

مذكرة إرشادية حول منهجيات الشراء الجديدة للمشتريات
الممولة من البنك الإسلامي للتنمية

فبراير 2019



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

وللحصول على معلومات إضافية يرجى الاتصال بـ:

إدارة الشراء والمشاريع

نائب رئيس مجمع البرامج القطرية

البنك الإسلامي للتنمية

ص.ب: 5925، جدة: 214321

المملكة العربية السعودية

ppfm@isdb.org

www.isdb.org

الاختصارات الشائعة وتعريف المصطلحات

يورد هذا القسم الاختصارات الشائعة ويُعرّف المصطلحات المستخدمة في هذه التعليمات. وتبدأ المصطلحات المعرّفة بحروف استهلاكية إذا وردت باللغة الإنجليزية.

المختصر/المصطلح	التعريف/ المصطلحات	
ALB	العطاءات المنخفضة بشكل غير طبيعي	العطاءات المنخفضة بشكل غير طبيعي
BAFO	العرض الأفضل والنهائي	العرض الأفضل والنهائي
BED	مجلس المديرين التنفيذيين	مجلس المديرين التنفيذيين
Beneficiary	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.	المستفيد
Bid	عرض، يقدمه مقدم العطاء (المنافس)، استجابة لأي طلب من طلبات تقديم العطاءات، لتزويد السلع أو الأشغال المطلوبة وما يتصل بهما من خدمات.	العطاء (المنافسة)
Bidder	الشركة التي تقدم العطاء (المنافسة) لتوفير السلع و/أو الأشغال و/أو الخدمات ذات الصلة.	مقدم العطاء (المنافس)
Consultant	شركة استشارية أو استشاري مستقل يقدم خدمات استشارية. ويكون الاستشاري مستقلاً عن كل من المستفيد وعن البنك الإسلامي للتنمية.	الاستشاري
Consultant Service(s)	الخدمات الاستشارية هي تلك الخدمات الفكرية التي تقدمها الشركة الاستشارية أو الاستشاري المستقل. وعادةً ما تكون الخدمات الاستشارية ذات طبيعة مهنية، أو متخصصة أو استشاري. وتخضع الخدمات الاستشارية لهذه التعليمات.	خدمة (خدمات) استشارية
CQS	الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري	الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري
FBS	الاختيار بميزانية ثابتة	الاختيار على أساس الموازنة الثابتة
Goods	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، والتركييب، وإجراء الاختبارات النهائية للبدء بالتشغيل، والتدريب، والصيانة الأولية.	السلع
IsDB	البنك الإسلامي للتنمية	البنك الإسلامي للتنمية
LCS	الاختيار على أساس الأقل تكلفة	الاختيار على أساس الأقل تكلفة
MDB	بنوك التنمية متعددة الأطراف	بنوك التنمية متعددة الأطراف
Non-Consulting Services:	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.	خدمات غير استشارية
PIU	وحدة تنفيذ المشروع	وحدة تنفيذ المشروع
Prequalification	عملية القائمة المختصرة، التي يمكن استخدامها قبل الدعوة لطلب تقديم عطاءات لشراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة.	تأهيل مسبق
Probity Assurance Provider	مقدمة خدمة ضمان النزاهة	مزود خدمات ضمان النزاهة
Procurement	وظيفة التخطيط والحصول على السلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية و/أو الخدمات غير الاستشارية لتحقيق الأهداف المطلوبة	المشتريات
Procurement Documents	مصطلح عام تم استخدامه في هذه التعليمات ليشمل كافة مستندات الشراء التي يصدرها المستفيد. وتشمل: إخطار الشراء العام، وإخطار الشراء المحدد، وخطاب التعبير عن الاهتمام، وطلب التعبير عن	مستندات الشراء

المختصر/المصطلح	التعريف/ المصطلحات	
	الاهتمام، ووثيقة التأهيل المسبق، وطلب تقديم عطاءات، وطلب استئراج العروض، وأية إضافات أخرى	
PPR	إدارة مشتريات المشروعات	إدارة مشتريات المشروعات
QBS	الاختيار على أساس الجودة	الاختيار على أساس الجودة
QCBS	الاختيار على أساس الجودة والتكلفة	الاختيار على أساس الجودة والتكلفة
RFB	طلب تقديم عطاءات	طلب تقديم العروض
RFP	طلب تقديم مقترحات	طلب استئراج العروض
RFQ	طلب عرض أسعار	طلب عرض أسعار
SBDs	مستندات العطاء القياسية	مستندات العطاء القياسية
Standard Bidding Documents	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 استئراج العروض.	مستندات العطاء القياسية
UN	الأمم المتحدة	الأمم المتحدة
VFM	مردودية الإنفاق أو القيمة مقابل التكلفة	مردودية الإنفاق
Works	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 بالتشغيل والتدريب	الأشغال

المحتويات

6	قسم 1- مقدمة
7	قسم 2- العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي
7	1-2 لمحة عامة
9	قسم 3- العرض الأفضل والنهائي
9	1-3 لمحة عامة
9	2-3 المراجعة المسبقة لعملية الشراء
10	3-3 مزود خدمات ضمان النزاهة
10	1-3-3 تقرير تدقيق النزاهة
10	4-3 إجراءات ومتطلبات العرض الأفضل والنهائي
11	6-3 خرائط تدفق العملية
11	7-3 فتح العروض
12	8-3 تعليمات موجهة للمستفيد
12	1-9-3 طلب تقديم العرض الأفضل والنهائي
12	2-9-3 تقديم العرض الأفضل والنهائي
12	3-9-3 فتح العرض الأفضل والنهائي
12	4-9-3 تقييم العرض الأفضل والنهائي
13	قسم 4- فترة التوقف الخاصة بالشكاوى
13	1-4 لمحة عامة
15	قسم 5- استراتيجية الشراء
15	1-5 لمحة عامة
16	2-5 معلومات أساسية
16	3-5 استراتيجية الشراء
17	قسم 6- مزود ضمان النزاهة
17	1-6 معلومات أساسية
17	العناصر الأساسية في تدقيق النزاهة
17	2-6 استقلالية المدقق
17	تحديد الاستقلالية
18	تهديدات الاستقلالية
18	ضمانات الحفاظ على الاستقلالية
18	3-6 تضارب المصالح
18	4-6 الممارسات الموصى بها
19	ملحق 1- اختصاصات مدقق النزاهة
22	ملحق 2- نموذج خيارات الشراء والتوصيات
24	ملحق 3- نموذج لمحة عامة عن المشروع
25	ملحق 4- نموذج استراتيجية الشراء

قسم 1- مقدمة

تتعلق هذه المذكرة الإرشادية بتهج وطرق ووظائف المشتريات الجديدة التي قُدمت في النسخة المنقحة لتعليمات شراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة الممولة من البنك الإسلامي للتنمية الصادرة في عام 2018 وتعليمات شراء الخدمات الاستشارية في المشروعات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية.

وتقدم هذه المذكرة الإرشادية مزيداً من المعلومات عن كل سمة جديدة، مع شرح شروط استخدامها وتقديم لمحة عامة عن فوائدها. فيما يلي السمات الجديدة التي تتناولها هذه المذكرة تفصيلاً.

- العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي
- العرض الأفضل والنهائي
- فترة التوقف الخاصة بالشكاوى
- استراتيجية الشراء

سيتم تناول جميع السمات الجديدة التي وردت في هذه المذكرة كل على حدة على نحو أكثر تفصيلاً في مذكرة إرشادية مستقلة، ويمكن العثور على هذه المذكرات الإرشادية في الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي للتنمية¹ على النحو التالي:

- مذكرة إرشادية حول العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي في عمليات الشراء الممولة من البنك الإسلامي للتنمية.
- مذكرة إرشادية حول معالجة الشكاوى المتعلقة بعمليات الشراء.
- مذكرة إرشادية بشأن خطة واستراتيجية الشراء.

¹ <https://www.isdb.org/>

قسم 2- العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي

1-2 لمحة عامة

قدمت النسخة المنقحة لتعليمات شراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة في المشروعات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية النهج الجديد لتحديد العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي في عمليات الشراء الممولة من البنك الإسلامي للتنمية. تنص التعليمات على التعريف التالي.

"العروض المنخفض بشكل غير طبيعي هو عرض يظهر فيه سعر العرض وغيره من عناصر العرض منخفضة بشكل غير طبيعي، بحيث تثير شواغل ملموسة لدى المستفيد حيال مدى قدرة المناقص على تنفيذ العقد مقابل السعر الذي يعرضه."

تحتوي مستندات العطاء القياسية الخاصة بالسلع والأشغال على التعليمات الموجهة للمناقضين فيما يخص العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي. وفي حالة استخدام المستفيد مستندات العطاءات القياسية التي تحتوي على تعليمات العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي، يجب عليه التحقق، كجزء من التقييم المالي، إذا كان سعر العرض منخفض بشكل غير طبيعي؛ والاستفادة من البنود الخاصة بالعروض المنخفضة بشكل غير طبيعي الواردة في هذه المستندات.

رغم أنه من المتوقع أن يقوم المستفيد في جميع قرارات إرساء العقد ببذل العناية المعقولة لضمان قدرة المناقص على تنفيذ العقد، فإنه في حالة الاشتباه في وجود عرض منخفض بشكل غير طبيعي، يلزم بذل مزيد من العناية الواجبة المعززة بشأن هذا العرض.

وعلى الرغم من أن العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي قد تبدو أنها تمثل قيمة جيدة، فإنها قد تسفر عن تكلفة إجمالية أكبر، أو عن تأخيرات في تنفيذ العقد، أو ربما عن عدم القدرة على تنفيذه. بعبارة أخرى، إن قبول تلك العروض المنخفضة بشكل غير طبيعي قد ينطوي على مخاطرة في تنفيذ العقد. ويعزى ذلك إلى أنه غالباً ما تُقدم تلك العروض من جانب شركات أو موردين أو مقاولين (بما في ذلك المقاولون من الباطن) قد لا تكون لديهم القدرة على استكمال الأعمال وفقاً للسعر المقدم، أو ربما يرجع ذلك ببساطة إلى ارتكابهم أخطاء في العروض المقدمة منهم تعوق استكمال تنفيذ الأعمال وفقاً لهذا السعر المقدم. حيثُ سيتعين على السلطات العامة بذل الوقت والأموال لإدارة تلك الشركات أو الموردين أو المقاولين (بما في ذلك المقاولون من الباطن) الذين يتسمون بضعف الأداء، أو العثور على شركة أو مورد أو مقاول جديد (بما في ذلك المقاولون من الباطن) لإتمام المهمة.

من الأمثلة على الحالات التي يبدوا فيها العرض منخفضاً بشكل غير طبيعي:

- عندما لا يمكن المقارنة بين التكلفة التقديرية المقدمة من المستفيد وأسعار السوق.
- عند مقارنته بالعروض المستوفية جوهرياً للشروط.
- عند عدم وجود هامش للربح.
- عند عدم وجود تفسير للسعر المنخفض، كما يلي على سبيل المثال:
 - التوفير في طريق البناء المختارة.
 - الحلول التقنية المختارة من قبل المناقص.

ربما يكون تحديد مدى قدرة المناقص على تنفيذ العقد وفقاً لإجمالي سعر العطاء الذي تم تقييمه أمراً معقداً وغير موضوعي تماماً، لاسيما بالنسبة لعقود التصميم والبناء والعقود التي لا يمتلك فيها المستفيدون من بنك التنمية الإسلامي القدرات والخبرات الداخلية اللازمة. في هذه الحالات، قد يحتاج المستفيدون إلى الاستعانة بخبراء استشاريين مستقلين يتمتعون بالمعرفة والخبرات التقنية الخاصة بهذه المواصفات والمشاريع.

إذا لم يتمكن المناقص من إثبات قدرته على استكمال العقد وفقاً لسعر العرض، يجب رفض العرض شريطة مراجعته مسبقاً من البنك الإسلامي للتنمية. وفي هذه الحالة، لن يخسر المناقص الذين تم رفض عطاءه بسبب سعر العرض المنخفض المقدم من جانبه كفاءة دخول العطاء الخاصة به.

- فيما يلي خمس خطوات للتعامل مع العروض المنخفضة بشكلٍ غير طبيعي:
- **التحديد:** يحدد المستفيد العروض المحتملة أن تكون منخفضة بشكلٍ غير طبيعي عن طريق مقارنتها بأسعار السوق الحالية، أو التكلفة التقديرية.
 - **طلب التوضيح:** على المستفيد مطالبة المناقص بتوضيح العرض المقدم.
 - **التبرير:** على المناقص تقديم تبرير لسعر العرض، بناءً على طلب المستفيد.
 - **التحقق:** على المستفيد تحليل التبرير الذي قدمه المناقص بشكلٍ شامل ليتحقق ما إذا كان العرض منخفضًا بشكلٍ غير طبيعي في الواقع.
 - **اتخاذ القرار:** على المستفيد توثيق قرار قبول أو رفض العطاء توثيقًا تاماً بعد الحصول على عدم الممانعة من البنك الإسلامي للتنمية.

أصبحت العروض المنخفضة بشكلٍ غير طبيعي من القضايا الرئيسية لدى بنوك التنمية متعددة الأطراف وكيانات القطاع العام على نحوٍ متزايد. لذا تم تطوير هذه المنهجية، بالتعاون مع بنوك التنمية متعددة الأطراف الأخرى، بحيث تقدم للمستفيد نهجاً منظماً للتعامل مع العروض المنخفضة بشكلٍ غير طبيعي يُمكنه من تحقيق قيمة مقابل التكلفة في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية.

هذا وقد تم إصدار مذكرة إرشادية حول العروض المنخفضة بشكلٍ غير طبيعي في المشتريات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية لمساعدة المستفيد من تحديد هذه العروض التي قد تتضمن معادلات حسابية أيضاً. يمكن الاطلاع على هذه المذكرة على الموقع الإلكتروني للبنك الإسلامي للتنمية².

<https://www.isdb.org/>²

قسم 3- العرض الأفضل والنهائي

1-3 لمحة عامة

يجوز للبنك الإسلامي للتنمية في عمليات الشراء التي تتم خلال المنافسة الدولية المفتوحة والخاضعة للمراجعة المسبقة الموافقة على استخدام المستفيد خيار العرض الأفضل والنهائي، وهو خيار يُوجّه المستفيد بموجبه الدعوة إلى المناقصين الذين قدموا عروضاً هي الأوفى للشروط، بشكلٍ ملموس، لتقديم عروضهم الأفضل والنهائية.

وقد يكون ذلك الخيار ملائماً لأنه ينطوي على احتمال تعزيز عملية الشراء عن طريق إتاحة فرصة أخيرة للمناقصين لتحسين عروضهم عن طريق تخفيض أسعارهم، أو تعديل عروضهم أو توضيحها، أو توفير معلومات إضافية بشأنها.

لا ينبغي استخدام العرض الأفضل والنهائي في جميع عمليات الشراء الممولة من البنك الإسلامي للتنمية، ولكن يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من جانب المستفيد والبنك الإسلامي للتنمية إذا كانت:

- جميع العروض المقدمة لا تلبّي متطلبات الشراء بالصورة الكافية.
- ينطوي كل عرض على أمر غير واضح أو يكون ناقصاً بدرجة ما.
- التكلفة المقدمة مرتفعة للغاية و/ أو تتجاوز حدود الميزانية التقديرية للمشروع.

يمثل العرض الأفضل والنهائي خطوة إضافية في عملية الشراء، وقد تم تصميمه لتحقيق نتائج أفضل لمرادودية الإنفاق. وتتضمن هذه الخطوة توجيه الدعوة إلى المناقصين الذين قدموا عروضاً مستوفية الشروط جوهرياً وأحرزت عروضهم الحد الأدنى المحدد للقبول (في حالة تطبيقه).

وفي هذه الحالة، يُمنح المناقصون الفرصة لتحسين عروضهم، لا سيما، على سبيل المثال، من خلال تخفيض أسعارهم، وتعديل عروضهم أو توضيحها، أو توفير معلومات إضافية. لكن لا يتعين على أي مناقص تعديل عرضه في حالة استخدام خيار العرض الأفضل والنهائي إذا كانا راضياً عن عرضه الأصلي.

يُدرج قرار استخدام العرض الأفضل والنهائي في خطة الشراء. وبعد الحصول على موافقة البنك الإسلامي للتنمية لاستخدامه، يجب على المستفيد أن يُعلم المناقصين المحتملين في طلب تقديم العروض بالمعلومات التالية على الأقل:

- إذا كانت هناك نية لاستخدام خيار العرض الأفضل والنهائي
- ما يفيد عدم إلزام المناقصين بتقديم العرض الأفضل والنهائي.
- عدم وجود تفاوض بعد تقديم العرض الأفضل والنهائي.

لا يستخدم خيار العرض النهائي والأفضل في حالة الخدمات الاستثمارية. ولا يمكن استخدامه سوى مرة واحدة في عملية الشراء. كما لا يمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع خيار التفاوض؛ لأن أحدهما يستبعد الآخر.

عند استخدام خيار العرض الأفضل والنهائي، يجب إنهاء المناقشات الخاصة بتوضيح العروض المقدمة عند مرحلة ما حتى يتمكن المناقصون من تقديم عروضهم الأفضل والنهائية كتابةً. بعد ذلك، يمكن للمستفيد الشروع في اختيار عرض أو أكثر لإرساء العقد. ولختام المناقشات، يتم تحديد موعد نهائي لتقديم العروض بصورة رسمية. ويجب إخطار جميع المناقصين كتابياً بذلك الموعد لتقديم عروضهم، على أن يكون الوقت الفاصل بين الإخطار والموعد النهائي لتقديم العروض كافياً للمناقصين لإعداد وتقديم العروض الخاصة بهم. ومن المهم عدم تغيير مهام النشاط المحددة أو متطلبات الأداء.

2-3 المراجعة المسبقة لعملية الشراء

تخضع المشتريات التي تتضمن استخدام خيار العرض الأفضل والنهائي في عملية شراء تنافسية للسلع والأشغال والخدمات غير الاستشارية للمراجعة المسبقة من البنك الإسلامي للتنمية. ولا يزال يتعين خضوع عمليات الشراء التي لا تتضمن استخدام المستفيد لخيار العرض الأفضل والنهائي للمراجعة المسبقة من البنك.

في حالة استخدام خيار العرض الأفضل والنهائي، يخضع تقرير التقييم السابق لطلب تقديم العروض الأفضل والنهائية، وكذا تقرير التقييم النهائي السابق لإرساء العقد للحصول على عدم الممانعة من البنك الإسلامي للتنمية.

3-3 مزود خدمات ضمان النزاهة

عند تطبيق خيار العرض الأفضل والنهائي، يجب على المستفيد الاستعانة بخدمات مزود خدمات ضمان النزاهة (مدقق النزاهة) المقبول والمعتمد من جانب البنك الإسلامي للتنمية؛ ليتولى الإشراف على نزاهة عملية الشراء وتنفيذ العرض الأفضل والنهائي.

بالنسبة للمرحلة 2 - فتح المطارييف الثانية (العروض المالية)، برجاء (انظر الشكل 1):

- عدم فتح المطارييف الثانية علناً أمام الجمهور، ولكن في وجود مدقق النزاهة.
- إعداد المستفيد سجلاً لفتح العرض المالي مؤقتاً من مدقق النزاهة.

لمزيد من المعلومات عن كيفية اختيار مدقق النزاهة برجاء الرجوع إلى القسم 6 الذي يتناول ذلك على نحو مفصل.

3-3-1 تقرير تدقيق النزاهة

عند اتخاذ المستفيد القرار بإرساء العقد، على مدقق النزاهة إعداد تقرير تدقيق النزاهة. وينبغي تقديم التقرير إلى المستفيد مع إرسال نسخة منه إلى البنك الإسلامي للتنمية. لضمان الشفافية والمساءلة، يجب إرسال تقرير مدقق النزاهة من قبل المستفيد إلى جميع المناقصين (أي كل مناقص قدم عرضاً في المرحلة 2 بغض النظر عما إذا كان قد تمت دعوته لتقديم العرض الأفضل والنهائي أم لا) ونشره على الموقع الإلكتروني للمستفيد. ويجب أن يتم ذلك بالتزامن مع إرسال الإخطار بالنية في الترسية.

3-4 إجراءات ومتطلبات العرض الأفضل والنهائي

يتمثل النهج المقترح للعرض الأفضل والنهائي فيما يلي:

- تقييم العروض المقدمة، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة لتطبيق خيار العرض الأفضل والنهائي. يتعين حضور مدقق النزاهة لكافة الاجتماعات، وأن يكون على إطلاع بكافة المراسلات المتعلقة باتخاذ قرار تطبيق خيار العرض الأفضل والنهائي.
- وضع الخطة والجدول الزمني الخاصة بمراحل بالعرض الأفضل والنهائي.
- مراسلة جميع المناقصين الذين قدموا عروضاً بصورة رسمية للتأكيد بأنه سيتم تطبيق خيار العرض الأفضل والنهائي؛ على النحو الموضح تفصيلاً في طلب تقديم العطاءات.
- إخطار كل مناقص كتابياً وبصورة رسمية لتحديد نقاط القوة أو الضعف في العرض المقدم منه. وقد يكون ذلك عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة.
- عقد اجتماعات توضيحية مع كل مناقص؛ سواء وجهاً لوجه أم عبر الهاتف/ الفيديو أم مزيج من كل ذلك. لكن من المهم أن يتم التواصل مع كافة المناقصين بنفس طريقة (وسائل) الاتصال. من المقبول أن يختار كل مناقص وسيلة اتصال مختلفة إذا تم عرض عليهم جميعاً نفس البدائل. لكن في جميع الحالات، يتعين حضور مدقق النزاهة جميع الاجتماعات.
- بمجرد الانتهاء من كافة الاجتماعات التوضيحية الخاصة بالعرض الأفضل والنهائي، على المستفيد مراسلة جميع المناقصين كتابياً ليؤكد على طلب تقديم العروض الأفضل والنهائية الخاصة بكل منهم وفتح العروض.
- بعد استلام العرض الأفضل والنهائي، لا يجوز للمستفيد إجراء مزيد من الحوارات مع أي مناقص، باستثناء التوضيحات المعتادة بشأن العروض، إلى أن يتم إجراء مناقشات ما قبل العقد التي تتم مع المناقص الفائز.
- إعادة تقييم العروض وفقاً لمنهجية التقييم والمعايير المستخدمة في تقييم العرض الأصلي
- بعد تقييم العروض الأفضل والنهائية، على المستفيد اختيار العرض الذي يقدم أعلى مردودية للإنفاق، وفقاً لطريقة الاختيار المطبقة.

إذا تم اتخاذ القرار باستخدام خيار العرض الأفضل والنهائي بعد الانتهاء من التقييم الفني والمالي، على المستفيد إصدار طلب إلى جميع المناقصين الذين قدموا عروضاً مستوفاة بشكل جوهري لتقديم العروض الأفضل والنهائية الخاصة بهم. ويجب أن يشمل الطلب ما يلي:

- إخطاراً بانتهاء التقييمات.
- إخطار المناقصين بأن لديهم الخيار لتقديم عروض أفضل نهائية.
- تحديد موعداً نهائياً لتقديم العرض الأفضل والنهائي بحيث يتيح للمناقصين فرصة معقولة عرضهم كتابة.
- إخطار المناقصين الراغبين في تقديم عروض أفضل ونهائية بوجوب تسليمها بحلول الوقت والتاريخ المحددين.

6-3 خرائط تدفق العملية

يبين الشكل التالي الإجراءات التي ينبغي اتباعها عند استخدام خيار العرض الأفضل والنهائي في عملية الشراء.



شكل 1- خريطة تدفق إجراءات العرض الأفضل والنهائي

7-3 فتح العروض

يكون تاريخ ووقت فتح العروض هو نفس الموعد النهائي لتلقي العروض أو بعد ذلك فوراً، ويُعلن عن ذلك، مع مكان فتح العروض، في طلب تقديم العطاءات و/أو إخطار الشراء المحدد. وفي العطاءات المكونة من مرحلة واحدة ذات مظروفين، يجب الإعلان عن مكان وتاريخ فتح المظروف الثاني على النحو المناسب. عند فتح العطاءات، يجب على المستفيد عدم مناقشة مزايا أي عرض، أو رفض عرض تم استلامه في الوقت المحدد.

في حالة خيار العرض الأفضل والنهائي، يتم فتح العروض الفنية علناً. بخلاف العروض المالية التي لا تُفتح علناً بل يجب فتحها في حضور مزود ضمان النزاهة المقبول من جانب البنك الإسلامي للتنمية.

في العطاءات متعددة المراحل التي لا تتضمن فيها المرحلة الأولى تقديم الأسعار، يتم الإعلان عن المعلومات بنفس الطريقة المتبعة في العطاءات المكونة من مرحلة واحدة ذات مظروفين. بينما في العطاءات متعددة المراحل ذات المظروفين التي يتم تطبيق خيار العرض الأفضل النهائي فيها، لا يتم فتح العرض المالي علناً ولكن يجب فتحه في حضور مزود ضمان النزاهة المقبول لدى البنك الإسلامي للتنمية.

يجب إرسال نسخة من محضر فتح العطاءات على الفور إلى جميع المناقصين الذين تم فتح عروضهم، وإلى البنك الإسلامي للتنمية للمراجعة المسبقة. يتم فتح العرض المالي دائماً في حضور مزود ضمان النزاهة ويتم تضمين المعلومات في تقرير النزاهة الخاص بمزود ضمان النزاهة.

8-3 تعليمات موجهة للمستفيد

1-9-3 طلب تقديم العرض الأفضل والنهائي

يجب أن توجه طلبات تقديم العرض الأفضل والنهائي إلى المناقصين كتابةً، وأن تحتوي على ما يلي:

- إخطار خاص بانتهاء المناقشات.
- إخطار إتاحة الفرصة للمناقصين لتقديم العروض الأفضل والنهائية.
- موعد نهائي محدد لتقديم العروض بحيث يتيح فرصة معقولة للمناقصين لإعداد وتقديم العروض.
- إخطار بوجوب تلقي العروض النهائي في المكان والموعد والتاريخ المحددين في الطلب، وأنها خاضعة للأحكام الخاصة بالتأخر في تقديم العروض أو تعديلها أو سحبها على النحو الموضح في طلب استرجاع العروض.

يتحمل المستفيد مسؤولية مراجعة العروض قبل طلب تقديم العروض الأفضل والنهائية من المناقصين. ومن الأمور المهمة التي يجب مراعاتها أثناء المراجعة التأكد من الالتزام باللوائح التنظيمية، وإدراج الأحكام/البنود الإلزامية الحالية، والتأكد أن الأحكام والشروط واضحة وموجزة وغير قابلة للتأويل. باستثناء ما يخص التسعير، يجب تقديم توضيحات لجميع النقاط المهمة محل النقاش في العرض الفني قبل طلب تقديم العروض النهائية والأفضل من جميع المناقصين الذين قدموا عروضاً مستوفاة بشكل جوهري. لكن بمجرد التوضيح واستلام العروض الأفضل والنهائية، يجب عدم فتح باب النقاش مرة أخرى.

2-9-3 تقديم العرض الأفضل والنهائي

عند تقديم العرض الأفضل والنهائي، يكون للمناقص الحرية في إجراء تغييرات فنية أو في السعر/التكلفة على عرضه السابق، إذا رأى أنه ذلك سيعزز من مكانته التنافسية بصورة أفضل. ومع ذلك، لا يُسمح له بعدم استيفاء الحد الأدنى من المتطلبات الفنية لأن ذلك قد يجعل عرضه غير مستوف.

ينبغي التوضيح للمناقصين، بإخطارهم كتابياً، أنهم مطالبون بإرسال العرض الأفضل والنهائي المنقح مكتوباً وليس فقط تأكيد أو إعادة تأكيد العروض السابقة. في حالة اختيار المناقص تقديم عرضاً منقحاً، يتعين عليه تقديمه مكتوباً بحلول التاريخ والوقت المحددين حتى يتم النظر فيه من قبل المستفيد. إذا لم يتم استلام العرض المنقح من المناقص، سوف يفترض المستفيد أن المناقص مقتنعاً بعرضه الأصلي.

3-9-3 فتح العرض الأفضل والنهائي

لا تفتح العروض الأفضل والنهائية علناً، ولكن يتعين حضور مزود ضمان النزاهة المقبول لدى البنك الإسلامي للتنمية والذي يُطلب منه تقديم تقرير يوضح تفصيلاً إجراءات فتح العروض وسجل لكافة العروض المفتوحة.

4-9-3 تقييم العرض الأفضل والنهائي

عند استلام العروض الأفضل والنهائية في غضون الإطار الزمني المحدد، يجب على المستفيد تقييم كل عرض على حدة. وبانتهاء التقييم، ينبغي أن يكون بوسع المستفيد أن يوصي بإرساء العطاء على المناقص وفقاً للأحكام والشروط المنصوص عليها في مستندات الشراء وبمجرد الحصول على عدم الممانعة من البنك الإسلامي للتنمية.

إذا لم تعالج العروض الأفضل والنهائية المقدمة أوجه القصور/الضعف المشار إليها في المناقشات المكتوبة أو الشفوية، يتم الأخذ بالتقييم السابق.

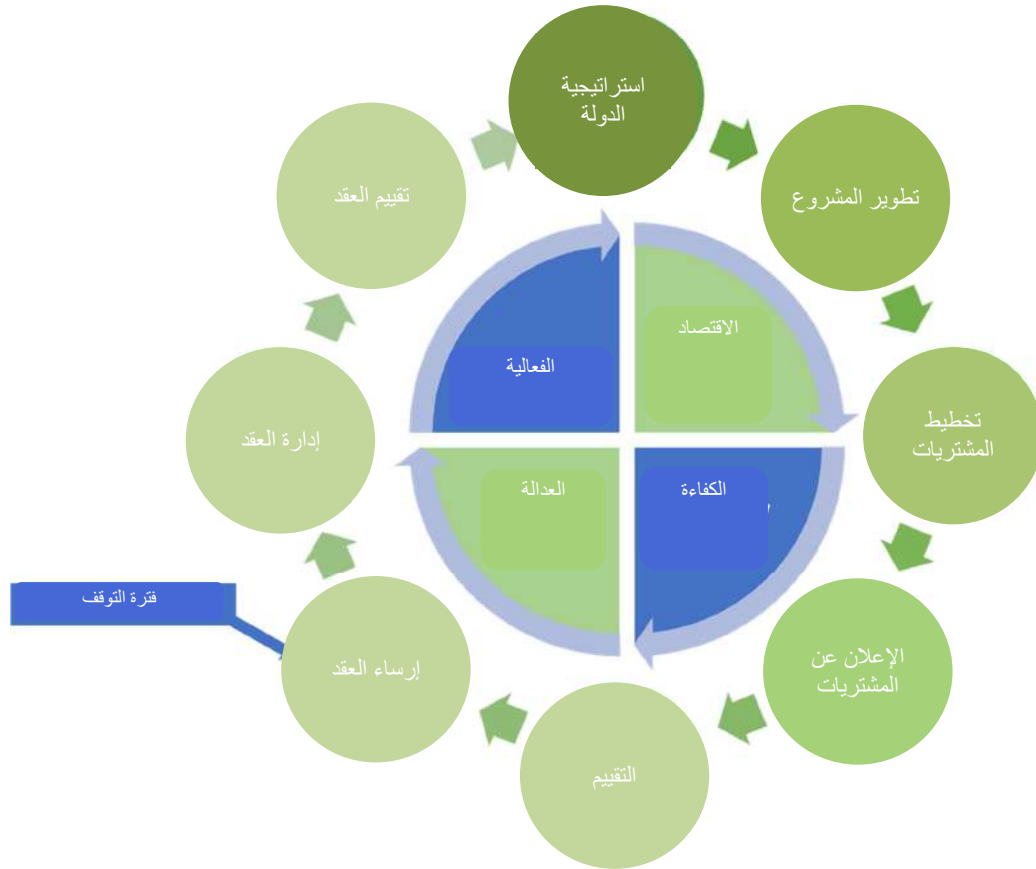
قسم 4- فترة التوقف الخاصة بالشكاوى

1-4 لمحة عامة

تبلغ فترة التوقف في عملية تقديم الشكاوى المنقحة عشرة (10) أيام عمل على الأقل من تاريخ قرار "الإخطار بالنية في الترسية"، وقبل توقيع العقد مع الشركة أو المورد أو المقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) الفائز.

يكمن الغرض من فترة التوقف في إتاحة الفرصة للمناقصين أو مقدمي العروض غير الفائزين للطعن في قرار إرساء العقد المزمع قبل إصدار "إخطار الترسية" الفعلي. وعلى الرغم من أن فترة التوقف قد تؤخر إرساء العقد لفترة ما في بعض الحالات، فإن فائدتها تتمثل في الحد من خطر الطعون القانونية بعد إرساء العقد؛ والتي يمكن أن تؤخر العقد لفترة أطول كثيرًا من فترة التوقف.

قد تسفر فترة التوقف أيضًا عن تحسين مستوى المنافسة، حيث تعزز ثقة المناقصين/ مقدمي العروض المحتملين أن تنفيذ عملية الشراء يتسم بالعدالة والشفافية. تبدأ فترة التوقف خلال مرحلة الترسية في دورة الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية على النحو المبين في الشكل 2 أدناه، وعند إصدار "الإخطار بالنية في الترسية".



شكل 2- دورة المشتريات (متضمنة فترة التوقف)

أدرجت فترة التوقف في تعليمات مشتريات المشاريع المنقحة الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية لمنح المناقصين و/أو مقدمي العروض غير الفائزين الوقت لمعرفة ما إذا كانوا سيطلبون ببيان يوضح سبب رفض عروضهم أو سيتقدمون بشكوى متعلقة بعملية الشراء بعد إصدار "الإخطار بالنية في الترسية".

لا تُطبق فترة التوقف على جميع عمليات الشراء الممولة من البنك الإسلامي للتنمية ولا يشترط وجودها في الحالات الآتية:

- الاتفاقيات الإطارية
- تُطبق فترة التوقف الإلزامية فقط في مرحلة إرساء العقد، لكنها لا تطبق خلال فترة الدعوات الخاصة لتقديم العروض أو المنافسات المصغرة اللاحقة التي تتم ضمن الاتفاقيات الإطارية.
- عند تقديم عرض أو عطاء واحد فقط في عملية تنافسية مفتوحة.
- التعاقد المباشر
- أثناء المرحلة الأولى من عملية شراء مكونة من مرحلتين
- أثناء التقييم الفني في عملية شراء ذات مظروفين
- بعد التأهيل المسبق

عند استلام المستفيد شكوى متعلقة بعملية الشراء خلال فترة التوقف، يتعين عليه أن يقوم على الفور بتأكيد استلام الشكاوى واتخاذ الإجراء المناسب على الفور، بما في ذلك إعداد رد مكتوب على الشكاوى. ويجب على المستفيد، في الوقت نفسه، إبلاغ البنك الإسلامي للتنمية وتزويده بجميع المعلومات والوثائق ذات الصلة، بما في ذلك الإجراء المقترح اتخاذه والتبريرات ذات الصلة ومسودة الرد على الشكاوى لمراجعتها من قبل البنك الإسلامي للتنمية.

بالنسبة لكل عقد يُموّل من جانب البنك الإسلامي للتنمية، يجب على المستفيد أن يُضمّن، في وثائق العطاء المعمول بها، فترة التوقف (والتي يجب ألا تقل عن عشرة (10) أيام عمل) بين تاريخ الإخطار بنية إرساء العقد والتوقيع على العقد (ويجوز تمديد هذه المدة حسب الوصف المذكور لاحقاً في هذه الوثيقة).

هذا، وقد صدرت مذكرة إرشادية تفصيلية تتناول معالجة الشكاوى المتعلقة بعمليات الشراء لمساعدة المستفيدين في التعامل مع الشكاوى وفترات التوقف. وتحتوي هذه المذكرة على النماذج والخرائط ذات الصلة، ويمكن الاطلاع عليها من خلال الموقع الإلكتروني لمشتريات البنك الإسلامي للتنمية³.

<https://www.isdb.org/>³

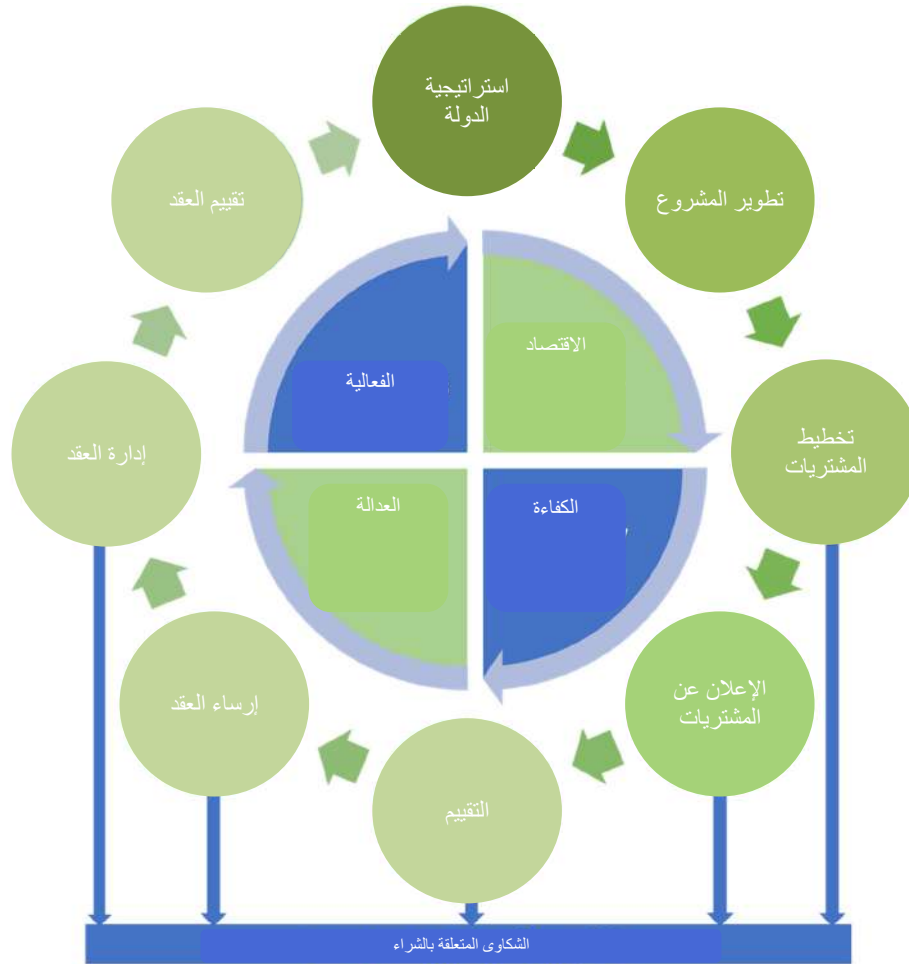
قسم 5- استراتيجية الشراء

1-5 لمحة عامة

وفقاً لتعليمات الشراء السابقة، كان يتعين على المستفيد في جميع عمليات الشراء استكمال خطة الشراء لكل عملية شراء تتم في إطار المشروع. ولكن وفقاً للتعليمات المنقحة لشراء السلع والأشغال والخدمات ذات الصلة في المشروعات الممولة من البنك الإسلامي للتنمية والصادرة عام 2018 وتعليمات شراء الخدمات الاستثمارية في المشاريع الممولة من البنك الإسلامي للتنمية⁴، تم تضمين شرطاً مفاده أنه في ظروف معينة للمشاريع / المشتريات عالية المخاطر و/ أو عالية القيمة، قد يطلب البنك الإسلامي للتنمية وضع استراتيجية شراء بالإضافة إلى خطة الشراء الإلزامية.

إذا طلب البنك الإسلامي للتنمية وضع استراتيجية للشراء، على المستفيد اتباع التعليمات الواردة بالملحق الإرشادية الخاصة بخطة واستراتيجية الشراء بالبنك الإسلامي للتنمية، واستخدام النماذج الواردة في الملحق رقم 2 و3 و4 المرفقة بها.

يرد أدناه تفصيلاً مرحلة إعداد خطة الشراء ضمن دورة الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية.



شكل 3- دورة المشتريات

<https://www.isdb.org/procurement>⁴

2-5 معلومات أساسية

خطة الشراء واستراتيجية الشراء هي وثائق يعدها المستفيد كجزء من عملية الإعداد للمشروع، عند الاقتضاء.

على المستفيد استكمال خطة الشراء لكل المشتريات. لكن في ظروف معينة أو المشروعات عالية المخاطر والقيمة قد يطلب البنك الإسلامي للتنمية إعداد استراتيجية للشراء بالإضافة إلى خطة الشراء. وفي هذه الحالة، يجب إعداد خطة الشراء وفقاً للتعليمات الخاصة بأفضل الممارسات الصادرة عن البنك الإسلامي للتنمية.

في حالة طلب البنك الإسلامي للتنمية وضع استراتيجية للشراء، فإنه لا يلزم إجازتها من قبل البنك، ولكن يتم موافاته بها للرجوع إليها. وكجزء من إعداد المشروع أيضاً، يتم إعداد استراتيجية الشراء استناداً إلى التحليل الوارد في استراتيجية الشراء ويتعين الحصول على عدم الممانعة من البنك الإسلامي للتنمية.

3-5 استراتيجية الشراء

تتناول استراتيجية الشراء كيفية دعم أنشطة الشراء لأهداف تطوير المشروع وتحقيق أفضل مردودية للإنفاق. وتساعد استراتيجية الشراء المستفيدين، من خلال استخدام أدوات الشراء والإدارة المختلفة، على تقديم التبريرات الكافية لاستخدام أساليب الاختيار المحددة في خطة الشراء. يتعين أن تتناسب مستوى التفاصيل والتحليلات الواردة في استراتيجية الشراء مع المخاطر التي تنطوي عليها عملية الشراء وقيمتها ومستوى تعقيدها، وذلك على النحو المتفق عليه مع البنك الإسلامي للتنمية.

يُعد المستفيد استراتيجية الشراء، بناءً على طلب البنك الإسلامي للتنمية، أثناء الإعداد للمشروع، ويتولى البنك مراجعة استراتيجية الشراء والموافقة على خطة الشراء ومنح عدم الممانعة قبل الانتهاء من المفاوضات مع المستفيد.

في حالة طلب البنك الإسلامي للتنمية وضع استراتيجية الشراء، يتعين على المستفيد استكمال النماذج الواردة في المرفقات 2 و3 و4 من هذه المذكرة (الملاحق 2 و3 و4 من المذكرة الإرشادية الخاصة بخطة واستراتيجية الشراء)، ويتعين أن تتناول الاستراتيجية ما يلي:

- تحديد احتياجات المشروع الخاصة.
- تقييم السياق التشغيلي وتأثيره المحتمل على عملية الشراء.
- تقييم قدرة الوكالة المنفذة، ومواردها، وخبراتها السابقة في شراء هذه الأنواع من الأنشطة.
- تقييم مدى كفاية السوق وسلوكياته وقدرته على الاستجابة للمشتريات.
- تقديم التبريرات للترتيبات المقترحة لعمليات الشراء استناداً إلى تحليل السوق والمخاطر والسياق التشغيلي وظروف المشروع.

يجوز للمستفيد إعداد استراتيجية شراء عالية المستوى مُبسّطة في حالات الحاجة الملحة إلى المساعدة بسبب كارثة طبيعية أو بشرية أو نزاعات يعترف بها البنك الإسلامي للتنمية؛ شريطة أن تتسق تلك الترتيبات المبسطة الواردة في استراتيجية الشراء مع المبادئ الأساسية لعمليات الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية.

قسم 6- مزود ضمان النزاهة

1-6 معلومات أساسية

تدقيق النزاهة هو التزام ضمان يتولى خلاله مدقق ضمان النزاهة بإجراء فحص مستقل لعملية الشراء يعرب فيه عن رأيه الموضوعي حول ما إذا تم الالتزام بمتطلبات النزاهة المنصوص عليها. وينبغي أن تستند نتائج التدقيق على أدلة يتم جمعها وفقاً للمعايير المحددة.

تعد الاستقلالية شرطاً أساسياً في عملية التدقيق. ويتعين أن تتمكن أي جهة خارجية من الاعتماد على هذا التقرير للوثوق من أنه تم الالتزام بمتطلبات النزاهة أثناء عملية الشراء.

العناصر الأساسية في تدقيق النزاهة

- **المعايير** – هي المعايير المحددة سلفاً والمستخدمة لقياس وتقييم ما إذا تم استيفاء متطلبات النزاهة في عملية الشراء. يجب تحديد المعايير والاتفاق عليها قبل بدء التدقيق.
- **الأدلة** – يتعين على المدقق الحصول على أدلة كافية ومناسبة وفقاً لجميع المعايير المقررة. ويجب أن يكون قراره مدعوماً بحقائق قوية وأدلة موثقة. ولا يكفي أن يستخدم التقدير المهني كمبرر لاتخاذ قرارات لا تدعمها وقائع أو ملايسات عملية التدقيق أو الأدلة الكافية ذات الصلة. ومع ذلك، يمكن لمدقق النزاهة استخدام التقدير المهني لتقرير ما إذا كان الدليل كافياً لدعم قراره وفقاً للمعايير المحددة.

يتم توثيق نتائج ورأي مدقق النزاهة حول مدى الالتزام بمتطلبات النزاهة في التقرير الخاص به الذي يتضمن كافة المسائل المهمة التي تم تحديدها والتي تؤثر على تكوين رأيه.

2-6 استقلالية المدقق

إن ضمان استقلالية المدقق يساعد على التأكد من تقديمه نظرة موضوعية ومحايدة عن مدى الالتزام بالنزاهة في عملية الشراء.

كما أن وجود مدقق نزاهة مستقل يوفر مزيداً من الضمانات حول نزاهة عملية الشراء لكل من البنك والمناقصين الذي يرغبون في التعامل مع المستفيد.

تحديد الاستقلالية

تُعد "الحيادية" أحد العناصر الرئيسية للاستقلالية، و"تعني" التحرر من التحيز وعدم التأثير بأي مؤثرات أو مصالح قد تضر بالتقدير المهني.

تتيح الحيادية لمدقق النزاهة التصرف بنزاهة وموضوعية تجاه ترتيبات النزاهة. ولكي يكون المدقق محايداً وبعيداً عن التحيز، يجب ألا يتعرض لمواقف أو علاقات قد تؤثر على موضوعيته تجاه ترتيبات النزاهة، أو قد يُنظر إليها على أنها تعيق موضوعيته فيما يتعلق بتلك الترتيبات.

يجب ألا يكون مدققو النزاهة مستقلين في العمل فحسب، بل يجب أن يتشكل التصور عنهم أيضاً أنهم مستقلون. حيث تُشكل مظاهر الاستقلالية، التي تتضح من الحقائق والظروف الخارجية، مؤشراً مهماً على استقلالهم الفعلي.

توجد العديد من التهديدات المحتملة لاستقلالية المدققين، بالإضافة إلى بعض الضمانات المحتملة التي قد تحد من هذه التهديدات. ويرد أدناه موجزاً لهذه التهديدات.

تهديدات الاستقلالية

- **المصالح الشخصية** – وذلك عندما يحقق المدقق استعادة مالية أو غير مالية مهمة من العميل (المستفيد أو المناقص). يجب عند تقييم التهديد المرتبط بالمصالح الشخصية الأخذ في الاعتبار نوع المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) والفوائد المادية لهذه المصلحة.
- **المراجعة الذاتية** – عندما يتولى مدقق النزاهة مراجعة توصيات قد أوصى بها بنفسه. على سبيل المثال، عندما يقدم مدقق النزاهة رأيه بخصوص النزاهة في عملية شراء ما، ثم يُجري تدقيقاً لإجراءات النزاهة في عملية الشراء ذاتها.
- **التأييد** – يحدث ذلك عندما يُروج مدقق النزاهة، أو قد يُنظر إليه على أنه يُروج للمستفيد أو المناقص لدرجة قد تُعرض موضوعيته أو قد يُنظر إليها على أنها معرضة للخطر. على سبيل المثال، قد ينشأ ذلك عندما يُروج الكيان الذي ينتمي إليه مدقق النزاهة نهج شراء وطريقة اختيار معينة في السوق لم يتم مراجعتها من جهة خارجية للتأكد من مدى نزاهتها.
- **الألفة** – يحدث ذلك عندما تكون هناك علاقة وثيقة بين مدقق النزاهة والمستفيد أو المناقص تؤدي إلى انحياز المدقق إلى المستفيد أو المناقص.
- **التخفيف** – يحدث ذلك عندما يتم منع مدقق النزاهة للتصرف بموضوعية، بسبب تهديدات (فعلية أو مُتصورة) من أطراف أخرى مرتبطة بعملية الشراء. على سبيل المثال، قد يتعرض المدقق للتهديد باستبداله بسبب خلافات متعلقة بمسألة النزاهة في عملية الشراء، أو قد تتعرض مصداقيته للتهديد.

ضمانات الحفاظ على الاستقلالية

- عندما يكون هناك تهديد محتمل لاستقلال مدقق النزاهة، يجب على المستفيد تحديد ما إذا كانت هناك ضمانات يمكنها أن تقضي على أو تخفف من تلك التهديدات. قد تشمل هذه الضمانات ما يلي:
- وجود هيكل إداري يوفر الإشراف على ودعم النزاهة في عمليات الشراء.
 - تدريب موظفي المستفيد حتى يكونوا على إطلاع بمتطلبات النزاهة في العقود الممولة من البنك.
 - اتباع إجراءات محددة في تعيين مدقق النزاهة لضمان استقلاليته.

3-6 تضارب المصالح

يمثل تضارب المصالح أحد التهديدات المحتملة لاستقلال مدقق النزاهة. ويُعرّف تضارب المصالح بوجود مصلحة (سواء أكانت شخصية أم مالية أم غير ذلك) تتعارض مع، أو ربما يُتصور أنها تتعارض مع قدرة المدقق على أداء التزاماته بنزاهة وموضوعية. من الممكن أن يكون تضارب المصالح المُتصور أو المُحتمل ضارًا مثل تضارب المصالح الفعلي.

4-6 الممارسات الموصى بها

ينبغي دراسة مسألة استقلال المدقق ومعالجتها تحديداً قبل الاستعانة بمدقق النزاهة. وفي هذه المرحلة، ينبغي الأخذ في الاعتبار التهديدات المحتملة لاستقلاليته وكذا الضمانات التي يمكن أن تقضي على تلك التهديدات أو تحد منها.

في حالة تدقيق النزاهة، تعتبر الاستقلالية أمراً ضرورياً. لذا ينبغي أن تكون هناك جهة خارجية بالنسبة لعمليات الشراء قادرة على الاعتماد على تقرير تدقيق النزاهة للتأكد بصورة أكبر ما إذا كان قد تم الالتزام بمتطلبات النزاهة في عملية الشراء.

يتعين مطالبة مدقق النزاهة المحتمل بالإفصاح عن جميع التهديدات المحتملة التي قد تهدد استقلاليته، بما في ذلك تضارب المصالح، في وقت العروض أو بمجرد ظهور أي تضارب أثناء اتفاقية النزاهة. ويتم مطالبته بتقديم تأكيد مكتوب أنه لا يوجد لديه أي تضارب في المصالح متعلق بعملية الشراء، وأنه سيظل موضوعياً ومحايداً طوال فترة الترتيبات، وأنه سيقدم إخطاراً بأي تضارب في المصالح أو ضرر قد يهدد استقلاليته أثناء تقديمه خدمات تدقيق النزاهة.

إذا تم إبلاغ المستفيد بأي تهديد لاستقلالية مدقق النزاهة نشأ أثناء تقديم خدماته، يجب دراسة تأثير ذلك التهديدات على الترتيبات وكيفية التعامل

ملحق 1- اختصاصات مدقق النزاهة

يجب على الوحدة المنفذة الخاصة بالمستفيد (العميل) استيفاء النموذج التالي.

يجب على الوحدة المنفذة (المشار إليها باسم العميل في أمر مزود ضمان النزاهة) استيفاء البيانات التالية وإرسالها إلى مزودين ضمان النزاهة المحتملين.

التاريخ	العميل	
اسم المشروع	البريد الإلكتروني للعميل	
وصف المشروع		
معلومات يجب إضافتها خاصة بالمشروع		
أهداف المهمة		
<p>يتولى مدقق النزاهة تقديم خدمات ضمان النزاهة في المفاوضات أو العرض الأفضل والنهائي الخاص بالعقد (برجاء إدخال اسم المشروع) لضمان ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • عملية التفاوض أو العروض الأفضل والنهائية تتم وفقاً لتعليمات الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية، وما ورد بمستندات الشراء المرسله إلى المناقصين، وأي سياسات أو إجراءات وطنية سارية. • تتسم إجراءات التفاوض أو العرض الأفضل والنهائي بالنزاهة والتوازن والشفافية ويتم تنفيذها بنزاهة، حتى لا يُعامل أي طرف معاملة غير عادلة. • تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات للحد من هذه المخاطر في الوقت المناسب وبطريقة فعالة. • الالتزام بتطبيق مبادئ وممارسات النزاهة. 		
نطاق العمل		
<p>يضطلع مزود ضمان النزاهة بما يلي:</p> <p>1) فحص وتقييم الوثائق والمعلومات والإجراءات.</p> <p>أ) مراجعة طلب تقديم العطاءات ومسودة العقد والوثائق المقدمة من المناقصين.</p> <p>ب) مراجعة مستندات الشراء وإيلاغ المستفيد بأية أمور يجد أنها قد تؤثر على النزاهة.</p> <p>ج) متابعة فتح العطاءات والتوقيع على محضر فتح العطاءات.</p> <p>د) التأكد من أن معلومات الأسعار التي تم تقييمها من قبل المستفيد تعكس بصورة كاملة أسعار المناقصين الواردة أثناء فتح المظاريف النهائي.</p> <p>هـ) مراعاة عدم منح أي مناقص مزاي غير مستحقة أثناء عملية التفاوض أو إجراءات العرض الأفضل والنهائي.</p> <p>و) التأكد من حفاظ المستفيد على السرية التامة أثناء عملية التفاوض أو إجراءات العروض الأفضل والنهائية.</p> <p>ز) أخذاً في الاعتبار تقييم المستفيد للعروض المقدمة أنها مستوفاة جوهرياً من الناحية الفنية بالإضافة إلى مراعاة الالتزام بشروط وأحكام مستندات الشراء الصادرة ومسودة العقد المقدمة لاحقاً من المستفيد للمناقص بتاريخ (برجاء إدراج التاريخ)، يتولى المدقق تحديد نقاط الضعف في المفاوضات وإجراءات العرض الأفضل والنهائي، مثل الأمور التي قد تزيد من احتمالية فشل مفاوضات العقد. وقد يشمل ذلك عدم موائمة بعض النقاط في العروض المقدمة تماماً مع مستندات الشراء أو مسودة العقد. لذا يتعين على مدقق النزاهة إيلاء الأهمية لهذه الأمور عند مراقبة المفاوضات التعاقدية أو إجراءات العرض الأفضل والنهائي لضمان أنه تم معالجتها إلى أقصى حد ممكن، والتفاوض بشأنها، وحلها بشكل مناسب، من قبل الأطراف أثناء مفاوضات التعاقد أو إجراءات العرض الأفضل والنهائي.</p>		

<p>(ح) العمل كمرقب مستقل لعملية التفاوض وإجراءات العقد الأفضل والنهائي، ويشمل ذلك المراسلات الكتابية أو المقابلات وجها لوجه بين المستفيد والمناقض، والتعليق على جميع النقاط السلبية أو العرض الأفضل والنهائي. ويتضمن ذلك ما يلي:</p> <p>1- اجتماعات الإحاطة واجتماعات لجنة التقييم المنعقدة بين مسؤولي المستفيد لمناقشة المفاوضات أو العرض الأفضل والنهائي.</p> <p>2- المفاوضات بين المستفيد والمناقض.</p> <p>3- المراسلات والوثائق التي تسجل إجراءات التفاوض أو العرض الأفضل والنهائي.</p> <p>(ط) فحص إجراءات التفاوض والعرض الأفضل والنهائي بدقة لتحديد ما إذا تم اتباع تعليمات الشراء الخاصة بالبنك الإسلامي للتنمية وأي تعليمات أو سياسات سارية خاصة بالمستفيدين بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان قد تم تطبيق أفضل الممارسات.</p> <p>(ي) التأكد من أن العملية تتسم بالحيادية والنزاهة، وعدم منح أي طرف ميزة إضافية عن طرف آخر، أو التمييز ضده بشكل غير منصف.</p> <p>(ك) التأكد من إدراك المشاركين في العملية تحملهم مسؤولية الإفصاح عن أي تضارب للمصالح محتمل أو فعلي.</p> <p>(ل) مراجعة وتقييم جميع الوثائق ذات الصلة لضمان المساءلة. على سبيل المثال، التحقق تسجيل قرارات المستفيد بشكل صحيح، وأنه تم تفويض المسؤولين المشاركين لاتخاذ القرارات على نحو صحيح، والالتزام كافة الأطراف بالاتفاقيات التي تم إبرامها مع المناقض، والتحقق من أن أي استثناء من تنفيذ التعليمات أو الإجراءات المعمول بها قد تم تسجيله والموافقة عليه عند الاقتضاء على النحو السليم، بالإضافة إلى التحقق من الحصول على الموافقات اللازمة من البنك، عند الاقتضاء.</p> <p>(م) مراقبة الإجراءات التي يستخدمها المستفيد لحماية المعلومات السرية.</p> <p>(2) تقديم المشورة حول إدارة قضايا النزاهة التي قد تنشأ على النحو التالي:</p> <p>(أ) إجراء تقييم للمخاطر وتحديد قضايا النزاهة المحتملة التي قد تنشأ قبل بدء عملية التفاوض أو إجراءات العرض الأفضل والنهائي (لمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى منشورات المفوضية المستقلة لمكافحة الفساد – الدليل العملي لمكافحة الفساد: نموذج 2- تقييم مخاطر الفساد وإدارتها).</p> <p>(ب) تقديم مشورة محايدة ونزيهة إلى المستفيد، عند الاقتضاء، أو حسب الطلب، حول كيفية حل القضايا الناشئة أو إدارتها، مثل تعارض المصالح. بيد أنه يجب التأكيد على أن مدقق النزاهة ليس جزءاً من عملية اتخاذ القرار.</p> <p>(ج) المساعدة على تحسين مستوى صنع القرار، إذا اقتضت الظروف ذلك.</p> <p>(د) مراقبة وتوثيق الإجراءات المتبعة وتوثيق أي مسائل تتعلق بالنزاهة، والإبلاغ عنها.</p> <p>(هـ) التواصل مع الإدارات الأخرى للمستفيد، إذا كان ذلك مناسباً، مثل وزارة الشؤون القانونية والهيئات الضريبية وغير ذلك.</p> <p>(3) توثيق المعلومات وتقديم التقارير إلى المؤسسة.</p> <p>(أ) الحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتوثيقها لدعم نتائج إجراءات ضمان النزاهة.</p> <p>(ب) موافاة الإدارة بالتقارير استناداً على المفاوضات المحددة مسبقاً أو المراحل الرئيسية بإجراءات العرض الأفضل والنهائي أو حسب الطلب، أو عند الاقتضاء، تقديم سجل للعملية يؤكد تحقق النزاهة بها.</p> <p>(ج) توثيق الأمور والحصول على المعلومات الكافية والملائمة لدعم أية نتائج تستند إليها التقارير، وتحديد المجالات التي حجب فيها أي من الطرفين أية معلومات.</p> <p>(د) إعداد تقرير نهائي مكتوب وموقع يصف أداء المستفيد أثناء تنفيذ العملية.</p> <p>يجب أن يتضمن التقرير الغرض ونطاق ونتائج تدقيق ضمان النزاهة، وأن يقدم رأي المدقق بشأن أهداف المهمة الواردة في قسم الاعتراضات أعلاه. كما يجب أن يسلط التقرير الضوء على النتائج والتوصيات المهمة، وإطلاع الإدارة على أي انحراف كبير عن تعليمات الشراء وأسباب تلك الانحرافات.</p>	<p>المخرجات</p> <p>يتم إضافة جميع المخرجات بما في ذلك التقارير والمستندات</p>
--	--

الأطر الزمنية
النواتج
المؤهلات والخبرات

ملحق 2- نموذج خيارات الشراء والتوصيات

المتطلبات	الخاصية	النهج المختار	التبرير
	المواصفات	المطابقة/ الأداء	
استراتيجية العقد	نوع العقد	أ- تقليدي ب- التصميم والبناء ج- التصميم والبناء والتشغيل والصيانة د- التصميم والبناء - تسليم المفتاح أو المقاول الرئيسي هـ- عقد الهندسة والمشتريات والبناء، وعقد الهندسة والمشتريات والبناء والصيانة	
	آلية التسعير والتكلفة	أ- المبلغ الإجمالي ب- عقود تستند إلى الأداء ج- جدول الأسعار/ قابل لإعادة القياس د- عقد على أساس بنود بكميات مفتوح هـ- التكلفة زائد	
	علاقات المورد	عدائي / متعاون	
	تعديل السعر	أ- لا يوجد تعديل، سعر ثابت ب- قابل للتفاوض ج- نسبة مئوية	
	نموذج العقد (الشروط والأحكام)		
طرق الاختيار	طريقة الاختيار	أ- طلب تقديم عطاءات ب- طلب استدراج عروض ج- طلب عرض أسعار د- التعاقد المباشر	
	ترتيبات الاختيار	أ- الشراكة بين القطاعين العام والخاص ب- الممارسات التجارية ج- وكالات تابعة للأمم المتحدة د- الواردات هـ- السلع و- التنمية المجتمعية ز- التنفيذ بالأمر المباشر ح- الاتفاقيات الإطارية	
	نهج السوق	أ- نوع المنافسة 1- مفتوحة 2- محدودة 3- دولية 4- وطنية 5- لا توجد منافسة (تعاقد مباشر) ب- عدد المظاريف / المراحل 1- مظروف واحد	

	2- مظروفين 3- مرحلة واحدة 4- متعددة المراحل ج- العرض الأفضل والنهائي (نعم / لا) د- المفاوضات (نعم/لا)		طرق التقييم
	أ- التأهيل المسبق ب- التأهيل اللاحق	التأهيل المسبق /اللاحق	
	أ- الاختيار على أساس الجودة والتكلفة ب- الاختيار بميزانية ثابتة ج- الاختيار على أساس الأقل تكلفة د- الاختيار على أساس الجودة هـ- الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري و- الاختيار المباشر	تقييم طريقة الاختيار	
	أ- سعر العطاء المعدل ب- تكلفة دورة الحياة	تقييم التكاليف	
	نعم/لا	التفضيل المحلي	
	برجاء إدراج نوع المعايير المرغوب في تطبيقها (الزامي/مرغوب)	معايير التقييم	

ملحق 3- نموذج لمحة عامة عن المشروع

البلد:	برجاء إدراج اسم الدولة التي ينفذ بها المشروع
المنطقة:	برجاء إدراج اسم المنطقة التي ينفذ بها المشروع
القطاع:	برجاء إدراج القطاعات التي يغطيها المشروع
اسم المشروع:	برجاء إدخال اسم المشروع
رقم المشروع:	برجاء إدخال رقم المشروع
إجمالي التمويل:	برجاء إضافة مبلغ التمويل الإجمالي
وصف المشروع:	بالنسبة لجميع العقود/ العقود من الباطن، ينبغي إدراج وصف موجز للأمور المطلوبة من الشركة أو المورد أو المقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) أو الفرد؛ بالإضافة إلى التكلفة التقديرية.
أهداف تطوير المشروعة:	يجب أن تتماشى الأهداف المذكورة هنا مع تلك المحددة في مذكرة مفهوم المشروع.
مؤشرات النتائج:	يجب أن تكون مؤشرات النتائج " SMART " (أي محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحددة زمنياً) ومرتبطة بنتائج المشروع. كما يتعين قياس كل هدف من أهداف تطوير المشروع وفقاً لواحد أو أكثر من مؤشرات النتائج.
موجز المشتريات المقترحة:	موجز للعقود المقترحة في إطار المشروع؛ بما في ذلك نموذج تصنيف أهمية التوريد للعقود المحددة.
المتطلبات القانونية / السياسية:	بيان بالمتطلبات القانونية أو السياسية مثل تطبيق ترتيبات الشراء الخاصة، أو الإقتصار على الاستعانة بالمؤسسات المملوكة للدولة في تنفيذ بعض العقود المحددة مثل رسم الخرائط الجوية، وأي متطلبات سياسية أخرى.

ملحق 4- نموذج استراتيجية الشراء

القسم 1- لمحة عامة عن المشروع	
البلد:	برجاء إدراج اسم الدولة التي ينفذ بها المشروع
المنطقة:	برجاء إدراج اسم المنطقة التي ينفذ بها المشروع
القطاع:	برجاء إدراج القطاعات التي يغطيها المشروع
اسم المشروع:	برجاء إدخال اسم المشروع
رقم المشروع:	برجاء إدخال رقم المشروع
إجمالي التمويل:	برجاء إضافة مبلغ التمويل الإجمالي
وصف المشروع:	بالنسبة لجميع العقود/ العقود من الباطن، ينبغي أن يكون هناك وصف موجز لما هو مطلوب من الشركة أو المورد أو المقاول (بما في ذلك المقاولون من الباطن) أو الفرد؛ بالإضافة إلى التكلفة التقديرية.
أهداف تطوير المشروعة:	يجب أن تتماشى الأهداف المذكورة هنا مع تلك المحددة في مذكرة مفهوم المشروع.
مؤشرات النتائج:	يجب أن تكون مؤشرات النتائج "SMART" (أي محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحددة زمنياً) ومرتبطة بنتائج المشروع. ويجب قياس كل هدف من أهداف تطوير المشروع وفقاً لواحد أو أكثر من مؤشرات النتائج.
موجز عقد الشراء المقترح:	موجز للعقود المقترحة في إطار المشروع؛ بما في ذلك نموذج تصنيف أهمية التوريد للعقود المحددة.
المتطلبات القانونية/ السياسية:	بيان بالمتطلبات القانونية أو السياسية مثل تطبيق ترتيبات الشراء الخاصة، أو الاقتصار على الاستعانة بالمؤسسات المملوكة للدولة في تنفيذ بعض العقود المحددة مثل رسم الخرائط الجوية، بالإضافة إلى أي متطلبات سياسية أخرى.
القسم 2- تقييم القدرات التشغيلية وقدرات المستفيد	
2أ- السياق التشغيلي	
جوانب الحوكمة	موجز لجوانب الحوكمة بالمشروع
الجوانب الاقتصادية	موجز للجوانب الاقتصادية الخاصة بالمشروع
جوانب الاستدامة	موجز لجوانب الاستدامة الخاصة بالمشروع

موجز للجوانب التكنولوجية الخاصة بالمشروع	الجوانب التكنولوجية
النتائج الخاصة بالسياق التشغيلي التي يتعين معالجتها خلال منح الشراء المتبع	
2ب- تقييم قدرات المستفيد والوحدة المنفذة للمشروع	
<p>يتعين في هذا القسم الفرعي تقديم وصف للسّمات الخاصة بالوحدة المنفذة للمشروع والتي يلزم دراستها لضمان تحقيق مردودية الانفاق. كما يتعين تناول المواضيع التالية في هذا القسم الفرعي على النحو التالي:</p> <p>أ- مدى الخبرة في تنفيذ مشاريع مماثلة وتنفيذ مشاريع خاصة بالبنك الإسلامي للتنمية.</p> <p>ب- مدى الخبرة استخدام الترتيبات الخاصة في الشراء.</p> <p>ج- مدى الحاجة إلى الدعم العملي لتخطيط عملية الشراء الملائمة للغرض، واختيار المقاول/ الاستشاري، وإرساء العقد.</p> <p>د- الأهلية والقدرة على إدارة المشروع.</p> <p>هـ- نظم إدارة الشكاوى وحل النزاعات</p> <p>و- القدرة على الشراء (من حيث الخبرة السابقة، توفر الموارد، وسجل الإنجازات) التي تُمكن من تحقيق النجاح في وضع خطة الشراء الملائمة للغرض، وتنفيذ عملية الشراء، وتقييم العرض / العطاء المقترح، واختيار الموردين، وإرساء العقود.</p> <p>ز- مدى الحاجة إلى الدعم العملي لتنفيذ عملية الشراء الملائمة للغرض من ناحية التخطيط، واختيار المقاول/ الاستشاري، وإرساء العقد.</p> <p>ح- مدى أهمية ودرجة الاعتماد على الخبراء الفنيين مثل الاستشاريين لدعم قدرة المستفيد.</p> <p>ط- الدروس المستفادة من تنفيذ مشروعات مماثلة</p> <p>في نهاية تقييم قدرات المستفيد، يجب وضع خطة لتوفير الموارد.</p>	
نتائج تقييم قدرات المستفيد والوحدة المنفذة للمشروع والنقاط التي ينبغي معالجتها	

مرحلة الشراء	المسئول	الإجراءات المقترحة لتخفيف المخاطر	إجمالي التكلفة	ب	أ	
				تأثير التصنيف	احتمالية التصنيف	

القسم 5- أهداف عملية الشراء

استنادًا إلى التحليل الاستراتيجي وتقييم المخاطر وتحليل أصحاب المصلحة، يرجى اذكر تفصيلاً الأهداف الرئيسية لعملية الشراء التي إذا تم تحقيقها ستدعم تحقيق أهداف تطور المشروع بالإضافة إلى تحقيق مردودية الإنفاق المنشودة. يجب أن تتسم أهداف عملية الشراء بكونها SMART (أي محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً). ينبغي مناقشة أهداف المشتريات مع أصحاب المصلحة المعنيين للتأكد من موافقتهم على قائمة الأولويات الخاصة بهذه الأهداف.

أهداف المشتريات ذات الأولوية

	1
	2
	3
	4
	5

القسم 6- أبحاث وتحليلات السوق

يحدد هذا القسم الفرعي العقود المحددة التي يتعين شراؤها. ويتضمن تحليلاً لكافة قطاعات السوق المستهدفة يتناسب بالتفصيل مع المخاطر والقيمة النسبية للعقد الذي يتم تنفيذه في إطار المشروع باستخدام نموذج تصنيف أهمية التوريد. في حال تضمن المشروع أسواق مختلفة لتنفيذ عقود مختلفة، يجب أن يتناول تحليل الأسواق دراسة كل سوق من هذه الأسواق.

بالنسبة للعقود المنخفضة القيمة والمخاطر، يُكتفى بذكر تفاصيل منهج الشراء الواردة في القسم 7 دون حاجة إلى مزيد من التحليلات الداعمة.

بالنسبة لجميع العقود الأخرى، يتعين أن يكون مستوى التحليل الذي يدعم تفضيل ترتيبات شراء معينة متناسباً مع مخاطر المشتريات وقيمة العقد.

يتناول هذا القسم الفرعي الموضوعات التالية، حسب صلتها بالمشروع:

أ- البحث

- 1- نموذج تصنيف أهمية التوريد – تعيين حد للمخاطر وقيمة المشروع
- 2- تصنيف السوق جغرافياً (محلي، ووطني، ودولي) أو حسب التخصص أو التنوع.
- 3- آليات قطاع السوق – طبيعة ومدى المنافسة، ومستويات الخبرة، القدرة والابتكار والتأثيرات والعوامل الخارجية، وتفضيل الموردين.
- 4- اتجاهات السوق – من ناحية التكنولوجيا، والخدمات الجديدة، وهياكل وتحالفات الملكية، ونمو السوق، والمنافسون الجدد.
- 5- الجوانب المالية – مصادر التكلفة والقيمة، واستقرار التكلفة، واستراتيجيات وآليات التسعير، وحدود التكلفة والحدود المالية.
- 6- اتجاهات الشراء – من خلال دراسة المشتريات التي تنفذها الكيانات الأخرى لشراء عقود مماثلة، والشروط النموذجية للعقد، الأمور الشائعة التي قد تعوق أو تسهم في تحقيق القيمة مقابل التكلفة، والاستجابات المعتادة والدروس المستفادة.

ب- التحليل واتخاذ الإجراءات

في نهاية مرحلة أبحاث السوق، يجب على المستفيدين وضع مجموعة من خيارات مناهج الشراء وخطة المشاركة بالأسواق.

نتائج تحليل السوق والنقاط التي يجب معالجتها في منهج الشراء

القسم 7- خيارات مناهج الشراء والتوصيات

وصف العقد

نوع العقد (الأشغال والسلع والشركات الاستشارية والاستشاريين المستقلين والخدمات غير الاستشارية)

التكلفة التقديرية

منهج العقد

تتمثل نواتج هذا القسم في تقديم ما يلي:

- منهج الشراء الذي يحدد الطريقة التي سيتعامل بها المستفيد في السوق، وكيفية اختيار المورد، واستكمال العقد.
- مجموعة من طرق الاختيار ونهج السوق.
- خطة الشراء التي تلخص طريقة شراء كل عقد يتم تنفيذه في إطار المشروع.

يجب استيفاء بيانات الجدول التالي.

المتطلبات	السمة	النهج المختار	التبرير
	المواصفات	المطابقة / الأداء	
استراتيجية التعاقد	نوع العقد	أ- تقليدي ب- التصميم والبناء ج- التصميم والبناء والتشغيل والصيانة د- التصميم والبناء - تسليم المفتاح أو المقاول الرئيسي هـ- عقد الهندسة والمشتريات والبناء وعقد الهندسة والمشتريات والبناء والصيانة	
	آلية التسعير والتكلفة	أ- عقود تستند على الأداء ب- جدول الأسعار / قابل لإعادة القياس ج- العقود على أساس بنود بكميات مفتوحة د- التكلفة زائد	
	علاقات المورد	عدائي / متعاون	
	تعديل السعر	أ- لا يوجد تعديل، سعر ثابت ب- قابل للتفاوض ج- نسبة مئوية	
	نموذج العقد (الشروط والأحكام)		
طرق الاختيار	طريقة الاختيار	أ- طلب تقديم عطاءات ب- طلب استدراج عروض ج- طلب عرض أسعار د- التعاقد المباشر	
	ترتيبات الاختيار	أ- الشراكة بين القطاعين العام والخاص ب- الممارسات التجارية ج- وكالات تابعة للأمم المتحدة د- الواردات هـ- السلع و- التنمية المجتمعية ز- التنفيذ بالأمر المباشر ح- الاتفاقيات الأطرية	
	نهج السوق	أ- نوع المنافسة 1- مفتوحة 2- محدودة 3- دولية 4- وطنية 5- لا توجد منافسة (تعاقد مباشر) ب- عدد المظاريف / المراحل 1- مظروف واحد 2- مظرفين 3- مرحلة واحدة	

	4- مرحلتين ج- العرض الأفضل والنهائي (نعم / لا) د- المفاوضات (نعم / لا)		
	أ- التأهيل المسبق ب- التأهيل اللاحق	التأهيل المسبق / اللاحق	
	أ- الاختيار على أساس الجودة والتكلفة ب- الاختيار بميزانية ثابتة ج- الاختيار على أساس الأقل تكلفة د- الاختيار على أساس الجودة هـ- الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري و- الاختيار المباشر	تقييم طريقة الاختيار	طرق التقييم
	أ- سعر العطاء المعدل ب- تكلفة دورة الحياة	تقييم التكلفة	
	نعم / لا	التفضيل المحلي	
	قائمة بأنواع المعايير المرغوب في تطبيقها (الزامية / مرغوبة)	تصنيف المعايير	

القسم 8 - ملخص استراتيجية الشراء

--



لمزيد من المعلومات حول مستندات العطاء القياسية والمذكرات الإرشادية والمواد التدريبية والملخصات، يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني:

www.isdb.org/Procurement

