

لديمومة أثر  
التجارة

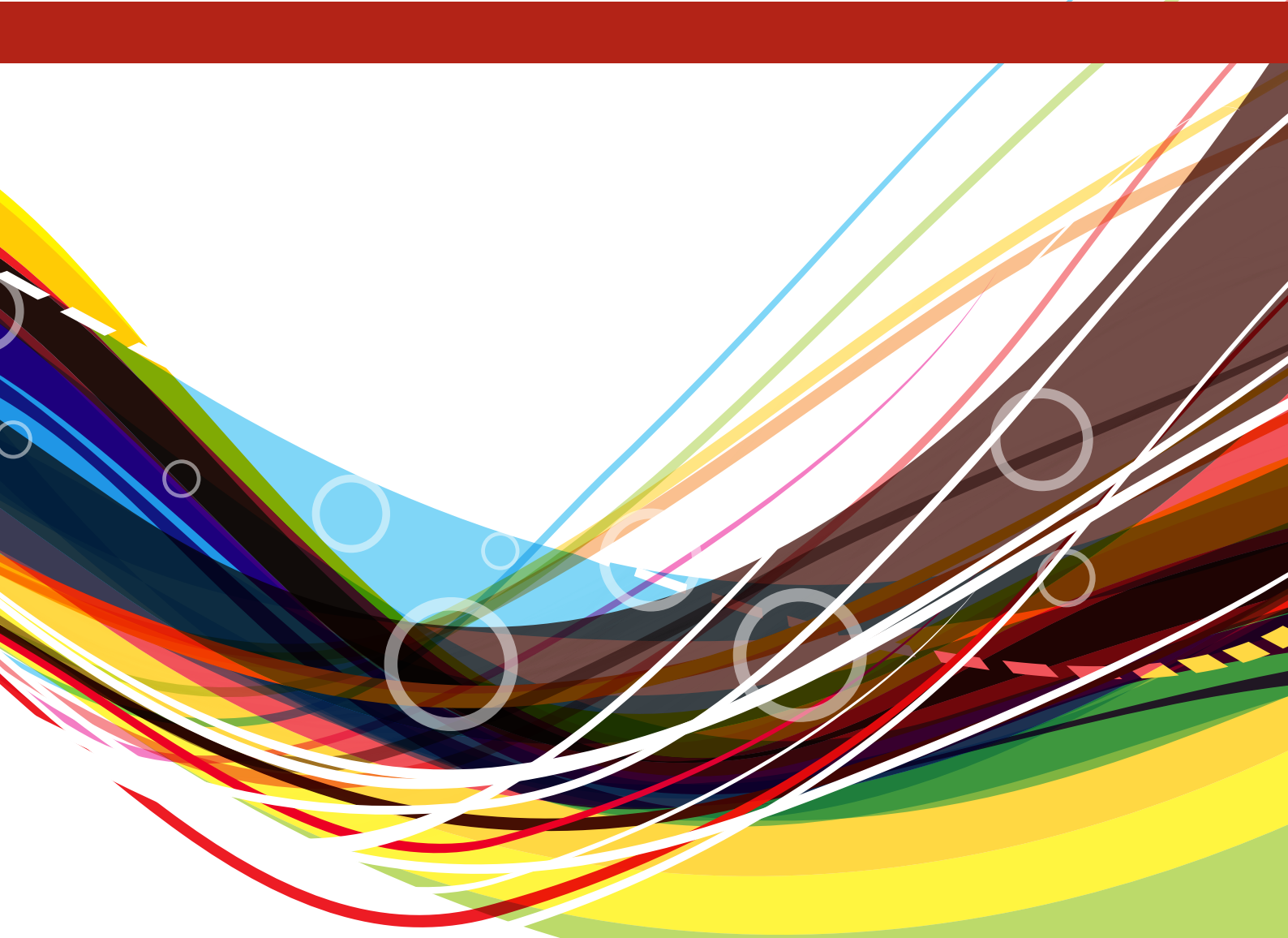
مركز  
التجارة  
الدولية



من 1964 إلى 2014

عامًا  
50

# تمكين المرأة من خلال المشتريات الحكومية



جميع الحقوق محفوظة لمركز التجارة الدولية ٢٠١٤

مركز التجارة الدولية (ITC) هو الوكالة المشتركة لكل من منظمة التجارة العالمية والأمم المتحدة.

عنوان الشارع: مركز التجارة الدولية  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Geneva, Switzerland

العنوان البريدي: مركز التجارة الدولية  
Palais des Nations  
1211 Geneva 10, Switzerland

هاتف: +٤١-٢٢ ٧٣٠ ٠١١١

فاكس: +٤١-٢٢ ٧٣٣ ٤٤٣٩

البريد الإلكتروني: itcreg@intracen.org

الموقع الإلكتروني: <http://www.intracen.org>

A woman wearing a vibrant orange headscarf with a blue patterned band and a purple and white plaid shirt is sitting and smiling while using a silver laptop. She is wearing a patterned skirt with a pink sash. The background is a rustic wall made of layered wood or bark. The text is overlaid in white Arabic script.

تمكين المرأة من خلال  
المشتريات الحكومية



## ملخص

EMP Ia F-06.08.02

2014

ID=43142

مركز التجارة الدولية

تمكين المرأة من خلال المشتريات الحكومية.

جنيف: مركز التجارة الدولية، ٢٠١٤، ١٨، ٦٥ صفحة.

يزود هذا الدليل الحكومات والجهات المشتريّة وأصحاب المصلحة الآخرين بفهم أعمق للتحديات التي تواجه الأعمال التجارية المملوكة للنساء عند المشاركة في أسواق المشتريات الحكومية، كما يقدم الأدوات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وتحفيز نشاط ريادة الأعمال الزائد من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا الدليل لمحة موجزة عن أهداف المشتريات الحكومية في أنظمة المشتريات الحكومية، ويسلط الضوء على التحديات الشائعة التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء في أسواق المشتريات الحكومية ويُناقش التقنيات المناسبة لمعالجة تلك التحديات، فضلاً عن استعراض العمل الإيجابي والسياسات والبرامج لبناء قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء وتشجيع مشاركتهم في المشتريات الحكومية. كما يناقش مراقبة وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف السياسة العامة، علاوة على فرض الامتثال لسياسات المشتريات التفضيلية، كما يتضمن قائمة بالمراجع (ص. ٦٤-٦٥).

الكلمات الدالة: راندات الأعمال، المشتريات الحكومية، الأهداف الإنمائية للألفية، النوع، البلدان النامية.

الإنجليزية، الفرنسية، الإسبانية (طباعات منفصلة)

ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland (www.intracen.org)

إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المادة في هذا المنشور لا تعني التعبير عن أي رأي مهما كان من جانب مركز التجارة الدولية فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة أو سلطاتها، أو بشأن تعيين حدودها أو تخومها.

الصورة الرقمية على الغلاف: جميع الحقوق محفوظة لشاترستوك (shutterstock)

جميع الحقوق محفوظة لمركز التجارة الدولية ٢٠١٤

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا المنشور أو تخزينه على نظام استرجاع أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة من الوسائل سواء أكانت إلكترونية أم كهربائية أم كهروميكانيكية أو ميكانيكية أو عبر شريط مغناطيسي أو التصوير أو غير ذلك، بدون الحصول على إذن كتابي مسبق من مركز التجارة الدولية.

رقم الوثيقة P254.A/DBIS/TS/14-VIII رقم الكتاب الموحد الدولي (ISBN): ٩٧٨-٩٢-٩١٣٧-٤٢٤-٣  
رقم المبيعات الخاص بالأمم المتحدة A.14.III.T.3

International Trade Centre, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland  
(http://www.intracen.org)



## مقدمة

توفر المشتريات الحكومية وسيلة فريدة من نوعها ومسؤولة من الناحية المالية لتمكين المرأة ومكافحة الفقر وتعزيز النمو الاقتصادي الشامل، وتشكل المشتريات الحكومية نسبة ١٠-١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المتقدمة وما يزيد على ٣٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية، وهذه النسب تترجم إلى تريليونات من الدولارات من الإنفاق الحكومي سنوياً.

ومع ذلك هناك استبعاد كبير حتى يومنا هذا لرائدات الأعمال من هذا السوق الضخم، ويُعزى ذلك إلى عدم إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالمنقصات وعدم فهم الإجراءات إلى جانب عدم القدرة على تلبية المتطلبات، ونظراً لأن الحكومات هي المنظمة للسوق والمشاركة فيه في نفس الوقت، فإنها تتمتع بوضع فريد لتغيير ذلك والاستفادة من توسيع مجموعة الموردين المحتملين.

يعد الاستثمار في الأعمال التجارية المملوكة للنساء مثمراً من حيث خلق فرص العمل الجديدة وإتاحة التنمية؛ وذلك لأن الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم هي القوى المحركة لنمو فرص العمل في الاقتصاد العالمي، حيث تمثل نحو ٨٠٪ من فرص العمل في جميع أنحاء العالم، كما أن زيادة القدرة التنافسية لتلك الشركات تزيد من احتمالية نجاحها وتوسعها وخلق فرص العمل. وتميل رائدات الأعمال إلى إعادة استثمار ما يصل إلى ٩٠٪ من أرباحهن في أسرهن ومجتمعاتهن، مما يربط النمو الاقتصادي الشامل بالتنمية مباشرة.

هذا وقد ثبت أن النمو الاقتصادي الشامل هو من الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف الإنمائية، حيث أشار الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون في تقريره بعنوان "حياة كريمة للجميع" إلى أنه "قد ثبت أن النمو الاقتصادي الشامل إلى جانب توفير العمل اللائق والأجور المناسبة من الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وخاصة الهدف الأول منها المتعلق بالقضاء على الفقر المدقع والجوع". وتؤكد هذه الملاحظة البيانات التي جمعت في تقرير الفجوة بين الجنسين الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، والتي تبين وجود علاقة إيجابية بين تمكين المرأة، والناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، والتنمية البشرية.

من المقرر أن تكون المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة هما حجر الزاوية في جدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥، مما يزيد من أهمية متابعة الخيارات من خلال المشتريات من أجل تحقيق التزامات التنمية.

انطلاقاً من إدراك مركز التجارة الدولية لهذه الروابط المهمة، فقد قام بالتعاون مع شركائه في عام ٢٠١٠ بتأسيس "منهاج العمل العالمي المتعلق بالتزود من الموردين"، ومنهاج العمل العالمي هو عبارة عن شبكة من صناعات القرار والمنظمات الدولية والمشتريين ومؤسسات دعم التجارة وجمعيات الأعمال النسائية والأعمال التجارية المملوكة للنساء، ويتشارك أعضاء الشبكة في هدف زيادة كمية مشتريات الشركات والجهات الحكومية والمؤسسات المقدمة من الموردين وذلك من أجل تحقيق منافع اقتصادية أكبر للنساء ومجتمعاتهن.

وكجزء من منهاج العمل العالمي، أعد مركز التجارة الدولية دليلاً لمساعدة الحكومات في إصلاح المشتريات الحكومية من أجل توعيتها وتوعية أصحاب المصلحة الآخرين بالقضايا التي تواجه رائدات الأعمال في تلك الأسواق، وفي ديسمبر ٢٠١٣، قدم مركز التجارة الدولية مسودة موجز الدليل لمجموعة من خبراء المشتريات الحكومية ورائدات الأعمال وممثلي جمعيات الأعمال النسائية الذين كانوا يحضرون ورشة العمل الإقليمية في أفريقيا بعنوان: "تعزيز مشاركة الموردين في أسواق المشتريات"، وخلال هذا الاجتماع، قدم المشاركون تعقيبات وآراء قيمة إلى مركز التجارة الدولية حول مسودة الموجز وشاركوا العديد من تجاربهم، مما ساعد على تشكيل المسودة النهائية من هذا الدليل.

ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة الحكومات والجهات المشتريّة على تصور ووضع وتنفيذ السياسات والبرامج التي من شأنها تمكين رائدات الأعمال من المشاركة بشكل أكبر في أسواق المشتريات الحكومية. ويستهل هذا الدليل بتناول بعض الأسئلة الأساسية جداً التي كثيراً ما نغفل عنها: ما هي الأعمال التجارية المملوكة للنساء؟ كيف يمكننا التعرف على تلك الأعمال؟ ثم يتناول الدليل الحواجز والتحديات العديدة التي تمنع أو تُعيق رائدات الأعمال من دخول سوق المشتريات الحكومية، ويقدم مجموعة من أفضل الممارسات للتغلب عليها.

وأثناء القيام بذلك، يدعو الدليل للانتباه إلى نقطة بارزة جداً، ألا وهي أن هناك اختلاف بين الشركات المملوكة للرجال وتلك المملوكة للنساء، ونتيجة لذلك، يتعين على الحكومات حتى تعمل بفعالية أن تُكيف عمليات إصلاح المشتريات وفقاً لذلك.

يعتبر الوصول إلى أسواق المشتريات الحكومية نصف القصة فحسب؛ حيث إن الأعمال التجارية المملوكة للنساء تتطلب أيضاً مساعدة أكثر استهدافاً لمساعدتها في التغلب على تاريخ من التمييز والتهميش ومن أجل تحقيق النجاح في السوق، ويناقش هذا الدليل إستراتيجيات مثل: هوامش التفضيل والحجوزات وبرامج بناء القدرات التي تستخدمها الحكومات في جميع أنحاء العالم لتحفيز مشاركة رائدات الأعمال وغيرها من الفئات المهمشة.

ويعتمد هذا الدليل على مجموعة واسعة من البحوث، والتعليقات، والأطروحات، ودراسات الحالة في مجال المشتريات الحكومية على سبيل المثال من البرازيل والصين تايبيه والاتحاد الأوروبي وكذلك من أفريقيا، حيث تم إجراء المشاورات.

يشكل هذا الدليل جزءاً من أعمال مركز التجارة الدولية لتعزيز مشاركة رائدات الأعمال والمنتجات في سلاسل القيم العالمية وضمان تمتعهن بفوائد اقتصادية أكبر من التجارة الدولية، وكلّي أمل أن يشجع هذا الدليل الحكومات ويساعدها على استخدام المشتريات الحكومية في تسهيل التمكين الاقتصادي لرائدات الأعمال في دولهن.

أرانتشا غونزاليس -

المديرة التنفيذية لمركز التجارة الدولية

## شكر وتقدير

هذا الدليل من تأليف المحامي والمستشار القانوني الخاص السيد كيريك تشين. ويستند هذا الدليل على خبرة السيد كيريك المتراكمة على مدار عشرين عامًا كأخصائي مشتريات في القوات الجوية الأمريكية وكمحام للعقود الحكومية في الحكومة الاتحادية والقطاع الخاص، حيث قدم السيد كيريك المشورة لعملائه بشأن جميع جوانب صياغة العقود الحكومية، والإدارة، وقضايا الامتثال، والنزاعات التعاقدية، والاحتجاجات على المناقصات، ومشاريع البحث والتطوير التي تديرها الحكومة. وبالإضافة إلى ذلك، أكمل السيد كيريك مؤخرًا مراجعة نظام المشتريات الحكومية في نيوزيلندا لصالح منظمة الشفافية الدولية بنيوزيلندا.

يتوجه مركز التجارة الدولية بالشكر الجزيل إلى المشاركين من الحكومة والقطاع الخاص الذين قدموا اقتراحات مفيدة وشاركوا بعدد من تجاربهم الخاصة المتعلقة بالمشتريات الحكومية، ويود مركز التجارة الدولية أن يشكر على وجه الخصوص المشاركين في ورشة العمل الإقليمية التي عقدت في شهر ديسمبر ٢٠١٣ بأفريقيا في كمبالا عاصمة أوغندا، كما يتوجه مركز التجارة الدولية بشكر خاص إلى السيدة كورنيليا سابيتي، المدير التنفيذي بهيئة المشتريات الحكومية والتصرف في أوغندا؛ وإلى السيدة فلورنسا كاتا، المدير التنفيذي بمجلس ترويج الصادرات في أوغندا؛ وإلى السيد سيباستيان جيرى أكونيا، مدير السياسات والإستراتيجيات العامة بهيئة المشتريات الحكومية في غانا؛ وإلى السيد عضيبي أيدنا تاج الدين سليمان، المدير التنفيذي بغرفة التجارة النيجيرية في سيراليون؛ وإلى الدكتورة ماجي كيغوزي، المدير التنفيذي السابق لهيئة الاستثمار الأوغندية؛ وإلى جميع المشاركين في الجلسات الفرعية حول المشتريات الحكومية.

كما يود مركز التجارة الدولية أن يتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع من قدموا مساهمات قيمة في اجتماع المائدة المستديرة الثاني لكبار المسؤولين التنفيذيين حول المشتريات الحكومية - التزود من الموردرات، وورشة عمل منظمة التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادي: الوصول إلى الأسواق - بما في ذلك راندات الأعمال في عمليات المشتريات الحكومية التي جرت في معرض ومنتدى الموردرات في المكسيك في عام ٢٠١٢؛ واجتماع لجنة الخبراء حول الاستفادة من المشتريات الحكومية للتزود من الموردرات في المنتدى العالمي لتنمية الصادرات الذي نظمه مركز التجارة الدولية في إندونيسيا عام ٢٠١٢؛ واجتماع المائدة المستديرة الافتتاحي لكبار المسؤولين التنفيذيين حول المشتريات الحكومية - التزود من الموردرات، والذي عقد على هامش المؤتمر الوزاري الثامن لمنظمة التجارة العالمية في جنيف في عام ٢٠١١.

كما يعرب مركز التجارة الدولية عن عميق امتنانه لحكومة ساموا على تجربة الإطلاق التمهيدي لهذا الدليل، بما في ذلك تقديم الوحدات التدريبية في جامعة ساموا الوطنية، وقد تم تبسيط ذلك من خلال الدعم الدؤوب من فخامة السيد فونوتو نوافيسيلي بيير لافو، نائب رئيس وزراء ساموا، والسيدة بليندا فيلو تافوناي، من وزارة الشؤون الخارجية والتجارة في ساموا، كما يتقدم مركز التجارة الدولية بجزيل الشكر إلى السيدة إيرين ناتفيداد، رئيسة القمة العالمية للمرأة، على توجيه الدعوة إلى مركز التجارة الدولية وحكومة ساموا لتقديم الخطاب الرئيسي خلال اجتماع المائدة المستديرة الوزارية في القمة العالمية للمرأة بباريس في عام ٢٠١٤، حيث كان لذلك دور في تعزيز الوعي والاهتمام في هذا المجال المهم من العمل.

ومن الخبراء الآخرين الذين قدموا تعقيبات مفيدة ومساعدة فعالة في إعداد هذا الدليل السيد هونغ سيو ليم والسيد خوان هويوس من مركز التجارة الدولية والسيدة أنا كارولين مولر من منظمة التجارة العالمية.

قامت السيدة ميچ جونز، المسؤولة الأولى عن البرنامج في مركز التجارة الدولية بقسم المرأة والتجارة، بالإشراف على كتابة هذا الدليل، جنبًا إلى جنب مع السيدة فانيسا إيروجوجو، مسؤولة البرنامج في مركز التجارة الدولية بقسم المرأة والتجارة، فيما اضطلعت السيدة ناتالي دوميسون بمسؤولية إدارة التحرير والترويج، وقامت السيدة ديانا رينسترا بدور مستشار التحرير، وأنشأت السيدة كريستينا غولوبيتش التصميم والأعمال الفنية، و نفذت السيدة إيفا ستاستني بروسج أعمال التصميم والتخطيط، وقام بأعمال الطباعة الرقمية السيد سيرج أديجو والسيد فرانكو لاکوفينو.

لم يكن من الممكن إنجاز العمل دون الدعم المقدم من حكومات أستراليا والنرويج والمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية.

## المحتويات

|      |  |
|------|--|
| v    | مقدمة  |
| vii  | شكر وتقدير   |
| xii  | الاختصارات   |
| xiii | الملخص التنفيذي                                    |
| xiii | تعزيز المساواة بين الجنسين هو "الاقتصاد الذكي"     |
| xiii | المشتريات الحكومية - أداة قوية                     |
| xiv  | تحديد المجتمع المستهدف وفهمه                       |
| xiv  | قائمة التحقق الخاصة بالعمل                         |
| xv   | تحفيز نشاط ريادة الأعمال                           |
| xvii | برامج بناء القدرات                                 |
| xvii | قياس التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف السياسة العامة  |
|      | <b>الفصل الأول</b>                                 |
| ١    | المشتريات الحكومية تمثل أداة لتشكيل المجتمعات      |
| ٢    | لماذا تؤثر المشتريات الحكومية على الأسواق          |
| ٢    | قوانين المنافسة والأنظمة الاجتماعية تشكل الأسواق   |
| ٣    | يشكل الشراء نسبة ١٠-٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي  |
| ٣    | المشتريات الحكومية للنساء - "الاقتصاد الذكي"       |
| ٣    | دعم المرأة وتعزيز القدرة التنافسية الوطنية         |
| ٤    | يجب أن تكون السياسات مراعية لنوع الجنس             |
| ٥    | التعريف بهذا الدليل                                |
|      | <b>الفصل الثاني</b>                                |
| ٧    | أنظمة المشتريات الحكومية                           |
| ٨    | لمحة عامة عن العملية                               |
| ٩    | التخطيط لعملية الشراء                              |
| ٩    | اختيار المصدر                                      |
| ١٠   | إدارة العقود                                       |
| ١٠   | أهداف السياسة العامة                               |
| ١١   | المبادئ التي توجه أنظمة المشتريات                  |
| ١٣   | إجراء المقايضات                                    |
| ١٤   | أصحاب المصلحة                                      |
|      | <b>الفصل الثالث</b>                                |
| ١٥   | إرساء الأساس لدعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء |
| ١٦   | تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء             |
| ١٧   | تحديد حجم الشركة                                   |



|    |   |
|----|---|
| ١٧ | تحديد الشركات المؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية |
| ١٨ | <b>برامج الاعتماد والتسجيل</b>                  |
| ١٨ | خيارات الاعتماد                                 |
| ١٨ | التصدي للاحتيال                                 |
| ١٩ | تصدي جنوب أفريقيا لممارسات الواجهة              |
| ٢٠ | أهمية إعادة الاعتماد                            |
| ٢٠ | نظم التسجيل - الإيجابيات والسلبيات              |
| ٢٢ | <b>سد فجوة المعلومات</b>                        |

## الفصل الرابع

|    |  |
|----|--|
| ٢٣ | الاستفادة من المشتريات الحكومية عبر الإصلاح        |
| ٢٤ | <b>زيادة فرص الحصول على المعلومات</b>              |
| ٢٥ | العمل مع منظمات الأعمال النسائية                   |
| ٢٦ | <b>تبسيط عملية تقديم العطاءات</b>                  |
| ٢٦ | التوحيد والتبسيط                                   |
| ٢٦ | <b>التأهيل المسبق يمكن أن يخلق العوائق</b>         |
| ٢٧ | كلمة تحذيرية                                       |
| ٢٧ | <b>ترشيد المتطلبات</b>                             |
| ٢٨ | العقبات التي تواجه رائدات الأعمال                  |
| ٢٨ | <b>الحلول الممكنة</b>                              |
| ٢٨ | ترتيبات التعاون المشترك                            |
| ٢٨ | الوكالات المتخصصة                                  |
| ٢٩ | تحديد حجم العقود                                   |
| ٢٩ | توفير الوقت الكافي لتقديم العطاءات                 |
| ٣٠ | <b>معياري "أفضل قيمة" أم أقل سعر؟</b>              |
| ٣٠ | معايير أفضل قيمة تثير المخاوف                      |
| ٣١ | <b>تقديم التعقيبات يبني القدرات والإمكانات</b>     |
| ٣٢ | آليات الشكاوى                                      |
| ٣٢ | <b>عمليات الدفع الفوري من الأمور بالغة الأهمية</b> |
| ٣٢ | عوامل تحفيز للدفع الفوري                           |
| ٣٣ | المقاولون من الباطن غالبًا ما يدفعون الثمن         |

## الفصل الخامس

|    |  |
|----|--|
| ٣٥ | الاستفادة من المشتريات الحكومية من خلال المساعدة المستهدفة |
| ٣٥ | <b>الامتثال للعقود</b>                                     |
| ٣٧ | <b>خطط العمل الإيجابي</b>                                  |
| ٣٧ | <b>تحفيز نشاط ريادة الأعمال</b>                            |
| ٣٧ | وضع الأهداف ومراقبتها                                      |

|    |  |
|----|--|
| ٣٨ | خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة         |
| ٣٨ | الأفضليات  |
| ٤١ | الحجوزات أو التخصيصات                                  |
| ٤٢ | تجنب التجاوزات   |
| ٤٢ | <b>الاتفاقيات والمبادئ التوجيهية الدولية</b>           |
| ٤٢ | اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية |
| ٤٥ | توفير المجال لاستيعاب الأفضليات                        |
| ٤٥ | المرونة  |
| ٤٦ | الاستثناءات والمخالفات                                 |
| ٤٦ | المبادئ التوجيهية للبنك الدولي                         |
| ٤٧ | <b>بناء قدرات الأعمال التجارية</b>                     |
| ٤٧ | منظمات الأعمال النسائية: مضاعفات القوة                 |
| ٤٨ | المساعدة الفنية  |
| ٤٨ | المساعدة المالية                                       |
| ٥٠ | برامج الموجهين والجهات المحمية                         |
| ٥١ | إيجاد داعمين للأعمال التجارية                          |
| ٥١ | <b>بناء قدرات الحكومة</b>                              |
|    | <b>الفصل السادس</b>                                    |
| ٥٣ | مراقبة السياسات وتقييمها وتنفيذها                      |
| ٥٤ | <b>وضع المقاييس المناسبة</b>                           |
| ٥٥ | الأثار   |
| ٥٥ | النتائج  |
| ٥٥ | المخرجات   |
| ٥٦ | تقييم التقدم المحرز                                    |
| ٥٧ | اختيار مؤشرات ذات مجدية                                |
| ٥٨ | إدارة الأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة     |
| ٥٩ | <b>المراقبة - جمع البيانات وتحليلها</b>                |
| ٥٩ | <b>تقييم النتائج وإجراء التعديلات</b>                  |
| ٦٠ | إنفاذ الامتثال إذا لزم الأمر                           |
|    | <b>الخاتمة</b>   |
| ٦١ | نحو التزام أكبر تجاه الأعمال التجارية المملوكة للنساء  |
| ٦٣ | <b>المراجع</b>   |

## الأشكال

الشكل رقم ١ عملية المشتريات الحكومية ٨

## المربعات

|    |   |               |
|----|---|---------------|
| ١٣ | البرازيل – التوفيق بين الأهداف المتنافسة              | المربع رقم ١: |
| ٢١ | إندونيسيا – لمحة حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء | المربع رقم ٢: |
| ٣٩ | جنوب أفريقيا - المشتريات التفضيلية                    | المربع رقم ٣: |
| ٤١ | برنامج الحجز في كينيا                                 | المربع رقم ٤: |
| ٤٤ | الاتحاد الأوروبي - لمحة عامة حول المشتريات التفضيلية  | المربع رقم ٥: |
| ٤٩ | إثيوبيا - نموذج للأعمال المصرفية المملوكة للنساء      | المربع رقم ٦: |
| ٥٠ | الدعم التجاري لرائدات الأعمال                         | المربع رقم ٧: |
| ٥١ | غانا - تدريب على دمج المشتريات                        | المربع رقم ٨: |

## الجدول

|    |   |               |
|----|---|---------------|
| ٤٠ | أمثلة على التشريعات الوطنية التي تجيز سياسات المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء | الجدول رقم ١: |
| ٤٢ | حماية العقود التفضيلية  | الجدول رقم ٢: |
| ٥٦ | أمثلة على مؤشرات الآثار   | الجدول رقم ٣: |
| ٥٦ | أمثلة على مؤشرات النتائج  | الجدول رقم ٤: |
| ٥٧ | أمثلة على مؤشرات المخرجات   | الجدول رقم ٥: |

## الاختصارات

|   |          |
|---|----------|
| تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع (جنوب أفريقيا)              | B-BBEE   |
| لجنة التمكين الاقتصادي للمواطنين (زامبيا)                       | CEEC     |
| شهادة الكفاءة (الولايات المتحدة الأمريكية)                      | COC      |
| اللائحة التنظيمية الاتحادية الخاصة بالاشتراء (الولايات المتحدة) | FAR      |
| الناتج المحلي الإجمالي  | GDP      |
| الأفراد المحرومون تاريخياً (جنوب أفريقيا)                       | HDI      |
| مؤسسة التمويل الدولية   | IFC      |
| مركز التجارة الدولية  | ITC      |
| الأهداف الإنمائية للألفية                                       | MDGs     |
| المشاريع متناهية الصغر والصغيرة ومتوسطة الحجم                   | MSME     |
| الإدارة القائمة على النتائج                                     | RBM      |
| إدارة الأعمال التجارية الصغيرة (الولايات المتحدة)               | SBA      |
| المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم                                  | SME      |
| لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)         | UNCITRAL |
| برنامج الأمم المتحدة الإنمائي                                   | UNDP     |
| منظمة التجارة العالمية  | WTO      |
| اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية          | WTO GPA  |

## الملخص التنفيذي

يمكن للحكومات استخدام نظام المشتريات الحكومية للاستفادة من إمكانات الأعمال التجارية المملوكة للنساء في تعزيز اقتصاداتها، وكلما أسرعت الحكومات في الاستثمار في الإصلاحات والمساعدة المستهدفة لزيادة الوصول إلى المشتريات الحكومية، تدفقت الفوائد إلى النساء وأسرهن ومجتمعاتهن ودولهن بشكل أسرع.

**يزود** هذا الدليل الحكومات والجهات المشتريّة وأصحاب المصلحة الآخرين بفهم أعمق للتحديات التي تواجه الأعمال التجارية المملوكة للنساء عند المشاركة في أسواق المشتريات الحكومية، كما يقدم الأدوات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وتحفيز نشاط ريادة الأعمال الزائد من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

تستخدم الحكومات منذ مدة طويلة المشتريات الحكومية كأداة لتعزيز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ويشار إلى هذه الأهداف أحياناً بالأهداف "الأفقية" أو "الجانبية" لأنها متفرعة من الغرض الأساسي للمشتريات الحكومية، ألا وهو شراء السلع والخدمات لصالح الحكومات.

تعد الاعتبارات الأفقية في صياغة سياسات المشتريات الحكومية واسعة النطاق بدءاً من تعزيز قوانين العمل مروراً بتشجيع التنمية الصناعية المحلية وانتهاءً بدعم الممارسات المستدامة بيئياً، ولم يبذل حتى الآن سوى عدد قليل من الحكومات جهوداً متضافرة لاستخدام المشتريات الحكومية كأداة لإطلاق العنان للإمكانيات الاقتصادية الضخمة التي تتمتع بها رائدات الأعمال.

### تعزيز المساواة بين الجنسين هو "الاقتصاد الذكي"

تعد قضية المشتريات الحكومية كأداة لتعزيز مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء قضية ملحة من منظور تنموي واقتصادي، وهناك مجموعة متزايدة من البحوث تُشير إلى أن النمو الشامل أمر بالغ الأهمية لتحقيق عديد من الأهداف الإنمائية للألفية، وفي وقت النشر، اقترح إدراج هدف مستقل بشأن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جدول أعمال التنمية لما بعد ٢٠١٥ الذي يتبع الأهداف الإنمائية للألفية.

تُشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المساواة بين الجنسين والناتج الإجمالي المحلي للفرد الواحد، وذلك نظراً لمعانة الاقتصاد في حالة استبعاد المرأة من السوق. لذا يعد تعزيز المساواة بين الجنسين هو "الاقتصاد الذكي" على حد تعبير رئيس البنك الدولي السابق روبرت زوليك، وينطبق الأمر ذاته على تشجيع مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية.

### المشتريات الحكومية - أداة قوية

المشتريات الحكومية هي أداة قوية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لأنها تعمل عند النطاق الذي تتقاطع فيه السلطات التنظيمية مع القوى الشرائية الحكومية، فالحكومات هي الجهات المنظمة للسوق والمشاركة فيه في نفس الوقت، وهي التي تنظم المشتريات الحكومية من خلال وضع الإطار القانوني والتنظيمي. وتتفق الحكومات تريبونات من الدولارات سنوياً على شراء السلع والأعمال والخدمات التي تحتاج إليها لأداء وظائفها العامة.

تنطوي المشتريات الحكومية على ثلاث مراحل: التخطيط للمشتريات وأبحاث السوق، واختيار المصدر وإرساء العقد، وإدارة العقد وإنهاء المعاملة، وتسعى الحكومات عن طريق التنظيم الدقيق للقواعد التي تحكم كل مرحلة من هذه المراحل إلى تحقيق أهداف السياسة المختلفة، وبالنسبة لمعظم أنظمة المشتريات، تشمل تلك الأهداف الحصول على قيمة مقابل المال والنزاهة والمساواة في المعاملة والكفاءة. ويمكن أن تتضمن هذه الأهداف زيادة مشاركة رائدات الأعمال في المشتريات الحكومية وفي الاقتصاد على نطاق أوسع وذلك أمر واجب أيضاً.

## تحديد المجتمع المستهدف وفهمه

تتمثل الخطوة الأولى المهمة للاستفادة من المشتريات الحكومية في دعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء في تحديد مفهوم العمل التجاري المملوك للنساء ومعايير المشاركة في البرامج التفضيلية، وقد أحبط عدم توافر الاتساق والوضوح والبيانات في هذا المجال الجهود السابقة المبذولة لتعزيز زيادة مشاركة رائدات الأعمال، وما زال هذا الوضع مستمر حتى اليوم.

قد يختلف تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء من بلد إلى آخر، ومع ذلك، من المهم أن تؤكد التعريفات ملكية وسيطرة النساء من أجل تفادي الرمزية والممارسات غير المشروعة مثل وضعهن موضع الواجهة، كما أن تلك التعريفات والمعايير المرتبطة بها من الركائز الأساسية لفهم قدرة السوق، وإنشاء خط أساس يقاس عليه التقدم المحرز، واستهداف أشكال المساعدة الفنية والمالية وغيرها، وتحديد الأعمال التجارية المؤهلة للحصول على مركز تفضيلي.

كما تعتبر التعريفات والمعايير المرتبطة بالأعمال التجارية المملوكة للنساء أمر بالغ الأهمية من أجل وضع برامج فعالة للاعتماد والتسجيل، وبالرغم من أن عمليتي الاعتماد والتسجيل عمليتين متلازمتين إلا أنهما عمليتان مختلفتان ولهما أهداف مختلفة، والهدف من عملية الاعتماد هو التحقق من تلبية الأعمال التجارية لمعايير الأهلية التي وضعتها الحكومة، في حين أن الهدف من عملية التسجيل هو توفير نقطة دخول للشركات الراغبة في القيام بأعمال تجارية مع الحكومة.

يمكن لنظام تسجيل المقاولين الشامل الحديث الذي يتميز بالدقة أن يخدم عددًا من الوظائف المهمة في حالة عمله جنبًا إلى جنب مع نظام اعتماد فعال، ويشكل ذلك نقطة الدخول للشركات الراغبة في القيام بأعمال تجارية مع الحكومة كما يوفر بيانات قيمة للحكومة حول قدرة السوق والعوامل الديموغرافية.

تُستخدم نظم التسجيل في بعض الدول من أجل تأهيل المقاولين، والحصول على الاعتمادات المختلفة، وإنشاء قوائم الموردين المعتمدة، ويخفف إثبات عمليتي التسجيل والاعتماد للأعمال التجارية المملوكة للنساء من ضرورة وجود جهات مشترية فردية لتحديد على أساس كل حالة على حدة ما إذا كان المشارك في العطاء مؤهلاً لتقديم العطاء ويحق له الحصول على معاملة تفضيلية.

## قائمة التحقق الخاصة بالعمل

تعتبر القيمة التي تقدمها عملية اعتماد الأعمال التجارية المملوكة للنساء وتسجيلها قيمة محدودة ما لم تعالج الحكومات أيضًا التحديات التي تحول دون وصول تلك الشركات إلى أسواق المشتريات الحكومية ومشاركتها فيها بشكل كامل.

حددت البحوث التي أُجريت التحديات المشتركة التي تواجه الاقتصادات النامية والمتقدمة، والتي تشمل نقص المعلومات حول فرص المشاركة في العطاءات، وإجراءات العطاءات المعقدة المتعبة بشكل كبير، ومتطلبات التأهيل الفنية والمالية غير المعقولة، وأحجام العقود الكبيرة، وعدم كفاية الوقت لتجميع العطاءات، والمنافسة على الأسعار، وعدم توفر التغذية الراجعة من الوكالات المشترية، وفشل تلك الوكالات في سداد الدفعات إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء على وجه السرعة.

وللتغلب على هذه التحديات، يتعين على الحكومات اعتماد التدابير التالية كحد أدنى:

- نشر جميع فرص المشتريات في غرفة مقاصة إلكترونية مركزية وتعميم نفس المعلومات مباشرة على منظمات الأعمال النسائية.
- تبسيط وتوحيد وثائق العطاءات وإجراءات التأهيل المسبق بين الجهات المشتريّة.
- التصريح للأعمال التجارية المملوكة للنساء بالتأهيل المسبق لمجموعات من العقود أو فئات معينة من السلع والأعمال والخدمات.
- ضمان أن وكالة مشتريّة واحدة يمكنها استخدام نتائج إجراءات التأهيل المسبق التي أجرتها وكالة أخرى.
- تعديل متطلبات التأهيل المسبق والتأهيل الفني والمالي وغيره لتتوافق مع حجم وتعقيد فرص المشتريات.
- تجنب تجميع متطلبات متعددة في عقد واحد ضخم.
- إتاحة الوقت الكافي للشركات لإعداد المناقصات.
- تشجيع استخدام معايير الترسية الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية أو الأفضل من حيث القيمة حيثما كان ذلك مناسباً. تحذير: قد لا يكون استخدام معايير الترسية الأكثر ملاءمة من الناحية الاقتصادية مناسباً حيث تؤدي حرية التصرف الزائدة إلى الفساد أو زيادة التعقيد.
- تقديم تعقيبات هادفة إلى مقدمي العطاءات الذين لم يتسنى لهم النجاح حول نقاط القوة و نقاط الضعف في عروضهم والمجالات التي تتطلب تحسين.
- تنفيذ وتطبيق القواعد المتعلقة بالدفع الفوري للأعمال التجارية المملوكة للنساء على مستوى العقود الرئيسية والعقود من الباطن وتحميل الجهات المشتريّة والمسؤولين الحكوميين مسؤولية ذلك.

لا تقتصر بعض هذه التحديات على الأعمال التجارية المملوكة للنساء فحسب، بل تواجه الأعمال التجارية الأخرى أيضاً بغض النظر عن ملكيتها، وقد يكون لأي عمليات إصلاح لمعالجة هذه التحديات فوائد تبعية على الأعمال التجارية الأخرى. ومن الممكن أن تكون الصكوك الدولية في مجال المشتريات الحكومية، مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية وقانون الأونسيترال النموذجي بشأن المشتريات الحكومية لعام ٢٠١١، من مصادر الإلهام المهمة بالنسبة للدول التي ترغب في مواجهة هذه التحديات.

ومع ذلك، من المهم بالنسبة للحكومات إدراك أن حلول هذه التحديات يجب أن تكون على أساس نوع الجنس، وذلك لأن حالة الأعمال التجارية المملوكة للنساء غير مماثلة لحالة الأعمال التجارية المملوكة للرجال، حيث إن القواعد والسياسات والبرامج التي تبدو في الظاهر أنها محايدة جنسانياً قد يكون لها تأثير متباين على الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## تحفيز نشاط ريادة الأعمال

تعتبر إزالة الحواجز التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء خطوة ضرورية، إلا أنه من غير المرجح أن تؤدي إزالة تلك الحواجز إلى زيادة جوهرية في مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية ما لم يتم اتخاذ خطوات أخرى. ولتحفيز نشاط ريادة الأعمال، يجب على الحكومات وضع سياسات وإجراءات وبرامج إيجابية مخصصة للأعمال التجارية المملوكة للنساء.

### إستراتيجيات المساعدة المستهدفة

تستخدم الحكومات منذ مدة طويلة إستراتيجيات "المساعدات المستهدفة" لتشجيع أو تعزيز المشاركة الاقتصادية من جانب الأفراد المحرومين تاريخياً والفئات المهمشة الأخرى داخل المجتمع، وعلى الرغم من قلة عدد الحكومات التي قامت بذلك حتى الآن، إلا أنه من الممكن استخدام نفس الإستراتيجيات في تشجيع زيادة المشاركة الاقتصادية من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

يعرض هذا الدليل بعض الأمثلة على إستراتيجيات المساعدة المستهدفة التي تستخدمها الحكومات لتشجيع مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء وغيرها من الأعمال التجارية المحرومة في أسواق المشتريات الحكومية، ويلزم أن تكون الإستراتيجيات التي تتبناها الحكومات على أساس نوع الجنس وتعكس واقع السوق، بما في ذلك قدرات وإمكانات الأعمال التجارية المملوكة للنساء في السوق، كما أنه من غير الممكن للحكومات أن تضع سياسات المشتريات التفضيلية في فراغ.

## تحديد الأهداف أو الأغراض الإلزامية

يعد تحديد الأهداف أو الأغراض الإلزامية للجهات المشتريّة من الأمثلة المهمة على إستراتيجية المساعدة المستهدفة، فعلى سبيل المثال، لا يقل الهدف القانوني للشركات الصغيرة "التي تملكها وتسيطر عليها" النساء في الولايات المتحدة عن نسبة ٥٪ من القيمة الإجمالية لجميع العقود الاتحادية.

وهذه الأهداف ليست عبارة عن حصص محددة، بل إنها تشجع الجهات المشتريّة على زيادة حصة الإشتراء بالدولارات التي تذهب إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء من خلال وسائل أقل إثارة للجدل، مثل إجراء أبحاث السوق، ووضع برامج التوعية، وبناء قدرات تلك الشركات للقيام بأعمال تجارية مع الحكومة، ولكي تكون هذه الإستراتيجية فعالة، فإنها تتطلب آليات مراقبة وإبلاغ وإشراف لضمان مضي الجهات المشتريّة قدماً نحو تحقيق أهدافها.

## خطط التعاقد من الباطن

الهدف من خطط التعاقد من الباطن للأعمال الصغيرة هو زيادة عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء والفئات المستهدفة الأخرى المشاركة كمقاولين من الباطن في العقود الحكومية، ويعتبر ذلك المجال مثمراً للتدخل الحكومي لأنه يستفيد من كل من القوة الشرائية والابتكار لدى المتعاقدين الرئيسيين مع الحكومة.

ويتعين على الشركات التي مُنحت العقود على عتية معينة بالدولار أن تقدم خطط إلى مسؤولي المشتريات تحدد أهداف المشاركة من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء في سلاسل التوريد الخاصة بها وإستراتيجياتها لتحقيق تلك الأهداف. ويتمتع هذا النهج بالقدرة على زيادة عدد الفرص التجارية لرائدات الأعمال بشكل كبير، نظراً لأنه يدفع سياسات المشتريات التفضيلية إلى أسفل سلسلة التوريد، وغالباً ما تكون العقود من الباطن مدخلاً للشركات الصغيرة نحو سوق المشتريات الحكومية الأوسع نطاقاً.

## الأفضليات

ربما نظام الأفضليات هو نموذج المساعدة المستهدفة الأكثر شهرة استخداماً، ويمكن لنظام الأفضليات أن يمنح الأعمال التجارية المملوكة للنساء ميزة تنافسية في المشتريات الحكومية مما يعالج إلى حد ما الآثار السلبية الناتجة عن التهميش ويزيد من مشاركتها في الاقتصاد الرسمي بشكل عام.

غالباً ما ينطوي هذا النظام على منح أفضلية السعر أو هامش الأفضلية للشركات المؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية، وفي تلك الحالات، تعتمد الجهات المشتريّة زيادة أسعار المناقصات للشركات غير المفضلة عن طريق عدد محدد من النقاط المئوية، مع عدم إجراء تعديلات على أسعار المناقصات للشركات المفضلة، ومن ثم تتم الترسية على الشركة ذات أدنى سعر تم تقييمه (على عكس السعر المقترح).

أو قد يكون التفضيل بدلاً من ذلك في شكل نقاط إضافية، وهذا هو الحال في جنوب أفريقيا، حيث وضعت الحكومة نظاماً متطوراً للمشتريات التفضيلية يمنح نقاطاً على أساس مستوى وضع الشركة المعتمد من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، كما توجد بالفعل في عديد من الدول سلطة تشريعية لمتابعة الأفضليات والحجوزات الخاصة برائدات الأعمال.

## الحجوزات

من الممكن القول بأن الحجوزات أو التخصيصات هي أكثر شكل من أشكال المساعدة المستهدفة إثارة للجدل، ولكنها تحتل مكانة بارزة في عديد من الدول، وهي تتضمن تخصيص فرصة شراء واحدة أو أكثر للمنافسة بين فئة مفضلة من الشركات، مثل الأعمال التجارية المملوكة للنساء، مع استبعاد الشركات التي لا تستوفي معايير الأهلية. وقد أعلنت كينيا مؤخراً أنها قد تُعدّل أنظمة المشتريات الحكومية لديها لحجز نسبة ٣٠٪ من العقود الحكومية للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات.

تحد اتفاقيات وقواعد التجارة الدولية إلى حد ما من حرية تصرف الحكومات في وضع برامج الأفضليات مثل هوامش التفضيل أو الحجوزات، وذلك لأن نظام الأفضليات والحجوزات غالباً ما يستخدم للتمييز ضد الشركات الأجنبية، في حين أنه من الأهداف الرئيسية لاتفاقيات التجارة الدولية فتح أسواق المشتريات المحلية أمام الشركات الأجنبية.

وفي عديد من الحالات، لا تزال الحكومات تنتهج سياسات المشتريات التفضيلية طالما أن تلك السياسات لا تنطوي على تمييز ضد الشركات الأجنبية المملوكة للنساء وتسمح للتشريعات الوطنية بذلك.



## برامج بناء القدرات

تعد برامج بناء القدرات عنصرًا مهمًا في أي نظام شامل للمشتريات التفضيلية، وتهدف إستراتيجيات المساعدة المستهدفة التي تمت مناقشتها سابقًا في المقام الأول إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات من الأعمال التجارية المملوكة للنساء. وحتى يكون النظام فعالاً، يجب أن يكون العرض مضافاً للطلب.

ولمعالجة ذلك، يجب على الحكومات أن تضع البرامج التي تبني قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء للتنافس بنجاح في أسواق المشتريات الحكومية وتسليم السلع والخدمات التي تحتاج إليها الحكومات من أجل أداء وظائفها العامة، ويمكن لمنظمات الأعمال النسائية ومؤسسات دعم التجارة الأخرى أن تكون شريكاً قيماً في ذلك.

## قياس التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف السياسة العامة

كما هو الحال مع أي نظام، تعتبر عملية المراقبة والتقييم من الأمور الضرورية لضمان الامتثال للسياسات والبرامج التفضيلية، ولقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الحكومية أو المؤسسية، ولإجراء تعديلات عند الضرورة من أجل تحسين النظام، وعلى الرغم من أن المناقشة المتعمقة لعملية المراقبة والتقييم تعتبر خارج نطاق هذا الدليل، إلا أنه يقدم لمحة موجزة عن نهج الإدارة القائم على النتائج الذي يستخدمه مركز التجارة الدولية كما يقترح السبل التي يمكن فيها تطبيق ذلك النهج على نظام المشتريات التفضيلي للأعمال التجارية المملوكة للنساء.



# المشتريات الحكومية تمثل أداة لتشكيل المجتمعات

“ إن الرسالة بسيطة وتمثل في أن: المرأة الآمنة المتعلمة التي تتمتع بصحة جيدة ولديها الصلاحيات الكاملة لتحقيق إمكاناتها سوف تحول أسرتها ومجتمعها المحلي واقتصادها ومجتمعها بوجه عام، ويجب علينا تهيئة الظروف أمام المرأة حتى تتمكن من القيام بذلك.”  
فريق الشخصيات البارزة رفيع المستوى المعني بجدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥

**على** الرغم من أن الهدف الرئيسي من المشتريات الحكومية هو شراء السلع والخدمات التي تحتاج إليها الحكومات، إلا أنه من الممكن استخدام المشتريات الحكومية في تعزيز الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وغالبًا ما يشار إلى تلك الأهداف بالأهداف "الأفقية" أو "الجانبية" لأنها متفرعة من الغرض الأساسي للمشتريات الحكومية، ألا وهو شراء السلع والخدمات لصالح الحكومات (كوينوت، ٢٠١٣).

تدرس الحكومات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية عندما تكون صياغة سياسات المشتريات الحكومية واسعة النطاق. تستخدم المشتريات الحكومية من أجل:

- تعزيز عدم التمييز في العمل، وذلك من خلال إلزام المقاولين بتطوير برامج العمل الإيجابي.
- تشجيع التنمية الصناعية، وذلك من خلال تفضيل السلع المنتجة محليًا والشركات المحلية.
- دعم الاستدامة البيئية، وذلك من خلال إلزام المقاولين بتزويد المنتجات والسلع الموفرة للطاقة والمصنوعة من المواد المستعادة أو الحيوية.

للأسف، هناك عدد قليل من الحكومات التي تستخدم المشتريات الحكومية كأداة لإطلاق العنان للإمكانيات الاقتصادية الضخمة التي تتمتع بها راندات الأعمال.<sup>٢</sup>

## لماذا تؤثر المشتريات الحكومية على الأسواق

المشتريات الحكومية هي أداة قوية لتعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لأنها تعمل عند النطاق الذي تتقاطع فيه السلطات التنظيمية مع القوى الشرائية الحكومية (ماكرودن، ٢٠٠٤).

### قوانين المنافسة والأنظمة الاجتماعية تشكل الأسواق

تملك الحكومات السلطة لتنظيم المشاركين في السوق من خلال تشجيع الأسواق عبر قوانين المنافسة أو تقييد الأسواق من خلال التنظيم الاجتماعي، مثل قوانين الصحة والسلامة.



## تشكل المشتريات نسبة ١٠-٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي

تعتبر الحكومات أيضاً مشاركاً رئيسياً وفعالاً في السوق، حيث تنفق الحكومات سنوياً تريليونات من الدولارات لشراء السلع والخدمات والأعمال (أندرسون، بلاثير، أوسي-لاه ومولر، ٢٠١١، أوديت، ٢٠٠٢). ومن المقدر أن المشتريات الحكومية تشكل نسبة تبلغ ١٠-١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المتقدمة ونسبة ٣٠-٤٠٪ في البلدان النامية (كيرتون، ٢٠١٣).

## المشتريات الحكومية للنساء - "الاقتصاد الذكي"

تُشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المساواة بين الجنسين والناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد، وذلك نظراً لمعانة الاقتصاد في حالة استبعاد المرأة من السوق. لذا يعد تعزيز المساواة بين الجنسين هو "الاقتصاد الذكي" على حد تعبير رئيس البنك الدولي السابق روبرت زوليك، وينطبق الأمر ذاته على استخدام سياسة المشتريات الحكومية في تحفيز نشاط ريادة الأعمال من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## دعم المرأة وتعزيز القدرة التنافسية الوطنية

وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي، توجد علاقة إيجابية بين المساواة بين الجنسين ومستوى القدرة التنافسية في الدولة، وبين الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في الدولة وترتيبها على مؤشر التنمية البشرية، "على الرغم من أن العلاقة لا تُثبت السببية، إلا أن ذلك يتفق مع النظرية والأدلة المتزايدة التي تُشير إلى أن تمكين المرأة يعني استخدام رأس المال البشري للدولة بشكل أكثر كفاءة وأن الحد من عدم المساواة بين الجنسين يعزز الإنتاجية والنمو الاقتصادي" (المنتدى الاقتصادي العالمي - تقرير الفجوة بين الجنسين لعام ٢٠١٣، ص. ٣١).

يرتفع ناتج كل عامل من نسبة ١٣-٢٥٪ عندما يتم القضاء على الحواجز التي تمنع النساء من دخول قطاعات أو مهن معينة، وذلك وفقاً لتقرير التنمية الدولية الصادر عن البنك الدولي في عام ٢٠١٢.

كما يحذر التقرير أيضاً من عواقب عدم إزالة تلك العقبات من طريق المرأة، "في حال عدم توظيف أعداد كافية من النساء أو إساءة توزيعهن – نظراً لتعرضهن للتمييز في الأسواق أو المؤسسات الاجتماعية التي تمنعهن من إكمال تعليمهن ودخول بعض المهن وكسب دخل مساوٍ لدخل الرجل – فسوف يؤدي ذلك إلى وقوع خسائر اقتصادية".

تعتبر المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة من الأمور الحاسمة لتحقيق عدد من الأهداف الإنمائية للألفية، والتي تشمل الحد من الفقر وتعميم التعليم الابتدائي وخفض معدل وفيات الأطفال وتحسين صحة الأمهات والحد من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

أكد بان كي مون، الأمين العام للأمم المتحدة، مؤخراً على الروابط بين السياسات الشاملة والتنمية، حيث قال: "ثبت أن النمو الاقتصادي الشامل إلى جانب توفير العمل اللائق والأجور المناسبة من الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وخاصة الهدف الأول منها المتعلق بالقضاء على الفقر المدقع والجوع" (الجمعية العمومية للأمم المتحدة، ٢٠١٣)، ومن المقرر أن يصبح النمو الشامل من الركائز الأساسية في جدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ (الأمم المتحدة، ٢٠١٣).

## يجب أن تكون السياسات مراعية لنوع الجنس

للاستفادة من إمكانات الأعمال التجارية المملوكة للنساء، يجب أن تكون سياسات المشتريات مراعية لنوع الجنس، فالأعمال التجارية المملوكة للنساء تختلف عن تلك التي يملكها الرجال (كيلر وشين، ٢٠٠٢؛ المجلس الوطني للعمليات في ميدان التجارة، ٢٠٠٩، البنك الدولي، ٢٠١٢). تتسم الأعمال التجارية المملوكة للنساء بما يلي:

- تميل إلى أن تكون أصغر حجماً.
- أقل خبرة في كثير من الأحيان.
- تتمتع بقدرة أقل على الوصول إلى الموارد البشرية والمالية ورأس المال الاجتماعي.
- تتواجد في قطاعات أقل من حيث الربحية، مثل مبيعات التجزئة والخدمات.
- مالكاها تملن إلى تحمل مزيد من مسؤوليات الأسرة والرعاية.

جدير بالذكر أن القوانين المحايدة جنسانياً لا تُنشئ مجالاً محايداً متكافئ الفرص، حيث تواجه رائدات الأعمال تحديات فريدة من نوعها نتيجة للممارسات والمواقف التمييزية السابقة والحالية، ونظراً لتباين الأعمال التجارية المملوكة للنساء، من المهم النظر في التأثير المتباين للقواعد والسياسات والبرامج التي تبدو في الظاهر محايدة جنسانياً.



## التعريف بهذا الدليل

يعكس هذا الدليل المشاورات المكثفة التي أجريت مع ممثلي الحكومة ومؤسسات دعم التجارة ورائدات الأعمال، وهو مصمم لمساعدة الحكومات والجهات المشتريّة على وضع سياسات وممارسات وبرامج المشتريات الحكومية التي من شأنها تحفيز الأعمال التجارية المملوكة للنساء، حيث إن سياسات المشتريات التفضيلية المصممة تصميمًا جيدًا يمكن أن "تخدم أهداف دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتوزيع العادل للعقود الحكومية عليها علاوة على تعزيز الحصول على قيمة مقابل المال في عملية المشتريات" (ليناريلي، ٢٠١٣، ص ٤٥٠).

قد ترغب الوزارات والوكالات العاملة في مجال المشتريات الحكومية في وضع وتنفيذ السياسات والبرامج التفضيلية الخاصة بالمشتريات على مستوى الوزارات والوكالات، حتى لو لم يتم تنفيذ تلك السياسات والبرامج على مستوى الحكومة، وقد يشكل ذلك نموذجًا للمبادرات على مستوى الحكومة، إلا أن السياسات المتسقة على مستوى الحكومة يبدو أن لها تأثير كبير وتزيد الشفافية من خلال مضاعفة القواعد والممارسات.

**الفصل الأول** يعرّف القراء على مفهوم المشتريات الحكومية ووجه علاقتها بالأعمال التجارية المملوكة للنساء.

**الفصل الثاني** يقدم لمحة موجزة عن عملية المشتريات الحكومية وأهداف نظم المشتريات الحكومية، حيث تنطوي عملية المشتريات الحكومية على ما يلي:

- التخطيط لعملية الشراء
- اختيار المصدر
- إدارة العقود وإنهاء المعاملة

تنظم الحكومات هذه العملية على أساس أهداف سياستها العامة، وبالنسبة لمعظم أنظمة المشتريات الحكومية، تشتمل تلك الأهداف على ما يلي:

- الحصول على بضائع و/أو أعمال و/أو خدمات مناسبة بطريقة فعالة اقتصاديًا وبأفضل شروط ممكنة
- القضاء على الممارسات الفاسدة
- ضمان تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة
- فتح الأسواق أمام التجارة الدولية

يعد تعزيز السياسات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والبيئية، بما في ذلك تلك المتعلقة بالأعمال التجارية المملوكة للنساء، أهدافًا ثانوية مهمة لأنظمة المشتريات الحكومية.

**الفصل الثالث** يتناول المستفيدين، حيث يعد تحديد السكان المستهدفين هو نقطة الانطلاق في تصميم سياسات المشتريات التي تعزز مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء، كما يُناقش هذا الفصل أهمية تحديد معنى الأعمال التجارية المملوكة للنساء، حيث إن تلك التعريفات والمعايير المرتبطة بها من الركائز الأساسية لفهم قدرة السوق، وإنشاء خط أساس يقاس عليه التقدم المحرز، واستهداف أشكال المساعدة الفنية والمالية، وتحديد الأعمال التجارية المؤهلة للحصول على مركز تفضيلي.

**الفصل الرابع** يسلط الضوء على التحديات المشتركة التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء في أسواق المشتريات الحكومية، فضلاً عن مناقشة تقنيات التصدي لتلك التحديات، وتعتبر إزالة تلك الحواجز أو الحد منها خطوة أولى ضرورية لزيادة وصول المرأة إلى أسواق المشتريات الحكومية، ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال ضمان اتباع أفضل الممارسات الدولية في مجال المشتريات الحكومية، مثل تلك المنصوص عليها في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية<sup>٣</sup> وغيرها من الصكوك الدولية الأخرى مثل: قانون الأونسيترال النموذجي، ولكن ذلك لا ينفى ضرورة اتخاذ تدابير مستهدفة إضافية لضمان نجاح الأعمال التجارية المملوكة للنساء في تلك الأسواق.

**الفصل الخامس** يناقش سياسات العمل الإيجابي وبرامجه لبناء قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء وتشجيع مشاركتها في المشتريات الحكومية.

**الفصل السادس** يتناول مقاييس ومراقبة وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف السياسة العامة، إلى جانب إنفاذ الامتثال لسياسات المشتريات التفضيلية.

## الهوامش

١. الأمم المتحدة (٢٠١٣، ص ٣١).
٢. للوصول إلى التقدير الكامل للإمكانيات الاقتصادية التي تتمتع بها رائدات الأعمال، يجب النظر إلى الدور المحوري الذي يضطلع به في الاقتصادات النامية، فعلى سبيل المثال، تشكل النساء في الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي (سادك) نسبة ٧٠٪ من التجارة البينية بين دول السادك وتمثل قيمتها أكثر من أربعة مليارات دولار من عمليات التجارة عبر الحدود. أما في أوغندا ورواندا وجمهورية لاو الديمقراطية الشعبية، فتشكل النساء نسبة ٣٨٪، و٦٠٪ و٦٨٪ على التوالي من الشركات الصغيرة المسجلة (مركز التجارة الدولية، ٢٠١١).
٣. بدء نفاذ النسخة المنقحة من اتفاقية المشتريات الحكومية حيز النفاذ في ٦ أبريل عام ٢٠١٤، وهي تتضمن نصاً حديثاً ومبسّطاً من الاتفاقية فضلاً عن تعزيز الوصول إلى الأسواق. لمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الرابط التالي:  
[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/gp\\_gpa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gp_gpa_e.htm)



الفصل الثاني

# أنظمة المشتريات الحكومية

يستلزم وضع سياسات المشتريات التفضيلية التي تهدف إلى دعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء مشاركة صناع القرار والجهات المشتريّة ورائدات الأعمال ومؤسسات دعم التجارة ومنظمات الأعمال النسائية.

**المشتريات الحكومية** هي "العملية التي تشتري الدولة من خلالها السلع والأعمال والخدمات اللازمة لأداء وظائفها العامة" (كوينوت وأروسميث، ٢٠١٣، ص ١).

## نظرة عامة على العملية

تتضمن عملية المشتريات الحكومية ثلاث مراحل مختلفة لكنها مترابطة، كما هو موضح في الشكل ١.

الشكل ١: عملية المشتريات الحكومية



المصدر: المؤلف.

## التخطيط لعملية الشراء

تبدأ العملية بالتخطيط للشراء وأبحاث السوق.

يشمل التخطيط للشراء "الجهود التي يبذلها جميع الموظفين المسؤولين عن المشتريات والتي يتم تنسيقها ودمجها من خلال خطة شاملة لتلبية احتياجات الوكالة في الوقت المناسب ومقابل تكلفة معقولة" وهي تشمل:

- تحديد وتعريف احتياجات الهيئة.
- إجراء أبحاث السوق لتحديد أنسب الإستراتيجية.
- تحديد أنسب طريقة للشراء، بما في ذلك العطاءات الدولية التنافسية، والعطاءات التنافسية الوطنية، والمنافسة المقيدة، وطلبات عروض الأسعار.
- تحديد مواصفات العمل.
- صياغة خطة اختيار المصدر إلى جانب وضع معايير التقييم.
- إعداد طلب تقديم العروض الرسمي.

كما يشتمل التخطيط للمشتريات على عملية وضع الميزانيات، والتمويل، والخدمات اللوجستية وتوزيع المسؤوليات التنظيمية.

يعتمد نطاق وعمق التخطيط للمشتريات على قيمة عملية الشراء نفسها ومدى تعقيدها ونطاقها، فالتخطيط لشراء بضع رزم من ورق الطباعة المكتبية هو أمر بسيط، في حين أن التخطيط لشراء محطة توليد مشترك للطاقة هو أمر أكثر تعقيداً، كما أن الأهداف الرئيسية والثانوية للجهة المشترية تدخل أيضاً في تشكيل نطاق وعمق مرحلة التخطيط للشراء.

## اختيار المصدر

تقوم الجهة المشترية في هذه المرحلة باختيار شريك عملية التعاقد، وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- نشر فرصة المشتريات أو الإعلان عنها.
- تعميم طلبات تقديم العروض أو وثائق العطاء على الجهات المهتمة بالأمر.
- تقييم الردود على طلب تقديم العروض.
- اختيار شريك التعاقد.
- إتمام الصيغة النهائية لأحكام وشروط التنفيذ.
- إرساء العقد.

وعلى غرار مرحلة التخطيط للشراء، فإن قيمة المشتريات ومدى تعقيدها ونطاقها وأهداف الجهة المشترية هي التي تحدد نطاق وعمق عملية اختيار المصدر.

## إدارة العقود

تشمل إدارة العقود "جميع العلاقات بين الحكومة والمقاول التي تنشأ عن تنفيذ العقد، وهي تضم جميع التعاملات بين الطرفين منذ إرساء العقد وحتى إنجاز العمل وقبوله وسداد المدفوعات وتسوية النزاعات". (سيبينيك وناش وناجل، ٢٠٠٦، ص ١).

والهدف النهائي من العملية هو التأكد من استلام الحكومة للسلع أو الخدمات التي تعاقدت عليها واستلام المقاول للمدفوعات، وتختلف أنشطة إدارة العقود حسب طبيعة العقد ونطاقه ونوعه، وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

- مراقبة تنفيذ العقد (فنيًا، والالتزام بالجدول الزمني، والتكلفة).
- تعديل العقد كي يتلاءم مع الاحتياجات أو الظروف المتغيرة.
- تسوية النزاعات.
- إجراء عملية المحاسبة النهائية.
- إنهاء العقد.

## الأهداف السياسية

تحدث عملية المشتريات الحكومية داخل إطار قانوني وتنظيمي وأهداف سياسية محددة، ويمكن ترسيخ هذه الأهداف في الدساتير والتشريعات الوطنية ولوائح الحكومات والوكالات أو البيانات السياسية، وتساعد هذه الأهداف السياسية على تشكيل كل مرحلة من مراحل المشتريات.

على الرغم من أن الأهداف السياسية مختلفة، إلا أن هناك مواضيع مشتركة تم تحديدها كما يلي:

- **القيمة مقابل المال:** من الأهداف الرئيسية الحصول على بضائع أو أعمال أو خدمات مناسبة بطريقة فعالة اقتصاديًا وبأفضل شروط ممكنة، وهذا لا يعني بالضرورة شراء البضائع أو الأعمال أو الخدمات بأقل سعر.
- **النزاهة:** ينبغي شراء البضائع والأعمال والخدمات دون وقوع مفاصد وتضارب في المصالح، ويتخذ الفساد أشكالاً عديدة، ويشمل ممارسات مثل الرشوة والتواطؤ والاحتيال والابتزاز، بينما يمكن أن يكون تضارب المصالح شخصياً أو مؤسسياً. وتعتبر نزاهة نظام المشتريات الحكومية في حد ذاتها من الأهداف السياسية، كما أنها تساعد على ضمان الحصول على القيمة مقابل المال من خلال القضاء على القصور الاقتصادي الكامن في ممارسات الفساد وتضارب المصالح.
- **المساءلة:** تتطلب الجهات المهتمة بالأمر، مثل الجمهور العام أو المقاولين المحتملين، وسائل للتحقق من ما إذا كانت الحكومة تلتزم بالقانون واللوائح وتفي بمسؤولياتها، كما تسهم المساءلة والشفافية أيضًا في الحصول على القيمة مقابل المال ونزاهة النظام.



- **تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة:** تسهم المساواة في المعاملة للمشاركين في نظام المشتريات الحكومية في تحقيق الأهداف مثل: النزاهة، كما أنها تمثل هدفًا في حد ذاتها، ويتمثل مفهوم المساواة في المعاملة في عدم التمييز بين الشركات، إلا إذا كان ذلك التمييز مبررًا بموجب القانون أو اللوائح، فعلى سبيل المثال، لن يكون التمييز على أساس جنسيات الشركات مناسبًا ما لم يُصرح به القانون أو اللوائح.

- **المعاملة العادلة:** تعد المعاملة العادلة مماثلة للأصول القانونية الإجرائية التي تتمثل في الحق في الإخطار والحصول على فرصة للاستماع إلى الأقوال قبل اتخاذ قرار يؤثر سلبيًا على الشركة، فعلى سبيل المثال، يجب على الحكومة إخطار الشركة بعزمها على تعليق تعاملها مع الحكومة أو حظره، ومنح ممثلها فرصة للإدلاء بأقوالهم حول هذه المسألة.
- **فتح الأسواق أمام التجارة الدولية:** تعتبر الاتفاقيات الإقليمية والدولية الرامية إلى فتح أسواق المشتريات الحكومية أمام الشركات والسلع والخدمات الأجنبية من بين أهم التطورات التي حدثت في مجال المشتريات الحكومية على مدار العقدين الماضيين (أروسميث وآخرون، ٢٠١١)، ونتيجة لذلك، تشتمل عديد من أنظمة المشتريات الحكومية على مبدأ عدم التمييز ضد الشركات والسلع والخدمات الأجنبية.
- **تعزيز السياسات الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والبيئية:** على الرغم من أن هذه الأهداف لا تقل أهمية عن الأهداف المبينة أعلاه، إلا أن هذه الأهداف السياسية توصف بأنها "جانبية" أو "ثانوية" أو "أفقية" لأنها تعتبر خارجية بالنسبة لعملية شراء السلع والخدمات، وتشمل الأمثلة على ذلك تطبيق معايير العمل العادلة (السياسات الاجتماعية والاقتصادية)، وتعزيز القدرة التنافسية الصناعية الوطنية (السياسات الصناعية)، واستخدام المواد المستعادة والحيوية (السياسات البيئية).
- **الكفاءة:** من الأهداف المهمة التي تشترك فيها جميع أنظمة المشتريات الحكومية شراء السلع والخدمات بكفاءة عن طريق تقليل التأخيرات غير المبررة وإهدار الموارد أو التكاليف إلى أقل حد ممكن.

المصدر: أروسميث، وآخرون، ٢٠١١.

## المبادئ التي توجه أنظمة المشتريات

تسترشد معظم أنظمة المشتريات بثلاثة مبادئ، ألا وهي: الشفافية والمنافسة والمساواة في المعاملة.

- **الشفافية** تشتمل على الإعلان عن فرص العقود، والإعلان عن القواعد التي تحكم كافة الإجراءات، ومبدأ اتخاذ القرارات القائم على القواعد والذي يحد من حرية تصرف الجهات المشتريّة والمسؤولين، وآليات المستخدمة في التحقق من اتباع القواعد وتنفيذها، وتعد الشفافية أمر مهم لمكافحة الفساد والتواطؤ والمحسوبية، كما أنها تساعد أيضًا على تحقيق الأهداف السياسية الأخرى، مثل المساواة في المعاملة والمساءلة، ولكن قد يكون للشفافية تكاليف أحيانًا، حيث إنها، على سبيل المثال، يمكن أن تزيد من تكلفة ممارسة الأعمال التجارية وتقلل من كفاءتها.
- **المنافسة** لها أهمية خاصة في تحقيق القيمة مقابل المال لأنها تضغط على المقاولين المحتملين من أجل طرح أفضل عروضهم للفوز بالعقود، كما أن المنافسة تحث على الابتكار ومهمة لتحقيق أهداف أخرى، مثل المساواة في المعاملة والنزاهة، إلا أن المنافسة، مثلها مثل الشفافية، قد يكون لها تكاليف أحيانًا.
- **المساواة في المعاملة** عبارة عن مبدأ وهدف تنشده معظم أنظمة المشتريات (أروسميث، وآخرون، ٢٠١١).

ويختلف التعبير عن هذه المبادئ والأهداف من بلد إلى آخر؛

ففي الفلبين، على سبيل المثال، السياسة السائدة هي "تعزيز المثل العليا للحكم الرشيد"، وبموجب قانون إصلاح المشتريات الحكومية، يخضع النظام إلى الشفافية والتنافسية من خلال تكافؤ الفرص والكفاءة وذلك عبر إجراءات مبسطة ومبسطة، إلى جانب المساءلة، والمراقبة العامة لضمان الامتثال الصارم للقوانين واللوائح.

وفي كينيا، يعلن قانون المشتريات الحكومية والتصريف فيها لعام ٢٠٠٥ عن هذه الأهداف: زيادة اقتصادية الاشتراء وكفاءته إلى الحد الأقصى، وتعزيز المنافسة وضمان معاملة المنافسين بشكل عادل، وتعزيز النزاهة والإنصاف، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتحسين مستوى الثقة لدى الجمهور، وتسهيل تشجيع الصناعة المحلية والتنمية الاقتصادية.

أما في الهند، فتتص القواعد المالية العامة لعام ٢٠٠٥ على ما يلي: "تتحمل جميع السلطات الحائزة على الصلاحيات المالية لشراء السلع من أجل المصلحة العامة مسؤولية تحقيق الكفاءة والاقتصادية والشفافية في المسائل المتعلقة بالمشتريات الحكومية، فضلاً عن مسؤولية تحقيق المعاملة العادلة والمنصفة للموردين وتعزيز المنافسة في عملية المشتريات الحكومية".



## إجراء المقايضات

قد تتطلب ترجمة أهداف السياسة العامة إلى لوائح وإجراءات القيام بعمليات مقايضة، إذ قد يتعارض تنفيذ أحد الأهداف أو المبادئ السياسية مع تحقيق المبادئ والأهداف الأخرى، فعلى سبيل المثال، يمكن للحكومات تعزيز الشفافية من خلال وضع إجراءات استئناف موسعة لمقدمي العطاءات الذين يعتقدون أنهم عوملوا معاملة غير عادلة أثناء عملية اختيار المصدر، وهذه الإجراءات نفسها تجعل النظام أقل كفاءة نتيجة تأخير شراء السلع والخدمات خلال عملية الاستئناف، كما أنها قد تولد نفقات إضافية على الجهات المشتريّة ومقدمي العطاءات الخاسرين، وفي هذه الحالة، فإن التحدي الذي يواجهه الحكومات هو إيجاد التوازن المناسب بين الأهداف المتنافسة.

اضطرت جنوب أفريقيا على سبيل المثال للمقايضة عندما أنشأت لأول مرة برنامج المشتريات التفضيلية لتعزيز تمكين المواطنين السود وحماية أو تعزيز الأفراد المحرومين تاريخياً، وقبل عام ٢٠١١، كان على الوكالات المشتريّة أن تحدد طريقة منح النقاط التفضيلية لكل فرصة عطاء، ومن ثم تحديد عدد النقاط التفضيلية الممنوحة لكل مقدم عطاء، ولكن بسبب سبل الانتصاف القضائية المتاحة، أصبحت النقاط التفضيلية أرضاً خصبةً للطعون القانونية، مما جعل النظام وسيلةً تفتقر إلى الفاعلية. ولقد ألغت لوائح المشتريات التفضيلية لعام ٢٠١١ حرية التصرف الممنوحة للجهات المشتريّة من خلال وضع نقاط تفضيلية محددة تستند إلى مستوى الوضع المعتمد لتلك الجهات من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، وبالتالي لم تعد وكالات المشتريات بحاجة إلى منح نقاط تفضيل مما أدى إلى تبسيط عملية المشتريات (كوبنوت، ٢٠١٣).

### المربع رقم ١: البرازيل – التوفيق بين الأهداف المتنافسة

ومع ذلك، لا يعد مبدأ المساواة مبدأً مطلقاً، ففي عام ٢٠٠٦، تم تعديل قانون المشتريات الحكومية لاستيعاب هدف منافس وهو تشجيع المشاريع متناهية الصغر والصغيرة، وقد صرح القانون التكميلي رقم ١٢٣ الصادر في ١٤ ديسمبر ٢٠٠٦ بالمعاملة التفضيلية لتلك المشاريع ونص على حجز العطاءات بشكل حصري لها (المادة ٤٨).

وقد استحدثت مؤخراً القانون الاتحادي رقم ١٠/١٢،٣٤٩ برامج إضافية للتفضيل، حيث وضع هامشاً تفضيلياً للمنتجات والخدمات البرازيلية، فضلاً عن القيود الأخرى المتعلقة بأصل السلع والخدمات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصالات التي تعتبرها السلطة التنفيذية الاتحادية إستراتيجية. وترى الحكومة أن هذه التدابير ضرورية لتحقيق التنمية الوطنية وتعزيز التنمية الثقافية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ورفاهية الشعب، والاستقلالية التكنولوجية البرازيلية، وجدير بالذكر أن هذه الأهداف تتنافس مع الهدف الشامل المتمثل في المساواة.

المصدر: القانون العملي (٢٠١٣)، نيكسيرا (بدون تاريخ).



تعتبر المساواة في البرازيل من أهم المبادئ الأساسية للمشتريات، وينص الدستور الاتحادي، الذي يحدد الإطار العام للمشتريات الحكومية، على أنه يتعين على جميع الهيئات العامة الالتزام بمبادئ الشرعية والتجرد والأخلاق والكفاءة، كما يجب تنفيذ الأعمال والخدمات والمشتريات والمبيعات العامة من خلال العطاءات العامة التي تضمن شروطاً متساوية لجميع مقدمي العطاءات، ويحظر القانون صراحة دعوات تقديم العطاءات التي تتضمن أحكاماً تتسبب في فشل العملية التنافسية، بما في ذلك فرض أية تفضيلات أو تمييز متعلق بمحل ميلاد المزايدين أو مكان عملهم الرئيسي، أو أية مسألة أخرى لا صلة لها بموضوع العقد.

## أصحاب المصلحة

يستلزم وضع سياسات المشتريات التفضيلية التي تهدف إلى دعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء مشاركة صناعات القرار والجهات المشتريّة ورائدات الأعمال ومؤسسات دعم التجارة ومنظمات الأعمال النسائية.

- **وضع صناعات السياسة الإطار القانوني والتنظيمي.** تعتبر المشتريات الحكومية أداة قوية لإحداث التغيير، ولكي تتسم بالفاعلية، يجب على المشرعين والمسؤولين الحكوميين وضع إطار قانوني وتنظيمي ملائم، ويعتبر ذلك من الشروط الأساسية لبرنامج المشتريات التفضيلية لرائدات الأعمال.
- **يجب توعية الجهات المشتريّة من خلال التدريب على التنفيذ بكفاءة.** تقوم الجهات المشتريّة بتطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات وبرامج المشتريات التفضيلية، ولذلك لا بد من توعية مسؤولي المشتريات حول الحواجز والتحديات الخاصة التي تواجهها رائدات الأعمال، وهم بحاجة إلى التدريب على فهم سياسات وإجراءات وبرامج المشتريات التفضيلية والامتثال لها وتحمل مسؤولية تنفيذها.
- **تحتاج رائدات الأعمال إلى التدريب للاستفادة من برامج الوصول التفضيلية.** رائدات الأعمال بحاجة إلى التدريب بسبب الطبيعة الخاصة والمعقدة التي تتمتع بها أنظمة المشتريات الحكومية والغياب التاريخي للمشاركة من جانب الأعمال التجارية المملوكة للنساء.
- **يمكن لمؤسسات دعم التجارة أن تسد ثغرات التدريب، وخاصة منظمات الأعمال النسائية.** يمكن لمنظمات تشجيع التجارة الوطنية والجمعيات القطاعية -وبشكل خاص منظمات الأعمال التجارية النسائية- مساعدة الحكومات في الوصول إلى رائدات الأعمال وتوعيتهن، حيث تميل النساء إلى الانضمام إلى منظمات الأعمال التجارية النسائية أكثر من المجموعات الصناعية أو التجارية الأخرى.

نتيجة لذلك، تتميز منظمات الأعمال التجارية النسائية بفهم أفضل للقضايا التي تواجه رائدات الأعمال، علاوة على معرفة أعمق للعوامل الديموغرافية للسوق، ووصولاً أسهل إلى الدوائر الانتخابية الكبيرة، وقدرة أكبر على عقد الاجتماعات، ويعرض عديد منها البرامج لتوفير فرص لتكوين الشبكات، والموارد، والتعليم، والتدريب، والتوجيه وخدمات الدعم الأخرى الضرورية لنجاح الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## الهوامش

٤. ٤٨ مدونة اللوائح الاتحادية "C.F.R." البند رقم ١٠١-٧ (١٩٩٥) (الولايات المتحدة).



# إرساء الأساس لدعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء

من المهم أن يأخذ تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء الملكية والسيطرة بعين الاعتبار، ويُعد هذا التعريف جانبًا محوريًا لفهم قدرة السوق، وإنشاء خط الأساس لقياس التقدم المحرز، ووضع سياسات المشتريات التفضيلية، واستهداف المساعدة الفنية والمالية.

**وللاستفادة** من نظام المشتريات الحكومية في دعم الأعمال التجارية المملوكة للنساء، من المهم اتباع الخطوات التالية: (١) تحديد مفهوم العمل التجاري المملوك للنساء، (٢) وتحديد مفهوم المشاريع متناهية الصغر أو الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة، (٣) ومعرفة معايير الأهلية لكل مجموعة مستهدفة.

هذه التعريفات هي المفتاح لفهم قدرة السوق، وإنشاء خط الأساس لقياس التقدم المحرز، واستهداف المساعدة الفنية والمالية، وتحديد الشركات المؤهلة للحصول على مركز تفضيلي. وتعتبر تلك التعريفات والمعايير مهمة للأسباب التالية:

- **صناع القرار ومزودو الخدمات** يحتاجون إلى معرفة الفئات المستهدفة التي ينبغي لهم مساعدتها حتى يتمكنوا من وضع سياسات وخدمات أفضل لصالح الأعمال التجارية الصغيرة.
- **أصحاب الأعمال الصغيرة** يحتاجون إلى معرفة المجموعات المستهدفة التي يندرجون تحتها حتى يتمكنوا من تحديد تدابير الدعم المؤهلين للحصول عليها.
- **الباحثون** يحتاجون إلى إدراك فهم مشترك لمفهوم الأعمال التجارية الصغيرة حتى يتمكنوا من قياس أدائها ومقارنته في مختلف المناطق والقطاعات ومع بلدان أخرى (ليناريلي وآخرون، ١٩٩٨، ص. ٣٤).

## تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء

سعيًا لتفادي جعل وظائف النساء رمزية وفي سبيل تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة، يجب أن تحصل المرأة على حصة ملكية كبيرة في شركتها، وليس ذلك فحسب بل عليها تولي إدارة ومراقبة شركتها بصفة يومية، من المهم أن يأخذ تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء الملكية والسيطرة بعين الاعتبار، فعلى سبيل المثال، لكي تتأهل الأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء بموجب قانون الولايات المتحدة للأعمال التجارية الصغيرة لتصبح عمل تجاري صغير مملوك للنساء، يجب أن يكون العمل التجاري تملكه وتشرف عليه دون شروط وبشكل مباشر مواطنة أمريكية واحدة أو أكثر بنسبة لا تقل عن ٥١٪، ويجب

أن تكون الملكية مباشرة ولا يمكن أن تخضع لشروط، كما يجب أن تُدار العمليات التشغيلية اليومية للعمل التجاري من جانب مرأة ويجب عليها أن تكون هي التي تتخذ القرارات طويلة الأمد لصالح هذا العمل التجاري.

ومن المهم أيضاً أن تعتمد الحكومات تعريفاً موحداً للأعمال التجارية المملوكة للنساء في جميع دوائر وهيئات القطاع العام، حيث يساعد ذلك، إلى جانب أمور أخرى، الحكومات على إنشاء خطوط أساس ذات مغزى وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف (انظر النقاش حول المراقبة والتقييم صفحة ٥٣). هذا وقد وجدت دراسة حديثة حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء في جنوب أفريقيا أن عدم وجود تعريف متنسق بين الجهات المشترية من الأسباب التي تجعل من الصعب تقييم فعالية سياسات المشتريات الإيجابية (رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWASA)، ٢٠١٣).

وتشير الدراسة إلى أن الدوائر المحلية في محافظة غوتنغ تعرّف الأعمال التجارية المملوكة للنساء بأنها مملوكة للنساء السود بنسبة لا تقل عن ٥٠٪، في حين أن الدوائر في منطقة شرق لندن للتنمية الصناعية تعرّف الأعمال التجارية المملوكة للنساء على أنها مملوكة للنساء بنسبة ١٠٠٪. بينما لا تتضح التعريفات المستخدمة في بعض الدوائر بجنوب أفريقيا، وعلى الرغم من ذلك يُزعم أنها تتبعها نفقات المشتريات على الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## تحديد حجم الشركة

تختلف معايير الحجم بالنسبة للمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى، ولكنها تعتمد عادة على عدد الموظفين، ومقدار رأس المال، والإيرادات السنوية، أو مزيج من هذه العوامل، فعلى سبيل المثال، تعرّف ليبيريا المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على أساس التوظيف بدوام كامل من خارج العائلة (حكومة ليبيريا، ٢٠١١)، أما بوتسوانا فتعرّف المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على أساس عدد الموظفين والإيرادات السنوية (حكومة بوتسوانا، ٢٠١١)، بينما تعرّف جنوب أفريقيا المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة على أساس عدد الموظفين والإيرادات السنوية والأصول الرأسمالية (قانون الأعمال التجارية الصغيرة الوطني، القانون رقم ١٠٢ لسنة ١٩٩٦).

كما قد تختلف معايير الحجم أيضاً حسب الصناعة كما هو الحال في جنوب أفريقيا والولايات المتحدة الأمريكية.

## تحديد الشركات المؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية

بعد تحديد مفهوم الأعمال التجارية المملوكة للنساء ومعايير الحجم المحددة، يتعين على الحكومات أن تقرر الأعمال التجارية المملوكة للنساء المؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية؛ فهل كافة الشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة مؤهلة لذلك؟ وهل يجب عليها أيضاً أن تثبت أنها من الفئات المحرومة اقتصادياً، أم يجب أن تلبى معايير أخرى؟ يعتمد اختيار معايير الأهلية للحصول على معاملة تفضيلية في نهاية المطاف على الأهداف المحددة لسياسة المشتريات التفضيلية والسياق الوطني.



## برامج الاعتماد والتسجيل

تتيح برامج الاعتماد والتسجيل للحكومات تحديد الشركات التي تلي معايير الأهلية المحددة للأعمال التجارية المملوكة للنساء وجمع البيانات عنها، والاعتماد والتسجيل هما عمليتان مختلفتان ولهما أهداف مختلفة.

والهدف من عملية الاعتماد هو التحقق من تلبية الأعمال التجارية لمعايير الأهلية التي وضعتها الحكومة، في حين أن الهدف من عملية التسجيل هو توفير نقطة دخول للشركات الراغبة في القيام بأعمال تجارية مع الحكومة. وقد تتم عمليتي الاعتماد والتسجيل في نفس الوقت أو قد لا يحدث ذلك.

### خيارات الاعتماد

توجد عدة خيارات للاعتماد وهي الاعتماد الذاتي أو الاعتماد الحكومي أو الاعتماد من قبل أطراف ثالثة معينة، مثل مؤسسات دعم التجارة، فعلى سبيل المثال، تعتمد الولايات المتحدة على الاعتماد الذاتي، في حين تعتمد جنوب أفريقيا على وكالات تحقق خاصة، بينما تعتمد زامبيا على وكالة حكومية وهي لجنة التمكين الاقتصادي للمواطنين (CEEC).

### التصدي للاحتيال

تقع الممارسات غير المشروعة والاحتيالية أينما تكون هناك سياسات مشتريات تفضيلية، ويجب أن تكون الحكومات مدركة لممارسات "الواجهة" وغيرها من الممارسات التي تتبعها بعض الشركات من أجل تقديم معلومات خاطئة حول مالكيها والمسيطرين عليها للحصول بالاحتيال على الأفضليات والحجوزات وغيرها من أشكال المساعدة المستهدفة، وتؤدي ممارسات الواجهة إلى تحويل الموارد وتقويض جهود العمل الإيجابي.



في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، اعترف مقال أمنى للحكومة الفيدرالية بالذنب مؤخرًا لحصوله بشكل غير مشروع على عقود بقيمة ٣١ مليون دولار أمريكي مخصصة للأعمال التجارية الصغيرة المحرومة بموجب إدارة الأعمال التجارية الصغيرة القسم ٨ (أ) من برنامج تطوير الأعمال التجارية. ووفقًا لوثائق المحكمة:

اعترف هيدمان أنه أنشأ شركة صورية في عام ٢٠٠٣ ... لضمان استمرار حصوله على ثماني (أ) أفضليات تعاقدية لم تكن [شركته] مؤهلة للحصول عليها ... اختار هيدمان موظفة [هاملتون] ... لتكون بمثابة مالك صوري على أساس أصلها البرتغالي وتاريخ حرمانها الاجتماعي، بينما يتولى هيدمان في الحقيقة إدارة الشركة الجديدة إلى جانب القيادة العليا في [شركته]، ولكي يخدموا "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، زعموا زورًا بأن هاميلتون شكلت وأسست الشركة وأنها كانت العضو الوحيد في إدارة الشركة، وقد استمروا في تضليل "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة" حتى عام ٢٠١٢، بل وصل بهم الأمر إلى الكذب على "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة" لرد الاعتراض الذي تقدمت به شركة أخرى تتهم شركة هيدمان السابقة والشركة الصورية بأنهما مرتبطتان ببعضهما بشكل غير صحيح (وزارة العدل الأمريكية، ٢٠١٣).

في جنوب أفريقيا، وضعت شركة إمدادات طبية كبرى العمل المنزلي الخاص بمديرها كواجهة للفوز بعطاءات حكومية تتجاوز قيمتها ١٦٠ مليون راند جنوب أفريقي؛ حيث عينت شركة ميل نت إمبرتس سي سي (Mille Net Imports CC) البرزابيث تسيبي مديرًا ومساهمًا بحصة ٤٠٪ في عام ٢٠٠٧ دون علمها، وقد كشف تحقيق أجرته الصحيفة الجنوب أفريقية "ذا ستار" لمدة أربعة أشهر عن أن الفوائد التي حققتها تسيبي من مشاركتها في الشركة لا تتناسب مع منصبها كمساهم فيها، وذلك على الرغم من فوز الشركة بعقود مربحة في جميع أنحاء الدولة على أساس بيانات اعتمادها "المثيرة للإعجاب" القائمة على التمكين الاقتصادي للسود. (رامبيدي، ٢٠١٢).

## تصدي جنوب أفريقيا لممارسات الواجهة

تشكل ممارسات الواجهة هذه تحديًا كبيرًا لاقتصاد جنوب أفريقيا وتمكين المواطنين السود (كوهين، ٢٠١٣)، ولمعالجة ذلك، عدلت جنوب أفريقيا مؤخرًا قانون تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع لسنة ٢٠٠٣ للتصدي لممارسات الواجهة على وجه التحديد وحظرها، ويعرّف التعديل "ممارسة الواجهة" على أنها "صفقة أو ترتيب أو فعل أو سلوك آخر يقوض أو يحبط بشكل مباشر أو غير مباشر تحقيق أهداف هذا القانون أو تنفيذ أي من أحكام هذا القانون"، يحظر التعديل بصفة عامة أي ترتيبات لا تكون فيها الفوائد الاقتصادية الفعلية المتدفقة إلى المواطنين السود متناسبة مع الفوائد التي تتدفق إلى الأعمال التجارية بسبب مستوى وضعها من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع.

على سبيل المثال، تعتبر الممارسات التالية محظورة في حال اتباعها من أجل تحسين مستوى وضع الشركة من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع:

- تعيين مواطنة سوداء كمسؤولة في الشركة، دون منحها السلطة لأداء الواجبات المرتبطة عادة بالمنصب الذي تشغله.
  - تعيين مواطنة سوداء كمسؤولة في الشركة، دون دفع راتب لها يتناسب مع المنصب الذي تشغله.
  - إبرام اتفاقية مع شركة تملكها وتديرها مواطنة سوداء من أجل تعزيز مستوى وضع شركتك من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع دون وجود نية فعلية لتنفيذ الاتفاقية.
- يعرّف قانون تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع ممارسة (الواجهة) على وجه التحديد كما يلي:

[أي] صفقة أو ترتيب أو فعل أو سلوك آخر يقوض أو يحبط بشكل مباشر أو غير مباشر تحقيق أهداف هذا القانون أو تنفيذ أي من أحكام هذا القانون، بما في ذلك دون حصر الممارسات المتعلقة بمبادرة تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع:

(أ) التي بموجبها يتم تثبيط أو منع الأشخاص السود الذين تم تعيينهم في مؤسسة ما من المشاركة بشكل كبير في الأنشطة الأساسية لتلك المؤسسة.

- (ب) أو التي بموجبها لا تتدفق الفوائد الاقتصادية التي يتم الحصول عليها نتيجة لوضع الشركة من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع إلى السود حسب النسبة المحددة في الوثائق القانونية ذات الصلة.
- (ج) أو التي تنطوي على إقامة علاقة قانونية مع شخص أسود بغرض تحقيق هذه الشركة مستوى معين من الامتثال لتمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع دون منح ذلك الشخص الأسود الفوائد الاقتصادية التي من المتوقع بشكل معقول أن تكون مرتبطة بالمركز أو المنصب الذي يشغله ذلك الشخص الأسود.
- (د) أو التي تنطوي على إبرام اتفاقية مع مؤسسة أخرى من أجل تحقيق أو تعزيز وضع تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع في الظروف التي:
- (i) تنطوي على قيود كبيرة، سواء بشكل ضمني أو صريح، على هوية الموردين أو مزودي الخدمات أو العملاء أو الزبائن.
- (ii) يعتبر فيها بشكل معقول الحفاظ على العمليات التجارية أمر غير وارد بالنظر إلى الموارد المتاحة.
- (iii) لم يتم فيها التفاوض على الشروط والأحكام على أساس المنافسة المطلقة وعلى أساس عادل ومعقول.

## أهمية إعادة الاعتماد

من المهم أن تقوم الشركات بإعادة اعتماد وضعها بصفة دورية، حيث قد يتغير وضع العمل التجاري مع مرور الوقت بسبب النمو العضوي أو التغييرات في الملكية والسيطرة، مما يجعل العمل التجاري غير مؤهل لاستمرار الحصول على المعاملة التفضيلية، كما تحد إعادة الاعتماد المنتظمة من قدرة الأعمال التجارية الكبيرة على التحايل على القواعد من خلال إنشاء ومن ثم حيازة الشركات التي تم منحها عقود بموجب برامج المشتريات التفضيلية.

تفرض لوائح كينيا مثلاً قيوداً مدتها خمس سنوات على الأفضليات الممنوحة لأي مقدم عطاء مع إمكانية التجديد لمدة خمس سنوات إضافية، ويرى البعض أن هذه القيود الزمنية المفروضة على الأفضليات بموجب لوائح المشتريات التفضيلية في كينيا تساعد على ضمان بقاء الأهداف السياسية التي تقوم عليها تلك الأفضليات محط التركيز في برنامج المشتريات التفضيلية (كوينوت، ٢٠١٣).

## نظم التسجيل - الإيجابيات والسلبيات

### الإيجابيات

يخدم نظام تسجيل المقاولين الشامل الحديث الذي يتميز بالدقة عدداً من الوظائف المهمة في حالة عمله جنباً إلى جنب مع نظام اعتماد فعال، فهو يعتبر بمثابة نقطة الدخول للشركات الراغبة في القيام بأعمال تجارية مع الحكومة ويوفر بيانات قيمة للحكومة حول قدرة السوق والعوامل الديموغرافية، تُستخدم نظم التسجيل في بعض الدول من أجل تأهيل المقاولين، والحصول على الاعتمادات المختلفة، وإنشاء قوائم الموردين المعتمدة.

يخفف إثبات عمليتي التسجيل والاعتماد للأعمال التجارية المملوكة للنساء من ضرورة وجود جهات مشتريّة فردية لتحديد على أساس كل حالة على حدة ما إذا كان مشارك معين في العطاء يحق له الحصول على معاملة تفضيلية (كوينوت، ٢٠١٣).

### السلبيات

من جهة أخرى، يمكن لنظم التسجيل منع الأعمال التجارية المملوكة للنساء من المشاركة إذا كانت عملية التسجيل مرهقة جداً أو معقدة جداً أو مكلفة جداً، حيث تشير دراسة للمشاريع الصغيرة في بوتسوانا إلى أن عدد كبير من المتطلبات التنظيمية اجتمع لجعل تكلفة التسجيل عالية جداً وتفق أية فائدة ممكنة قد يتوقعها رواد الأعمال من تسجيل أعمالهم التجارية، وتشمل هذه التكاليف الضرائب، ورسوم التسجيل، وتكلفة الامتثال لقانون العمل وغيره من القوانين، والوقت الذي يستغرقه التسجيل (البنك الدولي، ٢٠١١ أ)، كما اكتشفت الدراسة أن عديد من رواد الأعمال لا يعرفون كيفية التسجيل أو مكانه أو حتى ما إذا كانوا مطالبين بالتسجيل.

أعرب عدد من جمعيات الأعمال النسائية الأفريقية عن نفس المخاوف أثناء إعداد هذا الدليل، وحذروا من إضافة متطلبات أو تكاليف غير ضرورية إلى عمليات الاعتماد والتسجيل؛ حيث يشعر عديد من النساء بالتردد إزاء إضفاء الطابع الرسمي على أعمالهن وتسجيل أنفسهن كجهات متعاقدة مع الحكومة لأنهن لا يرغبن في الكشف عن المعلومات حول أعمالهن، والتي يعتقدن أنها سوف تفرض عليهن الضرائب وغيرها من التكاليف الأخرى.

### الحلول الممكنة

في عام ٢٠١٣، صادقت وزارة التجارة والصناعة في بوتسوانا على مبادئ توجيهية جديدة بشأن تسجيل الأعمال التجارية متناهية الصغر والصغيرة والتي تعالج بعض العوائق التي تحول دون مشاركتها في القطاع الرسمي، حيث تعفي المبادئ التوجيهية الجديدة تلك الأعمال التجارية من متطلبات الترخيص الصارمة، والتي ينظر إليها على أنها تشكل عائقاً أمام إنشاء الأعمال التجارية، وأوضح السكرتير الدائم للوزارة عند المصادقة على المبادئ التوجيهية الجديدة أن الوزارة تعتبر "الأعمال التجارية متناهية الصغر والصغيرة الحجم أساساً لتطوير الأعمال ووسائل مثالية للنمو والتنوع الاقتصادي". (وكالة أنباء بوتسوانا (BOPA)، ٢٠١٣).

كما عدلت وزارة التجارة والصناعة المبادئ التوجيهية في عام ٢٠١١ للسماح بتسجيل الأعمال التجارية متناهية الصغر والصغيرة التي تعمل من قطع الأراضي السكنية أو الملاجئ المؤقتة والتي تشكل الغالبية العظمى من تلك الأعمال، وقد أشارت الوزارة إلى أن "التحديات المتعلقة بتسجيل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة حرمتها من المشاركة في المشتريات الخاصة بالحكومة والهيئات المحلية والمؤسسات شبه الحكومية" (حكومة بوتسوانا، ٢٠١١).

### المربع رقم ٢: : إندونيسيا – لمحة حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء

وقد أشارت الدراسة إلى أن الحواجز الرئيسية أمام المشاركة في المشتريات الحكومية -بالنسبة للأعمال التجارية المملوكة للرجال وتلك المملوكة للنساء- تتمثل في وجود عدد كبير من اللوائح ونظام المشتريات الإلكتروني المربك المزعج، علاوة على الأنظمة المحيّرة، والفساد والتواطؤ والمحسوبية. وعلى العكس من الأعمال التجارية المملوكة للرجال، فقد أشارت الأعمال التجارية المملوكة للنساء إلى أن محدودية فرص الحصول على المعلومات من العوائق الجوهرية التي تواجهها.

المصدر: نوفييريانتى، ٢٠١٣.



جميع الحقوق محفوظة لـ shutterstock

بناءً على طلب من حكومة إندونيسيا، أكملت "مؤسسة تحدي الألفية" مؤخراً دراسة إحصائية قائمة على نوع الجنس للأعمال التجارية للتعرف على الحواجز القائمة على نوع الجنس التي تواجه الشركات الراقية في القيام بأعمال تجارية مع الحكومة، وقد اكتشفت الدراسة، من بين أمور أخرى، أن الفروق القائمة على نوع الجنس كبيرة بين الشركات الإندونيسية من حيث حجم الأعمال وتركيزها وهيكلها، حيث تميل الأعمال التجارية الإندونيسية المملوكة للنساء - مقارنةً بنظيراتها المملوكة للرجال - إلى أن تكون أصغر حجماً وأصغر سناً، وتسود على الأغلب في قطاعي التجارة وخدمات التجزئة، وغالباً ما يقوم تنظيمها على الملكية الفردية، كما تميل رائدات الأعمال إلى العمل خارج المنزل بمعدل أعلى من الرجال ويوظفن النساء بشكل أكبر.

وقد أظهرت الدراسة أن الأعمال التجارية المملوكة للرجال شاركت في المشتريات الحكومية بمعدل أعلى بكثير من الأعمال التجارية المملوكة للنساء، فقد بلغت نسبة الأعمال التجارية المملوكة للنساء ٥٪ فقط من إجمالي عدد الموردين للحكومة في عينة الدراسة.

## سد فجوة المعلومات

يُعد تعريف الأعمال التجارية المملوكة للنساء جانبًا محوريًا لفهم قدرة السوق، وإنشاء خط الأساس الذي يقاس عليه التقدم المحرز، ووضع سياسات المشتريات التفضيلية، واستهداف المساعدة الفنية والمالية.

إن عدم توفر بيانات مصنفة حسب الجنس لدى الحكومات غالبًا ما يحجب العدد الفعلي للأعمال المملوكة للنساء المتنافسة في اقتصاداتها والقطاعات التي تنافس فيها، ونتيجة لذلك، قد تعتقد الحكومات بشكل خاطئ أنه لا يوجد ما يكفي من الأعمال التجارية المملوكة للنساء المؤهلة في اقتصاداتها أو أنها لا تسعى للمنافسة على عقود حكومية (رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWASA)، ٢٠١٣).

أشار ممثل هيئة المشتريات الحكومية في غانا إلى أن عدم وجود بيانات حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء المؤهلة كان عقبة سياسية كبيرة أمام المضي قدمًا في سياسات المشتريات التفضيلية لرائدات الأعمال، ويؤكد ذلك الوضع على ضرورة تسجيل المعلومات الخاصة بنوع الجنس للشركات أثناء العملية العادية لتسجيل الأعمال التجارية وعملية تسجيل المقاولين.

إن برامج اعتماد المقاولين وتسجيلهم تساعد على سد فجوة المعلومات إلى حد ما من خلال توفير البيانات حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي تسعى إلى ممارسة أعمال مع الحكومات، وهناك مصادر محتملة أخرى متاحة للحكومات للحصول على معلومات حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء منها مؤسسات دعم التجارة والمؤسسات المالية الدولية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات التعليمية ووكالات التنمية.

يوجد في غانا على سبيل المثال عدد من منظمات وجمعيات الأعمال النسائية التي تتمتع بإمكانية الوصول الفوري لرائدات الأعمال، حيث يشير اتحاد غانا لرائدات الأعمال إلى وجود ما يزيد على ٢,٥٥٠ عضو ومجموعة توعوية تعاونية تضم أكثر من ٢٠,٠٠٠ شخص، وتعد من المصادر الأخرى المحتملة للمعلومات حول الأعمال التجارية المملوكة للنساء في غانا الدراسة الإحصائية لمستويات المعيشة في غانا التي تجريها دائرة الإحصاء في غانا، وقد جمعت الجولة الخامسة من الدراسة الإحصائية بيانات مصنفة حسب نوع الجنس حول المشاريع المنزلية غير الزراعية.

## الهوامش

٥. برنامج العقود الاتحادية للأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء، ١٣ مدونة اللوائح الاتحادية الجزء ١٢٧ (الولايات المتحدة).



# الاستفادة من المشتريات الحكومية عبر الإصلاح

أكدت رائدات الأعمال ومنظمات الأعمال النسائية الأفريقية اللاتي تمت استشارتهن أثناء إعداد هذا الدليل على أن إجراءات التأهيل المسبق تشكل عائقًا كبيرًا أمام المشاركة في المشتريات الحكومية.

## رائدات

الأعمال اللاتي تسعين إلى الدخول إلى أو الاستمرار في المشاركة في أسواق المشتريات الحكومية يواجهن تحديات كبيرة بدءًا من تحديد فرص المشتريات وحتى تلبية المتطلبات الفنية والمالية التي تفرضها الجهات المشترية، ويعرض هذا القسم أمثلة لبعض التحديات المشتركة التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء والتحديات للتصدي لتلك التحديات.

بعض التحديات الوارد ذكرها في هذا الدليل ليست متعلقة بشكل خاص بالأعمال التجارية المملوكة للنساء، إذ أنها تحديات تواجه الأعمال الجديدة الأخرى الداخلة إلى السوق بغض النظر عن ملكيتها، وقد تعود الإصلاحات التي تعالج هذه التحديات بالفائدة التبعية على الأعمال التجارية الأخرى.

من الممكن أن تكون الصكوك الدولية في مجال المشتريات الحكومية، مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية وقانون الأونسيترال النموذجي بشأن المشتريات الحكومية لعام ٢٠١١، من مصادر الإلهام المهمة بالنسبة للدول التي ترغب في مواجهة هذه التحديات، حيث إنها تعكس أفضل الممارسات الدولية في مجال المشتريات الحكومية وكثيرًا ما توفر التوجيه والإرشاد في ذلك المجال. وتعتبر الشفافية والمنافسة من خلال إدراج أوسع نطاق ممكن من الموردين في أسواق المشتريات من المبادئ الأساسية التي تركز عليها هذه الصكوك، حيث تضع هذه الاتفاقيات القواعد التي لديها القدرة على مساعدة الأعمال التجارية المملوكة للنساء على الاندماج في أسواق المشتريات.

فضلاً عن توفير فرص متكافئة من خلال تحسين إطار المشتريات بوجه عام، يجب أن تكون تدابير التصدي للتحديات التي تم تحديدها عمليًا موضوعة على أساس نوع الجنس، فالحلول المحايدة جنسائيًا تكون في كثير من الأحيان غير فعالة أو تؤدي إلى استبعاد الأعمال التجارية المملوكة للنساء، ولتجنب ذلك، يتعين على الحكومات وضع وتنفيذ حلول بالتشاور مع منظمات الأعمال النسائية، حيث يمكن للحكومات بل يجب عليها أيضاً أن تستفيد من قدرات هذه المنظمات لخلق سياسات حسب نوع الجنس حقًا.

## زيادة فرص الحصول على المعلومات

ثمة شكوى عامة سائدة بين الأعمال التجارية المملوكة للنساء تتمثل في أنهم لا تعرفون كيفية الوصول إلى فرص المشتريات الحكومية، ولمعالجة ذلك، أنشأت دول عديدة بوابات على الإنترنت، أو بوابات إلكترونية لنشر جميع طلبات تقديم العروض أو العطاءات العامة - أو على الأقل تلك التي تتجاوز عتبة نقدية معينة.

فعلى سبيل المثال، يعتبر نظام معلومات العطاءات الحكومية في الهند المصدر الرئيسي للمشتريات الحكومية ومشتريات القطاع العام بالإضافة إلى العطاءات والإخطارات الصادرة عن الحكومات المركزية وحكومات الولايات والهيئات العامة الأخرى من أجل الحصول على السلع والخدمات والأعمال، وهي تعتبر قاعدة بيانات تفاعلية تُتيح للمستخدمين البحث عن العطاءات وفرزها حسب الموقع، أو الوكالة أو الوصف أو القيمة، فضلاً عن إمكانية تحميل وثائق العطاءات.



أما في جنوب أفريقيا، فيتم نشر جميع طلبات تقديم العروض الحكومية الوطنية في نشرة المناقصات الحكومية، وهي نشرة أسبوعية متاحة عبر الإنترنت أو عن طريق الاشتراك، وهناك عدد من الجهات المشتريّة في جنوب أفريقيا، مثل شركة إسكوم (Eskom)<sup>١</sup>، تقوم بنشر فرص العطاءات على مواقعها على شبكة الإنترنت، كما يمكن للموردين أيضاً الاشتراك في خدمات خاصة على الإنترنت، تُتيح للمستخدمين البحث في العطاءات وفرزها وتحميلها، ويمكن أيضاً للموردين في كثير من الأحيان الوصول إلى فرص العطاءات في جميع أنحاء أفريقيا باستخدام خدمات الإنترنت الخاصة.

تساهم البوابات الإلكترونية في جعل المعلومات متاحة بشكل أكبر للأعمال التجارية المملوكة للنساء والجهات الأخرى المهتمة بالأمر، مما يزيد من الشفافية ويقلل من فرص الفساد التي تؤثر سلباً على الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وذلك يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية الجديدة؛ فعلى سبيل المثال، تشجع اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة على استخدام الوسائل الإلكترونية في المشتريات الحكومية، وتُلزم الجهات المشتريّة بإجراء المشتريات بطريقة شفافة ونزيهة تتفادى تضارب المصالح وتمنع ممارسات الفساد.<sup>١٠</sup>

## العمل مع منظمات الأعمال النسائية

يعتمد مدى ملاءمة الحلول المستندة إلى شبكة الإنترنت على مستوى استخدام الإنترنت في بلد ما (ليناريلي وآخرون، ١٩٩٨)؛ ففرصة وصول رائدات الأعمال في المجتمعات الريفية على سبيل المثال إلى الإنترنت أو الاستفادة من بوابات المشتريات الإلكترونية محدودة نسبياً، وفي تلك الحالة يمكن إعطاء المعلومات حول فرص العطاء مباشرة إلى منظمات الأعمال النسائية وغيرها من الجمعيات التي تدعم رائدات الأعمال، والتي يمكنها مبادلة المعلومات مع أعضائها.

## تبسيط عملية تقديم العطاءات

تكون إجراءات المشتريات الحكومية معقدة ومرهقة ومكلفة جداً في معظم الأحيان، الأمر الذي يُثني رائدات الأعمال عن المشاركة في أسواق المشتريات الحكومية، حيث تتضمن عقود المشتريات الحكومية بوجه عام تكاليف عطاء وتقديم عطاء وامتنال أعلى من العقود التجارية، وغالباً ما يضع ذلك الأعمال التجارية المملوكة للنساء في وضع غير موات لأنها تتمتع بخبرة وموارد أقل مقارنة بالأعمال التجارية الأخرى (فريشمايندز، ٢٠٠٨).

## التوحيد والتبسيط

ينبغي بذل قصارى الجهود لتبسيط وتوضيح وتوحيد عملية تقديم العطاءات ووثائقها، بما في ذلك استبيانات التأهيل المسبق:

يمكن لتوحيد العملية خفض تكاليف معاملات التعاقد، كما أنه يعيد إلى إنتاج مؤثرات خارجية شبيكية إيجابية. ومع ازدياد نسبة استخدامها، ستصبح المحاكم والأطراف أكثر دراية بالأحكام والشروط الموحدة وتزيد نسبة اليقين، كما أن الأحكام الموحدة يمكنها أن تحل بعض المشاكل المتعلقة بعدم تماثل المعلومات، حيث تصبح البنود معروفة في هذا المجال وتصبح الأطراف في وضع أفضل من حيث معرفة المخاطر والمنافع المرتبطة بتلك البنود (لينيرالي وآخرون، ٢٠٠٨).

لفتت الورقة الخضراء الصادرة عن جنوب أفريقيا حول القطاع العام<sup>١١</sup> الانتباه إلى فوائد التوحيد القياسي في وقت مبكر يعود إلى عام ١٩٩٧، حيث أشارت إلى أن توحيد العطاءات ووثائق العقود من شأنه أن يعزز ما يلي:

- المشاركة الفعالة من جانب المشاريع الجديدة والمشاريع الناشئة في بيئة العمل التجاري، وتوفير التكلفة من حيث الموارد المالية والبشرية.
- الفهم والتفسير لدى الوافدين الجدد/المقاولين الناشئين.
- تبسيط عملية التوثيق.

تفرض أنظمة المشتريات في جنوب أفريقيا على الجهات المشتريّة استخدام وثائق موحدة لتقديم العطاءات، والتي تشمل الدعوة لتقديم العروض (الوثائق الموحدة لتقديم العطاءات البند رقم ١)، وجدول الأسعار (الوثائق الموحدة لتقديم العطاءات من البند ١-٣ إلى ٣-٣)، والإعلان عن الاهتمام (الوثائق الموحدة لتقديم العطاءات البند رقم ٤)، والعقد الرسمي (الوثائق الموحدة لتقديم العطاءات من البند ١-٧ إلى ٣-٧)، كما تفرّض دول أفريقية أخرى، منها ليبيريا وزامبيا وكينيا، استخدام الوثائق الموحدة لتقديم العطاءات.<sup>١٢</sup>

تُزَم اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة الأطراف بضمان بذل الجهات المشتريّة للجهود لتقليل الاختلافات في إجراءات التأهيل الخاصة بها، فعندما تحتفظ الجهات المشتريّة بنظم التسجيل، فإنها تبذل الجهود لتقليل الاختلافات في نظم التسجيل لديها.<sup>١٣</sup>

## التأهيل المسبق يمكن أن يخلق العوائق

تستدعي عملية التأهيل اهتمامًا خاصًا عند محاولة إجراء عملية التبسيط والتوحيد، حيث يختلف وقت وكيفية استخدام إجراءات التأهيل المسبق حسب مكان المشتريات؛ ففي بعض الأماكن، تستخدم إجراءات التأهيل المسبق كجزء من عملية المشتريات متعددة الخطوات حيث يتعين على الشركات المهتمة أن تثبت أولاً تلبية الحد الأدنى من المؤهلات الفنية والمالية والقانونية وغيرها لمشروع معين قبل التقدم بشكل أكبر في عملية تقديم العطاء، وعادةً ما تستخدم العملية متعددة الخطوات مع المشتريات الأكثر تعقيدًا.

وفي أماكن أخرى، تعتبر إجراءات التأهيل المسبق هي النقطة الأولى للدخول إلى نظام المشتريات، وفي هذه الحالة، يجب على الشركات المهتمة التأهل مسبقًا حتى تُدرج في قوائم الموردين المعتمدة للجهة المشتريّة. وغالبًا ما تستخدم الجهات المشتريّة قوائم معتمدة من الموردين بدلاً من المنافسة المفتوحة للحصول على عروض الأسعار والقيام بعمليات شراء منخفضة القيمة. وتتمتع رائدات الأعمال بوضع جيد للمنافسة على هذه المشتريات نظرًا لأن حجم العقود والمشتريات صغير نسبيًا، ولكن لا يمكنهن المنافسة ما لم تحصلن على تأهيل مسبق.

ولكن تتردد للأسف رائدات أعمال كثيرة في اتخاذ هذه الخطوة، وغالبًا ما تنتظرن إلى عمليات التسجيل والتأهيل المسبق على أنها معقدة جدًا أو مرهقة للغاية، أو قد لا تستطعن تلبية بعض متطلبات التأهيل المسبق، وبالإضافة إلى ذلك، لا ترغب بعض رائدات الأعمال اللاتي تعملن في الاقتصاد بشكل غير الرسمي في التسجيل للحصول على هذه الفرص لأنهن يعتقدن أن ذلك يمكن أن يفرض عليهن ضرائب إضافية وتكاليف أخرى.



أكدت رائدات الأعمال ومنظمات الأعمال النسائية الأفريقية اللاتي تمت استشارتهن أثناء إعداد هذا الدليل على أن إجراءات التأهيل المسبق ومتطلباته تشكل عائقاً كبيراً أمام المشاركة في المشتريات الحكومية، حيث يشكل الوقت اللازم لإعداد وثائق التأهيل المسبق وتقديمها عقبة رئيسية، وذلك على وجه الخصوص عندما يتعين على الشركات التأهل مسبقاً مع كل جهة مشتريّة يرغب في ممارسة العمل التجاري معها، وفي المجتمعات متعددة الأعراق ومتعددة اللغات، يمكن أن تصبح هذه العملية أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً أطول بالنسبة لبعض الأعمال التجارية المملوكة للنساء إذا لم تكن وثائق المشتريات محررة بلغتها الأم.

قد يساعد تبسيط وتوحيد الوثائق في التخفيف من هذه المشاكل إلى حد ما، فمن الممكن تأهيل الأعمال التجارية المملوكة للنساء مسبقاً لمجموعات من العقود أو فئات معينة من السلع والأعمال والخدمات، وتبادل هذه المعلومات مع جميع الجهات المشتريّة، ففي كينيا على سبيل المثال يسمح قانون المشتريات الحكومية والتصرف فيها لعام ٢٠٠٥ لجهة واحدة فقط من الجهات المشتريّة باستخدام نتائج إجراءات التأهيل المسبق التي أجرتها هيئة عامة أخرى، مما يقلل من العبء الإداري على الأعمال التجارية.

## كلمة تحذيرية

إن تواتر قيام الجهات المشتريّة بطلب تأهيل الموردين مسبقاً يمكن أن يؤثر سلبيًا على مشاركة رائدات الأعمال، فالعديد من الجهات المشتريّة تطلب تأهيل الموردين مسبقاً بصفة دورية، أي على سبيل المثال سنوياً أو مرتين سنوياً أو كل ثلاث سنوات، بدلاً من تأهيلهم بشكل متواصل، وهي الممارسة التي تفضلها الصكوك الدولية مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية<sup>١٤</sup> إن عملية التأهيل المسبق للموردين بصفة دورية تقصي الوافدين الجدد المحتملين من نظام المشتريات طوال فترة التأهيل المسبق، فلقد كانت هذه الشكوى شائعة بين رائدات الأعمال الأفريقيات اللاتي شملهن الاستبيان الذي أجري لإعداد هذا الدليل.

## ترشيح المتطلبات

تشتكي الأعمال التجارية المملوكة للنساء في كثير من الأحيان من أن الجهات المشتريّة تضع معايير عالية جداً للتأهيل الفني أو للتأهيل المسبق وتطلب متطلبات مالية كبيرة للغاية، فللمشاركة في إجراءات المشتريات، يجب على المقاولين المحتملين التأهل من خلال تلبية المعايير الفنية والمالية وغيرها من المعايير اللازمة لتنفيذ العقد، مثل الكفاءة الفنية، والموارد المالية والمعدات والمرافق المادية الأخرى، والقدرة الإدارية، والخبرة، والموظفين. وتتطلب معظم الجهات المشتريّة أن يتمتع المقاولون المحتملون بالقدرة القانونية على إبرام العقود، وألا يكونون مفلسين أو معسرين أو خاضعين للحراسة القضائية وعدم تعرض موظفي إدارة للشركة من قبل للإدانة بسبب ارتكاب جرائم جنائية محددة، أو عدم تعرضهم من قبل للحرمان أو الإيقاف عن مزاولة الأعمال التجارية مع الحكومة.

في الوقت الذي تتحمل فيه الجهات المشتريّة واجب ضمان تمتع المقاولين المتعاقدين معهم بالقدرة الفنية والمالية لتنفيذ العقود، يجب عليها أيضاً أن تتوخي الحذر لضمان أن متطلبات التأهيل المسبق مصممة بشكل يتلاءم مع حجم وتعقيد متطلبات العقد، فأسلوب المقاس الواحد المناسب للجميع من شأنه أن يستبعد عديد من الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

فعلى سبيل المثال، تُلزم اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة الجهات المشتريّة بالحد من شروط المشاركة في المشتريات لتقتصر على الشروط الضرورية لضمان توفر القدرات القانونية والمالية لدى المورد، فضلاً عن القدرات التجارية والفنية اللازمة لتولي المشتريات، ويسهم ذلك أيضاً في منع الجهات المشتريّة من فرض الشرط المتمثل في أنه حتى يتسنى للمورد المشاركة في المشتريات، يجب أن يكون قد سبق له الحصول على عقد واحد أو أكثر من جهة مشتريّة ما.<sup>١٥</sup>

## العقبات التي تواجه رائدات الأعمال

تمثل المعايير المالية بالنسبة للأعمال التجارية المملوكة للنساء في أفريقيا التحدي الأكبر، فقد أفاد عدد من صاحبات الأعمال التجارية والمنظمات النسائية الأفريقية بشكل متكرر بأن شرط الحسابات المالية المدققة يعتبر من العقبات الرئيسية التي تواجههن. حيث لا تملك كثير من رائدات الأعمال اللاتي ترغبن في التعامل مع الحكومة الملاءة المالية للاحتفاظ بسجلتهن ودفاترهن الحسابية بشكل ملائم، ولا يستطعن تحمل نفقات تدقيق حساباتهن سنوياً. ومن جهة أخرى، تعتبر أيضاً المتطلبات المالية الأخرى مثل: سندات الأداء، وضمانات العطاء، ورسوم وثائق العطاء متطلبات بعيدة عن متناول بعض الأعمال التجارية المملوكة للنساء، لذلك، يلزم مراجعة المتطلبات المالية وتعديلها بشكل مناسب، أسوة بكافة معايير التأهيل المسبق.

إن ترشيد المؤهلات الفنية والمالية وتعديلها لا يعني الإضرار بالمعايير، فقد اتفق ممثلو القطاع الحكومي والقطاع الخاص الذين تمت استشارتهم على أنه كان من غير الملائم خفض الحد الأدنى من معايير التأهل حتى تتناسب مع الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وهم يرون أن الحكومات ومؤسسات دعم التجارة يجب أن تعمل معاً لبناء قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء لتمكينها من تلبية المعايير؛

فعلى سبيل المثال، إذا حددت الجهة المشتريّة أنه يتعين على الشركات أن تكون حاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ من أجل تنفيذ العقد، فإنه يتعين عليها عدم التنازل عن هذا الشرط من أجل استيعاب الأعمال التجارية المملوكة للنساء، بل يجب اتخاذ خطوات حتى يحصل مزيد من الأعمال التجارية المملوكة للنساء على الشهادات اللازمة لتتمكن من المنافسة على الفرص المستقبلية، أما إذا لم يكن شرط الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠١ ضرورياً من أجل تنفيذ العقد، فإن ذلك يخلق حاجزاً أمام مشاركة المرأة، وينبغي إزالته تبعاً لذلك.

## الحلول الممكنة

### ترتيبات التعاون المشترك

يمكن للحكومات أن تجعل فرص المشتريات متاحة بشكل أكبر أمام الأعمال التجارية المملوكة للنساء من خلال السماح بترتيبات التعاون المشترك، حيث تتقدم شركتان أو أكثر معاً للحصول على عقد المشتريات. فقد لا تليي كل شركة على حدة متطلبات التأهيل الفنية والمالية، ولكنها قد تكون مؤهلة لذلك كفريق. ويمكن لترتيبات التعاون المشترك أن تتخذ أشكالاً عديدة، مثل الشراكات، وترتيبات المقاولين الرئيسيين والمقاولين من الباطن والمشاريع المشتركة.

### الوكالات المتخصصة

من الحلول الأخرى الممكنة إنشاء وكالة متخصصة لتحديد ما إذا كانت الأعمال التجارية المملوكة للنساء مؤهلة أم لا، ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة هي التي تحدد ما إذا كانت الأعمال التجارية الصغيرة مؤهلة لتنفيذ العقود وليس الجهات المشتريّة الفردية، وقد أنشأت الولايات المتحدة برنامج شهادة الكفاءة،



جميع الحقوق محفوظة لـ shutterstock



جميع الحقوق محفوظة لـ shutterstock

والذي يسمح للعمل التجاري الصغير باستئناف قرار موظف التعاقد بعدم قدرته على تلبية متطلبات عقد حكومي معين في الوقت الذي من الواضح أنه مُقدم عطاء مؤهل للمنافسة على الفوز بذلك العقد.

ندما يقدم العمل التجاري الصغير طلباً للحصول على شهادة الكفاءة، يجري المختصون في إدارة الأعمال التجارية الصغيرة مراجعة مفصلة لقدرات الشركات على تنفيذ العقد، وإذا أثبت العمل التجاري قدرته على تنفيذ العقد، تصدر إدارة الأعمال التجارية الصغيرة شهادة الكفاءة لموظف التعاقد والتي تشهد بأن ذلك العمل التجاري الصغير مؤهل للمنافسة على هذا العقد المحدد. ويساعد برنامج شهادة الكفاءة على ضمان منح فرصة عادلة للأعمال التجارية الصغيرة، وخاصة الوافدين الجدد إلى ساحة المشتريات الاتحادية، للمنافسة على العقود الحكومية والحصول عليها.<sup>١٦</sup>

## تحديد حجم العقود

قد يمنع تجميع متطلبات متعددة في عقد واحد كبير عديد من الأعمال التجارية المملوكة للنساء من المنافسة للحصول على العمل نظراً لافتقارها إلى النطاق أو العمق الذي تتميز به الشركات الأخرى، فعلى سبيل المثال، تم طرح عقود لمشروع ضخم لإنشاء الطرق في أوغندا على ثلاث مراحل قيمة كل منها ٤٠ مليون يورو، وقد أدى حجم هذه العقود الهائل إلى إقصاء الأعمال التجارية المملوكة للنساء من المنافسة مع شركات الإنشاءات الأوغندية، ولا سيما الأعمال التجارية الصغيرة في قطاع الإنشاءات (الميرز، ٢٠١١).

لهذا السبب، يوصى مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) وغيره من المنظمات الدولية بأن تتجنب الجهات المشتريّة الجمع بين متطلبات متعددة في إطار عقد واحد كبير عندما تكون هناك فرصة لمنح عدد من العقود الأصغر حجماً (الميرز، ٢٠١١).

يجب الموازنة بين المقايضات من حيث الكفاءة والتكاليف مقابل الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لتجزئة المتطلبات؛ فعلى سبيل المثال، تحظر لوائح المشتريات الحكومية في زامبيا تجزئة المتطلبات، ولكن هناك استثناء يتيح للجهات المشتريّة تقسيم الشروط إلى أجزاء منفصلة إذا كان من المرجح أن يزيد ذلك من عدد العطاءات المقدمة من صغار الموردين الذين لن يكونوا مؤهلين لتقديم عطاءات على الحزمة الكاملة كعقد واحد.<sup>١٧</sup>

## توفير الوقت الكافي لتقديم العطاءات

لا يتمتع عديد من الأعمال التجارية المملوكة للنساء بنفس مستوى خبرة والموارد التي تتمتع بها الأعمال التجارية الكبيرة عند تقديم العطاءات، لذا يجب على الجهات المشتريّة إتاحة الوقت الكافي للأعمال التجارية لإعداد العطاءات لزيادة المنافسة، ويمكن للامثال للمعايير الدولية التي تحبذ الشمولية في المشتريات أن تكون مفيدة، فعلى سبيل المثال، تتطلب اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة من الجهات المشتريّة توفير الوقت الكافي للموردين لإعداد طلبات المشاركة في العطاءات وتقديمها وتلبية متطلباتها.

وقد وضعت دول عديدة منها بوتسوانا وكينيا وليبيريا وزامبيا حدًا أدنى للمدة التي يجوز خلالها تقديم العطاءات تبعًا لاختلاف طرق المشتريات المستخدمة، بما في ذلك المنافسة الوطنية، والمنافسة الدولية والعطاءات المحدودة باستخدام قائمة مختصرة من الموردين.

تحدد اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة الحد الأدنى للفترة الزمنية لتقديم العطاءات بأربعين يومًا، وهناك احتمالات لتقليل هذا الإطار الزمني في ظل ظروف معينة، وذلك على سبيل المثال إذا تم استخدام نظام شراء إلكتروني أو تم نشر إخطار المشتريات المخطط لها قبل مدة تتراوح بين أربعين يومًا واثنا عشر شهرًا.<sup>١٨</sup>

يمكن لنشر خطط مشتريات الوكالات والإخطارات المسبقة لعمليات المشتريات المعتمدة أن تساعد الأعمال التجارية المملوكة للنساء على التخطيط والاستعداد للفرص المقبلة التي ستتاح لها.

## معياري "أفضل قيمة" أم أقل سعر؟

لا يمكن عادة للأعمال التجارية المملوكة للنساء أن تنجح في التنافس مع الأعمال التجارية الأخرى، وذلك عندما تُمنح العقود للعطاء الأقل سعرًا المقبول من الناحية الفنية، حيث أشار تقييم أجري مؤخرًا حول الوصول إلى أسواق المشتريات الحكومية في الاتحاد الأوروبي إلى أن المشكلة الأكثر شيوعًا التي تواجهها المشاريع الصغيرة والمتوسطة - التي تضم غالبية الأعمال التجارية المملوكة للنساء - هي مبالغة الجهات المشترية في التركيز على السعر (المديرية العامة للمؤسسات والصناعة التابعة للمفوضية الأوروبية، ٢٠٠٧)، ففي حالة التركيز على السعر بدلاً من "القيمة مقابل المال"، تتجاهل الجهات المشترية تكاليف دورة الحياة المرتبطة بالمشتريات وتتخلى عن عديد من الحلول المبتكرة التي تقدمها الشركات الصغيرة.

تشير الأبحاث إلى أن الجهات المشترية التي تهدف إلى توفير فرص متكافئة للأعمال التجارية الصغيرة، بما في ذلك تلك التي تملكها النساء، يجب عليها أن تنظر في منح العقود لتلك الشركات التي تقدم أفضل قيمة إجمالية بدلاً من أدنى سعر. وبالإضافة إلى السعر، فإن القرارات المتعلقة بأفضل قيمة المعروفة أيضًا بالقرارات "الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية"، تنظر في العوامل التي لا تتعلق بالسعر مثل: الجدارة الفنية والجودة والفعالية من حيث التكلفة وخدمة ما بعد البيع.

## معايير أفضل قيمة تثير المخاوف

أثار ممثلو الحكومات ورائدات الأعمال ومنظمات الأعمال في أفريقيا مصدر قلق مهم ألا وهو الحاجة إلى البساطة والموضوعية في عملية اختيار المصدر، وقد أعربوا عن قلقهم من أن قرارات الحصول على أفضل قيمة من شأنها أن تضفي طابع الذاتية ونسبة أقل من اليقين على هذه العملية، حيث يمكن لمعايير أفضل قيمة أن تفتح المجال أمام الفساد والمحسوبية، والتي لن يفيد أي منهما الأعمال التجارية المملوكة للنساء. وهم يعتقدون أن الأعمال التجارية المملوكة للنساء سوف تكون في حال أفضل عندما تتم عملية التقييم ومنح العقود بشكل مباشر؛ مثلاً: هل يلبي العرض الحد الأدنى من المتطلبات أم لا، وإذا كان الأمر كذلك، هل هذا العرض هو أقل سعر؟ كما أن البساطة تجعل العملية أيضًا أكثر يسرًا بالنسبة لرائدات الأعمال اللاتي يفتقر عدد كبير منهن إلى عمق التجربة أو الموارد التي يتمتع بها نظرائهن من الرجال.

تؤكد الأبحاث على أن هناك كثير من الحالات التي يكون فيها تحقيق القيمة مقابل المال في السلع أو الأعمال أو الخدمات متضاربًا مع أهداف أخرى، مثل الحد من الفساد، أو زيادة الكفاءة، أو ضمان الإنصاف، وفي هذه الحالة، فإن زيادة حرية التصرف قد تؤدي إلى تحسين مقترح القيمة مقابل المال، ولكن قد تؤدي أيضًا إلى خلق فرص أكبر للفساد وتزيد من تعقيد العملية (أروسميث، وآخرون، ٢٠١١).



بالنسبة لرائدات الأعمال الأفريقيات، يبدو أن زيادة البساطة والحد من الفساد هي المسألة ذات الأولوية القصوى بالنسبة لهن.

وقد يخفف تنفيذ المعايير الدولية من مثل هذه المخاوف؛ فعلى سبيل المثال، تنص اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة على ما يلي:

المادة الخامسة عشرة - معالجة العطاءات ومنح العقود (...)

منح العقود (...)

٥- ما لم تحدد الجهة المشتري أن منح العقد لا يخدم المصلحة العامة، فسوف تمنح الجهة العقد إلى المورد الذي تحدهه الجهة بأنه قادر على الوفاء بشروط العقد، وأنه، بالاعتماد حصراً على معايير التقييم المحددة في الإخطارات ووثائق العطاء، قد قدم:

(أ) العطاء الأكثر فائدة، أو

(ب) أقل سعر إذا كان السعر هو المعيار الوحيد.

توضح المادة الخامسة عشرة أن معايير التقييم غير السعرية يجب أن تكون شفافة تماماً وأن تطبق وفقاً لذلك.

## تقديم التعقيبات يبني القدرات والإمكانات

تمنح كل عملية شرائية تنافسية الجهات المشتريّة فرصة ممتازة لبناء قدرات وإمكانيات الجهات المتعاقدة مع الحكومة معها من خلال تقديم تعقيبات مفيدة إلى مقدمي العطاءات غير الفائزين، ومن المهم عدم الكشف عن المعلومات التجارية والمالية السرية الخاصة بالشركات الأخرى. إلا أن تقديم التعقيبات عقب منح العقد، سواء بشكل خطي أو شخصي، يمكن أن تقدم لمقدمي العطاءات غير الفائزين معلومات قيمة حول نقاط القوة والضعف التي تم تقييمها في العطاءات التي قدموها مما يمكنهم من المنافسة بشكل أفضل للحصول على عقود في المستقبل، كما أن التعقيبات تساعد أيضاً على ضمان أن تكون عملية المشتريات عادلة وشفافة.

يعد توفير فرص لإبداء التعقيبات أمر يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية، حيث تُلزم اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة الجهات المشتريّة تزويد المورد غير الفائز بناءً على طلبه بتوضيح لأسباب عدم اختيار عرضه والمزايا النسبية لعرض المورد الفائز.<sup>١٩</sup>

وفقاً لممثلي الحكومة ورائدات الأعمال، لا توفر الجهات المشتريّة في أفريقيا تقريراً مختصراً للمعلومات بعد منح العقد إلى مقدمي العطاءات غير الفائزين، حتى إذا كانت قوانين ولوائح المشتريات تنص على وجوب تقديم التعقيبات. وقد أفادت إحدى سيدات الأعمال التي تعمل في مجال صيانة المباني والإنشاءات في جنوب أفريقيا بأن جهودها باءت بالفشل في الحصول على توضيح مفيد حول سبب اعتبار العطاء الذي قدمته شركتها في فرصة شراء تم طرحها مؤخراً على أنه "لا يُلبّي المتطلبات".

ولمعالجة النقص الواضح في عملية تقديم التعقيبات، فقد أصدرت أوغندا مؤخراً قواعد جديدة تُلزم الجهات المشتريّة بنشر إخطارات منح العقود مع أسماء مقدمي العطاءات الفائزين، وأسعار العقود المقترحة، ومجموع الدرجات لأفضل مقدمي العطاءات الذين تم تقييمهم، وأسماء مقدمي العطاءات غير الفائزين والمرحلة التي أخفقت فيها عطاءاتهم أو تم استبعادها فيها،<sup>٢٠</sup> كما تُلزم الجهات المشتريّة أيضاً بتوفير تقارير مختصرة للمعلومات بعد منح العقد عند الطلب ولم يعد ذلك أمراً اختياريًا.<sup>٢١</sup>

## آليات الشكاوى

يتم تعزيز العدل والشفافية أيضًا من خلال تزويد مقدمي العطاءات بآلية لتقديم الشكاوى عندما يعتقدون أن التقييم ومنح العقد كان تعسفيًا واعتباطيًا وليس وفقًا للقانون أو اللوائح، أو أن الوكالات قد تصرفت بشكل غير سليم.

تُلزم الصكوك الدولية مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية الأطراف بتوفير إجراءات مراجعة إدارية أو قضائية لطعون الموردين تتم في الوقت المناسب وتتميز بكونها فعالة وشفافة وغير تمييزية.<sup>٢٢</sup>

## عمليات الدفع الفوري من الأمور بالغة الأهمية

تشكو الأعمال التجارية المملوكة للنساء باستمرار في عديد من الدول من عدم سداد الجهات المشتريّة للدفعات بشكل فوري، وينطبق ذلك على رائدات الأعمال الأفريقيات اللاتي تمت استشارتهن أثناء إعداد هذا الدليل، وقد عبر ممثل من هيئة المشتريات الأوغندية عن مخاوف تلك النساء حيث أفاد بأنه ليس من غير المألوف تأخير المدفوعات من ستة أشهر إلى سنة، هذا وقد أشار الممثل إلى أنه في بعض الحالات يمتنع المسؤولون الفاسدون عن سداد الدفعات عمدًا على أمل الحصول على رشوة أو عمولة من المستفيد.

ونظرًا إلى أن الموارد المالية للأعمال التجارية المملوكة للنساء تكون عادة محدودة، فإنها أقل قدرة من الشركات الكبيرة على تحمل تأثير تأخر سداد الدفعات، فتأخر الدفعات يقلل من رأس المال العامل المتاح للأعمال التجارية المملوكة للنساء ويؤثر سلبًا على القدرة الإنتاجية والربحية (لبناريلي وآخرون، ١٩٩٨). وتكون آثار تأخر سداد المدفوعات حادة بشكل خاص عندما تكون رائدات الأعمال تسددن القروض التي مكنتهن من المنافسة على العقود الحكومية وتنفيذها، وفي هذه الحالة، فإنهن يقمن بتمويل الحكومة عندما يتم تأخير سداد المدفوعات.

## عوامل تحفيز للدفع الفوري

- **غرامات الفائدة.** حاولت عديد من الدول من بينها الولايات المتحدة والهند وبتسوانا معالجة مسألة تأخير سداد المدفوعات من خلال سن قوانين أو وضع سياسات تُلزم الجهات المشتريّة بالدفع الفوري ودفع غرامات الفائدة في حال عدم تنفيذ ذلك، فعند إلزام الجهات المشتريّة بدفع غرامات الفائدة من ميزاتاتها، فإنها تكون محفزة بشكل عام للوفاء بالحدود الزمنية للدفع الفوري.
- **المؤازرون من الحكومة.** يشعر عديد من رائدات الأعمال اللاتي تمت استشارتهن أثناء إعداد هذا الدليل بالتردد إزاء مواجهة الجهات المشتريّة مباشرة بالدفع الفوري أو قضايا الفساد، إذ تخشين ألا تكون لجهودهن أية فائدة تذكر وأن يُدرجن في القائمة السوداء ويحرمن من المشاركة في العقود الحكومية في المستقبل، وقد أشرن إلى أن الأعمال التجارية المملوكة للنساء تحتاج إلى مؤازرين من داخل الحكومة أو الجهات المشتريّة للتصرف نيابة عنهن.
- **ربط أداء الوكالة بالدفع الفوري.** كما اقترحن أيضًا أنه يمكن للحكومات ممارسة الضغط على الجهات المشتريّة من خلال ربط مؤشرات الأداء الرئيسية لرؤسائها التنفيذيين بسجلات الدفع الفوري الخاصة بها، وإلزام الجهات المشتريّة بتقديم تقارير الامتثال بانتظام إلى البرلمان و/أو غيرها من الهيئات الرقابية الأخرى.

## المقاولون من الباطن غالبًا ما يدفعون الثمن

يعتبر الدفع الفوري مشكلة على مستوى العقود من الباطن، والتي غالبًا ما تكون نقطة الدخول الأولية للأعمال التجارية المملوكة للنساء في سوق المشتريات الحكومية. وفي هذه الحالة، تكون الجهات المشترية قد دفعت بالفعل للمقاولين الرئيسيين، ولكن المقاولون الرئيسيون لا يدفعون للمقاولين من الباطن في الوقت المحدد أو قد لا يدفعون على الإطلاق، وقد أكد أحد الخبراء في مجال المشتريات الحكومية في جنوب أفريقيا على أن هذه المسألة تعتبر مشكلة رئيسية بالنسبة لعدد من رائدات الأعمال وغالبًا ما تؤدي إلى توقف شركتهن عن العمل، وقد عبرت عن نفس تلك الهواجس العرفية الوطنية للأعمال التجارية الصغيرة (National Small Business Chamber) بجنوب أفريقيا، التي تشجع بدورها الأعمال التجارية الكبيرة والحكومة على الالتزام طواعية بقانون الدفع الفوري:<sup>٢٣</sup>

نحن نرى المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتوقف عن العمل بشكل يومي، وفي كثير من الحالات يكون السبب وراء ذلك هو نقص التدفق النقدي نتيجة لتأخر عملائها في سداد المدفوعات أو عدم سدادها. إن الدفع الفوري هو أمرٌ بالغ الأهمية لضمان استمرار التدفق النقدي للأعمال التجارية وخاصة في الأعمال التجارية الأصغر حجمًا.

يتعلق قانون الدفع الفوري بتشجيع وتعزيز أفضل الممارسات بين الحكومة والمنظمات الكبيرة ومورديهم من المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يلتزم الموقعون على القانون بالدفع لمورديهم من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في غضون ثلاثين يومًا، كما أن هناك عملية مناسبة للتعامل مع أية قضايا قد تنشأ... فلا يمكن للأعمال التجارية الكبيرة والحكومات الاحتفاظ بالاحتياطيات النقدية في الوقت الذي لم تسدد فيه تلك الفواتير المتأخرة المهمة للغاية (أندرسون، ٢٠١٣).

لا توجد علاقة تعاقدية تربط بين المتعاقدين من الباطن في العقود الحكومية والحكومة، ومع ذلك يجب عدم الاستهانة بقدرة الحكومة على فرض وسائل لضمان الدفع إلى المقاولين من الباطن وصرف النظر عنها، ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، أصدر الكونغرس ما لا يقل عن ثلاثة أشكال من الحماية للمقاولين من الباطن في العقود الاتحادية (مانويل ٢٠١٢)، كما يتيح قانون ميلر لعام ١٩٣٥، بصيغته المعدلة، للمقاولين من الباطن في عقود الإنشاءات الاتحادية رفع دعوى مدنية ضد سند ضمان أداء المقاول الرئيسي في حالة عدم الدفع.

تُلزم تعديلات عام ١٩٨٨ على قانون الدفع الفوري الوكالات الفدرالية بأن تدرج في عقودها بنودًا يلزم المقاول الرئيسي بأن يدفع إلى المقاول من الباطن عن الأداء المرضي خلال سبعة أيام من استلام المبلغ من الحكومة، كما تُلزم تعديلات عام ٢٠١٠ في قانون الأعمال التجارية الصغيرة على المقاولين الرئيسيين الذين قدموا خطط التعاقد من الباطن بإخطار موظف التعاقد عندما يدفعون إلى مقاوليهم من الباطن سعرًا مخفضًا مقابل العمل المنجز أو دفعة بعد استحقاقها بمدة تسعين يومًا.



## الهوامش

٦. انظر المديرية العامة للمؤسسات والصناعة (٢٠٠٧)، فريشمايندز للبحوث (٢٠٠٨)، المجلس الوطني للأعمال التجارية السنائية (٢٠٠٦)، أورسر (٢٠٠٩).
٧. يشير مصطلح "العبء" حسب استخدامه في هذا الدليل إلى فرص المشتريات أو طلبات تقديم العروض بشكل عام وذلك بغض النظر عن الطريقة المستخدمة للمشتريات، وهو يشمل العطاءات المفتوحة، والعطاءات ذات المرحلتين، وطلبات تقديم العروض، وطلبات التعبير عن الاهتمام، وطلبات عروض الأسعار، والمفاوضات التنافسية، واستدراج العروض، وغيرها. وغالبًا ما تستخدم أنظمة أو أطر المشتريات الحكومية المختلفة مصطلحات مختلفة للإشارة إلى فرص المشتريات. انظر، على سبيل المثال، قانون الأونسيترال النموذجي بشأن المشتريات (٢٠١١)، وقواعد الاتحاد الأوروبي حول منح عقود الأشغال العامة، وعقود التوريد العامة وعقود الخدمات العامة (٢٠٠٤)، واتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، واللجنة التنظيمية الاتحادية الخاصة بالشراء في الولايات المتحدة (المعدلة في يوليو ٢٠١٤).
٨. نظام معلومات العطاءات الحكومية متاح على الرابط التالي <http://www.tenders.gov.in/index.htm>.
٩. شركة إسكوم (Eskom) هي مؤسسة مملوكة للدولة ومسؤولة عن توليد ما يقرب من ٩٥٪ من الكهرباء المستخدمة في جنوب أفريقيا.
١٠. انظر المادتين الرابعة والسابعة من الاتفاقية المنقحة.
١١. الورقة الخضراء الصادرة في جنوب أفريقيا بشأن إصلاح القطاع العام، ١٩٩٧، ص ٢٨.
١٢. اللوائح المصاحبة لقانون لجنة المشتريات الحكومية والامتيازات لعام ٢٠٠٥، اللائحة رقم ٢٩ (ليبيريا)، لوائح المشتريات الحكومية، ٢٠١١، اللائحة رقم ٩ (زامبيا)، أنظمة المشتريات الحكومية والتصريف فيها، ٢٠١١، اللائحة رقم ٢٩ (كينيا).
١٣. انظر المادة التاسعة: ٢ من الاتفاقية المنقحة.
١٤. تنص المادة الرابعة من الاتفاقية المنقحة على ما يلي:  
١٠. يلزم على الجهات المشترية السماح للموردين بتقديم الطلبات في أي وقت من أجل إدراجهم في قائمة متعددة الاستخدامات ويلزم أن تشمل القائمة على كافة الموردين المؤهلين في غضون فترة زمنية قصيرة معقولة. ١١. في حالة قيام أحد الموردين غير المدرجين في قائمة متعددة الاستخدامات خلال الفترة الزمنية المنصوص عليها في المادة الحادية عشرة: ٢ بتقديم طلب للمشاركة في عملية شراء استنادًا إلى قائمة متعددة الاستخدامات وتقديم جميع المستندات المطلوبة، يتعين على الجهة المشترية النظر في ذلك الطلب، ويلزم على الجهة المشترية ألا تستبعد المورد من عملية المشتريات على أساس عدم توفر الوقت الكافي لدى هذه الجهة للنظر في الطلب، إلا إذا كانت تلك الجهة غير قادرة على إكمال عملية النظر في الطلب خلال الفترة الزمنية المسموح بها لتقديم العطاءات، وذلك في حالات استثنائية نظرًا لتعقيد عملية المشتريات.
١٥. انظر المادة الثامنة من الاتفاقية المنقحة.
١٦. ١٣ مدونة اللوائح الاتحادية، البند رقم ١٢٥،٥ (الولايات المتحدة).
١٧. لوائح المشتريات الحكومية، ٢٠١١، البند رقم ٢٩ (٢) (زامبيا).
١٨. انظر المادة الحادية عشرة من الاتفاقية المنقحة.
١٩. انظر المادة السادسة عشرة: ١ من الاتفاقية المنقحة.
٢٠. لوائح المشتريات الحكومية والتصريف في الأصول العامة (العقود) لعام ٢٠١٤، اللائحة رقم ٤ (أوغندا).
٢١. نفس المرجع السابق، اللائحة رقم ٦.
٢٢. انظر المادة الثامنة عشرة من الاتفاقية المنقحة.
٢٣. قانون الدفع الفوري، رقم ٣١ من مدونة قوانين الولايات المتحدة، البنود ٣٩٠١-٣٩٠٧ (الولايات المتحدة)، لوائح المشتريات الحكومية والتصريف في الأصول العامة، ٢٠٠٦، اللائحة رقم ٩١ (بوتسوانا).

# الاستفادة من المشتريات الحكومية من خلال المساعدة المستهدفة

يمكن مقارنة إزالة العقبات بإعداد حقل للزراعة عن طريق إزالة الحشائش والحجارة وتقليب التربة، ولتحفيز النمو، لا بد للمرء من زراعة البذور ورّيها وتسميدها. في المقابل، من أجل تحفيز نشاط ريادة الأعمال، يجب على الحكومات وضع السياسات والإجراءات والبرامج الإيجابية من أجل لأعمال التجارية المملوكة للنساء خصيصاً.

## تعد

عملية إزالة العقبات التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء خطوة ضرورية، ولكن من غير المرجح أن يزيد ذلك وحده من مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية بشكل كبير. تشمل الروابط بين السياسة الاجتماعية والمشتريات ما يلي:

- استخدام عملية المشتريات كوسيلة من وسائل تطبيق قانون مكافحة التمييز في سياق التوظيف والذي يوصف غالباً بـ "امتثال العقود".
  - استخدام عملية المشتريات في تعزيز مفهوم أوسع لعدالة التوزيع، وخاصة العمل الإيجابي في مجال التوظيف.
  - استخدام عملية المشتريات كوسيلة للمساعدة على تحفيز زيادة مشاركة الفئات المحرومة في نشاط ريادة الأعمال (ماكروون، ٢٠٠٤).
- وعلى الرغم أن هذا الدليل يركز على الرابط الثالث الذي يركز على استخدام عملية الشراء لتحفيز نشاط ريادة الأعمال، إلا أن أول رابطين يعتبران مهمين أيضاً.

## امتثال العقود

تزود عقود المشتريات الحكومية الحكومات بفرصة لإنفاذ أو إعادة إنفاذ القوانين التي تحظر التمييز في التوظيف عن طريق تضمين الامتثال لتلك القوانين في أحكام وشروط العقود، ومن ثم فإن انتهاك قوانين مكافحة التمييز من شأنه أن يُخضع الشركات المخالفة لعقوبات تعاقبية وإدارية مثل إنهاء العقد بسبب الإهمال، والتعليق، وحظر التعامل، فضلاً عن سبل الانتصاف الأخرى التي ينص عليها القانون.

## خطط العمل الإيجابي

ويمكن للحكومات استخدام المشتريات الحكومية من أجل تعزيز العمل الإيجابي في مجال التوظيف، فعلى سبيل المثال، تلزم الولايات المتحدة الأمريكية المقاولين الرئيسيين والمقاولين من الباطن "غير المعفيين" بوضع خطط للعمل الإيجابي لضمان تكافؤ الفرص في توظيف المرأة والأقليات.<sup>٢٤</sup> والغرض من خطط العمل الإيجابي هو مساعدة المقاولين على تحديد وتحليل المشاكل المحتملة المتعلقة بمشاركة المرأة والأقليات في القوى العاملة لدى المقاولين. وتجري وزارة العمل الأمريكية، من خلال مكتب برامج امتثال العقود الاتحادية، عمليات مراجعة للامتثال كما تحقق في الشكاوى وتنتظر في إجراءات الإنفاذ.

## تحفيز نشاط ريادة الأعمال

يتمحور التركيز الرئيس لهذا الدليل حول استخدام المشتريات الحكومية لتحفيز نشاط ريادة الأعمال في الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وفيما يلي بعض الأمثلة على إستراتيجيات "المساعدات المستهدفة" التي تستخدمها الحكومات لتشجيع مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء والفئات المستهدفة الأخرى في أسواق المشتريات الحكومية.

وأشار ممثلو الحكومة ممن جرى استشارتهم أثناء إعداد هذا الدليل إلى أن هذه الإستراتيجيات تتطلب أولاً فهم العوامل الديموغرافية للسوق وفي بعض الحالات السلطة التشريعية لتنفيذ سياسات المشتريات التفضيلية. وهذا ينطبق بصفة خاصة على نظام الأفضليات والحجوزات اللذان سيتم مناقشتهما بمزيد من التفصيل في جزء لاحق من هذا الفصل.

### وضع الأهداف ومراقبتها

يمكن للحكومات تعزيز المشاركة المتزايدة من قبل الأعمال التجارية المملوكة للنساء في أسواق المشتريات الحكومية من خلال وضع الأهداف الإلزامية للجهات المشترية ومراقبة تقدمها، ويعتبر استخدام الغايات أو الأهداف هو حجر الزاوية في سياسات المشتريات الاجتماعية والاقتصادية في الولايات المتحدة منذ عقود؛ حيث ينص قانون الولايات المتحدة للأعمال التجارية الصغيرة، من بين أمور أخرى، على ما يلي: "تسهل إستراتيجيات المشتريات التي تستخدمها الدوائر أو الوكالات الاتحادية التي تتمتع بسلطة تعاقدية من مشاركة أكبر عدد ممكن من الأعمال التجارية الصغيرة كمقاولين رئيسيين ومقاولين من الباطن وموردين، وذلك إلى أقصى حد ممكن عملياً".

يضع القانون هدفاً على مستوى الحكومة للمشاركة من قبل الأعمال التجارية الصغيرة لا يقل عن نسبة ٢٣٪ من القيمة الإجمالية للعقود الرئيسية التي تمنحها الحكومة الاتحادية لكل سنة مالية،<sup>٢٥</sup> كما يضع القانون أيضاً هدفاً للمشاركة من قبل الأعمال التجارية الصغيرة "التي تملكها وتسيطر عليها المرأة" لا تقل عن نسبة ٥٪ من قيمة العقود الرئيسية والعقود من الباطن التي تمنح لكل سنة مالية، ومنذ وضع هذه الأهداف للأعمال التجارية المملوكة للنساء في عام ١٩٩٤، تشير الإحصائيات إلى زيادة مطردة في نسبة العقود الرئيسية والعقود من الباطن التي منحت لتلك الشركات.

وبحسب بعض التقارير، فقد تجاوزت الحكومة الاتحادية الهدف البالغ ٥٪ في عام ٢٠١٢ (المجلس الوطني للعاملات في ميدان التجارة، ٢٠١٣). وتراقب إدارة الأعمال التجارية الصغيرة عن كثب أداء الحكومة وفقاً لهذه الأهداف.



جميع الحقوق محفوظة لـ Shutterstock

## خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة

يتمثل الهدف من خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة في زيادة مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء والفئات المستهدفة الأخرى كمقاولين من الباطن في العقود الحكومية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يُلزم المقاولون الرئيسيون والمقاولون من الباطن الاتحاديون بتقديم خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة إلى موظف التعاقد إذا كانت عقودهم من الباطن تتجاوز عتبة معينة (البالغة حاليًا ٦٥٠,٠٠٠ دولار أمريكي)، وإذا كانت هناك فرص أخرى للتعاقد من الباطن، حيث تحدد هذه الخطط أهداف أو غايات المقاول من مشاركة الأعمال التجارية الصغيرة المختلفة في العقد الاتحادي، أو عبر أعمال المقاول بأكملها، كما تبين تلك الخطط إستراتيجية المقاول لتحقيق هذه الأهداف والغايات. ويخضع المقاولون إلى عقوبات في حال عدم بذلهم "الجهود حسن النية" لتحقيق الأهداف المتفق عليها.<sup>٢٦</sup>

يمكن أيضًا استخدام خطط التعاقد من الباطن كعامل تقييم في المشتريات التنافسية إذا كان منح العقد يعتمد على أفضل قيمة، وفي هذه الحالة، يطلب من الشركات تقديم خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة كجزء من عروضها الإجمالية، ويتم تقييم هذه الخطط جنبًا إلى جنب مع العوامل غير السعرية الأخرى، ويمنح العقد إلى الشركة التي يمثل عرضها أفضل قيمة إجمالية للحكومة، مع مراعاة العوامل السعرية وغير السعرية.

## الأفضليات

من الأساليب الشائعة لتعزيز المشاركة الاقتصادية من قبل الموردين المحليين، والمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والفئات المهمشة منح أفضلية السعر أو غير ذلك من أشكال المعاملة التفضيلية عند التنافس ضد الشركات الكبيرة أو الشركات الأخرى، وفي هذه الحالات، تزيد الجهات المشترية من أسعار الشركات غير المفضلة بعدد محدد من النقاط المئوية لأغراض التقييم، فعلى سبيل المثال، في المنافسة الكاملة والمفتوحة (أو غير المقيدة)، قد تتحمل الجهة المشترية تفضيل السعر للأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء من خلال زيادة أسعار العطاء للشركات غير المفضلة بنسبة ١٠٪ لأغراض التقييم.

في حال تقديم شركة غير مفضلة وعمل تجاري صغير تملكه امرأة عروض بقيمة ١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي، فإن الجهة المشترية ستعتبر أن قيمة عرض الشركة غير المفضلة هو ١١٠,٠٠٠ دولار أمريكي لأغراض التقييم، وبافتراض أن كلا العرضين كانا مقبولين من الناحية الفنية، وكان العطاء ينص على منح العقد إلى العطاء الأقل سعرًا المقبول من الناحية الفنية، فسوف يمنح العقد إلى العمل التجاري الصغير المملوك للمرأة. ويمكن لبرامج التفضيل أن تتخذ أشكالاً عديدة، ومن الأمثلة على ذلك سياسات المشتريات التفضيلية في جنوب أفريقيا (انظر المربع رقم ٣).

من الممكن استخدام الأفضليات لتزويد الأعمال التجارية المملوكة للنساء بميزة تنافسية في المشتريات الحكومية، مما يعالج إلى حد ما الآثار السلبية الناتجة عن التمييز والتهميش، كما يمكن للأفضليات زيادة مشاركة تلك الأعمال في الاقتصاد الرسمي. وبالإضافة إلى ذلك توجد سلطة لمتابعة الأفضليات الممنوحة لرائدات الأعمال في عديد من الدول النامية (انظر المربع رقم ٤ في الصفحة التالية).

حتى في الدول التي يوجد فيها سلطة تشريعية لبرامج المشتريات التفضيلية، يكون التنفيذ مثلكتنا في كثير من الأحيان أو غير متناسق أو غير موجود من الأساس، وقد خلصت دراسة حديثة حول المشتريات الحكومية والأعمال التجارية المملوكة للنساء في جنوب أفريقيا إلى أن الجهات المشترية الحكومية لا تتابع بشكل فاعل تنفيذ الأفضليات القائمة للأعمال التجارية المملوكة للنساء أو تترجمها إلى واقع ملموس (رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWASA)، ٢٠١٣)، وتعزو الدراسة هذا التقاعس جزئيًا إلى أوجه القصور في الإطار التشريعي الذي لا يتناول صراحة تعزيز الأعمال التجارية المملوكة للنساء في مجال المشتريات الحكومية.



### المربع رقم ٣: جنوب أفريقيا - المشتريات التفضيلية

الخاصة بها. وعلى غرار خطط التعاقد من الباطن للأعمال التجارية الصغيرة التي نوقشت أعلاه، تساعد مدونات الممارسات الجيدة لتمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع على دفع سياسات المشتريات التفضيلية لأسفل سلسلة التوريد، مما يخلق مزيداً من الفرص للفئات المهمشة مثل رائدات الأعمال.

المصدر: تابلور وروج، ٢٠٠٩، كوينوت، عام ٢٠١٣.



أنشأت حكومة جنوب أفريقيا نظام مشتريات تتلقى الشركات بموجبه نقاط تفضيل قائمة على أساس مستوى وضعها المعتمد من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، وفي ظل هذا النظام، يبلغ الحد الأقصى لعدد النقاط التي يمكن منحها للمقاولين خلال عملية اختيار المصدر مائة نقطة يمنح منها ثمانين نقطة (أو تسعين نقطة للمشتريات الأكبر) على أساس السعر، وتمنح العشرين نقطة المتبقية من نقاط "الأفضلية" (أو عشر نقاط للمشتريات الأكبر) بناءً على مستوى وضع الشركة المعتمد من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع.

يستند مستوى وضع الشركة إلى أمثلها لمدونات الممارسات الجيدة لتمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، وتستخدم مدونات الممارسات الجيدة لتمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع سجل نتائج عام يتألف من سبعة عناصر أساسية وهي: الملكية والرقابة الإدارية والمساواة في التوظيف وتنمية المهارات والمشتريات التفضيلية وتطوير المشاريع والموردين والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويشجع هذا النظام الشركات على متابعة المبادرات المتعلقة بتنفيذ هذه العناصر لزيادة درجات أمثلها ومستوى وضعها، مما يزيد من عدد نقاط الأفضلية التي تحصل عليها خلال عملية اختيار المصدر.<sup>٢٧</sup>

وفقاً للوائح المشتريات التفضيلية في جنوب أفريقيا، من الممكن للجهات الفردية غير المحرومة تاريخياً بشكل كامل تحقيق مستويات أعلى في وضعها من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع من خلال متابعة المبادرات التي تتضمن عناصر أخرى غير الملكية والرقابة الإدارية، ويعكس عنصر المشتريات التفضيلية كمية اللوازم والخدمات التي اشترتها شركة ما من الجهات التي تتمتع بسلطة واسعة ومستوى وضعها قوي من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، وهذا يعني أن شركات القطاع الخاص يمكنها الحصول على مزيد من نقاط التفضيل من خلال تنفيذ سياسات المشتريات التفضيلية

الجدول رقم ١: أمثلة على التشريعات الوطنية التي تجيز سياسات المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء

| الدولة       | السلطة  |
|--------------|---|
| كينيا        | <p>قانون المشتريات الحكومية والتصرف فيها لعام ٢٠٠٥، القسم ٣٩ (٤):</p> <p>(٤) تُطبق الأفضليات والحجوزات على -</p> <p>(أ) المرشحين مثل الفئات المحرومة، والمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.</p> <p>لوائح المشتريات الحكومية والتصرف فيها (الأفضلية والحجوزات) ٢٠١١، القسم ٢:</p> <p>تعني "الفئة المحرومة" الأشخاص الذين يعتبرون محرومين من قبل المجتمع السائد من الوصول إلى الموارد والأدوات المفيدة لبقائهم على قيد الحياة بطريقة تضرهم، أو الأفراد الذين تعرضوا للتحامل أو التحيز الثقافي بسبب هوياتهم كأعضاء في جماعات دون النظر إلى صفاتهم الفردية، وتشمل الأعمال التجارية المملوكة للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات.</p>   |
| ناميبيا      | <p>القانون التامبيي لمجلس العطاءات، قانون رقم ١٦ لعام ١٩٩٦، القسم ١٥ (٥):</p> <p>(٥) عند مقارنة العطاءات، يتعين على المجلس إنفاذ سياسة تفضيل السعر الصادرة عن الحكومة من أجل معالجة الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية في مجتمع ديمقراطي، إلى جانب تشجيع المصالح الصناعية والتجارية في ناميبيا.</p> <p>لوائح مجلس العطاءات التابع للسلطات المحلية، ٢٠١١، الملحق "٣":</p> <p>(أ) الناميبيون المشاركون بنية حسنة في العطاءات الذي ينفذون سياسات العمل الإيجابي:</p> <p>إذا كان مجلس العطاءات المحلي، استناداً إلى معلومات مقدمة إلى ذلك المجلس من أحد الناميبيين المشاركين في العطاء، يرى أن هذا المشارك في العطاء ينفذ سياسات وبرامج العمل الإيجابي لمعالجة الاختلالات الاجتماعية أو الاقتصادية أو التعليمية في مجتمع ديمقراطي، فإنه يجوز للمجلس أن يمنحه سعراً تفضيلياً بنسبة ٣-٢٪ حسب خصائص كل حالة على حدة استناداً إلى عوامل مثل برامج التدريب المهني، ودورات التدريب المهني ذات المعايير المعتمدة للقرى العاملة والموظفين الفنيين والكادر الإداري وتوظيف النساء والأشخاص ذوي الإعاقات بشكل كبير، وغيرها من البرامج والأنشطة التي تفيد المواطنين الناميبيين المحرومين.</p> |
| جنوب أفريقيا | <p>دستور جمهورية جنوب أفريقيا، قانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٩٦، القسم ٢١٧:</p> <p>(١) في حال تعاقب أحد أجهزة الدولة في المجال الوطني أو الإقليمي أو المحلي للحكومة، أو أية مؤسسة أخرى محددة في التشريعات الوطنية، على سلع أو خدمات، فيجب أن يتم ذلك وفقاً لنظام عادل ومنصف وشفاف وتنافسي وفعال من حيث التكلفة.</p> <p>(٢) القسم الفرعي (١) لا يمنع أجهزة الدولة أو مؤسساتها المشار إليها في ذلك القسم الفرعي من تنفيذ سياسة المشتريات التي تنص على -</p> <p>(أ) فئات التفضيل في تخصيص العقود.</p> <p>(ب) حماية أو النهوض بالأشخاص أو فئات الأشخاص المحرومين بسبب التمييز غير العادل.</p> <p>(٣) يجب أن تفرض التشريعات الوطنية الإطار الذي يجوز في نطاقه تنفيذ السياسة المشار إليها في القسم الفرعي (٢).</p> <p>قانون تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع المعدل، قانون رقم ٤٦ لسنة ٢٠١٣:</p> <p>"تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع" يعني التمكين الاقتصادي القابل للتطبيق لجميع المواطنين [بما في ذلك] على وجه الخصوص النساء والعمال والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات والأشخاص الذين يعيشون في ١٠ مناطق ريفية.</p>   |
| زامبيا       | <p>قانون المشتريات الحكومية، قانون رقم ١٢ لعام ٢٠٠٨، القسم ٦٣ (٢):</p> <p>(٢) تُحدّد المجموعة المستهدفة لأي برنامج تفضيل أو حجز وفقاً للسياسات الاقتصادية والاجتماعية للحكومة والتي قد تشمل -</p> <p>(أ) المواطنين أو الموردين المحليين.</p> <p>(ب) السلع أو الأعمال أو الخدمات التي يتم تصنيعها أو جلبها من زامبيا أو منطقة معينة أو قام بتنفيذها الزامبيون أو أشخاص من منطقة معينة.</p> <p>(ج) الموردون الزامبيون في صناعة معينة أو قطاع اقتصادي معين.</p> <p>(د) المشاريع الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>(هـ) الأعمال التجارية المملوكة للنساء.</p> <p>(و) أية مجموعة أخرى تحددها سياسة الحكومة.</p>  |

المرأة مدرجة في فئة "الأشخاص المحرومين بسبب التمييز غير العادل"، وتذكر الدراسة أنه:

على الرغم من أن جنوب أفريقيا تتمتع ببيئة تنظيمية فريدة وتقدمية تشكل آلية للمشتريات الحكومية كأداة من أدوات السياسة لتعزيز التمكين الاقتصادي للفئات المهمشة سابقاً، إلا أن النهوض بـ [الأعمال التجارية المملوكة للنساء] كموردين للحكومة يعتبر أمراً ثانوياً في هذه البيئة، وذلك على وجه الخصوص نظراً إلى عدم وجود إطار تشريعي يستهدف [الأعمال المملوكة للنساء] بشكل حصري (رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWSA)، ٢٠١٣، ص ٢-٣).

وتنادي نتائج الدراسة بوضع إطار لسياسة وطنية شاملة تستهدف بشكل واضح زيادة مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية.

## الحجوزات أو التخصيصات

من الأساليب الشائعة الأخرى لتعزيز المشاركة الاقتصادية من قبل الموردين المحليين، والمشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والفئات المهمشة حجز أو تخصيص لفرص شراء معينة لأعضاء تلك الفئات فقط، وعلى غرار نظام الأفضليات، يمكن لبرامج التخصيص أن تتخذ أشكالاً عديدة. وقد أنشأت دولة واحدة فقط وهي الولايات المتحدة برنامجاً للتخصيص للأعمال التجارية المملوكة للنساء خصيصاً.<sup>٢٨</sup>

أقر الكونغرس الأميركي قانون المساواة في التعاقد للمرأة في عام ٢٠٠٠ والذي يصرح للجهات المشتريّة بتخصيص مشتريات للأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء في ظل ظروف معينة، تكون التخصيصات مقتصرة على القطاعات التي تمثل فيها الأعمال التجارية المملوكة للنساء تمثيلاً ضعيفاً، وذلك لأسباب دستورية، ولقد تأخر تنفيذ البرنامج حتى عام ٢٠١١ ويرجع ذلك جزئياً إلى القضايا الدستورية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تتبع دول أخرى برامج حجز تفيد رائدات الأعمال والفئات المهمشة الأخرى (انظر المربع رقم ٥).

### المربع رقم ٤: برنامج الحجز في كينيا

المصدر: جانديرا (٢٠١٣)، الإشعار القانوني رقم ١١٤، ١٨ يونيو ٢٠١٣، لوائح المشتريات الحكومية والتصرف فيها (التفضيل والحجز) (المعدلة)، ٢٠١٣، اللائحتان رقم ٣١ و٣٢ (كينيا).



أعلن الرئيس أوهورو كينياتا في عام ٢٠١٣ أن كينيا سوف تعدل لوائح المشتريات الحكومية لحجز ٣٠٪ من العقود الحكومية للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات (جازيرا، ٢٠١٣)، وتماشياً مع توجيهات الرئيس، عدلت حكومة كينيا لوائح المشتريات الحكومية في ١٨ يونيو ٢٠١٣ وخصصت ٣٠٪ من نفقات مشترياتها لأغراض "شراء السلع والأعمال والخدمات من المشاريع متناهية الصغر والصغيرة التي يملكها الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقات".

ولأغراض برامج الحجز (والأفضلية)، تنص اللوائح المعدلة على أن الكيان الذي يملكه الشباب أو النساء أو الأشخاص ذوي الإعاقات يجب أن يكون كياناً قانونياً مسجلاً لدى الحكومة مع "عضوية لا تقل عن ٧٠٪ من الشباب أو النساء أو الأشخاص ذوي الإعاقات ويجب أن يضطلع الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقات بمسؤولية القيادة بنسبة مائة بالمائة".

## تجنب التجاوزات

لتجنب التجاوزات من جانب الشركات التي حصلت على الأفضليات أو التخصيصات، يجب وضع قيود على قدرتها على التعاقد مع جهات أخرى من الباطن لتنفيذ العمل والتنازل عن عقودها أو نقلها إلى شركات أخرى (انظر المربع رقم ٦)؛ إذ أنه دون وجود هذه القيود، من المحتمل أن تكون الشركات المؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية بمثابة واجهات لتلك الشركات غير المؤهلة للحصول على المعاملة التفضيلية، الأمر الذي يقوض الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لبرامج المشتريات التفضيلية.

الجدول رقم ٢: حماية العقود التفضيلية

| الحلول الممكنة   | فرص حدوث التجاوزات   |
|--|--|
| <b>تحديد التعاقد من الباطن:</b> إلزام المستفيد بأن تقوم شركته بأداء ما لا يقل عن نسبة ٥٠٪ من العمل.  | <b>عقود الخدمات:</b> يقوم المستفيد من عقد الخدمات بموجب برنامج تفضيل أو حجز بالتعاقد من الباطن على كامل العمل أو الجزء الأكبر منه مع شركة غير مؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية. |
| <b>تحديد التعاقد من الباطن:</b> يطلب من المستفيد أداء ما لا يقل عن نسبة ٥٠٪ من تكلفة تصنيع اللوازم (بخلاف تكلفة المواد). وفي حالة كون المستفيد جهة غير مصنعة، يطلب من المستفيد توفير لوازم مصنعة من قبل أعمال تجارية معتمدة مملوكة للنساء. | <b>عقود التوريد:</b> يحصل المستفيد من عقد توريد بموجب برنامج تفضيل أو حجز على جميع أو غالبية اللوازم المراد توريدها في العقد من شركة غير مؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية.      |
| <b>بند حظر التنازل:</b> إلزام المستفيد بالحصول على موافقة خطية (أو تنازل، إذا كان القانون يقتضي ذلك) من الجهة المشتريّة المسؤولة قبل قيام المستفيد بالتنازل عن العقد أو تحويله إلى شركة أخرى.  | <b>التنازل أو التحويل:</b> يقوم المستفيد من عقد خدمة أو توريد بموجب برنامج تفضيل أو حجز بالتنازل عن العقد إلى شركة أخرى غير مؤهلة للحصول على معاملة تفضيلية.                   |

المصدر: تم الامتداد جزئيًا إلى اللائحة التنظيمية الاتحادية الخاصة بالاشتراء، الجزء ١٩، برنامج الأعمال الصغيرة.

## الاتفاقيات والمبادئ التوجيهية الدولية

تعتبر اتفاقيات التجارة الدولية، مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالمشتريات الصادرة عن المؤسسات المالية الدولية، مثل البنك الدولي، بمثابة مصدر إلهام للدول الراغبة في التصدي للتحديات التي تواجه الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وغالبًا ما تكون هذه الأعمال التجارية من القادمين الجدد إلى أسواق المشتريات التي تهيمن عليها الشركات الأخرى. والعقبة الرئيسية التي قد تواجهها هذه الأعمال التجارية من أجل إثبات نفسها كمقدمي عطاءات ناجحين ومنافسين هي أن أنظمة المشتريات التي لم تخضع لعمليات إصلاح تفضل الشركات القائمة حاليًا (الشركات المنافسة) من خلال قنوات اتصال مترسخة جيدًا وعبر المحسوبية.

### اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية

تم تصميم المتطلبات الإجرائية لاتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية لفتح الأسواق، فهي تساعد على خلق نظم مشتريات تتميز بالشفافية والعدل، مما يضمن عدم استبعاد الأعمال التجارية المملوكة للنساء من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بفرص المشتريات، حيث يجب منحها فرصة عادلة للتنافس. ويحدد النص المنقح من اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية التزامات صريحة تحتاج إليها الأطراف لمنع تضارب المصالح والممارسات الفاسدة التي تشكل العوامل الأخرى التي قد تحرم الأعمال التجارية المملوكة للنساء من الفوز بالعقود بشكل غير عادل.

إن الشرط المدمج في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية للمراجعة الداخلية لقرارات المشتريات تمنح راندات الأعمال منصات مهمة للتعبير عن مخاوفهم وتعالج بقية الممارسات غير العادلة التي تضعهم في أوضاع غير موثوقة.

ومن أهم ما تتميز به اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية هو أن الأعمال التجارية المملوكة للنساء، عند دخولها إلى أسواق بلدانها الأصلية، تحصل على فرصة التقديم على عطاءات عقود في أسواق الأطراف الأخرى المشاركة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، وهذه العوامل مجتمعة تجعل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية أداة مهمة للأعمال التجارية المملوكة للنساء التي ترغب في الاستفادة من فرص الأعمال الجديدة في قطاع المشتريات الحكومية.



مع ذلك، تحد هذه الاتفاقيات والقواعد الدولية إلى حد ما من حرية تصرف الحكومات في وضع برامج الأفضليات مثل هوامش التفضيل أو الحجوزات، وذلك لأن نظام الأفضليات والحجوزات يستخدم للتمييز في كثير من الأحيان ضد الشركات الأجنبية، ومن الأهداف الرئيسية لاتفاقيات التجارة الدولية، فضلاً عن الجهات المانحة الدولية مثل البنك الدولي، فتح أسواق المشتريات المحلية أمام الشركات الأجنبية:

يتمثل الأساس المنطقي لسياسات التجارة الحرة في أن فتح الأسواق أمام المنافسة الأجنبية من شأنه أن يحسن الازدهار الاقتصادي، ويقوم ذلك على نظرية الميزة النسبية ... [التي] تنص على أن الرفاهية الاقتصادية الإجمالية لمجموعة التجارة الحرة ورفاهية كل بلد ستزيد إلى أقصى حد من خلال التجارة الحرة بين الأعضاء: هذه التجارة الحرة تقود كل دولة إلى التخصص في المجالات التي توجد فيها ميزة نسبية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وبالتالي تعزيز الثروة (أروسميث، وآخرون، ٢٠١١، ص. ٢٥).

مبدأ التجارة الحرة أو عدم التمييز<sup>٢٦</sup> وارد في المادة الرابعة<sup>٢٧</sup> من اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المنقحة مؤخرًا:

#### عدم التمييز

١. بالنسبة لأي تدبير بشأن المشتريات المشمولة، على كل طرف، بما في ذلك الجهات المشتريّة التابعة له، أن يمنح على الفور ودون قيد أو شرط للسلع والخدمات التي تخص أي طرف آخر ولموردي أي طرف آخر يقدم السلع أو الخدمات الخاصة بأي طرف، معاملة لا تقل ملاءمة عن المعاملة التي يمنحها الطرف، بما في ذلك الجهات المشتريّة التابعة له، إلى:

(أ) السلع والخدمات المحلية والموردين المحليين.

(ب) السلع والخدمات والموردين التابعين لأي طرف آخر.

٢. فيما يتعلق بأي تدبير بشأن المشتريات المشمولة، على أي طرف، بما في ذلك الجهات المشتريّة التابعة له، عدم القيام بما يلي:

(أ) معاملة مورّد مقيم بطريقة أقل ملاءمة من مورّد مقيم آخر على أساس مدى التبعية أو الملكية لمنشأة أجنبية، أو

(ب) التمييز ضد مورّد مقيم بحجة أن السلع والخدمات التي يعرضها في عملية اشتراء معينة، هي سلع وخدمات مصدرها طرف آخر

## المربع رقم ٥: الاتحاد الأوروبي - نظرة عامة على المشتريات التفضيلية

والأشخاص المحرومين، مثل العاطلين عن العمل أو أفراد الأقليات المحرومة أو المجموعات الأخرى المهمشة اجتماعياً، إلا أن مثل تلك الورش أو الشركات لن تتمكن من الحصول على عقود في ظل الظروف الطبيعية للمنافسة، ونتيجة لذلك، فإنه من المناسب إدراج نص يفيد بأن الدول الأعضاء يجب أن تكون قادرة على الاحتفاظ بالحق في المشاركة في إجراءات إرساء العقود العامة أو الاحتفاظ بعدد محدد منها لتلك الورش أو الشركات أو حجز تنفيذ العقود لسبب برامج التوظيف المحمية.

كما تعكس التنقيحات الأخيرة على توجيهات المشتريات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي قبولاً متزايداً للاعتبارات الاجتماعية في محكمة العدل للاتحاد الأوروبي، وكثيراً ما يستشهد في هذا المقام بقضية بينتجيس رقم ٨٧/٣١، حيث قضت محكمة العدل بأن التدابير المتخذة لمكافحة البطالة على المدى الطويل يمكن أن تكون جزءاً من معايير إرساء العقود العامة حيث تمنح الجهة المشترية العقد إلى العرض الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية، والذي ليس له تأثير تمييزي مباشر أو غير مباشر على العطاءات من جانب الدول الأعضاء الأخرى، وتم توجيه إشعار مناسب لهذا الشأن، ولقد أصدرت المحكمة حكماً مماثلاً في قضية نور-بادو-كاليه، القضية رقم ٩٨/٢٢٥ (هيتني، ٢٠١٣).

يتوفر لدى السلطات المتعاقدة في الاتحاد الأوروبي مجموعة واسعة من الاحتمالات لتحديد الشروط التعاقدية بناءً على الاعتبارات الاجتماعية، وتقدم المفوضية في إعلانها التفسيري حول إمكانيات دمج الاعتبارات الاجتماعية في المشتريات الحكومية الأمثلة التالية على البنود الاجتماعية المشروعة:

- الالتزام بتوظيف العاطلين عن العمل، وخاصة العاطلين عن العمل منذ فترة طويلة، أو إعداد برامج تدريبية للعاطلين عن العمل أو للشباب خلال تنفيذ العقد.
- الالتزام خلال مدة تنفيذ العقد بتطبيق التدابير التي صُممت لتعزيز المساواة بين الرجل والمرأة أو التنوع العرقي أو العنصري، وفي حالة عقود الخدمات، فإن ذلك قد ينطوي على سبيل المثال على وضع سياسة تهدف إلى تعزيز التنوع العرقي والعنصري في مكان العمل، وذلك من خلال التعليمات المقدمة للأشخاص المسؤولين عن التوظيف أو الترقية أو تدريب الموظفين، كما قد تنطوي أيضاً على التعيين من قبل المقاول التابع للشخص المسؤول عن تنفيذ مثل تلك السياسة في مكان العمل.

أصبحت المشتريات الحكومية من أدوات السياسة المهمة بالنسبة للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بسبب حجم أسواق المشتريات الحكومية في تلك الاقتصادات، حيث شكلت المشتريات الحكومية ما يقرب من ٢,٣٠٠ مليار يورو بواقع نسبة ١٩٪ من الناتج المحلي الإجمالي.

تنص الوثيقة رقم ١ من توجيه رقم ٢٠١٤/٢٤/الاتحاد الأوروبي على أن إرساء العقود نيابة عن الدول الأعضاء والهيئات الإقليمية والمحلية وغيرها من الهيئات التي تحكمها هيئات القانون العام يخضع لمبادئ المساواة في المعاملة وعدم التمييز، والاعتراف المتبادل والتناسب والشفافية، ويتمثل الهدف من قواعد المشتريات والمبادئ التي تقوم عليها في المقام الأول في تعزيز السوق الواحدة والقدرة التنافسية للاتحاد الأوروبي، ومع ذلك، تلعب السياسات الاجتماعية والبيئية الآن دوراً متزايد الأهمية في مجال المشتريات الحكومية الأوروبية.

والأهمية المتزايدة للسياسات الاجتماعية والبيئية مثبتة بوضوح في المراجعات الأخيرة لتوجيهات المشتريات الصادرة عن الاتحاد الأوروبي، منها على سبيل المثال، الوثيقة رقم ٢ من توجيه رقم ٢٠١٤/٢٤/الاتحاد الأوروبي التي تنص على ما يلي:

تقوم المشتريات الحكومية بدور رئيسي في إستراتيجية أوروبا لعام ٢٠٢٠ الواردة في إعلان المفوضية في ٥ مارس ٢٠١٠ بعنوان "أوروبا عام ٢٠٢٠، إستراتيجية لنمو ذكي ومستدام وشامل" (...). باعتبارها واحدة من أدوات السوق التي يجب استخدامها لتحقيق النمو الذكي والمستدام والشامل والتي تضمن الاستخدام الأمثل للأموال العامة، ولهذا الغرض، يلزم تنقيح وتحديث قواعد المشتريات الحكومية المعتمدة عملاً بالتوجيه رقم ١٧/٢٠٠٤/الاتحاد الأوروبي ... والتوجيه رقم ١٨/٢٠٠٤/الاتحاد الأوروبي ... من أجل زيادة كفاءة الإنفاق العام، وتسهيل مشاركة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص في المشتريات الحكومية وتمكين المشترين من الاستفادة بشكل أفضل من المشتريات الحكومية في دعم الأهداف المجتمعية المشتركة.

تدعم الوثيقة رقم ٣٦ صراحة استخدام المشتريات الحكومية لتعزيز مشاركة الأشخاص ذوي الإعاقات والأشخاص المحرومين:

يسهم التوظيف والمهنة في الاندماج في المجتمع ويعتبران من العناصر الأساسية لضمان تكافؤ الفرص للجميع، وفي هذا السياق، يمكن للورش المحمية أن تلعب دوراً مهماً، وينطبق الشيء نفسه بالنسبة للشركات الاجتماعية الأخرى التي ينصب هدفها الرئيس على دعم الاندماج الاجتماعي والمهني أو إعادة إدماج الأشخاص ذوي الإعاقات

بتنفيذ التدابير المصممة لتعزيز المساواة بين الرجل والمرأة، والالتزام بضمان احتواء قوائم الموردين المفضلة على نسبة معقولة من الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

إن كيفية وضع هذه التدابير وتنفيذها لا يقل أهمية عن إمكانية استخدامها في المقام الأول، إلا أنه بخلاف هذه الأنواع من التدابير، لا يبدو أن جهات المشتريات الحكومية في الاتحاد الأوروبي تتمتع حاليًا بالسلطة لتنفيذ تدابير أكثر استهدافًا مثل الأفضليات والحجوزات.

المصدر: بوينر، ٢٠١١، هيتني، ٢٠١٣، نيلسن، بدون تاريخ



■ الالتزام بالامتثال لجوهر أحكام الاتفاقيات الأساسية لمنظمة العمل الدولية أثناء تنفيذ العقد ما لم تكن تلك الأحكام مدرجة بالفعل في القانون الوطني.

■ الالتزام، من أجل تنفيذ العقد، بتوظيف عدد من الأشخاص ذوي الإعاقات يزيد على ما هو منصوص عليه في التشريعات الوطنية في الدولة العضو التي يتم فيها تنفيذ العقد أو في الدولة العضو للجهة الفائزة بالعطاء. (نيلسن، بدون تاريخ، ص. ٥٦-٥٧)

بالرغم من الأهمية المتزايدة للاعتبارات الاجتماعية والبيئية، إلا أنه لا يزال من الصعب تحديد مدى الحرية التي تتمتع بها الجهات المشتريّة لتحقيق أهداف السياسة الاجتماعية والبيئية، والاستخدام الإستراتيجي للمشتريات الحكومية" لهذه الأغراض مدعوم ومقيد بمعاهدات الاتحاد الأوروبي وقواعد الاتحاد الأوروبي المنسقة، وتعتبر مجموعة السوابق القضائية التي تفسر دور الاعتبارات الاجتماعية في هذا الإطار محدودة للغاية (هيتني، ٢٠١٣).

كما أن الآثار المترتبة على استخدام المشتريات الحكومية في تعزيز مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء تعتبر غير واضحة، ولكن يمكن للدول الأعضاء أن تتخذ خطوات كحد أدنى للقضاء على العقبات والتحديات المشتركة التي تواجهها الأعمال التجارية المملوكة للنساء، كما أن إزالة هذه العقبات والتحديات سوف يعود بالفائدة على الأعمال التجارية الصغيرة كلها بوجه عام. ويبدو أن الجهات المشتريّة في الاتحاد الأوروبي تتمتع بالسلطة لإلزام مقاوليها

## توفير المجال لاستيعاب الأفضليات

على الرغم من هذه الأحكام، يبدو أن هناك مجالاً واسعاً متاحاً لاستيعاب نظام الأفضليات والحجوزات بالنسبة للأعمال التجارية المملوكة للنساء، حيث إن اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية هي اتفاقية متعددة الأطراف في إطار منظمة التجارة العالمية، وذلك يعني أن ليس جميع أعضاء منظمة التجارة العالمية هم أطراف في الاتفاقية، حيث تضم الاتفاقية حالياً خمسة عشر طرفاً يشكلون ثلاثة وأربعين عضواً في منظمة التجارة العالمية.<sup>٣١</sup> ويشارك ثمانية وعشرون عضواً آخر في منظمة التجارة العالمية في لجنة منظمة التجارة العالمية بصفتهم مراقبين، وعشرة أعضاء من هؤلاء في طريقهم إلى الانضمام إلى الاتفاقية.<sup>٣٢</sup> أما أعضاء منظمة التجارة العالمية الذين ليسوا أطرافاً في الاتفاقية فإنهم لا يتمتعون بأية حقوق ولا يترتب عليهم أية التزامات بموجب هذه الاتفاقية.

## المرونة

يتمتع الأطراف في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية بالمرونة نظراً إلى أن اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية لا تنطبق إلا على "المشتريات المشمولة"، وهي المشتريات الحكومية التي تقوم بها الجهات المشتريّة للأطراف في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية للسلع والخدمات وأعمال البناء المشمولة ذات القيمة المساوية لعتبة معينة أو التي تتجاوزها.<sup>٣٣</sup> لا تنطبق أحكام عدم التمييز على المشتريات التي تقل عن عتبات اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المعمول بها وللحكومات الحرية في انتهاج سياسات المشتريات "الجانبية" أو "الأفقية"، بما في ذلك تلك التي تفضل الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وحتى إذا كانت قيمة المشتريات مساوية أو تتجاوز العتبات المحددة في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية المعمول بها، فإنه يمكن للحكومات أن تنتهج سياسات المشتريات التفضيلية طالما أنها لا تميز ضد الشركات الأجنبية المملوكة للنساء.<sup>٣٤</sup>

## الاستثناءات والمخالفات

تتيح اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية أيضًا بعض الاستثناءات والمخالفات لصالح البرامج المستهدفة والتي يمكن أن تستوعب سياسات المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء، فلقد تفاوضت الولايات المتحدة وكندا على استثناءات لبرامج تخصيص لصالح الأعمال الصغيرة والأقليات، وقد يكون التفاوض على نفس الاستثناءات أو استثناءات مشابهة في المستقبل أكثر صعوبة بالنسبة للدول النامية.<sup>٣٥</sup> ولجعل الاتفاقية أكثر جاذبية بالنسبة للدول النامية التي قد ترغب في الانضمام إلى اتفاقية المشتريات الحكومية في المستقبل، استحدثت الأطراف في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية أحكام جديدة ومحسنة للمعاملة التفضيلية في الاتفاقية لتوفير المرونة حسب الحاجة.

تنص المادة الخامسة من اتفاقية المشتريات الحكومية المنقحة على إمكانية انضمام الدول النامية إلى اتفاقية المشتريات الحكومية للتفاوض على التدابير الانتقالية مثل الموازنات وبرامج تفضيل السعر والعتبات الأعلى مبدئيًا والإلحاق التدريجي للجهات، مع مراعاة اتفاق الأطراف الأخرى والاحتياجات الإنمائية للعضو المنضم.

نتيجة لذلك، يبدو أن هناك مساحة كافية بموجب اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية لاستيعاب الأفضليات والحجوزات للأعمال التجارية المملوكة للنساء مع الامتثال أيضًا لأحكام عدم التمييز الواردة في الاتفاقية، وهذا ينطبق بصفة خاصة على الدول النامية.

## المبادئ التوجيهية للبنك الدولي

وعلى غرار اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، تسمح المبادئ التوجيهية للبنك الدولي لشراء السلع والأعمال والخدمات غير الاستشارية باستخدام الأفضليات المحلية في ظل ظروف محدودة، ويجوز للمقترضين في إطار المبادئ التوجيهية وبموافقة البنك الدولي، منح هامش أفضلية أثناء تقييم العطاءات بموجب إجراءات العطاءات التنافسية الدولية للبنود التالية:

- السلع المصنعة في بلد المقترض عند مقارنة العطاءات التي تقدم مثل تلك السلع مع العطاءات التي تقدم السلع المصنعة في الخارج.
- الأعمال في الدول الأعضاء التي تقل عن عتبة معينة من الناتج القومي الإجمالي للفرد، عند مقارنة بين العطاءات المقدمة من المقاولين المحليين المؤهلين وتلك المقدمة من الشركات الأجنبية. (البنك الدولي، ٢٠١١ ب).

تستوعب هذه الأحكام إلى حد ما سياسات المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المحلية المملوكة للنساء، وذلك على الأقل بالنسبة للمشتريات التي تتجاوز عتبات العطاءات التنافسية الدولية، وكما هو الحال في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، لا يبدو أن هناك أية قيود على سياسات المشتريات لصالح الأعمال التجارية المملوكة للنساء طالما أن تلك السياسات لا تميز ضد الشركات الأجنبية.<sup>٣٦</sup>

قد تتمتع الدول النامية بمزيد من الحرية في استخدام الأفضليات في المستقبل لمساعدة الفئات المهمشة مثل راندات الأعمال طبقًا لتغيير سياسات ومواقف الجهات المانحة، ففي إطار إعلان باريس (٢٠٠٥)، وبرنامج عمل أكرا (٢٠٠٨) والمنتدى الرابع رفيع المستوى بشأن فعالية المعونة (بوسان ٢٠١١)، التزمت الجهات المانحة الدولية الكبرى باستخدام نظم المشتريات القطرية باعتبارها الخيار الأول وإعطاء الأفضلية للمشتريات المحلية والإقليمية (الميرز، ٢٠١١).

يؤدي الامتثال لأفضل الممارسات الدولية المنصوص عليها في الصكوك مثل اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية وغيرها إلى تعزيز الشفافية والحكم الرشيد، وهذه الفوائد من شأنها أن تعوض بشكل فعال القيود المحدودة التي تفرضها تلك الصكوك على حرية تصرف الحكومات لتنفيذ برامج التفضيل التمييزية.





## بناء قدرات الأعمال التجارية

تعد برامج بناء القدرات عنصرًا مهمًا في أي نظام شامل للمشتريات التفضيلية، وتهدف إستراتيجيات المساعدة المستهدفة التي تمت مناقشتها حتى الآن بشكل كبير إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات من الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وحتى يكون النظام فعالاً، يجب أن يكون العرض ملائمًا للطلب، ويقع على عاتق الحكومات مسؤولية وضع برامج تبني قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء للتنافس بنجاح في أسواق المشتريات الحكومية وتسليم السلع والخدمات التي تحتاج إليها الحكومات من أجل أداء وظائفها العامة.

### منظمات الأعمال النسائية: مضاعفات القوة

تتمتع جمعيات ومنظمات الأعمال النسائية بوضع مثالي لمساعدة الحكومات على وضع برامج تستهدف رائدات الأعمال وتنفيذها، ويمكن للحكومات الاستفادة من معرفة وقدرات منظمات الأعمال النسائية في كل مرحلة من مراحل نظام المشتريات تقريبًا والتي تشمل: إجراء تقييم الاحتياجات ووضع خطوط الأساس، ووضع السياسات والبرامج، وتنفيذ البرامج وتقديمها، ومراقبة التقدم وتقييمه، وذلك لأن منظمات الأعمال النسائية تعتبر بالفعل بمثابة مضاعفات للقوة.

تتبع منظمات الأعمال النسائية مركزًا قويًا لمساعدة رائدات الأعمال على العثور على فرص التعاقد من الباطن والوصول إليها، وذلك لأن تلك المنظمات تشكل جزءًا من الشبكة الحالية للأعمال التجارية المملوكة للنساء التي تعتبر من المقاولين الرئيسيين المحتملين، فضلاً عن أنها تتمتع بفهم متعمق للقطاعات التي يعمل فيها أعضاؤها، كما أنها تتميز بموقع مناسب يساعدها على تسهيل ترتيبات التعاون المشترك من خلال مطابقة الأعمال التجارية الأعضاء.

أظهر استبيان أجري مؤخرًا للأعمال التجارية المملوكة للنساء في إندونيسيا وجود علاقة إيجابية بين العضوية في جمعيات الأعمال التجارية وقدرة الشركات على الفوز بالعقود الحكومية (نوفبريانتي، ٢٠١٣).

## المساعدة الفنية

تواجه النساء عقبات إضافية عند إنشاء العمل التجاري وتنميته؛ فأعمالهن التجارية تميل إلى أن تكون أصغر حجمًا، حيث تتمتع المرأة عمومًا بخبرة أقل وقدرة أقل على الوصول إلى التمويل والرأس المال الاجتماعي كما تعمل أيضًا في قطاعات أقل ربحية (البنك الدولي، ٢٠١٢)، فضلًا عن أنها تواجه مجموعة متنوعة من القيود الأخرى، مثل مسؤولية رعاية الأطفال والمعاليين، علاوة على التحيزات الثقافية والاجتماعية، والقوانين واللوائح التمييزية.

يمكن للمساعدة الفنية أن تخفف من هذه العقبات إلى حد ما، حيث كشفت مراجعة عام ٢٠٠٩ لبرنامج مركز الأعمال التجارية النسائية التابع لإدارة الأعمال التجارية الصغيرة عن أن التعليم يعتبر من أفضل الخيارات لسد الفجوة بين رواد ورائدات الأعمال، وقد خلصت المراجعة إلى أن "التعليم في مجال ريادة الأعمال يعد أمرًا ناجحًا لخدمة المرأة إذا وقر، إلى جانب التعليم الأكاديمي، التدريب على المهارات العملية، وخدمات الدعم والتعلم التجريبي التي تهدف إلى زيادة فهم المرأة وحصولها على رأس المال البشري والمالي والاجتماعي" (المجلس الوطني للعمليات في ميدان التجارة، ٢٠٠٩)، وتشير المراجعة أيضًا إلى أن بيئات التعلم المصممة خصيصًا للمرأة تعتبر من أوجه المساعدة الناجحة بشكل أكبر.

يمكن تقديم المساعدة الفنية من خلال قنوات مختلفة، بما في ذلك الوكالات الحكومية ومؤسسات دعم التجارة مثل جمعيات ومنظمات الأعمال النسائية والمؤسسات التعليمية، وتتمثل بعض مجالات المشتريات الحكومية التي يمكن أن تستفيد من المساعدة الفنية فيما يلي:

- عمليات الاعتماد والتسجيل.
- كيفية العثور على فرص العطاءات والوصول إليها.
- إعداد العطاءات وتقديمها.
- فهم أحكام العقود وشروطها.
- كيفية العمل مع مسؤولي الاشتراء والجهات المشتريّة.
- محاسبة التكاليف الأساسية والمعرفة المالية.
- كيفية تشكيل ترتيبات التعاون المشترك.

## المساعدة المالية

يجب أن تكون المساعدة المالية المستهدفة للأعمال التجارية المملوكة للنساء فعالة، وتشير الدلائل إلى أنه عندما تستهدف المساعدة المالية الأعمال التجارية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بشكل عام، تميل الأعمال التجارية المملوكة للنساء إلى النجاح بشكل أقل من نظائرها المملوكة للرجال؛ ففي بوتسوانا على سبيل المثال كشفت دراسة أجراها تحالف البروتوكول الجنوب أفريقي للنوع (Southern Africa Gender Protocol Alliance) عن أن البنوك التجارية، ووكالة تنمية قدرة المواطنين على تنظيم المشاريع، وهيئة المشاريع المحلية، وهيئة بوتسوانا لتنمية الصادرات والاستثمار، ومؤسسة بوتسوانا للتعاون الإنمائي تميل إلى استبعاد النساء.



كما خلّصت الدراسة إلى أن البرامج المصممة خصيصًا للنساء مثل بيت تمويل المرأة في بوتسوانا ورابطة سيدات الأعمال أحرزت فرقًا كبيرًا في تمكين المرأة (تحالف البروتوكول الجنوب أفريقي للنوع، ٢٠١٢).

إن العوامل التي تؤثر على الحصول على التمويل تعتبر عوامل خاصة بكل دولة؛ فعلى سبيل المثال، كشف تقرير البنك الدولي لعام ٢٠٠٤ أن الأعمال التجارية المملوكة للنساء في أوغندا لديها فرص محدودة للحصول على التمويل نظرًا لأن الضمانات التي تطلبها البنوك غالبًا ما تكون في صورة أراضي (البيس، وآخرون، ٢٠٠٤)، وبسبب أن ممارسات تخصيص الأراضي في أوغندا تحابي للرجال، تعتبر النساء اللاتي تملكن أعمالًا تجارية فئة محرومة بشكل كبير، ولا يعتبر حاليًا استخدام ضمان غير الأراضي للحصول على التمويل خيارًا قابلاً للتطبيق. وفي ديسمبر ٢٠١٣، أصدرت أوغندا قانونًا باسم مشروع قانون ضمان الأموال المنقولة، ولكنه لا يزال في انتظار موافقة الرئيس عليه، وسيضع هذا القانون إطارًا قانونيًا لاستخدام الممتلكات الشخصية أو الأموال المنقولة على شكل ضمان، ولكن يُنتظر معرفة الأثر - إن وجد - الذي سيخلفه ذلك القانون على قدرة المرأة على الحصول على التمويل.

إدراكًا لأهمية التمويل بالنسبة للأعمال التجارية الناشئة، عدّلت حكومة كينيا مؤخرًا لوائح المشتريات بحيث أصبحت تُلزم الجهات المشتريّة بتسهيل التمويل للأعمال التجارية التي يملكها الشباب والنساء أو الأشخاص ذوي الإعاقات،<sup>٣٧</sup> كما تتطلب أحكام التمويل الجديدة من الجهات المشتريّة المصادقة على منح العقود للشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقات والدخول في اتفاقيات مع مؤسسات التمويل ذات الصلة بحيث تنص هذه الاتفاقيات على الدفع للمؤسسات المتعاقد معها من خلال الحسابات المفتوحة مع الممولين.<sup>٣٨</sup>

هذا وقد أنشأت كينيا صندوق أويزو (Uwezo) لتزويد الشباب ورائدات الأعمال بمنح وقروض بدون فوائد بالإضافة إلى توفير فرص الإرشاد والتوجيه،<sup>٣٩</sup> ولقد أنشئ صندوق أويزو كجزء من برنامج بناء قدرات تابع للحكومة يهدف إلى مساعدة الشباب والنساء على الاستفادة من حجز بنسبة ٣٠٪ من عقود الحكومة لتلك المجموعات الديموغرافية.

## المربع رقم ٦: إثيوبيا - نموذج للأعمال المصرفية المملوكة للنساء

تعتبر هذه المجموعة المتماسكة من النساء السفراء الرئيسيين لبنك إينات اللاتي تساعدن على تحقيق رؤية إينات على أرض الواقع، ويوظف البنك ويرعى الشباب الذكيّات للاستمرار في البحث عن أفضل الطرق لضمان وصول منتجات البنك إلى النساء.



المصدر: نص مستنسخ من الموقع الإلكتروني لبنك إينات. <http://www.enatbanksc.com/about-us/history.html>

يكشف تأسيس بنك إينات، إس سي، في عام ٢٠١٣ عن قوة النساء المتحدات من أجل قضية مشتركة، وهو يمثل قصة للتغلب على الشدائد، وهي قصة نجاح فريدة من نوعها يجب أن تجعل جميع الإثيوبيين فخورين بأنفسهم. أسس بنك إينات مجموعة متنوعة من إحدى عشرة امرأة إثيوبية قوية قمن برعاية البنك بداية من الفكرة وحتى التنفيذ على أرض الواقع.

ولقد كان للمؤسسات رؤية لإنشاء بنك جديد مفتوحًا للجميع، مع التركيز بشكل خاص على النساء لمساعدتهن في الحصول على الائتمان والمنتجات الأخرى، ولقد وجد فريق النساء كثير من المؤيدين لهن، ولكن جمع الأموال كان عقبة كبيرة أمامهن. وكلما زادت الصعوبات التي واجهتهن، زاد شعورهن بروح الجماعة والإصرار على جعل بنك إينات حقيقة واقعة، وساهمت كل مؤسسة بوقتها ومواردها الخاصة في ذلك البنك.

يمثل تأسيس بنك إينات نقطة خاصة في التاريخ المصرفي الإثيوبي والأفريقي، حيث تملك النساء نسبة ٦٤٪ من البنك، ويشغلن المناصب القيادية الكبرى بداية من إدارة البنك العليا وحتى مجلس الإدارة، ولقد حققت المؤسسات رؤيتهن من خلال الالتزام والعمل الجاد، وهن على استعداد لمواصلة رعاية البنك حتى يثبت نفسه، وتعتقد المؤسسات بأنه بعد نجاح إينات في إثيوبيا، يمكنهن التوسع في جميع أنحاء أفريقيا.

أما في ليبيريا، فلقد أنشأت الحكومة شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية التابعة لمجموعة البنك الدولي لتوفير فرص الحصول على التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وتأجير المعدات، حيث أطلقت مؤسسة التمويل الدولية وبنك جولدمان ساكس تسهيلاً عالمياً بقيمة ٦٠٠ مليون دولار أمريكي في مارس ٢٠١٤ من أجل زيادة فرص الحصول على التمويل لما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ رائدة أعمال في الدول النامية (مؤسسة التمويل الدولية، ٢٠١٤)، كما سيعمل مرفق فرص رائدات الأعمال (Women Entrepreneurs Opportunity Facility) على تقديم خطوط ائتمان فضلاً عن المشاركة في تحمل المخاطر مع البنوك المحلية في الدول النامية للمساعدة في ضمان وتعزيز فرص حصول رائدات الأعمال على التمويل.

يمكن أن تتخذ المساعدة المالية أشكالاً عديدة. وهي تعتبر مفاتيح رئيسية لتحديد وتخفيف العقبات مثل ملكية الأراضي، ومواءمة المساعدة بشكل خاص لتناسب مع الأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## برامج الموجهين والجهات المحمية

يعتبر التوجيه وسيلة فعالة لتقديم المساعدة الفنية للأعمال التجارية المملوكة للنساء وزيادة فرص حصولها على رأس المال الاجتماعي، بما في ذلك الشبكات، والعضوية في الجمعيات، والعلاقات، والوصول إلى المؤسسات في المجتمع، وتتمتع منظمات الأعمال النسائية بوضع مثالي لأداء هذه المهمة، وذلك نظراً لقدرتها على التنسيق فيما بين صاحبات الأعمال التجارية الأعضاء لتعملن كموجهات وجهات تتمتع بالحماية مع بعضهن بعضاً.

ويمكن للحكومات أيضاً وضع برامج توجيه وحماية بصورة أكثر رسمية، فعلى سبيل المثال، أنشأت الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة برنامجاً رسمياً للتوجيه والحماية يقوم بإنشاء شراكات بين الأعمال التجارية الصغيرة (الجهات المحمية) مع الأعمال التجارية الكبيرة (الموجهين) لأغراض تطوير الأعمال، وفي إطار ذلك البرنامج، قد يدخل الموجهون والجهات المحمية في مشاريع مشتركة كأعمال تجارية صغيرة للمنافسة على الفوز بالعقود الرئيسية والعقود من الباطن.<sup>٤٠</sup>

### المربع رقم ٧: الدعم التجاري لرائدات الأعمال

لتلبية احتياجات مختلف فئات رواد الأعمال، كما يقدم البرنامج دورات تدريبية رقمية وتدريب داخلي وزيارات للشركات.

في السنوات الأخيرة، استحدثت تايبيه الصينية عدداً من الخطط والبرامج الأخرى لدعم رائدات الأعمال، وتشمل تلك الخطط خطة توجيه رائدات الأعمال وخطة نخبة رائدات الأعمال النخبة وبرنامج الإوز الطائر (Flying Geese Program)، كما تعكف الحكومة على إنشاء تحالف ريادة الأعمال والابتكار للمرأة، وهو عبارة عن شبكة من رائدات الأعمال.

المصدر: حكومة تايبيه الصينية (٢٠١٢)، صن (٢٠١٢).



أنشأ مجلس تايبيه الصينية لشؤون العمل في عام ٢٠٠٩ خطة فينيكس للشركات الناشئة الصغيرة "Phoenix Micro Startup Plan" لزيادة عدد النساء المشاركات في القوى العاملة من خلال تشجيعهن على بدء مشاريعهن الخاصة، حيث تقدم خطة فينيكس للشركات الناشئة الصغيرة مجموعة كاملة من الخدمات لرائدات الأعمال تشمل ما يلي:

- **تمويل تكلفة بدء التشغيل:** يمكن للمشاركين الحصول على قروض منخفضة الفائدة من خلال الخطة بدون ضامنين أو ضمانات.
- **خدمات الاستشارة والتوجيه:** هناك أكثر من مائة استشاري في مختلف المجالات يقدمون خدمات استشارية وتوجيهية مجانية للأعمال التجارية الجديدة.
- **التسويق والترويج:** أنشأت الخطة مركزاً للتسويق عبر الإنترنت وتنتشر المواد الترويجية وتقيم معارض لتسليط الضوء على إنجازات المشاركين في البرنامج.
- **الدعم من خلال المتابعة:** تتم متابعة رواد الأعمال كل ثلاثة أشهر لتقييم عملياتهم التجارية.
- **التدريب:** تقدم الخطة مجموعة متنوعة من الدورات التي تشمل الدورات الأساسية التي تغطي الاتجاهات الصناعية والإعداد لإنشاء المشروعات، والدورات المتوسطة التي تغطي مهارات العمل والتخطيط المالي والتسويق، والدورات المتقدمة المصممة

## إيجاد داعمين للأعمال التجارية

أوصى جميع ممثلي رائدات الأعمال ومنظمات الأعمال النسائية الأفريقية بإيجاد داعمين للأعمال التجارية في مكاتب هيئة المشتريات الحكومية والجهات المشتريّة للدفاع عن صاحبات الأعمال التجارية وتقديم المساعدة لهن، ومن الممكن تمكين هؤلاء المؤازرين من أجل طرح قضايا الدفع الفوري لدى مسؤولي الدفع، والتي قد تحمي رائدات الأعمال من ضغوط الفساد والانتقام المحتمل من جانب المسؤولين الساخطين، ويمكن لهؤلاء الداعمين مراقبة الامتثال لبرامج المشتريات التفضيلية والقيام بدور تنسيقي بين الحكومة ومنظمات الأعمال النسائية.

ظهرت قيمة هؤلاء الداعمين للأعمال التجارية النسائية في أوغندا، حيث كان مسؤولو الجمارك والحدود الأوغنديون يتسببون في مضايقات للموردات المشاركات في عمليات التجارة عبر الحدود، وقد زاد الأمر سوءًا بسبب مواجهة عديد من الموردات صعوبات في فهم واستكمال الوثائق المطلوبة للتصدير، ووفقًا لممثل من مجلس تشجيع التصدير في أوغندا، فلقد تحسّن الوضع بشكل كبير بعد وضع مؤازرين للنساء عند الحدود لمساعدة الموردات على استكمال الوثائق المطلوبة وتسهيل تفاعلهن مع موظفي الجمارك والحدود.

نتيجة لهذا التدخل، غير موظفو الجمارك والحدود مواقفهم وسلوكهم تجاه الموردات ولم يعد أي منهم يخلق عقبات أمام معاملاتهن التجارية، وتشير التقارير إلى نشوء علاقة عمل إيجابية بعد ذلك بين المسؤولين والموردات.

## بناء قدرات الحكومة

فضلاً عن بناء قدرات الأعمال التجارية المملوكة للنساء من المهم أيضًا بناء قدرات المسؤولين الحكوميين والجهات المشتريّة، حيث إن من الضروري توعية مسؤولي الاشتراء حول العقبات والتحديات الخاصة التي تواجه الأعمال التجارية المملوكة للنساء وأهداف سياسات وبرامج المشتريات الحكومية الشاملة، وبالتالي يلزم إجراء برامج تدريبية لضمان الامتثال للسياسات والبرامج فضلاً عن تحمل مسؤولية تنفيذها.

### المربع رقم ٨: غانا - تعميم التدريب على المشتريات

في غانا المشاكل النظامية التي تواجه نظام المشتريات الحكومية، وبالإضافة إلى ذلك توفر تلك الإصلاحات فرصة لتوعية مسؤولي المشتريات حول عديد من القضايا الخاصة التي تواجه صاحبات الأعمال التجارية في مجال المشتريات الحكومية ومنافع السياسات التفضيلية.

المصدر: البنك الدولي (٢٠١٣).



اتخذت الحكومة مؤخرًا خطوات كبيرة نحو إصلاح نظام المشتريات الحكومية في غانا وخاصة نحو جهود بناء قدراتها، وجدير بالذكر على وجه الخصوص في هذا الشأن، النهج الذي تتبعه غانا لتعميم التدريب على المشتريات في نظام التعليم العالي مع منح درجات جديدة على مستوى الدبلوم الوطني العالي والبكالوريوس، ويقدم معهد غانا للدراسات الإدارية والإدارة العامة ومعهد تاكورادي البوليتكنك تلك المناهج الجديدة.

يقدم معهد غانا للدراسات الإدارية والإدارة العامة للمسؤولين الحكوميين من مختلف أنحاء المنطقة دورات تدريبية قصيرة حول مشتريات المشاريع الممولة دوليًا، كما تتخذ غانا خطوات مهمة نحو إضفاء الطابع المهني على المسار الوظيفي لمسؤولي المشتريات. وتتناول الإصلاحات

## الهوامش

٢٤. الأمر التنفيذي رقم ١١٢٤٦، ٣٠ اللائحة الفيدرالية رقم ١٢٣١٩ (٢٤ سبتمبر ١٩٦٥) (الولايات المتحدة)، اللائحة التنظيمية الاتحادية الخاصة بالاشتراء، ٤٨ مدونة اللوائح الاتحادية، الجزء الفرعي ٨-٢٢ (الولايات المتحدة).
٢٥. ١٥ مدونة قوانين الولايات المتحدة، البند ٦٤٤ (ز) (الولايات المتحدة).
٢٦. اللائحة التنظيمية الاتحادية الخاصة بالاشتراء، ٤٨ مدونة اللوائح الاتحادية، الجزء الفرعي ٧-١٩ (الولايات المتحدة).
٢٧. يشير (كوينوت، ٢٠١٣) إلى أن التفتيحات على لوائح المشتريات التفضيلية الصادرة في جنوب أفريقيا في ٢٠١١ قد أدت إلى تبسيط كبير للعملية التي يتم بموجبها تحديد نقاط التفضيل، وبموجب اللوائح السابقة، كان يتعين على الجهات المشتريّة أن تحدد كيفية منح نقاط التفضيل لكل فرصة عطاء ومن ثم فصل عدد نقاط التفضيل الممنوحة لكل مقدم عطاء، وبالنظر إلى سبل الانتصاف القضائية المتاحة في جنوب أفريقيا، يوضح كوينوت أن منح نقاط التفضيل أصبح أرضاً خصبة للطعون القانونية، الأمر الذي جعل النظام غير فعال. وقد قضت لوائح المشتريات التفضيلية لعام ٢٠١١ على حرية التصرف الكبيرة الممنوحة للجهات المشتريّة عن طريق وضع عدد معين من نقاط الأفضلية التي تمنح إلى مقدمي العطاءات على أساس مستوى الوضع المعتمد لمقدمي العطاءات من حيث تمكين السود اقتصادياً على نطاق واسع، الأمر الذي ألغى ضرورة قيام الوكالات المشتريّة بذلك.
٢٨. ضمنت الولايات المتحدة الأمريكية، باعتبارها طرفاً في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية، عدم تعارض برنامج التخصيص هذا مع التزاماتها بموجب الاتفاقية عن طريق إدراج ملاحظة عامة في الملحق رقم ١ الخاص بها في اتفاقية المشتريات الحكومية.
٢٩. "عدم التمييز" حسب استخدامه في هذا السياق يعني حظر التمييز ضد الموردين والسلع والخدمات الأجنبية.
٣٠. في ٣٠ مارس ٢٠١٢، اعتمدت الأطراف في اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية إجراء عملية مراجعة لاتفاقية المشتريات الحكومية. انظر اتفاقية المشتريات الحكومية-١١٣، ٢ أبريل ٢٠١٢، متاحة على الموقع [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/gp\\_gpa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gp_gpa_e.htm)
٣١. أرمينيا وكندا والاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بالدول الأعضاء الثماني والعشرين: هونغ كونغ، الصين، أيسلندا، إسرائيل، اليابان، كوريا، ليختنشتاين، هولندا فيما يتعلق بأوروبا، النرويج، سنغافورة، سويسرا، تايبيه الصينية، والولايات المتحدة.
٣٢. ألبانيا والصين وجورجيا والأردن وجمهورية قبرغيزستان ومولدوفا والجبل الأسود ونيوزيلندا وسلطنة عمان وأوكرانيا.
٣٣. انظر اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية (٢٠١٢)، المادة ٢-٢.
٣٤. قامت رواندا بتنسيق برنامج التفضيل المحلية لديها مع التزاماتها كعضو في السوق المشتركة لجماعة شرق أفريقيا من خلال توفير تفضيل قائم على السعر للهيئات المحلية والهيئات من الدول الأعضاء الأخرى (كوينوت، ٢٠١٣)، وبذلك، تكون رواندا قد حققت التزامها المتمثل في عدم تمييز الأعضاء في الوقت الذي تحقق فيه أهدافها "الجانبية" أو "الأفقية".
٣٥. يذكر البعض أن "مدى استقلالية الطرف المتعاقد في اتفاقية المشتريات الحكومية لانتهاج سياسات العدالة المحلية الخاصة به يعتمد على قوته في السوق، وعلى قدرته على أن يقدم على طاولة مفاوضات اتفاقية المشتريات الحكومية مشتريات أخرى كبيرة دون أن يتأثر بالبرامج التفضيلية" (ليناريلي، ٢٠١١، ص ٤٥٦). ومن الجدير بالذكر أنه لم تنضم أي من الدول النامية إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية كما في عام ٢٠١٣، وقد كانت أرمينيا، التي تصنفها الأمم المتحدة على أنها "اقتصاد في مرحلة انتقالية"، آخر دولة تنضم إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية في ١٥ سبتمبر ٢٠١١، ومع ذلك، من المفترض أن التفتيحات الأخيرة التي أجريت على اتفاقية المشتريات الحكومية ستعالج إلى حد ما مخاوف الدول النامية.
٣٦. على غرار اتفاقية منظمة التجارة العالمية بشأن المشتريات الحكومية والمبادئ التوجيهية للبنك الدولي، تراعي النظم الرقابية البارزة الأخرى مثل قانون الأونسترال النموذجي بشأن شراء السلع والإنشاءات والخدمات (القانون النموذجي) سياسات المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء ولأسيما تلك السياسات التي لا تميز بين الأعمال التجارية المملوكة للنساء المحلية والأجنبية، بنص القانون النموذجي على أن معايير التقييم قد تشمل "[١] هامش الأفضلية لصالح الموردين أو المقاولين المحليين أو للسلع المنتجة محلياً، أو أي تفضيل آخر، إذا كان مصرحاً به أو تقتضيه لوائح المشتريات أو أحكام أخرى من قانون تلك الدولة" (المادة ٣-١١).
٣٧. الإشعار القانوني رقم ١١٤، ١٨ يونيو ٢٠١٣، لوائح المشتريات الحكومية والتصريف فيها (الأفضلية والحجوزات) (المعدلة)، ٢٠١٣، اللائحة رقم ٣٣ (كينيا).
٣٨. يشير وانديري (٢٠١٣) إلى إمكانية استخدام مبدأ التنازل تحسباً لضمان الحصول على التمويل بالنسبة للنساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات. وبموجب هذا المبدأ الذي يستخدم على نطاق واسع في جنوب أفريقيا، عند حصول رائدة الأعمال على عقد بموجب برنامج الحجز أو الأفضلية الجديد، فإنها يمكنها التنازل عن الحق في المطالبة بالدفعات المستقبلية بموجب العقد مع الاحتفاظ بملكية الحقوق التعاقدية الأخرى. وتحققاً لهذه الغاية، يلاحظ وانديري أن رائدة الأعمال ستكون قد اكتسبت الحق في المطالبة بالدفع بموجب أحكام التمويل الجديدة (اللائحة رقم ٣٣).
٣٩. انظر <http://www.uwezo.go.ke/en/index.php>.
٤٠. ١٣ مدونة اللوائح الاتحادية، البند رقم ٥٢٠-١٢٤ (الولايات المتحدة).

الفصل السادس

# مراقبة السياسات وتقييمها وتنفيذها

"سيكون من المستحيل بدون عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم الفعالة الحكم على ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح أم لا".

## تعتبر

عمليات المراقبة والتقييم والإنفاذ من الأمور الضرورية لضمان الامتثال للسياسات والبرامج لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الحكومية أو التنظيمية ولإجراء تعديلات لتحسين النظام، "يمكن أن تساعد عمليات المراقبة والتقييم المنظمة على استخراج المعلومات ذات الصلة من الأنشطة السابقة والحالية والتي يمكن استخدامها كأساس للصقل البرمجي وإعادة التوجيه والتخطيط المستقبلي، وبدون عمليات التخطيط والمراقبة والتقييم الفعالة، سيكون من المستحيل الحكم على ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح، وإذا ما كان من الممكن تحقيق التقدم والنجاح، وكيف يمكن تحسين الجهود المستقبلية". (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص. ٥).

تتجاوز المناقشة المتعمقة للمراقبة والتقييم نطاق هذا الدليل، ولكن فيما يلي بعض المفاهيم الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار عند التخطيط لإطار المراقبة والتقييم ووضعها في سياق المشتريات الحكومية والأعمال التجارية المملوكة للنساء.

## وضع المقاييس المناسبة

"توفر المقاييس نقطة تركيز للمنظمات وأعضائها، حيث إن تحديد الأهداف بوضوح من خلال مقاييس يتيح للأفراد فرصة تركيز دوافعهم على تحقيق تلك الأهداف" (ريد ولونا وبايك، ٢٠٠٥، ص ٨٧)، وتعتبر المقاييس - المعروفة أيضًا بمؤشرات الأداء - أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لعملية المراقبة والتقييم، حيث يمكن للمقاييس أن تساعد على ما يلي:

- أن تكون عملية صنع القرار الخاصة بالإدارة المستمرة للبرامج أو المشاريع مبنية على علم.
- قياس التقدم والإنجازات، حسب فهمها من مختلف أصحاب المصلحة.
- توضيح الاتساق بين الأنشطة والمخرجات والنتائج والآثار.
- ضمان الشرية والمساءلة لجميع أصحاب المصلحة من خلال إظهار التقدم.
- تقييم المشروع وأداء الموظفين. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص ٦١).

ولكي تكون المقاييس فعالة، يجب أن تكون صحيحة وموثوقًا بها، حيث يجب أن تقيس المقاييس الشيء الذي وضعت لأجل قياسه (الصحة)، ويجب أن تنتج نفس النتائج في كل مرة تُستخدم فيها في نفس الظروف (الموثوقية)، وقبل كل شيء، يجب أن تكون المقاييس متوائمة مع أهداف إستراتيجية المنظمة ومرتبطة بها (ريد، وآخرون، ٢٠٠٥).

يوفر نهج الإدارة القائمة على النتائج الذي تستخدمه منظمات مركز التجارة الدولية والأمم المتحدة إطارًا مفيدًا لتصوير النتائج المتوقعة والمقاييس ووضعها، وتبدأ العملية من خلال تحديد النتائج المتوقعة للتدخل المخطط له من حيث الآثار والنتائج والمخرجات.<sup>٤١</sup>





## الأثار

الأثار هي "التغييرات الفعلية أو المقصودة في التنمية البشرية مُقاسة رفاه الشعب" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص ٥٦)، وتشير الأثار إلى الأهداف الكامنة وراء تدخل مخطط له وتنقل بوجه عام تغييرات جوهرية مباشرة إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العالمية أو الإقليمية أو الوطنية أو المحلية التي يعيش فيها الناس، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الأثر المتوقع من سياسة المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء هو الحد من الفقر والجوع أو المساهمة في أن يكون الاقتصاد أقوى.

## النتائج

النتائج هي المستوى التالي من النتائج المتوقعة، وتحثل المكانة الوسطى بين الأثار والمخرجات، والنتائج هي "التغييرات الفعلية أو المقصودة في الأوضاع الإنمائية التي تسعى التدخلات إلى دعمها" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص ٥٦)، وهي توفر بياناً واضحاً حول الأمور التي ستتغير في منطقة أو دولة أو مجتمع ما نتيجة للتدخل، وعادة ما تكون متعلقة بالتغيرات في الأداء المؤسسي أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات.

على سبيل المثال، من النتائج المتوقعة من برنامج المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء زيادة مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في سلسلة التوريد الحكومية أو في الاقتصاد الرسمي.

## المخرجات

المخرجات هي "النتائج قصيرة المدى للتنمية التي تحققها أنشطة المشاريع وأنشطة غير المشاريع" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص ٥٨)، وهي السلع أو الخدمات المادية الناتجة عن التدخل لتحقيق النتائج. ونظرًا لأنها النتائج المباشرة للتدخل، فإن الحكومة أو المنظمة المسؤولة تمارس الجزء الأكبر من السيطرة على المخرجات، وبشكل عام، يلزم الحصول على عدة مخرجات لتحقيق نتيجة واحدة.

على سبيل المثال، إذا كانت النتيجة المتوقعة من برنامج المشتريات التفضيلية هي زيادة مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في سلسلة التوريد الحكومية، فإن مخرجات البرنامج يمكن أن تشمل وضع وتنفيذ عملية اعتماد للأعمال التجارية المملوكة للنساء وتوريد مواد التدريب على المشتريات الحكومية إلى منظمات الأعمال النسائية.

## تقييم التقدم المحرز

بعد تحديد النتائج المتوقعة، تكون الخطوة التالية هي تحديد المقاييس أو مؤشرات الأداء التي تستخدم لتقييم التقدم المحرز، وهناك ثلاثة أنواع من مؤشرات الأداء: مؤشرات الآثار ومؤشرات النتائج ومؤشرات المخرجات، حيث تصف مؤشرات الآثار التغيرات طويلة المدى في حياة الناس والأوضاع الإنمائية على المستوى العالمي والإقليمي والوطني (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩).

قد يكون قياس آثار التدخلات أمرًا معقدًا ومكلفًا وصعبًا، ويرجع ذلك إلى التأخر الطويل بين تنفيذ البرامج والآثار المتوقعة، فضلاً عن تأثير العوامل الأخرى على النتائج النهائية، وكلما زاد عدد النتائج المحذوفة من التدخل، زادت صعوبة تحديد مقدار التباين الذي يعكسه التدخل، خلافاً للعوامل الأخرى. يقدم المربع رقم ١١ بعض الأمثلة على مؤشرات الآثار.

الجدول رقم ٣: أمثلة على مؤشرات الآثار

| أمثلة على مؤشرات الآثار   | أمثلة على الآثار      |
|---|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الفتيات والفتيان الذين يكملون تعليمهم الابتدائي</li> <li>نسبة الفتيات والفتيان المسجلين في المدارس الابتدائية</li> </ul>  | تحسّن الأداء التعليمي |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي</li> <li>معدل البطالة للرجال والنساء</li> </ul>   | اقتصاد أقوى           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الفقر بين النساء والرجال</li> <li>نسبة السكان الذين يعيشون في فقر مدقع</li> <li>نسبة النساء والرجال الذين يعيشون في فقر مدقع</li> <li>نسبة الفتيات والفتيان الذين يعيشون في فقر مدقع</li> <li>مستوى سوء تغذية الرضع موزعة على الفتيات والفتيان</li> <li>نسبة الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي للفرد</li> </ul> | الحد من الفقر         |

المصدر: المؤلف.

تقيم مؤشرات النتائج التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج محددة، وهي تساعد على التحقق مما إذا أدى التدخل إلى إحداث التغييرات المقصودة في الوضع الإنمائي ومدى ذلك التغيير. انظر المربع رقم ١٢.

الجدول رقم ٤: أمثلة على مؤشرات النتائج

| أمثلة على مؤشرات الآثار   | أمثلة على الآثار  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الناتج المحلي الإجمالي التي تعزى إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> <li>عدد الأعمال التجارية المسجلة المملوكة للنساء</li> </ul>  | زيادة مشاركة راندات الأعمال في الاقتصاد الرسمي                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة التجارة الدولية التي تعزى إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> </ul>   | زيادة مشاركة راندات الأعمال في التجارة الدولية                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة إجمالي إنفاق المشتريات الممنوحة إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء سنوياً</li> <li>عدد العقود الأساسية والعقود من الباطن الممنوحة إلى الأعمال التجارية المملوكة للنساء سنوياً</li> <li>إجمالي عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي يتم إرساء العقود عليها سنوياً</li> <li>إجمالي عدد الأعمال التجارية الجديدة المملوكة للنساء التي يتم إرساء العقود عليها سنوياً</li> <li>مستوى التزام الوكالات المشتريّة بتشجيع استخدام الأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> </ul> | زيادة مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في سلسلة التوريد الحكومية |

| أمثلة على الآثار  | أمثلة على الآثار  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء المسجلة كجهات متعاقدة مع الحكومة</li> <li>عدد الأعمال التجارية الجديدة المملوكة للنساء المسجلة كجهات متعاقدة مع الحكومة سنويًا</li> <li>إجمالي عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء المؤهلة مسبقًا للإدراج في قوائم الموردين المعتمدة</li> <li>عدد الأعمال التجارية الجديدة المملوكة للنساء المؤهلة مسبقًا للإدراج في قوائم الموردين المعتمدة سنويًا</li> </ul> | <p>تعزيز وصول الأعمال التجارية المملوكة للنساء إلى سوق المشتريات الحكومية</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة الزيادة السنوية في عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي تقدم عطاءات للمشاركة في العقود الحكومية</li> <li>نسبة رائدات الأعمال اللاتي شملهن الاستبيان والمطلعات على مكان العثور على معلومات عن فرص المشتريات</li> </ul>  | <p>زيادة توافر المعلومات عن فرص المشتريات</p>                                 |

المصدر: المؤلف.

تقيس مؤشرات المخرجات إنتاج المخرجات، أي السلع والخدمات، وذلك لدعم النتائج المحددة، ونظرًا لأن المخرجات ملموسة وقابلة للتسليم، فمن الأسهل تحديد المؤشرات بالنسبة لها (انظر المربع رقم ١٣).

الجدول رقم ٥: أمثلة على مؤشرات المخرجات

| أمثلة على مؤشرات المخرجات   | أمثلة على المخرجات   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الوكالات المخولة لاعتماد الأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> <li>عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء المعتمدة سنويًا</li> </ul>   | <p>عملية اعتماد رائدات الأعمال المطورة والمنفذة</p>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>متوسط عدد الأيام اللازمة للدفع إلى الأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء بعد تقديم الفواتير</li> <li>نسبة الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي يتم الدفع إليها خلال الجداول الزمنية المحددة</li> </ul>   | <p>نظام الدفع الذي تم إصلاحه لضمان الدفع الفوري للأعمال التجارية المملوكة للنساء</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المراكز أو المنظمات التي تقدم المساعدة الفنية للأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> <li>عدد الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي تحصل على المساعدة الفنية</li> <li>نسبة الأعمال التجارية المملوكة للنساء التي تحصل على المساعدة الفنية</li> </ul> | <p>برامج المساعدة الفنية المنشأة لرائدات الأعمال</p>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>العدد السنوي من المسؤولين الحكوميين الذين يحصلون على التدريب على برامج المشتريات التفضيلية للأعمال التجارية المملوكة للنساء</li> <li>نسبة مسؤولي المشتريات الحكومية الحاصلين على التدريب</li> </ul>  | <p>برامج التدريب الموضوعة لمسؤولي المشتريات الحكومية</p>                             |

المصدر: المؤلف.

## اختيار مؤشرات مجدية

يتمثل التحدي في اختيار مؤشرات الأداء في التأكد من قدرتها على تحديد التغييرات الرئيسية بطريقة مجدية، في حال تم قياس الجانب الخطأ أو تم قياس الجانب الصحيح ولكن بطريقة خاطئة، فإن البيانات قد تكون مضللة، ويمكن أن تؤثر سلبيًا على عملية صنع القرار (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢)، ويمكن أن يؤدي اختيار المؤشرات أيضًا إلى عواقب غير متوقعة. ويستشهد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحادثة قامت فيها إحدى الدول بتغيير نظام تمويلها من نظام قائم على أساس عدد الأدوية المعطاة لآخر مبني على أساس عدد المرضى المعالجين، ونتيجة لذلك، أصبح الأطباء أكثر ودًا في معالمتهم مع المرضى، ولكنهم أيضًا كتبوا عددًا أقل من الوصفات الطبية. إن تقليل عدد الوصفات الطبية للأدوية لم يكن بالضرورة هدف صناعات القرار عندما غيرت تلك الدولة نظامها التمويلي.

ولغايات المساعدة في اختيار مؤشرات مجدية، يستخدم مركز التجارة الدولية وغيره من المؤسسات معايير "سمارت - SMART":

- **محدد:** هل المؤشر محدد بما فيه الكفاية لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق النتائج؟
  - **قابل للقياس:** هل يعد المؤشر مقياساً موثوقاً وواضحاً للنتائج؟
  - **يمكن تحقيقه:** هل النتائج التي يسعى المؤشر لرسم مدى تقدمها واقعية؟
  - **ذو صلة:** هل المؤشر وثيق الصلة بالمنتجات والنتائج المرجوة؟
  - **محدد الزمن:** هل تتوفر البيانات بتكلفة وجهد معقولين؟
- من المهم مراعاة النقاط التالية عند اختيار مؤشرات الأداء:
- **يعد القائم على تحديد المؤشرات ركيزة أساسية فيما يتعلق بالملكية والشفافية، وكذلك في فعالية المؤشرات. يتعين أن تكون عملية وضع الأهداف والمؤشرات عملية تشاركية،**
  - **توفير مجموعة متنوعة من أنواع المؤشرات قد يؤمن قدرًا أكبر من الفاعلية، وقد تعني المطالبة بعملية تحقق موضوعية أن التركيز منصب على الكم أو درجة البساطة على حساب المؤشرات التي يصعب التحقق منها، ولكنها قادرة أكثر على تحديد جوهر التغيير الواقع.**
  - **كلما قل عدد المؤشرات كلما كان ذلك أفضل، حيث يعد قياس التغيير أمرًا مكلفًا، وعليه يفضل استخدام عدد قليل من المؤشرات قدر الإمكان، ومع ذلك، يجب أن تكون هناك مؤشرات كافية لقياس مدى اتساع نطاق التغييرات التي تحدث وتوفير عملية تحقق مقارن. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص. ٦٢.)**
- تتطلب المؤشرات تحديد خط الأساس والهدف والإطار الزمني من أجل السماح للحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين بتقييم نتائج التدخلات بشكل صحيح (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢)

## إدارة الأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة

تقدم إدارة الأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة (US SBA) مثالاً على وكالة حكومية تستخدم المقاييس لتتبع أداء التدخلات الاجتماعية والاقتصادية في مجال المشتريات الحكومية، حيث أسس الكونغرس الإدارة لدعم اهتمامات مشاريع الأعمال الصغيرة وتقديم المشورة لها ومساعدتها وحمايتها مصالحها، لضمان منح تلك الشركات نسبة عادلة من المشتريات والعقود الاتحادية بهدف المحافظة على قدرة الشركات على التنافس الحر، والحفاظ على الاقتصاد الكلي الوطني وتعزيزه،<sup>٢١</sup> وأصدر الكونغرس الأمريكي تكليفاً يقضي باستخدام مقياس واحد لقياس مدى نجاح برامج الأعمال التجارية الصغيرة في مجال المشتريات الحكومية- النسبة الممنوحة لمشاريع الأعمال الصغيرة من إجمالي المشتريات بالدولار.<sup>٢٢</sup>

وفي ختام السنة المالية، يلتزم رئيس كل وكالة اتحادية بتبليغ إدارة الأعمال التجارية الصغيرة عما إذا تمكنت الوكالة من تحقيق الأهداف المتفق عليها بالنسبة لمشاركة الأعمال التجارية الصغيرة، بما في ذلك الأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء، ومن ثم تقوم إدارة الأعمال التجارية الصغيرة برفع تقريرها إلى الكونغرس، حيث يحتوي التقرير على تفاصيل حول الأداء الكلي للحكومة في مقابل الأهداف النظامية، وأسباب الفشل في تحقيق تلك الأهداف، والتوصيات بشأن الإجراءات العلاجية المقترحة، ويتم التعبير عن الأهداف والمقاييس على شكل نسبة مئوية من إجمالي المشتريات بالدولار.

إن كون المقياس الذي تستخدمه إدارة الأعمال التجارية الصغيرة حاليًا هو المقياس الأكثر فاعلية هي مسألة لا تزال موضع نقاش، وفقاً لريد وآخرين (٢٠٠٥، ص. ٢٥)، قد ينحرف المقياس الحالي من خلال الزيادات والانخفاضات في الإنفاق الكلي، وليس من الضروري أن يرتبط بالمستوى الكلي لفاعلية برنامج الأعمال التجارية الصغيرة. وهم يرون أن المقياس الحالي لا يحدد الفوائد الحقيقية المتمخضة عن برنامج الأعمال التجارية الصغيرة التي يؤكدون على أنها تشمل الابتكار وريادة الأعمال. "يتطلب التشجيع على الابتكار وريادة الأعمال تحديثاً مستمراً للتعداد السكاني الاجتماعي والاقتصادي، إلى جانب رعاية الأعمال التجارية الصغيرة بشكل متواصل وإضافتها إلى محور تعاقبات وكالة المشتريات الحكومية.

قد تضم مقاييس نجاح برنامج الأعمال التجارية الصغيرة مقياسين جديدين، وهما: (١) إجمالي عدد الأعمال التجارية الصغيرة التي تلقت منحاً، (٢) وإجمالي عدد مشاريع الأعمال التجارية الصغيرة الجديدة التي تلقت منحاً،<sup>٢٣</sup> وباستخدام المقياسين الجديدين، خلص الباحثون إلى أن برنامج الأعمال التجارية الصغيرة كان أكثر فاعلية مما هو متوقع من المقياس الحالي (ريد وآخرون، ٢٠٠٥).

يوضح مثال إدارة الأعمال التجارية الصغيرة أهمية تحديد أهداف التدخل بوضوح، واختيار المقاييس أو مؤشرات الأداء التي تتماشى معها بشكل وثيق، إن اختيار المقاييس المناسبة ما هو إلا خطوة البداية لهذه العملية، وبمجرد الانتهاء من خطوة الاختيار، لا بد من مراقبتها وتقييمها.

## المراقبة - جمع البيانات وتحليلها

يمكن تعريف المراقبة بأنها "العملية المتواصلة التي تتمكن من خلالها أصحاب المصلحة من الحصول على تغذية راجعة منتظمة حول التقدم المحرز نحو تحقيق غاياتهم وأهدافهم" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩، ص. ٨). وتشمل المراقبة، من بين أمور أخرى، القيام بشكل متواصل بجمع البيانات حول مقاييس محددة والمعلومات الأخرى ذات الصلة بأصحاب المصلحة، مثل الموارد المالية والبشرية والمواد المستخدمة في البرنامج، وتحليلها وإعداد تقارير حولها.

يجب إضفاء الطابع المؤسسي على عملية جمع البيانات وإعداد التقارير وتوحيدها في جميع الجهات المشتريّة للسماح بإجراء عمليات تحليل مجددة، علماً بأن ذلك يتطلب تخطيطاً كبيراً. وجدت دراسة أجريت مؤخراً في جنوب أفريقيا أن النظم التي تستخدمها الجهات المشتريّة التابعة للدولة لمراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف التضليلية الوطنية والإقليمية بدائية إلى حد كبير مما يعني أنها تفتقر إلى الفاعلية، وبشكل عام، تُبلغ هذه الأنظمة فقط عن حجم الإنفاق السنوي على المشتريات، وليس هناك إطار مراقبة تجري إدارته مركزياً للشركات المملوكة للنساء في مجال المشتريات الحكومية (رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWASA)، ٢٠١٣).

تواجه جهود المراقبة في جنوب أفريقيا مزيداً من التعقيدات تتمثل في حقيقة أن أهداف مشاركة الأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية، بالحد الذي تكون تتواجد به فعلياً، تتباين باختلاف الجهات المشتريّة، واختلاف التعريف المحدد للأعمال التجارية المملوكة للنساء، وتشير الدراسة إلى أن عدد قليل من الهيئات الحكومية لديه تقنيات مراقبة تقدمية ذات طابع مؤسسي تشمل دمج أهداف المشتريات في عقود كبار المديرين.

## تقييم النتائج وإجراء التعديلات

عملية التقييم تعني إجراء تقييم دقيق ومستقل للأنشطة المنجزة أو القائمة، لتحديد مدى تلبيتها للأهداف المحددة ومساهمتها في صنع القرار، ويمكن تطبيق التقييم على عديد من الأمور، بما في ذلك تقييم نشاط ما، أو مشروع، أو برنامج، أو إستراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو فكرة رئيسية، أو قطاع، أو مؤسسة.

تعتبر أهداف المراقبة والتقييم متشابهة إلى حد كبير، حيث يسعى كل منهما إلى توفير معلومات يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات صائبة ومدروسة وتحسين الأداء وتحقيق النتائج المخطط لها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٩)، يكمن الفرق الرئيسي بين المراقبة والتقييم في أن الأخير يتم تنفيذه بشكل مستقل لتزويد مديري البرامج وأصحاب المصلحة الآخرين بتقييم موضوعي حول ما إذا كانت تلك البرامج تسير على الطريق الصحيح، كما تعد أنشطة التقييم أكثر صرامة من حيث الإجراءات والتصميم والمنهجية، فضلاً عن أنها تنطوي بوجه عام على تحليل أكثر شمولاً.



يمكن لمنظمات الأعمال النسائية أن تعمل كهيئات لاستطلاع الرأي والتقييم عند مراقبة وتقييم نتائج البيانات وجهود التحليل، وتحديد التعديلات التي يلزم إجراؤها على سياسات وبرامج المشتريات، بإمكان تلك المنظمات المساعدة في تفسير البيانات ووضعها ضمن سياق واقتراح سبل لتحسين الأداء.

## إنفاذ الامتثال إذا لزم الأمر

من الاعتبارات المهمة بالنسبة للحكومات تحديد كيفية إنفاذ الامتثال لسياسات وبرامج المشتريات الحكومية التفضيلية، داخل الحكومة وخارجها على حد سواء، وقد تم بالفعل الاستشهاد ببعض أنواع الإجراءات الإنفاذ في هذا الدليل، فعلى سبيل المثال، تخضع الجهات المشتريّة في عدد من الدول لغرامات القاندة في حالة عدم الدفع الفوري للمقاولين.

أما بالنسبة للمقاولين، فبإمكان الحكومات فرض عقوبات إدارية (مثل تعليق الأعمال وحظر التعامل) وأخرى تعاقدية (مثل فسخ العقود) على الشركات التي تنتهك سياسات المشتريات الحكومية، وبصرف النظر عن شكل تلك العقوبات، يجب أن تقتصر الآليات الإنفاذ بعواقب حقيقية لضمان الامتثال.

يجب أن لا يقتصر الدور الرقابي على الحكومة، حيث يمكن للمجتمع المدني أن يلعب دوراً مهماً في الإشراف على نظم المشتريات المحلية (البنك الدولي، ٢٠١٣)، ففي غرب أفريقيا، على سبيل المثال، تم إنشاء شبكة إقليمية لأصحاب المصلحة من غانا وسيراليون وليبيريا ونيجيريا لمراقبة المشتريات الحكومية في المنطقة، وتتألف الشبكة الإقليمية لغرب أفريقيا من منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات العامة، ووسائل الإعلام، والشركات الخاصة، ويقوم على تنسيقها تحالف مكافحة الفساد في غانا.<sup>٤٥</sup>

## الهوامش

٤١. الإطار القائم على النتائج يأخذ في الاعتبار أيضاً "الأنشطة"، وهي المهام التي يتم الاضطلاع بها بهدف إنتاج المخرجات، وكذلك "المدخلات"، مثل الموارد البشرية والمالية والمادية، ويناقش هذا الدليل مخرجات ونتائج وأثار ومؤشرات الأداء المرتبطة بها. للاطلاع على نقاش مستفيض حول كيفية استخدام مركز التجارة الدولية ومنظمات الأمم المتحدة لإطار الإدارة القائمة على النتائج لتخطيط التدخلات ومراقبتها وتقييمها، انظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٩).
٤٢. ١٥ مدونة قوانين الولايات المتحدة، البند ٦٣١ (أ) (الولايات المتحدة).
٤٣. ١٥ مدونة قوانين الولايات المتحدة، البند ٦٣١ (ب)، البند ٦٤٤ (ز) (الولايات المتحدة).
٤٤. المقاييس الأخرى التي يتم تتبعها عادة هي عدد العقود الممنوحة وحجمها.
٤٥. انظر <http://gaccgh.org/progs/west-africa-contract-monitoring-programme#.Uz0XkyidXgo>
٤٦. الأمم المتحدة، ٢٠١٣، ص. ٣٤
٤٧. <http://sustainabledevelopment.un.org/focussdgs.html>

الخاتمة

# نحو التزام أكبر تجاه الأعمال التجارية المملوكة للنساء

"لا يوجد مجتمع تمكّن من تحقيق الازدهار بدون مساهمة كبيرة من النساء المتواجدين فيه."

**بالنظر** إلى صلاحيات الحكومات التنظيمية وقوتها الشرائية، فإنها تمتلك فرصة فريدة لإطلاق العنان للإمكانيات الاقتصادية الهائلة المتمثلة في الأعمال التجارية المملوكة للنساء، وحتى اليوم، لم يتم إيلاء سوى قدر محدود من الاهتمام للكيفية التي يمكن للحكومات من خلالها استخدام سياسات وبرامج المشتريات الحكومية لإطلاق تلك الإمكانيات، وذلك على الرغم من ظهور مجموعة من الأدلة التي تبين أن المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة يلعبان دوراً محورياً في النمو الاقتصادي المستدام وتحقيق أهداف التنمية.

الدول ذات الفجوات الصغيرة بين الجنسين تتحلى بقدرة أكبر على المنافسة دولياً ولديها مستوى أعلى من الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد كما تتبوأ مراتب أعلى على مؤشر التنمية البشرية (المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠١٣)،

واعترافاً بالدور المحوري الذي تضطلع به النساء في اقتصادات الوقت الحاضر، دعا فريق الشخصيات البارزة رفيع المستوى المعني بجدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥ حكومات العالم لتهيئة الظروف التي تمكن النساء من إدراك كامل إمكانياتهن، حتى تستطعن "تحويل أسرهن ومحيطهن واقتصاداتهن ومجتمعاتهن"، ويمكن للحكومات المساعدة في تهيئة هذه الظروف من خلال سياسات المشتريات الحكومية.

ومن الوسائل التي تمثل خطوةً إلى الأمام ضمان الالتزام على المستوى الدولي بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وفي وقت النشر، تم اقتراح الهدف من تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وهو يقع في صميم الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة، كهدف مستقل قائم بذاته في جدول أعمال التنمية لما بعد عام ٢٠١٥. ولتفعيل ذلك بطريقة مسؤولة من الناحية المالية، يمكن للحكومات استخدام عمليات المشتريات الخاصة بها كأداة لزيادة نسب النزود من الشركات المملوكة للنساء.

سيكون ذلك متسقاً مع أهداف أخرى مقترحة من قبل الفريق العامل مفتوح العضوية المعني بأهداف التنمية المستدامة التابع للجمعية العامة: "١٢-٧ تعزيز ممارسات المشتريات الحكومية المستدامة بما يتفق مع السياسات والأولويات الوطنية"، وتمتلك معظم الحكومات سياسة جنسانية على مستوى الوطني تتماشى مع الالتزامات التي تعهدت بها على المستوى الدولي في اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وغيرها من المعاهدات الدولية، كما تعتبر الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة، المتعلقة بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، ضمن أولويات التنمية.

تشتمل العناصر الأساسية لاستخدام سياسة المشتريات الحكومية بشكل فعال في تحفيز زيادة نشاط المرأة في مجال ريادة الأعمال على ما يلي:

- الإصلاحات التي تستهدف نوع الجنس، وتهدف إلى إزالة الحواجز والتحديات التي تواجهها رائدات الأعمال، وبالتالي زيادة فرص وصولهن إلى أسواق المشتريات الحكومية؛
- المساعدات المستهدفة المصممة لرعاية مشاركة مؤسسات الأعمال التجارية المملوكة للنساء في تلك الأسواق على المدى الطويل.

من المهم أن تقدر الحكومات القدرات والمعرفة التي تمتلكها منظمات الأعمال النسائية وتستفيد منها، وكلما عجلت الحكومات بالاستثمار في تلك الإصلاحات، تدفقت الفوائد إلى النساء وأسرهن ومجتمعاتهن ودولهن بشكل أسرع.





المراجع



## المراجع

- أندرسون، إم. (٢٠١٣) قانون الدفع الفوري: لقد حان الوقت. الغرفة الوطنية للأعمال التجارية الصغيرة بيانات مستردة من. <http://www.nsbcc.org.za/emails/newsletter-2013/articles/article-7-feb-2013-mike.html>
- أندرسون، آر. دي، بي. بلانير، كيه. أوسي- لا وإيه سي مولر (٢٠١١). تقييم أهمية الانضمام مستقبلاً إلى اتفاقية منظمة التجارة العالمية حول المشتريات الحكومية بعض مصادر البيانات الجديدة، والتقدير الموقته، وإطار تقييمي للأعضاء الأفراد ممن ينظرون في التقدم للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية. ورقة عمل خاصة بالموظفين رقم 15-2011-ERSD منظمة التجارة العالمية. بيانات مستردة من. [http://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/ersd201115\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd201115_e.pdf)
- أروميث، إس، إس. ترومر، جيه. فيجا وإل. جيانغ (٢٠١١). لائحة المشتريات الحكومية: مقدمة بيانات مستردة من. [www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf](http://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf)
- أوديت، دي. (٢٠٠٢) المشتريات الحكومية: تقرير تجميعي. مجلة الموازنة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، المجلد ٢، رقم ٣، ISSN 1608-7143. باريس: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
- بويتز، آر. (٢٠١١). المشتريات الحكومية الأوروبية: ألم بحن وقت الإصلاح! المعهد الأوروبي للإدارة العامة. بيانات مستردة من. [http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20110912110554\\_EipascopeSpecialIssue\\_Art7.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20110912110554_EipascopeSpecialIssue_Art7.pdf)
- وكالة أنباء بوتسوانا (BOPA). بوتسوانا: المبادئ التوجيهية للأعمال التجارية لتلقي استفسارات. بيانات مستردة من. <http://allafrica.com/stories/201308060144.html>
- رابطة سيدات أعمال جنوب أفريقيا (BWASA) (٢٠١٣) الوضع الحالي للسياسات والممارسات والتدابير والحوافز الخاصة بالأعمال التجارية المملوكة للنساء في المشتريات الحكومية. بيانات مستردة من. [http://bwasa.co.za/files/docs/0/52932eba0fbd7\\_bwa\\_wobs\\_in\\_govt\\_procurement\\_report\\_2013.pdf](http://bwasa.co.za/files/docs/0/52932eba0fbd7_bwa_wobs_in_govt_procurement_report_2013.pdf)
- سبينيك، جيه، جيه ر. آر. سي. ناش، وجيه آر. وجيه إف. نجل (٢٠٠٦). إدارة العقود الحكومية (الطبعة الرابعة). ريفروودس، إلينوي: CCH. كوهين إم. (٢٠١٣). الموافقة على قانون لوقف ممارسات "الواجهة" في تمكين السود. ميل وجارديان بيانات مستردة من. <http://mg.co.za/article/2013-06-21-00-law-to-stop-black-empowermentfrontingapproved>
- أمانة الكومنولث (بدون تاريخ) لماذا يضطلع نوع الجنس بدور مهم في سياسة المشتريات الحكومية؟ بيانات مستردة من. <http://www.thecommonwealth.org>
- المديرية العامة للمؤسسات والصناعة (سبتمبر ٢٠٠٧). تقييم وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى أسواق المشتريات الحكومية في الاتحاد الأوروبي (التقرير النهائي). المفوضية الأوروبية. بيانات مستردة من. [http://ec.europa.eu/enterprise/dg/files/evaluation/pme\\_marches\\_publics\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/dg/files/evaluation/pme_marches_publics_report_en.pdf)
- البيس، آيه، سي. مانويل، سي. إم. بلاكين (٢٠٠٤). نوع الجنس والنمو الاقتصادي في أوغندا: إطلاق العنان لإمكانيات النساء. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
- إلمرس، بي. (٢٠١١). كيف تنفقها: المشتريات الصغيرة لمعونة أكثر فعالية. الشبكة الأوروبية المعنية بالديون والتنمية (اليوروداد). بيانات مستردة من. <http://www.eurodad.org/4639>
- بحث فريشماندينز (أكتوبر ٢٠٠٨). تقييم تجارب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المشتريات الحكومية. بيانات مستردة من. [http://shared.freshminds.co.uk/marketing/SME\\_Procurement\\_Report.pdf](http://shared.freshminds.co.uk/marketing/SME_Procurement_Report.pdf)
- جاثرا دبلوي. (٢٠١٣). ما الذي ينبغي فعله لدعم الشركات المملوكة لنساء للمشاركة في سوق المشتريات الحكومية المريح والاستفادة منه. معهد الآثار الاجتماعية. بيانات مستردة من. <http://sii-africa.org>
- حكومة بوتسوانا (٢٠١١). المبادئ التوجيهية لتسجيل الشركات متناهية الصغر والصغيرة المعفاة من متطلبات الترخيص. وزارة التجارة والصناعة. حكومة ليبيريا (٢٠١١). الأساس المنطقي، السياسة، وإطار التنفيذ لتنمية المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في ليبيريا: ٢٠١١-٢٠١٦. وزارة التجارة والصناعة.
- حكومة تايوان (٢٠١٢). ورقة بيضاء بشأن الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايوان، ٢٠١٢. وزارة الشؤون الاقتصادية. بيانات مستردة من: [https://www.moea.gov.tw/Mns/english/news/News.aspx?kind=6&menu\\_id=176&news\\_id=2796](https://www.moea.gov.tw/Mns/english/news/News.aspx?kind=6&menu_id=176&news_id=2796)
- هينتي، جيه. (٢٠١٣). إستراتيجيات استخدام المشتريات الحكومية- الحدود والفرص لتحليل السياسات الأوروبية. عدد ٢٠١٣: 7epa المعهد السويدي لدراسات السياسات الأوروبية. بيانات مستردة من. [www.sieps.se/sites/default/files/2013\\_7epa.pdf](http://www.sieps.se/sites/default/files/2013_7epa.pdf)
- مؤسسة التمويل الدولية (٢٠١٤). مؤسسة التمويل الدولية وجولمان ساكس تطلقان تسهيلاً عالمياً لعشرة آلاف امرأة بقيمة ٦٠٠ مليون دولار مخصصة لرائدات الأعمال. بيانات مستردة من. <http://ifcext.ifc.org/ifcext/pressroom/IFCPressRoom.nsf/0/46E12EAD.05D0619B85257C9200595A41>
- مركز التجارة الدولية (٢٠١١). سياسات تعميم المنظور الجنساني الصادرة عن مركز التجارة الدولية. جنيف، سويسرا. مركز التجارة الدولية التابع للأمم المتحدة لمنظمة التجارة العالمية.
- كيبيلر، إي. و. إس. شين (٢٠٠٧). هل هناك فعلاً اختلاف بين رواد ورائدات الأعمال؟ واشنطن العاصمة: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة في الولايات المتحدة
- كيرتون، آر. إم. (٢٠١٣). سياسة نوع الجنس والتجارة والمشتريات الحكومية. أمانة الكومنولث.
- لينارلي، جيه، أي. بارتوك، بي. هولدن، دي. ليمشاه، جيه. آيه. روسل، إف. تريونفيتي، كيه. بي. فارما (١٩٨٨) المشاريع الصغيرة والمتوسطة والنمو القائم على الصادرات: هل هناك أدوار لبرامج المشتريات الحكومية، ودليل عملي لتقييم وتطوير برامج المشتريات الحكومية لمساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. جنيف، سويسرا. مركز التجارة الدولية. بيانات مستردة من. [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/wkshop\\_tanz\\_jan03/itcdemo3\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/wkshop_tanz_jan03/itcdemo3_e.pdf)
- مانويل، كيه. (٢٠١٢). أوجه الحماية القانونية للمقاولين في العقود الاتحادية الرئيسية. R41230. دائرة البحوث في الكونغرس بالولايات المتحدة بيانات مستردة من. <http://allafrica.com/stories/201308060144.html>
- ماكروودن، سي. (٢٠٠٤). استخدام المشتريات الحكومية في تحقيق النتائج الاجتماعية، منتدى الموارد الطبيعية ٢٨، ٢٠٧-٢٦٧.

- المجلس الوطني للعلامات في ميدان التجارة (٢٠١٣). إحصائيات المشتريات تكشف عن مكاسب عظيمة للأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء. بيانات مستردة من <http://www.nwbc.gov/research/procurement-statistics-revealed-great-gains-women-owned-small-businesses>.
- (يونيو ٢٠٠٩). الممارسات الناجحة في إنشاء وتعديل برامج ريادة الأعمال الموجبة للنساء. موارد لمراكز ريادة الأعمال والبرامج غير الائتمانية. بيانات مستردة من <https://www.nwbc.gov/research/successful-practices-establishing-and-modifying-entrepreneurship-programs-women-resources>.
- (يونيو ٢٠٠٦). أفضل الممارسات في المشتريات الاتحادية: دراسة إنجازات الأعمال التجارية المملوكة للنساء والعواقب التي واجهتها. بيانات مستردة من <http://www.nwbc.gov/sites/default/files/osdbubestpracticesreportfin.pdf>.
- نيلسن، آر، (بدون تاريخ) التمييز في المشتريات في الاتحاد الأوروبي. كلية التجارة بوكينهاغن. بيانات مستردة من <http://arbetsratt.juridicum.su.se/Files/PDF/klaw46/discrimination.procurement.pdf>.
- نوفيربانت، دي. (٢٠١٣). نوع الجنس والمشتريات الحكومية في إندونيسيا (استبيان عن نوع الجنس للموردين) (شرايح عرض تقديمي). حساب تحدي الألفية-إندونيسيا. بيانات مستردة من <http://smefinanceforum.org/post/gender-and-government-procurement-in-indonesia-gender-vendor-survey>.
- أورسر، بي. (مارس ٢٠٠٩). استراتيجيات المشتريات لدعم الشركات المملوكة للنساء. بيانات مستردة من <http://www.weconnectcanada.org/uploads/File/CanadaWorksMarch302009WEConnectCanadaProcurementStudy.pdf>.
- القانون العملي (٢٠١٣). المشتريات الحكومية في البرازيل: نظرة عامة. بيانات مستردة من <http://us.practicallaw.com/6-521-4700?source=relatedcontent>.
- كوينوت، جي. (٢٠١٣). تعزيز السياسة الاجتماعية عن طريق المشتريات الحكومية في أفريقيا. في جي. كوينوت وإس. أروسميث (اختصاصيون تربويون)، لائحة المشتريات الحكومية في أفريقيا (الصفحات ٣٧٠-٤٠٣). نيويورك: مطبعة جامعة كامبريدج.
- جي. كوينوت وإس. أروسميث (٢٠١٣). مقدمة. في جي. كوينوت وإس. أروسميث (اختصاصيون تربويون)، لائحة المشتريات الحكومية في أفريقيا (الصفحات ١-٢١). نيويورك: مطبعة جامعة كامبريدج.
- رامبيدي، بي. (٢٠١٢). شركة تحقق أرباحًا بالملايين من خلال استغلال أحد المساعدين. *ذا ستار (The Star)* (بيانات مستردة من <http://www.iol.co.za/the-star/firm-cleaned-up-millions-using-helper-1.1302575?ot=inmsa.ArticlePrintPageLayout.ot>).
- ريد، تي. إس، لونا، بي. جي، وإليك ديليو. سي. (٢٠٠٥). تحقيق التوازن بين الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي وإصلاح المشتريات الحكومية. مقاييس فعالة لقياس مشاركة الأعمال التجارية الصغيرة في المشتريات الحكومية. في كيه. في. تاي وآخرون (اختصاصيون تربويين)، التحديات في المشتريات الحكومية: منظور عالمي (الصفحات ٨١-١٠٠) فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية: مطبعة PrAcademics.
- تحالف البروتوكول الجنوب أفريقي للنوع (٢٠١٢). الموارد الإنتاجية وفرص العمل والتمكين الاقتصادي في مقياس بروتوكول ٢٠١٢ حول نوع الجنس الخاص بالجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي (SADC) - بوتسوانا (الفصل ٤) بيانات مستردة من <http://www.genderlinks.org.za/article/sadc-gender-protocol-2012-barometer---botswana-2012-11-29>.
- صن، بي. (٢٠١٢). دعم رائدات الأعمال - خطة فينيكس للشركات الناشئة الصغيرة (شرايح عرض تقديمي) مجلس شؤون العمل، اليونان التنفيذي. تايلور جيه. دي. وكيه. روجا (٢٠٠٩). المشتريات التفضيلية: دراسة حالة لجنوب أفريقيا. بيانات مستردة من <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/13ProcurementPreferences/Paper13-6.pdf>.
- تيكسيرا، دي. بي. آر. (بدون تاريخ). التجربة البرازيلية في استغلال سياسات المشتريات الحكومية لتشجيع تنمية المشاريع متناهية الصغر والصغيرة من وجهة النظر القانونية. <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/13ProcurementPreferences/Paper13-3.pdf>.
- الأمم المتحدة (٢٠١٣).
- شراكة عالمية جديدة: القضاء على الفقر وتحول الاقتصادات من خلال التنمية المستدامة. نيويورك: منشورات الأمم المتحدة. بيانات مستردة من <http://www.post2015hlp.org/wp-content/uploads/2013/05/UN-Report.pdf>.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (٢٠٠٩). دليل تخطيط ومراقبة وتقييم نتائج التنمية. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بيانات مستردة من <http://www.undp.org/eo/handbook>.
- (٢٠٠٢). الإدارة القائمة على النتائج (RBM) في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): اختيار المؤشرات. نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بيانات مستردة من <http://web.undp.org/evaluation/documents/methodology/rbm/indicators-Paper1.doc>.
- (الجمعية العمومية للأمم المتحدة (UNGA) (٢٠١٣) حياة كريمة للجميع: تسريع التقدم نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية والنهوض ببرنامج عمل الأمم المتحدة للتنمية ما بعد عام ٢٠١٥. تقرير الأمين العام للدورة الثامنة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة، ٢٠٢/٦٨. الجمعية العمومية للأمم المتحدة (UNGA). بيانات مستردة من [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/68/202](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/68/202).
- وزارة العدل الأمريكية (٢٠١٣). مقال صحفي، مقالون آمنون يعترفون بالذنب في فرجينيا بسبب الحصول غير المشروع على عقود بقيمة ٣١ مليون دولار من عقود مخصصة للأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للفتيات المحرومة. بيانات مستردة من <http://www.justice.gov/opa/pr/2013/March/13-crm-323.html>.
- البنك الدولي (٢٠١٣). النهج الشامل نحو إصلاح المشتريات الحكومية في غانا. واشنطن العاصمة: البنك الدولي. بيانات مستردة من <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2013/02/04/Ghana-8217-s-Comprehensive-Approach-to-Public-Procurement-Reform>.
- (٢٠١٢). تقرير التنمية العالمي لعام ٢٠١٢، المساواة بين الجنسين والتنمية. واشنطن العاصمة: البنك الدولي.
- (٢٠١٢) تشجيع ريادة الأعمال في بوتسوانا: القيود التي تواجه تنمية الأعمال التجارية متناهية الصغر تقرير رقم 59916-BW. واشنطن العاصمة: البنك الدولي. بيانات مستردة من [http://siteresources.worldbank.org/INTBOTSWANA/Resources/Promoting\\_Enterpreneurship\\_in\\_Botswana.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTBOTSWANA/Resources/Promoting_Enterpreneurship_in_Botswana.pdf).
- (٢٠١١) ب). مبادئ توجيهية: مشتريات السلع والأشغال والخدمات غير الاستثنائية بموجب قروض مقدمة من البنك الدولي للإنشاء والتعمير واتمانات ومنح المؤسسة الدولية للتنمية. واشنطن العاصمة: البنك الدولي. بيانات مستردة من [http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Procurement\\_Gls\\_English\\_Final\\_Jan2011.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/278019-1308067833011/Procurement_Gls_English_Final_Jan2011.pdf).
- المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٣). التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام ٢٠١٣. جنيف: المنتدى الاقتصادي العالمي. بيانات مستردة من <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>.





مجلس الإشراف على الغابات (FSC) هو منظمة مستقلة، غير حكومية، وغير ربحية تم تأسيسه بهدف تعزيز الإدارة المسؤولة للغابات في العالم.

طبعته إدارة خدمات الاستنساخ التابعة لمركز التجارة الدولية على ورق مجلس الإشراف على الغابات (FSC) الصديق للبيئة (بدون كلور) باستخدام أحبار ذات أصل نباتي. المواد المطبوعة قابلة للتدوير.

تتوفر نسخة مجانية بصيغة (pdf) على الموقع الإلكتروني لمجلس التجارة الدولية على الرابط التالي:  
[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)



مركز  
التجارة  
الدولية

