



# دليل التوريد في الصندوق الدولي للتنمية الزراعية



الاستثمار في السكان الريفيين



# دليل التوريد

حُدِّث إجراءات التوريد بشكل دوري.

الرجاء الرجوع إلى الرابط (<https://www.ifad.org/ar/legal-documents>) للاطلاع على أحدث المعلومات.



# دليل التوريد

## جدول المحتويات

iii	تعريف
v	النماذج والاستمارات
vii	شكر وتقدير
1	مقدمة
	عرض عام
9	الوحدة المعيارية ألف: مسؤولية التوريد
	إدارة العملية
13	الوحدة المعيارية باء: إدارة المراسلات والسجلات
	تخطيط التوريد
17	الوحدة المعيارية جيم: تخطيط التوريد ومذكرة التوريد العامة
	تحديد الاحتياجات
21	الوحدة المعيارية دال: تحديد الاحتياجات وطلبات التوريد
22	الوحدة المعيارية دال-1: تحديد الاحتياجات
25	الوحدة المعيارية دال-2: طلب التوريد
26	الوحدة المعيارية هاء-1: بيان متطلبات السلع ومواصفاتها
30	الوحدة المعيارية هاء-2: بيانات المتطلبات الخاصة بالأشغال
	الوحدة المعيارية هاء-3: بيانات المتطلبات
33	(الاختصاصات) الخاصة بالخدمات
	التوريد وطرق اختيار التوريد
41	الوحدة المعيارية واو: التوريد واختيار طرق التوريد
	الوحدة المعيارية واو-1: طرق توريد السلع
42	والأشغال، والخدمات غير الاستشارية
48	الوحدة المعيارية واو-2: اختيار طرق توريد الخدمات الاستشارية
54	الوحدة المعيارية زاي: تحديد مصادر التوريد
	وثائق الدعوة إلى تقديم العروض
61	الوحدة المعيارية حاء: وثائق الدعوة إلى تقديم العروض
64	الوحدة المعيارية حاء-1: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض السلع
67	الوحدة المعيارية حاء-2: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض الأشغال
	الوحدة المعيارية حاء-3: وثائق طلب تقديم عروض
69	الخدمات الاستشارية (الشركات)
	عملية تقديم العروض
73	الوحدة المعيارية طاء-1: عرض عام لعملية المناقصة
76	الوحدة المعيارية طاء-2: إصدار وثائق طلب تقديم العروض
	الوحدة المعيارية طاء-3: الاجتماعات السابقة
77	لتقديم العروض وزيارات الموقع
	الوحدة المعيارية طاء-4: التوضيحات على
79	طلب تقديم العروض، والتعديلات، والإلغاءات الخاصة به
82	الوحدة المعيارية طاء-5: استلام العروض
85	الوحدة المعيارية طاء-6: فتح العروض
89	الوحدة المعيارية طاء-7: تمديد صلاحية العروض
	العقود
93	الوحدة المعيارية ياء-1: أنواع عقود السلع
95	الوحدة المعيارية ياء-2: أنواع عقود الأشغال

- 100 ..... الوحدة المعيارية ياء-3: أنواع عقود الخدمات الاستشارية.....  
الوحدة المعيارية ياء-4: شروط الدفع، والتأمينات،  
102 ..... والمحتجزات، والضمانات

#### التقييم

- الوحدة المعيارية كاف-1: قواعد التقييم  
109 ..... العامة ولجان التقييم التقنية.....  
الوحدة المعيارية كاف-2: إجراءات التقييم العامة للسلع،  
114 ..... والأشغال، والخدمات غير الاستشارية.....  
الوحدة المعيارية كاف-3: التقييمات الخاصة بالسلع.....  
119 .....  
الوحدة المعيارية كاف-4: التقييمات الخاصة بالأشغال.....  
125 .....  
الوحدة المعيارية كاف-5: إجراءات التقييم  
132 ..... العامة للخدمات الاستشارية (الشركات).....  
الوحدة المعيارية كاف-6: تقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام  
138 ..... منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة (الشركات).....  
143 ..... ملحق الوحدة المعيارية كاف-6.....  
الوحدة المعيارية كاف-7: تقييم عروض الخدمات الاستشارية  
147 ..... باستخدام منهجية الاختيار على أساس التكلفة الأدنى (الشركات).....  
153 ..... ملحق الوحدة المعيارية كاف-7.....  
الوحدة المعيارية كاف-8: التقييمات الخاصة  
157 ..... بالخدمات غير الاستشارية.....  
الوحدة المعيارية كاف-9: العروض المنخفضة  
158 ..... السعر بشكل غير عادي ..... الملحق: استمارة نموذجية للتوزيع التفصيلي  
162 ..... لمقارنة التكلفة (توريد الأشغال).....  
163 ..... الوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق

#### منح العقود

- الوحدة المعيارية لام: مذكرات قبول العروض ومنح العقود.....  
167 .....  
الوحدة المعيارية لام-1: مذكرة الإخطار بنية منح العقد.....  
168 .....  
الوحدة المعيارية لام-2: مذكرة منح العقد.....  
169 .....  
الوحدة المعيارية ميم-1: استخلاص المعلومات.....  
170 .....  
الوحدة المعيارية ميم-2: الاعتراضات والاستئنافات .....  
172 .....  
الوحدة المعيارية نون-1: التفاوض على الخدمات الاستشارية.....  
174 .....  
الوحدة المعيارية نون-2: مناقشات العقد بشأن السلع والأشغال .....  
176 .....  
الوحدة المعيارية سين-1: رفض جميع العروض.....  
177 .....  
الوحدة المعيارية سين-2: إعداد وثائق العقد وإصدارها .....  
178 .....  
الوحدة المعيارية سين-3: توقيع العقد، ودخوله حيز النفاذ، والبدء به .....  
180 .....

#### إدارة العقود

- الوحدة المعيارية عين-1: إدارة العقود .....  
185 .....  
الملحق الأول: مهام إدارة عقود السلع.....  
188 .....  
الملحق الثاني: مهام إدارة عقود الأشغال .....  
189 .....  
الملحق الثالث: مهام إدارة عقود الخدمات .....  
190 .....  
الوحدة المعيارية عين-2: تعديلات العقد.....  
191 .....  
الوحدة المعيارية عين-3: إنجاز العقد.....  
192 .....  
الوحدة المعيارية عين-4: إنهاء العقد.....  
193 .....  
الوحدة المعيارية عين-5: الشكاوى والمنازعات.....  
195 .....

#### المشاركة المجتمعية المحلية

- الوحدة المعيارية فاء: التوريد بمشاركة مجتمعية محلية.....  
199 .....

## تعريف

تُعرّف المصطلحات أدناه على النحو التالي في هذا الدليل:

**خطة العمل والميزانية السنوية.** توضع لتنفيذ مشروع ما خلال سنة من سنوات المشروع، بما في ذلك خطة التوريد.

**العرض.** هو استجابة مقدم عروض لفرصة توريد.

**المقترض/المتلقي.** يعني الطرف المحدد في اتفاقية التمويل أو غيرها من الاتفاقيات على أنه المستفيد من القرض أو المنحة؛ وتشير على حد سواء إلى المستفيدين من القرض والمتلقين للمنحة.

**المجتمع.** يشير إلى أفراد أو مجموعات المستفيدين من المشروع، أو المجموعات المجتمعية التي لا صفة قانونية لها، أو الرابطات أو المجموعات ذات الصلة القانونية، ولكن مع أو دون شخصية اعتبارية كمجموعة منفصلة، وصغار الحرفيين، والمنظمات التجارية والمجموعات المهنية الصغيرة الأخرى، والمنظمات المحلية الصغيرة التي تساند الأنشطة الزراعية والاجتماعية الريفية ونيسرها، ويمكن أن يشارك "المجتمع" في هذه الحالات كوكيل للتوريد، أو كوكالة منفذة، أو كمتعاقد ومورد للسلع، والأشغال، والخدمات ذات الصلة بأنشطة المشروع.

**البائع المتعاقد معه.** هو مورد، أو متعاقد من أجل أشغال، أو استشاري، أو مقدم خدمات وقع عقدا مع الكيان القائم بالتوريد.

**اتفاقية التمويل.** هي اتفاقية تمويل مشروع أو اتفاقية تمويل برنامج يوافق الصندوق بموجبها على تقديم تمويل للمقترض/المتلقي.

**الصندوق.** يعني الصندوق الدولي للتنمية الزراعية.

**السلع.** تعني البنود و/أو المعدات الملموسة.

**الدليل.** يشير إلى دليل التوريد في الصندوق هذا، والذي يوفر تعليمات مفصلة للمقترض/المتلقي عن عملية التوريد، ويتم تنقيحه من وقت إلى آخر.

**العمليات الممولة من الصندوق.** تعني المشروعات/البرامج الممولة من الصندوق و/أو التي يديرها الصندوق (بما في ذلك الممولة من أموال متممة).

**عدم الاعتراض.** هو إقرار الصندوق بأن وثيقة و/أو أنشطة معينة متسقة مع اتفاقية التمويل، وإطار التوريد في مشروعات الصندوق وفقا للمعلومات والبيانات المقدمة من قبل المقترض/المتلقي في ذلك الوقت، ولا يعتبر عدم الاعتراض موافقة وإنما إقرارا وتصريحا للمقترض/المتلقي بالمضي قدما في تنفيذ الخطوات اللاحقة لعملية التوريد. وفي حال استنتج الصندوق أن المعلومات المقدمة من قبل الكيان القائم بالتوريد غير مكتملة، أو مضللة، أو غير دقيقة، يصبح "عدم اعتراض" الصندوق لاغيا وباطلا، وتقدم طلبات عدم الاعتراض وتعالج عادة في نظام تتبع عدم الاعتراض والمنفعة في الصندوق.

**أنشطة التوريد.** تشمل تعهدات المقترض/المتلقي في توريد الأشغال، والسلع، والخدمات خلال تنفيذ المشروعات و/أو البرامج التي يديرها الصندوق.

**عملية التوريد.** هي دورة التوريد بأكملها ابتداء من تحديد الاحتياجات وحتى انتهاء العقد.

**الكيان القائم بالتوريد أو الوكالة المنفذة.** يشير المصطلحان إلى الطرف أو الأطراف المحدد/المحددة من قبل المقترض/المتلقي في اتفاقية التمويل، والمسؤول/المسؤولة عن تنفيذ وإدارة المشروع/البرنامج، ويشيران بالدرجة نفسها إلى الكيان القائم بالتوريد، والوكالة المنفذة الرائدة، ووحدات تنسيق المشروع، ووحدات تنفيذ المشروع، وإضافة إلى ذلك، قد يشار إلى أحد المصطلحين بمسمى "المشتري"، أو "صاحب العمل"، أو "العميل" في حال توريد "السلع"، أو "الأشغال"، أو "الخدمات الاستشارية"، على التوالي.

**وحدة إدارة المشروع.** مصطلح مرادف لمصطلح "الوكالة المنفذة الرائدة".

**المشروع/البرنامج.** يعني مشروع/برنامج التنمية الزراعية الموصوف في اتفاقية تمويل خاضعة للشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية.

**خطة التوريد.** هي خطة التوريد الخاصة بالمقترض/المتلقي وتغطي الأشهر الثمانية عشر (18) الأولى من فترة تنفيذ المشروع، وتحديثاتها الدورية اللاحقة كما تتم الموافقة عليها من خلال عدم اعتراض الصندوق الخاص بها، وعادة ما تجرى التحديثات الدورية كل 12 شهرا، أو قبل ذلك حسب ما يتفق عليه بصورة متبادلة مع الصندوق.

**إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي.** هي إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق.

**الخدمات.** هو مصطلح عام يشير إلى الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية.

**وثائق التوريد الموحدة.** مجموعة من وثائق المناقصات الموحدة ونماذج التوريد التي يضعها الصندوق لدعم عملياته كجزء من إطار التوريد في مشروعات الصندوق.

**الإشراف.** يعني دعم التنفيذ وإدارة التمويل وفقا لسياسة الإشراف ودعم التنفيذ في الصندوق.

**العطاء.** مرادف لمصطلح "العرض".

**الأشغال.** تتعلق بالأشغال المدنية مثل التشييد، وإعادة التشييد، وإعادة التأهيل، و/أو التجديد.



# النماذج والاستثمارات

النماذج والاستثمارات التالية المشار إليها في هذا الدليل متاحة في موقع الصندوق على شبكة الإنترنت: <https://www.ifad.org/project-procurement>.



# شكر وتقدير

أعد الفريق العامل التالي، بقيادة Donal Brown، نائب الرئيس المساعد لشؤون البرامج، دائرة إدارة البرامج، الدليل المنقح للتوريد في الصندوق، ووثائق التوريد الموحدة:

Priscilla Torres Rossel، مستشارة التوريد الرئيسية،

شعبة سياسات العمليات والنتائج

Nathalie Gebrayel، كبيرة موظفي التوريد،

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا

Shankar Achuthan Kutty، كبير موظفي التوريد،

شعبة آسيا والمحيط الهادي

Roberto Longo، كبير موظفي التوريد،

شعبة أفريقيا الغربية والوسطى

Marieclaire Colaiacomo، كبيرة موظفي التوريد،

شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية

Nancy Kaawe، محللة السياسات والنتائج

شعبة سياسات العمليات والنتائج

Markus Jens Block، استشاري التوريد،

شعبة سياسات العمليات والنتائج

Franklin Ibemessie، كبير استشاري التوريد،

شركة EBMSE Consulting

كبير أخصائي التوريد، George Jadoun،

وقدّم دعم وخبرة إضافيان من قبل Purificacion Tola Satue، موظفة الشؤون القانونية،

مكتب المستشار العام؛ Sangwoo Kim، مدير التحقيقات، مكتب المراجعة والإشراف؛ و

Virginia Cameron، كبيرة موظفي المالية، شعبة خدمات الإدارة المالية؛ و Sylvie Martin،

مديرة الشؤون الأخلاقية، مكتب الشؤون الأخلاقية.

ويستند دليل التوريد إلى المبادئ التوجيهية المعدلة للتوريد في مشروعات الصندوق التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2019.



# مقدمة

## 1 الغرض من هذا الدليل وطريقة استخدامه

(10) يعد بمثابة دليل تدريبي للمقترض/المتلقي ويقدم التوجيهات بالاستناد إلى أفضل الممارسات الدولية.

### 1-1 حالات الخروج عن أحكام الدليل

- هنا بموافقة الصندوق، يمكن أن تنشأ حالات تتطلب الخروج عن أحكام الدليل لعدد من الأسباب، بما في ذلك ما يلي:
- حالة خاصة من قبيل حالة طارئة متطرفة أو أي ظرف آخر يمكن للصندوق أن يعتبره حالة استثنائية؛
  - متطلبات غير متكررة أدخلت كأحكام خاصة في اتفاقية تمويل مما لا يغطيه هذا الدليل ولا يشكل تنقيحاً للدليل؛
  - الاستخدام الضروري لإجراءات غير قياسية لأغراض التوريد المتخصصة؛
  - إذا كان قد تم الاتفاق في الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي و/أو اتفاقية التمويل على اتباع النظم الوطنية كلياً أو جزئياً.

### 2-1 التعديلات

- يقصد الصندوق إلى تحديث الوحدات المعيارية لهذا الدليل بشكل دوري بحيث تعكس:
- التغييرات في سياسات الصندوق؛
  - إدخال ممارسات، أو سياسات، أو إجراءات محسنة وجديدة؛
  - حذف الممارسات، أو السياسات، أو الإجراءات القديمة التي فات وأنها؛
  - الدروس المستفادة من الخبرة العملية.

### 2 أحكام عامة

- ينبغي أن يتبع توريد السلع، والأشغال، والخدمات لأي مشروع الأحكام العامة التالية:
- يضطلع بالتوريد وفقاً لاتفاقية التمويل، والمبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق، واتفاقية القرض المعنية، بما في ذلك أية تعديلات لها متفق عليها حسب الأصول، ولوائح المقترض/المتلقي الخاصة بالتوريد، و/أو تلك الواردة في هذا الدليل، حسبما ينطبق.
  - يتعين ألا تزيد تكلفة التوريد عما يتوفر من أموال مخصصة حسب الأصول وفقاً لاتفاقية التمويل.
  - يجب أن يكون التوريد متسقاً مع خطة العمل والميزانية السنوية الموافق عليها حسب الأصول، ووفقاً للأنشطة الواردة في خطة التوريد.<sup>5</sup>

يعتبر هذا الدليل امتداداً للمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، ويشمل، حيثما تنص الاتفاقية المنطبقة على ذلك، المشورة بشأن أفضل الممارسات المتعلقة بجميع عناصر عملية التوريد في المشروعات التي يمولها أو يشارك في تمويلها الصندوق، وهو بمثابة دليل مرجعي عند استخدام النظم القطرية، ودليل تشغيلي عند استخدام نظم الصندوق وحدها، كما أنه يوفر معلومات حول كيفية تنظيم النشاط المتعلق بالتوريد بصورة عادلة، وشفافة، وكفؤة، وقد صُمم الدليل لكي يكون بمثابة دليل مرجعي سهل الاستخدام، يقسم عملية التوريد الشاملة إلى سلسلة من الوحدات المعيارية الفردية التي تتألف بدورها من تعليمات واضحة تُتبع خطوة بخطوة، وهو يساعد على وجه التحديد على ما يلي:

(1) الاستغناء عن اتخاذ قرارات جديدة كلما نشأت حالة مماثلة، أو التقليل إلى أدنى حد ممكن من هذه الحاجة؛

(2) تعزيز التطبيق المتسق لأفضل ممارسات التوريد ولعاييره الدولية؛

(3) ضمان الشفافية والمساءلة في جميع العمليات، وبما يتسق مع المبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق؛

(4) ضمان الالتزام بالإجراءات التي تمنع أو تخفف من آثار التدليس والفساد بما يتسق مع سياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته؛<sup>1</sup>

(5) ضمان الالتزام بتوفير بيئة عمل آمنة خالية من التحرش (بما في ذلك التحرش الجنسي)، ومن الاستغلال والانتهاك الجنسيين في أنشطته وعملياته، وهذا الالتزام منصوص عليه في سياسة الصندوق بشأن منع حالات التحرش الجنسي، والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها؛<sup>2</sup>

(6) ضمان الالتزام بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب بما يتفق مع سياسة مكافحة غسل الأموال والتصدي لتمويل الإرهاب في الصندوق؛<sup>3</sup>

(7) ضمان الامتثال الكامل لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق؛<sup>4</sup>

(8) توفير إطار تنفذ ضمنه عملية التوريد وفقاً لاتفاقية التمويل و/أو الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي؛

(9) توفير أساس للمقارنة يمكن تقييم المبادئ والممارسات على أساسه.

1 يمكن الوصول إلى هذه السياسة في: <https://www.ifad.org/ar/-/eb-document-ifad-policy-on-preventing-fraud-and-corruption-in-its-activities-and-operations>

2 يمكن الوصول إلى هذه السياسة في: <https://www.ifad.org/ar/-/ifad-policy-to-preventing-and-responding-to-sexual-harassment-sexual-exploitation-and-abuse>

3 يمكن الوصول إلى هذه السياسة في: <https://www.ifad.org/ar/-/anti-money-laundering-and-countering-the-financing-of-terrorism-policy>

4 إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق والوثائق المتعلقة بها متاحة في: <https://www.ifad.org/ar/secap>

5 ستكون خطة التوريد جزءاً من خطة العمل والميزانية السنوية للمشروع، وتشمل جميع عمليات التوريد الرئيسية المتوقع القيام بها خلال فترة 12 شهراً على الأقل (أو 18 شهراً للخطة الأولية). ويمكن للمشروعات ذات المشاركة المجتمعية في عملية التوريد التماس المرونة المناسبة من الصندوق فيما يتعلق بهذا الشرط.

يستخدم المقترضون/المتلقون، والكيانات القائمة بالتوريد قوتهم الشرائية لتوجيه إشارة إلى السوق تأييدا للاستدامة.

## 6 الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

يدعم الصندوق مبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، ويشجع مقدمي العروض على تبني مبادئها. والاتفاق العالمي مبادرة سياساتية استراتيجية للمؤسسات التجارية الملتزمة بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ خُطى بقبول عالمي في مجال حقوق الإنسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد.<sup>6</sup>

## 7 الأخلاقيات الخاصة بالتوريد وتضارب المصالح

### 1-7 مبادئ التوريد

وفقا للمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، وسياسة مكافحة الفساد في الصندوق، ومدونة قواعد السلوك<sup>7</sup> في الصندوق، يتوقع من موظفي التوريد في المشروعات القيام بما يلي:

(أ) الحفاظ على سمعة بلد المقترض/المتلقي وتعزيزها من خلال ما يلي:

- (1) التمسك بأعلى معايير الصدق والنزاهة في جميع العلاقات المهنية؛
- (2) وضع أعلى معايير الأخلاقيات المهنية؛
- (3) تحقيق أقصى فائدة ممكنة من أموال الصندوق والموارد الأخرى الموضوعة تحت مسؤوليتهم للأغراض التي قدمت بموجبها هذه الأموال والموارد إلى بلد المقترض/المتلقي؛
- (4) في سياق قيامهم بواجباتهم، تقديم المعلومات الصادقة، والمنصفة، وغير المصممة للتضليل؛
- (5) التقيد بنص وروح ما يلي:
  - اتفاقية التمويل؛
  - قوانين ولوائح بلد المقترض/المتلقي؛
  - الأخلاقيات المهنية؛
  - الالتزامات التعاقدية.

(ب) الإعلان عن أية مصلحة شخصية فعلية، أو متصورة، أو محتملة يمكن أن تؤثر، أو من المعقول أن يعتبرها الآخرون على أنها تؤثر، على حيدتهم في أية مسألة تتصل بواجباتهم (تضارب المصالح). وفي مثل هذه الحالة، ينبغي ألا يشارك المسؤول المعني بأي شكل من الأشكال في عملية التوريد لتجنب التدابير السلبية، بما في ذلك إعلان فساد التوريد؛

(ج) احترام سرية المعلومات التي يحصل عليها المسؤول في سياق أداء مهامه الرسمية، وعدم استخدام تلك المعلومات لتحقيق مكاسب شخصية، أو لفائدة أي مقدم للعروض، أو مورد، أو متعاقد دوماً وجه استحقاق.

- يجب أن يكون التوريد حسن التنظيم، ويضطلع به بشكل صحيح من حيث الكمية، والنوعية، والتوقيت المناسب، وبالسعر الأمثل.
- يجب أن تكون العمليات متناسبة مع النشاط المتعلق بالتوريد، من أجل تقليل التكلفة الإجمالية لإجراء عملية التوريد إلى أدنى حد وتصميمها لتناسب مع ميزانية النشاط المضطلع به.

## 3 التعاقد المسبق والتمويل بأثر رجعي

في بعض الحالات، مثل الحاجة لتسريع تنفيذ المشروع، قد يضي المقترض/المتلقي باتخاذ الخطوات الأولى للتوريد قبل توقيع اتفاقية تمويل الصندوق الخاصة بذلك. وفي مثل هذه الحالات ينبغي أن تكون عملية التوريد، بما فيها الإعلان، منسجمة مع المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق لكي تكون العقود المبرمة قابلة للتمويل من الصندوق (أي السداد بعد استيفاء شروط صرف القرض/المنحة)، ويتعين خلال ذلك اتباع عملية الاستعراض الخاصة بالصندوق من أجل التمويل بأثر رجعي (كما هو مفصل في وثائق التصميم) وفيما بعد في الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي، ويتحمل المقترضون/المتلقون وحدهم مخاطر هذا التعاقد المسبق، وأية موافقة تصدر عن الصندوق فيما يتعلق بالإجراءات، أو الوثائق، أو اقتراح ترسية العقد لا يلزم الصندوق بالموافقة على تقديم قرض للمشروع المعني. وفي حال توقيع العقد، فإن سداد الصندوق لأية مدفوعات قام بها المقترض/المتلقي وفقاً للعقد قبل دخول اتفاقية القرض حيز النفاذ يشار إليه على أنه تمويل بأثر رجعي، ولا يسمح به إلا في نطاق الحدود المبينة في اتفاقية التمويل.

## 4 المشاريع المشتركة

يُشجّع الموردون، والمتعاقدون، والاستشاريون من بلد المقترض/المتلقي على المشاركة في منافسات التوريد في المشروعات الممولة من الصندوق، حيث أن الصندوق يشجع تنمية القدرات المحلية. ويمكنهم التقدم بعروضهم بشكل مستقل أو على شكل مشروع مشترك مع شركات أجنبية. ولكن الصندوق لن يقبل شروط العروض التي تتطلب مشاريع مشتركة إلزامية أو أية أشكال أخرى من الارتباط الإلزامي بين الشركات المحلية والأجنبية.

## 5 الاستدامة

يؤكد الصندوق على أهمية الممارسات المستدامة في التوريد العام، ولذلك، يجب أن تمثل المشروعات الممولة من الصندوق لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق. ويجب أن تمثل مواصفات متطلبات التوريد، ومؤشرات مقدمي العروض، ومعايير تقييم العروض لمعايير إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق، وأن تفضي إلى حماية البيئة، والتخفيف من والتعويض عن أي آثار سلبية، وتكون مواتية للتقدم الاجتماعي، ودعم التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال البحث عن كفاءة استخدام الموارد، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات، والوصول في نهاية المطاف إلى المستوى الأمثل من التكاليف. ومن خلال التوريد المستدام،

6 يمكن إيجاد المزيد من المعلومات عن الاتفاق العالمي للأمم المتحدة في موقعه الشبكي: <https://www.unglobalcompact.org/>

7 المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق متاحة في: [www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement)

ويتعلق مصدرا الفلق الأكثر شيوعا في هذا المجال بتضارب المصالح، وقبول الهدايا والضيافة من قبل المسؤولين. ويوفر القسمان التاليان توجيهات عامة بشأن هذه القضايا، ويمكن العثور على المبادئ التوجيهية الكاملة في سياسة مكافحة الفساد في الصندوق.<sup>8</sup>

## 7-2 الهدايا والضيافة

يتعين على أي مسؤول رسمي من بلد المقترض/المتلقي يشارك في نشاط متعلق بالتوريد ممول من الصندوق الالتزام بما يلي:

- (1) لا يُسمح له بقبول أية هدايا من موردين، أو متعاقدين، أو استشاريين حاليين أو محتملين إلا إذا كانت القيمة الفعلية لهذه الهدايا صغيرة جدا مثل تقويم السنة، أو مفكرة أعمال؛
- (2) يتنوع عن قبول أية ضيافة تتعلق بالعمل يمكن أن يعتبر الآخرون أنها تؤثر على اتخاذ قرار خاص بالعمل نتيجة لقبولها؛
- (3) يقع عليه واجب الإبلاغ سريعا عن أية ممارسات محظورة، يرتكبها زميل، أو مقدم عروض، أو مورد، أو متعاقد، أو استشاري، بما يشمل، على سبيل المثال لا الحصر، التديليس والفساد بالمعنى المشار إليه في سياسة الصندوق لمكافحة الفساد، إلى الصندوق والسلطات الوطنية، حسب الاقتضاء.

## 8 تضارب المصالح

- (1) تشترط المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق أن يعلن أي مسؤول حكومي من جهة المقترض/المتلقي يشارك في نشاط متعلق بالتوريد بموله الصندوق عن أي مصلحة شخصية لديه يمكن أن تؤثر، أو يمكن أن يعتبر الآخرون أنها تؤثر، على حياديته في أية مسألة تتعلق بواجباته (تضارب المصالح).
- (2) عندما يصبح المسؤول (أو المسؤولون) المعني (المعنيون) على علم بنشوء حالة من هذا النوع أو إمكانية نشوئها فإن عليه (عليهم) النأي بالنفس فوراً عن التعامل مع أي جانب من جوانب عملية التوريد تفاديا للوقوع في موقع تضارب المصالح.
- (3) عندما يصبح الصندوق على علم بأن حالة تضارب مصالح يمكن أن تكون قد وقعت دون أن يعلن عنها.

فإن ذلك يشكل سببا كافيا لإعلان فساد التوريد بما يتفق مع المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق.

وفي حال وجود شك بوجود أو نشوء تضارب مصالح، أو تضارب مصالح محتمل، يمكن مراجعة الصندوق التماسا للمشورة أو التوجيه. على أن الصندوق يطبق المبدأ العام الذي يقضي بأنه إذا وجد غموض في المسألة فإن من الأسلم النأي بالنفس عن المشاركة في العملية بدلا من أن يخاطر بإيجاد تصور سلبي عن العملية أو بالإعلان (المحتمل) عن فساد التوريد.

## 9 تطبيق الدليل وحدوده

يطبق هذا الدليل على أي نشاط يتعلق بالتوريد يضطلع به مقترض/متلقي عند توريد السلع، أو الأشغال، أو الخدمات بموجب أي عملية ممول من الصندوق، وإذا كانت الاتفاقية المعمول بها تنص على ذلك. ويعتبر التطبيق المتسق لأحكام الدليل وإجراءاته أساسيا لضمان تحسين الكفاءة، والشفافية، وتمثل الوثائق والقرارات، والتقليل من تكاليف التوريد.

## 10 الإشارات إلى الصندوق

إذا رغب المقترض/المتلقي في الإشارة إلى الصندوق في وثائق التوريد، ينبغي استخدام النص التالي: "تلقى [اسم المقترض/المتلقي] مويلا من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية مساهمة في تكلفة [اسم المشروع]. وسوف يخضع أي استخدام لتمويل الصندوق لعدم اعتراض الصندوق وفقا لشروط وأحكام اتفاقية التمويل، بالإضافة إلى قواعد، وسياسات، وإجراءات الصندوق. ويتم إبراء ذمة الصندوق، ومسؤوليه، ووكلائه، وموظفيه من المسؤولية الناجمة عن جميع الدعاوى، والإجراءات، والمطالبات، والمطالب، والخسائر من أي نوع أو طبيعة كانت، والمقدمة من أي طرف فيما يتعلق بـ [اسم المشروع]."

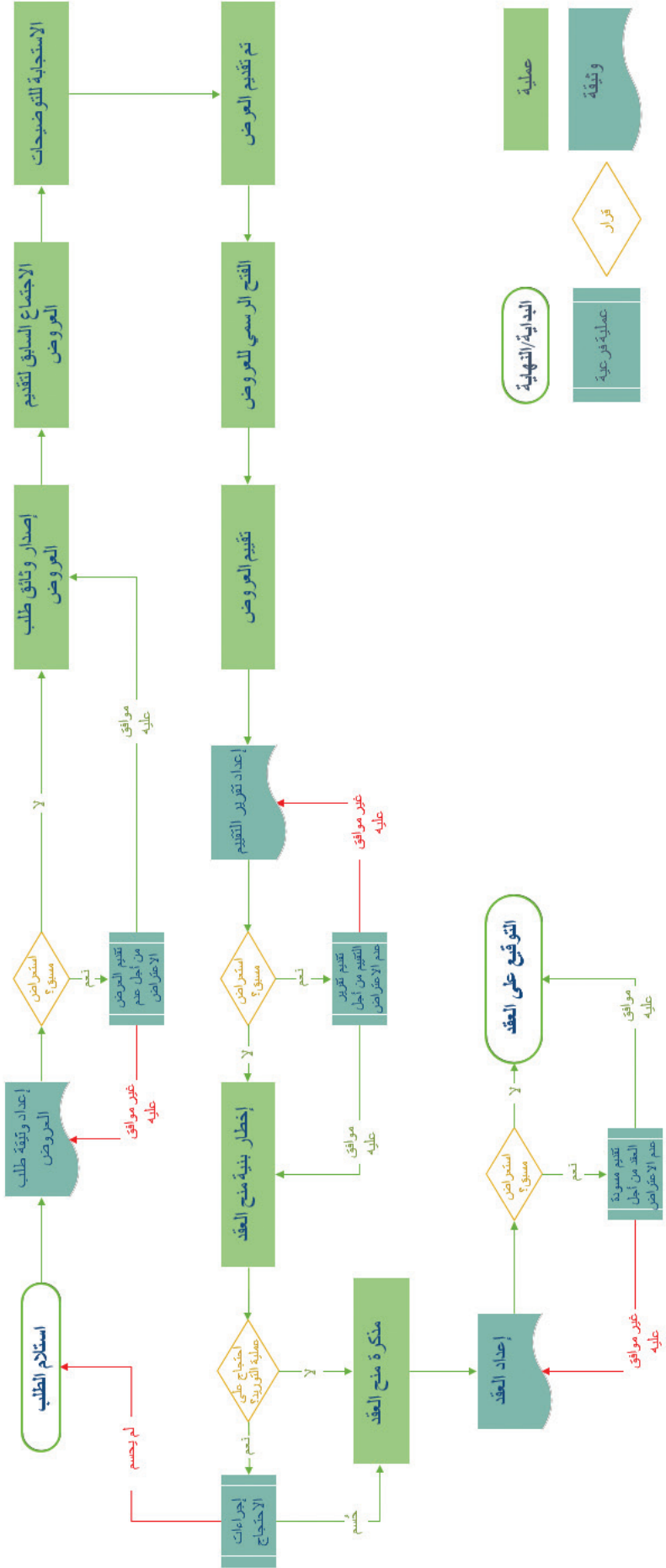
## 11 عرض عام لعملية التوريد

يوضح المخططان الانسيابيان التاليان خطوات عملية التوريد النموذجية، وينبغي الملاحظة أن الخطوات المبينة أدناه تنطبق على طرق التوريد المحددة، وأن أي تغيير في طرق التوريد يسبب تغييرا تناظريا في العملية. وتتم مناقشة الخطوات الفردية لكل عملية وطريقة اختيار في الوحدات المعيارية ذات الصلة.

8 توفر مدونة قواعد السلوك، التي أصدرها مكتب الشؤون الأخلاقية، موجزا للنقاط الرئيسية للسلوك الأخلاقي، والوثيقة متاحة في: <https://www.ifad.org/en/ethics>

## عملية المناقصة

### السلع/الأشغال - المناقصات التنافسية الدولية/الوطنية



البداية/التهئية

عملية فرعية

قرار

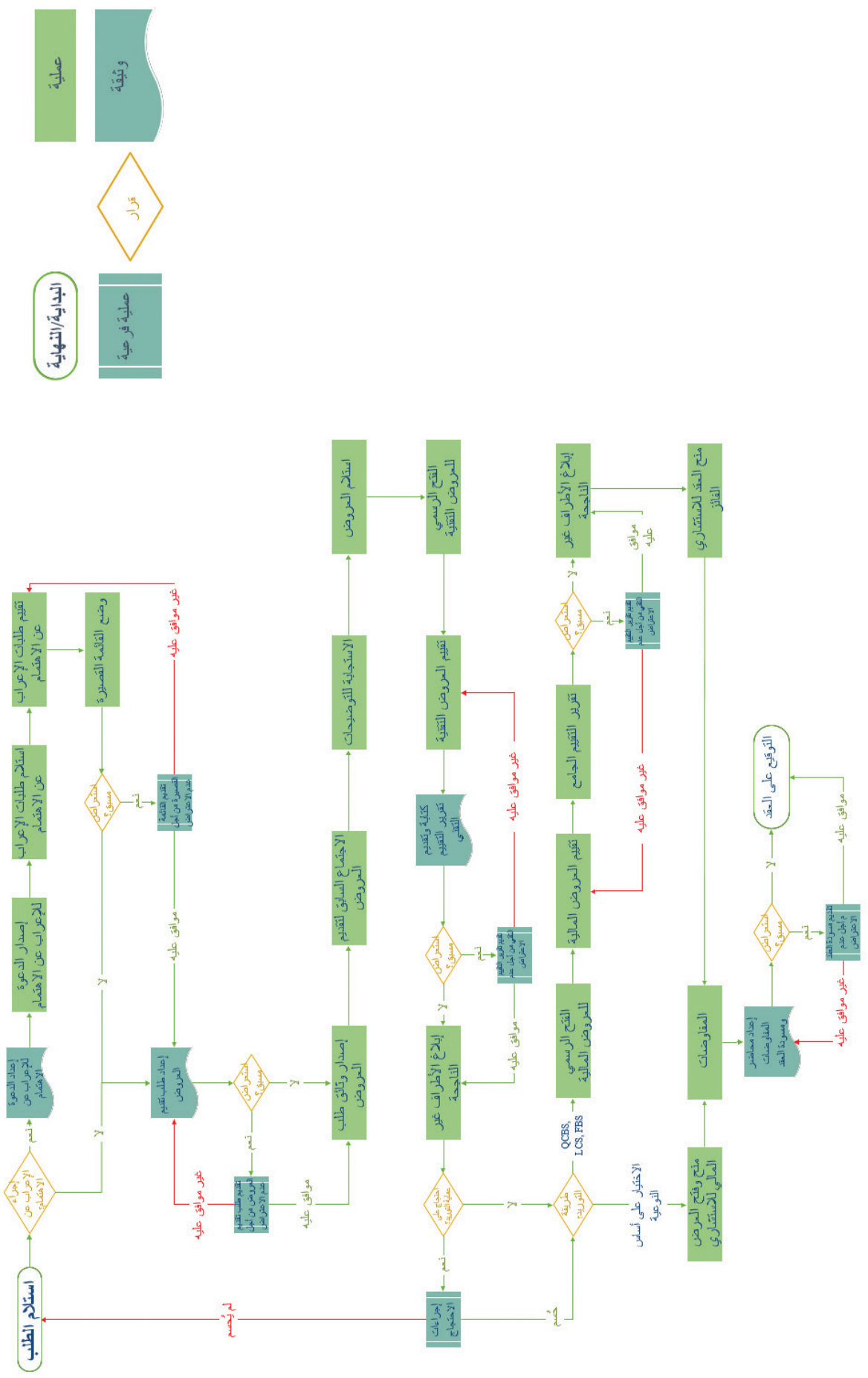
عملية

وثيقة



عملية المناقصة  
الخدمات الاستشارية

الاختبار على أساس التوعية والتكلفة، الاختبار على أساس التكلفة الأدنى، الاختبار على أساس الميزانية الثابتة (QCBS, LCS, FBS)



البيدائية/النهائية

عملية فرعية

قرار

عملية

وثيقة





عرض عام

الوحدة المعيارية ألف: مسؤولية التوريد

# الوحدة المعيارية ألف: مسؤولية التوريد

## الغرض:

تحدد هذه الوحدة المعيارية المسؤوليات العامة الواقعة على المقترضين/المتلقين فيما يتعلق بترتيبات التوريد للعمليات التي يمولها الصندوق.

وهي توفر توجيهات عامة، وليست مصممة من أجل، ولا يقصد منها أن تُلجأ إليها كحل. أية أحكام محددة لأي مشروع معين ترد في اتفاقية التمويل أو الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي.

## 1 المبادئ العامة لمسؤوليات التوريد

تقع على المقترض/المتلقي المسؤولية الرئيسية عن التوريد وإدارته، بينما تقع على الصندوق المسؤولية الائتمانية لضمان عدم استخدام عائداته والأموال التي يديرها إلا للأغراض المقصودة لها والمذكورة في اتفاقية (اتفاقيات) التمويل المعمول بها. بالإضافة إلى ضمان أن التمويل الخاص به أو التمويل الذي يديره لا يستخدم لتمويل أعمال غير قانونية ترتبط بغسل الأموال وتمويل الإرهاب.

والمقترض/المتلقي مسؤول قانونياً وتشغيلياً عن جميع معاملات الشراء للمشروع باستخدام أموال الصندوق لهذه الأغراض.

ويضطلع الصندوق بمسؤوليته الائتمانية من خلال دوره الإشرافي والاستشاري معاً، وفي سياق دوره الاستشاري، يعزز الصندوق بناء القدرات بهدف تحقيق الاقتصاد، والكفاءة، والإنصاف الاجتماعي أساساً من خلال أنشطة دعمه.

## 2 الكيان القائم بالتوريد

يتم تحديد الكيان القائم بالتوريد أو الوكالة المنفذة الرائدة وتعريفها في اتفاقية التمويل، وتقع عليها المسؤولية العامة عن تنفيذ المشروع، وفي معظم الحالات، ستشغل هذه الوظيفة إحدى وزارات الحكومة المركزية والتي يقع عليها الالتزام التعاقدية الرئيسي بالنيابة عن حكومة المقترض/المتلقي.

ووفقاً للشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية في الصندوق (يشار إليها فيما يلي باسم "الشروط العامة")، تشمل مسؤوليات الوكالة المنفذة الرائدة فيما يتعلق بالتوريد، بين جملة أمور أخرى، ما يلي:

- رصد إدارة التوريد والتأكد من أنه يتم التقيد بالمسؤوليات الائتمانية؛
- تحديد المسؤول عن التنفيذ اليومي للمشروع؛
- إعداد خطة العمل والميزانية السنوية للمشروع؛
- إنشاء نظام لإدارة المعلومات وتعهده وفقاً لدليل رصد وتقييم المشروعات في الصندوق؛
- رصد التقدم المحرز في تنفيذ المشروع؛
- الاحتفاظ بالسجلات وتقديمها عندما يطلبها الصندوق؛
- تزويد الصندوق بتقارير مرحلية دورية عن المشروع وفق ما حدده الشروط العامة؛
- القيام بصورة مشتركة باستعراض منتصف المدة لتنفيذ المشروع؛

- المتابعة واتخاذ التدابير فيما يتعلق بأية نتائج، أو توصيات، أو حالات تتعلق بعدم الامتثال، وبقضايا الضوابط الداخلية؛
- إبقاء الصندوق على اطلاع على أي وضع يتدخل بتنفيذ المشروع، أو يهدد بالتدخل في تنفيذه، أو بتحقيقه لأهدافه؛
- إبلاغ الصندوق عن أية ادعاءات بالتدليس أو الفساد تتعلق بالمشروع.

ووفقاً لسياسة الصندوق بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته، تشمل مسؤوليات الوكالة المنفذة الرائدة الأحكام الواردة في البنود 11 إلى 15 من السياسة.

## 3 وحدة التنفيذ

يمكن، لأغراض كل مشروع، أن تقرر الوكالة المنفذة الرائدة بتعيين وحدة تنفيذ لتدبير العمليات اليومية.

وفي هذه الحالة، يمكن أن تضطلع بالتوريد:

- وحدة تنفيذ المشروع الموجودة فعلاً في مشروع جانٍ؛
- وحدة جديدة لتنفيذ المشروع تنشأ لأغراض هذا المشروع المحدد؛
- إدارة التوريد القائمة لدى الوكالة المنفذة الرائدة؛
- إدارة توريد موجودة لدى وكالة حكومية أخرى؛
- منظمة تجارية للتوريد تتعاقد معها الحكومة لهذا الغرض؛
- إحدى وكالات الأمم المتحدة.

وفي الحالات التي تُعين فيها وحدة تنفيذ مساعدة لهذا الغرض، فإن الوكالة المنفذة الرائدة تحتفظ بالمسؤولية والمسئولة الشاملة عن المشروع أمام الصندوق، ولذا فإن المطلوب منها أن تتكفل بأن تشرف على عمل وحدة التنفيذ المساعدة في جميع الأوقات.

- ووحدة التنفيذ المساعدة مسؤولة عن كامل عملية التوريد، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الوظائف التالية:
- إعداد خطط التوريد؛
- إعداد بيانات المتطلبات، و/أو المواصفات، و/أو الاختصاصات، و/أو كشوف الكميات؛
- التوصل إلى اتفاق مع الصندوق على طريقة التوريد، أو طريقة الاختيار لكل من أنشطة التوريد؛
- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بأعمال التأهيل المسبق، وأنشطة الإعلانات، وإدارة التعبير عن الاهتمام، والقوائم القصيرة؛

#### 4 وكلاء التوريد والمتعاقدون الإداريون

عندما لا يتوفر لدى المقترض/المتلقي ما يلزم من تنظيم، أو موارد، أو خبرة للتعامل مع التوريد الدولي، يمكنه وفقاً لاتفاقية التمويل، أو قد يتطلب الصندوق منه، أن يستخدم شركة أو كيان من يختص بالتعامل مع التوريد وله خبرة طويلة فيه ليعمل كوكيل للتوريد تابع له، ولا يجوز أن تعمل المؤسسة المتعاونة كوكيل للتوريد، ويتعين على وكيل التوريد أن يتقيد بجميع الإجراءات المحددة في اتفاقية التمويل بالنيابة عن المقترض/المتلقي.

كما يمكن استخدام متعاقدين إداريين بالصورة نفسها وعلى أساس رسم محدد للتعاقد على القيام بأعمال متنوعة تشمل إعادة التشييد، أو التصليح، أو إعادة التأهيل، أو البناء الجديد، وذلك في حالات الطوارئ أو حيث يوجد عدد كبير من العقود الصغيرة.

واللوائح التي تنطبق على وكلاء التوريد والمتعاقدين الإداريين ماثلة لتلك التي تنطبق على الخدمات الاستشارية المعروضة في هذا الدليل.

- إعداد وثائق طلب تقديم العروض، ومسودات العقود (انظر النماذج المتاحة على الموقع الشبكي للصندوق، ومجموعة الوحدة المعيارية حاء)؛
- الأنشطة التي تدور حول عملية تقديم العروض، والتي يتم إجراؤها وفقاً للمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، بما في ذلك:
  - إصدار وثائق المناقصات، والرد على الاستفسارات، وإدارة عمليات إجراء المناقصات بشكل عام؛
  - استلام وفتح وتقييم العروض؛
  - الإبلاغ عن تقييمات العروض؛
  - إلغاء العروض؛
  - ترسية العقود والتفاوض عليها؛
  - صياغة وثائق العقود وجهازها؛
  - إدارة العقود؛
  - الفواتير والمدفوعات؛
  - حل المنازعات؛
  - انتهاء العقود وتقييمها.

كما ستكون وحدة التنفيذ مسؤولة أيضاً عن التأكد من الحصول على موافقة السلطة الوطنية المعنية (إذا كان ذلك ينطبق) على إجراءات التوريد، و/أو أنها متسقة مع متطلبات الصندوق الخاصة بالإشراف على المشروع.



إدارة العملية

الوحدة المعيارية بـاء: إدارة المراسلات والسجلات



# الوحدة المعيارية باء: إدارة المراسلات والسجلات

## الغرض:

الاحتفاظ بسجلات وأدلة دقيقة شرط رئيسي لعملية توريد شفافة وقابلة للمرجعة. لذا فإن مسك سجلات دقيقة لجميع الاتصالات المتعلقة بعملية التوريد، واستخدام نظام ترقيم مرجعي للتوريد أمر إلزامي لضمان عملية توريد شفافة وقابلة للمرجعة.

الاحتفاظ بسجلات المراسلات والاتصالات ذو أهمية حاسمة في الإدارة الفعالة للعلاقات مع مقدمي العروض، والموردين، والمتعاقدين، والاستشاريين. بما أنها قد تُلزم منشئها وملتقبيها أو تقيدهم بمسار عمل قد يكون له آثار قانونية، أو تعاقدية، أو مالية. ولذا فإن السجلات الوثائقية، بالشكل المطبوع أو الإلكتروني معاً، أساسية لإدارة الأنشطة بكفاءة وفعالية، لأنها توفر الأدلة الداعمة لما يتخذ من قرارات وإجراءات، وإضافة إلى ذلك، فإنها توفر تسلسلاً يراجع لأغراض التحقق من الشفافية، والمساءلة، والفعالية.

وتقضي الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية في الصندوق بأن يحتفظ المقترضون/المخلقون بالوثائق والسجلات لكي يستعرضها الصندوق في أي وقت كان خلال فترة 10 سنوات بعد إنجاز العرض أو العقد. وعملاً بهذا الشرط، تقدم هذه الوحدة المعيارية القواعد العامة للاحتفاظ بالاتصالات الأساسية الخاصة بالتوريد وبسجلاته.

## 1 المراسلات والاتصالات

المتعلقة بمشاريع توريد أخرى بسجل التوريد المعني. وينبغي التمكن، في أي وقت كان، من استعراض كامل السجل التاريخي لعملية التوريد بصورة منطوقية وتتابعية.

ويوفر الجدول التالي توجيهات بشأن ما يتعين أن تحتوي عليه تلك الملفات، أو المصنفات، أو الدوسيتيها من بنود:

لتيسير الاحتفاظ بالسجلات والشفافية، يجب أن تصدر جميع الاتصالات، والقرارات، والتعليقات بين الصندوق والمقترضين/الملتقنين، وبين المقترضين/الملتقنين ومقدمي العروض، أو الموردين، أو المتعاقدين، أو الاستشاريين أو تسجل<sup>9</sup> بصورة كتابية.

## 2 السجلات التي يتعين الاحتفاظ بها

من الضروري أن يكون لكل نشاط من أنشطة التوريد ملف، أو مصنف، أو دوسيبه منفصل خاص به توضع فيه السجلات بصورة مرقمة حسب الأصول بترتيب تاريخي، بما يتصل حصراً بموضوع التوريد المحدد دون غيره. ويتعين ألا تختلط الوثائق

9 عندما تعقد الاجتماعات كطريقة للاتصالات، ينبغي إعداد المحاضر وتوقيعها من قبل المشاركين في معلومات السجلات المقدمة والناقشات الفعلية التي جرت.

## الوثيقة

## الشكل المفضل

- (1) نسخة من الإعلان المنشور لطلب الإعراب عن الاهتمام أو القائمة المختصرة (إن وجدت) \* نسخة ورقية
- (2) نسخة من التأهيل المسبق المنشور، ووثائق الدعوة (العروض)، وأية تعديلات، أو تعديلات، أو توضيحات طلبت وقدمت \* نسخة ورقية
- (3) محضر لفتح عروض المناقصة موقع من جانب جميع أعضاء لجنة التقييم التقنية ومقدمي العروض الحاضرين نسخة ورقية
- (4) نسخة كاملة عن كل عرض تم استلامه وتقييمه، بالإضافة إلى التوضيحات التي طلبت والإجابات التي تم استلامها نسخة ورقية
- (5) نسخة عن تقرير التقييم \* نسخة ورقية
- (6) محاضر موقعة عن جميع الاجتماعات المتصلة بالتوريد، بما في ذلك الاجتماعات السابقة للعروض واجتماعات التفاوض إذا عقدت نسخة ورقية أو إلكترونية
- (7) مذكرة عن منح العقد \* نسخة ورقية
- (8) أي رسالة قبول لعرض موجهة إلى المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري \* نسخة ورقية
- (9) وثيقة العقد الموقع وقبول العقد \* نسخة ورقية
- (10) أية تعديلات على العقد \* نسخة ورقية
- (11) جميع مراسلات العقد بين الكيان القائم بالتوريد والمورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري نسخة ورقية أو إلكترونية
- (12) وثائق ما بعد العقد المتعلقة بالوفاء بالالتزامات التعاقدية، وخصوصاً نسخ مصورة عن الضمانات المصرفية أو ضمانات الدفع نسخة ورقية
- (13) محاضر موقعة للاجتماعات المتصلة بإدارة العقد، بما في ذلك اجتماعات سير العقد أو استعراضه نسخة ورقية
- (14) وثائق التسليم الموقعة التي تثبت تسليم الإمدادات، أو شهادات الإنجاز الموقعة المتعلقة بعقد للخدمات، أو الأشغال تشهد بإنجاز الخدمات أو الأشغال المتعاقد عليها، بما في ذلك أية سجلات تسليم متصلة بالعقد نسخة ورقية
- (15) نسخة عن جميع فواتير الأشغال، والخدمات، والإمدادات، بما في ذلك أوراق العمل التي تتحقق من دقة المدفوعات المطالب بها وتفصيل المدفوعات الفعلية المأذون بها نسخة ورقية
- (16) نسخة عن الكشوف/السجلات التراكمية للمدفوعات تثبت إدارة جميع المدفوعات المسددة نسخة إلكترونية
- (17) جميع القرارات الصادرة عن سلطة الموافقة المعنية لدى المقترض المتعلقة بعملية التوريد، بما في ذلك الموافقة على وثائق الدعوة والموافقة على تقرير (أو تقارير) التقييم، ومنح العقد، والموافقة على وثائق العقد وتعديلات العقد وأي قرار بتعليق إجراءات التوريد أو إلغائها نسخة ورقية
- (18) نسخة عن أية مطالبة يقدمها الكيان القائم بالتوريد تتعلق بأي ضمان، أو عدم الضمان، أو نقص في الإمدادات، أو عطب فيها، وغير ذلك من مطالبات على البائع المتعاقد معه، أو على الكيان القائم بالتوريد نسخة ورقية أو إلكترونية
- (19) في حال قيام الصندوق باستعراض مسبق، جميع الرسائل والمراسلات المتعلقة بطلب عدم الاعتراض من الصندوق، ونسخة من رسالة عدم اعتراض الصندوق المعنية. نسخة ورقية أو إلكترونية
- (20) أية اتصالات أخرى تتعلق بعملية التوريد المعنية، بما في ذلك مراسلات الكيان الداخلية نسخة ورقية أو إلكترونية

\* من الناحية الأمثل، ينبغي الاحتفاظ بمسودات هذه الوثائق والتقارير المنشورة بحيث يكون السجل كاملاً ولتقديم صورة كاملة عن كيفية التوصل للوثائق المنشورة، على أن من المقبول أن ذلك قد لا يكون ممكناً من الناحية العملية على الدوام في حالات ضيق المكان



تخطيط التوريد

الوحدة المعيارية جيم: تخطيط التوريد ومذكرة التوريد العامة

# الوحدة المعيارية جيم: تخطيط التوريد ومذكرة التوريد العامة

## الغرض:

تنطلب المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق وضع المقترض/المتلقي خطة توريد بالتشاور مع الصندوق تغطي الأشهر الثمانية عشر الأولى من المشروع. على أن تتبعها خطط متتالية مدة كل منها 12 شهرا تتزامن مع خطط العمل والميزانيات السنوية أثناء التنفيذ.

والتخطيط جانب شديد الأهمية من عملية التوريد للتمكين من تحديد الأهداف والأولويات بشكل صحيح. ووضع تقديرات أحجام العمل وتخصيص الموارد. ويحتاج الكيان القائم بالتوريد لتخطيط أنشطته للتوريد، وتنظيمها، والتنبؤ بها، وترتيبها زمنيا، ومن تحديد المجالات التي يمكن فيها تجميع الاحتياجات. أما بالنسبة للصندوق، فالتخطيط يوفر له أداة هامة لرصد تنفيذ المشروع.

وينبغي، بقدر الإمكان، إدراج تخطيط التوريد في التخطيط المالي للمشروع بحيث تتزامن الميزانيات واحتياجات التوريد إلى أقصى درجة ممكنة عمليا.

وتزود هذه الوثيقة موظفي المقترض/المتلقي بتوجيهات عملية حول كيفية إعداد الخطة، وعناصر تلك الخطة، ومتى ينبغي تحديث الخطة.

الإبلاغ الفعال عن فرص التوريد حيوي بالنسبة للمنافسة. ومذكرة التوريد العامة هي منشورة تحقق ما يلي:

- تبلغ مقدمي العروض عن وجود مقترض/متلقي
- تبلغ مقدمي العروض عن فرص توريد قادمة
- تمكن المقترض/المتلقي من إنشاء أو تحسين قاعدة بيانات الموردين لديه

## 1 نموذج خطة التوريد

يمكن الوصول إلى نموذج خطة التوريد في الصندوق في موقع الصندوق على شبكة الإنترنت:

[www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement). ويجب استخدام هذه الاستمارة من قبل جميع المقترضين/المتلقين. وفي حال وجود نماذج وطنية لخطة التوريد مقبولة من قبل الصندوق للاستخدام في مشروع ما، فإنه يمكن استخدام هذه النماذج.

وينبغي إعداد خطة التوريد على برنامج إكسل (Microsoft Excel)، وهي تتألف من خطط لأربع فئات مختلفة (كل منها على ورقة عمل إكسل منفصلة) مع ورقة عمل تغطية خامسة تضم الموجز، وخطط الفئات المختلفة هي: (1) السلع؛ (2) الأشغال؛ (3) الخدمات الاستشارية؛ (4) الخدمات غير الاستشارية. وتشرح الوحدة المعيارية هاء-3 الاختلافات بين الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية.

## 2 المحتويات والبيانات التي يتعين إدراجها في الخطة

كحد أدنى، يجب أن تتضمن كل خطة توريد المعلومات التالية:

### وصف مقتضب لكل نشاط من أنشطة التوريد التي سيضطلع بها خلال فترة الخطة

ينبغي تقسيم الخطة إلى سلع، وأشغال، وخدمات وأن تتضمن وصفا مقتضيا لكل نشاط من الأنشطة الفردية، والمقصود بعبارة "وصف مقتضب" أن يكون الوصف كافيا لتحديد الواضح لكل من أنشطة التوريد الفردية، نظرا إلى أنها ليست بنفس تفصيل المواصفات.

## مثال 1

كلمة "مركبة" تعتبر وصفا غير كاف.

عبارة "مركبة للمشروع 4x4، بستة مقاعد" تعتبر وصفا مقتضيا وكافيا.

عبارة "مركبة للمشروع 4x4، بمحرك قوته ..... وبوزن قدره ..... وبعجلة قيادة آلية، وقيادة على اليسار" تعتبر انتقالا إلى المواصفات، وهي بذلك أكثر تفصيلا مما يلزم في هذه المرحلة.

## مثال 2

عبارة "أشغال مدنية" تعتبر غامضة تماما.

عبارة "بناء غرفة مولد كهربائي صغير" تعتبر كافية.

عبارة "غرفة مولد كهربائي للأسرة بقوة 10 كيلو فولت أمبير من نوع جينسيت، بناء بقوالب الخرسانة بقياس 6'x6'x6' وبسقف مسطح" تعتبر أكثر تحديدا مما يلزم لأغراض التخطيط.

وينبغي أن تكون طبيعة وكمية السلع/الأشغال/الخدمات متسقة مع الأنشطة الواردة في خطة العمل والميزانية السنوية، ويجب على المقترض/المتلقي أن يدرج هذه المعلومات في مسودة خطة التوريد. وعلى الصندوق إما أن يوافق على الخطة أو يقترح تعديلها، حسب اللزوم.

## القيمة التقديرية لكل نشاط

لضمان المواءمة بين الخطة والميزانية بقدر الإمكان. من الضروري إدراج تقديرات الإنفاق على كل من أنشطة التوريد.

- ويمكن الحصول على أسعار تقديرية من عدد من المصادر، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:
- المشتريات المماثلة في الماضي (ويمكن أن تؤخذ من مشروع سابق أو حالي، أو من مشروعات حديثة في بلد مجاور)؛
- الأسعار المنشورة المتاحة من الموردين المحتملين؛
- أية قوائم أسعار وطنية متوفرة؛
- الإنترنت.

ومن الضروري وضع ميزانية واقعية تستند إلى بيانات جيدة، حيث أنه يمكن أن يكون للقيمة التقديرية لنشاط التوريد تأثير مباشر على الطريقة التي ستعتمد للتوريد وعلى الطريقة التي سيستخدمها الصندوق لاستعراض هذا النشاط.

- وبالإضافة إلى قيمة كل نشاط، يجب أن تشمل خطة التوريد العناصر الإلزامية التالية عندما يتم تقديمها للموافقة عليها:
- مراحل التنفيذ المخطط لها؛
- الأطر الزمنية المخطط لها؛
- طرق التوريد/الاختيار؛
- التكلفة التقديرية لكل نشاط من أنشطة التوريد؛
- مستوى استعراض الصندوق (قبل أو بعد)؛
- بند في الميزانية لكل بند مخطط له.

## 3 الجدول الزمني لتحديث خطة التوريد

كما ورد أعلاه، يتعين إعداد خطة أولية لمشروع التوريد لفترة 18 شهراً عند بداية كل مشروع، على أن تتبعها خطط متتالية للتوريد مدة كل منها 12 شهراً أثناء فترة التنفيذ.

وعندما تحصل الخطة الأولية هذه على عدم الاعتراض من جانب الصندوق، فإنها تشكل أساس أنشطة التوريد في المشروع.

على أن ينبغي الانتباه إلى أن خطط التوريد ليست وثائق ساكنة. وينبغي اعتبارها وثائق "حية" تُحدَّث كلما كان ذلك ممكناً لضمان أنها تعكس التنفيذ الفعلي.

وأية تعديلات أو تغييرات رئيسية على خطة التوريد (التي تعرف بالتحسينات، لعدم الخلط بينها وبين التحديثات) تتطلب الحصول على عدم اعتراض الصندوق، وينطبق ذلك بصورة خاصة على التغييرات في طريقة التوريد، وإضافة بنود جديدة، أو زيادة ميزانية بند موجود بأكثر من العتبة التي يحددها كبير موظفي التوريد بالتشاور مع فريق المشروع.

## 4 مذكرة التوريد العامة

إبلاغ الجمهور عن فرص التوريد ضروري لتوفير منافسة لائقة وتوعية الجمهور حول المشروع.

بعد التوقيع على اتفاقية التمويل، سيقوم المقترض/المتلقي بتعميم مذكرة توريد عامة تدرج وتصف جميع عمليات التوريد المفتوحة المخطط لها خلال الفترة القادمة كما تم تحديدها في خطة التوريد الأولية التي تم التفاوض بشأنها مع الصندوق. ويتم الإعلان عن مذكرة التوريد العامة بصورة توفر إشعاراً معقولاً عن عمليات التوريد المخطط لها للموردين، والمتعاقدين، والاستشاريين المحتملين، وسوف يشمل الإعلان عن مذكرة التوريد العامة النشر بالإنجليزية (و/أو اللغات الرسمية الأخرى للصندوق، حسب الاقتضاء) في نشرة الأمم المتحدة الخاصة بأعمال التنمية على شبكة الإنترنت، وموقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وصحيفة واسعة الانتشار في بلد المقترض/المتلقي، وفي وسائل الإعلام الأخرى كما هو ملائم، أو حسب طلب الصندوق. وفي البلدان التي لغتها الرسمية ليست الإنجليزية، سيتم نشر مذكرة التوريد العامة باللغة المحلية الرسمية لبلد المقترض/المتلقي في صحيفة واسعة الانتشار واحدة على الأقل في البلد.

ويمكن نشر تحديثات مذكرة التوريد العامة سنوياً بالنسبة لعقود التوريد المتبقية التي ما زال سيتم توريدها من قبل المشروعات الممولة من الصندوق.

وختام مذكرة التوريد العامة قبل نشرها إلى عدم اعتراض الصندوق.

وينبغي استخدام الردود على مذكرة التوريد العامة لإنشاء قاعدة بيانات خاصة بالبايعين، وينصح المقترضون/المتلقون بقوة بدعوة موردين، ومتعاقدين، واستشاريين إضافيين من قاعدة بياناتهم للمشاركة في عمليات التوريد، بما في ذلك عمليات التوريد المعلن عنها.

نموذج مذكرة التوريد العامة الخاص بالصندوق متاح على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت:

<http://www.ifad.org/project-procurement>



محدد الاحتياجات

الوحدة المعيارية دال: تحديد الاحتياجات وطلبات التوريد  
الوحدة المعيارية دال-1: تحديد الاحتياجات  
الوحدة المعيارية دال-2: طلب التوريد

الوحدة المعيارية هاء: جدول المتطلبات، ومواصفات التقنية، والاختصاصات  
الوحدة المعيارية هاء-1: بيان متطلبات السلع ومواصفاتها  
الوحدة المعيارية هاء-2: بيانات المتطلبات الخاصة بالأشغال  
الوحدة المعيارية هاء-3: بيانات المتطلبات (الاختصاصات) الخاصة بالخدمات



# الوحدة المعيارية دال: تحديد الاحتياجات وطلبات التوريد

## الغرض:

تتناول هذه الوحدة المعيارية ما يلي:

- أنواع الاحتياجات:
- الفرق بين الاحتياجات والرغبات:
- البدائل:
- محركات التوريد:
- الطلبات.

كما تتضمن مخططا بيانيا انسيابيا موجزا للأنشطة.

# الوحدة المعيارية دال-1: تحديد الاحتياجات

## 1 أنواع الاحتياجات

تندرج الاحتياجات (أو "المتطلبات") بشكل عام ضمن إحدى الفئات التالية:

### (1) المتطلبات المتوقعة

هذه هي الاحتياجات التي يجري التنبؤ بها لأغراض المشروع وتشكل الأساس لخطة العمل والميزانية السنوية وخطة التوريد.

والمتطلبات هذه معروفة في بداية المشروع وتشكل الجانب الأكبر من التوريد المخطط له.

### (2) المتطلبات المؤقتة

تنشأ هذه عن تحديد المتطلبات التي يلزم فيها عنصر "للوصول" أو "لإعادة التخزين". ويتوقع ألا تمثل هذه المتطلبات أكثر من 1 من 12 أو 2 من 12 من متطلبات التوريد الكلية من أي بند. وأن يكون هذا النوع من التوريد منخفض القيمة.

وتعتبر المتطلبات المؤقتة عادة إعادة تخزين محدودة لتفادي حالات عدم وجود أي مخزون إلى أن يتم توريد المتطلبات السنوية. وفي العادة، لا تُحدد هذه المتطلبات مسبقاً في بداية المشروع. ومن الأرجح ألا تعرف تفاصيلها بدقة إلا بعد استعراض كامل للجدول الزمني لتوريد المتطلبات السنوية.

### (3) المتطلبات المحددة، وغير المتكررة، والطارئة

تنتج هذه المتطلبات عن متطلبات غير متوقعة ذات طابع غير متكرر ولا يرجح أن تعرف إلا عند الحاجة إليها. ويمكن أن تتضمن الميزانية عنصراً احتياطياً صغيراً عاماً لتغطية هذه الحالات.

ولأغراض التخطيط، من الواضح أنه يفضل إدراج 90 في المائة على الأقل من احتياجات المشروع تحت فئة "المتطلبات المتوقعة" حيث أن هذا النوع من التوريد هو الأكثر استباقاً ويعطي المشتري أفضل فرصة للحصول على أعلى قيمة ممكنة مقابل المال المنفق. أما الفئتان الأخرتان فهما تنشأان كرد فعل وبالتالي يمكن أن تُحْدَا من إمكانية الحصول على أعلى قيمة ممكنة مقابل المال المنفق (انظر القسم 4 من هذه الوحدة المعيارية).

## 2 "احتياجات" أم "رغبات"

من السهل الوقوع في شرك الالتباس بين "الاحتياجات" و"الرغبات". ومن الأمثلة الجيدة على ذلك في توريد السلع توريد المركبات وتوريد الحواسيب، مع أن هذا الإشكال ينطبق بالدرجة نفسها على الخدمات والأشغال.

### أمثلة:

بالنسبة للمركبات، "الحاجة" الأساسية هي مركبة تنقل الأشخاص من النقطة ألف إلى النقطة باء. أضف إلى ذلك الحاجة إلى درجة ما من الراحة (كلمة كانت الرحلة أطول يرغب في مزيد من الراحة). وربما التضاريس التي ستقطعها المركبة، تلك هي "الحاجة" بصورتها الأساسية البحتة.

قارن ذلك بـ "الرغبة" - عربة كبيرة 4X4 داخلها من الجلد ومزودة بنظام للملاحة - وعندها تبدأ في رؤية العضلة. فإذا كانت المركبة ستستخدم، على سبيل المثال، لمسافات قصيرة في بيئة حضرية، فإن "الحاجة" لمركبة 4X4 تتحول عندها إلى "رغبة" ولا تعود "حاجة".

أما بالنسبة للحواسيب المكتبية، "الحاجة" الأساسية يمكن أن تصنف ضمن توفر وظائف مكتبية أساسية في الجهاز، من قبيل برامج للحسابات، ولتجهيز الكلمات، والقدرة على دخول الإنترنت، مع تحديد سرعة وحجم معقولين للمحرك الصلب.

قارن ذلك مع "رغبات" مثل شاشات عالية الدقة، والأقراص الصلبة المتعددة، أو بطاقات الرسومات المتطورة، وعندها تبدأ المواصفات فجأة في التزايد.

عبارة "الأفضل هو عدو للجيد" تنطبق جيداً على حقل التوريد، بما يعني أساساً أنه على الرغم من أن بنداً قد يكون كافياً تماماً لاحتياجاتنا إلا أننا نميل إلى رفضه بسبب توفر شيء آخر نفضله. حتى ولو كنا لا نحتاج بالفعل إلى جميع الصفات المتوفرة فيه.

وكثيراً ما يحاول المسوقون بيع الزبائن ميزات إضافية على أنها ضرورية، وذلك من خلال محاولة تحفيز عاطفة "الرغبة" لدى المشتري. على أن "الرغبات" دائماً ما تزيد من المواصفات بحيث تتجاوز ما يلزم من وظائف، وتزيد بالتالي من السعر.

ومن الأسباب الأخرى التي توجه التوريد نحو "الرغبات" بدلاً من "الاحتياجات" العنصر الذي يتصل بمركز سلع معينة أو بسمعتها (هنا أيضاً تشكل المركبات مثلاً جيداً على ذلك). ويمكن تجنب هذا الإشكال، بالنسبة لبعض البنود على الأقل، بتوفير مواصفات موحدة لبعض البنود المرموقة، مثل المركبات، أو الحواسيب، أو الهواتف المحمولة. ويتم مناقشة هذا الأمر بمزيد من التفصيل في الوحدة المعيارية هاء-1.

وعلى سبيل التلخيص، من الضروري التأكد من أن متطلبات التوريد تعكس الاحتياجات المشروعة والمبررة لدى الكيان المعني.

## 3 البدائل

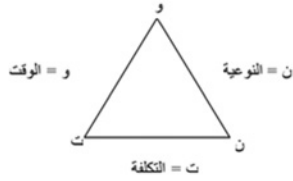
هناك بدائل لكل عمل تقريباً، والتوريد ليس استثناءً من ذلك. وفي هذا القسم الفرعي، سننظر بصورة مقتضبة في جانبين عند النظر في "البدائل" في مجال التوريد.

### (1) البديل عن الحاجة

من المفيد التأمل فيما إذا كانت "الحاجة" المتصورة هي الحل فعلاً. وطرح السؤال المحوري "هل هناك طريقة أخرى لتحقيق نفس النتيجة"؟ يمكن أن يكون مفيداً للغاية. وللبت فيما إذا كان هناك بديلاً، من الضروري أن ننظر في السبب الرئيسي الكامن وراء الحاجة: هل هي عارض لأمر آخر سيستمر كمشكلة قائمة إذا لم تتم تلبية تلك الحاجة؟

## مثال:

تحديد ماهية الوقت المناسب، والسعر المناسب، والتنوعية المناسبة. وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما تكون الأهداف الرئيسية الثلاثة (التسليم السريع، والسعر التنافسي، والتنوعية الأفضل) متعارضة فيما بينها، الأمر الذي يجعل تحديد الأهداف المناسبة صعبا. ويمكن تمثيل هذه المعضلة الثلاثية بـ "مثلث التوريد"، الذي يعرف أيضا باسم "مثلث الوقت-التكلفة-النوعية (و-ت-ن)":



لا يمكن تلبية جميع الأبعاد في نفس الوقت، ولا يمكن تحقيق مزيج واضح منها إلا إذا تم تحديدها وفهمها من قبل جميع الأطراف. وقد يبدو للوهلة الأولى أن جميع الأهداف الثلاثة تتساوى في الأولوية، غير أن مواصلة النظر في المتطلبات تكشف دائما أن هناك ترتيبا هرميا بين الأهداف. فأحد الجوانب سيكون دائما أقل مرونة من العاملين الآخرين. وتسمى هذه العملية بعملية "تحديد المحرك" وهي جزء أساسي من عملية تحديد الاحتياجات.

ومتى تم تحديد المحرك، يمكن لعملية التوريد المضي قدما مع التركيز على الهدف الصحيح. ويبقى البعدان الآخران جزءا حيويا من العملية، غير أن **المحرك** يؤثر على عملية صنع القرار باعتبار أن له الأولوية الأعلى.

وبين الجدول أدناه كيفية تأثير المحرك على القرارات المتخذة حول نهج النظر في نشاط التوريد:

كثيرا ما يُعتبر التدريب حلاً لقصور الأداء، غير أنه قد لا يكون الحل إذا كان سبب قصور الأداء لا يتعلق بعدم توفر المهارات أو المعارف. فإذا كانت المشكلة المسببة تنصل بضعف الروح المعنوية، أو بنقص الحوافز أو الاهتمام، أو كانت تنصل بعدم توفر الأدوات للقيام بالعمل بصورة سليمة (من قبيل عدم توفر المعدات أو المرافق المناسبة)، فإن القيام بالتدريب على المهارات لا يحل المشكلة الرئيسية. فإذا كان سبب ضعف الأداء يكمن في الروح المعنوية، أو الحوافز أو المواقف، فإن المشكلة هي مشكلة إدارة العاملين. وبالمثل، إذا كان عدم توفر المرافق الكافية يعيق الأداء، فإن توفير هذه المرافق ينبغي أن يحظى بالأولوية.

ومع أن من الأسهل عادة تحديد الخيارات البديلة عند توريد الخدمات، فإن هذا المفهوم ينطبق بالدرجة نفسها على السلع والأشغال. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك إقامة جسر لعبور النهر. فهناك أكثر من طريقة لعبور النهر، ويمكن أن تشمل البدائل الممكنة استخدام نفق أو اللجوء إلى خدمات القوارب.

من الضروري تحدي نشاطات التوريد في المراحل الأولى بهدف ضمان أن "الحاجة" ستؤدي فعلا إلى تحقيق الأهداف المقصودة.

## (2) الغرض من التوريد

على عكس تجربة حياتنا اليومية، غالبا ما يكون تأجير المعدات أو استئجارها أكثر كفاءة دون تكبد نفقة امتلاكها. فبنود مثل المعدات المكتبية، والركبات، والمعدات الزراعية أو معدات التشبيد قد لا يلزم بالضرورة توريدها وامتلاكها من قبل المشروع، خاصة إذا كانت الحاجة قصيرة الأجل. وبدلا من ذلك، يمكن استئجارها لفترة محددة وإعادتها عند الانتهاء منها.

## 4 محركات وأولويات التوريد

يهدف التوريد بوجه عام إلى توفير البنود المرغوبة في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب، وتبدو أهداف التوريد واضحة. ولكن في الواقع ليس من السهل دائما التوصل إلى اتفاق بشأن

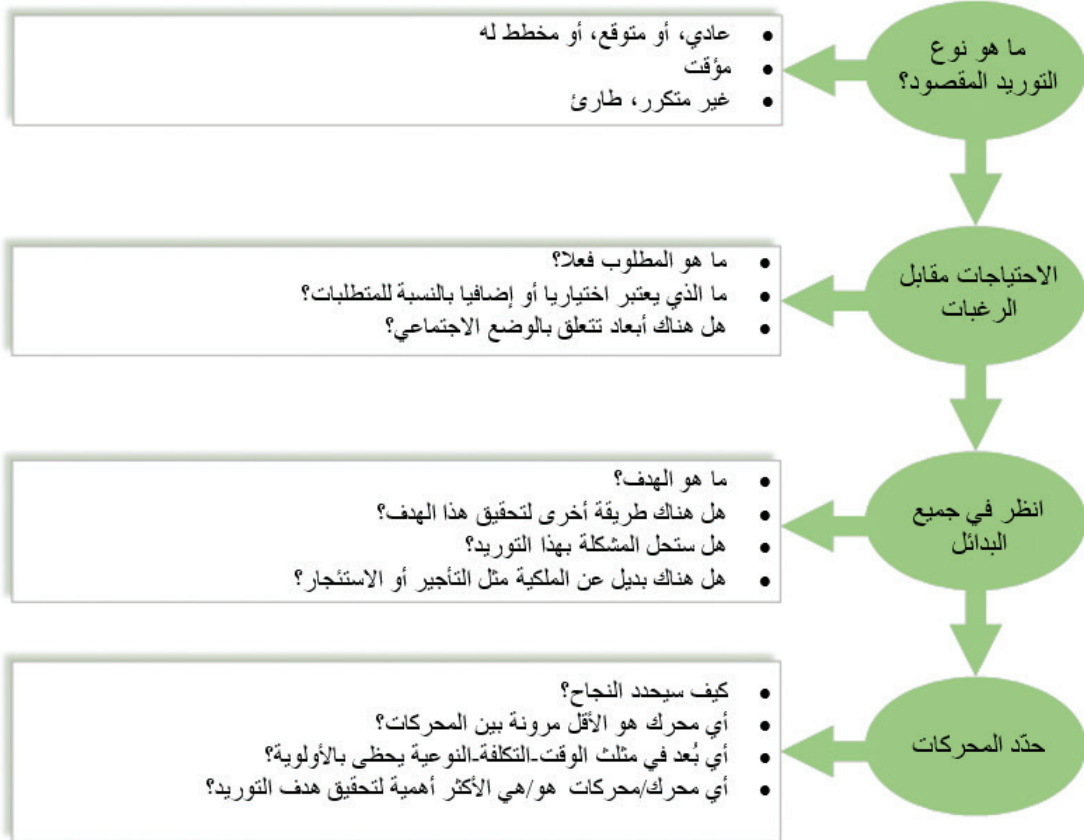
انظر في ...	رکز على ...	(مثال)	إذا كان المحرك هو ...
تعيين أخصائي تقني للمساعدة فيما يتعلق بالموصفات	إعداد المواصفات الصحيحة	- معدات السلامة - خدمات استشارية عالية المهارات	النوعية
التكاليف لكامل مدة الحياة وليس السعر وحده	- حذف الأمور غير الأساسية - الجوانب التجارية	- قرطاسية - أشغال أساسية	التكلفة
التخطيط ومراحل التنفيذ	سرعة التوريد	- طلبات موسمية - احتياجات للطوارئ	الوقت

وكما هو واضح، فإن الحركات تحدد الأبعاد التي تستحق الأولوية. وكنقطة أخيرة، من المدير بالملاحظة أن ضيق الوقت من بين جميع الحركات القائمة هو الأقل مواتاة من منظور التوريد. فالأسعار ترتفع دائما، والقيمة مقابل المال تنخفض عندما يكون الكيان القائم بالتوريد تحت ضغط الوقت، وذلك للأسباب التالية:

- يتصرف المشتري كرد فعل ولذا فإنه غير قادر على تخطيط التوريد؛
- عدم توفر الوقت الكافي عادة لإجراء عملية توريد تنافسية؛
- توازن القوى في المفاوضات يميل نحو مقدم العروض، أو المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري لأنهم يدركون بأن المشتري لا يملك الوقت لإجراء مناقشات ممتدة؛
- السلع متاحة "على الرف" عادة ولذا فإنها قد لا تفي بجميع المواصفات المطلوبة.

ومع أنه من الواضح بأنه لا يمكن التخطيط لكل حدث، وبأن الحالات غير المتوقعة يمكن أن تنشأ، فإن معظم حالات ضغط الوقت غالبا ما تأتي نتيجة لانعدام التخطيط. ولهذا السبب يفضل التخطيط لأكثر ما يمكن من التوريد بغية تفادي الوجود في موقف الوقت فيه هو الحرك (انظر الوحدة المعيارية جيم للاطلاع على تفاصيل تخطيط التوريد).

## 5 مخطط بياني انسيابي موجز



## الوحدة المعيارية دال-2: طلب التوريد

(ب) توريد الأشغال التي يتعين إعداد التصميم، ومواصفات المواد، واللائحة الكميات، وشروط الدفع، وجميع الدراسات التقنية الضرورية الأخرى لها؛

(ج) توريد الخدمات الاستشارية التي يتعين إعداد الاختصاصات لها، بما في ذلك نطاق الخدمات، ومتطلبات الموظفين الرئيسيين، ومعايير التقييم، وخطة العمل، والجدول الزمني للمخرجات، ومدة العقد، وشروط الدفع المقترحة.

عند بداية كل عملية توريد وقبل إعداد وثيقة الدعوة إلى تقديم عروض، سيقدم الكيان القائم بالتوريد طلب توريد مستكمل ومعتمد، بما في ذلك الرقم المرجعي لخطة التوريد المعتمدة بالإضافة إلى وصف يحدد المتطلبات/المواصفات، ويشمل ذلك تقديرات ميزانية عملية التوريد التي ستتم، وهذا ينطبق على:

(أ) توريد السلع والخدمات غير الاستشارية التي يتعين إعداد المواصفات التقنية، والجدول الزمني للتسليم، وشروط الدفع لها؛

# الوحدة المعيارية هاء-1: بيان متطلبات السلع ومواصفاتها

## الغرض:

- يعتبر بيان المتطلبات وثيقة أساسية تستخدم طوال عملية التوريد للأغراض التالية:
- إبلاغ مقدمي العروض المحتملين عن متطلبات الكيان القائم بالتوريد من خلال إدراج هذه المتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض:
  - تقديم المعيار التقني الذي سيجري بالاستناد إليه تقييم العروض المقدمة للمناقصة:
  - تشكيل جزء من العقد، يحدد السلع التي يتعين توريدها:
  - تحديد المعايير التقنية التي سيجري بالاستناد إليها تقييم السلع الموردة قبل قبولها.
- وتقدم هذه الوحدة المعيارية مشورة تستند إلى الممارسة الجيدة حول كيفية إعداد بيان المتطلبات والمواصفات وحول المسائل التي يتعين النظر فيها. وهي غير مصممة من أجل، ولا يقصد منها، تقديم قائمة شاملة، بل تقديم عرض عام للاعتبارات الرئيسية.

## 1 إعداد قائمة البنود

ينبغي أن يبدأ وصف المتطلبات بوصف موجز يتسق مع الوصف الوارد في خطة التوريد، ومن ثم يشار إلى جميع السلع التي يتعين توريدها في عملية توريد معينة وإلى إعداد قائمة كاملة بالبنود لتلك المناقصة.

وينبغي أن تشمل قائمة السلع وصفا موجزا لكل سلعة من السلع التي يحتاج إليها الكيان القائم بالتوريد وأن تحدد كميات كل منها. وينبغي العناية بإدراج أي قطع تبديل أو بنود مستهلكة لازمة، إما بتحديد البنود اللازمة أو بطلب قطع التبديل أو البنود المستهلكة التي تلزم عادة لفترة التشغيل المحددة، كسنة واحدة مثلا. كما ينبغي أن تصف قائمة البنود أية أشغال أو خدمات تكميلية قد تلزم، من قبيل التركيب والتكليف، أو إعداد الموقع للتركيب، أو تدريب المستخدمين.

وينبغي ترقيم كل بند في القائمة بصورة متسلسلة، وإلى جانب كميات البند، يتعين أيضا تحديد وحدة القياس (مثلا، كيلوغرام، لتر، ماعون، إلخ). أما البنود الكاملة، مثل المركبات أو الحواسيب، فينبغي أن تحدد كـ "وحدات".

مثال:

رقم البند التسلسل	وصف موجز للسلع وما يتصل بها من خدمات	الكمية	وحدة القياس
1	حاسوب شخصي مكتبي	2	الوحدة
2	طابعة ليزر جيت بورق قياس A4 (الطباعة بالأبيض والأسود)	1	الوحدة
2-أ	عبوة حبر للبند رقم 2	2	الوحدة
3	إمداد متواصل بالطاقة	1	الوحدة
4	برامج حاسوب مكتبية (لتجهيز النصوص والحسابات)	1	حزمة
5	ماسحة ضوئية	1	الوحدة

## 2 إعداد المواصفات

بعد إعداد قائمة البنود، يتعين إعداد المواصفات التقنية. ومن شأن المواصفات المعدة جيدا أن تيسر إعداد الموردين المحتملين للعروض ثم تقييم الكيان القائم بالتوريد لها بصورة كفؤة. ولذا ينصح جدا بتخصيص الوقت الضروري لإعداد تلك المواصفات بعناية.

### 1-2 الأنواع المختلفة من المواصفات

هناك أساسا ثلاثة أنواع من المواصفات، هي كما يلي:

(1) مواصفات الأداء التي تصف:

- الأمور التي يطلب من البند القيام بها؛
- أداء البند بصورة يمكن قياسها؛
- الصفات النوعية للبند.

ويختار مقدم العروض بعد ذلك النهج أو المنتج الأنسب له للوفاء بالأداء المطلوب. ويمكن هذا النهج من تقديم أفكار وتكنولوجيات جديدة، غير أنه لا يسهل دائما عملية التقييم إلا إذا كانت معايير الأداء محددة بوضوح.

(2) المواصفات الوظيفية التي تصف:

- الوظائف العامة التي يقوم بها البند - ما هي وكيف تستخدم؛
- اسم شائع للبند؛
- بند عام.

(3) المواصفات التقنية (أو "التصميم"): التي تشمل:

- وصف كامل للخصائص التقنية والمادية لكل عنصر؛

ولا تُستخدم المواصفات التقنية بشكل عام إلا في المنتجات المعقدة التي يتعين معاينة مكوناتها أو اختبارها فرديا أو حيث يعتبر الامتثال لعملية صنع معاينة أو استخدام مواد معاينة إلزاميا للوفاء بالمعايير المطلوبة. وتضمن هذه المواصفات أن يستجيب كل مورد بعروض ماثلة مما يسهل عملية التقييم. غير أن هذا النوع من المواصفات يتطلب معرفة تقنية متازة بالمنتجات المطلوبة، لأن الكيان القائم بالتوريد يملئ طريقة الصنع والمواد المستخدمة فيها. وتكمن المخاطرة في أن التوصيف الدقيق هذا يفرض على الكيان القائم بالتوريد مسؤولية بالنسبة لأداء تلك السلع. ولذا فإن هذا النهج ينصف بارتفاع المخاطرة فيه ويتعين استخدامه بحرص مع توفر المشورة دائما من جانب خبير تقني.

### 2-2 ما يتعين إدراجه في المواصفات

تتضمن معظم المواصفات عادة كلا من بيانات الأداء والبيانات الوظيفية. ويمكن وضع بعض قواعد الممارسات الأفضل العامة في إعداد المواصفات، رهنا بنوعها:

(1) ينبغي إدراج الغرض العام والاستخدام المقصود

للسلع وما إذا كان هناك أية متطلبات خاصة (مثل الاستخدام في تضاريس جبلية خارج شبكات الطرق، أو استخدام برامج النشر المكتبي). ومن

المفيد غالبا إدراج وصف وظيفي قصير للسلع. بما في ذلك الأحوال التي لا بد للسلع أن تعمل فيها (مثل معدلات الحرارة أو الرطوبة). وبالنسبة للمركبات، يمكن أن يغطي هذا كله بذكر أن السلع ينبغي أن تكون "مناسبة للاستخدام في [اسم البلد المعني]".

(2) ينبغي أن تحدد المواصفات الخصائص التقنية

الدنيا، ومعايير الأداء، ومعايير الجودة للسلع التي

يطلبها الكيان القائم بالتوريد. ويشمل ذلك أية مخرجات، وجدول زمنية، ومؤشرات أو معايير يمكن بالاستناد إليها الحكم على الأداء المرضي أو تقديره. وعلى هذا الأساس، يمكن لعملية التقييم أن تقدر ما إذا كانت العروض تفي بالمعيار الأدنى المطلوب، ولا تعطى أفضلية في سياق التقييم للمعايير التي تتجاوز المعيار المطلوب، إلا في حالة استخدام أفضل قيمة مقابل المال.

ينصح دائما بإدراج بند ينص على أن تكون السلع

جديدة وغير مستعملة<sup>10</sup> وكثيرا ما تتطلب

المواصفات أن تكون السلع "من أحدث طراز أو من الطراز الحالي، الذي يشمل آخر التحسينات في التصميم والمواد". وهذا يمنع توريد "سلع قديمة"، ولكن وحسب الاحتياجات المحددة فإنه ليس من الضروري أو الاقتصادي دائما الحصول على أحدث طراز.

(1) ينبغي أن تتضمن المواصفات وصفا كاملا،

ودقيقا وواضحا للسلع المطلوبة، وذلك

بتحديد ما يلي:

- الوظائف أو الخصائص المطلوبة (مثل الطباعة بالألوان في حال الطباعة، والنسخ على وجهي الورقة في حال جهاز النسخ الضوئي، وأبعاد القطعة، والجرعة في الأدوية، وتكييف الهواء في المركبة)؛
- الأداء المطلوب (مثل سرعة الطباعة، أو معالج الحاسوب، أو دقة معدات المختبرات)؛
- معايير نوعية المعدات، أو المواد، أو جودة الصنع.

(2) ينبغي أن تكون المواصفات عامة (أي أنها

ينبغي ألا تحدد ماركة تجارية معينة، أو

علامة تجارية معينة، أو صنع أو طراز معين، أو براءة محددة، أو رقم كاتالوغ، أو أية تفاصيل أخرى تقصر الشراء على شركة صانعة معينة).

مثال:

ينبغي ألا تحدد مواصفات الطباعة أن تكون من صنع "هيوليت باكارد" أو "كانون"، بل أن تعطي خصائصها (من قبيل "طابعة ليزر جيت، غير ملونة، بسرعة طباعة دنيا 20 صفحة في الدقيقة، بنوعية طباعة 1200 dpi x 1200، بقدره استيعاب دنيا 200 صفحة من قياس A4").

وفي حالات استثنائية، حيث لا توجد طريقة دقيقة بما فيه الكفاية لوصف السلعة دون استخدام اسم

10 ما لم يوافق الصندوق على أنه يمكن توريد معدات محددة (مع ضمان كامل).

- عدد الأشخاص الذين سيُدرَّبون على استخدام المعدات، بما في ذلك صيانتها. ويمكن التدريب والمستوى المطلوب بلوغه، وما إلى ذلك.

## 2-3 من ينبغي أن يعدّ المواصفات؟

تقع مسؤولية إعداد المسودة الأولية للمواصفات على المقترض/المتلقي. ولكن إذا لم تتوفر لدى المقترض/المتلقي الخبرة التقنية اللازمة لذلك، يُشجع بأن يلتزم المشورة التقنية من مصادر خارجية، مثل الهيئات الحكومية الأخرى أو الاختصاصيين الخارجيين.

أما دور الصندوق في المواصفات فهو يقتصر على استعراضها كجزء من أية عملية للاستعراض المسبق بضطلع بها في وثيقة طلب العروض.

## 2-4 استخدام مواصفات موحدة أو سابقة

يمكن لإعداد المواصفات أن يستهلك الكثير من الوقت. ولذا فإن الكثير من الوزارات أو الوكالات الحكومية لديها مواصفات موحدة. وتعتبر هذه المواصفات أدوات مفيدة، غير أنه يجب استخدامها بعناية نظراً لأن هناك نوعان من المواصفات الموحدة يتصفان بخصائص مختلفة تماماً:

(1) أولاً، هناك المواصفات التي تمثل معياراً وطنياً أو مؤسسياً لأغراض **التوحيد**. وتصدر هذه المواصفات عادة عن سلطة مركزية، وتكون إلزامية. وهي تعتبر أداة مفيدة لبنود التوريد العامة الشائعة التي لا يحتمل أن تتغير مع الوقت (مثل القرطاسية). على أن من الممكن أن يستخدم التوحيد بغية "التحكم" في توريد بنود أخرى، أعلى قيمة، مثل المركبات (لضمان الاتساق في مجموعات المركبات وبهدف تيسير الخدمة). والجواسيب، والهواتف المحمولة. ويضمن هذا "التحكم" أن يكون لدى جميع الموظفين من نفس الدرجة/الرتبة/المركز نفس المعدات، مما يتفادي مشكلة أخذ "الطلبات" الأولوية على "الاحتياجات" (انظر الوحدة المعيارية دال-1).

(2) ثانياً، هناك المواصفات التي تشكل **نموذجاً عاماً** يوفر نقطة الانطلاق إلى مواصفات أكثر تفصيلاً تعد لتعكس الاحتياجات المحددة لنشاط التوريد المعني. ونظراً إلى أن كل عملية توريد فريدة، فإنه ينبغي عدم افتراض أن أية نماذج عامة (أو مواصفات سابقة) يمكن أن تُعتمد بأكملها. وإنما هي مجرد مخطط بسيط لإعداد المواصفات المناسبة لنشاط التوريد المقصود.

## 3 الجدول الزمني للتسليم

ينبغي أن يحدد الجدول الزمني للتسليم فترة التسليم ومكانه لكل سلعة من السلع. وفي حال إدراج أية أشغال أو خدمات ذات صلة، ينبغي أن يحدد الجدول الزمني للتسليم فترة الإنجاز والموقع.

الماركة أو العلامة التجارية، وما شابه ذلك، **يتعين إضافة عبارة "أو ما يعادلها"**. وفي حالات استثنائية، يجوز السماح باستخدام ماركات أو طرازات معينة لأسباب تتعلق بالمواصفة (من قبيل قطع التبديل، أو المواد المستهلكة لمعدات ما). وفي هذه الحالة، ينبغي ذكر أرقام القطع لدى الشركة الصانعة لضمان توريد القطع الصحيحة، ومن المنطقي أيضاً أن تذكر ماركة المعدات الأساسية التي تطلب لها قطع التبديل، وطرازها، ووصفها).

(3) ينبغي إدراج أية **سمات بيئية أو خاصة بالسلامة مطلوبة في السلعة** لتلبية ما ينطبق من معايير صناعية، أو وطنية، أو دولية. على أن من الأهمية بمكان **ألا تكون المعايير المحددة تقييدية**، واستخدام المعايير الدولية المعروفة. وفي حال استخدام معايير أخرى، ينبغي عادة أن تفتقر بالعبارة التالية: "تقبل أيضاً المعايير الموثوقة الأخرى التي تضمن على الأقل نوعية ماثلة عموماً"<sup>11</sup>.

(4) ينبغي ذكر أية **وثائق مطلوبة** (من قبيل دليل التشغيل أو الصيانة، ودليل المستخدم، والترخيصات، وشهادات الاختبار) وبأية لغة ينبغي توفيرها:

ورهنًا بطبيعة المعدات، يمكن أن يلزم أيضاً ما يلي:

(5) **توصيفات عمليات الصنع أو نوعية العمل أو المواد المطلوبة**. ولا ينطبق ذلك إلا في حال المتطلبات الشديدة التخصص التي تتطلب الامتثال بصورة إلزامية لطريقة صنع معينة أو استخدام مواد خاصة بغية الوفاء بمعيار مطلوب (انظر "المواصفات التقنية" في الفقرة 2-1(3) أعلاه).

(6) **أية متطلبات خاصة بالتغليف والتوسيم والعلامات**، مثل طلب وضع حبوب الدواء في أكياس صغيرة تناسب مع الجرعات الأسبوعية، أو وضع مجموعات اختبار فيروس نقص المناعة المكتسبة في علب منفصلة لكل منها مع القفازات الواقية وتعليمات الاستخدام.

(7) ينبغي عند توريد الآليات لمصنع ما إدراج أية **مخططات لموقع التركيب** بحيث يزود مقدمو العروض المحتملون بأكثر ما يمكن من المعلومات عن المكان النهائي المقترح لتركيب المعدات (أي أبعاد المبنى أو الموقع، وتوفر المياه والكهرباء، ومدخل البناء أو الموقع).

(8) ينبغي إدراج تفاصيل أية **أشغال أو خدمات**

**تكميلية قد تلزم**، من ذلك مثلاً:

- إذا كان المورد مسؤولاً عن إعداد موقع التركيب، ينبغي ذكر خصائص الموقع (مثل سماكة قاعدة الخرسانة التي ستركب عليها الآليات).

11 للمزيد من المعلومات عن تصنيف المخاطر البيئية والمبادئ التوجيهية الخاصة بتقديرها، انظر إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق. المتاحة في: <https://www.ifad.org/ar/secap>



وعند إعداد الجدول الزمني للتسليم، ينبغي مراعاة التوجيهات التالية:

#### 4 المشاكل الشائعة التي تتسبب بإلغاء التوريد، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيه

- من الجدير بالملاحظة أن هناك عددا من المجالات في وضع بيانات المتطلبات والمواصفات يمكن أن تتسبب في مشاكل أثناء عملية تقديم العروض، ويمكنها أن تؤدي إلى إلغاء العملية، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيها. والمشاكل الأكثر شيوعا هي:
- نصوص غير مقصودة في المواصفات الوظيفية أو مواصفات الأداء تقصر العروض المقدمة على ماركة واحدة أو طراز محدد من المعدات؛
  - تحديد فترة تسليم غير واقعية تقصر عمليا مصادر التوريد على مقدمي العروض داخل البلد؛
  - تحديد المواصفات بصورة غير دقيقة تؤدي إلى تقديم عدد من العروض المتباينة إلى حد بعيد يصعب معه تقييمها تقنيا بصورة مفيدة.

#### 5 الموجز

- عند إعداد بيانات المتطلبات ومواصفات السلع، ينبغي القيام بما يلي:
- أدرج قائمة بجميع السلع المطلوبة، وكمياتها، ووحدة القياس؛
  - كن على علم بنوع المواصفات الجاري استخدامها؛
  - هيئ المواصفات بإدراج جميع التفاصيل ذات الصلة؛
  - فكّر باستخدام خبير تقني إذا لم تتوفر داخليا المعرفة اللازمة لإعداد المواصفات؛
  - كن على علم بأية مواصفات إلزامية موحدة قد يتعين تطبيقها؛
  - لا تنس أن كل عملية توريد فريدة بحد ذاتها؛
  - واستخدم المواصفات السابقة أو النماذج العامة كنقطة للبدء وكدليل فقط؛
  - فكر في متطلبات التسليم واللوجستيات الخاصة به؛
  - كن على علم بالأخطاء الشائعة وحاول أن تتجنبها؛
  - عند الشك بأي مسألة، التمس المشورة أو التوجيه دائما.

- (1) ينبغي أن تكون فترة التسليم والإجاز واقعية. فتوقعات التسليم والإجاز، إذا كانت قصيرة بشكل غير واقعي، يمكن أن تؤدي إلى تقييد المنافسة أو إلى تقديم الشكاوى من جانب مقدمي العروض المحتملين. وهناك عدة طرق للتعبير عن فترات التسليم والإجاز - تحديد تاريخ معين (مثلا 30 يونيو/حزيران). وينبغي عدم استخدام ذلك إلا إذا كان عنصر الوقت هو المحرك الأساسي ولا يمكن التسامح مع أي تأخير. ويمكن أن ينطبق ذلك في ظروف تلبية طلب موسمي، أو في سياق مؤتمر مثلا؛
- تحديد فترة من الزمن تقاس بالأيام، أو الأسابيع، أو الأشهر اعتبارا من تاريخ منح العقد.
- (2) ينبغي لفترة التسليم أن تراعي ما إذا كان التوريد سلعا عادية متوفرة بسهولة أو سلعا يربح أنها ستصنع بناء على الطلب.
- (3) القيود اللوجستية: ينبغي مراعاة ما إذا كان من الممكن من الناحية اللوجستية تسليم كامل الكمية المتعاقد عليها في شحنة واحدة، من حيث توفر مرافق الاستلام والتخزين. ويمكن عند الافتضاء إعطاء فترات تسليم مختلفة للبند المختلفة أو يمكن تقسيم كامل الكمية إلى عدة شحنات تسلّم تدريجيا.
- (4) ينبغي لفترة التسليم المطلوبة أن تراعي ما إذا كان من المرجح أن السلع متاحة في البلد نفسه أو أنه يتعين استيرادها. فإذا كان من المرجح أن السلع ستأتي من الأسواق الدولية، ينبغي مراعاة مكانها والوقت اللازم لنقلها.
- (5) ينبغي التأكد من أن فترة التسليم المحددة تراعي الشروط التجارية الدولية المحددة للتسليم، ويتعين أن نتذكر أن التسليم يتم بموجب بعض الشروط التجارية الدولية عند تسليم السلع إلى الناقل، وليس عند تسليمها إلى وجهتها النهائية. وبموجب الشروط التجارية الدولية الأخرى، ينبغي السماح بفترة تسليم واقعية تأخذ طريقة النقل في الاعتبار.

# الوحدة المعيارية هاء-2: بيانات المتطلبات الخاصة بالأشغال

## الفرض:

- يعتبر بيان المتطلبات وثيقة أساسية تستخدم طوال عملية التوريد للأغراض التالية:
  - إبلاغ مقدمي العروض المحتملين بمتطلبات الكيان القائم بالتوريد بإدراج بيان المتطلبات في وثيقة طلب تقديم العروض:
  - توفير المعايير التقنية (وبالنسبة لبعض المتطلبات الكميات التقديرية) التي ستقيم العروض على أساسها;
  - تشكيل جزء من العقد. يحدد الأشغال الواجب أدائها والمعايير التقنية التي يمكن إخضاع الأشغال للتفتيش على أساسها قبل القبول:
  - توفير الأسعار والكميات التقديرية التي ستقاس على أساسها الأشغال الفعلية لأغراض المدفوعات.
- وتقدم هذه الوحدة المعيارية مشورة تستند إلى الممارسة الأفضل حول كيفية إعداد بيان المتطلبات والمواصفات/بيانات الكمية. وحول المسائل التي يتعين النظر فيها. وهي غير مصممة من أجل، ولا يقصد منها، تقديم قائمة شاملة، بل تقديم دليل عام للممارسين.

## 1 مقدمة

ينبغي أن يقوم مهندس لديه المؤهلات والخبرة التقنية الملائمة بإعداد بيان المتطلبات الخاص بالأشغال. وإذا كانت هذه المهارات غير متاحة للكيان القائم بالتوريد، فإنه يتعين التماس المشورة التقنية الخارجية.

وينبغي أن يبدأ إعداد بيان المتطلبات بوصف عام موجز للمتطلبات (من قبيل بناء فصل مدرسي، أو تصليح طريق المطار) مأخوذ من خطة التوريد (انظر الوحدة المعيارية جيم). وفيما بعد، يتطور هذا الوصف عادة إلى لجنة تصميم أكثر تفصيلاً للمهندس.

ولا يشكل بيان متطلبات الأشغال وثيقة وحيدة بل يتألف من العناصر التالية:

## 2 المخططات

تساعد المخططات التقنية على تحديد الأشغال التي يطلبها الكيان القائم بالتوريد. ويتعين أن تبين مخططات التشييد، حتى وإن لم تكن معدة بالكامل، قدرًا كافيًا من التفاصيل لتمكين مقدمي العروض من فهم نوع الأشغال المطلوبة ودرجة تعقيدها ومن تحديد أسعار عروضهم بصورة ملائمة ودقيقة.

وبالإضافة إلى مخططات التشييد، ينبغي إدراج خارطة بسيطة تبين مكان الموقع، ومعلومات عن الطرق الرئيسية، والموانئ، والمطارات، والسكك الحديدية.

وعند إعداد وثيقة الدعوة لتقديم العروض (انظر الوحدة المعيارية هاء-2)، من الممارسة المعتادة إدراج قائمة بالمخططات، مع أن المخططات نفسها كثيرا ما تجمع وتصدر بشكل منفصل، وخصوصا عندما تكون كثيرة العدد أو كبيرة الحجم، بورق من قياس A1 أو A2 مثلا.

## 3 المواصفات

يعتبر توفير مجموعة من المواصفات الدقيقة والواضحة شرطا مسبقا لتمكين مقدمي العروض من الاستجابة بصورة واقعية لمتطلبات الكيان القائم بالتوريد دون الحاجة لتعديل عروضهم.

وينبغي أن تصاغ المواصفات بحيث تسمح بأقصى درجة ممكنة من التنافس، وأن تقدم في الوقت نفسه بيانا واضحا للمعايير المطلوبة في جودة الصناعة، والمواد، والأداء في السلع والخدمات ذات الصلة التي يتعين توريدها. وينبغي أن تتطلب المواصفات أن تكون جميع المواد الداخلة في الأشغال جديدة وغير مستخدمة، مع أن ذلك لا ينطبق على المعدات المستخدمة لتيسير الأشغال (مثل مركبات التشييد وأدواته). وإذا كان من المطلوب استخدام أحدث تحسينات التصميم و/أو أحدث المواد، فإنه ينبغي ذكر ذلك تحديدا، مع أنه ينبغي الاهتمام عند صياغة المواصفات بالأ تكون تقييدية أو حصرية أكثر من اللازم.

وفي مواصفات معايير السلع، والمواد، وجودة الصناعة، ينبغي بقدر الإمكان استخدام المعايير الدولية المتعارف عليها. وفي حال استخدام معايير وطنية أو غير ذلك من المعايير، ينبغي أن تنص المواصفات على قبول السلع، والمواد، وجودة الصناعة التي تفي بمعايير موثوقة أخرى، والتي تضمن جودة مساوية أو عمليا أفضل من المعايير المذكورة.

وليس هناك مجموعة موحدة من المواصفات الدولية تطبق بصورة معممة في جميع القطاعات، مع أنه توجد مبادئ وممارسات محددة. ومعظم المواصفات تكتب عادة لأغراض أشغال معينة، غير أن هناك فوائد كبيرة تنأت عن توحيد المواصفات العامة في مواصفات عامة للأشغال المتكررة في قطاعات عامة معينة، مثل الطرق السريعة، والموانئ، والسكك الحديدية، والمسكن الحضرية، والبري، وشبكة المياه، أو حيثما تتوفر شروط مماثلة.

وحيث توجد هذه المواصفات العامة، فإنها تصدر عادة عن سلطة وطنية مركزية أو إقليمية وتغطي جميع فئات جودة الصناعة، والمواد، والمعدات التي تستخدم عادة في التشييد، مع أنها لا تستخدم جميعها بالضرورة في عقد أشغال معين. وعند ذلك، يمكن الحذف أو إعداد ضمانات لتكييف المواصفات العامة وفقا لاحتياجات الأشغال المحددة المطلوب توريدها.

#### 4 لائحة الكميات

بالنسبة للعقود التي تمنح على أساس مجزأ، يتعين إعداد لائحة كميات لإدراجها في وثيقة طلب العروض.

وهناك هدفان أساسيان من لائحة الكميات وهما:

- تقديم معلومات كافية حول كمية الأشغال التي ستؤدي لتمكين مقدمي العروض من إعداد عروضهم بكفاءة ودقة؛
- توفير لائحة كميات مسعرة لاستخدامها في التقييم الدوري للأشغال المنفذة، بعد إبرام العقد.

ولتحقيق هذين الهدفين، ينبغي تحديد بنود الأشغال في لائحة الكميات بتفاصيل كافية للتمييز بين الفئات المختلفة من الأشغال، أو للتمييز بين الأشغال ذات الطابع نفسه التي يضطلع بها في مواقع مختلفة، ولا يتوفر لدى الصندوق ترتيب أو شكل مسبق للائحة الكميات نظرا لوجود أنواع مختلفة جدا في البلدان المقترضة/ المتلقية، على أن القاعدة العامة هي توخي التبسيط والاختصار في لائحة الكميات قدر الإمكان.

وفي العقود الجزأ، يشترط أن يقوم مقدمو العروض بتسعير الكميات في عروضهم وتصبح لائحة الكميات المسعرة جزءا من العقد، بعد ذلك، تجري المدفوعات باستخدام الأسعار المحددة في بيانات الكميات المسعرة، ولكن على أساس الكمية الفعلية للمواد المستخدمة التي يقيسها الزبون<sup>12</sup> على أساس دوري.

#### 5 الجدول الزمني للأنشطة

في عقود المبلغ المقطوع، ينبغي إعداد جدول زمني للأنشطة وإدراجه في وثيقة طلب العروض.<sup>13</sup>

ويشترط أن يقدم مقدمو العروض السعر محددًا بمبلغ مقطوع على أساس الجدول الزمني للأنشطة. ويصبح السعر الذي يقدمه مقدم العرض الفائز سعر العقد. ولا يعاد قياس الأشغال الفعلية المنفذة لأغراض المدفوعات، كما هو الحال في العقود الجزأ؛ ولذا فإن تفاصيل السعر في الجدول الزمني للأنشطة لا يستخدم إلا لأغراض الاختلافات في العقود.

والهدف من الجدول الزمني للأنشطة هو تقديم تقسيم تفصيلي للأنشطة وللتكلفة المتعلقة بكل منها والتي ستدفع قيمتها على أساس مبلغ مقطوع. والمقصود من التقسيم التفصيلي أن يستخدم فيما يلي:

- كأساس لتوثيق أية مدفوعات مؤقتة تقدم للمورد؛
- للمساعدة على تقييم أية اختلافات مطلوبة.

وينبغي تقسيم الأشغال بحسب طبيعة كل نشاط وبحسب الأماكن. ويتعين على الكيان القائم بالتوريد أن يقرر درجة تقسيم الأشغال اللازمة بحسب تعقيدها، والوقت المحدد للإجاز.

ويمكن أن تقدم الجداول الزمنية لكل عنصر منفصل من عناصر الأشغال. وإذا كانت الأشغال تتطلب توفير منشآت ومعدات، فإنه يمكن تقديم جداول زمنية منفصلة لتوريد هذه المنشآت والمعدات وحدها.

وكما هو الحال بالنسبة للائحة الكميات، يتعين توخي التبسيط والاختصار في الجدول الزمني للأنشطة قدر الإمكان.

#### 6 الجدول الزمني للإجاز المطلوب

ينبغي أن يحدد الجدول الزمني للإجاز فترة الإجاز وموقع كل جزء من الأشغال. ومن الضروري عند إعداد الجدول الزمني للإجاز ضمان أن تكون فترة الإجاز واقعية. ففترات الإجاز القصيرة بصورة غير واقعية يمكن أن تؤدي إلى تقييد المنافسة أو أن تتسبب في قيام مقدمي العروض المحتملين بتقديم الشكاوى.

وهناك عدد من الطرق للتعبير عن فترات التسليم والإجاز، وهي في العادة كما يلي:

- تاريخ محدد (مثل 30 يونيو/حزيران). وينبغي ألا يستخدم ذلك إلا عندما يكون العنصر الزمني هو المحرك الأول وعندما لا يمكن التساهل مع أي تأخير. ويمكن أن يطبق ذلك في ظروف مثل التشييد لأغراض مناسبات معينة لا يمكن تعديل وقتها (مثلا الألعاب الأولمبية)؛
- فترة من الزمن تقاس بالأيام، أو الأسابيع، أو الأشهر اعتبارا من تاريخ منح العقد.

#### 7 النطاق العام للأشغال

ينبغي أن يحدد نطاق الأشغال ما يلي:

- وصف الأشغال؛
- الكميات التقريبية للبنود الرئيسية؛
- سرد لخلفية الأشغال المطلوبة، حسب الاقتضاء؛
- أهداف الأشغال المطلوبة، حسب الاقتضاء.

وفي العادة، يشكل نطاق الأشغال الجزء الأول من بيان المتطلبات، غير أنه يتعين إعداده في النهاية، بعد أن تصبح الكميات التقريبية، وغيرها من العناصر، معروفة. وفي معظم العقود، من الملائم إدراج وصف في نحو صفحة أو صفحتين.

12 عادة من قبل مساح كميات يستخدمه الزبون لهذا الغرض.

13 انظر الوحدة المعيارية 2-2.

## 8 متطلبات الإشراف

بتعين أن يحدد نطاق الأشغال ما يلي:

- (1) تفاصيل الإشراف الذي سيطبق على الأشغال. بما في ذلك اسم المنظمة المشرفة ومستوى الإشراف:
- (2) تفاصيل ترتيبات الإبلاغ الإداري الذي سيطبق على الأشغال:
- (3) تفاصيل الترتيبات الإدارية الأخرى التي ستقتضيها الأشغال وسيقتضيها العقد النهائي.

## 9 متطلبات التفتيش والاختبار

ينبغي النظر في كيفية التفتيش على الإنجاز النهائي والتحقق من وفائه بمعايير العقد. ويتم ذلك عادة من خلال متطلبات التفتيش والاختبار. ومع أن المستوى المحدد للتفتيش والاختبار سيكون مرهونا بنوع الأشغال، ونطاقها، وقيمتها، ودرجة تعقدتها، فإن من الأهمية بمكان أن تدرج أية متطلبات تتعلق بذلك في بيان المتطلبات، بحيث يكون مقدمو العروض على علم بوجود تفتيش واختبار. والمسألان الرئيسيتان اللتان يتعين ذكرهما هما:

- (1) تفاصيل متطلبات التفتيش المحددة للأشغال، بما في ذلك، حسب الاقتضاء، اسم المفتشين المعيّنين وملخص لنطاق الخدمات التي سيقدمونها:
- (2) تفاصيل متطلبات الاختبار المحددة للأشغال، بما في ذلك، حسب الاقتضاء، اسم الاختبار المحدد الذي سينفذ، واسم المختبر أو المنظمة من سيكون جرى تعيينه لذلك.

## 10 المشاكل الشائعة التي تتسبب بإلغاء التوريد، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيه

من الجدير بالملاحظة أن هناك عددا من المجالات في وضع بيانات المتطلبات يمكن أن تتسبب في مشاكل أثناء عملية تقديم العروض ويمكنها أن تؤدي إلى إلغاء العملية، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيها. والمشاكل الأكثر شيوعا هي:

- إدراج مواصفات مبالغ فيها بصورة خد من المنافسة:
- إدراج فترات إنجاز غير واقعية:
- تحديد المواصفات/لائحة الكميات بصورة غير دقيقة تؤدي إلى تقديم عدد من العروض المتباينة إلى حد يعيد يصعب معه تقييمها.

## 11 الموجز

عند إعداد بيانات المتطلبات للأشغال، ينبغي القيام بما يلي:

- خذ الوصف الأساسي للأشغال من خطة التوريد:
- عين تقنيا مختصا:
- أعدّ مخططات الأشغال ومواصفاتها:
- قرر ما إذا كان النوع الأفضل للعقد هو العقد الجزأ أو العقد مبالغ مقطوع (انظر الوحدة المعيارية باء-2):
- أعدّ لائحة الكميات أو الجدول الزمني للأنشطة حسب الاقتضاء:
- أعدّ الجدول الزمني المطلوب للإنجاز:
- أعدّ النطاق العام للأشغال الذي سيسشكل الجزء الأول من بيان المتطلبات:
- انظر في متطلبات الإشراف، وعلاقات العمل، وغير ذلك من ترتيبات إدارية:
- قرر متطلبات التفتيش والاختبار:
- كن على علم بالأخطاء الشائعة وحاول أن تتجنبها.

# الوحدة المعيارية هاء-3: بيانات المتطلبات (الاختصاصات) الخاصة بالخدمات

## الغرض:

- يعتبر بيان المتطلبات وثيقة أساسية تستخدم طوال عملية التوريد للأغراض التالية:
- إبلاغ مقدمي العروض المحتملين بمتطلبات الكيان القائم بالتوريد بإدراج بيان المتطلبات في وثيقة التوريد أو طلب تقديم العروض;
  - النص على أساس تقييم العروض غير الاستشارية أو الاستشارية;
  - تشكيل جزء من العقد. يحدد الخدمات الواجب تقديمها;
  - تحديد المعايير التقنية للمخرجات لتقييم نوعية وحسن توقيت الخدمات المنفذة قبل قبولها.
- ويعرف بيان المتطلبات للخدمات بشكل عام أو يشار إليه بالاختصاصات.
- وتقدم هذه الوحدة المعيارية مشورة تستند إلى الممارسة الأفضل حول كيفية إعداد بيان الاختصاصات للخدمات الاستشارية وغير الاستشارية، وحول المسائل التي يتعين النظر فيها. وهي غير مصممة من أجل. ولا يقصد منها. أن تكون شاملة، بل هي مجرد دليل عام لهذه العملية.

## 1 الاختلافات بين الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية

يعتبر مصطلح "الخدمات" تعبيراً عاماً يمكن أن يستخدم لوصف إما الخدمات الاستشارية أو الخدمات غير الاستشارية التي هي خدمات ذات طبيعة مادية يمكن قياس مخرجاتها. مثل التنظيف، والنقل، وخدمات الأمن. إلخ. ويمكن جميع الفئتين على النحو التالي:

(1) "الخدمات الاستشارية" هي الخدمات ذات الطابع الفكري أو الاستشاري التي يقدمها خبير مؤهل في ميدان معين أو مهنة معينة. ويمكن أن يكون الاستشاري شخصاً فرداً أو شركة استشارية. وغالباً ما تكون الخدمات الاستشارية قصيرة الأجل. وتتألف من عمل فكري لهام متخصصة، مثل:

التصميم أو الإشراف الهندسي	الخدمات المالية
الهندسة المعمارية	خدمات التوريد
مسح الكميات	خدمات التدريب وبناء القدرات
الحاسبة	دراسات السياسات
مراجعة الحسابات	التسويق

(2) "الخدمات غير الاستشارية" هي بالمقابل خدمات تقدم من قبل شركة أو شخص فرد من أجل عمل ذي طبيعة مادية ومخرجاته قابلة للقياس بشكل واضح. وغالباً ما يستخدم تعبير "مقدم الخدمات" لوصف الشركة أو الشخص الفرد من يقدم الخدمات غير الاستشارية.

وترد أدناه بعض الأمثلة على الخدمات غير الاستشارية:

خدمات الطعام	خدمات الأمن
خدمات التنظيف	خدمات قيادة المركبات
خدمات الصيانة/التصليح	خدمات العناية بالحدائق

## 2 كتابة بيان الاختصاصات

يجب أن توفر الاختصاصات معلومات كاملة تمكن الاستشاريين ومقدمي الخدمات من فهم الخدمات التي يتطلبها الكيان القائم بالتوريد بشكل واضح وشامل. والاختصاصات المعدة جيداً ستيسر إعداد الاستشاريين ومقدمي الخدمات لعروضهم. وتقييم الكيان القائم بالتوريد لتلك العروض.

وتحدد طبيعة المهمة الفردية مضمون الأقسام المختلفة للبيان. على أن هذا المضمون ينبغي أن يتضمن عموماً المعلومات الواردة في الجدول التالي، حيث يقتضي الأمر.

	<b>الخدمات غير الاستشارية</b>
	<b>قسم الخلفية</b>
سرد موجز (من صفحة أو صفحتين) يبين سبب الحاجة إلى الخدمات	سرد موجز (من صفحة أو صفحتين) يبين المهمة، بما في ذلك تفاصيل عن المشروع الأوسع الذي تعتبر المهمة جزءاً منه.
بيان رفيع المستوى من سلطات المشروع حول ما يتوقع تحقيقه من النشاط أو المهمة.	<b>الغرض والأهداف</b>
	<b>نطاق العمل</b>
يجب أن يكون النطاق مفصلاً قدر الإمكان لتمكين الاستشاريين ومقدمي الخدمات من فهم متطلبات المهمة/العمل. على أنه يجب ألا يُعرق في الوصف. ومن المهم ضمان أن يكون النطاق المطلوب متسقاً مع قيود الميزانية.	خُدي نطاق الخدمات الفعلية المطلوبة، أو قائمة المهام/النواحي المحددة المطلوبة، من قبيل الحراسات، والتأجير، والبرمجيات، وقواعد البيانات، ووثائق الدعوة، والخططات والمواصفات، والجرائد، ومواد التدريب إلى آخر ما هنالك.
	<b>مؤهلات (مهارات ومعارف) الاستشاري/فريق مقدم الخدمات</b>
يشمل هذا العنصر جانباً أساسياً من جوانب الاختصاصات، لأن مهارات، ومعارف، وخبرات الاستشاري/مقدم الخدمات حاسمة للتنفيذ الناجح للمهمة/الخدمات، ومن المهم التأكد ما يلي:	دور ومؤهلات، وخبرات الاستشاريين الأساسيين المطلوبين للمهمة، وتشمل عبارة "الاستشاريين الأساسيين" الأشخاص الذين سيقيمون بالعمل خصيصاً. ويشمل ذلك مسائل من قبيل ما يلي:
- وجود توازن بين المؤهلات الأكاديمية (النظرية) والخبرة العملية (الممارسة) لدى الاستشاريين الجاري تعيينهم؛	- المؤهلات الأكاديمية؛
- الانساق بين ما يطلب من مؤهلات/خبرات والميزانية المتاحة؛	- سنوات الخبرة العملية في مهام مماثلة؛
- كون المتطلبات المحددة واقعية ولا تتبايع في تنفيذ المنافسة بصورة مقصودة أو غير مقصودة.	- معرفة البلد، والمنطقة، والقطاع؛
	- المهارات اللغوية؛
	ومن المفيد ذكر ما إذا كان المطلوب هو استشاري واحد أو فريق من الاستشاريين، وفي الحالة الثانية، من المفيد بيان عضوية الفريق.

الخدمات غير الاستشارية	الخدمات الاستشارية
<b>مستوى المدخلات</b>	
مدة العقد أو التاريخ المتوقع للإجازة.	فترة المهمة وتواريخ الإجازة المتوقعة. وفي حال كون تاريخ الإجازة لا ينصف بالرونة ولا يمكن تعديده، ينبغي ذكر ذلك بوضوح.
ساعات العمل التي سيتاح فيها تقديم الخدمات الدخول إلى الموقع/البنى.	يحدد عدد المدخلات من حيث الشخص/اليوم (أو الشخص/الأنفرد) كمتقدير. وهنا بنوع المهمة. وفي حال الاختيار على أساس الميزانية الثابتة، تُحدد الميزانية المتاحة بدلاً من ذلك.
الموقع أو المواقع والمباني حيث ستقدم الخدمات (من قبيل تحديد العنوان).	<b>الموقع</b> موقع المكان الذي ستؤدي فيه المهمة (حسب الاقتضاء).
<b>الجدول الزمني للتواريخ والتقارير</b>	
تفاصيل العائير ومستويات الخدمة/الأداء الممكن، قياسها المتوقع (من قبيل تنظيم الكاتب يوميًا والقيام بأعمال التصليح خلال عدد محدد من الأيام). وأية تقارير قد يطلب تقديمها في العقد.	تفاصيل المخرجات أو التقارير المطلوبة، بما في ذلك تواريخ تقارير الاستهلال، والتقارير الرحلية، والنهائية.
<b>المرافق أو الخدمات التي سيقدّمها العميل</b>	
من المهم تنفيذ أية بيانات بالخدمات أو بالموظفين التي يتعين تقديمها؛ وإلا فقد يتشكل ذلك حرقاً للعقد.	أية مرافق، أو خدمات، أو موارد سيقدّمها الكيان القائم بالتوريد (من قبيل الحبر المكتبي، والركبات، والوصول إلى إلخ).
<b>الترتيبات المؤسسية والتنظيمية</b>	
ترتيبات لتقديم التقارير (الإدارة) إلى الكيان القائم بالتوريد، بما في ذلك خطوط الاتصال، وجهات الاتصال لإدارة المهمة وتنظيمها.	ترتيبات لتقديم تقارير الإدارة إلى الكيان القائم بالتوريد، بما في ذلك خطوط الاتصال، وجهات الاتصال لإدارة المهمة.
<b>عناصر أخرى يمكن إدراجها</b>	
المتطلبات الخاصة بإجراء التفتيش أو اختبارات الجودة، أو مؤشرات/تعريف الأداء الناجح الأخرى، مثل مسوحات رضى المستخدمين.	تفاصيل مؤشرات الأداء الناجح.
أية معدات أو موارد معينة يقدمها المورد (من قبيل معدات المراقبة الأمنية في عقد لأمن المباني).	متطلبات برامج نقل المعرفة أو برامج التدريب.
أية تفاصيل أو متطلبات أخرى لها صلة بالمهمة.	أية تفاصيل أو متطلبات أخرى لها صلة بالمهمة.

ومن الأهمية بمكان عند كتابة بيان الاختصاصات، أو استعراضه، أو الموافقة عليه أن ينظر في الأمور التالية:

#### ما هي الحصيلة المتوقعة؟

ما الذي سيتغير، أو يتحسن، أو يتم فعله، أو إنجازه كنتيجة لهذه الاختصاصات؟

#### ما هو المظهر الذي سيكون عليه النجاح؟

بعد أن حددنا ما هي الحصيلة المتوقعة، كيف سنعرف إذا كانت قد تحققت بنجاح فعلا؟ ما هي معايير الجودة المطلوبة؟

#### هل يمكن تحديد النواجٍ تحديداً كمياً؟

في سعينا للتأكد من النجاح، هل النواجٍ المحددة في الاختصاصات متوائمة مع بلوغ الحصيلة المتوقعة، وهل يمكن قياس هذه النواجٍ؟

#### ما هي المهارات اللازمة؟

لبلوغ الحصيلة المتوقعة، ما هي المهارات والمعارف المحددة اللازمة؟ وهل تعتبر الخبرة أكثر أهمية من المؤهلات الأكاديمية أم العكس بالعكس؟

#### كم من الوقت سيلزم للإجازة؟

كثيراً ما يسهل التقليل من تقدير الوقت اللازم لإجازة العمل، وهذا بالتحديد هو الحال عندما تتعلق الاختصاصات بخدمات استشارية ويتعين القيام بعملية تعرف أو بحوث أساسية.

#### هل هناك قيود معينة تواجه إجازة العمل؟

هل هناك ما يمكن أن يكون عقبة في وجه الإجازة الناجح؟ ومن المشاكل الشائعة في هذا الصدد توفر الأموال المقابلة أو وجود جهات للموافقة على النواجٍ أو تقييد الحصول على التسهيلات أو المعدات، وغير ذلك.

إضافة لذلك، هل يوجد أشياء يقدمها العميل بما يتطلب توريده أو تنظيمه قبل التمكن من بدء الخدمات؟ (من ذلك مثلاً، توفير المركبات، أو المعدات المكتبية، أو مفاتيح إضافية، أو بطاقات أمنية).

#### كيف يمكن الحصول على بيانات الرصد أثناء التنفيذ؟

من حسن الممارسة أن يجري رصد الامتثال للعقد بصورة دورية طوال مدته (انظر الوحدة المعيارية عين). وحقيقاً لذلك، ينبغي التفكير في الآليات التي يمكن إدراجها في الاختصاصات للتمكن من إجراء الرصد المؤقت، ويمكن أن يتم ذلك عادة من خلال آليات مثل تقديم التقارير المرحلية، أو تقارير الاستهلال، أو تحديد نقاط معلية، أو تنظيم اجتماعات مرحلية.

#### هل سيكون بوسع هذه الاختصاصات أن تحقق النتائج المتوخاة؟

كنقطة تفتيش أخيرة، من المفيد النظر فيما إذا كانت الكلمة المكتوبة في الاختصاصات توحى بطبيعة النتائج المتوقعة من العمل وبنوع هذه النتائج، وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإنه يتعين إعادة النظر في هذه الاختصاصات.

### 3 من الذي ينبغي أن يكتب بيان الاختصاصات؟

تقع على المقترض/الملتقي مسؤولية إعداد المسودة الأولية لبيان الاختصاصات.

ويفضل أن يكتب الاختصاصات متخصص في الميدان التقني بمساعدة موظفين تتوفر لديهم المعرفة بالأحوال والاحتياجات المحلية، وفي حال عدم توفر الدراية التقنية اللازمة داخلياً، ينبغي أن يلتمس المقترض/الملتقي الدعم التقني من مصادر خارجية من قبيل الهيئات الحكومية أو الخبراء التقنيين الخارجيين.

ويقتصر دور الصندوق في وضع بيان الاختصاصات على استعراضه كجزء من أي عملية استعراض مسبق يقوم بها لوثيقة طلب تقديم العروض.

### 4 استخدام بيان اختصاصات موحد/سابق

يتطلب إعداد بيان الاختصاصات خبرة مهنية ويحتاج إلى تصميمه بحيث يناسب المهمة المعينة. وبخلاف بيان المواصفات للسلع أو الأشغال، ليس من الشائع جداً أن توجد اختصاصات موحدة لا في نظام التوريد الوطني ولا لدى وزارات أو وكالات حكومية محددة.

على أن بيانات الاختصاصات الموحدة، إن وجدت، يمكن أن تكون أداة مفيدة من حيث توفير الوقت، ولكن يجب تصميمها بحد، وهناك عموماً نوعان من الاختصاصات ولكل منهما خصائص مختلفة تماماً عن خصائص النوع الآخر.

(1) يتألف النوع الأول من الاختصاصات من معايير مؤسسية أو وطنية لأغراض التوحيد، وتصدر هذه عادة عن سلطة مركزية وتحدد معايير إلزامية دنيا. ويمكن أن توجد في خدمات عادية تماماً من الشائع شراؤها ولا يحتمل أن تتغير مع الوقت. (من قبيل خدمات مراجعة الحسابات والأمن)؛

(2) وتتألف المجموعة الثانية من الاختصاصات التي استخدمت سابقاً، والتي يمكن أن تستخدم ثانية كنماذج عامة توفر نقطة انطلاق لإعداد اختصاصات أكثر تحديداً تعكس الاحتياجات المعينة للخدمة المطلوبة، ونظراً لأن كل عملية توريد تعتبر فريدة من نوعها، فإنه ينبغي عدم افتراض أن اختصاصات سابقة أعدت لأغراض خدمة ماثلة ستكون ملائمة كلياً لعملية التوريد الجديدة. فالواقع هو أن من النادر للغاية أن يكون الوضع كذلك، لأن الدروس المستفادة من التجارب السابقة يتعين أن تدرج في الاختصاصات الجديدة كجزء من عملية التحسين المستمر.

وعند استخدام اختصاصات موجودة/سابقة/موحدة، فإن من الضروري أن نعرف تاريخ النموذج وأن نتأكد من احتوائه لجميع الجوانب المدرجة في القسم 2 أعلاه، وأنه مناسب للمهمة الحالية الموجودة أمامنا.



## 5 المشاكل الشائعة التي تتسبب بإلغاء التوريد، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيه

هناك عدد من المجالات في إعداد بيان الاختصاصات يمكن أن تتسبب في مشاكل أثناء عملية المنافسة، ويمكنها أن تؤدي إلى إلغاء العملية، أو تأخيرها، أو إعادة البدء فيها. والمشاكل الأكثر شيوعا هي كما يلي:

- عدم الاتساق أو حتى التناقض بين مختلف أقسام بيان الاختصاصات:
- الغموض في الاختصاصات ما يؤدي إلى تلقي عروض شديدة التباين فيما بينها ما يصعب تقييمها:
- المبالغة في القيود التي تضعها الاختصاصات بحيث لا تسمح لمقدمي العروض بطرح ما لديهم من حلول، أو نهج، أو منهجيات:
- كون نطاق العمل غير واقعي ضمن الإطار الزمني المحدد:
- إدراج شروط غير مقصودة في المؤهلات أو الخبرة تفيد المنافسة:
- عدم إدراج أية معلومات تعتبر أساسية لعملية جميع العرض.

## 6 الموجز

عند إعداد بيان الاختصاصات، ينبغي القيام بما يلي:

- معرفة ما إذا كان المقصود خدمة استشارية أو غير استشارية:
- أن تكون على علم بأية اختصاصات موحدة إلزامية قد يتعين استخدامها، غالبا في مهام مراجعة الحسابات:
- عدم نسيان أن كل مهمة فريدة من نوعها، ولذا لا تستخدم اختصاصات مسبقة أو نماذج عامة إلا كنقطة انطلاق أو كدليل فحسب:
- إدراج جميع البيانات المبينة أعلاه عند إعداد الاختصاصات:
- الحصول على مساهمة خبير خارجي إذا كانت المعرفة اللازمة لإعداد الاختصاصات غير متوفرة داخليا:
- استعراض مسودة الاختصاصات للنظر فيما إذا كان من المرجح أن تحقق الحويلة والأهداف المطلوبة:
- معرفة الأخطاء الشائعة ومحاولة تجنبها:
- دائما محاولة الحصول على المشورة أو التوجيه عند الشك في أمر ما.





# التوريد وطرق اختيار التوريد

الوحدة المعيارية واو: التوريد واختيار طرق التوريد  
الوحدة المعيارية واو-1: طرق توريد السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية  
الوحدة المعيارية واو-2: اختيار طرق توريد الخدمات الاستشارية  
الوحدة المعيارية زاي: تحديد مصادر التوريد

# الوحدة المعيارية واو: التوريد واختيار طرق التوريد

## الغرض:

كثيرا ما يعتبر القرار المتعلق بطريقة التوريد قرارا أساسيا في عملية تخطيط التوريد وواحد من العناصر الإلزامية في خطة التوريد السنوية (انظر الوحدة المعيارية جيم).

هناك طرق كثيرة وهناك ظروف معينة تناسب خديدا مع كل طريقة من طرق توريد السلع والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، واختيار طريقة توريد الخدمات الاستشارية، ولذا، فإن الاختيار الصحيح لطريقة التوريد عند بداية نشاط التوريد يعتبر عاملا هاما في إجاح العملية، وذلك لأن القرار الخاطئ يمكن أن يترك أثرا سلبيا على عملية تقديم العروض.

ويعترف الصندوق بعمليات المظروفين للسلع والأشغال، ويقبل باستخدامها إذا كان منصوصا عليها في النظم الوطنية المعنية، وتقدم هذه الوحدة المعيارية المشورة إلى المقترضين/المتلقين بشأن اتخاذ قرار مستنير فيما يتعلق بطريقة التوريد الأنسب في كل حالة.

# الوحدة المعيارية واو-1: طرق توريد السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية

## 1 نظرة عامة: طرق توريد السلع والأشغال

هناك عدد من الطرق والعمليات المختلفة. وهناك اختلافات بين مصطلحات التوريد التي يستخدمها كل من البلدان. والمنظمات الإنمائية، والمؤسسات المالية. ومع ذلك، هناك خصائص عامة تتصف بها الطرق المعتمدة أو المفضلة لدى معظم البلدان، والمنظمات الإنمائية، والمؤسسات المالية.

والطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً في توريد السلع والأشغال. وتلك التي تُخدها المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق هي كما يلي:

(4) يطلب من مقدمي العروض تقديم عروض صالحة لفترة محددة في وثائق طلب تقديم العروض، تكون كافية لتمكين المقترض/المتلقي أولاً من استكمال مقارنة وتقييم العروض، وثانياً من الحصول على الموافقات الداخلية الضرورية، بالإضافة إلى عدم اعتراض الصندوق في حال عقود الاستعراض المسبق. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تكون جميع العروض المقدمة بموجب المناقصات التنافسية الدولية صالحة لفترة لا تقل عن 120 يوماً.

## الجدول 1

طريقة التوريد	المصطلحات البديلة
المناقصات التنافسية الدولية	عملية تقديم العطاءات (أو العروض) التنافسية المفتوحة
المناقصات الدولية المحدودة	عملية تقديم العطاءات (أو العروض) المقيدة/عملية تقديم العطاءات (أو العروض) المحدودة
المناقصات التنافسية الوطنية	عملية تقديم العطاءات (أو العروض) التنافسية المفتوحة
التسويق الوطني/الدولي	طلبات عرض أسعار
التعاقد المباشر	خديد مصدر واحد/ خديد مصدر وحيد

## 2 المناقصات التنافسية الدولية

(1) المناقصات التنافسية الدولية هي الطريقة الأكثر تنافسية وشفافية وبالتالي الأكثر تفضيلاً في التوريد. وتوجد طرق أخرى لأنه لا يمكن دائماً استخدام المناقصات التنافسية الدولية، وتستخدم المناقصات التنافسية الدولية لعمليات التوريد ذات العتبة النقدية الأعلى.

(2) يتم الإعلان عن الدعوات إلى تقديم طلبات التأهيل المسبق (في حال استخدام التأهيل المسبق) أو العروض كمذكرات توريد محددة على الأقل في صحيفة واحدة ذات تغطية وطنية في بلد المقترض/المتلقي، ونشرها في الموقع الشبكي لنشرة الأمم المتحدة الخاصة بأعمال التنمية، والموقع الشبكي للصندوق. وينبغي أن يتم الإشعار في وقت كافٍ لتمكين مقدمي العروض المحتملين من الحصول على وثائق التأهيل المسبق أو تقديم العروض، وإعداد استجاباتهم وتقديمها. ويتم الإعلان عن فرص المناقصات التنافسية الدولية لفترة لا تقل عن 45 يوماً.

(3) يستخدم المقترض/المتلقي وثائق التوريد المعيارية المناسبة الخاصة بالصندوق دون الخروج عن التعليمات الموجهة لمقدمي العروض أو الشروط العامة للعقد.

(5) قد يكون تأمين العرض مطلوباً من أجل المناقصات التنافسية الدولية. وعند استخدامه، ينبغي أن يكون تأمين العرض بالبلغ والشكل المحددين في وثائق طلب تقديم العروض، وأن يبقى صالحاً لفترة تعطي المقترض/المتلقي وقتاً معقولاً للعمل إذا كان يتعين استدعاء التأمين (عموماً أربعة أسابيع بعد فترة صلاحية العروض). وينبغي تحديد تأمينات العروض بمبالغ محددة، وليس بنسب مئوية. ويتم الإفراج عن تأمينات عروض مقدمي العروض غير الفائزين متى تم التوقيع على العقد مع مقدم العرض الفائز. وكبديل عن تأمين العرض، يمكن للمقترض/المتلقي أن يطلب من مقدمي العروض التوقيع على إعلان ينص على أنهم إذا سحبوا عروضهم أو عدلوا خلال فترة الصلاحية، أو إذا تم منحهم العقد وتخلفوا إما عن التوقيع عليه أو عن تقديم تأمين التنفيذ قبل الموعد النهائي المحدد في وثائق طلب تقديم العروض، سوف يتم تعليق أهليتهم لتقديم عروض من أجل أي عقد مع الكيان الذي دعا لتقديم العروض للفترة المحددة في وثائق طلب تقديم العروض.

(6) وينبغي للمقترضين/المتلقين أن يعطوا مقدمي العروض الوقت الكافي والفرصة لالتماس توضيحات بشأن وثيقة طلب تقديم العروض. وينبغي

أن تذكر وثيقة طلب تقديم العروض المواعيد النهائية لتقديم طلبات التوضيح، والموعد النهائي لرد المقترض/المتلقي عليها. ويمكن عقد **اجتماع سابق لتقديم العروض** يشرح فيه المقترض/المتلقي طبيعة المناقصة التنافسية الدولية، ويوجه فيه مقدمو العروض الأسئلة، وللمقترض/المتلقي الحرية في أن يجيب على تلك الأسئلة خلال الاجتماع أو تأجيل الإجابة عليها، وسواء اختار المقترض/المتلقي أن يجيب على تلك الأسئلة أم لا خلال الاجتماع، ينبغي عليه أن **يصدر وثيقة الأسئلة والأجوبة إلى جميع مقدمي العروض** الذين طلبوا وتلقوا وثيقة طلب تقديم العروض، والتي توفر الأجوبة على جميع الأسئلة المطروحة، ولن تشير وثيقة الأسئلة والأجوبة إلى مصدر الأسئلة، بل إلى مجرد الأسئلة والأجوبة.

(7) ينبغي أن يقدم مقدمو العروض عروضهم (باستخدام الاستمارات المقدمة في وثيقة طلب تقديم العروض) بحلول الموعد النهائي لتقديم العروض. ولن تقبل أي عروض متأخرة تحت أية ظروف. وسوف يفتح المقترض/المتلقي كل عرض علنا ويقرأ المحتويات ذات الصلة. ولن تقدم أية بيانات تقييمية خلال فتح العروض.

(8) ينبغي أن يبدأ تقييم العروض بعد وقت قصير من فتح العروض. ويتم إعداد تقرير التقييم عند إجاز تقييم العروض وتقديمه للموافقة الداخلية عليه من قبل الشخص المفوض في منظمة المقترض.

(9) يتم إبلاغ مقدمي العروض عن نتيجة عملية التوريد بعد الموافقة داخليا على تقرير التقييم في حال العقود التي تخضع لاستعراض لاحق، أو بعد تأمين عدم اعتراض الصندوق في حال العقود التي تخضع لاستعراض مسبق. وسيكون إبلاغ مقدمي العروض من خلال الإخطار بنية منح العقد. ويمكن لمقدم عرض أن يطلب استخلاص معلومات و/أو تقديم اعتراض عند تسلمه للإخطار بنية منح العقد (انظر الوحدة المعيارية ميم للمزيد من المعلومات). ويتم منح العقد لمقدم العرض المستجيب للشروط والذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى تكلفة متى تمت تسوية جميع الاعتراضات و/أو الاستئنافات.

(10) من أجل رفض جميع العروض، يجب أن يلتزم المقترض/المتلقي عدم اعتراض الصندوق.

### 3 المناقصات الدولية المحدودة

المناقصة الدولية المحدودة هي أساسا مناقصة تنافسية دولية بدعوة مباشرة دون إعلان علني. وقد تكون طريقة توريد مناسبة عندما (1) يكون عدد الموردين محدودا؛ أو (2) تبرر ظروف استثنائية الخروج عن إجراءات المناقصات التنافسية الدولية. وبموجب المناقصات الدولية المحدودة، يقوم المقترض/المتلقي بالتماس عروض من قائمة من الموردين المحتملين واسعة بما فيه الكفاية لضمان أسعار تنافسية؛ وسوف تشمل هذه القائمة جميع الموردين عندما يكون هناك عدد محدود فقط. **ولا ينطبق إعطاء الأفضلية للعروض المحلية في تقييم**

**المناقصات الدولية المحدودة.** وفي جميع الجوانب ما عدا تلك المتعلقة بالإعلان والأفضليات، تنطبق إجراءات المناقصة التنافسية الدولية، بما في ذلك نشر منح العقد.

### 4 المناقصات التنافسية الوطنية

المناقصة التنافسية الوطنية هي نسخة مصغرة من المناقصة التنافسية الدولية مصممة للاستخدام الوطني في عمليات التوريد التي من غير المحتمل أن تجذب منافسة أجنبية بسبب طبيعتها أو نطاقها. وقد تكون المناقصة التنافسية الوطنية أنسب طرق التوريد عندما لا يتوقع أن يكون مقدمو العروض الأجانب مهتمين بسبب (1) حجم وقيمة العقد؛ (2) انتشار الأشغال جغرافيا أو امتداد ومنها؛ (3) كثافة عمالة الأشغال؛ (4) توفر السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية محليا بأسعار دون أسعار الأسواق الدولية. ويمكن أن تستخدم إجراءات المناقصات التنافسية الوطنية في الحالات التي تفوق فيها الأعباء الإدارية والمالية للمناقصات التنافسية الدولية مزاياها.

يتم الإعلان عن المناقصات التنافسية الوطنية على الأقل في صحيفة واحدة ذات تغطية وطنية، وتعلن فرص المناقصات التنافسية الوطنية لفترة لا تقل عن 30 يوما. وبموجب المناقصات التنافسية الوطنية، ينبغي أن تكون جميع العروض صالحة لفترة لا تقل عن 90 يوما.

يمكن حصر عملية التوريد في العملة الوطنية للمقترض/المتلقي؛ ولكن إذا رغبت شركة أجنبية في المشاركة في مناقصة تنافسية وطنية، يمكن السماح لها بالمشاركة وفقا لشروط وأحكام المناقصات التنافسية الوطنية السارية والمنطبقة على مقدمي العروض الوطنيين.

### 5 التسوق

التسوق طريقة توريد تستند إلى مقارنة عروض الأسعار من عدة موردين (في حالة السلع)، وعدة متعاقدين (في حالة الأشغال المدنية)، أو مقدمي الخدمات (في حالة الخدمات غير الاستشارية) لضمان الحصول على أسعار تنافسية، وهي طريقة مناسبة لتوريد كميات محدودة من السلع الجاهزة المتاحة بسهولة، أو السلع ذات المواصفات القياسية والقيمة المنخفضة، أو الأشغال المدنية البسيطة ذات القيمة المنخفضة، وذلك عندما لا تبرر اعتبارات التكلفة والكفاءة طرقا أكثر تنافسية.

وبموجب التسوق، للمقترض/المتلقي الحرية في أن يدعو أكبر عدد ممكن عمليا من مقدمي العروض، ولكن يجب **ألا يتسلم أقل من ثلاثة عروض للأسعار** بحلول الموعد النهائي لتقديم العروض. ويجب على المقترض/المتلقي أن يلتزم عدم اعتراض الصندوق للشروع في التقييم في حال تسلم أقل من ثلاثة عروض للأسعار.

وينبغي أن تشمل طلبات عروض الأسعار وصفا للسلع أو الأشغال، بالإضافة إلى الكمية أو المواصفات، حسب الاقتضاء، وتاريخ ومكان التسليم (أو الإجاز) المطلوبين. ويمكن تقديم عروض الأسعار بالبريد، أو الفاكس، أو الوسائل الإلكترونية، وسوف يتبع تقييم عروض الأسعار نفس مبادئ عملية تقديم العروض المفتوحة، وسوف تُدرج شروط العرض المقبول في طلب الشراء أو العقد الموجز.

## 6 التعاقد المباشر

التعاقد المباشر هو تعاقد من غير منافسة (مصدر وحيد) ويمكن استخدامه في ظروف استثنائية مثل تلك المدرجة أدناه. ويجب تقديم مبرر مفصل بما فيه الكفاية للصندوق للحصول على عدم اعتراضه، على أن يشمل الأساس المنطقي لاختيار التعاقد المباشر بدلاً من التوريد التنافسي، وأساس التوصية بشركة معينة في جميع مثل هذه الحالات. ويمكن تبرير التعاقد المباشر بموجب أي من الظروف التالية.

(أ) يمكن لعقد قائم للسلع، أو الأشغال، أو الخدمات غير الاستشارية مُنح من خلال إجراءات مقبولة لدى الصندوق أن يمدد لسلع، أو أشغال، أو خدمات غير استشارية إضافية ذات طبيعة مماثلة. ويتعين أن يؤكد الصندوق أنه لن يتم الحصول على أية ميزة من جراء منافسة إضافية، وأن أسعار العقد الذي يتم تحديده مقبولة، وأن الإضافة النقدية للعقد لا تتجاوز 10 في المائة من قيمة العقد الأصلي. وسوف تدرج الأحكام الخاصة بهذا التمديد، إذا اعتبر أنه محتمل مقدماً، في العقد الأصلي؛

(ب) يمكن للحاجة إلى توحيد المعدات أو الحصول على قطع التبديل المتوافقة مع المعدات الموجودة أن تبرر مشتريات إضافية من المورد الأصلي. ولتبرير هذه المشتريات، يجب أن تكون المعدات الأصلية مناسبة، وعدد البنود الجديدة أقل من العدد الموجود، والأسعار مقبولة؛

(ج) أن تكون المعدات المطلوبة حصرياً للملكية ويمكن الحصول عليها من مصدر واحد فقط؛

(د) أن يكون التعاقد المسؤول عن تصميم العملية بحاجة إلى شراء بنود هامة من مورد معين كشرط في تأمين التنفيذ؛

(هـ) أن تكون عمليات التوريد ذات قيمة منخفضة كما يتم الاتفاق عليه مع الصندوق، وكما هي محددة في الخطاب الموجه إلى المقترض؛

(و) في حالات استثنائية أخرى مثل الاستجابة للكوارث الطبيعية.

ونقص الوقت لإجراء عملية توريد تنافسي ليس تبريراً مقبولاً للتعاقد المباشر.

## 7 العمل بحساب القوة

الأشغال بحساب القوة (مثل التشييد، وتركيب المعدات، والخدمات غير الاستشارية) هي أشغال تقوم بها دائرة حكومية في بلد المقترض/المتلقي باستخدام موظفيها ومعداتها. وفي بعض الظروف، يمكن أن تكون هذه طريقة التوريد العملية الوحيدة، وتتطلب طريقة الأشغال بحساب القوة من

المقترض/المتلقي أن يحدد مبالغ مجموعة فصولي لاستخدام الطريقة التي سيمنحها الصندوق عدم الاعتراض. وتطبق عليها نفس فحوص الجودة الصارمة والتفتيش التي تطبق على العقود التي تمنح للأطراف الثالثة. ويمكن تبرير استخدام طريقة حساب القوة واستخدامها، رهنا بعدم اعتراض الصندوق. بموجب أي من الظروف التالية فقط:

(أ) حيث لا يمكن تحديد كميات أشغال التشييد والتركيب مقدماً؛

(ب) حيث أشغال التشييد والتركيب صغيرة ومتناثرة، أو موجودة في مناطق نائية، ما يجعل من غير المحتمل أن تقدم شركات التشييد المؤهلة عرضاً بأسعار مقبولة؛

(ج) حيث يجب القيام بأشغال التشييد والتركيب دون تعطيل العمليات الجارية؛

(د) حيث لا يمكن تقديم الخدمات غير الاستشارية المتخصصة، مثل المسوحات الجوية ورسم الخرائط، إلا من قبل فروع حكومية متخصصة بحكم القانون أو الأنظمة الرسمية في بلد المقترض/المتلقي لاعتبارات مثل الأمن الوطني؛

(هـ) حيث تستدعي الإصلاحات العاجلة الاهتمام الفوري لمنع المزيد من الضرر، أو القيام بأشغال في مناطق نزاع من الممكن ألا تكون الشركات الخاصة مهتمة بها.

## 8 توريد السلع

تقلب أسعار السوق لسلع مثل القمح، والأعلاف الحيوانية، وزيت الطهي، والوقود، والأسمدة، والمعادن بحسب العرض والطلب في أي لحظة. ويعلن عن العديد من الأسعار في أسواق السلع الأساسية، وغالباً ما يتضمن التوريد منح عقود متعددة لكميات جزئية لضمان إمدادات آمنة. وعمليات الشراء المتعددة على مدى فترة من الزمن تستفيد من ظروف السوق المواتية. وتسمح بإبقاء الموجودات منخفضة. ويمكن وضع قائمة بمقدمي العروض المؤهلين مسبقاً، وإرسال دعوات دورية لأعضائها. ويمكن الطلب إلى مقدمي العروض أن يعرضوا أسعاراً مرتبطة بسعر السوق في وقت إرسال الشحنة أو قبلها. وستكون صلاحية العروض قصيرة ما أمكن. ويمكن استخدام عملة وحيدة كالتي تسعّر بها السلعة عادة في السوق في عملية تقديم العروض، والدفع. وينبغي تحديد العملة في وثيقة طلب تقديم العروض. ويمكن أن تسمح وثائق طلب تقديم العروض بالعروض المقدمة عن طريق الفاكس أو إلكترونياً، وفي مثل هذه الحالات، إما أنه لا يلزم تقديم تأمين للعرض، أو أنه تم تقديم تأمينات دائمة للعرض من قبل مقدمي العروض المؤهلين مسبقاً. وسوف تستخدم شروط ونماذج العقد القياسية المتسقة مع ممارسات السوق.



## 9 التوريد من وكالات الأمم المتحدة

قد تكون هناك حالات يمكن فيها توريد سلع، أشغال، وخدمات معينة مباشرة من وكالات الأمم المتحدة. وفي هذه الحالة، يتعين اتباع إجراءات التوريد في تلك الوكالات. وتشمل الحالات المحتملة ما يلي:

- (أ) كميات صغيرة من السلع الجاهزة، أساسا في ميادين التعليم والصحة؛
- (ب) السلع المتعلقة بالصحة لمعالجة البشر والحيوانات، بما في ذلك اللقاحات، والأدوية، والمستحضرات الصيدلانية، والصحة الوقائية ووسائل منع الحمل، والمعدات الطبية الحيوية، عندما: (1) يكون عدد الموردين محدودا؛ (2) تكون وكالة الأمم المتحدة مؤهلة بشكل فريد أو استثنائي لتوريد هذه السلع والخدمات غير الاستشارية العرضية ذات الصلة (إذا كان ينطبق)؛ (3) يستخدم المقترض/المتلقي الشكل القياسي لاتفاقية بين المقترض/المتلقي ووكالة من وكالات الأمم المتحدة لتوريد إمدادات ولتقديم خدمات معينة يوافق عليها الصندوق؛
- (ج) العقود منخفضة القيمة من أجل أشغال بسيطة عندما تعمل وكالات الأمم المتحدة ككيانات متعاقدة أو تعين متعاقدين صغار وعمالة ماهرة أو غير ماهرة؛
- (د) السلع، أو الخدمات، أو الأشغال في الحالات الاستثنائية، مثل الكوارث الطبيعية، وحالات الطوارئ التي يعلنها المقترض/المتلقي، ويعترف بها الصندوق.

ويعرض الجدول 2 التطبيقات العامة أو الظروف التي تعتبر عموما الأنسب لكل طريقة من طرق التوريد، كما يبين الفترة الزمنية التي يرجح أنها ستلزم. وتجدر ملاحظة أن المصطلحات المستخدمة في الجدول 2 هي تلك المستخدمة في العمود الأول من الجدول 1، وذلك توخيا للاتساق.

## المجدول 2

طريقة التوريد	الوصف الأساسي	التطبيقات الملائمة	الخصائص	الإطار الزمني الإشاري لكل طريقة
<b>الطرق الأكثر شيوعاً</b>				
<b>المنافسات التنافسية الدولية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الطريقة النموذجية في توريد السلع والأشغال في الأسواق الدولية على أساس منافسة مفتوحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في العقود العالية القيمة للسلع والأشغال حيث يعتبر أن من المرجح أن يرغب مقدمو العروض الأجانب في المشاركة عندما تكون السلع والأشغال المطلوب توريدها متاحة على نطاق واسع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإعلان المفتوح يمكن إعطاء الأفضلية للعروض المحلية</li> <li>فتح العروض بصورة علنية</li> <li>العروض عادة بالعملة "الرئيسية"</li> <li>يمكن استخدام نظام المطروفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أشغال مع تأهيل مسبق: 16-20 شهراً</li> <li>أشغال دون تأهيل مسبق: 8 أشهر-12 شهراً</li> <li>المنافسات التنافسية الدولية للأشغال: 8-10 أشهر</li> </ul>
<b>المنافسات الدولية المحدودة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>على غرار المنافسات التنافسية الدولية ولكن بدعوة مباشرة بدلاً من الإعلان المفتوح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الموردين المعروفين الذين يوردون السلع والأشغال المطلوبة محدود. وفي هذه الحالة يسمح لهم جميعاً بالمشاركة</li> <li>القيمة منخفضة</li> <li>ظروف استثنائية، من قبيل حالات الطوارئ المتعلقة بكوارث طبيعية كبرى، مما يمكن أن يبرر الإعفاء من الإعلان عن عروض تنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد إعلانات عامة</li> <li>قائمة العروض مقيدة</li> <li>لا تعطى الأفضلية للعروض المحلية</li> <li>فتح العروض بصورة علنية</li> </ul>	السلع: 4-6 أشهر
<b>المنافسات التنافسية الوطنية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>في العادة هي العملية في الأسواق الأكثر شيوعاً المحلية</li> <li>عملية تقديم عروض كاملة لا تعلن فيها فرصة تقديم العروض إلا في الأسواق الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السلع والأشغال متاحة محلياً بأسعار أدنى بكثير من أسعار الأسواق الدولية</li> <li>قد تكون هي الطريقة الأكثر كفاءة واقتصادية لتوريد السلع أو الأشغال التي يرجح بسبب طبيعتها أو نطاقها، ألا تجتذب المنافسة الخارجية</li> <li>القيمة المحتملة للعقد أقل من المستوى الأدنى الذي يرغب مقدمو العروض الأجانب في المنافسة على أساسه، نظراً لقدرة مقدمي العروض المحليين ومقدرتهم على المنافسة</li> <li>عندما تكون الأشغال مشتتة جغرافياً أو على فترة زمنية طويلة بصورة تمنع وفورات الحجم</li> <li>التكاليف التي ينطوي عليها تنفيذ المنافسات التنافسية الدولية مرتفعة بصورة غير متناسبة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقتصر الإعلانات عادة على الصحافة الوطنية</li> <li>يمكن أن تكون وثائق تقديم العروض باللغة الرسمية لبلد المقترض/ المتلقي</li> <li>تستخدم العملة المحلية عادة في التقييم</li> <li>فتح العروض بصورة علنية</li> <li>يمكن استخدام نظام المطروفين</li> </ul>	السلع: 5-6 أشهر

طريقة التوريد	الوصف الأساسي	التطبيقات الملائمة	الخصائص	النطاق الزمني الإشاري لكل طريقة
التسويق الوطني/ الدولي	مقارنة الأسعار المعروضة من ثلاث شركات على الأقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>السلع المطلوبة متاحة بسهولة وجاهرة للاستلام. أو هي سلع عادية ذات قيمة منخفضة</li> <li>الأشغال تتصف بالبساطة وعدم التعقيد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد إعلانات</li> <li>لا تفتح العروض بصورة علنية</li> <li>"عروض الأسعار" كبدل عن "العطاءات"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السلع: 2-4 أشهر</li> <li>الأشغال: 2-6 أشهر</li> </ul>
التعاقد المباشر	التعاقد مع شركة واحدة بدون منافسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>في حال لزوم تمديد العقد جارٍ للسلع أو الأشغال بقيمة تقل عن 10 في المائة من القيمة الأصلية للعقد</li> <li>عندما تكون المعدات المطلوبة مملوكة لشركة واحدة ولا يوجد إلا مصدر واحد لها ولا يوجد بديل عنها</li> <li>هناك حاجة إلى التوحيد مع معدات موجودة فعلا أو لتحقيق المواءمة مع قطع التبديل (التوحيد) في حالات الطوارئ حيث يتعين التسليم العاجل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاوض على الأسعار</li> <li>يتطلب استخدام هذه الطريقة عادة إذنا / إعفاء خاصا نظرا لعدم وجود منافسة</li> </ul>	السلع والأشغال: 1-3 أشهر
<b>طرق أخرى</b>				
التوريد من أسواق السلع	توريد السلع من أسواق السلع	<ul style="list-style-type: none"> <li>أي سلعة تشتري وتباع في أسواق السلع الأساسية (من قبيل النفط، والمعادن، والحبوب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صلاحية قصيرة للعروض</li> <li>سوق عملات واحدة لأغراض العروض والمدفوعات</li> <li>يمكن تقسيم العقود الممنوحة بين عدد من مقدمي العروض لضمان بلوغ كمية الطلب بأكملها</li> </ul>	يمكن أن تقتصر المدة على بضعة أسابيع
العمل بحساب القوة	استخدام المقترض/ المتلقي لموظفيه ومعداته لأداء أشغال التشييد	<ul style="list-style-type: none"> <li>حيث يصعب تحديد كميات الأشغال</li> <li>عندما تكون الأشغال صغيرة ومشتتة في مناطق نائية</li> <li>بدون تعطيل العمليات الجارية</li> <li>في حالات الطوارئ التي تتطلب ردود فعل سريعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يصعب تقدير قيمة المدخلات كميا</li> <li>لا توجد عملية تنافسية أو عملية توريد</li> </ul>	
التوريد من وكالات الأمم المتحدة	توريد سلع، أو/وأشغال، أو/ وخدمات محددة من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة	<ul style="list-style-type: none"> <li>كميات صغيرة من السلع الجاهزة، أساسا في مجالي التعليم والصحة.</li> <li>منتجات متخصصة عدد مواردها محدود، من قبيل اللقاحات والأدوية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا توجد إعلانات</li> <li>لا توجد منافسة</li> <li>تستخدم قواعد وإجراءات وكالات الأمم المتحدة</li> </ul>	رهنًا بالمنتجات

# الوحدة المعيارية واو-2: اختيار طرق توريد الخدمات الاستشارية

ويتعين إعلان هذا التقسيم للنقاط في طلب تقديم العروض أيضا.

ويوفر الجدول التالي مثالاً لكيفية توزيع النقاط عادة. ويرجى الملاحظة بأن هذا المثال هو لأغراض التوضيح وحدها. ويتعين النظر في كل حالة بالنسبة لعلاقتها بالمعايير المختارة والظروف الخاصة بالمهمة.

المعايير الأساسية	تقع النسبة عادة بين:
الخبرة المحددة المطلوبة <sup>14</sup>	0 إلى 10 نقاط
الاستجابة للاختصاصات والمنهجية المقترحة	20 إلى 50 نقطة
الموظفون الأساسيون <sup>15</sup>	30 إلى 60 نقطة
التدريب	0 إلى 10 نقاط
مشاركة الموظفين الوطنيين	0 إلى 10 نقاط
المجموع	100 نقطة

ويجب أن يبلغ المجموع 100 نقطة.

ونظراً لأن هذه المعايير الأساسية واسعة النطاق إلى حد ما، فإنه يتعين تقسيمها إلى معايير فرعية تحقق ما يلي: (1) التشديد على المكونات الهامة للمعايير؛ (2) زيادة الدقة وإمكانية المقارنة بين المقيمين المختلفين وتقييد أحكامهم الذاتية.

وتُعطى لكل من المعايير الفرعية درجة قصوى لأغراض التقييم. وبعد ذلك تجمع هذه الدرجات الفرعية للتوصل إلى الدرجة الكلية للمعايير الأساسية. وينبغي أن يكون عدد المعايير الفرعية أقل ما يمكن (ليس أكثر من 3 عادة). وقد لا تكون هناك حاجة للكشف عنها في طلب تقديم العروض. اعتماداً على سياسة الكيان القائم بالتوريد، ولكن ينبغي الانتباه إلى عدم وجود عدد كبير جداً من المعايير الفرعية، لأن هذا قد يجعل عملية التقييم عملية آلية أكثر من كونها تقيماً موضوعياً.

ومن الأمثلة على استخدام ذلك في المعايير الأساسية الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- فيما يتعلق بالاستجابة للاختصاصات ومناسبة منهجية التنفيذ المقترحة: إذا أعطى في المجموع 40 نقطة، يمكن تقسيمها كالتالي:

## 1 الاختيار على أساس النوعية والتكلفة

تعتبر هذه الطريقة الاعتيادية (أو "النموذجية") لاختيار معظم الخدمات الاستشارية، وينبغي أن تستخدم في الحالات التالية:

- عندما يكون التوفيق بين النوعية والتكلفة مفضلاً؛
- عندما تتوفر إمكانية تحديد نطاق أعمال المهمة المطلوبة بدقة كما تتوفر تحديد جيد وواضح للاختصاصات؛
- عندما يمكن للعمل والشركة الاستشارية التقدير بدرجة معقولة من الدقة مستوى الجهد اللازم (وقت عمل الموظفين الرئيسيين)، وغير ذلك من المدخلات والتكاليف المتعلقة بالاستشارات.

يُجرى تقدير للجانبين التقني والمالي لكل عرض وارد وتحدد درجات الجانبين على مقياس من 100 نقطة، على أنه يجري، خلال التقييم النهائي<sup>14</sup> إدخال تسويات على النسب المئوية المرجحة المحددة في طلب تقديم عروض الخدمات للدرجتين التقنية والمالية على التوالي قبل الجمع بينهما للتوصل إلى الدرجة النهائية.

وكثيراً ما يتحقق التوفيق الأفضل بين النوعية التقنية للخدمات وتكلفتها من خلال إعطاء نسبة 70 إلى 80 في المائة من النقاط الإجمالية للخصائص التقنية من العرض، ونسبة 20 إلى 30 في المائة للدرجة المالية. ومهما كانت هذه النسبة، فإنه لا بد من إعلانها بوضوح في طلب تقديم العروض، بحيث يكون مقدمو العروض على علم بالنسب المرجحة التي ستطبق ويمكنهم مراعاتها أثناء إعدادهم لعروضهم.

كما يتعين تحديد معايير التقييم التقني الرئيسية (أو "المعايير الأساسية") في طلب تقديم العروض، التي ينبغي أن تشمل ما يلي:

- الخبرة ذات الصلة في مهمات ماثلة؛<sup>15</sup>
- نوعية المنهجية المقترحة؛
- المؤهلات والخبرات الدنيا المتوقع توفرها في الموظفين الأساسيين المقترحين.

ورهنًا بطبيعة المهمة، يمكن أيضاً إدراج ما يلي:

- أحكام خاصة بتدريب الموظفين المحليين وبناء قدراتهم؛<sup>16</sup>
- مدى مشاركة الموظفين الوطنيين بين الموظفين الأساسيين في أداء المهمة.<sup>17</sup>

ومتى تم اختيار المعايير، يقسم ما مجموعه 100 نقطة على المعايير التقنية المذكورة أعلاه وفق أهميتها بالنسبة للمهمة.

14 انظر الودعتن المعيارتن كاف-6 وكاف-7 من أجل تقييم الخدمات الاستشارية، والوحدة المعيارية كاف-8 من أجل الخدمات غير الاستشارية.  
15 يمكن أن تكون النقاط المعطاة للخبرة منخفضة إذا كان هذا المعيار قد أخذ بعين الاعتبار فعلاً في سياق وضع القائمة القصيرة لمقدمي العروض.  
16 يمكن أن يكون نقل المعرفة الهدف الرئيسي لبعض المهام، وفي هذه الحالات ينبغي إيلاؤه وزناً أكبر ليعكس أهميته.  
17 كما تنعكس في نسبة الموظفين الوطنيين بين الموظفين الأساسيين المعروضة من قبل الشركات الأجنبية والوطنية.  
18 الرجاء العودة إلى الحاشية 14.  
19 يتعين عادة تقييم الموظفين الأساسيين فقط لأنهم هم الذين يحددون نوعية الأداء، وينبغي إعطاء مزيد من النقاط إذا كانت المهمة المقترحة معقدة.

ذلك توزيع هذه النقاط بين الموظفين الأساسيين لإظهار عدد النقاط الأقصى المتاح لكل شخص. وفي سيناريو يمكن أن يضم ثلاثة موظفين أساسيين مطلوبين للمهمة، يمكن أن يكون توزيع النقاط بينهم كالتالي:

- رئيس الفريق = 50 في المائة<sup>23</sup>
- المختص رقم 1 = 30 في المائة
- المختص رقم 2 = 20 في المائة
- وينبه هذا التوزيع مقدمي العروض إلى أن "رئيس الفريق" له مكانة عالية القيمة في هذا العمل وأن "الأخصائي رقم 1" أكثر أهمية بقليل من "الأخصائي رقم 2". كما أنه يوضح العدد الأقصى للنقاط المتاحة التي يمكن إعطاؤها لأية وظيفة، على الشكل التالي:

كما يتعين أن يحدد طلب تقديم العروض الخدمات **الدرجة الدنيا للتأهيل التقني** التي يتعين إجراؤها إذا كان للمقترح التقني أن يتقدم إلى التقييم المالي. وفي العادة، لا تقل الدرجة الدنيا اللازمة لتأهيل المقترح التقني عن 70 في المائة.

- درجة الابتكار = 25 نقطة
- مستوى التفصيل = 10 نقاط
- خطة العمل المقترحة = 5 نقاط
- ما يضع تركيزاً أكبر على الاقتراح التقني المبتكر وبقدراً أقل على خطة العمل.

- **فيما يتعلق بالموظفين الأساسيين:** من المعتاد استخدام معايير فرعية للموظفين الأساسيين لتقييم مؤهلاتهم، وخبراتهم التقنية، ومعارفهم أو خبراتهم الوطنية والإقليمية، وقدراتهم اللغوية. إذا كانت ذات أهمية، وإذا أعطي هذا المعيار الأساسي في المجموع 40 نقطة، يمكن تقسيمها كالتالي:
  - المؤهلات العامة<sup>20</sup> = 10 نقاط
  - كفاءتهم للمهمة<sup>21</sup> = 15 نقطة
  - خبراتهم في البلد/الإقليم<sup>22</sup> = 15 نقطة
- ما يعطي تركيزاً متوازناً مقبولاً بين المعايير الفرعية.
- على أنه ينبغي أن نلاحظ أن هذا هو **مجموع** النقاط المتاحة لهذه المعايير الفرعية، ويتعين بعد

المعايير الفرعية					
الوظيفة	النقاط المتوية	المؤهلات العامة (10 نقاط)	الملاءمة للمهمة (15 نقطة)	الخبرة الفطرية/ الإقليمية (15 نقطة)	الدرجة القصوى
رئيس الفريق	50	5 = %50x10	7.5 = %50x15	7.5 = %50x15	20
الأخصائي رقم 1	30	3 = %30x10	4.5 = %30x15	4.5 = %30x15	12
الأخصائي رقم 2	20	2 = %20x10	3 = %20x15	3 = %20x15	8

وتغطي الوحدة المعيارية كاف تطبيق معايير التقييم، ومنح نقاط الجدارة، وحساب الدرجات التقنية والمالية. وتستخدم الإجراءات المعيارية لتصحيح الأخطاء الحسابية والأخطاء الأخرى في أسعار العروض بغية تسوية سعر العرض قبل احتساب النقاط لكل عرض.

وأخيراً، إضافة إلى تحديد نسب الترجيح لكل من الدرجات التقنية والمالية، يجب أن يحدد طلب تقديم العروض **الصيغة** التي تعطى بموجبها النقاط لكل سعر عرض. وفي العادة، يحصل العرض الأدنى سعراً على 100 نقطة، بينما تحصل العروض الأخرى على نقاط تتناسب عكسياً مع العرض الأدنى سعراً، أي يتم الحصول عليها باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الدرجة النهائية} = \frac{100 \times \text{س ع أ}}{\text{س ع ت}}$$

حيث س ع أ = سعر العرض الأدنى؛  
س ع ت = سعر العرض الذي يجري تقييمه

وتلخيصاً لما سبق، ترد فيما يلي الخطوات المتخذة في إعداد معايير التقييم عند الاختيار على أساس النوعية والتكلفة:



- 20 مسائل من قبيل التعليم العام والتدريب، والمؤهلات المهنية، وطول مدة الخبرة، والوظائف المشغولة سابقاً.
- 21 الخبرة المحددة ذات الصلة بهذه المهمة من حيث القطاع، أو الميدان، أو الموضوع، أو العملية، أو النشاط.
- 22 معرفة الثقافة، والنظم الإدارية، والمنظمات والهيكل الحكومية، وما شابه ذلك.
- 23 رئيس الفريق، باعتباره العضو الأهم في الفريق، ينبغي أن يعطى عادة عدد من النقاط أكبر من غيره من أعضاء الفريق، والاستثناء من ذلك هو عندما يكون أداء أحد الأخصائيين الآخرين في الفريق أكثر خطورة بالنسبة للمهمة، وفي هذه الحالة ينبغي إعطاؤه مزيداً من النقاط بحيث تنعكس أهميته في التقييم.

## 2 الاختيار على أساس النوعية

يصلح الاختيار على أساس النوعية للمهام شديدة التعقيد أو عالية التخصص. أو تلك التي تستدعي الابتكار وتتطلب أفضل الخبراء بغض النظر عن السعر. من ذلك مثلا ما يلي:

الفارق الأكبر بينهما في عدم اشتراط الترجيح بين الدرجات المالية والتقنية، وذلك لأن منح العقد يتم على أساس الدرجات التقنية العليا وحدها.

ومن الجوانب الأخرى في طريقة الاختيار على أساس النوعية ما يلي:

- في الحالات التي يصعب فيها وضع اختصاصات دقيقة للشركة الاستشارية، وحيث يبحث العميل عن الابتكار في العروض الواردة (من ذلك الدراسات القطرية الاقتصادية أو القطاعية، ودراسات الجدوى المتعددة القطاعات، وتصميم مصنع لمعالجة النفايات الخطرة أو وضع خطة لتنظيم المناطق الحضرية، وإصلاحات القطاع المالي)؛
  - في المهام التي لها تأثير طويل الأجل والتي يتمثل هدفها في استخدام أفضل الخبراء المتاحين (من ذلك التصميم الهندسي لجدوى وبنية هياكل أساسية من قبيل السدود الكبيرة، والدراسات السياسية ذات الأهمية الوطنية، والدراسات الإدارية الخاصة بالوكالات الحكومية الكبيرة)؛
  - في المهام التي يمكن الاضطلاع بها بطرق شديدة التباين، وبالتالي لا يمكن المقارنة بصورة مباشرة بين مختلف العروض (من قبيل المنشورة الإدارية، أو الدراسات السياسية التي ترتفع فيها قيمة الخدمات بنوعية التحليل).
- عند استخدام طريقة الاختيار على أساس النوعية، فإن معظم خطوات إعداد معايير التقييم هي نفس تلك المستخدمة في الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، ويتمثل

وتلخيصا لما سبق، ترد فيما يلي الخطوات المتخذة في إعداد معايير التقييم عند الاختيار على أساس النوعية:



منح العقد يتم على أساس الدرجات التقنية العليا حصرا ولكن ضمن حدود الميزانية.

ومن الجوانب المحددة الأخرى في طريقة الاختيار على أساس الميزانية الثابتة ما يلي:

- **يجب** أن يتضمن طلب تقديم عروض الخدمات الميزانية المتوفرة، وأن يطلب من الشركة الاستشارية تقديم أفضل عروضها التقنية والمالية في ظروف مختومة منفصلة، على أن تكون ضمن حدود الميزانية الثابتة.
- ونظرا لأن الميزانية ثابتة، فإنه يتعين توخي العناية في إعداد الاختصاصات توخيا للاتساق بين الميزانية والاختصاصات والواقعية في الاختصاصات بحيث تتمكن الشركة الاستشارية من أداء جميع المهام المطلوبة. انظر الوحدة المعيارية هاء-3 للاطلاع على المشورة المتعلقة بإعداد الاختصاصات.
- تقيّم العروض التقنية ويدعى الاستشاريون الذين يحصلون على الدرجة التقنية الدنيا إلى جلسة علنية لفتح مظاريفهم المالية.

## 3 الاختيار على أساس الميزانية الثابتة

تستخدم طريقة الاختيار على أساس الميزانية الثابتة في الحالات التالية:

- المهمة بسيطة؛
  - يمكن تحديد المهمة بوضوح؛
  - الميزانية المتاحة للخدمات محدودة تماما.
- وهي تستخدم غالبا للمهام البسيطة والمحددة بوضوح عندما تكون الميزانية المتاحة ثابتة ولا مجال للمرونة المالية.
- ويُدعى مقدمو العروض لتقديم عرضهم التقني الأفضل ضمن أسعار ميزانية ثابتة، وبمنح العقد في هذه الحالة للعرض الذي يحوز على أعلى الدرجات التقنية ولكن ضمن حدود الميزانية.
- وأكثر الخطوات المستخدمة في طريقة الاختيار على أساس الميزانية الثابتة هي نفس تلك المستخدمة في الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، ويتمثل الفارق الأكبر بينهما في عدم اشتراط الترجيح بين الدرجات المالية والتقنية، وذلك لأن

- تُعاد إلى الاستشاريين الذين لا تحصل عروضهم على الدرجة التقنية الدنيا المطاريف المالية دون أن تفتح.
- يتم رفض أية عروض مالية تتجاوز قيمتها الميزانية الغائبة المحددة.
- يتم اختيار الشركة الاستشارية التي قدمت العرض الحائز على أعلى درجة تقنية ضمن الميزانية المحددة. ويمنح العقد لها.

وتلخيصا لما سبق، ترد فيما يلي الخطوات المتخذة في إعداد معايير التقييم عند الاختيار على أساس الميزانية الثابتة:



#### 4 الاختيار على أساس التكلفة الأدنى

تصلح طريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى لاستخدامها في حال اختيار الشركة الاستشارية لخدمات منخفضة القيمة ذات طابع روتيني من قبيل التصميم الهندسي البسيط أو الإشراف مع توفر ممارسات راسخة ومعايير مهنية ثابتة. وقد يكون هناك بعض القيود الخاصة بالميزانية أو الضغوط التي تستلزم جعل التكلفة المحرك الرئيسي<sup>24</sup> في عملية توريد خدمات معينة.

وتعابن العروض التقنية للتأكد من حصولها على الدرجة التقنية الدنيا المحددة للنجاح. ويتم لأغراض منح العقد، اختيار العرض الأدنى سعرا من بين العروض التي تحصل على تلك الدرجة التقنية الأدنى المحددة للنجاح.

أما ميزة طريقة الاختيار هذه فهي تكمن في أن الكيان الفائز بالتوريد يحصل على خدمات مؤهلة بالسعر الأدنى. على أن

عيبها هو أن العملية لا تؤدي عموما إلى الحصول على أعلى درجة متوفرة من المؤهلات، أو الخبرات، أو الدراية التقنية، وذلك لأن منح العقد يتم على أساس العرض الأدنى سعرا الذي يحصل على درجة التأهيل التقني الدنيا، ومع أن هذا العيب يقابله انخفاض في السعر، فإنه في حال الرغبة في تحقيق توازن أفضل بين الجانبين التقني والمالي، وإذا توفرت الموارد المالية، فإنه يتعين الأخذ بطريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة.

وأكثر الخطوات المتخذة في إعداد معايير التقييم المستخدمة في طريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى هي نفس تلك المستخدمة في طريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، ويتمثل الفارق الأكبر بينهما في عدم اشتراط الترجيح بين الدرجات المالية والتقنية، وذلك لأن منح العقد يتم فقط على أساس العرض الأدنى سعرا الذي يفي بأدنى المعايير التقنية المحددة.

وتلخيصا لما سبق، ترد فيما يلي الخطوات المتخذة في إعداد معايير التقييم في طريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى:



#### 5 الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين

يمكن أن يصلح الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين للمهام الصغيرة جدا التي لا تبرر إصدار طلب تقييم عروض تفصيلي، بالإضافة إلى إعداد وتقييم عروض تنافسية.

وبعد الإعلان عن الدعوة للإعراب عن الاهتمام، تقدم الشركات إعرابها عن الاهتمام أو وصفا موجزا لها، والتي يجري من ثم

تقييمها، وتُدعى الشركة الأعلى ترتيبا فقط لتقديم عرضها التقني والمالي الجامع، فإذا كان العرض مستجيبا ومقبولا، تُدعى الشركة للتفاوض، ويمكن التفاوض بشأن كل من الجوانب التقنية والمالية للعرض. فإذا فشلت المفاوضات مع الشركة المتحارة، يمكن للكيان الفائز بالتوريد أن ينهي المفاوضات بعد الحصول على عدم اعتراض الصندوق، ويدعو الشركة الحائزة على المرتبة الثانية لتقديم عرض تقني ومالي جامع.

24 انظر الوحدة المعيارية أو-1 للمزيد من المعلومات عن محركات التوريد.

## 6 الاختيار على أساس المصدر الوحيد

كما في حال المصدر الواحد (التعاقد المباشر) في أي نوع من أنواع التوريد، فإن اختيار الشركة الاستشارية بإتباع طريقة الاختيار على أساس المصدر الوحيد تفتقر إلى المزايا المتأتية عن المنافسة والمتمثلة في النوعية والتكلفة، كما أنها ليست عملية تنصف بشفافية الاختيار، ويمكن أن تشجع على الأخذ بممارسات غير مقبولة. ولذا فإن طريقة الاختيار على أساس المصدر الوحيد ينبغي ألا تستخدم إلا في أحوال استثنائية وبعد تأمين عدم اعتراض الصندوق.

وينبغي أن يقترن أي طلب لاستخدام طريقة الاختيار على أساس المصدر الوحيد يقدمه المقترض/المنقضي بتبرير تفصيلي يدرس بعناية لضمان أن يكون الصندوق مقتنعاً بأنه ليس هناك من طريقة أخرى بديلة للاختيار يمكن استخدامها.

وللتمكن من الحصول على عدم اعتراض الصندوق، يتعين التدريل على وجود ميزة واضحة للاختيار على أساس المصدر الوحيد على الطرق التنافسية، ومن الأمثلة على الأحوال التي تتطلب ذلك ما يلي:

- في المهام التي تعتبر استمراراً طبيعياً لعمل سابق قامت به الشركة الاستشارية نفسها؛
- في الحالات التي تتطلب الإسراع بعملية الاختيار من قبيل الطوارئ؛
- عمليات الاختيار ذات القيمة المنخفضة كما يتم الاتفاق عليه مع الصندوق، وكما هي محددة في الخطاب الموجه إلى المقترض؛
- في حال وجود شركة وحيدة مؤهلة أو لديها الخبرة اللازمة للمهمة.

وعدم كفاية الوقت لإجراء عملية توريد تنافسية تبرير غير مقبول لاستخدام الاختيار على أساس المصدر الوحيد.

## 7 اختيار الاستشاريين الأفراد

سيتم تعيين الاستشاريين الأفراد من أجل المهام التي: (1) لا تتطلب فرقاً من العاملين؛ (2) لا تتطلب دعماً مهنيًا إضافيًا (مثلًا من قبل المكتب الرئيسي لشركة استشارية)؛ (3) تعد فيها خبرة ومؤهلات الفرد المتطلبات ذات الأهمية القصوى. وعندما تصبح مسائل التنسيق، والإدارة، والمسؤولية الجماعية صعبة بسبب عدد الأفراد، ينصح بتعيين شركة.

وتنفذ العملية من خلال إجراء الإعراب عن الاهتمام. ويقدم الأفراد سيرهم الذاتية، وذلك استجابة للدعوة للإعراب عن الاهتمام، المعلن عنها بشكل علني، والتي سيتم تقييمها لاحقاً. ويُدعى الاستشاري الفرد الأعلى ترتيباً فقط لتقديم عرضه التقني والمالي الجامع، الذي يتم التفاوض بشأنه بعد ذلك مع العميل.

إذا فشلت المفاوضات مع الفرد المختار، يمكن أن يدعو الكيان الفائز بالتوريد الفرد الحائز على المرتبة الثانية للتفاوض معه، رهنا بعدم اعتراض الصندوق على عمليات التوريد السابقة للاستعراض.

ويمكن اختيار الاستشاريين الأفراد على أساس المصدر الوحيد مع التبرير اللازم في حالات استثنائية، مثل: (1) المهام التي تعتبر استمراراً لعمل سابق قام به الاستشاري وكان قد اختير له بشكل تنافسي؛ (2) مهام معينة يتوقع أن تستمر لأقل من ثلاثة أشهر؛ (3) حالات الطوارئ الناجمة عن كوارث طبيعية؛ (4) عندما يكون الفرد الاستشاري الوحيد المؤهل للقيام بالمهمة.

ويرد أدناه جدول يلخص مختلف طرق الاختيار هذه ويليه رسم بياني انسيابي لاتخاذ القرارات الإرشادية الخاصة بطرق الاختيار:

طريقة الاختيار	تستخدم عند البحث عن ...	القيود على استخدامها	المعايير التي يتعين إعلانها	الأساس الذي يعتمد عليه منح العقد
الاختيار على أساس النوعية والتكلفة	التوازن بين النوعية والتكلفة	لا يوجد	تقنية ومالية	مجموع الدرجات الأعلى
الاختيار على أساس النوعية	أعلى نوعية متاحة مهما كانت التكلفة	قيود الميزانية	تقنية فقط	الدرجات التقنية الأعلى
الاختيار على أساس التكلفة الأدنى	المقدرة بأقل تكلفة	لا يوجد	الحد الأدنى التقني	السعر الأدنى الذي يفي بأدنى المعايير التقنية
الاختيار على أساس الميزانية الثابتة	النوعية ضمن الحدود المالية	لا يوجد	الميزانية المتاحة	الدرجة التقنية الأعلى ضمن الميزانية
الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين	المهارات والمعارف والخبرات	انخفاض القيمة فقط	المهارات والمعارف والخبرات	الأفضل تأهيلاً
اختيار استشاريين أفراد	مهارات ومعارف وخبرات الأفراد	لا يوجد	المهارات والمعارف والخبرات	الأفضل تأهيلاً
الاختيار على أساس المصدر الوحيد	الاستمرارية/ السرعة/ المهارة أو المعرفة أو الخبرة الفريدة	ظروف استثنائية	لا ينطبق	التفاوض



طريقة الاختيار	الوصف	مجال التطبيق/الخصائص	ملاحظات
<b>الاختيار على أساس النوعية والتكلفة</b>	عملية اختيار تنافسية من بين الشركات المدرجة على القائمة القصيرة على أساس النوعية والتكلفة	تقييم من خطوتين: النوعية (العروض التقني) والتكلفة (العرض المالي)	طريقة الاختيار المفضلة لمعظم الخدمات الاستشارية. بما في ذلك مراجعة حسابات المشروعات
<b>الاختيار على أساس الميزانية الثابتة</b>	عملية اختيار تنافسية من بين الشركات المدرجة على القائمة القصيرة على أساس أفضل عرض تقني ضمن حدود الميزانية	مهمة بسيطة ومحددة بدقة يُطلب من الشركات الاستشارية تقديم عروض ضمن ميزانية ثابتة	رفض العروض التي تتجاوز حدود الميزانية الثابتة
<b>الاختيار على أساس التكلفة الأدنى</b>	عملية اختيار تنافسية من بين الشركات المدرجة على القائمة القصيرة على أساس التكلفة الأدنى، وشرط الحصول على درجة النوعية الدنيا	مهام عادية ذات طابع روتيني (مثل تصميم أشغال بسيطة) وجود معايير وممارسات راسخة العقود منخفضة القيمة	خديد درجة دنيا للنوعية رفض العروض دون الدرجة الدنيا
<b>الاختيار على أساس النوعية</b>	عملية اختيار تنافسية من بين الشركات المدرجة على القائمة القصيرة على أساس النوعية فقط	المهام شديدة التعقيد/عالية التخصص أتر لاحق عال	لا يمكن الدعوة سوى لتقديم العروض التقنية
<b>الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين</b>	عملية اختيار على أساس خبرة الاستشاريين وكفاءتهم	المهام الصغيرة جدا تكلفة إعداد طلب تقديم العروض والتقييم غير مبررة	تقديم العرض التقني والمالي الجامع
<b>الاختيار على أساس المصدر الوحيد</b>	عملية اختيار شركة دون أية منافسة	يجب أن تكون حالة استثنائية استمرار لعمل سابق حالة طوارئ مهام صغيرة جدا لا توجد سوى شركة واحدة مؤهلة/ذات خبرة	يجب إثبات الميزة الواضحة على المنافسة، أو استحالة إجراء عملية منافسة

## 8 عوامل القرار

تقرر طريقة توريد نشاط فردي (العقد) باتباع طريقة الحد الأدنى النقدي المتفق عليه مسبقا.

وعلى أية حال، من الأهمية بمكان ألا تُجزأ الأنشطة دون مبرر إلى أنشطة أصغر مجرد تفادي استخدام طريقة توريد محددة للقيمة الكاملة للنشاط. وإذا وجد أن أي جزئية لعقد التوريد قد وقعت لغرض النهرب من طريقة أكثر تنافسية. فإن الصندوق سيحجب عدم الاعتراض على خطة التوريد إلى أن يتم تصحيح الحالة.

وعلى العكس من ذلك، ستكون هناك حالات يتم فيها جميع أنشطة التوريد المنخفضة القيمة في منافسة واحدة حقيقيا لوفورات الحجم. وفي هذه الحالات، ينبغي استخدام تقديرات القيمة التجميعية الكلية للعقد بغية خديد طريقة التوريد.

# الوحدة المعيارية زاي: تحديد مصادر التوريد

## الغرض:

قد يشكل العثور على مصادر موثوقة لتوريد السلع، والأشغال، والخدمات بكميات كافية صعوبة تصل إلى درجة التحدي. وتقدم هذه الوحدة المعيارية المساعدة في عدد من الجوانب المشتركة لهذه العملية، وهي:

- التأهيل المسبق:
  - وضع القائمة القصيرة.
- وليس المقصود من هذه الوحدة أن تقدم تحليلاً شاملاً لكل نهج بل دليلاً للسير خطوة بخطوة للاطلاع على بعض الممارسات العامة الجيدة وعلى نهج يمكن اعتمادها للمساعدة على تحديد مصادر التوريد.
- ويُنصح المقترضون/المتلقون بقوة بدعوة مقدمي العروض الموجودين في قاعدة بياناتهم للمشاركة في عمليات التوريد، بما فيها تلك التي يتم الإعلان عنها.

## 1 التأهيل المسبق (السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية)

### 1-1 عرض عام موجز

يُستخدم التأهيل المسبق لتحديد مقدمي العروض الذين تتوفر لديهم قدرات وموارد وخبرات كافية لأداء عقد ما. وذلك قبل توجيه الدعوة وتقديم العروض التفصيلية.

ويعمل التأهيل المسبق على أساس الحصول على المعلومات حول مؤهلات مقدمي العروض المحتملين، وتقييمها. بهدف إعداد قائمة من مقدمي العروض المؤهلين الذين سيتلقون وثائق الدعوة لتقديم العروض. ويتم ذلك من خلال نشر مذكرة للتأهيل المسبق، وتلقي الطلبات وتقييمها استناداً إلى معايير محددة مسبقاً.

### 1-2 متى يُستخدم؟

يُستخدم التأهيل المسبق لأغراض توريد السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية. أما التأهيل المسبق في حالة الخدمات الاستشارية فيشار إليه بمصطلح وضع القائمة القصيرة (انظر القسم 2).

التأهيل المسبق ليس إلزامياً، ويستخدم عادة عندما يشير تحليل أو تقييم سابق للسوق إلى أن مقدمي العروض لعملية توريد معينة عديدين، إلى الحد الذي يكون فيه تقييم العطاءات مرهقاً (بشكل عام أكثر من 20 من مقدمي العروض ذوي القدرة).

وهو يشكل أداة يمكن استخدامها حسب الاقتضاء، ولكن في الغالب لتوريد مرتفع القيمة أو التعقيد بصورة خاصة • مثلاً في الحالات التي:

- يمكن أن يكون إعداد مناقصات تفصيلية عالي التكلفة، مما يثبط التنافس إذا اعتبر مقدم العروض أنه يتنافس ضد عدد كبير من مقدمي العروض:

- يمكن أن يتطلب تقييم عدد كبير من العروض التفصيلية قدراً مفرطاً من الوقت والموارد من جانب الكيان القائم بالتوريد، ولذا فإن من الأفضل تلقي عدد يمكن تدبيره:
- يمكن أن تكون قدرات المورد، وموارده، وخبراته أساساً للأداء الناجح في العقد، وبالتالي فإن تقديم العروض ينبغي أن يقتصر على مقدمي العروض المؤهلين فقط.

كما أنه قد يكون مفيداً لمجموعة من العقود الشبيهة أو العادية، مع توفر قائمة من الموردين المؤهلين تستخدم كأساس لإعداد قائمة قصيرة لاستخدامها في عملية محدودة لتقديم العطاءات، ولطلب عروض بالأسعار، أو لتحديد المصدر في طريقة التوريد على أساس المصدر الوحيد، وعند استخدام هذا الشكل، فإنه يتجنب الحاجة إلى تكرار إجراءات التأهيل المسبق، كما يمكن مقدم العروض من أن يؤهل مسبقاً لعقد أو عقود بحدود قيمة معينة أو حجم معين.

والبدل عن التأهيل المسبق هو "التأهيل اللاحق"، وهو يغطي عملياً نفس مسائل التأهيل المسبق غير أنه يتم بعد عملية تقييم لنشاط توريد معين. وترد تغطية التأهيل اللاحق بمزيد من التفصيل في الوحدة المعيارية كاف-10.

أما القرار المتعلق بما إذا كان ينبغي استخدام التأهيل المسبق أو التأهيل اللاحق أو عدم استخدامهما فهو يتخذ عموماً في مرحلة تخطيط التوريد، وكثيراً ما يكون قراراً يستند إلى عنصر الوقت، ومع أن التأهيل المسبق يمكنه أن يتكفل بأن جميع مقدمي العروض المدرجين على القائمة القصيرة قادرين على أداء العقد، فإنه يتعين مراعاة الوقت اللازم للعملية، بما في ذلك تقييم النتائج، وبيان الجدول أدناه بعض مزايا وعيوب كل من العمليتين:

العيوب	المزايا	التأهيل المسبق
- يؤخر البدء بإصدار المناقصات	- المساعدة على وضع القائمة القصيرة كل من يدرج على القائمة القصيرة يفي بالمعايير الدنيا ولذا فإن ذلك يختصر الوقت اللازم للتقييم - كما يوفر الوقت في مرحلة منح العقد وتوضيحه لأنه من الممكن التقدم بسرعة دون الحاجة إلى تأهيل لاحق مطول	
- يخضع مقدمو العروض الذين لا يلبون الحد الأدنى من المؤهلات لإجراء عملية تقييم يمكن أن يؤدي إجراؤه إلى تأخيرات بين منح العقد ومرحلة توضيحه	- يمكن إصدار المناقصات بسرعة دون الحاجة إلى عملية تأهيل مسبق	التأهيل اللاحق

### 1-3 كيفية القيام به

- (7) قيّم كل طلب على أساس المعايير المحددة في وثيقة التأهيل المسبق وحدد مقدمي العروض المؤهلين وغير المؤهلين. وسجل نتائج التقييم.
- (8) قم بإعداد قائمة بمقدمي العروض المؤهلين واحصل على عدم اعتراض الصندوق على التقييم وعلى قائمة مقدمي العروض المؤهلين. ويمكن الحصول عادة على هذه الموافقة في نفس وقت عدم الاعتراض على وثيقة الدعوة لتقديم العروض.

## 2 وضع القائمة القصيرة

### 2-1 عرض عام

يستخدم مصطلح "وضع القائمة القصيرة" للإشارة إلى عملية التأهيل المسبق للخدمات الاستشارية. ومثل عملية التأهيل المسبق المستخدمة للسلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، فإنها غير إلزامية، ولكنها الممارسة التي ينصح بها، نظراً إلى أنها تمكّن من تحديد مقدمي العروض المحتملين (على أساس عوامل مثل الخبرة، والقدرة المالية، والقدرة الإدارية، وتاريخ العمل، إلخ.) لأداء الخدمات المطلوبة. ووضع القائمة القصيرة إلزامي فوق عتبة معينة حدّد في الخطاب الموجه إلى المقترض/المنلقي. ويمكن للكيانات القائمة بالتوريد اختيار استخدام قائمة قصيرة أو الإعلان بشكل مباشر عن فرصة التوريد وإصدار دعوة لتقديم عروض إلى مقدمي العروض، الذين يقومون من ثم بتقديم العروض.

وينص الصندوق على أن الفوائمه القصيرة يتعين أن تضم ما بين ثلاثة إلى ستة استشاريين. والقائمة القصيرة التي تضم أقل من ثلاثة استشاريين تتطلب عدم اعتراض الصندوق عليها قبل أن يتمكن الكيان القائم بالتوريد من المضي قدماً.

عند التوصل إلى قرار بشأن الأخذ بالتأهيل المسبق، ينبغي أن يدير الكيان القائم بالتوريد عملية التأهيل المسبق بالتشاور مع المختص بالتوريد والمختص التقني حول صياغة معايير التأهيل المسبق وتطبيقها.

وعملية التأهيل المسبق هي من حيث الأساس عملية مناقصة مصغرة تتضمن الدعوة إلى تقديم طلبات التأهيل المسبق، واستلام هذه الطلبات، وتقييمها. ولذا فإن هذه التعليمات تتبع عموماً التوجيهات العامة الخاصة بمختلف خطوات عملية تقديم العروض.

(1) اختر نموذجاً.

(2) قُم بصياغة وثيقة التأهيل المسبق لتحديد الاحتياجات، بما في ذلك معايير التأهيل<sup>25</sup>، ووصف نوع السلع، والأشغال، والخدمات التي تتعلق بها التأهيل المسبق، وتحديد الموقع/العنوان، والموعد النهائي والشكل (بريد إلكتروني/نسخة ورقية) لتقديم الطلبات.

(3) قم بصياغة ونشر مذكرة الدعوة إلى تقديم طلبات التأهيل المسبق.

(4) أصدر وثائق التأهيل المسبق لجميع المتقدمين الذين يطلبونها لضمان الالتزام بأية مواعيد نهائية لتقديم الطلبات.

(5) استلم الطلبات المقدمة حتى الموعد النهائي لتقديم الطلبات، وتذكر أن الطلبات المتأخرة لا تقبل.

(6) افتح الطلبات وسجل أسماء جميع المتقدمين. ولا حاجة إلى فتح علني للعروض.

25 ينبغي أن يستند التأهيل المسبق استناداً كاملاً إلى قدرة مقدمي العروض المحتملين ومواردهم اللازمة لتنفيذ العقد المعين بصورة مرضية، مع مراعاة ما يلي: (1) الخبرة والأداء السابق في عقود مماثلة؛ (2) القدرات المتعلقة بتوريد السلع، والأشغال، والخدمات اللازمة أو توفيرها؛ (3) الوضع المالي؛ (4) الوضع القانوني أو الضريبي. حدد المتطلبات الدنيا التي يتعين الوفاء بها لأغراض التقييم. ويمكن طلب رسائل التعريف في هذه المرحلة أو تركها لكي تقدم في سياق عملية تقديم العروض.

ويتم وضع القوائم القصيرة بطريقتين:

### (1) إجراء الإعراب عن الاهتمام

- باستخدام الدرجات لضمان اختيار مقدمي العروض الأعلى ترتيباً وإدراجهم على القائمة القصيرة. استناداً إلى نتائج التقييم، وضع قائمة قصيرة تضم ما بين ثلاثة وستة من مقدمي العروض الأعلى ترتيباً. وإذا كان عدد الاستشاريين المرشحين على القائمة القصيرة أقل من ثلاثة، ينبغي التماس عدم الاعتراض من الصندوق حتى وإن كان التوريد لاحقاً للاستعراض.
- بالنسبة لعمليات التوريد السابقة للاستعراض، ينبغي التماس عدم اعتراض الصندوق.

وعند القيام بعملية الإعراب عن الاهتمام، انظر فيما يلي:

- (1) قرر ما إذا كنت تبحث عن استشاريين أفراد أو عن شركات استشارية. فليس من حسن الممارسة أن جمع خليطاً من الأفراد والشركات نظراً لعدم وجود مقارنة مباشرة بين الفئتين أثناء عملية تقديم العروض النهائية. ويعود ذلك إلى وجود تكاليف أعلى لدى الشركات، مثل التكاليف الثابتة والتأمين ضد المساءلة، مما لا يوجد لدى الاستشاريين الأفراد. وبالتالي فإن مقارنة التكلفة الحقيقية تصبح في حكم المستحيل. أما الجانب الإيجابي لاستخدام الشركات الاستشارية فيمكن في توفر مجموعة كبيرة من الخبراء (ما له قيمته الخاصة إذا تطلبت المهمة أن يقوم بها فريق من الخبراء). وفي وجود تأمين لدى الشركة ضد المساءلة، كما أن وضعها المالي أقوى مما يقلل من الحاجة إلى مدفوعات السلف الكبيرة.

- (2) قم بصياغة مذكرة (تعرف باسم الدعوة للإعراب عن الاهتمام) تدعو للإعراب عن الاهتمام وتشمل ما يلي:

- تحديد ما إذا كان المطلوب أفراداً أو شركات استشارية؛
- اسم وعنوان الكيان القائم بالتوريد؛
- وصف مختصر للمشروع، إن وجد، الذي ستكون المهمة جزءاً منه؛
- وصف مختصر للمهمة المقترحة.
- بيان بالمعايير الرئيسية للإدراج في القائمة القصيرة، وهي معايير تتصل بخبرة المتقدم، ومؤهلاته، وموظفيه، وأية عوامل أخرى تتعلق بقدرته على القيام بالمهمة بنجاح؛<sup>26</sup>
- إذا كنت تبحث عن شركة، **ينصح العميل بتجنب طلب تقديم الموظفين الأساسيين في هذه المرحلة**؛ فسوف يحتاج مقدمو العروض للمزيد من الوقت لإيجاد الموظفين الأساسيين. ما سيجعل عملية تقييم بيانات الإعراب عن الاهتمام أبطأ. وهذا عموماً أكثر ملائمة لمرحلة الدعوة لتقديم عروض؛
- تفاصيل المعلومات التي ستدرج في بيان الإعراب عن الاهتمام، بما في ذلك أية معلومات أو وثائق مطلوبة للتحقق من أهلية المتقدم أو مؤهلاته؛

يتم في إجراء الإعراب عن الاهتمام الحصول على المعلومات الخاصة بمؤهلات وخبرات مقدمي العروض المحتملين، وتقييمها، بغية الاختصار في عملية تقديم العروض الفعلية على قائمة من مقدمي العروض المؤهلين. ويتحقق ذلك من خلال إصدار مذكرة تدعو إلى تقديم بيانات الإعراب عن الاهتمام، واستلامها. وتقييمها على أساس معايير محددة مسبقاً، ووضع قائمة قصيرة تضم ما بين ثلاثة إلى ستة استشاريين. استناداً إلى درجاتهم وترتيبهم.

### (2) القوائم السابقة

في الحالات التي توجد فيها قائمة للاستشاريين المحتملين - إما كنتيجة لإجراء سابق للإعراب عن الاهتمام، أو مسح للسوق، أو استناداً إلى قائمة للمصادر المحتملة وفرتها هيئة ما - يشار إلى هذه القائمة بـ "القائمة السابقة". وحيث توجد قائمة سابقة كنتيجة لعملية توريد سابقة، يمكن استخدام هذه القائمة دون إجراء عملية الإعراب عن الاهتمام، بشرط عدم اعتراض الصندوق عليها. ولكن إذا تجاوز عدد الاستشاريين المحتملين في القائمة ستة استشاريين، فقد يختار الكيان القائم بالتوريد القيام بإجراء الإعراب عن الاهتمام، أو الإعلان مباشرة عن فرصة المهمة الاستشارية وإصدار دعوات لتقديم عروض كما سبق توضيحه.

وإذا كانت القائمة التاريخية للاستشاريين المحتملين مستندة إلى قائمة قصيرة سابقة، عندئذ يمكن استخدامها فقط إذا مضى عليها 21 شهراً أو أقل، أو إذا كانت قد نالت عدم اعتراض الصندوق عليها.

## 2-2 النماذج

يوفر الصندوق نموذج للدعوة للإعراب عن الاهتمام متاح على: [www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement).

## 2-3 الخطوات التي يتعين القيام بها

- إجراء الإعراب عن الاهتمام هو من حيث الأساس عملية مناقصة مصغرة تتضمن الدعوة إلى تقديم طلبات التأهيل المسبق، واستلام هذه الطلبات، وتقييمها، وهو يتألف من الخطوات التالية:
- نشر/إصدار مذكرة الدعوة للإعراب عن الاهتمام مع إحاطة عن المهمة ومعايير تقييم القائمة القصيرة. ومن المهم أن تكون معايير التقييم لمرحلة الدعوة لتقديم عروض أكثر صرامة، وألا تستخدم في القائمة القصيرة.
- استلام بيانات الإعراب عن الاهتمام قبل الموعد النهائي المذكور في الدعوة للإعراب عن الاهتمام. وينبغي عدم قبول الطلبات المتأخرة. والفتح العلني لبيانات الإعراب عن الاهتمام غير إلزامي.
- تقدير/تقييم بيانات الإعراب عن الاهتمام على أساس معايير يكشف عنها مسبقاً في مذكرة الدعوة للإعراب عن الاهتمام. ولا يمكن إجراء التقييم

26 يمكن طلب رسائل التعريف في هذه المرحلة أو تركها لكي تقدم في سياق عملية تقديم العروض.

(7) قم بإعداد قائمة قصيرة تضم ثلاثة إلى ستة استشاريين هم الأفضل تأهيلاً للمهمة المقترحة. واحصل على عدم اعتراض الصندوق على القائمة القصيرة عند الحصول على عدم الاعتراض على وثيقة الدعوة لتقديم العروض.

(8) قم بإصدار وثيقة الدعوة لتقديم العروض للاستشاريين المدرجين في القائمة القصيرة.

- التعليمات المتعلقة بالمكان/العنوان، والموعد النهائي، والشكل (بريد إلكتروني/نسخة ورقية) لتقديم بيان الإعراب عن الاهتمام.

(3) قم بنشر/إصدار مذكرة الدعوة للإعراب عن الاهتمام، مع ضمان الالتزام بأية مواعيد نهائية.

(4) استلم الطلبات المقدمة حتى الموعد النهائي لتقديم الطلبات، وتذكر أن الطلبات المتأخرة لا تقبل.

(5) افتح بيانات الإعراب عن الاهتمام، وسجل أسماء جميع المتقدمين. ولا حاجة إلى فتح علني للعروض.

(6) قيّم بيانات الإعراب عن الاهتمام من حيث المهارات، والخبرات، والقدرات اللازمة للمهمة، ووثق نتائج التقييم في تقرير ينبغي أن يتضمن تفاصيل التقييمات والدرجات التي أحرزها كل متقدم.<sup>27</sup>

27 هذا التقرير هو قسم من تقرير التقييم الإجمالي (انظر مجموعة الوحدات المعيارية كاف).





وثائق الدعوة إلى  
تقديم العروض

الوحدة المعيارية حاء: وثائق الدعوة إلى تقديم العروض  
الوحدة المعيارية حاء-1: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض السلع  
الوحدة المعيارية حاء-2: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض الأشغال  
الوحدة المعيارية حاء-3: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض الخدمات الاستشارية (الشركات)



# الوحدة المعيارية حاء: وثائق الدعوة إلى تقديم العروض

تقدم مجموعة الوحدات المعيارية هذه مساعدة عامة بشأن الممارسات الجيدة الخاصة بإعداد وثائق الدعوة إلى تقديم العروض.

وتقع وثيقة الدعوة هذه في صميم عملية تقديم العروض. ومن شأن وثيقة واضحة، ومختصرة، وحسنة الصياغة أن تؤدي إلى عملية توريد ناجحة. وبالمقابل، فإن من شأن وثيقة غير واضحة، ومبهمة، وسيئة الصياغة أن تؤدي إلى الخلط وإلى تأخيرات في العملية. ولذا، فإن التوصل إلى وثيقة سليمة له أهمية كبرى في نجاح أي نشاط للتوريد.

وينبغي أن تبليغ وثيقة الدعوة الجيدة مقدمي العروض المحتملين بما يلي:

– وصف دقيق لما يلزم من السلع. والأشغال، والخدمات؛  
– قواعد عملية المناقصة؛

– معايير التقييم والمنهجية التي ستطبق؛

– أية معايير للتأهيل سوف تستخدم؛

– نوع العقد المقترح وشروطه.

– إجراءات الاحتجاج والاستئناف.

وتتضمن هذه المجموعة ثلاث وحدات معيارية:

حاء-1: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض السلع

حاء-2: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض الأشغال

حاء-3: وثائق طلب تقديم العروض الخاصة بالاستشاريين

ولم تصمم هذه الوحدات المعيارية لتكون جولة تفصيلية لعملية ملء نموذج معين لوثيقة الدعوة ولا المقصود منها أن تكون كذلك، ولكنها دليل عام للمسائل التي يتعين أن تؤخذ في الاعتبار عند إعداد أية وثيقة دعوة.

كما تتوفر بعض الأحكام العامة التي تنطبق على الوحدات المعيارية الثلاث جميعها ولا بد من قراءتها بالاقتران مع تلك الوحدات، وهي مدرجة أدناه.

تشير الخدمات غير الاستشارية إلى الخدمات الخاصة بالشركات للمهام التي تعتبر أكثر تقنية و/أو ميكانيكية من كونها فكرية. وهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر خدمات مثل خدمات الطعام، وخدمات التنظيف، وخدمات التأمين، وخدمات الصيانة والتصليح، وخدمات الأمن، وخدمات قيادة المركبات، وخدمات العناية بالحدائق، وخدمات السفر.

ونظرا لطبيعتها، تعتبر الخدمات غير الاستشارية أقرب إلى السلع/الأشغال منها إلى الخدمات الاستشارية. وكنتيجة ذلك، تستند طريقة ونهج التوريد المستخدمان إلى طبيعة الخدمة، وعلى المقترض/المتلقي أن يدرس طبيعة الخدمات التي يجري توريدها، والاختصاصات أو المتطلبات التقنية، وأن يختار ما إذا كان سيستخدم طرق توريد السلع/الأشغال أو طرق اختيار الخدمات الاستشارية.

ومتى اتخذ هذا القرار، ينبغي استخدام طريقة التوريد المختارة بشكل متنسق طوال العملية.

ويشار إلى مقدمي عروض الخدمات غير الاستشارية بمصطلح "مقدمي خدمات"، وليس باسم "استشاريين" أو "متعاقدين".

## 1 أنواع وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض

قبل إعداد مسودة أي وثيقة دعوة، يتعين طرح سؤالين محوريين:

### 1-1 أي وثائق التوريد المعيارية ينبغي أن تستخدم؟

في بداية المشروع، لا بد أن يكون الصندوق قد اتخذ قراراً بالتشاور مع المقترض/المتلقي حول نماذج وثيقة طلب العروض لاستخدامها في أنشطة التوريد. وسيكون هذا القرار قد قام بأحد أمرين:

(أ) إما أن يذكر إمكانية استخدام أية نماذج وطنية موجودة، أو:

(ب) أن يشترط استخدام نماذج الصندوق. ويوفر الصندوق

مجموعة متنوعة من وثائق التوريد الموحدة وغيرها من

النماذج في القسم المعني على موقعه على شبكة

الإنترنت: [www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement).

وللإشارة لهذا الحكم، من الضروري أن يعرف مقدمو العروض النماذج المناسبة للمشروع المعني. ويمكن لاستخدام النموذج غير المناسب أن يؤدي إلى امتناع الصندوق عن إعطاء عدم الاعتراض لمسودات وثائق تقديم العروض (في حالة الاعتراض المسبق) أو إعلان فساد عملية التوريد بموجب المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق (في حالة الاعتراض اللاحق).

### 1-2 ما هي طريقة التوريد التي ستستخدم؟

طريقة التوريد<sup>28</sup> المستخدمة تحدد عادة حجم وثيقة طلب العروض التي ستستخدم ومستوى تعقيدها. ففي عمليات التوريد عالية القيمة والمعقدة، تتضمن وثيقة طلب العروض عموماً عدداً من الأقسام المختلفة، والتعليمات التفصيلية، والشروط، ومعايير التقييم، ونماذج التقديم، ويمكن أن يتراوح حجمها بين 60 و150 صفحة. أما في حال التوريد المنخفض القيمة، فإن الوثيقة يربح أن تكون قصيرة جداً، ولعلها لا تتجاوز 3-5 صفحات، ولا تشمل إلا معلومات أساسية من قبيل موعد إغلاق تقديم العروض، والبنود التي ستورد، والحد الأدنى من التعليمات المتعلقة بتقديم العروض وتقييمها.

ويعطى الجدول أدناه مثالا على بعض أوجه التباين في الطرق وفي أنواع الوثائق للسلع والأشغال.<sup>29</sup> وترجى الملاحظة أن الجدول لا يشكل إلا عرضاً إشارياً يرمي إلى الشرح، ويتعين ألا يعتبر تعليمات إلزامية للاستخدام.

نوع الوثيقة	طريقة التوريد
صيغة كاملة من وثيقة طلب تقديم العروض	عملية تقديم العروض التنافسية الدولية
يمكن أن تكون الصيغة الكاملة من وثيقة طلب تقديم العروض أو صيغة أقصر	عملية تقديم العروض الدولية المحدودة
طلبات عرض أسعار	عملية تقديم العروض الوطنية التنافسية
	التسوق الوطني أو الدولي

## 2 التوريد بعقود متعددة

عندما يجري التوريد بعقود متعددة، يتم التعبير عن مبالغ تأمين العرض بمبلغ ثابت لكل عقد. وبالمثل، ينبغي لمتطلبات التأهيل (متوسط الدوران السنوي، والقدرة المالية، والوصول إلى الائتمان، إلخ) أن تأخذ هذا في الاعتبار.

ويجب أن تحدد وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض ما يلي:

(أ) أن عملية التوريد تجري في عقود متعددة:

(ب) أن مقدمي العروض يمكن أن يعرضوا أسعاراً لعقد أو أكثر ويفوزوا بها رهناً بالإيفاء بمعايير التأهيل اللاحق:

(ج) أن التقييم ومنح العقود سيجري بواسطة عقود متعددة وأن منح كل عقد سيؤدي إلى عقد منفصل. ومتى حُدد ذلك في وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض، لن يتم تغيير ذلك سواء من قبل المقترض/المتلقي أو لجنة التقييم التقني فيما بعد استلام العروض، لذلك ينبغي إبلاغ الكثير من التفكير في هذا عند كتابة وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض.

28 انظر الوحدة المعيارية واو.

29 ليست هناك طريقة توريد محددة للخدمات الاستشارية، وبدلاً من ذلك، يتم التركيز على طريقة الاختيار، والتي تتم تغطيتها في الوحدة المعيارية واو-2.

### 3- من الذي يقوم بإعداد هذه الوثائق؟

المقترض/المنلقي هو المسؤول عن القيام بنشاط التوريد، ويتعين أن تجري الترتيبات التشغيلية الخاصة به عند بداية المشروع.

على أن إعداد وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض لا تتم بصورة منعزلة، وقد تتطلب التشاور مع الجهات التالية أو مساهمة منها، وهنا بقيمة التوريد ودرجة تعقيده:

- المستخدم النهائي للسلع (إذا لم يكن هو واضع الوثيقة):
- الخبراء التقنيون:
- الوزارات الأم أو الهيئات أو السلطات الوطنية الأخرى المعنية.

ونماذج وثائق التوريد الموحدة للصندوق متاحة من خلال موقعه الشبكي في الرابط التالي:

<https://www.ifad.org/ar/project-procurement>.

# الوحدة المعيارية حاء-1: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض السلع

## الغرض:

تزويد المقترضين/المتلقين بمشورة عامة عما ينبغي إدراجه في وثائق طلب تقديم العروض. ولا تشير هذه الوحدة المعيارية إلى أي نموذج أو قالب معياري محدد، وإنما تتناول مسائل الممارسة الجيدة عند إعداد وثيقة الدعوة أو استعراضها. ويرجى الملاحظة أن هذه الوحدة المعيارية لا تغطي إلا جوانب محددة من عملية توريد السلع، ولذا يتعين أن تُقرأ بالافتتان مع الوحدة المعيارية حاء التي تسدي المشورة حول المسائل العامة المتعلقة بوثائق الدعوة.

## 1 ما الذي ينبغي أن يدرج فيها؟

يحدد النموذج الذي سيستخدم هيكل وثيقة الدعوة ومحتواها العام. على أن هناك بعض المتطلبات العامة التي ينبغي توفرها في أية وثيقة دعوة إلى تقديم عروض السلع، وهي تشمل ما يلي:

### (1) المرجعيات، وجهات الاتصال، والترتيبات التعاقدية

يحدد ذلك من هو المشتري العام (من قبيل الوزارة المعنية)، ومن هو المستخدم النهائي (إذا كان غير المشتري)، وجهات الاتصال بخصوص عملية تقديم العروض، وما هو المشروع الذي يندرج التوريد تحته. ولأغراض التحديد، يتعين أن يكون لكل عملية توريد رقم مرجعي فريد خاص بها ينبغي أن يذكر في الوثيقة.

### (2) وصف السلع المطلوبة ومواصفاتها

لهذا أهمية كبرى، لأنه بدون بيان واضح بالمتطلبات والمواصفات، فإن من المرجح أن تفشل عملية التوريد. وتقدم الوحدة المعيارية حاء-1 المساعدة حول كيفية إعداد بيانات المتطلبات والمواصفات.

### (3) المعلومات الهامة المتصلة بتقديم العروض

يشمل ذلك مسائل من قبيل ما يلي:

- أهلية مقدمي العروض;
- آخر موعد لمقدمي العروض لطلب التوضيحات;
- العملة المستخدمة في العروض;
- تاريخ تقديم العروض;
- موعد فتح العروض;
- مدة صلاحية العروض.

وفي وثائق طلب العروض الكبيرة، غالباً ما يوجد قسم عنوانه "معلومات لمقدمي العروض" أو "تعليمات لمقدمي العروض" يقدم البيانات لمساعدة مقدمي العروض.

### (4) القواعد التي تحكم عملية التوريد

يتعلق مستوى تفصيل القواعد بقيمة التوريد، غير أنه ينبغي لها أن تشمل كحد أدنى ما يلي:

- المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، ودليل التوريد ووثائقه المساعدة;
- الفوائن العامة، أو اللوائح، أو القواعد، أو التعليمات، أو السلطة التي يتم بموجبها التوريد (مثل قانون التوريد في البلد المعني);
- العنوان الذي سترسل إليه العروض وأية تعليمات محددة (أي عدد النسخ، كونها ورقية أو إلكترونية، والأدبيات/الكتيبات، والمراجع) مما يتعين تقديمه;
- المتطلبات المتعلقة بالضمانات والكفالات الخاصة بالعروض.<sup>30</sup>

### (5) معايير التقييم والمنهجية التي ستطبق فيها

هناك عدد من الأسباب التي تتطلب إدراج معايير التقييم في وثائق الدعوة، وهي كما يلي:

- التمكن من تقرير ما إذا كانت العروض المستلمة تفي بالمتطلبات;
- التأكد من تقييم جميع العروض على أساس معايير واحدة;
- إعطاء مقدمي العروض المحتملين تفاصيل المعايير والأسس التي سيستند إليها في قرار منح العقد.

ويتوفر بتزويد جميع مقدمي العروض المحتملين بهذه المعلومات الإنصاف والشفافية في العملية ويمكن جميع مقدمي العروض من النظر في هذه الجوانب عند جميع عروضهم.

ويتعين أن تكون معايير التقييم محددة لكل نشاط من أنشطة التوريد، غير أن هناك بعض المعايير المشتركة في جميع عمليات التوريد، من قبيل ما يلي:

- الأهلية/الدراية التقنية؛
- الخبرة/سجل الإنجازات؛
- التكلفة؛
- النوعية/المواصفات؛
- الامتثال لمتطلبات المناقصة.

من المهم الملاحظة أنه في حين أن عملية توريد السلع عادة ما تدعو لتقديم العروض في مطروف واحد، يمكن السماح بتقديم العروض باستخدام نظام مزدوج المطروف، وتقديم مطروفين منفصلين للعروض التقنية والمالية.

وفي معظم عمليات توريد السلع، يرجح أن يكون المعيار الأساسي هو التكلفة الكلية الدنيا التي تفي بالمواصفات وتمثل لجميع جوانب وثائق الدعوة.

أما إذا كان قرار منح العقد يأخذ وقت التسليم في الاعتبار، فإنه يتعين أن تذكر متطلبات التسليم المحددة المتصلة بالوقت (من حيث التسليم في وقت محدد أو التسليم كشحنات متتالية عبر فترة زمنية معينة).

حيث تكون التكلفة هي العامل الأول، فإن **تكلفة النقل** تشكل مكونا هاما من مكونات التكلفة الكلية للسلع المشتراة. ولذا فإن هذه التكلفة تشكل عاملا هاما في تقييم العروض، ويتعين بالتالي أن تعالج في وثائق الدعوة، ويجب تعريف مقدمي العروض بدرجة النقل التي ينتظر منهم أن يكونوا مسؤولين عنها، وبمستويات التأمين الواجب توفرها. وبالوقت الذي يعتبر فيه أن تسليم السلع قد تم، وبالمثل، يلزم أن يعرف الكيان القائم بالتوريد ما الذي تتضمنه عروض الأسعار للتمكن من إجراء المقارنة بين السلع المتماثلة في العروض المختلفة.

وتتمثل الطريقة الأسهل لتحصيل هذه المعلومات وتفاذي أوجه عدم اليقين في تفسير المتطلبات بين الأطراف المتعاقدة من خلال استخدام الشروط التجارية الدولية (INCOTERMS)، وهي مجموعة من القواعد المستخدمة في تفسير الشروط التجارية الأكثر شيوعا واستخداما في التبادل التجاري الدولي، وهي تصدر دوريا عن غرفة التجارة الدولية.

والغرض الأساسي من كل من الشروط التجارية الدولية هو توضيح توزيع المهام، والتكاليف، والمخاطر بين المشتري والمورد فيما يتعلق بتوريد السلع بموجب العقد، ويحدد كل شرط بصورة واضحة مسؤوليات المورد والمشتري، وتتراوح الشروط بين حالة تولي المشتري لمسؤولية جميع الأمور أساسا وبين النقيض الآخر الذي يقوم على تولي المورد لمسؤولية جميع الأمور أساسا.

ولأغراض تقديم العروض وتقييمها، تطلب الأسعار وفقا لواحد أو أكثر من الشروط التجارية الدولية ما يضمن الاستمرارية في جميع العروض المستلمة، والنسخة الأحدث من الشروط التجارية الدولية، مقترنة بتعليمات الاستخدام الكاملة متاحة من موقع غرفة التجارة الدولية

(<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>).

- ويمكن أن تشمل معايير التقييم الأخرى ما يلي:
- توفر قطع التبديل / الوكيل المحلي / مرافق الخدمة؛
  - تكلفة الملكية (أي السعر ومعدلات استخدام المواد المستهلكة، وفترات الخدمة)؛
  - التقيد بالعينات (انظر أدناه)؛
  - شروط الضمانة ومدتها؛
  - الموازنة مع البنود الموجودة فعلا؛
  - المسائل البيئية (أي كون المنتجات مناسبة للبيئة، ومستوى مواد التدوير المستخدمة في الصنع، وإمكانية التدوير بعد الاستخدام)؛

ويمكن للتوريد **بالعينات** أن يكون فعالا إذا كان هناك عدد من الاختلافات في السلع المطلوبة، ودور العينة يجب أن يكون واضحا جدا، ويوصى به في الحالات التالية:

#### (1) إذا كان لدى المشتري عينة من المنتج، أو اللون، أو النمط يتعين على مقدمي العروض تقديم مثلها، يستخدم ذلك عادة إذا

كانت هناك مسائل تتعلق بالتوحيد أو بالنمط المؤسسي (من قبيل استخدام ألوان معينة). وفي هذا الخيار، يحدد المشتري في وثيقة الدعوة لتقديم العروض أن العينة متاحة لاطلاع مقدمي العروض عليها. ويذكر الوقت والمكان لمعاينتها. ويؤكد أن الموازنة مع العينة ستشكل عاملا أساسيا من عوامل التقييم، ومن حسن الممارسة عند استخدام هذا النهج أن يطلب إلى مقدمي العروض أن يؤكدوا بصورة كتابية أنهم عاينوا العينة، أو أتاحت لهم فرصة معاينتها. وذلك تجنباً للشكاوى في وقت لاحق من العملية.

#### (2) إذا اشترط المشتري على مقدمي العروض أن

**يقرنوا عروضهم بعينات من منتجهم**، وفي هذه الحالة، من الأهمية الأساسية أن يحدد ما إذا كانت العينات المقدمة (أ) تعتبر مؤشرا لنوع، وجودة، ولون المنتج الذي سيقدم، أو (ب) تعتبر نمونجا تمثيلا فعليا للمنتج الذي سيتم تقديمه. ففي الحالة (أ)، تعين العينة في مرحلة تقييم العروض، ثم تعاد إلى المورد أو يحتفظ بها لأغراض المعلومات، رهنا بأحكام وثيقة الدعوة<sup>31</sup> أما في الحالة (ب)، فإن العينة المقدمة مع العرض تحفظ في مكان آمن وتشكل جزءا من العقد. وتخضع السلع الموردة بموجب العقد للمعاينة للتأكد من اتفاقها مع العينة. وفي حال عدم اتفاقها مع العينة، ترفض السلع ويمنع الدفع، وكثيرا ما يستخدم ذلك في حال توريد الملابس.

31 لا تعاد العينات عادة إلى مقدمي العروض في المناقصات الدولية بسبب تكلفة إعادتها، ومن الأنسب إعادتها في عمليات المناقصة الوطنية، حيث تكون التكلفة أقل، وبدلا من ذلك، يمكن إبلاغ مقدمي العروض بأنه يمكنهم استعادة عينتهم إذا رغبوا؛ وإلا فإنه سيتم الاحتفاظ بها أو التخلص منها.

## (6) معايير التأهيل التي ستطبق

- من الضروري، في حال عدم إجراء تأهيل مسبق<sup>32</sup> إدراج أي دليل وثائقي يتعين على مقدمي العروض تقديمه على ما يؤهلهم للنظر فيهم لأغراض العقد. ويشمل ذلك عموماً مسائل من قبيل ما يلي:
- الخبرة والأداء السابق في عقود مماثلة؛
  - القدرات المتعلقة بالتمكن من توريد السلع أو توفيرها؛
  - الوضع المالي؛
  - الوضع القانوني و/أو الضريبي.
- اذكر المتطلبات الدنيا الواجب توفرها لأغراض التقييم.

## (7) نوع العقد المقترح وشروطه

- يعتبر على نطاق واسع أن من حسن الممارسة أن يزود مقدمو العروض بنموذج للعقد المقترح وشروطه (بما فيها ترتيبات الدفع<sup>33</sup> والتوقيت) التي سيخضعون لها في حال منحهم العقد. والكشف المبكر عن المتطلبات التعاقدية عدد من الفوائد هي كما يلي:
- يعطي مقدمي العروض الفرصة لتقرير المشاركة أو عدمها على أساس توفر صورة كاملة لديهم عن عملية التوريد؛
  - بتزويد مقدمي العروض بنموذج للعقد المقترح وشروطه في البداية، لا يعود هناك من ادعاء فيما بعد أثناء العملية أنهم لم يكونوا على علم بأحكام العقد أو التزاماته (ولذلك أهمية خاصة فيما يتعلق بشروط الدفع)؛
  - يسرّع هذا الكشف العملية من منح العقد إلى التوقيع عليه نظراً لأن مقدم العرض كان قد اطلع على شكل العقد وشروطه العامة ووافق عليها بواقع تقديمه لعرضه.

32 انظر الوحدة المعيارية زاي.

33 انظر الوحدة المعيارية باء-4.

# الوحدة المعيارية 2-2: وثائق الدعوة إلى تقديم عروض الأشغال

## الغرض:

تزويد المقترضين/المتلقين بمشورة عامة عما ينبغي إدراجه في وثائق طلب تقديم العروض. ولا تشير هذه الوحدة المعيارية إلى أي نموذج أو قالب معياري محدد، ولكنها تتناول مسائل الممارسة الجيدة التي ينبغي النظر فيها عند إعداد وثيقة الدعوة أو استعراضها.

ويرجى الملاحظة بأن هذه الوحدة المعيارية لا تغطي إلا جوانب محددة من عملية توريد الأشغال. ولذا يتعين أن تُقرأ بالاقتران مع مجموعة الوحدات المعيارية 2-2 التي تسدي المشورة حول المسائل العامة المتعلقة بوثائق الدعوة.

## 1 ما الذي ينبغي أن يدرج فيها؟

يحدد النموذج الذي سيستخدم هيكل وثيقة الدعوة ومحتواها العام. على أن هناك بعض المتطلبات العامة التي ينبغي توفرها في أية وثيقة دعوة إلى تقديم عروض الأشغال. وهي تشمل ما يلي:

### (1) المرجعيات، جهات الاتصال، والترتيبات التعاقدية

يحدد هذا من هو الكيان القائم بالتوريد (من قبيل الوزارة المعنية). ومن هو المستخدم النهائي (إذا كان غير الكيان القائم بالتوريد). وجهات الاتصال بخصوص عملية تقديم العروض. وما هو المشروع الذي يندرج التوريد تحته. ولأغراض التحديد، يتعين أن يكون لكل نشاط توريد رقم مرجعي فريد خاص به يذكر في الوثيقة.

### (2) وصف الأشغال المطلوبة ومواصفاتها

من الواضح أن لهذا أهمية كبرى لأنه من غير بيان واضح بالمتطلبات والمواصفات، فإن من المرجح أن تفتشل عملية التوريد. وتقدم الوحدة المعيارية 2-2 المساعدة حول كيفية إعداد بيانات المتطلبات.

### (3) المعلومات الهامة المتصلة بتقديم العروض

يشمل هذا مسائل من قبيل ما يلي:

- أهلية مقدمي العروض;
- آخر موعد لمقدمي العروض لطلب التوضيحات;
- العملة المستخدمة في العروض;
- تاريخ تقديم العروض;
- تاريخ فتح العروض;
- مدة صلاحية العروض.

وفي وثائق طلب العروض الكبيرة، يوجد عادة قسم تحت عنوان "معلومات لمقدمي العروض" أو "تعليمات لمقدمي العروض" يقدم المعلومات لمساعدة مقدمي العروض.

## (4) القواعد التي تحكم عملية التوريد

هي القواعد التي تحكم العملية بأكملها. ويتعلق مستوى التفصيل بقيمة عملية التوريد المعنية. غير أنه ينبغي للقواعد أن تشمل كحد أدنى ما يلي:

- المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق. ودليل التوريد هذا;
- القوانين العامة، أو اللوائح، أو القواعد، أو التعليمات، أو السلطة التي تحكم عملية التوريد (من قبيل قانون التوريد في البلد المعني);
- العنوان الذي سترسل إليه العروض وأية تعليمات محددة لذلك (مثلا عدد النسخ، وكونها ورقية أو إلكترونية، والرسوم/المخططات التي يتعين تقديمها، والمراجع);
- المتطلبات المتعلقة بالضمانات والكفالات الخاصة بالعروض<sup>34</sup>;
- الخيارات المتعلقة بزيارة الموقع.

## (5) معايير التقييم والمنهجية التي ستطبق

هناك عدد من الأسباب التي تتطلب إدراج معايير التقييم في وثائق الدعوة. وتشمل ما يلي:

- التمكن من تقرير ما إذا كانت العروض المستلمة تفي بالمتطلبات;
- التأكد من تقييم جميع العروض على أساس معايير واحدة;
- إعطاء مقدمي العروض المحتملين تفاصيل المعايير والأسس التي سيستند إليها قرار منح العقد.

ويتوفر بتزويد جميع مقدمي العروض المحتملين بهذه المعلومات الإنصاف والشفافية في العملية ويمكن جميع مقدمي العروض من النظر في هذه الجوانب عند جميع عروضهم.

ويتعين أن تكون معايير التقييم محددة لكل نشاط من أنشطة التوريد، غير أن هناك بعض المعايير المشتركة في جميع عمليات التوريد، من قبيل ما يلي:

- الأهلية/الدراية التقنية؛
- الخبرة/سجل الإجازات؛
- التكلفة؛
- النوعية/المواصفات؛
- الامتثال لمتطلبات المناقصة.

من المهم الملاحظة بأنه في حين أن عملية توريد الأشغال عادة ما تدعو لتقديم العروض في مطروف واحد، يمكن السماح بتقديم العروض باستخدام نظام مزدوج المطروف وتقديم مطروفين منفصلين للعروض التقنية والمالية.

وفي معظم عمليات توريد الأشغال، يرجح أن يكون المعيار الأساسي هو السعر الأدنى للإجاز الذي يفي بالمواصفات التقنية ويمثل جميع جوانب وثائق الدعوة.

أما إذا كان قرار منح العقد يستند إلى عنصر الوقت وليس إلى التكلفة، فإنه يتعين أن تذكر متطلبات التسليم المحددة المتصلة بالوقت (من حيث الإجاز في وقت محدد وفقاً لمتطلبات حدث معين).

ويمكن أن تشمل معايير التقييم الأخرى ما يلي:

- مؤهلات الموظفين الأساسيين؛
- أجور العمل اليومي (في عقود التشييد الطويلة الأجل، يمكن أن يشمل ذلك زيادات في الأجر السنوي، والعطل المدفوعة)؛
- درجة ما يسمح به من التعاقد من الباطن لأن غالبية الأشغال ينبغي أن يضطلع بها التعاقد الرئيسي (أو "الأساسي")؛
- خطة العمل / وقت الإجاز؛
- رسومات التصميم؛
- عائد التشييد السنوي؛
- المنشآت والمعدات التي سيقدمها التعاقد؛
- القدرات الخاصة بإدارة الموقع وأمنه؛
- استخدام اليد العاملة، و/أو المعدات، و/أو المواد المحلية؛
- تكلفة الملكية (السعر، ومعدلات استخدام المواد المستهلكة، وفترات الخدمة)؛
- شروط ومدة مسؤولية الكفالة/المسؤولية عن العيوب؛

- المسائل البيئية في التصميم وكذلك في التشغيل، حسب الاقتضاء (أي كون المنتجات المستخدمة مناسبة للبيئة، ومستوى مواد التدوير المستخدمة في إجاز الأشغال، واستخدام مصادر الطاقة الطبيعية)؛
- أي هامش لتفضيل مقدمي العروض المحليين.

## (6) معايير التأهيل التي ستطبق

من الضروري، في حال عدم إجراء تأهيل مسبق<sup>35</sup> إدراج أي دليل وثائقي يتعين على مقدمي العروض تقديمه على ما يؤهلهم للنظر فيهم لأغراض العقد. ويشمل ذلك عموماً مسائل من قبيل ما يلي:

- الخبرة والأداء السابق في عقود ماثلة؛
- القدرات المتعلقة بالتمكن من إجاز الأشغال؛
- الوضع المالي؛
- الوضع القانوني و/أو الضريبي.

ويجب ذكر المتطلبات الدنيا الواجب توفرها لأغراض التقييم.

## (7) نوع العقد المقترح وشروطه

- يعتبر على نطاق واسع أن من حسن الممارسة أن يزود مقدمو العروض بنموذج للعقد المقترح (سواء كان العقد على أساس مبلغ إجمالي أو على أساس مجزأ)، وشروطه (بما في ذلك ترتيبات الدفع<sup>36</sup> والتوقيت) التي سيخضعون لها في حال منحهم العقد. وللكشف المبكر هذا عن المتطلبات التعاقدية عدد من الفوائد هي كما يلي:
- يعطي مقدمي العروض الفرصة لتقرير المشاركة أو عدمها على أساس توفر صورة كاملة لديهم عن عملية التوريد؛
  - بتزويد مقدمي العروض بنموذج للعقد المقترح وشروطه في البداية، لا يعود هناك من ادعاء فيما بعد أثناء العملية أنهم لم يكونوا على علم بأحكام العقد أو التزاماته (ولذلك أهمية خاصة فيما يتعلق بشروط الدفع)؛
  - يسرّع هذا الكشف العملية من منح العقد إلى التوقيع عليه نظراً لأن مقدم العرض كان قد اطلع على شكل العقد وشروطه العامة ووافق عليها بواقع تقديمه لعرضه.

35 انظر الوحدة المعيارية زاي.

36 انظر الوحدة المعيارية باء-4.



# الوحدة المعيارية حاء-3: وثائق طلب تقديم عروض الخدمات الاستشارية (الشركات)

## الغرض:

تزويد المقترضين/المتلقين بمشورة عامة عما ينبغي إدراجه في وثائق طلب تقديم العروض، وتقديم شرح لمختلف طرق الاختيار التي يمكن استخدامها.

ويعتبر توريد الخدمات الاستشارية شكلاً متخصصاً من التوريد، وهو يتطلب إجراءات ووثائق للمنافسة/طلب العروض تختلف كثيراً عن تلك المستخدمة لأغراض توريد السلع والأشغال، وتسمى وثيقة توريد الخدمات الاستشارية عادة طلب تقديم عروض. ويوفر الصندوق وثائق توريد موحدة لكل من المهام الكبيرة والصغيرة (انظر الوحدة المعيارية واو-2 من أجل التوجيهات بشأن طرق الاختيار المختلفة وانطباقها).

ولا تشير هذه الوحدة المعيارية إلى أي نموذج أو قالب معياري محدد، ولكنها تتناول مسائل الممارسة الجيدة التي ينبغي النظر فيها عند إعداد وثيقة الدعوة أو استعراضها.

ويرجى الملاحظة بأن هذه الوحدة المعيارية لا تغطي إلا جوانب محددة من عملية توريد الخدمات الاستشارية، ولذا يتعين أن تُقرأ بالاقتران مع مجموعة الوحدات المعيارية حاء التي تسدي المشورة حول المسائل العامة المتعلقة بوثائق الدعوة.

## (3) المعلومات الهامة المتصلة بتقديم العروض

- في طلب تقديم العروض، يوجد عادة قسم عنوانه "معلومات للاستشاريين" أو "تعليمات للاستشاريين"، وقسم عنوانه "بيانات المناقصة" يقدم المعلومات لمساعدة الاستشاري في إعداد عرضه. ويشمل ذلك مسائل من قبيل ما يلي:
- أهلية الاستشاري;
- آخر موعد للاستشاري لطلب التوضيحات;
- العملة المستخدمة في العرض;
- الموعد النهائي لتقديم العروض;
- تاريخ فتح العروض;
- مدة صلاحية العروض;
- العنوان الذي سترسل إليه العروض وأية تعليمات محددة لتقديمها (مثلاً عروض مزدوجة المطروقة،<sup>37</sup> وعدد النسخ، وكونها ورقية أو إلكترونية، والمراجع).

## 1 ما الذي ينبغي أن يدرج فيها؟

يحدد النموذج الذي سيستخدم هيكل وثيقة طلب تقديم العروض ومحتواها العام. على أن هناك بعض المتطلبات العامة التي ينبغي توفرها في أية وثيقة منافسة/طلب تقديم عروض الخدمات الاستشارية. وهي تشمل ما يلي:

### (1) المرجعيات، جهات الاتصال، والترتيبات التعاقدية

يحدد هذا من هو الكيان العام القائم بالتوريد (من قبيل الوزارة المعنية)، ومن هو المستخدم النهائي (إذا كان غير الكيان القائم بالتوريد). وجهات الاتصال بخصوص عملية المنافسة/تقديم العروض، وما هو المشروع الذي يندرج التوريد تحته. ولأغراض التحديد، يجب أن يكون لكل عملية توريد رقم مرجعي فريد خاص بها يُذكر في الوثيقة.

### (2) وصف الخدمات المطلوبة ونطاقها

لهذا أهمية كبرى. لأنه دون بيان واضح بالمتطلبات والمواصفات، فإن من المرجح أن تفشل عملية التوريد. وتقدم الوحدة المعيارية هاء-3 المساعدة حول كيفية إعداد بيانات المتطلبات (الاختصاصات) الخاصة بالخدمات.

37 بموجب نظام نقاط الجدارة، حيث يستند التقييم إلى عامل النوعية والتكلفة، يتم تقديم العرضين التقني والمالي في مطروقين مختومين منفصلين. ولتجنب أي احتمال لتأثير السعر المقدم في العرض على التقييم التقني، يجب ألا يفتح العرض المالي إلا بعد استكمال التقييم التقني والموافقة عليه. وحرصاً على الشفافية، يتم فتح ثاب عني للعروض المالية لمقدمي العروض التقنية التي اجتازت مرحلة التقييم التقني. انظر مجموعة الوحدات المعيارية كاف للمزيد من المعلومات التفصيلية.

#### (4) القواعد التي تحكم عملية التوريد

- المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق<sup>38</sup>؛
- دليل التوريد في الصندوق، والوثائق المساعدة؛
- لوائح نظم التوريد الوطنية، والوثائق المساعدة.

#### (5) معايير التقييم والمنهجية التي ستطبق

- هناك عدد من الأسباب التي تتطلب إدراج معايير التقييم في وثائق الدعوة؛
- التمكن من تقرير أفضل عرض يلبي المتطلبات؛
- التأكد من تقييم جميع العروض على أساس نفس المعايير؛
- تزويد الاستشاريين المحتملين بتفاصيل المعايير والأسس التي سبُستند إليها في قرار منح العقد.

ويتوفر بتزويد جميع الاستشاريين المحتملين بهذه المعلومات الإنصاف والشفافية في العملية، ويمكن جميع الاستشاريين من النظر في هذه الجوانب عند تقييم عروضهم.

ويتعين أن تكون معايير التقييم محددة لكل نشاط من أنشطة التوريد، غير أن هناك بعض المعايير المشتركة في جميع عمليات التوريد، من قبيل ما يلي:

- الأهلية/الدراية التقنية؛
- الخبرة/سجل الإنجازات؛
- التكلفة؛
- المنهجية، والخبراء الرئيسيون، إلخ؛
- الامتثال لمتطلبات طلب تقديم العروض.

وعلى خلاف غالبية عمليات توريد السلع والأشغال، فإن المعيار الأول في اختيار الخدمات الاستشارية يرجح ألا يكون التكلفة الأدنى. فالأهلية العامة للشركات الاستشارية، وخبرتها المطلوبة، ونوعية العرض التقني المعروض لها في العادة أهمية أكبر بكثير من أهمية التكلفة البسيطة للخدمات، ما يجعل التقييم عملية توفيقية بين النوعية المهنية للخدمات المقدمة وتكلفة تلك الخدمات.

ويتحقق هذا التوفيق بين المعيارين من خلال استخدام نظام نقاط لدرجات الجدارة تعطى فيه نقاط للمقدرة التقنية، وللتكلفة، وفقا لمعايير تحد في الدعوة لتقديم العروض، ويوصى عادة بمنح العقد للاستشاري الحائز على أعلى النقاط في التقييم المشترك للنوعية والتكلفة.

وعند استخدام نظام نقاط درجات الجدارة، يعتبر تقسيم معايير التقييم وعدد النقاط الممنوحة لكل معيار عاملا شديدا الأهمية في عملية التقييم، ولبلوغ نتيجة مرضية في اختيار العرض الفائز.

#### (6) الميزانية

إذا كانت طريقة الاختيار هي على أساس الميزانية الثابتة (انظر الوحدة المعيارية 1-أو 2)، فإن الإعلان عن الميزانية يعتبر إلزاميا.

أما بالنسبة لطرق الاختيار الأخرى عدا الاختيار على أساس النوعية، والاختيار على أساس الميزانية الثابتة، فإن الدعوة إلى تقديم العروض ينبغي أن تبين أحد الخيارين التاليين:

- العدد التقديري للموظفين الأساسيين، والوقت الذي يقدمونه (المستوى التقديري لجهد الاستشاري المعبر عنه على أساس الشخص/الأشهر)؛
- الميزانية التقديرية.

وبالنسبة للطرق الأخرى، ستوفر الدعوة لتقديم العروض إما الميزانية التقديرية، أو العدد التقديري للخبراء الأساسيين والوقت الذي يقدمونه، موضحة أن تلك المعلومات مقدمة كمؤشر فقط، وأن الشركات الاستشارية ستكون لها حرية توفير تقديراتها الخاصة بناء على عروضها.

#### (7) معايير التأهيل التي ستطبق

في حال لم يتم وضع قائمة قصيرة لمهمة محددة، واعتمد الكيان القائم بالتوريد على قائمة سابقة حديثة، يجب أن يدرج الاستشاريون أدلة وثائقية على مؤهلاتهم للنظر في منحهم العقد. ويشمل ذلك عموما ما يلي:

- الخبرة والأداء السابق في عقود ماثلة؛
- القدرات المتعلقة بالتمكن من إنجاز الخدمات؛
- الوضع المالي (أي الحسابات المراجعة، أو بيانات الملاءة المالية من مصرف)؛
- الوضع القانوني و/أو الضريبي (نسخ من تراخيص تجارية سارية المفعول، أو مستندات التخليص الضريبي)؛
- المتطلبات الدنيا الواجب توفرها لأغراض التقييم.

#### (8) نوع العقد المقترح وشروطه

يعتبر على نطاق واسع أن من حسن الممارسة أن يزود الاستشاريين بنموذج للعقد المقترح والشروط التعاقدية (بما في ذلك ترتيبات الدفع والتوقيت) التي سيخضعون لها في حال منحهم العقد. وللكشف المبكر عن المتطلبات التعاقدية عدد من الفوائد هي كما يلي:

- يعطي الاستشاريين الفرصة لتقرير ما إذا كانوا سيتقدمون بعرض أم لا على أساس توفر صورة كاملة لديهم عن عملية التوريد؛
- بتزويد الاستشاريين بنموذج للعقد وشروطه التعاقدية في البداية، لا يعود هناك من ادعاء فيما بعد أثناء العملية أنهم لم يكونوا على علم بأحكام العقد أو التزاماته (ولذلك أهمية خاصة فيما يتعلق بشروط الدفع)؛
- يسرّع هذا الكشف العملية من منح العقد إلى التوقيع عليه نظرا إلى أن الاستشاري كان قد اطلع بالفعل على شكل العقد وشروطه العامة ووافق عليها بواقع تقديمه لعرضه.

يتم توفير المزيد من الشرح عن أنواع العقود المختلفة المستخدمة في الخدمات الاستشارية في الوحدة المعيارية 1-أو 3، وعن طرق الاختيار المختلفة للخدمات الاستشارية في الوحدة المعيارية 1-أو 2.

38 ينطبق ذلك حتى في حال استخدام النظم الوطنية، وحيثما وُجد تضارب في المعنى أو التفسير، تكون الأسبقية لإطار الصندوق.

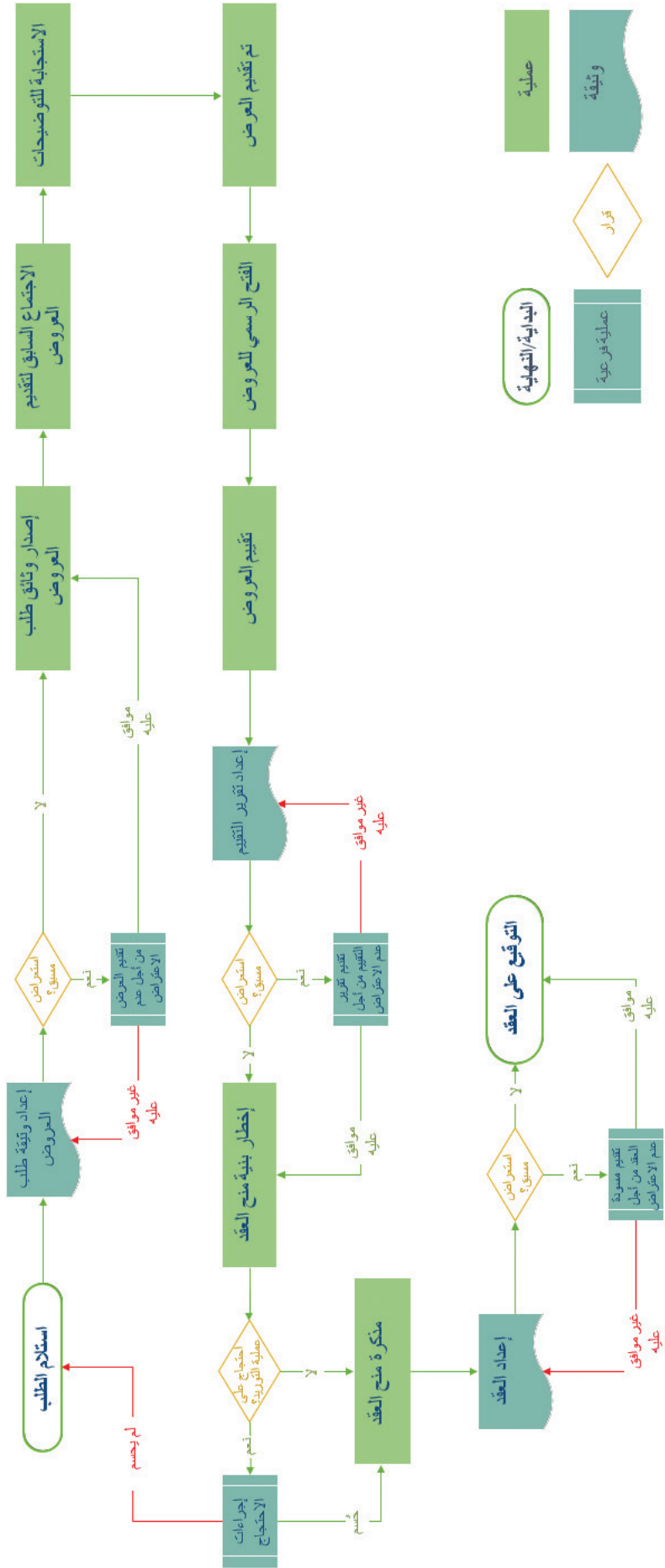


# عملية تقديم العروض

- الوحدة المعيارية طاء: عملية تقديم العروض
- الوحدة المعيارية طاء-1: عرض عام لعملية المناقصة
- الوحدة المعيارية طاء-2: إصدار وثائق طلب تقديم العروض
- الوحدة المعيارية طاء-3: الاجتماعات السابقة لتقديم العروض وزيارات الموقع
- الوحدة المعيارية طاء-4: التوضيحات على طلب تقديم العروض، والتعديلات، والإلغاءات الخاصة به
- الوحدة المعيارية طاء-5: استلام العروض
- الوحدة المعيارية طاء-6: فتح العروض
- الوحدة المعيارية طاء-7: تمديد صلاحية العروض

### عملية المناقصة

#### السلع/الأشغال - المناقصات التنافسية الدولية/الوطنية







# الوحدة المعيارية طاء-2: إصدار وثائق طلب تقديم العروض

## 1 مقدمة

يتعين أن تصدر وثائق طلب تقديم العروض بسرعة لإتاحة الوقت الكافي لمقدمي العروض لإعداد عروضهم وتقديمها. ويمكن أن يتسبب التأخير في إصدار هذه الوثائق في الحد من المنافسة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى إلغاء عملية المناقصة أو إلى دفع أسعار أعلى مقابل السلع، والأشغال والخدمات.

ويتعين إصدار المعلومات نفسها لجميع مقدمي العروض (أي الوثيقة نفسها تماما)، وذلك في وقت واحد، للتكفل بالإنصاف في عملية التوريد.

ومن الأهمية بمكان الاحتفاظ بسجلات جميع الوثائق الصادرة للرجوع إليها في حال وجود استفسارات أو شكاوى من جانب مقدمي العروض.

## 2 كيف ومتى

تقع مهمة إصدار وثائق طلب العروض على عاتق الكيان القائم بالتوريد، غير أنها لا يمكن أن تتحقق إلا بعد الموافقة عليها إما: من جانب الصندوق في حال الاستعراض المسبق؛ أو وفقا لمستويات السلطة المعمول بها لدى الكيان القائم بالتوريد أو في الهياكل الوطنية، في حال عدم وجود استعراض مسبق.

ويمكن لوثائق طلب تقديم العروض أن تباع أو أن تقدم بالجمان. وفي كلا الحالتين، ينبغي البت في هذه الوثائق بالاتفاق بين الكيان القائم بالتوريد والصندوق. والسبب في بيع الوثائق هو مجرد استرجاع تكاليف طباعة الوثائق الكبيرة الحجم وإرسالها عن طريق المراسلين إلى مقدمي العروض - وليس عملية "حقيق ربح" أو وسيلة لزيادة عوائد الكيان القائم بالتوريد. وعلى هذا، فإن المسألة الرئيسية التي يتعين النظر فيها هي ما إذا كانت الوثائق ستصدر إلكترونيا أو ورقيا. فإذا كانت الوثائق ستصدر إلكترونيا فإنه لا مبرر لبيعها.

أما إذا كانت الوثائق ستباع ورقيا، فإن على الكيان القائم بالتوريد أن يتكفل بما يلي:

- (1) طباعة عدد كاف من الوثائق أو توفير ترتيبات تمكن من الطباعة بسرعة عند الطلب.
- (2) توفر ترتيبات لتلقي المدفوعات وتسجيلها (أي توفر تسهيلات آمنة لتلقي الأموال، ووجود حساب مخصص للرسوم، وتوفير الإيصالات الرسمية، ووجود موظفين مكلفين بهذه العملية وعارفين بها).
- (3) التعاقب مع خدمات إرسال الوثائق إما بالبريد المسجل أو على الأرجح عن طريق مراسلين، وخاصة فيما يتعلق بالعروض الدولية.

## 3 عملية فتح العروض

(1) ترتيب ما يلزم لنشر الإعلان (في حال العروض التنافسية المفتوحة فقط). ويمكن أن يتم ذلك على أقل تقدير - عن طريق موقع الصندوق على شبكة الإنترنت، وفي الصحف الوطنية.

(2) يمكن أن يطلب مقدمو العروض الاطلاع على الوثائق قبل شرائها. وإذا كان الاطلاع المسبق عليها مسموحا به، يتعين وضع الترتيبات للمتكمين من ذلك، بما في ذلك تحديد عنوان وموعد الاطلاع المسبق في الإعلان المنشور.

(3) يجب إرسال الوثائق بسرعة إلى المستجيبين لأي إعلان. وإذا كانت الوثائق خاضعة للبيع، فإنه يتعين إرسالها بسرعة عقب استلام الطلب أو عقب دفع الرسم، أيهما يكون الأخير.

(4) يتعين تسجيل أية رسوم يتم استلامها وإيداعها في الحساب المخصص لها.

(5) يتعين الحفاظ على سجل لجميع مقدمي العروض الذين ترسل إليهم وثائق تقديم عروض. ويستخدم هذا السجل للاتصال بمقدمي العروض في حال الحاجة إلى توضيح للعروض أو إصدار تمديد له. ويتعين أن يتضمن السجل المعلومات التالية على الأقل:

- اسم وثيقة طلب تقديم العروض، ورقمها المرجعي، وتاريخ توفرها للبيع، وتاريخ إغلاقها؛
- الرقم المرجعي المعطى لكل مقدم عروض يشتري الوثيقة؛
- اسم المشتري، وعنوانه، وتفاصيل الاتصال به (الهاتف، والهاتف المحمول، والفاكس، وعنوان البريد الإلكتروني).

(6) في جميع الحالات، يتعين أن يُطلب إلى مقدمي العروض تأكيد استلامهم للوثيقة.

## 4 عملية تقديم العروض المقيدة

(1) في حال إصدار الوثائق لمقدمي عروض مدرجين على قائمة قصيرة أو على قائمة للنأهيل المسبق، يتعين إرسال الوثيقة إلى جميع مقدمي العروض في وقت واحد.

(2) يتعين الحفاظ على سجل بإصدار الوثائق



# الوحدة المعيارية طاء-3: الاجتماعات السابقة لتقديم العروض وزيارات الموقع

## الغرض:

تقديم المعلومات للمقترضين/المتلقين حول متى، ولماذا، وكيف تستخدم الاجتماعات السابقة لتقديم العروض، وزيارات الموقع كأداة خلال عملية المناقصة.

## 1 مقدمة

تستخدم إلا في عمليات التوريد البسيطة المنخفضة القيمة.

ويمكن أن يكون هناك حاجة إلى تنظيم الاجتماعات السابقة وزيارات الموقع سواء كان الأمر يتعلق بتوريد السلع، أو الأشغال، أو الخدمات سواء منها الاستشارية أو غير الاستشارية.

## 2 الاجتماع السابق لتقديم العروض

يوصى بعقد اجتماع سابق لتقديم العروض في جميع المهام المعقدة لتمكين مقدمي العروض من طلب توضيحات تتعلق بطلب تقديم العروض، ومن جمع المعلومات من الكيان القائم بالتوريد، أو الوكالة المنفذة حول المهمة المطلوبة، ويعود ذلك بالفائدة على كل من الكيان القائم بالتوريد ومقدم العروض لأن من شأن العملية أن تكتشف الأخطاء أو النواقص في وقت مبكر.

ويوصى في المهام المعقدة أن يعطى مقدمو العروض الفرصة أيضاً لزيارة موقع المشروع قبل موعد إغلاق تقديم العروض لتعريفهم بالأحوال المحلية، وعلى سبيل التسهيل، يمكن إجراء ذلك بالاقتران مع الاجتماع السابق لتقديم العروض.

إن الشفافية في عملية الاختيار ترفع من جودة المنافسة بخلق بيئة من الثقة بين الأطراف المشاركة وبإخذ من مخاطر الأعمال الفعلية أو المتصورة للاستشاريين، وبالتقليل من احتمال تقديم الشكاوى والمطالبات، فالشفافية تبعد التشكيك في تقدير عملية الاختيار وعدم الإنصاف فيها.

## 1-2 ملاحظات حول الاجتماعات السابقة لتقديم العروض

- (1) ينبغي إدراج قرار عقد الاجتماع السابق لتقديم العروض في وثيقة طلب العروض مع تبيان عنوان مكان الانعقاد، وتاريخه، وتوقيته.
- (2) ينبغي أن تعقد هذه الاجتماعات في موعد مبكر أثناء فترة الدعوة لإتاحة الوقت الكافي لتمكين مقدمي العروض من مراعاة المعلومات في إعدادهم لعروضهم.
- (3) يتعين أن يُحجز المكان سلفاً وأن يكون واسعاً بحيث يستوعب جميع مقدمي العروض المهتمين. وإذا كانت وثائق طلب تقديم العروض خاضعة للبيع، يمكن أن يأتي مقدمو العروض من لم يشتريها بعد، ولذا يتعين إجراء الترتيبات لتوفيرها للبيع أثناء الاجتماع.

الاجتماعات السابقة لتقديم العروض وزيارات الموقع ليست إلزامية ولكنها مفيدة عندما يكون التوريد على درجة عالية من التقنية، بحيث ينتظر تلقي عدد كبير من طلبات التوضيح، أو إذا كانت معرفة الموقع على درجة من الأهمية بالنسبة لإعداد العروض.

وفي الاجتماع السابق لتقديم العروض، يعرّف الكيان القائم بالتوريد مقدمي العروض بمتطلبات التوريد ويرد على أسئلتهم على سبيل المساعدة على إعداد عروضهم.

أما بالنسبة لزيارات الموقع، فهي تتيح الفرصة لمقدمي العروض لمشاهدة الموقع الذي ستركب فيه السلع أو الذي ستنفذ فيه الأشغال أو الخدمات.

ويمكن أن تحقق الاجتماعات السابقة لتقديم العروض وزيارات الموقع الفوائد التالية:

- تمكين الكيان القائم بالتوريد من تزويد مقدمي العروض بمعلومات إضافية، مع التأكد من أنهم جميعاً يتلقون نفس المعلومات؛
- مساعدة مقدمي العروض على إعداد عروضهم التي ينبغي أن تستند إلى مزيد من التفاصيل والمعلومات الدقيقة وتستجيب لاحتياجات الكيان القائم بالتوريد، مع ترجيح أن تقلل من التحفظات، والشروط، والتحذيرات؛
- تمكين الكيان القائم بالتوريد من الحصول على تحذيرات مبكرة من أية استفسارات أو مشاكل غير متوقعة، قبل فوات أو أن تعديل وثيقة الدعوة إذا لزم الأمر؛
- التمكن من معالجة غالبية طلبات التوضيح المحتملة في وقت واحد؛
- الحد من إمكانية التعرض لمتنازعات تعاقدية بسبب عدم فهم مقدمي العروض لمتطلبات الكيان القائم بالتوريد.

وفي حال اللجوء إلى اجتماع سابق لزيارة الموقع معاً، ينبغي تنظيمهما بحيث يتزامنان حيثما أمكن، وخصوصاً في حال المناقصات الدولية التي يرجح أن يحتاج المشاركون فيها إلى السفر. وينبغي النظر أثناء مرحلة التخطيط للتوريد في الحاجة إلى تنظيم الاجتماعات السابقة وزيارات الموقع، كما يتعين إدراج أحكام خاصة بذلك في وثيقة طلب تقديم العروض.

ولا حاجة عادة إلى تنظيم الاجتماعات السابقة وزيارات الموقع عند استخدام طريقة طلب الأسعار، لأن هذه الطريقة لا

ويتم البت في الإدارة الدقيقة لزيارة الموقع على أساس طبيعة الموقع، وحجمه، ونوع التوريد المتوخى. على أن على الكيان القائم بالتوريد أن يتكفل بوجود الترتيبات التالية قبل إجراء أية زيارة للموقع:

- (1) وجود ترتيبات تضمن سلامة وصحة جميع زوار الموقع.
- (2) إدراك جميع الموظفين للحاجة إلى وصول جميع مقدمي العروض إلى الموقع على قدم المساواة.
- (3) ترتيب جولة لمقدمي العروض تشمل أكثر ما يمكن من الموقع والسماح لهم بمشاهدة جميع المرافق التي يقدمها الكيان القائم بالتوريد.
- (4) عدم تقديم الموظفين لمعلومات متباينة لمقدمي العروض المختلفين. فذلك يعطي بعضهم ميزة غير منصفة ويجعل الكيان القائم بالتوريد عرضة للشكاوى.

(4) ينبغي أن يتضمن المكان مرافق لقيام الكيان القائم بالتوريد بالعرض أمام مقدمي العروض في حال اللزوم ولتركيب حاسوب لتسجيل وقائع الاجتماع التي ستصبح محضراً رسمياً للاجتماع.

- (5) وفي العادة، يمكن أن يشمل هيكل الاجتماع السابق لتقديم العروض ما يلي:
  - افتتاح الكيان القائم بالتوريد للاجتماع والترحيب بالحاضرين؛
  - عرض مقتضب يقدمه الكيان القائم بالتوريد عن متطلبات التوريد؛
  - أسئلة يطرحها مقدمو العروض، واختتام الاجتماع.

وفي حال تلقي طلبات للتوضيح قبل الاجتماع، يمكن استخدامها لوضع جدول عمل للاجتماع ولإعداد الردود. وينبغي تعريف موظفي التوريد المشاركين في الاجتماع السابق لتقديم العروض بمسؤولياتهم مع خصيرهم لما يمكن أن يطرح من أسئلة والأجوبة عليها.

## 2-2 الإجراءات المطلوبة بعد انتهاء الاجتماع السابق لتقديم العروض

- (1) يتعين أن يقوم الكيان القائم بالتوريد بإعداد محضر رسمي بوقائع الاجتماع يرسل إلى جميع المنظمات التي حصلت على وثيقة الدعوة إلى تقديم العروض.
- (2) يتعين على الكيان القائم بالتوريد أن يقرر ما إذا كان من الضروري إصدار توضيح رسمي لطلب تقديم العروض بالإضافة إلى محاضر الاجتماع.
- (3) يتعين على الكيان القائم بالتوريد أن يقرر ما إذا كان من الضروري تعديل تاريخ إغلاق قبول العروض نتيجة للتوضيحات المتعلقة بطلب تقديم العروض. وينبغي اتخاذ القرار الخاص بالتمديد بسرعة. ويمكن توفير الوقت والجهد إذا صدر التمديد في إطار توضيح طلب العروض.

## 3 زيارات الموقع

في المهام المعقدة، يشجع مقدمو العروض على القيام بزيارة للموقع لتعريفهم بالأحوال المحلية وبيئة العمل التي ستسود أثناء تنفيذ العقد.

وتكّن زيارة الموقع مقدمي العروض من الاطلاع بصورة أفضل وبالتالي من تقديم عروض أكثر دقة وملاءمة، وبذلك حلّ العروض القائمة على الوقائع والمعلومات المباشرة محلّ العروض التي تستند إلى مجرد افتراضات وبيانات ثانوية. ويحسن هذا من نوعية العروض وبالتالي يجعل عملية التقييم أكثر سلاسة.

# الوحدة المعيارية طاء-4: التوضيحات على طلب تقديم العروض، والتعديلات، والإلغاءات الخاصة به

## الفرض:

تقدم هذه الوحدة المعيارية المعلومات للمقترض/المتلقي حول الممارسات العامة التي يتعين اتباعها أثناء عملية تقديم العروض عند التعرض للحاجة إلى توضيح عرض ما، أو تعديله، أو إلغائه.

## 1 مقدمة

في الوضع المثالي، ليس هناك من حاجة إلى توضيح الموعد النهائي لعرض ما، أو تعديله، أو تمديده، على أن من الأهمية بمكان حيثما يلزم ذلك، القيام به على وجه السرعة وفي وقت كاف قبل تاريخ إغلاق تقديم العروض. كما يتعين أن تقدم المعلومات نفسها إلى جميع مقدمي العروض في وقت واحد.

ويمكن لسوء التعامل مع توضيحات طلب العروض، وتعديلاته، وتمديداته أن يؤدي إلى تقديم الشكاوى من قبل مقدمي العروض، وإلى التعرض لتأخيرات لا ضرورة لها في عملية المناقصة وإلى تقليل عدد مقدمي العروض.

وعلى هذا، فإن هذا القسم يصف بعض الإجراءات التشغيلية المعمول بها للرد على الاستيضاحات الخاصة بطلب العروض، وإصدار التعديلات على وثيقة الدعوة، ومنح تمديدات للموعد النهائي للتقديم.

## 2 توضيحات طلب العروض

المقصود هنا هو التوضيحات التي يطلبها مقدمو العروض بخصوص أي جانب من جوانب المناقصة، والتي يمكن أن تأتي من اجتماع سابق لتقديم العروض، أو من رسالة خطية من أحد مقدمي العروض. **ويجب ألا يعد الكيان القائم بالتوريد أو يصدر أي توضيح ردا على طلب شفوي من أحد مقدمي العروض.**

ويُحدد الموعد النهائي لتلقي طلبات التوضيح عادة في وثيقة الدعوة، وينبغي أن ترفض الطلبات المقدمة بعد ذلك الموعد، إلا إذا قرر الكيان القائم بالتوريد أن هذا الرفض سيضر بعملية المناقصة. وفي هذه الحالة، قد يتعين تمديد موعد إغلاق تقديم العروض.

## 3 الإجراء التالي لاستلام طلب التوضيح

- (1) تسجيل طلب التوضيح في سجل.
- (2) التأكد من استلام الطلب قبل الموعد النهائي المحدد في وثيقة طلب العروض. ويتعين إهمال الطلب إذا ورد بعد ذلك الموعد، إلا إذا كان الطلب يتعلق بعيب كبير في وثيقة طلب العروض يحتمل أن يضر بالعرض من المناقصة.
- (3) وضع رد على طلب التوضيح والرد ضمن الوقت المحدد في وثيقة طلب العروض. والتأكد من الحصول على جميع الموافقات اللازمة قبل إرسال الرد.
- (4) إرسال طلب التوضيح والرد إلى جميع مقدمي العروض في وقت واحد دون تحديد المصدر الأصلي لطلب التوضيح. ويجب إرسال الرد إلى الجميع بالطريقة نفسها، والبريد الإلكتروني هو حاليا الطريقة الأسرع.
- (5) الاحتفاظ بنسخة في ملف المناقصة.

وينبغي مراعاة الاعتبارات التالية عند إعداد الرد:

- (1) هل يتطلب التوضيح إدخال أية تعديلات على المواصفات المحددة في وثيقة طلب العروض أو على شروطها؟
  - (2) هل يتطلب الرد من مقدمي العروض القيام بأعمال إضافية، أو إدخال تعديلات كبيرة على عروضهم بما لا يعقل الوفاء به بحدود الموعد النهائي للتقديم؟ في هذه الحالة، يتعين النظر في تمديد ذلك الموعد النهائي.
- وإذا لزم تمديد الموعد النهائي، أو كان من الضروري إجراء تعديلات أخرى على وثيقة طلب العروض في ضوء طلبات التوضيح، يرجى مراجعة القسم التالي حول تعديلات طلب العروض.

## 4 تعديلات طلب العروض

تعتبر التعديلات تغييرات رسمية يمكن أن يقرر الكيان الفائز بالتوريد إجرائها في وثيقة الدعوة، إما استجابة لطلب توضيح من مقدمي العروض أو مبادرة خاصة منه.

ويمكن أن تأتي التعديلات لتصحيح أخطاء في الوثيقة الأصلية، أو لتعديل أي جزء من المواصفات أو الشروط الواردة في وثيقة طلب العروض (من المحتمل كنتيجة لطلب توضيح، أو زيارة للموقع، أو اجتماع سابق على تقديم العروض)، أو لتمديد الموعد النهائي لتقديم العروض بغية إتاحة مزيد من الوقت لمقدمي العروض لإعداد العروض ضمن فترة التقديم.

ومن الضروري عند إصدار تعديل ما النظر فيما إذا كان التعديل يستلزم تمديد الموعد النهائي لتقديم العروض. فالتعديلات لا تتطلب جميعها تمديدا تلقائيا لفترة تقديم العروض. ومن الأسباب المبررة لتمديد الموعد النهائي لتقديم العروض ما يلي:

- تعديل وثائق طلب العروض بشكل يتطلب من مقدمي العروض تعديل عروضهم وإجراء أعمال إضافية للامتثال؛
- ورود طلبات للتمديد من أكثر من واحد من مقدمي العروض بحيث يؤدي عدم الموافقة على هذا الطلب إلى الحد من المنافسة؛
- وقوع أحداث غير متوقعة تجعل الموعد النهائي الأصلي لتقديم العروض غير ملائم.

وقبل البت في مسألة تمديد فترة تقديم العروض، يتعين على الكيان الفائز بالتوريد أن يتشاور مع الجهتين الثالثتين:

- المستخدم النهائي للتأكد من أن التوقيت المعدل يناسبه؛
- المعنيون بفتح العروض، وتقييمها لضمان توفرهم. ولهذا أهمية خاصة في حال تطلب وجود أشخاص معينين في عملية التقييم نظرا لما لديهم من مهارات، أو معارف، أو خبرات فريدة.

وعند إصدار تعديل لا يتطلب تمديد فترة تقديم العروض، يتعين القيام بما يلي:

(1) إرسال التعديل لجميع مقدمي العروض في وقت واحد وبنفس الطريقة. ويعتبر البريد الإلكتروني حاليا الطريقة الأسرع.

(2) الاحتفاظ بنسخة في ملف المناقصة.

وعند إصدار تعديل يتعلق بتمديد فترة تقديم العروض، تتبع الخطوات (1) و(2) أعلاه، ولكن تضاف إليهما الخطوات التالية:

(1) يُحدد الوقت والتاريخ المعدلان للفتح العلني للعروض تفاديا لأي سوء تفاهم.

(2) التأكد من تنقيح ترتيبات تلقي العروض والفتح العلني للعروض، وذلك بإبلاغ الشخص المسؤول عن تنسيق فتح العروض بذلك.

(3) التأكد من إبلاغ لجنة التقييم التقني رسميا بتنقيحات الإطار الزمني لعملية التوريد وبالجدول الزمني الجديدة.

## 5 إلغاء طلب العروض

يمكن إلغاء عملية تقديم العروض قبل الموعد النهائي لتقديم العروض.

ولقرار إلغاء عملية تقديم العروض أهمية كبرى لما له من آثار على الكيان الفائز بالتوريد (من حيث هدر الموارد واحتمال فقد الثقة في السوق)، وعلى مقدمي العروض (إضاعة الوقت والجهد المبذول حتى لحظة الإلغاء).

ونظرا لهذه العواقب السلبية، يتطلب قرار إلغاء عملية التوريد إذنا سليما من داخل الكيان الفائز بالتوريد ومن الصندوق.

أما مبررات الإلغاء فهي كما يلي:

- حاجة لم تعد قائمة؛
- الحاجة تغيرت تغيرا كبيرا لدرجة تقتضي العودة إلى بداية عملية التوريد؛
- التمويل لم يعد متاحا؛
- هناك ما يدل على وجود تواطؤ بين مقدمي العروض؛
- إلغاء التوريد يعتبر في مصلحة الأمن الوطني.

وعند إلغاء عملية لتقديم العروض بعد إصدار الدعوة لها ولكن قبل فتح العروض، يتعين على الكيان الفائز بالتوريد القيام بما يلي:

- إبلاغ جميع مقدمي العروض من اشترى أو تلقى وثائق الدعوة بالإلغاء؛
- إعادة جميع الرسوم التي تم استلامها نتيجة لبيع وثائق الدعوة (إن وجدت)؛
- إعادة أية عروض تم استلامها دون أن تُفتح؛
- إبلاغ الصندوق وجميع الدوائر، والوحدات، واللجان المعنية بعملية تقديم العروض.

وتعتمد على سبب الإلغاء الإجراءات التي يتعين القيام بها بعد الإلغاء. ويقدم الجدول التالي بعض الاقتراحات حول الإجراءات التي يتعين القيام بها عقب الإلغاء، وذلك رهنا بمبرراته الواردة أعلاه:

الخطوة التالية الممكنة	سبب الإلغاء
لا حاجة للقيام بأية خطوة	الحاجة لم تعد قائمة
تعدّل الوثائق ويعاد إصدار الدعوة	الحاجة تغيرت تغيراً كبيراً
لا حاجة للقيام بأية خطوة	التمويل لم يعد متاحاً
يعاد إصدار الدعوة لمجموعة جديدة من مقدمي العروض	هناك ما يدل على وجود تواطؤ بين مقدمي العروض
النظر في نهج بديل	الأمن الوطني

# الوحدة المعيارية طاء-5: استلام العروض

## الغرض:

- تقديم المعلومات حول العمليات المقبولة للأغراض التالية:
- استلام وثائق العروض:
- إغلاق عملية تقديم العروض عند بلوغ الموعد النهائي:
- الحفظ الآمن للعروض حتى وقت فتحها.

## 1 مقدمة

تعتبر الإجراءات الخاصة باستلام العروض رسمياً، وإغلاق عملية تقديم العروض، والحفظ الآمن للعروض أساسية لسلامة عملية تقديم العروض، وذلك للأسباب التالية:

- ضمان عدم فتح العروض حتى موعد فتحها<sup>39</sup>، للترويج للمنافسة المنصفة:
- ضمان إغلاق تقديم العروض في تاريخ الموعد النهائي ووقته المحدد، وعدم قبول أية عروض متأخرة:
- ضمان الحفاظ على سجل لجميع العروض المستلمة ضمن المدة المحددة، لتفادي فتح أية عروض متأخرة عند فتح العروض.

وتقع على الكيان القائم بالتوريد مسؤولية اتخاذ الترتيبات اللازمة لاستلام العروض، وتخزينها الآمن حتى الوقت المحدد لفتحها.

والطريقة المفضلة للتخزين هي باستخدام صندوق مقل للعروض. على أن هذه الطريقة قد لا تصلح في الحالات التالية:

- في حال المهام المعقدة حيث تكون الوثائق ضخمة الحجم:
- في حال العروض الصغيرة جداً التي تجرى عن طريق التسوق الوطني (انظر الوحدة المعيارية واو-1).

ومن الضروري في هذه الحالة اعتماد طريقة الإيصال الرسمي لاستلام العروض لترتيب ما يلزم لتوفير غرفة آمنة تخصص لحفظ العروض.

ومهما كان الحال، يتعين أن تُتخذ القرارات الخاصة بطرق وترتيبات استلام العروض خلال إعداد وثيقة طلب العروض، وأن تدرج فيها كتعليمات صادرة لقدمي العروض.

## 2 تعليمات استلام العروض خطوة بخطوة

### 1-2 في حال استخدام صندوق للعروض

(1) إذا كان استخدام صندوق للعروض هو الطريقة المختارة لاستلام العروض، يجري خلال فترة تقديم العروض إعداد صندوق مجهز بقل لإيداع العروض فيه:

- (2) يتعين أن يكون صندوق العروض مجهزاً بفتحة واسعة بما فيه الكفاية للتمكن من إيداع معظم العروض فيه، على ألا تكون الفتحة واسعة لدرجة تسمح لشخص ما بأن يمد يده فيه لإخراج أي من العروض:
- (3) تسلم العروض أو العينات الكبيرة جداً، والتي لا يمكن وضعها في الصندوق، إلى الكيان القائم بالتوريد مقابل إيصال موقع يحدد وقت استلام العرض، وتاريخه، واسم الموظف الذي استلمه. ويعتبر الموظف المستلم مسؤولاً عن تخزين العرض في غرفة آمنة أو بصورة آمنة حتى موعد فتح العروض، وعليه أن يضع نسخة من الإيصال في صندوق العروض ضمناً لأخذ العرض في الاعتبار عند فتح العروض:
- (4) يتعين أن يبقى صندوق العروض مقللاً طوال الوقت خلال فترة تقديم العروض:
- (5) يجب أن يوضع الصندوق في مكان متاح للجمهور خلال ساعات العمل الاعتيادية. ويمكن أن يلزم وضع إشارة على الصندوق تتضمن الرقم المرجعي للتوريد في حال وجود عدة صناديق للعروض مستخدمة في نفس الوقت:
- (6) التأكد من تعيين موظفين لإدارة عملية إغلاق تقديم العروض وضمناً معرفتهم بتاريخ الإقفال، وموعده، ومكانه:
- (7) يجب أن يُختم الصندوق عند بلوغ **التاريخ والوقت النهائي المحدد** لتقديم العروض. وينبغي أن يتم ختم الصندوق أو إقفاله بطريقة تمنع أي شخص من إيداع أية عروض متأخرة:
- (8) يتعين وضع علامات فوراً على أية عروض ترد متأخرة تحدد وقت ورودها وتاريخه مع عبارة "وردت متأخرة - لا يجوز أن تفتح!":

39 انظر الوحدة المعيارية التالية (طاء-6).

## 2-2 طريقة الإيصال الرسمي (في حال عدم استخدام صندوق للعروض)

- (1) يسلم مقدمو العروض عروضهم في المكان المحدد في وثيقة الدعوة. وينبغي اختيار موظف أو أكثر لاستلام العروض المختومة وحفظها بصورة آمنة حتى موعد فتح العروض. وعلى الموظف المسؤول أو الموظفين المسؤولين إصدار إيصالات لمقدمي العروض تثبت أن الاستلام تم بتاريخ ووقت سابق على الموعد النهائي لتقديم العروض:
- (2) يحتفظ الكيان الفائز بالتوريد بنسخة من الإيصال. وتدرج تفاصيل الاستلام في وثيقة سجل الإيصالات (يرد نموذج عن هذا السجل في الموقع الشبكي للصندوق). وتسلم وثيقة سجل الإيصالات إلى رئيس فريق فتح العروض عند تسليم العروض إلى الفريق لفتحها والتحقق من وجود جميع العروض. كما يمكن استخدام السجل كملحق لتقرير التقييم:
- (3) يتعين على الموظف المعين أو الموظفين المعينين إدارة إقبال العروض. ويجب أن يكونوا في مكان استلام العروض قبل الوقت المحدد للإقبال. ولأسباب عملية، يوصى بأن يكون جميع الموظفين المعينين بالإقبال موجودين في المكان للمساعدة. قبيل موعد الإقبال بستين دقيقة على الأقل. ويتم تسليم الكثير من العروض قريبا من ساعة الإقبال. وليس من غير المعتاد أن يتشكل صف من المنتظرين لتسليم العروض خلال ربع الساعة الأخيرة قبيل الإقبال:
- (4) يتعين نقل جميع العروض إلى مكان فتح العروض بحيث يمكن فتحها في الوقت المحدد لذلك.

(9) يوصى بأن يكون رئيس فريق فتح العروض موجودا لحظة الإقبال للتحقق من الوقت ولضمان عدم قبول أية عروض متأخرة. وعلى الدرجة نفسها من الأهمية، ينبغي أن يتم الإقبال الرسمي لصندوق العروض في مواعده الصحيح • أي ليس قبله ولا متأخرا عنه:

(10) يؤخذ صندوق العروض المختوم، وأية عروض أو مواد أخرى لم تودع في الصندوق بسبب كبر حجمها، إلى مكان فتح العروض وتسلم إلى فريق فتح العروض. ويتعين ألا يكون الصندوق مفتوحا أو أن يترك بدون إشراف في الفترة بين إقبال تقديم العروض وفتح العروض.

نموذج لسجل إيصالات استلام: وثائق العروض أو العينات

الرقم المرجعي للتوريد:

اسم وتوقيع المستلم	الحالة (معطوبة / غير معطوبة، مختومة / مفتوحة)	المحتويات (إن كانت معروفة) / وثائق / عينات	الرقم المتسلسل للإيصال	عدد المظاريف المستلمة	موعد وتاريخ الاستلام (يكتب اسم الشهر)	اسم وعنوان المورد / الاستشاري الذي سلمه المظروف



# الوحدة المعيارية طاء-6: فتح العروض

## 1 مقدمة

العرضان معا في وقت واحد. وتقرأ علنا ملخصات العرضين، بما فيها الدرجات التقنية والأسعار. ويتم تسجيلها:

- عملية المظروفين: يتضمن بموجبها المظروف الخارجي مظروفين يحتوي أحدهما على العرض التقني والآخر على العرض المالي. ويفتح علنا المظروف الذي يتضمن العرضين والذي تم استلامه ضمن المدة. وذلك للوصول إلى العرضين التقني والمالي داخله. وبعد ذلك، يفتح مظروف العرض التقني وتقرأ ملخصاته علنا ويتم تسجيلها. أما العرض المالي فيبقى مختوماً إلى أن يتم استكمال التقييم التقني والموافقة عليه.

وتُفتح علنا العروض المالية التي تنتقل إلى مرحلة التقييم المالي. وذلك في فتح مستقل للعروض. وفي تاريخ وموعد يبلغ بهما بعد الانتهاء من التقييم التقني. وتقرأ علنا ملخصات العرض ويتم تسجيلها، بما فيها الدرجات التقنية والأسعار، ويتم تسجيلها.

في العادة، تُفتح العروض التي وردت ضمن المدة المحددة لتقديم العروض بصورة علنية وبحضور مقدمي العروض. وفي الحالات التي يتم فيها استلام أقل من ثلاثة عروض، ينبغي تعليق فتح العروض إلى حين الحصول على عدم اعتراض الصندوق. ولهذه الخطوة أهميتها في عملية تقديم العروض للأسباب التالية:

- يساعد فتح العروض العلني على التدليل على شفافية عملية تقديم العروض، ويعزز ثقة مقدمي العروض بإنصاف النظام;

- تساعد القراءة العلنية للدرجات التقنية المعطاة للعروض وأسعارها عند فتح العروض المالية على تفادي المنازعات في وقت لاحق حول تغييرات الأسعار أو نتائج التقييم;

- يمنع الإجراء الرسمي لفتح العروض العلني، الذي يتفق زمنياً مع إجراء إقفال العروض، من إدراج العروض المتأخرة في التقييم.

وتذكر وثيقة طلب العروض ما إذا كان سيجري فتح علني للعروض. مع تبيان تفاصيل مكان الفتح الكاملة مقترنة بتاريخه ووقته.

والكيان القائم بالتوريد هو الجهة المسؤولة عن ضمان توفر الغرفة المحددة للفتح وكونها مناسبة من حيث الحجم والترتيب. ومن الأمور التي يتعين النظر فيها عند اختيار الغرفة ما يلي:

- عدد العروض المتوقعة وعدد ممثلي مقدمي العروض المتوقع حضورهم. وليس من غير المألوف حضور ممثلين اثنين أو ثلاثة عن مقدم عرض واحد;

- حجم الغرفة المطلوب. يتعين أن يجلس ممثلو مقدمي العروض بعيداً عن عملية الفتح;

- المفروشات التي يتعين وجودها في الغرفة. يجب أن تكون مفروشات الغرفة كافية للتمكن من فتح العروض بسهولة وتوزيعها على جميع أعضاء اللجنة ومن معاينة كل منهم للوثيقة. ومن الممارسة الجارية أن يتمكن جميع مقدمي العروض من الجلوس;

- فيما إذا كان سيستخدم حاسوب في تسجيل تفاصيل العروض. وفيما إذا كان سيستخدم جهاز عرض لعرض المعلومات الواردة في كل من العروض. فقد أصبحت هذه الأمور من الممارسة المألوفة لأنها تجعل العملية شفافة وتمكن مقدمي العروض من مشاهدة تفاصيل كل العروض وتسجيلها بدقة، مما يقلل من احتمال الخطأ وبالتالي تقديم الشكاوى.

## 2 عملية مظروف واحد أو مظروفين

وعموماً، لا تُستخدم عملية المظروفين إلا في توريد الخدمات الاستشارية، في حين أن عملية المظروف الواحد تستخدم في معظم عمليات التوريد الأخرى.

### 3 احتفال فتح العروض

#### 3-1 التحضيرات لفتح العروض

من الضروري إعداد الغرفة قبل موعد فتح العروض. ويتعين أن يتكفل الموظفون بتوفير الموارد الملائمة، المادية والبشرية، لإدارة عملية فتح العروض بصورة فعالة.

تشمل الموارد المادية لفتح العروض بصورة فعالة ما يلي:

- غرفة متاحة لمقدمي العروض، ومرتبطة بحيث يمكن لممثلي مقدمي العروض الجلوس فيها على مسافة قصيرة من الطاولة التي سيتم فتح العروض عليها. ومن الأهمية بمكان أن يكون مقدمو العروض شهوداء على إجراء فتح العروض دون أن يشاركوا بأنفسهم فيها;

- اللوازم المكتبية (مقصات، وأقلام تعليم) لفتح العروض وتعليمها;

- نسخة من وثيقة طلب العروض، للرجوع إلى تعليمات الدعوة أو غير ذلك من تفاصيل عند الحاجة;

- استمارات فارغة لتسجيل تفاصيل العروض;

- سجل فارغ للحضور وأقلام، بحيث يتمكن جميع مقدمي العروض وغيرهم من الحاضرين من تسجيل حضورهم والتوقيع عليه;

- استخدام مرافق النسخ التصوري للتمكن من توزيع نسخ سجل فتح العروض.

هناك أساساً نوعان من عملية تقديم العروض:

- عملية المظروف الواحد: يوضع بموجبها العرض التقني والعرض المالي في مظروف واحد ويفتح

وينبغي أن تكون الموارد البشرية كافية لضمان كفاءة عملية فتح العروض.

- ينبغي أن يضم فريق أو لجنة فتح العروض ثلاثة أعضاء على الأقل. ويمكن أن تضم أعضاء من لجنة التقييم المحددة. مع أن من الأفضل. إن أمكن. أن تبقى هوية أعضاء لجنة التقييم مجهولة بالنسبة لمقدمي العروض؛

- إضافة إلى اللجنة. ينبغي حضور بعض الموظفين الإداريين لتسجيل جميع المعلومات التي تتلى علنا. ولإعادة خزيم العروض في مظاريها الأصلية. ولضمان استكمال تسجيل الحضور.

### 3-2 إجراءات فتح العروض

يتعين على جميع ممثلي مقدمي العروض الراغبين في الحضور أن يوقعوا على سجل الحضور مع إدراج الاسم. واسم وعنوان الشركة التي يمثلونها. وفي بعض الحالات. يمكن أن يطلب من ممثلي مقدمي العروض تقديم وكالة تؤكد صفتهم كممثلين لمقدمي العروض قبل السماح لهم بالحضور.

ويقوم رئيس اللجنة بافتتاح الجلسة رسميا. ويعرف بأعضاء اللجنة وأدوارهم في الإجراءات ويعرض تفاصيل إجراءات فتح العروض. وينبغي تذكير ممثلي مقدمي العروض بوجود عدم مقاطعة سير الإجراءات.

ومن ثم تقوم اللجنة بما يلي:

(1) معاينة العروض للتأكد من أنها معلّمة لعملية فتح العروض الصحيحة.

(2) التأكد من عدم وجود أية انسحابات. وفي حال وجودها التأكد من كونها حقيقية.

(3) التأكد من عدم وجود علامات على أغلفة العروض تدل على التلاعب بها. فإن وجد أي عطب فيها فإنه يتعين إعلانه. وإدراجه في المحضر.

(4) تفتح العروض واحدا إثر الآخر. وتقرأ علنا التفاصيل الخالية في كل عرض:

(أ) اسم وعنوان مقدم العرض. بما في ذلك أسماء جميع الشركاء في مشروع مشترك. أو كونسورتيوم. أو رابطة:

(ب) تأكيد أن العرض كامل أو أنه يبدو كاملا:

(ج) أية ملاحظات أولية تتعلق بتلبية العرض

للمتطلبات. ويشمل ذلك ما يلي:

- هل تم تسليم العرض متأخرا؟
- هل كان العرض مختوما؟
- هل العقد موقع بصورة سليمة؟
- هل تضمن العرض عدد النسخ المطلوبة؟

- هل تضمن العرض التأمين الصحيح إلى جانب الوثائق الأخرى المطلوبة. إن كان ذلك مطلوبا؟
- هل تضمن العرض أية عينات. إن كان ذلك مطلوبا؟
- في حال استخدام نظام المظروفين. هل يوجد مظروف مختوم يتضمن العرض المالي؟ (لاحظ أنه **يجب** أن يبقى المظروف المالي مختوما):

(د) وفي حال استخدام عملية المظروف الواحد. العملة المستخدمة في العرض وسعره الكلي:

(هـ) ينبغي عادة عدم قراءة أية معلومات إضافية علنا. إلا إذا كانت وثيقة طلب العروض تنص على ذلك:

(و) إعطاء رقم مرجعي خاص لكل عرض وكتابته على كل نسخة من وثيقة العرض:

(ز) توقيع جميع أعضاء لجنة فتح العروض على جميع نسخ العرض:

(ح) يمكن لرئيس اللجنة أن يختار أن يفتح الاجتماع أمام أسئلة مقدمي العروض غير أن هذا ليس إلزاميا. وإذا تم ذلك. ينبغي في العادة أن تقتصر الأجوبة على المعلومات الواردة في وثيقة طلب تقديم العروض. ويتعين أن تنتبه اللجنة لعدم الإجابة على أية أسئلة تتعلق بقبول العروض أو رفضها ولعدم مناقشة التفاصيل المحددة لأي عرض أو سعر. والإجابة المألوفة في هذا السياق والتي يمكن استخدامها على الأسئلة المتعلقة بذلك هي: "سوف تبت لجنة التقييم التقني في ذلك!"

(ط) يختتم رئيس اللجنة اجتماع فتح العروض مذكرا مقدمي العروض بأن عليهم ألا يحاولوا التأثير على عملية التقييم. ومشيرا إلى أن العرض الفائز سيعلن عنه في الوقت المناسب:

(ي) توزع نسخ من محضر اجتماع فتح العروض على مقدمي العروض. ويضاف المحضر الأصلي إلى ملف عملية التوريد:

(ك) يجب أن تؤخذ جميع العروض على الفور إلى مكان آمن لحفظها إلى أن تكون لجنة التقييم التقني مستعدة للاجتماع وبدء عملها:

(ل) في الحالات التي يجري فيها فتح العروض لأكثر من عملية توريد في وقت واحد. يتعين أن يتم ذلك بالتتابع. بحيث يتم الانتهاء من فتح عروض عملية واحدة وتسجيلها ونقلها إلى مكان آخر قبل البدء بفتح عروض عملية ثانية.

## 4 توجيهات إضافية لفتح العروض المالية في نظام المظروفين

لا تفتح العروض المالية إلا بعد الانتهاء من عملية التقييم التقني (المظروف الأول). والحصول على الموافقات الداخلية الضرورية، وعدم اعتراض الصندوق (في حال الاستعراض المسبق) على التقييم التقني.

وتتمثل الخطوة الأولى في التأكد من أن جميع مقدمي العروض الذين انتقلت عروضهم إلى مرحلة فتح العروض المالية قد أبلغوا بوقت الفتح، وتاريخه، ومكانه، وبوقت كاف قبل الفتح.<sup>40</sup>

ومع أن معظم الخطوات الأخرى التي يتعين اتباعها ماثلة عموماً لما ورد أعلاه، إلا أن هناك بعض الفروق الدقيقة، وجري العملية كما هو مبين أدناه:

(1) يرحب رئيس اللجنة بمقدمي العروض في اجتماع فتح العروض المالية ويطلب إليهم التوقيع على سجل الحضور.

(2) يعرض رئيس اللجنة باقتضاب الإجراءات التي ستتبع في فتح العروض، وهي عادة كما يلي:

(أ) قراءة الدرجات/النتائج التقنية علناً؛  
(ب) فتح العروض المالية؛

(ج) قراءة الكيان القائم بالتوريد علناً للمعلومات المالية وتسجيله لها؛

(د) إتاحة المجال لمقدمي العروض لطرح الأسئلة؛

(هـ) اختتام الاجتماع؛

(و) نقل العروض المالية لحفظها الآمن وتقييمها.

(3) قراءة أسماء جميع مقدمي العروض الذين انتقلت عروضهم إلى مرحلة التقييم المالي، والدرجات التقنية التي حازت عروضهم عليها؛ ويتعين على لجنة فتح العروض ألا تناقش الدرجات التقنية أو نتائج التقييم التقني بأي شكل من الأشكال.

(4) معاينة اللجنة للعروض للتأكد من أنها معلّمة لعملية فتح العروض الصحيحة.

(5) تؤكد اللجنة من عدم وجود علامات على أغلفة العروض المالية تدل على التلاعب بها، فإن وجد أي عطب فيها فإنه يتعين إعلانها، وإدراجه في المحضر.

(6) تفتح العروض واحداً تلو الآخر، وتقرأ علناً التفاصيل التالية في كل عرض:

(أ) اسم وعنوان مقدم العرض، بما في ذلك أسماء جميع الشركاء في مشروع مشترك، أو كونسورتيوم، أو رابطة؛

(ب) عدد نسخ العرض المالي التي تم استلامها؛

(ج) العملة المستخدمة في العرض المالي وسعره الكلي، ويتعين على لجنة فتح العروض ألا تعلق بأي شكل من الأشكال على الأسعار أو التقييم المالي؛

(د) ينبغي عادة عدم قراءة أية معلومات إضافية علناً إلا إذا كانت وثيقة طلب العروض تنص على ذلك صراحة.

(7) يمكن لرئيس اللجنة أن يسمح لمقدمي العروض بطرح الأسئلة بعد أن يتم فتح جميع العروض وقراءة معلوماتها علناً وتسجيلها وتوقيع جميع أعضاء اللجنة عليها.

(8) يختتم رئيس اللجنة اجتماع فتح العروض مذكراً بمقدمي العروض بأن عليهم ألا يحاولوا التأثير على عملية التقييم ومشيراً إلى أن العرض الفائز سيعلن في الوقت المناسب.

(9) توزع نسخ من محضر اجتماع فتح العروض على مقدمي العروض، ويضاف المحضر الأصلي إلى ملف عملية التوريد.

(10) يجب أن تؤخذ جميع العروض المالية على الفور إلى مكان آمن لحفظها إلى أن تكون لجنة التقييم التقني مستعدة للاجتماع.

(11) في الحالات التي يجري فيها فتح العروض لأكثر من عملية توريد في وقت واحد، يتعين أن يتم ذلك بالتتابع، بحيث يتم الانتهاء من فتح عروض عملية واحدة، وتسجيلها، ونقلها إلى مكان آخر قبل البدء بفتح عروض عملية ثانية.

40 يُوصى بفترة أسبوع كحد أدنى لضمان تمكن مقدمي العروض من إجراء الترتيبات اللازمة للحضور، وما لم يكن جميع مقدمي العروض متواجدين في مكان قريب جداً من مكان فتح العروض، فإن أي إشعار يقل عن فترة أسبوع واحد من المحتمل أن يضر بمصلحة بعضهم، وبالتالي يعرض مبدأ الإنصاف للخطر.

#### 1-4 محضر وقائع اجتماع فتح العروض

تقوم لجنة فتح العروض بإعداد محضر وقائع اجتماع فتح العروض وفقا للمعلومات التي تسجل أثناء الاحتفال. ونظرا لاستخدام أجهزة الحاسوب وبرامجه الحديثة، تعتمد بعض المنظمات اليوم إلى إصدار المحضر وتوزيعه على ممثلي مقدمي العروض على الفور عقب اختتام الاجتماع. كما يتعين إرسال المحضر إلى العنوان المحدد للاتصال بكل من مقدمي العروض.

#### 5 القواعد الرئيسية المتبعة في أي عملية لفتح العروض

- (1) حسن التنظيم.
- (2) رفض العروض المتأخرة.
- (3) لأغراض الشفافية، لا يجوز بعد البدء في عملية فتح العروض وقفها أو تأجيلها.
- (4) ولأغراض الشفافية أيضا، يجب إنهاء جميع الأعمال المتعلقة بفتح عروض عملية توريد معينة في جلسة واحدة.
- (5) لا يجوز أن يقدم أي مقدم عروض أية رسالة لم تطلب منه أثناء عملية فتح العروض.
- (6) لا يُسمح لأي من مقدمي العروض بأن يتدخل في عملية فتح العروض، أو في لجنة فتح العروض، أو في لجنة التقييم التقني.
- (7) ينبغي أن تقدم بصورة كتابية أية اعتراضات من أي من مقدمي العروض على إجراءات فتح العروض أو القرارات المتصلة بها، وأن تسلّم إلى الموظف المسؤول لدى الكيان القائم بالتوريد المعين في إجراءات الشكاوى.

## الوحدة المعيارية طاء-7: تمديد صلاحية العروض

وفي حال اشتراط تأمين للعرض، فإن على مقدمي العروض الذين يمدون عرضهم أن يمدوا كذلك صلاحية تأمينات العرض لفترة التمديد نفسها. ويتمتع مقدمو العروض بحرية رفض تمديد عروضهم دون أن يغرّموا بتأمين العقد.

وتوخيا للإنصاف والشفافية، يعامل الموعد النهائي لتلقي الردود الخاصة بتمديد صلاحية العروض بنفس طريقة التعامل مع موعد إغلاق فترة تقديم العروض. ولا ينظر إلا في الردود الايجابية التي ترد بصورة كتابية بحدود الموعد النهائي، وينبغي عدم النظر في أي رد متأخر عن الموعد النهائي.

ينبغي عادة أن تكون فترة صلاحية العرض المطلوبة في وثيقة الدعوة كافية لتمكين لجنة التقييم التقني من إجراء كلا التقييمين التقني والمالي والحصول على الموافقات الداخلية المطلوبة، وعدم اعتراض الصندوق. إذا كان ذلك مطلوباً، ولتمكين الكيان القائم بالتوريد من توضيح العقد، ولذا، فإنه لا حاجة في الأحوال العادية إلى تمديد فترة صلاحية العرض.

غير أنه إذا لزم تمديد صلاحية العرض، ينبغي أن يُطلب بصورة كتابية إلى جميع مقدمي العروض المستثمرين في المشاركة تمديد صلاحية عروضهم لفترة زمنية إضافية محددة. وينبغي أن يصدر الطلب قبل انتهاء صلاحية العروض بوقت معقول لإتاحة ما يكفي من الوقت لتلقي الردود. ولقدمي العروض الحق في عدم تمديد عروضهم.

وينبغي أن يُصاغ الطلب بصورة توضح أن **عدم الرد سيعتبر عدم موافقة على تمديد الصلاحية**، ويجب على مقدمي العروض إما أن يوافقوا على طلب التمديد أو أن يرفضوه، غير أنه لا يسمح لهم عند التمديد أن يغيروا عرضهم المالي أو أية تفاصيل أخرى في عرضهم. وفي حال عدم رغبة مقدم أحد العروض بتمديد عرضه، فإنه يسحب من التقييم.





العقود

الوحدة المعيارية ياء: أنواع العقود  
الوحدة المعيارية ياء-1: أنواع عقود السلع  
الوحدة المعيارية ياء-2: أنواع عقود الأشغال  
الوحدة المعيارية ياء-3: أنواع عقود الخدمات الاستشارية  
الوحدة المعيارية ياء-4: شروط الدفع، والتأمينات، والمحتجزات، والضمانات



# الوحدة المعيارية ياء-1: أنواع عقود السلع

## 1 اعتبارات عامة

كما توجد أنواع مختلفة من طرق التوريد والاختيار. هناك أيضا عدد من أنواع العقود المختلفة التي يمكن استخدامها رهنا بنوع التوريد المعني.

والاعتباران الرئيسيان في تحديد نوع العقد الذي يتعين استخدامه هما:

- طبيعة العقد ودرجة تحديده;
- توزيع المخاطر بين الطرفين المتعاقدين.

وهناك اعتبار ثالث أقل خطورة هو مستوى الإشراف الذي يمكن للمقترض/المتلقي أن يضطلع به.

## 2 أنواع العقود

### 1-2 التوريد فقط

في معظم الحالات، يتم التعاقد على السلع على أساس التوريد وحده. ويعني هذا أن العقد يعتبر قد أُجِّز عند "تسليم" السلع بنجاح وفقا للشروط التجارية الدولية (Incoterms)<sup>41</sup> المحددة في العقد.

وتنفذ الدفعة الكاملة (أو الدفعة النهائية إذا كان العقد يشترط تقديم دفعة مقدما<sup>42</sup>) عند التسليم؛ على أن من الأهمية بمكان ملاحظة أن تعاريف "سلمت" و"التسليم" تختلف بين الشروط التجارية الدولية. ففي بعض الحالات، تعني كلمة "سلمت" التسليم المادي ليد الزبون، غير أنها في معظم الشروط التجارية الدولية تعني أن التسليم يتحقق عند توفر الدليل الوثائقي على أنها أرسلت. ولذا فإن الفهم الكامل للشروط التجارية الدولية ولتبعاتها يكتسي أهمية كبرى.

وعموما، تتضمن عقود التوريد فقط المعلومات التالية:

- مصدر الأموال;
- سعر العقد;
- شروط عقد التسليم (من قبيل طريقة الإرسال، والشروط التجارية الدولية);
- تاريخ التسليم، محسوبا اعتباراً من فترة المورد للتسليم;
- شروط العقد المنطبقة;
- وصف/مواصفات السلع وفقا للعرض;
- شروط الدفع/طريقة الدفع;
- ضمانه الأداء، في حال طلبها;
- متطلبات التسليم/الشحن، إذا كانت ترتيبات الشحن تقع على عاتق المورد;
- متطلبات التأمين، إذا كانت ترتيبات التأمين تقع على عاتق المورد;
- الوثائق المطلوبة;

- تفاصيل توزيع الوثائق;
- متطلبات التغليف;
- علامات الشحن/عنوان المرسل إليه.

### 2-2 عقود التوريد والخدمة

يصلح هذا النوع من العقود إذا كانت السلع المورددة تتطلب عناصر خاصة بالخدمات التي يقوم بها المتعاقد بعد التسليم. ويمكن أن يتصل الأمر بأي من هذه المسائل:

- التركيب أو بدء التشغيل (في المصانع التحويلية);
- التجميع النهائي (في حال المنتجات المورددة بشكل نصف كامل أو "مفككة" لأغراض الشحن);
- التدريب على تشغيل و/أو صيانة المنتجات (يتصل ذلك عادة بالسلع العالية التخصص فقط);
- القيام بالخدمة أو الصيانة بصورة مباشرة.

ويجري الدفع عادة بصورة منفصلة لأغراض السلع ولعناصر الخدمة ولا تقدم الدفعة الأخيرة إلا عند إنجاز الخدمات بموجب العقد.

وينبغي أن يتضمن العقد جميع المعلومات المطلوبة في عقود "التوريد فقط"، بالإضافة إلى ما يلي:

- تواريخ بدء كل عنصر من عناصر الخدمة;
- تفاصيل السعر الكامل بحيث تعكس التكلفة المنفصلة لكل عنصر من عناصر الخدمة;
- شروط الدفع الخاصة بالخدمات المطلوبة;
- مسؤولية كل طرف عن تقديم اليد العاملة، والمعدات، والمرافق;
- مدة الخدمة، وعدد موظفي التعاقد المطلوبين;
- تكلفة السفر الجوي، ونفقات العيشة، والتأمين، إلخ، لموظفي التعاقد;
- المتطلبات الوثائقية التي تثبت إنجاز كل خدمة من الخدمات (من قبيل شهادة إنجاز التركيب);
- أية رسومات أو مخططات ذات صلة.

### 2-3 العقود الإطارية

يمكن للعقود الإطارية (أو العقود "التوقيعية") أن توفر وسيلة تتسم بالكفاءة التكاليفية، والمرونة لتوريد السلع، والأشغال، والخدمات اللازمة بصورة مستمرة أو متكررة خلال فترة زمنية محددة.

والعقود الإطارية مفيدة بوجه خاص لأغراض السلع، والأشغال، والخدمات المتوفرة بسهولة في الأسواق المحلية، أو للسلع ذات العمر القصير نسبيا، ومع أنه لا توجد قواعد جاهزة لاستخدام العقود الإطارية، يعتبر عموما أنه إذا كان هناك مستوى عال من الإنفاق السنوي التراكمي، أو إذا كان هناك أكثر من 10-15 عملية توريد منفصلة يباشر فيها كل سنة لتجميع أنشطة متماثلة، فإنه ينبغي النظر في الأخذ بعقد إطارية.

41 انظر الوحدة المعيارية حاء-1.

42 انظر الوحدة المعيارية ياء-4.

### 3 الموجز

الاستخدام	خصائص العقد
التوريد فقط	يعتبر العقد ناجزا عند تسليم السلع
التوريد والخدمة	يشمل العقد أية خدمات مدرجة أعلاه
العقد الإطارى	التوريد المتكرر خلال فترة محددة من الوقت

والهدف من العقود الإطارية هو التخفيف مما ينفق من تكلفة وجهد في إعداد الكثير من عمليات التوريد الصغيرة المتماثلة، وذلك بالاتفاق مع المورد على أسعار ثابتة لفترة محددة من الوقت.

ويحقق جميع الاحتياجات مزيدا من المنافسة في الأسعار بين الموردين لاكتساب الحق في توريد جميع احتياجات العقد الإطارى.

ومن الأمثلة على أنواع السلع التي يمكن توريدها بصورة كفؤة بموجب عقد إطارى قطع التبديل، واللوازم المكتبية، واللوازم الطبية.

# الوحدة المعيارية ياء-2: أنواع عقود الأشغال

## 1 اعتبارات عامة

كما توجد أنواع مختلفة من طرق التوريد والاختيار. هناك أيضا عدد من أنواع العقود المختلفة التي يمكن استخدامها رهناً بنوع التوريد المطلوب.

والاعتبارات الرئيسية في تحديد نوع العقد الذي يتعين استخدامه هي:

- طبيعة الاحتياجات ودرجة تعقيدها:
- حجم العقد ومدته:
- درجة دقة الاحتياجات وعنصر المخاطر/عدم اليقين:
- القدرة التقنية، والتصميم، وموارد الكيان القائم بالتوريد الخاصة بالإشراف:
- الميزانية:
- الخبرة السابقة:
- درجة الدقة في العقد.

## 2 أنواع العقود

الأنواع الرئيسية لعقود الأشغال هي كما يلي:

- المبلغ المقطوع
- لائحة الكميات
- سعر الوحدة
- جزئية المبلغ/إعادة القياس
- تسديد التكلفة مع إضافة الرسوم (التكلفة مع الإضافة)
- برسم ثابت:
- برسم متغير (أو بنسبة مئوية).
- التكلفة المستهدفة (مع إضافة رسم الحوافز أو العلاوة):
- التوريد والتنصيب/التركيب:
- التصميم والتشييد:
- تسليم المفتاح:
- عقود الإدارة.

وتخضع معظم أنواع العقود أعلاه لتغيير في سعر العقد خلال التنفيذ، إما نتيجة لطوارئ مادية أو طوارئ سعرية، أو نتيجة الأمرين معا. فالطوارئ المادية تتعلق بزيادة أو نقصان في نطاق المشروع (ما يشار إليه عادة باسم "طلبات التغيير"). أما الطوارئ السعرية فتتعلق بحركة الأسعار الناجمة عن التضخم، أو التشريعات، أو سياسة الحكومة.

ويرد أدناه وصف لأنواع العقود المختلفة مع تعليقات مقتضبة عن الاستخدام، والمزايا، والعيوب.

## 1-2 عقود المبلغ المقطوع

تشير عقود المبلغ المقطوع أو المبلغ الثابت إلى العقود التي تتحدد فيها الأسعار في البداية وتبقى دون تغيير أثناء التنفيذ. وتعتبر مناسبة إذا كان نطاق المشروع وجدوله الزمني محددين بصورة كافية تسمح بتقدير تكاليف المشروع بدرجة عالية من الدقة.

في الأشغال الصغيرة المحددة جيدا في المنشأة الصناعية الكبيرة (تسليم المفتاح)	<b>متى يستخدم</b>
المبلغ ثابت لأغراض الميزنة سهولة الإدارة انعدام إعادة القياس أو نذر قليل منها الحاجة إلى كمية أقل من الوثائق	<b>المزايا بالنسبة للمقترض/ المتلقي</b>
غير مرن تجاه التغيرات ارتفاع المخاطرة بالنسبة للمتعاقدين ما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار	<b>العيوب بالنسبة للمقترض/ المتلقي</b>

## 2-2 عقود لأئحة الكميات أو سعر الوحدة أو جزئة المبلغ/إعادة القياس

تستخدم هذه العقود في معظم مشاريع التشييد، وهي تستند إلى تقديرات كميات بنود الأشغال وأسعار للوحدة متفق عليها. بما في ذلك وثيقة العقد التي تعتبر لأئحة كميات مسعرة، ويستند الدفع إلى قياس كميات الأشغال المنفذة باستخدام أسعار الوحدة المتفق عليها. وعلى هذا، فإن السعر النهائي للعقد يعتمد على مجموع كميات الأشغال المنفذة عند الإجاز.

ويصلح هذا العقد عموماً لمشاريع البناء التي تتضمن أنواعاً مختلفة من البنود التي يمكن حديدها بدقة في وثائق العقد. وليس من غير المألوف أن يقترن عقد لأئحة الكميات لبعض جوانب المشروع بعقد مبلغ مقطوع لجوانب أخرى منه (من قبيل اليد العاملة، والمواد على أساس سعر الوحدة، ومبلغ مقطوع للرسوم الإدارية).

ويفضل هذا النوع من العقود عندما يكون نطاق الأشغال غير محدد أو غير أكيد للغاية، كما أن أنواع اليد العاملة، والمواد، والمعدات المطلوبة هي أيضاً غير أكيدة، وكثيراً ما يستخدم في الحالات الطارئة حيث تعطى أهمية كبيرة للسرعة، وحيث لا يتوفر الوقت لإعداد عروض بتكلفة تفصيلية، وموجب هذا النوع من العقود، يجب الاحتفاظ بسجلات تفصيلية كاملة لجميع الأوقات، والمواد، والمعدات التي يستخدمها المتعاقد في الأشغال. وتقع على الكيان القائم بالتوريد مسؤولية أكبر لضمان رصد التكاليف وتبرير طلبات السداد.

متى يستخدم	المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي	العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي
حالات الطوارئ المفتوحة (كوارث الزلازل والفيضانات) بالرسم الثابت	التعبئة المبكرة والبدء السريع	لا يصلح في العروض التنافسية
ارتفاع المخاطرة ودرجة الغموض (حفر الأنفاق) بالرسم المتغير (كنسبة مئوية)	لا يتولى المتعاقد أية مخاطرة أو مجرد قدر ضئيل منها، ولذا فإن التحضيرات الاحتياطية لا تخضع للسداد	الرسم الثابت لا يعطي أي حوافز لتحسين النوعية أو أداء العمل في وقته
		الرسم المتغير لا يوفر أي حافز للحد من التكاليف
		الحاجة إلى عدد إضافي من الموظفين لرصد التكاليف

ونظراً للغموض المحيط بالميزانية النهائية، يتم عموماً تجنب هذا النوع من العقود في المشروعات الإنمائية.

## 2-4 عقود التكلفة المستهدفة

من حيث الأساس، يعتبر عقد التكلفة المستهدفة مائلاً لعقد التكلفة مع الإضافة، ولكن مع حوافز مالية مضافة، وفي هذا النوع من العقود، يتفاوض الكيان القائم بالتوريد والمتعاقد على تكلفة المشروع النهائية - "التكلفة المستهدفة". ويتم الاتفاق على دفع رسم للمتعاقد بالإضافة إلى التكلفة المستهدفة.

وكحافز للتوفير، يتفق الطرفان المتعاقدان أيضاً على تقاسم أية وفورات أو تجاوزات للتكلفة وفقاً لنسبة تحد مسبقاً (كأن تكون 50/50، أو 40/60).

ويعني ذلك أن يتم الدفع للمتعاقد عند إجاز المشروع على النحو التالي:

متى يستخدم

يستخدم في معظم مشاريع التشييد، عندما لا يكون التصميم نهائياً في مرحلة المناقصة

المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

أساس منصف لتقديم العروض

يبسر المقارنة بين العروض وتقييمها

يمكن تكيفه حسب التغيرات الطارئة

مدفوعات دورية تنابع التدفق النقدي للعقد

هناك فرق بسيط عادة بين سعر العرض وتكلفة العقد النهائي

العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

مشاكل عدم التوازن بين أسعار العروض / أسعار الوحدات

يمكن لإعداد عقد تفصيلي لأئحة الكميات ورسده أن يستهلك الكثير من الوقت

## 2-3 عقود التكلفة مع الإضافة

في عقود التكلفة مع الإضافة، يوافق الكيان القائم بالتوريد على دفع جميع تكاليف اليد العاملة والمواد، مع إضافة مبلغ متفق عليه للمتعاقد يغطي تكاليفه الثابتة وأرباحه.

ويمكن لهذا الرسم أن يكون نسبة مئوية ثابتة من تكاليف اليد العاملة والمواد (عقد الرسم المتغير) أو مبلغاً ثابتاً متفقاً عليه (عقد الرسم الثابت). بغض النظر عن التكلفة النهائية لليد العاملة والمواد، وفي عقد الرسم المتغير، يرتفع المبلغ المدفوع للمتعاقد مع ارتفاع تكاليف اليد العاملة والمواد، وعلى النقيض من ذلك، يبقى المبلغ المدفوع للمتعاقد دون تغيير في حال عقد الرسم الثابت.

## 2-5 عقود التوريد والتنصيب/التركيب

تجمع هذه العقود بين السلع والأشغال، فهي تتضمن قيام المتعاقد بتوريد المواد وتركيبها. ويقدم الكيان القائم بالتوريد أو وكيل عنه التصميمات والإشراف.

لا يستخدم عادة إلا في أنشطة كبيرة من قبيل الجسور، والمباني العامة، ومحطات الضخ وتمديد الأنابيب، وأبراج البث

عقد جزء منه للسلع، وجزء للأشغال وفيه مكون كبير يختص بالمعدات

متعاقد واحد مسؤول عن المشروع، وبالتالي احتياجات أقل لإدارة العقد الدفع على أساس مبلغ مقطوع، أو مبلغ مقطوع/سعر الوحدات، أو لائحة الكميات التصميم والبناء/التشييد

يسمح بالابتكار ويستكشف أحدث المفاهيم في طرائق التصميم والتشييد

تقييمه شديد التعقيد بسبب تباين المعدات، وتكاليف دورة الحياة بين مقدمي العروض

يأتي عادة بدرجة كبيرة من التباين في الكميات والأسعار مما يصعب عملية الميزنة

### متى يستخدم

### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

### فإن الدفع يكون كما يلي ...

التكلفة المستهدفة، مضافا إليها الرسم المتفق عليه

التكلفة النهائية، مضافا إليها الرسم المتفق عليه، مضافا إليه

علاوة بنسبة مئوية من 20 في المائة من التوفير

التكلفة النهائية، مضافا إليها الرسم المتفق عليه، مخصصا منه

غرامة بنسبة مئوية من 20 في المائة من تجاوزات التكلفة

في حالات انعدام اليقين ووجود مخاطر لا يمكن تقديرها كميا عند الحاجة إلى عقد التكلفة مع الإضافة ولكن مع حوافز

تقاسم الوفورات أو تجاوزات التكلفة وفقا للتكلفة المستهدفة النهائية تقاسم المخاطر بين الكيان القائم بالتوريد والمتعاقد

أصلح في العروض التنافسية الحاجة إلى عدد إضافي من الموظفين لرصد التكاليف

### إذا كان العقد النهائي ...

التكلفة المستهدفة المتفق عليها

20 في المائة أقل من التكلفة المستهدفة (أي بتوفير قدره 20 في المائة)

20 في المائة أعلى من التكلفة المستهدفة (أي بتجاوزات تكلفه تبلغ 20 في المائة)

### متى يستخدم

### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

## 2-6 عقود التصميم والتشييد (تعرف أيضا باسم عقود التصميم والبناء)

في عقد التصميم والتشييد، يعطى المتعاقد نطاقا واسعا من المسؤوليات، فهو مسؤول عن عمليتي التصميم والتشييد معا.

وهذا النوع من العقود يقتصر عادة على أعمال التشييد الصغيرة من قبيل المباني غير المعقدة، والمستودعات، والمشاريع الصغيرة التي لا يوجد فيها ما يبرر القيام بعمليات مستقلة للتصميم والتشييد، ويشيع في هذه العقود استخدام المكونات المسبقة الصنع المنتجة بكميات كبيرة وفقا لمواصفات عامة.

### متى يستخدم

في عمليات التشييد السريع نسبيا التي لا يتوفر فيها لدى الكيان القائم بالتوريد إلا ما قل من الوقت لأغراض التصميم وعملية المناقصة المعتادة يستخدم عادة للاحتياجات البسيطة من قبيل المستودعات، والمخيمات، ومرافق التخزين، والمباني المكتبية غالبا ما يُستخدم عندما لا تتوفر لدى الكيان القائم بالتوريد قدرة على التصميم

### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

يمكن أن يكون على أساس مبلغ مقطوع متعاقد واحد مسؤول عن المشروع، وبالتالي احتياجات أقل لإدارة العقد يسمح بالابتكار ويستكشف تقنيات التصميم والتشييد الجديدة/الأحدث يوفر حلا سريعا

### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

انعدام المرونة لأن معظم المكونات مصنوعة وفقا لمواصفات/مقاسات موحدة المتعاقد يتحمل مخاطر التصميم، ولذلك فهو يحمل تكلفة إضافية مقابل ذلك غالبا ما يحتاج الكيان القائم بالتوريد إلى معاناة حسابات التصميم أو إلى استخدام استشاري يصعب التقييم على أساس مقارنة المثل بالمثل

## 2-7 عقود تسليم المفتاح

تشبه عقود تسليم المفتاح عقود التصميم والتشييد حيث أن المتعاقد يتحمل المسؤولية عن التصميم والتشييد معا. غير أن الفارق الأساسي بين الاثنين يكمن في أن عقود تسليم المفتاح تستخدم عادة في الحالات الأكثر تعقيدا التي لا يمكن فيها تحديد النطاق العام للمشروع ومواصفاته التفصيلية في البداية.

وتستخدم أحيانا عملية مناقصة على مرحلتين لأغراض عقود تسليم المفتاح. ففي المرحلة الأولى تطلب مفاهيم التصميم التي تهدف إلى فهم رؤية الكيان القائم بالتوريد للأشغال المعتمدة استنادا إلى أفكار وإحاطات أولية، ويمكن إصدار وثيقة طلب تقديم عروض لفهم التصميم على قائمة المتعاقدين المؤهلين مسبقا، ويقبل المفهوم الأكثر تلبية لرؤية الكيان القائم بالتوريد، وعند ذلك تطلب في المرحلة الثانية من المناقصة العروض التقنية والمالية التفصيلية المتعلقة بالمفهوم الذي تم اختياره.

ونظرا لأن المتعاقد مسؤول عن إنجاز المشروع بأكمله، فإن من المألوف أن يُجد أن عقود تسليم المفتاح تتم على أساس مبلغ مقطوع، ورهنا بمدة العقد، يمكن أن يكون هناك حكم لتسوية الأسعار يغطي الزيادات السنوية في المرتبات أو التقلبات المتطرفة في أسعار المواد في السوق.

### متى يستخدم

على غرار عقود التصميم والتشييد، غير أن درجة التعقيد أعلى بكثير (كما في منشآت التجهيز الصناعية المعقدة)

### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

المتعاقد مسؤول عن كامل حزمة الأشغال اللازمة للمنتج النهائي المطلوب، ولذا فإن مدخلات الوقت للكيان القائم بالتوريد محدودة للغاية

### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

التكلفة عالية جدا لأن المتعاقد يتحمل كافة المخاطر يتضمن غالبا صيغة لتسوية الأسعار مما يصعب عملية الميزنة

## 2-8 عقود الإدارة أو عقود الشراكات بين القطاعين العام والخاص

من حيث الأساس، تعتبر عقود الإدارة أو عقود الشراكات بين القطاعين العام والخاص عقود تسليم مفتاح تيسيرية تشمل تمويلا يقدمه أحد المستثمرين عندما لا تتوفر لدى المالك إلا ميزانية محدودة أو قدرة محدودة على الاقتراض. ويرد أدناه وصف لبعض عقود الإدارة أو عقود الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

- البناء، والتشغيل، والنقل
- البناء، والتشغيل، والملكية
- البناء، والتشغيل، والملكية، والنقل
- التصميم، والبناء، والتشغيل، والصيانة (يشترط إليه عادة باعتباره التصميم والبناء والتشغيل)
- التصميم، والبناء، والصيانة، والتمويل

## 2-9 العقود الإطارية

يمكن للعقود الإطارية (أو العقود "التوقيفية") أن توفر وسيلة مرنة وتنسجم بالكفاءة، والكفاءة التكاليفية لتوريد السلع والأشغال، والخدمات اللازمة بصورة مستمرة أو متكررة خلال فترة زمنية محددة.

والعقود الإطارية مفيدة بوجه خاص لأغراض الأشغال الصغيرة التي يمكن أن تنفذ من قبل عدد من المتعاقدين المحليين. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد ثابتة لاستخدام العقود الإطارية، فإنه يعتبر عموماً أنه إذا كان هناك مستوى عالٍ من الإنفاق السنوي التراكمي، أو إذا كان هناك أكثر من 10-15 عملية توريد منفصلة يباشر فيها كل سنة لتجميع سلع متماثلة، فإنه ينبغي النظر في الأخذ بعقد إطارية.

والهدف من العقود الإطارية هو التخفيف مما ينفق من تكلفة وجهد في إعداد العديد من عمليات التوريد الصغيرة المتماثلة وذلك بالاتفاق مع المتعاقد على أسعار ثابتة لفترة محددة من الوقت. ويحقق جميع الاحتياجات مزيداً من المنافسة في الأسعار بين الموردين لاكتساب الحق في تنفيذ جميع الاحتياجات التي يتضمنها العقد الإطارية.

ومن الأمثلة على أنواع السلع التي يمكن توريدها بصورة كفؤة بموجب عقد إطارية أعمال إعادة التجهيز الروتينية، وتصليح و/أو صيانة المكاتب والمساحات.

- التصميم، والبناء، والتشغيل، والصيانة، والتمويل
- البناء، والتشغيل، والتأجير، والنقل

- وهناك عدد من العناصر التي تتطلب دراستها بعناية عند النظر في استخدام هذا النوع من العقود، وهي تشمل ما يلي:
- ينبغي أن يكون المشروع قادراً على الاستمرار اقتصادياً بالنسبة للقطاع العام؛
- ينبغي أن يكون المشروع قادراً مالياً بالنسبة للقطاع الخاص؛
- ينبغي تحقيق توازن ملائم في المخاطر والفوائد بين القطاعين العام والخاص؛
- يتعين أن يحقق القطاع العام القيمة مقابل المال المستثمر.

ويشكل الرسم المقترح (المردود بالنسبة للمستثمر) أحد أهم الاعتبارات في تقييم العروض.

متى يستخدم	المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي	العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي
في المشاريع المدرة للعائد (الطرق غير المجانية، والكهرباء، والمياه، والنقل، والصحة، والتعليم)	تأتي مع تمويل قليل التكلفة نسبياً من حيث ما تتحمله الميزانية	يحتاج إلى التخطيط والاستعراض بعناية
بأني موارد وخبرات من القطاع الخاص	تحقيق قيمة أكبر مقابل المال المستثمر في توريد الخدمات العامة بسبب المنافسة	السعر الكلي مرتفع لأن المتعاقد يتحمل معظم المخاطر
تحسين الأداء التشغيلي والتجاري	يتحمل المستثمر التكلفة والمخاطرة	يمكن أن يكون عالي المخاطرة من حيث عدم تحقيق العائدات المتوقعة

# الوحدة المعيارية ياء-3: أنواع عقود الخدمات الاستشارية

## 1 اعتبارات عامة

- يتم دفع المبلغ المقطوع بإحدى الطرق التالية:
- 100 في المائة عند الانتهاء من المهمة (أو 10 في المائة كسلفة و90 في المائة عند الإجازة)؛
- أو عند الوصول لنقاط محددة أثناء تنفيذ المهمة؛
- أو عند استلام نواتج محددة أثناء تنفيذ المهمة.

كما توجد أنواع مختلفة من طرق التوريد والاختيار، هناك أيضا أنواع مختلفة من العقود التي يمكن استخدامها رهنا بنوع التوريد المطلوب.

والاعتباران الرئيسيان في تحديد نوع العقد الذي يتعين استخدامه هما:

- طبيعة المهمة ودرجة التحديد الممكنة في الاختصاصات فيما يتعلق بالمهام ومدة المهمة؛
- توزيع المخاطر بين الطرفين المتعاقدين.

وهناك اعتبار ثالث أقل خطورة هو مستوى الإشراف الذي يمكن للمقترض/المتلقي أن يضطلع به.

## 2 أنواع العقود الرئيسية

هناك نوعان رئيسيان فقط من عقود الخدمات الاستشارية، وهما كما يلي:

### 1-2 عقود المبلغ المقطوع

تشير عقود المبلغ المقطوع (أو المبلغ الثابت) إلى العقود التي تتحدد فيها الأسعار في البداية وتبقى دون تغيير أثناء التنفيذ. وتعتبر مناسبة إذا كان نطاق المشروع وجدوله الزمني محددين بصورة كافية تسمح بتقدير تكاليف المشروع بدرجة عالية من الدقة.

#### متى يستخدم

في المهام البسيطة نسبيا والجيدة التحديد أو في المهام التي لا يوجد لها عناصر خارجية تؤثر على النتيجة وجعلها بالتالي خارج سيطرة الاستشاري.

#### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

سعر العقد ثابت ويشمل الرسوم والنفقات القابلة للاسترداد  
المخاطرة المتعلقة بالتكلفة تنقل إلى المتعاقد/الاستشاري؛ وبالتالي فإن تجاوزات التكلفة لا يتحملها العميل  
تشكل العناصر القابلة للاسترداد جزءا من الرسم الكلي المستحق للاستشاري

#### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

المخاطر الأعلى بالنسبة للاستشاري المتعاقد، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار  
الوفورات في الرسوم أو النفقات لا تترد إلى العميل

## 2-2 العقود المستندة إلى الوقت

في العقد المستند إلى الوقت، يقدم الاستشاري الخدمات على أساس سعر الوحدة المتفق عليه مسبقا للرسوم المهنية (الساعة، أو اليوم، أو الشهر مثلا)، والرسوم على الوقت المستهلك في تنفيذ المهمة، كما يتحمل المقترض/المتلقي النفقات القابلة للاسترداد على أساس النفقات "الفعالية" و/أو مقابل سعر الوحدة المتفق عليه مسبقا لكل نوع من بنود النفقات القابلة للاسترداد. ويتعين أن يتضمن هذا النوع من العقود المبلغ الأقصى لمجموع المدفوعات (سقف العقد) المقدمة للاستشاري، مما يمكن أن يتضمن، أو ألا يتضمن، بدلا خاصا بالطوارئ.

#### متى يستخدم

يستخدم على نطاق واسع في الدراسات المعقدة، والإشراف على التشييد، والخدمات الاستشارية التقنية، ومهام التدريب  
يستخدم عندما لا يكون من الممكن تحديد طبيعة الخدمات ونطاقها بدقة كافية في بيان الاختصاصات/طلب تقديم العروض أو عندما تخضع مدة الدخلات وكميتها لتغيرات تقع خارج سيطرة الاستشاري

#### المزايا بالنسبة للمقترض/المتلقي

انخفاض سعر الوحدة نظرا لقله ما يتحمله الاستشاري من مخاطرة التكلفة  
أي وفورات في التكلفة تعود على المقترض/المتلقي

#### العيوب بالنسبة للمقترض/المتلقي

مخاطرة التكلفة يتحملها المقترض/المتلقي  
يحتاج إلى رصد دقيق وإدارة متأنية لضمان أن المهمة تسير بصورة مرضية وأن الدفعات التي يطلبها الاستشاري ملائمة



ويشمل أجر الاستشاري رسم الاحتجاز ورسم النجاح الذي يعبر عنه عادة كنسبة مئوية من سعر بيع الأصول.

### 3-3 عقود النسبة المئوية

يشجع استخدام هذه العقود في خدمات الهندسة المعمارية، غير أنها تُستخدم أيضا في ظروف ماثلة من قبيل خدمات عملاء التوريد والتفتيش.

وترتبط عقود النسبة المئوية مباشرة بين الرسوم التي تُدفع للاستشاري وبين تكلفة تشييد المشروع التقديرية أو الفعلية، أو تكلفة السلع التي يتم توريدها أو معاينتها.

ويستخدم اختيار هذه الخدمات عادة طريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة أو الاختيار على أساس التكلفة الأدنى حيث يتنافس الاستشاريون على أساس النوعية ورسم النسبة المئوية المعروض مقابل الخدمات.

وفي حال الخدمات المعمارية أو الهندسية، تفتقر عقود النسبة المئوية إلى أية حوافز لتحقيق الوفورات في التصميم أو الأداء. ولا يوصى باستخدام عقود النسبة المئوية في الخدمات المعمارية إلا إذا كانت **تستند إلى تكلفة مستهدفة ثابتة** وتغطي خدمات محددة بدقة.

### 3-4 عقود التوريد غير المحدود (اتفاقية الأسعار)

تُستخدم هذه العقود عند الحاجة إلى توافر خدمات متخصصة "احتياطية" لتقديم مشورة أو خدمة لا يمكن تحديدها نطاقها وتوقيتها سلفا.

وتستخدم هذه العقود عادة للاحتفاظ بـ "مستشارين" لتنفيذ مشاريع معقدة، وللتحكيم في أفرقة تسوية المنازعات، والمشاركة في الإصلاحات المؤسسية، وإسداء المشورة الخاصة بعمليات التوريد، ومعالجة المشاكل التقنية، وما شابه ذلك، وتمتد عادة لسنة أو أكثر.

ويتفق الكيان القائم بالتوريد والشركة على أسعار الوحدات التي ستدفع، ويجري السداد على أساس ما استخدم فعلا من الوقت والموارد.

عقود التنفيذ غير المحدود متكافئة أساسا مع الاتفاقيات الإطارية. وبعض أنظمة التوريد تستخدم الاتفاقيات الإطارية عندما يمكنها الالتزام بالمستويات الدنيا من التوريد الضروري في فترة معينة، واستخدام عقود التنفيذ غير المحدود عندما لا يتم تقديم مثل هذا الالتزام.

وتستند المدفوعات إلى ما يلي:

- بالنسبة للأجر: سعر الوحدة المتفق عليه مضروبا بعدد الوحدات المشغولة؛
- بالنسبة لرد المصاريف: بنود المصاريف التي سترد باستخدام المصاريف المتكبدة فعلا، و/أو الأسعار التعاقدية المتفق عليها مسبقا.

وكما في أي عقد، يعتمد وقت الدفع على طبيعة العقد، ومدته، وخطة العمل، ونواجهه: على أن من المألوف في هذا النوع من العقود وجود دفعة صغيرة تقدم كسلفة (يوصى عادة بأن يكون أقصاها + في المائة) مؤمنة بضمانه، وتتبعها دفعات مرحلية تستحق عند تحقق أي من هذه الشروط:

- عند انقضاء فترة زمنية معينة (مثلا شهريا أو فصليا)؛
- أو عند إنجاز مهمة محددة؛
- أو عند تقديم/قبول<sup>44</sup> ناخ معين.

### 3 أنواع العقود الأخرى

يوجد عدد من العقود الأخرى المتاحة ولكن بندر استخدامها في المشروعات التي يمولها الصندوق. ويرد أدناه وصف مقتضب جدا لها وذلك توخيا لاكتمال الصورة:

### 3-1 العقود الإطارية

يمكن للعقود الإطارية (أو العقود "التوقيفية") أن توفر وسيلة تتسم بالكفاءة، والكفاءة التكليفية، والمرونة لتوريد الخدمات اللازمة بصورة مستمرة أو متكررة خلال فترة زمنية محددة.

والعقود الإطارية مفيدة بوجه خاص لأغراض الخدمات الصغيرة المتوفرة بسهولة في الأسواق المحلية. ومع أنه لا قواعد محددة لاستخدام العقود الإطارية، فإنه يعتبر عموما أنه إذا كان هناك مستوى عال من الإنفاق السنوي التراكمي، أو إذا كان هناك أكثر من 10-15 عملية توريد منفصلة يباشر فيها كل سنة لتجميع أنشطة متماثلة، فإنه ينبغي النظر في الأخذ بعقد إطاري.

والهدف من العقود الإطارية هو التخفيف مما ينفق من تكلفة وجهد في إعداد العديد من عمليات التوريد الصغيرة المتماثلة، وذلك بالاتفاق مع البائع على أسعار ثابتة لفترة محددة من الزمن. ويحقق جميع الاحتياجات مزيدا من المنافسة في الأسعار بين الموردين لاكتساب الحق في تنفيذ جميع متطلبات العقد الإطاري.

### 3-2 عقود رسم الاحتجاز و/أو الرسم المشروط (بالنجاح)

يكثر استخدام عقود رسم الاحتجاز و/أو الرسم المشروط عندما يضطلع الاستشاريون (مصارف أو شركات مالية) بأنشطة مالية متخصصة من قبيل إعداد الشركات للبيع، أو عمليات دمج الشركات، أو عمليات الخصخصة.

43 انظر الوحدة المعيارية باء-4.

44 فيما إذا كان سيتم الدفع مقابل تقديم ناخ معين (مثل تقرير) أو قبول العميل له قابل للتفاوض. ويفضل المتعاقدون عموما أن يتم الدفع عند تقديم الناخ. نظرا إلى أن ذلك يخضع لسيطرتهم ويزيل خطر التأخيرات في الدفع الناجمة عن غياب القبول الصريح من قبل العميل. بينما يصير المشترون على قبول الناخ قبل الدفع لضمان أنه بقي بمتطلباتهم، وعادة ما يتم التوصل إلى حل وسط بحيث إذا تم تقديم ناخ ولم يتم استلام أي تعليقات من العميل عليه خلال فترة زمنية معينة، يتم الدفع.

# الوحدة المعيارية ياء-4: شروط الدفع، والتأمينات، والمحتجزات، والضمانات

## 1 الدفع

الاعتماد فتنتطبق عليها الأعراف والممارسات الموحدة المتعلقة بالاعتمادات المستندية 600 للغرفة التجارية الدولية. و/أو قواعد الممارسات الضامنة الدولية 98.

### 1-2 شروط الدفع ("متى")

في إطار الجانب المتعلق متى يتم الدفع، هناك جانبان فرعيان: كم من الوقت سيلزم لتحويل الدفعات ومتى يمكن المطالبة بها.

### كم يوما سيلزم للقيام بالدفع؟

مدة الدفع القياسية المستخدمة لأغراض التوريد العام تتراوح عادة بين 30 و60 يوما من تاريخ قبول الكيان القائم بالتوريد<sup>45</sup> للسداد، أو الأشغال، أو الخدمات.

ومن الضروري عند الاتفاق على مدة الدفع أن تكون هذه المدة **واقعية**. فكتيرا ما ينطوي القيام بالدفع للموردين أو المتعاقدين على عمليات داخلية مطولة، ولذا فإن من الضروري التحلي بالواقعية بقدر ما يمكن عند التفاوض على شروط الدفع في العقد.

ويشكل التدفق النقدي مسألة هامة لدى الموردين المتعاقدين. ولذا فإن من الممكن أن يعرضوا خصومات مقابل التعجيل بالدفع، لأن هذا التعجيل مفيد ماليا بالنسبة لهم. وكلمما طالبت الفترة التي يتعين على المورد أو المتعاقد أن ينتظر خلالها، كان سعر السلع والأشغال، والخدمات أعلى. على أنه ليس من مصلحة أي من الطرفين المتعاقدين أن يكون هناك وعد بالدفع السريع إذا لم يكن من الممكن تنفيذه فعلا بسبب وجود نظم أو إجراءات معينة في النظام الوطني أو في المشروع.

فالعود الكاذبة هذه لا تؤدي إلا إلى خلق الصعوبات أثناء التنفيذ إذا تم الدفع متأخرا عن الموعد المحدد في العقد. نظرا لأن ذلك يسئ للسمعة ويزيد من أسعار العقود في المستقبل. ويتسبب في مطالبات بالفوائد، أو باللجوء إلى إجراءات تعاقدية قانونية للانتصاف في الحالات الأشد تطرفا.

### متى يمكن المطالبة بالدفع؟

لا يتم الدفع كله بنسبة 100 في المائة دائما بنهاية العقد. إذ لا يتحقق ذلك عادة إلا في عقود التوريد الأكثر بساطة.

- ويمكن أن تتم المدفوعات بالطرق التالية:
- 100 في المائة عند إنجاز العقد؛
- على مراحل زمنية محددة في العقد؛
- على أساس مبالغ محددة بنسب مئوية أو مبالغ فعلية وفق ما يحدده العقد؛
- عند انقضاء أحداث، أو بلوغ نقاط رئيسية أثناء التنفيذ، أو استلام نواتج معينة.

عند التفكير في الدفع، هناك نوعان من المسائل التي يتعين النظر فيها: المسائل المتعلقة بكيفية يتم الدفع (طرق الدفع) وتلك المتعلقة بمتى يتم الدفع (شروط الدفع). وتجري الأقسام التالية من هذه الوحدة المعيارية مناقشة أوسع لهذه الجوانب.

وبغض النظر عن الطرق والشروط، يجب أن ينص العقد على عملة الدفع، وعملية حساب أسعار الصرف، وأي معادلة لحساب الفائدة على المدفوعات المتأخرة.

### 1-1 طرق الدفع ("مسألة الكيفية")

هناك عدة طرق للقيام بالدفع للموردين، أو المتعاقدين، أو الاستشاريين، وهي كما يلي:

**طريقة نقدية النثرية:** تستخدم فقط للمعاملات المنخفضة القيمة في سياق عمليات المشروع اليومية؛

**طريقة الدفع بالشيكات:** تُستخدم في مدفوعات السلع والخدمات ضمن البلد حيث تتوفر إمكانية إصدار الشيكات من حسابات مصرفية؛

**طريقة التحويل المصرفي:** تُستخدم في الدفع المباشر في حساب المورد. ويشيع استخدام هذه الطريقة في المدفوعات الدولية أو لأغراض المدفوعات الدورية لنفس المتلقي؛

**كتاب اعتماد مستندي:** حيث يشكل كتاب الاعتماد وثيقة تصدرها مؤسسة مالية (عادة مصرف موثوق) تتضمن التزاما غير قابل للنقض بالدفع إلى مستفيد مقابل تقديم وثائق الامتثال المحددة في الاعتماد. وفي أحيان كثيرة، يتطلب الموردون الدوليون استخدام هذه الطريقة لأنها لا تسمح بإبطالها بعد المباشرة فيها، وهي بذلك توفر لهم ضمانا بالدفع. وتنطوي هذه الطريقة على تكاليف معينة تتعلق بالرسوم التي تتقاضاها المؤسسة المالية، على أن من الممكن غالبا التفاوض مع المورد المتعاقد على أن يتحمل هو هذه التكاليف، سواء في بلده أو البلد المنشئ للاعتماد. نظرا لأن كتاب الاعتماد موجه أساسا لفائدة المورد.

ولا تستخدم طريقة كتاب الاعتماد عموما في توريد الخدمات التي يتم فيها بصورة ذاتية حديد النجاح في إنجاز العقد، ما يجعلها غير مناسبة لقيام مؤسسة مالية مستقلة بتقدير ذلك النجاح.

تحتوي وثائق التوريد المعيارية للصندوق على المعلومات المتعلقة بتأمينات التوريد. وتأمينات التوريد تحكمها القواعد الموحدة لطلب الضمانات 758 للغرفة التجارية الدولية. أما كتب

### 1-3 مدفوعات السلف

هذه المدفوعات مرغوبة جدا لدى الموردين والمتعاقدين. وهي تقدم عند بدء العقد وقبل البدء بتوريد أية سلع. أو تنفيذ أية أشغال. أو تقديم أية خدمات.

وتشكل مدفوعات السلف مكونا قياسيا في كثير من المناقصات ويغلب أن تخضع للمفاوضات قبل توقيع العقد. وفي كثير من الأحيان. يطلب الموردون. والمتعاقدون. والاستشاريون الحصول على سلف للأسباب التالية لضمان أن السيولة النقدية لديهم ليست سلبية في المراحل المبكرة من العقد:

- بالنسبة للسلع: لتغطية تكلفة مواد الإنتاج;
- بالنسبة للأشغال: لتغطية تكلفة استئجار و/أو توريد الآليات/المعدات المتخصصة;
- بالنسبة للخدمات: لتغطية تكلفة ترتيبات الانتقال (السفر، التأشيرات).

ومع أن ذلك مقبول بشكل عام من حيث المبدأ. فإن موظف التوريد الجيد يتحرى عن ضرورة مدفوعات السلف ويعاين طلباتها لكي يضمن أن المبالغ المطلوبة لها مبررات حقيقية. ويمكن التحقق من ذلك بسؤال المورد أو المتعاقد أو الاستشاري أن يقدم ما يدل على أن المبالغ المطلوبة كسلفة ستنفق في البداية. وبالتأكيد من أن حجمها مساو لحجم الإنفاق الفعلي.

وكقاعدة عامة. فإن السلع التي تشتري جاهزة "من على الرف" عن طريق تاجر أو وكيل لا تتطلب عادة أية سلفة. فالمورد لن يتحمل تكاليف زائدة تنفق في البداية. بل ويمكن أن تتوفر له شروط ائتمانية للحصول على السلع. الأمر الذي يعني أنه لن يدفع أي مبلغ نقدي وقت تزويدها للمشروع.

**وينبغي ألا تُستخدم مدفوعات السلف لتغطية تكاليف العمل العادية أو لأغراض شراء "أدوات العمل"**  
- أي لا تدفع السلفة للنجار مثلا لشراء مطرقة جديدة.

غالبا ما تشكل مدفوعات السلف نسبة مئوية من قيمة العقد الكلية. ومع أن استخدام النسبة المئوية ليس خطأ بالضرورة. فإن من الأوضح أن يحدد العقد بدقة قيمة السلفة التي ستدفع. وذلك لمنع مبلغ السلفة من الارتفاع إذا ما ارتفعت التكلفة الكلية للعقد والتي قد لا تبرز زيادة في قيمة السلفة.

وليس دائما من المناسب. في حال تحديد السلفة بنسبة مئوية. أن تستند تلك النسبة إلى قيمة العقد الكلية. وينبغي بدلا عن ذلك أن تحسب كنسبة مئوية من المكون ذي الصلة في العقد.

#### مثال:

تبلغ قيمة العقد الكلية لتوريد جهاز ما 20 000 دولار أمريكي على أن يسلم خلال ستة أشهر. ويشمل هذا المبلغ ما يلي:

- قيمة الجهاز: 15 000 دولار أمريكي
- تكاليف الشحن: 5 000 دولار أمريكي

ويطلب المتعاقد سلفة بنسبة 10 في المائة تغطي تكاليف الإنتاج الأولية. وهي نسبة وافق عليها الكيان القائم بالتوريد. والمبلغ الذي يطلبه المتعاقد هو 10 في المائة من قيمة العقد الكلية. أي ما يساوي 2 000 دولار أمريكي.

ومع أن مبلغ 2 000 دولار أمريكي يساوي 10 في المائة من قيمة العقد الكلية. فإنه يساوي 13.3 في المائة من تكلفة الجهاز. ونظرا لأن تكلفة الجهاز هي المكون الوحيد الذي ينبغي أن تنطبق عليه السلفة. فإن المبلغ المطلوب غير صحيح.

أما المبلغ الصحيح للسلفة لتغطية تكاليف الإنتاج الأولية فينبغي أن يكون 10 في المائة من 15 000 دولار أمريكي. أي 1 500 دولار أمريكي.

فالموافقة على دفع 10 في المائة من قيمة العقد الكلية تعني أن الزبون يدفع سلفة على تكاليف الشحن أيضا. الأمر الذي لا يوجد ما يبرره.

**ويجب أن تكون أي مدفوعات سلف مؤمنة دائما بضمانة**  
تصدرها مؤسسة مالية قبل الدفع (انظر أدناه). فدفع السلف بدون تأمين يمثل مخاطرة مالية كبيرة تقع على المشتري.

ويمكن استرداد السلفة. بعد دفعها. بالتقسيط أو باستهلاكها خلال فترة من الوقت تتراوح بين ستة أشهر وأني عشر شهرا. ويتفق عادة على المدة في سياق مفاوضات العقد.

### 1-4 المحتجزات

المحتجزات هي عكس مدفوعات السلف. وبموجبها يحتفظ الكيان القائم بالتوريد بنسبة مئوية أو بمبلغ مقطوع رهنا بحدوث عمل أو حادثة معينة من قبيل:

- اقتطاعها من المدفوعات التدريجية;
- إخراجها من الجدول الزمني للمدفوعات.

ويمكن الإفراج عن المحتجزات مبكرا مقابل تأمين توريد أو سند ضمان يتكفل بإعادة الدفعة إذا فشل المتعاقد في تنفيذ مسؤولياته أو التزاماته.

ويوجد عادة نوعان من الاحتجاز:

**الكفالة/الضمانة:** في هذا النوع. ترتبط المحتجزات بانقضاء فترة الكفالة/الضمانة/مسؤولية العيوب المتصلة بالبنود المورد. وتتراوح قيمة المبلغ المحتجز عادة بين 2.5 و10 في المائة من قيمة البنود.

**القبول النهائي:** يصدر بعد الاستكمال الناجح لالتزامات الكفالة بموجب العقد. وهذا النوع من الاحتجاز شائع في عمليات التوريد الخاصة بالأشغال والسلع.

### 1-5 أحكام تعديل الأسعار

لا يُسمح بتعديل الأسعار إلا إذا نص العقد أو القانون صراحة على ذلك. وينبغي عدم استخدامه إلا لمراعاة أية تغيرات تطرأ على "الظروف الاقتصادية". وكثيرا ما تطبق هذه الأحكام في عقود استخدام الاستشاريين التي تمتد لفترة تزيد عن السنة. أو في عقود الأشغال التي تخضع أسعار المواد الأولية الخاصة بها لزيادات سنوية.

وتخضع التغيرات في الأسعار لموافقة الكيان القائم بالتوريد أو في حالة عقود الأشغال. لتصديق المهندس بالتشاور مع السلطة المكلفة بالموافقة لدى الكيان القائم بالتوريد. وفي كثير من البلدان. ينبغي أن تأتي من جهة عليا في الوزارة المعنية.

ولا بد من أن تكون ترتيبات التعديل تفصيلية بوضوح في العقد، مع عرض جلي للمنهجية والصبغة. وفي العادة، تستخدم المنهجية إحصاءات التضخم الصادرة عن هيئة الإحصاءات في الحكومة المركزية.

وفي العادة، يحقق استخدام منهجية تعديل الأسعار وفرا بالمقارنة مع طريقة دفع علاوة إلى المتعاقد/الاستشاري تغطي جميع المخاطر المتعلقة بزيادة الأسعار، على أنه يتعين أن يحدد العقد الحد الأقصى لأي تعديل.

## 2 التأمينات: سندات الضمان والضمانات

### 2-1 الأشكال والأنواع

التأمين هو سند خطي يقدمه أحد الأطراف (الضامن أو المصرف) لطرف آخر (المستفيد) تأميناً للوفاء بالتزامات تعاقدية معينة تعهد بها طرف ثالث (المورد). وهو يستخدم لحماية أموال المشروع أو الأموال العامة بتوفير انتصاف مالي في حال عدم التنفيذ من جانب المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري. وتميز المصطلحات المستخدمة بين شكلين ونوعين من التأمين على التوالي.

ويوجد شكلان للتأمين هما كما يلي:

(1) **سندات ضمان عدم التنفيذ** (أو السندات المشروطة). وهي تضع على الكيان القائم بالتوريد عبء إثبات عدم تنفيذ المتعاقد وما نتج عنه من خسارة، ويساوي المبلغ الذي يدفع بموجب هذا السند قيمة الخسارة الفعلية الناشئة ولكن بحدود قيمة سند الضمان. وتصدر سندات الضمان عن شركات الضمان أو شركات التأمين.

(2) **الضمانات عند الطلب**. وتُدفع هذه "عند الطلب" في أي وقت بقيمتها الكاملة، بغض النظر عن مقدار الخسارة التي تكبدها المشتري. ولذا فإن من الممكن المطالبة بها سواء نفذ المصدر التزاماته التعاقدية أم لا. على أن الكيان القائم بالتوريد يمكن أن يتعرض هو أيضاً لمطالبة قانونية مضادة إذا طلب تسديد الضمانة بغير وجه حق. وتصدر هذه الضمانات عن المصارف التجارية.

أما الأنواع الرئيسة لتأمينات التوريد فهي كما يلي:

### تأمين العرض

يوفر هذا النوع من التأمين الحماية للكيان القائم بالتوريد من تكبد تكلفة تكرار عملية المناقصة إذا لم يتمكن مقدم العرض الفائز من الدخول في العقد الذي تم منحه له، أو إذا لم يتمكن من تقديم تأمينات أخرى يتطلبها العقد. وهو يضمن أن العرض جدي ويمتثل لمطالبات طلب العروض. وينبغي أن يكون مبلغ تأمين العرض بين 1.5 و3 في المائة.

وتعاد سندات ضمان العروض إلى مقدم العروض الفائز ومقدمي العروض الأخرى جميعهم **عند دخول العقد حيز النفاذ**. وعندما يكون التوريد بعقود متعددة، سيتم التعبير عن مبالغ تأمين العقود بصورة متعددة.

### تأمين السلفة

يستخدم هذا كتأمين لأية دفعة قدمت كسلفة للمتعاقد. ولا يتم الدفع إلا بعد استلام التأمين، أما حجمه فهو يساوي دائماً قيمة ما سيدفع من مال. والوضع الأمثل هو أن يتناقض هذا التأمين مع مرور الوقت والتقدم في تنفيذ الأشغال لتصبح قيمة السلفة "مكتسبة".

### تأمين التنفيذ

يمكن أن يطلب تأمين التنفيذ في وثائق طلب تقديم العروض من مقدم العرض الفائز كشرط بعد منح العقد من أجل التخفيف من مخاطر عدم التنفيذ والإخلال بالالتزامات التعاقدية (من قبيل تسليم جميع المعدات، وتقديم الخدمات، وإجاز الأعمال وفقاً للعقد).

وعادة ما يكون تأمين التنفيذ في شكل ضمان مصرفي عند الطلب غير مشروط وغير قابل للنقض. ويمكن استخدام أشكال أخرى من تأمين التنفيذ (مثل سند ضمان، أو كميالة تحصيل عند الطلب، أو كتاب اعتماد مستندي احتياطي، أو شيكات مصرفية، أو شيكات غير قابلة للنقض معتمدة من قبل مصرف) في حال عدم اعتراض الصندوق. وينبغي تبيان الأشكال المقبولة في وثيقة طلب تقديم العروض مع النماذج ذات الصلة.

وتتباين قيمة تأمين التنفيذ بحسب طبيعة، ومخاطر، وحجم الخدمات أو السلع التي يتم توريدها بموجب العقد (مثلاً، وجود مجموعة متنوعة كبيرة من المنتجات التي يغطيها العقد مع خطر الفشل في التسليم، أو المنتجات الحساسة ذات مخاطر التلف المرتفعة أثناء المناولة). وينبغي أن يعكس تأمين التنفيذ قيمة المخاطر المقدرة والخسارة التي تلحق بالكيان القائم بالتوريد في حال فشل المتعاقد في القيام بالأداء الكامل بموجب العقد المعني. وهذا يعتمد على السوق، والظروف المحلية، و/أو الوضع السياسي والاقتصادي لموقع المستخدم النهائي.

ويُوصى بأن يعادل تأمين التنفيذ خمسة (5) في المائة على الأقل من مبلغ العقد الأولي. على أنه ينبغي ألا تتجاوز القيمة الإجمالية لتأمين التنفيذ عادة 10 في المائة من قيمة العقد. وكلما ارتفعت النسبة المئوية، كلما كان التقدم بعرض أقل جاذبية؛ كما أنه من المحتمل أن تكون العروض المالية لمقدمي العروض أكثر تكلفة إذا كان تأمين التنفيذ أعلى.

### 2-2 المبادئ العامة

ينبغي أن يتقيد **شكل وصيغة** التأمين بما ورد في وثيقة طلب تقديم العروض. وإذا لم يتوفر في النظام الوطني للتوريد شكل وصيغة للسند، فإن النماذج متوفرة ضمن وثائق التوريد المعيارية للصندوق.

ويتعين أن يكون **الضامن** حسن السمعة، ومقبولاً لدى الكيان القائم بالتوريد. وتتطلب بعض البلدان المصادقة على سند التأمين من قبل مؤسسة مالية محلية.

ويجب تحديد **المبلغ والعملية والمدة/الصلاحية** بصورة صحيحة. وينبغي أن يكون تاريخ الانتهاء شهراً واحداً على

الأقل بعد الموعد المتوقع لانقضاء الحدث أو المدة. بحيث يتاح وقت كاف لتقديم المطالبات. ويتطلب أي تعديل في موعد إجاز العقد تعديلاً موازياً في مدة السند.

### ولا يوصى عادة باستخدام سند ضمان العرض وسند

**ضمان التنفيذ لأغراض الخدمات الاستشارية.** وتعتبر سندات ضمان العروض خلافية لأن أسباب الفشل، إذا فشلت المفاوضات، يمكن أن تكون معقدة وأن تعزى بنفس القدر إلى الكيان القائم بالتوريد وإلى المتعاقد. وتقييم التنفيذ عملية تتصف بكثير من الذاتية ويمكن أن تؤدي إلى نزاع قانوني؛ ومن الصعب إثبات أن أداء الاستشاري هو السبب الوحيد في سوء التنفيذ. ويمكن أن يمتنع الاستشاريون الدوليون عن تقديم عروض من أجل المهام الاستشارية حيث تطلب سندات ضمان التنفيذ نظراً لما قد تنطوي عليه من مخاطر مصادرة العميل أو مطالبته بحصيلة هذه السندات دون مبرر، مما يؤدي بالتالي إلى الحد من المنافسة في السوق. وبخلاف عقود السلع أو الأشغال، حيث يمكن إثبات تقصير الطرف المتعاقد (المورد أو المتعاقد) مادياً، من الأصعب بكثير إثبات التقصير في العقود الاستشارية حيث غالباً ما يكون الكيان القائم بالتوريد والاستشاري مسؤولين في نفس الوقت عن التأخيرات، وبعبارة أخرى، من الأصعب نسب مسؤولية التقصير إلى طرف محدد من أطراف العقد.

إن تكلفة جميع سندات الضمان عالية بالنسبة للمورد، لأن عليه أن يسدد رسوم الضامن أو المصرف. ومع أن هذه التكلفة ليست باهظة فإنها تمثل التزاماً مالياً يقع على عاتق المورد المتعاقد، ولذا فإن المورد قد يعمل على استرداد هذه التكلفة بفرض أسعار أعلى لبعض الشيء.

## 2-3 إدارة التأمينات

هناك ثلاثة أمور يمكن أن تحصل للتأمينات، وهي:

- **التמיד:** يمكن تمديد التأمينات في الحالتين التاليين:

(أ) **التأخر في منح العقد** (في تأمينات العروض وحدها). وفي هذه الحالة، يطلب إلى جميع مقدمي العروض تمديد سندات التأمينات الخاصة بهم لفترة محددة من الوقت.

(ب) **تعديل الموعد التعاقدى للتسليم/الإجاز**

وفي هذه الحالة، يطلب إلى المتعاقد تمديد سند الضمان لفترة ماثلة لموعد الإجاز الجديد.

- **الإعادة:** تتمثل الأسباب المؤدية لإعادة السند فيما يلي:

(أ) منح العقد لمقدم عروض آخر (في ضمانات العروض وحدها):

(ب) تنفيذ المهام التي يغطيها السند/الضمانة بصورة مرضية:

(ج) انقضاء مدة الكفالة:

(د) استرداد قيمة الدفعة (في ضمانات السلف وحدها).

- **التنفيذ (أو طلب السداد):** وفيما يلي أسباب تنفيذ السند أو طلب سداه:

(أ) انسحاب المتعاقد من المناقصة (في ضمانات العروض وحدها):

(ب) عدم تنفيذ العقد من جانب المتعاقد:

(ج) عدم تنفيذ المتعاقد مسؤوليته المتعلقة بالكفالة/العيوب:

(د) رفض المتعاقد لطلب سليم لتمديد مدة التأمين (لا ينطبق على ضمانات العروض).

عند طلب سداد التأمين، يجب تقديم الطلب خطياً إلى الطرف الذي أصدر السند قبل انقضائه بأسبوع على الأقل، ولكن يفضل أن يتم ذلك قبل انقضائه بشهر على الأقل إن أمكن ذلك.

وأخيراً، تعتبر سندات الضمان والضمانات صكوكاً مالية ولا بد أن تتوفر فيها ما يلي:

- أن تكون مسجلة بصورة سليمة؛

- أن تودع في خزانة آمنة أو في مكان آمن لدى الكيان القائم بالتوريد؛

- ألا تتضمن أية شروحات أو تعليقات عليها مهما كانت؛

- أن ترصد وأن تدار بصورة تكفل عدم انقضائها قبل الأوان؛

- أن تعاد عند انقضائها إن لم تستخدم؛

- أن تسجل وأن تصنف في ملفاتها؛

- أن تخضع لآلية ترصد مواعيد انقضائها وترتب مسألة تمديدها، وينبغي أن يتم ذلك قبل انقضائها بأربعة أسابيع على الأقل قبل موعد الانقضاء المحدد لسندات الضمان أو الضمانات.





التقييم

- الوحدة المعيارية كاف: استعراض وتقييم عروض الأسعار، والعروض، والمقترحات
- الوحدة المعيارية كاف-1: قواعد التقييم العامة ولجان التقييم التقنية
- الوحدة المعيارية كاف-2: إجراءات التقييم العامة للسلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية
- الوحدة المعيارية كاف-3: التقييمات الخاصة بالسلع
- الوحدة المعيارية كاف-4: التقييمات الخاصة بالأشغال
- الوحدة المعيارية كاف-5: إجراءات التقييم العامة للخدمات الاستشارية (الشركات)
- الوحدة المعيارية كاف-6: تقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة (الشركات)
- الوحدة المعيارية كاف-7: تقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس التكلفة الأدنى (الشركات)
- الوحدة المعيارية كاف-8: التقييمات الخاصة بالخدمات غير الاستشارية
- الوحدة المعيارية كاف-9: العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي
- الوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق



# الوحدة المعيارية كاف-1: قواعد التقييم العامة ولجان التقييم التقنية<sup>46</sup>

## الفرض:

- تصف هذه الوحدة المعيارية الممارسة الجيدة العامة لتقييم العروض من قبل لجنة ما. والفرض من التقييم هو تقدير جميع العروض المستلمة والمقارنة بينها بصورة موضوعية وفقا لمنهجيات محددة سلفا. بغية تحديد العرض الفائز الذي سيمنح صاحبه العقد. والتقييم الذي يجري بصورة جيدة يتكفل بما يلي:
- المنافسة منصفة وجميع مقدمي العروض يتمتعون بفرص متساوية للفوز بالعقد;
  - السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية المقترحة تتصف بنوعية مقبولة;
  - حصول الكيان القائم بالتوريد على أفضل قيمة مقابل المال الذي ينفقه.
- والممارسة الشائعة أن تُعين لجنة للتقييم، ويعتبر أن لهذا التعيين عدد من المزايا يتفوق بها على طريقة منح العقود بناء على قرار شخص واحد. ومن هذه المزايا ما يلي:
- درجة أكبر من المساءلة ضمن المجموعة;
  - نهج أكثر شفافية;
  - يمكن أن تقل درجة التأثير بلا حق على اللجنة بالمقارنة مع الشخص الواحد.

## 1 قواعد التقييم العامة

- تطبق عادة قواعد التقييم العامة التالية:
- لا تستخدم في التقييم إلا المنهجية والمعايير المعلنة في وثيقة الدعوة، وتطبق جميع المعايير على جميع مقدمي العروض على قدم المساواة في تحديد العرض الأفضل تقييما;
- لا تستخدم أو تعرض أية منهجية أو معايير أخرى للتقييم خلاف تلك التي نصت عليها وثيقة الدعوة؛
- يستند قرار لجنة التقييم التقنية حول استجابة مقدم العرض للمتطلبات إلى مضمون العرض نفسه، ورهنا بأية توضيحات يتم تلقيها؛
- يجوز للجنة التقييم التقنية أن تطلب إلى مقدمي العروض بصورة كتابية توضيحا لعروضهم للمساعدة على التقييم، على ألا يسمح بأي تغيير في جوهر العروض، بما في ذلك السعر، بعد موعد وتاريخ إغلاق العروض (انظر أدناه للاطلاع على مزيد من التفاصيل)؛
- يمكن أن يشكل إخفاق أحد مقدمي العروض في الرد على طلب للتوضيح أساسا كافيا لرفض العرض؛
- العرض الذي يستجيب للمتطلبات بصورة كبيرة هو ذلك الذي يلتزم بجميع التعليمات، والمتطلبات، والأحكام والشروط المحددة في وثيقة طلب العروض، دون أي خروج، أو حفظ، أو إسقاط جسيم؛
- عندما يكون العرض مستجيبا بصورة كبيرة، يجوز للجنة التقييم التقنية أن تعفي، أو أن توضح، أو تصحح أيًا من وجوه عدم الامتثال، أو الخطأ، أو الإسقاط ما لا يشكل خروجًا جسيما عن المتطلبات؛
- تحدد كميا بقدر الإمكان القيمة المالية لعدم الامتثال أو الخطأ أو الإسقاط وتراعى في التقييم المالي للعروض والمقارنة بينها؛
- يجوز للجنة التقييم التقنية أن تصحح الأخطاء الحسابية البحتة في العروض وفقا للإجراء المحدد في وثيقة الدعوة؛
- يبلغ مقدمو العروض بأية تصحيحات حسابية ويطلب إليهم بصورة كتابية الموافقة على التصحيح؛
- ترفض أية عروض لا يقبل مقدموها تصحيح الأخطاء الحسابية ويمكن أن يخسر مقدم العرض تأمين العرض<sup>47</sup> الذي قدمه؛
- لا ترسل إلى أي من مقدمي العروض أية رسائل تقبل أي عرض، أو ترفضه، أو تحدد العرض الفائز المحتمل قبل الانتهاء من العملية.
- أي عملية توريد تنص وثائق المناقصة فيها على إمكانية منح عقد واحد أو مجموعة عقود متعددة، بتعين تقييما ومنحها على هذا الأساس. كما ينبغي التعبير عن مبلغ تأمين العرض كمبلغ ثابت لكل عقد يحاول مقدم العرض الحصول عليه.
- أي إجراء تقييم يتم فيه تلقائيا استبعاد العروض التي تزيد أو تقل عن تقدير التكلفة المحدد مسبقا أمر غير مقبول. وإذا قصد مشروع ما استخدام التكاليف المحددة مسبقا كأساس لتقييم أو تقدير العروض، بتعين التعبير بوضوح عن تكلفة المشروع والنسب المثوية المنطبقة في وثيقة الدعوة.
- إذا كان العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى غير متوازن أو مرتفع التكاليف بداية بشكل

46 تسمى أحيانا فرق التقييم.  
47 انظر الوحدة المعيارية باء-4.

كبير في رأي المقترض/المتلقي، قد يطلب المقترض/ المتلقي من مقدم العرض أن يقدم تحليلًا مفصلاً لسعر أي بند أو أسعار جميع البنود الواردة في جداول الأسعار للتدليل على الاتساق الداخلي لتلك

الأسعار مع طرق التنفيذ المقترحة وجدولها الزمني. بعد تقييم تحليل الأسعار، إذا وجد أن أسعار العرض متوازنة، يمكن للمقترض/المتلقي أن يمنح العقد لمقدم العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى. وإذا وجد أن أسعار العرض مرتفعة بداية، قد يطلب المقترض/المتلقي زيادة تأمين الأداء، على نفقة مقدم العرض، إلى مستوى يكفي لحماية المقترض/المتلقي ضد الخسارة المالية في حال عدم تنفيذ مقدم العرض الفائز للعقد. وإذا وجد أن سعر العرض منخفض بشكل غير عادي، بما يشكل مخاطر كبيرة للإجاز أو التنفيذ الناجح للعقد، عندئذ يجب على لجنة التقييم التقنية رفض العرض منخفض السعر بشكل غير عادي.

إذا وجد، بعد تقييم تحليلات الأسعار، أن أسعار العرض ما زالت مرتفعة بشكل غير معقول، يقوم المقترض/المتلقي برفض جميع العروض ويبدأ عملية التوريد من جديد.

في كل عملية تقييم، يتعين على المقترض/المتلقي أن يطلب من مقدمي العروض تقديم تصديق ذاتي على أهليتهم، والإعلان عن أي إدانات جنائية، أو جزاءات إدارية (بما في ذلك عمليات الاستبعاد بموجب اتفاقية الإنفاذ المتبادل لقرارات الاستبعاد أو "اتفاقية الاستبعاد المتبادل"<sup>48</sup>)، و/أو التعليقات المؤقتة التي فرضت على المتعاقد و/أو أي من مدرائه، أو شركائه، أو مالكه، أو موظفيه الرئيسيين، أو وكلائه، أو استشاريه من الباطن، أو المتعاقدين معه من الباطن، أو شركائه في خالف أو مشروع مشترك، وكجزء من هذه العملية، سوف يقوم مقدمو العروض بالبحث عن أسماء شركاتهم ومديريهم في قائمة البنك الدولي للشركات والأفراد غير المؤهلين المتاحة في الرابط <http://www.worldbank.org/debarr>، وتقديم نموذج مطبوع لنتيجة البحث. وإذا تم الإعلان عن أي جزاءات، سوف يقرر الكيان الفائز بالتوريد ما إذا كان سيمضي قدماً في العقد أو سيسمح للمتعاقد باستبدال عرضه. وفي جميع الأحوال، يتطلب منح العقد لمقدم عرض يخضع لأي نوع من الجزاءات ترخيص الصندوق له بغض النظر عن القيمة التقديرية للعقد المقترح.

## 1-1 التثبيت من الأداء السابق

التثبيت من مستندات الأداء السابق إلزامي بالنسبة لجميع الاستعراضات السابقة لعمليات التوريد.

ينبغي على الشركات والأفراد تقديم مراجع كجزء من عملية تقديم العروض/المقترحات، وتقع على عاتق الشركة مسؤولية ضمان أن المراجع المدرجة مستعدة وقادرة على الاستجابة للاستقصاء.

وسوف يكتب الميسر إلى جميع المراجع، ويرسل لهم استقصاء (انظر النماذج) طالبا منهم استكمالهم لتقديم رسالة تعريف بالشركة أو الفرد (سواء كاستشاري قائم بذاته أو كموظف أساسي في عرض شركة ما).

في تقييم الشركات، تعتبر الخبرة السابقة في أنواع مماثلة من الأشغال أو الخدمات معيار تقييم مهم بشكل عام، ويمكن أن تكون درجة هذا المعيار العامل الحاسم في قرار منح العقد.

وبالنسبة لعملية توريد الاستشاريين الأفراد، تستخدم المعلومات المرجعية لتقييم معرفة الأفراد وخبرتهم السابقة المتعلقة بالخدمات المطلوبة، وينبغي أن تقوم اللجنة بتحديد ما إذا كانت المعلومات تؤثر على تقريرها إذا كانت الخبرات ناجحة، وإعطاء درجة لمعيار الخبرة وفقاً لذلك، وعندما تشير المعلومات التي يتم تلقيها إلى أداء هامشي، من الممكن أن تقرر اللجنة تأهيل الاستشاري، مع توضيح المجالات التي تحتاج إلى معالجة خلال المفاوضات في حال تمت التوصية بمنح العقد للاستشاري. وتطبق نفس العملية على تقييم الموظفين الأساسيين في حالة الشركة الاستشارية.

## 1-2 إعطاء الأفضلية للعروض المحلية

في حالات استثنائية ومع الموافقة المسبقة للصندوق، يمكن للمقترض/المتلقي أن يطبق هامشاً من الأفضلية للعروض المحلية عند إجراء توريد السلع والأشغال بواسطة عروض تنافسية دولية. وإذا تم ذكر شروط التفضيل هذه في رسالة المقترض/المتلقي، يمكن تطبيقها في عملية تقييم العروض على النحو التالي:

(أ) السلع المصنوعة في بلد المقترض/المتلقي، بالمقارنة مع السلع المصنوعة في الخارج. هامش الأفضلية هو 15 في المائة، ويضاف إلى سعر الشحن والتأمين المدفوع على السلع المصنوعة في الخارج، لأغراض التقييم فقط.

(ب) الأشغال في بلد المقترض/المتلقي، وهامش الأفضلية هو 7.5 في المائة، ويضاف إلى السعر المقدم من الشركات الأجنبية، لأغراض التقييم فقط.

ولا تنطبق الأفضلية المحلية على توريد المنشآت الصناعية، أما بالنسبة للخدمات الاستشارية، تقتصر الأفضلية المحلية على تطبيق الخبرة الجغرافية (عندما تكون ضرورية ومنطبقة) للشركات والموظفين الأساسيين.

## 2 لجنة التقييم التقنية

### 1-2 تشكيل اللجنة

تكون لجان التقييم التقنية في العادة مخصصة غير دائمة ويعينها لكل عملية توريد الموظف المكلف بتلك العملية المحددة لدى الكيان القائم بالتوريد.

وتشمل لجان التقييم التقنية أعضاء لديهم المهارات، والمعرفة، والخبرة المطلوبة لأغراض عملية التوريد بقدر الإمكان، ما يمكن أن يشمل ما يلي:

48 أبرمت اتفاقية الاستبعاد المتبادل بين مجموعة البنك الدولي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير، ويمكن الحصول على معلومات إضافية في: <http://crossdebarment.org/>

- المهارات التقنية:
- مهارات التوريد والتعاقد:
- مهارات الإدارة المالية أو التحليل المالي:
- الدراية القانونية.

ويمكن أن تشمل أيضا ممثلين عن المستخدم النهائي.

ويعتمد عدد أعضاء لجنة التقييم التقنية على قيمة عملية التوريد ودرجة تعقيدها. غير أنه ينبغي في جميع الحالات ألا يقل عن الثلاثة أو يزيد عن الخمسة. وينبغي أن يكون أعضاء اللجنة على مستوى من القدم والخبرة يتلاءم مع قيمة عملية التوريد ودرجة تعقيدها.

ويجوز أن يكون أحد أعضاء لجنة التقييم التقنية من خارج الكيان القائم بالتوريد في حال عدم توفر المهارة أو الخبرة المطلوبة داخلها. غير أن عليه دائما أن يعلن ما إذا كان هناك أي تضارب في المصلحة في عملية التوريد مما يمكن أن يؤثر على حيديته في عملية التقييم.

يستبعد أي شخص مشارك في عملية التكليف، أو الرخيص، أو الموافقة على التقييمات أو تقارير التقييم - مثل الموظف المكلف للمقترض/المتلقي، أو رئيس وحدة تنسيق المشروع/ وحدة تنفيذ المشروع/وحدة إدارة المشروع • عن عضوية لجنة التقييم التقنية بسبب تضارب مصالح متصور، أو محتمل، أو فعلي. والأشخاص الذين يشاركون في إعداد وثائق التوريد عادة ما يكون لديهم تضارب في المصالح، وبالتالي لا يسمح لهم بالمشاركة في لجنة التقييم التقنية من أجل أنشطة توريد كتلك.

## 2-2 دور الميسر (الذي يدعى عادة سكرتير لجنة التقييم التقنية)

الميسر مسؤول عن تنسيق عملية التقييم وفقا لوثيقة التوريد ولضمان الإنصاف، والشفافية، والمساءلة في العملية، وعادة ما يكون الميسر أو سكرتير لجنة التقييم التقنية كبير موظفي التوريد في دائرة التوريد لدى المقترض/المتلقي. وتشمل مسؤوليات الميسر ما يلي:

(أ) التأكد من أن أعضاء اللجنة يفهمون إعلان الحيدة والسرية، المتاح على الموقع الشبكي للصندوق، ويوقعون عليه، وجمع الوثائق الموقعة قبل بدء عملية التقييم.

(ب) عرض معايير التقييم على اللجنة، وتذكير الأعضاء بأنه يجب احترامها من غير أي تعديل.

(ج) عرض منهجية التقييم على اللجنة (وال مهمة بشكل خاص في التقييم التقني للعروض المقدمة من أجل توريد الخدمات الاستشارية - عمليات التصنيف وتحديد الدرجات الفردية، يليها قرار التقييم المستند إلى توافق آراء اللجنة بشأن الجدارة التقنية، وجوانب القوة والضعف في كل عرض). مذكرا الأعضاء بأنه يجب احترام المنهجية من غير أي تعديل.

(د) تقديم توضيحات وشروحات عن المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، ودليل التوريد هذا، وسياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته، ووثائق التوريد عند الاقتضاء.

(هـ) تكرير التأكيد على التزامات الصندوق بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب المنصوص عليها في سياسة مكافحة غسل الأموال والتصدي لتمويل الإرهاب في الصندوق.

(و) المحافظة على نزاهة وحسن توقيت عملية التقييم، وتحقيقا لهذه الغاية، سيكفل الميسر عدم حدوث تأخيرات غير مبررة في العملية وأن جميع أعضاء اللجنة يدركون بأن التوريد مقيد بإطار زمني معين. ويجب أن ينبه الميسر الموظف المكلف للنظر في استبدال أي عضو في اللجنة لا يلتزم بعملية التقييم على أساس دوام كامل.

ويكون الميسر عادة عضوا في فريق التوريد لدى المقترض/المتلقي وينبغي أن تكون له خبرة في التوريد.

وبالإضافة إلى الميسر، سيتم تعيين رئيس للجنة من قبل الموظف المفوض للكيان القائم بالتوريد في وقت تعيين أعضاء لجنة التقييم التقنية. ورئيس اللجنة مسؤول عن تنسيق المناقشات التقنية خلال إجراءات التقييم، ويمكن أن يكون عضوا له أو ليس له حق التصويت في لجنة التقييم التقنية. حسب الممارسات والإجراءات الداخلية للكيان القائم بالتوريد، ولا تطل مسؤولية رئيس اللجنة مسؤولية الميسر، غير أنه يمكن لرئيس اللجنة أن يقوم بدور الميسر في غيابه.

## 2-3 متى يجري التعيين

كثيرا ما يكون السؤال الخاص بتوقيت التعيين أحد الأسئلة الأكثر شيوعا فيما يتعلق بالتقييم. ويمكن أن يتم التعيين عند عدد من النقاط خلال عملية التوريد، ولكل منها مزاياه وعيوبه. ويرد أدناه عرض مقتضب لذلك:

متى	المزايا	العيوب
أثناء إعداد وثيقة طلب العروض بحيث يمكن للجنة أن تساهم في إعداد معايير التقييم	يمكن اختيار الأعضاء استباقيا، واللجنة على معرفة تامة بالمعايير وسبب اختيارها. ويخفف ذلك من أي خلاف أو سوء تفاهم أثناء التقييم بين اللجنة وواضعي وثيقة طلب العروض. يمكن إجراء إقبال العروض في وقت يكون فيه أعضاء اللجنة موجودين	يمكن القول بأن اللجنة في هذه الحالة ليست مستقلة تماما وأن هناك مساسا بفصل السلطات. هناك قلق في كثير من الأحيان من أن تعيين لجنة التقييم التقنية المبكر يتيح فرصة أكبر للتلاعب من قبل مقدمي العروض والضغط على أعضاء اللجنة.
عند تقديم وثيقة طلب العروض للموافقة الداخلية أو للحصول على عدم اعتراض الصندوق	يمكن اختيار الأعضاء استباقيا، ويمكن إقبال العروض في وقت تكون فيه اللجنة بأكملها موجودة، كما أن هذا يتيح للجنة وقتا كافيا للتعرف على وثائق طلب العروض ومتطلباتها ومعاييرها. يمكن استعراض عضوية اللجنة واعتبارها جزءا من تقديم الوثيقة للموافقة.	مع أن الأعضاء مستقلون عن عملية إعداد وثيقة طلب العروض. هناك احتمال عدم موافقة اللجنة على معايير التقييم المحددة في الوثيقة أو عدم فهم مقاصدها. وعلاوة على ذلك، ما زال القلق الثاني بشأن ممارسة الضغوط ينطبق.
فورا بعد إصدار وثيقة طلب العروض	يمكن اختيار الأعضاء استباقيا، كما أن هذا يتيح للجنة وقتا كافيا للتعرف على وثائق طلب العروض ومتطلباتها ومعاييرها.	تقوم المسألة عادة على من هو متوفر للعضوية وليس من هو الأفضل تأهिला لها. لا يوجد وقت لدى اللجنة للتعرف على وثائق طلب العروض ومتطلباتها ومعاييرها.
قبيل الموعد النهائي لتقديم العروض	لا يوجد إلا فرصة ضئيلة لممارسة الضغط على أعضاء اللجنة نظرا لأنهم لا يعرفون إلا في اللحظات الأخيرة.	تقوم المسألة عادة على من هو متوفر للعضوية وليس من هو الأفضل تأهिला لها. لا يوجد وقت لدى اللجنة للتعرف على وثائق طلب العروض ومتطلباتها ومعاييرها.

يستجيبون بشكل كبير للمتطلبات التقنية والتجارية المحددة في وثيقة الدعوة، ويشمل ذلك طلب التوضيحات.

يعتمد التقييم التقني التفصيلي للعروض على ما إذا كان التقييم يستخدم أحد نظامين:

(أ) تقدير ما إذا كان مقدم العرض يمثل جميع الشروط والأوضاع المحددة في وثيقة الدعوة، أو نظام بسيط للمرور أو الإخفاق؛ أو

(ب) نظام درجات يستند إلى الجدارة.

في حال (أ) أعلاه، يجري أعضاء اللجنة التقييم التفصيلي عادة بصورة مشتركة بينهم إلا إذا اعتبروا أن التقييم معقد أو طويل بصورة خاصة، وفي هذه الحالة، يمكن للجنة التقييم أن تبدأ بإجراء تقييم تفصيلي فردي يقوم به أحد الأعضاء، قبل مناقشة النتائج والاتفاق عليها في اجتماع للجنة ككل.

وفي حال احتاجت اللجنة لإيضاحات من مقدمي العروض خلال عملية التقييم، ينبغي أن يكون مكتب التوريد الجهة التي تقوم بطلبها.

(3) **التقييم المالي**، للمقارنة بين تكاليف العروض التي تفي بالمتطلبات وتحديد الفائز بينها الذي سيوصى بمنح العقد لمقدمه.

وينبغي أن تجري المقارنة المالية دائما على مستوى اللجنة ككل.

## 2-5 تقرير التقييم

يتعين على اللجنة إعداد تقرير التقييم، الذي يوقعه جميع الموظفين الذين شاركوا في عملية التقييم، ويوفر الصندوق عددا من النماذج الخاصة بالتقييم المناسبة لتوريد الأشغال.

وكما يبين الجدول أعلاه، لا يبدو أن هناك حلا وحيدا لهذه المشكلة. فلأغراض العمل الاستباقي الأفضل لاختيار اللجنة ومشاركتها وإعدادها، يجب تعيين اللجنة في أبكر وقت ممكن، غير أن هذا يزيد من احتمال "التدخل" في شؤون أعضاء اللجنة.

وعلى المستوى العملي، ينبغي اتخاذ القرار على أساس كل حالة على حدة، مع مراعاة درجة تعقد عملية التوريد وقيمتها، والموازنة بين أية مخاطر محتملة ترتبط بالقرار على النحو المبين أعلاه، وينبغي النظر في مخاطر التأثير المحتملة على اللجنة - فإذا كانت عملية التوريد متخصصة للغاية وقيمتها عالية، عندئذ تلزم مدخلات تقنية كافية لمساعدة لجنة التقييم التقنية، ومن المخاطرة عدم تعيين إخصائي مناسب في اللجنة إما كعضو أو مستشار.

وعلى غرار معظم المسائل المتعلقة بالتوريد، فإن التوقيت قرار يتوخى التخفيف من المخاطر مع مراعاة الظروف والمتطلبات الفريدة الخاصة بكل عملية توريد.

## 2-4 عمل اللجنة

قبل البدء بعملية التقييم، ينبغي أن يعقد أعضاء اللجنة اجتماعا أوليا لاستعراض منهجية ومعايير التقييم المحددة في وثيقة الدعوة وللتأكد من أن جميع الأعضاء يفهمونها تماما.

بعد ذلك تأخذ عملية تقييم العروض شكلا متتابعا على النحو التالي:

(1) **الفحص الأولي**، لاستبعاد العروض التي لا تفي بالمتطلبات الأساسية المحددة في وثيقة الدعوة واستبعاد مقدمي العروض الذين لا يستجيبون لمتطلبات الأهلية الإلزامية.

(2) **تقدير الاستجابة وإجراء تقييم تقني تفصيلي**، لتحديد ما إذا كان مقدمو العروض

والسلع. والاستشاريين في الرابط التالي:  
[www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement).

إذا تم الاتفاق على أنه يمكن استخدام الوثائق الوطنية، فينبغي أن تتضمن المعلومات التالية كحد أدنى:

- معلومات أساسية عن عملية تقديم العروض:
- المعايير التقنية والمالية المستخدمة لتقييم المتطلبات:
- إصدار وثيقة الدعوة، والتمديدات الخاصة بها.
- واستجابة مقدمي العروض لطلبات التوضيح:
- إقبال العروض وفتحها:
- ملخص بالعروض التي تم استلامها والتي فتحت.
- مع ذكر الأسعار التي قرئت علنا لكل عرض:
- اختيار لجنة التقييم التقنية وتشكيلها:
- نتائج الفحص الأولي للعروض:
- التعديلات والتصحيحات:
- نتائج التقييم التقني والمالي التفصيلي والمقارنة بين العروض:
- تفاصيل أي خروج، أو خطأ، أو إسقاط غير جسيم تم قبوله، أو توضيحه، أو تصحيحه، وكذلك أسلوب تحديد القيمة الكمية لأي خروج، أو إسقاط، وطريقة مراعاتها في التقييم المالي، إذا جرى ذلك:
- الأسباب التي أدت إلى إعلان أية عروض عروضاً غير مستجيبة وإلى رفضها:
- سعر كل من العروض الخاضعة للتقييم، مع تبيان أية تصحيحات، أو تعديلات على السعر الأصلي للعرض، والتحويل لعملة مقبولة:
- ترتيب العروض وفقاً للسعر الخاضع للتقييم؛ ونسخ عن محضر وقائع لجنة التقييم (برد عادة على شكل ملحق):
- تحديد العرض الأفضل تقييماً، لكل مجموعة، إن كان ذلك ينطبق:
- نتائج أي تأهيل لاحق:
- ذكر أية خلافات، وإيراد أسبابها، والمناقشة التي جرت حول المسألة وأسماء أصحاب الآراء المخالفة:
- التوصية بمنح العقد أو العقود للعروض الأفضل تقييماً أو لأكثر من عرض واحد، أو أية توصية ملائمة، من قبيل إلغاء عملية التوريد أو إعادة تقديم العروض:
- أية مسائل أو نقاط للتوضيح قبل توقيع العقد.

## 2-6 السجلات والأحكام العامة الأخرى

- على جميع أعضاء لجنة التقييم التقنية التوقيع على إعلان الحيدة والسرية، وبتاح نموذج لهذا الغرض على الموقع الشبكي لل صندوق:  
<https://www.ifad.org/en/project-procurement>
- ينبغي ألا يعقد اجتماع للجنة التقييم إلا بحضور جميع أعضائها، إلا إذا لم يكن من الممكن أو العملي أن يجتمع جميع الأعضاء:
- في حال تغيب أحد الأعضاء عن اجتماع لجنة التقييم، يتعين إبلاغه بوقائع الاجتماع وقراراته، وإذا لم يوافق العضو الغائب على أي من القرارات المتخذة، فإن عليه أن يبلغ رئيس اللجنة بذلك على الفور، ويقوم حينها رئيس اللجنة بالدعوة إلى اجتماع لحل الخلاف:
- يتقرر جدول أعمال الاجتماع على أساس منهجية التقييم المحددة في وثائق الدعوة، وينسق رئيس اللجنة ذلك:
- تتخذ لجنة التقييم قراراتها بالإجماع، إلا إذا لزم الأخذ بدرجات أو علامات فردية يعطيها أعضاء اللجنة وفقاً لمنهجية التقييم:
- في حال عدم تمكن لجنة التقييم من التوصل إلى قرار بالإجماع، ينبغي أن يذكر تقرير التقييم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها أغلبية الأعضاء:
- في حال عدم تمكن لجنة التقييم من الاتفاق على أي جزء من التقييم، وإذا كان الخلاف كبيراً ويمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج التقييم، فإن على اللجنة أن تستشير سلطة الموافقة.
- جميع **السجلات** المتعلقة بالتقييم يجب تخزينها من أجل التوثيق، بما في ذلك ما يلي:
- نسخ عن جميع المراسلات مع مقدمي العروض، من قبيل الرسائل المتعلقة بالتوضيحات:
- أية تصحيحات لأخطاء حسابية:
- التمديدات المتعلقة بصلاحيات العرض:
- صحائف الدرجات الموقعة فردياً في التقييم بنظام نقاط الجدارة:
- محاضر وقائع جميع الاجتماعات موقعة من قبل جميع أعضاء لجنة التقييم لتثبيت أن الوقائع تشكل سجلاً دقيقاً وكاملاً لكل من الاجتماعات، ويحتفظ بها كجزء من سجل التوريد لأغراض مراجعة الحسابات.
- وعندما **يستعرض الصندوق تقرير التقييم** كجزء من عملية الإشراف التي يمارسها، فإنه ينظر في المسائل التالية:
- وجود المعلومات المذكورة أعلاه:
- ما إذا كان هناك توافق في الآراء بين أعضاء لجنة التقييم:
- ما إذا كان التقييم قد جرى باستخدام المعايير المحددة وحدها:
- في حال استخدام نظام نقاط الجدارة، هل جرى ذلك بصورة دقيقة ومتسقة:
- مدى صلاحية المورد/المتعاقد (التأهيل اللاحق):
- حالة أية توضيحات تتعلق بالعروض:

# الوحدة المعيارية كاف-2: إجراءات التقييم العامة للسلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية

## الفرض:

- تقدم هذه الوحدة المعيارية التوجيهات العامة لتقييم عروض السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية. وينبغي أن تقرأ مقترنة بالوحدة ذات الصلة بمنهجية التقييم المستخدمة المعينة، وهي واحدة ما يلي:
- الوحدة المعيارية كاف-3: التقييمات الخاصة بالسلع؛
  - الوحدة المعيارية كاف-4: التقييمات الخاصة بالأشغال؛
  - الوحدة المعيارية كاف-5: إجراءات التقييم العامة الخاصة بالخدمات الاستشارية (الشركات).
- والفرض من التقييم هو تقدير جميع العروض المستلمة والمقارنة بينها بصورة موضوعية باستخدام منهجية ومعايير محددة سلفاً بغية تحديد العرض الفائز الذي سيمنح صاحبه العقد. والتقييم الذي يجري بصورة جيدة يتكفل بما يلي:
- المنافسة منصفة وجميع مقدمي العروض يتمتعون بفرص متساوية للفوز بالعقود الممولة من قبل الحكومة؛
  - السلع، والأشغال، والخدمات المقترحة في العرض تتصف بنوعية ملائمة؛
  - حصول الكيان القائم بالتوريد على أفضل قيمة ممكنة مقابل المال الذي ينفقه.
- وتختلف عمليات التقييم في كل من السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، غير أن منهجية التقييم تتألف دائماً من عدد من المراحل:
- فحص أولي لاستبعاد العروض التي لا تستجيب للمتطلبات الأساسية المحددة في وثيقة الدعوة. ومقدمي العروض الذين لا يفون بمتطلبات الأهلية الإلزامية؛
  - تقييم تقني وجاري، لتحديد ما إذا كانت العروض تستجيب بشكل كبير للمتطلبات التقنية والتجارية المحددة في وثيقة الدعوة؛
  - تقييم مالي، للمقارنة بين تكاليف العروض التي تفي بالمتطلبات وتحديد الفائز بينها الذي سيوصى بمنح العقد لمقدمه.
- يرد في نهاية هذه الوحدة مخطط بياني يلخص منهجية التقييم هذه.

## 1 التعليمات خطوة بخطوة

### 1-1 استعراض قائمة المتطلبات، والتعليمات، ومعايير التقييم

ينبغي أن تستعرض لجنة التقييم قائمة المتطلبات والتعليمات ومعايير التقييم المحددة في وثيقة الدعوة، وأن تتأكد من أنها جميعاً مفهومة بوضوح، وأن تطلب التوضيح من الشخص المسؤول (أو الأشخاص المسؤولين) عن كتابة وثيقة الدعوة، عند الاقتضاء. ويتعين أن يطبق التقييم المعايير المحددة في وثيقة الدعوة، دون إضافة أية معايير جديدة أو معدلة.

### 1-2 الفحص الأولي

يجري الفحص الأولي للتأكد من امتثال العروض للتعليمات والمتطلبات الأساسية المحددة في وثيقة الدعوة، وهو يمكن المقيمين من استبعاد أضعف العروض دون إنفاق الوقت والجهد على تقييمها التفصيلي. وفي حال عدم إجراء تأهيل مسبق، يمكن استخدام الفحص الأولي لتقدير ما إذا كان مقدمو العروض يلبيون المتطلبات الإلزامية.

ويجري الفحص الأولي على أساس النجاح أو الفشل، حيث يتم رفض العروض التي لا تمتثل بصورة كبيرة للمتطلبات، وتعمد

- المعايير المستخدمة في الفحص الأولي على المتطلبات والتعليمات المحددة في وثيقة الدعوة، ولذا فإن هذا الفحص يبدأ دائماً باستعراض وثيقة الدعوة لوضع قائمة بالمتطلبات التي يتعين تلبيتها، وعلى سبيل التوجيه لا غير، يمكن عادة للفحص الأولي أن يتحرى الأمور التالية:
- تقديم العرض بالشكل الصحيح؛
  - تقديم أي تأمين مطلوب للعرض، بالشكل الصحيح وبالبلغ الدقيق وبصلاحية لا تقل عن الفترة المطلوبة؛
  - تقديم العرض بدون تحفظات أساسية أو خروج جسيم عن الشروط والأوضاع المحددة في وثيقة الدعوة؛
  - العرض موقع ومأذون به حسب الأصول؛
  - تقديم العدد الصحيح من نسخ العرض؛
  - العرض صالح للفترة المطلوبة على الأقل؛
  - تقديم جميع الوثائق والمعلومات الأساسية المطلوبة؛
  - تقديم أية عينات مطلوبة؛
  - العرض يفي بأية متطلبات رئيسية أخرى محددة في وثيقة الدعوة؛
  - عدم وجود أية تعديلات أو تغييرات على وثائق العرض، إلا تلك المطلوبة كجزء من المتطلبات المحددة.
  - استبعاد العروض التي لا تنجح في هذا الاستعراض.

في كل عملية تقييم، يتعين على المقترض/المتلقي أن يطلب من مقدمي العروض تقديم تصديق ذاتي على أهليتهم، والإعلان عن أي إدانان جنائية، أو جزاءات إدارية (بما في ذلك عمليات الاستبعاد بموجب اتفاقية الإنفاذ المتبادل لقرارات الاستبعاد أو "اتفاقية الاستبعاد المتبادل"<sup>49</sup>)، و/أو التعليقات المؤقتة التي فرضت على المتعاقد و/أو أي من مدرائه، أو شركائه، أو مالكه، أو موظفيه الرئيسيين، أو وكلائه، أو استشارييهم من الباطن، أو المتعاقدين معه من الباطن، أو شركائه في خالف أو مشروع مشترك، وكجزء من هذه العملية، سوف يقوم مقدمو العروض بالبحث عن أسماء شركائهم ومدبريهم في قائمة البنك الدولي للشركات والأفراد غير المؤهلين المتاحة في الرابط <http://worldbank.org/debarr>، وتقديم نموذج مطبوع لنتيجة البحث. وإذا تم الإعلان عن أي جزاءات، سيحتاج الكيان القائم بالتوريد إلى إجراء مشاورات مسبقة مع التماس ترخيص من الصندوق الذي سيدرس ما إذا كانت حالة الاستبعاد المشترك هذه تفي بمعايير الصندوق الخاصة بالاستبعاد، بغض النظر عن القيمة التقديرية للعقد المقترح.

### 3-1 تقدير الاستجابة

ومن المطلوب من المقيمين أن يقرروا عند تقييم العروض فيما إذا كانت العروض "مستجيبة"<sup>50</sup> (أي تفي بالمتطلبات التي حددها الكيان القائم بالتوريد) أو "غير مستجيبة" (أي لا تفي بالمتطلبات التي حددها الكيان القائم بالتوريد).

وعلى المستوى العملي، فإن قلة من العروض تتصف بالكمال، ولذا فإن الاختبار الأساسي هو ما إذا كان العرض "مستجيب بصورة كبيرة". ويعرف العرض المستجيب بصورة كبيرة بأنه ذلك الذي يمثل جميع التعليمات، والمتطلبات، والشروط والأوضاع المحددة في وثيقة الدعوة دون أي خروج، أو خُفْظ، أو إسقاط جسيم، وبعبارة أخرى، يمكن أن تكون الأخطاء أو المشاكل الطفيفة (أي غير الجسيمة) مقبولة لدى المقيمين، أو موضع تصحيح من جانب مقدم العرض، في حين إن الأخطاء أو المشاكل الكبيرة (أي "الجسيمة") يجب أن ترفض.

وكقاعدة عامة، فإن الخروج، أو التحفظ، أو الإسقاط الجسيم هو الذي:

- يؤثر بصورة كبيرة على نطاق، أو نوعية، أو أداء السلع، والأشغال، والخدمات؛ أو
- يحدّ بصورة كبيرة من حقوق الكيان القائم بالتوريد أو من التزامات مقدمي العروض بموجب العقد؛ أو
- يؤثر بصورة غير منصفة على الوضع التنافسي لمقدمي العروض الآخرين في حال خضوعه للتصحيح.

والبت فيما إذا كان الخروج جسيماً أم غير جسيم يعود للمقيمين ويتعين أن يستند إلى مضمون العرض وحده. **ويجب ألا تُؤخذ بعين الاعتبار أية معلومات إضافية أو معرفة سابقة بالمنتج أو بمقدم العروض.**

ويتباين ما هو خروج جسيم أو غير جسيم في سياق الإجراءات المختلفة لتقديم العروض، وذلك رهنا بالمتطلبات المحددة في كل عملية توريد، غير أنه يجب على القرار بخصوص ما يشكل خروجاً جسيماً أو خروجاً غير جسيم أن يطبق بصورة متنسقة على جميع العروض التي تشكل جزءاً من عملية التقييم نفسها.

ولبت فيما إذا كان الخروج جسيماً أم غير جسيم، ينظر المقيمون في أثره على عوامل رئيسية من قبيل تكلفة التوريد، والمخاطرة فيه، ووقته، ونوعيته، وعلى سبيل التوجيه لا غير، يمكن لأشكال الخروج، أو التحفظ، أو الإسقاط الجسيم أن تشمل ما يلي:

- جداول زمنية غير مقبولة للتسليم أو الإجاز؛
- تفاصيل تقنية غير مقبولة، من قبيل التصميم، أو المواد، أو الصنعة، أو المواصفات، أو المقاييس، أو المنهجيات؛
- عروض مقابلة غير مقبولة تتعلق بشروط وأوضاع العقد الأساسية، من قبيل شروط الدفع، أو تعديلات الأسعار، أو الأضرار المصفاة أو التعاقد من الباطن، أو الكفالات.

وعلى سبيل التوجيه لا غير، يمكن لأشكال الخروج، أو التحفظ، أو الإسقاط غير الجسيم أن تشمل ما يلي:

- فوارق طفيفة بين الجداول الزمنية للتسليم أو الإجاز، إذا لم يكن للتوقيت أهمية حاسمة؛
- إسقاط بنود صغيرة؛
- الأخطاء الحسابية؛
- تفاصيل تقنية بديلة، من قبيل التصميم، أو المواد، أو الصنعة، أو المواصفات، أو المقاييس، أو المنهجيات، مما يعتبر مستجيباً بصورة كبيرة ومقبولاً لدى الكيان القائم بالتوريد؛
- تعديلات طفيفة على شروط وأوضاع العقد، مما يعتبر مقبولاً لدى الكيان القائم بالتوريد.

وإذا تقرر أن العرض مستجيب بصورة كبيرة، يجوز للمقيمين الإعفاء، أو التوضيح، أو التصحيح فيما يتعلق بعدم الامتثال، أو الخطأ، أو الإسقاط في العرض، انظر أدناه للاطلاع على تفاصيل إضافية.

### 4-1 إجراء تقييم تقني وتجاري

لا يجري التقييم التقني إلا على العروض التي نُحِث في اختبار الاستجابة، ويجري التقييم التقني عادة على أساس النجاح أو الفشل، حيث لا تدرج في التقييم المالي الذي يليه إلا العروض التي تعتبر مستجيبة أو مستجيبة بصورة كبيرة لمتطلبات وثيقة الدعوة. أما العروض غير المستجيبة فتستبعد من التقييم.

أما التقييم التجاري فيجري بتقدير ما إذا كان العرض يتفق، أو يتفق بصورة كبيرة، مع جميع الشروط، والأوضاع، والمتطلبات المحددة في وثيقة الدعوة، وعلى هذا، فإن المعايير تعتمد على وثيقة الدعوة، بيد أن من الممكن أن تتضمن ما يلي:

49 أيرمت اتفاقية الاستبعاد المتبادل بين مجموعة البنك الدولي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتنمية، ويمكن الحصول على معلومات إضافية في: <http://crossdebarment.org>.

50 ستختلف طرق تقييم الاستجابة بشكل كبير بين تقييمات السلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، لذلك تدرج توجيهات إضافية بشأن التقييم التقني في الوحدات المعيارية كاف-3، وكاف-4، وكاف-5، على التوالي.

معين. كما يتعين أن يذكر الطلب أن عدم رد مقدم العرض على طلب التوضيح يمكن أن يؤدي إلى رفض العرض.

وفي حال وجود خروج، أو خطأ، أو إسقاط غير جسيم في العرض، يجوز للمقيمين أن يقبلوا به أو أن يصححوه. وضماناً لجعل التقييم منصفاً لجميع مقدمي العروض، ينبغي تقدير عدم الامتثال كمياً وأن خُدد له قيمة نقدية، حيثما أمكن. وتضاف تلك القيمة إلى سعر العرض، لأغراض التقييم المالي وحده، بحيث تعكس سعر أو تكلفة البند الناقص غير المتمثل.

من ذلك مثلاً أنه، إذا لم يتضمن عرض للسلع سعر قطع التبدل أو البنود المستهلكة، يضاف سعر البند الناقص إلى سعر العرض باستخدام السعر الأعلى الذي تقدمه عروض أخرى لنفس البند.

وكمثال آخر، إذا كان العرض يتضمن موعداً للتسليم متأخراً بعض الشيء عما تتطلبه وثيقة الدعوة، وكان ذلك التأخير مقبولاً لدى الكيان القائم بالتوريد، فإنه يمكن احتساب التأخر في التسليم كمياً والتعبير عنه بقيمة نقدية، مع استخدام جزاءات نقدية للأضرار المصفاة المحددة في مشروع العقد.

## 1-6 إجراء التقييم المالي

العروض التي اجتازت التقييم التقني هي وحدها التي تصل إلى التقييم المالي لتحديد العرض الأدنى سعراً.

وإذا لم تتضمن وثيقة الدعوة متطلبات غير ذلك، فإن إجراء تحديد السعر المقيم لكل عرض هو عادة كما يلي:

- يؤخذ السعر الكلي الذي قرأ علناً وقت فتح العروض، بما فيه تكاليف معينة أو بدونه، وفق ما تتطلبه وثيقة الدعوة (فوثيقة الدعوة يمكن أن تعطي تعليمات معينة تتعلق بإدراج جميع الضرائب والرسوم في سعر العرض أو بعدم إدراج المبالغ المؤقتة والطارئة، ولكن إدراج الأسعار التنافسية للعمل اليومي في عروض الأشغال)؛
- تصحيح أية أخطاء حسابية، خُدد وثيقة الدعوة عادة الإجراء المتبع في تصحيح الأخطاء الحسابية، ويتعين الالتزام بهذا الإجراء. وفي حال عدم ذكر إجراء محدد في وثيقة الدعوة، وإذا وجد تباين بين سعر الوحدة والسعر الكلي الناتج عن ضرب سعر الوحدة بالكمية، فإن سعر الوحدة هو الذي يؤخذ به ويتم تصحيح السعر الكلي. وينبغي إبلاغ مقدمي العروض بصورة كتابية بأية تصحيحات حسابية يتم إدخالها كما ينبغي أن يطلب منهم الموافقة على التصحيحات بصورة كتابية؛

- تطبيق الحسومات غير المشروطة التي يعرضها مقدمو العروض. ويجوز أن يسمح لمقدمي العروض بتقديم حسومات على أسعار عروضهم، ولا يسمح بأية حسومات أو أية تغييرات أخرى في السعر بعد تاريخ إقفال العرض. **ولا تؤخذ في الاعتبار الحسومات غير المشروطة عند تقييم أسعار** العروض. أما الحسومات المشروطة، من قبيل الحسومات الخاصة بالمدفوعات العاجلة من جانب الكيان القائم بالتوريد، فيجب ألا تؤخذ في الاعتبار في سياق التقييم المالي، غير أنه ينبغي إدراجها (كشرط من شروط العقد) إذا تمت الموافقة على

- قبول شروط العقد الرئيسية، من قبيل الدفع والكفالة، والأضرار المصفاة عن التأخير؛
- الجدول الزمني لتسليم السلع ضمن المدة المحددة؛
- الجدول الزمني لإجاز الخدمات التكميلية ضمن المدة المحددة، في حال لزوم التركيب، أو التشغيل، أو تدريب المستخدمين؛
- توفير قطع التبدل والبنود المستهلكة؛
- ترتيبات الخدمة، من قبيل شرط وجود عميل محلي.

وعلى غرار التقييم التقني، يجب أن يخضع التقييم التجاري لشروط وأوضاع وثيقة الدعوة، وينبغي تقييم استجابة مقدمي العروض أو عدمها على أساس هذا المعيار. **وينبغي عدم إعطاء أية فوائد لمقدمي العروض تتجاوز المعيار المطلوب**، إلا إذا تطلبت طريقة التقييم (المستندة مثلاً إلى نقاط الجدارة)، أو المعايير غير المتعلقة بالأسعار (انظر الوحدتين كاف-3 وكاف-4) ذلك صراحة.

أي توريد بعقود متعددة تتم من أجله كتابة وثيقة الدعوة وإصدارها سيتم تقييمه ومنحه كمجموعة عقود.

- أي إجراء تقييم يتم فيه تلقائياً استبعاد العروض التي تزيد أو تقل عن تقدير التكلفة المحدد مسبقاً أمر غير مقبول. وإذا قصد مشروع ما استخدام التكاليف المحددة مسبقاً كأساس لتقييم أو تقدير العروض، يتعين التعبير بوضوح عن تكلفة المشروع والنسب المئوية المنطبقة في وثيقة الدعوة.
- إذا كان العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى غير متوازن أو مرتفع التكاليف بداية في رأي المقترض/المتلقي، قد يطلب من مقدم العرض أن يقدم تحليلات تفصيلية لسعر أي بند أو أسعار جميع البنود الواردة في لائحة الكميات للتدليل على الاتساق الداخلي لتلك الأسعار مع طرق التشبيد المقترحة وجدولها الزمني.
- بعد تقييم تحليلات الأسعار، إذا وجد أن أسعار العرض متوازنة، يجوز للمقترض/المتلقي أن يمنح العقد لمقدم العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى. وإذا وجد أن أسعار العرض منخفضة بشكل غير معقول، قد يطلب المقترض/المتلقي زيادة تأمين الأداء، على نفقة مقدم العرض إلى مستوى يكفي لحماية المقترض/المتلقي ضد الخسارة المالية في حال عدم تنفيذ مقدم العرض الفائز للعقد.
- إذا وجد، بعد تقييم تحليلات الأسعار، أن أسعار العرض مرتفعة بشكل غير معقول، سيرفض المقترض/المتلقي جميع العروض وبيدأ عملية التوريد من جديد.

## 1-5 تصحيح العروض وطلب توضيح من مقدمي العروض

إذا كانت المعلومات الواردة في العرض غير واضحة، يجوز للجنة التقييم التقنية أن تطلب توضيحاً للمعلومات من مقدم العرض. ولا يجوز استخدام التوضيحات لتعديل سعر العرض (ما عدا تصحيح الأخطاء الحسابية)، أو لتصحيح خروج جسيم، أو لإدخال تغييرات كبيرة أخرى على أي جانب من جوانب العرض.

وينبغي توجيه طلبات التوضيح إلى مقدمي العروض بصورة كتابية، ويجب أن تنص على وجوب تقديم رد كتابي بحدود موعد



- العرض. وإذا ذكرت وثيقة الدعوة ذلك، يمكن أن يُسمح لمقدمي العروض أن يقدموا حسومات مشروطة أو حسومات مرتبطة بعقود أخرى، (أي حسومات مشروطة بمنح عقود لأكثر من مجموعة واحدة في وقت واحد). كما ينبغي ألا تدخل الحسومات المشروطة في التقييم المالي الرئيسي. وتجري بعد انتهاء التقييم المالي وتحديد العرض الفائز أو العروض الفائزة مقارنة مالية أخرى لأغراض مراعاة أية حسومات مشروطة. ويتعين أن تُحدد هذه المقارنة العرض ذا القيمة الإجمالية الأفضل مقابل المال بالنسبة للكيان الفائز بالتوريد (أي مجموع العقود الممنوحة التي تعطى السعر الكلي الأدنى)؛
- تحويل جميع العروض لعملة واحدة لأغراض التقييم والمقارنة، باستخدام العملة، والمصدر، وتاريخ سعر الصرف المحدد في وثيقة الدعوة؛
  - تطبيق أي هامش لأفضلية السعر؛
  - تحديد السعر التقييمي الكلي لكل عرض.

### 7-1 ترتيب العروض حسب الدرجات

يجري ذلك لتحديد العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى.

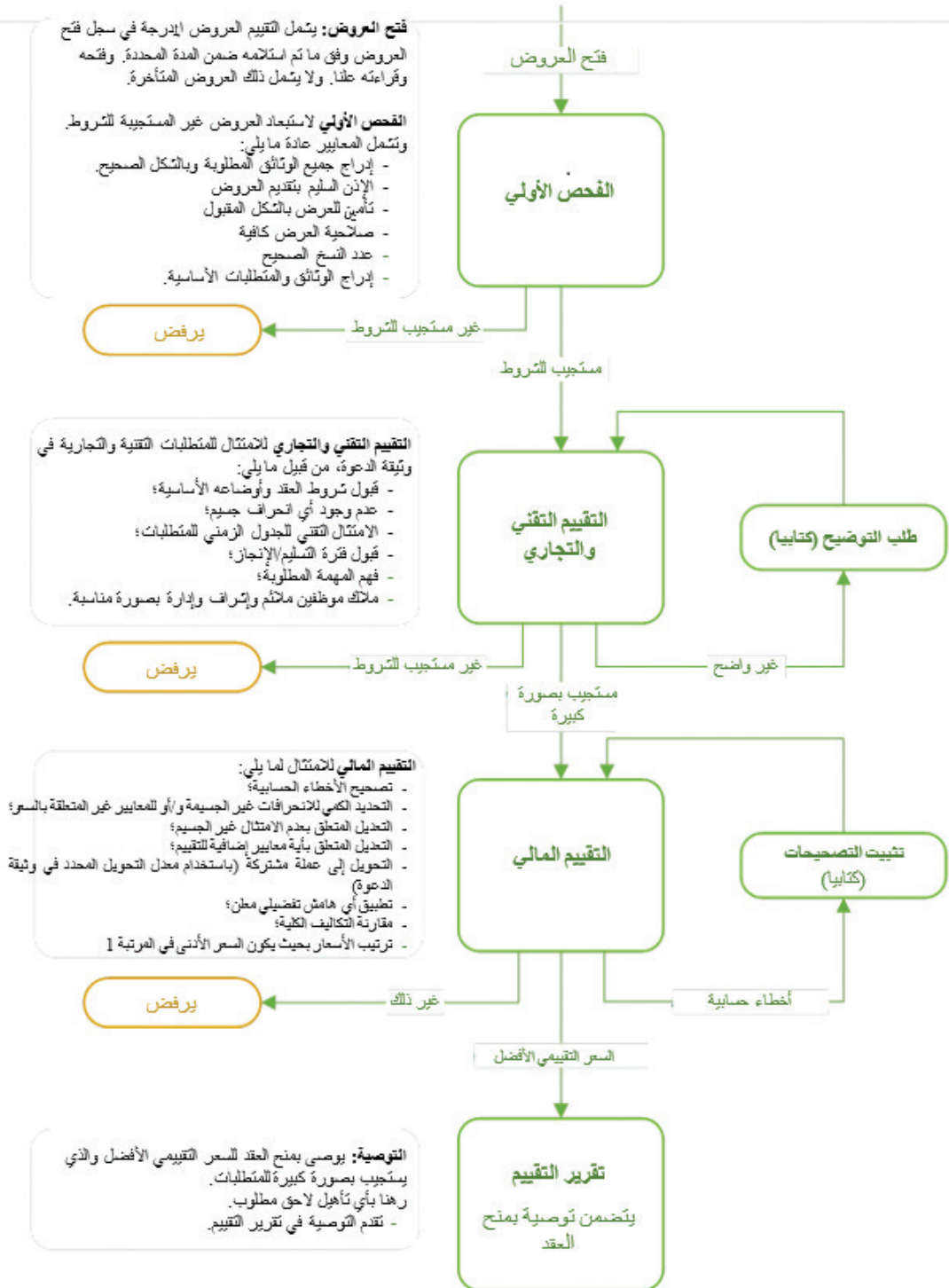
### 8-1 إجراء التأهيل اللاحق

في حال اللزوم، يجري التأهيل اللاحق على العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى - انظر الوحدة المعيارية كاف-9.

### 9-1 إعداد تقرير التقييم

بعد تقرير التقييم لتقديمه إلى الهيئة المعنية بالموافقة، ويمكن العثور على النموذج المطلوب في الموقع الشبكي للصندوق: <https://www.ifad.org/ar/project-procurement>.

## إجراء تقييم السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية



# الوحدة المعيارية كاف-3: التقييمات الخاصة بالسلع

## الفرض:

تغطي هذه الوحدة المعيارية مكونات تقييم السلع التي تشمل ثلاث مراحل:

- الفحص الأولي:
- التقييم التقني والتجاري التفصيلي:
- التقييم المالي.

وتقدم هذه الوحدة المعيارية مزيداً من التوجيهات العملية للنظر فيها في سياق تقييم السلع. ويجب أن تُقرأ بالافتتان مع الوحدة المعيارية كاف-1: قواعد التقييم العامة ولجان التقييم التقنية. والوحدة المعيارية كاف-2: إجراءات التقييم العامة للسلع. والأشغال. والخدمات غير الاستشارية. والوحدة المعيارية كاف-9: العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي. والوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق.

والعرض الذي يقدم "أفضل قيمة مقابل المال"، وفقاً للمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق. الجزء زاي. البند 36. هو ذلك الذي يتضمن:

(أ) العرض الأدنى سعراً الذي يستجيب بصورة كبيرة لمتطلبات وثيقة طلب تقديم العروض عند تطبيق طريقة السعر الأدنى أو طريقة التكلفة التقييمية الأدنى (طريقة الامتثال)؛ أو

(ب) العرض الأعلى درجة عند تطبيق طريقة نظام نقاط الجدارة (التي تدعى أيضاً طريقة المعايير المصنفة)؛ أو

(ج) العرض الذي يقدم صافي القيمة الحالية الأدنى لعناصر محددة من تكلفة الملكية عند استخدام طريقة حساب تكاليف الدورة الحياتية.

وتقدم الوحدة المعيارية دال-1 تحليلاً للعوامل التي تحدد منهجية تقييم العرض التي يتم اختيارها استناداً إلى الاحتياجات الرئيسية للمقترن التي يجب على نشاط التوريد هذا تناولها.

وتنطبق هذه الوحدة المعيارية على تقييمات عروض السلع وحدها. أما تقييمات عروض الأشغال. والخدمات غير الاستشارية فتتم تغطيتها في الودعتين المعياريتين كاف-4. وكاف-8. على التوالي. وأما تقييمات عروض الخدمات الاستشارية بموجب طريقة طلب تقديم مقترحات عروض. فتتم تغطيتها في الوحدات المعيارية كاف-5. وكاف-6. وكاف-7.

## 1 طرق تقييم العروض

بعد استكمال الفحص الأولي (التحقق من الأهلية، واكتمال العرض المقدم، وفترة الصلاحية، وتأمين العرض الممثل، والأهلية القانونية للتوقيع. إلخ). تقوم لجنة التقييم التقنية بإجراء تقييم تقني مفصل للسلع المعروضة من خلال مقارنة المعايير التقنية للعروض المستلمة بالمواصفات التقنية المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. وتحدد المواصفات التقنية المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض الحد الأدنى من المعايير أو المتطلبات التي يجب على العروض تليتها. وتصنف العروض التي لا تفي بهذه المعايير على أنها غير مستجيبة للمتطلبات. والعروض التي تفي بالمعايير أو تتجاوزها على أنها مستجيبة. وفي بعض الحالات الاستثنائية، يتم طلب مواصفات دقيقة بحيث لا يسمح لمقدم العرض بتجاوز المتطلبات أو عدم بلوغ مستواها (في حالة معدات المختبرات مثلاً). وينبغي الإشارة إلى هذه الحالات الاستثنائية بشكل واضح في وثيقة طلب تقديم العروض.

يرد أدناه شرح لثلاث من طرق تقييم عروض توريد السلع. وهي تستند إلى طريقتين لتقييم المواصفات التقنية: طريقة الامتثال (أو طريقة الحد الأدنى من المواصفات). وطريقة

التقييم بنظام نقاط الجدارة (أو طريقة المعايير المصنفة). والطريقة الثالثة لتقييم العروض. أي طريقة تقييم الدورة الحياتية للعروض. تستخدم طريقة تقييم الامتثال للمواصفات التقنية بالافتتان مع معايير أداء المخرجات.

### 1-1 طريقة السعر الأدنى أو التكلفة التقييمية الأدنى (التي تدعى غالباً طريقة الحد الأدنى من المواصفات، أو طريقة الامتثال)

#### 1-1-1 التقييم التقني

يجري تقييم المواصفات التقنية بموجب طريقة السعر الأدنى أو التكلفة التقييمية الأدنى على أساس نجاح أو فشل المواصفات التقنية المعروضة لموضوع التوريد عند مقارنتها بالمواصفات التقنية المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. بحيث لا يتم منح ميزة أو فائدة إضافية للعروض التي تتجاوز المعيار (تحدد متطلبات المواصفات التقنية في وثيقة طلب تقديم العروض). وتعتبر العروض التي تستجيب للمتطلبات بصورة كبيرة أنها قد اجتازت الحد الأدنى من المواصفات التقنية. كما هي مطلوبة في وثيقة طلب تقديم العروض. ويتم منح العقد للعرض الأدنى سعراً بين العروض المستجيبة تقنياً.

على سبيل المثال، في سيناريو حدّد فيه مواصفات وثيقة الدعوة الخاصة بألة تصوير ونسخ "الحد الأدنى" لسرعة النسخ بـ 25 صفحة من حجم A4 في الدقيقة:

- يقدم العرض "ألف" آلة سرعة النسخ فيها 15 صفحة في الدقيقة، وهو بالتالي عرض غير مستجيب:

- يقدم العرض "باء" آلة سرعة النسخ فيها 24 صفحة في الدقيقة (وهو أقل من الحد الأدنى المطلوب)، وهو بالتالي عرض غير مستجيب:

- يقدم العرض "جيم" آلة سرعة النسخ فيها 25 صفحة في الدقيقة، وهو بالتالي عرض مستجيب:

- يقدم العرض "دال" آلة سرعة النسخ فيها 33 صفحة في الدقيقة، وهو بالتالي عرض مستجيب، غير أنه لا يحصل على أفضلية/ميزة إضافية في التقييم بالمقارنة مع العرض الذي يقدم 25 صفحة في الدقيقة.

وفي سيناريو ثانٍ، إذا حددت المواصفات نطاقا مقبولا لسرعة النسخ يتراوح بين 20-25 صفحة في الدقيقة:

- يبقى العرض "ألف" غير مستجيب نظرا إلى أنه خارج النطاق المطلوب:

- يصبح العرض "باء" الآن مستجيبا لأنه يقع ضمن النطاق المطلوب:

- يصبح العرض "جيم" الآن مستجيبا نظرا إلى أنه يقع ضمن النطاق، ولكن العرض "دال" يصبح غير مستجيب نظرا إلى أنه يقع خارج النطاق المقبول. (تستخدم طريقة نطاق المواصفات المقبولة عندما يمكن أن تولد المواصفات خارج النطاق المرغوب أوجه عدم كفاءة تشغيلية بالنسبة للمشتري مثل الاستهلاك الإضافي للوقود أو تكاليف إضافية لجهة قطع التبديل في المركبات ومولدات الكهرباء، والتي تعتبر بالتالي غير مستجيبية).

ولذا، فإن من الأهمية بمكان عند إجراء التقييم التقني أن ينظر في جميع جوانب المواصفات التقنية وأن تلتزم المشورة التقنية في حال اللزوم، وعلى وجه الخصوص، يتعين الحصول على مشورة ومعلومات تقنية من المستخدم النهائي حول الغاية الدقيقة والاستخدام الفعلي للسلع. بغية تمكين لجنة التقييم التقنية من تحديد ما إذا كان الخروج عن المواصفات في طريقة السعر الأدنى أو طريقة التكلفة التقييمية الأدنى جسيما أو غير جسيم. من ذلك مثلا:

- عدم تقديم حجم المحرك المحدد يعتبر بصورة تكاد أن تكون أكيدة خروجاً جسيماً في تقييم مركبة:

- عدم تقديم الحجم المناسب للتعبئة عند شراء الأسمدة (أكياس بوزن 25 كيلوغراما بدلا من الأكياس المحددة بوزن 50 كيلوغراما) يمكن أن يكون

خروجاً غير جسيم أو خروجاً جسيماً اعتماداً على تحديد لجنة التقييم التقنية بالتشاور مع المستخدم النهائي الممثل عادة في لجنة التقييم التقنية والذي يدرك جيدا فيما إذا كان هذا الخروج يؤثر سلباً على الاستخدام المقصود للسماح أو توزيعه أم لا.

من الممكن قبول حالات الخروج الطفيف عن المتطلبات خلال تقييم العروض نظرا إلى أن وثائق طلب تقديم العروض الخاصة بالصدوق والوكالات الإنمائية الأخرى تمنح هذا الحق للمقترض

من خلال إدخال مفهوم "الاستجابة الكبيرة" مقارنة بـ "الاستجابة الكاملة" الصارمة. وبالتالي، يجوز للجنة التقييم التقنية اتخاذ قرار عقلائي في هذا الصدد، بشرط أن يكون من الممكن الدفاع عن هذا القرار (تخضع لجنة التقييم التقنية للمساءلة أمام رئيس الكيان الفائز بالتوريد). وبشرط ألا يتعدى قرار لجنة التقييم التقنية هذا على مبدأ العدالة في تقييم العروض الذي يجب أن يطبق بالتساوي على جميع مقدمي العروض المتنافسين (ويحق لمقدمي العروض أن يشتموا فيما يتعلق بالتعديلات على قواعد التوريد من قبل لجنة التقييم التقنية). وبالتالي، إذا كان قبول حالات الخروج الطفيف يلبي الشرطين اللذين سبق ذكرهما ولكن تترتب عليه تبعات مالية، عندئذ تؤخذ التكلفة المترتبة على المقترض في الاعتبار في التقييم المالي.

### 1-1-2 التقييم المالي

التقييم المالي بموجب طريقة السعر الأدنى أو طريقة التكلفة التقييمية الأدنى بسيط نظرا إلى أن العرض "المستجيب بصورة كبيرة" الذي يعرض السعر الأدنى سيوصى بمنحه العقد. ولكن، في حالة وجود حالات خروج طفيف في بعض العروض على الرغم من اعتبارها "مستجيبية بصورة كبيرة" وفقا لقرار لجنة التقييم التقنية، عندئذ يجب قياس حالات الخروج الطفيف هذه من حيث قيمتها النقدية وتحميل تكاليف حالات الخروج المترتبة على المقترض على العرض المعني الخارج عن المتطلبات، وذلك من أجل الإنصاف والمساواة في معاملة جميع مقدمي العروض المشاركين. وفي الحالة الأخيرة هذه، تدعى طريقة تقييم العروض هذه طريقة التكلفة التقييمية الأدنى. ويمكن أن تكون حالات الخروج الطفيف إما تقنية، أو تجارية، أو متعلقة بشروط الدفع والتسليم.

وعند نهاية عملية التقييم التقني والمالي المشترك، يجب على لجنة التقييم التقنية أن تجري عملية تأهيل لاحق لمقدم العرض الأدنى سعرا أو ذي التكلفة التقييمية الأدنى. ومعايير التأهيل اللاحق النموذجية التي تنص عليها عادة وثائق طلب تقديم العروض هي:

- حجم الأعمال التجارية السنوية لمقدم العرض
- الخبرة المحددة لمقدم العرض في أعمال التوريد المماثلة
- ملكية مقدم العرض لمرافق خدمة ما بعد البيع في بلد المقترض
- المركز المالي السليم لمقدم العرض (الذي يتم إثباته من خلال القوائم المالية المراجعة لشركته)
- تفويض الشركة المصنعة لمقدم العرض

يجب أن تستند توصية لجنة التقييم التقنية بمنح العقد لمقدم العرض الأدنى سعرا أو ذي التكلفة التقييمية الأدنى إلى قرارها الإيجابي بأن مقدم هذا العرض يلبي معايير التأهيل اللاحق المنصوص عليها والمذكورة في وثيقة طلب تقديم العروض.

### 1-2 طريقة التقييم بنظام نقاط الجدارة (المعايير المصنفة)

تتألف منهجية التقييم بنظام نقاط الجدارة من معايير مصنفة مستندة إلى السعر وغير مستندة إلى السعر. وتتعلق المعايير غير المستندة إلى السعر في المقام الأول بالمتطلبات التقنية "المرغوبة أو المفضلة" التي "تتجاوز الحدود الدنيا" المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. ولكن لا يمكن تحويلها بسهولة إلى قيمة نقدية. وبخلاف طريقة السعر

الأدنى/التكلفة التقييمية الأدنى. أو طريقة الامتثال. تكافئ طريقة التقييم بنظام نقاط الجدارة العروض التي تقدم معايير تقنية تتجاوز الحدود الدنيا المطلوبة في طلب تقديم العروض عندما تكون تلك ميزة مرغوبة/مفضلة. وعندما يخصص معيار تقييم صريح لمثل هذا العرض في وثيقة طلب تقديم العروض. ويستخدم نظام نقاط الجدارة عندما يدرك المتلقي أن السعر الأدنى لن يمثل أفضل قيمة مقابل المال المنفق لعملية شراء معينة. وأنه يفضل استخدام نظام نقاط الجدارة نظراً إلى أنه يسمح بالجمع بين معايير السعر والنوعية.

ويوصى الصندوق بأنه عند استخدام طريقة نظام نقاط الجدارة لتقييم السلع. يجب النص على ما يلي:

(أ) المعايير غير المستندة إلى السعر (أي نقاط الجدارة أو الأوزان الترجيحية التقنية) يتم وضع حد أقصى لها بنسبة 15-20 في المائة أو أقل. وتوزع بالتناسب بين جميع المعايير/الخصائص التقنية المرغوبة/المفضلة (التي تتجاوز الحد الأدنى) كما هو محدد بشكل صريح في وثيقة طلب تقديم العروض:

(ب) المعايير المستندة إلى السعر (أي نقاط الجدارة أو الأوزان الترجيحية المالية) يتم وضع حد أقصى لها بنسبة 85-80 في المائة أو أكثر. وتشمل المعايير المستندة إلى السعر سعر العرض الذي يقدمه مقدم العرض في عرضه زائد المعايير الأخرى ذات الطبيعة القابلة للقياس التي تنص عليها وثيقة طلب تقديم العروض.

### 1-2-1 التقييم التقني (المعايير غير المستندة إلى السعر):

يهدف التقييم التقني إلى تقييم العروض المستلمة فيما يتعلق بالمعايير التي لا تستند إلى السعر المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. ويمكن أن تشمل المعايير النمطية غير المستندة إلى السعر المستخدمة في طريقة نظام نقاط الجدارة الخصائص التقنية، والمتعلقة بالأداء، والنواحي الجمالية، وتصاميم الأثاث الطبيعية، والبيئية، إلخ.

وفي حالة آلة التصوير والنسخ الواردة أعلاه، مقدم العرض الذي يعرض آلة تصوير ونسخ سرعة النسخ فيها 25 صفحة تماماً في الدقيقة يفي بالمتطلبات ويعتبر مستجيباً من الناحية التقنية لهذه السمة. ولكنه لا يحصل على نقاط جدارة تقنية لأنه لا يقدم سرعة نسخ إضافية مرغوبة أو مفضلة. ومقدمو العروض الذين يعرضون آلة تصوير ونسخ ذات مواصفات تتضمن سرعة نسخ فوق 25 صفحة في الدقيقة سيتلقون نقاط جدارة تقنية تتناسب مع السرعة المعروضة في عروضهم المعنية (حسب عدد نقاط الجدارة المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض بالنسبة لكل عدد إضافي من الصفحات في الدقيقة). وسوف يتم رفض مقدمي العروض الذين يقدمون آلة تصوير ونسخ بمواصفات أقل من 25 صفحة في الدقيقة خلال التقييم التقني لأنهم فشلوا في تخطي الحد الأدنى.

وسيتم تقييم المواصفات المرغوبة/المفضلة النمطية، إذا كان منصوصاً عليها في وثائق العروض، بنفس الطريقة مقابل المعايير الفرعية المعنية ونقاط الجدارة المقابلة المشار إليها في وثيقة طلب تقديم العروض. ومن الأمثلة على المعايير غير

المستندة إلى السعر المتعلقة بالمواصفات التقنية، والتي لا يمكن تحويلها بسهولة إلى قيمة نقدية بطريقة يمكن الدفاع عنها ما يلي:

- (1) مواصفات أداء المنتج. كما في مثال سرعة آلة التصوير والنسخ;
- (2) أبعاد أو وزن المنتج (ولا سيما إذا كان مخصصاً للتنقل للاستخدام في المكاتب الميدانية أو في مساحة مكتبية محدودة)؛
- (3) سمات النوعية المتعلقة بمحتوى المواد الخطرة، وخفض مستويات الضوضاء، و/أو زيادة إمكانية إعادة التدوير، أو شهادة التوسيم البيئية؛
- (4) سمات نوعية المنتج. مثل جودة دقة النسخ المنتجة؛
- (5) توافر مراكز خدمة ما بعد البيع بالقرب من المواقع الميدانية؛
- (6) مدة الكفالة (حيث يمكن للشركات المصنعة المختلفة أن تقدم مدد كفالة مختلفة).

يعطى لكل من المعايير الفرعية غير المستندة إلى السعر الواردة أعلاه وزناً ترجيحياً منفصلاً يتناسب مع أهميته بالنسبة للمقترض/المتلقي. ويجب توخي أقصى درجات الحذر عند تحديد هذه الأوزان الترجيحية بحيث تكون متناسبة ولا تشوه المنافسة، أي لا تزيد أو تقلل من قيمة الميزات المقابلة، و/أو تتطلب ميزات تقنية إضافية غير ضرورية قد يكون من "المستحب الحصول عليها" ولكنها "غير أساسية". ولن يتجاوز الوزن الترجيحي الكلي المحدد لجميع المعايير الفرعية المختارة نسبة 15-20 في المائة (وتحدد نسبة الـ 85-80 في المائة المتبقية للمعايير المستندة إلى السعر).

ستقيم لجنة التقييم التقنية الخصائص التقنية للعرض على أساس الاستجابة لمتطلبات المعايير، مطبقة المعايير والمعايير الفرعية للتقييم، وفقاً لنقاط الجدارة المعنية المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. وذلك من أجل التوصل إلى الدرجات التقنية للعروض المعنية. وسوف يرفض العرض في هذه المرحلة إذا كان لا يستجيب للحد الأدنى من متطلبات أي من الخصائص التقنية المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. وسوف تجمع لجنة التقييم التقنية درجات كل عرض مقابل المعايير/المعايير الفرعية المنصوص عليها. وتمنح درجة تقنية كلية (أو نقاط جدارة) لكل عرض مقابل المعايير غير المستندة إلى السعر.

### 1-2-2 التقييم المالي (المعايير المستندة إلى السعر):

يهدف التقييم المالي إلى تقييم العروض المستلمة فيما يتعلق بالمعايير التي تستند إلى السعر المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. وتشمل المعايير المستندة إلى السعر النمطية السعر الذي يقدمه مقدم العرض في عرضه بالإضافة إلى جميع المعايير الأخرى (التجارية مثل شروط التسليم والدفع وما إلى ذلك) المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قيمة نقدية.

ويجب التعبير عن معايير السعر بالقيمة النقدية. وقد تشمل الأمثلة على المعايير المستندة إلى السعر ما يلي:

التقييم فقط، ولا ينطبق هذا على توريد المنشآت الصناعية.

يجب على لجنة التقييم التقنية أن تضيف أسعار/تكلفة عرض أي من أو جميع المعايير المستندة إلى السعر أعلاه (وفقاً لتلك المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض) إلى سعر العرض المقدم من قبل مقدم العرض. كما ستضيف إلى سعر السلع الأجنبية ما يعادل نسبة 15 في المائة من سعر الشحن والتأمين المدفوع لهذه السلع الأجنبية عند مقارنة السعر الكلي لهذه السلع الأجنبية مع تلك المنتجة محلياً والمؤهلة للحصول على الأفضلية المحلية من الصندوق.

ومن ثم يتم تحويل هذه الأسعار الكلية إلى درجات مالية باستخدام طريقة متناسبة عكسياً بحيث تمنح التكلفة الكلية الأدنى الدرجة الكاملة للسعر المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض ( ليس أقل من 85-80 في المائة). وتُحدّد درجات الأسعار الكلية المقابلة لمقدمي العروض الآخرين بالتناسب (باستخدام طريقة التناسب العكسي).

والفائز بالمنافسة هو العرض الذي يسجل أعلى درجة بجمع الدرجات التقنية أو غير المستندة إلى السعر والدرجات المالية أو المستندة إلى السعر. رهنا بالقرار الإيجابي للجنة التقييم التقنية بأن مقدم هذا العرض يفي بمعايير التأهيل اللاحق المطلوبة والمذكورة في وثيقة طلب تقديم العروض.

ويوضح المثال التالي استخدام نظام نقاط الجدارة في شراء شاحنة صغيرة. ومتطلبات وثيقة طلب تقديم العروض هي كالتالي:

عدد 1 شاحنة صغيرة (مقصورة واحدة) ذات سعة تحميل مقدارها 1 000 كغ كحد أدنى، ومحرك بنزين بقوة 150 حصاناً كحد أدنى على أن يتم تسليمها خلال 4-8 أسابيع من التوقيع على العقد. وستكون منهجية تقييم العرض بنظام نقاط الجدارة. مع استخدام المعايير والمعايير الفرعية التالية ونقاط الجدارة المقابلة في تقييم العرض:

(أ) المعايير التقنية (المعايير غير المستندة إلى السعر):  
بما مجموعه 20 نقطة جدارة

المعيار الفرعي 1: سعة التحميل

ستمح لجنة التقييم التقنية 5 نقاط جدارة عن كل 100 كغ تزيد على 1 000 كغ إلى ما يصل إلى 10 نقاط جدارة كحد أقصى

المعيار الفرعي 2: القوة الحصانية للمحرك

ستمح لجنة التقييم التقنية نقطة جدارة واحدة عن كل 1 قوة حصان تزيد على 150 قوة حصان إلى ما يصل إلى 10 نقاط جدارة كحد أقصى

(ب) المعايير المالية (المعايير المستندة إلى السعر): بما مجموعه 80 نقطة جدارة

تتألف من السعر المعروض + المعيارين الفرعيين التاليين

المعيار الفرعي 1: فترة التسليم

سيتم إضافة غرامة بقيمة 300 دولار أمريكي في الأسبوع إلى السعر المعروض عن كل أسبوع تأخير

فترة التسليم: سيتم إضافة مبلغ نقدي إلى سعر مقدم العرض مقابل التسليم المتأخر المسموح به والمقترح في عرضه و/أو خصم مبلغ علاوة من سعر العرض على التسليم المبكر المسموح به، استناداً إلى الجدول الزمني للتسليم المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض. ويمكن التعبير عن هذه الإضافات إلى السعر المعروض أو الخصومات/العلاوات بقيمتها النقدية بزيادة أو إنقاص سعر العرض المعني بمقدار مبلغ معين مقابل كل يوم أو كل أسبوع من التأخر أو التكبّر في التسليم. ويمكن احتساب المبالغ المعنية باستخدام المعدلات المطبقة عادة على الأضرار المصفاة للتسليم المتأخر.

- فترة التسليم: سيتم إضافة مبلغ نقدي إلى سعر مقدم العرض مقابل التسليم المتأخر المسموح به والمقترح في عرضه و/أو خصم مبلغ علاوة من سعر العرض على التسليم المبكر المسموح به، استناداً إلى الجدول الزمني للتسليم المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض. ويمكن التعبير عن هذه الإضافات إلى السعر المعروض أو الخصومات/العلاوات بقيمتها النقدية بزيادة أو إنقاص سعر العرض المعني بمقدار مبلغ معين مقابل كل يوم أو كل أسبوع من التأخر أو التكبّر في التسليم. ويمكن احتساب المبالغ المعنية باستخدام المعدلات المطبقة عادة على الأضرار المصفاة للتسليم المتأخر.

- شروط الدفع: سيتم إضافة غرامة نقدية على سعر مقدم العرض من أجل شروط الدفع التي تتطلب دفع أية مبالغ قبل الموعد المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض (مثلاً نسبة أعلى من الدفعة المقدمة). ويمكن التعبير عن هذه الغرامة بقيمة نقدية باحتساب الفائدة التي يمكن أن تستحق على المبلغ باستخدام سعر فائدة محدد يحدد في وثيقة طلب تقديم العروض.

- قطع التبديل: إدراج قائمة بقطع التبديل المختارة في وثيقة طلب تقديم العروض بحيث يعرض مقدمو العروض أسعار عروضهم المعنية لتوريد قائمة قطع التبديل هذه و/أو البنود المستهلكة التي تكون ضرورية عادة لفترة أولية محددة من عملية تشغيل المعدات المشتراة. ويمكن التعبير عن هذا بقيمة نقدية بالطلب إلى مقدمي العروض تقديم أسعار لقائمة البنود المحددة، والتي ستضاف إلى سعر عرض مقدم العرض المعني.

- تكاليف التشغيل والصيانة: لبنود تكلفة رئيسية مختارة خلال فترة تشغيل محددة (على سبيل المثال، استهلاك الوقود، والبنود المستهلكة مثل عدد النسخ التي تنتجها خرطوشة/أسطوانة الحبر في حالة آلة التصوير والنسخ أعلاه، إلخ).

- في ظروف استثنائية ومع الموافقة المسبقة للصندوق، يمكن للمقترض/المتلقي أن يطبق هامشاً من الأفضلية للعروض المحلية عند إجراء مناقصة تنافسية دولية من أجل توريد السلع. وإذا تم ذكر شروط التفضيل هذه في الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي، يمكن تطبيقها على السلع المصنوعة في بلد المقترض/المتلقي، على عكس السلع المصنوعة في الخارج. مع إضافة هامش بنسبة 15 في المائة إلى سعر الشحن والتأمين المدفوع على السلع المصنوعة في الخارج، لأغراض

في التسليم بعد 4 أسابيع وإلى ما يصل إلى 8 أسابيع من التأخير المسموح به كحد أقصى من تاريخ التوقيع على العقد.

المعيار الفرعي 2: سعر قائمة قطع التبديل المختارة المدرجة في وثيقة طلب تقديم العروض.

نلقى المقترض/المتلقي العرضين التاليين:

المعايير الفرعية	مقدم العرض ألف	مقدم العرض باء
سعة التحميل	1 000 كغ	1 200 كغ
تصنيف القوة الحصانية	بقوة 155 حصانا	بقوة 160 حصانا
السعر	20 000 دولار أمريكي	22 000 دولار أمريكي
فترة التسليم	5 أسابيع	7 أسابيع
سعر قائمة قطع التبديل	800 دولار أمريكي	1 000 دولار أمريكي

واستنادا إلى منهجية التقييم بنظام نقاط الجدارة المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض، قامت لجنة التقييم التقنية بتقييم العرضين ومنحت نقاط الجدارة المقابلة كما يلي:

نقاط الجدارة	مقدم العرض ألف	مقدم العرض باء
<b>1- المعايير التقنية (الدرجة التقنية):</b>		
سعة التحميل	0	10
تصنيف القوة الحصانية	5	10
المجموع الفرعي لنقاط الجدارة غير المستندة إلى السعر	5	20
<b>2- المعايير المالية (الدرجة المالية):</b>		
الغرامة على التسليم بعد 4 أسابيع	300 (تأخير أسبوع واحد)	900 (تأخير 3 أسابيع)
سعر قائمة قطع التبديل	800	1 000
مجموع المعايير المتعلقة بالسعر	20 000 + 1 100 = 21 100 دولار أمريكي	22 000 + 1 900 = 23 900 دولار أمريكي
المجموع الفرعي لنقاط الجدارة المتعلقة بالسعر	80 (العرض الأرخص يحصل على النقاط الكاملة المتعلقة بالسعر)	70.63 = 80 x (23 900/21 100) (النقاط المتناسبة عكسيا مع العرض الأرخص)
<b>مجموع نقاط جدارة الدرجة التقنية + الدرجة المالية</b>	<b>85 = 80 + 5</b>	<b>90.63 = 70.63 + 20</b>
<b>الترتيب</b>	2	1 (الأعلى ترتيبا بالنسبة للمعايير غير المتعلقة بالسعر والمتعلقة بالسعر، والذي سيُوصى بمنحه العقد)

كما يمكن رؤيته من المثال أعلاه، يجب توخي أقصى درجات الحذر عند تخصيص النقاط التقنية (التي لا تستند إلى السعر) لأن الفرق البالغ (90.63 - 85) = 5.63 نقطة جدارة سيكلف المقترض/المتلقي (23 900 - 21 100) = 1 800 دولار أمريكي، ما يعادل 320 دولاراً أمريكياً لنقطة الجدارة الواحدة. ويمكن تبرير ذلك إذا كان المقترض/المتلقي بحاجة إلى سعة حميل إضافية وقوة محرك حصانية إضافية كما في سيناريو تستخدم فيه المركبة في تضاريس جبلية أو حيث توجد فائدة (منفعة) حقيقية في سعة التحميل الإضافية، وفي سيناريو كهذا، سوف يستخدم المقترض/المتلقي منهجية التقييم بنظام نقاط الجدارة نظراً إلى أنها لا تبحث عن المركبة الأدنى سعراً، ولكن عن واحدة توفر أفضل "منفعة" أو "قيمة مقابل المال المنفق".

### 1-3 طريقة تكاليف الدورة الحياتية

يمكن استخدام طريقة تقييم العروض هذه، إذا نصت عليها وثيقة طلب تقديم العروض، فقط حيث توجد منهجية لتقييم العروض معترف بها على نطاق واسع، وفعالة، ويمكن الدفاع عنها لاحتساب العناصر المكونة لتكلفة الدورة الحياتية، وعلى سبيل المثال، لدى الاتحاد الأوروبي منهجية قياسية لاحتساب تكاليف الدورة الحياتية لتوريد المركبات من قبل السلطات المتعاقدة العامة.

وتستخدم الطريقة بشكل عام لتوريد أعداد "كبيرة" من المعدات كثيفة الاستهلاك للطاقة (الشاحنات، والمركبات، والمولدات الكهربائية) و/أو منشآت التجهيز/التصنيع حيث يكون سعر الشراء الأولي مجرد جزء من التكلفة الإجمالية للملكية على مدى الدورة الحياتية للمعدات/المنشآت. وفي تطبيق هذه الطريقة، سوف تشير وثيقة طلب تقديم العروض إلى عناصر التكلفة المحددة التي سيتم تقييمها، وفترة استخدامها. وسوف يقدم مقدم العروض في عروضهم القيم المعنية لعناصر التكلفة هذه لكل سنة تشغيل للمعدات/المنشآت، ويشمل مثال لعناصر التكلفة هذه ما يلي:

(أ) سعر الشراء الأولي كما يعرضه مقدم العرض في عرضه؛

(ب) استهلاك الوقود/الطاقة في السنة؛

(ج) تكلفة قطع التبديل وتكاليف الصيانة في السنة؛

(د) تكلفة إصلاح شامل بعد عدد محدد من سنوات الاستخدام؛

(هـ) ناقص القيمة التقديرية لإعادة البيع في نهاية فترة الحياة المفيدة كما هي محددة في وثيقة طلب تقديم العروض.

وبعد استكمال الفحص الأولي، سوف تتحقق لجنة التقييم التقنية من امتثال كل عرض للمواصفات التقنية المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض (عادة باستخدام طريقة الحد الأدنى من المواصفات) وتقرر أي العروض تعتبر مستجيبة

تقنياً، وسوف ينظر التقييم المالي في عناصر التكلفة المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض، وسوف تقوم لجنة التقييم التقنية باحتساب التكلفة الإجمالية للملكية كل عرض على مدى فترة الاستخدام المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. وسيتم خفض جميع التكاليف المستقبلية المترتبة على المقترض فيما يتعلق بملكية وتشغيل المنشآت/المعدات إلى صافي قيمتها الحالية وإضافتها إلى سعر الشراء/سعر العرض المقدم، ويجب على لجنة التقييم التقنية تطبيق معدل الخصم المشار إليه في وثيقة طلب تقديم العروض. وستتم التوصية بمنح العقد للعرض الذي يتسم بأدنى صافي قيمة حالية لسعر الشراء الجامع بالإضافة إلى جميع عناصر التكلفة المستقبلية على مدى فترة حياة المعدات/المنشآت.

وشكل متغير من طريقة حساب تكاليف الدورة الحياتية هو طريقة الإنتاجية (أو الكفاءة) التي يمكن أن تستخدم في توريد منشأة للتجهيز الزراعي (أو غيرها)، وحيث يتم تقسيم إجمالي صافي القيمة الحالية لعناصر التكلفة لكل عرض على وحدات المخرجات التي تنتجها المنشأة على مدى حياتها، لينتم التوصية بمنح العقد إلى المنشأة ذات أدنى تكلفة لوحدة المخرجات/الإنتاج.



# الوحدة المعيارية كاف-4: التقييمات الخاصة بالأشغال

## الفرض:

تصف هذه الوحدة المعيارية مكونات تقييم عروض الأشغال التي تتألف من ثلاث مراحل:

- الفحص الأولي:
- التقييم التقني والتجاري التفصيلي:
- التقييم المالي.

وتقدم هذه الوحدة المعيارية توجيهات عملية لتقييم عروض الأشغال، وينبغي أن تُقرأ بالافتتان مع الوحدة المعيارية كاف-1: قواعد التقييم العامة ولجان التقييم التقنية، والوحدة المعيارية كاف-2: إجراءات التقييم العامة للسلع، والأشغال، والخدمات غير الاستشارية، والوحدة المعيارية كاف-9: العروض منخفضة السعر بشكل غير عادي، والوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق. وتقدم الوحدة المعيارية دال-1 معلومات أساسية عن تحديد الاحتياجات والعوامل المحركة الرئيسية التي يتناولها نشاط التوريد هذا. والعرض الذي يقدم "أفضل قيمة مقابل المال"، وفقا للمبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، الجزء زاي، البند 36. هو ذلك الذي يتضمن:

(د) العرض الأدنى سعرا الذي يستجيب بصورة كبيرة لمتطلبات وثيقة طلب تقديم العروض؛ أو

(هـ) العرض الأعلى درجة عند تطبيق طريقة نظام نقاط الجدارة (التي تدعى أيضا طريقة المعايير المصنفة)؛ أو

(و) العرض الذي يقدم صافي القيمة الحالية الأدنى لعناصر محددة من تكلفة الملكية عند استخدام طريقة حساب تكاليف الدورة الحياتية، غير أن هذا الخيار الثالث المتعلق بحساب تكاليف الدورة الحياتية نادرا ما ينطبق في عقود التشييد الممولة من الصندوق.

وتنطبق هذه الوحدة المعيارية على تقييم عروض الأشغال وحدها. أما تقييم عروض السلع، والخدمات غير الاستشارية فيرد في الوحدتين المعياريتين كاف-3، وكاف-8، على التوالي. وأما تقييم عروض الخدمات الاستشارية بموجب طريقة طلب تقديم العروض، فهو يرد في الوحدات المعيارية كاف-5، وكاف-6، وكاف-7.

## 1 تقييم عروض الأشغال

الفرض من منهجية تقييم الأشغال هو تحديد العرض الذي يقدم "أفضل قيمة مقابل المال" كما هو محدد في وثائق طلب تقديم العروض باختيار أحد الخيارات الثلاثة المذكورة أعلاه والذي يستجيب للمتطلبات التقنية، والإدارية، والتجارية لوثيقة طلب تقديم العروض. بالإضافة إلى تقديمه من قبل مقدم عرض مؤهل لاحقا.

ويرد أدناه شرح للطرق الثلاث لتقييم العروض الخاصة بعقود الأشغال.

المرحلة الأولى من الفحص الأولي مشتركة بين جميع الطرق الثلاث وتتألف من التحقق من أهلية مقدم العرض، واكتمال العرض المقدم، وفترة صلاحية العرض، وتأمين العرض الممثل أو إعلان ضامن للعرض، والأهلية القانونية للتوقيع، وعدم وجود إدانة قضائية في جرائم متعلقة بقوانين الضرائب، أو قوانين العمل أو البيئة، والشروط الإدارية المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض. والعروض التي تجتاز الفحص الأولي هي وحدها التي تقبل لإجراء تقييم تقني، وتجاري، ومالي لها من قبل لجنة التقييم التقنية.

## 1-1 طريقة السعر الأدنى أو التكلفة التقييمية الأدنى

### 1-1-1 التقييم التقني

يقوم التقييم التقني المفصل بتقدير ما إذا كان العرض يتفق، أو يتفق بصورة كبيرة، مع جميع الشروط والمتطلبات التقنية المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. وهو يجري على أساس النجاح أو الفشل. وسوف تستند المعايير إلى تلك المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض، والتي يمكن أن تشمل ما يلي:

- برنامج التنفيذ/الجدول الزمني (خطة العمل) لإجاز الأشغال ضمن الفترة الزمنية المحددة، و/أو بلوغ نقاط رئيسية في برنامج التشييد؛
- إيفاء المنشآت/المعدات، والمواد التي سيتم دمجها في الأشغال، بالإضافة إلى الصنعة، بالمعايير أو المفاييس المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض، أو ما يعادلها؛
- استخدام طرق التشييد المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض أو استخدام طرق بديلة مقبولة، بما في ذلك مراعاة متطلبات الصحة والسلامة، والضمانات البيئية والاجتماعية (أي خطة مقبولة

التصحیحات الحسابية لحسابات مقدمي العروض لسعر العرض خطيا من قبل لجنة التقييم التقنية إلى مقدم العرض المعني الذي يجب عليه في المقابل قبول هذه التصحيحات الحسابية خطيا (وليس من غير المعهود أن يرتكب مقدمو العروض أخطاء حسابية في حساب الأسعار المعروضة (سعر الوحدة X الكمية والجاميع) في لائحة الكميات).

الخصومات المشروطة من قبل مقدمي العروض غير مقبولة. والخصم المشروط هو الخصم الذي يتم ربطه بأسعار مقدمي العروض الآخرين (مثل 5 في المائة أقل من أرخص سعر) أو الذي يتم ربطه بأعمال معينة يقوم بها الكيان الفائز بالتوريد (مثل إذا تم منح العقد خلال 30 يوما من تاريخ فتح العروض عندئذ سيقدم مقدم العرض خصما بنسبة 5 في المائة). وإذا كان العرض الأدنى سعرا أو ذو التكلفة التقييمية الأدنى غير متوازن بشكل كبير أو مرتفع التكاليف في البداية في رأي لجنة التقييم التقنية، قد يطلب من مقدم العرض (مقدمي العروض) تقديم تليبات تفصيلية لسعر أي بند أو أسعار جميع البنود الواردة في جدول الكميات للتدليل على الاتساق الداخلي لتلك الأسعار مع طرق التشييد المقترحة وجدولها الزمني. وبعد تقييم تحليل التكاليف المقدم، إذا وجد أن أسعار العرض متوازنة، فقد توصي لجنة التقييم التقنية بمنح العقد لمقدم العرض الذي تم تقييمه باعتباره العرض الأدنى سعرا. وإذا وجد أن أسعار العرض مرتفعة التكاليف في البداية، فقد تطلب لجنة التقييم التقنية زيادة تأمين التنفيذ الخاص بهذا العرض كشرط مسبق لمنح العقد على حساب مقدم العرض المعني. إلى مستوى يكفي لحماية المقترض/المتلقي ضد الخسارة المالية في حال تخلف مقدم العرض الفائز خلال تنفيذ العقد.

إذا وجد أن أسعار عروض جميع مقدمي العروض مرتفعة بشكل غير معقول مقارنة مع تقدير التكلفة الذي أعده مهندس التصميم، وكذلك من خلال مسح لأسعار السوق السائدة، عندئذ يجب على لجنة التقييم التقنية أن توصي المقترض/المتلقي برفض جميع العروض وبدء عملية التوريد من جديد استنادا إلى وثيقة منقحة لطلب تقديم العروض تعيد النظر/تعديل العوامل التي جعلت أسعار العرض أعلى من المتوقع (احتمال المبالغة في تحديد جودة الأشغال أو قصر فترة إنجاز الأشغال بشكل غير معقول، أو شروط أخرى مرهقة في العقد، ما دفع بأسعار مقدمي العروض صعودا). سيتم التحقق في العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي لتحديد أسباب ذلك وفقا للعملية الموضحة في الوحدة المعيارية كاف-9. وإذا فشل مقدم العرض في إقناع لجنة التقييم التقنية خطيا بدليل تمتعه بوضع مواتٍ بالنسبة لهذا العرض بالذات مما يسمح له بتقديم عرض منخفض، سيتم رفض هذا العرض بسبب المخاطر التي يشكلها من حيث قدرة مقدم العرض على إنجاز العقد بنجاح بهذا السعر المنخفض بشكل غير عادي.

الغرض من التقييم المالي هو تمكين لجنة التقييم

الإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية يقدمها مقدم العرض وفقا للمتطلبات المعمول بها لإجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض:

استناد العرض إلى التصميم المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض أو إلى تصميم بديل مقبول، إذا كانت وثيقة طلب تقديم العروض تسمح بالبدايل:

الامتثال للوائح المعمول بها، من قبيل لوائح العمل؛

قبول شروط العقد الرئيسية، من قبيل فترة الصيانة المقررة (فترة الإبلاغ عن العيوب)، وتسوية المنازعات، والمسؤولية، وتأمين التنفيذ؛ وأي خروج فيما يتعلق بشروط العقد الرئيسية هذه سيؤدي إلى رفض العرض لكونه غير مستجيب تقنيا؛

وجود حالات خروج عن المتطلبات في العرض تعتبرها لجنة التقييم التقنية "حالات خروج طفيفة"، مثل حالات الخروج الطفيفة عن شروط بوليصة التأمين المطلوبة، وحالات الخروج الطفيفة على التعويضات المقطوعة، وحالات الخروج الطفيفة على شروط الدفع المقبولة بموجب قواعد المشروع والقواعد المالية الحكومية؛ ويمكن للجنة التقييم التقنية قبول حالات الخروج الطفيفة هذه بشرط أن تكون قابلة لتحديد كميا بقيمة نقدية، وتؤخذ في الاعتبار أثناء مرحلة التقييم المالي:

التعاقد من الباطن ضمن المبالغ والطريقة المسموح بها في وثيقة طلب تقديم العروض وتلبية المتعاقدين من الباطن للمتطلبات المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض:

ويتعين تحديد معيار الاستجابة في الشروط والأوضاع والمتطلبات المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض، وينبغي تقييم العروض على أساس ذلك المعيار باعتبارها مستجيبة أو غير مستجيبة، ويمكن قبول العروض التي تعتبر مستجيبة بصورة كبيرة، على الرغم من وجود حالات خروج، أو أخطاء، أو إسقاطات طفيفة، والتي يجب تقديرها كميا وأخذها في الاعتبار في التقييم المالي. وينبغي عدم إعطاء أي درجة إضافية للعروض التي تتجاوز المعيار المطلوب.

ويتطلب التقييم التقني لعروض الأشغال مساهمة تقنية من جانب موظفين مؤهلين في الميدان المعني، وكذلك من جانب موظفين يمثلون المستخدم النهائي.

### 1-2-1 التقييم المالي

هدف التقييم المالي هو تحديد العرض الأدنى سعرا بين العروض المستجيبة تقنيا أو التكلفة التقييمية الأدنى في حال أظهرت بعض العروض حالات خروج طفيفة مقبولة لها أثر مالي على سعر العروض الخارجة عن المتطلبات والتي يجب إضافتها إلى أسعار العروض المعنية للعروض الخارجة توجها للإنصاف في المنافسة. وإذا كان العرض مقسما إلى عقود متعددة، عندئذ سيتم معالجة التقييم المالي من قبل لجنة التقييم التقنية على أساس كل عقد على حدة. وسوف يمنح العقد للعرض الأدنى سعرا بالنسبة لكل عقد أو للعرض ذي التكلفة الأدنى في حال وجود حالات خروج طفيفة مقبولة رهنا بالتأهيل اللاحق لمقدم العرض الفائز. وسوف تلتزم عملية التقييم المالي بالقواعد التالية: سترسل

التقنية من تحديد العرض الأدنى سعرا أو العرض ذي التكلفة التقييمية الأدنى، وإخضاع مقدم العرض الذي قدم هذا العرض لعملية تأهيل لاحق وفقا للمعايير المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض. وإذا لم يسبق تقديم العروض عملية تأهيل مسبق، سيكون غرض التأهيل اللاحق تحديد ما إذا كان مقدم العرض، الذي سيوصى بمحه العقد، ما زال مؤهلا وفقا لمعايير عملية التأهيل المسبق السابقة (أي لم تحدث أية تطورات سلبية من النوع المشروح في الوحدة المعيارية كاف-10 - التأهيل اللاحق لجعل مقدم العرض غير مؤهل).

- في حين أن اختيار العرض الأدنى سعرا أمر بسيط، يوضح مثال فيما يلي كيفية توصل لجنة التقييم

التقنية إلى عرض التكلفة التقييمية الأدنى عند أخذ الخروج الطفيف عن المتطلبات في الاعتبار. ويقدم المثال 3 مقدمي عروض، ألف وباء وجيم، حيث لم يخرج مقدم العرض ألف عن المتطلبات، وطلب مقدم العرض باء أن يقوم المقترض/المتلقي بتقديم دفعات مرحلية دورية في غضون 45 يوما بدلا من 60 يوما كما تنص عليه وثائق طلب تقديم العروض. ولم يتمكن مقدم العرض جيم من توفير مساحة مكتبية مستأجرة (شقة من ثلاث غرف مساحتها 120 مترا مربعا) لاستخدامها كمكتب لمهندس الإشراف التابع للمقترض قرب موقع التشييد كما هو مطلوب في وثيقة طلب تقديم العروض.

- مقدم العرض جيم	- مقدم الغرض باء	- مقدم العرض ألف	- سعر العرض
- 1 900 000 دولار أمريكي	- 1 800 000 دولار أمريكي	- 2 000 000 دولار أمريكي	- 0
- تكلفة استئجار مساحة مكتبية من قبل المقترض: 24 شهرا x 1 000 دولار أمريكي في الشهر = 24 000 دولار أمريكي	- تكلفة فقدان المقترض للفوائد المصرفية: 15/365 x 10% فائدة x 1 800 000 دولار أمريكي = 6 657.5 دولار أمريكي	- 0	- تكلفة إضافية على المقترض كنتيجة للخروج الطفيف عن المتطلبات
- 1 924 000 دولار أمريكي	- 1 806 575 دولار أمريكي	- 2 000 000 دولار أمريكي	- التكلفة التقييمية لكل عرض

- القياس الكمي لخالات الخروج الطفيفة عن المتطلبات بالقيمة النقدية خلال تقييم العروض يمكن نظرا إلى أن وثائق طلب تقديم العروض الخاصة بالصندوق ووكالات إئمانية أخرى تمنح هذا الحق للمقترض من خلال إدخال مفهوم "الاستجابة الكبيرة" مقارنة بـ "الاستجابة الكاملة" الصارمة. وبالتالي، يجوز للجنة التقييم التقنية اتخاذ قرار عقلاني في هذا الصدد، بشرط أن يكون من الممكن الدفاع عن هذا القرار (تخضع لجنة التقييم التقنية للمساءلة أمام رئيس الكيان القائم بالتوريد). وبشرط ألا يتعدى قرار لجنة التقييم التقنية هذا على مبدأ العدالة في تقييم العروض الذي يجب أن يطبق بالتساوي على جميع مقدمي العروض المتنافسين (ويحق لمقدمي العروض أن يشتكوا فيما يتعلق بالتعديلات على قواعد التوريد من قبل لجنة التقييم التقنية).

- وكما يمكن رؤيته أعلاه، ستتم التوصية بمنح العقد لمقدم العرض باء كونه العرض ذي التكلفة التقييمية الأدنى، رهنا بعملية التأهيل اللاحق.

وسوف تقوم لجنة التقييم التقنية بإجراء عملية التأهيل اللاحق فقط لمقدم العرض باء، الفائز، من أجل تقييم ما إذا كان مقدم العرض باء يلبي معايير التأهيل اللاحق كما هو منصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض. وتعلق هذه المعايير بما يلي:

(2) منهجية لتنفيذ العمل حسنة التوثيق مع إجراءات سليمة لضمان الجودة مصحوبة بخطة أولية لإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية يعدها مقدم العرض والتي تثبت اتخاذ مقدم العرض ل ضمانات كافية ضد المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ العقد (علاوة على الضمانات الإلزامية وفقاً للقانون الوطني. وتلك المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض بما يتماشى مع متطلبات إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي في الصندوق):

(3) الملامح المهنية للموظفين الرئيسيين في فريق التشغيل المقترح لمقدم العرض. مثل مدير موقع المشروع. وأخصائي الشؤون البيئية، وأخصائي التعبئة الاجتماعية/الاجتماعية، وأخصائي الصحة والسلامة، إلخ. وتغطي نقاط الجدارة هنا عندما تتجاوز الملامح المهنية لهؤلاء الأخصائيين تلك المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض.

ستقيم لجنة التقييم التقنية المعايير التقنية للعرض على أساس الاستجابة لمتطلبات المعايير، مطبقة المعايير والمعايير الفرعية للتقييم، ونظام النقاط المنصوص في وثيقة طلب تقديم العروض. وسوف يعطى كل عرض مستجيب تقنياً درجة تقنية. وسوف يرفض العرض في هذه المرحلة إذا كان لا يستجيب لجوانب هامة من وثيقة طلب تقديم العروض. أو إذا أخفق في الحصول على الدرجة التقنية الدنيا لأي معيار محدد في وثيقة طلب تقديم العروض. ولن يتجاوز الوزن الترجيحي التراكمي للسّمات التقنية (الدرجة التقنية) أعلاه 10 نقاط من إجمالي نقاط الجدارة الـ 100.

### 2-2-1 التقييم المالي

يستند التقييم المالي إلى السعر الذي يقدمه مقدم العرض في عرضه، بالإضافة إلى جميع المعايير الأخرى (التجارية مثل شروط التسليم والدفع أو غيرها) المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قيمة نقدية.

والمعايير المالية هي المعايير التي تستند إلى السعر والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قيمة نقدية. ويمكن أن تشمل الأمثلة على معايير السعر ما يلي:

- تعويض مالي (فقط لأغراض تقييم العروض) عن التأخير في الإجازة/أو علاوة على الإجازة المبكر، استناداً إلى الجدول الزمني للإجازة/البرنامج/خطة العمل) المقدم من قبل مقدم العرض في عرضه بالمقارنة مع مدة الإجازة المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض؛ شرط أن يكون مثل هذا الخروج عن مدة الإجازة مسموحاً به في وثيقة طلب تقديم العروض. ويمكن التعبير عن هذه التعويضات والعلاوات بقيمة نقدية بزيادة أو إنقاص السعر المقدم من قبل مقدم العرض المعنى بمبلغ معين مقابل كل يوم أو كل أسبوع من التأخر أو التكبّر بالتسليم. ويمكن احتساب المبالغ باستخدام المعدلات المطبقة عادة على الأضرار المصفاة للتسليم المتأخر.
- تعويض مالي (فقط لأغراض تقييم العروض) عن شروط الدفع التي تتطلب دفع أية مبالغ قبل الموعد المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض (شرط أن تعتبر لجنة التقييم التقنية مثل هذا الشرط من قبل

- الخبرة العامة لمقدم العرض؛
- عائد التشييد السنوي لمقدم العرض؛
- الخبرة المحددة لمقدم العرض في تشغيل تشييد مماثلة؛
- السيولة لدى مقدم العرض (إثبات أنها تفي بمتطلبات التدفقات النقدية للعقد)؛
- إدراج الموظفين الرئيسيين لمقدم العرض في وثيقة طلب تقديم العروض. مثل مدير المشروع مع خبرة "س" سنوات؛ وأخصائي الشؤون البيئية مع خبرة "ص" سنوات؛ وأخصائي الصحة والسلامة مع خبرة "ع" سنوات؛
- امتلاك مقدم العرض لمعدات التشييد الرئيسية المدرجة في وثائق طلب تقديم العروض، أو القدرة على استئجارها.

يجب أن تستند التوصية بمنح العقد، التي ستتطرق لها لجنة التقييم التقنية في تقرير تقييم العروض، إلى قرار إيجابي للجنة التقييم التقنية بأن العرض الأدنى سعراً أو الأدنى تكلفة تقييمية يلبى جميع متطلبات التأهيل اللاحق المذكورة أعلاه والمحددة كمياتها في وثائق طلب تقديم العروض.

## 2-1 طريقة تقييم العروض بنظام نقاط الجدارة

### 1-2-1 التقييم التقني

عملية التقييم الأولي والتقني لهذه الطريقة ماثلة لتلك الموصوفة أعلاه بالنسبة لطريقة السعر الأدنى أو التكلفة التقييمية الأدنى. غير أنها بعكس طريقة السعر الأدنى أو التكلفة التقييمية الأدنى، تستخدم طريقة نقاط الجدارة عندما يتبين المقترض أن هناك جدارة (فائدة) أو "قيمة أفضل مقابل المال المنفق" بالنسبة له وللمشروع إذا ما أخذت السمات/المعايير التقنية التي تتجاوز (تزيد عن) الحد الأدنى المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض في الاعتبار في تقييم العروض. وهذه بخلاف طريقة السعر الأدنى المذكورة أعلاه والتي لا تعطي جدارة إضافية خلال التقييم للعروض التي تقدم سمات تقنية تتجاوز ما هو منصوص عليه في وثيقة طلب تقديم العروض. غير أن الطريقتين تشتركان في نفس المبدأ المتمثل في أن العروض المستجيبة تقنياً يجب أن تلبى الحد الأدنى من جميع المواصفات التقنية المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض.

عند استخدام طريقة نظام نقاط الجدارة في تقييمات الأشغال، يجب أن تشمل التقييمات ما يلي:

- (أ) الأوزان التقنية المرجحة أو الدرجة التقنية (التي لا تتجاوز 10 نقاط جدارة من إجمالي 100 نقطة)؛
- (ب) الأوزان المالية المرجحة أو الدرجة المالية (التي لا تقل عن 90 نقطة جدارة من إجمالي 100 نقطة).

ويمكن إدراج المتطلبات التالية كمعايير فرعية تقنية "للقائمة مقابل المال المنفق" وتقييمها باستخدام طريقة نظام نقاط الجدارة:

- (1) جودة العرض التقني لمقدم العرض (حسن إعداد برنامج الأشغال، أي خطة عمل لتنفيذ الأشغال من المحتمل أن تؤدي إلى إجازة التشييد في الوقت المناسب ضمن الإطار الزمني للعقد)؛

مقدم العرض خروجاً "طفيفاً". ويمكن التعبير عن الغرامة بقيمة نقدية باحتساب الفائدة التي يمكن أن تستحق على المبلغ باستخدام معدلات فائدة محددة مذكورة في وثيقة طلب تقديم العروض (عادة سعر الفائدة التجارية للاقتراض من قبل المتلقي).

- في حالات استثنائية ومع الموافقة المسبقة للصندوق، يمكن للجنة التقييم التقنية أن تطبق هامشاً من الأفضلية للعروض المحلية عند إجراء توريد للأشغال بواسطة مناقصة تنافسية دولية في البلد تبلغ قيمتها 5 ملايين دولار أمريكي على الأقل. وإذا تم ذكر شروط التفضيل هذه في الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي، وتضمنها في وثيقة طلب تقديم العروض، يمكن إضافة هامش بنسبة 7.5 في المائة إلى السعر المقدم من شركة أجنبية، لأغراض التقييم فقط.
- يجب على لجنة التقييم التقنية إضافة تكلفة أي من أو جميع المعايير المالية أعلاه (وفقاً لتلك المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض) إلى سعر العرض الذي يقدمه مقدم العرض. كما أنها ستضيف إلى سعر مقدمي العروض الأجنبية ما يعادل نسبة 7.5 في المائة من أسعار العروض المقدمة المعنية لمقدمي العروض الأجانب عند مقارنة السعر الكلي لمقدمي العروض الأجانب مع سعر مقدمي العروض المحليين المؤهلين للأفضلية التي منحها الصندوق للعروض المحلية.
- ومن ثم يتم تحويل هذه الأسعار الكلية إلى درجات مالية باستخدام طريقة متناسبة عكسياً بحيث تمنح التكلفة الكلية الأدنى الدرجة المالية الكاملة المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض (ليس أقل من 90 في المائة)، وتحدد درجات الأسعار الكلية المقابلة لمقدمي العروض الآخرين بالتناسب (باستخدام طريقة التناسب العكسي).
- والفائز بالمنافسة هو العرض الذي يسجل أعلى درجة بجمع الدرجة التقنية والدرجة المالية معاً.
- والعرض الفائز الذي سيُوصى بمنحه العقد من قبل لجنة التقييم التقنية هو العرض الذي يحصل على أعلى درجة تقنية ومالية مشتركة، رهناً بالتأهيل اللاحق الناجح لمقدم العرض.
- ويوضح المثال التالي استخدام نظام نقاط الجدارة في توريد تشييد قناة ري ريفية:

متطلبات التوريد كما هو منصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض لمنافسة دولية: قناة ري رئيسية بطول 3 كيلومترات، مع 10 كيلومترات من القنوات الحقلية الفرعية. تاريخ الإجازة: 24 شهراً من تسليم الموقع، مع السماح بتأخيرات محدودة في تاريخ الإجازة حتى 20 أسبوعاً كحد أقصى.

المعايير والمعايير الفرعية للتقييم:

- المعايير المالية (الدرجة المالية): 90 نقطة جدارة
  - المعايير التقنية (الدرجة التقنية): 10 نقاط جدارة
  - تم النص على المعايير التقنية التالية في وثيقة طلب تقديم العروض:
  - المعيار التقني الفرعي 1: يجب على مقدمي العروض تقديم عرض تقني يتضمن برنامجاً مجدداً لتنفيذ الأشغال من المحتمل جداً أن يؤدي إلى إجازة ناجح ضمن الإطار الزمني المقترح في عرض مقدم العرض. (3 نقاط من أصل 10 نقاط جدارة)
  - المعيار التقني الفرعي 2: الخطة الأولية لإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية، وخطط ضمان الجودة، بما في ذلك الضمانات المقترحة للصحة والسلامة المقدمة من مقدم العرض. جُناز متطلبات وثائق طلب تقديم العروض (3 نقاط من أصل 10 نقاط جدارة)
  - المعيار التقني الفرعي 3: الملامح المهنية وخبرة مدير موقع المشروع، وأخصائي الشؤون البيئية، وأخصائي الشؤون الاجتماعية/المجتمعية، ومهندس مسح الأراضي تتجاوز المستويات الدنيا المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض (4 نقاط من أصل 10 نقاط جدارة؛ مثلاً نقطة جدارة واحدة لكل أخصائي)
- المعايير المالية المنصوص عليها هي كالتالي:
- سعر العرض كما تم تعديله للتصحيفات الحسابية؛
  - الخروج عن تاريخ الإجازة بنسبة 0.5 في المائة من سعر العرض المقدم عن كل أسبوع تأخير إلى ما يصل إلى 20 أسبوعاً من التأخير كحد أقصى؛
  - إعطاء أفضلية للعروض المحلية بنسبة 7.5 في المائة.

تم تسلم ثلاثة عروض كالتالي:

مقدم العرض جيم	مقدم العرض باء	مقدم العرض ألف	
أجنبي	محلي	محلي	
5 700 000 دولار أمريكي	5 800 000 دولار أمريكي	6 000 000 دولار أمريكي	السعر
24 شهرا	24 شهرا زائد 6 أسابيع	24 شهرا	مدة الإجاز
لا	نعم	نعم	الأهمية للأفضلية المحلية

قيمت لجنة التقييم التقنية العروض باستخدام منهجية التقييم بنظام نقاط الجدارة المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض كالتالي:

مقدم العرض جيم	مقدم العرض باء	مقدم العرض ألف	نقاط الجدارة المخصصة
			التقييم التقني (10 نقاط)
3 نقاط	نقطتان	نقطتان	المعيار التقني الفرعي 1: جودة خطة العمل النقاط المخصصة: 3
3	3	2	المعيار التقني الفرعي 2: جودة خطة إدارة الجوانب البيئية والاجتماعية / ضمان الجودة / ضمانات الصحة والسلامة النقاط المخصصة: 3
3 نقاط	نقطتان	نقطتان	المعيار التقني الفرعي 3: الملامح المهنية وخبرة الفريق الرئيسي لمقدم العرض النقاط المخصصة: 4
9 نقاط	7 نقاط	6 نقاط	الدرجة التقنية الكلية
			التقييم المالي (90 نقطة)
5 700 000 دولار أمريكي	5 800 000 دولار أمريكي	6 000 000 دولار أمريكي	المعيار المالي الفرعي 1: سعر العرض
0 (مستجيب: لا غرامة)	تأخير 6 أسابيع ويتحمل غرامة: 6 أسابيع x 0.5% (5 800 000 دولار أمريكي) = 174 000 دولار أمريكي	0 (مستجيب: لا غرامة)	المعيار المالي الفرعي 2: مدة الإجاز
يتحمل غرامة: 5 700 000 دولار أمريكي x 7.5% = 427 500 دولار أمريكي	0	0	المعيار المالي الفرعي 3: الأفضلية المحلية
6 127 500 دولار أمريكي	5 974 000 دولار أمريكي	6 000 000 دولار أمريكي	السعر الكلي
87.75 = 6 127 500 / 5 974 000	90	89.61 = 6 000 000 / 5 974 000	الدرجة المالية
96.75	97	95.61	الدرجة الكلية: الدرجة التقنية + الدرجة المالية
2	1	3	الترتيب

### 1-3 طريقة حساب تكاليف الدورة الحياتية لعقود الأشغال

من المستبعد للغاية أن تكون هذه الطريقة قابلة للتطبيق على نوع عقود التشييد الممولة من الصندوق في المناطق الريفية نظرا إلى أن طريقة تقييم الدورة الحياتية لعروض الأشغال هي الأكثر شيوعا في عقود تسليم المفتاح من أجل "منشأة جھيز" أو لبناء ضخمة متقدم بيئيا وكفؤ من حيث استخدام الطاقة، مصمم من قبل مقدم العرض وفقا لمعايير الأداء التقنية للمقترض/المتلقي.

غير أنه في حال استخدام المقترض/المتلقي لطريقة تقييم حساب تكاليف الدورة الحياتية للعروض (عادة من خلال عملية مناقصة تتألف من مرحلتين) لتصميم وتشييد الأشغال من قبل مقدمي العروض، عندها تكون الإجراءات التي يتعين اتباعها ماثلة لتلك الموصوفة في الوحدة المعيارية كاف-3 والخاصة بتوريد السلع.

مقدم العرض الناجح (الفائز) هو مقدم العرض الحائز على أعلى درجة تقنية ومالية مشتركة، أي مقدم العرض باء الذي يجب أن يخضع الآن للتأهيل اللاحق من قبل لجنة التقييم التقنية للتأكد من أنه يلبي معايير التأهيل اللاحق المنصوص عليها في وثائق طلب تقديم العروض، وفي حال قررت لجنة التقييم التقنية أن مقدم العرض باء لا يلبي معايير التأهيل اللاحق، عندئذ يجب رفض عرضه، وتباشر لجنة التقييم التقنية من ثم بإخضاع مقدم العرض التالي في الترتيب، مقدم العرض جيم، للتأهيل اللاحق، وتتم التوصية بمنح العقد لمقدم العرض الأفضل ترتيبا والذي يلبي معايير التأهيل اللاحق.

# الوحدة المعيارية كاف-5: إجراءات التقييم العامة للخدمات الاستشارية (الشركات)

## الغرض:

- تتباين إجراءات التقييم الدقيقة للخدمات الاستشارية وفقاً لمختلف منهجيات الاختيار (انظر الوحدة المعيارية واو-2). غير أنها جميعاً تشارك في المراحل التالية:
- فحص أولي، لاستبعاد العروض التي لا تفي بالمتطلبات الأساسية المحددة في وثيقة الدعوة، والاستشاريين الذين لا يستجيبون لمتطلبات الأهلية الإلزامية؛
  - تقييم تقني، لتقدير النوعية التقنية للعروض بمقارنتها بمعايير التقييم باستخدام نظام لتحديد درجات الجدارة. وتحدد الدرجة التقنية التي يحوز عليها كل عرض، كما يحدد عدد العروض التي حازت على الدرجات التقنية الدنيا الكافية لدفعها إلى مرحلة فتح العروض المالية وتقييمها؛
  - تقييم ومقارنة ماليان، لتحديد الدرجة المالية لكل عرض، ويتبع ذلك احتساب الدرجة التقنية والمالية المشتركة في حالة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، أو تحديد العرض الأعلى ترتيباً وفقاً لإجراءات الاختيار المحدد. وتصدر توصية بمنح العقد للعرض الفائز وفقاً لمعايير التقييم المنصوص عليها بالنسبة لإجراء الاختيار المحدد في طلب تقديم العروض.
- تعرض هذه الوحدة المعيارية الإجراءات العامة لتقييم عروض الخدمات الاستشارية. وهناك وحدتان متوازيتان تركزان على منهجيات التقييم الأكثر شيوعاً، وينبغي قراءتهما مقترنتين بهذه الوحدة، وهما:
- الوحدة المعيارية كاف-6: الاختيار على أساس النوعية والتكلفة؛
  - الوحدة المعيارية كاف-7: الاختيار على أساس التكلفة الأدنى.
- كما تقدم الوحدة المعيارية كاف-1 وصفاً لطريقة اختيار لجنة التقييم التقنية وقواعد التقييم العامة التي تنطبق.

## 2 التعليمات خطوة بخطوة

### 2-1 متطلبات الاستعراض

ينبغي أن تقوم لجنة التقييم التقنية باستعراض قائمة المتطلبات، والتعليمات، والاختصاصات، ومعايير التقييم المحددة في وثيقة طلب العروض، وتحديد الدرجات القصوى التي يمكن منحها لكل من المعايير. وينبغي التأكد من أن هذا كله مفهوم جيداً، ويمكن طلب المعلومات من الشخص المسؤول عن كتابة وثيقة طلب العروض، إذا لزم ذلك.

ويجب أن يطبق التقييم المعايير، والدرجات المحددة في طلب تقديم العروض دون إدخال أية معايير جديدة أو معدلة. ويجب أن يتم اختيار المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية ودرجاتها المقابلة من قبل لجنة التقييم التقنية إذا لم تكن قد حددت بالفعل وتم الكشف عنها في وثيقة طلب تقديم العروض.

كما ينبغي على لجنة التقييم التقنية أن تجري استعراضاً للمنهجية المحددة في وثيقة طلب العروض وأن تتأكد من أنها مفهومة.

## 1 مقدمة

- الغرض من تقييم عروض الخدمات الاستشارية هو تقدير جميع العروض المستلمة والمقارنة بينها بأكثر ما يمكن من الموضوعية، باستخدام منهجية ومعايير محددة مسبقاً، وذلك لتحديد الشركة الاستشارية الفائزة التي تقدم أفضل قيمة مقابل المال المنفق، والتي ستمنح العقد. وتقييم عروض الخدمات الاستشارية الذي يجري جيداً ينبغي أن يضمن ما يلي:
- المنافسة منصفة وجميع الشركات الاستشارية تحظى بفرصة متساوية للفوز بعقود تمويلها الحكومية؛
  - الشركة الاستشارية التي يقع عليه الاختيار لديها الموظفون المناسبون والخبرة الملائمة لأداء الخدمات المطلوبة بنجاح؛
  - الخدمات الاستشارية الموردة بموجب العقد تقدم للكيان القائم بالتوريد التوازن الملائم بين النوعية والتكلفة رهناً بأهداف متطلبات التوريد، ومنهجيتها، وظروفها.



## 2-2 إجراء الفحص الأولي

- تقديم قوائم مالية مراجعة (أو وثائق تثبت القدرة المالية)، حسب الاقتضاء؛
  - تقديم نموذج إعلان الأهلية. في كل عملية تقييم، يتعين على المقترض/المتلقي أن يطلب من مقدمي العروض تقديم تصديق ذاتي على أهليتهم، والإعلان عن أي إدانات جنائية، أو جزاءات إدارية (بما في ذلك عمليات الاستبعاد بموجب اتفاقية الإنفاذ المتبادل لقرارات الاستبعاد أو "اتفاقية الاستبعاد المتبادل"<sup>51</sup>)، و/أو التعليقات المؤقتة التي فرضت على الاستشاري و/أو أي من مدرائه، أو شركائه، أو مالكه، أو موظفيه الرئيسيين، أو وكلائه، أو استشاريه من الباطن، أو المتعاقدين معه من الباطن، أو شركائه في خالف أو مشروع مشترك، وكجزء من هذه العملية، سوف يقوم الاستشاريون بالبحث عن أسماء شركاتهم ومدبريهم في قائمة البنك الدولي للشركات والأفراد غير المؤهلين المتاحة في الرابط <http://worldbank.org/debarr>، وتقديم نموذج مطبوع لنتيجة البحث. وإذا تم الإعلان عن أي جزاءات، سيتعين على الكيان القائم بالتوريد التشاور مع الصندوق حول انطباق اتفاقية الإنفاذ المتبادل لقرارات الاستبعاد بغض النظر عن القيمة التقديرية للعقد المقترح، وعدم اتخاذ قرار بشأن رفض العرض حتى تلقي الكيان القائم بالتوريد لقرار الصندوق النهائي بشأن هذه القضية.
  - تقديم أية وثائق إضافية مطلوبة بموجب وثيقة طلب العروض؛
  - تستبعد العروض التي لا تجتاز الفحص الأولي. غير أنه يمكن للجنة التقييم التقنية اعتبار عدم تقديم وثيقة إدارية (مثل تسجيل الشركة أو القائمة المراجعة) كحالة خروج طفيفة، والطلب إلى الاستشاري تقديم مثل تلك الوثيقة الناقصة من خلال طلب توضيح.
- ### 2-3 إجراء التقييم التقني التفصيلي
- ينبغي عدم إجراء التقييم التفصيلي إلا للعروض التي تقرر في الفحص الأولي أنها مستجيبة بصورة كبيرة للمتطلبات.
- ويرد تحديد ووصف المعايير الفعلية للتقييم، وكذلك النقاط الفصوى التي يمكن لأي معيار أن يحصل عليها، في وثيقة طلب العروض.
- الهدف من إجراء الفحص الأولي هو تحديد ما إذا كانت العروض تمثل للمتطلبات والمتطلبات الأساسية المحددة في وثيقة طلب العروض. وهو يمكن المقيمين من استبعاد أضعف العروض دون إنفاق الوقت والجهد على القيام بتقييم تفصيلي لنقاط الجدارة. كما يمكن استخدام الفحص الأولي لتقدير ما إذا كانت الشركات الاستشارية تفي بالمتطلبات الإلزامية للأهلية.
  - ويجري اختبار الفحص الأولي على أساس النجاح أو الفشل. حيث يتم رفض العروض التي لا تمثل بصورة كبيرة للمتطلبات. وتعتمد المعايير المستخدمة في الفحص الأولي على المتطلبات والتعليمات المحددة في وثيقة طلب العروض. ولذا يجب أن يبدأ هذا الفحص دائماً باستعراض وثيقة طلب العروض لوضع قائمة بالمتطلبات التي يتعين تليبيتها. وعلى سبيل التوجيه لا غير، يمكن عادة للفحص الأولي أن يتضمن النقاط التالية:
  - تقديم العرض بالشكل الصحيح (وجود جميع النماذج والوثائق المطلوبة، بما في ذلك نموذج تقديم العرض)؛
  - تقديم العرض بدون تحفظات، أو انحرافات جسيمة عن الشروط والأوضاع المحددة في وثيقة طلب العروض؛
  - العرض موقع ومأون به حسب الأصول (وجود أية توكيلات رسمية مطلوبة بموجب وثيقة طلب العروض)؛
  - تقديم نسخة أصلية من العرض؛
  - إدراج رسالة (رسائل) تأسيس الشركة (أو أي مستندات أخرى تبين وضعها القانوني)؛
  - تقديم اتفاقية ائتلاف مشترك (أو، إذا كان ينطبق، خطاب نوايا لإبرام اتفاقية ائتلاف مشترك في حال منحها العقد)؛
  - تقديم عرض مالي منفصل مختوم (وهذا يعتمد على طريقة التوريد المستخدمة). وعدم إيراد أية معلومات مالية في العرض التقني؛
  - العرض صالح للفترة المطلوبة على الأقل؛
  - استخدام اللغة التي تنطلبها وثيقة التوريد؛
  - وجود سيرة ذاتية موقعة من جانب الاستشاريين المقترحين؛

51 أبرمت اتفاقية الاستبعاد المتبادل بين مجموعة البنك الدولي، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، ومصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، والمصرف الأوروبي للإنشاء والتعمير. ويمكن الحصول على معلومات إضافية في: <http://crossdebarment.org/>

وينبغي تطبيق الإجراء التالي في الحالات التي يستخدم التقييم التقني التفصيلي فيها نظام نقاط الجدارة:

- (1) تناقش لجنة التقييم بصورة مشتركة المعايير وأية معايير فرعية لضمان أن جميع الأعضاء لديهم فهم واحد للمعايير ولأهميتها النسبية. وينبغي أن يشمل ذلك مناقشة ما يلي:
  - نظام الدرجات الذي سيستخدم في التقييم التقني;
  - الدرجات التي سيستخدمها نظام التصنيف;
  - تعاريف الدرجات.

وتقدم الودعتان كاف-7 وكاف-8 تفاصيل محددة عن هذه الجوانب.

- (2) ينبغي أن تقوم لجنة التقييم التقنية بإعداد بطاقات الدرجات والجداول التي سيستخدمها أعضاء لجنة التقييم التقنية أثناء التقييم لضمان الاتساق في المعلومات وفي بيانات الدرجات المجمعة:

- (3) يُجري كل عضو من أعضاء اللجنة تقييمه المستقل للعروض. حيث ينظر في كل عرض ويمنحه الدرجات مقابل كل معيار؛ ويسجل المقيّم للعرض تقييمه باستخدام درجة. ويوقع على صفحة الدرجات الخاصة به، مع إبداء ملاحظاته العامة حول نقاط القوة والضعف لكل عرض:

- (4) يدعو ميسر لجنة التقييم التقنية أو رئيسها إلى اجتماع لمقارنة الملاحظات حول نقاط القوة والضعف لكل عرض. ومن ثم جمع الدرجات. وترتيبها، والمقارنة بينها:

- (5) ينبغي أثناء اجتماع اللجنة جميع الدرجات التي يضعها كل من المقيمين للتوصل إلى صفحة درجات لكل عرض. ويحتسب متوسط الدرجات الممنوحة لكل عرض:

- (6) تجري لجنة التقييم التقنية بصورة مشتركة مقارنة للدرجات التي يضعها كل من المقيمين لكل عرض بغية التحقق من اتساق النهج المتبع في التقييم ومن الفهم المشترك للمعايير المستخدمة في تقييم العروض من قبل جميع أعضاء لجنة التقييم التقنية:

- (7) تسجل اللجنة أي انحراف كبير عن الدرجة المتوسطة، أو أي عدم اتساق في وضع الدرجات. ويناقش ذلك الانحراف أو عدم الاتساق ويتاح لكل مقيم، في حال اللزوم، المجال لتفسير وتبرير الدرجات التي وضعها:

- (8) وفي حال اتفاق اللجنة على عدم وجود اتساق في النهج، أو إذا تبين من المناقشة أن هناك سوء فهم للمعيار أو محتويات العرض، يجوز السماح لواحد أو أكثر من المقيمين بتعديل درجاتهم الفردية:

- (9) لا يجوز إلزام أي مقيم بتعديل درجاته.

وتقرر اللجنة، بالاتفاق بين أعضائها، من هو العضو الذي يمكنه تعديل درجاته، والعروض والمعايير التي يجوز فيها التعديل.

ولا يُسمح بالتعديل إلا بحدود ما يلزم لتصحيح أي عدم اتساق في النهج، أو أي سوء فهم حقيقي لمعيار ما أو محتويات العرض.

وفي حال تعديل أية درجات، يُحتفظ بصفحة الدرجات الأصلية كجزء من سجل التقييم، وتسجل الدرجات المعدلة على صفحة درجات جديدة.

وينبغي إكمال تعديل الدرجات بأسرع وقت ممكن بعد الاجتماع الأصلي، ويدعى بعد ذلك إلى اجتماع إضافي. وإلى أن يتم عقد الاجتماع الإضافي، يحتفظ ميسر لجنة التقييم التقنية في مكان آمن بجميع نسخ صفحات الدرجات الفردية والموحدة.

وعند استكمال الدرجات الفردية لجميع أعضاء لجنة التقييم التقنية، ستقوم لجنة التقييم بصورة مشتركة باحتساب متوسط الدرجة التقنية النهائية لكل عرض، وإجراء جميع جوانب التقييم الأخرى.

ويقارن متوسط الدرجة التي حاز عليها كل عرض بدرجة التأهيل الدنيا المحددة في وثيقة طلب العروض. وتستبعد من النظر التالي جميع العروض التي لم تبلغ الدرجة الدنيا المطلوبة.

### التقييم الفردي

يتعين على كل عضو في لجنة التقييم التقنية تقييم العروض التقنية على أساس معايير التقييم والمؤهلات المحددة في وثيقة التوريد (طلب تقديم العروض، أو طلب مؤهلات الاستشاريين، أو الدعوة للإعراب عن الاهتمام). والالتزام بمنهجية التقييم المنصوص عليها. ويجب تقييم العروض التقنية مقابل المعايير الموضوعية استناداً إلى الجدارة الفردية، وعدم مقارنتها وتصنيفها فيما بينها.

توفر صحائف عمل التقييم الفردية لأعضاء اللجنة لتيسير عملية التقييم. وعلى كل صحيفة عمل، يجب على كل عضو في اللجنة القيام بما يلي:

- (1) تقييم محتويات كل عرض فيما يتعلق بكل معيار؛
- (2) إعطاء درجة للعرض بالنسبة لكل معيار؛
- (3) تدوين ملاحظات مفصلة عن نقاط القوة والضعف المحددة التي تؤكد صحة التصنيفات الفردية لكل معيار تقييم.

سيتم تقييم كل عرض تقني وإعطاؤه درجة مقابل جميع المعايير واحدا تلو الآخر، بدلا من تقييم جميع العروض التقنية مقابل معيار واحد، ومن ثم الانتقال إلى المعيار التالي.

### **ولا يسمح لأعضاء لجنة التقييم التقنية بمناقشة التصنيفات الفردية أو الدرجات الممنوحة للعروض التقنية خارج الاجتماع المقرر للجنة التقييم التقنية**

وإذا حاول أي عضو في اللجنة فرض تغيير درجة عضو آخر، داخل أو خارج غرفة المداولات، يمكن استبعاده من اللجنة.

ينبغي أن تحتفظ دائرة التوريد بصحائف عمل التقييم الفردية، الموقعة حسب الأصول من قبل كل عضو من أعضاء لجنة التقييم التقنية، وسوف تقوم لجنة التقييم التقنية بإعداد تقرير التقييم التقني استنادا إلى متوسط جميع درجات المقيمين الفردية.

يحق لأعضاء لجنة التقييم التقنية إبداء رأي مخالف، وينبغي توثيق مبرر ذلك الرأي، إن وجد، في تقرير التقييم التقني.

في حالة وضع قائمة قصيرة أو خلال إجراءات تقييم العروض، قد تكون نتائج عملية فحص المراجع غير مكتملة بسبب ضيق الوقت، أو فشل المراجع في الاستجابة، أو عوامل أخرى خارجة عن سيطرة الميسر. وإذا أثارت عملية فحص المراجع المخاوف، أو جعلت لجنة التقييم التقنية تشكك في التقييم والتسجيل الأوليين، و/أو إذا تم جمع معلومات غير كافية ضمن الإطار الزمني المخصص، يمكن للجنة التقييم التقنية أن تقرر السماح بوقت إضافي لاستمرار العملية، والاجتماع مرة أخرى في أقرب وقت ممكن بمجرد الحصول على المعلومات الناقصة أو الوصول إلى الاستنتاج بأن المعلومات الناقصة لن تكون متاحة خلال فترة زمنية معقولة.

وسيبدل الكيان القائم بالتوريد أقصى جهده للتحقق من المراجع؛ ولكن إذا لم يتم استلامها بالنسبة لشركة استشارية معينة، ينبغي ألا تعاقب لجنة التقييم التقنية الشركة الاستشارية لعدم الاستجابات من مراجعها السابقة (عملائها).

## **2-4 إجراء المقابلات في حال اللزوم**

يمكن إجراء المقابلات كجزء من تقييم نقاط الجدارة للمهام المعقدة، شريطة أن يكون ذلك مذكورا بوضوح في وثيقة طلب العروض. وينبغي إعطاء الشركات الاستشارية مهلة معقولة قبل ترتيب المقابلات، وينبغي أن تكون لجنة التقييم، بحدود المعقول، مرنة فيما يتعلق بتاريخ وساعة المقابلة لإتاحة فرصة معقولة لممثل الشركة الاستشارية للحضور. ولهذا أهمية خاصة في حال دعوة استشاريين أجانب للمقابلة.

ويمكن إجراء المقابلات كجزء من عملية التقييم التقني الأخرى، ووفقا لمعايير التقييم الموضوعية في طلب تقديم العروض.

وعادة ما تُجرى المقابلات مع الموظفين أو الاستشاريين الرئيسيين، مثل قائد الفريق أو واحد أو أكثر من الخبراء الرئيسيين.

ويجب أن يدير المقابلات رئيس لجنة التقييم وبمشاركة أعضاء اللجنة المسؤولين عن تقييم نقاط الجدارة، ويجب التخطيط، قدر الإمكان، للأسئلة التي ستطرح في المقابلات والاتفاق عليها مسبقا بين جميع أعضاء اللجنة المشاركين في تقييم نقاط الجدارة.

ويتعين الاحتفاظ بمحضر تفصيلي لوقائع المقابلات والمناقشات التي تجري بعدها والقرار المتخذ بخصوص النقاط الممنوحة. وتشكل هذه المحاضر جزءا من تقرير التقييم التقني.

## **2-5 إعداد تقرير التقييم التقني لتقديمه والموافقة عليه**

- ينبغي أن يتضمن تقرير التقييم التقني المعلومات التالية:
- سجل فتح العروض التقنية (ومحضر الوقائع ذو الصلة إن وجد)؛
  - نتائج الفحص الأولي مع تبيان رفض أي من العروض لكونها غير مستجيبة لجوانب هامة من طلب تقديم العروض، والاختصاصات خلال التقييم التقني التفصيلي، وأسباب رفضها؛

- الدرجات التقنية التي أعطاها كل من المقيمين لكل عرض؛
- ملخص لنقاط القوة والضعف النسبية لكل عرض؛
- تحليل لأي تباين أو عدم اتساق كبير في الدرجات وتفسير أية تعديلات أجريت عليها؛
- الدرجة التقنية الكلية التي حاز عليها كل عرض؛
- قائمة بالعروض التي بلغت الحد الأدنى للتأهيل التقني وتوصية بفتح العروض المالية الخاصة بتلك العروض؛
- توصية برفض جميع العروض الأخرى.

## 7-2 إجراء التقييم المالي

ويجرى التقييم المالي لتحديد أسعار العروض حسب التقييم، والمقارنة بين العروض، وتحديد العرض الفائز (أي العرض الذي سيوصى بمنحه العقد). ويعتمد التقييم المالي وتحديد العرض الفائز على منهجية التقييم.

وبعض النظر عن مضمون هاتين الوحدتين، هناك بعض الممارسات الجيدة العامة التي ترد أدناه وينبغي اتباعها للأغراض التالية إلا إذا كان النظام الوطني للتوريد المعتمد لأغراض المشروع يتطلب غير ذلك:

- تحديد ما إذا كانت العروض المالية كاملة وتتضمن تكاليف جميع المدخلات المقابلة الواردة في العروض التقنية، واحتساب تكاليف أية بنود ناقصة وإضافتها إلى سعر العرض (من قبيل أن تذكر وثيقة طلب العروض أن أية ضرائب ورسوم ستدرج لأغراض التقييم)؛
- تصحيح أية أخطاء حسابية وفقاً للإجراء المحدد في وثيقة طلب العروض. وفي حال عدم ذكر إجراء محدد في وثيقة طلب العروض، وإذا وجد تباين بين سعر الوحدة والسعر الكلي الناتج عن ضرب سعر الوحدة بالكمية، فإن سعر الوحدة هو الذي يؤخذ به ويتم تصحيح السعر الكلي. وينبغي إبلاغ الشركات الاستشارية بصورة كتابية بأية تصحيحات حسابية يتم إدخالها كما ينبغي أن يطلب منها الموافقة على التصحيحات بصورة كتابية؛
- تقدير ما إذا كانت جميع البنود مدرجة في سعر العرض وإضافة تكلفة أي بنود ناقصة؛
- تحويل جميع العروض لعملة واحدة لأغراض التقييم والمقارنة، باستخدام العملة، والمصدر، وتاريخ سعر الصرف المحدد في طلب تقديم العروض؛
- تحديد السعر التقييمي الكلي لكل عرض؛
- تعيين درجة مالية لكل عرض.

يجب التوقيع على تقرير التقييم التقني من قبل جميع أعضاء لجنة التقييم التقنية، وعرضه للاستعراض والموافقة عليه من قبل رئيس وحدة تنسيق المشروع/وحدة تنفيذ المشروع/وحدة إدارة المشروع، الذي سيقوم بتحويله بعد ذلك إلى الصندوق من أجل عدم الاعتراض عليه، إذا كان ذلك ينطبق.

ومتى وافق رئيس وحدة تنسيق المشروع/الوحدة تنفيذ المشروع/وحدة إدارة المشروع، والصندوق (إذا كان ذلك ينطبق) على تقرير التقييم التقني، يتم إبلاغ الاستشاريين/الشركات عن درجاتهم.

وفي حال عدم حصول أية شركة استشارية على درجة التأهيل التقنية الدنيا، تحتفظ لجنة التقييم التقنية، رهنا بعدم اعتراض الصندوق، بحق رفض جميع العروض، والدعوة إلى منافسة جديدة. وسوف تكون المنافسة الجديدة على أساس قائمة قصيرة جديدة من الاستشاريين يتم وضعها من خلال "طلب الإعراب عن الاهتمام"، وقد تشمل تعديلات على اختصاصات المهمة و/أو معايير العقد ذات الصلة، حسب الاقتضاء. وسوف تخضع الاختصاصات الجديدة، والقائمة القصيرة، وطلب تقديم العروض لعدم اعتراض الصندوق.

## 6-2 إبلاغ الشركات الاستشارية

متى تم التوقيع على تقرير التقييم التقني، والحصول على عدم اعتراض الصندوق (إذا كان ينطبق)، يمكن للعميل الانتقال إلى المرحلة التالية من العملية، ويطلب منه الآن أن يقوم بما يلي:

- إبلاغ الشركات الاستشارية التي سيتم فتح عروضها المالية بتاريخ، ووقت، ومكان فتح العروض المالية، وإجراء فتح العروض؛

## 8-2 إعداد تقرير التقييم الجامع لتقديمه والموافقة عليه

يشمل تقرير التقييم الجامع تفاصيل التقييمين التقني والمالي. ونظرا لأن تقرير التقييم التقني كان قد صدر فعلا، فإن من المناسب عادة إعداد تقرير مالي محدد وإضافة التقرير التقني كملحق له.

وينبغي أن يتضمن تقرير التقييم التقني المعلومات التالية:

- سجل فتح العروض المالية (ومحضر الوقائع ذو الصلة إن وجد)، بما في ذلك أسعار العروض الكلية، والدرجات التقنية التي قرئت علنا عند فتح العروض المالية؛
- السعر التقييمي لكل عرض، يتبعه أي تصحيح أو تعديل على السعر وتحويل ذلك إلى عملة واحدة؛
- الدرجات المالية المعطاة لكل عرض ومنهجية تحديد الدرجات المالية؛
- ترجيح الدرجات التقنية والدرجات المالية؛
- الدرجة الكلية لكل عرض؛
- توصية بمنح العقد للاستشاري الفائز على أعلى درجة كلية، رهنا بما قد يلزم من تفاوض؛
- العملة والسعر في العقد المقترح، رهنا بأية تغييرات بعد التفاوض؛
- من الممارسة الجيدة أن يتضمن تقرير التقييم المالي المجالات والمسائل التي تتطلب التفاوض بشأنها.

ويجب أن توقع جميع تقارير التقييم من قبل جميع الموظفين المشاركين في التقييم.

## 9-2 الخطوات التالية

- الانتقال إلى الوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق: إذا لم يتم وضع قائمة قصيرة، ثم؛
- الانتقال إلى الوحدة المعيارية لام-1: الإخطار بنية منح العقد، ثم؛
- الانتقال إلى مجموعة الوحدات المعيارية ميم: استخلاص معلومات والاعتراضات. يجب تسوية جميع الاعتراضات و/أو الطعون المحتملة، ثم؛
- الانتقال إلى الوحدة المعيارية لام-2: مذكرات قبول العروض، وإصدار منح مشروط للعقود رهنا بمفاوضات ناجحة، ثم؛
- الانتقال إلى الوحدة المعيارية نون: إجراء المفاوضات على الخدمات الاستشارية.

# الوحدة المعيارية كاف-6: تقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة (الشركات)

## الفرض:

تقدم هذه الوحدة الإجراء التنفيذي المعياري لتقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة. ويجب أن تقرأ بالافتراض مع الوحدة كاف-5: إجراءات التقييم العامة للخدمات الاستشارية (الشركات). وتكمل الوحدة 2-أو التي توفر مقدمة مفصلة لمعايير التقييم. وتشمل هذه الوحدة ملحقاً يقدم توجيهات تفصيلية حول كيفية تحديد الدرجات لمعايير التقييم المعنية.

## 1 مقدمة

في التقييمات التي تستخدم منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، يجمع لجنة التقييم التقنية بين نقاط التقييم التقني والتقييم المالي لتحديد العرض الذي أحرز أعلى عدد من النقاط. ويرد نظام التقييم هذا في الرسم التخطيطي في نهاية هذه الوحدة.

ويستخدم التقييم ترجيح النوعية على السعر. فالجوانب التقنية تعطى 70 - 80 في المائة، في حين أن الجوانب المالية تعطى 30-20 في المائة، وينبغي أن يكون مجموع ترجيح التقييمين التقني والمالي 100 في المائة، وبالتالي فإنه إذا كان

الترجيح التقني 70 في المائة، فإن الترجيح المالي هو 30 في المائة.

## 2 التعليمات خطوة بخطوة

### 2-1 استعراض لجنة التقييم التقنية لمعايير التقييم ووضعها لبطاقة الدرجات

يتعين أن يستعرض التقييم التقني للخدمات الاستشارية المعايير المحددة في وثيقة طلب العروض. ويرد أدناه مثال عن كيفية ذلك:

الدرجة القصوى		المعايير
10		(1) خبرة الشركة الاستشارية المحددة المتصلة بالمهمة المطلوبة
30		(2) كفاية المنهجية وخطه العمل المقترحة للاستجابة للاختصاصات المطلوبة
	10	(أ) النهج التقني والمنهجية التقنية
	10	(ب) خطة العمل
	10	(ج) التنظيم والموظفون
50		(3) مؤهلات ومهارات الموظفين التقنيين الأساسيين للمهمة
	15	(أ) قائد الفريق
	10	(ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي
	10	(ج) خبير في الشؤون القانونية والمؤسسية
	10	(د) أخصائي في الشؤون البيئية
	5	(هـ) أخصائي في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية
10		(4) مشاركة الموظفين الوطنيين في الفريق المقترح
100		المجموع

ويجب منح الدرجات التقنية فقط على أساس المعايير المحددة في وثيقة طلب العروض. ولذا فإن الجدول أعلاه يشكل أساس التقييم التقني، بحيث تكون بطاقة الدرجات لدى كل من المقيمين كما يلي:

الشركة الاستشارية	الدرجة الأقصى	الشركة 1 [الاسم]	الشركة 2 [الاسم]	الشركة 3 [الاسم]	الشركة 4 [الاسم]
المعايير					
(1) الخبرة المحددة	10				
(2) المنهجية وخطة العمل					
(أ) النهج التقني والمنهجية التقنية	10				
(ب) خطة العمل	10				
(ج) التنظيم والموظفون	10				
(3) الموظفون المقترحون					
(أ) قائد الفريق	15				
(ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي	10				
(ج) أخصائي في الشؤون القانونية والمؤسسية	10				
(د) أخصائي في الشؤون البيئية	10				
(هـ) أخصائي في الشؤون الاجتماعية والاقتصادية	5				
(4) مشاركة الموظفين الوطنيين	10				
الدرجة الكلية	100				
الترتيب					

ملحوظة: يجب أن تؤخذ المعايير الفعلية لأي تقييم من واقع وثيقة طلب تقديم العروض. والجدول أعلاه هو لأغراض التوضيح لا غير. انظر اللاحقين المعياريتين 2-و-3 للمزيد من التفاصيل عن معايير التقييم وإعداد وثائق الدعوة للخدمات الاستشارية.  
\*الدرجات تعادل عدد النقاط لمعيار معين.

تعتبر استجاباتها "جيدة" أو "جيدة جداً". وأخيراً لا يتبقى إلا تحديد الاستجابات التي تعتبر درجة استجاباتها "ضعيفة". ومن المعتاد أن تعطى الدرجات على أساس الرتب التالية:

الرتبة	التقدير*
ضعيفة	40%
مرضية	70%
جيدة	90%
جيدة جداً	100%

\*التقدير هو النسبة المئوية للدرجة الأقصى المتاحة لكل معيار ومعيار فرعي

## 2-2 استكمال طريقة تحديد الدرجات التقنية

من الممارسات الشائعة استخدام نظام متفق عليه مسبقاً للرتب والتقدير لتحديد الدرجات في تقييم الخدمات الاستشارية يوحد عملية تحديد الدرجات في العروض التقنية بين جميع المقيمين. وقبل تلقي العروض التقنية، ينبغي أن تتفق لجنة التقييم على تعريف كل من الرتب لكل من المعايير (أو المعايير الفرعية). أي أنه ينبغي للجنة أن تتفق مسبقاً على الرتب وتحدد تقديرها لكل رتبة.

ولجعل عملية تحديد الدرجات أكثر بسراً وشفافية، يُوصى بأن يقسم سلم الدرجات إلى عدد من الرتب المنفصلة. ويكمن السبب في ذلك في ضمان تحديد مستوى الاستجابة المقبولة في عرض ما، وأنه يمكن ربطها بالدرجة المقدره للنوعية. ومن الأهمية بمكان بعد ذلك تحديد تلك العروض التي

ويمكن تعديل النسب المئوية المخصصة للرتب أو تغييرها. غير أنه يتعين الاتفاق عليه قبل بدء لجنة التقييم بإجراء أي تقييم. ويتعين وصف نظام تحديد الدرجات وشرحه في تقرير التقييم التقني.

وليس من الواقعي منح تقدير بنسبة صفر، لأن ذلك يعني ببساطة أن الاستشاري لا يستجيب لأي من الاختصاصات في إطار المعيار موضع البحث.

## 2-3 تعريف الرتبة لكل معيار

نظرا إلى أن كلا من المعايير (أو المعايير الفرعية) يشير إلى جانب مختلف من جوانب العرض، فإنه يتعين النظر في تعريف الرتب بحيث يمكن لكل مقيم أن يدرج تقييمه مقابل تعريف موحد. وعلى هذا فإن التقييم يمكن أن ينتج بطاقة درجات تقنية من أي مقيم على النحو التالي:

- (1) يقدم للجنة التقييم التقنية تعريفا مشتركا للرتب مما يجعل التقييم أكثر سهولة وأصلح للمقارنة؛
- (2) يقلل من خطر التعرض لعدم الاتساق وللتباين في تحديد الدرجات؛
- (3) يلزم جميع أعضاء اللجنة بتبرير تقييمهم الفردي على أساس تعريف مشترك للرتب، مما يقلل من احتمال التقييم المتحيز عمدا؛
- (4) يعزز عنصري الشفافية والإنصاف في عملية التقييم.

على أن تعريف الرتب يعتبر عملية صعبة تتطلب معرفة متعمقة بالاختصاصات، والمسائل التقنية الرئيسية التي

الشركة الاستشارية المعايير	الدرجة الأقصى	الشركة 1		الشركة 2		الشركة 3		الشركة 4	
		التقدير	الدرجات*	التقدير	الدرجات*	التقدير	الدرجات*	التقدير	الدرجات*
الخبرة المحددة للشركة	20	18.0	%90	14.0	%70	20.0	%100	8.0	%40
المنهجية وخطة العمل	30								
(أ) النهج التقني والمنهجية التقنية	10	7.0	%70	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
(ب) خطة العمل	10	7.0	%70	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
(ج) التنظيم والموظفون	10	4.0	%40	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
الموظفون المقترحون	40								
(أ) قائد الفريق	15	13.5	%90		%70	15.0	%100	6.0	%40
(ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي	10	9.0	%90	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
(ج) أخصائي الشؤون القانونية والمؤسسية	10	9.0	%90	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
(د) أخصائي الشؤون الاجتماعية والاقتصادية	5	3.5	%70	3.5	%70		%100	2.0	%40
مشاركة الموظفين الوطنيين	10	7.0	%70	7.0	%70	10.0	%100	4.0	%40
الدرجة الكلية		78.0		70.0		100.0		40.0	
الترتيب		2		3		1		4	

\*الدرجات تعادل عدد النقاط لمعيار معين.

يتعين تغطيتها في مهمة الاستشاري، والمؤهلات المتوقع توفرها في الشركات الاستشارية. على أن هذا التعريف يحسن كثيرا من نوعية التقييم. فتقدير العروض بدون استخدام رتب للنوعية/الاستجابة محددة ومتفق عليها مسبقا يترك تعريف الرتب مفتوحا لتفسير كل من المقيمين. ويرجح أن يجعل تحديد الدرجات أكثر ذاتية والمقارنة أكثر صعوبة.

وينبغي ألا يكون تقدير الرتب على درجة عالية من الصلابة. وفي حال لم تف شركة بجميع الشروط المحددة في أحد

تمثل هذه درجات أحد المقيمين ويجب أن تجمع إلى درجات المقيمين الآخرين للتوصل إلى الدرجة النهائية باحتساب متوسطها أو استخدام طريقة التقييم المستندة إلى التوافق في الآراء.

ويعطي تحديد درجات العروض التقنية بهذه الطريقة المزايا التالية:



على سبيل المثال، إذا كانت الأسعار كما يلي:

العرض	سعر العرض المقيم
ألف	500 000 دولار أمريكي
باء	450 000 دولار أمريكي
جيم	600 000 دولار أمريكي

فإن:

- العرض باء هو العرض الأدنى سعراً ويعطى 100 نقطة.
- تطبيق المعادلة على العرض ألف كالتالي:  
 $100 = (500\ 000 / 450\ 000) \times 100$
- تطبيق المعادلة على العرض جيم كالتالي:  
 $75 = (600\ 000 / 450\ 000) \times 100$

تعريفات الرتب، ولكن رتبة أعلى تعكس خبرتها المثبتة بشكل أفضل من الرتبة الأدنى، فإنه يمكن منحها الرتبة الأعلى.

ويتضمن ملحق هذه الوحدة مزيداً من التوجيهات المتعلقة بتعريف الرتب لكل من المعايير والمعايير الفرعية.

## 2-4 منح الدرجات المالية

يتألف التقييم المالي من:

- فحص سعر العرض لتحديد أية أخطاء حسابية وإضافة سعر أية أنشطة مذكورة في العرض التقني ولكن غير مسعرة في العرض المالي;
- تحويل السعر إلى العملة المشتركة للتقييم;
- إدخال التعديلات مقابل الإسقاطات والأخطاء غير الجسيمة على النحو المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض.

يجب أن تُمنح الدرجات المالية باستخدام الطريقة المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. ويتم ذلك عادة على النحو التالي:

- العرض الأدنى سعراً يحصل على الدرجة المالية 100;
- تعطى العروض الأخرى جميعها درجات مالية تتناسب عكسياً مع ذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الدرجة النهائية} = 100 \times \text{س ع أ}$$

س ع ت

حيث س ع أ = سعر العرض الأدنى;

س ع ت = سعر العرض الذي يجري تقييمه

الدرجة المالية	السعر الأدنى	سعر العرض المقيم	العرض
90		500 000 دولار أمريكي	ألف
100		450 000 دولار أمريكي	باء
75		600 000 دولار أمريكي	جيم

ولتحديد الدرجة المرجحة، تُضرب الدرجات الفعلية التقنية والمالية برقم الترجيح المحدد في وثيقة طلب العروض.

ولتحديد الدرجة الكلية، تُضاف الدرجات التقنية المرجحة إلى الدرجات المالية المرجحة.

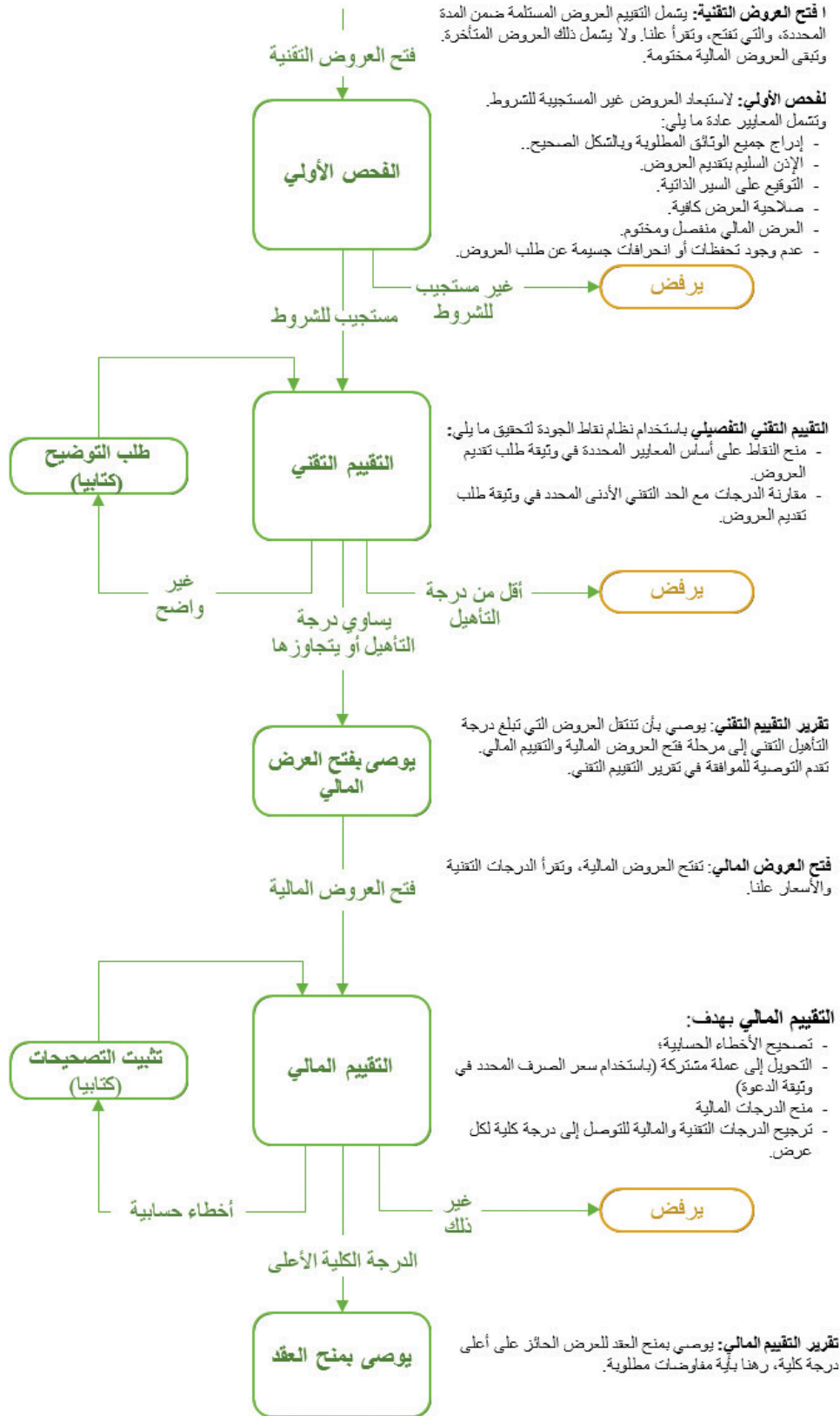
وبين المثال في الجدول أدناه الدرجات التقنية والمالية التي حاز عليها أحد العروض، ورقم الترجيح المحدد في وثيقة طلب العروض، والحسبة المطلوبة، والدرجات المرجحة، والدرجة الكلية:

## 2-5 ترجيح الدرجات لاحتساب الدرجة الكلية

يجب ترجيح الدرجات التقنية والمالية باستخدام الترجيح المحدد في وثيقة طلب العروض. ونطاق الترجيح عادة هو 70-80 في المائة للدرجة التقنية، و30-20 في المائة للدرجة المالية. ولا بد أن يكون مجموع الترجيحين دائماً 100 في المائة.

الشركة الاستشارية	الوزن الترجيحي	الشركة 1		الشركة 2		الشركة 3		الشركة 4	
		الدرجة	الدرجة المرجحة	الدرجة	الدرجة المرجحة	الدرجة	الدرجة المرجحة	الدرجة	الدرجة المرجحة
التقنية	80%	78.0	62.4	70.0	56.0	100.0	80.0	40.0	مستبعدة
المالية	20%	90.0	18.0	100.0	20.0	75.0	15.0	لا ينطبق	
المجموع		80.4		76.0		95.0		لا ينطبق	

## إجراء التقييم للخدمات الاستشارية (الاختيار على أساس النوعية والتكلفة)



## ملحق الوحدة المعيارية كاف-6

يقدم هذا الملحق توجيهات تفصيلية تتعلق بتعريف عملية تحديد الرتب لمعايير التقييم التي يرد وصفها في القسم 2-3 من هذه الوحدة المعيارية.

### 1- المعيار: الخبرة المحددة لدى الشركة

(جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

ينبغي أن تنظر لجنة التقييم التقنية في الجوانب التالية في تقييم هذا المعيار:

- **الخبرة في مشاريع ماثلة:** دلائل على أن الشركة اضطلعت بنجاح بمهام ماثلة.
- **خبرة العمل في مناطق وبشروط ماثلة:** كون الشركة قد عملت في مناطق أو بلدان مقاربة من حيث الخصائص المادية، والثقافية، والاجتماعية، والمؤسسية لخصائص بلد المشروع.
- **الحجم والتنظيم والإدارة:** توفر القدرة لدى الشركة - من حيث الموظفين، والتنظيم، والمهارات الإدارية - على القيام بالمهمة المطلوبة. وينظر بالنسبة لبعض المهام في طول مدة عمل الشركة الاستشارية.
- **التخصص:** قد يكون من الأهمية بمكان بالنسبة لبعض المهام تقييم المهارات المتخصصة للشركة وتمكنها من الوصول إلى تكنولوجيات معينة تتعلق بالمهمة.
- **الخبرة في مجال نقل المعرفة والتدريب:** خبرة الشركة في نقل المعرفة إلى موظفي الزبون وتدريبهم (في حال انطباق ذلك).

ويرد أدناه مثال على تعريف هذه الرتب على أساس المواصفات المدرجة أعلاه (يمكن أن تختلف التعاريف بين حالة وأخرى رهنا بخصائص المهمة المطلوبة). وينبغي الاتفاق على هذه التعاريف قبل بدء التقييم.

- **ضعيف:** لا يتوفر لدى الشركة خبرة حديثة، أو سوى خبرة ضئيلة تتصل بميدان المهمة المطلوبة، ولم تتعامل مع المسائل الشديدة الأهمية الخاصة بالمهمة. ولا تتمتع الشركة بما يكفي من الخبرة في استخدام النهج والمنهجيات المعتادة المطلوبة لأداء المهمة. وموظفو الشركة الدائمون غير مناسبين للمهمة.
- **مقبول:** تتوفر لدى الشركة الخبرة ذات الصلة في ميدان المهمة المطلوبة، غير أنها لم تتعامل مع المسائل الشديدة الأهمية التي تتصف بها المهمة، من قبيل المسائل الاجتماعية أو البيئية الحساسة. والشركة تتمتع بخبرة كاملة في استخدام النهج والمنهجيات المعتادة المطلوبة لأداء المهمة. وموظفو الشركة الدائمون مناسبون لأداء المهمة.
- **جيد:** تتوفر لدى الشركة الخبرة الواسعة في ميدان المهمة المطلوبة وقد عملت في بلدان ماثلة من حيث **الشروط** المادية، والمؤسسية لبلد المشروع. بما في ذلك تعاملها مع مسائل شديدة الأهمية تتصف بها المهمة. وموظفو الشركة الدائمون على

درجة عالية من التخصص، ومناسبون لتلبية احتياجات المهمة، كما أن الشركة لديها موارد إضافية تمكنها من الاستجابة للمتطلبات الغير متوقعة. ولدى الشركة خبرة في استخدام النهج والمنهجيات المتقدمة المطلوبة للتعامل مع متطلبات المهمة المحددة.

- **جيد جداً:** تتوفر لدى الشركة الخبرة الممتازة الأحدث في مهام ماثلة للمهمة المطلوبة. ومن السهل تماماً أن تغطي نوعية موظفي الشركة وتركيبتهم احتياجات المهمة المطلوبة وأن تضمن مستوى رائعاً من الدعم. ويعمل في عداد هؤلاء الموظفين خبراء كبار في ميدان المهمة. وتعتبر الشركة مختصة على مستوى عالمي باستخدام النهج والمنهجيات المطلوبة للتعامل مع المسائل المحددة التي تتصف بها المهمة. وتتبع الشركة إجراءات راسخة لإدارة النوعية.

### 2- المعيار: كفاية المنهجية وخطة العمل المقترحة

(جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

ينبغي أن تنظر لجنة التقييم التقنية في الجوانب التالية في تقييم هذا المعيار:

- **فهم أهداف المهمة المطلوبة:** ما مدى استجابة النهج التقني وخطة العمل لدى الشركة للأهداف المحددة في الاختصاصات؟
- **الاكتمال والاستجابة:** هل يستجيب العرض بصورة كاملة لجميع متطلبات الاختصاصات؟
- **الوضوح:** هل العناصر المختلفة متماسكة وهل حددت نقاط القرار جيداً؟
- **الإبداع والابتكار:** هل يقترح العرض أية نهج جديدة إزاء المهمة أو أية تكنولوجيات جديدة تساعد على تحقيق نتائج أفضل؟
- **حسن توقيت الناجح:** هل يتصف بالواقعية الجدول الزمني للنشاط المقترح؟ هل ستتحقق النواجح المطلوبة في وقتها؟
- **نوعية استخدام الموارد:** هل قائمة الموظفين ملائمة، ولا تعاني من كثرة خبراء الأجل القصير، أو الموظفين غير المختصين؟ هل الموظفون المقترحون دائمون أم هم من الاستشاريين الخارجيين؟ وفي الحالة الأخيرة، هل عمل الاستشاريون الخارجيون في مهام سابقة مع موظفي الشركة الدائمين؟ وهذا جانب ينبغي أن ينظر فيه دائماً.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** هل تُعتبر المنهجية وخطة العمل على قدر من المرونة وسهولة التكيف مع ما يمكن أن يطرأ من تغيرات أثناء تنفيذ المهمة؟ ولهذا الجانب أهميته خصوصاً عندما تجري المهمة في بيئة يحتمل أن تكون متغيرة.
- **مستوى التكنولوجيا:** هل تتوخى المنهجية استخدام التكنولوجيات الأحدث واعتماد حلول مبتكرة؟

- **اللوجستيات:** إذا كان المطلوب من الشركة العمل في مواقع نائية، فما هو نهجها إزاء اللوجستيات.
- **إدارة النوعية:** خصوصاً في المهام الكبيرة والمعقدة، ينبغي أن تتضمن الاختصاصات شرط تقديم خطة للنوعية أو قائمة تفصيلية بمحتويات الخطة. فهل هناك مثل هذه الخطة؟

ويُقيّم هذا المعيار الأخير عادة بالنظر في المعايير الفرعية الثلاثة التالية (مع الالتزام بما ورد في وثيقة طلب العروض):

#### (أ) النهج التقني والمنهجية

##### (ب) خطة العمل

##### (ج) التنظيم والموظفون

ويمكن أن يتضمن مثال تعريف الرتب الأربع للمعايير الفرعية الثلاثة أعلاه ما يلي (يمكن أن تختلف التعاريف بين حالة وأخرى رهنا بخصائص المهمة):

#### (أ) النهج التقني والمنهجية:

- **ضعيف:** النهج التقني أو المنهجية (أو كلاهما) اللذان يفترض استخدامهما في أداء الأنشطة الهامة المحددة في الاختصاصات غير ملائمين أو معروضان بطريقة ضعيفة تماماً، ما يبين أن الشركة الاستشارية لم تفهم جيداً جوانب هامة من نطاق العمل. كما أن جدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) غير مدرجة.
- **مقبول:** تناقش بصورة عامة طريقة القيام بالأنشطة المختلفة المحددة في الاختصاصات. والنهج عادي وغير مفصل خصيصاً لأغراض المهمة. ومع أن النهج والمنهجية ملائمان، فإنهما لا يتضمنان مناقشة لكيفية تعامل الشركة مع الجوانب الشديدة الأهمية في المهمة. مع أن جدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) مدرجة، غير أنها شديدة العمومية ولا تعكس معالم المهمة المحددة.
- **جيد:** يناقش النهج المقترح بالتفصيل. والمنهجية مفصلة خصيصاً لأغراض المهمة، وهي مرنة بما فيه الكفاية للتمكين من التكيف مع أية تغيرات يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ الخدمات. وجدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) مفصلة بحيث تعكس خصائص المهمة المحددة.
- **جيد جداً:** بالإضافة إلى المتطلبات الواردة تحت "جيد" أعلاه، يجري التعامل مع المسائل الهامة بصورة تتصف بالكفاءة والابتكار، ما يبين أن الشركة فهمت المسائل الرئيسية في المهمة. ولديها معرفة كبيرة بالحلول الجديدة. والعرض يقدم بالتفصيل الطرق المؤدية إلى تحسين النتائج. ونوعية المهمة باستخدام نهج. ومنهجيات. ومعارف متقدمة. يُدرج وصف تفصيلي لخطة النوعية، بالإضافة إلى جدول محتوياتها (إذا كانت مطلوبة).

##### (ب) خطة العمل:

- **ضعيف:** يسقط الجدول الزمني للأنشطة بعض المهام الهامة: كما أن توقيت الأنشطة

والترابط بينها غير متنسق مع النهج المقترح أو المنهجية المقترحة. ولا يتوفر الوضوح والمنطق فيما يتعلق بالتسلسل.

- **مقبول:** جميع الأنشطة الرئيسية موجودة في الجدول الزمني للأنشطة غير أنها لا ترد بصورة تفصيلية. وهناك شيء من عدم الاتساق بين التوقيت، ونواحي المهمة، والنهج المقترح.
- **جيد:** خطة العمل تستجيب جيداً للاختصاصات: وجميع الأنشطة الهامة موجودة في الجدول الزمني. كما أن توقيتها ملائم، ومتسق مع نواحي المهمة. إضافة لذلك، فإن العلاقة المتبادلة بين مختلف الأنشطة واقعية ومتسقة مع النهج المقترح. وهناك درجة معقولة من التفاصيل ما ييسر فهم خطة العمل المقترحة.
- **جيد جداً:** بالإضافة إلى المتطلبات الواردة تحت "جيد" أعلاه، فإن الخطة تتضمن تعريفاً جيداً تماماً لنقاط القرار وتسلسل الأنشطة وتوقيتها، ما يبين أن الشركة وصلت باستخدام الموارد إلى الشكل الأمثل. وهناك فصل خاص في العرض يشرح خطة العمل من حيث علاقتها بالنهج المقترح. وتمكن خطة العمل من التعامل بمرونة مع الحالات الطارئة بغية استيعابها.

#### (ج) التنظيم والتوظيف:

- **ضعيف:** الهيكل التنظيمي عادي جداً، وخطة التوظيف ضعيفة في جوانب هامة منها. كما أن توقيت التوظيف لا يتسق مع توقيت النواحي الأشد أهمية في المهمة. ولا يتوفر الوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات. والاختصاصيون المقترحون لم يعملوا معاً في فريق واحد من قبل.
- **مقبول:** الهيكل التنظيمي كامل وتفصيلي. والمستوى التقني لترتيبات التوظيف وتركيباتها كافيان. كما أن التوظيف يتسق مع التوقيت ومع نواحي المهمة.
- **جيد:** بالإضافة إلى التعريف الوارد تحت "مقبول" أعلاه، يوجد توازن جيد جداً بين الموظفين (من حيث جودة التنسيق، ووضوح وتفاصيل تعريف الواجبات والمسؤوليات، وعدم وجود كثرة من خبراء الأجل القصير والموظفين غير المختصين، كما يوجد توازن دقيق بين مهارات الموظفين والاحتياجات من الموظفين، ويحصل الموظفون على دعم لوجستي جيد). وقد عمل بعض أعضاء فريق المشروع معاً إلى حد ما من قبل.
- **جيد جداً:** بالإضافة إلى تلبية جميع المتطلبات الواردة تحت تقدير "جيد" أعلاه، فإن الفريق المقترح متكامل وقد عمل عدد من أعضاء فريق المشروع معاً إلى حد كبير في الماضي. ويتضمن العرض شرحاً تفصيلياً لدور المقترض/المتلقي ومشاركته في المهمة. ويتضمن العرض مناقشة تفصيلية تبين أن الشركة وصلت باستخدام الموظفين وتوزيعهم إلى الشكل الأمثل بكل كفاءة وتوفير. استناداً إلى اللوجستيات المقترحة.

### 3 المعيار: الموظفون الرئيسيون المقترحون (جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

يُقَيِّم هذا المعيار عادة بالنظر في المعايير الفرعية الثلاثة التالية (مع الالتزام بما ورد في طلب تقديم العروض):

#### (أ) المؤهلات العامة

#### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة

#### (ج) الخبرة في المنطقة واللغة

وينبغي للجنة التقييم التقنية أن تقيّم الموظفين الرئيسيين (أما صغار الموظفين والكتابة والإداريين فلا يجري تقييمهم). وينبغي النظر في الجوانب التالية:

#### (أ) المؤهلات العامة: من الأهمية بمكان أن يُنظر في

عدد سنوات خبرة الاستشاريين المهنية في الميدان التقني الذي سيعملون فيه بموجب المهمة المطلوبة. ولأغراض التقييم، تتناقض قيمة التعليم الجامعي مع العمر. وينبغي تقييم الخبراء الذين لديهم أقل من 10 سنوات من الخبرة على أساس شهاداتهم الجامعية (إلى جانب خبرتهم المكتسبة حتى الآن). ونظرا لأن الخبرة تتنامى مع العمر، فإن الخبراء الرئيسيين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة المهنية كثيرا ما يستطيعون الاضطلاع بصورة مقبولة بمهام معقدة أو حساسة. وعندما تكون معرفة النهج، والمنهجيات، والتكنولوجيات الحديثة شديدة الأهمية، فإن سنوات الخبرة في هذا الميدان بالذات تصبح أكثر أهمية من سنوات الخبرة التراكمية الإجمالية.

#### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة: هذا الجانب هو

الأشد أهمية وينبغي تقييمه بعناية. وينبغي دائما أن تكون القدرات الملائمة، والمهارات المهنية، والخبرات هي الجوانب الرئيسية في التقييم. وفي حين أن الجانب السابق "المؤهلات العامة" يقيم خبرة الموظفين العامة في الميدان التقني الذي سيعملون فيه بموجب المهمة، فإن "كفاية الموظفين لأغراض المهمة" تتعلق بتقدير قدرتهم على تنفيذ الوظائف المحددة الموكلة إليهم. هل شغل الاستشاري مناصب مماثلة في الآونة الأخيرة؟ وفي حال الإيجاب، هل هذه المناصب ذات صلة بمهام مماثلة للمهام التي يجري النظر فيها؟ هل شغل رئيس الفريق المقترح منصبا مماثلا من قبل؟ وفي حال الإيجاب، هل أدار فريقا مماثلا للفريق المقترح (من حيث الحجم، والاختصاصات التقنية، والخليط المماثل من الموظفين الوطنيين والمغتربين، وما شابه ذلك)؟ إلى أي مدى تفي معارف الموظفين ومهاراتهم باحتياجات المهمة المطلوبة؟

#### (ج) الخبرة في المنطقة واللغة: عند تقييم الخبرة في

المنطقة، ينبغي النظر في عوامل مثل عدد المهام المنفذة في البلد أو في بلدان لديها نفس الثقافة، والنظام الإداري، والمنظمات الحكومية. وبالنسبة للموظفين المغتربين، ينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض متطلبات اللغة الوطنية/المحلية الضرورية

للتواصل بصورة كافية في البلد الذي ستجري فيه المهمة، في حال اللزوم. وينبغي منح الدرجات للغة المحلية فقط. وفي تقدير الموظفين الاستشاريين الوطنيين، ينبغي تقييم معرفتهم بإحدى لغات العمل الرئيسية في الصندوق، بالإضافة إلى اللغة المحلية.

وطالما أن الموظفين الرئيسيين مؤهلون<sup>52</sup> فإنه ينبغي تقييمهم على أساس مهاراتهم ومستوى ملاءمتهم للمهمة بغض النظر عن جنسيتهم. وينبغي تقييم مؤهلات رئيس الفريق بعناية نظرا لما لدوره من أهمية حاسمة في المهمة. وإذا كان رئيس الفريق يقوم بدور مدير المشروع وبدور الخبير معا، يجب تقييم مؤهلات كل وظيفة، وإعطاء الدرجات لكل وظيفة بحسب نسبة الوقت والجهد المحصن لكل منهما (إذا كانت الوظائف متداخلتين). ولا تعطى الدرجة الكاملة لكل وظيفة إلا إذا كان من الممكن الفصل بوضوح بين الوظائف دون المساس بنوعية الخدمات.

ويتعين على لجنة التقييم التقنية أن تحدد الرتب لكل من المعايير الفرعية الثلاثة.

ويمكن أن يتضمن مثال تعريف الرتب الأربع للمعايير الفرعية الثلاثة أعلاه ما يلي:

#### (أ) المؤهلات العامة:

- **ضعيف:** لدى الخبير المقترح أقل من 10 سنوات من الخبرة ذات الصلة.
- **مقبول:** لدى الخبير المقترح 10 سنوات أو أكثر من الخبرة العملية الإجمالية ذات الصلة بالمهمة، كما تتوفر لديه المؤهلات التعليمية الأكاديمية اللازمة والتدريب الملائم.
- **جيد:** لدى الخبير المقترح أكثر من 15 سنة من الخبرة العملية الإجمالية؛ ويتصل جانب كبير من هذه الخبرة بمهام استشارية مماثلة للمهمة الجاري النظر فيها؛ كما أن إنجازات الخبير المهنية، من قبيل منصبه داخل الشركة ومستوى مسؤوليته داخل الشركة، تزايدت بصورة مطردة مع الزمن.
- **جيد جدا:** لدى الخبير المقترح أكثر من 20 سنة من الخبرة المختصة في ميدان المهمة، ويعترف به كواحد من أهم الخبراء في اختصاصه، وهو على اطلاع كامل على أحدث التطورات في اختصاصه.

#### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة:

- **ضعيف:** الخبير المقترح لم يعمل إلا أحيانا، إن عمل على الإطلاق، في منصب مماثل للمنصب المطلوب للمهمة. كما أن مؤهلاته لا تتفق تماما مع المؤهلات المطلوبة للمهمة. (من ذلك مثلا، أن الوظيفة تتطلب مدير مشروع يتمتع بخبرة عالية، بينما يتضمن العرض المقترح مهنيا أصغر نسبيا وخبرته محدودة).
- **مقبول:** الخبرة المتوفرة لدى الخبير المقترح تتفق مع المنصب المحدد؛ وخلال فترة السنوات العشر أو

52 كما هو محدد في المبادئ التوجيهية للتوريد في الصندوق، مثل عدم تضارب في المصالح.

مباشرة بالبلد، وباللغة نتيجة لسنوات من الخبرة المهنية في البلد.

وفي حال عدم وفاء الموظفين الرئيسيين المقترحين من قبل الشركة الاستشارية وفاء كاملا بجميع الشروط المحددة في تعريف إحدى الرتب، بينما يبدو أن الرتبة التي ينظر فيها تعكس كفاية الموظفين الرئيسيين بصورة عامة أفضل من الرتبة الأدنى، فإن من الممكن منحهم الرتبة الأعلى.

#### 4 المعيار: نسبة الاستشاريين الوطنيين بين

الموظفين الرئيسيين المقترحين

(جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

في التقييم، ينبغي إعطاء هذه النقاط لكل عرض بنسب متساوية للحصة المئوية للموظفين الوطنيين الرئيسيين ضمن مجموع وقت/جهد الموظفين الرئيسيين المقترح. (من ذلك مثلا أنه إذا خصصت 10 نقاط لهذا المعيار، وخصصت الشركة 50 في المائة من مجموع أشهر العمل أو ساعات العمل المخصصة للموظفين الرئيسيين للخبراء/الاستشاريين الوطنيين، فإن العرض يحصل على 5 نقاط).

ولا يغطي هذا المعيار إلا الجانب الكمي من مشاركة الموظفين الوطنيين. أما الجوانب النوعية، من قبيل خبرة الموظفين الوطنيين، فيغطها معيارا "الموظفون الرئيسيون المقترحون" و"كفاية الموظفين لأغراض المهمة".

كما ينبغي النظر في مشاركة الاستشاريين الوطنيين كاستشاريين محليين، أو كفروع محلية للشركات الاستشارية الأجنبية، أو كخبراء أفراد.

- أكثر الماضية عمل بنجاح في وظائف ماثلة للوظيفة المطلوبة للمهمة في مشروع واحد على الأقل طبيعته ماثلة. كما أن مهارات الخبير المقترح (إما المهنية أو الإدارية، وفق المطلوب للوظيفة) كافية للمهمة المطلوبة.
- **جيد:** مؤهلات الخبير مناسبة للوظيفة المطلوبة؛ وخلال السنوات العشر الماضية عمل في عدة وظائف ماثلة للمهمة المطلوبة. كما أن مهارات الخبير المقترح (سواء المهنية أو الإدارية) تتفق تماما مع وظيفة وخصائص المهمة المطلوبة.
- **جيد جدا:** بالإضافة إلى المعايير الواردة تحت رتبة "جيد" أعلاه، يتمتع الخبير بمؤهلات وخبرات تتجاوز كثيرا متطلبات الوظائف الماثلة للوظيفة موضع النظر.

#### (ج) الخبرة في المنطقة واللغة (يتعلق هذا المثال بالموظفين المغتربين):

- **ضعيف:** الخبير المقترح لم يعمل إلا أحيانا، إن عمل على الإطلاق، في بلدان ماثلة لبلد المهمة المطلوبة. كما أن معرفته باللغة المحلية محدودة للغاية لتمكينه من التواصل الشفهي والكتابي بصورة سليمة.
- **مقبول:** عمل الخبير في بلدان ذات منظمات ثقافية، وإدارية، وحكومية ماثلة لتلك الموجودة في البلد المعني. كما أن معرفته بإحدى لغات الصندوق الرسمية كافية.
- **جيد:** خلال السنوات الأخيرة، عمل الخبير في منطقة المهمة لفترة لا تقل عن السنة؛ كما يجيد إحدى لغات الصندوق الرسمية، بالإضافة إلى اللغة المحلية.
- **جيد جدا:** بالإضافة إلى المعايير الواردة تحت رتبة "جيد" أعلاه، يتمتع الخبير بمعرفة تفصيلية

# الوحدة المعيارية كاف-7: تقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس التكلفة الأدنى (الشركات)

## الفرض:

تقدم هذه الوحدة الإجراء التنفيذي المعياري لتقييم عروض الخدمات الاستشارية باستخدام منهجية الاختيار على أساس التكلفة الأدنى. ويوجد أيضا ملحق مضاف إلى هذه الوحدة يقدم توجيهات تفصيلية حول كيفية تحديد رتب معايير التقييم.

## 1 مقدمة

مفترنة بالدرجة التقنية التي حازت عليها، وفي طريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى، يحدد التقييم المالي لكل عرض السعر التقييمي لكل عرض، ويمنح العقد للعرض الأقل سعرا.

ويرد نظام التقييم على شكل مخطط بياني في نهاية هذه الوحدة.

## 2 التعليمات خطوة بخطوة

### 2-1 معايير التقييم وبطاقة الدرجات للجنة التقييم التقنية

يتعين أن يستعرض التقييم التقني للخدمات الاستشارية المعايير المحددة في وثيقة طلب العروض، ويرد أدناه مثال على ذلك:

في تقييمات الاختيار على أساس التكلفة الأدنى، لا يستخدم الترجيح كما في منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة. ومع أن التقييم التقني يستخدم في تحديد الدرجات نفس الطريقة المستخدمة في طريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، فإن العروض التي تبلغ درجة التأهيل الدنيا تفحص ويعطى العقد للعرض الأقل سعرا.

ونظام نقاط الجدارة المستخدم هو نفسه المستخدم في منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، كما أن الشركات الاستشارية تبقى خاضعة لشرط تقديم عرضين تقني ومالي منفصلين في نفس الوقت المحدد في منهجية الاختيار على أساس النوعية والتكلفة.

والعروض التي تبلغ درجة التأهيل الدنيا ستُفتح عروضها المالية علنا في جلسة فتح العروض المالية، وتقرأ أسعارها علنا

الدرجة القصوى	المعايير
10	(1) خبرة الشركة الاستشارية المحددة المتصلة بالمهمة المطلوبة.
30	(2) كفاءة المنهجية وخطة العمل المقترحة للاستجابة للاختصاصات المطلوبة: (أ) النهج التقني والمنهجية التقنية (ب) خطة العمل (ج) التنظيم والموظفون
50	(3) مؤهلات ومهارات الموظفين التقنيين الأساسيين للمهمة: (أ) قائد الفريق (ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي (ج) أخصائي الشؤون القانونية والمؤسسية (د) أخصائي الشؤون الاجتماعية والاقتصادية أخصائي في الشؤون البيئية
10	(4) مشاركة الموظفين الوطنيين في الفريق المقترح
100	المجموع

ويجب أن تستند الدرجات التقنية فقط إلى المعايير المحددة في وثيقة طلب تقديم العروض. ولذا فإن الجدول أعلاه يشكل أساس التقييم التقني بحيث تكون بطاقة الدرجات لدى كل من المقيمين عادة كما يلي:

الشركة الاستشارية	الدرجة الأقصى	الشركة 1 [الاسم] الدرجات*	الشركة 2 [الاسم] الدرجات*	الشركة 3 [الاسم] الدرجات*	الشركة 4 [الاسم] الدرجات*
<b>المعايير</b>					
<b>(1) الخبرة المحددة</b>	10				
<b>(2) المنهجية وخطة العمل</b>					
(أ) النهج التقني والمنهجية التقنية	10				
(ب) خطة العمل	10				
(ج) التنظيم والموظفون	10				
<b>(3) الموظفون المقترحون</b>					
(أ) قائد الفريق	15				
(ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي	10				
(ج) أخصائي الشؤون القانونية والمؤسسية	10				
(د) أخصائي الشؤون الاجتماعية والاقتصادية	5				
أخصائي في الشؤون البيئية	10				
<b>(4) مشاركة الموظفين الوطنيين</b>	10				
<b>الدرجة الكلية</b>	100				
<b>الترتيب</b>					

\*الدرجات تعادل عدد النقاط لمعيار معين ملحوظة: تؤخذ المعايير الفعلية لأي تقييم من واقع وثيقة تقديم العروض. والجدول أعلاه هو لأغراض التوضيح لا غير.

التي يتقرر فيها أن الاستجابة "جيدة" أو "جيدة جدا". وأخيرا، هناك حاجة لتحديد الاستجابات التي تعتبر درجة استجابتها "ضعيفة". ومن المعتاد أن تعطى الدرجات على أساس الرتب التالية:

الرتبة	التقدير*
ضعيفة	40%
مرضية	70%
جيدة	90%
جيدة جدا	100%

\*يمثل التقدير نسبة الدرجة القصوى المتاحة

## 2-2 استكمال طريقة تحديد الدرجات التقنية

الممارسة الشائعة في تحديد درجات تقييم الخدمات الاستشارية هي استخدام نظام متفق عليه مسبقاً للرتب والتقدير يوجد عملية تحديد الدرجات في العروض التقنية بين جميع المقيمين. وقبل تلقي العروض التقنية، ينبغي على لجنة التقييم التقنية أن تتفق على تعريف كل من الرتب لكل من المعايير (أو المعايير الفرعية). أي أن اللجنة ينبغي أن تتفق مسبقاً على الرتب التي ستستخدم وتحدد تقديرها لكل رتبة.

ولجعل عملية تحديد الدرجات أكثر سهولة وشفافية، يُوصى بأن يقسم سلم الدرجات إلى عدد من الرتب الواضحة. ويكمن السبب في ذلك في ضمان تحديد مستوى الاستجابة المقبولة في عرض ما، حيث أن السلم يرتبط بالدرجة التي تسمح بالتأهيل. ومن الأهمية بمكان كخطوة ثانية تحديد تلك العروض



ويمكن تعديل الرتب أو تغييرها، غير أنه يتعين الاتفاق عليها في لجنة التقييم قبل البدء بإجراء التقييم. ويتعين وصف نظام تحديد الدرجات وشرحه في تقرير التقييم التقني.

وليس من الواقعي منح تقدير بنسبة صفر، لأن ذلك يعني أن الشركة الاستشارية لا تستجيب لأي من الاختصاصات في إطار المعيار موضع البحث.

## 2-3 تعريف الرتبة لكل معيار

نظراً لأن كلا من المعايير (أو المعايير الفرعية) يشير إلى جانب مختلف من جوانب العرض، فإنه يتعين النظر في تعريف الرتب بحيث يمكن لكل مقيم أن يدرج تقييمه مقابل تعريف موحد. وعلى هذا فإن التقييم النموذجي يمكن أن ينتج بطاقة درجات تقنية من أي مقيم على النحو التالي:

الشركة 4		الشركة 3		الشركة 2		الشركة 1		الدرجة الأقصى	الشركة الاستشارية المعايير
التقدير*	الدرجات	التقدير*	الدرجات	التقدير*	الدرجات	التقدير*	الدرجات		
8.0	%40	20.0	%100	14.0	%70	18.0	%90	20	الخبرة المحددة للشركة
								30	المنهجية وخطة العمل
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	7.0	%70	10	(أ) النهج التقني والمنهجية التقنية
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	7.0	%70	10	(ب) خطة العمل
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	4.0	%40	10	(ج) التنظيم والموظفون
								40	الموظفون المقترحون
6.0	%40	15.0	%100		%70	13.5	%90	15	(أ) قائد الفريق
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	9.0	%90	10	(ب) أخصائي إمدادات المياه والصرف الصحي
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	9.0	%90	10	(ج) أخصائي الشؤون القانونية والمؤسسية
2.0	%40		%100	3.5	%70	3.5	%70	5	(د) أخصائي الشؤون الاجتماعية والاقتصادية
4.0	%40	10.0	%100	7.0	%70	7.0	%70	10	مشاركة الموظفين الوطنيين
40.0		100.0		70.0		78.0			الدرجة الكلية
4		1		3		2			الترتيب

\*الدرجات تعادل عدد النقاط لمعيار معين.

## 2-4 منح الدرجات المالية

بعد تحديد العروض التي تبلغ أو تتجاوز درجة التأهيل الدنيا (التي تمثل العروض المقبول على الأقل)، وللتوصل إلى السعر التقييمي، يشمل التقييم المالي ما يلي:

- فحص سعر العرض لتحديد أية أخطاء حسابية وإضافة سعر أية أنشطة مذكورة في العرض التقني ولكن غير مسعرة في العرض المالي;
- تحويل السعر إلى العملة المشتركة للتقييم;
- إدخال التعديلات مقابل الإسقاطات والأخطاء غير الجسيمة على النحو المحدد في وثيقة طلب تقديم العروض.

تمثل هذه درجات أحد المقيمين، ويجب أن يجمع إلى درجات المقيمين الآخرين للتوصل إلى الدرجة النهائية باحتساب متوسطها أو استخدام طريقة التقييم المستندة إلى التوافق في الآراء.

ويعطى تحديد درجات العروض التقنية بهذه الطريقة المزايا التالية:

- (1) يقدم للجنة التقييم التقنية تعريفا مشتركا للرتب ما يجعل التقييم أكثر سهولة وأصلح للمقارنة;
- (2) يقلل من خطر التعرض لعدم الاتساق وللتباين في تحديد الدرجات;
- (3) يلزم جميع أعضاء اللجنة بتبرير تقييمهم الفردي على أساس تعريف مشترك للرتب، مما يقلل من احتمال التقييم المتحيز عمدا؛
- (4) يعزز عنصرَي الشفافية والإنصاف في عملية التقييم.

على أن تعريف الرتب يعتبر عملية صعبة تتطلب معرفة متعمقة بالاختصاصات، والمسائل التقنية الرئيسية التي يتعين تغطيتها في مهمة الاستشاري، والمؤهلات المتوقع توفرها في الشركات الاستشارية. على أن هذا التعريف يحسّن كثيرا من نوعية التقييم. فتقدير العروض بدون استخدام رتب للاستجابة محددة ومتفق عليها مسبقا يترك تعريف الرتب مفتوحا لتفسير كل من المقيمين، ويرجح أن يجعل تحديد الدرجات ذاتيا والمقارنة أكثر صعوبة.

وينبغي ألا يكون تقدير الرتب على درجة عالية من الصلابة. وفي حال لم تف شركة بجميع الشروط المحددة في أحد تعريفات الرتب، ولكن رتبة أعلى تعكس خبرتها المثبتة بشكل أفضل من الرتبة الأدنى، فإنه يمكن منحها الرتبة الأعلى.

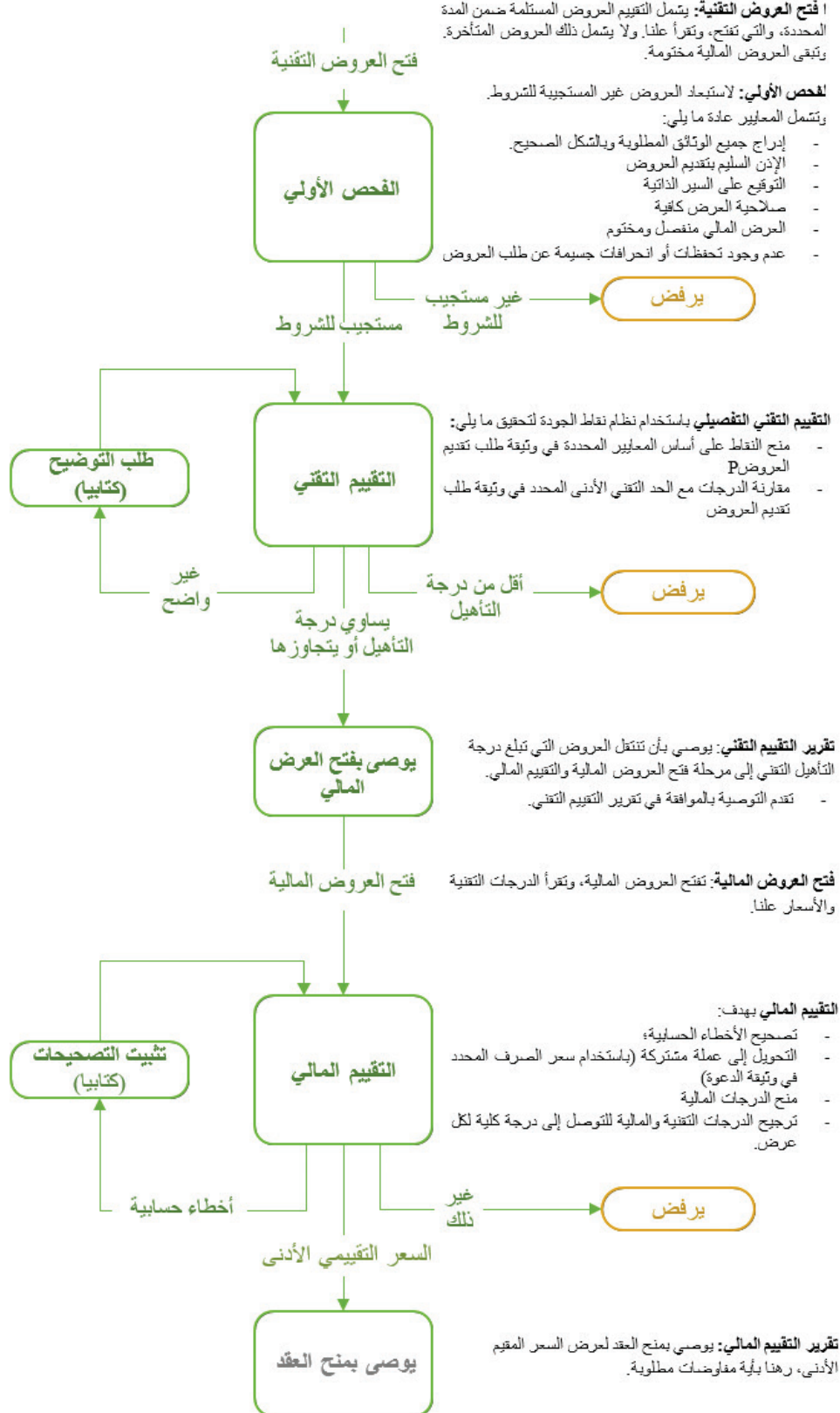
ويتضمن ملحق هذه الوحدة مزيدا من التوجيهات المتعلقة بتعريف الرتب لكل من المعايير والمعايير الفرعية.

وعند ذلك تعطى الربية الأولى للعرض ذي التكلفة الأدنى.  
 وبين الجدول التالي عملية الفحص المالي المعتادة للعرض، وهو يمثل الجدول الذي ينبغي أن يكون محوريا في تقرير التقييم المالي.

التقييم المالي				الفتح المالي			
السعر التقييمي	إسقاطات غير مادية	القيمة	التحويل إلى هاء	التحويل إلى هاء	أخطاء حسابية	المبلغ	العملة
السعر العدل	المجموع العدل	المجموع العدل	السعر	المجموع العدل	الأخطاء (-/+)	اسم الشركة (ملاحظات)	
1 436 362.00	1 436 362.00	1 436 362.00	1.90	755 980.00	5 980.00	الشركة 1 ألف	دولار أمريكي
1 458 637.20	1 458 637.20	1 458 637.20	2.70	540 236.00	8 900.00- 60 864.00- 30 000.00 39 764.00-	الشركة 2 باء جيم دال	جنيه استرليني
1 452 000.00	1 452 000.00	1 377 000.00	2.70	1 377 000.00		الشركة 3 هاء	جنيه استرليني
1 460 000.00	1 460 000.00	1 457 300.00	1.9	767 000.00	87 000.00	الشركة 4 واو	دولار أمريكي
1 460 000.00	1 460 000.00	1 460 000.00	1.00	1 460 000.00	0.00	الشركة 5 ريال سعودي	ريال سعودي
ملاحظات:							
تعديل بسبب التمديد غير الصحيح في الجدول 2 من العرض							
تعديل بسبب التمديد غير الصحيح في الجدول 1 من العرض							
تعديل بسبب التمديد غير الصحيح في الجدول 3 من العرض (قائد الفريق)							
تعديل بسبب التمديد غير الصحيح في الجدول 5 من العرض (جدول الموظفين الإداريين)							
تعديل بسبب نقص التدريب أو تطوير القدرات في العرض (القيمة مأخوذة من الاستشارة 2)							
تعديل بسبب ..... واو							

في هذا المثال، يعتبر السعر التقييمي للشركة 1 هو الأدنى، وهذا العرض هو الذي سيوصى بمنحه العقد في تقرير التقييم المالي والرجاء الملاحظة بأن الشركة تشمل أئتلاف شركات مشتركة.

## إجراء التقييم للخدمات الاستشارية (الاختيار على أساس التكلفة الأدنى)



## ملحق الوحدة المعيارية كاف-7

يقدم هذا الملحق توجيهات تفصيلية تتعلق بتعريف عملية تحديد الرتب لمعايير التقييم التي يرد وصفها في القسم 2-3 من هذه الوحدة.

### 1- المعيار: الخبرة المحددة لدى الشركة

#### (جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

ينبغي أن تنظر لجنة التقييم التقنية في الجوانب التالية في تقييم هذا المعيار:

- **الخبرة في مشاريع مماثلة:** دلائل على أن الشركة اضطلعت بنجاح بمهام مماثلة.
- **خبرة العمل في مناطق وبشروط مماثلة:** كون الشركة قد عملت في مناطق أو بلدان مقاربة من حيث الخصائص المادية، والثقافية، والاجتماعية، والمؤسسية لخصائص بلد المشروع.
- **الحجم والتنظيم والإدارة:** توفر القدرة لدى الشركة - من حيث الموظفين، والتنظيم، والمهارات الإدارية - على القيام بالمهمة المطلوبة. وينظر بالنسبة لبعض المهام في طول مدة عمل الشركة الاستشارية.
- **التخصص:** قد يكون من الأهمية بمكان بالنسبة لبعض المهام تقييم المهارات المتخصصة للشركة وتمكنها من الوصول إلى تكنولوجيات معينة تتعلق بالمهمة.
- **الخبرة في مجال نقل المعرفة والتدريب:** خبرة الشركة في نقل المعرفة إلى موظفي الزبون وتدريبهم (في حال انطباق ذلك).

ويرد أدناه مثال على تعريف هذه الرتب على أساس المواصفات المدرجة أعلاه (يمكن أن تختلف التعاريف بين حالة وأخرى رهنا بخصائص المهمة المطلوبة). وينبغي الاتفاق على هذه التعاريف قبل بدء التقييم.

- **ضعيف:** لا يتوفر لدى الشركة خبرة حديثة، أو سوى خبرة ضئيلة تتصل بميدان المهمة المطلوبة، ولم تتعامل مع المسائل الشديدة الأهمية الخاصة بالمهمة. ولا تتمتع الشركة بما يكفي من الخبرة في استخدام النهج والمنهجيات المعتادة المطلوبة لأداء المهمة. وموظفو الشركة الدائمون غير مناسبين للمهمة.
- **مقبول:** تتوفر لدى الشركة الخبرة ذات الصلة في ميدان المهمة المطلوبة. غير أنها لم تتعامل مع المسائل الشديدة الأهمية التي تتصف بها المهمة، من قبيل المسائل الاجتماعية أو البيئية الحساسة. والشركة تتمتع بخبرة كاملة في استخدام النهج والمنهجيات المعتادة المطلوبة لأداء المهمة. وموظفو الشركة الدائمون مناسبون لأداء المهمة.
- **جيد:** تتوفر لدى الشركة الخبرة الواسعة في ميدان المهمة المطلوبة وقد عملت في بلدان مماثلة من حيث الشروط المادية، والمؤسسية لبلد المشروع، بما في ذلك تعاملها مع مسائل شديدة الأهمية تتصف بها المهمة. وموظفو الشركة الدائمون على درجة عالية من التخصص، ومناسبون لتلبية

احتياجات المهمة، كما أن الشركة لديها موارد إضافية تمكنها من الاستجابة للمتطلبات الغير متوقعة. ولدى الشركة خبرة في استخدام النهج والمنهجيات المتقدمة المطلوبة للتعامل مع متطلبات المهمة المحددة.

- **جيد جداً:** تتوفر لدى الشركة الخبرة الممتازة الأحدث في مهام مماثلة للمهمة المطلوبة، ومن السهل تماماً أن تغطي نوعية موظفي الشركة وتركيبتهم احتياجات المهمة المطلوبة وأن تضمن مستوى رائعاً من الدعم. ويعمل في عداد هؤلاء الموظفين خبراء كبار في ميدان المهمة. وتعتبر الشركة مختصة على مستوى عالمي باستخدام النهج والمنهجيات المطلوبة للتعامل مع المسائل المحددة التي تتصف بها المهمة. وتبني الشركة إجراءات راسخة لإدارة النوعية.

### 2- المعيار: كفاية المنهجية وخطه العمل المقترحة (جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

ينبغي أن تنظر لجنة التقييم التقنية في الجوانب التالية في تقييم هذا المعيار:

- **فهم أهداف المهمة المطلوبة:** ما مدى استجابة النهج التقني وخطه العمل لدى الشركة للأهداف المحددة في الاختصاصات؟
- **الاكتمال والاستجابة:** هل يستجيب العرض بصورة كاملة لجميع متطلبات الاختصاصات؟
- **الوضوح:** هل العناصر المختلفة متماسكة وهل حددت نقاط القرار جيداً؟
- **الإبداع والابتكار:** هل يقترح العرض أية نهج جديدة إزاء المهمة أو أية تكنولوجيات جديدة تساعد على تحقيق نتائج أفضل؟
- **حسن توقيت الناجح:** هل يتصف بالواقعية الجدول الزمني للنشاط المقترح؟ هل ستتحقق النواجح المطلوبة في وقتها؟
- **نوعية استخدام الموارد:** هل قائمة الموظفين ملائمة، ولا تعاني من كثرة خبراء الأجل القصير، أو الموظفين غير المختصين؟ هل الموظفون المقترحون دائمون أم هم من الاستشاريين الخارجيين؟ وفي الحالة الأخيرة، هل عمل الاستشاريين الخارجيين في مهام سابقة مع موظفي الشركة الدائمين؟ وهذا جانب ينبغي أن ينظر فيه دائماً.
- **المرونة والقدرة على التكيف:** هل تُعتبر المنهجية وخطه العمل على قدر من المرونة وسهولة التكيف مع ما يمكن أن يطرأ من تغيرات أثناء تنفيذ المهمة؟ ولهذا الجانب أهميته خصوصاً عندما تجري المهمة في بيئة يحتمل أن تكون متغيرة.
- **مستوى التكنولوجيا:** هل تتوخى المنهجية استخدام التكنولوجيات الأحدث واعتماد حلول مبتكرة؟
- **اللوجستيات:** إذا كان المطلوب من الشركة العمل في مواقع نائية، فما هو نهجها إزاء اللوجستيات.

- **إدارة النوعية:** خصوصاً في المهام الكبيرة والمعقدة، ينبغي أن تتضمن الاختصاصات شرط تقديم خطة للنوعية أو قائمة تفصيلية بمحتويات الخطة. فهل هناك مثل هذه الخطة؟

ويُقَيِّم هذا المعيار الأخير عادة بالنظر في المعايير الفرعية الثلاثة التالية (مع الالتزام بما ورد في وثيقة طلب العروض):

#### (أ) النهج التقني والمنهجية

##### (ب) خطة العمل

##### (ج) تنظيم الموظفين

ويمكن أن يتضمن مثال تعريف الرتب الأربع للمعايير الفرعية الثلاثة أعلاه ما يلي (يمكن أن تختلف التعاريف بين حالة وأخرى رهنا بخصائص المهمة):

#### (أ) النهج التقني والمنهجية:

- **ضعيف:** النهج التقني أو المنهجية (أو كلاهما) اللذان يفترض استخدامهما في أداء الأنشطة الهامة المحددة في الاختصاصات غير ملائمين أو معروضان بطريقة ضعيفة تماماً، مما يبين أن الشركة الاستشارية لم تفهم جيداً جوانب هامة من نطاق العمل. كما أن جدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) غير مدرجة.
- **مقبول:** تناقش بصورة عامة طريقة القيام بالأنشطة المختلفة المحددة في الاختصاصات. والنهج عادي وغير مفصل خصيصاً لأغراض المهمة. ومع أن النهج والمنهجية ملائمان، فإنهما لا يتضمنان مناقشة لكيفية تعامل الشركة مع الجوانب الشديدة الأهمية في المهمة. مع أن جدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) مدرجة، غير أنها شديدة العمومية ولا تعكس معالم المهمة المحددة.
- **جيد:** يناقش النهج المقترح بالتفصيل. والمنهجية مفصلة خصيصاً لأغراض المهمة، وهي مرنة بما فيه الكفاية للمتكمين من التكيف مع أية تغيرات يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ الخدمات. وجدول محتويات خطة النوعية (إذا طلبتها الاختصاصات) مفصلة بحيث تعكس خصائص المهمة المحددة.
- **جيد جداً:** بالإضافة إلى المتطلبات الواردة تحت "جيد" أعلاه، يجري التعامل مع المسائل الهامة بصورة تتصف بالكفاءة والابتكار، مما يبين أن الشركة فهمت المسائل الرئيسية في المهمة، ولديها معرفة كبيرة بالحلول الجديدة. والعرض يقدم بالتفصيل الطرق المؤدية إلى تحسين النتائج. ونوعية المهمة باستخدام نهج ومنهجيات. ومعارف متقدمة. يُدرج وصف تفصيلي لخطة النوعية، بالإضافة إلى جدول محتوياتها (إذا كانت مطلوبة).

##### (ب) خطة العمل:

- **ضعيف:** يسقط الجدول الزمني للأنشطة بعض المهام الهامة؛ كما أن توقيت الأنشطة والترابط بينها غير متنسق مع النهج المقترح أو المنهجية المقترحة. ولا يتوفر الوضوح والمنطق فيما يتعلق بالتسلسل.

- **مقبول:** جميع الأنشطة الرئيسية موجودة في الجدول الزمني للأنشطة غير أنها لا ترد بصورة تفصيلية. وهناك شيء من عدم الاتساق بين التوقيت، ونواجٍ المهمة، والنهج المقترح.

- **جيد:** خطة العمل تستجيب جيداً للاختصاصات؛ وجميع الأنشطة الهامة موجودة في الجدول الزمني. كما أن توقيتها ملائم، ومتسق مع نواجٍ المهمة. إضافة لذلك، فإن العلاقة المتبادلة بين مختلف الأنشطة واقعية ومتسقة مع النهج المقترح. وهناك درجة معقولة من التفاصيل مما ييسر فهم خطة العمل المقترحة.

- **جيد جداً:** بالإضافة إلى المتطلبات الواردة تحت "جيد" أعلاه، فإن الخطة تتضمن تعريفاً جيداً تماماً لنقاط القرار وتسلسل الأنشطة وتوقيتها، مما يبين أن الشركة وصلت باستخدام الموارد إلى الشكل الأمثل. وهناك فصل خاص في العرض يشرح خطة العمل من حيث علاقتها بالنهج المقترح. وتمكن خطة العمل من التعامل بمرونة مع الحالات الطارئة بغية استيعابها.

#### (ج) التنظيم والتوظيف:

- **ضعيف:** الهيكل التنظيمي عادي جداً، وخطة التوظيف ضعيفة في جوانب هامة منها، كما أن توقيت التوظيف لا يتسق مع توقيت النواجٍ الأشد أهمية في المهمة. ولا يتوفر الوضوح في توزيع المهام والمسؤوليات. والاختصاصيون المقترحون لم يعملوا معاً في فريق واحد من قبل.
- **مقبول:** الهيكل التنظيمي كامل وتفصيلي. والمستوى التقني لترتيبات التوظيف وتركيباتها كافيان. كما أن التوظيف يتسق مع التوقيت ومع نواجٍ المهمة.
- **جيد:** بالإضافة إلى التعريف الوارد تحت "مقبول" أعلاه، يوجد توازن جيد جداً بين الموظفين (من حيث جودة التنسيق، ووضوح وتفاصيل تعريف الواجبات والمسؤوليات، وعدم وجود كثرة من خبراء الأجل القصير والموظفين غير المختصين، كما يوجد توازن دقيق بين مهارات الموظفين والاحتياجات من الموظفين، ويحصل الموظفون على دعم لوجستي جيد). وقد عمل بعض أعضاء فريق المشروع معاً إلى حد ما من قبل.
- **جيد جداً:** بالإضافة إلى تلبية جميع المتطلبات الواردة تحت تقدير "جيد" أعلاه، فإن الفريق المقترح متكامل وقد عمل عدد من أعضاء فريق المشروع معاً إلى حد كبير في الماضي. ويتضمن العرض شرحاً تفصيلياً لدور المقترض/المتلقي ومشاركته في المهمة. ويتضمن العرض مناقشة تفصيلية تبين أن الشركة وصلت باستخدام الموظفين وتوزيعهم إلى الشكل الأمثل بكل كفاءة وتوفير. استناداً إلى اللوجستيات المقترحة.

#### 3- المعيار: الموظفون الرئيسيون المقترحون (جوانب

##### يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)

يُقَيِّم هذا المعيار عادة بالنظر في المعايير الفرعية الثلاثة التالية (مع الالتزام بما ورد في طلب تقديم العروض):

## (أ) المؤهلات العامة

### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة

### (ج) الخبرة في المنطقة واللغة

وينبغي للجنة التقييم التقنية أن تقيّم الموظفين الرئيسيين (أما صغار الموظفين والكتابة والإداريين فلا يجري تقييمهم). وينبغي النظر في الجوانب التالية:

### (أ) المؤهلات العامة: من الأهمية بمكان أن يُنظر في

عدد سنوات خبرة الاستشاريين المهنية في الميدان التقني الذي سيعملون فيه بموجب المهمة المطلوبة. ولأغراض التقييم، تتناقض قيمة التعليم الجامعي مع العمر. وينبغي تقييم الخبراء الذين لديهم أقل من 10 سنوات من الخبرة على أساس شهاداتهم الجامعية (إلى جانب خبرتهم المكتسبة حتى الآن). ونظرا لأن الخبرة تتنامى مع العمر، فإن الخبراء الرئيسيين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة المهنية كثيرا ما يستطيعون الاضطلاع بصورة مقبولة بمهام معقدة أو حساسة. وعندما تكون معرفة النهج، والمنهجيات، والتكنولوجيات الحديثة شديدة الأهمية، فإن سنوات الخبرة في هذا الميدان بالذات تصبح أكثر أهمية من سنوات الخبرة التراكمية الإجمالية.

### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة: هذا الجانب هو

الأشد أهمية وينبغي تقييمه بعناية. وينبغي دائما أن تكون القدرات الملائمة، والمهارات المهنية، والخبرات هي الجوانب الرئيسية في التقييم. وفي حين أن الجانب السابق "المؤهلات العامة" يقيم خبرة الموظفين العامة في الميدان التقني الذي سيعملون فيه بموجب المهمة، فإن "كفاية الموظفين لأغراض المهمة" تتعلق بتقدير قدرتهم على تنفيذ الوظائف المحددة الموكلة إليهم. هل شغل الاستشاري مناصب ماثلة في الأونة الأخيرة؟ وفي حال الإيجاب، هل هذه المناصب ذات صلة بمهام ماثلة للمهام التي يجري النظر فيها؟ هل شغل رئيس الفريق المقترح منصبا ماثلا من قبل؟ وفي حال الإيجاب، هل أدار فريقا ماثلا للفريق المقترح (من حيث الحجم، والاختصاصات التقنية، والخليط المائل من الموظفين الوطنيين والمغتربين. وما شابه ذلك)؟ إلى أي مدى تفي معارف الموظفين ومهاراتهم باحتياجات المهمة المطلوبة؟

### (ج) الخبرة في المنطقة واللغة: عند تقييم الخبرة في

المنطقة، ينبغي النظر في عوامل مثل عدد المهام المنفذة في البلد أو في بلدان لديها نفس الثقافة، والنظام الإداري، والمنظمات الحكومية. وبالنسبة للموظفين المغتربين، ينبغي أن يحدد طلب تقديم العروض متطلبات اللغة الوطنية/المحلية الضرورية للتواصل بصورة كافية في البلد الذي ستجري فيه المهمة، في حال اللزوم. وينبغي منح الدرجات للغة المحلية فقط. وفي تقدير موظفي الشركة

الاستشارية المحليين، ينبغي تقييم معرفتهم بإحدى لغات العمل الرئيسية في الصندوق وليس اللغة المحلية.

وطالما أن الموظفين الرئيسيين مؤهلون،<sup>53</sup> فإنه ينبغي تقييمهم على أساس مهاراتهم ومستوى ملاءمتهم للمهمة بغض النظر عن جنسيتهم. وينبغي تقييم مؤهلات رئيس الفريق بعناية نظرا لما لدوره من أهمية حاسمة في المهمة. وإذا كان رئيس الفريق يقوم بدور مدير المشروع وبدور الخبير معا، يجب تقييم مؤهلات كل وظيفة، وإعطاء الدرجات لكل وظيفة بحسب نسبة الوقت والجهد المخصص لكل منهما (إذا كانت الوظيفة متداخلتين). ولا تعطى الدرجة الكاملة لكل وظيفة إلا إذا كان من الممكن الفصل بوضوح بين الوظائف دون المساس بنوعية الخدمات.

ويتعين على لجنة التقييم التقنية أن تحدد الرتب لكل من المعايير الفرعية الثلاثة.

ويمكن أن يتضمن مثال تعريف الرتب الأربع للمعايير الفرعية الثلاثة أعلاه ما يلي:

### (أ) المؤهلات العامة:

- **ضعيف:** لدى الخبير المقترح أقل من 10 سنوات من الخبرة ذات الصلة.
- **مقبول:** لدى الخبير المقترح 10 سنوات أو أكثر من الخبرة العملية الإجمالية ذات الصلة بالمهمة، كما تتوفر لديه المؤهلات التعليمية الأكاديمية اللازمة والتدريب اللازم.
- **جيد:** لدى الخبير المقترح أكثر من 15 سنة من الخبرة العملية الإجمالية؛ ويتصل جانب كبير من هذه الخبرة بمهام استشارية ماثلة للمهمة الجاري النظر فيها؛ كما أن إنجازات الخبير المهنية، من قبيل منصبه داخل الشركة ومستوى مسؤوليته داخل الشركة، تزايدت بصورة مطردة مع الزمن.
- **جيد جدا:** لدى الخبير المقترح أكثر من 20 سنة من الخبرة المختصة في ميدان المهمة، ويعترف به كواحد من أهم الخبراء في اختصاصه، وهو على اطلاع كامل على أحدث التطورات في اختصاصه.

### (ب) كفاية الموظفين لأغراض المهمة:

- **ضعيف:** الخبير المقترح لم يعمل إلا أحيانا، إن عمل على الإطلاق، في منصب مائل للمنصب المطلوب للمهمة، كما أن مؤهلاته لا تتفق تماما مع المؤهلات المطلوبة للمهمة. (من ذلك مثلا، أن الوظيفة تتطلب مدير مشروع يتمتع بخبرة عالية، بينما يتضمن العرض المقترح مهنيا أصغر نسبيا وخبرته محدودة).
- **مقبول:** الخبرة المتوفرة لدى الخبير المقترح تنفق مع المنصب المحدد؛ وخلال فترة السنوات العشر أو أكثر الماضية عمل بنجاح في وظائف ماثلة

53 حسب تعريف المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، بأن لا يكون لديهم تضارب في المصالح.

وفي حال عدم وفاء الموظفين الرئيسيين المقترحين من قبل الشركة الاستشارية وفاء كاملا بجميع الشروط المحددة في تعريف إحدى الرتب، بينما يبدو أن الرتبة التي ينظر فيها تعكس كفاية الموظفين الرئيسيين بصورة عامة أفضل من الرتبة الأدنى، فإن من الممكن منحهم الرتبة الأعلى.

#### **4- المعيار: نسبة الاستشاريين الوطنيين بين الموظفين الرئيسيين المقترحين (جوانب يتعين النظر فيها لأغراض التقييم)**

في التقييم، ينبغي إعطاء هذه النقاط لكل عرض بنسب متساوية للحصة المئوية للموظفين الوطنيين الرئيسيين ضمن مجموع وقت/ جهد الموظفين الرئيسيين المقترح. (من ذلك مثلا أنه إذا خصصت 10 نقاط لهذا المعيار، وخصصت الشركة 50 في المائة من مجموع أشهر العمل أو ساعات العمل المخصصة للموظفين الرئيسيين للخبراء/الاستشاريين الوطنيين، فإن العرض يحصل على 5 نقاط).

ولا يغطي هذا المعيار إلا الجانب الكمي من مشاركة الموظفين الوطنيين. أما الجوانب النوعية، من قبيل خبرة الموظفين الوطنيين، فيغطها معيارا "الموظفون الرئيسيون المقترحون" و"كفاية الموظفين لأغراض المهمة".

كما ينبغي النظر في مشاركة الاستشاريين الوطنيين كاستشاريين محليين، أو كفروع محلية للشركات الاستشارية الأجنبية، أو كخبراء أفراد.

للوظيفة المطلوبة للمهمة في مشروع واحد على الأقل طبيعته ماثلة. كما أن مهارات الخبير المقترح (إما المهنية أو الإدارية، وفق المطلوب للوظيفة) كافية للمهمة المطلوبة.

- **جيد:** مؤهلات الخبير مناسبة للوظيفة المطلوبة: وخلال السنوات العشر الماضية عمل في عدة وظائف ماثلة للمهمة المطلوبة. كما أن مهارات الخبير المقترح (سواء المهنية أو الإدارية) تتفق تماما مع وظيفة وخصائص المهمة المطلوبة.
- **جيد جدا:** بالإضافة إلى المعايير الواردة تحت رتبة "جيد" أعلاه، يتمتع الخبير بمؤهلات وخبرات تتجاوز كثيرا متطلبات الوظائف الماثلة للوظيفة موضع النظر.

#### **(ج) الخبرة في المنطقة واللغة (يتعلق هذا المثال بالموظفين المغتربين):**

- **ضعيف:** الخبير المقترح لم يعمل إلا أحيانا، إن عمل على الإطلاق. في بلدان ماثلة لبلد المهمة المطلوبة. كما أن معرفته باللغة المحلية محدودة للغاية لتمكينه من التواصل الشفهي والكتابي بصورة سليمة.
- **مقبول:** عمل الخبير في بلدان ذات منظمات ثقافية، وإدارية، وحكومية ماثلة لتلك الموجودة في البلد المعني. كما أن معرفته بإحدى لغات الصندوق الرسمية كافية.
- **جيد:** خلال السنوات الأخيرة، عمل الخبير في منطقة المهمة لفترة لا تقل عن السنة؛ كما يجيد إحدى لغات الصندوق الرسمية، بالإضافة إلى اللغة المحلية.
- **جيد جدا:** بالإضافة إلى المعايير الواردة تحت رتبة "جيد" أعلاه، يتمتع الخبير بمعرفة تفصيلية مباشرة بالبلد، وباللغة نتيجة لسنوات من الخبرة المهنية في البلد.



# الوحدة المعيارية كاف-8: التقييمات الخاصة بالخدمات غير الاستشارية

تنطبق هذه الوحدة المعيارية على الخدمات غير الاستشارية فقط.

من المفهوم أن بعض الخدمات غير الاستشارية يتم الحصول عليها باستخدام طرق التوريد الخاصة بالسلع/الأشغال. وأخرى باستخدام الطرق الخاصة بالخدمات الاستشارية. رهنا بطبيعة عملية التوريد. وينبغي أن تستند عملية التقييم إلى طريقة التوريد المستخدمة للخدمات غير الاستشارية المحددة.

# الوحدة المعيارية كاف-9: العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي<sup>54</sup>

## الفرض:

تعرض هذه الوحدة المعيارية مسألة العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي، وتوفر توجيهات وإجراءات تشغيلية لتحديد ومعالجة العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي. ومن خلال هذه الوحدة المعيارية، يُدخل الصندوق لأول مرة آلية لإدارة المخاطر تتيح رفض العروض إذا تقرر أنها منخفضة السعر بشكل غير عادي دون مبرر كاف في نهاية عملية صارمة من الاستيضاح والتمحيص.

وتنطبق عملية معالجة العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي على جميع فئات التوريد: السلع، والأشغال، والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية، وينبغي تطبيقها بعناية لضمان عدم استبعاد مقدمي العروض منخفضة الأسعار لأسباب وجيهة. وهذه العملية لا تسمح باستبعاد العروض تلقائياً بسبب كون الأسعار أعلى أو دون تقدير محدد مسبقاً لقيم العروض. كما تشمل الوحدة المعيارية استمارة نموذجية كملحق كمثال على كيفية استخدام النماذج المحددة لطلب توضيحات من مقدمي العروض التي يشتبه بأنها منخفضة السعر بشكل غير عادي.

## 1 ما هو العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي؟

العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي هو عرض يبدو فيه السعر منخفضاً بشكل غير معقول لدرجة أنه يثير مخاوف جوهرية لدى المقترض/المتلقي فيما يتعلق بقدرة مقدم العرض على تنفيذ العقد بنجاح بالسعر المعروف. وبشكل هذا مشكلة محتملة عندما يبدو أن مقدم العطاء الأكثر استجابة أو الأعلى ترتيباً يقدم سعراً منخفضاً بشكل غير عادي، بالمقارنة مع تقدير الكيان القائم بالتوريد، والظروف السائدة في السوق، و/أو العروض المستجيبة الأخرى.

العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي ليس سلبياً بحد ذاته، ولكنه يتطلب تحقيقاً وتمحيصاً إضافيين لأنه قد يشير إلى مخاطر مثل:

- نقص الكفاءة التقنية والتجارية؛
- النية في إجراء تغييرات على معايير التصميم أو المواصفات أو عدم اتباعها؛
- النية في عدم الامتثال للقوانين البيئية والمتعلقة بالعمل.

ويمكن للعروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي أن تمثل علامات مخاطر لأي من المخاطر المحددة أعلاه، أو لجمعها، أو لمزيج منها، في سائر فئات التوريد. وترد أدناه أمثلة على كيف يمكن لهذه المخاطر المحتملة أن تؤثر على فئات التوريد المختلفة.

### أمثلة على المخاطر المحتملة للعروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي على فئات التوريد

**السلع:** السلع المتدنية السعر بنية تقدم منتجات ذات نوعية دون المستوى الأمثل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى الإخلال بالفعالية، والمتانة، والقيمة مقابل المال المنفق.

**الأشغال:** الأشغال المتدنية السعر بنية إدخال تغييرات على مواصفات التصميم، والاقتصاد في المدخلات ذات الجودة، و/أو تشغيل عمال تحت ظروف غير قانونية.

**الخدمات الاستشارية:** الخدمات الاستشارية المتدنية السعر بنية استبدال الخبراء الذين استخدمت سيرهم الذاتية في العرض التقني بخبراء مستقلين يتم توظيفهم مقابل رسوم أقل.

**الخدمات غير الاستشارية:** الخدمات غير الاستشارية المتدنية السعر بنية استخدام مدخلات ذات جودة دون المستوى الأمثل، وتوظيف العمال في ظل ظروف غير قانونية، و/أو تقديم مطالبات لاحقاً لرفع السعر.

وعلى العكس من ذلك، قد تكون هناك أسباب وجيهة للسعر المنخفض جداً للعرض، مثل: الخطأ البشري؛ أو عرض أسعار بدون ربح للدخول إلى السوق؛ أو وفورات عملية التصنيع؛ أو اختيار الحلول التقنية؛ أو ظروف مواتية متاحة لمقدم العرض لتقديم المنتجات أو الخدمات، أو لتنفيذ الأشغال.

ولا تظهر المشاكل المحتملة المتعلقة بالعروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي إلا خلال مرحلة تنفيذ العقد، مما يستوجب معالجة العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي في مرحلة التقييم، ولا تطبق عملية التعامل مع العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي، من عملية التحديد إلى الاستيضاح واتخاذ القرار، إلا على العروض العالية الترتيب المستجيبة إلى حد كبير استناداً إلى التقييم التقني، حيث أن العروض غير المستجيبة يرفض النظر فيها في جميع الأحوال.

54 هذه الوحدة المعيارية مقتبسة عن التوجيهات والمنهجية الخاصة بالعروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي لعام 2018 الصادرة عن مصرف التنمية الآسيوي، بإذن.

## 2 عملية التعامل مع العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي

ينبغي تطبيق وتنفيذ عملية التعامل مع العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي بعناية لضمان عدم استبعاد مقدمي العروض الذين لديهم أسباب وجيهة لتدني السعر. وتبدأ عملية التعامل مع العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي خلال مرحلة التقييم، عندما يبدو أن سعر العرض الأكثر استجابة، أو الأعلى ترتيبا والفائز المحتمل وفقا لمعايير التقييم، منخفض بشكل غير معقول. وتتألف هذه العملية من ثلاث خطوات: (1) التحديد؛ (2) التوضيح والتحليل؛ (3) القرار والإبلاغ. ويجب أن تنفذ العملية و/أو تدعم من قبل خبراء مؤهلين في الموضوع.

مقارنة سعر العرض مع الأسعار المقدمة في العروض الأخرى المستجيبة إلى حد كبير. يطبق هذا النهج معادلة رياضية لحساب عتبة يمكن اعتبار أي سعر دونها خطرا. ونظرا إلى أن موثوقية هذه الطرق تقل مع عدد العروض المستجيبة، يوصى بأن يستخدم النهج مع خمسة عروض مستجيبة كحد أدنى. غير أنه ينبغي تطبيق هذا النهج بحذر بسبب التحيز الإحصائي المتأصل المتصل بمثل هذا النهج، والإحساس الزائف بالموضوعية الذي قد ينقله. ولذلك، يُوصى بالنهج الرياضي فقط بالاقتران مع الطرق الأخرى للتأكد من سمة سعر العرض المنخفض بشكل غير عادي.



### 1-2 التحديد

قد لا يكون تقرير أن سعر عرض ما منخفض بشكل غير عادي سهلا. ويوصى بمزيج من النهج من أجل تقليل نطاق الذاتية إلى أدنى حد ممكن. ومع بعض التباينات في النهج والمنهجيات بين المنظمات، تستلزم العملية الرئيسية بشكل أساسي مقارنة سعر العرض مع:

- تقدير التكلفة المقدم من قبل مهندس الكيان القائم بالتوريد أو الخبراء في الموضوع بشأن التوريد المعنى؛
- السعر المعروف من قبل مقدمي العروض الآخرين المستجيبة إلى حد كبير؛
- الأسعار المدفوعة لعقود ماثلة في الماضي القريب.

### مقارنة سعر العرض مع تقدير المهندس أو الخبراء في الموضوع

ينبغي أن تقتن بعملية العناية الواجبة والتحليل لضمان أن تقديرات التكلفة دقيقة ويعتمد عليها، ويجب قدر الإمكان التحديث قبل بدأ عملية التقييم. وقد تكون تقديرات التكلفة عالية لأسباب مختلفة؛ على سبيل المثال، قد تكون مستندة إلى معلومات قديمة، أو منهجيات لا تتصل بعرض مقدم العرض، أو افتراضات أصبحت غير صالحة لاحقا؛ أو أنها وضعت في وقت مبكر جدا من عملية التصميم لتقدير تكلفة مكونات المشروع بدقة.

### مثال على معادلة (البنك الدولي، 2019)

تستخدم المعادلة أدناه القيمة التي هي انحراف معياري واحد دون متوسط السعر كعتبة أو لتحديد "منطقة الخطر".

**الخطوة 1:** احسب متوسط سعر العروض/العطاءات المستجيبة المقدمة.

معادلة إكسيل: المتوسط (نطاق الأسعار)

**الخطوة 2:** احسب الانحراف المعياري.

معادلة إكسيل: الانحراف المعياري (نطاق الأسعار)

**الخطوة 3:** احسب عتبة الخطر.

معادلة إكسيل: المتوسط (نطاق الأسعار) - الانحراف المعياري (نطاق الأسعار)

تقع الأسعار دون النتيجة المحصلة في الخطوة 3 ضمن "منطقة الخطر".

### مقارنة سعر العرض مع الأسعار المدفوعة في عروض

ماثلة في الماضي القريب، هذا النهج فعال للغاية، على الرغم من أنه قد يصعب إيجاد مشروع مائل بما فيه الكفاية أو أكثر لتكون بمثابة معايير موثوقة للمقارنة.

## 2-2 التوضيح والتحليل

متى تم تحديد العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي، يلزم إجراء المزيد من التحقيق يسعى خلاله المقترض/المتلقي إلى تحديد ما يلي:

(1) نطاق ونوع الخطأ، أي إذا كانت بعض البنود ذات أسعار منخفضة بشكل غير عادي، أو إذا كانت بنود/أنواع بنود معينة ذات أسعار منخفضة بشكل متنسق؛

(2) فيما إذا كان السعر المنخفض نتيجة خطأ أو حساب خاطئ، أو أنه بالفعل مقصود، مما يتطلب توضيحا وتبريرا أكثر تفصيلا من مقدم العرض. وقد تكون الأسعار الأقل بشكل كبير من التقديرات أو المقارنات الأخرى نتيجة خطأ حسابي أو سوء فهم للمتطلبات.

في حال تعذر تفسير سعر عرض منخفض بشكل غير عادي بوقوع أخطاء أو حسابات خاطئة، يتعين إجراء تحليل أكثر تفصيلا، يطلب فيه من مقدم العرض تقديم تفسيرات وتوضيحات حول التكلفة المقترحة، مع بيانات ووثائق داعمة. وينبغي بقدر الإمكان أن يتم تأييد أو دعم التفسيرات المقدمة من قبل مقدم العرض بالمعلومات المقدمة بالفعل في العرض. **دون إجراء أية تغييرات مادية على جوهر العرض، تقنيا أو ماديا.**

وبإمكان المقترض/المتلقي التماس توضيحات استنادا إلى تحليل نطاق انخفاض التسعير و/أو طبيعة عناصر السعر المنخفضة بشكل غير عادي. وينبغي أن يركز التوضيح المطلوب على أسعار التكاليف التي حددت بأنها منخفضة بشكل غير عادي، مع ذكر الأساس المنطقي/المعايير التي استخدمت في التحليل.

وينبغي للمقترض/المتلقي أن يحدد أيضا بأي شكل ينبغي تقديم المعلومات، لتمكين مقدم العرض من الاستجابة بشكل دقيق. ويمكن استخدام نماذج محددة لهذا الغرض (توفر استمارة نموذجية لتوزيع مفصل لمقارنة التكاليف في ملحق هذه الوحدة المعيارية). ويشمل الإطار أدناه أمثلة عن التوضيحات التي قد تُلتَمَس من مقدمي العروض.

### أمثلة عن التوضيحات التي قد تُلتَمَس من مقدمي العروض لتبرير العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي

- المصادر، والكميات، وأجور أو أسعار الخدمات، والمواد، والإمدادات. **ملاحظة:** حيث تُحدد أسعار موارد المدخلات على أنها منخفضة بشكل غير عادي، ينبغي على مقدم العرض تقديم التبرير المناسب لدعم تسعيره للمدخل المعني؛
- المعلومات المتعلقة بوفورات عملية التصنيع، والخدمات المقدمة، أو طرق التشييد التي ستعتمد؛
- الحلول التقنية المتخارفة، أو أي ظروف مواتية استثنائية متاحة لمقدم العرض للتوريد أو التنفيذ؛
- أجور العمالة أو تكلفتها؛
- فيما إذا كان مقدم العرض يقدم عرض أسعار لأول مرة، أو أن له سجل في تقديم سلع/أشغال/خدمات مماثلة بسعر مماثل؛

- مسافات النقل؛
- هامش النفقات العامة، والطوارئ، والربح (وقد يشمل ذلك الترتيبات التنظيمية وترتيبات إدارة المشروع، وهامش الطوارئ لمخاطر حساب السعر، أو هامش الربح المستخدم لحساب سعر العرض)؛
- مصدر وطريقة حيازة معدات التشييد المقترحة (مثلا، الإيجار، أو اتفاقية شراء)؛
- الامتثال للمعايير والأنظمة المعمول بها، مثل قوانين العمل، والقوانين والأنظمة الاجتماعية والبيئية.

مرحلة التوضيح والتحليل عملية متكررة يمكن خلالها طلب المزيد من التوضيحات إذا لزم الأمر بعد تحليل الوثائق الأولية المقدمة. وينبغي إعطاء مقدمي العرض الوقت الكافي لتقديم أي توضيحات مطلوبة و/أو تحليلات الأسعار التفصيلية. ويوصى بفترة لا تقل عن 5-10 أيام عمل. وينبغي السماح بفترة أطول إذا كانت مصادقة المراجع الخارجي لمقدم العرض مطلوبة. وكما في خطوة التحديد، يجب إجراء تحليل من قبل موظفين مؤهلين بالكامل و/أو خبراء في الموضوع.

وعلاوة على ذلك، وفيما يتعلق بتقديم المعلومات، فإن أي عمل أو إسقاط، بما في ذلك تقديم بيانات كاذبة تضلل، أو محاولة أن تضلل، طرفا عن علم أو بتهور، من أجل الحصول على منفعة مالية أو غيرها، أو لتجنب التزام، يشكل ممارسة تدليسية ما قد يؤدي إلى إجراء عملية تحقيق من قبل الصندوق بموجب سياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته.

## 2-3 القرار والإبلاغ

بعد فحص التوضيح، وتحليلات الأسعار، والوثائق المطلوبة المقدمة من مقدم العرض، يمكن للمقترض/المتلقي اتخاذ أحد القرارين التاليين:

- (1) قبول العرض، إذا كانت الأدلة المقدمة مرضية وتعلل المستوى المنخفض للأسعار والتكاليف (وفي هذه الحالة لا يعتبر العرض منخفضا بشكل غير عادي)؛
- (2) رفض العرض، إذا كانت الأدلة المقدمة لا تعلل بشكل مرضٍ الأسعار أو التكاليف المنخفضة المعروضة.

وإذا رُفض العرض، أو إذا فشل مقدم العرض في تقديم تأمين تنفيذ أعلى، يمكن للمقترض/المتلقي منح العقد لمقدم العرض الحائز على ثاني أعلى مرتبة، بشرط ألا يقرر أن هذا العقد منخفض بشكل غير عادي أيضا. وفي حال بدا أن العرض الحائز على ثاني أعلى مرتبة منخفضا بشكل غير عادي أيضا، تطبق ذات العملية، مع ذات النتائج المحتملة المبينة أعلاه.

**الإبلاغ والاستعراض.** يجب تفصيل قرارات ونتائج عملية العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي ضمن تقرير التقييم أو في ملحق له، بما في ذلك جميع الوثائق والمعلومات التي استند إليها القرار، والمنهجية المستخدمة لتحديد العرض المنخفض السعر بشكل غير عادي. وسوف يخضع تطبيق عملية العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي والقرارات اللاحقة لها لاستعراض الصندوق المسبق وعدم اعتراضه فقط بالنسبة لعمليات التوريد التي تقع فوق عتبة الاستعراض المسبق المحددة، ما لم يطلب خلاف ذلك في الخطاب الموجه إلى المقترض/المتلقي. أما العروض المنخفضة السعر

بشكل غير عادي لعمليات التوريد التي تقع دون العتبة فسوف يتم استعراضها كجزء من عملية الاستعراض/الإشراف اللاحق للصندوق.

وينبغي أن تشمل تقارير تقييمات العروض التي طبقت عملية العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي المعلومات التالية:

- (1) أسعار وتكاليف وحدات بنود العرض التي حُددت بأنها منخفضة بشكل غير عادي أو غير واقعي;
- (2) تقديرات التكاليف الخاصة بالمقترض/المتلقي، مع الافتراضات التي استندت إليها؛
- (3) القيمة الإجمالية للفجوة بين العنصرين أعلاه؛
- (4) تفاصيل التوضيحات والتفسيرات المطلوبة والمقدمة من قبل مقدم العرض؛
- (5) تفاصيل أي خليات للأسعار تم طلبها وتقييمها؛
- (6) القرار الموصى به؛
- (7) نسخ من جميع التبادلات التي جرت بين مقدم العرض والمقترض/المتلقي خلال عملية التوضيح.

وكما في جميع العمليات الأخرى المصممة والمطلوبة للالتزام بمبادئ التوريد الواردة في المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، يمكن للصندوق، خلال الاستعراض اللاحق، أن يعلن فساد التوريد أو نفقات غير مؤهلة بالنسبة لعمليات التوريد التي تظهر تقصيرا في العناية الواجبة في عملية العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي، أو إساءة/سوء استخدام للعملية للتأثير على نتيجة التقييم.

### 3 العروض غير المتوازنة أو المرتفعة التكاليف بداية

خلال عملية حديد العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي، يمكن الكشف عن العروض غير المتوازنة أو المرتفعة التكاليف بداية حيث تسعر بعض البنود بسعر منخفض بشكل مصطنع (وبالتالي يكشف عنه كعرض منخفض السعر بشكل غير عادي محتمل) للتعويض عن أسعار مرتفعة بشكل مصطنع لبنود أخرى:

- **العروض غير المتوازنة.** يحدد مقدم عرض سعرا مرتفعا لوحدة بعض البنود، ويعوض عن ذلك بسعر منخفض لوحدة بنود أخرى. وقد يلجأ مقدم عرض إلى عدم التوازن في أسعاره لعدد من الأسباب، بما في ذلك ما يلي:
  - لإخفاء استراتيجيته في التسعير عن المنافسين؛
  - للاستفادة من تقديرات الكميات غير الدقيقة (حيث يعرف مقدم العرض أو يتوقع بأنه سيكون من الضروري زيادة كمية السلع/الأشغال المطلوبة)؛
  - لعرض أسعار منخفضة بشكل كبير لبنود يعرف مقدم العرض أو يتوقع بأنها لن تكون مطلوبة بعد منح العقد.
- **العروض المرتفعة التكاليف بداية.** تتألف هذه من تقديم عروض عن عمد بأسعار أو أسعار وحدات مرتفعة بشكل مصطنع للمراحل المبكرة من

الأشغال/الخدمات، يتم التعويض عنها بأسعار منخفضة بشكل مصطنع للمراحل المتأخرة، على أمل تلقي مبالغ كبيرة في بداية العقد و/أو لتحسين التدفق النقدي للمتعاقدين.

وعلى الرغم من أن هذه الأنواع من العروض ليست عروض منخفضة السعر بشكل غير عادي، يمكن استخدام عملية التعامل مع العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي المبينة أعلاه، باستثناء إذا تم الكشف عن عرض مرتفع التكاليف بداية فلن يرفض العرض، ولكن سيطلب من مقدم العرض زيادة تأمين التنفيذ لحماية مصالح المقترض/المتلقي والصندوق، وفي هذه الحالات، سيؤدي الفشل في زيادة تأمين التنفيذ إلى رفض العرض، في حين لن تتم خسارة تأمين العرض.

وحيث أن تأمين التنفيذ ليس جزءا من العقد بالنسبة للخدمات الاستشارية، يجب طلب ضمانات مصرفية مقابل السلفة في بداية العقد.

### 4 العروض المنخفضة السعر بشكل غير عادي في التوريد بعقود متعددة

في الحالات التي يحدد فيها عرض منخفض السعر/عروض منخفضة السعر بشكل غير عادي في إجراء مناقصة للتوريد بعقود متعددة، ستنطبق العملية فقط على ذلك العقد/تلك العقود، ولن يتم تأخير العملية حتى منح العقود للعروض الأخرى التي لا تحتوي على أسعار منخفضة بشكل غير عادي. وسوف يضمن هذا استعراض كل حالة محتملة على أساس معطياتها الخاصة.

## الملحق: استمارة نموذجية للتوزيع التفصيلي لمقارنة التكلفة (توريد الأشغال)

رقم المشروع:				
اسم المشروع:				
وصف العقد:				
عدد البند:		وحدة البند:		السعر:
وصف البند:		الكمية الاسمية:		المبلغ الإجمالي:
تفصيل لعدد البند:				
الوصف				
العمالة				
				-1
				-2
				إلخ.
المجموع				
المواد				
				-1
				-2
				إلخ.
المجموع				
المعدات				
				-1
				-2
				إلخ.
المجموع				
النفقات العامة للموقع				
				-1
				-2
				إلخ.
المجموع				
النفقات العامة للمقر				
				-1
				-2
				إلخ.
المجموع				
الربح				
الضرائب				
المبلغ الإجمالي				
سعر الوحدة الإجمالي				

# الوحدة المعيارية كاف-10: التأهيل اللاحق

## 1 ما هو التأهيل اللاحق؟

يُستخدم التأهيل اللاحق للعرض (أو "التأهيل اللاحق للتقييم") لتحديد ما إذا كان مقدم العرض الفائز لديه ما يلزم من موارد، وخبرات، ومؤهلات لتنفيذ العقد بصورة مرضية، قبل أن يمنح العقد.

ويشير الجانب "اللاحق" من النشاط إلى أن عملية التأهيل تجري **بعد عملية التقييم**، ويختلف ذلك عن "التقييم المسبق" الذي ينفذ قبل عملية تقديم العروض.

## 2 متى يُستخدم؟

يُستخدم التأهيل اللاحق في المقام الأول في طريقة التوريد بتقديم العروض حيث لا يكون قد أُجري تأهيل مسبق أو وضع قائمة قصيرة.

في حال إجراء تأهيل مسبق، يوصى بمنح العقد للعرض الأدنى الذي يستجيب للمتطلبات بموجب التقييم، إلا إذا طرأ أحد الأمور التالية بعد إجراء التأهيل المسبق:

- تدهورت بصورة جسيمة مؤهلات مقدم العرض أو صفته كمالك أو وضعه القانوني؛
- تلقى مقدم العرض أعمالاً أخرى تنقص من قدرته المتوفرة؛
- أضيف اسم مقدم العرض إلى قائمة الموردين المحظورين.

في حال عدم إجراء تأهيل مسبق، يخضع العرض الأدنى الذي يستجيب للمتطلبات بموجب التقييم لعملية تأهيل لاحق تجري وفقاً للإجراء المحدد في وثائق طلب العروض.

وفي العادة، يتخذ القرار الخاص بإجراء التأهيل المسبق أو التأهيل اللاحق في **مرحلة التخطيط للتوريد** وكثيراً ما يستند فيه إلى عنصر الوقت. ويرد أدناه بعض العوامل التي ينبغي النظر فيها:

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"><li>- يؤخر الإصدار الأولي لطلب تقديم العروض</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- يساعد في إعداد القائمة القصيرة</li><li>- جميع مقدمي العروض المدرجين على القائمة القصيرة يفون بالمعايير الدنيا وبذلك يتم اختصار الوقت اللازم للتقييم</li><li>- يوفر الوقت أيضاً في فترة منح العقد وتوضيحه لأن من الممكن التقدم بسرعة دون الحاجة إلى عملية تأهيل لاحق تستغرق وقتاً طويلاً</li></ul>	<b>التأهيل المسبق</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- يمكن إجراء تقييم مقدمي العروض وبعد ذلك اكتشاف أنهم غير مناسبين</li><li>- يمكن أن يخلق القيام به الكثير من التأخير بين منح العقد ومرحلة توضيحه</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- يمكن إصدار طلب تقديم العروض بسرعة دون الحاجة إلى عملية تأهيل لاحق</li></ul>	<b>التأهيل اللاحق</b>

وفي العادة، ليس هناك من حاجة إلى إجراء تأهيل لاحق عند استخدام طريقة طلب الأسعار، لأن العقود في هذه الحالة منخفضة القيمة والتعقيد نسبياً ولأن الدعوة لتقديم الأسعار توجه إلى موردين معروفين.

بشكل عام، ليس هناك من حاجة إلى إجراء تأهيل لاحق عند استخدام طريقة طلب تقديم عروض، لأن خبرة وموظفي مقدم العرض الفائز تراعى في القائمة القصيرة أو في عملية التقييم.

### 3 من الذي يقوم بالتأهيل اللاحق؟

تقوم لجنة التقييم التقنية عادة بالتأهيل اللاحق. وعند اللزوم، تلتزم المشورة التقنية، وذلك مثلاً من أحد الموظفين الذين يقدمون مساهمتهم التقنية في عملية التقييم.

### 4 خطوات عملية التأهيل اللاحق

#### 4-1 في حال عدم إجراء تأهيل مسبق

فيما يلي بعض التعليمات العامة الخاصة بإجراء تأهيل لاحق. ويمكن أن تتضمن نظم التوريد الوطنية هذه النقاط وإن بصورة مختلفة:

(1) تُحدّد معايير التأهيل اللاحق قبل إصدار طلب تقديم العروض<sup>55</sup>;

(2) يحدد مقدم العرض الأفضل تقييمًا عن طريق عملية التقييم;

(3) تستعرض وثيقة الدعوة لتقديم العروض للتعرف على تفاصيل مجموعة معايير التأهيل اللاحق، والدلائل المتعلقة بالتأهيل اللاحق المطلوبة من مقدمي العروض;

(4) تفحص الدلائل التي يقدمها مقدم العروض الفائز، وتقيم من حيث تلبيتها للمعايير، وتطلب التفسيرات أو المعلومات المحدثة من مقدم العروض في حال اللزوم (وإذا كان التأهيل اللاحق يتطلب زيارة إلى مقدم العرض الفائز، أو أية فحوصات أخرى يرجى أن تنطوي على تكلفة كبيرة، يتم الحصول على الموافقة على تقرير التقييم قبل قبول العقد);

(5) في حال تقرير أن مقدم العرض الأفضل تقييمًا مؤهل، تدرج هذه المعلومات في تقرير التقييم ثم يستكمل التقرير بتوصية تتعلق بمنح العقد;

(6) إذا كان العقد يخضع لاستعراض مسبق من جانب الصندوق، يقدم تقرير التقييم إلى الصندوق;

(7) إذا اعتبر أن مقدم العرض الفائز غير مؤهل، يضطلع بعملية تأهيل لاحق لمقدم العرض ذي السعر التقييمي الأدنى التالي، وتكرر العملية إلى أن يتم تحديد مقدم عرض مؤهل. وتدرج نتائج جميع عمليات التأهيل اللاحق في تقرير التقييم مع ذكر الأسباب المؤدية إلى اعتبار أي مقدم عرض غير

مؤهل، وتدرج بعد ذلك توصية واضحة تتعلق بمنح العقد. ويجب ألا يبلغ مقدمو العروض برفضهم في مرحلة التأهيل اللاحق قبل الحصول على الموافقة على نتائج التأهيل اللاحق.

#### 4-2 في حال إجراء تأهيل مسبق

هناك بعض الجوانب الطفيفة لإعادة التثبيت ينبغي النظر فيها في هذه الحالة، وهي تشمل ما يلي:

(1) تُستعرض وثيقة التأهيل المسبق للاطلاع على تفاصيل مجموعة معايير التأهيل اللاحق ومتطلبات وثيقة الدعوة بخصوص المعلومات المحدثة المطلوبة من مقدمي العروض;

(2) تُفحص المعلومات المحدثة التي قدمها مقدم العرض الفائز ويجري تدويرها للتأكد من أنها لا تزال تفي بمعايير التأهيل المسبق الأصلي. وتطلب توضيحات أو تحديثات جديدة من مقدم العرض، حسب الضرورة;

(3) إذا وُجد أن مقدم العرض الفائز لا يزال مؤهلًا، تُدرج معلومات التثبيت هذه في تقرير التقييم، ويستكمل التقرير بتوصية تتعلق بمنح العقد;

(4) إذا كان العقد يخضع لاستعراض مسبق من جانب الصندوق، يقدم تقرير التقييم إلى الصندوق;

(5) إذا اعتبر أن مقدم العرض الفائز لم يعد مؤهلًا، يجري التأكد من معلومات التأهيل المسبق لمقدم العرض ذي السعر التقييمي الأدنى التالي، وتكرر العملية حسب الاقتضاء إلى أن يتم تحديد مقدم عرض مؤهل. وتدرج نتائج جميع الفحوصات الخاصة بالتأهيل المسبق لمقدمي العروض في تقرير التقييم، مع ذكر الأسباب المؤدية إلى اعتبار أي مقدم عرض لم يعد مؤهلًا. وتدرج بعد ذلك توصية واضحة تتعلق بمنح العقد. ويجب ألا يرفض مقدمو العروض قبل الحصول على الموافقة على نتائج التأهيل اللاحق.

55 ستستند المعايير إلى قدرات وموارد مقدم العرض على تنفيذ عقد معين بصورة مرضية، مع الأخذ بالاعتبار (1) خبرته وأدائه السابق في عقود مماثلة؛ (2) الإمكانيات من حيث القدرة على توريد أو تقديم السلع، أو الأشغال، أو الخدمات المطلوبة؛ (3) ووضعه المالي. ينبغي ذكر الحد الأدنى من المتطلبات للإيفاء بأغراض التقييم، كما ينبغي طلب رسائل تعريف.





منح العقود

الوحدة المعيارية لام: مذكرات قبول العروض ومنح العقود  
الوحدة المعيارية لام-1: مذكرة الإخطار بنية منح العقد  
الوحدة المعيارية لام-2: مذكرة منح العقد  
الوحدة المعيارية ميم: استخلاص المعلومات والاحتياجات  
الوحدة المعيارية ميم-1: استخلاص المعلومات  
الوحدة المعيارية ميم-2: الاعتراضات والاستئنافات  
الوحدة المعيارية نون: مفاوضات ومناقشات العقود  
الوحدة المعيارية نون-1: التفاوض على الخدمات الاستشارية  
الوحدة المعيارية نون-2: مناقشات العقد بشأن السلع والأشغال  
الوحدة المعيارية سين: منح العقود  
الوحدة المعيارية سين-1: رفض جميع العروض  
الوحدة المعيارية سين-2: إعداد وثائق العقد وإصدارها  
الوحدة المعيارية سين-3: توقيع العقد، ودخوله حيز النفاذ، والبدء به

# الوحدة المعيارية لام: مذكرات قبول العروض ومنح العقود

## الغرض:

تصف هذه الوحدة المعيارية الإجراء المتعلق بإصدار مذكرات أو رسائل قبول العروض كأساس لإنشاء العقد ومنحه. ومن المهم جدا معالجة هذا الإجراء بشكل صحيح، لأن مذكرة القبول عادة ما تكون ملزمة تعاقديا، وتؤدي إلى دخول العقد حيز النفاذ. ومذكرات قبول العروض هي بعض من أكثر المستندات شفافية في التوريد. وهناك نوعان أساسيان من المذكرات: مذكرة إخطار بنية منح العقد، ومذكرة منح العقد. ولأغراض حفظ السجلات، يجب الاحتفاظ بنسخ من مذكرة الإخطار بنية منح العقد، ومذكرة منح العقد، موقعة حسب الأصول من السلطة المخولة بالموافقة، في ملف التوريد. ويجب الاحتفاظ أيضا بدليل على إصدار كل من المذكرتين في ملف التوريد. ومن المهم ملاحظة أن هذه الوحدة المعيارية تعرض نظرة عامة عن الإجراء الأكثر شيوعا لإرسال مذكرات قبول العروض، ولكن لا يقصد منها أن تكون دليلا شاملا.

# الوحدة المعيارية لام-1: مذكرة الإخطار بنية منح العقد

وفي حال عدم وجود احتجاجات ضمن 10 أيام عمل من إصدار المذكرة، يتم إصدار مذكرة منح العقد لمقدم العرض / الاستشاري الفائز. وإذا كان هناك نظام وطني لتقديم الاحتجاجات، فإن عدد الأيام المنصوص عليها في هذا النظام له الأسبقية.

ويوصي الصندوق باستخدام النموذج الخاص بمذكرة الإخطار بنية منح العقد المتاح على موقعه الشبكي:  
[www.ifad.org/project-procurement](http://www.ifad.org/project-procurement).

ترسل هذه المذكرة إلى مقدم العرض أو الاستشاري الفائز (قبل منح العقد)، بالإضافة إلى مقدمي العروض غير الفائزين. وتُبلغ المذكرة مقدم العرض بأنه قد فاز دون أن يشكل ذلك أي عقد بين الكيان القائم بالتوريد ومقدم العرض، أو إنشاء أي حقوق أو التزامات قانونية بالنسبة للكيان القائم بالتوريد أو مقدم العرض.

ومذكرة الإخطار بنية منح العقد وثيقة توفر معلومات هامة لمقدم العرض / الاستشاري الفائز. ويمكن أن يقوم مقدم العرض غير الفائز - عند استلام المذكرة - بطلب استخلاص معلومات أو تقديم احتجاج.

# الوحدة المعيارية لام-2: مذكرة منح العقد

## 1 إعداد مذكرة منح العقد

يقوم المقترض/المتلقي بمنح العقد، ضمن فترة صلاحية العرض، إلى مقدم العرض/الاستشاري الفائز الذي يلبي المعايير المناسبة للقدرة والموارد، والذي تم قبوله وفقاً لوثائق الدعوة إلى تقديم العروض. ولن يكون مطلوباً من مقدم العرض، كشرط لمنح العقد، تحمل مسؤولية عمل غير منصوص عليه في وثائق الدعوة، أو على نحو آخر تعديل العرض المقدم أصلاً.

يقوم الكيان القائم بالتوريد بإصدار مذكرة منح العقد متى تم الحصول على الموافقات ذات الصلة.

عند إعداد مذكرة منح العقد، وينبغي على الكيان القائم بالتوريد أن يقوم بما يلي:

(1) التأكد من أن الموافقة على قرار منح العقد قد وردت بصورة كتابية، وترد توصية منح العقد في تقرير التقييم، ولذا فإنه يتعين استلام الموافقة الكتابية على تقرير التقييم.

(2) التأكد من أن عدد الأيام المتاحة لتقديم الاعتراضات/الاحتجاجات قد انقضى.

(3) الحصول على أية موافقات أخرى ضرورية، بما في ذلك الموافقة المالية الخاصة بالالتزام بالأموال اللازمة.

(4) التأكد من أن عرض مقدم العرض الفائز لا يزال صالحاً وأن مقدم العرض قد ثبت بصورة كتابية أية تعديلات على العرض.

(5) إعداد مذكرة قبول العرض - انظر أدناه للاطلاع على التوجيهات الخاصة بمضمون المذكرة.

(6) التأكد من أن المذكرة موقعة من جانب الموظف المكلف بالتوقيع لدى الكيان القائم بالتوريد.

(7) إرسال المذكرة إلى مقدم العرض الفائز، مع الاحتفاظ بنسخة عن وثيقة الإرسال، من قبيل الإيصال البريدي، وإرسال مذكرة منح العقد كمرفق بالبريد الإلكتروني وسيلة صالحة للإخطار، وبذلك يكون العقد قد دخل حيز النفاذ (إلا إذا نصت وثيقة الدعوة على غير ذلك، أو كان العرض لم يعد صالحاً، أو إذا تضمنت مذكرة القبول أية أحكام تتعارض مع العرض، أي إذا كانت تتضمن عرضاً معاكساً).

(8) التأكد من تلقي تأكيد مقدم العرض لاستلامه لمذكرة منح العقد.

(9) متى تم التوقيع على العقد، يقوم المقترض/المتلقي بنشر النتائج، محدداً عملية التوريد، واسم مقدم العرض الفائز، وسعر، ومدة، وموجز نطاق العقد في صحيفة ذات تغطية وطنية، وإرسالها إلى الصندوق لنشرها على موقعه الشبكي. ومذكرة منح العقد هذه **الزامية** بالنسبة لجميع العقود. وفي حال تطلب نشاط التوريد إعلاناً في بداية عملية

المناقصة، ينبغي أن يتبع نشر منح العقد نفس طريقة الإعلان المستخدمة في الإعلان عن نشاط التوريد.

## 2 مضمون مذكرة منح العقد

يختلف مضمون مذكرة منح العقد بعض الشيء رهناً بطبيعة التوريد.

وبالنسبة لتوريد السلع، والأشغال، والخدمات غير

**الاستشارية**، ينبغي أن تتضمن المذكرة كحد أدنى ما يلي:

- اسم وعنوان الكيان القائم بالتوريد الذي هو طرف في العقد؛

- اسم وعنوان مقدم العرض/المورد؛

- تاريخ رسالة قبول العرض؛

- الرقم المرجعي لعملية التوريد ووصف موجز للسلع،

أو الأشغال، أو الخدمات الجاري توريدها؛

- تاريخ العرض المقدم ورقمه المرجعي، إن وجد؛

- إشارة مرجعية إلى أية تعديلات على العرض نتجت

عن التوضيحات أو التصحيحات، وأية بنود

استبعدت من العقد، أو أية تغييرات في الكمية، أو

أية تفاصيل أخرى؛

- العملة وسعر العقد الكلي؛

- العبارة التالية: "تشكل مذكرة منح العقد هذه

عقداً بين الكيان القائم بالتوريد ومقدم العرض إلى

أن يتم توقيع عقد رسمي، ويتعين أن يوقع مقدم

العرض على العقد وأن يقدم أي تأمين أداء مطلوب

خلال فترة أقصاها 14 يوماً من تاريخ رسالة قبول

العرض هذه."

وينبغي أن توقع الرسالة من قبل الموظف المكلف بالتوقيع لدى

الكيان القائم بالتوريد، وأن تطلب من مقدم العرض أن يؤكد

استلامه لمذكرة منح العقد وأنه سيباشر بتنفيذ العقد.

أما بالنسبة للخدمات الاستشارية، فينبغي أن تتضمن

مذكرة منح العقد ما يلي:

- اسم وعنوان الكيان القائم بالتوريد، وهو الطرف في

العقد؛

- اسم وعنوان مقدم العرض/الاستشاري/الشركة

الاستشارية؛

- تاريخ رسالة قبول العرض؛

- الرقم المرجعي لقبول العرض؛

- العبارة التالية: "تشكل مذكرة منح العقد هذه

عقداً بين الكيان القائم بالتوريد ومقدم العرض رهناً

باختتام مفاوضات مرضية؛"

- تاريخ وتوقيت المفاوضات المقترحة.

وينبغي أن توقع الرسالة من قبل الموظف المكلف بالتوقيع لدى

الكيان القائم بالتوريد، وأن تطلب من مقدم العرض أن يؤكد

استلامه لمذكرة منح العقد، وأنه سيحضر المفاوضات في

التاريخ والتوقيت المحدد في المذكرة.

# الوحدة المعيارية ميم-1: استخلاص المعلومات

يسمح لأي مقدم عرض يرغب في معرفة سبب عدم اختيار عرضه بطلب تفسير من الكيان القائم بالتوريد. ويُعرف هذا التفسير باستخلاص المعلومات. ووفقاً لمجموعة الوحدات المعيارية لام، يقوم الكيان القائم بالتوريد أولاً بإرسال مذكرة بأن التقييم قد أُجِّز (بواسطة إخطار بنية منح العقد). وبعد استلام هذه المعلومات، يمكن لمقدم العرض غير الفائز أن يطلب استخلاصاً للمعلومات. وسوف يوفر الكيان القائم بالتوريد فوراً تفسيراً بصورة مكتوبة لسبب عدم اختيار العرض. ثم يمكن لمقدم العرض أن يكلب اجتماعاً. وإذا وافق الكيان القائم بالتوريد على عقد الاجتماع بعد توفير استخلاص المعلومات، يتحمل مقدم العرض جميع تكاليف حضور الاجتماع.

يجب أن يقدم الكيان القائم بالتوريد استخلاص المعلومات المكتوب في غضون أربعة أيام عمل من طلبه. ينبغي على استخلاص المعلومات أن يبين مرحلة التقييم التي رُفض فيها العرض • أي الاستعراض الأولي، أو التقييم التفصيلي، أو التقييم المالي.

## 1 التوجيهات التي يتعين اتباعها في استخلاص المعلومات

تسجيل درجة التأهيل التقنية الدنيا، ينبغي أن يوفر استخلاص المعلومات بياناً مقتضباً لجوانب الضعف الرئيسية في العرض. على سبيل المثال:

- لا تتوفر لدى الموظفين الرئيسيين المذكورين في العرض الخبرة الكافية لهذا النوع من العمل، أو خبرة العمل ضمن الشروط السائدة في البلد أو الإقليم؛
- لا تتوفر لدى رئيس الفريق الخبرة الإدارية الكافية أو خبرة العمل على هذا المستوى؛
- المنهجية المعروضة لا تتناول بصورة كافية مكون بناء القدرات المحدد في الاختصاصات، أو أنها لا تحقق نقل المعرفة بشكل كاف.

### (4) في حال رفض العرض أثناء التقييم المالي،

ينبغي أن يذكر استخلاص المعلومات ما يلي:

- لأغراض السلع، أو الأشغال، أو الخدمات غير الاستشارية، لم يقدم مقدم العرض عرضاً مستجيباً للمتطلبات بالسعر الأدنى؛
- لأغراض الخدمات الاستشارية، التي تم تقييمها بطريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة، لم يقدم مقدم العروض عرضاً يجمع عموماً بين النوعية والسعر الأفضل؛
- لأغراض الخدمات الاستشارية، التي تم تقييمها بطريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى، لم يقدم مقدم العرض عرضاً بالسعر الأدنى يبلغ درجة التأهيل الدنيا.

## 2 نقاط أساسية عن استخلاص المعلومات

- لا يتم الكشف إلا عن درجات المعايير والمعايير الفرعية الكلية التي حصل عليها مقدم العرض الذي يطلب الإبلاغ. أما الدرجات الفردية للمعايير (والمعايير الفرعية) الفردية فتبقى سرية.
- لا يتم الكشف إلا عن الدرجات الكلية التي حصل عليها مقدمو العروض الآخرون. وتبقى درجات المعايير والمعايير الفرعية الفردية لمقدمي العروض الآخرين سرية.

### (1) في حال رفض العرض في مرحلة الاستعراض الأولي، ينبغي أن يتضمن استخلاص المعلومات بياناً مقتضباً لسبب أو أسباب الرفض، على سبيل المثال:

- لم يصدر التأمين الخاص بالعرض من مؤسسة مقبولة؛
- لم يكن العرض موفعاً أو مأذوناً به؛
- لم يكن العرض صالحاً للفترة المطلوبة.

### (2) في حال رفض عرض السلع، أو الأشغال، أو الخدمات غير الاستشارية أثناء التقييم التفصيلي، ينبغي أن يتضمن استخلاص المعلومات بياناً مقتضباً لعدم تلبية العرض للمواصفات أو المعايير التقنية المطلوبة، أو للأسباب التي جعلته غير مقبول تجارياً، على سبيل المثال:

- العرض لا يفي بالمواصفات المطلوبة لأن حجم المحرك أصغر من اللازم؛
- العرض لا يفي بالمواصفات المطلوبة لأن سرعة المجهز أبطأ من اللازم؛
- لا تتمثل شروط الدفع المعروضة للشروط المحددة في وثيقة الدعوة بما لم يكن مقبولاً لدى لجنة التقييم التقنية؛
- لا تتوفر لدى موظفي الإشراف المؤهلات أو الخبرة الملائمة الكافية للعقد.

### (3) في حال رفض عرض خدمات استشارية أثناء التقييم التقني التفصيلي بعد تقييمه بطريقة الاختيار على أساس النوعية والتكلفة أو طريقة الاختيار على أساس التكلفة الأدنى، يتم إبلاغ مقدمي العروض قبيل فتح العروض المالية فيما إذا كان عرضهم قد بلغ درجة التأهيل الدنيا وتم قبوله للتقييم المالي، ولا يمكن طلب استخلاص المعلومات في هذه المرحلة، و فقط عندما يتم استكمال التقييم المالي و صدور الإخطار بنية منح العقد. وإذا فشل العرض في

- لن يتم الكشف أبدا عن المقارنات التي تتم نقطة بنقطة بين عرض مقدم العرض المزود باستخلاص المعلومات وعروض مقدمي العروض الآخرين كجزء من عملية استخلاص المعلومات.

وفيما عدا اجتماع استخلاص المعلومات، ينبغي عدم الخوض في المزيد من الجدل والنقاش مع مقدم العرض بعد إصدار استخلاص المعلومات. والهدف من اجتماع استخلاص المعلومات هو مجرد مناقشة المادة التي يحتويها استخلاص المعلومات. ولن يتم الكشف عن معلومات إضافية لا ينبغي أن تكون متاحة لمقدم العرض.

وللممارسة المتعلقة بإبلاغ مقدمي العروض غير الفائزين بعدم فوزهم بالعقد عدد من الفوائد:

- التواصل المنفتح يشجع مقدمي العروض غير الفائزين على تقديم العروض مرة أخرى في المستقبل ويساعدهم على تقديم عروض أكثر استجابة للمتطلبات أو أكثر قدرة على المنافسة. ويسهم ذلك في تعزيز المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها الكيان القائم بالتوريد مقابل ما ينفقه من المال.

- تعطي هذه الممارسة مقدمي العروض غير الفائزين فرصة منصفة للاستئناف، بموجب إجراءات الاستعراض الإداري المعمول بها، إذا اعتبروا أن الشراء لم يجر بصورة سليمة. ونظرا لأن طلبات الاستعراض الإداري يجب عادة أن تقدم ضمن فترة زمنية محددة بعد معرفة مقدم العرض بوجود ظروف يمكن اعتبارها أساسا للشكوى، فإن هذا الإبلاغ الرسمي يعطي نقطة بدء محددة للفترة المعنية، ويقلل من احتمال تقديم الطلبات بعد فترة طويلة من اتخاذ القرار الذي سيتم الاستئناف ضده.

يتاح نموذج استخلاص المعلومات على الموقع الشبكي للصندوق في الرابط التالي: <https://www.ifad.org/ar/project-procurement>.

# الوحدة المعيارية ميم-2: الاعتراضات والاستئنافات

إذا كان النظام الوطني يفتر إلى آلية للاعتراضات والاستئنافات. ينبغي اتباع المبادئ العامة التالية. والاعتراض أو الاستئناف هو شكوى من جانب مقدم عرض غير فائز قدم عرضا استجابة لطلب تقديم عروض من قبل الكيان القائم بالتوريد. والاعتراض هو المستوى الأول (المستوى 1). بينما الاستئناف هو نفس الشكوى على المستوى الثاني (المستوى 2). والكيان الذي يتلقى الاعتراض. ويقبمه. ويتخذ قرارا بشأنه (أي سلطة المستوى 1) هو الكيان القائم بالتوريد. أما الكيان الذي يتلقى الاستئناف. ويقبمه. ويتخذ قرارا بشأنه (أي سلطة المستوى 2) فتحدد في الإطار الوطني للتوريد لدى المقترض/المتلقي. وفي حال عدم وجود مثل هذه الأحكام أو الكيان في الإطار الوطني للتوريد. يعتبر قرار سلطة المستوى 1 فيما يتعلق بالاعتراض نهائي.

## 1 تقديم الاعتراض

يمكن لأي مقدم عرض يعتقد أنه تعرض أو قد يتعرض لخسارة أو ضرر بسبب إجراء يتعلق بالتوريد أن يقدم اعتراضا. مع تطبيق الاستثناءات التالية:

(1) لا يسمح للمتعاقد من الباطن. والاستشاريين الفرعيين. وأفراد الجمهور العام بتقديم اعتراض:

(2) لا يمكن استخدام الاعتراض لمعالجة قصور في عرض المعارض:

ولن تشكل الأمور التالية موضوع اعتراض:

(1) اختيار طريقة التوريد (مثلا. الاختيار على أساس النوعية والتكلفة. والاختيار على أساس النوعية. إلخ):

(2) اختيار نوع التوريد (مثلا. السلع. أو الأشغال. أو الخدمات غير الاستشارية. أو الخدمات الاستشارية):

(3) القرار بإلغاء عملية توريد. أو رفض جميع العروض. أو المقترحات. أو عروض الأسعار:

(4) تصحيح أوجه قصور في عرض مقدم العرض:

(5) ادعاءات التدليس والفساد لا يمكن أن تكون موضوع اعتراض. إذا اشتهر مقدم العرض في سوء سلوك أو فعل مسيء. أو كان لديه ادعاء للإبلاغ. عليه الاتصال بقسم التحقيق في الصندوق على رقم الهاتف 39 06 54592888 +. أو بواسطة البريد الإلكتروني على العنوان: anticorruption@ifad.org.

يشار إلى أي مقدم عرض يقدم اعتراضا باسم "المعارض". وينصح مقدمو العروض بقوة بأن يطلبوا استخلاص معلومات قبل الشروع بعملية اعتراض رسمي. وتقديم طلب استخلاص المعلومات في غضون أربعة أيام عمل من استلام الإخطار بنية منح العقد. وسوف يقدم المقترض/المتلقي تفسيراً مكتوباً حول أسباب عدم اختيار مقدم العرض في غضون أربعة أيام عمل من استلام الطلب. ولا يمثل مثل هذا الطلب اعتراضاً: انظر الوحدة المعيارية ميم-1 للمزيد من التوجيهات بشأن استخلاص المعلومات.

ولكي ينجح الاعتراض. يجب أن يثبت المعارض بأدلة واضحة ومقنعة أن إجراء التوريد:

(1) ينتهك مبادئ التوريد المنصوص عليها في المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق:

(2) تعسفي. أو متقلب. أو يتصف بإساءة استخدام السلطة التقديرية:

(3) يلحق خسارة أو ضرراً بالمعارض:

ويجب تقديم جميع الاعتراضات قبل الموعد النهائي المحدد للاعتراض. وهو نهاية يوم العمل العاشر بعد استلام مقدم العرض للإخطار بنية منح العقد. أو الموعد الذي من المعقول توقع استلامه له. ولا يمكن الاعتراض على إجراءات التوريد التي تستخدم التسوق.

ومتى تم تقديم اعتراض. يتم تعليق عملية التوريد تلقائياً حتى يصدر قرار نهائي بشأن الاعتراض. ويتم رفع التعليق التلقائي بعد خمسة أيام من إرسال القرار المكتوب للمقترض/المتلقي. إلا في حال تقديم استئناف.

## 2 استعراض الاعتراض واتخاذ قرار بشأنه

(1) المقترض/المتلقي هو وحده الذي يستطيع استعراض الاعتراض واتخاذ قرار بشأنه.

(2) يمكن للصندوق أن يقدم رأياً بشأن الاعتراض والقرار.

(3) بالنسبة للاستعراضات السابقة لعمليات التوريد. يجب إبلاغ الصندوق بجميع الاعتراضات قبل إصدار القرار. ويحتفظ الصندوق بحقه بتقديم مداخلات أو تعليقات للمقترض/المتلقي لمساعدته في التوصل إلى القرار. كما يجب تقديم نسخة من القرار إلى الصندوق.

(4) بالنسبة للاستعراضات اللاحقة لعمليات التوريد. يمكن للمقترض/المتلقي - حسب تقديره - إبلاغ الصندوق بالاعتراض.



- (5) يتخذ كل قرار متعلق باعتراض بالتشاور على الأقل مع الكيان القائم بالتوريد في المشروع، والمستشار القانوني، و/أو الهيئة التنظيمية للتوريد في البلد، والصندوق، حسب الاقتضاء.
- (6) يتم التوقيع على كل قرار متعلق بالاعتراض وإصداره من قبل رئيس الكيان القائم بالتوريد للوحدة، أو القسم، أو الدائرة ذات الصلة لدى المقترض/المتلقي.
- (7) يستند قرار المقترض/المتلقي إلى استعراضه للاعتراض، ومدخلات الصندوق، والمبادئ والأحكام المعمول بها في قواعد التوريد.
- (8) يُصدر المقترض/المتلقي قراره قبل مضي عشرة أيام عمل من تسلمه للاعتراض. ويمكن أن يمدد المقترض/المتلقي هذه الفترة بخمسة أيام عمل إضافية إذا تم تقديم أسباب كافية.
- (9) يجب أن يكون القرار بصورة مكتوبة، وأن يسلم باليد، أو بواسطة البريد، أو كمرفق برسالة بريد إلكتروني.

### 3 تقديم الاستئناف

- (1) يمكن لأي معترض غير راضٍ عن قرار المقترض/المتلقي المتعلق بالاعتراض أن يطلب استعراضاً للقرار عن طريق تقديم استئناف لسلطة المستوى 2 في غضون خمسة أيام عمل من تسلم القرار، بشرط وجود سلطة المستوى 2 هذه في الإطار القطري للتوريد.
- (2) في غياب مثل هذا البند في الإطار القطري للتوريد، يعتبر قرار الكيان القائم بالتوريد بشأن الاعتراض نهائياً.
- (3) لا يمكن لمعارض تقديم استئناف للصندوق.

# الوحدة المعيارية نون-1: التفاوض على الخدمات الاستشارية

## الفرض:

تقدم هذه الوحدة المعيارية توجيهات حول الحالات التي يُسمح فيها بالتفاوض. والمجالات التي تخضع للتفاوض، والإجراء المتعلق بإجراء المفاوضات مع الاستشاري.

## 1 مقدمة

نوع المهارات أو المعارف أو الخبرات اللازمة، مما يمكن أن يتضمن ما يلي:

- مهارات التوريد والتعاقد، بما في ذلك الخبرة التفاوضية؛
- المعرفة التقنية؛
- الخبرة القانونية؛
- تمثيل المستخدم النهائي.

ومن الأهمية بمكان ألا يشارك أعضاء السلطة المعنية بالموافقة لدى الكيان القائم بالتوريد في إجراء المفاوضات، وأن يقتصر دورهم على الموافقة على النتائج والتوصيات، بحيث لا ينتهي بهم الأمر إلى استعراض عملهم هم والموافقة عليه.

## 3 المجالات التي يمكن أن تخضع للتفاوض

فيما عدا الظروف الواردة القسم 1 أعلاه، ينبغي ألا يشمل التفاوض سعر، أو جوهر العروض (الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاريين، والاختيار على أساس مصدر واحد)، بل أن يقتصر على التفاصيل التقنية، أو التعاقدية، أو اللوجستية الضئيلة، وعلى سبيل التوجيه لا غير، يمكن أن تتصل المفاوضات عادة بالمجالات التالية:

- التعديلات الطفيفة في التفاصيل التقنية، من قبيل الاختصاصات، أو منهجية المهمة المقترحة، أو التوظيف؛
- التعديلات الطفيفة لشروط العقد الخاصة؛
- ترتيبات التعبئة؛
- المدخلات المطلوبة من الكيان القائم بالتوريد؛
- استكمال ترتيبات الدفع؛
- الاتفاق على الجداول الزمنية النهائية للإجاز بحيث تستوعب أية تغييرات يتطلبها الكيان القائم بالتوريد؛
- توضيح التفاصيل التي لم تكن واضحة أو التي لم يكن من الممكن استكمالها وقت إعداد وثيقة الدعوة؛
- المسؤولية الضريبية للاستشاري.

الغرض من المفاوضات هو مناقشة بعض التفاصيل في العقد واستكمالها مع الاستشاري الفائز، قبل توقيع العقد. والمفروض بالمفاوضات أن تؤدي إلى عقد مقبول لدى الطرفين، مما يقلل بالتالي من احتمال التعرض لمنازعات أو إلى الاضطرار إلى تعديل العقد.

وليس المقصود بالمفاوضات إدخال تغييرات كبيرة على العقد، أو الحصول على تخفيضات في السعر من الاستشاري الفائز. أما الاستثناءان الوحيدان من ذلك فهما كما يلي:

- في حال استخدام طريقة التعاقد في التوريد على أساس مصدر واحد/مباشر؛ أو
- إذا لم يكن السعر عاملاً في عملية تقييم العرض (أي في الاختيار على أساس النوعية).<sup>56</sup>

## 2 فريق التفاوض

تقع على فريق التفاوض (المؤلف عادة من رئيس وأعضاء لجنة التقييم التقنية) مسؤولية إجراء المفاوضات وتقديم التوصيات حول نتائجها للموافقة. وينبغي أن يجري المفاوضات **ثلاثة أشخاص على الأقل**، بينهم موظفون من أصحاب المعرفة التقنية بالخدمات التي يجري توريدها، ومن القادرين على تمثيل احتياجات المستخدم النهائي.

وينبغي عادة أن يدير المفاوضات عضو الفريق الذي يتمتع بالخبرة، مع أن ذلك يمكن أن يتم بمشاركة موظف توريد إضافي من لديه خبرة أكبر أو مهارات خاصة. وفي هذه الحالة، تقع على هذا العضو مسؤولية تنسيق المدخلات من الموظفين الآخرين، وضمان إجراء المفاوضات وفقاً لجميع القواعد والإجراءات المطبقة، ومسؤولية إعداد محضر المفاوضات والتوصيات التي سترفع إلى السلطة المعنية بالموافقة.

ويعتمد عدد الموظفين المناسب ووصفتهم في فريق التفاوض على نوع عملية التوريد، وقيمتها، ودرجة تعقده، والمجالات التي تتطلب التفاوض بشأنها، ونطاق هذه المفاوضات.

ويجب على الكيان القائم بالتوريد، عند تحديد الموظفين الذين سيساعدون لجنة التقييم التقنية في المفاوضات، أن ينظر في

56 انظر الوحدة المعيارية حاء-3، للمعلومات عن التقييم، انظر الوحدات المعيارية كاف-5، وكاف-6، وكاف-7.

- ويجب ألا تُستخدم المفاوضات للأغراض التالية:
- إدخال تغيير كبير على النوعية التقنية للعرض أو تفاصيله، بما في ذلك المهام أو المسؤوليات التي تقع على الاستشاري؛
- إدخال تغييرات مادية على شروط وأحكام العقد المنصوص عليها في وثيقة طلب تقديم العروض؛
- تخفيض الرسوم (انظر أعلاه) أو التكاليف التي يتم استردادها، فيما عدا التغييرات المطلوبة التي تعكس أية تغييرات متفق على إدخالها في العرض التقني؛
- إدخال تغيير كبير على أي شيء يشكل عاملاً حاسماً أو شديداً الأهمية في تقييم العروض.

ويجب عدم السماح للاستشاري باستبدال الموظفين الرئيسيين، إلا إذا اتفق الكيان القائم بالتوريد والاستشاري على أن التأخيرات في عملية التوريد، أو التغييرات في الاختصاصات، أو غير ذلك من الظروف التي تتجاوز سيطرتهم المعقولة تجعل ذلك ضرورة لا يمكن تفاديها.

#### 4 عملية التفاوض

تقوم لجنة التقييم التقنية بتقديم توصيات في تقرير التقييم حول ما إذا كان التفاوض مطلوباً وحول المسائل التي سيجري التفاوض حولها. وينبغي الحصول على الموافقة على توصية إجراء المفاوضات من جانب السلطة المعنية بالموافقة قبل البدء بالإعداد لها.

بعد الموافقة على الشروع في المفاوضات، ينبغي اتخاذ الخطوات التالية للإعداد للمفاوضات وإجرائها:

- (1) يجب على الكيان القائم بالتوريد أن يعين فريق التفاوض لإدارة المفاوضات (انظر الملاحظات أعلاه بخصوص المساعدة على اختيار الموظفين)؛
- (2) يُدعى الاستشاري الفائز إلى المفاوضات، وينبغي أن تفتح رسالة الدعوة وقت، وتاريخ، ومكان المفاوضات، ويمكن أن تذكر أن العرض المقدم قد تم تقييمه وأنه هو العرض الفائز، غير أن من الأهمية بمكان عدم الالتزام تعاقدياً مع الاستشاري في هذه المرحلة (أي أن الرسالة يجب ألا تشير إلى أن العرض مقبول أو أن العقد سيمنح)؛
- (3) ينبغي أن يقوم المفاوضون بالتحضير من خلال استعراض وثيقة طلب تقديم العروض، والعرض من الاستشاري الفائز، وتقرير التقييم بغية تحديد المجالات التي يتعين التفاوض بشأنها. وفي كل مجال من هذه المجالات، ينبغي للكيان القائم بالتوريد أن يحدد الأهداف التي يريد أن يحققها عن طريق التفاوض وأن يقدرها كمياً، وأن يضع، إن أمكن، الحدود القصوى والدنيا للتفاوض؛

(4) ومن الأهمية بمكان، عند التفاوض مع الاستشاري الفائز، ألا يلزم المفاوضون الكيان القائم بالتوريد بأية ترتيبات أو اتفاقات أثناء المفاوضات؛

(5) يتم إعداد سجل بالمفاوضات وتوضع توصيات حول الخطوة التالية؛

- (6) من الأهمية بمكان توقيع الاستشاري على محضر ما يتفق عليه أثناء المفاوضات عند الانتهاء من المفاوضات؛
- (7) تُطلب الموافقة على التوصيات، ويجري الانتقال إلى الخطوة التالية حسب الاقتضاء، وإذا كانت التوصية تتطلب إجراء مزيد من المفاوضات مع الاستشاري الفائز أو إجراء مفاوضات مع الاستشاري التالي في الترتيب، تكرر العملية اعتباراً من الخطوة 2 فصاعداً.

وبعد المفاوضات، يمكن أن تتضمن التوصية المرفوعة إلى السلطة المعنية بالموافقة ما يلي:

- (1) الانتقال إلى منح العقد لمقدم العرض الفائز، مع إدخال التغييرات المتفق عليها أثناء المفاوضات؛
- (2) تنقيح أهداف التفاوض وإجراء المفاوضات حول المجالات المحددة؛
- (3) وقف المفاوضات، إذا فشلت في التوصل إلى عقد مقبول، والتماس الموافقات الداخلية وعدم اعتراض الصندوق، عند الاقتضاء، لإجراء مفاوضات مع الاستشاري التالي في الترتيب؛
- (4) إلغاء عملية التوريد، إذا اعتُبر أن وثيقة الدعوة الأصلية كانت مختلة، أو إذا كانت الحاجة قد تغيرت، أو إذا كانت الميزانية غير كافية للمتطلبات.

وتخضع نتائج أية مفاوضات والتوصيات المنبثقة منها للموافقة على المستوى اللائق ضمن الكيان القائم بالتوريد قبل منح أي عقد أو الدخول في أي التزام مع أي من الاستشاريين.

#### 5 السجلات

- ينبغي إعداد سجل بالمفاوضات والاحتفاظ به في ملف عملية التوريد لدى الكيان القائم بالتوريد، وكحد أدنى، ينبغي أن يتضمن السجل ما يلي:
- اسم الاستشاري الذي أُجريت معه المفاوضات وأسماء منليه؛
  - أسماء جميع موظفي الكيان القائم بالتوريد الذين شاركوا في المفاوضات؛
  - وقت المفاوضات، وتاريخها، ومكانها؛
  - المجالات التي خضعت للتفاوض بشأنها، والنقاط أو الطلبات الرئيسية التي قدمها كل من الجانبين؛
  - الاتفاق النهائي الذي تم التوصل إليه في كل مجال جرى التفاوض بشأنه؛
  - أية نقاط لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأنها أو التي تتطلب مزيداً من المناقشة.

وينبغي أن يوقع جميع موظفي الكيان القائم بالتوريد المشاركين في المفاوضات، وكذلك مثل الاستشاري.

كما يتعين الاحتفاظ في ملف عملية التوريد بأية مراسلات أو معلومات أخرى تتعلق بالمفاوضات، بما في ذلك رسائل دعوة الاستشاري إلى المفاوضات، وخصيص الكيان القائم بالتوريد لوقفه التفاوضي.

# الوحدة المعيارية نون-2: مناقشات العقد بشأن السلع والأشغال

فيما يتعلق بالسلع والأشغال. يمكن أن تبدأ المناقشات - وليست المفاوضات - المتعلقة بالعقد بعد منح العقد وقبل التوقيع عليه.

- مسائل الأموال المحتجزة أو ضمانات الأموال (للأشغال):
  - الجدول الزمني للتسليم (الذي لا يؤثر على تكلفة التسليم أو الوقت الكلي للتسليم).
- وفي حين يجري التفاوض على العقد من أجل الخدمات الاستشارية، وعمليات التوريد التي لا يشكل السعر فيها عاملاً في عملية التقييم، لا ينبغي استخدام المناقشات بشأن العقد إلا من أجل توريد فئات السلع والأشغال. ولن يبغي أن تتناول مسائل هامشية من قبيل ما يلي:
- مسائل التعبئة وتاريخها:
  - مسائل البدء وتاريخه:
  - إمكانية الوصول إلى الموقع (للأشغال). أو السلع حيث يلزم التركيب:
- ولن تجرى مناقشات العقد لإدخال تغييرات كبيرة على نطاق العمل. أو مسؤولية التسليم، أو الحصول على أية تخفيضات في الأسعار، أو زيادات في الأسعار من مقدم العرض الفائز.

# الوحدة المعيارية سين-1: رفض جميع العروض

## 1 مقدمة

ليس من المعتاد أن تُرفض جميع العروض. وعروض الأسعار، والمقترحات المقدمة، ولكن ذلك هو في بعض الأحيان الخيار الأفضل (أو الوحيد). ومن المهم القيام بهذه العملية بشكل صحيح، وفعال، ومع الشفافية اللازمة.

## 2 رفض جميع العروض أو المقترحات

(1) يمكن للمقترض/المتلقي أن يرفض جميع العروض. ورفض جميع العروض مبرر عندما لا تكون هناك منافسة فعالة، أو لا تكون العروض مستجيبة بصورة كبيرة، أو تكون الأسعار غير معقولة، أو أعلى بشكل كبير من ميزانية المقترض/المتلقي للمشروع. ولن يتم تحديد غياب المنافسة على أساس عدد مقدمي العروض فقط، وحتى إذا تم تقديم عرض واحد فقط، يمكن اعتبار عملية تقديم العروض صالحة إذا كان قد تم الإعلان عن المنافسة بصورة مرضية، وكانت الأسعار معقولة مقارنة بالقيم السوقية. ويمكن للمقترض/المتلقي، بعد موافقة الصندوق، أن يرفض جميع العروض. وفي حال رفض جميع العروض، يستعرض المقترض/المتلقي مبررات الرفض، وينظر في تنقيح الاختصاصات، وشروط العقد، والتصميم والخصائص، ونطاق العقد، أو مزيج منها قبل الدعوة لتقديم عروض جديدة.

(2) إذا كان غياب المنافسة هو سبب رفض جميع العروض، يتم النظر في توسيع رقعة الإعلان. وإذا كان سبب الرفض هو كون معظم العروض أو جميعها غير مستجيب، يتعين على المشروع إعادة إطلاق عملية التوريد. ويُنصح باستعراض وتنقيح المتطلبات و/أو الاختصاصات/المواصفات بشكل صارم حسب الاقتضاء قبل الدعوة لتقديم عروض جديدة.

(3) لا ترفض جميع العروض وتتم الدعوة إلى تقديم عروض جديدة من أجل نفس المناقصة وعلى أساس نفس وثائق العقد فقط لغرض الحصول على أسعار أقل. وإذا تجاوز العرض المستجيب الأدنى سعرا تقديرات المقترض/المتلقي للتكلفة السابقة لتقديم العروض بهامش كبير، سينظر المقترض/المتلقي في أسباب التكلفة المفرطة، وينظر في الدعوة لتقديم عروض جديدة، كما تم وصفه في الأقسام السابقة.

(4) يتم الحصول على عدم اعتراض الصندوق المسبق قبل رفض جميع العروض والتماس عروض جديدة. وخلال أسبوعين من رفض جميع العروض، يقوم المقترض/المتلقي بإخطار جميع مقدمي العروض الذين شاركوا.

# الوحدة المعيارية سين-2: إعداد وثائق العقد وإصدارها

## 1 مقدمة

تؤكد وثيقة العقد بصورة كتابية ما تم الاتفاق عليه بين الكيان القائم بالتوريد، والمورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري. وهو يعرف السلع، أو الأشغال، أو الخدمات التي ستقدم، والسعر الذي سيدفع مقابلها، ويحدد حقوق والتزامات كل من الطرفين. والعقد هو الوثيقة التي تحكم إدارة العقد.

ولذا فإن من الأهمية بمكان التأكد من إعداد وثيقة العقد بشكل واضح وسليم مع الاهتمام بالتفاصيل لأن أية أخطاء أو أوجه غموض ستعيق تنفيذ العقد بصورة فعالة.

والكيان القائم بالتوريد مسؤول عن إعداد وثيقة العقد، وعن التوقيع عليها متى تمت الموافقة عليها، وإصدارها.

## 2 أهلية المورد، أو الاستشاري، أو المتعاقد

يجب أن تحتوي جميع العقود التي يوقعها البائعون (الموردون، أو الاستشاريون/الشركات الاستشارية، أو المتعاقدون) على مواد تثبت امتثال البائع لقواعد سياسة الصندوق المعدلة بشأن منع التدليس والفساد في أنشطته وعملياته، وسياسة الصندوق بشأن منع حالات التحرش الجنسي، والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها، باستخدام استمارات التصديق الذاتي.<sup>57</sup> وحقيقاً لتلك الغاية، يجب على جميع البائعين أن يوقعوا إعلاناً مصدقاً ذاتياً يرفق بالعقد، يشهدون فيه بأنهم لم يرتكبوا - ولن يرتكبوا طوال مدة العقد - أعمال تدليس وفساد، أو تحرش جنسي/استغلال وانتهاك جنسيين، كما هي معرّفة في السياستين المعنيتين المذكورتين أعلاه، وهذا الإعلان الذاتي هو جزء من استمارات العقد الخاصة بوثائق التوريد المعيارية التي يوفرها الصندوق.

## 3 مضمون وثيقة العقد

- يعتمد مضمون وثيقة العقد على نموذج العقد المدرج في وثيقة طلب العروض. وفي العادة يدرج مضمون العقد وترتيب الأسبقيات في استمارة العقد أو في شروط العقد الخاصة، وعلى سبيل التوجيه لا غير، تشمل وثائق العقد عادة ما يلي:
- شروط العقد العامة • وهي عبارة عن بيان للشروط العامة التي ستطبق:
- شروط العقد الخاصة - وهي بيان يفيد بأن الأسبقية هي لشروط العقد الخاصة على شروطه العامة، وبين ترتيب أولويات وثائق العقد الأخرى؛
- وصف واضح للسلع، أو الأشغال، أو الخدمات المشتراة بموجب العقد، بما في ذلك المتطلبات التقنية، والكمية، والجدول الزمني للتسليم أو الإجاز، على أساس بيان المتطلبات الوارد في وثيقة الدعوة، والعرض المقدم من المورد، رهنا بأية تعديلات متفق عليها؛
- سعر العقد الكلي وكذلك، في حال اللزوم، الشروط التي تنطبق على تغيير، أو تعديل، أو إعادة حساب السعر الذي سيدفع فعلاً؛
- شروط الدفع، بما في ذلك فترة السداد، والجدول الزمني، والعملية، والوثائق المطلوبة؛
- أية متطلبات تتعلق بتأمينات التنفيذ؛
- الإجراء المتفق عليه لتسوية المنازعات.

57 سياسة الصندوق بشأن منع حالات التحرش الجنسي، والاستغلال والانتهاك الجنسيين والتصدي لها متاحة في <https://www.ifad.org/ar/-/ifad-policy-to-preventing-and-responding-to-sexual-harassment-sexual-exploitation-and-abuse> وسياسة مكافحة الفساد متاحة في <https://www.ifad.org/ar/-/eb-document-ifad-policy-on-preventing-fraud-and-corruption-in-its-activities-and-operations>

#### 4 إعداد وثيقة العقد

بغية "إنشاء" وثيقة العقد الفعلية، يتعين عادة اتخاذ الخطوات التالية:

- (1) التأكد من الحصول على جميع الموافقات الضرورية للشروع بالعقد.
- (2) التأكد من أن العرض الذي يجري قبوله لا يزال صالحاً.
- (3) الحصول على نسخ جميع الوثائق التي ستشكل جزءاً من وثيقة العقد.
- (4) جميع وثيقة العقد الكاملة، عن طريق إدراج جميع الوثائق الضرورية بالترتيب السليم، والتأكد من أن العقد لا يتضمن أية شروط أو أحكام جديدة لم تكن في وثيقة طلب العروض، أو لم تناقش ويتفق عليها مع مقدم العرض. وتقع على الموظف المكلف بالتوقيع على العقد مسؤولية ضمان أن العقد يتماشى مع توصيات تقرير التقييم الموافق عليه.
- (5) إعداد عدد النسخ المطلوب من العقد الموافق عليه وربط أو تثبيت الصفحات معا بحيث لا يمكن استبدال الأوراق أو إضاعتها، ويجب ألا يقل عدد النسخ المطلوب عن نسختين - واحدة للمورد وأخرى للكيان القائم بالتوريد. (من حسن الممارسة أن يجري بعد التوقيع على النسختين من جانب الكيان القائم بالتوريد إعداد نسخة مصورة واحدة من وثيقة العقد بحيث يوجد سجل بنسختي العقد اللتين أرسلتا إلى مقدم العرض. ويحتفظ بهما في الملف إلى أن يوقع مقدم العرض على نسخة واحدة ويعيدها).

(6) توقيع الشخص المكلف بالتوقيع باسم الكيان القائم بالتوريد على جميع نسخ العقد.

(7) إرسال جميع نسخ العقد إلى المورد مع رسالة تطلب إليه أن يوقعها جميعاً والاحتفاظ بنسخة منها وإعادة جميع النسخ الأخرى الموقعة إلى الكيان القائم بالتوريد.

ويجب الاحتفاظ في مكان آمن بالنسخة الأصلية التي وقع عليها مقدم العرض، وكذلك الاحتفاظ بنسخة عنها كمرجع في ملف عملية التوريد.

# الوحدة المعيارية سين-3: توقيع العقد، ودخوله حيز النفاذ، والبدء به

## 1 مقدمة

بعد الفوز بالعقد، هناك عادة ثلاث مراحل هامة:

- منح العقد والتوقيع عليه؛
- دخول العقد حيز النفاذ؛
- البدء بالعقد.

ومن الأهمية بمكان بعد أن يتم الفوز بالعقد، أن توضع شروط العقد للتمكن من تنفيذ كل من الطرفين لالتزاماته وواجباته.

## 2 ما هو نفاذ مفعول العقد؟

ليس من غير المعتاد في كثير من العقود تضمينها لشروط يتعين الوفاء بها قبل دخول العقد حيز النفاذ، ومن أكثر هذه الشروط شيوعاً الشرط القاضي بتقديم سلفة. ومن الممارسة الجيدة ألا يقدم الكيان القائم بالتوريد السلفة إلا بعد تلقي ضمانته خاصة بالسلفة، وفي العادة يعتبر تقديم السلفة شرطاً لدخول العقد حيز النفاذ. وبالتالي، فإن تقديم ضمانته السلفة هو أيضاً شرط لدخول العقد حيز النفاذ.

ويعتبر تقديم المورد أو المتعاقد ضمانته التنفيذ شرطاً آخر لدخول العقد حيز النفاذ. وعلى الشاكلة نفسها، يمكن أن يكون فتح كتاب اعتماد مستندي شرطاً لدخول العقد حيز النفاذ.

وقد تكون هناك شروط أخرى لدخول العقد حيز النفاذ، وهي ترد بالتفصيل ضمن شروط العقد (على النحو المحدد في وثيقة الدعوة الأصلية)، غير أن الشروط المذكورة أعلاه هي الأكثر شيوعاً.

وعلى هذا، فإن شروط دخول العقد حيز النفاذ هي شروط يتعين تلبثتها لتمكين طرفي العقد أو أحدهما من الشروع في العقد.

## 3 ما هو البدء بالعقد؟

البدء بالعقد هو غالباً التاريخ، أو الفترة، الذي يأتي بعد دخول العقد حيز النفاذ، والذي يعتبر أن العقد قد بدأ اعتباراً منه. وفي الأشغال المدنية والمهام الاستشارية، يرتبط هذا البدء أيضاً بفترة التعيين، غير أن الغرض الأساسي منه هو تحديد الحطط الزمني لبدء أنشطة أو واجبات العقد التي تم توضيحه من أجلها. وكمثال على ذلك:

منح العقد:	1 فبراير/ شباط
توضيح العقد:	14 فبراير/ شباط [تم خلال أسبوعين]
دخول العقد حيز النفاذ:	10 مارس/ آذار [بعد ثلاثة أسابيع ونصف من استلام ضمانته السلفة ومن دفع السلفة]
التعينة الخاصة بالعقد:	24 مارس/ آذار [بعد أسبوعين]
بدء العقد:	24 مارس/ آذار [فريق الخدمات الاستشارية جاهز للبدء بأنشطته]

ويبين المثال أعلاه جدولاً زمنياً معقولاً لإنشاء عقد كبير للخدمات الاستشارية، ويمكن تقصير كثير من الجداول الزمنية إذا كانت العلاقة وثيقة بين الكيان القائم بالتوريد والشركة الاستشارية.

وليس من غير المعقول وضع مواعيد نهائية كأهداف لكل من دخول العقد حيز النفاذ، والتعينة الخاصة بالعقد، والبدء به يتعين على المتعاقد/الاستشاري تحقيقها.



#### 4 التبعئة الخاصة بالعقد

في عقود الخدمات الاستشارية وعقود الأشغال، حُدد على الغالب فترة للتبعئة الخاصة بالعقد بعد دخول العقد حيز النفاذ. وتمثل الفترة هذه الفترة الممتدة بين دخول العقد حيز النفاذ والبدء الفعلي بتنفيذ الواجبات الأساسية من العقد. وفي الخدمات الاستشارية، تغطي فترة التبعئة جميع فريق الاستشاريين، وتنظيم وترتيب انتقالهم إلى بلد المهمة، وتشكيلهم كوحدة عاملة في البلد قبل أن يبدأوا العمل الذي تم اختيارهم للقيام به. وفي عقود الأشغال، تمثل الفترة هذه الفترة الممتدة من دخول العقد حيز النفاذ وهي تستخدم لترتيب وتنظيم الموارد اللازمة لبدء تنفيذ الأشغال (من حيث تأمين الخنصين، وفرق العمل، والمعدات في موقع العمل). ويندر أن يكون هناك فترة تبعئة في حال عقود السلع.

#### 5 الإجراء الأساسي

- (1) التأكد من منح العقد بصورة سليمة ووفقا للإجراء المحدد في وثيقة الدعوة.
- (2) التأكد من استلام نسخة موقعة عن العقد أو عن تثبيت طلب التوريد من المورد بصورة صحيحة وأن توضع العقد قد تم بصورة صحيحة.
- (3) التأكد من أن أية شروط لدخول العقد حيز النفاذ قد لبيت أو على الأقل بدأ تنفيذها من جانب الكيان القائم بالتوريد (مثل استلام تأمين التنفيذ المطلوب، أو تأمين السلفة من المورد).

(4) التأكد من وفاء الكيان القائم بالتوريد بأية شروط عاجلة لدخول العقد حيز النفاذ (من قبيل تسديد السلفة، أو فتح كتاب اعتماد مستندي، أو المساعدة على الحصول على تأشيرات الدخول لموظفي المورد الأجانب، إلخ).

(5) التعامل مع أية مسائل تتعلق بالتبعئة لدى المورد/ المتعاقد أو الاستشاريين (من قبيل التمكين من دخول موقع الأشغال، وإعداد مكتب للاستشاريين/ المتعاقدين، وإعداد رسائل التعريف للدوائر الحكومية من أجل دراسة/ استقصاء، وما شابه ذلك).

(6) إعداد أية مسائل أخرى قد تلزم للبدء بواجبات العقد والتي من شأنها أن تمكن المورد/ المتعاقد، أو الاستشاري من إنجاز النواج الخاصة بهم.

وينبغي تسجيل كافة الوثائق الخاصة بمنح العقد، وتوضيحه، ودخوله حيز النفاذ، والتبعئة الخاصة به في حال انطباقها، وذلك في ملف عملية التوريد لدى الكيان القائم بالتوريد.





إدارة العقود

الوحدة المعيارية عين: تنفيذ العقد  
الوحدة المعيارية عين-1: إدارة العقود  
الوحدة المعيارية عين-2: تعديلات العقد  
الوحدة المعيارية عين-3: إنجاز العقد  
الوحدة المعيارية عين-4: إنهاء العقد  
الوحدة المعيارية عين-5: الشكاوى والمنازعات

# الوحدة المعيارية عين-1: إدارة العقود<sup>58</sup>

## الغرض:

تعرض هذه الوحدة المعيارية الإجراء العام المتعلق بإدارة العقود أو تنظيمها، بعد إصدار وثيقة العقد أو طلب الشراء. وتحدد إجراءات إدارة العقد عموماً في شروط العقد الفردي وأحكامه، وفي وصف متطلبات السلع، أو الأشغال، أو الخدمات. ولذا فإن هذه الوحدة لا تقدم إلا القواعد والمبادئ العامة، ويتعين على الموظفين الاسترشاد بمضمون العقد نفسه.

## 1 مقدمة

- إدارة العقد بصورة فعالة أهمية حاسمة في إجاح تنفيذه وتحقيق أهداف عملية التوريد. وتصمم إجراءات إدارة العقد بحيث تضمن ما يلي:
  - تنفيذ المورد للعقد وفقاً للشروط والأحكام المحددة فيه؛
  - وفاء الكيان القائم بالتوريد بالتزاماته وواجباته بموجب العقد؛
  - اتخاذ تدابير عاجلة أو واقية عند نشوء أية مشكلة أو توقعها.
- وتقع على الكيان القائم بالتوريد المسؤولية العامة عن إدارة العقد، غير أنه يستند في ذلك إلى موارد أخرى من قبيل الخبرة التقنية، وخدمات المدفوعات، والخدمات القانونية، ونظم إدارة الإمدادات، حسب الاقتضاء. وحتى في حال استخدام هذه النظم والخدمات الأخرى، يبقى الكيان القائم بالتوريد هو المسؤول عن رصد أدائها والتكفل بأن أنشطتها المتصلة بالعقد تنفذ في الوقت المحدد لها وفقاً لقواعد التوريد. أما الإدارة اليومية للعقد فهي غالباً ما يكلف بها المستخدم النهائي أو الخبير التقني.

## 2 وظائف إدارة العقد

### 1-2 تحديد المسؤولية عن إدارة العقد

- يحتفظ الكيان القائم بالتوريد على الدوام بالمسؤولية العامة عن إدارة العقد، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة العمليات اليومية التي يضطلع بها في أحيان كثيرة من خارج الكيان القائم بالتوريد، إذا اعتبر أن ذلك مناسب.
  - على سبيل المثال، يحتفظ الكيان القائم بالتوريد بالرقابة على تعديلات العقد، والمدفوعات، وتسوية المنازعات، غير أنه يمكن أن يكلف المستخدم النهائي بعملية الاتصال اليومي بالمورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري.
  - عند النظر في تسمية الشخص أو الفريق الأفضل لإدارة العقد، ينبغي على الكيان القائم بالتوريد أن يراعي ما يلي:
    - ما إذا كان من الضروري أن يقوم بالإشراف شخص لديه مهارات تقنية ملائمة، من قبيل ما يلزم في
- ينبغي أن يقوم مدير العقد أو فريق إدارة العقد بما يلي:
- إجراء استعراض للعقد بحيث يستوعب تفاصيل المتطلبات وبرنامج تنفيذها؛
  - التأكد من استلام نسخة العقد الموقعة من المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري؛
  - التأكد من استلام أية تأمينات للتنفيذ، أو للسلفة من المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري؛
  - التأكد من أن الكيان القائم بالتوريد يفي بالتزاماته الفورية، من قبيل دفع السلفة، أو فتح كتاب اعتماد مستندي، أو مساعدة موظفي المورد الأجانب على الحصول على تأشيرات الدخول؛
  - في العقود الكبيرة، إعداد خطة لتنفيذ العقد تبين مراحله الرئيسية، من قبيل تواريخ التعبئة، أو التوريد، أو الإنجاز فيما يتعلق بنواحي العقد، أو بأجزاء من العمل، ولتنفيذ التزامات الكيان القائم بالتوريد.

58 يُستخدم مصطلحا "الإدارة" و"التنظيم" على سبيل الترادف في هذه الوحدة المعيارية.

من قبيل التمكين من دخول موقع الأشغال، أو المدفوعات، أو الموافقة على التقارير.

وتعتبر خطة تنفيذ العقد أداة إدارية رئيسية تضمن تنفيذ العقد وفقاً للمقصد وفي حدود التزامات الطرفين المحددة فيه. وهي تمكن مدير المشروع من إعداد خطة للتعجيل بتنفيذ العقد لتكفل بصورة استباقية بأن يتم تلقي نواتجه في الوقت المحدد لها.

## 3-2 رصد التنفيذ

الغرض من رصد العقد هو ضمان أن ينفذه الطرفان وفقاً لشروطه واتخاذ التدابير حسب اللزوم لمعالجة أية مشاكل أو تأخيرات، سواء حدثت بالفعل أو كانت متوقعة.

**في عقود السلع.** ينصب الرصد على ضمان تسليم السلع في وقتها، وأنها مقبولة لدى الكيان القائم بالتوريد من حيث النوعية والكمية، والوثائق المساندة، وعلى كون الكيان القائم بالتوريد يفي بالتزاماته الخاصة بتسديد قيمة السلع المستلمة.

**وعقود إدارة الأشغال** كثيراً ما تكون معقدة وتستهلك الكثير من الوقت، لأنها تنطوي على الإشراف على تقدم سير الأشغال وطلب إدخال تغييرات عند التعرض لأحوال غير متوقعة، وقياس الأشغال المنجزة لتحديد ما يجب لها من مدفوعات، وفي العقود الكبيرة، يستخدم الكيان القائم بالتوريد عادة مهندساً أو مدير مشروع للإشراف على أساس التفرد، ويمارس هذا المهندس أو المدير الرقابة والإشراف على العقد باسم الكيان القائم بالتوريد.

**وفي إدارة عقود الخدمات.** ينصب التركيز على ضمان تسليم الخدمات في وقتها وبنوعية مقبولة. ويمكن أن يكون ذلك إشكالياً لأن تقدير نوعية الخدمات، وخصوصاً الخدمات الاستشارية، يمكن أن يكون ذاتياً وأن يصعب قياسه. ولذا فإن من الأهمية بمكان وجود علاقة عمل جيدة مع الشركة الاستشارية أو الاستشاري، إلى جانب استمرار رصد الخدمات، وذلك لضمان إجاح تنفيذ العقد. كما يترتب على الكيان القائم بالتوريد أن يتكفل بوفائه بالتزاماته، خصوصاً إذا كان أداء الخدمات الاستشارية مرهوناً بمدخلات أو معلومات معينة يقدمها الكيان القائم بالتوريد، أو إذا كان من الضروري أن يتوفر موظفوه لتحقيق الفائدة من مبادرات بناء القدرات.

وترد المهام المحددة لكل نوع من أنواع العقود الثلاثة في الملاحق الأولى، والثاني، والثالث لهذه الوحدة.

## 4-2 إدارة المطالبات

يمكن أن تطرأ المطالبات في أي نوع من أنواع العقود ولأي سبب. وتتعلق أنواع المطالبات الأكثر شيوعاً بما يلي:

- **المطالبات الخاصة بنقص الإمداد أو زيادته.** ما ينتج عن تباين بين البيان الصادر عن الموردين لتثبيت مضمون الشحنات والمضمون الفعلي عند وصول تلك الشحنات. ويمكن أن يكون هذا التباين نقصاً (نقص الإمداد) أو زيادة (زيادة الإمداد) عما حدده وثنائق العقد أو وثنائق التسليم.

- **المطالبات الخاصة بالكفالة.** تستند إلى أحكام شروط الكفالة أو الضمان في العقد. وعموماً، يعمل الحكم الخاص بالكفالة على الحماية من المواد و/أو الصنعة المخالفة، حيث لا تظهر العيوب عادة إلا عند استخدام السلع أو بعد الانتهاء من أشغال التشييد. وعلى هذا، فإن مطالبات الكفالة توجه ضد المورد، أو الصانع، أو المتعاقد بقصد التعويض عن العيوب.

- **مطالبات التأمين.** هي مطالبات تتعلق ببوليصة التأمين على ضياع السلع أو إصابة السلع المستلمة بالعطب.

وينبغي النظر في الإجراء الذي يتخذ استجابة لأية مطالبة وفقاً لمصادقيتها وحدها، غير أنه يمكن عموماً القيام بالمهام التالية:

- **تحديد سبب المطالبة:** عند استلام تقارير النقص/التباين، يحتاج الكيان القائم بالتوريد إلى تحديد ما إذا كان هناك مبرر للقيام بالمطالبة، وينبغي تصنيف المطالبة (كتأمين، أو نقص في الإمداد، لأن هذا النوع من المطالبة يرجح ألا يكشف عن عيوب تتعلق بالكفالة). وينبغي مواصلة النظر في المطالبة، واستعراضها، أو مناقشتها مع المستخدم النهائي قبل تقديمها إلى الطرف المعني.
- **تقديم المطالبة:** إذا اعتبر أن المطالبة تتصل بالتأمين، يتخذ الإجراء المناسب لدى وكيل التأمين المحلي، مع تقديم تفاصيل المطالبة والوقائع المساندة لها.
- وإذا اعتبر أن المطالبة تتصل بنقص أو زيادة في الإمداد من قبل المورد، ينبغي إرسال رسالة إلى المورد مع تقديم الوقائع المتصلة بهذا الوضع، وطلب ما يقترحه المورد من تصحيح.
- وإذا اعتبر أن المطالبة تتصل بالكفالة، ينبغي إرسال رسالة إلى المورد مع تقديم الوقائع المتصلة بمخالفة الكفالة المزعومة، وطلب ما يقترحه المورد من تصحيح.
- **تسوية المطالبة:** معظم الموردين يستجيبون للمطالبات الناجمة بشكل واضح عن خطئهم، وتعتمد تسوية كل مطالبة على دقة الوقائع وقوتها، وعلى درجة كمال المواصفات المحددة بالتفصيل في العقد.

ويمكن أن يتحقق النجاح في تسوية المطالبات نتيجة للتفاوض، رهناً بسبب أو منشأ التباين أو النقص. ويصحح الموردون عادة الأخطاء المنسوبة إليهم، كما أن من المتوقع أن يعترف الكيان القائم بالتوريد بأخطاءه قد يكون هو مسؤول عنها جزئياً في بعض الحالات.

وعند عدم التمكن من التوصل إلى تسوية ودية، قد يلزم اللجوء إلى الوسائل الرسمية لتسوية المنازعات، والتي ترد في الوحدة المعيارية ميم-2.

## 5-2 تعديلات العقد

عند الحاجة إلى إدخال تعديلات على العقد في أي مرحلة من مراحله، انظر الوحدة المعيارية عين-2 للمزيد من التفاصيل.

## 6-2 إنجاز العقد

تقدم الوحدة المعيارية عين-3 التوجيهات الخاصة بمسائل إنجاز العقد.

## 3 الوثائق/السجلات المطلوبة

يجب الاحتفاظ بجميع المراسلات والوثائق المتعلقة بإدارة العقد في ملف عملية الشراء. ويلزم الاحتفاظ خصوصاً بالسجلات التالية:

- جميع الفواتير وغيرها من وثائق المدفوعات؛
- جميع الوثائق المتعلقة بتنفيذ العقد، مثل مذكرات التوريد، والتقارير المرحلية، وغير ذلك من النواتج؛
- جميع التغييرات على العقد؛
- جميع التعديلات على العقد؛
- جميع الوثائق المتعلقة بالمطالبات بموجب العقد، بما في ذلك المطالبات الخاصة بالكفالة؛
- جميع الوثائق الخاصة بمنازعات العقد وبتسويتها.

## 4 سجل العقد

يجب أن تفتح جميع وكالات التنفيذ الرائدة ووحدات التوريد المحولة سجلاً للعقد، وأن تحدثه، وتحافظ عليه. وينبغي أن يدرج السجل جميع العقود الموقعة من قبل الوكالة، بما في ذلك اسم وعنوان المتعاقد/البائع، ومبلغ العقد وعملته، وفئة التوريد، وتاريخ التوقيع على العقد، ومدة العقد.

ويتاح نموذج لسجل العقد في الموقع الشبكي للصندوق (انظر أدناه).

## 5 نموذج رصد العقد

سرعان ما يتم التوقيع على العقد، يقوم مدير العقد (أو الشخص الذي يعينه) بفتح نموذج لرصد العقد تسجل فيه المراحل الرئيسية خلال تنفيذ العقد. ويشمل النموذج اسم العقد، وتاريخ التوقيع عليه، ومراحله ونواحيه الرئيسية، والمبلغ المتعاقد عليه، والمدفوعات، والتكلفة النهائية للعقد.

ويتاح نموذج لرصد العقد في الموقع الشبكي للصندوق:  
<https://www.ifad.org/ar/project-procurement>

## الملحق الأول: مهام إدارة عقود السلع

- المهام المطلوبة عادة من مدير العقد في عقود السلع هي كما يلي:
- التأكد من أن مواعيد استحقاق التسليم الفعلية متفق عليها مع المورد، بالاستناد إلى تاريخ دخول العقد حيز التنفيذ:
- التعجيل أثناء فترة التوريد لضمان سير عمليات الصنع، والشحن، والتوريد حسب مواعيدها:
- التأكد من إجاز المورد لجميع التوريدات، أو الأهداف، أو النواج. ويشكل الاحتفاظ بسجل لتوريدات العقد طريقة جيدة لمراقبة نواج العقد ورصدها:
- مشاهدة الاختبارات أو الموافقة على العينات، في حال لزومها:
- ترتيب ما يلزم للتلقي، أو الشحن، أو الجمارك، أو التخليص، أو التسليم، عندما يكون الكيان القائم بالتوريد هو المسؤول عن أي من هذه المهام:
- ترتيب ما يلزم لاستلام السلع والتفتيش الخاص بها:
- فحص جميع الوثائق المتعلقة بالسلع، من قبيل مذكرات التسليم، والتأكد من أن الوثائق سليمة قبل التوقيع عليها:
- تسجيل أية بنود ناقصة، أو معطوبة، أو غير سليمة، والبدء بالمطالبة المقدمة على بوليصات التأمين، أو المقدمة إلى المورد:
- إبلاغ الكيان القائم بالتوريد عن أية مشاكل تعاقدية، أو طلبات لتعديل العقد:
- التأكد من أن الفواتير والوثائق المساندة للمدفوعات سليمة وترتيب ما يلزم للقيام بالدفع:
- إدارة أية تأمينات، من قبيل تأمينات التنفيذ، أو تأمينات المدفوعات، من خلال التأكد من المحافظة عليها في مكان آمن، والحصول على التمديدات اللازمة لها في الوقت المناسب، عند الاقتضاء، وتخفيض قيمتها، حسب الاقتضاء، وإعادتها بصورة سريعة عند الوفاء بجميع الالتزامات:
- التأكد من الوضع السليم لجميع وثائق ومعلومات الكفالات والمطالبات الخاصة بها:
- التأكد من تسجيل جميع الأصول ووضع العلامات عليها، حسب الاقتضاء:
- التأكد من الاحتفاظ بجميع الكتب المرجعية، والأدلة، والرخص، مقترنة بالسلع، أو في المكان المناسب المخصص لها:
- التأكد من تسجيل السلع في سجل الأصول لدى الكيان القائم بالتوريد، وتسليمها للمستخدم النهائي وفقا لما يمكن أن ينطبق من إجراءات وطنية أو مؤسسية تتعلق بإدارة المخازن والإمدادات.



## الملحق الثاني: مهام إدارة عقود الأشغال

- في حال استخدام مدير للمشروع، يتعين على الكيان القائم بالتوريد القيام بما يلي:
  - التأكد من أن دور مدير المشروع محدد بوضوح، خصوصاً فيما يتعلق بصلاحيات إصدار تغييرات العقد، مما يؤدي إلى تغييرات في التكلفة الكلية، وتاريخ الإنجاز، ونوعية الأشغال وتصميمها، وتسوية المنازعات؛
  - وضع الترتيبات التي تتكفل بإبقاء الكيان القائم بالتوريد على علم بسير العقد، والتغييرات الصادرة، وأية منازعات خاصة به؛
  - تسمية مدير للعقد ضمن الكيان القائم بالتوريد يكون بمثابة جهة الاتصال بالنسبة لمدير المشروع.
- ومدير العقد هذا مسؤول عادة عما يلي:
  - التأكد من الاتفاق مع المورد على التعبئة الفعلية وتواريخ الإنجاز، بالاستناد إلى تاريخ دخول العقد حيز النفاذ؛
  - رصد التقدم العام المحرز في الأشغال وأداء مدير المشروع؛
- إحالة أية طلبات لتغيير العقد تقع خارج سلطة مدير المشروع إلى السلطة المكلفة، للموافقة عليها؛
- الإبلاغ عن أية مشاكل تعاقدية أو طلبات لتعديل العقد إلى الكيان القائم بالتوريد؛
- التأكد من سلامة الفواتير والوثائق المساندة للمدفوعات، وترتيب ما يلزم للقيام بالدفع؛
- إدارة أية تأمينات، من قبيل تأمينات التنفيذ، أو تأمينات المدفوعات، من خلال التأكد من المحافظة عليها في مكان آمن، والحصول على التمديدات اللازمة لها في الوقت المناسب، عند الاقتضاء، وتخفيض قيمتها، حسب الاقتضاء، وإعادةتها بصورة سريعة عند الوفاء بجميع الالتزامات؛
- التأكد من إنجاز جميع ترتيبات القبول النهائي والتسليم وتوثيقها بصورة مرضية؛
- التأكد من تسلم جميع الرسومات والأدلة، وما شابه ذلك، والاحتفاظ بها في مكان ملائم.

## الملحق الثالث: مهام إدارة عقود الخدمات

- عليها في مكان آمن، والحصول على التمديدات اللازمة لها في الوقت المناسب، عند الاقتضاء، وتخفيض قيمتها، حسب الاقتضاء، وإعادةتها بصورة سريعة عند الوفاء بجميع الالتزامات؛
- إبلاغ مقدم الخدمات بصورة كتابية بأي نقص في الأداء أو بأي فشل في تنفيذ الأهداف؛
- التأكد من الاحتفاظ بجميع التقارير أو النواتج في المكان الملائم المخصص لها، وتعميمها أو تنفيذها حسب الاقتضاء.

- المهام المطلوبة عادة من مدير العقد في عقود الخدمات هي كما يلي:
- التأكد من أن مواعيد التعبئة الفعلية، أو مراحل التنفيذ الأساسية، أو النواتج الرئيسية، وكذلك مواعيد الإجاز متفق عليها مع المورد بالاستناد إلى تاريخ دخول العقد حيز النفاذ؛
- رصد تنفيذ العقد للتأكد من الحفاظ على مستويات الخدمات وأن النواتج تقدم كاملة في وقتها؛
- التأكد من تقديم جميع التقارير المطلوبة في وقتها؛
- التأكد من أن يقدم الكيان القائم بالتوريد، حسب الاقتضاء وفي الوقت المناسب، التعليقات أو الموافقات الكتابية على النواتج أو التقارير؛
- التأكد من تقديم الكيان القائم بالتوريد لما يترتب عليه من موارد، أو مساعدة، أو موظفين نظراء في الوقت المناسب؛
- التأكد من سلامة الفواتير والوثائق المساندة للمدفوعات، وترتيب ما يلزم للقيام بالدفع؛
- إدارة أية تأمينات، من قبيل تأمينات التنفيذ، أو تأمينات المدفوعات، من خلال التأكد من المحافظة

# الوحدة المعيارية عين-2: تعديلات العقد

## الغرض:

تقدم هذه الوحدة المعيارية التوجيهات العامة المتعلقة بتعديل العقد عند اللزوم خلال فترة تنفيذه.

## 1 مقدمة

في الوضع المثالي، لا يحتاج العقد الذي تم توقيعه إلى أية تعديلات، غير أن من الضروري في بعض الأحيان إدخال تعديلات على شروط العقد وأحكامه، أو على وصف المتطلبات، وتعطي تعديلات العقد طريقة رسمية قانونية لتعديل العقد ولضمان اتفاق الطرفين على التغييرات.

والكيان الفائت بالتوريد مسؤول عن إعداد جميع تعديلات العقد والحصول على موافقة السلطة المناسبة المكلفة بالموافقة، وفي حالة الاستعراض المسبق، الصندوق.

## 2 التعليمات الأساسية

(1) تحديد الحاجة إلى تعديل العقد: وهذا أمر يقوم به عادة مدير/إداري العقد. وتعديل العقد مطلوب عند الحاجة إلى تغيير أي من شروطه وأحكامه - مثل فترة التسليم أو الإجاز، والوصف التقني للسلع، أو الأشغال، أو الخدمات، وكمية أي من البنود المشتراة، والسعر، وما شابه ذلك.

(2) تقديم التفاصيل الكاملة للتعديل المطلوب إلى الكيان الفائت بالتوريد.

(3) ينبغي أن يناقش الكيان الفائت بالتوريد التعديل مع المورد حسب الاقتضاء.

(4) إعداد تعديل العقد. ويحدد مضمون التعديل حسب سبب التعديل، وشروط العقد أو أحكامه المطلوب تعديلها، غير أن جميع تعديلات العقود ينبغي أن تتضمن التفاصيل التالية كحد أدنى:

- الرقم المرجعي للتوريد، وتاريخ العقد الجاري تعديله، ووصف موجز لموضوع العقد؛
- الرقم المتسلسل لتعديل العقد - أي مثلاً "تعديل العقد رقم 1، أو 2، أو 3"؛
- تاريخ تعديل العقد؛
- بيان واضح حول الجزء الذي سيدخل فيه التعديل، بما في ذلك النص المعني أو رقم الملحق؛
- بيان واضح حول التعديل الذي سيدخل على العقد - مثلاً "تمدد فترة الإجاز لمدة أسبوع بحيث تصبح الفترة المعدلة للإجاز 13 أسبوعاً" أو "تزداد الكمية المحددة للبند 3 باثنين لتصبح الكمية المعدلة خمسة"؛
- في حال تعديل سعر العقد، إدراج بيان واضح بمبلغ زيادة العقد أو إنقاصه، وبالسعر الكلي المنقح - مثلاً "يزاد سعر العقد بمبلغ 5 000

دولار أمريكي بحيث يصبح سعر العقد الكلي المنقح 135 000 دولار أمريكي؛

- بيان ينص على أن جميع الشروط والأحكام الأخرى في العقد تبقى بدون تغيير؛
- طلب إلى المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري بأن يؤكد قبوله للتعديل؛

(5) الحصول على الموافقة على تعديل العقد من جانب السلطة المعنية بالموافقة، كما أنه من المطلوب الحصول على عدم اعتراض الصندوق على جميع عقود الاستعراض المسبق في الحالات التي يؤدي فيها التعديل إلى ما يلي:

- (أ) زيادة القيمة الأصلية للعقد بأكثر من 10 في المائة؛
- (ب) تمديد مدة العقد الأصلية بنسبة 25 في المائة أو أكثر.

(6) الحصول على أية موافقات ضرورية أخرى، بما في ذلك الموافقة المالية على الالتزام بأي أموال إضافية.

(7) تصوير العدد الكافي من نسخ تعديل العقد الموافق عليه، ولا يقل عدد النسخ اللازمة عن اثنتين - واحدة للمورد والأخرى للكيان الفائت بالتوريد.

(8) ينبغي أن يوقع الشخص المكلف بالتوقيع باسم الكيان الفائت بالتوريد على جميع نسخ تعديل العقد.

(9) إرسال جميع نسخ تعديل العقد إلى المورد، مع رسالة تطلب منه أن يوقع عليها جميعها وأن يحتفظ بواحدة منها وإعادة جميع النسخ الموقعة المتبقية إلى الكيان الفائت بالتوريد.

## 3 الوثائق والسجلات المطلوبة

يجب الاحتفاظ بنسخة من جميع تعديلات العقد، موقعة من الطرفين، مقترنة بموافقة السلطة المعنية بالموافقة على كل تعديل، في ملف عملية التوريد.

# الوحدة المعيارية عين-3: إنجاز العقد

## الفرض:

تعرض هذه الوحدة المعيارية بصورة مقتضبة الخطوط العريضة لإنجاز العقد وإغلاق ملف التوريد. بعد وفاء الطرفين بجميع الالتزامات التعاقدية.

## 1 مقدمة

من الأهمية بمكان أن يجري رسمياً استعراض العقود وإغلاق ملف عملية التوريد بعد الانتهاء من جميع أنشطة العقد والوفاء بجميع التزاماته. ومن الضروري التأكد من أن العقد قد أُجِّز فعلاً وأنه لا يوجد أي نواجز أو مطالبات، أو مدفوعات، أو محتجزات، أو كفالات متبقية منسبة.

## 2 التعليمات الأساسية

مدير العقود، بالافتتان مع المدير المكلف بالعقد، هو المسؤول عن إنجاز العقد وإغلاق ملف عملية التوريد.

وينبغي لمدير العقود أو لمدير العقد أن يفحص ما يلي قبل إغلاق ملف عملية التوريد:

- اكتمال تسليم جميع السلع، وإنجاز الأشغال وتسليمها، وأداء الخدمات، وتلقي نواجز العقد؛
- عدم بقاء أية كفالات أو ضمانات معلقة؛
- عدم وجود مطالبات جارية تتعلق بينود مفقودة أو معطوبة موجهة ضد المورد أو شركة التأمين؛

## 3 الاحتفاظ بالوثائق

من المطلوب من الكيان القائم بالتوريد أن يحتفظ بجميع السجلات المتصلة بالعقد وذلك لأغراض مراجعة الحسابات عن الفترة المحددة في الشروط العامة لتمويل التنمية الزراعية في الصندوق.

- اكتمال جميع الدفعات الضرورية؛
- مجموع الدفعات صحيح، مع مراعاة تعديلات العقد، وتغييراته، وتغييرات السعر، واستهلاك أية سلفة مدفوعة في الحساب؛
- إعادة جميع الضمانات والتأمينات؛
- وجود جميع الوثائق الضرورية وسلامتها؛
- انتهاء استعراض التنفيذ العام للعقد، وتحديد ومعالجة أية نواقص خطيرة.

# الوحدة المعيارية عين-4: إنهاء العقد

## 1 مقدمة

- من مصدر آخر، وتحميل المورد أية تكاليف إضافية تنجم عن ذلك.
- **إنهاء العقد بسبب ممارسات فاسدة:** تتضمن معظم العقود شرطا يمكّن الكيان القائم بالتوريد من إنهاء العقد إذا تورط المورد في ممارسات فاسدة أو تدليسية في التنافس على العقد أو لتنفيذه. وكما في حال الإنهاء بسبب عدم التنفيذ، يسمح عادة بتوريد السلع، أو الأشغال، أو الخدمات من مصدر آخر، وتحميل المورد الأصلي أية تكاليف إضافية تنجم عن ذلك.
  - **الإنهاء بسبب الإفلاس:** تتضمن معظم العقود شرطا يمكّن الكيان القائم بالتوريد من إنهاء العقد إذا تعرض المورد للإفلاس أو عدم الملاءة، وفي هذه الحالات، لا يوجد عادة تعويض للمورد.
  - **الإنهاء بسبب قوة القاهرة:** تتضمن معظم العقود شرطا يمكّن الكيان القائم بالتوريد من إنهاء العقد إذا لم يتمكن المورد من التنفيذ لفترة معينة من الوقت بسبب التعرض لقوة القاهرة. وفي هذه الحالات، يتعين على الكيان القائم بالتوريد عادة أن يسدد قيمة جميع السلع، أو الأشغال، أو الخدمات التي أُجّزت بصورة مرضية قبل الإلغاء وغير ذلك من النفقات التي تكبدها المورد.
- والكيان القائم بالتوريد هو المسؤول عن إنهاء العقود، رهنا بالموافقة على الإنهاء من جانب السلطة المعنية بالموافقة.

## 2 الأسباب النموذجية لإنهاء العقد

- تعتمد أسباب إنهاء العقد على شروط العقد نفسه وأحكامه. وتتضمن الملاحظات التالية توجيهات حول الأسباب المعتادة لإنهاء العقد. على أن من الأهمية بمكان أن يسترشد الكيان القائم بالتوريد بوثيقة العقد نفسه:
- **الإنهاء لأسباب الملاءمة:** تتضمن معظم العقود شرطا يمكّن الكيان القائم بالتوريد من إنهاء العقد للأسباب التي تلائمه، دون أن يكون هناك أي عيب يقع على المورد. وإذا أنهى الكيان القائم بالتوريد العقد لأسباب الملاءمة، يتعين عليه أن يسدد قيمة جميع السلع، أو الأشغال، أو الخدمات التي أُجّزت بصورة مرضية قبل الإلغاء وغير ذلك من النفقات التي تكبدها المورد.
  - **الإنهاء بسبب عدم التنفيذ:** تتضمن معظم العقود شرطا يمكّن الكيان القائم بالتوريد من إنهاء العقد إذا لم ينفذ المورد التزاماته بموجب العقد، أو لم يمتثل للاتفاق الذي يتم التوصل إليه من خلال التحكيم، أو غيره من آليات تسوية المنازعات. وغالبا ما يحدد العقد الإجراء الذي يقوم بموجبه الكيان القائم بالتوريد بإبلاغ المورد بعدم تنفيذه للعقد وإعطائه مهلة لتصحيح القصور قبل اللجوء إلى إنهاء العقد فعلا. وفي حال إنهاء الكيان القائم بالتوريد للعقد بسبب عدم تنفيذه من جانب المورد، يسمح عادة بتوريد السلع، أو الأشغال، أو الخدمات

## 3 الخطوات الأساسية

فيما يلي الخطوات الأساسية التي ينبغي اتخاذها عند النظر في إنهاء العقد:

- (1) معاينة العقد أو وثيقة الطلب للتأكد من شروط العقد المتعلقة بالإنهاء. تحديد أسباب الإلغاء التي ستستخدم والتأكد من وجود مبررات كافية لاستخدام الكيان القائم بالتوريد لتلك الأسباب. **التماس المشورة القانونية قبل المضي قدما.**
- (2) تقدير التكلفة، إن وجدت، مما سيستحق للبائع المتعاقد معه بعد الإنهاء.
- (3) إعداد مذكرة رسمية تنهي العقد بصورة واضحة وتذكر أسباب الإلغاء.

59 السياسة متاحة في: <https://www.ifad.org/ar/-/eb-document-ifad-policy-on-preventing-fraud-and-corruption-in-its-activities-and-operations>

60 السياسة متاحة في: <https://www.ifad.org/ar/-/ifad-policy-to-preventing-and-responding-to-sexual-harassment-sexual-exploitation-and-abuse>

#### 4 السجلات المطلوبة

يجب الاحتفاظ في ملف عملية التوريد بنسخة من مذكرة إنهاء العقد، وموافقة السلطة المعنية بالموافقة على الإنهاء.

كما يتعين الاحتفاظ في ملف عملية التوريد بأية مراسلات أو وثائق أخرى تتعلق بالإنهاء.

#### 5 الخطوات التالية

لا يوجد أية تدابير أخرى مطلوبة بعد إنهاء العقد.

وتعامل أية عملية توريد جديدة خل محل العقد الذي أنهى باعتبارها عملية توريد منفصلة تماما، وتبدأ من مرحلة الطلب، وينبغي مراعاة الأسباب التي أدت إلى الإنهاء للتأكد من عدم تكرار الحالة نفسها في أية عملية توريد جديدة.

(4) الحصول على موافقة السلطة المعنية بالموافقة على المذكرة وعلى مبررات الإلغاء. التأكد من أن السلطة المكلفة بالموافقة على علم بأية تكاليف ستنشأ عن إنهاء العقد.

(5) التشاور مع الصندوق بخصوص الإنهاء والحصول على موافقته على المضي قدما.

(6) إصدار مذكرة الإنهاء والتأكد من استلام المورد لها.

(7) اتخاذ أية تدابير متابعة ضرورية، بما في ذلك تسديد أية مدفوعات قد تكون مستحقة للمورد بموجب العقد. وإحالة أية ممارسات تقصيرية أو فاسدة من جانب المورد، أو المتعاقد، أو الاستشاري إلى الصندوق وإلى السلطات الوطنية المختصة.

(8) في حال اعتراض المورد على مذكرة الإنهاء، فإن الأمر يتحول إلى قضية تخضع لتسوية المنازعات بموجب الوحدة المعيارية عين-5.

# الوحدة المعيارية عين-5: الشكاوى والمنازعات

## الغرض:

تقدم هذه الوحدة المعيارية توجيهات عامة حول كيفية التعامل مع الشكاوى. ويمكن أن تنشأ الشكاوى عن مصادر كثيرة، غير أن هذه الوحدة تركز على أنواع الشكاوى أو المنازعات الناشئة بين الأطراف المتعاقدة. وتنطبق هذه الوحدة على الشكاوى أو المنازعات التي تنشأ بعد التوقيع على العقد. أما بالنسبة للشكاوى المقدمة قبل هذه المرحلة، فإن الوحدة المعيارية ميم-2 المتعلقة بالاحتجاجات تنطبق عليها.

## 1 الشكاوى/المنازعات مع البائعين المتعاقدين معهم أو من جانبهم

كثيرا ما يشار إلى هذا المجال باعتباره "تسوية للمنازعات"، وذلك لأن المتعاقدين كثيرا ما يدخلون في نزاع أثناء تنفيذ العقود.

وتنشأ المنازعات عادة من خلال ما يلي:

- عدم فهم المخاطر التي ينطوي عليها تنفيذ العقد. ويمكن أن ينطبق لذلك على أحد طرفي العقد أو كلاهما؛
- فشل في التواصل بين الطرفين؛
- وجود افتراضات غير دقيقة حول ما يستلزمه العقد؛
- وقوع أحداث غير متوقعة تؤثر بصورة مادية على القدرة على إنجاز العقد؛
- أخطاء في الإشراف يرتكبها الكيان القائم بالتوريد؛
- تغير الاحتياجات بعد فهم العمل.

### 1-1 إدارة الشكاوى/المنازعات

ينبغي العمل على تسوية جميع المنازعات بصورة ودية من خلال النقاش المنطقي والاتفاق. ولكن في حال عدم التوصل إلى تسوية للنزاع، ينبغي إحالة أية شكاوى رسمية إلى رئيس الكيان القائم بالتوريد لكي يأذن بمزيد من المراسلات أو المفاوضات.

## 1-2 الإجراءات التي يتعين اتخاذها

يقوم الكيان القائم بالتوريد باستعراض العقد للتأكد من صحة الشكاوى/النزاع. ويتطلب ذلك استعراضا مفصلا لشروط العقد لتحديد الموقف التعاقدية.

وينبغي أن يدعو الكيان القائم بالتوريد المتعاقدين للانخراط في مناقشات رسمية بهدف التوصل إلى تسوية ودية للنزاع. وينبغي أن توضع أية قرارات بصورة كتابية وأن يتفق عليها أثناء الاجتماع. ويجب إعداد محاضر وقائع هذه المناقشات وأية اتفاقات منبثقة عنها والموافقة عليها من قبل الطرفين.

وفي حال فشل المناقشات، ينبغي النظر في استخدام آليات تسوية المنازعات، التي تشمل، ولكن ليس حصرا، التحكيم أو المقاضاة. وبالنسبة لعمليات التوريد كبيرة القيمة و/أو المعقدة للسلع والأشغال، والخدمات الاستشارية، تكون الأسبقية لشروط آليات تسوية المنازعات الخاصة بالعقود.

إن لانهاء العقد آثار كبيرة ويمكن أن تكون باهظة التكلفة بالنسبة للطرفين. وينبغي بذل كل جهد ممكن لتسوية النزاع قبل الوصول إلى هذه المرحلة.







# المشاركة المجتمعية المحلية

الوحدة المعيارية فاء: التوريد بمشاركة مجتمعية محلية

# الوحدة المعيارية فاء: التوريد بمشاركة مجتمعية محلية

## الفرض:

تتضمن المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق أحكاما تسمح بالتوريد بمشاركة مجتمعية محلية، وتقدم توجيهات عامة حول مختلف النهج التي يمكن اعتمادها.

وتستند هذه الوحدة المعيارية إلى تلك المعلومات وتوفر معلومات تفصيلية تتعلق بما يلي:

- فوائد المشاركة المجتمعية المحلية؛
- الاعتبارات أثناء مرحلة تصميم المشروع؛
- الترتيبات التنظيمية ووظائف المجتمع المحلي.

## 1 مقدمة

أظهرت خبرة المشروعات في قطاعات التنمية الزراعية والريفية، والتي يعتبر الصندوق أحد المقرضين البارزين فيها، أن من المحذ كثيرا إشراك المجتمعات المحلية التي تؤثر فيها المشروعات في تصميم تلك المشروعات وتنفيذها. وقد تطورت مع الزمن طبيعة ونطاق المشاركة المجتمعية في المشروعات الإنمائية، من تقديم اليد العاملة التطوعية، أو مساعدة المنظمات غير الحكومية في بناء القدرات الأولية، إلى أداء دور مباشر ونشط أقوى يمكن أن يتراوح بين تحديد طبيعة المشروعات الفرعية إلى العمل في الآونة الأخيرة كوكالة تنفيذية، ونتيجة لذلك، يتزايد دور المجتمعات المحلية في تلقي، واستخدام، وإدارة مبالغ كبيرة من أموال المشروعات، وبالتالي دورها في المشاركة بقوة في الأنشطة المتعلقة بالتوريد.

وكما تذكر المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، لا يعتبر التوريد بمشاركة مجتمعية محلية طريقة متميزة للتوريد بحد ذاته، بل تبسيطا وتبنيًا لطرق للتوريد مقبولة عادة (هي أساسا العروض التنافسية الوطنية، والتسويق الوطني، والتعاقد المباشر) وتنفيذا لها من خلال مشاركة مجتمع المستفيدين المحليين، أو مؤسساتهم، إما كوكلاء للتوريد، أو وكالات منفذة، أو كمتعاقدين وموردين للسلع، والأشغال، والخدمات ذات الصلة.

وفي المشروعات ذات المشاركة المجتمعية المحلية، يتمثل دور مدير المشروع أو غيره من أطراف المشروع في استعراض عملية التوريد، والصرف، والتنفيذ المادي للأنشطة ذات الصلة التي ينفذها المجتمع المحلي، والإشراف عليها وتوجيهها، بما يضمن الحفاظ على المبادئ والمعايير المذكورة في المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق.

ولا يُعمل بالتوريد بمشاركة مجتمعية محلية في مشروع ما بصورة تستبعد أية طريقة تنافسية أخرى للتوريد، وخاصة العروض التنافسية الوطنية، وذلك لأن المبادئ الأساسية للمنافسة، والشفافية، والإنصاف ينبغي أن تتوازن مع فوائد المشاركة المجتمعية المحلية.

ويتعين أن يدرج في وثائق المشروع التوريد بمشاركة مجتمعية محلية، شأنه في ذلك شأن طرق التوريد الأخرى المستخدمة في المشروعات التي يمولها الصندوق، وأن ينصّ عليه في اتفاقية تمويل المشروع بين الصندوق والمقترض/المتلقي.

## 2 فوائد المشاركة المجتمعية المحلية

بما ينسجم مع مهمة الصندوق في تحقيق التوفير، والكفاءة، والإنصاف الاجتماعي في المجتمعات الريفية الفقيرة نسبيا حيث توجد المشروعات التي يمولها الصندوق، لوحظ تحقيق الفوائد التالية في المشروعات التي تشارك فيها المجتمعات المحلية في عملية التوريد:

- زيادة أهمية المساعدة التي يقدمها المشروع على مستوى المستفيدين المجتمعيين المحليين وحرك أنشطة المشروعات بفعل الطلب؛
- تعزيز الملكية المجتمعية المحلية للمشروع والتمكين المحلي الذي يؤدي إلى استدامة المشروع؛
- تعزيز المساهمة في الحد من الفقر؛
- زيادة التوفير، والكفاءة في التوريد من خلال تخفيض تكاليف النقل، وتوافر المواد في الوقت اللازم في نقطة استخدامها؛
- تعزيز القدرات والمهارات ضمن المجتمع المحلي؛
- توليد العمالة والفرص الاقتصادية في المجتمع المحلي؛
- التخفيف من أعباء تنفيذ المشروع الواقعة على الوحدة المركزية لتنسيق المشروع من خلال اللامركزية والتفويض؛
- زيادة فرصة تحقيق أهداف المشروع والغايات المتوخاة منه.

## 3 الاعتبارات أثناء مرحلة تصميم المشروع

تعتبر بيئة المشروع والقدرة المؤسسية الجماعية في المجتمع المحلي الذي يستهدفه المشروع عناصر شديدة الأهمية في إشراك المجتمع المحلي في التوريد، ونظرا لأن للسياقين الاقتصادي، والاجتماعي-الثقافي الذي تعمل فيه المجتمعات المحلية تأثير كبير على نجاح المشروع، فإنه يتعين إجراء مشاورات أثناء تقييم المشروع مع الزعماء المحليين، والمؤسسات، والمنظمات

الشعبية، وكذلك المنظمات غير الحكومية العاملة في المنطقة في حال وجودها.

ويتعين أن ينظر مضممو المشروعات في المسائل التالية للتمكن بصورة مبدئية من تحديد ما إذا كان المجتمع المحلي سيؤدي دوراً بناءً في التوريد الخاص بالمشروع، وكيفية قيامه بذلك:

#### (1) الإطار التنظيمي لدى المقترض/المتلقي

كجزء من تقدير نظام التوريد الوطني، يتعين تقدير الإطار القانوني، والحكومي، وغيره من الأطر التنظيمية التي تعمل المشاريع الإنمائية داخلها، مع إيلاء اهتمام خاص بنطاق اللامركزية المسموح به والسائد في البلد، والذي تتمكن من خلاله المجموعات المجتمعية المحلية، والمنظمات الشعبية، والمنظمات غير الحكومية من العمل بفعالية على مستوى المشروع.

#### (2) القدرة التنظيمية

باستخدام نتائج تقدير التوريد، سيكون من الضروري التأكد مما يلي:

(أ) وجود أو عدم وجود منظمات مجتمعية رسمية أو غير رسمية؛

(ب) ما إذا كانت هذه المنظمات تمثل مصالح المجتمع المحلي؛

(ت) القدرة المؤسسية لدى المنظمات المجتمعية على تولي مسؤوليات إدارة الموارد؛

(ث) التجانس داخل مجموعة المستفيدين وإمكانية التفاعل السلس ضمن المجموعة ومع وحدة تنسيق المشروع؛

(ج) وجود آليات تضمن المساءلة ضمن المجتمع المحلي، أو - في حال عدم وجود هذه الآليات - إمكانية تصميمها وإدخالها.

#### (3) القدرات والمهارات التقنية

دراسة الأوضاع السائدة من حيث:

(أ) المهنة أو المهن الرئيسية لأعضاء المجتمع المحلي، والمخاض والنواتج الأخرى التي ينتجونها، في مقابل أنشطة المشروع المقترحة، مع مراعاة فرص التكامل؛

(ب) الوسائل والطرق المستخدمة لتوريد السلع، والأشغال تلبية لاحتياجات المجتمع المحلي؛

(ت) توفر وتوقيت اليد العاملة الفائضة داخل المجتمع المحلي.

#### (4) المهارات الإدارية والمحاسبية

تقدير قدرة المجتمع المحلي على تلقي الأموال الجماعية، وتأمينها، واستخدامها، وتدبير حساباتها بصورة يعول عليها، وتحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب وبناء القدرات، إن وجدت.

#### (5) المؤسسات الوسيطة

التأكد من وجود المؤسسات الوسيطة ودورها (من قبيل المراكز المجتمعية، والتعاونيات، والمنظمات غير الحكومية، وفروع مصارف التنمية الريفية، إلخ.) والتي تعمل ضمن المجتمع المحلي.

#### (6) تحليل التكلفة والفائدة

احتساب التكاليف الإضافية المترتبة على إشراك المجتمع المحلي، بما في ذلك تكاليف التدريب، والمخاطر والفوائد القابلة للتقييم الكمي، من قبيل زيادة استدامة أنشطة المشروع، وزيادة فعالية التشغيل والصيانة في منشآت المشروع، وتقاسم التكاليف.

#### (7) مساهمة مجتمع المستفيدين

تحديد إمكانية مساهمة المجتمع المحلي، وتحديد الأجزاء المادية والمالية لهذه المساهمة لإدراجها للملائم في جداول التكلفة والتمويل أثناء تصميم المشروع.

#### 4 ترتيبات التوريد

بعد التوصل إلى قرار أولي بأن من المجدي والمجذب إشراك المجموعات المحلية في التوريد الخاص بالعقد، تتمثل الخطوة التالية في تحديد ما يلي، بأكثر ما يمكن من الوضوح، ضمن مكون المشروع الذي يحبز أن يجري فيه التوريد بمشاركة المجتمع المحلي:

(1) السلع، والأشغال، والخدمات المتصلة التي سيجري توريدها؛

(2) الجدول الزمني للتوريد استناداً إلى توقيت التنفيذ والأهداف؛

(3) الدور الذي سيؤدي به المجتمع المحلي و/أو ممثلوه.

ومن شأن هذه المعلومات أن تساعد على تحديد طرق التوريد الأنسب، ودور المجتمع المحلي، ومسؤوليته في عملية التوريد، ومن المعتاد عند تحديد احتياجات التوريد الفصل بين السلع، والأشغال، والخدمات. وبعد ذلك، يجري تحديد طبيعة كل فئة من فئات التوريد، وكميتها، ومصدرها.

وفي بعض المشروعات، يمكن أن تشكل خطة التوريد المجتمعية جزءاً من الخطة المصغرة التي يعدها المجتمع المحلي لتنفيذ المشروع على المستوى المحلي، وفي هذه الحالات، تقوم وحدة تنسيق المشروع باستعراض خطة التوريد والموافقة عليها إلى جانب خطط المجتمع المحلي المصغرة.

#### 5 كمية التوريد وقيمه

يتصف تقدير كميات السلع، وطبيعة الأشغال والخدمات وحجمها بما سيلزم القيام به في إطار المكون المجتمعي المحلي من المشروع بأهمية كبرى في تخطيط التوريد والإعداد له، وإذا كان من المتوقع أن تكون عقود التوريد كبيرة، فقد لا يكون من التوفير، أو الكفاءة، أو الإمكان تلبية الاعتبار العام للمنافسة المفتوحة الأوسع، وفق متطلبات البائذ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، وينبغي عدم التخطيط لمشاركة المجتمع

المحلي إلا عندما تكون قيمة العقود مناسبة. ووفقا لتقديرات القدرة الإدارية والمالية للمجتمع المحلي المستهدف بالمشروع.

ومن الشائع في كثير من مشروعات القطاعات الزراعية والاجتماعية أن تخضع الكميات التي يتم توريدها للطلب، ما يعني أن كمياتها تبقى غير محددة إلى أن يتم تنفيذ المشروع من خلال مشروعات فرعية تتم بمبادرات محلية. وفي هذه الحالات، قد يجوز تخصيص مبلغ إجمالي معين من أصل القرض لأغراض "التوريد غير المحدد". شريطة وجود ترتيب مؤسسي واضح جدا يمكن من تحديد احتياجات التوريد الفردي بموجب هذا المكون. ومن التكفل بالمساءلة عن هذه الأموال (من قبيل مشروعات المساعدة الذاتية بمبادرة من المجتمع المحلي المستفيد).

## 6 مصدر التوريد

يشكل تحديد مصدر التوريد خطوة هامة. ولا يمكن إشراك المجتمع المحلي في التوريد كموردين أو متعاقدين إلا إذا كانت السلع، أو الأشغال، أو الخدمات من النوع الذي ينتج أو يتوفر محليا. وعلى الشاكلة نفسها، لا يمكن للمجتمع المحلي القيام بدور وكيل التوريد إلا إذا كانت السلع من النوع المتوفر بسهولة في الأسواق المحلية، أو إذا كانت الأشغال من النوع الذي يقدمه متعاقدون موجودون في مناطق المشروع. أو إذا كانت الخدمات من النوع الذي يقدمه أشخاص أو جماعات قريبة.

## 7 المجموعات المجتمعية كوكالات تنفيذ

عندما تؤخذ المجموعات المحلية غير الرسمية للعمل كوكالات منفذة تقوم بالتوريد، يتعين النظر في قدراتها المؤسسية وتقييم هذه القدرات. وينبغي طرح الأسئلة التالية أثناء تصميم المشروع أو عند مرحلة البدء بالمشروع كحد أقصى. بغية تقدير الاستثمار المطلوب لأغراض بناء قدرات هذه المجموعات:

### (1) القدرة التنظيمية لدى المجموعة

هل يمكنها أن تنظم نفسها في كيان قانوني؟ في هذه الحالة، هل هناك إجراءات تنظيمية متاحة للأخذ بها في ذلك؟

### (2) قواعد العمل

هل تتوفر لدى المجموعة قواعد للعضوية، ونظام داخلي لعملها. ولشفافية المعلومات أمام أعضائها؟

### (3) مساءلة رؤساء المجموعة

هل هم منتخبون؟ من هي الجهة التي يساءلون أمامها؟ هل يتمتع المسؤولون بالمهارات الكافية لإدارة الإجراءات، والمساءلة الخاصة بالأموال؟

### (4) القدرة على استلام الأموال العامة

هل هناك أية لوائح لدى المقترض/المتلقي تمنع تلقي الأموال؟ وما هي ترتيبات مراجعة الحسابات، إن وجدت؟ هل هناك مؤسسة مصرفية تجارية، وفي هذه الحالة، ما هي الإجراءات التي تمكن المجموعة من الحصول على الأموال؟

## (5) القدرة على التعاقد

هل تتمتع المجموعة بصفة قانونية تمكنها من التعاقد؟ وفي حال عدم توفر هذه الصفة، هل يمكن للمشروع أن يقدمها أو أن يبنيتها للمجموعة؟

## (6) تسوية المنازعات

ما هي العمليات الرسمية الموجودة المتاحة لتسوية المنازعات؟ وكيف ستحل المنازعات داخل المجموعة، ومع الجهات الخارجية، ومع وحدة تنسيق المشروع؟ هل هناك أية طرق أسرع وأبسط لتسوية المنازعات تحترمها المجموعة وتقبل بها؟

## (7) الوضع المالي للمجتمع المحلي

ما هي قدرة المجتمع المحلي على المساهمة، سواء نقدا أو عينا؟ كيف يمكن ضمان المساهمة العادلة من الأعضاء؟ وهل تتوفر لديهم القدرة على تقديم كفيل أو تأمين لأية سلف يتلقونها من المشروع؟

## 8 المؤسسات الوسيطة كوكلاء منفذين

إذا لم تتوفر لدى مجتمع المستفيدين من المشروع قدرات مؤسسية كافية لتلقي الأموال، والمساءلة الخاصة بها، أو لإدارة التوريد بصورة يعول عليها، فقد يكون من الضروري إدخال مؤسسات وسيطة تعمل باسم المجتمع المحلي. ويمكن أن تكون هذه المؤسسات من منظمات المجتمع المدني، أو الجمعيات التعاونية، أو الكيانات الخاصة، أو غير ذلك. وتتكفل إدارة المشروع أن هذه المؤسسات لديها القدرة الكافية على أداء واجباتها.

وفي حال إشراك منظمات المجتمع المدني أو غيرها كوكالات منفذة باسم المجموعات المحلية الضعيفة، ينبغي معالجة الجوانب التالية في مرحلة تصميم المشروع:

### (1) الصفة القانونية للمؤسسة الوسيطة

اللوائح الناظمة للتسجيل (مع الهيئات الحكومية أو المحلية)، والعمل في قطاعات معينة، وسلطة تلقي الأموال العامة والخضوع للمساءلة عنها، والقدرة على المشاركة في المشروع.

### (2) دور المؤسسة الوسيطة (كمتعاقد أو كاستشاري)

إذا كانت المؤسسة الوسيطة تعمل بصفة تدريبية أو إشرافية بحتة في مقابل المجموعات المحلية، يمكن استئجارها كهيئة استشارية تخضع للخطوط التوجيهية الخاصة بالعمل الاستشاري. أما إذا كانت بحاجة للعمل كوكيل تنفيذ يساعد بنشاط على بناء البنية الأساسية باستخدام اليد العاملة المحلية، فقد يكون من الأنسب استئجارها كمتعاقد، إما من خلال عملية تنافسية شفافة (في حال وجود أكثر من مؤسسة واحدة) بموجب المبادئ التوجيهية للتوريد في مشروعات الصندوق، أو من خلال عملية تعاقد مباشر مع مصدر وحيد (إذا لم يكن غيرها موجودا في منطقة المشروع كمؤسسة وسيطة عاملة).

التوريد، من قبيل شفافية الإعلان عن المناقصات، والمناقسة المفتوحة (حتى ضمن المجتمع المحلي)، والفتح العلني للعروض، ومنح العقد إلى مقدم العرض الأدنى تقييماً، إلخ. عملاً على حفظ سلامة العملية إلى أقصى حد ممكن. وقد يلزم تبسيط وثائق طلب العروض، والعقود، وغيرها، و/أو توحيدها لتمكين المشاركين المحليين من فهمها واستخدامها بسهولة، وفي حين أن من المسموح به أن تكون الوثائق والسجلات بلغة (أو لغات) المقترض/المتلقي الرسمية، فإنه ينبغي توفير الترجمة عند الحاجة إلى استعراض مستقل يجريه الصندوق أو مراجعو الحسابات. كما يتعين وضع إجراءات ملائمة لقيام إدارة المشروع بالرصد المنتظم، ومراجعة حسابات أنشطة التوريد المجتمعي المحلي، والسجلات ذات الصلة.

### (3) إمكانية الاستمرار المالي والقدرة الإدارية

ينبغي النظر في مصدر التمويل الرئيسي لدى المؤسسة الوسيطة، وما لديها من موظفين، وإدارة، وقدرة إدارية، ومساءلة من خلال مراجعة مستقلة للحسابات، وما شابه ذلك، بغية ضمان السلامة والأمن في التعامل مع الأموال العامة بالنيابة عن إدارة المشروع، والمجتمع المحلي.

### 9 الإجراءات والتوثيق

ينبغي أن يكفل مصممو المشروع وجود ترتيبات بسيطة ولكن يعول عليها داخل المشروع لتنفيذ مختلف مراحل إجراءات





الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italy

رقم الهاتف: +39 06 54591 - رقم الفاكس: +39 06 5043463

البريد الإلكتروني: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

ifad-un.blogspot.com 

www.facebook.com/ifad 

instagram.com/ifadnews 

www.twitter.com/ifadnews 

www.youtube.com/user/ifadTV 