

## IMAS 07.20

الطبعة الأولى  
1 أغسطس 2005  
التعديل 3، يونيو 2013

### دليل لتطوير وإدارة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام

تمت ترجمة هذا المعيار إلى اللغة العربية في تعاون مشترك  
ما بين مركز جنيف الدولي لأنشطة إزالة الألغام للأغراض  
الإنسانية والمديرية العامة للأعمال المتعلقة بالألغام في العراق .DMA.



تمت مراجعة وتحديث هذا المعيار بتمويل مشكور من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

المدير،  
دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام (UNMAS)  
1 الأمم المتحدة بلازا، الطابق 6  
نيويورك، (NY 10017)  
الولايات المتحدة الأمريكية

البريد الإلكتروني: [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)  
الهاتف: +1 (212) 963 1875  
فاكس: +1 (212) 963 2498  
الموقع: [www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org)

### تحذير

أضحت هذه الوثيقة سارية المفعول اعتباراً من التاريخ المبين على صفحة الغلاف. كما هو الحال بالنسبة للمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS)، تخضع هذه الوثائق لمراجعة دورية. على المستخدمين استشارة موقع مشروع المعايير الدولية من أجل التحقق من وضعها على (<http://www.mineactionstandards.org/>) ، أو عبر موقع دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام (UNMAS) على شبكة الإنترنت <http://www.mineaction.org>.

### تنبيه بشأن حقوق الطبع والنشر

تعتبر هذه المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) وثيقة خاصة بالأمم المتحدة وحقوق الطبع محفوظة لديها ولا يجوز إعادة نسخها أو الإقتطاف منها أو تخزينها أو نقلها بأي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة لأي غرض آخر من دون إذن خطي مسبق من دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام (UNMAS) بالنيابة عن الأمم المتحدة.

هذه الوثيقة ليست للبيع.

المدير:

دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام (UNMAS)

جادة ماديسون 380، (M11023)

نيويورك، نيويورك 10017

الولايات المتحدة الأمريكية

البريد الإلكتروني: [mineaction@un.org](mailto:mineaction@un.org)

هاتف: +1(212)9631875

فاكس: +1(212)9632498

## المحتويات

3	محتويات
5	تمهيد
6	مقدمة
7	دليل لتطوير وإدارة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام
7	1. النطاق
7	2. المراجع
7	3 المصطلحات والتعاريف والاختصارات
8	4. عقود الأعمال المتعلقة بالألغام
9	4.1 مبادئ العقود المتعلقة بالألغام
9	4.2 أنواع العقود
9	4.2.1 عقود الأسعار الثابتة
10	4.2.2 عقود التكلفة المضافة
10	4.3 اختيار نوع العقد المناسب
10	5. هيكل العقود المتعلقة بالألغام
11	5.1 المكون القانوني للعقد
11	5.2 المكون التقني للعقد
12	5.3 المكون السعري للعقد
12	6.التطابق مع المعايير الدولية و / او المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام
12	6.1 السلامة والصحة التشغيلية (OH & S)
13	6.2 إدارة الجودة (QM)
13	6.2.1 اعتماد المتعاقد
14	6.2.2 نظم إدارة الجودة الداخلية
14	6.2.3 ضمان الجودة الخارجية (QA) ومراقبة الجودة (QC)
14	6.3 قدرات متخصصة
14	6.3.1 استخدام الكلاب للكشف عن الألغام (MDD)
14	6.3.2 إزالة الألغام ميكانيكياً
14	7. اختيار متعاقد الأعمال المتعلقة بالألغام
15	7.1 خصائص وقدرات المتعاقدين المناسبين
16	7.2 تكلفة اختيار المتعاقد
16	8. عملية المناقصة
16	8.1 نوع المناقصة
17	8.2 التأهيل المسبق للمتعاقد المناسبين
18	8.3 طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP)
18	8.4 التوضيحات خلال فترة المناقصة
19	8.5 تقديم العطاء
19	8.6 تقييم العطاءات
19	8.7 اشعار بنتائج المناقصة
20	8.8 منح العقد والتفاوض مع المتعاقد الناجح
20	9. إدارة العقود
20	9.1 المسؤولية عن إدارة العقود
20	9.2 إدارة كلفة العقد
21	9.3 إدارة وقت العقد

21	9.4. السيطرة الفعالة على العقود.....
21	9.5. الإبلاغ الفعال.....
21	9.6. المراجعة الفعالة.....
22	9.7. مراجعات ما بعد العقد. (PCRs).....
22	10. المسؤوليات.....
22	10.1. الأمم المتحدة.....
23	10.2. السلطة الوطنية لأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA).....
23	10.3. الجهات المانحة.....
23	10.4. المتعاقدون.....
23	10.5. الحكومة المضيفة.....
25	المرفق ألف (المعيارية) المراجع.....
26	المرفق باء (الإعلامية) عملية التعاقد لأعمال المتعلقة بالألغام.....
27	سجل التعديلات.....

## تمهيد

تم اقتراح المعايير الدولية لبرامج إزالة الألغام للأغراض الإنسانية لأول مرة من قبل فرق العمل في المؤتمر التقني الدولي في الدنمارك في تموز عام 1996 ، وتم تحديد المعايير لكافة جوانب أنشطة إزالة الألغام والتوصية بها والإنتفاق على تعريف عالمي جديد لعملية "التطهير". وفي أواخر عام 1996 تم تطوير العايير المقترحة في الدنمارك من قبل مجموعة تقودها الأمم المتحدة، حيث طورت المعايير الدولية لعمليات إزالة الألغام للأغراض الإنسانية. وأصدرت الطبعة الأولى من قبل دائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام (UNMAS) في آذار عام 1997 .

ومنذ ذلك الحين توسع نطاق هذه المعايير الأصلية لتشمل المكونات الأخرى للأعمال المتعلقة بالألغام خاصة تلك المتعلقة بالتوعية بمخاطر الألغام ومساعدة الضحايا لكي تعكس التغييرات على الإجراءات التشغيلية والممارسات والسلوك. وقد أعيد تطوير المعايير وأعيد تسميتها إلى المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) مع النسخة الأولى التي صدرت في تشرين الأول (أكتوبر) عام 2001.

تمتلك الأمم المتحدة (UN) المسؤولية العامة لتمكين وتشجيع الإدارة الفعالة لبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام، بما في ذلك التطوير والمحافظة على المعايير. لذلك فإن (UNMAS) هي عبارة عن مكتب ضمن الأمم المتحدة مسؤول عن تطوير وحماية المعايير الدولية لخدمات الأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) والتي أنشأت بمساعدة مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية.

يتم إعداد ومراجعة وتنقيح المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) من قبل لجان فنية بدعم من المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية. ويمكن الحصول على أحدث إصدار لكل معيار مع المعلومات عن عمل اللجان الفنية معاً على الموقع <http://www.mineactionstandards.org>. كما تتم مراجعة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) بشكل خاص كل ثلاث سنوات على الأقل لضمان تطوير أسس وممارسات الأعمال المتعلقة بالألغام و لإدراج التغييرات على القوانين والمتطلبات الدولية.

## مقدمة

يوفر المعيار الدولي للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) توجيهات بشأن تطوير وإدارة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام، بما في ذلك المنظمات التجارية والمنظمات غير الحكومية، لإنجاز أنشطة معينة للأعمال المتعلقة بالألغام. ينظر هذا المعيار في التعاقد على الأعمال المتعلقة بالألغام بشكل عام. فهو لا يقترح بنية محددة للعقد باعتباره الهيكل الأنسب، بل يعتمد على طبيعة أطراف العقد والوضع والبيئة التي سيجري فيها النشاط المتعاقد عليه. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع العديد من المديرين المحتملين مثل البنك الدولي<sup>1</sup>، والمفوضية الأوروبية<sup>2</sup>، ومنظمة الأمم المتحدة<sup>3</sup> والمنظمات التجارية الكبرى بإجراءات خاصة بهم حول تطوير وإدارة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام. وليس المقصود من هذا المعيار أن يحل محل هذه الإجراءات، بل إنه يهدف إلى تسليط الضوء على القضايا المديرية للعملية كتوجيه أولئك الذين لا يملكون مثل هذه الإجراءات وكتذكير للذين يمتلكونها. لا يوفر هذا المعيار توجيهات محددة بشأن المنح أو اتفاقيات المنح.

الهدف من هذا المعيار هو توفير مبادئ توجيهية لإعداد عقود الأعمال المتعلقة بالألغام والإدارة اللاحقة للنشاط المتعاقد عليه. وحتى عندما ينفذ العمل في إطار ترتيب ما كخطاب اتفاق مثلاً بدلاً من العقد الرسمي، ينبغي أن يتضمن هذا العقد المبادئ والاعتبارات الأساسية في هذا الترتيب. والهدف من ذلك هو تعزيز نهج مشترك ومتسق لتأطير وإدارة العقود. ومن ثم ينبغي أن يضمن ذلك إدراج تلك الشروط اللازمة لتوليد وإظهار ممارسات إدارية وقدرات تشغيلية عالية الجودة. وستكون هذه الظروف بصرف النظر عن حجم أو خبرة المنظمات التي تضطلع بالعمل.

لأغراض هذا المعيار، إن مصطلح "المدير" قد أستخدم بدلاً من "المانح"، أو "العميل" أو ما شابه ذلك. ويأتي ذلك اعترافاً بحقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى إنشاء العقد حول الأعمال المتعلقة بالألغام تدفع لمنظمة خاصة تُعنى بالأعمال المتعلقة بالألغام لتحقيق نتيجة معينة. وهذا ينطبق سواءً كانت المنظمة المتعاقدة هي المستفيد المباشر من الأعمال المتعلقة بالألغام مثل متعهد البنية التحتية أو المستفيد غير المباشر مثل المانح الذي يسعى للحصول على نتائج للمجتمع المحلي. وعلى حد السواء، فإن التوجيهات المقدمة في هذا المعيار تنطبق على الشركات التجارية والمنظمات غير الحكومية وأي نوع آخر من المنظمات التي يمكن التعاقد معها لإجراء أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام. ومن وجهة نظر تعاقدية، لا يوجد أي تمييز بين أنواع الأطراف المتعاقدة في الأعمال المتعلقة بالألغام. تبقى مبادئ التعاقد الجيدة قابلة للتطبيق سواءً كان الطرف المتعاقد، منظمة غير حكومية أو مؤسسة تجارية. ومع ذلك، فإن المدير قد يختار تطبيق مبادئ اختيار المتعهد بشكل مختلف إذا لم يتوفر الوقت الكافي لإتمام عملية التعاقد الكامل، كما هو الحال في حالة الطوارئ. وينبغي أن يجسد العقد الفعلي مختلف القضايا والبنود المحددة في هذا المعيار.

<sup>1</sup> World Bank, Procurement of Works – Smaller Contracts, Washington, January 1995.

<sup>2</sup> European Community, Official Journal of the European Communities, Brussels, L382 Annex III.

<sup>3</sup> UNOPS, Procurement Rules and Procedures, Model Mine Action Contract, New York.

## دليل تطوير وإدارة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام

### 1. النطاق

يحدد هذا المعيار المبادئ ويزود بالتوجيهات بشأن عملية التعاقد، وكيفية صياغة عقود فعالة. كما انه يفحص المفاهيم العامة وراء عملية التعاقد للأعمال المتعلقة بالألغام، ويحدد القضايا المديرية التي ينبغي أن تدرج في عقود الأعمال المتعلقة بالألغام.

وعلى الرغم من أن هذا المعيار يركز على إزالة الألغام، إلا أن العقود الجيدة والعملية مطلوبة من أجل مكونات أخرى للأعمال المتعلقة بالألغام بما في ذلك البعثات الوطنية للتقييم التقني، ودراسات استقصاء الأثر، ومشاريع التوعية بمخاطر الألغام (MRE) وتدمير المخزونات.

يركز هذا المعيار على إعداد العقود ومنحها وإدارتها لاحقاً، ويتم استخدام كلمة "عقد" في كل الوثيقة. كما تنطبق المبادئ والتوجيهات المنصوص عليها في كثير من الحالات بالتساوي على اتفاقيات ليست رسمية بالكامل يجري بموجبها تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالألغام نيابة عن وكالة مانحة، ويمكن استخدامها للحصول على التوجيهات عند صياغة هذه الاتفاقات.

### 2. المراجع

ترد قائمة من المراجع المعيارية في المرفق أ. والمراجع المعيارية هي وثائق مهمة لكل ما اشار اليه المرجع في هذا المعيار والتي تشكل جزءاً من أحكامه.

### 3. المصطلحات والتعاريف والمختصرات

يرد مسرد كامل لجميع المصطلحات والتعاريف والمختصرات المستخدمة في الحقل 04.10 لسلسلة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام. ويليه تعريف بالمصطلحات المديرية المستخدمة في هذا المعيار.

"العقد" هو اتفاق رسمي ملزم قانوناً بشروط محددة بين كيانين أو أكثر يتضمن وعد بإتمام عمل معين مقابل فائدة قيمة تعرف بـ "المقابل".

عقد "السعر الثابت" هو الذي يدفع بموجبه للمتعاقد سعر ثابت لإجراء نطاق عمل محددة أو لتوفير عدد معين من الأصول مثل (فرق إزالة الألغام، وكلاب كشف الألغام (MDD) و فرق أو معدات ميكانيكية) وبإطار زمني متفق عليه. و يغطي السعر الثابت كامل الأعمال والواجب والخدمات الواجب تقديمها من قبل المتعاقد.

عقد "التكلفة المضافة" هو العقد الذي يسدد فيه المتعاقد جميع التكاليف المتكبدة في الاضطلاع بنطاق محدد من العمل ويدفع مبلغاً إضافياً أو نسبة مئوية ثابتة من التكاليف المستردة.

مصطلح "سعر الوحدة" يعني الأسعار المتفق عليها والمقبول بها لكل عنصر من عناصر النشاط والكميات الواردة في العقد. وغالباً ما تستخدم أسعار الوحدات في عقود التكلفة المضافة.

"الاتفاق"، كما تستخدم بالمعنى القانوني، هو مصطلح بديل للعقد ويشمل جميع العناصر الحاسمة في العقد.

"خطاب الاتفاق" هو أبسط أشكال العقد وينص على أساسيات الاتفاق من دون أن يتضمن جميع التفاصيل. ويمكن استخدامه تمهيداً لعقد رسمي، أو في بعض الحالات، يمكن أن يستخدم بدلاً من عقد رسمي.

- (أ) يُحدد طرفا الإتفاق ودور كل منهما فيه ؛  
(ب) يصف طبيعة الإتفاق؛ و

ت) ينص على فقرات الدفع، وتوقعات الوقت وغيرها من العناصر المديرية للاتفاق.

"**العطاء**" يعني أن يقدم إلى كيان آخر عرض غير مشروط للدخول في العقد. وعادةً ما يكون للعطاء فترة صلاحية محددة وقد يكون مقبولاً في أي وقت في خلال هذه الفترة.

مصطلح "**المقترح**" يعني عرضاً للنظر فيه أو قبوله من قبل كيان آخر. وإذا تم قبوله، فيقبل المقترح بكل الشروط المقدمة كما هي. ومن القواعد العامة أنه يجوز سحب أي اقتراح في أي وقت قبل القبول شرط تقديم إشعار السحب للكيان الذي قدم إليه الاقتراح.

"**عملية المناقصة**" هي عملية استدعاء أو تقييم العطاءات لاختيار المتعاقد المفضل.

مصطلح "**المدير**" يشير إلى الكيان الذي يتعاقد مع كيان آخر للقيام بالأعمال المطلوبة المتعلقة بالألغام. وقد يكون المدير عبارة عن إحدى الجهات المانحة أو السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA)، أو منظمة تعمل بالنيابة عن السلطة الوطنية أو منظمة تجارية أو أي كيان يرغب القيام أو الاشتراك مع منظمة تنجز أعمال المتعلقة بالألغام. وقد يكون المدير المستفيد المباشر من الأعمال المتعلقة بالألغام مثل متعاقد البنية التحتية أو قد يكون المستفيد غير المباشر مثل المانح الذي يسعى للحصول على نتائج للمجتمع المحلي. وبالمعنى الدقيق للكلمة، لا تصبح المنظمة "مديرًا" حتى تدخل في عقد ما و للسهولة؛ قد استخدم هذا المصطلح في كل هذا المعيار بغض النظر عن مرحلة العقد ومدته.

يتضمن مصطلح "**المانح**" جميع مصادر التمويل.

مصطلح "**المتعاقد**" يشير إلى أي منظمة (حكومية، أو غير حكومية أو تجارية) تعاقدت لإجراء نشاط خاص بالأعمال المتعلقة بالألغام. ويشار إلى المنظمة المسؤولة بموجب عقد أو المسؤولية عن سلوك العقد بمجمله باسم "**المتعاقد المدير**". ويشار إلى غيرها من المنظمات أو الأطراف التي يشاركها المتعاقد المدير للقيام ببعض مكونات العقد الأكبر بـ "**المتعاقد من الباطن**". ويكون المتعاقدون من الباطن مسؤولين امام المتعاقد المدير وليس امام "**المدير**".

مصطلح "**السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام**" (NMAA) يشير إلى الجهة الحكومية – تكون في كثير من الأحيان لجنة مشتركة بين الوزارات – في بلد متضرر من الألغام، مكلفة بتنظيم وإدارة وتنسيق الأعمال المتعلقة بالألغام.

**ملاحظة** في حالة عدم وجود السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام، قد يكون من الضروري والمناسب للأمم المتحدة، أو لهيئة دولية معترف بها أخرى، ان تتولى بعض أو كل المسؤوليات، وتنجز بعض أو جميع وظائف مركز الأعمال المتعلقة بالألغام.

"**البرنامج**" هو "مجموعة من المشاريع أو الأنشطة التي تدار بطريقة منسقة لتقديم الفوائد التي لن تكون ممكنة أو فعالة من حيث التكلفة حيث تكون إدارة المشاريع و / أو العقد مستقلة".

مصطلح "**الخطورة**" يعرف بأنه ..... "مزيج من احتمال وقوع الضرر وشدة ذلك الضرر".

#### 4. عقود الأعمال المتعلقة بالألغام

عقد الأعمال المتعلقة بالألغام هو اتفاق رسمي بين طرفين أو أكثر يسمح بتنفيذ والقيام بأعمال متعلقة بالألغام. ان استخدام العقود يخدم ثلاثة أغراض. أولاً، إنه يلزم الأطراف المشاركة في النشاط ويعطي درجة من التأكد من أن النشاط سيتم تنفيذه وان الالتزامات والتعهدات التي تعهدت بها الأطراف ستحترم. ثانياً، انه يحدد بوضوح العمل الذي يتعين الاضطلاع به، والنتائج التي يجب تحقيقها والأدوار والمسؤوليات والتفاعل بين الأطراف المعنية. ثالثاً، إنه يساعد على تحديد مسؤوليات الأطراف المعنية.

- هناك ستة عناصر أساسية لتشكيل العقد. وغياب أي من هذه العناصر يجعل العقد غير فعال. و العناصر هي:
- أ- العرض؛
  - ب- قبول هذا العرض؛
  - ت- وعد بالأداء؛
  - ث- مقابل قيم؛
  - ج- إطار زمني يجب أن يتم فيه الأداء؛ و
  - ح- أحكام وشروط الأداء.

#### 4.1. مبادئ العقود المتعلقة بالألغام

- يقوم تطوير فعالية وكفاءة وملاءمة عقود الأعمال المتعلقة بالألغام على المبادئ السبعة الآتية:
- أ- يجب أن يدرك العقد البيئة والظروف التي ستنفذ فيها الأعمال؛
  - ب- يجب أن يدرك قدرات وطاقت الطرفين؛
  - ت- يجب أن يكون واقعيًا في متطلبات الأداء وغيرها من الالتزامات ويجب أن يحددها قدر الإمكان؛
  - ث- يجب أن يكون عادلاً ومنصفًا لجميع الأطراف؛
  - ج- ينبغي أن يعين مخاطر محددة لذلك للطرف الأكثر قدرة واستعدادًا للسيطرة عليها؛
  - ح- يجب أن تكون صيغة العقد واضحة ومحددة وغير غامضة؛ و
  - خ- ينبغي ان يشجع التعاون بدلاً من المواجهة بين الطرفين.

#### 4.2. أنواع العقود

- وهناك أنواع متنوعة من العقود ولكن العقدين الرئيسيين المستخدمين في الأعمال المتعلقة بالألغام هما:
- أ- عقود الأسعار الثابتة – إما لنطاق محدد لعمل يجب ان ينجز ضمن إطار زمني متفق عليه أو لعدد معين من الأصول التي سيتم تقديمها على مدى إطار زمني متفق عليه؛ و
  - ب- عقود التكلفة المضافة.

##### 4.2.1. عقود الأسعار الثابتة

في عقد السعر الثابت، يدفع "المدير" سعرًا ثابتًا للمتعاقد بغض النظر عن التكلفة الأساسية لتنفيذ العقد. ويتحمل المتعاقد كل مخاطر الخسارة المرتبطة بتكاليف أعلى من المتوقع ولكنه يستفيد إذا تبين أن التكاليف أقل من المتوقع.

وتوفر عقود الأسعار الثابتة حافزًا للمتعاقد على إدارة تكاليف النشاط وتخفيضها بإحكام من خلال زيادة الكفاءة أو استخدام النهج الأكثر فعالية من حيث التكلفة. كما أنها تجعل من السهل على مدير مقارنة العطاءات على افتراض أن جميع الأشياء الأخرى، بما في ذلك خبرة المنظمات المناقصة، متساوية وأن المدير تمكن من تحديد متطلبات النشاط والشروط تمامًا؛

عقود الأسعار الثابتة قد يكون لها عدد من العواقب المحددة:

- أ- يدفع المدير عادة قسطًا للمتعاقد كجزء من سعر العقد؛
- ب- يمكن أن تؤدي إلى مساومات مستمرة بين "المدير" والمتعاقد عند الجدل بشأن التغييرات ومسبباتها وما إذا كانت قد أدرجت في التحديدات الأصلية؛
- ت- إذا كانت نوعية العمل الذي قام به المتعاقد ليست محددة تمامًا أو لا يمكن التحقق منها، فإن مدير المشروع يخاطر بأن المتعاقد قد يسعى إلى تقليل التكاليف عن طريق خفض جودة إنتاجه؛
- ث- قد يدفع "المدير" مقابل العمل الذي لم ينفذ لأن المعلومات الأكثر دقة المكتسبة مع تقدم النشاط تثبت أنها ضرورية؛ و

ج- إذا كان السعر الثابت المتفق عليه منخفضًا جدًا، يتحمل "المدير" المخاطر الإضافية المتأتبة من عدم قدرة المتعاقد على الوفاء بالشروط التعاقدية أو انه سيلجأ الى كل الوسائل لاختراع المزاعم<sup>4</sup>. وينبغي على "المدير" أن يأخذ بعين الاعتبار ان يسأل المتعاقد ليحصل على ضمان أداء للتعويض عن المخاطر الإضافية.

#### 4.2.2. عقود التكلفة المضافة

مع عقد التكلفة المضافة، يعرض "المدير" للمتعاقد جميع التكاليف ويدفع نسبة من هذه التكاليف كرسوم ثابتة. ويتحمل "المدير" تكاليف أي خطأ أو حذف أو اية مصاريف أخرى.

استخدام عقود التكلفة زائد لديها مزايا عديدة "للمدير":

- أ- تقتصر التكاليف على ما هو مطلوب فعلاً؛
- ب- لا يمكن للمتعاقد أن يكسب أرباحاً مفرطة؛ و
- ت- تجنب إمكانية أن الخسارة المحتملة للمتعاقد ستؤدي إلى تردي الجودة أو إنتاج عواقب وخيمة الأخرى.

ولعقود التكلفة المضافة أيضاً بعض المساوئ الخطرة منها:

- أ- تكون التكلفة الإجمالية للعقد غير مؤكدة وليس هناك حافز يذكّر المتعاقد بالسيطرة على التكاليف؛
- ب- المتعاقد هو المسؤول عن التحكم في التكاليف ومع هذا كلما كان العقد مرتفعاً كلما كانت فائدة المتعاقد مرتفعة؛
- ت- قد يميل المتعاقد الى تحمل التكاليف التي تعود بالنفع على سائر العقود التي يضطلع بها، من خلال توسيع شراء المعدات والإفراط بعدد العمالة لتجنب تكاليف التدريب للحصول على عقود أخرى أو تكاليف تسريح اليد العاملة؛ و
- ث- قد يكون العقد أكثر تكلفة "للمدير" بسبب المتطلبات الإضافية لإدارة العقود.

وثمة صعوبة أخرى تكمن في المدير والمتعاقد في الاتفاق والتوثيق ما هي التكاليف المسموح بها بالضبط لعقد معين. من المهم تحديد جميع التكاليف المتعلقة بالعقد وإدراجها فيه بشكل صحيح. إذا لم يتم إدراج التكاليف بشكل دقيق أو تسديدها مثل تكاليف النفقات العامة والوقت الإداري، فيجب أن تدفع من الرسوم الثابتة ويجب حث المتعاقد على تقليل هذه التكاليف – ربما إلى الحد الذي يعرض نجاح العقد للخطر<sup>5</sup>.

#### 4.3. اختيار نوع العقد المناسب

لا توجد قاعدة محددة تبين بشكل فعال ما هو العقد الأفضل للإستخدام في نشاط معين من أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام. يتوقف الأمر على البيئة التي سيجري فيها النشاط، وأية علاقة سابقة بين المدير والمتعاقد المحتمل، والمعرفة التقنية للمدير، والمراقبة الحميمة التي يستطيع ان يعطيها المدير، والدرجة التي يكون عليها المدير والمتعاقد "مناوئان للمخاطر" على حد سواء.

لربما يكون عقد السعر الثابت أو التكلفة الزائدة أو مزيج من الاثنين معاً هو الأنسب لنشاط معين. قد يمتلك عقد المزيج سعراً ثابتاً لتلك المكونات من النشاط الذي تكون فيه متطلبات وظروف التشغيل تماماً و كلياً محددة بدقة ونظام التكلفة الزائدة للمكونات التي لا يمكن تحديدها بشكل دقيق وشامل.

#### 5. هيكل العقود المتعلقة بالألغام

عقد الأعمال المتعلقة بالألغام هو اتفاق رسمي بين طرفين أو أكثر سمح بتنفيذ أو القيام بنشاط الأعمال المتعلقة بالألغام. الأساس لأي عقد بشأن الأعمال المتعلقة بالألغام هو الخطة والنظم التي وضعها المدير لتنفيذ نشاط معين. فلا بد من تحديد تفصيل عن الأهداف والنتائج المراد تحقيقها وأنظمة التحكم والإدارة التي يعترف المدير

<sup>4</sup> S. Chapman and S. Ward, Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights, Chichester, 1997, p.271.

<sup>5</sup> S. Chapman and S. Ward, Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights, Chichester, 1997, p.270.

وضعها في مكانها المحدد فضلاً عن المتطلبات القانونية والمالية المترتبة على المدير والموافق عليها من قبل المتعاقد.

ويمكن اعتبار عقد العمل المتعلق بالألغام عندما يتألف من ثلاثة عناصر متميزة ولكن مترابطة. وهي العنصر القانوني الذي يصف العلاقة بين الطرفين، والمتطلبات العامة والالتزامات، والمكونات التقنية التي تصف النتائج التي يجب تحقيقها والطريقة التي يجب ان ينفذ بها العمل ومكونات السعر التي تصف الثمن الذي يتعين دفعه من قبل المدير ونظام الدفع والمنهجية التي سيتم اعتمادها.

## 5.1. المكون القانوني للعقد

المحتوى المحدد للمكون القانوني للعقد سيتم بالممارسات القياسية والمتطلبات الأخرى للمدير. ومع ذلك، وكحد أدنى، ينبغي أن يتضمن تفاصيل عن:

- أ- تاريخ الاتفاق؛
- ب- اطراف الاتفاق؛
- ت- مقدمة مكتوبة تبين خلفية موجزة للنشاط المتعاقد عليه؛
- ث- تعريفات وتفسيرات ذات صلة؛
- ج- السلطة القانونية التي سيتم صياغة العقد باشرافها وأية قواعد لتفسير الاتفاق؛
- ح- دور المتعاقد واستخدام أي من المتعاقدين الثانويين؛
- خ- دور "المدير"؛
- د- السلامة والصحة المهنية (OH & S)؛
- ذ- أية نشرات او ضمانات مطلوبة يجب ان يقدمها المتعاقد والمدير؛
- ر- التأمين الذي سيقوم به المتعاقد مثل التأمين (الطبي، والحياة، والعجز، وتعويض العمال ومسؤولية الطرف الثالث)؛
- ز- المسؤوليات الحالية والمتبقية لكل من المدير والمتعاقد؛
- س- الإبلاغ عن الحوادث؛
- ش- تنسيق وتقديم التقارير من قبل المتعاقد الى المدير؛
- ص- شكل ومتطلبات أو معالم دفع رسوم العقد؛
- ض- شرط الحصول على ضمانات الشركة الأم، الضمانات المصرفية و / أو سندات الأداء؛
- ط- النظام والعمليات التي ستستخدم للتنوع للخدمات التي ستقدم خلال فترة العقد إذا دعت الحاجة؛
- ظ- أسباب إنهاء خدمات المتعاقد؛
- ع- ملكية المخلفات من المعدات التي تم شراؤها للنشاط المتعاقد عليه؛
- غ- الخصوصية ومتطلبات السرية؛
- ف- إدارة التأخير الذي لا مفر منه أو لأسباب قاهرة؛
- ق- نظم وإجراءات تسوية المنازعات؛
- ك- المعايير الدولية المتعلقة بالألغام و / أو المبادئ التوجيهية التقنية الدولييه بشأن الذخيرة ( IATG ) بالإحالة إلى المعايير المعمول بها. انظر الفقرة 6 أدناه؛ و
- ل- المسائل الأخرى ذات الصلة بالنشاط المحدد المتعاقد عليه.

## 5.2. المكون التقني للعقد

المكون التقني للعقد هو بيان العمل. ويختلف محتوى بيان العمل تبعاً لطبيعة النشاط المتعاقد عليه والبيئة التي سيجري فيها النشاط، ولكن كحد أدنى، ينبغي أن يتضمن التفاصيل التالية:

- أ- خلفية وأهداف العقد؛
- ب- المصطلحات ذات الصلة، التعاريف والمختصرات؛
- ت- دور الأطراف الأخرى المشاركة في العقد مثل وكالات ضمان الجودة (QA) وممثلين عن المدير؛
- ث- يتضمن نطاق العمل:
  - 1- نوايا المدير والخطوط العريضة لهيكل النشاط المتعاقد عليه؛
  - 2- الأهداف والنتائج المحددة التي يتعين تحقيقها بحلول العقد؛
  - 3- الإطار الزمني وفترة الهدف من النشاط المتعاقد عليه؛
  - 4- معالم محددة ضمن فترة العقد والإطار الزمني الذي يجب أن تنجز فيه ؛

- 5- المعايير الواجب تحقيقها؛
- 6- أي قيود أو متطلبات لطريقة التشغيل سيتم اعتمادها من قبل المتعاقد؛
- 7- المتطلبات اللازمة للإنتاج وصيانة عقد برنامج للعمل؛
- 8- متطلبات تقديم التقارير بما في ذلك تقارير سير العمل وتدقيق وتوثيق ما بعد العقد ؛
- 9- متطلبات إدارة الجودة (QM) ؛
- 10- متطلبات السلامة والصحة التشغيلية (OH & S)؛
- 11- أية قضايا بيئية محددة؛
- 12- إدارة وتفاصيل لوجستية مثل متطلبات التأمين وتفاصيل المعدات والمواد وغيرها من أشكال الدعم، إن وجدت، التي ينبغي ان يقدمها المدير أو الوكالات أخرى؛
- 13- متطلبات التطابق مع المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS و / أو لمبادئ التوجيهية التقنية الدولية بشأن الذخيرة IATG. انظر الفقرة 6 أدناه؛ و
- 14- وضع مدونة لقواعد السلوك التي تنظم التفاعل مع المجتمعات المحلية، والأنشطة غير القانونية (الاستغلال الجنسي والاعتداء الجنسي، والتحرش الجنسي، والدعارة، ونشر المواد الإباحية، وشراء أقراص الفيديو الرقمية المنسوخة، من بين قضايا أخرى)، واستخدام عمالة الأطفال والشركات الأخلاقية العادلة الخ.

فمن الضروري أن يكون بيان الأعمال جامع وشامل قدر الإمكان. فهذه المعلومات من شأنها أن تملئ ما يقوم به المتعاقد والطريقة والمعايير المطلوبين. أیه اشارة في العقد إلى وثائق أخرى مثل (المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS و/أو لمبادئ التوجيهية التقنية الدولية بشأن الذخيرة IATG) التي تشير إلى متطلبات محددة، يجب أن تجتمع عند أطراف العقد. وتشمل التاريخ، والطبعة ورقم الإصدار والنسخة كي يتسنى لجميع الأطراف التأكد من الوثيقة المشار إليها.

### 5.3. المكون السعري للعقد

يتوقف المكون السعري للعقد على ما إذا كان العقد سعرًا ثابتًا، أو تكلفة مضافة أو عقد مزجي. ومهما يكن، فينبغي أن يشمل التفاصيل الآتية:

- أ- إجمالي سعر العقد أو أسعار الوحدات، بما في ذلك وحدات قياس تلك الأسعار؛
- ب- وتيرة وأساليب الدفع، بما في ذلك المدفوعات المتقدمة وآليات الاسترداد إذا اقتضى الأمر؛
- ت- المعالم أو الإجراءات التي من شأنها أن تكون محفزًا للدفع؛ و
- ث- متطلبات سندات الأداء وإجراءات السيطرة مشابهة وتفاصيل عن كيفية تطبيقها، على ان تتضمن عقوبات جزائية إذا اقتضى الأمر.

### 6. التطابق مع المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام و/أو المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام

فمن الضروري أن يدون المدير في العقد أي متطلبات يجب على المتعاقد أن يجعلها تتوافق مع المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IATG, IMAS و/أو المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام للبلد صاحب العلاقة.

هذه المعايير هي كبيرة جدا لإلحاقها بهذا العقد، لذا ينبغي إدراج مرجعها والموقع الإلكتروني أو المكان حيث يمكن العثور عليها. ويوصى بشدة أيضًا بأن يشار تحديدا إلى تلك المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام ذات الصلة بالعقد في بيان العمل.

وحتى إذا اختارت السلطة المتعاقدة متعاقد مفضل واحد بموجب ترتيب مثل خطاب اتفاق، يوصى بتطبيق المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام أو المعايير الوطنية ذات الصلة في إطار أحكام الاتفاق.

### 6.1 السلامة والصحة التشغيلية (OH & S)

عولجت قضايا السلامة والصحة التشغيلية (OH & S) في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام في الفقرات 10.10 - 10.70 وشملت:

- أ- OH & S 10.10 IMAS – المتطلبات العامة؛
- ب- OH & S 10.10 IMAS – المتطلبات العامة؛
- ت- OH & S 10.20 IMAS – سلامة موقع إزالة الألغام؛
- ث- OH & S 10.30 IMAS – معدات الوقاية الشخصية (PPE)؛
- ج- OH & S 10.40 IMAS – الدعم الطبي لعمليات إزالة الألغام؛
- ح- OH & S 10.50 IMAS – التخزين والنقل والتعامل مع المتفجرات؛
- خ- OH & S 10.60 IMAS – التقارير والتحقيق في حوادث إزالة الألغام؛ و
- د- OH & S 10.70 IMAS – حماية البيئة.

بسبب الطبيعة المفصلة لمتطلبات الجوانب الخاصة بالسلامة والصحة التشغيلية OH & S، سيكون كافياً الاستشهاد بما يتطابق مع المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام كإجراءات مطلوبة بموجب العقد. وينبغي أن تكون السلامة والصحة التشغيلية OH & S مشمولة بالمراقبة والتقييم اللذين تقوم بهما السلطة المتعاقدة أو وكلائها. وينبغي استخدام المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام والمبينة أعلاه، و / أو المعايير الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام كمعيار يجب تحقيقه في القضايا المتعلقة بالسلامة. كما ان الفقرة 07.40 من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS حول مراقبة برامج تدمير المخزونات تشمل مراقبة أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام.

## 6.2. إدارة الجودة (QM)

ينبغي تنفيذ جميع أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام وفق أعلى المعايير الممكنة وأكدت المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام هذا الجانب كجزء من إدارة الجودة. ويعتمد تحقيق الجودة في الأعمال المتعلقة بالألغام على عدد من العوامل، تتضمن ما يلي:

- أ) اختيار المنظمة المناسبة للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ب) اعتماد المتعاقد؛
- ت) نظم إدارة الجودة الداخلية؛ و
- ث) نظم إدارة الجودة الخارجية (QA) ومراقبة الجودة (QC).

على الرغم من أن هذه الفقرة تشير أساساً إلى الإجراءات التي ينبغي اعتمادها بموجب العقد، فإن متطلبات نظم إدارة الجودة الخارجية (QA) ومراقبة الجودة (QC) عيناها تنطبق على اية منظمة تقوم بالأعمال المتعلقة بالألغام، سواء العاملة على العقد أو بموجب ترتيب مثل خطاب اتفاق.

### 6.2.1. اعتماد المتعاقد

الاعتماد هو الإجراء الذي يتم التعرف من خلاله على منظمة للعمل ضد الألغام رسمياً كمنظمة منافسة، وقادرة على تخطيط وإدارة وتنفيذ أنشطة اعمال الألغام بأمان وفعالية وكفاءة.

بالنسبة لمعظم برامج الأعمال المتعلقة بالألغام، فإن السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام NMAA هي الهيئة التي تقدم الاعتماد. ويمكن أيضاً للمنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة أو الهيئات الإقليمية أيضاً ان تقدم أنظمة خاصة للاعتماد في ظروف معينة. ووردت تفاصيل الاعتماد في الفقرة 07.30 في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS التي تخص اعتماد منظمات إزالة الألغام وعملياتها. وتجب الإشارة الى المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS في أي عقد أو خطاب اتفاق.

يجب أن يطلب المدير في جميع عقود الأعمال المتعلقة بالألغام، أن يكون المتعاقد معتمد من قبل سلطة الأعمال المتعلقة بالألغام في البلاد بحلول تاريخ معين من أجل ضمان أن المتعاقد قد امتثل لجميع المتطلبات المطلوبة في البلاد، وان العمليات يمكن أن تبدأ في الوقت المناسب.

## 6.2.2 نظم إدارة الجودة الداخلية

ستؤسس كل منظمه خاصة بالأعمال المتعلقة بالألغام انظمة لإدارة الجودة الداخلية، والتي يتم بموجبها فحص جميع جوانب أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام المنفذة من قبل موظفين داخليين. ويكون هذا ضرورياً خاصة إذا اعتمد المتعاقد "نظام" للأعمال المتعلقة بالألغام ينطوي على مكونات مختلفة، مثل الإزالة الميكانيكية للغطاء النباتي لتسهيل الإزالة اليدوية، يليها استخدام كلاب كشف الألغام MDD للوصول الى الجودة الداخلية. و سيحتاج كل مكون من مكونات "النظام" الى تقييم ضمان الجودة، للتأكد من أنها تنتج أفضل انواع جودة وانه من الممكن الاعتماد عليها. وينبغي أن تثار الأسئلة المتعلقة بنظام إدارة الجودة في أثناء عملية الاختيار، وينبغي إدراج متطلبات مثل هذه الأنظمة في العقد أو في خطاب الاتفاق، وتكون خاضعة للمراقبة في أي عملية تقييم يضطلع بها المدير. ولذا ينبغي على منظمات الأعمال المتعلقة بالألغام إتاحة الوثائق والتقارير والسجلات وغيرها من البيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لهيئة المراقبة والإحتفاظ بها.

## 6.2.3 ضمان الجودة الخارجية (QA) ومراقبة الجودة (QC)

ضمان الجودة الخارجية (QA) ومراقبة الجودة (QC) هي العمليات التي يتم بموجبها التأكيد على أن النشاط المتعاقد عليه يجري وفقاً للعقد ووأدى النتائج المرجوة منه. و في حالة الإزالة، توافق السلطة الوطنية على الأرض المطهرة من قبل المتعاقد أو منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام. ويهدف تفتيش الأراضي التي تم تطهيرها الى توفير الثقة التي لبتها متطلبات التطهير ، وهذا يشكل جزءاً أساسياً من عملية التطهير الشاملة.

تقدم الفقرة 08.30 من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS الخاصة بوثائق ما بعد التطهير، توجيهات بشأن تسليم متطلبات ما بعد التطهير ومسؤوليات الإدارة. وتقدم الفقرة 09.20 من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS معلومات عن تفتيش الأراضي التي تم تطهيرها وتوجيهات عن استخدام إجراءات نموذجية. ت. يجب أن تكون هناك حاجة إلى الالتزام بهذه المعايير أو الإحاطة بها في أي عقد أو خطاب اتفاق.

## 6.3 - قدرات متخصصة

### 6.3.1 استخدام كلاب الكشف عن الألغام (MDD)

عندما يراد استخدام الكلاب للكشف عن الألغام MDD كأحد الأصول بموجب العقد، ينبغي إدراج المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS المحددة التي تغطي استخدام الكلاب في العقد:

- أ- IMAS 09.40 دليل لاستخدام كلاب الكشف عن الألغام؛
- ب- IMAS 09.41 الإجراءات التشغيلية لكلاب الكشف عن الألغام؛
- ت- IMAS 09.42 الاعتماد التشغيلي لكلاب الألغام؛ و
- ث- IMAS 09.43 تتبع رائحة المتفجرات عن بعد (REST).

### 6.3.2 إزالة الألغام الميكانيكية

عندما يراد استخدام المعدات أو الأنظمة الميكانيكية بموجب عقد إزالة الألغام، فإن الفقرة 09.50 من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS الخاصة بالإزالة الميكانيكية للألغام، بينت ان استخدام المعدات أو الأنظمة الميكانيكية ينبغي أن تدرج في العقد.

## 7. اختيار متعاقد الأعمال المتعلقة بالألغام

عندما يعتزم المدير إنشاء عقد للأعمال المتعلقة بالألغام قد يختار ان ينتقي المتعاقد من خلال مناقصة تنافسية أو الوصول مباشرة الى المتعاقد بعينه. ومن المعروف أن عملية الوصول مباشرة الى منظمة بعينها تسمى "المصدر الوحيد". اما في حالة وجود المانع، فابضاً يمكن الوصول اليه من قبل المتعاقد عن طريق تقديم مقترح غير توسلي. بغض النظر، فإن الهدف الوحيد من اختيار متعاقد الأعمال المتعلقة بالألغام هو اختيار من سيقدم أفضل 'قيمة مالية' للمدير.

القرار حول ما إذا كان يجب ان يذهب المدير الى مناقصة تنافسية أو الى المصدر الوحيد يعتمد على المتطلبات الإجرائية والتعاقدية للمنظمة و خبرتها السابقة وعلاقتها مع منظمات الأعمال المتعلقة بالألغام. وسوف يعتمد أيضا على:

- أ- مقدار التعقيد الفني للأعمال المتعلقة بالألغام اللازمة؛
- ب- عدد من المتعاقدين المتاح للاضطلاع بالنشاط؛
- ت- قابليات وقدرات منظمات الأعمال المتعلقة بالألغام المتاحة؛
- ث- القدرات المحددة التي قد تكون ضرورية لمواجهة مخلفات الألغام و مخلفات الحرب القابلة للانفجار (ERW) (بما في ذلك الذخائر الثانويه غير المنفجرة) تشكل مشكلة في منطقة النشاط المتعاقد عليه ضمن الإطار الزمني والتمويل المتاح للحصول على العقد؛ و
- ج- العدد المتاح من المتعاقدين الذين يمتلكون ويمكنهم نشر القدرة المحددة لمنطقة النشاط المتعاقد عليه.

### 7.1- خصائص وقدرات المتعاقدين المناسبين

عند تحديد المتعاقدين المتاحين للاضطلاع بالنشاط المتعاقد عليه، ينبغي على المدير تقييم مدى ملاءمة المنظمات وفق الخصائص والقدرات التالية:

- أ- قدرتها التقنية وطاقاتها من حيث القوى العاملة والمعدات والتقنيات للقيام بالعمل المطلوب؛
- ب- تجربتهم مع عقود مماثلة للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ت- تجربتهم مع أعمال الألغام الأخرى في المنطقة أو موقع منطقة النشاط المزمع؛
- ث- التجربة الكلية مع عقود الأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ج- تاريخهم الأدائي في الماضي؛
- ح- إمكاناتهم إذا كانت تجربتهم الماضية محدودة؛
- خ- هيكل المنظمة، مع التركيز على:
  - 1- هيكل الإشراف والرصد والنظام؛
  - 2- السيطرة وهيكل التنسيق و النظام؛ و
  - 3- هيكل إدارة التكاليف؛
- د- إدارة الجودة الداخلية الخاصة بهم وهيكل "مشكلة القرار" والنظام؛
- ذ- المؤهلات والخبرة و ضمان تواجد موظفيها الأساسيين؛
- ر- مكانتهم المهنية والسمعة؛
- ز- الجدوى المالية؛
- س- امتثالهم لمتطلبات السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام، بما في ذلك الاعتماد إذا كان ذلك مناسباً؛
- ش- امتثالهم لمتطلبات سياسات الحكومة الوطنية ذات الصلة؛ و
- ص- سياساتهم الإدارية فيما يتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية مثل السلامة والصحة المهنية OH & S وسياسات التنمية البشرية.

وينبغي أيضاً فحص سجل الحوادث لأي منظمة خاصة بالأعمال المتعلقة بالألغام يتم التعاقد او الإتفاق معها. من الصعوبة تجنب الحوادث في الأعمال المتعلقة بالألغام، وينبغي أن ينظر الى رقم الحوادث الناجمة عن العديد من برامج الأعمال المتعلقة بالألغام بحذر. ففي الواقع، ان السجلات الصادقة عن وقوع الحوادث قد تكون أكثر اطمناناً من سجل يبدو خالياً ظاهرياً من الحوادث. وهذا ينم عن خبرة قليلة في المناطق الخطرة أو التردد في الإبلاغ عن الحوادث. السلطات المتعاقدة قد ترغب في أن ترى تقاريراً عن أي تحقيقات رسمية ناجمة عن حوادث العمل ضد الألغام. وعند القيام بذلك يجب أن يأخذ المقيمون بالحسبان الظروف الخطرة التي عملت تحت وطأتها منظمة إزالة الألغام. (على سبيل المثال أولئك الذين يعملون في منطقة قليلة الألغام سيكونون في مشهد مختلف الخطورة تماماً عن أولئك الذين يعملون في مناطق الألغام الوثابة المتشظية المحمية بالحد الأدنى من الألغام المعدنية). وعموماً، ان سجل وقوع الحوادث يصف الظروف التي وقعت فيها والإصابات التي نتجت عن ذلك. ويمكن لهذه السجلات ان تكون أكثر إفادة بكثير من الحقيقة البسيطة بان حادث قد وقع.

ويمكن أن يتم تقييم مدى ملاءمة متعاقد واحد أو أكثر كأحد المتطلبات المنفصلة عن "التأهيل المسبق" قبل إصدار وثيقة المناقصة أو يمكن القيام بذلك كجزء من تقييم العطاءات أو المقترحات الواردة.

## 7.2- تكلفة اختيار المتعاقد

على المدير ان يكون على علم بأن اية طريقة لاختيار المتعاقد متفق عليها، ستفرض تكلفة على كل من المدير والمتعاقد ويجب أن يسمح بها في تقديرات ميزانية النشاط المتعاقد عليه.

من وجهة نظر المتعاقد، فإن التكلفة يجب ان تتضمن ما يلي:

- أ- استطلاع، إذا كان ذلك مناسباً؛
- ب- الوقت والجهد المبذول في وضع خطة لتلبية متطلبات العقد؛
- ت- الوقت والجهد المبذول في إعداد المناقصة أو الوثائق المقترحة؛ و
- ث- تقديم المناقصة أو الوثائق المقترحة.

أما من وجهة نظر المدير، فيجب أن تتضمن التكلفة ما يلي:

- ج- تحديد المتعاقدين المتاحين؛
- ح- تقييم القدرات والطاقات الشخصية للمتعاقدين؛
- خ- إنتاج المناقصة أو الوثائق المقترحة؛
- د- التوزيع المادي للوثائق على المتعاقدين ذوي الصلة؛
- ذ- تقييم دقيق للمنافسات أو المقترحات الواردة؛
- ر- التواصل مع مقدمي العطاءات غير الناجحة؛ و
- ز- التفاوض مع المتعاقد المختار.

قد يحتاج المدير أيضاً إلى إشراك مستشار خارجي إذا لم يكن هناك من بين موظفيه من لديهم الخبرة الفنية اللازمة لإدارة عملية اختيار المتعاقد للأعمال المتعلقة بالألغام.

كقاعدة عامة، إن الاعتماد على طريقة "المصدر الوحيد" يحتمل المدير تكاليف أقل عند تقييم العطاء أو الاقتراح الوحيد المصدر بدقة كونها لا تأخذ وقتاً كبيراً كتقييم المناقصات التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، وبشكل عام، إن الوقت والجهد اللذين يتكبدهما تحديد "المصدر الوحيد" هما أقل من اللذين يتطلبهما تحديد عدد من المتعاقدين والتعامل مع أولئك المتعاقدين غير الناجحين في عطاءهم. ومع ذلك، هناك عيب محتمل في طريقة "المصدر الوحيد" وهو أن التوقعات والمسؤوليات لن تكون محددة بوضوح، في حين أن الاختيار التنافسي عادة ما ينتج اتفاقاً أكثر وضوحاً في بيان العمل والمسؤوليات والتوقعات. ويجب أن يقرر المدير في ما إذا كان الادخار الناتج عن طريقة "المصدر الوحيد" يفوق المدخرات والفوائد التي يمكن كسبها من المنافسة بين المتعاقدين.

## 8. عملية المناقصة

بغض النظر عما إذا كان المدير ينوي اللجوء إلى مناقصة تنافسية أو "المصدر الوحيد"، هناك عملية مماثلة يجب اتباعها. ولتسهيل الأمر، إن هذا المعيار يشير إلى هذه العملية بوصفها عملية المناقصة.

### 8.1. نوع المناقصة

المناقصات اما ان تكون عن طريق المنافسين أو عن طريق المصدر الوحيد. ويصر بعض المديرين على مسألة المناقصات التنافسية الدولية. ويفضل بعض الرؤساء وسلطات اعمال الألغام متعاقدين على وجه الخصوص و قد يفضلون تقديم المناقصات ذات المصدر الوحيد.

إذا تم استخدام المناقصات التنافسية يجب أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- أ- ما إذا كان سيكون هناك تأهيلاً مسبقاً؛
- ب- ما إذا سيتم الإعلان عن نية المناقصة وطنياً أو دولياً؛
- ت- هو نوع من المناقصة الذي سيستخدم (التكلفة الثابتة أو التكلفة المضافة أو مزيج من الاثنين)؛
- ث- فيما إذا كان سيتم فتح المناقصات علناً؛
- ج- شروط الدفع (عند الانتهاء من المراحل المتفق عليها، في مرحلة المعامل، فرض عقوبات محتملة الخ)؛ و
- و) متطلبات ل:

- 1- ضمانات الشركة الأم؛
- 2- سندات أداء البنوك؛
- 3- غطاء التأمين؛ و
- 4- غطاء التعويض.

تتكون عملية المناقصة من خمس مراحل مديريّة هي:

- ح- مسألة طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) من قبل المدير؛
- خ- تقديم مناقصة أو اقتراح من المتعاقد المحتمل؛
- د- تقييم المدير للمنافسات أو المقترحات الواردة واختيار المتعاقد الأفضل؛
- ذ- إعلام جميع المنافسين بنتائج التقييم؛ و
- ر- التفاوض مع المتعاقد المفضل لإنشاء العقد.

## 8.2 التأهيل المسبق للمتعاقد المناسبين

ويهدف التأهيل المسبق لضمان استعراض المتعاقد المناسبين المحتملين؛ وان أولئك الذين ستشملهم المناقصة في النهاية هم أولئك الذين جرى اعتبارهم بمثابة الأنسب لنطاق معين من العمل.

إنّ إجراءات التأهيل المسبق متشابهة على نطاق واسع في العديد من المنظمات الكبرى، والتوثيق المناسب متاح (٦). وينبغي أن تبدأ هذه العملية مع تجميع "قائمة طويلة" من الشركات المحتملة التي ستدعى إلى التأهيل المسبق بما في ذلك أولئك الذين قدموا طلبًا عبر إعلان محلي أو وطني أو دولي.

وينبغي أن ترسل استبيانات التأهيل المسبق للشركات أو المنظمات غير الحكومية المحددة في "القائمة الطويلة". إن الغرض من الاستبيان هو الحصول على الإجابات والمعلومات بشكل موحد لتمكين إجراء التقييم. لا بدّ من تحديد معايير تقييم التأهيل المسبق قبل عودة استبيانات التأهيل المسبق.

### بعض العوامل المديريّة التي يجب فحصها هي:

- أ- التجربة الكلية لمقدمي المناقصات من المتعاقدين، وخاصة موظفي إدارتها، وحجم عقودها الأخيرة في الوقت والمصطلحات النقدية؛
- ب- خبرتهم السابقة في العمل في المنطقة أو المكان المحددة؛
- ت- هيكل المنظمة؛
- ث- موافقة الشركة مع المنظمة الأم؛
- ج- المكاتب المحلية المتعلقة بموقع العمل المحدد؛
- ح- مؤهلات الموظفين، الشهادات، والسير الذاتية؛
- خ- ما هي المعدات التي تملكها الشركة؛
- د- أية اقتراحات للأفتران أو إنشاء مشاريع مشتركة مع المنظمات غير الحكومية المحلية أو مع المتعاقدين؛
- ذ- أية اقتراحات للتعاقد الثانوي، بما في ذلك هوية ومؤهلات المتعاقدين الثانويين المهمين؛
- ر- اقتراحات للتدريب، بما في ذلك استخدام المرافق الوطنية؛
- ز- الخطط العريضة للإعمال المتعلقة بالألغام، بما في ذلك المنهجيات والسلامة وإدارة الجودة؛
- س- إجراءات التشغيل الموحدة عامة وامتثالها للمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام و / أو المعايير وطنية؛
- ش- استقرارها المالي، بما في ذلك الحسابات المالية المراجعة في خلال السنوات الثلاث الماضية؛ و
- ص- تاريخهم السابق من حيث الاعتبارات الأخلاقية (مدونة السلوك)، التوازن بين الجنسين في صفوف الموظفين، ضمن جملة أمور أخرى.

حتى عندما سيتم اختيار متعاقد مفضل أو متعاقد وطني لمناقصة واحدة أو لخطاب اتفاق، من الضروري أن تطرح بعض الأسئلة حول الموضوع، وذلك للتحقق من سلامة المنظمة قبل الالتزامات الماليه.

في بعض البلدان، سيطلب من جميع منظمات الأعمال المتعلقة بالألغام أن تكون معتمدة قبل البدء في العمل. وتتحمل السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام المسؤولية لتنفيذ عملية الاعتماد، ولكن يجب على جميع المتعاقدين المرشحين ان يعدوا أنفسهم لعملية الاعتماد.

### 8.3. طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP)

طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) هما العمليتان اللتان يسعى المدير من خلالهما إلى طلب المناقصات أو الاقتراحات من المتعاقدين. قد يتم إصدار طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) عن طريق إعلان عام في إحدى المنشورات الملائمة الخاصة بالأعمال المتعلقة بالألغام أو عن طريق موقع إلكتروني أو يمكن أن تصدر على شكل رسالة إلى القائمة المختصرة للمنظمات المعروفة.

وكحد أدنى، ينبغي أن يتضمن طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) المعلومات التالية:

- أ- خلفية النشاط المزمع؛
- ب- دور الأطراف الأخرى في العقد والنشاط المزمع؛
- ت- الجداول الفردية التي تتألف منها وثيقة المناقصة / الاقتراح؛
- ث- نطاق العمل التفصيلي، انظر أيضا الفقرة 5.2 د)؛
- ج- نوع العقد الذي سيتم إبرامه وان أمكن، مثال عن العقد؛
- ح- معلومات عن الجدول الزمني للدفع التي سيقام وسياسات الدفع مقدما؛
- خ- الشروط الجزائية في حال عدم الوفاء بالمواعيد النهائية أو المعالم المحددة؛
- د- الفترة التي سيرتبط المتعاقد فيها؛
- ذ- المتطلبات والصيغة المطلوبة من صاحب العطاء ان يقدم فيها المناقصة / الاقتراح؛
- ر- فترة الصلاحية المطلوبة للمنافسة / للاقتراح؛
- ز- الطريقة التي سيتم من خلالها تقييم المناقصات / المقترحات بما في ذلك وصف لنظام وضع العلامات لتقييم العناصر التقنية والأسعار؛
- س- فيما إذا كانت هناك فرصة أمام المتعاقدين لتقديم المناقصة / الاقتراح الذي يقدم منهجيات بديلة أو نطاق عمل بديل؛

ش- اجراءات كيفية طلب التوضيحات من لمديري عن طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) ؛  
ص- المتطلبات التي تجعل العطاء مطابقا يجب ان تتضمن:

- 1- تنسيق للعطاء/الاقتراح؛
- 2- المسائل التي ينبغي ان تتناولها المناقصة/الاقتراح مثل:
  - فهم المهمة؛
  - نهج وخطة العمل؛
  - المنهجيات والتكنولوجيات والتقنيات المستخدمة؛
  - قدرة المتعاقد؛
  - الوسائل التي سيقدم فيها المتعاقد "القيمة مقابل المال"؛
  - قبول منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام لشروط العقد المقترح؛
  - الموظفون المديريون الواجب توفيرهم؛
- 3- شكل ومكونات سعر المناقصة/الاقتراح؛
- 4- الشروط الشكلية مثل عدد من نسخ العطاء / الاقتراح وطريقة تقديمها؛
- 5- المتطلبات، مثل التاريخ والزمان والمكان، لتقديم المناقصة / الاقتراح؛ و
- 6- أي متطلبات محددة للمتعاقد ليجري استطلاع أو ليتأكد من دقة المعلومات المقدمة.

واعتمادًا على طبيعة الحالة، قد يدعو المدير منظمات الأعمال المتعلقة بالألغام إلى التعبير عن رغبتها في المناقصة قبل إرسال طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP).

### 8.4. التوضيحات خلال فترة المناقصة

حالما يتم إصدار طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP) ، يجب ان توجه أية استفسارات أو توضيحات من قبل المتعاقدين كتابيًا إلى المسؤول المكلف من قبل المدير والمشار إليه في وثائق طلب المناقصة (RFT) أو طلب العرض (RFP). و يجب ان يتأكد المدير أن لا أحد من موظفيه او موظفي سلطة الأعمال

المتعلقة بالألغام للعقود يمكن ان يجيب على أسئلة المتعاقدين وأن تحال جميع الاستفسارات إلى الموظف المكلف. ينبغي ان تكون جميع الردود على الاستفسارات خطية وموجهة إلى جميع المتعاقدين الذين تمت دعوتهم لتقديم المناقصة / الاقتراح.

### 8.5. تقديم المناقصة

عند تقديم المناقصة، ينبغي ان تضمن منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام بأنها تتوافق مع جميع متطلبات طلب المناقصة RFT وانها تتناول بوضوح متطلبات النشاط المقصود المتعاقد عليه. كما ينبغي أن تتأكد من أن المناقصة واضحة وموجزة وسهلة الفهم وتجنب الإسهاب أو إدراج معلومات زائدة عن الحاجة.

### 8.6. تقييم المناقصات

حالما يستلم المدير المناقصات أو المقترحات، يجب تقييمها بدقة لتحديد أفضلها في تقديم القيمة مقابل المال. ويجب التأكيد على أن هذه المناقصة ليست بالضرورة المناقصة الأدنى سعرا. وينبغي إجراء التقييم من قبل لجنة التقييم المؤلفة من موظفين أكفاء يفهمون طبيعة النشاط المراد التعاقد عليه والقدرات المحددة المطلوبة في طلب المناقصة RFT.

يجب أن يتم تقييم المناقصات بموضوعية باستخدام نظام وضع العلامات الذي يفحص بشكل منهجي الردود على أسئلة ومتطلبات طلب المناقصة RFT. يجب أن يكون نظام وضع العلامات شفافا ويتطابق مع ما تم وصفه في طلب المناقصة RFT. وينبغي أيضا أن يوفر 'الترجيح' الكامن في عناصر المناقصة التي يعتبرها المدير الأكثر أهمية. وينبغي تمكين القيام ببعض التكافؤ أو التطبيع بين المناقصات المقبولة تقنياً، حتى في الحالات التي يتم فيها تقديم خدمات أو حلول إضافية.

ولضمان أن يتم تقييم المناقصات حسب القيمة مقابل المال بدلا من السعر الأدنى، ينبغي إجراء التقييم على مرحلتين. إذ ينبغي أن تقيم المرحلة الأولى تجربة المتعاقد الشاملة والكفاءة والسمعة، المنهج التقني في بيان العمل ونوعية الموظفين يجري المقترحين في إطار المناقصة. ينبغي تقييم العطاءات التي تلبى أو تتجاوز درجة التقنية الدنيا فقط حسب السعر. وينبغي استخدام نظام تقييم منفصل لتقييم الأسعار المقترحة. وينبغي عموماً أن يكون عنصر السعر أقل ترجيحاً من عنصر التقنية من أجل ضمان حصول المدير على القيمة مقابل المال.

وينبغي صياغة التقييم على شكل تقرير لتقييم المناقصة. وهذا يساهم في الانفتاح والشفافية والموضوعية وسيساعد المدير في أي مناقشة لاحقة مع المنافسين غير الناجحين.

إذا كان المدير قد لجأ إلى المصدر الوحيد أو تلقى اقتراحاً غير مرغوب فيه، فإنه ينبغي أيضاً أن يلجأ إلى عملية التقييم لضمان تلبية المناقصة أو الاقتراح لاحتياجاته وأهدافه، وتقديم القيمة مقابل المال.

### 8.7. إشعار بنتائج المناقصة

حالما يتم الانتهاء من تقييم المناقصات وقبولها، يجب أن يتم إعلان النتائج خطياً إلى جميع المتنافسين في أقرب وقت ممكن. هذا ليس فقط من باب المجاملة الشائعة بل يسمح للمتنافسين غير الناجحين بإعادة تركيز انتباههم على عقود أخرى.

إذا ما طلب ذلك، واستناداً إلى قواعد المنظمة المتعاقدة، يجب أن يكون المدير مستعداً لتقديم استخلاص معلومات إلى صاحب العطاء غير الناجح. وينبغي لهذا الاستخلاص ان يقدم المعلومات عن أسباب عدم اختياره وفق معايير التقييم وينبغي أن يقدم المشورة بشأن المجالات التي يمكن ان تجعل عطائه مقبولاً. و يجب أن يركز استخلاص المعلومات فقط على عطاءات غير الناجحين ويجب أن لا يكشف عن معلومات سرية عن عطاء آخر.

## 8.8. منح العقد والتفاوض مع المتعاقد الناجح

ان نتيجة عملية العطاءات هي تحديد المتعاقد المفضل. قد يكون من الضروري التفاوض وحل أي قضايا خلافية أثرت في العطاء قبل منح العقد. في بعض المنظمات، قد يكون مطلوباً وجود لجنة عقود لمراجعة عقود عملية المناقصة قبل المنح الرسمي للعقد. حالما يمنح المدير العقد، سيتم التفاوض على العقد النهائي ووضع اللامسات الأخيرة.

## 9. إدارة العقود

### 9.1. مسؤولية إدارة العقود

تقع مسؤولية إدارة العقود أنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام و على قدم المساواة، وإن كان ذلك بدرجات مختلفة، على كل من المدير والمتعاقد. المدير هو المسؤول عن المستوى الاستراتيجي لضمان تسليم المتعاقد للنتائج المرجوة على الوجه المطلوب. والمتعاقد هو المسؤول عن إدارة النشاط المتعاقد عليه على المستوى العملي لضمان تحقيق النتائج الضرورية.

ان من مسؤولية أولئك الذين يتدبرون العقد نيابة عن المدير القيام بما يلي:

- أ- قراءة وفهم العقد بأكمله، وخاصة فيما يتعلق بالتزامات كل من المتعاقد والمدير بموجب العقد. وتنفيذ التزامات العقد المتعلقة بالمدير في المقر أو في الميدان على حد سواء؛
- ب- ضمان اتمام العمل اللازم، وعدم انجاز عمل غير ضروري والحرص على ان الغرض من العقد قد تحقق؛
- ت- مناقشة أي حالات خروج عن بيان العمل مع المتعاقد في البلد، وإذا لم تحل، يتم حينها إبلاغ المدير؛
- ث- اقتراح تعديلات أو تنقيحات على العقد أو بيان العمل للمدير إذا لزم الأمر؛
- ج- النظر بعناية بتقارير التقدم الشهرية للمتعاقد والتقارير الفني النهائي للتأكد من أن هذه التقارير تحتوي على كافة المعلومات المطلوبة في بيان العمل. واعلام المتعاقد في حال تطلب الأمر معلومات إضافية في أي من التقارير؛
- ح- التأكد من أن المعامل قد أنجزت وفقاً للعقد؛ و
- خ- ضمان أن تكون المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام او المعايير الوطنية لمكافحة الألغام متبعة وابلغ المدير بأية خروقات قد تحصل.

### 9.2. إدارة كلفة العقد

إن إدارة التكاليف في عقود الأعمال المتعلقة بالألغام مهمة دائماً واهميتها تتزايد باضطراد مع تزايد الضغط على اتاحة الأموال للأعمال المتعلقة بالألغام. فمن الضروري أن يفهم المدير بشكل دقيق التكلفة المحتملة للعقد قبل البدء فيه، وتمحيص هذه التكلفة قبل تنفيذ العقد ومراقبة والسيطرة على التكاليف اثناء تنفيذ العقد. وبصورة مماثلة، يجب أن يفهم المتعاقد بشكل دقيق التكاليف المحتملة قبل أن يقدم عطاءه او أن يقترح عقد المناقصة، لكي يكون المناقصة والاقتراح واقعيين. يجب على المتعاقد أيضاً ان يراقب عن كثب و يدير التكاليف خلال تنفيذ النشاط المتعاقد عليه لحماية نفسه والمدير. و يجب ان يبقى المدير والمتعاقدون يقظين لأية تقلبات في العملة قد تؤثر على ميزانياتهم.

ويجب السيطرة على تكلفة العقد من خلال مقارنة كمية العمل المنجز حتى تاريخه مع النفقات الفعلية حتى تاريخه. ويجب على المدير والمتعاقد ان يكونوا على بينة من تجنب الأخطاء المزدوجة في:

- أ- استخدام سعر توقع الإنفاق مع مرور الوقت كخط أساس لمقارنة السعر الفعلي لهذا الأساس. مما يؤدي إلى فشل في قياس العمل الذي تم إنجازه بالنفقات حتى تاريخه؛
- ب- تسجيل العمل المنجز حتى الآن مقابل النفقات حتى تاريخه فقط في حالة دفع الفواتير. وعلى الرغم من أن هذا الإجراء يوفر مقارنة معقولة، فإنه قد يكون متأخراً جداً للتغلب على المشاكل. وتكون المقارنة أكثر فعالية عندما يتم الالتزام بالكلفة حقا. اما الأوقات المناسبة للالتزام بالتكاليف هي:

- 1- عندما يتم وضع نظام لمكونات هامة مثل الفقرات المادية الكبيرة والمعدات المديرية أو العقود الثانوية ذات السعر الثابت؛ و

2- عندما يتم انجاز عمل لمكونات ما مثل الجهد والمواد الكبيره.

### 9.3. إدارة وقت العقد

من وجهة نظر المدير، ان الغرض الأساسي من إدارة وقت العقد هو التأكد من أن الفوائد الناجمة عن نتائج العقد تحققت خلال فترة زمنية تبرر الإنفاق على العقد. وانه ويجري بطريقة تمكن المدير من توقع المستويات الضرورية من الأموال في أوقات معينة لتلبية الجداول الزمنية للدفع وبذلك يمكن تنسيق العقد مع الأنشطة الداعمة والمكملة الأخرى.

من وجهة نظر المتعاقد، ينبغي أن يدار وقت العقد ليضمن تلبية متطلبات الإطار الزمني للمدير وان يكون قادرا على تنسيق نشر عمل كفاء وفعال و معدات و موارد أخرى.

هناك خمس خطوات في إدارة ومراقبة وقت العقد:

- أ- تحديد مواعيد مستهدفة ومعالم لمكونات العقد ومهامه المديرية؛
- ب- إعطاء مفصلاً واضحاً لهذه المعالم المستهدفة باستخدام مخطط جاننت GANTT، او مخطط كاسكيد بار أو اية أداة مماثلة؛
- ت- تسجيل التقدم في العقد مقابل المعالم المستهدفة؛ و
- ث- قياس التباين بين المعالم المستهدفة والتقدم الفعلي؛ و
- ج- اتخاذ إجراءات تصحيحية حسب الاقتضاء.

وينبغي أن يؤخذ في عين الاعتبار أنه في معظم الحالات، لا يسبب التأخير فشل العقد تماماً، ومع ذلك فإنه قد يقل بشكل كبير من الفوائد الناتجة عن العقد.

### 9.4. السيطرة الفعالة على العقود

أثناء سير النشاط المتعاقدعليه، يجب أن تمارس الرقابة لضمان أن الأهداف المرجوة والنتائج المقدمة كانت حسب الجودة المطلوبة وضمن التكلفة والإطار الزمني الذي يعتقد أنه من الضروري ان يجعل تقديمهما جديرا بالاهتمام. ويسمح النظام الفعال للمراقبة بفحص التقدم بانتظام والإجراءات الواجب اتخاذها للتغلب على أية انحرافات عن الخطة.

الخطوات المديرية الأربعة في عملية المراقبة هي:

- أ- خطة العمل المستقبلي وتقدير الأداء؛
- ب- رصد والإبلاغ عن النتائج؛
- ت- المقارنة بين النتائج المحققة للخطة والنتائج المتوقعة في المستقبل؛ و
- ث- تخطيط واتخاذ إجراءات فعالة لاسترداد الخطة الأصلية أو للحد من أي اختلاف.

### 9.5. الإبلاغ الفعال

لكي تكون فعالاً، يجب أن يلبي نظام الإبلاغ عن العقد المعايير التالية:

- أ- ينبغي إعداد تقارير عن خطة تنفيذ العقد ومعالمه؛
- ب- ينبغي أن تتبع التقارير شكل المجموعة والإجابة على مجموعة من الأسئلة؛
- ت- يجب أن تكون التقارير ونظام الإبلاغ بسيطة بقدر الإمكان ويستغرق اكمالها وقتاً أقل قدر الأمكان؛ و
- ث- ينبغي إعداد التقارير على فترات منتظمة ومحددة.

### 9.6. المراجعة الفعالة

ينبغي إعادة النظر في التقارير وتحليلها من قبل المدير أو وكيله لضمان ملاحظة المشاكل والمعلومات الأساسية الأخرى واتخاذ الإجراءات بشأنها. وعليه، يجب مراجعة جميع التقارير حسب خطة الأداء مع ملاحظة الفروقات وان المعلومات الأساسية الأخرى قد تم تحليلها وايجاد الحلول بشأنها.

ويجب على المدير أيضا ان يأخذ في عين الاعتبار إجراء سلسلة من الزيارات الدورية إلى منطقة النشاط المتعاقد عليه لرصد واستعراض التقدم المحرز والأداء. وإذا ما تَمَّت مثل هذه الزيارات، فأنها ينبغي أن تجري بمعونة أفراد من ذوي الخبرة التقنية لإعطاء تقييم دقيق للتقدم التقني والعام والأداء. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إجراء الزيارة الأولى للعقد بوقت مبكر للسماح بمعالجة أية مخاطر قبل ان يتعرض التقدم بالعقد الى المخاطر.

## 9.7 مراجعات ما بعد العقد (PCRs)

مراجعات ما بعد العقد هي وسيلة قيمة لتطوير وتحسين قدرة المنظمة على التخطيط و الإدارة وتنفيذ عقود الأعمال المتعلقة بالألغام. أن اهداف ال PCR هي لمقارنة النتائج المحققة والطريقة التي تحققت بها مع خطة العقد الأصلي، لتحديد نقاط القوة والضعف في العقد وتحديد وإبراز الدروس المستنبطة.

ولتحقيق أهدافها، ينبغي على ال PCR ان تكون:

- أ- تحدد وبشكل واضح ودقيق النتائج الفعلية ونتائج العقد ومقارنتها مع الخطة الأصلية؛
- ب- تصف بوضوح المنهجيات التشغيلية والإدارية والنظم والعمليات المستخدمة خلال العقد وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لتغذيتها في عمليات المنظمة عند تصميم واختيار العقد في المستقبل؛
- ت- تقارن التكاليف النهائية والفوائد الناتجة عن العقد وتغذيتها في عمليات المنظمة عند تقدير واختيار العقد النهائي في المستقبل؛ و
- ث- تستعرض نجاحات وإخفاقات العقد والدروس التي يمكن استخلاصها لتغذيتها في عمليات المنظمة عند ادارة العقد في المستقبل.

الخطوات الواجب اتباعها عند إجراء PCR هي:

- ج- إجراء مقابلات مع موظفي العقود المديرية؛
- ح- مراجعة وتحليل بيانات العقد وتقارير الإدارة؛
- خ- مقارنة المعلومات التي تم جمعها حسب معيار "أفضل الممارسات"؛
- د- تحديد نقاط القوة والضعف في المنهجيات التشغيلية ونهج الإدارة المستخدم؛ و
- ذ- تحديد وتعريف الفرص للتحسين.

ومن الضروري أن يتم توزيع PCR واتخاذ الإجراءات بشأنها من قبل جميع الناس ذوي العلاقة داخل المنظمات ذات الصلة بالمديري او بالمتعاقد ومن قبل الأشخاص المديرين بين أصحاب المصلحة الآخرين في العقد. قد تستفيد هذه العملية من عقد اجتماع لجميع الموظفين المعنيين لمناقشة نتائج PCR ووضع خطة لتنفيذ توصياته.

## 10. المسؤوليات

### 10.1 الأمم المتحدة

يتعين على الأمم المتحدة مسؤولية عامة لضمان وضع نظام يقضي إلى الإدارة الفعالة لبرامج الأعمال المتعلقة بالألغام من خلال تعديل المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام باستمرار لتعكس وضع قواعد وممارسات للأعمال المتعلقة بالألغام. وقد ينطوي هذا على إدماج تغييرات على اللوائح والمتطلبات الدولية مثل تلك التي تنتجها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ومنظمة العمل الدولية (ILO). ودائرة الأمم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام هي مكتب داخل الأمانة العامة للأمم المتحدة مسؤولة أمام المجتمع الدولي لتطوير وصيانة المعايير الدولية، بما في ذلك هذا المعيار.

وتطبق الأمم المتحدة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام على برامجها للأعمال المتعلقة بالألغام و على الأنشطة والعقود ما لم يمنع الوضع المحلي استخدامها على نحو فعال. وفي مثل هذه الظروف، عندما يكون واحد أو أكثر من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS غير مناسب، توفر الأمم المتحدة المواصفات، والمتطلبات والتوجيهات البديلة .

## 10.2. السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA)

السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ، أو المنظمة التي تعمل نيابة عنها، هي المسؤولة عن ضمان الظروف الوطنية والمحلية التي تمكن من ادارة فعالة للأعمال المتعلقة بالألغام. السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) مسؤولة في نهاية المطاف عن جميع مراحل الأنشطة المتعاقد عليها المتعلقة بالألغام داخل الحدود الوطنية، بما في ذلك تحديد متطلبات التطهير، والاعتماد الخاص بمنظمات إزالة الألغام، ومراقبة منظمات إزالة الألغام أثناء التطهير، وعمليات التفيتش بعد التطهير قبل قبول المسؤولية الكاملة على الأرض التي تم تطهيرها. وهذا ينطبق أيضا على التوعية من مخاطر الألغام، وفي بعض الحالات التعاقد على نشاطات مساعدة الضحايا.

والسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) مسؤولة عن إنشاء وصيانة الأنظمة والإجراءات الوطنية لإدارة عمليات الأعمال المتعلقة بالألغام. وينبغي أن تكون هذه الإجراءات متوافقة مع المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام ، ومعايير وطنية ودولية أخرى، ولوائح ومتطلبات ذات صلة.

في حالات معينة وفي أوقات معينة قد يكون من الضروري والمناسب للأمم المتحدة، أو هيئة دولية معترف بها أخرى، ان تقوم ببعض أو كل المسؤوليات، وتتجز بعض أو كل وظائف السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA).

## 10.3. الجهات المانحة

الجهات المانحة هي جزء من عملية الإدارة، وعلى هذا النحو تكون لديها مسؤولية ضمان أن العقود التي تمول تدار على نحو فعال، وفقا للمعايير الدولية. وهذا ينطوي على اهتمام صارم بكتابة وثائق العقود، والتأكد من أن منظمات إزالة الألغام التي اختيرت لتنفيذ مثل هذه العقود تلتبي معايير الاعتماد. ويمكن للجهات المانحة القيام بدور نشط، عند الاقتضاء، لضمان الاستمرار المتتابع من للعقود للحد من "تكلفة" تسريح ومن ثم اعادة تعبئة منظمات إزالة الألغام. والجهات المانحة، أو وكلائها، هي أيضا مسؤولة جزئيا عن ضمان ان معايير وتوجيهات ضمان الجودة يتم تطبيقها. وهذه المسؤولية والمساءلة تكون أكبر عندما تكون للسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ضمن عملية التشكيل، ولم تتح لها الفرصة لاكتساب الخبرة.

## 10.4. المتعاقدون

في نهاية المطاف، فان منظمة المتعاقد، أيا كان نوعها، هي المطلبه بإنشاء نظام ادارة ملائم وفعال لتبيان ماهيتها عند المانح / المدير والسلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ، وتطبيقه في جميع مراحل النشاط المتعاقد عليه حول الأعمال المتعلقة بالألغام.

وعندما تكون السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ضمن عملية التشكيل، تكون منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام مسؤولة أيضا عن المساعدة في عملية التشكيل، من خلال تقديم المشورة والمساعدة بما في ذلك صياغة المعايير الوطنية.

## 10.5 الحكومة المضيفة

الحكومة المضيفة، ومن خلال السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) ، تقبل في نهاية المطاف بالأضطلاع بمسؤولية المخلفات للأرض المطهرة حال الفراغ من عملية التطهير الكاملة. ومن الضروري لهذا القبول ان تتفق عليه الحكومة المضيفة كشرط مسبق لبدء الأعمال المتعلقة بالألغام. كما ينبغي ضمان أن السلطة الوطنية للأعمال المتعلقة بالألغام (NMAA) لديها، أو قد تعاقدت، مع موظفين ذوي مهارات لازمة للقيام بضمان وتقييم الجودة الخارجية QA / QC.

ومن مسؤولية الحكومة المضيفة ايضا ان تضمن أن تقوم الشروط المتفق عليها بإجراءات ناجحة متعلقة بالألغام ناجحة في البلاد. ويمكن أن تشمل الظروف قوانين العمل المفيد، والتعريفات الجمركية والرسوم ورسوم الاعتماد والضمان الاجتماعي بما في ذلك الأمومة السليمة وسياسات إجازة الأبوة وتكاليف المنافع الصحية،

والتي قد يكون لها القدرة على تحويل التمويل من الجهات المانحة للعمليات التشغيلية للأعمال المتعلقة بالألغام. و يجب على الحكومة المضيفة أيضا ضمان الحفاظ على أماكن العمل الآمنة للأعمال المتعلقة بالألغام، والتحرر من التدخلات العسكريه و غيرها. ومن المستحسن أن يتم التوصل الى اتفاقات وفق هذه الشروط بين الجهات المانحة والحكومة المضيفة والمتعاقد، وان أية تغييرات مطلوبة من قبل الحكومة المضيفة والتي قد تؤثر على التكاليف المخططة للمتعاقد يجب ان يناقشها ويتفق عليها المانح.

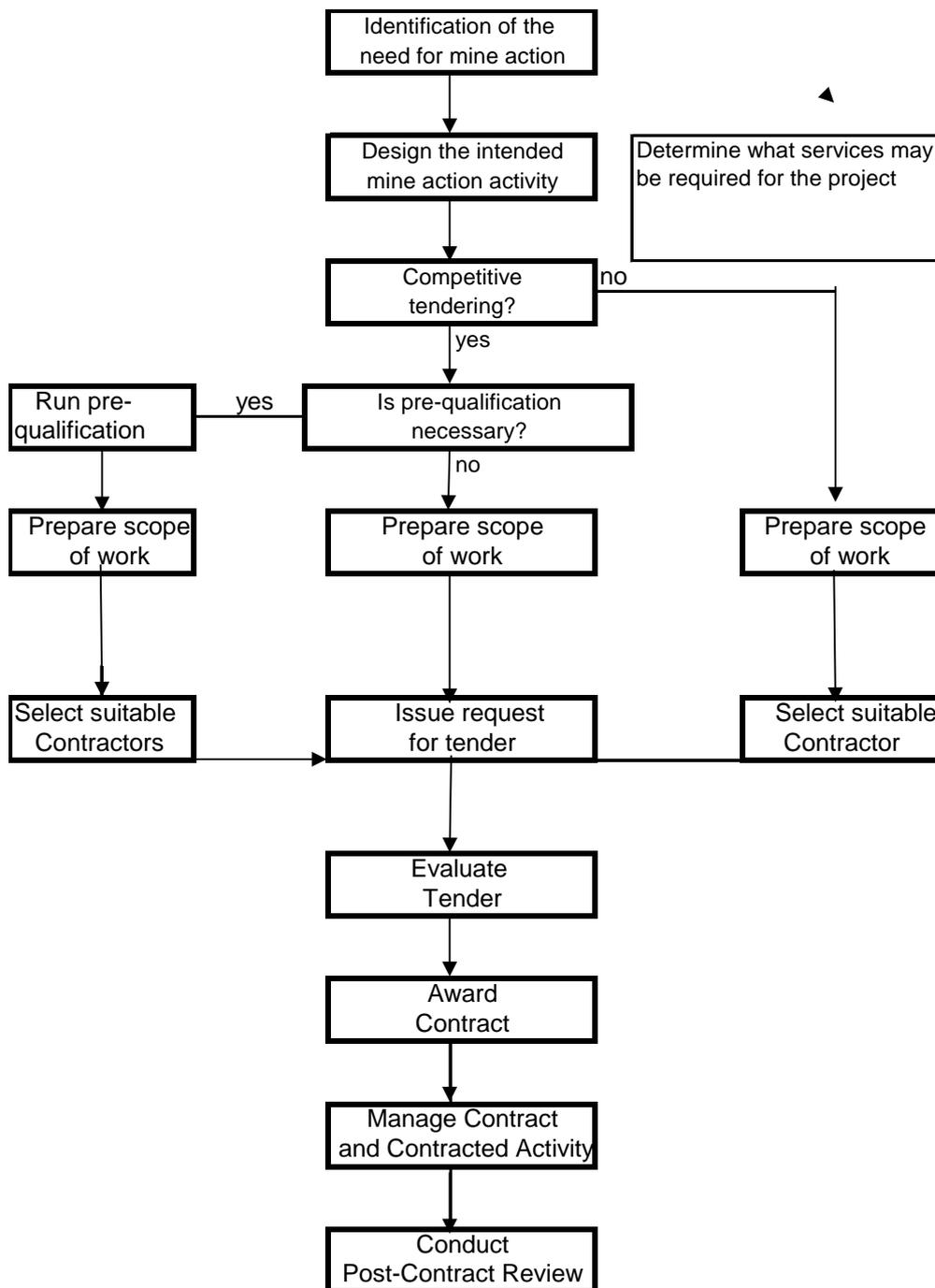
## المرفق أ (معياري) المراجع

وتتضمن الوثائق المعيارية التالية أحكاماً تشكل، من خلال الإشارة إليها في هذا النص، أحكاماً من هذا الجزء من المعيار. بالنسبة للمراجع المؤرخة، لا تنطبق التعديلات اللاحقة على هذه المنشورات أو تنقيحاتها. لكن، هذا يشجع أطراف الاتفاقيات بناءً على هذا الجزء من المعيار للتدريس في إمكانية تطبيق أحدث طبقات الوثائق المعيارية المبينة أدناه. وبالنسبة للمراجع غير المؤرخة، تنطبق آخر طبعة من الوثيقة المعيارية المشار إليها. ويحتفظ أعضاء المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو) واللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) بسجلات الأيزو أو المعايير الأوروبية المعمول بها حالياً:

- أ- IMAS 04.10 مسرد للمصطلحات والتعاريف والمختصرات في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ب- IMAS 07.10 دليل لإدارة عمليات إزالة الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ت- IMAS 07.30 اعتماد منظمات إزالة الألغام والعمليات؛ في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ث- MAS 07.40 مراقبة منظمات إزالة الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ج- IMAS 07.42 رصد برامج تدمير المخزونات في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ح- IMAS 08.30 وثيقة ما بعد التطهير في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- خ- IMAS 09.40 دليل لاستخدام كلاب الكشف عن الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- د- IMAS 09.41 الإجراءات التشغيلية لطلاب الكشف عن الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ذ- IMAS 09.42 الاعتماد التشغيلي لطلاب الكشف عن الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ر- IMAS 09.43 تتبع رائحة المتفجرات عن بعد (REST) في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ز- IMAS 09.50 إزالة الألغام الميكانيكية في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- س- IMAS 10.10 OH & S – المتطلبات العامة للسلامة والصحة المهنية في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ش- IMAS 10.20 OH & S – سلامة موقع العمل عند إزالة الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ص- IMAS 10.30 OH & S – معدات الوقاية الشخصية في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ض- IMAS 10.40 OH & S – الدعم الطبي لعمليات إزالة الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ط- IMAS 10.50 OH & S – تخزين المتفجرات ونقلها والتعامل معها في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛
- ظ- IMAS 10.60 OH & S – التقارير والتحقيق في حوادث إزالة الألغام في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام؛ و
- ع- IMAS 10.70 OH & S – حماية البيئة في المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام.

وينبغي استخدام أحدث نسخة / طبعة من هذه المراجع. ويحتفظ مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية بنسخ من جميع المراجع المستخدمة في هذا المعيار. ويحتفظ مركز جنيف الدولي لإزالة الألغام للأغراض الإنسانية بسجل لأخر نسخة / طبعة من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام، بالإضافة إلى أدلة ومراجع، ويمكن الاطلاع عليها على الموقع الإلكتروني للمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام ([www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org)). وينبغي للسلطات الوطنية المعنية بالأعمال المتعلقة بالألغام وأرباب العمل والهيئات والمنظمات المهتمة الأخرى أن تحصل على نسخ قبل بدء برامج الأعمال المتعلقة بالألغام.

المرفق باء  
 (الإعلامية)  
 عملية التعاقد للأعمال المتعلقة بالألغام



## سجل التعديلات

### إدارة تعديلات المعايير الدولية

تخضع سلسلة المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) للمراجعة الرسمية على أساس ثلاث سنوات، إلا أن ذلك لا يمنع إجراء تعديلات في غضون هذه السنوات الثلاث لأسباب تتعلق بالسلامة والكفاءة التشغيلية أو لأغراض التحرير.

وعند إجراء تعديلات على المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS)، ينبغي إعطاؤها عددًا وتاريخًا وتفاصيل عامة للتعديل المبين في الجدول أدناه. كما سيظهر التعديل على صفحة غلاف المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام بإدراج عبارة "إدراج رقم (أرقام) التعديل 1 إلخ" تحت تاريخ الطبعة.

عند الانتهاء من المراجعات الأساسية لكل معيار من المعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام (IMAS) قد يتم إصدار طبعات جديدة ويتم إدراج التعديلات الحديثة عليها حتى تاريخ الطبعة الجديدة وعلى جدول سجل التعديلات الفارغ، ويبدأ تسجيل التعديلات مرة أخرى حتى يتم إجراء المزيد من المراجعات.

تجدون المعايير (IMAS) المعدلة مؤخراً على الموقع الإلكتروني للمعايير الدولية للأعمال المتعلقة بالألغام [www.mineactionstandards.org](http://www.mineactionstandards.org)

العدد	التاريخ	تفاصيل التعديل
1	مارس 2010	1. تحديث عنوان دائرة الامم المتحدة للأعمال المتعلقة بالألغام التي تم تحديثها. 2. تحديث التعاريف في الفقرة 3. 3. تغيير منظمة الأعمال المتعلقة بالألغام للمتعاقدين عند الاقتضاء. 4. بضعة تغييرات طفيفة لضمان قضايا المساواة بين الجنسين و معاهدة الذخائر العنقودية CCM. 5. إزالة المرفق باء (التعاريف) الإشارة إليه في بند 3. 6. إعادة تسمية الملحق C إلى B.
2	1 أغسطس 2012	1 الإشارة إلى المبادئ التوجيهية التقنية بشأن الذخيرة IATG عند الاقتضاء. 2. إزالة المراجع ل 07.31 و 07.41 في الأعمال الدولية المتعلقة بالألغام والتوعية بمخاطر الألغام (MRE). 3. التعديلات المطبعية الطيفية
3	1 حزيران 2013	مراجعة تأثير تسيب الأرض الجديده في المعايير الدوليہ للأعمال المتعلقة بالألغام IMAS رقم التعديل لم يذكر لا في العنوان ولا في أعلى الصفحة