



ورقة استرشادية لسياسة المشتريات للمنظمات غير الحكومية

اعداد مركز المعلومة للبحث والتطوير

بغداد ٢٠٢٣



ورقة استرشادية لسياسة المشتريات للمنظمات غير الحكومية

اعداد

مركز المعلومة للبحث والتطوير

بغداد 2023

تأتي هذه الورقة ضمن نشاطات مشروع نساء العراق للسلام والحكم الرشيد والذي ينفذه مركز المعلومة للبحث والتطوير في ثلاث محافظات وهي (بغداد وذي قار وصلاح الدين) بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة - العراق، وتمويل من صندوق المرأة للسلام والعمل الإنساني، بالتعاون مع دائرة تمكين المرأة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

للاطلاع على نشاطات مركز المعلومة للبحث والتطوير يرجى زيارة الروابط ادناه:

<https://infoiq.org/>

<https://www.facebook.com/infocenteriq>

<https://www.instagram.com/infocenteriq/>



المحتويات

3	المقدمة:
3	الأهمية والاهداف:
5	موافقات الشراء:
5	طريقة الشراء المباشر:
7	الشراء عبر عروض الأسعار:
9	طريقة العطاءات او المناقصات:
10	مجهزين الخدمات مثل الفنادق وشركات السفر:
11	المستندات المطلوبة لعمليات الشراء:
12	الختام:

المقدمة:

تحاول هذه الورقة ان تسلط الضوء على موضوع إدارة عملية المشتريات باعتبارها احدى العمليات المهمة التي تقوم بها المنظمات، والتي تهدف الى توفير السلع والخدمات لإدارة برامجها ومشاريعها وبأنسب الأسعار وأفضل الأنواع المتاحة.

وتركز على أبرز الإجراءات والتعليمات والخطوات التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع سياسة المشتريات، مع الاهتمام بالواقع العملي بعيدا عن المصطلحات والتعقيدات، وبما يضمن أفضل الممارسات التي تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية والبشرية، وبما يؤمن عدم وجود ضياع او سوء استغلال للموارد، وايضا تضمن سياسات المشتريات الجيدة تدفق السلع والخدمات الى المنظمة بالوقت المناسب وبال جودة والاسعار التنافسية.

ان هذه الورقة موجهة بالدرجة الأساس الى المنظمات الناشئة والصغيرة وحتى المتوسطة والمجاميع التطوعية والمؤسسات التي تسعى الى وضع سياسة واضحة للمشتريات لإدارتها بصورة فاعلة وبكفاءة، يمكن استثمار محاور الورقة في تطوير السياسة مع الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة عمل المنظمة، مع الإشارة الى ان بعض المنظمات وخصوصا الكبيرة والتي لديها عمليات مشتريات كبيرة وواسعة ومتكررة تحتاج الى إجراءات وسياسات أكثر تفصيلا وان هذه الورقة لن تكون لوحدها كافية لها ويمكن الاستفادة من المصادر والأدلة الخاصة بالمشتريات والتي تم وضعها في خاتمة الورقة ضمن الهوامش.

بالمحصلة ان قيام المنظمة بوضع سياسة واضحة للإجراءات للمشتريات تتطلب ان تقوم المنظمة بتجريب هذه السياسة، ومن ثم العمل على تعديلها بما يلاءم نشاط المنظمة وطبيعة عملها، من المهم ان لا تكون السياسة معقدة وملينة بالإجراءات البيروقراطية، وفي ذات الوقت ان لا تهمل المغزى الرئيسي من وجودها وهو ضمان تدفق السلع والخدمات التي تحتاجها المنظمة بالوقت المناسب وبال جودة والكميات المناسبة وبأفضل الأسعار، مع عدم التسبب بضياع وهدر الأموال او فسخ المجال الى حصول فساد او احتيال اثناء إدارة المشتريات.

كما ان الجانب الأخلاقي مهم في عملية الشراء اذ من غير المنطقي التعامل مع مجهزين يمارسون انتهاكات لحقوق الانسان مثل تشغيل أطفال بصورة مخالفة للقوانين المحلية، او ينتهكون حقوق العمال او يمارسون انتهاكات وعنف قائم على النوع الاجتماعي او أي انتهاكات أخرى، أن التعامل معهم يمثل انتهاك لمبادئ المنظمات وقيمها ويشجع على استمرار هذه الانتهاكات وهناك مجموعة من الإجراءات الخاصة بمنع الانتهاكات بدأت المنظمات باعتمادها وتوقع المجهزين عليها لضمان ان يكون المجهزين متوافقين مع سياسات المنظمة من قواعد سلوك ومنع الانتهاك، لذلك من المهم ان تكون لدى المنظمات قاعدة بيانات لمجهزين وبائعين للخدمات والسلع موثوقين، ويتم تحديث البيانات بصورة مستمرة.

الأهمية والاهداف:

تعد المشتريات من العمليات المهمة التي تقوم بها المنظمات لإدارة اعمالها ومشاريعها، لذلك تعمل المنظمات على وضع سياسة خاصة بالشراء، وان هذه السياسة هي عبارة عن مجموعة من التعليمات والإجراءات التي

تلتزم المنظمة وكادرها بتطبيقها اثناء عملية الشراء لضمان تلبية احتياجات المنظمة وتوفير رقابة جيدة على عملية الشراء، يمكن القول ان أبرز الأهداف والفوائد من وجود سياسة للشراء يتمثل بالآتي:

- ضمان توفير السلع والخدمات بالوقت المناسب، والكميات المطلوبة والجودة والمواصفات المحددة.
- توفير رقابة جيدة على عملية الشراء يضمن عدم هدر الأموال وضياعها او حصول احتيال او فساد، وضمان ان إدارة المشتريات تتم بشفافية ونزاهة.
- تكون الأدوار والمسؤوليات محددة وواضحة، وضمان عدم وجود فائدة او مصلحة شخصية من هذه العمليات للمخولين بعملية الشراء.
- توثيق عمليات الشراء بصورة دقيقة ومنظمة.
- ان تتم عمليات الشراء بصورة تنافسية.
- توفر قاعدة بيانات عن المجهزين للسلع والخدمات يمكن تحديثها دوريا.

تطبق سياسة المشتريات في المنظمة في جميع فروعها ومراكزها واقسامها دون استثناء ويتم الالتزام بها، وفي حال وجود حالات تتطلب ان يتم مخالفة السياسة في حالات الطوارئ على سبيل المثال، يجب ان تكون هناك موافقات وتوضع تعليمات تقلل من احتمال حدوث الاخطار.

في بعض الحالات يكون هناك اختلافات بين سياسة المنظمة وسياسة الجهات المانحة او الشريكة، بالعادة يتم تقييم سياسة المنظمة من المانحين والشركاء ويفترض ان يتم تطبيقها في إدارة المشاريع ولكن بعض المانحين او الشركاء يطلبون ان يتم تنفيذ بعض فقرات سياساتهم فيما يتعلق بالشراء على المشروع الممول من قبلهم للالتزامهم ببعض المعايير الخاصة بطرق الشراء على سبيل المثال، وفي هذه الحالة يجب ان يتم الاتفاق على الفقرات التي يجب تطبيقها ووضعها في عقد المشروع او في وثيقة خاصة وتقوم المنظمة بحفظها لديها لاتباعها في المشروع المعني فقط، من المهم ان تقوم المنظمة بتنسيق سياساتها بما يتوافق او يتقارب مع سياسات المنظمات الشريكة والمانحة التي تتعامل معها ومع افضل الممارسات والمعايير الخاصة بإدارة المشتريات، اذ من غير العملي ان يكون هناك سياسة مشتريات للمنظمة ولكن في كل مشروع يتم تطبيق سياسة مختلفة ويجب ان تكون هذه الاستثناءات بحدود ضيقة، والا سيكون هناك ارباك وفوضى بالعمل وهذا يضعف نظام الرقابة الداخلي للمنظمة لصعوبة تتبع الأخطاء واكتشافها عند اختلاف التعليمات من مشروع الى اخر، كما يربك العاملين وخصوصا الذين يعملون في اكثر من مشروع وبالأخص مسؤول العمليات ولجنة الشراء اذ سيتبعون تعليمات مختلفة في كل مشروع مما يزيد من نسبة حصول الاخطاء.

بصورة عامة اغلب المنظمات تدير عملية الشراء من خلال قسم العمليات فيها، وبعض المنظمات لديها قسم باسم قسم المشتريات اما يكون قسم منفصل او يكون ضمن قسم العمليات وهناك توجهات مختلفة من منظمة الى أخرى حسب حجم ونوع نشاط المنظمة، اذ بعضها لديها مسؤول عمليات او مشتريات فضلا عن لجان للمشتريات وحسب نوع الشراء.

موافقات الشراء:

تقوم كل منظمة بتحديد صلاحيات الموافقة على الصرف او على الشراء وتضع مصفوفة بهذه الصلاحيات محددة المبالغ في سياسة المشتريات او في السياسة المالية الخاصة بها، وتحدد صلاحية من تكون الموافقة على المبلغ وطريقة الشراء لكل مبلغ، اغلب طرق الشراء استعمالا هي الشراء المباشر والشراء عبر عروض الأسعار وعبر العطاءات، وادناه مثال على مصفوفة المشتريات وهي ليست قياسية لاعتمادها وانما لغرض التوضيح ويمكن للمنظمة وضع المصفوفة الخاصة بها حسب طبيعة نشاطها:

جدول رقم 1 مصفوفة المشتريات

التفاصيل/ طريقة الشراء	الشراء المباشر	عروض الأسعار	العطاءات
1. مبلغ المشتريات	اقل من مليون دينار	من مليون الى خمسة ملايين	خمسة ملايين فأكثر
2. صلاحية الموافقة	مدير المشروع ومدراء الفروع والمراكز	المدير التنفيذي	رئيس المنظمة او الهيئة الإدارية
3. من يقوم بالشراء	مسؤول العمليات	لجنة مشتريات	لجنة عطاءات
4. طرق الدفع	ممكن نقدا	غير نقدية، حوالات او صكوك	غير نقدية، حوالات او صكوك

ركز الجدول أعلاه على أبرز النقاط الخاصة بتنظيم عملية المشتريات وباقي التفاصيل ستكون مذكورة بتفصيل أكثر في باقي فقرات الورقة، فضلا عن ذلك ان عملية الشراء من العمليات التي يحصل بها تضارب مصالح، لذلك تركز المنظمات في سياسة تضارب المصالح على قرارات الشراء لضمان عدم حصول تضارب مصالح وسوء استخدام للأموال ومن أبرز القضايا التي يجب التأكيد عليها هي:

- ❖ لا يجوز ان يقوم الشخص الذي لديه صلاحية الموافقة على الصرف بعملية الشراء.
- ❖ لا يجوز ان يقوم المدير المالي بعملية الشراء لكونه عنصر رقابي على إجراءات الشراء.
- ❖ بخصوص اللجان الخاصة بالمشتريات والعطاءات من المهم ان يتم تغييرها كل فترة ولا تكون ثابتة لفترات طويلة.
- ❖ عند وجود قرابة من الدرجة الأولى بين من يقوم بعملية الشراء وبين المجهز الذي يتم اختياره يجب ان يفصح الموظف عن هذه القرابة لدى مسؤولة بالعمل حتى يتم اتخاذ إجراءات إضافية لمنع تضارب المصالح.

طريقة الشراء المباشر:

تتم عبر الشراء من مجهز واحد دون الحاجة الى عروض أسعار، وتكون حسب الأسعار المعروضة بالسوق، ويكون الشراء من مجهزين رسميين لديهم فواتير رسمية مع اختتام ومحلات تجارية معلومة العنوان، ويتم الشراء المباشر بالعادة لمبالغ محدودة، اذ تذكر المنظمة حدود الشراء المباشر في سياساتها او مصفوفة المشتريات على سبيل المثال للمبالغ التي تقل عن مليون دينار او اقل من ذلك وهذا يختلف من منظمة الى أخرى، ويمكن التأشير الى المراحل الرئيسية لعملية الشراء المباشر وفق المخطط ادناه:

مخطط رقم 2 مراحل الشراء المباشر



وكما موضح في المخطط أعلاه ان عملية الشراء المباشر تتم بمجموعة من الخطوات والإجراءات والتي يمكن تحديدها بالآتي:

- اعداد طلب الشراء، يقوم الشخص الطالب للسلعة او الخدمة والذي يكون أحد موظفي المنظمة بأعداد طلب الشراء وتضمينه أنواع السلع والخدمات المطلوبة واسعارها التقريبية ويستخدم نموذج طلب الشراء الخاص بالمنظمة، ويقوم بالتوقيع على الطلب.
- يجب ان يقوم المدير المالي او المحاسب بمراجعة الطلب لتحديد طريقة الشراء وفي هذه الحالة تكون عبر الشراء المباشر وفي حالات أخرى تكون بالطرق الأخرى حسب سقف المبلغ المطلوب للشراء، وبعد التأكد من وجود التخصيص المالي بالمشروع المعني يوافق على طلب الشراء ويقوم بالتوقيع ومن ثم يرفع الطلب الى صاحب الصلاحية على الصرف ليقوم بالتوقيع وفي هذه الحالة يكون مدير المشروع او مدير المكتب او الفرع وحسب ما تحدده مصفوفة الصلاحية.
- يقوم مسؤول العمليات او الشخص المخول بالشراء بأخذ طلب الشراء والذي يعتبر امر شراء بعد الموافقة عليه، بعض المنظمات لديها استمارة خاصة تسمى امر شراء، ويذهب للشراء من المجهزين المعروفين لديه بالأسعار السائدة في السوق ولا يسمح بالشراء بمبلغ يفوق المبلغ الموافق عليه في الطلب ولكن يمكن الشراء بأقل من الطلب.
- بعد عملية الشراء واحضار الفواتير يجب ان يتم عمل امر صرف لاعتبار المبالغ المدفوعة الى المجهز مصروف وهناك استمارة خاصة البعض يسميها امر صرف والبعض موافقة دفع، ولكن

الفكرة واحدة وهي اعتبار المبالغ الخاصة بالشراء مصاريف لغرض تسجيلها في الحسابات وفي المشاريع، ويذكر في امر الصرف المبالغ وأرقام فواتير الشراء وتواريخها.

➤ عند استلام السلع والخدمات المطلوبة يجب ان يتم التأكد من انها مطابقة للمواصفات التي ذكرت في طلب الشراء، ويتم اعداد مذكرة استلام السلع والخدمات والتي تذكر بها السلع والخدمات وانواعها وكمياتها وحالتها عند الاستلام، اذ يمكن إعادة او تغيير بعضها في حالة مخالفة المواصفات او التلف وحسب الشروط مع المجهز.

➤ بعض المنظمات لديها إجراءات إضافية على سبيل المثال يكون لديها مخازن لذلك يتم استلام السلع من قبل امين المخزن والذي يقوم بإدخالها الى المخزن عبر تسجيلها في بطاقات او سجلات المواد ويتم الصرف الى اقسام المنظمة من المخزن حسب طلبات صرف ترد من الإدارة الى امين المخزن.

بعض الملاحظات التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند الشراء وبالأخص في موضوع الايصالات والفواتير:

- اغلب المنظمات لا تقبل قائمة الحساب في المشتريات.
- يجب الحصول على فاتورة رسمية من البائع تحمل اسم وعنوان المحل التجاري بصورة واضحة.
- يجب تضمين أسماء المواد والخدمات في الفاتورة مع مبالغ المفرد والجملة ويكون المجموع في نهاية الفاتورة رقما وكتابة مع غلق الفاتورة بخط في المساحة الفارغة منها.
- يجب ان لا تتضمن الفاتورة تعديل او حذف او شطب او حك على الأسعار والمواد والأفضل طلب تغييرها من المجهز عند حصول خطأ اثناء اعدادها.
- يجب ختم البائع على الفاتورة وتوقيعه وفي حالة دفع المبلغ يجب ان تختم بختم دفع نقدا او دفع او "PAID"، وفي حالة عدم وجود هذا الختم لدى المجهز يجب ان يكون لدى المنظمة لتختم به الفواتير المدفوعة.
- بعض المجهزين يرفضون إعطاء الفواتير لذلك الأفضل عدم التعامل مع أي مجهز يرفض إعطاء فاتورة رسمية، والبعض يحاول إعطاء فاتورة فارغة او تضخيم المبالغ في الفاتورة وهذا يجب ان يكون غير مسموح به لكونه احتيال ويجب ابلاغ المنظمة عن هكذا حالات حتى تضع الإجراءات التي تحميها وتحمي العاملين بها.

الشراء عبر عروض الأسعار:

الشراء عبر عروض الأسعار يتم عبر الحصول على ثلاثة عروض أسعار على الأقل من ثلاثة مجهزين مختلفين لذات المواد والخدمات المطلوبة وبذات المواصفات المحددة في طلب الشراء، ويتم تحديد طريقة الشراء عبر عروض الأسعار عندما يكون مبلغ الشراء او تفاصيل وأنواع المشتريات محددة في مصفوفة المشتريات وسياسة الشراء ضمن حدود وصلاحيية الشراء عبر عروض الأسعار على سبيل المثال عندما يكون مبلغ الشراء المتوقع أكثر من مليون دينار وبهذا المبلغ لا يمكن استخدام طريقة الشراء المباشر ولذلك تتبع هذه الطريقة، ويمكن توضيح ابرز مراحل الشراء عبر عروض الأسعار بالمخطط الآتي:

مخطط رقم 3 مراحل الشراء عبر عروض الأسعار



يوضح المخطط أعلاه المراحل الرئيسية لعملية الشراء عبر عروض الأسعار ويمكن الإشارة الى بعض النقاط وكالاتي:

- ❖ يتم اعداد طلب الشراء واطافة المواد والخدمات المطلوبة مع الكميات والموصفات، وتقديمه الى المحاسب او المدير المالي وبعد التأكد من ان المبالغ المذكورة موجودة في ميزانية المشروع المعني، او في حالة كانت المشتريات خارج المشاريع يتم التأكد من توفر المبالغ الكافية للشراء وتتم الموافقة من قبل صاحب الصلاحية على الطلب، وبالعادة قد يكون المدير التنفيذي، ومصفوفة صلاحية الصرف او مصفوفة المشتريات تحدد صاحب صلاحية الموافقة على العملية، وبعدها تجري الموافقة على طلب الشراء والتوقيع.
- ❖ بعد تحديد طريقة الشراء عبر عروض الأسعار، يتم تشكيل لجنة مشتريات والتي يمكن ان تكون مشكلة او يتم تشكيلها لفترة معينة ممكن سنويا او كل ستة أشهر، ويتم اعداد طلب عروض أسعار واخذ عروض أسعار من مجهزين من قبل لجنة المشتريات بما لا يقل عن ثلاثة عروض على الأقل لذات المواد والخدمات وذات المواصفات والانواع المطلوبة.
- ❖ يتم تحليل عروض الأسعار من قبل لجنة المشتريات اخذين بنظر الاعتبار ليس اقل الأسعار فقط بل أيضا فترة التجهيز والضمان والنقل واي خدمات أخرى يتم تقديمها من قبل المجهز، ويتم اختيار العرض الأفضل وعلى الاكثر يكون معيار السعر هو الحاسم في اغلب الأحيان، ويتم تقديم محضر تحليل عروض الأسعار وتوصية اللجنة بالعرض المختار الى صاحب الصلاحية للموافقة عليه.
- ❖ بعد ذلك يتم تجهيز المواد والخدمات من صاحب العرض الذي تم اختياره، ويتم استلام الفواتير والمواد والخدمات ويتم اعداد مذكرة استلام البضائع والخدمات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، في بعض الحالات يكون هناك اختلاف بين المواصفات او تلف يتم عندها تبديل هذه البضائع ووفق ما متفق عليه مع المجهز.
- ❖ يتم اصدار امر الصرف ودفع قيمة المشتريات الى المجهز، وبالعادة لا يكون دفع قيمة المشتريات نقدا وانما عبر الحوالات او الصكوك وغيرها من الطرق.

طريقة العطاءات او المناقصات:

الشراء عبر العطاءات او المناقصات يتم عبر اعلان المنظمة عن حاجتها الى سلع او خدمات او الاثنتين معا، ويتم الإعلان عبر موقع المنظمة ووسائل التواصل الاجتماعي واي وسيلة أخرى ويكون وضع التفاصيل المطلوبة للسلع والخدمات من أنواع واوراقات بإعلان المناقصة، ويتم تحديد وقت وطريقة استلام العطاءات وشروط التقديم عليها، ويمكن الإشارة الى أبرز مراحل الشراء عبر العطاءات بالمخطط الآتي:

مخطط رقم 4 مراحل الشراء عبر العطاءات



ويمكن الإشارة الى بعض النقاط الخاصة بعملية الشراء عبر العطاءات وكالاتي:

- ✓ بعد اعداد طلب الشراء ويتم تحديد ان عملية الشراء يجب ان تتم عبر العطاءات، يتم استحصال موافقة صاحب الصلاحية على الطلب والذي قد يكون رئيس المنظمة او الهيئة الإدارية، وبعد التأكد من توفر التخصيصات المناسبة لتغطية تكاليف العطاءات يتم اعداد اعلان العطاءات.
- ✓ يتم تشكيل لجنة خاصة بالعطاءات، ويتم اعداد اعلان خاص بتفاصيل وتعليمات المناقصة وشروط وطرق واوراق التقديم، ويتم نشر الإعلان على موقع المنظمة ومشاركته على وسائل التواصل الاجتماعي، ويمكن إرساله الى مجهزين معينين أيضاً، ويتم استلام العطاءات المغلقة من المجهزين.
- ✓ بعد نهاية فترة استلام العطاءات تقوم لجنة العطاءات بفتح العطاءات وتحليلها عبر استمارة تحليل العطاءات، وتقوم اللجنة باختيار العرض الأفضل حسب المعايير التي تحددها والتي قد تضع السعر وفترة التجهيز والنقل والضمان ضمن هذه المعايير.

- ✓ يجب موافقة صاحب الصلاحية على العرض المختار من قبل لجنة العطاءات، وبعدها يتم توقيع عقد مع المجهز.
- ✓ يتم استلام السلع والخدمات من قبل المجهز والتأكد من كونها مطابقة للشروط والمواصفات المذكورة في العقد، واستلام الفواتير والمستندات المطلوبة يتم تسديد المبالغ الى المجهز حسب العقد وحسب طريقة الدفع ومبالغ الدفعات المتفق عليها.

في بعض الأحيان لا يتم استلام عطاءات مطابقة للشروط والمعايير المحددة او تكون بمبالغ تفوق المبالغ المخصصة لذلك تقوم اللجنة بتمديد فترة العطاءات الى فترة أخرى تكميلية، وأحيانا تحدث تغييرات على أسعار السوق وتؤدي الى ارتفاع بعض أسعار السلع والخدمات ويصبح من الصعب الحصول على عطاءات بالمبالغ المحددة لذلك على المنظمة ان تدرس هذه الحالة وتقوم بتغيير المبالغ المحددة ان أمكن او تغيير الكميات المطلوبة وحسب كل حالة.

مجهزين الخدمات مثل الفنادق وشركات السفر:

تحتاج المنظمات اثناء نشاطاتها الى العديد من الخدمات المختلفة مثل خدمات النقل والسفر مثل الطيران والنقل البري والفنادق لإقامة التدريبات والاجتماعات والنشاطات المختلفة، بغض النظر عن نوع الخدمات والسلع المطلوبة وان كانت فنادق او شركات سفر وسياحة يمكن اعتماد طرق الشراء السابقة في التعامل مع هذه الخدمات، ومع ذلك هناك طرق أخرى تقوم بها المنظمات وخصوصا عندما يكون هناك تعامل مستمر ونشاطات مستمرة يصبح من الصعب الاستمرار بعملية اخذ العروض او العطاءات لمرات عديدة بأوقات متقاربة.

ان المهم من طرق وأساليب الشراء هي توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبعيدا عن هدر الأموال وبالأوقات المناسبة، لذلك تقوم المنظمات التي لديها العديد من التدريبات والنشاطات بتوقيع عقود مع الفنادق والشركات مثل شركات النقل او السياحة وتكون هذه العقود سنوية على الأكثر، ولكن لا يتم اختيار هذه الفنادق او الشركات بدون إجراءات، اذ يتم اخضاعها الى سياسة عروض الأسعار وبعد استلام العروض يتم الاختيار وتوقيع العقود والتي من المفترض ان تتضمن توفير الخدمات بالكميات والاقوات التي يتفق عليها في العقد خلال العام وبالأسعار المتفق عليها، والتي على الأكثر تكون ثابتة خلال السنة او تكون مختلفة في بعض المواسم، من المهم الإشارة الى ان العقد يجب ان يكون سنوي وبعد نهاية السنة يجب ان تقوم المنظمة بإجراءات تقييم لأسعار السوق كأن تأخذ عروض أسعار جديدة ويمكن بعد دراسة العروض تجديد العقد او توقيع عقود جديدة مع مهزي خدمات اخرين.

بعض الخدمات مثل تذاكر الطيران تكون شركات الطيران محدودة مثل الخطوط الجوية العراقية، وتكون أسعار التذاكر معروفة ومحددة، لذلك لا يكون هناك مبرر لعمل عروض أسعار وانما يفضل ان يكون الشراء من وكلاء الشركة الرئيسيين ان أمكن، ولكن تحدد المنظمات في سياستها أنواع التذاكر التي تتعامل بها بعض

المنظمات لا تتعامل مع تذاكر الدرجة الأولى الا في بعض الحالات الخاصة والتي يجب ان يكون هناك مبرر عند استعمالها.

أيضا تحدد بعض المنظمات نوع الفنادق التي تتعامل بها مثل عدم التعامل مع فنادق اقل من أربع نجوم او عدم استخدام غرف مزدوجة او عدم التعامل مع فنادق خمس نجوم، وهذا يختلف من منظمة الى أخرى، بعض المنظمات تقوم بوضع سياسة خاصة للسفر تنطبق من خلالها الى كل ما يتعلق بالسفر من مواضيع مثل النقل والإقامة.

المستندات المطلوبة لعمليات الشراء:

ان اهم قضية يجب مراعاتها في عند تطبيق السياسات مثل سياسة المشتريات هي التوثيق الصحيح للعمليات التي تحصل عبر المستندات والموافقات، اذ ان عملية التوثيق توفر ادلة على حصول العملية وعلى صحة تطبيق السياسات فضلا عن توفر معلومات لغرض الدراسة واعداد التقارير والمقارنات.

لذلك اثناء عملية تطبيق سياسة الشراء يتطلب ان يكون لدى المنظمة مجموعة من الاستثمارات، بعضها يستخدم في جميع أنواع المشتريات المباشر وعبر العروض او العطاءات وبعضها يكون خاص في بعض أنواع الشراء، فضلا عن ذلك ان بعض خطوات الشراء تتطلب كتب ومذكرات دون الحاجة الى استمارة خاصة، يفضل ان يكون لكل منظمة نموذج خاص من الاستثمارات يكون عليها شعار واسم المنظمة، وبخصوص محتوى الاستثمارات من المهم ان التركيز على مجموعة تفاصيل منها:

- بعض المنظمات تستخدم اللغة العربية في الاستثمارات وبعضها اللغة الإنكليزية وبعضها تدمج بين اللغتين، للمنظمة ان تقرر أي لغة الأفضل لها في التعامل.
- اغلب الاستثمارات تكون على برنامج الاكسل وذلك لتسهيل عملية ملئها فضلا عن وجود المعادلات التي تحسب المبالغ خصوصا في طلب الشراء وامر الصرف او الدفع.
- من المهم ان يكون هناك رقم لكل استمارة وتاريخ اعدادها وتاريخ الموافقة والتوقيع التي تكون أسفل الاستمارة وفي الاغلب يكون هناك اسم وتوقيع مقدم الطلب وموافقة المحاسب او المدير المالي وصاحب الصلاحية.
- يجب ان تتضمن الاستثمارات اسم المشروع او القسم الطالب للسلع والخدمات مع إضافة سطر الميزانية في جدول المواد والاسعار المحددة لكل سلعة او خدمة مع المواصفات، تجدر الإشارة الى وجود العديد النماذج لاستثمارات المشتريات منشورة على مواقع الانترنت وفي العديد من المصادر يمكن الاطلاع عليها بسهولة.

وبصورة عامة ادناه المستندات الرئيسية التي يجب ان تستخدمها المنظمة لغرض إدارة عملية الشراء:



الختام:

فضلا عن الإجراءات والتعليمات الخاصة بطرق الشراء من الاختيار والدفع والتوثيق هناك العديد من الإجراءات الأخرى التي تعمل المنظمات على مراعاتها عند القيام بعملية الشراء، منها ان المنظمات تحاول ان يكون المجهزين ملتزمين بمعايير حقوق الانسان، اذ تعمل المنظمات على عمل تعهد او إقرار يقوم المجهزين بالتوقيع عليه والذي يركز على ان المجهز يلتزم بسياسة المنظمة فيما يتعلق باحترام حقوق الانسان ورفض الاتجار بالبشر والتحرش والانتهاكات اللفظية والجسدية وحتى التمر والمضايقة وغيرها من المعايير والشروط التي تفرضها المنظمات على المجهزين، وذلك لتوعية المجهزين بأهمية احترام حقوق الانسان وان يكون لديهم إحساس ووعي اكبر بأهمية مراعاة منظور حقوق الانسان.

تعمل المنظمات وخصوصا التي تعمل بموضوع حماية حقوق النساء على ان تكون مشترياتها مراعية للمنظور الجنساني وتشجع على الشراء من النساء العاملات بالتحديد وهناك العديد من المواد حول اعتماد المنظور الجنساني في المشتريات¹، ويمكن الاطلاع على ملف خاص عن المشتريات المراعية للمنظور الجنساني في

¹ المشتريات المراعية للمنظور الجنساني منطقية من الناحية التجارية، على الرابط ادناه. UNWOMEN, PROCUREMENT'S STRATEGIC

الهوامش، فضلا عن ذلك فان العديد من المنظمات بدأت تعتمد وتشجع على نمط الشراء الأخضر او المراعي للبيئة والتغير المناخي والذي يشجع على تقليل الاعتماد على البلاستيك والمواد الضارة بالبيئة فضلا عن الشراء من المجهزين الذين يعتمدون إجراءات لحماية البيئة، وهذا النمط بدأ بالتوسع وتركز المنظمات الناشطة في مجال البيئة والتغير المناخي على وضع إجراءات إضافية لموضوع الشراء الأخضر ضمن سياساتها.

فضلا عن ذلك ان موضوع المشتريات وادارتها يتضمن العديد من التعقيدات والتفاصيل ويمكن لتعزيز المعرفة حول الموضوع الاطلاع على العديد من المواد منها دليل مشتريات الأمم المتحدة²، كما يمكن الاطلاع على دليل الإجراءات التعاقدية للمشتريات للوكالة الامريكية للتنمية الدولية³، ويمكن أيضا للمزيد الاطلاع على كل من دليل التوريدات والمشتريات المنشور من مركز تطوير المؤسسات الفلسطينية⁴ ودليل مشتريات CRS خدمات لإغاثة الكاثوليكية⁵، ان جميع الملفات مرفقة في الروابط في الهوامش، مع أهمية الإشارة الى ان اغلب هذه المنظمات هي منظمات كبيرة وتضع إجراءات واسعة ومعقدة يمكن الاطلاع عليها لزيادة المعرفة بالموضوع ولكن ليس من المفروض اتباع هذه الإجراءات في المنظمة عند عمليات الشراء، من المهم ان تكون سياسة المشتريات في المنظمة مناسبة لحجم المنظمة وطبيعة تعاملاتها.

كما يمكن للمنظمة استثمار الشركات مع المنظمات المحلية والدولية والاستفادة من تجاربهم لتطوير سياستها الخاصة بالشراء او حتى تطوير باقي السياسات، اذ ان تطوير عمل المنظمة وتوسعها يستوجب وجود إجراءات واضحة ومكتوبة ومحددة والاهم هو تطبيقها.

أتمنى بالأخير ان تكون هذه الورقة مفيدا وتحقق الهدف منها في توفير بعض المعلومات الى المنظمات في موضوع المشتريات واعداد سياسات الشراء مع امنياتي بالتوفيق للجميع.

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-04/Procurements-strategic-value-en.pdf>

² دليل مشتريات الأمم المتحدة، منشور على الرابط ادناه:

https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/pm_arabic.pdf

³ دليل الإجراءات التعاقدية للمشتريات، الوكالة الامريكية للتنمية الدولية، منشور على الرابط الاتي:

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00J8PX.pdf

⁴ دليل التوريدات والمشتريات، اعداد مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، على الرابط الاتي:

<https://orange.ngo/wp-content/uploads/2018/03/Procurement-Manual.pdf>

⁵ دليل المشتريات CRS خدمات الإغاثة الكاثوليكية، على الرابط الاتي:

<https://efom.crs.org/wp-content/uploads/2014/04/Arabic-CRS-CORE-Procurement-Manual.docx>