

## المشتريات

من الشائع النظر إلى الشراء على أنه عائق ونشاط يستغرق وقتًا طويلًا، وعادةً ما يرتبط بالتأخير والبيروقراطية الصارمة. ومع ذلك، يمكن أن تكون أنشطة الشراء مرنة وعملية إذا فهمت الوكالات القائمة على المشتريات، وسبب وجودها، وما هي المبادئ التوجيهية، وكيفية إدارة الإجراءات. تحصل الوكالات من خلال أنشطة الشراء على الإمدادات والخدمات اللازمة لأداء أنشطتنا التنظيمية اليومية.

## التعريف

المشتريات هي عملية تحديد السلع والخدمات والحصول عليها. ويشمل ذلك تحديد المصادر والشراء " ويتضمن جميع الأنشطة بدءًا من تحديد الموردين المحتملين وحتى التسليم من الموردين إلى المستخدمين أو الجهات المستفيدة ("اللوجستيات العالمية وإدارة سلسلة التوريد"، 2008).

من المهم أن نلاحظ أن الشراء ليس عملاً فرديًا ولكنه عملية؛ فهو عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المشاريع الإنسانية وكذلك عملياتنا بشكل عام. يتم توحيد هذه العملية بطريقة يمكن تكرارها بصرف النظر عن المكان أو الوقت أو السياق. في الوقت نفسه، يجب أن تكون العملية مرنة بما يكفي لتشمل كل التحديات المختلفة التي يواجهها مدير المشتريات.

كثيرًا ما يتم استخدام كلمتي الشراء والمشتريات بالتبادل؛ في حين أن استخدام الكلمتين بالتبادل الشائع لا يكون بالضرورة دقيقًا. الشراء هو مجرد جزء من عملية المشتريات، وهو جزء مهم، ولكنه فقط الوظيفة المحددة المرتبطة بالشراء الفعلي للسلع والخدمات من الموردين. من أجل هذا الدليل، سيتم التمييز بين الشراء والمشتريات وفقًا لهذه الخطوات.

## الشروط العامة في المشتريات

**لجنة/هيئة** لجنة مكونة من عدد فردي (ثلاثة على الأقل) من ذوي الخبرة الفنية والإدارية اللازمة لإبداء الرأي المستنير  
**التقييم** في العطاءات أو طلبات المنح.

اختصار لعبارة "أفضل قيمة مقابل المال"؛ أفضل مزيج متاح من المتطلبات النقدية وغير النقدية التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من اختيارها للموردين.

**BVM**

اختصار لعبارة "مراكز المشتريات الإنسانية". هي منظمات غير ربحية متخصصة في الإدارة الفنية والتجارية للإمدادات والخدمات اللازمة لتنفيذ الأعمال الإنسانية. يمكنهم تقديم المساعدة الفنية في المشتريات أو توريد مخزون سابق التجهيز، أو القدرة الشرائية أو اللوجستية	<b>HPCs</b>
اختصار لـ "المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس". هو كيان مستقل يفكر ويوحد الصيغ التي تصف أفضل طريقة للقيام بشيء ما.	<b>ISO</b>
ضمان اتباع المنتج و/أو الشركة إرشادات عملية الجودة.	<b>الشهادة</b>
المدة بين الشروع في الحصول على السلع والخدمات وصولاً إلى وقت التسليم.	<b>المهلة الزمنية</b>
مكون أساسي لتحليل السياق، وجمع المعلومات التي ستكون ذات فائدة لبرمجة المداخلة وكيفية تنفيذها.	<b>تحليلات السوق</b>
أنشطة ووسائل تحديد الموردين في سوق محددة.	<b>دراسة السوق</b>
إجراء بدون نشر مسبق لإشعار الشراء، حيث تستشير السلطة المتعاقدة المرشح أو المرشحين الذين تختارهم وتتفاوض معهم بشأن شروط العقد مع مرشح واحد أو أكثر.	<b>إجراء خاضع للتفاوض</b>
عملية تحديد السلع والخدمات والحصول عليها	<b>المشتريات</b>

---

<b>الشراء</b>	الوظيفة المحددة المرتبطة بعملية الشراء الفعلية للسلع والخدمات من الموردين.
<b>QA</b>	اختصار لـ "ضمان الجودة"؛ هو إجراء لضمان جودة المنتجات أو الخدمات من خلال منع الأخطاء والعيوب في المنتجات المصنعة وتجنب المشكلات عند تسليم المنتجات أو الخدمات للأطراف المستفيدة.
<b>QC</b>	اختصار لـ "مراقبة الجودة"؛ للتأكد من ضمان الجودة في منتج أو خدمة.
<b>الجودة</b>	جميع العناصر والخصائص التي يتكون منها المنتج، والتي تساهم في مطابقته للمواصفات الفنية المحددة.
<b>المصادر</b>	تحديد الموردين المناسبين والعمل معهم.
<b>خدمات</b>	الخدمات الفكرية وغير الفكرية.
<b>الفصل بين المهام</b>	المبدأ الذي يجب بموجبه أن يتواجد أكثر من شخص واحد لإكمال نشاط الشراء.
<b>TCO</b>	اختصار لـ "التكلفة الإجمالية للملكية"؛ التكلفة المشاركة في الشراء واستخدام المنتج بمرور الوقت.
<b>إجراءات العطاء</b>	العملية الشاملة لوضع عقد للعطاء، بدءًا من نشر إشعار الشراء وصولاً إلى إرساء العقد المطروح.

---

## 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 وفقاً إلى احتياجات المؤسسة ([دليل المعايير اللوحستية العالمية "ULS"](#)).

تشير قاعدة أعلى جودة بأفضل سعر (BVM) إلى التكلفة والجودة والاستدامة التي تلبى 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.

## 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 (محلين، 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 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:



- 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!

### السلوك الفردي.

- 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 طرقًا مختصرة لتحقيق هدفي."
  - "أفتقر إلى الوقت/الموارد لفعل الصواب."
  - "يتوقع مني زملائي أن أتصرف بهذه الطريقة."
  - "رؤسائي يريدون نتائج."
  - "لا أعتقد أنه خطأ حقًا أو غير قانوني."
  - "يعتقد الآخرون أنه اختيار جيد."
  - "لن يعرف أحد الفرق أبدًا."
  - "أخشى أن أفعل ما أعرف أنه أمر صائب."
  - "هكذا كان يتم الأمر دائمًا."
  - "لنكن عمليين."

### تجنب الأعداء 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 تنظيمًا 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 للملكية 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 والتكيب 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 جهداً مشتركاً 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 يمكّن الأشخاص الذين يشعرون 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.

## التوثيق

### المستندات الشائعة في المشتريات

يمكن أن يطلق على المستندات التالية أسماء مختلفة في كل منظمة.

خطوة المشتريات	الاختصار	اسم المستند	التعريف
	BOQ	كشوف الكميات	وثيقة مستخدمة في المناقصة في مجال صناعة البناء يتم فيها تفصيل المواد والأجـ والعمالة (وتكالييفها).
	EOI	طلب التعبير عن الاهتمام	إخطار رسمي يهدف إلى تحديد إمكانيات الموردين المحتملين واهتمامهم ومدى توافـرهم في السوق لتقديم السلع والخدمات المطلوبة.
المصادر			

خطوة المشتريات	الاختصار	اسم المستند	التعريف
	RFI	طلب الحصول على المعلومات	يستخدم لتكملة كتابة الملاحق الفنية لمستندات الالتماس والتأكد من أنها دقيقة وتد على مجموعة شاملة من المتطلبات.
طلب شراء	طلب شراء	طلب الشراء	النموذج القياسي والرسمي لطلب الشراء.
	SOW	مجال العمل	يمكن استخدام مجالات العمل في سياقات مختلفة: <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن استخدام مجالات العمل في جميع أنواع الخدمات الهندسية/التركيبية للأعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية، بالإضافة إلى توريد مواد ومعدات المذكورة. توفر جميع المعلومات المطلوبة التي تتيح للمقاول تنفيذ الأعمال.</li> <li>• تُستخدم مجالات العمل أيضًا لمواصفات المنتج التفصيلية، وتُستخدم عندما المنظمات إلى المشاركة بشكل كبير في عملية تطوير المنتج، بما في ذلك مواد المواد التفصيلية.</li> </ul>
	TOR	الشروط المرجعية	يتم استخدام وصف العمل الذي يجب تأديته، ومستوى الجودة والجهد المبذول، والزماني والتسليمات، لتحديد متطلبات أداء الخدمات التي لا يمكن قياسها بسهولة.
	-	المواصفات الفنية	وثيقة تعدها السلطة المتعاقدة تحدد متطلباتها و/أو أهدافها فيما يتعلق بتوفير الإمد وإمكانية التحديد، حسب الحاجة، والأساليب والموارد التي يتعين استخدامها و/أو ال التي يتعين تحقيقها.
	RFQ	طلب مناقصة	طلب كتابي يتم تقديمه إلى الموردين لشراء سلع أو خدمات، لما يصل إلى الحد الأق للقيمة التي تحددها المنظمة.
	ITB	دعوة لتقديم مناقصة	يتم إرسال خطاب إلى المرشحين الذين تم اختيارهم في إجراء مقيد أو إجراء تفاوضي تنافسي لدعوتهم لتقديم مناقصة. يتم استخدام هذا المصطلح تبادليًا مع "طلب تقد الأسعار (RFQ)" في هذا الدليل.

الالتماس خطوة المشتريات	الاختصار	اسم المستند	التعريف
	RFP	طلب تقديم المقترحات	طلب كتابي يتم تقديمه إلى الموردين لعملية شراء معقدة تتجاوز الحد الأقصى للقيمة تحددها المنظمة. يتم استخدام هذا المصطلح تبادليًا مع "ملف العطاء" في هذا الدليل.
	-	ملف العطاء	وهو الملف الذي أعدته سلطة التعاقد ويحتوي على جميع المستندات اللازمة لإعداد وتقديمه.
التقييم	ET	جدول التقييم	تهدف الأداة إلى مقارنة العطاءات المختلفة التي تم استلامها وتقديمها في جدول مقارن.
	-	تقرير العطاء	وثيقة حيث يتم تقديم كافة التفاصيل بشأن عملية العطاء، بما في ذلك جدول مقارن واقتراح منطقي لمنح العقد.
إجراء الطلب والتعاقد	أمر الشراء	أمر الشراء	هو التزام مالي يؤكد تفاصيل الشراء (الوحدات والكمية والسعر ووقت التسليم والمو إلى ذلك)، ما يؤدي إلى إضفاء الطابع الرسمي على أمر الشراء.
	TC	الأحكام والشروط	القواعد المعمول بها التي تنظم شراء منتج أو خدمة أو أعمال.
	-	العقد	اتفاقية قانونية ملزمة بين المنظمة والمورد. حيث تحدد الشروط والأحكام الخاصة بتسليم السلع والخدمات، بالإضافة إلى الحقوق والالتزامات ذات الصلة بالأطراف الموقعة. (على العقود).
	FWA أو LTA	اتفاقية طويلة الأجل أو اتفاق إطارى	عقد مبرم بين السلطة التعاقدية ومشغل اقتصادي بغرض وضع الشروط الأساسية التي تحكم سلسلة من العقود المحددة التي سيتم منحها خلال فترة معينة، ولا سيما فيما يتعلق بالمدة والموضوع والأسعار وشروط الأداء والكميات المقررة. (اطلع على الاتفاقات ط الأجل).
	DN	مذكرة تسليم	وثائق تثبت وفاء المورد بالالتزامات.

خطوة المشتريات الاستلام	الاختصار	اسم المستند	التعريف
	RN	مذكرة استلام	وثائق تثبت نقل مسؤولية شحنة.
	-	فاتورة تجارية	وثيقة توضح الأطراف المشاركة في المعاملة، وتصف البضائع المشتراة وتوضح قيمتها

## إدارة الوثائق

يجب أن تكون كل عملية شراء محددة متوافقة مع إجراءات الشراء الخاصة بكل منظمة ومتطلبات الجهات المتبرعة. يجب أن تكون كل عملية شراء مبررة وموثقة بشكل دقيق، وأن يكون لها ملف خاص بها يحتوي على جميع الوثائق المتعلقة بالإجراء. يمكن اعتبار ملف الشراء على أنه مجموعة من المستندات التي تبرز الخطوات التي يتم اتخاذها في إجراء معين. لن تكون جميع الملفات هي نفسها من حيث الحجم والتعقيدات، ولكن يجب الاحتفاظ بجميع الملفات لاستخدامها في وقت لاحق.

يضمن نظام الملفات المناسب الاحتفاظ بالسجلات بشكل صحيح خلال فترة زمنية محددة للاستخدام الداخلي والخارجي.

- **الاستخدام الداخلي** - يزيد نظام حفظ الملفات الملائم من الكفاءة ويقلل من الوقت المهدر في أثناء إعداد التقارير وعمليات التدقيق. يعكس الملف المناسب مبادئ المنظمة ويوفر المهنية والشفافية.
- **الاستخدام الخارجي** - المنظمة مسؤولة عن تبرير اقتناء المواد والخدمات والمعدات وما إلى ذلك للجهات المتبرعة واستخدامها والتخلص منها

لا قيمة لنظام الملفات إذا لم يتم استكمال المستندات وتوقيعها على النحو المطلوب. يجب أن يتم منح الأذن فقط للموظفين الذين تم تكليفهم بهذه المسؤولية رسميًا بتوقيع المستندات. يجب أن يفهم هؤلاء الموظفون معنى توقيعهم من حيث المسؤوليات وعواقبها على المنظمة. يجب الاحتفاظ بالملفات لشهور أو سنوات، وفقاً لمتطلبات الجهات المتبرعة أو إرشادات التدقيق الداخلي.

## أدوات التوحيد القياسي

الرموز



تحتوي معظم النماذج التي يتعامل معها موظفو الخدمات اللوجستية أو يجب أن تحتوي على رموز (مراجع) محددة تسمح لهم بالربط ومن ثم تعقبهم. عادةً ما يتضمن النموذج مرجعًا خاصًا به لسهولة التعرف عليه، بالإضافة إلى مرجع واحد أو أكثر لربطه بالمستندات الأخرى. يتم تقديم النماذج وفقًا لمراجعتها، والاستخدام الصحيح للمراجع له تأثير مباشر على الأرشفة. عندما يحتاج شخص ما (طرف داخلي أو خارجي) إلى معلومات حول تاريخ عملياتنا، فإن مراجع الاستخدام الصحيح (الترميز) تسهل إمكانية الوصول.

قد تتضمن هذه الرموز معلومات عن الدولة والمكتب والقسم الذي يطلب الشراء وكذلك رقم جاري. على سبيل المثال، قد يتبع طلب الشراء لفريق الخدمات اللوجستية في روما الاتفاقية التالية.

رقم فريد	نوع الوثيقة	الدولة	المكتب الفرعي	القسم
1234	'طلب شراء'	IT	RM	LOG
"طلب الشراء"	"إيطاليا"	"روما"	"الخدمات اللوجستية"	

قد يبدو الرمز بالشكل التالي عند كتابته:

**"PR/IT/RM/LOG/1234"**

سيسمح هذا الرمز المختصر لأي شخص بالتعرف بسرعة على المستندات وتحديد مستوى معين من المعلومات على الأقل حول المستند. ومع ذلك، فإن أنواع طلبات المعلومات خاصة بالوكالة التي تدير الملفات. قد ترغب بعض الوكالات في استخدام التاريخ كرمز فريد، بينما قد يختار البعض الآخر استخدام تسلسل رقمي جاري. تفضل أيضًا بعض الوكالات الحصول على تسلسلات رقمية فريدة لكل نوع مستند (PR/PO) بينما قد يرغب البعض الآخر في الحصول على أرقام فردية لا تتغير خلال المستندات المختلفة داخل الملف. ستكون الحاجة لكل منها خاصة باحتياجات كل وكالة على حدة.

## التسمية

تُعد كميات وأنواع الوثائق الكبيرة شائعة في الاستجابة لحالات الطوارئ. من المهم تسمية كل مجلد و/أو صندوق بأكثر طريقة متناسقة ممكنة مع عملية التفكير الخاصة بما سيحدث بعد مرحلة الاستجابة الأولية. يسهل نهج الأرشفة الشائع تتبع المستندات، مع السماح أيضًا بتحديد الملفات الحساسة بشكل أسرع في حالات الطوارئ. يجب تسمية جميع المجلدات ذات الصلة بوضوح وفصلها باستخدام لون أو رقم أو نمط آخر يمكن التعرف عليه، وتخزينها في مكان آمن وجاف. يجب أن تتطابق أنظمة الملفات الإلكترونية مع الملفات الورقية.

## 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 المورد، 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 للمورد لتحديد المواصفات الفنية. قد يشمل ذلك ما يلي:

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

### السلع المادية

- المخططات

### التركيب

- 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 حيثما دعت الحاجة.
- شروط الدفع.
- معلومات التواصل.

تعليمات  
للموردين

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

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 وفقاً 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 أيضاً 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، يغلب 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 المورّدين، 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 تطلبها وكالات الإغاثة الإنسانية. قد لا تفي قدرات التصنيع والمواد الخام المتاحة للشركات المحلية بالمتطلبات العامة للوكالة المقدمة للطلب للوائح 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:

بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية

بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية	
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
200 150 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 ISO13934-1
حد أقصى 5% من خيوط اللُّحمة والسدى بعد 3 غسالات متتالية في الغسالة عند درجة حرارة 30 درجة مئوية وتجفيف مسطح واحد.	فقدان مقاومة الشد بعد الغسيل ISO و ISO13934-1 6330



<b>بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية</b>	
الحد الأقصى للانكماش ISO 6330	حد أقصى 5% من خيوط اللُحمة والسدى بعد 3 غسلات متتالية في الغسالة عند درجة حرارة 30 درجة مئوية وتجفيف مسطح واحد.
فقدان الوزن بعد الغسيل	حد أقصى 5% بعد 3 غسلات متتالية في الغسالة عند درجة حرارة 30 درجة مئوية وتجفيف مسطح واحد.
المقاومة الحرارية ISO 11092	المقاومة = 0.40 م <sup>2</sup> .كيلو/وات كحد أدنى، مقرباً إلى أقرب 0.01، تخضع العينات المنتقاة للفحوص من بالات مضغوطة. التكييف 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 محيطة (20 درجة مئوية و65% رطوبة نسبية).
مقاومة تدفق الهواء ISO9237 انخفاض ضغط 100 باسكال	1000 لتر/متر مربع/ثانية كحد أقصى
اللمسة النهائية	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.
الاختبار الحسي	لا توجد رائحة كريهة، لا يسبب تهيجاً للجلد، بدون غبار. >4 درجة الحموضة >9. خالية من VOC الضارة (المكونات العضوية المتطايرة) مناسب للاستخدام البشري.
مقاومة الحريق ISO12952-1	مقاومة للسجائر - ليست قابلة للاشتعال

<b>بطانية، مواد اصطناعية، 2×1.5 م، حرارة عالية</b>		
مقاومة اللهب - ليست قابلة للاشتعال	مقاومة الحريق ISO12952-2	
عدم تغليف البطانية بشكل فردي لتقليل المخلفات البلاستيكية في البيئة.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يتم لف البالات في غشاء بلاستيكي مثقوب بدقة شديدة ومغطى بكيس منسوج من مادة البولي برويلين 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 المُراد 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 فريق 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 فريق 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 ومثابقتها.
- 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 التقديرات 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 قِبَل 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 مسبقاً 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، ويُنصح 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.

## إجراءات المشتريات

إجراءات المشتريات هي عملية داخلية تضعها كل منظمة للتأكد من أن المشتريات التي تم إجراؤها متوافقة مع المبادئ الأساسية للمسؤولية والمساءلة والشفافية والمساواة في معاملة الموردين والتكافؤ، مع ضمان أفضل قيمة مقابل المال. تقديم أعلى جودة بأفضل سعر. تضمن إجراءات المشتريات التحلي بالموضوعية أثناء عملية منح الموردين. يجب أن تتكيف معايير المنح نفسها مع الظروف واحتياجات البرنامج ولوائح المانحين.

يشتمل إجراء المشتريات القياسي على الخطوات الأساسية التالية:

- إجراء دراسة استقصائية للموردين و/أو النشر (عطاء أو تعبير عن اهتمام).
- جمع العروض الفنية/المالية.
- المراجعة الداخلية للدراسة الاستقصائية (تحليل العروض ومقارنتها).
- الموافقة على اختيار المورّد.
- مراجعة الوثائق وترخيص الالتزام المالي.
- نشر/إرسال النتائج.
- طلب و/أو توقيع العقد.
- استلام/نقل المشتريات.
- الدفع للمورّد (بناءً على الشروط المتفق عليها مسبقًا).

- التحديث النهائي ومراجعة ملف الشراء وأرشفته.

تتقرن عمليات الشراء بتدفقات نقدية هائلة، لذلك يجب على الوكالات أن تراعي تأثيرها على الأسواق المحلية وتأثيرها على الجهات المستفيدة.

## إجراءات المشتريات الأكثر شيوعًا

“ بالنسبة إلى العمليات المعتادة (وليست المرحلة الأولى من الاستجابة لحالات الطوارئ)، يتم اختيار طريقة المشتريات بناءً على إطار عمل محدد به الحدود الدنيا للقيمة. يتضمن إطار العمل، كحد أدنى، مستويات للشراء المباشر وعروض الأسعار التنافسية والعطاءات. تستند مستويات الحدود الدنيا إلى الظروف المحيطة، مع وضع القيم النقدية في الاعتبار؛ وتكرار المعاملات والمهلة الزمنية لإنجاز عملية المشتريات وتحمل المنظمة للمخاطر. يتم الالتزام بالحد الأدنى المحدد باستمرار خلال العمليات المعتادة، كما يوضح متطلبات الجهات المانحة والمنظمات الدولية غير الحكومية. [\(مشروع تعزيز قدرة الشريك في مجال الخدمات اللوجستية، وعملية المشتريات\)](#)

تستخدم كل منظمة و/أو جهة مانحة مصطلحات مختلفة، إلا أنها تشترك جميعها في نفس المنطق والمبادئ الأساسية. لغرض كتابة هذا الدليل، ستكون أسماء الإجراءات المختلفة على النحو التالي:

- الشراء المباشر
- إجراء خاضع للتفاوض والتنافس
- تقديم العطاءات

## الشراء المباشر أو إجراء عرض الأسعار الفردي

يعتبر إجراء عرض الأسعار المباشر أو الفردي هو الإجراء الأكثر سهولة من ناحية التوثيق والتقييم والمتطلبات. عادةً ما تُستخدم عمليات الشراء المباشر للسلع أو الخدمات ذات القيمة الإجمالية المنخفضة. تتمثل السمة الرئيسية للشراء المباشر في أن السلع أو الخدمات يتم شراؤها دون مقارنة مسبقة للأسعار أو شروط الشراء، ما يجعل العملية سريعة وسهلة نسبيًا.

ستشتري الوحدة أو الشخص المسؤول عن المشتريات من المورد الأكثر فائدة المحدد في كتالوج الموردين. إذا لم تكن السلعة أو الخدمة المطلوبة مدرجة في كتالوج المورد أو كانت جديدة، فمن الممارسات الجيدة أن تطلب من المورد طلب معلومات يساعد المشتريين على تخطيط المشتريات بشكل أكثر دقة. يجب على الوحدة أو الشخص المسؤول عن المشتريات التواصل مع المورد لتأكيد السعر والتأكد من معايير الجودة المقبولة وأوقات التسليم وأسعار السوق التنافسية والمراسلات التي تحتوي على الميزانية المتاحة.

قد يحتوي ملف الشراء على:

- طلب المشتريات الموقَّع بالكامل، والذي ابتدأت به العملية.

● أمر الشراء موقَّع من الأشخاص المعنيين.

● نسخة من الفاتورة.

● قد يتضمن إثبات تسليم القطع واحدًا مما يلي:

○ إشعار تسليم المورد.

○ إشعار استلام داخلي عند التسليم بدون إشعار تسليم المورد.

○ إشعار تسليم داخلي عند التسليم إلى مقدم الطلب بدون إشعار تسليم المورد.

○ الفاتورة الأصلية، والأفضل إرفاقها مع أحد نماذج الموافقة الرسمية مدون بها.

مثال على أمر الشراء (PO)

مثال على طلب الشراء (PR)

## الإجراء الخاضع للتفاوض والتنافس

المناقصات المقارنة هي عملية طلب مقترحات التكلفة/المشروع للمنتجات أو الخدمات أو الأعمال من "مقدمي المناقصات". يجب وضع معايير الاختيار وإرسالها مسبقًا إلى مقدمي المناقصات المحتملين. بالنسبة إلى المشتريات ذات المبالغ الأعلى، عادةً ما تكون هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات لتقييم فعالية التكلفة وتبريرها بصورة موضوعية. يجب إجراء مقارنة موثقة للأسعار وشروط الشراء قبل عملية الشراء نفسها.

بمجرد الموافقة على شروط طلب الشراء، يجب إعداد طلب عرض أسعار (RFQ) رسمي ومفصل كتابيًا، والذي سيتم إرساله إلى عدة موردين (تستخدم معظم المنظمات ثلاثة موردين مختلفين على الأقل)، أو العدد الكافي من المرشحين لضمان المنافسة الحقيقية. من الأفضل أن يحدد طلب عرض الأسعار موعدًا لتسليم العرض، ويذكر المواصفات الفنية، ويذكر معايير الاختيار التي ستطبق على العملية بالتفصيل. وفي حالة عدم إمكانية الحصول على الحد الأدنى من عروض الأسعار، يجب على المشتري، كإحدى الممارسات الجيدة، إرفاق نسخ من طلبات عروض الأسعار المرسلة إلى الموردين المختلفين كدليل على أن جميع الجهود قد بذلت على النحو الواجب. كما يجب أن تكون جميع عروض الأسعار كاملة وتبين بوضوح أسماء الموردين وعناوينهم، بالإضافة إلى مدة صلاحية العرض.

تقدم بعض الوكالات استثناءات في الحالات التي يكون فيها عرض الأسعار المقدم من المورد مماثلًا تمامًا لعمليات الشراء السابقة ولا تزال عروض أسعار الموردين صالحة.



1. ملف المعلومات
2. المنتج ومعلومات الخدمة
3. معايير الاختيار
4. الأحكام والشروط
5. صياغة العرض المتوقع
6. آلية التعليقات
7. المواعيد النهائية والتوقعات

مثال: عرض أسعار للمضخات الغاطسة في منظمة العمل ضد الجوع - سوريا 2016.

تُحلل عروض الأسعار بناءً على معايير الاختيار المذكورة في طلب عرض الأسعار وستُعرض النتائج في جدول المناقصة. يتسم اختيار المورد بشكل عام بأنه مسؤولية مشتركة بين الشخص أو الفريق الذي يدير عمليات الشراء وبين الشخص أو الفريق الذي يقدم طلب المشتريات.

قبل أن يصبح الالتزام المالي ساريًا، تختار بعض الوكالات تعزيز التحقق بخطوة إضافية، يوافق رؤساء إدارات عمليات الشراء والمالية بمقتضاها على الشراء، ما يؤكد صحة العملية المتبعة والتخصيص المالي. في حالة العقود ذات المبلغ المرتفع، عادةً ما يكون التحقق من صحة الأشخاص المعيّنين المحددين مسبقًا إلزاميًا.

من الأفضل أن يحتوي ملف الشراء على:

- طلب المشتريات الموقَّع بالكامل، والذي ابتدأت به العملية.
- النسخ الأصلية من عروض الأسعار التي تم تلقيها من مختلف الموردين وطلب عروض الأسعار هذه (خاصةً إذا لم يتم استلام عروض الأسعار).
- جدول تقييم الإجراء الخاضع للتفاوض به جميع عمليات التحقق اللازمة، إلى جانب مذكرة توضيحية، عند الاقتضاء.
- أمر الشراء أو العقد الموقَّع من قبل الطرفين.
- نسخة من الفاتورة، ويُفضل أن تبين رقم الطلب أو رقم تتبع آخر.
- إثبات تسليم المنتجات:
  - إشعار تسليم المورد.
  - إشعار استلام عند التسليم بدون إشعار تسليم المورد.
  - إشعار تسليم داخلي عند التسليم إلى مقدم الطلب بدون إشعار تسليم المورد.

## العطاءات العامة/المفتوحة

على عكس الإجراء الخاضع للتفاوض حيث تعترف المنظمة بما لا يقل عن ثلاثة (3) موردين محتملين تطلب منهم عرض أسعار، فإن المناقصة العامة أو المفتوحة هي عملية فتح مناقصات للجمهور ودعوة أي شخص لتقديم عرض. تخضع العروض للتقييم من قبل لجنة تقييم العطاءات التي تم إنشاؤها في بداية العملية. يُنصح بشدة أن يلتزم جميع أعضاء لجنة التقييم والموظفين المشاركين في عملية تقديم المناقصات بمعرفة نوع من إقرار الموضوعية والسرية أو وثيقة مماثلة والتوقيع عليها.

يجب إعداد جميع الوثائق اللازمة للمناقصة والتحقق منها قبل بدء العطاء. وتُرسَل هذه الوثائق عامةً إلى المقررات للموافقة عليها قبل نشر العطاء. قد يتكون العطاء الوطني المفتوح من:

- تشكيل لجنة التقييم.
- تحديد معايير اختيار الموردين.
- نشر إشعار العطاء في وسائل الإعلام.
- إرسال ملف العطاء/طلب تقديم العروض للموردين المهتمين الذين طلبوه.
- إكمال قائمة مقدمي الطلبات والعروض.
- تقييم جميع المناقصات الواردة باستخدام نوع من تقارير التقييم.
- منح العقد لمقدم الخدمات المختار وإبلاغ أولئك ممن لم يتم اختيارهم.
- عقد موقع.

قد يتضمن ملف الشراء ما يلي:

- إقرارات الموضوعية والسرية.
- أي وثيقة تنازل (مثل الجنسية ومنشأ السلع).
- نسخة من الصحيفة/الموقع الإلكتروني الذي يحمل طلب العطاء.
- طلبات المشاركة.
- ملف العطاء.
- محضر الجلسة الافتتاحية.
- العروض التي تم استلامها.
- تقرير تقييم العطاء مع جدول مقارن.
- تقرير العطاء.
- ترخيص المقر للمنح.
- العقد الموقع وأي إضافات لاحقة.
- تقرير بقبول السلع أو إكمال الخدمات و/أو الأشغال.
- فاتورة تجارية.
- إشعارات التسليم.
- الدفع.

- إيصال الدفع.

يمكن أن يكون للطلبات نطاق جغرافي مختلف، ما يسمح فقط للأطراف الاقتصادية المحلية بالملاحظة والتقديم والعرض، أو السماح لأي شخص على المستوى الوطني أو الدولي بتقديم عروضه. تشمل العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار القيود الجغرافية على الاقتصادات المحلية، والكفاءة في إجراء العمليات، والمعايير الأخلاقية والرعاية البيئية مع ضمان توفر المنتج/الخدمة بالشروط التي تحتاجها المنظمة.

من الممكن أيضًا تقديم العطاءات:

- **المفتوح**- حيث يمكن لجميع الموردين المهتمين تقديم عطاء
- **المقيد**- لا تجوز المشاركة إلا للموردين ضمن نطاق أو فئة محددة مسبقًا.

## تحديد الحدود الدنيا

يُعد مفهوم "الحدود الدنيا" عاملاً أساسياً لتحديد الإجراءات المناسبة لتطبيقها. تضمن الحدود الدنيا مبدأ التكافؤ بين تكلفة سوق الشراء ومستوى الجهد المطلوب للحصول على أفضل شروط الشراء.

تعمل الحدود الدنيا من خلال تحديد القيمة بالدولار التي تتطلب مستويات أعلى من التوقيع أو الموافقات. وكلما ارتفعت قيمة المشتريات، زادت صلاحية الموافقة وزادت تفاصيل الإجراءات المراد تطبيقه.

على سبيل المثال، قد ترغب إحدى الوكالات في وضع حد أدنى عند 500 دولار أمريكي:

- للقيمة الأقل من 500 دولار أمريكي، لا يُطلب سوى موظف لوجستيات محلي ومقدم طلب للتوقيع، ولا يلزم سوى أمر شراء.
- للقيمة الأكثر من 500 دولار أمريكي، قد يلزم مدير المنطقة/البعثة و/أو رئيس الشؤون المالية، وقد يلزم تقديم مناقصة تنافسية.

ستحدد كل وكالة على حدة طابع كل حد أدنى وقيوده، بناءً على احتياجات الرقابة المالية الخاصة بها واسترشادًا بما يلي:

- لوائح الجهات المانحة
- متطلبات البلد/على المستوى الوطني
- إجراءات التدقيق التنظيمي الداخلي

يجب إدراج مستوى الحدود الدنيا والإجراءات المطلوبة في دليل المشتريات أو سياسات المشتريات لكل وكالة.

## الجدول المقارن للإجراءات المختلفة

وفقًا لمبدأ التكافؤ، من المستحسن زيادة مستوى تعقيد المناقصات والتقييم إذا كان المبلغ الإجمالي أعلى من قيمة المشتريات المقترحة.

الشراء المباشر أو عرض الأسعار الفردي	إجراء خاضع للتفاوض والتنافس	قيمة العطاء
الحد الأدنى:	القيمة المنخفضة	متوسط
مستوى العينية:	لا أحد	مرتفع (النشر في وسائل الإعلام، ومتوسط (تم الاتصال بـ 3 موردين على الأقل) مرتفع (تمنح للعامّة، إشعار المنح للعامّة)
التقييم:	يسير، شخص واحد	مرتفع (لجنة تقييم العطاءات، 3 أشخاص على الأقل)
الوثائق:	قليل (طلب الشراء، وأمر شراء، وفاتورة)	متوسط (طلب الشراء، والاستجابة السريعة، ومساح الكمية، وجدول التقييم، وأمر الشراء، وفاتورة، ومذكرة التسليم)
التحقق:	المستوى الميداني	مستوى الدولة + المقر (في بعض الحالات) البلد + المقر لملف العطاء واختيار الموردين

## تقسيم المناقصة

"تقسيم المناقصة" هو عملية تقسيم مناقصة بشكل صناعي بين عدة عمليات شراء أصغر بدلاً من عملية شراء واحدة كبيرة. وعادةً ما يتم إجراء تقسيم المناقصة بشكل صناعي ضمن الميزانية لتجنب إجراء ذي صلة، ويعتبر ممارسة سيئة وقد يشكل احتيالاً.

يصبح تقسيم المناقصات أمرًا احتياليًا عندما يكون هدف الأشخاص الذين يديرون عمليات الشراء هو تطبيق إجراء شراء أقل تقييدًا، وهو ما قد تنصح به أفضل الممارسات أو إجراءات الشراء على مستوى الوكالة. قد لا يكون تقسيم العطاء احتياليًا دائمًا عندما تستدعي الظروف ذلك لأسباب أمنية ومناسبة اقتصاديًا وأسباب أخرى مبررة. يجب توضيح وتوثيق

أي قرار بتقسيم المناقصة.

## الجهات المانحة وأموال المنح

الجهات المانحة هي كيانات أو مؤسسات أو أفراد يمولون المشاريع التي تنفذها المنظمة. يجب أن تضمن إجراءات الشراء الحصول على جميع السلع والخدمات والأعمال وفقاً لسياسات الشراء الخاصة بها، فضلاً عن جميع القوانين المنطبقة على هذه النفقات.

كما يجب أن يكون أي شخص أو فريق مسؤول عن المشتريات على دراية باللوائح المتعلقة بعمليات الشراء للجهات المانحة في جميع مراحل دورة المشروع والتأكد من أن المنظمة تفي بالتزاماتها التعاقدية تجاه الجهة المانحة. من بين الإجراءات الأخرى، يجب على وحدة المشتريات التحقق مما إذا كانت الجهة المانحة لديها قواعد محددة بشأن الحدود الدنيا وإجراءات الشراء، بالإضافة إلى أي لائحة محددة تنطبق على شراء المنتجات الطبية أو الزراعية والمعدات وما إلى ذلك.

### 1. اللوائح العامة للجهات المانحة:

- الحدود الدنيا للمانحين.
  - الجنسية و/أو متطلبات المنشأ للمنتجات.
  - في حال كانت موافقة الجهة المانحة مطلوبة (التقييمات والتدقيق وما إلى ذلك).
  - لوائح خاصة بمنتجات معينة (الأدوية والمستلزمات الطبية).
  - العقوبات أو ضوابط مكافحة الإرهاب
  - الكيانات المرفوض الشراء منها.
  - إمكانية استخدام مراكز شراء السلع والخدمات الإنسانية (HPC).
2. اللوائح المحددة المتعلقة بأي اتفاق موقَّع مع الجهة المانحة.
3. استحقاق النفقات أو تواريخ بدء العقد وانتهائه - ما يتيح وقتًا كافيًا لتنفيذ الإجراء وتسليم السلع/الخدمة.

Title

Download - Purchase Order Template

## تحليل السوق

"تحليل السوق هو عامل أساسي في تحليل الاستجابة؛ يُسترشد به عند تخطيط التدخلات المناسبة وتنفيذها بالاستعانة بالأسواق المحلية ودعمها" (شراكة التعلم النقدي، المعايير الدنيا لتحليل السوق ("MISMA")

في ظروف الأزمات، يتمتع قطاع العمل الإنساني بقدرة هائلة على التأثير على السوق المحلية. تشمل إحدى الخطوات المهمة العمل على أساس المبادئ والقيم الإنسانية مع مراعاة مفهوم "عدم إلحاق الضرر". يُعد تحليل السوق عاملاً

أساسيًا لتحليل الظروف، إذ إنه يجمع المعلومات التي ستكون مفيدة لبرمجة المساعدات وكيفية تنفيذها. كما أنه عنصر ضروري في التخطيط للطوارئ والاستعداد لها.

العوامل الأساسية في تحليل السوق:

- طابع المنتجات المعروضة وأصلها.
- قدرات التصنيع المحلية.
- المنتجات المحلية الأساسية.
- قدرات التخزين للموردين.
- مسارات النقل والمخاطر المحتملة على المخزون.
- معرفة العلاقات بين مختلف الوكلاء.
- العوامل الخارجية والسياسية والمناخية.

المصدر: [الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر](#)

## الوسائل

هناك العديد من الوسائل الأساسية التي يمكن من خلالها استخراج المعلومات حول السوق. نظرًا إلى قيام وكالة أو فرد بإجراء عمليات المشتريات، فهناك حجم كبير من المعلومات التي ستساعد في تحليل السوق الذي يحيط بالمنظمة. ويجب على وكالات الإغاثة الإنسانية إجراء تقييمات سوق منقحة حسب الحاجة.

- **قائمة الموردين** - قد يشارك العديد من الأشخاص في المشتريات في وكالة واحدة. من المقترح بشدة الاحتفاظ بكتالوج للموردين حيث يمكن العثور على المعلومات الأساسية حول المنتجات التي يقدمونها، بالإضافة إلى الخبرات السابقة أو أي معلومات أخرى ذات صلة.
- **طلب المعلومات (RFI) والتعبير عن الاهتمام (EOI)** - إن طلب المعلومات والتعبير عن الاهتمام هما وثيقتان يتم من خلالهما طلب المعلومات من الموردين لجعل عروضهم رسمية، ولكن يمكن من خلالهما أيضًا إجراء تحليل السوق لمنتج معين.
- **تتبع عملية الشراء** - أي نظام يُستخدم لتتبع الوضع الحالي للمشتريات، وإبلاغ الإدارات الأخرى بحالة طلباتهم وبشكل عام.
- **قائمة الأسعار** - تساعد على تتبع تكاليف المشتريات السابقة، والإبلاغ عن افتراضات التخطيط، وتتبع تطور تكاليف السلع والخدمات في السوق.

## تحليل الموردين

في بعض الأحيان يكون من الصعب التعرف على مورّد من خلال وثائق المناقصة الرسمية فقط. فقد يرغب المشترون في زيارة الموردين في أماكن عملهم، لا سيما عندما تنوي الوكالات بدء تأسيس علاقة دائمة مع مورّد معين. لذا لا تقلل

من شأن قوة المحادثة الشخصية، أو التفاصيل التي يمكن تعلمها من خلال معرفة مرافقهم.



خطوات مفيدة يجب اتباعها:

- إجراء أول اتصال مع المورد.
- تحليل قدرة المورد وكفاءتهم المهنية: عدد العمال، وأساليب العمل، والنظافة العامة، وما إلى ذلك.
- تحليل المنتجات أو الخدمات المتاحة. من أين يشتري المورد المنتج أو المادة الخام؟ كيف يتم توصيل المنتجات؟ هل يمكنهم استيراد منتجات أفضل/أرخص؟
- تعرّف على نموذج عمل المورد وتحدياته ومصادره ومشكلاته.
- اجمع المعلومات التي لن تُذكر في الوثائق بأي طريقة أخرى.
- حدد معايير الاختيار المحتملة الأخرى إلى جانب السعر.

عدم أهلية المورد

يُنصح بشدة باستبعاد الموردين من أي مشتريات لأي من الأسباب التالية:

- يعانون حالة إفلاس أو توقف عن ممارسة أنشطتهم.
- ثبت إدانتهم بارتكاب أخطاء مهنية خطيرة.
- تبين مشاركتهم في عمالة الأطفال، أو الاستغلال والاعتداء الجنسي، أو ممارسات الاستبعاد، أو الرشوة، أو الإهمال البيئي الجسيم، أو ممارسات غير لائقة لسلامة العمال.
- لم يفوا بالالتزامات المتعلقة بدفع الضرائب حسب تشريعات الدولة أو الدولة المستفيدة من العقد.
- لقد حوكموا وأدينوا بشكل نهائي بتهمة الاحتيال أو الفساد أو المشاركة في منظمات إجرامية أو أي نشاط غير قانوني آخر.
- تم الإعلان عن تصبيرهم جدًّا في عدم احترام الالتزامات التعاقدية الواردة في إجراءات الشراء الأخرى التي تم تنفيذها مع المنظمة.

يجب على المورد المرشح تقديم واحد على الأقل من الوثائق التالية، كدليل يثبت أن المورد المحتمل لا يندرج ضمن إحدى الحالات المذكورة أعلاه:

- مستخرج حديث من السجلات القضائية.
- وثيقة معادلة صادرة عن سلطة قضائية.
- شهادة خطية تثبت أن المورد يحترم الحقوق الاجتماعية الأساسية وظروف العمل ولا يستعين بعمالة الأطفال.
- إفادة خطية يؤدي قسمها الممثل القانوني للشركة أمام مسؤول إداري أو قانوني أو مدقق حسابات أو هيئة مؤهلة في بلد المنشأ أو المصدر.
- شهادة ذاتية على الوضع القضائي المذكور أعلاه.

يُنصح بشدة بإجراء فحوصات التحري من السوابق قبل التعاقد مع وكالة:

- يجب على الوكالات إجراء فحوصات التحري من السوابق للبائعين والموردين باستخدام الوسائل المحلية المتاحة، متى أمكن ذلك.
- تتطلب بعض الوكالات المانحة الكشف عن البائعين في قوائم دولية إضافية تتعلق بالنشاط الإجرامي أو الإرهاب.
- ينبغي على وكالات الإغاثة أن تطلب دائمًا مراجع من مصادر معروفة أخرى قد تكون قد اشترت سلعًا أو خدمات من المورد المحدد في الماضي.

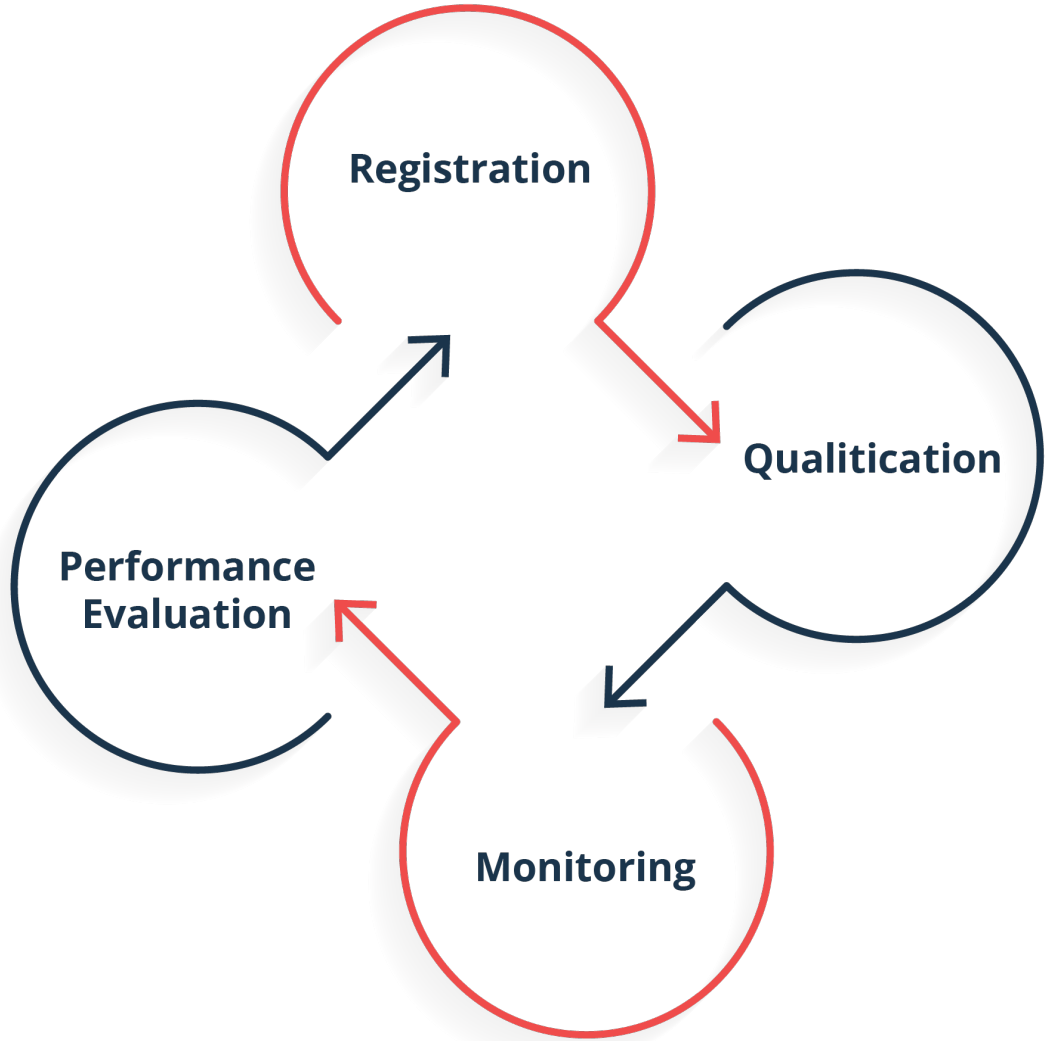
لا ينبغي منح العقود لمقدمي المناقصات الذين ينطبق عليهم ما يلي أثناء إجراءات المشتريات:

- عرضة لتضارب المصالح.
- التغافل عن تقديم المعلومات التي طلبتها المنظمة كشرط للمشاركة في إجراءات المشتريات أو تقديم معلومات غير صحيحة.
- إثبات إدانتهم بارتكاب ممارسات فساد أو احتيال أو تواطؤ أو قمع.



## إدارة الموردين

إدارة الموردين عبارة عن مجموعة من المبادئ والعمليات والوسائل التي يمكن أن تساعد المنظمات على زيادة علاقات الموردين إلى الحد الأقصى وتقليل المخاطر وإدارة النفقات العامة طوال فترة العلاقة بأكملها. تستلزم إدارة الموردين النشطة إنشاء علاقات أوثق وأكثر تعاوناً مع الموردين الأساسيين لتحقيق قيمة أكبر وتقليل المخاطر.



من

المهم معرفة مواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة وكذلك الإطار القانوني لشرائها وتوافرها في السوق. يؤدي عدم مراعاة هذه المفاهيم الثلاثة إلى زيادة مخاطر عدم العثور على القطع المطلوبة، أو شراء قطع غير صحيحة، أو عدم احترام المعايير والسلوكيات المحلية عند شرائها.

أهداف الإدارة الفعالة للعلاقة مع الموردين هي:

- تعزيز العلاقات طويلة الأمد وتحقيق قيمة مشتركة.
- تحديد أولويات الموارد والتجاوب مع الموردين الذين يمكنهم تقديم أعلى جودة بأفضل سعر.

- ضمان قياس الجودة ومستويات الخدمة.
- وضع طريقة متسقة لتحقيق التجاوب مع الموردين في المنظمة بأكملها.
- ضمان النزاهة والإنصاف والشفافية.

## العملية

### تسجيل الموردين

يُصح بشدة بتسجيل الموردين الذين يستوفون المعايير الأساسية، بما في ذلك التأكد من:

- امتلاكهم شخصية اعتبارية وأهلية قانونية لإبرام عقد.
- امتلاكهم القدرة المالية الكافية (عند الاقتضاء، الحسابات التي تمت مراجعتها العاميين الماضيين) لإبرام عقد ممنوح من قبل المنظمة بنجاح.
- أن المنتجات أو الخدمات المقدمة ذات أهمية للمنظمة ويجب أن يتمتع المورد بالكفاءة المهنية والفنية اللازمة.
- ألا يكون المورد مدرجًا في أي قائمة جزاءات ولم يرتكب أي أعمال احتيالية أو غير أخلاقية أو غير مشروعة.
- أن يتمتع المورد بالخبرة الكافية.

بالنسبة إلى فئات معينة من السلع والخدمات، أو في ظروف محيطية خاصة بدولة معينة، قد يُطلب من الموردين تلبية معايير إضافية/مختلفة من أجل التسجيل.

### كتالوج الموردين

كتالوج الموردين هو أداة يتم فيها تسجيل كل مورّد وتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعلاقتهم بالمشتري.

يُستخدم التأهيل المسبق عمومًا للاختيار المسبق للموردين من أجل توفير السلع والخدمات	
المعقدة/الاستراتيجية بناءً على احتياجات محددة للغاية. يمكن أن يكون هذا الاختيار من كتالوج الموردين أو	<b>التأهيل</b>
يشمل مقدمي الخدمات الآخرين. كما يجب فقط دعوة الموردين المدعومين الذين يستوفون المعايير	<b>المسبق</b>
المحددة لتقديم المناقصات، ما يضمن إدراج الشركات ذات المستوى العالي من الجودة و/أو الخبرة فقط	<b>للمورّد</b>
في طلب تقديم العروض.	

تخضع أنشطة الموردين في معظم الحالات إلى المراقبة من خلال المجموعة القياسية [لوثائق المشتريات](#).

يجب شرح كل خطوة من خطوات المشتريات وتبريرها وتوثيق جميع المراسلات الرسمية. من أفضل	
الممارسات إنشاء أداة وتحديثها لتسجيل المؤشرات الرئيسية في عملية المشتريات. وقد تسجل هذه الأداة	<b>مراقبة</b>
جميع عمليات التجاوب مع الموردين، ما يسمح للوكالة بتحليل ومراقبة العلاقات خلال الوقت. قد تشمل	<b>الموردين</b>
المؤشرات الرئيسية، على سبيل المثال لا الحصر، معدلات الاستجابة، وسجلات المقترحات التي تم	
تقييمها، وعدد العقود الممنوحة، وطلبات الشراء المدارة، والمصروفات.	

يُعد قياس أداء الموردين لدعم احتياجات المنظمة من الخطوات المهمة. حيث يؤثر التقييم السابق للمورد على تحديد المورد الذي قد يكون مدرجًا في القائمة المختارة في المستقبل.

## تقييم

تشكل الدراسات الاستقصائية مصدرًا هامًا للمعلومات. يجب أن تُسأل الوحدة المقدمة للطلب عن رأيها في

## أداء

الموردين أداء المورد بشكل موحد ورسمي. كما يجب إرفاق الردود في كتالوج الموردين، ليتم الرجوع إليها عند التخطيط لإجراءات المشتريات الجديدة.

## وسائل إدارة الموردين

بمجرد تحديد المورد (الموردين)، من المفيد إجراء ما يلي:

- تحديد الاحتياجات بدقة والعوامل التي تريد التفاوض عليها.
- الفهم الدقيق للعرض/المناقصة التي يقدمها المورد.
- معرفة المورد الذي تتعامل معه والسوق.
- إدارة الجداول الزمنية لتسليم السلع والخدمات.

يتمثل الهدف من أي مفاوضات في تحقيق وضع "الكسب لجميع الأطراف". إذا لم يشعر أحد الأطراف في المفاوضات بأنه مستفيد بطريقة ما، فإن العلاقة تميل إلى عدم الاكتمال.

عند الدخول في المفاوضات، من المهم أن تكون لديك على الأقل نتيجتان حقيقيتان محتملتان للاختيار من بينهما؛ هذا سيجعل التفاوض أكثر كفاءة من خلال وجود هامش أمان وعدم الشعور/إنشاء علاقة تبعية.

يجب إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاق بين الكيانين، وتحديد التزامات كل طرف بوضوح، والتفاهم المتبادل لما ينبغي توقعه من العلاقة. يجب أن تكون هناك خطوات مدروسة دراسة جيدة لا بد من اتخاذها في حالة عدم الامتثال من أجل المساعدة في تجنب النزاع. وأفضل طريقة لتحسين ممارسات العمل في سلسلة التوريد هي التعاون مع الموردين لمساعدتهم على تنفيذ التحسينات القابلة للتحقيق.

هناك نوعان من الوسائل الأساسية لإدارة العلاقة مع المورد:

- العقد
- اتفاق طويل الأجل (ويسمى أيضًا الاتفاق الإطاري)

## العقود

العقد هو اتفاق بشروط محددة بين شخصين أو كيانين أو أكثر يوجد في بنودها التزامًا بتنفيذ مهمة مقابل أموال. يتطلب وجود العقد عمومًا ما يلي من العوامل:

1. عرض.

2. قبول هذا العرض.
3. التزام بالتنفيذ.
4. تقدير (قد يكون وعدًا بالدفع بشكل ما).
5. اللحظة أو الوضع الذي يجب فيه تنفيذ هذا الالتزام.
6. شروط وأحكام التنفيذ، بما في ذلك الوفاء بالالتزام.

يجب إدراج كل ما هو جدير بالذكر في العقد، بما في ذلك الجودة الفنية للمنتج أو الخدمة، من خلال نموذج الدفع وشروطه، لتفاصيل الامتثال. لا يمكن تنفيذ ما لم يرد في العقد. من المستحسن تخصيص وقت كافٍ لإعداد عقد مناسب بالاتفاق المتبادل مع المورد.

كما يُنصح بإنشاء نموذج عقد، يضم تنسيقًا محددًا قدر الإمكان، ولغة بسيطة ومباشرة. من الشائع أن تساعد مراجعة العقود الموقعة لتبديد الشكوك ومعرفة تنسيق عقودنا على توفير الوقت. تتمثل إحدى الممارسات الجيدة في مراجعة أي نموذج عقد من قبل محامٍ محلي، وهو من يمكنه التأكد من أن أي بند في العقد يتوافق مع القانون، ويمكنه تقديم المشورة بشأن العادات والممارسات المحلية.

في حالة وجود أي نزاع بشأن العقد، يجب على الوكالة التواصل مع المورد المعني. ومن الأفضل دائمًا إجراء مناقشة ودية، إذا لزم الأمر. يتم حل معظم النزاعات مع مقدم الخدمة من خلال الحوار والالتزام بحل التفاصيل الدقيقة، ولكن يجب أن تكون هذه المناقشة في سياق رسمي، بحضور محامٍ إذا لزم الأمر.

كما يجب تجنب اللجوء إلى المحكمة قدر الإمكان. يُعد وجود عقود مناسبة من شأنها توقع كيفية حل الانتهاكات المحتمل حدوثها من العوامل الأساسية. فاللجوء إلى فرض الغرامات المالية أمر مفيد أثناء التفاوض ووسيلة في حالة النزاع.

## الاتفاقات طويلة الأجل (LTA)

يحدد الاتفاق طويل الأجل، والمعروف أيضًا بالاتفاقات الإطارية، الشروط والأحكام التجارية التي ستحكم بين المورد والوكالة المعنية بالشراء في حالة وجود طلب مؤكد للسلع أو الخدمات المنصوص عليها في الاتفاق. يهدف الاتفاق طويل الأجل إلى تحديد الشروط التجارية التي ستطبق على شراء السلع المحددة خصوصًا ولفترة زمنية مقررة مسبقًا. تكتسب الاتفاقات طويلة الأجل أهمية خاصة بالنسبة إلى القطع الصغيرة ومنخفضة القيمة والأقل تعقيدًا التي يتم شراؤها على أساس منتظم، مثل اللوازم المكتبية، ومعظم قطع الغيار، والأسمنت، وخدمة الهاتف المحمول المدفوعة مسبقًا، وما إلى ذلك.

ينطبق الاتفاق طويل الأجل عند توقع عدة عمليات تسليم، ولكن لا يمكن توقع كميات محددة أو تواريخ التسليم. من المهم أن ندرك أن الاتفاق طويل الأجل لا يعتبر في حد ذاته التزامًا بالشراء، ولكنه يحدد ببساطة الشروط التي يمكن تطبيقها إذا قررت المنظمة تقديم طلب. لا يوجد أي التزام أو حق حصري.

لتجنب الالتباس والنزاعات المحتملة، من الضروري أن نوضح للموردين منذ بداية عملية تقديم المناقصات أن الهدف هو توقيع عقد طويل الأجل وليس عقد شراء منتظمًا. إلى جانب ضرورة التأكد من أن مقدمي المناقصات يدركون الفرق بين

هذه الآليات. نظرًا إلى عدم وجود أي حق حصري، يمكن توقيع اتفاق طويل الأجل مع اثنين أو ثلاثة من الموردين المختلفين للمنتجات نفسها، بشروط متطابقة.

هناك مزايا معينة متصلة في الاتفاق طويل الأجل تجعله مفيدًا في أي استراتيجية شراء للوكالة، مثل تجنب تكرار العمليات والمعاملات الورقية المقابلة للقطعة نفسها خلال مراحل المشروع كافة. نظرًا إلى أنها عملية شراء أكبر بحكم تعريفها، يمكن للمنظمات الحصول على أفضل منتج/خدمة بأفضل سعر في أقصر فترة زمنية.

ومع إقامة علاقة دائمة مع المورد، من الممكن للوكالات التركيز على جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للمنظمات، إذ ستكون الوكالات قادرة على تطوير العلاقة مع الموردين لفهم الاحتياجات وطرق العمل بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الاتفاقات طويلة الأجل في بعض الأحيان هي الطريقة الوحيدة لاتباع الإجراءات الصحيحة عندما لا يتوفر سوى القليل من الوقت. يمكن للمنظمات متابعة جميع عمليات المشتريات دون أي طلب، لتكون في وضع يتيح لها الاستجابة للطلبات في وقت أقل.

## ضمان الجودة

ضمان الجودة (QA) هو إجراء لضمان جودة المنتجات أو الخدمات من خلال منع الأخطاء والعيوب في المنتجات المصنعة وتجنب المشكلات عند تقديم المنتجات أو الخدمات إلى الجهات المستفيدة. ويقوم على مبدئين هما:

- **صالح للغرض** - يجب أن يكون المنتج صالحًا للغرض المقصود.
- **صائب من المرة الأولى** - يجب التخلص من الأخطاء قبل حدوثها.

يركز ضمان الجودة على تحسين العملية وضمان فعاليتها وكفاءتها وفقًا لمعايير الجودة المحددة مسبقًا. ويلعب ضمان الجودة دورًا في قدرة المنظمة على التقييم الذاتي والتأكد من أن العمليات الداخلية تتسم بالكفاءة والفعالية. كما يكفل وجود آليات ووسائل لضمان تلبية الموردين والمنتجات لاحتياجات الوكالات.

بالنسبة إلى التقييم الداخلي والخارجي، فإن عملية ضمان الجودة الكاملة لها دورة محددة تسمى "التخطيط ثم التنفيذ ثم التحقق ثم التصحيح" (P.D.C.A.) ومراحل هذه الدورة هي:

- **التخطيط** - يجب أن تخطط المنظمة وتحدد العمليات المطلوبة لتقديم منتج نهائي عالي الجودة.
- **التنفيذ** - تطوير واختبار العمليات وأيضًا "تنفيذ" التغييرات في العمليات.
- **التحقق** - مراقبة العمليات وتعديلها، والتحقق مما إذا كانت تلي الأهداف المحددة مسبقًا.
- **التصحيح** - تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق تحسينات في العمليات.

في بعض الأحيان، لا تملك المنظمات القدرة على التقييم وفقًا لهذه الشروط لكل مورد، ولكن هناك شركات تدقيق ومنظمات شهادات قياسية يمكنها ذلك. يجب على الوكالات أن تسعى للوصول إلى هذه الوكالات التابعة لطرف ثالث و/أو إرفاق تلك الشهادات كمعايير لاختيار البائعين.

## الشهادات القياسية

هناك مجموعة كبيرة من شهادات الجودة، بدءًا من الأختام المنطبقة على قطاع بأكمله أو إلى منتج معين حتى الشهادة التي تصدق على جودة العملية أو تلك التي تركز على الامتثال للمعايير الأخلاقية والبيئية. بعضها له قيمة إضافية كبيرة، والبعض الآخر له علاقة أكبر بالتسويق. وكذلك يمكن أن تكون لها قيمة وطنية أو معترف بها دوليًا. من الممكن أن يكون كل ختم له فائدته، إلا أن معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) تعتبر أفضل الممارسات الدولية المعترف بها. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) هي منظمة غير حكومية مستقلة تأسست عام 1946، تعمل على وضع المعايير المتعلقة بالتصنيع أو إدارة العمليات أو تقديم الخدمات أو توريد المواد.

من أكثر المعايير فائدة في مجال الإغاثة الإنسانية معايير "الفئات" التالية:

- **معايير إدارة الجودة** للمساعدة في العمل بشكل أكثر كفاءة وتقليل فشل المنتج. (فئة ISO 9000)
- **معايير الإدارة البيئية** للمساعدة في تقليل الآثار البيئية وتقليل النفايات وأن تكون أكثر استدامة. (فئة ISO 14000)
- **معايير الصحة والسلامة** للمساعدة على تقليل الحوادث في مكان العمل. (فئة ISO 45001)
- **معايير إدارة الطاقة** للمساعدة في خفض استهلاك الطاقة. (فئة ISO 50001)
- **معايير سلامة الغذاء** للمساعدة في منع تلوث الغذاء. (فئة ISO 22000)
- **معايير أمان تكنولوجيا المعلومات** للمساعدة في الحفاظ على أمن المعلومات الحساسة. (فئة ISO 27001)

يُعد شراء منتج حاصل على شهادة ISO و/أو لشركة حاصلة على شهادة ISO ضمانًا بأن المنتج أو الشركة قد اتبعت عملية الجودة. ليس كل الموردين حاصلين على شهادات ISO أو أي نوع آخر من الشهادات، لا سيما في أماكن الدخل المنخفض أو الكوارث أو النزاعات. بدون هذه المعايير، قد تحتاج الوكالات إلى البحث عن مصادر أخرى للمعلومات لضمان الجودة قبل أو أثناء تأسيس علاقة مع مورّد.

## التدقيق الاجتماعي/المالي للبائع

تدقيق الامتثال الاجتماعي/المالي المعروف أيضًا باسم التدقيق الأخلاقي، هو فحص على يد منظمة خارجية يتحقق مما إذا كانت عمليات المورّد تمثل إلى المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية ولوائح الصحة والسلامة وقوانين العمل. تساعد عمليات التدقيق هذه في الحكم على ما إذا كان المورّد يفي بمدونة قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة أم لا، ما يضمن تطبيق السياسات الأخلاقية.

يمكن استكمال التدقيق المالي بإعلان السنة المالية للدولة و/أو مع الكشوفات المصرفية التي ستساعد في تقييم ملاءتها المالية.

نظرًا إلى طبيعة عمليات التدقيق "السريعة"، وأنها لا تهدف إلى تحديد أسباب المشكلات أو حلولها، فهي محدودة فيما يمكنها الإخبار عن ممارسات عمل الموردين. لهذا السبب، فإن الحصول على أقصى فائدة من عمليات التدقيق ينطوي على إدراك هذه القيود وإضافة الأسئلة الصحيحة لاستكمالها.

## الفحص ومراقبة الجودة

يجب على الوكالات تحديد الوقت والموارد لإجراء الفحص أثناء تقييم المنتج، قبل الطلب، أو أثناء الاستلام. مراقبة الجودة (QC) هي عملية مستمرة وقياسية ودائمة حتى التوزيع/التسليم إلى الجهات المستفيدة، لذلك يجب إجراؤها بشكل دوري عندما يكون المنتج في المستودع أو تحت مسؤولية المنظمة. في بعض الأحيان، يتم الخلط بين ضمان الجودة ومراقبة الجودة. تُجرى مراقبة الجودة فحص المنتج أو الخدمة نفسها. أما ضمان الجودة فهو فحص العمليات وإجراء تغييرات على العمليات التي أدت إلى المنتج النهائي.

- **الفحص البصري** - إذا قدم البائع نموذجًا أوليًا قبل التسليم النهائي، فقد ترغب المنظمات أو المتخصصون في فحص المنتج واختباره بصريًا، إما في مقر البائع أو في مكان آخر خارج الموقع.
- **الاختبارات المعملية** - بالإضافة إلى الفحص البصري، قد ترغب الوكالات في الاستعانة بالاختبارات المعملية التابعة إلى إشراف طرف ثالث. قد تشمل الاختبارات المعملية اختبار التركيب الكيميائي (للمواد البناء المتينة أو للمستحضرات الدوائية)، وقد تختبر وفقًا لمعايير ISO المحددة مسبقًا (مثل تثبيط اللهب للمواد غير الغذائية) أو حتى جودة المواد الغذائية.
- **الفحص التابع إلى طرف ثالث** - ترغب العديد من الوكالات في توظيف شركات فحص تابعة لطرف ثالث لتنفيذ أعمال ضمان الجودة. ستجري شركات الفحص التابعة لطرف ثالث عمومًا اختبارات معملية وبصرية للمنتجات، ولكنها قد تزور أيضًا مستودعات الموردين والمرافق الإنتاجية طوال عملية الإنتاج لضمان الامتثال الكامل. قد ترغب المنظمات التي تستخدم خدمات الفحص التابعة لطرف ثالث في الانطواء على التزام الموردين بالسماح لشركات الفحص التابعة لطرف ثالث بالدخول إلى المواقع الإنتاجية دون إشعار مسبق لتعزيز التنفيذ التلقائي للعملية.
- **تقديم الشهادات** - قد يُطلب من الموردين تقديم شهادات تثبت المطابقة أو الجودة، وهي خطوة أبسط من إجراء الاختبارات المعملية المستقلة. عادةً ما يؤدي ذلك إلى تضخم التكلفة وتعقيد الاختبارات المعملية على البائع، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى التزوير أو الاحتيال لأن عملية الفحص خارج نطاق سيطرة الوكالة المعنية بالشراء. يُنصح بشدة بإجراء فحص المنتج أيضًا بمجرد حصول الوكالة المعنية بالشراء على الملكية. لا يقتصر الأمر على فحص المنتجات في المرة الأولى التي يتم فيها تسليمها، بل يجب مراجعتها طوال عملية التسليم. بالنسبة إلى الطلبات الكبيرة التي قد تكون لها عمليات تسليم متعددة أو مستمرة، يمكن أن يكون استبدال المنتج مشكلة حقيقية. قد يستبدل بعض البائعين المنتجات المشروعة دون وازع بمنتجات زائفة أو غير مناسبة أو غير صحيحة لاحقًا. وقد لا يظهر ذلك بشكل كامل دون توشي اليقظة باستمرار، حتى للمنتجات المختبرة والمعتمدة.

## مكافحة الاحتيال

يؤدي احتيال الشركات في أي مؤسسة إلى مخاطر أخلاقية وكذلك الإهدار. في حالة المؤسسات غير الربحية المخصصة لمهام مثل التنمية أو الإغاثة الإنسانية، فهو يهدد الأركان الأساسية لبرامجها ومصداقيتها داخل المجتمع. وبالتالي، يجب التعامل مع الاحتيال بسرعة وبغاية، مع توقع الأحداث وليس فقط الرد بمجرد ارتكابها.

يمكن الإشارة إلى أشكال مختلفة من الاحتيال على النحو التالي:

- **الاحتيال** هو أي فعل أو تقصير متعمد، يهدف إلى إيذاء الآخرين، ما يؤدي إلى تكبد الضحية خسارة أو ضررًا و/أو أن الجاني يحقق ربحًا.
- **الفساد** هو إساءة استخدام السلطة المخولة من قبل التفويض، لأغراض خاصة، مثل الإثراء الشخصي أو إثراء طرف ثالث أو صديق أو أحد أفراد الأسرة. وهو يتمثل في الامتناع عن القيام بشيء ما أو تسهيله أو الاستفادة من وظيفته مقابل وعد أو هدية أو مبلغ من المال أو مزايا من أنواع مختلفة.
- أما **الاختلاس** فيتمثل في سرقة أو إساءة استخدام مورد أو مادة يملكها طرف ثالث بأي وسيلة.

يمكننا وضع هذه الفئات الثلاث في نفس المستوى، فجميعها ينتمي إلى السلوك غير اللائق. سيشير هذا الدليل إلى سياسات الاحتيال ومكافحته عند الإشارة إلى الفئات الثلاث المذكورة أعلاه. من الضروري للمؤسسات إعداد وثيقة سياسة لمكافحة الاحتيال للتصدي له. وهكذا، يجب على الكيان إجراء تقييم دوري لمخاطر الاحتيال.

يجب أن تدرس سياسة مكافحة الاحتيال ثلاثة عوامل:

وذلك من خلال اعتماد المنظمة على موظفيها، وهو ما يفسر العواقب المحتملة للاحتيال على المنظمة. كما ينبغي للمنظمات أن تسعى إلى وضع مدونة أخلاقيات وقواعد سلوك، والتي لا بد من نشرها في أرجاء المنظمة بالكامل، بما في ذلك قنوات الاتصال المناسبة ونماذج تقديم الشكاوى. يجب تدريب الموظفين على تحديد هذه القنوات والنماذج وتصنيفها واستخدامها. يمكنك إنشاء آليات تنبيه يمكنها توقع ارتكاب الاحتيال ومكافحته.

## الإجراءات الاحتياطية

إنشاء لجنة لمكافحة الاحتيال تتمثل مسؤوليتها في التحقيق والتأكد من الامتثال لسياسات المؤسسة، وتهدف إلى الفحص المنهجي أو المخصص للممارسات التي يلاحظها الأفراد أو الكيانات التابعة للمؤسسة. وستكون هذه اللجنة مسؤولة عن وضع برنامج للامتثال للسياسات والمعايير المعمول بها ومراقبتها. للحصول على معلومات مفيدة، يجب أن يشعر الموظفون بالأمان عند الإبلاغ، ولكن في الوقت نفسه يجب أن يشعروا بالمسؤولية عن تقديم معلومات حقيقية. ويجب تحديد مسؤوليات واضحة وتوفير الحماية الواجبة لمقدم الشكاوى والحماية من التقارير المزيفة.

## الرقابة

يجب دائمًا اتخاذ رد الفعل على الاحتيال باستخدام براهين دامغة، إلى جانب التحلي بمبدأ عدم التهاون المطلق من خلال إجراءات سريعة وحازمة. ولا يتحقق ذلك إلا بالتعاون مع الأشخاص المبلغين عن المخالفات وإجراء تحقيقات مستفيضة ووضع تدابير مناسبة ومتسقة مسبقًا. وباستثناء الحالات التي قد يحظرها الأمن، ينبغي الإعلان عن سياسات وعمليات رد الفعل، وإبلاغها فيما بين الموظفين والجهات المانحة والمستفيدة. عادةً ما يكون الإخبار بالسياسات أمرًا حساسًا ويجب التخطيط له مسبقًا.

## رد الفعل

من المهم أن تدرك أن لوائح مكافحة الاحتيال لا يمكن أن تضمن بمفردها عدم وجود الاحتيال. تعتمد فعالية إرشادات مكافحة الاحتيال على المؤسسة والأفراد الذين يشكلونها.



قد يشمل الاحتياىل فى المشتريات، على سبيل المثال لا الحصر:

- **التواطؤ بين مقدمى الخدمات** - عمل مجموعة من الموردين معًا للتلاعب بمناقضاتهم من أجل تناوب الفائزين.
- **تقاسم العرض** - ينقسم الطلب إلى مناقضات متعددة لاجتياز أدنى حد وبالتالي تقليل الإشراف على العناية الواجبة.
- **مواءمة العرض** - يعتمد الأشخاص داخل الوكالة صياغة وثائق المناقصة لمواءمتها مع نقاط القوة المحددة لمورّد معين.
- **التلاعب بالأسعار** - يتقاضى المورد سعرًا أعلى من السعر المتفق عليه فى العقد/الاتفاق النموذجى.
- **استبدال المنتج** - تحصل المنظمة على مواصفات معينة وتدفع مقابلها، لكن المورّد يقدم مواصفات أقل/مختلفة.

قد تشمل علامات الخطر الرئيسية التى يجب الانتباه لها ما يلى، على سبيل المثال لا الحصر:

#### **الأمر المتعلقة بالموردين:**

- تضارب مصالح غير معلن عنها.
- الاستعانة بمصادر خارجية من الموردين الفائزين لمقدمى المناقضات الخاسرين.
- آخر مقدم فى المناقصة يفوز بالعقد.
- العروض التى تبدو متشابهة على الورق والخط واللون والأخطاء الإملائية والطباعة وما إلى ذلك.
- فواتير أو أوامر شراء مبالغ فيها.
- المناقصة الفائزة أعلى من سعر السوق.
- المناقصة الفائزة مطابقة للميزانية.
- المورّدون الوهميون أو المورّدون بدون وجود أو عنوان فعلى.
- تغيير نمط الفائزين.
- التسليم الجزئى للسلع أو الخدمات.
- تختلف جودة القطع التى تم تسليمها عن العينات المورّدة/المقترحة فى مرحلة تقديم المناقضات.
- المتعاقدون المؤهلون لا يقدمون المناقضات.

#### **الأمر المتعلقة بالموظفين:**

- التلاعب بمعايير التقييم بعد فتح العطاء.
- العقود الممنوحة من مصدر واحد أو عملية غير تنافسية.
- المتطلبات التى تم تحديدها بطريقة لا يمكن أن يفى بها إلا شركة مصنعة أو مورّد معين.
- طلبات الشراء المتعددة بدأت على مقربة شديدة لمتطلبات مماثلة لتجنب الحد الأدنى للحواجز.
- الموظف لا يفصل بين المهام.
- مواصفات متنوعة أو محدودة بشكل مفرط.

- المسؤولون لا يفوضون مسؤولياتهم أو يرفضون الذهاب في عطلة.
- لا توجد معلومات واضحة عن تقديم العروض.
- وثائق غير كافية (عدم وجود طلب الشراء (PR) وتأكيده الطلب (OC) وتحليل التكاليف والفوائد (CBA) وإشعارات استلام البضاعة (GRN)).
- علاقة ودية بشكل مفرط بين مقدم الخدمات وأي شخص له علاقة بعمليات الشراء.
- معدل إعفاء مرتفع بشكل غير عادي.
- من المقرر أن تتطابق إعلانات العطاءات مع العطلات.

## موارد وأدوات المشتريات

### النماذج والأدوات

### المواقع والمصادر

- [مشروع اسفير، كتيب \(2018\)](#)
- المجلة الدولية للصليب الأحمر (2016). مبادئ توجيه العمل الإنساني.
- المديرية العامة للمساعدات الإنسانية التابعة للمفوضية الأوروبية (ECHO) (يونيو 2019). اتفاق منحة/مساهمة إرشادية مع المنظمات الإنسانية
- المديرية العامة للمساعدات الإنسانية التابعة للمفوضية الأوروبية، (ECHO) (مايو 2020). اتفاقية الشراكة النموذجية مع منظمات الإغاثة الإنسانية
  - الملحق الثالث؛ شروط عامة
  - الملحق الرابع؛ القواعد والإجراءات المطبقة على عقود الملكية والتوريد والأعمال التشغيلية والخدمات التي تمنحها الرابطة الأوروبية في إطار العمل الإنساني والتمويل
- اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)، الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (2014). توجيهات تحليل السوق
- اللجنة الدولية للصليب الأحمر (ICRC)، الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (2014). التقييم السريع للأسواق
- منظمة إنقاذ الطفولة (SC)؛ إرشادات المشتريات
- منظمة العمل ضد الجوع (ACF)؛ إرشادات سلسلة التوريد
- [مشروع تعزيز قدرة الشريك في مجال الخدمات اللوجستية \(PARCEL\)](#)
- [جمعية اللوجستيات الإنسانية \(HLA\)](#)
- [المعايير الإنسانية الأساسية](#)
- [المعايير اللوجستية العالمية في الخدمات اللوجستية الإنسانية \(ULS\)](#)

- [دليل المشتريات لدى ULS. المعايير اللوجستية العالمية](#)
- [معايير المشتريات. مشروع PARCEL \(تعزيز قدرة الشركاء في مجال الخدمات اللوجستية\)](#)
- [شراكة التعلم النقدي \(CaLP\)](#)