

تحليل سلاسل التوريد وفق المواصفة ISO 20400 الخاصة بالتوريد المستدام

"دراسة حالة الاونروا"

**Supply Chain Analysis According to ISO 20400 for Sustainable
Procurement**

“UNRWA Case Study”

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة

جوانا وليد كيكي

إشراف الأستاذ الدكتور

رعد حسن الصرن

الإهداء

إلى ملاكي الحارس الذي يحيطني بحنانه ودعمه ودعائه بكل خطواتي، إلى ملهمتي التي أعطتني الأمان والحب وأوصلتني إلى ما أنا عليه اليوم، إلى من علمتني أن لا شيء يستحيل في هذه الحياة، إلى من وهبت عمرها لأجلي، إلى الشامخة المعطاءة الحنونة، إلى أحب العالمين إلى قلبي، إلى عزّتي ووطني وجنتي في الأرض ... حبيبتي أمي.

إلى بطلي وحبيبي وسندي وقدوتي في هذه الحياة، إلى من يؤمن بي ويقف بجانبني ويساندني ويرى السعادة في نجاحي، إلى من تعب في سبيل سعادتنا ونجاحنا، إلى من أرفع رأسي إعجاباً وافتخاراً به ... أبي الحبيب.

إلى كنزي الثمين وثروتي في هذه الحياة، إلى النور الذي يضيء دربي، إلى سندي ورفاق عمري ... نبض قلبي ومصدر فخري أختي حسناء وأخي نزار.

إلى من أضفوا على أيامنا سعادةً وحباً وبهجةً، إلى الورود وقطع السكر في حياتنا ... ولاء، شامي، جوري ولينا.

شكر وتقدير

أُتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور رعد الصرن على كل الدعم والوقت والمجهود الذي بذله في متابعة العمل على هذه الرسالة، وممتنة له على كل التوجيهات والإرشادات التي قدمها بهدف تقويم وإغناء هذه الرسالة، شاكرة له ما منحه لي من وقته ومعلوماته وخبراته التي ساهمت في إثرائها ووصولها إلى شكلها النهائي.

كما أُتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى جميع أساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) لجهودهم المبذولة ولما قدموه لنا من خبراتهم وثقافتهم لتطوير مسيرتنا العلمية والعملية ولما كان لهم من الأثر الطيب الجميل الذي لا ينسى.

وأُتقدم بجزيل الشكر والاحترام للجنة الحكم لملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيّمة خلال مناقشة هذه الرسالة والتي ستساهم في إثرائها وإغنائها.

فهرس الأشكال والجداول

أ) فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	أبعاد الشراء المستدام	15
2	مثال على الأدوار ومستويات المساءلة عن المشتريات المستدامة	38
3	مثال على قضايا الاستدامة لكل فئة ومستوى تأثيرها	50
4	دمج الاستدامة في عملية الشراء	56
5	المدخلات في استراتيجية التوريد	57
6	مصفوفة المشاركة في السوق	61
7	مخطط رادار الشراء المستدام في منظمة الأونروا	105

ب) فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	كيفية ارتباط قضايا الاستدامة ISO 26000 بإجراءات الشراء المحتملة	29
2	أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة مع أمثلة على اهتماماتهم وتأثيرهم على المنظمة	45
3	مستويات الإبلاغ وأمثلة على أنشطة الإبلاغ	52
4	توصيات وأمثلة تفصيلية للتدخلات المستدامة في المراحل الرئيسية لعملية المشتريات والإمدادات والخدمات اللوجستية في الأونروا	87
5	الاعتبارات البيئية التي تأخذها منظمة الأونروا	89
6	الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التي تأخذها منظمة الأونروا بعين الاعتبار عند تخطيط المشتريات	90
7	فقرات المقياس السباعي وأوزانه	97
8	قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام	98
9	قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة	99
10	قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات	99
11	قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد	100
12	قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة	101
13	قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة	102
14	قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء	102

103	قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التنظيم	15
104	قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء	16
104	حجم الفجوات في متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 وفقاً لنتائج تحليل الفجوة في منظمة الأونروا	17

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى عرض الإطار الفكري والمعرفي للشراء المستدام وربطه بالاستدامة بجوانبها وأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحليل واقع الشراء المستدام في منظمة الأونروا، وتحليل مدى توافق عمليات الشراء المستدام في منظمة الأونروا مع متطلبات المواصفة الآيزو 20400 لعام 2017 الخاصة بالمشتريات المستدامة، إلى جانب الوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات الشراء المستدام الخاصة بمنظمة الأونروا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) في دراسة عملية الشراء المستدام فيها، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات الآيزو 20400 الخاصة بالشراء المستدام ومدى ربطها بالاستدامة وجوانبها المختلفة للوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات الشراء المستدام الخاصة بمنظمة الأونروا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود آلية عمل واضحة للشراء المستدام في منظمة الأونروا تبدأ بتخطيط المشتريات ومن ثم عملية الشراء فالتسليم والتخليص، ومن ثم التفتيش والتخزين والتوزيع وإعادة الطلب وإدارة العقود ومراقبتها وتقييمها.
2. ترتبط منظمة الأونروا بمشترياتها بعملية الاستدامة بأبعادها الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
3. تلتزم الأونروا بحوكمة المشتريات المستدامة من خلال وضع القوانين والتوجيهات الإرشادية.
4. تقوم الأونروا بتحديد أولويات الشراء المستدام.
5. حددت الأونروا عدد من مقاييس لإدارة وتقييم وتحسين الأداء.
6. وجود آلية تظلم فعالة لسلاسل التوريد في الأونروا.
7. تتسجم عملية الشراء المستدام في منظمة الأونروا مع متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 بشكل شبه كامل.
8. أظهر تحليل فجوة تطبيق متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 في منظمة الأونروا الآتي:
 - ضعف ممارسات الأفراد التي تساهم في فهم إمكانات الشراء المستدام في منظمة الأونروا.
 - عدم استعراض أداء المشتريات المستدام بانتظام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
 - هناك حاجة إلى تعزيز التوصيف الوظيفي والأهداف وخطط التطوير الشخصي للأفراد المسؤولين عن شراء السلع والخدمات في الأونروا، مع التركيز بشكل خاص على مفهوم الشراء المستدام.
 - ضعف عملية إدارة العقود والموردين وتحتاج إلى تحسينات لتحقيق أهداف الاستدامة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية:

سلسلة التوريد، الشراء المستدام، الاستدامة، الآيزو 20400، الأونروا

Abstract

The study aimed to present the intellectual and cognitive framework of sustainable procurement and link it to sustainability in its various economic, social and environmental aspects and dimensions, analyze the reality of sustainable procurement in UNRWA, and analyze the extent to which sustainable procurement processes in UNRWA are compatible with the requirements of ISO 20400 for 2017 for sustainable procurement, in addition to identifying the strengths and weaknesses of UNRWA's sustainable procurement processes.

The study relied on the descriptive analytical approach (case study) in studying the sustainable procurement process in it, and determining the extent to which it is compatible with the requirements of ISO 20400 for sustainable procurement and the extent to which it is linked to sustainability and its various aspects to identify the strengths and weaknesses of UNRWA's sustainable procurement processes. The study reached the following results:

- 1. The existence of a clear mechanism for sustainable procurement in UNRWA that begins with planning procurement, then the purchasing process, delivery and clearance, then inspection, storage, distribution, reordering, contract management, monitoring and evaluation.*
- 2. UNRWA links its procurement to the sustainability process in its three dimensions: environmental, economic and social.*
- 3. UNRWA is committed to sustainable procurement governance by establishing laws, manuals and guidelines.*
- 4. UNRWA specifies sustainable procurement priorities for key categories of expenditure and suppliers.*
- 5. UNRWA has identified a number of metrics to manage, evaluate and improve performance in its supply chains.*
- 6. There is an effective grievance mechanism for UNRWA's supply chains.*
- 7. UNRWA's sustainable procurement process is partially consistent with the requirements of ISO 20400 2017.*
- 8. The gap analysis of the implementation of the requirements of ISO 20400 2017 in UNRWA showed the following:*
 - Weak practices to understand the potential of sustainable procurement in UNRWA.*
 - Sustainable procurement performance is not regularly reviewed with key stakeholders.*
 - There is a need to strengthen job descriptions, objectives and personal development plans for individuals responsible for the procurement of goods and services in UNRWA, with a particular focus on the concept of sustainable procurement.*
 - Weak contract and supplier management process and needs improvements to achieve the goals of requested sustainable.*

Keywords:

Supply chain, sustainable procurement, sustainability, ISO 20400, UNRWA

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة الشكر والتقدير
أ	فهرس الأشكال والجداول
ج	ملخص البحث
د	Abstract
هـ	جدول المحتويات
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1. مقدمة
3	1-2. الدراسات السابقة
8	1-3. مشكلة البحث
9	1-4. أهمية البحث
10	1-5. أهداف البحث
10	1-6. الحالة المدروسة
10	1-7. منهج الدراسة
10	1-8. حدود البحث
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	المبحث الأول: الإطار المعرفي لسلسلة التوريد المستدامة
13	1-1-2. مقدمة
14	1-2-2. مفهوم الشراء المستدام
15	1-3-2. مفهوم سلسلة التوريد المستدامة
17	1-4-2. خصائص الشراء المستدام
18	1-5-2. عوامل تحقيق الشراء المستدام
19	1-6-2. مفهوم الأيزو 20400:2017 ومبادئه
20	1-7-2. أهداف الأيزو 20400:2017
21	1-8-2. المواضيع الأساسية للمشتريات المستدامة
30	1-9-2. دوافع الشراء المستدام
31	1-10-2. الاعتبارات الرئيسية للشراء المستدام
31	1. إدارة المخاطر (بما في ذلك الفرص)
32	2. معالجة التأثيرات السلبية على الاستدامة من خلال العناية الواجبة
33	3. تحديد الأولويات لقضايا الاستدامة
34	4. ممارسة النفوذ

35	5. تجنب التواطؤ
36	المبحث الثاني: دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة
36	2-2-1. مقدمة
36	2-2-2. جوانب تكامل الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة
37	1. الالتزام بالمشتريات المستدامة
37	2. توضيح المسألة
38	3. موازنة المشتريات مع الأهداف والغايات التنظيمية
39	4. فهم ممارسات الشراء وسلاسل التوريد
40	5. إدارة التنفيذ
40	2-2-3. كيفية تنظيم وظيفة المشتريات نحو الاستدامة
40	1. حوكمة الشراء
41	2. تمكين الأفراد
43	3. تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم
47	4. تحديد أولويات الشراء المستدامة
51	5. قياس الأداء وتحسينه
54	6. إنشاء آلية التنظيم
55	2-2-4. دمج الاستدامة في عملية الشراء
55	1. البناء على العملية الحالية
56	2. التخطيط
63	3. دمج متطلبات الاستدامة في المواصفات
69	4. اختيار الموردين
74	5. إدارة العقد
79	6. مراجعة العقد والتعلم منه
80	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
81	المبحث الأول: تحليل سياسة الشراء المستدام في منظمة الأونروا
81	3-1-1. مقدمة
81	3-1-2. أهداف الشراء المستدام في منظمة الأونروا
83	3-1-3. مراحل الشراء المستدام في منظمة الأونروا
83	1. تحديد الأولويات
83	2. رسم خرائط تأثير دورة الحياة
84	3. تقييم الاستدامة
84	4. تنفيذ ورصد خطة العمل
85	3-1-4. الاعتبارات الرئيسية والتدخلات المستدامة المقابلة
87	1. تخطيط المشتريات

91	2. المشتريات
95	3. التسليم والتخليص
95	4. التفتيش والتخزين والتوزيع وإعادة الطاب
96	5. إدارة العقود ومراقبتها وتقييمها
97	المبحث الثاني: تحليل فجوة الشراء المستدام في منظمة الأونروا
97	3-2-1. سياق تحليل البيانات
97	3-2-2. قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام
98	3-2-3. قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة
99	3-2-4. قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات
100	3-2-5. قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد
100	3-2-6. قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة
101	3-2-7. قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة
102	3-2-8. قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء
103	3-2-9. قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التظلم
103	3-2-10. قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء
104	3-3. مخطط رادار الشراء المستدام
105	3-4. نتائج الدراسة
106	3-5. التوصيات والمقترحات
108	قائمة المراجع
111	ملحق: التقييم الذاتي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1-1. مقدمة
- 2-1. الدراسات السابقة
- 3-1. مشكلة البحث
- 4-1. أهمية البحث
- 5-1. أهداف البحث
- 6-1. الحالة المدروسة
- 7-1. منهج الدراسة
- 8-1. حدود البحث

1-1. مقدمة

يعد الشراء المستدام وسيلة استراتيجية لشحذ روح الابتكار والنهوض بالأداء المستدام لكل من مؤسسات القطاع العام والخاص في جميع أنحاء العالم. حيث أدركت الكثير من البلدان أهمية إدراج المشتريات المستدامة في جميع الميادين. وبصفة خاصة، ينطوي الشراء المستدام في المؤسسات الاقتصادية على درجة أعلى من التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف في سلسلة التوريد. حيث اعتمدت العديد من الشركات تفسيراً واسعاً للمشتريات المستدامة ووطورت أدوات وتقنيات لدعم هذه المشاركة التعاونية. فالشراء المستدام Sustainable procurement يتم من خلاله شراء اللوازم والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل قيمة للمشتريات مقابل المال، وللجوانب البيئية والاجتماعية للمنتج أو للخدمة خلال دورة الحياة بأكملها. فيعتبر الشراء شراءً مستداماً عندما تقوم المؤسسات الاقتصادية بتوسيع نطاق هذا الإطار من خلال تلبية احتياجاتها من السلع والخدمات والأشغال والمرافق بطريقة تحقق القيمة مقابل المال وتعزز النتائج الإيجابية ليس فقط للمؤسسة نفسها بل للاقتصاد والبيئة والمجتمع أيضاً. وهذا ما يُعرف أيضاً باسم الحويلة الثلاثية للاستدامة.

لقد بدأ مصطلح الاستدامة بالظهور بقوة في قطاع الأعمال حول العالم في السنوات الأخيرة، فأصبح جل اهتمام الكثير من المنظمات والشركات بتنفيذ شتى عملياتها مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن أعمالهم إلى أدنى حدودها. وأصبح الاهتمام بتحقيق الاستدامة ينمو لدرجة أن المنظمات والمؤسسات حول العالم جعلتها من أهدافها الرئيسية. ومن بين الأدوات المهمة المستعملة على المستوى العالمي لتحقيق الشراء المستدام هو الاسترشاد بمواصفة الأيزو 20400 الخاصة بالمشتريات المستدامة التي تساعد على تطوير الأطر والأنظمة الإدارية لتحقيق الاستدامة. وبالرغم أن معظم المؤسسات تعتمد اعتماد كبير على سلسلة التوريد لتحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال، تأتي عادة من 40 إلى 80 % من عائدات بعض المؤسسات من سلسلة التوريد الخاصة بها. والمؤسسات التي هي أقل تأثراً في تحقيق نتائج الاستدامة من خلال سلسلة التوريد تواجه صعوبات، وفي بعض الأحيان تصبح مستعصية. ومواصفة الأيزو 20400 هي المواصفة الدولية الأولى التي تزود بالإرشادات عن كيفية تحقيق أهداف الاستدامة من خلال سلسلة التوريد، قد يشمل الآثار الاجتماعية، وما إلى ذلك. كما أنها تراعي اعتبارات

التكاليف الخارجية، والنظر في تأثيرات دورة الحياة، والتأثيرات البيئية، والقرارات، إلى جانب معايير الشراء التقليدية للسعر والجودة والوقت وما إلى ذلك.

وتعتبر المنظمات الدولية من أضخم القطاعات حول العالم بمشاريعها وصلاتها مع الموردين وأصحاب المصالح والمستفيدين، وفي هذه الدراسة سنسلط الضوء على وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الاونروا، وخاصة سلاسل التوريد فيها، فالاونروا تدخل في شراكات مع المؤسسات والشركات التجارية، والتي تتراوح ما بين شركات تقنية محلية صغيرة وحتى شركات كبيرة متعددة الجنسيات، وتقوم الاونروا بتفصيل كل شراكة من أجل الحصول على أفضل ما يمكن من خبرات شركائها وضمان تحقيق المنفعة المشتركة.

كما تعمل الاونروا بشكل وثيق مع منظمات المجتمع المحلي الصغيرة، ومع المنظمات الدولية غير الحكومية، وتعتمد على مواردها الفريدة وقوتها من أجل تقديم خدمات فاعلة للاجئين فلسطين. لذا سنركز في دراستنا هذه على تحليل سلاسل التوريد وفق المواصفة ISO 20400 الخاصة بالتوريد المستدام من خلال دراسة حالة الاونروا.

1-2. الدراسات السابقة:

دراسة Staal & et.al (2018): مشروع بحثي لقياس وتحسين المشتريات المستدامة في جامعة هانز

يعد المعيار ISO 20400:2017 الخاص بالمشتريات المستدامة بمثابة أداة ممتازة للمنظمات الخاصة والعامة. وقد تبنت بالفعل 52 دولة صناعية هذه القاعدة العالمية الجديدة، والتي تمثل 65% من سكان العالم، و85% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، و73% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

على مدى العقود الماضية، رأينا العديد من التعريفات حول المشتريات المستدامة ومجموعة واسعة من المصطلحات المتعلقة بالمشتريات المستدامة. (على سبيل المثال لا الحصر: الشراء الأخضر، الشراء الدائري، العائد الاجتماعي، الشراء الأخلاقي، المصادر المسؤولة). كل من هذه المصطلحات أنتجت آلاف المستندات الأكاديمية والممارسين على Google. على العكس من ذلك، لا يزال مصطلح "ISO 20400" ينتج 68 ورقة أكاديمية فقط من عام 2014 فصاعداً.

دراسة أبو زيد (2019): معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية وأثرها على استمرار تقديم الخدمات ومدى تطبيقها في الشركات السورية.

هدفت الدراسة إلى عرض معايير ضبط العلاقة مع الموردين ومقارنتها بالمعايير المتبعة محلياً ودراسة أثرها على نجاح واستمرار المنظمات والشركات، وبالتالي استمرار تقديم الخدمات والمنتجات. اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، حيث قامت الباحثة بطرح استبانة الكترونية مستهدفة موظفي المشتريات لدى الشركات السورية، تم الحصول على 50 إجابة كان منها 40 استبانة صالحة للتحليل. كما طرحت الباحثة استبانة مستهدفة موظفي المشتريات لدى المنظمات الدولية وحصلت على 47 إجابة منها 35 صالحة للتحليل بنسبة 77%.

تم تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS باستخدام المتوسطات والانحراف المعياري واختبار Independent samples T-Test لاختبار الفروقات بين إجابات موظفي المنظمات الدولية وموظفي الشركات السورية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج لمعرفة مدى تأثير تطبيق معايير ضبط الموردين على استمرار تقديم الخدمات والمنتجات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إنّ معايير مدة التوريد والجودة والسعر كانت مؤثرة جداً في عملية اختيار مورد ما لدى المنظمات الدولية، بينما لدى الشركات السورية فكانت معايير المركز المالي والمقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر والموثوقية.
2. إنّ معياري المقدرة الفنية والجودة كانا مؤثرين جداً في عملية تقييم الموردين لدى المنظمات الدولية، بينما لدى الشركات السورية فكانت معايير المقدرة الفنية ومدة التوريد والجودة والسعر.
3. إنّ المنظمات الدولية والشركات السورية تقوم بضبط العلاقة مع مورديها بما يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية ISO9001:2015 إلا أنّ الشركات السورية لا تقوم بإعلام مورديها بنتائج تقييمهم.
4. تمتلك كل من المنظمات الدولية والشركات السورية اسبقيات التكلفة والجودة والمرونة والسرعة.

5. إنَّ معايير الاختيار، وضبط العلاقة مع المورد تؤثران معاً بعلاقة طردية على استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة، فكلما تحسنت معايير اختيار المورد، وزاد ضبط العلاقة معه، زادت معها استمرارية المنتجات والخدمات المقدمة. أمّا معايير التقييم فليس لها دلالة إحصائية في التأثير على استمرارية المنتجات والخدمات، وهذا لا يعني أنَّ التقييم غير ضروري فهو المرحلة الأخيرة في عملية الشراء التي ستبنى عليها العمليات القادمة، بالإضافة إلى أنَّ عملية التقييم ككل تعد جزء من ضبط العلاقة مع الموردين.

دراسة الجراح (2020): أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات: دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات، وذلك من خلال تحديد أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقييم الموردين، والأساليب التحليلية الموضوعية في المفاضلة بين الموردين، كما تهدف إلى التعرف على أثر الاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية.

يتألف مجتمع الدراسة من المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية، وقد تم توزيع ٨٥ استبيان على عينة تشمل صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدين فقط من أبعاد آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات وهما: بُعد معايير تقييم الموردين وبُعد تقييم العروض الفنية والمالية للموردين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأساليب التحليلية الموضوعية على أداء المنظمات. بالإضافة إلى اعتماد المنظمات على الموردين المحليين في كافة تعاقداتها، وعلى متخذي قرار أكفاء فيما يتعلق بتقييم واختيار مورديها.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها تطوير المعايير المعتمدة في المنظمات لتقييم واختيار الموردين وإدراج معايير جديدة تتعلق بالالتزام بالجودة المطلوبة وفترة

التسليم. كذلك ضرورة الاعتماد على برامج حديثة متكاملة لتقييم واختيار الموردين. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للموردين أهمها تطوير معايير التشغيل والتركيب للمواد والخدمات وضرورة إعلام المنظمة عن أي تغيير في موعد التسليم، بالإضافة إلى ضرورة التزام المورد بالشروط والمواصفات المتفق عليها مع المنظمة.

دراسة مصطفى (2021): الإدارة المستدامة للمشتريات وفق سلسلة معايير الآيزو 20400 ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية في شركة سيريتل موبايل تيليكون دمشق.

هدف البحث إلى تحديد واقع تطبيق الإدارة المستدامة للمشتريات وفق سلسلة معايير الآيزو 20400 لدى شركة سيريتل موبايل تيليكون، وبيان ما إذا كانت شركة سيريتل موبايل تيليكون تستوفي متطلبات تطبيق الإدارة المستدامة للمشتريات، ومن ثم بيان معوقات تطبيقها. اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع البحث العاملين لدى شركة سيريتل موبايل تيليكون، حيث تم اختيار عينة مؤلفة من 72 فرد من الأفراد العاملين. وتم اعداد استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 72 تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون، وعند مستوى دلالة 0.05 وباستخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات البحث وتخدم أهدافها.

وقد توصل البحث إلى أن شركة سيريتل موبايل تيليكون تستوفي متطلبات تطبيق الإدارة المستدامة للمشتريات وفق سلسلة معايير الآيزو 20400 كما تعددت معوقات تطبيقها من وجهة نظر أفراد العينة. وقد أوصت نتائج الدراسة بضرورة توفير المعرفة الكافية لموظفي الشركة بتطبيق الآيزو 20400 وتوفير دليل إرشادي بالمعلومات اللازمة التي تبين كيفية تطبيقها.

دراسة فاتح وآخرون (2021): الشراء المستدام: قراءة في معيار ISO 20400

هدفت الدراسة إلى توضيح الشراء المستدام، أو التوريد المسؤول كما يفضل البعض تسميته، جانباً رئيسياً للانتقال نحو اقتصاد أكثر استدامة بمجرد أن تبدأ المنظمات في التفكير في الاستدامة عند اتخاذ قرارات الشراء، فإنها تعطي تأثيرها لتوجيه سلاسل التوريد الخاصة بها نحو المسؤولية التجارية. ويقر معيار ISO 20400 الجديد بأهمية الشراء المستدام ويوفر إطاراً لتطبيقه العملي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لتحليل الموضوع، وتوصلت

الدراسة إلى أن مواصفة آيزو 20400 تهدف إلى تحديد مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بتحمل مسؤولياته تجاه توجيه الاستراتيجية السياسية والخاصة باستدامة المشتريات.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني سلسلة معايير الآيزو 20400 لمساعدة المؤسسات الاقتصادية في التحول من الشراء التقليدي إلى الشراء المستدام، وضرورة قيام الدول بتقديم استراتيجيات تحفيزية، من خلال الإعانات المالية والتسهيلات الجمركية بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد معايير الآيزو 20400.

دراسة عبد الحميد، والبردان (2022): المنتج المستدام وتأثيره على سلوك تكرار الشراء: دراسة ميدانية على شركات تصنيع منتجات الألبان في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر تبني شركات تصنيع منتجات الألبان في المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة لسياسات المنتج المستدام على سلوك تكرار الشراء لدى العملاء. ويكون مجتمع البحث من عملاء شركات تصنيع منتجات الألبان في المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، وكانت عينة البحث مكونة من 384 مفردة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود توافق بمستوى مرتفع بين عينة البحث على تطبيق تلك الشركات لسياسات المنتج المستدام، كما توصلت إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العملاء حول سلوك تكرار الشراء من شركات تصنيع منتجات الألبان محل البحث وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، وكذلك وجود تأثير لسياسات المنتج المستدام على سلوك تكرار الشراء.

دراسة Shedid & et.al (2022): تحديات تطبيق الممارسات المستدامة في إدارة عملية الشراء: دراسة حالة لأحد سلاسل الفنادق الخمس نجوم في القاهرة.

لقد أصبح الشراء المستدام محل اهتمام كبير في العالم لأن قرارات الشراء يمكن أن يكون لها آثار بيئية واجتماعية، وخاصة بالنسبة لقطاع الفنادق. إذ يمكن للفنادق أن تولد عدداً من الفوائد من خلال تنفيذ الشراء المستدام، ولكن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنفيذه. لذلك، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تحديات تنفيذ الممارسات المستدامة في إدارة عملية الشراء. ونفذ الدراسة عن طريق دراسة حالة لاستكشاف تحديات تنفيذ الممارسات المستدامة في إدارة عملية الشراء.

استخدمت الدراسة المقابلة المنظمة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من 35 مستجيباً من مديري المشتريات ومديري المتاجر ومديري الأغذية والمشروبات ومراقبي تكاليف الأغذية والمشروبات والطهاة التنفيذيين في إحدى سلاسل الفنادق ذات الخمس نجوم في القاهرة والتي تضم 7 فنادق. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة برنامج SPSS الإصدار 26. وكشفت النتيجة عن وجود تأثير كبير وإيجابي بين تنفيذ الممارسات المستدامة وفوائد تنفيذ الممارسات المستدامة في إدارة عملية الشراء، وهناك تأثير كبير وسلبى بين تنفيذ الممارسات المستدامة وتحديات تنفيذ الممارسات المستدامة في إدارة عملية الشراء.

دراسة السبيلة (2023): تحسين إدارة المخزون والتوفير المستدام في قسم اللوازم والمشتريات

يلعب تحسين إدارة المخزون في قسم اللوازم والمشتريات دوراً حاسماً في تعزيز التوفير المستدام. وعبر تنفيذ أنظمة إدارة المخزون المتقدمة واستخدام تقنيات التحليل البياني، يمكن تحسين رؤية المخزون وتحليل الطلب بشكل فعال، حيث يساعد ذلك في تقليل التخزين الزائد وتجنب نقص المخزون، مما يحسن الكفاءة التشغيلية ويقلل من التكاليف. إضافة إلى اعتماد مفاهيم الشراء المستدامة والتوريد من مصادر مستدامة، مما يعزز التوفير البيئي ويسهم في بناء سلسلة توريد أكثر فعالية واستدامة.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة الآتي:

1. بيئة الدراسة، فقد نفذت الدراسة في بيئة أعمال المنظمات الدولية من خلال دراسة حالة الاونروا.
2. تناولت الدراسة تحليل سلاسل التوريد وفق المواصفة ISO 20400 الخاصة بالتوريد المستدام في منظمة الاونروا.
3. يعتبر موضوع الشراء المستدام موضوعاً إدارياً يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من وربطه بسلاسل التوريد والتوجهات الراهنة المرتبطة بالاستدامة.

1-3. مشكلة البحث:

ينطوي الشراء المستدام على درجة أعلى من التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف في سلسلة التوريد. فقد اعتمدت العديد من الشركات تفسيراً واسعاً للمشتريات المستدامة وطوّرت أدوات وتقنيات لدعم هذه المشاركة التعاونية. لذا فمن الممكن أن تدفع عمليات الشراء التي تأخذ العوامل

الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بعين الاعتبار عجلة الاستدامة على طول سلاسل التوريد في المؤسسات الاقتصادية عامة، والمنظمات الدولية خاصة، وهو ما أقره المجتمع الدولي عندما قام بإدراج الغاية المتعلقة بالمشتريات المستدامة ضمن أهداف التنمية المستدامة (الهدف رقم 12 من أهداف التنمية المستدامة التي اقترحتها الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى ضمان أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة)، وجدوى التوجيهات والمعايير لتحقيق زيادة أكبر خلال السنوات المقبلة، لاسيما بالتزامن مع إرشادات معيار الأيزو 20400 .

ومنظمة الاونروا مدعوة في ظل التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية الملحة التي تواجهها إلى استحداث أدوات جديدة وتحفيز السوق ومواجهة التحديات ومواكبة التوجهات الدولية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. بالاستناد إلى التوجهات العالمية ومراعاة القوانين المعمول بها دولياً التي تراعي المتطلبات البيئية والانبعاثات الحرارية والتعامل مع النفايات والمواد الضارة والمشعة وتبني سلوكيات منضبطة في الاستهلاك والإنتاج لتحقيق القيمة الفضلى من إنفاق الأموال بما يسمح بتحقيق أهداف الاستدامة. وبناءً عليه يمكن طرح مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

كيف يمكن تحليل سلاسل التوريد وفق المواصفة ISO 20400 الخاصة بالتوريد المستدام في منظمة الاونروا؟

1-4. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

1. نقص الدراسات التي تناولت موضوع المشتريات المستدامة وفق متطلبات الأيزو 20400 لعام 2017.
2. إثراء المكتبة العربية بموضوع حديث نسبياً لم يحظ بالاهتمام الكافي في بيئة الأعمال السورية، وبيئة عمل المنظمات ألا وهو الشراء المستدام وفق متطلبات الأيزو 20400 وفهم مدى توافق متطلباته مع عمليات الشراء المستدام المطبق في منظمة الاونروا.
3. الأهمية المتزايدة لنشاط الشراء المستدام وارتباطه بمفهوم الاستدامة بجوانبها وأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

1-5. أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- أ. عرض الإطار الفكري والمعرفي للشراء المستدام وربطه بالاستدامة بجوانبها وأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- ب. تحليل واقع الشراء المستدام في منظمة الاونروا.
- ج. تحليل مدى توافق عمليات الشراء المستدام في منظمة الاونروا مع متطلبات المواصفة الآيزو 20400 لعام 2017 الخاصة بالمشتريات المستدامة.
- د. الوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات الشراء المستدام الخاصة بمنظمة الاونروا.

1-6. الحالة المدروسة:

منظمة الاونروا من خلال دراسة عملية الشراء المستدام فيها، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات الآيزو 20400 الخاصة بالشراء المستدام ومدى ربطها بالاستدامة وجوانبها المختلفة للوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات الشراء المستدام الخاصة بمنظمة الاونروا.

1-7. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) في دراسة عملية الشراء المستدام فيها، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات الآيزو 20400 الخاصة بالشراء المستدام ومدى ربطها بالاستدامة وجوانبها المختلفة للوقوف على نقاط القوة والضعف في عمليات الشراء المستدام الخاصة بمنظمة الاونروا.

1-8. حدود البحث:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

المجال الموضوعي: تتناول الدراسة موضوع تحليل سلاسل التوريد وفق المواصفة ISO 20400 الخاصة بالتوريد المستدام من خلال دراسة حالة الاونروا.

المجال البشري: حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين والموظفين في منظمة الاونروا، خصوصاً العاملين في أقسام المشتريات.

المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على العاملين والموظفين في منظمة الاونروا، خصوصاً العاملين في أقسام المشتريات.

المجال الزمني: في الفترة الواقعة بين 2024/3/1 ولغاية 2024/9/1.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المعرفي لسلسلة التوريد المستدامة

المبحث الثاني: دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة

المبحث الأول

الإطار المعرفي لسلسلة التوريد المستدامة

2-1-1. مقدمة

اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015 أهداف التنمية المستدامة، والتي عُرفت باسم الأهداف العالمية، باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام 2030. حيث يشير الهدف رقم 12 الخاص بأنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة إلى تشجيع الكفاءة في الموارد والطاقة، واستدامة البنية الأساسية، وتوفير إمكانية الحصول على الخدمات الأساسية، وتوفير فرص العمل اللائق وغير المضر بالبيئة، وتحسين جودة الحياة لصالح الجميع، حيث يساعد تطبيق أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة على إنجاز خطط التنمية الشاملة، وخفض التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مستقبلاً، وتوطيد القدرة التنافسية الاقتصادية.

وتستهدف أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة "إنتاج المزيد بشكل أفضل وبتكلفة أقل"، وزيادة المكاسب الصافية في الرفاه الناشئة عن الأنشطة الاقتصادية بخفض استعمال الموارد وتقليل تدهورها وما ينشأ عنها من تلوث، على مدار كامل دورة الحياة، مع العمل على زيادة جودة الحياة. ويدخل فيها شتى أصحاب المصلحة، ومنهم أصحاب الأعمال، والمستهلكون، والمسؤولون عن رسم السياسات، والباحثون، والعلماء، وتجار التجزئة، ووسائل الإعلام، ووكالات التعاون الإنمائي.

وهي تقتضي أيضاً إتباع المنهجية في التعاون فيما بين الجهات الفاعلة العاملة في سلسلة التوريد، بدءاً من المنتج وحتى المستهلك الأخير. ويشمل ذلك إشراك المستهلكين من خلال التوعية والتثقيف بأنماط الاستهلاك والحياة المستدامة، وتزويدهم بما يكفي من معلومات من خلال المعايير والملصقات التعريفية، والانخراط في المشتريات المستدامة. من هنا كان لزاماً على منظمة الأيزو العمل على إيجاد مواصفة خاصة بالشراء المستدام، لذا فقد أصدرت في العام 2017 المواصفة 20400 الخاصة بالشراء المستدام.

2-1-2. مفهوم الشراء المستدام

يعد الشراء المستدام وسيلة لشحذ روح الابتكار والنهوض بالأداء المستدام لكل من مؤسسات القطاع العام والخاص في جميع أنحاء العالم، وبالتالي تركز المشتريات العامة المستدامة على قاعدة سياسية دولية متينة (برنامج الأمم المتحدة للبيئة: 2017).

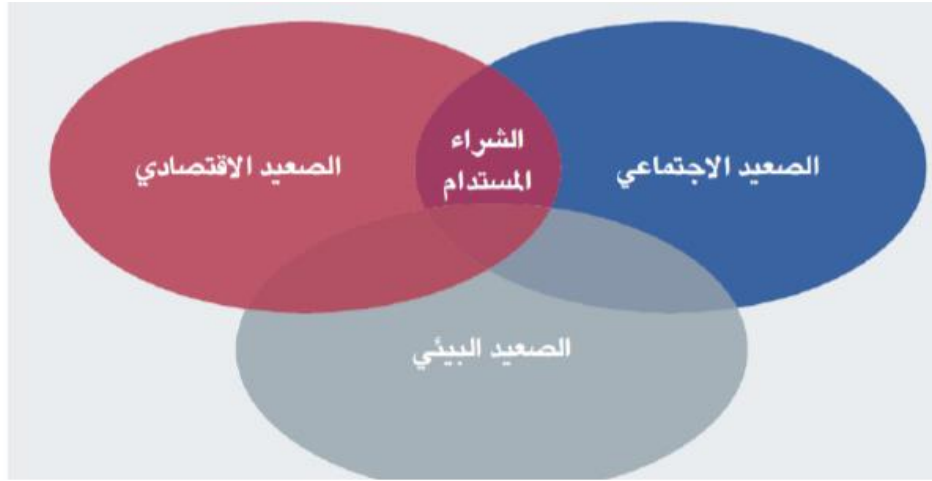
وتعرّف المشتريات المستدامة على أنها تلك المشتريات التي لها أكثر من أثر إيجابي للبيئة والمجتمع والاقتصاد يمكن أن يمتد طوال دورة الحياة. ويتمثل الشراء المستدام بالعملية الشرائية التي تسمح للمؤسسة باستيفاء حاجاتها من السلع والخدمات والأعمال والمرافق بطريقة تحقق قيمة للمال على أساس دورة حياته كاملة عبر تحقيق أرباح ليس للمؤسسة فحسب، بل للمجتمع والاقتصاد أيضاً، مع خفض الأضرار على البيئة إلى أبعد حدود ممكنة (ياكر وآخرون: 2012).

وهو العملية التي تدخل فيها الاعتبارات البيئية في عملية الشراء التي تراعي مجموعات العوامل الثلاث (التشغيلية، المالية، البيئية) والعوامل البيئية الملائمة التي تتمثل في الشروط البيئية التي تفرضها الشركة على الموردين والمواد والمنتجات التي يوردونها (منيب، وآخرون: 2012).

أي أنه عملية يتم من خلالها شراء اللوازم والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار أفضل قيمة للمشتريات مقابل المال، وللجوانب البيئية والاجتماعية للمنتج أو للخدمة خلال دورة الحياة بأكملها. ويعتبر الشراء مستداماً عندما تقوم المؤسسات بتوسيع نطاق هذا الإطار من خلال تلبية احتياجاتها من السلع والخدمات والأشغال والمرافق بطريقة تحقق القيمة مقابل المال وتعزز النتائج الإيجابية ليس فقط للمؤسسة نفسها بل للاقتصاد والبيئة والمجتمع أيضاً.

وتتنص سياسة المشتريات المستدامة المتعلقة بجميع جوانب العمليات على شراء المواد والخدمات من الموردين الذين يستوفون الممارسات القانونية والأخلاقية العادلة المتوافقة مع قواعد السلوك الخاصة بموردي الشركة.

مما سبق يتضح أن المشتريات المستدامة هي واحدة من الإستراتيجيات التي تتبناها الشركات كي تحافظ على استمرارية الموارد، وتحقيق المشتريات المستدامة عن طريق ثلاثة أبعاد يوضحها الشكل (1).



الشكل (1) أبعاد الشراء المستدام

يتضح لنا من الشكل الآتي (عفيفي:2017):

1. **البعد الاقتصادي:** أي تحقيق الربح للشركة بغية تزويد قدراتها الاقتصادية بما يساعدها على تطوير وتنمية مواردها المختلفة.

2. **البعد البيئي:** أي الحفاظ على البيئة، وهذا يمكن تحقيقه بطرق كثيرة أهمها: استخدام أقل كمية ممكنة من التغليف بغية تقليل النفايات، واستخدام موارد الطاقة المتجددة كالطاقة الشمسية والرياح بدلاً من الوقود والغاز، واستخدام مواد صديقة للبيئة في المنتجات ذات المواد العضوية.

3. **البعد الاجتماعي:** عن طريق توفير فرص عمل برواتب ومزايا تضمن للموظف حياة كريمة، وإتاحة الفرصة لأصحاب المؤسسات للمشاركة في سوق العمل وتطويرهم وتنمية قدراتهم، وتوفير التدريب للخريجين الجدد وإعدادهم لسوق العمل.

فالمشتريات المستدامة هي مشتريات جيدة، حتى لو اتبعت نسبة صغيرة من المنظمات ذات الإنفاق الكبير على المشتريات هذه التوجيهات المتوفرة في المواصفة، فإن تأثيرها من خلال سلسلة التوريد سيكون كبير وسيحدث فرقاً في العالم الذي نعيش فيه.

3-1-2. مفهوم سلسلة التوريد المستدامة

يعرف الباحثان (Jorgensen and Knudsen:2006) سلسلة التوريد المستدامة على أنها: "إدارة المواد الأولية والخدمات من مصادر التوريد إلى المصنعين أو عارضي الخدمات ثم إلى

المستهلك، مع الأخذ في الاعتبار العودة بتحسين الآثار الاجتماعية والبيئية بوضوح". وحتى نتمكن من إعطاء نموذج لسلسلة التوريد المستدامة ينبغي أن نذكر بأطر الاستدامة من خلال التمييز بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال مستويات الأولوية المختلفة التي تخصصها (سلطان:2019).

ويرى الباحثان (Large & Thomsen: 2011) أن ممارسة إدارة سلسلة التوريد المستدامة تشمل مجموعة من الأنشطة مثل: تصميم واختيار المشتريات، المواد الخام، والتصنيع الأخضر، والتوزيع الأخضر، ورصد الآثار البيئية خلال دورة حياة المنتج، أي الإمدادات للداخل والإمدادات للخارج (Savi:2018).

وعرفها Beamon على أنها: " امتداد لسلسلة التوريد التقليدية لتشمل الأنشطة التي تهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية للمنتج على مدى دورة حياته بالكامل مثل التصميم الأخضر، وتوفير الموارد والحد من المواد الضارة وإعادة تدوير المنتجات وإعادة استخدامها".

وبناء عليه، فإن سلسلة التوريد المستدامة لا تكون بتوافق الآراء، أي أن المفاهيم المعروضة في إدماج أبعاد الاستدامة الاجتماعية والبيئية في إدارة سلسلة التوريد واسعة النطاق، أي أن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية تكون جزء ضمن مفهوم تبني سلسلة التوريد المستدامة. وفيما يلي خطوات سلسلة التوريد المستدامة التي يمكن إدراجها في الاستراتيجيات والعمليات التالية (خلود:2020):

1. الالتزام:

- أ. تحسين حالة الأعمال من خلال فهم البيئة الخارجية، والأشياء التي تحرك الأعمال.
- ب. تأسيس رؤية وأهداف لاستدامة سلسلة التوريد.
- ج. إقامة توقعات لاستدامة سلسلة التوريد.

2. التحديد:

- أ. تحديد حجم الجهود الأساسية حول أولويات الأعمال وآثارها.

3. التنفيذ:

- أ. آفاق الاتصال والالتزام مع الموردين لتحسين الأداء.

ب. ضمان التنظيم والرقابة الداخلية.

ج. الدخول في تعاون وشراكات.

4. القياس:

مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف والالتزام بالشفافية وتقديم تقارير حول النمو المحقق.

إن مجال تطبيق ممارسات سلسلة التوريد المستدامة يبدأ من المشتريات الخضراء إلى غاية إدارة دورة حياة المنتج المتكاملة بالنسبة لسلاسل التوريد ذات التدفقات من المورد، المصنع، الزبون، وبعدها غلق الحلقة بسلسلة التوريد العكسية. وينبغي على سلاسل التوريد الفعالة التعامل مع قضايا الاستدامة والفعالية في خمسة مجالات أساسية هي: السلامة، الربحية، القدرة على التكيف، المسؤولية الاجتماعية والكفاءة البيئية.

4-1-2. خصائص الشراء المستدام

من بين خصائص الشراء المستدام أنه لا يقتصر على تحقيق مصالح الجهة التي تشتري فقط بل يأخذ في الحسبان مصالح المجتمع ككل (الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية محلياً وعالمياً). فعند شراء مركبة مثلاً يجب النظر في الآثار المترتبة على الاحترار العالمي إلى جانب التلوث المحلي. كما يتميز الشراء المستدام كذلك أنه يراعي تكاليف دورة حياة المنتج التي تختلف في أغلب الأحيان عن تكاليف الاقتناء، لأنها تشمل تكاليف الإنتاج والاستهلاك المترتبة طيلة الحياة مثل المصاريف التشغيلية أو مختلف المؤثرات الخارجية في التدهور البيئي والصحي (ياكر وآخرون: 2012). بالإضافة إلى وجود خصائص أخرى تتمثل فيما يلي (عفيفي: 2017):

1. توجيه السوق نحو الحلول المبتكرة مثل إعادة التدوير.
2. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وكذلك استخدام الموارد المتجددة.
3. إنشاء أسواق جديدة للمنتجات والخدمات والبنية التحتية المستدامة.
4. زيادة الشفافية والمساءلة.
5. تطوير المؤسسات بغض النظر عن حجمها.
6. تعزيز علاقات أصحاب المصلحة.
7. زيادة المبيعات.

8. تقليل المخاطر.

9. تعزيز السمعة.

2-1-5. عوامل تحقيق الشراء المستدام

لتحقيق الشراء المستدام لا بد من توفر العوامل التالية (خلود:2020):

1. تعد عملية التخطيط للشراء من أهم المراحل، لذا لابد من نشر الوعي بين القائمين على المشتريات بأهمية الشراء المستدام والتخطيط الإستراتيجي للشراء.
2. خلق قنوات اتصال بين الجهات المعنية للعمل على توافر البيانات والمعلومات.
3. لم يعد معيار السعر الأدنى هو المعيار الوحيد والأساسي للحكم، وعليه لابد من تطوير أدوات التقييم الفني للسلع والخدمات والحث على شراء المنتجات التي لها دورة حياة أطول ويمكن إصلاحها بسهولة وذلك من خلال التحديث مستقبلاً للمبادئ التوجيهية الخاصة بالسلع والخدمات من كتالوجات ونشرات المعلومات.
4. المرونة في وضع القوانين مما يسمح بالابتكار وخلق طرق وسلع بديلة للحصول على نفس النتائج والسرعة في اتخاذ القرار. ووضع بند ضمن بنود الشروط والمواصفات خاص بالمقترحات يكون محل تقدير فني ومالي.
5. التوسع في الشراء الإلكتروني لما له أكثر من مردود اقتصادي وبيئي.
6. تغيير أنماط الاستهلاك والتوجه نحو الاستهلاك المستدام حيث لا يعني ترشيد الاستهلاك بالاستهلاك الأقل، ولكن الاستهلاك الذي يسمح للمستهلك بالتمتع بنوعية عالية من الحياة مع تجنب النفايات.
7. زيادة سقف المشتريات المحلية مما يؤدي إلى رفع مستوى التنمية المحلية على مستوى المحافظات.
8. تعزيز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع مراعاة حث هذه المشروعات الصغيرة لتبني مبدأ الاندماج عند التعامل والمشاركة في تنفيذ المشروعات الكبرى.
9. وضع شروط صارمة لبيع النفايات الخطرة وقصر بيعها على الموردين المرخص لهم التعامل في هذا المجال وضمان حصولهم على كافة التصاريح والتراخيص في هذا الشأن.

10. خلق قنوات اتصال بين الأطراف المعنية بالشراء مع تحديد كيفية التواصل للحصول على النتائج وتقييمها وتعديلها إذا لزم الأمر.

2-1-6. مفهوم الآيزو 20400:2017 ومبادئه

يستهدف الآيزو 20400 لعام 2017 مساعدة المؤسسات بكل أحجامها وأنشطتها ومواقعها لدمج أبعاد التنمية المستدامة في سياساتها الشرائية، من أجل تقليل الأثر البيئي السلبي للمنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، وزيادة الأثر الإيجابي الاجتماعي والاقتصادي على المجتمعات المحيطة بها.

وموصفة الآيزو 20400 هي مواصفة إرشادية لتطبيق معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عمليات الشراء خلال سلاسل التوريد وبذلك تتحقق سبل التنمية للمجتمع والدولة ككل.

أي أنها مواصفة قياسية دولية خاصة بقواعد الشراء تطبق على جميع أجزاء المؤسسة تصنف نطاق ومبادئ الشراء المسؤول وتفحص الأسباب التي تجعل المنظمات موصى بها للمشاركة في الشراء المسؤول. ويمكن تلخيص مبادئ الآيزو 20400 في العناصر التالية (Harris:2018):

1. **المساءلة:** يقصد بهذا المبدأ أن المؤسسة مسؤولة عن تأثيراتها في المجتمع والاقتصاد والبيئة، وفي سياق المشتريات يشتمل ذلك على وجه التحديد المساءلة عن آثار سلاسل التوريد التابعة للمؤسسة مع تحديد منظور دورة الحياة على السلع والخدمات.
2. **الشفافية:** هي أساس الحوار والتعاون بين أصحاب المصلحة، ويقتضي هذا المبدأ أن تتحلّى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على البيئة والمجتمع والاقتصاد.
3. **السلوك الأخلاقي:** ترى المؤسسة أن سلوك الشراء ينبغي أن يمثل للمعايير الأخلاقية للمؤسسة حيث تعزز المؤسسة السلوك الأخلاقي في جميع سلاسل التوريد الخاصة بها.
4. **فرصة كاملة وعادلة:** هنا تتجنب المؤسسة التحيز في جميع قرارات الشراء وستتاح لجميع الموردين بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سيكون لديهم فرصة كاملة وعادلة للتنافس.

5. **احترام أصحاب المصالح:** يقصد من هذا المبدأ أن تحترم المؤسسة مصالح الأطراف من مالكين وعاملين وعملاء المتأثرين بأنشطة الشراء لديها وتدرسها وتستجيب لها.
6. **احترام حقوق الإنسان:** حقوق الإنسان هي حقوق أساسية لجميع البشر وعلى المؤسسة أن تحترم هذه الحقوق وتعترف بأهميتها.
7. **حلول مبتكرة:** تسعى المؤسسة إلى إيجاد حلول لمعالجة أهداف الاستدامة لديها وتشجيع ممارسات شراء مبتكرة لتعزيز نتائج أكثر استدامة عبر سلسلة التوريد بأكملها.
8. **التركيز على الحاجة:** تقوم المؤسسة بمراجعة الطلب وتشتري فقط ما هو مطلوب وتسعى إلى بدائل أكثر استدامة.
9. **تحليل جميع التكاليف:** تسعى المؤسسة جاهدة للنظر في التكلفة المتكبدة، طوال دورة الحياة، القيمة مقابل المال المحقق، والتكاليف والفوائد التي تعود على المجتمع والبيئة والاقتصاد الناتجة عن أنشطة الشراء.
10. **التحسين المستمر:** تعمل المؤسسة من أجل التحسين المستمر لممارسة الاستدامة ونتائجها وتشجيع المنظمات في سلاسل التوريد على القيام بنفس الشيء.

2-1-7. أهداف الأيزو 20400:2017

من خلال تطبيق معايير الأيزو 20400 تساهم المؤسسة بشكل إيجابي في المجتمع والاقتصاد من خلال:

1. اتخاذ قرارات مراقبة مستدامة وتشجيع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين على القيام بنفس الشيء.
2. يساعد المعيار على تقليل التأثير على البيئة.
3. معالجة قضايا حقوق الإنسان وإدارة علاقات الموردين مع تنسيق التكاليف العالمية طويلة الأجل وتحسين أداء الشراء، وبالتالي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.
4. يساعد استخدام المعيار على تحسين التواصل بين المقاولين وجميع أصحاب المصلحة وتعزيز العلاقات المفيدة للطرفين.
5. تنسق وظيفة الشراء من خلال تحسين العلاقات مع الموردين وتقليل المخاطر في سلسلة التوريد مثل الاضطرابات الناتجة عن فشل المورد.

علاوة على ذلك تعد الآيزو 20400 أداة مفيدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين التكلفة وتحفيز الابتكار في السوق.

2-1-8. المواضيع الأساسية للمشتريات المستدامة

يجب على المنظمة ووظيفة المشتريات الخاصة بها أن تنظر إلى قضايا الاستدامة بشكل كلي. فإذا أخذنا معيار ISO 26000 كنقطة انطلاق، فهذا يعني أنه يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار جميع المواضيع الأساسية السبعة وقضايا الاستدامة الـ 37 وترابطها، عند تطوير سياسة المشتريات المستدامة الخاصة بها. وينبغي للمنظمة، ولا سيما وظيفة المشتريات لديها، أن تدرك أن الجهود المبذولة لمعالجة قضية واحدة قد تتطوي على المقايضة مع قضايا أخرى. ويجب ألا تؤثر التحسينات الخاصة التي تستهدف قضية معينة بشكل سلبي على القضايا الأخرى أو تخلق تأثيرات سلبية على دورة حياة سلع أو خدمات المنظمة، أو على أصحاب المصلحة أو على سلاسل القيمة والتوريد الخاصة بها. ويوضح الجدول (1) كيفية ارتباط قضايا الاستدامة ISO 26000 بإجراءات الشراء المحتملة (ISO20400:2017)، (ISO26000:2010).

الإجراءات والتوقعات ذات الصلة بالمشتريات	الآيزو 26000 المواضيع الأساسية وقضايا الاستدامة ذات الصلة
الموضوع الأساسي: الحوكمة التنظيمية موضوع أساسي شامل يتعلق بالنظام غير الرسمي أو الرسمي الذي تتخذ من خلاله المنظمة القرارات وتنفذها بما في ذلك الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية.	
عمليات وهياكل صنع القرار ✓ وضع سياسة مشتريات تعكس الالتزام بالاستدامة، مع أهداف وطموحات واضحة. ✓ تطبيق مبادئ المشتريات المستدامة على ممارسات الشراء وجعل تطبيقها مرئياً من خلال القيادة بالقدوة، والعمل ضمن أطر الأداء والالتزام، على سبيل المثال مدونة قواعد السلوك الأخلاقي للموردين. ✓ إنشاء عمليات اتصال ثنائية الاتجاه مع الموردين والمقاولين وشركاء الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين في سلاسل القيمة والتوريد بشأن قضايا الاستدامة ذات الصلة والأهمية العالية. ✓ تشجيع الوعي بالتنمية المستدامة بين جميع الموظفين المشاركين في عملية الشراء. ✓ التحقيق في الحلول المبتكرة للسلع أو الخدمات من خلال اعتماد أساليب مثل LCC، وأنظمة السلع كخدمات (الاستخدام بدلاً من الملكية)، والاقتصاد الدائري.	

<p>الموضوع الأساسي: حقوق الإنسان</p> <p>استناداً إلى حقوق الإنسان المعترف بها دولياً، بما في ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والشرعة الدولية لحقوق الإنسان، والإعلان بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، واتفاقيات حقوق الإنسان الأساسية، ومبادئ الأمم المتحدة التوجيهية بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان.</p>
<p>العناية الواجبة</p> <p>✓ إنشاء عملية العناية الواجبة مع اتباع نهج استباقي لتحديد الآثار السلبية الفعلية والمحملة لقرارات وأنشطة الشراء على حقوق الإنسان، وذلك بهدف تجنب تلك الآثار والتخفيف منها.</p> <p>✓ تحديد ومنع ومعالجة الآثار السلبية الفعلية أو المحتملة على حقوق الإنسان، الناتجة عن أنشطة المنظمة من خلال التقييم الأولي للموردين.</p>
<p>حالات خطر حقوق الإنسان</p> <p>✓ تحليل الآثار السلبية المحتملة على حقوق الإنسان في سلاسل التوريد.</p> <p>✓ ينبغي أن تكون وظيفة المشتريات متنبهة لتوريد السلع أو الخدمات من مناطق الصراع أو عدم الاستقرار السياسي، مع الممارسات التجارية الفاسدة المعروفة، مع غياب الحقوق المدنية أو الحماية القانونية، أو الفقر المدقع وضعف مستويات الصحة، أو مجتمعات السكان الأصليين، وتلك التي يتم فيها استخدام عمالة الأطفال.</p>
<p>تجنب التواطؤ</p> <p>✓ ينبغي لوظيفة الشراء أن تتجنب التواطؤ في المساعدة على ارتكاب أفعال تتعارض مع حقوق الإنسان أو لا تحترمها من جانب الموردين أو المقاولين.</p>
<p>حل المظالم</p> <p>✓ إنشاء آلية تظلم شفافة لتمكين أصحاب المصلحة الذين يعتقدون أن حقوق الإنسان الخاصة بهم قد تم انتهاكها في سلاسل التوريد من لفت انتباه المنظمة إلى هذا الأمر وطلب الإنصاف والانتصاف.</p> <p>✓ ينبغي تصميم عملية العلاج لتقديم حلول متفق عليها بشكل متبادل للتظلمات من خلال المشاركة بين الأطراف المتضررة ووظيفة الشراء والموردين.</p>
<p>التمييز والفئات الضعيفة</p> <p>✓ ضمان التواصل مع الموردين للتأكد من أن شراء السلع أو الخدمات لا ينطوي على التمييز ضد العمال، والمجتمعات المحلية، والسكان الأصليين، والنساء والفتيات، والأشخاص ذوي الإعاقة، والفئات الضعيفة الأخرى مثل كبار السن والفقراء، أو التمييز على أساس العرق، والدين أو الطائفة.</p>

<p>الحقوق المدنية والسياسية</p> <p>✓ احترام الحقوق المدنية والسياسية لأصحاب المصلحة، بالتعاون مع الموردين المشاركين في سلاسل التوريد لإنتاج السلع أو الخدمات. على سبيل المثال، الحق في حياة كريمة، الحق في الأمن الشخصي، عدم التعرض للتعذيب، حرية تكوين الجمعيات، حرية الرأي.</p>
<p>الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية</p> <p>احترام حق أصحاب المصلحة في سلاسل التوريد، بالتعاون مع الموردين، في:</p> <p>✓ ممارسة الثقافة المحلية.</p> <p>✓ العمل في ظروف عادلة ومواتية.</p> <p>✓ التمتع بمستوى صحي مناسب.</p> <p>✓ التمتع بمستوى معيشي ملائم للحفاظ على صحتهم البدنية والعقلية ورفاههم.</p> <p>✓ الغذاء الكافي والملبس والسكن والرعاية الطبية والحماية الاجتماعية.</p> <p>ألا تحد من الوصول إلى الخدمات الأساسية مثل الماء والكهرباء والرعاية الطبية، بل تسهلها.</p>
<p>المبادئ والحقوق الأساسية في العمل</p> <p>✓ التأكد، بالتعاون مع الموردين، من الحفاظ على حقوق الإنسان الأساسية في قضايا العمل. على سبيل المثال، الحرية النقابية والمفاوضة الجماعية، لا للسخرة، وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ولا لعمالة الأطفال.</p>
<p>الموضوع الأساسي: ممارسات العمل</p> <p>بناء على توصيات واتفاقيات منظمة العمل الدولية.</p>
<p>التوظيف وعلاقات العمل</p> <p>✓ التأكد، بالتعاون مع الموردين والمقاولين، من معالجة قضايا العمل، على سبيل المثال، الاعتراف القانوني بالمقاولين والعمال، وتكافؤ الفرص بين العمال، واستتكار ممارسات العمل غير العادلة أو الاستغلالية أو المسيئة.</p>
<p>ظروف العمل والحماية الاجتماعية</p> <p>✓ التأكد، بالتعاون مع الموردين، من توفير العمل اللائق (مثل الأجور العادلة وغيرها من أشكال التعويض، وحدود وقت العمل، وفترات الراحة: الإجازات، والممارسات التأديبية والفصل، وحماية الأمومة) وأن يتم تحقيق رفاهية العمال من خلال توفير، على سبيل المثال، مياه الشرب الآمنة، والصرف الصحي، والمقاصف، والحصول على الخدمات الطبية.</p>

<p>الحوار الاجتماعي</p> <p>✓ الاعتراف بأهمية الحوار الاجتماعي بين الموردين والعمال والموظفين والنقابات العمالية والحكومات بشأن جوانب مثل المفاوضة الجماعية وحرية تكوين الجمعيات، أو الشفافية في الظروف الاجتماعية للمقاولين من الباطن.</p>
<p>الصحة والسلامة في العمل</p> <p>✓ المساهمة، بالتعاون مع الموردين، في تطوير وصيانة أنظمة الصحة والسلامة المهنية، لتحقيق المنفعة الجسدية والعقلية والاجتماعية للعمال، ومنع الأضرار الصحية الناجمة عن ظروف العمل.</p>
<p>التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل</p> <p>✓ المساهمة، بالتعاون مع الموردين، في تزويد العمال بإمكانية الوصول إلى تنمية المهارات والتدريب والفرص لتحسين قدراتهم والأداء والتقدم الوظيفي.</p>
<p>الموضوع الأساسي: البيئة</p> <p>إن المسؤولية البيئية شرط مسبق لبقاء وازدهار البشر وغيرهم من الكائنات الحية. يمكن أن تساعد معايير ISO 14001 والمعايير ذات الصلة في معالجة القضايا البيئية.</p>
<p>الوقاية من التلوث</p> <p>✓ تحسين، بالتعاون مع الموردين، منع الانبعاثات الملوثة للهواء والتصرف في المياه، وإدارة النفايات، واستخدام المواد الكيميائية والمبيدات الحشرية السامة والخطرة والتخلص منها، وإدارة أشكال التلوث الأخرى مثل الضوضاء، الروائح، الاهتزازات، الانبعاثات الكهرومغناطيسية، الإشعاع والتلوث الفيروسي أو البكتيري.</p> <p>✓ تحسين الجودة البيئية.</p>
<p>الاستخدام المستدام للموارد</p> <p>✓ قم بالتقييم مع الموردين بتحديد أهمية وجدوى الاستراتيجيات البيئية مثل تحليل دورة الحياة وLCC، وتقييمات الأثر البيئي، والإنتاج الأنظف والكفاءة البيئية، ونهج نظام السلع إلى الخدمات.</p> <p>✓ تعزيز المبادئ البيئية مع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين في سلاسل التوريد، وتشجيع النهج التحوطي، والمسؤولية البيئية، وإدارة المخاطر البيئية والتشغيل وفقاً لمبدأ "الملوث يدفع".</p> <p>✓ تحسين الاستخدام المستدام لمصادر الطاقة الرئيسية، بالتعاون مع الموردين (الموارد المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والأمواج والطاقة الحرارية الأرضية) لتعزيز أمن الطاقة والحفاظ على المياه واستخدامها والوصول إليها (مياه الشرب الآمنة، وإعادة استخدام المياه)، والاستخدام الفعال للمواد (إعادة الاستخدام وإعادة التدوير، والاقتصاد الدائري، ونهج دورة الحياة) وتقليل متطلبات الموارد للسلع والخدمات. وينبغي إيلاء اهتمام خاص للمواد الحيوية لتقليل قيود العرض وما يرتبط بها من آثار اقتصادية سلبية.</p>

<p>التخفيف من تغير المناخ والتكيف معه</p> <p>✓ التخفيف، بالتعاون مع الموردين، من آثار تغير المناخ السلبية الناجمة عن انبعاثات الغازات الدفيئة المباشرة وغير المباشرة والنظر في استهداف الحياد الكربوني من خلال المشاركة في البرامج المناسبة مع المنظمات الأخرى. مع الأخذ بعين الاعتبار البصمة الكربونية المضمنة (وليس فقط انبعاثات الكربون) المرتبطة بالسلع أو الخدمات.</p> <p>✓ تحديد الفرص، بالتعاون مع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين، لمنع أو تقليل الأضرار المرتبطة بتغير المناخ، مثل الفيضانات والجفاف وندرة المياه والبرد الشديد أو الحرارة الشديدة، وضمان أمن مياه الشرب والصرف الصحي والغذاء والموارد الأخرى الحيوية على صحة الإنسان.</p>
<p>حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة الموائل الطبيعية</p> <p>✓ تعزيز واعتماد الممارسات الزراعية وصيد الأسماك والغابات المستدامة، بما في ذلك الجوانب المتعلقة برعاية الحيوان.</p> <p>✓ حماية وتقييم التنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية، بالتعاون مع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين، واستخدام الأراضي والموارد الطبيعية على نحو مستدام وتعزيز التنمية الحضرية والريفية السليمة بيئياً.</p> <p>✓ احترام رفاهية الحيوانات، عندما تؤثر على حياتها ووجودها، وضمان الظروف الملائمة لحفظ الحيوانات وتربيتها وإنتاجها ونقلها واستخدامها.</p>
<p>الموضوع الأساسي: ممارسات التشغيل العادلة</p> <p>تطبيق وتعزيز السلوك الأخلاقي في تعاملات المنظمة مع المنظمات الأخرى، مثل الموردين والمقاولين والشركاء والعلماء والمنافسين والحكومات وجمعيات الأعمال.</p>
<p>مكافحة الفساد</p> <p>✓ منع ومكافحة الفساد، بالتعاون مع الموردين، والذي يتجلى، على سبيل المثال، في الرشوة (التماس أو عرض أو قبول رشوة نقدية أو عينية) في كل من القطاعين العام والخاص، والاحتيال، وغسل الأموال، والاختلاس، وإخفاء أو عرقلة العدالة.</p> <p>✓ منع الفساد من خلال رفع مستوى الوعي ودعم وتدريب الأفراد المسؤولين عن المشتريات الفعلية وممثلي الموردين والمقاولين، وتشجيع الإبلاغ عن المعاملة غير العادلة وانتهاكات سياسة مكافحة الفساد في المنظمة.</p>
<p>المشاركة السياسية المسؤولة</p> <p>✓ منع التأثير غير المناسب من قبل أصحاب المصلحة وتجنب السلوك، على سبيل المثال. التلاعب والترهيب والإكراه التي يمكن أن تقوض عملية الشراء.</p>

<p>المنافسة العادلة</p> <p>✓ هناك العديد من أشكال السلوك المناهض للمنافسة، على سبيل المثال. تحديد الأسعار (حيث تتواطأ الأطراف على بيع نفس السلع أو الخدمات بنفس السعر)، والتلاعب في العطاءات (حيث تتواطأ الأطراف للتلاعب في عرض تنافسي)، والتسعير المفترس (حيث يتم بيع السلع أو الخدمات بسعر منخفض للغاية بقصد إخراج المنافسين من السوق وفرض عقوبات غير عادلة على المنافسين).</p> <p>✓ يجب أن تدعم وظيفة الشراء وتعزز المنافسة العادلة بين الموردين في جميع أنحاء سلاسل التوريد.</p> <p>✓ دعم ممارسات مكافحة الاحتكار ومكافحة الإغراق مع الموردين، وعدم الاستفادة بشكل غير مناسب من الظروف الاجتماعية، مثل الفقر أو ظروف السوق والظروف المالية، لتحقيق ميزة تنافسية غير عادلة.</p> <p>✓ التعامل مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة بطريقة عادلة عن طريق الحد من الاعتماد على العملاء والموردين وقبول قدر أكبر من المرونة للشركات الصغيرة الناشئة والشركات النامية، وتسهيل الوصول غير التمييزي من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق وتجنب التكاليف والمخاطر غير الضرورية بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>✓ تتضمن المنافسة العادلة ممارسات الدفع الفوري التي تعود بالنفع على المورد دون التأثير على الشركة.</p>	<p>تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة</p> <p>✓ حيثما كان ذلك مناسباً، تقديم الدعم لموردي SMO الذي يتضمن زيادة الوعي بقضايا الاستدامة وأفضل الممارسات، وتقديم المساعدة الإضافية اللازمة (مثل المشورة الفنية، وبناء القدرات) أو الموارد الأخرى.</p>	<p>احترام حقوق الملكية</p> <p>✓ تغطي حقوق الملكية كلاً من الملكية المادية والملكية الفكرية وتشمل الفوائد في الأراضي والأصول المادية الأخرى وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية وحقوق التصميم وبراءات الاختراع وحقوق المؤشرات الجغرافية والأسرار التجارية والأموال.</p> <p>✓ ينبغي أن تعزز وظيفة الشراء احترام حقوق الملكية مع الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين في سلاسل التوريد، ويجب ألا تشارك في أنشطة تنتهك حقوق الملكية، بما في ذلك إساءة استخدام المركز المهيمن، والنقل، والقرصنة، وممارسات التقاضي التعسفية المتعلقة بالملكية الفكرية.</p>	<p>الموضوع الأساسي: قضايا المستهلك</p> <p>تتحمل المنظمات التي تقدم السلع أو الخدمات للمستهلكين، وكذلك للعملاء الآخرين، مسؤوليات تجاه هؤلاء المستهلكين والعملاء، بناءً على مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لحماية المستهلك.</p>
---	--	--	---

<p>التسويق العادل والمعلومات الواقعية وغير المتحيزة والممارسات التعاقدية العادلة</p> <p>✓ تعزيز مبادئ حقوق المستهلك مع الموردين، على سبيل المثال، الحصول على المعلومات، وإدارة السلامة، وتقديم التعويضات، واحترام الحق في الخصوصية، وضمان المساواة بين الجنسين، واستخدام التصميم العالمي.</p> <p>✓ توفير معلومات واضحة وكافية بالتعاون مع الموردين عن الأسعار والميزات والشروط والأحكام والتكاليف ومدة العقد وفترات الإلغاء.</p> <p>✓ توفير معلومات، بالتعاون مع الموردين، حول قضايا الاستدامة وتأثيراتها عبر سلاسل التوريد للسلع أو الخدمات.</p>
<p>حماية صحة وسلامة المستهلكين</p> <p>✓ التأكد مع الموردين من أن السلع أو الخدمات ستحمي صحة المستهلكين وسلامتهم، بما في ذلك تجنب توريد السلع أو الخدمات التي تنتهك الملكية الفكرية، في الاستهلاك والاستخدام والتخزين والصيانة والإصلاح والإرجاع.</p>
<p>الاستهلاك المستدام</p> <p>✓ تحفيز تصميم المنتجات والتغليف بحيث يمكن استخدامها بسهولة أو إعادة استخدامها أو إصلاحها أو إعادة تدويرها، وإذا أمكن، عرض أو اقتراح خدمات إعادة التدوير والتخلص منها.</p> <p>✓ تزويد المستهلكين بمعلومات حول السلع أو الخدمات، بما في ذلك بلد المنشأ، والمحتويات أو المكونات (بما في ذلك، عند الاقتضاء، استخدام المكونات المعدلة وراثياً)، والمعلومات المتعلقة برعاية الحيوان.</p> <p>✓ الاستفادة من خطط وضع العلامات الموثوقة والفعالة، والتي تم التحقق منها بشكل مستقل، أو خطط التحقق الأخرى (مثل وضع العلامات البيئية، أو أنشطة التدقيق) لتوصيل الجوانب البيئية الإيجابية، وكفاءة الطاقة، وغيرها من الخصائص المفيدة اجتماعياً وبيئياً للسلع أو الخدمات.</p>
<p>خدمة العملاء والدعم وحل الشكاوى والنزاعات</p> <p>✓ تقديم خدمة العملاء الملائمة وآليات الدعم والشكاوى، بما في ذلك التثبيات المناسب والضمانات والدعم الفني فيما يتعلق بالاستخدام، بالإضافة إلى وضع أحكام للإرجاع والإصلاح والصيانة.</p> <p>✓ الاستفادة من الإجراءات البديلة لتسوية النزاعات والانتصاف التي تستند إلى المعايير الوطنية أو الدولية، أو تكون مجانية أو بتكلفة قليلة بالنسبة للمستهلكين.</p>
<p>حماية بيانات المستهلك والخصوصية</p> <p>✓ توفير حماية وخصوصية بيانات المستهلك لحماية حقوق خصوصية المستهلكين من خلال الحد من أنواع المعلومات التي يتم جمعها وطرق الحصول على هذه المعلومات واستخدامها وتأمينها.</p>

<p>✓ إن الاستخدام المتزايد للاتصالات الإلكترونية (بما في ذلك المعاملات المالية)، ونمو قواعد البيانات واسعة النطاق، يثير المخاوف بشأن كيفية حماية خصوصية المستهلك، وخاصة فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية.</p>
<p>الوصول إلى الخدمات الأساسية</p> <p>✓ تحفيز وتشجيع سلاسل التوريد لمتابعة الفرص في الحصول على خدمات المرافق الأساسية، على سبيل المثال، خدمات الكهرباء والغاز والمياه والصرف الصحي والاتصالات.</p>
<p>التعليم والتوعية</p> <p>✓ المساهمة في تثقيف المستهلكين من خلال توفير المعلومات، بالتعاون مع الموردين، حول الاستهلاك المستدام والصحة والسلامة والآثار البيئية، على سبيل المثال، من خلال توفير المعلومات والتعليمات وأدلة المستخدم ووسائل الاتصال الأخرى.</p>
<p>الموضوع الأساسي: المشاركة المجتمعية والتنمية</p> <p>يشير "المجتمع" إلى المستوطنات السكنية أو غيرها من المستوطنات الاجتماعية الواقعة في منطقة جغرافية قريبة فعلياً من مواقع المنظمة أو داخل مناطق تأثير المنظمة (على سبيل المثال، حيث تشتري السلع أو الخدمات في سلاسل التوريد). يدعم أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.</p>
<p>التفاعل الاجتماعي</p> <p>✓ المساهمة في مشاركة المجتمع، بالتعاون مع الموردين، في احترام الحقوق الثقافية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات من خلال استشارة ممثلي المجتمعات، والمشاركة في الجمعيات المحلية، والمساهمة في برامج التنمية.</p>
<p>التعليم والثقافة</p> <p>✓ تعزيز ودعم تعليم المجتمعات المحلية على جميع المستويات، ولا سيما تعليم الأطفال والنساء والفئات الضعيفة، في المناطق التي يتم فيها إنتاج السلع المراد شراءها.</p>
<p>خلق فرص العمل وتنمية المهارات</p> <p>✓ تحليل تأثيرات قرارات الاستثمار والمشتريات، مع الموردين، على خلق فرص العمل وبناء القدرات، وعلى التخفيف من حدة الفقر.</p> <p>✓ المساعدة في تطوير أو تحسين برامج تنمية المهارات في المجتمع، ربما بالشراكة مع الموردين وغيرهم في المجتمع.</p> <p>✓ الأخذ بعين الاعتبار التأثير الإيجابي لقرارات الشراء المستدامة، باستخدام الموردين المحليين، على خلق فرص العمل للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.</p>

<p>تطوير التكنولوجيا والوصول إليها</p> <p>✓ المساهمة حيثما أمكن في تطوير تقنيات مبتكرة أو منخفضة التكلفة يمكن أن تساعد في حل القضايا الاجتماعية والبيئية في المجتمعات المحلية أو التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي كبير على الفقر والقضاء على الجوع.</p> <p>✓ الدخول في شراكات مع الموردين والمنظمات الأخرى، على سبيل المثال، الجامعات أو مختبرات الأبحاث، لتعزيز التطوير العلمي والتكنولوجي مع شركاء من المجتمع، وتوظيف السكان المحليين في هذا العمل.</p> <p>✓ النظر، حيثما كان ذلك ممكناً اقتصادياً، في تطوير المعرفة والتقنيات المحلية والتقليدية المحتملة مع حماية حق المجتمع في تلك المعرفة والتكنولوجيا.</p>
<p>الثروة وخلق الدخل</p> <p>✓ النظر، بالتشاور مع الموردين، في الآثار الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك التأثيرات على الموارد الأساسية اللازمة للتنمية المستدامة للمجتمع.</p> <p>✓ النظر في إعطاء الأفضلية للموردين المحليين للسلع أو الخدمات والمساهمة في تنمية الموردين المحليين حيثما أمكن ذلك.</p> <p>✓ تسليط الضوء على الموردين بأهمية الوفاء بمسؤولياتهم الضريبية وتزويد السلطات بالمعلومات اللازمة لتحديد الضرائب المستحقة بشكل صحيح.</p>
<p>الصحة</p> <p>✓ السعي إلى إزالة الآثار الصحية السلبية لأي عملية إنتاج أو للسلع أو الخدمات المقدمة من قبل الموردين.</p> <p>✓ حيثما أمكن، دعم الوصول الشامل والطويل الأمد إلى خدمات الرعاية الصحية الأساسية والمياه النظيفة والصرف الصحي المناسب كوسيلة للوقاية من الأمراض، على سبيل المثال، من خلال المشاركة في حملات الصحة العامة مع الموردين.</p>
<p>الاستثمار الاجتماعي</p> <p>✓ مراعاة تعزيز تنمية المجتمع عند التخطيط لمشاريع الاستثمار الاجتماعي مع الموردين. يجب أن تعمل جميع الإجراءات على توسيع الفرص للمواطنين، على سبيل المثال، من خلال زيادة المشتريات المحلية والتأكد من أن أي استعانة بمصادر خارجية تدعم التنمية المحلية.</p> <p>✓ حيثما أمكن، المساهمة في برامج الموردين التي توفر الوصول إلى الغذاء والسلع الأساسية الأخرى للفئات الضعيفة أو التي تعاني من التمييز والأشخاص ذوي الدخل المنخفض، مع مراعاة أهمية المساهمة في زيادة قدراتهم ومواردهم وفرصهم.</p>

الجدول (1) كيفية ارتباط قضايا الاستدامة ISO 26000 بإجراءات الشراء المحتملة

2-1-9. دوافع الشراء المستدام

تختلف دوافع المنظمات لممارسة الشراء المستدام اعتماداً على نوع المنظمة والسياق الذي تعمل فيه. وينبغي تحليل محركات الاستدامة للمساعدة في تحديد أهداف الاستدامة وغايات سلسلة التوريد وللمساعدة في التواصل الداخلي.

فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة مدفوعة بالميزة التنافسية أو السياسات العامة أو حماية البيئة أو حقوق الإنسان، فيجب أن تتماشى أهداف وغايات الاستدامة مع هذه العناصر.

وعندما تحدد الإدارة العليا مدى تحفيز المنظمة نحو الشراء المستدام من خلال دوافع محددة، فمن الممكن ربطها بالموضوعات الأساسية والقضايا والجوانب ومن ثم تطوير الأهداف والغايات. ومن أمثلة محركات الشراء المستدامة ما يلي (ISO20400:2017):

1. **العميل:** الاستجابة لتوقعات استدامة العملاء والمستهلكين، مثل السلامة والفوائد البيئية والتصميم الشامل في جميع أنحاء سلاسل التوريد.
2. **الميزة التنافسية:** في الأسواق التنافسية، يمكن أن تكون القدرة على تقديم السلع أو الخدمات مع الأخذ في الاعتبار عرض القيمة المستدامة المدعوم بسلاسل التوريد بمثابة عامل تمييز، ويمكن أن يكون أيضاً هذا ميزة للمورد وكذلك للمنظمة المشتريّة.
3. **الابتكار:** استخدام المشتريات المستدامة لتحفيز الابتكار من خلال سلاسل التوريد من أجل الحصول على قيمة مشتركة أكبر وإنشاء أسواق جديدة.
4. **توقعات أصحاب المصلحة:** الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة المتزايدة لمراعاة العوامل البيئية والاجتماعية، على سبيل المثال، من أجل الحفاظ على ترخيص مجتمعي للعمل.
5. **التشريع والتنظيم:** الامتثال للتشريعات في جميع أنحاء سلاسل التوريد بأكملها. وقد تطلب الحكومات بشكل متزايد من المنظمات العمل بشكل أكثر استدامة، على سبيل المثال، من خلال فرض قيود على النفايات في مدافن النفايات، وتحسين تنوع الموردين، والكشف عن الكربون، ومكافحة الاتجار بالبشر، ومكافحة العبودية.

6. **السياسات العامة:** تحقيق الأهداف المرجوة مثل تعزيز القدرة التنافسية، وخلق الفرص للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، والإدارة الفعّالة للموارد العامة.
7. **إدارة المخاطر:** يمكن لقضايا الاستدامة أن تؤثر على قيمة العلامة التجارية وسمعتها، والحصة والقيمة السوقية، والتعرضات القانونية، وتقلب الأسعار والوصول إلى العرض، والالتزامات المالية، والتعرضات الأخلاقية، والمخاطر المرتبطة بتراخيص التشغيل.
8. **أمن سلاسل التوريد:** تجنب الاضطرابات الناجمة عن سحب المنتج، أو العقوبات المالية أو فشل الموردين، وتنفيذ عمليات التحسين المستمر، وتجنب استنفاد الموارد.
9. **ثقة المستثمرين:** قد تؤدي المشتريات المستدامة إلى تحسين النتائج من وكالات التصنيف وجذب الاستثمار.
10. **العمال:** الاهتمام بقضايا الاستدامة، بما في ذلك تعزيز العمل اللائق، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجذب المواهب وتحفيزها والاحتفاظ بها.
11. **التزام الموردين:** يمكن أن يؤدي الاهتمام بقضايا الاستدامة إلى تحسين العلاقات مع الموردين، مما يؤدي إلى تحسين مساهمة الموردين في تحقيق الأهداف التنظيمية.
12. **تحسين التكلفة:** يمكن أن يؤدي الاستخدام الأمثل للموارد إلى توفير في التكاليف، وتقليل الآثار البيئية، وتحقيق وفورات الحجم وتحسين العائد على الاستثمار.
13. **خلق القيمة الاقتصادية:** يمكن أن يساعد تقييم معلومات تكلفة وفوائد دورة الحياة الأكثر شمولاً المنظمة على أن تكون أكثر فعالية.
14. **القيادة الشخصية:** يمكن للقيادة ملتزمة من الأشخاص الرئيسيين في المنظمة تعزيز الممارسات المستدامة بما في ذلك المشتريات المستدامة.
15. **الأخلاقيات التنظيمية:** الاهتمام بقضايا الاستدامة يمكن أن يعزز السلوك الأخلاقي للمنظمة ويزيد من التوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها.

2-1-10. الاعتبارات الرئيسية للشراء المستدام

وتتضمن هذه الاعتبارات الآتي (ISO20400:2017):

1. إدارة المخاطر (بما في ذلك الفرص)

إدارة المخاطر ديناميكية ومتكررة وتستجيب للتغيير. ويجب على المنظمات إدارة مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) المتعلقة بأنشطة الشراء. وإن الهدف من إدارة المخاطر في سياق المشتريات المستدامة هو تحديد وترتيب أولويات وإدارة المخاطر الداخلية والخارجية (بما في ذلك الفرص) المتعلقة بأنشطة المشتريات. ويتضمن ذلك النظر في مدى قدرة الموردين عبر سلاسل التوريد على تلبية متطلبات الاستدامة كتلك المرتبطة بالمراقبة والتدقيق.

وعندما يتم ذلك بشكل صحيح، يجب أن تضمن إدارة المخاطر إدارة تأثيرات الاستدامة الكبيرة بشكل مناسب، وتطبيق الموارد بكفاءة، وإمكانية تبرير القرارات المتخذة. تشمل إدارة المخاطر تقييم المخاطر (التحديد والتحليل والتقييم) ومعالجة المخاطر. وينبغي دمجها في حوكمة المنظمة، بما في ذلك إجراءات الشراء. تعتبر العناية الواجبة طريقة لتطبيق إدارة المخاطر على التأثيرات السلبية على الاستدامة.

2. معالجة التأثيرات السلبية على الاستدامة من خلال العناية الواجبة

يمكن للمنظمات أن تتسبب أو تساهم في تأثيرات سلبية على الاستدامة من خلال:

1. ممارسات الشراء الخاصة بها أو أنشطة الموردين أو المقاولين أو الشركاء التجاريين أو شركات الاستثمار أو الوسطاء عبر سلاسل التوريد بأكملها.
 2. تصميم أو شراء أو استخدام أو التخلص من السلع أو الخدمات من قبل المنظمة وسلاسل التوريد الخاصة بها.
 3. العناية الواجبة هي وسيلة لمعالجة الآثار السلبية:
 - أ. عندما تحدد المنظمات تأثيرات الاستدامة السلبية المحتملة في سلاسل التوريد الخاصة بها، يجب عليها أن تسعى إلى منعها أو السيطرة عليها.
 - ب. عندما تحدد المنظمات تأثيرات الاستدامة السلبية الفعلية في سلاسل التوريد الخاصة بها، يجب عليها أن تسعى إلى معالجتها أو علاجها أو السيطرة عليها.
- ويجب على المنظمة تنفيذ عملية العناية الواجبة لمعالجة الآثار السلبية وتكون مسؤولة عنها.

3. تحديد الأولويات لقضايا الاستدامة

يتيح تحديد الأولويات للمنظمة تركيز جهودها على إدارة المخاطر (بما في ذلك الفرص) وتقديم أقصى قدر من المساهمة في التنمية المستدامة. ويجب على المنظمات تحديد أولويات القضايا بالتشاور مع أصحاب المصلحة باستخدام العملية التالية:

(أ) **الصلة:** تحليل ما إذا كانت مسألة الاستدامة تنطبق على المنظمة، والتي تحددها عوامل مثل:

(1) الاتصال بالأنشطة الأساسية (العمليات أو السلع أو الخدمات) للمنظمة.

(2) الارتباط بالتشريعات واللوائح ومعايير السلوك الدولية.

(3) الأنشطة في سلاسل التوريد أو ضمن نطاق تأثير المنظمة.

(4) المبادرات القطاعية بما في ذلك مدونات قواعد السلوك.

(ب) **الأهمية:** تحليل قضايا الاستدامة ذات الصلة الأكثر تأثيراً بأنشطة وقرارات المنظمة، والتي تحددها عوامل مثل:

(1) شدة التأثيرات السلبية على الاستدامة المرتبطة بكثافتها وتكرار حدوثها وتوزيعها عبر سلاسل التوريد.

(2) التأثير المحتمل لاتخاذ الإجراءات أو الفشل في اتخاذ الإجراءات على الاستدامة وأصحاب المصلحة.

(3) التوقعات المجتمعية للسلوك المسؤول ومستوى اهتمام أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتأثيرات.

(ج) **الاعتبارات الأخرى** التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحديد أولويات قضايا الاستدامة ذات الصلة والهامة، بما في ذلك:

(1) الجهد اللازم لتحقيق النتيجة المطلوبة.

(2) الأداء فيما يتعلق بالامتثال القانوني والمعايير الدولية وقواعد السلوك الدولية وأفضل الممارسات.

(3) المساهمة في الأهداف التنظيمية.

(4) القدرة على التأثير.

(5) مدى تأثير المنظمات أو الأشخاص الآخرين على المنظمة نفسها.

يجب على المنظمة أن تنتظر إلى قضايا الاستدامة بطريقة متكاملة، وأن تكون مستعدة لإدارة المواقف التي قد تنطوي فيها معالجة إحدى القضايا على مقايضة مع قضية أخرى.

4. ممارسة النفوذ

يجب على المنظمة، إلى أقصى حد ممكن، ممارسة قدرتها في التأثير على سلوك الموردين وأصحاب المصلحة الآخرين نحو الاستدامة. ويمكن أن يستمد التأثير من عوامل مثل:

(أ) درجة السيطرة المباشرة بين المنظمة والمورد.

(ب) شروط العقد بين المنظمة والمورد.

(ج) نسبة المبيعات التي تمثلها المنظمة للمورد.

(د) قدرة المنظمة على تحفيز المورد لتحسين الأداء من حيث المبيعات المستقبلية، ومزايا السمعة، والمساعدة في بناء القدرات، وما إلى ذلك.

(هـ) فوائد السمعة التي تعود على المورد من العمل مع المنظمة، والضرر الذي يلحق بالسمعة نتيجة لسحب تلك العلاقة.

(و) قدرة المنظمة على التعاون مع المشتريين الآخرين، بما في ذلك أقرانهم في الصناعة، لتحفيز الأداء المحسن.

(ز) قدرة المنظمة على إشراك الحكومة في طلب تحسين الأداء من قبل المورد من خلال تنفيذ السياسات العامة والمراقبة والعقوبات وما إلى ذلك.

وتقع مثل هذه العوامل ضمن نطاق تأثير المنظمة.

5. تجنب التواطؤ

يجب على المنظمة من خلال نشاط الشراء الخاص بها أن تتجنب التواطؤ في الأفعال غير المشروعة التي تقوم بها المنظمات الأخرى والتي تسبب آثاراً سلبية على الاستدامة. وفي حين أن حدودها غير دقيقة ومتطورة، يمكن وصف ثلاثة أشكال من التواطؤ (The World Bank:2019):

- أ. التواطؤ المباشر: يحدث عندما تساعد منظمة ما عن علم في ارتكاب أفعال غير مشروعة.
- ب. التواطؤ المفيد: يحدث عندما تستفيد المنظمة بشكل مباشر من الأفعال غير المشروعة.
- ج. التواطؤ الصامت: يحدث عندما تغفل المنظمة في إثارة مسألة الأفعال غير المشروعة.

نستنتج مما سبق أن الشراء المستدام sustainable procurement هو الآلية التي يتم من خلالها شراء المواد والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار لأفضل قيمة للمشتريات مقابل المال، وللجوانب البيئية والاجتماعية للمنتج أو للخدمة خلال دورة الحياة بأكملها. حيث يعتبر الشراء شراءً مستداماً عندما تقوم المؤسسات بتلبية احتياجاتها من السلع والخدمات والأشغال والمرافق بطريقة تحقق القيمة مقابل المال وتعزز النتائج الإيجابية ليس فقط للمؤسسة نفسها بل للاقتصاد والبيئة والمجتمع أيضاً. وإن المواصفة الجديدة الآيزو 20400 تستهدف مساعدة المؤسسات بكافة أحجامها وأنشطتها ومواقعها، لدمج الاستدامة في سياساتها الشرائية لتقليل الأثر البيئي السلبي للمنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات وزيادة الأثر الإيجابي الاجتماعي والاقتصادي على المجتمعات المحيطة بها.

المبحث الثاني

دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة

2-2-1. مقدمة

استخدم هذا المصطلح في عصرنا الحاضر وتحديداً في ثمانينيات القرن الماضي للإشارة إلى الاستدامة البشرية على كوكب الأرض. وهذا ما قاد لجنة Brundtland التابعة للأمم المتحدة في عام 1987 إلى تعريف الاستدامة على أنها: " التطور المستمر لمقابلة الاحتياجات دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة". ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلاً تجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الاستدامة؟ وأهدافها وكيفية انجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المنظمات؟ ولذلك كان هنالك ولادة لتعريف جديد يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات وفي الإشارة إلى أنها تحسين نوعية الحياة الإنسانية، وبما يضمن القدرة على دعم النظام البيئي (Wiesner & et al, 2018).

والاستدامة على مستوى الشركة هي التركيز على خلق نموذج للعمل يكون مستداماً من الناحية الاجتماعية والمالية والبيئية، أي أنه يحدد الاستراتيجيات والممارسات التي تساهم في خلق عالم أكثر استدامة ويحقق قيمة للمساهمين Shareholders لذا فإنها تعرّف على أنها خلق قيمة مستدامة للشركة. أما المسؤولية الاجتماعية للشركة، فإنها تهتم بتخفيض التأثيرات السلبية لأعمال الشركة في أثناء سعيها لتحقيق استراتيجية العمل والتي تعد تطوعية Voluntary بشكل كبير، ويمكن مزاولتها بأسلوب تكتيكي بدون أن تؤثر على العملية الرئيسية للعمل (Adams:2006).

2-2-2. جوانب تكامل الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة

يتم تكامل الاستدامة في سياسة واستراتيجية المشتريات بالمنظمة من خلال الاهتمام بالجوانب التالية:

1. الالتزام بالمشتريات المستدامة

يعد التزام الإدارة العليا للمنظمة أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشتريات المستدامة، ومن المهم أن تفهم الإدارة العليا كيف يمكن للمشتريات دعم الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء. وبدون هذا الالتزام الرسمي، لن يكون للأفراد المشاركين في المشتريات أي تفويض رسمي لدمج الاستدامة في استراتيجيات أو عمليات الشراء الخاصة بهم. ولذلك تظل المشتريات المستدامة نشاطاً مخصصاً بدون موارد واعتراف على المستوى التنظيمي (ISO:2017).

وينبغي دمج اعتبارات الاستدامة على المستوى الأعلى والأكثر استراتيجية لوظيفة المشتريات من أجل تحديد النوايا والاتجاهات والأولويات للمنظمة بأكملها بوضوح فيما يتعلق بالمشتريات المستدامة. وذلك يتأثر عادةً بوثقتين رئيسيتين للمشتريات يجب ربطهما بالسياسات والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة، بما في ذلك تلك التي تغطي الاستدامة:

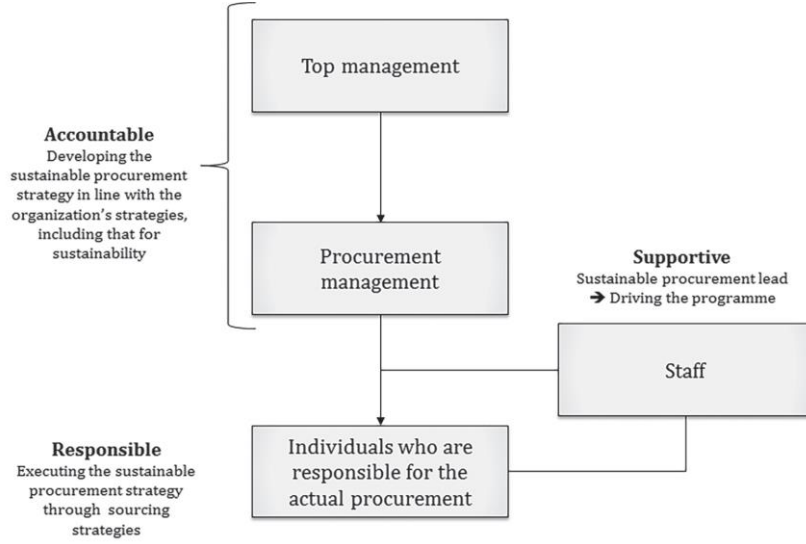
- وثيقة، تسمى غالباً "السياسة"، والتي تعبر عن نوايا المنظمة وأهدافها وقيمها في مجال المشتريات، كما عبرت عنها رسمياً إدارتها العليا، وتصف هذه الوثيقة عادةً عناصر مثل رؤية المنظمة وقيمها والتزاماتها وقواعدها.

- خطة مكتوبة، غالباً ما تسمى "الاستراتيجية"، والتي توضح كيفية تنفيذ نوايا وتوجيهات المشتريات الخاصة بالمنظمة، إذ يجب أن تحدد الأهداف والغايات الرئيسية وتتضمن خطة عمل أساسية.

وقد لا تقوم بعض المؤسسات بإنشاء مستندات منفصلة. وينبغي أن يكون الهدف النهائي هو دمج الاستدامة في وثائق المشتريات الحالية.

2. توضيح المساءلة

ينبغي وضع مسؤوليات واضحة بشأن المشتريات المستدامة. ويوضح الشكل (2) مثلاً عن مساءلة المشتريات.



الشكل (2) مثال على الأدوار ومستويات المساءلة عن المشتريات المستدامة

يتضح من الشكل أن المساءلة تقع على مستوى الإدارة العليا وعلى عاتق رئيس المشتريات. قد يكون هذا الترتيب بالإضافة إلى دمج الاستدامة في أهداف الفرق والوصف الوظيفي كافياً. في المنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم، يلعب المالك أو المدير دوراً أكثر أهمية، خاصة في حالة عدم وجود قسم مشتريات و/أو مدير متميز.

3. مواءمة المشتريات مع الأهداف والغايات التنظيمية

عند تحديد أولويات الشراء المستدام، يجب على الإدارة تكييف الأهداف والقيم التنظيمية في أهداف استدامة واضحة لسياسة واستراتيجية الشراء. وينبغي أن يأخذ ذلك في الاعتبار الخيارات الاستراتيجية للمنظمة مثل الاستعانة بمصادر خارجية، وزيادة التعاقد من الباطن في الخارج، وزيادة الشراكات وعمليات الدمج والاستحواذ، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الطريقة التي يمكن أن تعمل بها المنظمة في المستقبل (Carter & Primmer:2017).

وينبغي أن تؤدي هذه العملية إلى إنشاء أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وفي الوقت المناسب للقضايا الرئيسية المحددة للمشتريات المستدامة والتي تدعم بشكل كامل الأهداف التنظيمية وتتوافق معها. يجب أن تحدد المشتريات أهدافاً واضحة وتقيس الأداء مقابل أهداف الاستدامة عالية المستوى. وينبغي لسياسة الشراء المستدامة أن:

1. تعكس قيم المنظمة ومبادئها وأهدافها وغاياتها.

2. تعكس التزام المنظمة بالاستدامة.

3. تتماشى بشكل واضح ودقيق مع سياسات المنظمة.

4. مراعاة الركائز الثلاث للاستدامة: الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

5. تناول مبادئ الشراء المستدام.

وإذا لم تكن هناك سياسة أو استراتيجية تنظيمية، فيجب إشراك الإدارة العليا لفهم الحاجة إلى تبني الاستدامة، لتحديد النوايا والأهداف الإستراتيجية رسمياً، وتوضيح كيفية توافقها مع أولويات المنظمة.

4. فهم ممارسات الشراء وسلاسل التوريد

يجب أن تفسر وظيفة المشتريات سياسة الاستدامة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية ومواءمة الأهداف مع أهداف الشراء، وتطبيق إدارة المخاطر. ومن أجل تحديد أولويات المشتريات المستدامة، يجب أن يكون لدى المنظمة لمحة عامة عن:

أ. ممارسات الشراء الخاصة بها.

ب. سلاسل التوريد الخاصة بها.

ومن المهم أن ندرك أن ممارسات المنظمة التي تؤثر على المشتريات يمكن أن تؤدي في حد ذاتها إلى آثار سلبية على الاستدامة.

مثال: التأخر في السداد، ومتطلبات التسليم غير الواقعية، والتفاوض المفرط على الأسعار، والتجاهل أو التعسف في التقاضي بشأن الملكية الفكرية لأطراف ثالثة، والممارسات التنافسية غير العادلة، والعقوبات، وعدم احترام معايير السلوك الدولية.

وهذا بدوره يمكن أن يضر بسمعة المنظمة مع تأثيرات محتملة على ثقة أصحاب المصلحة، وثقة المستثمرين، ورضا الموظفين والاحتفاظ بهم، ورضا العملاء واستمرارية التوريد. والإدارة الفعالة لهذه القضايا يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الموردين ورضا أصحاب المصلحة. ويمكن تحقيق نظرة عامة على سلسلة التوريد من خلال النظر فيما يلي:

أ. العمليات الأساسية.

ب. التعقيد وعدد المستويات.

ج. الشفافية داخل سلاسل التوريد.

د. الجهات الفاعلة والشركاء المهمين.

هـ. تأثيرات خارجية.

و. تأثيرات الاستدامة.

5. إدارة التنفيذ

عند تنفيذ أهداف الاستدامة لسياسة المشتريات، يجب على المنظمة:

1. التحقق من صحة الأهداف الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرار المناسب.
 2. وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنياً (SMART) لكل هدف.
 3. الحصول على تأييد ورعاية من الإدارة العليا.
 4. التواصل بشكل فعال مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين، الداخليين والخارجيين للمنظمة.
 5. نشر السياسة والاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة وعملية الشراء، مع ضمان تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
 6. تقييم ومراقبة التنفيذ.
 7. مشاركة الالتزامات والتقدم والنتائج مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين والتعلم من خبرات وتجارب أصحاب المصلحة في مجال الاستدامة.
 8. مراجعة التنفيذ والسعي للتحسين المستمر.
- ويجب على الإدارة العليا أن توضح رؤيتها لنتائج الاستدامة طويلة المدى، ويجب أن تتحدى وتمكن الأفراد المسؤولين عن المشتريات الفعلية من البحث عن حلول مبتكرة ومستدامة. ويجب أن يكون القادة قادرين وراغبين في تقديم التوجيه والمشورة.

2-2-3. كيفية تنظيم وظيفة المشتريات نحو الاستدامة

ويتم ذلك من خلال:

1. حوكمة الشراء

يجب إجراء تحليل شامل لوظيفة الشراء قبل التركيز على تنفيذ الشراء المستدام. ويتضمن ذلك تقييم مدى نضج وظيفة المشتريات وكيفية تمثيلها داخل المنظمة. ومن المهم دمج الاستدامة في ترتيبات الإدارة الحالية وعدم تطوير برنامج إدارة جديد. فغالباً ما يكون لدى المؤسسات مجموعة من الأشخاص لتوفير الإدارة بشأن قضايا مثل: الموافقة على استراتيجيات الشراء والبوابات والالتزامات ومراقبة المدخرات ومؤشرات الأداء الرئيسية الوظيفية الأخرى (KPIs). ويجب أن يكون هناك ارتباط واضح بين كيفية إدارة المشتريات وقضايا الاستدامة وتأثيراتها الموضحة في هذه الوثيقة. يجب أيضاً تضمين موظفي المشتريات ضمن مجموعة الاستدامة الحالية أو اللجنة الداخلية (UNDP:2024).

وتتطلب الحوكمة مجموعة من القواعد التي يجب على الناس اتباعها. فبالنسبة لمعظم المنظمات، يتم دعم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والأدوات، مثل السياسات والمواثيق والأنظمة والمعايير والقوالب، وما إلى ذلك التي تتماشى مع أهداف الاستدامة والمشتريات في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم بعض المنظمات أنظمة (مثل المناقصات الإلكترونية، وأنظمة إدارة العقود، وأنظمة تخطيط موارد المنظمة) لدعم سير العمل وإجراءاتها.

2. تمكين الأفراد

ويتم ذلك من خلال:

أ. الثقافة التنظيمية

يتطلب التنفيذ الفعال لسياسة واستراتيجية الشراء المستدام أن يفهم الأفراد المشاركون في عملية الشراء، بما في ذلك أصحاب المصلحة الداخليين (مثل عمال الإنتاج أو مسؤولي الميزانية أو غيرهم من العاملين مع الموردين بأي صفة)، أسباب تنفيذ الشراء المستدام. ومن المهم أيضاً أن يفهم جميع أصحاب المصلحة الداخليين كيفية لعب دورهم في هذا التنفيذ، وأن يتم منحهم الوسائل اللازمة للقيام بذلك. ويمكن أن يشمل ذلك تقديم المشورة للإدارة العليا لتمكينهم من فهم الاستدامة ودعمها بشكل أفضل. ويعد السلوك الفردي أيضاً ذو أهمية أساسية للتنفيذ الناجح للمشتريات المستدامة. وينبغي تمكين الأفراد المكلفين بتقديم المشتريات المستدامة من القيام بذلك من خلال ثقافة تنظيمية داعمة وإدارة الأداء والتعليم والتدريب والدعم.

يتطلب تقديم مفهوم جديد نسبياً للموظفين تكاملاً مُداراً بعناية في الثقافة التنظيمية. ويجب على المنظمة تطوير ثقافة تحتضن التغيير وبيئة يتم فيها تشجيع التعاون والابتكار والتواصل الفعال والمخاطر المناسبة (بما في ذلك الفرص). وينبغي تشجيع أصحاب المصلحة الرئيسيين على التواصل والمشاركة في مجموعات داخلية وخارجية. ويمكن أن يوفر ذلك فرصاً للتعلم وقياس الأداء وتحقيق المنافع المتبادلة.

ويجب على المنظمة تحديد احتياجات التعلم والتطوير للمشاركين في عملية الشراء. ومع ذلك، لا يُتوقع من الأشخاص المشاركين في المشتريات أن يكونوا خبراء في الاستدامة، وينبغي توفير المشورة والدعم المهنيين في مجال الاستدامة لهم (Australian Government:2021).

ب. إدارة الأداء

إن ضمان دمج المشتريات المستدامة في إدارة الأداء سيساعد على تحقيق التغيير الثقافي. وينبغي إدراج أهداف وغايات الشراء المستدام، على سبيل المثال، فيما يلي:

أ. اتفاقيات وأهداف الأداء الجماعية و/أو الفردية.

ب. مراجعات وتقييمات تطوير الموظفين.

ج. خطط الحوافز أو غيرها من ترتيبات المكافأة والتقدير.

ج. التعلم من خلال التعاون

من المهم أن تحافظ المنظمة على الوعي بقضايا الاستدامة والممارسات الجيدة، والتي يمكن أن تتغير بسرعة. وقد تعمل المنظمات بشكل تعاوني مع أقرانها في الصناعة وسلاسل التوريد لمشاركة المعرفة وتطوير ممارسات أفضل. وقد تكون الأمثلة السيئة أو السيناريوهات الأسوأ مفيدة أيضاً للتعلم منها. وقد تكون التقارير الواردة من المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات المالية أو المصادر الإعلامية المتخصصة مفيدة أيضاً (Alibašić:2020).

د. التوجيه

يمكن للأدوات والمبادئ التوجيهية المناسبة أن تساعد المتخصصين في مجال المشتريات على تحقيق أهداف الاستدامة، على سبيل المثال:

- أ. أدلة الاستدامة لكل فئة أو قطاع.
- ب. أدلة بشأن الشهادات الاجتماعية والبيئية.
- ج. معايير نظام الإدارة والأدوات التحليلية وتقارير الأداء.
- د. أدوات التقييم، مثل تكلفة دورة الحياة (LCC).
- هـ. دراسات الحالة.
- و. تقييم دورة الحياة للتأثيرات البيئية والاجتماعية.

3. تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم

أ. تحديد أصحاب المصلحة

يجب على المنظمة أن تفكر في رسم خريطة لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمشتريات المستدامة. يحدد الجدول (2) مجموعة نموذجية من أصحاب المصلحة من منظور المشتريات وسبب إشراكهم.

نوع صاحب المصلحة	أمثلة على أصحاب المصلحة	أمثلة على مصالح أصحاب المصلحة
الوظائف الداخلية	الإدارة العليا / رجال الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> ✓ حماية صورة المنظمة ✓ تحسين سمعة العلامة التجارية ✓ الحصول على ميزة تنافسية ✓ دعم الابتكار ✓ زيادة ثقة المستثمرين
	موظفي المشتريات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إدارة مخاطر المشتريات (بما في ذلك الفرص) ✓ خفض التكاليف ✓ الحفاظ على الابتكار ✓ تحفيز المشتريين
	المحددون	<ul style="list-style-type: none"> ✓ شراء أو استخدام السلع أو الخدمات الأكثر استدامة ✓ التأكد من أن السلع والخدمات مناسبة للغرض ✓ التأكد من أن البضائع أصلية
	موظفي الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الالتزام بجداول الإنتاج ✓ تحسين الكفاءة

✓ التحقق من جودة المنتج		
✓ تحسين أداء الاستدامة ✓ دعم الابتكار ✓ خلق القيمة من خلال المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية / استدامة الأفراد	
✓ تحسين الصحة والسلامة ✓ مراقبة شروط الدفع ✓ العائد على الاستثمار	الأشخاص الداخليون الآخرون (المالية، والصحة والسلامة، والموارد البشرية، ومديرو العمليات، وما إلى ذلك)	
✓ تلقي الدفع الفوري ✓ الحصول على سعر عادل ✓ الحصول على رؤى العملاء ✓ الحصول على شروط التعاقد العادلة ✓ خلق الطلب على السلع أو الخدمات الأكثر استدامة	الموردون (المستوى 1 و2 وما بعده)	سلاسل التوريد
✓ الحصول على شروط التعاقد العادلة ✓ توفير ظروف عمل صحية وأمنة	المقاولون من الباطن / العمال	
✓ تحسين التعاون ✓ الابتكار ✓ خلق المنافع المتبادلة	شركاء العمل والاستشاريون	
✓ شراء أو استخدام سلع أو خدمات أكثر استدامة	العملاء والمستخدمين	أصحاب المصلحة الآخرون
✓ دعم العمالة المحلية ✓ تعزيز الثروة وخلق الدخل ✓ الاستمتاع ببيئة صحية	المجتمع المحلي	
✓ حماية حقوق الإنسان ✓ تعزيز الوصول إلى الخدمات الأساسية ✓ حماية البيئة ✓ تعزيز البحوث المشتركة	الحكومات والقطاع العام والأكاديميين والوكالات الدولية	
✓ خلق الوعي من أجل مجتمع أكثر استدامة	المنظمات غير الحكومية (NGO)	
✓ تحقيق ظروف عمل أفضل	النقابات العمالية/العمال	

✓ التخفيف من الآثار المالية السلبية ✓ تقليل عدم اليقين ✓ دعم العائد المسؤول على الاستثمار	المستثمرون، القطاع المالي، وكالات التصنيف
✓ تحفيز الجهات الفاعلة في الصناعة ✓ تعزيز ممارسات الاستدامة الجيدة	أقران القطاع

الجدول (2) أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة مع أمثلة على اهتماماتهم وتأثيرهم على المنظمة

ب. إشراك سلاسل التوريد

من أجل إدارة مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) بشكل كامل عبر سلاسل التوريد الخاصة بها، قد تحتاج المنظمة إلى إشراك واحد أو مجموعة من الموردين أو الشركاء أو المقاولين من الباطن في مبادرات تتجاوز المتطلبات التعاقدية. يمكن أن يشمل ذلك:

- المبادرات طويلة المدى التي تتجاوز مدة العقد أو المشاركة.
 - نطاق أوسع من النشاط، أي عبر مختلف العقود والمشاركة، إذا لزم الأمر، بما يتجاوز الموردين من المستوى الأول.
- وتستند هذه المبادرات التجارية بين الشركات إلى حسن النية وتتجاوز العلاقات العامة. وهم أكثر عرضة للنجاح إذا:

- تم تحديد اهتمامات واحتياجات وقدرات الموردين (ما بعد المستوى 1) والمقاولين من الباطن والشركاء والمنظمة.
 - العلاقة التي تقيمها هذه المصالح بين المنظمة والمورد مباشرة.
 - فهم الهدف والتوقعات الواضحة للمشاركة.
 - المنظمة ومورديها لديهم المعلومات والفهم اللازمين لاتخاذ القرارات.
 - إنشاء عملية عادلة وشاملة واتصال متوازن في الاتجاهين.
- ويمكن للمؤسسة استخدام تقنيات المشاركة المختلفة في تطوير ودمج وإدارة أهداف الاستدامة في سلاسل التوريد الخاصة بها. وتشمل الأمثلة:
- مبادرات الاستدامة القائمة على الصناعة أو السلع.

ب. خطط تطوير الموردين، عندما تدعم المنظمة الموردين بشكل فردي لتطوير قدراتهم بمرور الوقت، بما في ذلك الاستدامة.

ج. مبادرات إدارة علاقات الموردين، والتي تهدف إلى تطوير علاقات المنظمة مع الموردين المهمين/الاستراتيجيين أو المقاولين من الباطن أو الشركاء من أجل تحقيق مستويات أكبر من الفوائد والابتكار، بما في ذلك الاستدامة.

د. برامج بناء القدرات، التي قد تكون مطلوبة لتحسين المواءمة بين المنظمة والموردين، مع إيلاء اعتبار محدد للمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. مبادرات تنوع الموردين، والتي تهدف إلى زيادة الفرص التجارية لمجموعات الموردين غير المستغلة بشكل كافٍ من خلال إشراكهم في قرارات الشراء.

ج. إشراك أصحاب المصلحة الآخرين

يجب أن تتماشى المشاركة الخارجية مع نهج المنظمة ويجب تنسيقها مع الوظائف التي تواجه الخارج مثل علاقات العملاء والمستثمرين والشؤون العامة والمسؤولية الاجتماعية. يمكن أن تكون الحكومة أحد أصحاب المصلحة المهمين لمساعدة ودعم تكافؤ الفرص حيث يمكن للهيئات التنظيمية تقديم حوافز لتحسين ممارسات الاستدامة، خاصة في الحالات التي تكون فيها مبادرات الاستدامة غير قادرة على المنافسة بشكل كافٍ (UN/CEFACT:2019).

في هذه الحالات، يمكن للمنظمة أن تمارس نفوذها من خلال العمل مع الحكومة لوضع السياسات والمعايير. علاوة على ذلك، يمكن للحكومة، باعتبارها مشترياً عاماً، أن تلعب أيضاً دوراً مهماً في دفع سلوك أصحاب المصلحة الخارجيين نحو الاستدامة.

يمكن للمنظمات غير الحكومية والنقابات العمالية وممثلي العمال أن يكونوا أصحاب مصلحة مهمين في مساعدة المنظمة على رفع مستوى الوعي بالممارسات المستدامة. وإن إشراك أصحاب المصلحة هؤلاء قد يخلق الظروف الملائمة لإجراء حوار إيجابي مع أصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك المجتمع المحلي.

يمكن أن تكون المشاركة الخارجية على أساس فردي أو يمكن أن تكون أكثر فعالية من خلال الشراكة مع مجموعات مثل منظمات التجارة/القطاع، والمجموعات المدعومة من الحكومة والمنظمات غير الحكومية بما في ذلك تلك التي تركز على تحسين أداء الاستدامة.

عند المشاركة في حوار مباشر بين الأقران، ينبغي توخي الحذر لضمان أن تكون أي مشاركة أخلاقية ولا يمكن اعتبارها مناهضة للمنافسة. وينبغي أيضاً إيلاء الاعتبار الواجب لحماية المعلومات السرية أو الملكية الفكرية، والحماية من الرشوة أو الاحتيال لتجنب التواطؤ.

4. تحديد أولويات الشراء المستدامة

ويتم ذلك من خلال (ISO20400:2017):

أ. تطبيق إدارة المخاطر

يمكن أن تشمل إدارة مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) ثلاثة أنشطة متكاملة:

أ. تحديد المخاطر القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل (بما في ذلك الفرص) وتقييم مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة، بما في ذلك تلك الناشئة عن الممارسات التنظيمية التي تؤثر على المشتريات.

ب. دمج الأنشطة المناسبة لمعالجة مخاطر الاستدامة هذه (بما في ذلك الفرص) ضمن عملية إدارة المخاطر.

ج. تنفيذ وإدارة أنشطة معالجة المخاطر.

وتتوافق العناية الواجبة بشكل جيد مع هيكل الإطار العام لإدارة المخاطر. وتسمح هذه المواءمة بالدمج المباشر للعناية الواجبة في ممارسات إدارة المخاطر الحالية إلى جانب مجالات المخاطر الأخرى التي تقرر المؤسسة معالجتها.

ب. استخدام أساليب مختلفة لتحديد الأولويات

1. النظر في الأساليب المختلفة

ينبغي تحويل أهداف الاستدامة لسياسة واستراتيجية الشراء إلى أولويات تشغيلية لوظيفة الشراء من خلال إدارة المخاطر. ويمكن القيام بذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، على سبيل المثال:

- أ. الفئات، أي مجموعات مماثلة من السلع أو الخدمات.
- ب. الموردين، أي عبر عقود متعددة ومواقع جغرافية.
- ج. قضايا الاستدامة عبر الفئات والموردين والعقود.
- د. الممارسات التنظيمية التي تؤثر على المشتريات، بما في ذلك العقود، وتحليل السياق، وما إلى ذلك.

2. استخدام نهج الفئة

وينبغي أن تكون نتائج هذا العمل جزءاً لا يتجزأ من الوثائق الرئيسية للمنظمة مثل استراتيجية الاستدامة، واستراتيجية المشتريات، وسجل المخاطر وخطط الفئات. وتنفذ العديد من وظائف المشتريات نهجاً لإدارة الفئات. وعادةً ما يؤدي ذلك إلى خطة فئة، والتي يجب أن تتضمن اعتبارات الاستدامة.

يجب أن تكون خطة الفئة بمثابة تمرين جماعي بين الأفراد المعنيين في المنظمة. ويمكن أن يشمل ذلك الأفراد الفنيين المسؤولين عن الشراء الفعلي الذين يتمتعون بفهم عميق لفئة التوريد، أو المتخصصين في الاستدامة، أو الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء ويفهمون احتياجات العملاء وتوقعاتهم. ينبغي للمنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما يلي (ISO20400:2017):

- أ. حجم المشتريات و/أو نفقات الفئة، على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ب. المخاطر (بما في ذلك الفرص) المتعلقة بالسلع أو الخدمات، وممارسات الموردين وقضايا الاستدامة الرئيسية.
- ج. الأهمية الحيوية للعمليات.
- د. سياق البلد.
- هـ. تطبيق السياسات العامة المتعلقة بالاستدامة، بما في ذلك التغييرات المتوقعة.
- و. المتطلبات التشغيلية المستقبلية.

3. استخدام نهج المورد

إن رسم خريطة لقضايا الاستدامة للموردين يمكن المؤسسات من تحديد الموردين (وسلاسل التوريد الخاصة بهم) التي تساهم بشكل كبير في كل قضية، وبالتالي ينبغي إعطاؤها دراسة متأنية عند تنفيذ السياسة والاستراتيجية. يمكن النظر في هذا التحليل بعدة طرق اعتماداً على نظام الإدارة الحالي وتوافر الموارد التنظيمية.

(أ) فهم سلسلة التوريد. عند القيام بذلك، قد يكون من المفيد:

1) فهم من أين تأتي أهم المواد الخام أو السلع أو الخدمات.

2) فهم مصدر العمالة.

3) التحقق من كيفية نقل البضائع ومن يقوم بنقلها.

4) مراجعة الأداء التاريخي للموردين.

يمكن تسهيل فهم سلاسل التوريد تحت المستوى 1 من خلال مراعاة ما يلي:

1. فهم أي الموردين تحت المستوى 1 الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من نضج الاستدامة،

ويمكنهم المساهمة بشكل إيجابي أو أي الموردين تحت المستوى 1 لديهم مستوى منخفض

من نضج الاستدامة ويمكن أن يشكلوا عقبة.

2. التقييم والعمل مع الموردين تحت المستوى 1 بشفافية لتحديد المخاطر الرئيسية (بما في

ذلك الفرص) في سلسلة التوريد لتحسين قدرة الموردين.

3. العمل مع المنظمات التي لها تأثير كبير في العلاقات التشغيلية، على سبيل المثال،

الموردين والتجار والوسطاء والموزعين من المستوى الأول.

4. تحليل كيف تسهل أسعار المنظمات والظروف التجارية على الموردين إدارة سلاسل التوريد

الخاصة بهم.

5. فحص الموردين الذين قامت المنظمة بتطوير علاقة استراتيجية معهم، بما في ذلك جودة

هذه العلاقة وعمقها.

ب) النظر في القدرة على التأثير التي قد توجد عندما يكون لدى المنظمة القدرة على إحداث تغيير في ممارسات سلسلة التوريد.

ج) التركيز على المخاطر (بما في ذلك الفرص).

د) قم بتحديد جميع الموردين في الفئات ذات الأولوية العالية.

هـ) إذا كانت المنظمة لديها استراتيجية لاختيار الموردين المهمين لإدارة علاقات الموردين، فقم بتحديد هؤلاء الموردين ومعالجة قضايا الاستدامة ذات الأولوية.

4. استخدام نهج قضايا الاستدامة

إن تحديد الفئات ذات الأولوية القصوى والموردين والعقود والممارسات التنظيمية التي تؤثر على المشتريات وفقاً لقضية الاستدامة يمكن أن يدعم التشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المشاركين في إدارة المخاطر والمسؤولية الاجتماعية والصحة والسلامة المهنية والبيئة والتنوع والملكية الفكرية. ويوضح الشكل (3) مثالاً لتصنيف الفئات لقضايا الاستدامة.

Sustainability issues Purchase category	Issue 1 (e.g. climate change)	Issue 2 (e.g. health and safety)	Issue 3 (e.g. local employment)	Issue n
Category 1 (e.g. cleaning services)	Low impact	High impact	Low impact	Low impact
Category 2 (e.g. building construction)	Medium impact	High impact	High impact	Medium impact
Category 3 (e.g. packages)	Medium impact	Low impact	Low impact	Medium impact
Category n	High impact	Medium impact	Medium impact	Low impact

	High impact
	Medium impact
	Low impact

الشكل (3) مثال على قضايا الاستدامة لكل فئة ومستوى تأثيرها

يجب أن تكون كل قضية استدامة:

أ. تتماشى مع الموضوعات الأساسية للمشتريات المستدامة.

ب. تتماشى مع القضايا الرئيسية على النحو المحدد في سياسة الاستدامة للمنظمة.
بمجرد الانتهاء من هذا التحديد، يمكن دمج من خلال تقييم دورة الحياة إذا كان ذلك مناسباً. ويجب أن تقرر المنظمة مدى تقييم دورة الحياة مع الأخذ بعين الاعتبار الغرض والموارد المتاحة.

وقد يكون من المفيد أيضاً إجراء نفس النوع من التحليل ليشمل الموردين أو العقود أو الممارسات التنظيمية التي تؤثر على المشتريات.

5. قياس الأداء وتحسينه

أ. تحديد المقاييس والمؤشرات

لضمان تلبية المنظمة لأولوياتها في مجال المشتريات المستدامة، يجب عليها تنفيذ نظام قياس الأداء الذي (ISO20400:2017):

1. يضع قياساً أساسياً وأهداف الاستدامة المرتبطة به ومؤشرات الأداء الرئيسية.
 2. مراقبة الأداء وتقييمه وتحسينه بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.
 3. المساعدة في اختيار الموردين المناسبين.
 4. توصيل النتائج والتفاعل مع صناع القرار وأصحاب المصلحة الداخليين.
 5. معايير المنظمة ضد المنافسين وقادة الاستدامة.
 6. التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.
- المقاييس هي البيانات الأولية التي يتم جمعها لفهم الأداء. والمؤشرات هي المعلومات المستخدمة للمساعدة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، يمكن تحويل المقاييس المتعلقة بمصادر واستخدام الطاقة إلى مؤشر يتعلق بانبعاثات الكربون. وهناك أنواع مختلفة من المؤشرات التي يمكن النظر فيها. وتشمل هذه:

أ. مؤشرات العملية: تتعلق بقياس ورصد التقدم المحرز نحو تحقيق السياسة التنظيمية والأهداف والغايات، وما إلى ذلك.

ب. مؤشرات المخرجات: تتعلق بقياس مخرجات تنفيذ سياسة الشراء المستدام وعملية الشراء المستدام نفسها.

ج. مؤشرات النتائج: تتعلق بأداء المنظمة، وخاصة تلك الجوانب التي تتأثر بعملية الشراء المستدامة، يمكن موازنة هذه المؤشرات مع قضايا الاستدامة على مستوى المنظمة لتمكين المنظمة من مراقبة تأثير ممارسات الاستدامة الخاصة بها بشكل أفضل.

د. مؤشرات الأثر: تتعلق بالآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الهامة وهي: إيجابية/سلبية، فعلية/محتملة، مباشرة/غير مباشرة، قصيرة الأجل/طويلة الأجل، مقصودة/غير مقصودة.

يمكن أن يكون القياس نوعياً أو كمياً ويمكن تطبيقه على ممارسات الشراء ونتائجها. ينبغي النظر في الدراسات الاستقصائية والتعليقات المقدمة من الأفراد المسؤولين عن الشراء الفعلي والتعليقات المقدمة من الموردين.

وهناك حاجة إلى الوقت لتأثير برنامج المشتريات المستدامة للتقدم من المؤشرات التنظيمية إلى النتائج، وفي نهاية المطاف إلى تأثير المنظمة على المجتمع والبيئة والاقتصاد الأوسع.

ب. إعداد التقارير

يمكن أن يتم إعداد التقارير على عدد من المستويات، وأن يشمل عدداً كبيراً من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموردين الذين يُطلب منهم بشكل متزايد بيانات الاستدامة من مجموعة متنوعة من العملاء. ويجب على المنظمة التأكد من:

أ. المعلومات التي تنتقل عبر هذه المستويات مترابطة وقابلة للتحويل.

ب. يتم تقليل عبء الإبلاغ عن الموردين.

ويوضح الجدول (3) مستويات الإبلاغ وأمثلة على أنشطة الإبلاغ

Reporting levels	Examples of reporting activities
External stakeholders	Annual report, sustainability report
Organization's top management	Top management reports summarizing progress on key initiatives, dashboards
Procurement function	Reports to procurement management on specific initiatives, supplier dashboards
Supplier/Contract	Supplier performance reviews, contract KPIs

الجدول (3) مستويات الإبلاغ وأمثلة على أنشطة الإبلاغ

ويمكن اتخاذ العديد من التدابير للحد من هذا العبء، على سبيل المثال:

أ. تحديد عدد محدود من المؤشرات والمقاييس ذات الأهمية الكبيرة والقادرة على إيصال القضايا المهمة بشكل فعال للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها.

ب. الاستفادة من أطر إعداد تقارير الاستدامة المقبولة دولياً لمقاييس الاستدامة، والتي يمكن أن تضمن أن البيانات التي تطلبها المنظمة متسقة دولياً، وبالتالي إنشاء لغة عالمية يتم من خلالها توصيل بيانات الاستدامة.

وينبغي توخي الحذر لضمان الإبلاغ السليم. هذا يتضمن (ISO20400:2017):

1. الإبلاغ عن النتائج والإنجازات الإيجابية وكذلك السلبية.
 2. ضمان المقارنة بين سنوات إعداد التقارير، وعدم تغيير مؤشرات خط الأساس أو عرض المعلومات سنة بعد سنة.
 3. ضمان دقة البيانات المبلغ عنها.
 4. الإشارة بوضوح إلى الفترة التي تم الإبلاغ عن البيانات عنها، والإبلاغ عن فترة زمنية منتظمة (سنوياً على سبيل المثال).
 5. التأكد من أن المعلومات واضحة وخالية من المصطلحات.
 6. التأكد من أن العمليات التي يتم من خلالها جمع المعلومات والإبلاغ عنها موثوقة وقوية.
- يجب أن تكون الاتصالات كاملة ومفهومة ومسؤولة ودقيقة ومتوازنة وفي الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها.

ج. المقارنة المعيارية

قد تختار إحدى المنظمات مقارنة نفسها بالمنظمات النظرية وتوثيقها. وإحدى الطرق للقيام بذلك هي عن طريق المقارنة مع المؤشرات الرسمية. فعلى سبيل المثال، قد يتوفر عدد من المؤشرات القوية لقياس الاستدامة، التي تأخذ في الاعتبار العديد من جوانب ممارسات المنظمة، بما في ذلك كيفية إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها. ولا تقتصر هذه على أنشطة سلسلة التوريد ولكنها تأخذ في الاعتبار العديد من جوانب ممارسات المنظمة، بما في ذلك تلك المتعلقة بسلاسل التوريد الخاصة بها.

تتعلق فوائد المقارنة المرجعية بفهم الاتجاهات الحالية ومقارنة أنظمة المنظمة وعملياتها وأدائها مع تلك الخاصة بأقرانها. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي قياس الأداء أيضاً إلى زيادة التركيز

بعيداً عن القضايا المهمة للمنظمة، وذلك بسبب التركيز على القضايا التي يعتبرها الآخرون خارج المنظمة مهمة.

6. إنشاء آلية التظلم

يجب أن يكون أصحاب المصلحة، وخاصة الضعفاء منهم، قادرين على لفت انتباه المنظمة إلى مشاكلهم وشكاواهم و/أو اقتراحاتهم، وطلب التعويض. ويجب على المنظمة تسهيل ذلك من خلال إنشاء آلية للتظلم من خلال قنوات مختلفة، اعتماداً على قضايا الاستدامة التي يتم الإبلاغ عنها.

ويمكن أن توفر هذه الآلية فرصاً إضافية للانتصاف، بما يتجاوز القنوات الموجودة مسبقاً. ويمكن للآليات غير التابعة للدولة أن تساهم أيضاً في تعزيز مؤسسات الدولة.

ولكي تكون آليات التظلم فعالة، يجب أن تكون (ISO20400:2017):

(أ) على أساس المشاركة والحوار والوساطة: يجب أن تبحث العملية عن حلول متفق عليها بشكل متبادل من خلال المشاركة بين الأطراف والحق في الاستئناف.

(ب) مشروعة: لتمكين مجموعات أصحاب المصلحة من الحصول على الثقة من أجل استخدامها، والخضوع للمساءلة عن السلوك العادل لعمليات التظلم.

(ج) يمكن الوصول إليها وسهلة الفهم: معروفة لجميع مجموعات أصحاب المصلحة الذين تم تصميمها لاستخدامها، وتوفير المساعدة الكافية لأولئك الذين قد يواجهون عوائق خاصة في الوصول.

(د) آمنة: لحماية أصحاب المصلحة من التهديدات والانتقامات المحتملة من خلال نظام اتصال آمن ومجهول ومستقل وثنائي الاتجاه.

(هـ) يمكن التنبؤ بها: توفير إجراء واضح ومعروف مع إطار زمني إرشادي لكل مرحلة، ووضوح بشأن أنواع العمليات والنتائج المتاحة ووسائل رصد التنفيذ.

و) **عادلة:** لضمان حصول الأطراف المتظلمة على إمكانية الوصول المعقول إلى مصادر المعلومات والمشورة والخبرة اللازمة للمشاركة في عملية التظلم بشروط عادلة ومستتيرة ومحترمة.

ز) **شفافة:** لإبقاء أطراف التظلم على علم بتقدمها، وتوفير معلومات كافية حول أداء الآلية لبناء الثقة في فعاليتها وتلبية أي مصلحة عامة على المحك.

ح) **متوافقة مع الحقوق:** لضمان توافق النتائج وسبل الانتصاف مع معايير السلوك الدولية.

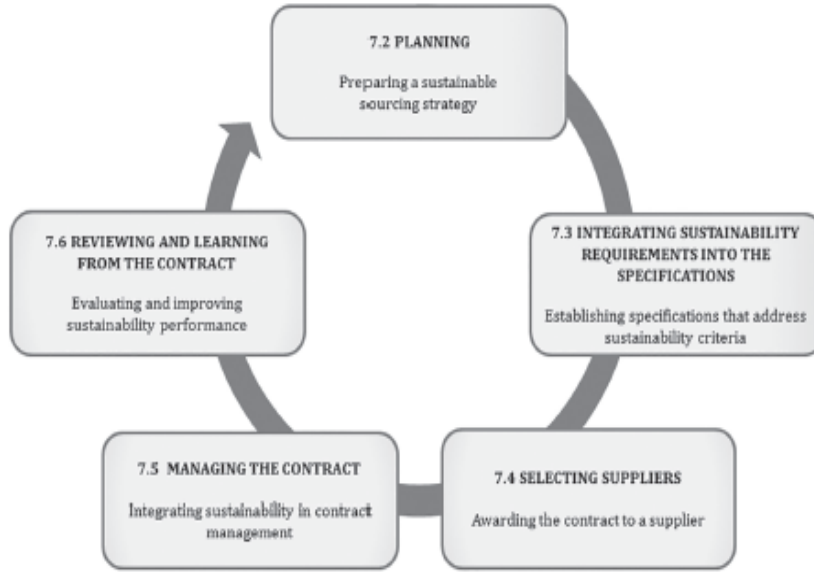
ط) **مصدر للتعلم المستمر:** الاعتماد على التدابير ذات الصلة لتحديد الدروس لتحسين الآلية ومنع المظالم والأضرار في المستقبل.

ومن خلال المساهمة في الشراء المستدام، يمكن لآليات التظلم أن تلعب دوراً مهماً في تخفيف الآثار السلبية في سلاسل التوريد، وفي توفير الوصول إلى سبل الانتصاف لأصحاب المصلحة المتضررين.

2-2-4. دمج الاستدامة في عملية الشراء

1. البناء على العملية الحالية

يتناول هذا البند عملية الشراء وكيف يمكن لكل خطوة من خطوات العملية أن تتضمن ممارسات الشراء المستدامة. والغرض منه هو للأفراد المسؤولين عن الشراء الفعلي. فقد يجد الأفراد المسؤولون عن المشتريات في الوظائف المرتبطة أيضاً هذا الشرط ذو الصلة. وينبغي دمج الاستدامة في عمليات الشراء الحالية وينبغي تجنب إنشاء عملية موازية. ويوضح الشكل (4) تدفق عملية الشراء النموذجي ويستخدم كهيكل لهذا البند.



الشكل (4) دمج الاستدامة في عملية الشراء

وأحد العناصر الأساسية في عملية الشراء هو جمع المعلومات التنظيمية لتلبية احتياجات العمل. ويعني هذا الشرط حكماً واسعاً ينقل المعايير التي يجب استيفائها بواسطة السلع أو الخدمات، في حين تعني المواصفات مستنداً، عادةً ما يكون تقنياً، يحدد المتطلبات التي يجب الوفاء بها بواسطة السلع أو العمليات أو الخدمات.

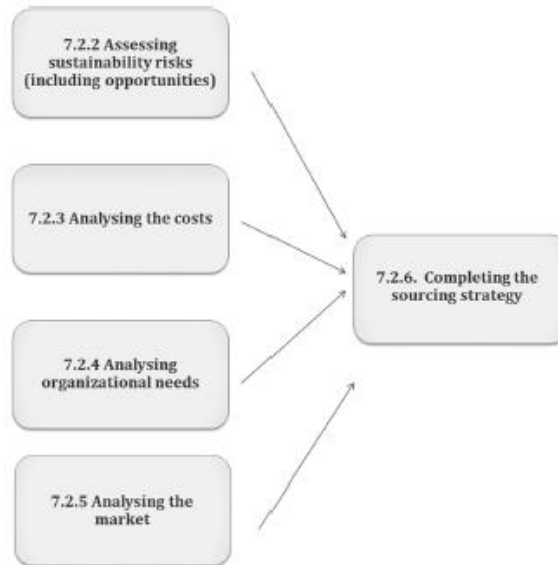
2. التخطيط

أ. دمج العناصر الأساسية للمشتريات المستدامة

إن دمج الاستدامة في استراتيجية التوريد يمكن المنظمة من (ISO20400:2017):

- أ. معالجة مخاطر الاستدامة الكبيرة (بما في ذلك الفرص) للسلع أو الخدمات، وممارسات الموردين وأنشطة الشراء، وتجنب التركيز على التفاصيل والقضايا البسيطة.
- ب. بدء برنامج عمل تعاوني مع أصحاب المصلحة (مثل العملاء الداخليين والمستخدمين والمستهلكين والعملاء والموردين خارج المستوى 1).
- ج. تحديد معايير الاستدامة التي يمكن للموردين الاستجابة لها، مع تحقيق القيمة مقابل المال.

وينبغي بعد ذلك دمج هذه العناصر في استراتيجية المصادر. وهذا يسمح لاعتبارات الاستدامة بأن تصبح جزءاً من عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويظهر الشكل (5) العناصر الأساسية لتخطيط المشتريات المستدامة.



الشكل (5) المدخلات في استراتيجية التوريد

ب. تقييم مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص)

يمكن أن تختلف مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) بشكل كبير من نوع من السلع أو الخدمات إلى نوع آخر ومن مورد إلى آخر. وتشمل الاعتبارات ذات الصلة الجوانب الفنية، وثقافة الامتثال، ومواقع المصادر، وهياكل سلسلة التوريد، مع إيلاء اهتمام خاص للموردين تحت المستوى 1.

ولذلك يجب على المنظمة تقييم وتحديد أولويات مخاطر الاستدامة الأكثر أهمية والأكثر أهمية (بما في ذلك الفرص) لكل نشاط شراء، والاتجاهات المحددة سابقاً. فعلى سبيل المثال، ينبغي النظر في سياسة واستراتيجية المشتريات الخاصة بالمنظمة، فضلاً عن تحديد الأولويات.

ولا ينبغي أن يتم هذا التحليل المؤدي إلى استراتيجية تحديد المصادر بشكل منفصل. ويتطلب تحديد قضايا الاستدامة ذات الصلة اتباع نهج متعدد التخصصات من أجل الحصول على المعرفة من:

1. الخبراء الفنيون الذين لديهم معرفة عميقة بكيفية تصنيع السلع أو الخدمات ومعالجتها وتسليمها وما إلى ذلك.
 2. خبراء الاستدامة الذين يمكنهم تقديم المشورة الفنية بشأن مسائل مثل العمل وحقوق الإنسان، والصحة والسلامة، والإدارة البيئية والمسائل القانونية.
 3. أولئك الذين لديهم معرفة بكيفية استخدام المنظمة للسلع أو الخدمات.
- وجنباً إلى جنب مع تقييم مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص)، يمكن استخدام أساليب مختلفة، مثل نهج دورة الحياة و LCC.
- يتكون نهج دورة الحياة من تقييم تأثيرات الاستدامة المرتبطة بجميع مراحل حياة المنتج من المهد إلى اللحد. على سبيل المثال، استخراج المواد الخام ومعالجة المواد وتصنيعها وتوزيعها واستخدامها وإصلاحها وصيانتها والتخلص منها أو إعادة تدويرها.

ج. تحليل التكاليف

من المهم أن تأخذ المنظمة في الاعتبار جميع التكاليف التي سيتم تكبدها خلال عمر السلع أو الخدمات. وتعد تكاليف حياة المنتج طريقة يمكن استخدامها لتحليل التكاليف. فهي تتكون من:

(أ) إجمالي تكلفة الملكية، بما في ذلك:

(1) سعر الشراء وجميع التكاليف المرتبطة به (التسليم والتركيب والتأمين، وما إلى ذلك).

(2) تكاليف التشغيل، بما في ذلك استخدام الطاقة والوقود والمياه وقطع الغيار والصيانة.

(3) تكاليف نهاية العمر، على سبيل المثال: وقف التشغيل أو التخلص منه.

(ب) العوامل الخارجية الإيجابية أو السلبية التي يمكن تحقيق الدخل منها، بما في ذلك:

(1) بالنسبة للمنظمة: تكاليف وفوائد المخاطر (بما في ذلك الفرص)، أي تقييم التكاليف

المرتبطة بتخفيف المخاطر (بما في ذلك الفرص) وتحقيق الفوائد.

(2) بالنسبة للمجتمع: تكلفة العوامل الخارجية البيئية وتكلفة العوامل الخارجية الاجتماعية

(مثل خلق فرص العمل أو فقدان الوظائف).

عند تقييم التكاليف باستخدام نهج دورة حياة المنتج يجب على المنظمة أن تشير في وثائق الشراء إلى البيانات التي سيقدمها مقدمو العطاءات والطريقة التي سيتم استخدامها لتحديد تكاليف دورة الحياة على أساس البيانات.

د. تحليل الاحتياجات التنظيمية

عند تحليل الحاجة التنظيمية لسلع أو خدمات محددة، يجب على المنظمة النظر في الخيارات البديلة التي قد تكون موجودة لتحقيق نفس النتيجة بطريقة أفضل، على سبيل المثال.

1. إلغاء الطلب من خلال مراجعة الحاجة.
 2. الحد من تكرار الاستخدام/الاستهلاك.
 3. تحديد طرق بديلة لتلبية الطلب، مثل الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات أو التأجير بدلاً من التملك.
 4. تجميع و/أو توحيد الطلب.
 5. تقاسم الاستخدام بين الأقسام أو المنظمات.
 6. تشجيع إعادة تدوير السلع القديمة أو إصلاحها أو إعادة استخدامها أو إعادة استخدامها لأغراض أخرى.
 7. تحديد ما إذا كان الاستعانة بمصادر خارجية مطلوباً وكيفية توسيع نطاق المسؤولية عن الممارسات البيئية والممارسات العمالية في جميع أنحاء سلاسل التوريد.
 8. استخدام المواد المعاد تدويرها/المتجددة.
- وهذا يوضح مفهوم الاقتصاد الدائري.

ويجب على المنظمة استشارة أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين لتقييم جدوى الحلول المستدامة المحتملة وتكييف التوصيات وإشراكهم في دعم التغييرات المطلوبة. عندما يشارك أصحاب المصلحة الخارجيون في تحديد الطلب (مثل المنظمات الحكومية)، قد يكون من الضروري إشراكهم مقدماً في دراسة الخيارات.

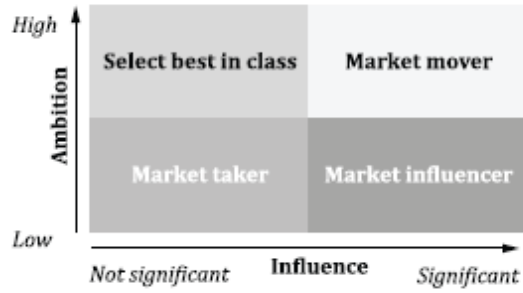
هـ. تحليل السوق

الهدف هو الحصول على فهم شامل للقدرة الحالية والمستقبلية لسوق التوريد لدعم احتياجات الاستدامة للمنظمة، مع توفير نفس المستوى أو مستوى محسن من السعر والوظائف وجودة الخدمة. ويمكن لتحليل السوق أن يمكّن المنظمة من فهم ما إذا كانت معايير الاستدامة تقلل أو تزيد من مستوى المنافسة و/أو القوة الشرائية للمنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تكون أداة تمكينية قوية للإدماج الاقتصادي لجميع أنواع الموردين. فإذا تم تحديد الموردين المحليين والمنظمات الصغيرة الحجم والسكان والمجتمعات المحرومة (مثل الموردين الذين يملكون و/أو يوظفون الأشخاص ذوي الإعاقة، أو مجتمعات السكان الأصليين) على أنهم مهمون في تحديد الأولويات، فيجب على المنظمة التأكد من أن أبحاث السوق تركز بشكل خاص على هذه المجموعات.

ويمكن للموردين في كثير من الأحيان أن يكونوا أكثر تقدمية من عملائهم من حيث الإبداع والابتكار. ومن المهم التعامل مع مجموعة متنوعة من الموردين في وقت مبكر من العملية لتحديد ما إذا كان من الممكن تلبية متطلبات العمل أو تجاوزها من خلال:

1. تقنيات جديدة.
 2. السلع أو الخدمات الجديدة.
 3. الموردين الجدد.
 4. التقدم في ممارسات الأعمال المستدامة.
 5. نماذج أعمال جديدة.
 6. علاقات مبتكرة بين المشتري والمورد.
 7. استخدام معايير وعلامات الاستدامة المناسبة.
 8. النظر في موقف المنظمة الشرائية داخل السوق.
- يمكن استخدام المصفوفة في الموضحة في الشكل (6) كدليل.



الشكل (6) مصفوفة المشاركة في السوق

تهدف هذه المصفوفة إلى مساعدة الأفراد المسؤولين عن الشراء الفعلي على فهم نتائج الاستدامة التي يمكن تحقيقها من سوق العرض، اعتماداً على تأثير السوق للمنظمة المشتريّة وطموح الاستدامة.

محرك السوق: في المجالات التي يوجد فيها تأثير كبير مقترناً بطموح كبير، قد يكون من الممكن التأثير بشكل كبير على الموردين أو حتى نقل الأسواق إلى مستوى أعلى من السلوك المستدام ووضع مستوى جديد من أفضل الممارسات.

الأفضل في فئته: عندما يكون طموح الاستدامة مرتفعاً ولكن التأثير على سوق العرض منخفض، فمن المرجح أن يؤدي اختيار المستوى الحالي لأفضل الممارسات إلى تحقيق النتيجة الأكثر استدامة.

المؤثر في السوق: عندما يكون الطموح منخفضاً والتأثير كبيراً، فمن المحتمل أن تكون هناك رغبة قليلة لدفع السوق إلى مستوى جديد. ومع ذلك، يمكن استخدام هذا التأثير لتشجيع سلاسل التوريد لتحسين ممارسات ونتائج الاستدامة.

المتعامل مع السوق: عندما يكون التأثير منخفضاً والطموح منخفضاً أيضاً، فإن الإستراتيجية المناسبة ستكون اعتماد ممارسات الاستدامة القياسية التي يقدمها السوق.

ولا ينبغي النظر إلى التأثير من الناحية المالية فقط. وقد ينجذب بعض الموردين إلى فكرة تطوير سلع أو خدمات أكثر استدامة لصغار العملاء، بهدف خلق ميزة تنافسية إضافية مع العملاء الأكبر حجماً. ويمكن أيضاً تحسين التأثير من خلال التعاون مع منظمات الشراء الأخرى، مع إيلاء الاعتبار الواجب للقضايا الأخلاقية وقانون المنافسة. ولا ينبغي أن تقتصر أبحاث السوق على

المصادر الخارجية: فالموارد الداخلية للمنظمة يمكن أن توفر رؤى قيمة حول معايير وفرص الاستدامة.

و. استكمال استراتيجية التوريد

تصف استراتيجية تحديد المصادر كيفية تقديم أفضل النتائج لمشروع الشراء. ويمكن أن تكون قصيرة بحيث تصل إلى صفحة واحدة لمشروع شراء بسيط (على سبيل المثال، مذكرة موجزة) أو أطول بكثير لمشروع شراء معقد. ويجب أن تتضمن استراتيجية التوريد ما يلي (ISO20400:2017):

1. النتائج الرئيسية حول مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص)، والاحتياجات وسوق العرض.

2. الإجراءات المطلوبة لإدارة مخاطر الاستدامة الرئيسية (بما في ذلك الفرص).

3. النهج الموصى به المتعلق بالطلب (مثل الإزالة، أو التخفيض، أو إعادة الاستخدام، أو إعادة التدوير).

4. كيف يحقق نهج المصادر أهداف الاستدامة.

5. كيفية دمج متطلبات الاستدامة في المواصفات، بما في ذلك أي معايير الذهاب أو عدم الذهاب في مرحلة التأهيل المسبق أو مرحلة المناقصة: يجب توخي الحذر لضمان منح جميع الموردين فرصة كاملة وعادلة للتنافس.

6. كيفية دمج جوانب الاستدامة في مسودة العقد أو الشروط والأحكام. والأهمية المعطاة للاستدامة في معايير التقييم، مع النظر بعناية في إيجاد أفضل توازن مع معايير أخرى، مثل السعر أو الجودة.

7. فوائد الاستدامة المتوقعة، بما في ذلك التوفير على مدى دورة الحياة.

8. آثار نهج الاستدامة على خطة المشروع وميزانيته.

وتتطلب بعض السلع والمعدات والأصول تطوير استراتيجيات التخلص منها حتى نهاية عمرها الإنتاجي. ومع ذلك، لا ينبغي اتخاذ قرارات التخلص بشكل منفصل. في حين أن التصرف يعتبر المرحلة النهائية في دورة حياة إدارة السلع والمعدات والأصول، فمن الشائع أن تؤدي إجراءات التخلص إلى الاستحواذ على أصل بديل. وينبغي النظر في استراتيجيات التخلص في نهج المصادر

ومعايير التقييم، حيثما كان ذلك مناسباً. وينبغي أن تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأصول غير الكافية وظيفياً أو غير المستغلة، فضلاً عن إخراجها من الخدمة ونقلها وتخزينها بشكل آمن.

وتؤثر القرارات المتخذة في هذه المرحلة على عملية الشراء بأكملها. وينبغي دعم القرارات والموافقة عليها من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويجب توثيقها في نهاية المطاف. تستخدم العديد من المؤسسات مراجعة البوابة في هذه المرحلة مع موافقة كبار أصحاب المصلحة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

3. دمج متطلبات الاستدامة في المواصفات

أ. تحديد معايير الشراء المستدام

بمجرد اتخاذ القرار بشأن استراتيجية التوريد، ينبغي تحديد معايير الاستدامة وتوثيقها. في بعض الأحيان تكون هناك وثيقة واحدة فقط (المواصفات)، ولكن في حالات أخرى توجد وثائق مختلفة تتناول المتطلبات، بما يتوافق مع ثقافة المنظمة (على سبيل المثال، مسودة عقد، ملخص، نطاق العمل أو وضع معايير التأهيل المسبق). وينبغي أن يتضمن هذا القرار النظر في آثار التغييرات على الترتيبات التعاقدية. على سبيل المثال، فقدان نسبة كبيرة من الأعمال أو عدم القدرة على مواجهة المتطلبات المتزايدة.

يعد دمج جوانب الاستدامة في هذه الوثائق هو الوسيلة الأكثر فعالية لضمان دمج مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) في عملية صنع قرار الشراء. وينبغي أن يتم ذلك بالتنسيق مع أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين، من أجل عكس الاعتبارات العملية والتقنية.

تتطبق بعض هذه المتطلبات مباشرة على السلع أو الخدمات التي يتم شراؤها. وقد ينطبق بعضها على أساليب الإنتاج والمعالجة المستخدمة لتسليم البضائع أو الخدمات والبعض الآخر إلى المنظمة الموردة في حد ذاتها.

وعند تضمين معايير الاستدامة في عملية الشراء، يجب على المنظمة أن تحرص على أن معايير الاستدامة. وتعكس الأولويات المحددة في استراتيجية المصادر. ومن خلال تضمين متطلبات الاستدامة الرئيسية في الحد الأدنى من معايير الاستدامة بحيث تكون:

1. موضوعية وقابلة للتحقق.
2. محددة بوضوح دون أي خطر للتحيز أو التواطؤ.
3. يتم توصيلها بشفافية وفعالية إلى الموردين المحتملين.
4. السماح بالمنافسة العادلة، وعند القيام بذلك، ضمان إيلاء اهتمام خاص للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدرتها على الاستجابة لهذه المعايير.
5. تحديد المدى الذي يجب قطعه في سلاسل التوريد لإجراء تقييم مناسب للأثر. وحيثما كان ذلك مناسباً، يجب أن تتضمن مسودة العقد بنوداً تمكن المنظمة من زيادة سيطرتها على ما يحدث في سلاسل التوريد. قد تشمل أمثلة الجمل ما يلي:
 - أ. توفير تقييم/تدقيق لجميع الأطراف المشاركة في سلاسل التوريد.
 - ب. التزامات المورد بإبلاغ المنظمة بأي تأثيرات كبيرة في سلاسل التوريد.
 - ج. الحد الأدنى من المعايير التي يجب أن يستوفوها الموردون في المستويات الأدنى من سلاسل التوريد.
 - د. حقوق إنهاء العقد بسبب خرق التزامات الاستدامة.

ب. اختيار أنواع المتطلبات

يمكن استخدام أنواع مختلفة من المتطلبات هي (ISO20400:2017):

المتطلبات المادية أو الوصفية: تحديد خصائص السلع أو الخدمات

مثال 1: المحتوى المعاد تدويره أو المتجدد، الخالي من الزئبق، أو الطريقة التي يتم بها تصنيع المنتج أو تسليمه (أي العملية). على سبيل المثال، الأخشاب ومصائد الأسماك العضوية أو المدارة بشكل مستدام.

متطلبات الأداء: تحديد معايير الأداء التي يجب أن تستوفها السلع أو الخدمات، بما في ذلك تعريف الطريقة التي يجب بها تسليم السلع أو الخدمات من أجل تحسين التأثيرات الاجتماعية والبيئية المتعلقة بالأداء المستقبلي؛

مثال 2: معايير الرعاية وعدد المرضى لخدمة الرعاية الاجتماعية، ووقت التسليم، والنفقات، والحد من انبعاثات الكربون.

المتطلبات الوظيفية: تحديد الوظيفة المقترحة التي يتعين على السلع أو الخدمات المطلوبة الوفاء بها.

مثال 3: قوة ومتانة الخرسانة المراد توفيرها، أو كفاءة الطاقة/الوقود.

بشكل عام، يفضل الجمع بين متطلبات الأداء والمتطلبات الوظيفية لأنها تمكن الموردين من اقتراح الحل الفني الأكثر كفاءة للأداء أو الوظيفة المطلوبة، مما يؤدي إلى فوائد الاستدامة المحتملة مثل أداء أفضل للطاقة، والحد من النفايات، وتحسين السلامة للمستخدمين، والاستخدام الشامل التصميم والتخلص وإدارة نهاية العمر. عند استخدام المتطلبات الفنية، يجب على المنظمة الحرص على عدم تحديد علامات تجارية معينة إلا إذا كان ذلك لا مفر منه.

ج. تطبيق الحد الأدنى والمتطلبات الاختيارية

المتطلبات يمكن أن تكون:

أ. الحد الأدنى، عندما يحددون الحد الأدنى من مستويات الأداء المقبول، مع استبعاد الميزات غير المرغوب فيها بشكل فعال.

ب. اختياري، عندما يحددون حلول الاستدامة المفضلة: في هذه الحالة، يجب أن تكون مرتبطة بمعيار تقييم يستخدم لمكافأة الأداء الذي يتجاوز الحد الأدنى من المعايير، وربما بمؤشر الأداء الرئيسي الذي ينبغي إدارته خلال العقد.

بالإضافة إلى هذين الخيارين الرئيسيين، يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات إضافية مثل المتغيرات من أجل تشجيع الحلول البديلة الأفضل.

إن تحليل السوق الذي تم إجراؤه في وقت سابق من عملية الشراء يُبلغ القرار بشأن ما يجب أن يكون الحد الأدنى والاختياري. على سبيل المثال، قد لا تكون درجة قدرة الموردين على تلبية معايير الاستدامة الخاصة بالمنظمة معروفة دائماً عند كتابة العطاء، أو قد يكشف تحليل السوق عن فجوة كبيرة بين أداء الاستدامة للموردين. وفي هذه الحالة، ينبغي تجنب خطر تقييد المنافسة واستبعاد الموردين القادرين، ما لم يكن المطلب ضرورة مطلقة للمنظمة.

إذا تم اختيار مورد ذي أداء استدامة أقل، فيجب إبرام اتفاقيات حول كيفية تقدم المورد نحو زيادة أداء الاستدامة في المستقبل. وينبغي رصد ذلك في مرحلة العقد.

د. العثور على المعلومات لتحديد المتطلبات

توجد في السوق علامات أو شهادات لتحديد السلع أو الخدمات التي تتوافق مع معايير الاستدامة المحددة. وتدرج هذه المعايير في المعايير الفنية التي قد تكون عامة أو خاصة أو وطنية أو إقليمية أو دولية.

ومن المفيد اعتبار هذه المعايير بمثابة مصادر قيمة للمعلومات عند تحديد متطلبات المشتريات. يتم وضع المعايير في هذه المعايير خلال مرحلة (مراحل) واحدة أو مراحل متعددة من دورة حياة السلع أو الخدمات، وتتعلق بجوانب واحدة أو متعددة من جوانب الاستدامة.

يمكن للمنظمة أن تقرر أي مجالات تأثير الاستدامة هي الأكثر أهمية، مع الرجوع إلى المعايير الكاملة أو الجزئية الواردة في هذه المعايير عند تحديد المتطلبات. حيثما كان ذلك مناسباً، يمكن استشارة الموردين وجمعيات الصناعة.

باستخدام هذا النهج، يمكن شراء أي سلع أو خدمات تلبي هذه المتطلبات، حتى لو لم يتم منحها رسمياً علامة الاستدامة أو العلامة أو الشهادة، مع مراعاة إرشادات تقييم المطابقة المنصوص عليها في فقرة تقييم مدى استيفاء متطلبات الاستدامة.

هناك نهج بديل يتمثل في التحديد في متطلبات الشراء أن السلع أو الخدمات يجب أن تحمل الشهادات أو العلامات أو العلامات المرشحة (قد تفرض سياسة المشتريات العامة قيوداً على هذا النهج في بعض البلدان). وينبغي إيلاء الاعتبار الواجب لعدد الموردين المؤهلين حتى لا يحد من المنافسة عن غير قصد، حيث أن توفر هذه العلامات يختلف باختلاف الصناعة.

هـ. تقييم مدى استيفاء متطلبات الاستدامة

يجب أن يكون كل شرط من متطلبات الاستدامة قابلاً للتحقق من خلال إجراء التقييم الذي تحدده المنظمة في وثائق المناقصة. وعند اختيار إجراء التقييم المناسب، يجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

أ. أهمية القضية/المتطلبات (بما في ذلك قضايا الاستدامة) للمنظمة.

ب. مخاطر عدم المطابقة لمعايير الاستدامة.

ج. تكلفة إجراء التقييم.

د. توافر البنية التحتية التقنية لدعم إجراءات التقييم.

هـ. كفاءة المقيم.

و. مصداقية أي هيئة أو منظمة خارجية معنية.

تتضمن إجراءات التقييم أنشطة مثل مراجعة الوثائق، والاختبار، وعمليات التفتيش، والتدقيق، وإصدار الشهادات، وأنظمة الإدارة، والتقييم، ومطالبات الاستدامة، والعلامات والإعلانات أو مزيج منها.

ويمكن تنفيذ هذه الأنشطة من قبل المورد أو من يمثله (الطرف الأول)، أو المنظمة المشتريّة أو جهة خارجية نيابة عنه (الطرف الثاني)، أو هيئة أو منظمة خارجية مستقلة (الطرف الثالث). وعند تحديد إجراءات التقييم لكل متطلب، يجب على المنظمة تحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها ومن سيقوم بها.

ويجب استخدام معايير ISO التي تتناول تقييم المطابقة عند الاقتضاء عند وضع إجراءات التقييم. وعند اختيار إجراء التقييم، يجب على المنظمة موازنة التكلفة فيما يتعلق بمستوى الضمان المطلوب. ويمكن أن تختلف التكلفة بين إجراءات التقييم. ويجب على المنظمة أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار من يتحمل التكلفة، مع الأخذ في الاعتبار سياق المورد (مثل الحجم والموقع).

ويجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار مستوى الضمان الذي يقدمه كل نوع من إجراءات التقييم. وبشكل عام، تولد خطط إصدار الشهادات عادةً مستويات أعلى من الثقة مع بذل جهد محدود للمنظمة المشتريّة.

ويجب على المنظمة أيضاً تحديد ما إذا كانت البنية التحتية التقنية المشاركة في إجراء التقييم مؤهلة وتتوافق مع المعايير والأدلة المعمول بها ذات الصلة.

وعند استخدام هيئة خارجية، يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت تعمل وفقاً للمعايير ذات الصلة مثل (ISO/IEC 17020، وISO/IEC 17021، وISO/IEC 17025، وISO/IEC 17024، وISO/IEC 17065).

فالاعتماد هو وسيلة لتقييم الكفاءة الفنية والنزاهة للمنظمات التي تقدم خدمات التقييم، لتحقيق المصلحة العامة. قد ترغب المنظمات في النظر في الضمانات الإضافية التي يمكن الحصول عليها باستخدام هيئة تقييم معتمدة.

وعلى وجه التحديد، عند التعامل مع إجراءات التقييم التي تتضمن العلامات البيئية، قد يكون من المفيد النظر في ثلاثة أنواع شائعة من العلامات البيئية:

أ. **وضع العلامات البيئية ISO 14024 النوع الأول:** يتضمن ذلك شهادة طرف ثالث ومنح علامة (على سبيل المثال تلك المعترف بها من قبل شبكة العلامات البيئية العالمية)، بعد تقييم المنتج وإثبات مطابقتها لمعايير قيادة الأداء البيئي المتفق عليها والتي تعتمد على اعتبارات دورة الحياة.

ب. **وضع العلامات البيئية ISO 14021 النوع الثاني:** يتضمن ذلك مطالبات الطرف الأول للموارد البيئية الخاصة بالمطابقة، بما في ذلك البيانات والرموز والرسومات المتعلقة بالمنتجات.

ج. **وضع العلامات البيئية ISO 14025 النوع الثالث:** يتضمن هذا التحقق من طرف ثالث لـ EPD (إعلان المنتج البيئي)، وهو عبارة عن معلومات بيئية كمية عن دورة حياة المنتج لتمكين إجراء مقارنات مع منتجات أخرى تهدف إلى أداء نفس الوظيفة. العلامات الأخرى لديها عملية التحقق وإصدار الشهادات التي تركز على قضايا فردية (مثل استهلاك الطاقة والغابات المستدامة). وحتى لو كانت الأهمية البيئية الشاملة للعلامات البيئية أكثر أهمية لأنها تأخذ في الاعتبار دورة حياة المنتجات بأكملها، فإن الملصقات الموثوقة والوحيدة الصادرة عن طرف ثالث يمكن أن تكون فعالة في استهداف مشاكل محددة.

ويمكن إجراء التقييم كجزء من التأهيل المسبق أو كخطوة في عملية تقديم العطاءات. بعد منح العقد، يجب إجراء تقييم مستمر إضافي وفقاً للخطة التي تم وضعها ضمن المناقصة. ويمكن

تبسيط هذا التقييم المستمر ويتكون من أنشطة يمكن أن تكون مختلفة عن تلك المحددة في المناقصة، طالما أنها متسقة، وتأخذ في الاعتبار تاريخ التوريد، وتركز على القضايا الأكثر أهمية.

4. اختيار الموردين

أ. تقييم قدرة الموردين

يجب على المنظمة تقييم قدرة المورد على المساهمة في متطلبات المنظمة وتوقعاتها بشأن الاستدامة من خلال توريد السلع أو الخدمات. وغالباً ما يشتمل اختيار الموردين على التأهيل المسبق وتقديم العطاءات. الفرق الرئيسي بين مراحل التأهيل المسبق والمناقصة هو ما يلي:

1. يركز التأهيل المسبق عادةً على القدرات العامة للمورد لتحقيق النتائج المتوقعة، بما في

ذلك نتائج الاستدامة.

2. تركز العطاءات عادةً على قدرة المورد والتزامه بتقديم متطلبات مفصلة ومحددة، بما في

ذلك تلك المتعلقة بالاستدامة، للسلع أو الخدمات.

3. عند إجراء اختيار الموردين، يجب على المنظمة التأكد من احترام جميع السياسات العامة

(مثل سياسات المشتريات العامة) وتعزيز المنافسة المفتوحة والعادلة بين الموردين

المحتملين. وعند القيام بذلك، ينبغي إيلاء اهتمام خاص إلى:

أ. الأخلاقيات، ومنع الفساد، وتضارب المصالح، واحترام الملكية، وانتهاكات الملكية الفكرية، والضوابط الداخلية.

ب. الشفافية والمساءلة في عملية الاختيار برمتها.

ج. تأهيل الموردين أو استبعادهم.

د. إدراج جميع المنظمات من أي حجم أو وضع أو منصب لديها القدرة على تلبية المتطلبات.

ب. تأهيل الموردين مسبقاً

الغرض من التأهيل المسبق هو جمع المعلومات ذات الصلة حول قدرة الموردين على

المشاركة في العطاءات، وفي بعض الحالات، تقييم العطاءات وفقاً لمعايير الذهاب أو عدم الذهاب.

ويجب أن تكون متطلبات التأهيل المسبق محددة بوضوح ويجب أن تأخذ في الاعتبار قضايا

الاستدامة ذات الصلة مع إيلاء الاعتبار الواجب لمخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) المرتبطة

بمنظمة المورد. ويتم استخدام العديد من المعايير الخاصة بالصناعة وقواعد سلوك الموردين وأنظمة الإدارة في التأهيل المسبق. ويمكن أن يكون الامتثال لمعايير منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بظروف العمل وحقوق الإنسان معياراً إلزامياً. ويجب على المنظمة أيضاً أن تقرر ما إذا كانت ستشجع الموردين على التوقيع على مدونة قواعد السلوك أو الميثاق و/أو الانضمام إلى مبادرة الاستدامة، وعند اتخاذ هذا القرار، يجب أن تأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على قيام المورد بذلك.

وفي مرحلة التأهيل المسبق، قد يكون كافياً طلب أدلة على احترام حقوق الإنسان والتجارة الأخلاقية وسياسات العمل والبيئة عن طريق إعلانات المطابقة التي يقدمها الموردون (المطالبات الذاتية) بشأن تلك المواضيع. ومع ذلك، مع تقدم العملية وتقييم الموردين المحتملين من خلال عملية المناقصة، يمكن استخدام عمليات التدقيق وزيارات الموقع وغيرها من وسائل جمع أدلة المطابقة (تقييمات الطرف الثاني أو الطرف الثالث) لتوفير مزيد من الضمانات. يجب أن يكون اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لتقييم المطابقة نتيجة لتقييم مخاطر عواقب عدم التوافق الكامل مع المتطلبات.

قد تكون بعض معايير التأهيل المسبق اختيارية ويمكن استخدامها لإجراء تقييم مرجح لمزيد من الموردين المدرجين في القائمة المختصرة والذين يمثلون لجميع المعايير الإلزامية.

مثال يمكن اختيار المورد الذي يتمتع بسجل حافل في تقليل انبعاثات الكربون قبل المورد الذي يتمتع بخبرة أقل في هذا المجال.

وإذا تم الاتصال بالموردين في عملية التأهيل المسبق وتم إلغاء اختيارهم، فمن الممارسات الجيدة إخطارهم رسمياً وتقديم ملخصات لهم. يجب أن يكون الموردون على دراية بما إذا كانت مؤهلاتهم أقل من المتطلبات (بما في ذلك تلك المتعلقة بقضايا الاستدامة) وكيف ذلك، الأمر الذي يرسل بدوره إشارة واضحة إلى السوق فيما يتعلق بأهمية الممارسات التجارية المستدامة.

ج. إدارة المناقصات

قد تتم دعوة الموردين لحضور جلسة إحاطة ما قبل المناقصة لتوضيح عملية تقديم العطاءات وضمان التواصل المستمر، اعتماداً على حجم الشراء وسوقه وتعقيده. وهذه فرصة أخرى للتأكيد على أن الموردين يفهمون تماماً التوقعات التجارية وتوقعات الاستدامة ولتشجيع المقترحات المشتركة

من الشركات ذات ميزات الاستدامة التكميلية (على سبيل المثال، يمكن لمنظمة كبيرة أن تشكل مشروعاً مشتركاً مع منظمة صغيرة موجهة نحو الاستدامة).

الشفافية والمساءلة والأخلاق هي مفاتيح مرحلة المناقصة: يجب الاتفاق على جميع معايير تقييم العطاءات ومنهجية التقييم وتقييم الفوائد مسبقاً قبل طرح المناقصة وإبلاغها بوضوح إلى الموردين. يجب على المنظمة التأكد من أن الموردين يفهمون تماماً أهمية جميع جوانب الاقتراح، بما في ذلك المتطلبات المستدامة. ويمكن تقييم المعايير بعدة طرق، بما في ذلك:

1. تحديد الحد الأدنى من المتطلبات أو معايير الأداء (معايير الاستمرار/عدم الاستمرار).

2. معايير الترجيح.

3. طرق حساب التكلفة.

4. تحقيق الدخل من تأثيرات معينة، مثل استهلاك الطاقة والنفائات.

وقد لا يفوز المورد الذي يتمتع بأفضل أداء في قضايا الاستدامة دائماً بالمناقصة إذا لم يكن قادراً على المنافسة في مجالات أخرى. في هذه الحالة، قد يكون من المناسب منح عقد مشروع بتحقيق الحد الأدنى من المعايير خلال إطار زمني محدد. ويمكن منح العقد بشرط تحقيق المورد لمعيار "جيد" بعد فترة من الزمن.

يمكن تحقيق الأسعار المنخفضة من قبل الموردين ذوي الأداء الجيد. ومع ذلك، قد يتمكن الموردون الذين يتبعون ممارسات غير مستدامة من تقديم أسعار منخفضة بشكل غير طبيعي يمكن أن تعكس قصوراً في الجوانب الاجتماعية والبيئية، مقارنة بالموردين الذين يتمتعون بشروط أفضل. وما لم يتم وضع عمليات ومعايير قوية للتأهيل المسبق والمناقصات لضمان الحد الأدنى من المعايير الجيدة قبل تعيين المورد، يمكن للمنظمة أن تقوض سياسات الاستدامة الخاصة بها، وتعرض نفسها لمجموعة واسعة من المخاطر، وتعطي إشارة إلى السوق بأنها يقلل من قيمة الاستدامة مقابل القضايا الأخرى.

د. منح العقد

يمكن استخدام أربع طرق شائعة لتعزيز النتائج المستدامة في مرحلة التقييم هي

(ISO20400:2017):

أ) مكافأة المعايير والأداء المتفوق: قد يشمل ذلك الاعتراف بقدرة السلع أو الخدمات على تعزيز استدامة السلع أو الخدمات الخاصة بالمنظمة.

ب) يمكن استخدام الحكم النوعي في بعض السياقات المحددة. يمكن أن يُطلب من الموردين، وخاصة في صناعات الخدمات، تلخيص خبراتهم وأساليبهم فيما يتعلق بمعايير الاستدامة ضمن استجاباتهم للعطاءات. وهذا يمكن المؤسسات من تقييم نهجها في إدارة مخاطر الاستدامة الرئيسية (بما في ذلك الفرص) التي تم تحديدها خلال مرحلة التخطيط. يُنصح غالباً بإجراء مقابلات وجهاً لوجه مع الموظفين الرئيسيين والقيام بزيارات ميدانية إلى الأماكن التي يتم فيها تقديم خدمات مماثلة لضمان دعم الأحكام النوعية بأفضل الأدلة الممكنة.

ج) التقييمات الملائمة للغرض التي تمكن من تحديد وتقييم السلع أو الخدمات التي قد لا تكون قوية بما فيه الكفاية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإصلاح والاستبدال: قد تكون المقترحات الأخرى مبالغ فيها، مما يوفر وظائف أو خدمات غير مرغوب فيها بتكلفة إضافية. ولا يوفر أي من الطرفين حلاً مستداماً وينبغي أن ينعكس ذلك في التقييم. معايير وضع العلامات البيئية، والخصائص المذكورة في إعلانات المنتجات البيئية ومعايير المنتجات الأخرى يمكن أن تساعد في تقييم مؤهلات السلع، بما في ذلك قضايا الاستدامة ذات الصلة. وبدلاً من ذلك، تساعد الأدلة المستندة إلى التجارب أو مراجع العملاء الأخرى في تقييم هذا الجانب المهم.

د) طرق حساب التكلفة لضمان تحقيق القيمة الحقيقية مقابل المال، مما يؤدي إلى اختيار أفضل مورد على مدار عمر العقد: إذا تم تطبيقها بشكل صحيح، فإن هذه التقنية تساعد في حساب تكاليف الاستخدام ونهاية العمر مثل استهلاك الطاقة، والاستبدال المبكر أو إصلاح السلع الأقل متانة والتخلص النهائي منها. وإذا أمكن، ينبغي أخذ التكاليف المتوقعة المستقبلية (مثل الضرائب البيئية والاجتماعية المتوقعة) في الاعتبار.

قد تتمكن منظمات القطاع الخاص وبعض الهيئات العامة من التفاوض بعد تقييم العطاءات. تمثل هذه المرحلة خطر انخفاض التزامات الاستدامة من قبل المورد (الموردين)، خاصة إذا كان هناك تركيز على التكلفة فقط. يمكن أن توفر هذه المرحلة أيضاً فرصة لتحسين مشاركة الموردين.

وينبغي إدراج أي متطلبات معلقة للاستدامة في التحضير لاجتماع التفاوض و/أو استراتيجية التفاوض وطرحها أثناء المفاوضات. ويمكن أن تشمل النتائج الرئيسية للمفاوضات ما يلي:

- أ. تم تأمين المتطلبات المتعلقة بقضايا الاستدامة وتم الاتفاق على إعداد التقارير (مثل المراقبة والإجراءات ومؤشرات الأداء الرئيسية).
 - ب. تم الاتفاق على خطة عمل لإدارة مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) التي تم تحديدها في مرحلة التأهيل المسبق أو مرحلة تقييم العطاءات.
 - ج. تم تحقيق تأثير استباقي على أجندة الاستدامة المستقبلية للمورد.
- حيثما أمكن، يجب كتابة التزامات الاستدامة في العقد للتأكد من أن المورد ملتزم تعاقدياً بتسليمها أو تحسين أدائه بمرور الوقت. وإذا لم يكن من الممكن التفاوض على الالتزامات التعاقدية، فقد تكون هناك حاجة إلى نهج أكثر مرونة وغير رسمية لإقناع الموردين بتبني مبادرات الاستدامة. عادةً ما يتم إدراج هذه المبادرات في خطة منفصلة لتحسين الموردين أو في مذكرة تفاهم. وتشمل أمثلة المبادرات الالتزامات بالتحول إلى (أو زيادة استخدام) الأخشاب المدارة بشكل مستدام، أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الخطرة أو القضاء عليه، أو زيادة استخدام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم المحلية أو ضمان تحسين ظروف العمل بشكل أكبر في سلسلة التوريد.
- عند اختتام المفاوضات، ينبغي منح العقد رسمياً للمورد، والذي يجب أن تتم الموافقة عليه بالكامل من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين والسلطات المفوضة (قد يكون لدى المنظمات مراجعة رسمية للبوابة في هذه المرحلة). وينبغي إبلاغ أصحاب المصلحة الداخليين المعنيين بالترتيبات الجديدة.

ويجب إخطار الموردين غير الناجحين واستجوابهم بشكل كامل. يجب أن يكون الموردون على دراية بما إذا كانت مؤهلات الاستدامة الخاصة بهم أقل من المتطلبات وكيف، حيث يعد ذلك مساهمة تنظيمية مهمة في تحسين الموردين. وهذا بدوره يعزز أهمية الممارسات التجارية المستدامة داخل سوق العرض.

5. إدارة العقد

أ. إدارة العلاقة مع الموردين

يجب أن تنعكس التزامات الاستدامة الخاصة بالمنظمة في جودة العلاقة مع مورديها. يتطلب تحقيق نتائج الاستدامة في كثير من الأحيان تطوير رؤية طويلة المدى. تتمتع هذه الرؤية بفرصة أفضل للنجاح إذا تمت مشاركتها من قبل المورد الذي يعتبر المنظمة المشتري هي العميل المفضل. ويمكن تعزيز جودة العلاقة مع الموردين من خلال مجموعة من الممارسات تشمل (ISO20400:2017):

1. إدراج الالتزامات المتبادلة بين الموردين والعملاء في العقود التي تربط الأطراف.
2. الشروط المتوازنة والشروط العادلة (مثل الضمانات والمواعيد النهائية) ومؤشرات الأداء الرئيسية والتعويضات المقطوعة أو العقوبات حيثما يسمح بذلك.
3. إجراءات قوية (مثل العقود الأساسية، وحماية الملكية الفكرية) والشروط (مثل المدفوعات السريعة) لتعزيز أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد.
4. الإصدار الفوري للطلبات عندما توافق منظمة العميل والمورد على بدء العمل لتجنب التكاليف الخفية وتقليل المخاطر لكلا الطرفين عند الطلب.
5. أداء الدفع الخاضع للرقابة والتحسين، فيما يتعلق بالشروط التعاقدية: حتى عندما يكون الموردون مسؤولين عن التأخير، فإن مراقبة أداء الدفع أمر أساسي للحفاظ على علاقة متوازنة ومستدامة، لذلك يجب أن يتم ذلك على أساس منتظم مقابل الهدف و/أو بيانات المقارنة.
6. تجنب النزاعات من خلال الحوار وكفاءة حل النزاعات (على سبيل المثال عن طريق تعيين وسيط).
7. الاهتمام المركز بالفئات المختلفة من الموردين (مثل الموردين الاستراتيجيين، والشركات الصغيرة والمتوسطة، والموردين المعرضين للخطر).
8. علاقة ثنائية مبنية على الثقة والشفافية والتخطيط التعاوني المستقبلي، وعلى نطاق أوسع، استخدام المبادئ التوجيهية وأفضل الممارسات الموجودة داخل قطاعهم.

ب. تنفيذ العقد

هناك فترة انتقالية في بداية أي ترتيب تعاقدى جديد وكثيراً ما يتغير تأثير ومشاركة أصحاب المصلحة عندما يصبح العقد ساري المفعول. من منظور تشغيلي مستدام، من الأهمية بمكان أن يتم نشر الوعي والتركيز على العناصر المستدامة وأهداف الأداء المرتبطة بها وفهمها من قبل أصحاب المصلحة الداخليين المعنيين لضمان التنفيذ الكامل لأي التزامات استدامة تم التعهد بها في العقد.

ويجب على المورد أيضاً تقديم الدعم الكامل لتنفيذ ممارسات الاستدامة، منذ بداية العقد. إن دور مدير العقد هو التأكد من أن الاستدامة تظل ثابتة على جدول أعمال المورد.

ج. استخدام خطة إدارة العقد

ينبغي وضع خطة لإدارة العقود تعكس أهداف الاستدامة للمنظمة ومؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة. ويجب على مدير العقد والمورد إعادة النظر في أي تحليل لمخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) الذي أكملته المنظمة طوال مراحل التخطيط والاختيار. وينبغي إعادة النظر في خطط العمل المقابلة أو تطويرها لضمان قبول الموردين وموائمتها واستمرار التركيز على المخاطر الرئيسية للاستدامة (بما في ذلك الفرص). ويجب الإشارة إلى ذلك في خطط إدارة العقود، وحيثما يكون ذلك مناسباً، ودمجها في خطط تطوير الموردين.

في بعض الحالات، قد تكون هناك أولويات متنافسة وقد لا يكون تحسين ممارسات الاستدامة في المصلحة المالية للمورد على المدى القصير.

مثال: قد يكون مقاولو النفايات الذين يتقاضون أجورهم بالطن مترددين في تبني مبادرات الحد من النفايات، أو قد لا يدعم موردو معدات تكنولوجيا المعلومات محاولات العملاء لزيادة عمر المنتج من خلال ترقية المنتج بدلاً من الاستبدال.

في مثل هذه الحالات، يمكن اعتماد مجموعة من الحوافز والعلاجات لإعادة مواءمة الربحية مع الاستدامة، على سبيل المثال:

أ. يمكن دفع حوافز للموردين مقابل تحقيق أداء أعلى من الأهداف المتوقعة أو المتفق عليها.

ب. يمكن الاتفاق على عقود ذات أسعار ثابتة (في هذه الحالة، سيؤدي تقليل الهدر أو تحسين الكفاءة إلى تحسين هوامش ربح المورد).

يمكن وضع اتفاقيات الحصول على حصة حيث يقوم العميل والمورد بتقسيم أي مكاسب من تحسينات الاستدامة.

د. إدارة الأداء والعلاقات

تعد مراقبة الأداء المستمرة أمراً ضرورياً طوال مدة العقد لضمان استمرار المورد في التسليم وفقاً للمتطلبات وشروط العقد و/أو خطط العمل المنفصلة. تعتبر التقييمات ذات الاتجاهين ضرورية لإدارة الأداء الفعال ولتعزيز العلاقة الجيدة بين المنظمات والموردين. وتتطلب الممارسة الجيدة ما يلي:

أ. إبلاغ المنظمة الموردين بكيفية تقييمهم (مثل المعايير ومؤشرات الأداء الرئيسية وشروط التدقيق).

ب. يجب أن يكون لدى الموردين القدرة على تقديم الملاحظات والتعبير بشكل مفتوح عن تصوراتهم للمنظمة.

تتبنى العديد من المنظمات منهجيات حيث يمكن مراقبة معايير الاستدامة إلى جانب الخدمة والجودة والتسليم والتكلفة والمتطلبات الفنية. وتعتبر منهجيات بطاقة الأداء المتوازن مثلاً على هذا النهج. إذا أظهرت أي نتائج فردية أو نتائج مجمعة اتجاهًا سلبيًا أو أقل من الحد المتفق عليه، فيجب مطالبة المورد باتخاذ إجراء تصحيحي.

ينبغي تحديد اجتماعات المراجعة على فترات زمنية متفق عليها وينبغي عقدها وجهاً لوجه مع الموردين الرئيسيين. توفر هذه الاجتماعات فرصة لكلا الطرفين للتواصل ومشاركة المخاوف وتعزيز التفاهم وتعزيز علاقة عمل جيدة. يجب على المؤسسات أن تحاول باستمرار تسخير خبرات الموردين في مجال الاستدامة للحفاظ على الميزة التنافسية، وتعزز عملية المراجعة بناءً على ذلك.

ومن المهم مراجعة مخاطر التبعية من كلا الجانبين، بين المنظمة ومورديها. يجب تحليل كل موقف عن كثب (على سبيل المثال، مورد ذو كفاءة محددة أو شركة تم إنشاؤها حديثاً) واتخاذ

الإجراءات المناسبة (على سبيل المثال، القبول أو المنع أو الحد أو الانسحاب) من أجل تقليل الاعتماد المفرط ومنع التأثيرات السلبية على الطرف الآخر.

من الممارسات الجيدة أن تقوم المنظمات بإجراء عمليات تدقيق دورية للموردين طوال مدة العقد، خاصة بالنسبة للعقود المهمة والمعقدة، للتحقق من أن مطالبات الاستدامة وممارسات العمل تلبي المتطلبات المعلنة. تعتبر عمليات التدقيق مفيدة للتركيز على قضايا معينة، على سبيل المثال: متطلبات الاستدامة، وخلق الوعي بمعايير الأداء المتوقعة. ومع ذلك، فإن عمليات التدقيق وحدها لا يمكنها ضمان الامتثال الكامل للمعايير. وينبغي أيضاً استخدام تقنيات أخرى لرصد الامتثال لمتطلبات الاستدامة.

ويمكن تكريم الموردين ذوي الأداء المتميز فيما يتعلق بالاستدامة من خلال تسهيل وصولهم إلى فرص تطوير الأعمال، وربما الجوائز أو المبادرات المماثلة، من أجل مكافأة وتعزيز الجهود الرامية إلى التحسين المستمر. ويقدم هذا أيضاً مثالاً للممارسات الجيدة للموردين الآخرين.

يمكن لسياسة الشراء المستدامة أن تعزز استخدام التفاوض أو الوساطة أو التوفيق أو التحكيم لحل أي نزاع بين المنظمة والمورد. ولهذا الغرض، ينبغي تطوير عملية حل النزاعات التي تحدد خطوات الحل وتعيين المسؤوليات لتسهيلها.

هـ. تشجيع المبادرات المشتركة بين الموردين والعملاء

يجب على المنظمات أن تدعم المبادرات الرامية إلى تحسين الاستدامة، وهذا في كثير من الأحيان يتضمن الموردين ومنظمة الشراء في مناهج مشتركة. يمكن أن تكون سلاسل التوريد طويلة ومعقدة، وتتطلب الجهود المبذولة لتحسين الممارسات المستدامة في المراحل الأولية دعماً استباقياً من الموردين الرئيسيين من المستوى الأول.

مثال: يمكن تسهيل الجهود التي تبذلها المنظمات المشتريّة لتحسين ظروف العمل أو الحصول على ضمان سلامة مواد المصدر أو أصالة البضائع إلى حد كبير من خلال الدعم الاستباقي من هؤلاء الموردين.

وحيثما كان ذلك مناسباً، ينبغي وضع مبادرات مشتركة لتحسين قضايا الاستدامة التي تم تحديدها عند تحديد الأولويات. في بعض الحالات، قد لا يكون السوق قادراً على تقديم معايير

استدامة جديدة أو صعبة. في هذه الحالة، قد تكون برامج تطوير سلسلة التوريد ضرورية لتحسين الكفاءة والقدرات.

ومن أمثلة المبادرات المشتركة المبادرات القطاعية للتعامل مع ظروف العمل في سلاسل التوريد الخاصة بهم، وإيجاد وتطوير بدائل أكثر استدامة، وتبادل بيانات التدقيق.

و. إدارة فشل الموردين

في بعض الحالات، قد يكون من الضروري الخروج من العلاقة مع المورد حيث فشل المورد في تلبية المتطلبات والشروط المتفق عليها. من المهم التعامل مع الفشل في تلبية متطلبات الاستدامة بنفس الطريقة التي يتم بها التعامل مع أي فشل آخر من قبل المورد. وفي حالة فشل المورد في تحقيق الاستدامة، يمكن للمنظمات النظر في الإجراءات التالية (ISO20400:2017):

1. تقديم دعم بناء القدرات للمورد لمساعدته على معالجة المشكلات.
 2. العمل بشكل تعاوني مع المنظمات الأخرى التي لها علاقات مع نفس المورد لتحفيز التحسينات.
 3. العمل مع المنظمات الأخرى على أساس إقليمي أو قطاعي أوسع لتحفيز التحسينات.
 4. العمل مع الحكومة المحلية أو المركزية لتحقيق نفس الغايات.
- ويجب أن يكون الخروج من العلاقة هو الملاذ الأخير. يجب أن يحدث هذا فقط بعد أن تبذل المنظمة جهداً لدعم المورد لتلبية المتطلبات المتفق عليها، أو عندما يبذل المورد القليل من الجهد أو لا يبذل أي جهد على الإطلاق للتحسين أو يثبت المورد أنه غير قادر على التحسين، أو عندما يكون التحسين غير ممكن.

ويجب تحديد درجة الفشل على أساس كيفية تعامل المنظمة مع المورد، والتزامات أداء العقد المتفق عليها في البداية، وقياسات التقدم التي تم إجراؤها، وما إلى ذلك. إن الاستمرار في الحصول على مصدر من هذا المورد قد يشير إلى سوق التوريد أن المنظمة ليست جادة بشأن التزاماتها المتعلقة بالاستدامة عبر سلاسل التوريد الخاصة بها.

ز. إدارة التخلص ونهاية العمر الافتراضي

في هذه المرحلة، يجب مراجعة وتقييم خيارات التخلص بهدف إدارة التأثيرات البيئية، وتعظيم إعادة التدوير وإعادة الاستخدام وتحديد جميع الفرص لتقليل استخدام مدافن النفايات والتلوث. يمكن أن يكون للتخلص غير الأخلاقي تكاليف علاجية كبيرة وقد يضر بسمعة المنظمة. وبشكل أعم، من المناسب في هذه المرحلة الإشارة إلى مفهوم تكلفة دورة الحياة (LCC) للنظر في تكاليف الإصلاح.

6. مراجعة العقد والتعلم منه

يجب على المنظمة المشتري إجراء مراجعات منتظمة للعقد طوال مدته، وكذلك عند إتمام العقد. يعد هذا أمراً حيوياً لضمان إمكانية مشاركة الدروس المستفادة خلال مدة العقد وإجراء تحسينات مستمرة لتحقيق أداء أفضل للاستدامة.

بمجرد اكتمال العقد، من المفيد تسجيل هذه الدروس المستفادة في وثيقة استخلاص المعلومات لتغذيتها في استراتيجية الشراء وتحديد المصادر التالية. يجب أن تحتوي هذه الوثيقة على معلومات مراجعة العقد بما في ذلك ما يلي:

أ. تفاصيل حول مخاطر الاستدامة (بما في ذلك الفرص) التي حدثت وكيفية إدارتها.

ب. تفاصيل حول تحقيق أهداف الاستدامة والغايات الواردة في العقد.

ج. نظرة عامة على أداء الاستدامة.

د. تحليل معايير النجاح الرئيسية.

هـ. الدروس الأساسية للعقود المستقبلية.

وينبغي لكل استراتيجية جديدة أن تستفيد من الدروس المستفادة من الاستراتيجية السابقة. يتيح ذلك دمج التفكير الجديد في العملية جنباً إلى جنب مع مراجعة الأولويات والأهداف لتعزيز التحسين المستمر وتحقيق نتائج أكثر استدامة. يمكن تلخيص الدروس المستفادة من مراجعة العقود الفردية بشكل دوري من أجل مراجعة أداء استراتيجية المشتريات المستدامة.

ومن أفضل الممارسات نشر الدروس المستفادة بالتفصيل وبطريقة يمكن للمنظمات الأخرى التعلم منها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تحليل سياسة الشراء المستدام في منظمة الاونروا

المبحث الثاني: تحليل فجوة الشراء المستدام في منظمة الاونروا

المبحث الثالث: النتائج والمقترحات

المبحث الأول

تحليل سياسة الشراء المستدام في منظمة الاونروا

3-1-1. مقدمة

وضعت الاونروا مجموعة من التوجيهات، والتي تشكلت بالمبادئ المبينة في القسم 15.2 حول المشتريات المستدامة في دليل مشتريات الاونروا (UNRWA:2021)، توفر إطار عمل عملي لدعم ممارسي المشتريات واللوجستيات والإمدادات في تنفيذ المشتريات والإمدادات المستدامة. ولتحقيق الأهداف المنصوص عليها في استراتيجية الاستدامة البيئية للأونروا، تحتاج عملية الشراء إلى دمج الأهداف الرئيسية في دورة التخطيط التشغيلي اليومية للمشتريات.

ويمكن لكل مكتب ميداني في الاونروا أن يحدد الطريقة الدقيقة التي يقوم من خلالها بتطوير خطط عمله الداخلية لتنفيذ المشتريات المستدامة في ممارساته الخاصة، شريطة أن تعمل خطط العمل هذه على تعزيز الأهداف الأساسية للأونروا المتمثلة في: الكفاءة، وتكافؤ الفرص، والشفافية، وتعزيز العدالة بين الموردين. وإن هذا التوجيه بشأن المشتريات المستدامة يعمل على تحديد التزام الاونروا الشامل تجاه المشتريات المستدامة للأمم المتحدة وتحديد نهج شامل ومتسق.

3-1-2. أهداف الشراء المستدام في منظمة الاونروا

إن السعي إلى الشراء المستدام يساعد الاونروا على الوفاء بمهمتها في دعم اللاجئين الفلسطينيين، وفي نفس الوقت حماية البيئة المحلية والعالمية. وإن الاونروا عازمة على العمل بنشاط على تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين. وتشير الاستدامة في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد إلى تنفيذ الممارسات والاستراتيجيات التي تقلل من الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية السلبية. وهذا يتطلب اتخاذ قرارات مسؤولة في كل مرحلة من مراحل سلسلة التوريد للحد من البصمة الكربونية، والحفاظ على الموارد، وتعزيز الممارسات الأخلاقية.

وتؤكد المشتريات المستدامة عزم وتصميم الاونروا على معالجة تغير المناخ والتأثير البيئي لأنشطتها، والحد من الانبعاثات والتلوث، وتسهيل التحول المرن للمناخ في عملياتها وبرامجها وممارساتها، بما يتماشى مع سياسة الاستدامة البيئية للمنظمة.

ويعد التنفيذ المستدام للمشتريات أمراً أساسياً لعمل الاونروا للأسباب التالية (UNRWA:2021):

أ. **التوافق مع أهداف التنمية المستدامة:** تتوافق المشتريات المستدامة بشكل وثيق مع الهدف 12 من أهداف التنمية المستدامة، "ضمان أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة"، وينص على اتباع نهج شامل ومدرّس يحد من النفايات ويشجع الشراء من المنتجين المستدامين. كما تعمل المشتريات المستدامة على تعزيز أهداف جميع أهداف التنمية المستدامة الأخرى تقريباً.

ب. **تعزيز إعادة الاستخدام، والحد من النفايات، وتطوير الاقتصاد الدائري:** أي الاستثمار في المنتجات طويلة الأجل والمستدامة والقابلة لإعادة الاستخدام سيكون فعالاً من حيث التكلفة بالنسبة للمنظمة. ومن شأن هذا الاستثمار أن يخلق "اقتصاداً دائرياً"، وهو اقتصاد يسعى إلى القضاء على الهدر وتشجيع التجديد المستمر للموارد من خلال الإصلاح والتجديد. وإن تحسين استخدام وكفاءة الموارد سيؤدي في النهاية إلى خفض صافي البصمة الكربونية للأونروا.

ج. **إدارة المخاطر والعمل على التزام الاونروا بالاستدامة:** من خلال العمل مع الموردين والخدمات اللوجستية وموظفي المشتريات لتنفيذ الأهداف الخضراء، وتستطيع الاونروا تحسين فهمها للأسواق المحلية ومعالجة المخاطر البيئية. وإن دمج الممارسات والمنتجات المستدامة في عمليات الاونروا لا يعد استثماراً مفيداً فحسب، بل يوضح أيضاً أن المنظمة ملتزمة بمعالجة تأثير بصمة عملياتها على البيئة.

د. **الابتكار:** يمكن للمشتريات المستدامة أن تمكن موظفي الاونروا ومقدمي طلبات الشراء من النظر في حلول أكثر ابتكاراً والتي لا يمكن النظر فيها بطريقة أخرى.

هـ. **تطوير السوق على المدى الطويل:** الشراء المستدام هو عملية تدريجية تساعد على تشكيل الأسواق مع مرور الوقت. وفي حين أن بعض المواقع قد لا تكون قادرة على توفير خيارات

كافية في هذا الوقت، فإن إدراج معايير الشراء المستدامة في المشتريات يرسل إشارة مهمة إلى الموردين وسيعزز التنمية المستدامة التي يسهل الوصول إليها على المدى الطويل.

3-1-3. مراحل الشراء المستدام في منظمة الاونروا

تتمثل المراحل الأساسية في الشراء المستدام في منظمة الاونروا في:

1. تحديد الأولويات

تتمثل المرحلة الأولى الأساسية في تنفيذ الإرشادات المتعلقة بالمشتريات المستدامة واللوجستيات والإمدادات في تحديد أولويات مجالات التركيز. وتتضمن هذه العملية تحديد المجالات المستهدفة لتحديد الأولويات بناءً على المعايير التالية:

1. مستوى الإنفاق

2. المخاطر والفرص النسبية

3. نطاق التحسين المحتمل

4. مدى تأثير السوق والجدوى

وإن تحديد الأولويات من هذا القبيل يسمح للأونروا بتركيز مواردها بشكل فعال وتحقيق أقصى قدر من الفوائد من المشتريات المستدامة.

2. رسم خرائط تأثير دورة الحياة

يتضمن رسم خرائط تأثير دورة الحياة نهجاً شاملاً لدورة حياة المنتجات بأكملها، من استخراج الموارد الخام إلى نهاية الحياة والتخلص منها. ويقوم هذا التحليل بتقييم المخاطر والفرص، بالإضافة إلى تكاليف السلع والخدمات والأعمال المختلفة ويتيح اتباع نهج أكثر توجيهاً نحو الاستدامة. وتعكس دورة حياة السلعة أو الخدمة تأثيرها الإجمالي، مع مراعاة المراحل المختلفة التي تمر بها:

1. المواد الخام: استخراج المواد الخام ومصادرها.

2. الإنتاج: التصنيع والخدمات اللوجستية.

3. النقل: نقل الأجزاء والتجمعات الفرعية من خلال سلسلة التوريد العالمية.

4. الاستخدام: استخدام المنتجات وتقديم الخدمات.

5. التلخص: إعادة استخدام العناصر وإعادة تدويرها وإعادة تصنيعها والتخلص منها.

ويعمل رسم خرائط دورة الحياة على تطوير فهم شامل لما يلي:

1. أين تكمن المخاطر؟

2. أين تكمن الفرص؟

3. ما هي الإجراءات التي يمكن للأونروا وينبغي لها اتخاذها لإدارة هذه المخاطر.

4. في أي مرحلة من عملية الشراء يتم تنفيذ إدارة المخاطر بشكل أفضل.

وبالتالي، ومن خلال تنفيذ خرائط تأثير دورة الحياة، ستكون الاونروا مجهزة بشكل أفضل للحد من أي آثار سلبية محتملة لعملية الشراء.

3. تقييم الاستدامة

يعد تقييم الاستدامة أمراً بالغ الأهمية للمشتريات المستدامة لأنه يمكن ممارسي المشتريات من تحديد ومعالجة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سلاسل التوريد الخاصة بهم. ومن خلال المراقبة المستمرة وتعديل ممارسات الاستدامة في جميع أنحاء سلسلة التوريد والإنتاج، يمكن للمؤسسات تقليل التأثيرات السلبية واغتنام الفرص للتغيير الإيجابي. ويساعد هذا النهج على تعظيم فوائد جهود الاستدامة وإدارة المخاطر.

4. تنفيذ ورصد خطة العمل

يلعب التخطيط دوراً حيوياً في تنفيذ المشتريات المستدامة لأنه يحدد أهداف الاستدامة الرئيسية ونقاط العمل لضمان التنفيذ الناجح والفعال. بعض أهداف الاستدامة الرئيسية هي كما يلي:

أ. تشجيع النمو الشامل: دعم المؤسسات المحلية والشركات الاجتماعية.

ب. إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

ج. زيادة مرونة سلاسل التوريد في مواجهة الوضع المناخي المتطور.

د. توفير البنية التحتية المستدامة والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية.

هـ. زيادة الكفاءة.

و. القضاء على النفايات، وتقليل تكاليف المواد، وتقليل استخدام الطاقة، وتقليل

الصيانة المطلوبة، وإطالة العمر الافتراضي.

الإجراءات الواجب اتخاذها:

1. الوصول إلى أهداف الاستدامة الرئيسية داخلياً وخارجياً.
2. تسليط الضوء على مجالات التحسين واغتنام الفرص.
3. تحديد أولويات الإجراءات بناءً على المعايير التالية: المخاطر والفرص، والنفقات، ونطاق التنفيذ، وحجم الفوائد.
4. تنفيذ رسم خرائط تأثير دورة الحياة لجميع السلع والخدمات لتحديد تأثيرها الإجمالي.
5. دمج هذه الإستراتيجية في خطة المشتريات السنوية ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها في المراجعة السنوية لخطة المشتريات في منتصف العام.
6. تقييم الفعالية والمخاطر والكفاءة وتعديل الإستراتيجية وفقاً لذلك.

المتابعة:

1. مراقبة النتائج ذات الصلة والإبلاغ عنها لضمان تحقيق الأهداف.
2. تتبع التقدم المحرز للالتزام بالإطار الزمني للتنفيذ.
3. قياس وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).
4. التأكد من أن التقدم يتمشى مع قيم الاونروا.
5. ضبط الاستراتيجية وفقاً للنتائج.

3-1-4. الاعتبارات الرئيسية والتدخلات المستدامة المقابلة

هناك العديد من الإجراءات التي يمكن لمقدمي طلبات الشراء وموظفي المشتريات والخدمات اللوجستية والإمدادات اتخاذها لجعل العمليات أكثر استدامة. ويقدم الجدول (4) توصيات وأمثلة تفصيلية للتدخلات المستدامة في المراحل الرئيسية لعملية المشتريات والإمدادات والخدمات اللوجستية في الاونروا.

مسلسل	الاعتبارات الرئيسية	أمثلة على تدخلات الاستدامة
1	تخطيط المشتريات	<p>✓ إعادة التفكير في احتياجات الشراء فيما يتعلق بما يجب شراؤه، وما إذا كانت هناك بدائل أكثر كفاءة/استدامة، وما هي العناصر التي يمكن إعادة استخدامها.</p> <p>✓ إجراء تحليل للسوق لتحديد الخيارات الأخرى الموجودة وما إذا كان إنفاق المزيد على منتج مستدام هو الاستثمار الأفضل.</p> <p>✓ تحديد مخاطر الاستدامة.</p> <p>✓ إعطاء الأولوية للاستدامة لتبسيط العمليات، وتقليل النفايات، وتحديد فرص التحسينات المستدامة (على سبيل المثال، إنشاء خطة بديلة للأسطول الذي يعمل بالوقود الأحفوري).</p>
2	الشراء	<p>✓ تفصيل المتطلبات البيئية والاجتماعية القياسية في خطوات الشراء.</p> <p>✓ النظر في التكلفة الإجمالية للعملية.</p> <p>✓ استخدام معايير الاستدامة في التماس وتحديد المصادر لتحديد أولويات الموردين الذين يشاركون قيم الاستدامة للأونروا، وتعزيز ممارسات العمل العادلة، وإعطاء الأولوية للمسؤولية البيئية وفي إدارة العقود.</p>
3	التسليم والتخليص	<p>✓ تحديد الأساليب الخضراء للنقل.</p> <p>✓ تحسين طرق النقل ووسائل النقل وقدرات التحميل لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات.</p> <p>✓ استخدام التكنولوجيا لتتبع وإدارة الشحنات في الوقت الحقيقي، مما يسمح بتخطيط وكفاءة أفضل.</p>
4	التفتيش والتخزين والتوزيع وإعادة الطلب	<p>✓ التأكد من أن خطط التوزيع مستدامة.</p> <p>✓ إجراء عمليات التفتيش على الاستدامة لمرافق التخزين.</p> <p>✓ إعداد حاويات إعادة التدوير في مراكز التوزيع.</p> <p>✓ تبني ممارسات كفاءة الطاقة داخل مراكز التوزيع والمستودعات مثل الاستثمار في المعدات الموفرة للطاقة واعتماد مصادر الطاقة المتجددة.</p> <p>✓ استخدام مواد تغليف صديقة للبيئة، والتقليل من التغليف، وتعزيز ممارسات التخلص المسؤولة.</p>

<p>✓ مراقبة وتقييم أداء الموردين مقابل الشروط التعاقدية البيئية والاجتماعية كما هو محدد في أوامر الشراء والاتفاقيات طويلة الأجل.</p> <p>✓ إنشاء نظام لتقييم أداء الموردين (تقييمات أداء الموردين).</p> <p>✓ تنفيذ أنظمة تتبع البيانات وإعداد التقارير لرصد التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف الاستدامة (على سبيل المثال، تطبيق مؤشرات الشراء المستدام في تقييم ملاحظات المستخدمين).</p> <p>✓ مراقبة إنتاج النفايات والتخلص منها.</p> <p>✓ العمل مع المستخدمين النهائيين بشأن الاستخدام المستدام وإعادة الاستخدام.</p> <p>✓ استخدام تحليلات البيانات لرصد وقياس الأثر البيئي لأنشطة سلسلة التوريد.</p> <p>✓ التحليل والإبلاغ بانتظام عن مؤشرات الأداء الرئيسية مثل تلك المتعلقة بانبعاثات الكربون والحد من النفايات واستهلاك الموارد.</p>	<p>إدارة العقود ومراقبتها وتقييمها</p>	<p>5</p>
--	--	----------

الجدول (4) توصيات وأمثلة تفصيلية للتدخلات المستدامة في المراحل الرئيسية لعملية

المشتريات والإمدادات والخدمات اللوجستية في الاونروا

1. تخطيط المشتريات

ينبغي معالجة تنفيذ المشتريات المستدامة في عمليات الشراء والتوريد والخدمات اللوجستية في وقت مبكر خلال مراحل التخطيط مع إجراء أبحاث السوق المناسبة لدعمها. وينبغي أن يتبع ذلك الإجراء المناسب في كل مرحلة لاحقة.

ونظراً للدور التأسيسي لمرحلة التخطيط، فإن الجهود المنسقة والحازمة لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في الاستدامة قد تكون أكثر تأثيراً في هذه الخطوة. ومن المهم النظر في كيفية قيام الاونروا بدمج كل جانب من جوانب الاستدامة، بما في ذلك دمج الإعاقة، أو الحد من التلوث، أو الاستثمار في الاقتصادات المحلية، في هذه العمليات.

تشمل الإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها في مرحلة التخطيط ما يلي:

1. **إعادة التفكير في الاحتياجات:** إجراء تحليل نقدي لما إذا كانت هناك حاجة إلى شراء السلع أو الخدمات، أو ما إذا كان هناك بديل أكثر استدامة أو كفاءة. ويمكن أن تكون الترتيبات الأخرى، مثل تأجير أو شراء عدد أقل من الوحدات لكل طلب، أكثر فعالية من حيث التكلفة واستدامة. وينبغي أيضاً أخذ التكلفة الإجمالية للعملية في الاعتبار، مثل أجهزة الطاقة المتجددة مقابل أجهزة الوقود الأحفوري.

2. **إجراء أبحاث السوق:** تساعد أبحاث السوق في عرض الخيارات الأخرى المتاحة في السوق وما هي الأساليب التي تم تجربتها واختبارها من قبل المنظمات الأخرى. ويمكن أن توضح أبحاث السوق المنتجات الموجودة، وما هي المخاطر أو الفرص المتعلقة بالمشتريات المستدامة، وما هي معايير الطرف الثالث التي تم استخدامها لفحص هذا المنتج أو المنتجات المماثلة، وما إذا كان ينبغي النظر في منتجات أخرى أكثر استدامة. ويمكن استخدام هذا البحث لاتخاذ قرارات شراء مستدامة مثل تحديد ما إذا كان من الأفضل استثمار إنفاق المزيد على منتج مستدام بدلاً من إنفاق مبلغ أقل على منتج غير مستدام.

3. **إجراء تقييم لمخاطر الاستدامة:** إن إجراء تقييم لمخاطر الاستدامة بناءً على فئات الشراء الرئيسية للمكتب سيحدد المجالات ذات الأولوية لتدخلات الاستدامة. ويمكن أن تكون خطة المشتريات السنوية هي الأساس لتخطيط مثل هذه التدخلات. ويجب أن يتم تحديد الأولويات من خلال استهداف مجموعات المنتجات أو الخدمات التي توفر أفضل الفرص من حيث استجابة السوق وإمكانية التحسين. وعند القيام بذلك، يجب أن يكون التركيز على عناصر الاستدامة المهمة وذات الصلة (أو التي تعتبر ذات مخاطر أعلى). على سبيل المثال، إذا كانت عملية الشراء تتعلق بالسلع الغذائية، بما في ذلك متطلبات التغليف المستدام (على سبيل المثال، المواد القابلة لإعادة التدوير أو المواد البلاستيكية المخفضة) فإن ذلك قد يقلل بشكل كبير من الأثر البيئي للأنشطة. ويمكن للمكاتب أيضاً أن تبدأ فوراً في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين استدامتها دون اتباع هذه الخطوات بشكل صارم. إن أي خطوات يتم اتخاذها في أي وقت لتقليل النفايات أو الانبعاثات تعتبر جهداً إيجابياً.

4. **تحديد أولويات الخطط المستدامة:** يتيح تحديد أولويات الاستدامة في مرحلة التخطيط للمكاتب تحديد ودمج تحسينات الاستدامة في وقت مبكر من عملية الشراء. في وقت مبكر من عملية تخطيط المشتريات، يجب على المكاتب النظر فيما يلي:

أ. الاعتبار البيئية

يوضح الجدول (5) الاعتبار البيئية التي تأخذها منظمة الاونروا بعين الاعتبار عند تخطيط المشتريات.

الفئة	الاعتبارات	النتيجة المقصودة
استهلاك الطاقة وإنتاج الكربون في عمليات الإنتاج	ما هو إجمالي استهلاك الطاقة في دورة الحياة وإنتاج الكربون للسلعة وهل هناك طرق لتقليل ذلك؟	بناء القدرة على التكيف مع تغير المناخ والتأكد من أن جميع عمليات الشراء تدير مخاطرها البيئية وتدعم السياسات الخضراء.
انبعاثات المركبات	هل هناك فرص محتملة لتقليل استخدام المركبات أو الانبعاثات المرتبطة بها؟	دعم النمو الأخضر. التخفيف من المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
ندرة الموارد الطبيعية وأمنها	هل هناك مواد في المنتج معروفة بأنها نادرة أو غير مستدامة أو عرضة لانقطاع الإمدادات وهل هناك طريقة للحد من ذلك؟	استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة وبشكل مستدام.
إعادة استخدام النفايات/تجديدها/إعادة تصنيعها	هل هناك فرص لإعادة استخدام المخلفات لتقليل النفايات وإطالة دورة الحياة الإجمالية للسلعة؟	منع الأضرار البيئية الناجمة عن التخلص من النفايات وتقليل استخدام الموارد الطبيعية.
المواد الخطرة	ما هي الأضرار البيئية (بما في ذلك البشر والحيوانات) التي تسببها الانبعاثات وكيف يمكن الحد منها؟	التخفيف من المخاطر البيئية والاجتماعية للانبعاثات.
حماية التنوع البيولوجي	هل تخاطر عملية الشراء بتقليل التنوع البيولوجي وكيف يمكن التخفيف من ذلك؟ هل هناك فرص لزيادة التنوع البيولوجي؟	التخفيف من المخاطر البيئية. حماية وتعزيز التنوع البيولوجي والبيئات الضعيفة.
استهلاك المياه	ما هو حجم استهلاك المياه في عمليات الشراء والتوريد وكيف يمكن التقليل منه؟	الاستخدام المستدام والفعال للموارد الطبيعية (وهو أمر مهم بشكل خاص بسبب ندرة المياه).

الجدول (5) الاعتبار البيئية التي تأخذها منظمة الاونروا

بعين الاعتبار عند تخطيط المشتريات

ب. الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية

يوضح الجدول (6) الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التي تأخذها منظمة الاونروا بعين الاعتبار عند تخطيط المشتريات.

الفئة	الاعتبارات	النتيجة المقصودة
التعليم والمهارات والتدريب	كيف يمكن للأونروا توليد فرص العمل من خلال إجراءات المشتريات؟ هل هناك فرص لتقديم دورات تدريبية لتوسيع وتعزيز مهارات القوى العاملة المحلية؟	منع الضرر وتعزيز مهارات المجتمعات المحلية.
الصحة والعافية	كيف يمكن تقليل الآثار السلبية على صحة المستخدمين ورفاهيتهم؟ هل هناك فرص لتعزيز الصحة والرفاهية بشكل إيجابي؟	تعزيز رفاهية المجتمعات المحلية.
حقوق الإنسان	هل هناك مخاوف محتملة بشأن انتهاكات حقوق الإنسان داخل سلاسل التوريد؟ هل هناك فرص لتحسين حقوق الإنسان؟	إدارة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية بشكل أفضل، والحد من التمييز والمساهمة في النمو الشامل.
حقوق العمل وظروف العمل	هل هناك مخاوف بشأن ظروف العمل ومعايير العمل وهل هناك فرص لتحسينها؟	إدارة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والمساهمة في النمو الشامل.
المساواة بين الجنسين	هل هناك مخاوف تتعلق بالتمييز بين الجنسين في القوى العاملة؟	تعزيز النمو الشامل وإدارة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية.

الجدول (6) الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التي تأخذها منظمة الاونروا

بعين الاعتبار عند تخطيط المشتريات

2. المشتريات

أ. تعريف المتطلبات

يتم تحديد متطلبات المشتريات من قبل مقدمي الطلبات وفريق المشتريات، الذين يقومون بتصميم المتطلبات لتوجيه الاونروا نحو الشراء المستدام. ومن خلال إجراء تقييم شامل لمخاطر الاستدامة، يمكن استهداف أوجه القصور والقطاعات ذات الأداء الضعيف بشكل خاص للتحسين. ومع ذلك، ينبغي تحديد هذه المتطلبات بوضوح في وقت مبكر من عملية الشراء في مرحلة التخطيط وصياغتها بحيث لا تحد من المنافسة.

وهناك شرط رئيسي آخر وهو تحديد الحد الأدنى من متطلبات الاستدامة في المواصفات، كما هو الحال في الشروط المرجعية أو بيان العمل. ويجب أن تكون هذه المتطلبات محددة وقابلة للقياس وثبت إمكانية الوصول إليها من خلال أبحاث السوق. يمكن أن يكون الرجوع إلى التوافق مع متطلبات معايير الطرف الثالث أسلوباً فعالاً. ومع ذلك، ينبغي تجنب المعاملة التفضيلية أو الاعتماد على نطاق واحد لأن ذلك من شأنه ألا يتوافق مع مبادئ دليل المشتريات المتمثلة في تعظيم القدرة التنافسية والشفافية. وبالتالي، عند الإشارة إلى معيار ما في المتطلبات، يجب أيضاً تضمين عبارة "أو ما يعادله". ويمكن أيضاً تطبيق المعيار دون ذكر اسم المنظمة المنتجة صراحةً. ومن المهم أيضاً تجنب "الغسل الأخضر"، حيث تستخدم المجموعة المشتريّة تسميات أو لفتات رمزية بشأن الاستدامة دون اتخاذ خطوات ملموسة لدعمها. وللتخفيف من هذه المشكلة، ينبغي اختيار المعايير والمتطلبات ذات الصلة بعناية لتحقيق نتائج حقيقية.

يجب أن تحدد المتطلبات المصممة والتي تعطي الأولوية للمشتريات المستدامة مواصفات فنية أو وظيفية أو تشغيلية محددة جيداً في عطاءاتها. ويجب أن تكون هناك أيضاً درجة من التوحيد القياسي للفحص الذي يجب أن تستوفيه جميع الشركات، مثل نظام النجاح أو الفشل أو نظام التسجيل كجزء من نهج التحليل التراكمي للتقييم.

ب. التكلفة الإجمالية للعملية

التكلفة الإجمالية للعملية هي طريقة لتقييم المنتجات والخدمات من خلال حساب التكاليف الإجمالية المتوقعة للشراء والموارد والصيانة والتخلص. وهذا مفيد في تحديد "أفضل قيمة مقابل

المال" من خلال نهج شامل. وعادةً ما يشمل سعر الشراء والتسليم والتركيب والتأمين وتكاليف التشغيل وتكاليف نهاية العمر. وتتطلب بعض العناصر المشتراة، مثل السيارات والمولدات والإضاءة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من بين أشياء أخرى، إجراء حساب التكلفة الإجمالية للعملية باستخدام هذه المنهجية. ومن الأفضل استخدام اعتبارات التكلفة الإجمالية للعملية كأداة لصنع القرار في مرحلة التخطيط والمتطلبات وعند إجراء التقييم المالي.

وترتبط التكلفة الإجمالية للعملية بشكل خاص بالمشتريات المستدامة حيث أن منتجات مثل الألواح الشمسية يمكن أن يكون لها تأثير سلبي صافي على التكلفة الإجمالية بسبب توليد الطاقة. إن إجراء مراجعة شاملة يمكن أن يثبت أن الخيارات المستدامة، في بعض الأحيان، هي الاستثمارات الأفضل.

ج. المصادر

يعد الاستعانة بالموردين المسؤولين عنصراً حاسماً في المشتريات المستدامة ويعمل على تقليل مخاطر الاستدامة. ويشمل مصطلح المشتريات المستدامة جميع جوانب المشتريات بما في ذلك ما يتم شراؤه ومن يتم شراؤه ومن أين يتم شراؤه وكيفية استخدامه. ويمكن أن تكون مرحلة تحديد المصادر في المشتريات أساسية في فهم ممارسات الموردين وتعزيز التحسينات الخضراء من قبل الموردين المحليين، مع تقليل الانبعاثات الناتجة عن سلاسل التوريد الطويلة.

هناك طريقة أخرى للحصول على رؤية واضحة للسوق وهي إرفاق استبيان الاستدامة مع طلبات المعلومات (RFIs). وهذا مفيد بشكل خاص في الحالات التي تكون فيها لدى الاونروا معرفة محدودة بالسوق أو بتوفر الموردين المستدامين. ويشير الاستبيان أيضاً إلى السوق بأن الاونروا ملتزمة بالمشتريات المستدامة ودمجها في تقييم العطاءات.

وعند تحديد قوائم قصيرة من البائعين الذين سيتم دعوتهم لتقديم العطاءات، يجب على موظفي المشتريات العمل على تحديد ودعوة البائعين المؤهلين من مجموعات الاهتمامات الإقليمية الخاصة، مثل المؤسسات الصغيرة أو الصغيرة أو المتوسطة الحجم، والشركات المملوكة للنساء، والشباب المؤسسات المملوكة أو الشاملة للأشخاص ذوي الإعاقة أو المملوكة للسكان الأصليين.

ويمكن العثور على هذه المجموعات عبر مؤسسات مثل غرف التجارة المحلية، أو المنظمات غير الحكومية ذات الصلة، أو جمعيات الأعمال.

د. الالتماس

تعد مرحلة تقديم العروض واحدة من أكثر المراحل أهمية لتنفيذ المشتريات المستدامة لأنها تحدد معايير التقييم النهائية للعطاءات. إن العمل المبذول في إنشاء وثائق طلب تقديم عروض شاملة ومستدامة وشاملة للمشتريات سيسمح بالمراقبة الدقيقة وإدارة العقود في المراحل اللاحقة من عملية سلسلة التوريد. وتشمل الإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها في مرحلة الالتماس ما يلي:

1. **العنوان:** يمكن استخدام العناوين لإظهار التزام الاونروا بالمشتريات المستدامة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون "طلب عروض لمستلزمات تعليمية من مواد معاد تدويرها". إن استخدام مصطلحات محددة (بدلاً من "أخضر" أو "مستدام") يساعد في تحقيق أهداف الاستدامة المحددة بدلاً من الغسل الأخضر.

2. **نوع المنافسة:** يجب على موظفي المشتريات التفكير في استهداف البائعين المحليين من خلال التعبير عن الاهتمام (EOIs) والتواصل مع البائعين المحليين والشركات الصغيرة والمتوسطة في الإعلانات لتشجيع هؤلاء الموردين على تقديم العطاءات.

3. **الكميات:** تقسيم المشتريات الكبيرة إلى كميات صغيرة، وهو ما قد يكون أكثر جدوى بالنسبة للبائعين من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وهذا يمكن أن يسمح لمزيد من البائعين الصغار بدلاً من إعطاء الأولوية للبائعين الكبار على وجه الحصر.

4. **العروض البديلة:** في الحالات التي يصعب فيها تحديد متطلبات الاستدامة بشكل واضح، أو عندما يكون التأثير المحتمل للخيارات المستدامة على الأسعار غير معروف، النظر في السماح بعروض بديلة تتضمن اعتبارات الاستدامة المعززة.

5. **متطلبات الاستدامة:** تضمين الحد الأدنى من متطلبات الاستدامة في معايير التقييم التأهيلية والفنية والمالية الخاصة بوثيقة طلب تقديم العروض. ويجب أن يعتمد ذلك على تعريف المتطلبات الذي تم تطويره مسبقاً وعلى نضج السوق المحلية. ويمكن تضمين معايير

الاستدامة في وثيقة الالتزام إما بالنجاح/الفشل، أو مقياس التسجيل، أو الكشف الطوعي.

6. **معايير التقييم:** لا ينبغي أن تشمل معايير التقييم المتطلبات المختلفة لتحقيق أهداف الاستدامة فحسب، بل يجب أيضاً أن تعمل على فحص المرشحين لمعرفة قدرتهم على التنفيذ فيما يتعلق بالمشتريات المستدامة. تشمل النقاط التي يجب مراعاتها ما إذا كان المرشح:

- أ. لديه خبرة سابقة في تنفيذ العقود ذات المتطلبات المماثلة.
- ب. يمتلك رأس المال والمعدات اللازمة للحد من التأثير البيئي.
- ج. لديه القدرة على توفير تعويضات الكربون للانبعاثات.
- د. لديه سياسة قوية فيما يتعلق بحقوق العمل وحقوق الإنسان وإدماج الإعاقة وإدماج النوع الاجتماعي والتدريب، من بين قيم الاونروا الأخرى.
- هـ. تشمل النساء في عملياته وفي المستويات العليا من هيكلها.

7. **تدقيق الطرف الثالث:** إذا كان ذلك مناسباً، يمكن ترتيب تدقيق طرف ثالث لتغطية ممارسات الاستدامة.

هـ. إدارة العقود

تحتوي الشروط والأحكام العامة (GTCs) بالفعل على أحكام تتعلق بالقضايا الأخلاقية وتتطلب من الموردين الالتزام بمدونة قواعد سلوك الموردين التابعة للأمم المتحدة. إن إدراج أحكام الشراء المستدام في مرحلة إدارة العقود يمكن أن يدفع الموردين إلى إعداد العمليات وتحويلها نحو النهج المستدامة. إن تضمين اعتبارات الاستدامة في العقود الصادرة للموردين سيمنح الاونروا من ضمان تحقيق المخرجات المتوقعة. يجوز أن يتضمن العقد اعتبارات اقتصادية واجتماعية وبيئية في شروط تنفيذ العقد، بشرط تضمينها في وثيقة الالتزام. وهذا أمر بالغ الأهمية، لا سيما بالنسبة للعقود طويلة الأجل مثل الاتفاقيات طويلة الأجل أو في الحالات التي تعتبر فيها المخاطر التي تتعرض لها الاونروا أعلى.

3. التسليم والتخليص

إن تخضير الميل الأخير من سلسلة توريد الاونروا يعد خطوة صعبة ولكن يمكن الحصول عليها. ومن خلال تحسين طرق ووسائل النقل وقدرات التحميل، تستطيع الاونروا تقليل استهلاك الوقود والانبعاثات. ويمكن أيضاً اعتماد ممارسات نقل مستدامة أخرى مثل استخدام التكنولوجيا لتتبع الشحنات في الوقت الفعلي، مما يسمح بتحسين التخطيط والكفاءة. بالنسبة للانبعاثات التي لا يمكن تجنبها في سلسلة التوريد لدينا، يمكن استخدام تعويضات الكربون للتخفيف من تأثيرنا البيئي. ويمكن أن يتخذ ذلك شكل العمل مع شركاء موثوقين بشأن التعويضات (على سبيل المثال من خلال منصة الأمم المتحدة لتعويض الكربون) أو الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة الخاصة بنا أو الخاصة بأطراف ثالثة.

4. التفتيش والتخزين والتوزيع وإعادة الطلب

1. خطط التوزيع

على الاونروا التزام بضمان استدامة خطط التوزيع الخاصة بها. ويشمل ذلك معالجة استدامة النقل والتعبئة والمرافق. وإن إجراء تقييم للاستدامة في كل مرحلة من مراحل التوزيع يحدد أي نقاط ضعف محتملة يجب علاجها. على سبيل المثال، يعد ضمان وجود البنية التحتية لإعادة التدوير في كل منشأة توزيع وتخزين خطوة بسيطة وأساسية. ويمكن للأونروا أيضاً تنفيذ تدابير الاستدامة مثل استخدام مواد التعبئة والتغليف الصديقة للبيئة، وتقليل التغليف، وتعزيز ممارسات التخلص المسؤولة.

2. التخزين

يعد فهم استدامة التخزين أمراً بالغ الأهمية لفهم استدامة سلسلة التوريد لدينا. ويمكن للأونروا أن تقلل من استهلاك الطاقة في المستودعات من خلال تطبيق ممارسات وتقنيات موفرة للطاقة. يجب على المستودعات إجراء فحوصات الاستدامة بانتظام لمراقبة إنتاج النفايات وممارسات التخزين واستخدام الطاقة.

5. إدارة العقود ومراقبتها وتقييمها

أ. إدارة العقود

تعد إدارة العقود عملية مهمة لكل من مقدمي الطلبات والموردين لضمان تلبية كلا الجانبين لتوقعات الطرف الآخر بشكل فعال. يعد العمل مع الموردين ومراقبتهم وسيلة فعالة لتلبية الاحتياجات التعاقدية والبقاء على اطلاع بالتزامات وإجراءات الاستدامة. وتشمل الإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها في هذه المرحلة ما يلي:

1. تنفيذ إدارة أداء البائعين: يعد تقديم الملاحظات الدورية للموردين جزءاً من الإدارة الجيدة للعقود.

تشرح هذه الملاحظات للمورد ما تتوقعه الاونروا وكيف يمكنهم الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية على أفضل وجه. تساعد الملاحظات الواضحة والمفصلة كلاً من الاونروا والموردين، وخاصة في المجالات التي ترغب الاونروا في تشجيع التحسين فيها، مثل المشتريات المستدامة.

2. تقييم أداء الموردين (SPE): عند إتمام العقد، يمكن إعداد SPE لإنشاء تقييم رسمي للأداء وتنفيذ العقد. ويمكن استخدام ذلك لتسجيل ومراقبة جهود الاستدامة وتتبع التحسن بمرور الوقت.

3. تضمين مقاييس تقييم أداء الموردين ذات الصلة: يمكن لمقاييس الأداء أو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أن توفر مبادئ توجيهية مفيدة حول توقعات الاستدامة والأداء من قبل كل من الاونروا والموردين. إن إدراج هذه الأمور في العقود سيمنح الاونروا القدرة على التحقق من معايير الاستدامة وإظهار توقعاتهم بوضوح للموردين.

4. المراقبة وإعداد التقارير: كما هو الحال مع أي عقد، ينبغي جدولة اجتماعات منتظمة مع المورد لمناقشة التقدم المحرز في تنفيذ العقد ومراقبة أداء المورد، بما في ذلك أدائه مقابل معايير الاستدامة. يمكن أن تشمل هذه العملية مراقبة إنشاء النفايات والتخلص منها واستخدام تحليلات البيانات لقياس الأثر البيئي لأنشطة سلسلة التوريد.

المبحث الثاني

تحليل فجوة الشراء المستدام في منظمة الاونروا

تم في هذا المبحث تحليل فجوة الشراء المستدام وفق متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 ومقارنة منهجية الشراء المستدام في منظمة الاونروا مع متطلبات المواصفة.

3-2-1. سياق تحليل البيانات

تم استخدام المقياس السباعي بهدف الوصول إلى مقياس أكثر دقة في تحليل البيانات كما هو موضح بالجدول (7).

الوزن (الدرجة)	فقرات المقياس السباعي
7	مطبق كلياً موثق كلياً
6	مطبق كلياً موثق جزئياً
5	مطبق كلياً وغير موثق
4	مطبق جزئياً موثق كلياً
3	مطبق جزئياً موثق جزئياً
2	مطبق جزئياً وغير موثق
1	غير مطبق وغير موثق

الجدول (7) فقرات المقياس السباعي وأوزانه

وتم حساب المعادلات التالية:

1. الوسط الحسابي المرجح = مجموع (التكرارات X الوزن) / مجموع التكرارات
2. النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / 7) و 7 هي أعلى درجة في المقياس

3. حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة.

3-2-2. قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام

يبين الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطابق غير موثق
	1. فهم أساسيات الشراء المستدام							
1	هل قمت بأي ممارسة لفهم ممتلكاتك للشراء المستدام؟	✓						
2	هل تعترف سياسة أو استراتيجية منظمتك بمخاطر وفرص الشراء المستدام، بما في ذلك المشاركة في سلسلة التوريد المتعددة المستويات؟	✓						
	الوزن	7	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1	1					
	النتيجة	7	6					
	الوسط الحسابي المرجح	$13 / 2 = 6.5$						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	$6.5 / 7 = 93$						
	حجم الفجوة	7 %						

الجدول (8) قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند فهم أساسيات الشراء المستدام أن حجم الفجوة 7%.

3-2-3. قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة

يبين الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطابق غير موثق
	2. دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة							
1	هل لدى منظمتك التزام رسمي بالمشتريات المستدامة من الإدارة العليا؟	✓						
2	هل مبدأ المساءلة عن الشراء المستدام موجود	✓						

				✓			هل لديك أهداف ذكية للمشتريات المستدامة التي تتوافق تماماً مع أولويات منظمك؟	3
				✓			هل يتم استعراض أداء المشتريات المستدام بانتظام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؟	4
1	2	3	4	5	6	7	الوزن	
				2	1	1	التكرارات	
				10	6	7	النتيجة	
$23 / 2 = 5.75$							الوسط الحسابي المرجح	
$5.75 / 7 = 82.1$							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
17.9%							حجم الفجوة	

الجدول (9) قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة أن حجم الفجوة 17.9%.

3-2-4. قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات

يبين الجدول (10) قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً
	3. حوكمة المشتريات							
1	هل تم دمج المشتريات المستدامة في عملية حوكمة المشتريات؟	✓						
	الوزن	7	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	1						
	النتيجة	7						
$7 / 1 = 7$							الوسط الحسابي المرجح	
$7 / 7 = 1$							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
0%							حجم الفجوة	

الجدول (10) قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند حوكمة المشتريات أن حجم الفجوة صفر.

3-2-5. قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد

يبين الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق
4. تمكين الأفراد								
1	هل توصيف الوظائف والأهداف وخطط التطوير الشخصية للأفراد المسؤولين في منظمته عن شراء السلع والخدمات تشمل مفهوم المشتريات المستدامة؟	✓						
2	هل الأفراد المسؤولين عن شراء السلع والخدمات مدعومون لبناء قدراتهم عن الشراء المستدام، على سبيل المثال: من خلال دعم ثقافة المؤسسة، الحصول على التدريب على الشراء المستدام، والإرشاد والتعلم من خلال التعاون والمشورة المهنية في مجال الاستدامة؟	✓						
	الوزن	7	6	5	4	3	2	1
	التكرارات		2					
	النتيجة		12					
	الوسط الحسابي المرجح	12 / 2 = 6						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	6 / 7 = 85.7						
	حجم الفجوة	14.3%						

الجدول (11) قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند تمكين الأفراد أن حجم الفجوة 14.3 %.

3-2-6. قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة

يبين الجدول (12) قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق
5. معرفة وإشراك أصحاب المصلحة							

1	هل تقوم بتحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المشتريات المستدامة والتعامل معهم؟	✓					
2	هل تتعامل مع سلاسل التوريد الخاصة بك لتقديم أهداف الاستدامة الخاصة بك، من خلال مبادرات مثل خطط تطوير الموردين، وإدارة علاقات الموردين، وبناء القدرات، وتنوع الموردين أو الصناعة أو مبادرات الاستدامة القائمة على السلع الأساسية؟		✓				
3	هل تتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين لتحقيق أهداف الشراء المستدام، على سبيل المثال، الحكومة والمنظمات الخاصة؟	✓					
الوزن	7	6	5	4	3	2	1
التكرارات	1	1	1				
النتيجة	7	6	5				
الوسط الحسابي المرجح	$18 / 3 = 6$						
النسبة المئوية لمدى المطابقة	$6 / 7 = 85.7$						
حجم الفجوة	14.3 %						

الجدول (12) قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند معرفة وإشراك أصحاب المصلحة أن حجم الفجوة 14.3%.

3-2-7. قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة

يبين الجدول (13) قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق
6.	تحديد أولويات الشراء المستدامة						
1	هل حددت أولويات الشراء المستدام لفئات رئيسية من الإنفاق والموردين و / أو قضايا الاستدامة؟	✓					
الوزن	7	6	5	4	3	2	1
التكرارات	1						
النتيجة	7						

الوسط الحسابي المرجح	$7 / 1 = 7$
النسبة المئوية لمدى المطابقة	$7 / 7 = 1$
حجم الفجوة	0%

الجدول (13) قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند تحديد أولويات الشراء المستدامة أن حجم الفجوة

صفر.

3-2-8. قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء

يبين الجدول (14) قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	غير مطبق غير موثق
7.	قياس وتحسين الأداء							
1	هل حددت عدداً محدداً من مقاييس ومؤشرات الأداء المهمة التي تحتاجها من عملياتك الداخلية وسلاسل التوريد؟ هل قمت بإبلاغهم رسمياً؟	✓						
2	هل تقوم بشكل روتيني بجمع بيانات الأداء من عملياتك الداخلية وسلاسل التوريد الخاصة بك؟ هل تستخدم هذه البيانات لإدارة الأداء؟	✓						
	الوزن	7	6	5	4	3	2	1
	التكرارات	2						
	النتيجة	14						
	الوسط الحسابي المرجح	$14 / 2 = 7$						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	$7 / 7 = 1$						
	حجم الفجوة	0%						

الجدول (14) قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند قياس وتحسين الأداء أن حجم الفجوة صفر.

3-2-9. قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التظلم

يبين الجدول (15) قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التظلم.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
	8. إنشاء آلية التظلم						
1	هل لديك آلية تظلم فعالة لسلسلة التوريد الخاصة بك؟	✓					
	الوزن	7	6	5	4	3	2
	التكرارات	1					
	النتيجة	7					
	الوسط الحسابي المرجح	$7 / 1 = 7$					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	$7 / 7 = 1$					
	حجم الفجوة	0%					

الجدول (15) قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التظلم

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند إنشاء آلية التظلم أن حجم الفجوة صفر .

3-2-10. قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء

يبين الجدول (16) قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
	9. دمج الاستدامة في عملية الشراء						
1	إلى أي حد أنشطة التوريد الخاصة بك والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة (بما في ذلك الفرص) يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها في جميع مراحل عملية التخطيط؟	✓					
2	إلى أي حد أنشطة التوريد الخاصة بك والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة (بما في ذلك الفرص) يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها خلال عملية اختيار الموردين: من التأهيل المسبق، والمناقصة، والتقييم، والتفاوض إلى منح العقد؟	✓					

				✓			إلى أي حد العقود وأنشطة إدارة الموردين والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة (بما في ذلك الفرص) يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها؟	3
			✓				هل تتيح عملية إدارة العقود والموردين إدارة مخاطر استدامة المواد (بما في ذلك الفرص) وتحقيق أهداف الاستدامة المطلوبة؟	4
1	2	3	4	5	6	7	الوزن	
			1	1	1	1	التكرارات	
			4	5	6	7	النتيجة	
$22 / 4 = 5.5$							الوسط الحسابي المرجح	
$5.5 / 7 = 78.6$							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
21.4 %							حجم الفجوة	

الجدول (16) قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء

نلاحظ من نتائج قائمة الفحص الخاصة ببند دمج الاستدامة في عملية الشراء أن حجم الفجوة 21.4%.

3-3. مخطط رادار الشراء المستدام

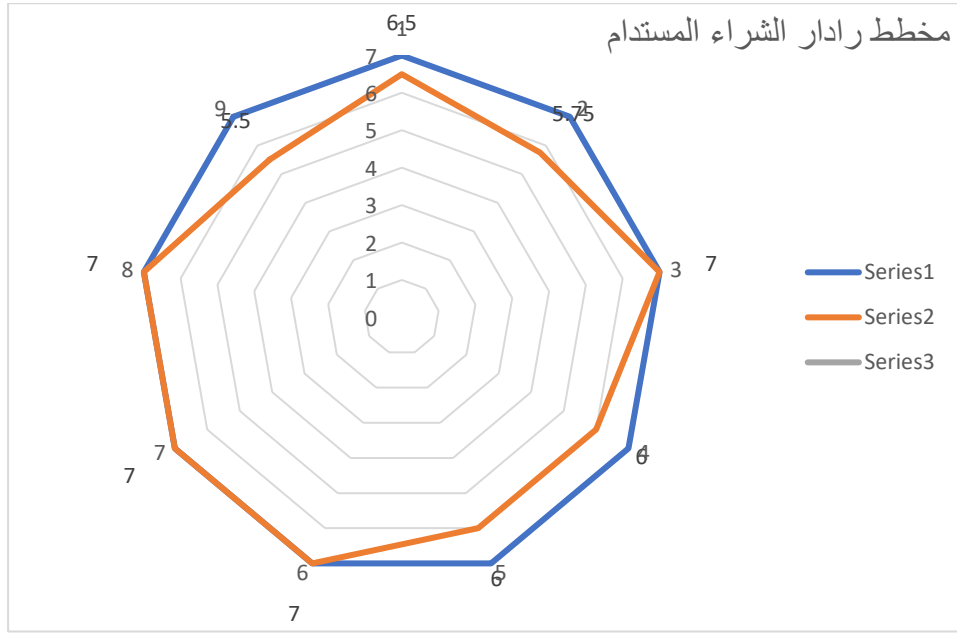
يوضح الجدول (17) حجم الفجوات في متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 وفقاً لنتائج تحليل الفجوة في منظمة الاونروا.

م	المعيار	الدرجة	الدرجة المعيارية
1	فهم أساسيات الشراء المستدام	6.5	7
2	دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة	5.75	7
3	حوكمة المشتريات	7	7
4	تمكين الأفراد	6	7
5	معرفة وإشراك أصحاب المصلحة	6	7
6	تحديد أولويات الشراء المستدامة	7	7
7	قياس وتحسين الأداء	7	7
8	إنشاء آلية التظلم	7	7
9	دمج الاستدامة في عملية الشراء	5.5	7

الجدول (17) حجم الفجوات في متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 وفقاً

لنتائج تحليل الفجوة في منظمة الاونروا

ويوضح الشكل (7) مخطط رادار الشراء المستدام في منظمة الاونروا



الشكل (7) مخطط رادار الشراء المستدام في منظمة الاونروا

يتضح من المخطط حجم الفجوة في كل من: فهم أساسيات الشراء المستدام، دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة، وتمكين الأفراد، ومعرفة وإشراك أصحاب المصلحة، ودمج الاستدامة في عملية الشراء، وعدم وجود فجوة في حوكمة المشتريات، وتحديد أولويات الشراء المستدامة، وقياس وتحسين الأداء، وإنشاء آلية التظلم في عملية الشراء المستدام في منظمة الاونروا.

4-3. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود آلية عمل واضحة للشراء المستدام في منظمة الاونروا تبدأ بتخطيط المشتريات ومن ثم عملية الشراء فالتسليم والتخليص، ومن ثم التفتيش والتخزين والتوزيع وإعادة الطلب وإدارة العقود ومراقبتها وتقييمها.
2. ترتبط منظمة الاونروا بمشترياتاتها بعملية الاستدامة بأبعادها الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
3. تلتزم الاونروا بحوكمة المشتريات المستدامة من خلال وضع القوانين والتوجيهات الإرشادية.

4. تقوم الاونروا بتحديد أولويات الشراء المستدام.
 5. حددت الاونروا عدد من مقاييس لإدارة وتقييم وتحسين الأداء.
 6. وجود آلية تظلم فعالة لسلاسل التوريد في الاونروا.
 7. تتسجم عملية الشراء المستدام في منظمة الاونروا مع متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 بشكل شبه كامل.
 8. أظهر تحليل فجوة تطبيق متطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 في منظمة الاونروا الآتي:
- ضعف ممارسات الأفراد التي تساهم في فهم إمكانات الشراء المستدام في منظمة الاونروا.
 - عدم استعراض أداء المشتريات المستدام بانتظام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
 - هناك حاجة إلى تعزيز التوصيف الوظيفي والأهداف وخطط التطوير الشخصي للأفراد المسؤولين عن شراء السلع والخدمات في الاونروا، مع التركيز بشكل خاص على مفهوم الشراء المستدام.
 - ضعف عملية إدارة العقود والموردين وتحتاج إلى تحسينات لتحقيق أهداف الاستدامة المطلوبة.

3-5. التوصيات والمقترحات

توصي الدراسة بما يلي:

1. ربط آلية عمل واضحة للشراء المستدام في منظمة الاونروا بمتطلبات المواصفة 20400 لعام 2017 بشكل كلي.
2. تعزيز الممارسات التي بدورها تؤدي إلى ممارسة أفراد المنظمة للشراء المستدام.
3. تعزيز عملية الشراء المستدام في منظمة الاونروا مشترياتها وربطها بعملية الاستدامة بأبعادها الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية.
4. تعزيز مبدأ المساءلة عن الشراء المستدام في منظمة الاونروا.
5. استعراض أداء المشتريات المستدام بانتظام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
6. زيادة التركيز على توصيف وظائف الأفراد المسؤولين عن شراء السلع والخدمات لتشمل مفهوم المشتريات المستدامة ووضع الأهداف وخطط التطوير الشخصية لتعزيز ذلك.

7. تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين لتحقيق أهداف الشراء المستدام.
8. زيادة التركيز على تحديد أنشطة التوريد التي تتضمن فرص ومخاطر استدامة كبيرة ودمجها في جميع مراحل عملية التخطيط.
9. تعزيز عملية إدارة العقود والموردين بهدف إدارة مخاطر وفرص استدامة المواد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. أبو زيد، عايدة عبد المعطي (2019): معايير ضبط العلاقة مع الموردين في المنظمات الدولية وأثرها على استمرار تقديم الخدمات ومدى تطبيقها في الشركات السورية، مشروع تخرج في الإدارة التنفيذية، المعهد العالي لإدارة الأعمال.
2. برنامج الأمم المتحدة للبيئة (2017): الاستعراض العالمي المعني بالمشتريات العامة المستدامة لعام 2017.
3. الجراح، رانيا علاء الدين (2020): أثر آلية تقييم واختيار الموردين على أداء المنظمات: دراسة حالة عن المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في سورية، الجامعة الافتراضية السورية.
4. خلود، بوشارب (2020): الإدارة المستدامة للمشتريات وفق سلسلة معايير الأيزو 20400 ومعوقات التطبيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
5. السبيلة، غدير صالح ضيف الله (2023): تحسين إدارة المخزون والتوفير المستدام في قسم اللوازم والمشتريات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، ص ص 142-155، [/https://jasps.com](https://jasps.com)
6. سلطان، أشرف فؤاد السيد (2019): تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، مج 56، ص 4
7. عبد الحميد، طلعت أسعد، محمد فوزي أمين البردان (2022): المنتج المستدام وتأثيره على سلوك تكرار الشراء: دراسة ميدانية على شركات تصنيع منتجات الألبان في المنطقة الصناعية بمدينة دمايط الجديدة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمايط، المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو، ص ص 552-589
8. غففي، إيلي أشرف إسماعيل (2017): مواصفات دولية جديدة للتنمية المستدامة في مجالات الصحة والتعليم والحكم المحلي، الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة، العدد 16، يوليو.

9. فاتح، غلاب وآخرون (2021): الشراء المستدام: قراءة في معيار ISO 20400، الملتقى التكويني الدولي السادس حول: السبل الكفيلة لحماية المستهلك في ظل البيئة الاقتصادية الراهنة: عرض تجارب دولية رائدة، جامعة لشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة،
10. مصطفى، عفراء (2021): الإدارة المستدامة لمشتريات وفق سمسة معايير الأيزو 02422 ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم دمشق، الجامعة الافتراضية السورية.
11. منيب، بسام وآخرون (2012): إسهامات بعض أنشطة التجهيز الخضراء في تعزيز إقامة متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 93.
12. ياك، فريد وآخرون (2012): الشراء العام المستدام: توجيه القدرة الشرائية للدولة نحو الاستدامة، مجلة دراسات - المال العام وبناء الدولة، العدد 2، مارس، بيروت.

باللغة الأجنبية:

1. Adams, W.M. (2006): The Future of Sustainability: re- thinking Environment and Development in the Twenty- first Century, Report of the IUCN Renowned thinkers meeting, The World Conservation Union, 29 -31 January, 22 May.
2. Alibašić, Haris (2020): Sustainable Procurement, A. Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1610-1, Springer Nature Switzerland AG.
3. Australian Government (2021): Sustainable Procurement Guide: A practical guide for Commonwealth entities, Commonwealth of Australia.
4. Carter, Helen & Ross Primmer (2017): Sustainable procurement, ISO20400:2017, Action Sustainability, www.actionsustainability.com
5. Harris, Tanya (2018): Your choices matter, sustainability & procurement, the Fred Hollows foundation.
6. ISO (2017): Sustainable procurement, Iso.org.
7. ISO 20400 (2017): Sustainable procurement — Guidance, International Standard, Geneva.
8. ISO 26000(2010): Guidance on social responsibility, Geneva.

9. ISO 28001(2007): Security management systems for the supply chain — Best practices for implementing supply chain security, assessments and plans — Requirements and guidance, Geneva.
10. ISO Guide 82(2014): Guidelines for addressing sustainability in standards, Geneva.
11. Savi, Antonio Francisco (2018): The contribution of green logistics and sustainable purchasing for green supply Chain management, independent journal of management & production, united states, vol. 9, N 3, July, P 1005.
12. Shedid, Mohamed & et.al (2022): Challenges of Implementing Sustainable Practices in Purchasing Process Management: A Case Study on One of The Five-Star Hotel Chain in Cairo, (JAAUTH), Vol. 22 No. 1, (June 2022), pp.200-220.
13. Staal, Anne & et.al (2018): Measuring & Improving Sustainable Procurement Research Project @Hanze University, Professoriate Procurement Management @Hanze University Groningen; May 2018
14. The World Bank (2019): Sustainable Procurement: An introduction for practitioners to sustainable procurement in World Bank IPF projects, April 2019, Second Edition, Washington, DC.
15. UNDP (2024): Practitioner's Guide to Sustainable Procurement, New York.
16. United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business (UN/CEFACT) (2019): Sustainable Procurement Minimal common sustainability criteria for Sustainable Procurement processes to select Micro, Small and Medium sized Enterprise suppliers, United Nations, Geneva.
17. UNRWA (2021): UNRWA Procurement Manual, 1 November 2021
18. UNRWA (2024): Guidance on Sustainable Procurement, Logistics and Supply,
19. Wiesner, R., Chadee, D. And Best, P. (2018): Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. Organization & Environment, Vol.31, No.2 :152-177.

ملحق: التقييم الذاتي

تستطيع تقييم تقدم منظمتك بما تتوافق مع الدليل الإرشادي للشراء المستدام الايزو 20400 عن طريق الإجابة على 20 سؤال بسيط

طريقة الاستخدام

ما عليك سوى الإجابة على الأسئلة أدناه بناءً على تقييمك وفقاً لإرشادات التقييم. ثم حدد متوسط درجة كل قسم ورسّم هذا الرقم على مخطط الرادار بمجرد رسم جميع الدرجات، يمكنك التوصيل بين النقاط للكشف عن نتائج الأداء بما توافّق مع ISO 20400.

ت	المتطلب	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق غير موثق
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. فهم أساسيات الشراء المستدام								
1	هل قمت بأي ممارسة لفهم إمكاناتك للشراء المستدام؟							
2	هل تعترف سياسة أو استراتيجية منظمتك بمخاطر وفرص الشراء المستدام، بما في ذلك المشاركة في سلسلة التوريد المتعددة المستويات؟							
2. دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية الشراء الخاصة بالمنظمة								
1	هل لدى منظمتك التزام رسمي بالمشتريات المستدامة من الإدارة العليا؟							
2	هل يبدأ المساءلة عن الشراء المستدام موجود							
3	هل لديك أهداف ذكية للمشتريات المستدامة التي تتوافق تماماً مع أولويات منظمتك؟							
4	هل يتم استعراض أداء المشتريات المستدام بانتظام مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؟							
3. حوكمة المشتريات								
1	هل تم دمج المشتريات المستدامة في عملية حوكمة المشتريات؟							
4. تمكين الأفراد								
1	هل توصيف الوظائف والأهداف وخطط التطوير الشخصية للأفراد المسؤولين في منظمتك عن شراء السلع والخدمات تشمل مفهوم المشتريات المستدامة؟							

							هل الأفراد المسؤولين عن شراء السلع والخدمات مدعومون لبناء قدراتهم عن الشراء المستدام، على سبيل المثال: من خلال دعم ثقافة المؤسسة، الحصول على التدريب على الشراء المستدام، والإرشاد والتعلم من خلال التعاون والمشورة المهنية في مجال الاستدامة؟	2
							5. معرفة وإشراك أصحاب المصلحة	
							هل تقوم بتحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المشتريات المستدامة والتعامل معهم؟	1
							هل تتعامل مع سلاسل التوريد الخاصة بك لتقديم أهداف الاستدامة الخاصة بك، من خلال مبادرات مثل خطط تطوير الموردين، وإدارة علاقات الموردين، وبناء القدرات، وتنوع الموردين أو الصناعة أو مبادرات الاستدامة القائمة على السلع الأساسية؟	2
							هل تتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين لتحقيق أهداف الشراء المستدام، على سبيل المثال، الحكومة والمنظمات الخاصة؟	3
							6. تحديد أولويات الشراء المستدامة	
							هل حددت أولويات الشراء المستدام لفئات رئيسية من الإنفاق والموردين و / أو قضايا الاستدامة؟	1
							7. قياس وتحسين الأداء	
							هل حددت عدداً محدداً من مقاييس ومؤشرات الأداء المهمة التي تحتاجها من عملياتك الداخلية وسلاسل التوريد؟ هل قمت بإبلاغهم رسمياً؟	1
							هل تقوم بشكل روتيني بجمع بيانات الأداء من عملياتك الداخلية وسلاسل التوريد الخاصة بك؟ هل تستخدم هذه البيانات لإدارة الأداء؟	2
							8. إنشاء آلية التظلم	
							هل لديك آلية تظلم فعالة لسلسلة التوريد الخاصة بك؟	1
							9. دمج الاستدامة في عملية الشراء	
							إلى أي حد أنشطة التوريد الخاصة بك والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة) بما	1

							في ذلك الفرص (يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها في جميع مراحل عملية التخطيط؟	
							الى اي حد أنشطة التوريد الخاصة بك والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة) بما في ذلك الفرص (يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها خلال عملية اختيار الموردين: من التأهيل المسبق، والمناقصة، والتقييم، والتفاوض إلى منح العقد؟	2
							إلى أي حد العقود وأنشطة إدارة الموردين والتي تتضمن مخاطر استدامة كبيرة (بما في ذلك الفرص) يمكنك إثبات الإدارة الاستراتيجية للاستدامة فيها؟	3
							هل تتيح عملية إدارة العقود والموردين إدارة مخاطر استدامة المواد (بما في ذلك الفرص) وتحقيق أهداف الاستدامة المطلوبة؟	4