



# تقرير التدقيق

إدارة الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في  
بغداد، العراق

٢٥ حزيران/يونيو ٢٠٠٤

رقم التقرير 04-002

مكتب المنسق العام  
سلطة الائتلاف المؤقتة

## المختصرات

---

سلطة الائتلاف المؤقتة	CPA
وزارة الدفاع	DoD
إدارة الموارد البشرية	HRM
منظمة غير حكومية	NGO
السفر لتنفيذ مهمة مؤقتة	TDY

## مكتب المنسق العام سلطة الائتلاف المؤقتة

رقم التقرير 04-002

حزيران/يونيو ٢٠٠٥

(رقم المشروع D2004-DCPAAO-0027)

### إدارة الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة

#### موجز تنفيذي

**مقدمة:** في نيسان/أبريل ٢٠٠٣، بدأ نشر الموظفين المدنيين والعسكريين لدعم سلطة الائتلاف المؤقتة (CPA) في بيئة ما بعد الحرب في العراق. وحتى هذا التاريخ عمل حشد من الوكالات الفدرالية، والمنظمات العسكرية المتعددة، والعديد من المنظمات غير الحكومية (NGOs) في منطقة مسؤولية سلطة الائتلاف المؤقتة. قام مركز الموظفين العسكريين حتى شباط/فبراير ٢٠٠٤ بتعقب كافة تحركات موظفي الحكومة الأميركية (عسكريين ومدنيين). لكن بحلول نهاية كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، تبين ان العديد من الآليات المحددة لتعقب تحركات الموظفين كان القصد منها تزويد المحاسبة عن المسؤولية إلى مجموعات مختارة من الافراد. بالإضافة إلى ذلك كان المقاولون يتعقبون بأنفسهم تحركات موظفيهم. كانت سلطة الائتلاف المؤقتة تعتقد انه كان يعمل لديها ١١٩٦ موظفاً في ٨ آذار/مارس ٢٠٠٤، تمّ انتدابهم لعمليات سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. لكن كان قد خُصص لسلطة الائتلاف المؤقتة ٢١١٧ موظفاً. شمل العدد ١١٩٦ كافة الموظفين العسكريين والمدنيين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد (بضمنهم المقاولون العاملون داخل القصر الرئاسي لتنفيذ عقود إعادة تأهيل البنية التحتية).

**الهدف:** كانت أهداف هذه المراجعة تحديد ما إذا كانت سلطة الائتلاف المؤقتة تقوم بالمراقبة والتبصر في عدد الموظفين المدنيين المنتدبين للعمل لديها في بغداد بضمنهم موظفي الحكومة الأميركية وموظفي المقاول، واما إذا كانت هناك دروس يمكن تعلمها من اسلوب إدارة سلطة الائتلاف المؤقتة للموظفين المدنيين في بيئة الائتلاف لما بعد الحرب.

**الاستنتاج:** لم يتوفر لدى سلطة الائتلاف المؤقتة احصاء دقيق لعدد الموظفين المدنيين لعملياتها في بغداد. يعتقد المسؤولون في سلطة الائتلاف المؤقتة أن جداول الموظفين لديها في آذار/مارس ٢٠٠٤ دقيقة بنسبة تتراوح بين ٩٠ و ٩٥ بالمئة. لكن بوجود مجموعة موظفين يقدر عددهم بـ ١١٩٦ من موظفي الحكومة الأميركية وموظفي المقاولين المنتدبين لسلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد من المحتمل وجود أكثر من مئة فرد لم يتم احتسابهم بصورة صحيحة. ساهمت عدة عوامل في نشوء هذا الوضع. أولاً، كان باستطاعة الأفراد الدخول إلى العراق بطرق عديدة مختلفة من بينها التحايل على نقاط المراقبة الاولية التي أقيمت لتحديد هويات وتعقب تحركات الاشخاص الجدد المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. والعامل الثاني، كان عدم التزام عناصر ضمن سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد بالسياسات والاجراءات التي وضعها المسؤولون في سلطة الائتلاف عند تعيين موظفين مدنيين في بغداد. أما العامل الثالث فيرجع للطبيعة القصيرة الأجل للانتدابات، والتي كانت تمتد عادة ما بين ٤ و ٦ أشهر، مما شكّل تحدياً إدارياً. وأخيراً، أعاق غياب قاعدة بيانات مترابطة للموظفين المدنيين الاولية الفعالة للنشر السريع للمدنيين من مختلف الوكالات الحكومية ومن المقاولين الذين تدعو الحاجة اليهم لتنفيذ المهمات المناطة بسلطة الائتلاف المؤقتة. ونتيجة لذلك من المحتمل عدم تمكن سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد من التنبؤ بوثوق بالموارد اللازمة لدعم القوة العاملة الحالية لسلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد وبالأخص في أي عملية مستعجلة أو طارئة. جرى إعداد هذا التقرير لتنبيه المسؤولين إلى ضرورة استيعاب الدروس المهمة العديدة التي جرى تعلمها من هذا الوضع، والتي يمكن تطبيقها على أي ائتلافات بين وكالات متعددة في المستقبل. ليس هناك أي توصيات.

**الدروس التي جرى تعلمها:** يُدرك المنسق العام لسلطة الائتلاف المؤقتة أن مجموعات العمل قد شكّلت لاستكشاف الدروس المحتملة التي جرى تعلمها من عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة خلال وجودها القصير نسبياً. ونقوم بتزويد هذا التقييم إلى تلك المجموعات لأخذه في الاعتبار. علاوة على ذلك، نعتقد أن مجموعات العمل يجب أن ترجع إلى "النظام الحديث لبيانات الموظفين المدنيين في شؤون الدفاع"، الذي وضعته وزارة الدفاع كطريقة لتأمين دعم أفضل لعمليات طارئة مشتركة في المستقبل مماثلة لسلطة الائتلاف المؤقتة.

## جدول المحتويات

---

i	ملخص تنفيذي
١	الخلفية
٣	الهدف
٥	النتائج

الدقة في عدد الموظفين المنتدبين

### الملاحق

١٠	أ. النطاق والمنهجية
١١	ب. توزيع التقرير
١٢	ج. أعضاء فريق العمل

## الخلفية

سبب المراجعة: أُنشئت وظيفة المنسق العام لسلطة الائتلاف المؤقتة لتعزيز التوفير، والكفاءة، والفعالية في إدارة برامج وعمليات سلطة الائتلاف المؤقتة؛ لمنع والكشف عن عمليات الاحتيايل وحالات سوء الاستعمال في مثل هذه البرامج والعمليات؛ كما لابقاء رئيس سلطة الائتلاف المؤقتة على علم كامل وخلال مجريات الأمور بالمشاكل ونقاط الضعف المتعلقة بإدارة برامج وعمليات كهذه. أجرينا هذه المراجعة استجابة للهواجس من الغياب الظاهر لوسائل السيطرة على تحديد الهويات، والتعقبات للموظفين الذين يجري تعبئتهم لخدمة سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد.

التواريخ التسلسلية لعمليات تحديد الهويات والتعقب: بدأ تنفيذ عملية تعبئة ونشر الموظفين المدنيين والعسكريين لدعم سلطة الائتلاف المؤقتة خلال بيئة ما بعد الحرب، في نيسان/أبريل، ٢٠٠٣ وحتى تاريخ هذا اليوم قام حشد من الوكالات الفدرالية، والمنظمات العسكرية المتعددة الأنشطة، ومنظمات غير حكومية عديدة، بالعمل في المنطقة الخاضعة لمسؤولية سلطة الائتلاف المؤقتة. واصل حتى شباط/فبراير ٢٠٠٤، مركز الموظفين العسكريين تعقبه لتحركات كافة موظفي الحكومة الأميركية (من عسكريين ومدنيين). ولكن بنهاية شهر كانون الثاني/يونيو ٢٠٠٤ ظهرت العديد من الآليات المحددة لتعقب تحركات الموظفين، والتي كان القصد منها توفير المحاسبة لمجموعات مختارة من الأفراد. علاوة على ذلك، كان المقاولون يتعقبون تحركات موظفيهم بأنفسهم.

الموظفون المرخصون والموظفون المنتدبون: اعتقدت سلطة الائتلاف المؤقتة انه بتاريخ آذار/مارس ٢٠٠٤، كان لديها ١١٩٦ موظفا جرى انتدابهم لتنفيذ عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد، وكان مرخصاً لهذه السلطة اشغال ٢١١٧ مركزاً وظيفياً. شمل العدد ١١٩٦ كافة الموظفين العسكريين والمدنيين (بضمنهم المقاولون الذين يعملون داخل القصر الرئاسي في بغداد لتنفيذ عقود تأهيل البنية التحتية). لم يشمل هذا المجموع المقاولين العاملين في العراق لتنفيذ مشاريع انشائية افرادية، ولا منظمات عسكرية تقوم بعملياتها تحت اشراف "الحملة العسكرية المشتركة الموحدة رقم ٧".

العوامل المؤثرة في قدرة السيطرة على الموظفين المنتدبين: في بداية تشكيل وتعيين الموظفين لقسم بغداد من سلطة الائتلاف المؤقتة (سلطة الائتلاف - بغداد) كان يدير مكتب إدارة الموارد البشرية ومكتب شؤون الموظفين العاملين لدى سلطة الائتلاف المؤقتة شخص واحد يعمل على اساس انتداب لمدة ٣ اشهر، ومن ثم يتم استبداله. ذكر موظفون في سلطة الائتلاف المؤقتة ان المستشارين الرئيسيين لدى سلطة الائتلاف المؤقتة كانوا مسؤولين عن تحديد حاجاتهم من الموظفين لمكاتبهم، وقدموا هذه الطلبات إلى المكتب الأولي لإدارة الموارد البشرية، وهذا الأخير قام بدوره بتوجيه طلبات احتياجات الموظفين وأرسلها إلى سلطة الائتلاف المؤقتة في واشنطن لاجراء المقتضى. اتصل ممثلو مكتب ادارة الموارد البشرية في واشنطن بالوكالات الحكومية وباشروا تنفيذ عملية تعبئة الموظفين لإملاء الشواغر لدى سلطة الائتلاف المؤقتة. لكن، خلال كامل هذه العملية تغيرت باستمرار احتياجات سلطة الائتلاف المؤقتة للموظفين لجهة العدد المطلوب منهم. لا يوجد سقف معروف لعدد الموظفين المدنيين المرخص لهم لدعم سلطة الائتلاف المؤقتة.

## الهدف

---

تمثلت أهداف هذه المراجعة بتحديد ما إذا كانت سلطة الائتلاف المؤقتة تملك السيطرة والبصيرة بخصوص عدد الموظفين المدنيين المنتدبين للعمل لدى السلطة في بغداد، والمكوّن من كل من موظفي الحكومة الأميركية وموظفي المقاولين وما إذا كانت هناك دروس يجب تعلمها من أسلوب سلطة الائتلاف المؤقتة في ادارة الموظفين المدنيين في بيئة الائتلاف لما بعد الحرب.



## النتائج: الدقة في عدد الموظفين المنتدبين

لم يكن لدى سلطة الائتلاف المؤقتة إحصاء دقيق للموظفين المدنيين المنتدبين في عملياتها في بغداد. يعتقد المسؤولون في سلطة الائتلاف المؤقتة ان جداول الموظفين لديها في آذار/ مارس ٢٠٠٤، دقيقة بنسبة تتراوح بين ٩٠ و ٩٥ بالمئة. وحيث أن مجموع عدد الموظفين يقدر بـ ١١٩٦ لكل من الحكومة والمقاولين جرى انتدابهم للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد، فمن المحتمل ان يوجد أكثر من مئة فرد لم يتم احتسابهم بصورة صحيحة. ساهمت عدة عوامل في نشوء هذا الوضع. أولاً، كان باستطاعة الأفراد الدخول إلى العراق بعدة طرق مختلفة من بينها التحايل على نقاط المراقبة الأولية التي أقيمت لتحديد هويات وتعقب تحركات الموظفين الجدد المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. والعامل الثاني كان عدم التزام العاملين ضمن سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد بالسياسات والاجراءات التي وضعها المسؤولون في سلطة الائتلاف عند تعيين موظفين مدنيين في بغداد. أما العامل الثالث فيعود إلى الطبيعة القصيرة الاجل للاندابات، والتي تمتد عادة ما بين ٤ و ٦ اشهر مما شكّل تحدياً إدارياً. وأخيراً أعاق غياب قاعدة بيانات مترابطة داخلياً للموظفين المدنيين الإدارة الفعالة للنشر السريع للمدنيين من مختلف الوكالات الحكومية والمقاولين الذين تدعو الحاجة اليهم لتنفيذ المهمات المناطة بسلطة الائتلاف المؤقتة. ونتيجة لذلك من المحتمل عدم تمكن سلطة الائتلاف المؤقتة من التنبؤ بوثوق بالموارد اللازمة لدعم القوة العاملة الحالية لسلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد، وبالأخص في أي عملية مستعجلة أو طارئة. جرى اعداد هذا التقرير لتنبية المسؤولين إلى ضرورة استيعاب الدروس المهمة العديدة التي جرى تعلمها من هذا الوضع والتي يمكن تطبيقها في أي ائتلافات بين وكالات متعددة في المستقبل.

**التهواجس حول إدارة الموظفين والسيطرة عليهم:** أجرينا هذه المراجعة استناداً إلى هواجس تؤكد بأن سلطة الائتلاف المؤقتة لم تكن تمارس السيطرة الكافية ولم تكن لديها الرؤية اللازمة لعدد الأشخاص المنتدبين لتنفيذ نشاطات في العراق. في مناقشات اجريناها مع مكتب إدارة الموارد البشرية كان من الواضح عدم توفر احصاء دقيق لعدد الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. يقدر المسؤولون في مكتب ادارة الموارد البشرية إلى ان ١١٩٦ موظفاً قد تمّ انتدابهم للعمل بصورة دائمة لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. لكن درجة تقنهم

بصحة هذا التقرير تتراوح بين ٩٠ و ٩٥ بالمئة فقط. اقر مكتب ادارة الموارد البشرية الأولي (المتقدم) ان هذه المسألة أصبحت تعتبر مشكلة في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٤، ولهذا تمّ توظيف مديراً مدنياً بدوام كامل للموارد البشرية. بصورة اضافية، قدم إلى العراق في آذار/مارس اثنان من الاختصاصيين في دائرة الموارد البشرية في وزارة الخارجية لدراسة هذه المسألة والاعداد لنقلها من سلطة الائتلاف المؤقتة إلى وزارة الخارجية.

**العوامل المانعة للسيطرة:** خلال مناقشتنا للوضع مع المسؤولين في سلطة الائتلاف المؤقتة، حددنا عدة عوامل تمنع الاحتفاظ بمعلومات دقيقة حول عدد الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. شملت هذه العوامل وجود نقاط متعددة للدخول إلى المنطقة الخاضعة لمسؤولية سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد وتخلف المنظمات العاملة ضمن سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد عن اتباع الاجراءات المعلن عنها فيما يخص معالجة شؤون الأفراد الداخليين إلى والخارجيين من العراق عند المواقع الامامية لسلطة الائتلاف المؤقتة، والطبيعة القصيرة الأجل للتعيينات وغياب قاعدة بيانات مترابطة داخلياً للموظفين المدنيين لادارة وقوة عاملة مدنية مشتركة مؤتلفة وقادمة من وكالات متعددة عبر الحكومة الأميركية والمقاولين.

نظراً لعدم وجود نقطة دخول مركزية ومسيطرة إلى المنطقة الخاضعة لمسؤولية سلطة الائتلاف المؤقتة كان يتم النشر الأممي للموظفين المدنيين لدعم عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة انطلاقاً من مواقع متعددة. ذكر المسؤولون في سلطة الائتلاف المؤقتة أنه في حال غادر موظفون من الكويت او من اي منطقة خلفية اخرى إلى موقع أممي غير بغداد، كالحلة والبصرة او أربي، لدعم عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة لم تكن تتوفر إجراءات يمكن الاعتماد عليها لتحديد هويات هؤلاء الافراد أو لاحتسابهم. إضافة لذلك، لا يقوم الموظفين المعنيين بالعمل مباشرة لدى وزارات عراقية في بغداد، بتقديم أكثر من معلومات محدودة، هذا إن قدموها، إلى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد أو واشنطن العاصمة. فعلى سبيل المثال، وجدنا خلال مراجعتنا، ان بإمكان فرد ان يسافر بالطائرة من الولايات المتحدة إلى الأردن ويجتاز بسيارته الحدود بدون ان يبلغ عن وجوده لا لسلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد ولا لواشنطن العاصمة. وزيادة في تفاقم هذا الوضع لم يتبع دائماً القادمون إلى القصر الرئاسي لسلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد أنظمة المراقبة القائمة. كان يجري التحايل على هذا النظام في كافة المستويات.

يتخلف العديدون من موظفي سلطة الائتلاف المؤقتة ومن المنظمات عن الالتزام بسياسات واجراءات وضعت لمعالجة امور الخارجين من والداخلين إلى المنطقة الخاضعة لمسؤولية سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. أتى معظم الموظفين إلى المنطقة الخاضعة لمسؤولية سلطة الائتلاف عبر مطار بغداد الدولي ثم نقلوا بالباصات إلى القصر. يقابل ممثل لمركز الموظفين العسكريين الموظفين الداخلين عبر المطار، يشرح الممثل لهم عملية التحقق من الوافدين، ويُصدر لكل شخص هوية تعريف مؤقتة، ويعين له مكان اقامة انتقالي، ويزود كل فرد بنسخة عن قائمة للمراجعة. وكانت تتوفر تعليمات إضافية على موقع الإنترنت لسلطة الائتلاف. وفي حين تمّ بوضوح تحديد وتوثيق هذه الإجراءات، لاحظنا وجود حالات تحايل على العملية أهدمت عليها منظمات.

تم تحديد عمل معظم الموظفين ضمن بغداد بموجب امر خدمة مؤقتة لفترة تتراوح بين ٤ و ٦ أشهر، ونادراً ما كان يتم انتداب شخص للعمل لمدة سنة او اكثر. شكل واقع عدم انتداب الموظفين بصورة رسمية للعمل في موقع معين عاملاً مساهماً آخر في تفاقم الوضع. هذا، علاوة على أن عدداً كبيراً من الموظفين الموقتين كانوا يأتون للبقاء لمدة يومين على الأقل، و ٤٥ يوماً على الأكثر، مما أعاق بصورة إضافية المحاسبة عن المسؤولية.

**محاولات التثبيت من دقة عدد الموظفين المنتدبين من خلال وسائل بديلة:** حاولنا التثبيت من دقة عدد الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة من خلال وسائل بديلة. تحدثنا مع المتعاقدين مع سلطة الائتلاف المسؤولين عن خدمات الطعام للحصول على احصاء للعدد الواسطي من الوجبات المقدمة يومياً. ذكر المسؤولون في سلطة الائتلاف المؤقتة ان وجبات الطعام كانت تقدم إلى كافة الموظفين، من عسكريين، ومدنيين، ومواطنين محليين. ولهذا السبب فإن استخدام عدد الوجبات المقدمة يومياً في الاحصاء كان سيضخم بدرجة كبيرة العدد المقدر للأشخاص المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد.

علاوة على ذلك، علمنا أن مكتب تجديد الهويات وإصدار جوازات المرور الأمنية لدى سلطة الائتلاف المؤقتة اصدر اكثر من ١٠ آلاف شارة أمنية للسلطة، ولم يفرق المكتب بين الشارات المزودة للموظفين المنتدبين للعمل بصورة دائمة والذين كانوا يؤدون وظيفة مؤقتة إلى سلطة الائتلاف في بغداد. وأخيراً، حددنا ان مدير شبكة سلطة الائتلاف في بغداد اصدر اكثر من

٣٥٠٠ حساب استخدام لازم للتمكّن من الوصول إلى النظام. رغم انه لم يتم تزويد كل شخص جرى انتدابه للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة بحساب للتمكن من الوصول إلى الشبكة فليس هناك أي ضمان بان الافراد الذين كانوا يغادرون البلاد قد أفلوا حساباتهم. لم يميز مدير الشبكة بين الأشخاص المنتدبين للعمل الدائم والموظفين المؤقتين لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد.

**التأثير على الدعم:** تُصاب البنية التحتية القائمة داخل منطقة عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة بالإجهاد لتقوم بدعم القوة العاملة الحالية. بدون وجود احصاء دقيق لعدد الموظفين المدنيين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد لن يستطيع المسؤولون الرئيسيون ان يقدروا بثوق إمكان دعم العمليات الجارية لسلطة الائتلاف المؤقتة او ان يتنبؤوا باكلاف الانتقال التي ستترافق مع تولي وزارة الخارجية مسؤولية العمليات في تموز/يونيو، أو يتوقعوا متطلبات العناية بالموظفين في الحالات الطارئة.

**ازدياد الحاجة إلى بيانات دقيقة حول الموظفين:** بينما تباشر سلطة الائتلاف المؤقتة انتقالها إلى وزارة الخارجية في الأول من تموز/يوليو ٢٠٠٤، من المفروض بروز إبحاح مضاعف وأولوية متزايدة للسيطرة على عدد الموظفين المدنيين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد. وبصورة أكثر أهمية، معرفة من سيقى أو يُنتدب للعمل هنا بموجب التنظيم الجديد. يجب التقيد بشكل صارم بأنظمة وزارة الخارجية المتعلقة بموظفي الحكومة الأميركية الذين يُعينون في دولة أجنبية دعماً لبعثة حكومية اميركية. لقد بدأ تخطيط عملية الانتقال. وتمّ وضع وثيقة أولية رسمية تعالج مسألة انتداب افراد لأشغال مراكز معينة في مكتب اعادة الاعمار والإدارة (IRMO) الذي يخلف سلطة الائتلاف المؤقتة.

**تقييدات العمليات التصحيحية المحددة حتى هذا التاريخ:** طوّر مكتب إدارة الموارد البشرية لسلطة الائتلاف المؤقتة في واشنطن العاصمة، قاعدة بيانات موظفي ادارة الموارد البشرية للحكومة المؤقتة التابعة لسلطة الائتلاف المؤقتة". تدار قاعدة البيانات هذه في واشنطن العاصمة، ويمكن الوصول إليها في سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد لتسجيل وصول موظفين مدنيين جدد ولإصدار تقارير ادارية. من ناحية المفهوم كان من المفروض استخدام قاعدة البيانات هذه لتقديم بيانات حول كافة الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة والاحتفاظ بمعلومات عامة عن كافة الموظفين الذين تم تعيينهم. لن تحل قاعدة البيانات هذه، كما لم يتم تصميمها مبدئياً، لتحل

محل نظام نشر موظفي المؤسسات الافرادية. (لا زالت الوكالة التي تُعيّن الموظف تملك مسؤولية المحافظة على سجلات الإدارة المهنية، والرواتب، والفوائد العائدة لكل موظف). لكن لا توجد اي خطط للتحقق من دقة المعلومات المسجلة في قاعدة البيانات. تخطط سلطة الائتلاف لتسليم قاعدة البيانات إلى وزارة الخارجية لتعقب تحركات الموظفين المنتدبين للعمل مع المنظمة التي ستخلف السلطة. سوف تستكمل هذه المعلومات قاعدة البيانات التي تديرها وزارة الخارجية وتزود الاساس اللازم لوضع وثيقة تعالج ادارة موظفي وزارة الخارجية، وغيرهم من الموظفين المدنيين العاملين لدى الوكالات الفدرالية.

بسبب تعقيدات النشاطات المختلفة، مثل عملية حرية العراق، وبسبب احتمال كون النزاعات في المستقبل سوف تدار بموارد بشرية مماثلة، ليس هناك حل سهل او توصية سهلة لمعالجة مشكلة إدارة الموارد البشرية في بيئة دينامية، ومتقلبة. من الأفضل لمصلحة وزارة الدفاع ان تدرس المشكلة بصورة إضافية، وتتعلم من العديد من التحديات التي واجهتها سلطة الائتلاف المؤقتة وان تطور اجراءات تجنبها الوقوع في نفس المخاطر في نزاعات مستقبلية. سوف تعتمد العمليات الطارئة في المستقبل بدرجة اكبر على المدنيين من اجل تأمين الدعم، بينما تقوم السلطات العسكرية بنقل أفرادها (عناصرها) للتركيز على القدرات القتالية. في الحروب. يجب استيعاب الدروس التي جرى تعلمها من عمليات نشر المدنيين لدعم عملية حرية العراق والعمل بموجبها بأعظم قدر من الاجتهاد. ان الحاجة لقواعد بيانات داخلية مترابطة حول الموظفين المدنيين اللازمة لإدارة قوة موحدة مشتركة معدة للانتشار تتألف من كافة الوكالات المدنية سوية مع رفع قدرة التحمل لدى أمر يجب أخذه في عين الاعتبار. بصورة اضافية، يجب اعتماد عملية ملائمة لتخدم كمنقطة دخول وحيدة لكافة الموظفين المنتشرين والمعاد نشرهم، ويجب تضمين هذه العملية محاسبة اكبر عن المسؤولية من اجل الالتزام بالاجراءات المحددة. ان ضرورة وضع نظام لادارة الموارد البشرية قبل القيام بمشروع مماثل لهذا المشروع لها ما يبررها.

**الدروس التي جرى تعلمها:** يدرك المفتش العام لسلطة الائتلاف المؤقتة أن الهدف من وجود مجموعات العمل هو البحث الإضافي للدروس التي جرى تعلمها من عمليات سلطة الائتلاف المؤقتة خلال وجودها القصير نسبياً. نُقدّم هذا التقييم إلى تلك المجموعات للاطلاع عليها وأخذها في الاعتبار. بصورة إضافية، نعتقد أن من اللازم الأخذ في عين الاعتبار "النظام الحديث لقاعدة

بيانات الموظفين المدنيين العاملين في وزارة الدفاع" الذي وضعتَه وزارة الدفاع لتأمين دعم افضل للعمليات الطارئة المشتركة في المستقبل المماثلة لسلطة الائتلاف المؤقتة.

## الملحق أ: النطاق والمنهجية

أجرينا هذه المراجعة في آذار/مارس ٢٠٠٤، استناداً إلى معايير تدقيق الحكومية المقبولة بوجه عام. كان نطاق العملية محدوداً بمراجعة الاجراءات والعمليات المتعلقة بادارة الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد، العراق.

كان النطاق تحديد ما إذا كانت سلطة الائتلاف المؤقتة قد مارست السيطرة، وكانت لديها رؤية واضحة حول عدد الموظفين المدنيين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد، إن كانوا من موظفي الحكومة الأميركية أو المقاولين، وما إذا كانت هناك دروس يجب تعلمها من أسلوب إدارة سلطة الائتلاف المؤقتة للموظفين المدنيين في بيئة الائتلاف لما بعد الحرب. قمنا بزيارة مكتب إدارة الموارد البشرية في سلطة الائتلاف المؤقتة، والموظفين المسؤولين عن عقود تقديم الطعام، ومكتب إصدار الهويات وجوازات المرور الإرادية، ومدير الشبكة. أجرينا في كل وحدة مقابلات مع الموظفين لتحديد السياسات والإجراءات المتخذة لإدارة الموظفين المنتدبين للعمل لدى سلطة الائتلاف المؤقتة في بغداد لتحديد كيف يمكن تحسين هذه السياسات والاجراءات. بالإضافة إلى ذلك تبادلنا الرسائل مع موظفين في وزارة الدفاع.

## الملحق ب: توزيع التقرير

---

مكتب وزير الدفاع

نائب وزير الدفاع (مراقب) / المدير المالي  
مدير مشتريات وزارة الدفاع

وزارة الجيش

مساعد وزير الجيش، المشتريات واللوجستيات والتكنولوجيا  
المدقق العام، وزارة الجيش

الهيئات الدفاعية الأخرى

إداري سلطة الائتلاف المؤقتة

مدير مكتب إدارة برنامج سلطة الائتلاف المؤقتة

المفتش العام لوزارة الدفاع

مدير وكالة تدقيق العقود الدفاعية

الهيئات الفدرالية غير الدفاعية

مكتب الإدارة والميزانية

مكتب المحاسبة العامة

وزارة الخارجية

الوكالة الأميركية للتنمية الدولية

المفتش العام لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية

المفتش العام لوزارة التجارة



## لجان الكونغرس واللجان الفرعية، الرئيس وعضو الأقلية

- لجنة الاستثمارات التابعة لمجلس الشيوخ
- لجنة الدفاع الفرعية التابعة لمجلس الشيوخ، لجنة الاستثمارات
- لجنة الخدمات المسلحة التابعة لمجلس الشيوخ
- لجنة الشؤون الحكومية التابعة لمجلس الشيوخ
- لجنة الشؤون الخارجية التابعة لمجلس الشيوخ
- لجنة الاستثمارات النيابية
- لجنة الدفاع الفرعية النيابية، لجنة الاستثمارات
- لجنة الخدمات المسلحة النيابية
- لجنة الإصلاح الحكومي النيابية
- اللجنة الفرعية النيابية لكفاءة الحكومة والإدارة المالية، ولجنة الإصلاح الحكومي
- اللجنة الفرعية النيابية للأمن القومي والتهديدات الناشئة والعلاقات الدولية، لجنة الإصلاح الحكومي
- اللجنة الفرعية النيابية للتكنولوجيا وسياسة المعلومات والعلاقات بين الوكالات الحكومية، والإحصاء ولجنة الإصلاح الحكومي
- اللجنة النيابية للعلاقات الخارجية

## الملحق ج: أعضاء فريق التدقيق

---

تم إعداد هذا التقرير على يد قسم الإدارة المالية، مكتب مساعد المفتش العام للتدقيق، سلطة الائتلاف المؤقتة.

جون بيطار

بريان فلين

دو غلاس آسيكس