

الأخلاقيات

لقد طورت المعونة الإنسانية مدونة قواعد السلوك الخاصة بها. أدت مجموعة المبادئ هذه إلى تطوير معايير متعددة، أو حتى قواعد، تلتزم بها الوكالات أثناء تنفيذ البرامج. على سبيل المثال، توجد مدونات قواعد سلوك مفهومة وموقعة من قبل جميع الموظفين، والتي قد تتضمن القواعد التي يفرضها العاملون في المجال الإنساني:

- عدم استخدام سلطتهم أو وضعهم الاجتماعي لتحقيق مكاسب شخصية.
- التمتع بمستوى عالٍ من النزاهة والأخلاق في علاقات العمل.
- استخدام موارد المنظمة وأصولها بشكل مسؤول.
- عدم قبول الهدايا الشخصية من الموردين أو المشاركة في أي سلوك آخر غير تنافسي.
- التعامل والتصرف بطريقة مهنية بصفتك ممثلًا للمنظمة والجهات المتبرعة، وتجنب أي شيء قد يؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة أو الجهات المتبرعة.

عندما يكون ذلك ممكنًا، فمن الأفضل تضمين المتطلبات الأخلاقية في العطاءات المنشورة، واستخدام الامتثال للمتطلبات الأخلاقية كجزء من معايير الاختيار. في كثير من الأحيان لا يمتلك الموردون شهادات معيارية، كما أنهم غير معتادين على الامتثال للمعايير الأخلاقية، وهذا هو سبب أهمية إجراء تحليلات جيدة للسوق. من المهم أيضًا إجراء زيارات منتظمة لأماكن الموردين لتقييم طرق عملهم.

المعايير والبروتوكولات والضوابط

يجب على كل منظمة وضع ضوابط لإدارة سوء السلوك والتعامل معه. يمثل تطبيق المعايير والبروتوكولات بطرق ذات صلة وفي سياقات تشغيلية محددة تحديًا مستمرًا للمنظمات الإنسانية. عادة ما يتم فهم مبادئ العمل هذه على أنها دليل، وقد تشمل ما يلي:

- **المسؤولية الإنسانية** - "عدم الإضرار بشيء" (منع التأثيرات السلبية، نحن ضيوف، نحترم الثقافات المحلية).
- **حماية الضحايا** - الحضور مع الضحايا كحماية.
- **التعاون مع أصحاب المصلحة (محليين، دوليين)** - تبادل المعرفة، تحسين الاستفادة من الموارد، التمكين، الاستدامة.
- **الالتزام بتحسين تعليم الفرق وتدريبها (الكوادر الوطنية) والجهات المستفيدة.**
- **منح الأولوية للفئات الأكثر ضعفًا.**
- **الحد الأقصى لمشاركة الجهات المستفيدة.**
- **احترام البيئة** - حلول تقنية صديقة للبيئة، بحث وتطوير، تحليل الأثر، توعية المجتمع.
- **نهج متكامل للتدخلات/التنسيق مع المنظمات الأخرى.**

لتوجيه هذه المبادئ وتطبيقها، يجب صياغة سياسات محددة، والتعامل مع كل مشكلة بعمق، وشرح سبب وكيفية ذلك، وإنشاء تدابير تصحيحية. ومن بين السياسات الداخلية الأكثر شيوعًا ما يلي:

- **سياسة حماية "المبلغين عن المخالفات":** الحماية من التعرض للانتقام بسبب الإبلاغ عن سوء السلوك والتعاون مع عمليات التدقيق والتحقيقات المصرح بها حسب الأصول.
- **سياسة المضايقة والتحرش الجنسي وإساءة استخدام السلطة:** حيث يضمن أن تكون جميع أماكن العمل خالية من سوء المعاملة والسلوك العدواني والمضايقات وإساءة استخدام السلطة والتمييز. ويشمل ذلك أيضًا الترويج لثقافة العمل التي يفهمها كل موظف، ويكون قادرًا على تأدية مسؤولياته الشخصية للحفاظ على كرامة زملائه في العمل.

لا يكفي بالضرورة ضمان احترام هذه المبادئ داخليًا؛ يجب أن يتم فرضها في العلاقة مع أطراف ثالثة. لتسهيل ذلك، يكون من الشائع أن تتضمن العقود سياسات محددة يجب على الأطراف الثالثة الالتزام بها. أمثلة على هذه السياسات:

- سياسة مكافحة الاحتيال والفساد.
- مكافحة عمالة الأطفال.
- مكافحة العبودية الحديثة.
- أفضل ممارسات إدارة النفايات
- مكافحة الإرهاب.

يمكن أيضًا تضمين هذه السياسات وآليات التعليقات في البنود والشروط (TC) المرفقة بأي أمر شراء أو الرجوع إليها، ما يسمح للموردين بفهم التزاماتهم وإبلاغ الوكالات بأي مشاكل محتملة.

تضارب المصالح

يمكن تعريف تضارب المصالح على أنه أي عدم توافق فعلي أو متصور أو محتمل بين المصالح الخاصة للموظف وواجباته الرسمية أو مصالح المنظمة. قد يشمل تضارب المصالح، على سبيل المثال لا الحصر:

- استفادة الموظف بشكل مباشر أو غير مباشر بشكل غير سليم من نشاط الشراء.
- استفادة طرف ثالث بشكل غير سليم بسبب علاقته بموظف.
- لدى أي شخص داخل المنظمة مصلحة مالية في مؤسسة تشارك في أي عمل أو معاملة مع المنظمة.

أمثلة على تضارب المصالح:

- قبول الهدايا من الأفراد أو الكيانات الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة، بما في ذلك البائعون والاستشاريون والحكومات.
- قبول ضيافة من الأفراد والمنظمات التي تسعى إلى التعامل مع المنظمة أو التأثير عليها.
- دعم منظمة خارجية من خلال عملك، أو التبرعات المالية الكبرى، أو عن طريق نسب اسمك أو سمعتك لمجهود ما.
- استخدام سمعة المنظمة لمنفعة شخصية.
- وجود علاقة مالية أو عائلية مباشرة مع كيانات فردية أو خارجية ترتبط بها المنظمة.

أفضل الممارسات

يتم تشجيع وكالات المساعدة على تقديم أفضل الممارسات ومتابعتها في جميع مراحل عملية الشراء. يمكن الاطلاع أدناه على جدول عام لأفضل الممارسات المقبولة:

آليات أفضل الممارسات	مثال
	● احترام قواعد المنظمة ولوائحها ● وضع مصلحة المنظمة في الحسبان دائماً ● تطبيق مبادئ الاحتراف والكفاءة والنزاهة ● عند إدارة عقد ما، يجب الموازنة بين الحاجة إلى الحصول على ثقة المورد وضرورة الحفاظ على المسافة بينكم ● الامتناع عن تبادل المعلومات السرية ● التصرف وفقاً لمصلحة المنظمة ولكن مع مراعاة القوانين والإجراءات ● محاولة فهم "روح القانون" وما هو الأساس المنطقي وراء القوانين ● الوعي بشأن "علامات الخطر" المحتملة ● المناقشة بصراحة كلما واجهتك صعوبات ● مشاركة معلوماتك بشأن المشتريات داخل وحدتك ● المحافظة على زيادة الوعي بالقيم الأخلاقية في وحدتك ● التأكد من الامتثال لإجراءات الشراء الصحيحة. ● العمل على زيادة معلوماتك بقواعد الشراء وإجراءاته ● العلم بأن هناك العديد من المستندات التي قد تساعدك في التعامل مع "المجالات غير الواضحة" ● التأكد من توثيق أي انحراف عن القواعد الصحيحة وتقديمه ● كن مثلاً يحتذى به ● إذا كانت تراودك الشكوك، فاطرح الأسئلة!

● يجب أن تتم تأدية الأعمال خلال ساعات العمل العادية ● يجب أن تكون اجتماعات الموردين مع اثنين من موظفي المنظمة بحد أدنى ● لا ينبغي دعوة الموردين إلى مكاتب موظفي المنظمة ولكن إلى الكافتيريا أو غرفة الاجتماعات ● يجب أن يكون للاجتماعات جدول أعمال ومحاضر اجتماع ● تأكد من خلق مساحة كافية عند العمل مع الموردين، خاصة عندما يكون نفس المورد لسنوات عديدة ● تأكد من أنك على دراية بالسياسات ذات الصلة وطريقة تطبيق المبادئ الأخلاقية للمنظمة في عملك	ممارسات العمل مع الموردين.
● "لقد سلكت طرقاً مختصرة لتحقيق هدفي." ● "أفتقر إلى الوقت/الموارد لفعل الصواب." ● "يتوقع مني زملائي أن أتصرف بهذه الطريقة." ● "رؤسائي يريدون نتائج." ● "لا أعتقد أنه خطأ حقاً أو غير قانوني." ● "يعتقد الآخرون أنه اختيار جيد." ● "لن يعرف أحد الفرق أبداً." ● "أخشى أن أفعل ما أعرف أنه أمر صائب." ● "هكذا كان يتم الأمر دائماً." ● "لنكن عمليين."	تجنب الأضرار بين الفريق والموظفين. تعني الأخلاق فعل "الشيء الصحيح" حتى خارج مكان العمل. من المهم توخي الحذر وألا تتوانى في سلوك العمل.
● الانحرافات عن الإجراءات الصحيحة ● سوء حفظ السجلات/ملفات مفقودة ● السرية المفرطة ● الامتناع عن التفويض ● حماية بعض الموردين ● مقاومة الخضوع للتدقيق ● اجتماعات غير ضرورية مع الموردين ● رفع الأسعار من قبل المورد	احترس من علامات الخطر. ابحث عن الأعراض المحتملة للسلوك غير الأخلاقي واحترس منها.

تخطيط المشتريات

فئات السوق

يسمح مفهوم "فئات السوق" بطريقة أكثر تنظيماً لتجميع المشتريات والجمع بينها بسبب طبيعتها وخصوصياتها، ولضمان اتباع مبادئ الشراء في أثناء تسهيل عملية الشراء من خلال وضع المعايير والأدوات. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تكون لفئات السوق المختلفة حدود أدنى مختلفة. بشكل عام، هناك أربع فئات رئيسية أو "أسواق" تعمل معها المنظمات الإنسانية، ولكن تتواجد الاختلافات والفئات الإضافية بالفعل.

تشمل فئة السلع أو التوريدات شراء الأصناف الملموسة و/أو المجموعات المرتبطة بها. بشكل عام، تعتبر السوق كسلع/موارد عندما يكون هناك نقل لملكية المنتجات الملموسة.

يتم تحديد المنتج حسب عنصرين:

- المواصفات الفنية أو الوصف التفصيلي (بما في ذلك الصور إذا لزم الأمر)
- وحدة الشراء (كجم، لتر، قطعة، ما إلى ذلك)

البضائع/الموارد

يمكن اعتبار جميع التكاليف المرتبطة بالإنتاج والتحضير والتركيب والصيانة والتخلص من المنتجات المشتراة (التكلفة الإجمالية للملكية) كجزء من سوق السلع إذا تم شراء الخدمات الإضافية وتسليمها وإنشاء فواتير لها معًا وطالما تظل هذه التكاليف أقل مقارنةً بإجمالي تكلفة الشراء.

تشمل المشتريات النموذجية في سوق السلع الأطعمة والأدوات ومواد البناء واللوازم المكتبية والمعدات وما إلى ذلك.

أدوات البناء/الصيانة هي فئة سوق تشمل تصميم العمل و/أو تنفيذه وفقًا للمتطلبات المحددة مسبقًا.

عادةً ما تتضمن إجراءات الشراء والمراقبة الخاصة بأدوات البناء/الصيانة زيارة المكان الذي يجب أن يتم فيه تنفيذ الأعمال مع المقاولين المحتملين، ما يتيح لهم فهمًا أفضل لما هو مطلوب والمتطلبات لتقديم عرض أكثر دقة. نظرًا إلى أن الأعمال تستغرق عادةً وقتًا حتى يتم إتمامها، يجب تضمين جدول زمني لتنفيذ الخطط بالإضافة إلى اللحظات التي يجب فيها إجراء زيارات الفحص.

أدوات البناء/الصيانة

الأمثلة الشائعة هي إعادة تأهيل المبنى (كليًا أو جزئيًا)، أي نوع من الإنشاءات، قطاعات طرق، وما إلى ذلك.

تشمل فئة سوق الخدمات، الخدمات الفكرية وغير الفكرية التي لا تتناسب مع تعريفات أسواق السلع والأعمال. تعتبر التقييمات أو المساعدة الفنية أو أي نشاط آخر لا يتضمن نقل منتج ملموس بمثابة خدمة.

خدمات

في ظل ظروف هذا السوق، من الممكن استئجار خدمات المرسلين والمحامين والاستشاريين وخدمات الترجمة والنقل وما إلى ذلك.

تشير أسواق العقارات/الإيجارات إلى تأجير العقارات، سواء كانت أراضي أو مباني، بصرف النظر عن الغرض منها. تتمتع هذه السوق بخصائص معينة تجعل عملية تحديد المصادر والاختيار مختلفة قليلاً عن الأسواق الأخرى:

- لا يوجد موردون أو مزودون لكن يوجد ملاك.
- لا يوجد نقل للملكية ولكن حق الاستخدام لفترة زمنية.
- هناك قوانين محددة تنطبق على العقارات.

العقارات/الإيجارات

درجة تعقيد سوق العقارات تعني أنه من الصعب قياس مبنين أو أكثر بالضبط بنفس المعايير. في حين أن هناك بعض الجوانب المماثلة القابلة للمقارنة مثل الموقع، والبنية، والتوزيع الداخلي، والاعتبارات الأمنية، تجعل عملية الاختيار أكثر تعقيداً. يجب على موظفي الخدمات اللوجستية المرتبطين بالمشتريات تقييم السوق المحلية (بشكل نشط) وتحديد الخيار الأكثر اقتصاداً الذي يناسب المتطلبات الأولية قدر الإمكان.

استراتيجية المشتريات

يجب أن تراعي أي استراتيجية شراء مبادئ المشتريات الأساسية التي وضعتها المنظمة ويجب أن تتضمن خطط مشتريات مختلفة للبرامج أو المشاريع حيث يتم تحديد الاحتياجات مسبقاً. يجب أن تكون الوكالات على علم بما هي وأين ومتى تكون هناك حاجة إلى الإمدادات واختيار استراتيجية التوريد الداعمة، مع الانتباه إلى التكلفة الإجمالية للملكية (على سبيل المثال، الشراء الأولي، والشحن، والتشغيل، وتكاليف الصيانة والتخلص)، والظروف الميدانية الخاصة والقدرة الفعلية للحصول على المواد والخدمات اللازمة وتسليمها. إذا لم تتعامل الوكالات مع المشتريات بشكل إستراتيجي، فإنها تخاطر بعدم القدرة على تلبية جميع الاحتياجات، وتفشل في الامتثال لقيود الميزانية، وتعرض لمخاطر مالية أو تتعلق بالسمعة أو حتى مخاطر أمنية.

يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وجاهزة للمراجعة مع تغير الظروف أو المتطلبات المتغيرة أو التغييرات في السياق المحيط بالمنظمة. يجب أن يكون لكل تدخل خطة مشتريات منفصلة تعكس الحد الأدنى من المعلومات بشأن الاحتياجات المتوقعة، ما يسمح بما يلي:

- تحسين المصادر ومن ثم زيادة التنافسية

- التخفيف من مخاطر التكرار، وخفض تكاليف المعاملات والأسعار من خلال توحيد إجراءات الشراء.
- زيادة الاستخدام الفعال للموارد من خلال تجنب إجراءات اللحظة الأخيرة.
- منع عدم الامتثال للأنظمة والقواعد والإجراءات بسبب الرقابة أو ضيق الوقت.

خطط المشتريات هي أساس أي عملية شراء، يجب إعدادها قبل بدء أي إجراء أو برنامج أو مشروع، ويجب أن تستند إلى تحليل الميزانية وأعداد الأطراف المستفيدة والأنشطة. يُعد التمرين جهدًا مشتركًا بين جميع المشاركين، بما في ذلك موظفو المشروع والبرنامج وموظفو الخدمات اللوجستية المشاركون في المشتريات والموظفون الماليون الذين يتحكمون في الميزانيات. يجب أن تضيف الخطة الطابع الرسمي على التفاصيل التالية:

- وصف البضائع/الخدمات المراد شراؤها.
- التكاليف والكميات المقدرة للسلع والخدمات المطلوبة.
- فئات السلع والخدمات
- طرق الالتماس
- تواريخ التسليم المستهدفة (الجدول الزمني/المخطط الزمني).

من المحتمل ألا تتمكن منظمات المساعدة من توقع جميع الاحتياجات طوال مدة المشروع، وأن أي خطة معينة قد تخضع لتعديلات كبيرة أو طفيفة بسبب الظروف المتغيرة. عادة ما تكون هناك متطلبات متكررة يمكن توقعها، ومع ذلك، هناك بعض التقديرات العقلانية التي يمكن أن تستند إلى التجارب السابقة حيث يمكن للمخططين استخراج المعلومات. من المهم تحديد متطلبات كل سلعة أو خدمة مطلوبة بوضوح في مرحلة التخطيط. وهذا يمكن الأشخاص الذين يشرعون في المشتريات من فهم الوظيفة والأداء والمواصفات الفنية المطلوبة بشكل أفضل لتغطية احتياجات جهة الطلب وكيفية تحديد أفضل حل يناسبهم وكيفية وضع معايير التقييم لضمان معايير الجودة.