



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر ضبط مشكلات إدارة العقود بعد الارساء على كفاءة سلسلة التوريد  
(دراسة حالة في برنامج الاغذية العالمي)

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال  
الادارة التنفيذية  
إعداد الطالب عامر حسن الحمامي

إشراف الدكتور

سامر الدقاق

العام الدراسي 2018-2019

جميع الآراء الواردة في هذا البحث تعبر عن وجهة نظر معده ولا يتحمل  
المعيد أية مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيها.

الإهداء

إلى.....

والدي ووالدتي

باب الحياة و طوق النجاة

## شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله الذي انعم عليّ بنعم لا تحصى و لا تعد، و الحمد و الشكر له سبحانه

انعم عليّ بالعزيمة و الصبر و سهل عليّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل:

أتقدم بالشكر و الامتنان للدكتور سامر الدقاق المشرف على رسالتي، صاحب العقل المنير

و الخبرة الواسعة و النفس المتواضعة، الذي لم يبخل عليّ بنصائحه العلمية القيمة و توجيهاته

السديدة مما مكنتني من اتمام هذه الدراسة بالشكل الذي عليه الان.

والله ولي التوفيق

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	تتويه
I	الإهداء
II	شكر و تقدير
III	قائمة المحتويات
V	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية
<b>الفصل الأول</b> <b>الاطار العام للدارسة</b>	
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أسئلة و متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	منهجية الدراسة
7	مصادر المعلومات
7	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الجانب النظري</b>	

12	المبحث الأول " إدارة العقود والعقود "
24	المبحث الثاني " إدارة سلسلة التوريد "
38	المبحث الثالث " تعريف باجرائيات الشراء و ادارة العقود في برنامج الاغذية العالمي "
52	المبحث الرابع " خصوصية التعاقد في الامم المتحدة "
<b>الفصل الثالث</b> <b>الإطار العملي للدراسة "فرضيات الدراسة و تحليلاتها، استنتاجاتها و توصياتها"</b>	
57	مقدمة
57	حدود الدراسة
57	منهجية الدراسة وأدوات أساليب التحليل
57	أبعاد المتغير المستقل و التابع مصادر المعلومات
59	مجتمع الدراسة و العينة
60	أدوات جمع البيانات
61	ثبات وصدق أداة الرسالة
62	توصيف عينة الدراسة
64	الدراسة التحليلية الوصفية
75	اختبار الفرضيات
78	الفروق في تقييم مؤشرات ضبط العقود بعد الارساء تبعاً للبيانات التعريفية لافراد عينة الدراسة
84	نتائج الدراسة العملية
86	التوصيات
86	توصيات الدراسات المستقبلية
87	المراجع العربية
88	المراجع الاجنبية
<b>الملاحق</b>	

## الملخص

أثر ضبط مشكلات إدارة العقود بعد الارساء على كفاءة سلسلة التوريد

(دراسة حالة في برنامج الاغذية العالمي)

إعداد: عامر حسن الحمامي

إشراف: الدكتور سامر الدقاق

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ضبط مشكلات إدارة العقود بعد الارساء على كفاءة أداء سلسلة التوريد: دراسة حالة في برنامج الاغذية العالمي العامل في الجمهورية العربية السورية، عينة الدراسة تكونت من (105) أفراد يعملون في مجال ادارة عقود توريد السلع و الخدمات، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات وتم تحليل النتائج احصائياً باستخدام المنهج التحليلي الوصفي.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير لضبط مشاكل العقود بعد الارساء (من النواحي القانونية و الادارية، رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ، النواحي المالية، نواحي اغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة) في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد.

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: التخصيص الملائم للموارد المادية و البشرية، تفعيل تطبيق غرامات التأخير في عقود توريد السلع و الخدمات، تطوير مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس الكمي بدلا من التقييم الوصفي لاداء المقاول وأخيراً إتباع عملية موثقة لاستكمال العقود وإغلاقها.

## Abstract

The impact of controlling the problems of the contracts after award on the efficiency of the supply chain

(Case Study in The United Nations - World Food Programme)

Prepared by: Amer Hasan Al Hammami

Supervised by: Dr. Samer Al Dakkak

The aim of this study is to identify the impact of controlling the problems of the contracts after award on the efficiency of the supply chain, Case Study in United Nations - World Food Programme operatin in the Syrian Arab Republic, the sample study consisted of (105) employees working in the field of managing goods and services contracts, researcher has used the survey questioner in collectaing information, then The results were analyzed statistically using descriptive analytical method.

The study reached several results, the most important of which are the following: there is an effect for controlling the problems of contracts after the awarding (legal and administrative aspects, monitoring and evaluation the performance of the contractor, financial aspects, closing contracts and documentation of the lessons learned) in improving the efficiency of supply chain performance.

In the light of the findings of the study, the researcher presented a number of recommendations, the most important of which are: the appropriate allocation of adequate financial and human resources, activating the application of delay penalties in contracts for the supply of goods and services, develop clear quantifiable performance indicators rather than descriptive evaluation of contractor performance and finally follow a documented process to complete and close contracts.

# الفصل الأول (المنهجي)

الاطار العام للدارسة

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة و تساؤلاتها، أهدافها، أهميتها، و التعريفات الاجرائية



## مقدمة الدراسة:

منحت مؤسسات منظومة الأمم المتحدة في عام 2013 من أجل الاضطلاع بولاياتها وإنجاز برامجها، عقوداً للسلع والخدمات تزيد قيمتها عن 16 بليون دولار ويبين هذا الحجم من الموارد مدى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات عند التعامل مع المتعاقدين.

وتتوقع الدول الأعضاء والجهات المانحة من هذه المؤسسات إنشاء هياكل للحوكمة وتدابير مساءلة لكفالة إدارة العقود بكفاءة وفعالية، والتقليل إلى أدنى حد ممكن من مخاطر الغش والفساد وسوء الإدارة. واستجابة لذلك، أدخلت المؤسسات إصلاحات من أجل تحديث عمليات الشراء وتبسيطها إلا أن الإصلاحات ركزت على الأنشطة "السابقة لمنح العقود" من عملية الشراء ويولى اهتمام أقل لنهج إدارة العقود على نحو فعال "بعد منحها" (أي بعد توقيع العقود).

بغض النظر عن مدى الجودة في تحديد مصادر العقود وفي منحها، فإن أنشطة ما بعد المنح هي التي تحدد مدى الفعالية في تحقيق أهداف العقد ودرجة الامتثال فيما يتعلق بالأداء وحسن التوقيت والنوعية والتكلفة.

وتبرم مؤسسات منظومة الأمم المتحدة مجموعة متنوعة من عقود السلع والخدمات يمكن أن تتفاوت كثيراً في القيمة والمدة ودرجة التعقيد، وبالتالي فإن طبيعة إدارة العقود ومداهما سيتوقفان على حجم كل عقد وطبيعته ودرجة تعقيده وبيان المخاطر المتعلقة به.

لا يعالج هذا البحث جميع العناصر والمسائل المتعلقة بممارسات إدارة العقود بعد منحها، ولكنه يركز على التحديات المشتركة في مجالات مثل: الجوانب القانونية في إدارة العقود، ورصد الأداء للمقاول والشؤون الادارية و إغلاق العقود ثم توثيق الدروس المستفادة.

في السنوات الأخيرة، شددت ادارة المنظمات على الحاجة إلى زيادة تعزيز آليات الشراء من أجل تحقيق أعلى جودة بأفضل سعر في تقديم البرامج والأنشطة التي تمولها منظومة الأمم المتحدة وعليه قامت المؤسسات في السنوات الأخيرة بإدخال إصلاحات من أجل تحديث أنشطة الشراء فيها وتبسيطها. ويركز معظم هذه الإصلاحات على إعداد خطط شراء ملائمة لاقتناء السلع والخدمات، واختيار أكفأ متعاقد بالسعر المناسب. إلا أن مجالات إدارة العقود وتنظيمها قد أغفلت في معظمها.

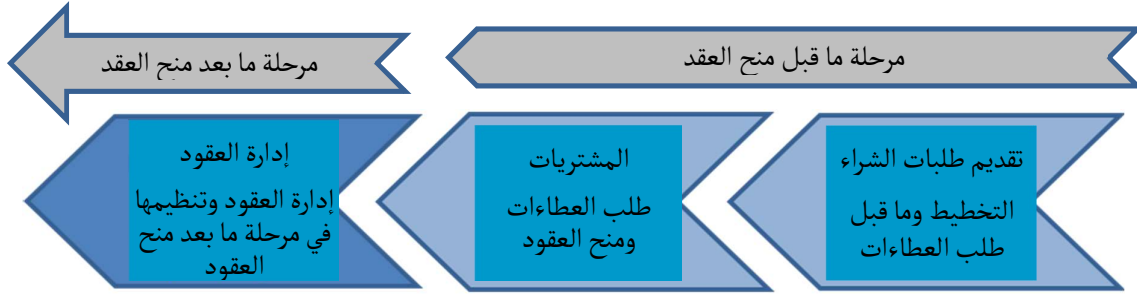
وكثيراً ما يستخدم مصطلحا "إدارة العقود" و "تنظيم العقود" كمصطلحين مترادفين. ولأغراض هذا البحث يستخدم مصطلح "إدارة العقود" لتناول الأنشطة التي تجري بعد منح عقود السلع والخدمات ويشمل أنشطة

"تنظيم العقود" وبالتالي فإن إدارة العقود على النحو المستخدم في هذه الدراسة تصف "العملية التي تكفل وفاء جميع الأطراف في اتفاق ملزم قانوناً (عقد) بالتزامات كل منها، بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتوفير النواتج التجارية والتشغيلية المطلوبة والحصول على أعلى جودة بأفضل الأسعار.

تشمل إدارة العقود مرحلة ما بعد منحها من دورة حياة الشراء، في حين تشكل أنشطة تقديم طلبات الشراء وأنشطة الشراء مرحلة ما قبل منح العقد (انظر الشكل 1). "Contract Management and Administration in The United Nations System (JIU/REP/2014/9)

الشكل 1

دورة ما بعد الشراء



CONTRACT MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM (JIU/REP/2014/9), p1

### مشكلة الدراسة:

ان في ممارسات إدارة العقود ضمن منظمات الامم المتحدة عموماً و برنامج الأغذية العالمي خصوصاً أوجه قصور تؤثر على كفاءة أداء سلسلة التوريد، معظم الاجراءات و التعليمات و الاصلاحات تركز أساساً على الانشطة السابقة لمنح العقود من عملية الشراء، و يحدث هذا رغم أن ادارة العقود بعد منحها تمثل واحداً من أشد المجالات تعريضاً للمخاطر في دورة حياة الشراء.

بالتالي فإن عدم اتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية التي تساهم في زيادة فعالية ضبط مشكلات العقود بعد الارساء سوف تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة بشكل عام نظراً لضخامة حجم الانفاق في عقود السلع و الخدمات و أثره على نجاعة البرنامج في تحقيق أهدافه.

في الواقع يوجد في برنامج الاغذية العالمي مجموعة من الارشادات و التوجيهات الناضمة لكيفية ادارة العقود بعد الارساء و لكن السؤال هو: هل هنالك مجال لتحسين آلية ضبط العقود بعد الارساء من النواحي القانونية و المالية و الادارية بما يعكس ايجاباً على كفاءة اداء سلسلة التوريد و بالتالي زيادة درجة الرضا

عند المستخدم النهائي و تحقيق أفضل عائد على المال المنفق (أفضل سعر بأفضل جودة ووفقاً لفترات التسليم المتفق عليها عقدياً)

تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هو مدى تأثير ضبط العقود بعد الارساء على زيادة كفاءة أداء سلسلة التوريد من ناحية السعر و الجودة و فترات التسليم و قوائم الموردين المعتمدين ورضا المستخدم النهائي.

ومنه تنبثق الاسئلة التالية:

1. هل ان تحسين ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد (جودة، فترات تسليم، رضا المستخدم النهائي)؟
2. هل ان تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي؟
3. هل ان تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية؟
4. هل ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف تسهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية؟

#### أهداف الدراسة:

1. الاضاءة على مجموعة من الجوانب القانونية و المالية و التنظيمية لادارة العقود بعد الارساء و كشف بعض الثغرات الموجودة في النظام القائم.
2. اختبار مدى وجود علاقة بين تحسين ضبط العقود من النواحي الادارية و القانونية و جودة المخرجات النهائية للعقد.
3. اختبار مدى و جود علاقة بين تحسين اجرائية تقييم أداء المقاول و اختيار أفضل المقاولين في العقود المستقبلية.
4. اختبار مدى و جود علاقة بين تحسين ضبط النواحي المالية و زيادة التزام المقاول من الناحية العقدية.

5. الكشف عن أثر تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة في رفع كفاءة ادارة المشتريات من ناحية حماية مصلحة المنظمة و الابقاء على أفضل المقاوليين.

### أهمية الدراسة:

### من الناحية النظرية:

أن موضوع ادارة العقود بعد الارساء هو فكرة حديثة نسبياً تبرز أهميتها بشكل خاص في العقود المعقدة عالية القيمة أو كبيرة الحجم، و عليه فإن عدم الاهتمام بادارة العقود بعد الارساء ووضع ضوابط لتنفيذها يعرض المنظمة لمخاطر كبيرة جداً تبدأ بعدم تحقيق أفضل عائد على المال المنفق و تنتهي بفقدان مصداقية العمل وبالتالي فشل الحصول على التمويل المطلوب من المانحين للاستمرار بالمشاريع المختلفة.

### من الناحية التطبيقية:

تقوم ادراة المشتريات و العقود ضمن برنامج الاغذية العالمي في الجمهورية العربية السورية بمهمة تأمين المواد الغذائية القابلة للشراء من السوق المحلية و التي تتميز بسعر مماثل أو أعلى بقليل من الاسعار العالمية (بنسبة 5-10%) بغرض دعم الاقتصاد الوطني و مساعدته على التعافي بعد الازمة التي بدأت في عام 2011 و ما زالت مستمرة حتى وقت اعداد هذه الدراسة، إضافة الى السلع الغذائية التي تم ذكرها سابقاً تقوم إدارة المشتريات و العقود بالتعاقد لتأمين مجموعة من السلع (غير الغذائية) و الخدمات اللازمة لنجاح البرنامج في تحقيق مشاريعه المتعددة.

في عام 2016 كانت نسبة مشاركته وحدة المشتريات المحلية 2.46% من اجمالي المشتريات التي كانت تستورد من خارج القطر بغرض تقديم مساعدات لحوالي 4.2 مليون مستفيد.

في عام 2016 قررت الجمهورية العربية السورية منع استيراد اي منتجات مصنعة بشكل جرئي أو كلي في تركيا، و عليه سارعت إدارة برنامج الأغذية العالمي الى الامتثال للقرار و اتخذت استراتيجية جديدة تتمثل بالزيادة التدريجية للشراء من السوق المحلية لترتفع نسبة الشراء خلال عامين من 2.46% عام 2016 الى 16.08% وفق اخر احصائية لشهر تشرين الثاني عام 2018 (35.6 مليون دولار) علماً بأن هدف البرنامج هو بلوغ نسبة 40% في نهاية عام 2019.

من هنا ظهرت أهمية خاصة لضبط مشاكل العقود بعد الارساء نظراً لأثرها الكبير على كفاءة أداء سلسلة التوريد خاصة أن حجم الانفاق في السوق المحلية أصبح أضخم بكثير وله تأثير جوهري على مدى نجاح البرنامج في تقديم المساعدات بشكل منتظم للمستفيدين دون حدوث أية انقطاعات تؤثر على مصداقية البرنامج و نجاح استمراره في الحصول على التمويل المطلوب.

### أسئلة و متغيرات الدراسة:

تضمن الاستبيان الأجزاء التالية:

- الجزء الاول: ويشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال خمس متغيرات هي:  
العمر، الجنس، مجال العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
- الجزء الثاني: يشمل على المتغيرات الرئيسية التالية:
  - المتغير المستقل: " ضبط العقود بعد الارساء" من ناحية اربع محاور رئيسية:
    - النواحي التنظيمية و القانونية
    - رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ
    - النواحي المالية
    - إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة
  - المتغير التابع: " كفاءة أداء سلسلة التوريد" و التي تتضمن: قائمة الموردين المعتمدين، السعر، الجودة، فترات التسليم، أداء المقاولين و التزامهم بتعهداتهم العقدية.

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الاولى: ان تحسين ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد.
- الفرضية الرئيسية الثانية: ان تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: ان تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة إلتزاماته العقدية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية.

## منهجية الدراسة:

تشمل المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة استبيانات تفصيلية محددة الهدف تقوم على أساس نموذج تقييم عملية إدارة العقود. وقد أرسلت استبيانات إلى عينة منتقاة من العاملين في مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

## مصادر المعلومات:

أعد الباحث نموذج تقييم عملية إدارة العقود كأداة لتقييم العمليات التي تتطوي عليها إدارة العقود في مرحلة ما بعد منح العقود في مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

## حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: سوف يتم عمل هذه الدراسة في عام 2018
- الحدود المكانية: الامم المتحدة - برنامج الأغذية العالمي في الجمهورية العربية السورية

## محددات الدراسة:

ان شدة الموضوع تطلبت جهد ووقت إضافي من الباحث في تفسير بعض الاسئلة الواردة في الاستبانة لعدد من أفراد العينة كما ان ضغط العمل الكبير تطلب متابعة حثيثة لاتمام أكبر عدد ممكن من الردود على الاستبانة الموزعة.

## مصطلحات الدراسة:

لاغراض هذه الدراسة، قام الباحث بتعريف المصطلحات اجرائياً و تشمل المتغيرات المستقلة و التابعة المستخدمة فيها:

1. إدارة العقود: هي فن وعلم إدارة اتفاق تعاقد في جميع مراحل عملية التعاقد وتتضمن عملية إدارة العقود، والتسليمات ، والمواعيد النهائية ، وشروط العقد و أحكامه مع ضمان رضا العملاء. لا تنتهي عملية الشراء عند منح العقد حيث تعتبر الادارة الفعالة للعقود بعد منحها ضرورية للقبول السلس للسلع والخدمات. تؤثر إدارة العقود على العديد من المجالات داخل المؤسسة ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على ميزانيتها وعملياتها وخدمة العملاء والصورة العامة. (United Nations Secretariat Department of Peacekeeping Operations / Department of Field Support Policy on Contract Management, April 2012, P19)

2. سلسلة التوريد: سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات - والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة ، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي .
- تشمل التسهيلات : المخازن ، المصانع ، مراكز التشغيل ، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات.
  - تشمل الوظائف والأنشطة : التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.

ادارة سلسلة التوريد هي التكامل الأوتوماتي للطلب من العملاء إلى الاحتياجات من الموردين عبر تقدير نظام تخطيط موارد المنشأة ، ومصطلح "إدارة التوريد " يعتمد على مفهوم إدارة النظم حيث يسعى لتحقيق أمثلية عناصر تكاليف المواد والجودة والخدمة ، ويتم إنجاز ذلك عن طريق تكامل أنشطة التشغيل الآتية : الشراء، النقل، التخزين، تأكيد الجودة واللائمة لإدارة المخزون من المواد الواردة إلى المنظمة وكذلك التوزيع الداخلي للموارد، هذه الأنشطة عادة ما تكون مجتمعة تحت مسمى إدارة المواد بالمنظمة. (د. ممدوح رفاعي، 2006، p5)

وقد وضع تعريف لإدارة سلسلة التوريد بأنها " التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنشأة لدى شركاء الأعمال ، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيرا المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل. ( DAVID ROSS, 1997)

### الدراسات السابقة :

من أجل تكوين اطار مفاهيمي تستند اليه الدراسة في الجوانب المختلفة لموضوعها، قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و تخدم متغيراتها، فيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أولاً - الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة حيدر ثامر (2014) بعنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المشاريع الإنتاجية والدور الوسيط للجدارت التكنولوجية"، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة سلسلة التوريد على شركات المقاولات الإنشائية في الأردن والدور الوسيط للجدارات التكنولوجية. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات الإنشائية في الأردن والبالغ عددها (233) أما عينة الدراسة فقد شملت كافة مديري شركة المقاولات الإنشائية في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددهم (120) مدير.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على أداء شركات المقاولات الإنشائية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة سلسلة التوريد على جودة الإتصال التكنولوجية والمرونة التكنولوجية والمسح التكنولوجي في شركات المقاولات الإنشائية في الأردن.

2. دراسة سليمان بن عبدالله، (2012) بعنوان: "عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة سلسلة الإمداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية منشورة في المجلة الاردنية في ادارة الاعمال مجلد 8، العدد 64، 1

هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر إدارة سلسلة التوريد في زيادة كفاءة وفعالية مهام العرض والأنشطة للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد ورضا العملاء باعتبارها واحدة من مؤشر النجاح الأساسي، تم تصميم استبانة وزعت على جمع البيانات من المنظمات المستهدفة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رضا العملاء وإدارة سلسلة التوريد و المتغيرات التالية: التزام الإدارة العليا، وجود استراتيجية الشركة، واختيار النظام، ومشاركة المستخدمين.

3. دراسة اسحق محمود، (2011) بعنوان: "تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد استراتيجيات الشراء على الأداء المالي للمنظمات الصناعية والخدمية في الأردن". اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

هدفت الدراسة الى تقييم أثر ممارسات سلسلة التوريد استراتيجيات الشراء في المنظمات الصناعية والخدمية في الأداء المالي لهذه المنظمات. تألفت عينة الدراسة من (272) مديرا في الشركات الصناعية ومن (178) مديرا في المنظمات الخدمية. وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها، توصلت الدراسة الى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد و استراتيجيات الشراء في الأداء المالي للمنظمات الصناعية، وذلك بخلاف المنظمات الخدمية التي لم تتوصل الدراسة الى أثر لممارسات سلسلة التوريد في أدائها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات الشراء وممارسات سلسلة التوريد، بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بالتنسيق وتشارك المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد.



1. دراسة Anant Deshpande (2012) بعنوان:

“Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework”, Center for Distance Learning, State University of New York Empire State College (International Journal of Business and Management, 7(8), p2.)

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات سلسلة التوريد وتحديد ابعاد ادارة سلسلة التوريد التي ترتبط مباشرة بأداء سلسلة التوريد وتحديد ابعاد سلسلة التوريد التي ترتبط مباشرة بالأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة منهج المسح الشامل لأدبيات سلسلة التوريد. وتوصلت الى وجود أثر ايجابي للشراء الاستراتيجي في العلاقات طويلة المدى مع الموردين، والتي تؤثر بدورها في وقت استجابة الزبائن وتخفيض تكاليف التخزين ومرونة التسليم. كما أظهرت الدراسة أن مرونة التسليم ترتبط ايجابيا بتخفيض تكاليف الانتاج ووقت استجابة الزبائن ورضا الزبائن. ومن جهة اخرى فان تخفيض تكاليف التخزين ذات علاقة ايجابية بالأداء السوقي والمالي للشركة. وأخيرا توصلت الدراسة الى ان رضا الزبائن ذو اثر ايجابي في الأداء السوقي والمالي للشركة.

2. دراسة Ayman Bahjat Abdallah, Bader Yousef Obeidat & Noor Osama Aqqad

(2014) بعنوان:

“The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity, A Field Study, Kingdom of Jordan (International Business Research, 7(3), p13.)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء، بالإضافة الى تحديد الدور الوسيط لشدة المنافسة في العلاقة بين ممارسات سلسلة التوريد وأداء سلسلة التوريد. استخدمت الدراسة الاستبانة بغرض جمع البيانات من (144) شركة من الشركات الصناعية في الأردن. وأظهرت النتائج ان ثلاثة من ممارسات ادارة سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي، وتشارك المعلومات، والتأجيل ذات أثر ايجابي في اداء سلسلة التوريد، وفي المقابل فان تكامل الموردين وتكامل الزبائن ليست ذات علاقة بأداء سلسلة التوريد. كما بينت النتائج ان شدة المنافسة تتوسط العلاقة بين كل من التكامل الداخلي وتكامل الموردين وتكامل الزبائن وأداء سلسلة التوريد (الكفاءة). أخيراً توصلت الدراسة الى أن ثلاثة من ممارسات سلسلة التوريد هي التكامل الداخلي وتكامل الزبائن والتأجيل ذات اثر معنوي ايجابي في أداء سلسلة التوريد (الفاعلية).

3. دراسة Skipworth H.; Godsell, J.; Wong, W.; Saghiri, S.; & Julien, D. 2015 بعنوان :

“Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study”. A Field Study, United Kingdom. (Supply Chain Management: An International Journal, 20 (5), 511-533)

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين مستوى انسجام او توافق سلسلة التوريد والأداء التنظيمي. أجريت الدراسة على الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة، وجمعت البيانات من عينة تألفت من (151) من مديري هذه الشركات. اعتمدت الدراسة نوعين من توافق سلسلة التوريد هما: التوافق الخاص بحملة الأسهم والتوافق المرتبط بالعملاء، وبينت النتائج وجود أثر مباشر فقط لتوافق العملاء في الأداء التنظيمي للشركات. كما أظهرت النتائج ان دعم الادارة العليا يعتبر مؤثراً في توافق حملة الأسهم وتوافق العملاء على حد سواء. وفي المقابل، فان الهيكل التنظيمي وتشارك المعلومات والنظام المتبع في تقييم الأداء تؤثر في توافق حملة الأسهم. كما أن سلوك العلاقات الداخلية يؤثر في توافق العملاء. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على استراتيجية الأعمال من أجل تحفيز توافق حملة الأسهم والعملاء، مع التأكيد على أهمية الدعم الذي تقدمه الادارة العليا، وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، وتشجيع التخطيط المشترك بين الوحدات التنظيمية، وحل المشاكل والفهم المتبادل لمختلف الوظائف.

ثالثاً - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- ان أغلب الدراسات السابقة ركزت على الاطار العام لسلاسل التوريد و التعرف على عناصرها و الجوانب الفنية المرتبطة بها في حين تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ضبط العقود بعد الارساء و أثر ذلك على كفاءة أداء سلسلة التوريد.
- تناولت هذه الدراسة ادارة العقود في المنظمات غير الربحية و التي تكون عادة تكون موجهه بالمحاسبة خلافاً للمؤسسات التجارية المختلفة التي يعتمد وجودها و استمراريتها على النجاح الدائم في تحقيق الارياح (موجهه بتحقيق الربح).
- بيئة ووقت الدراسة كان مميذا حيث تمت في مجال العمل الانساني (امم متحدة) ضمن مهمة إغاثية في الجمهورية العربية السورية هدفت في بدايتها الى تقديم المعونات العاجلة ثم تطورت الى مساعدة الاقصاد المحلي على التعافي بعد حرب استمرت اكثر من سبع سنوات.

# الفصل الثاني

## (الجانب النظري)

### الجزء الأول

#### إدارة العقود والعقود

العقد هو اتفاق بين طرفين أو أكثر يقصد به أن يكون قابلاً للتنفيذ بموجب القانون. عادة ما تكون العقود مكتوبة ولكن قد تكون منطوقة أو ضمنية.

تتضمن إدارة العقود التفاوض على الشروط والأحكام في العقود وضمان الامتثال للمواصفات الفنية وكذلك الموافقة و توثيق أي تغييرات أو تعديلات قد تنشأ أثناء تنفيذ العقد.

ويمكن تلخيصها بآلية إدارة العقود بطريقة منظمة وفعالة (إنشاء العقد والتنفيذ وتحليل أدائه) بهدف انجاز أقصى قدر ممكن من أهداف الشراء وكذلك تقليل المخاطر المالية والتشغيلية للمشتريات.

ما هو المقصود بإدارة العقود؟

إدارة العقود هي المراقبة الاستباقية والمراجعة وإدارة الشروط التعاقدية التي تم التوصل إليها خلال عملية الشراء لضمان أن ما تم الاتفاق عليه قد تم تسليمه بالفعل من قبل الموردين أو الشركاء.

تشمل إدارة العقود ما يلي:

- ضمان الامتثال للشروط والأحكام المتفق عليها
- الموافقة و توثيق أي تغييرات أو تعديلات قد تطرأ أثناء تنفيذ العقد

باختصار ، تضمن إدارة العقود الفعالة ما يلي:

- الاتفاق على الأولويات الاستراتيجية منذ البداية وتسليمها في الوقت المناسب و بطريقة فعالة.
- تحديد قضايا عدم الامتثال أو الاختلاف في وقت مبكر و التعامل معها أو تصعيدها بشكل مناسب من أجل حلها.
- إدارة التكاليف والمخاطر بشكل مناسب.

- استخدام المراجعات و التغذية العكسية من الدروس المستفادة في عمليات التشغيل و إجراءات الشراء لضمان التحسين المستمر. (Basingstoke and Deane 2013:3)

العناصر الأساسية لإدارة العقود:

✚ تطوير العقد: صياغة اتفاق ملزم قانونا ، مع تحديد الشروط والأحكام التفصيلية للأعمال التجارية وتحديد المتطلبات.

✚ توزيع العقد: ينبغي توزيع نسخ وثائق العقد وخطط التسليم والإشعار بأي تغيير على الأشخاص المعنيين بإدارتها على أساس يومي.

✚ إدارة العقود: تنفيذ الإجراءات من قبل المشتري والمورد لضمان الوفاء بالتزامات العقد.

قد يشمل ذلك إجراءات:

- صيانة العقود تحديثها و ادارة التغيير: التأكد من أن التغيير في العقد متفق عليه ومخول موثق ومنفذ بدقة من قبل كلا الطرفين و التأكد أن جميع المستندات متناسقة.
- وضع الميزانية ورصد التكاليف و النفقات.
- إجراءات الطلب والدفع.
- إدارة الموارد والتخطيط.
- تقارير الإدارة : تحديث التقدم والمشاكل التي تمت مواجهتها ومراقبة الميزانية. (Managing Contracts and Relationships in Procurement and Supply 2012: 150)

إدارة أداء العقد:

- إدارة المخاطر: التعاون مع المستخدمين والموردين لتحديد المخاطر المحتملة أو العوائق التي تحول دون الأداء بحيث يمكن إدارتها أو تخفيفها.
- رصد الأداء وقياسه: يمكن استخدام اتفاقات مستوى الخدمة (SLAs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للتعبير عن المخرجات المرغوبة من العقد.

تشكل هذه الوثائق أداة تشغيلية (عادة أكثر مرونة من العقد نفسه) يمكن من خلالها لمديري العقود من جانب المشتري و المقاول مراقبة الأداء على أساس يومي.

- تخطيط التحسين المستمر: قد يعمل المشتري والمورد بشكل متعاون طوال فترة العقد لتحديد أهداف التحسين الدورية ، وحل مشكلات الأداء ، وتحديد الفرص الناشئة وما إلى ذلك.
- قد يحتاج العقد إلى مراجعة لتعكس الأهداف والاتفاقيات الجديدة أو قد يخصص نص عام للتخطيط للتحسين.
- تحفيز الموردين: الحوافز والمكافآت للأداء أو العقوبات و الحظر لعدم الامتثال.
- إدارة الأداء:

- حل المشكلات والإجراءات التصحيحية في حالة حدوث تقدم أو نقص في الأداء.
- متابعة إجراءات حل النزاعات (كما هو موضح في العقد).
- متابعة الإجراءات لتخفيف الخسائر أو الأضرار الناتجة عن خرق العقد أو عدم الامتثال.
- إدارة أداء الموردين على أساس العقد (عن طريق إدارة العقد نفسه) وعلى أساس "إجمالي" (جميع العقود المبرمة مع ذلك المورد).
- إدارة العلاقة: تطوير علاقة العمل بين المشتري والمورد من خلال الاتصالات الدورية ، التواصل، تبادل المعلومات، تطوير وتطبيق حوافز الموردين، إدارة النزاعات وحلها، تطوير مناهج للتعاون والدعم المتبادل الخ.
- تجديد العقد أو الإنهاء:

بحلول نهاية فترة العقد ، ينبغي لمدير العقود من جانب المشتري أن يراجع كلا من

- نجاح العقد والعلاقة المتبادلة
- الحاجة للتوريد.

إذا ظلت هناك حاجة مستمرة و تم الوفاء بالعقد بصورة مرضية من قبل المورد الحالي ، وليس هناك أي قيمة فورية يمكن إضافتها عن طريق تبديل الموردين (على سبيل المثال للاستفادة من حل توريد أكثر ابتكاراً) أو إعادة فتحه للمنافسة (على سبيل المثال للاستفادة من التسعير التنافسي) ، يمكن تجديد العقد. إذا استوفيت الحاجة أو تم تغييرها أو إذا كان أداء المورد الحالي غير مرض فقد يتم إنهاء العقد. (Managing Contracts and Relationships in Procurement and Supply 2012: 150)

## عملية إدارة العقود

يمكن تجميع أنشطة إدارة العقود على نطاق واسع في ثلاثة مجالات: إدارة التسليم ، وإدارة العلاقات وإدارة العقود

### أ- إدارة التسليم:

تتضمن تسليم كل ما هو مطلوب وفقاً لمستويات الجودة و الأداء المذكورة في العقد.

قد تشمل إدارة التسليم التحقق من طبيعة وكمية ونوعية:

- السلع الموردة - عند التسليم وكذلك في وقت التصنيع إذا اقتضت الحاجة ؛
- الأعمال المنفذة - بما في ذلك المطابقة مع التصاميم والرسومات وجودة الصنعة والمواد
- الخدمات المنفذة - بما في ذلك التحقق من أن مستويات الخدمات المطلوبة والجدول الزمنية يتم الوفاء بها.

### ب- إدارة العلاقة:

تسعى إلى الحفاظ على علاقة مفتوحة وبناءة بين المورد والسلطة المتعاقدة بهدف حل أو تخفيف التوترات وتحديد المشاكل المحتملة في مرحلة مبكرة مع الأخذ بعين الاعتبار فرص التحسين. يجب أن تكون العلاقات امهنية بالكامل طوال الوقت ويجب أن تتضمن نهجا محترفا لإدارة القضايا وحل النزاعات.

ج- إدارة العقود: تغطي الإدارة الرسمية للعقد وتوثيق أي تغييرات مسموح بها خلال فترة سريان العقد. هذا المجال من إدارة العقود يضمن أن يتم التعامل مع الجوانب اليومية لجعل العقد يسير بكفاءة وفعالية.

## الممارسة العملية لإدارة العقود:

إدارة العلاقات: تنشئ الترتيبات التعاقدية علاقات بين السلطة المتعاقدة و المقاول لتطوير الى علاقة عمل بين المشتري والمورد وذلك من خلال الاتصالات العادية، التواصل وتبادل المعلومات، تطوير وتطبيق حوافز المورد ؛ إدارة وحل النزاعات ؛ تطوير مناهج للتعاون والدعم المتبادل ؛ وهكذا

إن مصلحة السلطة المتعاقدة أن تجعل علاقات العمل مثل تكاليف الإنهاء المبكر ، أو النتائج المترتبة على الأداء الضعيف أو التغييرات غير المخطط لها من قبل المقاول مكلفة و ضارة للغاية.

العوامل الثلاثة للنجاح في ادارة العقود هي:

- الثقة المتبادلة والتفاهم
- الانفتاح والتميز في التواصل
- نهج مشترك لإدارة التسليم

الاجتماع الافتتاحي: بالنسبة لأي عقد رئيسي ، يعتبر عقد اجتماع رسمي بعد فترة وجيزة من منح العقد من الممارسات الجيدة حيث يلتقي الأشخاص من طرف كل من المقاول والسلطة المتعاقدة للمرة الأولى في سياق العقد المتفق عليه.

من الأهمية بمكان في هذا الاجتماع أن يتحرك الجانبان من وجهة نظر تنافسية إلى وجهة نظر تعاونية حيث سيعملان معاً طوال مدة العقد وكل منهما يرغب في تحقيق نتيجة ناجحة.

تشمل أهداف الاجتماع ما يلي:

- فهم أدوار ومسؤوليات كل الاطراف
- مناقشة تنفيذ خطة المشروع
- مناقشة القضايا التي تؤثر على تشغيل العقد
- مناقشة آليات الرقابة

يجب ألا يصبح هذا الاجتماع فرصة لإجراء تغييرات على المواصفات أو المتطلبات الأخرى أو شروط العقد. وعند الضرورة القصوى ، سيتم التعامل مع هذه الأمور وفقاً للإجراءات المتفق عليها سلفاً المبينة في العقد لهذا الغرض.

إدارة العقود الجارية: حيث يقوم المورد بتنفيذ العقد ضمن النطاق المتفق عليه. قد يشمل ذلك تسليم السلع والمواد أو توفير الخدمات أو الأعمال إلى السلطة المتعاقدة.

يمثل السماح للطرفين بإثارة القضايا حالما يتم التعرف عليها إحدى أهم الأنشطة في ادارة العقود الجارية، وعلى الطرف الآخر التعامل مع هذه القضايا بجدية وفورية.

تشمل إدارة العقود الجارية إدارة مجموعة من الأنشطة ، بما في ذلك:

- ضبط التغيير
- الرقابة على التكاليف و النفقات
- إجراءات الطلب

- إجراءات الاستلام والقبول
- إجراءات الدفع
- إجراءات الميزانية
- إدارة الموارد والتخطيط
- التقارير التشغيلية والإدارية
- إدارة الأصول
- اجتماعات الانجاز

تُصح السلطات المتعاقدة بوضع إجراءات قياسية لهذه الأنشطة وطلب المشورة من السلطات المختصة الأخرى في حالة العقود الكبيرة أو المعقدة التي قد تكون إجراءاتها القياسية غير كافية أو غير مناسبة.

سجل المشاكل: سجل المشكلات هو إحدى الآليات المفيدة لتسجيل وإدارة المشكلات التي تنشأ أثناء تنفيذ العقد، يدون في هذا السجل القضايا التي تنشأ جنباً إلى جنب مع الإجراءات المتخذة لمحاولة معالجتها.

اجتماعات المراجعة: تعتبر اجتماعات المراجعة بين أطراف العقد وسيلة عملية أخرى لضبط العقد خاصة عندما تكون العقود معقدة أو تمتد لعدة سنوات. يعتمد تكرار و نطاق اجتماعات المراجعة على طبيعة العقد و تعتبر هذه الاجتماعات وسيلة مفيدة للتواصل بين أطراف العقد أثناء تنفيذها ، ولا يمكن أن يكون لها عواقب سلبية. يجب أن يكون التحضير للاجتماع جيد و مركز ولا يستهلك الكثير من الوقت.

#### المخاطر و إدارة المخاطر:

يمكن تعريف الخطر على أنه عدم يقين من المخرجات سواء كانت فرصة إيجابية أو تهديد سلبي.

في مجال إدارة العقود يشمل مصطلح إدارة المخاطر جميع الأنشطة المطلوبة لتحديد ومراقبة المخاطر التي قد يكون لها تأثير على الوفاء بالعقد.

ترتبط العديد من المخاطر التي تنطوي عليها إدارة العقود بالمقاولين الذين لا يستطيعون تقديم خدماتهم على الإطلاق أو عدم تقديمهم بمستوى مرضي من الجودة.

يمكن أن تتضمن هذه المخاطر:



- ضعف القدرة الفنية من جانب المقاول.
- انتقال المقاول إلى مناطق أخرى بعد منح العقد مما يقلل من فعالية السلطة المتعاقدة في تحقيق القيمة المضافة وذلك بتسليم زمني غير ملائم للسلع أو الخدمات.
- تدهور الوضع المالي للمقاول بعد منح العقد مما يؤثر على قدرته في الحفاظ على متطلبات الجودة المتفق عليها للسلع المشتراة أو مستويات الخدمة.
- عندما يكون الطلب على البضائع أكبر بكثير مما هو متوقع وبالتالي يصبح المقاول غير قادر على التأقلم.
- نقل أو تحويل الموظفون في السلطة المتعاقدة و الذين يكونون على دراية وافية بالعقد مما يضعف علاقة التنسيق مع المقاول.
- الظروف القاهرة و التي تكون خارج سيطرة المقاول و تؤدي إلى تعطيل تسليم السلع أو الخدمات (على سبيل المثال لا يمكن الوصول إلى أماكن العمل بسبب كارثة طبيعية) ؛
- عدم قدرة السلطة المتعاقدة على الوفاء بالتزاماتها بموجب العقد.

ينبغي تحديد المخاطر المتوقعة سلفاً عند إعداد المشتريات ويمكن بعد ذلك التعامل معها في وثائق العقد مع تخصيص المسؤولية بشكل واضح ومناسب.

أحد العوامل التي يمكن أن تساعد مسؤولي المشتريات في الحالات الإشكالية هي العلاقة التي تربطهم بالمقاول، عندما تكون العلاقة جيدة ومفتوحة وعادلة ونزيهة يمكن توفير إنذار مبكر بالخطر الوشيك الذي تم ادراكه من خلال علاقات العمل الرسمية وآليات الضبط الموضوعية. عندما تكون العلاقة ضعيفة ، قد يحاول المقاول إخفاء المشكلة والتي عادة ما تتطور إلى خطر أكبر.

(Public Procurement Brief by Sigma Program 2011 (www.Sigmaweb.Org, Accessed On 22 February 2015)

مسؤوليات مدير العقود:

تتمثل المسؤوليات التشغيلية الرئيسية لمدير العقود (أو فرقة إدارة العقود) من جانب المشتري فيما يلي:

- نقطة اتصال واحدة لجميع المراسلات التجارية والقانونية المتعلقة بالعقد

- الحفاظ على مواصفات مقاييس أداء العقد (مثل SLA أو KPIs)
  - مراقبة أداء العقد وتقديم تقرير عن مستويات الخدمة الشاملة
  - تمثيل مصلحة المشتري إلى المورد
  - الإشراف على العمليات وإدارة العقد
  - تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، بالاتفاق مع المورد ، بشأن أي مشكلة تنشأ
  - التفاوض على سبل الانتصاف مع المورد ، في حال مخالفة شروط العقد
  - تصعيد النزاعات التعاقدية إلى مستوى أعلى إذا لزم الأمر
  - الحفاظ على مواصفات العقد المنقحة والمحدثة
  - تقديم المشورة ودعم المديرين التنفيذيين في وظائف أخرى ، إلى أي يوم إلى إدارة ومراقبة العقد الذي يؤثر عليهم قد يتم نقلها
- المسؤوليات الرئيسية لمدير العقد على جانب المورد هي كما يلي:

- مراقبة أداء العقد
- تحديد وإدارة الاستثناءات
- تمثيل مصلحة المورد للمشتري
- الرد على احتياجات العملاء المتغيرة
- تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، بالاتفاق مع المشتري ، بشأن أي مشاكل تنشأ
- للتفاوض على العلاجات مع المشتري ، في حال مخالفة شروط العقد.
- تصعيد نزاعات العقود إلى مستوى أعلى ، إذا لزم الأمر
- لشغيل وإدارة العقد وفقاً للمواصفات

(Managing Contracts and Relationships in Procurement and Supply 2012: 156)

#### إدارة التغيير

التغيير ضمن العقد هو تعديل متفق عليه بصورة متبادلة لتغيير الالتزامات المنصوص عليها في عقد للسلع والخدمات.

إدارة التغيير هي عملية الجمع و التسجيل الدقيق لجميع التغييرات التي نشأت خلال حياة المشروع والتي من الممكن أن تحدث تغيير في مخرجات المشروع.

هناك العديد من الأسباب للتغيير في العقد منها: التغييرات في التكنولوجيا ، والموارد ، واحتياجات المنظمة، وظروف السوق وما إلى ذلك.

يمكن تصنيف الاختلافات على أنها إما إدارية أو مالية:

- التغييرات الإدارية هي تغييرات لا تؤثر على التفاصيل المالية للعقد ، على سبيل المثال ، التغييرات في عملية إعداد الفواتير ، وعنوان التسليم ، والموظفين المعيّنين للعقد ، وعمليات المراقبة ، وما إلى ذلك
- التغييرات المالية: على سبيل المثال ، تغييرات على السعر / التكلفة والكمية وطبيعة المخرجات وشروط العقد (والتي تزيد من القيمة الاجمالية). (Tanveer 2013: 9)

التعويضات المقطوعة:

التعويضات المقطوعة هي أضرار يحدد مبلغها من قبل الأطراف المعنية أثناء تكوين العقد للطرف المتضرر كتعويض على خرق محدد (على سبيل المثال ، تأخر الأداء).

إجمالي المبلغ (المتفق عليه والمكتوب في العقد) يجب أن يحصل عليها الطرف المتضرر إذا خالف الطرف الآخر جزء أو أجزاء معينة من العقد، كما يحدد العقد الإجراءات أو الإخفاقات في التصرف التي تشكل خرقاً.

من أجل التمسك بشرط التعويض الأضرار ، يجب الوفاء بشرطين:

أولاً: يجب أن يكون مقدار الأضرار المحددة تقريباً مماثل للأضرار التي يحتمل أن تقع على الطرف المتضرر و الذي يسعى إلى الاستفادة من هذه التعويضات.

ثانياً: يجب أن تكون الأضرار غير مؤكدة بما فيه الكفاية في الوقت الذي تم فيه العقد. (Tanveer 2013: 10)

إنهاء العقد:

إلغاء كامل عقد أو الجزء الأكثر أهمية يسمى إنهاء العقد كما يطلق على إلغاء جزء من العمل لإنهاء الجزئي.

إن إنهاء العقد يشير إلى العملية التي يتم بموجبها وضع حد لكل ما تبقى من العقد و لم يتم تنفيذه، وهو يختلف عن الإلغاء الذي يشير إلى استعادة الأطراف المواقع التي شغلوها قبل العقد.

هناك عدة طرق لإنهاء العقد:

- إنهاء العقد عن طريق استكمال شروط العقد: وفيه يتم إنهاء العقد عندما يقوم كل طرف بواجباته وفقاً لشروط العقد، في هذه الحالة ينتهي العقد بشكل قانوني.
- إنهاء العقد بالاتفاق: يمكن أن يشمل العقد على شروط يتفق بموجبها الطرفان في العقد نفسه على أن العقد ينتهي عند وقوع حدث معين.
- إنهاء العقد بسبب عدم القدرة على الأداء: يمكن إنهاء العقد عندما يحدث شيء غير متوقع يمنع الأطراف من متابعة العقد، يُشار إلى هذا الموقف باسم "استحالة الأداء".
- إنهاء العقد بسبب خرق العقد: يمكن أن ينتهي العقد عندما يخالف طرف ما شروط العقد. يمكن أن يحدث مثل هذا الخرق بطرق عديدة منها إخفاق طرف ما في الأداء كما هو متفق عليه في العقد أو عدم احترام شروط العقد أو قيام طرف ما بأفعال معينة تؤدي إلى منع الطرف الآخر من أداء واجباته بموجب العقد.
- إنهاء العقد بسبب الخداع أو التضليل: يمكن إنهاء العقد بداعي الخداع عندما يقوم طرف ما بتضليل الطرف الآخر عمداً من أجل الدخول في العقد. (Managing Contracts and Relationships in Procurement and Supply 2012: 79, 100)

## تسوية النزاع

تسوية النزاع هو عملية حل خلاف عن طريق تلبية بعض الاحتياجات من كل جانب ومعالجة اهتماماته. تنشأ العديد من الخلافات والنزاعات عندما يتعذر على الأطراف الاتفاق على القضايا المتعلقة بتفسير أحكام العقد، مثل تعريف التسليمات وكيف يتم الوفاء بمعايير الأداء و تأثير الأحداث غير المتوقعة. قد تكون هذه الخلافات ذات طابع بسيط ويمكن حلها بسهولة. ومع ذلك ، من المهم أن يتم الاعتراف بأي احتمال للنزاع أو نزاع فعلي في مرحلة مبكرة ويتم التعامل معه في أسرع وقت ممكن.

يمكن أن يؤدي تجنب تصاعد الخلافات إلى التأثير على نتائج التسليم وتقليل التكاليف للطرفين. تشمل معظم العقود التجارية على آليات (متعددة المستويات) لتسوية النزاعات و تتضمن عدداً من الآليات لحل

النزاعات. (Taylor Walton 2009: 29)

## التفاوض

التفاوض هو حوار بين شخصين أو أكثر يهدف إلى التوصل إلى تفاهم أو حل نقطة خلاف أو اكتساب ميزة معينة أو التوصل إلى اتفاق على مسارات العمل أو المساومة على الميزات الفردية أو الجماعية لتلبية مصالح مختلف الأطراف المشاركة في عملية التفاوض. (Tanveer 2013: 12)

## التوفيق:

التوفيق هو عملية بديلة لتسوية المنازعات حيث يستخدم أطراف النزاع موقفاً ، يجتمع مع الأطراف بشكل منفصل في محاولة لحل خلافاتهم عن طريق خفض التوترات وتحسين الاتصالات وتفسير القضايا وتقديم المساعدة الفنية واستكشاف الحلول المحتملة وتحقيق تسوية تفاوضية.

يختلف التوفيق عن التحكيم من حيث أن عملية التوفيق لا تتمتع بأي وضع قانوني ، ولا يملك الموفق عادةً أي سلطة لطلب الأدلة أو استدعاء الشهود ، وعادةً لا يكتب أو يصدر قراراً. (Tanveer 2013: 12)

## الوساطة:

يشير مصطلح "وساطة" بشكل عام إلى أي حالة يساعد فيها طرف ثالث الآخرين على التوصل إلى اتفاق، وبشكل أكثر تحديداً تنطوي الوساطة على هيكل وجدول زمني وديناميكيات تفنقدها المفاوضات "العادية".

هذه العملية خاصة وسرية وربما يفرضها القانون، المشاركة طوعية عادة حيث يعمل الوسيط كطرف ثالث محايد يسهل العملية بدلاً من توجيهها و يستخدم الوسطاء تقنيات مختلفة لفتح أو تحسين الحوار بين المتنازعين بهدف مساعدة الأطراف على التوصل إلى اتفاق. [www.wikipedia.org/wiki/mediation](http://www.wikipedia.org/wiki/mediation)

## التحكيم:

التحكيم ، وهو شكل من اشكال الحل البديل للنزاعات، وهو تقنية لتسوية النزاعات خارج المحاكم تشير من خلاله اطراف النزاع الى شخص واحد أو أكثر (محكم) حيث يوافقون على الالتزام بقراره.

إنها تقنية حل يقوم فيها طرف ثالث بمراجعة الأدلة في القضية ويفرض قرارًا ملزمًا قانونيًا لكلا الجانبين وقابل للتنفيذ. (Tanveer 2013: 13)

### التقاضي:

الدعوى القضائية هي دعوى مدنية يتم رفعها في محكمة قانونية حيث يطالب المدعي وهو الطرف الذي يدعي أنه تكبد خسارة نتيجة لأفعال المدعى عليه بعلاج قانوني أو منصف و يكون مطلوباً من المدعى عليه الرد على شكوى المدعى.

في حال نجاح المدعي يكون الحكم لصالحه ، ويمكن إصدار مجموعة متنوعة من أوامر المحكمة لفرض الحق أو تعويض الضرر ، أن الأمر القضائي قد يكون مؤقت أو دائم لمنع فعل أو إجبار فعل ما و يجوز إصدار حكم تفسيري لمنع النزاعات القانونية في المستقبل.

قد ينطوي التقاضي على حل نزاعات قضايا القانون الخاص بين الأفراد أو الكيانات التجارية أو المنظمات غير الربحية.(Tanveer 2013:14)

## الجزء الثاني

### إدارة سلسلة التوريد

#### تمهيد:

أن عملية تحضير المنتجات و الخدمات و تجهيزها من أصلها كمواد أولية الى ان تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج الى مراحل عدة، وهذا ما تؤديه ادارة سلسلة التوريد في الواقع، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءاً بالموردين الرئيسيين وصولاً الى الزبون النهائي، وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي الى تحقيق منافع استراتيجية و عملية وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد (عبيدات وشاويش، 2010، ص213)

#### مفهوم سلسلة التوريد:

تعد سلسلة التوريد من الاساليب الادارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات و التكنولوجيا المعلوماتية، و تشمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الانشطة الوظيفية و الفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الاولية الى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها اضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي، و كما هو معلوم، فان مصادر المواد الخام و المصانع و اماكن البيع لا تتجمع في مكان واحد، الا ان الانشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولمرات عدة قبل وصول المنتج النهائي الى السوق (إديس، 2006، ص21)

يتضمن الادب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة التوريد، من هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات، المهتمة بصورة مباشرة بانتاج السلع و الخدمات و تجميعها و تحويلها و توزيعها من الموردين الى الزبائن وفق طلباتهم (Leukel and Kim 2008)

وقد عرفت بأنها تكامل عمليات الاعمال الرئيسية التي تتضمن تقديم المنتجات و الخدمات و المعلومات من جانب الموردين الى العملاء بصورة يحص فيها الزبون و الاطراف ذات العلاقة على القيم المضافة. (Kim,2004, P38)

كذلك تعرف سلسلة التوريد بانها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في انتاج و تسليم السلعة أو الخدمة الى المستخدم النهائي، و هذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات و الانتاج و ادارة المخزون و توريد المواد و التوزيع و الشراء و التخمين و خدمة الزبائن و مجالات اخرى متعددة (الرفاعي،2006، ص8)

يشار الى سلاسل التوريد أحيانا على انها سلاسل القيم وهذا يعكس مفهوم ان القيمة تضاف للمنتجات و الخدمات أثناء تقدمها أو عبر السلسلة، و سلاسل القيم أو التوريد هي تجميع لشركات أعمال منفصلة، كما تتكون من عنصرين لكل شركة هما: عنصر التوريد الذي (يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة) اما سلسلة الطلب فهي المبيعات و التوزيع كجزأ من سلسلة القيم، كما ان التنسيق الحيوي لسلسلة القيم هو طريق لخلق القيمة و الاستحواذ عليها، عم طريق هيكله و تنسيق الانشطة التي كانت منفصلة في السابق بالاسواق، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الانشطة بصورة فعالة لاداء العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الاعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.(الرفاعي، 2006، ص10)

#### اهمية وفوائد سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية و مع الحلول التي قدمها علم الادارة و بحوث العمليات، فان هنالك زيادة في أهمية تخطيط وادارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريقان مخططي ومديرو سلسلة التوريد و جميع الاعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الايرادات أيضاً الرقابة على التكلفة، بالاضافة الى الاستخدام الافضل للاصول و أخيراً تحقيق رضا العميل. كما تتبع اهمية ادارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة الى تطبيقها بصورة فعالة و من ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات الى ضرورة تبني منهج ادارة سلسلة التوريد و هي:(الرفاعي، 2006، ص15)

1. الحاجة الى تحسين العمليات
2. رفع مستويات الشراء الخارجي
3. تخفيض تكاليف النقل
4. زيادة اهمية التجارة الالكترونية



5. زيادة ضغوط المنافسة و اتساع مدى العولمة

#### أهداف سلسلة التوريد:

تتطلب ادارة الشركة لسلسلة توريدها، وجود مجموعة من الاهداف تشترك في انجازها وظائف الشركة و الشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد، تؤدي الى تعظيم قسمة منتجاتها و خدماتها من وجهة نظراً عملائها. و تبعاً لذلك فان أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم الى هدفين رئيسيين هما: (حسان، 2009، ص47-48)

1- الهدف الاول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات الشركة و خدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالانشطة التالية:

أ- التعرف باستمرار على الحاجات و الرغبات لدى العملاء، و العوامل المؤثرة على هذه الحاجات و أساليب التقلب في رغبات العملاء و احتياجاتهم من اجل التخطيط لكيفية ارضائهم و اشباع رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة الى العملاء و بالعكس  
ت- وضع انظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء و تنفيذها داخل سلسلة التوريد و تعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على انتاج المنتجات و توزيعها و نقلها في المكان والوقت المناسب لزيائنها.

ث- التخطيط لادارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء الى الشركة، مثل مردودات المبيعات، و المنتجات التالفة، و بفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة الى الزبائن، و العمل على تقليل هذه التدفقات الى ادنى حد ممكن.

2- الهدف الثاني: كيفية ادارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين اطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالانشطة التالية:

أ- قيام الشركة بوضع انظمة للرقابة على المخزون قادرة على الموائمة بين طلبات العملاء و القدرات الانتاجية للشركة للوفاء بها.

ب- حرص الشركة على توفير نظم انتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء و رغباتهم.

ت- تحول نظرة الشركة الى الموردين العاملين في سلسلة امدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام و المستلزمات الانتاجية، الى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة و خدماتها.

ث-تأكيد الشركة وحرصها على اشراك العملاء و الموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية او ابتكار منتجات جديدة لتقديمها الى الاسواق.

### عناصر إدارة سلسلة التوريد:

يشار ان هنالك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد وهذه العناصر هي:

1- الخطة: تعتبر الخطة الجزء الاساسي في ادارة سلسلة التوريد، فهذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة و الخدمة، لذلك يجب ان ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة و توجيه سلسلة التوريد بكفاءة و أقل تكلفة و أعلى جودة اعلى قيمة للعملاء، وهنالك بعض العناصر التفصيلية في الخطة هي:

أ- طبيعة السلعة و العملاء: اي تحديد ما ما هي السلع و الخدمات التي يطلبها العملاء و يرغبون بها.

ب-التنبؤ: اي التنبؤ بكمية و وقت طلب العميل للسلع و الخدمات

2-المصدر (الوسيط): وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن او توصيل السلع و الخدمات الازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب و عمليات الشحن و عمليات الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة و تحسين العلاقات مع الموردين، وكذلك وضع عمليات لادارة المخزون من السلع و الخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات و التأكد منها و نقلها الى تسهيلات الانتاج، وتشمل بعض هذه العناصر الفرعية مثل:

أ- المخزون: اي مقابلة احتياجات الطلب مع الادارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ب-التقييم: اي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم و مراعاة التسليم في الموعد المحدد و المرونة و المحافظة على العلاقات مع الموردين

3-الصنع: ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة لانتاج و الاختبار و التعبئة و الاعداد للتسليم، و تعتبر هذه الخطوة اكثر الاجزاء كثافة و ثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم

قياس مستويات الجودة للمخرجات وقياس انتاجية الموارد البشرية، و تضم عنصري فرعيين:

أ- التصميم: ويعني ذلك دمج العملاء و احتياجاتهم مع القدرة التصنيعية و الوقت اللازم للوصول الى السوق.

ب-التشغيل: وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة و جدولة العمل و تحديد مواقع التسهيلات.

4-التسليم: و يطلق على عملية التسليم مصطلح Logistics اي نظم الامداد، ويقصد به أفضل تحرك و تخزين للمواد من خلال ادارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء

وتطوير شبكة اعمال المخازن، و ترتيب اسطول نقل و ذلك لتوصيل المنتجات النهائية الى العملاء، ووضع نظام فعال لاعداد الفواتير و استلام المقبوضات من العملاء، اضافة الى الاهتمام بالقضايا الاساسية التي تعزز من فعالية نظام الامداد وهي تحرك المنتج و تحرك المعلومات و الوقت و الخدمة و التكلفة و التكامل داخلياً بين النظم المختلفة و خارجياً بين الشركات المختلفة و المشتركة في سلسلة التوريد، كما ان نظم الامداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

أ- الاستجابة السريعة للاوامر من وقت تلقي الامر و خلال الشحن و حتى فترة تسليم الفاتورة و الحصول على المستحقات المالية.

ب- تجهيز الدفعة من حيث التغليف و العلامة التجارية و الطبع على الاغلفة ووضعها في صناديق إعطائها رقم إدخال.

ت- اكمال و دقة الاوامر وعدم وجود أي اوامر مرتجعة

5- المردودات: وعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقي الشكاوي من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة اليهم و العمل على حلها.(الرفاعي، 2006، ص23-28)

أساليب التعامل مع الموردين و اختيارهم:

ان توجهات الشركة لصنع مكونات الانتاج و شرائها و اتخاذ قرارات بذلك يتطلب منها ان تحلل عدة ابعاد للتمكن من صناعة و اتخاذ مثل تلك القرارات، كالتكاليف المتعلقة بالصنع محلياً وتكاليف التوريد و المواصفات و السيطرة على الجودة وهذه الاساليب هي (Besterfield,2003, p162):

اولاً: التزود من المصادر:

تعد مصادر التزود من الامور الاساسية التي تسهم في بناء العلاقات بين الشركات و الموردين، ويشير كل من الى ثلاثة أشكال من مصادر التوريد هي:

أ- المصدر الوحيد: ويكون في حالة عدم توفر بدائل لهذا المصدر أو امتلاك المورد للعلامة التجارية، لذلك تعتبر علاقة الشراكة نتيجة طبيعية للتعامل مع مثل هذه المواقف.

ب-المصادر المتعددة: وهنا يتم التزود من أكثر من مصدر للتوريد حيث تتناسب حصص الموردين حسب أدائهم من ناحية السعر و الجودة و التوصيل و الخدمة المتميزة.( حمود و فاخوري، 2010، ص194)

ثانياً: اختيار الموردين:

تحدد القرارات و الاليات التي ستتخذها الشركة بخصوص رغبتها بانتاج مكونات تصنيعية معينة داخلياً أو شرائها من مورد خارجي، وهذه الاليات يتم بموجبها قيام الشركة باختيار الموردين الذين ستتعامل معهم مستقبلاً، و مثل تلك القرارات الاستراتيجية تتخذ عادة من خلال مرحلة التصميم، حيث تجد الشركة نفسها بحاجة للاجابة عم جملة اسئلة لاتخاذ القرار المناسب حول توجيهها لاختيار مورد معين كقضايا الجودة و التكاليف و التكنولوجيا و امور السلامة العامة و البيئة و التخزين و التوصيل (Slack,2003,p:190)

ان الشركة عند اتخاذ قرار التزود من مصادر خارجية تختار مورديها وفقاً لشروط محددة، مثل توافر أنظمة مالية و إدارية مستقلة لدى المورد وبشكل موثوق بها و ان يتوافر لدى المورد أنظمة لتحديد المسؤولية عن عمل الجودة و مدى توفر السلطة لدى احد اعضاء فريق الادارة العليا لتنفيذ تلك الانشطة، فضلا عن عمل المورد على ادامة معايير فنية عالية و القدرة على التعامل مع التكنولوجيا و الابتكارات المتجددة وتوافر القدرات الفنية لتلبية متطلبات التوريد، من حيث الكميات وان تكون الاسعار منافسة وعادلة للشركة و ملتزمون بالجدول الزمني للتوريد و التسليم، و قدرة المورد على اتخاذ القرارات ذات الصلة بخيارات واساليب النقل و التوصيل و الاتصالات و المتابعة و الاخلاص في انجاز عقودها و التزاماتها و تطبيق شروطها تجاه الشركة، فضلا عن توافر أنظمة للمراجعة الدورية وكيفية حل المشكلات التي قد تطرأ على الساحة من حين الى اخر و اضافة التعديلات المناسبة وان يتوافر لدى المورد برامج لتحسين الجودة مثل برامج الايزو المختلفة (Bakker & Kamman, 2010, p:130)

يشار كل من الى ان عملية اختيار الموردين تمر بثلاث مراحل هي (Power & Simpson,2005,p:207):

أ- تقييم الموردين: لا توجد الية او طريقة وحيدة مفضلة لاختيار وتقييم الموردين، لذلك تعتبر عملية تقييم الموردين من اهم جوانب وأبعاد بناء العلاقات معهم، و تهدف عملية التقييم الى اكتشاف الموردين المحترفين أو ذوي الامكانيات و القدرات المتميزة، الذين ستتعامل معهم الشركة مستقبلاً ليصبحوا مورديها الرئيسيين وتحتاج هذه العملية لتطوير جملة من المعايير التي تتضمن معايير معينة للقياس تعتمد على حاجات الشركة نظراً لاهمية عملية اخيار الموردين، و اذا لم يتم اختيار الموردين للمواد الخام او المكونات و الخدمات بالاعتماد على اسس علمية و معيارية فان ذلك سوف يتسبب بمشكلات عديدة للشركة أهمها الخروج من الاسواق مستقبلاً.

ب- تطوير الموردين: يتلق هذا الجانب بمدى قدرة المورد على التكامل مع الانشطة المختلفة للشركة، اذ انه عند اكتشاف ان مثل هذا المورد يمتلك القدرات و المتطلبات اللازمة للاستمرار معه من خلال علاقات مستقبلية للتوريد كمتطلبات الجودة و التوصيل وسياسات التوريد و التدريب

وتبادل المعلومات، فان الشركة ستعمل على تطوير العلاقة مع ذلك المورد من خلال الاساليب المختلفة وضمن قدراتها المتاحة لتعمل على تكامل هذا المورد مع انشطتها المختلفة ( Chuange, 2004, p:8)

ت-المفاوضات: تعتبر المفاوضات مرحلة أخيرة في عملية اختيار الموردين للتعامل معهم، وتعتمد المفاوضات على الاستراتيجيات التي تمارسها الشركة كمدخل لبدء و تطوير العلاقات المستقبلية مع اولئك الموردين و التي عادة تأخذ شكل من ثلاث أشكال هي الاسعار المعتمدة على السوق و الاسعار المعتمدة على التكلفة و التنافس بالعبءات (Heizer & Render, 2009, P: 442) كما ان عملية التفاوض تتطلب أبعاد واسعة مثل مستويات الجودة و حجم العقود و التكاليف و التغليف و شروط الدفعات المالية و أوقات انجاز مختلف العمليات الخاصة بسلسلة التوريد و حماية الملكية الفكرية و المعلومات و المصادر المطلوبة لتوفير علاقات حميمية و الالتزام بالطاقات و الكفالات و المسؤولية عن التوريدات المعطوية و التعامل مع المرتجعات و قدرة المورد على اضافة القيمة للعملاء (Harland & Zheng, 2005, p: 416)

#### وظيفة المشتريات:

إنها الوظيفة المسؤولة عن تأمين السلع و الخدمات اللازمة للتشغيل من خارج الشركة. تركز عملية التأمين على التقيد بالجودة المطلوبة، و الكميات المرغوبة و الزمن المناسب، و حسب أفضل شروط الخدمة والأمان.

تشمل الوظيفة الجوانب اللوجستية المرتبطة بإدارة التدفقات والمخزون، ووضعها تحت تصرف الزبائن و تختلف مهمة الوظيفة حسب المنتجات المشتراة و الظروف الاقتصادية وخصائص سوق التوريد. كما ينبغي للوظيفة أن تسعى للحفاظ على توازن بين الاحتياجات المستقبلية للشركة وإمكانات سوق التوريد في المدى الوسيط والبعيد.

#### أهمية وظيفة المشتريات تأتي من سببين :

لدى الرصد العملي لتكاليف المنتجات يظهر أن السلع المشتراة تشكل أكثر من 50% من سعر التكلفة للمنتج، إضافة إلى قطع الغيار و المواد المستهلكة. لذلك فتوفير 5% في المشتريات يعني الكثير في تحسين الإنتاجية.

أصبحت العلاقات بين الشركات عالمية، ولاسيما عملية الشراء الذي تغيرت طريقتها، و بدأ التوجه نحو علاقات شراكة، تتطلب مهنية عالية وفاعلية للوظيفة.

مهام المشتريات : تتم ممارسة الوظيفة على مستوى استراتيجي بعيد، ومستوى قريب يخص إدارة المشتريات.

1- استراتيجية المشتريات : تحديد أهداف بعيدة واضحة و مهيكلة (تكلفة، مهلة، جودة، خدمة، أمان) حسب أنساق المنتجات و السلع المشتراة، بما ينسجم مع استراتيجيات المنتجات النهائية. إذاً تشترك المشتريات في وضع الاستراتيجية الصناعية للشركة.

قد تكون المشتريات وراء قيام إبداعات فنية. إذ أنها ترصد ظهور مواد و تكنولوجيا جديدة من خلال معرفتها بسوق التوريد. خصوصاً للتكنولوجيات سريعة التغير، مما يدفعها للبحث عن معايير مستقبلية للصناعة والإرشاد المبكر لتطوير المنتجات بما يناسب طيف المواد المتوفرة بلا مخاطر.

كذلك تشكل المشتريات قناة معلومات عن المنافسين، من خلال الموردين. إضافة لكشف تغيرات محتملة لهيكل سوق ما (من سوق عارض فائض إلى سوق طالب أو العكس) و أثرها على الوضع التنافسي و التكلفة والندرة.

من شأن المشتريات إعداد دراسات عن تنبؤات الأسعار لتوجيه الخيارات التكنولوجية و تحديد الموازنات المستقبلية. (د. سامر دقاق، المعهد العالي لإدارة الاعمال)

أما تحديد استراتيجية للشراء من خلال ما يسمى تسويق المشتريات Marketing–Purchasing فتتم وفق ما يلي

- وضع سياسة منتج عبر تحسين المواد المشتراة والبحث عن مركبات جديدة.
- وضع سياسة لسعر التكلفة حسب أنساق المنتجات و الأهداف الموازناتية.
- تحديد سياسة موارد و أمان عبر إيجاد موردين جدد و تقييم الموردين و سياسة تخزين، واختيار سياسة تعاقد مع مورد ثانوي و انتشار جغرافي (استيراد)
- وضع سياسة تواصل مع أسواق التوريد و الترويج للشركة لديهم (منشورات، معارض).

لابد من تحليل و تصنيف السلع و الخدمات المشتراة وفق عدة معايير :

أ) معيار رقم مبيعات الشراء : ترتيب المواد حسب أهميتها المالية الاقتصادية لتركيز الجهد على أولويات الربحية.

ب) معيار خصوصية أسواق التوريد : بهدف توائم الإدارة مع درجات المخاطرة المختلفة. المنتجات و القطع المعيارية ذات الموردين المتعددين، يمكن اختيارها تقليدياً (تعدد مصادر الإمداد يؤمن الاستقرار بسعر منخفض و دون مخزون هام). أما القطع ذات الجودة و التكلفة العالية فتحتاج لاختيار خاص.

ج) معيار الأهمية الاستراتيجية للمركبة المشتراة (فنياً) : حتى وإن كان المنتج بعيداً عن الشريحة الغالية (A)، فقد تكون ضرورية دون وجود بديل. هناك مخاطرة في تأمين هذه المادة أو ضرورة إعادة التصميم لتغييرها.

2 - إدارة المشتريات : على المدى القريب تلتزم المشتريات بتلبية احتياج الإنتاج من الموردين، من خلال معالجة الطلبات الناتجة عن حساب الاحتياجات و إدارة المخزون. على أن تتأكد من توصيف المادة و جودتها.

تُجري المشتريات تحليلاً واستشارات لأسواق التوريد و طلب عروض وأسعار و مفاوضات قبل الاختيار. كما تتابع موضوع النظائر (مكافئات) مع فعالية الدراسات، إضافة لتأهيل الموردين على ضمان الجودة والمتابعة القانونية للعقود.

تتضمن المعالجة الإدارية و اللوجستية للإمداد من قبل المشتريات :

- متابعة الطلبات و التنبؤات.
- متابعة الاستلامات و المراقبة الكمية و النوعية للاستلامات.
- إدارة المخزون : تتدخل المشتريات بدرجات متباينة في هذا المجال (لكن لا بد من اعتبارها له كحد أدنى)
- اتخاذ إجراءات لتسوية المشكلات و إيجاد حلول (جودة، أخطاء تسليم...)
- مشاركة في التحقق من الفواتير و الإجراءات مع الموردين. (د. سامر دقاق، المعهد العالي لإدارة الأعمال)

### اختيار الموردين

تدخل في إطار استراتيجية الشراء. إذ ينبغي تحديد مدى الفائدة من الاقتضار على مورد وحيد أو توزيع المصادر حسب أنساق المنتجات و المواد المشتراة.

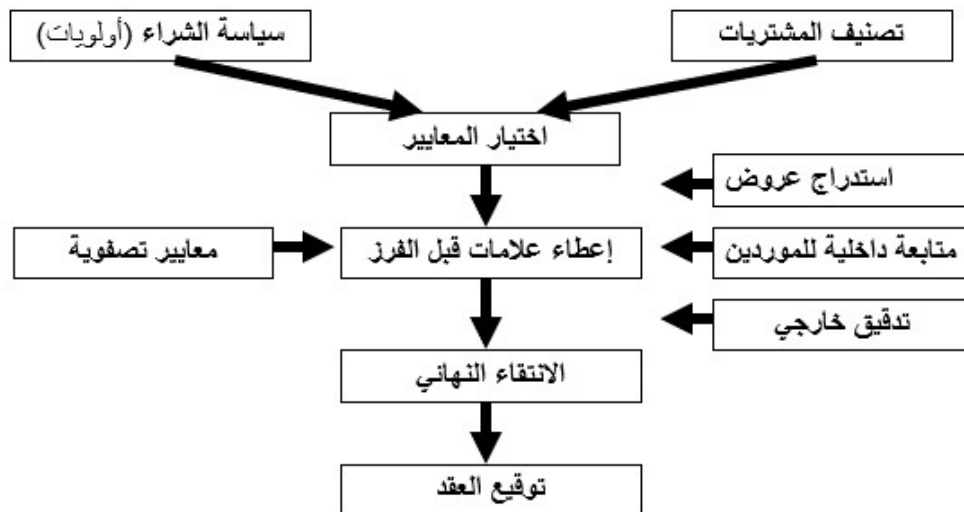
الحل الأول هو المورد الحصري الذي يضمن الجودة المطلوبة. قد يتبع هذا الأمر طوعاً للاستفادة من قوة شراء الشركة و الحصول على سعر منخفض.

إنها حالة شمولية المشتريات (تجميعها) من كل الفروع أو دمج الاحتياجات للتفاوض.

- الحل الثاني هو السعي لتحقيق أمان في الإمداد (خاصة المواد التي ليس لها مكافئ أو يصعب التنبؤ بكمية احتياجها).

لتحقيق المرونة ينبغي اختيار مصدر إمداد رئيسي ولكن لابد من توكيل المصدر الثانوي بجزء أدنى من الطلبات (لإظهار مصداقية) ليستجيب عند الضرورة.

اختيار الموردين : بعد وضع سياسات الاختيار ووفق دفتر شروط محدد، يجدر وضع منظومة تقييم لاختيار الموردين تضم مراحل تتابعية كما في الشكل:



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, DR. SAMER AL-DAKKAK (HIBA), p10

## عملية الاختيار

يجب أولاً إعداد قائمة بمعايير الاختيار بوضوح، وتثقيف نسبي لكل حالة شراء. ثم يجدر وضع منظومة تقييم لتقييم الموردين ومستوى أدائهم، مما يؤدي إلى تشكيل قاعدة معطيات انطلاقاً من معلومات داخلية وخارجية.

ثم يجدر وضع منظومة تقييم لتقييم الموردين ومستوى أدائهم، مما يؤدي إلى تشكيل قاعدة معطيات انطلاقاً من معلومات داخلية وخارجية. (د. سامر دقاق، المعهد العالي لإدارة الأعمال)



أخيراً، يصل المشتري إلى الانتقاء النهائي الذي يتم وفق مرحلتين :

- مرحلة انتقاء أولي تتم وفق قاعدة الالتزام ببعض المعايير ذات الصلة التصفوية (سعر لا يزيد عن حد متفق عليه، مهلة تسليم قصوى يمكن قبولها).

- مرحلة ثانية تركز على تقييم وترتيب الموردين وفق سلم موضوع لكل معيار. يقوم بهذا العمل عادة فريق متعدد الوظائف يعتمد التحليل متعدد المعايير.

يفترض أن تستقي الشركة معلوماتها بدقة من مصادر داخلية (عبر استدرج العروض) و البعض من خارج الشركة (تنظيمات مالية مهنية، زيارات مصانع، معارض، علاقات..)

### المعايير الرئيسية المستخدمة في كفاءة ادارة المشتريات:

نقطة البداية الأهم هي تحديد القائمة التفصيلية للمعايير المحددة، بحيث تترجم سياسة المشتريات. نورد قائمة للمعايير الأكثر استخداماً:

#### (1) الكفاءة الفنية والبحثية :

- معرفة المورد و خبرته بالصناعة المعنية.

- عدد و كفاءة العاملين في فرق البحث.

- القدرة على إعطاء معلومات فنية و مقترحات و إرشادات.

#### (2) الكفاءة التصنيعية

- توفر طاقة تصنيعية كافية (مرنة وقابلة للتطوير).

- المستوى الفني للتجهيزات.

- في حال وجود مورد ثانوي (متعاقد معه): هل عنده معدات ضرورية؟

- مستوى تأهيل العاملين و درجة تحفيزهم (المناخ الاجتماعي للمورد)

#### (3) الجودة:

- مدى ترشيح المادة من قبل الفعاليات الفنية.

- منظومة إدارة مقبولة للجودة (تأهيل بضمان الجودة).

- مستوى الجودة المتوقع مطابق (معدل الرفض) و خدمات بعد البيع.

#### (4) المهلة الزمنية:

- المهلة المقترحة مطابقة للاحتياج.
- التقيد بالمهل الزمنية المتفق عليها..
- فاعلية لوجستية للمورد تسمح بإنتاج وتسليم عند الطلب (في الوقت المناسب).

#### (5) السعر / التكلفة :

- سعر تنافسي (حسب المراجع).
- شروط الدفع
- شروط النقل (القرب الجغرافي)
- جودة العلاقات الإدارية (تكلفة إدارية)..و غيرها

#### (6) شروط التسليم و الخدمة :

- تسليم كامل الكميات المطلوبة.
- تسليم المطلوب وفق الترتيب اللازم (لتسهيل متابعة الاستلام).
- الشفافية والمعلومات الكافية.
- طاقة التخزين في حال الحاجة.
- جودة التغليف و سلامة النقل و فاعليته.

#### (7) إمكانية التأقلم ( مرونة) :

- تجاوب سريع في حال وجود صعوبات (إرسال فنيين مثلاً).
- إمكانية قبول تعديلات في التسليمات (على المدى القريب).
- إمكانية أقلمة خطط التصنيع.

#### (8) الأمان :

- سلامة مالية (سيولة، معدل الاستدانة...)
- الدعم و الوصاية (التبعية لمجموعة أكبر..).

#### الشراكة مع الموردين

يحدد مفهوم الشراكة مجموعة من الشروط الواجب تحقيقها في العلاقة بين الزبون والمورد. يقوم المبدأ على استبدال العلاقات القائمة على تجاذب القوى بعلاقات تعاون متعدد هدفه البحث الدقيق عن تنافسية أفضل للطرفين.

**الإطار التعاقدى** : يقوم الشرط الأول على وجود اتفاقات رسمية أو التزام أدبي تضمن للشريكين متابعة العلاقات على المدى البعيد والمصلحة المشتركة في وضع البحث و التطوير في خدمة تطوير المنتجات والتكنولوجيا.

تجعل الشراكة من منظومة تقييم الموردين مجرد تأكد من عدم وجود انحراف و المحافظة على الكفاءة المتفق عليها.

تقتض الشراكة وجود شفافية في تبادل المعلومات و ثقة مشتركة.

**ضمان الجودة** : الشرط الثاني للشراكة وجود منظومة ضمان جودة لتوجيه الجهود نحو التنبؤ بالمخاطر و تلافيتها للطرفين. إذا يقوم المورد بضبط العمليات الإنتاجية و اختيار الإجراءات التي توصله لحالة الخلل الصفري.

في هذا الإطار يقوم فنيو الزبون بإنجاز تدقيق الجودة في مخازن و ورشات المورد لتدارك احتمال ظهور مشكلة و التعاون على حلها باكراً.

لا يجوز أن تكون علاقة ضمان الجودة في اتجاه واحد (لمصلحة الزبون) بل ينبغي دعم الزبون للمورد و مساعدته في تمويل استثماراته و تغييراته التنظيمية التطويرية. (د. سامر دقاق، المعهد العالي لإدارة الاعمال)

## الجزء الثالث

### مراجعة و عرض للاجراءات و الاليات الخاصة بشراء السلع و الخدمات و إدارة العقود في برنامج الاغذية العالمي

مقدمة:

دخل النزاع العنيف في سوريا عامه السابع. وكان لهذا النزاع أثر كارثي على حياة الشعب السوري وأدى إلى واحدة من أكبر الأزمات الانسانية منذ الحرب العالمية الثانية.

أدى ارتفاع أسعار الغذاء والوقود، وعدم زيادة الرواتب، وفقدان سبل العيش، وانخفاض إنتاج الغذاء إلى إنعدام الأمن الغذائي في أرجاء البلاد مع وجود سبعة ملايين شخص غير قادرين على تلبية حاجاتهم الغذائية و مليوني شخص آخرين عرضة لإنعدام الأمن الغذائي. يعيش غالبية الناس الضعفاء في المناطق المحاصرة والصعبة الوصول. جميع القاطنين في المناطق الثلاث عشرة المحاصرة، والتي فيها 500,624 شخص، يعانون من انعدام الأمن الغذائي ويكون الوصول إلى المساعدات متقطع. وتتبع الأسر التي يكون معيها امرأة آليات تكيف تكون أكثر سلبية من تلك الآليات التي تتبعها الأسر التي يكون معيها رجل. وبسبب الصراع الممتد، استنفدت العديد من الأسر كل ماتملكه.

كانت سوريا قبل الأزمة في طريقها إلى تحقيق أهداف التنمية الألفية لعام 2015 ولكن مكاسب التنمية البشرية تراجعت بشكل كبير. إذ تحتل سوريا حالياً المرتبة 149 من أصل 188 بلداً على مؤشر التنمية البشرية، مما يضع البلد في فئة متدنية على مؤشر التنمية البشرية، مع تعطل هائل في الوصول إلى الخدمات الأساسية كالرعاية الصحية والمياه الآمنة والتعليم.

واستجابة للحالة المقلقة، قام برنامج الاغذية العالمي بتأمين المساعدات الغذائية للأسر الأشد ضعفاً في البلاد. إذ تسهم نشاطات البرنامج نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي الأول لبرنامج الأغذية العالمي، وهو إنقاذ الارواح وحماية سبل العيش من خلال تقديم الغذاء والمواد التغذوية وسبل العيش لأولئك الذين تأثروا بالأزمة.

تلتزم نشاطات برنامج الأغذية العالمي بأهداف التنمية المستدامة من خلال مساهمة البرنامج المباشرة في استئصال الجوع الشديد (هدف التنمية المستدامة رقم 2)

## الاجراءات و الاليات الخاصة بشراء السلع و الخدمات في برنامج الاغذية العالمي

تتضمن آلية الشراء في برنامج الاغذية العالمي المراحل التالية:

- الاستراتيجية والتخطيط.
- تسجيل الموردين وإدارتها.
- البحث عن مصادر وأبحاث السوق.
- العطاء.
- إدارة التقديمات.
- تقييم التقديمات.
- مراجعة عملية الشراء والقرارات.
- المنح والتعاقد.
- تسليم البضائع.
- إدارة العقود وتقييم الأداء. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P9)

### تخطيط المشتريات:

تمثل عملية التطبيق الملائم و التخطيط المناسب العناصر الرئيسية في نجاح استراتيجية الشراء . كما انها تمثل الخطوة الاولى في اجرائية الشراء، ان الغرض من التخطيط للشراء هو تحديد الاحتياجات السنوية من السلع و الخدمات و كذلك تنسيق و دمج الافعال الازمة للحصول عليها في الوقت المناسب و بكلفة معقولة.

يشمل تخطيط المشتريات في البرنامج مستويين:

- تخطيط مشتريات المكاتب القطرية.
- تخطيط المشتريات الإقليمية.

ترتبط مستويات تخطيط المشتريات بشكل وثيق ويؤدي التخطيط على مستوى المكاتب القطرية إلى توفير المعلومات المطلوبة لمستويات أعلى من تخطيط المشتريات ، مما سيؤدي إلى الحصول على بيانات

أولية لكل من وحدات الشراء و الأقسام الطالبة على جميع المستويات. ( WFP Procurement Manual For Goods and Services, P18)

### تحديد المتطلبات:

تمثل المتطلبات احتياجات الشراء بالضبط من حيث الوظيفة والأداء والخصائص الفنية للسلع والخدمات المحددة. يجب وصف الاحتياجات بطريقة واضحة وكاملة و منطقية. الغرض من تعريف المتطلبات هو:

- تحديد احتياجات الوحدة الطالبة بوضوح.
- تحديد أفضل الحلول لتتناسب مع احتياجات الوحدة الطالبة.
- تشكيل الأساس و الذي سوف تقييم العروض على اساسه ووضع معايير الجودة.

ان القسم الطالب هو المسؤول عن تحديد المتطلبات بعد التشاور مع المشتريات و طلب الدعم من الوحدات الفنية ذات الصلة

### الممارسات الجيدة في تحديد المتطلبات:

عند تحديد الاحتياجات من السلع والخدمات ، يجب أن تصف الوحدات الطالبة احتياجاتها بطريقة واضحة وموجزة لا تقصّل فيها بشكل غير عادل مورداً واحداً على آخر.

تدعم المشتريات وحدة الطلب في المجالات التالية:

- إجراء أبحاث السوق أو دمج البحوث المنجزة من قبل الوحدة الطالبة وإجراء تحليل المنتج ومصادر التوريد، ينبغي النظر في نتائج أبحاث السوق عندما يتم تحديد المتطلبات.
- تحليل و مشاركة المعلومات السابقة و الحالية و المستقبلية عن أنشطة المشتريات للسلع و الخدمات المشابهة على أساس المعلومات التاريخية.
- التأكد من أن المتطلبات المقدمة من قبل الوحدات الطالبة هي عامة ومحايدة وخالية من الغموض و كافية من ناحية المواصفات من أجل تعزيز المنافسة العادلة بين الموردين.
- تجنب استخدام أسماء تجارية محددة ما لم يكن هناك مبرر لذلك.
- تعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال تحديد المتطلبات الإلزامية و / أو المفضلة من ناحية الاستدامة.

من الممارسات الجيدة مراعاة التكلفة الإجمالية لملكية السلع والخدمات التي يتم شراؤها. يشمل ذلك تقييم لكل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بالشراء (على سبيل المثال ، تكاليف الشراء الأولي والشحن والتشغيل والصيانة والتخلص). (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P19-20)

#### المهلة الزمنية:

المهلة الزمنية هي الفترة الممتدة بين وقت طلب السلع والخدمات حتى الاستلام الفعلي. وتشمل هذه الفترة الوقت اللازم لتحديد الحاجة ومصادر التوريد واختيار الموردين والتفاوض ثم الدفع بعد التسليم. ينبغي على الأقسام الطالبة و قسم المشتريات استخدام المعلومات المتعلقة بالمهل الزمنية من أجل تخطيط أوامر الشراء بحيث يتم الحصول على السلع و الخدمات في الوقت المناسب. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P20)

#### أبحاث السوق:

أبحاث السوق هو خطوة في عملية تحديد مصادر التوريد و تشمل جمع وتحليل المعلومات بشأن الامكانيات المتاحة داخل السوق لتلبية احتياجات الجهة المشتريه و التكنولوجيا المتاحة. عادة ما يتم إجراء أبحاث السوق على مستويين:

- أبحاث السوق المتعلقة بالموردين المحتملين.
- أبحاث السوق المتعلقة بالسلع والخدمات المراد شراؤها.

عندما يكون هنالك معرفة قليلة عن سلع أو خدمات معينة مراد شراؤها أو عن مصادر التوريد الخاصة بها في السوق، فإن عملية جمع المعلومات تكون خطوة أساسية في نجاح عملية الشراء ، كما انها تمثل الخطوة الأولى في تحديد مصادر توريدها.

ان أقسام المشتريات هي المسؤولة عن تنفيذ أنشطة أبحاث السوق كما ان درجة تفصيل ابحاث السوق تعتمد على القيمة و المخاطر المرتبطة بالسلع و الخدمات المراد شرائها. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P23-24)

#### العطاء (استدراج العروض):

بعد تحديد المتطلبات وتنفيذ أنشطة تحديد مصادر التوريد ، فإن المرحلة التالية في عملية الشراء هي العطاء (استدراج العروض)، في هذه الخطوة يتم دعوة الموردين لتقديم العروض.

تنقسم عملية استدراج العروض إلى الخطوات التالية:

1. إعداد وثائق استدراج العروض.
2. إصدار الوثائق للموردين المدعويين.
3. تقديم واستلام وفتح العروض.

#### وثائق استدراج العروض:

وثائق استدراج العروض هي متطلبات مشتريات البرنامج إلى الموردين التي تحتوي على تفاصيل عن المكونات الإجرائية والفنية والمالية والتعاقدية التي يجب على الموردين اتباعها عند تقديم عروضهم.

تستند وثائق استدراج العروض إلى نماذج قياسية مرفقة بأحكام وشروط محددة لبرنامج الأغذية العالمي (على سبيل المثال ، تواريخ البدء والانتهاء ، ونقاط للتقديم الناجح) ، والمخصصة لتلائم عملية الشراء التي يتم إجرائها ثم يتم الانتهاء من الوثائق مع تفاصيل محددة تنطبق على كل طلب.

يجب تحضير جميع طلبات استدراج العروض بالترتيب التالي:

- تعليمات للموردين.
- الملحق الأول: الشروط التعاقدية.
- الملحق الثاني: وصف المتطلبات (المواصفات الفنية / TOR / SOW) بما في ذلك أي مستندات فنية يلزم أن يستكملها الموردون.
- الملحق الثالث: استمارة تقديم العروض: قائمة الأسعار / نموذج العرض المالي - باستخدام نموذج قياسي يسهل التقييم.
- نموذج تمثيل / إفصاح تضارب المصالح والذي يوقع عليه مقدمو العروض ويرفق مع أوراقهم.
- أي وثائق أساسية أخرى يتم توفيرها لأغراض المعلومات للمساعدة في تقديم العرض.

وينبغي أن تكون وثائق طلب العروض موجزة و تحتوي على جميع المعلومات والأحكام المطلوبة لكي يستطيع الموردون فهم احتياجات الجهة المشتريّة وإعداد عرض مناسب. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P33)

#### تقييم العروض المقدمة:



تتضمن عملية التقييم الخطوات التالية:

- إنشاء فريق تقييم.
- الفحص الأولي.
- التقييم الفني.
- التقييم المالي.
- توضيحات للعروض المستلمة إذا لزم الأمر.
- طلب أفضل عرض نهائي (BAFO) إذا لزم الأمر.
- توصية لجنة التقييم (تقرير التقييم). (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P44)

معيار التقييم:

تستخدم معايير التقييم لترتيب العروض مقابل الحد الأقصى المسموح به في مستندات تقديم العروض و تشمل على ثلاثة مكونات رئيسية:

- المعايير الإدارية.
- المعايير الفنية.
- المعايير المالية.

يجب أن تتصف جميع معايير التقييم بما يلي:

- هادفة: يجب ان تكون معايير التقييم موضوعية و ملموسة و قابلة للتحقق منها ومصممة لقياس الحقائق بدلاً من الافتراضات والوعود من المورد.
- لا لبس فيها: ينبغي ألا يكون هناك أي ارتباك أو تداخل في اختيار المعايير والوصف والتقييم.
- موثوقة: معايير واضحة وقابلة للقياس يمكن تقييمها باستمرار عبر تقارير ومقيمين متعددين.
- عادلة: لا تستبعد على نحو غير ملائم الموردين من الشراء أو تعطي ميزة لمورد معين.
- متوازنة: معايير ذات وزن مناسب ويمكن الدفاع عنها عند النظر إليها بموضوعية في سياق إجراءات الشراء.

الفحص الأولي:

يجب إجراء الفحص الأولي لضمان امتثال العروض للمعايير المنصوص عليها في وثائق طلب العروض.

أمثلة للمعايير الإدارية هي:

- العروض تم توقيعها بشكل صحيح.
- ترفق العروض بالكفالات المطلوبة.
- ترفق العروض بالوثائق المطلوبة.
- فترة الصلاحية تتوافق مع المتطلبات.
- قبول الشروط والأحكام القياسية.

التقييم الفني:

يجب ذكر معايير التقييم الفني بوضوح في وثائق طلب استرجاع العروض و قد تتضمن المعايير الفنية المستخدمة لتقييم العطاءات والاقتراحات ، على سبيل المثال لا الحصر:

- الامتثال للمواصفات الفنية TOR / SOW.
- القدرة التصنيعية (للسلع) والكفاءات أو القدرات (للخدمات).
- الخبرة السابقة للمورد في مجال نوع المتطلبات أو نوع مماثل.
- التواجد في ميدان / بلد العمليات.
- توافر خدمات ما بعد البيع أو الدعم الفني أو الوكلاء في بلد التسليم.
- مؤهلات وخبرات الموظفين المقترحين.
- وقت التسليم (للبضائع) وفترة الإنجاز (للخدمات).
- شهادة في معايير الجودة الوطنية أو الدولية (مثل ISO).
- متطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية بما في ذلك اعتبارات دورة الحياة.
- القوة المالية للمورد و الاستقرار والمخاطر التجارية الأخرى.

التقييم المالي:

التقييم المالي هو عملية مقارنة العروض وفق المعايير المالية المنصوص عليها في منهجية التقييم.  
(WFP Procurement Manual for Goods and Services, P48, 49)

الارساء:

إشعار الإرساء هو عبارة عن رسالة خطية مرسله من "المشتريات" إلى المورد أو الموردين المختارين، يُبلغ فيها بقرار المنظمة بمنحه العقد. يتم إرسال الإخطار إلى المورد (الموردين) الناجح فقط بعد أن يتم إصدار قرار الموافقة بالإرساء من قبل سلطة المشتريات المفوضة. خلال هذه المرحلة يجب ألا تكون هناك أي قضايا معلقة (مثل النواحي الفنية أو المالية أو التعاقدية أو الإدارية) مع المورد المختار.

### إخطار الموردين غير الناجحين:

بناءً على طلب الموردين غير الناجحين ، يمكن لموظفي المشتريات إجراء إخطار للموردين غير الناجحين لإبلاغهم بأسباب عدم اختيارهم في طلب استدرج عروض معين. للحصول على إخطار رسمي ، يجب على المورد إرسال طلب خطي من خلال نظام المناقصات الإلكتروني.

يتم الإخطار للمورد عن طريق إجتماع هاتفي ينظمه مسؤول المشتريات إلى جانب فرد واحد على الأقل من الوحدة الطالبة لتقديم مدخلات ذات طبيعة فنية اذا تطلب الامر. نطاق الإخطار يجب ان يتضمن العيوب الفنية أو الضعف في عرض المورد بغاية الاستفادة عند تقديم العروض للمناقصات المستقبلية.

عند تقديم اخطار للموردين ، يتعين على موظفي المشتريات:

- شرح عملية التقييم. قد لا يكون الموردون على علم بالنزاهة والشمول اللذين يدخلان في العملية؛
- يجد ان يناقش فقط العرض المقدم من الطرف غير الناجح و لا ينبغي إجراء مقارنات بين عرض الطرف غير الناجح و الطرف الفائز.
- الرجوع فقط إلى معايير التقييم الواردة في وثائق طلب العروض.
- يجب التأكيد فقط على نقاط ضعف في العرض المقدم من ناحية مكوناته و لا ينبغي مناقشة النتائج التي حققتها العروض الأخرى في حين يمكن إبلاغ المورد عن ترتيب عرضه (غير الناجح) بالنسبة للترتيب النهائي.
- إبراز نقاط القوة في عرض المورد و تحديد نواحي تحقيق معدلات عالية. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P60,61)

الأدوات التعاقدية

تعرف العقود بأنها اتفاقات ملزمة قانوناً بين الجهة المشترية والموردين و التي تحدد شروط وأحكام توريد السلع والخدمات ، فضلاً عن الحقوق والالتزامات ذات الصلة لكل من الجهة المشترية والمورد (الموردين).

تشمل أنواع العقود التي يستخدمها برنامج الاغذية العالمي ما يلي:

- عقود البضائع.
- عقود للخدمات.
- العقود الخاصة بالتوريد مزيج من السلع والخدمات.

تحدد عقود البضائع كمية البضائع المطلوبة، والسعر لكل وحدة ، والسعر الإجمالي ، وشروط التسليم وشروط الدفع. وقد تتضمن أيضاً بنوداً تتعلق بفحص السلع وإجراءات القبول ذات الصلة بالإضافة إلى الإجراءات الواجب اتباعها في حالة التخلف عن السداد من قبل أي من الطرفين.

تحدد عقود الخدمات طبيعة الخدمة المراد تنفيذها وتحدد الشروط لإتمام هذه الخدمات وقبولها. كما أنها تتضمن تفاصيل تتعلق بالسعر وشروط السداد ، وقد تتضمن ، مثل عقود البضائع ، تفاصيل الإجراءات الواجب اتباعها في حالة التخلف عن السداد من قبل أي من الطرفين. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P62)

#### عناصر العقد الاساسية

في برنامج الأغذية العالمي ، تشمل العقود عادة ما يلي:

- تفاصيل العقد: يشمل هذا القسم على سبيل المثال لا الحصر بنود وشروط أساسية (مثل بنود مكافحة الاحتيال ومكافحة الفساد وتعارض المصالح) ، وتواريخ البدء والانتها ، ومراحل الأداء الناجح ، وتفاصيل الحساب المصرفي للمورد.
- الملحق الأول - الشروط والأحكام العامة للأمم المتحدة: وهي الشروط والأحكام القياسية والتي يتم استخدامها على نطاق منظومة الأمم المتحدة.
- الملحق II - المواصفات الفنية / TOR / SOW: تعمل على تحديد طبيعة السلع والخدمات المشتراة والكمية المقرر تقديمها وكذلك شروط التسليم.
- الملحق الثالث - قائمة الأسعار / الامور المالية: يتم تحديد العقود بالعملة المشار إليها في وثائق طلب العروض و يجب ربط المدفوعات بمراحل التسليم وأداء الخدمات.

بالنسبة لعقود الانشائية ، من الشائع الحصول على مدفوعات مرحلية مؤقتة بناءً على قياس منظم للأعمال المنجزة، يجب أن يكون الدفع النهائي دائماً مبني على قبول الوثائق المتعلقة باستكمال الخدمات أو تسليم البضائع.

- الملحق الرابع - تعيين الممثلين: وفيه يتم تعيين ممثل برنامج الاغذية العالمي المسؤول عن إدارة العقد.
- الملحق الخامس - وثائق أخرى: أي عناصر أخرى ضرورية للتنفيذ السليم للعقد. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P63)

#### كفالة ضمان الأداء:

كفالة ضمان الأداء هو ضمان مالي يرتبط مباشرة بأداء المورد من ناحية العقد ، ويجب على الموردين تقديمه قبل توقيع العقد. يتم حساب قيمة كفالة ضمان الاداء كنسبة مئوية من قيمة العقد حسب كل حالة على حدة.

تعاد كفالة الأداء وفقا لشروط العقد وعادة ما يحدث ذلك بمجرد أن يستكمل البرنامج عملية التحقق من الأداء الكامل والمرضي لالتزامات المقاول بموجب العقد.

#### كفالة تقديم العروض:

كفالة تقديم العرض هي ضمان مالي يصبح عند طلبه في وثائق استدرج العروض شرطا مسبقا لقبول البرنامج تتضمن عرض المورد في عملية تقديم العروض.

تضمن كفالة تقديم العرض أن يواجه الموردون عواقب مالية في حالة تقديم عرض غير متجاوب أو سحب العرض أو تعديله قبل منح العقد أو رفض توقيع العقد أو عدم الامتثال لأي متطلبات إلزامية أخرى قبل توقيع العقد.

تعاد كفالة تقديم العروض إلى الموردين غير الناجحين بعد الانتهاء من عملية استدرج العروض و تقييمها وتوقيع العقد مع مقدم العرض الأفضل و الذي تم اختياره. ولذلك من المهم أن تكون مدة صلاحية كفالات تقديم العروض كافية لاستكمال تنفيذ كامل عملية استدرج العقود حتى الارساء على المورد المختار.

(WFP Procurement Manual for Goods and Services, P70)

#### إدارة العقود:

تشير إدارة العقود إلى المراقبة المستمرة و الإدارة لأداء المورد من تاريخ توقيع العقد الى وقت إغلاقه. وتقع مسؤولية إدارة العلاقة التعاقدية مع المورد في الغالب على القسم الطلب في حين تدعم المشتريات القسم الطالب في هذا الصدد ولا سيما في المجالات التي تتطلب تفسير أو تعديل العلاقة القانونية بين الطرفين.

تعد إدارة العقود مفهوماً واسعاً واستراتيجياً يتجاوز الأنشطة اليومية "الإدارية" لدورة الشراء .

الجوانب التي سيتم اعتبارها جزءاً من إدارة العقود تشمل ما يلي:

- رصد وتقييم أداء العقود.
- العلاجات.
- حل النزاعات.
- إدارة وثائق الدفع.
- إدارة تغيير العقد.
- الانتهاء من العقد والإغلاق.

تمكن عملية إدارة العقود بصرامة من ضمان وفاء جميع أطراف العقد بكامل التزاماتهم بكفاءة وفعالية وتقديم المخرجات التجارية والتشغيلية المطلوبة من العقد وتقديم أفضل قيمة مقابل المال، كما أن القيام بأنشطة إدارة العقود يحمي حقوق جميع الأطراف ويضمن الأداء المطلوب عندما تتغير الظروف.

من المهم توثيق تنفيذ العقد بعناية للأسباب التالية:

- يدل على إثبات الأداء.
- يشكل دليلاً في حالة النزاعات.
- يشكل محتواه الذاكرة المؤسسية للمشاركة.
- يمكن استخدامه لأغراض المراجعة.

مسؤوليات إدارة العقود:

إن إدارة العقود هي نشاط ينطوي على وظائف متعددة داخل الجهة المشتريّة ، لذلك ينبغي تحديد المسؤوليات ذات الصلة بالمشتريات و الأنشطة المرافقة لها، في جميع الحالات يجب الحفاظ على وضوح الأدوار والمسؤوليات.

#### مسؤولية القسم الطالب:

- الحفاظ على ملف إدارة العقود.
- الحفاظ على علاقة عمل مهنية مع المورد.
- إجراء اتصالات يومية مع المقاول والرد على الأسئلة الفنية وتوفير التوجيه الفني عند الحاجة.
- رصد وتأكيد إنجاز التسليم وفقاً لشروط عقد الشراء.
- رصد وتوثيق أداء المقاول أثناء تنفيذ العقد.
- قضايا التواصل مع المقاول (التأخير، الاقتراحات الخاصة بالتغيير، الإضافات، تعليق العقد، إنهاء العقد وما إلى ذلك).
- إدارة المدفوعات.
- إنهاء إغلاق العقد.

#### مسؤولية قسم المشتريات:

- التعامل مع المورد فيما يتعلق بأي مسائل تعاقدية (التأخيرات والتغيرات والتعديلات و تعليق أو إنهاء العقد وما إلى ذلك).
- معالجة أي إجراءات شراء إضافية مرتبطة مباشرة بالعقد الحالي.
- الاحتفاظ بسجلات أي تعديلات على العقد.
- تنفيذ الإجراءات التي يتعين اتخاذها استجابة لسوء الأداء أو الإخلال بالعقد بناءً على مدخلات القسم الطالب و بالتنسيق مع خبراء آخرين إذا اقتضت الحاجة.
- إدارة النزاعات بالتعاون مع القسم الطالب والمكتب القانوني عند الضرورة.
- إدارة العلاقات مع الموردين بالتعاون مع القسم الطالب.
- التأكد من عدم وجود مشاكل معلقة قبل إغلاق العقد.

مسؤولية القسم المالي تتمثل في استلام الفواتير و تحرير الدفعات وفقاً لاحكام و شروط العقد

#### مسؤولية القسم القانوني:

تتمثل في توفير التوجيه والمشورة للسلطة المخولة بالشراء على أساس كل حالة على حدة عند الطلب من قسم المشتريات و منها:

- اختيار العلاجات المناسبة ليتم تطبيقها استجابة للتقصير من قبل المقاول تجاه الالتزامات العقدية.
- المباشرة في أي أنشطة لتسوية المنازعات.
- إنهاء العقد.
- حالات أخرى قد تحددها سلطة المشتريات.

#### تقييم أداء الموردين:

بعد إغلاق جميع العقود بما في ذلك جميع التعديلات يلزم إجراء تقييم لأداء المورد، بالإضافة إلى ذلك يجب إجراء تقييم لإتقانات التوريد طويلة الاجل عند انتهاء صلاحيتها بغض النظر عن قيمة الطلبات المحررة ضمن نطاقها.

تكون الاقسام الطالبة مسؤولة عن استكمال تقييم الأداء للمقاول و ارساله إلى قسم المشتريات والذي يقوم بدوره بالمراجعة و التوصية على التقييم الذي تم إجراؤه.

يتم الاحتفاظ بسجل لهذه التقييمات في ملف المشتريات ليتم العودة اليه عند التخطيط لعمليات الشراء الجديدة. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P77,78)

#### العلاجات (العقوبات الرادعة):

ان خرق العقد البرم قد يعرض الطرف المنتهك لاحكام العقد لمجموعة من العقوبات الرادعة و التي من يمكن أن تشمل:

- تسهيل الكفالات المالية المقدمة من قبل المقاول (مثل كفالة حسن الاداء).
- تفعيل تعويضات الأضرار الناجمة عن التأخير في التسليم إذا كانت متضمنة في العقد.

قبل تطبيق العلاجات التعاقدية ، ينبغي التواصل مع الموردين لفهم أسباب عدم الأداء وإبلاغهم بالخيارات المتاحة لدى البرنامج لمعالجة المسألة بموجب العقد، من الممكن أن يذكر المتعاقد أسباب وجيهة للتأخير مما يتطلب تعديل العقد بدلاً من تطبيق العقوبات الرادعة.

#### تسهيل الأضرار:

قد يتفق طرفا العقد صراحة و بشكل مسبق على المبلغ الذي سيكون مستحق الدفع كتعويض عن التأخير أثناء تنفيذ العقد، تسهيل الأضرار هي تقدير للخسائر التي قد يتم تكبدها وليست عقوبة.



يتم احتساب التعويضات المقطوعة كنسبة مئوية من قيمة العقد حتى الحد الأقصى للمبلغ وعادة ما يكون 10% من قيمة العقد، إن قيمة التعويضات عن التأخير في التسليم عادةً ما يتم حسابها عن كل يوم ، أو جزء منه.

يجب تطبيق التعويضات المقطوعة فقط عندما تكون المسؤولية عن التأخير منسوبة بوضوح إلى المورد بموجب العقد ولا تؤدي الأسباب الأخرى للتأخير و المتعلقة بإجراءات برنامج الاغذية العالمي أو ظروف القوة القاهرة أو أي افعال أخرى خارجة عن سيطرة المورد إلى تطبيق تعويضات التأخير .  
يجب دائماً تطبيق تعويضات التأخير و يجب إخطار المورد كتابةً بنية المنظمة تطبيق غرامات التأخير كما يجب أن يتضمن الإخطار حساب المبلغ المطلوب دفعه.

#### تسوية النزاعات:

تخضع الاتفاقات المبرمة بموجب أحكام دليل المشتريات و العقود الخاص ببرنامج الأغذية العالمي و أي نزاع ينشأ عنها للمبادئ العامة للقانون التجاري الدولي مع استبعاد أي نظام قانوني وطني آخر. أي نزاع ينشأ بين الأطراف بشأن تفسير وتنفيذ العقد لا يمكن تسويته بطريقة ودية بما في ذلك المصالحة، فإنه يُسوى بناء على طلب أي من الطرفين، عن طريق التحكيم وفقاً لقواعد التحكيم الصادرة عن لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)، و يكون أي قرار تحكيم يصدر وفقاً لأحكام شرط التحكيم نهائياً وملزماً لجميع الأطراف. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P79,80)

#### إنهاء العقد أو إغلاقه:

يحدث إغلاق العقد عندما يقوم البرنامج والمورد بتنفيذ التزاماتهما أو عند انتهاء مدة العقد، وقد يتم إنهاء العقد عندما يكون هناك خرق في كامل العقد لم يتم حله أو إذا تحققت الاحكام المحددة في العقد والتي تسمح بإنهاء العقد.

كما يجوز تعليق تنفيذ العقد إذا كان المورد غير قادر مؤقتاً على أداء الأنشطة المنصوص عليها في العقد. يجب أن يحدد في العقد الحالات التي يجوز فيها تعليق العقد أو إنجائه من قبل الأطراف

#### إنهاء العقد:

في بعض الحالات ، قد يؤدي فشل الموردين في تنفيذ التزاماتهم إضافة الى بعض الاحكام المحددة مسبقاً في العقد إلى قيام الطرف الآخر بإنهاء العقد.

هناك نوعان رئيسيان لإنهاء العقد يستخدمهما البرنامج:

• الإنهاء نتيجة بسبب : يحدث بسبب حدث محدد في العقد ويسمح للجهة المشتريّة بإنهاء العقد. قد يتم تفعيل إنهاء العقد في حالة عدم الأداء و ذلك بعد إرسال طلب رسمي مكتوب إلى المورد لتصحيح الموقف. يجب منح المورد فترة زمنية معقولة لاتخاذ الإجراء التصحيحي.

• الإنهاء غير المشروط: من خلاله تقوم الجهة المشتريّة في أي وقت بتقديم إشعار خطي إلى المورد بإنهاء العقد في الحالات التي يتم فيها خفض التمويل او إيقافه بشكل كلي أو جزئي. (WFP Procurement Manual for Goods and Services, P88)

#### إغلاق العقد:

يتم إغلاق العقد فقط بعد قيام برنامج الاغذية العالمي والمورد بتنفيذ التزاماتهما الخاصة بموجب العقد أو في حالة إنهاء العقد قبل الأوان وفقاً لأحكامه وشروطه. يكون قسم المشتريات مسؤولاً عن استلام استمارة تقييم المورد من القسم الطالب ، كما يتوجب على قسم المشتريات التأكد من تحرير أي كفالات مالية أو ضمانات و إعادتها إلى المورد وأن يتم اغلاق طلب الشراء وأن يتم التأكد من أن ملف الشراء قد تم استكماله وحفظه.

## الجزء الرابع

### خصوصية التعاقد في الامم المتحدة

تخضع العقود التجارية في الامم المتحدة الى لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)

منشأ الأونسيترال وولايتها وتشكيلها

#### المنشأ

أنشأت الجمعية العامة لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال) في عام 1966 القرار 2205 (د-21) المؤرخ 17 كانون الأول/ديسمبر 1966). ولدى انشاء اللجنة، سلّمت الجمعية العامة بأن التفاوتات في القوانين الوطنية التي تنظّم التجارة الدولية تضع عوائق أمام تدفق التجارة، واعتبرت أن اللجنة هي الوسيلة التي تستطيع بها الأمم المتحدة القيام بدور أنشط في تقليل هذه العوائق وإزالتها.

#### الولاية

منحت الجمعية العامة اللجنة الولاية العامة لتعزيز المواءمة والتوحيد التدريجين لقانون التجارة الدولية. وأصبحت اللجنة منذ إنشائها الهيئة القانونية الأساسية بمنظومة الأمم المتحدة في مجال القانون التجاري الدولي.

#### التشكيل

تتكوّن اللجنة من ستين دولة عضواً تنتخبها الجمعية العامة. وقد نظّمت العضوية بحيث تكون ممثلة للأقاليم الجغرافية المختلفة في العالم ونظمه الاقتصادية والقانونية الرئيسية وينتخب أعضاء اللجنة لفترة ولاية مدتها ست سنوات، وتنتهي فترة ولاية نصف الأعضاء كل ثلاث سنوات.

[HTTP://WWW.UNCITRAL.ORG/UNCITRAL/AR/ABOUT/ORIGIN.HTML](http://www.uncitral.org/uncitral/ar/about/origin.html)

ما هي ولاية الأونسيترال؟

لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال) (التي أنشئت في عام 1966) هي هيئة فرعية تابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة، ولها ولاية عامة تتمثل في تعزيز التنسيق والتوحيد التدريجين لقانون

التجارة الدولية. وقد أعدت الأونسيترال منذ انشائها طائفة واسعة من الاتفاقيات، والقوانين النموذجية، والصكوك الأخرى، تتناول القانون الموضوعي الذي يحكم المعاملات التجارية أو الجوانب الأخرى للقانون التجاري التي لها أثر على التجارة الدولية. وتجتمع الأونسيترال مرة في السنة، وذلك عادة في الصيف، في نيويورك وفي فيينا بالتعاقب.

### ماذا تعني الأونسيترال بعبارتي "تنسيق" و "توحيد" قانون التجارة الدولية؟

تشير عبارتا "تنسيق" و "توحيد" قانون التجارة الدولية إلى العملية التي ينشأ ويعتمد من خلالها القانون الذي ييسر التجارة الدولية. فهناك عوامل يمكن أن تعوق التجارة الدولية، مثل عدم وجود قانون ناظم قابل للتكهن به، أو وجود قوانين عفا عليها الزمن وغير مناسبة للممارسات التجارية. وتتبين لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي هذه المشاكل ثم تضع بعناية حلولاً لها تكون مقبولة للدول ذات النظم القانونية المختلفة ودرجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتفاوتة.

ومن حيث المفهوم، يمكن اعتبار "التنسيق" العملية التي قد تعدل بها القوانين الداخلية بغية تعزيز القابلية للتنبؤ في المعاملات التجارية عبر الحدود. ويمكن اعتبار "التوحيد" اعتماد الدول معياراً قانونياً مشتركاً يحكم جوانب معينة من المعاملات التجارية الدولية. والقانون النموذجي أو الدليل التشريعي هو مثال لنص يصاغ من أجل تنسيق القانون الداخلي، في حين أن الاتفاقية هي صك دولي تعتمده الدول من أجل توحيد القانون على الصعيد الدولي. وتشمل الصكوك الناتجة عن أعمال الأونسيترال اتفاقيات، وقوانين نموذجية، وأدلة تشريعية، وقواعد، ومذكرات بشأن الممارسة. والمفهومان متصلان اتصالاً وثيقاً من الناحية العملية.

### من يشارك في صوغ نصوص الأونسيترال؟

تستهل نصوص الأونسيترال وتصوغها وتعتمدها لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، وهي هيئة مؤلفة من 60 دولة عضواً منتخبة تمثل المجموعات الجغرافية المختلفة. ويشمل المشاركون في عملية الصياغة الدول الأعضاء في اللجنة ودولاً أخرى (يشار إليها بعبارة "دول مراقبة")، وكذلك منظمات دولية حكومية مهتمة ومنظمات غير حكومية.

### كم عدد الدول الأعضاء في اللجنة؟

كما هو الحال في معظم الهيئات الفرعية التابعة للجمعية العامة، التي تتألف من جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، تقتصر العضوية في الأونسيترال على عدد أقل من الدول، بغية تيسير المداولات. وقد كانت الأونسيترال تتألف أصلاً من 29 دولة؛ ووسّعت عضويتها في عام 1973 إلى 36 دولة؛ ثم في عام 2004 إلى 60 دولة. وتمثل العضوية المناطق الجغرافية المختلفة والنظم الاقتصادية والقانونية

الرئيسية في العالم. وينتخب أعضاء اللجنة لولاية مدتها ست سنوات، وتنتهي فترة ولاية نصف الأعضاء كل ثلاث سنوات.

### ما هي المجموعات الإقليمية الممثلة في اللجنة؟

هناك خمس مجموعات إقليمية ممثلة في اللجنة: الدول الأفريقية؛ والدول الآسيوية؛ ودول أوروبا الشرقية؛ ودول أمريكا اللاتينية والكاريبي؛ ودول أوروبا الغربية ودول أخرى.

هل يحصل المندوبون على المساعدة المالية اللازمة لتغطية تكاليف السفر والإقامة؟ من حيث المبدأ، تموّل المشاركة تمويلًا ذاتيًا. بيد أن الافتقار إلى الموارد المالية يمثل دون شك عائقاً أمام المشاركة في أعمال الأونسيترال. ولذلك قرّرت الجمعية العامة، في قرارها 32/48 المؤرخ 9 كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٣، إنشاء صندوق الأونسيترال الاستئماني لتقديم المساعدة المتعلقة بالسفر إلى البلدان النامية التي هي أعضاء في اللجنة، بناء على طلبها وبالتشاور مع الأمين العام. ورهنًا بتوافر الأموال، يمكن تقديم تمويل جزئي إما لتغطية تكلفة السفر الجوي وإما لتغطية تكلفة الإقامة، وذلك بناءً على طلب يُقدّم إلى الأمانة لحضور إحدى دورات اللجنة أو أحد الأفرقة العاملة. ويعتمد توافر الأموال اعتماداً كلياً على التبرعات: ولضمان تحقيق مشاركة واسعة في دورة الفريق العامل الثالث المعني بإصلاح نظام تسوية المنازعات بين المستثمرين والدول، عرض الاتحاد الأوروبي والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون تقديم مساعدة مالية على مدى السنوات الثلاث المقبلة حتى عام ٢٠٢٠. وينبغي للجهات المانحة الأخرى الرغبة في تقديم تبرعات إلى صندوق الأونسيترال الاستئماني من أجل مساعدة البلدان النامية أن تتصل بأمانة الأونسيترال للحصول على مزيد من المعلومات.

هل تقدّم مساعدة مالية لتغطية تكاليف السفر والإقامة للمندوبين المشاركين في دورة الفريق

### العامل الثالث؟

يحق لمندوبي الدول النامية وأقل الدول نموًا الذين عُيّنوا لحضور دورة الفريق العامل الثالث أن يطلبوا الحصول على مساعدة مالية. وينبغي أن يُرسل أي طلب محدد للحصول على مساعدة مالية إلى أمانة الأونسيترال من خلال البعثة الدائمة للمندوب. ومن حيث المبدأ، تكون الموافقة على الطلبات على أساس الأولوية للسابقين، وهي تُمنح لموظف حكومي واحد من كل دولة يكون مسؤولاً عن الموضوع ذي الصلة، على أن تُراعَى قواعد الأولوية التالية:

أقل الدول نموًا لها الأولوية على الدول النامية؛

الدول الأعضاء في الأونسيترال لها الأولوية على الدول غير الأعضاء؛

الدول التي لم تحضر اجتماعات الأونسيترال ينبغي تشجيعها على حضورها، ومن ثم فلها الأولوية.

### كيف تراعي الأونسيترال مصالح البلدان النامية؟

تراعي الأونسيترال، وفقا لولايتها (الفقرة 9 من قرار الجمعية العامة 2205 (د-21))، "مصالح جميع الشعوب، وخاصة شعوب البلدان النامية، في انماء التجارة الدولية انماء كبيرا. "ويمثل أعضاء اللجنة المناطق الجغرافية المختلفة، وتنتخبهم الجمعية العامة مع ايلاء الاعتبار الواجب لتأمين التمثيل الكافي للنظم الاقتصادية والقانونية الرئيسية في العالم وللبلدان المتقدمة النمو والنامية. (المرجع نفسه الفقرة 1). وتقوم البلدان النامية بدور نشط في صوغ نصوص الأونسيترال واعتمادها. والتزام اللجنة والأمانة بتوفير التدريب والمساعدة التقنية لتلك البلدان التزام عريق ودائم. وبالمثل، أعربت الجمعية العامة عن تأييدها القوي لهذه الأعمال. فمثلا قرار الجمعية العامة 151/55 المؤرخ 12 كانون الأول/ديسمبر 2000 والمعنون "تقرير لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي" "...يؤكد من جديد أهمية أعمال اللجنة، ولا سيما بالنسبة إلى البلدان النامية، فيما يتعلق بالتدريب والمساعدة الفنية في ميدان القانون التجاري الدولي، مثل المساعدة في اعداد التشريعات الوطنية على أساس النصوص القانونية للجنة."

### هل الأونسيترال جزء من منظمة التجارة العالمية؟

لا. فالأونسيترال هي هيئة فرعية تابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة. وأمانة الأونسيترال هي شعبة القانون التجاري الدولي التابعة لمكتب الشؤون القانونية بالأمانة العامة للأمم المتحدة. أما منظمة التجارة العالمية فهي منظمة دولية حكومية مستقلة عن الأمم المتحدة.

والمسائل التي تعالجها منظمة التجارة العالمية والأونسيترال مختلفة. فالمنظمة تتصدى لمسائل السياسات التجارية، مثل تحرير التجارة، أو الغاء الحواجز التجارية، أو الممارسات التجارية غير العادلة، أو المسائل المشابهة التي تتعلق عادة بالقانون العام، بينما تتصدى الأونسيترال للقوانين المنطبقة على الأطراف الخاصة في المعاملات الدولية. ومن ثم فإن الأونسيترال لا تتصدى للمسائل التي بين الدول، مثل مكافحة الإغراق، أو الرسوم التعويضية، أو حصص الاستيراد.

[http://www.uncitral.org/uncitral/ar/about/origin\\_faq.html](http://www.uncitral.org/uncitral/ar/about/origin_faq.html)

## الفصل الثالث

### الاطار العملي للدراسة

يتناول هذا الفصل فرضيات الدراسة وتحليلاتها، استنتاجاتها، توصياتها.

## المقدمة:

يتضمن هذا الفصل الاجراءات و الخطوات العملية، ومنهج الدراسة المتبع، و مجتمع الدراسة، و العينة التي طبقت عليها الدراسة، و الاداة المستخدمة لجمع المعلومات و تحليلها، و التحقق من ثبات الاداة، و بيان الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها، و اختبار الفرضيات، و الاجابة عن التساؤلات، و عرض النتائج التي تم التوصل اليها، و تفسيرها وفقاً للتحليل الاحصائي.

## حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: سوف يتم عمل هذه الدراسة في عام 2018
- الحدود المكانية: الامم المتحدة - برنامج الأغذية العالمي في الجمهورية العربية السورية

## منهجية الدراسة وأدوات واساليب التحليل.

تشمل المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة استبيانات تفصيلية محددة الهدف تقوم على أساس نموذج تقييم عملية إدارة العقود. وقد أرسلت استبيانات إلى عينة منتقاة من العاملين في مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

## مصادر المعلومات:

أعد الباحث نموذج تقييم عملية إدارة العقود كأداة لتقييم العمليات التي تنطوي عليها إدارة العقود في مرحلة ما بعد منح العقود في مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

## أبعاد المتغير المستقل و التابع:

المتغير التابع	المتغير المستقل
كفاءة أداء سلسلة التوريد	ضبط العقود بعد الارساء
	المحور الاول: النواحي التنظيمية و القانونية
تحسين المخرجات	لغة العقود



اختيار أفضل المقاولين	نماذج العقود
توسيع قاعدة الموردين المعتمدين	القانون الحاكم للعقد و مكان ولغة التحكيم
الالتزام بالجودة وفترات التسليم	تخصيص الموارد المادية و البشرية
رفع جودة المخرجات من العقد	تحديد الأدوار و المهام والمسؤوليات
التحديد المبكر للأداء غير المرضي واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة	استخدام المنظمة لمنهج الفريق المدمج
يزيد من مستوى الالتزام و المتابعة المنهجية لأداء المقاول	تفويض سلطة إدارة العقود
	المحور الثاني: رصد الأداء و التقييم و الابلاغ
تقييم موضوعي لأداء المورد	تطوير مؤشرات أداء واضحة تمكن من القياس الكمي
زيادة التزام المقاول بنطاق العمل المتفق عليه.	تقديم تقارير دورية
ردع المقاول ودفعه للإلتزام بالتعهدات العقدية	التعامل بشكل منهجي مع الأداء غير الملائم
يرفع من كفاءة ادارة المشتريات لقوائم الموردين المعتمدين.	تسجيل وتوثيق تقارير تقييم المقاولين
يحسن من مستوى التواصل و يحسن من جودة السلع و الخدمات المقدمة	قيام المنظمة بإرسال معلومات التقييم للمقاول
	المحور الثالث: النواحي المالية
الالتزام بفترات التوريد المتفق عليها.	تفعيل تطبيق غرامات التأخير
تجنب غرامات التأخر بالدفع و الاستفادة من حسومات الدفع المبكر أن وجدت	تقديم إشعارات الاستلام للسلع والخدمات مباشرة
عروض اسعار أفضل	تبسيط اجراءات ما قبل السداد
رفع درجة الرضا والتجاوب من جانب المقاولين.	التوثيق و الابلاغ عن أسباب الدفعات المتأخرة
	المحور الرابع: إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة
وفاء جميع الاطراف (المقاول و المنظمة) بإلتزاماتهم التعاقدية	إتباع عملية موثقة لاستكمال العقود وإغلاقها

التحقق من التسليم النهائي و إعداد تقارير الأداء النهائية	ادارة أفضل قوائم الموردين المعتمدين
تنفيذ أنشطة إغلاق العقد بناءً على المدخلات من قبل المستخدمين النهائيين	تقييم أكثر واقعية ودقة لاداء المقاول
تنفيذ أنشطة إغلاق العقد بناءً على المدخلات من قبل الجهات الأخرى	تقييم أكثر واقعية ودقة لاداء المقاول
بتسييل الكفالات المالية مباشرة بعد النزاع	ضمان حقوق المنظمة و تحسين موقفها التفاوضي.
توثيق الدروس المستفادة	إختيار أفضل المقاولين للتعاقدات المستقبلية

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار الثبات والصدق.
  2. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
  3. اختبار الفرضيات باستعمال T-test
  4. اختبار الفروق في التقييم تبعاً للبيانات التعريفية One Way Anova
- وقام الباحث بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة التي تم ذكرها سابقاً.

### مجتمع الدراسة والعينة:

- مجتمع الدراسة: يضم مجتمع الدراسة مجموعة من العاملين في الاقسام المختلفة ضمن برنامج الاغذية العالمي في الجمهورية العربية السورية و الذين يقومون بإدارة العقود الخاصة بتوريد السلع و الخدمات المطلوبة لانجاز مشاريع البرنامج.
- عينة الدراسة: تم ارسال الاستبانة الى 105 أفراد موزعين على النحو التالي:

عدد الافراد	القسم
20	إدارية
25	برامج
10	ميداني

20	لوجستية
10	مالية
7	مشتريات
7	تقانة معلومات
6	موارد بشرية
105	أجمالي

بلغت نسبة الاستجابة حوالي 70% (عدد الردود 73)

### أدوات جمع البيانات:

– الاستبانة:

تم تطوير استبانة خاصة بأهداف الدراسة،

حيث تتألف الاستبانة

### جدول ( 3.1 ) محاور الاستبانة وعدد العبارات

عدد العبارات	المتغير المستقل ضبط العقود بعد الارساء
7	المحور الاول: النواحي التنظيمية و القانونية في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد
5	المحور الثاني: رصد الأداء و التقييم و الابلاغ
4	المحور الثالث: النواحي المالية
6	المحور الرابع: إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول التالي:

### جدول ( 3.2 )

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وقام الباحث بإجراء عمليات التحويل إلى مقياس ثلاثي كما يلي:  
وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة الممثلة للمؤسستين لفقرات الاستبانة و تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-4=1) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس) ، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس) أي  $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي).

الجدول ( 3.3 ) طول الفئات في مقياس ليكرت

مدى التقييم/التوفر/الاعتماد	الوزن النسبي المقابل له	طول الفئة
منخفضة جداً	من 20 % - 36 %	من 1 - 1.79
منخفضة	أكبر من 36 % - 52 %	أكبر من 1.80 - 2.59
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	أكبر من 2.60 - 3.39
عالية	أكبر من 68 % - 84 %	أكبر من 3.40 - 4.19
عالية جداً	أكبر من 84 - 100 %	أكبر من 4.20 - 5

وفضلاً عما قدّمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معنوية ودلالة الفروق للأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكذلك تأثير وعلاقات المتغيرات المستقلة بالتابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية، فقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة.

وللحكم على ثبات وصدق أداة الدراسة قام الباحث باعتماد الأساليب التالية:

- **صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبانة الخاصة بالبحث على المشرف لأخذ ملاحظاته، وقد اجري التعديلات اللازمة في ضوء المقترحات المقدمة منه لتصبح بشكلها الحالي.

### - الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة

جدول ( 3.4 ) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الاول: النواحي التنظيمية و القانونية في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد	7	0.601
المحور الثاني: رصد الأداء و التقييم و الابلاغ	5	0.611
المحور الثالث: النواحي المالية	4	0.672
المحور الرابع: إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة	6	0.621

بناءً على ماسبق (كافة المحاور أكثر من 60 % ) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### توصيف عينة الدراسة:

جدول ( 3.5 ) التوزع النسبي حسب الفئة العمرية للمبحوث

العمر		
%	العدد	
54.8	40	اكبر من 35 سنة
45.2	33	26-35
100.0	73	Total

يبين الجدول أن نسبة العاملين للفئة العمرية أكبر من 35 سنة بنسبة 54.8 % و للفئة من 26-35 سنة بنسبة 45.2 %

جدول ( 3.6 ) التوزيع النسبي حسب الفئة الجنس

الجنس		
العدد	%	
42	57.5	ذكر
31	42.5	أنثى
73	100.0	Total

يبين الجدول التوزيع النسبي لجنس العاملين لدى عينة الدراسة هي ذكور 57.5 % و 42.5 % أنثى.

جدول ( 3.7 ) التوزيع النسبي حسب الفئة مجال العمل

مجال العمل		
العدد	%	
15	20.5	إدارية
13	17.8	برامج
12	16.4	غير ذلك
18	24.7	لوجستية
7	9.6	مالية
5	6.8	مشتريات
3	4.1	ميداني
73	100.0	Total

يبين الجدول التوزيع النسبي لمجال العمل لدى العاملين هي 24.7 % دعم لوجستي ثم مجال العمل قسم الإدارية 20.5 % ثم قسم البرامج بنسبة 17.8 % يليه غير ذلك بنسبة 16.4 % و 9.6 % مالية وقسم المشتريات 6.8 % واخيراً قسم العمل الميداني 4.1 %.

جدول ( 3.8 ) التوزيع النسبي حسب الفئة سنوات الخبرة للمبحوث

### سنوات الخبرة

%	العدد	
6.8	5	أقل من 5 سنوات
58.9	43	أكثر من 10 سنوات
34.2	25	من 5-10 سنوات
100.0	73	Total

يبين الجدول التوزيع النسبي حسب سنوات الخبرة حيث 58.9 % أكثر من 10 سنوات و 34.2 % من 5-10 سنوات و 6.8 % للفئة أقل من 5 سنوات

### جدول ( 3.9 ) التوزيع النسبي حسب المؤهل العلمي للمبحوث

#### المؤهل العلمي

%	العدد	
57.5	42	بكالوريوس
4.1	3	ثانوية
4.1	3	غير ذلك
1.4	1	دكتورة
32.9	24	ماجستير
100.0	73	Total

يبين الجدول التوزيع النسبي حسب الحالة التعليمية للمبحوث حيث 57.5 % بكالوريوس و 32.9 ماجستير و 4.1 % ثانوية

الدراسة التحليلية الوصفية لتقييم عبارات تقييم عملية إدارة العقود كأداة لتقييم العمليات التي

تنطوي عليها إدارة العقود في مرحلة ما بعد منح العقود

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم آراء العاملين في مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية حول (عملية إدارة العقود كأداة لتقييم العمليات التي تنطوي

عليها إدارة العقود في مرحلة ما بعد منح العقود) وقد تم قياسه من خلال مجموعة من المحاور (النواحي التنظيمية و القانونية في تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد ، رصد اداء المقاول و التقييم و الابلاغ ، النواحي المالية ، إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة) تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لأهمية هذه المحاور وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول ( ) يلخص تقييم أفراد الدراسة حول مضمون كل محور وكل عبارة في المحور .

### 1-النواحي التنظيمية والقانونية:

جدول ( 3.10 ) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم النواحي التنظيمية و القانونية

العبارة	المقياس	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدالة الاحصائية
فيما يخص لغة العقود، يؤدي استخدام المنظمة لغة مزدوجة (انكليزية - عربية) في العقود المبرمة الى تحسين فهم المقاولين المحليين للشروط و الاحكام	غير موافق بشدة	1	1.4%	4.18	0.86	11.77	84	0.00
	غير موافق	4	5.5%					
	حياد	3	4.1%					
	موافق	38	52.1%					
	موافق بشدة	27	37.0%					
Total	73	100.0%						
فيما يتعلق بنماذج العقود، تؤدي زيادة مرونة المنظمة	غير موافق بشدة	1	1.4%	3.70	1.00	6.00	74	0.00
	غير موافق	12	16.4%					
	حياد	8	11.0%					
	موافق	39	53.4%					



					17.8%	13	موافق بشدة	في قبول
					100.0%	73	Total	استخدام نماذج عقود لتوريد السلع و الخدمات (في حالات معينة و ضمن ضوابط)
					4.1%	3	غير موافق بشدة	فيما يخص
					15.1%	11	غير موافق	القانون الحاكم
					23.3%	17	حياد	للمعقد و مكان
					39.7%	29	موافق	ولغة التحكيم،
					17.8%	13	موافق بشدة	يؤدي عدم قبول
0.00	70	4.11	1.08	3.52	100.0%	73	Total	المنظمة رفع أية نزاع أو تسويته من خلال أي محكمة أو منتدى أو قاضي تشرف عليه
					0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي
					1.4%	1	غير موافق	التخصيص
					2.7%	2	حياد	الملائم للموارد
					64.4%	47	موافق	المادية و
					31.5%	23	موافق بشدة	البشرية الى تحقيق فعالية
0.00	85	18.63	0.58	4.26	100.0%	73	Total	أكبر في ادارة انشطة العقود بعد الارساء من ناحية الالتزام
					0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي تحديد
					1.4%	1	غير موافق	الأدوار و
					4.1%	3	حياد	المهام
					50.7%	37	موافق	والمسؤوليات
					43.8%	32	موافق بشدة	لجميع
0.00	87	18.44	0.63	4.37	100.0%	73	Total	الموظفين المعنيين بإدارة العقود وجميع

							عمليات صنع القرار بوضوح قبل أو في بداية مرحلة ما	
0.00	83	14.03	0.70	4.15	0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي تفعيل المنظمة لمنهج الفريق المدمج (المشتريات ، إدارة العقود ، الشؤون القانونية ، المالية ، إلخ) في إدارة العقود
					4.1%	3	غير موافق	
					5.5%	4	حياد	
					61.6%	45	موافق	
					28.8%	21	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.00	84	20.91	0.48	4.18	0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي قيام المنظمة بتقويض سلطة إدارة العقود خلال مرحلة ما بعد الارساء للأشخاص المعنيين بشكل كتابي الى زيادة مستوى الالتزام
					0.0%	0	غير موافق	
					4.1%	3	حياد	
					74.0%	54	موافق	
					21.9%	16	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	81	21.832	0.411	4.051	- النواحي التنظيمية و القانونية			

يبين الجدول رقم ( 3.10 ) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور (النواحي التنظيمية و القانونية) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) تبلغ 4.05 و بانحراف معياري 0.41 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 81 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم ايجابي بمستوى اعتماد عالي حسب تقييم (عينة الدراسة)، مما يعكس حالة التقييم العالي (النواحي التنظيمية و القانونية) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها ذات أهمية بدرجة عالية، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم (النواحي التنظيمية و القانونية) عبارة (يؤدي تحديد الأدوار و المهام والمسؤوليات لجميع الموظفين المعنيين بإدارة العقود وجميع عمليات صنع القرار بوضوح قبل أو في بداية مرحلة ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة على العبارة 4.37 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل باعتماد بدرجة كبيرة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، واحتلت المرتبة الثانية (يؤدي التخصيص الملائم للموارد المادية و البشرية الى تحقيق فعالية أكبر في ادارة أنشطة العقود بعد الارساء من ناحية الالتزام) بمتوسط 4.26 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد موافق بشدة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً بوزن نسبي 85%. وفي المرتبة الثالثة عبارة (يؤدي قيام المنظمة بتفويض سلطة إدارة العقود خلال مرحلة ما بعد الارساء للأشخاص المعنيين بشكل كتابي الى زيادة مستوى الالتزام) بوزن نسبي 84%.

أما العبارات التي قيمت بدرجة اقل في تقييم النواحي التنظيمية و القانونية حسب (عينة الدراسة) عبارة (فيما يخص القانون الحاكم للعقد و مكان ولغة التحكيم، يؤدي عدم قبول المنظمة رفع أية نزاع أو تسويته من خلال أي محكمة أو منتدى أو قاضي تشرف عليه... الخ) بمتوسط 3.52 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد بدرجة عالي ومستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

## 2-رصد أداء المقاول و التقييم و الإبلاغ:

جدول ( 3.11 ) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم رصد أداء المقاول و التقييم و الإبلاغ

العبارة	المقياس	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
إن قيام المنظمة بتطوير مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس الكمي سوف يساهم بتقييم موضوعي لأداء المورد	غير موافق بشدة	0	0.0%	4.40	0.64	18.66	88	0.000
	غير موافق	1	1.4%					
	حياد	3	4.1%					
	موافق	35	47.9%					
	موافق بشدة	34	46.6%					
	Total	73	100.0%					

0.000	86	16.78	0.66	4.29	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن تقديم تقارير دورية عن أداء العقود (فحوصات محددة ، تقارير مرحلية ، تحليل التباين إلخ) الى إدارة المشتريات يساهم في زيادة التزام المقاول
					1.4%	1	غير موافق	
					6.8%	5	حياد	
					53.4%	39	موافق	
					38.4%	28	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	84	13.44	0.76	4.19	1.4%	1	غير موافق بشدة	إن التعامل بشكل منهجي مع الأداء غير الملائم من قبل المقاول يساهم في ردع المقاول ودفعه للالتزام بالتعهدات العقدية
					2.7%	2	غير موافق	
					4.1%	3	حياد	
					58.9%	43	موافق	
					32.9%	24	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	87	18.93	0.61	4.34	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن تسجيل وتوثيق تقارير تقييم المقاولين في قاعدة بيانات مركزية سوف يرفع من كفاءة ادارة المشتريات لقوائم الموردين المعتمدين.
					0.0%	0	غير موافق	
					6.8%	5	حياد	
					52.1%	38	موافق	
					41.1%	30	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	84	14.97	0.68	4.19	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن قيام المنظمة بارسال معلومات التقييم للمقاول و السعي للحصول على تغذية مرتدة سوف يحسن من مستوى التواصل
					2.7%	2	غير موافق	
					6.8%	5	حياد	
					58.9%	43	موافق	
					31.5%	23	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	86	26.41	0.41	4.28	رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ			

يبين الجدول رقم ( 3.11 ) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور (رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) تبلغ 4.28 و بانحراف معياري 0.41 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 86 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم ايجابي بمستوى اعتماد عالي حسب تقييم (عينة الدراسة)، مما يعكس حالة التقييم العالي (رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي

تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها ذات أهمية بدرجة عالية، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم (رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ) عبارة (إن قيام المنظمة بتطوير مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس الكمي سوف يساهم بتقييم موضوعي لأداء المورد) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة على العبارة 4.40 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل باعتماد بدرجة كبيرة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، واحتلت المرتبة الثانية (إن تسجيل وتوثيق تقارير تقييم المقاولين في قاعدة بيانات مركزية سوف يرفع من كفاءة ادارة المشتريات لقوائم الموردين المعتمدين). بمتوسط 4.34 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد موافق بشدة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً بوزن نسبي 87%. وفي المرتبة الثالثة عبارة ( إن تقديم تقارير دورية عن أداء العقود (فحوصات محددة ، تقارير مرحلية ، تحليل التباين إلخ) الى إدارة المشتريات يساهم في زيادة التزام المقاول) بوزن نسبي 86 %.

أما العبارات التي قيمت بدرجة اقل في تقييم رصد أداء المقاول والتقييم والابلاغ حسب (عينة الدراسة) عبارة (إن قيام المنظمة بإرسال معلومات التقييم للمقاول والسعي للحصول على تغذية مرتدة سوف يحسن من مستوى التواصل). بمتوسط 4.19 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد بدرجة عالي ايضا ومستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

### 3- النواحي المالية:

جدول ( 3.12 ) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة بتقييم النواحي المالية

العبارة	المقياس	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
إن تفعيل تطبيق غرامات التأخير في عقود توريد السلع و الخدمات سوف يدفع القاولين الى الالتزام بفترات التوريد المتفق عليها.	غير موافق بشدة	0	0.0%	4.19	0.70	14.54	84	0.000
	غير موافق	1	1.4%					
	حياد	9	12.3%					
	موافق	38	52.1%					
	موافق بشدة	25	34.2%					

					100.0%	73	Total	
0.000	85	18.62	0.57	4.25	0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي تقديم إشعارات الاستلام للسلع والخدمات في الوقت المناسب الى معالجة المدفوعات المستحقة في الوقت المحدد ضمن العقد
					1.4%	1	غير موافق	
					2.7%	2	حياد	
					65.8%	48	موافق	
					30.1%	22	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	77	8.59	0.84	3.85	0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي تبسيط اجراءات ما قبل السداد الى المساهمة في تخفيض فترات الدفع وبالتالي الحصول على عروض أسعار أفضل للمناقصات المطروحة.
					6.8%	5	غير موافق	
					23.3%	17	حياد	
					47.9%	35	موافق	
					21.9%	16	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	83	16.55	0.60	4.16	0.0%	0	غير موافق بشدة	يؤدي توثيق أسباب الدفعات المتأخرة وتقديمها بشكل دوري لإدارة المشتريات الى تمكين معالجة جذور المشاكل وبالتالي رفع درجة الرضا
					1.4%	1	غير موافق	
					6.8%	5	حياد	
					65.8%	48	موافق	
					26.0%	19	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	82	20.01	0.48	4.11				النواحي المالية

يبين الجدول رقم ( 3.12 ) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور (النواحي المالية) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) تبلغ 4.11 وانحراف معياري 0.48 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 82 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم ايجابي بمستوى اعتماد عالي حسب تقييم (عينة الدراسة)، مما يعكس حالة التقييم العالي لاعتماد (النواحي المالية) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها ذات أهمية بدرجة عالية، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم (النواحي المالية) عبارة (يؤدي تقديم إشعارات الاستلام للسلع والخدمات في الوقت المناسب الى معالجة المدفوعات المستحقة في الوقت المحدد ضمن العقد) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة على العبارة 4.25 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل باعتماد بدرجة كبيرة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً، واحتلت المرتبة الثانية (إن تفعيل تطبيق غرامات التأخير في عقود توريد السلع و الخدمات سوف يدفع القاولين الى الالتزام بفترات التوريد المتفق عليها) بمتوسط 4.19 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد موافق بشدة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً بوزن نسبي 84%. وفي المرتبة الثالثة عبارة (يؤدي توثيق أسباب الدفعات المتأخرة وتقديمها بشكل دوري لإدارة المشتريات الى تمكين معالجة جذور المشاكل وبالتالي رفع درجة الرضا) بوزن نسبي 83%.

أما العبارات التي قيمت بدرجة اقل في تقييم النواحي المالية حسب (عينة الدراسة) عبارة (يؤدي تبسيط اجراءات ما قبل السداد الى المساهمة في تخفيض فترات الدفع وبالتالي الحصول على عروض أسعار أفضل للمناقصات المطروحة..) بمتوسط 3.85 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد بدرجة عالي ايضاً ومستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

#### 4-إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة:

جدول ( 3.13 ) الاحصاءات الوصفية على مستوى العبارات المتعلقة تقييم إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة

العبارة	المقياس	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة الاحصائية
يؤدي إتباع عملية موثقة لاستكمال العقود وإغلاقها الى التأكد من وفاء جميع الاطراف (المقاول و المنظمة) بالالتزاماتهم التعاقدية	غير موافق بشدة	0	0.0%	4.21	0.58	17.87	84	0.000
	غير موافق	0	0.0%					
	حياد	6	8.2%					
	موافق	46	63.0%					
	موافق بشدة	21	28.8%					
Total	73	100.0%						
يساهم التحقق من التسليم	غير موافق بشدة	0	0.0%	4.10	0.71	13.18	82	0.000
	غير موافق	4	5.5%					

					4.1%	3	حياد	النهائي و إعداد تقارير الأداء النهائية في تحسين كفاءة سلسلة التوريد من ناحية ادارة قوائم الموردين المعتمدين.
					65.8%	48	موافق	
					24.7%	18	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	81	13.56	0.66	4.05	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن تنفيذ أنشطة إغلاق العقد بناء على المدخلات من قبل المستخدمين النهائيين يمكن ادارة المشتريات من تقييم اكثر واقعية ودقة لاداء المقاول
					1.4%	1	غير موافق	
					15.1%	11	حياد	
					60.3%	44	موافق	
					23.3%	17	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	78	11.22	0.68	3.89	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن تنفيذ أنشطة إغلاق العقد بناء على المدخلات من قبل الجهات الرئيسية الأخرى يمكن ادارة المشتريات من الحصول على تقييم اكثر
					2.7%	2	غير موافق	
					20.5%	15	حياد	
					61.6%	45	موافق	
					15.1%	11	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	75	8.28	0.78	3.75	0.0%	0	غير موافق بشدة	إن القيام بتسييل الكفالات المالية (كفالات تقديم العرض ، كفالات الأداء ، مباشرة بعد النزاع يساهم في ضمان حقوق المنظمة
					5.5%	4	غير موافق	
					28.8%	21	حياد	
					50.7%	37	موافق	
					15.1%	11	موافق بشدة	
					100.0%	73	Total	
0.000	87	20.70	0.57	4.37	0.0%	0	غير موافق بشدة	ان توثيق
					0.0%	0	غير موافق	الدروس



					4.1%	3	حياد	المستفاد بعد
					54.8%	40	موافق	اغلاق العقد
					41.1%	30	موافق بشدة	سوف يرفع من
							Total	كفاءة ادارة المشتريات من ناحية اختيار أفضل المقاولين للتعاقدات المستقبلية.
0.000	81	21.10	0.43	4.06	إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة			

يبين الجدول رقم ( 3.13 ) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور (إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفاد) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) تبلغ 4.06 وبانحراف معياري 0.43 وان قيمة الوزن النسبي لتقييم أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ 81 % وهي قيمة تتجه نحو تقييم ايجابي بمستوى اعتماد عالي حسب تقييم (عينة الدراسة)، مما يعكس حالة التقييم العالي (إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفاد) كعنصر من عناصر (ضبط العقود بعد الارساء التي تساهم في كفاءة أداء سلسلة التوريد) ، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها بأن مضمون العبارات جميعها ذات أهمية بدرجة عالية، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

احتلت المرتبة الأولى في تقييم (إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفاد) عبارة (ان توثيق الدروس المستفاد بعد اغلاق العقد سوف يرفع من كفاءة ادارة المشتريات من ناحية اختيار أفضل المقاولين للتعاقدات المستقبلية). حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة على العبارة 4.37 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل باعتماد بدرجة كبيرة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً ، واحتلت المرتبة الثانية (يؤدي إتباع عملية موثقة لاستكمال العقود وإغلاقها الى التأكد من وفاء جميع الاطراف (المقاول و المنظمة) بالتزاماتهم التعاقدية) بمتوسط 4.21 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد موافق بشدة ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً بوزن نسبي 84%. وفي المرتبة الثالثة عبارة (يساهم التحقق من التسليم النهائي و إعداد تقارير الأداء النهائية في تحسين كفاءة سلسلة التوريد من ناحية ادارة قوائم الموردين المعتمدين). بوزن نسبي 82 %.

أما العبارات التي قيمت بدرجة اقل في تقييم النواحي المالية حسب (عينة الدراسة) عبارة (إن القيام بتسييل الكفالات المالية (كفالات تقديم العرض ، كفالات الأداء ، مباشرة بعد النزاع يساهم في ضمان حقوق المنظمة) بمتوسط 3.75 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو اعتماد بدرجة عالي ايضا ومستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً.

### اختبار الفرضيات:

1. يوجد دلالة معنوية لتبني ضبط العقود بعد الارساء من حيث النواحي التنظيمية والقانونية كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

2. يوجد دلالة معنوية لتبني رصد أداء المقاول والتقييم والابلاغ كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

3. يوجد دلالة معنوية لتبني تقييم النواحي المالية كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

4. يوجد دلالة معنوية لتبني تقييم إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

### الفرضية الأولى:

1. إن تحسين ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم في تحسين المخرجات النهائية من العقد لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

تم اجراء اختبار One Sample t test لمؤشرات الفرضية الأولى وكانت النتائج التالية:

جدول ( 3.14 ) الدالات الإحصائية لاختبار تقييم عامل الفرضية الاولى

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		

		Upper	Lower					
0.41	4.05	1.15	0.95	1.05	0.000	72	21.83	النواحي التنظيمية و القانونية

إن متوسط تقييم النواحي التنظيمية والقانونية كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم 4.05 وأن دالة الاختبار  $t=21.83$  عند درجة حرية 72 والدلالة المعنوية لهذا التقييم  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا يوجد دلالة معنوية حول كون تحسين ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم في تحسين المخرجات النهائية من العقد لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

الفرضية الثانية:

2. ان تحسين نواحي الرصد والتقييم والابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد واستبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

تم اجراء اختبار One Sample t test لمؤشرات الفرضية الثانية وكانت النتائج التالية:

جدول ( 3.15 ) الدالات الإحصائية لاختبار تقييم عامل الفرضية الثانية

		Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
		Upper	Lower					
0.41	4.28	1.38	1.19	1.28	0.000	72	26.41	رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ

إن متوسط تقييم رصد أداء المقاول والتقييم و الابلاغ كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم 4.28 وأن دالة الاختبار  $t=26.41$  عند درجة حرية 72 والدلالة المعنوية لهذا التقييم  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا يوجد دلالة معنوية حول أن تحسين نواحي الرصد والتقييم والابلاغ عن

أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد واستبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

الفرضية الثالثة:

3. ان تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة

التزاماته العقدية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية

تم اجراء اختبار One Sample t test لمؤشرات الفرضية الثالثة وكانت النتائج التالية:

جدول ( 3.16 ) الدالات الإحصائية لاختبار تقييم عامل الفرضية الثالثة

		Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النواحي المالية
		Upper	Lower					
0.48	4.11	1.22	1.00	1.11	0.000	72	20.01	

إن متوسط تقييم محور ضبط النواحي المالية كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم 4.11 وأن دالة الاختبار  $t=20.01$  عند درجة حرية 72 والدلالة المعنوية لهذا التقييم  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا يوجد دلالة معنوية حول تقييم تحسين ضبط النواحي المالية كونه سيساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

الفرضية الرابعة:

4. ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة ادارة  
الشرء تجاه العقود المستقبلية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية  
السورية

تم اجراء اختبار One Sample t test لمؤشرات الفرضية الرابعة وكانت النتائج التالية:

جدول ( 3.17 ) الدالات الإحصائية لاختبار تقييم مؤشر الفرضية الرابعة

		Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
		Upper	Lower					
0.43	4.06	1.16	0.96	1.06	0.000	72	21.10	إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفادة

إن متوسط تقييم محور تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة كعامل محسن لكفاءة أداء سلسلة التوريد في النظام القائم 4.06 وأن دالة الاختبار  $t=21.10$  عند درجة حرية 72 والدلالة المعنوية لهذا التقييم  $Sig=0.000$  أصغر من القياسية 0.05 إذا يوجد دلالة معنوية حول تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة تقييم ادارة الشرء تجاه العقود المستقبلية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.

الفروق في تقييم مؤشرات ضبط العقود بعد الارساء تبعا للبيانات التعريفية لأفراد عينة

الدراسة:

- الفروق حسب جنس المبحوث:

تم اجراء اختبار Independent t test لتقييم الفروق تبعا للجنس

جدول ( 3.18 ) الدالات الإحصائية لاختبار فروق محاور الدراسة تبعا لجنس المبحوث

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

0.512	71	0.659	0.40	4.08	42	ذكر	النواحي - التنظيمية و القانونية
			0.43	4.01	31	أنثى	
0.592	71	0.538	0.38	4.30	42	ذكر	رصد أداء المقاول و التقييم و الابلاغ
			0.46	4.25	31	أنثى	
0.620	71	0.497	0.42	4.14	42	ذكر	النواحي المالية
			0.55	4.08	31	أنثى	
0.074	71	1.815	0.44	4.14	42	ذكر	إغلاق العقود و توثيق الدروس المستفاد
			0.39	3.96	31	أنثى	

يبين الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية لفروق تقييم محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذا يمكن القول لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفاد سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لجنس للعاملين في المنظمة.

#### - الفروق حسب الفئة العمرية للمبحوث:

تم اجراء اختبار one way Anova لتقييم الفروق تبعا للفئة العمرية

جدول ( 3.19 ) الدالات الإحصائية لاختبار فروق محاور الدراسة تبعا للفئة العمرية للمبحوثين

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.887	0.020	0.003	1	0.003	Between Groups - النواحي - التنظيمية و
		0.171	71	12.175	Within Groups القانونية
			72	12.178	Total

0.689	0.161	0.028	1	0.028	Between Groups	رصد أداء المقاول و
		0.174	71	12.359	Within Groups	التقييم و
			72	12.387	Total	الابلاغ
0.468	0.533	0.121	1	0.121	Between Groups	النواحي المالية
		0.227	71	16.134	Within Groups	
			72	16.255	Total	
0.356	0.864	0.160	1	0.160	Between Groups	غلق العقود و
		0.185	71	13.146	Within Groups	توثيق
			72	13.306	Total	الدروس المستفادة

يبين الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية لفروق تقييم محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذا يمكن القول لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا للفئة العمرية للعاملين في المنظمة.

#### - الفروق حسب مجال العمل المبحوث:

تم اجراء اختبار one way Anova لتقييم الفروق تبعا لمجال العمل

جدول ( 3.20 ) الدالات الإحصائية لاختبار فروق محاور الدراسة تبعا لمجال العمل

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.781	0.533	0.094	6	0.563	Between Groups - النواحي
		0.176	66	11.616	Within Groups
			72	12.178	Total
0.386	1.076	0.184	6	1.104	Between Groups
		0.171	66	11.283	Within Groups

			72	12.387	Total	التقييم و الابلاغ
0.747	0.578	0.135	6	0.811	Between Groups	النواحي
		0.234	66	15.444	Within Groups	المالية
			72	16.255	Total	
0.875	0.403	0.078	6	0.470	Between Groups	غلق العقود و
		0.194	66	12.836	Within Groups	توثيق
			72	13.306	Total	الدروس المستفاد

يبين الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية لفروق تقييم محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذا يمكن القول لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفاد سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لمجال عمل العاملين في المنظمة.

#### - الفروق حسب سنوات الخبرة المبحوث:

تم اجراء اختبار one way Anova لتقييم الفروق تبعا لسنوات الخبرة

جدول ( 3.21 ) الدالات الإحصائية لاختبار فروق محاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.372	1.002	0.169	2	0.339	Between Groups	النواحي - التظيمية و
		0.169	70	11.840	Within Groups	القانونية
			72	12.178	Total	
0.291	1.257	0.215	2	0.429	Between Groups	رصد أداء المقاول و
		0.171	70	11.958	Within Groups	



			72	12.387	Total	التقييم و الابلاغ
0.976	0.024	0.006	2	0.011	Between Groups	النواحي
		0.232	70	16.244	Within Groups	المالية
			72	16.255	Total	
0.164	1.857	0.335	2	0.670	Between Groups	غلق العقود و
		0.181	70	12.635	Within Groups	توثيق
			72	13.306	Total	الدروس المستفادة

يبين الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية لفروق تقييم محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذا يمكن القول لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لسنوات الخبرة للعاملين في المنظمة.

#### - الفروق حسب للحالة التعليمية:

تم اجراء اختبار one way Anova لتقييم الفروق تبعا للحالة التعليمية

جدول ( 3.22 ) الدالات الإحصائية لاختبار فروق محاور الدراسة تبعا للحالة التعليمية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.977	0.115	0.020	4	0.082	Between Groups	النواحي - التنظيمية و
		0.178	68	12.097	Within Groups	القانونية
			72	12.178	Total	
0.914	0.242	0.043	4	0.174	Between Groups	رصد أداء المقاول و
		0.180	68	12.213	Within Groups	

			72	12.387	Total	التقييم و الابلاغ
0.588	0.709	0.163	4	0.651	Between Groups	النواحي
		0.229	68	15.604	Within Groups	المالية
			72	16.255	Total	
0.572	0.734	0.138	4	0.550	Between Groups	غلق العقود و
		0.188	68	12.755	Within Groups	توثيق
			72	13.306	Total	الدروس المستفاد

يبين الجدول أن قيم الدلالة الإحصائية لفروق تقييم محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذا يمكن القول لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا للحالة التعليمية للعاملين في المنظمة.

## نتائج الدراسة العملية:

1. يوجد دلالة معنوية حول تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يساهم في رفع كفاءة تقييم ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.
2. يوجد دلالة معنوية حول تقييم تحسين ضبط النواحي المالية كونه سيساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.
3. يوجد دلالة معنوية حول تحسين نواحي الرصد والتقييم والابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد واستبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.
4. يوجد دلالة معنوية حول كون تحسين ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم في تحسين المخرجات النهائية من العقد لدى مكاتب برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يساهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا للحالة التعليمية للعاملين في المنظمة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء

بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لسنوات الخبرة للعاملين في المنظمة.

7. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لمجال عمل العاملين في المنظمة

8. لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية حول تقييم (ضبط النواحي القانونية في العقود بعد الارساء يساهم تحسين المخرجات النهائية من العقد ، تحسين نواحي الرصد و التقييم و الابلاغ عن أداء المقاول يساهم في اختيار أفضل المقاولين للتعاقد و استبعاد اولئك الذين يظهرون أداء غير مرضي، تحسين ضبط النواحي المالية يساهم في رفع درجة الالتزام من طرف المقاول للوفاء بكافة التزاماته العقدية، ان تطبيق اجرائية إغلاق العقود وتوثيق الدروس المستفادة سوف يسهم في رفع كفاءة ادارة الشراء تجاه العقود المستقبلية) تبعا لجنس للعاملين في المنظمة.

## التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج تحليل بيانات الاستبانة، يوصى برنامج الاغذية العالمي في الجمهورية العربية السورية بإتخاذ مجموعة من الاجراءات من ناحية ضبط العقود بعد الارساء بغاية تحسين كفاءة أداء سلسلة التوريد وفق ما يلي:

1. العمل على تحديد الأدوار و المهام والمسؤوليات لجميع الموظفين المعنيين بإدارة العقود وجميع عمليات صنع القرار بوضوح قبل أو في بداية مرحلة ما بعد الارساء.
2. التخصيص الملائم للموارد المادية و البشرية لإدارة عقود السلع و الخدمات بعد الارساء.
3. الالتزام بالتفويض الكتابي لسلطة إدارة العقود بعد الارساء.
4. تطوير مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس الكمي بدلا من استخدام التقييم الوصفي لاداء المقاول.
5. تسجيل وتوثيق تقارير تقييم المقاولين في قاعدة بيانات مركزية.
6. الالتزام بتقديم تقارير دورية لإدارة المشتريات عن أداء المقاولين في العقود الجارية.
7. الالتزام بتقديم إشعارات الاستلام للسلع والخدمات مباشرة بعد الاستلام الفعلي.
8. تفعيل تطبيق غرامات التأخير في عقود توريد السلع و الخدمات
9. توثيق أسباب الدفعات المتأخرة وتقديمها بشكل دوري لإدارة المشتريات.
10. ضرورة الالتزام بتوثيق الدروس المستفادة مباشرة بعد انتهاء العقد.
11. إتباع عملية موثقة لاستكمال العقود وإغلاقها.
12. التحقق من التسليم النهائي و إعداد تقارير الأداء النهائية مباشرة بعد انتهاء العقد مباشرة.

## توصيات للدراسات المستقبلية:

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على دراسة اربعة محاور فقط لإدارة العقود بعد الارساء، يفضل تناول محاور أخرى مثل ادارة التغيير في العقود وادارة المخاطر.
- 2- اقتصرت هذه الدراسة على ادارة العقود في برنامج الاغذية العالمي ضمن الجمهورية العربية السورية، يوصى بتطبيق الدراسة أيضاً على باقي منظمات الامم المتحدة العاملة في القطر.
- 3- تمت الدراسة ضمن منظمة تعمل في مجال العمل الانساني، يوصى بتطبيق الدراسة أيضاً على الكيانات التجارية (الموجهة بتحقيق الربح).

## المراجع العربية:

- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، 2006، ادارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس.
- عبيدات، سليمان خالد شاويش، مصطفى نجيب (2010)، ادارة المواد الشراء و التخزين، عمان، العبدلي، دار المسيرة للنشر.
- أدريس، ثابت، و المرسي جمال، (2006)، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، القاهرة مصر.
- حسان، محمد أحمد، (2009)، أدارة سلاسل الامداد و التوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر.
- حمود، خضير كاظم، و فاخوري، هائل يعقوب، (2010)، ادارة الانتاج و العمليات، عمان، دار صفا للنشر و التوزيع.
- د. سامر الدقاق، ادارة الامداد و التموين، (2004)، المعهد العالي لادارة الاعمال، سورية، دمشق.
- دراسة تركي دهمان البرازي (2012) بعنوان أثر ادارة سلسلة التوريد على اداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للاوراق المالية. دراسة ماجستير - جامعة الشرق الاوسط - الاردن.
- دراسة حمزة فضيل محمد المناصير (2016) بعنوان أثر ممارسات سلسلة التوريد في الاداء التشغيلي لدى الشركات الاردنية لخدمات الزيوت و المحروقات. دراسة ماجستير - جامعة الشرق الاوسط - الاردن.

## المراجع الاجنبية:

- CONTRACT MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM (JIU/REP/2014/9)
- UNITED NATIONS SECRETARIAT DEPARTMENT OF PEACEKEEPING OPERATIONS /DEPARTMENT OF FIELD SUPPORT POLICY ON CONTRACT MANAGEMENT, APRIL 2012
- BASINGSTOKE AND DEANE. 2013, 'PROCUREMENT AND CONTRACT MANAGEMENT STRATEGY 2013-2017'. RETRIEVED 16 JANUARY 2015 FROM WWW.BASINGSTOKE.GOV.UK/CONTENT/DOCLIB/350.PDF
- MANAGING CONTRACTS AND RELATIONSHIPS IN PROCUREMENT AND SUPPLY 2012
- SIGMA PROGRAM. 2011, 'PUBLIC PROCUREMENT BRIEF'. RETRIEVED 22 FEBRUARY 2015 FROM WWW.SIGMAWEB.ORG
- TANVEER S. M. SADIK. 2013, CONTRACT MANAGEMENT PRACTICES IN WORLD BANK AND PPR 2008: A COMPARATIVE STUDY, MASTER'S THESIS, BRAC INSTITUTE OF GOVERNANCE AND DEVELOPMENT, BRAC UNIVERSITY
- TAYLOR WALTON. 2009, 'A PRACTICAL GUIDE TO SUCCESSFUL CONTRACT MANAGEMENT'. RETRIEVED 13 FEBRUARY 2015 FROM HTTP://WWW.TAYLORWALTON.CO.UK/WP-CONTENT/UPLOADS/PDF/ 1321527 832-SUCCESSFULCONTRACTMANAGEMENT.PDF
- MEDIATION. RETRIEVED 05 MARCH 2015 FROM [WWW.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MEDIATION](http://WWW.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MEDIATION)
- LEUKEL, J.; KIRN, ST. (2008), A SUPPLY CHAIN MANAGEMENT APPROACH TO LOGISTICS ONTOLOGIES IN INFORMATION SYSTEMS<sup>1</sup> IN: PROCEEDINGS OF THE 11TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS INFORMATION SYSTEMS (BIS 2008), SPRINGER LNBP, INNSBRUCK, ÖSTERREICH, 5.-7. MAI 2008, S. 95-105.
- KIM, SANG MAN (2004), AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE IMPACT OF ELECTRONIC COMMERCE ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A STUDY IN THE HEALTHCARE INDUSTRY<sup>1</sup> UNPUBLISHED PH D. DISSERTATION, THE UNIVERSITY OF NEBRASKA.
- BESTERFIELD. H.A, (2003). TOTAL QUALITY MANAGEMENT.4TH ED. PRENTICE HALL.
- SLACK. & LEWIS M.M. (2003). OPERATIONS STRATEGY. PRENTICE HALL.
- BAKKER, E.F. & KAMANN, J. F. (2010). NETHERLANDS "SELECTION AND SUPPLY CHAIN RELATIONS". AVAILABLE AT: WWW.GRIPONPURCHASING.COM/PUBLICATIONS/EN.

- POWER, D. SAMSON, D & SIMPSON, D. (2005). GREENING THE AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN, A RELATIONSHIP PERSPECTIVE, UNPUBLISHED DOCTORAL DISSERTATION, UNIVERSITY OF MELBORNE, AUSTRALIA
- CHUANG, C.LING. (2004). SUPPLIER SELECTION AND ORDER ALLOCATION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. UNPUBLISHED DOCTORAL DISSERTATION. THE UNIVERSITY OF IOWA. (USA).
- HEIZER, J & RENDER, B. (2009). PRINCIPLES OF OPERATIONS MANAGEMENT. 4TH ED. PRENTICE HALL.
- HARLAND, C. JOHNSEN, T. LAMING, R. & ZHENG. (2005). AN INITIAL CLASSIFICATION OF SUPPLY CHAIN NETWORKS. INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT. VOL. 20. NO. 6. 2000. PP. 675–691.
- WFP PROCUREMENT MANUAL FOR GOODS AND SERVICES
- [HTTP://WWW.UNCITRAL.ORG/UNCITRAL/AR/ABOUT/ORIGIN.HTML](http://www.uncitral.org/uncitral/ar/about/origin.html)
- [HTTP://WWW.UNCITRAL.ORG/UNCITRAL/AR/ABOUT/ORIGIN\\_FAQ.HTML](http://www.uncitral.org/uncitral/ar/about/origin_faq.html)
- STUDY OF PARTHA PRADIP SARKAR (2014) WITH TITLE CONTRACT MANAGEMENT PRACTICE FOR THE PROCUREMENT OF GOODS IN THE PUBLIC SECTOR IN BANGLADESH: A CASE STUDY OF LGED, MASTER THESIS, BANGLADESH.



الملاحق

نموذج الاستبانة