HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في اللوجستيات وسلسلة الإمداد الإنسانية: إمداد سريع وجيد وعادل

مادة الدرس · الأسبوع 3 : الشراء الصحيح: المبادئ والعتبات وإجراءات الشراء

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لقيادة سلسلة إمداد إنسانية: رسم خريطة السلسلة والتكلفة عند الوصول، والتنبؤ بالطلب ومخزونات الأمان، والمشتريات والمنافسة، وقواعد إنكوترمز والعقود، والنقل، والمستودعات والجرد، والأسطول والوقود، والجمارك والإعفاءات، والتخزين المسبق والتوزيعات، والمنتجات الصحية وسلسلة التبريد، والأداء والتكاليف والبيئة، والسياقات المقيّدة وحماية البيانات. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-logistique-supply-chain/semaine-3

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 3 : الشراء الصحيح: المبادئ والعتبات وإجراءات الشراء

الأهداف

- تطبيق مبادئ المشتريات الإنسانية: الشفافية، والمنافسة، وأفضل قيمة مقابل المال، والأخلاقيات، والمساءلة.
- اختيار الإجراء المناسب حسب المبلغ ودرجة الاستعجال والسوق، وإعداد ملف شراء كامل.
- صياغة مواصفات ومعايير تقييم تتيح اتخاذ قرار عادل وقابل للدفاع عنه.

المبادئ

تُنفق المشتريات الإنسانية أموال الجهات المانحة والمتبرعين باسم الأشخاص الذين نساعدهم. وهي تقوم على مبادئ تتقاسمها معظم المنظمات:

- **أفضل قيمة مقابل المال** (best value for money): ليس بالضرورة أدنى سعر، بل أفضل مزيج من الجودة والمهلة والتكلفة الإجمالية والاستدامة.
- **منافسة** فعلية ومتناسبة مع المبلغ.
- **الشفافية والإنصاف**: المعلومات نفسها والقواعد نفسها لجميع المورّدين.
- **الفصل بين المهام**: من يطلب ليس من يختار وحده ولا من يستلم وحده.
- **انعدام تضارب المصالح**: إقرار مكتوب من أعضاء لجنة الشراء.
- **الأخلاقيات والامتثال**: لا مورّدين خاضعين لعقوبات، ولا عمل أطفال، واحترام قواعد الجهات المانحة.
- **إمكانية التتبّع**: يُوثَّق كل قرار في ملف يستطيع المدقق فهمه بمفرده.

العتبات والإجراءات

تحدّد كل منظمة **عتبات** تحدّد الإجراء الواجب اتباعه. وهذا جدول شائع (تختلف المبالغ بين المنظمات والجهات المانحة، التي تفرض أحيانًا عتبات أكثر صرامة):

المبلغ المقدّر	الإجراء	المهلة الاسترشادية
أقل من 1 000 دولار	شراء مباشر، بعرض أسعار واحد أو مقارنة بسيطة	من يوم إلى 3 أيام
من 1 000 إلى 10 000 دولار	استدراج عروض محدود: 3 عروض أسعار مكتوبة على الأقل	من أسبوع إلى أسبوعين
من 10 000 إلى 100 000 دولار	مناقصة محدودة أو وطنية، ولجنة تقييم	من 3 إلى 6 أسابيع
أكثر من 100 000 دولار	مناقصة مفتوحة (وطنية أو دولية)، ولجنة، وغالبًا مصادقة المقر	من 6 إلى 12 أسبوعًا

تنطبق العتبة على **المبلغ الإجمالي للاحتياج**، لا على كل طلبية: فـ5 طلبيات بقيمة 9 000 دولار للاحتياج نفسه تشكّل عملية شراء بقيمة 45 000 دولار (التجزئة ممنوعة).

استثناءات مؤطَّرة: **المورّد الوحيد** (مصدر وحيد مبرَّر فنيًا)، و**إجراءات الطوارئ** التي تُفعّلها الإدارة لمدة محدودة، والشراء عبر **اتفاق إطاري** قائم. ويُبرَّر كل استثناء كتابةً ويُعتمد على المستوى الصحيح.

ملف الشراء

يتابع ملف الشراء عملية الشراء من أولها إلى آخرها. الحد الأدنى لمحتواه:

- **طلب شراء** موقَّع، يتضمن المواصفات والكميات وبند الميزانية ورمز المشروع.
- **التحقق من توفر الميزانية** من قبل المالية.
- **وثائق المنافسة**: طلب عروض الأسعار أو ملف المناقصة، وقائمة المورّدين الذين استُشيروا، وإثباتات الإرسال أو النشر.
- **العروض المستلمة**، بما فيها المستبعدة، وسجل فتح المظاريف.
- **الجدول المقارن وتقرير التقييم**، موقَّعين من اللجنة، مع إقرارات انعدام تضارب المصالح.
- **عمليات التحقق** من المورّد المختار: قوائم العقوبات، والتسجيل القانوني.
- **أمر الشراء أو العقد**، موقَّعًا وفق جدول تفويض الصلاحيات.
- **إشعار التسليم وتقرير الاستلام** (الكمية والجودة)، والفاتورة، وإثبات الدفع.

> الملف غير المكتمل هو السبب الأكثر شيوعًا لاعتبار التكاليف غير مؤهلة في التدقيق، حتى حين تكون عملية الشراء نزيهة.

صياغة المواصفات

تصف **المواصفات** الجيدة الاحتياج بطريقة دقيقة وقابلة للقياس ومحايدة:

- **الوظيفية**: ما يجب أن يؤديه الصنف (ترشيح 20 لترًا يوميًا، الصمود 3 مواسم أمطار).
- **الفنية**: الأبعاد، والمواد، والمعايير (مثل كتالوجات المواصفات القياسية لدى المنظمات الكبرى، ومعايير ISO، وقوائم الأدوية الأساسية لمنظمة الصحة العالمية).
- **التعبئة والوسم**: وزن كل طرد، والتحميل على المنصات، والوسم باللغة المحلية.
- **التسليم**: المكان، والتاريخ، وشرط إنكوترمز، والوثائق.

من الأفخاخ الشائعة: ذكر علامة تجارية (ما يُقصي المنافسة؛ يجب إضافة «أو ما يعادلها»)، أو مواصفات مبهمة جدًا (عروض يستحيل مقارنتها)، أو صارمة جدًا بلا مبرر (مورّد واحد ممكن فقط). وتُعدّ المواصفات بالتعاون مع البرنامج، ومع أخصائي بالنسبة إلى الأصناف الفنية (الصحة، والمياه، والمأوى).

المعايير وشبكة التقييم

تُحدَّد المعايير **قبل** استلام العروض وتُعلَن للمورّدين. وهناك طريقتان:

- **العرض المطابق الأرخص**: يُتحقق من المطابقة الإدارية والفنية (نعم أو لا)، ثم يُختار أدنى سعر بين العروض المطابقة. طريقة بسيطة، تناسب الأصناف القياسية.
- **التقييم المرجّح**: معايير فنية ومالية ذات أوزان. يناسب الخدمات والأشغال والأصناف المعقدة.

مثال على التقييم المرجّح (الفني 60 %، والسعر 40 %). الدرجة المالية = أدنى سعر / سعر العرض × 40.

المورّد	الدرجة الفنية /60	السعر	درجة السعر /40	المجموع
A	52	80 000	40,0	92,0
B	58	90 000	35,6	93,6
C	40	70 000	(مستبعد: الدرجة الفنية دون الحد الأدنى البالغ 42)	–

C هو الأرخص لكنه استُبعد بالعتبة الفنية المعلنة؛ لذا فإن أدنى سعر بين العروض المقبولة هو 80 000. ويفوز B بفارق ضئيل بفضل جودته الفنية. ولا يجوز للجنة تغيير المعايير أو الأوزان بعد فتح العروض.

الأخلاقيات وتضارب المصالح والمورّدون

المشتريات هي المنطقة الأعلى خطرًا من حيث الاحتيال. القواعد الأساسية:

- يُقرّ كل عضو في اللجنة كتابةً بعدم وجود صلة له بالمورّدين؛ وإن وُجدت صلة، يتنحّى.
- لا يُقبل أي هدية أو وجبة أو منفعة من مورّد، ولو بعد الترسية.
- تُستلم العروض في مظاريف مغلقة أو في صندوق إلكتروني مؤمَّن، وتُفتح في جلسة بحضور شخصين على الأقل.
- يحق للمورّدين غير المختارين الاستفسار عن الأسباب؛ وتوجد آلية للشكاوى.
- يُتحقق من المورّدين مقابل قوائم العقوبات (الأمم المتحدة، والجهات المانحة) وقوائم الاستبعاد الداخلية.

إن وجود **قاعدة مورّدين** جيدة (قاعدة بيانات مؤهَّلة، مع تقييمات للأداء بعد كل عقد) يسرّع المشتريات ويقلّل المخاطر. كما أن المشتريات المحلية، حين تتوفر الجودة، تدعم الاقتصاد المحلي والتوطين.

تمرين: شراء مواد بناء

الوضع. يطلب برنامج المأوى صفائح معدنية وخشبًا ومسامير لـ500 مأوى، بتكلفة تقديرية قدرها 95 000 دولار، في احتياج واحد. ويقترح مسؤول اللوجستيات إصدار 10 أوامر شراء بقيمة 9 500 دولار للإسراع بعروض أسعار بسيطة. استُلمت ثلاثة عروض بعد مناقصة وطنية (المعايير المعلنة: الفني 50 %، والسعر 50 %، والحد الأدنى الفني 35/50): X: الفني 45، والسعر 92 000؛ Y: الفني 38، والسعر 84 000؛ Z: الفني 30، والسعر 78 000.

المطلوب. 1) هل اقتراح مسؤول اللوجستيات مقبول؟ 2) احسب الدرجات وحدّد المورّد. 3) ما الوثائق التي يجب أن يتضمنها الملف؟

الحل. 1) لا: إنها تجزئة لاحتياج واحد قيمته 95 000 دولار، يخضع للمناقصة؛ وستصبح النفقات غير مؤهلة. وإذا كان الاستعجال حقيقيًا، يمكن للإدارة تفعيل إجراء طوارئ موثّق. 2) يُستبعد Z (30 < 35). أدنى سعر بين X وY: 84 000. X: 45 + 84 000 / 92 000 × 50 = 45 + 45,65 = 90,65. Y: 38 + 50 = 88. يُختار X. 3) طلب الشراء، والتحقق من الميزانية، وملف المناقصة وإثبات النشر، وسجل الفتح، والعروض الثلاثة، وإقرارات تضارب المصالح، وتقرير التقييم الموقَّع، والتحقق من العقوبات، والعقد، والاستلام، والفاتورة، والدفع.

للتذكر

- أفضل قيمة مقابل المال لا تعني أدنى سعر.
- تنطبق العتبة على الاحتياج الإجمالي: التجزئة ممنوعة.
- يُبرَّر كل استثناء (مصدر وحيد، طوارئ) كتابةً ويُعتمد على المستوى الصحيح.
- تُحدَّد المعايير والأوزان وتُعلَن قبل استلام العروض.
- يحمي ملف الشراء الكامل المنظمة، حتى حين تكون عملية الشراء نزيهة.

الاختبار

1. الدرجة المالية = أدنى سعر / السعر × 40. أدنى سعر 60 000؛ وعرض بسعر 75 000. الدرجة:
   A. 40
   B. 32
   C. 30
   D. 48

2. نُفّذ احتياج قيمته 48 000 دولار في 6 طلبيات بقيمة 8 000 دولار بعروض أسعار بسيطة. هذا:
   A. اتفاق إطاري
   B. إجراء طوارئ
   C. تجزئة ممنوعة
   D. ممارسة جيدة

3. تنصّ مواصفة على «العلامة X فقط» دون مبرر. المشكلة هي:
   A. أنها تُقصي المنافسة؛ يجب إضافة «أو ما يعادلها» أو تبرير المصدر الوحيد
   B. لا مشكلة
   C. أنها مبهمة جدًا
   D. أنها غير قانونية في جميع البلدان

4. بعد فتح العروض، تريد اللجنة رفع وزن السعر من 40 % إلى 60 %. هذا:
   A. مسموح إذا وافقت اللجنة كلها
   B. مسموح في مشتريات الطوارئ
   C. إلزامي إذا كان السعر مرتفعًا
   D. ممنوع: تُحدَّد المعايير قبل استلام العروض

5. أحد أعضاء اللجنة ابن عم أحد مقدّمي العروض. عليه أن:
   A. يصوّت لصالح ابن عمه
   B. يُصرّح بالصلة ويتنحّى عن التقييم
   C. يلتزم الصمت
   D. يرأس اللجنة

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B