

## عملية المشتريات

في الظروف المضطربة، مع جميع التحديات الخارجية والداخلية ومع مراعاة القدرة على التأثير على السوق المحلية التي تتمتع بها المساعدات الإنسانية، من المهم وضع وتنفيذ معايير خلال العملية برمتها يمكن أن توجه اتباع مبادئ المشتريات وتضمنه. ستتضمن كل عملية مشتريات مترابطة ست خطوات أساسية.

1. تحديد المصادر وتحديد البائعين
2. طلب المنتج/الخدمة
3. طلب تقديم العروض
4. التقييم والمنح
5. إجراء الطلب والتعاقد
6. الاستلام والدفع



## تحديد المصادر وتحديد البائعين

تستند إجراءات المشتريات إلى منافسة عادلة وشفافة بين مختلف الموردين. كما يجب إجراء بعض أشكال أبحاث السوق من أجل جمع المعلومات حول المنتج المطلوب والموردين المحتملين الذين يمكن أن يقدموه.

“ تُستخدم أبحاث السوق من أجل تحديد الموردين، والمساعدة في وضع المواصفات الفنية، والاختصاصات (TOR) وبيانات العمل (SOW)، والتأكد من معلومات الأسعار المتاحة مجاناً (على سبيل المثال، كتالوجات الشركة) والحصول على معلومات حول التكنولوجيا المتاحة (دليل شراء السلع والخدمات في برنامج الأغذية العالمي "WEP"، عام 2020).

من الملائم أن تكون لديك قاعدة بيانات للموردين تُطلب منها عروض الأسعار. وفي حالة عدم وجود قاعدة بيانات من هذا القبيل، فمن المستحسن إنشاء واحدة. تحتاج قاعدة بيانات الموردين إلى التحديث بشكل دوري، وقد تبحث الوكالات عن منصات أو مصادر للمعلومات مثل:

- المجالات المتخصصة
- الغرف التجارية
- اجتماعات وندوات العمل

- الجمعيات المهنية
- قوائم الموردين الخارجيين
- المجتمعات عبر الإنترنت
- الأدلة التجارية
- الأبحاث على محرك البحث
- أخرى

في عملية تحديد الموردين، قد ترغب الوكالات في اتباع عملية رسمية. فتصدر العديد من الوكالات وثائق رسمية، منها:

- طلب المعلومات (RFI)
- طلب التعبير عن الاهتمام (EOI)

يجب أن تستند هذه الطلبات الرسمية إلى النماذج التي تسمح للمستخدمين بتكوين رؤية أكثر دقة للمنتج أو الخدمة وتوافرها في سياق العملية.

## طلب المنتج والخدمة

ينبغي أن تستند أي عملية شراء للسلع أو الخدمات إلى الاحتياجات بمجرد تحديد الاحتياجات وقياسها وتخطيطها من قبل فريق أو فرد داخل وكالة، يجب إرسالها رسميًا إلى فريق عمليات المشتريات بالمنظمة، عادةً من خلال طلب شراء محدد رسميًا يوضح ما يلي:

- الوحدة المقدمة للطلب.
- المتطلبات، بما في ذلك معايير التقييم.
- الكمية.
- التكلفة المقدرة أو الحد الأقصى للمبلغ المصرح بإنفاقه (إن أمكن).
- تاريخ التسليم وموقعه.
- التأكيد على توفر الأموال.

يجب أن يكون إدراج المواصفات الفنية أحد العوامل الأساسية لأي طلب شراء. هناك طرق عديدة للموردين لتحديد المواصفات الفنية. قد يشمل ذلك ما يلي:

- الصور الفوتوغرافية
- مكونات المواد
- احتياجات الأداء (مثل: مساحة تخزين الكمبيوتر، حجم دلو)
- معايير الجودة (مثل: ISO)

- 
- المخططات
  - الخرائط
  - فاتورة المواد/مكونات تركيب المواد

بعبارة أخرى، يجب على مقدم الطلب تقديم جميع المعلومات وملء النماذج على النحو المتفق عليه أثناء التخطيط. وإذا لم يتم تنفيذ خطة مسبقة، فقد يحدث بعض التأخير في الطلب أثناء تقييم الجدوى.

عادةً ما يكون PR هو النموذج القياسي والرسمي لطلب الشراء. طلب الشراء هو الطلب الذي يقوم فيه الأعضاء المختلفون المشاركون في عملية الشراء بدمج التفاصيل والتحقق من صحتها، وتحويل الطلبات إلى عمليات شراء فعلية:

- تتعهد الوحدة المقدمة للطلب بأن جميع المعلومات الواردة في طلب الشراء دقيقة وكافية. قم بإرفاق المواصفات التفصيلية إذا لزم الأمر.
- تتعهد الوحدة المعنية بالشراء بتوفير السلع أو الخدمات المطلوبة على النحو المحدد في طلب الشراء مع الالتزام بالجودة والسعر والمهلة الزمنية.
- تتعهد الوحدة المالية بصرف الأموال المتاحة.

من أفضل السبل لضمان تقديم كل طلب وفهمه والاتفاق عليه بشكل مناسب بين جميع الوحدات المشاركة في العملية هو إنشاء مساحة تنسيق لإجراء ذلك. تتمثل وسيلة التنسيق المعتادة في تنفيذ اجتماع دوري بين مقدمي الطلبات ورؤساء الوحدات وفريق عمليات الشراء، إذ يمكن مناقشة الطلبات والتحقق من صحتها.

## طلب تقديم العروض

بمجرد اختيار الموردين المحتملين (أو قبل بدء عملية تقديم المناقصات المفتوحة)، يجب إعداد وثائق طلب تقديم العروض بعناية. تؤثر طريقة طلب تقديم العروض واستلامها على بقية العملية؛ فهناك علاقة عكسية ومباشرة بين ما هو مطلوب وما هو معروض. ستختار فرق عمليات الشراء فقط من بين الخيارات التي يعرضها مقدمو الخدمات، ولكن ما يتم عرضه يعتمد اعتمادًا كبيرًا على الطريقة التي طلب من مقدمي الخدمة عرضها وماذا عرضوا. يجب أن تكون مواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة واضحة، كما يجب تحديد شروط المناقصة المطلوبة تحديدًا جيدًا.

يجب وضع معايير اختيار الموردين وإرسالها بوضوح وبشكل مسبق إليهم، ما يضمن المساواة في المعاملة. من المهم أن تستغرق ما يكفي من الوقت لوضع و/أو فهم معايير الاختيار نظرًا إلى أن معايير اختيار المورد لا يمكن تعديلها أو تغييرها بمجرد إرسالها إلى الموردين.

يمكن أن تختلف الوثائق المتضمنة في عملية طلب تقديم العروض باختلاف نوع المنافسة المنطبقة (اطلع على [إجراءات المشتريات](#)) وطابع السلعة والخدمات التي يتم شراؤها ومدى تعقيدها. من المهم أن تحتوي جميع الوثائق على تفاصيل العناصر الإجرائية والفنية والمالية والتعاقدية، والتي يجب على الموردين اتباعها عند تقديم عروضهم. تستند هذه الوثائق إلى نماذج تم تخصيصها لتلائم نوعية الإجراء المتبع وإكماله بالتفاصيل المنطبقة على كل طلب تقديم عروض.

### بشكل عام، ستحتوي أي وثيقة طلب تقديم العروض، بصرف النظر عن الإجراء على:

- حسب الطابع:
  - **بالنسبة إلى السلع؛** المواصفات الفنية أو بيان العمل (SOW) (المواصفات الوظيفية ومواصفات المطابقة والأداء للمنتجات).
  - **بالنسبة إلى الخدمات؛** الشروط المرجعية (TOR) (الخلفية، والأهداف، والتسليمات، والمعايير الواجب الوفاء بها، وطريقة تقييم الأداء، والجداول الزمنية، وما إلى ذلك).
  - **بالنسبة إلى أعمال التركيب أو الخدمات؛** يجب أن يوفر بيان الأعمال (SOW) جميع المعلومات المطلوبة للسماح للمتعاقد بتأدية الأعمال (على سبيل المثال، الموقع والجداول الزمنية لتنفيذ الأعمال والمعلومات ذات الصلة حول موقع التركيب والمتطلبات الفنية الأخرى التي تعتبر ضرورية).
  - الكميات
- شروط التسليم المتوقعة، المواعيد، والمواقع، وشروط التجارة الدولية

ما هو  
المطلوب

- تعليمات للإعداد والتقديم وطريقة صياغة التقديم.
- التوقيت: الموعد النهائي للتقديم، ومدة صلاحية العرض، والمواعيد المتوقعة للمنح.
- تفاصيل المناقصة المسبقة عند الاقتضاء. (اجتماعات/زيارات ميدانية و/أو نماذج/عروض توضيحية).
- يلزم توفير نماذج أولية من المنتجات.
- طريقة ومعايير التقييم، بما في ذلك السماح لشركات الفحص التابعة لطرف ثالث حينما دعت الحاجة.
- شروط الدفع.
- معلومات التواصل.

تعليمات  
للموردين

بشكل عام، ستحتوي أي وثيقة طلب تقديم العروض، بصرف النظر عن الإجراء على:

- 
- السياسات الأخلاقية التي يلتزم بها المورد.
  - الشروط الخاصة المنطبقة مثل؛ إنهاء الخدمة، وشروط التجارة، والفحص، والضمانات، والحقوق والواجبات، وسبل العلاج، والتعاقد من الباطن، وما إلى ذلك.
- الشروط والأحكام المعمول به

---

يجب توزيع وثيقة طلب تقديم العروض في وقت واحد بين الموردين المحددين مسبقاً مع توفير الوقت الكافي لتحليل العروض وإنشائها بشكل صحيح. يمكن أن تحتوي وثيقة طلب تقديم العروض على تنسيق تقديم قياسي يسهل المقارنة بين العروض خلال مرحلة التقييم.

## مواصفات المواد

عند طلب تقديم عروض لسلع مادية، من المستحسن إدراج أكبر قدر ممكن من المعلومات الفنية حول مواصفات المواد، والتي يتم وضعها بتنسيق واضح وشفاف يسهل فهمه ولكن يصعب تفسيره بشكل خطأ. قد تشمل مواصفات المواد ما يلي:

- قياسات الوحدة (الوزن والحجم).
- قياسات التغليف (الوزن والحجم).
- التلوين/المظهر البصري.
- التركيب الكيميائي.
- التوافق مع معايير ISO المحددة.
- القوة/المتانة.
- مواصفات التغليف والمناولة.
- مواصفات وضع العلامات التجارية والتمييز.

## اتباع المواصفات طوال عملية الشراء

يجب إدراج مواصفات المواد هذه في:

**طلبات تقديم العروض** - كلما كانت المواصفات أكثر تفصيلاً، زادت دقة المناقصات المرتجعة. ستساعد المواصفات التفصيلية في استبعاد البائعين غير القادرين على تلبية المتطلبات المحددة، كما أنها ستشجع البائعين على الالتزام فقط بما يعرفون بإمكانيته.

**العقود مع الموردين** - ستعمل مواصفات المواد المدرجة في العقود على إلزام البائعين بشكل قانوني بالمعايير التي حددتها المناقصات التي قدموها. يجب أن تتطابق مواصفات المواد في العقود مع المواصفات الواردة في عملية تقديم المناقصات.

**التعليمات الموجهة لشركات الفحص التابعة لطرف ثالث** - بمجرد اختيار البائع والاتفاق على العقد، يمكن الاستعانة بشركات الفحص التابعة لطرف ثالث من أجل اختبار المنتجات وفقًا لمواصفات المواد المتعاقد عليها. قد تستعين شركات الفحص بالفحص البصري أو الاختبارات المعملية للتأكد من استيفاء جميع مواصفات المواد. تُفضل العديد من الوكالات استلام نماذج أولية للقطع قبل الطلب النهائي، وإجراء الفحص في مواضع متعددة طوال العملية بأكملها. قد يختار المشترون أيضًا الامتناع عن الدفع حتى اكتمال الفحص النهائي.

## أنواع المواصفات

ستختلف المواصفات التفصيلية حسب القطعة المعنية والوكالة وحجم عمليات الشراء والسوق الذي يوفر المنتج.

قد تتطلب بعض المنتجات ذات التصميمات المعتمدة - مثل أجزاء الماكينة - مواصفات أقل تفصيلاً، وقد تعتمد أكثر على تحديد قدرة المنتج أو وظيفته. كما أن المنتجات الأخرى التي يستخدمها قطاع العمل الإنساني بشكل متكرر - مثل المنتجات المنزلية - يتم تحديدها بشكل أكبر بكثير من خلال الاحتياجات المحددة، وغالبًا ما يتم دمجها مع المعايير المعترف بها لجميع الأطراف مثل مشروع "اسفير" (SPHERE). قد يكون لوكالات الإغاثة الإنسانية احتياجات محددة، إلا أن الإدراك العالمي لتلك الاحتياجات بين البائعين قد لا يكون مفهومًا جيدًا. ولهذا السبب، يغلّب على مواصفات المنتجات التي تم إعدادها أو استخدامها خصوصًا للمساعدات في الإغاثة الإنسانية أن تكون أكثر وضوحًا - وعادةً ما يتم "إعداد" المنتج بمساعدة البائع لمطابقة احتياجات الوكالة التي ستقوم بالشراء.

### نوع القطعة

وكالات الإغاثة الإنسانية التي تشتري كمية صغيرة من إحدى القطع، أو التي تشتري منتجات موحدة بالفعل، قد لا تحتاج إلى ذكر مواصفات مواد المنتج بشكل واضح. ومع ذلك، فإن الوكالات التي تشتري كميات كبيرة من نوع واحد من المنتجات الخاصة من مورّد طويل الأجل أو سلسلة محدودة من الموردين، من المرجح أن تكون لديها مواصفات مواد أكثر تقدمًا في عقودها. ستساعد المواصفات التفصيلية للمنتج البائعين في الحصول على المواد الخام الصحيحة، وستساعد في الحفاظ على ضمان الجودة.

### احتياجات الوكالة

عادةً ما يكون كبار البائعين الدوليين الشائعين أكثر قدرة على تلبية المواصفات التفصيلية للمنتج التي تتطلبها وكالات الإغاثة الإنسانية. قد لا تفي قدرات التصنيع والمواد الخام المتاحة للشركات المحلية بالمتطلبات العامة للوكالة المقدمة للطلب للوائح الإغاثة الأساسية. إن التوازن بين المشتريات الدولية والمحلية هو أمر يجب على الوكالات تقييمه، وذلك وفقًا للقوانين المحلية وتكاليف الاستيراد والنقل والأخلاقيات المحيطة بالمشتريات والرغبة في دعم الأسواق المحلية واحتياجات المشروع بشكل عام.

### الأسواق

تمتلك العديد من الوكالات الكبيرة التي تقوم بشراء إمدادات إغاثة نموذجية، مواصفات مادية متوفرة بسهولة، بما في

ذلك كتالوج [اللجنة الدولية للصليب الأحمر/الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر ومركز أوكسفام للتوريدات](#). تعتبر مواصفات المواد هذه مفيدة كنقطة مرجعية لأي وكالة تريد إبرام صفقات لإمدادات الإغاثة في حالات الطوارئ.

مثال على مواصفات المواد:

<b>بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية</b>	
يجب أن تكون عينات البطانيات من حزمات عالية الضغط. يتم تمرير جميع المعايير على نفس العينة. (يتم تحضير عينات البالات المضغوطة مع 5 بطانيات مطوية مرة واحدة أكثر من البالات العادية، بنسبة ضغط 60%، وتبقى مضغوطة لمدة أسبوع على الأقل قبل اختبارها).	عينات للأغراض التجريبية
محبوكة أو منسوجة، وجافة مرفوعة من الجانبين. إن وجدت، يمكن أن تكون الطبقة الداخلية من النوع غير المنسوج.	الصنع
100% بوليستر نقي و/أو ألياف أكريليك أو بوليستر/قطن	محتوى يطابق معيار ISO 1833 عن الوزن الجاف
بخلاف الأسود أو الأحمر أو الأبيض، لون موحد غامق.	الألوان
150 200 x سم +3%/ -1%. يتم أخذ عينة ثابتة مسطحة، بدون طيات.	الحجم
وزن 500 جم/م <sup>2</sup> كحد أدنى 1000 جم/م <sup>2</sup> كحد أقصى محدد بالوزن الكلي/السطح الكلي.	الوزن
9.5 مم كحد أدنى (1 كيلو باسكال على 2000 مم <sup>2</sup> )	السُمك يطابق معيار ISO 5084
250 نيوتن من خيوط اللُّحمة والسدى كحد أدنى	قوة الشد يطابق معيار ISO 13934-1

<b>بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية</b>	
فقدان مقاومة الشد بعد الغسيل حد أقصى 5% من خيوط اللُّحمة والسدى بعد 3 غسلات متتالية في الغسالة عند درجة حرارة 30 درجة مئوية وتجفيف مسطح واحد. ISO و ISO13934-1 6330	فقدان الوزن بعد الغسيل
الحد الأقصى حد أقصى 5% من خيوط اللُّحمة والسدى بعد 3 غسلات متتالية في الغسالة عند درجة حرارة 30 درجة مئوية وتجفيف مسطح واحد. ISO 6330 لانكماش	فقدان الوزن بعد الغسيل
المقاومة = 0.40 م <sup>2</sup> .كيلو/وات كحد أدنى، مقرباً إلى أقرب 0.01، تخضع العينات المنتقاة للفحوص من بالات مضغوطة. التكليف الميكانيكي: بعد فتح الباله، يجب تجفيف البطانية في آلة تجفيف (سعة 500 لتر كحد أدنى) بدون أي حمولة أخرى لمدة 15 دقيقة عند درجة حرارة أقل من 30 درجة مئوية. بعد ذلك، يجب تكييف البطانية لمدة 24 ساعة على الأقل في وضع مسطح في ظروف محيطه (20 درجة مئوية و65% رطوبة نسبية).	المقاومة الحرارية ISO 11092
1000 لتر/متر مربع/ثانية كحد أقصى	مقاومة تدفق الهواء تحت ISO9237 انخفاض ضغط 100 باسكال
تجلد مخفوق عند 10 ملم من الحافة مع 10 إلى 13 غرزة/10 سم أو شريط مخيط أو تطويقه على 4 جوانب. يمكن تقريب الزوايا حتى نصف قطر 10 سم أو مربع.	اللمسة النهائية
لا توجد رائحة كريهة، لا يسبب تهيجاً للجلد، بدون غبار. >4 درجة الحموضة>9. خالية من VOC الضارة (المكونات العضوية المتطايرة) مناسب للاستخدام البشري.	الاختبار الحسي

بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية	
مقاومة للسجائر - ليست قابلة للاشتعال	مقاومة الحريق ISO12952-1
مقاومة للهب - ليست قابلة للاشتعال	مقاومة الحريق ISO12952-2
عدم تغليف البطانية بشكل فردي لتقليل المخلفات البلاستيكية في البيئة.	التعبئة الأولية
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يتم لف البالات في غشاء بلاستيكي مثقوب بدقة شديدة ومغطى بكيس منسوج من مادة البولي بروبيلين أو الجوت.</li> <li>● الكمية لكل بالة: 15 قطعة.</li> <li>● مضغوط ومربوط بـ 5 أحزمة (2 بالطول، 3 بالعرض).</li> <li>● أبعاد البالات: الطول 85 سم +/- 5 سم، العرض 55 سم +/- 5 سم، الارتفاع 75 سم +/- 5 سم (ارتفاع البالات المراد ضغطها بنسبة 60% كحد أقصى من الحالة الحرة إلى الحالة النهائية المضغوطة والمربوطة)</li> </ul>	التعبئة والتغليف
يجب أن تحتوي كل بطانية على علامة، يتم تخطيطها في الطرف. يجب أن تتضمن العلامة اسم الشركة المصنعة ورقم الدفعة المرجعية الفريد وتاريخ التصنيع. يجب عدم تضمين شعار الشركة مع علامة الشركة المصنعة.	علامة على البطانية
بطانية، اصطناعية، 2×1.5 متر، حرارة عالية - 15 قطعة. علامات أخرى كما هو محدد في العقد.	علامة على العبوة

المصدر: [كتالوج المنتجات المعيارية للجنة الدولية للصليب الأحمر/الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال](#)

[الأحمر](#)

## التقييمات والمنح

قد تختار العديد من الوكالات استخدام ما يُعرف بفريق/لجنة تقييم العطاءات لتسهيل عملية تحليل العروض الواردة وتسجيلها بطريقة عادلة وشفافة. بعد تسجيل كل خطوة يتم إجراؤها في أثناء عملية تقديم العطاءات بشكل صحيح، وقبل فتح العطاءات، سيجتمع فريق/لجنة التقييم معًا لدراسة العروض. إن تكوين فريق التقييم أمر بسيط مثل قيام شخصين

(الطالب والمشتري) بإجراء تقييم غير رسمي أو يتم تنظيمه رسميًا وتكامله بواسطة فرق من الإدارات المختلفة. أيًا كانت قيمة المشتريات أو الإجراء المتبع، يجب أن تكون هناك دائمًا مجموعة من الأشخاص يحترمون مبدأ الفصل بين المهام. في حالة الإجراءات التقييمية بشكل كبير، يكون من الشائع تشكيل فرق التقييم في بداية العملية، وإضفاء الطابع الرسمي على العملية من خلال التوقيع على "إعلان الموضوعية والسرية" و/أو "الإفصاح عن تضارب المصالح".

يجب تقييم العروض باستخدام معايير ومواصفات عروض الأسعار/طلبات الشراء التي تم التواصل بشأنها مسبقًا، أو أي جزء آخر من العملية قبل استلام عروض الأسعار. قد تتضمن معايير تقييم العرض الشائعة ما يلي:

- أسعارًا تنافسية.
- القدرة على الوفاء بالمواصفات والمعايير.
- مدى توافر المنتج وإمكانية الوفاء بتاريخ التسليم المطلوب.
- جودة المنتج والخدمة
- أداء المنتجات ومثابرتها.
- طرق تسليم موثوقًا بها
- طرق وممارسات الرقابة على الجودة.
- المهارات الفنية والقيادية
- القدرة على تقديم منتجات متخصصة أو فريدة و/أو المفاهيم التصميمية.
- استقرار الحالة المادية والائتمانية.
- شروط/متطلبات الدفع
- مدى التوافق مع المنتجات الموجودة.
- مرافق التوزيع/التخزين والموارد اللازمة.
- مدى توافر قطع الغيار
- الضمان والتأمين والالتزام بالتوريد.
- قدرات وخبرات مثبتة
- مدى توافر موارد دعم الخدمات.
- خبرة سابقة وأداء مثبتًا في مجال توريدات المنتجات/الخدمات المراد شراؤها (يتم التحقق منها في شهادات الامتثال السابقة. لذلك، يجب توثيق "التجارب السيئة السابقة").
- الأمن.

يجب أن تكون جميع معايير التقييم كما يلي:

- **موضوعية** - معايير يمكن التحقق منها وتم تصميمها لتكون معيارًا للحقائق بدلاً من الافتراضات والوعود من المورد. المعايير الموضوعية مادية، مع احتمال ضئيل ليفسرها الموردون المختلفون بشكل مختلف.
- **واضحة** يجب ألا يكون هناك ارتباك أو تداخل في اختيار المعايير ووصفها وتقييمها.
- **موثوق بها** معايير واضحة وقابلة للقياس يمكن تقييمها باستمرار من خلال العديد من التقديمات والمقيمين.

- **عادلة** معايير لا تستبعد دون مبرر الموردين من الشراء أو تمنح ميزة غير مستحقة لمورد محدد
- **متوازنة** معايير مناسبة ودفاعية عند النظر إليها بموضوعية في سياق إجراء عملية الشراء

في أثناء إجراء عملية التقييم، من الضروري الموازنة بين مختلف العوامل المادية وغير المادية، والتي قد تتعارض مع بعضها. تشمل طرق تحديد مدى استيفاء المورد المحتمل للمعايير ما يلي:

- زيارات للمورد من قبل الإدارة و/أو فريق التقييم (لزيارة المصنع والمخزن والمخزون ومعدات الإنتاج ومعدات المورد).
- تأكيد حالة نظام الجودة، إما عن طريق إجراء تقييم في الموقع، أو تقديم تقرير مكتوب، أو من خلال طلب شهادة تسجيل نظام الجودة كشهادة ISO أو أي شهادة أخرى.
- إجراء محادثات/توصيات من المنظمات غير الحكومية الأخرى التي يقدمها موفر الخدمة.
- الحصول على التقارير المالية المتاحة للجميع (متوفرة في بعض البلدان) والتحقق من صحة الملفات السلبية.
- تقييم (من خلال إجراء الاختبارات المعملية أو اختبارات التحقق من الصحة، على سبيل المثال) العينات المأخوذة من المورد. (اطلع على "ضمان الجودة")

لتكون قادرًا على تقديم نتائج التقييم، يكون من الممارسات الشائعة إعداد وثيقة ملخصة، سواء في شكل جدول مقارنة أو تقرير كامل يتم توقيعه من قبل جميع أعضاء فريق التقييم. يجب أن تحتوي أي وثيقة ملخصة على توصية مبررة بشأن اختيار المورد وتحتوي على العديد من التفسيرات اللازمة حول هذا الاختيار.

بمجرد التحقق من صحة الاقتراح الخاص بمنحة المورد، يجب التحقق من صحة اختيار المورد المقترح من خلال عملية الموافقة الداخلية المطلوبة للوكالة. يجب إبلاغ قرار المنحة إلى المورد الفائز، ويجب إخطار الموردين غير الناجحين بوضع آلية قادرة على استخلاص المعلومات منهم والإحاطة بأي شكاوى محتملة.

## الطلب والتعاقد

يجب إضفاء الطابع الرسمي على كل طلب من خلال إبرام عقد أو أمر شراء (PO) أو مستند منحة رسمي آخر.

- **أوامر الشراء** هي التزام مالي يؤكد تفاصيل الشراء (الوحدات والكمية والسعر ووقت التسليم والموقع، وما إلى ذلك)، ما يؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي على أمر الشراء. يتم استخدام أوامر الشراء لأوامر أبسط، وعمليات الشراء لمرة واحدة ومبالغ أقل، حيث لا تكون هناك حاجة لتوضيح أي موقف معقد، و/أو حيث يمثل الشراء مخاطر منخفضة للمنظمة.
- **العقود** هي اتفاقيات قانونية ملزمة بين المنظمة والموردين. حيث تحدد الشروط والأحكام للسلع والخدمات التي يتم تقديمها، بالإضافة إلى الحقوق والالتزامات ذات الصلة بالأطراف الموقعة. تُستخدم العقود عندما تكون هناك حاجة لتحديد الشروط في أمر معقد (عمليات التسليم الجزئية، أو توقيتات أو مواقع مختلفة، أو شروط خاصة للمنتج، أو مبلغ مالي كبير أو وجود مخاطر محتملة للمنظمة، وما إلى ذلك) وتستخدم دائمًا للعمل أو لتقديم خدمة مخصصة.

قد تفضل بعض الوكالات استخدام شكل من أشكال الاتفاقية طويلة الأجل (LTA)، حيث يتم فحصها مسبقًا والموافقة عليها من قبل المورد باستخدام عملية طلب تقديم العطاءات القياسية، ولكن بعقد مفتوح المدة لتسليم السلع والخدمات. يمكن للوكالات المقدمة للطلبات التي تعقد اتفاقيات طويلة الأجل مع البائعين استخدام إشعارات بسيطة لاحتياجات الشراء، مثل أمر الشراء، وتحديد الوحدات والكميات وتفاصيل التسليم وغيرها من المعلومات المهمة. النظرية الكامنة وراء الاتفاق طويل الأجل هي أنه يمكن التنافس بالتعاون مع مورد واحد يُستخدم في المشتريات الروتينية وفحصه والموافقة عليه مرة واحدة في فترة زمنية محددة مسبقًا بدلاً من الاضطرار إلى تقديم مناقصة في كل مرة. إن توقيع أمر الشراء وشروط وأحكام المنظمة من قبل المورد يجعل أمر الشراء عقدًا مبسطًا. يجب أن تضع المنظمة حدًا أدنى لا يمكن بعده إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة من خلال أمر الشراء ويصبح العقد ضروريًا. بصرف النظر عن طريقة الشراء، يجب تطبيق شروط وأحكام كل منظمة، ويُصحح بإرفاق أبرز المساهمين بجميع العقود وأوامر الشراء.

## الاستلام والدفع

يجب أن تشير مستندات الطلب (أمر الشراء أو العقد) بوضوح إلى شروط التسليم. توضح شروط التسليم من سيتولى مسؤولية نقل البضائع، ومتى وأين يتم نقل المسؤولية عن المنتجات، وجميع التفاصيل اللازمة لتخطيط النقل والخدمات اللوجستية.

يتضمن تخطيط التسليم مراجعة ودراسة جميع الجوانب المتعلقة بالخدمات اللوجستية في عملية الشراء. “ يبدأ في مرحلة تقييم الاحتياجات من خلال وضع النتيجة المرجوة في الاعتبار من الوحدة التي قدمت الطلب والمستخدم النهائي وتحديد الإجراءات اللازمة لضمان إكمال النشاط بنجاح. (دليل المشتريات السلع والخدمات لبرنامج الأغذية العالمي، 2020)

تعتبر نقل المسؤولية بين البائع/جهة الشحن والوكالة مرحلة محورية في عملية الشراء. يمكن أن يتم نقل المسؤولية في مقر الشركة المصنعة/البائع، أو أن يتم تنفيذ العملية بالكامل من قبل المورد الذي سيكون مسؤولاً عن نقل البضائع إلى الوجهة المتفق عليها. يمكن أن تكون الوجهة المتفق عليها إما مقر الوكالة أو المخزن الخاص بها أو في حالات خاصة إلى الجهات المستفيدة مباشرة. الطريقة الأكثر استخدامًا لتحديد طريقة نقل المسؤوليات وموقعه هي من خلال [تحديد شروط التجارة الدولية](#) في عقد الشراء. شروط التجارة الدولية قابلة للتطبيق فقط للمشتريات الدولية، ومع ذلك، قد يُطلب منك توضيح نقل المسؤولية في المشتريات المحلية بشكل صريح. في كل حالة، يجب تسجيل نقل المسؤولية بوضوح من خلال [المعايير القياسية لوثائق الشحن](#).

لإجراء عمليات تسليم مبسطة، أو عندما يسلم المورد إلى وجهته النهائية، من الشائع استخدام مذكرة التسليم التي يجب أن تحتوي على الأقل على ما يلي:

- اسم البائع وتفاصيل الاتصال به
- اسم المشتري وتفاصيل الاتصال به.
- تاريخ الإصدار.

- تاريخ تسليم البضاعة
- وصف للبضائع الواردة في الطلبية.
- كمية كل نوع من البضائع.

عند تسليم البضائع، يجب على المستلم إجراء فحص مادي للطرود مقابل جميع مستندات التسليم للتأكد من أنها متوافقة بالكامل مع متطلبات العقد، وذلك من خلال التحقق مما يلي:

- **الكمية** - أن تكون الكمية المستلمة هي نفس الكمية المكتوبة في المستندات وتتوافق مع الرقم المطلوب في أمر الشراء.
- **الجودة** - أن المنتج المستلم بالشروط المذكورة في كل من مستندات الشحن ويتطابق مع ما تم تحديده في عقد الشراء، وغير تالف ويتوافق مع المواصفات المطلوبة.

إذا تم العثور على أي تعارض في الكمية أو الجودة، يجب تسجيله كتابيًا في مستندات التسليم. بدون البيان الكتابي في وقت التسليم، سيكون من الصعب للغاية الادعاء لاحقًا بأن المنتجات لا تتوافق مع الطلب.

يصح نقل المسؤولية ساريًا عندما يوقع ممثل المنظمة على مذكرة التسليم. ستكون مذكرة التسليم التي تم توقيعها وأمر الشراء والفاتورة التجارية هي الحد الأدنى من المستندات الإلزامية لمعالجة عملية الدفع. في حالة عدم تمكن المورد/جهة الشحن من تقديم أي مستند تسليم أو حتى مذكرة تسليم، فقد ترغب الوكالات في إنشاء مذكرة استلام البضائع (GRN) وتوقيعها، لإضفاء الطابع الرسمي على نقل مسؤولية البضائع وتوضيح أي تعارضات. لا يزال يتعين على الوكالات التي تنشئ مذكرات استلام البضائع (GRN) الخاصة بها أن تطلب من المورد الذي يقوم بالتسليم أو جهة الشحن التي حددها المورد التوقيع.