



مذكرة

إرشادية بشأن استخدام الشراء
الإلكتروني في الأنشطة الشرائية التي
يمولها البنك الإسلامي للتنمية

أبريل 2019

IsDB 
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

تهدف هذه المذكرة الإرشادية إلى استكمال المبادئ التوجيهية لشراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة وشراء الخدمات الاستشارية في إطار تمويل البنك الإسلامي للتنمية، والتي وافق عليها مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية، وتم نشرها في سبتمبر 2018. ويجوز استخدام هذه الوثيقة وإعادة طباعتها لأغراض غير تجارية. ولا يجوز استخدام هذه الوثيقة تجارياً بأي شكل، بما في ذلك، ومن دون تحفظ، إعادة بيعها، أو استيفاء رسوم لقاء الاطلاع على محتوياتها، أو إعداد أي عمل مشتق منها من قبيل نُسخ الترجمة غير الرسمية.

وللحصول على معلومات إضافية يُرجى الاتصال بـ:

إدارة الشراء والمشاريع

نائب رئيس مجمع البرامج القطرية

البنك الإسلامي للتنمية

ص.ب: 5925، جدة: 214321

المملكة العربية السعودية

ppr@isdb.org

www.isdb.org

الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات

يورد هذا القسم الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات المستخدمة في هذه التعليمات. وتبدأ المصطلحات المعرفة بحرف استهلاكي إذا وردت باللغة الإنجليزية.

الاختصار / المصطلح	المصطلح كاملاً / التعريف
BDS	ورقة بيانات المناقصة
BED	مجلس المديرين التنفيذيين
المستفيد	المستفيد هو متلقي التمويل الذي يقدمه البنك الإسلامي للتنمية للمشروع. ويشمل المصطلح أي جهة تشارك في تنفيذ مشاريع ممولة من البنك الإسلامي للتنمية نيابة عن المستفيد.
العرض	العرض الذي يقدمه المناقص استجابة لطلب تقديم العروض لتوريد السلع و/أو الأشغال المطلوبة و/أو ما يتصل بهما من خدمات.
المناقص	الشركة التي تقدم عرضاً لتوريد السلع و/أو الأشغال و/أو ما يتصل بهما من خدمات.
CIPS	معهد تشارترد للمشتريات والتوريد
الاستشاري	شركة استشارية أو شخص استشاري توفر/يوفر خدمات استشارية.
الخدمات الاستشارية	هي الخدمات الفكرية التي توفرها شركة استشارية أو استشاري مستقل. وعادة ما تكون الخدمات الاستشارية ذات طبيعة مهنية أو قائمة على الخبرة أو المشورة. وتخضع الخدمات الاستشارية لأحكام التعليمات الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية بخصوص شراء الخدمات الاستشارية في المشاريع الممولة من البنك.
الشراء الإلكتروني	الشراء الإلكتروني
السلع	إحدى فئات المشتريات وتشمل ما يلي على سبيل المثال: المواد الاستهلاكية، أو المعدات، أو الآلات، أو المركبات، أو السلع الأساسية، أو المواد الخام، أو تجهيزات ولوازم المجمعات الصناعية. وقد يشمل المصطلح أيضاً الخدمات ذات الصلة من قبيل ما يلي: النقل، أو التأمين، أو التركيب، أو التشغيل، أو التدريب، أو الصيانة المبدئية.
ICT	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
IFB	الدعوة لتقديم العطاءات
IsDB	البنك الإسلامي للتنمية
IT	تكنولوجيا المعلومات
MDB	بنوك التنمية المتعددة الأطراف
الخدمات غير الاستشارية	ويُقصد بها الخدمات التي لا تعتبر خدمات استشارية. وعادة ما تكون هذه الخدمات غير الاستشارية، عروض يتم التعاقد عليها على أساس أداء النتائج القابلة للقياس، والتي من أجلها يمكن تحديد معايير الأداء بوضوح وتطبيقها باستمرار. وتشمل الأمثلة الحفر والتصوير الجوي والتصوير بالأقمار الاصطناعية ورسم الخرائط وغيرها من العمليات المماثلة.
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
P&SM	إدارة المشتريات وسلسلة التوريد
PPL	قانون الشراء العام
التأهيل المسبق	عملية إعداد قائمة انتقائية مختصرة يجوز استخدامها قبيل توجيه الدعوة إلى تقديم العروض في سياق شراء السلع أو الأشغال و / أو ما يتصل بهما من خدمات.
المشتريات	هي عملية التخطيط للحصول على السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية و/أو الخدمات الاستشارية لتلبية الأهداف المطلوبة.
مستندات المشتريات	مصطلح عام يُستخدم في هذه التعليمات لتغطية جميع مستندات الشراء الصادرة عن المستفيد. وتشمل هذه المستندات إخطار الشراء العام وإخطار الشراء المحدد والتعبير عن الاهتمام وطلب التعبير عن الاهتمام ومستند التأهيل المسبق وطلب تقديم العروض وطلب استدرج العروض، بما في ذلك أي ملحقات.
PPR	مشتريات المشروع
RFB	طلب تقديم عطاءات
RFP	طلب تقديم مقترحات
RFQ	طلب عرض أسعار

الاختصار / المصطلح	المصطلح كاملاً / التعريف
SBDs	مستندات العطاء القياسية
مستندات العطاء القياسية	مستندات العطاء القياسية هي مستندات يصدرها البنك الإسلامي للتنمية لكي يستخدمها المستفيدون من تمويل البنك للمشاريع. وتشمل هذه المستندات وثائق قياسية يعتمدها البنك لنماذج من قبيل ما يلي على سبيل المثال: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، والتأهيل المسبق، وخطاب الدعوة إلى تقديم العروض، وطلب تقديم عطاءات وطلب تقديم مقترحات
SWOT	نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
VFM	مردودية الإنفاق أو القيمة مقابل التكلفة
الأشغال	إحدى فئات الشراء التي تشير إلى أعمال البناء والتشييد والإصلاح وإعادة التأهيل والهدم والترميم وصيانة هياكل أعمال الهندسة المدنية و / أو ما يتصل بها من خدمات من قبيل النقل والتأمين والتركييب والتشغيل والتدريب.

المحتويات

1	القسم 1 – مقدمة.....
1	1-1 نظرة عامة.....
1	2-1 الخلفية.....
3	3-1 نطاق الشراء الإلكتروني.....
3	4-1 إدخال نظام الشراء الإلكتروني.....
6	القسم 2 – استخدام نظام الشراء الإلكتروني.....
6	1-2 نظرة عامة.....
6	2-2 أنماط اعتماد نظام الشراء الإلكتروني.....
8	القسم 3 – التخطيط والاستراتيجية.....
8	1-3 نظرة عامة.....
8	2-3 وضع الإستراتيجية.....
9	3-3 النظام المركزي.....
10	4-3 القيادة.....
11	القسم 4 – الاستثمار الرأسمالي والتمويل.....
11	1-4 نظرة عامة.....
11	2-4 النهج المرحلي لنظام الشراء الإلكتروني.....
11	3-4 إدارة المخاطر.....
13	القسم 5 – تطوير النظام.....
13	1-5 نظرة عامة.....
13	1-1-5 البوابة الإلكترونية.....
13	2-5 بوابة إلكترونية مبسطة.....
13	1-2-5 الخطوة الأولى: قسم المعلومات.....
14	2-2-5 الخطوة الثانية: القسم التفاعلي.....
16	3-2-5 المواصفات الفنية.....
16	4-2-5 تنفيذ البوابة الإلكترونية.....
17	5-2-5 إدارة المشروعات.....
17	6-2-5 السياسات واللوائح.....
18	7-2-5 إعادة تصميم إجراءات الأعمال.....
18	8-2-5 الملكية الفكرية.....
19	9-2-5 التدريب.....
19	10-2-5 تقييم الأداء.....
20	11-2-5 مزيد من الخيارات.....
20	12-2-5 نظام معلومات إدارة المشروع.....
21	13-2-5 تقديم العطاءات عبر الإنترنت.....
23	ملحق 1: المخاطر وإجراءات التخفيف من حدتها.....

23خلفية
27ملحق 2: نموذج استبيان تقييم نظام الشراء الإلكتروني

القسم 1 – مقدمة

1-1 نظرة عامة

تتناول هذه المذكرة الإرشادية استخدام الشراء الإلكتروني (نظام الشراء الإلكتروني) والتفاصيل المتعلقة بالظروف التي يسمح في ظلها البنك الإسلامي للتنمية باستخدام الشراء الإلكتروني في مراحل مختلفة من عملية الشراء وكيفية تنفيذ ذلك. كما تصف هذه المذكرة الإرشادية مزايا الشراء الإلكتروني والأدوات التي يستخدمها البنك في تقييم أنظمة الشراء الإلكتروني للمستفيدين.

ويعتبر عنصر المرونة الركيزة الأساسية للتنفيذ الناجح للشراء الإلكتروني. فمحاولة تكرار العمليات اليدوية الحالية دون انحراف من شأنها أن تزيد بشكل كبير من مخاطر التنفيذ والتعقيد. كما أنه لا يسمح بفرصة إعادة تصميم العمليات التجارية لجعلها أكثر كفاءة وفعالية. ويجب أن يكون تنفيذ نظام الشراء الإلكتروني جزءاً من استراتيجية إدارة التغيير التي يجب تصميمها وتطويرها وتنفيذها. ومن أجل التنفيذ الناجح لنظام الشراء الإلكتروني، لا بد من توفير مستوى مرتفع من الرعاية والرقابة.

وقد يؤدي التنفيذ الفعال للشراء الإلكتروني إلى:

- **زيادة الكفاءة وتقليل وقت عملية الشراء**
 - يقلل بشكل كبير الوقت اللازم لمعالجة إجراءات الشراء والاتصالات المتعلقة بشأنها لكل من المشتريين ومقدمي العطاءات من خلال نظام آلي إلكتروني، مقارنة بنظام يدوي يعتمد على الورق؛ و
 - يمنح الفرصة لدمج عملية الشراء بشكل كامل في أنظمة أخرى، مثل الميزانية، وسجل الأصول، والمخزون، والحسابات الدائنة، وبالتالي يمثل إضافة إلى مهام هذه الأنظمة وتحسين مستوى الكفاءة بشكل عام.
- **تقليل المخاطر**
 - يدعم تطوير آليات موثوقة وفعالة للمراقبة الداخلية والتدقيق والتغذية الراجعة؛
 - إنشاء قاعدة تحليلية لتحسين السياسات وإجراءات العمل، وبالتالي تقليل المخاطر التشغيلية؛ و
 - تقلل العمليات الآلية من المخاطر المرتبطة بالأخطاء التي قد تعرض عملية الشراء بأكملها للخطر.
- **رفع مستوى الشفافية والإنصاف**
 - يساعد في دعم النشر عبر الإنترنت في الوقت المناسب والكشف عن المعلومات من خلال خطط الشراء وفرص الشراء والعمليات والنتائج التي تعزز الشفافية والمساءلة في عملية الشراء؛
 - يشجع حلول الأنظمة الشفافة والأمنة، التي يسهل الوصول إليها، بالإضافة إلى توفير ميزات السرية الفعالة التي تساعد على تعزيز المنافسة وبناء الثقة بين المشاركين في عملية الشراء؛
 - يدعم إنشاء مسارات تدقيق تعمل على تحسين الشفافية والنزاهة في عملية الشراء؛ و
 - يدعم إنشاء وحدة إدارة الشكاوى المتعلقة بالعمليات الشرائية، وتحقيق أعلى مستويات العدالة والنزاهة والمساءلة في المشتريات العامة.

- **تقديم القيمة مقابل التكلفة**
 - يقلل نظام الشراء الإلكتروني فيما بين الحكومات من تكرار العمليات، ويوفر كفاءة أكبر للموردين، ويقلل من الجهود المبذولة ومن حجم التكاليف التي يتم دفعها على مستوى وكالات متعددة، ويمكنه الاستفادة من القوة الشرائية الحكومية من خلال الاتفاقيات الإطارية.

2-1 الخلفية

تشير الإرشادات الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية لعام 2019 بشأن شراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة في إطار الإرشادات المتعلقة بمشتريات تمويل مشروعات البنك الإسلامي للتنمية لشراء الخدمات الاستشارية في إطار تمويل مشروعات البنك الإسلامي للتنمية بالتفصيل إلى الحاجة إلى تحقيق الإنصاف والكفاءة في العمليات الشرائية. ويعتبر

عنصري الإنصاف والكفاءة (2) من مبادئ الشراء الأساسية الأربعة (4) التي يتبناها البنك الإسلامي للتنمية. ويشجع البنك الإسلامي للتنمية المستفيدين على تحديث أنظمة الشراء الخاصة بهم بصفة مستمرة، بما في ذلك إجراء العمليات الشرائية من خلال الوسائل الإلكترونية إذا كان ذلك مناسباً وبموافقة من البنك الإسلامي للتنمية.

ويعرّف معهد تشارترد للمشتريات والتوريد الإلكتروني بأنه:

الاستخدام المشترك للمعلومات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) من أجل تعزيز الروابط بين العميل والمورد، ومع شركاء سلسلة القيمة الآخرين، بهدف رفع مستوى العمليات الداخلية والخارجية لإدارة سلسلة التوريد والمشتريات. ويعد الشراء الإلكتروني مكوناً رئيسياً من مكونات الأعمال التجارية الإلكترونية والتجارة الإلكترونية". وهناك العديد من التعريفات للشراء الإلكتروني، ومع ذلك فإن الشراء الإلكتروني ينطوي على إدارة المخزونات الإلكترونية، والإعلام الإلكتروني، والمناقصات الإلكترونية، والمزادات الإلكترونية، وإدارة البائعين، وإدارة الكتالوج، وتكامل أمر الشراء، وحالة الطلب، وإشعار السفينة، الفواتير الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، وإدارة العقود".

والغرض من هذه المذكرة الإرشادية هو وصف لكيفية استخدام الشراء الإلكتروني في المشاريع الممولة كلياً أو جزئياً من قبل البنك الإسلامي للتنمية وتوجيه المستفيدين نحو إدخال أو توسيع نطاق الشراء الإلكتروني ضمن أنظمة الشراء المطبقة على المستوى الوطني ومستوى الوكالة.

ويجري تشجيع المستفيدين من البنك الإسلامي للتنمية على استخدام الشراء الإلكتروني والمشتريات الإلكترونية ويمكن تصميمها واستخدامها عبر دورة مشتريات البنك، على النحو المفصل في الشكل التالي وخاصة للتخطيط للعمليات الشرائية وتقديم العطاءات وتقييمها وإرساء العقود ومراحل تنفيذ العقود، شريطة موافقة البنك الإسلامي للتنمية على استخدام نظام الشراء الإلكتروني.



شكل 1 – دورة الأنشطة الشرائية الخاصة المعتمدة لدى البنك الإسلامي للتنمية

ويعد استخدام نظام الشراء الإلكتروني من الأدوات القوية والفعالة، حيث من الممكن أن يساعد في تعزيز الحوكمة والشفافية والقيمة مقابل التكلفة من خلال جميع المتطلبات وتخفيض تكاليف المعاملات والوقت المستغرق في تنفيذها وتدقيقها. كما يتيح نظام الشراء الإلكتروني للشركات أو الموردين أو المقاولين (بما في ذلك المقاولون من الباطن) أو الأفراد أوسع نطاق ممكن للفرص الشرائية.

3-1 نطاق الشراء الإلكتروني

تطورت خصائص أنظمة الشراء الإلكتروني على مدى العقد الماضي من مجرد بوابات إلكترونية ولوحات إعلانية حتى وصلت إلى ما نشهده اليوم من أنظمة متكاملة بالكامل ومتعددة الوظائف.

ويمكن لهذه الأنظمة الآن أن تتضمن تطبيقات لتخطيط الموارد المؤسسية، وتطبيقات الإنتاجية المستقلة، وحلول المصدر المفتوح والحلول المصممة خصيصاً لأغراض معينة والحلول التي يتم استضافتها والبرامج القائمة على دفع اشتراكات باعتبار أنها تقدم خدمة.

وتُقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الناتج المحلي الإجمالي الذي يتم إنفاقه خلال المشتريات العامة في البلدان الأعضاء فيها يتراوح عادة ما بين 10% إلى 20%، وقد تصل الوفورات من عمليات الشراء الإلكتروني الفعالة إلى 10% من قيمة المشتريات.¹

ويُستثنى من هذا المزاي الأخرى المتمثلة في الشفافية والكفاءة والحوكمة والمساءلة. فقد تم تحديد إصلاح نظام المشتريات باعتباره عاملاً مهماً في تقدم أي بلد، كما أن الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات يوفر أداة لا مثيل لها في تعزيز الحوكمة والكفاءة في جميع أشكال الأنشطة الشرائية.

ولا يتعلق قرار المستفيد والوكالات التنفيذية التابعة له بما إذا كان سيتم العمل بنظام الشراء الإلكتروني أم لا، ولكن يتعلق بكيفية ونوع النظام الأنسب لمتطلباتهم الفردية. ويمكن أن يكون هذا واضحاً نسبياً في بيئة جديدة حيث لا توجد ضرورة لدمج النظام في أنظمة أخرى أو يمكن أن يكون معقداً عندما يكون هناك حاجة لتداخل هذا النظام مع أنظمة أخرى، مثل الحسابات الدائنة أو سجل الأصول. وما يزيد الأمور تعقيداً، القواعد واللوائح التي تنظم عملية الشراء داخل الدولة، والتي لا بد أن تنعكس في النظام.

ولأسباب عديدة، تُفضل الأنظمة الجاهزة للاستخدام على تلك الأنظمة المصممة حسب الطلب، وهناك العديد من الخيارات المتوفرة حالياً في السوق والتي تقدم مستويات مختلفة من الوظائف. وقد ثبت أن هذه الأنظمة أكثر قوة من الأنظمة المصممة خصيصاً لأغراض معينة ولديها بالفعل معظم عمليات الشراء القياسية والوظائف المتضمنة في النظام. ويمكن أن يكون النظام المصمم خصيصاً لأغراض معينة جذاباً حيث من الممكن أن يُنظر إليه على أنه يوفر ملاءمة أقرب للإجراءات الشرائية والعمليات التجارية الحالية التي تتم يدوياً، ومع ذلك يجب محاولة استبعاد هذا النظام ما لم يكن على نطاق يسمح بتعويض التكاليف الكبيرة المترتبة على إنشاؤه وتنفيذه وإدارته وصيانته.

ويتمثل النهج الأمثل في اختيار النظام الأكثر ملاءمة للعمليات اليدوية المعتمدة لدى مؤسستك والبنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات. ومن المستحسن أيضاً مراجعة العمليات الحالية وتعديلها حسب الحاجة بما يتماشى مع الوظائف (الإلكترونية) القياسية الجاهزة للاستخدام ولكي تتماشى أيضاً مع أفضل الممارسات المعمول بها حالياً. فالأنظمة المصممة خصيصاً لأغراض معينة التي تتطلب إدخال بعض التعديلات على أنظمة تكنولوجيا المعلومات لكي تلبى احتياجات العملاء تُكبد القائمين على تنفيذها تكلفة مرتفعة مقابل عائد ضئيل أو سلبي على استثماراتهم. فأفضل أنظمة الشراء الإلكتروني هي تلك التي يتم برمجتها وتطبيقها مباشرة بدلاً من تعديلها وتخصيصها لأغراض معينة.

4-1 إدخال نظام الشراء الإلكتروني

عندما يتقرر إدخال نظام الشراء الإلكتروني، فلا بد أن يكون إدخال هذا النظام بالتزامن مع مراجعة قواعد العمل المحيطة بعملية الشراء. حيث أن الاستدامة، ومسارات التدقيق، والشفافية المتأصلة في نظام الشراء الإلكتروني الفعال المصمم على نحو جيد من شأنه أن يجعل العديد من الضوابط ونقاط الفحص المتعلقة بالعمليات اليدوية زائدة عن الحاجة.

ويجب أن تكون الأهداف الموضوعية لأي نظام شراء إلكتروني واضحة بما يكفي. كما يجب تحديد وتخطيط العمليات الحالية، وسير العمل، وحدود الموافقة، والمتطلبات التنظيمية. من المحتمل أن يساعد إدخال نظام الشراء الإلكتروني في معالجة العديد من المشكلات المتأصلة في عمليات الشراء اليدوية. ويشمل ذلك إعداد تقارير الإدارة المعاصرة حول الإنفاق والميزانية، وإلغاء الإجراءات الزائدة عن الحاجة وغير الفعالة، وتخفيض تكاليف المعاملات لكل من المشتري والمورد،

¹ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=78413>

وقواعد الامتثال التي يحددها النظام لقواعد العمل، ومسارات التدقيق الصارمة، والشفافية. وعلى العكس من ذلك، يعاني نظام الشراء التقليدي القائم على استخدام الأوراق من نقاط الضعف التالية:

- الأنشطة الشرائية غير التعاونية وهي الأنشطة التي تتم على مستوى الحكومات ولا تقوم على التعاون مع الوكالات والإدارات المختلفة التي تخضع لعقود مختلفة وأسعار مختلفة لنفس السلع والخدمات التي يتم شراؤها بشكل شائع؛
- ارتفاع تكاليف العمليات والمشتريات؛
- غياب الشفافية والضوابط والتوازنات الواضحة؛
- الرقابة المحدودة على الميزانية؛
- عدم تجميع المشتريات ، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء؛
- نقص بيانات المشتريات وعدم تحديث المعلومات المتعلقة بالأسواق؛
- تنفيذ عمليات شرائية بدون عقود؛ و
- إجراءات الدفع غير الفعالة ومعلومات التدقيق المتقدمة.

فنظام الشراء الإلكتروني، عند تصميمه بشكلٍ فعال، فإنه يقوم بتبسيط جميع جوانب عملية الشراء، من بداية العملية وحتى نهايتها، أي بدءاً من التخطيط لعملية الشراء وحتى مرحلة إدارة العقود وإجراءات الدفع وتتبع الأصول والإهلاك. ويطبق نظام الشراء الإلكتروني في الوقت ذاته ضوابط أكثر صرامة على الإنفاق وتفضيلات المنتجات. ويؤدي تنفيذ الأنشطة الشرائية بالوسائل الإلكترونية إلى أتمتة العمليات الداخلية والخارجية المرتبطة بعملية الشراء، بما في ذلك اختيار الموردين وتتمثل إحدى أهم مزايا نظام الشراء الإلكتروني كونه مناسباً تماماً لإبرام اتفاقيات التوريد طويلة الأجل وإدراج هذه البنود في الكتالوجات الموحدة للمشتريات.

ويُذكر أن نظام الشراء الإلكتروني لا يعمل على أتمتة جميع جوانب عملية الشراء. ولذلك سيواصل مسؤولو المشتريات والمشروعات أداء بعض المهام مثل إدارة المشتريات وصياغة العقود ووضع الخطط الشرائية واستراتيجيات التعاقد ومعايير التقييم والمواصفات ويمكن أن يؤدي استخدام نظام الشراء الإلكتروني إلى توفير الوقت لمسؤولي المشتريات للتركيز على مراحل الشراء التي تضيف قيمة.

وغالبًا ما يُساء فهم الإمكانيات التي يوفرها نظام الشراء الإلكتروني والقيود المفروضة عليه. فلا يعد نظام الشراء الإلكتروني حلاً سحرياً، ولكنه مجرد أداة فعالة من حيث جودة التصميم والتنفيذ والاستخدام. إن أتمتة عمليات شراء وعمليات تجارية معيبة وغير فعالة، والخيارات الاستراتيجية غير الجيدة ستجعل عملية الشراء غير الفعالة تتم على نحوٍ أسرع.

إن أحد المخاطر الموثقة المرتبطة بتطبيق نظام الشراء الإلكتروني تتمثل في أن يصبح النظام هو العملية؛ وهذا من شأنه أن يعيق الابتكار وإدخال التحسينات، بسبب القيود المفروضة على النظام وتصميمه. وهذا هو الحال بالنسبة للأنظمة المصممة خصيصاً لأغراض معينة بسبب ارتفاع تكلفتها، والذي بدوره يمثل عائقاً أمام إجراء المزيد من الإصلاحات والابتكارات المتعلقة بالمشتريات.

القسم 2 – استخدام نظام الشراء الإلكتروني

1-2 نظرة عامة

يتم تشجيع المستفيدين على استخدام نظام الشراء الإلكتروني في شراء السلع والأشغال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية وذلك بالنسبة لجميع طرق الشراء (على سبيل المثال، العطاءات التنافسية المفتوحة من خلال الإعلانات الوطنية والدولية، والعطاءات التنافسية المحدودة، وطلب عروض الأسعار).

وكحد أدنى، يُطلب من المستفيدين نشر إخطار الشراء المسبق وخطة الشراء على الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي للتنمية، بالإضافة إلى الإعلان عن جميع فرص الشراء التنافسية المفتوحة مع الإعلانات الدولية على هذا الموقع.

ويجب أن يتضمن تقييم مخاطر الشراء الخاص بالمشروع الذي أعده البنك الإسلامي للتنمية التحقق من الاستخدام المقترح لنظام الشراء الإلكتروني والتأكيد على ذلك أو الترتيبات ذات الصلة باعتبارها مناسبة وفعالة وأمنة، ولا ينبغي منع مشاركة أي من المناقصين المؤهلين المحتملين على النحو المفصل في المذكرة الإرشادية للبنك الإسلامي للتنمية بشأن الأهلية².

يجب الإشارة إلى وصف نظام الشراء الإلكتروني والترتيبات والقرارات الخاصة ذات الصلة ضمن خطة الشراء واستراتيجية الشراء المعتمدتين فيما يتعلق بالمشروع، بناء على طلب البنك وقبل البدء في التنفيذ.

وسوف يتم التحقق من مدى امتثال وحدة العطاءات الإلكترونية أو المناقصات الإلكترونية المحددة في نظام الشراء الإلكتروني الذي يديره المستفيد لأحدث نسخة من متطلبات المناقصات الإلكترونية الصادرة عن بنوك التنمية متعددة الأطراف وعلى النحو المعتمد من جانب البنك الإسلامي للتنمية³ وسوف يتم التحقق من مدى امتثال الوحدات الأخرى الخاصة بنظام الشراء الإلكتروني، مثل إدارة الكتالوجات أو السوق الإلكتروني لمبادئ الشراء الأساسية المعمول بها في البنك الإسلامي للتنمية على النحو المفصل في الفقرة 1-5 من الإرشادات الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية 2018 بشأن شراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة بموجب تمويل البنك والمتطلبات المنصوص عليها في الفقرة 1-47.

وبعد موافقة البنك على نظام الشراء الإلكتروني، سوف يقوم المستفيد بمتابعة حالات تنفيذ أنشطة الشراء الإلكترونية عن كثب ويقوم أيضاً بتدوين هذه الحالات التي تعكس خبرات معينة ويعرض على البنك أي تحديات يتم مواجهتها عند تنفيذ أنشطة الشراء، خاصة إذا كانت هذه التحديات نتيجة نظام الشراء الإلكتروني المستخدم. وستمكن هذه التغذية الراجعة البنك الإسلامي للتنمية من وضع تدابير علاجية مناسبة لمواجهة هذه التحديات واعتماد نهج منسق لحل المشكلات مع بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى.

2-2 أنماط اعتماد نظام الشراء الإلكتروني

لا يعد اعتماد نظام الشراء الإلكتروني من جانب البنك الإسلامي للتنمية ضرورياً إذا كان استخدامه مقصوراً على الإعلان عن الفرص ونشر إخطارات إرساء العقود.

ومن المقرر أن يوافق البنك على استخدام نظام الشراء الإلكتروني على أساس كل حالة على حدة. فإذا تبين أن هناك نظام غير متوافق إلى حد كبير مع إرشادات الشراء الصادرة في عام 2019، فيجب معالجة حالات عدم الامتثال بموجب الشروط المنصوص عليها في مستندات العطاء القياسية، أو التدابير المحددة في الملحق 1 من هذه المذكرة الإرشادية. ويجب على الوكالة المعنية المنفذة للمشروع أن تعتمد هذه التدابير العلاجية عند استخدام نظام الشراء الإلكتروني. وسيحاول البنك أن يتجنب، كلما أمكن ذلك، طلب إجراء أي تغييرات في الوظائف والعمليات القياسية للنظام.

² <https://www.isdb.org>

³ http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/ereverse_auction-requirements.pdf

³ مذكرة إرشادية حول استخدام نظام الشراء الإلكتروني في المشتريات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية.

إذا كان هناك نظام شراء إلكتروني قد تم اعتماده مسبقاً من قبل البنك الإسلامي للتنمية، أو أي بنك تنمية متعدد الأطراف آخر، ولم يتم إدخال تعديلات جوهرية منذ هذا الاعتماد، فسوف ينظر البنك الإسلامي للتنمية في السماح باستخدام هذا النظام على أساس كل حالة على حدة إذا كان يتوافق مع مبادئ الشراء الأساسية المعمول بها في البنك. وإذا لم يكن النظام قد تم اعتماده مسبقاً من قبل البنك الإسلامي للتنمية أو أي بنك تنمية متعدد الأطراف آخر، أو تم إدخال بعض التعديلات الجوهرية عليه، يجب (إعادة) تقييم النظام من جانب استشاري أو موظف معين بواسطة البنك أثناء مرحلة التخطيط للأنشطة الشرائية للمشروع.

ويتعين على الوكالة المنفذة أن تيسر تقييم نظام الشراء الإلكتروني من قبل موظفي البنك الإسلامي للتنمية أو المستشارين العاملين في الموقع. وتتمثل الخطوة الأولى من عملية تقييم نظام الشراء الإلكتروني للوكالات في أن تقوم الوكالة باستكمال الاستبيان الوارد في الملحق 2. وسيتم تحديد نطاق التقييم من خلال نتائج استبيان نظام الشراء الإلكتروني، وتعميق الإجراءات الشرائية ومدى نضج النظام.

ويتعين على الوكالة المنفذة أن تقدم إقرار امتثال نظام الشراء الإلكتروني الخاص بها لمتطلبات الشراء الإلكتروني الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية فيما يتعلق بالامتثال لإرشادات المناقصات الإلكترونية الصادرة عن بنوك التنمية متعددة الأطراف، حسب الاقتضاء⁴. ويجوز للبنك الإسلامي للتنمية أن يقوم بفحص موقع النظام للتحقق من الامتثال وتحديد أي حالات عدم الامتثال، إن وجدت، وتحليل مخاطرها وآثارها. وعند ملاحظة مخاطر وآثار جوهرية ناجمة عن عدم الامتثال، سيوصى باتخاذ التدابير العلاجية لمعالجة حالات عدم الامتثال. إذا تم الاتفاق على هذه الأمور ومعالجتها، فقد ينظر البنك في الموافقة على استخدام هذا النظام. وقد توصي نتائج التقييم بتطبيق متطلبات معينة خاصة بنظام الشراء الإلكتروني وإدراجها في مستندات العطاء القياسية الخاصة بالمشتريات حتى يتم معالجتها باستخدام نظام الشراء الإلكتروني.

تم استخلاص النهج الحالي المستخدم في تقييم واعتماد أحد أنظمة الشراء الإلكتروني للاستخدام في العمليات التي يقوم بها البنك الإسلامي للتنمية من التقييمات المستقلة الحديثة لأنظمة الشراء الإلكتروني، ومن التقارير الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية، وبنك التنمية الآسيوي، وتقارير البنك الدولي حول تطوير المشتريات الإلكترونية في البلدان النامية الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية ومن خبرات وتجارب البنك الإسلامي للتنمية في مجال تطبيق أنظمة الشراء الإلكتروني. وسيتم تحديث النهج من وقت لآخر لضمان بقائه متنسقاً مع التغييرات المستمرة في ممارسات الشراء الإلكتروني.

ويجوز للبنك الإسلامي للتنمية إعادة تقييم نظام المشتريات الإلكترونية المعتمد بالفعل في ظل أي من الظروف الموضحة أدناه.

- تقديم شكاوى ومشكلات إلى البنك الإسلامي للتنمية بشأن نظام الشراء الإلكتروني المعتمد، مثل عدم القدرة على الوصول إلى الطلبات أو تعديلها أو تلفها؛
- تعرض نظام الشراء الإلكتروني المعتمد لتغييرات جوهرية بعد اعتماده من قبل البنك الإسلامي للتنمية؛ و / أو
- انقضاء فترة كبيرة (5 سنوات) منذ تاريخ اعتماد النظام من قبل البنك الإسلامي للتنمية أو منذ تاريخ تصريح البنك باستخدام النظام.

القسم 3 – التخطيط والاستراتيجية

1-3 نظرة عامة

يتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجهنا عند تنفيذ نظام أو مبادرة شراء إلكترونية على جانب كبير من الأهمية في ضمان تحقيق جميع المنافع المتوقعة التي تم تحديدها كجزء من خطة النظام وتصميمه خلال الفترة الانتقالية من القديم إلى الجديد. وقد يشكل هذا تحدياً كبيراً عندما يتوقع القائم على المشروع تحقيق منافع فورية من النظام وأن يكون فعالاً مثل عمليات الشراء اليدوية وإدارة العقود الحالية.

وكما هو الحال مع العديد من أنظمة تكنولوجيا المعلومات المعقدة، يمكن أن يستغرق تنفيذ نظام معين في كثير من الأحيان فترة طويلة قد تكون شهوراً وربما تمتد إلى سنوات، أو فترة أطول مما كان متوقفاً، وقد يصعب تسليم النظام في حدود التكلفة التقديرية المحددة قبل البدء في التنفيذ. إن تطبيق نهج التنفيذ التكراري مع الرغبة في تغيير العملية لتناسب مع الوظيفة سيقال من تكلفة التنفيذ والوقت المستغرق في التنفيذ. ففي كل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ، لا تتطابق فيها وظائف النظام مع العملية، يجب تقييم القيمة التي تقدمها العملية ومقارنتها بتكاليف بناء الوظيفة.

2-3 وضع الإستراتيجية

من المفترض أن تختلف الخطط الموضوعية لإدخال نظام شراء إلكتروني أو تعزيره من بلد لآخر، ويرجع ذلك لأن لكل بلد خصائصه، فلكل بلد إطار تشريعي وتنظيمي وبيئة تشغيلية خاصة به. في حالة وجود قانون للشراء العام يشمل القطاع العام بأكمله، قد يعمد البعض إلى اختيار وضع نظام مركزي واحد (أو لا مركزي). وقد يختار البعض الآخر، كما هو الحال في الأنظمة الفيدرالية، نظاماً فيدرالياً واحداً أو أنظمة متعددة تابعة للدولة أو المنطقة. وفي بعض الحالات، يشمل قانون الشراء العام الشركات الكبيرة المملوكة للدولة ويمكن أن تخضع هذه الشركات لمجموعة محددة من اللوائح المنفصلة عن القطاع العام الأوسع نطاقاً.

فعند الشروع في وضع أي استراتيجية، يجب أن تكون نقطة البداية هي إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للظروف الحالية في ظل البيئة الحكومية المتغيرة. وهذا من شأنه أن يحدد القضايا التي قد تتطلب الاهتمام ولاسيما في ضوء اتجاه الحكومات نحو أنظمة الشراء الإلكتروني. وفيما يتعلق بهذا الشأن، تتضمن المذكرة الإرشادية الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية بشأن التخطيط للأنشطة الشرائية ووضع الاستراتيجيات مزيداً من المعلومات حول كيفية إتمام تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات وغيره من أدوات الشراء والإدارة التي تساعد في وضع الاستراتيجية.

إن العامل الرئيسي الذي يحدد النجاح هو ثقافة وسلطة الكيان المسؤول عن التنفيذ. فعندما يكون الكيان المنفذ مزوداً بما يكفي من الإمكانيات والقدرات المناسبة، وقادراً على إطلاق أنظمة الشراء الإلكتروني، تكون هناك حلول لكافة العقبات تقريباً ويمكن إدارة أي مخاطر بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، عندما تكون القدرات والإمكانيات غير متوفرة، ولا يحظى المشروع بدعم كامل من الإدارة العليا، فمن غير المرجح أن يكون إطلاق هذه الأنظمة ناجحاً تماماً.

ويتم التخطيط لتنفيذ الأنشطة الشرائية الإلكترونية أو تحسينها بنفس الطريقة التي يتم بها التخطيط لأي نشاط شراء معقد، بالتزامن مع تقييم (1) الاحتياجات، (2) أصحاب المصلحة، (3) سوق التوريد (مزودي الأنظمة والمطورين)، و (4) البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات. ويعتبر أي إهمال في أي من العناصر المشار إليها من شأنه أن يعرض المشروع لمخاطر شديدة أثناء التنفيذ وخلال العمليات الجارية. وتتضمن المذكرة الإرشادية الصادرة بشأن التخطيط للأنشطة الشرائية ووضع الاستراتيجيات على النحو المحدد في إرشادات البنك الإسلامي للتنمية، مزيداً من المعلومات حول استراتيجية الشراء.

ويجب أن تسترشد عملية وضع استراتيجية الشراء الإلكتروني بالإطار التشريعي والتنظيمي الوطني، والهياكل المؤسسية العامة، والتجارب الدولية، وتحليل سوق العرض. وفي هذه المرحلة يجب تحديد مجموعة واضحة من مقاييس الأداء وعوامل النجاح. فالإستراتيجية تساعد في تشكيل القرار بشأن ما إذا كان سيتم تصميم نظام الشراء الإلكتروني أم شراؤه. ويجب أن تتضمن إستراتيجية نظام الشراء الإلكتروني من البداية إلى النهاية ما يلي:

- أهداف النظام؛
- تحليل أصحاب المصلحة؛
- تحديد الاحتياجات (المواصفات و / أو الشروط المرجعية)؛
- تحديد سلطة قيادة إدارة التغيير وقيود معدل التغيير؛
- تقييم السوق (المطورين وموردي الأنظمة وفقاً لمعايير الاختيار المناسبة)؛
- إعادة تصميم العمليات التجارية والتدريب عليها؛
- إدارة العقود والأنظمة؛
- خطة التنفيذ؛ و
- الدعم الفني (التشغيل والصيانة) وإدارة المخاطر.

يجب أن يتم إدراج أهداف الاستراتيجية من حيث الكفاءة، وزمن الدورات (المتكررة)، والمنافسة، والشفافية، والإدارة المالية، والنزاهة. فنظام الشراء الإلكتروني الفعال يقدم ما هو أكثر بكثير من مجرد "وفورات" ولا ينبغي الحكم على أي نظام فقط على أساس قدرته على توليد هذه الوفورات.

يجب أن تتضمن إستراتيجية الشراء الإلكتروني تحليلاً لأصحاب المصلحة للمساعدة في تحديد ومعالجة احتياجات أصحاب المصلحة من الأفراد ومن المجموعات كجزء من التقييم. قد يكون هناك من يقاومون التغيير، بينما سيرغب البعض الآخر في محاولة ممارسة السيطرة على الوظائف. فمن يقاومون التغيير لأن لديهم أسباباً غير مشروعة للحفاظ على الوضع الراهن، ومن هذه الأسباب، محاولة إيقاف تحقيق المزيد من الشفافية والمنافسة. علماً بأنه ستكون هناك مخاوف مشروعة بشأن أمن البيانات والاحتيال والفساد، رغم أن هذه المشكلات أكثر انتشاراً في أنظمة المشتريات اليدوية، حيث يصعب تتبعها أو مراقبتها أو منع حدوثها.

ويجب اعتبار قدرات وإمكانيات الوكالة المنفذة وكذلك قدرات الإدارة والقطاع الخاص على تنفيذ النظام وإدارته وصيانته جزءاً من تطوير الإستراتيجية.

إن سهولة استخدام نظام الشراء الإلكتروني، وقدرة المتخصصين في الأنشطة الشرائية والبنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات، تتطلب دراسة متأنية. فكلما كان النظام أكثر تعقيداً (من منظور المستخدم)، زادت الموارد المطلوبة لإطلاق النظام والتدريب والدعم اللازمين لمستخدمي النظام. إن أنظمة الشراء الإلكتروني الرائدة المصممة منذ فترة طويلة تعمل وفقاً لمتطلبات الحكمة والامتثال وتنسم بسهولة استخدامها بشكل عام بعد سنوات من إطلاقها. فهي أنظمة معيارية، وبالتالي يمكن إضافة وظائف إضافية مع زيادة قدرة المستخدم وتمكين المزيد من محاذاة العملية.

3-3 النظام المركزي

هناك العديد من المزايا التي يتسم بها نظام الشراء الإلكتروني المركزي على مستوى الحكومات. فمن الممكن أن تكون اقتصادات الكم ومزايا وجود منصة وطنية واحدة للحكومة بأكملها، مثل إدارة البيانات المركزية وإعداد التقارير والحكومة، على جانب كبير من الأهمية. ومع ذلك، ينبغي ألا نخطئ في تقدير تكلفة تصميم نظام مركزي للشراء الإلكتروني والوقت المستغرق في تصميمه، فقد يستغرق إعدادة وقتاً طويلاً وقد يتجاوز تنفيذه التقديرات الأصلية للتكلفة.

على مستوى الوكالات، يمكن تحديد نظام شراء إلكتروني وشرائه وإطلاقه في غضون أشهر، بينما على المستوى الوطني، ستستغرق العملية سنوات. فعلى المستوى الوطني، يجب أن يتم تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتعددين ذوي التأثير، وسيطلب من العديد منهم التحلي بالمرونة بشأن كيفية تلبية احتياجاتهم. إن الشرط الأساسي لمحاولة تنفيذ ذلك على نطاق وطني يتمثل في الإرادة السياسية ودعم الإدارة العليا الذي يجب أن يأتي من أعلى مستوى.

ويمكن لنظام شراء إلكتروني واحد على مستوى الحكومة أن يحقق أفضل استفادة ممكنة من التكنولوجيا وبقل من ازدواجية العمليات، مثل إدارة الأمن وإدارة الكتالوجات وسجلات الموردين. فهو يوفر واجهة واحدة للشركات والموردين والمقاولين (بما في ذلك المقاولين من الباطن) أو الأفراد ويوفر للحكومة نقطة واحدة لجميع نفقات الأنشطة الشرائية ومعالجة البيانات والتحليلات. كما أنه يشجع على تجميع المتطلبات، والاستفادة من القوة الشرائية من خلال الاتفاقيات الإطارية.

فمن خصائص النظام المركزي أنه يضع حداً لازدواجية الجهود المبدولة وتكاليف التصميم والتطوير والتنفيذ عبر وكالات متعددة. ومن الأمثلة على الأنظمة المركزية المستخدمة في البلدان الأعضاء في البنك الإسلامي للتنمية بوابة الشراء العامة لجمهورية فيرغيزستان ونظام الشراء الحكومي الإلكتروني في بنغلاديش.

حينما لا تكون هناك إرادة سياسية، أو إمكانيات، أو ميزانية لتنفيذ نظام الشراء الإلكتروني على المستوى الوطني، يمكن أن يكون النهج على مستوى الوكالة معقولاً. وقد حدث هذا بشكل شائع في الاقتصادات المتقدمة حيث طورت الإدارات والوكالات المختلفة أنظمتها الخاصة بشكل مستقل عن بعضها البعض.

في أغلب الأحيان، يُساء تمثيل النظام الواحد باعتبار أنه يمارس سيطرة مركزية، وهو ما يمنع تفويض السلطة. في الواقع، يمثل هذا النظام بنية تحتية معلوماتية موحدة للأنشطة الشرائية، بدلاً من المركزية. وتظل الكيانات الفردية والحكومة بكافة مستوياتها مسؤولة مسؤولية كاملة عما يشترونه، ومقدار ما يشترونه، وكيف ومتى يشترونه. وتظل عملية الشراء لامركزية، ولكنها تستخدم بنية تحتية مشتركة، تماماً مثلما يتم استخدام البنى التحتية الوطنية المشتركة الأخرى للتجارة، مثل العملة الوطنية والقوانين الوطنية والأنظمة المصرفية الوطنية.

4-3 القيادة

تعتبر القيادة السياسية والمؤسسية من أهم عناصر استراتيجية الشراء الإلكتروني. فلا بد من توفير وكالة مشتريات رئيسية مركزية، ويجب أن تتمتع هذه الوكالة بالكفاءة وأن تُمنح التفويض والصلاحيات لإجراء إصلاحات على العمليات الشرائية. وبدون ذلك، سيقدم نظام الشراء الإلكتروني قيمة محدودة. ويجب أن تشمل هذه الإصلاحات المستندات القياسية، ونماذج العقود، كافة الاتفاقيات الإطارية الحكومية بالكامل، والسياسات المتعلقة باستخدام العطاءات الإلكترونية وكافة السياسات الحكومية المتعلقة بالكتالوجات الإلكترونية والأمن الإلكتروني.

القسم 4 – الاستثمار الرأسمالي والتمويل

1-4 نظرة عامة

يعتبر عنصر التمويل من أحد الاعتبارات الرئيسية التي يجب أخذها في الحسبان عند الشروع في إنشاء بوابة إلكترونية أو نظام شراء إلكتروني. ويتناول هذا القسم استثمار رأس المال والتمويل، كما يشمل نهجًا مرحليًا لنظام الشراء الإلكتروني وينظر في إدارة المخاطر.

2-4 النهج المرحلي لنظام الشراء الإلكتروني

يحظى الاستثمار في نظام جهاز للاستخدام ومتكامل من حيث الوظائف من لحظة إطلاقه بقوة جذب كبيرة وسيكون الأسرع من حيث التنفيذ. ومع ذلك، يمكن للأنظمة الجاهزة أن تتطلب من الحكومات تكيف عملياتها مع عمليات هذا النظام. وقد يكون الحصول على موافقة لإجراء مثل هذه التغييرات أمرًا صعبًا للغاية وقد تكون هناك متطلبات تشريعية وتنظيمية تمنع إجراء أي تغييرات على مستوى العمليات.

وعند التخطيط لتنفيذ نظام شراء إلكتروني، من الأفضل التخطيط لنهج تنفيذ مرحلي. ويرد في القسم الخامس من هذه المذكرة الإرشادية نهج نموذجي موصى به من جانب بنوك التنمية متعددة الأطراف، يبدأ من بوابة إلكترونية لا تمثل استثمارًا رئيسيًا مسبقاً في البرامج أو الأجهزة. ويعتبر تنفيذ بوابة إلكترونية مسألة منخفضة المخاطر إلى حد ما، ولكنه ينطوي على مجموعة من الوظائف المفيدة. يمكن شراء بوابة إلكترونية من السوق أو بناؤها داخليًا بواسطة الجهة المعنية بالشراء باستخدام مبرمجين محليين وبميزانية صغيرة نسبيًا.

فمن غير المرجح أن تكون الأنظمة التي تم إنشاؤها داخليًا قادرة على الاندماج مع أفضل الأنظمة الجاهزة في فنتها، وبالتالي يجب تقليل الاستثمار إلى الحد الأدنى لتجنب تحمل تكاليف باهظة تحول دون التبديل في المستقبل. لا تتطلب البوابة الإلكترونية البسيطة أي مركز بيانات. ومع ذلك، فإن الفوائد المترتبة عليها تكون كبيرة جدًا، ومن هذه الفوائد الشفافية في الإعلان عن فرص الشراء وإرساء العقود، وتسجيل الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد، لنقل المعلومات وتقديم الشكاوى. وتشمل الفوائد أيضًا اكتساب الخبرات بشأن إعادة تصميم العمليات التجارية على مستوى منخفض المخاطر وجوانب التغيير الثقافي.

ومن المرجح أن يعتمد التنفيذ وسرعة تطبيق النهج المرحلي على الأولويات السياسية والتنفيذية، لا سيما إذا كان هناك شرطاً لتشريع جديد أو إدخال تعديلات على التشريعات القائمة. يجب أن تتراوح فترة التقديم من سنتين (2) – إلى أربع (4) سنوات، على الرغم من أنه يمكن اتخاذ خطوات رئيسية خلال فترة تتراوح ما بين ستة (6) أشهر - إلى اثني عشر (12) شهرًا. وإذا لم تكن هناك حاجة لإجراء تغييرات تشريعية، فيمكن رؤية النتائج في غضون ستة (6) أشهر. ومن ناحية أخرى، يجب ترتيب الأولويات وفقًا للمتطلبات السياسية، وبالتالي، يجب أن تكون في "الواجهة الأمامية" للوظائف. وعندما تحدث تطورات في "النهاية الخلفية"، يكون لها رؤية سياسية بسيطة، مثل تقديم العطاءات عبر الإنترنت.

3-4 إدارة المخاطر

من الشائع أن يمثل الخطر الأكبر فيما يتعلق بتطوير أي أنظمة لتكنولوجيا المعلومات أو تخصيصها لأغراض معينة أو العمليات المستمرة ذات الصلة بها، في الحوكمة، وليس في التكنولوجيا ذاتها. ومن الممكن أن يساعد استخدام طرف ثالث يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة في التخفيف من حدة المخاطر المرتبطة بإدارة الموارد والاحتفاظ بها، وكذلك المرتبطة بالتكنولوجيا المتطورة باستمرار. ومع ذلك، وحتى عندما تتحمل شركة ما أو مورد أو مقاول، المسؤولية عن مثل هذه القضايا، تظل المخاطر مشتركة مع الحكومة، فضلاً عن إدارة العقود الحكومية مع الشركة أو المورد أو المقاول.

وعند وضع المتطلبات والاستراتيجية، بما في ذلك تحديد المخاطر وتحليلها، فإن أحد المخاطر الشائعة تتمثل في تقييد المورد. ويمكن أن تكون المخاطر المتمثلة في تقييد المورد أمرًا لا مفر منه في ظل الأنظمة الجاهزة للاستخدام، ولكن حدة هذه المخاطر تزيد بشكل كبير في ظل الأنظمة المخصصة لأغراض معينة، اعتمادًا على المنصة التي تم اختيارها، وبالتالي يجب أن تأخذ في الحسبان نظرة طويلة الأجل. ومع وجود حل مؤقت، هناك خطر كبير من التقييد بنظام غير جيد

أو دون المستوى الأمثل بسبب سوء الاختيار في المرحلة المبكرة من التنفيذ، وبالتالي يكون هناك حاجة للتخطيط للانتقال النهائي لنظام آخر. وتشمل المشكلات التي يجب إدارتها، الملكية الفكرية والبيانات وملكية البرامج. وليس عملياً أن نفترض أن مورداً جديداً يمكن أن يتولى زمام الأمور من سابقه مع ضمان استمرارية الأعمال، دون أي دعم، حتى عند الانتقال إلى منصة جديدة. قد يستغرق الأمر وقتاً لاكتساب المعرفة بتشغيل البرامج وتصميمها وأنظمتها، ولن يكون هناك حافز كبير للمزود الخارجي لتقديم المساعدة إلا إذا كان ملزماً بموجب عقد.

من الأهمية بمكان أن تكون بنود الانتقال والإنهاء المحددة تعاقدياً ملزمة ونافذة، لأن ظروف إنهاء العقد هي بطبيعتها تمثل خصومة. ويدرك الموردون أنّ توفّر النظام أمر ضروري ويمكنهم الاستفادة من هذه الحقيقة. ويجب على الحكومات والوكالات تطبيق الضوابط التعاقدية المناسبة والإجراءات القياسية كما يفعلون مع تسليم ودعم أي اتفاقية تقديم خدمات إلكترونية، لضمان التحديد الواضح لحقوق الملكية الخاصة بهم بالنسبة للنظام والبيانات وضمان أن الاتفاقية تتضمن خطة انتقالية عند إنهاء الاتفاق. وفي العديد من تطبيقات أنظمة الشراء الإلكتروني / البوابات الإلكترونية، دائماً ما يكون هناك تقليل من أهمية مخاطر تقييد المورد.

وهناك مخاطر النظام والمشغل التي تتعلق باستمرارية الأعمال وتعطل البرامج والأجهزة والأمن التي يجب مراعاتها بعناية. ومن المفترض أن يعمل نموذج الترخيص والتوزيع "البرنامج بوصفه خدمة" على التقليل من حدة هذه المخاطر، ولكن وفقاً لذلك، يجب مراجعة النموذج الخاص بكل مورد والمتعلق بالقدرة على الصمود من الناحية التنظيمية. وعادة ما يقدم الموردون الأفضل في فئتهم ضمانات مستوى الخدمة بنسبة 99.9% من وقت التشغيل أو توفر النظام. ومن المعروف أن مثل هذه القضايا تكون ضمن نطاق عمليات تدقيق النظام، والتي يجب إجراؤها سنوياً على الأقل بغض النظر عن المشغل أو نموذج الملكية المستخدم. وبغض النظر أيضاً عن نموذج العمل المختار، تظل الحكومة مسؤولة في النهاية عن إدارة خدمات الأعمال التي يتم تقديمها وستكون هناك حاجة إلى وحدة إدارة عمليات (وكالة) مسؤولة عن إدارة تشغيل الخدمة حتى عندما يتم إسناد الخدمة بالكامل إلى طرف ثالث.

بالإضافة إلى هذه المخاطر التشغيلية والتعاقدية، يجب أن يتم إجراء تقييم تفصيلي للمخاطر وخطة إدارة المخاطر إذا كان سيتم تطوير نظام مشتريات إلكتروني، أو إذا كان سيتم تخصيص نظام جاهز للاستخدام على نطاق واسع. وتعتبر المخاطر والتكاليف المرتبطة ببوابة النموذج المبسط منخفضة نسبياً مقارنةً بالتطوير الكامل للنظام أو التخصيص. وترد المعلومات المتعلقة بكيفية استكمال خطة إدارة المخاطر في المذكرة الإرشادية الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية بشأن التخطيط للأنشطة الشرائية ووضع الاستراتيجيات.

القسم 5 – تطوير النظام

1-5 نظرة عامة

هناك خياران يتعلقان بتطوير النظام ووظائفه يمكن أخذهما بعين الاعتبار فيما يتعلق بنظام الشراء الإلكتروني:

- نهج محافظ تدريجي؛ أو
- نهج جاهز للاستخدام أكثر طموحاً.

إن محاولة الاختيار بين هذين الخيارين، على النحو المفصل في هذا القسم، تتمثل في المقام الأول في العمل مع القيادة السياسية والبيروقراطية، والسلطة، من أجل القدرة على إدارة التغيير. وهناك عدة طرق لتطوير نظام الشراء الإلكتروني بالنسبة لكلا الخيارين. يمكن أن تكون المرحلة الأولى خطوة إرشادية من جانب وكالة واحدة، بحيث يتم دمجها في بوابة إلكترونية مع الوظائف المعلوماتية وبعض الميزات الأخرى التي تمت مناقشتها في هذا القسم، بالإضافة إلى تشريع جديد إذا لزم الأمر. وسيتمتع نظام الشراء الإلكتروني التفاعلي بالكامل هذه المرحلة من مراحل البوابة الإلكترونية، في ظل أوضاع مختلفة لإدارة الأنشطة الشرائية ونقل الأموال.

إن النهج المحافظ قد يكون بمثابة بوابة للشراء الإلكتروني، وبالتالي يكون من شأنه تعزيز أو تحسين أي بوابة قائمة، ويليه نظام شراء إلكتروني محدد بالكامل وقد يحل محل البوابة الإلكترونية المنفذة في النهاية. وتعتبر المرحلة الأولى من تطوير أي بوابة إلكترونية منخفضة الخطورة نسبياً من حيث التكلفة والتغييرات التي تتم على مستوى العمليات. ولكن لا ينبغي تحسين أو تعزيز البوابة الإلكترونية المبسطة لإنشاء نظام شراء إلكتروني متكامل، ولكن بدلاً من ذلك يجب استبدالها بنظام جاهز للاستخدام. ويمكن أن يؤدي هذا النهج إلى دفع التحول الكامل إلى الوراء بحوالي عامين.

غير أن المسار الثاني الأكثر تقدماً يتمثل في تنفيذ نظام شامل وجاهز للاستخدام كلياً من أول خطوة فيه. ويمكن أن يكون هذا الخيار عالي الخطورة نسبياً من حيث التكلفة والتنفيذ وإجراء الإصلاحات اللازمة. ويمكن أن يساعد أيضاً في دفع التغيير التكنولوجي والثقافي باتجاه العديد من العمليات الحكومية وقطاعات الدولة بشأن الشراء العام وقطاعات الأعمال.

1-1-5 البوابة الإلكترونية

يجب أن تتكون البوابة الإلكترونية البسيطة من قسم للمعلومات وقسم تفاعلي. ويُناقش نموذج البوابة الإلكترونية في الأقسام الفرعية الموضحة أدناه، ويحدد الوظائف المرغوبة لعمليات التنفيذ الحالية أو الجديدة.

وقد تشمل أي بوابة إلكترونية نموذجية أقساماً ووحدات للمعلومات في المرحلة المبكرة من تحديث النظام الشرائي، قبل التحول نحو نظام شراء إلكتروني تفاعلي وشامل قائم على المعاملات. ويمكن شراء هذه المرحلة الأولية من السوق أو يمكن تصميمها حسب الطلب، ويتم ذلك في معظم الحالات من جانب خبراء وطنيين محلبيين بميزانية أقل نسبياً. ويمكن أن توفر فوائد واضحة بينما يتم وضع متطلبات أخرى لبناء بيئة مواتية لنظام شراء إلكتروني يعمل بكامل طاقته، مثل التشريعات.

إن نموذج البوابة الإلكترونية، على النحو المبين في الأقسام الفرعية 1-2-5 و 2-2-5 من هذا القسم، ليس نظاماً شرائياً إلكترونياً يعمل بكامل طاقته. فهو يفتقر إلى العديد من الوظائف، ولكنه يمكن أن يكون بداية فعالة لاستقطاب الموردين والمشتريين عبر الإنترنت خلال فترة زمنية قصيرة وبتكلفة قليلة ومن ثم بمخاطر قليلة. وحتى لو لم يكن نظام الشراء الإلكتروني يعمل بكامل طاقته، فإنه لا يزال يستقطب كلاً من القطاعين العام والخاص عبر الإنترنت وله وظائف مفيدة في كل حالة.

2-5 بوابة إلكترونية مبسطة**1-2-5 الخطوة الأولى: قسم المعلومات**

سيتضمن قسم المعلومات من نظام البوابة الإلكترونية النموذجي ما يلي:

- بيانات الوكالة بما في ذلك هيكلها وأدوارها وتفويضها وتفصيل الاتصال بها.
- المستندات القابلة للتنزيل، بما في ذلك قانون الشراء العام والسياسات واللوائح والتعاميم والتوجيهات والمذكرات الإرشادية ذات الصلة؛
- كتيبات وإرشادات الشراء القابلة للتنزيل.
- مستندات العطاء القياسية القابلة للتنزيل والمتعلقة بشراء السلع والأشغال والخدمات بما في ذلك الخدمات الاستشارية؛
- نماذج قياسية قابلة للتنزيل تتعلق بالتقارير القانونية والمختصة، ونموذج لجمع البيانات لقياس أداء الشراء العام ومتابعته؛
- خطط الشراء السنوية الخاصة بوكالات أو كيانات الشراء العام؛
- وضع قائمة مصنفة للدعوة لتقديم العروض، وطلبات تقديم العطاءات، طلبات تقديم المقترحات وإعلانات الشراء التي تنشرها وكالات أو كيانات المشتريات العامة حسب نوع الشراء أو المنطقة الجغرافية أو أي تصنيف آخر؛
- قائمة الاتفاقات الإطارية السارية، لاستخدامها من قبل كيانات المشتريات العامة؛
- تقارير قياس ومتابعة أداء المشتريات العامة السنوية القابلة للتنزيل؛
- معلومات بشأن إخطارات إرساء العقود؛
- قائمة تضم الشركات والموردين والمقاولين (بما في ذلك المقاولين من الباطن) أو الأفراد المدرج أسمائهم في القائمة السوداء.
- إحصاءات تحليلية بشأن الأنشطة الشرائية والعقود (اختياري)؛
- الأخبار والأحداث (اختياري)؛
- قائمة برامج التدريب المخطط لها بشأن المشتريات العامة (اختياري)؛ و
- الأسئلة المتداولة ومنتدى المناقشة العامة حول عمليات الشراء.

2-2-5 الخطوة الثانية: القسم التفاعلي

يتضمن القسم التفاعلي لنظام البوابة الإلكترونية النموذجي ما يلي:

- **سجل المناقصين**
 - يجب أن يكون لدى المناقصين وسيلة للتسجيل في البوابة الإلكترونية لإتاحة المعلومات الأساسية؛
 - يجب أن يكون لدى المناقصين وسيلة لتحميل نسخ ممسوحة ضوئياً من أوراق الاعتماد (مثل شهادة التأسيس، والترخيص التجارية، وشهادات التخليص الضريبي)؛
 - يجب أن يكون لدى الشركات والموردين والمقاولين (بما في ذلك المقاولون من الباطن) أو الأفراد وسيلة لتحديث ملفاتهم التعريفية ومستنداتهم من خلال لوحة المعلومات الخاصة بهم. يمكن تكوين الملف الشخصي ليشمل التفاصيل المهمة بالنسبة للوكالة أو كيان المشتريات العامة؛
 - يجب أن تكون وكالات أو كيانات المشتريات العامة قادرة على البحث في قاعدة بيانات الملفات الخاصة لمقدمي العطاءات حسب التخصص والموقع الجغرافي وعوامل أخرى؛ و
 - يجب أن تكون الملفات الخاصة لمقدمي العطاءات في شكل مناسب لإعداد التأهيل المسبق أو قوائم مختصرة لإجراءات العطاءات التنافسية المحدودة.
- **خطة الشراء السنوية**
 - وظائف لإعداد وتحديث ونشر خطط الشراء السنوية؛
 - وظائف لإعداد خطط الشراء في وضع عدم الاتصال بالإنترنت باستخدام نموذج Microsoft Excel الذي توفره البوابة الإلكترونية؛
 - يجب قراءة البيانات التي يتم تحميلها باستخدام ملفات Microsoft Excel بواسطة البوابة الإلكترونية وتعبئتها في قاعدة بيانات البوابات.
- **إعداد ونشر وتعديل دعوات تقديم العطاءات وطلبات تقديم العروض وطلبات تقديم المقترحات**
 - يجب أن تكون النماذج الإلكترونية متاحة لإعداد دعوات تقديم العطاءات وطلبات تقديم العروض وطلبات تقديم المقترحات وطلبات عروض الأسعار. ويجب أن تتضمن الوظائف الإضافية القدرة على التحقق والتحديث والحفظ كمسودة وتحديد تاريخ للنشر؛

- يجب أن تكون النماذج الإلكترونية متاحة لإجراء التعديلات. كما يجب نشر التعديلات إلى جانب المنشور الأصلي؛ و
- إمكانية إرفاق ملفات PDF و JPEG الخاصة بمستندات الشراء.

● **نشر إخطار المناقص المُقيّم على أنه الأفضل وإخطار إرساء العقد**

- القدرة على تحميل إخطار المناقص الأفضل الذي يمكن عرضه لفترة زمنية محددة لاستيعاب أي شكاوى وتوضيحات ترد من مقدمي العطاءات / مقدمي المقترحات في حالة تطبيق فترة توقف.

● **نشر تفاصيل العقد الذي تم إرساؤه والتغييرات**

- نموذج إلكتروني لإعداد ونشر إخطارات إرساء العقود، مرفقاً بها معلومات بشأن المناقص الفائز بالعقد، ومبلغ إرساء العقد، وتوقيع العقد، وتاريخ البدء المخطط له، وتاريخ الإنجاز التقديري؛ و
- نموذج إلكتروني لتعديلات العقود أو أوامر الشراء المكررة. وفي حالة حدوث أي تغيير في العقد أثناء تنفيذ العقد، يجب تحديث هذه المعلومات من خلال إدخال التعديلات الجديدة الخاصة بإرساء العقد والتي توضح التغييرات المتعلقة بالنطاق والتكلفة والوقت وأي شروط أخرى خاصة بالعقد.

● **تقارير قياس الأداء والمتابعة**

- القدرة على إدخال البيانات المتعلقة بالمشتريات عند الانتهاء من المراحل المختلفة للأنشطة الشرائية أو العقود المحددة.
- إعداد تقرير (تقارير) حول مؤشرات أداء العقود المختلفة؛
- القدرة على إعداد ونشر تقارير قياس أداء الأنشطة الشرائية السنوية ومتابعتها؛
- القدرة على إعداد ونشر تقارير بشأن قياس أداء الأنشطة الشرائية السنوية ومتابعة الأداء، ووكالات الشراء العام، وأنواع المشتريات، وبنود المشتريات، وقطاعات المشتريات وقيمة المشتريات؛ و
- ينبغي أن يكون من الممكن تنزيل البيانات بتنسيقات ملفات Microsoft Office و PDF.

● **متابعة خطط الشراء السنوية**

- يجب أن يكون للوكالة الرائدة صلاحية لطباعة القائمة التي تضم كيانات الشراء العام التي لم تنشر خطة شراء سنوية أو تأخرت في نشر خطة الشراء السنوية وإخطار الجهات القائمة بالشراء؛ و
- سهولة الاطلاع على حالة العقود التي تم إرساؤها من خطة الشراء السنوية والمشتريات المعلقة.

● **إدخال حالة المراجعة الإدارية ونشرها.**

- يجب أن يكون لدى الوكالة الرئيسية نموذج إلكتروني لتقديم الشكاوى والمراجعات الإدارية للشكاوى المقدمة، ليتم معالجتها ونشرها في البوابة الإلكترونية الخاصة بمعلومات الأنشطة الشرائية.

● **العقوبات**

- يجب أن يكون لدى الوكالة الرائدة نموذج إلكتروني لتحديد فترة إدراج الشركات أو الموردين أو المقاولين (بما في ذلك المقاولين من الباطن) أو الأفراد في قائمة الحظر، وأسباب الإدراج في قائمة الحظر بعد استكمال الإجراءات المطلوب بشأن الإدراج في القائمة المحظورة؛ و
- يجب أن يكون لدى الوكالة الرئيسية صلاحية رفع اسم أي شركة أو مورد أو مقاول (بما في ذلك المقاولين من الباطن) أو أي فرد من قائمة الحظر.

● **أحكام عامة**

- يجب توفير وظائف البحث والبحث المتقدم التي تغطي الدعوات إلى تقديم العروض وخطط الشراء السنوية والقائمة المحظورة والأقسام الأخرى.
- يجب أن يكون هناك شرط لأرشفة السجلات القديمة بعد فترة محددة، ووسيلة لاستردادها عند الحاجة لأغراض التدقيق.

3-2-5 المواصفات الفنية

يجب أن تشمل البوابة الإلكترونية أو نظام الشراء الإلكتروني الشامل على إمكانية تسجيل لمستخدمين للدخول مرة واحدة وإمكانية الوصول إلى جميع الخدمات المناسبة في النظام، بناءً على التراخيص الفردية الممنوحة لكل مستخدم. كما يجب أن يعمل نظام الشراء الإلكتروني على تسهيل الوصول إلى المحتوى والخدمات المتعلقة بدور المستخدم. يجب أن تكون واجهة المستخدم لنظام الشراء الإلكتروني بديهية وتشغيلية في جميع متصفحات الإنترنت الشائعة، مثل Internet Explorer و Safari و Google Chrome، علماً بأن هذه تقنية ديناميكية ومن المحتمل أن تظهر متصفحات جديدة بمرور الوقت. يجب ألا تفرض المتطلبات الفنية الأساسية لإمكانية الوصول قيوداً كبيرة على الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد.

فعند استخدام نظام شراء إلكتروني تم تصميمه لأغراض معينة، يجب أن يتم وضعه وتطويره ضمن منصة مفتوحة المصدر مثل PHP بالاشتراك مع JavaScript و HTML و Ajax، إلخ. يجب عرض واجهة المستخدم بعدة لغات، أو كحد أدنى بلغة البلد واللغة الإنجليزية، مما يسمح للمستخدمين بتعيين لغتهم المفضلة من خلال شاشة ملف تعريف المستخدم.

ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم تحديد إدارة ملف تعريف المستخدم بوضوح عند النظر في المواصفات الفنية. وتتضمن إدارة ملف تعريف المستخدم التخزين الآمن للبيانات الشخصية للمستخدم وتحديد مستويات التفويض المناسبة للنشاط المسموح به للمستخدم داخل النظام. يجب تحديد مستويات التفويض على كل من مستوى النظام ومستوى العملية المحددة القائمة على سير العمل ويجب تخزين جميع أنشطة سير العمل في سجل التدقيق. يجب أن يكون تخزين بيانات اعتماد المستخدم وملفات التعريف إلزامياً بطريقة مشفرة وآمنة، بحيث لا يمكن فك تشفيرها بواسطة مسؤولي قواعد البيانات. يجب أن يدعم النظام معرفات المستخدم وكلمات المرور أو طرق المصادقة البيومترية.

يجب أن يتوافر في النظام إمكانية دخول العديد من المستخدمين وأن يكون لديه وحدة لإدارة الأعطال أو حالات إيقاف التشغيل، بما في ذلك فشل اتصال الإنترنت والهجمات الضارة وانقطاع التيار الكهربائي، وتعطل برامج النظام أو الأجهزة. يجب أن يكون الموردون المحتملون لنظام الشراء الإلكتروني أو أنظمة البوابة الإلكترونية قادرين على إثبات أن أنظمتهم يمكنها التعامل مع هذه المشكلات. ومن المهم تعيين نقطة الاسترداد المستهدفة التي لا يجب أن تستغرق سوى ساعة واحدة أو أقل، على سبيل المثال في حالة تعطل النظام بالكامل، يجب ألا أن يستمر فقدان البيانات أكثر من ساعة. يجب أن تكون البوابة الإلكترونية قابلة للتطوير لتلبية عبء المعاملات الأكبر من متطلباتها الأولية.

4-2-5 تنفيذ البوابة الإلكترونية

ينبغي أن تقع على عاتق الوكالة الرائدة مسؤولية وضع النهج واللوائح، وتجميع الخبرات الفنية ومتابعة المسائل ذات الصلة بالتنفيذ. ومن المهم أن تتمتع الوكالة الرائدة بصلاحيات ضمان اتباع نهج موحد للبوابة الإلكترونية وبالتالي لنظام الشراء الإلكتروني، فيدون هذا النهج، سيكون هناك مخاطر تتمثل في عدم اعتماد التطورات من قبل جميع الكيانات الشرائية أو أن هذه التطورات قد لا تتطابق مع العمليات الشرائية الخاصة بها أو وظائفها. وفي حالة التقسيم، قد يؤدي ذلك إلى قيام الكيانات بإنشاء بواباتها الخاصة، مما يؤدي إلى تفاقم المخاطر الأمنية، وزيادة تكلفة التطوير والصيانة، وتفرض عدم الكفاءة والفعالية على القطاع الخاص.

تساعد البوابة الإلكترونية، باعتبارها المرحلة الأولى نحو نظام تنفيذ نظام شراء إلكتروني، في دفع عملية توحيد بعض مستندات وعمليات الشراء. في البداية، سيكون التوحيد في شكل إشعارات إعلانية وبعض المستندات وسجل للموردين.

سيتم تطبيق هذه التطورات في جميع كيانات القطاع العام المشاركة. يجب أن تكون الإعلانات والمعلومات المقدمة بشأن البوابة الإلكترونية شاملة، بحيث تمثل الإخطارات الرسمية لجميع فرص الشراء، على سبيل المثال، قد تعتمد الشركات أو الموردين أو المقاولين أو الأفراد على هذه البوابة الفردية بدلاً من البحث عن المعلومات من مجموعة من المصادر.

ويُوصى باستخدام البوابة من قبل كيانات القطاع العام في الحكومة وينبغي أن يتم ذلك بموجب تفويض من الوكالة الرائدة. وقد تحتاج الوكالة الرائدة أيضاً إلى معالجة الاختلافات بين إشعارات الشراء الورقية والإلكترونية المتعلقة بالبوابة، والمسائل الانتقالية ذات الصلة.

إن اعتماد الكيانات للبوابة الإلكترونية يتطلب منح فترة انتقالية قصيرة على سبيل المثال شهراً واحداً (1)، إذا لم تكن متصلة بالفعل ببوابة إلكترونية. وإدخال أو تطوير البوابة الإلكترونية يشمل البنود الواردة تفصيلاً في الأقسام الفرعية 5-2-1 و 5-2-2 من هذا القسم. تتطلب البوابة الإلكترونية وظائف يمكن من خلالها للوكالات اللامركزية تحميل خطط الشراء والإعلانات الشرائية وإشعارات وإخطارات إرساء العقود. في البداية، قد يتم تنفيذ نشاط التحميل بشكل مركزي في بعض الحالات، ولكن يجب على الكيانات القيام بهذه الوظيفة بنفسها في مرحلة مبكرة لدفع تنمية قدراتهم الخاصة. يجب ألا يمثل تنفيذ الخطوة الأولى للبوابة الإلكترونية تحدياً لمعظم الكيانات. يرد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الخاص بنهج النموذج المبسط في الشكل 2.

5-2-5 إدارة المشروعات

استعداداً لتنفيذ البوابة الإلكترونية، سواء سيتم شراء بوابة إلكترونية جاهزة أو تصميمها أو التعاقد عليها داخلياً أو خارجياً، يجب تشكيل فريق لإدارة المشروع لضمان الامتثال للمواصفات وعمليات النظام والصيانة. يجب أن يتم تشكيل فريق بشكل دائم لإدارة العمليات إذا تم الاضطلاع بها داخل الحكومة، ولإدارة العقد إذا تم الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات. ويجب أيضاً أن يتم تشكيل وحدة إشرافية للحفاظ على الاتجاه الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف باعتبارها جزءاً من تطوير الاستراتيجية.

يجب على أصحاب المصلحة الرئيسيون أن يشاركوا في عملية إدارة التغيير من خلال مجموعات مختلفة من المستخدمين فيما بين مؤسسات المشتري والمورد. ومن الأهمية بمكان إدراج مدخلاتهم في تخطيط وقبول الوظائف والخصائص الجديدة للبوابة الإلكترونية، وفي النهاية، إدراجها في نظام الشراء الإلكتروني بشكل عام. إن استعداد أصحاب المصلحة الرئيسيين وموافقتهم على ذلك من شأنه أن يسهل الانتقال إلى النظام والعمليات الجديدة. حيث إن مدخلاتهم وتعليقاتهم من شأنها أن تساعد أيضاً في وضع استراتيجية التواصل والتدريب بهدف توسيع نطاق العمل بالبوابة الإلكترونية، وللميزات الجديدة في المستقبل.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض التكلفة • سرعة التنفيذ • عدم الحاجة لمركز بيانات • التعزيز على مستوى الوظائف • الخبرة المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود وظائف لتقديم العروض / المقترحات • التنفيذ البطيء لنظام الشراء بالكامل • عدم توافر الوظائف
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض تكلفة المعاملات • إعادة تصميم أنشطة الأعمال • دفع التغيير الثقافي • المساعدة في تقييم الجاهزية 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يسهم في إجراء المزيد من التقسيمات المتعلقة بالنظام • عدم وجود الدعم السياسي • التكلفة والتنفيذ

الشكل 2: تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات

ويعدّ تقديم الدعم الفني اللازم لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك القطاع الخاص، أمراً بالغ الأهمية لنجاح إجراءات التنفيذ. وقد يتطلب العقد المبرم بشأن إنشاء البوابة نقل المهارات والخبرات إلى الموظفين العاملين على المستوى الوطني، إذا كان القائم على توفير البوابة مقاول أجنبي ويجب أن تكون المواصفات الفنية للبوابة الإلكترونية غير مملوكة لأي طرف.

5-2-6 السياسات واللوائح

يجب أن تنشر البوابة الإلكترونية سياسة أو لائحة بشأن الاستخدام تشمل على بند المسؤولية المحدودة. ويجب أن تتضمن السياسة أيضاً تفاصيل حول كيفية تفسير أي تضارب بين المستندات الإلكترونية والمستندات المطبوعة الواردة من

الوكالات الحكومية. ومن المعتاد أن يتم العمل بموجب النسخة الإلكترونية، ولكن أثناء مرحلة البوابة الإلكترونية فقط، يجب تفضيل العكس لأن الأمان عبر الإنترنت لن يكون بكامل قوته وقد لا يكون قانون المستندات الإلكترونية مطبقاً.

يجب أن يتم إصدار بيان واضح على مستوى السياسات المعمول بها، مما يجعل استخدام البوابة الإلكترونية إلزامياً لكيانات القطاع العام للإعلان وإخطارات الشراء. ولتحسين إمكانية الوصول إلى النظام، سيكون من المرغوب فيه أيضاً اعتماد سياسة تستوعب الوصول إلى نظام الشراء الإلكتروني من خلال الأجهزة المحمولة.

لا تحتاج خدمة البوابة الإلكترونية إلى سن تشريع قبل إطلاقها. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة إلى تشريعات جديدة قبل إدخال نظام الشراء الإلكتروني. وسوف يعتمد هذا على مدى مرونة التشريع الحالي. وقد تطلب البلدان تشريعات التوقيع الإلكتروني والتوثيق الإلكتروني كأولوية، ليس فقط لتسهيل الأنشطة الشرائية الإلكترونية، ولكن أيضاً لتقليل عدم اليقين بشأن المعاملات الإلكترونية الحديثة الأخرى.

يجب ألا يلتزم نظام الشراء الإلكتروني بشرط تقديم الشهادات الرقمية والبنية التحتية الرئيسية فيما يتعلق بالمصادقة على الموردين، حيث تضيف قيمة قليلة مقابل تكلفة كبيرة. حيث إن تحقيق المزيد من الفعالية يتطلب فحص الموردين وتسجيلهم وفحص معرفات المستخدمين وكلمات المرور.

ستتيح البوابة الإلكترونية أو نظام الشراء الإلكتروني لجميع أصحاب المصلحة أثناء القيام بعملية الشراء إمكانية الوصول بشكل مناسب وسريع باستخدام اسم المستخدم الآمن الخاص بهم ورموز الوصول الخاصة بهم وسيكون لديهم لوحات معلومات خاصة بأمنة للعمل. وقد يشمل المستخدمون المباشرون للنظام الجهات المعنية بتنفيذ الأنشطة الشرائية، والوكالة الرئيسية، والشركات، والموردين، والمقاولين أو الأفراد، وكيانات الأعمال الأخرى، فضلاً عن مقدمي خدمات الصيانة وعامة الناس.

5-2-7 إعادة تصميم إجراءات الأعمال

إن إطلاق البوابة الإلكترونية لن يتطلب عملية إعادة تصميم واسعة النطاق لإجراءات الأعمال، غير أن إنشاء نظام شراء إلكتروني شامل يتطلب عملية واسعة النطاق. ومع ذلك، فمن المستحسن أن تكون بعض الإخطارات والنماذج موحدة لأغراض إدخال بيانات قياسية متسقة. يجب توحيد المستندات التالية المستخدمة في عملية الشراء في البوابة الإلكترونية:

- خطط الشراء السنوية
- الإخطارات
- الإعلانات (طلب تقديم العروض – طلب تقديم المقترحات – الدعوة لتقديم العروض)
- إخطارات إرساء العقود
- تقارير التقييم

إن عملية التوحيد المرتبطة بنظام الشراء الإلكتروني مصدر في غاية الأهمية لتحقيق الكفاءة والشفافية. ولذلك يجب أن توفر البوابة الإلكترونية هذه النماذج الموحدة. وفي إطار تحقيق أفضل مستويات الكفاءة والشفافية، يتم التوصية بأن تقوم الوكالة الرئيسية بإعداد نسخ قياسية قابلة للتنزيل من هذه النماذج أثناء إنشاء البوابة الإلكترونية والسماح باستخدامها كخطوة نحو تحسين الكفاءة والشفافية.

5-2-8 الملكية الفكرية

في حالة أنظمة الشراء الإلكتروني الموجودة بالفعل والتي تتطلب زيادة في عدد الوظائف، وبالتالي تتطلب إجراء تحسينات كبيرة للغاية، فقد يكون من الأفضل الاستثمار في نظام جديد كلياً. وبغض النظر عما إذا كان لدى المستخدمين أي نظام شراء إلكتروني مُستخدم بالفعل، فإن الحصول على نظام جاهز للاستخدام سيتطلب بعض التخصيص. وفي إطار ذلك، يجب بذل كل جهد ممكن لتقليل مقدار التخصيص، على أن تكون الرسالة الرئيسية هي البرمجة والتطبيق مباشرة بدلاً من التخصيص. فكل مرحلة من مراحل التخصيص تزيد من عدم الاستقرار وتؤدي إلى ارتفاع التكلفة. ويجب أن يكون هناك توازن بين احتياجات وتوقعات مستخدمي القطاع العام والخاص وتكاليف تعديل النظام الجاهز للاستخدام.

يجب على الحكومة أن تبذل كافة المساعي لعدم دفع تكاليف التطوير المرتبطة بالتخصيص الأساسي، ولكن تدفع بدلاً من ذلك مقابل القدرة الوظيفية أو الأداء الوظيفي، إذا كان الوصول إلى البرنامج مضموناً. ويمكن أن تظل تكاليف التطوير والملكية الفكرية على عاتق المورد، الذي يمكنه بيع التعزيزات إلى عملاء آخرين وتحمل التكاليف.

و غالباً ما يتم التأكيد على أنه يجب على الحكومة أن تطالب بملكية أي برنامج تم تطويره نيابة عنها لأي جانب من جوانب الحكومة الإلكترونية، بما في ذلك نظام الشراء الإلكتروني، ولكن هذا لا يلزم أن يكون الأمر كذلك. يجب أن يعتمد القرار، كما هو الحال بالنسبة لأي عقد آخر، على تقييم التكلفة والعائد. عندما تطلب إحدى الحكومات تطوير برنامج معين أو إجراء بعض التحسينات عليه، فقد يكون المطور قادراً على توسيع ذلك ليشمل عملاء آخرين، وقد يكون هذا التطوير متاحاً بتكلفة منخفضة جداً أو حتى بدون تكلفة. ومع ذلك، إذا أصرت الحكومة على الاحتفاظ بالملكية، فإن المطور سيتحمل تكاليف التطوير بالكامل.

علاوة على ذلك، فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية في حالة الحزم الجاهزة المخصصة والمكونات الداعمة الأخرى للتنفيذ المشترك، قد لا يجوز للحكومة المطالبة بحقوق الملكية الفكرية على أي حال. وفي مثل هذه الحالات، من المحتمل أن يحتفظ المورد بجزء كبير من الملكية الفكرية لمنتج أو حل برمجي، وبالتالي، قد يظل مملوكاً للمورد بعد إنهاء العقد. ويجب على الحكومات أن تضمن أن حقوق الاستخدام والوصول، بخلاف الملكية، لأي مكون من مكونات تنفيذ النظام الخاص بها، يمكن نقلها إليها إذا اختارت تولي تشغيلها.

9-2-5 التدريب

يجب أن يكون التدريب على خصائص البوابة الإلكترونية جزءاً من الترتيبات التعاقدية للوكالة الرئيسية أو مطور النظام أو المورد. يجب أن يكون التدريب على استخدام البوابة الإلكترونية بسيطاً، ولكنه سيصبح مهماً عندما يتم تجاوز مرحلة البوابة الإلكترونية إلى تنفيذ نظام شراء إلكتروني شامل.

لذلك يجب أن تقوم الوكالة الرئيسية ببناء الوعي والتوقعات بشأن إدخال نظام شراء إلكتروني. وفي العديد من البلدان، أصدرت الوكالة أو الوزارة المنفذة رسائل إخبارية تحدد التقدم المحرز والجدول الزمني المتوقعة، وكذلك كيف يمكن أن يتأثر الأفراد بذلك. على سبيل المثال، في بنغلاديش وكازاخستان، تم إصدار إعلانات بشأن أنظمة الشراء الإلكتروني على مستوى الرئاسة أو رئاسة الوزراء وتم الإشارة إلى الدورات التدريبية المتاحة بشأن ذلك في هذه المنشورات. عادة ما يتم تكرار نفس الرسائل عدة مرات بين النشرات الإخبارية المختلفة، والتي استهدفت غرف الأعمال والوكالات المنفذة ووسائل الإعلام.

10-2-5 تقييم الأداء

في إطار تقييم الأداء، يجب أن يتم تحديد الأهداف والنتائج بوضوح، فضلاً عن تحديدها كمياً على نحو مسبق كجزء من تطوير الاستراتيجية بحيث يمكن إدارة العملية بشكل فعال. وعادةً ما تدور مقاييس النجاح حول قيمة المشتريات المُدارة من خلال النظام، وعدد الموردين المسجلين، وعدد الوكالات التي تتبنى النظام، ونطاق المعاملات التي تم تسجيلها. ومن الأهمية بمكان تحديد مواعيد تنفيذ مستهدفة لكل منها.

يتيح تحديد مواعيد تنفيذ مستهدفة قياس التقدم المحرز وإدارته، حيث يضمن أن أهداف نظام الشراء الإلكتروني محددة بوضوح ومفهومة وملائمة. وغالباً ما يشار إلى مقاييس النجاح على أنها مؤشرات الأداء الرئيسية.

وقد تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية ما يلي:

● الشفافية

- قيمة وعدد الإخطارات المنشورة في النظام مقارنة بخط الأساس؛
- عدد وقيمة معاملات الشراء التي تم تحميلها على النظام؛
- عدد نتائج الأنشطة الشرائية التنافسية المنشورة على النظام؛
- قيمة العقود التي تم نشرها في النظام؛ و
- عدد الشكاوى المستلمة والتي تم حلها.

• الكفاءة

- مستوى المناقصين المتنافسين / مقدمي المقترحات مقارنة بخط الأساس؛
- خفض تكلفة المعاملات وتقليص الوقت؛
- متوسط النسبة المئوية لتخفيضات الأسعار؛
- عدد وقيمة الأوامر باستخدام عقود إدارية تم التفاوض عليها مسبقاً؛
- قيمة وعدد العقود والأوامر التي تم إعدادها من خلال النظام؛
- الوقت اللازم لإعداد مستندات المشتريات؛
- الوقت اللازم لإعداد أمر شراء (عقد)؛ و
- الوقت اللازم لمراجعة الفواتير وتنفيذ إجراءات الدفع.

• النزاهة

- تتبع العلاقات.
- ملفات تعريف الأسعار الخاصة بالبنود التي يتم شراؤها بشكل شائع؛
- تسجيل العقود والتعديلات اللاحقة التي يتم إدخالها عليها؛
- تتبع الأداء التعاقدية؛ و
- تتبع الشكاوى وتحليل الاتجاهات.

• تنمية القطاع الخاص

- إجراء استطلاعات رأي بشأن رضا الموردين؛
- توسيع مشاركة القطاع الخاص في أنشطة الشراء العامة؛
- تخفيض تكلفة التوريد؛ و
- معدلات نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• أداء النظام

- تتبع نشاط مكتب الدعم الفني وإعداد تقارير بشأنه؛
- وقت تشغيل النظام ووقت تعطله.

يمكن دمج العديد من هذه المقاييس إن لم يكن جميعها، في نظام الشراء الإلكتروني واستخلاصها من خلال التقارير القياسية. ويمكن إعداد التقارير إما بشكل دوري أو من خلال لوحات معلومات إدارة الوقت الفعلي.

11-2-5 مزيد من الخيارات

عندما تكون هناك حاجة إلى وظائف أكبر من تلك التي توفرها البوابة الإلكترونية المبسطة، أو في الحالات التي يكون فيها من المستحسن اختيار الوظيفة الكاملة لما يمكن أن يقدمه نظام الشراء الإلكتروني، ثم هناك قضايا ووظائف أخرى وإعادة تصميم للعمليات التجارية التي يجب معالجتها.

وتعد عملية إدخال نظام شراء إلكتروني يعمل بكامل طاقته بمثابة مخاطرة أكبر بكثير بسبب أنه ينطوي على تعقيدات أكبر بكثير وبسبب الارتفاع الشديد في تكلفة تنفيذه. وستكون هناك حاجة إلى المزيد من البنية التحتية مثل مركز البيانات ومركز التعافي من الكوارث. ويمكن أن تشمل الوظائف الإضافية، على سبيل المثال، نظام معلومات إدارة المشروع، والذي يضيف إلى النظام وظيفة يمكنها إجراء تحليل ذكي للبيانات.

12-2-5 نظام معلومات إدارة المشروع

يمكن للبوابة الإلكترونية البوابة الإلكترونية أو نظام الشراء الإلكتروني تتبع أو تسجيل كمية كبيرة من المعلومات فيما يتعلق بأي معاملة أو نشاط، بما في ذلك:

- استجابات الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد بشأن المعلومات المنشورة عبر الإنترنت، مثل طلب التعبير عن الاهتمام، وطلبات تقديم المقترحات والدعوات لتقديم العروض؛
- المنشورات والتعديلات والإخطارات الإلكترونية الخاصة بالمشتري؛
- بيانات الموردين، مثل التاريخ والاتحادات؛

- إرساء العقود على الشركات الفردية أو الموردين أو الأفراد عن طريق الجهات الشرائية الفردية؛
- الشكاوى المقدمة من شركة أو مورد أو مقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) أو فرد إلى أي كيان من الكيانات الشرائية؛
- قيمة المعاملة المحددة من قبل الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد؛
- تجاوزات العقود من قبل الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد وتمديدات العقود؛
- العقود التي تم ترسيبها من قبل الكيانات الشرائية؛
- أكواد التصنيف لكل كتالوج لكل شركة، أو مورد، أو مقاول، أو فرد؛
- أسعار العقود.

يمكن للحكومة أن تتوقع نوع التقارير المنتظمة التي تحتاج إليها، ويمكن تحديد ذلك في مواصفات النظام. ومع ذلك، من المحتمل أيضًا أن تكون هناك متطلبات خاصة لإعداد التقارير يصعب توقعها. ولذلك يجب أن يتم تصميم نظام معلومات إدارة المشروع بحيث يمكن تسمية أي معلومة / تاريخ يتم إدخاله في أي مجال والسماح لأي متغير بأن يكون مرتبطًا بأي مجال آخر أو مجموعة من المجالات أو يكون هناك ترابط فيما بينهم. وبالتالي، يجب أن يكون النظام قادرًا على إجراء أي تحليل بشكل إجمالي أو من حيث العقود الفردية بواسطة أي عامل آخر، مثل السنة والقيمة وطريقة الشراء وفقًا لصفحة إنشاء المستخدم. وفي سبيل تحقيق ذلك، يجب أن تخضع بعض التحليلات لقيود تجارية أو قيود تتعلق بالخصوصية، وعلى هذا النحو، يمكن الوصول إليها فقط من خلال التراخيص المطلوبة وهو ما يوفر حماية لكافة البيانات. ومع ذلك، فإن بعض التحليلات لا تحتوي على عوامل تراعي حساسية البيانات، مثل البيانات الموجزة للتقارير السنوية.

5-2-13 تقديم العطاءات عبر الإنترنت

هناك وظيفة أخرى غير متوفرة ضمن نموذج البوابة الإلكترونية المبسطة وهي قدرة الشركات، أو الموردين، أو المقاولين، أو الأفراد على تقديم العطاء / المقترح عبر الإنترنت. وسيتم توفير هذه الوظيفة، إلى جانب العديد من الوظائف الأخرى مثل الخدمات المصرفية، في إطار تحسين نظام الشراء الإلكتروني الذي يعمل بكامل طاقته والذي سيحل محل النموذج المبسط.

ملحق 1: المخاطر وإجراءات التخفيف من حدتها

خلفية

يتعين على الوكالة المنفذة أن تقوم بمعالجة أو تصحيح أي حالة عدم امتثال لمتطلبات⁵ المناقصات الإلكترونية الصادرة عن بنوك التنمية متعدد الأطراف التي تم تحديدها أثناء تقييم نظام الشراء الإلكتروني من قبل الوكالة المنفذة، من الناحية النموذجية عن طريق تعديل البرنامج. ومع ذلك، بالنسبة لبعض حالات عدم الامتثال متوسطة ومنخفضة المخاطر، قد ينظر البنك الإسلامي للتنمية في بعض التدابير العلاجية الإجرائية، بدلاً من إجراء تغيير في البرامج. يوضح الجدول التالي حالات عدم الامتثال ذات المخاطر المتوسطة والمنخفضة والتدابير العلاجية المرتبطة بها.

رقم القسم	الفصل	متطلبات المناقصات الإلكترونية الصادرة عن بنوك التنمية متعددة الأطراف	الإجراء العلاجي
1	1-1	يجب أن يكون الوصول إلى النظام مفتوحًا ومتساوٍ وغير مقيد لجميع مقدمي العطاءات أو الاستشاريين المحتملين ولجميع الأفراد. ولذلك يتم إتاحة إمكانية التسجيل عبر الإنترنت لكل من يرغب في تقديم معلومات أو تلقي تنبيهات أو إخطارات عبر الإنترنت بالتعديلات أو التوضيحات.	عندما يُطلب من مقدمي العطاءات دفع رسوم للتسجيل أو تنزيل مستندات العطاء، يجب توضيح ذلك في قسم ورقة بيانات المناقصة ذو الصلة.
1	3-1	يجب أن يكون النظام نهجًا قائمًا على استخدام الإنترنت ويمكن للمستخدمين الوصول إليه من خلال برنامج المتصفح المتاح بسهولة وشائع الاستخدام.	في الأنظمة التي يمكن الوصول إليها من خلال متصفح واحد فقط شائع الاستخدام، يجب تحديد اسم وإصدار (إصدارات) المتصفح الذي سيتم استخدامه للوصول إلى النظام في قسم ورقة بيانات المناقصة ذو الصلة.
3	2-3	سيتم تتبع التعديلات أو البدائل من قبل أي مسؤول وتسجيلها لأغراض التدقيق. يجب أن تضمن الأنظمة إمكانية إجراء التغييرات المصرح بها فقط.	عندما لا يوفر النظام خاصية التدقيق عبر الإنترنت لتنفيذ عمليات التحقق من نشر التعديلات أو البدائل، يجب على الوكالة المنفذة أن تحتفظ بسجل يدوي لتصاريح التعديل أو الاستبدال.
3	4-3	يجب على السلطات المتعاقدة تتبع استلام مقدمي العطاءات أو الاستشاريين التعديلات والبدائل والتوضيحات عند إرسالها عبر الإنترنت.	في حالة عدم وجود نص ملزم لتتبع استلام مقدمي العطاءات للتعديلات والبدائل والتوضيحات، يجب أن توضح ورقة بيانات المناقصة أن المسؤولية تقع على عاتق مقدم العطاء لزيارة موقع الشراء الإلكتروني للتعرف على التعديلات والبدائل والتوضيحات الصادرة في هذا الشأن.
5	4-5	يجب على السلطات المتعاقدة التأكد من أن تاريخ ووقت الإغلاق المحدد آلياً للموعد النهائي لتقديم العطاءات الإلكترونية لا يمكن تحديدهما إلا من قبل الأشخاص المرخص لهم. كما يجب أيضاً اتخاذ إجراءات أمنية لضمان توافق الإعدادات مع معايير المنطقة الزمنية الدولية. يجب أن يتوفر سجل آمن لهذه العمليات لأغراض التدقيق، حسب الاقتضاء.	في حالة عدم وجود نص ملزم بتوفير خاصية التدقيق عبر لإعداد الإغلاق الآلي للموعد النهائي لتقديم العطاءات الإلكترونية، يجب على الوكالات المنفذة أن تحصل على الموافقات اللازمة لتحديد الموعد النهائي لتقديم العطاء دون الاتصال بالإنترنت من خلال نظام يدوي. كما يجب توفير نسخة من هذه السجلات اليدوية للتدقيق على النحو المطلوب.
6	6	في حالة ما إذا كان يجب تقديم ضمانات دخول	في حالة ما إذا كان يجب تقديم ضمانات دخول

⁵ البنك الدولي وآخرون. 2009. متطلبات المناقصات الإلكترونية للمشتريات الممولة من بنك التنمية متعدد الأطراف. واشنطن العاصمة (قيد المراجعة اعتباراً من يونيو 2018)

http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/E-Tendering_Requirements_for_MDB_Loans-Grants_and_Credits_November_2009.pdf

	<p>لا تتحمل السلطات المتعاقدة أي مسؤولية عن أي عطل أو فشل بخلاف تلك الأنظمة التي تقع ضمن نطاق سيطرتها الخاصة.</p>		
<p>في الأنظمة التي يُطلب فيها من المناقصين تقديم إيصال سداد رسوم معالجة العطاءات كنسخة ممسوحة ضوئياً، يجب على قائد فريق المشروع عند إجراء مناقشات مع الوكالة المنفذة الاتفاق على الإجراء الواجب اتباعه لإرسال إيصال سداد رسوم معالجة العطاءات.</p> <p>الخيار 1: يتعين على المناقص تحميل نسخة ممسوحة ضوئياً من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء كجزء من العطاء الخاص به على النحو المنصوص عليه في مستندات تقديم العطاءات أثناء تقديم العطاء عبر الإنترنت. كما يجب على المناقص إرسال نسخة أصلية من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء إلى عنوان مكتب صاحب العمل في أو قبل التاريخ / الموعد المحدد لفتح العطاءات. ويعتبر العطاء غير مكتمل في حالة عدم استلام النسخة الأصلية من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء في عنوان مكتب صاحب العمل قبل التاريخ المحدد لفتح العطاءات.</p> <p>وفي حالة وجود أي تناقض بين النسخة الممسوحة ضوئياً من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء الذي تم تحميله من قبل مقدم العطاء من خلال منصة الشراء الإلكتروني والأصل المقدم من قبل مقدم العطاء، سوف يقوم صاحب العمل بالتحقق من سداد رسوم معالجة العطاء وفقاً للمتطلبات العطاء المنصوص عليها وذلك بموجب إيصال سداد الرسوم الأصلي المقدم من جانب المناقص.</p> <p>الخيار الثاني: يتعين على مقدم العطاء تحميل نسخة ممسوحة ضوئياً من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء كجزء من العطاء الخاص به على النحو المنصوص عليه في مستندات العطاء أثناء تقديم العطاء عبر الإنترنت. كما يجب على المناقص إرسال نسخة أصلية من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء إلى عنوان مكتب صاحب العمل في أو قبل التاريخ / الموعد المحدد لفتح العطاءات. ويعتبر العطاء غير مكتمل في حالة عدم تسليم النسخة الأصلية من إيصال سداد رسوم معالجة العطاء إلى عنوان مكتب صاحب العمل قبل التاريخ / الموعد المحدد لفتح العطاءات. في حالة وجود تناقض جوهري بين نسخة ممسوحة ضوئياً من رسوم معالجة العطاء والأصل المقدم من قبل مقدم العطاء، لا يجوز لصاحب العمل أن يخضع العطاء للتقييم.</p>	<p>يجب أن يُتاح للمناقصين إمكانية الدفع بالوسائل الإلكترونية (على سبيل المثال، شيك إلكتروني، بطاقة ائتمان) لتجنب المواقف التي يتحمل فيها مقدمو العروض رسوماً عبر الإنترنت، ولكن يجب عليهم زيارة أحد المكاتب لدفع هذه الرسوم. يمكن أن يُطلب من المناقصين فتح حسابات لسداد الرسوم المستحقة عليهم من خلال النظام وذلك فيما يتعلق بالرسوم المترتبة على عدد العطاءات المقدمة أو العقود الممنوحة خلال فترة ما (على سبيل المثال، شهر أو سنة).</p>	<p>3-11</p>	<p>11</p>



For any additional information, such as Standard Bidding Documents (SBDs), Guidance, training materials and briefing, please see

www.isdb.org/procurement

