

Distr.: General  
13 December 2021  
Arabic  
Original: English



الدورة السادسة والسبعون  
البندان 136 و 146 من جدول الأعمال  
استعراض كفاءة الأداء الإداري والمالي للأمم المتحدة  
تقرير عن أنشطة مكتب خدمات الرقابة الداخلية

## مراجعة التخطيط للطلب والمصادر في عمليات السلام

### تقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية

موجز

طلبت الجمعية العامة، في قرارها 266/72 باء، إلى الأمين العام أن يعهد إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بمواصلة رصد عمليات الشراء في الأمم المتحدة وتقديم تقرير عن ذلك كل سنتين. وعملاً بذلك القرار، أجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية عمليات مراجعة لأنشطة التخطيط للطلب والمصادر في مقر الأمم المتحدة في نيويورك، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان. وقيمت عمليات المراجعة مدى ملاءمة وفعالية الأنشطة ونظم إدارة المعلومات المستخدمة في وضع خطط الطلب والمصادر كجزء من عملية إدارة سلسلة الإمداد.

ووظيفة التخطيط للطلب والمصادر تشمل توقع الطلب على السلع والخدمات في الكيانات والتخطيط لكيفية تحديد مصادرها والحصول عليها وتسليمها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وأتاح التقدم المحرز حتى الآن في هذا المجال لإدارة الدعم العملياتي تحسين تبيين احتياجات البعثات الميدانية إلى السلع والخدمات. غير أن البعثات لم تستطع حتى الآن وضع خطط طلب تكون: (أ) واقعية بشكل كاف لاستخدامها كأساس لمقترحات الميزانية؛ و (ب) مفصلة بشكل كاف لاستخدامها بفعالية في التخطيط لعمليات الاقتناء والتسليم وإدارة فئات السلع، أي اتباع نهج منظم لإدارة مجموعة من السلع والخدمات



المماثلة أو المتصلة ببعضها مع زيادة فهم احتياجات العملاء وديناميات أسواق الإمداد. وأظهر ارتفاع عدد عمليات الشراء في نهاية السنة واستخدام خيارات المصادر الداخلية والعقود الإطارية على نحو لا يرقى إلى المستوى الأمثل أن استراتيجيات التخطيط للطلب والمصادر لا تزال غير فعالة.

ولمعالجة المسائل المحددة في عمليات مراجعة الحسابات، قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية 9 توصيات إلى إدارة الدعم العمليتي و 16 توصية إلى البعثات الميدانية الست. وقد قُبلت جميع التوصيات، ونُقِّدت أربع منها.

## أولا - معلومات أساسية

1 - طلبت الجمعية العامة، في قرارها 266/72 باء، إلى الأمين العام أن يعهد إلى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بمواصلة رصد عمليات الشراء في الأمم المتحدة وتقديم تقرير عن ذلك كل سنتين. وفي سياق تنفيذ ذلك القرار، وضع مكتب خدمات الرقابة الداخلية خطة لمراجعة عملية الشراء، وإدارة سلسلة الإمداد على نطاق أوسع، في الأمانة العامة. ويعرض هذا التقرير تفاصيل نتائج المراجعات المتصلة بمقر الأمم المتحدة<sup>(1)</sup>، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى<sup>(2)</sup>، وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي<sup>(3)</sup>، وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي<sup>(4)</sup>، وقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك<sup>(5)</sup>، وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص<sup>(6)</sup>، وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان<sup>(7)</sup>.

2 - وبدأت الأمم المتحدة عملية إدارة سلسلة الإمداد في عام 2015 بهدف وضع عمليات متكاملة من بدايتها إلى نهايتها لتخطيط وإدارة جميع الأنشطة المتصلة بتحديد مصادر السلع والخدمات وشرائها، فضلا عن الأنشطة اللوجستية الأخرى مثل تسليم البضائع وتخزينها والتخلص منها. ولضمان فعالية إدارة سلسلة الإمداد فإنها يجب أن تبدأ بالتخطيط بشكل دقيق لسلسلة الإمداد، ويتكوّن ذلك من التخطيط للطلب والمصادر والتسليم. ويشمل التخطيط للطلب أن تقوم عمليات السلام بوضع خطط أو توقعات بشأن احتياجاتها من السلع والخدمات للسنة المالية التالية، استنادا إلى الاحتياجات التي يتبيّن أنها لازمة لدعم تنفيذ الولاية. وبعد إجراء استعراض أولي لدقة البيانات واكتمالها، يدمج مركز الخدمات العالمي في برينديزي خطط البعثات الفردية في خطة طلب عالمية لعمليات السلام. وتحدّد أولويات الطرائق المقترحة لتلبية الطلبات والاحتياجات عن طريق التخطيط لتحديد المصادر، بما في ذلك: (أ) المصادر الداخلية أو استخدام الاحتياطات الموجودة؛ (ب) استخدام العقود الإطارية؛ (ج) إنشاء عقود محلية؛ (د) وضع طلبات توريد مع الدول الأعضاء؛ (هـ) توقيع مذكرات تفاهم وعقود مع الوكالات والصناديق والبرامج. ويؤدي مركز الخدمات العالمي وظيفة غرفة مقاصصة لتيسير إعادة توزيع فوائض البعثات، واحتياطات الأمم المتحدة، ومخزون النشر الاستراتيجي، بهدف تلبية الطلب.

3 - ومنذ السنة المالية 2018/2019، وضعت البعثات الميدانية خططا سنوية باستخدام أداة للتخطيط للطلب والشراء متاحة عبر شبكة الإنترنت. وترد في الجدول أدناه الاحتياجات المتصلة بالطلبات والمدرجة في الخطط العالمية للطلب والمصادر.

(1) مراجعة التخطيط للطلب والمصادر في الأمانة العامة للأمم المتحدة (التقرير 059/2020).

(2) مراجعة التخطيط للطلب والمصادر في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى (التقرير 007/2021).

(3) مراجعة التخطيط للطلب والمصادر في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي (التقرير 010/2021).

(4) مراجعة التخطيط للطلب والمصادر في قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي (التقرير 036/2021).

(5) مراجعة إدارة سلسلة الإمداد في قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك (التقرير 028/2021).

(6) مراجعة إدارة سلسلة الإمداد في قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص (التقرير 024/2021).

(7) مراجعة أنشطة إدارة المشتريات والعقود في قوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان (التقرير 061/2020).

## تطور الاحتياجات المتصلة بالطلبات باستخدام أداة التخطيط للطلب والشراء

السنة المالية	الكيانات المشمولة	عدد الأصناف المبلغ
2019/2018	13 بعثة لحفظ السلام	10 362 2,34
2020/2019	13 بعثة لحفظ السلام، ومركز الخدمات العالمي، وتجديد مخزون النشر الاستراتيجي	9 066 2,17
2021/2020	13 بعثة لحفظ السلام، و 20 بعثة سياسية خاصة، ومركز الخدمات العالمي، ومخزون النشر الاستراتيجي	15 805 2,50
2022/2021 <sup>(أ)</sup>	13 بعثة لحفظ السلام، و 19 بعثة سياسية خاصة، و 11 كيانا من الكيانات غير الميدانية التابعة للأمانة العامة، ومركز الخدمات العالمي، ومخزون النشر الاستراتيجي	28 000 2,45

(أ) مقتبس من المقالة المعنونة "It all starts with a plan! Global Supply Chain Plans for 2021-22"، المنشورة على موقع iSeek (14 تموز/يوليه 2021)، للعلم فقط. ولم تشمل هذه المراجعة الخطة.

4 - تدير وظيفة التخطيط المتكامل لسلسلة الإمداد دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد في شعبة اللوجستيات التابعة لمكتب إدارة سلسلة الإمداد في إدارة الدعم العملياتي. وتقدم الدائرة توجيهات للبعثات الميدانية وتتسق إجراء استعراضات شاملة لعدة وظائف بشأن إعداد خطط مَجْمُعة بشأن الطلب والمصادر مع مختلف أصحاب المصلحة، بمن فيهم موظفو المشتريات ومديرو الفئات<sup>(8)</sup>، للتحقق من البيانات الأساسية وتعزيز نوعية خطط الطلب والمصادر. وتشمل التوجيهات ما يلي: (أ) مخطط لإدارة سلسلة الإمداد؛ (ب) توجيهات عملياتية بشأن سلسلة الإمداد؛ (ج) إجراءات التشغيل الموحدة لسلسلة الإمداد العالمية؛ (د) تعليمات ومذكرات متنوعة أخرى ذات صلة، تصدر من وقت لآخر.

5 - والتخطيط لسلسلة الإمداد، الذي يقتضي التخطيط للطلب والمصادر والتسليم من خلال عملية تخطيط متكاملة متعددة الوظائف، أصبح يطبق الآن في عمليات حفظ السلام والبعثات السياسية الخاصة والمكاتب البعيدة عن المقر واللجان الإقليمية. ويُتوقع أن يؤدي التخطيط، حين إعداده بشكل كامل وتنفيذه على النحو الصحيح، إلى ما يلي: (أ) تحديد احتياجات الكيانات في مجال الطلب بمزيد من الدقة وإدراجها في ميزانياتها المقترحة؛ (ب) زيادة فعالية إدارة المخزون على نطاق الأمانة العامة، بما في ذلك مخزون النشر الاستراتيجي؛ (ج) خفض الخسائر المالية الناجمة عن الإفراط في التخزين وتقدم المخزون؛ (د) تجميع الاحتياجات لتحقيق وفورات الحجم؛ (هـ) تحسين ترشيد إجراءات الشراء.

6 - ورغم أن المسؤولية عن إعداد خطط طلب دقيقة، وتنفيذ مبادرات التخطيط لتحديد المصادر والتسليم وملكية المخاطر، تقع على عاتق فرادى البعثات الميدانية، فإن إدارة الدعم العملياتي تؤدي وظيفة تمكينية حاسمة الأهمية ودورا كخط دفاع ثانٍ من خلال تقديم التوجيهات، وتنمية القدرات، وإدارة المخاطر، والرصد من أجل النجاح في تنفيذ مبادرات سلسلة الإمداد لتحقيق الفوائد المرجوة. وتتولى شعبة التحول المؤسسي والمساءلة في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال رصد وتعزيز المساءلة على نطاق المنظمة. ولذلك، تعمل الشعبة مع إدارة الدعم العملياتي على وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس وإدارة الأداء في مجال التخطيط لسلسلة الإمداد، من بين مجالات أخرى.

(8) يرأس مدير الفئات فريقا متعدد الوظائف لتنفيذ نهج إدارة الفئات الذي يتيح تجميع وإدارة مجموعة من السلع والخدمات المماثلة أو المتصلة ببعضها التي يقتنيها كيان ما، مع زيادة فهم احتياجات العملاء وديناميات أسواق الإمداد.

## ثانياً - هدف المراجعة ونطاقها ومنهجيتها

- 7 - شملت أهداف عمليات المراجعة تقييم مدى ملاءمة وفعالية الأنشطة ونظم إدارة المعلومات المستخدمة في وضع خطط للطلب والمصادر في سياق عملية إدارة سلسلة الإمداد. وركزت عمليات المراجعة على التخطيط للطلب والمصادر في عمليات السلام وتناولت ثلاث مسائل رئيسية أُثيرت في المراجعة:
- (أ) ما مدى دقة خطط الطلب والمعلومات المستخدمة لأغراض التخطيط للطلب؟
- (ب) ما مدى كفاءة وفعالية عمليات التخطيط للطلب والمصادر ووظيفة غرفة المقاصة؟
- (ج) ما مدى فعالية الأداء وإدارة المخاطر في وظيفة التخطيط للطلب والمصادر؟
- 8 - وأجرى مكتب خدمات الرقابة الداخلية عمليات المراجعة المذكورة في المقر وفي ست بعثات ميدانية خلال فترات مختلفة من كانون الأول/ديسمبر 2019 إلى آذار/مارس 2021. وغطت عمليات المراجعة الفترة من 1 كانون الثاني/يناير 2018 إلى 31 كانون الأول/ديسمبر 2020. وأشيرَ إلى توافر البيانات عن الفترات اللاحقة، حيثما ينطبق ذلك.
- 9 - وشملت منهجية المراجعة ما يلي: (أ) إجراء مقابلات مع الموظفين الرئيسيين؛ (ب) إجراء استعراض للوثائق ذات الصلة؛ (ج) مقارنة البيانات ذات الصلة في جميع مصادر البيانات بما في ذلك أوموجا، وأداة التخطيط للطلب والشراء، والفهرس الإلكتروني للعقود الإطارية، ولوحات المتابعة.
- 10 - ولمعالجة المسائل المحددة في عمليات مراجعة الحسابات، قدم مكتب خدمات الرقابة الداخلية 9 توصيات إلى إدارة الدعم العمليتي و 16 توصية إلى البعثات الميدانية. وجمعت التوصيات في شكل مواضيع رئيسية، وترد في مرفق هذا التقرير معلومات عن حالة تنفيذها.

## ثالثاً - نتائج المراجعة

### ألف - دقة خطط الطلب والمصادر

#### 1 - إمكانية توقع الخطط السنوية العالمية للطلب والمصادر

11 - نفذت إدارة الدعم العمليتي عدة مبادرات لتحسين إمكانية توقع احتياجات عمليات السلام إلى السلع والخدمات على الصعيد العالمي، وتبسيط عملية الحصول عليها. فالشروع في استخدام أداة التخطيط للطلب والشراء، وإدخال تحسينات لاحقة عليها لتسجيل بيانات الطلب، قد يسر جمع وتوحيد بيانات الاحتياجات السنوية للبعثات الميدانية بطريقة منظمة، وحسنا جودة البيانات، وساعدا على تحسين تحديد وتحليل الاحتياجات التي يمكن تلبيتها عن طريق عملية شراء جديدة، باستخدام عقد قائم أو باستخدام الموجودات في المخزون الداخلي. كما صُنِّقت الخطط السنوية العالمية للطلب والمصادر في فئات منتجات رئيسية، ويسمح ذلك بصفة خاصة لمخططي سلسلة الإمداد ومديري الفئات<sup>(9)</sup> بإجراء استعراضات لتحقيق أقصى فائدة من عملية الشراء. ويوفر

(9) مخطوطو سلسلة الإمداد مسؤولون عن تخطيط الأنشطة المتصلة بالطلب، وعن التخطيط للمصادر والتسليم، وينطوي ذلك، في جملة أمور، على تحديد العوامل المحركة للطلب من أجل إعداد خطة الطلب ووضع مسارات عمل لإيجاد خيارات تحديد المصادر وخيارات التسليم على النحو الأمثل من أجل تلبية الاحتياجات.

الفهرس الإلكتروني الخاص بالعقود الإطارية رؤية واضحة للمستخدمين فيما يتعلق بالعقود العالمية والإقليمية المتاحة. وأنشأت الإدارة أيضا لوحة متابعة لتعزيز إمكانية توقع خطة الطلب العالمية.

## 2 - مستوى التفصيل ودقة التوقعات في خطط الطلب السنوي العالمية

12 - بينت عمليات المراجعة التي أجريت في المقر والبعثات الميدانية أن ثمة فرصا لزيادة تحسين دقة وفعالية التخطيط السنوي العالمي للطلب والمصادر من أجل تحقيق كامل الفوائد المرجوة منها.

13 - ولم تضع إدارة الدعم العملي بعد منهجية لقياس دقة خطة الطلب السنوية العالمية، وهي أساسية لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات على نطاق الأمانة العامة وتحديد أولوياتها وتجميعها على النحو الصحيح ليُتاح تحقيق وفورات الحجم وتحسين خيارات تحديد المصادر إلى أقصى حد.

14 - وتبين من مقارنة الاحتياجات الواردة في خطط الطلب السنوية العالمية والمشترىات الفعلية في 2019/2018 و 2020/2019 ما يلي: (أ) شراء سلع وخدمات لم ترد في التوقعات (539 مليون دولار و 166 مليون دولار، في 2019/2018 و 2020/2019 على التوالي)؛ (ب) عدم شراء سلع وخدمات كان شراؤها متوقعا في 2019/2018 بسبب انعدام الحاجة إليها في نهاية المطاف (بلغ مجموعها حوالي 200 مليون دولار)؛ (ج) شراء سلع وخدمات بكميات تزيد عن ضعف الاحتياجات المقررة (2 482 صنفا فرديا، بمبلغ إجمالي قدره 328 مليون دولار، في 2020/2019).

15 - ويحتمل أن وجود بيانات غير دقيقة في خطط الطلب السنوية العالمية قد أسهم في التخزين بإفراط بالغ. ففي بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، بقي نحو 20 مليون دولار من إجمالي المخزون البالغة قيمته 45 مليون دولار (44 في المائة) جامدا لأكثر من عام، في حين تم شراء أصناف جديدة دون التحقق مما إذا كانت تلك الأصناف موجودة بالفعل في مخزون البعثة. وبالمثل، في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، وصلت قيمة المخزون الذي ظل جامدا لأكثر من عام، حتى 1 آذار/مارس 2021، إلى 19 مليون دولار، أي 24 في المائة من مجموع المخزون البالغة قيمته 80 مليون دولار. وفي قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، وصل مجموع قيمة فئات المخزونات التي لم تستخدم في السنة، حتى حزيران/يونيه 2020، إلى 1,1 مليون دولار، أو 48 في المائة من مجموع المخزون البالغة قيمته 2,3 مليون دولار، وبلغت نسبة الأصناف التي يزيد تغطية مخزونها عن سنة واحدة 33 في المائة. وفي قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، بلغت قيمة أصناف المخزون التي تغطي الاحتياجات لأكثر من سنة 1,4 مليون دولار، أي 42 في المائة من مجموع المخزون البالغة قيمته 3,3 ملايين دولار. وفي قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، تم شراء 33 صنفا مثل مجموعات المستلزمات الكيميائية ونظم الاتصالات وأقراص تقطيع المعادن بقيمة 4,4 ملايين دولار في 2020/2019، رغم أن هذه الأصناف كانت موجودة بالفعل في المخزون. وقد تجاوزت سبعة من هذه الأصناف، بما في ذلك أجهزة تحليل نظام الاتصالات ومكبرات الصوت، عمرها النافع المتوقع، مما أدى إلى تقادم المخزون.

16 - وتعزى عدم دقة البيانات في خطط الطلب إلى العوامل المذكورة في الفقرات من 17 إلى 20 أدناه.

## (أ) التحليلات غير الملائمة

17 - لم تعدّ البعثات خططاً لإجمالي الطلب تعكس الاحتياجات الإجمالية من السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الولايات استناداً إلى حجم العمليات وتقديرات مستوى النشاط واعتبارات أخرى. ويعزى ذلك إلى عدم وجود نموذج تكهن مناسب يتضمن أنماطاً تاريخية للطلب والاستهلاك، ومقاييس لمستوى المخزون مثل مستوى الأمان في المخزون والجرد، وتغيّر الظروف في البعثات، بما في ذلك التغييرات في ولايات البعثات. وبدلاً من ذلك، أعدت البعثات خططاً للطلب الصافي تمثل السلع والخدمات التي تعترّم شراءها من خلال حلول شراء مختلفة، واسترشدت في إعدادها بشكل رئيسي بجداول تكاليف ميزانيات السنة الحالية أو السابقة. وبدون خطط للطلب الإجمالي، لم تستطع البعثات إثبات أن خطط الطلب التي وضعتها كانت متوائمة مع ولايتها وحجم عملياتها، مما زاد من خطر فائض المخزون، كما هو موضح أعلاه. وبالإضافة إلى ذلك، لم يستطع مكتب إدارة سلسلة الإمداد التحقق من معقولية احتياجات البعثات استناداً إلى قوائم القوائم والموظفين والمعلومات العملية الأخرى، أو مقارنة الاحتياجات على مرّ الزمن وفيما بين البعثات المتماثلة لضمان أقصى قدر من الجودة في عمليات الشراء. وتتص التوجيهات التشغيلية لسلسلة الإمداد على ضرورة إعداد خطط للطلب الإجمالي تعدّل بحسب مستوى المخزون المتوقع في بداية فترة التخطيط وعمليات الشراء الجارية من أجل التوصل إلى خطة للطلب الصافي ينبغي أن تستند إليها ميزانيات البعثات، ولكن هذه العملية لم تتّبع. ويمكن أن يؤدي عدم اتباع التوجيهات إلى عدم اتساق بين ميزانيات البعثات واحتياجاتها الواقعية.

18 - وبالإضافة إلى ذلك، وجد مكتب خدمات الرقابة الداخلية أوجه قصور في تقديرات البعثات لوضع خطط الطلب الصافي. فعلى سبيل المثال، استخدمت قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، لتقدير احتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطع غيار المركبات، معامل قدره 2 في المائة من مجموع أصولها من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومركبات الركاب الخفيفة، دون تقديم أي أساس لهذا الافتراض. وفي قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، حُدفت من خطة طلب السنة المالية 2020/2019 بعض البنود الهامة، من بينها محطات معالجة مياه الصرف الصحي بقيمة إجمالية قدرها 3,9 ملايين دولار، وقطع غيار المعدات الهندسية الثقيلة بقيمة إجمالية قدرها 600 000 دولار؛ ولُبيّت هذه الطلبات وفي وقت لاحق عن طريق إعادة تخصيص الأموال. ولم توثّق قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان الافتراضات الأساسية التي تستند إليها الاحتياجات المتوقعة الواردة في خطة الطلب، ولم تحدد مستويات المخزون القصوى والدنيا، وكميات ومستويات المخزون المحددة لمعاودة طلب كميات إضافية، لتحسين إدارة المخزون وتعزيز تخطيط الطلب. ويُتوخى أن تدعم أداة تخطيط شبكات الطلب والإمداد في التوسعة 2 لنظام أوموجا إعداد خطط الطلب استناداً إلى بارامترات أساسية لتوقع الطلب.

## (ب) عدم دقة سجلات المخزون

19 - أعاققت بيانات المخزون غير الدقيقة المسجلة في نظام أوموجا قدرة البعثات على إعداد خطط الطلب الإجمالي وتعديلها عن طريق خصم موجودات المخزون المتوقعة للوصول إلى خطط الطلب الصافي. وفي بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، كانت هناك تفاوتات كبيرة بين الكميات المادية وسجلات أوموجا؛ فمن عيّنة مكونة من 465 صنفاً من الأصناف الاستهلاكية المتسلسلة التي سجلت في أوموجا، تعذر تحديد مكان 58 صنفاً، وتبيّن وجود فروق في قيود 235 صنفاً. وفي بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، كان سبب وجود

قيود غير دقيقة في سجلات الجرد هو عدم إكمال العدّ المادي وتطهير البيانات عقب ترحيل السجلات من نظام قديم، فضلاً عن كون إمكانية الوصول إلى المخزون محدودة بسبب مرافق التخزين غير المناسبة. وكون بيانات الجرد في البعثات الميدانية غير دقيقة وغير كاملة يطرح تحديات تعيق تخطيط الطلب بفعالية.

### (ج) عدم تفصيل خطة الطلب بشكلٍ كافٍ

20 - لم تكن خطط الطلب مفضّلة بشكلٍ كافٍ يسمح برصد المشتريات مقارنة بالخطط وتحديد حالات الخروج عنها ومتابعتها. واستندت الخطط إلى حد كبير إلى مبالغ بالدولار ووصف عام للأصناف. ولم تحدد دائماً كميات السلع والخدمات وفئاتها الفرعية، مما جعل ضمّها معاً أمراً صعباً. وإضافة إلى ذلك، سجّلت البعثات الميدانية عقود الخدمات وعقود الإنجاز الكلي<sup>(10)</sup> في أداة التخطيط للطلب والشراء بوصفها أصنافاً متسلسلة منفردة، وبكمية وحدة واحدة. فعلى سبيل المثال، سجّل مكتب الأمم المتحدة لتقديم الدعم في الصومال وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى احتياجاتها من الوقود كبنء من سطر واحد بتكلفة 53 مليون دولار و 7,2 ملايين دولار على التوالي، دون بيان غالونات الوقود وتحديد مستويات الفئات الفرعية مثل وقود الطيران أو البنزين أو الديزل أو مواد التشحيم. وحيث إن خطة الطلب العالمي للسنة المالية 2020/2019 كانت تتضمن بشكل رئيسي الخدمات (65 في المائة، 1,42 بليون دولار)، وعقود إنجاز كلي (23 في المائة، 0,49 بليون دولار)، أدت هذه القيود غير الدقيقة إلى اختلافات كبيرة بين خطة الطلب والمشتريات الفعلية لأنواع أو فئات محددة من السلع والخدمات، مما أعاق وضع حلول لإيجاد المصادر المثلى.

21 - وعموماً، قدّر مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن دقة البعثات في توقع السلع والخدمات المجمعة بحسب فئات المنتجات كانت نحو 13 في المائة، مقارنة بالهدف المحدد بـ 80 في المائة (أجيز لها هامش بنسبة 20 في المائة، نظراً لتقلب الطلب والمشتريات بسبب الظروف المتغيرة في عمليات السلام). وبهذه الدقة المنخفضة في التوقعات، لن تتحقق الفوائد المحتملة لتخطيط الطلب، مثل (أ) استغلال موجودات المخزون الداخلي قبل إجراء عمليات شراء جديدة، (ب) توحيد المشتريات عن طريق عقود إطارية لتحقيق وفورات الحجم؛ و (ج) توحيد عمليات التسليم.

22 - وذكرت دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد أنه إذا جُمعت حالات الخروج عن التوقعات في جميع البعثات وتم تقييمها استناداً إلى مشتريات سبع فئات من السلع والخدمات العالية القيمة التي تشكل 80 في المائة من احتياجات الطلب، فيكون معدّل دقة التوقعات 83 في المائة. ورأى مكتب خدمات الرقابة الداخلية أن هذه الطريقة في تحديد دقة التوقعات تقتصر إلى طابع محدد، ولن تسمح للدائرة برصد حالات الخروج عن الخطة حين شراء السلع والخدمات استناداً إلى فئات المنتجات، أو بالانتفاع من فوائد جميع جوانب تخطيط سلسلة الإمداد.

23 - ولذلك، ثمة حاجة إلى عملية لإدارة التغيير بحيث تضع البعثات خطط طلب قائمة على البيانات تتيح توقع الاحتياجات بدقة، ودفع عملية صياغة الميزانية، وتوجيه عملية شراء السلع والخدمات.

(10) مزيج من السلع والخدمات مثل الوقود وحصص الإعاشة، حيث يكون المتعاقدون مسؤولين عن الإمداد بالسلع وتخزينها وتوزيعها على المستخدمين النهائيين.

24 - وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تحسّن إدارة الدعم العمليّاتي درجة تفصيل خطط الطلب، وأن تضع منهجية لحساب دقة التوقعات في خطط طلب البعثات، وأن تعزز مبادرات إدارة التغيير لضمان أن تكون خطط الطلب السنوية قائمة على البيانات. وقبلت الإدارة التوصيات وذكّرت أن مستوى التفصيل في خطط الطلب سئعالج عن طريق بدء تشغيل التوسعة 2 لنظام أوموجا، وأنها ستنتظر في منهجية جديدة لحساب دقة التوقعات في إطار تطوير وتشغيل خاصية وظيفية لتخطيط شبكات الطلب والإمداد في أوموجا. وأشارت الإدارة أيضا إلى أنها ستعزز مبادرات إدارة التغيير على الرغم من اضطرارها إلى مواجهة التحديات المرتبطة بحالة المنظمة المالية والتصدي لمرض فيروس كورونا (كوفيد-19). ولقد بدأت الإدارة في تنفيذ التوصيات.

25 - كما أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تحسّن قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي دقة الطلب المتوقع باستخدام أنماط الاستهلاك التاريخية المعدلة وفقا للمخزون الموجود. ويمكن أن يكون ذلك قوة محرّكة لإعداد ميزانيات البعثات استنادا إلى نهج الميزنة القائمة على النتائج. وقد بدأت البعثات في تنفيذ هذه التوصيات.

### 3 - بناء قدرات الموظفين

26 - وردت في خطط الطلب السنوية التي قدمتها البعثات أخطاء كثيرة اقتضت من مركز الخدمات العالمي أن يكرر عمليات التحقق من صحة البيانات عدة مرّات قبل أن يتسنى وضعها في صيغتها النهائية. وشملت الفئات الرئيسية لأخطاء إدخال البيانات معلومات غير كاملة أو غير صحيحة عن عمليات الشراء أو المشاريع الجارية، وغياب معلومات مثل أرقام تعريف المنتجات، وعدم دقة بيانات حالات العقود، وعمليات حسابية غير صحيحة. ويمكن أن تؤدي هذه الأخطاء إلى اتخاذ قرارات غير ملائمة بشأن تحديد المصادر، وإلى عدم تحديد الأصناف بشكل فردي.

27 - ويتواصل تعزيز أداة التخطيط للطلب والشراء، التي تستخدم كحل مؤقت لتخطيط الطلب إلى حين بدء استخدام أداة تخطيط شبكات الطلب والإمداد في التوسعة 2 لنظام أوموجا، مع تزويدها بوظائف إضافية تتطلب أيضا تحديث تدريب الموظفين. وتسببت أخطاء إدخال البيانات على مستوى البعثة في زيادة العبء الإداري على مركز الخدمات العالمي ودائرة التخطيط لسلسلة الإمداد لتصحيح البيانات الخاطئة، وأدى ذلك إلى استهلاك موارد نادرة. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تبني إدارة الدعم العمليّاتي قدرات الموظفين لضمان دقة واكتمال البيانات المتصلة بخطة الطلب السنوية العالمية. وبناء على ذلك، نظم مركز الخدمات العالمي عدة دورات تدريبية لبناء قدرات المستخدمين المسؤولين عن إدخال البيانات في أداة التخطيط للطلب والشراء. واستنادا إلى الإجراءات التي اتخذتها الإدارة، قام مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإغلاق التوصية.

### 4 - الهيكل الهندسي للبيانات الرئيسية للمواد

28 - يعتمد تخطيط سلسلة الإمداد بفعالية ودقة على هيكل هندسي قوي للبيانات الرئيسية للمواد، يضم مجموعة متنوعة من العناصر بما في ذلك رقم تعريف المنتج ووصف المنتج والمواصفات التقنية. ومع ذلك، حُدّدت المسائل المبيّنة أدناه أثناء مراجعة الحسابات.

## (أ) إدارة أرقام تعريف المنتجات

29 - أنشئت أرقام تعريف المنتجات في أوموجا بهدف تبيين المواد، ولكنها غير متوافقة مع مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات، وهي فهرس مرجعي أو إطار تصنيف عالمي يستخدم لتصنيف المنتجات والخدمات وتيسير تبيينها بشكل فردي. وتتألف المدونة من أربعة مستويات تصنيف: القطاع والمجموعة والطبقة والسلع الأساسية، ويمثل كل مستوى درجة أعلى من درجات التحديد. غير أن حوالي 9 في المائة فقط من المنتجات في أوموجا مصنفة حتى مستوى السلع الأساسية. ونظرا لقلة المواد المصنفة في مستوى السلع الأساسية، لم تستطع البعثات تحديد احتياجاتها على النحو الصحيح وتحديد المخزون الموجود بالتفصيل المطلوب للتخطيط للطلب والمصادر. فعلى سبيل المثال، ضُفِّت القفازات الطبية حتى مستوى تصنيف المجموعة، بوصفها ملابس ومنسوجات طبية، ولكنها لم تصنَّف على مستوى السلع الأساسية بوصفها قفازات. وعلاوة على ذلك، لم يتم بعد وصف المواد بناء على سماتها، مثل الحجم والقدرة، وأعاق ذلك إمكانية تعريفها بشكل فردي لأغراض التخطيط.

30 - وإضافة إلى ذلك، لم يُدرج في خطة الطلب الموحدة خلال الفترة قيد المراجعة سوى حوالي 4 000 رقم من أصل 109 296 رقما من أرقام تعريف المنتجات. ورغم أن إدارة الدعم العملياتي قد أوضحت أن ثمة أرقاما إضافية لتعريف المنتجات تستخدم لتحديد الأصناف الواردة في العقود ووسائل التسوق وأوامر الشراء والمخزون، فإن التفاوت الكبير بين عدد أرقام تعريف المنتجات الموجودة وتلك المستخدمة في احتياجات الطلب الحالية يشير إلى وجود أرقام تعريف قديمة وناقلة. وقد عَسَّر ذلك على المستخدمين مسح وتحديد وتعيين رقم تعريف المنتج الصحيح لمواد محددة مدرجة في خطة الطلب. ولم تضع الإدارة بعد عملية منهجية لإدارة دورة حياة أرقام تعريف المنتجات تتيح دوريا ترقيين أرقام التعريف القديمة التي انتهت صلاحيتها ولم تعد مستخدمة.

31 - وكان مشروع تحويل البيانات الرئيسية للمواد قد بدأ في تشرين الأول/أكتوبر 2018 لإثراء الهيكل الهندسي للبيانات الرئيسية للمواد عبر تنقية أرقام تعريف المنتجات ومطابقتها مع مستوى السلع وتعيين سمات المنتجات. وكان من المقرر إنجاز المشروع في 30 حزيران/يونيه 2019، ولكنه تأخر بسبب بروز تحديات متعددة وأولويات متنافسة. غير أن خطة المشروع لم تتفَّح رسميا لتيسير رصد التقدم المحرز. ولذلك، أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بتحديث مراحل الخطة الرئيسية وإعطاء الأولوية لتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز المشروع.

32 - وبعد عمليات المراجعة، أفادت إدارة الدعم العملياتي بأنها قد أكملت مطابقة أرقام تعريف المنتجات مع مستوى السلع الأساسية، وأنها تواصل تنقية أرقام تعريف المنتجات وتعيين سمات المنتجات. وفي إطار مشروع تحويل قاعدة البيانات الرئيسية للمواد، منعت الإدارة مواصلة استخدام حوالي 46 000 رقم من أرقام تعريف المنتجات. وأوضحت الإدارة أيضا أن إنجاز المشروع بأكمله سيستغرق حتى عام 2023، وأنها قامت بتحديث المراحل الرئيسية في خطة المشروع وناقشت وعممت المواعيد المنقحة على مختلف أصحاب المصلحة وأعضاء مجلس إدارة المشروع. وبناء على الإجراءات التي اتخذتها الإدارة، أُغلقت التوصية.

## (ب) استخدام وإدارة أرقام تعريف المنتجات

33 - بسبب مشاكل نظامية متصلة بترحيل البيانات، كان لبعض المواد ذات السمات والوظائف والخصائص المختلفة نفس الرقم العام لتعريف المنتج في أوموجا، مما أثار سلبيا على تعريفها بشكل صحيح.

فعلى سبيل المثال، صُنِّقت حشيات تستخدم في أنواع مختلفة من المركبات تحت رقم تعريف عام واحد. وفي 31 آذار/مارس 2020، كان عدد أصناف المخزون الفردية المعرّفة باستخدام أرقام عامة لتعريف المنتجات 26 615 صنفاً في 13 بعثة لحفظ السلام، بقيمة إجمالية بلغت 45,1 مليون دولار. ورغم أن بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى قد خفضت أعداد الأصناف التي استخدمت فيها أرقام تعريف عامة من 534 صنفاً في 2019/2018 إلى 303 أصناف في 2020/2019، فإن هناك حاجة إلى مزيد من الاهتمام بهذا الأمر، لأن هذه الأصناف قد استُخدمت لإصدار أوامر شراء بلغ مجموعها 8,7 ملايين دولار في 2020/2019. وبالمثل، في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي، كانت هناك أصناف ذات أرقام تعريف متعددة، وأصناف مختلفة خُصص لها رقم تعريف واحد. وذكرت إدارة الدعم العمليّاتي أن استخدام أرقام عامة لتعريف المنتجات قد يكون مناسباً في ظروف معينة، مثل تقديم عروض شراء منتجات ذات وظائف وخصائص مماثلة؛ غير أن الموظفين المعنيين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والتدريب على استخدامها.

34 - واستغرق مكتب إدارة سلسلة الإمداد ما متوسطه 44 يوماً خلال فترة المراجعة لإصدار أرقام جديدة لتعريف المنتجات بناءً على طلب من البعثات الميدانية. ويعزى ذلك إلى عدم تقديم البعثات المعلومات المطلوبة، مثل وصف المواد ومواصفات المنتجات، وتراكم الطلبات. ومن بين 67 291 طلباً قدمتها البعثات للحصول على أرقام جديدة لتعريف المنتجات خلال فترة المراجعة، بلغ عدد الطلبات المكررة 3 409 طلباً، وأُلغى 5 540 طلباً لأن إدارة طلبات تعريف المنتجات الجديدة في البعثات الميدانية لم تجرِ بطريقة مناسبة. وأثرت حالات التأخير في تجهيز طلبات التعريف الجديدة تأثيراً سلبياً على خطة الطلب لأن موظفي التخطيط في البعثة لم يستطيعوا إدخال أرقام تعريف للأصناف الجديدة المطلوبة.

35 - وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تحسن إدارة الدعم العمليّاتي أسلوب إدارة أرقام تعريف المنتجات. وقبلت الإدارة التوصية، وذكرت أنها ستصدر توجيهات إضافية بشأن استخدام أرقام التعريف غير العامة. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ.

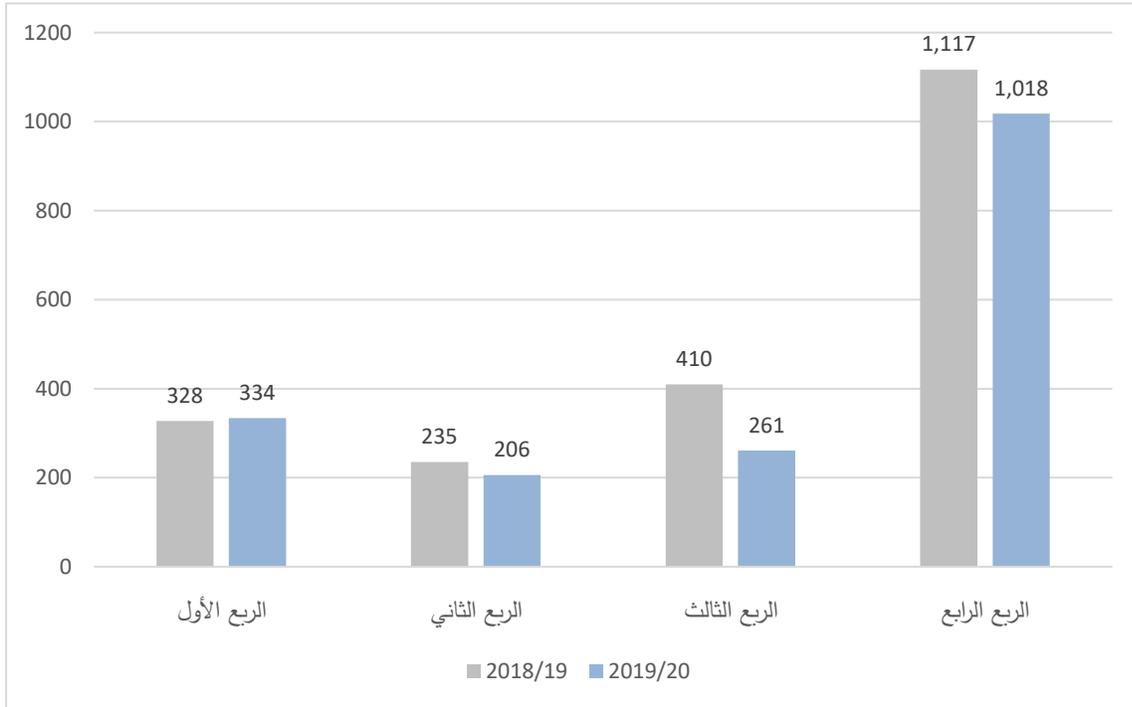
## 5 - مشتريات نهاية العام

36 - كانت نفقات المشتريات في الربع الأخير من العام أعلى بكثير من مجموع نفقات الأرباع الثلاثة الأولى. وأثارت عمليات الشراء المرتفعة في نهاية العام تساؤلات حول ما إذا كان هذا الإنفاق ضرورياً أو ما إذا كان قد جرى لاستخدام أموال الميزانية غير المنفقة في نهاية السنة المالية. ويحتمل أيضاً أن يؤدي اتباع هذا النهج في البعثات الميدانية إلى زيادة خطر الإفراط في التخزين.

37 - ففي 2019/2018 و 2020/2019، على سبيل المثال، كانت النفقات أعلى بنحو 3,4 و 3,8 أمثال، على التوالي، من متوسط الإنفاق الفصلي في الأرباع الثلاثة الأولى من السنة المالية في بعثات حفظ السلام الـ 13، على النحو المبين في الشكل أدناه. وفي 2021/2020، يحتمل أن يكون حجم المشتريات في البعثات خلال مختلف فصول السنة قد تأثر بجائحة كوفيد-19.

## قيم المشتريات في كل ربع سنة في 2019/2018 و 2020/2019

(ملايين دولارات الولايات المتحدة)



38 - ووجدت حالات سُجِّل فيها اختلاف كبير بين احتياجات الطلب والمشتريات الفعلية. فعلى سبيل المثال، بلغت قيمة المشتريات الفعلية 334 مليون دولار في الربع الأول من 2020/2019 مقابل احتياجات الطلب المقدّرة بمبلغ 1,6 بليون دولار. وعلى النقيض من ذلك، بلغت قيمة المشتريات الفعلية في الربع الأخير بليون دولار مقابل احتياجات الطلب المقدّرة بمبلغ 154 مليون دولار. ولا يمكن للارتفاع الكبير في المشتريات في الربع الأخير أن يعزى بشكل كامل إلى تأخر إبرام العقود، لأن 58 في المائة من احتياجات الطلب يمكن تلبيتها باستخدام العقود القائمة، في حين أن 42 في المائة تتطلب إجراءات شراء جديدة. ولذلك يحتمل أن تكون احتياجات الطلب قد قُدرت بإفراط، وأن الهدف من ارتفاع الإنفاق في نهاية السنة كان استخدام أموال الميزانية غير المنفقة في نهاية السنة المالية، على نحو يؤدي إلى الإفراط في التخزين.

39 - وذكرت شعبة التحول المؤسسي والمساءلة أنها تعمل على وضع مؤشر أداء رئيسي لرصد تنفيذ خطة الطلب في الوقت المناسب بحسب فئات المنتجات. ووضعت دائرة السياسات العالمية لإدارة الممتلكات التابعة لمكتب تخطيط البرامج والمالية والميزانية في إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، مؤشراً للحد من هدر وضياح الأصناف المخزونة، ووجدت أن 70 في المائة من المعدات ظلت في المخزون لفترة تتجاوز ستة أشهر، مقابل مؤشر الأداء الرئيسي الذي يحدد نسبة المعدات المخزونة لفترة أطول من ستة أشهر بما لا يتجاوز 50 في المائة. ولأن الإدارة ترصد بالفعل تقادم الأصول المخزونة، فإن مكتب خدمات الرقابة الداخلية لم يقدم توصية في هذا الشأن، ولكنه شجع بقوة إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال وإدارة الدعم العملي على رصد معدلات المشتريات المرتفعة في نهاية السنة وتنسيق الجهود للحد من خطر الإفراط في تخزين وتقدم الأصول والمخزون.

## باء - كفاءة وفعالية التخطيط للطلب والمصادر

### 1 - استخدام العقود الإطارية

40 - إن العقود الإطارية التي تهدف إلى تسريع عمليات الشراء وتحقيق وفورات الحجم لا تُستخدم على النحو الأمثل. فمن أصل 310 عقود إطارية سارية خلال فترة المراجعة، كان معدل الاستخدام أقل من 50 في المائة في 110 عقود يصل مجموع مبلغها الأقصى إلى 1,3 بليون دولار. وشمل ذلك 27 عقدا لم تُستخدم على الإطلاق، ويصل مجموع مبلغها الأقصى إلى 257 مليون دولار.

41 - وتشمل أسباب انخفاض استخدام العقود الإطارية ما يلي: (أ) طول مدة الانتظار بين إرسال الطلبات وتسلم الشحنات من دول أخرى؛ (ب) ارتفاع تكاليف السلع بموجب العقود الإطارية مقارنة بالعقود المحلية حين احتساب تكاليف الشحن؛ (ج) العقود الإطارية التي لا تفي بالمتطلبات المحلية المحددة لدى البعثات الميدانية؛ (د) المبالغ القصوى المفرطة بسبب المبالغة في تقدير احتياجات الطلب. فعلى سبيل المثال، في تشرين الثاني/نوفمبر 2019 طلبت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي الموافقة على شراء إطارات وبطاريات عن طريق السوق المحلية لأن مهلة التسليم باستخدام العقد الإطارية كانت أكثر من 8 أشهر. وبالنسبة لشراء الخيام، وعلى الرغم من أن فترة تسليمها بموجب العقد الإطارية كانت تتراوح بين 30 و 90 يوما، خشيت البعثة إغلاق الحدود خلال جائحة كوفيد-19 واستطاعت أن تشتري من السوق المحلية الأصناف التي هي في حاجة ماسة إليها وبسعر أدنى بقليل. وفي بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى، لم تكن العقود الإطارية المتاحة لتوريد المولدات الكهربائية ملائمة دائما لتلبية الاحتياجات لأنها لا تشمل توريد بعض قطع الغيار اللازمة. وفي آذار/مارس 2020، نَقَحَت شعبة المشتريات العقد الإطارية لقطع غيار المولدات ليتضمن القطع التي تلبى احتياجات البعثة. وفي قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك، لم يتسنى استخدام العقود الإطارية بشكل دائم بسبب القيود التجارية. وفي قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، كانت مدة تسليم بعض الأصناف المشتراة باستخدام العقود الإطارية، مثل نظم توليد الطاقة ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي، أطول بكثير من مدة تسليمها حين شرائها بعقود مستقلة. وكانت مدة الانتظار بعد إرسال طلبات السلع المشتراة باستخدام العقود الإدارية لتسليمها في الربع الثاني من 2020/2019 في المتوسط 330 يوما من وقت إرسال سلة التسوق، مقارنة بـ 196 يوما باستخدام العقود المستقلة.

42 - ويتعين على موظفي المشتريات ومديري الفئات أن يأخذوا في الحسبان المسائل المذكورة أعلاه حين إنشاء العقود الإطارية بهدف الاستفادة إلى أقصى حد من استخدامها وتحقيق الفوائد المرجوة. وحين مراجعة أنشطة الإدارة الاستراتيجية لمهام المشتريات (التقرير 111/2019، المؤرخ 19 تشرين الثاني/نوفمبر 2019)، أوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تقوم إدارة الدعم العملياتي بتحليل وإعداد خطة عمل لمعالجة انخفاض معدلات استخدام العقود الإطارية. وهذه التوصية قيد التنفيذ.

### 2 - الجدول الزمني لالتماس العروض

43 - يساعد تخطيط الطلب على بدء عملية التماس العروض في الوقت المناسب من أجل إبرام عقود جديدة و/أو تمديد سريان العقود القائمة أو تعديل المبالغ القصوى المحددة فيها استنادا إلى الطلب الصافي الكلي. وتحقق دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد بجدول التماس العروض الذي يبيّن حالة العمليات الجارية

لالتماس العروض ويسهل الرصد والمتابعة. غير أن التماس عروض تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخدمات الطيران والدعم المؤسسي لم ترد في الجدول. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن توسع إدارة الدعم العمليتي نطاق الجدول ليشمل جميع السلع الأساسية، بحيث تستطيع إلقاء نظرة شاملة على العقود المنتهية الصلاحية والشروع في عملية الشراء في الوقت المناسب، استناداً إلى تقييم الاحتياجات. وبعد مراجعة الحسابات، أدرجت الدائرة خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والطيران والدعم المؤسسي في جدول التماس العروض. واستناداً إلى الإجراءات التي اتخذتها الإدارة، أغلق مكتب خدمات الرقابة الداخلية التوصية.

### 3 - التخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد وخطط الطلب المتجدد

44 - توخى مخطط إدارة سلسلة الإمداد وضع خطة استراتيجية عالمية طويلة الأجل باعتبارها إحدى العمليات الأساسية لتخطيط سلسلة الإمداد. كما تطّلب التوجيه التشغيلي المؤقت لسلسلة الإمداد تخطيطاً استراتيجياً لسلسلة الإمداد في أفق يتراوح بين سنتين وخمس سنوات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل لاستراتيجية إدارة سلسلة الإمداد. وستشمل النواتج الرئيسية لهذه العملية وضع توقعات عالمية بشأن نطاق الكيانات وحجمها ومواقعها الجغرافية؛ وتحديث تصميم شبكة سلسلة الإمداد الاستراتيجية سنوياً؛ وخطة طلب استراتيجية تحدد الاحتياجات طويلة الأجل للمنظمة. ولكن عمليات وممارسات التخطيط القائمة اقتصرت على وضع خطط عالمية سنوية للطلب، مدفوعة بالاحتياجات المتوقعة في البعثات الميدانية. ومع ذلك، بدأ التحسين المستمر لبيانات الطلب وإظهار الاحتياجات العالمية في خلق فرص للتخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد.

45 - كما أن التوجيهات التشغيلية المؤقتة لسلسلة الإمداد أدخلت مفهوم خطة الطلب المتجدد التي تتيح المرونة عبر إجراء تعديلات شهرية لخطط الطلب حين يتعذر توقّع الاحتياجات بدقة لفترات أطول نسبياً بسبب الظروف المتغيرة. ولكن خطة الطلب المتجدد لم تتفدّ في البعثات الميدانية. ولذلك لم تستطع المنظمة تعديل الخطط الأولية بمرونة لتجنب الإفراط في التخزين و/أو نفاذ المخزون. فعلى سبيل المثال، كان يمكن أن توفر خطة الطلب المتجدد مرونة لتعديل خطة طلب السنة المالية 2020/2019 للاستجابة للتغير في احتياجات البعثات الميدانية بسبب انتشار جائحة كوفيد-19.

46 - وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تجري إدارة الدعم العمليتي تخطيطاً استراتيجياً لسلسلة الإمداد لتلبية احتياجات المنظمة على المدى الطويل وبناء قدرات الموظفين على تنفيذ خطط الطلب المتجدد التي توفر المرونة في التخطيط. وقبلت الإدارة التوصية، وذكرت أنها كانت تقدّم توقعات الطلب طويلة الأجل إلى مديري الفئات لإعداد عقود إطارية، فضلاً عن تحليل اتجاهات الطلب لعدة سنوات بهدف دعم وضع استراتيجيات وخطط عمل لإدارة الفئات. ولا تزال التوصية قيد التنفيذ.

### 4 - التزوّد من المخزون الاحتياطي والمخزون الفائض

47 - إن المفهوم المنقح لعمليات مخزون النشر الاستراتيجي (A/72/783، المرفق الثالث) يتطلب الاعتراف بالمخزون الاحتياطي والمخزون الفائض بوصفهما أحد المصادر الداخلية التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات الطلب. وتتولى مهمة غرفة المقاصصة في مركز الخدمات العالمي التحقق من إمكانيات استخدام المصادر الداخلية قبل استكشاف الخيارات الخارجية. وعند وضع خطط الطلب والمصادر، تحتاج البعثات أيضاً إلى النظر في مخزون النشر الاستراتيجي القائم، واحتياطي الأمم المتحدة، والمخزون الفائض في البعثات الأخرى بوصفها خيارات المصادر التي تتيح الاقتصاد في استخدام موارد المنظمة.

48 - وفي خطة الطلب الإجمالية للسنة المالية 2020/2019، حددت غرفة المقاصة ما لا يقل عن 306 أصناف يمكن تلبيتها من الاحتياطي الحالية، ويبلغ إجمالي قيمتها 35 مليون دولار، وأوصت بأن تلبية البعثات الميدانية هذه الاحتياجات من المصادر الداخلية. وبناء على ذلك، حصلت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي على شاحنة وقود واحدة وسبع شاحنات بيك أب من الفائض العالمي، وتلقت أصولاً مختلفة من بعثات أخرى، بما في ذلك 254 وحدة من المباني الجاهزة النموذجية. غير أن المصادر الداخلية المستخدمة في جميع البعثات الميدانية لم تصل إلا إلى 3,1 ملايين دولار (9 في المائة).

49 - وعلاوة على ذلك، لم تعلن البعثات عن أصولها الخاملة بوصفها مخزوناً فائضاً يتيح للبعثات الأخرى الحصول على تلك الأصول واستخدامها. وفي 2020/2019، أعلنت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى عن وجود 200 جهاز لاسلكي فائض، بقيمة 173 000 دولار، وشحنتها إلى بعثة أخرى. ولكن كان لدى البعثة أيضاً فائض من المعدات واللوازم الطبية والهندسية، بلغ مجموع قيمتها مليوني دولار و 9 ملايين دولار، على التوالي. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تعزز بعثة الأمم المتحدة المتكاملة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى آلية تحديد السلع الفائضة وتقديم معلومات عنها في الوقت المناسب إلى مركز الخدمات العالمي. ولقد قبلت البعثة تلك التوصية.

50 - وكان سبب قلة استخدام الاحتياطي القائم هو ارتفاع تكاليف الأصناف القديمة. وبالنظر إلى التغيرات في دورة حياة البعثات وزيادة تفويض السلطة إلى رؤساء البعثات، يعترف مكتب خدمات الرقابة الداخلية بإجراء مراجعة لإدارة مخزون النشر الاستراتيجي في المستقبل القريب؛ ولذلك، لم يقدم المكتب أي توصية بشأن هذه المسألة في هذه المرحلة.

## 5 - تكلفة التسليم

51 - وضعت دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد إجراءات مفاهيمية لسير العمل بهدف توحيد تسليم السلع والخدمات عن طريق تحديد شروط التسليم وترتيب أولوياتها وتجميعها. وفي 2020/2019، اقتضت إمكانية التسليم الموحد على سلع بلغ مجموع قيمتها 253 مليون دولار، أو 12 في المائة من إجمالي متطلبات خطة الطلب للسنة المالية 2020/2019 (حيث كانت بقية الخطة لخدمات وعقود إنجاز كلي). ومع ذلك، أهدرت بعض الفرص للتسليم الموحد في البعثات. فعلى سبيل المثال، في الربع الثاني من السنة المالية 2020/2019، تلقت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى 10 شحنات منفصلة من بضائع مرسلة من نفس بلد المنشأ وبموجب أحكام إنكوترمز ذاتها وبنفس تواريخ التسليم في الربع نفسه. ولم يُنظر في توحيد عمليات التسليم المذكورة معاً. وبالمثل، تبين من استعراض أوامر الشراء في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي أن شحنات بخصوص 100 أمر شراء لم توحد رغم أنها أرسلت باستخدام الناقل نفسه، على الرغم من الشحنات قد نشأت من المنطقة نفسها وأن تواريخ تسليمها كانت متماثلة. وفي قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي، ظهرت تحديات لوجستية متأصلة أعاقَت تسليم البضائع في الوقت المناسب، من بينها الطرق غير الصالحة للمرور خلال موسم الأمطار والإجراءات البيروقراطية لاستصدار رخص إدخال البضائع

في أحد موانئ الدخول. وتطلبت هذه التحديات التخطيط للتسليم بشكل ملائم من أجل استلام الإمدادات الأساسية في الوقت المناسب.

52 - وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي بوضع خطط للتسليم بهدف التخفيف من التحديات اللوجستية، وتحديد الشحنات التي تستوفي معايير توحيد عمليات التسليم، وتحسين التنسيق بين الأقسام التقنية، وتوحيد الشحنات حيثما أمكن. وبعد المراجعة، بدأت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى في استخدام جدول بيانات كتدبير مؤقت لرصد عمليات التسليم والتخطيط لها. وبناء على الإجراءات التي اتخذتها البعثة، أُغلقت التوصية. وتعمل البعثة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي على تنفيذ هذه التوصية.

53 - وكان العائق الرئيسي هو عدم وجود آلية في البعثات لرفع طلبات التسوق وتوحيد أوامر الشراء بحسب العقد/المورد بشكل متزامن. وبالإضافة إلى ذلك، لم تتضمن التوسعة 2 لنظام أوموجا أدوات لتيسير توحيد عمليات التسليم. وقد أدى عدم توحيد عمليات التسليم إلى حرمان المنظمة من تحقيق وفورات محتملة وتعدّر خفض الأثر البيئي الناتج عن إرسال شحنات متعددة على طول طرق التسليم نفسها. وذكرت إدارة الدعم التشغيلي أن متطلبات توحيد عمليات التسليم يتجاوز نطاق اختصاصها. ومع ذلك، ينظر مكتب إدارة سلسلة الإمداد في إنشاء آلية تتيح للبعثات توحيد احتياجاتها في مجال عمليات التسليم، وسيطلب ذلك قدرة مركزية أو إقليمية مخصصة، وتعديل آلية التمويل القائمة، وتفويض السلطة بشكل محدد. ولم يصدر مكتب خدمات الرقابة الداخلية توصية في هذا الشأن، ولكنه سيواصل النظر في المسألة في خطط المراجعة المقبلة.

## جيم - فعالية الأداء وإدارة المخاطر

### 1 - مؤشرات الأداء الرئيسية

54 - تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على قياس وإدارة الأداء. ولقد وضع مكتب إدارة سلسلة الإمداد المؤشرات التي يمكن في ضوءها تقييم فوائد وظيفة تخطيط سلسلة الإمداد، بما يشمل تقليل الحالات التي تحتاج إلى توفير سلع وخدمات بشكل عاجل، وخفض عدد طلبات منح السلطة لإجراء عمليات الشراء محليا، وخفض المخزون الفائض غير القابل للاستهلاك وفائض الأصول، وتوفير السلع المطلوبة عند الحاجة، وخفض تكاليف التسليم الإجمالية، والحد من إساءة استخدام الموارد. بيد أن خطوط الأساس لمستويات الأداء الأساسية والمستهدفة لم تحدد بعد، وأعاق ذلك قيام دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد بتقييم فوائد التخطيط لسلسلة الإمداد. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تضع إدارة الدعم العمليتي مؤشرات أداء رئيسية لوظيفة التخطيط لسلسلة الإمداد وأن تضع خطة لقياس الفوائد المحققة والإبلاغ عنها. وقبلت الإدارة التوصية وذكرت أن دائرة التمكين والتواصل قد صاغت مؤشرات أداء رئيسية كجزء من إطار إدارة أداء سلسلة الإمداد، وهي قيد الاستعراض. ولذلك، ظلت التوصية مفتوحة.

55 - وإضافة إلى ذلك، لم تضع بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى إطارا كافيا لإدارة الأداء لوظيفة التخطيط لسلسلة الإمداد. وعلاوة على ذلك، لم تضع البعثة مؤشرات أداء رئيسية لرصد مجالات مثل دوران المخزون، ومدد الانتظار بعد إرسال الطلبات، ومعدل استجابة سلسلة الإمداد، وأعاق ذلك اتخاذ البعثة إجراءات تصحيحية بشأن مواطن الضعف

في التخطيط لسلسلة الإمداد. وأوصى مكتب خدمات الرقابة الداخلية بأن تضع البعثة مؤشرات أداء رئيسية لرصد أدائها في مجال التخطيط لسلسلة الإمداد. وتعمل البعثة على تنفيذ هذه التوصية.

## 2 - برنامج إدارة المخاطر

56 - بين سجل المخاطر في الأمانة العامة أن التخطيط غير الملائم الذي يؤدي إلى المبالغة أو التقصير في تقييم المعدات والإمدادات هو مجال من المجالات المعرضة للخطر. وأشار سجل المخاطر في إدارة الدعم العملياتي في آب/أغسطس 2019 إلى أن العجز عن الاستجابة بسرعة لأزمة ما يُعتبر خطراً استراتيجياً. كما أن خطة الاستجابة الإنسانية العالمية لجائحة كوفيد-19 في آذار/مارس 2020 سلطت الضوء على مختلف مخاطر سلسلة الإمداد التي تعرضت لها المنظمة في خضم الجائحة المستمرة.

57 - ومع ذلك، لم يوضع برنامج لإدارة المخاطر من أجل التخطيط لسلسلة الإمداد على نطاق الأمانة العامة. كما أن سجلات المخاطر في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى والبعثة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي لم تغطِ عملية التخطيط لسلسلة الإمداد تغطية كاملة. فعلى سبيل المثال، لم تتضمن سجلات المخاطر في بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي المخاطر المتصلة بنفاد المخزون بسبب عدم دقة بيانات المخزون في أوموجا. وفي سياق التصدي لجائحة كوفيد-19، لم تضع بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى سجلاً للمخاطر ولكنها عالجت مسائل سلسلة الإمداد على أساس مخصص بحسب كل حالة، وأدى ذلك إلى تقاد مخزون مطهرات اليدين وسوائل غسل اليدين. وبدأت قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص، بالتشاور مع إدارة الاستراتيجيات والسياسات الإدارية ومسائل الامتثال، في استعراض المخاطر المرتبطة بأحداث نادرة الوقوع، مثل جائحة كوفيد-19، بهدف إدراج هذه المخاطر في سجل المخاطر.

58 - ورغم أن جائحة كوفيد-19 ساعدت على إبراز التحديات التي تواجهها سلسلة الإمداد، فإن وجود برنامج لإدارة المخاطر أمر أساسي لمعالجة تلك التحديات من أجل ضمان استمرارية الأعمال. وذكرت إدارة الدعم العملياتي أنها ساهمت بمدخلات في سجل الأمم المتحدة للمخاطر المؤسسية حيث حدّدت مخاطر ذات صلة بالمشتريات وإدارة الموردين، والغش في مجال المشتريات وسرقة الوقود والحصص والمخزون. كما سجّلت الإدارة هذه المخاطر في سجل المخاطر على مستوى الإدارة، ووضعت في نيسان/أبريل 2020 خطة لمعالجة المخاطر والاستجابة لها، وهي تعمل الآن على تحديث ذلك السجل ومن المتوقع الانتهاء منه بحلول 31 كانون الأول/ديسمبر 2021. ولذلك، لم يقدم المكتب توصية إلى الإدارة ولكنه شجّعها على تنفيذ برنامج لإدارة المخاطر المرتبطة بمهام التخطيط لسلسلة التوريد على نطاق الأمانة العامة من أجل التصدي للتحديات المتصلة بسلسلة الإمداد والاستجابة بفعالية لحالات الأزمات. وقدم المكتب توصيات إلى بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي لوضع سجلات مخاطر مناسبة، وإدارة المخاطر الرئيسية المتصلة بإدارة سلسلة الإمداد. وقبلت البعثتان التوصيات وتعملان حالياً على تنفيذها.

## المرفق

## حالة تنفيذ التوصيات

حالة التنفيذ في 15 تشرين

الأول/أكتوبر 2021 تعليقات الإدارة/الإجراءات المتخذة

التوصية

## دقة خطط الطلب

ستُعالج هذه المسألة عقب الانتهاء من الأعمال الفنية اللازمة للتوسعة 2 لنظام أوموجا وبدء استخدامه لغرض التخطيط لشبكات الطلب والإمداد في عام 2021 وبدء تنفيذ عمليات سلسلة الإمداد ذات الصلة. وفي الوقت نفسه، تضمنت توجيهات الأعمال التي أصدرها مكتب إدارة سلسلة الإمداد لدورة التخطيط 2022/2021 تعليمات إلى جميع الكيانات بتبني المستوى الأمثل لنقص الطلب الذي يتعين تجهيزه في أداة التخطيط للطلب والشراء.

قيد التنفيذ

1 - ينبغي لإدارة الدعم العملياتي، بالتشاور مع البعثات الميدانية، أن تتخذ تدابير لتحسين مستوى تفصيل خطة الطلب وضمان تسجيل وحدات قياس كل فئة من فئات السلع والخدمات، حيثما أمكن ذلك.

الدرجة: هامة<sup>(1)</sup>

الرد: قُبلت التوصية

ستعزز الإدارة مبادرات إدارة التغيير التي تتخذها، بما في ذلك التغيير الكبير المرتبط بأداة تخطيط شبكات الطلب والإمداد في نظام أوموجا، رغم اضطرارها إلى مواجهة التحديات الناجمة عن حالة المنظمة المالية والتصدي لجائحة كوفيد-19.

قيد التنفيذ

2 - ينبغي لإدارة الدعم العملياتي أن تعزز مبادرات إدارة التغيير التي تتخذها لضمان أن يكون تخطيط الطلب السنوي العالمي الذي تعدّه البعثات الميدانية قائماً على البيانات ويستند إلى تحليلات كمية ونوعية ملائمة.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

في إطار تطوير ونشر الخاصية الوظيفية لتخطيط شبكات الطلب والإمداد في أوموجا، ستنتظر الإدارة في الخيارات المتاحة لوضع منهجية جديدة لحساب دقة التوقعات. وفي انتظار ذلك، قام مكتب إدارة سلسلة الإمداد في تموز/يوليه 2020 بتطوير ونشر لوحة متابعة التخطيط للطلب والشراء في مرحلة اختبارها الثالثة (دلتا) لدعم مخططي سلسلة الإمداد في رصد تنفيذ خططهم الخاصة بسلسلة الإمداد على أساس شهري، وفي تحديد المسائل المحتملة لمناقشتها في اجتماعات التخطيط المتكامل للأعمال.

قيد التنفيذ

3 - ينبغي لإدارة الدعم العملياتي أن تضع منهجية مناسبة لحساب دقة التوقعات الواردة في خطط الطلب التي تعدّها البعثات وأن تحلل الفروق في نهاية الفترة المخطط لها بهدف تحديد التحسينات اللازمة ووضع إجراءات تصحيحية تستند إلى الدروس المستفادة.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

أشارت البعثات إلى أن أداة التخطيط للطلب والشراء الحالية تتضمن قيوداً تمنع تطبيق معايير حاسمة الأهمية عند وضع خطة الطلب. وسيتيح تنفيذ أداة تخطيط شبكات الطلب والإمداد في التوسعة 2 لنظام أوموجا في عام 2022 بحسب الجدول الزمني المقرر تيسير وضع خطة الطلب بمزيد من الدقة. وفي انتظار ذلك، بذلت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي جهوداً حين إعداد ميزانية 2022/2021 لكي تكون خطة الطلب التي تعدها مستندة إلى احتياجات تشغيلية محددة. وتعمل قوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان حالياً على تقديم توجيهات مؤقتة إلى الأقسام التقنية وتعزيز التنسيق معها، على التوالي. وطلبت قوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص من مكتب إدارة سلسلة الإمداد ومدير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام أوموجا تطوير وتنفيذ حلول آلية للمخزونات.

قيد التنفيذ

4 - ينبغي لقوة الأمم المتحدة لمراقبة فض الاشتباك وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة لحفظ السلام في قبرص وقوة الأمم المتحدة المؤقتة في لبنان وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي أن تحسّن دقة توقعات الطلب باستخدام أنماط الاستهلاك التاريخية معدلة بحسب المخزون الموجود حيث إنها القوة المحركة لإعداد ميزانيات البعثات استناداً إلى نهج الميزنة القائمة على النتائج.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

#### بناء قدرات الموظفين

قدمت الإدارة تدريبات على تخطيط الطلب والشراء للعملاء وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.

تُعدت

5 - ينبغي لإدارة الدعم العملي، بالتشاور مع البعثات الميدانية، أن تحدد الاحتياجات التدريبية لدى المستخدمين المسؤولين عن تحديد وإدخال البيانات المتصلة باحتياجات الطلب، وأن تبني قدرات الموظفين لضمان دقة وكمال البيانات المتصلة بخطة الطلب السنوية العالمية.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

حالة التنفيذ في 15 تشرين

الأول/أكتوبر 2021 تعليقات الإدارة/الإجراءات المتخذة

التوصية

## الهيكل الهندسي للبيانات الرئيسية للمواد

نقحت الإدارة خطة مشروع تحويل البيانات الرئيسية للمواد،  
ومن المقرر إنجاز المشروع بحلول عام 2023.

نُفذت

6 - ينبغي لإدارة الدعم العملي أن تتفح خطة مشروع تحويل البيانات الرئيسية للمواد بتحديث المراحل الرئيسية وإعطاء الأولوية لتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز المشروع بهدف تحسين مستوى تفصيل البيانات الرئيسية للمواد وقابليتها للتطبيق.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

قدّم فريق إدارة البيانات الرئيسية للمواد إرشادات للمستخدمين بشأن مستوى التفاصيل اللازمة لطلب أرقام تعريف جديدة للمنتجات، ووضع إجراءات لتجميد أرقام تعريف المنتجات التي انتهت صلاحيتها في إطار أنشطة الصيانة المنتظمة للبيانات الرئيسية. وستُصدر الإدارة توجيهات بشأن استخدام أرقام غير عامة لتعريف المنتجات أثناء عملية الشراء، مثلاً حين إنشاء سلّة تسوّق أو إنشاء عقد في أوموجا.

قيد التنفيذ

7 - ينبغي لإدارة الدعم التشغيلي أن تحسّن إدارة أرقام تعريف المنتجات، بما في ذلك: (أ) إعلام البعثات الميدانية بوضوح بمستوى التفاصيل اللازمة لطلب أرقام جديدة لتعريف المنتجات؛ (ب) سحب أرقام تعريف المنتجات للأصناف التي انتهت صلاحيتها؛ (ج) توفير إرشادات إضافية لحل مشكلة استخدام الأرقام العامة لتعريف المنتجات.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

## تحديد المصادر والتسليم

أنجز العمل على إدراج طلبات العروض المذكورة في الربع الأول من عام 2021.

نُفذت

8 - ينبغي لإدارة الدعم العملي أن توسع نطاق جدول التماس العروض لئُدراج فيه الالتماسات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخدمات دعم الطيران والدعم المؤسسي.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

تغيّر التخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد في عام 2019 مع إنشاء مكتب إدارة سلسلة الإمداد. وتقدّم دائرة التخطيط لسلسلة الإمداد توقعات الطلب الطويلة الأجل إلى مديري الفئات لإعداد عقود إطارية، فضلا عن تحليل اتجاهات الطلب لعدة سنوات بهدف دعم وضع استراتيجيات وخطط عمل لإدارة الفئات.

قيد التنفيذ

9 - ينبغي لإدارة الدعم العملي أن تجري التخطيط الاستراتيجي لسلسلة الإمداد بهدف تحديد احتياجات المنظمة في الأجل الأطول والاستعداد لتلبيتها فضلا عن تحديد المصادر القادرة على حلّها، وبناء القدرة على تنفيذ خطط طلب متجددة توفر مرونة تتيح التكيف استنادا إلى الاحتياجات التشغيلية المتغيرة.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

بدأت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى في استخدام جدول بيانات كتدبير مؤقت لرصد عمليات التسليم والتخطيط لها.

بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى - نفذت

10 - ينبغي لبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي وضع خطط للتسليم بهدف التخفيف من التحديات اللوجستية، وتحديد الشحنات التي تستوفي معايير ضمّ عمليات التسليم معاً، وتحسين التنسيق بين الأقسام التقنية، وضّمّ الشحنات معاً حيثما أمكن.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

شرعت بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي في اتخاذ إجراءات تتيح تعزيز تخطيط التسليم حين إعداد خطة الطلب للسنة المالية 2022/2021.

بعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وقوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي - قيد التنفيذ

واصلت قوة الأمم المتحدة الأمنية المؤقتة لأبيي تحسين التنسيق مع أصحاب المصلحة لتحسين الكفاءة في عمليات التسليم، وقواعد إنكوترمز، وطرق التسليم، وتحديد الجدول الزمني لعمليات التسليم.

طلّب من الأقسام التقنية استعراض جميع البنود البطيئة الحركة.

قيد التنفيذ

11 - ينبغي لبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى أن تحدد السلع الفائضة وأن ترسل معلومات عنها إلى مركز الخدمات العالمي في الوقت المناسب.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

## حالة التنفيذ في 15 تشرين

الأول/أكتوبر 2021 تعليقات الإدارة/الإجراءات المتخذة

التوصية

## إدارة الأداء والمخاطر

12 - ينبغي لإدارة الدعم العملي أن تضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس ورصد أداء وظيفة التخطيط لسلسلة الإمداد وأن تضع خطة لقياس الفوائد المحققة والإبلاغ عنها.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

13 - ينبغي لبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى أن تضع مؤشرات أداء رئيسية لرصد أدائها في مجال التخطيط لسلسلة الإمداد.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

14 - ينبغي لبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في جمهورية أفريقيا الوسطى وبعثة الأمم المتحدة المتكاملة المتعددة الأبعاد لتحقيق الاستقرار في مالي وضع سجل مخاطر مناسبة، وإدارة المخاطر الرئيسية المتصلة بإدارة سلسلة الإمداد.

الدرجة: هامة

الرد: قُبلت التوصية

(أ) التوصيات الهامة تتناول المسائل المتعلقة بالمخاطر التي تتطلب من الإدارة الاهتمام بها في الوقت المناسب. وقد يؤثر عدم اتخاذ إجراءات بشأنها تأثيرا سلبيا كبيرا أو متوسطا في المنظمة.