

## مبادئ المشتريات

### مبادئ المشتريات في سياق العمل الإنساني

هناك مبادئ معينة تحكم الطريقة التي يتم بها تنفيذ نشاط الشراء. وهذه المبادئ ليست عشوائية ولا يتم اختيارها بالصدفة، فهي نتاج التجارب. يمكن أن يكون للجهات الفاعلة في المجال الإنساني تأثير مالي كبير على الظروف التي يعملون فيها، ويلعب الشراء دورًا رئيسيًا إذ إنه يتعلق بتقديم المبالغ المالية، واختيار مقدمي الخدمات، وعملية التوزيع في ظروف غير آمنة، والتعرض المستمر لمختلف المخاطر.

لقد وُضعت سلسلة عامة من المبادئ التي تحكم إجراءات الشراء، والتي تُنصح كيانات الشراء بشدة بالالتزام بها. ويتمثل الهدف النهائي لهذه المبادئ في سن قواعد تدخل اقتصادي فعال مع أفضل معدل جودة مقابل سعر.

### أعلى جودة بأفضل سعر

تشير قاعدة أعلى جودة بأفضل سعر (BVM) إلى أفضل مجموعة متاحة من المتطلبات النقدية وغير النقدية “ التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من اختيارها للموردين. لا يعني ذلك الحصول على العرض الأرخص ولكن يعني تحقيق التوازن بين سمات مثل الجودة والتوافر وفقًا إلى احتياجات المؤسسة ([دليل المعايير اللوحستية العالمية "ULS"](#)).

تشير قاعدة أعلى جودة بأفضل سعر (BVM) إلى التكلفة والجودة والاستدامة التي تلي متطلبات المنظمة على أفضل وجه.

- تُعرف **التكلفة** بأنها تكاليف دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة.. لا يضع إجمالي تكلفة الملكية (TCO) السعر في الاعتبار فحسب، بل يضع جميع التكاليف التي ينطوي عليها شراء واستخدام المنتج بمرور الوقت.
- تُعرف **الجودة** بأنها المواصفات الكافية لتلبية متطلبات المنظمة.
- **الاستدامة**، مع مراعاة الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

يجب على المسؤولين عن الشراء البحث عن أقل تكلفة إجمالية للحصول على أفضل عائد للاستثمار.

### المنافسة

يعتمد اختيار الموردين - وبالتالي شراء المنتجات والخدمات - على عملية تنافسية. وهذا يعني أنه يجب إصدار وثائق طلب تقديم العروض إلى عدة موردين مختلفين، ما يتيح المنافسة الفعالة. تتضمن المنافسة ما يلي:

- تعزيز ثقافة المواصفات المحايدة (تجنب الإفراط/القصور عند كتابة المواصفات).
- إرسال إشعار مسبق بما يكفي من الوقت للموردين لضمان وجود وقت كافٍ للمشاركة في عمليات الشراء.
- ضمان التقييم الشامل والحيادي وفي الوقت المناسب للعروض.

من الممارسات الجيدة تقديم تعليقات لمقدمي المناقصات غير الناجحين، وشرح أسباب عدم اختيارهم من أجل السماح لهم بتحسين عملياتهم.

## الشفافية

تشكل المشتريات جزءًا من العمل المشترك للعديد من الجهات الفاعلة - المقرات ومديري المشاريع والكيانات التقنية والموظفين الميدانيين والموردين والمجتمعات المحلية. من المهم أن يعرف كل طرف العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف الشراء. كما يجب مشاركة الإجراءات داخل المنظمة وخارجها للتأكد من أن كل شخص أو مجموعة يمكنها طرح الأسئلة والاستفسارات. لا تعني الشفافية أن منظمة الإغاثة الإنسانية تفقد استقلاليتها، بل تعني أنها تستطيع تفسير الإجراءات وتوضيح المبادئ التوجيهية المستخدمة عند شراء السلع أو الخدمات. وتمثل الشفافية أيضًا جزءًا هامًا من إدارة شؤون الأمن، نظرًا إلى أن الشعور بالتحيز أو انعدام الشفافية يمكن أن يؤدي إلى تهديدات أو زيادة المخاطر للفرق التي تعمل على أرض الواقع.

## التكافؤ

يُنصح بشدة بضرورة زيادة تدابير وإجراءات الرقابة بما يتناسب مع قيمة العقد أو الشراء. وكلما ارتفعت هذه القيمة، زادت الحاجة إلى مزيد من التدابير والموارد والإجراءات الأكثر صرامة. على العكس من ذلك، في حال انخفاض القيمة، يجب أن تقل صرامة الإجراءات. وهكذا يشكل هذا المبدأ أساس إجراءات الشراء المختلفة.

## النزاهة

تُعد منظمات الإغاثة الإنسانية بشكل عام جهات فاعلة اقتصادية مهمة في الأماكن التي تعمل فيها، وذلك بسبب الحجم الكبير للمنتجات والخدمات التي تنطوي عليها عمليات الإغاثة الإنسانية. عادةً ما تعمل منظمات الإغاثة في أسواق صغيرة جدًا أو متوقف العمل بها، لذلك يُنصح بالاهتمام بتقييمات السوق ووضعها في الاعتبار في كل تحليل للظروف المحيطة.

يجب أن تكون منظمات الإغاثة الإنسانية على دراية بتكوين السوق المحلية والجهات الفاعلة المختلفة المشاركة. عند التخطيط للمساعدات وتنفيذها، يجب على المنظمات تقييم الأسواق المحلية وتحليلها ودعم سلاسل التوريد من أجل تسهيل تعافيتها. جميع الموردين المحتملين لديهم نفس الوسائل والمعلومات للمنافسة النزيهة؛ أي يجب أن تكون الوكالات واضحة في متطلباتها ومعاييرها المطبقة على جميع العقود الممنوحة.

## الفصل بين المهام

يُعد الفصل بين المهام مبدأً أساسيًا للرقابة الداخلية ويجب الحفاظ عليه في جميع إجراءات الشراء. وفقًا لمبدأ الفصل بين المهام، لا يجوز لأي فرد أو فريق التحكم في جميع مراحل عملية الشراء (دليل مشتريات السلع والخدمات في برنامج الأغذية العالمي "WEP"، عام 2020).

من أجل تحقيق الجودة والرقابة، فإن الفصل بين المسؤوليات أثناء عملية الشراء لا يساعد فقط في تحديد الأخطاء عن

طريق إضافة خطوات المراجعة والرقابة، ولكن يحد أيضًا من إمكانية الاحتيال. كما يساعد إشراك أكثر من شخص واحد في العملية على حماية أولئك الذين يتحملون مسؤوليات الشراء من الاتهامات.

قد يكون الفصل بين المهام ضمن أشخاص لديهم وجهات نظر ومعرفة وأفكار مختلفة إحدى أفضل الممارسات. من المرجح أن تنجح القرارات عندما يتم إبلاغ الجميع ويتم الاتفاق بينهم. يوضح الجدول أدناه أمثلة مختلفة حول كيفية ضمان الفصل بين المهام:

| الشخص الموجه إليه:   | لا ينبغي أن يكون الشخص الموجه إليه فقط:                                |
|--|--|
| طلب نص و/أو ملء طلب الشراء (PR)  | الموافقة على أمر الشراء (PO)   |
| تنفيذ إجراءات التعاقد/الاقتناء   | الموافقة على أمر الشراء أو العقد/الاتفاق النموذجي                      |
| تحديد المورد   | الموافقة على أمر الشراء أو العقد/الاتفاق النموذجي                      |
| الموافقة على أمر الشراء (PO)   | استلام السلع/الخدمات، على سبيل المثال، الموافقة على إشعار استلام السلع |
| تنفيذ إجراءات التعاقد/الاقتناء   | استلام السلع/الخدمات، على سبيل المثال، الموافقة على إشعار استلام السلع |
| استلام السلع/الخدمات، على سبيل المثال، الموافقة على إشعار استلام السلع | إنشاء طلب دفع/إعداد حزمة الدفع/الإذن بالدفع                            |

المصدر: منظمة إنقاذ الطفولة الدولية. دليل المشتريات 2.0 01.01.2020.