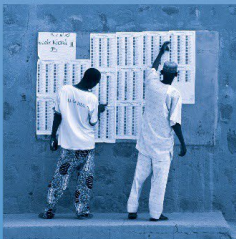
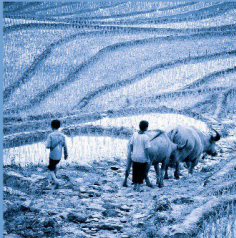


دليلُ مُزاوِلي عمليات الشراء

لدى الأمم المتحدة

UN PROCUREMENT PRACTITIONER'S HANDBOOK



Published by United Nations High Level Committee on Management, Procurement Network.



United Nations

الصُّور (مُدرجة من أعلى اليسار إلى اليمين):
© iStock, © iStock, © iStock, © iStock,
© UN Photo/Martine Perret,
© GettyImages, © ONUCI/Patricia
Esteve, © UN Photo/Kibae Park,
© GettyImages, © UNICEF/UNI81199/
Pirozzi, © UN Photo/Mark Garten,
© iStock, © iStock.

الناشر: شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة United Nations High Level
Committee on Management, Procurement Network
حقوق النسخ والطباعة: شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCEM-PN ©، آذار
/ مارس 2020.
جميع الحقوق محفوظة. طُبِع في الدنمارك.

جدول المحتويات

تمهيد

الفصل الأول: عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة

- 1-1 منظومة الأمم المتحدة
- 2-1 عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة كأداة للنهوض بأهداف سياسة الأمم المتحدة
- 3-1 المبادئ التوجيهية
- 4-1 النظام المالي والقواعد المالية FRR، وإجراءات الشراء
- 5-1 إصلاح عملية الشراء لدى الأمم المتحدة
- 6-1 الشراء كمهنة لدى الأمم المتحدة

الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عمليات الشراء

- 1-2 مقدمة
- 2-2 مدونات قواعد السلوك
- 3-2 مبدأ مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد
- 4-2 المفاهيم والمبادئ الأخلاقية
- 5-2 المخاطر الأخلاقية والإجراءات اللازمة لإدارتها
- 6-2 مجالات المخاطر المحتملة في دورة عملية الشراء
- 7-2 الأخلاقيات على مستوى المنظمة
- 8-2 الأخلاقيات على مستوى المورد

الفصل الثالث: إدارة المخاطر

- 1-3 مقدمة
- 2-3 المخاطر في عملية الشراء
- 3-3 عملية إدارة المخاطر
- 4-3 منافع إدارة المخاطر
- 5-3 المخاطر وإدارة المخاطر في عملية الشراء

الفصل الرابع: استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة

- 1-4 أهداف استراتيجية الشراء
- 2-4 مراجعة ولاية المنظمة واستراتيجيتها
- 3-4 كيفية وضع وتطوير استراتيجية للشراء
- 4-4 تقييم كيفية الإنفاق على المشتريات في المنظمة
- 5-4 تحليل وظيفة الشراء والقدرة على الشراء لدى المنظمة

6-4 تحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية الشراء

7-4 وضع وتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى المؤسسي للمنظمة

8-4 قياس النتائج

الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء

1-5 التخطيط التنفيذي لعملية الشراء

2-5 تحديد المتطلبات

الفصل السادس: عملية الشراء

1-6 الدراسة الاستطلاعية للسوق

2-6 استراتيجية الشراء

3-6 دعوة العطاء

4-6 التقييم

5-6 مراجعة عملية ترسية العقود والموافقة عليها

6-6 العقد

الفصل السابع: إدارة العقود

1-7 مقدمة إلى إدارة العقود

2-7 التأهيل لإدارة العقود

3-7 مراقبة أداء العقود والتحكُّم به

4-7 إدارة التغيير

5-7 سُبل التعويض

6-7 الفصل في المنازعات

7-7 الإدارة المالية / عملية الدفع

8-7 اكتمال العقد وإغلاقه

الفصل الثامن: الشراء في الحالات الطارئة

1-8 الظروف الطارئة

2-8 الحالات الطارئة وعملية الشراء

الفصل التاسع: التعاون

1-9 التعاون مع منظمات الأمم المتحدة

2-9 طرق التعاون البديلة

الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM

1-10 عن موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

2-10 الخصائص الوظيفية المتاحة لموظفي المشتريات لدى الأمم المتحدة functionalities بموقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

الفصل الحادي عشر: العقوبات على البائعين

1-11 الممارسات المحظورة

2-11 إطار السياسة النموذجية المعنية بالجزاءات على البائعين

الفصل الثاني عشر: الخدمات اللوجستية (النقل والإمداد)

1-12 عملية التخطيط للخدمات اللوجستية

2-12 اختيار وسائط النقل

3-12 التغليف والتعبئة

4-12 القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز) 2020 - Incoterms 2020

5-12 التأمين أثناء النقل

6-12 وثائق الشحن

7-12 استلام الإرساليات

8-12 القيود المفروضة على الصادرات أو المستوردات من السلع

الفصل الثالث عشر: الشراء بالطرق الإلكترونية

1-13 مقدمة

2-13 أدوات وتطبيقات الشراء بالطرق الإلكترونية

3-13 طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية

الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة

1-14 عملية الشراء المستدامة

2-14 الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (الشبكة الدولية الطوعية لمواطنة الشركات)

مسرد مصطلحات الشراء

تمهيد

أعدَّ دليلُ مزاولي عملياتِ الشراء PPH لدى الأمم المتحدة "الفريقُ العاملُ على التطوير المهني"، الذي شكَّلتَه شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PM.

ويتوافر دليلُ مزاولي عملياتِ الشراء على الموقع الإلكتروني لبوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات www.ungm.org.

الغرض

تتمثلُ الغايةُ من الدليل في تحقيق الأغراض التالية:

- تزويد مزاولي عملياتِ الشراء لدى الأمم المتحدة بنقطة مرجعية مشتركة لممارسات الشراء المعتمدة أو المتعارف عليها لدى منظومة الأمم المتحدة.
- وصف المبادئ التوجيهية والسياسات والإجراءات والممارسات المشتركة بصورة عامة والمععادة كلها، التي تحكِّم أنشطة الشراء لدى الأمم المتحدة.
- دعم جهود الإصلاح والمواءمة المستمرة لعملية الشراء ضمن منظومة الأمم المتحدة، من خلال تقديم الأمثلة على الممارسات المعتمدة أو المتعارف عليها، والمبادئ والإجراءات المشتركة فيما بينهم.
- تأسيس منصة معرفية مشتركة لأغراض التدريب والتطوير المستمر للقدرات في مجال الشراء.

الجمهور المُستهدف للدليل

يستهدف دليلُ مزاولي عملياتِ الشراء الفئات التالية:

- مزاولي عملياتِ الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة.
- المدربين والميسرين والمشاركين في برامج تطوير القدرات على مزاوله الشراء.
- طالبي المشتريات والعملاء والمستفيدين النهائيين الذين يُشكِّلون جزءاً من عملياتِ الشراء لدى الأمم المتحدة.

الموارد:

حُدِّدت مصادرُ مُعطيات كل فصل من فصول هذا الدليل من جهات (هيئات، وكالات، ...) متخصصة، ومنظمات، وخبراء في المشتريات من داخل منظومة الأمم المتحدة، حيثما توافرت، وكذلك ممَّا يلي:

- أدلةُ الشراء الموجودة حالياً لدى مختلف منظمات الأمم المتحدة.
- ممارسات الشراء المعروفة ضمن إطار المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.
- برامج التدريب والتأهيل (بمنح الشهادات ...) في مجال الشراء.

التَّحْفُظَات

يتحكَّم النظامُ المالي والقواعد المالية FRR المعمول بها لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة بعملياتِ الشراء في إطار منظومة الأمم المتحدة؛ وقد يختلف النظام المالي والقواعد المالية في المسائل التقصيلية بين منظمة وأخرى. وبالمثل، فقد تتباين سياسات وممارسات وإجراءات الشراء على مستوى كل منظمة محددة منها.

ويحاول دليلُ مزاولي عملياتِ الشراء جمع وتنظيم وتقديم كل ما تعتبر ممارسات وإجراءات مشتركة على مستوى كل منظمة محددة بعينها، من دون التساؤل عن، والتشكيك في أي أنظمة وقواعد وسياسات لدى تلك المنظمات، أو الاعتراض

عليها. وتتمثل الفكرة من ذلك في جسر الاختلافات على مستوى المنظمات، وفي إعطاء صورة أوسع نطاقاً عن السُّبل التي تُمارَس بها عملية الشراء داخل إطار منظومة الأمم المتحدة، وذلك عن طريق التركيز على كل ما هو مشترك فيما بينها، والتشارك فيه، بدلاً عما هو مختلف فيما بينها واستتناؤه.

وبناءً على ذلك، فإن المؤلفين يعتبرون دليل مزاوولي عمليات الشراء دليلاً وصفيًا ومكتملاً لممارسات الشراء الجيدة، ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة، عوضاً عن اعتباره وثيقةً أمرّة (لإعطاء الأوامر) أو معياريةً تعترض على ما هو قائم من أدلة الشراء، وسياساتها وإجراءاتها على مستوى كل منظمة.

الفصل الأول: عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة

يُغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- 1-1 منظومة الأمم المتحدة
- 2-1 عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة كأداة للنهوض بأهداف سياسة الأمم المتحدة
- 3-1 المبادئ التوجيهية
- 4-1 النظام المالي والقواعد المالية FRR، وإجراءات الشراء
- 5-1 إصلاح عملية الشراء لدى الأمم المتحدة
- 6-1 الشراء كمهنة لدى الأمم المتحدة

1-1 منظومة الأمم المتحدة

يُغطّي مسمى "منظومة الأمم المتحدة" مجموعة متنوعة واسعة النطاق من الوحدات التنظيمية (المراكز، الوكالات، المنظمات، الهيئات والبرامج، وغيرها) التي لها هيكليات مؤسسية وتنفيذية (وظيفية أو تشغيلية) مختلفة. ومع أنّ الأجهزة الرئيسية والهيئات الفرعية للأمانة العامة للأمم المتحدة مشمولة في موازنة الأمم المتحدة حسب التقيؤض الممنوح لها من الجمعية العامة للأمم المتحدة، إلا أن الوكالات الأخرى العاملة ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة لديها موازنتها النظامية، أو تُموّل فقط من المساهمات الطوعية. وتمتلك الفئتان الأخيرتان منها درجة معيّنة من الاستقلالية.

كذلك فإن المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة تتباين وتختلف فيما بينها بدرجة كبيرة في الحجم، كما في الأنشطة. ومع أن جميع المنظمات تُتفق مبلغاً محدداً من موازنتها على المشتريات الإدارية، لكي تُوَسَّس وتُشغَل مكاتبها (الأثاث المكتبي، القرطاسية، وما إلى ذلك)، إلا أن أنشطة المشتريات لديها تختلف نتيجةً لولاياتها (اختصاصاتها، تقويضاتها...)، وبسبب أهداف سياساتها ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة.

ويتمثّل الهدف من أنشطة المشتريات ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة في شراء السلع والخدمات والأشغال في الوقت المناسب، مع التمسك بالمبادئ التوجيهية التالية:

- الحصول على القيمة الفضلى مقابل المال.
- المساءلة، النزاهة، والشفافية.
- العدل والمنافسة الفعلية.
- تحقيق المصلحة الفضلى لمنظمات الأمم المتحدة المعنية بعملية الشراء.

ومع أن جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة قد وافقت على المبادئ التوجيهية المذكورة أعلاه، إلا أن هناك نظم مالية وقواعد مالية لدى كل منظمته تحكم نظم الشراء المعمول بها لديها، والذان قد يختلفان في المسائل التفصيلية. وغالباً ما يُترجم النظام المالي والقواعد المالية المختلفة في مجموعات مختلفة من سياسات الشراء، وإجراءاتها وممارساتها الخاصة تحديداً بكل منظمة منها وولاياتها.

2-1 عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة كأداة للنهوض بأهداف سياسة الأمم المتحدة

لقد بدأ سريان إعلان الألفية¹، والأهداف الإنمائية للألفية² (الصادرة جميعها عن الأمم المتحدة)، ابتداءً من العام 2000) و حتى العام 2015، وقد وُفِّرَ ذلك الإعلان وتلك الأهداف معاً إطاراً للأهداف الأوسع نطاقاً لفرادى المنظمات العاملة ضمن إطار الأمم المتحدة. وقد وضعت الأهداف الإنمائية للألفية مقاصد (أهدافاً فرعية) قابلة للقياس، ومتفق عليها عالمياً لمعالجة الفقر المدقع والجوع، ومنع الإصابة بالأمراض الفتاكة، وتوسعة نطاق التعليم الابتدائي ليشمل جميع الأطفال، من جملة أولويات إنمائية أخرى. وعلى مدار 15 عاماً، حركت **الأهداف الإنمائية للألفية MDGs** التقدّم في مجالات مهمة متعدّدة ما يلي: خفض حجم الفقر في الدخل، توفير إمكانية الحصول على المياه وخدمات الصرف الصحي التي تشتد الحاجة الماسّة إليها، تقليل عدد وفيات الأطفال، وتحسين مستوى صحة الأمهات بصورة جوهرية. كذلك أطلقت الأهداف الإنمائية للألفية حركة عالمية لتوفير التعليم الابتدائي، ملهمةً البلدان إلى الاستثمار في أجيالها المستقبلية. والأكثر أهمية من ذلك، أنّ الأهداف الإنمائية للألفية قد حقّقت خطوات هائلة على صعيد مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) والأمراض التي يمكن معالجتها، مثل الملاريا والسّل.

وفي أيلول / سبتمبر من العام 2015، وأثناء انعقاد مؤتمر قمة الأمم المتحدة التاريخي، أقرّ قادة العالم **17 هدفاً جديداً للتنمية Sustainable Development Goals** ³ من **خطة تنفيذ التنمية المستدامة للعام 2030 Agenda for 2030** **Sustainable Development** ⁴، والتي دخلت حيز التنفيذ بصورة رسمية في 1 كانون الثاني / يناير 2016. وتعتمد أهداف التنمية المستدامة على النجاح الذي حقّته الأهداف الإنمائية للألفية، وسوف تحشد البلدان، في غضون الخمس عشرة سنة القادمة، جهودها لكي تقضي على جميع أشكال الفقر، وتحارب اللامساواة، وتتصدّى لتغيّر المناخ، في الوقت الذي تكفل فيه عدم ترك أي شخص خلف الركب. كما تعتبر أهداف التنمية المستدامة الجديدة فريدة من نوعها، من حيث أنها تدعو جميع البلدان إلى العمل، سواءً أكانت فقيرة، غنيّة، أم متوسطة الدخل، لتعزيز الرخاء في الوقت الذي تعمل فيه على حماية كوكب الأرض. وتُقرّ هذه الأهداف بأن إنهاء حالات الفقر تتواءم وتتلاقح مع الاستراتيجيات التي تبني النمو الاقتصادي المستدام، وتعالج مجموعة متنوعة من الاحتياجات الاجتماعية، واحتياجات التعليم، والصحة، الحماية الاجتماعية، وفرص العمل؛ وهي تتصدّى في الوقت عينه لتغيّر المناخ، والحماية البيئية. وتتربط جميع الأهداف السبعة عشر (17) مع بعضها بعضاً، ما يعني أنّ تحقيق النجاح في أحد هذه الأهداف يؤثر على النجاح في تحقيق الأهداف الأخرى. كما أنّ التّعامل مع التهديد المترتب على تغيّر المناخ يؤثر في كيفية قيامنا بإدارة الموارد الطبيعية الهشّة، بما يحقق المساواة بين الجنسين (المساواة في النوع الاجتماعي)، أو يعني أنّ تحقيق مستوى من الصحة أفضل يساعد على استئصال الفقر، كذلك يعني أنّ تعزيز السلام وتشكيل المجتمعات الشاملة سوف يُقلّل من حالات انعدام المساواة، ويساعد على ازدهار الاقتصادات. ومع أنّ أهداف التنمية المستدامة ليست ملزمة قانونياً للحكومات، إلا أنه يتوقّع من تلك الحكومات بأن تُمسك بزمام الأمور وتضع الأطر القومية (الوطنية) لتحقيق الأهداف السبعة عشر (17). وسوف تستخدم منظمات الأمم المتحدة أيضاً أهداف التنمية المستدامة كإطار لتطوير خططها الاستراتيجية، والأهداف والغايات).

¹ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (A/RES/55/2): إعلان الألفية الصادر عن الأمم المتحدة، 8 أيلول / سبتمبر 2000.

² الأهداف الإنمائية للألفية التي وضعتها الأمم المتحدة، متوفرة على الرابط: <http://www.un.org/millenniumgoals/>

³ أهداف التنمية المستدامة متوفرة على الرابط: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

⁴ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/RES/70/1 - تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة للعام 2030.

أهداف التنمية المستدامة

الهدف 1	القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
الهدف 2	القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
الهدف 3	ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية، وبالرفاهية في جميع الأعمار.
الهدف 4	ضمان التعليم الجيد، المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
الهدف 5	تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
الهدف 6	ضمان توافر وإدارة مستدامه للمياه وخدمات الصرف الصحي للجميع
الهدف 7	ضمان حصول الجميع، بتكلفة ميسورة، على خدمات الطاقة الحديثة الموثوق بها والمستدامة
الهدف 8	تعزيز النمو الاقتصادي المضطرد والشامل والمستدام، والتشغيل الكامل والمنتج، وتوفير العمل اللائق للجميع.
الهدف 9	إقامة بنية تحتية قادرة على الصمود، تحفيز التصنيع الشامل والمستدام، وتشجيع الابتكار.
الهدف 10	الحدّ من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
الهدف 11	جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة ، وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
الهدف 12	ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
الهدف 13	اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
الهدف 14	حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
الهدف 15	حماية واستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم البيئية الإيكولوجية للأرض، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
الهدف 16	تعزيز المجتمعات السلمية والشاملة من أجل التنمية المستدامة ، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.
الهدف 17	تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

الشكل 1 - أهداف التنمية المستدامة



تُكَلَّف كل منظمة من منظومة الأمم المتحدة بولاية محدّدة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبينما تنفّذ الأمم المتحدة عملياتٍ تهدف إلى حفظ السلام في المناطق المتضررة من الحروب، تُركّز بعض منظماتها، على وجه التحديد، على حماية الحقوق الإنسانية للأطفال، وتمكين المرأة، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / متلازمة نقص المناعة المكتسب (الإيدز) والمجاعة، وتقوم بتطوير القدرات، وغير ذلك. وتؤدي كل ولاية من تلك الولايات إلى وضع وتطوير برامج ومشاريع محدّدة بعينها، وخاصة بكل ولاية منها. ولكي يتسنى تنفيذ وتحقيق تلك البرامج والمشاريع، فإن منظمات الأمم المتحدة تحتاج إلى سلع، وخدمات وأشغال محدّدة بعينها.

وتعتبر عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة أحد التخصصات الوظيفية الأساسية في تحقيق الولايات المكلف بها المنظمات، وفي بعض الأحيان، يُنظر إلى عمليات الشراء بأنها نموذجٌ لتطوير قدرات الحكومات المتلقية (للمخرجات التي تحققها المنظمات). وبالإضافة إلى أن عمليات الشراء تدعم، على نحو كفؤ، البرامج التي تُنفّذ في كل مجال من المجالات الأنفذة الذكر، فإن تلك العمليات تأخذ بعض تلك الأهداف بعين الاعتبار عندما تقوم بشراء سلع أو خدمات محددة بذاتها، إضافةً إلى قيامها باختيار الموردين. فعلى سبيل المثال:

- يمكن لمنظمات الأمم المتحدة أن تطور سياسات تُعزّز توفير فرص متزايدة لفئات الموردين الذين يحظون بالأولوية. وتتباين هذه السياسات بحسب المنظمة (أو المنظمات المشترية أو المعنية بعملية الشراء)، ولكن السياسات الأكثر تكراراً هي التي تهدف إلى الحد من عدد الموردين من أي قومية منفردة، والعمل بدلاً عن ذلك على توفير فرص للموردين المنحدرين من خليط متنوع من القوميات، بمن فيهم الموردون الذين يتخذون من بلدان أو مناطق تنفّذ فيها الأمم المتحدة مشاريعها. وفي معظم الحالات، فإن تلك السياسات توفر لفئات الموردين المختصين فرصاً أكبر لتقديم المناقصات، ولكنها لا تمنح أي أفضلية لتلك الفئات في عملية تقييم المناقصات.

- يُمكن أن تلتزم منظمات الأمم المتحدة الدعم للتركيز على أهداف التنمية المستدامة المعنية بالحد من الفقر، والمساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة والاستدامة البيئية وتعليم الطفل، وذلك عن طريق وضع فقرات اشتراطية بهذا المعنى في وثائق دعوة العطاء (دعوة الدخول في العطاء" أو "الدعوة إلى المشاركة في العطاء" أو "دعوة الموردين إلى تقديم المناقصات أو العروض أو مقترحات العروض")، وعن طريق توفير مستوى من

التمثيل أكبر في القوائم القصيرة بأسماء الموردين الذي يراعون تلك الأهداف. ومن الأمثلة على ذلك، الفقرات الشرطية المنصوص عليها في العقد، والتي تحظر عمالة الأطفال، وتمنع الاستغلال الجنسي أو الاعتداء الجنسي (الإساءة الجنسية).

- يُمكن أن توافق منظمات الأمم المتحدة على تنفيذ برامج بتمويل مقترن بعدد من القيود التي تتعلق بمنشأ الموردين أو منشأ الإمدادات (ومنها على سبيل المثال، بعض المساعدات الثنائية المقيدة بشروط، إلى جانب معظم القروض والمنح الإنمائية / التنموية المتعددة الأطراف). ويجب، بشكل عام، مراجعة هذه العروض لضمان إدارة الأموال وفقاً لمبادئ المشتريات العامة لدى منظمات الأمم المتحدة ما لم يطبق خلاف ذلك، وأن توفر أنشطة الشراء اللاحقة لذلك حلاً اقتصادياً وفعالاً للمتطلبات التي قُدمت تلك الأموال لأجلها.
- تُعزز الأمم المتحدة، بصورة فاعلة، الحوكمة الرشيدة في الدول الأعضاء، مع إيلاء اهتمام خاص بعمليات الشراء وبالمساعدات الفنية. وإن منظومة الأمم المتحدة لعلى دراية بضرورة أن تكون بمثابة القدوة التي يُحتذى بها (أن تضرب أمثلة يُحتذى بها)، وذلك عن طريق ممارسة الحوكمة الرشيدة.

3-1 المبادئ التوجيهية

تقوم المبادئ التوجيهية، في مجال المشتريات، على مفهوم مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد.

الإشراف الإداري على الموارد

تضطلع منظمات الأمم المتحدة بدور المشرف الإداري على جميع الموارد العامة، التي تُقدّم إليها كأمانة من قبل الشعوب وحكوماتهم لتحقيق مقاصد (أهداف أو غايات) الأمم المتحدة. ويُستخدم جزءٌ كبير من هذه الأموال من خلال عمليات الشراء الرسمية، التي لها الكثير من أصحاب المصلحة المعنيين، مثل المواطنين أو الموردين أو المنتفعين. وينبغي تلمين أصحاب المصلحة المعنيين هؤلاء بأن تلك الأموال تُستخدم بطريقة صحيحة.

ففي الماضي، عندما كان معظم الأموال يُخصّص للموازنات الإدارية النظامية، ويُنفق على الاحتياجات المؤسسية للمنظمات، كانت المساءلة عن عمليات الشراء، إلى حدٍ كبير، هي نفس المساءلة عن الإدارة العامة "management". غير أنه نظراً إلى أن الأموال تُقدّم إلى أغراض مُحددة بذاتها، خارج إطار الإدارة العامة "administration" لتلك المؤسسات / المنظمات نفسها - أي أنها تُقدّم لأغراض الإغاثة الإنسانية، حفظ السلام، التنمية المستدامة وما إلى ذلك - فقد تنامي عدد أصحاب المصلحة المعنيين، وتعاضم مستوى بروز موضوع تلك الأموال وتدقيقها بعناية، نظراً إلى ازدياد الأثر الذي تُحدثه في حياة الناس بشكل كبير.

ويُعدُّ الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء الأوصياء المسؤولين عن استيفاء مبادئ المشتريات، فهم الذين يتعيّن عليهم كفاءة إنفاق الأموال التي عُهدَ بها إليهم بطريقة مهنية، صحيحة، عادلة وفي الوقت المناسب، وبطريقة تتسم بالشفافية. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، انظروا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء)

المبادئ التوجيهية

مع أن جميع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة قد وافقت على المبادئ الأربعة المطبّقة في مجال الشراء، إلا أنه يُوجد، في بعض الأحيان، تغييرات طفيفة في صياغة تلك المبادئ، تُستخدم في وصف المبادئ التوجيهية المعمول بها لدى فرادى المنظمات:

- القيمة الفضلى مقابل المال.
- المساءلة، النزاهة، والشفافية.
- العدل والمنافسة الفعلية.
- تحقيق المصلحة الفضلى لمنظمات الأمم المتحدة المعنية بعملية الشراء.

ويوفّر النظام المالي والقواعد المالية، والمبادئ التوجيهية والسياسات والإجراءات الخاصة بالشراء لدى المنظمة المعنية، إلى درجة معيّنة، إطاراً تشريعياً ومعياريّاً كاملاً للشراء، ينبغي العمل به واتباعه. ولكن من المحتمل أن تُوجد من حين إلى آخر مناطق رمادية، وتعليمات متناقضة في هذا الإطار القانوني. وفي مثل هذه الظروف، تعمل مبادئ الشراء بمثابة المبادئ التوجيهية العامة لدعم أي دعوات لاتخاذ أي قرارات اجتهادية مهنية. ويُمكن للمشتريين، في أي مرحلة من مراحل عملية الشراء، إجراء تقدير ذاتي للحالة المحددة أو اتخاذ أي قرارات اجتهادية مهنية، والتّحقق مما إذا كانت إجراءات الشراء التي يُوصى بها ملتزمة تماماً بروح تلك المبادئ.

القيمة الفضلى مقابل المال

تعني القيمة الفضلى مقابل المال اختيار العروض التي تمثّل المزيج الأمثل من العوامل، ومنها على سبيل المثال الجودة والملائمة، وتكلفة دورة العمر التشغيلي للمنتج (إجراء تحليل دقيق لجميع التكاليف المطلوبة)، والتسليم في الموعد المناسب والمحدّد، والمعايير الأخرى التي تشمل المنافع الاجتماعية والبيئية، أو الأهداف الاستراتيجية الأخرى التي تُلبّي احتياجات المُستخدم النهائي. ولا يعني هذا الحصول على القيمة الفضلى بالضرورة الخيار السعري الأقل، بل إنه بدلاً عن ذلك يمثّل العائد على الاستثمار ذا القيمة الأفضل، مع الأخذ بعين الاعتبار معايير التقييم ومتطلبات الجودة حسبما يرد النص عليها في وثائق دعوة العطاء. ويجب أن يُلهم مبدأ الحصول على القيمة الفضلى ويوجّه عملية اختيار استراتيجية التعاقد الفضلى، كما يجب تطبيقه في مرحلة ترسية العقد لأجل اختيار العرض الذي يلبي متطلبات الشراء (أو المشتريات، الاحتياجات من المشتريات) المنصوص عليها بطريقة مُجدية.

ولكي يتسنى التّمسك بمبدأ الحصول على القيمة الفضلى، يجب أن تؤدي عمليات الدعوة إلى تقديم العروض واختيار المقاول إلى ما يلي:

- تحقيق أقصى مستوى من التنافس.
- تحقيق أدنى درجة من التعقيد في دعوة العطاء، وعمليات التقييم والاختيار.
- ضمان إجراء التقييم غير المنحاز والشمولي للعروض المقدمة على أساس دعوة العطاء.
- ضمان اختيار المقاول الذي يحقق عرضه الدرجة القصوى من الواقعية، والذي يُتوقع أن يستوفي تنفيذ على أفضل وجه المواصفات التي تضعها وحدة الأعمال المعنية بالعرض، أو بيان الأعمال أو الشروط المرجعية.
- كفالة تحقيق أقصى مستوى من المنافع الاجتماعية والبيئية للمجتمع، حيثما كان ذلك ممكناً.

المساءلة، النزاهة والشفافية

تعني المساءلة في عملية الشراء ضرورة أن يتولّى المشترون جميع المسؤوليات والالتزامات التي أُسندت إليهم، وتحقيق المُخرجات (التي يُسأل عن تحقيقها المشتري) ضمن إطار المواعيد والتكاليف المُحددة لها ووفق معايير الجودة المطلوبة، والعمل وفقاً للنظام المالي والقواعد المالية، ودعم الموظفين التابعين لهم بالإشراف على عملهم، وبتحمل المسؤوليات عن المهمات المُسندة إليهم، وبتحمل المسؤولية الشخصية عن جوانب القصور لديهم ولدى العاملين في وحدة الأعمال المعنية، حيثما تقتضي الضرورة ذلك. ويجب أن تُسند هذه العمليات بنظام للملفات، وبتوثيق عملية الشراء، وأخذ التوافق على الوثائق الأساسية، مثل المواصفات ووثائق المناقصات وتقارير التقييم والموافقات، مع إبداء المبررات الواضحة للقرارات التي تُتخذ، وبالتالي ترك مسار تدقيق واضح للإجراءات والقرارات المتخذة..

وتتولى وحدات الأعمال المسؤولية أيضاً عن حماية نزاهة عملية الشراء وإدانة تحقيق العدل في تعامل المنظمة (المشترية) مع جميع المناقصين. فالنزاهة، بناءً على ذلك، تتعلّق بإظهار القيم الأساسية للأمم المتحدة، بصورة عملية، في أنشطتها وسلوكاتها اليومية. ويُمكن لهذه الأنشطة والسلوكات أن تتضمن ما يلي: العمل من دون أخذ المكاسب الشخصية بعين الاعتبار، مقاومة الضغوط السياسية التي لا مبرر لها في صناعة القرار والإجراءات المتخذة، وعدم إساءة استخدام الصلاحية أو السلطة، ومساندة تنفيذ القرارات التي تصبّ في المصلحة الفضلى للمنظمة المعنية - حتّى وإن كانت لا تحظى بالشرعية،

وتأخذ الإجراءات الفورية في حالات ارتكاب سلوك فاسد، غير مهني، وغير أخلاقي. (الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء)

ويتوافر لدى نظام الشراء الذي يتصف بالشفافية قواعد وآليات تهدف إلى كفالة الامتثال بتلك القواعد (وضع مواصفات غير منحازة، إصدار إعلان مفتوح عن متطلبات الشراء، الاختيار المفتوح والعدل للموردين المدعويين، وضع معايير تقييم موضوعية، وضع وثائق معيارية لدعوة العطاء، تحقيق المساواة في المعلومات المُعطاة لجميع الأطراف، المحافظة على سرية العروض، والإعلان عن ترسية العقود، وما إلى ذلك من القواعد). وتتضمن القواعد أيضاً بقاء السجلات مفتوحة للتفتيش عليها من جانب المدققين، كلما اقتضت الضرورة ومتى ما كان ذلك ملائماً، مع إمكانية تقديم إيجاز للمناقصين غير الفائزين بالعقود عن مواطن القوة ومكامن الضعف في عروضهم. وتكفل الشفافية اكتشاف أي انحرافات عن المعاملة العادلة والمتساوية في وقت مبكر من عملية الشراء، ما يجعل الانحرافات من هذا القبيل غير قابلة للحدوث و / أو التقليل من عواقبها إلى الحد الأدنى. وهي بذلك تحمي نزاهة عملية الشراء ومصالح المنظمة المعنية بها.

وثمة درجتان من الشفافية: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؛ التدقيق الداخلي هو تحقيق الشفافية داخل منظومة الأمم المتحدة، كأن تكون المنظمة المعنية منفتحة، وتتصف بالشفافية في مواجهة عمليات التدقيق التي يُجريها المدققون الداخليون. أما التدقيق الخارجي فهو يتناول مسألة الشفافية خارج منظومة الأمم المتحدة، مثل إجراء عمليات التدقيق من جانب الدول الأعضاء، الصحافة، المدققون الخارجيون، أو المراقبون الخارجيون الآخرون.

العدل والمنافسة الفعلية

يُشكل إجراء المنافسات، بطريقة عادلة تتصف بالشفافية، جوهر عمليات الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة. ولكي تكون المنافسة فعالة، يجب أن تحترز من التواطؤ، وأن تركز على أنظمة وقواعد وإجراءات واضحة وملائمة، تُطبق باتساق وثبات على جميع الموردين المحتملين. كذلك يجب أن تتفقد عمليات الشراء بطريقة تمنح جميع الأطراف المهتمة بها، داخل المنظمة المعنية وخارجها، الاطمئنان بأن عملية الشراء تتوخى تحقيق العدل فيما بينها. وبناءً على ذلك، فإن وحدات الأعمال مسؤولة عن توفير أوسع نطاق متاح لإمكانية الحصول على فرص الفوز بعقود الأمم المتحدة، وذلك من خلال عمليات الشراء التنافسية المفتوحة، والإعلان العريض النطاق عن تلك المنافسات على المواقع الإلكترونية ذات الصلة، ووضع مواصفات غير منحازة، ومعايير تقييم واضحة وخالية من الغموض، وغير ذلك.

ويعني التنافس الفعال أيضاً توفير الحل الملائم لاحتياجات المنظمة المعنية، فيما يتعلّق بالكمية والجودة ودقة التوقيت وبالسعر المناسب. وتقتضي المنافسة الفعالة التقليل إلى الحد الأدنى من كلفة المعاملات العامة التي تتحملها المنظمة في إجراء عملية الشراء، وذلك تحقيقاً لمصالح الموازنة العامة للمنظمة المعنية. وينبغي أن يحمي التوفير في عملية الشراء مصلحة أصحاب الموازنة، في الوقت الذي تكفل فيها المنافسة الفعالة تلبية مصلحة المستخدم النهائي من المشتريات.

تحقيق المصلحة الفضلى لمنظمات الأمم المتحدة المعنية بعملية الشراء

الهدف النهائي من عملية الشراء هو تحقيق القيمة المضافة للمنظمة المعنية في تنفيذ ولايتها، وتحقيق أهدافها ومقاصدها. ومع أن المبادئ الثلاثة الأخرى تُسهم في تحقيق هذا المبدأ إلى مدى كبير، إلا أن هذا المبدأ يتضمّن أيضاً مفاهيم من قبيل:

- تعزيز الخير العام حسبما تنص عليه ولاية المنظمة.
- المحافظة على الصورة، والسمعة والمصلحة السامية للمنظمة من خلال تنفيذ عملية الشراء بما يتوافق بصورة تامة مع النظام المالي والقواعد المالية.
- احترام مصالح أصحاب المصلحة المعنيين.

التضارب المحتمل بين المبادئ التوجيهية

مع أن المبادئ التوجيهية مجتمعة توفر إطاراً مشتركاً لدعم مشتريات منظومة الأمم المتحدة، إلا أن فرادى المبادئ قد تتضارب في بعض الظروف (الحالات أو الأوضاع)، الأمر الذي يتطلب توافر الخبرات المهنية والإدارية التنظيمية، إضافةً إلى توافر حُسن التقدير والاجتهاد، لتحقيق التوازن الصحيح. وتُعزّض أدناه بعض الأمثلة على هذا التضارب:

- في أي معاملة شراء خاصة، على سبيل المثال، أثناء الظروف الطارئة الإنسانية، من المحتمل أن يسود مبدأ عمل ما يصبُّ في "المصلحة الفضلى للمنظمة المعنية" على مبدأ "المنافسة الفعلية". وفي الواقع، فإن المنظمات التي تكون معنية بعملية الإغاثة الطارئة تواجه، في أغلب الأحيان، مُحدّدات الإجراءات التي وُضعت أصلاً للتحكُّم في عملية الشراء المكتتبية القياسية (الموحّدة أو المعيارية)، وتكون بالتالي قد وجدت ضرورةً في وضع إجراءات مُكثّفة، على نحو أفضل، للتعامل مع الظروف الطارئة غير المنظورة. وهذا يعني تجاوز بعض العمليات القياسية التي تُتمكّن المنظمة المعنية من اتّخاذ إجراءات عاجلة. ومن الضروري كذلك توثيق الخطوات التي تُتخذ في تلك الظروف والأسباب التي تبرّر اتّخاذها، على نحو جيد، ويجب على مسؤولي المشتريات أن يفترضوا أن مثل هذه القرارات ستم مراجعتها وتدقيقها بعد حدوثها والتأكد من أنها ستواجه التدقيق، والاطلاع على المزيد من المعلومات، أرجو الرجوع إلى الفصل الثامن: الشراء في الحالات الطارئة)
- كذلك فإن مصلحة المنظمة المعنية يُمكن أن تجعل منظومة الأمم المتحدة تنظر، بصورة صريحة، في العوامل التي تُعدُّ بخلاف ذلك غريبة ودخيلة على عملية الشراء الفوري (المباشر)، مثل التوزيع الجغرافي، ودعم المؤسسات / مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، ودعم أنشطة الأعمال التي تمتلكها النساء، والاستدامة البيئية، والحد من عمالة الأطفال، وإنتاج الألغام الأرضية، وما إلى ذلك. وهذا قد يتطلّب مواردً وجهوداً إضافية لتأهيل الموردين المحتملين.
- من المحتمل أن تنتفع أهداف منظومة الأمم المتحدة، وبصورة خاصة لتوسيع نطاق المشاركة في توجيه دعوات العطاءات إلى المجموعات المحرومة (الأقل حظاً)، من تجزئة المشتريات إلى حصص أصغر حجماً لزيادة حجم الاهتمام المحلي بها. ومن المحتمل أيضاً أن يتطلّب ذلك، استعمال موارد شراء إضافية لأجل إجراء دراسة مسحية استطلاعية نشيطة للسوق، بما في ذلك التواصل مع تلك المجموعات للبحث عن موردين محتملين ملائمين لم يسبق إدراج أسمائهم على كشف أسماء الموردين، وتقييم العروض الإضافية، مع ضرورة قبول هذه الجهود كجزء من عملية الشراء المعتادة.
- قد يتضارب طرح العطاءات التنافسية المفتوحة بالنسبة إلى المنظمات الدولية مع الاستعمال الاقتصادي للموارد الإدارية، ومستوى فعالية إكمال دعوات العطاء في فترة زمنية معقولة. فقد تعالج المنظمات هذه المسألة من خلال وضع قائمة قصيرة بالإجراءات اللازمة، بحيث يرتفع عدد المدعوين الذين تُدرج أسماءهم على القائمة القصيرة كلما ارتفعت قيمة العقد المتوقّعة.
- من المحتمل أن تتضارب المنافسة المفتوحة مع الممارسة الموصى بها لإقامة شراكات استراتيجية طويلة الأمد. ويُفهم مبدأ التنافسية عادةً بأنه يعني الدفاع عن طرح كل متطلب من متطلبات الشراء لتقديم مناقصات تنافسية بشأنه، مما يُحتمل أن يُخاطر بحدوث تعطيل في التوريد في حالة تغيير الموردين. وقد خُصت بعض منظمات الأمم المتحدة إلى أن النظام المالي والقواعد المالية لديها تُجيز لها الدخول في اتفاقات إطارية طويلة الأجل على أساس غير حصري، نتيجة لدعوة العطاءات التنافسية. وتسمح هذه الاتفاقات بالاطمئنان إلى عدم انقطاع التوريد بأسعار تنافسية، وبوضع وتطوير ضمانات للجودة وعلاقة العمل بطريق أوّثق.
- قد يتطلب تحقيق الشفافية في مشتريات الأمم المتحدة جهداً إضافياً عن طريق إعداد وثائق دعوة العطاء بمعايير تفصيلية للتقييم ولعملية طرح العطاءات. وتتضمن مراعاة كل من مبدأ العدل ومبدأ التنافسية أيضاً الإعلان الواسع

عن العطاءات لفترة زمنية محدودة، مما يزيد التكاليف والفترة الزمنية لاستعداد الموردين. ومع أن ذلك يؤدي إلى تنفيذ عملية شفافة وعادلة، إلا أنه من المحتمل أن يتعارض مع فعالية العملية.

ويتنبأ مسؤولو الشراء، والمسؤولون الذين يعملون لأداء وظيفة الشراء أو يدعمونها، مكانة خاصة من الثقة بهم، ويتعين عليهم التمسك بمعايير مهنية سامية ليكونوا قادرين على الوفاء بالمتطلبات السالف ذكرها أعلاه.

4-1 النظام المالي والقواعد المالية FRR، وإجراءات الشراء

يوفر النظام المالي والقواعد المالية لكل منظمة من منظومة الأمم المتحدة الإطار اللازم لكل سياق إداري يتم في إطاره تنفيذ عمليات الشراء، حسبما تنص عليها إجراءات الشراء المعمول بها لدى المنظمة المعنية. ويحدد النظام المالي والقواعد المالية المبادئ التوجيهية الأساسية للشراء، وأنواع أدوات الشراء وعمليات التقييم، والأولوية المفضلة لطرح العطاءات التنافسية، في الوقت الذي تُقر فيه بالظروف والأوضاع التي قد لا تصب في المصلحة الفضلى للمنظمة المعنية. فالنظام المالي والقواعد المالية يتباينان من منظمة إلى أخرى، والتفاصيل الدقيقة لهذه التباينات فيما بينها مهمة للعمل في كل منظمة من المنظمات. كما أن النظام المالي والقواعد المالية ينصان على تفويض الصلاحيات لأجل رفع مستوى التجاوب التنفيذي لوظيفة الشراء، في الوقت الذي يشترطان فيه أيضاً الفصل في الواجبات لضمان التحكم، والمساءلة للاستخدام الصحيح (أو غير السليم) للسلطة والموارد المتاحة.

ومع أن منظمات الأمم المتحدة تتشارك في مبادئ الشراء العامة نفسها، ولديها عمليات وإجراءات متماثلة كثيرة، إلا أن إجراءات الشراء لدى كل منظمة منها ربما تختلف من حيث مستويات تفويض الصلاحية، والسقوف النقدية، وعمليات الموافقة، وما إلى ذلك. ويجري حالياً خفض هذه الاختلافات، وتحقيق الانسجام فيما بين تلك العمليات والإجراءات، بصورة مطردة، وبالقدر الممكن من خلال مبادرة "توحيد الأداء" لدى منظومة الأمم المتحدة في تنفيذ عملية إصلاح نظام الشراء.

محتوى النظام المالي والقواعد المالية

ينص النظام المالي والقواعد المالية وإجراءات الشراء (التي قامت بعض الوكالات بتجميعها في أدلة الشراء والمبادئ التوجيهية للشراء) على إجراءات دعوة العطاء الخاصة بتوريد السلع، أو الخدمات أو الأشغال. وتتضمن تلك الإجراءات الطرق الملائمة لتقييم واختيار الجهات التي تُرسى عليها العقود، وترسية العقود المحتملة. كذلك ينص النظام المالي والقواعد المالية على مبدأ الاختيار من خلال طرح العطاءات التنافسية. وهي توضح أيضاً الشروط التي قد تُبرر التخلي عن عملية طرح العطاءات التنافسية لمصلحة التعاقد المباشر، حيثما تُعتبر بأنها تصب في مصلحة المنظمة، طالما كان التبرير مدعوماً بأدلة تُثبت بأن طرح العطاء لن يوفر الحل الناجع لعملية الشراء. ومن المحتمل أن يُجيز النظام المالي والقواعد المالية لإحدى منظمات الأمم المتحدة الشراء على أساس تعاوني؛ بمعنى على أساس عدد من دعوات العطاء ومن الترتيبات (الاتفاقات)، على سبيل المثال الاتفاقية الإطارية الطويلة الأجل، التي تكون أبرمتها إحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل السادس: عملية الشراء، وإلى الفصل التاسع: التعاون)

ويتباين النظام المالي والقواعد المالية من منظمة إلى أخرى، والتفاصيل الدقيقة لهذه التباينات فيما بينها مهمة للعمل في كل منظمة من المنظمات. كما أن النظام المالي والقواعد المالية ينصان على تفويض الصلاحيات لأجل رفع مستوى التجاوب التنفيذي لوظيفة الشراء، في الوقت الذي يشترطان فيه أيضاً الفصل في الواجبات لضمان التحكم، والمساءلة والاستخدام الصحيح (أو غير السليم)، للسلطة والموارد المتاحة.

وقد تم الانتهاء من خفض هذه الاختلافات من خلال مبادرة "توحيد الأداء" في تنفيذ عملية إصلاح نظام الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة، وغيرها من مبادرات تحقيق الانسجام فيما بينها.

عدم الالتزام مالياً من دون توافر موازنة

يَشترط النظام المالي والقواعد المالية وإجراءات الشراء ألا تبدأ عملية الشراء إلا بعد استلام طلبية شراء موافق عليها، وقيمتها مرصودة في الموازنة. ورغم ذلك، فإن منظمات الأمم المتحدة التي تُواجهها مقتضيات (ضرورات) خاصة في العمليات الميدانية غالباً ما تتسامح مع الشروع بعمليات شراء داخلية، ومنها إصدار دعوات العطاء، قبل الاستلام الرسمي لطلبية شراء موافق عليها وقيمتها مرصودة في الموازنة. وفي هذه الظروف الاستثنائية، وعندما يُصارُ إلى إصدار دعوات عطاء قبل توافر مؤكد للموازنة، ينبغي إعلام الموردين المُحتملين دائماً بأن دعوة العطاء تُرسل إليهم "بانتظار" صدور طلبية الشراء المتوقَّعة، وبأنَّ المباشرة بعملية الشراء سوف تحصل فقط عندما يُستلم التفويض الكامل بذلك. ومع أن التوقيع على العقد المُحتمل، وإنشاء الالتزام المالي المناظر للعقد يجب أن يتوقَّفوا إلى حين استلام طلبية الشراء الموافقة عليها والمرصودة في الموازنة، إلا أنَّ الإعداد الداخلي للمواصفات ولوثائق دعوة العطاء يُمكن أن يُعتبر جزءاً من عملية التخطيط للشراء. وبالرغم من ذلك، فإن إصدار وثائق دعوة العطاء قبل تأكيد توافر الموازنة يتطلب دائماً قراراً إدارياً وموافقة إدارية.

فصل الواجبات

وضعت منظمات الأمم المتحدة وطوّرت، بصورة عامة، هيكلية إدارية مبنية على مبدأ فصل المسؤوليات المتعلقة بالشراء. وتتميز هذه الهيكلية بين طالب الشراء، ومراقب الموازنة، و المشتري، و المخول بالاستلام والمخول بالدفع بحيث تكون صلاحيات كل جهة منفصلة عن بعضها بعضاً، وذلك لتوفير ضوابط وعوامل موازنة تنظيمية ملائمة، وتسمح بالتخصص في تلك المجالات المهنية، كلٌّ فيما يخصه. ويتمتُّ الغرض من ذلك في خفض إمكانية حصول الاحتيال والفساد، وفي التشديد على مساءلة جميع اللاعبين الأساسيين في عملية الشراء.

تفويض الصلاحيات

يجوز للمديرين التنفيذيين لمنظمات الأمم المتحدة المعنية تفويض الصلاحيات لموظفين محددين لتنفيذ أنشطة الشراء بحسب ما ينص عليه النظام المالي والقواعد المالية الذي يخص تلك المنظمات. ويُقصد بتلك الصلاحيات خفض المُعوقات الإدارية، وتوفير التَّجاوب المتزايد عن طريق تحديد موقع السلطة التي تتخذ القرار الأقرب للنشاط المعني. ومن الأشياء المهمة لعملية الشراء وذات الصلة بها تفويض الصلاحيات لكل من السلطة المالية وسلطة الشراء، مع أن التفويض بصلاحيات الشراء فقط هو الموضوع الذي يُناقش هنا. ويوفَّر التفويض بالشراء صلاحية ترسية العقود و / أو التوقيع عليها، و / أو إطلاق الدفعات فور التأكيد بأن الإجراءات الصحيحة قد طُبِّقت. وعن طريق ممارسة الصلاحية، يُصبح الموظفون خاضعين للمساءلة وربما تحمُّل المسؤولية المالية عن وقوع الخطأ (سوء السلوك). وتُمنح التفويضات، بصورة عامة، عند أحد المستويات التالية، وتُوجد السقوف لكل مستوى من مستويات التفويض في أدلة الشراء الخاصة بفرادى منظمات الأمم المتحدة:

المستوى	تفويضات حتى مستوى ... بحد أقصى
1	بالمصروفات النثرية الصغيرة على المشتريات الصغيرة القيمة
2	التي تنطبق عليها إجراءات المناقصة
3	والتي لا تتطلب المراجعة من لجنة مراجعة العقود لدى المنظمة
4	والتي تتطلب المراجعة من لجنة مراجعة العقود لدى المنظمة
5	والتي تكون بصلاحيات تفويض مالي أعلى في البرامج الكبيرة الحجم جداً، التي يعمل فيها موظفون من ذوي الخبرة

ولا تقوم جميع منظمات الأمم المتحدة باستعمال المستويات جميعها.

مقدمة

خضعت عملية الشراء لدى الأمم المتحدة لتحولٍ كبير منذ الشروع بالإصلاحات في العام 1999. ويُمكن العثور على المسائل الرئيسية التي أُخذت بعين الاعتبار، كجزء من عملية إصلاح نظام المشتريات لدى الأمم المتحدة في العديد من الوثائق الرسمية للأمم المتحدة، وبخاصة القرار رقم A/RES/54/14 بتاريخ 22 تشرين الثاني / نوفمبر 1999. ويُحدّد القرار المذكور الاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه مبادرات إصلاح نظام الشراء لكي تُقوي مبادئ الشفافية والفعالية والكفاءة، بينما يعكس بالكامل الخاصية الدولية التي تتّصف بها منظومة الأمم المتحدة.

مبادرات الإصلاح

تتضمّن مبادرات الإصلاح المُحددة بعينها ما يلي:

- زيادة الفرص المتاحة للموردين من البلدان النامية، والبلدان التي تمرّ اقتصاداتها بمرحلة تحوّل، واتّساع نطاق مشاركة الموردين من الدول الأعضاء بصورة عامة؛ وتحسين مستوى التواصل مع الموردين؛ وتحسين نظام تسجيل الموردين.
- تطوير عمليات شراء تتسم بالشفافية والانفتاح وعدم الانحياز وفعالية التكاليف، بدرجة أكبر، استناداً إلى طرح عطاءات تنافسية.
- زيادة مستوى استخدام الوسائل الإلكترونية للاتصال بهدف نشر / استقبال المعلومات بشأن طلبات استرجاع مقترحات العروض، والدعوات إلى تقديم مناقصات، وطلبات التعبير عن الاهتمام.
- التطمين بأن المناقصات التي تُستلم من خلال الوسائل الإلكترونية لا تتعرّض للتلاعب بها.
- ارتفاع مستوى شفافية قرارات الشراء، والمحافظة على مبدأ الفصل في مسؤوليات الموظفين الذين يقدمون طلبيات الشراء والموظفين الذين يوافقون عليها.
- تحسين استخدام عملية التخطيط لطلبات الشراء.
- تحسين مستوى مهنية مزاولي الشراء من خلال الارتقاء بمستوى تدريبهم، وتأهيلهم الرسمي بالمؤهلات الضرورية.
- تحسين مستوى التعاون والأنظمة (اللوائح) والقواعد المشتركة.
- زيادة مستوى الدعم الميداني.
- تعزيز مستوى المساءلة من خلال تفويض الصلاحيات بدرجة أكبر.
- تعريف تضارب المصالح وتنفيذ سياسة عدم التسامح إطلاقاً (Zero Tolerance) بشأن الهدايا وكرم الضيافة.
- التعريف ببرامج الإفصاح المالي من جانب موظفي الشراء.
- التعريف بنظم الاعتراض المستقلة على المشتريات.

الفُرَق العاملة (مجموعات العمل)

تتلقّى عملية إصلاح نظام الشراء الدعم على أعلى المستويات، وتُنقذ على مستوى المنظمة المعنية والمستوى المشترك بين الوكالات.

ففي العام 1976، التقت مجموعة من كبار موظفي المشتريات من مختلف منظمات الأمم المتحدة في جنيف، وشكّلت الفريق العامل المشترك بين الوكالات المعني بالمشتريات (IAPWG). وفي نيسان / أبريل 2007، أُضيف الطابع الرسمي على هذا الفريق العامل غير الرسمي، ليعمل في إطار اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى HLCM التابعة لمجلس الرؤساء التنفيذيين (CEB). وهي الآن تعرف بمسمى شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة (HLCM).

PN أو "شبكة المشتريات"، اختصاراً. وفي الوقت الراهن، يوجد أربعون (40) ممثلاً / مندوباً لمنظمات الأمم المتحدة أعضاء في شبكة المشتريات. ويمثل هذه المنظمات مديرو المشتريات لديها و / أو من ينوب عنهم، وهم يشاركون بنشاط في اجتماعات شبكة المشتريات التي تُعقد مرتين في السنة. ويضطلع هؤلاء الممثلون / المندوبون معاً بتحمل المسؤولية عن مبلغ (18,8) مليار دولار أمريكي في العام 2018، وهو المبلغ الذي تتفقه سنوياً الأمم المتحدة لدعم أنشطتها وبرامجها في أكثر من 170 بلداً.

ويتمثل الغرض من شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى للأمم المتحدة في تعزيز الأهمية الاستراتيجية لإدارة المشتريات وسلسلة الإمداد في تنفيذ البرامج والخدمات بطريقة تتسم بالشفافية وتخضع للمساءلة. وتضم الشبكة أربعة فرق عاملة تهدف إلى التطوير المهني لموظفي المشتريات، وإدارة الاستراتيجية للبائعين، وتحقيق المواءمة والانسجام بين عمليات وممارسات أنشطة الشراء لدى الأمم المتحدة، وكفالة تضمين مبادرات التدخل المستدامة المعنية بالشراء في أنشطة المشتريات بمنظومة الأمم المتحدة. فأغلبية المنظمات الأعضاء بشبكة المشتريات هي أيضاً أعضاء في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (UNGM)، وهي البوابة الإلكترونية المشتركة لمشتريات منظومة الأمم المتحدة. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات)

ويعزز برنامج عمل شبكة المشتريات الأنفة الذكر كفاءة وفعالية وظيفة الشراء في إطار منظومة الأمم المتحدة، وذلك من خلال ترتيبات / اتفاقات الشراء التعاونية، وتبسيط ممارسات الشراء وتحقيق المواءمة والانسجام فيما بينها، وعن طريق تعزيز المهنية الاحترافية في أوساط الموظفين الذين يضطلعون بالمسؤولية عن الشراء. وتُروّج شبكة المشتريات، من خلال تبادل المعلومات والمعرفة، لفرص الشراء المتاحة للموردين المحتملين من البلدان النامية، وكذلك للموردين من البلدان التي تمرّ بمرحلة انتقالية. كما تدعم شبكة المشتريات، حيثما أمكنها ذلك، تطوير القدرات على الشراء في تلك البلدان التي تقدّم فيها الأمم المتحدة خدماتها.

الإنجازات

أدى العمل الذي قامت به شبكة المشتريات (HLCM-PN) إلى تحقيق المنجزات التالية:

- تأسيس بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (UNGM): وبصورة ملحوظة على وجه الخصوص: إصلاح وتبسيط عملية تسجيل البائعين، وتيسير التشارك في المعلومات عن البائعين الخاضعين للجزاءات / للعقوبات، والتمكين من الاندماج في النظم المشتركة بين منظمات الأمم المتحدة لترح العطاءات إلكترونياً وللتخطيط للموارد المؤسسية على نطاق المنظمة (ERP)، وتطوير مركز المعرفة الشامل لأجل تحقيق المنفعة لكل من أصحاب المصلحة المعنيين الخارجيين ولموظفي الأمم المتحدة.
- وضع وتطوير وتنفيذ إطار سياسات نموذجي لفرض الجزاءات على البائعين، بما في ذلك تطوير الخاصية الوظيفية لإبراز البائعين ضمن إطار بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات.
- وضع وتطوير مبادئ توجيهية لمشتريات الأمم المتحدة المشتركة على المستوى القطري (متوفرة بلغات الأمم المتحدة المتعددة)، وما يناظر تلك المبادئ من المواد التدريبية.
- الاتفاق على الممارسات الفضلى في تبادل الاتفاقات الطويلة الأجل فيما بين وكالات الأمم المتحدة (متوفرة بلغات الأمم المتحدة المتعددة).
- توحيد جداول المحتويات في أدلة الشراء.
- وضع وتطوير مجموعة من النماذج الأولية المشتركة للشراء.
- تحسين التعاون بين وكالات الأمم المتحدة على مستوى المقر، من خلال تشكيل وتقوية أفرقة (فرق) الشراء المشتركة.

- تحديد السلع والخدمات الأساسية للشراء التعاوني، على سبيل المثال المركبات، شحن البضائع والتأمين على البضائع.
- تيسير إتاحة فرص الحصول على أنشطة أعمال الأمم المتحدة من قبل الموردين، وبخاصة لكيانات الموردين المنحدرة من البلدان النامية والبلدان التي تمرُّ اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، وذلك من خلال: عقد أنشطة ندوات منسقة ومشتركة بين منظمات المتحدة تُعنى بأنشطة الأعمال، وتحسين مستوى توافر المعلومات على الشبكة العنكبوتية، وتعزيز الشراكات مع غرف التجارة والوكالات التجارية، وغيرها.
- وضع وتطوير أدوات شراء مستدامة، ومبادئ توجيهية وأدلة إرشادية ومواد تدريبية.
- وضع وتطوير إطار لتتبع العطاءات المستدامة داخل منظومة الأمم المتحدة.
- تجميع وتبادل للمحات العامة الدورية عن فرص التدريب على المشتريات، المتاحة للأغراض المرجعية، لمزاوولي عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة.
- وضع وتطوير هذا الدليل وإدامة بقائه: دليل مزاوولي عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة.

ولأجل مواءمة أنشطة الشراء لدى منظمات الأمم المتحدة، فقد قام الكثير من هذه المنظمات بتشكيل مبادرات شراء تعاونية رسمية. وأنشئ فريق الشراء المشترك CPT - الذي يضم منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (الفاو)، والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد) وبرنامج الأغذية العالمية، وهذه الوكالات تتخذ من روما مقراً لها، وبإشراف الفريق المشترك أعماله في العام 2010. وتعمل هذه المنظمات الثلاث في إطار قواعد وإجراءات متوائمة لطرح عطاءات مشتركة لتوريد السلع والأشغال والخدمات التي يشتريها المقر (مقر منظومة الأمم المتحدة) بصورة عامة. ويجتمع مسؤولو الشراء لدى هذه المنظمات الثلاث بصورة دورية منتظمة لتحديث خطة عطاءات فريق الشراء المشترك، ولمناقشة المبادرات المشتركة لهذا الفريق. وتوزع العطاءات المشتركة بالتساوي فيما بين الوكالات الثلاث، وتنفذ بالاستناد إلى إجراءات الشراء المعمول بها لدى الوكالة التي تقود أعمال هذه المنظمات.

وفي جنيف، تقود مجموعة أنشطة المشتريات المشتركة CPAG الجهود الرامية إلى تبسيط ومواءمة ممارسات الشراء لدى المنظمات الدولية التي مقرها جنيف، بهدف زيادة مستوى كفاءة وفعالية أنشطة الشراء لدى الأمم المتحدة. وتهدف هذه المجموعة إلى بناء ممارسات أكثر فعالية وتماسكاً وأفضل أداءً لممارسة أنشطة الأعمال، وإلى خفض كلفة السلع والخدمات المطلوبة بصورة عامة لجميع أعضائها، بسبب اتفاقات الشراء بكميات كبيرة.

وتعتبر مجموعة أنشطة المشتريات المشتركة مثلاً ناجحاً على استراتيجيات الشراء التي تقودها المجموعة استناداً إلى أهداف مشتركة لتجميع الخبرات والأبحاث، وتبادل الممارسات الفضلى والتعاون على مشاريع الشراء. وتُحقق المجموعة هذه الأهداف من خلال:

- تعزيز موضوع توحيد سياسات ومقاييس / معايير وإجراءات الشراء، وبرامج التدريب على الشراء في أوساط المنظمات الأعضاء في المجموعة.
- الاستفادة من وفورات الحجم عن طريق تجميع متطلبات الشراء في محطة العمل بجنيف.
- تعزيز توحيد مقاييس السلع والأشغال والخدمات التي تستخدمها الوكالات التي مقرها جنيف.
- تعزيز كفاءة وفعالية عمليات الشراء عن طريق تمكين المنظمات الأعضاء من، الانتفاع من نتائج أنشطة الشراء التي ينفذها الأعضاء الآخرون في المجموعة.

وقد أنشأ الكثير من منظمات الأمم المتحدة فرق مشتريات مشتركة على المستوى القطري. ويمكنكم العثور على المزيد من المعلومات عن هذه الجهود التعاونية في مركز المعرفة الموجود على الموقع الإلكتروني التالي: www.ungm.org.

وثمة تقارير عديدة صادرة عن وحدة التفتيش المشترك تتناول المسائل المشتركة المتعلقة بمواءمة وتنسيق المشتريات في إطار منظومة الأمم المتحدة. وقد وفرت هذه التقارير الصادرة عن تلك الوحدة، والتوصيات التي وردت فيها مدخلات مهمة لشبكة المشتريات، تختص بتعزيز مهنة الشراء والممارسات المعمول بها في إطار منظومة الأمم المتحدة.

6-1 الشراء كمهنة لدى الأمم المتحدة

مقدمة

إنَّ المشتريات مهنة معترفٌ بها على المستوى الدولي. وقد تطوّرت هذه المهنة في إطار منظومة الأمم المتحدة ابتداءً من اعتبارها مجرد "مكتب خلفي" يؤدي مهامَّ الشراء الإدارية، وانتهاءً بالاعتراف بها، على نحو متزايد، كوظيفة مهنية تُضفي "قيمة مضافة" للشراء، وتدعم تحقيق الأهداف الأساسية والنتائج التي تحققها المنظمات الأعضاء في منظومة الأمم المتحدة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد جرى رفع مكانة الشراء كمهنة وظيفية استراتيجية ضمن إطار أكثر من منظمة. فمسؤولو الشراء والمسؤولون العاملون ضمن هذه المهنة أو الداعمون لها يتبوّؤون مكانةً خاصة من الثقة، ويصنّفون بمعايير مهنية عليا. ويُعترف بعملية تطوير الكفاءات والمؤهلات المهنية والأخلاقية لمسؤولي المشتريات لدى الأمم المتحدة كمكوّن مهمّ لعملية إصلاح نظام مشتريات الأمم المتحدة.

ويعمل مسؤولو المشتريات ضمن بيئة عمل معقّدة؛ فهم يخضعون للضغوط من المستخدمين النهائيين لبنود المشتريات - الذين يلتمسون الاستجابة لمتطلباتهم أو حلاً فنياً محدداً لها، ومن الموردين الساعين إلى استلام دعوات العطاءات أو الفوز بالعقود، ومن مندوبي الجهات المانحة أو الجمهور الذين يلتمسون شرح أسباب استعمال الأموال، وكذلك من أي شخص يفكر بأنه اكتشف نقصاً في الشفافية أو ضعفاً آخر في عملية الشراء.

وتحتوي الكفاءات المهنية وهذا الدليل (دليل مزاولي عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة) المعرفة الفنية والإجرائية المشتركة الأساسية المتوقّعة من مسؤولي الشراء لدى الأمم المتحدة، والتي ينبغي استكمالها بالمعرفة المحددة بالأنظمة (باللوائح) والقواعد والإجراءات المعمول بها لدى كل منظمة.

وتُعتبر المهنة المتصاعدة المستوى، التي يكتسبها مسؤولو الشراء لدى الأمم المتحدة، الأساس اللازم لتقويضهم بالصلاحيات بصورة متزايدة، ولما يُناظر ذلك التقويض من المساءلة التي تشكل كلها محور عملية الإصلاح الجارية لنظام مشتريات الأمم المتحدة. كذلك تعتبر الجهود الحالية للتدريب والتأهيل (بمنح الشهادات المعتمدة) عنصراً مهماً في عملية الإصلاح، تماماً مثلما تُعتبر مهمةً جهودُ التدريب المتزايدة لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة.

برامج التدريب والتأهيل على مستوى الموظفين

قام الكثير من منظمات الأمم المتحدة، في مسعىٍ منها لإكساب موظفي الشراء لديها المزيد من الخصائص المهنية، بتطوير برامج تدريب وتأهيل في مجال الشراء خاصة بها، تتضمن التدريب عبر الإنترنت، ودورات التدريب المنزلية، والمواظبة على حضور برامج التدريب التي تُصمّمها الوكالات الأخرى. وتحتوي هذه البرامج التدريبية موضوعات من قبيل:

- التخطيط للشراء.
- المسائل التعاقدية في الشراء، وإدارة العقود.
- اللوجستيات (النقل والإمداد) في مجال العمل الإنساني، وإدارة سلسلة الإمداد الإنسانية.
- إدارة المخاطر في عملية الشراء.
- الرصد في عملية إدارة سلسلة الإمداد.
- الاتفاقات الطويلة الأجل.
- الأخلاقيات الواجب ممارستها في عملية الشراء.
- الشراء المستدام.

- الإدارة التنظيمية والإدارة العامة للعقد.

برامج التدريب والتأهيل التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

يقدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برامج تدريب وتأهيل متخصصة في مجال الشراء للموظفين العاملين لدى منظومة الأمم المتحدة، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات المالية الإنمائية (التمويية) الدولية، والجهات المقترضة منها والحكومات.⁵ وتُعرض فيما يلي دورات التأهيل الرسمية التي يُقدّم البرنامج في مجال الشراء:

- الشهادة التمهيدية في مجال الشراء العام، المستوى 2 - المعتمدة من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد (CIPS).
- الشهادة المتقدمة في مجال الشراء العام، المستوى 3 - المعتمدة من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد.
- شهادة الدبلوم في مجال الشراء العام الاستراتيجي، المستوى 4 - المعتمدة من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد.

إنّ دورات التأهيل التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي معتمدة من المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد،⁶ وهي تضمن الامتثال لمعايير التأهيل الدولية المعترف بها. كما أنّ جميع دورات التأهيل المعتمدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد على المستوى التمهيدى (المستوى 2)، والمستوى المتقدم (المستوى 3)، والدبلوم (المستوى 4) مفصلة حسب الطلب لكي تعكس (تُبيّن) قواعد وسياسات وإجراءات المشتريات العامة ومشتريات الأمم المتحدة المشتركة، والممارسات الفضلى في مجال المشتريات. ويحصل الطلبة، عقب إكمال الدورات التدريبية، على شهادة موقعة بصورة مشتركة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمعهد المعتمد للمشتريات والإمداد، وهي تعني أن الطلبة الذين يحصلون على المؤهلات المشمولة في البرنامج، يحصلون أيضاً على شهادات اعتماد ومؤهلات أكاديمية معترف بها، مقترنة باستحقاقات للاستمرار في الدراسة ضمن نظام التأهيل لدى المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد. ويقدم برنامج التأهيل العائد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي / المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد منافع العضوية الكاملة في المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد، مثل الوصول إلى قواعد البيانات المعرفية، والمشاركة في المجتمعات والشبكات المهنية.

ويستطيع الطلبة الناجحون من برنامج التدريب الذي يقدمه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد مواصلة تعليمهم بالانتقال إلى المستوى الأعلى، استناداً إلى برامج التأهيل المهني التي يعرضها مباشرة المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد. وهذه البرامج أكثر توجُّهاً، بصورة طفيفة، نحو المشتريات من القطاع الخاص في البلدان النامية، ولكنها تقدم مؤهلاً تقدّمياً وشاملاً في وقت لاحق في مجال الشراء وإدارة سلسلة الإمداد:

- شهادة الدبلوم المهني في المشتريات والإمداد (المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد - المستوى 6 (CIPS Level 6))
- شهادة الدبلوم المتقدم في المشتريات والإمداد (المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد - المستوى 5 (CIPS Level 5))
- شهادة الدبلوم في المشتريات والإمداد (المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد - المستوى 4 (CIPS Level 4))
- شهادة متقدمة في عمليات المشتريات والإمداد (المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد - المستوى 3 (CIPS Level 3))
- شهادة في عمليات المشتريات والإمداد (المعهد المعتمد للمشتريات والإمداد - المستوى 2 (CIPS Level 2))

وتقدم بوابة المعرفة الإلكترونية للمعهد المعتمد للمشتريات والإمداد إمكانية الحصول على الدراية الفنية، والخبرة، والمعرفة والموارد اللازمة لدعم المشتريات وأنشطة إدارة الإمداد. ويستطيع موظفو الأمم المتحدة الدخول إلى تلك البوابة الإلكترونية من خلال الموقع الإلكتروني التالي: www.ungm.org.

⁵ www.training.undp.dk

⁶ المعهد المعتمد للمشتريات والتوريد CIPS هو جمعية مهنية تتعامل مع المسائل المتعلقة بالمشتريات وإدارة سلسلة الإمداد، ومقره في المملكة المتحدة، ارجعوا إلى الموقع الإلكتروني التالي www.cips.org.

كذلك يقدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دورات تدريبية شاملة و / أو متخصصة وأكثر عمومية، تتناول موضوعات محددة من المشتريات العامة ومشتريات منظومة الأمم المتحدة، ومتطلبات التأهيل. وتقدّم الدورات التالية على أساس متكرّر في خمسة عشر (15) مكاناً من أماكن التدريب في أنحاء العالم. وتتضمّن هذه الدورات الموضوعات التالية:

- إدارة العقود والعلاقات مع الموردين.
- تطوير استراتيجية للشراء.
- إدارة سلسلة الإمداد لدى المنظمات العاملة في المجال الإنساني.
- إدارة المخاطر في التعاقد على خدمات التشييد (البناء أو الإنشاءات)
- عقد مفاوضات فعالة في المشاريع والمشتريات.
- التعاقد وإدارة فرادى المقاولون.
- اللوجستيات (النقل والإمداد)، والقواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز Incoterms)
- العمل الجماعي الفعال في مجال البرامج والمشتريات
- الشراء العام المستدام
- مكافحة الفساد والأخلاقيات في نظام الشراء
- تنفيذ عملية إصلاح المشتريات العامة
- تطوير القدرات الحكومية في مجال الشراء

مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية

يقدم مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية برامج تدريب على إدارة المشتريات تقوم على الكفاءة. وتغطي ورش التدريب جميع فئات المشتريات - السلع، الأشغال والخدمات، وفقاً لما يلي: المبادئ التوجيهية لمشتريات البنك الدولي، لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال UNCITRAL) - القانون النموذجي، اتفاق الشراء الحكومي و / أو الأوامر التوجيهية للمشتريات بالاتحاد الأوروبي، والأحكام الإقليمية الأخرى. ويقدم مركز التدريب الدولي السالف الذكر دورات تدريبية على المشتريات في المجالات التالية.

- إدارة سلسلة الإمداد: اللوجستيات، سياسات التأمين والقواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية.
- إدارة مشتريات السلع، والخدمات الملموسة (كالطرق والإنشاءات ...) والخدمات الاستشارية.
- إدارة مشتريات السلع والخدمات الاستشارية.
- شراء الخدمات الملموسة.
- إدارة مشتريات الإشغال.
- سياسات الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: الإطار القانوني ومتطلبات التنافس.
- الإدارة المتقدمة للعقود.
- الشراء المستدام: مراعاة الاعتبارات الاجتماعية، والاقتصادية والبيئية.
- عمليات التدقيق ونظم المشتريات الخاصة بالوقاية من الاحتيال والفساد واكتشافهما.
- عمليات الشراء بالطرق الإلكترونية.
- حوكمة القطاع العام: الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة لعمليات تدقيق المشتريات.
- إدارة الأموال (الموارد) العامة.
- إدارة المشتريات في القطاع العام.

وختاماً، يُقدم مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع دورة تدريبية في مجال الشراء المستدام، جرى تطويرها بالشراكة مع مركز التدريب الدولي - منظمة العمل الدولية، ومنظمة الأمم المتحدة للبيئة، وهي تركز على الدليل الإرشادي الخاص "بالشراء لأجل عالم أفضل" (متوافر على الموقع الإلكتروني: www.ungm.org). ويمكن تقديم الدورة التدريبية على هيئة التدريب في الغرفة الصفية، وهو متوافر أيضاً إلكترونياً لجميع مزاولي الشراء لدى الأمم المتحدة، على الموقع الإلكتروني: www.ungm.org.

الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عمليات الشراء

يغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

1-2 مقدمة

2-2 مدونات قواعد السلوك

3-2 مبدأ مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد المالية

4-2 المفاهيم والمبادئ الأخلاقية

5-2 المخاطر الأخلاقية والإجراءات اللازمة لإدارتها

6-2 مجالات المخاطر المحتملة في دورة عملية الشراء

7-2 الأخلاقيات على مستوى المنظمة

8-2 الأخلاقيات على مستوى المورد

1-2 مقدمة

تشتمل عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة على نطاق عريض من الأنشطة، تبدأ من التخطيط للشراء، وتنتهي برصد تنفيذ أعمال العقد وإدارته. ويجب على جميع مزاولي الشراء الالتزام بالمعايير والمسؤوليات الأخلاقية الصارمة، التي تنطبق على أنشطة الشراء، وذلك لحماية نزاهة، وعدالة وشفافية عملية الشراء. ويتعلق نظام الأخلاقيات بمفاهيم السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، والواجبات والالتزامات الأخلاقية، كما يتعلق بنظام المبادئ والقيم الأخلاقية، وبالشخصية الأخلاقية (التي تتصف بمكارم الأخلاق). إن معظم المبادئ ذات العلاقة بالشراء، وبخاصة العدل والنزاهة والشفافية والمساءلة، تركز على التحلي بالأخلاق.

وبناءً على ذلك، ينبغي لمزاولي الشراء المحافظة على معيار النزاهة بطريقة لا ترقى إليها الشكوك في كل علاقات أنشطة الأعمال، داخل منظومة الأمم المتحدة وخارجها. وينبغي التقيّد بالسلوك الأخلاقي في جميع التعاملات مع شركاء منظمة الأمم المتحدة المعنية (المنظمة المعنية)، والجهات المانحة لها، والحكومات والجمهور العام، مع ضرورة الارتقاء بالسلوك الأخلاقي في سلسلة الإمداد برمتها. ويجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء عدم استعمال صلاحياتهم أو مناصبهم على الإطلاق في تحقيق المكاسب الشخصية، كما يجب عليهم السعي إلى التمسك بموقف منظومة الأمم المتحدة وتعزيزه في جميع الأوقات. لقد ورد النص على المعايير المهنية للسلوك الأخلاقي لموظفي الأمم المتحدة في المادتين 100 و 101 من ميثاق الأمم المتحدة، وفي النظامين الأساسيين والإداريين لموظفي الأمم المتحدة، وكذلك في النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة. وعلاوةً على ذلك، فإن كل موظف يوافق على "تنظيم سلوكه الشخصي ووضعاُ نصب عينيه فقط مصالح الأمم المتحدة وحدها، من خلال توقيعه على أداء اليمين".

2-2 مدونات قواعد السلوك

تسعى المنظمات والمهن، في أغلب الأحيان، إلى تناول معايير السلوك من خلال إقرار مدونات قواعد السلوك. وغالباً ما تُصاغ مدونات السلوك المهني، عموماً، بمصطلحات مفاهيمية عريضة النطاق عوضاً عن صياغتها بمصطلحات ظرفية أو وصفية محدّدة. وتترك الصياغة متّسعاً للتفسير، وقد تبدو غامضة في غالب الأحيان. ولا يستطيع مسؤولو الشراء (المحترفون) الالتزام بحرفية القانون فحسب، أو بالكلمات المحدّدة في أي مدونة من مدونات قواعد السلوك، لا بل ينبغي لهم عوضاً عن ذلك الاسترشاد بروح القانون، وبالمفهوم الأوسع نطاقاً الذي تقصد المدونة التعبير عنه. ويتمثّل أحد الأسباب - التي تجعل الكثير من المنظمات المشتريّة تتجنّب وضع مدونات مفصّلة ومحدّدة، في أن المدونات المفصّلة والمحدّدة يُمكن أن تُعطي

الانطباع بأن كل شيء لم يُحظَر فيها، بصورة محدّدة، يُعتبر مُجازاً، أو بأن كل شيء لم تتناوله تلك المدونات، بصورة محددة، لا يُعتبر مهماً.

ومهما كانت صعوبة المحاولة التي يواجهها راسمو السياسات، فإنهم لن يكونوا أبداً قادرين على وضع نصوص لكل شيء في القوانين أو المدونات أو الأنظمة (اللوائح) أو القواعد أو الأحكام الخطية المطلوبة الأخرى، يحتاج إلى معرفته مسؤول المشتريات فيما يتعلّق بما هو جائز أو ملائم، وما هو محظور أو ينبغي تجنّبه. وبناءً على ذلك، من الضروري لمسؤولي الشراء أن يفهموا المقاصد التي تقصد المدونات أو القوانين أو القواعد إنجازها.

إنّ اللوائح والقواعد الرئيسية لمنظومة الأمم المتحدة المتعلقة بالأخلاقيات والمعايير السلوكية مُضمّنة في نشرة الأمين العام للأمم المتحدة الصادرة بعنوان: "وضع موظفي الأمم المتحدة وحقوقهم الأساسية وواجباتهم"، ST/SGB/2002/13، إضافة إلى تضمينها في "معايير السلوك الخاصة بالخدمة المدنية الدولية" (كانون الثاني / يناير 2002). وحسبما ورد ذكره أعلاه، يمكن الاطلاع على أداء يمين الأمم المتحدة، على الرابط الإلكتروني: <http://www.un.org/en/ethics/>.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن أنظمة وقواعد الشراء مشتقة من النظام المالي والقواعد المالية لكل منظمة من منظمات الأمم المتحدة، كلّ فيما يخصّها، وينص النظام المالي والقواعد المالية بوضوح على وجوب إيلاء الاعتبار للمبادئ التالية عند ممارسة وظائف الشراء، وهي: تحقيق المصلحة الفضلى لمنظمة الأمم المتحدة، والحصول على القيمة الأفضل مقابل المال، والمساءلة والنزاهة والشفافية، والعدل والمنافسة الفعلية.

ومع أن فرادى المقاولين لا يتبوّؤون المكانة التي يتبوّؤها الموظفون المسؤولون لدى الأمم المتحدة أثناء عملهم على أنشطة الأعمال ذات العلاقة بالأمم المتحدة، إلا أنّه يجب على المقاولين الأفراد الالتزام بمدونة سلوك موزدي الأمم المتحدة، التي يمكن الاطلاع عليها على الرابط www.ungm.org، والتي تُناقش بشكل أكبر تحت القسم 2-7 تالياً.

2-3 مبدأ مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد المالية

ينص تعريف كلمة "steward" في قاموس "كونسايز أكسفورد إنغليش" على ما يلي: "هو الشخص المُستخدَم لإدارة أملاك الغير". وعندما يكون المشرف الإداري أحد موظفي الأمم المتحدة، يكون إنفاق المال الوارد من إحدى الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، ومن مصادر أخرى عامة متنوّعة، نوعاً خاصاً من مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد، يُعهد به إلى الموظفين الدوليين المسؤولين عن الشراء. إنها لمسؤولية هائلة، ويجب ألا تُتفق هذه الأموال إلا وفق أنظمة وقواعد كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة. وينبغي ألا يكون هناك أي انحراف عن هذه القواعد لكي تتناسب مع مصلحة أي فرد من أولئك الموظفين.

ويتعيّن على جميع موظفي الأمم المتحدة أن يُظهروا أقصى درجة من الولاء للأمم المتحدة، وميثاقها، وأنظمتها وقواعدها، وأن يؤثروها كلها على مكاسبهم، وما يُفضلونه على المستوى الشخصي، كلّ فيما يخصّه. وهذا المتطلب واضح مباشر، ولا يتزعزع. غير أن ممارسة مستويات رفيعة من المسؤولية المهنية المتوقعة من موظفي الأمم المتحدة ليست سهلة دائماً. فهي تقتضي من هؤلاء الموظفين ممارسة التقدير الاجتهادي الواضح يومياً لكي يكفلوا بأن تكون ممارساتهم المهنية وعلاقاتهم الخارجية متوافقة مع روح ونص الأنظمة والقواعد المقررة، ومع المعايير الأخلاقية الأوسع نطاقاً والأصعب على التعريف.

ويواجه الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة ضغوطاً شديدة التعارض: فالضغط باتجاه تلبية الطلب على التوريد بوتيرة أسرع، وجودة أفضل وأسعار أقل في عمليات الشراء يتعارض مع الضغط نحو الوفاء بواجباتهم وفق أقصى درجات المسؤولية وأسمى المعايير الأخلاقية. وبناءً على ذلك، فإن الدور الرئيس لكل موظف مسؤول عن الشراء لدى الأمم المتحدة يتمثّل في تنفيذ مهمات الشراء المُسندة إليه وفق أسمى معايير الاحترافية المهنية في الشراء، ووفق كل ما يتعلّق بقيم المنظمة المعنية وأهدافها ومصالحها. وهذا ينطوي على ضرورة تمسك الموظف المسؤول عن الشراء بمبادئ العدل،

والحياد، والشفافية ومسؤولية الإشراف الإداري، وتجنُّب تضارب المصالح، وأي شيء من عدم اللياقة، أو أي تصوُّر له، واحترام وتطبيق سياسات وقواعد وإجراءات المنظمة ذات الصلة.

4-2 المفاهيم والمبادئ الأخلاقية

- الولاء للأنظمة والقواعد واحترامها
- النزاهة
- الحياد، العدل والشفافية
- السرية
- تجنُّب مظهر عدم اللياقة
- بذل الحيطة الواجبة

الولاء للأنظمة والقواعد واحترامها

الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة مكلفون بالمحافظة على أعلى مستويات الولاء وحسن التقدير. وعند التوقيع على أداء يمين الأمم المتحدة، يقطع موظفو الأمم المتحدة على أنفسهم وعداً بالقيام بما يلي:

"... لممارسة الوظائف المعهود بها إليَّ كموظف خدمة مدنية دولية لدى الأمم المتحدة، بكل الولاء وحسن التقدير ووعي الضمير، ولأداء تلك الوظائف ولتنظيم سلوكي ووضعاُ نصب عيني فقط مصالح الأمم المتحدة وحدها، وعدم السعي إلى، أو قبول أي تعليمات تتعلق بأداء واجباتي، من أي حكومة أو سلطة أخرى خارجة إطار المنظمة."

لذلك من المهم قيام الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة بما يلي:

- التمسُّك بالقرارات التي تُتخذ لمصلحة المنظمة المعنية، حتى وإن كانت القرارات لا تحظى بالشعبية (غير مرغوب بها).

- فهم الأنظمة والقواعد التي تخص مهنتهم ومنظمتهم.

- فهم الأسباب الكامنة وراء ضرورة وجود هذه الأنظمة والقواعد، والأسباب التي تُوجِبُ الالتزام بها.

- تفسير وتطبيق القواعد وفق المقصود منها.

- القدرة على الاضطلاع بمسؤوليات الشراء على نحو فعّال وكفؤ، مع الاستمرار بالالتزام بالقواعد ذات الصلة.

وينبغي بقاء الاستثناءات المسموح بها من متطلبات المشتريات بالحد الأدنى، وأن تُبرَّر وتوثَّق. وإذا اقتضت الضرورة، ينبغي إعادة النظر في أي نظام أو قاعدة أو تغييرها، ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء اتباع الخطوات العملية الملائمة لتقديم التعديل الذي يُوصى بها من خلال القنوات القائمة، وإدراج الوثائق الكاملة لشرح وتبرير التغيير المقترح. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء أداء المهمات النظامية على نحو متوأم، وفق الإجراءات المُحددة لها، وأن يضطلع بالدور القيادي في مساعدة زملائه من العاملين وأصحاب المصلحة المعنيين، لكي يفهموها ويتبعوها هم أيضاً.

النزاهة

يُتوقَّع من الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة المحافظة على أسمى معايير النزاهة والقيم الأخلاقية. ويُعرَّف المجلس الاستشاري للخدمة المدنية الدولية "ICSAB" النزاهة بأنها "أحد معايير السلوك الأساسية، إن لم تكن المعيار الأسمى"، والتي تمَّ تأكيدها في المادة 101 من ميثاق الأمم المتحدة، وصراحةً أو ضمناً في المواد المناظرة لها من الصكوك الأساسية لوكالات الأمم المتحدة المتخصصة. " ويقدم تقرير المجلس المذكور الشرح التالي:

"مفهوم النزاهة المنصوص عليه في ميثاق الأمم المتحدة يشمل جميع جوانب سلوك موظف الخدمة المدنية الدولي، بما في ذلك الخصال (الصفات الشخصية) التالية: الأمانة والصدق والحياد وعدم الفساد. وتعتبر هذه الصفات أساسية تماماً كما هي صفتي المقدرة والكفاءة، المنصوص عليها أيضاً في الميثاق..."

وينبغي وضع الاختلافات الثقافية جانباً، وهي تشمل الاختلافات في الجنسية أو الإثنية (العرق) أو الصناعة أو المهنة. كما ينبغي إفساح المجال أمام المبادئ العمومية للنزاهة، والتي تمتد إلى ما وراء هذه الاختلافات وتسمو عليها، لكي تسود على كل هذه الاختلافات، ولا سيما فيما يتعلق بمعاملات أنشطة الأعمال التي يجريها الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة. فالنزاهة بالنسبة إلى الموظف المسؤول عن الشراء في السوق الدولية، تعني أن مبدأ حفظ الأمانة العامة من الأهمية بمكان على نحو لا يُمكن المساس به. ولذلك، لا بُدُّ للموظفين المسؤولين عن المشتريات من أن يتحلوا بالنزاهة عملياً عن طريق ما يلي:

- صناعة القرارات من دون أخذ المكاسب الشخصية بعين الاعتبار.
- مقاومة الضغوط السياسية في صناعة القرار.
- ضمان عدم إساءة استخدام السلطات أو الصلاحيات الرسمية (المعهد بها إليهم).
- إظهار قيم الأمم المتحدة في أعمالهم اليومية، ومنها الحياد، والعدل والأمانة.
- اتّخاذ الإجراء الفوري والفعال في التعامل مع السلوك غير المهني أو غير الأخلاقي.

الحياد، العدل والشفافية

تبرز صفة "الحياد" في التقرير الذي أصدره المجلس الاستشاري للخدمة المدنية الدولية كمتطلب أساسي (من المفاهيم والمبادئ الأخلاقية). وينص التقرير على ما يلي:

"ينطوي الحياد على الموضوعية، والافتقار إلى الانحياز، والتسامح، وضبط النفس - وبخاصة عندما تنشأ النزاعات أو الخلافات السياسية أو الدينية. وتظلُّ آراء موظف الأمم المتحدة ومعتقداته الشخصية مصونة، ولكن ليس له من الحرية ما للشخص العادي 'في الانحياز'، أو دخول أي نزاع كطرف فيه، أو الإعراب علانية عن معتقداته بشأن الأمور ذات الطبيعة الجدلوية - سواء أكان ذلك بصورة انفرادية أم بوصفه عضواً في مجموعة. وكما ستعزز ممارسة الحياد الأمانة العامة للأمم المتحدة، فإن الحالات المتكررة من المحاباة (التحيز) أو الانحياز سوف تلحق ضرراً جسيماً بالمنظمة".

وفي سياق الحياد والعدل، يجب على مسؤول الشراء تحية جميع أنواع الانحياز / المحاباة الشخصية والتنظيمية، وتطبيق معايير التقييم ذاتها على جميع الموردين (معاملة جميع الموردين على قدم المساواة). على سبيل المثال، إذا طلب أحد الموردين معلومات إضافية، فيجب أن يتلقَى جميع الموردين المعلومات ذاتها في الوقت نفسه. أو، إذا لم يتأهل أحد العروض في عملية التقييم، وجرت الترسية على العرض التالي الأقل سعراً، فيجب أن يُطوَّق سبب عدم تأهل العرض الأقل سعراً على تقييم جميع العروض بطريقة موحّدة. وينطوي العدل على التحلي بالعقلانية، وبالحياد وبمعاملة موردي الأمم المتحدة بمعاملة مهنية مصبوغة بطابع ممارسة الأعمال، إلى جانب معاملتهم بالالتزام الصارم بالسياسات والإجراءات المتبعة في إجراء المعاملات.

الشفافية

تعني الشفافية رؤية الأمور بوضوح دون عوائق. ولأن المشتريات العامة تنطوي على استخدام المال العام والمساءلة عنها، فإن الشفافية، ربما، تكون بالغة الأهمية في كل أنشطة الشراء. فجميع المعاملات تخضع للفحص الدقيق، ولكن ليس جميع المنظمات تمارس هذا الفحص إلى الدرجة التي تمارسه بها الأمم المتحدة. ولذلك يجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء أن يضبطوا أنفسهم على نحو لا يفسح المجال لأي فحص دقيق بأن يلحق الضرر بالأمم المتحدة، أو بقادتها، أو بمنظمتها الأعضاء، أو بموظفيها أو برامجها.

وتُوجد درجتان من تحقيق الشفافية: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي. أما التدقيق الداخلي، فهو تحقيق الشفافية ضمن إطار الأمم المتحدة، مثل الفحوصات التي يُجريها المدققون الداخليون. ويسعى التدقيق الداخلي إلى تأكيد الامتثال لمعايير الأمم المتحدة ذاتها من قبل الموظفين المسؤولين عن الامتثال لدى الأمم المتحدة ذاتها. وهو يُمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت تواجه مشكلات تحتاج إلى معالجة فيما يتعلّق بالشفافية، وتزويد أولئك الموظفين بالتوصيات بشأن الخطوات التي يحتاجون

إلى اتّخاذها. وأما التدقيق الخارجي، فهو يشمل الشفافية خارج إطار الأمم المتحدة، مثل الفحص الذي تجريه الدول الأعضاء، أو الصحافة، أو المدققون الخارجيون، أو المراقبون الخارجيون الآخرون. وهذا التدقيق الخارجي يُشير إلى أنّ أي شخص، يستطيع أن يراقب أنشطة الأمم المتحدة، وأن يرى بعينه الطريقة التي تُجرى فيها الأمم المتحدة أنشطة عملها.

ولا تُعطى السرية أولويةً على الشفافية إلا إذا كان هناك شيءٌ ما ذا طبيعة سرّية حقاً، على سبيل المثال، البيانات الخاصة التي تعود ملكيتها لأحد الموردين، أو مقترحات العروض التي تكون قيد التقييم قبل ترسية العقد. ومع ذلك، فلا يزال من الضروري المحافظة على العملية الكلية لتحقيق الشفافية. ويجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء أن يتصرّفوا بطريقة صحيحة، وأن يؤدوا واجباتهم، آخذين بعين الاعتبار بأن عملهم يُحتمل أن يكون عُرضةً للتدقيق العام

السرية

تحتاج السرية إلى المزيد من التمعّن في عملية الشراء لدى الأمم المتحدة، وذلك بسبب الطبيعة الحساسة للمعلومات التي يتم تناولها في عمليات الشراء، مثل تسعير المنتجات، وتسويق الاستراتيجيات، وغير ذلك. كما أن أي خرق لسرية البيانات التي يتم تناولها في عملية الشراء يمكن أن يؤدي إلى تفويض مصداقية الأمم المتحدة في غرس عدم الثقة بها لدى الحكومات، أو الشركاء أو الموردين. ويرد ذكر مفهوم السرية في العديد من الأمثلة، في مدوّنة السلوك الموثّقة ضمن معايير السلوك الواردة في نظام الخدمة المدنية الدولية 2001، ST/SGB/2002/13، النظام 35، V and (i) 1.2. وتتص مدوّنة قواعد السلوك على ما يلي:

"ربما يُهدّد الكشف عن المعلومات كفاءة ومصداقية منظمة الأمم المتحدة المعنية لخطر جسيم. فموظفو الخدمة المدنية الدولية يتولون المسؤولية عن ممارسة الاجتهاد في جميع مسائل أنشطة الأعمال الرسمية. ويجب عليهم عدم إفشاء المعلومات السرية من دون حصولهم على تفويض بذلك. كذلك يجب ألا يستخدم موظفو الخدمة المدنية المعلومات التي لم تنشر علانيةً بعد، والتي تكون قد أصبحت معروفة لديهم بحكم مناصبهم الرسمية، لكي يحققوا منفعة خاصة لهم منها. ولا تتوقّف هذه الواجبات فور فصل الموظفين عن الخدمة."

وربما تبدو المحافظة على السرية وكأنها تتناقض مباشرة مع مفهوم الشفافية، ولكن - ضمن هذا السياق - تعني المحافظة على السرية ما يلي: مع أنّ الطريقة التي تُجرى بها عملية الشراء الكلية تحتاج إلى أن تكون واضحة وشفافة، إلا أنّ البيانات الخاصة تحتاج إلى المحافظة على سرّيتها.

تجنّب مظهر عدم اللياقة

تتأثر مظاهر الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء في القطاع الخاص بأمنيات أو بمعايير قيادة المؤسسة التي يعملون لديها. ويُحكّم على سلوك هؤلاء الموظفين وفق المشروعية التي يحظى بها المالكون أو العملاء ومستوى رضاهم. غير أن الضرورة تقتضي من الموظفين الدوليين المسؤولين عن عملية الشراء، والمتعاملين مع القطاع العام الالتزام بمعايير أكثر تحفظاً (من تلك السائدة في القطاع الخاص). إذ يجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة أن يكونوا على دراية متواصلة بالكيفية التي تظهر فيها أعمالهم وتصرفاتهم من منظور المراقبين الخارجيين، ويجب عليهم التصرّف بطريقة صحيحة دائماً على نحو لا يُنظر فيه إلى أعمالهم وتصرفاتهم بأنها غير لائقة.

إن التصرف بطريقة صحيحة لا يكفي من المنظور "الفني"؛ فمن الضروري أيضاً تجنّب حتى الظهور بمظهر غير لائق؛ إذ لا تمتلك المجتمعات كلها المعايير أو التقاليد نفسها عندما تُحدّد ما يُعتبر لائقاً وما لا يُعتبر. ومن المهم الاعتراف بالاختلافات الثقافية في المظاهر، مع توقّع ما يُحتمل أن يُتصوّر بأنه سلوك غير لائق، بأشدّ العبارات المُتحفظة. إنّ هذا البُعد المُضاف لمظهر عدم اللياقة يفرض المزيد من المسؤولية على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء المحترفين. فالرأي الذي يعتقده الناس بشأن سلوك الموظف المسؤول عن الشراء يمكن أن يُشكّل الأساس لفضائح كبرى، استناداً إلى حالات سوء الفهم، والمعلومات المغلوطة التي يمكنها الإضرار بمدى فعالية المنظمة المعنية في تحقيق مهمتها. ويكون هذا الضرر هائلاً في البيئة الدولية، وهو يُحدث تأثيرات طويلة الأمد على مصداقية المنظمة المعنية.

بذل الحيطة الواجبة

يُشير مصطلح الحيطة الواجبة، في سياق مشتريات الأمم المتحدة، إلى تنفيذ الواجبات بعناية وبطريقة شاملة، وتجنّب الممارسات والأساليب الفنية الطائشة. فالحيطة الواجبة تتطلب من الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء متابعة تنفيذ جميع الأنشطة على نحو يتجاوز الحد الأدنى من الجهود. فعلى سبيل المثال، يجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء، ممّن يبذلون الحيطة الواجبة، القيام بما يلي:

- التحقق من مرجعيات الموردين المحتملين.
- وضع وتطوير معايير تقييم حيادية.
- تحليل العروض بعناية.
- تجنّب استخدام الطرق الملتوية لأجل تيسير الاستعمال

5-2 المخاطر الأخلاقية والإجراءات اللازمة لإدارتها

تشمل بعض المخاطر الأخلاقية المشتركة في عملية الشراء ما يلي: تضارب المصالح، الاحتيال، الفساد، الإكراه والتواطؤ. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع من المخاطر الأخلاقية.

تضارب المصالح

من حالات المخاطر الشائعة كثيراً، والمتعلقة بالنّحلي بالأخلاق في ممارسة الشراء خطر تضارب المصالح. ويمكن أن يُعرّف تضارب المصالح بأنه صراعٌ مباشر أو صراعٌ حصريٌّ مشترك بين مصلحة الأمم المتحدة، وبين المصلحة الخاصة أو المصلحة الشخصية للموظف المسؤول عن الشراء لدى الأمم المتحدة. ويحدث تضارب المصالح عندما تتداخل المصالح الخاصة لأحد الموظفين مع الأداء الملائم لوظائفه أو مع أداء واجباته المهنية كموظف مسؤول يعمل لدى الأمم المتحدة. وقد ينشأ، ضمن بيئة المشتريات، تضارب في المصالح فيما يتعلق بالمصالح الخاصة، من قبيل الاستثمارات والأصول الشخصية، أو الأنشطة والانتماءات الخارجية السياسية، أو غيرها أثناء خدمة الموظف في الأمم المتحدة، وأثناء العمل بعد التقاعد من الأمم المتحدة، أو تلقّي هدية قد تضع الموظف موضع المدين بالفضل. لمقدّم الهدية.

وقد ينشأ تضارب المصالح أيضاً في الظروف التي يُرى فيها الموظف بأنه ينتفع، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو يُحيزُ للغير / لطرف ثالث يشمل أفراد العائلة، أو الأصدقاء أو أحد الأشخاص الذين يحاببهم الموظف، الانتفاع من القرارات التي يتّخذها الموظف.

وثمة ثلاثة أنواع من تضارب المصالح، التي يُمكن أن تظهر في بيئة الشراء، وهي:

- تضارب المصالح الفعلي - عندما يكون الموظفون في مناصب يخضعون فيها للتأثر بمصالحهم الخاصة أثناء أدائهم عملهم.
- تضارب المصالح المُتصوّر (المحسوس أو الملموس) - عندما يكون الموظفون في مناصب يبدون فيها بأنهم خاضعين للتأثر بمصالحهم الخاصة أثناء أدائهم عملهم.
- تضارب المصالح المحتمل - عندما يكون الموظفون في مناصب ربما يخضعون فيها مستقبلاً للتأثر بمصالحهم الخاصة أثناء أدائهم عملهم.

وفي سياق المشتريات، يجب على الموظف المسؤول عن الشراء لدى الأمم المتحدة القيام بما يلي:

- الإعلان فوراً عن أي تضارب مصالح محتمل.
- عدم استعمال المعلومات التي يحصل عليها أثناء أداء واجبه المهني للحصول على ربح شخصي.
- الإفصاح عن المصلحة المالية المعنية والنّحلي عنها.
- الانسحاب من أي عملية شراء ربما تتطوي على نوع من تضارب المصالح.

الإفصاح

من الممارسات الجيدة جعل الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء - ومنهم أولئك المشاركون في لجان خبراء فتح مظارييف العروض، أو لجان تقييم العروض، أو لجان العقود، التوقيع مقدماً قبل تولّي مهامّ وواجبات عملهم على الإفصاح عن عدم تضارب المصالح. ويجب دائماً تطبيق مبادئ الأمانة والصدق والحياد وطهارة اليد أينما ينشأ تضارب في المصالح، أو ينشأ ما يبدو أنه تضارب في المصالح، أثناء مرحلة تنفيذ عملية الشراء.

الهدايا والإكراميات

من الحالات الشائعة في تضارب المصالح التي يضطر الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء في الأمم المتحدة إلى مواجهتها حالة قبول أو عدم قبول الهدايا والإكراميات من الموردين، أو الشركاء أو الحكومات. إن تقديم الهدايا للمعلماء ممارسة شائعة جداً في القطاع الخاص؛ إذ يُعدُّ هذا التقديم إحدى استراتيجيات التسويق استناداً إلى الإحساس العام بالمعاملة بالمثل: إذا تلقينا شيئاً ما، فإننا نشعر بأننا ملزمون بإعطاء شيء ما في المقابل؛ وبصورة أكثر تحديداً، "كلُّ شيء له ثمنٌ". وفي أغلب الأحيان، يُقدّم المورّدون أنواعاً مختلفة من الهدايا، على سبيل المثال المنتجات القابلة للتلف، الضيافة، دورات التدريب أو إكساب الخبرات مجاناً، مثل المعارض، والشراكة العادلة في التجارة "fair trade"، وأحياناً التبرعات العينية، وغيرها، والمتعلقة بنشاط إحدى منظمات الأمم المتحدة المحددة ذاتها.

إنّ تحديد الهدايا التي تقدّم خفية ليس بالأمر السهل دائماً. فربما يعرض أحد الموردين، على سبيل المثال، تقديم أنشطة تدريبية قد يُنظر إليها بأنها مفيدة للمنظمة. غير أنّ الضرورة تقتضي إجراء مراجعة دقيقة جداً للأثر المترتب على قبول الهدايا من هذا القبيل. فهل قبول الهدية ينفع إحدى الشركات دون غيرها؟ وهل يعتبر قبول الهدية عادلاً بالنسبة إلى المنافسين الآخرين؟

ويمكن أن يصعب الحكم على كيفية التصرف في أحد الظروف (الحالات أو الأوضاع) المُعيّنة، وعلى ماهية الإجراء الملائم الذي ينبغي اتّخاذه. فقبول الهدايا والتكريمات، وغيرها من الرموز الدالة على التقدير، يؤثر على استقلالية الموظف المسؤول عن الشراء وحياده. كما أن قبول الهدايا يمكن أن يحدث تضارباً في الولاءات، أو يُنشئ توقعات لدى مقدّم الهدايا.

لقد اعتمدت أغلبية منظمات الأمم المتحدة "سياسة عدم التسامح إطلاقاً" تجاه السلوكات غير الأخلاقية، والممارسات الفاسدة، ومنها الرشوة والابتزاز والإكراه والاحتيايل والتواطؤ. وبممارسة هذه السياسة، فإن معظم منظمات الأمم المتحدة تحظر على موظفيها تلقي الهدايا أو الحوافز الأخرى التي يمكن أن تُغري، أو يُتصوّر بأنها يمكن أن تُغري الموظف باتخاذ أي إجراء غير الإجراء المستقل أو النزيه. ويُعرَض فيما يلي وصفٌ للطريقة التي تُطبّق بها هذه السياسات على الهدايا والمكافآت الأخرى:

الهدايا والمكافآت من الحكومات

كقاعدة عامة، لا يُمكن لموظفي الأمم المتحدة تلقي التكريمات أو الأوسمة أو الجوائز (صنع المعروف مع الغير) أو المكافآت أو الهدايا من المصادر الحكومية. ولكن إذا كان رفض الهدية غير المتوقع من شأنه أن يُسبّب الإحراج لمنظمة الأمم المتحدة، فيجوز قبولها بالنيابة عن المنظمة، والإبلاغ عنها، من ثمّ إيداعها في عهدة الأمين العام للمدير التنفيذي لمنظمة الأمم المتحدة حسب الاقتضاء.

الهدايا والمكافآت من المصادر غير الحكومية

مع أن استلام التكريمات أو الجوائز أو الهدايا أو المكافآت من المصادر غير الحكومية ربما يكون مُجازاً بموافقة مسبقة من الأمين العام للأمم المتحدة، إلا أن الموافقة على استلامها تُمنح فقط في حالات استثنائية.

الهدايا والمكافآت من أي مصدر له علاقة تعاقدية مع المنظمة، أو يسعى إلى إقامة هذه العلاقة يُشكل قبول الهدايا من شخص أو كيان يؤدي أحد أنشطة العمل بمشاركة الأمم المتحدة أو يسعى إلى إقامة علاقة تعاقدية مع الأمم المتحدة إلى حدوث تضارب في المصالح. ولا يجوز لموظف الأمم المتحدة قبول أي شيء من هذه المصادر. ولا يوجد أي استثناء لهذه القاعدة.

تقديم الهدايا أو الوعد بتقديمها

عندما يتبادل الأشخاص الهدايا في بيئة العمل، من الممكن تصوّر هذا التبادل وكأن التكريّات تُمنح لكي تؤثر على ممارسة التقدير الاجتهادي المهني للأمر. ولا يجوز لموظف الأمم المتحدة عرض تقديم أي شيء ذي قيمة، مثل الهدايا، أو التكريّات، أو المنافع الشخصية الأخرى إلى موظفي الأمم المتحدة الآخرين، أو إلى أطراف أخرى (الغير)، إذا كان قيامهم بذلك يعني محاولة التأثير على الإجراءات الرسمية التي يتخذها المتلقي. وإن تقديم الهدايا، كذلك التي تقدم في عيد الميلاد تعتبر مقبولة إذا لم يكن هناك توقّع لاتخاذ أي إجراء رسمي في مقابل تلك الهدايا.

ومن الضروري لمسؤولي المشتريات أن يتخذوا الإجراءات التالية لكي يتجنّبوا نشوء المسائل الأخلاقية المتعلقة بالهدايا / بالإكراميات أو بالأنواع الأخرى من التكريّات:

- التأكّد من أنّ جميع البائعين والمقاولين، الذين يعملون مع الأمم المتحدة، على وعي ودراية بسياسة الأمم المتحدة الصارمة بشأن إعطاء الهدايا.
- رفض أي عرض لتناول وجبات، أو الحصول على تذاكر أو نفقات سفر، أو أي ضيافة أخرى من مورّدي الأمم المتحدة. فقبول أي شيء من هذا القبيل أمرٌ محظور.
- تسجيل الهدايا والنّصُرُف بها – أي الهدايا التي تصل على نحو غير متوقّع، ولا يُمكن إعادتها وفق الدليل الإرشادي لموظفي الأمم المتحدة ST/AI/2010/1.
- الامتناع عن توزيع بطاقات (كروت) التعريف بالموظف والأعمال، أو النشرات الإعلانية (البروشورات)، أو أي نوع آخر من الدعوات لممارسة الأعمال بالنيابة عن كيان خارجي.
- الامتناع المطلق عن أخذ هدية ما مقبولة بالنيابة عن الأمم المتحدة لاستعمالها على نحو شخصي.
- الامتناع المطلق عن قبول الدفعات النقدية كهدية بصفة الموظف الرسمية، من أي شخص أو كيان، لأي سبب كان.

وربما يكون لدى بعض منظمات الأمم المتحدة مبادئها التوجيهية فيما يتعلّق بالهدايا، ويضطلع الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة بالمسؤولية عن معرفة وتطبيق المبادئ التوجيهية الخاصة بكل منظمة.

2-6 مجالات المخاطر المحتملة في دورة عملية الشراء

يتعرّض الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء لعدد من المخاطر عندما يتعاملون مع المورّدين الذي يُحتمل أن تكون ممارساتهم في العمل مختلفة عن ممارسات منظمة الأمم المتحدة. فالظروف التي تفرض مُعضلات أخلاقية يُمكن أن تنشأ في أي نوع من أنشطة الشراء، ولكن سيكون لها أثر أعلى في المشتريات المرتفعة القيمة / المرتفعة المخاطر. وبصرف النظر عن قيمة نشاط الشراء، يجب دائماً المحافظة على معايير السلوك الأخلاقي الأسمى لضمان استقامة عملية الشراء.

يحتوي الجدول المعروض تالياً على بعض مجالات الخطر المحتملة، والمتعلقة بالأخلاقيات في دورة الشراء:

مجال الخطر	شرح الخطر وأمثلة
وضع الموازنات	الافتقار إلى المراقبة الملائمة للموازنة، على سبيل المثال، في حالة عدم تخصيص جميع الأموال لغرض محدد بعينه، من الممكن توفير الأموال للقيام بفعل الاحتيال، فيحدث الفساد.
سياسة الموافقة المالية	من دون إجراء عمليات التدقيق النظامية وممارسة ضوابط الإدارة الصارمة، تتوفر الفرص لاستعمال مستويات سلطة الشخص بطريقة احتيالية، أو لسوء استعمال مستويات سلطة شخص آخر غيره بتلك الطريقة.
الحاجة المُتصورة (الملموسة أو المحسوسة)	إمكانية اختراع متطلبات الشراء أو ترويرها.
وضع المواصفات	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن تُعدّ المواصفات بحيث تُحابي مورداً محدداً بعينه. يُمكن أن تُوفّر التوضيحات بشأن المواصفات إلى أحد المدعويين فقط للمشاركة في العطاء أثناء عملية طرح العطاء.
معايير التقييم	يُمكن أن تُعدّ معايير التقييم، أو تُعدّل بعد استلام العروض لمحاباة مورّد محدّد بعينه.
التأهيل المسبق	يمكن أن تُستعمل هذه العملية للحد من مجال التنافس، لمنح أحد الموردين الذين يحظون بالمحاباة ميزة (تنافسية) على غيره.
دعوة العطاء / تحديد المصادر	يُمكن أن تُستعمل هذه العملية لكي تُوهّم الناس بوجود المنافسة، مع أنها غير موجودة على أرض الواقع، وذلك عن طريق طرح العطاء لتقديم المناقصات من الشركات المعروف عنها بأنها لا تتال رضا المنظمة أو بأنها غير مؤهلة، أو بعدم إرسال مواصفات مكتملة لجميع المناقصين في الوقت عينه، وما إلى ذلك.
تقييم العروض	يحدث الاحتيال في هذه المرحلة بصورة رئيسية عندما لا يُتَّقَى على معايير التقييم الموضوعية مقدماً. ويمكن أن يحدث أيضاً عندما يكون الموظفون الفنيون قادرين على استخدام ما لديهم من المعرفة المتخصصة في تضليل الأعضاء الآخرين في فريق التقييم.
التفاوض	يمكن مساعدة الموردين الذين يحظون بالمحاباة أو إعطائهم معلومات مفيدة أثناء عقد المفاوضات.
ترسية العقد	ربما يجد الموردون فرصة للاحتيال إما من خلال ممارسة أفعال احتيالية عن قصد، وإما من خلال عدم كفاءة المشتري. ويستطيع الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء تقسيم ترسية العقد بشكل مصطنع لكي يبقوا دون السقف الذي تحدده المنظمة للمراجعة من قبل لجنة العقود، أو لترسية المزيد من العقود على الموردين الذين يحظون بالمحاباة.
إجراء تغييرات في المواصفات بعد الترسية	السماح للموردين بزيادة أرباحهم عن طريقة تقاضي أجر أكبر، لقاء المواصفات المعدلة.
طلب الشراء واستلام نصف السلع	<p>من الأمثلة على ذلك ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> السماح بتسليم السلع بكميات ناقصة أو بعدم الأداء وفق المواصفات. صياغة ملاحظات داخلية زائفة عن السلع. الإفراط المتعمد في طلب الشراء. السماح بتضاؤل المخزون لتجهيز وإصدار أوامر شراء طارئة بأسعار أعلى.

المصادقة على الفواتير	المغالاة في الأسعار بطريقة متعمدة، وإصدار أوامر الشراء بتواريخ سابقة، لإفساح المجال للانتفاع من تغيير الأسعار، وسداد الفواتير مرتين، وعدم الإصرار على الاحتفاظ بالمبالغ المحتجزة أو رصدها.
تنظيم الشراء بطريقة لامركزية	تفويض عدد كبير من الأشخاص لكي يُصعّب هذا التفويض على وحدة الشراء المركزية ممارسة الرقابة الكاملة، والوعي التام بمجريات الأمور في وحدات الشراء اللامركزية. ومع أن اللامركزية يُمكن أن تُحسن الترشيد وتخفّض التكاليف، إلا أنها يُمكنها أيضاً زيادة مخاطر الفساد.

علامات التحذير المحتملة من الممارسات غير الأخلاقية

تُوجد بعض العلامات المعتادة التي ربما تدلّ على الممارسات غير الأخلاقية وتُحذّر منها. وتشمل هذه العلامات، ولكنها لا تقتصر على ما يلي:

- الانحراف عن الإجراءات الملائمة.
- ضعف السجلات التي يُحتفظ بها: فقدان بعض الملفات والوثائق / المستندات.
- نمط حياة البذخ التي يعيشها المشتري.
- مقاومة إجراء التدقيق والتردد في تفويض الآخرين.
- التعامل الحصري مع المورد من قبل شخص واحد فقط.
- التكتّم مقابل السرية.
- ممارسة الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة.
- تردد الموردين في تقديم المناقصات.

وثمة قوى داخلية وأخرى خارجية يُمكنها أن تقوم مقام العوائق أمام الشخص الذي يصنع القرارات المتعلقة بالأخلاق. أما القوى الخارجية فهي تشمل الضغط السياسي، واتباع الأعراف الجماعية، وعمل كل ما يحظى بالمكافئة داخل المنظمة، وتنفيذ ما يُطلب من الشخص المعني عمله. وأما القوى الداخلية فتتضمن النفعية الشخصية والطمع الشخصي، والخوف من التآثر والترهيب، وجهل القواعد (المبادئ أو المعايير) الأخلاقية والتعامي عنها.

ويُعرض أذناه نموذجاً لاتخاذ القرارات الأخلاقية، يجب على موظفي الأمم المتحدة أخذه بعين الاعتبار عندما يُواجهوا بصناعة القرارات الأخلاقية:

- تقييم الوضع، وتحديد الحقائق التي تعرفونها والتحقّق من تصوّراتكم.
- اختبار الأخلاقيات. ما هي الإشكاليات (المسائل أو القضايا) والأسئلة الأخلاقية المعرّضة للخطر؟
- مساعدة المتضررين. من هم أصحاب المصلحة المعنيين، وما هي احتمالية تضررهم من الوضع؟
- تحديد القاعدة (القواعد). ضمان الامتثال لمدونات قواعد السلوك لدى المنظمة.
- الدعوة إلى المشورة والتوجيه، إذا اقتضت الضرورة ذلك.
- الدفاع عن الأخلاق. اتّخاذ القرار الأفضل، واتّخاذ الإجراء. والتحقّق من تحقيق العدالة والإنصاف لجميع أصحاب المصلحة المعنيين.

وبالإضافة إلى العملية الموضحة بإيجاز أعلاه، والمكونة من ست خطوات، يجب على موظفي الأمم المتحدة أن يأخذوا بعين الاعتبار أيضاً ما إذا كان قرارهم متوائماً مع سياسات منظمة الأمم المتحدة المعنية وإجراءاتها ومبادئها التوجيهية، وما إذا كان القرار مقبولاً بمقتضى القوانين والأنظمة (اللوائح) الواجبة التطبيق. كما يجب عليهم ضمان التزام القرار بالمبادئ والقيم العالمية التي تكون منظمتهم قد أقرتها، وتلبيتها للتعريف الذي يعتمده الموظف لمعنى القرار الصحيح والعاقل والمتّصف بالشفافية والحياد.

ولا يتعيّن على موظفي الأمم المتحدة اتّخاذ هذه القرارات الصعبة وحدهم. فكلّ منظمة من منظمات الأمم المتحدة لديها الكثير من الموارد المتوافرة، ومنها مكتب أو وحدة الأخلاقيات، لمساعدة الموظفين على التعامل مع المسائل الأخلاقية التي ربما

تنشأ في سياق العمل. ومن الأفضل دائماً طلب المشورة عندما لا يكون الوضع واضحاً، وهناك أسباب لوجود مخاوف أخلاقية.

الممارسات الفضلى

لمحاولة عدم ممارسة سلوك غير أخلاقي ومنع هذه الممارسة، من الأفضل للموظفين المسؤولين عن الشراء، أثناء إجراء أنشطة الشراء المستمرة، القيام بما يلي:

- رفض الاجتماعات الفردية مع المناقصين (الحرص على وجود موظفين اثنين من موظفي الأمم المتحدة في كل اجتماع).
- تنفيذ العمل في أوقات الدوام الرسمي فقط.
- دعوة المورد إلى غرفة الاجتماعات وليس إلى المكاتب الفردية.
- وضع برنامج عمل (أجندة) وتحرير محاضر اجتماعات لكل الاجتماعات مع الموردين.

7-2 الأخلاقيات على مستوى المنظمة

هناك أيضاً علامات تحذير على مستوى المنظمة تُظهر نقاط الضعف المحتملة في الممارسات الأخلاقية. وتُعرض أدناه بعض نقاط الضعف هذه:

- عدم نقل التوقعات.
- الإفراط في الثقة في الموظفين الأساسيين.
- الافتقار إلى إجراءات التفويض الملائمة – استثناءات كثيرة.
- التغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعنية.
- الميل إلى إدارة الأزمات.
- ضعف أو عدم توافر تصميم للنظم – الخطوات العملية نشأت ذاتياً مع مرور الوقت.
- الكوادر العاملة على الحسابات إما أنهم عديمو الخبرة وإما متساهلون في أداء واجباتهم.

الأدوات والآليات التنظيمية اللازمة لاكتشاف الممارسات غير الأخلاقية ومنعها

بالإضافة إلى قيام موظفي الأمم المتحدة الأفراد بتولي المسؤولية عن سلوكهم الأخلاقي، وبتباعد الممارسات الفضلى، تُوجد أيضاً بعض الأدوات والآليات على مستوى المنظمة قد تُستخدم لاكتشاف ومنع حدوث الممارسات غير الأخلاقية كما وردت بإيجاز أعلاه.

مسؤولية الإدارة

يجب على الإدارة المحافظة على ممارسة أسمى معايير النزاهة في تعاملاتها اليومية. وفي الأحوال التي تتصرف فيها الإدارة العليا بصورة غير شريفة (تخون فيها الأمانة)، سوف ينتشر الفساد والاحتيال على جميع المستويات. وتتمثل مسؤولية الإدارة في وضع أسمى معايير النزاهة، وبأن تضرب أمثلة في الإدارة يُحتذى بها من قبل جميع العاملين في المنظمة. كذلك يجب على المديرين إظهار السلوك الصحيح للموظفين، ورسم خط بين السلوك المقبول، والسلوك غير المقبول.

كذلك فإن الإدارة مسؤولة في النهاية عن العمليات والموجودات (الأصول) المتوافرة تحت إمرتها، فمن مسؤولية إدارة المنظمة، ومن مصلحتها أن تضمن تنفيذ الإجراءات ونظم المراقبة الضرورية لكي تكفل توفير أقصى درجات الأمن، وتقليل خطر الفساد والاحتيال إلى الحد الأدنى.

مدونة قواعد السلوك

من المهم للغاية، بالنسبة إلى جميع منظمات الأمم المتحدة، أن توثق بوضوح كبير - في مدونة قواعد السلوك أو مدونة الأخلاقيات، نوع السلوك المتوقع من موظفي الأمم المتحدة، وما يُعتبر سلوكاً غير مقبول. ومن المهم أيضاً أن تقوم المنظمات بإصدار وإنفاذ مدونات الأخلاقيات لديها، لكي تُنشئ وتطور الأجواء لممارسة السلوك الأخلاقي.

الإجراءات التنظيمية

للوفاية من الاحتيال والفساد، يجب أن تُطبّق المنظمة المعنية الإجراءات التنظيمية التالية:

وتشمل:	الإجراءات
الفحص قبل الاستخدام (استلام المنصب أو الوظيفة) ينبغي التحقق من الخلفية المعلوماتية لجميع المتقدمين لطلب الوظيفة قبل استخدامهم (تعيينهم أو تشغيلهم أو تشغيلهم) ومنحهم إمكانية الوصول إلى المقرّات والموجودات.	
"سياسة المكتب الخالي من" (الوثائق أو المعلومات ...)، وتأمين خزائن الملفات لجميع الموظفين، وتوفير عدد كافٍ من آلات تمزيق الورق، وتأمين التّخلص من نفايات الأوراق.	تصنيف المعلومات وحمايتها
<ul style="list-style-type: none"> • يجب وضع إجراءات لكل موارد معالجة وتجهيز البيانات. • وضع تعليمات بشأن المعايير الدّنيا التي يجب إنفاذها. 	معايير أمن البيانات
يجب أن يكون جميع الموظفين مسؤولين عن الإبلاغ عن الخسائر التي تحصل وعن الحوادث الأمنية. ويجب الإبلاغ عن جميع الحوادث مهما صغرت.	الإبلاغ عن الحوادث

السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين

وجود سياسات وإجراءات شؤون الموظفين بصورة عادلة، منفتحة وكفؤة، يُقلص تعرّض منظمة الأمم المتحدة المعنية للاحتيال. ويجب على منظمات الأمم المتحدة النظر في توافر العوامل التالية في السياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون الموظفين لديها:

العوامل التي ينبغي النظر فيها	السياسات والإجراءات
يجب صياغة المسؤوليات الأمنية في العقود والأوصاف الوظيفية.	الأوصاف الوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> • يُمكن أن يوضّح التدريب التوعوي المعنى المقصود بالسلوك الأخلاقي، والطرق المختصرة، والاحتيال. • يُمكن دعم برامج التدريب بكتيّبات عن أخلاقيات أنشطة أعمال المنظمة، وسياساتها الأمنية، ونشراتها الإخبارية بما في ذلك التقارير عن أفعال الاحتيال التي تُكتشف والدروس المستفادة منها، والأفلام والفيديوهات. • يجب أن تُعطى دوراتُ التدريب التوجيهية للموظفين المستجدين الجانبِ الأمني 	التعليم والتدريب
<ul style="list-style-type: none"> • وضع قواعد تنظيمية (على مستوى المنظمة) لإجراء التحقيقات في حوادث الاحتيال، أو الخروقات الأمنية المشتبه بها أو المبلغ عنها، مع تحديد واجبات الموظفين في المساعدة في إجراء هذه التحقيقات. • يجب استرعاء انتباه جميع الموظفين إلى الجرائم الجنائية أو الأسباب الداعية إلى العمل الانضباطي. 	التحقيق

الضوابط المحاسبية

تعتبر نزاهة نظم المحاسبية عنصراً جوهرياً في منع وقوع الاحتيال. وينبغي للضوابط أن تكفل تسجيل تفاصيل جميع السلع والأجهزة / المعدات الواردة إلى المنظمة المعنية والخارجة منها في وثائق متسلسلة العدد، أو في سجلات حاسوبية، مع الاحتفاظ بنسخ من حركات تسجيل الوثائق بأمان. ولا بُدَّ من استعمال الضوابط العددية إلى أقصى حدِّ ممكن.

يجب تحديد مستويات سلطة الموافقة على المعاملات المحاسبية، بصورة واضحة، وتدقيقها بشكل دوري منتظم. وينبغي لكل نظام من الأنظمة تحديد من هي الجهة التي سوف تتحمل المسؤولية عن الخسائر، والأخطاء والإخفاء. كذلك يجب تحديد مجالات المسؤولية وإنفاذها. ومن الضروري كذلك حماية الدفاتر والسجلات بنفس الطريقة التي تُحفظ بها أصول المنظمة.

فصل الواجبات

هذه هي الطريقة الأساسية الأهم والأكثر فعالية لمنع وقوع الاحتيال، لأنها تُزيل إمكانية وجود "الثغرات المغلقة"؛ بمعنى أن يملك شخص واحد صلاحية وضع الموازنات، وتوفير المتطلبات من المشتريات (الاحتياجات من المشتريات)، وطلب شراءها ودفع قيمتها. لذلك يجب تقسيم كل معاملة إلى عدد من المراحل، مع ضرورة عدم امتلاك أي شخص بمفرده سلطة التعامل مع كل المراحل. ولا بُدَّ من فصل جميع مسؤوليات الشراء (بما في ذلك اختيار الموردين) عن أنشطة صرف / إنفاق الأموال والمحاسبة عليها، وذلك لضمان عدالة وشفافية عملية الشراء.

نُظْم المراقبة

تحمي نظم المراقبة المستخدمة في الشراء المشتريين والموردين الشراء من الاتهامات الكاذبة بخيانة الأمانة، وتُشجعهم على العمل بأمانة وبطريقة مجدية، وهي تكتشف الفساد وتمنع وقوعه. وغالباً ما يصعب إيجاد توازن صحيح بين التفريط في الرقابة والإفراط فيها، ويوجد لدى الكثير من المنظمات نُظْم رقابة إما تقييدية أكثر مما ينبغي، أو متساهلة أكثر مما ينبغي. ولا بُدَّ لأي نظام مراقبة فعّال ومتوازن من أن يكون مرناً بما يسمح للشراء من المشتريين والموردين من العمل بكفاءة، والتقليل في الوقت نفسه من مخاطر خيانة الأمانة إلى الحد الأدنى.

الضوابط في المشتريات

يجب وضع إجراءات الشراء في دليل عملي يُعطى إلى جميع الموظفين المعنيين بعملية الشراء. ويجب تحديد الإجراءات والسلطات والمسؤوليات والجزاء التي تُطبَّق في حالة عدم الالتزام بالإجراءات بشكل واضح. ويجب عند وضع استراتيجية لنشاط شراء محدّد بعينه أخذ العوامل التالية في الحُساب:

- ضرورة تحديد وتطبيق السقوف التي يتعيّن عند تجاوزها طرح العقود وأوامر الشراء للعطاءات التنافسية بشكل واضح.
- ضرورة تجنّب إصدار أوامر شراء فورية، أو قصيرة المدى أو طارئة بالقدر الممكن.
- ضرورة تجنّب إبرام عقود المراجعة (التكلفة زائد نسبة ربح) ما أمكن، ولكن في حال عدم القدرة على تجنّبها، فينبغي توخّي العناية الخاصة للتحقق من المصروفات التي يُنفقها المورد.

سياسة الموافقات المالية

يجب إبلاغ سياسة الموافقات المالية على أعمال الشراء بشكل واضح إلى جميع الموظفين ذوي الصلة. كذلك يجب تحديد عواقب سوء تطبيق تلك السياسة. كما يجب عدم وضع مستويات الموافقة عند مستوى منخفض مصطنع، بل يجب وضعها عند مستوى واقعي يكفي لتمكين الموظفين من أداء وظائفهم بطريقة كفؤة.

كذلك يجب أن تشمل وثائق دعوة العطاء على الشروط والأحكام القياسية الخاصة بالعقود، وعلى النماذج القياسية، كما يجب أن تشمل جميع العقود وأوامر الشراء على تلك الشروط والأحكام. كذلك يجب وضع وتطوير النماذج القياسية المستخدمة في الشراء.

الضوابط على السلع والخدمات المتلقاة

ومثلما جرت مناقشته أعلاه، يوجد العديد من المخاطر المحتملة ذات العلاقة بالأخلاقيات في دورة الشراء. فالرقابة على استلام وتخزين السلع تعتبر جانباً حيوياً من جوانب القضاء على فرص وقوع الاحتيال. وتوجد تدابير مختلفة يمكن اتخاذها لتجنب حدوث هذه المخاطر. ولا بُد لكل منظمة من منظمات الأمم المتحدة من تنفيذ نظام قابل للتطبيق مخصص لاستلام السلع والتحقق من جودتها وكميتها. كما يجب تنفيذ إجراءات خاصة بتسجيل التغييرات التي تحصل في كميات السلع، وأي عيوب موجودة في جودتها كالتلف أو الكسر، والإبلاغ عن تلك التغييرات والعيوب. وفي حالة شراء كميات كبيرة، يجب على المنظمة المشتريّة تطبيق نظام أخذ العينات لكي تتحقق من دقة شحنة المورد. كما يجب أن يكون موظفو الأمم المتحدة، المسؤولون عن استلام السلع، قد حصلوا على التدريب اللازم على معاينة جودة ما يتم استلامه من المواد.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن قبول إلا السلع والخدمات المدعومة بأمر شراء أو بعقد مأذون به. ويجب أن يكون لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة نظاماً للتحقق من أن السلع أو الخدمات التي يتم استلامها تعود لأوامر شراء معلقة (غير منقذة) ومشروعة. وهذا يستلزم مطابقة رقم أمر الشراء المدخل كجزء من معاملة الاستلام المرتبطة بقيود موجودة في نظام الشراء لدى المنظمة.

ومن الضروري أن تقوم منظمات الأمم المتحدة، بصورة دورية وممنهجة، بمراقبة الموردين لكي تكفل بأن أداءهم الفعلي يلبي التوقعات. ويشتمل الإبلاغ عن الأداء ما يلي: النسبة المئوية للتوريد في الموعد المحدد، دقة الشحنات، جودة المنتجات، والتكلفة الفعلية للأداء بالمقارنة مع توقعات الكلفة الأصلية.

ويجب أن تكون كل مناطق التخزين التي تحتفظ بها أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة آمنة، وغير متاحة إلا للموظفين المفوضين بذلك، والمزودين ببطاقات دخول خاصة. كذلك يجب أن يكون لدى المنظمة سجل إلكتروني يحتوى على المواد الجاري تخزينها أو نقلها من مرفق التخزين، مع إجراء زيارات تفقدية فجائية إليها، بصورة دورية. كما يجب أن يُصار إلى تكليف أحد موظفي الأمم المتحدة بالمسؤولية عن مراقبة كمية المخزون من المواد التي يتكرر استعمالها، وذلك لضمان شرائها على أساس دوري منتظم، ولكي لا تكون هناك حاجة إلى المشتريات في اللحظة الأخيرة.

2-8 الأخلاقيات على مستوى المورد

مدونة قواعد السلوك، إعلانات الأمم المتحدة وشروط العقد العامة

من الأمور الأساسية، أن تُنشئ منظمات الأمم المتحدة وتُطور السلوك الأخلاقي في سلسلة الإمداد. فقد وضعت مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة (ارجعوا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء) وطُورت من واقع القيم الأساسية التي ورد ذكرها في ميثاق الأمم المتحدة، وقد تمت المصادقة عليها بالكامل من قبل جميع منظمات الأمم المتحدة. ويُتوقع من جميع الموردين الذين يرغبون في ممارسة أنشطة الأعمال مع منظومة الأمم المتحدة بأن يتبنوا مدونة قواعد السلوك هذه.

كذلك تتوقع منظمات الأمم المتحدة من مورديها الالتزام بمبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (راجعوا القسم 14-2)، المستخلصة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، وإعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، وباتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. ويتعين على الموردين إعلام الأمم المتحدة فيما لو كانوا هم أنفسهم تساورهم الشكوك بأن أحد موردي المدخلات لعملياتهم يُحتمل أن يُخالف أي التزامات تحتوي عليها هذه الوثائق.

وبالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتق الموردين واجب الالتزام بالشروط العامة لدى منظمات الأمم المتحدة، التي تُشكل جزءاً لا يتجزأ من كل عقد من عقود الأمم المتحدة (راجعوا الفصل السادس: عملية الشراء)، والتي تحتوي على نصوص أحكام محددة بشأن الألعام، وعمالة الأطفال، والاستغلال الجنسي والحقوق الأساسية للعاملين. وعلاوة على ذلك، فإن الأمم المتحدة

ملتزمة بممارسة أنشطة الأعمال فقط مع أولئك الموردين الذين يشاركونها قيمها التي تحترم حقوق الإنسان الأساسية، والعدالة الاجتماعية، والكرامة الإنسانية، كما تحترم الحقوق المتساوية للرجال والنساء. ويعرض الجدول التالي أنواع المسائل التي تتناولها مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة:

1	علاقات الموردين	12	الصحة والسلامة
2	تعزيز مبادئ مدونة قواعد السلوك	13	الألغام
3	التعاقد من الباطن	14	الشؤون البيئية
4	حرية تكوين الاتحادات	15	المواد الكيميائية والمواد الخطرة
5	العمل القسري (الجبري، أو السخرة)	16	المياه العادمة والنفايات الصلبة
6	عمالة الأطفال	17	الانبعاثات في الهواء
7	التمييز	18	تقليل الهدر، وزيادة إعادة التدوير
8	ساعات العمل	19	الفساد
9	التعويض	20	تضارب المصالح
10	حقوق الإنسان	21	الهدايا والضيافة
11	التحرش، والمعاملة القاسية أو اللاإنسانية	22	القيود التي تفرض بعد التشغيل (التوظيف ...)

ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية من موظفي الأمم المتحدة ومورديها

يُمكن أن تشمل حالات الاحتيال والرشوة والفساد والإكراه والتواطؤ كلاً من موظفي الأمم المتحدة والموردين. وهذه الأنواع المختلفة من السلوكيات غير الأخلاقية موصوفة تالياً في الفصل الحادي عشر - الجزاءات على البائعين.

الاحتيال

الاحتيال هو أي فعل أو امتناع عن فعل، يشمل التدليس (التحريف، التزوير، الادعاء الكاذب . 'misrepresentation')، الذي يُضلل أي طرف - عن قصد أو استهتار، أو يحاول تضليله للحصول على منفعة مالية أو غير مالية لتجنب أداء أحد الواجبات. وفيما يتعلق بالشراء، فإن هذه الممارسة يُمكن أن تُنفذ للتأثير على عملية الاختيار التنافسية، أو على تنفيذ العقد. وتوجد أربعة سيناريوهات احتيالية شائعة في عملية الشراء، هي:

- شخص تُتواط به مسؤولية الشراء يحتال على صاحب العمل الذي يوظفه.
- الموردون يحتالون على زبائنهم.
- الموردون والمشترون يتشاركون معاً في الاحتيال على صاحب العمل الذي يوظف المشتري.
- المشترون يحققون مكاسب شخصية على حساب المورد.

ومن الأمثلة على الاحتيال في الشراء الفعل الذي يحدث عندما يقوم أحد موظفي الأمم المتحدة، أو عدة موظفين منهم ممن يعملون معاً، بتأسيس شركة وهمية أو بفتح حساب مورّد في سجلات إحدى منظمات الأمم المتحدة أو نُظُمها، ثم يعملون على السرقة من تلك المنظمة من خلال عقود وفواتير و / أو مدفوعات احتيالية.

الرشوة / الفساد

تنطوي الرشوة والفساد على ممارسة عرض أي شيء ذا قيمة، أو تقديمه، أو تلقّيه، أو طلبه، سواءً بصورة مباشرة أم غير مباشرة، للتأثير على إجراءات طرف آخر. ويمكن أن تتألف الرشوة من قبض مبلغ نقدي فوراً أو أداء جمائل شخصية (صنع المعروف مع الغير)، أو الوعد بدفع مبلغ لاحقاً، أو أي شيء آخر قد ينظر إليه المتلقي بأنه ذو قيمة. ومن الأمثلة على

الرشوة أو الفساد في عملية الشراء قيام المورد بعرض مبلغ من المال، أو شيء ذي قيمة على الموظف المسؤول عن الشراء أو مقدّم الطلبية مقابل تزويد المواصفات و / أو الإفصاح عن الموازنة المتوافرة لدعوة العطاء مقدّماً قبل أن يُطرح العطاء. وبحصول المورد على هذه المعلومة مقدّماً، فإنه يكون قد حصل على ميزة لم يحصل عليها الموردون الآخرون في إعداد العرض.

وهناك نوعان شائعان من الفساد، هما:

ويشمل:	الأسلوب
<ul style="list-style-type: none"> • مبلغ نقدي يُعطى للموظف المسؤول عن الشراء لسداد ديونه الشخصية، أو يُدفع المبلغ لطرف ثالث تحقيقاً لمنفعة المشتري. • شيكات تُدفع مباشرة للمشتري أو لأفراد أسرته، أو لأنشطة أعمال للمشتري فيها مصلحة ما. • شيكات تُدفع لتسوية ديون شخصية مستحقة على المشتري. • حيازة أسهم أو خيارات لحيازة أسهم. • الحصول على سلع وخدمات مجاناً أو بأسعار مخفضة. 	المباشر
<ul style="list-style-type: none"> • تشغيل / توظيف أحد أفراد عائلة المشتري، أو توظيف المشتري بصفة استشاري. • عروض مستقبلية مماثلة. • معلومات داخلية سوف ينتفع منها المشتري. • تهديدات بالابتزاز أو العنف. • السفر مجاناً أو تحمل مصاريف لزيارة معارض، أو زيارة مصانع المورد. • الدعوة إلى حفلات ترفيهية. 	غير المباشر

الإكراه

الإكراه هو أي فعل أو امتناع عن فعل يُضعف أو يؤدي، أو يهدّد بإضعاف أو بإيذاء أي طرف أو ممتلكات ذلك الطرف، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، لكي يؤثر على نحو غير سليم (دون وجه حق، أو غير ملائم ... 'improperly') على إجراءات ذلك الطرف. ومن الأمثلة على الإكراه، أن يقوم أحد الموردين باستعمال المعرفة التي تتوافر لديه عن أحد موظفي الأمم المتحدة لكي يبتزّه، على نحو غير سليم، في تنفيذ وظائفه المتعلقة بالشراء، لكي يقدّم للمورد ميزة (على غيره من الموردين) لا مبرر لتقديمها. ويمكن أن يكون هذا الابتزاز على شكل الحصول على معرفة (معلومات) مقدّماً عن تفاصيل دعوة قادمة إلى الدخول في العطاء، أو في قبول المنظمة سلع أو خدمات بجودة أدنى من المستوى المطلوب.

التواطؤ

التواطؤ يعني وضع خطة، أو ترتيب بين طرفين أو أكثر يُصمّم لتحقيق غرض غير سليم، بما في ذلك التأثير على نحو غير سليم أيضاً على إجراءات طرف آخر. وفيما يتعلق بالشراء يمكن أن يُخطط مورّدان (بنية سيئة) للتواطؤ بوضع أسعار عند مستويات مصطنعة غير تنافسية. ويمكن أن يعني التواطؤ وضع ترتيب بين أحد الموردين وأحد موظفي الأمم المتحدة للتلاعب في عملية الشراء عن طريق تقييد قائمة الموردين أو تقييد التنافس وحصره بمنطقة جغرافية خاصة بعينها. ويُمكن أن تشمل ممارسة التواطؤ تقاضي "عمولة غير مشروعة" أو رشوى ينتفع منها المورد وموظف الأمم المتحدة.

ومن الأمثلة على التواطؤ بين اثنين أو أكثر من الموردين "تحديد الأسعار والتلاعب بالمناقصات"، بهدف كبح جماح التنافس على الفوز بالعقد، والقضاء عليه. فتحديد الأسعار هو ترتيب يتفق فيه واحد أو أكثر من المناقصين لتقديم مناقصة، بينما

يمكن التلاعب بالمناقصات في اتفاق مناقصين أو أكثر على تقديم مناقصات رُتبت مسبقاً فيما بينهما. وتتدرج هذه الخطط (السيئة الغرض)، في العادة، في واحدة أو أكثر من الفئات التالية:

- **الحد من تقديم المناقصات:** يتفق واحد أو أكثر من الموردين، ممن كان يُتوقع، لولا التواطؤ، أن يقدموا مناقصاتهم، أو سبق لهم أن قدموا مناقصاتهم، على الامتناع عن تقديم المناقصات، أو سحب مناقصة / مناقصات قدمت سابقاً، بحيث يتم قبول مناقصة المنافس المُعين من جانبهم للفوز.
- **تقديم المناقصات التكميلية:** هو اتفاق بين الموردين، يتم بموجبه قيام ما لا يقل عن مورد واحد بتقديم مناقصة بأسعار إما مرتفعة جداً بحيث لا تُقبل، وإما تحتوي على أحكام وشروط خاصة لن تكون مقبولة من قبل الأمم المتحدة. وتكون المناقصات من هذا القبيل مصممة بحيث تظهر وكأنها مناقصة تنافسية أصيلة.
- **التناوب على تقديم المناقصات:** يقدم الموردون مناقصات ولكنهم يوافقون على تبادل الأدوار فيما بينهم بحيث يكون أحدهم في كل مرة هو المنافس صاحب المناقصة الأقل سعراً.
- **التعاقد من الباطن:** يوافق الموردون على عدم تقديم مناقصات، أو تقديم مناقصة خاسرة في مقابل الحصول على عقود من الباطن من المقاول الفائز.

عواقب عدم الالتزام

النزاهة هي أداء العمل الصحيح (التصرف بشكل سليم)، حتى وإن لم يكن الشخص خاضعاً لمراقبة شخص آخر. وتتوقع منظمات الأمم المتحدة من موظفيها أن يتصرفوا بالأمانة، وأن يخرطوا في ممارسة السلوك الحسن والملائم والأخلاقي، إضافة إلى ترجيح إلقاء القبض على الموظف الذي يرتكب الفعل الخطأ من الناحية العملية الصرفة. فإذا اكتُشف بأن الموظف قد خالف القواعد أو الأنظمة أو السياسات أو المعايير أو النشرات أو الإصدارات الإدارية أو القوانين المحلية، فمن المحتمل أن يخضع لإجراءات التأديبية التي ترقى إلى التجريد من الرتبة، أو فقدان الامتيازات، أو الفصل من العمل بإجراءات مختصرة (دون محاكمة)، أو لإنهاء عقد العمل، أو حتى للإحالة إلى السلطات المحلية لأغراض الملاحقة القضائية إن أمكن، وذلك يتوقف على طبيعة المخالفة.

واجب الإبلاغ

إذا رأيت شيئاً (غريباً أو مريباً)، فبلغ عما رأيت. ماذا تعني هذه القاعدة؟ ويجب على الإدارة إدامة سياسة الباب المفتوح، والسماح بالإعراب عن الرأي، حيث يستطيع الموظفون والكوادر الأخرى مفاتحة القيادات الإدارية بما لديهم من شواغل (بواعث قلق أو هموم) مهما كانت طبيعتها، من دون خوف من أن يحل بهم العقاب فيما لو قاموا بالمفاتحة. فإن رأيت شيئاً مخالفاً، أو ساورتك الشكوك بأن أحد موظفي الأمم المتحدة، أو الكوادر الأخرى، أو البائعين أو الموردين، أو الشركاء، أو الموظفين المسؤولين الحكوميين، أو المنظمات غير الحكومية أو أي شخص آخر يتصرف أو قد تصرف على نحو غير سليم (أو إذا تلقيت معلومات موثوق بها عن شخص آخر، تؤدي بك إلى الاعتقاد باحتمال وجود نشاط غير سليم يأخذ مجراه، على سبيل المثال التحرش أو الاحتيال أو الفساد، وما إلى ذلك)، فيجب عليك الإبلاغ عن السلوك المشكوك فيه من دون خشية من الانتقام أو العقاب.

تحدث إلى مديرك، أو إذا كانت لديك بواعث قلق بشأن إثارة المسألة مع مديرك، تحدث إلى مدير آخر غيره. وبدلاً من ذلك، فإن مكتب التدقيقات والتحقيقات يديم تشغيل الخط الساخن للتحقيقات لأجل استيفاء هذا الغرض. وللموظفين الذين يبلغون عن المخالفات الخيار في البقاء مجهولي الهوية (باستثناء التبليغ في المسائل التي تزعج وجود تحرش في مكان العمل، أو إساءة استخدام السلطة لأن الضحية يجب أن تُحدد هويتها). وختاماً، فإن معظم منظمات الأمم المتحدة قد أنشأت مكتباً للأخلاقيات، يُمكن مفاتحته للحصول على المشورة والتوجيه على نحو سرّي. وينبغي لموظفي الأمم المتحدة أن يكونوا على دراية وإطلاع بالسياسات والإجراءات التي تحكم الأخلاقيات الواجب تطبيقها في عملية الشراء لدى منظماتهم.

الحماية من الانتقام

تَشْطُطُ منظماتُ الأمم المتحدة في تعزيز عملية "التبليغ عن المخالفات"، الأمر الذي يعني أن الموظفين يُشجَعون على المبادرة، والتكلم بوضوح، والتعبير عن الرأي، وإثارة بواعث القلق، بحسن نية، عن احتمالية وجود ممارسة سلوك خاطئ أو احتيال أو فساد أو تحرُّش أو سوء استخدام للسلطة أو التمييز أو أي مخالفة أخرى. وتدعم الأمم المتحدة وجود بيئة مفتوحة، يُنظر فيها إلى التبليغ عن المخالفات بحسن نية كعمل إيجابي، وذلك نظراً إلى أن الشخص الذي يقوم بالتبليغ يحمي المصالح الفضلى للمنظمة. وفي الواقع، فإن القاعدة 1-2 (ج) من قواعد النظام الإداري للموظفين في الأمم المتحدة تنص على ما يلي:

"على موظفي منظمات الأمم المتحدة واجب إبلاغ الموظفين المسؤولين عن اتخاذ الإجراء المناسب عن أي مخالفة لقواعد المنظمة وأنظمتها، وعليهم التعاون في عمليات التدقيق والتحقيق المأذون بها. ولا يجوز أن تتخذ ضد الموظفين إجراءات انتقامية بسبب امتثالهم لهذه الواجبات."

وبالتالي، فإن منظومة الأمم المتحدة تُشجَعك على إعداد تقارير بحسن نية عن المخالفات، من دون خوف من الثأر أو الانتقام. ولا يمكن عقابك على وفائك بواجبك. وتُسدَى المشورة للقيادات لدعم أسلوب التعبير عن الرأي والباب المفتوح، حيث يشعر الموظفون بالارتياح عن جعل بواعث قلقهم ترى النور. ولمكتب الأخلاقيات الصلاحية في حماية الموظفين، والمقاولين والمتدربين ومنطوعي الأمم المتحدة من الانتقام بسبب التبليغ بحسن نية عن ارتكاب سوء السلوك، أو عن التعاون مع عمليات التدقيق والتحقيق المأذون بها. وتذكروا بأن الانتقام يعتبر بحد ذاته أحد أنواع سوء السلوك. وإذا ما اعتقدتم بأنكم تخضعون للانتقام أو للتهديد بالانتقام لأنكم قمتم بالتبليغ عن وقوع سوء السلوك، أو تعاونتم في عملية التدقيق أو التحقيق في ذلك السلوك، اتصلوا مع مكتب الأخلاقيات لدى منظماتكم للحصول على المشورة والتوجيه، بصورة سرّية.

الخاتمة

مثلاً بيّن هذا الفصل بوضوح، فإن ثمة الكثير من الفرص المحتملة لارتكاب السلوك غير أخلاقي أثناء مختلف مراحل عملية الشراء. ومن المهم أن تقوم جميع الأطراف ذات الصلة بعملية الشراء، وهي: أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة، وموظفو أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة (وبخاصة الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء منهم)، والموردون، ببذل جهود منسقة لضمان تنفيذ عمليات شراء تتصف بالعدالة والشفافية. وينبغي لمنظمات الأمم المتحدة الاشتراط على موظفيها حضور دورات تدريب تنشيطية في مجال الأخلاقيات، بصورة دورية، لكي يُشدّدوا على مدى الأهمية البالغة للسلوك الأخلاقي في بيئة العمل، وعلى مصداقية المنظمة. كذلك ينبغي لموظفي أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة أن يكونوا على دراية واطلاع بسياسة الأخلاق لدى منظماتهم، وبالوثائق الأخرى ذات العلاقة.

الفصل الثالث: إدارة المخاطر

يغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

1-3 مقدمة

2-3 المخاطر في عملية الشراء

3-3 عملية إدارة المخاطر

4-3 منافع إدارة المخاطر

5-3 المخاطر وإدارة المخاطر في عملية الشراء

1-3 مقدمة

تواجه جميع منظمات الأمم المتحدة عوامل داخلية وخارجية تُنشئ نوعاً من عدم اليقين في مقدرتها على تحقيق أهدافها. فالأثر الذي يُحدثه هذا النوع من عدم اليقين على أهداف إحدى المنظمات هو "الخطر". ولا يُمكن تجنُّب الخطر بأكمله، لا في إطار عالم أنشطة الأعمال، ولا في إطار القطاع العام، بل إن هذا الخطر يشكل جزءاً من بيئة العمل الاعتيادية التي تعمل منظمات الأمم المتحدة في إطارها.

وتوجد لدى منظمات الأمم المتحدة ولايات (اختصاصات، تفويضات...) ينخرط فيها العديد من الشركاء، لمواجهة السياقات الإنسانية والتنمية والنطاق الجغرافي الواسع الامتداد. وإن هذه البيئة المُعدَّدة التي تعمل فيها منظمات الأمم المتحدة تتسم بالمخاطر المتأصلة فيها، ولذلك فمن الأهمية بمكان الاعتراف بهذه المخاطر، والحد منها أو تخفيف شدتها إلى مستوى مقبول. وينبغي أن يتمثل الهدف الكلي العام لأي منظمة من منظمات الأمم المتحدة، في تكوين فهم مشترك، وتعزيز نهج متوائم للوعي بالمخاطر، والتحرّي عنها وإدارتها.

ونظراً لإيلاء المزيد من الاهتمام بالمخاطر على مدى عديد السنوات الماضية، فقد جرى تطوير أحد المعايير الدولية لدى المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو)، وهو المعيار: ISO 31000:2009 (E)، الذي يوفر المبادئ العامة والمبادئ التوجيهية لإدارة المخاطر. أما التعريف الرسمي لكلمة "خطر" بمقتضى المعايير الدولية، فهو: "تأثير عدم اليقين على الأهداف".⁷

ويوصي المعيار بأن "تُطور المنظمات، وتتخذ، وتحسّن، بصورة مستمرة، إطاراً معيّناً، الغرض منه هو إدماج عملية إدارة المخاطر في الحوكمة (الرشيّدة) الكلية، والاستراتيجيات والتخطيط، والإدارة، وعمليات الإبلاغ، والسياسات، والقيم والثقافة. ويمكن تطبيق إدارة المخاطر على أي منظمة بكاملها، في الكثير من مستوياتها ومجالاتها، وفي أي وقت، إلى جانب تطبيقها على وظائف (اختصاصات وظيفية)، ومشاريع وأنشطة محددة بذاتها".⁸

أما المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي المذكور فهي أن إدارة المخاطر:

- تُنشئ القيمة وتحميها.
- جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية.
- جزء من عملية صنع القرار.
- تُعالج عدم اليقين بشكل صريح.
- منهجية (ممنهجة)، منظمة هيكلياً ومرتبّة زمنياً.

⁷ يمكن العثور على معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو: ISO 31000:2009 (E)، على الموقع الإلكتروني: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.

⁸ يمكن العثور على معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو: ISO 31000:2009 (E)، على الموقع الإلكتروني: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.

- تركز على أفضل المعلومات المتوفرة.
- تتصف بالشفافية والشمولية.
- ديناميكية، تفاعلية ومستجيبة للتغيير.
- تيسر التحسين المستمر للمنظمة المعنية.⁹

2-3 المخاطر في عملية الشراء

فيما يتعلّق بالشراء، يُعرّف الخطر بما يلي: هو التّعريض للخسارة كنتيجة لعدم اليقين. وتحتوي عملية الشراء، في كل مرحلة من مراحلها على مخاطر وعواقب محدّدة متعدّدة (ارجعوا إلى القسم 3-5 تالياً). إدارة هذه المخاطر جزءاً من المسؤولية المهنية لكل موظف مسؤول عن المشتريات.

وتتوافر الإمكانية لإدارة المخاطر إلى حدّ ما. فبعض التدابير اللازمة لإدارة المخاطر تركز على جودة عملية الشراء المُطبّقة في جميع الأنشطة، بينما يُحتَمَل أن تستهدف تدابير أخرى مخاطر محددة متّصلة في بعض فئات المشتريات. إنّ فهم الفئات الرئيسية للمخاطر التي تتمّ مواجهتها في عملية الشراء يُساهم في عملية تقييم المخاطر، وفي تطوير وتنفيذ تدابير للتخفيف من شدتها. أما المجالات الرئيسية للتأثر من المخاطر في عملية الشراء، فهي:

- التكلفة الإجمالية
- جدول التوريد / التسليم
- جودة السلع والخدمات المورّدة

وأما المجالات الثانوية للتأثر من المخاطر، فهي على سبيل المثال:

- أداء المنظمة
- الموقف المهني للمشتري
- العواقب السياسية - الصورة الانطباعية عن المنظمة المعنية¹⁰

ويتعيّن إدماج إدارة المخاطر في جميع ممارسات المنظمة وعملياتها. فإدارة المخاطر عمليةً منطقيةً ومنهجية، لا بدّ من استخدامها عند صناعة القرار، وذلك لتحسين مستوى فعالية الأداء وكفاءته. ويجب أن يُنظر إلى المخاطر في المراحل المبكرة من التخطيط للشراء. وأثناء عملية تعريف المتطلبات من المشتريات، وتطوير المواصفات الخاصة بها، وتنفيذ الدراسة المسحية الاستطلاعية للسوق، من الضروري أن يقوم الموظف المسؤول عن الشراء والموظفون الآخرون ذوو الصلة بتطوير خطة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص المسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر، وإبلاغ الموظفين المختصين بها لكي يخضعوا للمساءلة عنها. وفي الكثير من الحالات، يؤدي التحديد المبكر للمخاطر إلى إدخال تعديلات على المواصفات، وعلى وثائق العقد.¹¹

3-3 عملية إدارة المخاطر

تستلزم إدارة المخاطر، وفق معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو (ISO 33000 (E)، تنفيذ "أنشطة منسّقة لتوجيه المنظمة وممارسة الرقابة عليها فيما يتعلّق بالمخاطر".¹² وتوسّع إدارة المخاطر إلى تخفيف شدّة أثر الخطر عن طريق الحدّ مما يلي:

⁹ يمكن العثور على معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو: (E) ISO 31000:2009، على الموقع

الإلكتروني: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.

¹⁰ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - التخطيط لإدارة المخاطر، 2016.

¹¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - التخطيط لإدارة المخاطر، 2016.

¹² يمكن العثور على معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو (E) ISO 31000:2009، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

- احتمالية حدوث خطر محدد (مخاطر محددة).
- و / أو عواقب / آثار حدوث الخطر (المخاطر)

وكلاهما: احتمالية (أرجحية) حدوث المخاطر وعواقب / آثار حدوث المخاطر، يمكن التخفيف من شدتها من خلال المبادرة إلى تنفيذ أعمال التخطيط والرصد وغيرها من الأعمال الملائمة.

وسواءً أكانت الحالة عامة أم خاصة ومحددة، من الضروري أن يقوم الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء بتحديد وتحليل جميع عوامل الخطر التي يُحتمل أن تحدث خلال الفترة التي يكون فيها المشروع قائماً، ومن ثمّ اتّخاذ القرار بشأن استجابة الإدارة الأكثر ملاءمة لكل خطر من المخاطر، أو لمزيج منها. وثمة مراحل عديدة في عملية إدارة المخاطر، يردُّ المزيد من وصفها تالياً.

- تأسيس السياق
- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم وترتيب أولويات المخاطر
- رصد المخاطر ومراجعتها

تأسيس السياق

لكي تتسنى إدارة المخاطر، لا بُدَّ للمنظمة المعنية أولاً من تحديد السياق الذي تعمل فيه. وهذا التحديد يستلزمُ الفهم الواضح لما لدى المنظمة من الأهداف والمقاصد والقيم والسياسات والاستراتيجيات، وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة المعنيين بالمنظمة، إلى جانب إجراء دراسة تحليلية للسياقات الخارجية والداخلية التي سيكون لها أثرٌ في المخاطر التي تواجهها المنظمة المعنية. فالسياق الخارجي هو البيئة الخارجية التي تعمل المنظمة في إطارها، والتي تتضمنُ العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتنظيمية والاقتصادية والبيئية، وما إلى ذلك. أما السياق الداخلي فهو يتضمّن الحكومة، والهيكل التنظيمي، والأدوار والمسؤوليات، والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ونُظم المعلومات، وتقبُّل المخاطر (الرغبة بالمجازفة والإقدام عليها "risk appetite") وثقافة المخاطر، وما إلى ذلك.

وبعد أن تكون المنظمة المعنية قد اتخذت الإجراءات الموصوفة أعلاه، فإنها تحتاجُ إلى تطوير معايير لتقييم أهمية المخاطر. وهذه المعايير تُمكن المنظمة المعنية من ترتيب مختلف المخاطر، واتّخاذ القرار بشأن ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم غير مقبولة. وفي هذه المرحلة، من الأهمية بمكان أيضاً تحديد احتمالية حدوث المخاطر المحتمل وقوعها وعواقبها، والطريقة التي سوف تُحدّد بها المخاطر، ومتى يُصبح تنفيذ تدابير الحد من المخاطر ضرورياً.¹³

تحديد المخاطر

تشمل هذه الخطوة من عملية إدارة المخاطر تحديد المصادر المختلفة وأثرها المحتمل. ويجب أن تؤدي العملية إلى تطوير مجموعة كاملة من المخاطر بالاستناد إلى تلك الأحداث التي ربما تؤثر على مقدرّة المنظمة و / أو قدرتها على تحقيق أهدافها. ويجب على المنظمة المعنية تحديد المخاطر الموجودة تحت سيطرتها، وتلك التي لا تخضع لها. كذلك من الأهمية بمكان في هذه المرحلة النظر في العواقب / الآثار، التي يُمكن أن يُحدثها كل خطر من المخاطر على المنظمة المعنية.

وفيما يتعلّق بالشراء، هنالك نُهج مختلفة لتحديد المخاطر، مثل سجلات المخاطر، وقوائم التحقق المرجعية القياسية، والأساليب الهندسية العلمية. فسجل المخاطر يُحدّد بعض مجالات الإدارة الأساسية، مثل الإدارة الأمنية، وإدارة الوقت، وإدارة الجودة، وإدارة نطاق العمل وإدارة الاتصال والتواصل. ومن ثمّ يُورد السجل المخاطر المحتملة التي قد تقع في إطار كل من مجالات

¹³ يمكن العثور على معيار المنظمة الدولية للمعايير - الأيزو (E) ISO 31000:2009، على الموقع الإلكتروني:

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>

الإدارة. أهد الأمثلة على المخاطر التي تندرج ضمن المخاطر الأمنية: الضرر الذي يلحق بموظفي الأمم المتحدة ومقراتها بسبب انعدام الأمن في المنطقة التي يُنفذ فيها المشروع، وعدم المقدرة على إحضار الأجهزة والمعدات الضرورية للمشروع بسبب طلبات الرشاوى من الجهات والأطراف الفاعلة غير التابعة للدولة، والتوقعات الاقتصادية غير الواقعية داخل المجتمع.

مصادر المخاطر

تتطلب الإدارة الفاعلة للمخاطر من كل من المشتري والموردين أن يُحدّوا ويُحلّوا ويُقيّموا المخاطر التي يواجهونها، والتخطيط لكيفية التعامل معها، والتفاوض على المسؤولية عن المخاطر وتوزيعها. ويجب على المشتري والموردين معاً أن يفهموا ويقبلوا المسؤولية عن هذه الأنشطة. ويتخفيض التكاليف الكلية ومستوى عدم اليقين، وتحسين إدارة عملية الشراء ونتائجها، فإن الإدارة الفعّالة للمخاطر ينتفع منها كلٌّ من العميل (الزبون)، والمشتري والمورد، إضافةً إلى أنّ ذلك يعمل على تحسين العلاقات فيما بينهم.

ويمكن للمخاطر التي تواجه عملية الشراء أن تنشأ من عدة مصادر مختلفة، وهي على وجه التحديد:

الشكل 1 – مصادر المخاطر



عوامل المخاطر التي تندرج تحت سيطرة المشتري، ومنها على سبيل المثال:

- التحديد الصحيح للمتطلبات من المشتريات، والتخطيط الملائم لها.
- وضع متطلبات ومواصفات شاملة.
- توافر الكفاءة والخبرة لدى الموظفين العاملين في مجال الشراء.
- التأكد من وجود موازنة وتوافر الموارد.
- كفاءة وفعالية عمليات الشراء.

عوامل المخاطر التي تندرج تحت سيطرة المورد، ومنها على سبيل المثال:

- توريد الكمية الصحيحة من المنتجات المعروضة والتأكد من جودتها.
- الجدوى والقوة المالية.
- خبرة الموظفين ودرابتهم الفنية وكفاءتهم.
- القدرة وتوافر الأجهزة والمعدات والمرافق.

عوامل المخاطر الناشئة من العلاقة التعاقدية، ومنها على سبيل المثال:

- شكل العقد.
- ملاءمة أحكام وشروط العقد (أحكام وشروط العقد العامة والخاصة).
- متطلبات التوريد (التسليم).
- شروط الدفع.
- المسؤولية عن الأضرار، والتأخر في التوريد وعدم الأداء.

عوامل المخاطر الخارجية التي تندرج خارج سيطرة كل من المورد والمشتري ويجب تحديدها، ومنها على سبيل المثال:

- إشكاليات قائمة على السوق، أو تنتشر في الصناعة المعنية كلها.
- الاستقرار السياسي.
- الطقس (الأحوال الجوية) في عقود التشييد (الإنشاء أو البناء)، أو النقل.
- حدوث تغييرات في المصالح، والتضخم وأسعار الصرف.
- السلامة والأمن.

وتتضمن أيضاً العوامل التي تُسبب المخاطر، والتي تندرج في العادة تحت سيطرة المنظمة المشتريّة، درجة تعقيد المشروع. فالمشاريع الشديدة التعقيد ربما تؤدي إلى نشوء صعوبة موضوعية في تحديد المتطلبات من المشتريات، إما لأنّ الشروط غير معروفة تماماً، وإما لأن المتطلبات خاضعة للتغيير لأسباب سياسية أو خلافها. ويُمكن الحدّ من المخاطر عن طريق الإشراف المباشر للموظفين المسؤولين عن الشراء في فريق المشروع، وعن طريق مراجعة المتطلبات بصورة دورية منتظمة. وفي بعض الحالات، مثل الأعمال المدنية الكبرى، قد يتطلب هذا الوضع عمل ترتيبات تعاقدية ملائمة تعترف بجوانب عدم اليقين المحددة التي ينطوي عليها.

وفي الحالات التي لا تُنفذ فيها المنظمة المشتريّة التخطيط الموضوع للمشاريع أو للمشتريات على النحو الملائم، فإن ذلك يمكن أن يُسهم في تحقيق نتائج سلبية أكثر، كما يمكن أن يتسبب في نشوء احتكاك في العلاقات القائمة في أوساط الزملاء. وإنّ أفضل السبل للحدّ من المخاطر يمكن أن يكون من خلال الإشراف المبكر للموظفين المسؤولين عن الشراء في مرحلة التخطيط للأنشطة المختصة بها.

أما عوامل المخاطر التي تندرج ضمن سيطرة المورد، فهي في العادة تتعلق بمؤهلات الشركة وبمؤهلات موظفيها، وبطاقاتها الإنتاجية، وقوتها المالية، وقدرتها ومقدرتها على تنفيذ وإدارة عملية التوريد.

ومن المحتمل أن تفرض جوانب مختلفة من العلاقة التعاقدية بين المنظمة والمورد مخاطر على نجاح إجراءات الشراء، كما تفرضها على المشروع نفسه. وتشمل عوامل مخاطر العلاقة التعاقدية مستويات الأسعار، والجداول الزمنية للدفع، ووضوح الأحكام والشروط، وكفاية التأمين، ومتطلبات الجودة، والملكية الفكرية.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يدخل الاحتيال والفساد والسلوك غير المهني في أي مرحلة من مراحل عملية الشراء، مما يؤدي إلى نشوء مخاطر خسارة الموارد التنظيمية والمالية بسبب التوريد غير الملائم (للسلع أو الخدمات أو الأعمال، مما يؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بصورة المنظمة. وعلى وجه الخصوص، لا بُدّ من معالجة مخاطر الاحتيال والفساد في مرحلة التعاقد. ومن أهم التدابير الهادفة إلى تخفيف هذه المخاطر:

- الشفافية في عملية الشراء
- التنافسية
- فصل الوظائف (الاختصاصات الوظيفية)
- وضوح القواعد و الإجراءات

- الوثائق القياسية
- التدريب المهني للموظفين
- فعالية نظام الرقابة
- المساءلة

وتُشكّل التنافسية والشفافية والفصل في الوظائف التخصصية الأساس اللازم للتخفيف من المخاطر، نظراً إلى أنها تساعد المنظمة المعنية على اكتشاف السلوك الاحتيالي أو الفاسد. ومن الضروري للإدارة العليا للمنظمة المعنية تبليغ الموظفين بوضوح عن عدم تسامحها مع السلوك غير الأخلاقي. كذلك، فإن تقديم التدريب والنظم، وإعطاء الصلاحيات ووضع الضوابط سوف يساعد الموظفين في تنفيذ وظيفة الشراء بالشكل الصحيح (ارجعوا إلى الفصل الثاني - الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عمليات الشراء).

ويمكن أن تتضمن العوامل الخارجية الإشكاليات السياسية (القرارات الحكومية، التغييرات التشريعية، وما إلى ذلك)، والإشكاليات الاقتصادية (التقلبات في أسعار الصرف وأسعار السلع، ومعدلات التضخم ومعدلات الفائدة)، والأمن، والكوارث الطبيعية، إضافة إلى الإشكاليات الاجتماعية والبيئية التي لها أثر سلبي على المجتمع. ومن العوامل الخارجية الأكثر تكراراً عمليات صنع القرار لدى منظمات الأمم المتحدة والحكومات الشريكة، التي تُستخدم للموافقة على الأنشطة وعلى موازنتها. ومع أن العوامل السياسية والعوامل المتعلقة بالموازنة تقع، بصورة عامة، خارج نطاق سيطرة الموظف المسؤول عن الشراء، إلا أنه من الملائم - للحد من خطر التأخر في التوريد - بدء عملية الشراء بتخصيص مهلة زمنية كافية، وتضمين المحاذير الملائمة تجاه الموردين المحتملين عند إصدار دعوة العطاء قبل التفويض، بما يكفل ألا يؤدي ذلك إلى التزامات مُلزمة للمنظمة المُشترية) إلى أن يتم استلام التفويض الملائم بالشراء.

ويجب على جميع المعنيين بعملية الشراء اعتبار أنفسهم "مديري المخاطر"، وأن يكونوا على دراية بالمخاطر المحتملة في كل مرحلة من دورة الشراء، في كلٍ من التخطيط، وفي تنفيذ أنشطته.

تحليل المخاطر

في هذه المرحلة، تُجرى دراسة تحليلية للمخاطر من منظورين - احتمالية حدوثها، والعواقب / الآثار المترتبة على حدوثها - كأساس لتحديد كيفية إدارتها وتُساعد هذه الدراسة التحليلية في توجيه الاهتمام نحو المخاطر التي تستلزم الاهتمام الوثيق بها، وماهية تدابير تخفيف المخاطر التي ربما تقتضيها الحاجة للتصدي لها ومعالجتها.

وتوجد مخاطر متميزة في كل مرحلة من مراحل الشراء. ويجب أن تُشكل الدراسة التحليلية للمخاطر جزءاً من كل مرحلة من مراحل التخطيط للشراء، وأن يُصار إلى تحديثها بصورة دورية منتظمة. وتتبعين الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية في عملية تحليل أي خطر من مخاطر عملية الشراء:

- ما هو مدى احتمالية حدوث الخطر؟
- ما هي العواقب / الآثار المحتملة للخطر؟
- ما هو مستوى الخطر؟

ومن الممكن التعبير عن تحديد احتمالية وقوع الخطر إما بتكرار حدوثه في أي فترة محدّدة بعينها (عدد مرات حدوث الخطر)، وإما باحتمالية حدوث ذلك الخطر ضمن إطار زمني معيّن (أي خلال سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات). فعلى سبيل المثال، إذا قيست الاحتمالية من حيث وقوع الحادث خلال الثلاث (3) سنوات القادمة، فسوف يتم التعبير عنها في الجدول التالي:

الجدول 1 – تحديد احتمالية (أرجحية) وقوع الخطر

المستوى	الوصف	مثال
أ	محتمل جداً	محتمل جداً أن يحدث خلال السنوات الثلاث القادمة
ب	محتمل	محتمل أن يحدث خلال السنوات الثلاث القادمة
ج	ممكن	ممكن أن يحدث خلال السنوات الثلاث القادمة
د	غير محتمل	غير محتمل أن يحدث خلال السنوات الثلاث القادمة

ومن المهم أيضاً قياس عواقب أو آثار وقوع الخطر. ويُمكن أن تُوصف العواقب بما يلي: طفيفة، متوسطة، كبرى و شديدة. ويعتبر الجدول التالي مثالاً يُحتذى به للطريقة التي يمكن قياس عواقب المخاطر بواسطتها:

الجدول 2 – تحديد العواقب (عواقب وقوع الخطر)

المستوى	الوصف	مثال
1	طفيفة	إشكالية أمنية محدودة، خسارة مالية متوسطة
2	متوسطة	إشكالية أمنية ممكنة، المساعدة الخارجية مطلوبة، خسارة مالية مرتفعة
3	كبرى	مشكلة أمنية للموظفين ولموجودات المشروع، استمرار المشروع معرّض للخطر، خسارة مالية كبرى
4	شديدة	حدوث وفيات، إغلاق المشروع، خسارة مالية هائلة

يُمكن قياس أثر الخطر باستخدام احتمالية وقوع حادث غير مرغوب به، وبالعواقب المترتبة عليه إذا ما وقع. ولأغراض التخطيط، فإن أثر الخطر يمكن أن يكون هو نفسه لكل من الضرر المنخفض المستوى والنتائج عن حادث تتكرر احتمالية حدوثه بنسبة عالية، والضرر المرتفع المستوى كثيراً والنتائج عن حادث نادر الوقوع. ولكن هذين الطرفين: المنخفض الضرر والمرتفع الضرر سوف تتم إدارتهما بطرق مختلفة. على سبيل المثال، من الممكن ربما جعل الحادث المحتمل وقوعه كثيراً أقل تكراراً في الحدوث من خلال تحسين الإجراءات والممارسات المهنية، في حين أن التأمين (أو التأمين الذاتي) ضد أضرار الحادث النادر الحدوث يمكن أن تكون بديلاً عملياً لذلك، إذا أمكن الجمع بينه وبين فئة من المخاطر المماثلة.

ويُعتبر النهج الأكثر استخداماً، في أغلب الأحيان، في صناعة القرار بشأن مستوى الخطر ذا طابع نوعي. فالموظفون العاملون في مجال الشراء يستخدمون الخبرة، والاجتهاد التقديري والبداهة لكي يصنعوا القرار. ويُحدّد مستوى الخطر من واقع العلاقة بين احتمالية حدوث الخطر، وبين عواقبه / آثاره كما ورد تحديدها في الجدول التالي:

الشكل 2 – مستوى الخطر

الاحتمالية	الأثر			
	طفيفة	متوسطة	كبيرة	شديدة
محتمل جداً	متوسط	مرتفعة	حرجة	حرجة
محتمل	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	حرجة
ممكن	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
غير محتمل	منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة

تعريف الاحتمالية

محتمل جداً - يُنظر إلى الخطر بأنه سوف يحدث بالتأكيد.

محتمل - يُنظر إلى الخطر بأنه من المحتمل أن يحدث.

ممكن - يُنظر إلى الخطر بأنه من الممكن أن يحدث.

غير محتمل - يُنظر إلى الخطر بأنه من غير المحتمل أن يحدث.

تعريف العواقب / الآثار

طفيفة - سوف لن يعيق الخطر بشكل جوهري تحقيق الهدف ، مما يتسبب في الحد الأدنى من الضرر لقدرة المنظمة على القيام بعملها أو بسمعتها

متوسطة - سوف يتسبب الخطر في تأخير تحقيق بعض عناصر الهدف، أو في عدم تحقيق الهدف، مما يلحق ضرراً محتملاً بمقدرة المنظمة على تنفيذ عملها وسمعتها.

كبرى - سوف يتسبب الخطر في تأخير تحقيق عناصر كبيرة من الهدف، أو في عدم تحقيق الهدف، مما يلحق ضرراً محتملاً بمقدرة المنظمة على تنفيذ عملها وسمعتها.

شديدة - سوف يتسبب الخطر في عدم تحقيق الهدف، مما يلحق ضرراً خطيراً بمقدرة المنظمة على تنفيذ عملها وسمعتها.

ويستخدم الكثير من المنظمات مصفوفة إدارة المخاطر (RMM) لتوثيق المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها المنظمة المعنية، وذلك بوصف كل خطر من المخاطر، واحتمالية حدوثه، والعواقب / الآثار المحتملة في حال حدوثه، والمدير المسؤول عن التخفيف من شدة الخطر، وإجراءات التخفيف التي يجري اتخاذها، وسجل بأسماء الأطراف والجهات المسؤولة عنه. وتجدر الملاحظة بأن مصفوفة إدارة المخاطر عبارة عن وثيقة حيّة قابلة للتعديل، وينبغي مراجعتها، وتحديثها وتعديلها على أساس دوري منتظم. وربما تُزال، في نهاية المطاف، المخاطر التي تحتويها مصفوفة إدارة المخاطر الحالية، في الوقت الذي تُضاف إليها مخاطر جديدة.

تقييم المخاطر وترتيب أولوياتها

الغرض من هذه الخطوة هو تقرير ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم لا، وذلك عن طريق مقارنة مستوى كل خطر (حسبما يُحدده تحليل المخاطر) مع معايير الخطر الداخلي (الذي يُحدّد وفق تحديد السياق). ثم تُرتَّب المخاطر (بحسب أولوياتها) لكي تستطيع الإدارة ترتيب أولوياتها ومعرفة أي المخاطر التي تحتاج إلى درجة العناية الأكبر، وما هي درجة المعالجة الأكثر ملاءمة للخطر. ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر أيضاً في الاعتبار درجة السيطرة التي تمتلكها المنظمة المعنية على كل خطر من تلك المخاطر، أثر التكلفة والمنافع والفرص التي تترتب عليها، إلى جانب أخذ المخاطر التي يتحملها أصحاب المصلحة المعنيين في الحسبان.

وفيما يتعلّق بالشراء، يجب مقارنة مستوى الخطر مع المعايير الداخلية التي يضعها المديرون للمستويات المقبولة من المخاطر في عملية الشراء. وفيما يلي تُورَد بعض الأمثلة على نوع المعايير المستخدمة لتحديد مقاييس الخطر المقبولة:

- الخسائر المالية المحتملة، أو التجاوزات التي تحصل في التكاليف.
- التأخيرات المقبولة عن الجدول الزمني.
- الاختلافات في المواصفات.
- مستويات الجودة المقبولة.

• التأخيرات المقبولة في البرنامج.14

تصبح المخاطر مقبولة من خلال خطة معالجة سوف تُناقش بدرجة أكبر أدناه.

معالجة المخاطر

يجب على المنظمة المعنية، بعد الانتهاء من تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها وترتيب أولوياتها، تقرير مسار العمل الذي سوف تسلكه في معالجة كل خطر منها. وثمة العديد من خيارات المعالجة المتوافرة للمخاطر. وعندما تختار المنظمة المعنية خيار المعالجة الملائم، فإنها تُقيّم الخيارات فيما يتعلّق بمدى تقبّلها المخاطر (رغبتها بالمجازفة والإقدام على تحمّل المخاطر)، وتكلفة الاستجابة للمخاطر المحتملة بالمقارنة مع المنفعة المتأتية منها، والدرجة التي تبلغها الاستجابة في الحدّ من آثار المخاطر و / أو احتمالية وقوعها. وتوجد بعض المخاطر التي تكون شديدة للغاية بحيث تستعصي على التخفيف من شدّتها، وهذه المخاطر سوف تحتاج إلى التعامل معها بطرق أخرى. ومن المهمّ أن تُدمج خيارات المعالجة التي يقع عليها الاختيار، مهما كان نوعها، في عمليات أنشطة الأعمال العادية، وأن تُبلّغ بوضوح إلى جميع الموظفين وأصحاب المصلحة المعنيين. وفي معظم الحالات، يُمكن قبول المستويات المنخفضة من المخاطر، وربما لا تقتضي الحاجة اتّخاذ إجراء إضافي بشأنها، ولكن ينبغي رصد هذه المخاطر. ويجب أن تُعالج المستويات المتوسطة أو الكبيرة من المخاطر، بينما تقتضي المستويات المرتفعة من المخاطر إعداد خطة رسمية لإدارتها على نحو دقيق.

وتوجد أربعة خيارات لمعالجة المخاطر:

- تجنّب وقوع المخاطر - عن طريق اتخاذ قرار يقضي بعدم المضي قدماً بالنشاط أو بالمشروع.
- تخفيف حدّة المخاطر - عن طريق الحدّ من احتمالية وقوع المخاطر و / أو من عواقبها.
- نقل مسؤولية المخاطر - عن طريق تحويل المسؤولية عنها من المشتري إلى طرف آخر، على سبيل المثال، نقله إلى المورد أو إلى طرف ثالث يقدّم التأمين التجاري عليه.
- قبول المخاطر - عن طريق اتخاذ قرار بعدم الالتزام بالوقت أو بالموارد في إدارة المخاطر.

تجنّب وقوع المخاطر

هذا هو الخيار الأكثر جذرية في معالجة المخاطر عندما تقرر المنظمة المعنية، بكل بساطة، بأنّ المخاطر مرتفعة إلى درجة عالية، وآثارها سوف تكون فتاكاً إلى درجة كبيرة تجعل المنظمة المعنية تُقرر التخلي عن النشاط الذي تعتمزم القيام به، أو عدم المضي قدماً في تنفيذه.

تخفيف شدّة المخاطر

تختار منظمات الأمم المتحدة، في معظم الحالات، خيار المعالجة المتمثّل في تخفيف شدّة المخاطر. وتنفذ هذه المعالجة إما عن طريق الحدّ من احتمالية وقوع المخاطر أو الحدّ من العواقب المترتبة في حال وقوعها. ولكي يتسنى الحدّ من "احتمالية" وقوع المخاطر، قد تراجع المنظمة المعنية مواصفاتها لمختلف أنواع السلع / الخدمات العالية المخاطر. وربما تريد تلك المنظمات أيضاً تضمين مقاييس محدّدة لجودة منتجاتها أو خدماتها في عطاءاتها أو عقودها النهائية. وقد تُجرى كذلك عمليات تفقّد دورية منتظمة للامتثال الفني. وبالإضافة إلى ذلك، قد تضمن المنظمة المعنية وجود شروط تعاقدية شمولية تحتوي على متطلبات (شروط) من قبيل عمليات التفتيش والمعاينة للشحنات، وما إلى ذلك. وختاماً، فمن المهم دائماً وجود تواصل جيد بين المشتري والبائع، لتكون جميع الأطراف على درجة من الوضوح بشأن المتطلبات (أو الاحتياجات من المشتريات) في أمر الشراء أو العقد.

وفيما يتعلّق بالحدّ من عواقب حدوث المخاطر، فإن المنظمة المعنية بحاجة إلى أن تضع ضوابط (أدوات رقابة) داخلية قوية، وتضمن بأنّها قد أدمجت شروط وأحكام ملائمة للعقد، إلى جانب اشتراط توفير الكفالات والتعويضات والضمانات

14 برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - التخطيط لإدارة المخاطر، 2016.

حسبما يجب تطبيقها. وعندما تعمل أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة في إحدى مناطق النزاع، فمن الضروري لها أن تشتترط على المورد تُوحي توفير درجة إضافية من الأمن، وتوفير تأمين يفي بالغرض لموظفيها، وتأمين آخر للغير لأجل تغطية المطالبات المحتملة. كذلك يجب أن يتوافر لدى الشركة أيضاً نوع من التخطيط الرسمي لمراقبة الاحتيال، وخطة للطوارئ المحتملة لمواجهة مخاطر مرتفعة محددة بعينها.

ويُورِدُ الجدول التالي بعض الأمثلة على المخاطر المعتادة المتعلقة بالمشتريات، وعلى الكيفية التي يُمكن بواسطتها تخفيف شدة الاحتمالية والعواقب.

الخطر المحتمل	تخفيف احتمالية وقوع المخاطر	تخفيف عواقب / آثار وقوع المخاطر
التوريد المتأخر	<ul style="list-style-type: none"> التعويضات عن الأضرار إدارة العقد بطريقة استباقية 	<ul style="list-style-type: none"> خطة الطوارئ التخطيط الملائم الاحتفاظ بمخزون احتياطي / مخزون لحالات الطوارئ
رداءة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> فحص السلع قبل الشحن استخدام مقاييس المنتجات وضع مواصفات واضحة وضع معايير تقييم واضحة 	رفض قبول التوريد
عدم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> معايير التأهيل ضمان الجودة 	إلغاء أمر (طلب) الشراء
ضعف خدمة ما بعد البيع	<ul style="list-style-type: none"> شروط (أحكام) الكفالة (سند) ضمان حسن الأداء 	
الضرر الذي يقع أثناء الترانزيت (النقل العابر)	مواصفات التغليف والتعبئة	التأمين
إفلاس المورد	الأهلية المالية	إنهاء (أمر الشراء أو العقد)

نقل مسؤولية المخاطر

حينما تتقل إحدى المنظمات أحد المخاطر، فإنها تحوّل عبئها من على كاهلها إلى كاهل طرف آخر، وفي العادة تنقله إلى المورد. وهناك حالات أخرى أيضاً عندما تشارك فيها المنظمة جزءاً من المخاطر بطريقة متفق عليها تعاقدياً. وربما يتطلب نقل الخطر توفير تأمين يُغطيه، ولكن ذلك لا يكون من دون تحمل بعض التكاليف. ففي حالة قيام المورد بالتأمين، من المهم أن يتحقق الموظف المسؤول عن الشراء من أن التأمين يكفي لحماية منظمة الأمم المتحدة من أي مطالبات. وفي عملية إدارة المخاطر من المهم فهم المدى الذي يبلغه الطرف في التحكم بالمسؤولية عن المخاطر، وبالمقدرة على فعل شيءٍ ما حيالها، مع ضرورة توزيع المسؤولية عن المخاطر وفق مقدرة كل طرف على إدارة المخاطر. وإن الجهود التي تُبذل لجعل أحد الأطراف مسؤولاً عن مخاطر لا يتحكّم بها من المحتمل أن تؤدي إلى حدوث نزاع بشأنها بين الطرفين، وإلى تكاليف إضافية في الوقت أو المال. وفي الواقع، فإن هذا النوع من "تجنّب المخاطر" يترك المخاطر قائمة، في الوقت الذي تكون فيه إدارة المخاطر تصبّ في مصلحة المنظمة.

قبول المخاطر

ربما تقرّر المنظمة المعنية قبول الخطر في بعض الحالات. وربما يكون القرار من هذا القبيل راجعاً إلى تكاليف محاولة التخفيف من شدة المخاطر. وسوف تكون هناك مخاطر باهظة الثمن بحيث يصعب التخفيف من شدتها، وسوف تضطرّ المنظمة لاتخاذ قرار إما بعدم تنفيذ النشاط أو بقبول الخطر (المخاطر) كجزء من ممارسة أنشطة الأعمال. فإذا قرّرت المنظمة قبول الخطر، عندئذٍ يكون من المهم تحديد الكيفية التي سوف تُرصد بها المخاطر، والكيفية التي سوف تُستوفى

بوساطتها التكاليف. إن إدارة المخاطر التي يمكن قبولها عملية مستمرة تتطلب رصدًا وتقييمًا منتظمين لجميع العوامل التي ربما تؤثر على مستويات الخطر.

رصد المخاطر ومراجعتها

من الأهمية بمكان لأي منظمة من منظمات الأمم المتحدة أن يتوافر لديها خط رصد (متابعة) موثّق لضمان فعالية إدارة المخاطر، وأن تدعم هذه الإدارة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية والفرعية. فمنظمات الأمم المتحدة تعمل في بيئة ديناميكية، حيث توجد ظروف متغيرة بصورة مستمرة، يُمكنها أن تؤثر في المخاطر، وأن تزيد أو تُقلص احتمالية وقوعها و / أو عواقبها، وأن تؤدي إلى تغييرات في مستوى المخاطر. وربما تحتاج تدابير تخفيف شدة المخاطر الإضافية و / أو الجديدة منها إلى التنفيذ. كما أن رصد المخاطر يُمكن منظمة الأمم المتحدة من تقييم ما إذا كانت استراتيجية إدارة المخاطر أو تدابير تخفيف شدة المخاطر لديها نافذة المفعول، أو ما إذا كانت لا تزال ملائمة، أو ما إذا كانت تحتاج إلى تعديل. وسوف تحقق خطة الرصد النجاح الأكثر فيما لو كانت مؤشرات الأداء قد وُضعت لقياس التقدّم المحرز على أساسها.

وفيما يتعلق بالشراء، يجب أن تحتوي خطة رصد إدارة المخاطر على وصف عملية الشراء، ونطاقها وأهدافها وعوامل نجاحها البالغة الأهمية. كما يجب أن تُورد جميع المخاطر التي يتمّ تحديدها، وأن تحتوي على دراسة تحليلية لاحتمالية وقوع كل خطر والعواقب التي تترتب على وقوعه. ويجب أيضاً أن تحدد الخطة المخاطر التي للمنظمة المعنية سيطرة ضئيلة عليها، أو التي لا تملك السيطرة عليها. كذلك يجب على الخطة أن تُرتب أولويات المخاطر، وتصف خيارات المعالجة المحددة لها، والتكلفة المرتبطة بتلك المعالجة. إن الرصد ليمكّن المنظمة المعنية من تقييم ما إذا كانت استراتيجية إدارة المخاطر وتدابير التخفيف من شدة المخاطر نافذة المفعول وما تزال ملائمة، أو ما إذا كانت الاستراتيجية والتدابير بحاجة إلى تعديل. وسوف تحقق خطة الرصد النجاح الأكثر فيما لو كانت مؤشرات الأداء قد وُضعت لقياس التقدّم المحرز على أساسها.

وختاماً، ينبغي أن يكون لخطة رصد إدارة المخاطر خطة تنفيذية يمكن استخدامها لتتبع وقياس التقدّم المحرز.¹⁵

ولكي يتسنى رصد (متابعة) المخاطر، تعقد منظمات الأمم المتحدة اجتماعات دورية منتظمة لأفرقتها (أو فرقها جمع "فريق")، باستخدام النظم الإدارية القائمة، وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر، والتواصل والتشاور مع أصحاب المصلحة المعنيين. وعندما تريد إحدى المنظمات تنفيذ عملية رصد ذات طابع رسمي أكبر، بإمكانها استخدام فريق التدقيق الداخلي لديها لتحقيق هذا الغرض.

وتتضمن بعض أساليب رصد المخاطر ومراجعتها ما يلي:

- عقد اجتماعات دورية منتظمة للفرق العاملة.
- استخدام النظم الإدارية القائمة.
- جمع وتحليل البيانات ذات العلاقة بالمخاطر.
- التواصل والتشاور مع أصحاب المصلحة المعنيين ذوي الصلة.
- استخدام التدقيق الداخلي كأسلوب ذي طابع رسمي أكبر.

4-3 منافع إدارة المخاطر

هناك الكثير من المنافع التي تعود على أي منظمة تمتلك إطاراً لإدارة المخاطر نافذ المفعول. ومن المحتمل أن يصحّ ذلك حتّى بشكل أكبر بالنسبة إلى المنظمات أو أنشطة الأعمال الدولية التي ربما تواجه مخاطر أكبر في عملياتها بسبب تنوع الأماكن الجغرافية التي تعمل فيها، وأنواع الخدمات التي تقدمها. فإدارة المخاطر تزيد من احتمالية تحقيق المنظمة أهدافها عن طريق الحد من العواقب والآثار التي تترتب على المخاطر. كما أنها تقوي صمود ومنعة المنظمة المعنية، وتُحسّن

¹⁵ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - التخطيط لإدارة المخاطر، 2016.

طمأنينة وثقة أصحاب المصلحة المعنيين بها. كذلك فإن إدارة المخاطر تقوي الوعي بالمخاطر في أوساط الموظفين، وتعزز درجة من التواصل أقوى بين فرق العمل. وهذا بدوره يمكن الموظفين من تحديد المخاطر والفرص المحتملة بصورة أفضل، مما يؤدي إلى صناعة القرارات المستنيرة بدرجة أكبر. فالقرارات الجيدة تساعد في تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وفي خفض احتمالية إلحاق الضرر بسمعة المنظمة المعنية.

3-5 المخاطر وإدارة المخاطر في عملية الشراء

مثلما سبق شرحه في هذا الفصل، توجد مخاطر في كل مرحلة من مراحل عملية الشراء، وثمة تدابير تنظيمية وتجارية يمكن اتخاذها لتخفيف شدة المخاطر. ومن الأمثلة على المخاطر المعتادة، العواقب التي يمكن أن تترتب على وقوع المخاطر، والإجراءات التي يمكن اتخاذها في كل مرحلة من تلك المراحل؛ مدرجة في الجداول المعروضة تالياً:

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
التقليل / المبالغة في تقدير الاحتياجات	<ul style="list-style-type: none"> • شراء منتج غير ملائم • أو خدمة غير ملائمة • هدر المال أو تحمل مصروفات أكثر • عدم تلبية الاحتياجات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل الاحتياجات بدقة • استخدام المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء • النظر في تحليل كلفة دورة الحياة في مرحلة التخطيط المالي
عدم كفاية التمويل	<ul style="list-style-type: none"> • التأخير في الحصول على المشتريات • التكاليف الإضافية لإعادة طرح العطاء 	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على الموافقات الملائمة قبل القيام بتنفيذ العملية • تحسين مستوى التخطيط
إطار زمني غير عملي	<ul style="list-style-type: none"> • استجابات لا تفي بالغرض من المناقصين • تنافسية منخفضة المستوى • عدم الوفاء بالجدول الزمني 	<ul style="list-style-type: none"> • تحسين التنبؤ، والتخطيط والتشاور مع المستخدمين • تحسين التواصل مع المناقصين المحتملين

تعريف المتطلبات من المشتريات

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
التعاريف الضيقة أو الموصفة التجارية (كاستخدام اسم العلامة التجارية، مثلاً)	<ul style="list-style-type: none"> • توافر عدد أقل من البدائل • قد لا يتم الحصول على المنتج أو الخدمة الأكثر ملاءمة • التكاليف الزائدة 	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف الموصفة من حيث المخرجات المطلوبة • استخدام الموصفات الوظيفية أو موصفات الأداء
تعريف منتج غير ملائم أو خدمة غير ملائمة	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تلبية الحاجة • الوقت الضائع • التكاليف الزائدة 	<ul style="list-style-type: none"> • ضمان أن تكون الموصفة متوائمة مع تحليل الاحتياجات • تحسين مستوى المعرفة بالسوق • استخدام الموصفات الوظيفية وموصفات الأداء

<ul style="list-style-type: none"> استجابات الموردين لا تفي بالغرض ادعاءات بوجود تعاملات غير عادلة أو غير أخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام المواصفات الوظيفية ومواصفات الأداء تطبيق آلية رقابة لمراجعة المواصفة قبل إطلاقها 	المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال إما منحازة وإما تقييدية الطابع
<ul style="list-style-type: none"> وجود تنوع كبير في العروض الاستجابات غير كافية عرض سلع وخدمات لا تلبي الاحتياجات صعوبة تقييم العروض المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> الدراية بالمتطلبات من المشتريات استخدام المواصفات الوظيفية ومواصفات الأداء استخدام "التعبير عن الاهتمام" أو "طلب معلومات" لتوضيح المتطلبات من المشتريات 	المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال لا تفي بالغرض (غير كافي)

اختيار استراتيجية الشراء

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
الإخفاق في تحديد المصادر المحتملة	<ul style="list-style-type: none"> استجابة لا تفي بالغرض أو غير ملائمة من المورد 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين عمليات التخطيط للمشتريات تحسين الدراسات المسحية الاستطلاعية للسوق / استخدام بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM وقوائم الموردين السعي إلى الحصول على مشاركة أصحاب الاختصاص استخدام "التعبير عن الاهتمام" أو "طلب المعلومات"
اختيار أسلوب غير ملائم	<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى السعي للحصول على عروض مرة ثانية التغييرات المحتملة في التكلفة الإخفاق في الحصول على القيمة في مقابل المال 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين تطبيق السياسات، والمبادئ التوجيهية والممارسات المعنية بالمشتريات تحسين وثائق دعوة العطاء، وتحديد معايير تقييم طلبات استدرج مقترحات العروض / الدعوات إلى تقديم المناقصات RFPS/ITBS، بشكل واضح تزويد الموظفين بالتدريب اللائم والخبرات اللائمة

إعداد وإصدار وثائق دعوة العطاء

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
استخدام معايير تقييم غير ملائمة	<ul style="list-style-type: none"> نتائج لا تفي بالغرض أو غير ملائمة عدم تحقيق القيمة الفضلى 	<ul style="list-style-type: none"> النظر في الآثار المترتبة على عملية التقييم طلب عروض مرة أخرى وتحمل جهود إدارية إضافية
الأحكام والشروط غير مقبولة للموردين	<ul style="list-style-type: none"> تحميل التكاليف في العروض كثرة التقييدات للمناقصات / لمقترحات العروض ضرورة تعديل الأحكام والشروط وجود عدد قليل جداً من المناقصات 	<ul style="list-style-type: none"> اختيار الوثائق اللائمة لنوع المشتريات (وتحديداً للسلع، للخدمات) تقييم وتوزيع المخاطر على نحو ملائم وضع أحكام وشروط مقبولة تجارياً بما يتوافق مع ممارسات السوق توفير موظفين لديهم مهارات ملائمة في التخطيط للعطاءات وفي الشراء

<ul style="list-style-type: none"> • ضمان امتلاك الموظفين القدرة الملائمة على التخطيط للشراء، وامتلاك التدريب والخبرة في مجال التوثيق • توحيد الجوانب الأساسية في وثائق دعوة العطاء • مراجعة وثائق دعوة العطاء قبل إصدارها • ضمان احتواء معايير التقييم على العوامل البالغة الأهمية التي سوف تستند إليها عملية تقييم العطاءات / المناقصات 	<ul style="list-style-type: none"> • تحميل التكاليف في العروض • التتوُّع في العروض • الاضطرار إلى توفير معلومات توضيحية، مما يتسبب في تأخير إغلاق العطاءات • تحمُّل تكاليف إضافية 	<p>تقديم معلومات لا تفي بالغرض</p>
---	---	------------------------------------

التوضيحات واستلام العروض

الخطـر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
<ul style="list-style-type: none"> • الإخفاق في معالجة الاستفسارات المقدمة من المناقصين على نحو يفي بالغرض 	<ul style="list-style-type: none"> • الادعاءات بوجود ممارسات غير عادلة • عروض مصحوبة بالتقييدات • سحب العروض 	<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ إجراءات موحدة للاستجابة للاستفسارات • الاستجابة في الوقت المناسب لجميع الاستفسارات • ضمان إصدار جميع التوضيحات / الإجابات عن الاستفسارات لجميع المناقصين في نفس الوقت
<ul style="list-style-type: none"> • المحاباة الفعلية أو المتصورة في توفير المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • شكاوى الموردين • سحب العروض 	<ul style="list-style-type: none"> • كما ورد أعلاه • الإجابة عن الاستفسارات خطياً، وتزويد جميع المناقصين المحتملين بنسخ منها • ضمان تزويد جميع المناقصين المحتملين بأي تغييرات يتم إدخالها على وثائق دعوة العطاء
<ul style="list-style-type: none"> • خرق السرية الفعلي أو المتصور 	<ul style="list-style-type: none"> • شكاوى الموردين • سحب العروض 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع إجراءات أمنية رسمية • تدريب الموظفين على التزاماتهم • إجراء عمليات تدقيق ومراجعات للعمليات الأمنية بصورة منتظمة • إعلام المناقصين بالتدابير الأمنية
<ul style="list-style-type: none"> • عدد الاستجابات لا يكفي 	<ul style="list-style-type: none"> • الحاجة إلى تنفيذ العملية مرة ثانية • زيادة التكاليف • تأخير التوريد (التسليم ...) • ضعف القيمة في مقابل المال بسبب محدودية المنافسة 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام استراتيجية ملائمة للإعلان عن دعوة العطاء (أي طرح منافسة دولية مفتوحة) • تزويد المناقصين المحتملين بإشعار مسبق عن طلبات دعوة العطاء • تحسين وثائق دعوة العطاء والمواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال • منح المناقصين الوقت الكافي للاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاستجابة من موردين معروفين، من المشهود لهم بالجودة 	<ul style="list-style-type: none"> • الحد من التنافس • زيادة تكاليف المنتجات أو الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • الإجراءات مماثلة لما ورد ذكره أعلاه بالنسبة لعدم كفاية عدد الاستجابات • تحسين الدراسات المسحية الاستطلاعية للسوق • مراجعة مواصفات أو شروط العقد

<ul style="list-style-type: none"> السعي للحصول على التغذية الراجعة (الآراء، الملاحظات، الشكاوى، الاقتراحات ... "feedback") من الموردين المعروفين بشأن عدم الاستجابة 		
---	--	--

التقييم

الخطـر	العواقب التي يُحتمل حدوثها	الإجراء
الإخفاق في اتّباع إجراءات التقييم النافذة للعروض	<ul style="list-style-type: none"> عدم التوافق في معايير التقييم الشكاوى التي يمكن تلقّيها من المناقصين إجراء تقييم ذاتي، وليس موضوعي للعروض 	<ul style="list-style-type: none"> تزويد موظفين لديهم تدريب ملائم وخبرة ملائمة تحسين عمليات التقييم إجراء عمليات تدقيق دورية منتظمة لإجراءات التقييم ضمان قيام أعضاء لجنة التقييم بالإعلان عن أي تضارب في المصالح يكون موجوداً لديهم
إخفاق العروض في تلبية الاحتياجات	<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى إعادة طرح العطاء تحمل تكاليف إضافية تأخر في التوريد (التسليم ...) 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين الدراسات المسحية الاستقصائية للسوق تحسين وثائق العطاء ضمان صياغة المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال بوضوح، وبشكل مفهوم
الإخفاق في تحديد الفائز الواضح مما يؤدي إلى الاختيار على أسس ذاتية	<ul style="list-style-type: none"> الادعاءات بممارسة سلوك غير أخلاقي وغير عادل من جانب المناقصين 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان ملاءمة معايير التقييم، وأن تكون معرّفة جيداً وقابلة للقياس
اختيار مورد غير ملائم	<ul style="list-style-type: none"> إخفاق المورد في تنفيذ العقد 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين معايير التقييم وإجراءاته رفض العروض المقدمة من موردين غير مقبولين إجراء تقييمات مالية، وفنية، وتقييمات للشركة قبل ترسية العقد. أن تقوم لجنة مراجعة المشتريات بمراجعة العطاء وعملية الاختيار قبل ترسية العقد
اختيار منتج غير ملائم	<ul style="list-style-type: none"> الإخفاق في تلبية احتياجات العميل 	<ul style="list-style-type: none"> ضمان مشاركة المستخدمين في عملية التقييم / الاختيار تحسين إجراءات التقييم الفنية، وتدريب الموظفين حسب الاقتضاء أن تقوم لجنة مراجعة المشتريات بمراجعة العطاء وعملية الاختيار قبل ترسية العقد

وضع اللمسات النهائية على العقد وإصداره

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
عدم استيفاء توقعات المشتري والمورد	<ul style="list-style-type: none"> حدوث نزاعات تعاقدية تأخر في التوريد (التسليم ...) وجود اختلافات في الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين التواصل، بما في ذلك ضمان أن شروط العقد العامة تشكل جزءاً من طلب تقديم عروض أسعار / الدعوة إلى تقديم مناقصات / طلب استدرج مقترحات العروض RFQ/ITB/RFP تدوين محاضر لأي مفاوضات تُجرى قبل التوقيع على العقد توضيح جميع النقاط الغامضة قبل التوقيع على العقد
بلوغ مرحلة الجمود بشأن تفاصيل الاتفاق	<ul style="list-style-type: none"> التأخير في التوريد (التسليم ...) الحاجة إلى الشروع في عملية الشراء من جديد إمكانية تحمل تكلفة اتخاذ إجراء قضائي 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن سُبُل أفضل للتشارك في المخاطر التمييز بين الأهداف والمتطلبات الجوهرية وغير الجوهرية للمفاوضات
الإخفاق في ضمان الشروط الإلزامية	<ul style="list-style-type: none"> عدم القدرة على وضع اللمسات النهائية على العقد تأخر في التوريد (التسليم ...) إمكانية حدوث اختلافات في التكلفة عدم كفاءة الموارد وسوء استخدامها 	<ul style="list-style-type: none"> التمييز بين المتطلبات الجوهرية وغيرها من المتطلبات قبل التفاوض أخذ تغييرات العقد في الاعتبار رفض العرض تجهيز المفاوضين بالترتيب الذي يفرضه التفاوض
وضع متطلبات غير عادلة أو مرهقة على كاهل المورد في شروط العقد	<ul style="list-style-type: none"> حدوث نزاعات تعاقدية بطلان العقد اتخاذ إجراء قانوني ضعف علاقة العمل مع المورد 	<ul style="list-style-type: none"> التفاوض على الأحكام التجارية يجب أن تكون الأحكام عادلة ومعقولة ضمان أن يكون المفاوضون مدربين ويمتلكون الخبرة
الإخفاق في تبيان الأحكام المعروضة والمتفق عليها في متن العقد	<ul style="list-style-type: none"> حدوث نزاعات تعاقدية اتخاذ إجراء قضائي ضعف علاقة العمل مع المورد 	<ul style="list-style-type: none"> التحقق من مسودة العقد النهائية مع المناقص الفائز حفظ سجلات بجميع المفاوضات والاتفاقات
إنشاء عقد من دون الموافقة المسبقة، عن غير قصد	<ul style="list-style-type: none"> زيادة المصاريف المترتبة على التفاوض خارج نطاق العقد، ودفع قيمة الأضرار الالتزام بأعمال أخرى مرتبطة بالعقد قبل وجود العقد أو الإخفاق في إبرامه 	<ul style="list-style-type: none"> وضع الإجراءات اللازمة لضمان الحصول على الموافقة الملزمة قبل التوقيع على العقد تجهيز الموظفين بالتدريب الذي يفرضه الغرض

إدارة العقد

الخطر	العواقب التي يمكن حدوثها	الإجراء
اختلافات في الأسعار، وفي أسعار صرف العملات الأجنبية	حدوث تجاوزات للتكلفة	<ul style="list-style-type: none"> الاتفاق على الأسعار، وعلى الأساس الذي تستند إليه تحديد أساس و صيغته لاحتمال الاختلافات في الأسعار
عدم رغبة المورد في	التأخر في التوريد (التسليم ...)	<ul style="list-style-type: none"> السعي إلى التعويض بالطرق القانونية إذا كان

<ul style="list-style-type: none"> عدم القبول يتسبب في حدوث خسارة التفاوض بشأن مخاوف المورد مع الاحتفاظ بسلامة العقد 	<ul style="list-style-type: none"> الحاجة إلى الشروع في عملية الشراء من جديد 	<p>قبول العقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> ضمان إدارة العقد وإدارة الأداء بطريقه جيده تضمنين مؤشرات أداء أساسية واضحة ومعقولة إجراء عمليات تفتيش / عقد اجتماعات، بصورة دورية منتظمة، وضمان إعداد وتقديم تقارير عن تقدم سير العمل ضمان معرفة جميع الموظفين بالمسؤوليات والشروط ضمان حفظ السجلات والتوثيق بطريقة جيدة، والعمل على إدامة ذلك 	<ul style="list-style-type: none"> حدوث نزاعات تعاقدية فشل تام، أو فشل جزئي في تلبية الاحتياجات حدوث تأخيرات اتخاذ إجراء قضائي 	<p>إخفاق أحد طرفي العقد في استيفاء شروط العقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> المحافظة على تطبيق إجراءات وممارسات حديثة العهد ضمان حصول جميع الموظفين على تدريب وخبرة تفي بالغرض في مجال إدارة العقد العمل مع الموردين والمقاولين لتعزيز أداء العقد 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة التكاليف الإخفاق في تنفيذ العقد عدم تحقيق كامل المنافع توريد منتج لا ينال الرضا حدوث نزاعات بشأن العقد / التوريد (التسليم ...) 	<p>إدارة العقد على نحو لا يفي بالغرض</p>
<ul style="list-style-type: none"> ضمان التوقيع على العقد من قبل الطرفين قبل التوقيع بتنفيذ أي عمل من أعماله ضمان أن تكون جميع العقود والتعديلات خطية 	<ul style="list-style-type: none"> المسؤولية المحتملة عن دفع أجرة العمل غير المأذون به إمكانية اتخاذ إجراء قضائي لقاء وجود خرق متصور للعقد 	<p>قيام المورد بمباشرة العمل قبل التوقيع على العقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> كفالة إصدار جميع التعديلات التي تُدخل على العقد خطأً تدوين / تسجيل جميع المناقشات والمفاوضات تأكيد التعليمات خطأً 	<ul style="list-style-type: none"> حدوث زيادة غير متوقعة في التكلفة 	<p>إحداث زيادة غير مأذون بها في نطاق العقد</p>
<ul style="list-style-type: none"> التحقق من تغطية جميع الالتزامات في العقد التحقق من حصول المورد على التأمين الذي يفي بالغرض عند التوقيع على العقد الاتفاق على المسؤوليات تنفيذ مقاييس وبرامج السلامة الملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> اتخاذ إجراء قانوني إلحاق الضرر بالسمعة المهنية للمنظمة المعنية 	<p>الإخفاق في الوفاء بمسؤوليات الغير (الطرف الثالث) (على سبيل المثال، الإتاوات (العائدات)، رسوم الامتياز...)، أو تأمين ملكية الغير</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تضمين تعليمات ملائمة للتغليف والتعبئة في المواصفة • الاتفاق على التغطية التأمينية التي يجب على المورد تقديمها • قبول التوريد (التسليم ...) فقط بعد التفتيش (المعاينة) • معرفة متى تُنقل ملكية السلع إلى المشتري 	<ul style="list-style-type: none"> • حدوث تأخير في التوريد (التسليم ...) • حدوث نزاعات تتعلق بالمسؤولية 	<ul style="list-style-type: none"> • فقدان أو تلف السلع • أثناء الترانزيت (النقل العابر)
<ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على وجود بيئة تراعي المبادئ الأخلاقية • متابعة إجراءات ضبط الاحتيالات وإدامة تطبيقها 	<ul style="list-style-type: none"> • سوء استعمال الموارد • اتخاذ إجراء قضائي • تعطيل أنشطة الشراء 	<ul style="list-style-type: none"> • الاحتيال

يغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- 1-4 أهداف استراتيجية الشراء
- 2-4 مراجعة ولاية المنظمة واستراتيجيتها
- 3-4 كيفية وضع وتطوير استراتيجية للشراء
- 4-4 تقييم كيفية الإنفاق على المشتريات في المنظمة
- 5-4 تحليل وظيفة الشراء والقدرة على الشراء لدى المنظمة
- 6-4 تحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية الشراء
- 7-4 وضع وتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى المؤسسي للمنظمة
- 8-4 قياس النتائج

1-4 أهداف استراتيجية الشراء

يتمثل نموذج الإدارة السائد في القطاع العام والخاص في تحقيق أهداف (أنشطة) الأعمال، وتحقيق المخرجات والنتائج الملموسة.

ومع أن تحقيق النتائج قد هيمن على التفكير الإداري عبر نطاق متنوع من الخصائص الوظيفية التنظيمية ، إلا أن إدارة عمليات الشراء، وبخاصة في إطار القطاع العام، قد ركزت بصورة عامة على الإدارة لأجل الالتزام وعلى كفاءة عملية الإدارة العامة. والشئ ذاته ينطبق، بسبل كثيرة، على عمليات الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة.

ورغم ذلك، فقد باشرت المبادرات التي أطلقت في الآونة الأخيرة، في أوساط المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بالتشديد على تنفيذ إصلاحات في إدارة عمليات الشراء، التي تذهب إلى ما هو أبعد من مجرد التركيز على الامتثال للقواعد والأنظمة (اللوائح). وبدلاً عن ذلك، فإن الإصلاحات الأخيرة تركز بشكل أقوى على تحسين بيئات الرقابة الداخلية، وكفاءة العمليات، وتنسيق عمليات الشراء والتناغم الإداري العام. إن هذه الإصلاحات مهمة بطبيعة الحال، ولكنها غير كافية لعمل درجة الاختلاف التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة لعمليات الشراء وجهود التوريد ذات طابع استراتيجي أكثر.

وإن " العملية الموحدة للأمم المتحدة لإصلاح نظام الشراء " المستمرة لا توفر الآن الفرصة فحسب للامتثال للأنظمة والقواعد، بل إنها أيضاً تطمح، بدرجة أعلى، إلى دعم إنجاز المخرجات والنتائج الكلية على نطاق المنظمة. فهذه المخرجات والنتائج بدورها تعتبر ضرورية من حيث أنها تدعم وتحقق المقاصد الرفيعة المستوى لأهداف التنمية المستدامة، وللمغزى المقصود من إعلان باريس بشأن فعالية المعونة.

ومن شأن توسيع نطاق عملية إصلاح نظام الشراء في أوساط المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة أن يدمج وظيفة (اختصاص) الشراء بشكل أعمق في عملياتها، وتنفيذ خدماتها / برامجها، وفي الواقع، أن يدمج في أداء ولاية كل منظمة من تلك المنظمات وفي تحقيق أهدافها، وذلك بهدف واحد تسعى إليه جميعها، وهو: تحقيق أقصى درجات فعالية العمليات والخدمات والبرامج، والخضوع للمساءلة عن مخرجاتها.

وتشير الدراسات التحليلية للخصائص الطبيعية والمخاطر والفرص المرتبطة بالفئات الرئيسية التي تشتريها المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة، بصورة واضحة، إلى أن أغلبية المشتريات المرتفعة القيمة موجهة نحو شراء السلع والخدمات البالغة الأهمية لأداء ولايات تلك المنظمات. ولكن، بالرغم من ذلك، وضمن إطار منظومة الأمم المتحدة، فإن استراتيجيات إدارة

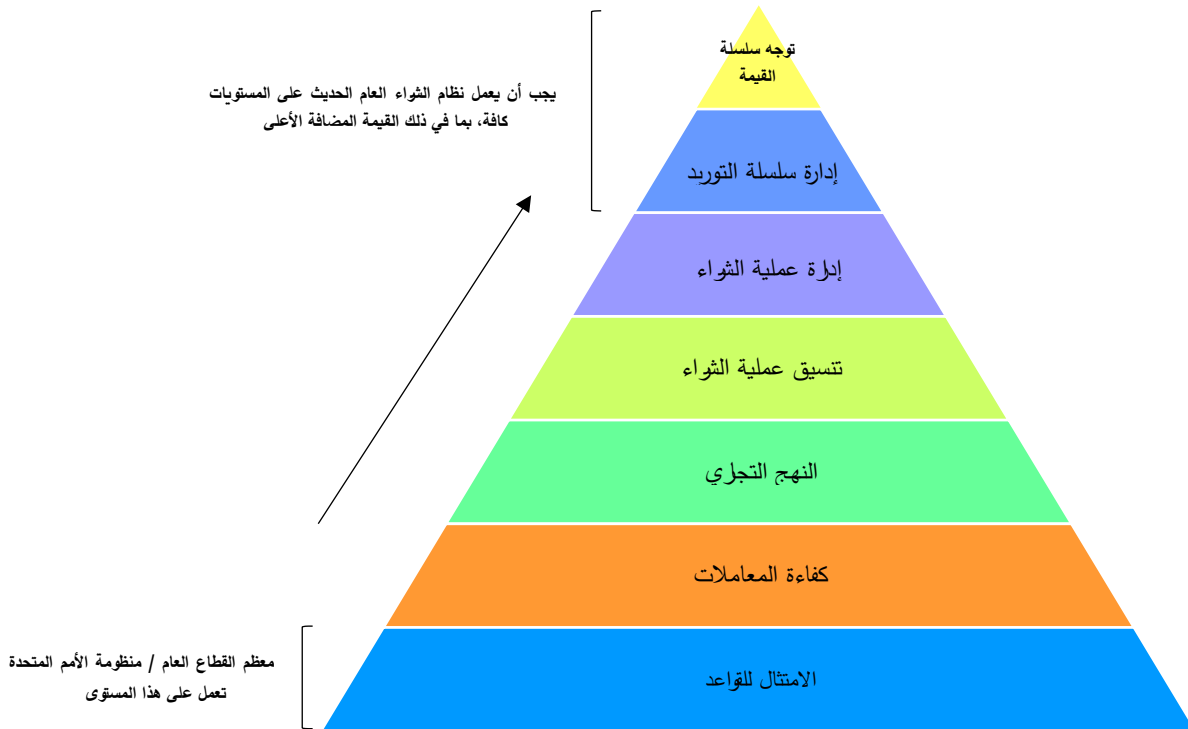
المشتريات نفسها القائمة على أساس "نهج واحد يناسب الجميع" تميل إلى التطبيق عبر جميع فئات المشتريات ، بغض النظر عن المخاطر المتأصلة في كل فئة محددة بعينها، وعن التداعيات الاستراتيجية الأخرى لها.¹⁶

ومن المحتمل تطبيق نطاق متنوع من الاستراتيجيات للتصدي لهذا الاختلال، وللمساعدة في إعادة تموضع وظيفة الشراء عند مستوى ذي طابع استراتيجي أكثر ضمن سياق المنظمة. ويوحي النهج المرحلي لتطوير وظيفة الشراء بأن يكون الهدف من ذلك هو إعادة تأطير إدارة وظيفة الشراء وممارستها، وتشكيلها في نهاية المطاف نحو الممارسات الإدارية للتوريد ولسلاسل القيمة.

وسوف يعني التوجُّه الكامل لوظيفة الشراء نحو سلسلة القيمة أن جهود الشراء: تتواءم مع نتائج أنشطة الأعمال أو مع القيم التي ينبغي أن تحققها المنظمة المعنية، وتحقق المستوى الأمثل من رضا العملاء (الزبائن) وأصحاب المصلحة المعنيين، وتدعم عمليات التعلُّم المستمرة، وتحفز الابتكارات على صعيد المنتجات / الخدمات في السوق، وتحقيق النتائج المالية على نحوٍ يخضع للمساءلة ويتَّصف بالشفافية والعدالة.

ويعرض الشكل 1 نبذة عامة عن مراحل تطوير وظيفة الشراء. فقد ركَّز معظم التدابير التي تتَّخذها منظومة الأمم المتحدة على معالجة المراحل الدنيا من هذه الوظيفة: 1، 2 و 4، والامتثال للأنظمة والقواعد، وكفاءة عملية الشراء، وممارسة بعض التعاون في مجال المشتريات. ومع أن تلك المراحل مطلوبة لكل وظيفة شراء عامة تعمل بصورة جيدة، إلا أن الضرورات الحتمية التي تقتضيها عملية الإصلاح في إطار مبادرة "أمم متحدة واحدة"، تفرض تحدياً على المنظمات لإجراء المزيد من التطوير، ورفع مستوى إدارة وممارسة نظام الشراء، واضعةً نُصبَ أعينها الأهداف القصوى التي تقتضي بلوغ المستوى الأعلى من توجُّه وظيفة الشراء نحو التوريد وسلسلة القيمة.

الشكل 1 - مراحل تطوير وظيفة الشراء في القطاع العام / الأمم المتحدة



¹⁶ المخطط النموذجي الأساسي لإصلاح نظام الشراء لدى الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008.

ويوضح الجدول 1 المعروض تالياً المزيد من التفاصيل عن المراحل السبع المختلفة لتطوير وظيفة الشراء، والممارسات ذات العلاقة بها، والمخرجات المرغوب بتحقيقها منها:

الجدول 1 - نبذة عامة عن مراحل تطوّر وظيفة الشراء

المخرجات	الممارسات	مرحلة التطور	
<ul style="list-style-type: none"> المساءلة عن المخرجات دعماً لأهداف المنظمة المعنية. تحقيق المستوى الأمثل من رضا العملاء (أو الزبائن)، والتعلم / الابتكار، والعمليات والنتائج المالية. تحفيز ابتكارات المنتج / الخدمة ؛ الإنتاج والاستهلاك المستدامين . 	<ul style="list-style-type: none"> استراتيجية الشراء تدعم تنفيذ البرامج / تقديم الخدمات / مخرجات السياسات إدارة وتطویر العلاقة بين أصحاب المصلحة المعنيين، والزبائن (أو العملاء)، والموردين 	توجيه نحو سلسلة القيمة	1
<ul style="list-style-type: none"> تعرف ومعالجة مواطن القوة ومكامن الضعف والفرص والتحديات / الأخطار لسلسلة التوريد. الحصول على أحدث تحريات السوق وترصد المنافسة تركيز على أداء سلسلة التوريد تعزيز المخرجات المستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل العرض الطلب، الاستهلاك وأصحاب المصلحة المعنيين استراتيجيات تطوير الموردين وتحقيق الاستفادة المثلى منهم رصد وإدارة أداء الموردين حساب تكلفة العمر التشغيلي للمنتج / استدامتها 	إدارة سلسلة التوريد	2
<ul style="list-style-type: none"> إدارة الأنفاق الاستباقي و المخاطر العمليات تحت السيطرة 	<ul style="list-style-type: none"> تحليل الإنفاق والمخاطر. استخدام أساليب حساب تكاليف العمر التشغيلي. تحديد العملية، و إدماجها وتحسينها للأفضل 	إدارة عملية الشراء	3
<ul style="list-style-type: none"> التخفيضات المحتملة لتكلفة السلع / الخدمات. المفاضلة بين الكفاءة والفعالية 	<ul style="list-style-type: none"> تجميع الطلب الداخلي/ الخارجي معرفة المؤسسات (الجهات ...) الرائدة للأسواق. 	تنسيق عملية الشراء	4
<ul style="list-style-type: none"> المفاضلة بين المخاطر والمكافآت 	<ul style="list-style-type: none"> ترتيبات مفيدة تجارياً مع الموردين دعم التجارب الفنية مع الخبرات التجارية / التحليلية. 	النهج التجاري	5

<ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ وإدارة دورة الشراء بطريقة كفؤة • عمليات مبسطة وآلية "ابتداءً بالشراء وانتهاءً بالدفع purchase to pay" • حلول ابتكارية لتعزيز مخرجات الاستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> • عمليات وإجراءات وممارسات شراء قياسية موحدة • عملية كفؤة للمعاملات، تستخدم نظام معلومات الإدارة المالية • استخدام حلول الشراء بالطرق الإلكترونية • أدوات إدارة الموردين 	<p>6</p> <p>كفاءة المعاملات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المساءلة، الشفافية، النزاهة، العدل (الإنصاف) 	<ul style="list-style-type: none"> • بيئة الرقابة الداخلية • الإطار القانوني والمؤسسي • السلوك الأخلاقي 	<p>7</p> <p>الامتثال للقواعد والأنظمة (اللوائح)</p>

ومن الضروري لأي منظمة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، تُخطّط لتحقيق التوجُّه نحو سلسلة القيمة، أن تُعالج جهودها على مستويين: ضرورة أن تتحوّل بالكامل من إدارة الطلب التفاعلي (الطلب القائم على رد الفعل reactive) إلى إدارة العرض الاستباقي المبادر proactive لوظيفة الشراء والتزويد ضمن سياق توريد الخدمات أو تنفيذ البرامج، وضرورة أن تزيد المنظمة المعنية مدى إدماج وظيفة الشراء في نشاط أعمالها.

وهذا يعني، من الناحية العملية، أن توجُّه نحو سلسلة التوريد والاستراتيجيات الأكبر قيمة ، ، يتطلب التعاون الوثيق بين موظفي الشراء والخبراء الفنيين المتخصصين في الموضوع، ومع الموظفين من ذوي الخبرات البرمجية، في تأطير معايير البرامج (النتائج المتوقعة، ومؤشرات الأداء الأساسية، وقياس الأداء، وما إلى ذلك). وهذا ينطبق على وجه الخصوص حيثما يتطلّب شراء السلع والخدمات. وبمقتضى ذلك، من الأفضل أخذ كل من العوامل التالية في الحسبان: خصائص الطلب، والاحتياجات والمسائل الخاصة بأصحاب المصلحة المعنيين، وديناميكية سوق العرض. فعلى سبيل المثال، لا بد من معرفة ماهية المنتجات أو الخدمات المطلوبة؟ ومن هم المستخدمون النهائيون لها؟ وما هي الاحتياجات المحددة لديهم في السياق الكلي؟ وما هو الشكل الذي يبدو عليه سوق المنتجات والخدمات المطلوبة من حيث توافر المنتجات والخدمات، والبيئة التنظيمية، ومتطلبات الشحن والمُحدّثات الأخرى؟ وما هي الطريقة التي يُحتَمَل بوساطتها تشكيل السوق لكي يلبي خصائص العرض الأساسية للمنظمة المعنية؟

وفي الأقسام التالية من هذا الفصل (من 4-2 إلى 4-8) سوف يوضح الدليل الإرشادي التفصيلي (خطوة بخطوة) الطريقة التي تستطيع منظمات الأمم المتحدة بوساطتها تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد وسلسلة القيمة.

4-2 مراجعة ولاية المنظمة واستراتيجيتها

يتمثّل المبدأ التوجيهي في تطوير وتنفيذ استراتيجية الشراء لضمان مواءمتها الكاملة مع الولاية العامة للمنظمة المعنية واستراتيجيتها. وبناءً على ذلك، وقبل أن تعكف الجهة المعنية على تطوير استراتيجية ما لإدارة سلسلة التوريد وسلسلة القيمة، من المهم استعراض ولاية المنظمة واستراتيجيتها العامة.¹⁷

وفي سياق الشراء، يتطلب تنفيذ رسالة وولاية كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة توفير السلع والخدمات والأشغال بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب، ما يجعل عملية الشراء وظيفة استراتيجية ضرورية وأساسية لتحقيق القيمة والنتائج على المستوى العالمي. فمنظمات الأمم المتحدة تتفق، في الأحوال العادية، نسبة تتراوح بين 60% و 80% من مجموع نفقاتها على السلع،

¹⁷ على سبيل المثال، ينبغي للمنظمة رغم استعدادها لإدماج منظور الاستدامة في استراتيجيتها، أن تنهك في تحليل الآثار التي تُحدثها قرارات الشراء على الجوانب الاجتماعية والبيئية، وأن تُضمّن الأهداف إجراءات تخفيف الاستراتيجية لأجل خفض الآثار السلبية. للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة.

والخدمات والأشغال، والنفقات التي يتم تحديدها من خلال وظيفة الشراء. ومن الممكن تحقيق وفورات ومنافع كبيرة من دون الإضرار بتحقيق أهداف المنظمة المعنية فيما لو وضعت المنظمة موضع التنفيذ استراتيجية شراء يُعمل بها على نطاق المنظمة المعنية.

وعندما تُدمج استراتيجية الشراء لدى المنظمة المعنية، على نحو أفضل، في تصاميم البرامج والمشاريع على مستوى المكتب القطري، وعلى المستوى الإقليمي ومستوى المقر الرئيسي لمنظمة الأمم المتحدة، فإن ذلك يُساعد في تحقيق مخرجات تنموية أفضل.

وتضع استراتيجية الشراء المُعدَّة بطريقة متقنة السياسات والاستراتيجيات موضع التنفيذ بحيث تُحقق وظيفة الشراء أقصى درجة من المساهمة لكي تستطيع المنظمة المعنية تحقيقها. وربما يتباين شكل استراتيجية الشراء من منظمة إلى أخرى، وفي بعض الحالات، ربما تتطوّر الاستراتيجية على مجموعة متنوعة من المواد والوثائق، ومنها خطط أنشطة الأعمال، وخطط الشراء، وتصنيف أنماط الإنفاق، وإجراء تقييمات للمخاطر / للفرص، والاتصالات الاستراتيجية من الإدارة العليا، وما إلى ذلك.

لقد أدرك العديد من منظمات الأمم المتحدة بالفعل أنه لا بدّ لهم من معاملة هذه الوظيفة كعملية نشاط أعمال أساسية لكي يستفيدوا من القيمة المضافة الكامنة في وظيفة الشراء.

وينبغي لاستراتيجيات الشراء على مستوى المنظمات المعنية أن تركز على استخدام أنشطة الشراء كأحد الأصول (الموجودات) الاستراتيجية لدعم ولايات المنظمات على أساس يومي، عن طريق الحصول على المدخلات الضرورية للمنظمات المعنية، لكي تؤدي عملها بطريقة فعّالة وكفؤة. وتُركز استراتيجيات الشراء في هذا المقام على الإدارة الاستراتيجية لوظيفة الشراء لدى المنظمة، وهي تضمن بأنّ هذه الوظيفة تضيف قيمةً ما إلى ما تقدّمه المنظمة المعنية من خدمات، وما لديها من الأولويات. ومن الناحية العملية، فإن وضع وتطوير استراتيجية شراء متوائمة مع الأهداف العامة للمنظمة، حسبما يرد تعريفها في ولاية المنظمة، يجب أن يُدمج في دورة التخطيط السنوية للمنظمة، وأن يُنسّق مع - وحسب الاقتضاء، أن يصبّ في صياغة خطط أنشطة الأعمال، والموارد البشرية، وإدارة المعلومات، والوظائف الأخرى ذات العلاقة.

المسؤولية

تقع مسؤولية وضع وتطوير استراتيجية شراء على مستوى المنظمة، في الأحوال العادية، على كاهل الإدارة العليا للمنظمة، ويقود هذه العملية في العادة رئيس الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء. بيّد أنّه ينبغي للاستراتيجية أن تُوضَع وتُطوّر بالتعاون مع أعضاء الإدارة العليا الآخرين، وبدعم من قسم الشراء (إدارة المشتريات...)، والبرامج، والخبراء الفنيين المختصين، وبالمسؤولين المعنيين بإجراء مختلف الدراسات التحليلية. وتكون الاستراتيجية في العادة متوافقة مع دورة التخطيط العادية لأنشطة الأعمال على مستوى المنظمة. وبالنسبة إلى معظم منظمات الأمم المتحدة، تُؤدّى هذه العملية إما سنوياً، وإما على أساس نصف سنوي.

3-4-4 كيفية تطوير استراتيجية الشراء

سوف يوضّح هذا القسم بإيجاز الخطوات الخمس المعتادة، والمستخدم في تطوير استراتيجية شراء على مستوى المنظمة؛ وكلّ خطوة منها مقدّمة بشكل مفصل أكثر في الأقسام التالية من الفصل الرابع: من القسم 4-4، إلى القسم 4-8.

يبدأ العمل على تطوير استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة (الخطوة 1) من خلال عملية استعراض وتحليل لما يلي من الأشياء الخاصة بالمنظمة:

- ولايتها، واتجاهها الاستراتيجي وأهدافها.

- محفظة الشراء لديها: ماذا تشتري المنظمة، وما مقدار ما تشتريه، وممن تشتريه، وأين تشتريه، وكيف تشتريه؟ وهذه تشمل إجراء دراسات لأسواق التوريد الأساسية، وتصنيف أنماط مشتريات المنظمة procurement profiles، وتحليل المخاطر، وإجراء تقييم لتأثير المنظمة على أسواق التوريد الأساسية لديها.
- وظيفة الشراء لديها - ودورها وهيكلتها ونظمها، ومقدرتها وعملياتها.

واستناداً إلى هذا الاستعراض والتحليل، يمكن تحديد أهداف الشراء الاستراتيجية (الخطوة 2) للمنظمة المعنية.

أما الإشكاليات (المسائل أو القضايا ...) التي يتعين النظر فيها عند تحديد أهداف الشراء على مستوى المنظمة المعنية، فهي:

- ربط أنشطة الشراء بالأهداف العامة على نطاق المنظمة.
- فهم خصائص الإنفاق على المشتريات والطلب لدى المنظمة.
- استعراض أسواق التوريد لدى المنظمة.
- إدارة التكاليف الكلية المرتبطة بعمليات الشراء.
- فهم معنى الجودة والقدرة وحسن التوقيت واستدامة المنتجات والخدمات والموردين.
- تحديد وإدارة المخاطر والفرص.
- إقامة العلاقات المتبادلة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها.

الخطوة التالية (وهي الخطوة 3) تهدف إلى وضع وتطوير الأجزاء الجوهرية من استراتيجية الشراء الفعلية. وسوف تتكون الاستراتيجية من جزئين، هما:

- الأهداف ذات العلاقة بشراء السلع والخدمات والأشغال:
 - أ) تحديد فئات المشتريات المهمة.
 - ب) وضع استراتيجيات شراء لجميع فئات السلع والخدمات والأشغال.
 - ج) وضع استراتيجيات لتطوير أسواق توريد مستدامة.
- الأهداف ذات العلاقة بإدارة وظيفة الشراء وتحديد مجالات التحسين:
 - أ) وضع الترتيبات الإدارية (السياسات، الإجراءات، الممارسات، وغيرها).
 - ب) توفير القدرات على الشراء (مؤهلات وكفاءات الموارد البشرية، وغيرها).
 - ج) النظم والعمليات (الشراء بالطرق الإلكترونية، تحديد المصادر، طرح العطاءات، وغيرها).

ووفقاً لذلك، سوف تُصاغ استراتيجيات إدارة عمليات الشراء، بحيث تعالج فئات الإنفاق الكبرى:

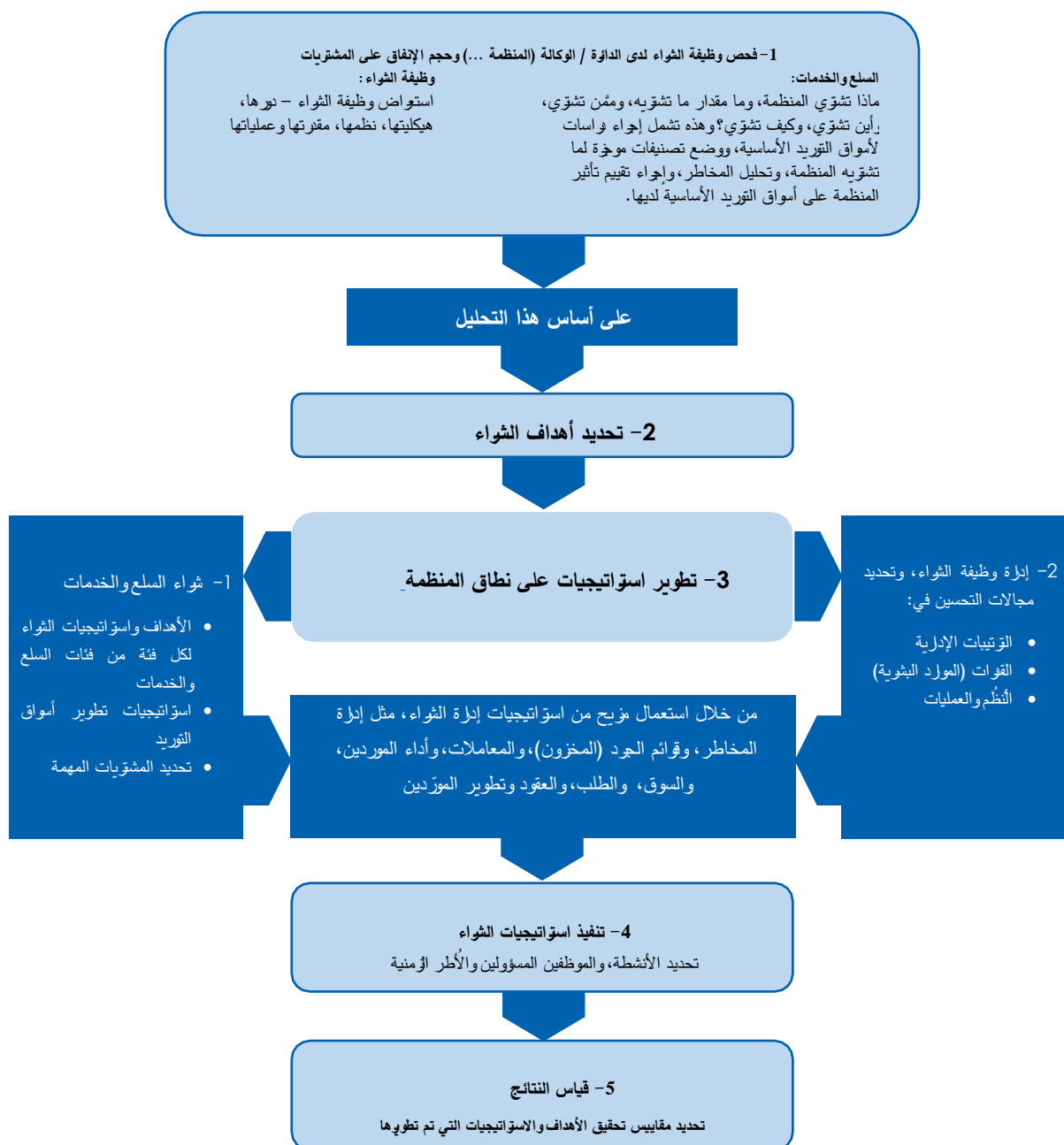
- إدارة المخاطر والفرص
- قوائم الجرد (المخزون المتوافر)
- المعاملات
- أداء الموردين
- أسواق التوريد
- خصائص الطلب
- إدارة العقود
- تطوير الموردين

الخطوة التالية (وهي الخطوة 4) تتمثل في عملية تنفيذ استراتيجيات الشراء من خلال تحديد أنشطة محددة، والموظفين المسؤولين والأطر الزمنية.

أما المرحلة الختامية (الخطوة 5) من العملية، فهي وضع وتطوير مؤشرات أداء أساسية يُمكن استخدامها لاحقاً لقياس النتائج، ولتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق الأهداف التي وُضعت في استراتيجية الشراء.

الشكل 2 يلخّص الخطوات الخمس التي تتكون منها عملية تطوير استراتيجية شراء على مستوى المنظمة.

الشكل 2 - كيفية تطوير استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة



وسوف تبحث الأقسام التالية من هذا الفصل كلّ خطوة من الخطوات الموضحة بالرسم في الشكل 2، إضافة إلى بحث الخطوات الفرعية لكل منها، بمزيد من التفصيل، مع تعزيزها بالمشورة والتوجيه اللازمين للممارسات الفضلى، وذلك بهدف تمكين ممارسي وظيفة اختصاص الشراء من القيام بتحليل أهداف وتصنيف أنماط المشتريات الخاصة بمنظمتهم بشكل أكثر سهولة، ومن كيفية وضع وتطوير استراتيجية الشراء الملائمة للمنظمة، وتنفيذها وإدامة بقائها حيّةً قابلة للتغيير.

4-4- تقييم كيفية الإنفاق على المشتريات في المنظمة

تُوضَع وتُطَوَّر استراتيجيات الشراء على نطاق المنظمة المعنية عن طريق القيام أولاً باستعراض وتحليل ولاية المنظمة، وتوجُّهها الاستراتيجي وأهدافها، إضافةً إلى استعراض وتحليل محفظة الشراء لديها، التي تتناول ماذا تشتري المنظمة، وما مقدار ما تشتريه، ومِمَّن تشتريه، وأين تشتريه، وكيف تشتريه؟ وهذه تشمل إجراء دراسات لأسواق التوريد الأساسية، وتصنيف أنماط مشتريات المنظمة المعنية، وتحليل المخاطر، وإجراء تقييم لتأثير تلك المنظمة على أسواق التوريد الأساسية لديها (الخطوة 1).

ويُورِد الجدول التالي ملخّصاً للمهمّات (المهام) الأربع التي تتضمنها هذه الخطوة الأولى المتمثلة في تحليل محفظة الشراء، وشرحاً أكثر تفصيلاً في الأقسام (الفقرات ...) التالية:

الجدول 2 - تحليل محفظة الشراء

1- تصنيف أنماط المشتريات	2- تحليل مخاطر التوريد	3- إجراء دراسات مسحية استطلاعية لسوق التوريد	4- تأثير المنظمة على السوق
- ما هي السلع والخدمات التي يتم شراؤها، وكم هو مقدار المبلغ المُنفق على شرائها؟	- ما مدى أهميه السلع والخدمات لدى الوكالة (المنظمة...)?	- ما هو عدد الموردين المتوافرين، وما هي حصصهم من السوق؟	- ما هي قيمة الوكالة بصفتها أحد الزبائن؟
- مقارنة بين النفقات على كل بند منها في العام الماضي، والنفقات التي يُتنبأ بإنفاقها.	- ما هي المخاطر المرتبطة بكل سلعة أو خدمة يتم شراؤها على أساس ما يلي:	- ما هي البدائل الاختيارية للمنتجات، أو المنتجات البديلة أو المستدامة المتوفرة؟	- ما هي الكيفية التي يُحتمل أن ينظر بها الموردون إلى نشاط أعمال الوكالة؟
- كيف يتم شراء السلع والخدمات؟	• عوامل الخطر الداخلية	- ما هي درجة ونوع التنافس بين الموردين؟	
- مِمَّن يتم شراء السلع والخدمات؟	• عوامل الخطر الخارجية	- ما هي طبيعة وجودة سلسلة التوريد؟	
- ما هو المكان الجغرافي للموردين؟	• درجة تعقيد مهمة الشراء؟		
- ما هي تكاليف العمر التشغيلي للسلع والخدمات التي يتم شراؤها؟			

1- تصنيف أنماط المشتريات

يتمثّل النشاط الأول في إجراء عملية تصنيف أنماط المشتريات، وتحليل النفقات السابقة والمنتبأ بها لتلك البنود: السلع والخدمات والأشغال (وتعرف أيضاً باسم " تحليل النفقات أو الإنفاق "). فعندما يُجرى تحليل النفقات، ينبغي للمرء أن يحلّل ما إذا كانت السيرة التاريخية لبيانات الإنفاق مؤشراً جيداً للنفقات المستقبلية؟ ولتحديد ذلك، من الضروري طرح أسئلة مختلفة من قبيل:

- هل تُوجد أحداث خاصة لن تتكرر، تمسُّ السيرة التاريخية للإنفاق؟ على سبيل المثال: وقوع كارثة طبيعية أو وجود مشروع طارئ كبير الحجم كانا سبباً في حدوث الإنفاق الكبير، ولكنه كان يمثل زيادةً مؤقتةً في الإنفاق؟

- هل تُوجد أحداث خاصة متوقّعة سوف تؤثر على الإنفاق المستقبلي، على سبيل المثال، مشروع كبير الحجم قادم؟
- هل تُوجد أحداث سوف تقع في البيئة الخارجية، من المحتمل أن تؤثر في تصنيف أنماط الإنفاق، على سبيل المثال، تغييرات سياسية أو اقتصادية في البرنامج القطري، أو في سلوك مجتمع المانحين؟
- هل تُوجد إشكاليات استراتيجية على نطاق المنظمة، من المحتمل أن تفسد الإنفاق، على سبيل المثال حدوث تغييرات في تصنيف أنماط (سمات) التمويل، أو في أولويات المنظمة المعنية، كتحقيق مستوى من أداء الاستدامة أعلى من المطلوب؟

فإذا كان الاستنتاج، كنتيجة لهذه الدراسة التحليلية، يفيد بأن السيرة التاريخية للإنفاق سوف توفر تنبؤاً دقيقاً بصورة معقولة للإنفاق المستقبلي، فإن الخطوة التالية هي إجراء "دراسة تحليلية للإنفاق" استناداً إلى ما يتوافر من البيانات التاريخية ذات الصلة.

وتوفّر الدراسة التحليلية للإنفاق البيانات التي يُمكن استعمالها كأساس لقياس التحسينات، كما يوفّر بيانات موثوق بها لاتخاذ القرار بشأن الاستراتيجيات الهادفة إلى تحقيق الوفورات القصيرة والطويلة الأجل. وتتوافر أدوات مختلفة لإجراء الدراسة التحليلية للإنفاق، ولكن الخطوة الأولى التي تُتخذ في العادة هي تنزيل (أو تحميل) البيانات من نظام المعلومات المالية، وهي المعلومات التي تتعلق، في أغلب الأحيان، بحسابات الذمم الدائنة. ومن الضروري أن تتضمن البيانات جميع الفواتير التي عولجت عبر النظام المذكور خلال فترة زمنية محدّدة بعينها. ومن ثمّ يمكن تحليل هذه البيانات باستخدام معايير ذات صلة بالمنظمة المعنية على وجه الخصوص، ولكن ربما تضمّ المعايير المعتادة ما يلي:

- الإنفاق وعدد المعاملات لكل سلعة أو فئة.
- عدد الموردين لكل سلعة أو فئة.
- متوسط قيمة أوامر الشراء.
- مجموع الإنفاق لكل مورّد.
- توزيع المعاملات بحسب نطاق العملة (على سبيل المثال، أقل من 1,000 دولار، 1,000 - 2,500 دولار، وغير ذلك).
- توزيع الإنفاق بين العملاء (الزبائن) الرئيسيين (الداخليين، المستخدمين النهائيين، وغيرهم).
- الإنفاق وعدد المعاملات لكل موظف مسؤول عن الشراء / وحدة أعمال.
- عدد الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء، والمعنيين بالمعاملات لكل فئة من فئات السلع (لتحديد درجة التعقيد ومستوى الجهد).

العوامل الخاصة

في الحالات التي ربما تشير فيها العوامل الخاصة إلى أن تحليل السيرة التاريخية للإنفاق لن يُعطي صورة تنبؤية جيدة عن الإنفاق المستقبلي، إلا أنه مع ذلك سوف يستمر في البقاء ملائماً، في معظم الظروف، لإجراء دراسة تحليلية للإنفاق، ولتعديل النتائج، بالأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل الخاصة. فإذا كانت هناك عوامل مشمولة تعني ضمناً بأن بيانات السيرة التاريخية ليست لها أي أهمية في التنبؤ بالبيانات المستقبلية، فإن تصنيف أنماط المشتريات سوف يتعيّن تنظيمه عن طريق إجراء دراسة تحليلية أكبر قدر ممكن من المعلومات عن استراتيجيات وأنشطة المنظمة المستقبلية، مثل خطط المشروع والموازنات، وغير ذلك.

ويجب أن يُوفّر تصنيف أنماط المشتريات الناتج عن ذلك صورة شاملة بالقدر الممكن للإنفاق الفعلي على المشتريات، بما في ذلك:

- ما هي السلع والخدمات والأشغال التي جرى شراؤها، وما هو مقدار المبلغ الذي أنفق عليها؟
- ما هي تكاليف العمر التشغيلي لمختلف الفئات التي تمّ شراؤها؟
- مقارنة للسيرة التاريخية للإنفاق على كل بند احتسبت له نفقات متوقّعة.

- كيف تُشترى السلع والخدمات والأشغال؟
- ممّن تُشترى السلع والخدمات والأعمال؟
- ما هو المكان الجغرافي للموردين، على سبيل المثال - هل المكانُ محليٌّ، وطنيٌّ، أم دوليٌّ؟

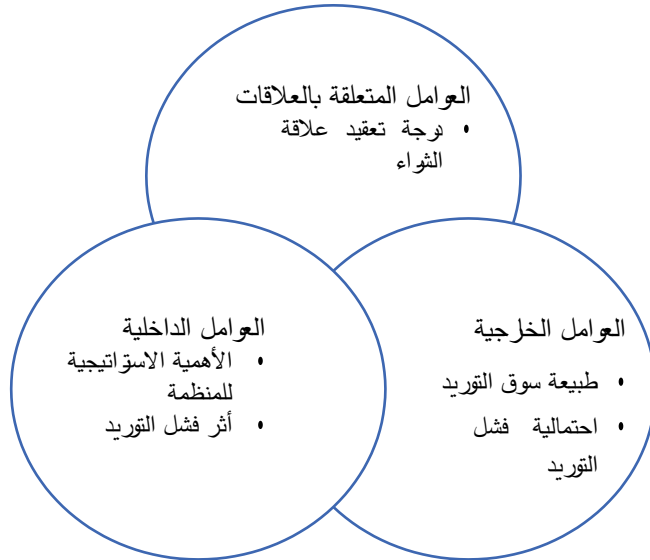
2- تحليل مخاطر التوريد

يتعيّن إجراء تحليل للمخاطر أيضاً أثناء تحليل تصنيف أنماط المشتريات، وذلك بهدف كسب مستوى من الوعي بالصعوبات والمخاطر المرتبطة بتأمين السلع والخدمات والأشغال التي جرى تحديدها في تصنيف أنماط (سمات) الإنفاق.

ويُمكن الاطلاع على المزيد من النقاش التفصيلي عن تحديد وإدارة المخاطر في الفصل الثالث، ولكن تُعرضُ تالياً بإيجاز العوامل الرئيسية التي ينبغي النظر فيها في هذه المرحلة من وضع وتطوير استراتيجية الشراء. لا بُدّ لأيّ دراسة تحليلية للمخاطر من أن تبحث في الإشكاليات (المسائل أو القضايا ...) التالية:

- ما هي أهمية السلع أو الخدمات أو الأشغال للمنظمة المعنية.
 - ما هي الصعوبات والمخاطر المرتبطة بتأمين السلع والخدمات والأشغال.
 - ما هي المخاطر المرتبطة بكل سلعة أو فئة استناداً إلى ما يلي:
 - المخاطر الخاصة بالسلع أو الخدمات أو الأشغال.
 - المخاطر المتعلقة بالمنظمة المعنية.
 - المخاطر المتعلقة بالموردين.
 - المخاطر المتعلقة بالسوق.
- ويوضّح الشكل 3 بالرسم عوامل مخاطر التوريد المحددة بعينها، الخارجية منها والداخلية، والتي ينبغي النظر فيها، إن أمكن، محسوبةً بشكل كمي كجزء من تحليل مخاطر التوريد.

الشكل 3 - عوامل مخاطر التوريد

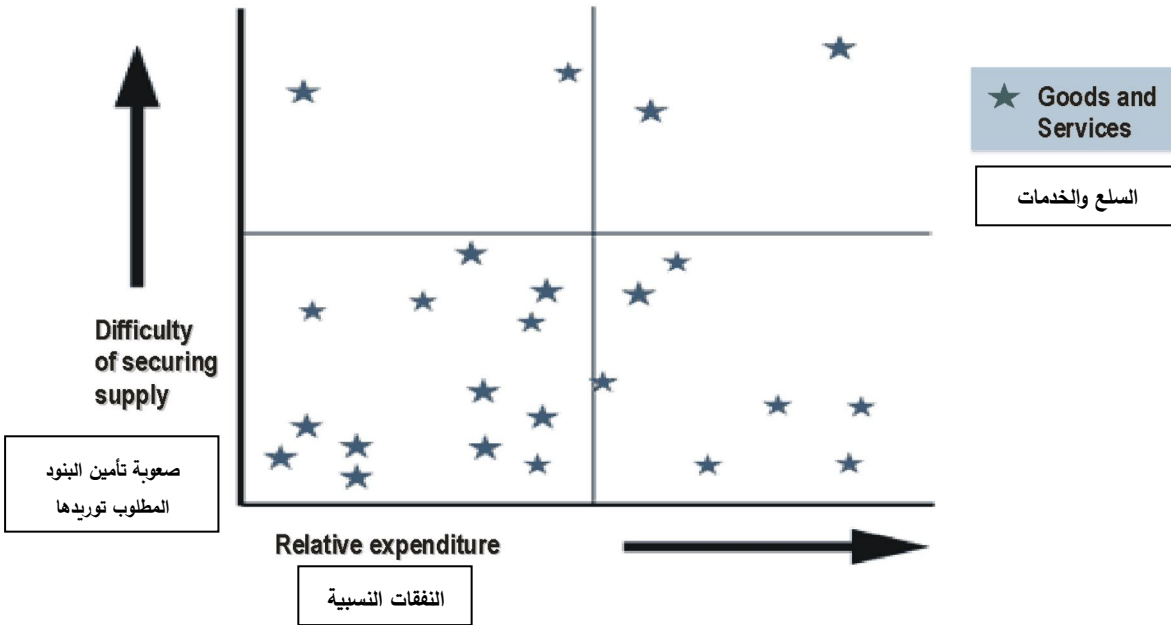


ويستخدم العديد من منظمات الأمم المتحدة أداة إلكترونية تُسمّى " مصفوفة تحديد مواقع التوريد وتقييم المخاطر SUPREM"، يُمكن العثور عليها على الرابط الإلكتروني: www.iapso.org/suprem. وتمكّن هذه الأداة المنظمة المعنية

من رسم نفقاتها النسبية مقابل الصعوبة التي تواجهها في تأمين البنود المطلوب توريدها باستخدام المصفوفة حسبما يوضحها الشكل 4 المعروض تالياً

وللمساعدة في وضع وتطوير أنماط المشتريات والاستراتيجيات ذات العلاقة بها، تحدد المصفوفة احتمالية التعرض للمخاطر المحتملة، مما يتيح الإمكانية للتخطيط للطوارئ، ويُوفّر التوجُّه الاستراتيجي للشراء. كذلك تساعد هذه المصفوفة في تحديد استراتيجيات الشراء العامة المُجدية اقتصادياً. وبهذه الطريقة، تستطيع المنظمة المعنية إنجاز تحليل المخاطر الشاملة لمحفظه الشراء لديها، كما تستطيع (بمقتضى ذلك) تكوين صورة واضحة عن السلع والخدمات والأشغال التي تمثل أي خطر من مخاطر التوريد محدّد بعينه، يواجه تلك المنظمة ضمن سياقها المحدد بذاته، وبيئتها التشغيلية التي تعمل فيها.

الشكل 4 – تحليل مخاطر التوريد الخاصة بمحفظه الشراء



وكجزء من نشاط تصنيف أنماط الشراء، فإنك تقوم الآن (كما يوضح الشكل 5 بالرسم) بإدخال نتائج تحليل المخاطر - وفق مصفوفة تحديد مواقع التوريد وتقييم المخاطر، المعروضة في الشكل 4 أعلاه - في فئات الإنفاق الأربع، بما في ذلك خصائصها، ومتابعة أهداف المشتريات، لكي تقوم المنظمة المعنية بالتصدي لها ومعالجتها.¹⁸

¹⁸ محفظة الشراء، كراجليك، 1983.

الشكل 5 – مخاطر التوريد موزعة حسب فئات الإنفاق



النفقات النسبية (ولار) مرتفعة منخفضة

سوف تعتبر المشتريات التي تدرج ضمن فئات المنتجات عالية القيمة "leverage" والمنتجات الحرجة، والمنتجات الاستراتيجية "مشتريات مهمة". وبصورة عامة، من الضروري تخصيص المزيد من الموارد نحو إدارة هذه الفئات المهمة المرتفعة المخاطر والمرتفعة الإنفاق (القطاعات الربعية لمخاطر التوريد 2، 3 و 4 في الشكل أعلاه)، عوضاً عن تخصيصها للمشتريات الروتينية (القطاع الربعي 1). فالفئات المرتفعة المخاطر / المرتفعة الإنفاق غالباً ما تشكل نسبة تصل إلى 80% من مجموع إنفاق المنظمة المعنية، ولهذه الفئات أهمية كبيرة لدى المنظمة. وإنّ أي إخفاق في تأمين توريد فئات التوريد المهمة له أثر مرتفع على النتائج التي تتحقق على صعيد المنظمة المعنية والبرامج.

ومع أن تأمين توريد الفئات الروتينية ضمن القطاع الربعي الروتيني عملية سهلة نسبياً، وهي منخفضة النفقات، إلا أن فئات المنتجات والخدمات التي تدرج فيه من المحتمل أن تكون كثيرة العدد. وبعض المنظمات يواجه الآلاف من فئات المنتجات المختلفة التي غالباً ما يتضح بأنها مُستغرقة للوقت وتتطلب معاملات متكررة. وهي في أغلب الأحيان تمثل انعكاساً لمبدأ باريتو، حيث تشكل نسبة 80% من فئاتها، في أحيان كثيرة، نسبة 20% فقط من حجم الإنفاق. إن غالبية هذه البنود الروتينية متوافرة في العادة من الأسواق المحلية التنافسية، وهي تمثل خطراً ضئيلاً، أو لا تمثل أي خطر على الإطلاق. وإن التركيز الاستراتيجي ينصبّ على تبسيط وتسريع عملية طلب شراء هذه الفئات.

بقدر الإمكان، إبرام عقود إطارية للمنتجات الروتينية؛ بسقف نقدي معقول، وصلاحيّة تفويض معقولة للشراء، من شأنها إفساح المجال لشراء أغلبية المنتجات المنخفضة القيمة، والمنخفضة المخاطر، وغير المتكررة.

وهذه الخصائص الاعتيادية لكل فئة من الفئات الأربع (القطاعات الربعية لتصنيف أنماط المشتريات، المعروضة في الشكلين 4 و 5 أعلاه)، وأهدافها والاستراتيجيات المحتملة للتعامل معها، موصوفةٌ بمزيد من التفصيل في الجدول 2 من الملحق الموجود في نهاية الفصل الرابع.

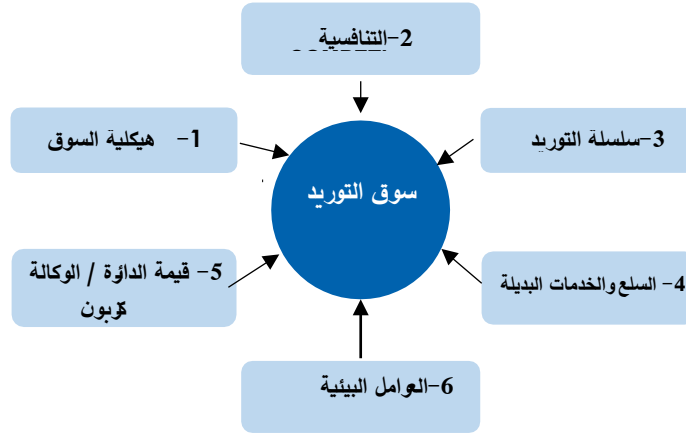
3- إجراء دراسات مسحية استطلاعية لسوق التوريد

يعني إجراء دراسات مسحية استطلاعية للسوق، بصفة أساسية، والعمل لأجل معرفة الكيفية التي يعمل بها السوق، والاتجاه الذي يسير فيه، ومن هم اللاعبون الأساسيون فيه، والقيمة التي يضعونها للمنظمة المعنية.

وإن عبارة " اعرف ما الذي تشتريه " تعتبر إحدى الممارسات الفضلى المقبولة عموماً في عملية الشراء. وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسات المسحية الاستطلاعية للسوق تعني ضرورة أن تقوم بتحديد جميع المعلومات الملائمة ذات الصلة، والتي تحتاج إليها عن المنتجات أو الخدمات التي تكون أنت بصدد شرائها، وأن تفهم سوق التوريد المرتبط بها (راجعوا الفصل السادس، القسم 6-1).

ومن الممكن تقسيم الدراسات المسحية الاستقصائية إلى ست مجالات تحليل أساسية، هي: هيكلية السوق، التنافسية، سلسلة التوريد، المنتجات البديلة، القيمة كزبون، والعوامل البيئية، حسبما هي موضحة بالرسم في الشكل 6 تالياً:

الشكل 6 - مجالات الدراسات المسحية الاستطلاعية لسوق التوريد



وسوف توفر الدراسة التحليلية لعوامل سوق التوريد المختلفة الستة، في الأحوال الاعتيادية، إجابةً مهمةً عن أسئلة من قبيل ما يلي:

1- هيكلية السوق

- كم هو عدد الموردين في السوق؟
- ما هو حجم هؤلاء الموردين (القدرة الإنتاجية، حصة كل منهم من السوق، وغير ذلك)؟
- كيف يتوزع الموردون جغرافياً؟
- ما هو مستوى تركّز السوق؟
- كيف تتشكّل هيكلية الملكية في السوق؟
- من هم قادة السوق والتابعون؟
- ما هو مستوى مفاضله المنتج؟

2-التنافسية

- كيف يتنافس الموردون؟ هل التنافس على أساس جودة المنتج، سعره، الخدمات المقدّمة، الابتكار أم الاستدامة؟
- ما هي العوائق التي تعترض سبيل الدخول إلى السوق؟
- هل توجد أي ميزة تنافسية يحتفظ بها أي مورد؟
- ما هي الاتجاهات السائدة في السوق؟
- هل توجد أي قيود حكومية، مثل الحصول على تفويض (إذن ...) حكومي، أو متطلبات للترخيص؟

3-سلسلة التوريد

- ما هو مدى تعقيد سلسلة التوريد؟
- ما هو مدى استقرارها؟ هل هي ضعيفة جداً ومعرضة للمخاطر؟ هل تقتضي الحاجة وجود سلسلة تبريد لها؟
- هل توجد درجة عالية من الاعتماد على موردين آخرين أو مقاولين من الباطن؟
- كيف يُسهم كل عضو في سلسلة التوريد في توفير المنتج النهائي؟
- ما هي أساليب التسليم والنقل المعتادة؟

4- السلع والخدمات البديلة

- ما هي السلع والخدمات المتوافرة في الوقت الراهن لتلبية احتياجات المُستخدم النهائي؟
- هل توجد أي بدائل بوسعها استيفاء نفس المتطلبات؟
- هل يُمكن الارتقاء بالمتطلبات عن طريق اختيار بدائل مستدامة، أو تتسم بالمسؤولية الاجتماعية؟

5- قيمة الوكالة (المنظمة، ... كزيون

- ما هي حصة المنظمة المعنية من السوق بصفقتها أحد الزبائن (العملاء)؟
- هل تعتبر منظمتنا شريكاً أساسياً في أنشطة الأعمال، أو مشروعاً مدرّجاً للمال ، أم تعتبر مصدر إزعاج للمورّد؟
- ما مدى جاذبية (أو عدم جاذبية) المنظمة المعنية كزيون؟
- هل تستطيع المنظمة المعنية قيادة السوق نحو اعتماد توجهات إنتاجية واستهلاكية أكثر استدامة؟

6- العوامل البيئية

- تتضمن الدراسة التحليلية التي تُجرى للعوامل البيئية الطريقة التي تؤثر بها الإشكاليات الاقتصادية، الثقافية، القانونية، السياسية، البيئية والاجتماعية على قدرة المنظمة المعنية على ممارسة الأعمال داخل السوق، وتقدّم إجابات عن أسئلة من قبيل:
- ما هو الأثر الذي يُحدثه المناخ الاقتصادي المحلي والخارجي على هذه الصناعة؟ وربما يتضمّن هذا الأثر التعرض لتقلبات أسعار صرف العملات وأسعار الفائدة.
 - هل يوجد لأي فئات مجتمعية محددة بعينها أثر مهم على السوق؟ هل توجد أي حساسيات أو إشكاليات تتعلق بالثقافة من شأنها أن تؤثر في مخرجات عمليات الشراء؟
 - ما هي التشريعات الوطنية التي تؤثر على الصناعة، على سبيل المثال، إلزامية الحصول على الرخص الواجبة التطبيق في الصناعة المعنية؟
 - ما هي الآثار أو الإشكاليات البيئية الأساسية للصناعة؟
 - من هم الموردون الذين يقودون عملية طرح المنتجات الأكثر صداقةً - بيئياً أو اجتماعياً، في السوق؟

وإذا لم تكن المنظمة المعنية تقوم في الوقت الراهن بإجراء دراسات مسحية استطلاعية للسوق، أو متابعة أداء الموردين، فسوف تكون المهمة في البداية أكثر تطلباً . وما إن تُتجز تلك الدراسات الأولية للمجالات المطروحة أعلاه، حتى تُصبح المسألة، بكل بساطة، مجرد عملية تحديث للمعلومات على أساس مستمر .

4-أثر المنظمة على السوق

ينبغي لهذه الخطوة التحليلية أن تأتي بإجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هي حصنكم من السوق كزيون؟
- هل تتصفون بالجاذبية (أو بعدم الجاذبية) كزيون؟
- هل توفرون منصّة لزيادة مبيعاتهم إلى زبائن آخرين؟

• هل تستطيعون المساهمة في تطوير الصناعة أو تطوير فرادى الموردين؟

وربما ينظر الموردين إلى المشتريين بنظرة مختلفة تماماً، تستند إلى حجم محافظ الأعمال والجاذبية التي تعرضها المنظمات المشتريّة منفردة:

الشكل 7 – تقييم الموردين للمنظمات المشتريّة

<p>الموردون لا يكثرثون بالمنظمة كزبون، ويولون اهتماماً منخفضاً بالفوز بأنشطة الأعمال منها.</p> <p>الموردون لا يهتمون بالتفاوض على الخدمات والأسعار.</p>	<p>الموردون مهتمون، ولكن وفق شروطهم. الموردون مستعدون لقبول العمل بسهولة من المنظمة، ولكن وفق شروطهم بصورة عامة، مع وجود مَتسع ضئيل للتفاوض.</p>	<p>الموردون يرون فرصة للتطور. ومع أن الموردون لا يعتبرون منظماتكم أحد زبائنهم الأساسيين، إلا أنهم يرون قيمة مهمة للفوز بأنشطة أعمالكم، و / أو لتطويرها، وسوف يعملون لتحقيق هذا الغرض، كما أنهم سوف يتفاوضون ومعكم يعرضون عليكم صفقات جيدة.</p>	<p>الموردون يُحددون المنظمة المعنية كأحد زبائنهم الأساسيين. وسيعملون بجد واجتهاد لكسب العمل مع المنظمة أو المحافظة عليه، ويتطلعون إلى بناء علاقات قوية مع المنظمة. وسيكون الموردون مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من الصفقات.</p>
---	--	--	---

وتقييم الكثير من الشركات في الوقت الحاضر أهمية العميل لكي يُحدّدوا مقدار الجهد الذي يؤدّون بذله للمحافظة عليه . وسوف يُقيم الموردين إجمالي تكلفة ممارسة الأعمال مع المنظمة المعنية لكي يحدّدوا ما إذا كانت أم لم تكن تمثّل عميلاً مريحاً. وتُساعد أداة لإدارة عمليات الشراء، تُسمّى "عوامل المفاضلة بين الموردين" "supplier preferencing" (أو تقسيم الزبائن إلى فئات)، في تقييم الطريقة التي يُحتمل أن ينظر بها الموردون إلى أنشطة أعمالكم.

وسوف يدرس الموردون قيمة نشاط عمليكم (أنشطة أعمالكم) لتصنيف مستوى "الانجذاب" نحو القيمة، وربما تُبحث قيمة أنشطة أعمالكم في إطار أربع فئات عامة، حسبما يوضحها الشكل 8 التالي:

الشكل 8 – تصنيف المورد للعميل

مرتفعة	<p>الناشئ</p> <p>رعاية العميل</p> <p>يوسّع نشاط الأعمال</p> <p>يسعى إلى الحصول على فرص جديدة</p>	<p>الأساسي</p> <p>عميل (مدلّل) يستमित</p> <p>في الدفاع عنه</p> <p>خدمة واستجابة رفيعة المستوى</p>
جاذبية نشاط الأعمال	<p>مزعج</p> <p>يولي اهتماماً منخفضاً</p> <p>يخسره بدون أسف</p>	<p>قابل للاستغلال</p> <p>يعمل على رفع الأسعار</p> <p>يسعى إلى تحقيق المنفعة على المدى القصير</p> <p>يجازف بفقدان الزبون</p>
منخفضة		

منخفضة

القيمة النسبية لأنشطة الأعمال

مرتفعة

إذا كان يُنظر إلى المشتري بأنه صاحب أنشطة أعمال مزعجة، فربما يُظهر المورد اهتماماً ضئيلاً بأنشطة الأعمال هذه. وينبغي أن يكون هدف الطرفين خفض تكلفة المعاملات والمخاطر، وفي بعض الحالات، ربما يرغب المشتري في تحديد مصادر من موردين آخرين قد يقيموا أنشطة أعمال المشتري بأهمية أعلى.

وقد يعتبر الموردُ المشتريَ بأنه صاحب أنشطة أعمال لديه طاقة ممكنة للتطور. على سبيل المثال، يُنظرُ إليه بأنه جاذب للتعامل معه بسبب توافر فرص ممكنة للمزيد من الأعمال القِيمة في المستقبل، أو لأن أنشطة العمل لديه ذات مكانة مرموقة. وفي هذه الحالة، ربما يكون الموردُ مستعداً، في المدى القصير على الأقل، لتلبية متطلبات المشتري بهدف الفوز بالمزيد من أنشطة الأعمال لاحقاً. ويمكن أن تتوافر فرص تطويرية كثيرة للموردين في هذه الحالات عن طريق السعي إلى تحسين قدراتهم وأدائهم.

وفي الحالات التي يُنظرُ فيها إلى المشتري بأنه كيانٌ قابل للاستثمار فيه، فقد يكون لدى المورد حجم كبير من المبيعات، ولكن أنشطة أعمال المشتري لا تزال تعتبر غير جاذبة له، ربما لانخفاض مستوى الربحية أو لعوامل أخرى من قبيل المكان أو عدم الملاءمة. ونتيجة لذلك، فقد يكون الموردُ حريصاً على زيادة الأسعار. وربما يرغب المشتري في السعي إلى التعامل مع موردين آخرين، أو يحاول أن يجعل العلاقة أكثر جاذبية عن طريق النظر في سُبل أكثر كفاءةً لممارسة الأعمال.

وإذا كان يُنظرُ إلى المشتري بأنه جزءٌ أساسيٌّ من أنشطة أعمال المورد، فمن الممكن، في معظم الحالات، إنشاء وتوطيد علاقة عمل مُجزية معه، تبدو بأنها تُضيف قيمةً له بصفة مستمرة. كما يُعتبر المورد، بصورة عامة، حريصاً على تلبية طلبات المشتري، وهو يوفر مستوى رفيعاً من الخدمات لكي يحتفظ بالعمل معه.

ومن الضروري أن يقيس المشترون، بصورة دقيقة، قيمتهم كزبائن (كعملاء) نظراً إلى أن ذلك القياس سوف يحدد المدى الذي يستطيع به التأثير في السوق، وتحقيق مخرجات شراء أفضل لصالح منظماتهم. وفي الحالات التفصيلية، التي يُعَيَّم فيها المشتري (ربما بالاشتراك مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى) كزبون، ويُنظرُ إليه كصاحب أنشطة أعمال أساسية للموردين، فإن المشتريين يكونون في وضع يمكنهم من طرح عطاءات أو التفاوض لتحقيق نتائج أفضل للمشتريات.

4-5 تحليل وظيفة الشراء والقدرة على الشراء لدى المنظمة

لإكمال الدراسة التحليلية (التحليل)، وهي لا تزال في الخطوة 1، من الضروري أيضاً دراسة وظيفة الشراء والقدرة على الشراء بالتوازي مع تحليل محفظة الشراء. ويشتمل هذا التحليل على ما يلي:

- الأدوار والمسؤوليات والهيكلية التسلسل الإداري.
- نُظْم وعمليات الشراء.
- المهارات في الشراء والقدرة على الشراء.

وفي جميع الحالات الثلاث، من المهم أن تكون هذه الحالات ملائمة من حيث أنها تتطابق مع متطلبات محفظة الشراء لدى المنظمة، وأنها تعكس صورتها الحقيقية.

ويعرض الجدول 3 أدناه جوانب وظائف الشراء وسماتها المعتادة التي ينبغي تحليلها:

الجدول 3 – جوانب وظيفة الشراء وتحليلها

جوانب وظيفة الشراء	السمات التي ينبغي تحليلها
<ul style="list-style-type: none"> الأدوار المسؤوليات الهيكليات التسلسل الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> هل الأدوار والمسؤوليات معرّفة ومحددة بوضوح؟ من هم المعنيون بعملية الشراء، وما هو التسلسل الإداري؟ هل توجد مسؤولية رفيعة المستوى لوظيفة الشراء؟ إلى أي مدى جرى التفويض بصلاحيات الشراء و / أو إلى أي مدى أصبحت عمليات الشراء لامركزية؟ إلى أي مدى تُنسَق سلطات الشراء اللامركزية مشترياتها من السلع المشتركة؟ هل يتشارك الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء في المعلومات عن الأسواق، والموردين والمنتجات؟ كيف يُقاس أداء الكيان المسؤول عن المشتريات؟
<ul style="list-style-type: none"> التنظيم والعمليات 	<ul style="list-style-type: none"> كيف تُجرى عملية شراء مختلف أنواع السلع والخدمات والأشغال، وما هي تكاليف المعاملات المرتبطة بها؟ هل تُستخدم نظم الشراء بالطرق الإلكترونية – الكتالوجات الإلكترونية، طرح العطاءات بالوسائل الإلكترونية، نظم الشراء الديناميكية، المزاد العلني العكسي الإلكتروني e-reverse auction، ونظم إدارة المخزون أو الدفع الإلكترونية؟ كيف تُدار ترتيبات الشراء المركزية؛ على سبيل المثال: الاتفاقيات الطويلة الأجل، الموردون المؤهلون مسبقاً، تنسيق مشتريات السلع المشتركة؟ هل تُرصد معلومات إدارة المشتريات (أنماط المشتريات، معلومات أداء الموردين)، وهل هي متاحة بسهولة؟ ما هي الأدوات الموجودة، وكيف تُستخدم، على سبيل المثال، وثائق دعوة العطاء المتعارف عليها، الأدلة العملية للشراء، الأدلة الإرشادية للممارسات الفضلى، وغيرها؟ ما هي أحدث نتائج التدقيق والتوصيات؟ ما هي الإشكاليات والاتجاهات التي تظهر في محاضر اجتماعات لجان العقود؟
<ul style="list-style-type: none"> المهارات القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> هل تتلاءم مستويات المهارات في الشراء مع محفظة الشراء؟ هل تُقيّم مستويات المهارات بصورة متكررة؟ هل تُطوّر مهارات الشراء بطريقة منهجية؟ هل توجد استراتيجية مطبقة لاستقطاب وتعيين الموظفين، واختيارهم وتدريبهم ومنحهم شهادات تأهيل لهذا العمل؟ وهل توجد سياسة مطبقة لتطوير الموظفين؟

6-4 تحديد الأهداف الاستراتيجية لعملية الشراء

استناداً إلى استعراض وتحليل محفظة الشراء، سوف تقتضي الضرورة تحديد أهداف الشراء الاستراتيجية للمنظمة المعنية كخطوة تالية (الخطوة 2).

وسوف يكون من المهم، في هذه العملية، ربط أنشطة الشراء المنظورة بالأهداف العامة للمنظمة المعنية. ويجب أن يتوافر مستوى من الفهم المستفيض لخصائص كلٍّ من الإنفاق وجانب الطلب في عملية الشراء لدى المنظمة المعنية، إضافة إلى وجوب الحصول على مستوى معمّق من المعرفة بأسواق التوريد التي تعمل فيها المنظمة المعنية، أو تُتجز فيها أعمالها لصالحها. وفي السياق نفسه، يجب تحليل ومعالجة العوامل ذات العلاقة بجودة المتطلبات من المشتريات وبالمورد، وب قدرات العاملين في هذين المجالين، وب قدراتهم وحسن ودقة التوقيت. كما يجب تحديد المخاطر الأخرى إلى جانب تحديد الفرص، وإدارتها جميعها جنباً إلى جنب مع إدارة إجمالي تكلفة عمليات الشراء.

وطوال تنفيذ خطوات تحديد أهداف استراتيجية الشراء، ستكون العلاقة المتداخلة لوظيفة الشراء مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، بهدف فهم وتلبية الاحتياجات، أداة مفيدة في التطوير الناجح لهذه الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

كذلك من المحتمل أن يُحوّل استخدام معلومات تحديد مواقع التوريد هذه (مصنوفة تحديد مواقع التوريد وتقييم المخاطر SUPREM) المنظمة المشتريّة من منظمة وظيفة الشراء فيها تركز بالغالب على معالجة وتجهيز المعاملات، إلى وظيفة لها دور استراتيجي، وتؤثر على المنظمة بصورة عامة. وإن هذا الاستخدام يبعث، أو يعمل على التوصل إلى ما يلي:

- وضع أهداف المشتريات الخاصة بكل فئة من فئات السلع والخدمات والأشغال في مصنوفة تحديد مواقع التوريد
- وضع أهداف المشتريات المهمة (تندرج ضمن الفئات عالية القيمة، والفئات الحرجة والفئات الاستراتيجية في مصنوفة تحديد مواقع التوريد.
- وضع أهداف إدارة وظيفة الشراء.

أهداف المشتريات الخاصة بكل فئة من فئات السلع والخدمات والأشغال

يجب وضع أهداف المشتريات لكل فئة من فئات السلع والخدمات والأشغال استناداً إلى محفظة الشراء، وذلك باستخدام فئات المشتريات الأربع، مع ضرورة استخدام النتائج الكاملة المترتبة على الدراسات التحليلية السابقة كمدخلات.

فالهدف من فئات الشراء الروتينية "routine" هو في العادة "تخفيض تكلفة المعاملات"، نظراً إلى أن القيمة الفعلية لكل بند من بنود المشتريات تكون منخفضة، ويمكن في الكثير من الحالات أن تكون تكاليف المعاملات حتى أعلى من القيمة الفعلية للمنتجات التي يتم شراؤها. وينصب التركيز في هذا المقام على تبسيط وترشيد عملية إعداد طلبات الشراء. وتشمل فئات المنتجات المعتادة ما يلي: القرطاسية، المستهلكات، قطع الغيار البسيطة، والدوريات "journals"، وغيرها.

الهدف (الرئيسي) من فئات الشراء المرتفعة القيمة "leverage" هو عادة "خفض التكاليف والحصول على خصم" وذلك نظراً لارتفاع قيمة الإنفاق لكل فئة. وينصب التركيز في هذا المقام على بلوغ أقصى درجة من التنافس لتحقيق أسعار وخدمات وشروط توريد جاذبة للشراء. والهدف الثانوي منها هو إدارة معاملات الشراء بطريقة كفؤة نظراً إلى إمكانية ارتفاع التكاليف المشمولة بعملية الشراء الخاصة بهذه الفئة. وتضم فئات المنتجات هذه عادة السيارات، وأجهزة الحاسوب والهواتف والألات والأجهزة المكتبية، والوقود، وغيرها.

أما الهدف من فئات المشتريات الحرجة "critical" فهو في العادة "خفض المخاطر" بسبب الأهمية المرتفعة لهذه الفئات للمنظمة المعنية. وينصب التركيز في هذا المقام على تأمين توريد المشتريات مهما بلغت التكاليف، نظراً إلى أن هذه السلع والخدمات ذات أهمية حرجة للمنظمة المعنية. وإن الإخفاق في تأمين توريد هذه المشتريات يُنشئ - بخلاف ذلك - وضعاً حرجاً لجهود المنظمة الرامية إلى بلوغ أهدافها البرمجية. ولربما تتمثل الاستراتيجيات البديلة لتوريد هذه الفئات في الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من المخزون، أو في البحث عن مصادر لمنتجات أو حلول بديلة بسبب الأهمية المرتفعة لهذه الفئات: وتشمل الفئات هذه المشتريات: الخدمات الطبية، والخدمات الاستشارية المتخصصة، وخدمات برمجيات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة، وغيرها.

وأما الهدف من فئات المشتريات الاستراتيجية فهو في العادة تحقيق "القيمة مقابل المال على المدى الطويل" نظراً إلى أن هذه الفئات تضم بنوداً عالية المخاطر، وتمثل حجماً مهماً من إنفاق المنظمة المعنية. وينصب الاهتمام في هذا المقام على إيجاد المورد المثالي، وإدارة أداء العقود (إدارة الأداء في العقود)، نظراً إلى أن التوريدات يمكن، في أغلب الأحيان، أن تستغرق عدة سنوات لكي تكتمل، وربما تتضمن "حزماً" معقدة من السلع والخدمات والأشغال. وتضم الفئات الاستراتيجية المعتادة ما يلي: الحزم الابتكارية من منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال، نظام التخطيط للموارد الجديدة للمنظمة المعنية)، كذلك تضم الحلول القائمة على أساس تسليم المفتاح، تشييد المستشفيات، الجسور، والخدمات المهنية المتقدمة، وغيرها.

ويلخص الجدول التالي هذه الأهداف العامة المعتادة، ويعطي أمثلة على الحلول المقترحة لكل فئة من فئات مصفوفة المشتريات.

الجدول 4 – الأهداف والحلول الخاصة بالمشتريات العامة حسب الفئات

الفئة	صعوبة التوريد	الإنفاق النسبي	الأهداف العامة	الحلول المحتملة
الروتينية	سهولة التوريدات	الإنفاق النسبي منخفض	تقليل الجهود الإدارية إلى الحد الأدنى	زيادة استخدام بطاقات الشراء
المرتفعة القيمة	سهولة التوريدات	الإنفاق النسبي مرتفع	خفض مجموع الإنفاق	إبرام المزيد من الاتفاقات الطويلة الأجل
الحرجة	صعوبة التوريدات	الإنفاق النسبي منخفض	ضمان استمرارية وجودة التوريدات	التأسيس للاحتفاظ بمخزونات لحالات الطوارئ، ووجود عدد احتياطي من الموردين
الاستراتيجية	صعوبة التوريدات	الإنفاق النسبي مرتفع	خفض المخاطر والتكاليف عن طريق إدارة العلاقات مع الموردين	زيادة مستوى الإدارة الاستباقية لأداء الموردين

وسوف تتباين الأهداف من منظمة إلى أخرى، وذلك يتوقف على تصنيف أنماط المشتريات لدى كل منها.

أهداف المشتريات المهمة

تشمل أهداف استراتيجية محدّدة لفئات الشراء المهمة فيما لو كانت تلك الفئات ذات أهمية حرجة للمنظمة المعنية، على سبيل المثال، وجود عملية شراء وشبكة لتطبيق نظام تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) على نطاق المنظمة، أو وجود سلعة من السلع العالية المخاطر وذات الأهمية الحرجة لهدف استراتيجي أساسي للمنظمة. أما عملية وضع الأهداف للمراحل المهمة فهي مغطاة بمزيد من التفاصيل في الفصل الخامس، القسم 5-1 بعنوان **التخطيط التنفيذي لعملية الشراء**.

أهداف إدارة المشتريات

يجب أيضاً وضع أهداف إدارة المشتريات باستخدام نتائج الدراسة التحليلية لوظيفة الشراء وللقدرة على الشراء. وينبغي أن تكون هذه الأهداف ذات صلة بالأهداف المعرفّة لكل فئة من فئات السلع والأشغال والخدمات، وكذلك لأي مشتريات محدّدة، ومشتريات حرجة و / أو مشتريات مهمة. ويمكن لهذه الأهداف أيضاً أن تتعلّق بالأدوار، والمسؤوليات والهيكلية والإبلاغ (إعداد وتقديم التقارير)، ونُظم الشراء والقدرة على الشراء، و / أو مهارات الشراء والقدرة على الشراء.

وثمة ثلاثة مجالات رئيسة تُشكّل في العادة جزءاً من أهداف إدارة الشراء:

- الترتيبات الإدارية.
- القدرات الشرائية.
- نُظم وعمليات الشراء.

الترتيبات الإدارية

الهدف من هذه الترتيبات هو وجود وظيفة (اختصاص) إدارة الشراء (المشتريات)، لها دور معرّف بوضوح ومعترف به، ومدعوم من طريقة تنظيمية فعّالة، ونظام لإدارة الأداء. والأسئلة الأساسية التي ينبغي إثارتها هي:

- هل الأدوار والمسؤوليات معرّفة بوضوح (أي: تفويض الصلاحيات، الحقوق في الموافقة، وطرائق / تشكيلات

الموافقة)؟

- هل تدعم سياسات الشراء وإجراءاته وعملياته أهداف الشراء العامة؟
- "صنع أو شراء" – هل يتم القيام بالعمليات داخليا أو يتم الاستعانة بمصادر خارجية؟
- هل يوجد مسؤول تنفيذي كبير مسؤول عن وظيفة الشراء العامة؟
- إلى أي مدى تُنسَق الشُّعَب / البرامج الفنية "substantive" مشترياتها من البنود المشتركة العامة بين المستخدمين؟
- هل يرصد الموظفون المسؤولون المعلومات عن الأسواق والموردين والمنتجات، وهل يتشاركون فيها؟
- كيف يُقَيَّم أداء كيانات الشراء؟

القدرات الشرائية

- الهدف هو وجود كفاءات رفيعة المستوى من الموظفين والمدبرين الملتزمين بتحقيق الأهداف الشرائية للدائرة / للوكالة وفيما يلي عرضٌ للأسئلة الأساسية التي ينبغي إثارتها:
- هل يتطابق مستوى الموظفين العاملين في مجال الشراء وقدراتهم مع نوع الفئات التي يجري شراؤها؟
 - هل جرى تطوير المهارات اللازمة للشراء بطريقة منهجية؟
 - هل توجد استراتيجية مطبقة لاستقطاب وتعيين الموظفين، واختيارهم وتدريبهم ومنحهم شهادات تأهيل لهذا العمل – هل توجد سياسة مطبقة للتدريب؟
 - هل تقَيَّم مستويات المهارات على أساس متكرّر؟

نُظْم وعمليات الشراء

- الهدف هو تبسيط العمليات، ووضع نُظْم دعم فعّالة تُخفِّض تكلفة المعاملات، بالعمليات الروتينية، والأنشطة اللوجستية، إضافةً إلى توفير معلومات دقيقة، متاحة بسهولة عن الشراء. والأسئلة الأساسية التي ينبغي إثارتها هي:
- ما هي الأدوات المتوافرة، وما هي طريقة استعمالها؟
 - هل تُستخدَم نُظْم الشراء بالطرق الإلكترونية – الكتالوجات الإلكترونية، طرح العطاءات بالوسائل الإلكترونية، نظم الشراء الدينامية، المزاد العلني العكسي الإلكتروني e-reverse auction، وقواعد بيانات المدربين، ونظام الدفع، وغير ذلك؟19
 - كيف تُجرى عمليات شراء مختلف أنواع السلع والخدمات والأشغال، وما هي تكاليف المعاملات المرتبطة بها؟
 - كيف تُدارُ ترتيبات الشراء المركزية؛ أي: الاتفاقات الطويلة الأجل، الموردون المؤهلون مسبقاً، المشتريات المنسقة من السلع المشتركة؟
 - هل تُرصدُ معلومات إدارة المشتريات، وهل هي متاحة بسهولة (لوحات المتابعة "dashboards"، بيانات الإنفاق، وغير ذلك)؟
- سوف تحتاج كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة إلى استعراض هذا التحليل ثم وضع الأهداف التي تعتبر ملائمة لأوضاعها الخاصة. وبناءً على ذلك، فإن وظائف إدارة الشراء سوف تتباين من منظمة إلى أخرى، كما تتباين أيضاً داخل المنظمة نفسها، ومن سنة إلى أخرى. ومن الأمثلة الممكنة على الأهداف المحددة، ما يلي:
- زيادة التنسيق بشأن السلع المشتركة بين المستخدمين عبر المنظمة المعنية.
 - إدخال نظام (أنظمة) شراء إلكتروني جديد.
 - تنفيذ نظام الآيزو ISO 9001.
 - زيادة عدد الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء من حملة الشهادات / المؤهلات الرسمية.

19 للحصول على المزيد من المعلومات بشأن أدوات وتطبيقات عمليات الشراء بالطرق الإلكترونية، يُرجى الرجوع إلى الفصل الثالث عشر، القسم 13-2 الشراء بالطرق الإلكترونية.

4-7 وضع وتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى المؤسسي للمنظمة

يتعيّن وضع وتطوير وتنفيذ استراتيجيات شراء مفضّلة، في المرحلتين الثالثة والرابعة (الخطوتين 3 و 4)، لكل فئة رئيسية من فئات السلع والخدمات والأشغال، تُعالج مختلف خصائص المخاطر / النفقات، وتأخذ في الحسبان أهداف الشراء التي سبق تحديدها.

كذلك يتعيّن إجراء جميع أنشطة الشراء، في جميع الأوقات، امتثالاً للنظام المالي والقواعد المالية لدى المنظمة المشتريّة، حسبما ورد النص عليها في الأدلة الإرشادية والأدلة العملية لمستخدمي نظم الشراء، وفي السياسات المعنية بالشراء، وفي غيرها من الوثائق الأخرى.

ومع ذلك، تتساوى في الأهمية مسألة بحث ومعالجة أهداف الشراء المحدّدة لفئات الشراء الرئيسية، حيث تكون هذه الأهداف مختلفة كثيراً في بعض الأحيان.

وعلى سبيل المثال، فعندما تُطوّر وتتفّذ استراتيجية الشراء التي تهدف إلى إدماج موضوع الاستدامة، فإن أنشطة الشراء ذات العلاقة يجب أن تُجرى وفق سياسات ومتطلبات وأنظمة (لوائح) وقواعد واضحة، بحيث تكون محدّثة وتُعالج العوامل الاجتماعية والبيئية، مثل ما يتوافر لدى الأمم المتحدة من شروط العقود العامة ومدونات قواعد سلوك الموردين، وما يتوافر لدى وكالات الأمم المتحدة من السياسات وأدلة الشراء، إضافة إلى المعايير الاجتماعية والبيئية المعترف بها دولياً.²⁰

وحالما تتم الموافقة على الأهداف المفضّلة، من الممكن، باستخدام الوضع الراهن كأساس للانطلاق، وضع وتطوير استراتيجية تبيّن الكيفية التي بوساطتها تُنجز تلك الأهداف. ويجب أن تتضمن الاستراتيجية خطة تنفيذ تُحدّد الأنشطة والأطر الزمنية والموظفين المسؤولين عنها. وفي بعض الحالات، ربما تحتوي خطة التنفيذ مبادرات كبيرة الحجم تعتبر، بحذ ذاتها، "مشاريع" تحتاج إلى مديري مشاريع، وموازنات وما إلى ذلك.

ومن المحتمل وضع الاستراتيجيات التي تُستمدّ من واقع مزيج من استراتيجيات الشراء والتوريد وإدارة سلسلة القيمة:

- إدارة السوق، بما في ذلك تطوير أسواق التوريد الأساسية، في الحالات التي تلبّي فيها تلك الأسواق احتياجات المشتري.
- تطوير (تنمية وزيادة عدد ...) الموردين، بما في ذلك تحديد موردين محليين مستجدين، وتطوير قدرات الموردين الموجودين، وتطوير منتجات وخدمات جديدة وأكثر استدامة.
- رصد وإدارة أداء الموردين.
- إدارة المخاطر والفرص.
- إدارة الطلب.
- إدارة المخزون.
- إدارة تكاليف المعاملات.
- إدارة العقود.

ويوضح الجدول أدناه كيفية استخدام مختلف استراتيجيات الإدارة من قبل منظمات الأمم المتحدة.

²⁰ للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر، القسم 14 - 1: عملية الشراء المستدامة.

الجدول 5 - استراتيجيات الإدارة حسب فئة المشتريات

<p>"الفئات الاستراتيجية"</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهدف: تحقيق القيمة مقابل المال على المدى الطويل، وخفض المخاطر والتكاليف • الاستراتيجية: الإدارة الفعالة للعلاقة مع الموردين • المنظمة: تشكيل مجالس حوكمة / لجان توجيهية، فريق المشروع • السياسة أو الإجراء: تطوير حالة عمل واستراتيجية شراء ، لتعاقد لتحقيق مخرجات / أداء • النظم: إدارة المشاريع، رصد (متابعة) وإدارة أداء الموردين • المهارات: إدارة العلاقات، المفاوضات المعقدة، إدارة الأداء، التخطيط الاستراتيجي والدراسة التحليلية للأسواق 	<p>"الفئات الحرجة"</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهدف: خفض مخاطر التوريد (الإمداد) • الاستراتيجية: حل المشكلات وإدارة المخاطر • المنظمة: دعم الخبرات الفنية بخبرات تجارية • السياسة أو الإجراء: تطوير استراتيجية الشراء والموافقة عليها، إدارة المخاطر • النظم: لا يوجد نظام خاص بعينه • المهارات: التخطيط للطوارئ ، الدراسة التحليلية للأسواق، إدارة المخاطر، تطوير الموردين، إيجاد الحلول للمشكلات، ورصد (متابعة) وإدارة أداء الموردين
<p>"الفئات المرتفعة القيمة"</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهدف: خفض التكاليف: خفض تكاليف السلع / الخدمات وتكاليف المعاملات • الاستراتيجية: الطلب الكلي، والإدارة الكفؤة للمعاملات • التنظيم: مجموعة الشراء المتخصصة. • السياسة أو الإجراء: تطوير استراتيجية الشراء والموافقة عليها، وانضباط المشتريين • النظم: طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية - الكتالوجات الإلكترونية، طرح العطاءات بالوسائل الإلكترونية، والكتالوجات الإلكترونية، المزاد العلني العكسي الإلكتروني e-reverse auction، والشراء المُرشّد لتصبّب جميعها في نظام معلومات الإدارة المالية FMIS • المهارات: إجراء دراسة تحليلية للأسواق، المفاوضات، الأداء، وإدارة العقود 	<p>"الفئات الروتينية"</p> <ul style="list-style-type: none"> • الهدف: خفض تكلفة المعاملات • الاستراتيجية: الإدارة الكفؤة للمعاملات • التنظيم: لامركزي • سياسة أو إجراء: التفويض في أمور الموازنة / صناعة القرار عند الاقتراب من نقطة الاحتياج (الحاجة) • النظم: بطاقات الشراء • المهارات: إدارة العمليات

8-4 قياس النتائج

المرحلة الخامسة والأخيرة من العملية هي وضع وتطوير مؤشرات أداء أساسية يمكن استخدامها لاحقاً في قياس النتائج لتقييم ما إذا كانت المنظمة المعنية تُحقّق الأهداف التي وُضعت في استراتيجية الشراء، وما هو حجم مساهمة هذه النتائج في الإنجاز العام على نطاق المنظمة ضمن إطار ولايتها.

وينبغي وضع إطار ما موضع التنفيذ لقياس إذا كانت أهداف استراتيجية الشراء قد تحقّقت أم لم تتحقّق. فقياس الأداء مسألة مهمة لكي تدعم الاستقامة والمساءلة، ولتحديد مواطن القوة ومكامن الضعف في وظيفة الشراء، وبالتالي تحديد المجالات اللازمة للتطوير.

كذلك ينبغي وضع أدوات قياس تكون ملائمة، محدّدة ومتنقّ عليها مع أصحاب المصلحة المعنيين ذوي الصلة، وضمن نطاق سيطرة المنظمة. كما ينبغي أن تتعلق مقاييس (أدوات قياس) الأداء بالاستراتيجيات المحددة أو بالعمليات الأساسية.

وضع معايير مرجعية

إنّ وضع معايير مرجعية ، بمشاركة منظمات مختصة بالمشتريات إما داخل إطار منظومة الأمم المتحدة وإما خارجها، من الممكن أن يكون مفيداً لجمع البيانات وقياس الأداء. غير أن بعض الصعوبات ربما تعترض عملية تطبيق هذه المعايير، ومنها على سبيل المثال، التشارك في المعلومات السرية، وضمان مقارنة المثلّ بالمثلّ. على سبيل المثال، مقارنة عدد الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء لكل حجم طلبية شراء أو تكلفتها بين المنظمات المشاركة لن يكون ملائماً في العادة ما لم يكن لدى المنظمين كليهما محافظ شراء متطابقة، و ذلك لاحتمالية أن يكون لدرجة تعقيد إجراءات الشراء المطلوبة ولتنوّع البنود أو الخدمات المورّدة تأثيرٌ كبير على عبء العمل.

مقاييس الأداء

يُورد الجدول التالي أمثلةً على مقاييس الأداء:

الجدول 6 – أمثلة على مقاييس الأداء

مقاييس الأداء	تشمل:
كفاءة العملية التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> عدد المناقصات ومقترحات العروض المستلمة والمطابقة عدد الموردين المشاركين في المنافسة آراء وملاحظات الموردين على العملية
خفض / احتواء التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> مستوى / مبلغ الوفورات / تخفيضات التكلفة التي تحققت بسبب: <ul style="list-style-type: none"> عقد جديد / ترتيبات (الاتفاقات ...) جديدة أو مبادرات خاصة بالموردين قيمة المنافع الإضافية المتفاوض عليها استخدام السلع أو الخدمات البديلة تقييمات تكلفة العمر التشغيلي قيمة المنافع الإضافية المتفاوض عليها خفض مستوى المخزونات وشروط الدفع المحسنة خفض حجم الطلب على السلعة أو الخدمة تحسين إدارة النفايات قيمة الكفالات المحسنة عدد السلع المرفوضة
إدارة الموردين وقياس الأداء	<ul style="list-style-type: none"> عدد الموردين "المستجدين المشاركين في المنافسة" عدد التوريدات المتأخرة / التالفة / التي لا تفي بالغرض مستوى الجودة المتحقق الطريقة التي يلبي بوساطتها مقاولو الباطن المسؤوليات المؤسسية والاجتماعية والبيئية
كفاءة النظم والعمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> حجم المعاملات من خلال بطاقات الائتمان المؤسسية أو الوسائل الإلكترونية الأخرى استخدام مُجملات الترتيبات أو الاتفاقات الطويلة الأجل حجم السلع المخزّنة والمُهَيّأة مسبقاً

<ul style="list-style-type: none"> • خفض التكاليف في المعاملات • رضا الزبون الداخلي • حجم العطاءات المطروحة إلكترونياً 	
<ul style="list-style-type: none"> • % الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء المعتمدين • عدد أيام تدريب الموظفين 	إدارة عمليات الشراء
<ul style="list-style-type: none"> • شبكة موسّعة من الشركاء الذين يعملون معاً لتحقيق مخرجات التنمية • شركاء الحكومة - بناء القدرات والتدريب الداخلي • التغييرات في بنية أنشطة الأعمال على مستوى المقر الرئيسي والمستوى الإقليمي • مواءمة البرامج القطرية - الاستجابة للأولويات الوطنية • الاندماج / التكامل الأوثق بين المشتريات والبرنامج 	بناء القدرات

الأدوات

من الضروري تأسيس قاعدة معلومات ترصد (تتابع) ما يتحقق من الإنجازات. فتقديم المعلومات الإلكترونية، بصورة دورية منتظمة، عن محفظة الشراء والأسواق وأداء الموردين وإدارة العقود مسألة ضرورية، وسوف تحتاج إلى إدراج تدابير خاصة بالرصد (بالمتابعة) مفصلة ومحددة، مثل خفض / احتواء التكاليف، مُد الاستجابة، مستويات خدمة الزبون (العميل)، ومستويات جودة السلع والخدمات.

لقد نفّذت بعض منظمات الأمم المتحدة أدوات ونُظماً لدعم هذه العملية برمتها، أو دعم جزء منها. ويستخدم عددٌ من هذه المنظمات أدوات لتنفيذ الاستراتيجية، مثل بطاقة الأداء المتوازن[©] (أو "وثيقة التقييم المتوازنة" أو "السجل المتكامل لقياس الإنجاز) [©] Balanced Scorecard، التي تدعم عملية وضع الأهداف، وقياس الأداء. وقد قامت منظمات أخرى بتصميم أدوات خاصة بها. وفي بعض المنظمات، تعتبر هذه الأداة عملية منفصلة خاصة بوظيفة الشراء، ولدى منظمات أخرى سوف يُدمجُ قياس الأداء في نظام الإدارة الاستراتيجي العام على نطاق المنظمة المعنية.

مُلحَق مُرَفَّق بالفصل الرابع

الجدول 7 - كيفية معالجة مخاطر التوريد ووضع وتطوير استراتيجيات للشراء مُحددة لفئات الشراء

الأهداف والاستراتيجيات الممكنة	الخصائص المعتادة	الفئة
<p>الهدف: خفض تكلفة المعاملات</p> <p>الاستراتيجيات: تقليل الجهود الإدارية إلى الحد الأدنى عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ممارسة الشراء على المستوى العملي الأدنى، بطابع لا مركزي أو بالاستعانة بمصادر خارجية من قبل إدارات / دوائر المستخدمين • تشجيع الموردين المحليين على النظر إلى المنظمة كعميل قيم، مما يؤدي إلى تكلفة أقل للمعاملات • تركيز عملية إصدار أوامر (طلبات أو طلبات) الشراء وشروط الدفع مع الموردين على كفاءة المعاملات (القيد المباشر على الحساب الخصم أو الاقتطاع المباشر من الحساب direct debiting ، وتجميع مُجملات طلبات الشراء، وإعداد حسابات شهرية، بطاقات الدفع، وما إلى ذلك) 	<ul style="list-style-type: none"> • بنود المشتريات تكون في العادة منخفضة القيمة / منخفضة الحجم • تمثّل عمليات شراء روتينية • تتشكّل في العادة نسبة 90% من موردي المنظمة، وهي في أغلب الأحيان أنشطة أعمال صغيرة الحجم • كلفة العملية يمكن أن تكون أعلى من كلفه المنتج نفسه • توجد هذه البنود بصورة عامة في أسواق توريد محلية متنافسة 	الروتينية
<p>الهدف: الحصول على خصومات للكميات</p> <p>الاستراتيجيات: خفض التكلفة الإجمالية، والحصول على مستويات مرتفعة من الخدمة من الموردين عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تأسيس واجهات تطبيق برمجية آلية لتقليل العمليات المتعلقة بتكاليف السلع القياسية الكبيرة الحجم إلى الحد الأدنى • ضمان إعداد وتقديم تقارير معلومات إدارية دورية منتظمة عن طبيعة هذه النفقات للمحافظة على بؤرة اهتمام الاستراتيجيات • إبرام اتفاقات طويلة الأجل لتبسيط عمليات الشراء، واقتران تلك الاتفاقات بنظم دفع آلية. • إضفاء الصبغة الإقليمية للتوريد عن طريق استخدام الموردين المحليين، الذين يعملون بصفة الوكلاء، لأجل عمل ترتيبات مركزية الطابع، وتعزيز عمليات تطوير سوق التوريد المحلية. • تشكيل مبادرات تعاونية مع المنظمات الأخرى لدعم النفوذ، واستهداف الفترات خارج الذروة في أسواق التوريد. 	<ul style="list-style-type: none"> • السلع الشائعة الاستخدام عبر المنظمة و بحجم كبير • تُمثّل سلعاً تنطوي على احتمالية خفض تكاليف إدارة المخزون، والمناولة والتخزين • وجود أسواق توريد مكتملة النضج وتنافسية • الأسواق يخدمها عدد قليل من الموردين الذين لديهم شبكات توزيع واسعة الانتشار 	المرتفعة القيمة

<p>الهدف: خفض مخاطر التوريد</p> <p>الاستراتيجيات: خفض مستوى ضعف (هشاشة) الأسواق التي تتعامل معها المنظمة)، وتأمين التوريد (الإمداد) المستمر عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحديد المصادر البديلة للتوريد، و / أو بدائل السلع أو الخدمات • حيازة مخزون إضافي حيثما كان ذلك ممكناً • تطوير قدرات الموردين و / أو تغيير متطلبات الطلب على المشتريات • ضمان إبرام اتفاقات طويلة الأجل لتأمين التوريد من الموردين الأساسيين • تشجيع المشاركين المستجدين في التوريد على الدخول إلى الأسواق • دراسة وضع استراتيجيات لتطوير الموردين المحليين • وضع وتطوير خطط للطوارئ لأجل التعامل مع المعوقات المحتملة • وضع وتطوير مواصفات أداءية أو وظيفية، لضمان توافر قاعدة مصادر أوسع نطاقاً وأكثر استدامة • وضع وتطوير مزيج من الخبرات الفنية ومهارات الشراء بهدف إدارة التوريد (الإمداد) 	<ul style="list-style-type: none"> • السلع أو الخدمات أو الأشغال العالية التخصص • المواصفات الفنية تشمل العوامل الاجتماعية والبيئية • يقوم بالمشتريات في أغلب الأحيان الخبراء الفنيون بدلاً عن المهنيين المتخصصين بالشراء • المواصفات الفنية مفصلة على نحو غير ملائم، وتحد من قاعدة التوريد (الإمداد) • غالباً ما يتوافر عدد قليل من الموردين المحتملين. ويوجد في العادة عدد قليل من المعاملات في هذه الفئة. 	<p>الدرجة</p>
<p>الهدف: تحقيق القيمة مقابل المال على المدى الطويل عن طريق خفض المخاطر والتكاليف</p> <p>الاستراتيجيات: وجود إدارة فعالة للعلاقة مع الموردين عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على إدارة العلاقة مع الموردين فيما يختص بخزم السلع والخدمات المعقدة والباهظة التكاليف • فهم احتياجات الموردين على الوجه الصحيح، والموافقة على معايير إدارة الأداء والواجهات التطبيقية • إدامة التواصل مع الموردين، بصورة دورية منتظمة، لضمان حدوث الابتكار وإدخال التحسينات على مستوى الخدمات بصورة مستمرة • تشجيع الموردين المحليين بتقديم الحوافز لهم لتحقيق القيمة على المدى الطويل بدلاً عن تشجيع الموردين الذين لا يعتبر نشاط العمل معهم كبيراً ومهماً • المساعدة في تطوير مستويات الأداء من قبل الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> • تمثل السلع أو الخدمات أو الأشغال ذات الأهمية البالغة للمنظمة المعنية • غالباً ما تكون "خزمة" أو "مجموعة" من السلع والخدمات المرتبطة بها • تتطلب حلولاً ابتكارية أو مستدامة ودراية (خبرة متخصصة) رفيعة المستوى من الموردين • موقف الموردين (سواءً أكانوا ينظرون أم لا ينظرون إلى المنظمة بأنها من الزبائن القيمين) له أثر كبير على قيمة وجوده السلع أو الخدمات أو الأشغال التي يتم توريدها (إنجازها) (...) • تمثل هذه الفئة عدداً قليلاً جداً من المعاملات، وغالباً ما يتوافر لها عدد قليل جداً من الموردين • تعتبر التكاليف المترتبة على طرح العقود مسألة جوهرية لكل من المنظمة المشتري والمورد 	<p>الاستراتيجية</p>

الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء

يغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

1-5 التخطيط التنفيذي لعملية الشراء

2-5 تحديد المتطلبات

1-5 التخطيط التنفيذي لعملية الشراء

يُعتبر التخطيط الفعال للشراء (للمشتريات) أمراً ضرورياً للاستفادة المثلى من مساهمة وظيفة الشراء (المختصين بالشراء والمشتريات) في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويدعم هذا التخطيط عاملَي الشفافية والمساءلة ضمن إطار عملية الشراء، مما يُمكن من تنفيذ المشتريات بطريقة استراتيجية، ومنهجية وصحيحة إجرائياً. ويُنسَقُ للهدف النهائي للتخطيط للشراء، ولاتخاذ الإجراء المتكامل لاستيفاء الحاجة (الاحتياجات) إلى السلع أو الخدمات أو الأشغال في الوقت المناسب، وبسعر معقول. ويُمكن التخطيط للشراء أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة وموظفيها من العمل بطريقة سلسلة لتحقيق أهداف المنظمة، باستخدام الكمية الصحيحة، والجودة المناسبة من المُدخلات. وربما يؤدي التخطيط غير الفعال للشراء إلى الإخفاق في تحقيق تلك الأهداف، مما يُعرض للخطر مبادئ عمليات الشراء لدى تلك المنظمة، مع احتمالية إلحاق الضرر بمصداقيتها. كذلك فإن التخطيط للشراء (للمشتريات) يقوّي سلطة الشراء لدى أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة إزاء الموردين، وذلك نظراً إلى أن المنظمة المعنية - باستخدامها التخطيط الجيد - تكون قادرة، على نحو أفضل، على تجميع الاحتياجات، وتطوير الاتفاقيات الطويلة الأجل، للحصول على أفضل الأسعار المتوافرة، استناداً إلى الحجم، والجودة الأفضل و / أو للنهوض والارتقاء بالاستدامة. وإنَّ إشراك وكالات الأمم المتحدة الأخرى، ممّن لديها مطالب (متطلبات أو احتياجات) من المشتريات المماثلة في مرحلة التخطيط، يُساعد أيضاً في تعزيز تعاون مكونات الأمم المتحدة، وتحقيق المزيد من وفورات الحجم، مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق توفير في التكاليف، وتنفيذ عملية شراء أكثر كفاءة وترشيداً.

كما أنّ التخطيط المبكر والدقيق ضروريٌّ لتجنُّب عمليات الشراء في اللحظة الأخيرة، وعمليات الشراء الطارئة، وتلك السيئة التخطيط، والتي تتعارض مع نظيراتها من عمليات الشراء المفتوحة، والكفؤة والفعالة، والتي تتّصف بالتالي بالشفافية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم التوفير المحتمل الحصول عليه في عملية الشراء يتحقّق عن طريق التحسينات التي يتم إدخالها في مراحل التخطيط (على سبيل المثال، عن طريق توحيد الاحتياجات، أو اتّخاذ قرار بإبرام اتفاقيات طويلة الأجل يمكنها أن تؤدي إلى الحصول على خصومات في الأسعار، وتحمل تكاليف تشغيل مخفضة). وحتى في الأوضاع التي يكون فيها التخطيط صعباً، مثل الحالات الطارئة، من الممكن اتّخاذ تدابير استباقية لضمان إعداد الخطط للحالات الطارئة المحتملة، والاستعداد على نحو أفضل للتصدي للاحتياجات القادمة (من المشتريات).

وتُعرَضُ فيما يلي بعض منافع التخطيط الفعال للمشتريات:

- التحديد المسبق للموردين الملائمين للمنتجات والخدمات المحتملة، التي تكون مطلوبة بصورة متكررة في العمليات الطارئة (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثامن: الشراء في الحالات الطارئة)، بما في ذلك الحصول على تأكيد من الموردين بشأن المقدرة والقدرة على، والاستعداد، خلال مهلة قصيرة، للاستجابة (لتنفيذ / لتوريد / لتقديم المنتجات والخدمات).

- إنشاء مخزونات للطوارئ اذا اقتضت الضرورة.
 - تحديد ما إذا كان أم لم يكن إجراء الشراء يخصص برنامجاً / مشروعاً في بيئة أمنية تتعرض لمستوى مرتفع من التهديد، ويتطلب اعتبارات واستعدادات أمنية إضافية في عملية الشراء.
 - تحديد ما إذا كانت أم لم تكن هناك عقوبات تفرضها (الأمم المتحدة، الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة وربما آخرون غيرهم) على بعض البلدان المتلقية أو الموردة، وما إذا كانت أم لم تكن العقوبات تُعفي الأمم المتحدة أو مقالبيها / مانحيها من تطبيق العقوبات، أو ما إذا كان أو لم يكن الوضع يقتضي الحصول على رخصة خاصة (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM، والفصل الحادي عشر: الجزاءات على البائعين).
 - وضع وتطوير المواصفات القياسية / الشروط المرجعية / بيان الأعمال للمنتجات / للخدمات / للأشغال المطلوبة في عمليات الطوارئ.
 - التأكيد المبكر للاحتياجات والمتطلبات يساعد على تحديد المخاطر المحتملة، وتعريف أهداف الشراء، والأطر الزمنية، والموارد المطلوبة.
- ويوجد نوعان من التخطيط للمشتريات، سوف يُصار إلى وصفهما في هذا الفصل، وهما: خطط المشتريات الموحدة، وخطط المشتريات الفردية.

خطط المشتريات الموحدة

تُوضع وتُطور خطط المشتريات (الشراء) الموحدة في أغلب الأحيان لتخدم المنظمة المعنية بأكملها، ولكنها تعتمد على هيكلية المنظمة ومستوى العمل بمبدأ اللامركزية فيها. ويجوز وضع وتطوير هذه الخطط على المستوى المؤسسي ككل، ومستوى الأقسام، والمستوى القطري، ومستوى وحدات العمل – أو حتى على مستوى عدد ما من هذه المستويات.

المسؤولية

على مستوى المنظمة المعنية، من المحتمل أن تقع المسؤولية عن إعداد الخطة، في العادة، على عاتق السلطة المسؤولة عن سياسة وخطة الشراء، ولكن ربما تقع هذه المسؤولية على كاهل الموظف المسؤول عن الشراء في وحدات العمل الأصغر حجماً. وتعدُّ خطط المشتريات الموحدة عادة على أساس سنوي، ولكنها في بعض البيئات ربما تُعدُّ بوتيرة أكثر تكراراً، ولكنها رغم ذلك لا تزيد عن ربع سنة؛ ففي تلك البيئات يكون تحديد الاحتياجات أكثر صعوبة نظراً إلى أن تركيز الأعمال، على سبيل المثال، يكون منصباً على الإغاثة أثناء الطوارئ، أو على خدمات المنظمه المسؤولة عن الشراء.

وتستند خطة الشراء في العادة إلى تقديرات عمليات الشراء المُخطط لتنفيذها خلال الفترة الزمنية المحددة لها. فبعض الاحتياجات من المشتريات لا يمكن توقعها، وبناء على ذلك، فمن غير الممكن أن تكون الخطط دقيقةً أبداً. غير أنّ خطة الشراء (المشتريات) التي تستند إلى التقديرات لا تزال تعتبر أفضل من عدم وجود خطة للمشتريات.

وفي حالة وجود خطة مشتريات مشتركة تُشارك فيها عدة منظمات، ينبغي تحديد المنظمة التي تتولّى زمام قيادة هذه الخطة (المنظمة القيادية أو المنظمة الرائدة)؛ ومن ثمَّ تقوم هذه المنظمة بتعيين موظف مسؤول مناسب لتنسيق عملية التخطيط بين المنظمات المشاركة (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل التاسع: التعاون).

مصادر المعلومات

يجب على الشخص المسؤول - وهو في العادة ممثل قسم المشتريات، جمع المعلومات اللازمة لخطة المشتريات من مجموعة متنوعة من المصادر، وذلك يتوقف على المنظمة المعنية على وجه الخصوص. وفي بعض الحالات، يمكن جمع المعلومات عن طريق الطلب من الجهة الطالبة (الجهة طالبة المشتريات) والعملاء ملء استبيانات خاصة بذلك، وفي حالات أخرى، يمكن جمع المعلومات من خلال نظم المعلومات الإدارية أو خطة الموارد المؤسسية (ERP). وفي الأحوال الاعتيادية، تُجمع المعلومات من مقدمي طلبات (طالبي) الشراء والعملاء وخطط المشاريع، ونظم التنبؤ، وقوائم الاتفاقات (الاتفاقيات) الطويلة الأجل المنتهية صلاحيتها.

وتتباين البيانات التي تُجمع من منظمة إلى أخرى، ولكن الحد الأدنى منها يتضمن ما يلي:

- الأنشطة البرمجية وأنشطة المشاريع المُخطط لها، وتوصيفات الأنشطة.
- الاحتياجات المتوقعة من السلع / الخدمات / الأشغال.
- أي خدمة أو بند إضافي أو ذي علاقة يكون مطلوباً (على سبيل المثال، كفالة / ضمان، تركيب، تدريب، قطع غيار، وغير ذلك).
- الكميات.
- متطلبات موعد التوريد.
- المرسل إليه / نقاط التوريد.
- الأسعار التقديرية، الموازنة والتمويل.

التوحيد

يجب العمل على توحيد هذه البيانات في خطة المشتريات العامة حالما يتم جمعها من جميع المصادر الملائمة. ويوفر تحليل الخطة فرصة لتحديد التوحيد المحتمل للمشتريات لأجل تحقيق وفورات الحجم، والانتفاع من الموارد على نحو أفضل، وتقديم نبذة عامة عن حجم نشاط المشتريات. وبالإضافة إلى ذلك، فعندما تُستخدم الخطط كأدوات إدارية، فإنها تستطيع تحديد الفترات الزمنية التي تحتاجها نسبة مئوية كبيرة من المشتريات. ويُمكن لهذه المعلومات أن تُساعد في التخطيط لأعباء العمل وتوزيعها فيما بين مختلف المشاريع، والوحدات التنفيذية (التشغيلية). ومن الضروري مراجعة الخطط الموحدة بصورة دورية منتظمة، بهدف كفاءة بقاءها صالحة للتطبيق، وذلك نظراً لإمكانية حدوث تغيير في الظروف التي من شأنها أن تمسّ الخطة الموحدة، والتي ربما تقتضي إدخال التعديلات عليها لإبقائها محدّثة.

ممارسة جيدة

من الممارسات الجيدة نشر خطط المشتريات الموحدة، على سبيل المثال على الموقع الإلكتروني للمنظمة المعنية، أو على الموقع الإلكتروني لمحطة العمل؛ فنشرها يوفر معلومات متقدمة للعالم الخارجي عن أنشطة الشراء القادمة، ويرتقي بمبدأ الشفافية الأساسي في ممارسة الشراء. وربما يكون من المفيد أيضاً إطلاع وكالات الأمم المتحدة الأخرى على خطط المشتريات الموحدة، لأجل تحديد مجالات المشتريات العامة المشتركة فيما بينها.

خطط المشتريات الفردية

يُصبح الموظف المسؤول عن الشراء مسؤولاً عن وضع وتطوير خطة المشتريات الفردية لكل حالة شراء حالما يتلقّى طلبية الشراء (طلب أو أمر الشراء) أو خطة المشروع التي تُحدّد البنود الفعلية المطلوب شراؤها. وسوف يعتمد نطاق خطة المشتريات

الفردية على درجة تعقيد البنود المطلوب شراؤها. وبينما يُعتبر إعداد خطة من هذا القبيل من الممارسات الجيدة، فإن هذه الخطة يجب، في حالة وجود احتياجات منخفضة المخاطر ومنخفضة الإنفاق، أن تكون بسيطة الطابع، مع إمكانية تضمينها نبذةً عامة عن الخطوات الضرورية المتبعة في عملية الشراء، والإطار (الخط) الزمني المرتبط بها، وأصحاب المصلحة المعنيين بها، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى (أو "في الكفة الأخرى من الميزان")، تُمثّل إدارة المشتريات المطلوبة لتلبية الاحتياجات من المشتريات ذات المخاطر / النفقات المرتفعة للغاية، في حقيقة الأمر، عملية إدارة المشاريع، ويجب أن تستلزم إجراء عملية تخطيط مستفيضة وشمولية.

عمليات الشراء الكبيرة

ينبغي إيلاء تركيز خاص على وضع وتطوير الخطط اللازمة لعمليات الشراء الكبيرة؛ فهذه العمليات هي تلك السلع أو الخدمات أو الأشغال التي تُحدّد على اعتبار أنها تتطلب حجماً من الإنفاق النسبي المرتفع و / أو أنّه يصعب تأمين شرائها (للحصول على المزيد، ارجعوا إلى الفصل الرابع، القسم 4-4: تقييم كيفية الإنفاق على المشتريات في المنظمة). ومن الأمثلة على عمليات الشراء الكبيرة عملية الشراء السنوي لمرة واحدة، بقيمة مقدارها (1) مليون دولار أمريكي لمهمة استشارية معقّدة، أو عدد كبير من عمليات الشراء المتكررة بقيم منخفضة من الممكن التعامل معها بطريقة اقتصادية أكثر من خلال عملية شراء موحّدة - ما يؤدي إلى إبرام اتفاقية طويلة الأجل، أو أحد البنود المطلوب شراؤها الشديدة التعقيد، والتي قيمتها تكون بين المتوسطة والمنخفضة مع احتمالية انطوائها على مخاطر على المنظمة المعنية في حالة طرحها في مناقصة أو فشل تنفيذ العقد، مثل المعدات، أو النُظْم أو البرمجيات التي تعتبر عنصراً أساسياً للمنظمة المعنية لتقوم بتنفيذ ولايتها.

تحديد نتائج وأهداف عملية الشراء المرغوب بتنفيذها

الخطوة الأولى في عملية التخطيط للشراء هي تحديد النتائج والأهداف المرغوب بتحقيقها من عملية الشراء. غير أن هذه العملية ليست خطية الطابع linear (أي: لا تأخذ شكل الخط المستقيم) بالضرورة. ففي بعض الحالات، فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في مرحلة جمع المعلومات سيكون لها أيضاً أثرٌ على تحديد الأهداف. على سبيل المثال، قد يُظهر تحليل يُجرى لسوق التوريد وجود مصادر محدودة للتوريد، ما يعني أن أحد الأهداف الأساسية يتمثّل في تحديد الموردين الذين يستطيعون تطوير منتجات بديلة للمنتجات المطلوب شراؤها. وسوف يكون لهذا التطوير، بدوره، أثرٌ على مرحلة تعريف وتحديد المتطلبات في إطار عملية الشراء. وسوف تتباين درجة تعقيد هذه العملية من حالة إلى أخرى. وفي بعض الحالات، على سبيل المثال، التي تتمثّل فيها الاحتياجات من المشتريات في شراء إحدى السلع المستخدمة على نطاق المنظمة وبأحجام كبيرة، كالمركبات مثلاً، فإن الأهداف والنتائج المرغوب بتحقيقها من عملية الشراء ربما تكون معرّفةً بوضوح في استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة المعنية. وفي حالات أخرى، مثل شراء أحد الحلول المعقدة والمرتفعة القيمة، الذي يعتبر حلاً بالغ الأهمية للمنظمة المعنية أو للعميل المعني، مثل أي نظام جديد يندرج ضمن خطة الموارد الأساسية ERP، فقد تتوافر شبكة معقّدة من أصحاب المصلحة المعنيين، ممّن لديهم أفكارهم الخاصة بشأن الأهداف والنتائج المرغوب بتحقيقها.

أصحاب المصلحة المعنيين

في الحالات التي يكون فيها الوضع معقّداً، فإن التحليل المنهجي لمجموعة أصحاب المصلحة المعنيين يعتبر من الأفكار الجيدة. فأصحاب المصلحة المعنيون هم أي جهة أو أي شخص، لديهم اهتمام بأنشطة الشراء التي تُنجز الأهداف الفعلية أو المتصورّة، ويمكن أن يضمّوا في صفوفهم الشركاء في التنمية والعملاء والمستخدمين النهائيين والمجتمع المدني والإدارة العليا والتمويل والخبراء الفنيين، وغيرهم. ومن المهمّ تحديد المصالح والأهمية النسبية لكل صاحب مصلحة منهم. وفي بعض

الأحيان، تكون مصالح مختلف أصحاب المصلحة المعنيين متضاربة أو متنافسة مع بعضها بعضاً. وفي الممارسة العملية، لا بُدَّ للموظف المسؤول عن الشراء من إنشاء وتطوير علاقة تعاونية، لا بل علاقة مركزة الاهتمام، مع أصحاب المصلحة المعنيين الأساسيين. وتشمل هذه العلاقات الاستماع إلى بواعث قلقهم وأفكارهم، والسعي إلى الحصول على موافقتهم حيثما تقتضي الضرورة، وإبقاءهم على اطلاع بالمستجدات، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، والتكثيف مع احتياجاتهم حيثما تقتضي الضرورة. ومع ذلك، ينبغي للموظف المسؤول عن الشراء، في الوقت ذاته، في إطار عملية الشراء هذه، أن يمثل ويدافع عن مصالح المنظمة المعنية من منظومة الأمم المتحدة، ضمن إطارها التنظيمي والإجرائي.

ولربما تتعلّق الأهداف المحددة لأصحاب المصلحة المعنيين الأساسيين بمواعيد التوريد / الإنجاز، وبالالتزام بالأطر التنظيمية المحددة، وبالبحث عن فئات محدّدة بعينها من الموردين، وباستخدام أسماء تجارية (ماركات) محددة فيما لو كان هناك ما يبرر ذلك. ويجب الجمع بين أهداف أصحاب المصلحة المعنيين هذه، وبين المعلومات التي تُجمع أثناء وضع مواصفة الاحتياجات من المشتريات، وإجراء الدراسة التحليلية لسوق التوريد، وكذلك بين استراتيجية الشراء العامة لدى المنظمة المعنية. ومن ثمّ، إذا اقتضت الضرورة، يجب الاتفاق على أهداف عملية الشراء ومخرجاتها (المنجزات المنتظرة أو المتوخّاة منها) من خلال عملية تعاونية. ويجب كذلك خلال هذه الفترة الزمنية الاتفاق على تدابير الأداء والمؤشرات التي سوف تمكّن الموظف المسؤول عن الشراء من تحديد ما إذا كانت أهداف الشراء المتفق عليها قد تحقّقت أم لا.

جمع المعلومات

تتعلّق مرحلة جمع المعلومات بعملية جمع وتحليل نوعين من المعلومات: تحديد المتطلبات (تحديد الاحتياجات)، وتحليل سوق التوريد؛ إذ سوف تُوفّر المعلومات التي تُجمع من كلتي الحالتين مدخلاتٍ لتحديد الأهداف والمخرجات، والقيام لاحقاً بتطوير خطة الشراء. (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الخامس، القسم 5-2: تحديد المتطلبات، والفصل السادس، القسم 6-1: الدراسة الاستطلاعية للسوق).

مجموع كلفة الملكية (TCO)

مجموع كلفة الملكية²¹ هو نهجٌ يأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي ستدعمها المنظمة المعنية أثناء العمر التشغيلي²² للمتطلبات من المشتريات. ويُستخدم هذا النهج بصورة عامة مشتركة في كل من مرحلة التخطيط للشراء ومرحلة التقييم للشراء،²³ وهو

²¹ للحصول على المزيد من المعلومات بشأن تكلفة العمر التشغيلي ومجموع كلفة الملكية، يرجى الرجوع إلى المنظمة غير الحكومية ICLEI - حكومات محلية لأجل الاستدامة. الدليل العملي للمشتريات + The Procura+ Manual - الدليل الإرشادي للمشتريات العامة المستدامة الاقتصادية التكاليف. الأمانة العامة لـ: ICLEI، شركة محدودة المسؤولية GmbH، فريبيرغ، 2007، الصفحات 32 - 39. المفوضية الأوروبية. مجموعة أدوات التدريب على المشتريات العامة المراعية للبيئة: صحيفة حقائق كلفة العمر التشغيلي (LCC). بروكسل، 2008، الصفحتان 2 - 3.

²² وفق تعريف الأمر التوجيهي الصادر عن الاتحاد الأوروبي 2014 / 24 بشأن المادة 2 (20)، يعني العمر التشغيلي "جميع المراحل التتابعية و / أو المترابطة، بما فيها مرحلة الأبحاث والتطوير التي ينبغي تنفيذها، ومرحلة الإنتاج، ومرحلة المتابعة وشروطها، ومرحلة النقل، ومرحلة الاستعمال والصيانة، طوال فترة وجود المنتج أو الأشغال أو توفير الخدمات، ابتداءً من شراء المواد الخام أو إيجاد الموارد، وانتهاءً بالتخلص منها وإبراء الذمة وإنهاء الخدمة أو الاستخدام (الانتفاع منها)". في البرلمان الأوروبي ومجلس الاتحاد الأوروبي. الأمر التوجيهي 2014/24 بشأن المشتريات العامة والغاء الأمر التوجيهي 18/2004/المفوضية الأوروبية. الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي، 2014، المادة 2 (20).

²³ يمكن تطبيق مجموع كلفة الملكية أثناء مرحلة التقييم، حسب المعلومات التي يمكن الاطلاع عليها في الفصل السادس، القسم 6-4: التقييم.

يركز على التقييم الاقتصادي / حساب التكاليف الممكنة، وإبراز التكاليف "المخفية" لشراء السلع أو الخدمات أو الأشغال، وذلك لتحديد المجموع الأدنى لكلفة الملكية، ولمساعدة الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء والجهات الطالبة في اختيار المشتريات المستدامة والأقل كلفة على المدى الطويل.²⁴

وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن لتطبيق نهج العمر التشغيلي للمنتج وفعالته من حيث التكلفة أن يكون مفيداً جداً أثناء وضع المواصفات أو صياغة المتطلبات من المشتريات، وذلك نظراً إلى أنه يقتضي الأخذ بعين الاعتبار كل كلفة ممكنة، إلى جانب سعر الشراء، عند انتقاء البديل الذي ينبغي شراؤه. وبهذا المعنى، فمن المهم ألا يُقيّم السعر على المدى القصير الذي يُكشّف عنه أثناء عملية شراء البند فحسب، بل من المهم أيضاً أن تُقَيّم الكلفة على المدى الطويل، والتي يمثلها مجموع كلفة الملكية، ويشمل:

- سعر الشراء وجميع التكاليف المرتبطة به (التوريد، التركيب، التأمين وغير ذلك).
- تكاليف التشغيل وتشمل الطاقة، واستعمال المياه والوقود، وقطع الغيار والصيانة.
- تكاليف انتهاء العمر التشغيلي، مثل الفك أو التخلص من البند...²⁵

وبناءً على ذلك، فإنّ تحديد المتطلبات من المشتريات يُصبح أكثر دقةً وتوكيداً عن طريق تقييم مجموع كلفة الملكية من خلال العمر التشغيلي أو خدمة أو شغل (عمل) معيّن، ممّا يُحسّن بالتالي من فرص تحقيق الشراء المستدام استناداً إلى القيمة الفضلى في مقابل المال المُنفق على الشراء.

ومع أن أحد التحدّيات التي تواجه اعتماد نهج حساب تكلفة العمر التشغيلي للمنتج يتمثل في صعوبة تعريف (وتحديد) النطاق المشمول في الحساب والمقياس الزمني المحدد له، إلا أنّ المنافع المستمدة من حساب مجموع كلفة الملكية واسعة النطاق وكبيرة، ومنها على سبيل المثال، بلوغ مستوى وعي أكبر بالتكاليف الكلية، ومستوى من الشفافية أكبر للتكاليف المستقبلية، ودرجة من التنبؤ والتخطيط والقدرة على وضع الموازنة اللازمة للنفقات المستقبلية أفضل من غيرها، مما ينعكس بدوره على تقييم المناقصات بطريقة أكثر استدامة.

تطوير خطة الشراء

حالما تنتهي عملية وضع الأهداف، وعملية جمع المعلومات ذات الصلة بتحديد المتطلبات من المشتريات وسوق التوريد، تأتي المرحلة التالية المتمثلة في تطوير خطة الشراء. ومن العناصر الأساسية في وضعها وتطويرها اختيار طريقة الشراء الصحيحة والأكثر ملاءمة. وهذا ما يغطيه بالتفصيل الفصل السادس: عملية الشراء.

وحالما تنتهي عملية اختيار طريقة الشراء، يصبح من الممكن وضع خطة الشراء، الذي يتم في أغلب الأحيان بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين الأساسيين، ومنهم مثلاً العميل، أو الجهة الطالبة أو الخبراء الفنيين. وفي الأحوال الاعتيادية، سوف تُدرج المعلومات التالية في خطة الشراء:

- أهداف عملية الشراء ومعايير الأداء.
- تفصيل الأنشطة وفق طريقة الشراء التي يقع عليها الاختيار.

²⁴ يوجد العديد من الأساليب الفنية لتقييم العمر التشغيلي، إلى جانب مجموع كلفة الملكية، على سبيل المثال تلك الأساليب التي تأخذ في الحسبان عند حسابها / تقييمها آثار العوامل الاجتماعية والبيئية غير النقدية. وللحصول على المزيد من المعلومات بشأن الأساليب الفنية المتميزة لكلفة العمر التشغيلي، يرجى الرجوع إلى الفصل الرابع عشر - الشراء المستدام.

²⁵ المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس "الأيزو" / مسودة مقياس دولي: ISO/DIS 20400:2017، متوافر على الرابط:

<https://www.iso.org/standard/63026.html>

- تحديد الطرف المسؤول عن كل نشاط.
- الإطار الزمني ومواعيد إنجاز المراحل الرئيسية في المشروع "milestones"، أخذين بعين الاعتبار طريقة الشراء، والتصاريح (الأذونات ...) المطلوبة.
- جميع المتطلبات الإدارية الملائمة (القوانين ذات الصلة، مخصصات الحصاص في الموازنة، وغيرها).

2-5 تحديد المتطلبات

مقدمة

ينطوي مصطلح "تحديد المتطلبات" (أو "تحديد الاحتياجات" أو "تحديد الأشياء المطلوب شراؤها") على "تعريف وتحديد" ووصف كل ما تقتضيه الحاجة وما سوف يُشترى، وجمع المعلومات، وتعرّف الحلول الملائمة لذلك، وتحديد تلك المواصفات للسلع والأجهزة والمعدات، إلى جانب تحديد الشروط المرجعية للخدمات، أو تحديد بيان الأعمال للأشغال، المطلوب شراؤها كلها. وينبغي لتحديد المتطلبات أن يُربط مع الأهداف، والأطر الزمنية المحددة في خطة الشراء، وألا يُطوّر بمعزل عن غيره. وتُشكل تلك المواصفات، والشروط المرجعية وبيان الأعمال الأساس الفني لدعوة الموردين إلى المشاركة في العطاء ولتقييم العروض، كما أنها تُحدّد ما إذا كانت تُلبّي الاحتياجات من المشتريات أم لا تلبّيها، حسبما تنصّ وتشتترط وثائق دعوة العطاء. كذلك فإنها تُصبح "الجوهر" الذي يتمحور حوله العقد الذي يُصاغ في نهاية المطاف، وتُدار محتوياته بصورة عامة. فلتلك المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال تأثيرها على فترة عملية الشراء برمتها - ابتداءً من التخطيط للمشتريات وتحديد المصادر، ومروراً بتوجيه دعوة العطاء، وانتهاءً بتقييم المناقصات ومراجعتها، والترسية، وتنفيذ العقد وحتى الانتهاء من إنجازها، وإجراء عمليات التقييم بعد ذلك. جنباً إلى جنب مع الغاية الرئيسية من المتطلبات الجيدة كما هو موضح أدناه، يعد هذا أحد الأسباب التي تجعل تحديد ووصف واضح ومناسب لمتطلبات الشراء أمراً بالغ الأهمية.

الغاية

يجب تحديد المتطلبات بهدف ضمان إجراء منافسة عادلة ومفتوحة، بحيث تكون المواصفات عامة بالقدر الممكن، ومن دون استعمال الأسماء التجارية أو القيود الأخرى. وينبغي أن تحدد المواصفات الاحتياجات المطلوبة (من الناحية الفنية ومن حيث الجودة)، بهدف تجنّب المبالغه في المواصفات (لأن المبالغه ربما ترفع التكلفة)، أو تجنب التقليل من المواصفات (مما يؤدي الى عدم تلبية الحاجات)، إلى جانب تحديد الموعد النهائي لتوريد تلك الاحتياجات (التوقيت)، وذلك كله بغرض تجنّب التأخير في التوريد، أو تكبّد تكاليف إضافية، بسبب التخزين لفترات إضافية، وتكاليف التحميل، اذا تم التسليم في موعد مسبق.

المسؤولية

إنّ مسؤولية "تحديد المتطلبات"، من الناحية الرسمية، تقع على عاتق الجهة الطالبة، وهي في العادة الخبير الفني في الموضوع المعني بالمتطلبات. غير أن الموظف المسؤول عن الشراء هو الشخص المسؤول عن ضمان خلو الوصف الفني الذي تقدمه الجهة الطالبة من جوانب الغموض، وضمان وضوحه وطابعه العمومي، وأنه يُعزّز المنافسة العادلة والمفتوحة في أوساط الموردين.

ويؤدي الموظف المسؤول عن الشراء دوراً داعماً للجهة الطالبة في المجالات التالية:

- يقدم لها المعلومات عن أنشطة الشراء السابقة، والحالية والقادمة للمنتجات أو الخدمات المماثلة لتلك المتطلبات.
- يراجع طلب (طلبية) الشراء للتأكد من اكتمالها، ولضمان ألا تكون المواصفات أو التوصيفات تقييدية الطابع، أو منحازة إلى أحد الموردين.
- يساعد في إجراء دراسات السوق بهدف حصر مصادر التوريدات / الإمدادات، والمعلومات المتوافرة عن الأسعار، وتوافر البنود المطلوبة، ومدى التنافس بشأنها.

- يُسدي المشورة بشأن الأسلوب الأفضل للحصول على السلع والخدمات في الوقت المناسب، وبأفضل سعر ممكن.

وتبدأ عملية تحديد المتطلبات عندما تُعرّف الحاجة (الاحتياجات) من المشتريات، وتكون جزءاً لا يتجزأ من خطط الشراء (المشتريات) الفردية الموصوفة في القسم 5-1. ويوصى باتباع نهج الفريق المنهجي (المنهج) فيما بين البرنامج / المشروع، وبين الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء، وذلك لوضع وتطوير توصيفات فنية عمومية؛ إذ يُمكن لإشراك الموظف المسؤول عن الشراء، في وقت مبكر، أن يُضيف قيمة ما إلى المشتريات، بسبب الخبرة المتوفرة لديه في الأنواع المماثلة من الاحتياجات من المشتريات. وفي ختام هذه العملية، ينبغي تقديم التحديد النهائي للمتطلبات، شاملاً ما يشهد على توافر الأموال، كجزء من طلب الشراء المقدم إلى وظيفة (وحدة، قسم ...) الشراء.

تحليل المتطلبات

ستقوم الجهة الطالبة، أثناء هذه المرحلة، بتحديد المتطلبات (الاحتياجات من المشتريات، أو المطلوب شراؤها)، بمعنى تحديد الخصائص الوظيفية والفنية، وخصائص الأداء التي ينبغي إدراجها في المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. فعلى سبيل المثال، فإن الاحتياجات إلى شراء مولدات كهرباء تتضمن ما يلي: أين سيستخدم المولد؟ ما هو نوع الوقود الذي سيستخدمه؟ في أي ظروف مناخية سيتم تشغيله؟ ما هو الحد الأدنى اللازم من متطلبات الطاقة الكهربائية بالكيلو فولط أمبير؟ هل ينبغي وجود ممثل محلي للمورد؟ وبالنسبة إلى الخدمات، يجب تحديد الأهداف من شراء هذا المولد، والمخرجات المتوقعة منه. وبالنسبة إلى الأشغال، من المهم وصف الشيء الذي ينبغي بناؤه (تركيبه، ...)، وأين سيتم بناؤه، وما هو الغرض من تركيبه؟ وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجهة الطالبة مسؤولة عن التأكد من أن المتطلبات من المشتريات غير مدرجة على قائمة التوريدات / الإمدادات والأجهزة والمعدات المحظورة من قبل مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة.

ونظراً إلى أن الكثير من منظمات الأمم المتحدة قد طبقت معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام (IPSAS)، عقب اعتماد هذه المعايير من الجمعية العامة للأمم المتحدة في العام 2006، وإلى أن بقية المنظمات بصدد اعتمادها، يتحتم على الجهة الطالبة أيضاً تحديد ما إذا كانت المتطلبات التي سوف تُشتري تُحقق أغراض البرنامج المستهدف، أم أغراض ممتلكات ومصانع ومعدات (PP&E) المنظمة المعنية، قبل إصدار أمر الشراء. ومن الناحية العملية، فإن ذلك يعني توافر الوعي منذ البداية عندما تقتضي الضرورة باحتمالية شراء أحد الأصول (الموجودات) التي ينبغي إضافتها إلى سجل الأصول لدى المنظمة المعنية، وذلك لكي يُصار إلى تبرير إدراجها في الحسابات واستهلاكها بما يتماشى مع معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام طوال فترة عمرها التشغيلي.

جمع المعلومات

ينبغي حالما يتم الانتهاء من تحديد الاحتياجات العمل على جمع المعلومات عمّا يتوافر في الأسواق من البنود لأجل "تعريف وتحديد" المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. فبالنسبة إلى الخدمات، يجب السعي إلى الحصول على المعلومات عن الوضع الراهن، وماهية الأنشطة والمخرجات المطلوبة لتحقيق الأهداف المُعرّفة، وماهية المُدخلات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة. وبالنسبة إلى الأشغال، يجب السعي إلى الحصول على المعلومات عن موقع التركيب (البناء ...)، وظروف التربة، وإمكانية الدخول إلى الموقع، والمواد المستخدمة، والرسومات (المخططات ...) المحتملة، والظروف المحلية التي يتعين الالتزام بها، والتدابير التي ينبغي التماس الحصول عليها، وما إلى ذلك.

ومن المهم أيضاً للموظف المسؤول عن الشراء الفصل في مسألة وجود أو عدم وجود جزاءات على الاستيراد من بعض البلدان إلى بلدان محددة، وكذلك في المسائل الأمنية في البيئات العالية التهديد، والتي قد يكون لها تأثير لا على عملية الشراء فحسب، بل أيضاً على المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. ويستطيع الموظف المسؤول عن الشراء أيضاً، عندما يراجع المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال التي طورها الجهة الطالبة، التشاور مع الموظفين الآخرين المسؤولين عن الشراء، الذين سبق لهم شراء منتجات أو خدمات مماثلة لتلك المطلوب شراؤها، وكذلك مع مستخدمين آخرين لسلع مماثلة لها.

ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء، في هذه المرحلة، التَّحَقُّق مما إذا كانت المنظمة المعنية أو أي كيان آخر تابع للأمم المتحدة لديهم اتفاقية طويلة الأجل للخدمات، أو للأشغال أو للسلع المطلوبة. ومن شأن وجود اتفاقية من هذا القبيل أن يكون لها أثر كبير على التخطيط للمشتريات. وسوف تخضع عملية تطوير واستعمال الاتفاقيات طويلة الأجل إلى المزيد من النقاش في الفصل السادس من هذا الدليل.

طلب معلومات

طلب المعلومات هو أداة لإجراء دراسة مسحية استطلاعية للسوق لأجل الحصول على معلومات من السوق يمكن استعمالها لتحديد الحلول المتوافرة والمحملة لتلبية الاحتياجات التي يتمّ تحديدها، والتي من المحتمل أن تتضمن معلومات عن التكلفة وموعد التسليم (التوريد أو الإنجاز...).

ويمكن استخدام طلب المعلومات للحصول على المعلومات من الموردين المحتملين عن مواصفات منتجاتهم الأحدث عهداً، أو مؤشرات الأسعار، أو على أي معلومات أخرى يُمكن استخدامها. ويُمكن استخدام هذه الأداة، على وجه التحديد، للحصول على معلومات بشأن وضع وتطوير المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال؛ فهي لا تُستعمل لتصميم المواصفات التي تلائم مورداً بعينه، بل إنها تُستعمل لتعلم وتوسيع النطاق المعرفي لما هو متوافر في السوق. وقد تختلف السياسة التي تُعنى بالاتصال مع الموردين فيما بين المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة؛ ويتعيّن على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء اتّباع المبادئ التوجيهية لمنظمتهم، كلٌّ فيما يخصّها. فطلب المعلومات ليس مُلزماً برمته لأي منظمة من تلك المنظمات، ولا يُمثّل التزاماً من أي نوع تجاه الموردين. ومن المُستحسن في طلب المعلومات النص بوضوح على الغرض من الطلب وأهدافه، وذلك لكفالة عدم شعور الموردين بأنهم محرومون، أو عدم شعورهم بالإحباط بسبب التوقعات الخاطئة. وينبغي، في العادة، السماح للمشاركين بطلب المعلومات للمشاركة في العطاء الذي يتمخّص عن طلب المعلومات المذكور.

المواصفات القياسية الموحدة لمنظمات الأمم المتحدة

تتطلب التوصيفات الفنية للمنتجات وضع وتطوير مواصفات للمنتجات المطلوب شراؤها؛ غير أنه يُستحسن للجهات الطالبة والموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء التحقق من وجود أو عدم وجود مواصفات عامة أو مواصفات منتج آخر موجود أصلاً. ويُمكن إنجاز هذا التحقق عن طريق التشاور مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي يُحتمل أنها تقوم بشراء هذه البنود بصورة دورية منتظمة. ففي بعض الأحيان، تكون المواصفات القياسية الموحدة قد طُوّرت أصلاً لهذه المتطلبات. وعلى سبيل المثال، فإنّ المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، التي تشتري الصفائح البلاستيكية بكميات كبيرة لمخيمات اللاجئين لديها، قد طُوّرت بالفعل مواصفة قياسية لهذا المنتج، يمكن استخدامها على نطاق منظومة الأمم المتحدة. وفي بعض الحالات، توجد مواصفات قياسية موحدة للمنتجات التي يتكرر شراؤها، مثل تلك المواصفات التي حُدّدت في قائمة تحتوي على ملخص المواصفات العامة للبنود المطلوبة للإغاثة في الحالات الطارئة، وهي متوافرة في مركز المعرفة على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (www.ungm.org) UNGM.

وتحدّ هذه المواصفات القياسية الموحدة من التباينات في أنواع، ودرجات وأحجام المنتجات التي غالباً ما تُستخدم لإتاحة القابلية للتبادل والرقابة على المخزون. كذلك فإنّ هذه المواصفات تُرشد الموردين المحتملين أيضاً إلى المواصفات القياسية للمنتجات التي تستخدمها منظمات الأمم المتحدة، لإتاحة المجال لهم لتكييف منتجاتهم على نحو يستوفي تلك المواصفات. كما أن التوصيفات القياسية الموحدة للبنود المخزّنة، على سبيل المثال في كتالوج (دليل) التوريد لدى منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسيف)²⁶، تُعدّ مصدراً قيماً للمعلومات.

<https://supply.unicef.org> 26

كتابة المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال

بناءً على تحليل المتطلبات من المشتريات، وما يتم جمعه من المعلومات، ستقوم الجهة الطالبة بتطوير المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. ومن المهم استخدام لغة واضحة وبسيطة في صياغتها، مع ضرورة توخي الدقة في جميع التوصيفات، للتقليل إلى الحد الأدنى من سوء تفسير المخاطر. وفي الحالات التي لا تكون فيها الجهة الطالبة هي الخبيرة في موضوع الاحتياجات، فمن الممارسات الجيدة إشراك أحد الاختصاصيين لمراجعة المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال، وتصحيح وتصويب الأخطاء المطبعية فيها قبل وضع اللمسات الأخيرة عليها. ومن الأخطاء الشائعة إدراج معلومات لا ينبغي أن تكون جزءاً من المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. ونظراً إلى أن المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال سوف تُصبح كلها جزءاً من العقد، فلا بُدَّ لها من أن تتناول وتعالج المسائل التي تنشأ قبل ترسية العقد، من قبيل معايير التقييم الخاصة بالدعوة إلى تقديم المناقصات "ITB" أو طلب استدرج مقترحات العروض "RFP"، أو أحكام العقد وشروطه العامة؛ لأن كل هذه الأمور مُدرجة في مكان آخر من وثائق دعوة العطاء.

إعداد المواصفات الخاصة بالسلع

يجب أن توفر مواصفات أو توصيفات الخصائص المحسوسة أو الوظيفية للسلع الملموسة وصفاً تفصيلياً للاحتياجات من المشتريات. ويجب أن تكون تلك المواصفات أو التوصيفات عمومية الطابع، لكي تُمكن من تحقيق المنافسة الممكنة الأوسع نطاقاً.

وقد توضع وتطور المواصفات كمزيج من ثلاثة أنواع مختلفة، هي:

المواصفة	التوصيف
المواصفة الوظيفية	<p>تركز هذه المواصفات على وظيفة المنتج المطلوب شراؤه أو الغرض منه، وهي أقل اهتماماً بالمواد والأبعاد. ويستغرق إنشاء المواصفات الوظيفية من هذا القبيل وقتاً قليلاً جداً في الأحوال العادية. وعندما يقوم الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء بمراجعة المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال، ينبغي لهم ضمان أن تكون الغاية من عملية الشراء محددة بوضوح للموردين المحتملين.</p> <p>على سبيل المثال، أقلام (ماركر أو تخطيط) للكتابة على السبورة، خطها قابل للمحو الجاف لاستخدامها على البورسلان، والسبورات القابلة للمحو الجاف، والزجاج، والسطوح المعدنية غير المطلية (غير المدهونة)، والسيراميك (الخزف) (المزجج (المصقول)).</p>
مواصفة الأداء	<p>هذه المواصفة تصف ما ينبغي تحقيقه، عوضاً عن تقديم وصف ثابت للطريقة التي ينبغي اتباعها في تحقيقه. وحيثما أمكن، فإن إدراج الحد الأدنى و / أو الحد الأقصى من المخرجات أو مستويات الأداء المقبولة يعتبر من الممارسات الجيدة. وعلى سبيل المثال، عندما تُجرى عملية شراء آلة تصوير وثائق، بإمكانكم تحديد الحد الأدنى من العدد المقبول من الصفحات، الذي يجب أن تكون الآلة قادرة على طباعتها، أو نسخها في الدقيقة الواحدة.</p> <p>ولضمان الجودة، من الضروري ذكر مصدر مرجعي لمعايير المنتجات (مثال: منظمة المعايير العالمية "الأيزو ISO")، والمتطلبات البيئية (على سبيل المثال، إنبرجي ستار Energy Star). وعلى سبيل المثال، أقلام تخطيط للكتابة على السبورة، التي تكون رفيعة الرأس وخطها قابل للمحو الجاف؛ ورأس القلم الدائم لا يلين ولا يتسطح؛ وحبره سريع الجفاف، ويُمحي بسهولة، ومعتمد كمنتج غير سام وفق معايير الصناعة المختصة بأقلام التخطيط (الماركر) (AP).</p>

هذه المواصفة تُعرّف التصميم الدقيق للمنتج الجيد وتفاصيله (وهي تحديداً، الخصائص المادية المحسوسة (الفيزيائية)، والمواد التي ينبغي استخدامها أو تجنبها في إنتاجه، والطاقة المدخلة والطاقة المخرجة، وعملية التصنيع المطلوبة؛ أو في حالة الخدمات، أساليب العمل التي ينبغي استخدامها). مع توجّهي الحذر: بعدم إعداد مواصفات فنية تقييدية أكثر مما ينبغي، أو جعلها تركز على مواصفات تفصيلية لمنتج ما لدى مورّد محدد بعينه، أو لعلامة أو طراز (ماركة أو موديل) محدد بعينه. وحيثما أمكن، من الممارسات الجيدة، إدراج نطاق من القياسات، مثل الحد الأدنى و / أو الحد الأقصى المقبول: للوزن، للأبعاد، للحجم والسّمك، وغير ذلك. فتطبيق هذه الممارسة يفسح المجال أمام المزيد من المناقصين لكي يكونوا قادرين على إيجاد منتج ملائم ممّا لديهم من مجموعات أنواع العروض. على سبيل المثال، الحجم الأدنى لخزان الوقود في المركبات، أو حجم المحرك بالسنتيمتر المكعب. وربما يستغرق وضع المواصفات الفنية أيضاً وقتاً طويلاً، نظراً إلى طبيعتها التفصيلية والمعقّدة.

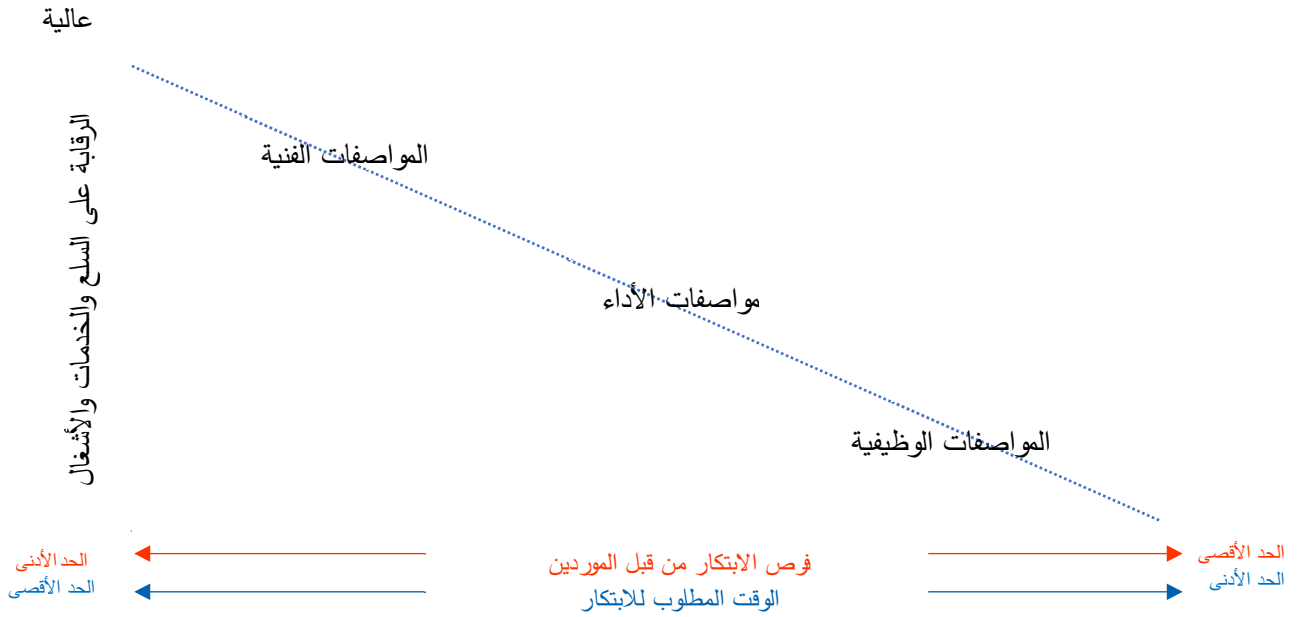
مثال: قلم تخطيط خطه قابل للمسح الجاف، وزنه يتراوح بين 5,5 و 6 غرامات، طوله: 13 سنتيمتراً، قطره: 14 سنتيمتراً، لونه: أسود، المادة (الخارجية) المستخدمة في صنعه: البلاستيك، الحجم: مجموعة (حزمة أو رزمة) من 12 قلماً، لون الحبر: أسود، ونوع رأس القلم: رفيع.

ومن المحتمل أن تكون المواصفات الفنية هي الأكثر هيمنةً عند شراء السلع. فنحن في العادة لا نبحث عن مورّدين لتقديم حلول تلبي حاجة محددة بعينها؛ وذلك نظراً إلى أن الجهات الطالبة يكون لديها عادةً فكرة واضحة عن احتياجاتها. ويتمثّل التحدي هنا في تطوير مواصفات فنية تقضي إلى الحصول على المنتج بالجودة الصحيحة وفي الموعد المحدد لذلك، ومن دون تقييد المنافسة. وبينما تعتبر المواصفات الفنية العنصر المهيمن بالنسبة إلى السلع، إلا أنه يعتبر من الممارسات الجيدة التي تشمل كلاً من المواصفات الوظيفية (لكي يكون الموردون على دراية بالغرض المقصود أو بالوظيفة المقصودة من المتطلبات من المشتريات)، ومواصفات الأداء (لكي يكون الموردون على دراية بالمستوى المطلوب لأداء / لمخرجات تلك المشتريات).

أما عند شراء الخدمات، فإننا في أغلب الأحيان نبحث عن الموردين الذين يقدمون الحلول لحاجة معينة. وبصورة عامة، فإننا نخبر المناقصين المحتملين بما نحتاج إليه، عن طريق تحديد مواصفات الوظيفة المطلوبة أو الغرض المطلوب من الخدمات، ومستوى الأداء / المخرجات المتوقعة من الخدمة. وبالتالي فإن عبء ضمان أن الحلول أو المقترحات المقدمة من المناقصين تلبي بالفعل تلك الاحتياجات يُوضَع على كاهل المورّدين؛ وذلك يترك للموردين مجالاً لكي يكونوا أكثر ابتكاريةً فيما يعتمدونه من نُهج / مقاربات عن طريق اقتراح الحل الذي يعتقدون بأنه يحقق المخرجات المرغوب بها. وأما عند صياغة المواصفات اللازمة للسلع، والخدمات والأشغال، فلا بُدّ لنا من أن نتذكّر بأننا سنحتاج أيضاً إلى النظر في الطريقة التي نعتمدها في تقييم المناقصات ومقترحات العروض لمختلف أنواع المواصفات التي طوّرها.

وقد جرى تلخيص الاختلافات فيما بين الأنواع المختلفة من المواصفات في الشكل التالي:

الشكل 1 – طريقة الجمع بين الأنواع المختلفة من المواصفات



وبالإضافة إلى ذلك، يجب النص على المتطلبات الإلزامية الدنيا بوضوح في جميع وثائق المواصفات. كما يجب ألا يُوضع المورد في موضع الاضطرار إلى تحديد أي الخصائص المحسوسة التي تعتبر ضرورية، وأبها لا يعتبر كذلك. وبدلاً عن المتطلبات الدنيا المذكورة، ربما تختار الجهة الطالبة أيضاً قبول العروض الفنية للأجهزة والمعدات ضمن نطاق معرفٍ ومحدود من المواصفات التي يجب ذكرها بوضوح في وثيقة المتطلبات. على سبيل المثال:

أسماء العلامات التجارية

يجب تجنب ذكر أسماء العلامات (الماركات) التجارية أو الإشارات المرجعية المماثلة لها.²⁷ وفي بعض الأحيان، يكون من الأجدى عملياً تحديد اسم العلامة التجارية لأغراض تحديد المعايير الوظيفية، ومعايير الأداء و / أو المعايير الفنية، ولكن في هذه الحالات، من الضروري تتكّر ما يلي:

- يجب عدم تسمية هذه المنتجات إلا لتحديد معايير المنتج المطلوب.
- يجب عدم استعمال أسماء العلامات التجارية على الإطلاق من دون تحديد المتطلبات الدنيا الضرورية.
- يجب أن تنص المواصفات على الدعوة، بشكل واضح، إلى تقديم عروض أسعار لمنتجات مكافئة؛ أي لمنتجات تستوفي ما يُماثل المعايير الوظيفية، ومعايير الأداء و / أو المعايير الفنية، وذلك عن طريق إضافة كلمة "أو ما يكافئها" إلى المواصفات، على سبيل المثال، قلم تخطيط خطه قابل للمسح الجاف® Expo، أو ما يُكافئه من أقلام التخطيط التي خطوطها قابلة للمسح الجاف. كما يجب أن تذكر المواصفات بوضوح بأن الأفضلية الخاصة لن تُعطى إلى أسماء علامات تجارية محددة بعينها عندما تُقيم العروض.

وفي بعض الظروف الفريدة من نوعها، من المحتمل أن تقتضي الحاجة وضع مواصفات تقييدية لضمان توافقية المنتج مع الأجهزة والمعدات الموجودة، التي سبق وأن تمّ شراؤها أو تركيبها (التوحيد القياسي للمعايير). وإذا لم يتسنّ تجنب المواصفات التقييدية، فلا بُدّ من تقديم مبررات كاملة، والسعي إلى الحصول على موافقة الموظف المسؤول عن الشراء على ذلك، بما يتوافق مع النظام المالي والقواعد المالية للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف.

استخدام العيّبات والرسومات (المخططات)

²⁷ للحصول على المزيد من المعلومات بشأن استعمال بطاقات البيان البيئية أو الاجتماعية، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر: الشراء المستدام.

بالنسبة إلى بعض المنتجات، ربما يكون من الضروري لأي منظمة من منظمات الأمم المتحدة تقديم عينة من الاحتياجات المطلوب شراؤها مع المواصفات، مع الطلب من الموردين اقتراح سلع تتطابق مع العينة. ويجب أن تكون العينات مصحوبة دائماً بالمواصفات؛ كما أن استخدام العينات يُعقّد الأمور اللوجستية، ويزيد التكاليف نظراً إلى وجوب إرسال العينات إلى جميع الموردين المدعّين لتقديم المناقصات.

وقد يُطلب أيضاً من الموردين تقديم العينات كجزء من عروض أسعارهم؛ وذلك لاستخدامها لأغراض التقييم (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا الفصل، السادس، القسم 6-3: دعوة العطاء؛ والقسم 6-4: التقييم). ويجب أن تتصّ وثائق الدعوة بوضوح على ضرورة تقديم العينات مجاناً، مع توضيح ما إذا كانت المنظمة المشترية تعتمد إعادة أو عدم إعادة تلك العينات إلى الموردين.

ومن الممكن استخدام الرسومات (المخططات) في وثائق المواصفات، بهدف تقديم التوجيه للموردين؛ فالرسومات مفيدة، على سبيل المثال، في وصف الموقع الذي سيتم تركيب المنتجات فيه. كذلك فإن الرسومات تساعد الموردين على فهم الكيفية التي سوف تتفاعل بها مختلف المنتجات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المشتريات تتناول شراء الأنابيب المستخدمة في شبكة توزيع المياه، وتجهيزات تمديدتها وتركيبها، والصمامات، ووصلات الأنابيب على شكل الحرف "T"، والأكواع، والعدادات، وما إلى ذلك، فربما يكون من الجيد تضمين مخططات شبكة توزيع المياه، التي تبين الكيفية التي تبدو عليها الشبكة تلك.

ويشتمل استخدام العينات و / أو المخططات في المواصفات على المخاطر التالية:

- يمكن أن يكون تقديم العينة أو المخطط لمنتج محدد بعينه مماثلاً لتحديد اسم العلامة التجارية؛ أي أنه يمكن أن يحدّ من المنافسة.
- إذا كان المورد هو الذي يصنع المنتجات حسب المخططات المقدّمة إليه، وكان هناك خطأ في المخططات، يكون المشتري هو المسؤول عن ذلك الخطأ، وعن التكاليف المرتبطة به.
- استخدام العينات يحد من التفكير الابتكاري؛ لأن دور الموردين ينحصر في عرض المنتج الذي يتطابق مع العينة / المخططات.
- من الممكن أن تثار مسألة حق التأليف والنشر إذا جرى استخدام العينة / المخطط في المواصفة؛ لذلك يجب التّحقّق من هذه المسألة أولاً.

محتوى المواصفات

يقدم الجدول المعروض تالياً قائمةً بالمعلومات التي يُمكن أن تُدرج في أي وثيقة مواصفات، وبعض المبادئ التوجيهية والأمثلة على المعلومات التي ينبغي أن تحتوي عليها.

الموضوع	المبادئ التوجيهية
العنوان	استخدام وصف بسيط وعمومي للسلع المحددة لهذا العنوان. على سبيل المثال "قضيب تسليح مصنوع من الفولاذ (الحديد الصلب)".
خلفية عن المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • المقدمة المُصاغة بإتقان تعمل عادةً على زيادة اهتمام الموردين المحتملين بدعوة العطاء، وتساعد على فهم الاحتياجات من المشتريات ضمن سياق بيئكم التنظيمية. • فهم الغرض من الاحتياجات من المشتريات يمكن أن يفيّد في ضمان أن تكون المنتجات المعروضة "ملائمة للغرض".

<ul style="list-style-type: none"> • الإشارة إلى المعايير الدولية، مثل الأيزو، والمقاييس الأوروبية والإيكو ISO, EN, eco، وبطاقات البيان الاجتماعية عندما تكون قابلة للتطبيق، بدلاً عن المعايير الوطنية؛ لأن ذلك ربما يحد من المنافسة. • إذا كانت المنافسة الوطنية متوقعة، فربما تكون المعايير الوطنية حلاً ملائماً. • إذا كانت المعايير المحددة غير إلزامية، فاذكروا عبارة "أو المعايير المكافئة لها". 	المعايير
<p>بعض الأمثلة على القيود والمحددات الموصوفة بعينها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الشروط التنفيذية (التشغيلية)، على سبيل المثال، درجات الحرارة القصوى والدينا، الضوضاء، الضغط، الرطوبة، سرعة الرياح، الارتفاع، الغبار، وغيرها. • الحيز المادي (المكاني) المتوافر لتكريب الأجهزة والمعدات. • التوافقية مع الأجهزة والمعدات، والنظم القائمة (على سبيل المثال، توافر الإمداد بالطاقة الكهربائية، ومتطلبات الخدمة أو الصيانة، أو المحددات التي تواجهها، وما إلى ذلك). 	القيود والمحددات الموصوفة بصورة محددة
<ul style="list-style-type: none"> • وصف الاحتياجات من المشتريات بالتفصيل. وتوجد ثلاثة أصناف من أنواع المواصفات، وفي أغلب الأحيان، تكون الاحتياجات محددة بمزيج من ثلاثة أشياء: <ul style="list-style-type: none"> • الخصائص الوظيفية • خصائص الأداء • الخصائص الفنية 	الاحتياجات من المشتريات
<p>يجب ذكر المتطلبات الخاصة بتوقيت التوريد إلى المستخدم النهائي، بصورة محدّدة، وإدراجها في معيار التقييم. فإذا " كان التوقيت هو الجوهر"، فيجب النصّ على ذلك بوضوح، وتوعية المناقصين بأن عدم القدرة على التوريد، ضمن الإطار الزمني المطلوب سوف يؤدي إلى عدم تأهيل مناقصاتهم.</p>	توقيت التوريد
<p>عند الحاجة وضع علامات (ينبغي الاتفاق عليها مع المستخدم النهائي أو منسق المشروع).</p>	وضع علامات Marking
<p>نوع التغليف والتعبئة المطلوبان، والحجم أو حالة الأوعية المطلوبة، وإذا كانت المنظمة تريد الاحتفاظ بأوعية، أو منصات نقالة (بالبيئات) أو مواد تغليف وتعبئة، فيجب أن تُحدد مواصفاتها جميعها.</p>	التغليف والتعبئة في حُرْم ومجموعات
<p>تحديد متطلبات الجودة، على سبيل المثال: "تقبل فقط السلع التي ينتجها الموردون الملتزمون بنظام الجودة - الأيزو 9000".</p>	الجودة
<p>بالنسبة إلى بعض السلع، قد تستدعي الضرورة اختبارها من قبل المورد، أو طرف ثالث، مع تقديم نتائج الاختبار.</p>	الاختبار / الفحص

الممارسة الجيدة

من الممارسات الجيدة تطوير مواصفات قوية. وفيما يلي عرض لبعض المبادئ التوجيهية لكيفية وضع مواصفات من هذا القبيل:

تبيان المتطلبات

- اذكروا الاحتياجات، بشكل واضح، دقيق ومنطقي، من الناحية الوظيفية ومن حيث الأداء، ما لم تقتض الضرورة تقديم متطلبات فنية محددة.
- ضمّنوا الاحتياجات معلومات كافية للموردين لكي يحدّدوا البنود المطلوب شراؤها وليحسبوا تكاليفها تبعاً لذلك، ولكن لا تُعْطُوا في ذكر التفاصيل، أو تُدرّجوا خصائص غير ضرورية من المحتمل أن تحدّ من عدد المستجيبين.
- وفّروا فرصاً متساوية لجميع الموردين المحتمل أن يقدموا السّلع، التي تلبي احتياجات المستخدمين، ومنها الحلول البديلة.
- لا تسمحوا بأن يكون المنتج المطلوب شراؤه مشمولاً بحقوق براءة الاختراع؛ ويجب أن تكون المواصفات عمومية الطابع، وتفسح المجال أمام تحفيز التنافس فيما بين نطاق من المنتجات أو الخدمات المماثلة.
- اعترضوا على الجهة الطالبة فيما لو كانت تطلب شراء اسم علامة تجارية بعينها، أو من جهة صانعة لمنتج محدد بعينه.
- اسألوا عن أسباب وجيهة نظراً إلى أن تلك الجهة يجب أن تكون مستعدة لقبول أي علامة تجارية تستوفي بالكامل المواصفات والمتطلبات.
- حدّدوا، كلما أمكن، الاستخدام النهائي للمنتج المطلوب شراؤه (على سبيل المثال، الأنابيب: في تشييد المباني، في إمداد المياه، أو في توريد الغاز، وما إلى ذلك).
- حدّدوا المتطلبات المتعلقة بالتوريد، وبخدمة ما بعد البيع، وغير ذلك.

إعداد الشروط المرجعية للخدمات

يجب أن تُعرّف الشروط المرجعية للخدمات مجال العمل المطلوب، ومسؤوليات الموردين وأصحاب المصلحة المعنيين، كلّ فيما يخصّه. فالضرورة تقتضي وضع شروط مرجعية شاملة وواضحة لفهم المهمة (التكليف ...)، وللتقليل إلى الحد الأدنى من خطر الغموض أثناء إعداد الموردين مقترحات عروضهم، وأثناء انعقاد المفاوضات وتنفيذ الخدمات. وتعتبر الشروط المرجعية، في أغلب الأحيان، المقدمة الأولى والرئيسية للمهمة؛ وهي تشكّل الأساس الذي يستند إليه الموردون في إعداد مقترحات عروضهم الفنية والمالية. وفي نهاية المطاف، فإنها تصبح جزءاً لا يتجزأ من العقد الذي يُبرم بين المورد والكيان صاحب المشتريات. إنّ الشروط المرجعية الواضحة وغير الغامضة سوف تجبر المورد على إعداد مقترحات عروض واضحة ومفصلة، مما يؤدي إلى القيام بمشاريع تُنفَّذ بنجاح، ويحدّ من مخاطر وقوع الخلافات والمطالبات (الادعاءات).

وتقتضي الشروط المرجعية غير الواضحة من الموردين وضع الافتراضات؛ وحينما يضع مختلف الموردون افتراضاتهم المختلفة، تُصبح مقارنة العروض الفنية صعبة جداً، ويواجه الموظف المسؤول عن الشراء مشكلات في تقييم مقترحات العروض بطريقة منصفة وتُتسم بالشفافية. كذلك فإن الشروط المرجعية غير الواضحة يُمكن أن تؤدي أيضاً إلى تنفيذ عدد أقل من المشاريع الناجحة، نظراً إلى احتمالية ألاّ يقم المورد الفائز المنتجات المطلوبة حقاً. وعلاوة على ذلك، فثمة مخاطر تُنشئ الخلافات والمطالبات، نظراً إلى الافتقار إلى الوضوح بشأن معرفة مسؤوليات الأطراف، كلّ فيما يخصّه (أي: من يقوم بماذا؟).

وبطبيعتها، فإن الخدمات لا تكون ملموسةً بدرجة أكبر من ملموسية المنتجات؛ فالخدمات يُؤدّيها أشخاصٌ لصالح أشخاصٍ آخرين، وتشهد درجةً من الذاتية (غير الموضوعية) أكبر بكثير مما تشهد المنتجات، من حيث تطويرها، وتوريدها وتقييمها. فعلى سبيل المثال، "كيف يكون النظيف نظيفاً؟" وما هي "الوجبة الجيدة المُعدّة جيداً والصحية؟" وينبغي للشروط المرجعية الفاعلة محاولة خفض مستوى الذاتية، مع محاولة حساب المتطلبات كميّاً، بالقدر الممكن.

وبناءً على ذلك، من المهم أن يشارك المستخدم النهائي بنشاط في إعداد الشروط المرجعية؛ إذ تتطلّب عملية تطوير الشروط المرجعية معرفةً تفصيلية بالخلفية المعلوماتية، وبالوضع الراهن والقيود الممكنة (الوضع السياسي، والقيود الثقافية أو البيئية، وغير ذلك). وفي الوقت نفسه، فإن إعداد الشروط المرجعية يُنشئ مستوىً مهمّاً من الوعي بالاستشارات المستقبلية التي ينبغي تقديمها، وبالإحساس بالملكية، وهو أمر مهم عندما تقتضي الضرورة من المورد التعاون مع المستخدم النهائي. فعملية إعداد الشروط المرجعية غالباً ما تكشف عن توقّعات غير واقعية من حيث ما يُمكن تحقيقه في الوضع الراهن، وما مدى سرعة تحقيقه. وعلى هذا النحو، فإن عملية الإعداد هذه يجب أن تكون تشاركية الطابع بالقدر الممكن؛ لأجل ضمان الاتفاق على مستوى التوقعات.

وفي الوقت عينه، فإن المُستخدمين النهائيين يحتاجون في العادة إلى المساعدة في إعداد الشروط المرجعية، نظراً إلى الطبيعة المعقدة لهذه العملية، التي تتطلب الخبرة والمنهجية في العمل، وعلاوةً على ذلك، فمن المفيد استخدام شخص ما (وليكن مثلاً، الموظف المسؤول عن الشراء)، ممّن ليسوا على اطلاع كامل بالمتطلبات الاستشارية، لكي يثيروا الأسئلة المطلوبة، بهدف توضيح الإشكاليات (المسائل، القضايا، ...) التي ربما تكون بديهية (بيّنة وواضحة بذاتها) للمستخدم النهائي، والتي ربما تحتاج إلى التوضيح للموردين.

وتتباين معايير كتابة الشروط المرجعية فيما بين منظمات الأمم المتحدة. ولكي تكون تلك الشروط أوضح وأدقّ ما تكون، فإنه ينبغي لها أن تتضمن الأقسام والمعلومات الموضّحة في الجدول التالي. كذلك فإن الهيكلية المؤسسية مفيدة للغاية في أغراض المراجعة، أو إعداد الشروط المرجعية اللازمة للخدمات الاستشارية للمشاريع الإنمائية. غير أن تلك الهيكلية يُمكن استعمالها أيضاً لتقديم خدمات أكثر بساطة، على سبيل المثال، عقود الخدمات الخاصة بصيانة الأجهزة والمعدات، وما إلى ذلك.

<p>يجب أن تصف المعلومات العامة الخلفية ومحتوى الخدمات المطلوبة والتي تتضمن ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأساس المنطقي (المبررات)، والجوانب الأساسية للسياق الكلي للمهمة. • السيرة التاريخية للأنشطة حتى تاريخه، بما في ذلك القطاع المعني، والاستراتيجية القطرية للقطاع، والمساعدة المسبقة المقّمة. • البيانات ذات العلاقة بالمشروع / بالمهمة (بالتكليف ...)، على سبيل المثال، الدراسات ذات الصلة، البيانات الجغرافية للفئات المستهدفة، فئة الخدمات التي ينبغي أدائها، والوثائق الأساسية. • السياق الاجتماعي الاقتصادي، والإطار التنظيمي والمؤسسي (النظراء المسؤولين، وأصحاب المصلحة المعنيين الآخرين، المشاركين في الاستشارات). 	<p>خلفية عن الموضوع</p>
<p>وصف للمشكلة المطلوب إيجاد حلّ لها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوضع الحالي والوضع المتوقّع في نهاية العملية الاستشارية. • المنتفعون المستهدفون. <p>الأسباب الداعية إلى المساعدة من الجهة المانحة (فيما يتعلق بسياسات الجهة المانحة وبالمشاركة في القطاع).</p>	<p>ميرّرات الحاجة إلى الاستشارات</p>
<p>من الأفضل أن يُصاغ الهدف بحيث يحتوي على الوقت والمكان والكمية، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> • توطيد العملية الديمقراطية في البلد (سين)، ولا سيما تعزيز حقوق الإنسان، والإصلاحات التشريعية ذات العلاقة خلال السنتين القادمتين. 	<p>الهدف الإنمائي</p>

<p>الحد من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري القابل للقياس الكمي، وحفظ الموارد البيئية في البلد (صاد) خلال السنوات الخمس القادمة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • التفاصيل المحددة للمشروع المُتصوّر / للمهمة المتصورة؛ وضع الإطار وتقديم الأهداف، والأغراض، والمخرجات المتوقعة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها. • يجب أن تتصف الأهداف بما يلي، أن تكون: SMART - محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية ومحددة باطار زمني (مرتبطة بأجل معين). 	<p>الهدف الفوري المباشر / الأهداف الفورية المباشرة</p>
<p>وصف دقيق، محدد وواقعي للخدمات المطلوبة، بما في ذلك الإطار الزمني والموارد المتوافرة للتنفيذ.</p>	<p>وصف المهمة (التكليف ...)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وصف جميع المخرجات الضرورية لتحقيق الهدف الآتي مع ما لا يقل عن ذكر مُدخل واحد لكل هدف. • إن أمكن، كفالة أن تكون المخرجات موصوفة باستخدام المصطلح SMART: مخرجات محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ومرتبطة بأجل معين (إطار زمني)، كما ورد أعلاه - تقرير، وثيقة مشروع، ورشة أو دورة تدريبية، أو تقييم احتياجات. 	<p>المخرجات</p>
<p>وصف مساهمة المستفيد ومدخلات المورد كما يلي:</p> <p><u>المستفيد (دعم العميل)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • جميع الموارد والدعم، التي تستطيع الحكومة / المؤسسة والسلطات المحلية / الوكالات تقديمها للمورد مجاناً، مثل: • الكوادر المتوافرة لمساعدة المورد. • المرافق المكتبية. • الأجهزة والمعدات. • النقل المحلي. • مرافق الورشة. • الخلفية المعلوماتية / معلومات عن المواد <p><u>المورد:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • جميع الخبراء الدوليين والمحليين الأعضاء في فريق الموردين (يُصارُ إلى وصفهم حسب مجال الاختصاص والمؤهلات والخبرات السابقة، والمتطلبات اللغوية، وغير ذلك). • إن أمكن، المجموع المتوقع لعدد أيام / أسابيع العمل، المطلوبة لكل عضو في الفريق، بما في ذلك الوقت اللازم للاستعداد، وحشد الموارد، والإبلاغ (إعداد وتقديم التقارير) في المقر. • المُدخلات الأخرى التي يُمكن أن تكون مطلوبة من المورد، مثل الخرائط والصور، وتسهيلات انعقاد الورشة، ومواد التدريب، وما إلى ذلك. 	<p>المُدخلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مدة المهمة (التكليف ...). • الجدول الزمني للأنشطة التأشيرية مع الإطار الزمني ومواعيد إنجاز المراحل الرئيسية في المشروع للأنشطة المنفردة. <p>المكان (الأماكن) والجدول الزمني للمهمة: كم هو عدد البعثات المتوقعة طوال مدة العقد (إذا اقتضت الضرورة).</p>	<p>المكان والمدة</p>

<ul style="list-style-type: none"> • اذكر أنواع وتواريخ التقارير المطلوبة للتقديم، بما في ذلك أي متطلبات محدّدة بعينها. • بعض التقارير المفيدة: • تقرير بدء العمل. • تقارير البعثات (إن وجدت). • التقارير الفنية. • مسودة التقرير النهائي. • التقرير النهائي. • مواد التدريب (إذا كان التدريب موجوداً على قائمة الأنشطة). 	<p>الإبلاغ (إعداد وتقديم التقارير)</p>
---	--

مراجعة الموازنة:

يجب مراجعة الموازنة بالتوازي مع تطوير الشروط المرجعية لأجل ضمان مواءمة الموازنة والشروط المرجعية معاً. كما يجب أن تتضمن الموازنة التفاصيل التالية للتكاليف:

- الرسوم التي يتقاضاها المورد (على المستويين الدولي والمحلي)، مدرجة كعدد أشهر / أسابيع / أيام العمل × الرسوم لكل شهر / أسبوع / يوم عمل.
- بدل الإقامة / الإعاشة اليومي (DSA) مضمراً بعدد الأيام. وينبغي إخبار المناقصين في وثائق المناقصة بأن بدل الإقامة / الإعاشة اليومي المُسعر في مقترحات عروض أسعارهم ربما يكون أعلى من معدل بدل الإقامة / الإعاشة اليومي المعتمد لدى الأمم المتحدة عند تقديم مقترحات العروض تلك.
- تكاليف النقل الدولية (عدد رحلات الذهاب والإياب بين الوجهات المقصودة × السعر).
- تكاليف النقل المحلي (إن وجدت) - التكاليف الطفيفة مشمولة في بدل الإقامة / الإعاشة اليومي، ولكن إذا كان من الضروري سفر الموردين في رحلات عمل كبرى داخل البلد المعني، فلا بُدَّ عندئذٍ من رصد تلك التكاليف في الموازنة).
- التكاليف ذات الصلة الأخرى، مثل تكاليف الاتصالات والطباعة، وتكاليف ترجمة التقارير، وتكاليف المترجمين الفوريين، والتكاليف ذات العلاقة بورشات العمل و / أو دورات التدريب (استئجار المرافق والمعدات، وإنتاج المواد، والمرطبات والتكاليف الأخرى ذات العلاقة بالمشاركين)، وأي مدخلات محددة أخرى مطلوبة لتقديم الاستشارات.

وتُستخدَم الموازنة، في أغلب الأحيان، لخدمة الأغراض الداخلية، ولا يُكشف عن محتواها عادةً في الشروط المرجعية؛ فعدم الكشف عنه يضمن التفاضلية في الجانبين المالي والفني من مقترحات العروض المقدمة من المناقصين. ولكن في حالات معينة، وبخاصة عندما يكون من الصعوبة بمكان تقدير المدخلات من حيث عدد أيام العمل، أو عندما تكون الشروط المرجعية غامضة، فمن الممكن أن يكون من المفيد ذكر إجمالي الموازنة، كإشارة دليوية للموردين تدل على مستوى الخدمات الاستشارية المطلوبة.

إعداد بيان الأعمال وجدول الكميات والمواصفات الفنية للأعمال

ينبغي لبيان الأعمال، شاملاً التصاميم والرسومات (المخططات)، وجدول الكميات والمواصفات الفنية أن تصف كلها الأشغال بما يكفي من التفاصيل لأجل تحديد مكان وطبيعة أي تعقيدات تنطوي عليها. ويضمُّ مصطلح "الأشغال أو الأعمال"، بصورة عامة، جميع أنواع الخدمات المدنية، أو الميكانيكية، أو الكهربائية، أو أي خدمات هندسية أو خدمات تركيب أخرى (غير الخدمات الاستشارية)، إلى جانب توريد المواد والأجهزة والمعدات الإنشائية المدرجة فيها.

كما ينبغي تحديد فترة البناء (الإنشاء أو التشييد) المتوقعة بالأسابيع أو بالأشهر، أو تحديد نطاق فترات البناء المقبولة في حال وجود جداول زمنية بديلة. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً تقديم معلومات عن طوبوغرافية الموقع، وظروفه الجغرافية

الفنية، وإمكانية الدخول إليه، وسبل النقل والاتصال والتواصل، والمخطط التنسيقي للمشروع، والخدمات المطلوب تقديمها من قبل منظمة الأمم المتحدة، وأسلوب القياس، وطريقة دفع المستحقات عن الأشغال المنجزة.

وتتطلب الطبيعة الفريدة للأشغال تقديم مواصفات تصميمية مفصلة، ووصفٍ كاملٍ ومواصفات كاملة لجميع السلع والمواد والأشغال التي ينبغي توريدها، بما في ذلك الرسومات التفصيلية، والاحتياجات من المشتريات التي يمتلكها الموردون، والمؤهلات الضرورية فيما يتعلّق بالقدرات (بالكفاءات)، والخبرة والقدرة المالية اللازمة لتنفيذ نوع العمل المطلوب. ومن المهم أيضاً أن تحظى مسألة الاستدامة بنوع من التركيز أثناء وضع وتطوير مواصفات التصميم، التي تُناقش بمزيد من التفصيل في إطار الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة. كذلك ينبغي إيلاء تركيز خاص على بناء القدرات الوطنية والاستدامة التي تُسهم في قدرة البلدان على تصميم البنية التحتية، وبنائها وصيانتها، وكذلك على إدماج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتحقيق التوازن فيما بينها. ولذلك السبب، ثمة عددٌ من المتطلبات المحددة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في عملية الشراء، لأجل توفير أشغال بنية تحتية مع تحقيق قيمة مضافة للعملاء والشركاء. وتلك الأشغال تشمل:

- الموقع (الأثر، الدراسات المسحية، إمكانية الدخول إلى الموقع، وغير ذلك).
- اختيار مواد العناصر.
- الهيكلية (البنية).
- السلامة من الحرائق.
- الدخول إلى الموقع والخروج منه (تلبية اعتبارات الأشخاص ذوي الإعاقة).
- الصحة والراحة.
- الخدمات والأجهزة والمعدات.
- الأمن.
- التكنولوجيا الخضراء (التي تحافظ على البيئة).
- تغيير المناخ، والحد من مخاطر الكوارث.

ومن الممارسات العامة استخدام خدمات مهندس استشاري للمساعدة في إتمام إعداد المواصفات الفنية للأشغال الكبيرة و / أو المعقدة. وفي الحالات التي يُستخدم فيها مهندس استشاري خارجي، فإن هذا المهندس الاستشاري أو الشركة الاستشارية يُمكن أن يُطلب منه / منها أيضاً إعداد تفاصيل وثائق دعوة العطاء. بيّد أنّ بعض الأفكار العامة المفيدة قد جرى تضمينها في الجدول التالي، بشأن المحتوى المقترح لبيان الأعمال وجدول الكميات والمواصفات الفنية. وفي الحالات التي يُستخدم فيها مهندس استشاري، فإن هذه الأفكار يُمكن أن تُستخدم للتحقق من عمل الاستشاري ومتابعته.

محتوى بيان الأعمال

يوفر بيان الأعمال خلفية معلوماتية ومعلومات تفصيلية عن أعمال البناء. ولكي يكون بيان الأعمال واضحاً ودقيقاً إلى أقصى حدٍ ممكن، فلا بُدّ له من أن يتضمّن الأقسام / المعلومات المبينة في الجدول التالي:

القسم	يتضمن ما يلي:																
خلفية عن الموضوع	وصف للمشروع، وغرضه واختصاصه الوظيفي، بما في ذلك المعلومات ذات الصلة والتي ستساعد الشخص غير المطلع على الوضع الراهن في فهم المطلوب بصورة واضحة.																
معلومات عامة	تقديم جميع المعلومات العامة الضرورية، بما فيها، وليس بالضرورة أن تكون مقتصرةً على ما يلي:																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الموضوع</th> <th>المبادئ التوجيهية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>المكان</td> <td>تقديم معلومات دقيقة، ووصف موجز عن إمكانية الدخول إلى الموقع، وتوفير الخدمات الرئيسية، مثل الكهرباء والماء.</td> </tr> <tr> <td>الوضع القانوني وملكية الموقع</td> <td>التحقق من الوضع القانوني لملكية قطعة الأرض التي سيُقام عليها البناء (الإشياء...)، وتوضيح ملكية الموقع.</td> </tr> <tr> <td>التصاميم / الرسومات (المخططات)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • بيان إذا ما تم تقديم التصاميم، أو ينبغي تطويرها من قبل المورد. • التأكد مما إذا كانت التصاميم قد سُجّلت وتلتزم بالأنظمة المحلية، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك. </td> </tr> <tr> <td>حق المرور</td> <td>التحقق مما إذا كانت الضرورة تقتضي الحصول على حق المرور (للأماكن التي يكون فيها الدخول عبر ممتلكات أخرى)، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك.</td> </tr> <tr> <td>الموازنة</td> <td>التحقق من توافر الموازنة.</td> </tr> <tr> <td>الموعد النهائي</td> <td>التحقق من وجود موعد محدد لتنفيذ الأشغال، مع توضيح ذلك الموعد تبعاً في وثائق دعوة العطاء.</td> </tr> <tr> <td>الإشراف</td> <td>تحديد تكاليف الإشراف التي ينبغي أن يتحملها المورد.</td> </tr> </tbody> </table>	الموضوع	المبادئ التوجيهية	المكان	تقديم معلومات دقيقة، ووصف موجز عن إمكانية الدخول إلى الموقع، وتوفير الخدمات الرئيسية، مثل الكهرباء والماء.	الوضع القانوني وملكية الموقع	التحقق من الوضع القانوني لملكية قطعة الأرض التي سيُقام عليها البناء (الإشياء...)، وتوضيح ملكية الموقع.	التصاميم / الرسومات (المخططات)	<ul style="list-style-type: none"> • بيان إذا ما تم تقديم التصاميم، أو ينبغي تطويرها من قبل المورد. • التأكد مما إذا كانت التصاميم قد سُجّلت وتلتزم بالأنظمة المحلية، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك. 	حق المرور	التحقق مما إذا كانت الضرورة تقتضي الحصول على حق المرور (للأماكن التي يكون فيها الدخول عبر ممتلكات أخرى)، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك.	الموازنة	التحقق من توافر الموازنة.	الموعد النهائي	التحقق من وجود موعد محدد لتنفيذ الأشغال، مع توضيح ذلك الموعد تبعاً في وثائق دعوة العطاء.	الإشراف	تحديد تكاليف الإشراف التي ينبغي أن يتحملها المورد.
	الموضوع	المبادئ التوجيهية															
	المكان	تقديم معلومات دقيقة، ووصف موجز عن إمكانية الدخول إلى الموقع، وتوفير الخدمات الرئيسية، مثل الكهرباء والماء.															
	الوضع القانوني وملكية الموقع	التحقق من الوضع القانوني لملكية قطعة الأرض التي سيُقام عليها البناء (الإشياء...)، وتوضيح ملكية الموقع.															
	التصاميم / الرسومات (المخططات)	<ul style="list-style-type: none"> • بيان إذا ما تم تقديم التصاميم، أو ينبغي تطويرها من قبل المورد. • التأكد مما إذا كانت التصاميم قد سُجّلت وتلتزم بالأنظمة المحلية، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك. 															
	حق المرور	التحقق مما إذا كانت الضرورة تقتضي الحصول على حق المرور (للأماكن التي يكون فيها الدخول عبر ممتلكات أخرى)، وتوضيح الجهة المسؤولة عن ذلك.															
	الموازنة	التحقق من توافر الموازنة.															
الموعد النهائي	التحقق من وجود موعد محدد لتنفيذ الأشغال، مع توضيح ذلك الموعد تبعاً في وثائق دعوة العطاء.																
الإشراف	تحديد تكاليف الإشراف التي ينبغي أن يتحملها المورد.																
طلب المعلومات عن الشركة المناقصة: يُستخدم هذا الطلب لتقييم قدرات ومستوى جودة الموردين أثناء التقييم. انظروا في الموضوعات التالية:																	
المتطلبات الواجب توافرها لدى المورد	<table border="1"> <thead> <tr> <th>الموضوع</th> <th>طلب معلومات عن:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الخبرة</td> <td>عدد الأشغال المماثلة (بحسب طبيعتها وحجمها، اللذين يقاسا بحسب قيمة العقد) التي قام المورد بتنفيذها خلال العشر سنوات الماضية، والمعلومات المرجعية عن العميل.</td> </tr> <tr> <td>الحد الأدنى للموظفين</td> <td>الوظائف والمؤهلات المطلوبة من كل فرد من الموظفين الأساسيين (على سبيل المثال، الرئيس المقيم، والمقيمون من الاختصاصيين في مجال الكهرباء والأشغال المدنية).</td> </tr> <tr> <td>المقدرة المالية</td> <td>تقديم ميزانية عمومية تبيّن مدى الاستقرار المالي. وبالنسبة إلى الأشغال الإنشائية، يُضمّن في العادة منحى الاستثمار في دراسة الجدوى، حيث يمكن استخلاص رأس المال العامل من ذلك المنحى.</td> </tr> <tr> <td>الحد الأدنى من الأجهزة والمعدات</td> <td>الحد الأدنى من عدد الأجهزة والمعدات وخصائصها، المطلوبة لتنفيذ الأشغال.</td> </tr> <tr> <td>أساليب الإنشاء</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • أساليب / منهجية الإنشاء. • برنامج الأشغال، طريقة التقديم، حشد الموارد، والترتيب المعتمد لمختلف الخطوات التي سيتم اتّخاذها. </td> </tr> </tbody> </table>	الموضوع	طلب معلومات عن:	الخبرة	عدد الأشغال المماثلة (بحسب طبيعتها وحجمها، اللذين يقاسا بحسب قيمة العقد) التي قام المورد بتنفيذها خلال العشر سنوات الماضية، والمعلومات المرجعية عن العميل.	الحد الأدنى للموظفين	الوظائف والمؤهلات المطلوبة من كل فرد من الموظفين الأساسيين (على سبيل المثال، الرئيس المقيم، والمقيمون من الاختصاصيين في مجال الكهرباء والأشغال المدنية).	المقدرة المالية	تقديم ميزانية عمومية تبيّن مدى الاستقرار المالي. وبالنسبة إلى الأشغال الإنشائية، يُضمّن في العادة منحى الاستثمار في دراسة الجدوى، حيث يمكن استخلاص رأس المال العامل من ذلك المنحى.	الحد الأدنى من الأجهزة والمعدات	الحد الأدنى من عدد الأجهزة والمعدات وخصائصها، المطلوبة لتنفيذ الأشغال.	أساليب الإنشاء	<ul style="list-style-type: none"> • أساليب / منهجية الإنشاء. • برنامج الأشغال، طريقة التقديم، حشد الموارد، والترتيب المعتمد لمختلف الخطوات التي سيتم اتّخاذها. 				
	الموضوع	طلب معلومات عن:															
	الخبرة	عدد الأشغال المماثلة (بحسب طبيعتها وحجمها، اللذين يقاسا بحسب قيمة العقد) التي قام المورد بتنفيذها خلال العشر سنوات الماضية، والمعلومات المرجعية عن العميل.															
	الحد الأدنى للموظفين	الوظائف والمؤهلات المطلوبة من كل فرد من الموظفين الأساسيين (على سبيل المثال، الرئيس المقيم، والمقيمون من الاختصاصيين في مجال الكهرباء والأشغال المدنية).															
	المقدرة المالية	تقديم ميزانية عمومية تبيّن مدى الاستقرار المالي. وبالنسبة إلى الأشغال الإنشائية، يُضمّن في العادة منحى الاستثمار في دراسة الجدوى، حيث يمكن استخلاص رأس المال العامل من ذلك المنحى.															
	الحد الأدنى من الأجهزة والمعدات	الحد الأدنى من عدد الأجهزة والمعدات وخصائصها، المطلوبة لتنفيذ الأشغال.															
أساليب الإنشاء	<ul style="list-style-type: none"> • أساليب / منهجية الإنشاء. • برنامج الأشغال، طريقة التقديم، حشد الموارد، والترتيب المعتمد لمختلف الخطوات التي سيتم اتّخاذها. 																

جدول الكميات

جدول الكميات هو القائمة التي تحتوي على جميع المكونات الرئيسية للمشروع (المباني، الطرق، ممرات المشاة، الإنارة والأجهزة والمعدات، وما إلى ذلك)، بما في ذلك الكميات التقديرية لكل بند (نقل التربة / الحفريات، الهياكل، السطوح، الأرضيات والصرف الصحي، وما إلى ذلك)، والمعلومات، وذلك عن طريق دفع قيمتها (مبلغ إجمالي مقطوع، أو السعر الإفرادي "سعر الوحدة"). ويعتبر إعداد جدول الكميات الجزء الأصعب من بيان الأعمال؛ لأنه ينبغي أن يكون كاملاً وشاملاً، ولا سيما في العقود التي تستند إلى أسعار الوحدات. ومع أن العقود بمبلغ إجمالي مقطوع تحتاج إلى تفاصيل أقل أو بنود أقل، إلا أنها تتطلب إعداد مواصفات فنية جيدة لها، وإشرافاً دقيقاً على تنفيذها.

المواصفات الفنية

تدعو الحاجة إلى وضع وتطوير مواصفات فنية إضافة إلى جدول الكميات؛ إذ تصف هذه المواصفات الفنية بالتفصيل مواصفة كل بند إنشاء (بناء أو تشييد...)، على سبيل المثال، نوع الخلطة الإسمنتية، ونوع قضبان حديد التسليح، والطوب، وما إلى ذلك. ومن الضروري للمواصفات الفنية أن تتبّع الترتيب الذي توضع عليه المكونات الرئيسية حسبما تُدرج في جدول الكميات، لأجل تسهيل الرجوع إليها. ويجب تحديد البنود التالية:

- الأساليب المخبرية لضبط الجودة، حسب الاقتضاء.
- قواعد قبول المواد أو الأشغال، أو رفضها.
- أساليب القياس والدفع لكل بند (ما هي الأشغال، المواد وغيرها المُضمّنة في كل بند، وما هي معايير قياسها).
- سياسات المحافظة على البيئة، ومسؤولية المورد الالتزام بها.
- برنامج ضمان الجودة.

الموافقة والتوقيع على النسخة النهائية من المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال

من الممارسات الجيدة ضمان موافقة وتوقيع الجهة الطالبة على النسخة النهائية من المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال. وهذه الممارسة مكفولة لدى بعض منظمات الأمم المتحدة عن طريق التوقيع على كامل حزمة الطلبية (انظروا إلى هذا الموضوع تالياً). ويتمثل الغرض من هذه الممارسة في ضمان موافقة جميع الأطراف على الوثيقة النهائية، لأجل تجنب أي تغييرات لاحقة، وضمان مقبولية العروض التي تُقِيم وفق تحديد المتطلبات من المشتريات.

التحديد غير الواضح للمتطلبات من المشتريات

بالنسبة إلى السلع أو الخدمات أو الأشغال التي لم يسبق شراؤها، والتي تعتبر معقدة جداً وفنية بطبيعتها، و / أو عندما يكون هناك نقص عام في تحديد المواصفات والاحتياجات من جانب الجهة الطالبة، تتوافر خيارات محتملة عديدة لمساعدة الجهة الطالبة في تحديد وتعريف المتطلبات من المشتريات.

ويستطيع الموظف / الموظفة المسؤول عن الشراء التشاور مع زملائه / زملائها، من داخل المنظمة المعنية، أو من داخل المنظمات الأخرى، إلى جانب التشاور مع الموردين / الجهات الصانعة - ممن لديهم الخبرة والخلفية في إطار مجال معين من الخبرة والاختصاص. كذلك فإن ذلك الموظف يستطيع الرجوع إلى المنشورات، والكتالوجات وشبكة الإنترنت للاستفادة منها، كما أنه يستطيع، في الحالات الاستثنائية، إشراك استشاريين للمساعدة في إعداد وثيقة الاحتياجات من المشتريات. ومن المهم، عندما يتواصل الموظف المسؤول عن الشراء مع الموردين والجهات الصانعة، من المختصين في نوع المنتجات أو الخدمات المطلوبة، ألا يكشف النقاب مقدماً عن أي معلومات بشأن العطاء القادم، لأن الكشف عنها ربما يُعطي هؤلاء الأشخاص ميزة تنافسية غير عادلة على غيرهم من الموردين والجهات الصانعة.

وعندما يُتخذ القرار بإشراك أحد الاستشاريين للمساعدة في تطوير المواصفات، من الضروري للموظفين المسؤولين عن الشراء أن يتذكروا بأن الاستشاري سوف يحتاج أيضاً إلى أن يُشارك من خلال عملية الشراء. وسوف تحتاج العملية من هذا القبيل إلى وجود شروط مرجعية تكون مُصاغةً بوضوح. ولحماية نزاهة عملية الشراء، فلن يُسمح للاستشاري، أو للشركة التي يمثلها

الاستشاري بالمشاركة في أي عملية طرح عطاءات تنتج عن ذلك، وتكون مستندة إلى المواصفات التي يكون الاستشاري قد شارك في تطويرها.

عملية إعداد طلب الشراء Requisitioning

عندما توضع اللامسات النهائية على المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال، يمكن إنشاء طلبية شراء رسمية؛ فمعظم منظمات الأمم المتحدة يستخدم عملية رسمية لطلبية (الطلب) الشراء في جميع أنشطة المشتريات. ويُمكن تقديم طلبيات (طلبات) الشراء من قبل العملاء إلى المنظمة، أو من موظفي البرامج إلى الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء، أو من الموظفين العاملين في الميدان إلى موظفي إسناد (دعم) المشتريات على المستوى المركزي. وتُقدّم طلبات الشراء بسبل مختلفة لدى مختلف المنظمات، وذلك يتوقف على فترة التجهيز (الهياكل المؤسسية)، وبنية الأعمال وإطار الرقابة الداخلية لدى المنظمة المعنية. وبصورة عامة، تُطبّق الخطوات التالية إذا جرى استخدام عملية طلب الشراء:

بعد إجراء الدراسات البحثية على المتطلبات من المشتريات، ووضع الخطط اللازمة لها ووصفها، يتعين التوثيق بأنه قد استوفيت جميع المتطلبات المالية والإدارية اللازمة لدى الأمم المتحدة. وهذا هو ما يوصف، بصورة عامة، بمسمى: "حزمة طلب الشراء". وتتباين هذه الحزم من طلبات الشراء، من حيث فترة إعدادها وتجهيزها، والوثائق المطلوبة لها. ومن الممكن أن تتضمن المعلومات الاعتيادية، التي يمكن أن تشكل جزءاً من حزمة طلب الشراء، ما يلي من المعلومات:

- تخصيص الأموال ومصدرها.
- تفصيل بنود الموازنة، وتشمل تكاليف الشحن، والتخليص والطوارئ المحتملة.
- نمط الشحن والمعلومات عن الوجهة (المقصد) / الجهة المرسل إليها.
- مذكرة دعم المبررات الخطية للتنازل عن عملية الشراء الرسمية / الاستثناء (إذا كانت واجبة التطبيق).
- مدة التوريد / الجدول الزمني للتوريد، عواقب تأخر التوريد، وحوافز الأداء.
- المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال بما في ذلك الرسومات (المخططات)، إذا كانت واجبة التطبيق.
- خيارات التغيير / الانحراف عن التصميم، إذا كانت واجبة التطبيق.
- معايير الجودة المطلوبة، الفحص (المعاينة)، ومعلومات ضمان الجودة.
- متطلبات الاختبار المحددة.

تجزئة المتطلبات من المشتريات

تتعمد بعض الجهات الطالبة تجزئة أو تقسيم الاحتياجات من المشتريات من خلال معالجتها في إطار العديد من طلبات الشراء ذات القيمة المنخفضة. وربما تدعي تلك الجهات بأنها بالبقاء دون السقف النقدي المحدد لكل طلبية من طلبات الشراء لديها، فإنها تحقق المنافع لمنظمتهم عن طريق اختصار الفترة الزمنية لعملية الشراء. غير أن تلك الجهات بهذه التجزئة ينعقدون تجنّب المتطلبات التنظيمية المرتبطة بتلك السقوف النقدية، ومنها مثلاً متطلبات دعوة العطاء التنافسي، وتقديمها للجنة العقود لاستعراضها ومراجعتها، ومن ثم العمل على ترسيبها قبل إصدار العقد. وفي الواقع، فإن ممارسة تجزئة الاحتياجات من المشتريات تعتبر نهجاً تجارياً قصير النظر وتأتي بنتائج عكسية، بصورة عامة، وتقوض نزاهة عملية الشراء.

وعلاوة على ذلك، فإن تجزئة المتطلبات من المشتريات تعيق فعلياً عملية الشراء؛ لأنها تتعارض مع مبادئ الشراء المنصوص عليها في النظام المالي والقواعد المالية FRR؛ كما أنها ليست مجدية اقتصادياً من حيث التكاليف؛ لأنها يُمكن أن تمنع منظومة الأمم المتحدة من تحقيق وفورات الحجم، ومن ممارسات الحصول على خصومات الحجم الأخرى التي يعرضها الموردون التجاريون. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تجزئة المتطلبات من المشتريات إلى عديد الطلبيات تُعرّض عملية الشراء إلى إمكانية النقد من المدققين، والأعضاء الآخرين في المجتمع الدولي، جزاء الالتفاف على آليات الرقابة الداخلية لدى المنظمة المعنية، التي تتمحور حول فصل الواجبات، وتفويض السلطات، ومراجعة المشتريات وعملية الترسية. ومن المحتمل أن تدفع المنظمة المعنية مبالغ طائلة للغاية أيضاً مقابل السلع والخدمات التي يُصار إلى شرائها بهذه الطريقة، في حين أنها تحدّ من

المنافسة في الوقت ذاته. وأخيراً، فإن الاضطرار إلى إصدار عطاءات متعددة يزيد من عبء العمل الملقى على كاهل الموظف المسؤول عن الشراء.

مراجعة طلبيات الشراء والموافقة عليها متطلب إلزامي

يُعتبر الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء الموافقة على طلبية الشراء من السلطة المخوّلة بذلك بمثابة التأكيد بأن ثمة حاجة قائمة لشراء السلع أو الخدمات المحددة، وبأن التمويل المطلوب لشراءها قد جرى توفيره. وتشكّل مراجعة الطلبيات والموافقة عليها، لدى بعض المنظمات، جزءاً من مراجعة وثيقة المشروع ذات العلاقة والموافقة عليها. فبعض المنظمات تسمح بتوجيه الدعوة إلى المناقصين للمشاركة في العطاء قبل الموافقة الرسمية على طلبية الشراء، وحتى قبل الموافقة على وثيقة المشروع في بعض الأحيان، وبخاصة في حالات الضرورة القصوى العاجلة للغاية. ونظراً إلى ازدياد خطر إلغاء عملية دعوة العطاء، فينبغي توخّي الحذر في استخدام ممارسات من هذا القبيل؛ نظراً إلى أنها من المحتمل أن تؤثر سلباً على دوافع الموردين إلى المشاركة في العطاءات المستقبلية لأن المشاركة في أحد العطاءات تعتبر استثماراً من جانب الموردين، من حيث الموارد؛ ما يعني أنها لها تكاليفها. فإذا رأى الموردون بأن جهودهم قد ذهبت سدىً عندما يُلغى العطاء، فإنهم قد يفقدون الاهتمام بالمشاركة في فرص مماثلة في المستقبل.

عواقب تقديم حُرْم طلبيات غير مكتملة

عندما تكون أي حزمة من حُرْم طلبيات الشراء غير مكتملة، سيقوم الموظف المسؤول عن الشراء بحصر النواقص فيها، وطلب تصحيح الطلبية وإعادة تقديمها من الجهة الطالبة. ويعتبر تقديم هذه التصحيحات في الوقت المناسب أمراً بالغ الأهمية لأن عملية الشراء لا تبدأ عادةً إلا بعد تقديم حزمة طلب الشراء المكتملة.

الإقرار باستلام طلبية الشراء

اعتمدت بعض منظمات الأمم المتحدة ممارسة الإقرار باستلام طلبية الشراء خطأً؛ فهذا الإقرار يرفع مستوى وعي الجهة الطالبة بعملية الشراء ورضاهم عنها. ومن المفيد أيضاً الإقرار باستلام طلبية الشراء عن طريق توجيه خطاب أو بريد إلكتروني إلى الجهة الطالبة يؤكد دقة طلبية الشراء، بما في ذلك تأكيد مدى واقعية مدة التوريد المطلوبة، وما إذا كانت هناك أي تغييرات ضرورية ينبغي إدخالها. وينبغي أيضاً أن يأخذ الإقرار بالاستلام مجراه بأسرع وقت ممكن بعد استلام طلبية الشراء. وبالإضافة إلى ذلك، فمن الممارسات الجيدة وضع نوع من مقاييس / مؤشرات الأداء موضع التنفيذ، لكل خطوة من خطوات عملية الشراء، فور استلام طلبية الشراء والإقرار باستلامها، مثل الإطار الزمني التقديري لتلبية الطلبية، والمخرجات (المنجزات المتوخاة) المرتبطة بها. وهذا يُمكن الجهة الطالبة من معرفة طول الفترة التي تستغرقها كل خطوة في عملية الشراء، وما هي المشتريات المطلوبة، وممن سيتم شراؤها، ومتى؟ إن العمل معاً نحو تحقيق هدف مشترك، استناداً إلى أطر زمنية ومخرجات متفق عليها، ربما يساعد في غرس إحساس أقوى بالملكية، والمساءلة والتنبؤية في نفوس كل من الموظف المسؤول عن الشراء، والجهة الطالبة والأطراف الأخرى المشاركة في عملية الشراء.

الفصل السادس: عملية الشراء

يغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- 1-6 الدراسة الاستطلاعية للسوق
- 2-6 استراتيجية الشراء
- 3-6 دعوة العطاء
- 4-6 التقييم
- 5-6 مراجعة عملية ترسية العقود والموافقة عليها
- 6-6 العقد

1-6 الدراسة الاستطلاعية للسوق

مقدمة

من العناصر المهمة التي تتكوّن منها عملية الشراء إجراء دراسة مسحية استطلاعية للسوق؛ إذ تعتبر هذه الدراسة نشاطاً يهدف إلى إيجاد منتجات وخدمات مناسبة في السوق، ومورّدين مؤهلين، ومتوافرين لتقديم تلك المنتجات والخدمات. وتهدف الدراسة أيضاً إلى جمع وتحليل المعلومات عن القدرات الموجودة داخل السوق لتلبية متطلبات المنظمة المعنية، كالحصول مثلاً على معلومات محدّثة عن التكلفة، وتعيين التكنولوجيا الملائمة والمنتجات البديلة، إلى جانب تعرّف على المعايير الملائمة لتأهيل المورّدين. كذلك فإنّ إجراء دراسة استطلاعية مستفيضة للسوق، تؤدّي إلى تحديد المورّدين ذوي الصلة ودعوتهم إلى المشاركة في العطاء، يكفل تحقيق أقصى درجات التنافس، عن طريق إفصاح المجال أمام المورّدين الأكثر ملاءمة للتنافس. وتؤدي الدراسة الاستطلاعية للسوق إلى فهم السوق على نحو أفضل. وتساعد هذه المعلومات على تحقيق ما يلي:

- المساعدة في اتخاذ قرار التصنيع أو الشراء أو الاستئجار.
- تقرير موعد الشراء.
- وضع جداول تسليم واقعية.
- مراجعة التبريرات اللازمة للتنازل عن عملية الشراء الرسمية / الاستثناءات.
- تحديد عوامل التقييم السعرية وغير السعرية، مثل عوامل الجودة والاستدامة (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة).
- تحديد الشروط الخاصة لدعوة العطاء، والعقد الناتج عن ذلك، التي تعتبر شروطاً معتادة ومألوفة في أسواق خاصة.
- وضع موازنات واقعية، وترتيبات سعرية، واقتصادية في الكميات المطلوبة.

تُجرى الدراسة الاستطلاعية، في أغلب الأحيان، بالتوازي مع قيام الجهة طالبة المشتريات بإعداد خطط الشراء و / أو طلبات الشراء (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء). ويجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء الاستمرار في تزويد الجهات الطالبة بالمشورة، من حيث القواعد والإجراءات المرتبطة بهذه الخطوة في عملية الشراء. ومن المهمّ ألا يُعطى أي مورّد ميزة على غيره من المورّدين، من خلال إعطائه معلومات مقدّماً، مع ضرورة توجّي الحذر لضمان عدم إعطاء أي مورّد الانطباع بأنّه يحظى بفرصة متزايدة في ترسية العقد عليه.

ومن الضروري أن تُحدّد الدراسة الاستطلاعية للسوق المورّدين الملائمين للمنتجات التي يُحتمل أنها تلبي احتياجات المنظمة المعنية. كذلك فإن الدراسة تساعد في تعزيز تنوع المورّدين الذين ينبغي دعوتهم إلى المشاركة في المناقصة. وتؤدي بعض

المنظمات اهتماماً خاصاً، أثناء إجراء الدراسة الاستطلاعية للسوق، بالموردين من البلدان النامية، أو من الأسواق الجديدة السريعة النمو، بدون المحاباة لهؤلاء الموردين، ولكن لكي تُوسَّع نطاق طاقة الموردين. ويعتمد حجم الجهد المطلوب لإجراء الدراسة الاستطلاعية للسوق على قيمة المتطلبات من المشتريات، والمخاطر التي تتطوي عليها، ودرجة تعقيدها. فالدراسة الاستطلاعية الخاصة بأنشطة الشراء القياسية الصغيرة الحجم ربما تقتصر على البحث في قوائم الموردين الموجودة، والرجوع إلى عقود مماثلة جرت ترسيتهما في السابق. أما المتطلبات من المشتريات الكبيرة و / أو المعقدة التي قد تتطوي أيضاً على المزيد من المخاطر، فمن الضروري إجراء دراسة تحليلية مستفيضة للسوق.

مصادر معلومات الدراسة الاستطلاعية للسوق

يعرض الجدول أدناه مصادر المعلومات الخاصة بالدراسات الاستطلاعية للسوق.

المصدر	ويشمل:
داخلي	<ul style="list-style-type: none"> القوائم الموضوعية محلياً العقود السابقة القوائم القصيرة السابقة ضمن نفس المجال التشاور مع الزملاء والجهة طالبة المشتريات تحديد مصادر الدعم - بعض المنظمات لديها وظيفة دعم مركزي لتحديد المصادر
منظومة الأمم المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (UNGM) - حيث يمكن العثور على المعلومات عما تشتره وكالات (منظمات، برامج، كيانات، هيئات وإدارات) الأمم المتحدة الأخرى، مع إمكانية الدخول إلى قائمة الموردين العالمية الشاملة (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات). والتشاور مع الزملاء الآخرين من المنظمات الأخرى، الذين اشترتوا منتجات مماثلة.
مراجع شبكة الإنترنت	<ul style="list-style-type: none"> قوائم الموردين الخارجيين، مع ذكر الإسناد المرجعي للمنتجات والخدمات داكون DACON - قاعدة بيانات الشركات الاستشارية، التي يحتفظ بها ويصونها البنك الدولي، وبنك البلدان الأمريكية للتنمية (www.dgmarket.com/dacon) النشرة الإلكترونية اليومية للمناقصات لدى الاتحاد الأوروبي TED (https://ted.europa.eu)
أخرى	<ul style="list-style-type: none"> غرف التجارة، والوفود التجارية، والبعثات الدائمة، وسلطات الشراء الحكومية الدراسات الاستطلاعية والمنظمات الاستشارية، مثل غارنتر، فوريستر، أي دي سي، بوكيورمنت ليدرز، سي ئي ب Gartner, Forrester, IDC, Procurement Leaders, CEB التقارير المالية عن الشركات، التي يُعدها مقدّمو الخدمات المالية

بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (UNGM) - www.ungm.org

بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات هي البوابة الإلكترونية المشتركة لمشتريات منظمات الأمم المتحدة، التي تجمع معاً على منصة واحدة موظفي الأمم المتحدة، ومجتمع البائعين. وتعمل هذه البوابة كنافذة منفردة يجوز للبائعين المحتملين من خلالها تسجيل اهتمامهم بممارسة الأعمال، مع 29 وكالة تابعة لمنظومة الأمم المتحدة، تحتفظ بقوائم بائعين على البوابة. كذلك تعمل هذه البوابة الإلكترونية كأداة رئيسية لتحديد مصادر البائعين لكي تتعامل معهم الجهات طالبة المشتريات لدى منظومة الأمم المتحدة.

ويتمثل هدف بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات فيما يلي:

- ترويج مجتمع البائعين العالميين بنقطة دخول منفردة إلى سوق مشتريات الأمم المتحدة، وإلى معظم نظم المشتريات الإلكترونية لدى وكالات الأمم المتحدة.
 - توفير بوابة عالمية لتحديد مصادر البائعين لكي تتعامل معهم الجهات طالبة المشتريات لدى منظومة الأمم المتحدة.
 - تجميع (وتوحيد) قوائم البائعين لدى وكالات الأمم المتحدة في قاعدة بيانات مشتركة للبائعين، تكون متاحة لجميع موظفي الأمم المتحدة.
 - تيسير تَوْحِيّ الحِيطة الواجبة عن طريق الفحص الآلي لبروفائلات (للأوصاف الموجزة لخصائص) البائعين، لكل وكالة من وكالات الأمم المتحدة، ولقوائم العقوبات لدى مجلس الأمن الدولي والبنك الدولي.
 - توفير مركز معرفة لاستضافة المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالمشتريات، لكل من البائعين وموظفي الأمم المتحدة.
- يُوجد لبوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات تفويض رسمي من الجمعية العامة للأمم المتحدة يهدف إلى:
- تعزيز الشفافية، وزيادة مستوى التناغم مع ممارسات الشراء لدى الأمم المتحدة
 - تبسيط وتيسير عملية تسجيل البائعين
 - زيادة فرص الشراء للبائعين المنحدرين من البلدان النامية
 - إنشاء بوابة شراء عالمية تابعة للأمم المتحدة
- وللحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات.

استعمال القوائم

من الممارسات الجيدة والوطيدة جمع المعلومات عن الموردين في قائمة توفر معلومات يمكن الوصول إليها بسهولة عن الشركات، والسلع والخدمات التي توفرها. وتستضيف بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات القائمة المجمع الأكبر عن الموردين، والتي يمكن لمنظمات الأمم المتحدة في كل أنحاء العالم الوصول إليها واستخدامها، مع تجهيزها بإمكانية البحث عن الموردين، وبالاختصاصات الوظيفية لإدارة شؤون البائعين. وربما تقرر وحدات الشراء (وحدات المشتريات) أيضاً، الاحتفاظ بقائمة منفصلة للموردين على مستوى المنظمات التي تتبع لها، خارج إطار بوابة الأمم المتحدة العالمية، كالاحتفاظ، على سبيل المثال، بقائمة بأسماء الموردين المحليين للاحتياجات الخاصة في منطقة محدّدة بعينها. ومن الضروري الاستثمار في الوقت والجهد، للمحافظة على قاعدة البيانات ومواصلة تحديثها عن طريق استعراض ومراجعة وتقييم طلبات الموردين الجديدة، وحذف الموردين غير الفاعلين، وتحديث المعلومات عن الموردين الحاليين، بما في ذلك تقييم الأداء. وانطلاقاً من ذلك، تُشجّع منظمات الأمم المتحدة بقوة على استخدام بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، باعتبارها قاعدة البيانات الرئيسية والمركزية لديهم (وللحصول على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات).

تحليل سوق التوريد

يجب، لتلبية المتطلبات من المشتريات الأكثر تعقيداً، إجراء دراسة استطلاعية مستفيضة أو دراسة تحليلية ملائمة لسوق التوريد. فإجراء الدراسات من هذا القبيل يمكن وحدة الشراء من فهم الطريقة التي يعمل بها السوق، والاتجاه الذي يسير فيه، ودرجة تنافسيته، والموردين الأساسيين، والقيمة التي يضعها الموردون للمنظمة المعنية كعميل لديهم. ويمكن إجراء دراسة استطلاعية للخلفية المعلوماتية الأساسية لأي موضوع باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التي يمكن أن تتضمن محرّكات البحث، والمواقع الإلكترونية للموردين، والتقارير السنوية والبيانات الإحصائية. وإضافة إلى ذلك، من الممكن أيضاً إجراء دراسات مسحية للأشخاص الأساسيين، ومقابلات شخصية معهم، طالما كانت تلك الدراسات والمقابلات شاملة بما يكفي

عدم وجود محاباة. ويمكن أن توفر الدراسة التحليلية للبيانات المجمعّة رؤى بشأن كيفية الدخول إلى السوق، لكي يتسنى تحديد المصادر بطريقة ملائمة.

طلب معلومات RFI

تُصدر بعض المنظمات طلب معلومات كجزء من الدراسة الاستطلاعية للسوق. ويمكن استخدام هذه الأداة لطلب الحصول على معلومات عن أي شيء ابتداءً من المستندات الفنية، ومروراً بتوافر المتطلبات من المشتريات، وانتهاءً بمؤشرات الأسعار. ويمكن الإعلان عن الطلب بصورة علنية صريحة، أو يمكن إرساله إلى موردين معروفين، وذلك يتوقف على نوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وعلى مستوى معرفة السوق. ويجب دائماً صياغة طلب المعلومات كاستعلام غير مُلزم للجهة الطالبة.

طلب التعبير عن الاهتمام ROEI

طلب التعبير عن الاهتمام هو أسلوب فعّال من حيث الكلفة الاقتصادية للإعلان عن المتطلبات من المشتريات على نطاق واسع، ولتحديد الموردين المحتملين لسلع، أو خدمات أو أشغال خاصة بعينها. ويتألف طلب التعبير عن الاهتمام من نوع ما من التواصل الخطي، يُعدّه المورد، ويوفّر فيه المعلومات عمّا لديه من المنتجات والخدمات والموارد والمؤهلات والخبرات. ويمكن أن تُستخدم الاستجابات للحصول على قائمة بالموردين، لاستخدامها مستقبلاً أو مباشرةً، تلبيةً لإجراء مشتريات محددة بعينها. ويُمكن لطلب التعبير عن الاهتمام، إذا كان ذلك ممكناً، أن يتضمن معايير محددة للإدراج على القائمة القصيرة بأسماء الموردين. ويجوز لبعض المنظمات، وبخاصة تلك التي تُطبق التأهيل المسبق الإلزامي للموردين، استخدام طلب التعبير عن الاهتمام لأجل إنشاء تلك القائمة القصيرة.

التأهيل المسبق Prequalification

تُجري بعض منظمات الأمم المتحدة عملية تأهيل مسبق منهجية لجميع الموردين المحتملين. وتوجد نُهج (نُهج أو مقاربات) مختلفة لإجراء التأهيل المسبق، ابتداءً من اشتراط التأهيل المسبق / التسجيل لدى المنظمة المعنية، وإتمام ذلك قبل ترسية أي عقد (بمعنى القيام بذلك مقدّماً أو بالتوازي مع عملية تقديم المناقصات، فقط لأجل إنشاء قائمة بالشركات التي تتأهل مسبقاً). وعند استخدام أسلوب التأهيل المسبق قبل إصدار دعوة للعطاء المحدد، يُقيّم موردو السلع أو الخدمات أو الأشغال المُعيّنين استناداً إلى معايير تأهيل محددة مسبقاً، ولا يُدعى إلى المشاركة في المناقصة إلا الموردون الذين يلتزمون بالمعايير. وفي العادة، ينبغي دعوة جميع الموردين الذين يجتازون عملية التأهيل المسبق الرسمية إلى المشاركة في عملية المناقصة المترتبة على ذلك التأهيل. وسوف يضمن التأهيل المسبق للموردين إرسال وثائق دعوة العطاء إلى الموردين القادرين على الالتزام بتلبية المتطلبات الأساسية للعملية المحددة لدعوة الموردين إلى الدخول في العطاء، كما يضمن استلام المناقصات منهم فقط (دون غيرهم ممن لم يتأهلوا مسبقاً). ويُوصى بإجراء عملية التأهيل المسبق عندما:

- يتم شراء سلع أو خدمات أو أعمال معقدة أو متخصصة (على سبيل المثال، الهندسة المدنية، أو خدمات أو أجهزة ومعدات إزالة الألغام).
- يتم شراء نوع محدد من السلع أو الخدمات أو الأشغال على أساس دوري منتظم (على سبيل المثال، الاتفاقات الطويلة الأجل).
- تتطلب عملية الشراء على درجة عالية من الخطورة (على سبيل المثال، أمن وأمان الأجهزة والمعدات، والخدمات).
- وجود احتياجات محددة جداً من المشتريات (العامة أو الفنية)، مرفقة بعملية الشراء القادمة، والتي تكون قابلةً للقياس بسهولة، مثل اعتماد المورد من قبل مؤسسة فنية أو سلطة أخرى، أو امتلاكه قدرات أو مخرجات مثبتة بعينها، أو لديه سجل إنجاز حافل واضح بالخبرات ذات الصلة المسبقة التي لا تقل عن عدد محدد من السنوات.

مقدمة

استراتيجية الشراء هي خطة تفصيلية تهدف إلى ضمان توريد السلع والخدمات والأشغال التي تعتبر ذات أهمية حرجة لقدرة المنظمة المعنية على تحقيق الهدف الأساسي من نشاط عملها. ويجب من الناحية المثالية أن تكون الاستراتيجية متوائمة مع استراتيجية الشراء المؤسسية على مستوى المنظمة (للحصول على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل الرابع: استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة). أما الغرض من تحديد واختيار استراتيجية الشراء الملائمة فهو يتمثل في إيجاد أفضل السبل لتلبية احتياجات المستخدم النهائي، وذلك عن طريق الحصول على أكثر الأسعار والشروط التعاقدية فائدةً للمنظمة المعنية، من خلال إجراء عملية شراء تنافسية. وتعتبر نتائج الدراسة الاستطلاعية للسوق، والدراسة التحليلية للاحتياجات التي يحتويها طلب الشراء عوامل أساسية تحتاج إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية الشراء.

وتقع على كاهل الموظف المسؤول عن الشراء مسؤولية إجراء دراسة تحليلية للمتطلبات؛ وذلك بهدف تحديد المعلومات التي يمكن لها أن تؤثر على استراتيجية الشراء، مثل الحاجة الملحة إلى تلك المتطلبات، أو الظروف المحلية المحددة، أو تاريخ التوريد المستهدف، والتي يجب استيفاؤها كلها. ومن الضروري أن ينظر التحليل في نوع الشراء (السلع، أو الخدمات أو الأشغال)، ودرجة تعقيد وتحديد خصائص المتطلبات، والقيمة المتوقعة لها، وإجراءات الشراء. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء أن يتحقق مرةً أخرى من الصفة العمومية للمواصفات الفنية، ومن تقديم تفاصيل كافية لتقييم أي منتج أو خدمة يتم عرضهما على المنظمة المعنية (للحصول على المزيد من التفاصيل، يرجى الرجوع إلى الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء). وسوف تكون هناك حاجة إلى تحديد ما إذا كانت الضرورة تقتضي، أم لا، إدراج عوامل أخرى غير عامل الالتزام الفني في عملية التقييم؛ أو ما إذا كانت العوامل الفنية أو غيرها ملائمة جميعها، أم لا، لمعايير التقييم التي تكون بأسلوب "تاجح / راسب"؛ أو ما إذا كان أحد العوامل يقتضي منحه وزناً ثقيلاً في التقييم أم لا. وبالإضافة إلى ذلك، فسوف يُطلب من الموظف المسؤول عن الشراء تأكيد إمكانية الوفاء بموعد التسليم المطلوب من الناحية العملية، مع تقديم الرأي والملاحظات بشأن المهلة الزمنية المحددة للتوريد إلى الجهة الطالبة.

وحالما تنتهي مراجعة المتطلبات، وتُستكمل الدراسة التحليلية للسوق، يحتاج الموظف المسؤول عن الشراء إلى وضع وتطوير استراتيجية للشراء (للمشتريات). وفي عملية صياغة استراتيجية الشراء، سوف يتعين على الموظف المسؤول عن الشراء النظر في عدة عوامل، مثل النظام المالي والقواعد المالية لدى المنظمة المعنية، وسياسة وإجراءات الشراء لديها، وتقويض السلطات فيها، والسقوف المالية التي تحددها، إلى جانب إجراءات التصريح / الموافقة الداخلية، وما يناظرها من الأطر الزمنية الإدارية. وأخيراً، سوف يتعين على الموظف المسؤول عن الشراء تحديد ما إذا كانت هناك ترتيبات / اتفاقات و / أو عقود موجودة أصلاً لنفس الاحتياجات أو لاحتياجات مماثلة لها إلى حد كبير، نافذة المفعول ضمن إطار المنظمة التي يعمل لديها، أو عبر منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك الاتفاقات الطويلة الأجل، وما إذا كانت هناك إمكانية للشراء التعاوني (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل التاسع: التعاون).

وبعد استعراض ومراجعة كل هذه المسائل، ينبغي لاستراتيجية الشراء أن تتضمن ما يلي:

- نتائج الدراسة الاستطلاعية للسوق
- خيارات الشراء والمصادر
- اختيار طريقة دعوة الموردين إلى المشاركة في العطاء (طلب تقديم عروض أسعار، الدعوة إلى تقديم مناقصات أو طلب استدراج مقترحات عروض RFQ, ITB or RFP).
- اختيار نوع التناقص (محدود، مفتوح، التنازل عن عمله الشراء الرسمية/ الاستثناء "waiver/exception")
- الوحدة التي تُمسك بزمام قيادة المشتريات على مستوى المنظمة، المسؤول عن إجراء عملية الشراء، ومع أي الشركاء (في حال إجراء مشتريات مشتركة)
- نهج / أسلوب ومعايير التقييم

- الأطر الزمنية
- شروط التسليم
- مبلغ الشراء التقديري
- نوع العقد / الاتفاق

وحيثما يتم الانتهاء من توثيق استراتيجية الشراء والموافقة عليها، يُمكن البدء بدعوة الموردين إلى المشاركة / الدخول في العطاء.

خيارات الشراء وتحديد المصادر

من المهم أيضاً، كجزء من عملية إعداد استراتيجية الشراء، النظر في الخيارات الأخرى غير خيارات الشراء الدوري والمنتظم للحصول على السلع أو الخدمات أو الأشغال، مثل تلك المدرجة أدناه:

- الصنع مقابل الشراء
- الاستئجار مقابل الشراء
- الانضمام إلى عملية شراء أخرى
- استخدام اتفاق طويل الأجل قائم
- استخدام اتفاق طويل الأجل تمتلكه إحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى
- إبرام اتفاق شراء طويل الأجل جديد
- الشراء من منظمة أمم متحدة أخرى

ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء والجهة الطالبة اتخاذ القرار بصورة مشتركة بشأن أي خيارات الشراء التي يقع عليها الاختيار. ويُعرض تالياً بعض العوامل التي ينبغي النظر فيها عند اتخاذ هذه القرارات.

خيار الصنع مقابل الشراء

سوف تؤدي الدراسة التحليلية لصنع أو شراء البند المطلوبة إلى اتخاذ القرار بشأن طريقة توفير السلع أو الخدمات، وذلك عن طريق استخدام الموارد التنظيمية الداخلية (خيار الصنع)، أو التعاقد مع موارد خارجية للحصول على دعم مماثل لتلبية الحاجة المحددة من الشراء (خيار الشراء). وعلى سبيل المثال، احتياج برنامج ضخم إلى مرافق صيانة وإصلاح أسطول كبير من السيارات سوف يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان إنشاء مرفق خاص بالمنظمة لإصلاح وصيانة سياراتها أفضل وأرخص كلفةً من الاستعانة بمصدر خارجي لتقديم هذه الخدمة. مثلاً آخر على هذا الخيار: عندما يحتاج كيان حكومي إلى برمجية (سوفتوير) خاصة؛ فإما أن يُطور الكيان الحكومي البرمجية داخلياً أو يقوم بشراء برمجية جاهزة للبيع من السوق المفتوحة.

وعند مقارنة التكاليف بين الاعتماد على منظمة الأمم المتحدة (خيار الصنع)، وبين السوق (خيار الشراء)، يجب أن تستند جميع مقارنات التكلفة إلى "تهج المقارنة بين الأشياء من نفس النوع: التفاح بالتفاح"، ما يعني مقارنة "المثل بالمثل" (أو مقارنة "الأشياء بنظائرها") (وليس المقارنة بين التفاح والبرتقال). فمن الضروري النظر في كلٍ من تكاليف المحافظة على مستويات رفيعة من الخدمة والجودة العالية، والوقت اللازم لتطوير وإنتاج وتسليم نفس المنتج أو الخدمة داخل المنظمة أو خارجها. ومن المهم أيضاً الأخذ في الحسبان ما إذا كانت الموارد الداخلية للمنظمة تستطيع إنجاز المتطلبات باستمرار في الوقت المحدد لها وبالجودة الكافية بحيث لا تؤثر سلباً على تنفيذ البرنامج / المشروع.

خيار الاستئجار مقابل الشراء

يجب على الموظف المسؤول عن الشراء المقارنة بين تكلفة استئجار البند المطلوب شراؤه، وبين شراء البند المطابق له. فإذا كانت شروط الاستئجار تتضمن خدمات أخرى، مثل التشغيل والصيانة، فيجب عندئذٍ إضافة تكلفة الحصول على هذه الخدمات، بصورة منفصلة، إلى سعر الشراء، تحقيقاً لغرض هذه الدراسة التحليلية (مجموع كلفة الملكية). كذلك يجب أن

تؤخذ بعين الاعتبار القيمة المتبقية للبند في نهاية فترة المشروع. ومن الأمثلة على البنود التي يجب على المنظمة اتخاذ القرار بشأن "استئجارها مقارنةً بشرائها"، السيارات والأجهزة المكتبية، مثل أجهزة الحاسوب والطابعات (وخدمات الطباعة المُدارة MPS). وخدمة الإنترنت السحابية لتخزين البيانات مثال آخر على خيار الاستئجار مقابل الشراء.

خيار الانضمام إلى عملية شراء أخرى

ربما توجد أمثلة على هذا الخيار عندما تكون هناك طلبات عديدة لشراء السلع أو الخدمات نفسها أو ما يماثلها إلى حدٍ كبير، مقدّمة من وحدات مختلفة داخل المنظمة المعنية نفسها. ومن الممارسات الجيدة تجميع المشتريات من هذه البنود نفسها / المتماثلة أو المتشابهة، بدلاً من قيام الوحدة المختصة بالشراء من تنفيذ عدة عمليات شراء منفصلة.

الاتفاقيات الطويلة الأجل

ثمة خيار آخر لشراء السلع أو الخدمات أو الأشغال من خلال اتفاق طويل الأجل، وهو اتفاق خطي يُبرم بين منظمة الأمم المتحدة المعنية وبين أحد الموردين، يُحدّد جميع الشروط التجارية الواجبة التطبيق على أوامر الشراء التي قد تصدر استناداً إلى الاتفاقية الطويلة الأجل (الاتفاق الطويل الأجل) لسلع أو خدمات مُختارة مسبقاً؛ أي تلك الخاصة بالتسعير والخصومات والدفع والتسليم والتعليق والتعبئة، وأي أحكام وشروط خاصة أو عامة ذات صلة أخرى. ومع أن الاتفاق الطويل الأجل مُلزم للمورد من حيث الأسعار وجميع شروط العقد الأخرى، إلا أنّ منظمات الأمم المتحدة لا تخضع، في العادة، لأي التزام يجبرها على استخدام اتفاق طويل الأجل حصرياً لتلبية احتياجاتها المنصوص عليها فيه، كما أنها لا تخضع لأي التزام لاستخدام ذلك الاتفاق على الإطلاق. ومع ذلك، ولتجنّب إصابة المورد بالإعياء، فإن الاتفاقيات الطويلة الأجل تُبرم، في العادة، بناءً على ما يرد في دعوة العطاء.

توجد الاتفاقيات الطويلة الأجل بعدة أشكال، ولها عدة تسميات لدى مختلف منظمات الأمم المتحدة، وهي تشمل: الاتفاقيات / الاتفاقيات الإطارية، العقود الإطارية (عقود النظم)، عقود المتطلبات / عقود الاحتياجات، وربما توجد لها تسميات أخرى. وتُبرم الاتفاقيات الطويلة الأجل، في العادة، على أساس غير حصري، ومن دون حد أدنى إلزامي من المشتريات (للمنظمة المعنية)، ولفترة زمنية محدّدة (على سبيل المثال، لمدة سنتين أو ثلاث سنوات، مع توافر الإمكانية للتديد في بعض الأحيان)، وإذا أمكن، للحد الأقصى للمبلغ المقابل لسقف إجمالي حجم الطلب، وذلك كله يتوقّف على طبيعة الاحتياجات من المشتريات، وعلى سياسات المنظمة المعنية.

ومع أن النظام المالي والقواعد المالية والإجراءات تتباين، فإن معظم منظمات الأمم المتحدة تستفيد من الاتفاقيات الطويلة الأجل لتحقيق الاستقرار في التوريد والتكاليف، وتحقيق وفورات الحجم، وتجنّب ازدواجية عمليات الشراء للكثير من السلع والخدمات التي تحتاج إليها المنظمة بصفة دورية منتظمة، ولكن كميتها ومتطلبات تسليمها غير مؤكدة. وتُبرم الاتفاقيات الطويلة الأجل من خلال عملية معقدة لدعوة العطاء، لا يتعيّن عليها فحسب دراسة جودة السلع والخدمات التي تكون قيد النظر، بل يتعيّن عليها أيضاً دراسة قدرة المورد الذي يقع عليه الاختيار على استيفاء طلبات الشراء طوال فترة التغطية بكاملها. ويجوز إبرام الاتفاقيات الطويلة الأجل مع مورد منفرد أو مع عدة موردين نظراً إلى أن الاتفاقيات الطويلة الأجل غير حصرية بطبيعتها.

ويقتصر استعمال بعض الاتفاقيات الطويلة الأجل على المنظمة التي تُبرمها، في حين يُبرم بعضها الآخر كاتفاقيات شراء تعاونية، تستطيع أكثر من منظمة واحدة من منظمات الأمم المتحدة الانتفاع من الترتيبات التسعيرية للسلع والخدمات والأشغال التي جرى تثبيتها فيها مع مورد منفرد. وتُشجّع وكالات الأمم المتحدة على نشر معلومات عامة عن الاتفاقيات الطويلة الأجل التي تُبرمها، على الموقع الإلكتروني لبوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات: www.ungm.org.

لقد استُخدمت الاتفاقيات الطويلة الأجل في نطاق واسع من المتطلبات القياسية في كثير من الأحيان، والتي تشمل التجهيزات والأجهزة والمعدات المكتبية الأساسية (الورق، وأجهزة الحاسوب، وأحبار الطابعات)، والسفر، والأجهزة والمعدات الميدانية المشتركة (المركبات والسلع الزراعية والوقايات الذكرية)، والأجهزة والمعدات المتخصصة القياسية (أجهزة ومعدات الكشف

عن الأलगام). وهي مفيدة على وجه الخصوص على مستوى البلد المعني، حيث تكون هناك حاجة للتوريدات (للإمدادات) المشتركة، والخدمات المطلوبة لجميع منظمات الأمم المتحدة العاملة في الميدان.

وللاتفاقيات الطويلة الأجل منافع كثيرة. فاستناداً إلى تجميع وتوحيد أنواع وأحجام المشتريات، فإن الاتفاقيات الطويلة الأجل تمنح المنظمة المعنية دعماً ونفوذاً للتفاوض بشأن الشروط والأسعار التفضيلية (الأسعار الأقل)، والحصول على مستويات من الخدمات أفضل. كذلك فإن الاتفاقيات الطويلة الأجل تؤدي إلى الحصول على تكاليف أقل للمعاملات، بسبب الوقت والموارد التي يتسنى توفيرها من الطرح المتكرر للطلبات. وعلاوة على ذلك، فإن الاتفاقيات الطويلة الأجل تمكن المنظمة المعنية من الوصول بسهولة إلى السلع والخدمات، وتوفّر مهل (جمع "مهلة") زمنية منخفضة للتوريد، وهي مهمه بشكل خاص عندما يتمّ الشراء في الحالات الطارئة.

غير أن الاتفاقيات الطويلة الأجل يُمكن أن تفرض بعض التحديات أيضاً. ففي بعض الحالات، ربما تتضمن الأسعار المعروضة من الموردين علاوات مخفية أو تحوّلات سعرية لتغطية حقيقة أنّ هذه الاتفاقيات تُحدّد أسعاراً ثابتة على مدى عدة سنوات، إضافة إلى كونها غير حصرية. ويُمكن التعلّب جزئياً على هذه المسألة عن طريق طلب تخفيضات في الأسعار أو تسعير متدرج؛ بمعنى تطبيق حكم يمنح خصماً على الكميات الأكبر في أحد أوامر الشراء، أو على الحجم التجميعي الذي يتمّ شراؤه في إطار الاتفاقية طوال مدة الاتفاقية. وقد تؤدي الاتفاقيات الطويلة الأجل أيضاً إلى الاعتماد على الموردين، والمجازفة في أن تُصبح المنظمات أقلّ انتباهاً إلى رصد الأداء والتفتيش على الجودة. ولأنّ الاتفاقيات الطويلة الأجل تُشكّل إحدى الطرق (أحد الأساليب) المهمة لمنظمات الأمم المتحدة، لاستخدامها في تلبية احتياجاتها من المشتريات، فمن المهمّ الإقرار بوجود هذه التحديات والتّصدي لها ومعالجتها، لكي يتسنى تحقيق كامل المنافع المتأتية من الاتفاقيات الطويلة الأجل.

استخدام اتفاقية طويلة الأجل قائمة وخاصة بمنظمة محددة

بناءً على تحليل طلب الشراء، وإذا كانت المتطلبات غير مشمولة في اتفاقية طويلة الأجل خاصة بالمنظمة الواحدة، يجب اتباع الأجراء المُسرّع للشراء الذي يرد نصّه في إطار الاتفاقية الطويلة الأجل. ويجب التعريف بوجود الاتفاقيات الطويلة الأجل على نطاق واسع، و / أو جعلها متاحة ضمن المنظمة صاحبة تلك الاتفاقيات. وعلى المنظمات أن تُقرّر ما إذا كانت الاتفاقيات الطويلة الأجل يجب أن تُستخدم بصفقتها الخيار التلقائي المفترض حيثما يُمكن استخدامها، أو ما إذا كانت الاتفاقيات مجرد خيار يتعيّن على الموظف المسؤول عن الشراء اتّخاذ القرار بشأن استخدامها أو عدم استخدامها في كل حالة شراء على حده. وكما ورد شرحه أعلاه، فإنّ الاتفاقيات الطويلة الأجل تُبرم لضمان استقرار التوريد والأسعار، مع تحقيق توفير في الوقت الذي تستغرقه الجهة الطالبة والموظف المسؤول عن الشراء، في الوقت نفسه. فقرار عدم استخدام اتفاقية طويلة الأجل هو قرار يهدف إلى جعل الموظفين ينفقون المزيد من وقتهم على الاحتياجات الفردية من المشتريات، ويجب تبرير ذلك في ملف المشتريات، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فربما يكون من الملائم الخروج من إطار الاتفاقية الطويل الأجل في بعض الحالات، على سبيل المثال، عند شراء كمية أكبر أو عند تخصيص قيمة للترسية أكبر بالمقارنة مع ما كان منظوراً في إطار الاتفاقية الطويلة الأجل، ولعدم تجاوز قيمة العقد القصوى، أو عندما تتوافر الإمكانية للحصول على أسعار وحدات أقل بصورة جوهرية بسبب حدوث تغييرات في سوق العرض، أو عندما تكون المواصفات المطلوب استيفائها غير متوافقة تماماً مع الاتفاقية الطويلة الأجل. ومن الممارسات الفضلى لكل منظمة، وضع سياسات ومبادئ توجيهية لاتّخاذ القرارات من هذا القبيل.

استخدام اتفاقية طويلة الأجل تمتلكها إحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى

قد تُوجد في بعض الحالات منطمتان لديهما اتفاقيات طويلة الأجل نافذة المفعول لشراء السلع أو الخدمات أو الأشغال المتماثلة (على سبيل المثال، التجهيزات المكتبية)، وقد تتوافر لهما إمكانية ضم تلك الاتفاقيات في إطار واحد للخدمات المشتركة بين المنطمتين. ومع ذلك، فمن المحتمل في الغالب الأعم، أن تعكس الاتفاقيات الطويلة الأجل (التي تعتبر هي الأكثر تحديداً من النواحي الفنية لدى إحدى المنظمات) مضمون ولاية تلك المنظمة واحتياجاتها البرمجية. وعندما تواجه

منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة نفس الاحتياجات، فربما ترغب في استخدام اتفاقية طويلة الأجل قائمة ومبرمة من قبل منظمة أمم متحدة أخرى، مما يُعزّز خبرات تلك المنظمة في شراء سلع، أو خدمات أو أشغال محددة بعينها. وقد تُقرر إحدى منظمات الأمم المتحدة استخدام اتفاقية طويلة الأجل من هذا القبيل إذا كانت مواصفات السلع، أو الشروط المرجعية للخدمات المطلوبة متماثلة بصورة جوهرية مع تلك المشمولة في الاتفاقية طويلة الأجل. وتجدر الإشارة إلى أن بعض منظمات الأمم المتحدة لديها سياسات متباينة لقبول الاتفاقيات طويلة الأجل - النافذة لدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى، ولقبول استخدام منظمات أخرى اتفاقياتها طويلة الأجل، وهذا ما يشار إليها أيضاً بمصطلح "الاستفادة من الاتفاقيات النافذة 'piggybacking'". وقد تنطبق إجراءات محددة على استخدام اتفاقية طويلة الأجل لدى منظمة أخرى، ومن الضروري الالتزام بتلك الإجراءات.

ومن المهم أيضاً الملاحظة بأنه يُشترط على أي منظمة أخرى (غير الطرف المتعاقد الأولي على الاتفاقية طويلة الأجل، ترغب بالاستفادة من الاتفاقية وفق أحكام وشروط الاتفاقية طويلة الأجل القائمة) الحصول على موافقة مسبقة من المورد للاستفادة منها. ولاستباق عملية الموافقة الممكنة على استخدام الاتفاقية طويلة الأجل، فإن بعض الاتفاقيات طويلة الأجل تحتوي على تحذير مفاده التزام المورد بتوفير السلع والخدمات المحددة مواصفاتها بمقتضى الأحكام والشروط المتعاقد عليها مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى، كلما وحينما يُطلب من المورد ذلك. ويجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء الاتصال بصورة مستمرة مع منظمة الأمم المتحدة المتعاقدة الرئيسية، والتحقق منها بشأن إمكانية استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل الخاصة بها، الأمر الذي يضمن بقاء جميع الأطراف على اطلاع، كما يضمن إمكانية تفعيل أي خطط ممكنة لعمل الخصم المطلوب، والاستفادة من الاتفاقية طويلة الأجل بما يتوافق مع قدرات المورد، وحسبما تنص عليه الشروط في الاتفاقية طويلة الأجل.

وللحصول على المزيد من المعلومات بشأن التشارك في الاتفاقيات طويلة الأجل واستعمالها، يُرجى الرجوع إلى الوثيقة المعنونة بمسمى "الممارسات الفضلى للتشارك في الاتفاقيات طويلة الأجل بين وكالات الأمم المتحدة"، والتي يُمكن العثور عليها في مركز المعرفة الكائن على الموقع الإلكتروني لبوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات: www.ungm.org.

إبرام اتفاقيات طويلة الأجل جديدة

ربما توجد حالات يَحُلص فيها الموظف المسؤول عن الشراء إلى أنه من الأفضل توريد سلعة أو خدمة عن طريق إبرام اتفاقيات طويلة الأجل. وبإجراء المشاورات الداخلية الملائمة، فقد تَحُلص المنظمة إلى أنها ترغب بإبرام اتفاقية طويلة الأجل أو التعاون مع وكالة أمم متحدة أخرى في إبرامها.

الشراء من منظمات أمم متحدة أخرى

بالإضافة إلى استخدام اتفاقيات طويلة الأجل أخرى تمتلكها منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة، فإنه من الممكن الشراء من منظمات أمم متحدة أخرى، بصفتها منظمات موردة، كالشراء مثلاً من كتالوج صندوق الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف)، أو الاستعانة بمصادر خارجية للشراء (على سبيل المثال، وحدة دعم المشتريات لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للسكان ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع). وتخضع هذه الترتيبات لإضافة رسوم إضافية عليها تقيده لحساب المنظمة الموردة، وقد تُعَوّض تلك الرسوم بما يقابلها من سرعة الاستجابة، وبإمكانية الحصول على تكاليف أقل للمنتجات، وإنفاق وقت إداري أقل على المشتريات من قبل المنظمة (توفير داخلي).

وهناك اختلاف مهم في النهج المستخدم إزاء هذه العملية بين مختلف المنظمات. فبالنسبة إلى بعض هذه المنظمات، ربما يعتبر هذا النهج موضوع اتفاق مشترك بين الوكالات خارج نطاق المشتريات؛ وقد تعتبره منظمات أخرى غيرها عملية شراء تنافسية؛ وقد يشترط البعض الآخر من المنظمات بأن تقدّم منظمة الأمم المتحدة المعنية مناقصة كجزء من عملية الدعوة إلى المشاركة في العطاء، وبأن يتم اختيارها وفق معايير قياسية. وينبغي للموظفين المسؤولين عن الشراء معرفة ومتابعة السياسات الخاصة بمنظمتهم بشأن المشتريات التي ينبغي أن تقوم بها منظمات الأمم المتحدة الأخرى.

اختيار أسلوب الدعوة إلى الدخول في العطاء .

هنالك ثلاثة أساليب (طرق) رئيسية تستخدمها منظومة الأمم المتحدة في دعوة العطاء، وهي كما يلي:

- طلب تقديم عروض أسعار RFQ.
- الدعوة إلى تقديم مناقصات ITB.
- طلب استدرج مقترحات عروض RFP.

يُحدّد الأسلوب الملائم للاختيار عن طريق القيمة المتوقعة لعملية الشراء، ودرجة تعقيد المتطلبات من المشتريات، وما إذا كانت معايير التقييم، أم لم تكن مستندة إلى السعر وحده، أم السعر زائد معايير أخرى، مثل الجودة.

طلب تقديم عروض أسعار

عملية طلب تقديم عروض أسعار هي أسلوب غير رسمي لدعوة العطاء؛ وهو يُستخدم للمشتريات العادية والروتينية من المنتجات المعروفة جيداً، ذات القيمة المنخفضة، ودرجة التعقيد المنخفضة.

وتُطلبُ الأسعار (التسعيرات) بمقتضى طلبات تقديم عروض الأسعار، لتوريد سلع قياسية أساسية، وخدمات أو أشغال بسيطة. وربما يكون هناك احتياجات من قبل بعض المنظمات إلى الحصول على حدّ أدنى من عدد التسعيرات، واستخدام نموذج معين لتقديم طلبات عروض الأسعار. وبصورة عامة، تعتبر عملية طلب تقديم عروض أسعار أسلوباً غير رسمي، وغالباً ما تُنجز هذه العملية من دون تقديم مناقصات في مظاريف مغلقة ومختومة.

وبحسب المنظمة، فإن أساس الترسية يعتمد في العادة على منحها لأقل الأسعار (التسعيرات) المستجيبة للمتطلبات / الملتمزة بها / المقبولة فنياً. وبينما تختلف صياغة الترسية من منظمة إلى أخرى، إلا أن المبدأ المعتمد للترسية في إطار عملية طلب تقديم عروض الأسعار متماثل لدى جميع منظمات الأمم المتحدة.

كذلك، بحسب المنظمة، ربما تُرسل طلبات تقديم عروض الأسعار إلى مورّد واحد أو اثنين، أو ربما حتّى يكفي حصول الموظف المسؤول عن الشراء على تأكيد خطي بالأسعار من أحد الموردين، استناداً إلى مشتريات سابقة، أو من الدراسة الاستطلاعية للسوق. وتستخدم عملية طلب تقديم عروض الأسعار من قبل جميع المنظمات لشراء بنود لا تتجاوز قيمتها سقف مالي محدد الذي يشترط تطبيق الطرق الرسمية في الدعوة إلى المشاركة في العطاء (ITB or RFP). ويختلف هذا السقف من منظمة إلى أخرى.

الدعوة إلى تقديم مناقصات (ITB)، وطلب استدرج مقترحات عروض أسعار (RFP)

مع أن كلاً من الدعوة إلى تقديم مناقصات، وطلب استدرج مقترحات العروض يمثلان طريقتين متميزتين للدعوة إلى تقديم مناقصات ومقترحات العروض، إلا أنهما تحتويان على الكثير من القواسم المشتركة. فكلاهما طريقتان رسميتان لدعوة العطاء، واستخدامهما يكون ملزماً في العطاءات التي تتجاوز ترسيبتها قيمة معينة، وتتباين هذه القيم بحسب المنظمة. ونظراً إلى أن هاتين الطريقتين تتصان على ضرورة تحقيق مستوى معين من تخفيف المخاطر، ودرجة من الوضوح أكبر - من حيث واجبات الموردين - مما تقتضيه طريقة طلب تقديم عروض الأسعار، فمن المحتمل أن يختار الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء الطرق الرسمية لدعوات العطاء المتطلبات المرتفعة المخاطر والتعقيد، حتى وإن لم يكن مجمل قيمة المشتريات يبلغ السقف المحدد الذي يجعل استخدام الطرق الرسمية لدعوة العطاء مسألة إلزامية.

ورغم أن المنظمات تتباين فعلياً من حيث إجراءاتها وممارساتها، إلا أن كلاً من الدعوة إلى تقديم المناقصات وطلب استدرج مقترحات عروض تشتملان، بصورة عامة، على الاستلام الآمن للعروض المقدّمة (التي تكون مغلقة ومختومة، ومرسلة إلى عنوان بريد إلكتروني آمن، أو من خلال النظام الإلكتروني لطرح العطاءات e-tendering)، في موعد مستحق بموجب موعد نهائي معلن للجمهور العام. فكلا الطريقتين تهدفان إلى إبرام اتفاق تعاقدي رسمي بين المشتري والبائع، وكلّ منهما

يجب أن تحتوي على المواصفات والشروط المرجعية وبيان الأعمال (الأشغال)، ومسودة أو عينة العقد، وشروط العقد العامة ذات الصلة، وأن تكون مضمّنة في وثائق دعوة العطاء.

الدعوة إلى تقديم مناقصات (ITB)

تتمثل الصفة المميّزة الأساسية للدعوة إلى تقديم مناقصات في إمكانية تحديد مواصفات المتطلبات الفنية تحديداً واضحاً وتاماً، وبطريقة نوعية وكمية، وفي أن تتمّ الترسية، في الأحوال العادية، على أساس الكلفة الأقلّ للعروض الملتزمة بالمتطلبات من الناحيتين التجارية والفنية، أو على أساس العروض الأدنى سعراً والملتزمة بالمتطلبات بصورة جوهرية، أو على أساس أي معايير مماثلة أخرى.

تُقدّم العروض (المناقصات ...) عادةً في مظهر منفرد (أو عن طريق البريد الإلكتروني - الإيميل)، أو، إذا كان ذلك متاحاً، بطريقة إلكترونية باستخدام النظام الإلكتروني لطرح العطاءات، ثم تُقرأ الأسعار جهراً في جلسة علنية لفتح المظاريف. وهذا يستلزم بالضرورة (ويفترض) أن تكون المفاوضات غير منتظرة، وألا تُمنح أي مكافأة (ميزة، تفضيل، زيادة ...) للمناقصات التي تتجاوز المتطلبات الفنية المحددة. كذلك يفترض إمكانية تحديد متطلبات أخرى على شكل "ناجح / راسب"، كحدّ أدنى لشروط التأهيل، كما يُمكن تحديد متطلبات فترة التسليم على نحو يتيح تعديل الأسعار (على سبيل المثال، 0,5% زيادة أو نقصان مقابل كل أسبوع تأخير) إذا كان ذلك مناسباً.

طلب استدرج مقترحات العروض RFP

تتمثل الصفة المميّزة الأساسية لطلب استدرج مقترحات العروض في أن هذه المقترحات تُقدّم على أساس متطلبات لا يُمكن تحديدها بصورة تامة و / أو حساب كمياتها عندما توجّه الدعوة إلى المشاركة في العطاء، وحيثما يُصار إلى السعي إلى الحصول على الابتكار والدراية المُحددة العائدة كلها إلى مقدّم مقترحات العروض، وغالباً ما يكون ذلك على شكل متطلبات الأداء (للحصول على المزيد من المعلومات، راجعوا الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء) لكي تُستوفى المتطلبات من المشتريات على نحو أفضل.

وتقدّم مقترحات العروض عادةً ومعها المكونات الفنية المالية إما في مظهرين منفصلين، مغلقين ومختومين، وإما بطريقة إلكترونية أو عبر البريد الإلكتروني برسائل منفصلة، مما لا يستدعي في العادة عقد جلسة فتح مظاريف علنية. وهذا يعني ضمناً بأن مقترحات العروض سوف تُقيّم فنياً قبل الانتقال إلى فتح مظاريف العروض المالية، وبأنها سوف تستند إلى عديد المعايير محددة في وثائق دعوة العطاء، مع تضمينها علامات (أو "درجات") مُرجّحة مخصّصة لمقترحات العرض الفني الكلية. ثم تُجمع الدرجة الفنية التي تُقدّر للعرض الفني مع الدرجة المالية التي تُقدّر للعرض المالي، لتحديد القيمة الفضلى مقابل المال.

وفي طلب استدرج مقترحات العروض، يجوز لمقدمي مقترحات العروض عرض نهج (مقاربات) بديلة لتزويد المنتج المطلوب أو الخدمة المطلوبة. وبعبارة أخرى، تتوافر للموردين في هذه الطريقة فرصة الابتكار في مقترحات عروضهم، ويتعيّن شرح هذه الفرصة بوضوح في طلب استدرج مقترحات العروض. وتستخدم منظمات الأمم المتحدة طلبات استدرج مقترحات العروض لأجل شراء الخدمات، والسلع والأشغال المعقّدة بطريقة تنافسية. وفي بعض منظمات الأمم المتحدة الأخرى، يُربط استخدام المفاوضات، بعد إجراء عملية عطاء تنافسية، بطريقة اختيار المنهجية (للاطلاع على المزيد من المعلومات، راجعوا القسم 6-4: التقييم).

وسوف يُستخدم مصطلح "المناقص" و "المناقصة" لكي يعينان "مقترح العرض" "العرض المُقترح"، في كل أجزاء هذا الدليل.

اختيار نوع المنافسة

بالإضافة إلى اختيار أسلوب دعوة العطاء لاستخدامه في عملية الشراء، يعتبر اختيار نوع المنافسة لأحد أنشطة الشراء خطوة مهمة أخرى. ورهنأ بقيمة المشتريات، وظروف السوق، إضافة إلى معرفة الموظف المسؤول بالسوق، من الممكن استخدام

أنواع مختلفة من التنافس. ومن الضروري اختيار إما استعمال المنافسة المفتوحة حيث يستطيع أي مورّد المشاركة في العطاء، وإما استعمال المنافسة المحدودة / المُقيّدة، حيث يتم وضع قائمة قصيرة بالمورّدين، ثم ترسل الدعوات إلى المورّدين الذين يقع عليهم الاختيار فحسب. وعلاوةً على ذلك، يجب اتّخاذ قرار بشأن تحديد المصادر على أساس جغرافي، وبشأن استخدام أو عدم استخدام المنافسة الدولية، أو بشأن الحد من المنافسة وحصرها على المورّدين المحليين أو الإقليميين. وسوف تُوضّح سياسات وإجراءات الشراء لدى كل منظمة متى تقتضي فيها الحاجة إلى طرح العطاءات المفتوحة أو التوصية بطرحها، إضافةً إلى توضيح عدد المدعوين، لكي يُصارَ إلى وضعهم على قائمة قصيرة للمورّدين تُلائم مختلف سقوف القيم الشرائية.

المنافسة الدولية المفتوحة

تهدف المنافسة الدولية المفتوحة إلى إخطار المورّدين بالمتطلبات، بصورة كافية وفي الوقت المناسب، وإلى توفير فرص وصول متساوية وعادلة إلى المعلومات للتنافس على العقود المنتظرة للسلع أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة. ويعتبر أسلوب العطاءات التنافسية (المنافسات) الدولية المفتوحة الممارسة القياسية الموحدة لدى منظمات الأمم المتحدة، وذلك بهدف جذب نطاق أوسع من الشركات من المناطق الجغرافية المتنوّعة. وعند استخدام المنافسات الدولية المفتوحة، ولأجل زيادة عدد المناقصات أو مقترحات العروض المحتملة، يجوز للمنظمات بالتزامن مع ذلك إرسال وثائق دعوة العطاء مباشرةً إلى المورّدين الذين تعرف تلك المنظمات بأنهم يستطيعون توفير السلع أو الخدمات المطلوبة.

وفي العادة فإن المنظمات تُعلن عن المنافسات الدولية المفتوحة على مواقعها الإلكترونية، وكذلك على بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM، وعبر وسائل ملائمة أخرى. أما الوسائل الأخرى للإعلان عن دعوة العطاء، وفرص العمل المستقبلية فهي المواقع الإلكترونية لمنظمات الجهات المانحة والمستخدمين النهائيين (الحكومات)، والصحف المحلية، أو الوسائل الإعلامية الأخرى حسبما تتوافر على البنية التحتية الإعلامية المحلية. ومن المهم النظر في الوسائل التي من شأنها أن تصل إلى المورّدين المناسبين بالطريقة الممكنة الأوسع نطاقاً. وإن استخدام مزيج من الوسائل العديدة سوف يؤدي إلى الوصول إلى المزيد من المورّدين.

المنافسة الدولية المحدودة

ربما تُقرّر منظمات الأمم المتحدة استخدام أسلوب المنافسات الدولية المحدودة، التي تسمح فقط بمشاركة مورّدين يتم اختيارهم في عملية دعوة إلى العطاء. وفي هذه الحالات، تقوم منظمات الأمم المتحدة بإنشاء قائمة قصيرة بالمورّدين المؤهلين لدعوتهم إلى المشاركة في العطاء. وينبغي ألا يُفصح عن المورّدين / المناقصين المُرتقبين، المُدرجة أسماءهم على القائمة القصيرة، بهدف المحافظة على مبدأ التنافس (بمعنى منع حدوث التواطؤ بين أي مجموعة من المورّدين).

وهناك الكثير من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار المورّدين لإدراجهم على القائمة القصيرة. أما الهدف العام من ذلك فهو زيادة مستوى التنافسية بحيث تبلغ الحد الأقصى، وتوفير فرصة عادلة لعدد ضخم من الشركات الجادة في السوق، وفي الوقت نفسه، ضمان اقتصادية وكفاءة عملية الشراء عن طريق حصر المنافسة في المورّدين الأكثر صلةً وملاءمةً للعطاء. ويجب على منظمات الأمم المتحدة اختيار المورّدين بطريقة غير تمييزية، استناداً إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية للسوق، وإلى قائمة المورّدين المرشّحين، وعمليات التأهيل المُسبقة، والتعبير عن الاهتمام، وما إلى ذلك. وتضمّن بعض معايير الإدراج على القائمة القصيرة بأسماء المورّدين، التي ينبغي النظر فيها، ما يلي: المتطلبات المُحدّدة لإجراء الشراء؛ القدرات الفنية والخبرة؛ الحصة من السوق المحتملة والتوزيع الجغرافي؛ القدرة المالية الملائمة بالمقارنة مع قيمة العقد والمبادئ الأخلاقية.

المنافسة المحلية / الإقليمية

تهدف منظمات الأمم المتحدة إلى تعزيز تطوير وتنمية الأسواق المحلية، ويمكن طرح وتنفيذ المنافسات المحلية / الإقليمية فيما لو تسنّى تلبية متطلبات الشراء من السوق المحلية بصورة مُرضية. وتُطرح العطاءات المحلية / الإقليمية، في الأحوال العادية، في الحالات التالية:

- عندما تكون الأشغال (الأعمال) مبعثرة جغرافياً أو موزعة على فترات زمنية، ولا تكون الشركات الدولية مهتمة بتلك الأشغال في الأحوال العادية.
- عندما تكون الأشغال أو الخدمات متوافرة محلياً بكلفةٍ معقولة، مع وجود عدد كافٍ من الموردين المحليين للمشاركة في عملية طرح عطاءات (مناقصات ...) تنافسية الطابع.
- عندما تتوافر السلع محلياً بأسعارٍ أدنى من أسعار السوق العالمية.
- إذا كانت معرفة النظام، البيئة، اللغة أو الثقافة، المحلية / القومية (الوطنية) كلها، أحدَ الشروط / المتطلبات.
- إذا كانت مبررة من جانب الجهة الطالبة المشتريات و / أو العمل، أو ينصُّ عليها اتفاق المشروع.

وبصرف النظر عن نوع المنافسة، فكلما دُعي المناقصون إلى المشاركة في العطاء، بصورة مباشرة، ينبغي للموظف المسؤول عن الشراء إصدار وتوزيع وثائق دعوة العطاء على جميع الموردين في آنٍ واحدٍ معاً، إما عن طريق البريد الإلكتروني (الإيميل) أو الفاكس، أو خدمة البريد السريع الخاص، أو - إن توافر - عن طريق النظام الإلكتروني لطرح العطاءات e-tendering لدى المنظمة المعنية.

الاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية في دعوة العطاء (أيضاً يُعرف هذا الاستثناء بـ "التعاقد المباشر" / الإعفاء من عمليات طرح العطاءات / المناقصات التنافسية)

يشترط النظام المالي والقواعد المالية لدى جميع منظمات الأمم المتحدة بأن تكون المنافسة المفتوحة الأسلوب الأكثر فاعلية لضمان تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال. ومع ذلك، يُقرُّ هذا النظام المالي والقواعد المالية احتمالية الاضطرار إلى الاستثناء في الظروف التي يُحتمل بالألّا تُوفَّر فيها عملية طرح العطاءات التنافسية الاستجابة الكافية للمنظمة المعنية ولعملائها. وينبغي للجهة الطالبة المشتريات و / أو الموظف المسؤول عن الشراء تقديم المبرر للاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية في دعوة العطاء بما يتوافق مع النظام المالي والقواعد المالية، ومع سياسات وإجراءات الشراء لدى المنظمة المحددة بعينها. ويجوز، في معظم منظمات الأمم المتحدة، تضمين "تفويض إطار السلطة" في السلطة المخوَّلة بالموافقة على حالات الاستثناء من اتباع إجراءات الشراء التي تكون فيها قيمة المشتريات دون سقف معيَّن.

مبررات الاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية في دعوة العطاء

يوجد عدد محدود من الأسباب المثبتة بصورة رسمية، التي تُبرر الاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية في دعوة العطاء (الدعوة إلى المشاركة في العطاء). ومع أن السياسات والإجراءات التنظيمية المحددة تتباين، إلا أن نطاق المبررات من هذا القبيل يُمكن أن تتضمَّن تلك المدرجة في الجدول التالي:

السبب	الشرح
القيمة المنخفضة	تُدرك معظم المنظمات جواز شراء المتطلبات التي تقل قيمتها عن سقف معيَّن (يتباين هذا السقف بين منظمة وأخرى) من دون استخدام عملية طرح العطاءات بصورة رسمية، رغم وجود مسؤولية مهنية لممارسة الحيطة الواجبة للتأكد من معقولية الأسعار. وفي هذه الحالات، تتفدَّ منظمات الأمم المتحدة عمليات الشراء لديها، في أغلب الأحيان، باستخدام بطاقات ائتمانية مؤسسية.
عدم وجود سوق تنافسية / إخفاق عملية المنافسة	<ul style="list-style-type: none"> • التوريد من قبل جهة احتكارية معترف بها رسمياً. • الأسعار ثابتة بموجب تشريع / نظام حكومي. • المتطلبات من المشتريات تنطوي على وجود خدمة ذات ملكية خاصة أو منتج ذي ملكية خاصة. • وثائق المشروع الأساسية تحدّد مزود وحيد ينبغي التعاقد معه.

• عملية طرح العطاءات التنافسية الحديثة العهد لم توفر نتائج مرضية.	
تعتبر بعض المنظمات هذا سبباً كافياً للتنازل عن الدعوة إلى المشاركة في العطاءات التنافسية. وينطبق هذا بشكل خاص عندما يتمثل الغرض من المشروع دعم الكيان الحكومي في مجال بناء القدرات.	الشراء من كيان حكومي
يكون المستخدم النهائي قد وُجد مقابله على علامة تجارية معينة (ولربما يكون الاختيار ما زال ممكناً، من الناحية التنافسية، بين الموردين البديل لتلك العلامة)، عندما تكون هناك حاجة إلى مسؤولية واحدة عن الناتج وأي تغيير في المورد سيكون ضاراً.	توحيد المقاييس / متابعة الخدمات القائمة
تتظر بعض المنظمات إلى هذا التعاون وكأنه إعفاء من إجراء عملية طرح العطاءات التنافسية، بينما يعتبره البعض الآخر نتاج عطاء تنافسي أجرته منظمة أخرى تابعة للأمم المتحدة	التعاون مع منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة
تم الحصول على عروض المتطلبات المتطابقة مؤخرًا بشكل تنافسي (على سبيل المثال، خلال عدد معين من الأشهر)، ولم تتغير الأسعار والشروط وبقيت تنافسية.	استخدام نتائج منافسة حديثة العهد
يُعتَرَف بالعقارات على أنها سلع منفصلة وفريدة، وهي بهذه الصفة غير ملائمة لعملية طرح العطاءات التنافسية.	شراء أو استئجار عقار
ضرورة حقيقية لمتطلبات الشراء، تنطوي على احتمال حدوث آثار عكسية خطيرة جراء التأخير في التسليم، المرتبطة عادة بالعطاءات التنافسية. ولا تقبل معظم المنظمات بأن الأساس المنطقي "للحالة الطارئة" ينطبق في هذا السياق، إذا كان الوضع ناتجاً عن ضعف التخطيط من قبل الجهات الطالبة، أو الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء.	ضرورة، حاجة ملحة، حالة طارئة
هذه تتعلق بالخدمات البحثية، والتطويرية / التتموية، وبالخدمات المهنية الاستراتيجية الأخرى.	خدمات مهنية لا يمكن تقييمها بصورة موضوعية

عملية الشراء الخاصة بالاستثناءات من اتباع الأساليب الرسمية لدعوة العطاء

حتى وإن اقتضى واقع الحال دعوة ولو مورد واحد لتقديم عرض أسعاره، يجب إصدار دعوة للمشاركة (للدخول) في العطاء، سواءً أكانت رسمية أم غير رسمية، وذلك يتوقف على قيمة العقد الإجمالية أو على مستوى التعقيد و / أو الخطر الذي تنطوي عليه المشتريات. ومن الممارسات الجيدة تكييف إحدى الوثائق القياسية الموحدة للمشاركة في العطاء لكي تتواءم مع الغرض المطلوب، واستعمال تلك الوثيقة لطلب العروض. وهذا يعني ضرورة مراعاة الاعتبارات ذاتها المنصوص عليها في أحكام عينة العقد، وشروط العقد العامة وشروط العقد الخاصة، وطريقة تقييم العروض، وما إلى ذلك (للحصول على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى القسم 6-3: دعوة العطاء، من هذا الفصل). وعلاوةً على ذلك، يكتسي التقييم والمفاوضات وصياغة العقد أهمية متساوية، أو حتى أنه يُعتبر أكثر أهمية في الحالات التي يتم فيها استثناء استخدام الأساليب الرسمية للدعوة إلى المشاركة في العطاء.

القرار المتعلق بنوع العقد وبمنهجية التقييم

من العناصر الحاسمة المطلوب تناولها أثناء مرحلة رسم الاستراتيجية تحديد نوع العقد الذي ينبغي استخدامه، وعلى وجه الخصوص، تحديد ما إذا كانت الضرورة تقتضي أن يكون هذا النوع أمر شراء أم عقداً. أما المسائل الأخرى - من قبيل ما إذا كان العقد سيكون بمبلغ ثابت (مبلغ إجمالي مقطوع)، أم بتكلفة قابلة للتعويض - فسوف يُنظر في شأنها أيضاً في هذه

المرحلة. وتتباين أنواع العقود، كما يتباين توافر العقود القياسية فيما بين منظمات الأمم المتحدة (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى القسم 6-6: العقود، من هذا الفصل).

وبالإضافة إلى ذلك، وكجزء من استراتيجية الشراء، يجب على الموظف المسؤول عن الشراء تحديد نوع طريقة التقييم، ومعايير التقييم التي سوف تستخدم. كذلك يجب أن تتصّ وثائق دعوة العطاء، بشكل واضح، على طريقة التقييم ومعايير التقييم. فهذه الأمور لا يُمكن أن تُتخذ فيها القرارات بعد أن تكون مقترحات العروض / العروض قد قُدمت، كما لا يُمكن تغيير ما تم وصفه أصلاً في وثائق دعوة العطاء. وبناء على ذلك، فمن المهم جداً أن يُقدّم الموظف المسؤول عن الشراء الأفكار الملائمة عند اختيار كل من طريقة ومعايير التقييم. أما الغرض من وضع معايير تقييم صحيحة، فهو:

- مقارنة مزايا العقود التي يمكن أن تتباين على نطاق واسع في الشكل والجوهر؛ وبعبارة أخرى تطوير المقدرة على مقارنة النجاج بالتفاح، بمعنى مقارنة المثل بالمثل.
- تقليل الخطر على الأمم المتحدة المتمثل في عدم تمكن المورد الذي وقع عليه الاختيار من أداء العقد بشكل مرضي.
- تحديد أفضل تطابق مع المتطلبات

خصائص معايير التقييم الناجح

معايير التقييم تبيّن بالتفصيل الواضح القواعد التي على أساسها سوف تُقارن العروض، وتكفل المعاملة العادلة لجميع الموردين. وينبغي لمعايير التقييم الجيد أن تمتلك الخصائص التالية:

- أن تكون واقعية
- أن تكون موضوعية.
- أن تكون قابلة للقياس.
- وأن تكون غير متحيّزة (محايدة).

المعايير الواقعية

المعايير الواقعية تتعلّق بالأداء الفعلي المطلوب، بمعنى أن السمة (الخاصية) التي تكون قيد التقييم سوف تلعب دوراً بالغ الأهمية في التنفيذ الناجح للعقد؛ فعلى سبيل المثال، يجب على المورد الذي وقع عليه الاختيار امتلاك مقدرة لغوية معيّنة بسبب البلد الذي سوف تنفّذ فيه المهمة. فالمعايير الواقعية تؤدي إلى تخصيص علامة (درجة) مرتفعة للموردين الذي يكون لديهم فعلياً احتمالية عالية في أداء هذا العمل بشكل ناجح. فإذا كانت المعايير لا ترتبط بطريقة واضحة بالمتطلبات الوارد ذكرها في دعوة العطاء، فربما تكون غير صحيحة، وربما تتركز على ما هو مرغوب به بدلاً من ارتكازها على الحاجة الصحيحة. وإذا كان من المعقول الافتراض بأن جميع الموردين سوف يحصلون على علامات (درجات) عالية بالنسبة إلى أحد العوامل، فربما لا تُشكّل هذه العلامات أحد العوامل المهمة الفارقة، وشمولها ربما لا يخدم أي غرض مفيد، فيما عدى لغرض تقييم المتطلبات على أساس معيار "ناجح / راسب".

المعايير الموضوعية

تضمن المعايير الموضوعية تقييم العروض بطريقة منتظمة غير متغيرة، حتى ولو قام بالتقييم مقيّمون مختلفون، مع إمكانية قيام طرف ثالث بالتأكيد على أنّ العرض أو المورد المعني يمتاز بصفات مؤكّدة، كخدمة ما بعد البيع على سبيل المثال.

المعايير القابلة للقياس

تسح المعايير القابلة للقياس المجال لتعيين المراتب (المرتبّات)، أو لإصدار الأحكام باستخدام معيار "ناجح / راسب" بطريقة فعّالة. فعلى سبيل المثال، فإن الأمانة لن تكون أحد العوامل القابلة للقياس نظراً إلى استحالة التحقق منها بطريقة يوثق بها. ويمكن تخصيص نقاط لدرجات الإنجاز، ومن الأمثلة على هذا التخصيص، منح نقطة واحدة لكل سنة من سنوات الخبرة، ونقطة واحدة لكل مشروع مماثل (للمشروع المطروح للتنفيذ) داخل المنطقة / الإقليم، وصولاً إلى حدّ أقصى مُحدد من النقاط.

المعايير غير المُتَحَيِّزة

لا تمنح المعايير غير المتحيزة (المحايدة) ميزة غير عادلة لأحد الموردين على مورد آخر. كما أنها لا تُفَصِّلُ حول صفات الموردين المفضّلين أو المنتجات المفضّلة. وعلى سبيل المثال، فإذا كان المورد الحالي لديه 10 سنوات من الخبرة في تقديم خدمة محددة، في بلد محدد بعينه، أو في تقديمها إلى الأمم المتحدة، فربما يكون من غير الملائم استخدام هذا المعيار (معيار "ناجح / راسب") كحدٍّ أدنى. سيؤدي هذا إلى استبعاد موردين العريقين ممّن لدين سجل إنجازات محدود أكثر في البلد المعني أو مع الأمم المتحدة، ولكنهم يعتبرون ناجحين أو كانوا ناجحين ربما في إنجاز عدد من المهمات / الخدمات يفوق ما أنجزه غيرهم من الموردين داخل المنطقة، لصالح منظمات ومؤسسات مشتريّة مختلفة. يجب أن تكون معايير التقييم محايدة وأن تسهل إدراج مقدمي خدمات جدد من ذوي سجلات الأداء الموثوقة.

3-6 دعوة العطاء

مقدمة

دعوة الموردين إلى المشاركة (الدخول) في العطاء (دعوة العطاء) هي عملية إخطار الموردين المحتملين بحاجة المنظمة إلى شراء سلع، أو خدمات أو أشغال محددة بعينها. أما وثائق دعوة العطاء فهي الوثائق التي تُستخدَم للطلب من الموردين المحتملين تقديم عرض أسعار، مناقصة أو مقترحات عرض لتزويد السلع، الخدمات، أو الأشغال؛ وعلى وجه التحديد: طلب تقديم عرض أسعار، الدعوة إلى تقديم مناقصات، وطلب استدرج مقترحات العروض RFQ, ITB and RFP. وتُغطي عملية إعداد وثائق دعوة العطاء عملية تجميع، وإضفاء الطابع الرسمي على المعلومات والوثائق اللازمة للموردين المحتملين لكي يُعدّوا عروض استجابة إلى دعوة العطاء وقابلة للمقارنة بسهولة، ومتوائمة (متوافقة) مع المتطلبات واستراتيجية الشراء.

ويجب على الموظفين المسؤولين عن عمليات الشراء ضمان أن تُوجد وثائق دعوة العطاء بيئة عادلة متكافئة الفرص لجميع الموردين المحتملين؛ بمعنى ضرورة (وجوب) أن يستلم جميع الموردين المحتملين المعلومات نفسها في الوقت نفسه، لكي يتمكنوا من إعداد عروض أسعارهم؛ وضرورة تطوير معايير التقييم القابلة للقياس والتي تمنح جميع الموردين نفس الفرصة لترسية العقد على أيّ منهم؛ وضرورة التوزيع العادل للمخاطر التجارية فيما بين منظمة الأمم المتحدة المعنية والمورد الذي يقع عليه الاختيار؛ وضرورة النص الصريح بوضوح على أحكام العقد النهائي لكي يفهم الموردون الحقوق والواجبات التي سوف يُلزمون أنفسهم بها. كذلك يجب التعبير بشكل صريح وواضح عن جميع المتطلبات، وذلك لكي تُلبي النتائج احتياجات تلك المنظمة على النحو الأفضل. ومن الضروري أيضاً التعبير بشكل صريح وواضح عن الإجراءات لكي يتجنّب الموظفون المسؤولون عن عمليات الشراء إنفاق أي وقت غير ضروري لتقديم التفسيرات. وأثناء هذه المرحلة، يتم العمل على إدخال المزيد من التطوير والصياغة على معايير التقييم التي يتم تحديدها أثناء تطوير استراتيجية الشراء، وذلك بهدف الحصول على القيمة الفضلى مقابل المال في كل حالة محدّدة بعينها. وهذا يشمل إفادة المناقصين المُحتملين بشأن ما يلي:

- القواعد الإدارية لعملية دعوة العطاء، بما في ذلك معايير التقييم وطريقة التقييم (التعليمات الموجهة إلى المناقصين).
- المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء بالإضافة إلى الخصائص المادية (المحسوسة) للسلع، أو للخدمات أو للأشغال المطلوبة، بما في ذلك إعداد بيان (كشف) واضح للحد الأدنى من متطلبات الجودة (الجدول الزمني للمتطلبات والمواصفات الفنية).
- الشروط التجارية، والقانونية والشروط الأخرى (شروط العقد العامة المقترحة بما فيها شروط العقد الخاصة).

محتوى وثائق دعوة العطاء

يتباين المحتوى الإلزامي لوثائق دعوة العطاء من منظمة إلى أخرى، كما يتباين بحسب طريقة الشراء، ودرجة تعقيد المتطلبات من المشتريات. ومن الممارسات الجيدة أن تتوافر، على أقل تقدير، وثائق دعوة عطاء موحدة ومنفصلة لكل طريقة من طرق الشراء؛ أي: طلب تقديم عرض أسعار، طلب استدرج مقترحات عروض ودعوة إلى تقديم مناقصات. وفي بعض المنظمات، فإن اختيار وثيقة دعوة عطاء محددة بعينها ينطوي ضمناً، بصورة تلقائية، على وجود شروط عامة محدّدة، وأحكام تعاقدية

محدّدة، وما إلى ذلك. ومن المهم ضمان أن تتناسب جميع أجزاء وثيقة دعوة العطاء القياسية مع المتطلبات من المشتريات (على سبيل المثال، شروط العقد العامة الملائمة). فاستخدام وثائق قياسية موحدة يضمن المواءمة بين المعاملات، الواحدة تلو الأخرى، ويساعد في تقادي وقوع الأخطاء بصورة استباقية، وتجنّب التكرار وحالات الحذف، وبصورة عامة يُبسّط العملية كلها. وبالرغم ممّا ورد أعلاه، يتعيّن تصميم وثائق دعوة العطاء القياسية، في العادة، خصيصاً إلى درجة ما، لكي تعكس الطبيعة المحددة للمتطلبات على نحو ملائم.

وفي حالة الدعوة إلى تقديم مناقصات وطلبات استدراج مقترحات العروض، فإن بنية وثيقة العطاء تتضمّن، في الأحوال العادية، بعض البنود التالية أو جميعها، والتي سيتم وصفها بمزيد من التفصيل أدناه:

- خطاب الدعوة.
- التعليمات الموجّهة إلى المناقصين.
- جدول المتطلبات.
- الوصف الفني (المواصفات، الشروط المرجعية، بيان الأعمال شاملاً التصميم / الرسومات أو المخططات / جدول الكميات، والمواصفات الفنية للأشغال والمواد).
- شروط العقد العامة.
- شروط العقد الخاصة.

وبالنسبة إلى طلبات تقديم عروض الأسعار، تُختزل البنود أعلاه، في أغلب الأحيان، لتقتصر على خطاب الطلب، ووصف قصير للمتطلبات، وإشارة مرجعية إلى شروط العقد العامة الواجبة التطبيق لدى منظمة الأمم المتحدة المُحدّدة بعينها.

خطاب الدعوة / التعليمات الموجّهة إلى المناقصين

يوفّر خطاب الدعوة معلومات أساسية لتمكين الموردين / المناقصين المُرتقبين ليُقرّروا ما إذا كان من المحتمل أن يكونوا مهتمّين بالمشاركة. وينبغي صياغة التعليمات الموجّهة إلى المناقصين بحيث تعكس المتطلبات المحدّدة في دعوة العطاء. وكما يوضح الجدول المعروض تالياً، فإن خطاب الدعوة / التعليمات الموجّهة إلى المناقصين يجب أن تنقل جميع المبادئ التوجيهية ذات الصلة، والتي تحكم إعداد، وتقديم وتقييم العروض المستجيبة (المستوفية) للشروط، وفق متطلبات المنظمة المعنية. كما ينبغي أن توضّح جميع الوثائق المطلوبة التي تشكّل طريقة تقديم العروض بصورة مكتملة، والتحذيرات التي تقضي باحتمالية رفض تلك العروض ما لم تكن مستوفية للشروط بصورة جوهرية.

الموضوع	يجب أن تتضمّن المعلومات و / أو التعليمات ما يلي:
خطاب الدعوة	الإشارة إلى عملية الشراء المحددة (عنوانها ورقم تتبّعها)، وقائمة بالوثائق المُعزّزة التي صدرت، والسياق، والغرض المقصود من المشتريات.
الموعد النهائي لتقديم العروض	تاريخ التقديم، وموعده / تاريخه، ومكانه وطريقة التقديم، جنباً إلى جنب مع مكان فتح المظاريف، وموعده / تاريخه وزمانه، إن كان فتحها سيُجرى علانيةً.
تعليمات إعداد وتقديم العروض	<ul style="list-style-type: none"> • قائمة بالوثائق المطلوبة لكي تُشكّل عرضاً متكاملًا، إلى جانب إشعار يفيد بجواز وإمكانية رفض العروض، ما لم تكن مستجيبة / ممتثلة أو ملتزمة / مقبولة. • تعليمات بشأن الطريقة التي ينبغي بوساطتها تقديم العروض / تعبئتها وتغليفها (على سبيل المثال، إغلاقها بإحكام / ختمها، عدد النسخ منها، وضعها في المظاريف: طريقة المظروف الواحد أو طريقة المظروفين، وإرسالها بالإيميل، الفاكسيميلي، البريد السريع الخاص، أو عبر النظام الإلكتروني لطرح العطاءات).
تعليمات بشأن محتوى العرض	كيفية تنظيم هيكل العرض الفني والعرض المالي، بما في ذلك تفصيل (توزيع) التكاليف.

تعليمات بشأن مدة صلاحية العرض	الفترة الزمنية المطلوب من الموردين تحديدها لبقاء عروضهم سارية المفعول (في العادة فترة تمتد بين 60 و 90 يوماً)
طريقة التقييم ومعايير	طريقة تشمل ترتيب أهمية ووزن كل معيار رئيسي، وكيفية تطبيقه.
التناقضات والأخطاء في مكونات الأسعار	كيفية التعامل مع التناقضات والأخطاء في مكونات الأسعار . على سبيل المثال، الأخطاء في الأسعار الإجمالية: <ul style="list-style-type: none"> • ضرورة أن يُعمل بأسعار الوحدات، عند ارتكاب أخطاء في المجموع. • حيثما توجد تناقضات بين المبالغ المعبر عنها بالأرقام وتلك المعبر عنها بالحروف، يعمل بالمبالغ المعبر عنها بالحروف.
شروط الدفع	يتم الدفع عادةً خلال 30 يوماً صافياً من تاريخ استلام الفاتورة، إلى جانب استلام إيصال وإشعار قبول للسلع أو الخدمات، أو فور استلام وثائق الشحن المطلوبة، وذلك يعتمد على شروط (القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية "الإنكوتيرمز") المستخدمة. أما السياسة المتعلقة بالدفعات المقدمة فينبغي توضيحها في وثائق دعوة العطاء. وتعتبر الدفعات المتعلقة بتقديم سير العمل ممارسةً عامةً للخدمات والأشغال.
التعديلات	سوف تُوزَّع أي معلومات إضافية، توضيح، تصحيح أخطاء، أو تغيير يتم إدخالها على وثائق العطاء على جميع الموردين قبل حلول الموعد النهائي للتسليم، لكي يتمكن الموردون من اتخاذ الإجراءات الملائمة.
ضمان العرض أو ضمان دخول العطاء	إذا كان تقديم ضمان دخول العطاء واجباً، فيجب أن توضح وثائق العطاء بأن المناقصين مطالبون بتقديم ضمان العرض / ضمان دخول العطاء، مع عروضهم، وذلك للحد من مخاطر سحب أحد العروض أو تعديله بعد انقضاء الموعد النهائي لتقديم العروض، أو بعد إخفاق المناقص الفائز في التوقيع على العقد، أو في توفير ضمان الأداء المطلوب في أعقاب ترسية العقد عليه، أو في استيفاء أي شروط أخرى قبل التوقيع على العقد، جرى تحديدها أصلاً في العقد، علماً بأن الإخفاق في تقديم ضمان العرض / ضمان دخول العطاء سوف يؤدي إلى عدم تأهيل العرض نفسه للمنافسة.
ضمان / كفالة الأداء	يمكن طلب تقديم ضمانات الأداء من الموردين الذين يقع عليهم الاختيار، لضمان (حُسن) الأداء من جانب المورد من حيث تسليم جميع المعدات، وتقديم الخدمات، وإنجاز الأعمال وفق العقد (تُستَخدم الضمانات في العادة في مشتريات الأشغال المُعدَّة).
العروض البديلة	حدِّدوا ما إذا كانت العروض البديلة مقبولة أم لا (بالنسبة إلى شراء الخدمات من خلال طلب استدراج مقترحات العروض، فالعروض البديلة مقبولة بصورة عامة).

جدول المتطلبات / تحديد المتطلبات

يجب أن تُعرَّف وثائق دعوة العطاء المتطلبات من المشتريات بشكل واضح، وتُذكر حسب طبيعة المشتريات على شكل مواصفات فنية، شروط مرجعية، أو بيان أعمال / جدول كميات. ومن المهم تقديم وصف واضح ومفصل للأداء المتوقع، وذلك لكي يتسنى منع حدوث سوء فهم وعدم اتفاق مع الموردين أثناء تنفيذ العقد. ومن المحتمل أن تؤدي متطلبات الأداء الغامضة إلى زيادة التكاليف؛ نظراً إلى أن الموردين قد يُدخلون في حسابات عروضهم هامش ضمان وقائي من الطوارئ المحتملة (العارضة) والمخاطر، ومن ثمَّ ينعكس ذلك الهامش في الأسعار. ومن المهم أيضاً أن يُذكر بوضوح موعد تسليم السلع أو تاريخ بداية / تاريخ نهاية إنجاز الخدمات / الأشغال، حيثما تتضمن المشتريات متطلبات محددة، أو عندما يكون الوقت حرجاً. وعندما يكون وقت التسليم أحد العوامل في عملية التقييم، يتعيَّن على الموظف المسؤول عن الشراء النظر في

طلب الحصول على ضمان الأداء، وفي حال وجود أي مخاوف بشأن درجة الموثوقية بمجتمع المناقصين و / أو بالتزامهم بالواجبات والمسؤوليات المترتبة على العقد عقب ترسيته، يجوز أيضاً طلب الحصول على ضمان العرض / ضمان الدخول في العطاء. وينبغي للموظفين المسؤولين عن عملية الشراء أن يأخذوا في اعتبارهم ما يلي: كلما فرض هؤلاء الموظفين المزيد من المخاطر على المناقصين، وكلما كانت مطالبهم أكثر من حيث اشتراط الحصول على ضمان الدخول في العطاء أو ضمان الأداء، فمن المرجح أن ترتفع أسعار / تكلفة العقود التي تُبرم معهم. ومع أن تلك الضمانات والمطالب مفيدة، عندما تكون الحاجة إلى توفيرها حقيقية بالفعل - ولا سيما للمتطلبات المعقدة، أو كأحدى الممارسات الجيدة في المشتريات المطلوبة لمشاريع الإنشاءات الكبرى، إلا أن الضرورة تقتضي إجراء دراسة تحليلية للمخاطر المحتملة للعطاء، والفشل في إنجاز العقد / الأداء.

وعندما تشترون السلع، من الضروري تضمين الوجهة (الوجهات) المقصودة لها وطريقة نقلها، ولكن عندما تشترون الخدمات، فمن الضروري أن تُحدّدوا المكان أو الأماكن التي ستوفرون الخدمات فيها. وينبغي استخدام القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز) لتحديد أحكام تسليم السلع المشتراة، علماً بأن نطاق قواعد الإنكوتيرمز محصور في المسائل ذات العلاقة بحقوق وواجبات أطراف عقد البيع فيما يتعلق بالتكاليف والمخاطر المتعلقة بتسليم السلع المباعة. وتحدد هذه القواعد المكان الذي يُسلم فيه البائع السلع، والتكاليف التي يدفعها البائع، ومتى يمرّر البائع الخطر العابر إلى المشتري (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثاني عشر: الخدمات اللوجستية "النقل والإمداد").

الأحكام التعاقدية (الشروط العامة، الشروط الخاصة، نموذج العقد)

يوفر الجدول المعروض أدناه معلومات وتوجيهات بشأن الأحكام والشروط التعاقدية التي ينبغي إدراجها أو الإشارة إليها في وثائق دعوة العطاء.

البند / الموضوع	يجب أن تتضمن المعلومات و / أو التعليمات ما يلي:
شروط العقد العامة	نسخة من شروط العقد العامة ذات الصلة (على سبيل المثال، للسلع أو للخدمات أو للأشغال)، إما مع وثائق دعوة العطاء، أو أن يشار إليها على الموقع الإلكتروني للمنظمة.
شروط العقد الخاصة	المتطلبات التعاقدية المحددة (على وجه الخصوص)، والمرتبطة بالظروف الخاصة لمشتريات محددة بذاتها. وهذه غالباً ما تُشكّل استثناءات لشروط العقد العامة، أو لمزيد من المداولات حول بعض الظروف.
العقد النموذجي	نسخة من نموذج العقد ذي الصلة (نموذج العقد) لكي يفهم الموردون نوع العقد الذي يتوقعون التوقيع عليه فيما لو وقع عليهم الاختيار.
تعليمات التغليف والتعبئة والشحن	نسخة من تعليمات التغليف والتعبئة والشحن عند شراء السلع (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثاني عشر: الخدمات اللوجستية "النقل والإمداد").
تسعيرة العقد	سعر ثابت نهائي / مبلغ إجمالي مقطوع أو تكاليف قابلة للتعويض، أو مزيج منها جميعها.
السياسات التأمينية	نطاق سياسات التأمين المختلفة (المواد، والأجهزة والمعدات، والموظفون، والمشرفون والزوّار، والمباني) (عندما تكون قيد الإنشاء) حسبما هي موضحة في الشروط العامة لدى المنظمة.
فقرة الجزاءات / التعويضات عن الأضرار	فقرة اشتراطية تنص على العواقب المترتبة على عدم الأداء أو الأداء المتأخر؛ بمعنى التعويض عن الأضرار، وكيفية تطبيقها.

ويوجد لدى بعض منظمات الأمم المتحدة وثائق خاصة بدعوة العطاء تحتوي على نموذج قياسي لتقديم العروض، يتعين التوقيع عليه، من قبل شخص مفوض بالتوقيع حسب الأصول، وإعادته مع عرض أسعار المورد لكي يكون العرض ملزماً قانونياً للمورد.

التوضيحات / مؤتمر المناقصين

يُشارُ إلى الفترة الزمنية الممتدة بين إصدار وثائق دعوة العطاء، وبين الموعد النهائي لتقديم العروض بتعبير "فترة دعوة العطاء"، عندما يُستخدم الأسلوب الرسمي لدعوة العطاء.

ويجب الامتناع، أثناء فترة دعوة العطاء، عن إجراء أي تواصل بشأن محتويات وثائق دعوة العطاء أو العروض فيما بين المناقصين المحتملين، وبين منظمة الأمم المتحدة المشترية، باستثناء التواصل من خلال أساليب التعامل مع الاستيضاحات (الاستفسارات) الموصوفة أدناه. ويجب التعامل مع الاستيضاحات الواردة من المناقصين من خلال مراسلات خطية و / أو عن طريق عقد مؤتمر المناقصين. وعلى أي مناقص يحتاجُ إلى توضيح ما عن وثائق دعوة العطاء أن يتقدم باستيضاح خطي عن ذلك. ويجب على منظمة الأمم المتحدة المشترية إعداد إجابات عن كل سؤال يُطرح عليها، ومن ثم إطلاع جميع المناقصين على تلك الإجابات من دون الإفصاح عن مصدر الاستيضاحات.

وبالنسبة إلى دعوات العطاء الفنية المعقدة، يمكن عقد مؤتمر للمناقصين (يسمى هذا المؤتمر أيضاً بتعبير "المؤتمر الذي يسبق تقديم المناقصات" بين المنظمة والمناقصين، بالإضافة إلى إصدار توضيحات خطية. وربما يُعقد هذا المؤتمر على هيئة اجتماع، أو دراسة مسحية استقصائية للموقع، أو معاينة. ويُوصى عند عقد مؤتمر المناقصين الالتزام بالمبادئ التوجيهية التالية:

- إخطار المناقصين في وثائق دعوة العطاء بأن مؤتمر المناقصين سوف يُعقد، وبما إذا كانت المشاركة فيه إلزامية أم غير إلزامية.
- بيان تاريخ وزمان انعقاد المؤتمر، مع منح فترة كافية من الوقت لجميع المناقصين للتخطيط لحضور المؤتمر، ومن ثم لتخصيص وقت كافٍ لإعداد مناقصاتهم / ومقترحات عروضهم.
- جواز تحويل الاستيضاحات الخطية من المناقصين إلى المنظمة قبل انعقاد المؤتمر، ويجب إعطاء إجابات على الأسئلة الخطية شفويًا خلال انعقاد المؤتمر.
- إرسال مجموعة كاملة من محضر الاجتماعات، يحتوي على تسجيل جميع الاستفسارات والإجابات الرسمية إلى جميع المناقصين، خلال فترة زمنية معقولة بعد انعقاد المؤتمر، سواءً أكانوا قد حضروا المؤتمر أم لم يحضروه. ويجب أن يسود محتوى محضر الاجتماع على أي استجابات شفوية يتم تقديمها خلال المؤتمر.
- إذا كانت التوضيحات التي قُدمت في المؤتمر تُغيّر المتطلبات، فاعملوا على نقل ذلك خطياً إلى جميع المناقصين في الوقت نفسه، وانظروا في إمكانية تمديد تاريخ إغلاق فترة تقديم العروض.
- في حال الإعلان عن دعوة العطاء على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (حالة المنافسة المفتوحة)، وكانت المشاركة في مؤتمر المناقصين غير إلزامية، فيجب أيضاً نشر محضر الاجتماع والتوضيحات التي قُدمت في المؤتمر على موقع تلك البوابة، تحت إشعار الشراء المعني.

التعديل على وثائق دعوة العطاء

يجوز للمنظمة المشترية تعديل وثيقة العطاء، في أي وقت قبل حلول الموعد النهائي لتقديم العروض، ولأي سبب من الأسباب، سواءً أكان ذلك بمبادرة منها أم متابعاً لطلب توضيح ما من أحد المناقصين. ومن الأمثلة على التعديل، تمديد الموعد النهائي لتقديم العروض.

ويجب إدخال التعديلات على وثائق دعوة العطاء مقدماً قبل انتهاء الموعد النهائي لتقديم العروض بفترة جيدة، لكي يتسنى للمناقصين معالجة التغييرات في عروضهم. وفي بعض الحالات، فإن التعديلات سوف تُبَرَّر تمديد الموعد النهائي للتقديم. ومن الضروري تقييم ذلك على أساس كل حالة على انفراد.

كما يجب إتاحة تعديلات وثائق دعوة العطاء التي تحتوي على تغييرات، أو تُعطي توضيحات أو معلومات إضافية، خطياً وفي آنٍ واحدٍ معاً، لجميع المناقصين الذين تمت دعوتهم، وذلك لتزويدهم جميعاً بنفس القاعدة من الوثائق. إن تزويد واحد أو أكثر من المناقصين بمعلومات إضافية غير متاحة للمناقصين الآخرين، أثناء عملية الشراء، من المحتمل أن توفّر لهم ميزة غير عادلة. وهذا النوع من التزويد لا يتوافق مع مبدأ العدل، ويتعيّن تجنُّبه بناءً على ذلك، مهما كلف الأمر. وكذلك يجب، في حالة الإعلان عن دعوة العطاء على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، نشر التعديلات أيضاً على موقع البوابة تحت إشعار الشراء المعني.

وعندما تكون وثائق دعوة العطاء قد نُشرت باستخدام أسلوب الإعلان المفتوح، وفي حالة عدم وضع قائمة قصيرة بالموردين، من الضروري أن تتصح الوثائق المناقصين المحتملين بزيارة الموقع الإلكتروني (المواقع الإلكترونية) الذي تنشر عليه الوثائق، بصورة دورية منتظمة، للتأكد مما إذا كانت أي توضيحات أو تعديلات قد نُشرت عليه.

وربما تستدعي التغييرات الجوهرية المُدخلة على المواصفات / بيان الأعمال / الشروط المرجعية، وعلى وثائق دعوة العطاء، إعادة طرح العطاء مرة ثانية، وبخاصة في حالات المنافسة المحدودة؛ إذ من المحتمل أن تعني التغييرات بأن القائمة القصيرة بأسماء الموردين لم تعد ملائمة. ومن الضروري أن تخضع التعديلات المُدخلة على وثائق دعوة العطاء لنفس الموافقة من جانب السلطات المختصة التي وافقت على وثيقة دعوة العطاء نفسها.

إلغاء دعوة العطاء

يجب على أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة أن تُضمّن وثائق دعوة العطاء لديها ما يفيد بأنها تحتفظ بحقها في إلغاء أي دعوة عطاء من دون الرجوع إلى المناقصين، في أي وقت أثناء مدة الدعوة للعطاء وعملية التقييم، وقبل الترسية. ومن الأسباب التي تُفضي إلى الإلغاء:

- مُبَرَّر إصدار دعوة العطاء لم يُعد صالحاً.
- متطلبات الشراء تتطلب مراجعة المواد المطلوب شراؤها.
- وجود فرق جوهري بين المناقصة الأقل قيمةً وتقديرات التكلفة.

استلام العروض وفتحها

بعد عملية دعوة العطاء، تُستلم العروض، ثمّ تسجّل وتُحزّن وتُفتح، وبعد ذلك تُسلم باليد إلى الموظفين المفوضين بالتعامل معها. أما الغرض من هذه العملية الرسمية فهو التأكد من المحافظة على الشفافية والسرية.

ويستلم العروض، في العادة، شخص غير معنيّ بصورة مباشرة في وظيفة الشراء. وفيما يتعلّق بعروض الأسعار، فإن الموظف المسؤول عن الشراء هو الذي يتولّى عادةً المسؤولية عن استلامها. أما العروض التي تُستلم عن طريق الفاكسيميلى أو البريد الإلكتروني (الإيميل)، فيجب أن يكون كلٌّ من آلة الفاكسيميلى والإيميل في وضع "مؤمّن"، ومُخصّص على وجه التحديد لغرض استلام العروض. كذلك يجب أن تُوضع آلة الفاكسيميلى في مكان تتوافر فيه السلامة والأمن؛ بمعنى أن توضع في مكان مقفل، أو في غرفة قابلة للقفل. وقد أخذت منظمات الأمم المتحدة، بصورة متزايدة، تؤسّس حسابات رسمية عبر الإيميل، مخصّصة لتقديم المناقصات، ويُبلّغ المناقصون بذلك الإيميل في وثائق دعوة العطاء. ويتعيّن حماية عنوان الإيميل لضمان عدم فتح رسائل الإيميل التي ترد إليه محتويةً على عروض أسعار، وذلك إلى حين فتح مظاريف العروض. وفي حالة تقديم نسخ مطبوعة من العروض، تُستلم هذه النسخ في مظاريف، وتبقى مغلقة بإحكام إلى حين حلول الموعد الرسمي لفتح المظاريف، فيما عدا حالات طلبات تقديم عروض الأسعار.

ويعتبر فتح المظاريف عمليةً رسميةً مخصصة لفتح جميع المظاريف المُستلمة استجابة لدعوة العطاء، ولقراءتها وتسجيلها خطياً، وذلك في التاريخ، والزمان والمكان المنصوص عليها في وثائق دعوة العطاء. ويُوصى بأن تأخذ عملية فتح المظاريف مجراها على الفور، بعد حلول الموعد النهائي واستلام العروض؛ إذ يُعتبر فتح المظاريف مباشرةً نوعاً من الكفاءة المهنية، ويُقلص أي مخاطر تتعلق بالعيوب المُستلمة، أو بقبول المناقصات التي ترد متأخرةً عن موعد تقديم المظاريف. ويقوم بفتح المظاريف، في الأحوال العادية، مسؤول مفوض / لجنة مفوضة بذلك.

وسوف يحدّد نوع دعوة العطاء ووثائقها المستخدمة ما إذا كان فتح العروض المقدّمة سوف يُجرى علانية أم لا، إضافةً إلى تحديد المعلومات التي سوف يُفصح عنها عند فتح المظاريف. وتُفتح عروض الأسعار في العادة على المستوى الداخلي، بينما تُفتح مظاريف المناقصات عادةً في جلسة علنية لفتح مظاريف المناقصات. ونظراً إلى أنّ طلبات استدرج مقترحات العروض تقدّم باستخدام نظام المظروفين؛ بمعنى مظروف للعرض الفني، وآخر منفصل للعرض المالي، فإن العروض المالية لا تُفتح إلا بعد الانتهاء من التقييم الفني للعروض، وليس في جلسة فتح المظاريف العلنية. وفي بعض الحالات، تُفتح العروض المالية علانيةً أيضاً عقب الانتهاء من التقييم الفني للعروض.

ويكون الموظف المسؤول / تكون اللجنة المسؤولة عن فتح المظاريف، مكلفين بمهمة إنجاز عملية تسجيل فتح المظاريف / إعداد تقرير عن فتحها، ممّا يوفّر سجلاً لعملية فتح المظاريف. ويحتوي التقرير في العادة، على معلومات عن العروض المُستلمة (اسم المورد، وبلد منشأه)؛ وتاريخ وزمان البدء بفتح العروض، وزمان الانتهاء من فتحها؛ وسعر العرض، والعملية المستخدمة فيه؛ ومدة صلاحية العرض، وأسماء الموردين أو مندوبيهم / مندوبيهم؛ والأشخاص الحضور أثناء فتح المظاريف علانيةً، عند الاقتضاء، وقائمة بالعروض التي تُرفض لمختلف الأسباب، ومنها مثلاً تقديمها المتأخر بعد انتهاء موعد التقديم، وعدم اكتمالها، وما إلى ذلك. وحالما يتم الانتهاء من فتح المظاريف بطريقة رسمية، يجب تسليمها بعد ذلك إلى الجهة المختصة بوظيفة الشراء للشروع في معالجتها.

ممارسة جيدة

من الممارسات الجيدة، ما يلي:

- لا تُعطى المعلومات المتوفرة عن المنافسين الآخرين خارج إطار جلسة فتح المظاريف أو قبل فتحها.
- لا تُجرى أي مناقشات بشأن إحدى المناقصات، أو أي ترسية مع أي مورد أو موردين مشاركين في العطاء، عندما تُفتح المظاريف.
- تُسجّل جميع المعلومات المتعلقة بفتح المظاريف، وتسجيلات الحضور، وتسجيلات جميع العروض، بما في ذلك العروض المُعاداة إلى أصحابها، في سجل / تقرير فتح المظاريف، وتقرأ بصوت عالٍ على مسامع الحضور في الجلسة العلنية لفتح مظاريف المناقصات.
- يُصادق المسؤول / اللجنة، الذين تُعهد إليهم مسؤولية فتح المظاريف، والشهود ذوو الصلة على عملية فتح المظاريف عن طريق التوقيع على سجل / تقرير عملية فتح المظاريف.

ويجوز سحب العروض أو تعديلها من قبل المناقصين، خطياً، قبل تاريخ إقفال دعوة العطاء. وفي حالة وجود عروض خضعت للتغيير، فإن العرض الأحدث تاريخاً هو الذي يكون ملزماً للمورد. ولا ينبغي لمنظمات الأمم المتحدة إجازة سحب العروض، أو السماح بتعديلها عقب حلول موعد إقفال العروض. وفي بعض الحالات، قد يكون من حق منظمات الأمم المتحدة الحصول على ضمان العرض، الذي يضمن استمرار صلاحية العرض المقدم من المورد.

وتتسح بعض منظمات الأمم المتحدة المجال أمام تعدد العروض. ففي الحالات التي يكون فيها الموردون قد قدموا أكثر من عرض واحد، فإن المنظمة المعنية تنظر في العرض الذي يقدّم الأحكام الأكثر منفعة لها. وإذا كانت وثيقة دعوة العطاء تسمح بتقديم عروض بديلة، فيجب أن تُعامل العروض المقدّمة بنفس المُعاملة التي تُعاملُ بها أي عروض مُستلمة أُخرى.

يجب عدم قبول أي عروض تُستلم بعد انتهاء تاريخ الإقفال، وتستنثى من ذلك الحالات التي يتوافر لها دليل إثبات معقول يفيد بأن التقديم المتأخر للعرض ناتج عن عوامل خارجة عن سيطرة المورد. ويجوز النظر في هذه العروض في مثل هذه الحالات، و فقط في الحالات التي تُستلم فيها هذه العروض قبل أن تأخذ عملية فتح المظاريف مجراها بطريقة رسمية. وهذا يتوقّف على السياسات والإجراءات الداخلية لكل منظمة من منظمات الأمم المتحدة.

وعندما تُستخدَم قائمة قصيرة بالموردين، يجب التعامل مع العروض غير المرغوب بها وفق القواعد المتبعة لدى المنظمة المعنية. وترفض بعض منظمات الأمم المتحدة، في العادة، هذه العروض ما لم تكن هناك ظروف محدّدة تنص عليها قواعد المنظمة، وتسمح بقبولها؛ على سبيل المثال، حيثما يُقدّم "عرض من دون طلب" من مورد يُمثّل مورداً دُعي أصلاً لتقديم العرض. وينبغي توخّي الحذر في تحديد الكيفية التي حصلت فيها الشركة مقدّمة العرض، على المعلومات المتعلقة بدعوة العطاء. ومن المهم التأكّد من أن الشركة مورّدٌ حسنُ النية، ويستوفي جميع المتطلبات المسبقة، ومنها مثلاً التسجيل، والقدرة على الاستمرارية المالية، والقدرة، والجودة والتسليم، وغيرها من المتطلبات.

وحيثما تُستلم العروض من خلال نظام إلكتروني مؤتمت لطرح العطاءات e-Tendering، فمن المحتمل تحويل دور الموظف المسؤول / اللجنة المسؤولة عن فتح المظاريف إلى دور مؤتمت أيضاً، كلياً أو جزئياً، مع بقاء مبادئ المحافظة على سلامة العروض المقدّمة، وحماية المنافسة المفتوحة والعادلة بالطريقة التي جرى بواسطتها تشكيل وتهيئة النظام الإلكتروني، كما هي بدون تغيير. وتعتمد كيفية تطبيق هذه الأتمتة عملياً على أرض الواقع على النظام الإلكتروني لطرح العطاءات الذي يتم تنفيذه، وعلى سياسة وإجراءات الشراء لدى المنظمة المعنية (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثالث عشر: الشراء بالطرق الإلكترونية).

4-6 التقييم

مقدمة

تتألف عملية التقييم من إجراء فحص أولي للعروض المُستلمة وتقييمها، والتّثبت من صلاحيتها العامة والرسمية، وتقدير مدى استجابتها للمواصفات والمتطلبات والتزامها بها كلها، كما ورد تحديدها في وثيقة دعوة العطاء. وتُحلّل عملية التقييم تكلفة ومنفعة كل عرض من العروض، وتُحدّد سعر وقيمة كلّ منها. وتشكّل عملية التقييم، وتحديد المتطلبات ومعايير التقييم، والطريقة المنصوص عليها في وثيقة دعوة العطاء، كلّها مجتمعة، الأساس الذي تقوم عليه عملية الاختيار التي تلي ذلك، للعرض الذي يوفّر القيمة الفضلى مقابل المال للمنظمة المعنية.

وتعني القيمة الفضلى مقابل المال في سياق تقييم العروض، أن السعر وحده لن يكون دائماً المعيار الذي يُحسب في طريقة التقييم. فالمعايير الأخرى – مثل الجودة، التوافر، الاستدامة، الوقت، الامتثال / الالتزام، المخاطر، كلفة الصيانة والدعم، ومجموع كلفة الملكية (TCO)، وما إلى ذلك، هي أيضاً جزء من المعادلة المستخدمة في تحديد العائد الأفضل على الاستثمار في شراء السلع، الخدمات أو الأشغال.²⁸ ويجب إدراج معايير التقييم وطريقة التقييم في وثيقة دعوة العطاء لتمكين المناقشين

²⁸ لكي يتسنى تحليل خيار الشراء الذي ينبغي اختياره، يوصى باستخدام الأسلوب الفني التحليلي، الذي يتبعه نهج مجموع كلفة الملكية (TCO)، والذي يدرس ملياً التكاليف ذات العلاقة بالمرحلة ذات الصلة من دورة حياة المنتج (العمر التشغيلي للمنتج)، الخدمة، أو الشغل، مثل الشراء، والإعداد / التهيئة، الصيانة، التشغيل والتخلص منها، وهذه تشمل دائماً التكاليف المُستقبلية في ضوء التكاليف الحالية. وللإطلاع على المزيد من المعلومات

من فهم بؤرة اهتمام التقييم، فعلى سبيل المثال، بيان ما إذا كان، أم لم يكن السعر أو الكلفة، ومعهما الالتزام، هي العوامل الوحيدة التي سوف يُنظر فيها لمعرفة ما إذا كان وزن الجانب الفني لطلب استدرج مقترحات العروض يفوق وزن المكوّن المالي للعرض.

ويقوم فريق التقييم المُكلّف بمهمة التقييم وفق الأنظمة والقواعد والإجراءات التنظيمية ذات الصلة عند استخدام الطرق الرسمية في دعوة العطاء، وهي على وجه التحديد: طريقة الدعوة إلى تقديم مناقصات وطلب استدرج مقترحات عروض؛ إذ يجب على فريق التقييم تطبيق معايير التقييم وطريقة التقييم المحددة كلها مسبقاً في وثيقة دعوة العطاء، لكي يُجري عملية تقييم عادلة وغير منحازة. ولا بُدّ لعملية التقييم من أن تتسم بالشفافية أيضاً. ولضمان سلامة عملية التقييم، وتوفير سجل مراجعة وتدقيق لفعاليات التقييم، يكون متسلسلاً وملائماً، سيقوم الموظف المسؤول عن الشراء، المُناط به ملف حالة الشراء ذات الصلة، بتوثيق جميع المراحل في عملية التقييم، خطياً، في تقرير التقييم الذي سوف يُشكّل فيما بعد الأساس للتوصية بالترسية. ويجب إتمام جميع عمليات التقييم دون محاباة لأيّ مورد أو انحياز لصالحه، وذلك للتأكد من تنفيذ عملية تقييم تتسم بالعدل والشفافية لجميع المشاركين في العطاء.

تشكيل فريق التقييم

يُنسق ويشرف الموظف المسؤول عن الشراء على عملية تقييم العروض المُستلمة في العادة، وذلك استجابةً لدعوة تقديم المناقصات أو لطلب استدرج مقترحات العروض؛ إذ يقوم بإجراء عملية التقييم بمشاركة فريق التقييم، الذي تتمثل مهمته في التأكد من أن الموردّين وعروضهم تستوفي متطلبات وثائق الدعوة، وفي تقييم العروض وفق معايير التقييم المُحدّدة مسبقاً.

ومن المحتمل أن يكون لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة معاييرها الخاصة لتعيين وتشكيل فريق التقييم لديها؛ فذلك يعتمد على طبيعة المشتريات، ودرجة تعقيد المواصفات الفنية، أو الشروط المرجعية أو بيان الأعمال، وقيمة عملية الشراء. وينبغي أن يتألّف فريق التقييم من ثلاثة أعضاء في حدّه الأدنى، وألا يزيد في الأحوال العادية عن خمسة أعضاء، لكي يتسنى إجراء عملية تقييم العروض بطريقة عادلة وغير منحازة. ويجوز أن يضمّ الفريق في عضويته موظفين مسؤولين عن الشراء، وخبراء فنيين والجهات الطالبة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم الالتزام بالمتطلبات يمكن أن يتطلّب ضمّ خبير متخصص في موضوع المشتريات إلى عضوية فريق التقييم الفني إذا كانت متطلبات الاستدامة المشمولة في وثائق المنافسة معقّدة.

ممارسة جيدة

من الممارسات الجيدة أيضاً، بالنسبة إلى أعضاء فريق التقييم، قيام الموظف المسؤول عن الشراء بتقديم لمحة موجزة عن دور الفريق أثناء عملية التقييم، وعن المتطلبات من المشتريات وعملية العطاء. ومن الضروري لفريق التقييم القيام بما يلي:

- أن يذكر أعضاء الفريق على الفور ما إذا كانت هناك حالة تضارب في المصالح محتملة فيما بينهم وبين واحد أو أكثر من الموردّين، وأن يطلبوا استبدالهم.
- أن يوقعوا على بيان الالتزام بالسريّة وبيان عدم تضارب المصالح قبل الشروع في عملية التقييم
- أن يدرسوا مصطلح "تحديد المتطلبات"، ومعايير وطريقة التقييم.
- أن يفهموا بأن مداولات لجنة التقييم سريّة للغاية، وبأنه لا يُسمح لهم بمناقشة محتوى التقييم مع زملائهم و / أو الغبراء (الأطراف الخارجية).

يشأن أنواع أخرى من تقديرات دورة الحياة، التي يمكن استعمالها أثناء عملية الشراء، كتلك التي تتعلق بمعايير الاستدامة، يرجى الرجوع إلى الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة.

- أن يوضحوا أو يوجهوا أسئلة الموردين الخطية مباشرة إلى الموظف المسؤول عن الشراء، والذي بدوره سوف يتواصل مع المورد المعني (الموردين المعنيين).

طرق التقييم

تستخدم منظمات الأمم المتحدة في العادة واحداً أو مزيجاً من طرق التقييم التالية:

- طريقة العرض الأقل سعراً، المقبول، المستجيب والملتزم فنياً.
- طريقة إعطاء علامات تقدير مُرَجَّحة بالأوزان (تمزج بين التكلفة والجودة).

طريقة العرض الأقل سعراً، المقبول، المستجيب والملتزم فنياً

عند استخدام هذه الطريقة، وهي الحالة المعتادة بالنسبة إلى طريقة الدعوة إلى تقديم مناقصات (وبشكل أبسط أيضاً، طريقة طلب تقديم عروض أسعار)، فإن ترسية العقد يجب أن تُمنح للمورد الذي يكون عرض أسعاره قد قُيِّم، وتقرَّر بأنّه:

- مستجيب، ملتزم ومقبول فنياً.
- يعرض السعر / التكلفة الأقل.

ويُمكن تعريف عرض الأسعار "المستجيب / الملتزم / المقبول فنياً" بأنه يستوفي بالكامل المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال المطلوبة، أو بأنه يبلغ الحد الأدنى المُعرَّف مسبقاً من الدرجة القصوى التي يمكن إحرازها استناداً إلى المتطلبات المنصوص عليها في المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال. ويُمكن قياس مستوى الاستجابة / الالتزام / المقبولية (القبول) باستخدام معيار "النجاح / الرسوب" المباشرة، أو النهج الأكثر تعقيداً، مثل نظام الدرجات المرَجَّحة بالأوزان، الذي يرد شرحه بمزيد من التفصيل أدناه.

وثمة فرق بين السعر والتكلفة. ففي حين أن السعر هو المبلغ من المال الذي يدفعه الشخص لشراء منتج محدد أو خدمة محددة، فإن التكلفة هي المبلغ من المال الذي يدفعه الشخص بالإضافة إلى عوامل كلفة أخرى ذات علاقة بهذا المبلغ، مثل تكاليف الشحن، والتكاليف التشغيلية، وتكاليف التخلص من المنتج...، وما إلى ذلك، على مدى العمر التشغيلي للمنتج، أو طوال مدة العقد أو المشروع. وتُسمى التكلفة أيضاً بتعبير "مجموع كلفة الملكية TCO (حساب تكاليف دورة الحياة / العمر التشغيلي)" (للاطلاع على المزيد من المعلومات، راجعوا الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة).

طريقة إعطاء علامات تقدير مُرَجَّحة بالأوزان

عند استخدام طريقة إعطاء علامات تقدير مرَجَّحة بالأوزان (تمزج بين التكلفة والجودة)، وهي الحالة المعتادة بالنسبة إلى طريقة الشراء باستخدام "طلب استدراج مقترحات عروض"، فإن ترسية العقد يجب أن تُمنح للمورد الذي يكون عرض أسعاره قد قُيِّم، وتقرَّر بأنّه:

- مستجيب، ملتزم ومقبول فنياً.
- قد حصل على العلامة المجمعّة الفضلى من مجموعة المعايير الفنية والمالية المرَجَّحة بالأوزان والمحدّدة مسبقاً في دعوة العطاء.

- يجوز استخدام هذه الطريقة لعمليات الشراء الأكثر تعقيداً، حيث:

- لا يمكن حساب معايير التقييم كمياً بسهولة.
- وجود جوانب مختلفة للقيمة الفضلى مقابل المال (مثال: التكلفة / السعر والجودة) تحتاج إلى دراسة وإقامة توازن فيما بينها.
- وجود أنواع مختلفة من المقاييس لمختلف العوامل.

وتُستخدَم طريقة إعطاء علامات التقدير المُرجحة بالأوزان، بصورة معتادة، لشراء الخدمات، حيث تقتضي الحاجة ترجيح الأهمية النسبية لكل معيار من معايير التقييم. كما يمكن استخدام هذه الطريقة في تقييم عروض الأسعار الخاصة بالسلع، والخدمات والأشغال المعقّدة التي تحتاج إلى جعل التقييم يركز على عدد من المعايير الأخرى غير معيار السعر، وذلك لأجل ضمان تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال، وفي الحالات التي يصعب فيها تقييم العرض فقط على أساس ميزان متوافق أو غير متوافق.

ويعتبر السعر أو التكلفة، في إطار طريقة التقييم هذه، أحد معايير التقييم. ويمكن للسعر أن يشكّل جزءاً مهماً من عملية الاختيار على شرط استيفاء المعايير الفنية أيضاً. وبصورة عامة، كلما كانت المتطلبات أكثر تعقيداً كان المنتج النهائي أكثر أهمية، وكانت مقترحات العروض أقل قابلية للمقارنة، وكان التأثير الذي ينبغي للسعر أن يُحدثه على عملية اختيار مقترح العرض أقل، مما يعني أن عدد النقاط التي تُخصص للعرض الفني، يكون في العادة أعلى من عدد النقاط التي تُخصّص للعرض المالي. وبهذه الطريقة يُخفّض خطر اختيار مورد يُحتمل أن يكون متعثر الأداء، ولكنه يعرض سعراً منخفضاً، في حين أن الوفورات المحتملة تحقيقها عن طريق اختيار عرض منخفض الأسعار لا تعتبر، في مثل هذه الحالة، تفوق الآثار والتكاليف المحتملة التي يسببها مورد متعثر. وعلى ذلك، يُعطى العرض المالي، في الأحوال العادية، أهمية تتراوح بين 15 و 50 في المئة. وكلما قلّ الوزن المُعطى للجوانب المالية للعرض، صغّر الفرق في الدرجات الفنية المطلوبة لتبرير السعر أو التكلفة الأعلى بصورة تناسبية.

تُفتح العروض الفنية وتُقيّم أولاً. وينبغي ألا تُفتح العروض المالية إلا لمقترحات العروض التي تبلغ فيها علامات التقييم الفني المُعطاة مستوى أعلى من الحد الأدنى المنصوص عليه. وتُحدّد كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة الحد الأدنى لعلامات التقييم الفني الخاص بها. وبالنسبة إلى مقترحات العروض التي لا يبلغ مجموع العلامات التي تحرزها في التقييم الحد الأدنى للعلامات المحددة، فإن العرض المالي المناظر لها يكون غير مؤهل للمزيد من الدراسة والاعتبار.

وتفتح بعض منظمات الأمم المتحدة كلا العرضين الفني والمالي في آنٍ واحدٍ معاً، ولكن تُوزّع العروض الفنية فقط على فريق التقييم. وهذه الطريقة تُمكن من الانتهاء من تقييم العروض الفنية والمالية بالتوازي من قبل فريقين مختلفين. وحالما يكتمل التقييم الفني، يتم إطلاع فريق التقييم الفني على التفاصيل المالية.

وبعد الانتهاء من إعطاء علامات التقدير لكل من المكوّن الفني، ومكوّن الأسعار أو التكاليف، فإن منظمات الأمم المتحدة تستخدم في أغلب الأحيان المعادلة المعروضة أدناه لحساب مجموع عدد النقاط، لكي يتسنى تحديد مقترح العرض الفائز. ومع ذلك تُوجد حالات، يجوز فيها لمنظمة الأمم المتحدة المعنية استخدام معادلات أخرى غيرها، وذلك يعتمد على نوع المشتريات.

تقييم مقترحات العروض الفنية

تقييم مقترحات العروض الفنية = (مجموع العلامات التي يحصل عليها العرض \ الحد الأقصى للعلامات التي يمكن الحصول عليها للعرض الفني) ×

100

تقييم مقترحات العروض المالية

تقييم مقترحات العروض المالية = (العرض ذو أقل سعر أو تكلفة \ سعر أو تكلفة العرض الخاضع للتقييم) × 100

مجموع العلامات الكلية المشتركة

(تقييم مقترح العرض الفني) × (وزن العرض الفني، مثال: 70%)

(تقييم مقترح العرض المالي) × (وزن العرض المالي، مثال: 30%)

إجمالي التصنيف المُجمّع والنهائي لمقترح العرض

تقييم العروض

يجب إجراء التقييم فور استلام العروض وفتح المظاريف، وذلك وفق مجموعة من معايير التقييم وطريقة التقييم، التي جرى وضعها أثناء تطوير استراتيجية الشراء / المشتريات، وإعداد وثائق دعوة العطاء. كما يجب عدم تغيير معايير التقييم وطريقة التقييم بعد إنشائها وتبianaها في وثائق دعوة العطاء، ما لم تُعدّل وثائق العطاء قبل إقفال الموعد النهائي. وهذا يوفّر الأساس لنهج تقييمي (مقاربة تقييمية) يتّصف بالشفافية. ويُمكن تلخيص معايير التقييم في بضعة أسطر حسب درجة تعقيد المشتريات، أو جعلها تتألف من توصيفات طويلة ودقيقة لخطوات التقييم الضرورية لأجل ضمان تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال، لصالح المنظمة المعنية. كذلك يُمكن تقسيم المعايير إلى ثلاث فئات، هي: الرسمية، والفنية والمالية.

الفحص الأولي

تُخصّص العروض بصورة أولية للتحقق من التزامها بالمعايير الرسمية المذكورة في وثائق الدعوة. ومن الأمثلة على المعايير الرسمية:

- أن تكون العروض موقّعة حسب الأصول، إذا كان التوقيع مطلوباً.
- أن تُرفق مع العروض الضمانات المطلوبة، إذا كانت واجبة.
- أن تُرفق مع العروض الوثائق المطلوبة.
- أن تكون العروض مكتملة (ضرورة أن تذكر وثائق دعوة العطاء بوضوح، ما إذا كانت المناقصات الجزئية لمكوّن أو محدّد أو حصص محددة من العرض مقبولة أم لا).
- أن يكون المورد مؤهلاً، على سبيل المثال، مسجلاً حسب الأصول، إذا كان التسجيل المسبق مطلوباً.
- مدة صلاحية (سريان مفعول) العرض متوافقة مع المتطلبات.
- قبول أحكام وشروط منظمة الأمم المتحدة المعنية.

الفحص الأولي للعروض هو اختبار يستند إلى معيار "ناجح / راسب". فالعروض المقدمة التي لا تستوفي المتطلبات الإلزامية، كما ورد ذكرها في وثائق دعوة العطاء تعتبر غير مقبولة، وتُرفض من الجهة التي تخلص العروض؛ وبالتالي لن تنظر عملية التقييم في محتواها بعد ذلك. ولكن من المهم التفريق بين الانحرافات المادية والانحرافات غير المادية. ويُوصى بأن تُرفض العروض فقط عندما يكون الانحراف عن المتطلبات مادياً؛ فالانحراف المادي هو الانحراف الذي من شأنه أن:

- يؤثر بأي طريقة جوهرية في نطاق، أو جودة أو أداء السلع والخدمات المرتبطة بها والمحدّدة في العقد.
- من شأنه أن يحد بأي شكل جوهري من حقوق المنظمة أو التزامات مقدم العطاء بموجب العقد بما لا يتوافق مع وثائق تقديم العطاءات.
- يؤثر على نحو غير عادل في الموقف التنافسي للمناقضين الآخرين الذين يقدمون عروضاً تُحقّق الاستجابة الأوفى للشروط، فيما لو تمّ تصحيحه.

ولا ينبغي اعتبار أي انحراف آخر مادياً؛ بمعنى أنه يجوز لفريق التقييم طلب الحصول على توضيحات من خلال الموظف المسؤول على الشراء، ويجوز للمناقض تقديم الوثائق الناقصة في مناقضته فيما لو كانت ذات طابع تاريخي. ويشير هذا المصطلح "الوثائق التاريخية" إلى تلك الوثائق (المستندات) التي تتعلّق مثلاً بالشركة العامة، والمعلومات عن المنتجات بما في ذلك الكتالوجات، والبيانات المالية السنوية المدقّقة، والوثائق المماثلة لها، والتي لم يتم إنشاؤها للغرض المحدد لدعوة العطاء، ولكنها موجودة فعلياً؛ بينما يتعلّق مصطلح "الوثائق غير التاريخية"، على وجه التحديد، بأحد العطاءات، وهي وثائق لا يمكن توقّع أن يمتلكها المناقص قبل صدور وثيقة دعوة العطاء، كضمان الدخول في العطاء، مثلاً.

ويجب توثيق أي حالة رفض للعروض خطياً، وبحسب إجراءات المنظمة، فإن إجراء المزيد من الدراسة على العرض ربما يخضع لموافقة رئيس المشتريات. أما العروض التي تكون قد اجتازت (نجحت في) الفحص الأولي فسوف تُقيّم بالاستناد إلى معايير التقييم وطريقة التقييم المنصوص عليها في وثائق دعوة العطاء.

التقييم الفني / تقييم الجودة

التقييم الفني هو عملية مقارنة العروض مع المتطلبات الفنية ومتطلبات الجودة، حسبما ورد توصيفها في المواصفات، أو الشروط المرجعية أو بيان الأعمال، المرفقة كلها مع وثيقة دعوة العطاء. وتبعاً لطبيعة وتعقيد عملية الشراء المطلوب تنفيذها، يُمكن تلخيص معايير التقييم في بضعة أسطر، أو جعلها تتألف من توصيفات طويلة ودقيقة. ورهنأ بمدى وضوح تعريف المتطلبات، تُطوّر معايير التقييم لإجراء عمليات التقييم على أساس معيار "ناجح / راسب"، أو أساس العلامات المرجحة بالأوزان، تكون معايير التقييم الفنية متعلقة بالنهج والمنهجية المقترحين إما لبلوغ النتائج المتوقعة، وإما لإيجاد حل لمشكلة مُحددة، حسبما ورد توصيفه في تحديد المتطلبات (الشروط المرجعية أو بيان الأعمال). وبالإضافة إلى ذلك، ربما توجد أيضاً معايير فنية تتعلق بسمعة المنافسين، وموظفيهم، وما يمتلكونه من شهادات / شهادات اعتماد (حسبما هي واجبة التطبيق)، ومن مصداقية وموثوقية ومكانة المناقص على مستوى الصناعة المعنية. وفي الأحوال المعتادة، يُطالب طلب استدرج مقترحات العروض المورد بتقديم المعلومات التالية:

- ملف الشركة (معلومات عامة عن الشركة المعنية).
- خبرة سابقة في مجال مماثل مع نفس نوع المتطلبات.
- خبرة في المنطقة.
- القدرات والمعدات المتاحة للقيام بتنفيذ المهمة.
- البيانات المالية المُدققة لعدد محدد من السنوات.
- مؤهلات وخبرة الكوادر المقترحة.

وكجزء من التقييم الفني للسلع، من الممكن تقييم الجودة عن طريق الحصول على عينات من المنتج المطلوب شراؤه، أو عن طريق إجراء معاينة للمنتج في مرفق التصنيع. ويُجرى تقييم العينة أو المعاينة بالمقارنة مع المواصفات كما يرد ذكرها في وثيقة دعوة العطاء. وفي العادة، فإن التقييم الفني يُنجز بصورة مستقلة عن تقييم الأسعار وقبل تقييمها؛ وذلك بهدف المحافظة على موضوعية عملية التقييم. ومن الممارسات الجيدة تلخيص نتائج التقييم الفني / تقييم الجودة في تقرير التقييم الفني / تقييم الجودة. ويجب على فريق التقييم المسؤول التوقيع على التقرير وإرساله إلى الموظف المسؤول عن الشراء / فريق التقييم المسؤول عن التقييم المالي / التجاري وتقييم المورد.

التقييم المالي / التجاري

التقييم المالي لمقترحات العروض يتضمن مقارنة العروض مع المتطلبات المالية والتجارية المنصوص عليها في وثيقة دعوة العطاء. ويعتبر العرض المالي معياراً تقييمياً مهماً، ولكن الوزن المخصص للمعيار المالي يعتمد على منهجية التقييم التي يقع عليها الاختيار. ومن المهم النص بوضوح، في وثائق دعوة العطاء على أي العوامل المالية التي سوف تُدرج في عملية التقييم؛ إذ من الممكن أخذ مختلف العوامل بعين الاعتبار، بالإضافة إلى السعر وحده، مثل كلفة الشحن، والكلفة التشغيلية، والكلفة العرضية وكلف الإنشاء (الإعداد والتهيئة)، بالإضافة إلى مجموع كلفة الملكية. وبالنسبة إلى الخدمات والأعمال، يجب توفير نموذج لتوزيع تفاصيل التكاليف، على سبيل المثال، جدول كميات الأعمال. وفي كل الحالات، يجب النص بوضوح على توزيع التفاصيل ومعايير التقييم، في وثائق دعوة العطاء.

وينبغي تحليل العرض المالي أثناء إجراء التقييم المالي بالمقارنة مع الظروف السائدة في السوق، كما ينبغي التثبت مما إذا كانت الأسعار أو عناصر التكلفة الأخرى معقولة أم لا، وذلك على ضوء المتطلبات ووضع السوق. ومن المهم تحديد ما إذا كان العرض المالي ضمن الموازنة المتوافرة للمشروع أم يتجاوزها. ثم يُصار إلى تلخيص نتائج التحليل المالي / التجاري في تقرير التقييم المالي / التجاري. ويجب أن يوقع على التقرير إما الموظف المسؤول عن الشراء أو فريق التقييم.

توضيحات من الموردّين أثناء عملية التقييم

في الحالات المعقّدة، التي تقتضي الحاجة فيها الحصول على توضيحات من الموردّين لكي يتسنى وضع اللمسات الأخيرة على التقييم، يمكن عقد مناقشات بشأنها مع الموردّين المحتملين. أما الشرط الأساسي الذي يجب تلبيةه عند السعي إلى الحصول على توضيحات للعروض من الموردّين فهو عدم السماح بتغيير جوهر العروض أو أسعارها. كما يجب أن يقتصر التعامل مع المباحثات جميعها على الموظف المسؤول عن الشراء، وأن يكون التعامل خطياً، وأن يوثق على نحو ملائم في الملف المخصص لذلك، مع ضرورة عدم إطلاع الموردّين المنافسين الآخرين على أي معلومات يُستحصل عليها من أحد الموردّين.

وبالنسبة إلى المناقشات التي تُجرى مع الموردّين على الهاتف أو شخصياً، من الممارسات الجيدة للموظف المسؤول عن الشراء (الحرص على) حضور شاهد على المناقشات من أعضاء فريق التقييم. ويُفضّل أن تُعقد المناقشات في مقرات منظمات الأمم المتحدة، وأن يُطلب من الموردّين، في العادة، أثناء إجراء المناقشات، بأن يقدموا عروضاً تقديمية عن عروضهم؛ وتُمنح هذه الفرصة نفسها لجميع الموردّين لكي يتسنى ضمان تحقيق العدل في التعامل معهم. ومن الضروري تسجيل جميع المباحثات التي تُجرى مع الموردّين أثناء تلك الزيارات، وأن تُسجّل خطياً، وتوثق على النحو الملائم.

أما بالنسبة إلى المشتريات العالية القيمة أو الاستراتيجية، فقد تقتضي الضرورة القيام بزيارة لمواقع مقرات الموردّين قبل الانتهاء من عملية التقييم. وفي هذه الحالات، يجب أن تذكر وثائق دعوة العطاء للموردّين احتمالية إجراء هذه الزيارة أثناء عملية التقييم. ومن الضروري تسجيل جميع المباحثات التي تُجرى مع الموردّين أثناء تلك الزيارات، وأن تُسجّل خطياً، وتوثق على النحو الملائم، ولن تناقش أي جوانب مالية للعروض في هذه الأثناء. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء ضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموردّين المؤهلين فنياً في استقبال هذه الزيارات.

تقييم الموردّين

قبل تقديم أي توصية بالترسية، يجب على الموظف المسؤول عن الشراء التأكد من أن المورد - صاحب العرض الذي قُيّم عرضه بأنه "العرض الأكثر منفعة للمنظمة"، مؤهل لذلك أيضاً، ويمتلك القدرة على تنفيذ العقد بصورة فعّالة. وبالنسبة إلى المشتريات المعقّدة، ينبغي التّحقّق من أداء المورد في الماضي، ومن استقراره المالي وتوافر الموارد اللازمة له لأداء العقد أيضاً. وإذا لم تسبق إجراءات التأهل المسبق عملية دعوة العطاء، فيجب التّحقّق من مؤهلات الموردّ الذي يقع عليه الاختيار قبل ترسية العقد عليه. ويُسمّى هذا الإجراء في العادة بتعبير "التأهيل اللاحق". وينبغي إجراء عملية التأهيل اللاحق استناداً إلى مجموعة معايير التأهيل المحددة في وثائق دعوة العطاء. وربما تتمثل معايير التأهيل هذه، على سبيل المثال، جميع أو بعض ما يلي:

- القوة المالية والاستقرار المالي.
- سجل الأداء.
- سجل النزاهة وأخلاقيات ممارسة الأعمال.
- الخبرة والقدرة الفنية.
- الإنتاج و / أو القدرة على تزويد الموظفين.
- الأهلية العامة (غير خاضع للعقوبات).

ويُرفض أي مورد محتمل لا يستوفي المؤهلات المطلوبة. غير أنّ رفض الموردّين بناءً على مؤهلاتهم يجب أن يأخذ طابعاً استثنائياً في هذه المرحلة؛ نظراً إلى أن هذا الرفض سوف يحُدّ من قيمة عملية إنشاء قائمة قصيرة بالموردّين المؤهلين، إذا كان لا بُدّ من إنشائها. وينبغي أن تتكوّن القوائم القصيرة من شركات يُمكن أن يُتوقّع بأنها تستوفي المعايير. كذلك ينبغي تسجيل تبرير الرفض في الملف الخاص بتلك القوائم. وإذا ما رُفض أحد الموردّين، فيجب على الموظف المسؤول عن الشراء أخذ في الحسبان المورد ذو العرض التالي الأكثر منفعةً.

إذا سبق إصدار دعوة العطاء إجراء التأهيل المسبق، يُسمح للموردين الذين يُعتبرون مؤهلين بتقديم عروضهم. وفي هذه المرحلة، يكون من الضروري فقط التحقق مما إذا كانت شروط المورد قد تغيرت منذ إجراء التأهيل المسبق (الصعوبات المالية، تغير هيكلية الشركة)، قبل التوصية بالترسية. وفي بعض منظمات الأمم المتحدة، تخضع ترسية العقد لشرط قيام المورد الذي يقع عليه الاختيار بإتمام عملية تسجيل المورد بنجاح، نظراً إلى أن استيفاء هذا الشرط يُشكل شكلاً من التأهيل في تلك المنظمات. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى القسم 6-1 من الفصل السادس: الدراسة الاستطلاعية للسوق).

تقرير التقييم

الخطوة الأخيرة في عملية التقييم هي إعداد تقرير تقييمي موحد، سوف يُستخدم في المستقبل كأساس للتوصية بالترسية. ويحتوي تقرير التقييم، في الأحوال المعتادة، على ملخص تنفيذي لعملية التقييم، والخطوات الفردية حسبما وردت بإيجاز أعلاه. ويجب ذكر عدم صلاحية العروض، ورفضها، وعدم التزامها وتوضيحها، مع وضع قائمة بالتصنيف النهائي لمراتب العروض، وتعليل كيفية اختيار العرض الأفضل. ويجب على فريق التقييم التوقيع على تقرير التقييم.

التفاوض أثناء التقييم (عند الاقتضاء)

التفاوض هو عملية المناقشات التي تُجرى بين المشتري والمورد بشأن أحكام وشروط العقد. ولا تُعقد المفاوضات إلا مع المناقص الفائز، وبالتحديد المناقص الذي قدم العرض الأفضل، أو عندما لا يرد إلى المشتري إلا عرض واحد فقط.

ومن الممارسات الجيدة تقديم تبرير خطي ملائم لأي مفاوضات تُجرى. فعندما تُعقد المفاوضات، يجب ضمان عدم تغيير المتطلبات (المواصفات / الشروط المرجعية / بيان الأعمال) والكميات، تغييراً جوهرياً؛ وذلك لأن التغيير على هذا النحو من شأنه أن يتطلب إلغاء عملية العطاء القائمة، والشروع في عملية أخرى.

التفاوض أثناء الدعوة إلى تقديم مناقصات

من حيث المبدأ، لا يُسمح بإجراء مفاوضات أثناء الدعوة إلى تقديم مناقصات. غير أنه يجوز السماح بعقد هذه المفاوضات مع المورد الأقل سعراً والملتزم فنياً، عقب الانتهاء من إجراء عملية الاختيار، وقبل ترسية العقد، ولا تُجرى هذه المفاوضات إلا في الحالات الاستثنائية جداً، ومنها مثلاً:

- وجود قيود هامشية على الموازنة، حيث لا تكون الموازنة المتوفرة كافية لشراء البند (البند) المطلوب شراؤها، وحيث يوافق المورد على خفض الأسعار.
- احتواء العرض على أجهزة ومعدات أو خدمات لم تكن مطلوبة في وثيقة دعوة العطاء.
- وجود كمية كبيرة هامشية بالمقارنة مع الكمية الأصلية المذكورة في وثيقة دعوة العطاء، مما يؤدي إلى عمل خصومات محتملة في الكميات.
- إذا قُدمت مناقصة واحدة ملتزمة فقط، وخُصص فريق التقييم إلى أن السعر المعروف غير معقول.

التفاوض أثناء وجود طلب استدراج مقترحات عروض

يُسمح بإجراء المفاوضات أثناء وجود طلب استدراج مقترحات عروض من حيث المبدأ، وذلك إذا تضمنت وثيقة دعوة العطاء نصاً يقتضي التفاوض، وكان اختيار المورد المفضل قد تم بالفعل.

ومن طرق المفاوضات التنافسية إمكانية استخدام الطريقة التي تُسمى "العرض الأفضل والنهائي (BAFO)" أثناء مرحلة التقييم النهائي لعملية أو نشاط الشراء، باستخدام أسلوب طلب استدراج مقترحات العروض، وذلك عندما يتبقى ما لا يقل عن موردين اثنين مؤهلين ضمن النطاق التنافسي. وهذا المصطلح (العرض الأفضل والنهائي) يُبين للمورد بأن المشتري (المنظمة المشتري) لا يعتزم التفاوض بعد استلام العروض، مما يتوجب على المورد تقديم تسعيرة نهائية للمخرجات المتوخى إنجازها.

ويتمثل الهدف من استخدام طريقة العرض الأفضل والنهائي في تعزيز التنافس، وبالتالي ضمان تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال.

ويكون الغرض من إجراء المفاوضات، في إطار مفهوم العرض الأفضل والنهائي، توضيح أوجه الغموض، وتصحيح الأخطاء الظاهرة للعيان، والإشارة إلى مواطن الضعف وجوانب القصور، وبصورة عامة، السعي إلى إدخال تحسينات على الجوانب الفنية والمالية للعروض. ويجب تزويد جميع الموردين الذين يقع عليهم الاختيار لتقديم العرض الأفضل والنهائي منهم بمعلومات عن جوانب القصور في مقترحات عروضهم، والطلب خطياً منهما تقديم عرض حاسم ونهائي كمتابعة لمقترحات عروضهم، بحلول موعد نهائي معلوم. وينبغي إخطار الموردين بأن الزيادة في الأسعار لن تُقبل منهم، ولكن يجوز لهم رفض تغيير شروط مقترحات عروضهم الأصلية. إن اتَّخاذهم قراراً بهذا المعنى لن يجعل مقترحات عروضهم غير مقبولة. ويتعين على لجنة التقييم العودة إلى الاجتماع مرةً أخرى حالما سُتلم العروض الفضلى والنهائية من الموردين، وذلك لإجراء المقارنة النهائية بين العروض المتنافسة.

التفاوض في الحالات التي يتم فيها التخلي عن التنافس /

تتم فيها الموافقة على استثناء الطرق الرسمية لدعوة العطاء

تكتسي المفاوضات أهميةً في الحالات التي يُستخدم فيها الاستثناء من اتباع الطرق الرسمية في دعوة العطاء، وذلك لضمان تحقيق أسعار وأحكام وشروط تنافسية. ونظراً إلى عدم وجود عملية دعوة عطاء تنافسية، فإن منظمة الأمم المتحدة المعنية تكون قد فقدت الفرصة لمقارنة الأسعار والجودة المعروضة عليها. وبناءً على ذلك، تحتاج تلك المنظمة إلى بذل جميع الجهود لتبرير الاختيار، وضمان معقولية السعر، وذلك عن طريق محاولة الحصول على الأحكام والشروط الأفضل لكل جانب من جوانب عرض المورد. ويُعتبر كلٌّ من دراسات حساب التكاليف الملائمة، والدراسات الاستطلاعية للسوق، والمشاورات مع الخبراء، والتحقق من مرجعيات العميل الأنشطة الأساسية التي ينبغي أداؤها قبل عقد المفاوضات.

ويُمكن القيام بذلك عن طريق إجراء دراسة تحليلية للأسعار / للتكلفة. ويوجد عدد من الطرق التي يمكن استخدامها للتأكد من أنّ الأسعار التي ستُدفع وشروط العرض المقدم عادلة ومعقولة، حسب هو معروض بإيجاز أدناه

- سعر السوق، على سبيل المثال من خلال الرجوع إلى منشورات السوق.
 - السعر المدرج في الكتالوجات أو لوائح الأسعار، ونسبة الخصم المُطبَّق.
 - السعر التاريخي (وبالتحديد، الحصول على المعلومات بشأن مقارنة الأسعار الحالية بالأسعار التي دُفعت في الماضي لنفس السلع أو الخدمات، أو ما يماثلها من قبل المنظمة المعنية أو أي منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة).
 - استخدام التقييم التقديري الذي أُجري في وقت سابق لمجموع كلفة الملكية كقاعدة قياس معيارية.
 - التحقق مما إذا كان العرض هو نفس العرض المقدم من عميل آخر، قابل للمقارنة.
 - مقارنة السعر أو الكلفة مع أسعار سلع، خدمات أو أعمال مشتتة استناداً إلى مناقصة تنافسية.
 - الحصول على توزيع تفصيلي لمعلومات الكلفة من المورد، وتحديد ما إذا كانت عناصر الكلفة معقولة أم لا، مثل أسعار الوحدات (الأسعار الإفرادية) للمكونات، ومعدلات أجور الأيدي العاملة.
- وإذا لم يشعر الشخص المسؤول عن الشراء، بعد الانتهاء من الدراسة التحليلية، بأن السعر المطلوب دفعه عادلٌ ومعقول، يُصار إلى السعي إلى إجراء عملية التنافس أو عقد المفاوضات مع المورد لأجل خفض الأسعار.

مقدمة

مراجعة عملية ترسية العقود خطوةً ضروريةً في عملية التعاقد. وهذه المراجعة تقتضي من القائمين على المراجعة تقديم مشورة خطية بشأن مقبولية ودقة عملية الشراء الجاري تنفيذها، وبشأن الالتزام المُقترح بتوفير الأموال اللازمة للشراء من قبل سلطة أو مسؤول الشراء على أعلى المستويات، ممن يملكون سلطة التفويض المناسبة ("السلطة المُفوضّة بترسية العقود أو" السلطة المخوّلة بصلاحيّة ترسية العقود"). أما الترسية، فهي القرار الرسمي، والموافقة على إنشاء العقد؛ على سبيل المثال، عقد الخدمات، أو أمر الشراء أو الاتفاق الطويل الأجل، مع المورد الفائز بالعقد، استناداً إلى مراجعة مستقلة تُجرى لعملية الشراء ضمن حدود السلطة المُفوضّة بترسية العقود. وتمثّل مرحلة الترسية الاختتام الناجح لعملية الشراء، ونقطة البداية لوضع اللسّمات الأخيرة على العقد ثم تنفيذه.

أما الأغراض المتوخّاة من إجراء هذه المراجعة قبل التوصية بالترسية، فهي:

- تقديم مراجعة مستقلة وغير منحازة لعملية ترسية العقود أو منح أوامر الشراء.
- ضمان أن تكون عملية الشراء قد أُجريت بطريقة عادلة، وبأنها اتّبعَت السياسات والإجراءات.
- تأكيد توافر الموازنة الضرورية للالتزام التعاقدية.
- تأكيد أن التوصية بالترسية، وأحكام العقد تمثل القيمة الفضلى مقابل المال، وأنّ مصلحة منظمة الأمم المتحدة تقتضي اختيار المورد الذي وقع عليها الاختيار.
- السعي إلى الحصول على موافقة السلطة المناسبة لإلزام منظمة الأمم المتحدة تعاقدياً بشراء السلع، الخدمات أو الأشغال.

ويعتبر إعداد وثائق التوصية بالعقد والموافقة عليه، بصورة دقيقة، عاملاً ضرورياً في تيسير عملية الترسية؛ مع ضرورة أن يتّصف شرحها بالشفافية والوضوح، وأن يتضمّن مسوّغات دقيقة للعملية، ممّا يؤدي إلى هذه التوصية بالترسية. وتعتبر الشفافية والحيلة الواجبة عاملين أساسيين في هذه المرحلة. ويعتبر الإغفال المتعمد للمعلومات ذات الصلة سلوكاً غير أخلاقي يتمثّل في تقديم معلومات خاطئة بصورة متعمّدة، وفي تقصير الوثائق المقدمة لاختصار الطريق الذي يفترق إلى الكفاءة على المدى الطويل، ولا يتماشى مع مبادئ الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة. ولأجل تجنّب التأخير والإغفال، ينبغي استخدام نماذج قياسية وقوائم تحقّق مرجعية لأغراض ضبط الجودة. ويُعتبر التأخير عادةً، حينما ينشأ، أحد أعراض ضعف التخطيط للتنفيذ، أو يكون نتيجة لمحاولة اختزال الطرق للتعجيل في العملية.

وفي العادة، فإن المسؤول الأعلى رتبة في منظمة الأمم المتحدة المعنية (المشترية) هو المصدر التنفيذي للسلطة المُفوضّة بجميع المشتريات، وهو بهذه الصفة يمنح الموافقة على عقود الترسية والمشتريات. ووفق النظام المالي والقواعد المالية الخاصة بكل منظمة، يعيد هذا المسؤول الأعلى تفويض السلطة (تحويل الصلاحية) إلى مسؤولين آخرين رفيعي المستوى؛ ويجوز لهؤلاء المسؤولين تعيين موظفين أفراد داخل منظماتهم بصفة موظفين مسؤولين عن الشراء، بسلطات محدودة في ترسية العقود تُحوّلهم الموافقة على عمليات الترسية. ولا يملك سلطة (صلاحية) الدخول في العقود بالنيابة عن منظمات الأمم المتحدة المعنية إلا أولئك الموظفين المسؤولين عن الشراء، وموظفي الأمم المتحدة الآخرين المكلفين بهذه المهمة. وبناء على ذلك، فإنّ أولئك الموظفين المذكورين فقط يستطيعون أداء مهمات المشتريات بصورة فعلية. وفي العادة، يستند مدى تفويض السلطة (الصلاحية) على المستوى الوظيفي للموظف المسؤول عن المشتريات.

لقد حدّدت منظمات الأمم المتحدة مستويات مختلفة من تفويض السلطة (الصلاحية) لتنفيذ أنشطة المشتريات فيما يتعلّق بالمسؤولية عن عملية الشراء، والمراجعة، والتوصية والترسية. وتُحدّد تفويضات السلطة في العادة باستخدام السقوف المالية. وتكون التوصيات بالترسية والموافقات، في العادة، على سقوف تتجاوز السقوف المُحددة مسبقاً، على أن يخضع ذلك لمراجعة

مستقلة من لجنة العقود، وللموافقة من سلطة الشراء العليا ضمن المنظمة المعنية. وهذا يُفضي إلى السيناريوهين (الاحتمالين) التاليين من سيناريوهات (احتمالات) عملية الشراء:

- المراجعة والترسية للمشتريات التي قيمتها دون السقف المفوض به (لجنة العقود غير مُطالبه بإجراء مراجعة لعملية الشراء).
- أو المراجعة والترسية للمشتريات التي قيمتها تتجاوز السقف المفوض به من قبل لجنة العقود.

التوصية بالترسية

تتمثل المسؤولية الرئيسية للموظف المسؤول عن الشراء في هذه المرحلة في إعداد وثيقة التوصية بالترسية استناداً إلى عملية دعوة العطاء وتقرير التقييم؛ وذلك لأجل تقديمها إلى الشخص المناسب أو اللجنة المناسبة لأغراض المراجعة، والتوصية و / أو الموافقة اللاحقة، وفق السياسات والإجراءات المعمول بها لدى المنظمة المعنية، ومستويات التفويض لديها. ويتأكد الموظف المسؤول عن الشراء من كتابة وثائق التوصية بالترسية بطريقة واضحة ودقيقة وأمنية، ومن أنها تُبين جميع المعلومات الضرورية التي تؤدي إلى التوصية بالترسية. وينبغي اتباع عمليات الشراء المناسبة. فعلى سبيل المثال:

- بوجه عام، أن تكون عملية الشراء قد أُجريت وفق النظام المالي والقواعد المالية ذات الصلة، ووفق السياسات والإجراءات.
- أن يكون قد تم الحصول على الحد الأدنى من عدد العروض السارية المفعول، وإن لم يتم الحصول عليها، أن يكون قد تم تسجيل مبررات عدم الحصول، كجزء من التوصية بالترسية، وذلك لتأكيد أسباب اعتبار ذلك مقبولاً في ظل الظروف القائمة.
- إذا لم تكن عملية عطاء قد أُجريت، أو كان قد تم رفض العرض المقبول الأقل سعراً، أو كانت هناك بعض الاستثناءات بما فيها الاستثناء من بعض طرق دعوة العطاء الرسمية، فيجب تسجيل الأسباب، وشرحها كجزء من التوصية بالترسية، مع الاستشهاد على ذلك بالقاعدة المالية ذات الصلة.
- أن تكون التوصية الخاصة بتقييم الموردين قد أُجريت، والحيلة الواجبة قد اكتملت، الأمر الذي يضمن بأن المورد مؤهلاً، وقادر على استيفاء متطلبات أمر الشراء أو العقد.
- أن تكون عملية الشراء والتقييم قد نُفذتا بطريقة عادلة وسليمة.
- أن يُقدّم ملخصٌ للتوصية بالترسية.

مراجعة عملية الشراء والموافقة عليها

بالنسبة إلى العروض المقدمة بقيمة أدنى من السقف المُعيّن الذي تُحدده منظمة الأمم المتحدة المعنية، تُقدّم وثيقة التوصية بالترسية، في العادة، إلى الموظف المسؤول الذي لديه سلطة ترسية مناسبة ليقوم بمراجعتها والموافقة عليها. وتقوم السلطة المفوضة بالترسية (سلطة الترسية)، قبل الدخول في التزام ما، بمراجعة العرض المقدم من حيث: الامتثال للنظام المالي والقواعد المالية، ولسياسات وإجراءات الشراء؛ وتوافر الأموال اللازمة؛ والالتزام بعمليات التوثيق المناسبة. ومن ثمّ تقوم سلطة الترسية إما برفض التوصية بالترسية وإما بقبولها. ويشكّل قبولها الموافقة على الترسية.

وبالنسبة إلى العروض المقّمة بقيمة تتجاوز السقف المُعيّن الذي تُحدده منظمة الأمم المتحدة المعنية، تقوم لجنة العقود، بصفة مستقلة، بمراجعة عملية الشراء لضمان اتباع الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات، وتوافر الأموال اللازمة للموافقة اللاحقة. وينبغي للجنة العقود أن تكون مستقلة عن الموظفين المشاركين في عملية الشراء لتجنّب تضارب المصالح أثناء المراجعة والتوصية بالترسية. ويجب أن تجتمع لجنة العقود، بصورة دورية منتظمة، وأن تتبّع الإجراءات المعمول بها للمراجعة، والتوصية وتسجيل محاضر اجتماعات اللجنة. وتقع على عاتق لجنة العقود مسؤولية ضمان ما يلي:

- تنفيذ أنشطة الشراء بما يتوافق مع النظام المالي والقواعد المالية، والإجراءات والأوامر التوجيهية وفق الممارسات الفضلى للأعمال.

- الحصول على سلطة التفويض المناسب للالتزام بالأموال، وتوافر الأموال في الموازنة، والذي يتم في العادة من خلال نظام التخطيط لموارد المؤسسة ERP System الخاص بالمنظمة المعنية.
- تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال.

وفي الحالات التي لا يكون فيها لدى المنظمة لجنة لمراجعة العقود خاصة بها على المستوى المحلي، أو التي لا تتوفر فيها القدرات الكافية لمراجعة العقود لدى المنظمة على مستوى مقرها الرئيسي، يمكن السعي للحصول على تلك المراجعة من لجنة مراجعة العقود على المستوى المحلي أو مستوى المقر الرئيسي لدى منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة، على شرط وجود اتفاق مشترك ومتبادل بين المنظمين المعنيين.

ويجب تقديم محضر المراجعة لسلطة الترسية لدى المنظمة التي يتعين عليها مراجعة توصيات لجنة العقود. ويُمكن لسلطة الترسية أن ترفض التوصيات أو توافق عليها. وفي حال قرّرت سلطة الترسية عدم قبول مشورة (نصيحة) لجنة العقود، يجب تدوين الأسباب خطأً ثم تحويلها إلى رئيس لجنة العقود.

ومع أنّ هذه الممارسة لا تُطبّق بصورة دورية منتظمة، إلا أنّ هناك بعض المنظمات، مثل مجموعة البنك الدولي، تطلب موافقتها بنتائج الترسية لأجل تحويلها إلى الجهات الطالبة فيما يختص بالحصول على "عدم الممانعة" من جانبهم. ويمكن الدخول في عقود مع المورد الموصى بهم للترسية فقط حالما تؤكد الجهة الطالبة "عدم الممانعة" من جانبها لعملية الشراء. أما الغرض من "عدم الممانعة"، فهو لضمان أن تلبّي المنتجات والخدمات المشتراة متطلبات الجهة الطالبة بشكل فعال. وفي بعض المنظمات، يعتبر الحصول على "عدم الممانعة" شرطاً قبل الترسية.

6-6 العقود

مقدمة

تقتضي الحاجة وجود عقد خطي لإضفاء الطابع الرسمي على أي التزام، باستثناء المشتريات ذات القيمة المنخفضة (السقوف المالية تتفاوت فيما بين المنظمات). وهذه السقوف ينصّ عليها في العادة النظام المالي والقواعد المالية لكل منظمة. ويتشكّل (وبصاغ) العقد على أساس "العرض" ثم على "القبول"، والعقد - في سياق عملية الشراء لدى منظومة الأمم المتحدة، هو الوثيقة الخطية، التي تحتوي على اتفاق، وعلى أحكام وشروط بين منظمة الأمم المتحدة المعنية والمورد، ويكون العقد بمثابة دليل الإثبات على الالتزام. أما الصكوك التعاقدية الشائعة في أوساط منظومة الأمم المتحدة فهي أوامر الشراء، وعقود الخدمات والأشغال، والاتفاقيات الطويلة الأجل، والعقود الإطارية (للمنظومة الأمم المتحدة)، وأوامر الشراء الشاملة (الدائمة أو المفتوحة)، واتفاقيات عقود الإيجار، وما إلى ذلك. وترتكز العقود في منظومة الأمم المتحدة على عمليات دعوة العطاء التنافسي. ولكن، في إطار ظروف معينة (على سبيل المثال، العقود المباشرة، أو عقود المصدر الوحيد، أو العقود المعقّدة)، لكي يتسنى فيها المضي قدماً في إبرام العقود مع المورد الذين يقع عليهم الاختيار، قد يضطرّ الموظف المسؤول عن الشراء إلى توضيح الأحكام والشروط، والتفاوض بشأنها. وينبغي اتباع الإجراءات السليمة لضمان عدم إجراء أي مفاوضات بشأن المسائل التي يكون قد تمّ الاتفاق عليها بالفعل في مرحلة دعوة العطاء، وأن تكون الأمور واضحة للأطراف بشأن حقوقها ومسؤولياتها، كلّ فيما يخصه. وفي بعض الحالات، قد تُجرى المفاوضات، مع المورد الذي يقع عليه الاختيار بشأن شروط الدفع، والأحكام والشروط التكميلية، والتسليم / الإنجاز، وغيرها. ومع ذلك يجب أن تُقضى المفاوضات إلى فهم واضح للمسؤوليات التي يقتضيها العقد. وفي هذا السياق، فإن المفاوضات هي عملية الوصول إلى اتفاق بشأن أحكام وشروط الاتفاق التعاقدية من خلال المباحثات التي تُعقد فيما بين منظمة الأمم المتحدة المعنية والمورد.

التفاوض على العقد بعد ترسية العقد

من الممارسات الجيدة في عملية دعوة العطاء التنافسي اختيار الصك التعاقدية المناسب، وتضمين نسخة عن عيّنة من العقد كجزء من وثائق دعوة العطاء. وهذا الاختيار والتضمين سوف يضمنان معالجة أي مسائل قد توجد لدى المورد في شروط

وأحكام العقد العامة، وشروط وأحكام العقد الخاصة، في استجابته لوثائق دعوة العطاء، ويؤخذان في الاعتبار أثناء تقييم العروض. وفي هذه الحالات، بصورة عامة، ينبغي أن تقتضي الحاجة عقد مفاوضات محدودة، بعد تقييم عملية الشراء / ترسية العقد، وقبل التوقيع عليه.

وحيثما تقتضي الضرورة، تتوافر في المفاوضات الإمكانية لتحسين نتائج عملية الشراء، وذلك عن طريق خفض أوجه عدم اليقين، والمخاطر والتكاليف. ولكن، كقاعدة في هذه المرحلة من العملية، يجب ألا تمس المفاوضات مع المورد المسائل التي يكون قد تم الاتفاق عليها أثناء عملية دعوة العطاء. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء أيضاً ضمان عدم ظهور أي مظهر غير لائق، أو تضارب في المصالح.

وتصف الأمثلة التالية البنود التي يُمكن التفاوض بشأنها قبل توقيع العقد

المسألة	مثال
الجوانب الفنية	الضمانات، خدمة ما بعد البيع، دعم دورة الحياة التشغيلية، مسائل الجودة الطفيفة.
الشروط / الأحكام الخاصة	أنواع السندات، الكفالات، التأمين، الجدول الزمني للدفع، الدفعات المقدّمة، والمبالغ المحتجزة.
معلومات الإدارة	وتيرة (تكرار أو دورية) التقارير ومحتوياتها، معايير القبول لمراحل العمل الرئيسية ("milestones") المتفق عليها.
مؤشرات الأداء الأساسية	مؤشرات الأداء الأساسية الواجبة التطبيق، وكيفية قياس هذه المؤشرات، ومن هي الجهة التي تقوم بالقياس.
الأطر الزمنية	مدة العقد، مراحل العمل الرئيسية، مواعيد التسليم / الإنجاز، والمدة اللازمة للاستجابة.
حوافز الأداء	حوافز التسليم / الإنجاز والجودة.
الموظفون	أفراد الفريق الأساسيين وضباط الارتباط (نقاط الاتصال) وترتيبات التعاقد من الباطن.

وفي حالات معيّنة، ربما لا تكون منظمة الأمم المتحدة المعنية قادرةً على فرض جميع شروط العقد على المورد، وقد تحتاج تلك المنظمة إلى التفاوض معه على شروط معيّنة من شروط العقد الخاصة. ولا سيّما، في الحالات التي يمتلك فيها المورد منتج خاضع لملكية خاصة، مما يؤدي إلى الحدّ من القوة التفاوضية لدى المنظمة.

ممارسة جيدة

أمثلة على ممارسات التفاوض الجيدة:

- يجب ألا تُجرى المفاوضات عندما يوجد احتمال بأنها قد تشوّه التنافس.
- يُفضّل أن تكون المفاوضات خطية.
- عندما تُجرى المفاوضات شخصياً، عبر الهاتف، أو بالاتصال المرئي (عبر الفيديو)، أو في موقع المورد، أو موقع منظمة الأمم المتحدة المعنية، يجب أن يحضر المفاوضات ما لا يقل عن اثنين من موظفي منظمة الأمم المتحدة المعنية. وفي الأحوال غير العادية، أو في الحالات التي تشهد تبعات قانونية كبيرة، أشركوا محامياً أو مكتب محاماة معكم في المفاوضات.
- يجب اختيار أعضاء فريق التفاوض بعناية للجمع بين الخليط الصحيح من الخبرة التفاوضية والمهارات التعاقدية، المالية و / أو الفنية. وكلما ازدادت قيمة العقد ودرجة تعقيده، تزداد الحاجة إلى المفاوضين المهرة.
- يجب على فريق التفاوض ممارسة الحيطة الواجبة والاستعداد بدرجة كافية قبل إجراء المفاوضات.

- يجب على جميع أفراد فريق التفاوض ضمان عدم نشوء تضارب في المصالح، وعدم قبول أي هدايا أو ضيافة من المورد، أثناء إجراء عملية التفاوض.

توثيق عملية التفاوض

لكي يتسنى ضمان توثيق عملية وضع اللمسات الأخيرة على العقد، توثيقاً كاملاً، وضمان الاحتفاظ بسجل مراجعة وتدقيق على نحو متسلسل، ينبغي الاحتفاظ في الملفات بمحاضر وتقارير جميع المفاوضات الخطية والشفوية التي أُجريت مع المورد. وتكتسي عملية توثيق المفاوضات أهمية أيضاً في حالة نشوء منازعات مستقبلية مع المورد. ومن المهم أيضاً الاحتفاظ بالوثائق لإظهار أن عملية التفاوض مبررة ومتفق عليها. وعلى أقل تقدير، ينبغي أخذ المعلومات التالية بعين الاعتبار في عملية توثيق المفاوضات، ويجب الاحتفاظ بها في ملف الشراء / المشتريات:

- مبررات إجراء المفاوضات، بما في ذلك أهدافها.
- وصف موجز لاستراتيجية التفاوض.
- محاضر المفاوضات، موضحة تاريخ وزمان انعقادها، والمشاركين فيها من الطرفين.
- المراسلات المتبادلة بين الطرفين المتفاوضين، وسبل التواصل الخطية الأخرى، والتي تُشكّل كلها جزءاً من المفاوضات.
- الاتفاق النهائي بين طرفي العقد.
- يجب أن تُشكّل جميع محاضر المفاوضات، والمراسلات الخطية، والاتفاقات النهائية جزءاً لا يتجزأ من العقد، وأن تُرفق، عند الاقتضاء، بالعقد الذي سوف يوقع بين الطرفين.

تعريف العقد

العقد هو اتفاق خطي ملزم قانونياً بين المنظمة المعنية والمورد، يُحدّد أحكام وشروط العقد، بما فيها حقوق كل من المنظمة والمورد والتزاماتهما (واجباتهما). ويمكن للعقد أن يتخذ العديد من الأشكال المختلفة، ومنها مثلاً الاتفاق الطويل الأجل، وأمر الشراء، ومذكرة التفاهم. ويتضمن العقد عادةً الأجزاء التالية:

- وصفاً واضحاً وكاملاً للعمل (المواصفات / بيان الأعمال / الشروط المرجعية / جدول الكميات).
- السعر، أساس الدفع، وطريقة الدفع.
- جدول الأنشطة ومواعيد إنجاز المراحل الرئيسية للمشروع.
- تاريخ التسليم.
- الإنكوتيرم Incoterm المطبق
- الإشارة المرجعية لترتيب أسبقية الوثائق التي تُشكّل جزءاً من العقد.
- الأحكام والشروط المحددة.
- شروط العقد العامة.
- الوثائق الأخرى التي يُمكن إدماجها باعتبارها ضرورية، على سبيل المثال، العرض، السجلات الخطية لمؤتمر العطاء، مراسلات البريد الإلكتروني (الإيميل) / البريد العادي.

ويتألف العقد من "فقرات اشتراطية clauses" (أو فقرات مرقمة)، يشار إليها مجتمعةً بمصطلح "الأحكام والشروط". "فالحكم" هو نصّ يتعامل مع موضوع محدد، مثل السعر، التسليم، الدفع، المعاينة / التفتيش، الكفالة / الضمان، وغيرها. و"الشرط" هو أيضاً نصّ يُفعل أو يُعلق العمل "بحكم" ما في حال تطوّر وضع معين، أو استيفاء معايير معينة (على سبيل المثال، مراجعة أسعار الوحدات، إذا كانت الكمية تتباين وفق نسبة معينة). والقصد من الأحكام والشروط العامة والمحددة خصيصاً هو توفير نصوص قابلة للإنفاذ قانونياً، لأجل ضمان الأداء المرضي للمورد وللمنظمة الأمم المتحدة.

لقد طوّرت منظمات الأمم المتحدة شروطاً عامةً للسلع والخدمات والأشغال (بناءً على طبيعة المشتريات)، تُحدّد الإطار القانوني الذي يُشكّل جزءاً من كل عقد. ونظراً إلى أن هذه الشروط العامة تعتبر وثائق قانونية قياسية (موحدة) لدى المنظمة المعنية، بصفتها أحد المبادئ العامة، فينبغي ألا تخضع للتعديل من دون التشاور المسبق مع السلطة القانونية المسؤولة عن ذلك، داخل المنظمة المعنية نفسها. وهذه الشروط العامة، إما أنها ترفق كملحق بالعقد، وإما أن تُدمج فيه بالإشارة المرجعية إليه، كالمستشهد بالموقع الإلكتروني ذي الصلة به، حيثما تكون إمكانية الوصول إلى ذلك الموقع متاحةً. أما النسخة المناسبة التي ينبغي استخدامها فتعتمد على المخرجات المستهدفة (السلع، الخدمات، الأشغال) المراد شراؤها.

وبالإضافة إلى شروط العقد العامة، ربما تريد المنظمة المعنية تضمين العقد شروطاً خاصةً. وقد تفرض شروط العقد الخاصة عناصر تكلفة من المحتمل ألا تكون ضرورية، يجب على الموردين إدراجها في تسعير السلع والخدمات التي يقترحون تسليمها. ولهذا السبب، يجب توخّي العناية في اختيار الأحكام والشروط الخاصة، نظراً إلى إمكانية تأثير ذلك الاختيار على السعر الذي تدفعه منظمة الأمم المتحدة المعنية لقاء الحصول على السلع والخدمات.

شروط العقد العامة

تعتبر شروط العقد العامة بنوداً قياسية (موحدة) ينبغي إدراجها في كل نوع من أنواع العقود أو أوامر الشراء التي تُصدرها منظمة الأمم المتحدة المعنية. وتُعرض فيما يلي أمثلة مفصلة على شروط العقد العامة:

الوضع القانوني

يُعرّف هذا البند الوضع القانوني لمنظمة الأمم المتحدة المعنية، وكذلك للأطراف الأخرى في العقد. على سبيل المثال، يُعرّف المورد المتعامل مع منظمة الأمم المتحدة المعنية بأنه "مورد مستقل"، وليس موظفاً لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية. كما تُعرّف هذه الفقرة الاشتراكية وضع منظمة الأمم المتحدة المعنية، والامتيازات والحصانات التي تتمتع بها.

مصدر التعليمات

يبين هذا البند أنّ "المقاول يلتزم بألا يسعى إلى الحصول على تعليمات، وبألا يقبل التعليمات من أي سلطة خارجة عن نطاق عمل منظمة الأمم المتحدة المعنية فيما يتعلّق بالأداء، بمقتضى العقد المعني". وتضمن هذه الفقرة الاشتراكية بأنّ "مصلحة منظمة الأمم المتحدة المعنية تحظى بالحماية، وبأنّ المقاول يلتزم بالامتناع عن القيام بأي إجراء قد يؤثر سلباً على تلك المنظمة".

مسؤولية المقاول عن الموظفين

يشترط هذا البند بأن يتحمل المقاول المسؤولية عن موظفيه العاملين في العقد المعني، وبألا يختار للعمل لديه سوى الكوادر الكفؤة والموثوق بها، ممّن لديهم معايير أخلاقية عالية، ويحترمون العادات المحلية. ويحتفظ هذا البند بحق منظمة الأمم المتحدة المعنية في فرز موظفي المقاول، وإبعاد غير المؤهلين منهم.

الإسناد (الانتداب، التعيين، التكليف ...)

يمنع هذا البند المورد من إسناد، تحويل، تعهد أو إجراء أي تصرفات أخرى في العقد، أو أي أجزاء منه، أو أي حقوق، مطالبات أو التزامات / واجبات بمقتضى هذا العقد إلى أي طرف آخر. ويهدف البند إلى التقليل إلى الحد الأدنى من المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأمم المتحدة المعنية، في الحالات التي يكون من شأن الإخفاقات المالية أو التغييرات في الوضع القانوني للمورد تأثيراً وشيكاً على أداء العقد.

التعاقد من الباطن

ينص هذا البند على أن "يلتزم المقاول بالحصول على الموافقة الخطية المسبقة من منظمة الأمم المتحدة المعنية، في حال كان يرغب في التعاقد من الباطن على أجزاء من التزاماته التعاقدية أو عليها كلها مع طرف ثالث (الغير)". وهذا يتماشى مع البند الخاص بمسؤولية الموردين عن الموظفين، والغرض المقصود منه هو ضمان الشفافية بشأن أطراف العقد.

لا ينبغي للموظفين الانتفاع (من العقد)

يحسم هذا البند أن يكفل المورد عدم استلام أي موظف يعمل لدى منظمة الأمم المتحدة أو يمثلها، وعدم قيام المورد نفسه بالعرض على أولئك الموظفين والممثلين أي منفعة مباشرة أو غير مباشرة، تنشأ من أو تتعلق بأداء العقد، أو بترسيته على المورد.

شراء السلع

تُوجد في العادة مجموعة من البنود التي تُعرّف ما يلي: تسليم السلع، ومعاينتها، وتغليفها وتعبئتها، ونقلها، وكفالتها، وقبولها، ورفضها، وملكيته وترخيص استيرادها. وهذه الفقرات مصمّمة في العادة على نحو من المتوقع أن يتيح إمكانية إحلال أحكام وشروط العقد الرئيسي أو أمر الشراء محلها، كلياً أو جزئياً. ورغم ذلك، فإن هذه الأحكام، بخلاف ذلك، توفر شبكة أمان مكوّنة من مصطلحات قانونية تتعلق بحقوق وسبل انتصاف منظمة الأمم المتحدة فيما يتعلّق بشراء السلع. فالكفالات، على سبيل المثال، تُقرّ لمنظمة الأمم المتحدة المعنية سبلاً للانتصاف أثناء التصنيع والمصنعية، أو عندما تُكتشف العيوب المخفية، بعدما تكون المنتجات والخدمات قد قُبلت لدى المنظمة.

التعويض

ينص هذا البند على أن "المقاول يلتزم بتعويض منظمة الأمم المتحدة، ويبرئ ذمتها ويحافظ عليها بأمان، ويدافع عنها، على نفقته الخاصة، في مواجهة جميع القضايا، والمطالبات والمطالب والمسؤولية، مهما كانت طبيعتها أو نوعها، وتكون ناشئة عن أفعال الإغفال التي يرتكبها المقاول. وهذا يعني أن المقاول سوف يعوّض منظمة الأمم المتحدة المعنية في الأحوال التي يتحمل فيها الأذى، أو الخسارة أو الضرر أو المصروفات.

التأمين والمسؤوليات تجاه الأطراف الثالثة

يتطلب هذا البند من المورد الحفاظ على تأمين المسؤولية عن معداته وممتلكاته، وتعويضات العمال لعمالته. ويهدف البند إلى حماية منظمة الأمم المتحدة من المطالبات المحتملة نتيجة الإصابة أو الأضرار التي قد تتجم عن الأداء بموجب العقد.

الرهن / الحجز Encumbrances/liens

الرهن على عقار هو المطالبة بالحجز على ممتلكات عقارية، مثل الحجز، الرهن العقاري، أو الضرائب غير المدفوعة. والحجز هو مطالبة قانونية بالحصول على الحق في ممتلكات شخص آخر كضمان لسداد الدين. والحجز يعطي صاحب الحجز الحق في بيع الممتلكات لسداد الدين، إن لم تُدفع بخلاف ذلك؛ هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن الرهن يزول عندما تسدد قيمة العقد. وتمنع هذه الفقرة الاشتراطية المورد من التسبب بأي حق في الحجز أو السماح به، ومن أي حجوزات (وقوعات) أو رهون أخرى على العقارات في مقابل أي الحصول على أموال مستحقة، أو تصبح مستحقة عن أي عمل يتم إنجازه، أو مواد يتم توريدها بمقتضى العقد، أو بسبب أي مطالبة أخرى، أو أي مطلب بحق (ضد) المورد.

ملكية الأجهزة والمعدات

ينص هذا البند على أن "الحق في ملكية الأجهزة والمعدات أو اللوازم (الإمدادات) التي قد تقدّمها منظمة الأمم المتحدة المعنية للمقاول سيكون للمنظمة نفسها، وأن المقاول سيعيد تلك الأجهزة والمعدات إلى المنظمة في نهاية العقد، أو عندما لم يُعد المقاول بحاجة إليها".

حقوق الطبع والنسخ، وحقوق الملكية الخاصة الأخرى

يقر هذا البند بالمبدأ التالي: إذا تم استحداث ملكية فكرية (أثناء تنفيذ العقد) لصالح منظمة الأمم المتحدة، "فيجب أن تمتلك المنظمة" تلك الملكية.

استخدام اسم منظمة الأمم المتحدة، أو شعارها أو ختمها الرسمي

يحظر هذا البند على المورد الإفصاح عن علاقته التعاقدية مع منظمة الأمم المتحدة المعنية، لأغراض تجارية.

الطبيعة السرية للوثائق والمعلومات

يشكل هذا البند اتفاقية عدم إفصاح بين أطراف العقد عن أي بيانات تجمعها أو تستلمها تلك الأطراف بمقتضى العقد.

القوى القاهرة، والتغييرات الأخرى في الظروف

يرر هذا البند حالات التأخير أو الإخفاق في الأداء التي من شأنها أن تشكل، لولا ذلك، خرقاً للعقد، والتي تكون خارج نطاق سيطرة أو تأثير الأطراف المتعاقدة.

إنهاء العقد

يعطي هذا البند الحق لكل طرف متعاقد في إنهاء العقد بشرط توجيه إشعار يفيد عزمه في وقت قريب على إنهاء العقد مع الطرف الذي سيتم إنهاء العقد معه خلال إطار زمني محدد، ويتفاوت هذا الإطار بشأن نوع المتطلبات ومدة العقد. ويقلل هذا الإشعار، إلى الحد الأدنى، من الخطر الذي يلحق بمنظمة الأمم المتحدة المعنية والمورد عن طريق توفير وسيلة معيّنة لإنهاء التزامات كل منهما على ضوء الظروف غير المتوقعة، في الوقت الذي يوفّر فيه وسيلة معيّنة للطرف الذي ينهي العقد لتغطية متطلباته أو للبحث عن طريقة أخرى مفيدة لاستخدام موارده. ويسمح هذا البند أيضاً لمنظمة الأمم المتحدة المعنية بأن تنتهي العقد من دون إبداء الأسباب (ويسمى هذا الإنهاء أيضاً بتعبير الإنهاء "الدواعي الملائمة") في أي وقت ضمن إطار زمني محدد، وفي تلك الحالة تلتزم منظمة الأمم المتحدة بتعويض المقاول عن جميع التكاليف المعقولة التي يكون قد تكبدها قبل استلام إشعار إنهاء العقد.

تسوية المنازعات

يشترط هذا البند إيجاد الحلول للنزاعات من خلال التحكيم، استناداً إلى معايير لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال UNCITRAL)، وذلك عندما تُحقق المفاوضات بحسن نية في إيجاد الحل؛ وبالتحديد، التوصل إلى تسوية ودّية بين المتنازعين.

الامتيازات والحصانات

يحمي هذا البند الامتيازات والحصانات التي تتمتع بها أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة، وتتصّل على ما يلي: "لا شيء في هذا العقد أو له صلة به يعتبر تنازلاً عن هذه الامتيازات والحصانة".

الإعفاء من الضرائب

ينص هذا البند على أن منظومة الأمم المتحدة معفاة من جميع الضرائب المباشرة والرسوم الجمركية، كما ورد في اتفاقية الامتيازات والحصانات الممنوحة لمنظومة الأمم المتحدة.

مراعاة القانون

ينص هذا البند على أن "المقاول يلتزم بجميع القوانين والمراسيم والقواعد والأنظمة التي تؤثر على أدائه التزاماته المنصوص عليها في شروط العقد".

صلاحية التعديل

يعرّف هذا البند الطريقة التي يجوز بواسطتها تعديل العقد، إذا اقتضت الضرورة ذلك.

سلوك المقاولين

تُؤخذ بعين الاعتبار، إلى حدّ ما، الجوانب الاجتماعية والبيئية للمشتريات المستدامة في القرارات المتعلقة بالشراء، وذلك من خلال بنود تضعها منظمة الأمم المتحدة المعنية في شروط العقد العامة، ومنها على سبيل المثال، منع المقاول من استخدام عمالة الأطفال؛ ضمان عدم قيام المقاول بتصنيع أو توزيع الألبان المضادة للأفراد، أو مكوّناتها؛ وضمان قيام المقاول بوضع وتنفيد تدابير تمنع الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية (الاعتداء الجنسي)، إضافةً إلى وضع شروط تُلزم المورد بعدم الضلوع في ممارسات تمييزية قائمة على النوع الاجتماعي.

أما وكالات الأمم المتحدة التي لديها شروط تعاقدية عامة، فربما يكون لديها أحكام إضافية لمعالجة مسألة الاستدامة. فعلى سبيل المثال، تحتوي الشروط التعاقدية لدى منظمة العمل الدولية على فقرة اشتراطية خاصة بالعمل، تشترط الالتزام بنطاق من المبادئ المتعلقة بمعايير العمل الدولية المنبثقة عن منظمة العمل الدولية.

الهدايا والضيافة

ينص هذا البند على "خطر قيام الموردين بعرض الهدايا أو الضيافة على موظفي الأمم المتحدة. وتُحظر عليهم أيضاً الرحلات الترفيهية إلى الفعاليات الرياضية أو الثقافية، أو إلى المنتزهات (مدن الملاهي...)"، أو عروض قضاء الإجازات، أو النقل، أو الدعوات إلى ولائم الغداء أو العشاء الباهظة التكاليف".

أمثلة على شروط العقد الخاصة

شروط العقد الخاصة لا تنطبق على كل نوع من أنواع العقود أو أوامر الشراء التي تصدر عن منظمة الأمم المتحدة المعنية، وهي تُدرج في العادة في العقود وأوامر الشراء لوصف الترتيبات التجارية بين أطراف العقد، وتخصّ النوع المحدد من السلع، الخدمات أو الأشغال الجاري شراؤها. وهذه الأنواع من الفقرات الاشتراطية تخضع للتفاوض مع الموردين / المقاولين. وتُعرض أدناه بالتفصيل بعض الأمثلة على شروط العقد الخاصة.

التعويض عن الأضرار

التعويض عن الأضرار هو شكّل من أشكال التعويض التي ينبغي سدادها من المورد للمشتري في حال عدم الأداء أو التأخر في التسليم / الإنجاز... وعلى سبيل المثال، إما سداد مبلغ مقطوع أو نسبة مئوية عن كل يوم يتأخر فيه المورد عن تسليم الأجهزة والمعدات. ويعتبر المبلغ في العادة قيمةً تقديرية للخسارة المحتمل أن تتكبدها منظمة الأمم المتحدة المعنية، كنتيجة لعدم الأداء.

طريقة الدفع

يبلغ أجل الدفع القياسي (مدة الدفع القياسية) لجميع منظمات الأمم المتحدة 30 ثلاثين يوماً صافياً، مع جواز التفاوض على طريقة الدفع مع المورد. وفي العادة، فإن منظمات الأمم المتحدة لا تقبل سداد دفعات مقدّمة. وللإطلاع على المزيد من المعلومات بشأن مختلف طرق الدفع، ارجعوا إلى "أنواع العقود استناداً إلى الدفع" المعروضة تالياً.

كفالات (حسن) الأداء / ضمانات التنفيذ أو الإنجاز

الضمان صكّ ماليّ خطي ينفذه المورد وطرف ثانٍ (الضمان أو الضمانات)، ويهدف إلى ضمان الوفاء بالتزامات الأصيل (المؤكّل) تجاه طرف ثالث (الغير) (المُلتزم له أو المُتعهد له أو المشتري). وتشترط منظمات الأمم المتحدة الحصول على ضمانات تكون غير معلّقة على شرط وغير قابلة للنقض. وفي حالة عدم الوفاء بالتزامات الأصيل، فإن الضمان يكفل دفع

قيمة أي خسارة يتكبدها المُلتزم له، وذلك بالقدر المنصوص عليه في العقد. وتقوم ضمانات التنفيذ بالدور الذي تقوم به بوليصة التأمين للمشتري، لكي تُخفّف من شدة خطر العروض العنثية، أو عدم الأداء من جانب المورد. وتبلغ قيمة الضمان نسبة مئوية من القيمة الظاهرية لبوليصة التأمين، مثلها في ذلك مثل أي بوليصة تأمين أخرى، ويتحمّل المورد تلك التكلفة. وتحمي كفالات (حسن) الأداء / ضمانات (حسن) التنفيذ منظمة الأمم المتحدة المعنية من عدم الأداء من جانب المورد. وتُستخدم ضمانات حسن التنفيذ، على سبيل المثال، في عقود الأشغال، والعقود الاستشارية البالغة الحساسية، وهي تُحدّد في العادة بنسبة 10% من قيمة العقد.

وتُستخدم هذه الصكوك في عمليات الشراء المعقّدة حيث تكون كلفة تجميع العقود معاً مرتفعة، ويمكن أن يُلحق تأثير عدم الأداء من جانب المورد، أضراراً جسيمةً بمنظمة الأمم المتحدة المعنية. وعند الحاجة، يُعتبر ضمان حسن التنفيذ أحد شروط العقد، ويجب في الأحوال العادية إصدارها حسب الأصول على أن تُقبل كشرط لتنفيذ العقد.

استخدام الإنكوتيرمز (القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية)

في حالة شراء المعدات والبضائع والسلع، يجب أن يذكر أمر الشراء أو العقد بوضوح النقطة التي تُنقل عندها المسؤولية عن الشحن، وينتقل عندها الخطر من كاهل المورد إلى كاهل المشتري. أما شروط الإنكوتيرمز الصادرة عن غرفة التجارة الدولية فهي التعاريف القياسية للتجارة، الأكثر استخداماً في معظم الأحوال في عقود المبيعات الدولية، لمعالجة هذه المسائل المهمة، مع تقسيمات متميزة للمسؤولية على الوظائف التالية:

- تغليف وتعبئة السلع للشحن.
- تخليص الصادرات.
- النقل من المصنع إلى ميناء / مطار الشحن.
- النقل الدولي.
- النقل من ميناء الوصول إلى المقصد النهائي (الوجهة النهائية).
- المناولة.
- التأمين خلال النقل.
- تخليص الواردات.
- الرسوم الجمركية على الواردات.

أما نطاق الإنكوتيرمز فهو يقتصر على المسائل ذات العلاقة بحقوق وواجبات أطراف عقد البيع فيما يتعلّق بالتكاليف والمخاطر ذات العلاقة بتسليم السلع المباعة. وتُحدّد الإنكوتيرمز المكان الذي يُسلم فيه المورد السلع، وماهية التكاليف التي يدفعها المورد، ومتى يُمرّر المورد الخطر العابر إلى المشتري. وتستخدم منظمات الأمم المتحدة، في العادة، بضعة شروط من الإنكوتيرمز للغالبية العظمى من مشترياتها من الأجهزة / المعدات، والبضاعة والسلع. وللاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثاني عشر، القسم 4-12: القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز).

الصكوك التعاقدية

تستخدم منظمات الأمم المتحدة المختلفة أنواعاً مختلفة من الصكوك التعاقدية، والأكثر استخداماً من هذه الأنواع في معظم الأحوال، هي:

- خطاب الترسية.
- أمر الشراء.
- عقد الخدمات / الأشغال.
- عقد الاستشاريين الأفراد / اتفاقيات الخدمات.
- الاتفاقية الطويلة الأجل / العقد الإطارى لمنظومة الأمم المتحدة، الاتفاقية الإطارية، أمر الشراء الشامل.

- تعديلات على الصكوك التعاقدية.

ومن الممارسات الجيدة وجود وثائق نموذجية لكل صك من تلك الصكوك التعاقدية، تُميّز نوع الشراء.

خطاب الترسية

هذا الخطاب وثيقة تعاقدية تُحرر قبل إبرام العقد، وتكون في العادة على شكل خطاب تُصدره منظمة الأمم المتحدة المعنية لمورد مُحتمل، ويوقعها في بعض الأحيان طرفا العقد، وتُستخدم للتعبير عن توقُّع دخول الطرفين كليهما في عقد ما في المستقبل. وينطوي هذا الصك التعاقدية الذي يسبق إبرام العقد على خطر جوهري، ويجب بناءً على ذلك استخدامه فقط بعد توخّي الحذر في تقييم المخاطر، وتُفوّض بإجرائه سلطةً تفويضية مختصة. ويجب استخدام هذا الخطاب في حالات استثنائية، وفي الأحوال التي لا يسمح بها الوقت، يُستخدم الخطاب لإبرام عقد يُصار إلى وضع اللمسات الأخيرة عليه بطريقة نهائية، غير أن الوضع الطارئ يقتضي وجود اتفاق مُلزم أي لكي يستطيع المورد الشروع بتنفيذ العقد قبل التوقيع عليها من جميع الأطراف. والمبدأ الأكثر أهميةً هو ضرورة عدم إرسال خطاب النية (في ترسية العقد) أبداً قبل استلام الموافقة على الترسية من الموظف المسؤول عن الشراء الأعلى رتبةً في المنظمة المعنية، أو من السلطة المختصة المفوضّة بذلك. وإذا تم استخدام خطاب النية في الترسية، فمن الممارسات الجيدة استخدام نموذج قياسي لخطاب الترسية، وتضمينه فقرات اشتراطية تحدّد من المسؤوليات التي تقع على المنظمة، وتسمح لها بالانسحاب من ذلك الالتزام بأقل الالتزامات القانونية والمالية.

أمر الشراء

أمر الشراء هو العقد الذي يُرسل إلى المورد لتوثيق شراء السلع. والموردون مطالبون بإرسال نسخة (موقّعة) منه يقرّون فيها باستلامهم أمر الشراء لتثبيت قبول العقد. وأوامر الشراء هي أحد أنواع العقود الأكثر استعمالاً، وبالمقارنة مع العقود الأخرى، هي وثيقة موحدة أكثر تبسيطاً. وهي تستخدم في العادة فقط لشراء السلع، ولكنها يمكن أن تُحدد الخدمات ذات العلاقة بها، مثل التركيب، والتدريب والصيانة. ويجب أن تتضمن أو تشير دائماً إلى الشروط العامة لعقد السلع أو الخدمات. ويُمكن استعمال أوامر الشراء أيضاً للاستفادة من الاتفاقيات الطويلة الأجل.

عقد الخدمات / الأشغال

يُحدّد عقد الخدمات / الأشغال مجموعة من الأحكام والشروط والالتزامات القانونية بين الأطراف المتعاقدة لأجل شراء الخدمات أو الأشغال. وهذا العقد هو الأنسب للخدمات أو للأشغال المعقدة أو للالتزامات المشتركة بين الأطراف، ويجب أن يتضمّن دائماً أو يشير إلى الشروط العامة لعقد الخدمات أو الأشغال لدى المنظمة.

وفي العقود التي تجمع بين السلع والخدمات معاً، أو تكون فيها مستويات الجودة مرتبطة بأداء المنتجات المشتراة، أو التي تغطي مشاريع كبيرة ومعقدة، يتمّ التوجّه نحو استخدام "العقود القائمة على الأداء". وهذا يعني بأن عملية الشراء برمتها تُبنى وتتضمّن هيكلياً حول الغرض من العمل الذي يُعتمَر تنفيذه، والنتيجة المتوخّاة منه، وليس حول الطريقة التي ينبغي أن يُنفذ العمل بواسطتها. وهذه العقود المستندة إلى الأداء:

- تصف المتطلبات من حيث نتائج الأداء المطلوبة، بدلاً عن وصف طرق أداء العمل.
- تُعطي المورد حرية أكبر لتحديد كيفية تحقيق النتيجة المطلوبة.
- تستخدم معايير أداء قابلة للقياس، وخطة لرصد ضمان الجودة.
- تتضمّن حوافز وروادع تُستخدم عندما تتجاوز الخدمات المقدمة مستوى استيفاء متطلبات العقد، أو عندما تُخفق في الوفاء بها، وتحدد الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه الأوضاع.

عقد الاستشاريين الأفراد / اتفاقيات الخدمات

اتفاقيات الخدمة هي عقود تدخل المنظمة بموجبها في اتفاقية مع شركة تجارية لخدمات الفرد. واتفاقيات الخدمات هذه مختلفة عن عقود الخدمات. فعقود الخدمات تُعرّف مجال العمل المطلوب إنجازه، في حين تحدد اتفاقيات الخدمات اختصاصات محددة للفرد.

الاتفاقية الطويلة الأجل / العقد الإطارى (عقد النظم)، الاتفاقية الإطارية، أمر الشراء الشامل (الدائم أو المفتوح)

الاتفاقية الطويلة الأجل هي اتفاق خطي يبرم بين إحدى منظمات الأمم المتحدة وأحد الموردين، وهي تُحدد جميع الشروط (والأحكام) التجارية الواجبة التطبيق على أوامر الشراء التي يُحتمل أن تُصدّر استناداً إلى الاتفاقية الطويلة الأجل لسلع أو خدمات يقع عليها الاختيار مسبقاً؛ بمعنى أن الاتفاق يُحدد التسعير، الخصم، الدّفع، التسليم، التغليف والتعبئة، وأي شروط وأحكام أخرى ذات صلة، إضافةً إلى تحديد الأحكام والشروط العامة (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل السادس، القسم 6-2: استراتيجية الشراء.

أنواع العقود استناداً إلى الدفع

تنصُّ أنواع هذه العقود الأكثر شيوعاً على دفع المستحقات استناداً إلى ما يلي:

- عقود الأسعار الثابتة والنهائية، مثل عقود المبالغ الإجمالية المقطوعة.
- عقود الوقت والمواد T&M.
- عقود التعويض عن الكلفة.
- أي مزيج من هذه العقود.

عقود الأسعار الثابتة والنهائية

يوافق المورد، بإبرامه عقد أسعار ثابتة ونهائية، على أداء العمل مقابل الحصول على سعر إجمالي مقطوع وثابت، بصرف النظر عن التكلفة النهائية للعمل، مما يقلل المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأمم المتحدة المعنية إلى الحد الأدنى. وتُستخدم هذه العقود بصفة رئيسة لتنفيذ المهام التي يُحدّد فيها بوضوح محتوى الخدمات ومدتها، والمخرجات المطلوب والمنظر من المورد تحقيقها. وتُستخدم هذه العقود على نطاق واسع لدراسة الجدوى وللدراسات التخطيطية البسيطة الطابع، وللدراسات البيئية، وللتصاميم التفصيلية للهياكل القياسية الموحّدة أو العامة المشتركة، ولإعداد نظم معالجة البيانات، وتوفير الخدمات مع تحديد مراحل العمل الرئيسية بشكل واضح، وغير ذلك. وتُربط الدفعات المُستحقة بالمخرجات (المنجزات المستهدفة أو مراحل العمل الرئيسية)، مثل التقارير، الرسومات، جداول الكميات، إنجاز أنشطة أو مخرجات محددة وغيرها. ومن السهل إدارة هذه العقود لأن الدفعات تستحق عند إنجاز مخرجات محددة بوضوح. ويُوصى بتحديد نطاق تفصيلي للخدمات أو لجدول الكميات.

عقود الوقت والمواد

عقد الوقت والمواد هو العقد الذي يوافق فيه المورد على توريد السلع، والخدمات والأشغال بأسعار وحدات ثابتة، على أن يعتمد السعر النهائي للعقد على الكميات المطلوبة لتنفيذ العمل. ويمكن أن تؤدي التغييرات الكبيرة في الكميات إلى خفض أسعار الوحدات. ويكون هذا النوع من العقود مناسباً عندما يستحيل تحديد كمية السلع، والخدمات والأشغال المطلوبة من المورد بدقة كافية، وذلك نظراً إلى طبيعة السلع، والخدمات والأشغال. وفي هذه الحالة، يتشارك كلٌّ من المشتري والمورد في الخطر المتعلق بالوقت والتكلفة؛ فمنظمة الأمم المتحدة المشتري تتحمل الخطر المتعلق بمجموع الكميات النهائية؛ أي أن التكلفة النهائية لا تكون معروفة لأن مجموع الكميات غير معروف منذ البداية، والمورد يتحمل خطر سعر الوحدة الثابت.

عقود التعويض عن الكلفة

يُوصى باستخدام عقود التعويض عن الكلفة فقط في الظروف الاستثنائية، كتلك التي تكتنفها مخاطر عالية مثلاً، أو في الظروف التي لا يُمكن فيها تحديد التكاليف مقدماً بدقة كافية. ويجب أن تحتوي تلك العقود على حوافز ملائمة للحدّ من الكلفة؛ على سبيل المثال، عدم تجاوز السقف السعري. وتحمل منظمة الأمم المتحدة المعنية بالمخاطر المترتبة على عقود التعويض عن الكلفة، نظراً إلى أنّ المورد لا يتمتع بأي حافز للتحكم بالتكاليف أو لإنجاز العمل مبكراً أو في الوقت المحدد لإنجازه. ويجب على منظمة الأمم المتحدة المشتريّة رصد أعمال العقد وإدارته عن كثب.

إعداد العقد وتوقيعه

يُشجّع الموظفون المسؤولون عن الشراء على الرجوع إلى النماذج الموجودة، أو إلى العقود النموذجية، كما سبقت مناقشته أعلاه. فإذا تعدّر استناد الوثائق التعاقدية على النماذج المتوافرة، ينبغي للموظفين المسؤولين عن الشراء ضمان الحصول على الموافقات والمراجعة الملائمة من الموظفين المسؤول عن الأمور القانونية قبل صياغة الفقرات الاشتراطية الجديدة؛ إذ يجب أن تستند الوثائق القانونية إلى ما يلي:

- وثيقة دعوة العطاء، والتعديلات اللاحقة المُدخلة عليها و / أو الإيضاحات.
- العرض المقدم من المورد، وأي تعديلات لاحقة تُدخل عليه و / أو الإيضاحات.
- التوصية بالترسية.
- توصيات لجنة العقود، إن كانت واجبة التطبيق.
- القرار النهائي الذي تتّخذه سلطة الترسية (الجهة المخوّلة بالترسية).

وبالنسبة إلى العقود المعقّدة، يجب إرسال نسخة من مسودة العقد إلى المورد بغرض المشاركة في إعداده. ويُوصى بأن يُعطى المورد وقتاً كافياً لمراجعة مسودة العقد، والطلب منه تقديم أي تغييرات أو تعديلات مقترحة على نص العقد خطياً، وأن تكون لها مبرراتها. وإذا ما أثار المورد مسألة قانونية، في هذه المرحلة، فيجب على الموظف المسؤول عن الشراء ضمان إجراء مشاورات مناسبة بشأنها.

ومن الناحية المثالية، ينبغي تزويد المناقصين بنسخة من مسودة العقد أثناء مرحلة تقديم المناقصات، كجزء من حزمة دعوة العطاء، ممّا يفسح المجال أمام تقليص مدة مرحلة إعداد العقد. ويجوز للمورد أن يطلب استخدام ما لديه من الوثائق - نموذج العقد، و / أو الأحكام والشروط الإضافية أو المختلفة. وكقاعدة عامة، ينبغي للموظف المسؤول عن الشراء أن يستخدم دائماً النماذج العائدة لمنظمة الأمم المتحدة؛ فهذا الاستخدام يضمن المواءمة، كما يضمن إدراج الفقرات الاشتراطية الموحدة والمعمول بها لدى منظمة الأمم المتحدة. وإذا لم يكن هذا الاستخدام مقبولاً لدى المورد، وبخاصة في حال كانت المتطلبات متوافرة لدى مصدر واحد، فيجوز لمنظمة الأمم المتحدة المعنية، بصورة استثنائية، الموافقة على استخدام نموذج العقد الخاص بالمورد. ويجب تعديل ذلك النموذج لضمان حماية مصالح منظمة الأمم المتحدة، وبخاصة فيما يتعلّق بامتيازات منظمة الأمم المتحدة وحصاناتها، والتأمين وتسوية المنازعات. وفي جميع الأحوال، ينبغي مراجعة نموذج العقد العائد للمقاول من قبل المكتب القانوني لدى المنظمة.

ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء مراجعة التغييرات المقترحة من المورد للتأكد من أنها لا تتضارب مع المتطلب الأصلي والعرض، ومن أنها مقبولة من منظمة الأمم المتحدة. وبعد التشاور على المستوى الداخلي والمناقشة مع المورد الفائز، تقوم منظمة الأمم المتحدة المعنية بتعديل مسودة العقد إلى أن يصبح النص مقبولاً من كلا الطرفين. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء ضمان أن يكون العقد / أمر التغيير مكتملاً، مع ضمان أنّ جميع العناصر التي وافقت عليها الأطراف، وجميع الملاحق الملاءمة للعقد مُدرجة فيه، وأنّ شروط العقد العامة وشروط العقد الخاصة لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية تشكل جزءاً من العقد / أمر الشراء. ويجب على الموظف المسؤول عن الشراء أن يضمن ما يلي على وجه الخصوص:

- عدم إبرام أي عقد من قبل المنظمة يناقض شروط العقد العامة (بمعنى، ضرورة عدم تضمين جميع الوثائق التعاقدية، وبخاصة مقترح عرض المورد، يجب ألا يتضمن شرط اختيار القانون، ولا يشير إلى اختصاص محاكم أي بلد معين) .
- أن توضح جميع الوثائق التعاقدية بأن منظمة الأمم المتحدة معفاة من الضرائب.
- أن تكون شروط الإنكوتيرمز، المدرجة في الوثائق التعاقدية هي ذات الشروط المطلوبة في وثيقة دعوة العطاء.
- أن يقدم المورد ضمان (حُسن) الأداء، إذا كانت دعوة العطاء تشترط ذلك، وذلك بشكل مقبول لدى منظمة الأمم المتحدة. ويجب أن تُحفظ ضمانات حُسن الأداء في بيئة تتمتع بالأمان والأمن.
- أن تُبيّن أسماء، وألقاب وعناوين أطراف العقد بوضوح في الوثيقة.

يجب أن تُوقَّع جميع العقود من قبل موظف مسؤول مفوض بالتوقيع من جانب المنظمة، ومن قبل شخص مفوض حسب الأصول بالنيابة عن المورد. كما يجب أن يصدر العقد من نسختين أصليتين، كلاهما موقَّع، إحداها للمورد، والأخرى لملف حالة الشراء. وسوف يكون لكل منظمة من منظمات الأمم المتحدة إجراءات لحفظ الملفات خاصة بها، للعقود وأوامر الشراء، ولكن الممارسات الجيدة تقتضي بأن يضمن الموظف المسؤول عن الشراء بأن تتم إعادة النسخة الموقَّعة من العقد، والتي تُسمَّى أيضاً "نسخة الإقرار بالاستلام"، من قبل المورد ليتم حفظها في الملف المذكور، وأن الملف مكتمل، وذلك قبل أن يمضي قُدماً بأي إجراءات داخلية على سبيل المثال القيام بتزويد المكتب طالب المشتريات أو وكيل / وسيط الشحن، حسب الاقتضاء، بنسخة من العقد الموقَّع.

إشعار الترسية، وإخطار الموردين غير الفائزين

بعد أن يتمّ التوقيع على أمر الشراء، أو العقد أو الاتفاقية الطويلة الأجل، يُنشر إشعار الترسية، ويُخطَر الموردون غير الفائزين بذلك، وتقديم إيجاز لهم، إذا تمّ طلب ذلك من قبل المورد. وتنتشر منظمات الأمم المتحدة، في العادة، إشعارات الترسية على بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات و / أو على المواقع الإلكترونية لدى المنظمات. ويحتوي إشعار الترسية في الأحوال العادية على المعلومات التالية:

- رقم الإشارة المرجعية لدعوة العطاء.
- نوع السلع / الخدمات المشتراة.
- اسم المورد الذي تمت ترسية العقد عليه.
- مجموع قيمة الترسية.

وفي حالة القيام بالترتيب لعقد جلسة للإيجاز، فيجب أن تكون هذه الجلسة بمثابة التجربة الهادفة إلى إيجاز "الدروس المستفادة" للموردين غير الفائزين، الأمر الذي يُمكنهم من الاستجابة على نحو أفضل لدعوات العطاءات في المستقبل. وبناءً على ذلك، يجب أن يركز الإيجاز على عرض المورد. وعند تقديم الإيجاز، يجب على منظمة الأمم المتحدة المعنية تحديد مواطن الضعف وجوانب القصور المهمة لدى الموردين غير الفائزين، مع شرح الأساس العام الذي استند إليه قرار الترسية الذي أصدرته المنظمة. ويجب ألا تعقد منظمة الأمم المتحدة المعنية مقارنة بين العروض غير الفائزة مع العروض الأخرى، بما فيها العروض الفائز. كذلك يجب على المنظمة عدم الإفصاح عن المزايا النسبية أو الترتيب الفني في العروض، أو عن أسعار العروض الأخرى.

الاحتجاج من قبل البائعين

يحقُّ للموردين - الذين يتصوِّرون بأنهم قد عوملوا بطريقة غير عادلة فيما يتعلق بدعوة العطاء أو بترسية العقد أو بأمر الشراء، أن يتقدّموا بشكوى لدى الشخص المناسب لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية. ولكل منظمة من منظمات الأمم المتحدة إجراءاتها الخاصة بالتعامل مع الاحتجاجات. فإذا كان لدى هذه المنظمات عملية رسمية للتعامل مع الاحتجاجات، فينبغي

أن تكون تلك الإجراءات متوافرة على مواقعها الإلكترونية، بما في ذلك توفير خيار تقديم شكوى عن تلك الحالة إلى عناية مكتب الرقابة الداخلية. ولن يُسمح تحت أي ظرف كان للموظفين الذين شاركوا في نشاط عملية الشراء، والمقدمة الشكوى ضدهم، بالمشاركة في مراجعة هذا الاحتجاج.

وتتطوي عملية الاحتجاج، بصورة عامة، على مشاركة موظف مسؤول أقدم رتبةً أو مجلس مراجعة، لإجراء تقييم أولي للشكوى، ويحق للموظف أو المجلس، وفق تقديره الخاص، السعي إلى الحصول على توضيح من موظف رسمي مسؤول عن الشراء مفوض بالقيام بعملية الشراء، أو من أي موظف آخر حسب الضرورة. وسوف يُصدر ذلك الموظف المسؤول أو مجلس المراجعة إجابة إلى المورد، تعكس الموقف الرسمي النهائي للمنظمة بهذا الشأن. وقد يُمنح الموردون المقدمون الشكاوى فرصة عقد اجتماعات توضيحية معهم، لكي يفهموا بصورة أفضل الأساس المنطقي لقرار المنظمة النهائي بشأن موضوع الشكوى. إنَّ عملية الاحتجاج مسألة حساسة ودقيقة يجب أن يتم التعامل معها دوماً وفق الخطوات العملية المعمول بها لدى المنظمة. يوجه انتباه مكتب الرقابة الداخلية لدى المنظمة إلى أي ادعاءات بالاحتيال أو سوء السلوك من جانب الموظفين، أو يجب التعامل معها من خلال سياسة الإبلاغ عن المخالفات "whistle-blower policy" لدى المنظمة المعنية.

الفصل السابع: إدارة العقود

يغطي هذا الفصل المواضيع التالية:

- 1-7 مقدمة إلى إدارة العقود
- 2-7 تمكين إدارة العقود
- 3-7 رصد ومراقبة تنفيذ العقود
- 4-7 إدارة التغيير
- 5-7 سُبل التعويض
- 6-7 الفصل في المنازعات
- 7-7 الإدارة المالية / عملية دفع المستحقات
- 8-7 إنجاز العقد وإغلاق ملفه

1-7 مقدمة إلى إدارة العقود

يُستخدَمُ مُصطلح "إدارة العقود Contract Management" ومصطلح "تنظيم العقود Contract Administration" ، في أغلب الأحيان، على أنهما مصطلحان مترادفان. غير أن مصطلح "إدارة العقود" يُفهم بصورة عامة كمفهوم أوسع نطاقاً، وذي طابع استراتيجي أكثر، فهو يُغطي دورة الشراء بأكملها، بما في ذلك التخطيط لعقود الشراء / المشتريات، وصياغتها، وتنفيذها، والإدارة العامة للعقود وإغلاق ملفاتها؛ ويتعدى مفهوم الأنشطة "الإدارية" اليومية في دورة الشراء. وتتضمن إدارة العقود إدارة العلاقة بين المورد والوحدة المشتريّة، والجهة طالبة المشتريات (الجهة الطالبة)، و / أو المستخدم النهائي للمشتريات، إضافة إلى تقديم الملاحظات إلى المورد بشأن الأداء والفصل في المنازعات، إذا اقتضت الضرورة.²⁹

وتتضمن أعمال تنظيم العقود الأعمال الإدارية التي تُنفَّذ بعد ترسية العقود على الموردين، ومنها مثلاً، تعديل العقد وإغلاق ملفه، والمحافظة على ملف العقد، والاحتفاظ بالسجلات، ومناولة صكوك الكفالة (كفالة حسن الأداء، مثلاً)³⁰ ونظراً إلى صعوبة رسم خط فاصل بين المصطلحين المذكورين، وإلى أن أغلبية منظمات الأمم المتحدة تستخدم مصطلح "إدارة العقود"، بصورة عامة وشائعة، عندما تصف مرحلة الإدارة العامة للعقود، فإن مصطلح "إدارة العقود" هو الذي سوف يستخدم في هذا الفصل.

يتمثّل الغرض من إدارة العقود في ضمان استيفاء جميع أطراف العقد واجباتهم (التزاماتهم)، كلٌّ فيما يخصه، استيفاءً كاملاً، وبأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وذلك بإنجاز الأعمال والمخرجات العملية (التنفيذية أو التشغيلية) المطلوبة من العقد، وتحقيق القيمة مقابل المال. وتستند إدارة العقود على الفكرة القائلة بأن العقد هو اتفاق (اتفاقية) وشراكة يترتب عليها حقوق وواجبات (التزامات) يجب أن يستوفيها طرفا العقد لكي يحققا الهدف منه. ولا تهدف إدارة العقد إلى البحث عن الأعطال، بل إنها، عوضاً عن ذلك، ترمي إلى تحديد وحصر المشكلات وإيجاد الحلول لها في آنٍ معاً.

إدارة العقود تماثل إدارة المشاريع، لأن كل عقد من العقود يمكن أن يُعتبر مشروعاً مصغراً، له هدف فريد من نوعه، ويستهلك الموارد، وله بداية ونهاية، ويتطلب التنسيق والتخطيط للأنشطة ذات الصلة، كما يتطلب الرصد والتوثيق في ملف العقد طوال مدة تنفيذ العملية. وتتضمن إدارة العقد توثيق الأداء. وبحسب منظمة الأمم المتحدة المعنية، والسلع أو الخدمات الجاري

²⁹ قائمة مصطلحات الشراء لدى الأمم المتحدة المعروض في نهاية هذا الدليل.

³⁰ قائمة مصطلحات الشراء لدى الأمم المتحدة المعروض في نهاية هذا الدليل.

شراؤها، من المحتمل أن تقع مسؤولية الرصد اليومي / الدوري المنتظم لأعمال العقد، بصفة رئيسة، على كاهل الجهة الطالبة.

2-7 تمكين إدارة العقود

يضمن الموظف المسؤول عن الشراء، في المرحلة الأولى من عملية إدارة العقود، وجود فهم مشترك، وتوزيع للمسؤوليات، ووجود نُظم وإجراءات نافذة لرصد ومراقبة تنفيذ العقد، والتعامل بطريقة فاعلة مع التغيير والمنازعات (الخلافات...) المحتملة. ويجب أن يعتبر المورد عضواً في فريق المشروع الذي يسعى أعضاؤه كلهم جاهدين لإنجاحه. ومن الضروري اتخاذ خطوات عديدة، فور التوقيع على العقد، لضمان تخصيص وتوزيع الأدوار، والمسؤوليات والواجبات، بشكل واضح، فيما بين أطراف العقد، ولضمان وضع نظم وإجراءات نافذة ومناسبة لرصد أعمال تنفيذ العقد، والمحافظة على بقاء الجهود مركزة بصورة جيدة.

ملف العقد والتوثيق

يجب على الموظف المسؤول عن الشراء إنشاء وفتح "ملف العقد"، كما يجب إجراء تحليل دقيق ومثانٍ للعقد، مع تدوين حقوق وواجبات كل طرف في العقد في هذا الملف، وينبغي توثيق أي إشكاليات (مسائل أو قضايا...) تتطلب التوضيح أو التغيير في العقد توثيقاً كاملاً في هذا الملف. (وسيكون لدى الجهة الطالبة في العادة ملفاً منفصلاً مرفقاً به نسخة من العقد، كجزء من ملفات إدارة المشروع). ومع أن الممارسات قد تختلف فيما بين منظمات الأمم المتحدة، إلا أن الوثائق التالية تكون، في العادة، جزءاً من ملف العقد:

- النسخة الأصلية من العقد وجميع التعديلات المُدخلة عليه.
- جميع سبل التواصل ذات العلاقة التي تُجرى مع المورد، الشفهية منها والخطية (المراسلات الإلكترونية الداخلية والخارجية، الملاحظات المدونة من واقع المكالمات الهاتفية ومحاضر الاجتماعات).
- نسخة من العرض الفائز، ووثائق الترسية.
- تحديد المتطلبات (على سبيل المثال، طلب أو طلبية الشراء).
- التقارير (على سبيل المثال، تقارير المعاينة قبل الشحن).
- إثبات استلام السلع، وتقرير القبول من الجهة الطالبة / العميل.
- تقرير تقييم المورد.

أما الوثائق الأخرى ذات العلاقة، والتي تسبق وضع اللمسات الأخيرة على العقد، مثل وثيقة دعوة العطاء، والعروض المُستلمة، وتقرير تقييم المناقصات (العروض، مقترحات العروض...)، وما إلى ذلك، فعادةً ما تكون جزءاً من ملفات أخرى ذات علاقة بكل منها (على سبيل المثال، ملف العطاءات bid file). وأما الفواتير، وإثباتات الدفع (دفع المستحقات)، والوثائق الأخرى المتعلقة بالدفع، فسوف تحفظ في ملف المالية finance file، في حين تُحفظ الوثائق المتعلقة بالشحن / بالنقل في ملف الشحن shipping file.

ومن المهم توثيق تنفيذ أعمال العقد بدقة، وذلك نظراً إلى أن هذا التوثيق يشكل دليل على حصول التنفيذ، وهو أيضاً دليل يُستخدم في حالة حدوث منازعات بين طرفي العقد. وتُسهّم محتويات ملف التوثيق أيضاً في بناء الذاكرة المؤسسية، فضلاً عن استخدامها لغايات التدقيق.

تحليل العقد

يجب أن يقوم موظف الأمم المتحدة المسؤول (مدير البرنامج، الجهة الطالبة، أو الموظف المسؤول عن الشراء)، بأسرع وقت ممكن، بتحليل أحكام وشروط العقد ذي الصلة، وإعداد هيكل تفصيلي لأعمال العقد (خطة إدارة العقد) يعكس كلاً من الجوانب الفنية والإدارية لتنفيذ العقد. ويجب أن تتوصل الجهة الطالبة والموظف المسؤول عن الشراء إلى اتفاق بشأن الأهداف

المتوسطة المدى لتنفيذ العقد، استناداً إلى الواجبات المتعلقة بتنفيذ العقد. وسوف تمكّن الأهداف المتوسطة المدى منظمة الأمم المتحدة من قياس التقدّم المُحرز، واكتشاف الفروق المهمة في التنفيذ، واتخاذ الإجراء التصحيحي لكل منها، ثم متابعتها.

3-7 رصد ومراقبة تنفيذ العقود

المؤتمر الذي يُعقد قبل البدء بتنفيذ العقد

ينبغي للموظف المسؤول عن الشراء وللجهة الطالبة، في العادة، بالنسبة إلى شراء الخدمات أو الأعمال، أن يجتمعا مع فريق المورد قبل البدء بتنفيذ العقود الكبيرة أو المعقدة، لمناقشة فهمهم للعقد وإدارته بصوره مشتركة. ويجب أن يكون الاجتماع رسمياً وفق أجنده (برنامج أعمال) توزع مقدّماً، وأن يُعدّ محضر الاجتماع ويُتفق عليه فيما بين الأطراف. كما يجب على كل طرف تعيين شخص محدد ليكون الناطق الرسمي باسم الكيان الذي يتبع له أثناء تنفيذ العقد.

وينبغي لأطراف العقد، أثناء انعقاد المؤتمر الذي يسبق التنفيذ، أن يستعرضوا (يراجعوا) سلسلة من الموضوعات لأجل تكوين فهم كامل من قبل المنظمة المعنية والمورد كليهما لأحكام وشروط العقد، وللعناصر الأساسية فيه. كذلك ينبغي تحديث خطة المشروع / البرنامج بمشاركة كلا الطرفين بحيث تُبيّن الموعد الفعلي لسريان العقد، إضافة إلى تبيان مراحل العمل الرئيسية milestones والمُنجزات المتوخى تحقيقها deliverables من العقد، إلى جانب تبيان التغييرات التي تكون قد نشأت منذ مرحلة التخطيط للمشروع / للبرنامج.

كذلك يجب على المنظمة المعنية مراجعة خطة تقييم الأداء بمشاركة المورد، وذلك لكي يعرف الطرفان الأساس الذي سيُقوم عليه تنفيذ العقد. كما يجب على طرفي العقد مناقشة كيفية وزمان إجراء الرصد المشترك لأعمال تنفيذ العقد، وعدم إجراء هذا الرصد كالتزام تعاقدي. وينبغي للأساليب الفنية للقياس، وتوقيتاته وتكراره والإبلاغ عن التقدم المُحرز أن تعكس طبيعة العمل وأهميته الحرجة. ويتعيّن إيجاد توازن معقول بين عدم القياس / عدم الإبلاغ من أي نوع كان، وبين الإفراط في الإبلاغ. ويجب على الأطراف أن توضّح أيضاً أي جوانب غموض متبقية، ومناقشة الإجراءات اللازمة لإدارة التغيير، وإيجاد الحلول للاختلافات. وختاماً، من المهم وجود خطة اتصال وتواصل جيدة لكي يتسنى التصدي للإشكاليات التي تنشأ في أسرع وقت ممكن.

وفي حالة تنفيذ أوامر شراء تتعلق بالخدمات أو السلع / "الأجهزة والمعدات" البسيطة، فغالباً ما يكفي إجراء مكالمة هاتفية أو بريد إلكتروني لإطلاق تنفيذ الأنشطة، مدعومة بأعمال التّسريع والرّصد، بصورة منتظمة.

التواصل الفعّال

تتطلب الإدارة الناجحة للعقد من المنظمات، والتي تشمل الالتزام بأحكامه وشروطه، المحافظة على وجود تواصل فعّال حول تنفيذ العقد، والسيطرة على هذا التنفيذ. وينبغي أن تقوم العلاقة بين طرفي العقد على وجود قنوات مستمرة للتواصل والاستعداد لاتخاذ الإجراءات الضرورية للتصحيح والتحسين، وأن يُصار إلى تيسير هذا التواصل عن طريق ما يلي:

- قيام كل طرف من طرفي العقد بوضع إجراءات تواصل واضحة لضمان أن يكون موظفوه على وعي كامل بأدوارهم ومسؤولياتهم، إضافة إلى وضع إجراءات التزام لرصد وضمان أعمال تنفيذ (أداء) العقد.
- تعزيز موقف العمل بروح الفريق الساعي إلى تحقيق أفضل النتائج من الجهود المشتركة، والاستعداد لمناقشة المشكلات من دون اللجوء مباشرة إلى الاتهامات المضادة، وعمل ما يلزم من تعديل وتكثيف قد يكونا ضروريين لحل المشكلات.
- إنشاء نظام إبلاغ (إعداد تقارير) جيد التنظيم، شفوي وخطي، يُبرز التقدم المُحرز والمشكلات، وقياسها استناداً إلى الأداء المتوقع والنتائج.
- عقد اجتماعات لاستعراض مستوى تنفيذ العقد والتقدم المُحرز فيه على فترات ملائمة.

وبالنسبة إلى شراء السلع، تُعطى عمليات رصد تنفيذ العقد والسيطرة على التنفيذ، على نطاق واسع، عن طريق تسريع عجلة التنفيذ، وإجراء المعاينة (الفحص) المسبق، والاستلام والقبول النهائيين للسلع.

وكما تقدّم التنفيذ وتكشفت أحداثه، سيكتشف الطرفان احتمالية الاضطرار إلى تعديل توقّعاتهم وخططهم الأصلية للتكيف مع الأحداث الحقيقية. وبينما هما يتكيفان مع الواقع، فإنهما سيضطران لتعديل أحكام العقد وشروطه، بحيث يعكس العقد الوضع الرّاهن للاتفاقية المبرمة فيما بينهما. ويعتبر هذا الوضع جزءاً حتمياً من التعاقد، نظراً إلى عدم وجود أي شخص بوسعه أن يتنبأ بما يختبئه المستقبل بدقة كاملة. ومع ذلك، فمن المهم أن يقوم الطرفان بذلك عن وعي وصراحة فيما بينهما، وبمواقف تتسم بالعمل بروح الفريق، وذلك لكي يبقيا على توافق على ما يقوموا بتنفيذه. فإذا لم يتواصل الطرفان، فسوف ينتهي بهما الأمر وهما يُخفّان من شدة النزاع فيما بينهما على ماهية الواقع الحقيقي للالتزاماتهما (لواجباتهما) بمقتضى العقد.

الرصد

بعد الانتهاء من ترسية العقد، يرصد الموظف المسؤول عن الشراء، أو الجهة الطالبة للمشتريات أعمال تنفيذ العقد، ويجمع المعلومات، ويقوم بحجم الإنجاز الفعلي لأعمال العقد؛ فهذا القياس ضروريّ للتحكّم الفعّال في أعمال تنفيذ العقد. وسوف تعتمد المواردُ المُكرّسة لهذه المهام، والأساليب الفنية المستخدمة في أدائها على طبيعة أعمال العقد، وحجمه، ودرجة تعقيده والموارد المتوافرة له.

وبالنسبة إلى العقود الصغيرة البسيطة التي ليس لها أهمية حرجية، فربما لا يحتاج الوضع إلى أكثر من مكالمة هاتفية، تُجرى من حين إلى آخر، لبتّ الطمأنينة في نفوس موظفي الأمم المتحدة المسؤولين بأن كل شيء يسير وفق الخطة. ولكن، بالنسبة إلى العقود المعقّدة الكبيرة الحجم، ربما يطالب موظفو الأمم المتحدة المسؤولون، بالحصول على تقارير مسببة، وعقد اجتماعات دورية منتظمة بشأن تقدّم سير العمل، وإجراء استعراضات فنية، وعمليات مراجعة وتدقيق لضمان الالتزام باتفاقات مستويات الخدمة. وفي العقود القائمة على الأداء، تُستخدّم مؤشرات الأداء التي طُوّرت أثناء مرحلة التخطيط، واثق عليها في العقد، في رصد الأداء. وفي بعض الحالات، من المحتمل استخدام خطة ضمان الجودة التي اقترحتها المورد كإساس لرصد أدائه.

وتُبدى الملاحظات لكي يتسنى جمع المعلومات المتعلقة بتلك الجوانب من الأداء، التي سوف تصف عندما تُقاس، التقدم المُحرز في العمل. أما السبب الكامن وراء إبداء الملاحظات، وجمع المعلومات وقياس التقدم فهو وضع الأساس لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الإنجاز المُخطّط لتحقيقه، وذلك لأجل ممارسة الرقابة. ويجب على كل طرف توجيه انتباهه نحو الداخل لضمان أنه يستوفي التزاماته، ونحو الخارج لضمان أن الطرف الآخر يستوفي التزاماته.

كذلك يجب توجيه إبداء الملاحظات وجمع المعلومات نحو أربع نقاط مراقبة عامّة، وهي: مراقبة التكاليف؛ مراقبة الجدول الزمني للتنفيذ؛ الالتزام بالمواصفات، والشروط المرجعية وبيان الأعمال (ضمان ومراقبة الجودة)؛ والالتزام بالأحكام والشروط، ومتطلبات العمل الورقي والجوانب الإدارية للأداء. وثمة أسلوبان مختلفان للرصد، والملاحظة المباشرة، والملاحظة غير المباشرة، موصوفان أدناه.

الملاحظة المباشرة

تعني الملاحظة المباشرة الملاحظة الشخصية المحسوسة؛ إذا يكون موظف الأمم المتحدة المسؤول، أو ممثلها الميداني حاضراً شخصياً في موقع العمل أثناء الأداء (التنفيذ) ليُشاهد بنفسه كيف يتقدّم الأداء. ويعتبر هذا النهج عملياً للغاية عندما يكون العمل مادياً محسوساً بطابعه، ويؤدّى في عدد محدود من المواقع.

وتعتبر المشاريع الإنشائية أمثلة على العمل الذي يخضع بسهولة للملاحظة المباشرة؛ إذ يذهب المفتش (المعاين) إلى الموقع، ويعاين العمل بناظره، مقارنة الملاحظات مع مواصفات الأعمال والرسومات الإنشائية بالجدول الزمني، لكي يُحدد التقدم المُحرز على صعيد العمل الجاري تنفيذه. غير أنّ الملاحظة المباشرة من قبل موظف الأمم المتحدة المسؤول أو الممثل

الميداني للمنظمة تعتبر محدودة الاستعمال عندما يكون العمل ذا طبيعة فكرية بشكل كبير، أو عندما يكون معقداً للغاية، يستعصي على المعاينة المحسوسة وحدها، لتزويد معلومات كافية لقياس التقدم. وفي هذه الحالات، يجب استكمال الملاحظة المباشرة بالملاحظة غير المباشرة أو إحلالها محلها.

الملاحظة غير المباشرة

تشير الملاحظة غير المباشرة إلى إجراء الاختبارات، وتقارير تقدم سير العمل من الكثير من المراقبين (الملاحظين)، المراجعات الفنية، ومؤشرات الأداء وعمليات التدقيق. وتعتبر الملاحظة غير المباشرة ملائمة عندما توفر الملاحظة المباشرة معلومات غير كافية أو غامضة. وليس من المرجح أن تستطيع الملاحظات الشخصية في المكاتب التي يؤدي فيها العمل، عن المشاريع التي تنطوي على جهود فكرية، مثل الدراسة التحليلية للبنية التحتية، أن تكشف النقاب عما إذا كان العمل المنجز متقدماً على الجدول الزمني، أو يسير وفقه، أو متخلفاً عنه.

إجراءات الاستلام، المعاينة والقبول

تنطوي المعاينة على فحص أو اختبار أحد المنتجات أو إحدى الخدمات لضمان تطابقها مع متطلبات العقد. وحيثما يتعلق الأمر بكميات السلع، فإن المعاينة تعني أيضاً التحقق من تسليم العدد الصحيح من البنود المطلوب شراؤها. وقد يكون لدى بعض المنظمات اتفاقيات طويلة الأجل، أو عقود ترم مرة واحدة مع وكلاء المعاينة، في حين يكون لدى البعض الآخر منها خبراء داخلها يقومون بزيارات إلى المصانع لإجراء عمليات المعاينة فيها. وبصورة عامة، توجد الأنواع التالية من طرق المعاينة:

- الفحص الحسي وقياس الأبعاد.
- فحص الأداء المادي Physical performance checks.
- الاختبارات المُتلفة (المُدْمِرة).

الفحص الحسي وقياس الأبعاد

يُجري المُعَين (المفتش) الفحوصات باستخدام الحواس وقياس الأبعاد، مستخدماً في ذلك عينيه وأذنيه وأحاسيسه الأخرى، وهو بذلك يمارس قَدراً جيداً من التقدير الشخصي للبنود التي يفحصها. فعندما يفحص المُعَين مبراة أقلام الرصاص الآلية المتوافرة تجارياً، على سبيل المثال، تكشف طريقة الفحص هذه عن العيوب السطحية في المبراة، وعن نقص القطع فيها، والضوضاء الناتجة عن تشغيلها، والقطع غير المتناسقة المكونة منها (من حيث المحاذاة). وبالنسبة إلى خدمات النظافة، يكتشف الفحص المرئي لها السطوح غير النظيفة.

وتستخدم منظمات الأمم المتحدة، في العادة، الفحص باستخدام الحواس وقياس الأبعاد لأداء عمليات المعاينة. وعند استخدامهم هذه الطريقة، ينبغي لموظفي الأمم المتحدة العاملين في أماكن الاستلام (وهي: مكتب منظمة الأمم المتحدة أو البعثة الميدانية للأمم المتحدة التي تستعمل البند الجاري شراؤه) إجراء فحص مرئي (بالنظر إلى البند) للتحقق من تسليم الصنف أو النوع الصحيح للمنتج، ومن أنه مطابق للمواصفات المحددة بإيجاز في أمر الشراء أو العقد. كما ينبغي أن يُجرى أيضاً فحص مرئي آخر لتحديد ما إذا كان تغليف المنتج، وتعبئته، وتوسيمه ووضع بطاقة البيان عليه تتطابق مع متطلبات العقد. كذلك ينبغي توثيق أي علامات تدل على الضرر أو التلف، ومنها مثلاً الانبعاج (الطعج)، والتشقُّق، وأن يقوم موظفو الأمم المتحدة بإجراء عدِّ محسوس لكمية المنتج الجاري تسليمه، وذلك لأجل ضمان تسليم الكمية الصحيحة منه عن طريق مقارنة الكمية المُستلمة مع الكمية المُضْمَنة في أمر الشراء. ورهناً بنوع البند (المنتج...)، قد يكون من الضروري أيضاً فحص حالة المنتج لضمان عدم تلفه، أو أنه غير صدى، أو أن حالته متدهورة، مع ضرورة عدم قبول أي بنود لا تتوافق مع المقاييس الملائمة، وتقديم تقرير الاستلام والمعاينة، مع إبداء الملاحظة بشأن أي بند غير متوافق مع المقاييس.

الفحص المادي أو فحص الأداء Physical or performance checks

الفحوصات المادية أو فحوصات الأداء أو الفحوصات التشغيلية (فحوصات قابلية المنتج للعمل) توفر بيانات أداء فعلية تُقارن مع الأداء المطلوب، أو مع نطاق من الأشياء التي تُعتبر مقبولة وفقاً للعقد. ومن الأمثلة على فحص الأداء، اشتراط توريد محرك أو نظام عامل (شغال) يعمل على مستوى معين لمدة محددة من الوقت. أما فحص المواد من حيث تركيبها الكيماوي أو كثافتها الكيماوية، مقارنةً مع بارامترات محددة في المواصفات، فهو مثال يُساق على الفحوصات المادية (المحسوسة). وأما في أي عقد للخدمات خاص بالحافلات، فإن مدة الانتظار على محطة حافلات محددة بعينها لرؤية ما إذا كانت الحافلة تصل أم لا تصل في الوقت المحدد إلى المحطة، فهي تعتبر مثالاً يُضرب على فحص الأداء، للتحقق من الالتزام بالجدول الزمني المطلوب. وتُجرى اختبارات الأداء الخاصة بالخدمات الكثيفة العمالة، في أغلب الأحيان، كعينة عشوائية.

الاختبارات المُتلفة (المدمرة)

تتطلب هذه الاختبارات المُتلفة استيفاء المنتجات مقاييس معينة من الموثوقية بها، أو تحمّل مستوى محدد من الإجهاد. على سبيل المثال، فإنّ تسخين المنتج إلى أن يصل إلى درجة الاحتراق يفحص الخصائص المضادة للحريق في المنتج النهائي. والكشط عبر طلاءات الدهان المطلية حديثاً يبيّن عدد طبقات الطلاء المستخدمة من مورد الدهان.

قبول المقاييس أو رفضها

يجب أن يركز قبول أو رفض أحد المنتجات أو إحدى الخدمات على المقاييس المحددة في العقد أو أمر التغيير. وبصورة عامة، فإن منظمات الأمم المتحدة تعتمد على نوعين من المقاييس، هما:

- معايير الالتزام الصارمة: وهي المتطلبات المستندة إلى التوصيفات الفنية المُحددة العائدة للأمم المتحدة.
- المعايير الذاتية (غير الموضوعية): وهي المتطلبات المستندة إلى معيار أوسع نطاقاً، ويعتمد أكثر على تقدير المعايير. وربما تكون "الملاءمة المُريحة" comfortable fit" أو "سهولة التشغيل" من الأمثلة على المقاييس الذاتية (غير الموضوعية)

وليس من غير المعتاد أن نجد نوعي المقاييس مُطبّقان على جوانب مختلفة من المشتريات. وفي هذه الحالات، يجب إنفاذ كلّ من مقاييس الالتزام الصارمة والمقاييس الذاتية. ولكن إذا كلا نوعي المقاييس ينطبقان على جانب واحد من عملية الشراء، فإنهما يكونان، في الأحوال الاعتيادية، غير متوائمين مع بعضهما بعضاً، وهما بالتالي غير قابلين للإنفاذ. ويمكن تطبيق كلا النوعين من المقاييس على جوانب مختلفة من متطلبات الخدمات أيضاً. فعلى سبيل المثال، ربما ينصّ عقد خدمات قص الأعشاب على أن يُقَصّ العشب مرةً واحدة في الأسبوع – وهذا مقياس التزام صارم، أو على ضرورة أن يبقى العشب مرتباً ومشذباً بصورة دائمة – وهذا مقياس ذاتي (غير موضوعي). ويجب أن يكون هو الأساس للقبول أو الرفض وفق المتطلبات التي ينصّ عليها العقد كما هي معروضة في الجدول التالي:

نوع المتطلبات	يُشير إلى ...
متطلبات البند النهائية	<ul style="list-style-type: none">• مُنتج عمل قابل للقياس، مثل تقرير تحليل الإدارة، أو تصنيع أحد المنتجات.• تنص المتطلبات على موعد محدد للتسليم أو إكمال العمل. الرفض أو الحلول الانتصافية (العلاجية) الأخرى ربما تكون ملائمة إذا كان البند الرئيسي معيباً أو سُلّم متأخراً.

<ul style="list-style-type: none"> • مقدار العمل المطلوب لتوفير مستوى محدد من الجهد خلال فترة زمنية محددة، في عمل لا يُمكن النصح عليه إلا في عبارات عامه. • يُدفع للمورد مبلغ ثابت من المال (بالدولار)، أو مبلغ العملة الواجبة التطبيق. • ملائمة للتحقيق أو للدراسة في منطقة بحثية وتنموية محددة. • ينقضي التزام المورد بتوفير المستوى من الجهد عندما تنتهي مدة العقد. والأساس الوحيد للرفض أو لتطبيق سبل التعويض (وهي: التعويض عن الأضرار أو عدم دفع قيمتها كاملة، وغير ذلك.) هو الطريقة التي تمّ بها استخدام الجهد أثناء أداء العقد (أي أنّ المورد إما أنه لم يقضِ الوقت المتفق عليه، وإما أنه لم يستخدم الوقت بطريقة منتجة، ما أدى إلى إنجاز عمل دون المستوى المطلوب، وغير ذلك). 	<p>مستوى الجهد المطلوب</p>
---	----------------------------

وتحدد معاينة المنتجات والخدمات وقبولها أو رفضها ما إذا كانت منظمة الأمم المتحدة المعنية مُلزَمة بدفع المستحقات إلى المورد.

أنواع التقارير:

توثيق الاستلام والمعاينة

ربما تكون المعاينات مؤقتة أو نهائية، وقد يكون الاستلام كاملاً أو جزئياً. وتستخدم المنظمات، في العادة، نماذج / تقارير موحدة للإقرار بأن المعاينة قد أُجريت، ولتدوين ما إذا كانت المنتجات / الخدمات، أم لم تكن، قد قُبِلت أو رُفِضت. وتستخدم منظمات الأمم المتحدة حالياً، بصورة متزايدة، برمجية الشراء وفق خطة الموارد الأساسية لدى المنظمة، وذلك لقيود الاستلام والجوانب ذات العلاقة من إكمال إنجاز العقد، بطريقة إلكترونية. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثالث عشر: الشراء بالطرق الإلكترونية).

اجتماع تقدّم سير العمل

يُمكن لاجتماعات تقدّم سير العمل أن تكون مجرد تقارير شفوية عن التقدّم المُحرز؛ فهذه الاجتماعات تُوفّر بعض المنافع والمضار (المحاسن والمساوئ) بالمقارنة مع تقارير تقدم سير العمل الخطية. فمن المنافع إمكانية طرح الأسئلة من جانب المستمعين عن المعلومات، وإجراء التحليل، والاستنتاجات المُبلّغ عنها، مع إمكانية إجراء مناقشات مع مُعدّ التقرير. ومن المضار، احتمالية عدم توافر الوقت للمستمعين أثناء الاجتماعات للنظر في المعلومات، وعمل تحليلاتهم قبل انتهاء الاجتماع.

التقارير الخطية

نادراً ما تُوفّر التقارير الخطية المعلومات في "الزمن الحقيقي"؛ فهي لا تُخبر القارئ عن حالة الأشياء حالياً، وإنما توفر للقارئ صورة عنها في نقطة زمنية معيّنة في الماضي. أما عُمر المعلومات فهو يعتمد على طبيعة ووتيرة (تكرار) التقارير، وعلى قدرات مُعدّي التقارير. فتقرير الأداء المتعلق بالتكاليف / بالجدول الزمني، المُقدّم بتاريخ 1 حزيران / يونيو مثلاً، والذي يعتمد على المعلومات المحاسبية، ربما يصف بالفعل وضع التكاليف / الجدول الزمني اعتباراً من 30 نيسان / أبريل، أو قبل ذلك، وذلك مرهونٌ بقدرات النظام المحاسبي لدى البائع. أما الاستنتاجات التي يخلُص إليها التقرير عن الوضع الراهن للمشروع، فهي تصلح فقط إذا كانت المعلومات التي تستند إليها دقيقة، وكان المُحلل كفؤاً، واقعيّاً وأميناً.

وباتخاذ القرار بشأن الاعتماد، كلياً أو جزئياً، على التقارير (بما فيها الاجتماعات)، فإن موظف الأمم المتحدة المسؤول عن ذلك يحتاج أيضاً إلى اتخاذ قرار بشأن المعلومات التي يجب أن يتضمّنّها كل تقرير من التقارير. وبعض الإشكاليات التي يجب أن يُنظر فيها وفقاً للمبادئ التوجيهية لدى المنظمة لإعداد التقارير عن العقد، هي:

- ما هي المعلومات التي ينبغي للتقرير أن يتضمّنّها: الاستنتاجات المتعلقة بالأداء، والتحليل، والمعلومات الخام، أو مزيج من بعضها.
- ما هي وتيرة (دورية أو تكرار) تقديم التقرير، وما هي مواعيد التقديم؟

- ما هي النقطة الفاصلة ("ابتداء" من تاريخ ...) للمعلومات التي ينبغي أن تُدرج في التقرير؟
- ما هو الشكل الذي سيقدم به التقرير؟
- إلى أي جهة ينبغي تقديم التقرير؟ وإلى أي الجهات يجب أن يُرسل؟

تحليل الفروق

لا تكفي الملاحظة وجمع المعلومات عن الأداء ، بل يجب تحليل تلك البيانات لتحديد ما إذا كان التنفيذ ينال الرضى. ويُقارن التحليلُ التنفيذَ الفعلي مع أهداف التنفيذ، لتحديد ما إذا كانت هناك بعض الفروقات فيما بينهما. ويجب على موظف الأمم المتحدة المسؤول، الذي يكتشف وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع أن يُحدّد عدة أشياء، هي: هل الفرق مهم؟ ما هو سبب حدوثه؟ هل هو إخفاق لمرة واحدة، أم هو مشكلة مستمرة؟ ما هو نوع الإجراء التصحيحي الذي قد يكون الأكثر فاعلية لهذا الفرق؟

ويجب أن يُجرى تحليل الفروق في الوقت المناسب، وبخاصة عندما يُتَّحَصَل على المعلومات من خلال التقارير؛ فذلك المعلومات تكون قديمة التاريخ أصلاً عند استلامها، والتأخير في تحليل أهميتها ربما يفسح المجال أمام ضعف الأداء ليتراجع بدرجة أكبر، ويتعدى ربما مرحلة الأمل في اتخاذ إجراء تصحيحي فعال له. ومن المهم بصورة خاصة التصرف على الفور خلال المراحل المبكرة من تنفيذ العقد، عندما يُرجَّح أن يحدث الإجراء التصحيحي الأثر الأعظم. وفي الحالات التي يكون فيها تنفيذ العقد سلبياً، فإن استعراض المعلومات المحفوظة في ملف العقد، بصورة متكررة، يبيّن أنّ ثمة علامات تحذيرية كانت موجودة - وهي في التقارير، ومحاضر الاجتماعات، والخطابات والمذكرات - التي لم تكن تُلاحظ أو كان يتم تجاهلها. وعندما تُفَوِّضُ المسؤولية عن رصد الأداء، يجب على موظف الأمم المتحدة المسؤول اتخاذ خطوات معيّنة لضمان قيام أولئك الأشخاص المفوضين، على الفور، بتحليل المعلومات، والإبلاغ عن النتائج، ومن ثمّ اتخاذ الإجراء التصحيحي.

اتخاذ الإجراء التصحيحي

عندما تكتشف الجهة الطالبة أو الموظف المسؤول عن الشراء فرقاً مهماً بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، يتعيّن عليهم اتخاذ إجراء تصحيحي، إن أمكن. كما يتعيّن عليهما تحديد سبب المشكلة، وتحديد الحل الذي لا يقضي على المشكلة فحسب كمصدر للصعوبات في المستقبل، بل يعمل على تصحيح الأثر الذي تكون قد أحدثته المشكلة بالفعل، إن أمكن. وإذا لم يكن بالإمكان تصحيح التأثير، فيجوز للطرفين التفاوض على إدخال تغيير على العقد، مع تعويض الطرف المتضرر، إذا اقتضت الضرورة.

المتابعة

بعد أن يكون الإجراء التصحيحي قد اتُّخذ، أو عندما يكون قيد الاتخاذ، يجب على الموظف المسؤول عن الشراء والجهة الطالبة المشتريات تحديد ما إذا كان الإجراء قد أحدث التأثير المرغوب به، أم قد أخذ يُحدِّث ذلك التأثير. وإن لم يكن كذلك، فلربما تقتضي الحاجة اتخاذ المزيد من الإجراءات. ويجب على جميع الأطراف، طوال عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمتابعة، إبقاء بعضهم بعضاً على اطلاع بتلك الإجراءات. ويعتبر التواصل الفعال بين الطرفين أمراً ضرورياً لتجنّب حالات سوء الفهم والمنازعات حينما لا تسير الأمور وفق الخطة. ويجب على الطرف الذي يكون بصدد اتخاذ الإجراء التصحيحي، بذل كل جهد ممكن لجعل الطرف الآخر يعرف بأنه على علم بالمشكلة، وبأنه يتصدى لها بجدية. ويعتبر هذا التصرف في بعض الأحيان أكثر أهمية من الإجراء التصحيحي نفسه.

4-7 إدارة التغيير

إدارة التغيير هي العملية التي تشمل كلاً من تجنّب إدخال التغييرات غير المرغوب بها على العقد، وإدماج التغييرات الضرورية فيه. وتستلزم السيطرة الفاعلة على التغييرات وضع إجراءات رسمية لتغيير العقد، والحدّ من عدد الأشخاص المخولين بإدخال التغييرات على العقد.

فمن الطبيعي أن يعمل الموظفون لدى أحد أطراف العقد، بصورة مباشرة، مع نظرائهم في المنظمة الأخرى الطرف في العقد، وهم الأشخاص الذين يتحدثون لغتهم ويفهمون سياساتهم وعاداتهم. فهؤلاء الزملاء يتجاوزون، في أغلب الأحيان، القنوات الرسمية للتواصل، والعلاقات من هذا القبيل يمكن أن تؤدي إلى اتفاقيات تتعد عن أحكام وشروط العقد. وغالباً ما تؤدي هذه الاتفاقيات غير الرسمية إلى أوضاع من الالتزامات غير المفوض (غير المأذون) بها أو إلى تساهل ناجم عن سلطة / صلاحية ظاهرة تنقلها الجهة الطالبة إلى هؤلاء الأشخاص، بصورة غير طوعية (قسرية). ومن المهم أن تأخذ جميع الأطراف في الحسبان أن العقد الخطي هو الاتفاق، وهو يبقى كذلك إلى أن يُعدّل بصورة رسمية؛ وهذا التعديل ليس مجرد إجراء شكلي.

"التغيير البناء"، المستخدم في وصف التغيير في العقد، مشتق من الفعل "يؤل أو يفسر"، وليس من الفعل "يبي". لذلك فإن التغيير البناء هو أحد الأوضاع التي يمكن تأويلها (تفسيرها) بأنها تنطوي على التأثير الذي يُحدثه تغيير العقد بحسن نية. ويحدث التغيير البناء عندما يُغيّر الموظف المسؤول عن الشراء، أو الموظف المسؤول الآخر المفوض حسب الأصول، من دون تطبيق الإجراءات القانونية والتنظيمية الملائمة. ويُمكن أن ينتج التغيير البناء إما عن إجراء محدد، أو عن الإخفاق في التصرف. ولا تؤدي التغييرات البناء بالضرورة إلى إحداث تأثير في الكلفة، مع أن الالتزامات غير المفوض بها تُحدث دائماً تأثيراً في الكلفة.

إن إمكانية التغيير البناء تضع منظمة الأمم المتحدة المعنية في وضع تفاوضي ضعيف عندما يُعاد التفاوض على السعر أو الكلفة، أو على أي حكم أو شرط من أحكام وشروط العقد. وبناءً على ذلك، يتعيّن تجنّب إجراء مناقشات مع المورد بشأن التغييرات البناء؛ فما لم تكن التغييرات مؤثّقة في أحد تعديلات العقد، من المحتمل أن ينتج عن تلك التغييرات نوعٌ من سوء الفهم بين موظفي الأمم المتحدة، وبين موظفي المورد.

التعديلات على الصكوك التعاقدية

التعديل على أحد الصكوك التعاقدية (ويُعرف أيضاً بتغيير "تعديل العقد") هو التسجيل الخطي للتغييرات المُدخلة على أحكام وشروط العقد الأصلية. ويُنظّم هذا التسجيل لكي يعكس التغييرات التي تُجرى على المتطلبات الأصلية، بحيث تعكس إيجاد الحلول لمشكلات الأداء (التنفيذ)، أو للالتزام بالاعتبارات الإدارية الرسمية. فقد ترغب إما منظمة الأمم المتحدة المعنية، أو المورد في تعديل العقد لعدد متنوع من الأسباب. ومن المهم الملاحظة بأن التعديلات لا تؤدي كلها إلى حدوث زيادة أو نقص في قيمة العقد، ولكن التعديل الخطي لا يزال مطلوباً إذا ما تغيّر أي حكم من أحكام العقد. فعلى سبيل المثال، ربما يحدث تعديل على بيان الأعمال ليس له أثرٌ مالي على العقد، ولكن قد يحتاج ذلك التعديل إلى التوثيق لأجل ضمان التعامل معه كالترام رسمي ضمن إطار العقد. فإذا عمل أي تعديل على زيادة قيمة العقد، فقد تحتاج هذه الحالة إلى الحصول على موافقة عليها أولاً من جانب لجنة مراجعة العقود، قبل إتاحة الإمكانية لتعديل العقد. وقد يكون لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية سقف مختلف يُحدّد عندها متى تُراجَع الزيادة في قيمة العقد. وفي بعض الحالات عندما تزداد قيمة العقد بأكثر من نسبة مئوية معيّنة.

وعندما تستلم المنظمة المعنية طلباً من المورد لتعديل العقد المعني، يتعيّن على تلك المنظمة مراجعة الطلب وتحليل تأثير التعديل على الجدول الزمني لإنجاز العقد، وعلى الأسعار والكميات والجودة. ويجب على المنظمة التشاور مع الجهة الطالبة، أو مع المستخدم النهائي لجميع جوانب الطلب، وذلك لتحديد ما إذا كان من الأفضل تنفيذ التعديل من خلال العقد الجاري، أو من خلال عملية شراء جديدة في حالة الدعوة إلى إجراء تغييرات جوهرية في نطاق العقد. وقد يُغطي تعديل العقد المسائل التالية:

- تمديد الفترة الزمنية لإكمال إنجاز العقد.
- تغيير المواصفات.
- إدخال تغييرات على الأسعار.

- حدوث تغيير في الأشخاص الأساسيين في المشروع.
- إدخال تغييرات إدارية، مثل تغيير الاسم، الوضع القانوني، العنوان، وغير ذلك.

ولا يستطيع إلا موظفو الأمم المتحدة المفوضين بتغيير العقد، بشكل رسمي؛ إذ من الممكن أن يكون الضرر الناتج عن التغييرات غير الرسمية (التي تكون على شكل التغييرات البناءة أو الالتزامات غير المأذون بها)، والذي يلحق بعملية الشراء لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية، مماثلاً تماماً للضرر الذي يترتب على المشتريات التي تُشتري أصلاً من دون الحصول على صلاحية تفويض بالشراء، حسب الاقتضاء. ويتوجب على الجهات الطالبة تقديم تعديلات على طلب الشراء عندما تقتضي الحاجة إدخال تغييرات على أسعار، أو أنواع، أو كميات البنود المطلوب شراؤها. وحسب الاقتضاء، يجب على الجهات الطالبة تقديم وثائق إضافية لدعم الحاجة إلى التعديل.

متطلبات التوثيق

- تتضمن الوثائق اللازمة لتعزيز التعديلات على العقد ما يلي:
- المواصفات / بيان الأعمال / الشروط المرجعية المعدلة.
 - التبرير الذي يبين الأسباب التي تجعل التعديل ضرورياً.
 - تقرير تقييم الأداء الذي يُغطّي أداء المورد حتى تاريخه.
 - الحساب التقديري للكلفة المعدلة للزيادة أو النقص في المنتجات أو الخدمات، وفي التكاليف المرتبطة بالتعديل، إذا اقتضى الأمر.
 - بيان يفيد بأن التعديل يندرج ضمن صلاحية الإنفاق الحالية، أو ضمن الزيادة الكاملة المعتمدة في صلاحية الإنفاق الحالية، لتغطية أي تكاليف تفوق صلاحية الإنفاق الحالية.
 - رقم الطلب (ورقم الإلزام "obligating number"، عند الاقتضاء).
 - رقم الموافقة على الطلب الأولي.
 - وصف موجز للتعديل.

ممارسة جيدة

من الممارسات الجيدة:

- استخدام نماذج موحدة لتعديلات العقد، وذلك لأجل إدخال التغييرات في العقد الأصلي، وأي تعديلات سابقة، عن طريق الإحالة المرجعية إلى الفقرات الاشتراطية في العقد الأصلي وتعديلاته.
- عدم تنفيذ أي تعديل على العقد عن طريق التصحيح في وثيقة العقد الأصلية، أو الحذف منها، تحت أي ظرف من الظروف.
- العمل دائماً على إدخال أي تعديلات على الصك التعاقدية خطياً.
- العمل دائماً على توثيق التعديلات على الوثائق وحفظها في ملف العقد.

التغييرات المالية

تتضمن التغييرات المالية تجاوز التكاليف والتكاليف المتزايدة. وينشأ التجاوز في التكاليف عندما تكون كلفة التنفيذ والنشاط المتفق عليه أكبر من المبلغ المتفق عليه. ويمكن أن ينشأ هذا التجاوز بسبب التقلب في أسعار العملة، والتقليل في تقدير مستوى الجهد المطلوب وفي تقدير تكاليف المواد، أو الزيادة في تكاليف المواد والأيدي العاملة. وتسعى منظمة الأمم المتحدة إلى تجنب هذا الوضع عن طريق ما يلي، على سبيل المثال: استخدام العقود بمبلغ إجمالي مقطوع، حيث تكون الدفعات

المستحقة وفق إنجاز مراحل العمل الرئيسية والمحددة في المشروع. وفي هذه الحالة، فإن المورد هو الذي يتحمل مخاطر تجاوز التكاليف.

أما التكاليف المتزايدة فهي تُعرّف بالتغيير في نطاق العمل، أو الأحكام والشروط الجديدة التي يكون المشتري قد طلبها، والتي تترتب عليها في العادة تكاليف إضافية. وقد يُسمح للمورد بزيادة متنامية في التكاليف على شرط توثيق التغيير في العقد، مع تعديل العقد تبعاً لذلك. ولا بُدَّ للتخطيط الدقيق وتوخي الدقة في اختيار اللغة من أن يعمل على خفض تكرار نشوء هذا الوضع، ولكن لا يزال من المرجح نشوء هذا الوضع في عقود الإنشاءات والخدمات المعقّدة.

التأخيرات والفروقات

تتطوي معالجة المطالبات المتعلقة بالتأخيرات والفروقات على التعامل مع الظروف التي يُقدّم فيها المورد المطالبات مقابل العمل الإضافي غير المنظور الذي قام به، أو التكاليف الإضافية التي تكبدها، أو في الحالات التي تكون فيها منظمة الأمم المتحدة المعنية قد نوّعت متطلباتها من المورد. وتتضمّن التأخيرات والفروقات المعتادة، التي ينبغي التعامل معها، ما يلي: التأخيرات (المبرّرة ، وغير المبرّرة)، والفروقات الطفيفة عن نطاق العمل أو ظروف التنفيذ.

التأخيرات المبرّرة

التأخيرات المبرّرة هي تلك التي تحدث خارج نطاق سيطرة المورد، ودون أن تكون ناتجة عن خطأ أو إهمال من جانبه، وهي تشمل التأخيرات التي تتسبب أو تأذن بها منظمة الأمم المتحدة المعنية، والتأخيرات التي يتسبب بها القضاء والقدر، أو الأحداث الأخرى الخارجة عن سيطرة المورد مثل الحرائق، والفيضانات، والأعمال الحربية، وهلمّ جراً. وهذا هو النوع الوحيد من التأخير الذي يعتبر فيه تمديد مدة تنفيذ العقد، من دون الحصول على مقابل من المورد، ملائماً. وتؤهل بعض التأخيرات المبررة المورد للحصول على تعويض نقدي، على شكل زيادة في العقد ذي السعر الثابت والعقد بمبلغ إجمالي مقطوع؛ وقد تكون هذه الزيادة في سقف السعر المحدد لعقد الوقت والمواد. وبالإضافة إلى ذلك، قد يكون تعديل الوقت ملائماً فيما لو كانت منظمة الأمم المتحدة هي التي تسببت في التأخير، أو كان بإمكانها منع حدوثه (ولم تفعل).

التأخيرات غير المبرّرة

التأخيرات غير المبرّرة هي تلك التي تأذن بحدوثها منظمة الأمم المتحدة، وهي أيضاً، بطريقة ما، ناجمة عن خطأ المورد. فحتى التأخيرات التي قد تكون مبرّرة تُعتبر غير مبرّرة فيما لو كان المورد قادراً على السيطرة على تأثيرها بطريقة ما (ولم يفعل) وأخفق في ذلك.

5-7 سُبل التعويض

"سُبل التعويض في العقود" هي وسائل التعويض التي يُمكن لكل طرف المضي قُدماً في استخدامها للحصول على تعويض عن عدم تلبية الطرف الآخر في العقد أحد أحكام أو شروط العقد. ونعرض فيما يلي الممارسات الجيدة لتحديد وسيلة التعويض الملائمة:

- تحديد عدم المطابقة.
- النظر في السبب (الإهمال من جانب المورد أو منظمة الأمم المتحدة، القوى القاهرة، وغير ذلك).
- النظر في العقد / نوع المتطلبات (سلع، خدمات أو أعمال).
- النظر في السياق (على سبيل المثال ، المصدر الوحيد ، المنافسة ، الطوارئ)
- النظر في متطلبات المنتفعين / المستخدمين النهائيين،
- تطبيق مبدأ التناسب

يجب تحديد سبل التعويض في أحكام وشروط العقد. ويجب أن ينص العقد على ما يضمن بأن يكون المورد مسؤولاً عن تصحيح السلع المعيبة على حسابه الخاص. كذلك يجب أن ينص العقد على حق منظمة الأمم المتحدة في إصلاح السلع

المعيبة أو استبدالها على نفقة المورد، فيما لو أخفق المورد في التصرف بموجب شرط الضمان خلال فترة محددة من الزمن. ويجوز للمورد أن يرفض دفع قيمة كلفة الشحن عندما يُعيد السلع لأغراض التصليح ما لم يتضمّن العقد نصاً صريحاً بغير ذلك.

وعند النظر في أحد سبل التعويض في العقد، فمن الحصافة أن يتمّ السعي إلى الحصول على آراء ومقترحات (التغذية الراجعة من) المورد. وكممارسة تجاربه جيدة، يجب أن يُعطى المورد الفرصة لتقديم دليل ضد متابعة الحصول على التعويض. وربما يشير ذلك الإثبات إلى وجود تأخير مبرّر للأداء أو استحالة الأداء. ويمكن أن يؤدي دليل الإثبات إلى الوصول إلى تعويض منصف وعادل لكل من منظمة الأمم المتحدة والمورد.

وفيما يلي وصف لسبل التعويض العلاجية المتوافرة لدى منظمات الأمم المتحدة:

العيب الطفيف

عندما تُرر المنظمة بصورة حاسمة بأن العيب لن يُعرض لخطر الاستعمال المقصود للسلع، فإنها قد تقبل السلع "كما هي" بحالتها مقابل خفض معقول في السعر يتناسب مع تصحيح ذلك العيب.

الكفالات

ينص العقد الخاص ببيع السلع، في العادة، على فقرة اشتراطية تتعلق بالكفالة، في أحكام وشروط العقد المحددة (لأغراض خاصة)، أو في أحكام وشروط العقد الموحدة لدى منظمة الأمم المتحدة. وتعرض الكفالات للمنظمة المشترية سبلاً تعويضية عندما تُكتشف العيوب بعد الانتهاء من قبول المنتجات والخدمات. وترتكز حقوق منظمة الأمم المتحدة المعنية، بمقتضى الكفالة، إما على "الكفالات الموحدة" للسلع التجارية الجاهزة والمعدة للبيع، وإما على "الكفالات المحددة (لأغراض خاصة)" للأجهزة والمعدات المصنعة حسب الطلب. وقد تركز أيضاً على "الكفالة الضمنية" التي تفيد بأن السلع يجب أن تستوفي الإقرارات التي يقدمها المورد. وتقع إدارة الكفالات على كاهل الجهات الطالبة أو المستخدمين النهائيين، بصفة رئيسية. ونظراً إلى أن المستخدمين النهائيين هم أول من يتعرف على العيوب في المنتجات التي تغطيها الكفالة، فمن الضروري أن يكون هؤلاء المستخدمون على اطلاع بأي إجراءات مطلوبة.

وتحتوي الكفالات التجارية التي تقدمها الجهات الصانعة والخدمات على إجراءات صارمة للإخطار، يتعين على منظمات الأمم المتحدة اتباعها. وإذا لم تُتبع هذه الإجراءات، فلن يكون المورد ملزماً بالوفاء بأحكام الوكالة. ونتيجة لذلك، يجب على منظمة الأمم المتحدة المعنية أن تضع موضع التنفيذ خطوات عامة ينبغي اتباعها عندما تنشأ المشكلات مع البنود التي يتم قبولها. وفي العادة، من المحتمل أن تقتضي الحاجة التماس المشورة من المستشار القانوني للمنظمة المعنية.

وعندما تنشأ المشكلات مع البنود المقبولة، وقبل إخطار المورد، يجب على المستخدم النهائي أو الجهة الطالبة القيام بما يلي:

- تعرّف وحصر حقوق الأمم المتحدة المحددة (بصورة خاصة) بمقتضى الكفالة.
- التحقق من أن العيب مشمول بمقتضى الكفالة، وبأنه ينطبق على حادثة الإخفاق المحددة (بصورة خاصة)، عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل كانت منظمة الأمم المتحدة قد قبلت المنتج أو الخدمة بصورة رسمية؟
- متى تنتهي صلاحية الكفالة؟ وماذا تشمل؟
- هل يقع على كاهل منظمة الأمم المتحدة أي التزامات بموجب الكفالة؟ وهل استوفيت هذه الالتزامات بعد؟
- هل الوقائع تدعم تطبيق الكفالة؟

وتستطيع منظمة الأمم المتحدة المعنية، بعدما يتم الانتهاء من جمع المعلومات، إخطار المورد والحصول على موقفه والأسباب التي جعلته يتخذ ذلك الموقف، والتوصل إلى اتفاق بشأن كيفية تطبيق شروط الكفالة ومتى تُطبق، ومن ثمّ توثيق الإخطار.

وبصرف النظر عن الوقت الذي اكتُشِف فيه العيب، سيتوافر مَسَع قليل ل طرح الحجج المؤيدة والحجج المعارضة إذا ما أُخطِر موظفو الأمم المتحدة المورد بتلك العيوب قبل انتهاء مدة صلاحية الكفالة.

الإشعار برفض السلع غير المطابقة

يجب على منظمة الأمم المتحدة إخطار المقاول خطياً برفض السلع، في أسرع وقت ممكن، حالما يقرر القائمون على المعاينة وجود انحرافات عن المواصفات، وعندما يُعتبر الانحراف أو العيب غير طفيفاً. ويعتبر هذا القرار مهماً بصورة خاصة للأشغال المدنية؛ نظراً إلى أن المعاينة المؤقتة مطلوبة في مراحل مختلفة، وأن المعاينة المتأخرة أو الإخطار المتأخر يمكن أن يعتبر بمثابة حدث يبرر التعويض المالي الإضافي للمقاول.

التعويضات عن الأضرار

قد يتفق طرفا العقد، صراحةً ومقدماً، على مبلغ سوف يكون واجب الدفع كتعويضات عن الأضرار مقابل أي خرق في العقد. وهذا ينطبق في أغلبية الحالات على التأخير في الأداء (التنفيذ). وتعتبر هذه التعويضات عن الأضرار مبلغاً تقديرياً للخسارة الفعلية التي يمكن أن يتم تكبدها، وتعتبر بمثابة مبلغ جزائي. وتكون الأحكام الخاصة بالتعويضات عن الأضرار، في العادة، مدرجة في الشروط العامة للعقود الموحدة للمنظمة المعنية. وعندما تتسبب التأخيرات في تحمّل تكاليف إضافية، أو خسارة إيرادات، أو أي منافع أخرى تجنيه المنظمة المعنية، فإن تلك التكاليف أو الخسارة أو المنافع تكون مغطاة في التعويضات عن الأضرار، التي يدفعها المورد للمنظمة المعنية، وهي تحتسب في العادة كنسبة مئوية من قيمة العقد، وصولاً إلى المبلغ الأقصى لها.

وتستحقّ التعويضات عن الأضرار جزاء التسليم المتأخر، في العادة، إما عن كل يوم تأخير، وإما عن فترة تأخير أخرى، وتُحتسب لكي تُبرر التسليم المتأخر. وغالباً ما تطلب منظمات الأمم المتحدة بأن تكون الفقرة الاشتراطية المعنية بالتعويضات عن الأضرار موجودة، بالإضافة إلى وجود سبل التعويضات الأخرى.

ضمان حسن الأداء

هذا الضمان هو صكٌّ مالي خطّي يُصدره أحد البنوك أو إحدى شركات التأمين لصالح منظمة الأمم المتحدة لضمان استيفاء التزامات (واجبات) المورد، مثل ضمان (كفالة) حُسن التنفيذ. وتُستخدم ضمانات حُسن التنفيذ في المشتريات المعقّدة، حيث تكون كلفة تجميع العقود مرتفعة، ويمكن لأثر عدم الأداء (عدم التنفيذ) من جانب المورد أن يلحق ضرراً جسيماً بالمنظمة (كما هو الحال مثلاً في عقود الأشغال، والعقود الاستشارية الشديدة الحساسية). وتُحدد قيمة ضمانات حسن التنفيذ، في العادة، بنسبة 10% من قيمة العقد. وتقوم هذه الضمانات بدور بوليصة التأمين لمنظمة الأمم المتحدة، وتهدف إلى تخفيف خطر عدم التنفيذ من جانب المورد.

التسويات عن طريق المقاصة في عقود الخدمات والأشغال

تحتوي معظم عقود الخدمة على فقرة اشتراطية تنص على ما يلي: "تُسَدّد الدفعات المستحقة فقط عند إنجاز مهمات معيّنة". وتُقسّم الدفعات المستحقة بموجب عقد الخدمات، في العادة، إلى دفعات مرتبطة بتقدم سير العمل، عند إنجاز المورد مهمات معيّنة، وقبول تلك المهمات والموافقة عليها من قبل منظمة الأمم المتحدة. ومن حق المنظمة احتجاز دفع أي فواتير مستلمة لقاء عدم التنفيذ أو التأخير في إنجاز مراحل العمل الرئيسية المحددة في العقد. وتستطيع المنظمة أيضاً اقتطاع أو "تسوية" التكاليف التي تتكبدها المنظمة، والناجمة عن عدم الأداء (التنفيذ) أو التأخير من جانب المقاول.

إنهاء العقد

إشعار بنية إنهاء العقد

عندما تعتبر منظمة الأمم المتحدة بأن المشكلة خطيرة بما يكفي لتعريض تنفيذ العقد للخطر، فإنها تقوم بإشعار المقاول بنيتها في إنهاء العقد، وتُعطي المقاول فترة من الزمن لحل المشكلة. ويعتبر الإنهاء سبيل الانتصاف الأكثر خطورة، والمتاح لمنظمة الأمم المتحدة؛ فهو ممارسة لحق المنظمة في منع الاستمرار في تنفيذ العقد.

إنهاء عقد السلع والخدمات

يحدث إلغاء هذا العقد عندما يقوم أحد طرفيه بإنهائه بسبب خرقه من جانب الطرف الآخر. وتشمل سبل التعويض نظير ذلك الخرق، في العادة، الأضرار التي تُعَوِّض الطرف الذي لم يخرق العقد عن أي خسارة يتكبدها بسبب الخرق، وتكون تلك الأضرار تعويضية الطابع بصورة عامة. ويجب في جميع حالات إنهاء العقد، السعي المسبق إلى الحصول على المشورة والنصيحة من المسؤول المكلف بذلك لدى المنظمة. وقد يكون من الأمثلة على الخرق، من هذا القبيل، الحالة التي يكون فيها المورد غير قادر على تصحيح أوضاع السلع أو الخدمات غير المطابقة للمتطلبات، أو التي يرفض فيها القيام بتصحيحها. وفي هذه الحالة، يجوز لمنظمة الأمم المتحدة المعنية بإنهاء العقد بسبب التقصير في التنفيذ، أو إشراك مورد بديل للمورد لتصحيح أوضاع السلع غير المطابقة، أو إعادة شراء السلع، أو تقديم الخدمات المطلوبة. كما يجوز للمنظمة تطبيق ضمان (كفالة) حسن التنفيذ. وتكون التكاليف المترتبة على ذلك على حساب المورد الأصلي.

إنهاء العقد بسبب خرق الشروط العامة للعقد

يوجد لدى بعض منظمات الأمم المتحدة المعنية بفترة اشتراطية تُحوّلها بإنهاؤها العقد على الفور في حالة خرق الشروط العامة للعقد المتعلقة بالمعايير الأخلاقية، ومنها على سبيل المثال، الأعلام، الاستغلال الجنسي و / أو الإخلال بالمبادئ الأساسية والحقوق في مكان العمل، وذلك عبر توجيه إشعار بذلك إلى المورد دون تحمل أي مسؤولية (التزامات أو تبعات) من أي نوع. ولكن، في حالة إطلاع الموظفين المسؤولين عن الشراء بتلك الظروف المتعلقة بمورد المنظمة، يتعين فوراً السعي إلى الحصول على النصح والمشورة من المسؤول المكلف بهذه المهمة لدى المنظمة بشأن كيفية التعامل مع هذه الحالة.

إنهاء عقد الأشغال

تحتوي عقود الأشغال لدى منظمة الأمم المتحدة على فقرات فرعية اشتراطية مُحددة بصورة خاصة، تفصل الظروف التي يجوز بمقتضاها للمنظمة (لصاحب العمل) إنهاء عقد الأشغال، والإجراءات التي ينبغي اتباعها لإنهائه، والتخمين اللاحق لقيمة الأشغال المنجزة وصولاً إلى نقطة الإنهاء. وتجرى الملاحظة بأن للمورد الحق أيضاً في إنهاء عقد الأشغال أو تعليق تنفيذ الأشغال فيه بمقتضى ظروف مُحددة بصورة خاصة ومعينة، تتعلق بصورة أساسية بتأخير سداد الدفعات المستحقة له من جانب منظمة الأمم المتحدة. ونذكر مرةً أخرى بأن الفقرات الفرعية الاشتراطية، المحددة بصورة خاصة، في عقود الأشغال تُفصل الظروف التي بمقتضاها يجوز للمورد إنهاء العقد، والإجراءات التي ينبغي اتباعها لإنهائه، والتخمين اللاحق لقيمة الأعمال المنجزة. وبناءً على ذلك، من المهم أن تلتزم المنظمة المعنية بجميع التزاماتها التعاقدية.

6-7 الفصل في المنازعات

ينبغي أن تكون العقود واضحة، كما ينبغي أن تتضمن دائماً الأحكام والشروط العامة المعمول بها لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة، كلٌ فيما يخصها. ويجب تعريف مسؤوليات وواجبات كل من المورد ومنظمة الأمم المتحدة المعنية تعريفًا واضحاً، لأجل تقليل إمكانية حدوث المنازعات والخلافات فيما بين طرفي العقد إلى الحد الأدنى. غير أن الطبيعة الدينامية للعلاقات التعاقدية تُسهم في احتمال نشوء المنازعات فيما بينهما. ويُفترض، في الواقع، بأن يكون حدوث الخلافات أمراً محتوماً، مثلها في ذلك مثل التغييرات. وينبغي لجميع المعنيين توقُّع حدوثها، وهي تعتبر أحد الجوانب العادية لإدارة العقد. فكلما كان المشروع أكبر وأكثر تعقيداً، ازدادت احتمالية حدوث حالات سوء الفهم والخلاف.

وينبغي أن تتضمن خطة إدارة العقد الاتفاق على الإجراءات الواجب اتباعها في إيجاد الحلول للخلافات التي تنشأ بين أطراف العقد بشأن المسؤوليات وتفسير العقد. فسوف تنشأ اختلافات في وجهات النظر فيما بين المهنيين المؤهلين أثناء التنفيذ. وتعتبر المطالبات / الطلبات الخاصة بالتغيير جزءاً من التنفيذ الاعتيادي للعقد، وينبغي منذ البداية وضع إجراءات لمراجعة تلك المطالبات / الطلبات وتصعيدها عند الضرورة. كذلك يجب وضع إجراءات متفق عليها لتصعيد هذه الشواغل إلى مستويات أعلى في السلطة. ومع ذلك، يجب أن يوضَّح العقد للطرفين المسؤولية المنوطة بكل منهما عن القرارات المُعينة التي ينبغي له اتخاذها، وعلى الطرف الآخر أن يحترم تلك المسؤولية.

ويجب على الطرفين عدم السماح للخلافات والمنازعات بأن تحول دون تنفيذ العقد، وعليهما أن يلتزما بنفسيهما بإيجاد الحلول الودية للمنازعات الحتمية التي سوف تنشأ فيما بينهما. ولا يمكن تجنب المطالبات والمنازعات برمتها، ولكن يمكن إيجاد الحلول لها بصورة فاعلة، وعادلة، ومن دون إثارة الأحقاد أو التناضي. وسوف يتوقع طرفا العقد، اللذان يملكان الخبرة، نشوء المطالبات والمنازعات، وهما يُقرآن بأنها ليست مؤشراً على عدم الكفاءة والاختصاص أو سوء النية، بل إنما هي تعكس فحسب أن البصيرة البشرية، والتخطيط والتنفيذ تقتدر كلها إلى الكمال. وينبغي إيجاد الحلول للخلافات على الفور، قبل أن تتفاقم وتُصيب العلاقة التعاقدية بالعدوى، نظراً إلى صعوبة تجنب احتقان الأنفس في المنازعات.

وينشأ الكثير من الخلافات التعاقدية من واقع الغموض في لغة العقود. ولهذا الغرض، ينبغي للموظف المسؤول عن العقود أن يتبع القواعد المقبولة بصورة عامة، والتي يطورها القضاة والمحكمون لإيجاد الحلول في جوانب الغموض في لغة العقد. وكما سبقت مناقشته سابقاً في هذا الفصل، من المهم أن يُعقد مؤتمر قبل التنفيذ، حيث يقوم الطرفان بمراجعة العقد لضمان أن يفهم كل طرف منهما دوره ومسؤولياته، وأن يُدون محضر الاجتماع لتوثيق ما دار بينهما من المناقشات. وتشمل بعض القواعد الأساسية، اللازمة لإيجاد الحلول للمسائل المتعلقة بلغة العقد الغامضة، ما يلي:

- مراعاة الترتيب القائم لأسبقية الوثائق (في التطبيق).
- تفسير العقد ككل، وحيث أمكن، تفسيره بطريقة متوافقة.
- استخدام التعاريف المُعجمية بكلمات مبسطة، واستخدام المعاجم القانونية للمصطلحات القانونية.
- استخدام التعاريف التجارية الموحدة والتعاريف الفنية للكلمات الفنية، ما لم يدل السياق أو الاستعمال على معنى مختلف.
- عندما يحدث التضارب بين قسمين من أقسام العقد، ولا يوجد ما يدل على خلاف ذلك، افتراضوا أن:
- النص الخطي يُعطى الأسبقية على النص المطبوع.
- النص المطبوع يُعطى الأسبقية على النص المطبوع مسبقاً على نموذج قياسي.
- الفقرات الاشتراطية المحددة بصورة خاصة، تُعطى الأسبقية على الفقرات الاشتراطية العامة.

قواعد إضافية

تُطبق القواعد الأساسية أولاً لأغراض إيجاد الحلول للغة العقد الغامضة. وعندما تُفقد القواعد الأساسية في تقديم أي إجابة، عندئذٍ تحتاج منظمة الأمم المتحدة إلى النظر في سبل أخرى لإيجاد الحلول للمشكلات. وإذا لم تستطع الكلمات نفسها إزالة الغموض، يتعين على الموظف المسؤول عن المشتريات البحث عن دليل يتعلّق بنية الطرفين كليهما عندما أبرما العقد بينهما. على سبيل المثال، ربما يُعثر على الدليل في محضر المؤتمر الذي يُعقد قبل تقديم مقترحات العروض، أو أثناء اجتماعات تقدّم سير العمل.

وإذا لم يتم العثور على دليل بشأن نية الطرفين، فيجب حينئذٍ البحث في الظروف المحيطة. وربما تُلزم إجراءات التحكيم أحد طرفي العقد بالتفسيرات التي كانت تؤمن بها، أو على أقل تقدير لم تعترض عليها، قبل نشوء المنازعة. وتخضع حالات عدم المواءمة (عدم التوافق) مع التفسيرات الماضية من قبل إما منظمة الأمم المتحدة، وإما المورد؛ على سبيل المثال، فإن تفسير الأمم المتحدة للغة المستخدمة في بيان الأعمال أثناء اجتماع انطلاق العمل الذي يُعقد مع المورد بعد الترسية سوف يسود على الرأي المناقض الذي يصدر لاحقاً من منظمة الأمم المتحدة. وبالمثل، عندما تستطيع المنظمة تبيان أن المورد قام أصلاً بحساب عمل معين حسبما يشترطه العقد، وهو الآن يحاول الادعاء بأن العمل الذي يؤديه هو عمل إضافي، فسوف يعتبر العمل جزءاً من العقد الأساسي، وليس عملاً إضافياً. وإن لم يكن الحل واضحاً، فانظروا في مبادئ تخصيص وتوزيع المخاطر.

وفي العادة، تُفسر اللغة الغامضة في العقد ضد الطرف الذي صاغه أصلاً. فعلى سبيل المثال، فإن أي غموض في بيان الأعمال المرفق بدعوة العطاء، والمدمج في العقد، سوف يفسر ضد منظمة الأمم المتحدة المعنية. وبالمثل، فإن أي غموض

في النهج الفني المقترح من المورّد، والمدمج في العقد، سوف يفسّر ضد المورّد. وختاماً، إذا كان الغموض واضحاً، ولم يطلب الطرف الذي لم يصغّه توضيحاً له قبل ترسية العقد، فسيُنظر إلى هذا الطرف على أنه لديه الفرصة الأخيرة لتصحيح الغموض . وفي تلك الحالة، فإن التفسير يكون ضد الطرف الذي لم يصغه.

حلول لفصل المنازعات بطريقة فعّالة

انظروا في استعمال الحلول الأساسية التالية للفصل في المنازعات بطريقة فعّالة، قبل تصعيد المنازعة:

- الإقرار بأن وثائق العقد لا تبلغ درجة الكمال.
- وضع الأهداف الكبرى في اعتبارنا.
- التركيز على الحقائق.
- عدم شخصنة الإشكاليات (القضايا أو المسائل...).
- كونوا مستعدين للتوصل إلى حلول توافقية معقولة.

التفاوض والوساطة

التفاوض هو الوسيلة المفضّلة للفصل في المنازعات التجارية. والتسوية الودية هي الخطوة الأولى في عملية الفصل في المنازعات. وتقوم جميع المفاوضات التي تُجرى لبلوغ تسوية ودية على الانفتاح على التراضي (التوافق...)، نظراً إلى أن هذا الانفتاح غالباً ما يكون أقل كلفة من الأساليب البديلة للفصل في المنازعات. ويجب أن تسعى منظمة الأمم المتحدة جاهدة، بصورة دائمة، إلى إيجاد حلول للمنازعات من خلال التفاوض. وفي الحالات التي لا يكون فيها التفاوض ممكناً، أو التي تقشل فيها المفاوضات، تتوفر وسائل رسمية أخرى للفصل في المنازعات. أما الوساطة فهي أسلوب خاص للفصل في المنازعات، وهي تُجرى عن طريق الامتثال لطرف ثالث غير منحاز يمتلك سلطة غير مُلزمة.

التحكيم

التحكيم هو أيضاً أسلوب متفق عليه للفصل في المنازعات، وهو الملاذ الأخير لتسوية المنازعات. والتحكيم مكلفٌ ومستهلكٌ للوقت، شأنه في ذلك شأن التقاضي في المحاكم. فالأطراف تتفق، في أسلوب في التحكيم، على تقديم المنازعة القائمة فيما بينهم إلى مُحكم أو لجنة من المحكمين الذين يُعطون الصلاحية لإصدار أحكام مُلزمة. والطابع الرسمي لعملية التحكيم أكبر من الطابع الرسمي للمفاوضات العادية بين الأطراف (الذين قد يمثلهم محامون)، ولكنه أقل من الطابع الرسمي لإجراءات المحاكم. وتقضي الفقرة الاشتراطية القياسية لعقود الأمم المتحدة ببذل الجهود لتسوية المنازعات من خلال التفاوض، بما في ذلك من خلال الوساطة والتوفيق، والتي يُمكن أن تعتبر مرحلة ذات طابع رسمي أقل من التحكيم.

وقد طوّرت لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال UNCITRAL) عملية تحكيم مقبولة على المستوى الدولي، وتُحدّثها أيضاً منظمة الأمم المتحدة. وتتص جميع عقود / أوامر الشراء لدى الأمم المتحدة على إجراء التحكيم وفق قواعد التحكيم لدى الأونسيترال في حالة الاتفاق على التحكيم. ويمكن وصف عملية التحكيم باعتبارها مجموعة من المبادئ المقبولة للتحكيم الدولي. وقد أعلن الكثير من مؤسسات التحكيم الوطنية والدولية عن استعدادها للعمل كسلطات تعيين بمقتضى قواعد التحكيم لدى الأونسيترال. ويتقاسم طرفا المنازعة بالتساوي تكاليف التحكيم. أما مكان انعقاد لجنة (هيئة...) التحكيم فهو في بلد يستطيع إنفاذ القرار الذي تُصدره هذه اللجنة.

ويُعيّن كل طرف في المنازعة محكماً واحداً، ويختار المُحكمان اللذان يقع عليهما الاختيار عضواً ثالثاً في هيئة التحكيم. ويُعدّ طرفا المنازعة بعد ذلك قضيتهم، ويُقدّمونها إلى لجنة التحكيم، التي تتخذ قرارها بعد استعراض دقيق لكل الوقائع، ويكون هذا القرار مُلزماً لجميع أطراف المنازعة.

7-7 الإدارة المالية / عملية الدفع

من حقوق المورد الحق في استلام الدفعات المستحقة له في الموعد المحدد لها، لقاء نجاحه في تسليم السلع / الخدمات / الأعمال، وفق أحكام العقد. ومن واجبات منظمة الأمم المتحدة المعنية سداد تلك الدفعات للمورد في المواعيد المناسبة لها، وعدم التسبب في تحمل المورد تكاليف لا مبرر لها بسبب الإدارة غير المعقولة لذلك الالتزام المالي. ومع أن المسؤولية عن جوانب الإدارة المالية للعقد تتباين بين المنظمات، إلا إنها تتضمن ما يلي:

- معالجة الدفعات المستحقة وفق العقد، ومصادقة الجهة الطالبة عليها، إذا كان العقد يشترط ذلك.
- استعراض التبعات المالية للتغييرات التي تُدخل على العقد، من حيث التكاليف / المخرجات الأصلية والموازنة المتوافرة.
- تسهيل الضمانات (الكفالات) المالية - الإفراج عن ضمانات الدخول في العطاء، و ضمانات الأداء، و ضمانات الدفعة المقدمة بمجرد أن يصبح سبب طلبها موضع نقاش.

الدفعات التي تُسدد للمورد ربما تكون أحد الأنواع التالية:

- الدفعة المقدمة
- الدفعة الجزئية
- الدفعة المرحلية - لقاء التقدم في سير العمل
- الدفعة النهائية
- الدفعة الموقوفة / دفعة المبالغ المحتجزة (الدفعة الخاضعة للاقتطاع)

الدفعة المقدمة

الدفعة المقدمة هي مبلغ من المال يُدفع إلى المورد فور التوقيع على العقد، تحسباً للنفقات المبكرة المحددة. ولا تقدّم منظمات الأمم المتحدة، في العادة، دفعات مقدمة للموردين؛ غير أن الدفعات المقدمة ربما تكون ضرورية في بعض الأحيان لتغطية بعض الأشياء من قبيل الأجور، الرسوم المدرسية / التعليمية، أقساط التأمين والمصروفات التي تُنفق على العمل المُنفذ / المؤدى في بلدان محدّدة بعينها. ويجب تبرير صرف الدفعات المقدمة، فهي تتطلب موافقة خاصة قبل أن يتمكن الموظف المسؤول عن الشراء من تضمينها في العقد، وإذا ما تمت الموافقة عليها، فيجب بالتالي توثيق كل الأسباب الموجبة لها. ويجب على الموردين الذين يستلمون الدفعات المقدمة تقديم ضمانات لها، كالضمانات المصرفية للمورد إذا كانت تلك الضمانات بقيمة تتجاوز سقفاً معيّناً.

الدفعة الجزئية

الدفعة الجزئية تستند إلى قبول منتج أو خدمة محددة بصورة خاصة. ولأجل معالجة الدفعات الجزئية، يجب وجود وثيقة في الملف تؤكد قبول الأمم المتحدة. ويكون هذا التأكيد في العادة على شكل فاتورة أو بطاقة / سند استلام يفصل السلع أو الخدمات، موقع من موظف الأمم المتحدة المخوّل بقبول المنتج أو الخدمة.

الدفعة المرحلية

الدفعة المرحلية، ويشار إليها أيضاً بتعبير "دفعة القسط"، هي شكل من أشكال تمويل العقد، وتُدفع قبل قبول العمل النهائي أو المنجزات المتوخى تحقيقها. وتستخدم منظمة الأمم المتحدة هذا الشكل من الدفع لأعمال الخدمات الطويلة الأجل التي تشمل البند النهائي، كالتقارير مثلاً. وإذا توافر التفويض (التحويل، الإذن...) بصرف الدفعات المرحلية (لقاء تقدم سير العمل)، فيجب أن تكون هذه الدفعة في العادة مرتبطة بمرحلة رئيسية من مراحل تنفيذ العمل، مثل تسليم وقبول مسودة تقرير تخضع للقبول من منظمة الأمم المتحدة المعنية، أو لتسليم موجز بالخطوط العريضة للاستنتاجات الأولية لاستعراضه (مراجعتها) من قبل منظمة الأمم المتحدة المعنية. ولن يحتاج العمل الخدمي إلى دفعات مقدمة؛ لأنّ هذه الخدمة تعتبر بحد

ذاتها أحد المنجزات المتوخى تحقيقها من العقد (على سبيل المثال، خدمة البريد السريع الخاص، وخدمات التنظيف، وهلمّ جزءاً)، لكنه ربما يستعمل الدفعات الجزئية مقابل الخدمات المقدمة أثناء فترة تقديم الفواتير.

الدفعة النهائية

الدفعة النهائية هي الدفعة التي يتم سدادها عند الإقرار/ الموافقة على إتمام إنجاز العقد ويجوز للمكتب الدافع صرف الدفعة استناداً إلى فاتورة المورد، واستلامه تقرير استلام أو قائمة تسليم/ استلام من مكتب آخر من مكاتب الأمم المتحدة. وبالنسبة إلى الخدمات التي تُقدّم في الموقع، حيث يوجد مكتب الجهة الطالبة، يجوز للجهة الطالبة أداء دور أكثر نشاطاً.

الدفعة المحتجزة

الدفعات المحتجزة تُستخدم في الأعمال والمهام الاستشارية المعقّدة لضمان إنجاز العقد أو الالتزام بأحكام الكفالة، كما تُستخدم في بعض أعمال الإنشاءات لضمان قيام المورد العام بسداد مستحقات مقاوليه من الباطن. وتحتجز منظمة الأمم المتحدة الدفعات الموقوفة إلى أن يقوم المورد بتقديم دليل على أنه أبرأ ذمته من جميع التزاماته (واجباته) بموجب العقد. ويسمح هذا الحكم من أحكام العقد لمنظمة الأمم المتحدة باحتجاز جزء من المبالغ المستحقة، والذي يبلغ في العادة نسبة 10% - 15% من كل فاتورة تُرسل إلى المورد.

7-8 إنجاز العقد وإغلاق ملفه

تكون أنشطة إغلاق ملف العقد واضحة إلى حدّ ما، بصورة عامة، ولا سيّما للعقود المنخفضة القيمة وأوامر الشراء. غير أن الموظف المسؤول عن الشراء هو الذي يضمن إغلاق ملف العقد حسب الأصول في العقود المعقدة والمرتفعة القيمة، والتي تتضمن سداد دفعات مرحلية عن تقدم سير العمل و/ أو ضمانات. وتُعرَض أدناه الأنشطة المطلوب تنفيذها لإكمال وإغلاق العقد.

تضمن عملية إغلاق العقد استيفاء جميع الالتزامات التعاقدية، كما تضمن أن الالتزامات المتبقية - مثل الكفالات، والضمانات، وخدمة دعم ما بعد البيع، محدّدة بوضوح في أحكام المسؤولية والمساءلة والإجراءات والأطر الزمنية. وتنشأ عملية إغلاق ملف العقد حالما ينتهي المورد من الوفاء بجميع التزاماته التعاقدية. وتتضمن هذه الالتزامات الخطوات الأساسية التالية:

الخطوة	الإجراء
1	استعراض وتأكيّد الإجراءات الملائمة وفق قوائم التحقق المرجعية لإغلاق ملف العقد
2	<ul style="list-style-type: none"> إعداد التقرير النهائي عن تنفيذ العقد (الذي تُعدّه عادةً الجهة الطالبة باستخدام المُدخلات التي يُقدّمها الموظف المسؤول عن الشراء، حسب الاقتضاء)، بما في ذلك الدروس المستفادة، إن وجدت. حسب المنظمة المعنية، قد يكون هذا التقرير داخلياً بصورة محضّة، أو ربما يُصار إلى إطلاع المورد عليه لأجل المعرفة به والتعليق عليه.
3	إعداد نموذج تقييم المورد، وتمريه لاتخاذ الإجراء الملائم بشأنه.
4	إصدار (شهادة) القبول النهائي على أساس تقرير الجهة الطالبة.
5	عمل التسويات المالية النهائية.
6	تسييل / إعادة الكفالات و / أو الضمانات، حسب الاقتضاء.
7	تسجيل أي التزامات متبقية (كفالات، وغيرها)، وإفادة الجهة الطالبة بالإجراءات.
8	إغلاق ملف العقد.

"الأجهزة والمعدات" والمواد المزوّدة من منظمة الأمم المتحدة

يجب على المورد إعادة الأصول التي تقدّمها إليه منظمة الأمم المتحدة أثناء تنفيذ العقد إلى تلك المنظمة، قبل إغلاق ملف العقد. وينبغي إعداد تقرير يؤكد استلام هذه المواد "والأجهزة والمعدات"، ووضعه في ملف العقد. كذلك يجب على المورد إعادة المواد غير المستخدمة التي زوّدها بها منظمة الأمم المتحدة، وينبغي للمورد إعداد تقرير يُفصّل مبلغ المواد المستهلكة أثناء تنفيذ العقد، وكمية وجودة المواد المعادة إلى منظمة الأمم المتحدة المعنية.

تسهيل الضمانات

يجب إعادة ضمانات (كفالات) الأداء، والدفعات الموقوفة والضمانات الأخرى إلى أصحابها حالما يستوفي المورد التزاماته التعاقدية. كما يجب تسهيل الضمانات في الأوقات وبالطريقة التي يصفها العقد. وفي حالة عقود الأشغال والأجهزة والمعدات الرأسمالية، تحتجز الدائرة المالية الضمانات وتُحفظها بأمان إلى أن ينتهي سريان مفعولها.

تقرير أداء المورد

بعد اختتام العمل بكل أمر شراء أو عقد، ينبغي تقييم أداء المورد، وتقوم الجهة الطالبة / ويقوم المستخدمون النهائيون بإكمال تقارير أداء المورد باستخدام المُعطيات التي يوفرها لهم الموظف المسؤول عن الشراء، حسب الاقتضاء، وتُستخدم تلك التقارير في توثيق الأداء المُرضي أو الضعيف للموردين. وبعد اكتمال إعداد تلك التقارير، ينبغي الاحتفاظ بنسخة منه في ملف العقد، ونسخة أخرى في ملف المورد (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل السادس، القسم 6-1: الدراسة الاستطلاعية للسوق). وينبغي تناول المسائل التالية في تقرير أداء المورد:

- استيفاء جدول التسليم / التسليم في المواعيد المحددة.
- الالتزام بالأحكام والشروط التعاقدية.
- الالتزام بأحكام الكفالات (الضمانات).
- أن تكون جودة السلع والخدمات المُقدّمة متوافقة مع العقد.
- الاستجابة في الوقت المناسب لطلبات المنظمة المعنية.
- التأخير غير المبرر في الأداء بمقتضى العقد.
- أي دعاوى عبثية ضد المنظمة.
- الإخفاق في الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالأداء (على سبيل المثال، الإفلاس، التناقض المستمر، وغير ذلك).

تنبّه تقارير أداء الموردين منظمة الأمم المتحدة إلى أنماط مشاكل الأداء، وتحدّد الموردين الذين ربما يشكلون مخاطر أداء مرتفعة. وقد يسعى الموظف المسؤول عن الشراء إلى مراجعة الإدارة المناسبة، واتخاذ الإجراء الملائم عندما يكون تقرير أداء المورد سلبياً بصورة خاصة، وذلك وفق سياسات وإجراءات المنظمة المعنية المنفردة.

المطالبات

المطالبة هي طلب من أحد طرفي العقد للحصول على استحقاق ما بمقتضى العقد لم يتسّن له استيفاءه. فقد تؤدي المطالبات إلى تحمل تكاليف غير منظورة؛ أو منازعات حول تفسير بنود العقد، أو منازعات حول ما يندرج ضمن سعر العقد؛ أو خروقات للعقد. وينبغي أن تتضمن أي مطالبة (سواءً صدرت عن منظمة الأمم المتحدة، أم عن المورد) شرحاً كاملاً للمشكلة، ولأسبابها، وبنود العقد الذي يتم تقديم المطالبة بمقتضاه. وينبغي فقط النظر في المطالبات المُقدّمة من الموردين المتعاقدين مباشرة من منظمة الأمم المتحدة المعنية، كما ينبغي رفض المطالبات المُقدّمة من مقاولي المورد من الباطن، نظراً إلى عدم وجود عقد بين المقاول الباطني ومنظمة الأمم المتحدة المعنية. بيّد أن المورد قد يرغب برفع مطالبة ضد منظمة الأمم المتحدة تستند إلى مطالبة رفعها ضده مقاول باطني لدى المنظمة المعنية. ولا يُمكن للعقود أن تُغلق إلا بعد أن تُسوّى جميع المطالبات.

الدروس المستفادة

قد يُتَوَقَّع من الجهة الطالبة والموظف المسؤول عن الشراء إكمال تقرير الدروس المستفادة. ويعتبر إكمال هذا التقرير إحدى الممارسات الجيدة، ويسمح للمنظمة جمع واستعمال المعلومات لتحسين فرص النجاح في إجراءات الشراء المستقبلية. ويُغَطِّي التقرير الحد الأدنى من الأسئلة والموضوعات التالية:

- هل حُدِّدَت المتطلبات على نحو يفي بالغرض؟
- هل كان أسلوب التقييم ومعاييره ملائماً؟
- ما هي أنواع الاقتراحات التي طرحتها الموردون؟
- ما هي المشكلات التي تمَّت مواجهتها؟
- التوصيات الخاصة بتجنُّب الأوضاع المماثلة.

الفصل الثامن: الشراء في الحالات الطارئة

يُغطي هذا الفصل الموضوعين التاليين:

1-8 الحالات الطارئة

2-8 الحالات الطارئة وعملية الشراء

1-8 الحالات الطارئة

يجب على جميع منظمات الأمم المتحدة تنفيذ أنشطة الشراء بما يتوافق مع أطر الشراء لديها، كلٌّ فيما يخصها (وهذه الأطر هي: الأنظمة / اللوائح، القواعد، الأدلة، وغيرها من الإصدارات الأخرى). ونظراً إلى الأدوار التي يقوم بها الكثير من منظمات الأمم المتحدة في المناطق الخارجة من النزاعات ومن الأزمات، ولكي تكون تلك المنظمات مستعدة أيضاً للحالات الطارئة والمستعجلة غير المنظورة، والتي قد تقع في أي منطقة من مناطق عملياتها، فإن الكثير من تلك المنظمات يقوم بتنفيذ ما لديها من إجراءات الشراء المعمول بها في الحالات الطارئة؛ فسلطة الشراء العليا لدى كل منظمة منها هي التي تُعدُّ تلك الإجراءات عادةً، وغالباً ما يكون ذلك وفق ما ينص عليه النظام المالي والقواعد المالية لدى كل منظمة، الأمر الذي سوف يسمح للمنظمة بتبسيط عملية الشراء لديها، بطريقة أو بأخرى لأجل تيسير الاستجابة السريعة خلال وقوع حالة الطوارئ، ومن دون الإخلال بالامتثال لمبادئ الشراء الواجبة التطبيق.

وينبغي أن يقتصر استخدام إجراءات الشراء لحالات الطوارئ على الحالات المطابقة أو المماثلة للحالات الموصوفة في هذا الفصل. كما ينبغي لكل منظمة أن تتعامل مع جميع الحالات الأخرى في سياق المشتريات، والتي تعتبر حالات مهمة أو مستعجلة، من خلال تطبيق إجراءات الشراء المعتادة لديها.

تعريف الحالة الطارئة، وحالات الطوارئ

يُعرف مسرُدُ الأمم المتحدة لمصطلحات الشراء "الضرورة exigency" أو "الحالة الطارئة emergency" بما يلي: "الحاجة أو حالة القوى القاهرة الاستثنائية والملحة والعاجلة، التي لا تكون ناتجة عن سوء التخطيط أو سوء الإدارة، أو عن الشواغل المقلقة إزاء توافر الأموال، والتي يؤدي عدم معالجتها على الفور إلى تعريض الممتلكات أو الأشخاص لأضرار أو خسائر أو إصابات بالغة".

وقد طُوِّرت منظمات الأمم المتحدة المختلفة وفسرت هذا التعريف أكثر فأكثر، بما يتوافق مع ولاياتها، كلٌّ فيما يخصها، على نحوٍ يبقى فيه جوهر التعريف هو نفسه لديها جميعها. ففي بيئة العمل لدى الأمم المتحدة، يتألف الحدث الطارئ، أو سلسلة الأحداث الطارئة، في العادة، من إحدى الحالات التالية أو من كلِّها جميعها:

- الكوارث المفاجئة، مثل الزلازل، الفيضانات، غزوات الجراد، وما يماثلها من الكوارث غير المنظورة.
- الحالات الطارئة التي يتسبب بها الإنسان، مثل الحرب، الأعمال العدائية (سواءً أكانت الحرب معلنة أم لا)، الحرب الأهلية، التمرد والعصيان أو الثورة أو أي أحداث مماثلة تُهدد، في وقت وشيك، الحياة البشرية أو سبل العيش، وتتسبب في تعطُّل الحياة في المجتمع، بحجم استثنائي و / أو تؤدي إلى تدفق اللاجئين أو النزوح الداخلي للسكان، أو معاناة الفئات السكانية المتضررة.
- الجفاف، وضعف المحاصيل، وانتشار الحشرات والأمراض التي تؤدي إلى تآكل قدرة المجتمعات والفئات السكانية المستضعفة على تلبية احتياجاتها السكانية.
- الصدمات الاقتصادية المفاجئة، أو إخفاقات الأسواق، أو الانهيار الاقتصادي، مما يؤدي إلى تآكل قدرة المجتمعات والفئات السكانية المستضعفة على تلبية احتياجاتها الأساسية.
- الحالات الطارئة المعقدة التي تكون فيها حكومة البلد المتضرر، أو رئيس وكالة إحدى منظمات الأمم المتحدة قد طلبت الدعم في إطار ولايتها.

توجيه إضافي

أضاف بعض منظمات الأمم المتحدة ، والتي تحكمها ولاياتها وفي سياق التنمية أو بناء السلام أو السياق الإنساني ، بعداً آخر لنهجها في التعامل مع الحالات الطارئة والضرورات ، وهو بعد استراتيجي وحاسم من حيث الوقت و/أو من ضرورات تخفيف المخاطر .

وفي هذا السياق، يُستخدم مصطلح "الحالات الاستراتيجية" لوصف الحالات التي تعتبر فيها مشاركة المنظمة في الأزمة، أو في التوسع السريعة لبرامجها في سياق محدد بعينه، نشاطاً ضرورياً لتحقيق النتائج الإنمائية، ولكي تحتفظ المنظمة بأهمية وجودها، وتحافظ على سمعتها أو بناء هذه السمعة.

أما مصطلح "الحالات التي يُشكل الوقت فيها عاملاً حاسماً"، فهو يُستخدم للإشارة إلى الحاجة إلى تحقيق النتائج الإنمائية خلال إطار زمني قصير أو متوسط الأجل، ويجب على المنظمة المحددة بعينها أن تُقدّم فيها مساهمة أو تُحدث فيها تأثيراً، لكي تبقى أحد اللاعبين المهمين على الساحة الإنمائية.

وأما مصطلح "الخطر"، فيعني الخطر الأمني الذي من شأنه تعريض كواثر منظمة الأمم المتحدة، أو أصولها، أو أعمالها أو عملياتها إلى المزيد من الاستضعاف، الأمر الذي يتطلب عملاً عاجلاً لخفض شدة ذلك الخطر إلى مستوى مقبول.

وإذا انطبق ذلك على منظماتهم، سيدد موظفو المشتريات إشارة إلى هذه الضرورات في وثيقة السياسة العامة ذات الصلة.

وعندما يواجه الموظفون المسؤولون عن الشراء حالة ما، يُقترح فيها تطبيق إجراءات الشراء لحالات الطوارئ، وقبل أن يسعوا إلى الحصول على موافقة من السلطة المختصة بذلك (وهي في العادة "الإدارة العليا")، ينبغي لأولئك الموظفين المسؤولين عن الشراء أن يحاولوا دائماً تقييم مشروعية الطلب والتحقق منه، وأن يكونوا على وعي ودراية بما إذا كان هناك بروتوكول عام رفيع المستوى للحالات الطارئة نافذ المفعول لدى منظماتهم. وحسب الاقتضاء، يجوز للموظفين المسؤولين عن الشراء تحديد الحلول البديلة للعمليات الطارئة (التنفيذية أو التشغيلية) التي لا تُشكل حالة طارئة وفق التعريف الذي تعتمده تلك المنظمات للحالات الطارئة. وفي حالة عدم وجود تعريف للحالة الطارئة على مستوى المنظمة، يجوز للموظف المسؤول عن الشراء استخدام التعريف الوارد في هذا الفصل كتوجيه إرشادي لتقييم أي الحالات التي من شأنها أن تتأهل، في العادة، لتكون حالة طارئة، وأيها لا يتأهل.

2-8 الحالات الطارئة وعملية الشراء

مناهج مشتريات الطوارئ داخل الأمم المتحدة

رهنأ بولاية منظمة الأمم المتحدة المعنية، وبمجال (بمجالات) عملها، من المحتمل أن تتراوح إجراءات الشراء لحالات الطوارئ بين وضع فصل خاص بالتمكين في دليل المشتريات، وبين وضع إطار تفصيلي منفصل لذلك الغرض، لا يُلَبّي احتياجات حالات الطوارئ فحسب، بل يُلَبّي أيضاً احتياجات الأنواع الأخرى من الحالات المُستعجلة المُعترف بها، وجميع / معظم الحالات التي تتدرج فيما بينهما. ويتوقّع من الموظفين المسؤولين عن الشراء أن يكونوا على دراية وإطلاع بإجراءات الشراء لحالات الطوارئ لدى منظماتهم.

لقد كرس كلٌّ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان سياسات وإجراءات المسار السريع للوظائف العملية (التشغيلية أو التنفيذية)، المعمول بها والتي تلي متطلبات حالات الطوارئ في المشتريات، كما أنها تُعطي أيضاً الموارد المالية والبشرية، وإدارة البرامج. وتعتبر هذه الإجراءات فضفاضة الطابع إلى حدّ كبير، وهي تنصّ عموماً على تلبية حالات خاصة قد تتطلب أيضاً تفويضاً عاماً أكبر للصلاحيات والمرونة في برامج ومناطق العمليات (تنفيذية أو تشغيلية)

محددة بصورة خاصة، لفترات زمنية محددة. وهي تمثل تعديلاً شاملاً للسياسات والإجراءات القياسية، ومُصممة لتيسير الاستجابة السريعة الكلية للمطالب القطرية ضمن إطار معرفي بوضوح، وتُطبَّق بصفة رئيسة على المستوى الإقليمي أو المستوى القطري. وفي سياق المشتريات، على سبيل المثال، من المحتمل أن يزداد التفويض بصلاحيات الشراء على المستوى المحلي في إطار سياسات المسار السريع، مع جواز تقديم مُجريات عملية الشراء الجاري تنفيذها إلى لجنة مراجعة المشتريات بأثر رجعي.

وقد أدرجت كلٌّ من الأمانة العامة للأمم المتحدة (UNS)، ووكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا UNRWA)، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (مفوضية اللاجئين UNHCR)، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS)، ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ... إجراءات شراء لحالات الطوارئ في أدلة الشراء لديها، كلٌّ فيما يخصها. وقد تتراوح هذه الإجراءات بين الإجراءات المفصلة تماماً، وبين إبراز إمكانية المراجعة المُسرَّعة وعملية الترسية، من خلال لجنة مراجعة المشتريات المختصة في أي حالة طوارئ.

وتتملك المكاتب القطرية لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف UNICEF)، أثناء حالات الطوارئ، التفويض (الصلاحيات) لشراء الإمدادات محلياً، بصرف النظر عن قيمتها، باستثناء سلسلة من المنتجات والخدمات الاستراتيجية ذات المستوى الفني الرفيع، والتي تتطلب تفويضاً خاصاً بالمشتريات المحلية. وهذا يعني بأن اليونيسف تُشجِّع المشتريات المحلية، والتي يجب أن تُعطى الأولوية على المشتريات الخارجية في حالات الطوارئ، حيثما كان ذلك ممكناً، لعلَّ ذلك يُحسِّن مواعيد التسليم، وضمان ملاءمة الإمدادات.

وبالإضافة إلى ذلك، فربما يكون لدى منظمات الأمم المتحدة إطار سياسات قائم يحتوي على جميع الإجراءات العامة للاستعداد والاستجابة، ومجهز بألية ومعايير معرفة بوضوح لتفعيل أو عدم تفعيل ذلك الإطار، وتشمل تلك المنظمات مثلاً مفوضية اللاجئين أو برنامج الأغذية العالمي، التي من المرجح أن تتقدَّ جزءاً من عملياتها أو معظمها في بيئات الطوارئ. كذلك فإن المشتريات الطارئة في تلك المنظمات يُمكن أن تكون مرتبطة بهذه السياسة الجامعة، وبما إذا كانت المنظمة المعنية تعمل، أم لا تعمل في حالة طارئة معلنة، وأين تعمل.

ومهما كان مستوى التفصيل أو التعقيد الذي تكون منظمة الأمم المتحدة قد اختارت العمل عليه، فإن إجراءات الشراء لحالات الطوارئ، لا تُمثل تلقائياً إعفاءً عاماً من المنافسة، أو استثناءً لاستعمال طرق (أساليب) دعوة العطاء الرسمية. وهذا يعني أن استخدام إجراءات الشراء لحالات الطوارئ متميِّز عن الاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية لدعوة العطاء. وفي حالة التخلي عن المنافسة في إحدى حالات الطوارئ، فإن الموظف المسؤول عن الشراء سوف يحتاج، على نحو إضافي، طلب الاستثناء من استخدام الأساليب الرسمية لدعوة العطاء من السلطة المختصة بذلك، كما لو كان الشراء في الحالات غير الطارئة، ووفق الإجراءات الواجبة التطبيق داخل منظمة ذلك الموظف المسؤول في ضمن إطار منظمته (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى القسم 6-2: استراتيجية الشراء، من الفصل السادس).

وعلاوة على ذلك، يجب ألا تُستخدَم إجراءات الشراء لأغراض الطوارئ لتجاوز إشراك الجهة المختصة بالشراء، بل إن تلك الإجراءات تهدف إلى توفير إطار للموظفين المسؤولين عن الشراء، يكون الموظفون بمقتضاه قادرين على تسريع عملية الشراء بالقدر الممكن، مع الاستمرار في ضمان تحقيق مستوى من الشفافية يتفق عليه - رغم اختزاله في بعض الأحيان، وملائم للحالة الطارئة، وذلك في حالات معرفة بوضوح ومعترف بها، ووفق أحكام معرفة.

ومن الأمثلة الجيدة على تقصير وتبسيط عملية دعوة العطاء في حالة طارئة معترف بها، الممارسة الراهنة التي يستخدمها مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع؛ إذ يجوز منح الإذن للموظفين المسؤولين عن الشراء لاستخدام الأساليب غير الرسمية لدعوة العطاء للمشاركة في عملية الشراء، بصرف النظر عن مجموع القيمة التقديرية للمشتريات، وبالتحديد عملية طلب تقديم عروض أسعار مرنة للغاية، مصممة خصيصاً للحالات الطارئة. ومن المحتمل أن يؤدي استخدام الإجراءات المختصرة أو المبسطة، كما ورد تبيانها بإيجاز أعلاه، إلى زيادة حجم المسؤولية التي توضع على كاهل الموظفين الذين يكلفون بتنفيذ

عملية الشراء استجابة إلى حالة طوارئ. وبناء على ذلك، من المهم أن تأخذ أنشطة التخطيط والاستعداد في الحسبان المستويات التي يشغلها الموظفون المطلوبون لتنفيذ إجراءات الشراء لحالات الطوارئ بطريقة فعّالة وتفي بالغرض.

التخطيط الاستراتيجي وحالات الطوارئ

كما هو الحال مع عملية الشراء النظامية، فمع أن حالات الطوارئ غالباً ما تنتج عن أحداث غير منظورة، إلا أن الموظف المسؤول عن الشراء يستطيع اتخاذ تدابير استباقية في أي وقت كان، ليكون مستعداً لحالات الطوارئ الممكنة الحدوث. وفيما يلي بيان موجز لبعض التدابير الاستباقية التي يمكن اتخاذها:

- تحديد وتسجيل الموردين الملائمين للمنتجات التي يتكرر طلبها في عمليات الطوارئ، مسبقاً، على المستويين المحلي والإقليمي، وذلك يشمل تأكيد الموردين استعدادهم للاستجابة لدعوات العطاءات خلال مهلة قصيرة.
- إجراء تأهيل مسبق لموردي المنتجات التي يتكرر طلبها في عمليات الطوارئ، كما قد تقتضيه السياسة القائمة.
- تشجيع الموردين من هذا القبيل على التسجيل في موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات www.ungm.org و/ أو النظام الإلكتروني لطرح العطاءات e-Tendering، الذي تستخدمه وكالة الأمم المتحدة ذات الصلة.
- تطوير مواصفات قياسية للسلع، أو الخدمات أو الأشغال التي تكون مطلوبة في حالات الطوارئ عادةً.
- النظر في تطبيق مفهوم مجموع كلفة الملكية TCO، ومفهوم حساب تكاليف العمر التشغيلي، اللذين يدمجان توصيفات التّخلص من الأشياء مع هدف التخفيف من الأثر البيئي، حيثما يكون ذلك ممكناً (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة).
- إبرام اتفاقيات طويلة الأجل³¹ مع موردي المنتجات التي تُطلب بصورة متكررة في العادة، في حالات الطوارئ، إذا كان ذلك ممكناً. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل السادس، القسم 2-6 استراتيجية الشراء).
- النصح في الاتفاقيات طويلة الأجل ذات الصلة على الحاجة إلى توافر المخزون، والاستعداد للطوارئ ("white stocks").
- تحديد الاتفاقيات طويلة الأجل ذات الصلة لدى منظمات الأمم المتحدة مع تأكيد مسبق لإمكانية استخدام أي اتفاقية منها. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل التاسع: التعاون).
- إتاحة إمكانية جعل متطلبات وإجراءات الشراء في حالات الطوارئ أحد الموضوعات المدرجة في سياق التعاون مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى، في إطار روح الفصل التاسع: التعاون، وبخاصة على المستوى الإقليمي أو المستوى القطري. ومن الناحية المثالية، تطوير وتنفيذ استراتيجية شراء مشتركة (اتفاقيات طويلة الأجل مشتركة للمنتجات المستخدمة في الطوارئ، وما إلى ذلك).
- الشروع بعملية دعوة العطاء قبل العمل على توفير الأموال لدى المنظمات، في الحالات التي لا يمكن فيها الشروع بعملية الشراء في ذلك الحين من دون تأكيد توافر الأموال. وفي هذا السياق، يوصى بأن تحتوي وثائق دعوة العطاء على حكم واضح يُجيز إلغاء دعوة العطاء في أي مرحلة قبل الترسية. وهنا، قد يُبرر التأثير الشديد المحتمل لتأخير البدء بعملية الشراء قبل تأكيد توافر الأموال. ولكن لا يمكن إصدار أي أمر شراء قبل استلام الأموال، أو في حال عدم توافر الأموال، لا يمكن إصدار أمر الشراء من دون الحصول على موافقة خطية من المسؤول المفوض بذلك.³²

³¹ هو اتفاق خطي (اتفاقية خطية) يُبرم بين إحدى منظمات منظومة الأمم المتحدة وأحد الموردين، ويسري مفعوله إلى مدة زمنية محدّدة ومعرفّة، لأجل توريد سلع أو خدمات محدّدة بأسعار منصوص عليها، أو بنصوص أحكام تسعيرية غير مقترنة بالتزام قانوني بطلب أي حدّ أدنى أو حدّ أقصى من الكميات.

³² الموظفون المفوضون هم عادةً كوادرات تعمل داخل المنظمة المعنية، ممّن فوّضوا الصلاحية للموافقة على إجراءات المشتريات، وعلى الدخول في التزامات تعاقدية لشراء السلع، الأشغال و / أو الخدمات بالنيابة عن المنظمة.

- العمل مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى لفهم احتياجاتها إلى المشتريات، ومعرفة ما إذا كانت تعتمد على بائع محدد بصورة خاصة.
- تحديد مختلف طرق التسليم المحتملة، مع تحديد الأطر الزمنية ذات العلاقة بها، وتكاليفها المحتملة، والعقبات التي يمكن أن تواجهها (للسلع والخدمات والأشغال الطارئة ذات العلاقة).
- البحث عن تفاصيل أي تغييرات على تصاريح الاستيراد، وإجراءات التخليص الجمركي لبضائع الشحن الخاصة بالعمل الإنساني، في حال نشوء حدث طارئ. وضمان دراية ومعرفة موظفي الشراء، والموردين / البائعين و وحدات العملاء بأي أحكام خاصة وأطر زمنية ذات علاقة بذلك.

أمثلة على جوانب المرونة في حالات الطوارئ

- في حالات الطوارئ، يُعتبر المستوى العام من الحلول الوسطى مباحاً ومبرراً أثناء عملية الشراء. وعندما يتعلّق الأمر بطريقة الشراء، ودعوة العطاء، والتقييم، والمراجعة ثم الترسية، يجب النظر في اتباع نهج مُسرّع يتماشى مع النهج القائم والمعمول به لدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وقد تكون بعض النهج الأخرى إلى الشراء في حالات الطوارئ على النحو الآتي:
 - يمكن اعتبار العلامات التجارية للمنتجات، واستخدام مستندات المتطلبات الحالية وإن لم تكن متطابقة لسلع أو خدمات مماثلة (دعوات العطاءات أو الاتفاقيات الطويلة الأجل السابقة)، وأوصاف المنتجات، أو التعليمات الخاصة بها (الأدلة)، وشراء المخزونات السابقة (غالباً ما تكون أعلى ثمناً).
 - إمكانية إعطاء الأولوية للموردين ذوي الخبرة في تزويد منظومة الأمم المتحدة بمتطلباتها خلال العمليات الطارئة، وذلك لخفض فترات المُهل المحددة للتزويد ومخاطر فشل العقد.
 - إمكانية استخدام الاتفاقيات الطويلة الأجل القائمة (بما في ذلك الاتفاقيات الطويلة الأجل لدى كيانات الأمم المتحدة الأخرى)، فيما لو كانت قابلة للتنفيذ عملياً.
 - إمكانية استخدام القوائم الموجودة أو قوائم موردين آخرين.
 - النظر في إمكانية شراء الأجهزة والمعدات المستعملة؛ والتزويد من المخزون المتوافر؛ وإعادة توزيع السلع من عمليات أخرى؛ واقتراض السلع من منظمة أخرى من منظمات الأمم المتحدة؛ وتحويل السلع الجاري توريدها إلى مشروع آخر؛ أو استئجار أجهزة ومعدات، إلى حين توريد السلع التي تكون قد تمّ طلب شراؤها.
- وإذا لم يكن النهج المُسرّع قائماً فعلاً، قبل أن يُصار إلى العمل به، ينبغي إضفاء الطابع الرسمي على أيّ من الأساليب المذكورة أعلاه، وأن يُصبح جزءاً من إطار الشراء لدى المنظمة المعنية.

التوثيق

يعتبر وجود وثائق عملية الشراء الملائمة داخل ملف الشراء لدى المنظمة المعنية أحد شروط إجراء كل عملية من عمليات الشراء. وغالباً ما تسمح إجراءات الشراء للحالات الطارئة بممارسة المزيد من المرونة في هذه العملية، بدرجة تفوق المرونة المتوافرة في حالات / أنشطة الشراء النظامية، مما يزيد من عبء المسؤولية على كاهل الموظفين المسؤولين عن الشراء والمديرين المشاركين في عملية الشراء، عن توثيق ما يفيد بأن عملية الشراء المذكورة قد أُجريت وفق إطار الشراء الواجب التطبيق (الأنظمة / اللوائح، القواعد، الدليل (الأدلة) والإصدارات الأخرى ذات الصلة). ومن الأهمية بمكان أن يضع الموظف المسؤول عن الشراء جميع الوثائق، التي تكون مطلوبة في العادة، في ملف الشراء. وبالإضافة إلى كل ذلك، سيقوم الموظف المسؤول عن الشراء بتوثيق جميع المبررات والموافقات التي تُمنح لاستخدام كل من إجراءات الشراء الواجبة التطبيق على الحالات الطارئة، وأي تدابير أخرى تتخذ فيما يتعلّق بذلك.

وتحتاج كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة لتقييم ما يتعلّق بها، لأجل معرفة إلى أي درجة تحتاج فيها إلى وجود إجراءات شراء معيّنة لها لحالات الطوارئ، حسبما يصفها هذا الفصل. ويُوصى بإجراء دراسة تحليلية للمخاطر التنظيمية لكي يتسنى تقييم احتمالية حدوث الحالات الطارئة، وتقييم أثرها المحتمل على المنظمة. ويجب أن تشمل هذه الدراسة التحليلية ولاية

المنظمة المعنية، ومجال / مجالات عملها، وأهمية وظيفة الشراء لاستمرار تنفيذ عمليات المنظمة خلال الحالة الطارئة، إلى جانب اشتغالها على عدد من الاعتبارات، مثل إمكانية الوصول إلى السوق، ومتطلبات الشراء المتوقعة أو الفعلية المختلفة في حال وقوع إحدى حالات الطوارئ.

الفصل التاسع: التعاون

يُغطي هذا الفصل الموضوعين التاليين:

9-1 التعاون مع منظمات الأمم المتحدة

9-2 طرق التعاون البديلة

9-1 التعاون مع منظمات الأمم المتحدة

مقدمة

تستطيع منظمات الأمم المتحدة توفير المال والوقت والجهد فيما لو قرّرت العمل معاً على متطلبات المشتريات المشتركة فيما بينها؛ إذ يُمكن أن تؤدي منافع التعاون المحتملة فيما بين هذه المنظمات في مجال المشتريات إلى الحصول على المزيد من الأسعار المفيدة للمنظمات، وإلى تكاليف كلية أقل، بسبب توافر فرصة الحصول على وفورات الحجم. ويستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء أيضاً تجنب التكرار غير الضروري لأنشطة دعوة العطاء، عن طريق التعاون مع المنظمات الأخرى في مجال المتطلبات المتماثلة. ويعتبر تبادل الخبرات والمعلومات والدراسة الفنية (الخبرات الفنية) في الموضوع فيما بين المنظمات، أثناء ممارسة أنشطة الشراء المشتركة، فرصاً جيدة أيضاً لتبادل المعرفة والتعلّم لكل من يُشارك في هذه الأنشطة، وهم: الموظفون المسؤولون عن الشراء، والجهات طالبة المشتريات، والخبراء في الموضوع المعني على المستوى العملي (التفنيدي أو التشغيلي)، إلى جانب المديرين الذين سوف يدعمون ويُعزّزون مبادرات الشراء المشتركة على المستوى الاستراتيجي.

أمثلة على مبادرات الشراء المشتركة والتعاون ضمن إطار الأمم المتحدة

شهدت السنوات الأخيرة ولا تزال تركيزاً متزايداً على تأسيس مبادرات وأنشطة مشتركة للشراء، والدفع بها فُدماً ضمن إطار الأمم المتحدة. ويمكن العثور على أمثلة على هذه المبادرات على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات www.ungm.org، وعلى قدر أكبر من المعلومات التفصيلية، ونتائج البحوث والتوجيه من:

- فرق الشراء العامة (المشتركة).
- مجتمعات الممارسة (على سبيل المثال، الشراء بالطرق الإلكترونية).
- الفرق العاملة (مجموعات العمل) المختلفة، والتابعة لشبكة مشتريات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PN³³، وهي: مجموعته العمل المعنية بالتنسيق (تنسيق عملية الشراء والممارسة دعماً للعمليات الميدانية)، مجموعة العمل لإدارة البائعين الاستراتيجيين (الممارسات الفضلى على تقييم البائعين، تقييم الأداء، ندوات أنشطة الأعمال، الجزاءات التي تُفرض على البائعين)، مجموعة العمل المعنية بالتطوير المهني (التدريب والتطوير المهني للموظفين المسؤولين عن الشراء)، ومجموعة العمل المعنية بعمليات الشراء المستدامة (إدماج مبادرات التدخل المتعلقة بعملية الشراء المستدامة في أنشطة الشراء).
- المبادرات المختلفة بشأن عمليات الشراء التعاونية، مثل مشروع السلع العالية القيمة، والمشروع التعاوني لشراء المركبات وإدارة الأساطيل في إطار شبكة مشتريات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة

ولتعلّم المزيد عن هذا الموضوع، انتقلوا إلى الموقع الإلكتروني: <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/Index>.

وتُوجد منافع كثيرة لعملية الشراء المشتركة فيما بين منظمات الأمم المتحدة؛ فقد كانت وما زالت منظومة الأمم المتحدة تبتذل جهوداً مهمّةً لتنسيق قواعد وإجراءات الشراء لديها، لكي تيسر التعاون بين أعضائها. وعلاوة على ذلك، فإن إصدار بيان الاعتراف المتبادل³⁴ في العام 2019 يُضفي الطابع الرسمي على التزام كيانات الأمم المتحدة باستعمال، أو بالاعتماد على

³³ اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة.

³⁴ ارجعوا إلى هذا الموقع للاطلاع على المزيد من المعلومات: <https://www.unsystem.org/content/mutual-recognition>.

سياسات وإجراءات العقود الإطارية، والآليات التنفيذية ذات العلاقة، واللازمة لتنفيذ الأنشطة من دون إجراء المزيد من عمليات التحقق من عمليات التقييم أو الموافقات عليها، التي تكون قيد الطلب، وذلك إلى أبعد حدٍ ممكن من الناحية العملية.

وللاستفادة الفضلى من منافع الشراء المشترك، يجب أن تلتزم المنظمات المشترية بالتنسيق فيما بينها، وأن تكون مستعدةً للتعاون مع المنظمات الأخرى على النحو التالي:

- تكليف الموظفين المسؤولين عن الشراء، والمقتنعين بمزايا هذه الأنشطة، بالعمل على أنشطة الشراء المشتركة.
- تحديد متطلبات الشراء المماثلة، والتي تفسح المجال أمام أنشطة الشراء المشتركة.
- إعطاء أولوية للتواصل المفتوح والمتكرر، والالتزام بإبقاء جميع أصحاب المصلحة المعنيين على إطلاع بمجريات الأعمال.
- تأسيس أقسام شراء كفؤة، بقدرات كافية من الموارد.
- ضمان الدعم الإداري على جميع المستويات.

لقد عملت مبادرة "توحيد الأداء"، ومبادرات الإصلاح الأخرى لدى الأمم المتحدة على تسريع عجلة الجهود المبذولة في أوساط كيانات الأمم المتحدة للتعاقد والتعاون بشأن إدارة سلسلة الإمداد، بما في ذلك الشراء (المشتريات).

ولتحقيق المزيد من التعاقد فيما بين كيانات الأمم المتحدة، ودمجاً لمبادرات هذه المنظومة، فقد يتقرر بأن التعاون مع منظمات، أو كالات أو برامج منظومة الأمم المتحدة يعتبر مناسباً لتلبية متطلبات أي كيان منها. ومن المحتمل أن يعتبر التعاون في مجال المشتريات مناسباً أيضاً للحصول على خصومات الحجم، أو لتحقيق كفاءة العمليات والكفاءة التنفيذية، من جملة أمور أخرى، ومن المحتمل أن يتخذ هذا التعاون الأشكال والطرائق التالية:

- الاستفادة من الاتفاقيات الطويلة الأجل أو العقود الإطارية النافذة لدى كيانات الأمم المتحدة الأخرى (piggy-backing) لإعادة استعمال نتائج دعوات العطاءات الصادرة عن كيانات الأمم المتحدة.
- إنشاء واستخدام الاتفاقيات طويلة الأجل والعقود المشتركة (دعوات العطاء المشتركة).
- استخدام خدمات الشراء لدى كيانات الأمم المتحدة (الاستعانة بمصادر خارجية).
- الشراء من أحد كيانات الأمم المتحدة الأخرى.
- استخدام وحدة مشتركة للمشتريات بين كيانات الأمم المتحدة.

وعلاوة على ذلك، يشمل التعاقد في مجال إدارة سلسلة الإمداد أيضاً النطاق التالي من الأنشطة، وتُشجّع كيانات الأمم المتحدة على العمل به حيثما تقتضي الضرورة:

- التشارك في المتطلبات الفنية (المواصفات، الشروط المرجعية وبيانات الأعمال)، أو تطوير متطلبات فنية ومتطلبات أداء مشتركة (بين جميع كيانات الأمم المتحدة).
- الاستفادة من الخبرات الفنية لدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى والشركاء غير الأعضاء في الأمم المتحدة للتعاقد بشأن "ضمان جودة" المنتجات والخدمات.
- التشارك في التنبؤ والخدمات اللوجستية والتخزين في المستودعات مع منظمات الأمم المتحدة والشركاء غير الأعضاء في الأمم المتحدة، أو إجراء عمليات تقييم مشتركة لقدرات الجهات الصانعة مع تلك المنظمات وأولئك الشركاء.
- تطوير استراتيجيات مع منظمات الأمم المتحدة والشركاء غير الأعضاء في الأمم المتحدة، على سبيل المثال، حفز تطوير المنتجات والأسواق واستحداث غير الموجود منها، لضمان تتبّع المنتجات، وغيرها.

وسيقوم الموظفون المسؤولون عن الشراء، قبل إلزام منظماتهم بأنشطة الشراء التعاونية، بالتشاور حول الموضوع المعني مع المسؤولين المفوضين لدى منظماتهم، وباقتراح أنشطة الشراء التعاونية عليهم بما يتوافق مع الأطر التنظيمية ذات الصلة

بذلك (الأنظمة / اللوائح، القواعد، الدليل (الأدلة) والإصدارات الأخرى) لدى منظماتهم، وذلك كله لضمان توافق النهج الذي يعتمدونه في تلك الأنشطة مع مجريات الأعمال الداخلية لدى منظماتهم، وأتباعه الخطوات العملية والإجراءات الملائمة لديها.

ويتمثل الغرض من هذا الفصل في تقديم سياسة وإجراءات لتعاون كل منظمة مع الكيانات الأخرى التابعة لمنظومة الأمم المتحدة بشأن الشراء / المشتريات، وينبغي استخدام هذه السياسة والإجراءات بالاقتران مع الوثيقة التالية: "المشتريات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري"³⁵ (https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/HWG_GUIDE)، التي نشرتها شبكة مشتريات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PN في آذار / مارس 2012. وتعرض الوثيقة طرق الشراء المشتركة، وتقدم المساعدة لفرق الأمم المتحدة في تحديد وتطوير الاستراتيجيات الهادفة إلى تنفيذ مبادرات الشراء المشتركة، التي تشترك فيها منظمات الأمم المتحدة. كما أنها تعرض، على وجه التحديد، تقديم الدعم لفرق إدارة عمليات الأمم المتحدة في مبادرات الشراء المشتركة فيما بينها على الصعيد القطري. وتُعزّز وثيقة "المشتريات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري"، عن طريق دعم مبادرات الشراء المشتركة، تنسيق ممارسات الأعمال، وتسهم في تحسين كل من فعالية وكفاءة أنشطة الشراء لدى الأمم المتحدة.³⁶



³⁵ لقد نصت مراجعات السياسات الشاملة لدى الجمعية العامة للأمم المتحدة للعامين 2004 و 2007، وتقارير تقدم سير العمل من البلدان التي شاركت في التجربة الريادية لتوحيد الأداء"، ومختلف القرارات والاتفاقيات المتعلقة بالتماسك على نطاق منظومة الأمم المتحدة، ... نصت على التفويض بتطوير هذه المبادئ التوجيهية. كذلك يسلط قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة (A/RES/59/250 and A/RES/62/208) الضوء على الحاجة إلى خفض كلفة المعاملات، وتحسين الكفاءة. وفي اجتماعها الحادي عشر، المنعقد في آذار / مارس 2012، أوصت شبكة مشتريات اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة أعضاءها باستخدام الطرق التي نصت عليها وثيقة "المشتريات المشتركة للأمم المتحدة على الصعيد القطري" بما يتفق مع أنظمتها / لوائحها وقواعدها المذكورة في الإطار العملياتي (التنفيذي أو التشغيلي) لدى كل منظمة. كما شجعت الشبكة المذكورة المنظمات على تطبيق تلك الطرق.

³⁶ المبادئ التوجيهية للوثيقة معروضة أيضاً كملف بالصيغة الإلكترونية المعروفة بالمختصر EPUB file، وهو معيار كتاب النشر الإلكتروني المفتوح والمجاني، الصادر عن المنتدى الدولي للنشر الرقمي (IDPF). ويمكنك استخدام هذا الملف مع أغلبية قُراء الكتاب الإلكتروني.

استخدام الاتفاقيات الطويلة الأجل الأخرى أو العقود الإطارية لدى كيانات الأمم المتحدة الأخرى (Piggy-Backing)

يجوز لوكالات الأمم المتحدة استعمال الاتفاقيات الطويلة الأجل أو العقود الإطارية التي يُنشئها أحد كيانات الأمم المتحدة، حتى ولو لم تكن تلك العقود قد أُبرمت من خلال نشاط مشترك لدعوة العطاء، على شرط أن تُلبي الاتفاقية الطويلة الأجل متطلبات الوكالة التي تستخدمها، وعلى وجه التحديد من حيث القيمة مقابل المال، وملاءمة الغرض. وينبغي الفصل في هذا النوع من التقييم، وتوجيه مساره عبر العوامل الآتية:

- أن تكون قيمة أوامر الشراء "call-offs" لدى الوكالة المعنية أقل من أو تساوي قيمة أمر الشراء لمرة واحدة حسب الاتفاقية (إذا ورد ذكر ذلك في الاتفاقية الطويلة الأجل)، أو أن تكون تلك القيمة لا تزيد عن مجموع قيمة الاتفاقية الطويلة الأجل، وأن يعرض البائع المعني بالاتفاقية الطويلة الأجل السلع أو الخدمات على الوكالة بنفس الأحكام والشروط. وينبغي ألا تُستخدم الاتفاقية الطويلة الأجل لطلب أحجام غير متناسبة مع الأحجام المقصودة في الاتفاقية، وبصورة خاصة للسلع / للخدمات التي تنطبق عليها خصومات الحجم التي لا تُبَيِّنُها الاتفاقية الطويلة الأجل.
- أن تكون متطلبات الوكالة متكافئة مع المتطلبات المُدرجة في الاتفاقية الطويلة الأجل.
- أن تخدم الاتفاقية الطويلة الأجل - من حيث النوع والصيغة، وبخاصة فيما يتعلّق بالتغطية الجغرافية، وشروط الاستعمال للاتفاقية الطويلة الأجل والمتعددة البائعين أغراض الوكالة المعنية.

إذا كانت الموافقة على الاتفاقية الطويلة الأجل قد تمّت وفق الإجراءات المعمول بها لدى كيان الأمم المتحدة المعني، فلن تحتاج هذه الاتفاقية إلى المراجعة من جانب لجنة مراجعة الاتفاقيات لدى الوكالة المعنية، على شرط تلبية ما يلي:

- أن تكون الاتفاقية الطويلة الأجل ما زالت سارية المفعول، ولم يتم إلغاؤها أو إنهاؤها.
- أن يُجيز كيان الأمم المتحدة الذي أنشأ الاتفاقية الطويلة الأجل ويمتلكها استعمالها من جانب وكالة أخرى، وقد أكد ذلك خطياً. وبالحصول على الموافقة الخطية، يُوصى بالحصول على معلومات عن الاتفاقية الطويلة الأجل من كيان الأمم المتحدة الآخر، عن طريق استخدام نموذج خلاصة معلومات الاتفاقية الطويلة الأجل المصادق عليه من اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، والذي يحتوي على تفاصيل عن نوع الاتفاقية، ومدتها، والمبلغ الأقصى (إذا كان واجب التطبيق)، ومتطلبات الإبلاغ عن استخدامها من قبل وكالات الأمم المتحدة الأخرى، والمذكورة التوجيهية لاستعمال الاتفاقية، وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك، يجب الحصول على نسخة موقّعة من الاتفاقية الطويلة الأجل لكيان الأمم المتحدة المعني.
- أن يكون صاحب الاتفاقية الطويلة الأجل (البائع) مؤهلاً فيما يتعلّق بمتطلبات الوكالة بشأن أهلية البائع.
- أن يقبل البائع شروط العقد العامة لدى الوكالة المعنية.

يجب توقيع اتفاقية مستقلة، تكون في العادة بصيغة أمر شراء أو مذكرة اتفاق (مذكرة اتفاقية، فيما بين البائع والوكالة المقصودة).

وتتوافر الاتفاقيات الطويلة الأجل، العائدة لكيانات الأمم المتحدة على الموقع الإلكتروني: www.unqam.org. وتعتبر جميع الاتفاقيات الطويلة الأجل، المنشورة على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات متاحة للاستعمال من قبل كيانات الأمم المتحدة الأخرى.

فإذا كان أحد كيانات الأمم المتحدة يستخدم اتفاقية طويلة الأجل عائدة إلى كيان آخر، فيجب على ذلك الكيان استيفاء متطلبات الإبلاغ المعمول بها لدى الكيان الذي أنشأ الاتفاقية في المقام الأول، من حيث قيم أوامر الشراء الصادرة بمقتضى الاتفاقية الطويلة الأجل، وأداء المورد، وغيرها، وذلك باستخدام الوظيفة المختصة بذلك على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات لهذا الغرض.

وتتوافر الممارسات الفضلى للتشارك في الاتفاقيات الطويلة الأجل، بما في ذلك نموذج خلاصة معلومات الاتفاقية الطويلة الأجل على الموقع التالي: <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/CollabProc>.

إعادة استخدام نتائج دعوات العطاء لدى كيانات الأمم المتحدة

بالنسبة إلى إجراءات عملية شراء المنفردة أو سلسلة من عمليات الشراء المخطط تنفيذها ، يجوز لأي منظمه من منظمات الأمم المتحدة الاعتماد على أي عملية اختيار تنافسية سبق لإحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى أن أجرتها ، عندما في تقدير المنظمة، الفوائد المحتملة لإجراء عملية اختيار جديدة لا تبرر التكاليف الإدارية المرتبطة بها ، على شرط:

- أن تتم الترسية خلال مدة (12) اثني عشر شهراً بعد تاريخ التوقيع على العقد.
- أن تكون المتطلبات من السلع، أو الأعمال أو الخدمات هي نفسها، بصورة جوهرية، وأن تكون الكميات التي طُرح العطاء لأجلها هي نفسها أو أكثر.
- أن يوافق البائع على عرض السلع، أو الأعمال أو الخدمات بنفس الأحكام والشروط، وأن تعتبر تلك السلع، معقولة للسوق.
- أن يقبل البائع أحكام وشروط المنظمة.
- أن يتم عرض الحالة إلى لجنة مراجعة العقود صاحبة الاختصاص، استناداً إلى قيمة الالتزام، والحصول على الموافقة من سلطة المشتريات المختصة.

إنشاء واستخدام اتفاقيات طويلة الأجل وعقود مشتركة (دعوة عطاء مشتركة)

يجوز لإحدى وكالات الأمم المتحدة اختيار تنفيذ أنشطة مشتريات مشتركة مع كيان واحد أو أكثر من كيانات الأمم المتحدة الأخرى، استناداً إلى مجموع القيمة المقدرة لإجراءات الشراء المخطط لتنفيذها لعملية شراء منفردة أو لسلسلة من تلك العمليات المرتبطة بها. وبصورة عامة، سوف تختار المنظمات المتعاونة منظمة واحدة من بينها لقيادة عملية الشراء وفق قواعد وأنظمة الشراء لدى كيان الأمم المتحدة الذي يأخذ بزمام القيادة (كيان الأمم المتحدة القيادي). وسوف تتفق كيانات الأمم المتحدة المتعاونة، بصورة مشتركة، على تقييم العروض المقدمة. وينبغي لوثائق دعوة العطاء أن تُحدّد بوضوح النموذج التعاقدى الموقع لتنفيذ عملية الشراء. وتخضع دعوات العطاء المشتركة إلى متطلبات المراجعة لدى كيان الأمم المتحدة القيادي فقط، ما عدا في الحالات التي تختلف فيها معايير التقييم الواجبة التطبيق أو الترسية المترتبة على ذلك عن تلك المعايير والترسية، العائدة لكيان الأمم المتحدة القيادي الذي يجوز له أن يشترط وجود تمثيل من قبل كيانات الأمم المتحدة المشاركة الأخرى في اللجان المختصة المسؤولة عن مراجعة نشاط الشراء. وينبغي إطلاع المنظمات المشاركة على نتائج المراجعة التي يُجريها كيان الأمم المتحدة القيادي.

استخدام خدمات الشراء لدى كيانات الأمم المتحدة الأخرى، بما فيها وحدات الشراء المشتركة (الاستعانة بمصادر خارجية) قد يكون من الملائم أو الضروري، بمقتضى ظروف معينة، الطلب من كيان أمم متحدة آخر تنفيذ أنشطة مشتريات معينة بالنيابة عن إحدى الوكالات. وسوف تُبرم كيانات الأمم المتحدة صكاً قانونياً ملائماً لأغراض الاستعانة بمصادر أخرى في تنفيذ نشاط الشراء ذي الصلة. ويمكن النظر في موضوع الاستعانة بمصادر خارجية في الحالات التالية:

الدراية الفنية – عندما تُدرك إحدى وكالات الأمم المتحدة وجود دراية فنية محدّدة بعينها لدى كيان آخر منها، في مجال شراء سلع، أو أعمال أو خدمات أخرى محددة، فإنه يجوز لتلك الوكالة التفويض بالاستعانة بالخدمات الخارجية لتلك السلع، أو الأعمال أو الخدمات المحددة، وتكليف ذلك الكيان بصفة وكيل الشراء.

القدرة على الشراء / القدرة الإدارية - عندما تقتصر أي وكالة إلى القدرة على الشراء بنفسها / القدرة الإدارية لديها داخل أحد البلدان، يجوز تنفيذ إجراءات شراء بالنيابة عنها من خلال ممثل لأحد كيانات الأمم المتحدة الأخرى تتوفر لديه القدرة على الشراء والقدرة الإدارية (على سبيل المثال، ممثل لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)، وفق قواعد وأنظمة ذلك الكيان.

الخدمات المشتركة - عندما يُؤسَّس لأحد أنشطة الأمم المتحدة المشتركة، في مكان محدد بعينه، لأجل تقديم خدمات إدارية محددة إلى جميع منظمات الأمم المتحدة الشريكة (على سبيل المثال، مبادرة أداء الأمم المتحدة واحدة)، وتتوافر لدى ذلك النشاط القدرات الشرائية الضرورية لتحقيق وفورات الحجم، أو لزيادة الفعالية والكفاءة، يجوز لإحدى وكالات الأمم المتحدة التفويض بالاستعانة بمصادر خارجية من ذلك النشاط المشترك لتنفيذ بعض أو جميع إجراءات الشراء، لأي فترة من الفترات، ولتكاليف نشاط الأمم المتحدة المشترك للقيام بدور وكيل الشراء لتلك الوكالة. وسوف تُطبَّق القواعد والإجراءات التي وضعتها بصورة مشتركة كيانات الأمم المتحدة المشاركة، لتنفيذ ذلك النشاط، أو أنشطة المشتريات المشتركة، بما في ذلك متطلبات المراجعة.

الشراء من كيان أمم متحدة آخر

إذا كان لدى أحد كيانات الأمم المتحدة سلعة في المخزون، أو كان ذلك الكيان يقدم خدمات معينة، يجوز لإحدى وكالات الأمم المتحدة شراء السلع، أو الأعمال أو الخدمات من ذلك الكيان، وذلك من خلال وضع صك قانوني ملائم بمشاركة ذلك الكيان. ويجب أن تتم الموافقة على الشراء من كيان أمم متحدة آخر من قبل موظف مسؤول مفوض بذلك من داخل وكالة الأمم المتحدة المعنية استناداً إلى مسوغات كافية.

9-2 طرق التعاون البديلة

التعاون مع الحكومات - الاستعانة بمصادر خارجية من الحكومات، المنظمات غير الحكومية أو المنظمات الدولية العامة الأخرى

دعماً لبناء القدرات، أو بما يختص بترتيبات أو اتفاقيات الشراكة، من المحتمل أن يقرّر الموظف المسؤول المفوض لدى المنظمة المعنية أنه من المناسب الطلب من إحدى الحكومات، أو المنظمات غير الحكومية، أو من أي منظمة دولية عامة أخرى، خارج منظومة الأمم المتحدة، تنفيذ أنشطة شراء معينة بالنيابة عن المنظمة، وذلك لأغراض تنفيذ برنامج أو مشروع محدد. وسوف يطلع أحد كبار المسؤولين، المفوض من قبل منظمة الأمم المتحدة المعنية، بالمسؤولية عن مراجعة ذلك الطلب والموافقة عليه، وذلك بعد النظر في توصيات الموظفين المسؤولين المختصين من تلك المنظمة، إضافة إلى النظر فيما يتوافر من عمليات التقييم التي أُجريت للقدرات الإدارية و / أو للقدرات الإدارية المالية للمنظمة ذات الصلة.

الفصل العاشر: موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM

يُغطي هذا الفصل الموضوعين التاليين:

1-10 عن موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

2-10 الخصائص الوظيفية المتاحة لموظفي المشتريات لدى الأمم المتحدة بموقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

1-10 عن موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

تأسس الموقع الشبكي (الإلكتروني على شبكة الإنترنت) لبوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات في العام 2003 استجابةً لقرارات الجمعية العمومية، المتعلقة بإصلاح عملية الشراء، التي صدرت في الأعوام 2003، 2005 و 2007، والتي تتناول تسجيل البائعين وإدارتهم، والتي تدعو إلى وجود "موقع شبكي واحد مشترك للمشتريات العالمية لمنظومة الأمم المتحدة".

وهذا الموقع هو البوابة الإلكترونية التي تستخدمها 29 تسعة وعشرون منظمة من منظمات الأمم المتحدة كقاعدة بيانات للبائعين لديها، وذلك لأغراض تسجيل البائعين المحتملين، ونشر العطاءات وعمليات ترسية العقود، والتشارك في الاتفاقيات الطويلة الأجل، والممارسات الفضلى، والمعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة، حيث يُسجل شهرياً عددٌ من الشركات الجديدة والأفراد يتراوح بين 2,500 و 3,500 شركةً وفرداً، معربين عن اهتمامهم بممارسة أنشطة الأعمال مع المنظمات التابعة لمنظومة الأمم المتحدة.

2-10 الخصائص الوظيفية المتاحة لموظفي المشتريات لدى الأمم المتحدة بموقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

يجب على موظفي الأمم المتحدة المهتمين باستخدام موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات (موقع البوابة) أن يسجلوا أسماءهم تحت اسم الوكالة التي يعملون لديها: <https://www.ungm.org/Account/Registration/OrganizationUser>.
فحالما يُسجل موظفو الأمم المتحدة أسماءهم في موقع البوابة، تتوفر لهم إمكانية الوصول إلى الخصائص الوظيفية التالية في الموقع:

- البحث عن البائعين استناداً إلى أسماء الشركات، مستخدمين مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات UNSPSC³⁷، والبلدان، وإلى نطاق عريض من المعايير الإضافية.
 - مشاهدة الوضع الراهن للبائعين من حيث الأهلية والجزاءات من خلال رابط البحث عن البائعين، ورابط مشاهدة عدم الأهلية.
 - تسجيل أداء البائعين باستخدام وظيفة البحث، كنقطة بداية.
 - البحث عن الاتفاقيات الطويلة الأجل التي أنشأتها منظمات الأمم المتحدة الشقيقة "للاستفادة من الاتفاقيات النافذة 'piggy-back'".
 - استخدام مركز المعرفة للوصول إلى المعلومات عن إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين، وفئات المشتريات، وشبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PN وفرقها العاملة، والمبادرات التعاضدية / التعاونية الأخرى، والإحصاءات السنوية، والكثير الكثير غيرها.
 - العثور على معلومات مستفيضة لتوجيه البائعين المحتملين المُدرجة أسماؤهم لدى الأمم المتحدة، وإجراءات والتسجيل بموقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات الموجود ضمن مركز المعرفة على الرابط www.ungm.org.
- ويستطيع موظفو الأمم المتحدة القيام بما يلي مع تعيين الحقوق الخاصة لهم (بطلب من registry@ungm.org):
- إنشاء إعلانات طرح العطاءات، وعمليات ترسية العقود والاتفاقيات الطويلة الأجل.

³⁷ ترميز المنتجات المستخدمة لتصنيف السلع والخدمات على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات.

- مساعدة البائعين ممن لديهم إمكانية محدودة للوصول إلى شبكة الإنترنت، لتسجيل أسمائهم لدى منظمة / منظمات الأمم المتحدة.

عن تسجيل البائعين

بالنسبة إلى الغالبية العظمى من منظمات الأمم المتحدة التي تستخدم موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، كقاعدة بيانات البائعين لديهم، يعتبر التسجيل في هذا الموقع أحد المتطلبات الواجب استيفاءها من البائعين لكي يُشاركوا في عملية العطاءات، نظراً إلى أنّ هذه المنظمات لديها قاعدة بيانات للبائعين، مدمجة في منصة النظام الإلكتروني لطرح العطاءات / النظام الإلكتروني للاستعانة بالمصادر الخارجية eTendering/eSourcing. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثالث عشر: الشراء بالطرق الإلكترونية).

وهناك إجراء تسجيل أساسي، بسيط ومشترك فيما بين جميع المنظمات المشاركة في موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات. ويُقبل البائعون / الأفراد الذين يستوفون جميع المتطلبات، ويملؤون جميع المعلومات المطلوبة، بطريقة تلقائية، على المستوى الأساسي Basic Level .

ومن المحتمل أن يكون لدى بعض المنظمات مستويين إضافيين للتسجيل لعمليات المشاركة في عمليات طرح العطاءات المرتفعة القيمة. وبالنسبة إلى المنظمات التي يكون لديها مستويات إضافية للتسجيل، يُطالب البائعون بإكمال إجراء تأهيلي بسيط، في أي وقت بعد التسجيل الأولي الأساسي يُخزّن في مستودع مشترك للوثائق، وتوفّر له الحماية عن طريق الحقوق في الوصول إلى (الحصول على) المعلومات.

وتستطيع منظمات الأمم المتحدة أن تصوغ أفضلياتها من حيث أنواع البائعين الذين تُودّ قبولهم على أساس مدوّنة الأمم المتحدة الموحّدة للمنتجات والخدمات UNSPSC، المختارة و / أو الفلاتر القطرية، بما يضمن وجود قاعدة بيانات للبائعين ذوي الصلة.

ويوجد للمنظمات ومكاتبها الميدانية أيضاً خيار "التسجيل بالمساعدة" للبائعين ذوي القدرات المحدودة، على سبيل المثال، المؤسسات صاحبة الأعمال الصغيرة المنحدرة من البلدان والاقتصادات النامية التي تمرّ في مرحلة التحوّل، أو البائعين الذين تتوافر لهم إمكانية محدودة للوصول إلى شبكة الإنترنت. ويستطيع موظفو الأمم المتحدة طلب تعيين الحقوق لهم لمساعدة البائعين في التسجيل لدى منظماتهم المحددة بعينها من سجل البوابة: registry@ungm.org.

عن إعلانات طرح العطاءات، وعمليات ترسية العقود والاتفاقيات الطويلة الأجل

يسمح موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، بالإضافة إلى استضافة قواعد بيانات كيانات الأمم المتحدة، بنشر إعلانات طرح العطاءات وعمليات ترسية العقود على صفحاته. وقد نفّذ عددٌ من منظمات الأمم المتحدة خدمات شبكية مرتبطة بموقع هذه البوابة، أو أنّ هذه المنظمات تستعمل واجهة برمجة التطبيقات الشبكية Web API، في النشر التلقائي لإعلانات طرح العطاءات، وعمليات ترسية العقود و / أو الاتفاقيات الطويلة الأجل، كما تقوم بعمل كل هذه المهمات على موقع البوابة.

عن أهلية البائعين

يُبرزُ موقعُ بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات نظاماً متكاملًا تماماً لتحديد أهلية البائعين، يقوم بفحص البائعين المحتملين استناداً إلى قائمة الجزاءات الموجودة لدى وكالات الأمم المتحدة، وقوائم الجزاءات الموجودة لدى مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، وقائمة البنك الدولي للشركات والأفراد الممنوعين من التعامل معهم؛ إذ يتم فحص البائعين والأفراد، على خلفية هذه القوائم، عند تسجيلهم، وتُفحص قاعدة البيانات بكاملها بصورة دورية. وتُبرزُ أسماء البائعين والأفراد الخاضعين للجزاءات، الأمر الذي يضمن بأن يكون موظفو الأمم المتحدة على وعي ودراية بالوضع الراهن للعقوبات المفروضة عليهم.

وللاطلاع على المزيد من المعلومات عن موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريين، اتصلوا مع registry@ungm.org، أو
زوروا موقع www.ungm.org.

الفصل الحادي عشر: الجزاءات على البائعين

يُغطي هذا الفصل الموضوعين التاليين:

1-11 الممارسات المحظورة

2-11 إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين

مقدمة

تسعى جميع منظمات الأمم المتحدة جاهدةً إلى توفير السلع، والخدمات والأعمال (الأشغال)، دعماً لأعمالها التي تنفذها في مجالات عملياتها، كلٌّ فيما يخصّها، وحسبما تحكّمها به ولاياتها. وهي تقوم بذلك عن طريق إنفاق الموارد العامة. وعلى هذا النحو، فإنّ منظمات الأمم المتحدة تهدف، بينما هي تُتفق تلك الموارد، إلى بلوغ واستيفاء أرفع مستويات النزاهة والشفافية والعدل والكفاءة، وتُطالب كلٌّ من يودُّ العمل معها في تنفيذ هذه الأنشطة باستيفاء ما لا يقل عن تلك المستويات الرفيعة. وبناءً على ذلك، فلن تقبل منظمات الأمم المتحدة بالعمل مع أي كيان لا يستوفي تلك المعايير التي تُصدرها وتعلنها تلك المنظمات في سياساتها وأطرها العملية (التنفيذية أو التشغيلية).

إنّ منظومة الأمم المتحدة هي المشرف الإداري على تلك الموارد العامة؛ وبناءً على ذلك، يجب على جميع منظمات الأمم المتحدة والموردين الذين يتعاملون معها التمسك بأرفع المستويات الأخلاقية أثناء عملية طرح العطاءات، وطوال عملية تنفيذ العقود. وفي هذا الفصل، سيكون الموظفون المسؤولون عن الشراء قادرين على العثور على المزيد من المعلومات عمّا يُشكّل "الممارسات المحظورة" - وهي المصطلح المُستخدم على نطاق واسع لوصف الأفعال غير المقبولة أو المحظورة، أو أوجه القصور التي يمكن أن تأخذ مجراها في أي وقت من أوقات عملية الشراء. ويجب أن يكون الموظفون المسؤولون عن الشراء يقظين بشأن مخاطر الممارسات المحظورة، وأن يُديروا عملية الشراء بطريقة تُخفّف من تلك المخاطر.

وعندما يتعلّق الأمر بالواجبات (بالالتزامات) الشخصية للموظفين المسؤولين عن الشراء فيما يختصّ بالسلوك والإجراءات المتخذة، الصحيحة والملائمة أخلاقياً، يُشجّع هؤلاء الموظفون على الرجوع إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء.

1-11 الممارسات المحظورة

لقد أقرّت منظمات الأمم المتحدة سياسات ومعايير للموردين، بالتوازي مع إطار مشترك للجزاءات (ارجعوا إلى القسم 2-11 من هذا الفصل: إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين)، وذلك بهدف خفض مخاطر انخراط الموردين في ارتكاب ممارسات محظورة أثناء تنفيذ عملية الشراء وفيما بعدها. وعلاوة على ذلك، فإن مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة تُخطّر الموردين بعدم جواز انخراطهم في الممارسات المحظورة، وبأنه يتعيّن عليهم الإفصاح عن أي حالة من المحتمل أن تبدو وكأنها نوع من التصارب في المصالح مع الأمم المتحدة. ويوجد لدى الأمم المتحدة سياسة عدم التسامح إطلاقاً فيما يتعلق بقبول الهدايا أو الإكراميات، إضافةً إلى وجود قيود على تشغيل الموظفين السابقين في منظمات الأمم المتحدة. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء).

وتُعرَض فيما يلي الأنواع والتعاريف الجامعة³⁸ لأي تصرف أو سلوك في إطار منظومة الأمم المتحدة، والتي تُشكّل الممارسات المحظورة، والتي يُمكن أن تُمارَس في أي وقت أثناء عملية الشراء، بما في ذلك أثناء تنفيذ العقد أو بعد ذلك:

- الممارسة الفاسدة هي عرض أي شيء ذا قيمة، أو تقديمه، أو تلقّيه، أو طلبه، سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، للتأثير بصورة غير مناسبة على إجراءات طرف آخر.

³⁸ المصدر: إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين "MPF" حسبما نُشر على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات

[.https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPF](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPF)

- **ممارسة الاحتيال (الخداع أو الغش)*** هي أي فعل أو إغفال، بما في ذلك الادعاء الكاذب، يؤدي عن قصد أو عن إهمال إلى تضليل أو محاولة تضليل أحد الأطراف للحصول على منفعة مالية أو غيرها، أو لتجنب القيام بالتزام ما.
 - **ممارسة الإكراه** هي أي فعل يلحق الأذى أو الضرر، أو يُهدد بإلحاق الأذى أو الضرر، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بأي طرف أو بمتلكات الطرف الآخر للتأثير، بصورة غير مناسبة، على إجراءات ذلك الطرف.
 - **ممارسة التواطؤ** هي أي ترتيب بين طرفين أو أكثر يُقصد به تحقيق غرض غير مناسب، بما في ذلك التأثير، بصورة غير مناسبة، على إجراءات طرف آخر.
 - **الممارسة غير الأخلاقية** هي التصرف أو السلوك الذي يتعارض مع تضارب المصالح، والهدايا، والإكراميات، وأحكام ما بعد انتهاء العمل، أو المتطلبات المنشورة الأخرى لممارسة أنشطة الأعمال مع المنظمة المعنية، بما يتماشى مع مدونة قواعد السلوك لموردي الأمم المتحدة، أو مع أي إطار معياري محدد تضعه إحدى وكالات الأمم المتحدة.
 - **العرقلة** هي الأفعال أو جوانب القصور التي يرتكبها المورد، والتي تمنع أو تُعيق المنظمة المتضررة عندما تقوم بجمع البيانات عن حالة خاصة، كما هي موصوفة في هذا الدليل.
- * تعريف حتى أكثر تحديداً لمصطلح "الاحتيال" (أو "الخداع" أو "الغش")، مع التعريف بمفهوم "الاحتيال الافتراضي" الذي أقرته اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى، في جلستها التي عُقدت في بودابست في آذار / مارس 2017، وهو واجب التطبيق، ومُلزم لجميع مكونات الأمم المتحدة:
- **الاحتيال (الغش أو الخداع)** هو أي فعل أو تقصير يدعي بمقتضاه أي فرد أو كيان، كاذباً وعن قصد، أو يُخفي واقعة (أ) لكي يحصل على منفعة أو ميزة غير مستحقة له، أو يتجنب أي التزام على نفسه (ذكراً كان أم أنثى أم جماداً)، أو على طرف ثالث (الغير)، و / أو (ب) يرتكبه على نحو ما لكي يجعل فرداً أو كياناً آخر يقوم بفعل ما، أو يُخفق في القيام به، بهدف إلحاق الضرر بغيره.
 - **الاحتيال الافتراضي (أو "المفترض")** الادعاءات التي كانت وما زالت تعتبر بأنها تكفل إجراء تحقيق ما في هذا الاحتيال، وفي حال ثبوت الادعاءات، فإنها سوف تُشكل وجود الاحتيال المؤدي إلى فقدان موارد المنظمة.
- وبالإضافة إلى ما ورد أعلاه، ربما تكون هناك مظاهر أخرى للممارسات المحظورة والسلوك غير الأخلاقي، يجب أن يكون الموظفون المسؤولون عن الشراء على وعي بها. وربما تكون النماذج المدرجة أدناه من بعض النماذج المشتركة، ولكنها إلى حد بعيد لا تُشكل النماذج الوحيدة لتلك الممارسات والسلوك؛ إذ يجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء أن يكونوا على وعي وإدراك بأن الموردين الذين يملكون الطاقة الجرمية الضرورية لن تُفتر عزماتهم عن محاولة التلاعب بالنظام لكسب أي ميزات غير مستحقة لهم.
- **الامتناع عن تقديم المناقصات:** هو اتفاق بين واحد أو أكثر من الموردين المتوقع منهم تقديم المناقصات، أو الذين سبق لهم أن قدموا مناقصات، على الامتناع عن تقديم مناقصاتهم، أو على سحب المناقصات التي قدموها، لكي تُقبل مناقصة المنافس الذي عيّنه من بينهم للفوز بالعطاء.
 - **تقديم المناقصات التكميلية:** هو اتفاق يُبرم بين الموردين، يقوم بمقتضاه ما لا يقل عن مورد واحد بتقديم مناقصته التي تكون إما مرتفعة القيمة أكثر مما ينبغي لكي تُقبل على هذا النحو، وإما أنها تحتوي على أحكام وشروط خاصة لن تكون مقبولة لدى منظمة الأمم المتحدة المعنية.
 - **التناوب في تقديم العطاءات:** يُقدم الموردون مناقصاتهم ولكنهم يتفقون فيما بينهم على تبادل الأدوار بحيث يكون كلٌّ منهم المُناقص الأقل كلفةً، عندما يقدم مناقصته.
 - **عقد المقابولة من الباطن:** يتفق الموردون على عدم تقديم مناقصات، أو تقديم مناقصات خاسرة، في مقابل الحصول على عقود مقابولة من الباطن من المناقص الفائز.

- **تقسيم السوق:** يُقسّم الموردون الأسواق فيما بينهم، مُخصّصين زبائن، أو منتجات أو مناطق / أقاليم لكل منهم.

توجيه إضافي

الاستدامة والأهلية

إذا ساورتكم الشكوك حول حدوث سوء ممارسة اجتماعية و / أو بيئية من جانب أحد البائعين، فيجب أن تُعالج هذه الشكوك داخل منظمة الأمم المتحدة المعنية. وقد يتقرر بأن هذه الشكوك تندرج في إطار التكاليف الممنوح لهيئة مراجعة شؤون البائعين المُشكّلة لهذا الغرض، والتي تكون في العادة معنيةً بالممارسات المحظورة بحسب التعريف الوارد في إطار السياسات النموذجية لدى الأمم المتحدة. ويجب حسم سوء الممارسات الاجتماعية والبيئية فيما يتعلّق بالسياق المحلي للعمليات، وبدرجة استمرار سوء الممارسات تلك. ومن المحتمل أن تتضمن الأمثلة على سوء الممارسات الاجتماعية، مخالفة الأحكام الأساسية للصحة والسلامة، والإخفاق في دفع الرواتب، والتحرّش والتمييز. أما الأمثلة على سوء الممارسات البيئية، فمن المحتمل أيضاً أن تتضمن الاستمرار في الفشل في الالتزام بالأنظمة المتعلقة بتصريف المياه، وبالهواء والتربة، والأمثلة المتكررة على خرق أحكام التخلص من النفايات. وحيثما تحدث أفعال سوء الممارسات، يجب أن تنتظر منظمات الأمم المتحدة في العمل مع الموردين للتصدي للحالات التي تقع خارج الالتزامات التعاقدية. وإن إخفاق الموردين في اتخاذ الإجراء المناسب قد يؤدي إلى إنهاء العقد. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء).

وبالإضافة إلى ذلك، وفي بعض البيئات التي تشمل على البُعد الذي يتناول المشتريات الحكومية، فقد يُصبح مدى ملاءمة الموردين المرتقبين لتحقيق "الاستدامة" مطلباً إلزامياً، حيث يُنتظر منهم استيفاء معايير الحد الأدنى للنجاح / للرسوب، كشرط مسبق للدخول في عملية طرح العطاءات (المناقصات). وفي هذا المقام، من المهم بصورة خاصة سعي الموظف المسؤول عن المشتريات إلى الحصول على دليل يُثبت التزام المورد بالتشريعات المحلية، وإلى عدم حدوث إبلاغ عن أي خرق لها فيما يتعلّق بالأحداث الماضية. (للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة)

الإبلاغ عن الممارسات المحظورة

يُعتبر مُلزماً لكل موظفٍ من موظفي الأمم المتحدة، أو مستشار أو مقاول آخر، أو أي فرد آخر معني بعملية الشراء - ممّن يُصبِحون على معرفة بسوء سلوك أو مخالفة ما، وهي تشمل، ولكن دون أن تقتصر على الممارسات المحظورة، بإبلاغ السلطة المختصة لدى المنظمة فوراً، كلُّ فيما يخصّها، عن حدوث أي شيء من هذا القبيل، حسبما يُكلّفها بذلك الإطار المعياري المحدد.

11 - 2 إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين

إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين "MPF" هو مجموعة من السياسات والتوجيهات المتفق عليها، والمتعلقة بتوقيع الجزاءات على البائعين الذين يُكتشف بأنهم متورطون في ممارسات محظورة (احتيال، فساد، تواطؤ، إكراه، ممارسات غير أخلاقية، حسبما ورد تعريفها في القسم 1-11). ويقدم الإطار المذكور أيضاً للمنظمات إجراءات للإفصاح، من خلال موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، كما يُقدّم أسماء الكيانات والأفراد الذين من المحتمل أن يكونوا قد ارتكبوا، من خلال أعمالهم أو تقصيرهم، ممارسات محظورة. ومن بين الأهداف الرئيسية لإطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين، إنشاء نُظُم قوية خاصة للمنظمات بعينها، تُلبي احتياجات كل منظمة من المنظمات، وتستجيب لسياساتها وقدراتها، وتكون قادرة على التواءم مع الجهود المماثلة عبر منظومة الأمم المتحدة. وتحقيقاً لهذه الغاية، يُتوقع أن يكون الإطار مُدمجاً في إجراءات الوكالة، وأنّه سوف يضع، في الوقت المناسب مبادئ توجيهية واضحة لمجالس إدارتها، أو للجانها، لتفسيرها وتطبيقها.

لقد طُوّر إطار السياسات النموذجي لجزءات البائعين في إطار مشروع جزاءات البائعين، بتمويل من اللجنة الإدارية الرفيعة المستوى. وقد تولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قيادة هذا المشروع، وقد استلهم الإطار الذي نتج عن ذلك، بصفة رئيسية، من نموذج البنك الدولي.

هيكل إطار السياسات النموذجي لجزءات البائعين

يتألف الإطار من ثلاثة أجزاء، هي

- المبادئ التوجيهية: هذه هي المبادئ التي ألهمت إنشاء إطار السياسات النموذجي. ويُمكن إقرار هذه المبادئ كلياً أو جزئياً بحسب تقدير كل منظمة، ووفق قواعدها واحتياجاتها. وبشكل عام، هنالك 11 مبدأً توجيهياً موصى بها، ومقترحة في الإطار، وتستطيع كل منظمة منها أن تعثر على ما يخصها من تلك المبادئ كمنظمة منفردة من حيث الملكية، المرونة، الديناميكية، التوجه في أنشطة الأعمال، وإعادة التأهيل وفصل الواجبات.
- الإجراءات المقترحة لإطار السياسات النموذجي: هذا هو جوهر إطار السياسات النموذجي، وهو النموذج المقترح للسياسات الذي يجب أن تنتظر فيه المنظمات عندما تُعرّف سياسة جزاءات البائعين.
- مسائل مهمة إضافية: يتناول هذا القسم الهواجس القانونية المهمة، مثل الامتيازات والحصانات، وممارسة التقدير الذاتي، والإجراءات التي تتعلّق بموظفي المنظمات، والتي بطبيعتها يجب أن تُعالج بشكل منفرد من قبل كل منظمة تُشارك في إطار السياسات النموذجي.

للاطلاع على المزيد من المعلومات، يُشجّع الموظفون المسؤولون عن الشراء على زيارة صفحة "نظم جزاءات البائعين لدى وكالات الأمم المتحدة، على موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات: <https://www.unqm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPF>

إبراز وإدارة جزاءات البائعين

يجوز لكل منظمة أقرت ونفذت إطار السياسات النموذجي توقيع الجزاء، ضمن هذا الإطار، على بائع واحد أو على عدد من البائعين بسبب استخدامهم ممارسات محظورة. ويستضيف موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات قائمة جزاءات البائعين التي تُسمى قائمة الأمم المتحدة لعدم الأهلية (UNIL)، وذلك لأجل ضمان توعية جميع المنظمات، التي تستخدم موقع البوابة في دعم أنشطة مشترياتها، بجزاءات البائعين التي تكون المنظمات المشاركة الأخرى قد فرضتها عليهم. فنظام موقع البوابة يقوم بمقارنة تفاصيل معلومات البائعين الذين يسجلون في الموقع وأولئك المسجلين فيه فعلياً، مع تفاصيل معلومات الشركات أو الأفراد المدرجة أسماؤهم على قوائم أخرى مثل القائمة الموحدة لجزاءات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة (CUNSCSL)، وقائمة البنك الدولي للشركات غير المؤهلة والأفراد غير المؤهلين، وقائمة الأمم المتحدة لعدم الأهلية - وهي القائمة المجمعّة للبائعين الخاضعين للجزاءات / للبائعين الموقوفين، والتي تصونها منظمات الأمم المتحدة التي أقرت واعتمدت إطار السياسات النموذجي.

وتوجد أنواع مختلفة من الجزاءات التي يُمكن فرضها على البائعين بمقتضى إطار السياسات النموذجي، وذلك رهناً بشدة نتائج التحقيقات والممارسات المحظورة المستخدمة، وبحسب ما إذا كان، أم لم يكن البائع مسجلاً بالفعل على موقع بوابة الأمم المتحدة للمشتريات العالمية عند توقيع الجزاء. فكلّ نوعٍ من الجزاء أو التحذير المُبرَز (الترميز بالألوان) يخضع لحقوق مختلفة من المشاهدة والتحرير على موقع البوابة، لكل من البائع ومنظمة الأمم المتحدة المستخدمة للموقع، على التوالي، وذلك بهدف حماية نزاهة عملية توقيع الجزاءات، ولتبيان مدى خطورة الجزاء الذي يخصها:

- عدم الأهلية أو المنع
- عدم الأهلية للتسجيل
- توجيه اللوم والتوبيخ
- الجزاءات الأخرى
- المسائل المتعلقة بأداء البائعين

وباستثناء المسائل المتعلقة بأداء البائعين، فإن جميع الجزاءات الأخرى ستكون مرئيةً على لوحة المتابعة بموقع بوابة الأمم المتحدة للمشتريات العالمية. ويكون البائعون الخاضعون للجزاءات على موقع البوابة مرئيين من قبل جميع منظمات الأمم المتحدة التي تستخدم موقع البوابة.

وللتأكد من أن قائمة الأمم المتحدة لعدم الأهلية تُقدّم المعلومات عن البائعين الخاضعين للجزاءات على موقع البوابة في الوقت الحقيقي، من المهم أن تقوم كل منظمة اعتمدت إطار السياسات النموذجي بتعيين موظف إداري يقوم بتبيان الجزاءات التي تفرضها منظمته على البائعين، على موقع البوابة، وبأن يُبقي هذه المعلومات مُحدّثة في جميع الأوقات. وفي المنطقة المُكرّسة لموظفي الأمم المتحدة على موقع البوابة، يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء العثور على "الدليل الإرشادي لموقع بوابة الأمم المتحدة للمشتريات العالمية - تعليمات بشأن البائعين غير المؤهلين، ودور رابطة القانون الدولي IIA والجزاءات". فهذه الوثيقة تقدّم معلومات مباشرة عن كيفية تنفيذ إطار السياسات النموذجي حتى اللحظة، عبر كل منظمات الأمم المتحدة، وكيفية تبيان نتائجه حتى الآن في موقع بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات. وتعتبر الوثيقة كذلك دليلاً عملياً للموظفين المسؤولين عن الشراء، وهي توفّر توجيهات تدريجية، خطوة بخطوة، عن الطريقة التي يستطيعون بواسطتها إدارة البائعين الخاضعين للجزاءات، كما يُبين التحذيرات المُبرزة (الترميز بالألوان) ذات الصلة بالجزاءات، باستخدام موقع البوابة. وبالإضافة إلى ذلك، توضح الوثيقة الكيفية التي بواسطتها يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء البحث عن البائعين الخاضعين للجزاءات على موقع البوابة.

الفصل الثاني عشر: الخدمات اللوجستية (النقل والإمداد)

يُغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

1-12 عملية التخطيط للخدمات اللوجستية

2-12 اختيار وسائط النقل

3-12 التغليف

4-12 القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز) 2020 - Incoterms 2020

5-12 التأمين أثناء النقل

6-12 وثائق الشحن

7-12 استلام الإرساليات

8-12 القيود المفروضة على الصادرات أو المستوردات من السلع

تُعالج الخدمات اللوجستية خطوط النقل الضرورية بين الشَّاحن (المُرسل) والمشحون إليه (المُستلم)، بهدف استلام السلع بحالة جيدة، في الزمان والمكان المطلوبة فيه. وهذا يستلزم تعاضداً (تعاوناً ...) وثيقاً بين الجهة المشترية، والمورّد والناقل، كما يستلزم إيلاء الاعتبار إلى المصطلحات والوثائق المُستخدمة. كذلك فإن سبل النقل المشاركة، سواءً أكانت برّاً، بحراً و / أو جوّاً من المحتمل أن يترتّب عليها تكاليف محدّدة ومخاطر يُمكن تخفيفها باستخدام طرق الإرسال الملائمة، والتغطية التأمينية، وتعليمات التغليف (التعبئة في عبوات ...) المناسبة، وعن طريق النّظر في أدوار ومسؤوليات الأطراف المشاركين في سلسلة عمليات النقل، وصولاً إلى التسليم النهائي إلى العملاء.

تعريف الخدمات اللوجستية

لقد عرّف مجلس إدارة الخدمات اللوجستية (CLM) مصطلح "اللوغستيات" على النحو التالي: " ... ذلك الجزء من عملية سلسلة الإمداد، الذي يُخطّط ويُنفذ ويضبط تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات المتعلقة بهما، بطريقة كفؤة وفعّالة، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بهدف تلبية متطلبات الزبائن".

ويوفّر هذا الفصل فقط خلاصةً للخدمات اللوجستية من منظور الشراء (المشتریات). وسيكون لدى الاختصاصيين في الخدمات اللوجستية نهجٌ أكثر تقدّماً، وتُعاملُ بعض منظمات الأمم المتحدة موضوع الخدمات اللوجستية كـ مجال مستقل من الدراية (الخبرات) الفنية؛ إذ يستلزم نطاق الخدمات اللوجستية، بمعناه الواسع، النقل والشحن والاستلام والتخزين في المستودعات، وعمليات الاستيراد والتصدير. وفي بعض الأحيان، يُمكن أن تتدرج المجالات الإضافية التالية في ذلك النطاق: إدارة المخزون، الشراء / المشتریات، التخطيط للإنتاج وخدمات العملاء، تحت مظلة الخدمات اللوجستية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض منظمات الأمم المتحدة تستخدم المستودعات كأداة استراتيجية في إدارة سلسلة الإمداد.

وباختصار:

- فإنّ الخدمات اللوجستية هي "وحدة الخدمات" التي يجب أن تُكرّس جهودها لمساعدة المستخدمين النهائيين.
- الهدف هو استلام اللوازم بحاله جيده.
- مطالبات التأمين التي يتسنى تحصيلها لا تُعوّض عدم الملائمة الذي يحدث للمستخدمين النهائيين بسبب وصول اللوازم بحالة سيئة أو غير مقبولة؛ وبناءً على ذلك، فإن إدارة المخاطر تأتي قبل التكلفة من حيث الأهمية.
- العمل على استخدام خدمات الحاويات، بكامل الحمولة، متى ما كان ذلك ممكناً؛ لأن ذلك يوفّر الحماية الفضلى للسلع.
- إعطاء تعليمات شحن واضحة لضمان توفير أفضل مناولة ممكنة للسلع.

- الامتناع عن إرسال أي إمدادات، حتى الطرود البريدية، من دون إرسال إخطار بذلك في الموعد المناسب، وإصدار وثائق مُعززة لها من المستخدم النهائي.

1-12 عملية التخطيط للخدمات اللوجستية

يستلزم التخطيط الملائم للخدمات اللوجستية النظر في الجوانب اللوجستية طوال المراحل المختلفة لعملية الشراء؛ فهذا التخطيط يُسهم في تنفيذ عمليات شراء كفؤة، ويُخفّض خطر التّعزُّص للمشكلات التي قد تؤدي إلى تكبُّد تكاليف إضافية، وإلى التأخير. وتبدأ عملية التخطيط للخدمات الاستشارية في مرحلة إجراء تقييم الاحتياجات من المشتريات، وذلك عن طريق النظر في الأهداف أو في النتائج التي يرغب بتحقيقها كلٌّ من الجهة الطالبة والمستخدم النهائي؛ ومن هناك، يُصار إلى العمل بالرجوع إلى الوراء لتحديد الأمور التي يُمكن أن تؤدي إلى اكتمال نشاط الخدمات اللوجستية بنجاح. ومن الناحية المثالية، يجب أن تبدأ هذه العملية حتى قبل تقديم طلب / طلبية الشراء، من خلال التعاون الوثيق، والتواصل الكفؤ فيما بين الوحدة التنفيذية الطالبة للمشتريات، وبين الموظفين المسؤولين عن الشراء.

وهناك الكثير من الجوانب في عملية التخطيط، التي ينبغي النظر فيها أثناء مختلف مراحل عملية الشراء. وهذه الجوانب مفصّلة أدناه:

- 1- فهم السياق التشغيلي للمنتج المطلوب، وإن أمكن، المساعدة في وضع مواصفات مناسبة للظروف المحلية.
- 2- تقييم نشاط الشراء والفترة الزمنية والموارد المالية المتوفرة، لأجل تحديد الضرورة الملحة للمتطلبات. فالضرورة الملحة قد تحدّد مكان الشراء، وتُحدّد بالتالي وسيلة النقل.
- 3- تحديد نوع المصادر:

عند تحديد نوع المصادر، لا بُدَّ للموظف المسؤول عن الشراء من اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي الشراء على المستوى المحلي، أو الإقليمي أو الدولي، أو من خلال الاتفاقيات الطويلة الأجل السارية المفعول. وفي بعض المنظمات، ربما تكون السلع متوافرة فعلاً في أحد المستودعات كمخزون فائض عن الحاجة من مشروع آخر، وربما تكون في سبيلها إلى التوريد من السلع المشتراة بالفعل لغرض آخر، ولكنها متوافرة للتحويل لتغطية الاحتياجات الأكثر إلحاحاً. كذلك يمكن حتى اقتراض السلع من منظمة شقيقة، أو يمكن أن تتوافر تلك السلع كتبرّع عيني. وهناك أيضاً بعض منظمات الأمم المتحدة التي تضع بعض السلع مسبقاً في أماكن محددة، كجزء من سياسة مخزونات الطوارئ، إما على المستوى العالمي، وإما على المستوى الإقليمي أو المحلي. كما يجب النظر في هذه الخيارات أيضاً عندما يُتخذ قرار حاسم حيال شراء أو عدم شراء المنتج المطلوب، وكيفية شراؤه، ومن أين يُشترى، لكي يتسنى تلبية احتياجات المستخدم النهائي في الموعد المناسب، وبطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكاليف.

- 4- تحديد الأسواق الأكثر قدره على الاستجابة لمتطلبات التسليم للمستخدم النهائي.

يجب على الموظف المسؤول عن الشراء أيضاً أن يتخذ قراره بشأن ماهية الأسواق التي تتخذ الوضع الأفضل للاستجابة إلى متطلبات تسليم المشتريات إلى المستخدم النهائي، وذلك عن طريق تقييم مجموع تكاليف التسليم، إلى جانب تقييم مهل التسليم، إضافة إلى مطابقة السلع مع المعايير الفنية ومعايير الأداء. وعلى سبيل المثال، فإن "الأجهزة والمعدات" المشتراة من إحدى المناطق، لا تكون بالضرورة هي الأنسب لمنطقة ثانية، حتى ولو كانت أسعارها تنافسية. وهناك في العادة نوع من المقايضة بين سعر شراء المنتج وتكاليف نقله، ومهلة التسليم. وسوف تُحدّد الأهمية النسبية لهذه العوامل مكان شراء السلع، وكيفية نقلها. وتجدر الملاحظة بأن المسافة الجغرافية لا تُحدّد بالضرورة الكلفة ومدة التسليم. فمسارات التجارة، وسفن النقل الفرعي لها أثرها أيضاً.

كذلك فإن قبول عرض أسعار أعلى كلفة لتحقيق التوافق مع تاريخ التسليم المطلوب يجب أن يُقيّم ويُناقش بدقة مع الجهة الطالبة والمستخدم النهائي، لكي يتسنى ضمان الاستخدام الأكثر فعالية للأموال. وعندما يكون موعد التسليم

هو العامل الرئيس في ترسية العقد، وعندما يُجعل معياراً إلزامياً للتقييم، فمن الضروري النص على ذلك بوضوح في وثيقة دعوة العطاء. وفي هذه الحالة، يجب رفض العرض الذي لا يكون متوافقاً مع جدول التسليم المطلوب.

5-مراجعة متطلبات التسليم والنقل، إضافةً إلى مراجعة الموازنة، وضمان أنها مكتملة وواقعية.

تعتبر كلفة النقل مكوّنًا مهمًا في كلفة السلع المشتراة وكلفة تسليمها إلى الموقع المعين لها. وبناءً على ذلك، يجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء ضمان عمل التخطيط للملائم للخدمات اللوجستية، وبذل كل الجهود للمحافظة على تقليص كلفة النقل. غير أن البديل الأرخص، في التخطيط للخدمات اللوجستية، ربما لا يكون دائماً هو الذي يعرض الكلفة الكليّة الأقل. فمن المحتمل أن تؤدي الكلفة المنخفضة، واستراتيجية التسليم السيئة إلى التأخير، أو تلف السلع أو سرقتها، أو رسوم الميناء المفرطة، وما إلى ذلك. وبناءً عليه، يجب تقييم جميع العوامل عند اختيار الحل اللوجستي الملائم.

6-تحديد ومقارنه إجمالي مدة التسليم، بما في ذلك الأنشطة اللوجستية.

يترتب على ممرات الخدمات اللوجستية المختلفة تكبّد تكاليف مختلفة، ولها أيضاً أثرٌ على إجمالي مهل التسليم. فعلى سبيل المثال، ربما يكون أحد الممرات أرخص كلفة، ولكنه يواجه الكثير من الصعوبات وفترات التأخير في التخليص الجمركي لسلع الترانزيت، وقد يُخفّض مسازٍ بديل فترة النقل. وفي بعض بلدان المصدر، على سبيل المثال، قد تستغرق عملية معالجة معاملات الصادرات وقتاً أطول، أو قد تواجه الموانئ ازدحاماً أكثر. وينبغي أخذ مهل سلسلة الإمداد بعين الاعتبار.

7-حسم موضوع التعاقد على وسائل النقل الأكثر فعالية من حيث التكلفة.

حسم موضوع التعاقد على وسائل النقل الأكثر فعالية من حيث التكلفة؛ بمعنى توفيرها إما من مورّد السلع وشمول ذلك في نفس أمر الشراء، وإما التعاقد على النقل مع وكيل شحن مستقل. وتسمح بعض المنظمات أيضاً بالنقل باستخدام مواردها (على سبيل المثال، قيام كوادر المشروع بنقل السلع على متن مركباتهم).

وفي الحالات التي تقرر فيها المنظمة المعنية بأن التكلفة تكون أكثر فعالية عند التعاقد على النقل، يجب على الموظف المسؤول عن الشراء التّحقّق من توافر وتنافسية إبرام اتفاقية طويلة الأجل لخدمات الشحن. وبالنسبة إلى الإرساليات الأكبر حجماً، حيث يُمكن الحصول على أسعار ملائمة أكثر، يجوز النظر في طرح عطاءات فورية.

8-التأمين على إرساليات السلع / البضاعة وفق سياسة المنظمة المعنية (ارجعوا إلى "التأمين أثناء النقل" تالياً).

9-التأكد من أن وثائق الشحن التي استلمت من المورّد ومن وكيل الشحن مكتملة ودقيقة، وأن المرسل إليه قد استلم مجموعة الوثائق التي تخصّه (ارجعوا إلى "وثائق الشحن" تالياً).

10-إبقاء المُستخدِم النهائي على اطلاع بمواعيد التسليم المتوقّعة والفعليّة لأخذها بعين الاعتبار في التخطيط المحلي لديه.

11-ضمان تنفيذ الترتيبات الضرورية لتخليص السلع / البضاعة فور وصولها.

12-الترتيب لقبول السلع فور وصولها من قبل وحدة الاستلام، والتأكد من المباشرة بإعداد المطالبات ضمن الإطار الزمني المنصوص عليه في وثيقة تأمين السلع، وذلك لأجل تأمين مصالح المنظمة في حال وجود بضاعة مفقودة أو تالفة.

13-الحصول على إقرار بالاستلام من المرسل إليه يفيد بأن الشحنة قد تم استلامها بحالة جيدة.

متطلبات الخدمات اللوجستية اللازمة للسلع

ينبغي النظر في متطلبات الخدمات اللوجستية التالية لأجل شحن السلع:

- اختيار وسيلة النقل
- وكلاء الشحن
- التغليف
- استخدام الحاويات
- تعليمات التغليف والشحن
- علامات الشحن والبطاقات التعريفية
- شروط التسليم في التجارة الدولية INCOTERMS
- التأمين خلال النقل
- وثائق الشحن
- استلام الإرساليات
- القيود المفروضة على صادرات وواردات السلع

وسوف يتم توضيح كل مهمة من المهمات بمزيد من التفصيل في الأقسام التالية.

12-2 اختيار وسائل النقل

تُستخدَم أربع وسائل أساسية لنقل البضاعة، إما منفردة: بَرّاً، بحراً، جواً والسكك الحديدية، وإما بمزيج منها. ويجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء النظر في كلٍّ من العامل الاقتصادي وعامل الكفاءة عند اختيار واسطة النقل. وبصورة عامة، فإن تكاليف النقل الجوي والبري وبواسطة السكك الحديدية أعلى مقارنة مع تكاليف الشحن البحري للبضاعة؛ ويُوصى بالتالي باستخدام الشحن البحري. ويُشكّل الشحن البحري، في العادة، نسبة تتراوح بين 15 و 20 في المئة من تكاليف السلع، في حين أن الشحن الجوي للبضاعة قد يمثل نسبة 100 في المئة من كلفتها. وتستغرق الشحنات الدولية بحراً، في المتوسط، ثلاثة إلى أربعة أسابيع (ولكنها يُمكن أن تكون أطول بشكل جدير بالاعتبار)، في حين أنّ الشحنات الجوية تستغرق في العادة أقل من أسبوع واحد. إنّ إيجاد نوع من التوازن بين المعايير التشغيلية، مثل الوقت والموارد المالية، هي التي يجب أن تحسب واسطة النقل التي تُستخدم في نقل البضاعة.

اختيار أساليب الإرسال

1- تعتمد القدرة على تحديد الأسلوب الصحيح للشحن على عوامل مختلفة، تشمل الضرورة الملحة، طبيعة السلع، الكلفة، الحاجة إلى المناولة الحذرة، الوزن والحجم، قيمة السلع، تكرار / انتظام التسليم، ودرجة الوثوقية بالأسلوب. ويجب أخذ عدة عوامل بعين الاعتبار عند التخطيط لإرسال أي مادة، وربما تكون هذه العوامل متضاربة. على سبيل المثال، من المحتمل ألا تُشحن إرسالية مستعجلة جواً بسبب عدم كفاية الأموال اللازمة، أو بسبب كون نوع السلعة يحول دون إرسالها جواً.

قاعدة مبنية على التجربة:

- القيمة مرتفعة نسبياً / الحجم مرتفع نسبياً: استخدموا الشحن الجوي
- القيمة منخفضة نسبياً / الحجم منخفض نسبياً: استخدموا الشحن البحري

وينبغي النظر بدقّة فيما يلي:

نوع الإمدادات

تُوجد خيارات عديدة في الكثير من الحالات. ومع ذلك، فلا يتوافر أي خيار في بعض الحالات. على سبيل المثال، ينبغي شحن السلع القابلة للتلف جواً، والكميات الكبيرة من الأسمدة، ومبيدات الحشرات، وأنابيب المجاري مثلاً سوف تُشحن برّاً، و / أو بحراً (ولا يُسمح بشحن السلع الخطرة جواً).

الجغرافية

منشأ البضاعة ومكانها المقصود (وُجهتها) يُحدّدان المسافة، وبناءً على ذلك، يُحدّد نوع النقل المطلوب. فقد يكون الشحن البري منطقياً في بعض الحالات، في حين من المحتمل أن يكون الشحن الجوي هو المطلوب بخلاف ذلك. وتضمّ العوامل ذات العلاقة بذلك البنية التحتية للنقل، والسلامة، والأمن والظروف الجوية، وما إلى ذلك.

عنصر الزمن

باستثناء حالات الطوارئ، أو حيثما تكون الأولوية العليا لتسليم الإمدادات (التوريدات)، خلال أقصر فترة زمنية ممكنة، ينبغي أن تُنفذ المشتريات للسماح بإرسال البضاعة بالوسائل الأقل كلفة والأكثر عقلانية. وبناءً على ذلك، فمن الأهمية بمكان التخطيط لوضع برامج الإمداد (التوريد) مع أخذ عملية الشحن في الحسبان، لأجل تجنّب الشحنات العاجلة الباهظة الثمن، أو الشراء من مصدر ليس معقولاً بصورة خاصة، عندما تُؤخذ مدة الشحن بعين الاعتبار.

التكلفة

لا تُوجد قاعدة تُشير إلى كلفة النقل كنسبة مئوية، بالمقارنة مع قيمة الإمدادات. وباستثناء الحالات الواضحة التي لا يمكن فيها اختيار إلا الشحن الجوي أو البري، فإن الشحن الجوي يجب أن يُقارن بطريقة تلقائية مع الشحن البري. ويُمكن أن تُرسل الإرساليات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في أغلب الأحيان، بنفس الكلفة تقريباً جواً وبراً، عندما يكون الشحن العابر trans-shipment (النقل من وسيلة شحن إلى أخرى أو "إعادة الشحن") للبضاعة أو إعادة توجيه مسار البضاعة onforwarding مطلوباً في النقل البري. وكقاعدة ذهبية: قوموا بتجميع أوامر الشراء الصغيرة لشحنها معاً عندما تُصبح الإرساليات الصغيرة باهظة الثمن جداً، وبخاصة عندما تُضاف كلفة التخليص الجمركي إلى قيمة البضاعة.

السلامة

إنّ أفضل واسطة لنقل "الأجهزة والمعدات" الهشة / الحساسة والعالية القيمة هي إرسالها جواً، حتى وإن لم تكن هناك ضرورة ملحة خاصة لإرسالها. وبالطريقة نفسها، فإن البضاعة المعرضة لخطر الاختلاس، والتي تُشحن بحراً، يجب أن تُشحن في حاويات، مثل قطع الغيار، أو الأجهزة المكتبية والقرطاسية، والمستحضرات الصيدلانية والأدوية، وما إلى ذلك. وتذكروا بأن مطالبة التأمين التي يتسنى تحصيلها، في أفضل الأحوال، هي التعويض المالي، ولن تُعوّض أبداً عدم الملاءمة (الإزعاج) الذي يلحق بالمرسل إليها جرّاء وصول الإمدادات في حالة سيئة.

وكلاء الشحن

وكلاء الشحن forwarding agents or freight forwarders، أو سمسرة الشحن، تتعاقد معهم إما منظمة الأمم المتحدة المعنية، وإما المورد لتنفيذ الإجراءات الرسمية المطلوبة للإرسالية وترتيباتها. ويمكن للمنظمة أيضاً استخدام وكيل الشحن في استلام السلع، حيث من المحتمل ألا يكون موظفو منظمة الأمم المتحدة حاضرين شخصياً للمشاركة في تخليص واستلام السلع المعرضة لخطر الفقد أو التلف. إن استخدام وكيل الشحن الملائم، من ذوي الخبرات والمعرفة المتخصصة، يقلّص مخاطر عملية الشراء. ويجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء التأكد من أن وكيل الشحن المعني لديه جميع الوثائق الضرورية للإفراج عن السلع الموجودة في الترانزيت (المرور العابر) (راجعوا "وثائق الشحن" تالياً).

الخلاصة

وخلاصة القول أن الموظفين المسؤولين عن الشراء يجب أن يُرتّبوا أفضليات النقل لديهم وفق المعايير التالية:

- وسيلة النقل الأرخص كلفةً والتي تلبي متطلبات التسليم.
- الجدولة من خلال الشحن عبر أقل عدد من نقاط العبور.
- الشحن عبر نقاط عبور الشحن والجمارك المفضلة.
- استخدام وكلاء الشحن المتخصصين قدر الإمكان.

- تطبيق قاعدة نسبة "4:1" للشحن الجوي (الشحن جواً إذا كانت الكلفة أقل من نسبة 25 في المئة من كلفة البضاعة).
- الشحن جواً إذا كان الوزن أقل من 200 كيلوغرام.
- الشحن جواً عند الحاجة الى سلسلة تبريد.
- الشحن براً أو بحراً إذا كان متعلقاً ببضائع خطرة.

وختاماً، يجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء إعداد قائمة أولويات جميع الحلول القابلة للتنفيذ فنياً. فإذا كان أحد الحلول التي تحظى بالأولوية يندرج ضمن إطار الموازنة المعروفة مسبقاً، فينبغي تنفيذ الخطة الموضوعية لذلك. وإذا كانت الحلول الفضلى تندرج خارج إطار الموازنة، أو لا يوجد حلّ قابل للتنفيذ عملياً، فيجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء طرح الخيارات الموجودة على الوحدة التنفيذية الطالبة، والتماس القرار منها.

12-3 التغليف

طبيعة السلع، ووسيلة الشحن، والظروف المناخية المطلوبة أثناء الشحن بالعبور (ترانزيت)، والوجهة المقصودة كلها عوامل تحدد نوع التغليف المطلوب. وينبغي أن يؤخذ بالاعتبار متانه العبوات المشحونة وحجمها ووزنها فيما يتعلّق بواسطة النقل المُخطّط لاستخدامها؛ إذ يجب ضمان أن تكون "المعدات، ومرافق المستودعات، والمشغلون والعمال المشاركون في شحن البضاعة قادرين على مناولة البضاعة بطريقة التغليف التي وقع الاختيار عليها. وعلى سبيل المثال، فبعض مرافق الموانئ لا تستطيع مناولة سوى الحاويات بحجم 20 قدماً، مما يعني ضرورة عدم استخدام الحاويات بحجم 40 قدماً في الشحن. كذلك يجب النظر في قيود طرق النقل البري المفروضة على ثقل محاور عجلات الشاحنات فيما يختص ببعض الشحنات المنقولة براً، وبالحجم الأقصى لغاطس السفينة، المسموح به في الموانئ الضحلة. ويجب النظر أيضاً في الظروف المناخية السائدة في الوجهة وأثناء المرور العابر، وذلك لضمان أن يكون التغليف قادراً على تحمّل الحرارة، والبرودة، والأمطار، والرطوبة، والعفن، والغبار ورياح الماء المالح، وما إلى ذلك، إن أمكن. ويحتاج بعض أنواع السلع إلى درجة حرارة ثابتة، وإلى الشحن جواً، وإلى "أجهزة ومعدات" سلسلة التبريد، ورصد درجة الحرارة.

ولكي تكون على الجانب الآمن، افترض دائماً بأن الشحنات سوف تتم مناولتها بخشونة، وأنها سوف تخضع للتحميل والتنزيل مرات عديدة قبل الوصول إلى المكان المقصود (الوجهة المقصودة).

وينبغي أن يأخذ نوع التغليف في الحسبان المسائل التالية:

نوع المنتج

استخدموا الصناديق القفصية "الأقفاص" لنقل الأشياء الكبيرة والثقيلة الحجم مثل الآلات، والأكياس لنقل المساحيق (البودرة) مثل الإسمنت، والبراميل البلاستيكية أو الأوعية لنقل السوائل، والصناديق الخشبية للمواد الصغيرة والثقيلة الوزن مثل المسامير، والخزّم (جمع "خزّمة") للمواد الضخمة الحجم مثل القطن.

وفي حين أنّ الكثير من المواد - ومنها على سبيل المثال، الطابعات، والآلات المكتبية والأجهزة المنزلية - تُسَلَّم في حشوات من البولسترين المصبوب، ثم توضع في كراتين جيدة توفر الحماية الممتازة لها، لا يُمكن تحريم محتويات الكثير من طلبات أجزاء الأجهزة والمعدات المُجمّعة بنفس الطريقة. وإضافةً إلى التغليف الخارجي، يجب تأمين هذا النوع من الشحنات داخل عبوته، وذلك لأجل منع حركتها أثناء الشحن. ومن المهمّ في بعض هذه المناسبات إصدار تعليمات للموردين، على وجه التحديد، تختص بالتغليف لكل من الشحن الجوي، أو الشحن البحري أو الشحن / النقل بالحاويات.

وسيلة النقل

بصورة عامة، يتطلَّبُ الشحن الجوي تغليفاً أقل من التغليف اللازم للنقل البحري والبري، كما تحتاج الشحنات المُعبأة والمنقولة في حاويات تغليفاً أقل من الشحنات غير المعبأة وغير المنقولة بالحاويات، وذلك نظراً لانخفاض مخاطر الفقد والتلف.

المسار والوجهة النهائية

في المناطق التي تشهد وقوع حوادث فقد أو تلف أعلى من غيرها، نظراً إلى سوء المناولة، والسرقة، والاختلاس، تقتضي الضرورة عمل تغليف أكثر وأقوى.

وإذا اقتضت الضرورة تنفيذ العديد من عمليات النقل المطلوبة طوال مسار الشحن، على سبيل المثال من السفينة إلى سكة الحديد، ومن سكة الحديد إلى الشاحنات، وأخيراً إلى المركبات الرباعية الدفع، فيجب أن يكون التغليف قوياً بشكل خاص، وأن يُنفَّذ بعناية ودقة. ويجب أن يكون التغليف من الداخل بطريقة تمنع حركة المحتويات داخل الصناديق - مع ضرورة تضمين تعليمات بهذا المعنى في وثيقة العطاء وأمر الشراء.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب إصدار تعليمات إلى الموردين لتجنُّب تسليم حُرْم منفردة ثقيلة جداً، لأنَّ الحُرْم من هذا القبيل يُمكن أن تتسبَّب في حدوث مشكلات عند وصول الشحنات إلى الوجهة المقصودة. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يكون تحميل صندوق يزن 250 كيلو غراماً على متن شاحنة نقل صغيرة أمراً صعباً جداً في ظل عدم توافر رافعة تقوم بهذه المهمة، ولكن تحميل ثلاثة صناديق صغيرة على متن تلك الشاحنة سيتم من دون أي مشكلة. وبناءً على ذلك، ربما يُطلَب من الموردين تسليم بضائعهم في حُرْم لا يتجاوز وزنها 50-80 كيلو غراماً، وذلك عندما يتسنى تقسيم البضاعة وفق تلك الأوزان.

الظروف المناخية

مواد التغليف (عامل التجفيف المصنوع من السيليكا، أو من أحد أشكال الطين الذي يُعبأ كحبيبات في أكياس)، و / أو أي مواد تغليف خاصة أخرى، مثل الورق المُشمَّع والرقاقات الصفائحية، قد تكون مطلوبة في المناطق التي تشهد مستويات رطوبة مرتفعة. وتشتمل مواد التغليف الأخرى، المستخدمة في حماية الإرساليات من الظروف المناخية غير المواتية، على ما يلي: الورق، الورق المُقوَّى، مواد الحشو والتوسيد (التبطين)، الأوعية / الحاويات، الحشوات، الصناديق المصنوعة من الورق المقوَّى المموج والقابل للطي، وأغشية الحماية من التآكل، والأغشية القابلة للتمدد أو التقلُّص، وما إلى ذلك.

الرسوم الجمركية وأسعار الشحن

يُفضَّل استخدام مواد تغليف أقل كماً وأخف وزناً، في الحالات التي تكون فيها الرسوم أو أسعار الشحن تستند إلى الوزن.

كلفة مواد التغليف

ازدادت تكلفة الصناديق الخشبية، بشكل جدير بالاعتبار؛ ولذلك، ففي بعض الحالات، يجوز توجيه الدعوة إلى الموردين لكي يقدِّموا أسعارهم لكلفة التغليف بشكل منفصل. فوثائق المناقصة أو أوامر الشراء التي تقتبس عبارة "التغليف لأغراض التصدير" ليست صريحة بما يكفي؛ إذ يجب أن تصدر تعليمات واضحة للموردين تحدِّد نوع التغليف المطلوب للتصدير، نظراً إلى أن التغليف القياسي المستخدم لدى الموردين ربما لا يفي بالغرض.

المنصَّات (الطبليات)

لقد صُمِّمت الطبليات لأغراض تسهيل سبل التعامل مع جمع أنواع المواد القابلة للتستيف، مثل الصناديق الصغيرة الحجم، أو الكراتين أو الأكياس؛ وتتكوَّن هذه الطبليات من ألواح خشبية كأرضية توضع عليها السلع، وسطح خشبي، مع ربط هذا الكلِّ بكامله (الطبيلية والبضاعة المُستَفة عليها) بحزام لكي تُشكَّل كلها معاً وحدة مدمجة. أما أرضية الطبيلية نفسها فهي متبَّنة بمسامير على البلوكات (الكتل) الخشبية، التي تسمح بمرور شوكات الرافعة الشوكية من خلالها. وللطبليات الأوروبية القياسية

الأبعاد التالية: 120 × 80 سنتيمتراً؛ أما الطلبات الأمريكية فلها الأبعاد التالية: 120 × 100 سنتيمتراً. وتعتبر الطلبات متألّية من حيث تحميلها في حاويات، وتيسير سهولة تعامل الرافعة الشوكية معها.

وتُشدّد، في التوصية بضرورة توسيم كل كرتونة، أو صندوق أو وحدة سلع محمّلة على الطلبات، بشكل واضح، لأجل تيسير تعرّفها في حالة فقد إحدى الطلبات أثناء النقل بطريقة الترانزيت (الممرور العابر). وعلى سبيل المثال، من الضروري أن توصف أي إرسالية كما يلي: "ثلاث طلبات على كل منها 40 كرتونة"، بدلاً من ذكر "ثلاث طلبات" فقط؛ إذ يمكن مواجهة صعوبات لا حصر لها، وضياح للوقت، وضياح للإمدادات في مكان وصولها إلى وجهتها، في حال عدم تطابق عدد الطرود المذكورة في بوليصة الشحن البحري والفواتير مع الكمية المستلمة بسبب تلف أحزمة ربط وتغليف الطلبات.

التّغليف المُستدام

بالإضافة إلى المعايير المذكورة، يجب أن يُبَدّد التّغليف، في نهاية المطاف، الهواجس المتعلقة بالاستدامة، وما يلي على سبيل المثال:

- أن يكون التغليف مفيداً، آمناً، وملائماً صحياً للأفراد والمجتمعات طوال دورة عمره التشغيلي.
- أن يستوفي معايير السوق من حيث الأداء والكلفة.
- أن يتم، قدر المستطاع، الحصول عليه وتصنيعه ونقله وإعادة تدويره باستخدام الطاقة المتجددة.
- الاستخدام الأمثل لمواد ذات مصدر متجدد أو معاد تدويره
- يتم تصنيعها باستخدام تقنيات الإنتاج النظيف وأفضل الممارسات.
- أن يُصنع من المواد الملائمة صحياً طوال دورة عمرها التشغيلي.
- أن يُصمم فيزيائياً بحيث يستخدم المواد والطاقة على النحو الأمثل.
- أن يتم استرداده واستخدامه على نحو فعّال في دورات الحلقات البيولوجية و / أو الصناعية المُقَفّلة.³⁹

نظام النقل بالحاويات

ما لم تُشحن السلع في حاويات قياس 20 - قدماً / 40 قدماً (أنظر إلى الجدول المعروض تالياً)، ينبغي للمنظمة المعنية أن تذكر، على وجه التحديد، بأن السلع يجب أن تُشحن أسفل سطح السفينة، لتجنّب التلّف أثناء النقل (على سبيل المثال، مخاطر الصدأ، الرطوبة أو الرذاذ، الناشئة من البحر).

ويمكن النظر في نظام النقل بالحاويات لأغراض توفير الحماية الإضافية، ولمناولة الشحنات بطريقة أكثر فعّالية، غير أن ذلك قد يتسبب في زيادة التكلفة. فإذا استُخدمت الحاويات، يوصى بمحاولة استعمال المساحة المتوافرة فيها بصورة كاملة، وشحن الحاويات المملوءة بالكامل فقط، لأجل خفض التكاليف؛ نظراً إلى أن سعر الشحن لا يعتمد على الوزن (عندما تنقل السلع بالحاويات). إن استخدام حاويات لنقل بضاعة يقل حجمها عن الحمل الكلي للحاوية التي تنقل مجموعة من الإرساليات من عملاء مختلفين سوف تُعرّض البضاعة المشحونة لمخاطر الفقد أو التأخير فيما لو واجهت إحدى الإرساليات صعوبات في التخليص الجمركي. وعلاوةً على ذلك، فإن الإرساليات الصغيرة الحجم تتعرّض للمجازفة على صعيد الانتظار لعدة أسابيع، إلى أن يتجمّع الحمل الكامل للحاوية. ولذلك يُوصى، حيثما أمكن، بالتخطيط لشحن أحمال تملأ الحاوية.

وتجدر الإشارة إلى أن نظام النقل بالحاويات سوف يخفّض الحاجة إلى التغليف الملائم، كجزء من رحلة، تُجرى في الأحوال العادية خارج الحاوية، نظراً إلى أن الحاويات نفسها قد تتعرض للمناولة الخشنة على يدي مشغلي الميناء أو تواجه بيئة أعالي البحار.

³⁹ للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى تعريف مصطلح "التغليف المستدام"، الذي طوّره تحالف التغليف المستدام، غرين بلو GreenBlue، المتوافر على الموقع الإلكتروني: www.sustainablepackaging.org.

أبعاد الحاويات (حجمها وسعتها وحمولتها)	حاوية 20 قدم	حاوية 40 قدم
الطول الداخلي	5,90 متر	12,02 متر
العرض الداخلي	2,33 متر	2,33 متر
الارتفاع الداخلي	2,21 متر	2,21 متر
عرض الباب	2,30 متر	2,30 متر
ارتفاع الباب	2,14 متر	2,21 متر
الحمولة (تقريباً)	18-19,5 طن متري	28 طن متري

نوع الحاوية	السمات
توجد أنواع مختلفة من الحاويات، يمكن استخدامها رهناً بأحجام وأنواع المنتجات المخطط لشحنها حسب الوصف المُعطى في الجدول أدناه:	
جافة	نوع الحاويات الأكثر شيوعاً.
مفتوحة السطح	لا يوجد سطح علوي صلب للبضاعة الطويلة.
ذات حوامل منبسطة	لا يوجد سطح علوي أو جوانب للبضاعة العريضة.
مبذرة	لنقل المواد القابلة للتلف.
المرتفعة / High Cube (HC)	أعلى من نوع الحاويات الجافة القياسية.

تعليمات التغليف والشحن

تعليمات التغليف والشحن القياسية هي وثائق تُحدّد الكيفية التي سوف تُغلف وتُشحن بها السلع، والجهة التي سوف تُبلّغ عند شحنها. وهذه التعليمات تذكر جميع الوثائق المطلوبة للتخليص الجمركي، ولأغراض دفع المستحقات.

ويجب أن تُشكّل تعليمات التغليف والشحن جزءاً من جميع أوامر الشراء وأن تُرفق بها كملحق؛ وهذه التعليمات مرتبطة بشروط الإنكوتيرمز المُستخدمة، لعام 2020. يجب على مسؤولي الشراء الرجوع إلى الوثائق القياسية المتوافرة لدى المنظمة.

علامات الشحن وملصقات التعريف

لتسهيل التعرف على السلع ومناولتها أثناء النقل، يجب إصدار تعليمات للموردين لتقديم علامات شحن واضحة وكاملة، تُوضع على جميع حُرْم (رُزْم أو مجموعات) السلع التي يراد شحنها. ويجب أن تشمل علامات الشحن وملصقات التعريف على ما يلي:

- المُرسَل إليه
- مكان الوصول (الوجهه)
- ميناء التفريغ
- تعريف المشروع
- رقم أمر الشراء
- رقم الصندوق

وإضافةً إلى ذلك، من الضروري ذكر المتطلبات الخاصة على علامات الشحن، مثل السلع الخطرة، والبضاعة الحساسة لدرجات الحرارة، وغيرها.

ينبغي ألا تحتوي علامات الشحن على محتويات الحُزْم لتثبيط أي عملية سرقة أو اختلاس.

12-4 القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز) 2020 - Incoterms 2020

تُعرّف الإنكوتيرمز التزامات (واجبات) كلٍّ من المشتري والبائع، وتشرح مجموعة من مصطلحات التجارة التي تُبيّن ممارسة المتاجرة بين عمل وعمل آخر (B2B)، والمختصرة باللغة الإنجليزية بثلاثة حروف، في عقود بيع السلع. ويُمكن تجنُّب حالات النزاع وعدم الاتفاق فيما لو توافر نوع من الفهم المشترك بين المشتري والبائعين للأحكام والشروط التي يمارسون التجارة بمقتضاها. فقواعد الإنكوتيرمز تصف، بشكل أساسي، المهام والتكاليف والمخاطر التي تنطوي عليها عملية تسليم السلع من البائعين إلى المشتريين، ومتى تنتقل تلك المهام والتكاليف والمخاطر إلى المشتريين، حسبما يوضح الشكل 1 بالصور أدناه:

الشكل 1: تغيير الجهة التي تتحمّل المخاطر والتكلفة أثناء عملية النقل:



يوضّح السطر العلوي مختلف مراحل سلسلة النقل حيث تنتقل المسؤولية عن أي خطر من البائع إلى المشتري. ويعرض السطر السفلي متى تتحول تكاليف النقل من البائع إلى المشتري.

ونظراً إلى أن المحتوى الكامل لقواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 قد صدر على شكل كتاب، فإنه سيكون من الصعب إدماجه جميعه في هذا الدليل؛ ولذلك سوف يتمُّ بحث المصطلحات الأكثر استعمالاً، إلى جانب بحث ملخص لالتزامات البائعين والمشتريين، كلٌّ فيما يخصّه.

لقد وضعت غرفة التجارة الدولية ICC قواعد الإنكوتيرمز، وتقوم هذه الغرفة بمراجعتها كل عشر سنوات للتأكد من أنها لا تزال ملائمة ومعاصرة. ويُعرض في هذا الدليل نسخة قواعد الإنكوتيرمز التي صدرت في العام 2020، ويتعيّن على الموظفين المسؤولين عن الشراء النقاء على دراية واضطلاع بهذه القواعد العامة، وذلك لكي تُفهم عملية تقسيم المسؤوليات والمخاطر بين البائع والمشتري.

وتقدّم غرفة التجارة الدولية خدمة التحكيم، التي تعتبر تفسيراها مقبولةً على نطاق واسع. ويُمكن العثور على المزيد من المعلومات عن هذه الخدمة على الموقع الإلكتروني لغرفة التجارة الدولية www.iccwbo.org.

الاختلافات بين نسختي قواعد الإنكوتيرمز للعام 2010 وللعام 2020

الاختلافات الثلاثة بين قواعد الإنكوتيرمز للعام 2010 وقواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 هي:

1- مستويات مختلفة للتغطية التأمينية بين تسليم البضاعة على أساس CIF "السعر شاملاً التكلفة والتأمين والشحن"، وعلى أساس CIP "السعر شامل الشحن والتأمين"

وفقاً لقواعد الإنكوتيرمز 2010، البائع مُلزم بالحصول على تأمين على البضاعة يتوافق على الأقل بالحد الأدنى من التغطية المنصوص عليها في البند (ج) من بنود الشحن المعتمدة من معهدي لندن و لويديز. وفي قاعدة الإنكوتيرمز 2020 لتسليم البضاعة على أساس CIP "السعر شامل الشحن والتأمين"، يجب على البائع الحصول على تغطية تأمينية متوافقة مع الفقرات الاشتراطية (أ) من شروط معهدي الشحن (لندن و لويديز)، في حين تبقى التغطية التأمينية للفقرات الاشتراطية (ج) من شروط معهدي الشحن (لندن و لويديز) بالحد الأدنى للتسليم على أساس CIF

2- التغيير في المصطلحات المختصرة بثلاثة حروف باللغة الإنجليزية من DAT إلى DPU

جرى تغيير مصطلح "التسليم في محطة الوصول DAT" إلى مصطلح "التسليم في المكان من دون تفريغ DPU". وهذا التغيير يوفر للمشتريين المرونة لتفريغ البضاعة في مكان للتسليم حسب اختيارهم، بالمقارنة مع التسليم في محطة الوصول. ويكتمل مصطلح "التسليم في المكان من دون تفريغ" مصطلح "التسليم في المكان"، حيث تُسَلَّم البضاعة مُحمَّلة، ويتحمل البائع كلفة التفريغ والمخاطر.

3- تضمين المتطلبات الأمنية في التزام وكلفة النقل

كانت قواعد الإنكوتيرمز للعام 2010 هي المراجعة الأولى لقواعد الإنكوتيرمز التي دخلت حيز التنفيذ بعد أن أصبحت الهواجس الأمنية منتشرة نسبياً في بداية الألفية الثانية. فقد أصبحت تلك الهواجس وممارسات الشحن المرتبطة بها راسخةً على نحو أفضل مما كانت عليه. وتُوَزَع قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 الكلفة المتعلقة بالمتطلبات الأمنية ضمن الالتزام بالنقل وكلفته.

أما التغييرات الأخرى المُدخلة على قواعد الإنكوتيرمز 2020 فهي (أ) بوليصة الشحن ، مع عبارة توضح "الشحن على ظهر الباخرة"، ومع تسليم البضاعة للنقل (مع تحمل المشتري مصاريف النقل FCA). ويجوز للمشتري والبائع أن يتفقا معاً على أن يقوم المشتري بإصدار تعليماته إلى الناقل الذي يتعامل معه لكي يُصدر بوليصة شحن بحري على ظهر الباخرة إلى البائع بعد تحميل البضاعة. (ب) توضيح أفضل يتعلّق بالتكاليف وبكيفية شرحها عن طريق إدراج جميع التكاليف موزعةً على كل قاعدة من قواعد الإنكوتيرمز في المادة أ 9 / ب 9. (ج) الترتيب للنقل باستخدام وسائل النقل لدى كل من البائع والمشتري على أساس تسليم البضاعة للنقل، والتسليم في المكان، والتسليم في المكان من دون تفريغ، والتسليم خالصة الرسوم الجمركية DDP، عن طريق السماح لإبرام "عقد للنقل"، أو مجرد استخدام عبارة "الترتيب للنقل الضروري".

النقل البحري / البري / باستخدام المجرى المائي فقط

أي واسطة / وسيلة نقل

- تسليم المصنع Ex Works	EXW
- ناقل حر Free Carrier	FCA
- Free Alongside Ship خالصة المصاريف حتى رصيف الشحن	FAS
- Free On Board التسليم على ظهر الباخرة	FOB
- Cost and Freight شاملاً الكلفة وأجور الشحن	CFR
- Cost, Insurance and Freight شاملاً الكلفة والتأمين والشحن	CIF
- Carriage and Insurance Paid to النقل والتأمين مدفوعة إلى	CIP
- Carriage Paid To: النقل مدفوع إلى	CPT
- Delivered at Place التسليم في المكان	DAP
- Delivered at Place Unloaded التسليم في المكان من دون تفريغ	DPU
- Delivered Duty Paid التسليم خالصة الرسوم الجمركية	DDP

صلاحية قواعد الإنكوتيرمز

تُطبَّق قواعد الإنكوتيرمز فقط إذا أُدرجت ضمن عقد البيع أو إذا ذُكرت، على سبيل المثال، في العرض، وشروط البيع، وأمر الشراء، والتأكيد على أمر الشراء، أو إذا اشترط تطبيقها الطرفان في اتفاقية منفصلة. وينبغي للأطراف التي ترغب باستعمال

قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 أن تُحدد اشتراطها بوضوح بالنص على أن العقد المبرم فيما بينها تحكمه قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020.

ماذا تُنظّم قواعد الإنكوتيرمز ...؟

يجب أن تُفهم قواعد الإنكوتيرمز على أنها جزءٌ من عقد البيع؛ فنطاق هذه القواعد محدود بمسائل تتعلّق بحقوق طرفي عقد البيع والتزاماتهما (البائع والمشتري) فيما يتعلّق بتسليم السلع المُباعة، ومسائل التسليم، والوثائق، والإجراءات الرسمية الخاصة بالتصدير والاستيراد، ونقل المخاطر من البائع إلى المشتري، وتقسيم التكاليف فيما بينهما.

ما هي الأشياء التي لا تنطبق عليها قواعد الإنكوتيرمز ...؟

لا تخضع لقواعد الإنكوتيرمز جميعُ المسائل المتعلقة بنقل الملكية، وحقوق ملكية الأموال / العقارات، وخروقات العقد والنتائج المترتبة عليها، والاستثناءات من الالتزامات (المسؤوليات أو الخصوم) في بعض الظروف، وفترة التقادم وشروط الدفع، ويجب توضيحها في عقد البيع.

قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 الأكثر استعمالاً

يُقدّم هذا الدليل الإرشادي التزامات البائع والمشتري لقواعد الإنكوتيرمز الثمانية الأكثر استخداماً. ويُوصى بقراءة الدليل المُعنون "قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 الصادر عن غرفة التجارة الدولية"؛ وهو يشرح قواعد الإنكوتيرمز للعام 2020 بقدر كبير من التفصيل.

المصطلح	المعنى	للشراء إذا ...
FOB	تسليم على ظهر الباخرة (فوب) Free on Board	لا يُرتّب مورّد السلع عملية النقل الدولي ولكنه ملزم بترتيب عملية تخليص الصادرات.
FCA	ناقل حر : تسليم البضاعة للنقل مع تحمل المشتري مصاريف النقل Free carrier	
CPT	أجور نقل الحمولة مدفوعة إلى نقطة الوصول: Carriage Paid To	يُسلم المورد البضاعة على أساس FCA/FOB، ولكنه يرتّب لنقلها على المستوى الدولي.
CFR	التكاليف وأجرة الشحن Cost and Freight	
CIP	أجور النقل والتأمين مدفوعة إلى نقطة الوصول: Carriage and Insurance Paid To:	يُسلم المورد البضاعة على أساس FCA/FOB، ولكنه يرتّب لنقلها على المستوى الدولي، ويتم التأمين بالنيابة عن المشتري
CIF	التكاليف والتأمين وأجور الشحن Cost, Insurance and Freight	
DAP	التسليم في المكان Delivered at Place	يرتّب المورد عملية النقل، ويتحمل المخاطر والتكلفة طوال مسار النقل وصولاً إلى مكان التسليم.
DPU	التسليم والتفريغ في المكان المسمى Delivered at Place Unloaded	
<p>ملاحظة: يتم تنبّع جميع الشروط المشار إليها أعلاه بحسب المكان المقصود (على سبيل المثال، أجور نقل الحمولة مدفوعة إلى نقطة الوصول: مستودع الأمم المتحدة، باكو، أندريجان).</p>		
<p>ملاحظة: بدلاً من التسليم في المكان DAP، يمكن النظر في استخدام أجور نقل الحمولة مدفوعة إلى نقطة الوصول CPT مع التغطية التأمينية لجميع المخاطر الجيدة جداً والمقدمة في إطار برنامج التأمين المتفاوض عليه عالمياً من قبل مختلف منظمات الأمم المتحدة.</p>		

استخدام قواعد الإنكوتيرمز

التسليم على ظهر الباخرة، التكاليف وأجرة الشحن، التكاليف والتأمين وأجور الشحن FOB, CFR and CIF

التكاليف والتأمين وأجور الشحن CIF	التكاليف وأجرة الشحن CFR	التسليم على ظهر الباخرة "فوب FOB"	النقل البحري / عبر الممرات البحرية
لنقل عبر البحر / عبر المجاري المائية فقط، ويستعمل بصورة عامة لنقل البضاعة العامة، الفائقة الحجم، الضخمة أو الثقيلة الوزن، والتي لا تتسع لها حاويات الشحن البحري (مثل النفط أو الحبوب السائبة غير المعبأة).			الاستعمال
يجب على البائع تنفيذ ودفع مستحقات جميع الإجراءات الرسمية لتخليص الصادرات المطلوبة من بلد التصدير، و تنفيذ ودفع جميع الإجراءات المطلوبة من قبل أي بلد عبور وبلد الاستيراد.			التخليص الجمركي للسادات / للواردات
يتحمل البائع خطر تسليم البضاعة على ظهر الباخرة في ميناء التصدير. وينتقل خطر فقد البضاعة أو تلفها إلى المشتري حال وضعها على ظهر الباخرة (في بلد التصدير).			الخطر
يُسَلِّمُ البائع البضاعة على ظهر الباخرة داخل بلد التصدير، ويسدد أجور النقل البحري إلى ميناء المكان المقصود المُسَمَّى (المتفق عليه).		يدفع البائع تكاليف تسليم البضاعة على ظهر الباخرة. ويُرتَّب المشتري عملية النقل البحري.	النقل
البائع يؤمّن بالنيابة عن المشتري	المشتري يؤمّن على البضاعة		التأمين
التكاليف والتأمين وأجور الشحن، الميناء البحري، هونغ كونغ CIF Hong Kong Seaport	التكاليف وأجور الشحن، ميناء أو برنس، هايتي CFR, Port-au-Prince Haiti	التسليم على ظهر الباخرة في غدانسك، بولندا FOB Gdansk, Poland	مثال
<p>ملاحظة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يجوز للبائع تقديم فاتورته إلى المشتري حالما تُوضع البضاعة على ظهر الباخرة. • قد يكون الدفع مستحقاً للبائع قبل إتاحة البضاعة للمعاينة في المكان المقصود (الوجهة). • لأغراض ضمان الجودة، يجوز النظر في إمكانية معاينة البضاعة قبل الشحن في بلد التصدير. • ينتقل خطر أي فقد أو تلف يلحق بالبضاعة، من البائع إلى المشتري، عند "نقطة تسليم البضاعة على ظهر الباخرة FOB" في بلد التصدير، وذلك عندما تُوضع البضاعة على ظهر الباخرة. • لا تستخدم قواعد الإنكوتيرمز الخاصة بالمصطلحات FOB, CFR or CIF للشحنات المعبأة بالحاويات. واستخدام قواعد الإنكوتيرمز FCA, CPT or CIP بدلاً عنها. 			

تسليم البضاعة للنقل مع تحمل المشتري مصاريف النقل (الناقل الحر)، أjour نقل الحمولة مدفوعة إلى نقطة الوصول، أjour النقل والتأمين مدفوعة إلى نقطة الوصول FCA, CPT and CIP

أي واسطة نقل	الناقل الحر FCA	أjour النقل مدفوعة إلى نقطة الوصول CPT	أjour النقل والتأمين مدفوعة إلى نقطة الوصول CIP
الاستعمال	النقل بحرًا، برًا و / أو جواً يتم في العادة للبضاعة المسلمة على البالينات، أو المعبأة في صناديق قفصية، أو صناديق، أو شحنة يتم نقلها في حاوية شحن بحري أو جوي .		
التخليص الجمركي للصادرات / للواردات	يجب على البائع تنفيذ وتسديد مستحقات جميع الإجراءات الرسمية لتخليص الصادرات حسبما يطلبه البلد المُصدّر. يجب على المشتري تنفيذ وتسديد مستحقات جميع الإجراءات المطلوبة من قبل أي بلد عبور وبلد الاستيراد		
الخطر	يتحمل البائع مخاطر تسليم البضاعة إلى أن يتم الانتهاء من تسليمها إلى الناقل الرئيسي في بلد التصدير، مُحملّة. وينتقل خطر فقد البضاعة أو تلفها إلى المشتري حال إتاحتها إلى الناقل الرئيسي.		
النقل	يدفع البائع تكاليف إتاحة البضاعة في المكان المتفق عليه في بلد التصدير. يتم ترتيب النقل الرئيسي ودفع ثمنه من قبل المشتري.	البائع هو المسؤول عن الترتيب للنقل، ودفع التكاليف المرتبطة بنقل البضاعة إلى المكان المقصود المُسمّى.	
التأمين	المشتري يؤمّن على البضاعة	البائع يؤمّن على البضاعة بالنيابة عن المشتري	
مثال	الناقل الحر إلى الشاحن البحري A-Z طوكيو اليابان. FCA A-Z Freight Forwarder, Tokyo, Japan	أjour النقل مدفوعة إلى نقطة الوصول في مطار كمبالا، أوغندا CPT Kampala, Uganda	أjour النقل والتأمين مدفوعة إلى مستودع الأمم المتحدة في كابل، أفغانستان، CIP UN Kabul Warehouse, Afghanistan
ملاحظات:			
<ul style="list-style-type: none"> • حالما يُسلم البائع البضاعة إلى الناقل الرئيسي (في بلد التصدير)، يجوز للبائع تقديم فاتورته إلى المشتري. وقد يكون الدفع مستحقاً للبائع قبل إتاحة البضاعة للمعاينة في المكان المقصود (الوجهة). • لأغراض ضمان الجودة، يجوز النظر في إمكانية معاينة البضاعة قبل الشحن في بلد التصدير. • ينتقل خطر أي فقد أو تلف يلحق بالبضاعة، من البائع إلى المشتري، عند "نقطة تسليم البضاعة للنقل مع تحمل المشتري مصاريف النقل (الناقل الحر) FCA" في بلد التصدير، وذلك عندما تُتاح البضاعة للناقل الرئيسي، مُحملّة. • يدفع المشتري رسوم المناولة في المحطات النهائية، في ميناء التصدير. 			

استعمال التسليم على ظهر الباخرة بالمقارنة مع تسليم البضاعة للنقل، وتحمل المشتري مصاريف النقل (الناقل الحر)
FOB versus FCA

التسليم على ظهر الباخرة، لنقل البضاعة إلى ميناء شحن مُسمّى (متفق عليه)

تُستخدَم قاعدة التسليم على ظهر الباخرة للنقل البحري أو عبر المجاري المائية الداخلية فقط، إذا كانت الأطراف تعترف تسليم البضاعة بوضعها على ظهر الباخرة. وإن التسليم على ظهر الباخرة "فوب FOB" ليس ملائماً للأحوال التي تُسَلَّم فيها البضاعة إلى الناقل قبل أن توضع على ظهر الباخرة، على سبيل المثال، إذا جرى تسليم البضاعة إلى الناقل في محطة الحاويات النهائية. فإذا كان هذا هو واقع الحال، استخدموا قاعدة تسليم البضاعة للنقل مع تحمل المشتري مصاريف النقل (الناقل الحر FCA)، بدلاً من استخدام قاعدة FOB.

يجب على البائع تسليم البضاعة إما بوضعها على ظهر الباخرة المُعيَّنة من المشتري في نقطة التحميل، إن وُجدت، والتي يُسمِّيها المشتري في ميناء الشحن. ويجب على المشتري أن يُعطي البائع مهلة كافية لاستيفاء المتطلبات الأمنية ذات العلاقة بالنقل، واسم الباخرة، ونقطة التحميل، إن وُجدت، وتاريخ التسليم الذي يقع عليه الاختيار ضمن الفترة المتفق عليها.

يجوز للمشتري طلب التسليم إلى أي ميناء في المملكة المتحدة على أساس "فوب FOB"، عوضاً عن ميناء لندن على أساس "فوب"، وذلك يتوقَّف على المرونة المرغوب بها في تسمية الباخرة، أو تسمية ميناء محدد بذاته؛ نظراً إلى أن هذه المرونة تمكّن من الشحن من موانئ بديلة، إذا كان ذلك أكثر ملاءمةً للمشتري. ويُمكن أيضاً تحديد "ميناء لندن على أساس فوب" عوضاً عن "ميناء هامبورغ على أساس فوب" للسبب نفسه، وذلك يعتمد على أحكام العروض التي يتم استلامها، ويمكن النص عليها فقط في العقود مع الاتفاق الذي يُبرم مع البائع.

النَّاقِلُ الحَر (FCA)

تُصمِّم قاعدة الناقل الحر لتلبية متطلبات النقل الحديث، ولا سيما النقل المتعدد الوسائل بصورة خاصة، ونظام النقل بالحاويات. ويمكن استخدام هذا المصطلح لأي واسطة نقل (وسيلة نقل).

تُكتمل عملية التسليم:

أ) إذا كان المكان المُسمّى هو مقرّ البائع، عندما تم الانتهاء من تحميل البضاعة على واسطة النقل المُزوَّدة من المشتري.
ب) أو، في أي حالة أُخرى، عندما تكون البضاعة قد وُضعت تحت تصرّف الناقل، أو أي شخص آخر يُسمِّيهِ المشتري على واسطة النقل العائدة إلى البائع، والجاهزة لتفريغ الحمولة.

عندم تُضاف عبارة "نظام النقل بالحاويات" إلى قاعدة الناقل الحر؛ بمعنى FCA Hamburg Port Containerized "ميناء هامبورغ، باستخدام نظام النقل بالحاويات، على أساس الناقل الحر"، يكون المورد مسؤولاً عن تعبئة ورسّ الحاوية؛ وهي عملية تحميل البضاعة وتأمينها داخل الحاوية الفارغة، التي يُصار بعد ذلك إلى إغلاقها بإحكام ونقلها إلى الميناء.

يُرجى ملاحظة ما يلي:

أ) يتحمّل المشتري كلفة إنزال الحاوية من شاحنة المورد، وتثقيب الحاوية في أنحاء الميناء، ثم رفعها على سفينة الحاويات في بلد التصدير. وتُعرّف هذه التكاليف بمسمّى "رسوم المناولة (THC) Terminal Handling Charges" في المحطات النهائية، التي يجب أن يُسددها المشتري.

ب) يتحمّل المشتري في ميناء التصدير خطر الفقد أو التلف الذي يلحق بالبضاعة أثناء عملية إنزال الحاوية من على متن شاحنة المورد، وأي تثقيب للحاوية في أنحاء المحطة النهائية للحاويات، ومن ثم رفعها على سفينة الحاويات.

يُمكن استعمال قاعدة النقل الحر لتسليم البضاعة على المستوى المحلي؛ بمعنى، عندما يكون المشتري والمورد موجودين في البلد نفسه؛ وعلى وجه التحديد "نقل حر إلى مستودع الأمم المتحدة في جيبوتي، أثيوبيا. ويحدث التسليم عندما تصطفُ شاحنة المورد خارج مستودع الأمم المتحدة، وتكون مستعدةً للتفريغ.

التسليم في المكان DAP و التسليم والتفريغ في المكان DPU

التسليم في المكان مع تفريغ DPU	التسليم في المكان DAP	أي وسيلة نقل
يمكن استعمالها لجميع وسائل النقل جواً، وبحراً وبراً لجميع أنواع البضاعة، سواء أكانت ضخمة أم لا، وللبضاعة التي تُسَلَّم على الباليئات، أو المُعبأة في أكياس، أو أقفاص، أو صناديق أو حاويات.	يجب على البائع تنفيذ وسداد مستحقات جميع الإجراءات الرسمية لتخليص الصادرات حسبما يطلبه البلد المُصدِّر. يجب على المشتري تنفيذ وتسديد مستحقات جميع الإجراءات المطلوبة من قبل أي بلد عبور وبلد الاستيراد	الاستعمال
يتحمل البائع مخاطر فقد أو تلف البضائع إلى أن يتم الانتهاء من تسليم البضاعة إلى المكان المُسمَّى، وتفريغها.	يتحمَّل البائع مخاطر فقد أو تلف البضائع إلى أن يتم الانتهاء من تسليمها إلى المكان المُسمَّى، وتحميلها. ويتحمَّل المشتري خطر تفريغ البضاعة.	المخاطر
يدفع البائع تكاليف تسليم البضاعة إلى مكان التسليم المنفق عليه وتفريغها.	يدفع البائع تكاليف تسليم البضاعة إلى مكان التسليم المنفق عليه، وتحميلها. ويتحمل المشتري تكاليف التفريغ.	النقل
البائع يؤمن على البضاعة		التأمين
التسليم والتفريغ في مطار مايبوتو، موزامبيق DPU Maputo Airport, Mozambique	التسليم في المكان - مستودع الأمم المتحدة، هراري، زيمبابوي DAP UN Warehouse Harare, Zimbabwe.	مثال
<p style="text-align: right;">ملاحظات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يستطيع البائع تقديم فاتورته إلى المشتري إلا بعد تسليم البضاعة إلى المكان المُسمَّى (المتفق عليه). • يستحق دفع المستحقات بعد إتاحة البضاعة للمعاينة. • من المحتمل أن يكون إجراء المعاينة قبل شحن البضاعة في بلد التصدير ما زال قيد النظر، لأجل تحقيق أغراض ضمان الجودة. • التسليم في المكان / التفريغ في المكان يعتبر باهظ الثمن بصورة عامة، نظراً إلى أن المورد يتحمل مخاطر إضافية. • على النقيض من أحكام "الشحن والكلفة F and C"، فإن التدفق النقدي لدى المورد يتأثر سلباً، نظراً إلى أن تقديم الفاتورة يتأخر إلى حين الانتهاء من تسليم البضاعة في المكان المُسمَّى. 		

12-5 التأمين أثناء النقل

تكون جميع البضاعة معرّضة لنطاق عريض من المخاطر أثناء نقلها وتخزينها؛ ومن هذه المخاطر مثلاً، التلّف، والاختلاس، والسرقة، والتّحطّم، وعدم استلام جزء من الإرسالية أو عدم استلامها برمتها. ويوفّر تأمين البضاعة الحماية من احتمال تكبّد خسائر مالية تتجمّع عن مثل هذه المخاطر.

ومن المهمّ ضمان توفير الحماية للبضاعة (للسلع) المعرّضة للمخاطر، ومنها على سبيل المثال، الحروب، والإضرابات، وأعمال الشّغب، والاضطرابات المدنية. وعلاوةً على ذلك، فمن الضروري أن تكون التغطية التأمينية كافية بحيث تغطي فترة النقل من مستودع إلى آخر، بما في ذلك التخزين في الموقع المقصود. ويؤمّن على البضاعة من حيث قيمة الكلفة، والتأمين والشحن، إضافةً إلى النسبة المئوية المتفق عليها، وذلك لتبيان الكلفة غير المباشرة، وكلفة استبدال البضاعة.

وبالنسبة إلى النقل البحري، فمن المفيد معرفة معنى الأنواع الثلاثة المختلفة من الفقرات الاشتراطية (أ، ب، ج) من شروط بوليصة التأمين على نقل البضائع (بحراً)، ومعرفة مدى تغطيتها التأمينية. فتلك الفقرات الاشتراطية تستطيع تغطية كل شيء، ابتداءً من البضاعة نفسها، ومروراً بالتأمين على الحاوية التي تحتويها، وانتهاءً بوسيلة النقل المستخدمة في شحنها. فقد سبق لغرفة التجارة الدولية أن طوّرت تلك الفقرات الاشتراطية كوسيلة للتأمين على البضاعة أثناء شحنها من مكان المنشأ إلى المكان المقصود.

شروط بوليصة التأمين على نقل البضائع			المخاطر المغطاة والاستثناءات منها
(ج)	(ب)	(أ)	
•	•	•	الحرائق أو الانفجارات
•	•	•	السفن أو القطع البحرية التي تنقطع بها السُّبل، أو تغرق، أو تحترق أو تتقلب
•	•	•	واسطة النقل البري التي تتقلب أو تخرج عن مسارها
•	•	•	تصادم أو تماس أي سفينة أو قطعة بحرية أو وسيلة نقل أخرى مع جسم خارجي غير المياه
•	•	•	الهزات الأرضية (الزلازل)، أو البرق، أو الانفجار البركاني
•	•	•	أعمال التخريب
•	•	•	السرقة
•	•	•	سوء السلوك المتعمد للمؤمّن عليه
•	•	•	طرح الحمولة الزائدة من المركب
•	•	•	طوفان الأمواج فوق سطح السفينة
•	•	•	دخول مياه البحر، النهر أو بحيرة الماء داخل السفينة، المركب، وسييله النقل، الحاوية أو مكان التخزين
•	•	•	الخسارة الكلية لأي طرد يُفقد في البحر أو يسقط أثناء التحميل أو التفريغ من السفينة أو المركب
•	•	•	القرصنة
•	•	•	الحرب

•	•	•	الإضرابات، أعمال الشغب والاضطرابات المدنية، وتشمل الإرهابيين أو أي أشخاص يتصرفون بدوافع سياسية
•	•	•	عدم كفاية، أو عدم ملاءمة التغليف

تُوفّر التغطية التأمينية الأوسع نطاقاً في إطار "الفقرة الاشتراطية (أ) من شروط المعهد"، وتُوفّر تغطية تأمينية أكثر تعقيداً في إطار "الفقرة الاشتراطية (ب) من شروط بوليصة التأمين على نقل البضائع"، وتُوفّر التغطية التأمينية الأكثر تعقيداً في إطار "الفقرة الاشتراطية (ج)". يُرجى الرجوع إلى الجدول أعلاه للاطلاع على المخاطر المُغطاة والاستثناءات منها.

وبالإضافة إلى تأمين النقل، فإن الفقرة الاشتراطية المعنية بالنقل "من مستودع إلى آخر" ضمن بوليصة تأمين تنصّ على التغطية التأمينية للبضاعة أثناء الترانزيت (المرور العابر). وتغطي الفقرة الاشتراطية للنقل "من مستودع إلى آخر"، في العادة، البضاعة من لحظة مغادرتها مستودع المنشأ إلى لحظة وصولها إلى المستودع في المكان المقصود. إن توفير التغطية التأمينية المنفصلة أمرٌ ضروري للتأمين على البضاعة أثناء تخزينها في كلا المستودعين.

وتضمن الفقرة الاشتراطية الخاصة بالنقل "من مستودع إلى آخر" للبائع بأن البضاعة مغطاة بالتأمين، ليس فقط في الميناء بالمكان المقصود، بل أيضاً في المستودع النهائي بالمكان المقصود. ويُخفّف النقل "من مستودع إلى آخر" المخاطر المالية لفقد إحدى الشحنات في أي نقطة كانت طوال رحلة نقل البضاعة إلى المستودع النهائي بالمكان المقصود.

وعلى ضوء ما ورد أعلاه، فإن معظم منظمات الأمم المتحدة قد تفاوضت على إبرام عقد عالمي للتأمين على البضاعة، وتُشجّع جميع مكاتب تلك المنظمات على استعمال ذلك العقد. فهذا التأمين هو في العادة تأمين ضد جميع المخاطر بتغطية عالمية، باستثناء مخاطر نشوب الحرب. ويمكن تغطية خطر نشوب الحرب بدفع قسط إضافي (مقابل النقل البحري والجوي). أما تغطية مخاطر نشوب الحرب على النقل البري فهي تغطية مختلفة في أغلب الأحيان، وربما تتطلب التعاقد عليها بصورة منفصلة. وإذا ساورت الشكوك الموظفون المسؤولون عن الشراء، فعليهم التشاور مع أي شخص مسؤول ضمن منظماتهم للحصول على المزيد من المعلومات عن التغطية بالتأمين.

وفي حال وجود مطالبة ما، أو حدث يُحتمل أن تنشأ عنه مطالبة ما، فيجب إعطاء مُهلة في أقرب وقت ممكن، بعد اتباع الإجراءات الداخلية للمنظمة المعنية. لاحظوا بأن بوالص التأمين ربما تحتوي على مواعيد نهائية لتقديم الطلبات.

12-6 وثائق الشحن

لوثائق الشحن المكتملة والملائمة أهمية بالغة في تسليم البضاعة في الوقت المناسب؛ فالمورد يحتاج إلى الوثائق لنقل متطلبات أمر الشراء من مقره، وإلى استلام المبلغ المستحق له من المشتري. أما وكيل الشحن فيحتاج إلى الوثائق لإبرام عقد نقل الحمولة، وأما المُرسِل إليه فيحتاج إليها للمطالبة بالبضاعة عند وصولها، في حين يحتاج إليها المُرسِل إليه أيضاً أو الطرف الواجب إشعاره (إخطاره) بالشحنة لإنجاز معاملة التخليص الجمركي للبضاعة. فكلّ مرحلة من الشحن تُنتج عدداً من الوثائق من المحتمل حتّى أن تكون مطلوبةً حالما تصل الأجهزة والمعدات (البضاعة ...) إلى البلد المقصود، كتسجيل سيارة أو "أجهزة ومعدات" لاسلكية، مثلاً.

وتعتمد المحتويات الدقيقة لوثائق الشحن على نوع السلع التي تكون قيد الشحن، ووسيلة النقل، وشاحن السلع (وكيل الشحن، المورد، وغيرهما)، وأي متطلبات خاصة للبلد المُستلم.

ومع أنّ الوثائق المطلوبة تتباين بين حالة وأخرى، إلا أنه ينبغي لكل شحنة أن تحتوي على أدلة إثبات موثقة لما يلي:

- محتويات الشحنة
- وزن وحجم المحتويات

- منشأ البضاعة / السلع ... (إذا لزم الأمر)
- سعر البضاعة
- دليل إثبات نقل السلع

وتعتبر وثائق الشحن التالية مشتركة بين جميع الشحنات:

الغرض	وثيقة الشحن
<ul style="list-style-type: none"> • عقد نقل الحمولة المبرم بين الشاحن والنّاقِل، يبيّن الطريقة التي تُشحن بها البضاعة، وموعد وصولها. • دليل إثبات بأن الناقل استلم البضاعة لأجل شحنها، ودليل قاطع على أن البضاعة قد سُحنت حسبما ورد النص عليها. • الوثائق التي تُبيّن ملكية البضاعة المنصوص عليها (سند ملكية). ويُوصى بالنص على ضرورة توسيم البضاعة بعبارة "تظيفة على ظهر الباخرة وأجور الشحن مدفوعة مسبقاً" (وبخاصة عند استخدام قاعدة الإنكوتيرمز – أجور النقل مدفوعة إلى نقطة الوصول CPT). 	<p>Bill of Lading (للشحن عبر البحار)</p> <p>بوليصة الشحن البحري</p> <p>بوليصة الشحن Waybill (وسائط الشحن الأخرى)</p>
تصف البضاعة، وتبيّن قيمتها.	الفواتير التجارية، والفواتير الصورية (المبدئية)
تصف المحتوى، ومجموع عدد وحدات التعبئة، وعلامات التوسيم، والوزن والحجم لكل وحدة.	قوائم التعبئة
<ul style="list-style-type: none"> • تبيّن بلد منشأ البضاعة أو بلد تصنيعها، وعادة ما تُصدرها غرفة التجارة المحلية. • مطلوبة للاستيراد، وتستعمل أيضاً للأغراض الإحصائية. 	شهادات المنشأ
<ul style="list-style-type: none"> • يستبدل الفاتورة التجارية وشهادة المنشأ في حالة البضائع من المستودعات أو التبرعات العينية. • تثبيت قيمة البضاعة. 	شهادة إهداء Gift Certificate
الوثائق الإضافية المطلوبة عند استخدام وكيل شحن	
برهان على أن المورد قد سلّم البضاعة إلى وكيل الشحن.	شهادة استلام الشاحن
تُبيّن تفاصيل وأجور الشحن.	فاتورة الشحن
الوثائق الإضافية	
<ul style="list-style-type: none"> • ربما تكون مطلوبة للمصادقة على الجودة. • المورد هو الذي يقدم هذه الشهادة في العادة. 	شهادات إثبات الجودة

المسؤولية

يكون المورد أو وكيل الشحن (حسب الجهة المنظمة لعملية النقل) مسؤولاً عن تجميع وثائق الشحن المُستلمة، ويجب إعطاء تعليمات لإرسال مجموعة وثائق أصلية، عبر البريد السريع، إلى المشحون إليه، وإرسال المجموعتين المتبقيتين من الوثائق إلى الكيان المشتري. ويجب التحقّق من الوثائق لضمان صحة ومواءمة جميع المعلومات التي تحتوي عليها الوثائق. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يضمن الموظفون المسؤولون عن الشراء بأن الوثائق قد استُلمت من قبل المشحون إليه.

المصطلحات المستخدمة في وثائق الشحن

تُستخدَم المصطلحات التالية بصورة متكررة في وثائق الشحن:

المشحون إليه

المشحون إليه هو الجهة المستلمة البضاعة (السلع ...)، وهو في العادة، ولكن ليس بالضرورة، أحد مكاتب منظمات الأمم المتحدة. وربما يكون المشحون إليه، ولكن ليس بالضرورة، هو نفسه عنوان التسليم. ويجب دائماً أن يستلم المشحون إليه نسخة من وثائق الشحن، وربما يتولّى عملية التخليص الجمركي، وعمل الإجراءات الرسمية الحكومية الأخرى بناءً على طلب الشخص المسؤول عن نشاط الشراء محل التخليص؛ غير أن الطرف الواجب إشعاره بالشحنة يمكن أن يقوم بهذه الأعمال. أما التفاصيل المعلوماتية عن المشحون إليه، مثل العنوان والبلد والاسم والهاتف / والفاكس، والبريد الإلكتروني، والشخص المسؤول عن الاتصال، فينبغي أن تكون مضمّنة في أمر الشراء، وفي علامات الشحن وملصقات التعريف للسلع .

الطرف الواجب إشعاره بالشحنة

من المحتمل أن يُشرك الموظفون المسؤولون (أو "المشحون إليه") عن الشراء الطرف الواجب إشعاره بالشحنة لكي يقوم بالترتيب للتخليص الجمركي للبضاعة، ويعمل الإجراءات الرسمية الحكومية الأخرى. وفي هذه الحالة، ينبغي أيضاً إرسال وثائق الشحن إلى ذلك الطرف.

عنوان التسليم / المكان المقصود النهائي

عنوان التسليم أو المكان المقصود النهائي هو عنوان المستخدم النهائي، حيث يتم تسليم البضاعة فعلياً.

12-7 استلام الإرساليات

من الممارسات المألوفة لدى الناقل طلب الحصول على سند استلام عندما تُسلم إحدى الإرساليات إلى المرسل إليه. ويجب على المرسل إليه، في الوقت ذاته، إجراء معاينة عابرة لحزم البضاعة التي يستلمها بمقارنتها مع وثائق الشحن. وإذا كان ترتيب الشحنة في ظاهرها على ما يرام، فيوصى بمنح المصادقة على ذلك (باستخدام العبارة التالية مثلاً: "استلمت البضاعة بحالة خارجية جيدة - ولم يتم التحقق من المحتويات). أما إذا وجدت علامات تلاعب ظاهرة للعيان على الشحنة، فيجب أن ينص سند الاستلام على تحفظات ضرورية (ومن هنا على سبيل المثال، "الصناديق بها كسور"، "المحتويات مفقودة"، "الصناديق الكرتونية مفتوحة وعليها علامات تدل على الاختلاس"). وحيثما كان ذلك ممكناً، ينبغي وزن الطرود لتحديد الفروقات بين الأوزان المصرّح عنها، وبين الأوزان الفعلية، مع توثيق أي تباينات بينهما في الملاحظات الخاصة بتسليم الشحنة.

ويمتد التأمين عادة في تغطيته ليشمل فترة تتراوح بين 30 و 60 يوماً للتخزين في المكان المقصود. وهنا توجد إمكانية لنوع ما من الغموض، نظراً إلى أنّ ذلك يعني أحياناً عدداً من الأيام داخل المستودع في المكان المقصود، لكي يُفسح المجال أمام التخليص والتحصيّل و / أو التوقّف بعد التسليم إلى الموقع، أو يعني أياماً في الموقع بعد إتمام التسليم. فإذا لم يكن المعنى واضحاً من واقع الوثائق المتوافرة، أو غير مفهوم بشكل واضح في أحد الترتيبات الدائمة، فينبغي عندئذٍ الاستيضاح عن ذلك مع الطرف الذي تقاوض على التغطية التأمينية. وحتى إن كانت التغطية تتضمن 60 يوماً في الموقع، إلا أنه يُفضّل دائماً التحقق من الإمدادات بأقصى سرعة ممكنة بعد إتمام التسليم. ومن المحتمل أن يُشرك الناقلون و / أو الموردون في أحد المطالبات، ولكنهم ليسوا طرفاً في ترتيب الستين (60) يوماً. إن التأخّر في تقديم المطالبة يُضعف القضية.

وخلاصة القول، فإن:

- وكلاء الشحن ذوي الخبرة في الظروف المحلية للبلد يستطيعون المساعدة في الترتيب لاستعادة الشحنة / تخليصها جمركياً / إعادة توجيه مسار شحنها onward forwarding.
- معاينة السلع المُستلمة في الوقت المناسب أمرٌ مهم.
- الوثائق المعدّة حسب الأصول، والإبلاغ عن الأضرار أو الإرساليات المفقودة، إن وجدت، أمورٌ مهمة.

12-8 القيود المفروضة على الصادرات أو المستوردات من السلع

من المحتمل أن تُقيّد البلدان المُصدّرة شحن فئات معيّنة من السلع إلى بعض البلدان الأخرى، أو حظر تصديرها إليها. أما "الأجهزة والمعدات" الثنائية الاستعمال، المدني أو العسكري، أو التكنولوجيا العالية الأداء والجودة، المستخدمة في الحواسيب والاتصالات السلكية واللاسلكية، فيُنظرُ في أمرها بصورة عامة. ويجب أن يكون الموظف المسؤول عن الشراء واعياً مدركاً لهذه القيود لكي يتسنى حساب المهلة المطلوبة للتقويض، مع تعديل الاستراتيجية المعنية بمصادر التوريد، إذا كان ذلك ضرورياً.

وربما تفرض البلدان المستوردة أيضاً قيوداً على السلع المستوردة؛ فأجهزة ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والمستحضرات الدوائية تتطلب في العادة تقويضاً مسبقاً من الوزارات المعنية، التي تُصدر رخصة الاستيراد. أما المعدات الأخرى، كالسيارات المستعملة التي يتجاوز عُمر تصنيعها عدداً معيناً من السنوات، فقد يُحظرُ استيرادها مباشرةً. كذلك يحظر بعض البلدان السلع التي تكون من بلد منشأ معيّن لأسباب سياسية. إن الحصول على الرُخص ممارسةً متطوّلة الأمد بصورة عامة، ويجب على المكتب المُستلم للبضاعة التأكيد بأن التصريح / الترخيص ذا الصلة متوافرٌ لديه قبل أن يُفوض شحن السلع. أما العواقب المحتملة أن تترتب على الشحن من دون تصريح / ترخيص فهي أن المُستلم سوف يُطالب بسداد كلفة التخزين، في الميناء إضافةً إلى سداد رسوم الخط الملاحي المنتظم الواجبة الدفع إلى حين صدور التقويض. وتُوجد أيضاً مخاطر جدية بالاعتبار مفادها أن البضاعة سوف تتدهور أو تُفقد أثناء هذه الفترة.

وثمة قيود واجبة التطبيق تفرضها الأمم المتحدة على بعض البلدان. وللاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى لجنة الأمم المتحدة المعنية بالعقوبات على صفحة الشبكة العنكبوتية www.un.org/sc/suborg/en.

الفصل الثالث عشر: الشراء بالطرق الإلكترونية

يُغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

1-13 مقدمة

2-13 أدوات وتطبيقات الشراء بالطرق الإلكترونية

3-13 طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية

1-13 مقدمة

تُعرّف قائمة مصطلحات الشراء لدى الأمم المتحدة مصطلح "الشراء بالطرق الإلكترونية" كما يلي: "عملية الشراء بالطرق الإلكترونية التي تحدث عندما تُجرى أنشطة الشراء إلكترونياً، وتكون عادةً عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، لأجل تقصير الدورة الزمنية للشراء، وخفض تكاليف عملية الشراء". وبالمعنى الأوسع لهذا المصطلح، فإن عملية الشراء بالطرق الإلكترونية تنطوي على عمليات نقل البيانات إلكترونياً لدعم المشتريات التشغيلية، والتكتيكية والاستراتيجية. وبناءً على ذلك، فإن الشراء بالطرق الإلكترونية كان وما زال عمليةً شائعة الاستعمال لفترة أطول من فترة نشوء وتداول المصطلح نفسه، الذي استُعمل للمرة الأولى بعد تأسيس شبكة الإنترنت في التسعينيات من القرن الماضي. فمُنذ الستينيات من القرن الماضي وحتى منتصف التسعينيات، اتخذ الشراء بالطرق الإلكترونية شكل تبادل البيانات الإلكترونية (EDI). أما في الوقت الحاضر، فإن الشراء بالطرق الإلكترونية غالباً ما يكون مدعوماً بتقنيات الإنترنت الشبكية web-based internet technologies، وقد أخذ انتشارها يزداد أكثر فأكثر.

ويحتاج العاملون في وظيفة الشراء إلى فهم الأدوات والمفاهيم المختلفة للشراء بالطرق الإلكترونية، لأجل توفير المُدخلات إلى ما يخصّ وظيفتهم من التطوير والاستخدام والتقييم والتحسين، كوسيلة لتحسين كفاءة وفعالية المشتريات. وفي هذا الفصل، سيكون الموظفون المسؤولون عن الشراء قادرين على تعلّم مختلف جوانب الشراء بالطرق الإلكترونية على مختلف مستويات التعقيد. وربما تتراوح هذه المستويات بين منظمات الأمم المتحدة التي تنشر عطاءاتها إلكترونياً وتستخدم البريد الإلكتروني (الإيميل) في استلام العروض، وبين نظم المشتريات الإلكترونية المتكاملة تماماً، والتي تتضمن أداة النظام الإلكتروني لطرح العطاءات (أداة / أدوات طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية) (eTendering)، والتي من خلالها يستطيع المناقصون المُحتملون - عبر منصات إلكترونية - التواصل مع إحدى منظمات الأمم المتحدة، للحصول على حُزم دعوة العطاء، ثم تقديم عروضهم إلكترونياً.

المنافع والقيود

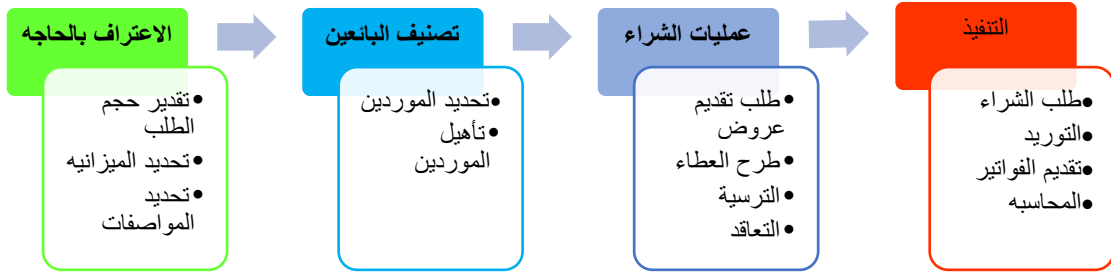
لا تأتي المنافع الممكنة من مختلف مفاهيم الشراء بالطرق الإلكترونية على شكل التحسينات الفنية والإدارية فحسب، بل إنها تتجلى كذلك للعيان كإنجازات للبعد السياسي له. كذلك يمكن للشراء بالطرق الإلكترونية تعزيز جوانب العدل والشفافية والتتبع في عملية دعوة العطاء، الأمر الذي يثبط الممارسات المحظورة.⁴⁰ كما أن الشراء بالطرق الإلكترونية يُخفّض التفاعل البشري أثناء عملية الشراء، مما يُخفّض الفرص الممكنة لتطبيق أي ممارسات ضارة بشكل عام. وعلاوة على ذلك، فإن أدوات النظام الإلكتروني لطرح العطاءات يُمكنها توفير إمكانية أوسع نطاقاً للوصول إلى الموردين، مما يُعزّز التنافسية، ويسهّل مشاركة الموردين، ويؤدّي بطريقة مثالية إلى استلام عروض أكثر تنافسية. وإن اعتماد مستوى متوازن نسبياً من نظام طرح العطاءات

⁴⁰ قد تكون الممارسات المحظورة ما يلي: الفساد، الاحتيال (الغش)، الإكراه، التأمّر، التعطيل والممارسات غير الأخلاقية. المصدر: إطار السياسات النموذجي لجزاءات البائعين، حسبما نُشر على بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات: https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/MPFTEXT#_ftnref1، الوضع كما هو في 6 شباط / فبراير 2017.

بالطرق الإلكترونية سيكون مفيداً بدرجة متساوية في خفض النفقات البيئية، وفي تنفيذ عملية الشراء على نحو أكثر استدامة، من خلال طرق سير العمل غير الورقي.⁴¹

ومن المهم أيضاً أن تؤخذ بعين الاعتبار التحديات اللوجستية والتكنولوجية والمالية المتأصلة في تنفيذ أدوات نظام الشراء بالطرق الإلكترونية. فأولاً، فإن إمكانية الوصول الموثوق بها إلى شبكة الإنترنت ليست حقيقة عالمية المستوى، مما يؤثر سلباً على مبدأ التنافس المتساوي فيما بين الموردين، وبخاصة في السياق محلي أو الإقليمي. كذلك، فقد تكون هناك مشكلات تتعلق بأوجه القصور في البنى التحتية، وعدم توافر التكنولوجيا من جانب الموردين، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى وجود قيود على إمكانية دخولهم إلى السوق. وبالنسبة إلى المسائل المالية، فبعض نظم الشراء بالطرق الإلكترونية يمكن أن يكون النظر فيها ودراساتها مسألة باهظة الثمن؛ ولكن يُحتمل أن يكون التعاون مع إحدى منظمات الأمم المتحدة الأخرى، على سبيل المثال، أحد الخيارات الممكنة، وذلك عن طريق اكتساب الحقوق في استعمال النظام المتوافر لديها. وعلاوةً على ذلك، فقد أثبتت بعض واجهات البرمجيات التطبيقية المُعدّة بأنها كانت تُشكل تحدياً أمام تنفيذ منصات نظم الشراء بالطرق الإلكترونية، مما يُنشئ صعوبات لمستخدميها من جميع الجوانب. وتبرز هذه التحديات أهمية تقبل ودعم حلول نظام الشراء بالطرق الإلكترونية على المستوى المؤسسي رفيع المستوى، لأجل تقديم المساعدة في تنفيذ القواعد، والسياسات والممارسات الجيدة في مجال نظام الشراء بالطرق الإلكترونية.⁴² وعند النظر في إدخال واستخدام أي أداة أو أسلوب مطروح في هذا الفصل (أو إدخال واستخدام أي أداة إلكترونية أخرى متوافرة لدعم عملية الشراء)، يجب على كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة أن تضمن بأن إطار المشتريات لديها يُمكنها من القيام بذلك، ولا سيما الأدوات الأكثر تقدماً، مثل المزاد العكسي بالطرق الإلكترونية eReverse Auction، ونظم الشراء الديناميكية، ومن ثم العمل على تعديل سياساتها تبعاً لذلك قبل نشر تلك الأدوات وتنفيذ هذه الحلول.

ويلخص الجدول البياني أدناه الأنشطة الأساسية التي يمكن معالجتها بمساعدة نظام الشراء بالطرق الإلكترونية، بهدف ضمان تحقيق المزيد من المرونة والشفافية والتنافسية والاستدامة.



⁴¹ للحصول على المزيد من المعلومات بشأن المنافع المستخلصة من نظام الشراء بالطرق الإلكترونية، انظروا إلى لجنة الأونسيترال UNCITRAL. الدليل الإرشادي (المُرشد) إلى سنّ القانون النموذجي للمشتريات الحكومية العائد إلى لجنة الأونسيترال (الجزء 1، ملاحظات عامة، الصفحات 26 - 29). فيينا: الأمم المتحدة، 2014، متوافر على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/procurement_infrastructure/2012Guide.html. تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 3 شباط / فبراير 2017.

⁴² للحصول على المزيد من المعلومات بشأن التحديات التي واجهت تنفيذ أدوات نظام الشراء بالطرق الإلكترونية انظروا إلى لجنة الأونسيترال UNCITRAL. الدليل الإرشادي (المُرشد) إلى سنّ القانون النموذجي للمشتريات الحكومية العائد إلى لجنة الأونسيترال (الجزء 1، ملاحظات عامة، الصفحات 30 - 32). فيينا: الأمم المتحدة، 2014، متوافر على الموقع الإلكتروني: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/procurement_infrastructure/2012Guide.html. تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 3 شباط / فبراير 2017.

13-2 أدوات وتطبيقات الشراء بالطرق الإلكترونية

ضمن الطيف الواسع جداً لما يمكن أن ينطوي عليه ويمثله نظام الشراء بالطرق الإلكترونية - وهذا النظام يمر في طور النماء والتطور بصورة مستمرة، فإن الأمثلة الرئيسية على الأدوات والتطبيقات، لإجراء أو لدعم عملية الشراء بطريقة إلكترونية، تُساق على النحو الآتي:

أدوات الشراء الإلكترونية التقليدية

- البريد الإلكتروني (الإيميل)
- شبكة الإنترنت العالمية "www"
- أدوات ومنصات الإنترنت، مثل بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM

لقد كانت وما زالت منظمات الأمم المتحدة تنتقل، بصورة متزايدة، من الاستلام المحسوس للمناقصات أو العروض الورقية عن طريق الفاكس، إلى قبول المناقصات المقّمة إلكترونياً من المناقصين. كذلك فإن أهمية شبكة الإنترنت، والأدوات القائمة عليها قد ازدادت بصورة هائلة على مدى السنوات الماضية. وإن نشر العطاءات على المواقع الإلكترونية لمنظمات الأمم المتحدة، وتطور بوابة الأمم المتحدة للمشتريات، كأداة أساسية للمهنيين العاملين في مجال المشتريات وللموردين، سواءً بسواء، مُجرّد مثالين على ذلك (للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على الفصل العاشر: بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، والقسم التالي بشأن الاستلام الإلكتروني للعروض).

نُظْم التخطيط للموارد المؤسسية ERP، المُستضافة منها أو القائمة على الحوسبة السحابية

نُظْم التخطيط للموارد المؤسسية هي عبارة عن نُظْم معلومات تدمج وتُشغّل آلياً ممارسات الأعمال، والعمليات وطرق سير العمل، المرتبطة بعمليات الشركات أو المنظمات. وتُعالج نُظْم التخطيط للموارد المؤسسية، في العادة، عمليات التصنيع، والخدمات اللوجستية، والتوزيع، والمخزون، والشحن، وإعداد وتقديم الفواتير، والمحاسبة للشركات والمؤسسات. وتُساعد نظم تخطيط الموارد المؤسسية في السيطرة على الكثير من أنشطة الأعمال، ومنها مثلاً، المبيعات، التوريد، إعداد وتقديم الفواتير، الإنتاج، المشتريات، إدارة المخزون وإدارة الموارد البشرية. وفي الحالات المعتادة، تتضمن نظم التخطيط للموارد المؤسسية، في إطار المشتريات، عملية "ربط الشراء بالدفع procure-to-pay"، والتي تُغطي عادةً، تتابع خطوات سير العمل و عملية الموافقة، ابتداءً من تقديم الطلب، ومروراً بصور أمر الشراء المعتمد، وانتهاءً بدفع قيمة الفاتورة، بمعنى الدورة الكاملة لأي معاملة.

طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية (eTendering) أو تحديد مصادر الشراء الخارجية بالطرق الإلكترونية (eSourcing)، المُستضافة منها أو القائمة على الحوسبة السحابية

عملية طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية هي نظام إلكتروني يُمكن الموظفين المسؤولين عن الشراء والموردين من إدارة عملية طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية (عبر الإنترنت). ويُمكن إدماج أدوات طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات لأغراض إدارة العطاءات والموردين. وضمن نطاق أعمال الكثير من منظمات الأمم المتحدة، تدمج أدوات طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية في نظام المشتريات الذي يعتبر، في كثير من الأحيان، أحد حلول نظام التخطيط للموارد المؤسسية (للاطلاع على المزيد من المعلومات، انظروا أدناه إلى القسم المعنون "طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية"):

وقد تُوجد مجموعات (تشكيلات أو توليفات) من الطرق أعلاه في إطار أي منظمة من منظمات الأمم المتحدة.

استلام العروض بالطرق الإلكترونية

قد يكون استلام العروض بالإيميل خطوة أولى جيدة في أي عملية شراء تُدار بالطرق الإلكترونية، وسوف تُغطي أنشطة التفاعل مع مجتمع الموردين. ويتوقَّف جدوى هذه العملية على المجال الفعلي للعمليات، وفرص الحصول على اتصال قوي وآمن بشبكة الإنترنت؛ أي أن تتوفر الإمكانية لبعض منظمات الأمم المتحدة لإتاحة الفرصة للمناقشين لتقديم عروضهم عبر البريد الإلكتروني (الإيميل)، إذا كانت لا تزال تعتمد على استلام الأصول الورقية للعروض عن طريق البريد العادي، البريد السريع الخاص، أو الفاكس. فمن شأن ذلك أن يُساعد في تحسين كفاءة وفعالية عملية الشراء، إلى جانب تحسين الأثر البيئي لعملية طرح العطاءات / تقديم المناقصات.

وبالنسبة إلى تقديم العروض بالطرق الإلكترونية عبر الإيميل، فينبغي إنشاء عنوان إيميل مخصَّص لذلك الغرض، ويجب النصّ على إنشائه بوضوح في وثائق دعوة العطاء كما يلي: "تُرفَض العروض التي تُرسل إلى أي إيميل آخر" (غير الإيميل المخصَّص لهذا الغرض). ويجب توفير الحماية لذلك الإيميل المخصَّص لضمان عدم فتح الإيميلات إلى حين فتح مظاريف العروض. ومن الناحية المثالية، فإن الأفراد غير المعنيين مباشرة بعملية الشراء والمفوضين حسب الأصول، هم الذين يمتلكون إمكانية الوصول الحصري إلى ذلك الإيميل الآمن.

ومن المهم الملاحظة بأن الموعد النهائي المنصوص عليه في وثيقة دعوة العطاء ينطبق بشكلٍ متساوٍ، على النسخة المطبوعة، والنسخة المقدمة بالطرق الإلكترونية. وفي حالة تقديم المناقصات عن طريق الإيميل فإن الختم الذي يُحدد زمن الاستلام يجب أن يكون هو التاريخ والزمان الذي يُستلم فيهما العرض في صندوق الوارد في الإيميل المخصَّص. ويجب ألا تكون منظمة الأمم المتحدة المعنية مسؤولة أبداً عن أي تأخير بسبب وجود مشكلات في الشبكة الإلكترونية، وما إلى ذلك. فالمناقسون هم الذين يتحملون المسؤولية الحصرية عن تأمين استلام مناقضاتهم في صندوق الوارد في الإيميل المخصَّص، أو قبل الموعد المحدد في وثائق العطاء أو في الموعد النهائي لتقديم العطاءات .

كذلك، فقد تُورَّع وثائق دعوة العطاء بالطرق الإلكترونية أيضاً. وفي هذا المقام، ينطبق أحد المبادئ التوجيهية على هذا التوزيع: تقديم المعاملة العادلة لجميع الموردين والمناقشين؛ بمعنى ضرورة أن يستلم المدعويين المعلومات نفسها في الوقت ذاته.

وإذا لم تسمح وثائق دعوة العطاء بتقديم العروض بالطرق الإلكترونية، فيجوز رفض أي تقديم للعروض بتلك الطرق. ويجب عدم تفسير القصد من أي متطلب للتوثيق في عملية دعوة العطاء بأنه تقييد لاستعمال أي وسيلة إلكترونية لتبادل البيانات، على شرط التزام الوسائط الإلكترونية بمبادئ الشراء، وإتاحة الإمكانية لإجراء مراجعة وتدقيق لخطوات عملية الشراء، على نحو متسلسل.

13-3 طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية

يعتبر طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية أو تحديداً مصادر الشراء الخارجية بالطرق الإلكترونية، في الأحوال العادية، نظاماً مستقلاً بذاته، ويكون في كثير من الأحيان مدمجاً في النظام القائم للتخطيط للموارد المؤسسية لدى المنظمة، أو يُشكّل وحدة مستقلة من ذلك النظام، تُمكن الموظفين المسؤولين عن الشراء والموردين من إدارة عملية طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية من جانبهم، كل فيما يخصه. وقد يكون النظام مدمجاً، أو تكون الوحدة مدمجةً في مختلف الخطوات بنظام تخطيط الموارد المؤسسية لدى المنظمة، وأن يستطيع النظام أو الوحدة الارتباط بالخطوات الأخرى المحددة في عملية الشراء أيضاً، ومنها مثلاً تتابع خطوات سير العمل في طلبات / طلبيات الشراء، والبحث عن الموردين، وتتابع خطوات سير العمل في أوامر الشراء. ويجوز إدماج أدوات طرح العطاء بالطرق الإلكترونية في بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات لأغراض إدارة العطاءات والموردين أيضاً. وإذا ما كان نظام طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية قد صُمم ويُنفَّذ بطريقة جيدة، فإنه يستطيع جلب منافع جديرة بالاعتبار إلى المستخدمين ضمن كل من منظمة الأمم المتحدة ومجتمع الموردين، على حدٍّ سواء.

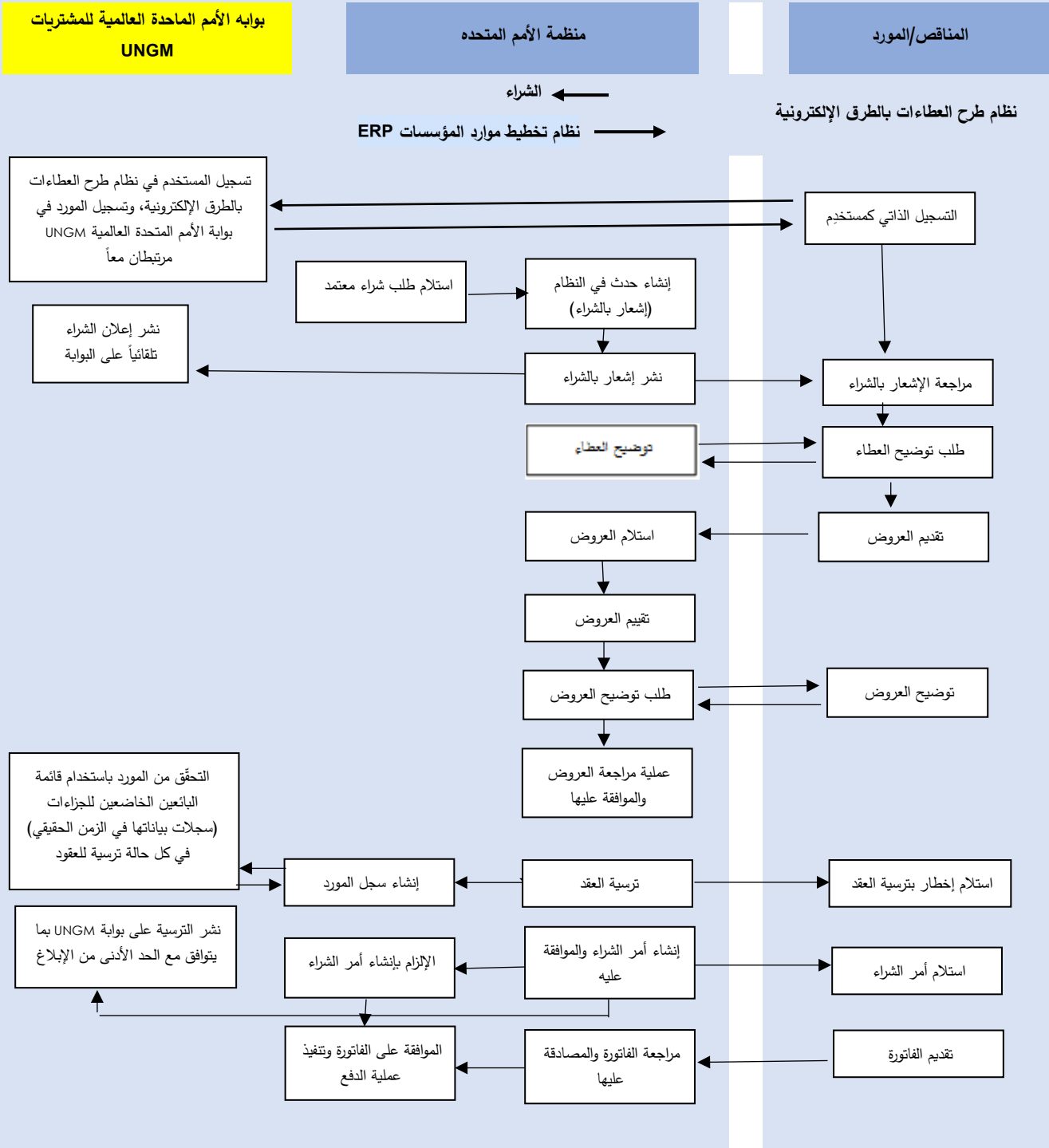
وفي حين أن الخطوات الفردية ضمن تتابع خطوات سير العمل قد تتباين من نظامٍ إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، سوف يكون هناك دوماً تفاعلاً محدوداً وتحت السيطرة، بما في ذلك التواصل الممكن عن طريق تبادل الرسائل الخاضعة للتتبع والتعقب، فيما بين منظمة الأمم المتحدة والمناقص طوال عملية الشراء، مع بقاء جميع الأنشطة الأخرى داخل النظام ذاته منفصلة تماماً عن بعضها بعضاً (فصل المهام)، وذلك لأجل حماية سلامة عملية الشراء لكلا الجانبين؛ أي لمنظمة الأمم المتحدة، وللمناقص / للمورد.

ويُمكن اعتبار تتابع خطوات سير العملية أدناه نموذجياً لنظام المناقصات الإلكترونية الذي تستخدمه إحدى منظمات الأمم المتحدة. . وبحسب المنظمة والحل المُختار للشراء بالطرق الإلكترونية، يُحتمل توافر عدد أقل من الخصائص الوظيفية أو الكثير غيرها، مثل التخطيط للمشتريات، أو أداة الإدارة العامة للعقود والإدارة التنظيمية للعقود، مع بقاء المبدأ الكلي لطريقة العمل نفسها دون تغيير.

ومن الناحية المثالية، سوف تتوافر نقاط إدماج نظام طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية مع نظام الشراء الإلكتروني الداخلي لمنظمة الأمم المتحدة المعنية، والتي ستكون، في الكثير من الأماكن، جزءاً من نظام التخطيط للموارد المؤسسية. وقد جرى، في الرسم البياني أدناه تبيان نقاط الإدماج الممكنة من منصة بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات، لتوضيح الكيفية التي من المحتمل بواسطتها أن يعمل نظام طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية كأداة لأتمتة بعض الأعمال الروتينية المتعلقة بالبوابة المذكورة والأدوات والبيانات المتوافرة فيها، وذلك كله رهناً بالمتطلبات الداخلية وبالقيود الفنية لدى كل منظمة من منظمات الأمم المتحدة.

تتابع الخطوات المعتادة في عملية طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية

Typical eTendering Process Flow



قد تكون بعضُ منافع أداة طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية واحدةً من المنافع المعروضة أدناه، وبخاصة عندما تكون هذه الأداة مدمجة في نظام الشراء الإلكتروني لدى المنظمة المعنية (ربط الشراء بالدفع procure-to-pay)، أو قد تشكل جزءاً من الحل الخاص بها عبر نظام التخطيط للموارد المؤسسية:

- تسهيل، ودعم وإدارة عملية تحديد مصادر الشراء وعملية دعوة العطاء؛ وهي من الناحية المثالية، ابتداءً من تحديد المتطلبات / الاحتياجات من المشتريات، وانتهاءً بترسية العقد / إنشاء أوامر الشراء.
- تجربة عمل يومية أسهل وأكثر بديهية للموظفين المسؤولين عن الشراء وجميع مستخدمي النظام الآخرين.
- ممارسة الشراء بطريقة متوائمة عبر منظمات الأمم المتحدة.
- إظهار العدل والشفافية في عملية الشراء إزاء المناقصين والشركاء والمدققين ، سواءً بسواء.
- توفر سجلات وملفات مشتريات قابلة للتدقيق بسهولة وفي الوقت الفعلي.
- توافر قدرات أقوى لإعداد التقارير.
- تُكتسب الكفاءات من خلال نظام يدعم العمل اليومي للموظفين المسؤولين عن الشراء، ويُيسّر تتابع خطوات سير العمل ذات العلاقة.
- رصد وإدارة أنشطة المشتريات، على نحو أفضل.
- إدارة أعباء العمل الخاصة بالمديرين.
- الالتزام المتزايد بسياسة الشراء من خلال عمليات موجهة وتلقائية (على المستويات العالمية، والإقليمية والوطنية).

وتجدر الملاحظة بأنّ جميع الجوانب المذكورة أعلاه يمكن أن تكون معقّدة إذا ما صُمّنت في أداة من هذا القبيل؛ إذ إنّها سوف تتطوي على تغييرات عميقة في الطريقة التي تُنفَّذ بها عملية الشراء. لذلك يجب النظر في إدخالها، ونشرها ثم تنفيذها خطوةً بخطوة، جنباً إلى جنب مع وجود استراتيجية محكمة لإدارة التغيير، وتلبية متطلبات التدريب للموظفين المعنيين بذلك، على حدّ سواء.

نهج تطبيق نظام طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية، والمزيد من الأدوات المتقدّمة

لقد اعتمدت منظمات الأمم المتحدة نهجاً (مقاربات) مختلفة في اختيارها أدوات أو نظم طرح العطاءات. وتتوافر في السوق حلولٌ تجارية مختلفة من تلك الأدوات أو النظم. وإضافةً إلى ذلك، فقد قرّرت بعض المنظمات بناء أدوات خاصة بها لطرح العطاءات بالطرق الإلكترونية، باستخدام ما يتوافر لديها من خبرات، وقدرات وموارد.

ويمكن اختيار أدوات إلكترونية إضافية، مثل الكتالوج الإلكتروني eCatalogue، والمزاد العكسي بالطرق الإلكترونية eReverse Auction، ونظم الشراء الديناميكية، إما كخيارات مستقلة بذاتها، وإما لدعم وتوسيع نطاق أداة / أدوات طرح العطاءات بالطرق الإلكترونية. وينبغي لمنظمات الأمم المتحدة انتقاء خيارها بما يتوافق مع نمط الشراء / المشتريات، استناداً إلى تحليل الاحتياجات وفق مستويات التكنولوجيا القائمة وقدراتها المتوفرة. وعلاوةً على ذلك، سوف تتطر تلك المنظمات في النظام الملائم (الأنظمة الملائمة) القائمة فعلياً، ومتطلبات التكامل ذات العلاقة. وقد تعمل الأدوات الإضافية المتوفرة على أتمتة وإدماج إحدى المراحل الإضافية أو مختلف المراحل الإضافية لعملية الشراء.

المزاد العكسي بالطرق الإلكترونية

قد يكون المزاد العكسي بالطرق الإلكترونية (eRA) أيضاً أداة للشراء قائمة بذاتها، وتُشجّع المنافسة بين المناقصين من خلال نظام المتاجرة الإلكتروني في الزمن الحقيقي. وخلال فترة محددة من الزمن، تعتبر قصيرة في العادة، يستطيع أي مناقص تقديم عروضه الإلكترونية في إطار هذا النظام الإلكتروني، في عملية تنافسية تلقائية مع عروض المناقصين الآخرين. ويقدم المزاد العكسي بالطرق الإلكترونية عروضاً لتوريد السلع والخدمات والأشغال، حيث يُقدّم المناقصون الأسعار والقيم إلكترونياً وعلى مرأى واضح للعيان من جميع المناقصين المشاركين. ولتجنّب التواطؤ بين المناقصين، في بعض الأحيان، يجوز الإبقاء على الجزء الأخير من عملية تقديم المناقصة مخفياً عن الأنظار في المزاد العكسي الإلكتروني ERA؛ ما يعني أن

المناقصين سوف يقدمون عروضهم الفضلى والنهائية BAFO، دون أن يعرف أي منهم مرتبته في عملية المنافسة، أو يعرف مراتب المناقصين الآخرين في هذه العملية.

فعلى سبيل المثال، يجوز لمنظمات الأمم المتحدة استخدام المزاد العكسي الإلكتروني ERA لأجل شراء السلع، والخدمات القياسية، والأشغال الصغيرة لمقراتها الرئيسية، ولمكاتبها الإقليمية، أو لمشاريعها المحلية. وبعد ورود المناقصات المخفضة أسعارها بالتتابع على الشبكة الإلكترونية، يجوز للمنظمة المشتريّة اختيار العرض الأفضل المقدم استناداً إلى الاستفادة المتلى من التكاليف، والجودة والاستدامة وعوامل المخاطر.⁴³

الكتالوج الإلكتروني

الكتالوج الإلكتروني، الذي يُستخدم في أحيان كثيرة في المشتريات الحكومية، هو أداة إلكترونية لتنظيم وطرح العطاءات بعد الانتهاء من تأهيل الموردين لها بنجاح. ويُستخدم الكتالوج الإلكتروني لأجل عرض المنتجات / الخدمات / الأشغال على المنظمات المشتريّة، مع تضمينه تفاصيل واضحة عن المشتريات المتوقّعة. وفي العادة، فإن المنظمة المشتريّة هي التي تحدّد المواصفات الفنية، وصيغة الكتالوج الإلكتروني في نموذج قياسي لأجل تيسير عملية تقييم مختلف المنتجات.

وبمقتضى إطار أداة الكتالوج الإلكتروني، تستطيع المنظمة المشتريّة الوصول إلى قائمة من البنود التي يعرضها الموردون، مع معلومات مُعرّزة لها. ويُمكن معالجة وتجهيز عملية الشراء من خلال أوامر أو طلبات مباشرة لتقديم الأسعار. كذلك يُمكن لعملية الشراء بالطرق الإلكترونية أن تتطوي على المزيد من الخطوات، مثل إصدار أوامر الشراء والتحقّق منها، وتحديد مواصفات نقل المواد، وإصدار الفواتير، وطلبات الدفع، ورصد عملية الموافقة. كذلك فإن شراء الأثاث، وأجهزة ومعدات الاستساخ، والتدريب وخدمات التعليم، وخدمات تنظيف المكاتب هي الأمثلة الأكثر شيوعاً على المشتريات التي تُجرى من خلال الكتالوج الإلكتروني.

نظام الشراء الديناميكي

بصفته أحد أدوات الشراء بالطرق الإلكترونية، يُعتبر نظام الشراء الديناميكي (DPS) من العمليات التي تُيسّر عمل المنظمة المشتريّة في شراء السلع والخدمات والأشغال بطريقة إلكترونية ضمن إطار زمني أطول مدى. ويتوسّع نطاق نظام الشراء الديناميكي ليتجاوز مُحدّدات الاتفاقيات الطويلة الأجل أو العقود الإطارية، وعمليات تحديد مصادر المشتريات الصارمة نوعاً ما. ولقد صُمّم نظام الشراء الديناميكي ليتواءم مع الأسواق السريعة الحركة، حيث يحضر الموردون ويرحلون، وربما تتقلب الأسعار فيها. ويُمكن لنظام الشراء الديناميكي أن يساعد في ضمان حصول منظمة الأمم المتحدة المعنية على القيمة الفضلى مقابل المال في السوق، في موعد محدد من الزمن.

وفي إطار هذا النظام، تنشر المنظمات المشتريّة إشعار طرح العطاء، الذي تحدد فيه نوع المشتريات وكميتها التقديرية، والمتطلبات الفنية والإدارية، والتكنولوجية المتوقّعة توريدها، والمتطلبات الأساسية الاجتماعية والمستدامة للتأهل للمشاركة في العطاء، والمواصفات الأخرى المتعلقة بهذه المشتريات. وعندما تقوم المنظمات المشتريّة بتحديد متطلباتها، يستطيع المناقصون / الموردون المحتملون المشاركة في أي وقت في منافسة إلكترونية بشأن العطاء الذي يُنشر إشعار طرحه. ويكون إطاره الزمني أطول من الإطار الزمني لأي اتفاقية طويلة الأجل، ويُمكن أن يتطابق مع الإطار الزمني المُحدّد في تلك الاتفاقية. وتبقى العملية الإلكترونية مفتوحة طوال مدة الصلاحية المحدّدة أعلاه للمناقصين / للموردين المحتملين الذين يستوفون متطلبات المنافسة. ويجوز للمنظمات المشتريّة أيضاً المطالبة بأن تُقدم العروض في صيغة الكتالوج الإلكتروني. ويُمكن

⁴³ للحصول على المزيد من المعلومات عن المزاد العكسي الإلكتروني، انظروا إلى لجنة الأونسيترال UNCITRAL. الدليل الإرشادي (المُرشد) إلى سنّ القانون النموذجي للمشتريات الحكومية العائد إلى لجنة الأونسيترال (الجزء 6: المزادات العكسية الإلكترونية). فيينا: الأمم المتحدة، 2014، متوافر على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.uncitral.org/uncitral/en/uncitral_texts/procurement_infrastructure/2012Guide.html. تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 2 شباط / فبراير 2017.

البحث عن قصص النجاح التي تحققت من خلال استخدام نظام المشتريات الديناميكي في قطاع الصحة، فيما يتعلّق بشراء المستحضرات الدوائية.

التعامل بين مؤسسات الأعمال (B2B)

مع تقدّم التكنولوجيا (التقنية)، وتغيّر سلوكيات الشراء، حسب الاقتضاء، يُمكن لاستراتيجيات تطوير الشراء بالطرق الإلكترونية أن تهدف إلى التطلّع نحو المستقبل، والاتصال مع ما يتمّ اعتماده من المنصات التي يحركها ويديرها المستهلكون - ومنها اثنتان: منصة تعامل مؤسسات الأعمال مع بعضها بعضاً (B2B)، ومنصة تعامل مؤسسات الأعمال مع المستهلكين (B2C)، (ومنها على سبيل المثال أمازون وعلي بابا)، والدعم من وسائل الاتصال الاجتماعي.

فعلى صعيد منصة تعامل مؤسسات الأعمال مع بعضها، فإن إدماج الشراء بالطرق الإلكترونية في بوابات الشراء الإلكترونية، مثل أمازون وعلي بابا، يمكن أن يُسرّع تنفيذ لسلسلة التوريد الكاملة للعديد من المنظمات، وذلك يشمل ولا يقتصر على عملية طلب الشراء، ومعالجة وتجهيز أوامر الشراء ووحدات التوريد (التسليم أو الإنجاز...)، بل يشمل أيضاً اختيار الموردين الرئيسيين، والجهود المبذولة على صعيد التعاقد والفهرسة، والمُهمل الزمنية. ويُمكن إدماج البوابات التقليدية للشراء بالطرق الإلكترونية مع مقدمي خدمات منصات تعامل المؤسسات مع بعضها، وبالتالي العمل على تحسين إمكانية استخدامها من حيث السرعة والاختيار (نقرة على جهاز الهاتف المحمول للدخول في عملية الشراء mobile device click to buy process)، مع إدامة تنفيذ الضوابط (عمليات الموافقة، الإبلاغ، والتدقيق...).

ومن حيثُ فرص وسائل التواصل الاجتماعي، فإن سلوك المستهلكين أثبت الآن بأنه يعكس قوة التغذية الراجعة (ردود الفعل والملاحظات) الفورية من المشتريين (المراجعات التي تُجرى عبر شبكة الإنترنت). وبالنسبة إلى المنظمات الخاصة والعامّة، فإن القدرة على تسريع الدراسات الاستطلاعية للسوق بحثاً عن الموردين والبائعين الجدد، وقواعد القياس المعيارية لهم والتحقق من مصداقية مرجعياتهم، ولأغراض رصد أدائهم والتغذية الراجعة منهم، بصورة مستمرة، فقد أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي إمكانية، في الوقت الحاضر، لتزويد المشتريين بتقييمات أكثر دقة بالوقت الفعلي، واللازمة لصنع القرار. أحد المكونات الأساسية هو قاعدة البيانات العريضة من قاعدة المستخدمين المتنوعة.

الفصل الرابع عشر: عملية الشراء المستدامة

يغطي هذا الفصل الموضوعات التالية:

1-14 عملية الشراء المستدامة

2-14 الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

1-14 عملية الشراء المستدامة

مقدمة

تتناول عملية الشراء المستدامة (أي: التي تراعي اعتبارات الاستدامة)⁴⁴ أخذ العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بعين الاعتبار في صنع القرارات الخاصة بالمشتريات. وقد عرّفت شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM (المشار إليها في الفصل الأول، القسم 5-1) عملية الشراء المستدامة بما يلي: هي العملية التي "تدمج المتطلبات، والمواصفات والمعايير المتوافقة، بما يصبّ في مصلحة حماية البيئة، والتقدم الاجتماعي، وبما يدعم التنمية الاقتصادية، وبالتحديد، عن طريق السعي إلى ترشيد الموارد، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وفي نهاية المطاف تحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف".

وتتمثل المبادئ الأساسية التي تركز عليها عملية الشراء في تحقيق القيمة مقابل المال، استناداً إلى تحليل وتقييم تكاليف العمر التشغيلي للسلع، أو الخدمات أو الأشغال. وهذا يُؤدّ منافع طويلة الأجل لا للمنظمة فحسب، بل أيضاً للمجتمع، وللإقتصاد والبيئة.

وتشكّل عملية الشراء المستدامة جزءاً أساسياً من الطلب الكلي لدفع عملية التنمية المستدامة قُدماً من جانب الحكومات ومنظمات الأمم المتحدة. وهي تندرج أيضاً تحت أحد أهداف التنمية المستدامة، الذي نوقش في الفصل الأول: الهدف 12 - ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة. ومن المقاصد المحددة لتحقيق الهدف 12، المقصد 12-7، الذي ينص على: "تعزيز ممارسات الشراء العام المستدامة، وفق السياسات والأولويات الوطنية".

الدافع الرئيسي للالتزام الأمم المتحدة بالاستدامة يتمثل في احتمال تحقيق الترشيح والاستثمار في الوفورات الناجمة عن ذلك الترشيح في وضع المزيد من البرامج. وقد تطلّب ذلك إحداث تغيير جذري في الكيفية التي تنظر بها منظمات الأمم المتحدة إلى المشتريات. فقد نظر الكثير من منظمات الأمم المتحدة، في الماضي، إلى "الاستدامة" بأنها عبء مالي، بدلاً من النظر إليها كوسيلة ذكية لممارسة أنشطة الأعمال. ومع نشوء حالات التراجع الاقتصادي، رأت منظمات الأمم المتحدة أن موازنتها الكلية آخذة في الانخفاض، الأمر الذي أدّى إلى التردد في إنفاق المزيد من المال لأجل تحقيق الاستدامة. وقد أدركت منظمات الأمم المتحدة، على مرّ السنين، بأن الالتزامات القصيرة المدى تجاه الاستدامة سوف تجلب معها وفورات بعيدة المدى.⁴⁵

عمليات الشراء المستدام في قوانين مشتريات الأمم المتحدة وإجراءاتها وعقودها ومبادراتها.

كانت ممارسة عمليات الشراء المستدامة ناجحة للغاية في القطاع الخاص. كما أنها تنمو على المستوى القطري وعلى المستوى المحلي، والتي يمكن أن تكون بمثابة أفضل ممارسة للمنظمات الدولية. وضمن منظومة الأمم المتحدة، يُعدّ

⁴⁴ استوحى هذا الفصل محتواه من بعض التوجيهات المعمول بها بشأن عملية الشراء المستدامة، وعلى وجه الخصوص، من الدليل الإرشادي الخاص بالأمم المتحدة بعنوان "الشراء لأجل عالم أفضل: دليل إرشادي (المُرشد) إلى عملية الشراء المستدامة لمنظومة الأمم المتحدة (2011)"، متوافر على الموقع الإلكتروني <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>. يُرجى الرجوع إليه للاطلاع على المزيد من التفاصيل.

⁴⁵ الأمم المتحدة. رؤية للأمم متحدة مستدامة 2020: منظمة الأمم المتحدة للبيئة UNEP، 2012.

تنفيذ معايير وعمليات الشراء المستدامة أكثر تعقيداً، ويرجع ذلك أساساً إلى اللوائح والقواعد الحالية التي تحكم العطاءات التنافسية، لا سيما على أساس دولي

وبينما تتخبط منظمات الأمم المتحدة في ترويج وإدماج "الاستدامة" في جميع مكونات دورة الشراء، فإنه يتعين عليها الالتزام بالسياسات والمتطلبات والأنظمة والقواعد، مثل النظام المالي والقواعد المالية للأمم المتحدة،⁴⁶ وشروط العقد العامة لدى الأمم المتحدة⁴⁷، ومدونة قواعد سلوك الموردين⁴⁸، وسياسات وأدلة الشراء لدى منظمات الأمم المتحدة⁴⁹، والتي خضع الكثير منها للتقوية لأجل إضافة نصوص إضافية خاصة بمعالجة عوامل الاستدامة، مع التركيز على المسائل الاجتماعية والبيئية.

وعلى الرغم من التركيز القوي على أسعار الشراء، فإن نقص البيانات المتوافرة عن حساب تكاليف العمر التشغيلي للمنتجات، وانعدام اليقين بشأن الافتراضات المتعلقة بأسعار الخصم، والتركيز على موازنات الشراء السنوية، ومستوى التعقيد العام في المتغيرات البيئية والاجتماعية، فإن سياسات وإجراءات الشراء الراهنة تُعزز تحقيق الموازنة بين درجات أهمية عوامل الاستدامة في اتخاذ قرارات الشراء. فقد كانت وما زالت بعض منظمات الأمم المتحدة تجرّب، على أساس ريادي، تطبيق معايير استدامة إلزامية⁵⁰ في العطاءات، وتشير الاستنتاجات الأولية إلى عدم وجود دليل إثبات يوحي بأن الاستدامة تؤدي دائماً إلى ارتفاع الأسعار التي تقدمها العروض، أو بأنها سوف تُعطي الأفضلية للموردين المنحدرين من الاقتصادات المنطوية.

وتتواءم عملية الشراء المستدامة مع الممارسات الفضلى الراهنة لأنشطة الأعمال، ومع مبادئ وقواعد الشراء القائمة لدى منظومة الأمم المتحدة. ولا تحتاج الأمم المتحدة إلى وضع قواعد جديدة، بل إنها تحتاج إلى مجرد نهج محسن لتطبيقها، يكون مراعيًا لمبادئ الاستدامة.

كذلك فإن مختلف المبادرات الطوعية والفردية التي أنشأتها وطورتها هيئات مختلفة ضمن منظومة الأمم المتحدة تؤدي دوراً مهماً في النهوض والارتقاء بعملية الشراء المستدامة ضمن منظومة الأمم المتحدة.

مبادرات الأمم المتحدة الأساسية على صعيد المشتريات المستدامة

لقد حققت عملية الشراء المستدامة تقدماً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية ضمن منظومة الأمم المتحدة. ووفق التقرير الإحصائي السنوي لعام 2018 بشأن مشتريات الأمم المتحدة، أفادت 39 هيئة من منظومة الأمم المتحدة وجود توجه متزايد في اعتماد ممارسات الشراء المستدامة. وينصبُّ أحد محاور التركيز الأساسية لهذه الجهود على تطوير سياسة تنظيمية، أو تطوير استراتيجية شراء تنظيمية تحتوي على اعتبارات الاستدامة، إلى جانب تحديد مستهدفات وأهداف قابلة للقياس.

⁴⁶ انظروا على وجه التحديد إلى النظام المالي 5-12 تحت الفصل الأول، القسم 1-3 بشأن: الأمم المتحدة، دليل مشتريات الأمم المتحدة: التتبع 7. دائرة مكتب إدارة شعبة مشتريات خدمات الدعم المركزية، 2013، الصفحة 8. انظروا إلى الفصل الأول، القسم 1-4 من هذا الدليل بشأن الإطار التنظيمي.

⁴⁷ يمكن البحث عن الشروط التي تحظر عمالة الأطفال، وبيع وتصنيع الألغام الأرضية، والانخراط في الاستغلال الجنسي والسلوك غير الأخلاقي في إطار الأمم المتحدة. شروط العقد العامة: عقود توريد السلع والخدمات. شعبة المشتريات بالأمم المتحدة، 2012. للحصول على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل السادس، القسم 6-6 عن العقود.

⁴⁸ الأمم المتحدة. مدونة قواعد السلوك لدى الأمم المتحدة. شعبة المشتريات بالأمم المتحدة، 2013. للاطلاع على قائم بالإشكاليات، بما فيها المتعلقة بالاستدامة، التي تتناولها مدونة قواعد السلوك، يرجى الرجوع إلى الفصل الثاني، القسم 2-8 بشأن الأخلاقيات على مستوى الموردين.

⁴⁹ للحصول على معلومات تفصيلية، زوروا الموقع التالي: www.unqmg.org.

⁵⁰ على سبيل المثال، أدخلت هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) في شروط العقد العامة، شروطاً تطلب الموردين باتخاذ تدابير ملائمة لتجنب الممارسات التمييزية، ومنها توسيع نطاق هذا الالتزام ليشمل سلسلة التوريد التي يُشكّل المورد جزءاً منها. للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى "شروط العقد العامة لدى هيئة الأمم المتحدة للمرأة: عقود توريد السلع والخدمات"، متوافرة على الموقع الإلكتروني: <http://www.unwomen.org/en>.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد سُجّلت ولا تزال تُسجّل، بشكل كبير، حالات استخدام وإدماج معايير الاستدامة، والكلفة الإجمالية لملكية عمليات الشراء.⁵¹

وتعتبر هذه التطورات الإيجابية شهادة على الكيفية التي تتحوّل بواسطتها منظومة الأمم المتحدة نحو المزيد من الإدماج الملموس لمبادئ التنمية المستدامة في وظائفها الأساسية، والطريقة التي تعتبر بها المشتريات عنصراً استراتيجياً لهذا التحوّل. أما عوامل التمكين الرئيسية اللازمة للتغيير في سياق المشتريات المستدامة فقد كانت وما زالت تتمثل في استراتيجية الأمم المتحدة للحياة المناخي، والدعم المقدم لتنفيذها من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة "UNEP"، عبر مبادرة الأمم المتحدة المستدامة، وشبكتها من جهات الاتصال والتنسيق (ضباط الارتباط) المعنية بالاستدامة لدى منظمات الأمم المتحدة.⁵² وبالتوازي مع ذلك، فقد حثّ مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة (OIOS)، ووحدة الإشراف المشتركة (JIU)، بشكل واضح، منظمات الأمم المتحدة على استعمال قواها الشرائية للوصول إلى الأهداف المعلنة لاستراتيجية الحياة المناخي، والإدارة العامة للاستدامة.⁵³

وفي أيار / مايو 2019، صادق مجلس الرؤساء التنفيذيين للأمم المتحدة على الاستراتيجية الأولى لإدارة الاستدامة (2020 – 2030) لدى منظومة الأمم المتحدة، التي تركز على الاستدامة البيئية الداخلية التي تغطي خمسة مجالات في الأثر البيئي (انبعاثات غازات الدفيئة، النفايات، المياه، تلوث الهواء، والتنوع البيولوجي "الحيوي"). وتُحدّد الاستراتيجية وظيفة الشراء من بين الوظائف الرئيسية التي ينبغي تحويلها دعماً لإدارة الاستدامة، وتهيب الاستراتيجية بمنظمات الأمم المتحدة لإدماج اعتبارات الاستدامة بطريقة ممنهجة في عمليات الشراء لديها بحلول العام 2030. وينبغي أن يُتّسّم التقدم عن طريق ما يلي: (i) النسبة المئوية لهيئات الأمم المتحدة التي لديها سياسة لعملية الشراء المستدامة؛ و (ii) النسبة المئوية للعطاءات المحتوية على معايير للاستدامة على مستوى الهيئة، ومستوى منظومة الأمم المتحدة.

51 التقرير الإحصائي السنوي بشأن مشتريات الأمم المتحدة، متوافر على الموقع الإلكتروني:

https://www.unqm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/asr_report

52 صادق مجلس الرؤساء التنفيذيين على ثلاثة قرارات رئيسية اقترحتها مجموعة إدارة البيئة عبر لجنة الإدارة الرفيعة المستوى في الأعوام 2009، 2013 و 2015، دعماً لاستراتيجية الحياة المناخي، ومرافق وعمليات الأمم المتحدة العامة الأكثر استدامة من الناحية البيئية بحلول عام 2020. وتلتزم القرارات جميع أعضاء مجلس الرؤساء التنفيذيين بما يلي: (أ) قياس أثرها (بصمتها) البيئية (انبعاثات غازات الدفيئة المسببة للاحتباس الحراري GHG، والنفايات، والمياه ومستوى وعي الموظفين)؛ (ب) الحد من الآثار / التأثيرات بالقدر الممكن عبر إدماج أهداف الاستدامة البيئية في برمجة المرافق والعمليات (عبر خطط العمل أو نظم الإدارة البيئية، مثلاً)؛ وموازنة انبعاثات غاز الدفيئة التي لا يمكن تجنبها بحلول العام 2020 كحد أقصى؛ ويمكن البحث عن تفاصيل هذه القرارات على الموقع الإلكتروني لمجلس الرؤساء التنفيذيين ضمن تقارير الاجتماعات المؤرخة في تشرين الثاني / نوفمبر 2007، نيسان / أبريل 2013، ونيسان / أبريل 2015. الموقع الإلكتروني: <http://www.unsystem.org/content/reports>.

53 حلّ تقرير صادر عن مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة، في العام 2009، الجهود التي تبذل في أوساط المنظمات لاستيفاء الالتزام بحداية المناخ. وقد أشار التقرير إلى الحاجة إلى إشراك وظيفة الشراء في هذه الجهود، وأوصى على وجه الخصوص بأن تقوم المنظمات بتطوير استراتيجيات أفضل لتحسين الإدارة والاستدامة البيئية بصورة عامة، والتي ستكون عملية الشراء المستدامة أحد مكوناتها. وقد أُطلق تقرير من وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة في آذار / مارس 2010، بعنوان: "المنظور البيئي الموجز لهيئات منظومة الأمم المتحدة: استعراض السياسات والممارسات الداخلية للإدارة البيئية لديها". وبشأن عملية الاستدامة البيئية، يوصي التقرير بما يلي: يجب على الرؤساء التنفيذيين لهيئات منظومة الأمم المتحدة، المنخرطين في النشاطات الميدانية، وضع سياسات ومبادئ توجيهية داخلية لعملية الشراء المستدامة، آخذين في الحسبان الظروف الداخلية للبلد المضيف، واحتياجات المكاتب الميدانية."

ويتّم بشكل متزايد تناول عملية الشراء المستدامة، كأحد العناصر الرئيسية لاستراتيجيات وعمليات جديدة أخرى. وعلى هذا النحو، فإن عملية الشراء المستدامة، تبرز في كلٍّ من استراتيجية الأمم المتحدة لإدماج الإعاقة (2019) التي طُوّرت في الآونة الأخيرة⁵⁴، وفي استراتيجية الأمم المتحدة للشباب⁵⁵.

ويعتبر الضغط الخارجي أحد المحركات الرئيسية أيضاً، مثل الطلبات المقدمة من الدول الأعضاء في سياق مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، الذي عقد في ريو دي جانيرو في حزيران / يونيو 2012، والذي يُطالب هيئات منظومة الأمم المتحدة بإدماج مبادئ التنمية المستدامة في إدارة المرافق والعمليات⁵⁶، وفي الآونة الأخيرة، في أهداف التنمية المستدامة التي تعزّز ممارسات المشتريات العامة المستدامة، وفق السياسات والأولويات الوطنية (مقاصد الهدف 12 من أهداف التنمية المستدامة).

كذلك تشهد ممارسات عملية الشراء المستدامة نمواً أيضاً بسبب الزيادة في الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن الإدارة الداخلية على المستويات كافة. وابتداءً من خريف العام 2017، يقوم ما يزيد عن 29 هيئة من منظمات الأمم المتحدة بتنفيذ نُظُم إدارة بيئية تتطلب إدماج اعتبارات بيئية إلزامية في عملية الشراء⁵⁷. ويزداد باطراد أيضاً استعمال مقاييس البناء الدولية في أوساط مديري مرافق الأمم المتحدة، التي تتطلب إدماج اعتبارات الاستدامة في شراء أي معدات أو خدمات تخدم الأبنية المعتمدة certified building.

وتعبّر مدونة قواعد سلوك الموردين (راجع الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء، القسم 2-7) عن توقعات الأمم المتحدة بشأن سلوك الموردين. ومن بين الالتزامات الأخرى، تتوقّع المدونة من الموردين الالتزام بمعايير العمل الدولية التي وضعتها منظمة العمل الدولية. ومن الأمثلة على بعض هذه الاشتراطات: الحق في المفاوضة الجماعية، وحظر العمل الجبري أو القسري، ومساواة العاملين والعاملات في الأجر عن العمل ذي القيمة المتساوية، وتكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة، وظروف الصحة والسلامة الملائمة في مكان العمل. وتُشجّع المدونة الموردين على التسجيل لدى مبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة.⁵⁸

ويشكّل تعميم التوازن والاستجابة لاعتبارات النوع الاجتماعي في عملية الشراء جزءاً من هذا الاتجاه العام، وتتنامى الممارسات الفضلى. ومع أن مليارات الدولارات تُنفق على شراء السلع، والخدمات والأشغال المدنية في إطار منظومة الأمم المتحدة سنوياً، إلا أن نسبة الترسية على أنشطة الأعمال التي تمتلكها النساء تقل عن 1% من إجمالي قيمة العقود⁵⁹. ويتضمّن الهدف الخامس من أهداف التنمية المستدامة هدف تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات. إن هذا الهدف ليس قائماً بذاته، ولكن له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الأخرى للتنمية المستدامة أيضاً (على سبيل المثال، القضاء على الفقر والجوع، وضمان الصحة الجيدة والتعليم الجيد لجميع الناس). وقد أمسكت هيئة الأمم المتحدة للمرأة بزمام القيادة في

⁵⁴ <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>

⁵⁵ <https://www.un.org/youthenvoy/youth-un/>

⁵⁶ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة، رقم *A/RES/66/288، 11 أيلول / سبتمبر 2012.

⁵⁷ www.greeningtheblue.org

⁵⁸ المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة تغطي موضوعات من قبيل حقوق الإنسان، العمل، الرشوة والفساد، إلى جانب التوقعات بشأن الإدارة البيئية. للاطلاع على المزيد من المعلومات، الرجاء الرجوع إلى: <https://www.unglobalcompact.org/>؛ وللإطلاع على المزيد من المعلومات بشأن معايير العمل الدولية لدى منظمة العمل الدولية، زوروا الموقع التالي: <http://www.ilo.org/global/standards/lang-en/index.htm>

⁵⁹ يُعرّف العمل الذي تمتلكه امرأة بأنه أحد أنشطة الأعمال المسجّلة قانونياً في أي قطاع، بامتلاك نسبة لا تقل عن 51%، تديرها وتسيطر عليها واحدة أو أكثر من النساء.

إدماج اعتبارات النوع الاجتماعي في مشترياتها، وفي إعداد التوجيهات التي يُمكن تطبيقها من قبل منظمات الأمم المتحدة الأخرى⁶⁰.

لقد بلغت القوة الشرائية لعملية الشراء التي تمارسها منظومة الأمم المتحدة (18,8) مليار دولار أمريكي في العام 2018⁶¹، وتتفق المنظومة منها في العادة نسبة 60% - 80% على السلع والخدمات والأشغال، ويُمكن استخدام عملية الشراء هذه كورقة ضغط للتشجيع على استخدام ممارسات أنشطة الأعمال المستدامة، وإرسال إشارة مهمة إلى السوق العالمية. وفي هذا المجال تستطيع عملية الشراء لدى الأمم المتحدة أداء دور في صياغة شكل ثقافة أنشطة الأعمال المستقبلية لدى مورديها. وهذا سوف يستكمل الجهود التي يبذلها حالياً الموظفون المسؤولون عن الشراء في القطاعين العام والخاص. ولتسريع عجلة تنفيذ عملية الشراء المستدامة، ولجعلها فعالة أكثر، فإن الحاجة تقتضي بذل جهود مستدامة لرفع مستوى الوعي لدى الموظفين المسؤولين عن الشراء، والجهات الطالبة والموردين - إذا اقتضت الضرورة، ولبناء قدراتهم جميعهم.

وإقراراً بالحاجة إلى وضع تعريف مشترك، واتّباع نهج مبسّط يعمل على تمكين منظومة الأمم المتحدة لتتّبع خطوات تنفيذ عملية الشراء المستدامة، وقياس التقدم الذي تُحرزه، والإبلاغ عن ذلك بطريقة ممنهجة أكثر، فقد تمّت المصادقة على إنشاء إطار يُحدّد الصفة "المستدامة" للعطاءات في آذار / مارس 2019 أثناء انعقاد الجلسة الخامسة والعشرين لشبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PN في فيينا. ويرتكز هذا الإطار على مجموعة من مؤشرات عملية الشراء المستدامة الإثني عشر (12) - التي تشمل المعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تشير إلى مرحلة دعوة العطاء من عملية الشراء - وعلى منهجية مرتبطة بها تحدد الحد الأدنى من متطلبات المؤشرات للعطاءات، لأجل تأهيلها إلى وضع العطاءات "المستدامة".

وسيكون إطار المؤشرات عنصراً متكاملأً ضمن إطار موقع بوابة الأمم المتحدة للمشتريات العالمية، وسوف يُمكن المشتريين من اختيار عناصر الاستدامة المُدرجة في العطاءات، والإبلاغ عنها. وسوف يُصارُ إلى تحديد العطاءات التي تستوفي المتطلبات الدنيا، ثم إلى الإبلاغ عنها باعتبارها عطاءات مستدامة إلى موردي الأمم المتحدة. واستناداً إلى المنهجية، يُعرّف العطاء بأنه "مستدام" (أي مراعاة اعتبارات الاستدامة) عندما:

- 1- تُدمج 3 معايير / مؤشرات في العطاء على أقل تقدير.
- 2- يتطابق الاعتبار المُدمج مع معيار واحد على الأقل من محاور الاستدامة الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي). وبعبارة أخرى، عندما تُغطي اعتبارات عملية الشراء المستدامة المشمولة في العطاء جميع محاور الاستدامة الثلاثة.

⁶⁰ نفذت هيئة الأمم المتحدة للمرأة عملية تسجيل إلزامية لنموذج النوع الاجتماعي للملكية gender profile of ownership في أوساط الموردين المدرجين في نظام التخطيط للموارد المؤسسية ERP (ATLAS)، وقد أدخلت الهيئة آليات عادلة وشفافة محددة للسماح بترسية العقود على أنشطة أعمال تملكها المرأة. كذلك يتحقق التخطيط لتوفير الاستجابة للنوع الاجتماعي على مستوى عمليات الشراء الفردية، وعلى مستوى الأقسام والدوائر الأوسع نطاقاً، وفي نهاية المطاف على المستوى التنظيمي لهيئة الأمم المتحدة للمرأة. فعلى مستوى عمليات الشراء الفردية، يُدمج منظور الاستجابة للنوع الاجتماعي في القرارات المحددة المتعلقة بتحديد مصادر الشراء، وفي تعريف المتطلبات من المشتريات، وعملية دعوة العطاء، وترسية العقد وإدارته. وعلى المستوى التنظيمي، يفسح التخطيط والتنبؤ التجميعي / الإجمالي المجال لتحديد حجم الطلب على السلع التي يُمكن النظر فيها لعمليات الشراء المستجيبة للنوع الاجتماعي، بشكل متعمد. كذلك فقد قامت هيئة الأمم المتحدة للمرأة بصياغة ورقة توجيهات بشأن المشتريات المستجيبة للنوع الاجتماعي، والتقرير المعنون: "قوة المشتريات: كيفية تحديد مصادر الشراء من أنشطة أعمال مملوكة للمرأة"، والذي يمكن البحث عنه في الموقع الإلكتروني: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications>.

⁶¹ عملية الشراء المستدامة ضمن منظومة الأمم المتحدة، 2018، التقرير الإحصائي السنوي بشأن مشتريات الأمم المتحدة.

1	يشتمل العطاء على الاعتبارات الخاصة بمنع الانبعاثات الملوثة للهواء، وطرح النفايات الصلبة في الأراضي، وصرف النفايات في المياه (على سبيل المثال، نظام الإدارة البيئي EMS، النفايات، إدارة النفايات، وغير ذلك).	منع التلوث
2	يشتمل العطاء على اعتبارات تعزز الاستخدام المستدام للموارد (على سبيل المثال، توفير الطاقة، إعادة التدوير، وغير ذلك).	استخدام الموارد المستدامة
3	يشتمل العطاء على اعتبارات لمنع أو تقليل الضرر المرتبط بتغير المناخ (مثل كفاءة / ترشيد الطاقة، والإبلاغ عن غازات الدفيئة وإيجاد نوع من التوازن مع هذه الانبعاثات، وما إلى ذلك).	تخفيف حدة التغير المناخي والتكيف معه
4	يشتمل العطاء على اعتبارات ذات علاقة بحماية البيئة والتنوع الحيوي واستعادة الموائل الطبيعية (مثل الزراعة المستدامة / العضوية، صيد الأسماك أو الغابات، وما إلى ذلك).	حماية البيئة، والتنوع الحيوي، واستعادة الموائل الطبيعية
5	يشتمل العطاء على اعتبارات ذات علاقة بحقوق الإنسان والمبادئ والحقوق الأساسية في العمل (مثل حرية تكوين الجمعيات / النقابات - المفاوضات الجماعية، والقضاء على عمل الأطفال / العمل القسري (الإلزامي) والتمييز في العمل، والصحة والسلامة، والسلع المتداولة بإنصاف، وما إلى ذلك).	حقوق الإنسان وقضايا العمل
6	يشتمل العطاء على اعتبارات تتناول المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (على سبيل المثال، إدماج منظور النوع الاجتماعي، وأنشطة الأعمال التي تملكها النساء، وما إلى ذلك).	قضايا النوع الاجتماعي
7	يشتمل العطاء على اعتبارات تعزز الصحة والرفاهية العامة لمستهلكي / ملتقي السلع / الخدمات (على سبيل المثال، المواد الكيماوية الخطرة، توسيم المواد الكيماوية، وما إلى ذلك).	الصحة الاجتماعية والرفاهية
8	يشتمل العطاء على اعتبارات كلفة دورة العمر التشغيلي للخدمة أو المنتج الذي تشتريه.	تكلفة دورة العمر التشغيلي
9	يشتمل العطاء على اعتبارات خاصة بالمؤسسات / بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة المحلية، والمجتمعات المحلية أو / والفئات المحرومة (الأقل حظاً) (على سبيل المثال، الأيدي العاملة الاحتياطية، المواد المحلية).	المجتمعات المحلية ومؤسسات / مشاريع الأعمال الصغيرة والمتوسطة
10	يشتمل العطاء على اعتبارات تعزز الاستدامة في سلسلة التوريد (على سبيل المثال، الاستدامة للمستوى الثاني من الموردين).	تعزيز الاستدامة في كل جوانب سلسلة التوريد (الإمداد)
11	يشتمل العطاء على اعتبارات تعزز مشاركة البائع في الميثاق العالمي للأمم المتحدة.	الميثاق العالمي للأمم المتحدة
12	يشتمل العطاء على شروط العقد / مؤشرات الأداء الرئيسية التي تشترط التحقق من مطالبات المورد البيئية والاجتماعية من خلال "الفحوص العشوائية المفاجئة"، والنصوص المتعلقة بالتدقيق.	رصد وتدقيق أنشطة الموردين

وبالمثل، فإن وثائق دعوة العطاءات المنسقة، التي صادقت عليها شبكة المشتريات التابعة للجنة الإدارية الرفيعة المستوى لدى الأمم المتحدة HLCM-PN في أكتوبر / تشرين الأول 2019، تشمل الآن على عناصر مهمة ونصوص تتعلق بإطار مؤشرات عملية الشراء المستدامة⁶².

زوروا:

المعلومات،

من

المزيد

على

للاطلاع

62

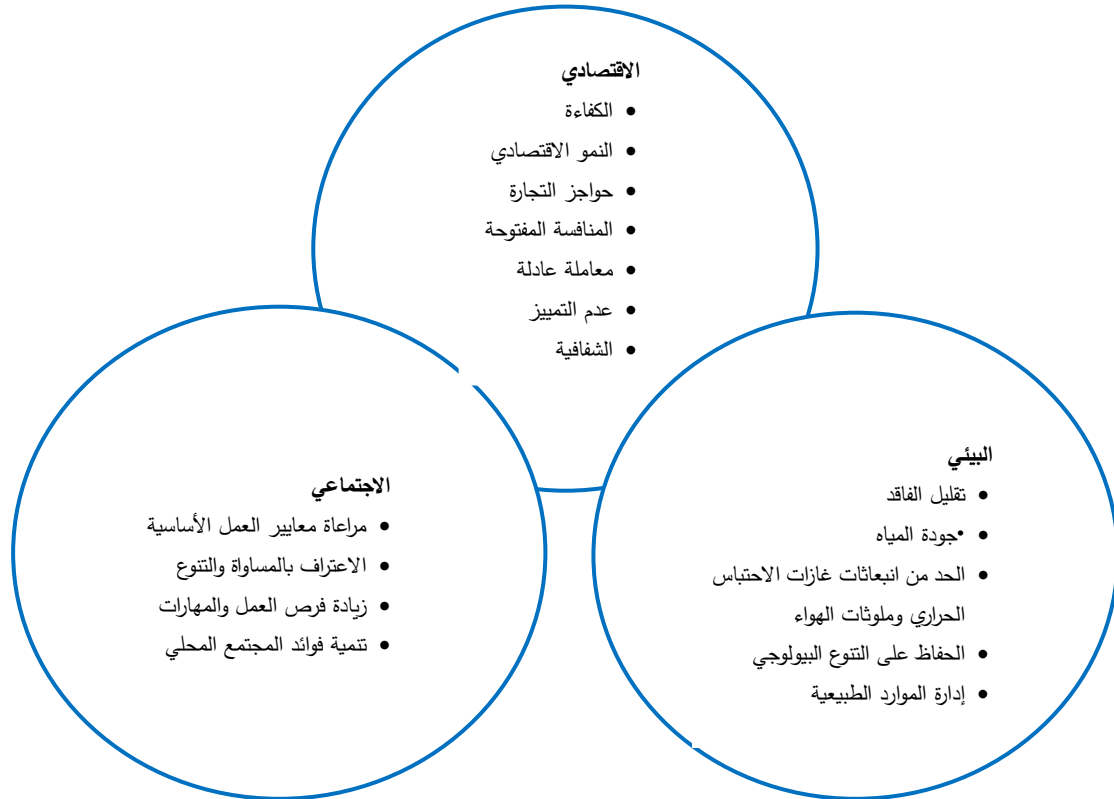
https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/HWG_GUIDE

ويُمكن الاطلاع على التحديثات والتقدم المُنجز بشأن مبادرات الاستدامة البيئية عبر منظومة الأمم المتحدة على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.greeningtheblue.org>، وبصورة أكثر تحديداً الاطلاع على عملية الشراء المستدامة في مركز المعرفة، على الموقع الإلكتروني التالي: www.ungm.org.

عوامل الاستدامة

تشتمل عوامل الاستدامة على الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويوضح الرسم التخطيطي أدناه الكثير من المسائل التي تتعلق بهذه العوامل الثلاثة.⁶³

الشكل 1 – المحاور الثلاثة للتنمية المستدامة



تشمل العوامل الاقتصادية كلفة السلع، والخدمات والأشغال طوال دورة عمرها التشغيلي (السعر، الصيانة، التشغيل، والتخلص منها)، ولكنها تشمل أيضاً الكثير من العوامل الأخرى، مثل التنمية الاقتصادية المحلية، والتوظيف، والفعالية والحوكمة الرشيدة.

العوامل الاجتماعية تتعلّق بالمساهمات المحتملة في قرارات الشراء الرامية إلى استئصال الفقر، وجوانب أخرى من قبيل توزيع الموارد، واحترام الشركات ظروف العمل العادلة وحقوق الإنسان، إضافة إلى عدد من الجوانب الأخرى، مثل تحقيق التوازن بين النوع الاجتماعي، وتنمية المجتمعات المحلية، والتشغيل وتوفير الضمانات الاقتصادية لجميع العائلات. ومع أن الأدبيات المتوافرة بشأن عملية الشراء المستدامة غالباً ما كانت تميل نحو الجوانب البيئية من عملية الشراء المستدامة، إلا أن الجوانب الاجتماعية أخذت تكسب اهتماماً متزايداً، يرجع - في جزء منه - إلى أهداف السياسات الحكومية الرامية إلى زيادة إمكانية الوصول إلى فرص الشراء في أوساط الأقليات والفئات الضعيفة الأكثر عرضة للمخاطر، مثل النساء والشباب والأشخاص

⁶³ الدليل الإرشادي الخاص بالأمم المتحدة بعنوان "الشراء لأجل عالم أفضل: دليل إرشادي (المُرشد) لعملية الشراء المستدامة لمنظومة الأمم المتحدة (2011)"، متوافر على الموقع الإلكتروني: <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>.

ذوي الإعاقة. وقد كان ولا يزال هناك المزيد من التركيز الدولي على العوامل الاجتماعية على مدى السنوات القليلة الماضية، مما جعل هذه الجوانب أكثر رؤية واضحة للعيان، وجعل المنظمات على وعي بأهميتها.

وأما العوامل البيئية فتتعلق بمساهمة المنتجات والخدمات والأشغال على مدى عمرها التشغيلي الكامل (ابتداءً من استخراج المواد الخام، وانتهاءً بالتخلص منها) وانتهاءً بجوانب من قبيل انبعاثات غازات الدفيئة (المسببة للاحتباس الحراري)، ونضوب الموارد (المياه، والطاقة والمواد الخام)، وإطلاق المواد الكيماوية الضارة بيئياً في البيئة ذاتها. وتتوافر في الوقت الحاضر منهجيات وأساليب فنية مختلفة لإجراء تقييم ملائم للأثر الذي يُحدثه كل قرار خاص بالمشتريات على البيئة، وكذلك عن طريق تسهيل قيمتها من حيث التكاليف التي يجب على كل منظمة أن تكون مستعدة لدفعها.

تنفيذ عملية الشراء المستدامة

يقدم القسم التالي تفاصيل إضافية عن تنفيذ عملية الشراء المستدامة، ويُفاضل بين تضمين عملية الشراء المستدامة على المستوى الاستراتيجي في وظيفة الشراء لدى المنظمة، وبين تنفيذها على مستوى عمليات الشراء الفردية.

الاستدامة على مستوى استراتيجية الشراء لدى المنظمة

تعتبر استراتيجية الشراء مرحلة حاسمة لتحقيق الاستدامة بطريقة فعالة من خلال المشتريات، وللارتقاء بالأهداف والمقاصد الشاملة الكبرى على مستوى هيئات منظومة الأمم المتحدة، مثل أهداف التنمية المستدامة.

ويتطلب تنفيذ عملية الشراء المستدامة التزاماً رفيع المستوى ونهجاً جيد التنظيم؛ إذ يمكن التعبير عن الالتزام الرفيع المستوى، بشكل عام، من خلال وثيقة سياسة تُحدّد الطموحات على مستوى المنظمة، والأهداف أو المقاصد فيما يتعلّق بعملية الشراء المستدامة. ويستكمل الكثير من المنظمات استعمال السياسة مع تطوير استراتيجية الشراء التي تتضمن أيضاً معايير مراعاة الاستدامة. ويُمكن لعملية الشراء المستدامة أن تُيسّر على نحو خاص عن طريق تطوير خطة عمل لعملية الشراء المستدامة.

استراتيجية عملية الشراء المستدامة

يُمكن أن يوفر تطوير استراتيجية عملية الشراء المستدامة نهجاً قوياً، متناغماً وجيد التنسيق إلى عملية الشراء المستدامة داخل المنظمة، ويمكنه أيضاً المساعدة في تحديد آليات العمل اللازمة لتنفيذ ورصد أنشطة عملية الشراء المستدامة. إن استراتيجية عملية الشراء المستدامة:

- توفر خطوات عملية واضحة بشأن الكيفية التي ستُنَفَّذُ بها عملية الشراء المستدامة.
- توفر جداول زمنية يتسنى خلالها تنفيذ عملية الشراء المستدامة مستقبلاً.
- تُسند المسؤوليات للأفراد والمجموعات ضمن المنظمة المعنية.
- تحدّد المخاطر الرئيسية والفرص التي ينبغي التصدي لها.
- تحدّد أهداف ومقاصد عملية الشراء المستدامة، والمراحل الرئيسية لإنجاز هذه الأهداف والمقاصد.
- توفر المعلومات بشأن قياس ورصد وتدقيق الأداء من خلال إطار زمني محدد (على سبيل المثال، الفترة الزمنية التي تغطيها الاستراتيجية).

ويجب أن تكون الخطوات العملية لتطوير استراتيجية عملية الشراء المستدامة شمولية بالقدر الممكن، لكي تستفيد من الخبرات الداخلية، ولتحقيق القبول بهذه العملية على مختلف المستويات داخل المنظمة المعنية.

تحديد الأولويات

يعتبر تحديد الأولويات نهجاً رئيسياً لتحقيق استدامة فعلية من خلال المشتريات، مع ضمان ألا تكون تلك الأولويات ملائمة ومهمة للمنظمة نفسها فحسب، بل أن تكون حقيقية وقابلة للتحقيق. فإجراء نشاط لتحديد الأولويات يمكن أن يساعد تدريجياً في زيادة الاهتمام بتنفيذ عملية الشراء المستدامة عوضاً عن محاولة تحقيق كل شيء فوراً.

ويُمكن، بل ينبغي النظر في عوامل مختلفة عند تحديد الأولويات المتعلقة بمنتجات / الخدمات التي يمكن أن تتأثر. وهذه العوامل هي:

- المخاطر البيئية والاجتماعية لفئات المنتجات والخدمات الرئيسية (وقطاعات الصناعة).
- أولويات المنظمة نفسها.
- أهمية الجهة المشترية من حيث الإنفاق ونطاق العمل.
- قدرة السوق على توفير البدائل أو الحلول المستدامة.
- مستوى الجهد المطلوب من الموظفين المعنيين.
- الالتزام بالأنظمة والقواعد، والمعايير الدولية والممارسات الفضلى.
- احتمالية التأثير على سلوك الموردين وأصحاب المصلحة المعنيين الآخرين.
- فرص تحقيق "مكاسب سريعة"، بمعنى الخيارات سهلة التنفيذ (على سبيل المثال، التغليف المخفض، والورق المُعاد تدويره، وما إلى ذلك).

وتتبع الخطوات العملية لتحديد أولويات عملية الشراء المستدامة نهجاً منظماً من أربع خطوات:

الخطوة 1: رسم خريطة تتبع الإنفاق

يمكن أن يساعد رسم خريطة تتبع الإنفاق في تحديد الآثار المحتملة للاستدامة، واكتساب المعرفة بشأن قدرة المنظمة على التصدي لتلك التأثيرات. وتتعلق هذه الخطوة بفحص محفظة الشراء لدى المنظمة؛ بمعنى ما هي الأشياء التي يتم شراؤها وما هو حجم المشتريات، وممن وأين وكيف يتم شراؤها، وذلك يشمل دراسات أسواق التوريد الرئيسية، والتوصيفات الموجزة للمشتريات، وإجراء دراسة تحليلية للمخاطر، وتقييماً لتأثير المنظمة على أسواق التوريد الرئيسية التي تتعامل معها (وللاطلاع على تفاصيل طريقة إجراء الدراسة التحليلية لنفقات المشتريات، يرجى الرجوع إلى الفصل الرابع، القسم 4-4 من هذا الدليل)

الخطوة 2: تحديد الأولويات

يتعلق تحديد الأولويات بالإنفاق على الأولويات المحددة في الحقول الثلاثة العليا من العمل المرتبط بالتنمية المستدامة، ومشكلات الاستدامة الرئيسية التي تهدف المنظمة إلى معالجتها. وبالنظر إلى احتمالية وجود أولويات وأهداف مختلفة لدى المنظمات في مجال التنمية المستدامة، فمن الضروري أن تعكس أي عملية شراء مستدامة الالتزامات، والمقاصد والأهداف التي تضعها كل منظمة منفردة لنفسها في مجال التنمية المستدامة، وأن تتواءم معها كلها. ولهذا السبب، يجب أن توفر استراتيجية عملية الشراء المستدامة خطة العمل اللازمة لإدارة جانب المشتريات من سياسات واستراتيجيات الاستدامة لدى المنظمة.

الخطوة 3- رسم خريطة تتبع مخاطر الاستدامة

يعتبر تقييم المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الممكنة للسلع والخدمات والأشغال، التي تشتريها أي منظمة بصورة منهجية، خطوة حاسمة في فهم مدى صلة وملاءمة خطة الشراء المستدامة، وفي تحديد التحديات والفرص، وفي إدماج عوامل الاستدامة في عمليات الشراء، في الوقت ذاته. فعلى سبيل المثال، توجد مواطن استضعاف اجتماعية معروفة في ظروف العمل في بعض البلدان النامية، حيث تُصنع المنتجات بكلفة رخيصة جداً على حساب الموظفين بتقاضيتهم أجوراً منخفضة جداً، وهم يعملون في كثير من الأحيان في ظروف غير مؤاتية أو حتى خطيرة. وبالمثل، فمن المعروف أنه رغم اعتبار عمالة الأطفال مسألة غير قانونية، إلا أن الأطفال ما زالوا يُشغّلون في أجزاء معينة من العالم.

ويمكن لنشاط رسم خريطة مخاطر الاستدامة أن يتخذ شكل النشاط المُبسّط لتحديد مخاطر الاستدامة، أو يمكن أن يكون أكثر تفصيلاً، استناداً إلى قدرات كل هيئة من منظمات الأمم المتحدة (للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل الثالث: إدارة المخاطر). وفي الوقت عينه، يجب على هيئات منظومة الأمم المتحدة التركيز على الفئات الرئيسية التي تعتبر ذات أهمية استراتيجية، أو التي تؤدي بالنتيجة إلى مخاطر عالية تتعلق بالاستدامة. ومن الممارسات الجيدة

للموظفين المسؤولين عن الشراء التعاون النشط، وتبادل المعلومات مع هيئات الأمم المتحدة الأخرى، والتفاعل مع المؤسسات البحثية التي تدرس مسائل الاستدامة في القطاعين البيئي والاجتماعي، لكي تبقى على اطلاع بالدروس المستفادة وبالتطورات المستجدة.

وتُساق أدناه بعض الأمثلة على عوامل الخطورة الرئيسة للنظر فيها، وبعض المحاور والمحاور الفرعية لتقييمها أثناء إجراء أي تقييم لمخاطر الاستدامة:

تتضمّن مؤشرات المخاطر البيئية (مثل الانبعاثات في الهواء والمياه، وطرح النفايات في مكبات النفايات، واستخدام الموارد والجودة البيئية) المحاور التالية التي يمكن تقييمها:

- انبعاثات / ملوثات الهواء.
- تصريف المياه العادمة.
- إنتاج / توليد النفايات.
- الموارد غير المتجددة.
- الموارد المتجددة القابلة للتعرض للمخاطر.
- المواد الخطرة / المواد الكيماوية.
- استهلاك الوقود الأحفوري.
- استهلاك المياه.
- أثر النظام الإيكولوجي (البيئي المتكامل) / المناظر الطبيعية.
- النقل والخدمات اللوجستية.

وتتضمّن المخاطر الاجتماعية الاقتصادية (مثل الأيدي العاملة، النوع الاجتماعي، المجتمع والحوكمة) المحاور التالية التي يمكن تقييمها:

- مخاطر حقوق الإنسان.
- العمل القسري.
- عمالة الأطفال.
- حرية إنشاء الجمعيات / النقابات.
- التمييز.
- المكافآت (الأجور) غير العادلة.
- الصحة والسلامة المهنية.
- المساواة بين النوع الاجتماعي.
- الأثر السلبي للمجتمع.
- المشاركة المحلية المحدودة.
- مخاطر الفساد.

وبعد إجراء تقييم المخاطر، يجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء أن يكونوا أكثر وعياً بالمسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بعملية إنتاج المنتجات، أو بالخدمات التي ينبغي توريدها؛ وبإمكانهم صياغة المعايير الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية وفق خطة العمل الخاصة بعملية الشراء المستدامة لتضمينها في عملية الشراء (أي: صياغة المواصفات، معايير التقييم والعقد النهائي).

الخطوة -4 رسم خريطة التحسين والدعم

تتعلق هذه الخطوة بتقييم نطاق التحسين على صعيد كل فئة من فئات المشتريات بالنسبة إلى المخاطر البيئية والاجتماعية، والأولويات المحددة في الخطوة السابقة. وهي تشير أيضاً إلى تقييم النفوذ الذي تحظى به المنظمة المعنية على الموردين الرئيسيين في السوق فيما يتعلق بالدفع نحو أداء استدامة محسن.

وفي نهاية نشاط ترتيب الأولويات، يكون الهدف هو تطوير خطة عمل لعملية الشراء المستدامة، تشمل على قائمة لفئات المشتريات من المنتجات / الخدمات الرئيسة تتوافر لها إمكانية التحسين عبر عملية الشراء المستدامة، الأمر الذي يقتضي بالتالي تكثيف الجهود لإدراج اعتبارات الاستدامة عندما تكون عمليات الشراء الفعلي تأخذ مجراها. وبأخذ ظروف المنظمة في الحسبان، يُمكن الاتفاق على الحد الأدنى من معايير الاستدامة التي ينبغي إدراجها في كل نشاط من أنشطة الشراء الخاصة بهذه الفئات من المنتجات / الخدمات التي تحظى بالأولوية، وبالأهداف المحددة خصيصاً لعملية الشراء المستدامة. ويجب أن تكون العملية من هذا القبيل تدريجية الطابع، كما يجب نقل أي نوايا، بصورة جيدة، مقدماً إلى السوق في مسعى إلى ضمان أن تكون قاعدة الموردين جاهزة في المستقبل للاستجابة إلى المستوى المرتفع من مراعاة اعتبارات الاستدامة.

وعادة ما يُجرى نشاط ترتيب الأولويات على أعلى مستويات وظيفة الشراء بالمنظمة. ويمكن أن تُجرى أيضاً أثناء عملية التخطيط السنوي لعمليات الشراء المنظورة عن طريق ترتيب أولويات تحديد السلع والخدمات والأشغال التي ستكون ملائمة للاستدامة، وتشتمل على معايير اجتماعية وبيئية في عملية الشراء.

وينبغي تطبيق نهج الخطوات الأربع نفسه لتقييم المخاطر المترتبة على كل عامل من العوامل الداخلية والخارجية التي جرى تحديدها في نشاط ترتيب الأولويات. فعلى سبيل المثال، تتطلب قدرة السوق على توفير بدائل أو حلول مستدامة لإجراء عملية تقييم الكيفية التي سوف ستكون بوساطتها الأطراف الفاعلة في كل مكونات سلسلة التوريد (الإمداد) قادرة على استيفاء متطلبات الاستدامة (يرجى الرجوع أيضاً إلى الفصل الرابع - استراتيجية الشراء على مستوى المنظمة).

تخصيص الموارد

يعتمد الشراء، بطريقة جيدة، على التخصيص (التوزيع) للملائم للموارد المحدودة لدى المنظمة المعنية لكي تلبي متطلباتها التشغيلية. وعلى هذا الصعيد، فإن عملية الشراء المستدامة هي عبارة عن الشراء بطريقة جيدة، نظراً إلى أنها تسعى إلى تحقيق أقصى ناتج من كميته محدودة من المدخلات على مدى أطول فترة زمنية. وثمة نزعة لدى الكثير من المنظمات نحو التركيز على العوائد القصيرة الأجل عوضاً عن تحقيقها على المدى الطويل. ومن الممكن أن تكون للمنتجات والخدمات المستدامة أسعار شراء أولية أعلى، ولكن عند دراسة العمر التشغيلي الكلي للمنتجات والخدمات، فإنها كثيراً ما تثبت بأن جدواها الاقتصادية أكثر من حيث التكاليف. وينبغي للمنظمات أيضاً أن تنظر في الحاجة المحتملة إلى وضع الموازنات لمدى أطول، نظراً إلى أن الدورات القصيرة الراهنة للموازنات تميل إلى التشجيع على إيجاد الحلول القصيرة الأجل.

عملية الشراء المستدامة على مستوى عمليات الشراء الفردية

يُبرز الرسم التخطيطي التالي المراحل التي ينبغي فيها إدماج تدخلات عملية الشراء المستدامة في دورة عملية الشراء، علماً بأن كل مرحلة من تلك المراحل مشروحة بتفصيل أكبر تالياً. غير أنه من المهم الملاحظة بأن إدماج عوامل الاستدامة في عملية الشراء يجب ألا يكون عبئاً يتمثل في إضافة متطلبات غير ضرورية لعملية الشراء، ولكنه يجب أن يرتبط، على وجه التحديد، بتحقيق أهداف المنظمة المعنية، وأن يُلبي متطلباتها من المشتريات.

وفي هذا الشأن، يجدر إبراز أهمية اختيار موضوع العقد، بشكل دقيق، نظراً إلى أن موضوع العقد لن يكون بمثابة المرجعية لصياغة المواصفات والمعايير الأخرى فحسب، بل إنه سيؤدي أيضاً إلى تجنب المشتريات غير الضرورية أو إلى تشويه السوق. فعلى سبيل المثال، عند شراء منتج مستدام أو خدمة مستدامة، يجب التركيز بصورة صارمة على طبيعة البند الذي

ينبغي شراؤه، ومستوى أدائه ووظيفته، وبأنه لا يُمكن أن يرتبط بأي عنصر آخر يعتبر خارجياً، أو زائداً عن الاستهلاك المتوقع.⁶⁴

ويمكن الحصول على المزيد من التفاصيل في الدليل الإرشادي الخاص تحديداً بعملية الشراء المستدامة "الشراء لأجل عالم أفضل"، والمبادئ التوجيهية الخاصة بالمنتجات على وجه التحديد.⁶⁵



الشكل 2: عملية الشراء مع الإشارات الدالة على التدخلات المستدامة

⁶⁴ في قضية ئي. في. إن. فينستورم EVN Wienstrom، صدر حكم بعدم قبول معيار الترسية المتعلق بقيمة الكهرباء المنتجة من مصادر الطاقة المتجددة، زيادة عن الاستهلاك المتوقع من قبل السلطة المتعاقدة، وذلك نظراً إلى أنه غير مرتبط بموضوع العقد. وفي تلك الحالة، فإن السلطة المتعاقدة لم تكن قادرة على التحقق من المعيار فعلياً. المفوضية الأوروبية. شراء الأخضر! دليل المشتريات الحكومية الخضراء. الطبعة الثالثة. لوكسمبورغ: مكتب المطبوعات التابع للاتحاد الأوروبي، 2016، الصفحة 51.

⁶⁵ <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>

التخطيط للشراء

يُعدُّ التخطيط للمشتريات والتنبؤ بها أمراً مهماً للغاية بالنسبة إلى الشراء المستدام، تماماً كما هو الحال في التخطيط لعمليات الشراء التقليدية. ويُساعد في هذا التخطيط عددٌ من الدراسات التحليلية، مثل تقييم مخاطر الاستدامة، والدراسة التحليلية لسوق التوريد، و الدراسات التحليلية لاحتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة المعنيين، والدراسات التحليلية للطلب، وما إلى ذلك. ومن المدخلات المهمة لإدماج الاستدامة في هذه المرحلة، الدراسة التحليلية لتكاليف العمر التشغيلي، وهي موصوفة بمزيد من العمق تالياً. ويعتبر تقييم التدفقات المالية وتأثيرات الاستدامة طوال العمر التشغيلي للمنتج / للخدمات من الممارسات الفضلى، وهي تقديم معلومات جوهرية خاصة بالموضوع، تعمل على قيادة مبادرات التدخل المستدامة في مراحل لاحقة من العملية. وبالأخذ في الحسبان التكلفة الأعلى والوقت المطلوب لمثل هذا التقييم، سيكون من المناسب إجراء تقييم مبسط لاحتياجات إدماج اعتبارات الاستدامة، يُغطي تلك التدفقات المالية والتأثيرات.

الدراسة التحليلية للتكاليف طوال تنفيذ النهج المتعلقة بالعمر التشغيلي

يُعتبر مستداماً أيُّ فعل يهدف إلى تجنُّب أو خفض الاستهلاك بحكم تعريف ذلك الفعل. ونتيجةً لذلك، فإن الاعتماد على المواصفات التي تهدف إلى تمديد فترة العمر التشغيلي للأشياء المشتراة، والذي غالباً ما يؤدي إلى الحصول على تكاليف أقل طوال عمرها التشغيلي، يُعدُّ طريقةً جيدة لتعزيز نمط استدامة أعمال الشراء.

وتتوافر تقنيات وأساليب مختلفة لحساب تكاليف السلع والخدمات والأشغال طوال أعمارها التشغيلية للمساعدة في تطبيق ممارسات الشراء المستدامة، وهي تمثل مختلف درجات التعقيد. وتُوصف أدناه بعض المنافع المحتملة لتلك الطرق الفنية والأساليب:

- تُوفّر مبادئ توجيهية لتحقيق الاستدامة.
- تُمكن الممارسين من تنظيم المعلومات والبيانات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المعقدة، بشكل منظم.
- تُخفّض التكاليف وتزيد الإنتاجية جرّاء الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد، وخفض الهدر في المنتجات والعمليات القائمة.
- تُساعد في توضيح المقايضات المفضّلة لإدماج معايير الاستدامة في عملية الشراء، مع ممارسة الشراء بطريقة فعالة من حيث الاقتصاد في التكاليف، وذلك عن طريق توفير صورة أكثر شمولية للتأثيرات الإيجابية والسلبية للمنتجات طوال عمرها التشغيلي.
- تُبيّن للمنظمات الكيفية التي تُصبح بها مسؤولة عن أنشطة أعمالها من خلال مراعاة النطاق الكامل للتأثيرات المرتبطة بعمليات شراء السلع والخدمات والأشغال.
- تُعزّز مستوى التوعية وتحفّز الابتكار لدى الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة بشأن اعتبارات الاستدامة.
- تدعم المنظمات إيجاد وسائل أكثر استدامة في إنتاج وتصميم منتجات أكثر استدامة.
- تُوفّر إمكانية الوصول إلى ابتكارات أسواق الموردين، باستغلال الأسواق السريعة التوسع للحصول على مواد بديلة، وتكنولوجيا ومنتجات أقل كلفةً.
- تحديد مخاطر التوريد الاستراتيجي، من حيث الاستمرارية والتكلفة.
- تنفيذ طرق فنية للشراء بممارسات جيدة، مما يُخفّض من التّعريض المحتمل للمخاطر المالية والتنظيمية، ومخاطر السمعة.

الكلفة الإجمالية للملكية (TCO)

كما ورد شرحه بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء، فإنَّ الكلفة الإجمالية للملكية هي المنهجية التي تساعد في فصل التكاليف المخفية من سعر الشراء، والتي تحدد التكاليف الأخرى التي تتكبدها المنظمة أثناء المراحل المختلفة لدورة تشغيل السلع، أو الخدمات أو الأشغال المشتراة.

وكما تعرف الأيزو ISO 20400:2017 الكلفة الإجمالية للملكية، فإنها تشمل:

- سعر الشراء وجميع التكاليف المرتبطة به (التسليم، التركيب، التأمين وغير ذلك).
- التكاليف التشغيلية، بما في ذلك الطاقة، الوقود، استعمالات المياه، قطع الغيار والصيانة.
- تكاليف نهاية العمر التشغيلي، مثل تفكيك التجهيزات (الوقف النهائي لتشغيلها)، والتخلص منها.⁶⁶

ويستطيع الموظف المسؤول عن الشراء، على سبيل المثال، الاختيار بين تركيب مصابيح ضوء تعمل بالطاقة الشمسية عالية الجودة، أو مصابيح ضوء تعمل بتكنولوجيا الديود المبتعث للضوء LED، وهي أكثر صداقةً للبيئة وكفاءة عالية في استخدام الطاقة، وتحتاج إلى الحد الأدنى من الصيانة. ورغم أن هذه الأنواع من مصادر الطاقة المستدامة مكلفة في العادة، إلا أن الوفورات الطويلة الأمد تعوّض السعر المرتفع للمنتجات. ويمكن أيضاً تبرير إجراءات الشراء عن طريق حساب وفورات الطاقة السنوية، على سبيل المثال لمدة أربع سنوات، مما يجعل هذه المنتجات محايدة التأثير على الموازنة عند تنفيذها.

اعتبارات كلفة مصابيح الإضاءة و وحدات الإنارة⁶⁷

غالباً ما تخضع كلفة توفير الإضاءة لأحد المباني إلى قيمة تكاليف الطاقة. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن تكلف وحدة الإنارة في العادة من 50 إلى 100 يورو. وعلى مدى فترة تشغيل تبلغ 20 سنة، تعمل فيها تلك الوحدة بمعدل 8 ساعات في اليوم، فإنها يُمكن أن تستهلك من الكهرباء ما قيمته 400 – 500 يورو (على افتراض أن كل كيلو واط / ساعة يكلف مبلغ 10 سنتات). وتبعاً لذلك، فإن استخدام وحدات إنارة أكثر كفاءة في استخدام الطاقة يكون في العادة أجدى اقتصادياً من حيث التكاليف، حتى ولو كانت الكفاءة أكثر بنسبة 10 – 20% فقط. إن استخدام وحدات إنارة أكثر كفاءة يمكن، في بعض الأحيان، أن يسمح بتركيب عدد أقل من وحدات الإنارة، مما يحقق التوفير في الإنفاق من رأس المال. كذلك فإن المصابيح الموفرة للطاقة تشتغل لفترة أطول من وحدات الإنارة المناظرة لها: من مصابيح التتجستن أو التتجستن الهالوجيني، مما يوفر من تكاليف الصيانة إلى جانب التوفير في الطاقة التي تستهلكها. وإن استبدال وحدة إنارة من تكنولوجيا الديود المبتعث للضوء LED بقوة 11 واط، بمصباح إضاءة تتجستن هالوجيني بقوة 35 واط من المحتمل أن يكلف أكثر بمبلغ 50-80 يورو بالأسعار الحالية. ولكنكم لن تضطروا، خلال الفترة نفسها، إلى استبدال وحدات الديود، مع أنكم سوف تحتاجون إلى استبدال المصابيح الهالوجينية 14 مرة خلال الفترة نفسها. فمع أن المصابيح الهالوجينية رخيصة الثمن، إلا أن كلفة الموظفين الذين سيقومون باستبدالها ليست رخيصة.

حساب تكاليف العمر التشغيلي (ICC)

في حين تعتبر الكلفة الإجمالية للملكية TCO بمثابة التقييم الاقتصادي للتكاليف المباشرة الممكنة التي يتم تكبدها أثناء العمر التشغيلي للسلع، الخدمات أو الأشغال، فإن حساب تكاليف العمر التشغيلي يتعدى تلك الكلفة الإجمالية للملكية، لأنه يأخذ في الاعتبار أيضاً التكاليف النقدية البيئية والاجتماعية، والتأثيرات الإيجابية والسلبية للسلع، الخدمات أو الأشغال على كل من المنظمة المعنية والمجتمع ككل.⁶⁸

وتعتبر عملية حساب تكاليف العمر التشغيلي منهجية تحليلية للتقييم المنهجي للتكاليف البيئية والاجتماعية طوال فترة تحليل دورة العمر التشغيلي، حسبما يتم تعريفها في إطار نطاق عملية الشراء المتفق عليها. وتستطيع هذه المنهجية تناول فترة من

⁶⁶ <https://www.iso.org>

⁶⁷ الإنارة الداخلية في إطار معايير متطلبات الاتحاد الأوروبي الخضراء في وثائق المشتريات الحكومية EU GPP، التي نُشرت في العام 2012 موجودة على الموقع الإلكتروني: http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm

⁶⁸ الأيزو 20400:2017 (E)، p. 26، الصفحة 26.

التحليل تغطي العمر التشغيلي بأكمله، أو انتقاء مرحلة (مراحل) مختارة، أو فترات منها تحظى بالاهتمام ضمن فترة العمل التشغيلي / المراحل.⁶⁹ وعلاوة على ذلك، يجب أن يؤخذ في الحسبان كلٌ من التكاليف الداخلية والخارجية، التي يتم تحمّلها أثناء عملية التحليل، وتحويلها إلى كلفة نقدية عند تقييم العمر التشغيلي لأي منتج، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الفاعلة في سلسلة التوريد (الإمداد). وعند إجراء حساب تكاليف العمر التشغيلي للمنتج، ينبغي التفكير في التكاليف الداخلية، مثل تكاليف شراء المنتج، وإعداده وتجهيزته، وصيانته وتشغيله والتخلص منه، وذلك على أساس صافي القيمة الحالية NPV، وذلك عن طريق إدراج التكاليف المستقبلية، مخصومةً إلى قيمة التكاليف الحالية.⁷⁰ ويمكن كذلك تحويل الآثار البيئية الخارجية - مثل الآثار المتعلقة بتغير المناخ، وتحمّض التربة أو المياه، وانبعاثات غاز الدفيئة التي تسبّب الاحتباس الحراري وغيرها؛ والعوامل الاجتماعية الخارجية - مثل استحداث فرص العمل أو البطالة، وظروف العمل وغيرها، إلى تكاليف نقدية، وإضافتها إلى الكلفة الكلية.⁷¹

ومن الأمثلة المعتادة على تطبيق عملية حساب العمر التشغيلي شراء مركبات النقل. فبالإضافة إلى التكاليف المباشرة للشراء والصيانة وعملية (توريد واستبدال) قطع الغيار (واستخدام بديل الوقود)، يمكن الأخذ بعين الاعتبار التخلص من المنتج، واستخدام نوع آخر من التكاليف المتعلقة بالانبعاثات الخطرة، ويشير بند التكلفة الأخير هذا إلى التكاليف التي يتحملها المجتمع الذي يقع تحت تأثير الانبعاثات. ويفضل الطرق الفنية المعترف بها دولياً لحساب التكاليف، فإن هذا التأثير يُمكن أن يُحسب نقداً، وتكلفته يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التحقق من الحد الأدنى المطلوب استيفاؤه من متطلبات الاستدامة أثناء مرحلة التقييم.⁷²

تقييم استدامة العمر التشغيلي (LCSA)

يشير مصطلح "تقييم استدامة العمر التشغيلي" إلى تقييم جميع التأثيرات البيئية والاجتماعية مع الآثار الاقتصادية السلبية و المنافع في عمليات صنع القرار لصالح المنتجات الأكثر استدامةً طوال فترة العمر التشغيلي، ويشتمل التقييم على التكاليف النقدية وغير النقدية للتأثيرات. وباختصار، فإنه يقدم تقييماً مجمّعاً وشمولياً لدورة حياة المنتج.

ولتقييم التكاليف البيئية والاجتماعية غير النقدية لتلك التأثيرات، توجد بعض الأدوات المصممة لقياس ذلك، ومنها على سبيل المثال، وضع مؤشرات (أو نقاط مرجعية للأداء) استناداً إلى المعايير والاتفاقيات الدولية، ويتم اختبارها بالمقارنة مع فئات تأثير بعينها.⁷³ فعلى سبيل المثال، سوف تُحدّد المؤشرات طبيعة التأثيرات بالكلمات والعبارات التالية: *إيجابية، إيجابية قليلاً، غير موجودة، سلبية قليلاً وسلبية*. وفي الوقت نفسه، فإن فئات التأثير قد تكون عبارة عن *استعمال المياه، نضوب الأوزون، ظروف العمل، الصحة والسلامة، حقوق الإنسان، حقوق السكان الأصليين (بما في ذلك التراث الثقافي)، التداخيات الاجتماعية و الاقتصادية، والحوكمة*. ويُمكن للتقييم التقديري أن يُبين، على سبيل المثال، بأن مرحلة إنتاج أجهزة الحاسوب

⁶⁹ BS ISO 15685:5.

⁷⁰ للاطلاع على المزيد من المعلومات بشأن تحليل تكاليف العمر التشغيلي، ارجعوا إلى مبادرة دورة العمر (LCI)، التي أطلقها برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، وجمعية علم المسمّات البيئية والكيمياء (SETAC) Society for Environmental Toxicology and Chemistry، المتوافرة على الموقع الإلكتروني: <http://www.lifecycleinitiative.org>.

⁷¹ تشمل قائمة الأدوات اللازمة لحساب تكلفة العمر التشغيلي: EXIOPOL, ExternE/NEEDS, LIME, EPS and ReCiPe. ويمكن البحث عن الأدوات الأخرى في الصفحة 60 من التقرير التالي: *المفوضية الأوروبية. شراء الأخضر! كتيب المشتريات الحكومية الخضراء*. الطبعة الثالثة. لوكسمبورغ: مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي، 2016، الصفحة 60.

⁷² للاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى النقل - معايير الاتحاد الأوروبي EU GPP Criteria، التي نُشرت في العالم 2012، والتي يمكن البحث عنها في الموقع الإلكتروني التالي: http://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm.

⁷³ إحدى أدوات التقييم التقديري للعمر التشغيلي الخاصة بتقييم تأثيرات الاستدامة الخارجية هي: ReCiPe2016 التي يستخدمها المعهد الوطني الهولندي للصحة العامة والبيئة (RIVM). وللحصول على المزيد من التفاصيل والأمثلة الفنية على كيفية تطبيق هذه الأداة، يرجى الرجوع إلى ReCiPe2016. تقرير المؤلف هيو جيريغتنس، م. أ. جيه. وآخرون: *أسلوب التقييم التقديري المنشق لتأثيرات العمر التشغيلي على مستوى النقطة الوسطى والنقطة النهائية، التقرير الأول: التوصيف التشخيصي Characterization*، (RIVM)، 2016.

لها تأثيرات سلبية اجتماعية شديدة، في حين أن مرحلة إعادة التدوير تتّصف بدرجة من المسؤولية البيئية والاجتماعية أكبر؛ إذ تقدّم صورةً شموليةً للأماكن التي تشهدُ أمسّ الحاجة إلى الاستدامة، مع ضمان تحقيق القيمة الفُضلى مقابل المال.⁷⁴

وتركّز جميع الطرق الفنية المعروضة أعلاه على أربع مراحل رئيسية من العمر التشغيلي، مقبّمة بصورة تقديرية، وهي: المواد الخام، توريد المواد المصنوعة / الخدمات، استخدام المنتجات / الخدمات، والتخلّص من المنتجات / اكتمال الخدمات. وتمثّل الطرق الفنية أدوات بالغة الأهمية، وهي تساعد في التخطيط، وفي تحديد الاحتياجات، وتعريف موضوع العقد، وحيثما أمكن أيضاً، تساعد في مرحلة التقييم، وفي حساب التكاليف الكلية. ففي مرحلة التخطيط، تُساعد الأدوات في الإجابة عن الأسئلة التي من قبيل: ما هي النتيجة الاقتصادية التي ستتحقق إذا اختارت المنظمة شراء منتج أخضر، أو منتج مُصنّع بطريقة تتّصف بالمساءلة الاجتماعية؛ وما هي التكلفة التي سوف تترتّب على القيام بذلك بالمقارنة مع شراء منتج آخر؛ وإذا ما كان المنتج الأخضر أو الذي يتّصف بالمسؤولية الاجتماعية أعلى ثمناً، فهل ستتحقّق وفورات على المدى الطويل؟ ومن سوء التصورات الشائعة لعملية الشراء المستدامة أنّ هذه المنتجات أو الخدمات دائماً ما تكون كلفتها أكثر، ولكنّ هذا التّصوّر قد لا يكون صحيحاً بالضرورة في الكثير من الحالات. ويُظهر استخدام الطرق الفنية المذكورة أعلاه أثناء مرحلة التقييم بأن السعر الأولي الأعلى للبند المستدام غالباً ما يتم تعويضه عن طريق انخفاض تكاليف الاستخدام والتخلص من المنتج. وبالمثل، فإن شراء البنود التي تتّصف بالمسؤولية الاجتماعية يمكن، على سبيل المثال، أن يُشجّع على الإدماج الاجتماعي للفئات المستضعفة في المجتمع، ويعزّز التنافسية لقطاع معيّن، لأجل تحفيز التنوع الاقتصادي، وتحقيق القيمة في مقابل المال على المدى الطويل.

إدارة الطلب: الاحتياجات وتحدياتها

لكل منتج أو خدمة تأثيرٌ على البيئة، وعلى الاقتصاد، وكذلك على الناس. والمنظمات التي حقّقت معظم التقدم على صعيد عملية الشراء المستدامة، غالباً ما تكون قد حقّقت النجاح من خلال "إعادة التفكير" في احتياجاتها. فبدلاً من قيام المنظمات بأخذ المركبات الكهربائية بعين الاعتبار، أو تغيير مواصفات أسطولها الحالي فحسب، فإنها قامت على سبيل المثال بتحدي احتياجات النقل. كلما أمكن الاستعاضة عن عقد اجتماعات بعقد مؤتمرات متلفزة، أو تم خفض عدد المركبات المشتراة، وجدت المنظمات أن تكاليفها وتأثيرات الاستدامة قد انخفضت بشكل كبير. إن تحدي احتياجاتنا يؤدي إلى إجراء فحص لما هو ضروري لذلك التوريد، ويساعد في تحديد أماكن عدم الكفاءة والهدر في النظام، مثل ازدواجية الجهود أو الإفراط في شراء المواد كشبكة أمان أو احتياطي وقائي.

ويعتبر إجراء تقييم فعّال للاحتياجات خطوةً مهمّة في تحقيق تأثير إيجابي للاستدامة في عمليات الشراء. فعلى سبيل المثال، عند شراء السلع لتركيبة موافقة للطاقة للمجتمعات الريفية، ينبغي للموظف المسؤول عن الشراء أن ينظر أولاً في القيام بزيارة ميدانية، وعقد جلسات تشاورية مع أفراد المجتمعات المحلية لتقييم الاحتياجات والمسائل ووجهات النظر المتعلقة بالمشروع. ويعتبر رأي المستخدم النهائي، وتقبّله أمراً جوهرياً إذا أُريد تحقيق تأثير إيجابي للاستدامة. وفي هذه الحالة، فإن تقييم الاحتياجات قد يحدد الحاجة إلى شراء نوعين مختلفين من تلك الموافقة لأجل تلبية حاجتين مختلفتين. وقد يذكر التقييم أن التعليمات المدعّمة بالصور، والمزوّدة مع الأجهزة سوف تضمن استعمالها حسب الأصول. وقد يتضمن الاعتبار الإضافي أيضاً تحديد مصادر المزيد من الخيارات الموفرة للطاقة.⁷⁵

وختاماً، فإن الحاجة إلى خفض التكاليف ينبغي أن تُجبر الجهات الطالبة على تحديد حلول أكثر كفاءةً، مقترنةً بمنافع واضحة أيضاً فيما يتعلّق باستعمال الموارد الطبيعية. تمّ يُصار إلى السعي إلى تحقيق الكفاءات في شراء أجهزة الطاقة الذكية

⁷⁴ للاطلاع على دراسات حالة محددة بعينها عن تقييم استدامة العمر التشغيلي، يرجى الرجوع إلى التقرير التالي: برنامج الأمم المتحدة للبيئة. نحو تقييم تقديري لاستدامة العمر التشغيلي: انتقاء خيارات مستنيرة بشأن المنتجات. مبادرة دورة العمر، 2011.

⁷⁵ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع UNOPS. الطاقة النظيفة وتحسين الحياة لسكان بيرو الريفين. فريق الاستدامة التابع لمجموعات المشتريات بمكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع، 2015.

(ابتداءً من أجهزة الحاسوب، وانتهاءً بأجهزة التكييف) أو الخدمات (ابتداءً من خدمات الكنتين / الكافتيريا، بما في ذلك النصوص الخاصة بخفض هدر الأغذية، أو زيادة المصادر المحلية والأغذية الموسمية، وانتهاءً بخدمات التنظيف بما فيها الاستعمال الكفؤ لكميات المنتجات، واستخدام المنتجات بمحتوى سُمِّي مخفّض). وعن طريق تغيير ممارسات الإدارة - بما في ذلك عن طريق شراء أجهزة تكييف الهواء الأكثر كفاءة، والألواح الشمسية لتوليد الكهرباء، والمساعد أو المقابيس الأخرى - وقد سجلت بعض المنظمات وفورات تصل إلى ما قيمته 100,000 دولار أمريكي سنوياً.

الدراسة التحليلية للسوق

من الضروري أن تكون متطلبات الاستدامة متلائمة مع ما يستطع السوق توريده، ولذلك لكيلا يتقل العبء على الموردين بما يفوق طاقتهم من أهداف غير واقعية. ومن المهم أن نتذكر بأن الأسواق تكون أفضل قدرة على توريد منتجات وخدمات أكثر استدامةً فيما لو تمّت الإشارة إلى تلك المتطلبات قبل موعد طلبها بكثير، وتمّ التعريف بها مع مرور الزمان. إن المعرفة الجيدة للسوق سوف تسمح بشكل أفضل للجهات المشتريّة بتحقيق القيمة الفضلى مقابل المال. وإن الحوار مع الموردين الرئيسيين يمكن أيضاً أن يساعد في بناء نوع من الفهم، وزيادة وعي الموظفين المسؤولين عن الشراء بالمنتجات والخدمات المستدامة التي من المحتمل أن تكون متوافرة في السوق، ولكنها لم تُطرح من قبل الموردين نظراً لعدم وجود طلب محدد مسبقاً لها. ويمكن لهذا الحوار أن يأخذ مجراه من خلال وسائل مختلفة، وبأشكال مختلفة، مثل الاجتماعات الوجيهة، والمننديبات الإلكترونية عبر الإنترنت، ودورات بناء قدرات الموردين، وما إلى ذلك.

ومن الممكن كذلك الترويج لإجراء حوار بين الموردين المُحتملين ومؤسسات التمويل لأجل مساعدة الموردين المحليين في الوصول إلى رأس المال المطلوب لتحسين عملياتهم بمرور الوقت. أو من الممكن، في بعض الحالات، تلبية متطلبات الموظفين المسؤولين عن الشراء. ويصحّ هذا الإجراء على وجه الخصوص في حالة وجود أنشطة أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم، وأنشطة أعمال تقليدية أخرى أقلّ حظاً. وعن طريق تأسيس قنوات مالية للموردين المحليين، سوف تتلاءم احتياجات الموظفين المسؤولين عن الشراء مع وضعية السوق، وتُسهم كذلك في التنمية الاقتصادية المحلية، والوصول إلى الأسواق على نطاق أوسع، وإجراء عملية مشاركة أفضل.

وضع عناوين توحى بالاستدامة

من الطرق الجيدة لإرسال إشارة مبكرة ومتلائمة إلى السوق إبراز جوانب الاستدامة في نشاط الشراء في العناوين؛ إذ يُمكن القيام بذلك عن طريق إدراج كلمات / عبارات مفتاحية (رئيسة) مناسبة، "ترشيد الطاقة"، "مستجيبة للنوع الاجتماعي"، "مصادرها تراعي المبادئ الأخلاقية"، "محلية"، أو غير ذلك من الكلمات والعبارات. وينبغي توخّي الحذر في استعمال الكلمات والعبارات المفتاحية بحيث تكون واضحة ومحددة، بدلاً من اختيار كلمات يمكن اعتبارها غامضةً أو مُضلّلة، مثل "مستدام" أو "مستدامة"، أو "أخضر أو خضراء". ونظراً إلى أن الموردين قد يستخدمون، بصفة أولية، عنوان العطاء (المناقصة) لتحديد ما إذا كانوا سيتقدّمون أم لا بعروضهم، فإن استخدام كلمات مفتاحية محددة سوف يساعد في خفض مستوى الارتباك، ويضمن قيام المناقصين المناسبين بتقديم المناقصات الصحيحة. فعلى سبيل المثال، فالعرض الخاص بخدمات إدارة المرافق يحظى بفرصة أعلى لتقديم معايير أداء بيئية واجتماعية أفضل، فيما لو كان عنوان العطاء: "شراء خدمات إدارة مرافق تحقق كفاءة الطاقة (الترشيد في استخدام الطاقة)"، أو "شراء مواد تنظيف كيميائية / خدمات تنظيف غير سامّة". وينبغي لعنوان العطاء أي يفسح المجال أمام الموردين لكي يفهموا بوضوح أن العطاءات والعقود من هذا القبيل سوف تتضمن متطلبات محددة للاستدامة، وأن الرسالة التي تعيد بأن الاستدامة تُعدّ أحد الاعتبارات المهمة سوف تُعزّز.

ويمكن أن تكون الأمثلة الأخرى على العناوين الملائمة للعطاءات والعقود على النحو التالي:

- طلب استدرج مقترحات عروض "RFP" لخدمات النظافة من المحتمل أن تكون خدمات النظافة البيئية، وتشمل جمع النفايات بطريقة انتقائية.
- طلب تقديم عروض أسعار "RFQ" لتوريد أوراق مُعاد تدويرها لأغراض الكتابة، والطباعة والنسخ.

- طلب استدرج مقترحات عروض لتصميم وإنشاء مبنى يعتمد على الترشيد في استهلاك الطاقة.⁷⁶

تعريف المتطلبات

يُعتبر تعريف المتطلبات عاملاً رئيسياً في ضمان تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال، والنتيجة الأكثر استدامة. وتُصاغ هذه المتطلبات عن طريق تحديد ما إذا كانت هناك سمات فنية محددة للبند المطلوب شراؤها، أو مطالب محددة من حيث الأداء أو الوظيفة، أو خليط منهما معاً. ومن الأهمية البالغة في هذه المرحلة أن تكون متطلبات الاستدامة مرتبطة بصورة صارمة بموضوع عقد الشراء، وأن يتم النصُّ عليها في وثائق دعوة العطاء كمتطلبات إلزامية، سعياً إلى ضمان الشفافية (للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل الخامس: التخطيط لعملية الشراء). وينبغي، أثناء هذه المرحلة ترجمة العوامل الاجتماعية والبيئية إلى تعليمات تستوفي المتطلبات المحددة للنتائج المُعرّفة، التي ترغب إجراءات الشراء بتحقيقها. كذلك ينبغي في هذه المرحلة تحديد إجراءات التحقق من المتطلبات.

ومن المهم عند إعداد تعريف المتطلبات شاملةً معايير الاستدامة أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- عوامل النجاح الرئيسية للعطاء (وتحديداً، ما هي الحاجة التي يعتمد العطاءُ تلبيةً؟ ومن منظور الاستدامة، ما هي المتطلبات الدنيا التي يجب تلبيةها، إذا ما كان ينبغي اعتبار إجراءات الشراء ناجحة؟)⁷⁷
- نتائج التقييم التقديري للعمر التشغيلي للمنتجات أو الخدمات.

وتُعرَضُ أدناه أمثلة على العوامل التي ينبغي النظر فيها عند تحديد المعايير البيئية والاجتماعية المحتملة للسلع والخدمات والأشغال⁷⁸ أثناء مرحل تحديد المتطلبات.

المعايير البيئية

القابلية للتحلل الحيوي (البيولوجي)

- بالنسبة إلى المنتجات التي قد تكون مناسبة للتحويل إلى سماد، تأكد من أن المواد يمكن أن تتحلل بسرعة وأمان.

التصميم بقصد التفكيك

- عندما تكون المنتجات مصنوعة من آلاف الأنواع من المواد، وبخاصة اللدائن (المواد البلاستيكية) والمعادن، من المفيد أن تُصمَّم تلك المنتجات على نحو يسهل معه تفكيكها، لكي تتسنى إعادة تدوير تلك المواد. وهذا الأسلوب ملائم على وجه الخصوص للمنتجات الإلكترونية والكهربائية، مثل التلاجات، وأجهزة التلفاز، وأجهزة الحاسوب الشخصي والطابعات.

كفاءة الموارد، والطاقة والمياه

- يتم في كثير من الأحيان التَّعاضِي عن تكاليف التشغيل عند شراء المنتجات. يجب البحث عن "الأجهزة والمعدات" الموقرة للطاقة، مثل المنتجات المُصنَّفة بعبارة "Energy Star". كذلك يجب التحقق من عدم وجود تأثيرات "عَرَضِيَّة" للمنتجات عن طريق استعمال المزيد من الموارد. على سبيل المثال، فإنَّ النصُّ على وضع مناقش ورقية بدل أجهزة تجفيف الأيدي يزيد من حجم الورق المطلوب التخلص منه، والذي له كلفته أيضاً.

⁷⁶ المشتريات المراعية للبيئة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP: الدليل الإرشادي للممارسات، المجلد 1، سلسلة الممارسات لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008.

⁷⁷ يمكن الحصول على المعلومات من الزملاء في أجزاء أخرى من المنظمة، ومن أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين، ومن كتالوجات الممارسات الفضلى لعملية الشراء المستدامة الموجودة لدى منظومة الأمم المتحدة. وتتوافر التوجيهات في "المبادئ التوجيهية للمشتريات المستدامة" في الموقع الإلكتروني: <http://www.greeningtheblue.org/resources/procurement>.

⁷⁸ المصدر: الشراء لأجل تحقيق الاستدامة، منتدى المستقبل.

الحد الأدنى من التغليف

- يُجلب معظم المنتجات بمستويات مفرطة من التغليف، إما لإضافة قيمة جمالية وإما لحماية المنتج من سوء المناولة. ولا بد من التخلص من الأغلفة حالما تنتهي من أداء وظيفتها، وفي معظم الحالات، يقع عبء كلفة التخلص منها على الزبون وليس على عاتق المورد.

لا تلوث (أو تلوث مُحفّض) مع الحد الأدنى من استعمال الكيماويات السامة، والكلورفلوروكربونات CFCs، والأوزون، والملوثات الأخرى:

- لا يُساعد اختيار المنتجات البديلة المنخفضة التلوث في خفض مستوى التأثير على البيئة فحسب، بل إنه يعني غالباً تجنّب عمليات التقييم الطويلة للتحكم في المواد الخطرة على الصحة (COSHH) والتدريب، على سبيل المثال، موظفي النظافة أو فنيّ المختبرات.
- يجب مناولة، وتخزين وإعادة تدوير المواد الكيماوية والمواد الخطر بطريقة ملائمة وآمنة، أو من خلال عملية تخلص مستدامة..

المعايير الاجتماعية

معايير الصحة والسلامة

- ينبغي عدم إغفال هذه المعايير؛ ومن الحكمة تقييم الكثير من المنتجات من قبل موظف مؤهل مسؤول عن الصحة والسلامة. وتضم الأمثلة على هذه المنتجات "الأجهزة والمعدات" الكهربائية، المركبات، ومواد التنظيف الكيماوية والأثاث.
- ومن المهم بالقدر نفسه الإثبات بأن أشكال الخدمة التي ينبغي تقديمها تلتزم بجميع التشريعات الوطنية المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل.

الإنتاج المحلي

- تعني الاستعانة بمصادر الشراء من الموردين المحليين إمكانية شعور المجتمعات المحلية بالمنافع الاقتصادية لها. ويساعد هذا الاستثمار المحلي في ضمان الاستدامة الاقتصادية المستمرة للمنطقة من خلال استحداث فرص العمل.

المصادر التي تراعي المبادئ الأخلاقية

- يجب أيضاً احترام القوانين والعادات المحلية عند تحديد السلوكيات الأخلاقية والأدبية القياسية.

العمل

- يجب الاعتراف والإقرار بحرية تكوين الجمعيات / النقابات، والحق في المفاوضة الجماعية؛ وبحرية تكوين جمعيات ونقابات العاملين، والتواصل المنفتح مع الإدارة بشأن ظروف العمل، من دون خوف من المضايقات أو من أي نوع من القصاص.
- القضاء على جميع أشكال العمل الجبري (السخرة) أو القسري (الإلزامي).
- القضاء على ممارسة عمل الأطفال، وحماية الأطفال من أداء أي نوع من العمل من شأنه أن يتدخل في تعليمهم، أو يمكن أن يكون خطراً على صحتهم أو على نمائهم الجسدي، العقلي / النفسي، الروحي، الأدبي أو الاجتماعي.
- القضاء على التمييز على أساس العنصر، النوع الاجتماعي، الدين الميل الجنسي فيما يتعلق بالتشغيل أو ممارسة المهن.
- الالتزام بالقوانين المتعلقة بالأجور وساعات العمل. ويجب ضمان دفع تعويضات العاملين وفق القوانين والأنظمة الواجبة التطبيق.

الألغام

- ضمان ألا يكون الموردون منخرطين في أنشطة اقتصادية تتعلق بتصنيع الألغام، أو بالمكونات التي تستخدم بصورة أولية في إنتاج الألغام.

الاستغلال الجنسي والنوع الاجتماعي

- ضمان منع وقوع الاستغلال الجنسي والإساءة الجنسية لأي شخص، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، تتعلق بالعقد.
- نسبة النساء في المناصب القيادية لدى المورد المحتمل، وفي حصص الملكية.
- نسبة الموظفات.
- الدرجة التي يبلغها فريق المشروع في تحقيق التوازن بين النوع الاجتماعي.
- درجة وجود سياسات نافذة لدى المورد، تُسهم في تحقيق المساواة في النوع الاجتماعي.
- لأي درجة يبحث المورد عن مصادر، ويقوم بالتعاقد من الباطن مع الشركات المملوكة للنساء أو تقودها النساء.
- إذا ما كان المورد قد انضم إلى اتفاقيات / أطر / مبادئ تطوعية تدعم تمكين المرأة (على سبيل المثال، مبادئ تمكين المرأة (WEP)).

معايير الاستدامة الدنيا في تحديد متطلبات الشراء

ينطوي تحديد معايير الاستدامة في هذه المرحلة على اتخاذ قرار بشأن المعايير الدنيا التي يجب على جميع المناقصات مراعاتها. وينبغي استخدام المعايير الدنيا للتخفيف من مخاطر الاستدامة التي يُمكن أن تُعرض للخطر نجاح مشروع الشراء. وتتأثر معايير الاستدامة بكل من توافر (السلع والخدمات والأشغال في) السوق، وأجندة الاستدامة لدى المنظمة المشتريّة: فعلى سبيل المثال، يجب على منظمات الأمم المتحدة، التي لديها مناخ محايد أو سياسة بيئية، أن ترفض، بكل بساطة، النظر في السلع والخدمات والأشغال التي لا تستوفي المستويات الدنيا المُوقّرة للطاقة؛ كما يجب على جميع منظمات الأمم المتحدة أن تبيّن مخاوفها المتعلقة بحقوق الإنسان، ومنها مسائل العمل والمساواة في النوع الاجتماعي، وذلك من خلال تضمين نصوص ملائمة (كالشروط الخاصة بالعمل، مثلاً) في شروطها العامة.

ومن المهم بصورة خاصة أن تُحدد الدراسة التحليلية المبكرة للسوق خيارات الاستدامة المتوافرة فيها. ومن ثمّ يكون الموظفون المسؤولون عن الشراء قادرين على وضع مقياس للحدود الدنيا للمتطلبات - عند مستوى يمكن مقابله بشكل واقعي بعدد كافٍ من العروض. وعلى النقيض من ذلك، فإن متطلبات الاستدامة، المرتفعة بصورة مفرطة بالمقارنة مع قدرة السوق، يمكن أن تتلقّى التأثير غير المرغوب به والناجم عن تغيير الموردّين، وبالتالي تعريض العطاء للخطر من خلال نقص العروض.

لوائح الأمم المتحدة لمنتجات الشراء المستدام⁷⁹ يمكن أن تُساعد في وضع معايير الاستدامة الدنيا والإضافية. فقد تم تطوير معايير "أساسية" ومعايير "متقدّمة" مع الأخذ في الحُساب كل من توافر الحلول المستدامة في مجالات مختلفة، ومستوى الطموح لدى الجهات الطالبة والموظفين المسؤولين عن الشراء.

وعند صياغة المواصفات الفنية، يجب إيلاء الاعتبار إلى نوع المواصفات التي سوف يتمّ استعمالها، سواءً أكانت المطابقة مطلوبة للمعايير، أم للأداء، أو الوظيفة أم لخليط منها. ويمكن استعمال المقاييس الدولية أو المعايير المستقاة من العلامة البيئية (الإيكولوجية) eco-labels، والعلامة الاجتماعية كمرجع أثناء صياغة متطلبات الاستدامة.

ومن الطرق الفنية الممكنة في صياغة متطلبات الاستدامة أن يكون التركيز على السمات الفنية لسلعة أو خدمة أو شغل معين، على النحو الآتي:

⁷⁹ <http://greeningtheblue.org/resources/procurement>

- تحديد المواد اللازمة لتعريف المتطلبات الخاصة بالمنتج.
- بيان المزيد من طرق وأساليب الإنتاج الأكثر استدامة.

ف عند شراء الأثاث (الكراسي، الطاولات، خزائن الملابس، الأرفف، والخزائن، وغيرها).⁸⁰

- يجب أن يكون مصدر ما لا يقل عن 30% من الخشب البكر، والمواد التي قوامها الخشب (بما في ذلك قشرة الخشب الصلبة، وصفائح الخشب المغلفة، والخشب المستخدم في صناعة رقائق الخشب قادم من الغابات المعتمدة على أنها تدار بشكل قانوني ومستدام يجب أن تكون المنتجات المستخدمة لطلاء سطوح الأثاث كما يلي:
- ألا تحتوي على مواد خطيرة تُصنّف بأنها مُسرطنة، ضاره بالجهاز التناسلي، تُحدث طفرات جينية، تُسبب الحساسية عندما تُستنشق رائحتها، أو ضارة بالبيئة وفق معايير التصنيف الوطنية أو الدولية.
- ألا تحتوي على مثبطات اللهب العضوية المهلجنة، والفثالات، والأزيريدين، والبولي أزيريدن أو الرصاص، والكاديوم، والكروم، والزرنيق ومركباته.
- ألا تحتوي على المعادن الثقيلة.

ومن حيث الجوانب الاجتماعية، نعرض فيما يلي أمثلة على المتطلبات التي يمكن إدراجها في عقد الأشغال:

- تدابير تجبّب وقوع الحوادث في موقع العمل والظروف المحددة للتصرف بالمنتجات الخطرة، لأجل صون صحة وسلامة العاملين. ويجب على المناقصين أن يبيّنوا عملياً، باستخدام الوثائق الملائمة، بأن لديهم نظام لإدارة السلامة مطبّق ومُصان على أرض الواقع، وملائم لحجم ودرجة تعقيد العملية وفق النظام الدولي لإدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ما يعادلها.
- اشتراط الالتزام بمعايير تصميم محدّدة لأجل ضمان إمكانية دخول جميع فئات المستخدمين، بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة.

ويجب أن تُشير مواصفات الأداء والمواصفات الوظيفية إلى النتائج والمخرجات المرغوب بها (مثل الجودة، الموثوقية، أو الفائدة المرجوة) المتوقعة كلها من السلعة أو الخدمة المشتراة، أو الشغل المشتري. ويُعدّ تصميم المواصفات من خلال متطلبات الأداء والمتطلبات الوظيفية السبيل الأفضل لتحقيق النتائج المثلى من حيث تحقيق اعتبارات الاستدامة. فتلك المواصفات تفسح المجال أمام الموظفين المسؤولين عن الشراء لاختبار السوق وتزويد الموردين بقدر من الحرية أكبر لتطوير وتقديم حلول ابتكارية ومستدامة. غير أنه يجب التذكّر بأن التوسّع المفرط في المواصفات يمكن أن يؤدي، على سبيل المثال، إلى شراء منتج لا يلبّي الاحتياجات المنصوص عليها. وتُعرض فيما يلي قائمةً بالمواصفات التي تضع الحد الأدنى من المتطلبات البيئية والاجتماعية للمنتجات، ومعها معلومات واضحة وصريحة بشأن المعلومات الخاصة بأدائها، وبعملها الوظيفي المتعلق بالاستدامة:

عند شراء خدمات تدفئة مركزية⁸¹:

- يجب المحافظة على درجة حرارة داخل مبنى المكاتب تتراوح بين 20 و 22 درجة مئوية، ورطوبة نسبية بنسبة 50%.

⁸⁰ المجلس الدولي للمبادرات البيئية المحلية ICLEI. المبادئ التوجيهية للمشتريات المستدامة: صحيفة منتجات الأثاث. برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP، 2009.

⁸¹ المشتريات المراعية للبيئة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP: الدليل الإرشادي للممارسة، المجلد 1. سلسلة ممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008.

- يجب أن يعمل نظام التدفئة باستخدام مصادر طاقة متجددة بدلاً من حرق الوقود الأحفوري. عند شراء ورق لأغراض الكتابة والطباعة والنسخ، يجب أن يكون الورق⁸².
 - يتمتع بمتانة لأكثر من 100 عام وفق مواصفات الأيزو العالمية ISO 9706، أو المعايير الألمانية للورق DIN 6738، أو ما يكافئها.
 - متوافقاً مع الآلات التي تتوافق مع DIN 19309 أو AFNOR Q11-013 أو ما يعادلها
- عند الشراء من الموردين المحليين لحفز الإنتاج المحلي واستحداث فرص العمل⁸³.
- يحجز المناقص نسبة 95% من فرص التعاقد مع الأيدي العاملة لصالح المجتمعات المحلية، كما يُعرفها الأفراد المواطنين، الذين يعيشون عند مسافة تبعد عن موقع المشروع مسافة لا تزيد عن 50 كيلو متراً.
- استخدام العلامات- البيئية أو الاجتماعية^{84 85}.
- عندما تُطبَّق حسب الأصول، فإن العلامات الإيكولوجية / البيئية أو الاجتماعية، يمكن أن تكون مفيدة في إعداد المواصفات الفنية، ومعايير الترسية. غير أن الموظفين المسؤولين عن الشراء والجهات الطالبة يجب ألا يشترطوا على الموردين التسجيل في نظام خاص لوضع العلامات، وينبغي أن يُضيفوا عبارة "أو ما يكافئها" عندما تُذكر إحدى العلامات المحددة بعينها.
- وفيما يلي عرضٌ لما يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء والجهات الطالبة لها أداءه من أعمال:
- استخدام معايير مستمدة من العلامات لصياغة المواصفات الميدانية.
 - التحقق من الامتثال من خلال العلامات أو ما يعادلها.
 - قياس العروض استناداً إلى قواعد قياس معيارية في مرحلة الترسية.
 - استخدام علامات منفردة خاصة بمسائل محددة، لأغراض النهج التدريجي.
 - تأكيد الموثوقية ببطاقات البيان، والتأثيرات التي تتناولها.
- غير أن هؤلاء الموظفين المسؤولين عن الشراء والجهات الطالبة ينبغي لهم ألا يقوموا بما يلي:
- اشتراط وجود علامات على المنتجات.
 - استخدام أي علامة من دون التحقق من مصداقيتها، واستقلاليتها والأساس العلمي الذي تقوم عليه.
 - رفع مستوى متطلبات الاستدامة من دون إجراء دراسة تحليلية استطلاعية للسوق أولاً.
 - استخدام معايير لم يكن قد سبق نشرها مقدماً.

إن اختيار جعل أنشطة الشراء تستند إلى علامات تُغطي العديد من فئات المنتجات والخدمات، يوفر تقييماً شمولياً للتأثير الذي تُحدثه على مدى العمر التشغيلي، وتضمن عدم الانحياز - وهو بمثابة تأكيد لجودة وموثوقية المعايير⁸⁶.

82 المشتريات المراعية للبيئة لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP: الدليل الإرشادي للممارسة، المجلد 1. سلسلة ممارسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2008.

83 مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع: قائمة التحقق من معايير المشتريات المستدامة، 2016. متوفرة على الموقع الإلكتروني: <https://www.unops.org>.

84 يرتكز هذا القسم على دليل العلامات البيئية للمختصين بالمشتريات في منظومة الأمم المتحدة. الملخص التنفيذي مع روابط إلكترونية للوصول إلى الوثيقة الكاملة على الموقع التالي: https://www.ungm.org/Areas/Public/Downloads/Env_Labels_Guide.pdf.

85 يُسترعى الانتباه إلى أن ولاية منظمة العمل الدولية لا تشمل أي من بطاقات البيانات الاجتماعية، أو المصادقة عليها أو الإنز باستعمالها، رغم أن بعضها يشير بشكل صريح إلى بعض أو كل الاتفاقيات الأساسية لمنظمة العمل الدولية.

86 يمكن البحث عن قائمة ببرامج العلامات الإيكولوجية، وبفئات المنتجات التي تُغطّيها على الموقع الإلكتروني: www.globalecolabelling.net. وبالإضافة إلى ذلك، فقد طُوّر مركز التجارة الدولية منصات إلكترونية تُمكن مستخدميها من استكشاف ومقارنة ما يزيد عن 210 معايير استدامة، وبناء خارطة طريق لأنشطة أعمالهم التي تكتسي الصفة الشخصية، تجاه التجارة المستدامة، وهي متوفرة على الموقع الإلكتروني: <http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/voluntary-standards/standardsmap/>.

فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة المعنية تشترط، أثناء شراء المنتجات المصنوعة من الخشب، أن تكون المواد مأخوذة من مصدر جيد الإدارة، مثل الإدارة المستدامة للغابات، المعتمدة من مجلس الإشراف على الغابات FSC، والمجلس الأوروبي لإصدار الشهادات الحرجية PEFC، وينبغي إدراج هذا الشرط في المواصفات. وثمة مثال ثانٍ يُساق عند شراء خدمات إدارة المرافق، مثل خدمات النظافة؛ إذ يمكن أن تطالب متطلبات الاستدامة بأن تستخدم الشركة ما لا يقل عن نسبة مئوية محددة للنظافة المراعية للبيئة الإيكولوجية، والمنتجات القابلة للتخلص منها، وأن يُصادق عليها الموظفون المسؤولون عن الشراء، عن طريق استخدام المعايير، مثل العلامات البيئية، أو تلك التي تأتي من مصادر للتجارة العادلة.

لقد أخذت بعض العلامات الاجتماعية في النشوء في عدد من قطاعات السوق مع أن عددها لا يُضاهي عدد العلامات الإيكولوجية؛ فهذه العلامات يمكن أن تغطي أنواعاً مختلفة من المسائل الاجتماعية الاقتصادية، مثل حقوق الإنسان، وحقوق العاملين، وأنشطة الأعمال التي تملكها النساء⁸⁷، وعمل الأطفال، ودفع سعر عادل لمنتجات البلدان النامية، وما إلى ذلك. وتشمل بعض العلامات جوانب بيئية واجتماعية. وكما هو الحال بالنسبة إلى العلامات الإيكولوجية المعيّنة، فإن بعض العلامات الاجتماعية تركز على المسائل المنفردة، في حين يغطي تركيز العلامات الأخرى نطاقاً أوسع.

ومن العلامات الأكثر شهرة ما يُعرف باسم "فير تريد Fairtrade"⁸⁸. ووفقاً لقرار البرلمان الأوروبي بشأن التجارة العادلة والتنمية⁸⁹، فإن التجارة العادلة تعني، من جملة أمور أخرى، ما يلي:

- السعر العادل المعروف من المنتجين، الذي يضمن دفع الأجور العادلة، ويُغطي تكاليف الإنتاج والعيش المستدامين.
- الدفعات الجزئية المدفوعة مقدماً (فيما لو طلبها المنتجون).
- الشفافية والقابلية للتتبع طوال تنفيذ سلسلة التوريد.
- بناء قدرات وتمكين المنتجين.

تحديد المصادر

يُمكن لمعايير تحديد المصادر، من منظور الاستدامة، أن تقيّم أداء المناقصين لضمان النظر فقط في المناقصات التي تُقدّم من الشركات "المؤهلة" في مرحلة تقييم العروض. ويُمكن أيضاً استخدام المعايير لتقييم عمليات الشركات المشاركة في العطاء (والشركات التي تتعاقد معها من الباطن) ككل، وليس فقط تقييم المنتجات النهائية المشتراة. كذلك يُمكن للمعايير المدرجة في هذه المرحلة أن تتناول مسائل من قبيل التزام الموردين بالاستدامة، وبالقدرات الضرورية للاستدامة الفنية؛ بمعنى الخبرة السابقة، ونظم الإدارة البيئية، والأيدي العاملة والسياسات الاجتماعية والمراعية للنوع الاجتماعي، وغيرها. كما يُمكن استخدام تحديد المصادر لتحديد الموردين، المنحدرين من الفئات الناقصة التمثيل و/ أو من المناطق أو الأقاليم الجغرافية والديمغرافية المحددة، والاتصال والتواصل معهم جميعهم، كوسيلة لضمان توافر المحتوى والتمثيل المحليين في عملية تقديم المناقصات⁹⁰.

وعند اعتماد استراتيجية تحديد المصادر، ينبغي أن يتم ذلك بهدف تحقيق النتيجة الفضلى للمشروع. وسوف تعتمد درجة تعقيد استراتيجية تحديد المصادر على درجة تعقيد إجراءات الشراء. ومن المهم أن نأخذ في الحسبان أن يكون للقرارات التي

⁸⁷ تُصادق المنظمات، مثل المجلس الوطني لمؤسسات الأعمال النسائية (WBENC)، ومؤسسة وي كونيك إنترناشيونال WEConnect International، على أنشطة الأعمال التي تملكها، وتسيطر عليها وتشغلها النساء. فالشهادة تُصادق على أن مؤسسات الأعمال تلك تملك المرأة أو النساء من أسهمها نسبة 51% في المئة، وتسيطر عليها، وتشغلها وتديرها. وقد أنشأت علامات بعنوان "تملكها المرأة أو تملكها نساء"، تهدف إلى جلب اهتمام المستهلكين إلى المنتجات التي تنتجها تلك الشركة التي تملكها وتشغلها المرأة أو النساء حسب شهادة المصادقة من المجلس الوطني لمؤسسات الأعمال النسائية في الولايات المتحدة الأمريكية أو مؤسسة وي كونيك العالمية.

⁸⁸ www.fairtrade.net/

⁸⁹ البرلمان الأوروبي. قرار الاتحاد الأوروبي بشأن التجارة العادلة والتنمية (2005/2245(INI)). متوافر على الموقع الإلكتروني:

<http://www.europarl.europa.eu/sides/gefDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P6-TA-2006-0320+0+DOC+PDF+V0//EN>

⁹⁰ للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل السادس: عملية الشراء.

تُتخذ أثناء مرحلة تحديد المصادر تأثير كبير على عملية الشراء برمتها. وبناء على ذلك، فإننا نُشدّد في التوصية بأن توثّق القرارات بطريقة جيدة، وبأن تُدعم من كل الأطراف الفاعلة المعنية بها.

الامتثال للتشريعات البيئية: يجب ألا يُسمح للمناقصين بالمشاركة في أي عقد فيما لو: اكتُشف بأنهم مذنبون في اقرار سوء سلوك مهني جسيم، بما في ذلك عدم الامتثال للتشريعات البيئية، يُصار إلى إثباته بأي وسيلة من قبل السلطة المتعاقدة؛ أو لم يقوموا بعد باستيفاء الالتزامات المتعلقة بسداد مساهماتهم في الضمان الاجتماعي وفق الأحكام القانونية داخل البلد الذي يقيمون فيه أنشطة أعمالهم أو وفق الأحكام القانونية لبلد السلطة التعاقدية.

ويجب على المناقصين الإعلان بأنهم يستوفون هذا المعيار. ويجوز الإعزاز للمناقصين لتقديم أدلة موثّقة تُعزّز إعلانهم، عند طلب ذلك منهم.

الإنتاج وفق معايير العمل الدولية (الإفصاح الذاتي): يجب على المناقصين تقديم دليل إثبات يفيد بأنهم والجهات الصانعة لمنتجات التنظيف يلتزمون بمعايير العمل الدولية (الاتفاقيات الأساسية لمنظمة العمل الدولية) المدرجة أدناه طوال مراحل سلسلة التوريد / الإمداد كلها. وتضمّ سلسلة التوريد منتجي وصانعي جميع منتجات التنظيف المرتبطة بالعقد. وعلاوةً على ذلك، فهي تضمّ الأيدي العاملة المتعاقد معها (الجهات الصانعة المتعاقد معها) التي يمكنها صناعة وتسويق و / أو تقديم السلع والخدمات المستخدمة لتصنيع وتوريد المنتجات النهائية.

الحرية النقابية وحماية حق التنظيم (رقم 87)

حق التنظيم والمفاوضة الجماعية (رقم 98)

العمل الجبري (رقم 29)

إلغاء العمل الجبري (رقم 105)

التمييز (في التوظيف والمنصب) (رقم 111)

ويجب على المناقصين تقديم أدلة ملائمة تثبت بأنهم سبق لهما أن استوفوا هذه المتطلبات، مثل كتابة الإقرار الذاتي (على سبيل المثال، إعلان مدونة قواعد السلوك الحالية للصناعة موضوع المشتريات) وبأنهم يستوفونها، إلى جانب الدعم الموثّق لإجراءات التطبيق والرقابة.

ومن خلال استخدام الأحكام الواردة في هذه الاتفاقيات كمعايير مستدامة، يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء أن يطلبوا من الموردين، على وجه التحديد، الامتثال الكامل بقوانين الأجور، وظروف العمل، و الضمان الاجتماعي والمساهمة في التأمين، كما هو منصوص عليه من قبل السلطات القضائية الوطنية. وبالمثل، فإن اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة CEDAW، تحدد ما الذي يُشكّل التمييز ضد المرأة، وتُلزم الموقعين عليها بالعمل على وضع حد لجميع أشكال التمييز ضد المرأة.⁹¹

⁹¹ عندما يتعلق الأمر بتحديد المصادر فإن هيئة الأمم المتحدة لتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) تتناول التفاصيل بوضوح، وتقلد مساعيها تجاه تحقيق مشتريات مستجيبة للنوع الاجتماعي إلى الموردين المحتملين. ويوجد على الموقع الإلكتروني المؤسسي المشترك لهيئة الأمم المتحدة للمرأة صفحة مكرّسة للموردين المستجيبين للنوع الاجتماعي، وقد جرى أيضاً تحديد الموردين المحتملين، وهم مدعوون إلى المشاركة في أنشطة المشتريات استناداً إلى اعتبارات النوع الاجتماعي لديهم، وهي متوفرة على الموقع الإلكتروني: <http://www.unwomen.org/en>. ويمكن تطبيق الممارسات التالية لكي تزيد من مستوى مشاركة أنشطة الأعمال التي تملكها النساء، والفئات غير المستخدمة بالكامل في عملية تقديم المناقصات. صنّفوا أنشطة الأعمال التي تملكها وتسيطر عليها النساء، لتمكينهن من الحصول على مكانة ومعاملة أفضل، ووضع أهداف قابلة للقياس، على سبيل المثال، ترسية ما لا يقل عن 20% من جميع العقود على أنشطة الأعمال التي تملكها نساء، وقدموا متطلبات التعاقد من الباطن،

تقييم الأداء البيئي والاجتماعي للموردين

لتعزيز ممارسات الشراء المستدامة، من المهم ضمان أن يُنقل هذا المتطلب بوضوح إلى السوق من خلال برنامج يشارك فيه الموردون، ويُعزز الاستدامة. ويُمكن لهذا البرنامج أن يتضمّن ندوات إلكترونية، وإنتاج مواد توجيهية للموردين المحتملين، وأي وسيلة من وسائل التواصل الأخرى تستخدمها المنظمة المعنية.⁹²

وأثناء مرحلة تحديد المصادر، قد ترغب المنظمات المشتريّة بالتأكيد على أهمية المؤهلات البيئية و / أو الاجتماعية للموردين. ويُمكن التحقّق من مدى ملاءمة الموردين من خلال الرجوع إلى الإقرارات الذاتية، وإلى العديد من المعايير والعلامات الاجتماعية والبيئية الدولية، التي تم التأكيد منها من قبل طرف ثالث. ومن الإقرارات الذاتية النوع المحدد الذي يشير إلى نُظم الإدارة التنظيمية لدى الموردين، التي تكون قائمةً لضمان أنهم مؤهلون لتحقيق أهدافهم الخاصة بالأداء الاجتماعي والبيئي.⁹³ ومن الضروري للموظفين المسؤولين عن الشراء أن يسترعوا انتباه الموردين المحتملين والحاليين إلى مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموردين (ارجعوا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عمليات الشراء)، وتشجيعهم على التوقيع على مبادئ الاتفاق العالمي⁹⁴. وللاطلاع على المزيد من المعلومات، ارجعوا إلى القسم 14-2 تالياً.

ويستطيع الموردون أن يحملوا في المكان المخصّص للمعلومات الاختيارية على بوابة الأمم المتحدة العالمية للمشتريات UNGM مبادراتهم البيئية والاجتماعية، كدليل إثبات على ما لديهم من برامج المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، ونُظم إدارة الصحة والسلام المهنية، وسياسات السلامة، ونظم و / أو سياسات الإدارة البيئية، والملكية الخاصة باعتباريات النوع الاجتماعي، والالتزام بالمعايير (مثل ISO 14001, OHSAS 18001)، وغير ذلك. وبناءً عليه، يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء الاعتماد على هذا المصدر لكي يتأكدوا من أن الموردين ملتزمون بأيّ من مستويات الأداء المتعلق بالاستدامة، المذكورة أعلاه.

ومن المهمّ تكرار ضرورة ذكر مصطلح "أو ما يكافئها" دائماً عن الإشارة المرجعية إلى معيار أو علامة، مع ضرورة استخدام أدلة الإثبات والوثائق الملائمة التي يقدمها الموردون كدليل إثبات على الالتزام.

تقييم الموردين وإنشاء القائمة المختصرة بأسمائهم

على سبيل المثال، وجوب قيام الموردين الذين تتم ترسية عقود عليهم تزيد عن الحد الأدنى بتقديم خطط لأنشطة الأعمال التي تملكها نساء للمشاركة في سلسلة التوريد العائدة لهم، ووضع وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق الأهداف المحددة؛ وتقديم أنشطة بناء قدرات، وتطوير مهارات الشراء الاستباقية (المبادرة) للقضاء على الحواجز المعرفية، وتمكين أنشطة الأعمال التي تملكها النساء، لأجل التنافس بنجاح في أسواق الشراء (المساعدات المالية والفنية الموجهة)، وقياس التقدم، والرصد والتقييم (على سبيل المثال)، لضمان الالتزام بالسياسات، وذلك لكي يتسنى إجراء تعديلات وتحسينات ضرورية.

⁹² على سبيل المثال، في مرحلة تحديد المصادر، ترسل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف) إشارة إلى السوق تُوجّه فيها نحو المشتريات الأكثر استدامة من خلال الإشراك المبكر للموردين، ومن خلال الاجتماعات التشاورية التي تعقد قبل طرح العطاءات.

⁹³ يُمكن العثور على المعايير ذات الصلة من الأيزو على الموقع الإلكتروني: <https://www.iso.org/home.html>؛ خطة الإدارة الإيكولوجية والتدقيق الإيكولوجي لدى الاتحاد الأوروبي EMAS - EU، هي أداة إدارة متميّزة، طوّرتها المفوضية للشركات والمنظمات الأخرى بهدف تقييم أدائها البيئي والإبلاغ عنه وتحسينه، ويُمكن البحث عنها على الموقع الإلكتروني: http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm؛ وشهادة إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS، هي المواصفة الخاصة بالنظام الدولي لإدارة الصحة والسلامة المهنية، التي وُضعت لمساعدة المنظمات على السيطرة على مخاطر الصحة والسلامة المهنية، ويمكن العثور عليها على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.certificationeurope.com/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management/>;

⁹⁴ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة هو مبادرة سياسات استراتيجية لأنشطة الأعمال الملتزمة بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ مقبولة عالمياً في مجالات حقوق الإنسان، والعمل / الأيدي العاملة، والبيئة ومكافحة الفساد.

يُحدد الكثير من منظمات الأمم المتحدة مصادرهم من الموردين، من واقع قوائم معتمدة يُمكنها أن تعكس بصورة متزايدة اعتبارات الاستدامة ذات الأهمية للأمم المتحدة، وذلك أيضاً عن طريق الإبلاغ عن الأداء البيئي والاجتماعي لموردين محددين. وفي الأوضاع التي تكون فيها القوائم القصيرة بالموردين المحتملين قد أُعدت، فإن الموظفين المسؤولين عن الشراء يستطيعون إجراء فحوصاً أوليةً لمؤهلات تحقيق الاستدامة لدى الموردين المعنيين عندما يُدرجون أسماءهم على القوائم. ثم يُجرى في العادة تقييمٌ أكثر تفصيلاً لموردين محددين بعينهم أثناء المرحلة التي تسبق التأهيل، وتقييم العطاءات المقدمة.

التأهيل المسبق

التأهيل المسبق هو عمليةٌ رسميةٌ يُقَمُّ عن طريقها المورّدون المحتملون قياساً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وذلك لأجل وضع قائمة قصيرة بأسماء الموردين المحتملين، وتحديد من منهم ينبغي دعوته إلى المشاركة في العطاء. ويُمكن لهذه الطريقة أن تساعد في خفض احتمالية فشل الوصول إلى مرحلة إبرام العقد، وبخاصة في حالة تنفيذ أنشطة شراء معقدة، عالية الخطورة أو عالية التقنية. ومن منظور الاستدامة، فإن هذه الطريقة يمكن أن تُستخدم كوسيلة لتأكيد ضمان تطبيق الحد الأدنى من معايير أداء الاستدامة لأي إجراء شراء مُحدّد بعينه.

وعادة ما يُجرى تقييم تجربة الاستدامة للموردين الفرديين، من خلال استخدام استبيان للتأهيل المسبق. وفي هذا المقام، يُمكن للموظفين المسؤولين عن الشراء أن يطلبوا ويُقيموا ممارسات الاستدامة لدى الموردين الفرديين، وأن يساعدوا أيضاً في رفع مستوى التوعية بالأسواق بالمتطلبات المهمة للاستدامة.

وتستخدم استبيانات التأهيل المسبق في العادة أيضاً أسلوب الدرجات (العلامات) المُرجّحة لتحديد المرشحين الفائزين، ثم اتباع خطوات عملية التقييم الرسمي. ومن المستحسن إشراك خبراء اختصاص فنيين في عملية التقييم. وينبغي أن تمثل معايير الاستدامة المشمولة في الاستبيانات مستوى الحد الأدنى المرغوب بتحقيقه، وأن يتم اختيارها بإمعان لكي تعكس الجوانب الأكثر أهمية وملاءمة للاستدامة لدى المنظمة المشتريّة. ومن المهمّ تسليط الأضواء على أنّ معايير التأهيل المسبق يجب أن تُشير إلى أداء البائع وعملياته، وليس إلى المنتجات / الخدمات التي تشكّل موضوع العقد؛ فموضوع العقد سوف يُعكس في معايير تقييم العطاء. وفيما يلي نسوق بعض الأمثلة على ذلك:

- إذا كانت الهيئة المشتريّة تركز على التمكين الاقتصادي للمرأة، فيمكن لتلك الهيئة اختيار تضمين أسئلة عن السياسات والممارسات الداخلية المحتمل اتباعها لدى الموردين، والمتعلقة بتعزيز المساواة للمرأة والنوع الاجتماعي.
- إذا كانت الهيئة المشتريّة مهتمة بحقوق الطفل وحقوق الإنسان، أو بممارسات الأعمال، فيجوز لها اختيار تضمين الاستبيانات سؤالاً عن الكيفية التي يتعبّ ويتتبع بوساطتها المورّدون المحتملون تدفق المواد عبر سلسلة التوريد لديها لضمان حظر عمل الأطفال.
- إذا كان التركيز على القضايا البيئية، يجوز الطلب من الموردين تضمين ما لديهم من المعايير البيئية ومعايير إدارة الجودة (أي: ISO14001)، أو خبرتهم السابقة في تنفيذ مشاريع مماثلة (على سبيل المثال، تصميم وبناء مشاريع إنشائية خضراء).

وكما هو واقع الحال مع تطوير المتطلبات المستدامة، فإن هيئة الأمم المتحدة المشتريّة يجب أن تُركّز على تطوير معايير واضحة. ويمكن أن يكون استخدام معايير الأطراف الثالثة (الجهات الخارجية) بمثابة الدعم المفيد في هذا المقام. ومن الضروري للموظفين المسؤولين عن الشراء أن يُطلّعون أنفسهم جيداً على هذه المعايير قبل إدراجها في أي نشاط للتأهيل المسبق.

وبالنظر إلى أن عمليات التأهيل المسبق يمكن أن تُضيف متطلباً إضافياً على كلّ من الموردين والمشتريين، فإنه ينبغي أن يُولى استخدام هذه العمليات أو عدم استخدامها الاعتبار الواجب. وتقتضي الحاجة توفير الوقت الإضافي والموارد الإضافية لإجراء عملية التأهيل المُسبق حسب الأصول. وفي الحالات التي يتوافر فيها العديد من الموردين ذوي المؤهلات والأهلية، فإن نشاط التأهيل المسبق ربما يُخفّض في نهاية المطاف تكاليف الشراء على المدى الأطول. ويصحّ هذا القول على وجه

الخصوص إذا ما جرى التخطيط لتنفيذ إجراءات شراء عديدة على مدة فترة معينة من الوقت. ويوسع هيئات الأمم المتحدة استخدام نتائج التأهيل المسبق التي توصلت إليها الهيئات الأخرى (كما هو الحال مع موردي المستحضرات الدوائية المؤهلين مسبقاً لدى منظمة الصحة العالمية).

ونشدد في توصية الموظفين المسؤولين عن الشراء بإبلاغ وتقديم الملاحظات للموردين الذين اجتازوا عملية التأهيل المسبق، ولكن الاختيار لم يقع عليهم في وقت لاحق بسبب جوانب أخرى في مناقصاتهم. ويُمكن لهذه الملاحظات أن تكون فرصة عظيمة لدعم تطوُّر ونماء السوق.

التقييم

يُجرى التقييم ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة، بصورة متزايدة، على أساس تحقيق القيمة الفضلى مقابل المال. ويجب أن توفر عملية التقييم طريقة لتقييم مناقصات الموردين، تتصف بالعدالة والشفافية وتخضع للمساءلة، على أساس الموازنة بين التكلفة ومراعاة الاستدامة، وبين العوامل غير المالية الأخرى (للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل السادس: عملية الشراء، القسم 4-6).

ومن الطرق الفعالة للارتقاء باستدامة المشتريات، استخدام المعايير الفنية ومعايير تحديد المصادر، وذلك بالتركيز على أداء الموردين، أو المنتجات، الخدمات أو الأشغال المتعلقة كلها بالاستدامة والإنتاج النسبي وعملية التسليم.

وتعتبر معايير تقييم الاستدامة عاملاً مهماً لإجراء تقييمات شاملة ومتوائمة لأداء مناقصات ومقترحات عروض الموردين ذات العلاقة بالاستدامة؛ إذ يجب أن تعكس هذه المعايير الحلول المستدامة المفضلة، وأن تُصاغ على نحو يُكافئ الأداء الأعلى من حيث مراعاة اعتبارات الاستدامة. ويجب على منظمات الأمم المتحدة أن تحدد معايير التقييم البيئية والاجتماعية التي تلائم احتياجاتها؛ إذ يُمكنها أن تشير إلى ما يلي:

- الجودة، التصميم، القابلية للتصليح، والملائمة للاستعمال وبيئة العمل.
- شرح معايير الاستدامة المتعلقة بالجوانب الوظيفية، وكيفية توريد المنتجات والخدمات والأشغال، وكيفية التخلُّص منها.
- الأداء البيئي من حيث تركيب المواد، عملية الإنتاج، الانبعاثات، وإدارة ترشيد الموارد (الطاقة، المياه، النفايات)، وما إلى ذلك.
- الأداء الاجتماعي من حيث العمل، ظروف العمل، معايير الصحة والسلامة، فرص العمل اللازمة لتعزيز المساواة بين الجنسين والتنوع، والتدريب على امتلاك المرأة حصصاً في الشركات وسيطرتها عليها، وما إلى ذلك.
- الكلفة المقيَّمة الأدنى (السعر، الكلفة الإجمالية للملكية TCO، وحساب تكاليف العمر التشغيلي LCC، وتقييم استدامة العمر التشغيلي LCSA).

ويمكن أن تُصاغ المعايير عن طريق تحديد معايير المتطلبات الدنيا أو الإلزامية للنجاح / للرسوب، ومنها على سبيل المثال:

- التغليف المراعي للبيئة: أن تكون مواد التغليف قادرة على الانفصال إلى أجزاء أحادية المواد، وأن يكون ما لا يقل عن 80 في المئة من وزن مواد التغليف يتألف من مواد تكون جاهزة ومتاحة لإعادة التدوير (مع وجود نُظم إعادة تدوير متوافرة محلياً)، أو يمكن تحويلها إلى سماد طبيعي.
- أخذ نفس ما سبق بعين الاعتبار عند صياغة المعايير الاجتماعية في حالة شراء أشغال إعادة التأهيل التي تتطلب توظيف فئات العاملين المحرومين (الأقل حظاً)، مثل الشباب أو النساء.
- أن تشكّل النساء نسبة 30% من العاملين المحليين.

وفيما ما يلي نعرض لكم مثلاً على النطاق العددي للمتطلبات (لشراء أشغال إعادة التأهيل):

- يجب أن تتراوح أعمار العاملين بين 18 و 26 عاماً - أما الذين تتجاوز أعمارهم 26 عاماً، فينبغي أن يُنبتوا بأنهم من المستضعفين اقتصادياً.

وتعتبر أنواع الصيغ أعلاه مناسبة لطريقة العروض ذات المستوى الفني الأقل، والمستجيبة للمتطلبات (للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل السادس: عملية الشراء، القسم 4-6).

- وضع أوزان ترجيحية للمتطلبات: عندما يتعدّد حساب معايير التقييم كميّاً بطريقة سهلة، يُنصح باستخدام هذا النهج (هذه المقاربة)، الذي يضمن المكافأة على استيفاء ما يتعلق باعتبارات الاستدامة من المعايير الفائقة أو الأداء الفائق⁹⁵. وفي الواقع، فإن معايير التقييم يُمكن أيضاً استخدامها على نحو استراتيجي عندما يكون الموظفون المسؤولون عن الشراء غير متأكدين من نضوج السوق من حيث موضوع الشراء المستدام، وإلى أي مدى ستكون فيه الأسعار أعلى. وعن طريق استخدام نظام درجات مرجّح بالأوزان لأغراض التقييم، يستطيع الموظفون المسؤولون عن الشراء تخصيص نقاط إضافية لأولئك الموردين الذين يستوفون متطلبات الاستدامة الأعلى. ومن الأمثلة على كيفية تضمين معايير التقييم البيئية في العطاءات ما يلي:

إحدى منظمات الأمم المتحدة بصدد شراء أثاث لمكاتبها، وتريد مساندة عملية خفض النفايات، وتعزيز إعادة التدوير. وفي هذا السيناريو، يُمكن للمواصفات أن تنص على أن يتم تصنيع الأثاث بما لا يقل عن نسبة 20% من الخشب، البلاستيك أو المعادن المُعاد تدويرها، وأن "سين" من النقاط سَعطى للعروض التي تحتوي على نسبة مئوية أعلى من المواد المُعاد تدويرها. وبهذه الطريقة، فإن منظمة الأمم المتحدة المعنية تُعطي الأفضلية للمناقضين الذين يستخدمون نسبة مئوية أعلى من المكونات المُعاد تدويرها⁹⁶.

ويُمكن استخدام النهج نفسه عند اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تستخدم الأشخاص ذوي الإعاقة في خدمات التنظيف، أو التي تتنوع في عملها النهج المستجيب للنوع الاجتماعي⁹⁷:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تستخدم شخصاً واحداً من ذوي الإعاقات في السنة - 2 نقطتان.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تستخدم شخصين من ذوي الإعاقات في السنة - 4 نقاط.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تستخدم ثلاثة أشخاص من ذوي الإعاقات في السنة - 6 نقاط.

ويمكن تضمين معايير التقييم هذه، بشكل تدريجي، كمتطلبات إلزامية في أنشطة الشراء اللاحقة، حالما ومتى بلغت الأسواق مرحلة النضج.

ومن الأمثلة الأخرى على كيفية تضمين معايير التقييم الاجتماعي في العطاء، ما يلي:

إحدى منظمات الأمم المتحدة بصدد شراء أقمشة لأحد برامجها، وتريد مساندة ممارسات العمل العادلة، وظروف العمل الآمنة. وفي هذا السيناريو، يُمكن لمعايير التقييم أن تنص على ما يلي: سوف تُخصّص "سين" نقاط للموردين الذين يقدمون وثائق تبين الرواتب والمنافع التي تقدمها لموظفيها، وأدلة تثبت بأنها ملتزمة بالمعايير والمبادئ التوجيهية الدولية للصحة والسلامة، ومنها مثلاً، OHSAS 18000, ISO 45001، والمبادئ التوجيهية للصحة والسلامة المهنية لدى منظمة العمل الدولية

⁹⁵ للاطلاع على المزيد من المعلومات بشأن طريقة إعطاء درجات مرجّحة بالأوزان، يرجى الرجوع إلى الفصل السادس: عملية الشراء.

⁹⁶ مثال مشابه: إجراء الشراء الذي اتخذته منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف)، الذي شكّلت فيه درجة الاستدامة نسبة (30) ثلاثين في المئة من الدرجة التجارية لعطاء 2017 لأجهزة الحقن الآمنة للقاحات (للمطاعيم)، والتي تُركّز على جوانب انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂، واستهلاك الوقود، والتخلص من النفايات المرتبطة بالمنتج والشحن.

⁹⁷ عند اختيار مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تعتمد نهجاً مستجيباً للنوع الاجتماعي، يمكن استخدام درجات الأوزان التالية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تطبق سياسات المساواة بين الجنسين - تُخصّص لها 2 نقطتان، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تشغّل فيها النساء نصف المناصب التنفيذية - تُخصّص لها 4 نقاط، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تبلغ فيها حصة ملكية المرأة ما لا يقل عن 51% - تُخصّص لها 6 نقاط.

وفي هذه الحالة، فإن منظمة الأمم المتحدة المعنية تعمل على ضمان ترسية العقد على المورد الذي يقدم أداءً أفضل فيما يتعلق بمعايير العمل، والصحة والسلامة. ويعتبر هذا التخصيص أكثر واقعيةً بالنظر إلى طريقة التحقق منه (تعتبر الوثائق المقدمة من الأطراف الثالثة، والتي تشهد على المحتوى أعلاه أكثر موثوقية من الإقرار الذاتي).

ولا بُدَّ لكل ما ذكر أعلاه من المعايير أن يدمج مع معايير تقييم الكلفة، وأن يُنظَّم هيكليةً بطريقة يمكن أن تُحدد العرض الذي يُحقق القيمة الفضلى مقابل المال، على مدى العمر التشغيلي للمنتجات أو الخدمات أو الأشغال. ويُمكن إدراج المعايير أعلاه في العطاءات من خلال تطبيق الكلفة الإجمالية للملكية، وحساب تكاليف العمر التشغيلي، وتقييم استدامة العمر التشغيلي، وبذلك يتسنى تضمين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، والتكاليف الداخلية والخارجية المرتبطة بها.

وأخيراً، من الممكن إدخال معايير مستدامة كعامل للترجيح (كسر التعادل 'tie-breaker') بين موردين يحقّقان الدرجة نفسها في عملية التقييم. وتجوز الترسية في هذه الحالة استناداً إلى حصة المرأة في الملكية. وفي حال كان جميع الموردين (أو لا أحد من الموردين) المتعادلين في الدرجة العليا المُجمّعة من التقييم من النساء اللواتي يملكن حصصاً في الشركات، فيجوز تطبيق نهج العرض الأفضل والنهائي.

إدارة العقود

تضمن إدارة العقود⁹⁸، من منظور الاستدامة، استيفاء الموردين التزاماتهم المتعلقة بمراعاة اعتبارات الاستدامة، وتُنشئ آليةً لتحسين الأداء من خلال استعمال مؤشرات الأداء.

وفي حين أنّ العقود جميعها بحاجة إلى أن تخضع للإدارة، من المهمّ على وجه الخصوص، اعتماد هذا النهج في إدارة العقود التي تُحدث تأثيراً عالياً على صعيد الاستدامة، والتي تُبرَم أيضاً في كثير من الأحيان لأغراض المشتريات الضرورية اللازمة للمنظمة المشتريّة. ومن المسائل الرئيسية في هذا الشأن ضمان وجود علاقة نوعية مع الموردين، ووعي مشترك بمستهدفات الاستدامة، والتخطيط للمستقبل، ووجود شروط تعاقدية عادلة ومتوازنة، ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs).

الشروط التعاقدية المتعلقة بالاستدامة

يُعتبر إدراج متطلبات الاستدامة المحددة في شروط العقد تصرّفً عادلاً، ومنفتحاً ويتّصف بالشفافية نظراً إلى أن جميع الموردين المحتملين الذين يتنافسون للحصول على العقد يُدركون منذ البداية الخطوات العملية للالتزامات التعاقدية التي يُطالبهم العقد بالوفاء بها. وينبغي أن تكون الشروط التعاقدية المتعلقة بالاستدامة مرتبطةً على نحو صارم بموضوع العقد، كما ينبغي أن تصف الطريقة التي سيتمّ بواسطتها تسليم السلع أو أداء الخدمات أو تنفيذ الأشغال، الجاري شراؤها كلها. ومن المعقول تضمين معايير الاستدامة في شروط العقد لأجل خفض الآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المشتريات، عن طريق توفير الآليات اللازمة لرصد الأداء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، أو الجزاءات أو الحوافز أو التعويض عن الأضرار.

وتحتوي شروط العقد العامة لدى عدد من منظمات الأمم المتحدة، بالفعل، على بعض الشروط التي تتناول عمل الأطفال، وإنتاج وبيع الألبان المضادة للأفراد، والاستغلال الجنسي والتمييز بين أفراد النوع الاجتماعي. وتتطلب الشروط التعاقدية الالتزام بنطاق عريض من المعايير الدولية المهمة. ويُحوّل خرق هذه النصوص التعاقدية للمنظمات المعنية بإنهاء العقود على الفور.

وفيما يلي عرض لبضعة أمثلة على الشروط التعاقدية الاجتماعية والبيئية:

⁹⁸ للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الفصل السابع: إدارة العقود، بشأن مرحلة ما بعد الشراء.

- يلتزم المقاول، على أساس سنوي، بحساب مقدار انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂، الناتجة مباشرة عن نقل المنتجات الموردة بمقتضى أحد العقود، وإبلاغ المنظمة المتعاقدة بهذه المعلومات. كما يلتزم المقاول، بحلول نهاية العقد ببيان الجهود التي بُذلت لخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂، الناتجة عن نقل المنتجات⁹⁹.
- في حالة التعاقد من الباطن، ينبغي لمقدمي خدمات النقل أن يكونوا قد انتهوا من مواءمة ترتيبات الاستدامة مع مقاولي الباطن، بما يتوافق مع ما قد جرى الاتفاق عليه بين منظمة الأمم المتحدة المعنية والمقاول. ويُشترط على المناقص تقديم دليل ملائم يثبت بأنه قد استوفى هذا المتطلب، ككتابة الإقرار الذاتي، مثلاً¹⁰⁰.
- على المورد أن يلتزم بمعايير العمل الأساسية الصادرة عن منظمة العمل الدولية في جميع مراحل سلسلة التوريد / الإمداد برمتها أثناء مدة العقد. ويجب على المقاول ضمان التزام مقاولي الباطن بالالتزامات نفسها.
- يلتزم المورد بمراعاة ما يلي بصورة دائمة، وفي جميع الظروف ذات الصلة بتنفيذ العقد، وبما يتعلق بجميع موظفيه، ولأجل ضمان التزام مقاولي الباطن لديه بمراعاتها: المساواة في توفير الفرص والمعاملة فيما يتعلق بالتشغيل والمهنة، من دون تمييز على أساس العنصر، أو اللون، أو الجنس، أو الدين، أو الرأي السياسي، أو الأصل القومي أو الأصل الاجتماعي أو على أي أساس آخر قد يتم الاعتراف به بمقتضى القانون الوطني للبلد أو للبلدان التي يأخذ فيه تنفيذ العقد مجراه، جزئياً أو كلياً¹⁰¹.
- يلتزم المقاول، لأغراض تنفيذ هذا العقد، بتوظيف عدد من الأشخاص ذوي الإعاقة (على سبيل المثال، 10% من عدد القوى العاملة)¹⁰².
- يلتزم المقاول بتضمين خطة رسمية لكي يستطيع، على نحو ملائم، إدارة أي نفايات، أو نفايات المنتجات الثانوية التي تنتج أثناء تنفيذ العقد.
- يلتزم المقاول بتقديم أحد البنود التالية أو كلها¹⁰³:
 - وثائق تؤكد وجود نظام إدارة بيئية نافذ لديه، مثل ISO14001، أو ما يكافئه.
 - نسخة من سياسة الاستدامة لدى المنظمة.
 - نسخة من أحدث تقرير عن المسؤولية الاجتماعية للشركة ...
 - بيان موقع من رئيس الشركة (أو أي مسؤول تنفيذي آخر) تؤكد التزام الشركة بمراعاة اعتبارات الاستدامة.

مراجعة الأداء المتعلق بمراعاة اعتبارات الاستدامة

من المهم وضع مؤشرات أداء رئيسية للعقد لرصد وتقييم مدى التزام الموردين المتعلق بالبنود الاجتماعية والبيئية، وكذلك لتقييم تأثير أعمال الشراء على المجال المنطقتي المستهدفة خلال فترة زمنية محددة مسبقاً. فمؤشرات الأداء الرئيسية تقدم إطاراً لمراجعة الأهداف، ولتغذية استراتيجية الشراء المستدام لدى المنظمة بالدروس المستفادة من المراجعة، وللتشارك في النتائج مع مجتمع الأعمال والجهات المعنية الأخرى صاحبة المصلحة. وللرصد، بما في ذلك وتيرة تكراره ومنهجيته، أهمية

⁹⁹ ICLEI - منظمة غير حكومية. المبادئ التوجيهية للمشتريات المستدامة: صحيفة منتجات المركبات. برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2011.

¹⁰⁰ ICLEI - منظمة غير حكومية. المبادئ التوجيهية للمشتريات المستدامة: نشرات المنتوجات كبضائع مشحونة. برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2011.

¹⁰¹ تحتوي عقود منظمة العمل الدولية على ما يسمى "بالشروط المتعلقة بالعمل"، إشارة إلى اتفاقيات منظمة العمل الدولية الرئيسية.

¹⁰² المفوضية الأوروبية. الشراء الاجتماعي التوجّه: دليل إرشادي لأخذ الاعتبارات الاجتماعية في الحسبان في المشتريات الحكومية. الاتحاد الأوروبي، 2010.

¹⁰³ مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع UNOPS. قائمة التحقق من معايير الشراء المستدامة، 2016. متوافر على الموقع الإلكتروني:

بالغة في تحقيق التغيير الحقيقي وإدخال التحسينات على أداء المورد¹⁰⁴. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون مراحل العمل الرئيسية والمؤشرات المستخدمة في إدارة العقد جزءاً من الشروط التعاقدية، عن طريق عقد اجتماعات دورية منتظمة لمراجعة الأداء المرتبط بمراعاة اعتبارات الاستدامة، كمثال.

ومن منظور الاستدامة، وبالأخذ بعين الاعتبار أن الشروط الواردة في العقد يجب أن تكون مرتبطة بموضوع العقد، فمن الممارسات الجيدة في إدارة العقد الاشتراط على الموردين تقديم تحسينات على أساس سنوي (أو بوتيرة أكثر تكراراً) في عدد من الجوانب ذات العلاقة بالاستدامة، ومنها: خفض انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري)، وخفض كمية استهلاك المياه، وزيادة نسبة المحتوى المُعاد تدويره في المواد المستخدمة. وسوف يُساعد وضع خطط تحسينية مستمرة، ورفع مستوى التوقعات للموردين في تحسين أدائهم، وسوف يكون له تأثير على رفع معيار أداء اعتبارات الاستدامة في كل مكونات القطاع.

يكون الكثير من تأثيرات الاستدامة في أحد العقود حاضراً بالفعل في فترات سلسلة التوريد. وفي هذا الصدد، تكتسي الطريقة التي يتعامل بها المورد مع مورديه ومقاوليه من الباطن أهمية رئيسية في أي مراجعة يُجريها المورد. ولضمان تطبيق الالتزامات بالاستدامة المنصوص عليها في العقد عبر سلسلة التوريد / الإمداد، يجب على الموظفين المسؤولين عن الشراء التحقق من استمرار نفاذ "العقود المتبادلة (المتتالية) back-to-back contracts" بين المورد الرئيسي وأي من مقاولي الباطن / الموردين الذين قد يكونون مشاركين في تنفيذ العقود، التي كثيراً ما تتضمن متطلبات خاصة بالاستدامة. ولكن يجب الإقرار بأن العقود المتبادلة عادةً ما تُستعمل للعقود المرتفعة المخاطر / العالية القيمة نظراً إلى أنها غالباً ما لا تكون شائعة الاستعمال مع الموردين.

وتعتبر عمليات التدقيق التي يخضع لها الموردون سبباً مهماً جداً لتحديد المدى الذي يستطيع الموردون في نطاقه استيفاء، بل يستوفون فيه فعلياً، متطلبات الاستدامة، ويضمنون بأن تكون المسؤوليات متدرجة على نحو ملائم بالتواؤم مع سلاسل التوريد. غير أن قيود الموارد تعني أن منظمات الأمم المتحدة لا تستطيع، من الناحية العملية، إجراء عمليات التدقيق على جميع الموردين (أو الموردين المحتملين). مما يؤدي بالتالي إلى تطبيق نهج تقييم الآثار / المخاطر لهدفين: تحديد الحالات التي لا تكون فيها عمليات التدقيق مبررة فحسب، بل تكون ضرورية أيضاً لضمان أمن عملية التوريد، وتحديد الحالات التي تشهد خطر عدم المطابقة مع مستهدفات الاستدامة. ونتيجة لذلك، وعندما يتم التعامل مع العقود التي تحتوي على شروط تعاقدية خاصة بمراعاة اعتبارات الاستدامة، فإن تنفيذ عمليات التدقيق بصورة دورية منتظمة، يمكن أن يكون نهجاً قيماً لجمع الأدلة عن المطابقة مع المتطلبات، إلى جانب تحديث المخاطر التي تتعلق بإدارة العقود وإنجازها.

الإجراء التصحيحي

من الجوانب المهمة الأخرى لرصد الأداء اشتراط قيام المورد بإجراءات تصحيحية عندما تكتشف منظمة الأمم المتحدة المعنية بأن المورد لا يستوفي متطلبات الاستدامة في العقد، أو إذا كشفت عملية التدقيق النقاب عن وجود عدم مطابقة (بين المتطلبات وبين أداء المورد). وعندئذٍ يجب على منظمة الأمم المتحدة مطالبة المورد بتطوير خطة تنفيذية تصحيحية، مع ضرورة أن تتضمن هذه الخطة معلومات عن مجال عدم المطابقة وسببه، والإجراءات التي سوف يتخذها المورد للتصدي لعدم المطابقة وإيجاد الحلول، والإطار الزمني اللازم لإنجاز هذه المهمة. ولا بُد للموظف المسؤول عن الشراء من رصد أداء

¹⁰⁴ فيما يتعلق بفعالية الشروط التعاقدية وإدارة الأداء من منظور اعتبارات الاستدامة، فإن منظمة الأمم المتحدة للطفولة (يونيسف) ترصد ما إذا كان رضا المستخدم النهائي عن المنتجات "الأكثر اخضراراً" مرتفعاً بنفس مستوى رضاه عن المنتجات الأقل "اخضراراً" لمبادرة المياه والصرف الصحي والنظافة WASH، ولتوفير التعليم. ويتم أيضاً تتبع انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂ كل ستة أشهر أو سنوياً، باستخدام الطريقة المنشورة عن قياس توازنات الكربون. وباتباع هذا النهج، تحقق اليونيسف مقداراً من التوازن مع انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂ يبلغ حجمه 100 طن سنوياً ضمن إطار تنفيذ مبادرة المياه والصرف الصحي والنظافة وتوفير التعليم.

المورد عن كذب، لضمان تنفيذ التدابير التصحيحية التي يُتفق عليها في الوقت المناسب لها. وختاماً، فإن نتائج رصد أداء العقد، واتخاذ الإجراءات التصحيحية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مستوى من الأداء أفضل على صعيد أداء اعتبارات الاستدامة لأنشطة الشراء المستقبلية.

214-2 الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

يعتبر الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بمثابة نداء إلى الشركات في كل مكان لكي تعمل على موازنة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ مقبولة عالمياً في مجالات حقوق الإنسان¹⁰⁵، والعمل، والبيئة ومكافحة الفساد، وعلى اتخاذ الإجراءات دعماً لأهداف الأمم المتحدة، وللمسائل المتجسدة في أهداف التنمية المستدامة. ويعتبر الاتفاق العالمي للأمم المتحدة منصة قيادية لتطوير، وتنفيذ والإفصاح عن سياسات واستراتيجيات الشركات التي تتحلّى بالمسؤولية. ومنذ إطلاقها في العام 2000، غدت هذه المنصة المبادرة الأكبر في العالم المعنية بتحقيق اعتبارات الاستدامة على مستوى الشركات، مع انضمام 8,000 شركة إليها، و 4,000 موقعين لا ينتمون إلى أنشطة الأعمال، يقيمون في أكثر من 170 بلداً، وأكثر من 70 شبكة محلية. ويتمتع الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بالدعم من الجمعية العامة للأمم المتحدة. ففي كانون الأول / ديسمبر 2015، جددت الجمعية العامة للأمم المتحدة ولاية مكتب الاتفاق العالمي ومكتب الأمم المتحدة الذي يدعم المبادرة في قرارها بعنوان: "نحو شراكات عالمية: نهج قائم على المبادئ إلى تعزيز التعاون بين الأمم المتحدة وجميع الشركاء ذوي الصلة (A/RES/70/224)". ومن جملة أمور أخرى، فإن هذا القرار يُقر "بالدور الحيوي الذي يستمر مكتب الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بأدائه فيما يتعلق بتعزيز قدرات الأمم المتحدة للتشارك استراتيجياً مع القطاع الخاص. وينصّ القرار على أن أنشطة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة "تتوافق مع ولاية الجمعية العامة للأمم المتحدة للارتقاء بقيم الأمم المتحدة وبالممارسات المسؤولة لأنشطة الأعمال ضمن إطار منظومة الأمم المتحدة وفيما بين أعضاء مجتمع الأعمال العالمي".

المبادئ العشرة

أ) حقوق الإنسان:

المبدأ 1: يتعيّن على أنشطة الأعمال دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة عالمياً واحترامها.

المبدأ 2: يتعيّن على أنشطة الأعمال التأكد من أنها لا تتواطأ في انتهاكات حقوق الإنسان.

ب) العمل:

المبدأ 3: يتعيّن على أنشطة الأعمال دعم حرية تكوين الجمعيات / النقابات والاعتراف الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية.

المبدأ 4: يتعيّن على أنشطة الأعمال دعم القضاء على جميع أشكال العمل الجبري (السُّخرة) أو القسري (الإلزامي).

المبدأ 5: يتعيّن على أنشطة الأعمال الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.

المبدأ 6: يتعيّن على أنشطة الأعمال دعم القضاء الفعلي على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

¹⁰⁵ صادق مجلس حقوق الإنسان في قراره رقم 4/17 بتاريخ حزيران / يونيو 2011، على وثيقة بعنوان: "مبادئ توجيهية بشأن أنشطة الأعمال وحقوق الإنسان: تنفيذ "إطار الحماية والاحترام والانتصاف" العائد للأمم المتحدة، 2012، المتوافر على الموقع الإلكتروني: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf. وتوجد ثلاثة مبادئ توجيهية: التزامات الدولة فيما يتعلق بحقوق الإنسان، ودور أنشطة الأعمال في الالتزام بجميع القوانين الواجبة التطبيق واحترام حقوق الإنسان، والحاجة إلى سبل التعويض الفعالة للتصدي لخروقات هذه الحقوق والالتزامات.

ج) البيئة:

المبدأ 7: يتعين على أنشطة الأعمال دعم اتخاذ نهج احترازي لمكافحة التحديات البيئية.

المبدأ 8: يتعين على أنشطة الأعمال القيام بمبادرات للعمل على زيادة مستوى المسؤولية البيئية.

المبدأ 9: يتعين على أنشطة الأعمال تشجيع، وتطوير ونشر التقنيات الصديقة للبيئة.

د) مكافحة الفساد:

المبدأ 10: يتعين على أنشطة الأعمال العمل على مكافحة جميع أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

ويمكن العثور على المزيد من المعلومات على الموقع الإلكتروني: www.unglobalcompact.org.

وتبدأ مراعاة الشركات اعتبارات الاستدامة بنظام القيم لدى أي شركة، وابتداع نهج قائم على المبادئ إلى ممارسة أنشطة الأعمال. وهذا يعني أن تعمل الشركات، بالحد الأدنى، على استيفاء مسؤولياتها الأساسية في مجالات حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة ومكافحة الفساد. وتُفَعَّل أنشطة الأعمال التي تتحلَّى بالمسؤولية نفس هذه القيم والمبادئ حيثما توجد، وتعرف أن الممارسات الجيدة في أحد هذه المجالات لا يوازن الضرر في غيرها. وعندما تقوم الشركات بإدراج مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة في استراتيجياتها وسياساتها وإجراءاتها، وعندما تضع الأسس لثقافة النزاهة، فإنها - أي الشركات - لا تدعم مسؤولياتها الأساسية تجاه الناس وكوكب الأرض فحسب، بل إنها أيضاً تُعَدُّ المشهد لتحقيق النجاح على المدى الطويل. وقد تم اشتقاق المبادئ العشرة للاتفاق العالمي للأمم المتحدة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المتوافر على الموقع الإلكتروني التالي: [Universal Declaration of Human Rights](http://www.un.org/en/development/dmpr/dfa/declaration)، ومن إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ الأساسية والحقوق في العمل، المتوافر على الموقع: [International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work](http://www.ilo.org/public/english/declaration/1948)، ومن إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، المتوافر على الموقع: [Rio Declaration on Environment and Development](http://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/convention_text_full_text.html)، ومن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المتوافرة على الموقع: [United Nations Convention Against Corruption](http://www.unodc.org/tandem/DocumentsAndReports/ConventionAgainstCorruption.html).

وتُشَدَّد الأمم المتحدة على تشجيع جميع الموردين على المشاركة بنشاط في الإعلان العالمي للأمم المتحدة. وتحقيقاً لهذه الغاية، فقد طوّرت مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموردين وهي تقرُّ بأهمية المبادئ العشرة التي تضمنها الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، وينظر إليها كوسيلة مهمة لإدماج هذه المبادئ العشرة في عمليات الأمم المتحدة. وتتناول مدونة قواعد السلوك المذكورة المسائل المُضمَّنة في الاتفاق المذكور في مجالات حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة ومكافحة الفساد؛ ويجب تفسير المدونة المذكور بطريقة متوائمة مع الإعلان العالمي للأمم المتحدة. (للاطلاع على المزيد من التفاصيل بشأن مدونة الأمم المتحدة لقواعد سلوك الموردين، ارجعوا إلى الفصل الثاني: الأخلاقيات الواجبة التطبيق في عملية الشراء).

قائمة مصطلحات الشراء Glossary of Procurement Terms

All definitions herein, unless indicated otherwise, reflect the glossary of terms as approved at the Procurement Network meeting in Montreal in September 2012.

تَعكسُ جميع التعاريف الواردة في هذا الدليل، تعكس قائمة المصطلحات التي اعتمدت في اجتماع شبكة المشتريات، الذي عقد في مونتريال في سبتمبر / أيلول 2012، ما لم يرد خلاف ذلك.

التحكيم Arbitration

A method that is agreed to in advance by the parties to a contract to resolve a dispute by submission to one or more neutral third-party arbitrators for a binding judgement; arbitration is normally used to avoid litigation, i.e., court procedures.

هو الأسلوب الذي يتفق عليه أطراف العقد مسبقاً لحل أي نزاع قد ينشأ بينهما، وذلك بالطلب من محكم واحد أو أكثر بوصفهم طرفاً ثالثاً محايداً، لإصدار حكم ملزم للطرفين (للأطراف). ويستخدم التحكيم، في العادة، لتجنب التقاضي؛ بمعنى اتباع إجراءات المحاكم.

الترسية Award

The action taken by the buyer based on the evaluation of offers, to approve the selection of the supplier for a specific contract.

هو الإجراء الذي يتخذه المشتري استناداً إلى تقييم العروض، بهدف الموافقة على اختيار المورد لعقد معين.

العرض الأفضل والنهائي Best and final offer

A tool that can be used during the final evaluation phase of a procurement using an RFP when at least two qualified suppliers remain within a competitive range. It is a term that indicates to the supplier that the buyer does not intend to negotiate after offers are received so the supplier should submit final pricing and deliverables.

هو الأداة التي يمكن استخدامها أثناء مرحلة التقييم النهائي لعملية شراء عند استعمال طريقة "طلب استدرج مقترحات عروض RFP"، عندما يتبقى على الأقل موردين اثنين في نطاق التنافس. وهو مصطلح يشير للمورد بأن المشتري لا يعتزم التفاوض بعد استلام العروض، ولذلك يجب على المورد تقديم التسعير النهائي والمخرجات المرجوة من العقد.

المناقصة (العطاء) Bid

An offer in response to an Invitation to Bid or an offer in response to an electronic auction.

هي العرض الذي يُقدّم استجابة لدعوة العطاء (دعوة الموردين إلى المشاركة / الدخول في العطاء)، أو العرض الذي يُقدّم استجابة إلى مزاد يُطرح إلكترونياً.

كفالة الدخول في المناقصة (في العطاء) Bid security (bid bond)

A security from a supplier securing obligations resulting from a contract award with the intention to avoid: the withdrawal or modification of an offer after the deadline for submission of such documents; failure to sign the contract or failure to provide the required security for

the performance of the contract after an offer has been accepted; or failure to comply with any other condition precedent to signing the contract specified in the solicitation documents.

هي الكفالة (أو "الضمان") التي يُقدّمها المورد ويضمن فيها الوفاء بالالتزامات المترتبة على ترسية العقد عليه، مع نية المورد تجنب ما يلي: سحب العرض أو تعديله بعد حلول الموعد النهائي لتقديم وثائق العرض، أو الإخفاق في التوقيع على العقد أو الإخفاق في توفير الضمان المطلوب لتنفيذ العقد بعد انتهاء عملية قبول العرض، أو الإخفاق في الالتزام بأي شرط آخر يسبق التوقيع على العقد منصوص عليه في وثائق دعوة الموردين إلى المشاركة / الدخول في العطاء solicitation.

مقدّم المناقصة ، مُقترح العرض ، مقدّم عرض الأسعار Bidder, Proposer, Offeror

An entity that submits an offer in response to a solicitation. Normally, the term bidder is used to refer to the entity responding to an ITB, RFQ or an electronic auction; the term proposer is used to refer to the entity responding to an RFP.

هو الكيان الذي يُقدّم عرضاً استجابةً لدعوة العطاء. ويُستخدَم مصطلح "المناقص"، في العادة، للإشارة إلى الكيان الذي يستجيب للدعوة إلى تقديم مناقصات "ITB"، أو لطلب تقديم عروض أسعار "RFQ" أو لمزاد إلكتروني. أما مصطلح "مُتّرح العرض" فيُستخدَم للإشارة إلى الكيان الذي يستجيب لطلب استدراج مقترحات العروض "RFP".

بوليصة الشحن البحري Bill of lading

A carrier's contract and receipt for goods it agrees to transport from one place to another and to deliver to a designated recipient (consignee).

هي العقد المُبرَم مع ناقل، واستلام السِّلَع (البضائع) التي يوافق على نقلها من مكان إلى آخر، وعلى تسليمها إلى مُستلم مُعيّن (المُرسل إليه).

جدول الكميات Bill of quantities

A description and a quantitative estimate of all materials, and/or supplies, which will be required for a proposed construction project or production of equipment (usually custom designed), provided to bidders for pricing purposes.

هو وصفٌ وتقديرٌ كميّ لجميع المواد، و / أو التوريدات، التي ستكون مطلوبةً لأي مشروع إنشائي، أو إنتاج أجهزة ومعدات (عادةً ما تكون مُصمّمة حسب الطلب)، والتي تُقدّم إلى المناقصين لأغراض تسعيرها.

طلب الشراء المفتوح Blanket purchase order

A special purchase order typically designed to leverage repetitive requirements and emergency repairs involving low value goods and services, while reducing the administrative workload.

هو طلب شراء خاص يُصمّم، في الأحوال المُعتادة، لتعزيز عمليات شراء الاحتياجات المتكرّرة، وأعمال التّصليح الطارئة التي تستلزم تأمين السِّلَع والخدمات المنخفضة القيمة، بينما تُخفّض حجم أعباء العمل الإداري.

المُشتري Buyer

The individual or personnel designated by an authorized official to undertake all activities necessary for the procurement of goods, works, or services in accordance with the applicable regulations, rules, policies, and procedures. The term buyer is also used to denote the UN entity that is a party to the contract.

هو الفرد أو الأفراد أو الموظفون الذين يُكلفهم أحد الموظفين المسؤولين الموقّضين للقيام بالأنشطة الضرورية لشراء السلع أو الأشغال أو الخدمات بما يتفق مع الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها. ويُستخدَم مصطلح "المشتري" أيضاً للإشارة إلى أحد الكيانات التابعة للأمم المتحدة، الذي يُعتبر طرفاً في العقد.

الكتالوج (دليل المشتريات) Catalogue

An organized list of goods or services specifying the description, price, unit of measure and other attributes. A catalogue may be available as a document or in electronic format.

هو قائمة مُنظمة من السلع أو الخدمات، تُحدّد توصيفاتها وأسعارها ووحدات قياساتها وأي خصائص أخرى لها. وقد يتوافر دليل المشتريات إما كوثيقة وإما بإحدى الصيغ الإلكترونية.

الشراء التعاوني، الشراء المشترك (الموحد) Collaborative procurement, common procurement

A procurement arrangement in which several UN organizations combine their efforts to undertake procurement in cooperation or share the outcome of a procurement process, thereby achieving benefits for the group in its entirety. The objective of collaborative procurement is to achieve reduced price or better service through economies of scale and to reduce inefficiency and duplication across the UN organizations.

هو أحد ترتيبات الشراء التي تتضافر فيها جهود العديد من منظمات الأمم المتحدة للقيام بمهمة شراء بالتعاون أو التشارك في نواتج عملية الشراء، بما يحقق المنافع لمجموعة المنظمات المشاركة فيها برمتها. أما الهدف من عملية الشراء التعاونية فهو تحقيق خفض في الأسعار، أو تقديم خدمة أفضل من خلال تحقيق وفورات الحجم، وخفض مستوى عدم الكفاءة والازدواجية بين منظمات الأمم المتحدة.

المناقصات التنافسية، دعوة العطاء التنافسي Competitive bidding, competitive solicitation

A procurement method in which offers from competing suppliers are invited by open advertisement and provided with the scope, specifications, and terms and conditions of the proposed contract as well as the criteria by which the offers will be evaluated. The objectives of competitive bidding are to obtain goods or services at the lowest cost or best value through open and fair competition.

هي أحد أساليب (طرق) الشراء التي تدعو الموردين المتنافسين إلى تقديم عروض، عن طريق الإعلان المفتوح والمزود بنطاق الأعمال ومواصفاتها وأحكام وشروط العقد المقترح، إلى جانب تزويده بالمعايير التي بموجبها سوف تُقيّم العروض. والهدف من المناقصات التنافسية هو الحصول على السلع أو الخدمات المطلوبة بالتكلفة الأقل، أو بالقيمة الفضلى، من خلال المنافسة المفتوحة والعادلة.

الإرسالية (الشحنة) Consignment

(1) An agreement with a supplier to stock goods at a customer's location with the goods remaining the property of the supplier until used or sold; (2) A shipment that is handed over to a common carrier for transport and delivery.

- (1) هي اتفاق مع أحد الموردين لتخزين سلع (بضائع أو بضاعة) في مكان ما عائد إلى الزبون، مع احتفاظ المورد بملكية السلع إلى أن تُستخدَم أو تُباع.
- (2) هي شحنة ما تُسَلَّم إلى ناقل مشترك لنقلها وتسليمها.

العقد Contract

In the context of UN procurement, a contract is a written, legally binding agreement between the organization and a supplier, which establishes the terms and conditions, including the rights and obligations of the organization and the supplier. A contract may take many different forms, e.g., agreement, purchase order, memorandum of understanding, letters of assist.

العقد، في سياق عملية الشراء لدى الأمم المتحدة، هو اتفاق خطي، ملزم قانونياً يُبرَم فيما بين المنظمة وأحد الموردين، ويضع الأحكام والشروط، بما في ذلك حقوق وواجبات (التزامات) المنظمة والمورد. ويجوز أن يأخذ العقد الكثير من الأشكال المختلفة، على سبيل المثال اتفاقية، أمر الشراء، مذكرة تفاهم أو طلبات التوريد (وثيقه تعاقدية تصدر من الأمم المتحدة للحكومات تفوضها لتزويد قوات حفظ السلام أو عمليات أخرى للأمم المتحدة).

الإدارة العامة للعقد Contract administration

All actions undertaken after the award of a contract relating to the administrative aspects of the contract, such as contract amendment, contract closure, record retention, maintenance of the contract file, and handling of security instruments (e.g., performance security).

هي جميع الإجراءات التي تُتخذ بعد ترسية العقد والمتعلقة بالنواحي الإدارية للعقد مثل تعديل العقد، إغلاق العقد، الاحتفاظ بالسجلات، وإدانة ملف العقد، والتعامل مع أدوات الضمان (على سبيل المثال كفالة حسن التنفيذ أو ضمان الأداء).

إدارة العقد Contract management

The ongoing monitoring and management of the supplier's performance regarding the promised goods or services, as well as assuring compliance with all other terms and conditions of a contract, such as price and discounts. It includes managing the relationship between the supplier, the procuring unit, the requisitioner and/or the end-user, feedback to the supplier regarding its performance, as well as dispute resolution, if necessary.

هي المتابعة المستمرة وإدارة أداء المورد المتعلق بالسلع أو الخدمات المنوي تسليمها أو أدائها، إلى جانب ضمان الامتثال لجميع أحكام وشروط العقد الأخرى، مثل الأسعار والخصومات وتشمل إدارة وتنظيم العلاقة فيما بين المورد، ووحدة الشراء / المشتريات، والجهة الطالبة للسلع والخدمات و / أو المستخدم النهائي، وإفادة feedback المورد بخصوص أدائه، إلى جانب الفصل في الخلافات، إذا اقتضت الضرورة.

التغيير في العقد، تعديل العقد Contract modification, contract amendment

Any written change in the terms of the contract. Contract modifications only become effective when executed by both parties.

هو أي تغيير خطي في أحكام العقد. ولا تُصبح التغييرات في العقد نافذة المفعول إلا عندما يُنفذها طرفا العقد.

المقاول Contractor

Any party to a procurement contract with the organization. A contractor may take various forms, including an individual person, a company (whether privately or publicly held), a partnership or a government agency.

هو أي طرف يبرم عقد شراء مع المنظمة. وقد يتخذ (كيان) المقاول أشكالاً مختلفة، ومنها أن يكون المقاول شخص بمفرده، أو إحدى الشركات (سواءً أكانت حيازتها عامة أم خاصة)، أو إحدى الشراكات، أو إحدى الجهات الحكومية.

التكلفة التقديرية Cost estimate

An approximate calculation of charges or costs to supply goods or services.

هي عملية حساب تقديرية لرسم أو تكاليف توريد (الإمداد ب) السلع أو الخدمات.

التقصير Default

A failure by a contracting party to meet one or more of its obligations under the contract.

هو إخفاق أحد الأطراف المتعاقدة في الوفاء بواحد أو أكثر من التزاماته / واجباته بموجب العقد.

مدة التسليم Delivery time

The time taken to deliver goods from the date of contract to the time when the supplier makes the goods available to the buyer at the agreed place as per the delivery terms.

هو الوقت المُستغرق لتسليم السلع ابتداءً من تاريخ سريان العقد إلى الوقت الذي يُوفّر فيه المورد السلع للمشتري في المكان المتفق عليه وفق شروط التسليم.

التصريف في (التخلص من ... Disposal)

The process of removing something from a location, typically the removal of scrap, surplus, excess, obsolete and waste items from an organization's premises.

هو عملية إزالة شيء ما من أحد الأماكن، وفي العادة هو إزالة المواد الخردة، والفائضة، والزائدة، والمستهلكة واللاغية، والنفايات من مقر المنظمة.

عملية الشراء بالطرق الإلكترونية E-procurement

Electronic procurement that occurs when the activities of the purchasing process are conducted electronically, typically over the Internet, to shorten the cycle time and lower the transaction costs of the acquisition process.

هي العملية التي تتم خلالها أنشطة الشراء إلكترونياً، عادة عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، لأجل تقصير الدورة الزمنية للشراء، وخفض تكاليف عملية الشراء "acquisition process".

Exigency الملحة الضرورة

An exceptional, compelling, emergent need or situation of force majeure not resulting from poor planning or management or from concerns over the availability of funds, that will lead to serious damage, loss or injury to property or persons, if not addressed immediately.

هي حاجة أوضاع استثنائي ملح وطارئ أو ظرف قاهر غير ناجم عن سوء تخطيط أو سوء إدارة، أو نتيجة مخاوف بشأن توافر الأموال، سوف تؤدي إلى حدوث ضرر خطير، أو خسارة أو إصابة خطيرة تلحق بالملكيات أو بالأشخاص إذا لم تُعالج على الفور.

Expression of interest التعبير عن الاهتمام

A response to a Request for Expression of Interest expressing interest in participating in a Solicitation.

هو استجابة إلى طلب التعبير عن الاهتمام، تُعبّر عن الرغبة بالمشاركة في دعوة العطاء.

Fixed price السعر الثابت

A contract term which indicates that the price is set at a certain amount and is not subject to change unless the purchaser requests a change in specifications, delivery or term. Generally, a purchaser's request for a change to specifications, delivery or terms in a fixed price contract would only occur in response to an unexpected change in specifications or a critical circumstance that would impact the supplier's ability to fulfill the contract in accordance with the original terms.

هو أحد أحكام العقد، الذي يشير إلى أن السعر محدد بمبلغ مُعين، ولا يخضع للتغيير ما لم يطلب المشتري إحداث تغيير في المواصفات، أو التسليم أو في الشروط. وبصورة عامة، فإن طلب المشتري إجراء تغيير في المواصفات أو التسليم أو في شروط عقد مُحدد السعر لن يحدث إلا استجابةً لتغيير غير متوقع في المواصفات، أو لظرف بالغ الأهمية من شأنه أن يؤثر على قدرة المورد على الوفاء بالعقد وفق شروطه الأصلية.

Force majeure القوي القاهرة

A contract provision under which major (and usually uncontrollable) events may excuse a party, in whole or in part, from the performance of its contractual obligations; e.g., fire, war, or severe weather. This is a standard clause in contracts of the organizations of the United Nations Common System.

هي أحد نصوص أحكام provision العقد، الذي تقع ضمنه أحداثٌ كبرى (عادة لا يمكن السيطرة عليها)، والذي يجوز عند وقوعها التماس العذر لأحد أطراف العقد، كلياً أو جزئياً، في عدم قيامه بأداء التزاماته التعاقدية، ومن هذه الأحداث على سبيل المثال، الحريق أو الحرب أو ظروف الطقس القاسية. وهذه فقرة اشتراطية قياسية (موحدة) ترد في عقود منظمات / مؤسسات النظام الموحد للأمم المتحدة.

شروط العقد العامة **General conditions of contract**

The General Conditions of Contract (sometimes referred to as 'general terms and conditions') are a set of standard contractual provisions which are incorporated into virtually every commercial contract that the UN, including its Funds and Programmes, concludes. The General Conditions cover a range of issues, including the contractor's status vis-à-vis the Organization, the use of sub-contractors, indemnification, intellectual property rights, use of the name, emblem or seal of the United Nations, termination and events of force majeure, dispute settlement, privileges and immunities, standards of conduct, and amendments.

هي الشروط التي يُشار إليها في بعض الأحيان بعبارة "الأحكام والشروط العامة"، وهي مجموعة من نصوص الأحكام التعاقدية القياسية التي تُضمّن افتراضياً، في كل عقد تجاري تُبرمه منظومة الأمم المتحدة، بما في ذلك صناديق وبرامج الأمم المتحدة. وتغطي الشروط العامة طيفاً من المسائل، ومنها وضع المقاول إزاء **المنظمة**، استخدام مقاولي الباطن، التعويض، حقوق الملكية الفكرية، استخدام اسم الأمم المتحدة وشعارها وختمها، إنهاء العقد، أحداث القوى القاهرة، الفصل في الخلافات، الامتيازات والحصانات معايير السلوك والتعديلات.

الاتفاق العالمي **Global compact**

The voluntary international corporate citizenship network initiated by the UN to support the participation of both the private sector and other social actors to advance responsible corporate citizenship and universal social and environmental principles to meet the challenges of globalization. It is based on 10 principles related to human rights, labour, environment and anti-corruption. See www.globalcompact.org for more information.

هو الشبكة الدولية الطوعية لمواطنة الشركات، التي بادرت الأمم المتحدة إلى تكوينها لدعم مشاركة كل من القطاع الخاص والأطراف الأخرى الفاعلة اجتماعياً، بهدف النهوض بالمواطنة المسؤولة من جانب الشركات، وبالمبادئ الاجتماعية والبيئية العالمية للتصدي لتحديات العولمة. وهذه الشبكة تركز على 10 مبادئ تتعلق بحقوق الإنسان، والأيدي العاملة والبيئة ومكافحة الفساد. وللاطلاع على المزيد من المعلومات، اضغطوا على الرابط الإلكتروني: www.globalcompact.org.

السلع (البضائع أو البضاعة) **Goods**

Objects of every kind and description including raw materials, products and equipment and objects in solid, liquid or gaseous form, and electricity, as well as services incidental to the supply of the goods if the value of those incidental services does not exceed that of the goods themselves.

هي الأشياء على اختلاف أنواعها وأوصافها، وتشمل المواد الخام، المنتجات، الأجهزة والمعدات، والأشياء بحالتها الصلبة أو السائلة أو الغازية، والكهرباء، إضافةً إلى الخدمات التبعية incidental المرتبطة بتوريد السلع (بالإمداد بالسلع)، إذا كانت قيمة تلك الخدمات التبعية لا تتجاوز قيمة السلع نفسها.

الضمان Guarantee

A promise or a pledge, i.e., something given or existing as security such as to fulfil a future engagement or a subsequent condition (e.g., bank guarantee). It can also be a provision in a contract by which one person promises to pay the obligation of another person in case that person fails to pay debts or perform a specific duty.

هو وعدٌ أو تعهد، وتحديدًا، هو الشيء الذي يُعطى أو الموجود كضمان للوفاء بالتزام مستقبلي أو شرط لاحق (كالضمان المصرفي، مثلاً). ويمكن أن يكون الضمان أيضاً أحد نصوص أحكام العقد، الذي يُعدُّ بموجبه أحد الأشخاص بأن يدفع قيمة التزام مستحق على شخص آخر إذا ما أخفق ذلك الشخص في تسديد الديون، أو أداء واجب مُحدّد.

القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية (الإنكوتيرمز Incoterms)

Incoterms rules are standardized and widely-recognized trade terms, prepared by the International Chamber of Commerce (ICC), to be included in contracts for the sale of goods, providing standard contractual provisions that clarify the costs, risks and responsibilities of the parties to the contract, particularly in relation to the shipment and delivery of the goods from sellers to buyers. Refer to the ICC website (www.iccwbo.org) for information about these terms and their definitions which are copyrighted by the ICC.

القواعد الدولية لتفسير المصطلحات التجارية هي مصطلحات قياسية معترف بها على نطاق واسع، أعدتها غرفة التجارة الدولية ICC، لِيُصارَ إلى تضمينها في عقود بيع السلع، ممّا يوفّر نصوص الأحكام التعاقدية الموحدّة التي توضّح التكاليف، والمخاطر ومسؤوليات أطراف العقد، وبخاصة فيما يتعلق بشحن وتسليم السلع من البائعين إلى المشترين. ارجعوا إلى الموقع الإلكتروني لغرفة التجارة الدولية (www.iccwbo.org)، للاطلاع على المعلومات بشأن هذه الأحكام وتعريفها، مع احتفاظ غرفة التجارة الدولية بحقوق النسخ والطباعة.

الملكية الفكرية Intellectual property

Creations or inventions of the mind, including, but not limited to, copyright (such as designs, artwork, software, data, original text, maps), trademarks (such as symbols and names) and patents (such as drug formulations, hardware).

هي المبتكرات أو الاختراعات التي يستنبطها العقل، وتشمل، ولكنها لا تقتصر على حقوق النسخ والطباعة (على سبيل المثال، التصميم، والأعمال الفنية، والبرمجيات "السوفتوير"، والبيانات، والنصوص الأصلية، والخرائط) والعلامات التجارية (مثل الرموز، والأسماء)، وبراءات الاختراع (مثل التركيبات الدوائية، والأجهزة والمعدات "الهاردوير").

قائمة الجرد (المخزون) Inventory

Any material, component or product that is held for use at a later time.

هي أي مواد، أو مكونات أو منتجات يُحتفظ بحيازتها لاستعمالها في وقت لاحق.

الدعوة إلى تقديم المناقصات Invitation to bid

A formal method of solicitation where prospective suppliers are requested to submit a bid for the provision of goods or services. Normally used when the requirements are clearly and completely specified and the basis for award is lowest cost.

هي أحد الطرق الرسمية للدعوة إلى المشاركة / الدخول في العطاء، حيث يُطلب من الموردين المُحتملين تقديم مناقصاتهم لتوفير السلع والخدمات. وتُستخدَم هذه الطريقة، في العادة، عندما تكون الاحتياجات محدَّدة بصورة واضحة ومكتملة، وتكون التكلفة الأقل هي الأساس المعتمد لترسية العقد.

الفاتورة Invoice

Supplier's demand for payment setting out the amount for payment by the buyer in respect of goods delivered or services rendered.

هي مطالبة المورد بالدفع، التي تُحدَد المبلغ الذي ينبغي أن يدفعه المشتري فيما يتعلَّق بالسلع التي تم تسليمها، أو الخدمات التي تم تقديمها.

المهلة الزمنية للتوريد Lead time

The time that elapses from placement of an order until receipt of the order for goods, services or works, including time for order transmittal, processing, preparation and shipping.

هي الفترة الزمنية التي تتقضي ابتداءً من تقديم أحد أوامر الشراء وحتى استلام طلبية شراء السلع (البضائع أو البضاعة)، أو الخدمات أو الأشغال (الأعمال)، بما في ذلك الوقت اللازم لإرسال / لإحالة الطلب، وتجهيزه وشحن محتوياته.

خطاب النوايا Letter of intent

A pre-contractual document, usually in the form of a letter and sometimes signed by both parties, used to express expectation of contract formation in the future and to ensure that certain basic agreements are clearly understood by both parties. When properly drafted, the LOI should create no binding obligation to either party

هو الوثيقة التي تسبق إبرام الاتفاق التعاقدية، وعادة ما تكون على شكل خطاب، وأحياناً يوقعه طرفا العقد كلاهما، وهو يُستخدَم للإعراب عن التوقُّعات من إنشاء العقد في المستقبل، ولضمان فهم الطرفين بعض الاتفاقات الأساسية المُحدَّدة بعينها بصورة واضحة. وعندما يُصاغ خطاب النوايا بطريقة ملائمة، يجب ألا ينشأ عنه أي واجب مُلزم لأي طرف من طرفي العقد.

المسؤولية Liability

Any obligation incurred as a result of law, rule or agreement; being legally obliged and responsible; a debt or an obligation to another party.

هي أي التزام يترتَّب (على أطراف العقد) نتيجةً لقانون، أو لحكم rule أو لاتفاق ما؛ وعندما يكون الطرفان مُلزَمين ومسؤولين قانونياً؛ وأي دين أو التزام لأحد الأطراف تجاه طرف آخر.

Life cycle cost, whole life cost, total cost of ownership تكلفة دورة العمر التشغيلي للمنتج وتكلفة كامل العمر التشغيلي للمنتج، والتكلفة الكلية للمنتج

The sum of all recurring and one-time (non-recurring) costs over the full life span or specified period of a good, service, structure, or system. It includes purchase price, installation cost, operating costs, maintenance and upgrade costs and remaining residual or salvage value at the end of ownership or its useful life.

هي مجموع كل التكاليف المتكررة وغير المتكررة طوال فترة العمر الإنتاجي الكاملة، أو طوال فترة الحياة المنصوص عليها للسلعة (للصناعة) أو للخدمة أو للبنية أو للنظام. وهي تشمل سعر الشراء، وتكلفة التركيب، والتكاليف التشغيلية، وتكاليف الصيانة وتكاليف رفع الكفاءة، والقيمة المتبقية (للأصول) بعد نهاية عمرها في نهاية الملكية، أو في نهاية فترة عمرها الصالحة للاستعمال.

Liquidated damages التعويضات عن الأضرار

A sum agreed upon during the formation of a contract which will be paid by the breaching party in the event of a defined breach of contract (such as non-performance or delay in delivery). The amount of Liquidated Damages must be arrived at in good faith and must be based on an estimate of the actual damage that will ensue from the breach.

هو المبلغ الذي يُتفق عليه أثناء صياغة العقد، والذي سيدفعه الطرف الذي يخرق العقد في حال حدوث خرق مُعرّف للعقد (مثل عدم الأداء / عدم التنفيذ أو التأخير في التسليم). ويجب التوصل إلى مبلغ التعويض عن الأضرار بحسن نية، كما يجب أن يستند مبلغ الأضرار إلى المبلغ التقديري للضرر الفعلي الذي سوف يترتب على الخرق.

Logistics الخدمات اللوجستية (النقل والإمداد)

The process of planning, implementing and controlling the efficient, cost-effective flow and storage of goods and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements.

هي عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم في تدفق وتخزين السلع والمعلومات المتعلقة بها، بطريقة كفؤة ومجدية اقتصادياً، ابتداءً من نقطة المنشأ ووصولاً إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بما يتوافق مع متطلبات العملاء.

Long term agreement الاتفاقية طويلة الأجل

A written agreement between an organization of the United Nations system and a supplier that is established for a defined period of time for specific goods or services at prescribed prices or pricing provisions and with no legal obligation to order any minimum or maximum quantity.

هو اتفاق خطي يُبرم بين إحدى منظمات منظومة الأمم المتحدة وأحد الموردين، يسري مفعوله إلى مدة زمنية محددة ومعروفة، لتوريد سلع أو خدمات محددة بأسعار منصوص عليها، أو بنصوص أحكام تسعيرية غير مقترنة بالتزام قانوني بطلب أي حدٍ أدنى أو حدٍ أقصى من الكميات.

Market research الدراسة الاستطلاعية للسوق

The process of collecting and analyzing information about capabilities within the market to satisfy the organization's needs, in order to identify suppliers, assist in the development of specifications, TORs and SOWs, ascertain pricing information, and obtain information on available technology.

هي عملية جمع معلومات وتحليلها عن الإمكانيات المتوفرة داخل السوق لتلبية احتياجات المنظمة، بهدف تحديد الموردين، والمساعدة في وضع المواصفات، والشروط المرجعية وبيان الأعمال، وتأكيد المعلومات التسعيرية، والحصول على معلومات عن التكنولوجيا (التقانة) المتوفرة.

Maverick buying الشراء خارج نطاق العقد

Buying goods or services 'off contract', i.e., without using contracts that have been put in place for the respective goods or services.

هو شراء السلع أو الخدمات "خارج نطاق العقد"؛ أي من دون استعمال العقد الذي وُضع موضع التنفيذ لشراء السلع أو الخدمات المقصودة.

Memorandum of understanding مذكرة التفاهم

As used within the UN System, a Memorandum of Understanding is either (i) an informal agreement outlining the parties' expectations, commitment and longer-term goals in broader rather than specific terms or (ii) a legally binding contract, generally used when the contracting party is a non-commercial entity. The language of the MoU may determine whether it is legally binding on either party.

حسب إطار منظومة الأمم المتحدة، إما (i) اتفاق غير رسمي يُبيّن توقّعات الأطراف، والتزامهم وأهدافهم على المدى الطويل، بينود أكثر عمومية بدلاً عن البنود المُحدّدة، وإما (ii) عقدٌ ملزمٌ قانونياً، يُستخدم بصورة عامة عندما يكون الطرف المتعاقد كياناً غير تجاري. وتُحدّد اللغة التي تُصاغُ بها مذكرة التفاهم ما إذا كان العقد ملزماً قانونياً لكلا الطرفين، أم لم يكن.

Net present value صافي القيمة الحالية

Compares the value of a dollar today to the value of that same dollar in the future, taking inflation and returns into account. If the NPV of a prospective project is positive, the investment adds value and it may be accepted. If it is negative, the project should be rejected.

هو مقارنة قيمة الدولار في الوقت الحاضر بقيمة الدولار نفسه في المستقبل، مع أخذ عامل التّضخّم وعامل العوائد في الحُساب. فإذا كان صافي القيمة الحالي NPV لمشروع مُنتظر إيجابياً، فإن الاستثمار يُضيف قيمة (أخرى إلى قيمة الدولار)، وقد يكون مقبولاً. أما إذا كان صافي القيمة سلبياً، فيجب رفض المشروع.

Offer, tender, submission العرض، العطاء (المناقصة)، التقديم

A generic term for bids, quotations and proposals, received from a Supplier in response to Solicitation Documents.

هذه الكلمات معاً تُشكّل مصطلحاً عاماً للمناقصات، ولعروض الأسعار، ولإستدراج مقترحات العروض، التي تُستلم من المورد استجابة لوثائق دعوة العطاء.

الخيار Option

A unilateral right in a contract, by means of which, for a specified time, the buyer may elect to exercise a right such as to purchase additional supplies or services called for in the contract, or to extend the term of the contract.

هو حق أحادي الجانب في أي عقد، يجوز بمقتضاه للمشتري، خلال فترة زمنية محدّدة، اختيار ممارسة أحد حقوقه، على سبيل المثال، في القيام بشراء توريدات أو خدمات إضافية بموجب العقد، أو حقه في تمديد مدة العقد.

الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing

The process of contracting out a business process, which an organization may have previously performed internally or which the organization deems necessary or important, to an independent company, supplier or contractor where the process is purchased as a service.

هو عملية تعاقد أحد المنظمات مع شركة مستقلة، مورّد أو مقاول مستقل على تنفيذ إجراءات أنشطة أعمال، كانت المنظمة في السابق تقوم بتنفيذها داخلياً، أو تعتبرها تلك المنظمة ضرورية أو مهمة، حيث تُشترى تلك الأنشطة باعتبارها إحدى الخدمات.

كفالة التنفيذ (ضمان الأداء) Performance security (performance bond)

A financial instrument that is intended to provide the UN with security against failure by a supplier to perform its obligations and serves as a source of compensation for a supplier's failure to fulfil the terms of a contract.

هي صكّ ماليّ يُقصدُ به تزويد الأمم المتحدة بكفالة (بضمان) تُغطي إخفاق المورد في أداء التزاماته، أو تعمل كمصدر للتعويض عن إخفاق المورد في الوفاء بأحكام العقد.

عملية) الشراء Procurement

The acquisition through purchase or lease of real property, goods or other products (including intellectual property), works or services.

هو الحيازة أو الامتلاك من خلال شراء أو استئجار عقارات، أو سلع أو منتجات أخرى (بما في ذلك الملكية الفكرية)، أو الأعمال أو الخدمات.

لجنة مراجعة عملية الشراء، أو لجان المراجعة المعنية بالعقود، أو اللجنة المعنية بالعقود Procurement review committee, review committees on contracts, or committee on contracts

Committee established for the independent review of proposed contracts over certain thresholds. The review is conducted to verify that all procurement rules, policies and procedures are met, and that the organization's interests are properly protected.

هي اللجنة المشكّلة لإجراء مراجعة مستقلة للعقود المقترحة التي تزيد قيمتها عن سقف مُعيّن. وتُجرى المراجعة بهدف التحقق من استيفاء جميع قواعد عملية الشراء وسياساتها وإجراءاتها، وأن مصالح المنظمة محمية على النحو الملائم.

مُقْتَرَح عرض Proposal

An offer in response to a Request for Proposal

هو العرض الذي يُقدّم استجابة لطلب استدراج مُقْتَرَح عرض.

أمر الشراء Purchase order

A type of contract that documents the purchase of goods and/or services.

هو أحد أنواع العقود التي تُوثّق شراء السلع و / أو الخدمات.

بطاقة الشراء Purchasing card

A payment method whereby requisitioners are empowered to deal directly with suppliers for low-dollar, high-frequency purchases by using a credit card issued by a bank or major credit card provider. The cards reduce paperwork and enable purchasing and accounts payable personnel to focus on more value-added activities.

هي إحدى طُرُق الدفع التي يتمكّن بمقتضاها طالبو الشراء من التعامل مباشرةً مع الموردين للحصول على المشتريات المنخفضة القيمة low-dollar والعالية التكرار عن طريق استخدام بطاقة ائتمانية صادرة عن أحد المصارف، أو أحد كبار موفري البطاقات الائتمانية. وهذه البطاقات تُخفّض حجم العمل الورقي، وتمكّن الأفراد المختصين بالشراء والقائمين على الذمم الدائنة (الحسابات الواجبة الدفع) من التركيز على المزيد من الأنشطة ذات القيمة المضافة.

عرض الأسعار Quotation

An offer in response to a Request for Quotation. However, if it is in response to an enquiry, it is simply a statement of price and availability.

هو العرض الذي يُقدّم استجابة لطلب تقديم عروض أسعار. غير أن هذا العرض إذا جاء استجابةً لاستفسار ما، فإنه يكون مجرد بيان للأسعار ولتوافر السلع والخدمات.

استلام السلع (البضائع أو البضاعة)، مذكرة استلام السلع Receipt of goods, goods receipt note

Official acknowledgement of receipt of goods

هو الإقرار الرسمي باستلام السلع.

الإطار التنظيمي (للشراء)¹⁰⁶ Regulatory framework (procurement)

The existence of the appropriate structure necessary to support the establishment, implementation, control and direction of the procurement function, usually in the form of a system of regulations, rules, manuals and other related issuances that define and uphold the principles and values of public procurement; govern all procurement activities within an organization; and provide for the means to enforce them.

¹⁰⁶ هذا التعريف يندرج خارج نطاق التعاريف المتفق عليها ضمن إطار شبكة المشتريات، وقد جرى وضعه لتحقيق الأغراض المتوخّاة من دليل مزاولي عمليات الشراء لدى الأمم المتحدة، بهدف تيسير الإشارات المرجعية والفهم.

هو وجود الهيكل الملائم والضروري لدعم تأسيس وظيفة الشراء، وتنفيذها والتحكّم فيها وتوجيهها، والذي يكون في العادة على شكل منظومة من الأنظمة والقواعد والأدلة العملية، وغيرها من الإصدارات ذات العلاقة التي تُعرّف وتتمسك بمبادئ وقيم المشتريات العامة، وتحكّم جميع أنشطة الشراء داخل المنظمة، وتتعض بسبل إنفاذها.

Remedy سبل التعويض

A means of relief that either party can pursue to compensate for the other party's non-performance or non-compliance with a contract term or condition.

هي وسيلة مساعدة يستطيع أي طرف من أطراف العقد اتباعها للحصول على تعويض عن عدم الأداء، أو عدم الامتثال من جانب الطرف الآخر، لأحكام أو شروط العقد.

Request for expression of interest طلب التعبير عن الاهتمام

An advertisement to identify suppliers that wish to participate in a forthcoming solicitation.

هو إعلان لتحديد الموردين الذين يرغبون بالمشاركة في دعوة عطاء مرتقبة.

Request for information طلب معلومات

An instrument to conduct a market survey in order to obtain information from the market that can be used to identify available or potential solutions for fulfilling identified needs which may include information on cost and delivery time.

هو أداة لإجراء دراسة مسحية للسوق لأجل الحصول على معلومات من السوق، يُمكن استخدامها في تعرّف وتحديد الحلول المتوفرة أو المحتملة لتلبية احتياجات جرى تحديدها، وقد تشمل على معلومات عن التكلفة وموعد التسليم.

Request for proposal طلب استدرج مقترحات عروض

A formal method of solicitation where prospective suppliers are requested to submit a proposal for the provision of goods, works or services, based on the Specifications, Scope of Work, or Terms of Reference included in the solicitation documents. Normally used in cases where the requirements are complex; cannot be clearly or completely specified, where detailed technical evaluations are to be performed, and/or where pricing or cost may not be the sole basis of award.

هو أحد الطرق الرسمية للدعوة إلى المشاركة في العطاء حيث يُطلب فيه من الموردين المُحتملين تقديم مقترحات لتوفير سلع وأشغال وخدمات، على أساس المواصفات، أو نطاق الأعمال، أو الشروط المرجعية المُضمّنة في وثائق دعوة العطاء. وتُستخدَم هذه الطريقة عادةً في الحالات التي تكون فيها المتطلبات معقّدة؛ إذ لا يُمكن تحديد تلك المتطلبات بصورة واضحة أو مكتملة، حيث يقتضي إجراء تقييمات فنية تفصيلية، و / أو حيث قد لا يكون فيها التسعير أو التكلفة هما الأساس الوحيد لترسية العقد.

Request for quotation طلب تقديم عروض أسعار

An informal method of solicitation whereby suppliers are requested to submit a quotation for the provision of goods or services. Normally used for standard, off-the-shelf items, where

the value of the procurement falls below the established threshold for formal methods of solicitation.

هو أحد الطرق غير الرسمية للدعوة إلى المشاركة / الدخول في العطاء حيث يُطلب في وثائق دعوة العطاء من الموردين تقديم عروض أسعار لتوفير سلع أو خدمات. ويُستخدَم هذا الأسلوب عادة للحصول على المواد القياسية الجاهزة (والمتوافرة في السوق)، حين تكون قيمة المشتريات أقل من السقف المحدد للاستخدام في الطرق الرسمية لدعوة العطاء.

طلبية الشراء Requisition

A written or computerized request from an internal user/customer for the fulfilment or procurement of goods, services or works.

هو طلب خطي أو محوسب، مُقدَّم من مستخدم / زبون داخلي لشراء سلع، أو خدمات أو أعمال.

الجهة الطالبة للشراء Requisitioner

The person or personnel initiating a purchase requisition, i.e., a request for goods, works or services.

هو الشخص أو الكوادر / الموظفون الذين يُنشئون طلبية الشراء، وبالتحديد طلب سلع أو أعمال / أشغال أو خدمات.

القيمة المتبقية Residual value

The value of an item which has served its functional purpose but retains some value as in trade-in or scrap.

هي قيمة أحد البنود الذي انتهى الغرض الوظيفي له، ولكنه يحتفظ ببعض قيمته كما هو الحال في المبادلة أو الخردة.

العرض المختوم Sealed offer

An offer which has been submitted in a sealed envelope to prevent its contents from being revealed or known before the deadline for the submission and opening of all offers.

هو العرض الذي يكون قد قُدِّم داخل ظرف مختوم ومغلق بإحكام لمنع الكشف عن محتوياته أو معرفتها قبل حلول الموعد النهائي المُحدد لتقديم وفتح جميع العروض.

صكوك الضمان (الكفالة) Security instruments

Financial instruments that are intended to provide the UN with security against expenses and losses that result from a failure by a supplier to perform its obligations. They are intended to ensure that funding is available to compensate the UN for such failure and are not intended as a punishment. The main Security Instruments are Bid Security and Performance Security.

A security can take the form of bank guarantees, surety bonds, stand-by letters of credit, cheques on which a bank is primarily liable, and cash deposits.

هي الأدوات المالية التي يُقصد منها توفير الضمان لمنظومة الأمم المتحدة في عدم تكبُّد مصروفات وخسائر تنتج جراء إخفاق المورد في أداء التزاماته. وتهدف هذه الأدوات المالية إلى ضمان توافر التمويل لتعويض منظومة الأمم المتحدة عن هذا الإخفاق، وهي لا تهدف إلى استخدامها كعقوبة للمورد. وتشمل أدوات الضمان الرئيسية كفالة الدخول في المناقصة (في

العطاء)، وضمن الأداء (كفالة التنفيذ). ويُمكن أن يأخذ الضمان أو تأخذ الكفالة شكل الضمانات المصرفية، وسندات الضمان، والاعتمادات البنكية المستندية، والشيكات التي تتحمل المصارف المسؤولية الرئيسية عنها، والودائع النقدية.

فصل الواجبات Segregation of duties

An internal control mechanism used to assure that no single individual or organizational unit given responsibility for more than one related function.

هو آلية رقابة داخلية تُستخدم لضمان عدم إسناد المسؤولية لأي فرد أو وحدة تنظيمية عن أكثر من وظيفة واحدة ذات علاقة بعملهم.

الخدمات Services

Work, duty or labour performed by a contractor pursuant to a contract. Rendering of services may involve the associated provision of utilities or facilities if specified in the terms of the contract. Typical examples of services include security, catering, cleaning, travel management, event management, IT services, training, freight forwarding, and consulting.

هي العمل أو الواجب أو الشغل الذي يؤديه المقاول عملاً بعقد ما. وقد ينطوي تقديم الخدمات على ما يرتبط بذلك من توفير المرافق أو التسهيلات (المنشآت) إذا نصت أحكام العقد عليها. وتشمل الأمثلة المعتادة على الخدمات: توفير الأمن وتقديم الطعام / التموين والنظافة، وإدارة أنشطة السفر، وإدارة المناسبات، وخدمات تكنولوجية المعلومات، والتدريب، وشحن البضائع والاستشارات.

المصدر المنفرد Single source

Procurement of products or services from one selected supplier, even though there are other suppliers that provide similar products or services.

هو شراء المنتجات أو الخدمات من مورّد واحد يقع عليه الاختيار، رغم وجود مورّدين آخرين يوفّرون منتجات أو خدمات مماثلة.

المصدر الوحيد Sole source

A procurement term employed when there is no competitive marketplace for the requirement, i.e., the product or service needed is available only from one source.

هو أحد مصطلحات الشراء التي تُستخدم في حالة عدم وجود سوق تنافسية لأحد البنود المطلوبة؛ وعلى وجه التحديد، المنتج المتوافر أو الخدمة المتوافرة فقط لدى مصدر وحيد

دعوة العطاء Solicitation

Generic term for a request to suppliers to offer a bid, quotation or proposal

هو مصطلح عمومي يعبر عن الطلب من الموردين المشاركة / الدخول في العطاء عن طريق تقديم مناقصات، أو عروض أسعار، أو استدرج مقترحات عروض أسعار.

وثائق دعوة العطاء Solicitation documents

Documents issued to describe procurement requirements and to invite Suppliers to submit a bid, quotation or proposal.

هي الوثائق التي تصدر لتصف المشتريات المطلوبة، ولدعوة الموردين إلى المشاركة / الدخول في العطاء عن طريق تقديم مناقصات، أو عروض أسعار أو استدرج مقترحات عروض أسعار.

Sourcing تحديد المصادر

The process of identifying suitable suppliers that could provide required products or services for the acquiring organization

هو عملية تحديد الموردين المناسبين الذين يستطيعون توفير المنتجات أو الخدمات المطلوبة للمنظمة المشتريّة.

Specifications المواصفات

A description of the technical requirements for a material, product or service. Usually referring to the defined requirements for materials or products, but can also relate to the requirements for services (Terms of Reference), or works (Statement of Work)

هي وصف المتطلبات الفنية لمادة، أو منتج أو خدمة ما. وهي في العادة تُشير إلى المتطلبات المُعرّفة للمواد أو المنتجات، ولكنها يمكن أن تتعلق أيضاً بالمتطلبات الخاصة بالخدمات (الشروط المرجعية)، أو بالأشغال / بالأعمال (بيان الأعمال).

Standardization (القياسية) توحيد المواصفات

The process of agreeing on a standard specification for a specific product or line of products. Usually conducted to achieve economies of scale, compatibility with other products, facilitation of operation, maintenance, and repair of already purchased goods, etc. Standardization could result in sole or limited source situations; this should be a consideration in the decision for standardization.

هو عملية الموافقة على مواصفة قياسية موحّدة لمنتج محدّد بعينه أو لخط منتجات. ويُجرى هذا التوحيد القياسي، في العادة، لتحقيق وفورات الحجم، والتوافقية مع المنتجات الأخرى، وتسهيل عمليات التشغيل والصيانة والتوصليح للسلع المُشترية فعلياً في السابق، وما إلى ذلك. ويُمكن أن يؤدي التوحيد القياسي للمواصفات إلى نشوء أوضاع يتوافر فيها مصدر وحيد أو مصدر محدود لتوفير تلك السلع. ويجب أن يؤخذ هذا الأمر في الاعتبار عندما يُتخذ قرار التوحيد القياسي للمواصفات.

Statement of work بيان الأعمال

Requirement specifications for work assignments outlining the specific services a contractor is expected to perform, generally indicating the type, level and quality of service, as well as the time schedule required. Usually accompanied by a Bill of Quantities (BOQ) and/or drawings/designs.

هو مواصفات الاحتياجات التي ينبغي شراءها لمهام العمل، التي تبيّن الخدمات المُحددة، المتوقّع من المقاول أدائها، وهي بصفة عامة توضح نوع الخدمة ومستواها وجودتها، إلى جانب توضيح الجدول الزمني المطلوب لتقديم تلك الخدمات. ويكون هذا البيان في العادة مصحوباً بجدول الكميات و / أو بالرسومات / بالتصاميم.

Stewardship مسؤولية الإشراف الإداري على الموارد

The responsibility of an organization for managing the funds and resources entrusted to it by its member states and other donors in an ethical and transparent manner, and for the welfare and in the interest of the designated beneficiaries of the funds and resources entrusted.

هي مسؤولية المنظمة عن إدارة الأموال والموارد التي يُعهد بها إلى المنظمة من قِبَل الدول الأعضاء وغيرها من المانحين بطريقة أخلاقية وشفافة، بما يصبُّ في مصلحة ورفاه المنفعين المُعيَّنين من الأموال والموارد المعهود بها إلى تلك المنظمة.

مقاوَل الباطن Subcontractor

A party that carries out work for a contractor as part of a larger project.

هو الطرف الذي يُنفَّذ العمل لصالح أحد المقاولين كجزء من مشروع أكبر حجماً.

المورّد، البائع Supplier, vendor

An entity that potentially or actually provides goods or other products (including intellectual property), services and/or works to the organization. A supplier may take various forms, including an individual person, a company (whether privately or publicly held), a partnership, a government agency or a non-governmental organization.

هو الكيان الذي يُحتَمَل أن يوفّر، أو يوفّر فعلياً سلعاً أو منتجاتٍ أخرى (بما في ذلك منتجات الملكية الفكرية)، أو خدماتٍ و / أو أشغالاً (أعمالاً) للمنظمة. ويمكن للمورّد أن يتّخذ أشكالاً مختلفة، ومنها الشكل الفردي، أو شكل الشركة (سواءً أكانت مملوكة ملكية خاصة أم عامة)، أو الشراكة، أو الجهة الحكومية أو المنظمة غير الحكومية.

عملية الشراء المستدامة Sustainable procurement

Procurement is called sustainable when it integrates requirements, specifications and criteria that are compatible and in favour of the protection of the environment, of social progress and in support of economic development, namely by seeking resource efficiency, improving the quality of products and services and ultimately optimizing costs.

توصف عملية الشراء بأنها مستدامة عندما تُدمج المتطلبات، والمواصفات والمعايير المتوافقة، بما يصبُّ في مصلحة حماية البيئة، والتقدّم الاجتماعي، وبما يدعم التنمية الاقتصادية، وبالتحديد، عن طريق السعي إلى ترشيد الموارد، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وفي نهاية المطاف الاستفادة المُثلى من التكاليف.

الشروط المرجعية Terms of reference

A description of the scope of work for services generally indicating the work to be performed, the level of quality and effort, the timeline and the deliverables.

هي وصف نطاق العمل اللازم للخدمات، الذي يُبيّن، بصورة عامة، العمل المُراد تنفيذه، ومستوى الجودة والجهد، والإطار الزمني للتنفيذ، والمخرجات المرجوة من العقد.

الشَّفافية Transparency

A principle implying a process by which reliable, timely information about existing conditions, decisions and actions relating to the organization's activities is made accessible, visible and understandable

مبدأ ينطوي على عملية يتم من خلالها إتاحة معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب حول الظروف والقرارات والإجراءات الحالية المتعلقة بأنشطة المنظمة، وجعلها مرئية ومفهومة.

البائع Vendor

See supplier

انظروا مصطلح المورد.

الكفالة Warranty

A warranty is an assurance (expressed or implied) by the supplier that the material, product, or workmanship being sold is as represented or promised, e.g., free of defects, or will be repaired or replaced free of charge or according to conditions set out in the warranty.

هي نوعٌ من التأمين (الصريح أو الضمني) من قبل المورد بأن المادة أو المنتج أو المصنعية، الجاري بيعها هي تماماً كما عُرضت أو وُعدت بتوريدها، على سبيل المثال، خالية من العيوب، أو سوف يُصار إلى تصليحها أو إبدالها مجاناً، أو وفقاً للشروط التي تنصُّ عليها الكفالة.

الأعمال (الأشغال) Works

All activities associated with the construction, reconstruction, demolition, repair or renovation of a building, structure or activities such as site preparation, excavation, erection, building, installation of equipment or materials, decoration and finishing, as well as services incidental to construction such as drilling, mapping, satellite photography, seismic investigations and similar services provided pursuant to the procurement contract, if the value of those services does not exceed that of the works themselves

هي جميع الأنشطة المرتبطة بالتشييد (البناء أو الإعمار)، أو إعادة التشييد، أو الهدم، أو التصليح أو الترميم لأحد المباني، أو الهياكل (البنى)، أو الأنشطة من قبيل إعداد وتهيئة الموقع، أو أعمال الحفر، أو الإنشاء / النصب / الإقامة erection، أو البناء، أو تركيب الأجهزة والمعدات أو المواد، أو أعمال الديكور والتشطيب، إلى جانب الخدمات العرضية / التبعية التي تواجه التشييد، مثل الحفر / النقب، ورسم الخرائط، والتصوير بواسطة الأقمار الصناعية، والتحقيقات الزلزالية، والخدمات المماثلة التي ينبغي أداؤها عملاً بأحكام عقد المشتريات، فيما لو كانت قيمة تلك الخدمات لا تتجاوز قيمة الأعمال ذاتها.