

IsDB



البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

"النهج القائم على المخاطر من أجل
مشتريات المشروعات"


PPR
PROJECT PROCUREMENT

28 أبريل 2020

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 نسخ الترجمة غير الرسمية.

وللحصول على معلومات إضافية يرجى الاتصال بـ:

إدارة مشتريات المشروعات والإدارة المالية

مكتب نائب رئيس مجمع العمليات

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.

المختصر/المصطلح	المصطلح كاملاً / التعريف
BED	مجلس المديرين التنفيذيين
المستفيد	المستفيد هو الجهة التي تحصل على تمويل لمشروع ما من البنك الإسلامي للتنمية. ويشمل هذا المصطلح أي كيان مشارك في تنفيذ أي مشروع يموله البنك الإسلامي للتنمية بالنيابة عن المستفيد.
العطاء (المناقصة)	عرض، يقدمه مقدم العطاء (المناقص)، استجابةً لأي طلب من طلبات تقديم العطاءات، لتزويد السلع أو الأشغال المطلوبة وما يتصل بهما من خدمات.
مقدم العطاء (المناقص)	الشركة التي تقدم العطاء (المناقصة) لتوفير السلع و/أو الأشغال و/أو الخدمات ذات الصلة.
CMP	خطة إدارة العقود
الاستشاري	شركة استشارية أو استشاري مستقل يقدم خدمات استشارية. ويكون الاستشاري مستقلاً عن كل من المستفيد وعن البنك الإسلامي للتنمية.
خدمة (خدمات) استشارية	الخدمات الاستشارية هي تلك الخدمات الفكرية التي تقدمها الشركة الاستشارية أو الاستشاري المستقل. وعادةً ما تكون الخدمات الاستشارية ذات طبيعة مهنية، أو متخصصة أو استشارية. وتخضع الخدمات الاستشارية لهذه التعليمات.
CPAR	تقرير تقييم المشتريات بالبلد المعني
CSPRA	تقرير مخاطر الشراء على مستوى القطاع والبلد المعني
e-GP	نظام المشتريات الحكومية الإلكترونية
السلع	فئة من الشراء تتضمن، على سبيل المثال: المواد المستهلكة غير المعمرة، والمعدات والآلات والسيارات والسلع والمواد الخام والمحطات أو المنشآت الصناعية. وقد يشمل المصطلح أيضاً الخدمات ذات الصلة، مثل النقل، والتأمين، والتركيب، وإجراء الاختبارات النهائية للبدء بالتشغيل، والتدريب، والصيانة الأولية.
GPPD	قاعدة بيانات المشتريات العامة الدولية
IAD	إدارة التدقيق الداخلي
IED	إدارة النزاهة والأخلاقيات
IsDB	البنك الإسلامي للتنمية
MAPS	منهجية تقييم نظم الشراء
MDB	بنوك التنمية متعددة الأطراف
خدمات غير استشارية	خدمات ليست استشارية. عادةً ما يتم تقديم العطاءات الخاصة بالخدمات غير الاستشارية، ويتم التعاقد بشأنها على أساس نواتج أداء قابلة للقياس، ويمكن تحديد معايير الأداء الخاص بها بوضوح وتطبيقها باستمرار. ومن الأمثلة على ذلك: الحفر، والتصوير الجوي، وصور الأقمار الصناعية، ورسم الخرائط والعمليات المماثلة.
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
ORMF	تقييم إدارة مخاطر العمليات
PEFA	النفقات العامة والمساءلة المالية
PRA	تقييم مخاطر الشراء
Procurement	وظيفة التخطيط والحصول على السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية و/أو الخدمات غير الاستشارية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
PDO	أهداف تطوير العمليات الشرائية
مستندات الشراء	مصطلح عام تم استخدامه في هذه التعليمات ليشمل كافة مستندات الشراء التي يصدرها المستفيد. وتشمل: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء

المختصر/المصطلح	المصطلح كاملاً / التعريف
	المحدد، وخطاب التعبير عن الاهتمام، وطلب التعبير عن الاهتمام، ووثيقة التأهيل المسبق، وطلب تقديم عطاءات، وطلب استدراج العروض، وأية إضافات أخرى.
PP	خطة الشراء
PS	استراتيجية الشراء
RMD	إدارة المخاطر
SBDs	مستندات العطاء القياسية
مستندات العطاء القياسية	مستندات الشراء القياسية التي يصدرها البنك الإسلامي للتنمية لاستخدامها من قبل المستفيدين من المشاريع الممولة عن طريق البنك. وتتضمن المستندات القياسية للبنك الإسلامي للتنمية مستندات مثل إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، والتأهيل المسبق، وخطاب الدعوة لتقديم عطاءات، وطلب تقديم العروض، وطلب استدراج العروض.
الأشغال	فئة من فئات الشراء التي تشير إلى الإنشاءات، والإصلاحات، وإعادة التأهيل، والهدم، والترميم، وصيانة مباني الأشغال المدنية، والخدمات ذات الصلة، مثل النقل، والتأمين، والتركيبات، والتجهيز للبدء بالتنشغيل والتدريب.

المحتويات

1	قسم 1 – مقدمة
1	1-1 لمحة عامة
2	2-1 الغرض
2	3-1 نطاق العمل
3	قسم 2 – الإطار القائم على مخاطر الشراء
3	1-2 عملية إدارة المخاطر
4	2-2 الإطار القائم على مخاطر الشراء
7	قسم 3 – تقييم المخاطر والتعامل معها
7	1-3 تقييم المخاطر
8	2-3 التعامل مع المخاطر
9	قسم 4 – دورة إدارة المخاطر وتقييماتها
9	1-4 تقييم مخاطر عمليات الشراء على مستوى البلد والقطاع / الوحدة
11	2-4 تحديد تصور المشروع
12	3-4 تقييم مخاطر المشروع
13	4-4 عملية تنفيذ وإدارة العقود
14	قسم 5 – الدولة والقطاع، عملية تقييم مخاطر عملية الشراء لدى الوحدة المنفذة
14	أ- التخطيط لعملية التقييم
17	ب- بالتواصل مع الحكومة
18	ج- تحديد تصنيف المخاطر
20	ملحق 1: البلدان الأعضاء للبنك الإسلامي للتنمية
21	ملحق 2: جداول تقييم المخاطر
23	ملحق 3: نموذج البيانات
24	ملحق 4: نموذج مبسط لتقييم مخاطر المشتريات
26	ملحق 5: أداة تقييم المخاطر القطرية
28	ملحق 6: دليل نقاط أداة تقييم مخاطر الشراء القطرية
34	ملحق 7: أداة تقييم مخاطر الوحدة/ القطاع
42	ملحق 8: دليل درجات أداة تقييم مخاطر المشتريات القطرية
52	ملحق 9: تقرير موجز عن تقييم مخاطر المشتريات
55	ملحق 10: المخاطر المحتملة
58	ملحق 11: نموذج خطة إدارة وتقييم المخاطر
59	ملحق 12: أداة تصنيف مخاطر المشتريات
61	ملحق 13: استبيان تقييم قدرة الوحدة المنفذة للمشتريات

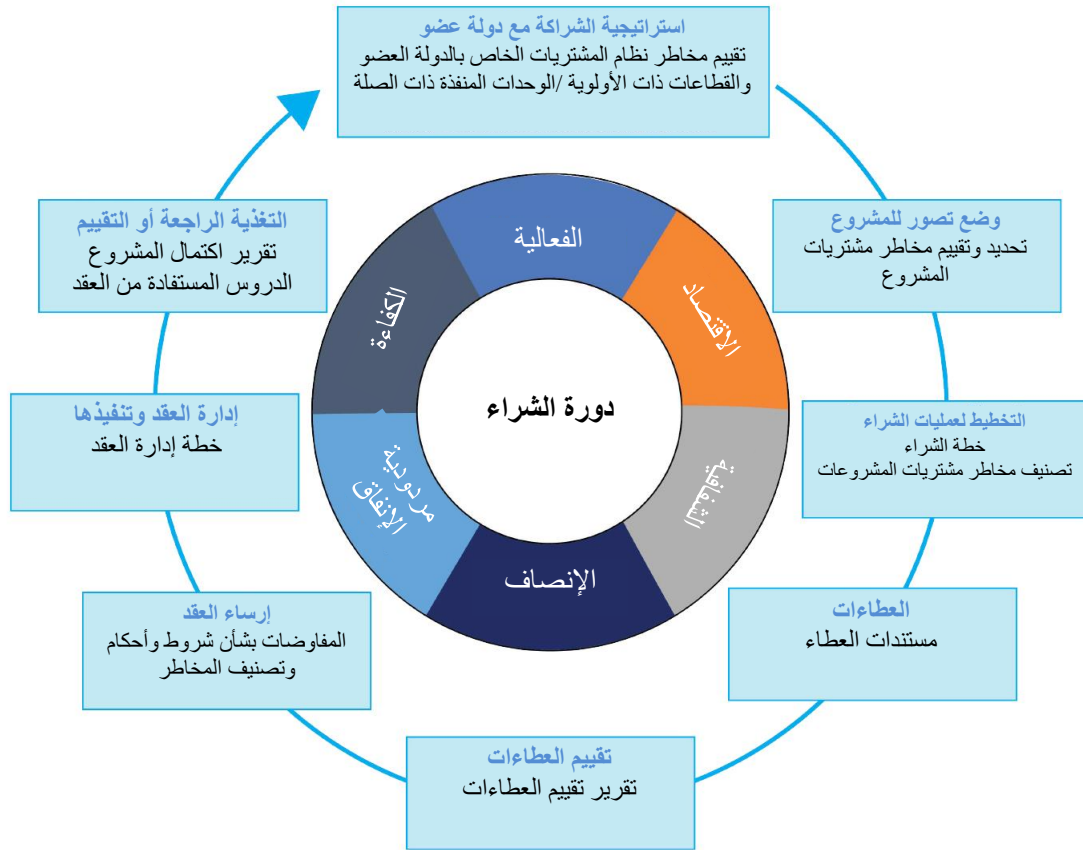
قسم 1 – مقدمة

1-1 لمحة عامة

تصف هذه المذكرة الإرشادية النهج القائم على مخاطر المشتريات (إطار المشتريات القائم على المخاطر) الذي يستخدمه البنك الإسلامي للتنمية لإدارة مخاطر الشراء طوال دورة الشراء على النحو المفصل في الشكل التالي.

وهذا الإطار يركز على نهج منظم لإدارة المخاطر، مما يضمن تخصيص فعال للموارد اللازمة للمشروعات عالية المخاطر، فضلاً عن تصنيف المخاطر وإدارتها.

شكل 1- دورة الشراء – البنك الإسلامي للتنمية



تهدف عملية إدارة المخاطر في إطار العمليات الشرائية إلى تقليل انعكاسات الأحداث السلبية المحتملة على تحقيق أهداف تنمية المشروعات التي يمولها البنك الإسلامي للتنمية.

ويصف الإطار القائم على مخاطر الشراء كيفية تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها على مستوى الدولة والقطاع / الوحدة المنفذة وكيفية استخدام هذه المخاطر كمدخلات في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر على مستوى المشروع. ومن ناحية أخرى، يحدد الإطار أيضاً مستوى الرقابة اللازم لتحديد المراجعة التي يجب إجراؤها من قبل البنك الإسلامي للتنمية لعملية تقديم العطاءات أو العقود التي يتم مراجعتها مسبقاً أو لاحقاً.

ويسلط هذا الإطار الضوء على الحاجة إلى إدارة المخاطر ومعالجتها بمجرد تحديدها. وتمثل عملية إدارة المخاطر نشاط مستمر حتى اكتمال تنفيذ المشروع. يجب مراقبة تقييمات المخاطر وعلاجها باستمرار في ضوء تغير المخاطر الحالية وظهور مخاطر جديدة.

يستند الإطار القائم على مخاطر الشراء إلى مجموعة من المبادئ ويتوافق مع سياسة المشتريات والإرشادات الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية، كما أنه يدعم مبادئ الشراء الأساسية المتعلقة بالاقتصاد والكفاءة والشفافية والإنصاف والفعالية ومردودية الإنفاق. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإطار يعتمد على التقييمات التي تقوم بها المنظمات الدولية الأخرى وبنوك التنمية المتعددة الأطراف ومنهجية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتقييم أنظمة الشراء¹. وتجدر الإشارة إلى أن منهجية تقييم أنظمة الشراء سوف تساعد في تحديد المخاطر التي تتعرض لها أنظمة الشراء في البلد العضو واعتماد نهج شرائي استراتيجي على نحو أكبر بحيث يسمح بالدخول في شراكات مستقبلية مع هذا البلد.

وتغطي إدارة المخاطر كامل دورة الشراء المعمول بها في البنك الإسلامي للتنمية، على النحو المفصل في الشكل رقم: 1 تحديد المخاطر المتعلقة بالجودة والتكلفة والاستدامة ومن ثم التخفيف من حدة هذه المخاطر، وبالتالي تتحقق أهداف تطوير العمليات الشرائية.

2-1 الغرض

إن الغرض من هذه المذكرة الإرشادية يتمثل في تقديم عرض مفصل للإطار القائم على مخاطر الشراء الصادر عن البنك الإسلامي للتنمية وشرح كيفية تطبيقه في كل مرحلة من مراحل دورة الشراء. وينطبق الإطار القائم على مخاطر الشراء على مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل دورة الشراء. ويتحمل كل من المستفيد والبنك الإسلامي للتنمية المسؤولية عن إدارة المخاطر في مراحل دورة الشراء المختلفة من خلال التعاون مع البنك لضمان تحديد المخاطر وإدارتها بشكل فعال. وفي حين أن المستفيد هو المسؤول بشكل مباشر عن مثل هذه الإجراءات، ويتحمل البنك الإسلامي للتنمية مسؤولية انتمائية لضمان تحديد المخاطر وإدارتها في إطار الاستراتيجيات المعمول بها في البلد العضو والقطاع، وعلى مستوى الوحدة المنفذة.

مزاي النهج القائم على المخاطر

وهناك العديد من المزايا المرتبطة بالنهج القائم على المخاطر والتي تنعكس على مشروعات البنك الإسلامي للتنمية، بما في ذلك المخاطر المتعلقة بالمشتريات، لاسيما العمليات الشرائية كبيرة الحجم وكذلك المعقدة. فهو بمثابة نهج منظم لإدارة المخاطر من شأنه المساعدة من خلال تخصيص الموارد الفعالة لأخصائيين المشتريات بالبنك الإسلامي للتنمية في المشروعات التي تم تحديدها على أنها مشروعات عالية المخاطر بعد المراجعة. كما أنه يضمن عدم استهلاك البنك الكثير من الوقت في دعم المشروعات منخفضة المخاطر.

ملكية الوثيقة والموافقة عليها

من المقرر أن تكون إدارة مشتريات المشروعات هي الوحدة المالكة للوثيقة وسوف تتحمل المسؤولية إعداد هذه الوثيقة وتحديثها. وتقوم إدارة مشتريات المشروعات بمراجعة الإطار بشكل دوري كلما اقتضت الضرورة وذلك بالتشاور مع فريق إدارة المخاطر التشغيلية. وقد تشمل هذه المراجعة التشاور مع الأطراف أصحاب المصلحة ذوي الصلة، عند الاقتضاء. وعلى نائب رئيس مجمع برامج الدول الموافقة على وثيقة الإطار.

3-1 نطاق العمل

يغطي نطاق هذه الوثيقة تقييم المخاطر الشرائية وإدارتها على مستوى البلد العضو والقطاع / الوحدة المنفذة والبنك الإسلامي للتنمية خلال مراحل إعداد المشروع وتنفيذه. ويتنوع نهج إدارة المخاطر ما بين التنفيذ للجهات السيادية وغير السيادية بما في ذلك مشتريات المشروعات الخاصة بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

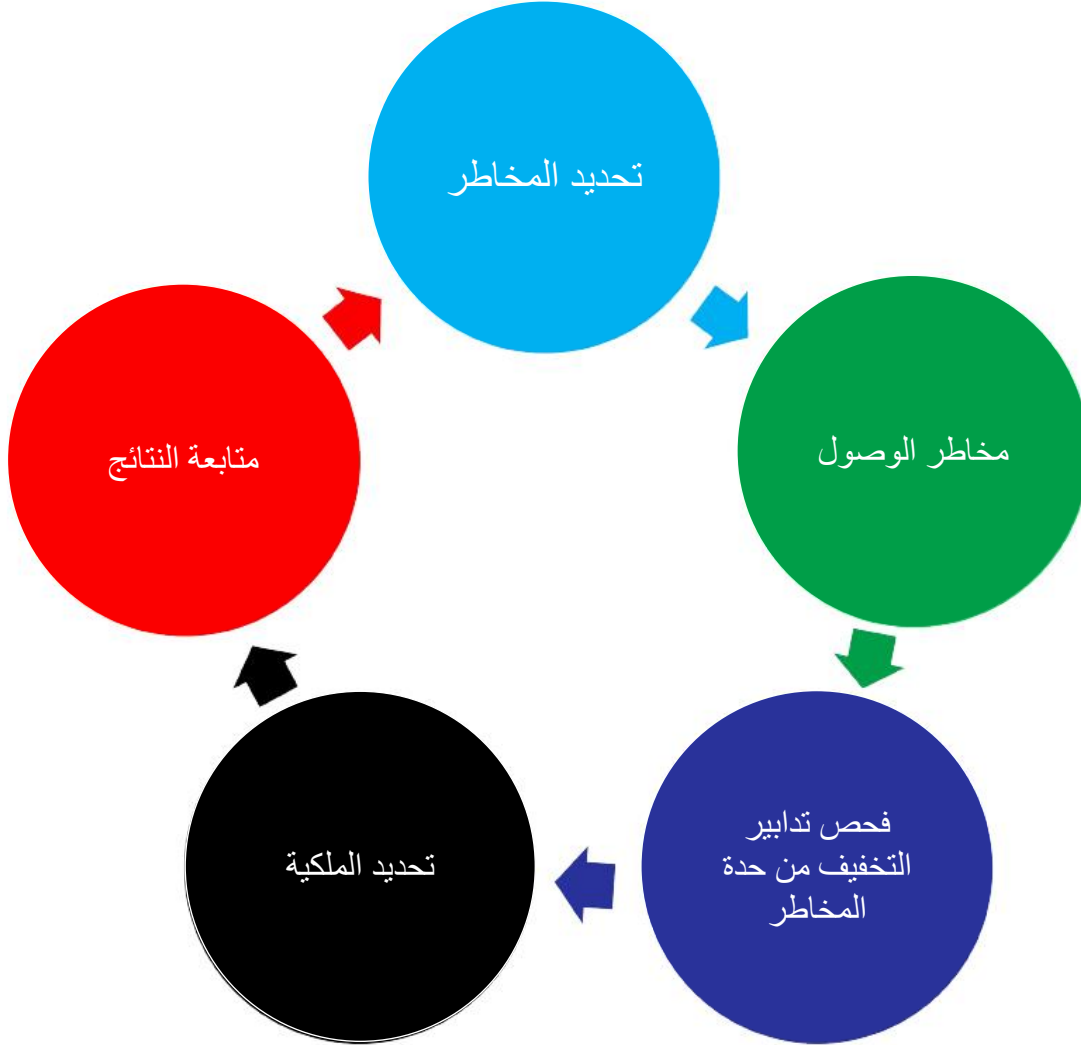
¹ تم وضع منهجية تقييم أنظمة الشراء بالتعاون مع بنوك التنمية متعددة الأطراف ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان على أساس منهجية قياسية. وهذه المنهجية هي أداة تستخدم في تقييم أنظمة الشراء العامة المعمول بها في الدولة بأكملها. وهي منهجية عالمية يمكن استخدامها من قبل جميع الدول، بصرف النظر مستوى الدخل أو وضع التنمية.

قسم 2 – الإطار القائم على مخاطر الشراء

1-2 عملية إدارة المخاطر

يتمحور الإطار القائم على المخاطر حول إدارة المخاطر والذي يبدأ بتحديد المخاطر وينتهي بمتابعة النتائج.

شكل 2 – عملية إدارة المخاطر



في كل مرحلة من مراحل الشراء ودورة المشروع، يتم استخدام مدخلات مختلفة للمساعدة في تحديد المخاطر. وينبغي بعد ذلك تقييم المخاطر من حيث احتمالية حدوثها والنتائج المترتبة عليها. تتمثل مخرجات عملية تقييم المخاطر في تحديد تدابير التخفيف من حدة المخاطر وتنفيذ هذه التدابير وتحديد ترتيبات الرقابة اللازمة من جانب البنك الإسلامي للتنمية.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب إسناد تدابير التخفيف من حدة المخاطر إلى مالك مناسب من أجل اتخاذ الإجراء اللازم، كما يجب أن تتم متابعة التقدم المحرز بشأن تدابير التخفيف من حدة المخاطر بشكل مستمر لضمان تنفيذها وفعاليتها. ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم تحديث المهام المتعلقة بالمخاطر على نحو مستمر ومنتظم لكي تعكس أي تغييرات تطرأ على المخاطر القائمة أو المخاطر الجديدة.

2-2 الإطار القائم على مخاطر الشراء

يتم تطبيق الإطار القائم على مخاطر الشراء على مستوى البلد العضو المعني وعلى مستوى القطاع/الوحدة المنفذة وعلى مستوى المشروع. ويوضح الجدول التالي أنواع مختلفة من تقييمات المخاطر التي يتم إجراؤها في كل مرحلة من مراحل دورة الشراء، والتي يقوم بتنفيذها إما البنك الإسلامي للتنمية أو شركاء التنمية الآخرين.

جدول 1 – قابلية تطبيق الأدوات

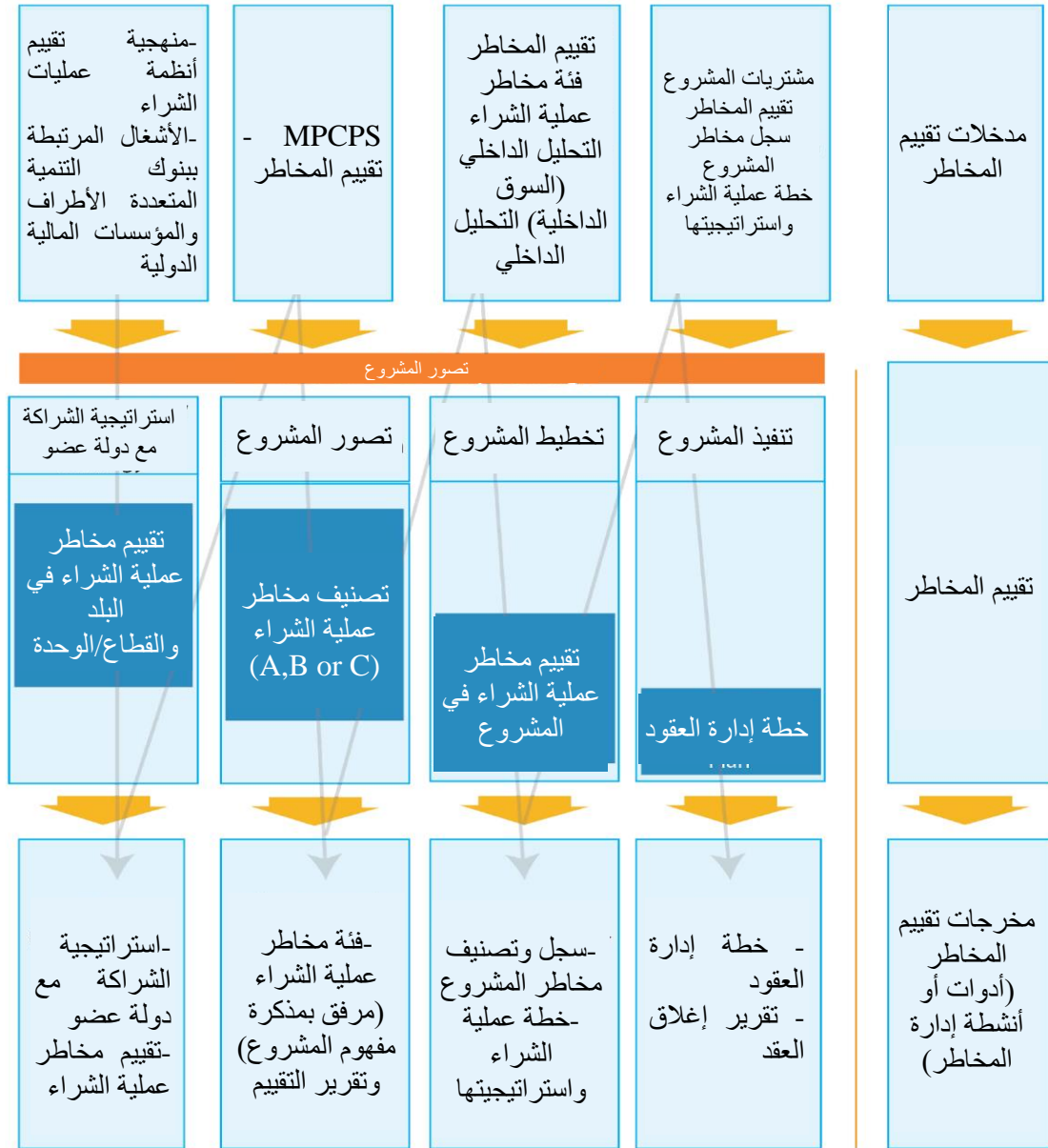
تطبيق

تعليقات	المشروع	الوحدة	القطاع	البلد	أدوات إدارة المخاطر
إذا تم إجراء تقييم، يجب أن تؤثر نتائجه على استراتيجية البلد وكذلك تحليل المخاطر				<input type="checkbox"/>	التقييم الخاص بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء
يتم تقييم مخاطر عمليات الشراء في البلد والقطاع/الوحدة بما في ذلك القدرة على إجراء الأنشطة المرتبطة بعمليات الشراء		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقييم مخاطر عمليات الشراء للبلد، القطاع/الوحدة
عند تصنيف مخاطر عمليات الشراء في المشروع، يتم النظر في عمليات الشراء العالية الخطورة، إلى جانب مخاطر المشروع، كما يتم اقتراح تدابير التخفيف المناسبة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تصنيف مخاطر عمليات الشراء
تعتبر قدرة الوحدة المعنية في عمليات التقييم (بما في ذلك الجوانب المرتبطة بعملية الشراء)، بالإضافة إلى مخاطر عمليات الشراء في المشروع.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			تقييم مخاطر عمليات الشراء في المشروع
يتم إدارة المخاطر العالية ذات الصلة من خلال خطة إدارة العقد.	<input type="checkbox"/>				خطة إدارة العقد

ويجب أن تقوم استراتيجية الشراكة مع الدولة العضو بتقييم المخاطر المتعلقة بعمليات الشراء للقطاعات/المحاور ذات الأولوية التي تم تحديدها وتوثيقها، مع مراعاة التقييم الخاص بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء المتاحة لإجراء عمليات التقييم الخاصة بكل دولة، كما تسهم الاستراتيجية في إطار تقييم إدارة مخاطر العمليات داخل البنك².

² قامت إدارة المخاطر داخل البنك الإسلامي للتنمية بوضع إطار تقييم إدارة المخاطر التشغيلية وقد وافق عليه مجلس المديرين التنفيذيين في يونيو 2012. وبصورة عامة، يوضح الإطار كيفية تنفيذ كيانات البنك لعملية تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها وإدارتها على مستوى وحدة النشاط بطريقة منسقة ومنسقة. ويعد ذلك الإطار الخطوة الأولى في جهود تنفيذ إدارة المخاطر التشغيلية عبر كيانات

الشكل 3 - الإطار القائم على مخاطر عملية الشراء



الأدوار والمسؤوليات

يتحمل المستفيد والبنك الإسلامي للتنمية مسؤولية إدارة المخاطر المختلفة طوال عملية الشراء ويحتاجان إلى العمل معاً لضمان تحديد المخاطر وإدارتها بفعالية. وبينما يكون المستفيد مسؤولاً بصفة مباشرة عن تلك الإجراءات، يتحمل البنك الإسلامي للتنمية مسؤولية ائتمانية لضمان تحديد المخاطر وإدارتها وذلك ضمن استراتيجيات البلد والقطاع، وكذلك على مستوى الوحدة والمشروع.

وفي مرحلة التخطيط لعمليات الشراء، حين يكون المستفيد مسؤولاً عن الإجراءات المباشرة، يقدم البنك الإسلامي للتنمية للمستفيد المعلومات والمدخلات ذات الصلة التي يمكن للمستفيد استخدامها في وضع خطة عمليات الشراء واستراتيجية عملية الشراء إن لزم الأمر. وإلى جانب ذلك سيقوم البنك الإسلامي للتنمية بإجراء تقييم للمخاطر لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروعات، وتقييم مستوى المخاطر، واقتراح تدابير التخفيف. ويتم استخدام أدوات ومدخلات مختلفة، بما في ذلك التقييم الذاتي والتوضيح من قبل البنك الإسلامي للتنمية واستخدام

التقييم الخارجي الذي يجريه شركاء التنمية أو التقييم الذي يُجرّيه استشاري نيابة عن المستفيد والبنك الإسلامي للتنمية.

دورة الشراء

تبدأ إدارة المخاطر في مرحلة استراتيجية البلد وتتدرج خلال دورة المشتريات، كما تصبح نتائج كل مرحلة من إطار إدارة المخاطر في عملية الشراء مدخلاً للمرحلة التالية. ويستند كل تقييم للمخاطر إلى مرحلة إطار المخاطر السابقة ويتم تعزيزه بمعلومات إضافية حيث يصبح التركيز للتقييم أكثر توجيهاً نحو المشروع.

وكجزء من التقييم، يجب مراعاة الآتي:

- مدخلات التقييمات السابقة؛
- المراجعة الأدبية (على سبيل المثال، المراجعات التي تتم استناداً إلى منهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى جانب التقييمات المكتملة وفقاً لإطار النفقات العامة والمساءلة المالية، والبحث على الإنترنت)؛
- مراجعة بيانات البنك الإسلامي للتنمية ذات الصلة (بما في ذلك معلومات مثل بيانات المشتريات في البلدان ومراجعات المشتريات المتعلقة بالمشروعات التي أجراها البنك الإسلامي للتنمية)؛ و
- إجراء مناقشات مع الوحدات المعنية في البلد خلال مرحلة إعداد المشروع.

وللحد من المخاطر إلى مستوى مقبول، يجب تحديد وتنفيذ تدابير التخفيف الفعالة في تقليل المخاطر. ولتتمكن رصد وإدارة تلك التدابير، ينبغي توثيق الإجراءات التخفيفية في مستندات تقييم المخاطر.

ويتم تخصيص المسؤوليات المرتبطة بالمخاطر المحددة على مستوى البلد، الوحدة، المشروع، والبنك، وذلك وفقاً لنطاق المخاطر. وسيقوم فريق المشروع، وموظفو مشتريات المشروع، والمجموعة الاستشارية لمراجعة الجودة، ولجنة مراجعة مشتريات المشروع، ولجنة إدارة العمليات، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، بما في ذلك قطاع إدارة المخاطر بمراجعة المخاطر المحددة، وتصنيفها، وتدابير التخفيف المقترحة.

ولا يتم ممارسة عملية إدارة المخاطر مرة واحدة فقط؛ فبعد تقييم المخاطر، قد تتغير بعض المخاطر أو قد تظهر مخاطر جديدة. ويجب أن يتم تحديث منهجية تقييم المخاطر استجابةً لتغير الظروف أو الحصول على معلومات جديدة حول بعض المخاطر، ويتم تعيين ذلك في نقاط رئيسية في عملية الشراء لضمان إدارة فعالة للمخاطر. وسيتم إعادة تقييم المخاطر أثناء مراجعة الخطة السنوية لعملية الشراء وعن طريق بعثة الإشراف على المشروع.

وإلى جانب ذلك، تتم إدارة المخاطر المحددة في تقييم المخاطر الخاص بالبلد، والقطاع، والوحدة، والمشروع من خلال تحديد الترتيبات الخاصة بعملية الشراء، مثل النهج المتبع خلال عملية الشراء، وهيكل العقد وشروطه ومؤشرات الأداء، وغيرها من الإجراءات التخفيفية. ويجب توثيق تدابير التخفيف ومسؤولي الإجراءات التي يتم اتباعها في تقرير تقييم المخاطر وأي سجل مخاطر ذي صلة.

ومع تطور حالة المشروع إلى مرحلة تقديم العطاءات، يجب مراجعة تقييم المخاطر وسجل المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار أي معلومات جديدة قد تنشئ خلال عملية تقديم العطاءات، والتي تؤثر على المخاطر أو تدابير التخفيف، على سبيل المثال، قد تتضمن توضيحات العطاء تغييرات في المواصفات وهيكل العارضين التي لم يتم التنبؤ بها في البداية، مما قد يستدعي اتخاذ تدابير إضافية للحد من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ التي يتم تحديدها.

وبعد تقييم العطاءات وإرساء العقد، يجب إدراج المخاطر ذات الصلة في تقييم المخاطر المحدث في خطة إدارة العقود، إلى جانب تدابير التخفيف ومتخذي الإجراءات. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتضمن خطة إدارة العقود أي مخاطر أخرى (وكذلك تدابير التخفيف) ذات الصلة بتنفيذ العقد والتي لم يتم إدراجها في تقييم المخاطر. ويجب على المستفيد مراقبة المخاطر وتدابير التخفيف في خطة إدارة العقود، وذلك لضمان تنفيذها ومدى فعاليتها. ويمكن القيام بذلك من خلال إدراج استعراض سجل المخاطر في خطة إدارة العقود كبنء قائم في اجتماعات إدارة العقود مع الشركة أو المقاول (أو المقاولين). ويجب أن تعكس أي تغييرات في المخاطر أو أي مخاطر جديدة محددة في سجل المخاطر.

قسم 3 – تقييم المخاطر والتعامل معها

1-3 تقييم المخاطر

عند تقييم مخاطر عملية الشراء، يجب أن يتضمن التقييم الخطوات التالية:

➤ تقدير احتمالية حدوث المخاطر.

- يجب استخدام جدول احتمالية المخاطر في الملحق 2 لتقدير احتمالية حدوث المخاطر، والمترابحة من "نادرة" إلى "شبه مؤكدة". ويجب تحديد مدى احتمالية المخاطر بين 1 و5 وفقاً لاحتمالية حدوث المخاطر.

➤ تقدير عواقب المخاطر.

- يجب استخدام جدول نتائج المخاطر في الملحق 2، حتى يتم تقدير عواقب المخاطر، بدءاً من "غير مهم" إلى "خطير". إلى جانب ذلك، يصنف جدول عواقب المخاطر تأثيرات تلك المخاطر، وذلك وفقاً لمدى سلبية تأثيرها على تحقيق مبادئ المشتريات الأساسية الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية، فيما يتعلق بالاقتصاد والكفاءة والعدالة والفعالية.
- يتم الرجوع إلى أكثر الفئات المناسبة من هذه القائمة. وإذا كان للمخاطر تأثيرات في أكثر من فئة تأثير، يجب تسجيل أعلى تصنيف للتأثير. ويجب أيضاً تحديد درجة تأثير المخاطر بين 1 و5 استناداً إلى أعلى تصنيف للتأثير للمخاطر المتعلقة بعواقب تلك المخاطر.

➤ تحديد تصنيف المخاطر؛ بالإضافة إلى

- وبعد ذلك، يجب تحديد تصنيف المخاطر وتصنيفها باستخدام المصفوفة الخاصة بتصنيف المخاطر في الملحق 2، وهذا عن طريق استخدام نقاط تقييم احتمالية حدوث المخاطر، إضافة إلى نقاط تقييم عواقب المخاطر، من أجل تحديد تصنيف المخاطر. على سبيل المثال، إذا كانت نقاط تقييم احتمالية المخاطر تساوي 4 ("مرجحة") ونقاط تقييم عواقب المخاطر تساوي 3 ("معتدلة")، فإن تصنيف المخاطر يكون "عالي".

➤ تحديد أولوية المخاطر التي يتم التعامل معها

- بعد ذلك، يجب تحديد أولوية المخاطر التي سوف يتعامل معها. ويجب إيلاء اهتمام خاص للمخاطر التي تحمل تصنيف "شديدة" و"عالية"، ولكن يجب أيضاً النظر في تدابير تخفيف المخاطر التي تحمل تصنيف "متوسطة" و"منخفضة"، وذلك عند الاقتضاء.

2-3 التعامل مع المخاطر

بعد تقييم المخاطر، يجب التعامل مع تلك مخاطر بإحدى الطرق الأربعة، وهي التجنب، أو الحد، أو الإحالة، أو القبول، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل 4- معالجة المخاطر

• تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم المضي قدمًا في المشروع	التجنب
• تقليل احتمالية حدوث المخاطر، على سبيل المثال، النهج المتبع في عملية الشراء، وشروط العقد، وأنشطة إدارة العقود، وكتيبات مراقبة الجودة والتدريب، وما إلى ذلك. • الحد من عواقب المخاطر، على سبيل المثال، عملية التخطيط في حالات الطوارئ، وإحالة	الحد
• إحالة المخاطر إلى طرف آخر، على سبيل المثال، شروط العقد فيما يتعلق بالالتزامات والتعويضات والتأمين	الإحالة
• قبول المخاطر دون اتخاذ تدابير للتخفيف منها، وذلك بسبب • تصنيف المخاطر على أنها "منخفضة جدًا" حيث لا يتم ضمان نتائج إجراءات التخفيف لا يتم توافر إجراءات المعالجة و/أو	القبول

وفي بعض الحالات، قد تكون تدابير التخفيف الوحيدة المتاحة هي "التجنب". وعلى سبيل المثال، يمكن معالجة أنظمة عملية الشراء الوطنية غير الناضجة عن طريق طلب استخدام مستندات البنك الإسلامي للتنمية القياسية بنسبة 100% من العقود التي يقوم البنك الإسلامي للتنمية بتمويلها جزئياً أو بالكامل.

ويجب أن تتوازن تدابير التخفيف من المخاطر بين فاعليتها في تقليل المخاطر وتكاليفها والجهد المطلوب لتنفيذها. ويمكن أن تستدعي المخاطر ذات التصنيف "شديدة" تخصيص موارد إضافية ووضع خطة إدارة محددة.

قسم 4 – دورة إدارة المخاطر وتقييماتها

1-4 تقييم مخاطر عمليات الشراء على مستوى البلد والقطاع / الوحدة

وخلال إعداد استراتيجية الشراكة مع البلد، يمكن للبنك الإسلامي للتنمية إجراء تقييم لمخاطر عمليات الشراء على مستوى البلد والقطاع والوحدة³. ويوفر ذلك التقييم نظرة عامة على مخاطر عمليات الشراء على مستوى البلد والقطاع وكذلك الوحدة، كما سيعتمد مستوى التقييم على المعرفة المتاحة بالفعل وفهم أي معلومات بشأن القطاع أو الوحدة المشاركة في المشروعات.

ويتم إجراء تقييم المخاطر بصفة دورية، والذي يفضل أن يتم في نفس الوقت خلال عملية التحضير. ومع ذلك، إذا وُجدت تغييرات كبيرة، من الممكن توثق بشكل كبير على تصنيفات المخاطر، حيث يتم تحديثه في أي وقت خلال مراجعة استراتيجية الشراكة مع دولة عضو السنوية/متوسطة الأجل.

ويمكن أن يتم تنفيذ عملية تقييم المخاطر عن طريق البنك، أو خبير استشاري خارجي، أو يمكن أن تقوم البلد بتنفيذه من خلال التقييم الذاتي، وذلك بهدف تفسير التقييم الذي أجراه البنك، والتحقق منه.

وإذا تم بالفعل إجراء التقييم الخاص بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في البلد، فيجب أن تُدرج تلك المعلومات في تقييم المخاطر، ولا يحتمل أن يحتاج البنك إلى إجراء تقييم مخاطر شامل على مستوى البلد. ويستند التقييم الخاص بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء إلى تقييم عناصر نظام المشتريات العامة، وذلك بناءً على مؤشرات مختلفة.

الشكل 5 - نظرة عامة على منهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء



وفي السياق ذاته، إذا أجرت أي من بنوك التنمية المتعددة الأطراف تقييمًا للمخاطر المتعلقة بالبلد والقطاع/الوحدة، وكان ذلك التقييم متاحًا، فيجب أيضًا استخدام هذه المعلومات في تقييم المخاطر الخاص بالبنك الإسلامي للتنمية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحتوي تقييم المخاطر على معلومات أساسية خلال مرحلة إعداد مفهوم المشروع، وكذلك مراحل إعداد المشروع وتقييمه. وخلال عمليات الإعداد والموافقة، يتم تحديد استراتيجية المشتريات

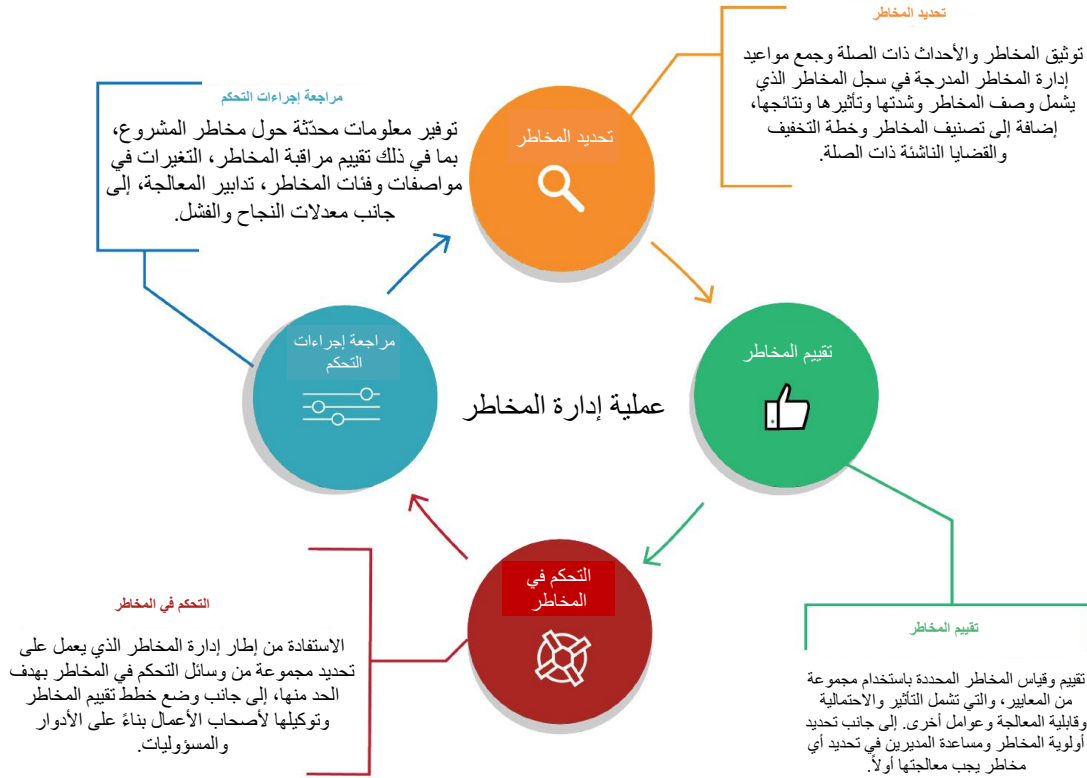
³ استنادًا إلى التقييم الخاص بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إذا تم العمل عليها بالفعل على مستوى البلد

ووضع الخطة. وخلال تلك العمليات، يقدم تقييم المخاطر المنهجي معلومات أساسية وجوهرية لتقييم المخاطر والعمل على خطة إدارتها التي تم إعدادها في مرحلة التخطيط لعملية الشراء.

الشكل 6 - عملية تقييم المخاطر



الشكل 7 - عملية تقييم مخاطر المشروع



2-4 تحديد تصور المشروع

يقوم إطار إدارة مخاطر العمليات بفرض التعليمات على البنك الإسلامي للتنمية لكي يبدأ في تقييم المخاطر، وذلك خلال مرحلة تحديد تصور المشروع وتصميمه، ويتم الانتهاء منه خلال مرحلة الموافقة عند تحديد تصنيف المخاطر وتصنيف جميع مخاطر مشتريات المشروع وتصنيفها من 1 إلى 5. ويستخدم التصنيف للتوجيه نحو مستوى الجهد المطلوب لإعداد المشروع وما يتعلق بالعناية الواجبة.

ويشير التصنيف بالرقم 1 إلى المخاطر العالية، مما يتطلب مشاركة فاعلة من فريق المشتريات في البنك الإسلامي للتنمية، وذلك من خلال إعداد ومعالجة المشروع. بينما يشير التصنيف بالرقم 5 إلى المخاطر المنخفضة التي تتطلب مشاركة أقل من البنك، إضافة إلى وجود عينات مراجعة ما بعد المشروع.

ويتم تصنيف مخاطر عمليات الشراء في المشروع نتيجة عدة عوامل، ومنها: (أ) بيئة عملية الشراء في البلد والقطاع أو - عند الاقتضاء - الوحدة المنفذة) و (ب) الخصائص الخاصة بالمشروع.

وتكمن الخطوة الأولى في تقييم مخاطر بيئة عمليات الشراء بناءً على مخاطر البلد والقطاع/الوحدة المنفذة المعنية بالمشروع، كما تم تحديدها في تقييم المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام مصفوفة مخاطر بيئة عملية الشراء في الملحق 9، وذلك لتحديد تصنيف مخاطر بيئة عمليات الشراء.

ويجب إكمال أداة تصنيف مخاطر عملية الشراء في الملحق 9. وإذا كانت الإجابة بنعم على أحد أو أكثر من الأسئلة في تلك الأداة، يقوم البنك الإسلامي للتنمية بتقييم وتحديد ما إذا كان سيكون هناك حاجة إلى دعم إضافي للمستفيد، أو إذا لدى المستفيد الموارد والقدرة الكافية للتعامل مع قضايا عملية الشراء على الرغم من إجراء عملية التقييم.

وإذا تم اعتبار الدعم الإضافي لعملية الشراء أمرًا ضروريًا، يتم التعامل مع تصنيف مخاطر عملية الشراء في المشروع على أنها تصنيف المجموعة 1. وإذا لم يكن الأمر كذلك، يُعتبر تصنيف المجموعة 2 إلى 4.

3-4 تقييم مخاطر المشروع

في مرحلة التخطيط لعملية الشراء، يجب تقييم مخاطر عمليات الشراء، إضافة إلى مخاطر السوق المتعلقة بالمشروع، وذلك من خلال إعداد تقييم مخاطر المشروع.

ويعتبر تقييم مخاطر المشتريات بالبلد وأي تقييمات أخرى يتم إجراؤها مثل منهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء وكذلك أي عمليات تتم من خلال بنوك التنمية المتعددة الأطراف الأخرى أحد المدخلات في تقييم مخاطر المشتريات بالبلد. ويجب أن تتم مراجعة المعلومات الواردة في تقييم مخاطر المشتريات بالبلد، وذلك للتعرف على محتواها لتحديد ما إذا كانت لا تزال صالحة للمشروع. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب تحديث تقييم مخاطر المشتريات بالبلد قبل تطويره.

وخلال تلك المرحلة، ستتوفر المزيد من التفاصيل التي تتعلق بالمشروع ذاته، والوحدات المنفذة المعنية، إضافة إلى طبيعة ونطاق المتطلبات والعقود المتوخاة، كما سيستخدم تقييم مخاطر المشروع هذه المعلومات جنباً إلى جنب مع تقييم مخاطر المشتريات بالبلد لتقييم مخاطر الشراء الخاصة بالمشروع بشكل أكثر دقة، بما في ذلك مخاطر السوق واقتراح تدابير التخفيف المناسبة.

وتُعرف عملية تقييم مخاطر المشتريات بأنها عملية تحديد وتقليل احتمالية وتأثير المخاطر التي قد تحدث داخل المشروع. حيث يجب أن يركز تقييم مخاطر المشتريات على المخاطر التي قد تؤثر على التنفيذ الفعال للمشروع، إلى جانب السعي لضمان عدم تعرض المشروعات للتأخير أو الإخفاق بسبب إدراك هذه المخاطر، كما أنه يساعد في إبلاغ عن ترتيبات الرقابة للمشروع وتحديد الأنشطة التي يتعين تنفيذها، أو متطلبات المراجعة المسبقة واستخدام النظام الذي يتم تطبيقه بالبلد.

ويقوم البنك بإجراء تقييم مخاطر الشراء أثناء التعامل مع المشروع. وعند الانتهاء من تقييم مخاطر المشتريات، يجب النظر في المخاطر التي تم تحديدها بالفعل في تقييم مخاطر المشتريات بالبلد (إذا تم استكمالها أو الحصول على المعلومات كجزء من المراجعة الأدبية، إذا تم الانتهاء من منهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء)، وخلال مرحلة وضع تصور المشروع، وعن طريق تقييم قدرة المستفيد وإمكانياته وكذلك تحليل السوق الذي تم إجراؤه. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يستند تقييم مخاطر المشتريات إلى المجالات الرئيسية التالية، وذلك لضمان القدرة على إدارتها.

- تعقيد السوق والقدرة التنافسية وتوافر الخبرات المطلوبة؛
- تجارب المستفيدين، بما في ذلك قدراتهم وإمكانياتهم؛
- تدابير الأمن والسلامة في موقع المشروع؛
- عوامل الاقتصاد الكلي؛
- بيئة الأعمال والتشغيل؛
- الابتكار الفني؛
- اتجاهات التسعير؛
- التباينات بين لوائح المشتريات المحلية وسياسة وإرشادات المشتريات الصادرة عن البنك؛
- قضايا الاستدامة؛ و
- قضايا سلاسل الإمداد

ويجب قياس المخاطر التي تم تحديدها. حيث يُوصى باتباع نهج متعدد الوظائف لتصنيفات المخاطر، من أجل تحليل أكثر موضوعية. وينبغي أيضاً النظر في القضايا التالية خلال عملية القياس الكمي.

- تجارب المستفيد السابقة؛
- خبرة بنوك التنمية المتعددة الأطراف الأخرى؛
- فهم دوافع المستفيد وسوق الإمداد؛
- تقييم قدرة المقاولين والموردين المحليين الذين يمكن أن يقدموا عطاءات لمجموعة خدمات في إطار المشروع؛
- تحليل متعمق للافتراضات التي تم إجراؤها أثناء تحديد تصور المشروع؛ و

تحليل السبب الجذري وراء المخاطر التي تم تحديدها.

وبعد تحديد المخاطر الرئيسية، يجب تصنيف المخاطر وتحديد الأولويات ذات الصلة باستخدام جداول تقييم المخاطر المفصلة في الملحق 3. ويجب تسجيل كل خطر وفقاً لمعياري التأثير واحتمالية الحدوث على مقياس من 1 إلى 5، بحيث يمكن إجراء تصنيف لدرجة الأهمية، وذلك من حيث كيفية تأثيرها على أهداف تطوير المشروع. ولا يستطيع البنك أو المستفيد معالجة جميع المخاطر المحددة بصورة دائمة من خلال تقييم مخاطر المشتريات وترتيبات الشراء التي يتم اختيارها. ومع ذلك، يجب وضع تدابير التخفيف المناسبة للمخاطر المتوسطة والعالية المحددة، بما في ذلك تعيين الجهة المسؤولة لكل تدبير من تدابير التخفيف. وسوف يقوم هذا النهج بتوجيه استراتيجية الشراء، وذلك إذا لزم الأمر، مما قد يشكل جزءاً من العقد أو خطة إدارة العقد لكل عقد شراء.

ويجب استخدام تقييم مخاطر المشتريات وسجل مخاطر عملية الشراء المرتبط بها، من أجل وضع استراتيجية الشراء وخطة الشراء الخاصة بالمشروع.

4-4 عملية تنفيذ وإدارة العقود

في وقت إرساء العقد، ينبغي مراجعة المخاطر المحددة في تقييم مخاطر الشراء وسجل المخاطر للتأكد من ارتباطها بمرحلة تنفيذ العقد، وينبغي إدراج المخاطر ذات الصلة في خطة إدارة العقود. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تضمين أي تغييرات في المخاطر وأي مخاطر تم تحديدها حديثاً، إلى جانب تدابير التخفيف ذات الصلة، في خطة إدارة العقود.

ويجب تحديث خطة إدارة العقود وسجل المخاطر طوال عملية الشراء لتعكس أي تغييرات قد تطرأ على المخاطر الحالية أو تتنبأ ظهور مخاطر جديدة بحيث تتم إدارة المخاطر بشكل فعال حتى اكتمال المشروع.

ويجب على موظفي قسم المشتريات مراجعة كافة خطط عمليات الشراء، بما في ذلك المخاطر التي تحدث سنوياً ومراجعة خطة إدارة المخاطر، وذلك بناءً على التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويجب أيضاً توحيد خطط إدارة مخاطر المشتريات السنوية على مستوى المشروع والبلد والقطاع، من أجل الحصول على مزيد من التحليلات ذات الصلة وإبلاغ الإدارة بها. وإلى جانب ذلك، يجب أن يسلط تقرير المخاطر الضوء على مخاطر عملية الشراء من منظور تأثيره على البنك وعملية الشراء الشاملة، إضافة إلى أي عواقب لتلك المخاطر إلى وأي تدابير مقترحة لتخفيف المخاطر.

قسم 5 – الدولة والقطاع، عملية تقييم مخاطر عملية الشراء لدى الوحدة المنفذة

وإذا كانت هناك حاجة لتقييم مخاطر البلد والقطاع، يجب على خبير التقييم إجراء التقييم على النحو المبين في القسم التالي. ويتم إجراء التقييم كجزء من التحليل على مستوى القطاع، وذلك لتوفير مدخلات لإعداد إستراتيجية شراكة جديدة مع الدولة. كما أنه يوفر مدخلات في تصنيف مخاطر المشروع خلال مرحلة تطوير المشروع من دورة الشراء، وفي تطوير تقييم المخاطر في مرحلة التخطيط لعملية الشراء.

أ- التخطيط لعملية التقييم

سيقوم موظفو البنك (أو المستشارون الذين يتم اختيارهم من قبل البنك الإسلامي للتنمية) بإجراء تقييم المخاطر. لتخطيط التقييم وتحديد الموارد المطلوبة، يتم إجراء مراجعة أدبية أولية بناءً على تقييمات عملية الشراء الحالية من قبل بنوك التنمية المتعددة الأطراف الأخرى، بالإضافة إلى تجارب الشراء لدى البنك الإسلامي للتنمية في الدولة وكذلك عبر القطاعات الرئيسية.

وإذا أكملت بنوك التنمية المتعددة الأطراف الأخرى إجراء العمليات الخاصة بمنهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء، من الممكن استخدام تلك المعلومات بدلاً من قيام البنك الإسلامي للتنمية بإجراء تقييم منفصل. ومع ذلك، لا يزال البنك الإسلامي للتنمية بحاجة إلى القيام بما يلي:

1- المراجعة الأدبية

يتمثل الغرض من هذه الخطوة في تحديد المعلومات المتعلقة بأنظمة المشتريات العامة. ويمكن أن يشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

تقييم إدارة المخاطر التشغيلية: يحدد تقييم إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية⁴ الإطار العام لكيفية قيام الكيانات في البنك بتحديد وتقييم ومراقبة وإدارة المخاطر التشغيلية على مستوى وحدة الأعمال بطريقة متسقة ومنسقة. إن إطار إدارة المخاطر التشغيلية هو الخطوة الأولى في جهد متعدد السنوات في تتابع إدارة المخاطر التشغيلية عبر الكيانات في البنك.

تقييمات المخاطر الإضافية التي أجراها البنك الإسلامي للتنمية: قد جرى البنك مثل هذه التقييمات (أو تقييمات أخرى مماثلة تحت مسميات مختلفة). ويمكن الحصول على تلك التقارير من وحدة البنك ذات الصلة.

تقرير تقييم المشتريات بالبلد: يمكن للبنك الإسلامي للتنمية أيضًا الاستفادة من نفس التقارير التي أعدتها بنوك التنمية المتعددة الأطراف، والتي تغطي البلدان الأعضاء في البنك. ويعتبر تقرير تقييم المشتريات بالبلد الخاص بالبنك الدولي هو الأداة الرئيسية لمساعدة البلدان الأعضاء في تحليل سياسات المشتريات وتنظيمها وإجرائها. ويمكن العثور على المزيد من المعلومات عن تقرير تقييم المشتريات بالبلد والمتاحة للجمهور على موقع البنك الدولي على: <http://documents.worldbank.org/curated/en/docsearch/document-type/540617>.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منهجية تقييم أنظمة عمليات الشراء الصادرة عن لجنة المساعدة الإنمائية: تم إنشاؤها في 2003-2004 وتمت مراجعتها في 2018، وتهدف إلى توفير أداة قياسية لتقييم جودة وفعالية أنظمة عمليات الشراء.

تقييم هيئة المشتريات العامة في الدولة: تقوم بعض هيئات المشتريات العامة بتقييم وحدات إدارة المشروع.

⁴ كما تم تحديده من قبل قطاع إدارة المخاطر وتمت الموافقة عليها من مجلس المديرين التنفيذيين في يونيو 2012.

□ **تقييم مخاطر التوريدات الخاصة بالبلد والقطاع / الوحدة المنفذة:** تم تقديم ذلك التقييم من خلال بنك الإسلامي للتنمية في عام 2018 ويتم الأخذ في الاعتبار مخاطر عمليات الشراء المرتبطة بالإمكانات المرتبطة بعمليات الشراء الخاصة بالبلد والقطاع / الوحدة المنفذة.

□ **الإنفاق العام والمساءلة المالية:** تأسس دليل الإنفاق العام والمساءلة المالية في عام 2001 كشراكة متعددة المانحين، وذلك بهدف تقييم حالة الإنفاق العام للبلد وعمليات الشراء، إلى جانب أنظمة المساءلة المالية. ويستند إطار الإنفاق العام والمساءلة المالية إلى الإدارة المالية العامة للبلد من خلال واحد وثلاثين (31) مؤشرًا، أحدها يقيم متابعة عملية الشراء ووسائلها، والوصول العام إلى معلومات ذات الصلة بعمليات الشراء، بالإضافة إلى إدارة شكاوى عمليات الشراء. ويمكن الاطلاع على تقييمات الإنفاق العام والمساءلة المالية المتاحة للجمهور على موقع PEFA الإلكتروني: www.pefa.org.

□ **قاعدة البيانات العالمية للمشتريات العامة:** منتج معرفي عالمي شامل، قام البنك الدولي بتدشينه، ويعمل على الاطلاع على المعلومات المتعلقة المشتريات العامة. ومن المتوقع أن يساهم توافر تلك البيانات في (أ) تبادل المعرفة، (ب) تشكيل أوجه التآزر، (ج) إظهار التأثير الإيجابي للمشتريات العامة على النمو الاقتصادي، (د) تقييم النهج المتعلق بأفضل الممارسات، (هـ) تحديد مجالات أخرى للإصلاحات المرتبطة بالمشتريات. تم إطلاق نظام قاعدة البيانات العالمية للمشتريات العامة عبر الإنترنت في مارس 2020.⁵

□ **البحث عبر الإنترنت:** تقوم مجموعة متنوعة من المانحين الثنائيين والمنظمات غير الحكومية بتقييم أنظمة المشتريات العامة بصورة منتظمة، بما في ذلك الاستناد إلى منظور تقييم المخاطر الائتمانية. ويجب إجراء عملية البحث عبر الإنترنت للعثور على التقييمات ذات الصلة. ويجب أن يتضمن البحث أيضًا تقييمات المشتريات الإلكترونية من قبل مختلف المؤسسات المالية الدولية، إلى جانب دراسات الحالة والعروض أو الأوراق البحثية المرتبطة بالدولة.

2- خبرات المشتريات الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية

إلى جانب التقييمات الحالية لأنظمة المشتريات، يجب النظر في خبرات البنك الإسلامي للتنمية على مستوى الدولة والقطاع / الوحدة المنفذة:

□ **بيانات المشتريات بالبلد:** تتم مراجعة المحفظة الحالية للعقود النشطة في البلد، وكذلك القطاعات ذات الأولوية، لتحديد المخاطر المحتملة. وتتم مراجعة المحفظة من خلال الاستناد إلى العدد الإجمالي للعقود، وقيمة العقد، والعقود النشطة، بالإضافة إلى التجارب المرتبطة بمتغيرات العقود. يتم الرجوع إلى الملحق □ للحصول على البيانات التي قد تكون ضرورية للتقييم والمصادر المحتملة.

□ **استراتيجية الشراكة مع دولة عضو حالي:** يجب إعادة النظر في استراتيجية الشراكة مع الدولة العضو الحالي والدروس المستفادة ذات الصلة من أجل فهم أفضل للعمليات التي يقوم بها البنك الإسلامي للتنمية في البلد، إضافة إلى الأولويات القطاعية والموضوعية. وقد يكون من المفيد إعادة النظر في أي خرائط طريق قطاعية يتم إعدادها بالتزامن مع استراتيجية الشراكة مع الدولة العضو الحالي ذات الصلة، وذلك إذا كانت المشتريات المتوخاة مستهدفة لتلك القطاعات.

□ **إدارة التدقيق الداخلي، ووحدة الامتثال وإدارة النزاهة والأخلاقيات، والملاحظات المرتبطة بمشتريات المشروع:** تقوم إدارة التدقيق الداخلي وإدارة النزاهة والأخلاقيات بتقييم مدى الامتثال للسياسات المعمول بها، والمبادئ التوجيهية، واتفاقية التمويل وأي شكاوى. وينصب التركيز على مكافحة حالات عدم الامتثال، إلى جانب العمل على اكتشاف انتهاكات النزاهة. ويجب على فرق المشروع استشارة إدارة التدقيق الداخلي وإدارة النزاهة والأخلاقيات فيما يخص تحديد وتحليل مخاطر مشتريات المشروع، والتي قد تؤدي إلى انتهاكات النزاهة.

⁵ <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/global-public-procurement-database>

□ **مراجعة أداء المحفظة بالبلد:** تهدف البعثة المعنية بمراجعة أداء المحفظة بالبلد إلى مراجعة الأداء العام للمحفظة في نطاق البلد، وذلك من حيث الانتهاء من مراحل تقدم تنفيذ المشروعات، إضافة إلى اقتراح الإجراءات الخاصة بتلك المشروعات التي قد تواجه تأخيرات. ويكمن الهدف العام في ضمان إتمام المشروعات المعتمدة في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية المخصصة، فضلاً عن إسهامها في النتائج والمخرجات بالبلد. ويعمل تقرير مراجعة أداء المحفظة بالبلد على: (1) فحص المشكلات والقيود الشائعة التي قد تظهر خلال تنفيذ المشروعات في البلد ووضع تدابير تصحيحية مناسبة؛ (2) إعادة النظر في المشروعات مع وحدات التنفيذ واقتراح حلول للمشكلات المحددة التي قد تطرأ؛ (3) القيام بزيارات ميدانية إلى بعض المشروعات التي تواجه مشكلة ما، وذلك لتقييم حجم وتأثير المشكلات المحددة؛ و(4) التوصل إلى خطة عمل محددة بالزمن مع أهداف رصد قابلة للقياس بهدف الإصلاح أو تحسين أداء المحفظة. ويتضمن تقرير مراجعة أداء المحفظة بالبلد والتقارير الخاص بمهام البعثة في حين العودة للمكتب وخطة العمل الخاصة بمعالجة المشكلات المحددة بجدول زمني، إلى جانب تحديد المسؤوليات. وتلعب إدارة مشتريات المشروعات دوراً رئيسياً في بعثة مراجعة أداء المحفظة بالبلد، حيث يتم ضمان مناقشة قضايا ومخاطر المشتريات وكذلك تحديد الحلول.

□ **تقييمات المشتريات الإلكترونية:** نظراً لتحول العديد من الدول الأعضاء نحو المشتريات الإلكترونية، يقوم البنك الإسلامي للتنمية بين الحين والآخر بتنفيذ تقييمات لأنظمة المشتريات الإلكترونية في بعض الدول الأعضاء المحددة، وذلك بهدف تحديد مدى إمكانية استخدامها في مشروعات البنك. حيث يهدف التقييم إلى ضمان امتثال نظام المشتريات الإلكترونية الخاص بالوحدة المنفذة لإرشادات المشتريات الإلكترونية الصادرة عن بنوك التنمية المتعددة الأطراف، إلى جانب ضمان توافق النظام مع سياسة وإرشادات البنك الإسلامي للتنمية الخاصة بالمشتريات.

□ **تقارير الانتهاء من المشروع:** قد تحتوي تقارير الانتهاء من المشروع على تقييم لمصفوفة المخاطر والدروس المستفادة، بالإضافة إلى التوصيات المتعلقة بالمشتريات في المشروعات التي تم الانتهاء منها.

3- تطبيق أداة تقييم المشتريات بالبلد

يقوم التقييم الأولي للبلد بتحديد المعلومات الإضافية المطلوبة للانتهاء من تقييم المخاطر وتحديد الموارد اللازمة لجمع تلك المعلومات وأنسب وسيلة لإجراء الأعمال الميدانية.

ويتم استخدام المعلومات المجمعة من المراجعة الأدبية وخبرات البنك الإسلامي للتنمية للإجابة على الأسئلة الأساسية حول بيئة المشتريات العامة في البلد، ويتم ذلك من حيث السياسات والقوانين والتنظيمات والمؤسسات على المستوى الوطني، مما يتيح للبنك تحديد المجالات الأساسية التي تختلف فيها مبادئ المشتريات الأساسية الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية وسياساته وإرشاداته. وسيؤدي التقييم الأولي للبلد إلى الحصول على نتيجة أولية لكل مؤشر، ونتيجة متوسطة لكل من الركائز الأربعة، ونتيجة متوسطة إجمالية للبلد. حيث ستشير النتائج إلى مستوى النضج في نظم المشتريات في البلد.

ويوجد شرح مفصل خاص بأداة تقييم المشتريات في البلد ودليل تسجيل النقاط في المرفق 4، والتي تقوم بتقييم الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكم المشتريات العامة، والإطار المؤسسي والقدرات الإدارية، إلى جانب عمليات الشراء وممارسات السوق، ونزاهة وشفافية نظم المشتريات العامة. وتتيح الأداة أيضاً تقييم الثغرات في المعلومات أو حيث يكون التحديث القديم وتشمل بعض الأسئلة المتعلقة بالمشتريات الإلكترونية والتحقق منها أو تحديثها، والتي قد تكون مطلوبة أثناء تقييم المخاطر.

ونظراً للزيادة في الاهتمام بين الدول الأعضاء النامية في البنك الإسلامي للتنمية باستخدام نظام المشتريات الحكومية الإلكترونية (e-GP)، فإنه من الضروري تقييم نضج أنظمة e-GP في البلد كجزء من عملية تقييم المخاطر.

4- تقييم مخاطر السوق

يجب إجراء تقييم للسوق لكل بلد وقطاع / وحدة منفذة، والذي يهدف إلى تغطية الأسواق المنتجة / الخدمات ذات الصلة وأي مخاطر سوق عابرة، بما في ذلك فرص الإمداد المحلية وكذلك فرص الإمداد الأجنبية، والوصول إلى التمويل والأوراق المالية، وقيود سلسلة الإمداد، وتطبيق التفضيلات المحلية، وقيود المناقصة للمناقضين الأجانب، فضلاً عن الترخيص والتسجيل.

5- البنود المرجعية - تقييم مخاطر المشتريات في البلد والقطاع / الوحدة المنفذة

تقوم البنود المرجعية بتوجيه تقييم المخاطر في البلد والقطاع / الوحدة المنفذة. وعلى الأقل، ستقوم البعثة المسؤولة بما يلي: (1) تأكيد نتائج التقييم الأولي للمشتريات بالبلد، وتحديث الفجوات في المعلومات والوصف السردى لأنظمة المشتريات بالبلد، حسب الاقتضاء، بما في ذلك استخدام نظم المشتريات الإلكترونية (e-GP)؛ (2) تقييم أداء المشتريات في القطاع، و(3) تقييم مخاطر المشتريات في البلد والقطاع / الوحدة المنفذة وتحديد تدابير التخفيف.

6- الاعتبارات المتعلقة بالبلد

عند التخطيط لتقييم المخاطر، يجب أن يتم النظر في تحقيق مستوى مقبول من الراحة بأقل تكلفة ممكنة. وفي حال تمت المراجعة بالفعل من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنوك التنمية المتعددة الأطراف والوحدات الأخرى، سوف يعتمد البنك على العمل الذي تم بالفعل من قبل المؤسسات الشقيقة. كما يعتمد نهج معدل لتقييم المخاطر قد يكون ملائماً اعتماداً على حجم البلد ومستوى اللامركزية، أو حجم البرنامج الذي يطلقه البنك الإسلامي للتنمية بالبلد. وعلى سبيل المثال:

بالنسبة للدول الأعضاء النامية، لا سيما عندما يكون لبرنامج البنك الإسلامي للتنمية تركيزاً جغرافياً أو درجة عالية من الخدمات الحكومية اللامركزية (بما في ذلك المشتريات)، يجب النظر في تقييمات المشتريات دون الوطنية.

بالنسبة للبرامج الأصغر حجماً مع تمويل قليل من القروض أو المنح، قد يكون من المناسب أن يتم إجراء تقييم المشتريات في إطار معالجة المشروع، ما لم يكن البرنامج في حالة هشّة أو متأثرة بالنزاع

بالنسبة للبرامج الأكبر حجماً أو التي تتمتع وحدات قطاعية سائدة، قد يكون من الأفضل إجراء تقييمات القطاع على مستوى الوحدة المنفذة، بدلاً من التجميع على مستوى القطاع

إذا كانت العمليات المصرفية الخاص بالبنك الإسلامي للتنمية تتركز في قطاع فرعي معين، فقد يكون من المناسب أن يتم إجراء تقييم المشتريات على مستوى ذلك القطاع الفرعي

تتطلب الحالات الهشة أو المتأثرة بالنزاع اعتبارات خاصة، ليس فقط فيما يتعلق بكيفية تقييم المخاطر المتعلقة بالمشتريات في البلد والقطاع أو الوحدة المنفذة، ولكن أيضاً في كيفية تحديد الفرص لتوفير المرونة الإضافية التي قد تكون مطلوبة لتمكين تنفيذ المشروع بصورة فعالة.

ب- بالتواصل مع الحكومة

بمجرد الانتهاء من عملية التخطيط، يجب على فريق البنك الإسلامي للتنمية ترتيب إجراءات التقييم مع الحكومة المعنية والجهات الحكومية القطاعية الرئيسية. ويجب أيضاً مراعاة مستوى مشاركة شركاء الحكومة وشركاء التنمية الآخرين.

إجراء التقييم: تأكيد إجراء تقييم المشتريات في البلد واستكمال تقييم المشتريات في القطاع / الوحدة المنفذة.

وسينطوي التقييم في البلد على مناقشات مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، بما في ذلك الحكومة وشركاء التنمية

والصناعات المحلية ذات الصلة ومنظمات المجتمع المدني التي تنشط في القطاعات الرئيسية لدى البنك الإسلامي للتنمية. وسيقوم التقييم في البلد بتحديث وتأكيد المعلومات التي تم جمعها خلال المراجعة الأدبية وتقييم أداء المشتريات في القطاع / الوحدة المنفذة.

ويشمل المرفق 5 استبياناً ودليلاً لتقييم القطاع / الوحدة المنفذة. حيث يجب تطبيق الأداة على كل من القطاعات المقيمة لتحديد درجة التباين في القدرة الاستيعابية المرتبطة بالمشتريات بين القطاعات وبالمقارنة مع التوقعات المتجسدة في أنظمة المشتريات بالبلد. ويشمل نموذج تقييم القطاع استبياناً يجب استخدامه أثناء إجراء المقابلات، إضافة إلى دليل التقييم. ويجب أيضاً أن يعكس دليل التسجيل الخاص بالقطاع متوسط النتائج في جميع الوكالات. ويجب أن يتم استخدام الاستبيان فقط من قبل خبير التقييم حيث لا يتم تصميمه كأداة تقييم ذاتية.

تتم عملية تحليل النتائج وتشكل أساساً لاستكمال التقييم الوصفي لأنظمة المشتريات في البلد والقطاع / الوحدة المنفذة. حيث يوفر المرفق 7 مخططاً تفصيلياً لتقرير تقييم مخاطر المشتريات.

ويجب أن يغطي التقرير - بالنسبة للبلد ولكل قطاع أولوي يتم تقييمه - وصف أنظمة المشتريات (على مستوى البلد) وممارسات المشتريات (على مستوى القطاع أو الوحدة المنفذة)؛ نقاط القوة المرتبطة بأنظمة المشتريات أو الممارسات (وعادة ما تتضمن تلك المجالات نقاطاً تتراوح بين 2 و 3 في المتوسط) وأي نقاط ضعف تم تحديدها (وعادة ما تحوي تلك المجالات على نقاط تتراوح بين 0 و 1 في المتوسط).

ج- تحديد تصنيف المخاطر

يتم فحص النقاط الضعيفة المحتملة في أنظمة المشتريات بالبلد وممارسات المشتريات في القطاع / الوحدة المنفذة، والمحددة في تقييم المخاطر بشكل أعمق لتحديد مدى تلك النقاط الضعيفة تشكل مخاطر على المشروعات.

والخطوة الأولى هي تحديد المخاطر المحتملة التي ظهرت من التقييمات. ويوفر المرفقين 4 و 6 قائمةً تشمل المخاطر التقديرية للمشتريات على مستوى البلد والقطاع / الوحدة المنفذة.

وقد يتطلب تحديد النقاط الضعيفة المحددة في تقييم المخاطر جمع معلومات إضافية لتحديد سبب الضعف وكيفية تحويله إلى مخاطر. حيث يوفر الجدول التالي مثالاً على كيفية تقييم الضعف المحدد ومخاطره المحتملة.

مثال على كيفية تحويل نقاط ضعف في المشتريات إلى مخاطر:

نقاط الضعف	المخاطر	التأثير المحتمل
تلجأ الجهات الرئيسية في القطاع إلى الاختيار المباشر كنهج افتراضي.	يتم اختيار مقدمي العطاءات الذين ليس لديهم المؤهلات أو القدرات المناسبة	عدم الشفافية، تأخير عمليات الشراء، ارتفاع الأسعار، تقليل الجودة، تقليل عمر الأصول المشتراة، مخاطر السمعة.

وبمجرد تحديد المخاطر، يتعين تقييمها لتحديد احتمالية حدوث المخاطر وإذا ما حدثت، التأثير المتوقع الذي يمكن أن تكون لها على عمليات البنك الإسلامي للتنمية. ويجب تحديد أولوية المخاطر ووضع تدابير لتخفيفها وإدارتها. ويقدم القسم 3 من هذا الدليل مزيداً من التفاصيل حول كيفية تقييم المخاطر ووضع خيارات متعددة من أجل المعالجة.

وإذا تم تنفيذ نظام المشتريات الإلكترونية في البلد (أو من قبل الوحدات التنفيذية المحددة)، يجب أن يشير التقييم إلى ما إذا ساعد ذلك في إدارة مخاطر المشتريات. ويجب أن يتضمن التقرير نطاق النظام الإلكتروني الحالي وخطط لتحسينه بشكل أكبر، كما يجب أيضاً أن يذكر التقرير المخاطر المتعلقة باستخدام المشتريات الإلكترونية، إن وجدت، وكيفية الحد منها.

وبمجرد تحديد المخاطر وتصنيفها، وتحديد تدابير التخفيف، يتم إعداد خطة إدارة تقييم المخاطر. ويجب أن يتم التفرقة بين المخاطر بين مستوى البلد ومستوى القطاع/الوحدة المحددة، ويتم تحديد تصنيفات المخاطر العامة لكل من البلد والقطاعات الفردية المقيمة. ويوجد نموذج قياسي في الملحق 9.

وتكمن الخطوة النهائية في عملية تقييم المخاطر في تحديد المخاطر العامة للمشتريات في البلد والمخاطر العامة في كل من القطاعات/الوحدات الأساسية المراجعة. ويجب تصنيف المخاطر العامة على أنها مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة أو منخفضة، حيث تنعكس في خطة إدارة تقييم المخاطر. وعند النظر في التصنيف العام، يأخذ خبير التقييم في الاعتبار التأثير التراكمي للمخاطر المحددة واحتمالية حدوث ذلك التأثير، مما يتطلب تقديراً مهنيًا ولا ينبغي أن يكون مجرد متوسط مباشر لتصنيفات المخاطر الفردية.

ملحق ١ : البلدان الأعضاء للبنك الإسلامي للتنمية

يبلغ عدد الأعضاء الحاليين للبنك الإسلامي للتنمية ٥٧ بلدًا عضوًا.

جمهورية أفغانستان الإسلامية	جمهورية ألبانيا
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	جمهورية أذربيجان
مملكة البحرين	جمهورية بنغلاديش الشعبية
جمهورية بنين	دولة بروناي دار السلام
بوركينافاسو	جمهورية الكاميرون
جمهورية تشاد	جمهورية القمر المتحدة
جمهورية كوت ديفوار	جمهورية جيبوتي
جمهورية مصر العربية	جمهورية الجابون
جمهورية جامبيا	جمهورية غينيا
جمهورية غينيا بيساو	جمهورية غيانا التعاونية
جمهورية إندونيسيا	الجمهورية الإسلامية الإيرانية
جمهورية العراق	المملكة الأردنية الهاشمية
جمهورية قازاقستان	دولة الكويت
جمهورية قبرغيزيا	الجمهورية اللبنانية
ليبيا	ماليزيا
جمهورية المالديف	جمهورية مالي
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	المملكة المغربية
جمهورية موزمبيق	جمهورية النيجر
جمهورية نيجيريا الاتحادية	سلطنة عُمان
جمهورية باكستان الإسلامية	دولة فلسطين
دولة قطر	المملكة العربية السعودية
جمهورية السنغال	جمهورية سيراليون
جمهورية الصومال الفدرالية	جمهورية السودان
جمهورية سورينام	الجمهورية العربية السورية
جمهورية طاجيكستان	جمهورية توجو
الجمهورية التونسية	جمهورية تركيا
تركمانستان	جمهورية أوغندا
الإمارات العربية المتحدة	جمهورية أوزبكستان
الجمهورية اليمنية	

ملحق 2: جداول تقييم المخاطر

تصنيف المخاطر إلى فئات

الوصف	درجة تقييم المخاطر
يُقصد بارتفاع حدة المخاطر أن هذه المخاطر من المتوقع أن تحدث في معظم الظروف ويكون لها تأثير كبير (من حيث الوقت والتكلفة) على تنفيذ أنشطة المشروع.	مرتفعة
يُقصد بالمخاطر المصنفة على أنها مرتفعة إلى متوسطة بأنها المخاطر التي من المحتمل أن تحدث في معظم الظروف ويكون لها تأثير مرتفع إلى متوسط (من حيث الوقت والتكلفة) على تنفيذ أنشطة المشروع.	مرتفعة إلى متوسطة
ويُقصد بالمخاطر المصنفة على أنها متوسطة بأنها المخاطر ذات التأثير المتوسط (من حيث الوقت والتكلفة) على تنفيذ أنشطة المشروع.	متوسطة
يُقصد بالمخاطر المصنفة على أنها متوسطة إلى منخفضة بأنها المخاطر التي قد تحدث أحياناً ويكون لها تأثير بسيط (من حيث الوقت والتكلفة) على تنفيذ أهداف المشروع.	متوسطة إلى منخفضة
يُقصد بالمخاطر المصنفة على أنها منخفضة بأنها المخاطر التي قد لا تحدث إلا في ظروف استثنائية ويترتب عليها تأثير بسيط (من حيث الوقت والتكلفة) على تنفيذ أنشطة المشروع.	منخفضة

احتمالية حدوث المخاطر

الوصف	درجة الاحتمالية	الوصف	النسبة الإرشادية للاحتمالية
مؤكدة في أغلب الأحيان	5	مخاطر من المتوقع حدوثها	<95%
محتملة	4	مخاطر من المحتمل حدوثها	66% - 95%
ممكنة	3	مخاطر قد تحدث في مرحلة معينة	26% - 65%
غير محتملة	2	مخاطر من المستغرب أن تحدث	5% - 25%
نادرة	1	مخاطر قد لا تحدث أبداً	>5%

النتائج المترتبة على المخاطر

كيف تؤثر المخاطر المحددة على تحقيق ما يلي:				درجة النتائج المترتبة على المخاطر	الوصف
الفعالية	الإنصاف	الكفاءة	الاقتصاد		
(4)	(3)	(2)	(1)		
				1	منخفضة
				2	منخفضة إلى متوسطة
				3	متوسطة
				4	متوسطة إلى مرتفعة
				5	مرتفعة

بالنسبة لأي مخاطر يتم تحديدها، يقوم القائم على تقييم المخاطر بتحديد درجة النتائج المترتبة على المخاطر ذات الصلة بكل مبدأ من مبادئ الشراء الأساسية. وإذا كان للمخاطر تأثير على أكثر من مبدأ واحد، فيجب تسجيل التأثير المصنف على أنه الأكثر ارتفاعاً من حيث حدة المخاطر واستخدامه كمدخل لمصفوفة تصنيف المخاطر.

مصفوفة تقييم المخاطر

النتائج المترتبة على المخاطر						
شديدة التأثير	رئيسية	متوسطة	بسيطة	غير مؤثرة		
5	4	3	2	1		
مرتفعة للغاية	مرتفعة للغاية	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	5	مؤكدة في أغلب الأحيان
مرتفعة للغاية	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	4	محتملة
مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	3	ممكنة
مرتفعة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	2	غير محتملة
متوسطة	متوسطة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	1	نادرة

احتمالية المخاطر

ملحق 3: نموذج البيانات

يمكن الحصول على بيانات المشتريات من الوكالات الحكومية المعنية أو إدارات الإحصاء الوطنية أو التقارير المنشورة في هذا الشأن. وعلى الجانب الآخر، يجب أن يتم الحصول على بيانات المشتريات الخاصة بالمشروعات التي تُمول كلياً أو جزئياً من قبل البنك الإسلامي للتنمية، من الوحدات المنفذة والتنفيذية ذات الصلة. وقد تتوفر أيضاً بيانات معينة من خلال نظام مراجعة المشتريات بالبنك الإسلامي للتنمية، على أن تؤخذ البيانات من آخر سنتين (2) أو ثلاث (3) سنوات على الأقل لضمان التحليل الهادف.

يجب إعداد البيانات التي حصل عليها القائم بتقييم المخاطر باستخدام الجدول المبين أدناه. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن إضافة المزيد من الأعمدة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، وفقاً للرأي المهني للقائم على عملية التقييم. يجب إعداد جدول واحد لكل قطاع أو وكالة تم تقييمها ويجب تضمين الجدول (الجدول) المكتملة كملحق لتقرير تقييم المخاطر. ويجب أيضاً إرفاق البيانات أو المعلومات الأخرى المستخدمة بالتقرير. وقد يشمل ذلك بيانات عن تغييرات في العقد، والوقت المستغرق في إرساء العقد، ومستويات المنافسة، وعدد المشتريات الخاطئة، وعدد عقود إعادة طرح العطاء، وعدد العقود الملغاة، وعدد الشكاوى، ومدى استخدام أنظمة المشتريات الإلكترونية على سبيل المثال.

اسم القطاع أو الوحدة:							
البيانات التي تم الحصول عليها عن فترة:							
الرقم:	مصدر الأموال	اسم المشروع	وصف العقد	طريقة الشراء (الاختيار)/إجراءات تقديم العطاء	مبلغ ترسية العقد	الفائز بالعقد	الجنسية
1- شراء السلع							
1							
2							
3							
4							
2- شراء الأشغال							
1							
2							
3							
4							
3- شراء الخدمات الاستشارية							
1							
2							
3							
4							
4- شراء الخدمات غير الاستشارية							
1							
2							
3							
4							

ملحق 4: نموذج مبسط لتقييم مخاطر المشتريات

الإجراءات المقترحة والجدول الزمني	تقييم المخاطر (منخفضة/متوسطة/مرتفعة)	مخاوف رئيسية	تقييم (غير مُرضٍ / مُرضٍ إلى حدٍ ما / مُرضٍ)	البند المُقيم
				الجوانب القانونية
				قانون ولوائح الشراء في البلد المعني
				إجراءات المنافسة الوطنية المفتوحة
				الإجراءات المحلية لتقديم العطاءات
				إدارة القدرة على الشراء
				التخطيط لعمليات الشراء
				إدارة عملية تقديم العطاءات / مالية تعيين الاستشاريين وإرساء العقود
				إدارة العقود والقدرة على حفظ السجلات
				القدرة على معالجة الشكاوى والإجراءات ذات الصلة
				تنظيم المشتريات والوحدات ذات الصلة
				وضوح الهيكل التنظيمي والحوكمة وإجراءات الموافقة وتفويض السلطة وما إلى ذلك....
				الدليل والتعليمات الداخلية
				التدقيق والرقابة الداخلية
				التوظيف
				اختيار الموظفين والأجور
				الأدلة التي تبرهن على تمتع

الإجراءات المقترحة والجدول الزمني	تقييم المخاطر (منخفضة/ متوسطة/ مرتفعة)	مخاوف رئيسية	تقييم (غير مُرضٍ / مُرضٍ إلى حدٍ ما / مُرضٍ)	البند المُقيم
				الموظفين بالخبرات اللازمة
				التدريب وبناء القدرات أثناء العمل
				الريادة في الشراء
				الأدلة التي تبرهن على الخبرة في التعامل مع معاملات الشراء العامة
<p>التصنيف العام لمخاطر الشراء (منخفضة / متوسطة/ مرتفعة): اقتراح حد المراجعة المسبقة</p> <p>السلع دولار أمريكي (أو ما يعادله) الأشغال..... دولار أمريكي (أو ما يعادله) الخدمات الاستشارية..... دولار أمريكي (أو ما يعادله)</p> <p>تم الإعداد بواسطة: (الأخصائي الميداني للشراء)</p> <p>تم التخليص الجمركي بواسطة: (الأخصائي الإقليمي للشراء)</p>				

	3- عمليات الشراء وممارسات السوق	
	1-3 هل القطاع الخاص منظم وقادر على المنافسة والوصول إلى السوق؟	
	2-3 هل توجد تدابير لضمان كفاية ودقة تقديرات التكلفة قبل تقديم مستندات العطاءات وإدارة تغييرات أسعار العقد؟	
	3-3 هل القطاع الخاص قادر على المشاركة في الشراء الإلكتروني؟	
	4-3 هل ممارسات البنوك التجارية تدعم الصناعات وعمليات الشراء بشكل كافٍ؟	
	5-3 هل توجد آلية لتلقي، ومعالجة الملاحظات، والشكاوى، والاعتراضات؟	
	4- نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة	(متوسط 1-4 – 4-4)
	1-4 هل يوجد إطار رسمي للرقابة الداخلية والتدقيق؟	
	2-4 هل من السهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة وهل هذه المعلومات شاملة وذات صلة؟	
	3-4 هل يمكن لمقدمي العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرين الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات من خلال نظام الشراء الإلكتروني؟	
	4-4 هل تطبق الدولة مدونة سلوك وتدابير لمكافحة الفساد؟	
(الخلاصة: صف التقييم الأولي العام)	متوسط النقاط للبلد المعني	(متوسط 1، 2، 3، 4)

ملحق 6: دليل نقاط أداة تقييم مخاطر الشراء القطرية

المؤشرات/ الأسئلة	دليل النقاط
1- الإطار التشريعي والتنظيمي	
1-1 هل هناك قانون شامل للمشتريات العامة يتضمن لوائح داعمة ومستندات عطاء قياسية وأدلة تشغيلية؟	3- هذه المستندات متوافرة بالفعل ومتسقة مع بعضها البعض. 2- هناك بالفعل قانون خاص بالمشتريات، ولكن ليست كل المستندات الأخرى متاحة، أو أن هناك تناقضات بين المستندات. 1- هناك بالفعل قانون خاص بالمشتريات، ولكن توجد لوائح داعمة محدودة أو مستندات عطاء قياسية، أو أدلة تشغيلية إرشادية محدودة. 0- لا يوجد قانون للمشتريات العامة.
2-1 هل الإطار القانوني يجعل المناقصات التنافسية المفتوحة الطريقة الافتراضية للشراء، مع الإشارة إلى الوقت المناسب الذي يمكن خلاله استخدام طرق أخرى أقل تنافسية؟	3- يستوفي الإطار القانوني جميع الشروط التالية: أ- يتم تحديد طرق الشراء المسموح بها بشكل لا لبس فيه على مستوى هرمي مناسب، إلى جانب الشروط ذات الصلة التي يمكن بموجبها استخدام كل طريقة، بما في ذلك شرط الحصول على موافقة مسؤول يخضع للمساءلة. ب- الشراء التنافسي هو الطريقة الافتراضية للمشتريات العامة. ج- يحظر تجزئة العقود للحد من المنافسة. د- المعايير المناسبة للمناقصات التنافسية المفتوحة محددة ومتسقة مع المعايير الدولية. 2- يستوفي الإطار القانوني شرطي (أ) و (ب) بالإضافة إلى أحد الشروط المتبقية. 1- يستوفي الإطار القانوني شرطي (أ) و(ب) فقط. 0- إخفاق الإطار القانوني في الامتثال إلى حد كبير لأي من الشروط الثلاثة من (أ) حتى (د).
3-1 هل الإطار القانوني يدعم المشاركة غير التمييزية (أي أنه، يمكن لجميع مقدمي العطاءات المؤهلين المشاركة، وأن التسجيل، إذا لزم الأمر، لا يشكل عائقاً أمام المشاركة في المناقصات)، وإجراءات المناقصات الشفافة (بما في ذلك الإعلان عن المناقصة، ومستندات العطاء، وتقييم العطاء، آلية الشكاوى)؟	3- يدعم الإطار القانوني المشاركة غير التمييزية، وإجراءات المناقصات بما يتماشى مع الممارسات الدولية الجيدة، بما في ذلك الإعلان العام عن فرص الأعمال مع إتاحة الوقت الكافي لمقدمي العطاءات للحصول على المستندات والاستجابة للإعلان، وتوفير آلية فعالة للشكاوى. 2- يدعم الإطار القانوني بشكل عام المشاركة غير التمييزية، على أن تكون إجراءات المناقصات شفافة بشكل عام، رغم وجود بعض نقاط الضعف (على سبيل المثال، عدم وجود آلية لتقديم الشكاوى، وبعض العوائق التي تحول دون المشاركة، وما إلى ذلك). 1- يدعم الإطار القانوني بشكل عام المشاركة غير التمييزية، ولكن هناك نقاط ضعف يمكن أن تؤدي إلى الحد من المشاركة. 0- يفتقر الإطار القانوني إلى القدرة على استبعاد المشاركة غير التمييزية ولا تتميز إجراءات المناقصات المرتبطة به بالشفافية الكافية.
4-1 هل هناك قيود أو تفضيلات بشأن جنسية مقدمي العطاءات و / أو الشركات الاستشارية و / أو منشأ السلع والأشغال والخدمات؟	3- لا توجد قيود على الجنسية، كما لا يوجد نظام تفضيل محلي. 2- لا توجد قيود على الجنسية، ولكن يوجد نظام تفضيل

<p>محلي. 1- هناك قيود محدودة على الجنسية (أي تخضع لاستثناءات محددة بوضوح) و/أو يتم اعتماد نظام تفضيل محلي بمعدلات مرتفعة بشكل غير معقول. 0- يقتصر الشراء على الشركات الوطنية أو المواطنين و/أو السلع والأشغال والخدمات الوطنية المنشأ.</p>	
<p>3- يشترط القانون الوطني للمشتريات العامة ضرورة استخدام جميع الوكالات الحكومية للشراء الإلكتروني، على أن يتم تضمين قواعد تنفيذ الشراء الإلكتروني في القانون، وعليه تعتبر كل مستندات العطاء الإلكترونية والورقية سارية وصحيحة. 2- يشترط القانون الوطني للمشتريات العامة استخدام الشراء الإلكتروني على المستوى الوطني، ولكن قواعد تنفيذ عمليات الشراء الإلكتروني لم تكتمل بعد، وعليه قد تُعتبر كل من مستندات العطاءات الإلكترونية والورقية سارية وصحيحة أو قد لا تعتبر كذلك. 1- لا يشترط القانون الوطني للمشتريات العامة استخدام الشراء الإلكتروني، ولكن الوكالات الحكومية الرئيسية تستخدم الشراء الإلكتروني وفي هذه الحالة لا تكون قواعد تنفيذ عمليات الشراء الإلكتروني جزءاً من القانون. 0- لا يشترط القانون الوطني للمشتريات العامة استخدام الشراء الإلكتروني، كما لا تستخدم أيّاً من الوكالات الحكومية الشراء الإلكتروني.</p>	<p>5-1 هل يسمح الإطار القانوني والتنظيمي باستخدام نظام الشراء الإلكتروني؟</p>
<p>2- الإطار المؤسسي والقدرة على الإدارة</p>	
<p>3- ترتبط دورة الشراء بشكل مناسب بدورة الميزانية السنوية، في ضوء توفير مشتريات مسبقة إذا اقتضت الضرورة ذلك. 2- قد يبدأ النشاط الشرائي حتى ترسية العقد، ولكن باستثناء ذلك، حتى يتم تخصيص الميزانية على النحو الواجب. 1- ينص القانون على إعداد دورات الشراء والميزانية، ولكنها غير مترابطة بشكل كافٍ (أي أنه، يمكن أن يبدأ نشاط الشراء وينتهي حتى بدون ميزانية مخصصة حسب الأصول). 0- لا يوجد دورات واضحة للشراء والميزانية بموجب القانون.</p>	<p>1-2 هل يلزم ربط دورة الشراء بدورة الميزانية السنوية (أي هل لا يمكن أن يبدأ نشاط الشراء إلا عندما يتم تخصيص ميزانية له على النحو الواجب)؟</p>
<p>3- هناك عملية تخطيط منتظمة بموجب القانون تبدأ بإعداد خطط تشغيل متعددة السنوات، تعقبها خطط شراء سنوية للنفقات المرتبطة بها وتنتهي بتخصيص الميزانية السنوية. 2- يشترط القانون خطط تشغيل متعددة السنوات وخطط شراء سنوية مستقلة عن مخصصات الميزانية، ولكنها مطلوبة على الأقل لتعكس تقديرات الميزانية المستقبلية. 1- ينص القانون على إعداد خطط سنوية للشراء، ولكنه لا ينص على إعداد خطط تشغيل متعددة السنوات أو سنوية. 0- لا يشترط القانون إعداد خطط الشراء.</p>	<p>2-2 هل يعزز النظام الكفاءة من خلال التخطيط المناسب؟</p>
<p>3- هناك هيئة تنظيمية، أو وظائف يتم إسنادها بوضوح للوحدة (الوحدات) داخل الحكومة، والتي يتم تحديدها ضمن الإطار القانوني، على أن تكون الهيئة التنظيمية</p>	<p>3-2 هل يتميز نظام الشراء بوجود هيئة إشرافية أو تنظيمية؟</p>

<p>على مستوى مناسب في الحكومة وأن يكون التمويل مضمون من خلال الإطار القانوني أو التنظيمي.</p> <p>2- هناك هيئة تنظيمية أو تعيين وظيفي للوحدة (الوحدات) داخل الحكومة، ولكن هذا ليس جزءاً من الإطار القانوني أو التنظيمي؛ و / أو أن الهيئة على مستوى مناسب، لكن التمويل يخضع لقرارات إدارية ويمكن تغييره بسهولة.</p> <p>1- يتم فقط تحديد المسؤوليات الجزئية للهيئة التنظيمية، أو أن الهيئة على مستوى منخفض للغاية، أو أن التمويل غير كافٍ للاضطلاع بمسؤولياتها بشكل صحيح.</p> <p>0- غياب الهيئة أو أن مستوى الهيئة منخفض للغاية في ظل عدم استقلاليتها في أداء التزاماتها.</p>	
<p>3- يوجد برنامج احترام معترف به خارجياً.</p> <p>2- يوجد على الأقل برنامج تدريبي ترعاه الحكومة ويتم تنفيذه على الصعيد الوطني.</p> <p>1- يوجد برنامج تدريبي برعاية الحكومة، ولكنه غير كافٍ لتلبية الاحتياجات الوطنية.</p> <p>0- لا يوجد برنامج احترام ولا برنامج لتنمية القدرات.</p>	<p>4-2 هل يوجد برنامج لتنمية قدرات المشتريات العامة أو برنامج احترام على الصعيد الوطني؟</p>
<p>3- هناك وحدة مصممة خصيصاً للشراء الإلكتروني ضمن وحدة المشتريات العامة لتنفيذ عمليات الشراء الإلكتروني.</p> <p>2- تم إنشاء المجموعة المصممة خصيصاً للشراء الإلكتروني حديثاً ضمن وحدة المشتريات العامة وليس لها دور فعال في تنفيذ العمليات الشرائية الإلكترونية؛ لا تزال وزارات حكومية معينة تقوم بوظيفة الشراء الإلكتروني.</p> <p>1- لا توجد وحدة مشتريات إلكترونية في وكالة المشتريات العامة. هناك مجموعة مختصة تقوم بتنفيذ العمليات الشرائية الإلكترونية في الوزارات عن طريق الشراء الإلكتروني.</p> <p>0- لا توجد وحدة مختصة بالشراء الإلكتروني في أي مكان في الحكومة.</p>	<p>5-2 هل هناك مجموعة مؤسسية مصممة خصيصاً للشراء الإلكتروني في إدارة المشتريات العامة؟</p>
<p>3- تتضمن الخطة الوطنية للشراء الإلكتروني برنامج شامل لبناء القدرات أو التدريب معترف به مهنيًا، بالإضافة إلى خطة نظامية لإدارة التغيير تشكل جزءاً من الخطة التنموية طويلة الأجل للبلاد المعني.</p> <p>2- تتضمن الخطة الوطنية للمشتريات الإلكترونية برنامج تدريبي جيد يستهدف المسؤولين الحكوميين وتتضمن أيضاً برنامج لإدارة التغيير وتتطوي هذه الخطة على قدرات معينة لتنفيذ العمليات الشرائية الإلكترونية.</p> <p>1- لا يوجد برنامج تدريبي رسمي للشراء الإلكتروني، ولكن يتم توفير تدريب لمدة بضع ساعات للمسؤولين الحكوميين على تنفيذ العمليات الشرائية الإلكترونية. لا يوجد برنامج لإدارة التغيير. هناك قدرة محدودة للشراء الإلكتروني في الوكالات المنفذة للعمليات الشرائية الإلكترونية.</p> <p>0- لا يوجد برنامج تدريبي ولا برنامج لإدارة التغيير.</p>	<p>6-2 إذا تم استخدام نظام شراء إلكتروني، فهل هناك نهج منظم لبناء القدرات وتحليل استخدامه الفعال؟</p>
<p>3- عمليات الشراء وممارسات السوق</p>	
<p>3- القطاع الخاص منظم وقادر على المنافسة (على سبيل المثال: توجد جمعيات مهنية) وقادر أيضاً على المشاركة</p>	<p>1-3 هل القطاع الخاص منظم وقادر على المنافسة والوصول إلى السوق؟</p>

<p>في منافسات عقود المشتريات العامة.</p> <p>2- يوجد قطاع خاص يعمل بشكل جيد على نحو معقول، لكن المنافسة على العقود الكبيرة تتركز على عدد صغير نسبياً من الشركات.</p> <p>1- القطاع الخاص ضعيف نسبياً و/أو المنافسة محدودة بسبب السمات الاحتكارية أو احتكار القلة في السوق.</p> <p>0- القطاع الخاص غير منظم بشكل جيد ويفتقر إلى القدرة على الحصول على المعلومات وبالتالي يفترق إلى القدرة على المشاركة في سوق المشتريات العامة.</p>	
<p>3- توجد تدابير مفصلة إلى جانب إرشادات واضحة للتحقق من مدى كفاية ودقة تقديرات التكلفة والتغيرات المقترحة.</p> <p>2- توجد بعض التدابير، لكنها لا توفر إرشادات كافية.</p> <p>1- هناك شرط للتحقق من مدى كفاية ودقة تقديرات التكلفة والتغيرات المقترحة، ولكن لم يتم توفير تدابير (مؤشرات) أو إرشادات.</p> <p>0- لا توجد تدابير (مؤشرات) و/أو متطلبات.</p>	<p>2-3 هل توجد تدابير لضمان كفاية ودقة تقديرات التكلفة قبل تقديم مستندات العطاءات وإدارة تغييرات أسعار العقد؟</p>
<p>3- يمكن للقطاع الخاص الحصول على جميع معلومات وسياسات المشتريات العامة الوطنية والتعامل من خلال النظام (التسجيل إلكترونياً في نظام التسجيل، وتقديم العطاءات أو العروض عبر الإنترنت، واستخدام بطاقات الائتمان وطرق الدفع الأخرى، واستلام المدفوعات من خلال النظام). يمكن لمقدمي العطاءات الأجانب المشاركة أيضاً. وهناك مكتب دعم لتقديم المساعدة اللازمة.</p> <p>2- يمكن للقطاع الخاص الحصول على معظم المعلومات والسياسات الوطنية المتعلقة بالمشتريات العامة والقيام بمعاملات جزئية من خلال النظام (يقتصر على 2-3 وظائف فقط). مقدمو العطاءات الأجانب غير قادرين على المشاركة. والمساعدة التي يقدمها مكتب الدعم محدودة.</p> <p>1- يمكن للقطاع الخاص الحصول على قدر محدود فقط من المعلومات والسياسات الخاصة بالمشتريات وذلك لأن المعاملات تتم يدوياً. ولا يوجد مكتب دعم لتقديم المساعدة.</p> <p>0- القطاع الخاص غير قادر على المشاركة في عمليات الشراء الإلكتروني.</p>	<p>3-3 هل القطاع الخاص قادر على المشاركة في الشراء الإلكتروني؟</p>
<p>3- تتمتع فروع البنوك بالسلطات الكافية لإصدار سندات العطاءات وسندات الدفع المسبق وكفالات حسن التنفيذ دون تأخير ودون الحاجة إلى الرجوع إلى المركز الرئيسي. ويستطيع القطاع الخاص بشكل عام الحصول على التسهيلات الائتمانية المصرفية دون مواجهة عوائق كبيرة.</p> <p>2- تتمتع بعض البنوك فقط أو بعض الفروع بصلاحيات إصدار مثل هذه السندات على وجه السرعة ومنح تسهيلات ائتمانية دون مواجهة عوائق كبيرة لجميع الشركات المنافسة.</p> <p>1- تتمتع بعض البنوك فقط أو بعض الفروع بصلاحيات إصدار مثل هذه السندات على وجه السرعة ومنح تسهيلات ائتمانية دون مواجهة عوائق كبيرة للشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم فقط، ولكنها لا تستطيع القيام</p>	<p>4-4 هل ممارسات البنوك التجارية تدعم الصناعات وعمليات الشراء بشكل كافٍ؟</p>

<p>بذلك إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسي. 0- لا يجوز لأي بنك إصدار أي سندات أو تسهيلات ائتمانية دون الرجوع إلى المركز الرئيسي. ولا يمكن للشركات الصغيرة الحصول على مثل هذه التسهيلات على الإطلاق.</p>	
<p>3-5 هل توجد آلية لتلقي، ومعالجة الملاحظات، والشكاوى، والاعتراضات؟ 3- هناك جهة للمراجعة المستقلة لديها سلطة واضحة وملمزة لتنفيذ إجراءات معينة في إطار جداول زمنية معقولة. 2- هناك جهة للمراجعة المستقلة، لكن آليات اتخاذ القرار والتنفيذ غير واضحة ويصعب التعامل معها. 1- توجد آلية لإجراء مراجعة رسمية، ولكن لا توجد جهة للمراجعة المستقلة. 0- لا توجد آلية رسمية للمراجعة.</p>	
4- نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة	
<p>3- ينص القانون على وضع آليات كافية ومناسبة للرقابة الداخلية والتدقيق للإشراف على وجدة المشتريات. 2- ينص القانون على العمل بموجب إرشادات تنفيذية، ولكن الآليات والمؤسسات المتعلقة بهذا الشأن غير مصممة بشكل مناسب. 1- لا ينص القانون على وضع إرشادات تنفيذية ولا توجد آليات مطبقة في هذا الشأن أو مؤسسات عاملة في هذا المجال. 0- لا ينص القانون على نظام تدقيق داخلي ورقابي رسمي.</p>	<p>1-4 هل يوجد إطار رسمي للرقابة الداخلية والتدقيق؟</p>
<p>3- يسهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشتريات من خلال وسائل الاعلام المتاحة والمنتشرة على نطاق واسع. وتتسم هذه المعلومات بالمركزية والمصادقية والتكامل. 2- يصعب الحصول على هذه المعلومات من خلال وسائل الإعلام لأنها لا تُنشر على نطاق واسع ولا يسهل على الجمهور العام استخدامها بسبب صعوبة فهمها أو بسبب نقص المعلومات الأساسية. 1- يصعب الحصول على هذه المعلومات حيث انها محدودة من حيث المحتوى وغير متوافر على نطاق واسع. 0- لا يوجد نظام للمعلومات العامة يتعلق بهذا الشأن، والأمر متروك بشكل عام للجهة القائمة بالشراء فيما يتعلق بنشر هذه المعلومات.</p>	<p>2-4 هل من السهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة وهل هذه المعلومات شاملة وذات صلة؟</p>
<p>3- يمكن للقطاع الخاص والمجتمع المدني الوصول إلى معلومات الخاصة بالمشتريات الوطنية من خلال النظام. 2- يمكن للقطاع الخاص والمجتمع المدني الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة بالمشتريات الوطنية من خلال النظام. 1- يمكن للقطاع الخاص والمجتمع المدني الوصول إلى كمية محدودة من المعلومات الخاصة بالمشتريات الوطنية من خلال النظام. 0- القطاع الخاص والمجتمع المدني غير قادرين على الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات الوطنية من خلال النظام.</p>	<p>3-4 هل يمكن لمقدمي العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرين الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات من خلال نظام الشراء الإلكتروني؟</p>

<p>3- تتضمن مستندات المناقصات أحكاماً كافية بشأن الالتزام بمبادئ النزاهة، وهذه المبادئ تتطوي على تدابير محددة يتم تنفيذها فيما يتعلق بتضارب المصالح والمسؤوليات ذات الصلة والعواقب التي يتحملها من تثبت إدانتهم بالاحتيال أو الفساد بشكلٍ واضح من خلال توافر أدلة تثبت إدانتهم ووجود تدابير خاصة للكشف عن حالات خرق مبادئ النزاهة ومكافحة الفساد المرتبط بالعمليات الشرائية.</p> <p>2- تغطي مستندات المناقصات بشكلٍ عام حالات الاحتيال والفساد، ولكن دون اتساق ويتم تناول تضارب المصلحة والإشارة إليها في لوائح ذات صلة. ولا تتضمن هذه المستندات تعريف محدد للاحتيال أو الفساد في العمليات الشرائية، كما لا تتضمن بعض أدلة الإنفاذ. لا يتضمن برنامج الحكومة لمكافحة الفساد إجراءات خاصة تتعلق بالمشتريات العامة.</p>	<p>4-4 هل تطبق الدولة مدونة سلوك وتدابير لمكافحة الفساد؟</p>
<p>1- هناك عدد قليل من مستندات العطاء تتضمن أحكام تتعلق بحالات خرق مبادئ النزاهة. لا توجد سياسة أو إجراءات أو إطار عمل محدد يحكم تضارب المصالح؛ لا يوجد وصف محدد للمسؤوليات الفردية والعواقب المتعلقة بالمشتريات العامة. هناك ضعف في أدلة الإنفاذ ولا يوجد برنامج متكامل على نحو فعال لمكافحة الفساد.</p> <p>0- لا تغطي مستندات المناقصات بشكل عام انتهاكات مبادئ النزاهة. ولا يعالج الإطار القانوني والتنظيمي انتهاكات مبادئ النزاهة ولا يوجد أدلة إنفاذ، كما لا تمتلك الحكومة برنامجاً أو قانوناً يتعلق بتضارب المصالح.</p>	<p>4-4 هل تطبق الدولة مدونة سلوك وتدابير لمكافحة الفساد؟</p>

ملحق 7: أداة تقييم مخاطر الوحدة/ القطاع

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة/ القطاع	المؤشرات/ الأسئلة
	متوسط (1-1) (5-1 -		1- الإطار التشريعي والتنظيمي
يجب على المسؤول عن التقييم أن يقدم إجابة وافية ويحدد ما إذا كانت هناك حاجة لطلب لمعلومات إضافية أو التحقق من المعلومات المتاحة.		هل التشريعات تعفي القطاع من الخضوع للقانون الوطني للمشتريات العامة؟	1-1 هل ينطبق القانون الوطني للمشتريات العامة (بما في ذلك اللوائح الدائمة ومستندات العطاء القياسية وأدلة/إرشادات التشغيل) على القطاع؟
		وحتى إذا كان القطاع يخضع للقانون الوطني، هل القطاع يلتزم به؟	
		هل الوكالات/الوحدات العاملة في القطاع تستخدم أدلة أو إرشادات المشتريات العامة الصادرة عن الحكومة؟	
		هل الوثائق الصادرة عن الحكومة مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات القطاع؟	
		في حالة عدم وجود وثائق صادرة عن الحكومة، هل لدى القطاع وثائق / إرشادات عطاءات قياسية خاصة به؟	
		هل العطاءات التنافسية سمة شائعة في هذا القطاع؟	2-1 هل سوق التوريد للقطاع تنافسي بدرجة كافية للتأثير الكامل على القانون الوطني للمشتريات والمناقصات التنافسية المفتوحة؟
		هل هناك مجموعة أساسية من الموردين في القطاع تقدم بصورة منتظمة عطاءات مستوفاة للشروط؟	
		ما هي النسبة المئوية لعمليات الشراء التي يتم إجراؤها في إطار القطاع من خلال العطاءات التنافسية المفتوحة؟	
		ما هو متوسط عدد المناقصين الذين يتقدمون لعقود العطاءات العامة؟	
		هل تتجه الوحدات المنفذة إلى بذل جهود كافية لجذب العطاءات (مثل تقديم الإعلانات المناسبة وإتاحة فترات كافية لتقديم العطاءات)؟	
		هل يضم السوق المحلي عدد كبير من الموردين الذين يتمتعون بمستويات جودة عالية وعمالة وسلع وخدمات مناسبة؟	
		هل تبنى القطاع إجراءات شفافة وغير تمييزية لتقديم العطاءات؟	3-1 إذا كان هناك إطار قانوني خاص بقطاع معين، فهل يدعم المشاركة غير التمييزية، والإجراءات الشفافة لتقديم
		ما هو متوسط عدد المناقصين الذين يتقدمون لعقود العطاءات العامة؟	

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة/ القطاع	المؤشرات/ الأسئلة
			المناقصات (بما في ذلك الإعلانات، وتوثيق العطاء، وتقييم العطاءات، وآلية الشكاوى)؟
		هل يطبق القطاع نظام تفضيل محلي؟	4-1 هل يخضع القطاع للتنظيم المفرط أو الرقابة الحكومية بحيث تكون المنافسة محدودة أو غير موجودة؟
		هل يُلزم القطاع المناقصين بالتسجيل المسبق؟	
		هل توجد أحكام مقبولة في القطاع تنظم مشاركة الشركات المملوكة للدولة؟	
		هل يلتزم القطاع / الوكالة بالقواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية لاستخدام نظم الشراء الالكترونية المدرجة في قوانين الشراء الوطنية؟	5-1 هل يُمكن الإطار القانوني والتنظيمي القطاع/الوكالة من استخدام نظام شراء إلكتروني؟

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة / القطاع	المؤشرات / الأسئلة
	(متوسط 2-1-2-2) (6)		2- الإطار المؤسسي والقدرة على الإدارة
		هل تم إعداد خطط المشتريات في القطاع كجزء من عملية تخطيط الموازنة وصياغتها؟	1-2 هل يلزم ربط دورة المشتريات في القطاع بدورة الموازنة السنوية (أي هل يتوقف بدء أنشطة المشتريات على تخصيص الموازنة الخاصة حسب الأصول؟
		هل تتطلب أنظمة وعمليات القطاع أو الوحدات الرئيسية به شهادة توفر الأموال قبل طلب العطاءات؟	
		هل يمتلك القطاع، أو الوحدات الرئيسية في القطاع، إجراء (إجراءات) رسمية لتخطيط المشتريات؟	2-2 هل يعزز النظام الكفاءة باستخدام التخطيط المناسب؟
		هل يقع القطاع ضمن اختصاصات الهيئة الرقابية / التنظيمية الوطنية؟	2-3 هل يشدد نظام المشتريات بالقطاع على وجود هيئة رقابية / تنظيمية؟
		في حالة عدم وجود هيئة وطنية، هل هناك هيئة خاصة بالقطاع تشرف على / تنظم عملية المشتريات؟	
		ما نسبة مسؤولي وموظفي المشتريات العاملين بالقطاع الذين تلقوا تدريبات في إطار برنامج تنمية القدرات الوطنية أو القطاعية، أو الذين شاركوا في أي برنامج تدريبي رسمي للمشتريات؟	2-4 هل يوجد برنامج أو برنامج مخصص لتنمية قدرات المشتريات العامة؟
		هل يستخدم القطاع / الوحدة النظام الوطني للمشتريات الإلكترونية، أم أنه يستخدم نظاما خاصا به؟	2-5 هل تم تخصيص مجموعة مؤسسية للمشتريات الإلكترونية بوحدة المشتريات بالقطاع / الوحدة؟
		هل تتميز المشتريات الإلكترونية بموقع استراتيجي في خريطة حوكمة القطاع / الوحدة / خطة التنمية طويلة المدى؟	
		كيف يتم وضع المشتريات الإلكترونية ضمن الهيكل العام للقطاع / الوحدة؟	

		هل يمتلك القطاع / الوحدة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تعد كافية لدعم المشتريات الإلكترونية؟	
		ما قدرة المشتريات الإلكترونية للقطاع / الوحدة على تنفيذ النظام؟	6-2 في حالة استخدام نظام المشتريات الإلكترونية، فل هناك نهج منظم لبناء القدرات وتحليل الاستخدام الفعال الخاص به؟
		هل تدرك الوحدة / وحدة المشتريات الإلكترونية مدى الحاجة إلى المعرفة وبناء المهارات اللازمة للعمل بالطرق الجديدة الخاصة بالمشتريات الإلكترونية؟	

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة / القطاع	المؤشرات / الأسئلة
	(متوسط 3-1- 5-3)		3- عمليات المشتريات وممارسات السوق
		هل يتسم القطاع الخاص بالتنظيم الجيد ولديه القدرة على دخول سوق القطاع؟	1-3 هل يعد القطاع الخاص منافسا، ويتسم بالتنظيم الجيد والقدرة على دخول سوق القطاع؟
		هل تعتبر منظمات المجتمع المدني المشتريات العامة الخاصة للقطاع مفتوحة ومتاحة للأسواق؟	
		ما نسبة العقود الممنوحة بتكلفة أقل من التكلفة التقديرية الأصلية؟	2-3 هل توجد تدابير في القطاع لضمان كفاية ودقة تقديرات التكلفة قبل تقديم العطاءات، وإدارة التغييرات في أسعار العقد؟
		ما نسبة تغييرات العقد التي تصل إلى تأثير تراكمي يزيد عن 10٪ من سعر العقد الأصلي؟	
		ما الوظائف الموجودة والتي يتم استخدامها في نظام المشتريات الالكترونية للقطاع / الوحدة؟	3-3 هل لدى القطاع الخاص القدرة على المشاركة بشكل كامل في أنشطة وحدة المشتريات الالكترونية؟
		هل جميع النماذج متاحة /يسهل الوصول إليها عبر الانترنت؟	
		هل يسدد مقدمو العطاءات أي رسوم مقابل استخدام النظام؟	
		ما نظم تكنولوجيا المعلومات الحكومية الأخرى التي يرتبط بها النظام؟	
		هل لدى مقدمي العطاءات الأجانب القدرة على المشاركة في المشتريات الالكترونية للقطاع / الوحدة؟	
		ما نسبة إجمالي عطاءات القطاع / الوحدة التي يتم التعامل معها من خلال نظام المشتريات الإلكترونية؟	
		هل قامت البنوك بمنح الفروع الصلاحيات اللازمة من أجل إصدار كفالة (ضمان) دخول العطاء، وتأمين الدفعة المقدمة، وتأمين الأداء على نحو عاجل؟	3-4 هل تدعم ممارسات البنوك التجارية القطاع الخاص وعمليات الشراء على نحو كاف؟
		هل تلعب البنوك بشكل عام دورًا مساندًا في مساعدة المقاولين، وخاصة الصغار منهم، للحصول على مثل هذه الضمانات؟	
		هل تقدم البنوك بشكل عام التسهيلات الائتمانية اللازمة لقطاع البناء (خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم)؟	
		هل لدى القطاع تدابير خاصة لتلقى ومعالجة الملاحظات والشكاوى والاحتجاجات؟	3-5 هل لدى القطاع الآلية لتلقى ومعالجة الملاحظات والشكاوى والاحتجاجات؟
		هل يتم معالجة الشكاوى والاحتجاجات داخل القطاع في	

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة / القطاع	المؤشرات / الأسئلة
		إطار الحد الأقصى للنطاق الزمني الذي ينص عليه القانون؟	
		هل يستخدم مقدمو العطاءات الآليات الخاصة بمعالجة الشكاوى والاحتجاجات؟	

المؤشرات / الأسئلة	أسئلة الوحدة / القطاع	النقاط	التعليق
4- نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة بالقطاع		(متوسط 1-4 - 4-4)	
1-4 هل يوجد إطار عمل رسمي للرقابة الداخلية والتدقيق في القطاع؟	هل الوحدات الرئيسية بالقطاع لديها وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي؟		
	هل لدى الوحدات الرئيسية في القطاع آليات رقابة داخلية كافية للإشراف على وظيفة المشتريات؟		
	هل تخضع الوحدات الرئيسية بالقطاع إلى عمليات تدقيق دورية للأداء أو لتحقيق القيمة مقابل التكلفة؟		
	هل تخضع الوحدات الرئيسية بالقطاع إلى عمليات تدقيق مالية سنوية؟		
	هل يتم تنفيذ نتائج / توصيات التدقيق الداخلي أو الخارجي في الوقت المناسب؟		
2-4 هل من السهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة وهل هذه المعلومات شاملة وذات صلة؟	ما النسبة المئوية للعطاءات المنشورة في وسائل الإعلام التي يسهل الوصول إليها دون قيود؟		
	هل يمكن لمقدمي العطاءات الوصول بسهولة ودون قيود إلى المعلومات الخاصة بالعطاء؟		
	ما نسبة إرساء العقود المعلن عنها في وسائل الإعلام التي يسهل الوصول إليها دون قيود؟		
	هل يتم دعوة مراقبين من أطراف ثالثة لحضور العطاءات العامة؟		
3-4 هل يمكن لمقدمي العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرين الوصول بسهولة إلى معلومات المشتريات الخاصة بالقطاع / الوحدة من خلال نظام المشتريات الإلكترونية؟	كيف يشترك المجتمع المدني في نظام المشتريات الإلكتروني؟		
	هل مقدمو العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرون قادرين على مراقبة جميع معاملات المشتريات الإلكترونية للقطاع / الوحدة؟		
4-4 هل يمتلك القطاع ميثاق أخلاقيات عمل وإجراءات مكافحة للفساد؟	هل توجد إجراءات خاصة في القطاع للتحقق من الوجود الشرعي لمقدم العطاء، وتتبع السجلات، والقدرة المالية، والعدد اللازم لاستكمال الوظيفة؟		
	هل يحتفظ القطاع أو والوحدات		

" النهج القائم على المخاطر من أجل مشتريات المشروعات "

التعليق	النقاط	أسئلة الوحدة / القطاع	المؤشرات / الأسئلة
		الرئيسية في القطاع بسجل للموردين والمقاولين والاستشاريين المحظورين؟	
		هل لدى القطاع مبادئ وإرشادات خاصة للنزاهة؟	
متوسط نتيجة القطاع / الوحدة			

ملحق 8: دليل درجات أداة تقييم مخاطر المشتريات القطرية

المؤشرات	أسئلة القطاع / الوحدة	دليل التقييم
1- الإطار التشريعي والتنظيمي		
1-1 هل يسري القانون الوطني للمشتريات العامة (بما في ذلك اللوائح الداعمة ومستندات العطاء القياسية وأدلة / وإرشادات التشغيل) على القطاع؟	<ul style="list-style-type: none"> هل القطاع معفي بموجب التشريع من الخضوع لقانون المشتريات العامة الوطني؟ حتى إذا كان القطاع خاضعا لقانون المشتريات العامة الوطني؛ فهل يميل القطاع إلى اتباعه؟ هل تستخدم وحدات القطاع أدلة الشراء والمبادئ الإرشادية التي تصدرها الحكومة؟ هل تم تصميم المستندات التي تصدرها الحكومة على نحو مخصص لتلبية متطلبات القطاع؟ 	<p>3- يوجد لدى القطاع اللوائح والإجراءات والمبادئ الإرشادية ومستندات العطاء لها أولوية عن تلك الموجودة بنظام المشتريات العامة الوطني.</p> <p>2- يخضع القطاع لقانون المشتريات الوطني ويميل لاتباعه. وبشكل عام، يستخدم إجراءات الشراء الوطنية، والمبادئ الإرشادية ومستندات العطاء ذات الصلة</p> <p>1- يخضع القطاع لقانون المشتريات الوطني ولكنه يميل إلى عدم اتباعه؛ حيث توجد انحرافات كثيرة عن عمليات الشراء الوطنية والمبادئ الإرشادية ومستندات العطاء.</p> <p>0- القطاع معفي من، أو لا يتبع، النظام الوطني للمشتريات العامة وليس لديه لوائح أو إجراءات أو مبادئ إرشادية أو مستندات عطاء للتعويض عن ذلك.</p>
2-1 هل سوق التوريد الخاص بالقطاع تنافسي بدرجة كافية لتنفيذ قانون المشتريات الوطني و / أو عمليات الشراء التنافسية المفتوحة بشكل كامل؟	<ul style="list-style-type: none"> هل تعتبر عمليات الشراء التنافسية شائعة في هذا القطاع؟ هل هناك مجموعة أساسية من الموردين بالقطاع الذين يقدمون عروض مستوفاة الشروط جوهرية، على نحو منتظم؟ ما النسبة المئوية لمشتريات القطاع التي يتم إجراؤها من خلال العمليات التنافسية المفتوحة؟ ما متوسط عدد مقدمي العطاءات في حالة عقود العطاءات العامة؟ هل تميل الوحدات المنفذة إلى بذل جهود كافية لجذب العطاءات (على سبيل المثال، الإعلانات الكافية، فترات تقديم العطاءات)؟ هل يتوفر في السوق المحلية الموردين والجودة والقوى العاملة و/ أو السلع والخدمات 	<p>3- العمليات التنافسية أكثر انتشارًا (بالنسبة المئوية) في القطاع عما هو واضح بشكل عام في الدولة. تقدم مجموعة أساسية من الموردين في القطاع عروض مستوفاة الشروط جوهرية. يتقدم ما لا يقل عن خمسة مقدمي عطاءات في المتوسط لكل عقد. تبذل الوحدات المنفذة جهودًا كافية لجذب العطاءات.</p> <p>2- تتوافق العمليات التنافسية مع الساري بشكل عام في البلاد. تقدم مجموعة أساسية من الموردين بالقطاع عطاءاتهم بشكل منتظم ولكنها غالبًا ما تكون غير مستوفاة للشروط. يبلغ متوسط عدد مقدمي العطاءات لكل عقد 3. تبذل الوحدات المنفذة الجهود الكافية بشكل عام من أجل جذب العطاءات.</p> <p>1- العمليات التنافسية في القطاع أقل انتشارًا عما هو ساري بشكل عام في البلاد. يميل مقدمو</p>

<p>العطاءات إلى تقديم عروضهم لمرة واحدة ولكنها غالباً ما تكون غير مستوفاة للشروط الجوهرية. يتقدم ما لا يقل عن اثنين من مقدمي العطاءات في المتوسط لكل عقد. غالباً ما لا تبذل الوحدات المنفذة جهوداً كافية لجذب العطاءات.</p> <p>0- العمليات التنافسية في القطاع أضعف بكثير من التي تشهدها البلاد عموماً. يميل الموردون إلى تقديم عروض أسعار لمرة واحدة ولكنها غالباً غير مستوفاة للشروط الجوهرية. يتقدم أقل من اثنين من مقدمي العطاء في المتوسط لكل عقد. نادراً ما تبذل الوحدات المنفذة جهوداً كافية لجذب العطاءات.</p>	<p>ذات الصلة؟</p>	
<p>3- يتقدم ما لا يقل عن 5 مقدمي عطاء في المتوسط لكل عقد</p> <p>2- يتقدم ما لا يقل عن 3 مقدمي عطاء في المتوسط لكل عقد</p> <p>1- يتقدم ما لا يقل عن 2 من مقدمي العطاءات في المتوسط لكل عقد</p> <p>0- يتقدم ما يقل عن 2 من مقدمي العطاءات لكل عقد في المتوسط</p>	<p>هل تبنى القطاع مناقصات غير تمييزية وشفافة؟</p> <p>ما متوسط عدد مقدمي العطاءات لعقود العطاءات العامة؟</p>	<p>1-3 إذا كان هناك إطار قانوني خاص بقطاع ما، فهل يدعم المشاركة غير التمييزية، شفافية المناقصات (بما في ذلك الإعلان عن المناقصة، ومستندات العطاء، وتقييم العطاء، وآلية الشكاوى)؟</p>
<p>3- لا توجد قيود على جنسية مقدمي العطاءات أو منشأ السلع. لا يوجد نظام تفضيل محلي. يتم اتباع عمليات التسجيل المسبق الفعالة بصراحة. تحكم مشاركة المنشآت المملوكة للدولة شروطاً مقبولة</p> <p>2- لا توجد قيود على جنسية مقدمي العطاءات أو منشأ السلع. توجد عملية تسجيل مسبق لكن لا يتم اتباعها بدقة. توجد أحكام ضعيفة أو غير واضحة تحكم مشاركة المنشآت المملوكة للدولة.</p> <p>1- توجد بعض القيود على جنسية مقدمي العطاءات، أو وجود نظام التفضيل المحلي. تحتاج عملية التسجيل المسبق إلى بعض التحسينات. ليس هناك وضوح بشأن مشاركة المنشآت المملوكة للدولة</p> <p>0- توجد قيود على جنسية مقدمي العطاءات ونظام التفضيل المحلي المعمول به. لا يتطلب الأمر التسجيل المسبق لمقدمي العطاءات. لا توجد تعليمات محددة بخصوص</p>	<p>هل يطبق القطاع نظام التفضيل المحلي؟</p> <p>هل يطلب القطاع التسجيل المسبق لمقدمي العطاءات؟</p> <p>هل يضع القطاع شروطاً مقبولة لمشاركة المنشآت المملوكة للدولة؟</p>	<p>1-4 هل يخضع القطاع لنظام رقابي صارم أو رقابة حكومية شديدة بحيث تكاد تكون المنافسة محدودة أو معدومة تماماً؟</p>

<p>المنشآت المملوكة للدولة.</p> <p>3- يطبق القطاع / الوحدة نفس القواعد واللوائح والتعليمات الخاصة بالمشتريات الإلكترونية التي تتوافق مع قوانين المشتريات الوطنية.</p> <p>2- تخضع إجراءات المناقصات و / أو العطاءات وإجراءات إدارة العقود بالقطاع / الوحدة لقانون المشتريات الإلكترونية الوطني، ولكن يتم تنفيذه في ظل وجود بعض الاختلافات التي يحددها القطاع / الوحدة.</p> <p>1- يخضع القطاع / الوحدة لقانون المشتريات الإلكترونية الوطني، ولكنه لا يقوم باتباعه. حيث يستخدم القطاع / الوحدة القواعد واللوائح الخاصة به.</p> <p>0- القطاع / الوحدة معفي من أو لا يتبع نظام المشتريات الإلكترونية الوطني وليس لديه لوائح أو إجراءات أو تعليمات إرشادية خاصة به.</p>	<p>هل يلتزم القطاع / الوحدة بالقواعد واللوائح والمبادئ الإرشادية لاستخدام المشتريات الإلكترونية المدرجة في قوانين المشتريات الوطنية؟</p> <p>هل الوثائق الإلكترونية والورقية تعتبر متساوية من قبل القطاع / الوحدة؟</p> <p>هل توجد إجراءات مناقصات/ عطاءات محددة أو إجراءات لإدارة العقود أو حد أقصى للموافقات يتم تطبيقه في حالة المشتريات الإلكترونية؟</p>	<p>5-1 هل الإطار القانوني والتنظيمي يمكن القطاع / الوحدة من استخدام نظام مشتريات إلكتروني؟</p>
<p>2- الإطار المؤسسي والقدرة على الإدارة</p>		
<p>3- يتم إعداد خطط المشتريات كجزء من عملية التخطيط للموازنة السنوية، ويتم التأكد من توفر الموازنة قبل استدراج العروض.</p> <p>2- يتم التأكد من توفر الموازنة قبل استدراج العروض، ولكن يتم التخطيط للمشتريات بشكل محدود، باعتباره أحد المدخلات، أثناء صياغة الموازنة.</p> <p>1- يتم التخطيط للمشتريات أثناء صياغة الموازنة، ولكن لا يتعين التأكد من توفر الميزانية قبل استدراج العروض.</p> <p>0- لا يتم التخطيط للمشتريات في أثناء صياغة الموازنة، ولا يلزم تأكيد توفر الموازنة قبل استدراج العروض.</p>	<p>هل يتم إعداد خطط الشراء بالقطاع كجزء من عملية التخطيط للموازنة وصياغتها؟</p> <p>هل تتطلب الأنظمة والعمليات بالقطاع أو الوحدات الرئيسية وجود شهادة توافر الأموال قبل استدراج العروض؟</p>	<p>1-2 هل يجب ربط دورة المشتريات في القطاع بدورة الموازنة السنوية (أي هل يمكن أن يبدأ نشاط الشراء فقط عندما يتم تخصيص الميزانية على النحو الواجب؟</p>
<p>3- توجد عملية تخطيط منتظمة تبدأ بإعداد خطط التشغيل متعددة السنوات، تليها إعداد خطط الشراء السنوية وتحديد النفقات المرتبطة بها وهو ما يشكل جزءا من عملية صياغة الميزانية السنوية.</p> <p>2- يتم إعداد خطط التشغيل</p>	<p>هل يمتلك القطاع، أو الوحدات الرئيسية به، عملية (إجراءات) رسمية لخطة المشتريات؟</p>	<p>2-2 هل يعزز النظام الكفاءة باستخدام التخطيط المناسب؟</p>

<p>متعددة السنوات وخطط المشتريات السنوية بشكل مستقل عن إعداد الموازنة، ولكن يتم تنقيحها بما يتماشى مع تقديرات الموازنة المرسله.</p> <p>1- يتم إعداد خطط المشتريات السنوية، ولكنها غير مرتبطة بخطط التشغيل متعددة السنوات و / أو غير مرتبطة بصياغة الميزانية.</p> <p>0- لا يتم إعداد خطط للشراء.</p>		
<p>3- توجد هيئة رقابة وطنية للمشتريات تغطي مشتريات الوحدة</p> <p>2- لا توجد هيئة وطنية. ولكن يتمتع القطاع بوجود هيئة خاصة تشرف على المشتريات وتنظمها في هذا القطاع.</p> <p>1- توجد هيئة تنظيمية وطنية، ولكن ليس هناك وضوح فيما يتعلق بنطاق عملها و / أو قدرتها على الإشراف و / أو تنظيم المشتريات في القطاع.</p> <p>0- لا توجد هيئة، على المستوى الوطني أو القطاعي، تشرف على المشتريات أو تنظمها</p>	<p>هل يخضع القطاع لإشراف الهيئة الرقابية أو التنظيمية الوطنية؟</p> <p>في حالة عدم وجود هيئة وطنية، هل هناك هيئة خاصة بالقطاع تشرف على و / أو تنظم المشتريات؟</p>	<p>3-2 هل توجد هيئة رقابية / تنظيمية خاصة بنظام المشتريات في القطاع؟</p>
<p>3- ما لا يقل عن 80٪ من موظفي المشتريات.</p> <p>2- ما لا يقل عن 60٪ من موظفي المشتريات.</p> <p>1- ما لا يقل عن 20٪ من موظفي المشتريات.</p> <p>0- أقل من 20٪ من موظفي المشتريات</p>	<p>ما نسبة مسؤولي وموظفي المشتريات بالقطاع الذين تم تدريبها في إطار برنامج تنمية القدرات الوطني أو بالقطاع أو شاركوا في أي برنامج تدريب رسمي خاص بالمشتريات؟</p>	<p>4-2 هل يوجد برنامج لتنمية قدرات المشتريات العامة أو برنامج مهني خاص؟</p>
<p>3- يمتلك القطاع / الوكالة وحدة مشتريات إلكترونية خاصة به، لكن مع وجود رقابة وطنية. يعد شراء الإلكتروني أمرا استراتيجيا يتم تحديده في خطة المشتريات للقطاع / الوحدة.</p> <p>2- يمتلك القطاع / الوحدة وحدة مشتريات إلكترونية خاصة به، لكن لا توجد رقابة وطنية. تشرف هيئة محددة بالقطاع / الوحدة على المشتريات الإلكترونية.</p> <p>1- يعتمد القطاع / الوحدة على وحدة المشتريات الإلكترونية الوطنية، ولكن ليس هناك وضوح تام بشأن دور ومسؤولية المشتريات الإلكترونية في القطاع</p>	<p>هل يتم وضع المشتريات الإلكترونية بشكل استراتيجي في خريطة إدارة القطاع / الوحدة أو خطة التنمية طويلة الأجل؟</p> <p>ما وضع المشتريات الإلكترونية داخل الهيكل العام للقطاع / الوحدة؟</p> <p>هل يمتلك القطاع / الوحدة بنية تحتية كافية لتكنولوجيا المعلومات لدعم المشتريات الإلكترونية؟</p>	<p>5-2 هل تم تخصيص مجموعة مؤسسية للمشتريات الإلكترونية في وحدة المشتريات بالقطاع / الوحدة؟</p>

<p>/ الوحدة. 0- لا توجد مجموعة مخصصة في القطاع / الوكالة ولا توجد وحدة وطنية للمشتريات الإلكترونية.</p>		
<p>3- حصل 75% على الأقل من موظفي المشتريات الإلكترونية على ما يصل إلى 3 أسابيع من التدريب الوطني على المشتريات الإلكترونية. 2- حصل ما لا يقل عن 55% من موظفي المشتريات الإلكترونية على برنامج تدريبي لمدة أسبوع واحد خاص بالمشتريات الإلكترونية 1- حصل ما لا يقل عن 25% من موظفي المشتريات الإلكترونية على برنامج تدريبي لمدة يوم واحد عن المشتريات الإلكترونية. 0- لم يتلق ما يصل إلى 20% من موظفي المشتريات الإلكترونية على أية تدريبات.</p>	<p>• كم يبلغ عدد الموظفين بالقطاع / الوحدة القادرين على تنفيذ نظام المشتريات الإلكترونية؟ هل تدرك الوحدة أو وحدة المشتريات الإلكترونية مدى أهمية الحاجة إلى المعرفة والمهارة لتشغيل نظام المشتريات الإلكترونية الجديد؟</p>	<p>في حالة استخدام نظام المشتريات الإلكترونية؛ هل يوجد نهج منظم لبناء القدرات وتحليل الاستخدام الفعال الخاص به؟</p>
<p>3- عمليات المشتريات وممارسات السوق</p>		
<p>3- يتسم القطاع الخاص بالتنافسية والتنظيم الجيد والقدرة على المشاركة في المنافسة على عقود المشتريات الخاصة بالقطاع. لا توجد قيود رئيسية تمنع القطاع الخاص الوصول إلى سوق المشتريات الخاصة بالقطاع. 2- يعمل القطاع الخاص بشكل جيد يخدم القطاع / الوكالة. ولكن تتركز المنافسة على العقود الكبيرة في عدد صغير نسبياً من الشركات. هناك بعض القيود التي تعوق دخول القطاع الخاص إلى مشتريات القطاع. 1- يتسم القطاع الخاص الذي يخدم القطاع / الوحدة بالضعف إلى حد ما، و / أو المنافسة محدودة بسبب السمات الاحتكارية أو احتكار القوة. هناك العديد من القيود التي تمنع وصول القطاع الخاص إلى مشتريات القطاع. 0- القطاع الخاص غير منظم على نحو جيد، ويفتقر إلى القدرة على الوصول إلى أسواق المشتريات الخاصة بالقطاع. هناك قيود رئيسية تثبط المنافسة من القطاع الخاص.</p>	<p>• هل القطاع الخاص منظم بشكل جيد وقادر على الوصول إلى سوق القطاع؟ • هل تعتبر منظمات المجتمع المدني المشتريات العامة في القطاع مفتوحة ومتاحة للسوق؟</p>	<p>1-3 هل يتسم القطاع الخاص بالمنافسة والتنظيم الجيد والقدرة على الوصول إلى سوق القطاع؟</p>
<p>3- أكثر من 75% من عينة العقود الممنوحة.</p>	<p>• ما نسبة العقود الممنوحة مقابل قيمة تقل عن التكلفة التقديرية</p>	<p>2-3 هل توجد تدابير في القطاع لضمان كفاية ودقة تقديرات التكلفة</p>

<p>2- 50٪ - 75٪ من عينة العقود الممنوحة.</p> <p>1- 20٪ - 50٪ من عينة العقود الممنوحة - أقل من 20٪ من عينة العقود الممنوحة..</p> <p>3 - أقل من 10٪ من عقود العينة.</p> <p>2 - 10٪ - 20٪ من عقود العينة.</p> <p>1 - 20٪ - 50٪ من عقود العينة.</p> <p>0- أكثر من 50٪ من عقود العينة.</p>	<p>الأصلية؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما نسبة التغيرات في العقد التي تؤدي إلى تأثير تراكمي يزيد عن 10% من سعر العقد الأصلي؟ 	<p>قبل تقديم العطاءات، ولإدارة تغيرات أسعار العقد؟</p>
<p>3- القطاع الخاص قادر بشكل عام على الوصول والمشاركة التنافسية من خلال المشتريات الإلكترونية. يعتبر نظام المشتريات الإلكترونية حل شامل للعملية من البداية إلى النهاية. لا توجد قيود تمنع أي شركة من الوصول إلى أو استخدام نظام المشتريات الإلكترونية الخاص بالقطاع / الوحدة.</p> <p>2- نظام المشتريات الإلكترونية متاح للقطاع الخاص، ولكن يتركز الدخول والمشاركة في العطاءات في عدد قليل من الشركات في القطاع. يقتصر استخدام النظام على المشاريع الممولة من بنوك التنمية متعددة الأطراف.</p> <p>1- يعد استخدام نظام المشتريات الإلكترونية في القطاع / الوكالة محدودا بسبب عدم التنافسية.</p> <p>0- لا يملك القطاع الخاص القدرة على الوصول إلى نظام المشتريات الإلكترونية. هناك قيود ونقاط ضعف رئيسية في النظام تعيق المشاركة الفعالة في المشتريات الإلكترونية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ما الوظائف الموجودة والتي يتم استخدامها في نظام المشتريات الإلكترونية للقطاع / الوحدة؟ • هل جميع النماذج متاحة ويمكن الوصول إليها عبر الإنترنت؟ • هل يسدد مقدمو العطاءات أي رسوم مقابل استخدام النظام؟ • ما أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحكومية الأخرى التي يرتبط بها نظام المشتريات الإلكترونية؟ • هل يستطيع مقدمو العطاءات الأجانب المشاركة في نظام المشتريات الإلكترونية للقطاع / الوحدة؟ • ما إجمالي النسبة المئوية لعطاءات القطاع / الوحدة التي يتم التعامل معها من خلال نظام المشتريات الإلكترونية؟ 	<p>3-3 هل القطاع الخاص قادر على الوصول والمشاركة بشكل كامل في أنشطة المشتريات الإلكترونية الخاصة بالوحدة؟</p>
<p>3- تمتلك فروع البنوك الصلاحيات الكافية لإصدار كفالة (ضمان) دخول العطاء، وتأمين الدفعة المقدمة، وتأمين الأداء دون تأخير كبير أو الرجوع إلى المركز الرئيسي. يستطيع القطاع الخاص بشكل عام الحصول على التسهيلات الائتمانية من البنوك دون عوائق كثيرة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هل قامت البنوك بمنح الفروع الصلاحيات اللازمة من أجل إصدار كفالة (ضمان) دخول العطاء، وتأمين الدفعة المقدمة، وتأمين الأداء على نحو عاجل؟ • هل بشكل عام تلعب البنوك دورًا داعمًا في مساعدة المقاولين، خاصة الصغار منهم، من أجل 	<p>3-4 هل تدعم ممارسات البنوك التجارية تدعم القطاع الخاص وعمليات الشراء بشكل مناسب؟</p>

<p>2- يقتصر الأمر على بعض البنوك أو الفروع المعدة بشكل عام لإصدار مثل هذه الضمانات على وجه عاجل، ومنح تسهيلات ائتمانية دون عوائق كبيرة لجميع الشركات المنافسة.</p> <p>1- بعض البنوك أو الفروع معدة بشكل عام لإصدار هذه الضمانات دون الكثير من العوائق، ولكن بعد الرجوع إلى المركز الرئيسي. ويقتصر الأمر على الشركات الكبيرة ومتوسطة الحجم فقط.</p> <p>0- لا يجوز لأي بنك إصدار تلك الضمانات أو تسهيلات ائتمانية دون الرجوع إلى المركز الرئيسي. لا يمكن للشركات الصغيرة الحصول على مثل هذه التسهيلات على الإطلاق.</p>	<p>الحصول على تلك الضمانات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> هل تقدم البنوك بشكل عام التسهيلات الائتمانية اللازمة لصناعة البناء (خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم)؟ 	
<p>3- يضع نظام مراجعة الشكاوى شروط وأطر زمنية محددة ومعقولة لاتخاذ القرار، مع سلطات وآليات إنفاذ واضحة. تتم معالجة أكثر من 90% من الشكاوى ضمن الإطار الزمني المحدد.</p> <p>2- هناك شروط وأطر زمنية لتسوية الشكاوى، لكن سلطة الإنفاذ غير واضحة؛ تتم معالجة أكثر من 75% من الشكاوى ضمن الأطر الزمنية المحددة.</p> <p>1- الشروط والأطر الزمنية لحل الشكاوى غير واضحة. ل تقوم الوحدة بمتابعة الوقت الخاص بحل الشكاوى.</p> <p>0- لا توجد آلية فعالة أو قائمة لتقديم الشكاوى.</p>	<ul style="list-style-type: none"> هل توجد إجراءات خاصة بالقطاع لتلقي ومعالجة الملاحظات والشكاوى والاحتجاجات؟ هل يتم معالجة الشكاوى والاحتجاجات في القطاع خلال الحد الأقصى للإطار الزمني الذي يحدده القانون؟ هل يستخدم مقدمو العروض آليات الشكاوى والاحتجاجات؟ 	<p>3-5 هل توجد آلية في القطاع لتلقي ومعالجة الملاحظات والشكاوى والاحتجاجات؟</p>
<p>4- نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة بالقطاع</p>		
<p>3- القطاع لديه إطار فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة. يتم إجراء عمليات تدقيق مالية سنوية. تنفذ التوصيات التي أسفر عنها التدقيق في غضون 6 أشهر. لا تترك ملاحظات التدقيق المهمة دون معالجة لأكثر من 6 أشهر.</p> <p>2- يتم الفصل بين المهام على نحو فعال. توجد إدارة للتدقيق الداخلي ولكنها تعاني من قلة عدد الموظفين أو عدم الاستقلالية على نحو كاف. تتم عملية التدقيق المالية سنويا مع</p>	<ul style="list-style-type: none"> هل الوحدات الرئيسية بالقطاع لديها وظيفة مستقلة للتدقيق الداخلي؟ هل الوحدات الرئيسية في القطاع لديها آليات رقابة داخلية كافية للإشراف على وظيفة المشتريات؟ 	<p>4-1 هل يوجد إطار رسمي للرقابة الداخلية والتدقيق في القطاع؟</p>

<p>منح وقت معقول لمعالجة الملاحظات التي يسفر عنها التدقيق.</p> <p>1- يتم الفصل بين المهام على نحو فعال. يخضع القطاع لعملية تدقيق سنوية. لا توجد إدارة للتدقيق الداخلي و / أو لا يتم معالجة نتائج التدقيق في الوقت المناسب.</p> <p>0- النظام الداخلي ضعيف. لا يوجد تدقيق داخلي. التدقيق الخارجي محدود. لا يتم معالجة نتائج التدقيق في الوقت المناسب.</p>		
<p>3- الإعلان عن 80% على الأقل من العطاءات. الإعلان عن 80% على الأقل من العقود الممنوحة. يمكن لمقدمي العطاءات الوصول بسهولة وبحرية إلى المعلومات الخاصة بمنح العطاءات والعقود. يتم دعوة مراقبو الطرف الثالث لحضور العطاءات العامة.</p> <p>2- الإعلان عن 60% على الأقل من العطاءات. الإعلان عن 60% على الأقل من العقود الممنوحة. يمكن لمقدمي العطاءات الوصول بسهولة وبحرية إلى المعلومات الخاصة بمنح العطاءات والعقود. يتم دعوة مراقبو الطرف الثالث لحضور العطاءات العامة.</p> <p>1- الإعلان عن 20% على الأقل من العطاءات. الإعلان عن 20% على الأقل من العقود الممنوحة. يمكن لمقدمي العطاءات الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة بالعطاءات والعقود.</p> <p>0- يتم الإعلان عن أقل من 20% من العطاءات والعقود الممنوحة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ما نسبة العطاءات المنشورة في وسائل الاعلام التي يسهل الوصول إليه بحرية؟ • هل يمكن لمقدمي العطاءات الوصول بسهولة إلى المعلومات الخاصة بالعطاءات؟ • ما نسبة إرساء العقود المعلن عنها في وسائل الإعلام التي يمكن الوصول إليها بسهولة ودون قيود؟ • هل يتم دعوة مراقبو الطرف الثالث لحضور العطاءات العامة؟ 	<p>2-4 هل من السهل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشتريات العامة وهل هذه المعلومات شاملة وذات صلة؟</p>
<p>3- يتم نشر 80% على الأقل من معلومات العطاءات والمنح. ويمكن الوصول إلى هذه المعلومات بسهولة دائماً من خلال موقع المشتريات الإلكترونية. يمكن لمراقبي الطرف الثالث من منظمات المجتمع المدني ومجموعة الشركاء الآخرين الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات الإلكترونية وتحميلها. بشكل عام، يوجد تعاون تام من جميع أصحاب المصلحة ومنظمات المجتمع المدني ومجموعة الشركاء الآخرين القادرين على استخدام</p>	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يشارك المجتمع المدني في نظام المشتريات الإلكترونية؟ • ما نوع الديناميكيات الموجودة داخل/ بين القطاع الخاص ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين؟ • هل لدى مقدمي العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرين القدرة على مراقبة جميع معاملات المشتريات الإلكترونية الخاصة بالقطاع / الوحدة؟ 	<p>3-4 هل يمكن لمقدمي العطاءات وأصحاب المصلحة الآخرين الوصول بسهولة إلى معلومات المشتريات الخاصة بالقطاع / الوحدة من خلال نظام المشتريات الإلكترونية؟</p>

<p>نظام المشتريات الإلكترونية بما يتيح لهم مراقبة العمليات.</p> <p>2- يتم نشر 55% على الأقل من المعلومات الخاصة بالعطاءات والمنح دائماً. ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال موقع المشتريات الإلكترونية. يمكن لبعض مراقبي الطرف الثالث من منظمات المجتمع المدني ومجموعات الشركاء الآخرين الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات الإلكترونية وتحميلها. لا يدعم بعض مجموعات أصحاب المصلحة المشتريات الإلكترونية. ويستخدم بعض أصحاب المصلحة نظام المشتريات الإلكترونية لمراقبة العملية والنتائج.</p> <p>1- يتم نشر ما لا يقل عن 25% من المعلومات الخاصة بالعطاءات والمنح دائماً. ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال موقع المشتريات الإلكترونية. يمكن لمقدمي العطاءات الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات الإلكترونية وتحميلها.</p> <p>يعتبر دعم أصحاب المصلحة للمشتريات الإلكترونية ضئيلاً.</p> <p>0- يتم نشر ما يقل عن 20% من المعلومات الخاصة بالعطاءات والمنح دائماً. ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال موقع المشتريات الإلكترونية. لا يمكن لمقدمي العطاءات الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمشتريات الإلكترونية أو تحميلها.</p>		
<p>3- يمتلك القطاع برنامج (برامج) فعالة لمكافحة الفساد أو الحفاظ على النزاهة. بالإضافة إلى الآليات التي تمنع الشركات من الإخفاق في تحقيق النزاهة و/أو ارتكاب مخالفات ذات صلة. لدى القطاع ما يكفي من الإجراءات الخاصة ببذل العناية الواجبة؛ بالإضافة إلى أنه يمتلك سياسات وإجراءات و/أو أطر عمل واضحة تحكم تضارب المصالح.</p>	<p>• هل هناك إجراءات خاصة بالقطاع للتحقق من الوجود الشرعي لمقدم العطاء، وتتبع السجلات، والقدرة المالية، وعدد العاملين القادرين على انجاز المهمة؟</p>	<p>4-4 هل لدى القطاع ميثاق أخلاقي وتدابير لمكافحة الفساد؟</p>
<p>2- يمتلك القطاع الآليات التي تمنع الشركات من الإخفاق في تحقيق النزاهة و/أو ارتكاب مخالفات ذات</p>	<p>• هل توجد إجراءات خاصة لدى القطاع لتقييم الأداء و / أو منع مقدمي العطاءات والموردين</p>	

<p>صلة، بالإضافة إلى آليات الإبلاغ عن الانتهاكات المشتبه بها إلى هيئة مكافحة الفساد الوطنية أو على مستوى القطاع. لدى القطاع ما يكفي من إجراءات العناية الواجبة الخاصة بالموردين. كما أنه لديه تعريفا محددا لمفهوم تضارب المصالح.</p> <p>1- يمتلك القطاع ما إجراءات العناية الواجبة الخاصة بالموردين؛ بما في ذلك الحاجة إلى معالجة تضارب المصالح.</p> <p>0- لا يمتلك القطاع نظاما (أنظمة) رسميا للتعامل مع الانتهاكات الخاصة بالنزاهة و/ أو تضارب المصالح.</p>	<p>والمقاولين والاستشاريين من ارتكاب انتهاكات اخلاقية أو ذات صلة بالنزاهة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> • هل يحتفظ القطاع أو الوحدات الرئيسية في القطاع بسجل للموردين والمقاولين والاستشاريين المحظورين؟ • هل يمتلك القطاع مبادئ أو تعليمات ارشادية خاصة بالنزاهة؟ 	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ملحق 9: تقرير موجز عن تقييم مخاطر المشتريات

أ- ملخص تنفيذي

يقدم هذا القسم النتيجة النهائية لتقييم مخاطر المشتريات في البلد والقطاع / الوحدة سواء أكانت (شديدة أم مرتفعة أم متوسطة أم منخفضة)؛ بالإضافة إلى توفير ملخص لنقاط الضعف والمخاطر المحددة، وموجزًا عن تدابير التخفيف و / أو الإدارة التي يتعين اعتمادها].

ب- مقدمة

يوضح هذا القسم أن التقييم قد أُعدَّ وفقاً للمذكرة الإرشادية بشأن النهج القائم على المخاطر من أجل مشتريات المشروع الخاص بالبنك الإسلامي للتنمية. ويجب أن يشير إلى ما إذا كان تقييم المخاطر الخاصة بالبلد أو القطاع أو الوحدة قد تم إعداده بهدف دعم استراتيجية الشراكة القطرية. علاوةً على ذلك، يجب أن يشير هذا القسم إلى وقت وكيفية إجراء التقييم، على سبيل المثال، "تم إجراء تقييم مخاطر المشتريات الخاصة بالدولة والقطاع / والوحدة اعتباراً من [تاريخ] إلى [تاريخ]. تتضمن أنشطة الإعداد مراجعة الوثائق، وتقييم تجربة الشراء الحالية للبنك الإسلامي للتنمية، وإجراء المقابلات مع النظراء والمناقشات مع أصحاب المصلحة].

ج- تقييم المخاطر القطرية

1- لمحة عامة

يقدم هذا القسم وصفاً سردياً لأنظمة المشتريات القطرية بحيث يتناول:

- ← الإطار التشريعي والتنظيمي.
- ← الإطار المؤسسي والقدرة الإدارية
- ← عمليات الشراء وممارسات السوق
- ← أداء نظام (أنظمة) المشتريات الإلكترونية (أو خطط الإدخال الخاصة بعملية ما)
- ← نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة (بما في ذلك مدى اكتمال نظام [أنظمة الشراء الإلكتروني])

2- نقاط القوة

يحدد هذا القسم نقاط القوة في نظام المشتريات القطري؛ بما في ذلك عوامل القوة مثل المشتريات الإلكترونية التي قد يرغب البنك الإسلامي للتنمية في الاعتماد عليها.

ينبغي أن يستند ذلك إلى نتائج أداة تقييم المشتريات القطرية (الملحق 4)، مع تحديد المجالات الحاصلة على تقييم 2 أو 3].

3- نقاط الضعف

يحدد هذا القسم نقاط الضعف في نظام المشتريات القطري؛ على أن يستند ذلك إلى نتائج أداة تقييم المشتريات القطرية (الملحق 4)، مع تحديد المجالات الحاصلة على تقييم صفر أو 1].

4- تقييم مخاطر المشتريات وخطة الإدارة

إنشاءً على نقاط الضعف التي تم تحديدها، يجب تحديد المخاطر الائتمانية الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية وتقييمها على أساس احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، كما ينبغي تحديد التدابير اللازمة للحد من تلك المخاطر أو إدارتها].

د- تقييم مشتريات القطاع / الوحدة

[ينبغي تغطية الموضوعات التالية بالنسبة لكل قطاع / وحدة خاضعة للتقييم].

1- لمحة عامة

[يقدم هذا القسم وصفاً سردياً لممارسات الشراء الخاصة بالقطاع / الوحدة بحيث يجب أن يتناول:

- ◀ الإطار التشريعي والتنظيمي (من منظور القطاع، ينبغي أن يعكس ذلك التزام القطاع و/أو تنفيذ الوحدات التابعة للقطاع للأنظمة وأطر العمل المحلية أو القطرية)
- ◀ الإطار المؤسسي والقدرة الإدارية
- ◀ عمليات الشراء وممارسات السوق (من منظور القطاع، تعد مراجعة السوق ذات أهمية بالغة، ويتعين أن يتم الأخذ في الاعتبار أثناء التقييم ما إذا كانت الأنظمة المحلية تدعم عمليات الشراء التنافسية الدولية، وعدد المنافسين الأجانب في عمليات الشراء المحلية، والنسبة المئوية للمناقصات الدولية التي فاز بها مقدمو العطاءات المحليون، وغير ذلك. - قد يكون هذا ملخصاً للمسائل المتعلقة بالقطاع والتي قد يتم إثارتها في تحليل السوق، عند الاقتضاء)
- ◀ نزاهة وشفافية نظام المشتريات العامة (بما في ذلك مدى اكتمال نظام (أنظمة) المشتريات الإلكترونية)

2- نقاط القوة

[يحدد هذا القسم نقاط القوة في ممارسات الشراء الخاصة بالقطاع / الوحدة، بما في ذلك العناصر التي قد يرغب البنك الإسلامي للتنمية في الاعتماد عليها مثل المشتريات الإلكترونية. ويجب الاستناد في ذلك إلى نتائج أداة تقييم مشتريات القطاع / الوحدة (الملحق 5). بالإضافة إلى أنه يجب تحديد تلك المجالات ذات تقييم 2 أو 3].

3- نقاط الضعف

[ينبغي أن يحدد هذا القسم نقاط الضعف في ممارسات الشراء الخاصة بالقطاع / الوحدة. ويجب الاستناد في ذلك إلى نتائج أداة تقييم مشتريات القطاع / الوحدة (الملحق 5)، مع تحديد تلك المجالات ذات تقييم صفر أو 1].

4- تقييم مخاطر المشتريات وخطة الإدارة

[بناءً على نقاط الضعف التي تم تحديدها، يجب تحديد المخاطر الائتمانية للبنك الإسلامي للتنمية وتقييمها بناءً على احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، ويجب تحديد تدابير التخفيف من تلك المخاطر و / أو إدارتها].

هـ- تقييم (تقييمات) مخاطر السوق

[يجب تغطية الموضوعات التالية بالنسبة لكل قطاع / وحدة خاضعة للتقييم].

1- لمحة عامة

[خلال مرحلة تقييم مخاطر المشتريات القطرية والقطاعية، يجب بقدر المستطاع أن يقدم هذا القسم وصفاً سردياً لسوق المنتجات أو الخدمات ذات الصلة بالإضافة إلى أية مخاطر سوقية شاملة؛ ويتضمن ذلك ما يلي:

- ◀ سوق المنتجات أو الخدمات، وفرص ومخاطر التوريد المحلي، وفرص مخاطر التوريد الأجنبي
- ◀ إمكانية الحصول على التمويل والضمانات، وقيود سلاسل التوريد
- ◀ تطبيق نهج التفضيل المحلي، والقيود على مقدمي العطاءات الأجانب، والتراخيص، والتسجيل، وما إلى ذلك.

2- نقاط القوة

[يجب أن يحدد هذا القسم نقاط القوة في السوق، بما في ذلك النقاط التي توضح أنسب مستوى للمنافسة والتعبئة التعاقدية].

3- نقاط الضعف

[يجب أن يحدد هذا القسم نقاط الضعف بالسوق؛ بالإضافة إلى تحديد الأشياء التي قد تعرض نجاح المشروع للخطر].

4- توصيات للحد من المخاطر

[بناءً على نقاط الضعف التي تم تحديدها، يجب تحديد المخاطر الائتمانية وتقييمها بناءً على احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، وتحديد التدابير اللازمة للتخفيف من تلك المخاطر و / أو إدارتها].

و- نهج المراجعة السابقة واللاحقة (أخذ العينات) الخاصة بالقطر (والقطاع/ الوحدة، حيثما ينطبق ذلك)

[ينبغي أن تسفر المراجعة عن التوصيات الخاصة بالتقييم العام لمخاطر المشتريات على مستوى البلد، وحيثما ينطبق ذلك، على مستوى القطاع / الوحدة. كما يجب تقرير نهج المراجعة الذي سيتم استخدامه في حالة الشراء].

ز- النتيجة

[يتضمن النتائج العامة، بما في ذلك تقديم الرأي حول ما إذا كان يمكن استخدام الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية للمشتريات القطرية في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية، والتقييم الشامل لمخاطر المشتريات القطرية ومخاطر الشراء في القطاعات / الوحدات ذات الأولوية، وطبيعة تدابير التخفيف من المخاطر و / أو تدابير الإدارة المطلوبة لمعالجة هذه المخاطر في عمليات البنك الإسلامي للتنمية. كما يجب الإشارة إلى نهج الشراء المفضلة ومستوى الإعلانات].

ح- الملاحق

[تشمل الاستبيانات المستوفاة وأدوات التقييم والشروط المرجعية وما إلى ذلك].

ملحق 10: المخاطر المحتملة

المخاطر	التأثير	الأسباب	تدابير التخفيف المحتملة
		التدخل السياسي و/أو غير ذلك من التدخلات في عمليات الشراء	<ul style="list-style-type: none"> ◆ زيادة الرقابة على المشتريات (مراجعة مسبقة إضافية) ◆ إسناد عمليات الشراء بأسلوب منهجي إلى وكلاء الشراء المستقلين ◆ إدخال أو تعزيز المشتريات الإلكترونية
العمليات غير التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> □ عدم مشاركة مقدمي العطاءات الأصليين □ تأخر عمليات الشراء □ زيادة الأسعار □ انخفاض الجودة □ تقليص العمر الافتراضي للأصول 	العوائق التي تحول دون الدخول في العطاء	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافسة من خلال الإعلانات الدولية ◆ وضع الضمانات في نظام المشتريات المعمول به لمعالجة أوجه القصور ◆ العمل مع الحكومة لتقليل الإجراءات الرسمية العقيمة أمام الشركات الأجنبية لتسهيل عملها بالبلد.
		الحوكمة والالتزام	<ul style="list-style-type: none"> ◆ المخاطر المحتملة المتعلقة بالحوكمة وعدم الالتزام وغسل الأموال وأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بالإضافة إلى حماية البيانات وأمن المعلومات) على مستوى الدولة والوكالة
عدم استيفاء نظام المشتريات الوطني للمعايير الدولية	<ul style="list-style-type: none"> □ تتسم إجراءات الشراء بما يلي: □ عدم الكفاءة □ عدم الفاعلية □ عدم الشفافية و/أو □ عدم العدالة □ ارتفاع الأسعار □ انخفاض الجودة □ تأخر المشتريات و/أو □ عدم تخصيص الأموال 	نقاط الضعف في الإطار القانوني أو التنظيمي للمشتريات المحلية	<ul style="list-style-type: none"> □ التأكد من تطبيق بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى لسياسة وتعليمات المشتريات الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية، واستخدام مستندات العطاء القياسية أو ترتيبات الشراء البديلة، حسب الاقتضاء □ في حالة سماح النظام الوطني بإجراء مناقصات تنافسية مفتوحة، يجب وضع الضمانات لمعالجة أي أوجه القصور. □ تنمية القدرات المستهدفة □ التوصية بمساعدة الحكومة الإلكترونية لتحسين الإطار القانوني أو التنظيمي (في إطار استراتيجية الشراكة القطرية أو مشروع معين).
التخطيط السيء للمشتريات (التغليف) والتعبئة،	<ul style="list-style-type: none"> □ ارتفاع الأسعار □ شراء منتجات أو خدمات غير مناسبة □ تأخر المشتريات □ عدم تخصيص الأموال 	نقص القدرات	<ul style="list-style-type: none"> □ تعزيز الجوانب المتعلقة بالشراء في أنشطة إعداد المشاريع □ الاستعانة باستشاريين إضافيين أثناء إعداد المشاريع والعقود □ تعزيز الإجراءات الخاصة بتنمية

<p>القدرات المدرجة في المشاريع <input type="checkbox"/> التوصية بالمساعدة للحكومة لتطوير نظام تدريب وطني للمشتريات والعمل مع الهيئات المهنية والجامعات لتعزيز محتوى البرامج التدريبية</p>		<p><input type="checkbox"/> انخفاض الجودة <input type="checkbox"/> انخفاض العمر الافتراضي للأصول</p>	<p>والمواصفات الفنية واستراتيجية التعاقد وكيفية معالجتها</p>
<p>♦ التأكد من تضمين الأحكام المناسبة بإدارة العقود في مستندات العطاء القياسية المستخدمة العمل مع الوحدة المنفذة لتزويد مديري العقود المعينين بالواجبات والمسؤوليات المحددة المنوطة بهم ♦ التأكد من إدراج إجراءات تنمية القدرات في المشاريع</p>	<p>نقص القدرات</p>		
<p><input type="checkbox"/> التأكد من أن نظام المشتريات المعمول به يعكس الأحكام المتعلقة بممارسات الفساد والقضايا ذات الصلة التي تتماشى مع سياسة البنك الإسلامي للتنمية. <input type="checkbox"/> إحكام الرقابة من خلال الاستعانة باستشاريين طرف ثالث للرقابة الإضافي على العقد. <input type="checkbox"/> إدراج إجراءات تنمية القدرات في المشروعات التي تركز على تعزيز الشفافية في العمليات <input type="checkbox"/> المراجعة الدورية لترتيبات مراجعة المشتريات <input type="checkbox"/> النظر في مشاركة المجتمع المدني في مراقبة مخرجات المشتريات</p>	<p>الممارسات المتعلقة بالفساد (التواطؤ والرشوة)</p>	<p><input type="checkbox"/> الإخفاق في تنفيذ العقد <input type="checkbox"/> ارتفاع الأسعار <input type="checkbox"/> انخفاض الجودة <input type="checkbox"/> عدم الكفاءة والهدر</p>	<p>القصور في إدارة العقود</p>
<p>♦ الدراسة المتأنية لطرق الشراء المناسبة ومستندات الشراء أثناء وضع خطة الشراء لتعزيز المنافسة ♦ النظر في اشتراط الحصول على الموافقة المسبقة على طرق الشراء؛ إضافة إلى العمليات التنافسية المفتوحة. ♦ تعزيز إجراءات تنمية القدرات في المشاريع التي تركز على تعزيز الشفافية في العمليات. ♦ الفحص الدوري لترتيبات مراجعة المشتريات. ♦ دراسة مشاركة المجتمع المدني في مراقبة أنشطة الشراء.</p>	<p>هيكل الصناعة</p>	<p><input type="checkbox"/> التواطؤ <input type="checkbox"/> طلب الرشوة <input type="checkbox"/> انخفاض مستوى المنافسة <input type="checkbox"/> ارتفاع الأسعار</p>	<p>السوق والهيمنة التنظيمية من قبل البلد / وحدات القطاع القائمة بالشراء</p>
<p><input type="checkbox"/> زيادة الرقابة على المشتريات من قبل البنك الإسلامي للتنمية من خلال المراجعة المسبقة.</p>	<p>ضعف المراجعة الداخلية و / أو الخارجية</p>	<p><input type="checkbox"/> عدم الكفاءة <input type="checkbox"/> السلوك الاحتيالي <input type="checkbox"/> التواطؤ</p>	<p>الرقابة المحدودة على ممارسات</p>

<p>□ تعزيز إجراءات تنمية القدرات المدرجة في المشاريع التي تركز على تعزيز الشفافية في العمليات.</p> <p>□ الفحص الدوري لترتيبات مراجعة المشتريات.</p>			<p>الشراء والإتفاق</p>
<p>□ زيادة الرقابة على المشتريات من قبل البنك الإسلامي للتنمية من خلال المراجعة المسبقة.</p> <p>□ إدراج إجراءات تنمية القدرات في المشاريع التي تركز على تعزيز الشفافية في العمليات.</p> <p>□ الفحص الدوري لترتيبات مراجعة المشتريات</p> <p>□ العمل مع الحكومة لإدراج أو تحسين آلية معالجة الشكاوى في التشريعات أو اللوائح الخاصة بالمشتريات</p> <p>□ العمل مع الحكومة لإنشاء أو تعزيز هيئات مكافحة الفساد.</p>	<p>عدم وجود آلية فعالة لمعالجة الشكاوى</p>	<p>□ مخاطر السمعة للبنك الإسلامي للتنمية</p> <p>□ عدم مشاركة مقدمي العطاءات الأصليين</p> <p>□ انخفاض المنافسة</p> <p>□ ارتفاع الأسعار</p> <p>□ انخفاض الجودة</p>	<p>التواطؤ و / أو السلوكيات الاحتمالية الأخرى غير المكتشفة</p>
<p>□ زيادة رقابة البنك الإسلامي للتنمية على المشتريات من خلال المراجعة المسبقة أو زيادة التدقيق الخارجي.</p> <p>□ تنمية القدرات المدرجة في المشاريع التي تركز على تعزيز مهام التدقيق</p>	<p>ضعف التدقيق الداخلي و / أو الخارجي</p>		

ملحق 11: نموذج خطة إدارة وتقييم المخاطر

وصف المخاطر	تصنيف المخاطر	تدابير التخفيف أو خطة إدارة المخاطر	خطة العمل	النطاق الزمني
المخاطر	التصنيف: "شديدة الخطورة" أو "مرتفعة" أو "متوسطة" أو "منخفضة"	بالنسبة للمخاطر التي يمكن التخفيف من حدتها من قبل الوحدة المنفذة والبنك الإسلامي للتنمية، يرجى تحديد الإجراءات الرئيسية المخطط لها (تجنب أو تقليل أو نقل أو قبول) المخاطر للتخفيف من حدتها، بالإضافة إلى ذكر الوحدات المسؤولة عن تنفيذها والجدول الزمنية للتنفيذ. قد تعكس هذه المخاطر والاستجابات المشار إليها في الملحق السابع أو مصممة لتحقيق الملاءمة للغرض. بالنسبة للمخاطر التي تتولى جهات أخرى تدابير التخفيف من حدتها (على سبيل المثال، الحكومة ووحدات التنمية الأخرى)، برجاء ذكر تدابير التخفيف الرئيسية.		
التصنيف العام	برجاء تحديد التصنيف العام للمخاطر			

ملحق 12: أداة تصنيف مخاطر المشتريات

توضح أداة تصنيف مخاطر مشتريات المشروع أدناه الطريقة المستخدمة لتصنيف مخاطر الشراء تفصيلاً، وذلك أثناء وضع تصور للمشاريع التي سيتم تمويلها من قبل البنك الإسلامي للتنمية. يجب استخدام هذه الأداة جنباً إلى جنب مع مصفوفة مخاطر المشتريات والمخاطر البيئية والاجتماعية أدناه.

مصفوفة مخاطر بيئة المشتريات

مرتفعة	متوسطة مرتفعة	متوسطة	متوسطة منخفضة	منخفضة	القطر القطاع
مخاطر مرتفعة		مخاطر متوسطة			مرتفعة
					متوسطة مرتفعة
مخاطر متوسطة		مخاطر منخفضة			متوسطة
					متوسطة منخفضة
					منخفضة

أداة تصنيف مخاطر مشتريات المشروع

الخصائص	تعليقات المقيم وملخص النتائج
هل تم تقييم مخاطر بيئة الشراء لهذا المشروع على أنها "مرتفعة" بناءً على تقييم مخاطر المشتريات في البلد والقطاع / الوحدة ووفقاً لمصفوفة مخاطر بيئة المشتريات؟	
هل هناك العديد من الوحدات المنفذة (عادة أكثر من ثلاث) و / أو وحدات منفذة يتوقع الاستعانة بها أثناء تنفيذ المشروع؟ هل تفتقر هذه الوحدات إلى الخبرات السابقة في تنفيذ مشاريع البنك الإسلامي للتنمية؟	
هل يُتوقع وجود مجموعات من العقود المتعددة و / أو عقود معقدة وذات قيمة عالية (مقارنة بالمشاريع الأخيرة الممولة من المانحين في البلد)؟	
هل من المخطط استخدام المشروع للعقود المبتكرة (على سبيل المثال، الشراكة بين القطاعين العام والخاص أو العقود التي تستند على الأداء أو عقود التصميم والبناء أو عقود التصميم والبناء والتشغيل، ... إلخ)؟	
هل النطاق الجغرافي للعقود موزعاً في أكثر من ثلاث مناطق؟	
هل هناك مشكلات قائمة ومهمة متعلقة بالتعاقدات و / أو المشتريات في إطار المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية (أو الجهات المانحة الأخرى)؟ هل تم الإعلان عن حالات عدم التزام ذات صلة بالوحدات المنفذة؟	
هل تقوم الحكومة أو الوحدات المنفذة بتحديد فترات زمنية مطولة للشراء أو هل تعاني من تأخير في التنفيذ، أو تخفق باستمرار في الالتزام بالأطر الزمنية المحددة للمشتريات؟	
هل تفتقر الوحدات المنفذة إلى القدرة على إدارة المشتريات الجديدة والقائمة؟ هل طلبت الوحدات المنفذة من البنك الإسلامي للتنمية دعم المشتريات في أي من المشاريع السابقة؟	
هل تتمتع السوق ذات الصلة في الدولة بخصائص قد تحد من المنافسة المعقولة بصورة جوهرية و / أو تعرض الوحدة المنفذة لأية ممارسات محظورة (مثل الاحتيال والفساد والتواطؤ وما إلى ذلك)؟	
في حالة تفويض الوحدة المنفذة لتنفيذ المشتريات الحكومية	

" النهج القائم على المخاطر من أجل مشتريات المشروعات "

	<p>الإلكترونية، هل تواجه الوحدات المنفذة أي تحديات في تنفيذها على نحو فعال (على سبيل المثال، سوء الاتصالات أو التقنيات، عدد العاملين بالوحدات المنفذة ومقدمي العطاءات، والضمانات، والتقييم، والتدقيق من قبل الطرف الثالث، والسياسة أو الإطار القانوني، وقلة الاستخدام)؟</p>
	<p>التصنيف العام للمشروع ("أ" أو "ب")</p>

ملحق 13: استبيان تقييم قدرة الوحدة المنفذة للمشتريات

المخاطر المحددة	الرد	الأسئلة
		أ- القدرات التنظيمية وقدرات الموظفين
		أ-1 هل لدى الوحدة لجنة مشتريات مستقلة عن رئيس الوحدة؟
		أ-2 هل لدى الوحدة إدارة أو قسم مشتريات؛ بما في ذلك مكتب دائم يؤدي وظيفة أمين لجنة المشتريات؟
		أ-3 إذا كانت الإجابة بنعم، فما نوع المشتريات التي تقوم به؟
		أ-3ب هل هذه الأقسام مركزية أم لامركزية؟ إذا كانت لا مركزية، فكم عدد المواقع؟ من المسؤول عن إدارة تلك الوحدات؟
		أ-3ج من المخول أيضا للقيام بأنشطة المشتريات؟ وما نوع المشتريات التي يقوم بها؟
		أ-4 كم عدد سنوات الخبرة التي يتمتع بها رئيس الإدارة أو القسم المنوط به مسؤولية المشتريات المباشرة؟ وما الخبرة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام اللامركزية، إن وجدت؟
		أ-5 كم عدد العاملين في الإدارة: الذين يعملون بدوام كامل أو بدوام جزئي أو المعارين؟ كم عدد الأقسام المركزية واللامركزية؟
		أ-6 هل يتقن موظفو المشتريات اللغة الإنجليزية (شفهياً وكتابياً)؟
		أ-7 هل عدد موظفي المشتريات ومؤهلاتهم كافية لتنفيذ عمليات الشراء الإضافية التي ستكون مطلوبة في إطار المشروع المقترح؟
		أ-8 هل لدى الوحدة المرافق الكافية، مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية، ووصلات الإنترنت، وماكينات التصوير، وآلات الطباعة، وغيرها من المرافق اللازمة لتنفيذ المشتريات المخطط لها.
		أ-9 هل لدى الوحدة برنامج تدريبي خاص بالمشتريات، أو لديها إمكانية الوصول إلى تلك البرامج بسهولة؟
		أ-10 ما المستوى الإشرافي الذي يتم تقديم التقارير الخاصة بالمشتريات إليه من إدارة المشتريات (رئيس الوحدة، نائب الرئيس، ... إلخ)؟
		أ-11أ هل تمتلك الوحدة توصيفا وظيفيا لموظفي المشتريات يحدد الأدوار المنوطة بكل موظف، والحد الأدنى من المتطلبات الفنية للوظيفة، والمسارات الوظيفية؟
		أ-11ب هل يتم التعيين لهذه الوظائف على نحو تنافسي؟ وعلى أساس الجدارة؟
		أ-11ج هل وظائف المشتريات مدرجة ضمن مسؤوليات الموارد البشرية بالوحدة؟ وهل يقع ضمن مسؤولياتها التوظيف، والمكافآت، ومراجعات الأداء، والترقيات، وما إلى ذلك؟

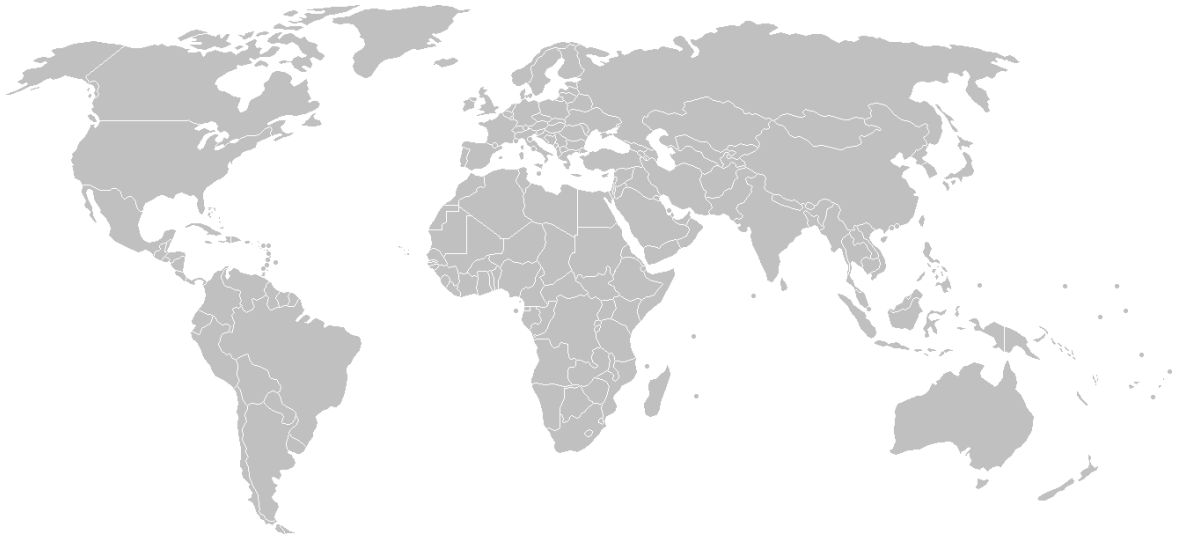
		هل يوجد دليل لعملية شراء السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية؟	أ-12
		في حالة وجود دليل، هل يتم تحديثه؟ وهل يغطي المشاريع المدعومة من الخارج؟	أ-13
		هل يوجد دليل لعملية شراء الخدمات الاستشارية؟	أ-14
		في حالة وجود دليل، هل يتم تحديثه؟ وهل يغطي المشاريع المدعومة من الخارج؟	أ-15
		هل توجد مستندات عطاء قياسية، وعقود، ونماذج وما إلى ذلك؟	أ-16
		هل تستخدم الوكالة نظام مشتريات إلكتروني؟	أ-17
		هل تتمتع إدارة المشتريات بإمكانية الوصول إلى، أو أنها مدعمة، بالمهارات الفنية الملائمة غير المتعلقة بالمشتريات (مثل المهندسين والمهندسين المعماريين) والاستشارات القانونية؟ وهل هذه المهارات متاحة داخلياً؟	أ-18
		هل ستتولى مجموعة محددة أو وحدة منفصلة لإدارة المشروع أنشطة المشتريات في إطار المشروع المقترح؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل هي مزودة بالعدد الكافي من الموظفين ومجهزة للتعامل مع المشتريات الإضافية؟ كرر الأسئلة من أ-1 إلى أ-17	أ-19
		إدارة المعلومات	ب-
		هل يوجد نظام مرجعي لملفات المشتريات؟	ب-1أ
		هل يحدد هذا النظام المستندات التي يجب أن تكون سرية والمحافظة على سريتها؟	ب-1ب
		هل هناك موارد كافية مخصصة للبنية التحتية لحفظ السجلات ويشمل ذلك نظام حفظ السجلات، والمساحة المطلوبة، والمعدات، والموظفين اللازمين لإدارة حفظ سجلات المشتريات داخل الوحدة؟	ب-2
		هل تلتزم الوحدة بسياسة الاحتفاظ بالمستندات (أي ما الفترة المحددة للاحتفاظ بالسجلات)؟	ب-3
		هل يتم الاحتفاظ بنسخ من العطاءات أو العروض مع التقييم الخاص بكل منها؟	ب-4
		هل يتم الاحتفاظ بنسخ من الإعلانات الأصلية مع مستندات التعاقد المسبق؟	ب-5
		هل يتم الاحتفاظ بملف لكل عقد يشمل نسخة من العقد وجميع المراسلات التعاقدية اللاحقة؟	ب-6
		هل يتم إرفاق نسخ من الفواتير بمستندات العقد؟	ب-7
		هل إدارة حفظ السجلات بالوحدة مدعومة من قبل تكنولوجيا المعلومات؟	ب-8
		هل يتيح النظام ويمكنه الاحتفاظ بالسجلات على نحو كاف من أجل إكمام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي والتفتيش والتحقيقات وأي أغراض أخرى؟	ب-9
		استراتيجيات وخطط الشراء	ج-
		هل هناك عملية منهجية لتحديد متطلبات الشراء (لمدة سنة واحدة أو أكثر)؟	ج-1
		إذا كانت الإجابة بنعم، فهل هذه العملية مرتبطة	ج-2

		بموازنة الوحدة ودورة التخطيط؟	
ج-3		هل تتضمن إجراءات خطة الشراء تحديد مخاطر المشتريات؟ وهل تعكس مدى المعرفة بالسوق، وكذلك بحث ودراسة أسواق التوريد؟	
ج-4		هل تشير خطة أو إستراتيجية الشراء إلى الطريقة التي يجب استخدامها؟ ولماذا؟ هل توجد حدود معينة (مثل نوع الشراء، والقيمة، والمخاطر) لتحديد متى يجب استخدام طريقة بدلاً من أخرى؟	
ج-5أ		هل المنافسة المفتوحة هي الخيار الافتراضي؟	
ج-5ب		ما الاستثناءات؟ متى يتم السماح بها ومن المسؤول عن منح تلك الاستثناءات؟	
ج-6أ		من المسؤول عن صياغة مواصفات الشراء وتحديد المتطلبات؟ في أي مرحلة يتم ذلك (على سبيل المثال، التصاميم التفصيلية المتاحة)؟	
ج-6ب		ما مدى موثوقية تقديرات التكلفة؟ من المسؤول عن إعدادها؟ وما أسس إعدادها؟	
ج-6ج		هل يتم توفير المدخلات من قبل المستخدمين و / أو الخبراء التقنيين ذوي الصلة؟	
ج-7		من المسؤول عن الموافقة على مواصفات المشتريات وتقديرات التكلفة؟	
-8		ممارسات الشراء	
السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية			
د-1		من المسؤول عن صياغة مستندات العطاء؟	
د-2		هل هناك حد أدنى للمدة الزمنية لإعداد العطاءات؟ إذا كان الجواب نعم، ما المدة المحددة؟ هل يوجد تغيير في المدة؟	
د-3		هل تم الرد على جميع الاستفسارات الواردة من مقدمي العطاءات كتابياً؟	
د-4		هل توضح مستندات العطاء تاريخ ووقت فتح العطاءات؟	
د-5		هل سجلات البيع الخاصة بمستندات العطاء متاحة على الفور؟	
د-6		هل يتم فتح العطاءات أمام الجمهور؟	
د-7		هل يمكن قبول العطاءات المتأخرة؟	
د-8		هل يمكن رفض العطاءات (باستثناء العطاءات المتأخرة) عند فتح العطاء؟	
د-9		هل يتم تسجيل محضر فتح العطاء؟	
د-10		هل يقدم مقدمو العطاءات نسخة من المحضر؟	
د-11		هل يتم تقديم تلك المحاضر مجاناً دون أي رسوم؟	
د-12		من يتولى تقييم العطاءات (أفراد أم لجنة دائمة أم لجنة مخصصة)؟	
د-13أ		ما مؤهلات المقيمين للمشتريات المتعلقة بالسلع و / أو الأشغال و / أو الخدمات غير الاستشارية قيد التقييم؟	
د-13ب		هل يشارك المستخدمون أو منظمات المجتمع المدني؟ وهل يشاركون بصفة مراقبين؟ أم مشاركين؟	

		هل قرار المقيمين نهائي أم أن التقييم يخضع لموافقات إضافية؟ إذا كان الجواب نعم، فمن المسؤول عن منح الموافقات الإضافية؟	د-14
		أخذاً في الاعتبار أسوأ ثلاثة أمثلة على مدار العام الماضي، بعد كم من الوقت من تاريخ إصدار الدعوة لتقديم العطاءات يتم إرساء العقد؟	د-15
		هل هناك إجراءات قائمة للتحويل وتخليص السلع عبر موانئ الدخول؟	د-16
		هل توجد إجراءات ثابتة لاستلام السلع؟ وهل تشمل ضمان الجودة؟	د-17
		هل هناك إجراءات معمول بها لقبول الأشغال أو الخدمات غير الاستشارية؟ من المسؤول عن التوقيع؟ كيف يتم التعامل مع أوجه القصور؟	د-18
		هل يتم تسجيل جميع السلع أو الأشغال المستلمة كأصول أو مخزون في السجل؟	د-19
		هل الوحدة أو الإدارة على دراية بخطابات الاعتماد و ضمانات الأداء أو السندات؟	د-20
		هل يقوم قسم المشتريات بتسجيل وتتبع فترات الضمان والعيوب الكامنة؟	د-21
الخدمات الاستشارية			
		هل يوجد نموذج قياسي للشروط المرجعية (الاختصاصات) الخاصة بالخدمات الاستشارية، مثل الخلفية والمهام والمدخلات والأهداف والمخرجات؟	د-22
		من الذي يحدد الحاجة إلى متطلبات الخدمات الاستشارية؟ للأفراد أو الشركات؟ يتبع	د-23
		من يقوم بإعداد الشروط المرجعية (الاختصاصات)؟	د-24
		من يقوم بإعداد طلبات تقديم المقترحات؟	د-25
		هل تم تشكيل لجنة لاختيار الاستشاريين من الأفراد الملائمين، وما تشكيلها (إن وجد)؟	د-26
		ما المعايير المستخدمة لتقييم خطابات التعبير عن الاهتمام؟	د-27أ
		تاريخياً، ما الطريقة المستخدمة الأكثر شيوعاً (الاختيار على أساس الجودة والتكلفة، الاختيار على أساس الجودة،... الخ) لاختيار الاستشاريين؟	د-27ب
		هل يتعين على الشركات سداد رسوم مقابل مستندات طلب تقديم المقترحات؟	د-28
		هل تتبع معايير التقييم المقترحة هيكل محدد مسبقاً، وهل تلك المعايير واردة تفصيلاً في طلب تقديم المقترحات؟	د-29
		هل يتم ترتيب زيارات واجتماعات قبل تقديم المقترحات؟	د-30
		هل يتم إعداد المحاضر وتعميمها بعد الاجتماعات التي تسبق تقديم المقترحات؟	د-31
		على من يتم توزيع تلك المحاضر؟	د-32
		هل يتم الرد على جميع الاستفسارات الواردة من	د-33

		الاستشاريين أو معالجتها كتابة؟	
د-34		هل يجب وضع العروض الفنية والمالية في مظاري ف منفصلة وأن تظل مغلقة حتى التقييم الفني، إذا كانت مستوفاة؟	
د-35		هل هناك ضمانات مطلوبة من أجل المقترحات؟	
د-36		هل يتم فتح العروض الفنية أمام الجمهور؟	
د-37		هل يتم توزيع محاضر فتح العروض الفنية؟	
د-38		على من يتم توزيعها؟	
د-39		من المسئول عن تحديد الترتيب النهائي للعروض الفنية، وكيف؟	
د-40		هل يتم إرسال درجات تقييم العروض الفنية إلى جميع الشركات؟	
د-41		هل يتم فتح العروض المالية أمام الجمهور؟	
د-42		هل يتم توزيع محاضر فتح العروض المالية؟	
د-43		كيف يتم استكمال تقييم العروض المالية؟	
د-44		هل تجري المفاوضات وجهاً لوجه؟	
د-45		ما مدة التفاوض مع الشركة المختارة بعد التقييم المالي؟	
د-46		ما الأساس المعتاد للتفاوض؟	
د-47		هل يتم تسجيل محاضر المفاوضات وتوقيعها؟	
د-48		ما متوسط المدة اللازمة لتوقيع العقد بعد إجراء المفاوضات؟	
د-49		هل يوجد نظام تقييم لقياس مخرجات الاستشاريين؟	
		السداد	
د-50		هل يتم سداد دفعات مقدمة؟	
د-51		ما فترة السداد القياسية المدرجة في العقود؟	
د-52		ما متوسط المدة بين استلام فاتورة الشركة والسداد؟	
د-53		هل يتم سداد فوائد للمستفيدين عند التأخر في السداد؟	
د-54		من المسئول عن التحقق من أن السلع والأشغال والخدمات مرضية ومستوفاة لشروط التعاقد؟	
هـ-		الفعالية	
هـ-1		هل يتم مراقبة الأداء التعاقدية واعداد التقارير على نحو منهجي؟ من المسئول عن التفتيش وضمان الجودة؟	
هـ-2		هل تقوم الوحدة بمراقبة ومتابعة سداد الالتزامات المالية التعاقدية؟	
هـ-3		هل يتم وصف آلية حل الشكاوى في المستندات الخاصة بمشتريات الوحدة؟	
هـ-4		هل توجد آلية رسمية غير قضائية للتعامل مع الشكاوى؟	
هـ-5		هل قرارات الشراء والنزاعات مدعمة بالمعلومات المتاحة والمكتوبة؛ مثل محاضر التقييم والمفاوضات وإشعارات التخلف عن السداد أو حجب السداد؟	
هـ-6		هل يتم متابعة النزاعات وحلها؟ ما نسبة الشكاوى التي يتم التعامل معها في الإطار	

		الزمني المحدد؟	
هـ-7		هل من الملزم اللجوء إلى آلية ملزمة من الدرجة الثانية؟	
و-		إجراءات المساءلة	
و-1أ		هل هناك وثيقة قياسية لأخلاقيات العمل أو ميثاق سلوكيات العمل، وهل يجب على المشاركين في المشتريات الالتزام بها رسمياً؟ هل تم تغطية بند الهدايا؟	
و-1ب		هل توجد أحكام لحماية المبلغين عن المخالفات؟ هل يوجد خط ساخن سري؟ هل يتعين على بعض المسؤولين تقديم إقرار ذمة مالية شامل؟	
و-1ج		هل المسؤولون مطالبون بالإبلاغ عن أي مزاعم تتعلق بانتهاكات النزاهة أو السلوك غير الأخلاقي؟ هل الوحدة مطالبة بالمتابعة؟ هل هناك بروتوكول مع هيئة تحقيق وطنية لكيفية إجراء الإحالات ومستوى التعاون المتوقع من قبل الوكالة؟	
و-1د		هل تلجأ الوحدة إلى الإجراءات الإدارية للتعامل مع السلوكيات غير الأخلاقي في حالة عدم ارتكاب جريمة؟	
و-2		هل يتعين على المعنيين بالمشتريات الإعلان عن أي تضارب محتمل في المصالح واستبعاد أنفسهم من عملية الشراء؟ هل يتم منح المسؤولين مدة قبل الفسخ؟	
و-3		هل بدء الشراء يعتمد على موافقات خارجية (رسمية أو فعلية) بعيداً عن إجراءات إعداد الموازنة؟	
و-4		من المسؤول عن الموافقة على معاملات الشراء، وهل يتمتع بالخبرة والمؤهلات اللازمة في هذا المجال؟	
و-5		أي من الإجراءات التالية يتطلب الحصول على موافقات من خارج وحدة المشتريات أو لجنة التقييم؟ ومن المسؤول عن منح الموافقة؟ أ- مستندات العطاء أو الدعوة إلى التأهيل أو طلب تقديم المقترحات ب- الإعلان عن الدعوة لتقديم العطاءات أو خطابات التعبير عن الاهتمام ج- تقارير التقييم د- إخطار الترسية هـ- دعوة الاستشاريين لإجراء المفاوضات و- العقود	
و-6		هل يتولى الشخص ذاته مسئولية (1) تفويض معاملات الشراء، والمشتريات، والدعوات، والمستندات، والتقييمات، والعقود (2) التصريح بالسداد (3) تسجيل معاملات وإجراءات الشراء و (4) عهدة الأصول؟	
و-7		هل هناك سجل كتابي لقرارات الشراء المتخذة من قبل الأفراد واللجان يمكن تدقيقه؟	



للاطلاع على مزيد من المعلومات مثل مستندات العطاء القياسية والتعليمات والمواد التدريبية وبيان الأسباب،
يرجى زيارة الموقع التالي:

www.isdb.org/procurement