصول.

كانت الإجراءات المتبعة متناقضة مع سياسة تجديد المخزونات المعتمدة وأدت تلك الإجراءات إلى تراجع في قيمة مخزونات النشر الاستراتيجي قدره ١٦,٧ مليون دولار

٨٥ - على الرغم من أن مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي يقتضي تجديد المخزونات المصروفة بتكلفة الاستبدال من مخصصات البعثات المتلقية، فإنه في الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠١٣ لم يتم تجديد صافي مجموع التحويلات من مخزون النشر الاستراتيجي إلى احتياطي الأمم المتحدة ومخزونات قاعدة اللوجستيات البالغ على التوالي ١٥,٤ و ١,٣ مليون دولار. ومرد هذا الأمر في جانب منه إلى القرار الذي اتخذته شعبة الدعم اللوجستي في عام ٢٠١٢ بنقل مخزونات النشر الاستراتيجي التي لم يتم تدويرها لأكثر من خمس سنوات، دون أي تكلفة، إلى احتياطي الأمم المتحدة. وكان هذا القرار متناقضا مع سياسة تجديد مخزونات النشر الاستراتيجي التي تتيح للبعثات تلقي المواد مجانا من احتياطي الأمم المتحدة. وليس ثمة أي دليل على أن شعبة الدعم اللوجستي عرضت هذا التغيير على الهيئات التشريعية للموافقة عليه.

٨٦ - وقد حدثت أوجه القصور المذكورة أعلاه نتيجة عدم إيلاء الأولوية الكافية لوضع السياسات والتدابير اللازمة لتحديد مخزون النشر الاستراتيجي عقب نقل إدارة المخزون إلى قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات. وليس من الواضح أيضا ما إذا كانت شعبة الدعم اللوجستي أو قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات الجهة المسؤولة عن وضع سياسة مخزونات النشر الاستراتيجي. وعلى الرغم من أن مدير قاعدة اللوجستيات وضع بعض الإجراءات المتعلقة بمخزون النشر الاستراتيجي منذ عام ٢٠١٣، فإنه لم تُجرَ أي دراسة شاملة عن تسلسل سير عمليات مخزونات النشر الاستراتيجي من أجل الوقوف على جميع الثغرات في مجال المراقبة.

## خامسا - الاستنتاجات والتوصيات

٨٧ - يمثل مخزون النشر الاستراتيجي أداة لا غنى عنها للمنظمة. ولم يتغير الأساس المنطقي - المتمثل في الحاجة إلى النشر السريع - الذي استند إليه لدى إنشاء مخزون النشر الاستراتيجي في عام ٢٠٠٢، بل تزايدت أهميته مع الوقت. ففي عام ٢٠٠٣، كان لدى الأمم المتحدة ٨٥٥ ٥٧ فردا منتشرين في ١٣ بعثة لحفظ السلام؛ وفي عام ٢٠١٦، كان لديها ٧٩٢ ١١٨ فردا منتشرين في ١٦ بعثة لحفظ السلام. ولا يزال مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي مفهوما يصلح العمل به، إذا أخذت بعين الاعتبار الاحتياجات اللوجستية اللازمة لتقديم الدعم إلى عدد كبير من الموظفين.

٨٨ - وتحقق بفضل تنفيذ مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي قدر من النجاح. فقد استُخدم مخزون النشر الاستراتيجي لدعم بدء جميع بعثات حفظ السلام منذ إنشائها، وتلقّى ردودا إيجابية جدا من أصحاب المصلحة بشأن كثير من جوانب أدائه.

٨٩ - بيد أنه لن يتأتى لمخزون النشر الاستراتيجي تحقيق هدفه الرئيسي، المتمثل في النشر السريع في غضون ٩٠ يوما من الموافقة على الولاية، إذا لم تُنفذ العناصر الأخرى للاحتياطي الاستراتيجي تنفيذا كاملا وفعالا. ويبقى هذا الهدف هدفا مثاليا بعيد المنال. وقد أثبتت التجربة أن التصور القائم على اعتبار مخزون النشر الاستراتيجي مخزونا ماديا محضا، دون تقديم الخدمات اللازمة لنشر الأصول في البعثات بالفعل، يمثل نقطة ضعف كبيرة جدا.

٩٠ - وتتطلب الحالة الراهنة لمخزون النشر الاستراتيجي التفكير وتحديد الخيارات المتاحة تحديدا واضحا، ثم اتخاذ قرارات هامة على مختلف الجبهات.

٩١ - ويتعين إعادة النظر في افتراضات التخطيط التي ينبني عليها مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي وفي محور تركيزه، كما يتعين ضمان زيادة استجابة مكوّنات المخزون لمتطلبات بدء عمليات حفظ السلام، التي أنشئ المخزون من أجلها. ويتعين أيضا الاستفادة من إمكانيات زيادة الفعالية والكفاءة الكامنة في برنامج المخزون الخاضع لإدارة البائعين.

٩٢ - ويجب أن تستند التحسينات في مخزون النشر الاستراتيجي في المستقبل على تخطيط أفضل وأكثر تنسيقاً، سواء في المقر أو في الميدان. وينبغي زيادة فعالية الترتيبات الإدارية لمخزون النشر الاستراتيجي بحيث تتيح إمكانية تقديم الخدمات من البداية إلى النهاية لتحقيق النشر السريع. وينبغي تقوية الإجراءات الهادفة إلى تعزيز عملية وضع الصيغ النهائية للعقود الإطارية في الوقت المناسب. وعلاوة على ذلك، ينبغي إيلاء الاهتمام لزيادة الكفاءة التقنية في كتابة المواصفات، من أجل تسريع عمليات الشراء.

٩٣ - وينبغي تحديث مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي وتنقيحه مع مراعاة المبادرات الجارية للمنظمة بشأن إدارة سلسلة الإمداد، ولا سيما بحثها عن أماكن بديلة أقرب إلى عمليات حفظ السلام لتخزين أصناف المخزونات. وينبغي أن يراعي التحديث أيضاً الابتكارات التكنولوجية التي تتيح نشرًا أسرع، إلى جانب التطورات الأخرى المتعلقة بنظام أو موجا.

٩٤ - وفي نهاية المطاف، وفي ظل الواقع الحالي الذي يشهد محدودية موارد حفظ السلام، ينبغي أن يعالج مع الدول الأعضاء ذلك التضارب القائم بين صعوبة التنبؤ ببدء البعثات الجديدة وتكاليف الاحتفاظ على الدوام بمخزون استراتيجي، مع ما ينطوي عليه هذا الاحتفاظ ضمناً من احتمال نقص الاستخدام وحدوث خسائر مالية. ويلزم الإبلاغ بدقة عن عمليات الشطب، عند الاقتضاء، كاملةً وحسب قيمتها الفعلية، لا حسب قيمتها المحتملة التي سيتم شطبها.

٩٥ - ودعماً لتحقيق فعالية النشر السريع، يوصي مكتب خدمات الرقابة الداخلية بما يلي:

(أ) **التوصية ١** - ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتحديث وتنقيح مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي والافتراضات التي يقوم عليها والسياسات المتعلقة به، في سياق إدارة سلسلة الإمداد والمبادرات الجارية التي لها تأثير على بدء البعثات، وذلك لضمان سرعة النشر. وينبغي أن يقدم المفهوم المنقح كمقترح إلى الدول الأعضاء. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تنظر إدارة الدعم الميداني في ما يلي:

١' الرؤية العامة لمخزون النشر الاستراتيجي، بما في ذلك معرفة ما إذا كان ينبغي أن يُستخدم حصراً لبدء البعثة وتوسيعها أو لمراحلها اللاحقة أيضاً (انظر الفقرات من ٤٩ إلى ٥٣ أعلاه)؛

٢' مدى استصواب تحويل مخزون النشر الاستراتيجي من مخزون مواد صرف إلى خدمة يكون بإمكانها توفير القدرات التمكينية وأي موارد إضافية قد تكون لازمة لهذا الغرض (انظر الفقرات من ٤٤ إلى ٤٧ أعلاه)؛

٣' جدوى الجدول الزمني الحالي المتوخى لمخزونات النشر الاستراتيجي، بما في ذلك أي عائق عملي أمام استخدام الأمين العام لسلطة الدخول في

التزامات قبل صدور الولاية (انظر الفقرات من ٢٨ إلى ٣١ والفقرات من ٣٥ إلى ٣٨ أعلاه)؛

٤' أماكن بديلة لتخزين أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي أقرب إلى مسرح العمليات، بما في ذلك عن طريق إقامة شراكات مع الكيانات الأخرى للأمم المتحدة والاستفادة من خبراتها (انظر الفقرات من ٣٩ إلى ٤٣ أعلاه)؛

٥' الفرص المتوفرة لزيادة استخدام المخزون الخاضع لإدارة البائعين بالنسبة لأصناف مخزونات النشر الاستراتيجي، على أساس تحليل التكاليف والمنافع، وبالتعاون مع شعبة المشتريات (انظر الفقرات من ٦٧ إلى ٦٩ أعلاه)؛

(ب) **التوصية ٢ -** ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تعيد النظر في التكوين الحالي لمخزونات النشر الاستراتيجي لضمان ما يلي: '١' استناد مستواها وحجمها إلى احتياجات بدء البعثات؛ '٢' توافقها مع مفهوم تطبيق نظام الوحدات؛ '٣' استبعاد الأصناف التي تقل مهلة اقتنائها عن ٩٠ يوماً ولا تشكل عناصر في الوحدات، واقتناؤها بدلاً من ذلك من خلال ترتيبات تعاقدية (انظر الفقرات من ٥٧ إلى ٦٦ أعلاه)؛

(ج) **التوصية ٣ -** ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية بتنفيذ تدابير لكفالة استمرار صلاحية العقود الإطارية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي (انظر الفقرات من ٧٩ إلى ٨٢ أعلاه)؛

(د) **التوصية ٤ -** ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتنفيذ تدابير لمطابقة مخزونات النشر الاستراتيجي واستعراضها وإعداد تقارير سنوية بشأن ما يطرأ عليها من شطب وتحديد (انظر الفقرات من ٧٠ إلى ٧٣ أعلاه)؛

(هـ) **التوصية ٥ -** ينبغي أن تقدم إدارة الدعم الميداني إلى الأجهزة التشريعية تقارير تتضمن التفاصيل الكاملة لصافي تحويلات مخزون النشر الاستراتيجي البالغة قيمته ١٦,٧ مليون دولار إلى احتياطي الأمم المتحدة ومخزون قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات، كيما تتخذ بصدد الإجراءات المناسبة (انظر الفقرة ٨٥).

٩٦ - وقبلت إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية جميع التوصيات وقدمت خطة عمل لتنفيذها.

## المرفق الأول

مذكرة مؤرخة ١٦ شباط/فبراير ٢٠١٧ موجهة من وكيل الأمين العام  
لإدارة الدعم الميداني إلى شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات  
الرقابة الداخلية<sup>١</sup>

أحيل إلى رسالتكم المؤرخة ٢٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧ بشأن مشروع التقرير. وتحدون طيه تعليقاتنا على التوصيات الواردة في خطة العمل المتعلقة بالتوصيات (انظر الضميمة). وأشكركم على إتاحة الفرصة لنا للتعليق على مشروع التقرير كما أشكركم على الملاحظات والتوصيات القيمة التي قدمها مكتب خدمات الرقابة الداخلية نتيجةً لهذا الاستعراض والتقييم. ونحن على استعداد لتقديم أي معلومات إضافية قد تكون مطلوبة.

(أ) يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في هذا المرفق، النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة الدعم الميداني. وقد أُقرت هذه الممارسة عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٦٣/٦٤، بناءً على توصية اللجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة.

## الضميمة

| توصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | الإجراءات المتوقعة                                                                                                                                                        | الكيان/الكيانات<br>المسؤولة                             | التاريخ المستهدف للإنجاز |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>التوصية ١</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |
| ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتحديث وتنقيح مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي والافتراضات التي يقوم عليها والسياسات المتعلقة به، في سياق إدارة سلسلة الإمداد والمبادرات الجارية التي لها تأثير على بدء البعثات، وذلك لضمان سرعة النشر. وينبغي أن يقدم المفهوم المنقح كمقترح إلى الدول الأعضاء. وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تنظر إدارة الدعم الميداني في ما يلي: | شرعت قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات في إعداد مفهوم مخزون النشر الاستراتيجي المنقح. وسوف يُحال المشروع فور اكتماله إلى مكتب وكيل الأمين العام للدعم الميداني للموافقة عليه. | إدارة الدعم الميداني /<br>قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات | الربع الثالث من عام ٢٠١٧ |
| ١' الرؤية العامة لمخزون النشر الاستراتيجي، بما في ذلك معرفة ما إذا كان ينبغي أن يُستخدم حصراً لبدء البعثة وتوسيعها أو لمراحلها اللاحقة أيضاً؛                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |
| ٢' مدى استصواب تحويل مخزون النشر الاستراتيجي من مخزون مواد صرف إلى خدمة يكون بإمكانها توفير القدرات التمكينية وأي موارد إضافية قد تكون لازمة لهذا الغرض؛                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |
| ٣' جدوى الجدول الزمني الحالي المتوخى لمخزونات النشر الاستراتيجي، بما في ذلك أي عائق عملي أمام استخدام الأمين العام لسلطة الدخول في التزامات قبل صدور الولاية؛                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |
| ٤' أماكن بديلة لتخزين أصناف مخزونات النشر الاستراتيجي أقرب إلى مسرح العمليات، بما في ذلك عن طريق إقامة شراكات مع الكيانات الأخرى للأمم المتحدة والاستفادة من خبراتها؛                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |
| ٥' الفرص المتوفرة لزيادة استخدام المخزون الخاضع لإدارة البائعين بالنسبة لأصناف مخزونات النشر الاستراتيجي، على أساس تحليل التكاليف والمنافع، وبالتعاون مع شعبة المشتريات.                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                           |                                                         |                          |

| توصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الإجراءات المتوقعة                                                                                                                                                                                                                                                                  | الكيان/الكيانات المسؤولة                                                                                 | التاريخ المستهدف للإنجاز                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>التوصية ٢</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                     |
| ينبغي لإدارة الدعم الميداني أن تعيد النظر في التكوين الحالي لمخزونات النشر الاستراتيجي لضمان ما يلي: '١' استناد مستواها وحجمها إلى احتياجات بدء البعثات؛ '٢' توافقها مع مفهوم تطبيق نظام الوحدات؛ '٣' استبعاد الأصناف التي تقل مهلة اقتنائها عن ٩٠ يوماً ولا تشكل عناصر في الوحدات، واقتناؤها بدلاً من ذلك من خلال ترتيبات تعاقدية | سيتم إجراء استعراض لتكوين مخزون النشر الاستراتيجي، بعد موافقة الجمعية العامة على المفهوم الممنوح للمخزون.                                                                                                                                                                           | إدارة الدعم الميداني/قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات                                                       | سيكتمل استعراض تكوين مخزون النشر الاستراتيجي في غضون ستة أشهر من موافقة الجمعية العامة على المفهوم الممنوح للمخزون. |
| <b>التوصية ٣</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                     |
| ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية بتنفيذ تدابير لكفالة استمرار صلاحية العقود الإدارية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي                                                                                                                                                                                  | استعرضت إدارة الدعم الميداني حالة جميع العقود الإطارية وحددت الإجراءات التصحيحية اللازمة لكفالة توافر عقود إطارية، في الوقت المناسب، تحدد مبالغ كافية لا يجاوز تجاوزها. وشكّل فريق متخصص ليعقد اجتماعات أسبوعية ويحتفظ بلوحة متابعة لضمان الرصد المستمر لحالة جميع العقود الإطارية. | إدارة الدعم الميداني/شعبة الدعم اللوجستي وإدارة الشؤون الإدارية/مكتب خدمات الدعم المركزية/شعبة المشتريات | الربع الأول من عام ٢٠١٨                                                                                             |
| <b>التوصية ٤</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                     |
| ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني بتنفيذ تدابير لمطابقة مخزونات النشر الاستراتيجي واستعراضها وإعداد تقارير سنوية بشأن ما يطرأ عليها من شطب وتحديد                                                                                                                                                                                 | ستنفذ قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات التدابير اللازمة للاستجابة لهذه التوصية.                                                                                                                                                                                                        | إدارة الدعم الميداني/قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات                                                       | الربع الثالث من عام ٢٠١٧                                                                                            |
| <b>التوصية ٥</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                     |
| ينبغي أن تقدم إدارة الدعم الميداني إلى الأجهزة التشريعية تقارير تتضمن التفاصيل الكاملة لصافي تحويلات مخزون النشر الاستراتيجي البالغة قيمته ١٦,٧ مليون دولار إلى احتياطي الأمم المتحدة ومخزون قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات، كيما تتخذ بصدها الإجراءات المناسبة                                                                     | ستنفذ إدارة الدعم الميداني وقاعدة الأمم المتحدة للوجستيات التدابير اللازمة للاستجابة لهذه التوصية.                                                                                                                                                                                  | إدارة الدعم الميداني/شعبة الدعم اللوجستي وإدارة الدعم الميداني/قاعدة الأمم المتحدة للوجستيات             | الربع الأول من عام ٢٠١٨                                                                                             |

## المرفق الثاني

### مذكرة مؤرخة ١٥ شباط/فبراير ٢٠١٧ موجهة من وكيل الأمين العام للشؤون الإدارية إلى شعبة التفتيش والتقييم في مكتب خدمات الرقابة الداخلية<sup>(١)</sup>

نحيل إلى مذكركم المؤرخة ٢٧ كانون الثاني/يناير ٢٠١٧، ونقدم لكم طيه رد إدارة  
الشؤون الإدارية (انظر الضميمة). ونشكركم على إتاحة الفرصة لمكتبنا لكي يقدم تعليقاته  
على مشروع التقرير.

---

(أ) يقدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية، في هذا المرفق، النص الكامل للتعليقات الواردة من إدارة الشؤون  
الإدارية. وقد أُقرت هذه الممارسة عملاً بقرار الجمعية العامة ٢٦٣/٦٤، بناءً على توصية اللجنة  
الاستشارية المستقلة للمراجعة.

## الضميمة

| توصية مكتب خدمات الرقابة الداخلية                                                                                                                                                | الإجراءات المتوقعة                                                                                                                                                                                                                                                                                             | الكيان/الكيانات المسؤولة                           | التاريخ المستهدف للإنجاز          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <p><b>التوصية ٣</b></p> <p>ينبغي أن تقوم إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية بتنفيذ تدابير لكفالة استمرار صلاحية العقود الإطارية المتعلقة بمخزونات النشر الاستراتيجي</p> | <p>تقبل شعبة المشتريات التوصية الداعية إلى التنسيق مع إدارة الدعم الميداني لتنفيذ التدابير التي تضمن أن تظل العقود الإطارية صالحة. وستواصل شعبة المشتريات العمل مع إدارة الدعم الميداني من أجل دعم التدابير العملية الرامية إلى تقليص الفجوة الزمنية بين انقضاء مدة صلاحية العقد وعملية الاستبدال/التجديد.</p> | <p>إدارة الدعم الميداني وإدارة الشؤون الإدارية</p> | <p>٣١ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧</p> |