

# دليل التوريدات والمشتريات

إعداد مركز تطوير  
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

(٦)

# دليل التوريدات والمشتريات

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠ + فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠ +

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٢ - الطابق الارضي

هاتف: ٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠ + فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠ +

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

## المحتويات

٤	١. مقدمة .....
٤	١, ١ الخلفية والسياق .....
٦	١, ٢ أهداف الدليل .....
٧	١, ٣ شروط الدليل .....
٧	١, ٤ كيفية استخدام الدليل .....
٨	١, ٥ المصطلحات الرئيسية .....
١٤	٢. الإعداد المؤسسي .....
١٤	٢, ١ إجراءات الشراء .....
١٦	٢, ٢ الأدوار والمسؤوليات العامة .....
١٦	٢, ٣ توضيح سياسات التوريد العامة .....
١٧	٢, ٤ تنفيذ سياسات التوريد والشراء .....
١٧	٢, ٤, ١ تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وقيمتها الإجمالية أقل من ٥٠٠ دولار .....
١٨	٢, ٤, ٢ تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وقيمتها الإجمالية بين ٥٠١ - ١,٠٠٠ دولار ...
١٨	٢, ٤, ٣ تنفيذ سياسة عقود وأوامر الشراء الثابتة للسقف المالي والتي تزيد قيمتها الاجمالية على أكثر من ١,٠٠٠ دولار ...
١٨	٢, ٥ المتابعة المالية، الفنية والتقنية للخدمات والسلع المقدمة .....
١٨	٢, ٦ إدارة المخازن (إن وجد) .....
٢٠	٣. مبادئ وصلاحيات التوريد والمشتريات .....
٢٠	٣, ١ تفويض الصلاحية الإشرافية للتوريد والمشتريات إلى المدير الإداري .....
٢٠	٣, ٢ مبادئ التوريد والمشتريات .....
٢٠	٣, ٢, ١ مبادئ عامة .....
٢٠	٣, ٢, ٢ المواصفات، القاييس والمعايير .....

٢١	..... ٣,٣ الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعدها
٢٢	..... ٣,٣,١ تحديد الاحتياجات وطلبها
٢٢	..... ٣,٣,٢ الموافقة على التوريد والشراء
٢٢	..... ٣,٤ تصنيفات وأنواع التوريدات والمشتريات
٢٢	..... ٣,٤,١ منهجية العمل بالتوريد والشراء
٢٣	..... ٣,٤,٢ أصول التعامل مع الموردين
٢٣	..... ٣,٥ أنواع الشراء
٢٣	..... ٣,٥,١ شراء من صندوق المصاريف النثرية - الصغيرة (Petty Cash)
٢٣	..... ٣,٥,٢ شراء المواد والبضائع
٢٣	..... ٣,٥,٣ تعيين/ اختيار الخدمات الاستشارية
٢٧	..... ٣,٥,٤ توثيق التوريدات
٢٩	..... ٣,٦ أدلة تفصيلية عن كيفية التعامل مع أنواع عمليات التوريد والشراء
٢٩	..... ٣,٦,١ إجراءات تحكم بعمليات التوريد والشراء المباشرة
٢٩	..... ٣,٦,٢ تنفيذ إجراءات التوريد والمشتريات
٤٠	..... ٣,٧ الرصد والمتابعة الفنية والمالية للسلع والخدمات
٤٤	..... ٣,٨ إجراءات الدعوة للعطاءات واستدراج عروض أسعار
٤٤	..... ٣,٨,١ استدراج العروض أو الدعوة للعطاء
٤٦	..... ٣,٨,٢ لجنة العطاءات والمشتريات
٤٨	..... ٣,٨,٣ فتح العطاءات
٤٨	..... ٣,٨,٤ تقييم العطاءات وإرساء العقود
٥٠	..... ٣,٨,٥ التوريد والمشتريات
٥٠	..... ٣,٨,٦ الاستلام، المعاينة والفحص
٥١	..... ٣,٨,٧ العقود التي يتم مناقشتها
٥٤	..... ٤. الملاحق والمرفقات

## ١. مقدمة:

### ١.١ الخلفية والسياق:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً و استمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المطلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ البيئية في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «code@ndc.ps»

يشكل هذا الدليل جزءاً من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تم الإستناد في إعداد هذا الدليل التوجيهي والإرشادي إلى:

- قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وتعديله لعام ٢٠١١م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٤م.
- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الأنظمة الداخلية المستخدمة لدى بعض المؤسسات الأهلية.
- الأدلة الخاصة بمجالس إدارة بعض المؤسسات الدولية.

وقد تم تصميم دليل التوريد والمشتريات ليتناسب مع أحجام المؤسسات الأهلية كافة وقدراتها المادية، عن طريق تزويد الدليل بإجراءات مفصلة، تتناسب جميع المؤسسات (الكبيرة والصغيرة) وطاقتهم المتخصصين العاملين فيها، إضافة إلى آلية تبسيط الإجراءات بما يتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم، التي تعتمد -بالأساس- على العمل التطوعي لتسيير شؤونها اليومية.

وعليه يبقى الغرض الرئيسي من هذا الدليل، هو إعطاء الموظف المسؤول عن التوريد والمشتريات، المفاهيم العامة على ممارسات إجراءات الشراء الجيدة لكي يتمكن من تأمين آلية توريد الأجهزة، المعدات والمواد، بالإضافة إلى الخدمات الإستشارية والأعمال الأخرى، بالنيابة عن المؤسسة الأهلية التي يزاول عمله بها، بكل ثقة وكفاءة عالية. كما ويحرص هذا الدليل على تزويد المؤسسة الأهلية، بكل الإجراءات القياسية المكتوبة للتطبيق الأمثل للنظم الموضوعية بهذا الشأن ويسهم في وضع الأسس العلمية لمسؤولية تنفيذها وتطبيق قوانينها لما هو في مصالح المؤسسة؛ والتي تتطلب معرفة شاملة لقواعد وقوانين التوريد والشراء كما هو وارد في الدليل وجميع الإجراءات الخاضعة له.

## ١,٢ أهداف الدليل:

يهدف الدليل إلى توثيق جميع الممارسات الفضلى للتوريدات، وإدارة المخازن (إن وجد) في المؤسسة الأهلية حيث تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على اللوازم، السلع والمواد، الخدمات والموجودات الثابتة، واختيار الشركات الإستشارية والمستشارين المستقلين وتعيينهم من أجل استخدامهم لتسيير أعمال المؤسسة وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة، وبالتالي فإن هذه العملية تمثل الأساس لضمان استمرارية عمل المؤسسة، بشكل يحقق أهدافها، ويضمن مراعاة مبادئ النزاهة، الشفافية، المساءلة، بالإضافة للعدالة، الفاعلية والتنافسية والكفاءة الإقتصادية في ممارساتها.

كما ويسهم هذا الدليل في وضع السياسات العامة والتي تحكم الغرض من توفير تعليمات وبيانات شاملة للسياسات التي تعمل بها المؤسسات الأهلية في إدارة اللوازم، المشتريات وإدارة المخزون. كما ويوفر الدليل آليات وإجراءات تطبيقية يمكن استخدامها كتعليمات حسب نوع التعاقدات التي ستبرم مع الموردين، ومنها على سبيل المثال لا الحصر (التوريد، الإتفاق مع شركات استشارية أو التعاقد من الباطن (Subcontract) لتنفيذ الأعمال المطلوبة. والمبدء الأساسي الواجب على المؤسسات الأهلية أن تعتمد به خصوص التوريد والمشتريات، يجب أن يراعي مبدأ أن جميع العقود التي تمنح تعد على أساس تنافسي، وكفاءة اقتصادية إلى أقصى حد ممكن. والإجراءات المعمول بها تتبثق عن تنفيذها لهذه السياسات.

## وحفاظاً وتعزيراً لمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية فإن هذا الدليل:

١. يشمل إجراءات توريد البضائع والأعمال وتعيين مستشارين تركز على مبدأي المساواة والنزاهة، من خلال عملية توريد واضحة تضمن تكافؤ الفرص، كما يساعد في تجنب تضارب المصالح، من خلال فصل الصلاحيات وإلزام متخذي القرار عن الإعلان عن وجود أية علاقة خاصة بالمورد، وبالتالي عدم المشاركة في التأثير على القرار.
٢. يعزز مبدأ الإدارة الرشيدة، إذ يؤكد على أهمية التقييم والمشاركة في هذه العملية، إضافة إلى الحث على وجود نظام لحفظ المعلومات الخاصة بتوريدات المؤسسة.
٣. كدليل مكتوب وواضح ومعلن هو أحد الممارسات المتبعة تأكيداً على شفافية المؤسسة، من خلال تحديد الممارسات اللازمة وتوضيحها بما يضمن نجاح الأداء ونجاحته.

### ١.٣ شروط الدليل:

- يعتبر هذا الدليل وثيقة حية قابلة للتنفيذ وللتطوير بعد موافقة مجلس الإدارة عليه (اعتماده).
- يوصى بمراجعة الدليل سنوياً وتحديثه عند الحاجة، على أن تتم موافقة مجلس الإدارة خطياً على هذه التعديلات.
- يستهدف هذا الدليل الموظفين كافة ذوي العلاقة والاختصاص في التوريدات في المؤسسة بشكل خاص، بالإضافة إلى المعنيين من موظفين وإداريين.

### ١.٤ كيفية استخدام الدليل:

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به. على أن تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل والإجراءات التي يتبناها؛ وذلك بهدف تقييم ملائمتها وقابليتها للتطبيق، أو حاجتها إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، أو البيئة المحيطة بها.

وهذا الدليل هو دليل موحد بحيث يمكن تطبيقه على المؤسسات الأهلية كافة مع إجراء بعض المواءمات أو التكييفات الخاصة بكل مؤسسة، لتتناسب مع خصوصيتها وقدراتها وحجمها.



المصطلح	التعريف
المؤسسة	المؤسسة «الجمعية الأهلية أو الخيرية غير الربحية أو النادي المحلي للقرية، أو النادي الرياضي الإجتماعي».
المورد	هو التاجر أو الشركة، أو المصنع، أو الوكالة التجارية أو الموزع المعتمد أو المزود المسجل رسمياً لدى السلطات برقم ضريبي و/أو المعروف بمصداقيته وحسن تعامله
المقاول (لتوريد الأعمال)	هو كل شخص يدير مؤسسة لحسابه الخاص ويقوم بتشغيل مختلف عوامل الإنتاج من موارد، مصادر، أعمال خدماتية وغيرها من أجل بيعها في ظل شروط تعاقدية مع طالب الخدمة.
التوريدات	تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على المواد والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية والموجودات الثابتة من أجل استخدامها لتسيير أعمال المؤسسة وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة. يشمل توريد البضائع المعدات، والأثاث، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجها، والسيارات وأية معدات أخرى. تشمل الأعمال إعادة التأهيل الثانوي، وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية. كما وتشمل استئجار الخدمات وتشمل استئجار المباني (إصلاح أو إنشاء أو صيانة... الخ).
تحديد أسلوب الشراء	يتم تحديد أسلوب الشراء بناء على عتبات الشراء المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة في الدليل المالي والإداري للمؤسسة، والذي لا يتعارض مع أي من القواعد العامة بشأن إجراءات المشتريات الصادر عن وزارة المالية ووفقاً للتعليمات الدولية الخاصة بتوجيهات وشروط الجهات المانحة كالبنك الدولي وغيرهم. حيث تعرف عتبات الشراء بأنها: السقف المالي «الحد الأدنى والحد الأعلى» للمبلغ المسموح به لاستخدام أسلوب شراء معين.
خطة التوريدات	على المؤسسة الأهلية أن تقوم بتحضير خطة للتوريدات (المشتريات) اللازمة خلال السنة، بناءً على الموازنة الخاصة بالمؤسسة ويفضل تحضير هذه الخطة في بداية السنة المالية للمؤسسة (وفي بداية كل مشروع إذا كان هناك مشاريع ممولة من جهات خارجية). يجب أن تحتوي الخطة التالي: ١. على بنود المشتريات/التوريدات وتصنيفها إذا كانت أعمال، بضائع، استشارات. ٢. القيمة المالية التقديرية الخاصة بكل بند. ٣. التواريخ الخاصة بتنفيذ عملية الشراء/التوريد - تاريخ الإعلان، أو استدرج العروض، وتاريخ التقديم، وتاريخ توقيع العقد، وتاريخ بداية العقد وتاريخ ونهايته.

<p>٤ . طريقة الشراء (التوريد).</p> <p>٥ . على الخطة ان تكون قابلة للتعديل بناءً على المستجدات.</p>	
<p>١ . شراء/تعاقد مباشر.</p> <p>٢ . التسوق/استدراج عروض.</p> <p>٣ . عطاءات تنافسية (محلية ودولية).</p> <p>٤ . اختيار الإستشاريين (شركات أو أفراد).</p>	<p>طرق التوريدات واختيار الإستشاريين</p>
<p>يتم استخدام أسلوب الشراء المباشر في الحالات التي يتم فيها اللجوء مباشرة إلى مصدر واحد لشراء الأصناف المطلوبة، دون الحاجة إلى الاتصال بعدة موردين لاستدراج العروض منهم.</p> <p>مبررات الشراء المباشر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة والأعمال النادرة</li> <li>• وعندما يكون المورد هو المصدر الوحيد.</li> <li>• ويندرج تحت هذا الأسلوب عدة أساليب فرعية تشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشراء المباشر من قبل إدارة المشتريات، أو من قبل المسؤول.</li> <li>- الشراء المستعجل.</li> <li>- الشراء النثري.</li> <li>- الشراء بالمزاد.</li> </ul> </li> </ul>	<p>أسلوب الشراء/التعاقد المباشر</p>
<p>يتم التوريد على أساس إجراءات التسوق التي تتطلب استدراج عروض واستلامها، وتقييم عروض أسعار تنافسية من ثلاثة موردين على الأقل، حيث يتم طلب عروض الأسعار بواسطة الفاكس أو الرسائل العادية. ومن أجل تحقيق الشفافية والنزاهة قد يتم اعتماد الموردين المحتملين مسبقاً، حيث يتم تحضير قائمة بالمعايير، يتم اختيار الموردين بناءً على هذه المعايير، مع قائمة بالموردين الذين تم اعتمادهم. ولضمان تكافؤ الفرص، يجب تحديث القائمة كل ستة شهور. وفي حال تطابق المواصفات الفنية لأكثر من عرض يتم اختيار أقل الأسعار.</p>	<p>أسلوب الشراء على أساس إجراءات التسوق - استدراج عروض</p>
<p>وهي التي يتم الإعلان عنها في الصحف والمجلات والوسائل الإعلامية الأخرى، بهدف إتاحة الفرصة للموردين كافة، الذين يرغبون في تقديم العطاءات لتوريد الأصناف المطلوبة ضمن الشروط والضوابط التي تحددها المؤسسة. حيث يتم تسليم العروض بالظرف المختوم من عدة مصادر توريد، ومن ثم تقييم العطاءات واختيار الأفضل مع مراعاة مصلحة المؤسسة ومتطلباتها.</p>	<p>أسلوب الشراء من خلال عطاءات تنافسية</p>

## اختيار الإستشاريين

- أ. الاستشاري الفرد - يتم اختيار الاستشاري الفرد عن طريق الحصول على ثلاث سير ذاتية وتقييمها لتقديم خدمة معينة مثل تدريب، بحث، دراسة احتياجات
- ب. الشركات الإستشارية ويتم اختيارها عن طريق الحصول على لمحة عن الشركة تتضمن وبحسب المتطلبات تأهيلها لمجالات العمل؛ على أن توفر الخبرات المؤهلة علمياً وعملياً على مستوى المؤسسة والأفراد، توفر قاعدة مؤسسية مثبتة وتوفر سجل إنجازات مثبت بمرجعية واضحة.

## لجنة العطاءات

هي مجموعة من الأشخاص في المؤسسة والذين يقومون بدور متكامل في تنظم إجراءات العطاء وشروط الإشتراك فيه وطريقة دراسة العروض والإحالة والضمانات الواجب تقديمها من قبل المناقصين والمتعهدين والمسؤوليات والالتزامات المترتبة عليهم عند عدم الإلتزام بعروضهم أو تنفيذ عقود الإحالة المبرمة. وهي موجودة في المؤسسات حتى إن لم تكن معينة رسمياً. ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية. وتتكون هذه اللجنة من ثلاثة أشخاص على الأقل، من بينهم (شخص مالي، وشخص متخصص بموضوع التوريد). وتمارس مهامها وصلاحياتها المنصوص عليها في هذه الدليل على أن يعاد تشكيلها كل سنتين على الأكثر.

مهام واختصاصات اللجنة:

- الإشراف التام على كل مراحل العطاء بدءاً بمراجعة مسودة الإعلان عن العطاء ووثائقه حتى الفراغ من أمر التعاقد وإصدار أمر القبول،
- وضع خطط التوريد للمؤسسة والموافقة عليها مع وضع وتحديد الجداول الزمنية لعمليات التوريد والشراء ومتابعة تنفيذها وتقديم توصيات بذلك،
- تقديم واعتماد التقارير لسير عمليات التوريد والتعاقد للإدارة العامة،
- متابعة سير تنفيذ كل التعاقدات السابقة والمستمرة مع الإدارة المعنية وتقديم مقترحات لأي تعديلات طارئة ترتبط بسير التنفيذ،
- أي اختصاصات أخرى تحددها السلطة المختصة.

## لجنة تقييم العطاءات

هي لجنة تشكل من أفراد داخل المؤسسة ويمكن الإستعانة بآخرين من ذوي الإختصاص والخبرة من خارج المؤسسة، وتتكون من مجموعة من الفنيين المتخصصين لا يقل عددهم عن ثلاثة، تكون مهمتهم دراسة وتقييم العطاءات الفنية أو المالية، وتقديم توصيات وتقارير نهائية بشأنها للجنة العطاءات.

شروط الإجابة على  
عروض الأسعار  
والعطاءات

- عند إصدار الدعوة لتقديم عروض الأسعار في طريقة التسوق أو عند طرح العطاءات يجب على المورد استيفاء الأمور التالية، والتي تكون أصلاً مطلوبة في وثائق العطاء:
١. نوع العملة: تحديد عملة الأسعار المقدمة للمؤسسة.
  ٢. ضريبة القيمة المضافة ١٧٪: شاملة/غير شاملة.
  ٣. مدة سريان عرض الأسعار تاريخ محدد.
  ٤. تاريخ تسليم البضاعة.
  ٥. كفاءة حسن التنفيذ وكفاءة الصيانة على البضاعة، الأجهزة والأثاث.
  ٦. شمولية تركيب الأجهزة والأثاث.
  ٧. التدريب على الأجهزة.
  ٨. تزويد المؤسسة بالعينات أو الكتالوجات أو الصور.
  ٩. تحديد طريقة الدفع - (بعد ٣٠ يوم من التسليم).
  ١٠. إذا كان هناك خصم يجب تحديد قيمة مقدار الخصم الممنوح.
  ١١. كيفية نقل البضاعة.
  ١٢. الاسم الرسمي حسب التسجيل، ورقم مشغل مرخص.
  ١٣. المواصفات الفنية المطلوبة.
  ١٤. كفاءة دخول العطاء.
  ١٥. أية شروط أخرى مناسبة.

مبدأ منع تضارب  
المصالح

في جميع الاحوال والظروف، وخاصة في حالة علاقة الموظفين المسؤولين - أو المشاركين في عمليات الشراء - (أعضاء لجنة العطاءات)، يجب مراعاة مبدأ منع تضارب المصالح العامة مع المصالح الشخصية (CONFLICT OF INTEREST) سواءً المباشرة، أو غير المباشرة، ويجب على الموظف عضو لجنة المشتريات، إبلاغ رئيس الطاقم التنفيذي إعفاءه من المشاركة، و/أو اتخاذ أي قرارات لتلك الجلسة في حالة وجود مثل هذه العلاقة.

التعامل مع الموردين

نتيجة للأوضاع التجارية المتقلبة في السوق الذي نتعامل معه، يمكن التعامل مع موردين مؤهلين، ومتخصصين حسب السلع والمواد التي يتاجرون بها، للإفادة من الخبرات في انتقاء المورد الأفضل.

عند التعامل مع الموردين، سواءً أكانوا شركات، مصانع، أو تجاراً، أو عند الشراء، يجب مراعاة أفضل الطرق وأسلمها سواءً من الناحية المهنية، أو الأخلاقية، أو القانونية في التعامل مع التجار أو الشركات الموردة؛ لضمان صحة سير عمليات الشراء، وتوثيقها رسمياً، لضمان عدم حدوث أي خلل.

هذا ويجب على الموردين والمقاولين والإستشاريين الذين يرغبون في المشاركة في عطاءات المؤسسة، تأهيل أنفسهم باستيفاء المعايير الخاصة بالتأهيل والتي حددتها جهة الإختصاص بالمؤسسة، سواء كانت لجنة العطاءات أو الهيئة الإدارية.

استدراج عروض الأسعار	يتم استدراج عروض الأسعار عن طريق الظرف المختوم.
استلام العروض في كل حالة	في حالة استدراج عروض الأسعار يتم استلام ثلاثة عروض على الأقل بظروف مختومة. في حالة العطاءات التنافسية يتم تسليم العروض بالظرف المختوم فقط.
طلب الشراء	يمكن لأي فرع أو دائرة أو قسم تابع للمؤسسة أن يطلب شراء احتياجاته من خلال القنوات الرسمية إلى رئيس الطاقم التنفيذي لإقراره، والذي بدوره يحيلها إلى المدير الإداري لدراسة هذه الاحتياجات و بدء إجراءات الشراء.
أمر الشراء	وهو نموذج لاتفاق شراء قانوني بين المؤسسة والمورد لتجهيز وشراء المواد حسب التقيد بمواصفات المؤسسة الفنية، وتاريخ الشراء، وتاريخ التسليم، والكفالات، وطريقة الدفع وعملتها، ويعتبر أمر الشراء وثيقة رسمية ، كما يجب الالتزام بشروطه وملحقاته كافة.
العقد	هو اتفاق قانوني بين المؤسسة ومقدم الخدمة الاستشارية أو المورد أو المقاول في حالة الأعمال لتنفيذ الأعمال المفصلة في المواصفات أو في أي جزء آخر من أجزاء العقد وإكمالها. يكون اسم العقد محددًا في الدعوة لتقديم عرض السعر.
تحليل العطاء	تقوم لجنة المشتريات مع المدير الإداري بدراسة العطاء وتحليله من عدة نواح سواء أكان من حيث المواصفات، أو الأسعار، أو البدائل، أو تاريخ التسليم، أو العملة، أو طريقة الدفع والشروط الأخرى، والعمل على دراسة العروض من وجهة نظر شاملة للعطاء المقدم للحصول على أفضل الشروط والأسعار ملائمة للمؤسسة. وفي حالات معينة يمكن للمؤسسة أن تحيل التحليل إلى مستشار فني متخصص للقيام به.
أقل الأسعار	فقط في حالة تطابق المواصفات الفنية لأكثر من مورد يجب أخذ أقل الأسعار.
كفالة حسن التنفيذ والصيانة	«في بعض الحالات مثل توريد الأجهزة والمعدات وحتى مقاولات البناء وغيرها، دون الإستشارات الفنية والتخصصية» عند منح العطاء لأحد الموردين - تأخذ المؤسسة نسبة ١٠٪ من قيمة العطاء كتأمين مسترد لأجل، ويجوز للمورد المطالبة باسترداد التأمين بعد تسليم البضاعة/الأعمال (على ان تكون مقبولة من قبل المؤسسة حسب الموصفات والشروط الموضوعه في كراسة العطاء). ويكون التأمين عن طريق كفالة بنكيه أو شيك بنكي مسحوب باسم المؤسسة. كما وعلى المورد تقديم كفالة تبعية للصيانة على المباني، الأجهزة والمعدات يتم حجزها بالمؤسسة ولا تحرر للمورد إلا حين انتهاء من الفترة الزمنية المخصصة بشروط الصيانة؛ وفي بعض الحالات عند توريد أجهزة ومعدات يقوم المورد بالتوقيع على خطة صيانة تمثل جاهزيته الفورية باستبدال أي جهاز أو معدات قد تتعطل أو قطع غيار قد تتلف خلال فترة الصيانة المعلنة بكراس العطاء.

<p>غرامة معينة على المورد تحدد قيمتها المؤسسة، وخاصة عند الإخلال بأي شرط من شروط العطاء أو أمر الشراء، أو أي شروط أخرى إضافية توضع في كراسة العطاء مثل غرامة تأخير في التسليم، غرامة التأخير في التنفيذ والتعاقد، أو أية غرامات أخرى تحددها المؤسسة.</p>	<p>الشروط الجزائية والغرامة</p>
<p>في حالة وجود تطابق في أسعار الموردين (نفس الأسعار والمواصفات) لمُورِّدين أو أكثر، فإن من حق إدارة المؤسسة منح العطاء، أو الشراء من المورد الذي تراه مناسباً حسب تقييم الخبرة السابقة في التعامل مع المورد، وإذا كانت خبرتهم ومصداقيتهم جمعياً متساوية، يحق للمؤسسة تقسيم العطاء والشراء من أكثر من مُورِّد في وقت واحد، لضمان سرعة العمل وتسهيله.</p>	<p>تطابق أسعار الموردين</p>
<p>يشمل توريد البضائع المعدات، والأثاث، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجها، والسيارات وأية معدات أخرى.</p>	<p>توريد البضائع</p>
<p>تشمل الأعمال اعادة التأهيل الثانوي، وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية.</p>	<p>توريد الأعمال</p>
<p>تشمل الخدمات الإستشارية، وتوظيف الخدمات الاستشارية من الشركات والأفراد مثل: تطوير أنظمة مالية وإدارية، وتطوير مجموعة موارد، وتجنيد الأموال، وأبحاث، ودراسات، وتدريب، وتطوير نظام معلومات للمتابعة والتقييم، ودراسة الأثر، وغيرها.</p>	<p>الخدمة الإستشارية</p>
<p>الممتلكات التي تعتبر كاملة في حد ذاتها ولا تفقد هويتها أو تصبح جزءاً من مكونات أخرى عندما توضع حيز الاستخدام؛ تتمتع بعمر افتراضي يتجاوز السنتين أو أكثر، وتكون قيمتها الاجمالية عند الشراء أكثر من ٢٥٠ دولار.</p>	<p>الموجودات والممتلكات الثابتة وغير المستهلكة</p>
<p>تلك العناصر التي تقدر قيمتها أقل من ٢٥٠ دولار، ويكون لها عمر افتراضي اقل من سنتين. كما يمكن ادراج بعض منها في جداول الجرد المخزون كبضاعة مستهلكة، مثل الكاميرا الرقمية، وكرسي أو طاولة. والبعض الآخر لا يدرج بمثل هذه القوائم مثل لوحة المفاتيح، قرص فلاش، أو سلة مهملات... الخ.</p>	<p>الموجودات والممتلكات المستهلكة</p>
<p>البنود التي تقدر قيمتها الإجمالية للوحدة الواحدة قليلة مقارنة مع الموجودات المستهلكة، والتي لها عمر افتراضي أقل من سنة، وتشمل اللوازم المكتبية مثل الأقلام، الملفات، أحبار الطابعات وغيرها.</p>	<p>البضائع الاستهلاكية</p>

## ٢. الإعداد المؤسسي

### ٢,١ إجراءات الشراء:

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية الرتيبة التي يجب إتباعها بشكل متسلسل ومتلاحق زمنياً وبالصورة التي تجعل العاملين يمارسون الأعمال الروتينية الموكلة إليهم دون التفكير المسبق في كل مرة ينفذون إجراءات الشراء. وتبعب أهمية تحديد الإجراءات من كونها الأداة التي تساعد على توحيد طرق العمل وتحقيق التكامل والإتقان في أدائه وترشد المنفذين أثناء ممارستهم لأعمالهم وتمكن من إحكام الرقابة وقياس الأداء والإسراع في الإنجاز في حالة الإجراءات المبسطة وتجنب العمل من الفوضى.

وحتى تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف: بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن لا تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة والعمول بها بالمؤسسة، وأن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها والزمن اللازم لإنجازها و من يقوم بها... الخ.

وعادة ما تمارس المؤسسة مجموعة من الإجراءات (الخطوات التفصيلية) أثناء القيام بعملية الشراء والتوريد، تبدأ باستقبال الطلبات والتأكد من وجود الحاجة وتنتهي باستلام الأصناف وفحصها وتسليمها إلى إدارة المخازن، وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لاختلاف النظم التي تتبعها أو المصدر المتعامل معه (محلي، أجنبي) إلا أن هذه الإجراءات لا تخرج عن بعض أو كل الإجراءات الآتية:

### ٢,١,١ استقبال الطلبات وتحديد الحاجة:

تتولى إدارة المشتريات في أول عمل تنفيذي لها استقبال الطلبات من الإدارات المختلفة بالمؤسسة والتي تنشئ الحاجة فيها للأصناف المطلوب شراؤها عن طريق نموذج خاص بذلك وتمثل طلبات الشراء التي تعد على ضوء خطة الاحتياجات السنوية أو مستوى التخزين المعمول به، الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الشراء في تحديد الحاجة. يتم اعتماد نموذج ما يمثل الأساس الذي تحدده الحاجة وبالتالي يجب أن يتضمن بيانات كافية عن الصنف المطلوب مثل اسم الصنف ومواصفاته والكمية المطلوبة والوحدة المستخدمة والتاريخ الذي يجب أن يتم فيه التسليم إلى الجهة الطالبة... الخ. هذا بالإضافة إلى بعض المعلومات الأخرى التي يجب أن يتضمنها الطلب المقدم مثل معلومات عن مصادر التوريد والأسعار السابقة للصنف الواحد، أو ربما إعادة الطلب باعتبار أن هذه الطلبات تتعلق بالأصناف التي يتكرر شراؤها وأن هذه المعلومات ضرورية لمتخذ قرار الشراء. وبعد أن تستلم الطلبات يتم فحصها والتأكد من صحة ووضوح البيانات الواردة فيها وعلى ضوء ذلك تحدد الحاجة المطلوبة ويتم إقرارها.

### ٢,١,٢ تحديد طريقة الشراء:

نظراً لتعدد أساليب الشراء والآثار الناتجة عن إتباع أسلوب دون آخر على العملية الشرائية والعائد منها فإنه لا بد من تحديد الطريقة المناسبة وإقرارها قبل اختيار المصدر وتعتمد عملية اختيار إحدى الطرق المتاحة -سواء أكانت طريق المناقصة بأنواعها المختلفة أو الشراء المباشر- على مجموعة من العوامل منها حجم ونوع الأصناف المطلوب شراؤها واللوائح والقوانين التي تنظم عملية الشراء، مبلغ الشراء والشرائح والسقف المالي للشراء، الوقت المحدد لتوفير الصنف حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون أخرى؛ فإذا ما تم إقرار الطريقة تبدأ عملية الاتصال بالموردين لاستيفاء بعض المعلومات اللازمة للقيام بعملية اختيار المصدر المناسب.

### ٢,١,٣ تحديد واختيار مصدر الشراء:

إن تعدد مصادر الشراء وتباينها وخاصة بالنسبة للسلع التي لا تتصف بالندرة أو الإحتكار تتطلب من إدارة الشراء القيام بالاتصال

بمصادر الشراء المختلفة إما من خلال الإعلان كما هو الحال في حالة المناقصة أو من خلال المراسلة المباشرة لموردين مؤهلين ومسجلين بالمؤسسة كما هو الحال في حالة استدراج عروض أسعار وجمع المعلومات المتعلقة بشروطهم وأسعارهم ومستوى جودة منتجاتهم والتسهيلات التي يقدمونها لعملائهم ودراساتها أو التفاوض معهم والوصول إلى اتفاق وذلك في ضوء الطريقة المحددة لعملية الشراء في المؤسسة، كما إنه يتوجب على إدارة الشراء وفي حالة القيام بعملية المفاضلة بين المصادر التي سبق التعامل معها الرجوع إلى المعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة والتي تم جمعها من خلال الكتالوجات والإعلانات والمندوبين والمتعلقة بسمعة المورد في السوق المحلي وقدرته على الوفاء بالتزاماته والأصناف المتوفرة لديه وغيرها من المعلومات التي تساعد على حسن المفاضلة بين الموردين واختيار أنسبهم.

## ٢,١,٤ إصدار أمر التوريد أو التعاقد:

يعتبر أمر التوريد بمثابة اتفاق مكتوب بين المؤسسة والمورد الذي تم اختياره ولا يتم إصداره في حالة إتباع طريقة المناقصة إلا بعد استكمال الخطوات المتعلقة بالإعلان وفتح المظاريف والبت في العطاءات وبعد أن يتم فتح الاعتماد (في حالة الشراء من الخارج) ويجب أن يتضمن أمر التوريد البيانات الأساسية مثل اسم المورد واسم الصنف ومواصفاته والكمية المطلوبة ووحدات العدد أو القياس والسعر المتفق عليه وتاريخ وصول الطلبية وشروط الشحن وشروط الدفع وطريقته... الخ. وعادة ما يعد أمر الشراء من أصل وثلاث نسخ، يسلم الأصل للمورد بعد توقيعه، ويحتفظ بصورة في ملف إدارة المشتريات وترسل صورة إلى الإدارة المالية وصورة إلى لجنة العطاءات أو القسم الطالب للمتابعة.

## ٢,١,٥ المتابعة:

تهدف هذه الخطوة إلى ضمان إتمام عملية التوريد وفقاً للعقد المتفق عليه وتجنب المؤسسة أي مخاطر والتي قد تحدث نتيجة لحدوث أخطاء أثناء التنفيذ. وتتم عملية المتابعة من خلال الاتصال بالمورد بالوسائل المختلفة وتذكيره بمواعيد التسليم وحثه على الالتزام بما ورد بالعقد ثم التأكد من مدى سلامة تنفيذ كل مرحلة من عملية الشراء وفقاً لما ورد بالعقد، فالمتابعة تمكن من منع التأخير أو الحد منه وتلافي آثاره وتساعد على اكتشاف أي أخطاء قد تحدث في مواصفات أو حجم الأصناف المطلوبة أو أي إخلال في شروط التوريد أو الشحن والنقل وغيرها من الأمور المحددة بالعقد والذي يجب أن يفي بها المورد. ثم تعمل على إبلاغ ذلك إلى الجهات المعنية لمعالجة الأمر قبل استفحاله، ولا بد أن تتوفر لدى الجهة المسؤولة عن المتابعة، جميع البيانات التفصيلية عن الأصناف التي تم التعاقد بشأنها وبنود العقد وشروطه وذلك حتى تتمكن من القيام بمهمتها على أحسن وجه.

## ٢,١,٦ الفحص والإستلام:

يقصد بالفحص اختبار ومراجعة المفردات المشتراة لتقرير مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة ومن ثم قبولها أو عدم مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة بالعقد ومن ثم رفضها. وعادةً ما يقوم القسم المختص بعملية الفحص على مرحلتين: (١) المرحلة الأولى تقتصر على الجوانب الظاهرية فقط حيث يتم التأكد من العدد والنوع والوزن ومن عدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري وذلك حتى يمكن إخلاء مسؤولية الناقل، وبعد تدوين الكمية التي وصلت وزمن وصولها وأي تلف أو كسر أو نقص للمواد في المحضر الذي يعد أثناء الاستلام من الناقل (٢) وفي المرحلة الثانية تتم عملية الفحص الحقيقية للطلبية وذلك بصورة تفصيلية حيث يتم التعرف على المواصفات المتاحة ومطابقتها بالمواصفات المحددة بالعقد والمتفق عليها مع المورد. وعملية الفحص تتم لجميع المستلزمات المطلوبة بأوامر الشراء، لتجنب تكاليف إعادة المواد في حالة عدم تطابقها مع المواصفات المحددة ويقوم بعملية الفحص فنيون مع المعنيين من بعض الإدارات في المؤسسة أو قد تسند هذه العملية إلى لجنة استلام متخصصة. وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الشراء اللازم القيام بها لأنه لا يمكن بدونها القيام بعملية الرقابة الداخلية التي تجنب المؤسسة الكثير من المشاكل التي قد تحدث في ظل عدم وجود فحص للمواد المشتراة.

وبعد أن تتم عملية الفحص يعد تقرير من قبل القسم المختص أو اللجنة يتضمن نتائج الفحص والملاحظات والتوصيات والأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج التي تضمنها بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى المتعلقة بالطلبية مثل رقم الطلب وتاريخه ورقم قائمة الشراء وتاريخها واسم المورد وتاريخ الشحن ووسيلة النقل ومحتويات الطلبية وكمية النقص أو التلف فيها... الخ. ويعد هذا التقرير من أصل وعدة نسخ ترسل إلى الإدارات المختصة ومن ضمنها إدارة المشتريات والمالية. فإذا كانت نتائج التقرير مؤكدة ومطابقة



مع ما يتضمنه أمر التوريد فإنه يتم قبول الطلبية وإرسالها إلى المخازن أما إذا كانت نتائج الفحص مخالفاً لما يتضمنه أمر التوريد فإن الأمر يأخذ عدة وجوه منها:

- ارجاع المواد المخالفة للمواصفات إلى المورد لاستبدالها مع تحميله التكاليف اعادته له.
  - إلغاء الصفقة وإعادة الطلبية إلى المورد وإخطاره بالأسباب التي دعت إلى إلغاء الطلبية ثم مطالبته بتحمل تكليف النقل والاستلام والفحص... الخ.
  - قبول الجزء المطابق ورفض الجزء المخالف.
  - التفاوض مع المورد بشأن الجزء التالف إذا كان بالإمكان استخدام هذه الأصناف مع أنها غير متطابقة للمواصفات.
- ومن الجدير بالذكر بأن هناك إجراءات أخرى يتم إتباعها في بعض الحالات، فمثلاً في حالة الشراء من مصادر الأجنبية، لا بد أن يتم فتح اعتماد قبل أن تتخذ خطوة إصدار الأمر وفتح الاعتماد هو عبارة عن تعهد من أحد البنوك المعتمدة يضمن للمورد بأن يدفع له مبلغ المال المتفق عليه في غضون مدة محددة مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالأصناف المطلوب توريدها... الخ.

## ٢,٢ الأدوار والمسؤوليات العامة:

١. على جميع الموظفين المسؤولين عن تقديم طلبات لجميع السلع أو الخدمات المراد شراؤها من قبل المؤسسة الأهلية ان يتأكد من تضمين المعلومات الضرورية والكافية قبل المضي قدماً باصدار أوامر الشراء المطلوبة. تقع على عاتق الموظف المسؤول عن التحضير لأوامر الشراء تطبيق هذه السياسات، واتباع جميع الإجراءات وتعليمات العمل التي تضمن سلامة جميع عمليات التوريد والشراء.
٢. المدير التنفيذي يكون مسؤول عن مراجعة جميع عمليات التوريد والشراء والتأكد من أن موظف التوريد يحتفظ بسجلات مناسبة. كما ويعتبر المدير عضواً رئيساً مراقباً للجنة التقييم والاختيار للعطاءات ليضمن نزاهة عمليات التوريد والشراء دون ان يكون له الحق بالتصويت في اللجنة.
٣. مدير الشؤون المالية والإدارية يكون مسؤول عن ضمان أن لا تتم عمليات الدفع للتوريدات دون التأكيد أنها تمت بطريقة تنافسية وطبقاً للآليات المتبعة بالموافق على الصرف، وعلى النحو المبين في الإجراءات الخاصة في الدليل المالي والإداري.
٤. يكون المحاسب مسؤولاً عن فهم أساسيات عمليات التوريد والشراء وجميع الوثائق المطلوبة، لضمان السداد والتي تستند على إجراءات التوريد والشراء المتوافقة مع ما جاء بالدليل.

## ٢,٣ توضيح سياسات التوريد العامة:

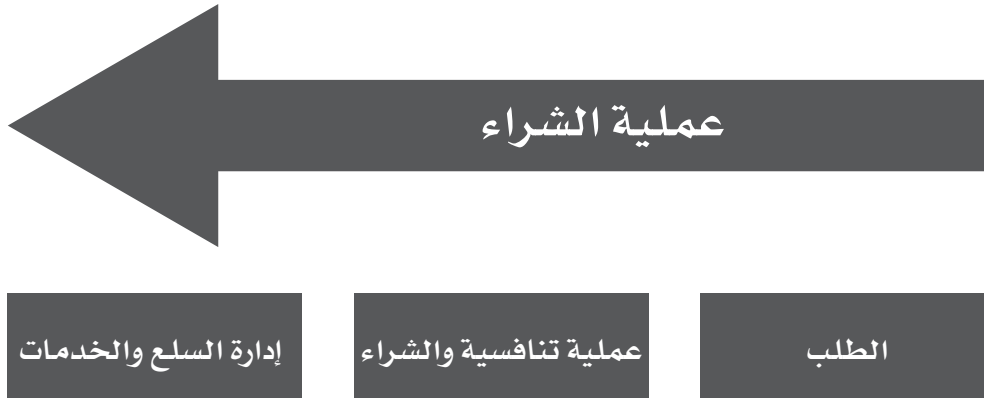
١. يجب ان تكفل المؤسسة الأهلية الفصل الكافي بين الصلاحيات، الواجبات والمسؤوليات للقائمين على عملية التوريد والشراء (الموظف الذي يوافق/يوافق امير الشراء يجوز ان يكون نفسه من أجرى عملية الشراء).
٢. في المؤسسات الأهلية الكبيرة، ومع وجود بنود للتوريد والمشتريات الكبيرة والمتعددة، يفضل ان يكون لديهم ضمن الكادر الوظيفي موظف خاص بالتوريدات والمشتريات، إن أمكن، أو أي خطة أخرى مناسبة لضمان نزاهة عمليات التوريد والشراء وإدارة الوثائق المطلوبة لذلك.
٣. جميع المشتريات من سلع، خدمات، تأجير مباني و/أو المركبات وغيرها، يجب أن تتم وفقاً لجدول الصلاحيات المعمول به في المؤسسات الأهلية.
٤. على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات كاملة عن عمليات التوريد وفقاً لإجراءات الإدارة المالية وإدارة السجلات المعمول بها في المؤسسة.
٥. لا تتسامح اي مؤسسة أهلية إطلاقاً مع ممارسات التوريد والشراء غير الأخلاقية، بما في ذلك التالي:

- أ. تضارب المصالح مع الشخص الذي لديه مصلحة خاصة أو شخصية لها تأثير على نزاهة وشفافية الممارسات والواجبات الرسمية.
- ب. التواطؤ - أن هناك إتفاقاً سرياً بين طرفين أو أكثر لأغراض الإحتيال أو مخادعة غير قانونية،
- ت. عمولات أو رشاوى - والتي تعطي لشخص آخر لتنفيذ إجراءات معينة ومطلوبة لاتخاذ قرار مهم لصالح مورد ما.
- ث. الغش - والخداع لتحقيق مكاسب شخصية.
- ج. توفير ميزة تنافسية غير عادلة - توفير المعلومات الحساسة عن اللوازم والمشتريات والتي تسرب إلى موردين أو أفراد.

نود التنويه هنا، إن أي معلومات عن أوامر الشراء، والتي تشمل تقديرات الأسعار المتوقعة، و/أو الاختيار والتبليغ عن مصادر المعلومات، هي معلومات حساسة وسرية ولا يسمح تداولها لتصبح معلومات لها أفضلية لمورد محتمل يستفيد منها في احتسابه للتكاليف و/أو العرض الفني المقدم. على المؤسسة الأهلية السعي لاستدراج ومراجعة عروض أسعار لعدد لا يقل عن ثلاث عروض. وهذا قد يعني ان تضطر المؤسسة النظر لاستدراج أكثر من ثلاثة عروض لتضمن الحصول على ثلاثة عروض.

## ٢,٤ تنفيذ سياسات التوريد والشراء:

يجب تنفيذ سياسات المشتريات وإدارة المخازن وفقاً للإجراءات وتعليمات العمل المعمول بها في المؤسسات الأهلية. وترد الإجراءات الرئيسية الواجب اتباعها لتنفيذ هذه السياسات كما هو مبين في الرسم البياني التالي إلى جانب الأنشطة التي تنطبق عليها



## ٢,٤,١ تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وقيمتها الإجمالية أقل من ٥٠٠ دولار

- في جميع عمليات التوريد، حتى وإن كانت القيمة الإجمالية للتوريد والمشتريات أقل من ٥٠٠ دولار، لابد من توفر طلب رسمي وموثق للتوريد والشراء، بغض النظر عما إذا كان سينتهي الطلب بإصدار أمر الشراء أم لا.
- المشتريات من السلع والخدمات بقيمة إجمالية أقل من السقف المالي المحدد بالمؤسسة (Threshold)، ٥٠٠ دولار، على سبيل المثال، عادة لا تتطلب العزوف إلى تطبيق إجراءات توريد وشراء تنافسية معقدة، وإنما ينصح بتطبيق إجراءات سريعة باستدراج عروض أسعار مباشرة من ثلاثة موردين تم التداول معهم بالسوق المحلي من قبل، مع التأكيد على الإحتفاظ بالوثائق والإيصالات الرسمية التي تثبت عملية الشراء.

## ٢,٤,٢ تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وبقيمة إجمالية بين ٥.١ - ١,٠٠٠ دولار:

- المشتريات من السلع والخدمات بقيمة إجمالية بين ٥٠١ - ١٠٠٠ دولار، تتطلب استدرج عروض أسعار خطية وبحسب الأنظمة المعمول بها بالمؤسسة، ويتم توثيقها والموافقة عليها لاحقاً من قبل المدير التنفيذي قبل إتمام عملية الشراء.
- لا يتطلب عند تنفيذ هذه السياسة، استخدام أوامر شراء تفصيلية بحسب طريق المناقصة بأنواعها لمثل هذا السقف من التوريد والمشتريات، وإنما يمكن استخدام أوامر شراء مبسطة تعتمد على مجموعة من العوامل منها حجم ونوع الأصناف المطلوب شراؤها، مبلغ الشراء، والوقت المحدد لتوفير الصنف؛ حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون الأخرى.

## ٢,٤,٣ تنفيذ سياسة عقود وأوامر الشراء الثابتة للسقف المالي والتي تزيد قيمتها الإجمالية على أكثر من ١,٠٠٠ دولار

- يجب أن تتناول جميع الموافقات المطلوبة مقدماً بالإضافة إلى استكمال كل الخطوات اللازمة لتحضير طلب التوريد و/أو الشراء لضمان كفاية المعلومات الضرورية اللازمة قبل التحضير الرسمي لأمر التوريد والشراء.
- التوريدات لهذا السقف من المشتريات يتطلب استدرج عروض أسعار تنافسية، أو مناقصات مكتوبة وغيرها، لموردين مؤهلين ومسجلين بالمؤسسة. يكون سقف هذه السياسة محددة سلفاً بمدة زمنية مسموحة لفترة تقديم الطلبات، مرفقة بمعايير التقييم، مواصفات وكيفية كتابة وتقديم العطاءات.
- استدرج عروض شفوية من الموردين غير مقبولة لهذا السقف من التوريد والمشتريات.
- عندما لا تتوفر ثلاثة مصادر لموردين منافسين مؤهلين، يجب توفير وثائق كافية تدعم تفسير السبب الذي أدى إلى تحليل العطاءات دون توفر الحد الأدنى للموردين المطلوب
- لا يجوز مشاركة المعلومات الخاصة بشأن التقديرات المتوقعة، عدد الموردين أو المناقصات المستلمة، عروض الأسعار المستلمة، المواصفات والمؤهلات الفنية وغيرها التي تقرر العملية التنافسية، مع مقدمي العطاءات أو أي موظف لم يشارك مباشرة في لجنة الشراء. يجب تأمين جميع المعلومات في خزانة مغلقة يصعب الوصول إليها من أجل ضمان نزاهة عملية استدرج العروض وصولاً إلى تقييم العطاءات وحتى إحالتها على المورد.
- وينبغي إجراء التقييمات بوجود مسؤول التوريد والمشتريات في لجنة العطاءات، والمدير الإداري أو أي من كبار المسؤولين، يكون عضواً بصفة مراقب توكل له مهمة الاشراف على لجنة العطاءات دون أن يكون له حق تقديم التوصيات أو التصويت بهذا الشأن.

## ٢,٥ المتابعة المالية، الفنية والتقنية للخدمات والسلع المقدمة

- عموماً، في المتابعات المالية، يجب أن لا يتم تعديل أي قيمة على الأسعار في العقود الثابتة ما لم يكن هناك تغيير في نطاق وجدول العمل والتي تتطلب إنجازها خدمات أو سلع إضافية.
  - يتعين على المؤسسات دفع جميع الفواتير للموردين و/أو طلبات الشراء وفقاً للشروط المبينة في العقود المبرمة.
- على المؤسسات عمل التغييرات والتعديلات المطلوبة على العقود في وقت مبكر قبل وقوعها وليس بعد إنجازها. كما ويتعين على المؤسسات تتبع جميع التوريدات والالتزامات المبرمة عند تنفيذ أوامر الشراء الخاصة بها.

## ٢,٦ إدارة المخازن (إن وجد)

- على جميع المؤسسات تتبع سجلات الجرد والمخازن بشكل دقيق،
- على جميع المؤسسات تتبع جميع الممتلكات المستهلكة وغير المستهلكة، باستثناء اللوازم المكتبية مثل القرطاسية

ومواد غير مكلفة أخرى كالتي تستنفذ بالعمال التشغيلية والإدارية المباشرة،

- على جميع المؤسسات تتبع جميع الممتلكات المستأجرة مثل المركبات إن وجد أو التأمين على الممتلكات وغيرها،
- على جميع المؤسسات تتبع تراخيص البرامج المحوسبة وإجراء عمليات تدقيق ورقابة للتراخيص السنوية الخاصة بها لضمان صحة استخدامها،
- على جميع المؤسسات إجراء تدقيق ومراجعة سنوية، كحد أدنى، على جميع ممتلكاتها، موجوداتها وغيرها من المعدات كما يرد بدليل الإجراءات المالية المعمول به،
- يجب الحفاظ على جميع الممتلكات وفقاً للتعليمات والإجراءات التشغيلية، كتيبات التعليمات الواردة من الشركة المصنعة وغيرها.

## ٣. مبادئ وصلاحيات التوريد والمشتريات:

### ٣,١ تفويض الصلاحية الإشرافية للتوريد والمشتريات إلى المدير الإداري:

طبقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة الأهلية، فإن المدير الإداري أو من ينوب عنه بهذا السياق، يكون له المسؤولية الإشرافية الأولى على مهام إجراءات التوريد والمشتريات مع الموظف ذات الاختصاص. تشمل هذه الأعمال شراء أجهزة، معدات، أثاث، مركبات نقل؛ استدراج الخدمات الاستشارية واستئجار المباني (إصلاح أو إنشاء أو صيانة... الخ). وعليه فإن الموظف الذي سيتخذ أي إجراء مناقض للتعليمات والأنظمة والقوانين المذكورة أو أي تعليمات يمكن أن تتبثق عنها دون الرجوع إلى المسؤول الإشرافي المباشر، يكون عرضة للمسائلة القانونية شخصياً ومالياً وعليه أن يتحمل عواقب هذا العمل.

### ٣,٢ مبادئ التوريد والمشتريات:

#### ٣,٢,١ مبادئ عامة:

١. القواعد العامة التالية يجب الاهتمام بها في إنجاز وظائف المشتريات والتوريدات الخاصة بالمؤسسة الأهلية:

- الاقتصاد والكفاءة (أقل الأسعار والجودة العالية).
- اعتبار المصلح والمنفعة الأساسية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
- استدراج عروض وعطاءات منافسة تتيح الفرص المتساوية والعادلة للموردين، ليزودوا المؤسسة بالسلع أو الخدمات أو أية متطلبات أخرى ترغب بها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية.
- لاغراض خاصة بتقييم العروض والأسعار التي يقدمها الموردين، إذا كانت الأسعار المقدمة بأكثر من عملة موحدة واحدة، يجب تقييم العروض باستخدام عملة واحدة تتداول بها المؤسسة، والتي تتطلب معالجة خاصة لتوحيد الأسعار في عملة واحدة (شيكيل أو دولار) لتسهيل عملية المقارنة والتحليل
- ٢. يجب أن يولى اهتمام كبير للتخصيص للطلبات الكمية (كبيرة الحجم) عند شراء المواد اللازمة للمؤسسة، إذا ما كانت المؤسسة تسعى للحصول على أفضل الأسعار ويترتب ذلك على الأخذ بعين الاعتبار الكميات الحالية الموجودة والمتوقع صرفها خلال فترة زمنية قادمة وخاصة للوزم المكتبية مثل القرطاسية، الآلات، الاحبار.

#### ٣,٢,٢ المواصفات، القاييس والمعايير:

- استخدام المقاييس، المعايير والمواصفات تساعد المسؤولين الإشرافيين بالمؤسسة الأهلية والذين عينوا بمهام التوريد والشراء أن يتعرفوا على المتطلبات المحددة والمعايير الصحيحة للسلع المطلوبة ليحققوا الفائدة القصوى من استدراج العروض التنافسية عن طريق طلب أسعار للأصناف التي تتوافق مع المقاييس، المعايير والمواصفات المطلوبة.
- تحديد المواصفات: من المهم جداً تحديد المواصفات الفنية من قبل خبير فني متخصص (يمكن الاستعانة بخبرة من خارج المؤسسة) للمواد التي تنوي المؤسسة شراؤها والتي تفتقر للمعرفة في مواصفاتها، من أجل تطبيق مبدأ العدالة، لأن المواصفات غير الواضحة وغير المحددة قد تؤدي إلى عدم إمكانية مقارنة عروض الأسعار مع بعضها. على المؤسسة التركيز على المواصفات الفنية المطلوبة للمواد والبضائع ومن المفضل الرجوع لعدة خبراء إذا لم تتكون صورة واضحة عن الخصائص الفنية والتقنية للمشتريات (إن أمكن).
- تختلف المواصفات باختلاف نوع المشتريات، ويجب الحصول على استشارة الخبراء في الحصول على قرار صحيح عند شراء مواد تتطلب خبرات خاصة.
- على أية حال، عندما تتم المصادقة على طلب الشراء والتوريد، ولضمانة توفير التمويل له، وتخصيص المواصفات والمقاييس المطلوبة، فعلى الموظف المسؤول عن التوريد والمشتريات أن يُقرَّرَ على الطريقة الأمثل لإستدراج العروض ومن ثم اقتناء السلع والخدمات من بين التالي:

- إستدراج عروض هو الأكثر مرونة وأقلها إجراءات مقيدة للإستعمال. يمكن أن تُستعمل هذه الطريقة للحصول على السلع، الخدمات و/أو الأعمال بطريقة سريعة. تتطلب استدراج عروض أسعار كتابية من قائمة محضرة عن مجموعة موردين مؤهلين تحتفظ بها المؤسسة الأهلية. أقل الأسعار الموردة والمطابقة للمواصفات هي التي تحدد الفائزين بالعطاء. يجب أن يتوفر للمؤسسة على الأقل ثلاثة عروض لتمكن الموظف المسؤول من رفع توصياته المبنية على تحليل وتقييم علمي مدروس لاستدراجات العروض.
- دعوة للعطاء، وتُستعمل عادة بحسب الأسقف المالية المحددة والتي تستوفي طلب المؤسسة لمعايير مطابقة للمواصفات الفنية وكتاب الدعوة (كراسة الشروط والمواصفات) والشروط العامة للعقد.
- يتم استدراج عروض أسعار عندما تكون المخرجات والنتائج المتوقعه غير قابلة للحصى مثل استدراج عروض أسعار لخدمات استشارية معينة مثل ما يتعلق بالتنمية البشرية من تدريب وتطوير والتخطيط للمستقبل الوظيفي وبناء المسارات الوظيفية، وغيرها.
- احالة العطاء أو الترسية المباشرة بدون منافسة، وقد تُستعمل كطريقة ملائمة لطلب وتوريد مشتريات محددة ذات قيمة شرائية قليلة.

### ٣,٣ الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعدها:

يجب تنظيم إجراءات الشراء وأساليبه بحيث نضمن كفاءة الطريقة التي تمت بها المشتريات وفعاليتها، وفي الوقت نفسه الحفاظ على أموال المؤسسة وأصولها بحكم القواعد الموضوعية.

ولتطبيق مبدأ الشفافية ينبغي على المؤسسات الأهلية:

- العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة بما يتعلق بإجراءات التوريد والمشتريات
  - توفير المعلومات الصحيحة للمعنيين؛
  - التقيد بالمعايير المهنية في عمليات التقييم والقواعد الخاصة بالشفافية المالية
  - لذلك ينبغي مراعاة الإجراءات التالية عند القيام بعملية التوريد والشراء:
١. تنفيذ أنشطة المشروعات والبرامج، وأنشطة التوريد والمشتريات الإدارية، بطريقة اقتصادية وفعالة، وذات كفاءة لضمان الجودة المطلوبة.
  ٢. التأكد من أن التوريد إنما يتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة، وتبعاً للمقدرات المالية المتوفرة للمؤسسة والتي تعتمد مبدء السداد؛ بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة.
  ٣. يجب أن تتم جميع مراحل عمليات التوريد والشراء طبقاً للقواعد والإجراءات، مع اشتراك الموظفين المسؤولين عن ذلك (المدير الإداري و موظف التوريدات) اشتراكاً كاملاً في هذه العمليات.
  ٤. الاستجابة للمعايير، المواصفات والأحكام الموضوعية من قبل الجهات المانحة: إن الالتزام بقواعد التوريد والمشتريات هذه والتي تتوافق مع أفضل ممارسات وأساليب التوريد والشراء، سوف يتيح الحصول على أكثر الحاجات إلحاحاً من المانحين لأنها ستلائم مع المعايير الموضوعية من قبلهم وخاصة تلك المتعلقة بقواعدهم لمتطلبات عمليات التوريد والشراء.
  ٥. التأكد من أن السلع والخدمات والمشتريات تلبى شروط الجودة، وتتوافق مع احتياجات المؤسسة، في أي وقت من الأوقات.
  ٦. يجري تسليمها أو استكمالها طبقاً لجدول زمني محدد ومتفق عليه.

### ٣,٣,١ تحديد الاحتياجات وطلبها:

- عند الحاجة إلى الشراء، يجب تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة طلب شراء من مدير الدائرة المعنية ومنه إلى الموظف الإشرافي الأول بالمؤسسة (المدير التنفيذي) طالباً الموافقة على أمر الشراء، ترسل بعدها إلى المدير المالي لاعتماد الأمر وتخصيص الموارد المالية لذلك، ولا يجوز أن تتم عملية التوريد والشراء بدون الحصول على موافقة كتابية مسبقة من المدير التنفيذي.
- إن الهدف من استخدام طلبات التوريد والشراء هو تنظيم عملية الشراء وهي وسيلة رقابية تستخدم لمنع الشراء بدون مبرر ومنع تجاوز الموازنة. يجب أن تكون طلبات الشراء واضحة ومحددة ومستتدة إلى حاجات فعلية ومبررة وأن تكون موقعة ومؤرخة من قبل الشخص الذي طلب الشراء هذا الإجراء هو تعزيز لمبدأ الإدارة الرشيدة في المؤسسة.

### ٣,٣,٢ الموافقة على التوريد والشراء:

على المدير المالي مراجعة طلب الشراء والتأكد من:

- وجود حاجة فعلية للتوريد والشراء.
- وجود موازنة كافية.
- بعد إتمام المراجعة، على المدير المالي والمدير العام والمدير الإداري توثيق الموافقة على طلب الشراء وتوقيع الطلب وتاريخه ومن ثم إبلاغ الجهة التي طلبت الشراء وإرسال الطلب الموافق عليه إلى المدير العام. في حالة رفض الطلب، يجب توثيق الأسباب وإبلاغ الجهة التي طلبت الشراء وحفظ الطلب المرفوض في ملف خاص وعدم إتلافه. هذا الإجراء ضروري من أجل جوهزية المؤسسة والأفراد للمساءلة من أي جهة أخرى.

### ٣,٤ تصنيفات وأنواع التوريدات والمشتريات:

- يجب أن تكون عتبات التوريد والشراء والصلاحيات محددة مسبقاً من قبل المؤسسة أو من الجهة المانحة حسب الإتفاقية وهذه العتبات تمثل السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب وطريقة الشراء والتي يتم تضمينها في الدليل المالي والإداري وموافق عليها من قبل مجلس الإدارة. وإذا لم يرد لها أي إجراء واضح، يتم الاتفاق على صيغة توافقية بشأنها بحيث لا يتعارض مع القواعد العامة الواردة في النظام المالي لوزارة المالية كمرجعية أو تعتمد وفقاً للتعليمات الدولية الخاصة بتوجيهات وشروط الجهات المانحة كالبنك الدولي وغيرهم.
- في حالة وجود اتفاقية مع جهة مانحة، يتم تحديد الأسقف المالية بحسب توجيهات الإتفاقية بين المؤسسة والجهة المانحة، ويتم توضيح الأسقف المالية مسبقاً من قبل الجهة المانحة لجميع أنواع المشتريات، سواءً أكانت بضائع، أم أعمال، أم خدمات استشارية وغيرها من احتياجات المؤسسة الأهلية. وعلى المؤسسة الأهلية الالتزام بشروط الجهة المانحة وإجراءاتها بشكل كامل. ومن أجل التحديد ومساعدة المؤسسات الأهلية على فهم تصنيفات أوامر الشراء، تم اعتماد الأسقف المالية والعتبات الواردة في البنود ١, ٢, ٣ - ٢, ٣, ٣ لتسهيل النظر بالإجراءات الخاصة التي تحكم عملية أوامر الشراء لكل فئة على حدى.

### ٣,٤,١ منهجية العمل بالتوريد والشراء

في جميع الاحوال، يجب أن تخضع إجراءات عمليات التوريد والمشتريات ومن ثم تنفيذها، تخضع إلى اعتبارات اقتصادية معينة؛ مثل: الأسعار الأفضل، الجودة، العامل الزمني للتوريد والكفالة المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة، والسرية في الأسعار، لضمان المنافسة الحرة للشراء، وتلبية الفعالية، والسرعة في التوريد، والجودة في المواصفات، والتوفير في النفقات. وينبغي أن تتم عملية الشراء وفق خطوات محددة، وواضحة، ومتفق عليها، وأن تكون مدعومة بالمستندات والوثائق اللازمة؛ لتأكيد مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.

## ٣,٤,٢ أصول التعامل مع الموردين

عند التعامل مع الموردين، سواءً أكانوا شركات، أم مصانع، أو تجاراً، أو عند الشراء، يجب مراعاة أفضل الطرق وأسلمها سواءً من الناحية المهنية، أو الأخلاقية، أو القانونية، في التعامل مع التجار أو الشركات الموردة؛ لضمان سير صحة عمليات الشراء وتوثيقها رسمياً؛ لضمان عدم حدوث أي خلل. ولتحقيق ذلك يجب الالتزام بالقوانين والإجراءات الضابطة لهذه العملية والتأكد من خلوها من تضارب المصالح، وتعزيز الشفافية والافصاح عنها عندما يقتضي الأمر ذلك.

## ٣,٥ أنواع الشراء:

من الضروري لعملية الشراء (بغض النظر عن الأسلوب المتبع) أن تتم باتباع طرق وأساليب تتحلّى بمعايير واضحة، وبأساليب فاعلة؛ بما يضمن نجاحها وشفافيتها، وبما يحافظ على مصادر المؤسسة وسمعتها.

## ٣,٥,١ شراء من صندوق المصاريف النثرية - الصغيرة: (Petty Cash)

يكون شخص تحدده الإدارة (مستقل عن الدائرة المالية و المشتريات) هو المنفذ المباشر لمثل هذه المشتريات، ويكون لشراء الأغراض المستهلكة، أو ذات الاستعمال اليومي أو العاجل، وذلك للضرورة والسريعة، على أن لا يتجاوز ثمن السلعة الواحدة (X) دولار أو ما يعادلها من العملة المحلية، وان لا تتجاوز فاتورة الشراء ١٠٠ دولار في كل مرة. ويحتوي صندوق المصروفات الصغيرة على مبلغ ٥٠٠ دولار، وتكون تحت تصرف المدير الإداري، على ان تسدد قيمة هذا المبلغ إما (أسبوعياً، أو في حالة استفاد ٨٠% من مبلغ ٥٠٠ دولار حيث يقوم المدير الإداري بعمل بفاوتير وإيصالات رسمية مدعمة بالوثائق اللازمة إلى الدائرة المالية والمحاسبة لأجل استرداد المبلغ للصندوق. ويحبد أن لا يستخدم هذا الصندوق في شراء سلع منصوص عليها في ميزانية المؤسسة، حيث ينبغي أن يتم الشراء باستخدام الموارد المخصصة لها من هذا البند.

## ٣,٥,٢ شراء المواد والبضائع:

تقسم المواد التي تشتريها المؤسسة إلى:

- **المواد المستهلكة:** وتشمل القرطاسية، والأدوات المكتبية، والمطبوعات، ولوازم المطبخ والتنظيف، وغيرها من المواد، وتكون طريقة شراء هذه المواد عن طريق حساب الاستهلاك السنوي للمؤسسة من هذه المواد عن طريق عطاء، أو أمر شراء أو عقد تزويد بالكميات السنوية، على أن يكون من حق المؤسسة سحبها إما بشكل كلي، (إذا كان هنالك مجال للتخزين، حسب مدة الصلاحية، وحجم البضاعة، وأهميتها)، أو جزئي بحيث يتم كل فترة توريد جزءاً من البضاعة بشكل دوري، (وحسب التزام المورد بالأسعار المتفق عليها مسبقاً، ومواعيد التسليم مع المؤسسة عند الشراء).
- **البضائع وتشمل الأجهزة والأثاث والمعدات:** ويتم شراء الأجهزة و المعدات المكتبية الأخرى عن طريق طرح العطاءات اللازمة لشراء هذه اللوازم عند التأسيس أو التوسع. أما في حالة التقادم على الأجهزة والمعدات الأخرى فيجب استبدالها بأخرى جديدة، ومسح الأجهزة أو الأثاث المتقادم. والمصادقة على بيعه أو التبرع به أو إتلافه، ومن ثم إخراجها من سجلات الموجودات التابعة للمؤسسة، بناءً على قرار رئيس الطاقم التنفيذي (المدير العام).

## ٣,٥,٣ تعيين/اختيار الخدمات الاستشارية:

تعد إجراءات اختيار مقدمي الخدمات والتعاقد معهم من الأمور المهمة التي على المؤسسة الإلمام بها. ومن الأمثلة على الخدمات التي تحتاجها المؤسسة :

١. التدريب فيما يتعلق بالتنمية البشرية من تدريب وتطوير والتخطيط للمستقبل الوظيفي وبناء المسارات الوظيفية، وغيرها.
٢. التدقيق والاستشارات القانونية.
٣. الصيانة والخدمات المساعدة.
٤. التقييم.



## وفيما يلي السياسات الرئيسية المتعلقة باختيار الإستشاريين<sup>٢</sup>:

١. اختيار فرد استشاري بشكل عام، يتم اختيار الاستشاري الفرد بناءً على مهام لا تتطلب (١) فرق من الموظفين وخبراتهم، (٢) لا يحتاج إلى دعم فني إضافي، (٣) له من الخبرات والمؤهلات المطلوبة لتنفيذ العمل. وعندما يتطلب التنسيق، الإدارة، أو المسؤولية عمل جماعي مكثف نظراً لوجود عدد من الأفراد الإستشاريين، فمن المستحسن عندها توظيف شركة استشارية.

ويتم اتباع الخطوات التالية:

١. تم استدراج ثلاث سير ذاتية لأفراد استشاريين من خلال قاعدة البيانات إذا وجدت لدى المؤسسة/أو من خلال دعوة لبدء الاهتمام، أو من خلال معرفين آخرين. ويتم اختيارهم على أساس مؤهلاتهم للمهام المطلوبة.

٢. يتم اختيار الاستشاريين من خلال المقارنة بين مؤهلات أولئك الذين أعربوا عن رغبتهم في تقديم الخدمات للمؤسسة أو تم الاتصال بهم مباشرة لهذا الغرض.

٣. يجب اختيار الأفراد الذين يلبوا على الأقل الحد الأدنى من المؤهلات ذات الصلة، ولهم القدرة على تنفيذ المهمة.

٤. تحضير الشروط المرجعية للاستشاريين وتعتمد على قدرتهم على أساس الخلفية الأكاديمية، الخبرة، ومتطلبات الحالة، ومعرفتهم بالظروف المحلية المحيطة بعمل المؤسسة، مثل ثقافة المؤسسة والأنظمة الإدارية التي تحكم عملها.

٥. يتم إعداد تقرير تقييم يوضح معايير الاختيار.

٦. يتم توقيع العقد مع الاستشاري الذي تم اختياره.

٧. في هذا النوع من الاختيار بإمكان المؤسسة أن تستند في قرار التعيين إلى معايير أخرى؛ كالخبرة، والكفاءة والحاجة، بالإضافة إلى معيار أقل الأسعار.

٨. يمكن اختيار الأفراد الاستشاريين على أساس - المصدر الوحيد - مع التبرير لهذه التزكية في حالات استثنائية مثل:

أ. المهام التي تعتبر استمرارية لعمل سابق نفذها المستشار والتي تم اختياره عندها بطريقة تنافسية؛

ب. حالات الطوارئ الناجمة عن الكوارث الطبيعية؛

ت. عندما يكون المستشار هو المؤهل الوحيد لهذه المهمة.

٩. كما ويمكن ربط استشاريين أو أكثر مع بعضها البعض ليشكلوا مشروع مشترك أو اتفاق استشاري تكاملي لتعزيز الاستجابة الفنية لبعض الخبرات والمؤهلات المطلوبة مما يفسح المجال إلى زيادة وتنوع الخبرات المقترحة لتنفيذ استشارة معينة للمؤسسة، وتوفر منهجية ومواءمة أفضل للمهمة المحددة والمقترحة في كراس استدراج عروض الأسعار. وفي بعض الحالات، يكون مثل هذا الارتباط على المدى الطويل أو مهمة محددة أقل تكلفة من أخذهم منفردين.

١٠. إذا كانت الخدمات الإستشارية كبيرة مثل العمل مع شركات التدقيق المالي أو أي شركات استشارية أخرى فإن سياسة اختيارها تتطلب تعريفات خاصة لطبيعة الخدمات المطلوبة وبالتالي اعتماد إجراءات خاصة سيتم التطرق إلى مجموعة منها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

## ١. اختيار على أساس الجودة (Quaity Based Selection – QBS) وهي مناسبة للأنواع التالية من الخدمات:

- أ. مهام معقدة أو ذات درجة عالية من التخصصية والتي يكون من الصعب تحديد الاختصاصات لها بشكل دقيق وتفصيلي والتدخلات المطلوبة غير واضحة. مثال ذلك الدراسات الاقتصادية أو القطاعية، ودراسات الجدوى متعددة القطاعات، اصلاح القطاع المالي... الخ.
- ب. المهام التي يكون لها أثر عالي والتي تتطلب الحصول على أفضل الخبراء، مثال ذلك دراسات سياسة ذات أهمية وطنية، الإدارة العامة لقطاعات حكومية كبيرة؛
- ت. المهام التي يمكن القيام بها بطرق مختلفة إلى حد كبير، والتي لا تسهم الدعوة للعطاءات أو استدراج العروض طريقة واضحة للقيام بعملية المقارنة؛
- ث. يجب أن تشمل استدراجات العروض أو الدعوة للعطاءات إلى جانبين من تقديم المقترحات، الأول يعتمد الجانب الفني (خبرات ومؤهلات الشركة المتقدمة) وجانب مالي، ولكن يجب المحافظة عليهم في مظاريف منفصلة.
- ج. عند التقييم تعطى نسبة معينة من ١٠٠٪ للعرض الفني ونسبة أخرى للعرض المالي (مثل ٨٠٪ و ٢٠٪ أو ٧٠٪ و ٣٠٪ حسب ما تراه الإدارة مناسباً). تفتح بعدها العروض الفنية أولاً، وتقيم بمعزل تام عن العروض المالية. ثم يتم بعدها اختيار الشركة الاستشارية التي حصلت على أعلى نسبة (٪) لاقتراحها الفني من بين بقية المتقدمين، بعدها يتم دعوتهم للتفاوض على العقد (ملاحظة: يجب أن لا تقل علامة النجاح في العرض الفني عن ٧٠٪ حتى تتمكن المؤسسة من النظر في العروض المالية والا يعاد العرض المالي إلى الشركات المتقدمة مغلغاً).
- ح. تتبع بقية إجراءات فتح استدراج العروض الواردة وتقييمها كما وردت في قسم المشتريات من هذا النظام.
- خ. يجب توقيع اتفاقية خدمات بين المؤسسات ومقدم الخدمة، وذلك من أجل توثيق الإلتزامات والحقوق لكل من الطرفين، ويجب أن تكون الاتفاقية من نسختين أصليتين، بحيث يحتفظ كل طرف بنسخة منها. ويفضل استشارة مختص بشأن محتوى الاتفاقية.

## ٢. اختيار على أساس إطار الموازنة الثابتة (Fixed Budget Selection – FBS): وهي مناسبة فقط عندما تكون (١) المهمة بسيطة و (٢) يمكن تعريفها بدقة و (٣) محددة الموازنة. وفي هذه الحالة:

- أ. يجب على كراسة وشروط العطاء أن تشير إلى محددات الموازنة المتاحة ويطلب من الشركات الاستشارية تقديم أفضل مقترحاتهم الفنية والمالية في مظاريف منفصلة، وفي حدود الموازنة المتاحة.
- ب. يجب أن تكون معدة إعداداً جيداً للتأكد من أن الموازنة المتاحة تكون كافية لأداء المهام المتوقعة؛
- ت. يجب أن يتم تقييم جميع المقترحات الفنية أولاً كما اسلفنا، بعدها يتم فتح المقترحات المالية، ويتم رفض أي مقترحات تتجاوز الموازنة المشار إليها.
- ث. يتم اختيار الشركة الاستشارية التي قدمت أعلى مرتبة لاقتراحها الفني من بين بقية المتقدمين، بعدها يتم دعوتهم للتفاوض على العقد.

## ٣. اختيار على أساس أقل التكاليف (Least Cost Selection - LCS)؛ وهي مناسبة فقط لاختيار الشركات الاستشارية للقيام بمهام ذات طبيعة معيارية أو روتينية لها ممارسات ومعايير راسخة مثل عمليات التدقيق المحاسبية، وهندسة الأعمال البسيطة وغير معقدة، وغيرها. في إطار هذا الأسلوب،

- أ. يتم تأسيس علامة معيارية "الحد الأدنى" لجودة و "نوعية" المؤهلات المطلوبة للشركات الاستشارية،
- ب. يتم تقديم المقترحات في مظروفين منفصلين،
- ت. يتم تقييم المواصفات الفنية أولاً والشركة التي لا تستوفي أدنى المواصفات المطلوبة يتم استبعادها من التقييم،
- ث. بعدها يتم فتح المقترحات المالية لتحديد أقل الأسعار والوصول إلى أفضل مواصفات فنية بأقل الأسعار المتاحة.

٤. اختيار بناء على مؤهلات الشركات الاستشارية (Consultant Qualifications Selection - CQS)، هذه الطريقة مناسبة للقيام بمهام صغيرة والتي ليس من الضروري إعداد وتقييم مقترحات تنافسية لها. في مثل هذه الخدمات،
- أ. يتم تحضير كراسة المواصفات المطلوبة (TOR).
  - ب. تحديد قائمة قصيرة من الشركات المعنية،
  - ت. الطلب من الشركات المقترحة التعبير عن اهتمامها بالمشاركة بتقديم مقترحاتهم بالإضافة إلى معلومات عن خبراتهم وكفاءتهم ذات الصلة بموضوع الإحالة،
  - ث. يتم اختيار الشركة الاستشارية صاحبة أفضل مؤهلات وانسب المراجع العملية،
  - ج. يطلب من الشركة التي يقع عليها الاختيار إلى تقديم العرض الفني والمالي المشترك ومن ثم يتم دعوتها إلى التفاوض على العقد.
٥. اختيار بناء على المصدر الواحد من الاستشاريين (Single Source Selection – SSS)، لا توفر هذه الطريقة فوائد المنافسة، فيما يتعلق بالجودة والتكلفة وتفتقر إلى الشفافية في عملية الاختيار الشركات الاستشارية أو الأفراد، ويمكن أن تشجع مثل هذه الممارسات الإجراءات غير المقبولة. وعليه فإن اعتماد هذه الطريقة يجب أن تقتصر، كلما أمكن على الحالات الخاصة فقط. ويجب أن تدرس مبررات لهذا الاختيار في سياق المصالح والمسؤولية الشاملة للمؤسسة لضمان الجدوى الاقتصادية والكفاءة وتوفير تكافؤ الفرص لجميع الاستشاريين المؤهلين للقيام بالفرص المتاحة. يتم اختيار هذا النهج من العمل ويكون ميزة واضحة على التنافسية عند اختياره وذلك:
- أ. للمهام التي تمثل استمراراً طبيعياً لأعمال سابقة قامت بها الشركة الاستشارية؛
  - ب. في الحالات الطارئة، مثل الاستجابة للكوارث والخدمات الاستشارية المطلوبة على الفور بعد حدوث أي طارئ؛
  - ت. لاي مهمة صغيرة جداً؛ يجب تحديد مفهوم واضح لها باعتماد سقف مالي محددة، أخذين في الاعتبار طبيعة وتعقيد المهمة التي تحدها المؤسسة في كل حالة على حدى؛
  - ث. عندما تتوفر شركة استشارية واحدة فقط تكون مؤهلة أو لديها خبرة واسعة وقيمة استثنائية لطبيعة المهمة حتى تحال لها.
٦. اختيار بناء على أساس الجودة والتكلفة (Quality & Cost Based Selection – QCBS)؛
- هذا الأسلوب الأكثر استخداماً من اختيار الخدمات، والذي يستند بالأساس على نوعية وتكلفة الخدمات المقدمة، في هذا النوع من الاختيار، يتم تقديم العطاءات أو العروض الفنية والمالية في وقت واحد في مظاريف مغلقة ومنفصلة، ويتم تقييمها على مرحلتين متتاليتين، تبدأ بفتح المقترحات الفنية أولاً وإذا إستوفى تقييم العطاءات والعروض الشروط الفنية المطلوبة تعطى لها نتيجة وتحسب لها علامة تقديرية، يتم بعدها النظر في المقترحات المالية المقدمة للاستشاريين المؤهلين ويتم النظر بالأسعار المقترحة والحد الأدنى للمتطلبات المنصوص عليها بكراس العطاء، وبعد التقييم، يتم أيضاً إعطاء نتيجة معينة وتحسب لها علامة تقديرية. يتم مقارنة التقييمات لجميع الاستشاريين والمؤسسة الاستشارية أو الفرد الاستشاري الذي يحوز على أعلى درجات التقييم مجتمعة (الفني والمالي)، يتم اختياره وترسية العطاء عليه لتنفيذه.
- يمكن اعتماد هذه الطريقة، وحيث كان ذلك ممكناً، في الحالات التالية:
١. نوع الخدمات المطلوبة، لأن مثل هذا الاختيار والأسلوب هو أمر شائع وليس معقد للغاية.
  ٢. يمكنك تحديد نطاق العمل بشكل جيد، وتكون المرجعيات واضحة ودقيقة جيداً.
  ٣. يمكن لطالب الخدمة والمستشار الذي يعرضها، أن يقدر بدقة متناهية، الوقت المخصص لمدد تعيين موظفيهم للعمل على المقترحات وأي مدخلات أخرى فيما يتعلق بتكلفة الخدمة المطلوبة.
  ٤. يساعد هذا الأسلوب أيضاً إلى قياس وتقدير المخاطر المترتبة على أداء الخدمة والتحكم فيها.
  ٥. لضمان أن تكون العروض والمقترحات مستجيبة لشروط الخدمة المطلوبة، تشير هذا النوع من اختيار الخدمات إلى تحديد تفاصيل ومستوى المدخلات الرئيسية المطلوبة لتنفيذ المهمة أو تحديد تكلفة إجمالية عامة والتي يمكن أن يقدرها طالب الخدمة مباشرة.

نوع المهام التي يجب استخدامها بهذا النوع من الاختيارات هي:

- عندما تكون الاحالة بسيطة ومحددة جداً ومرفقه بدراسة جدوى مناسبة.
- عند التحضير إلى وثائق العطاءات والتصاميم التفصيلية المرافقة.
- الإشراف على تشييد المنشآت وتركيب المعدات.
- الخدمات الفنية أو المالية أو الإدارية غير المعقدة لأن المهام المعقدة أو المتخصصة والتي نطاق الاحالة فيها ليس محدد جيداً يصعب تقديرها بشكل مناسب.

## ٣,٥,٤ توثيق التوريدات:

كجزء من المسؤولية العامة وتطبيقاً لمبدأ الإدارة الرشيدة وحتى لا تكون المؤسسة عرضة للمساءلة يجب على المؤسسة أن تحتفظ بوثائق التوريدات الكاملة في ملف المشروع.

### أ. توثيق التوريدات للأعمال والبضائع:

فيما يلي الوثائق الواجب الاحتفاظ بها:

- خطة التوريدات.
- إعلانات التوريدات الخاصة.
- نسخة من وثائق العطاء المرسله للمتاقصين.
- محضر الاجتماع التمهيدي ما قبل المناقصة وزيارة الموقع.
- نسخة من ملحق وثائق العطاء المرسله للمناقصين.
- نسخة من خطاب الجهة المنفذة للمناقصين لتمديد موعد تقديم العطاء (إن وجد).
- محضر فتح جلسة العطاء.
- أصل ونسخ العطاءات المقدمة مع نسخ من كفالة دخول العطاء.
- طلبات الاستيضاح للمتاقصين والردود عليهم.
- محضر اجتماع لجنة التقييم لمناقشة تقرير التقييم.
- نسخة من موافقة أي مسؤول على تقرير التقييم.
- نسخة من خطاب القبول.
- نسخة موقعة من العقد مع نسخة عن كفالة حسن التنفيذ وكفالة الدفعة المقدمة.
- محضر لجنة الاستلام الابتدائي للأعمال.
- شهادة إكمال الأعمال صادرة عن الجهة المنفذة للمقاول.
- شهادة المسؤولية عن العيوب المرسله إلى المقاول عند الاستلام النهائي للمشروع.
- طلبات الاستئناف ضد إجراءات أو توصيات الإحالة وردود المالك عليها.

### ب. بالنسبة للعقود الصغيرة أو البضائع التي يتم شراؤها بالتسوق مباشرة، يجب الاحتفاظ بقاعدة بيانات توضح:

- أسعار السوق الحالية للبند المطلوبة.
- أسماء الموردين المدعويين وعناوينهم لتقديم عروض أسعار مكتوبة لكل رزمة، وكذلك أسعارهم.

- أسماء الموردين الذين تم اختيارهم، كميات وقيم طلب الشراء.
- نسخة موقعة من طلب الشراء.
- نسخة من استلام المخازن.

ت. خلال إدارة العقد يجب أن تحتفظ المؤسسة بالسجلات التالية :

- الإشعارات التعاقدية الصادرة من الجهة المنفذة؛ المقاول، أو المورد.
- سجلات تفصيلية عن كل التغييرات الصادرة والتي يمكن أن تؤثر على نطاق كميات، أو توقيت، أو سعر العقد.
- نسخ من الفواتير والدفعات.
- شهادات الفحص والقبول.
- نسخة من كفالات الإنجاز والصيانة.
- سجلات كاملة عن المطالبات والنزاعات ونتيجتها.
- اصل مخططات ما تم تنفيذه، ودليل التشغيل والصيانة.

ث. توثيق التوريدات للخدمات الاستشارية، وذلك بما يلي:

- خطة التوريدات وكل النسخ المعدلة منها.
- طلب إبداء الاهتمام - الإعلانات إن وجدت.
- إبداء الاهتمام (السير الذاتية) المرسلة من قبل الاستشاريين.
- نسخة من طلب المقترحات كما صدرت ، وبالخصوص الأجزاء ذات العلاقة ب:
  - تعليمات الاستشاريين (صحيفة البيانات).
  - الشروط التعاقدية الخاصة.
  - تقارير المخرجات المتوقعة من الاستشاري (ملحق العقد).
- النسخة النهائية من طلب المقترحات يشمل التعديل (إن وجد) محضر جلسة فتح العطاءات الفنية.
- تقرير التقييم الفني - المقترحات الفنية.
- محضر جلسة فتح المقترحات المالية.
- تقرير التقييم الفني والمالي والمشارك - المقترحات المالية.
- نسخة موقعة من العقد.

ج. أما بالنسبة لعقود اختيار الاستشاريين الأفراد فتكون متطلبات التوثيق عرضة لبعض التعديلات:

- يمكن أن تكون إجراءات الإعلانات غير قابلة للتطبيق.
- يمكن أن يكون هناك كتاب استدراج أو طلب مقترحات أو طلب سيرة ذاتية.
- سوف يكون هناك سجل استلام السيرة الذاتية وتقييم للسيرة الذاتية أو المقترحات.
- ربما يكون هناك بعض التعديلات للعقد إذا استدعت الحاجة (إضافة أو حذف عينات بحثية مثلاً).

## ٣,٦ أدلة تفصيلية عن كيفية التعامل مع أنواع عمليات التوريد والشراء:

كما سلف ذكره سابقاً، فإن هنالك عدة طرق لعمليات التوريد والشراء يحكم كل منها السقف المالي المخصص للحصول على السلع والخدمات المطلوبة وأهمها:

أ. التوريد والشراء المباشر.

ب. استدراج عروض أسعار عادية.

ت. العطاءات المختومة والمفتوحة (إعلان في الصحف).

سيتم استعراض الإجراءات المختلفة لأنواع عمليات التوريد والشراء المختلفة.

## ٣,٦,١ إجراءات تحكم بعمليات التوريد والشراء المباشرة:

تقوم المؤسسة بالشراء مباشرة من الموردين عن طريق التعاقد المباشر دون الحاجة إلى استدراج عروض أو التحضير لأوامر الشراء والتي تكون عادة للأصناف المتعارف على أسعارها والمحددة مسبقاً. وللتأكد من حصول المؤسسة على أفضل الأسعار ينصح باستقطاب أكثر من سعر ومورد واحد للسلع أو الخدمات المطلوبة قبل عملية الشراء.

عادة يتم تحديد الحد الأقصى للمبلغ المدفوع بطريقة الشراء المباشر في الدليل المالي للمؤسسة. يعتمد هذا التوريد على الحالات التالية:

١. المهمات التي تعتبر استكمالاً لعمل سابق كان المورد أو استشاريون سابقون قد قاموا به والذين تم اختيارهم لتنفيذها بشكل استثنائي.
٢. عندما يكون المورد هو الوحيد الذي يسوق السلعة أو الخدمة المطلوبة أو الاستشاري الذي أوكلت له المهمة هو الوحيد المؤهل لتنفيذها.
٣. وأيضاً يتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة والأعمال النادرة.

## ٣,٦,٢ تنفيذ إجراءات التوريد والمشتريات:

١. إجراءات التوريد والشراء المباشر للسلع، البضائع أو الخدمات التي يقدر السقف المالي لها وقيمتها الإجمالية أقل من ٥٠٠ دولار:

### الهدف:

- يهدف هذا الإجراء إلى تزويد الموظفين بالتوجيهات الأساسية حول كيفية توريد وشراء السلع والخدمات والتي تقدر قيمتها الإجمالية أقل من ٥٠٠ دولار ولا تصرف من صندوق النثرية كما جاء في البنود السابقة.

### الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات التوريد والشراء المختلفة والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل،
- على الموظفين توفير جميع المعلومات الأساسية والضرورية إلى موظف التوريدات للمضي قدماً في طلبات الشراء، بغض النظر عن إجمالي تكلفتها.
- يعتبر المدير الإداري المسؤول الأول عن مراجعة طلبات التوريد والشراء والتأكد من توفر الموارد المالية لها؛ وأنها

- ضرورة تنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية على طلبات الشراء.
- على المدير المسؤول مراجعة واعتماد المورد للمشتريات، وعليه القيام بذلك وفقاً لجدول الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات المتوفرة.
- تقع المسؤولية على المساعد الإداري ذا الاختصاص أو موظف التوريدات والمشتريات، في مراجعة طلبات الشراء والتأكد من توفر جميع المعلومات المطلوبة مستكملة التواقيع المناسبة بالتوريد.
- على المدير الإداري بالمؤسسة أن يضمن أن موظفي التوريدات قد تلقوا التدريب والتأهيل المناسبين ، وأن جميع السلع والخدمات التي يتم شراؤها متوافقة مع إجراءات التوريد والشراء هذه.

## الخطوات العملية:

- تنطبق هذه الإجراءات على نوعين من طلبات الشراء والتي تتحدد بقيمة إجمالية لا تتجاوز ٥٠٠ دولار ما عدا المشتريات الاستهلاكية الصغيرة والتي تقل قيمتها على ٥٠ دولار والتي تدفع مباشرة من صندوق النثرية وتتبع الإجراءات التي نص عليها الدليل المالي والإداري المعمول بها بالمؤسسة الأهلية.
- أما المشتريات بقيمة بين ٥٠ وحتى ٥٠٠ دولار، لا تحتاج لإصدار أمر شراء تفصيلي وإنما يمكن في بعض الأحيان الاستعاضة عنها بطلب توريد مباشر عن طريق استدراج عرض سعر يرسل للمورد. ومع ذلك فإن هذه المشتريات تخضع لدراسة وتحليل عروض الأسعار المنافسة في بعض الأحيان،
- عادة ما تشمل على ثلاثة عروض متطابقة من حيث المواصفات المعلنة، جدول ومواعيد التسليم ومقارنة الأسعار. يمكن للمدير/الإداري أن يفوض هذه الصلاحية، إلى أحد الموظفين في المستوى الاشرافي (عادة المدير المالي)، ليصادق على أمر التوريد والمشتريات لحد مالي معين. ولكن مثل هذه التفويضات يجب أن تكون مدونة بالدليل المالي والإداري.

الخطوات	المسؤولية
<p>١. عليه التأكد من إدراج جميع المعلومات والبيانات المطلوبة لتسهيل البدء بعملية الشراء، كما هو موضح في الملحقات</p> <p>أ. توفير اسم يعرف بطبيعة طلب التوريد والشراء الذي يمكن استخدامه لتحديد أغراض المشتريات. على سبيل المثال، «أجهزة الكمبيوتر لقسم السكرتارية»، «أجهزة الكمبيوتر المحمولة لموظفي المشروع»، «قرطاسية لتدريب الموظفين». وتشمل تفاصيل إضافية أو تبريرات ضرورية. تبرر الطلب، بالإضافة إلى التكلفة التقديرية إن أمكن.</p> <p>ب. إدخال اسم وتوقيع الموظف مقدم طلب التوريد والشراء</p> <p>ت. تخصيص رقم لطلب التوريد؛ وعادة ما يتم المحافظة على أرقام تسلسلية بذلك ليسهل سرعة الوصول إليها.</p> <p>ث. ادخال تاريخ المتوقع للحصول على السلع و/أو الخدمات المطلوبة</p> <p>ج. استكمال الجدول الذي يتضمن وصف البنود (بما في ذلك التفاصيل المطلوبة مثل اسم السلع التنافسية دون استخدام مسمى علامات تجارية، اللون، المواصفات... الخ)، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة (شيكل/ دولار)، والتكلفة المقدرة لكل بند، وتاريخ الاستحقاق... الخ.</p> <p>ح. تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة ومعلومات وملاحظات إضافية تساعد في تحديد أفضل السلع والخدمات المطلوبة</p> <p>٢. تقديم الطلب إلى مسؤول التوريدات والمشتريات لمراجعته والعمل عليه.</p>	<p>مقدم طلب التوريد والشراء</p>
<p>٣. استعراض ومراجعة طلب التوريد وتحضيره للمصادقات</p> <p>٤. مراجعة الطلب لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعمل أي تغييرات أو إضافة معلومات أخرى مطلوبة. يمكن عمل ذلك على الطلب مباشرة وقبل الحصول على الموافقات، ويفضل أن تتم بمشاركة مقدم الطلب</p> <p>٥. التأكد من أن التكلفة التقديرية قريبة إلى أسعار السوق لنفس السلع والخدمات.</p> <p>٦. تقديم الطلب للموافقة.</p>	<p>المساعد الإداري أو مسؤول المشتريات</p>



<p>٧. تحديد السعر النهائي وأي توضيحات إضافية أو مبررات (حسب مقتضى الحال) وإرفاق أي وثائق مساعدة.</p> <p>٨. تحليل العروض التنافسية بين الموردين غير مطلوبة عموماً في هذه المرحلة أو لهذا السقف من طلب التوريد، وإنما عند استلام عروض الأسعار، يجب تلخيصها في مصفوفة تدون عدد وأسماء الموردين وأسعارهم المقدمة.</p> <p>٩. إذا كان السعر النهائي يختلف كثيراً عن السعر المقترح بالطلب، وجب تفسير وتبرير ذلك بشكل دقيق.</p> <p>١٠. يجب تحديد اسم المورد الذي أحيل إليه أمر التوريد والشراء</p> <p>١١. تحضير أمر الشراء للموافقة عليه من قبل المسؤول الإداري (كما هو مبين بالنماذج المرفقة بهذا الدليل)</p> <p>١٢. بعد الموافقات يمكن طلب السلع أو خدمات. على الرغم من أن أمر الشراء قيمته أقل من ٥٠٠ دولار ولا يحتاج إلى عملية تنافسية لاستدراج عروض، إلا أنه ينبغي الحرص على أن يتم شراء السلع والخدمات بأسعار معقولة</p> <p>١٣. تحضير طلب الدفع وتقديمه مع جميع المرفقات المطلوبة لتوثيق عملية استلام السلع والخدمات بشكل سليم، كل المرفقات يجب أن توثق مع قسيمة طلب الدفع.</p>	<p>إدارة المشتريات/مسؤول المشتريات</p>
<p>١٤. إرفاق نسخة من أوامر الاستلام موقعة من ذوي الاختصاص إلى المعاملات المالية الخاصة بالدفع.</p> <p>١٥. ادخال السلع الاستهلاكية واللوازم إلى جداول المخازن إذا كان ذلك ممكناً.</p>	<p>المدير/المسؤول المالي</p>

## إرشادات إضافية

- يصف هذا القسم إرشادات إضافية للمساعدة في فهم وتنفيذ هذا الإجراء،
١. إذا كان مقدم الطالب لديه تفضيل لبعض المواصفات في الاعتبار مثل نوع بضاعة أو ماركة معينة، نموذج و/أو لون معين، أو غيرها من المواصفات، عليه أن يدرجها بوضوح عند تقديم الطلب،
  ٢. تعتبر السلع أو الخدمات اللازمة في عمليات التشغيل لوازم تشغيلية، منها أجهزة الكمبيوتر للموظفين والدورات التدريبية وغيرها، كما وتعتبر السلع أو الخدمات الضرورية لتحقيق الأهداف في مجال العمل بالتقنية. أمثلة ذلك هي معدات تجهيز زراعية لجمعيات المزارعين أو التدريب على تحسين الأساليب الزراعية وغيرها.

## التوثيق والمحافظة على السجلات:

- يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء
١. طلبات الشراء مصادق عليها
  ٢. امر شراء موقع من المورد والإدارة
  ٣. الفواتير الخاصة بأمر الشراء
  ٤. تقرير الفحص والاستلام للسلع والخدمات موقع ومعتمد

## ٢. إجراءات الشراء المباشر للسلع، البضائع أو الخدمات التي يقدر السقف المالي لها وقيمتها الإجمالية بين ٥.١ - ١,٠٠٠ دولار:

### الهدف:

- يهدف هذا الإجراء إلى تنفيذ السياسات المتعلقة بالمنافسة والتفاوض على الصفقات وتعطي التوجيهات للموظفين بشأن كيفية شراء السلع والخدمات التي تقدر قيمتها الإجمالية بين ٥٠١ - ١,٠٠٠ دولار.

### الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات شراء والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل بغض النظر عن التكلفة.
- يعتبر المدير الإداري المسؤول الأول عن مراجعة طلبات التوريد والشراء والتأكد من توفر الموارد المالية لها وأنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية عليها.
- على مسؤول المشتريات مراجعة واعتماد الموردين وطلبات الشراء المختلفة، وعليه القيام بذلك وفقاً لجدول الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات المتوفرة في دليل الإجراءات المالية والإدارية المعمول بها بالمؤسسة.
- على مسؤول المشتريات النظر في طلب الشراء، والتأكد من جميع المعلومات أنها مستوفية للشروط ومكتملة المواصفات، وأنه تم احتسابها ضمن بنود المعاملات المالية، كما وعليه التأكد من أن جميع السلع والخدمات المشتراة تمت بطريق استدراج عروض تنافسية حسب الأصول، وأن الموافقات ذات الصلة تم توثيقها بشكل صحيح.
- مسؤول اللوجستيات أو المسؤول الإداري المكلف يكون مسؤول عن تلقي جميع السلع المشتراة (للمعاملات أو لأغراض أخرى تقنية)، وعن تحضير تقرير المعاينة والإستلام للسلع والبضائع المختلفة ويضمن ادراجها ضمن

قوائم الجرد والمخازن أو قاعدة البيانات الخاصة بذلك لدى المؤسسة.

- على المدير المالي والإداري مسؤولية ضمان توفر ورصد الأموال الكافية في الموازنات لجميع المشتريات المقترحة للمؤسسة، كما تقع على عاتقهم مسؤولية تدريب موظفي المشتريات بشكل صحيح بما يتماشى مع إجراءات الشراء والسياسات الخاصة بها.

## كيفية تنفيذ الإجراء:

المسؤولية	الخطوات
مقدم طلب الشراء	<p>١. التأكد من إدراج جميع المعلومات، المواصفات والبيانات المطلوبة لتسهيل البدء بعملية الشراء،</p> <p>أ. توفير عنوان لوصف طلب التوريد والشراء والذي يمكن استخدامه لتحديد أغراض المشتريات. على سبيل المثال، «أجهزة الكمبيوتر لقسم السكرتارية»، «أجهزة الكمبيوتر المحمولة لموظفي المشروع»، «قرطاسية لتدريب الموظفين» الخ... وتشمل تفاصيل إضافية أو تبرير تم تقديم طلب الشراء بالإضافة إلى توقعات السعر بالعملة المحلية إن أمكن.</p> <p>ب. ادخل اسم وتوقيع الموظف مقدم طلب الشراء.</p> <p>ت. تخصيص رقم لطلب الشراء، وعادة ما يتم المحافظة على أرقام تسلسلية بذلك ليسهل سرعة الوصول إليها.</p> <p>ث. ادخال تاريخ الطلب الحصول على السلع و/أو الخدمات المطلوبة.</p> <p>ج. استكمال الجدول الذي يتضمن وصف البنود (بما في ذلك التفاصيل المطلوبة مثل اسم السلع، اللون، الخ...)، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة (شيك/دولار)، والتكلفة المقدرة لكل بند، وتاريخ الاستحقاق... الخ.</p> <p>ح. تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة ومعلومات وملاحظات إضافية تساعد في تحديد أفضل للسلع والخدمات المطلوبة.</p> <p>٢. تقديم الطلب إلى مسؤول/ة المشتريات لمراجعته (١) والعمل عليه.</p>
المساعد الإداري أو مسؤول المشتريات	<p>٣. استعراض ومراجعة لطلب الشراء وتحضيره الموافقات</p> <p>أ. مراجعة الطلب لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعمل أي تغييرات أو إضافة معلومات أخرى مطلوبة.</p> <p>ب. يمكن عمل ذلك على الطلب مباشرة وقبل الحصول على الموافقات، ويفضل ان تتم بمشاركة مقدم الطلب</p> <p>ت. التأكد من أن التكلفة التقديرية قريبة من أسعار السوق لنفس السلع والخدمات.</p> <p>٤. تقديم الطلب للموافقة.</p>

<p>٥. تحديد السعر النهائي وأي توضيحات إضافية أو مبررات (حسب مقتضى الحال) وإرفاق أي وثائق مساعدة.</p> <p>أ. تحليل التنافسية بين الموردين غير مطلوبة عموماً في هذه المرحلة أو لهذا السقف من طلب الشراء، وإنما عند استلام عروض الأسعار، يجب تلخيصها في مصفوفة تدون عدد واسماء الموردين.</p> <p>ب. يمكن تعديل طلبات الشراء وتقديمها للموافقة عليها في الحالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التغييرات على كميات الشراء بنسبة اقل من ٢٠٪.</li> <li>- التغيير بالمواصفات، المعايير ونوع السلع المطلوبة.</li> <li>- يمكن تعديل طلبات الشراء وتقديمها للموافقة ومن ثم اعادة استدراج عروض أسعار جديدة عليها، تتم في الحالات التالية:</li> <li>- التغييرات على كميات الشراء بنسبة تزيد عن ٢٠٪.</li> <li>- بنود جديدة يتم اضافتها على طلب الشراء الاصلي</li> <li>- استدراج عروض أسعار من ثلاثة موردين كحد ادنى، يمكن طلب عروض شفوية (لفظية) أو فواتير أولية باستخدام المعلومات المقدمة في الطلب (انظر النموذج الخاص بالذاكرة الشفوية لاستدراج عروض)</li> <li>- يجب كتابة مبررات أساسية إذا كان هناك مورد واحد فقط قادر على أداء الخدمة أو توفيرها بشكل جيد. (انظر النموذج المرفق الذي يبرر مثل هذا الطلب)</li> </ul> <p>٦. تلقي جميع الأسعار أو الفواتير الأولية وتلخيصها في مصفوفة تعكس جميع المعلومات عن الموردين، الأسعار، تفاصيل السلع والمواصفات... الخ (انظر نموذج مصفوفة مقارنة الأسعار).</p> <p>٧. تحديد المبررات لاختيار المورد النهائي.</p> <p>٨. تحضير نموذج الأوامر التوريد والشراء (انظر النموذج المرفق).</p> <p>أ. تحضير واستكمال جميع المواصفات والأسعار على جميع بنود الشراء، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة، والتكلفة الحقيقية لكل بنود أوامر الشراء وتاريخ الاستحقاق... الخ.</p> <p>ب. يجب التبرير خطياً على أي اختلاف، إن وجد، بين السعر المقترح الأصلي عند استدراج العروض وتلك الأسعار النهائية للسلع والخدمات المطلوبة.</p> <p>ت. تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة لمعلومات إضافية تكون مهمة في عملية التوريد للسلع والخدمات.</p>	<p>إدارة المشتريات - مسؤول المشتريات</p>
<p>٩. التحضير إلى والحصول على الموافقات النهائية وإصدار أوامر الشراء للموردين،</p> <p>١٠. تحضير لأوامر الدفع إن كان ذلك ضرورياً وتبليغ ذوي الاختصاص بذلك عند حدوثها بحسب الشروط المعلنة بأوامر التوريد.</p>	<p>مسؤول المشتريات</p>
<p>١١. ارفاق نسخة من أوامر الاستلام موقعة من ذوي الاختصاص إلى المعاملات المالية الخاصة بالدفع</p> <p>١٢. الموافقة والتوقيع على ادخال السلع الاستهلاكية واللوازم إلى جداول المخازن إذا كان ذلك ممكن.</p>	<p>المدير / المسؤول المالي</p>
<p>١٣. ارفاق نسخة من تقارير المعاينة والاستلام الخاصة بأوامر الشراء إلى الملفات الخاصة بذلك.</p>	<p>مسؤول المشتريات</p>

## إرشادات إضافية:

يساعد قسم الإرشادات هذا في فهم وتنفيذ الإجراءات المعمول بها هنا،

- أوامر التوريد والشراء التي تم إنشاؤها ضمن إطار العمل هنا مختلفة قليلاً عن سابقتها لأنها لا تحتاج إلى تفاصيل دقيقة بالمواصفات والمعايير المطلوبة بالعمل، وذلك لأن جميع التفاصيل قد تم التطرق لها عند تحضير طلبات الشراء.
- إنه من غير الضروري أن يتم استصدار أوامر توريد وشراء للسلع التي تكون قيمتها الاجمالية أقل من ١,٠٠٠ دولار، ولكن يمكن استخدامها في الحالات التي يطلب فيها المورد وثيقة تعاقدية توضح علاقته مع المؤسسة.
- إذا كان مقدم الطالب لديه تفضيل لبعض المواصفات مثل نوع بضاعة ما أو ماركة معينة، نموذج و/أو لون معين، أو غيرها من المواصفات، أن يدرجها بوضوح عند تقديم طلب الشراء.
- تعتبر السلع أو الخدمات اللازمة في عمليات التشغيل لوازم تشغيلية، منها أجهزة الكمبيوتر للموظفين والدورات التدريبية وغيرها، كما وتعتبر السلع أو الخدمات الضرورية لتحقيق الأهداف في مجال العمل بالتقنية.

## التوثيق والمحافظة على السجلات:

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

١. طلبات الشراء مصادق عليها
٢. السجلات المتناسقة (عروض أسعار شفوية، مذكرات خاصة بالعروض، فاتورة أولية، مصفوفة وجدول تحليل المعلومات... الخ)
٣. أمر شراء موقع من المورد والإدارة
٤. الفواتير الخاصة بأمر الشراء
٥. تقرير الفحص والاستلام للسلع والخدمات موقع ومعتمد

## ٣. إجراءات توجيهية في كيفية تقديم وتحضير طلبات لأوامر شراء تنافسية على العقود والتي قيمتها الإجمالية تزيد على ١,٠٠٠ دولار:

### الهدف:

- ❖ يهدف هذا الإجراء إلى توفير توجيهات خاصة للموظفين بشأن كيفية تقديم وتحضير طلبات لأوامر شراء تنافسية لجميع الخدمات التشغيلية والتقنية، تكلفة العقود المبرمة، كيفية تنظيم عمليات التفاوض، وإدراج التعديلات التقنية الضرورية لضمان أفضل طريقة لتقديم الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى كيفية السداد فيها عن الخدمات المقدمة والتي تزيد قيمتها الإجمالية على ١,٠٠٠ دولار. وينطبق هذا الإجراء على جميع المشتريات من السلع والخدمات الفنية والتقنية وغيرها.

### الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات لأوامر شراء والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل بغض النظر عن التكلفة.
- يعتبر المدير الإداري والمالي المسؤول الأول عن التالي:
  - مراجعة طلبات الشراء،
  - استدراج أكبر عدد ممكن من العروض لضمان أن المؤسسة تتلقى أفضل الخدمات مقابل القيمة التي تدفعها،

- التأكد من ان الطلبات ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات التشغيلية أو التقنية والفنية) قبل الموافقة النهائية عليها .
- التفاوض مع الموردين المختارين، عند الحاجة، لضمان أن المؤسسة تتلقى أفضل قيمة للخدمة المنشودة .
- التأكد من رصد وتوفير الموارد المالية اللازمة في الموازنات لتغطية جميع المستلزمات المقترحة للعقود المبرمة وأنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية عليها .
- كما تقع على عاتقه مسؤولية التأكد من إلتزام الموردين إلى نقل المعرفة وتدريب الموظفين بشكل صحيح بما يتماشى مع إجراءات التقييم والمتابعة لضمان أفضل خدمات مقدمة، والتي تنعكس بالسياسات الخاصة بها .
- على مسؤول المشتريات مراجعة واعتماد الموردين، النظر في طلبات التوريد والشراء، والتأكد من جميع المعلومات أنها مستوفية للشروط ومكتملة المواصفات، وأن جميع الموافقات ذات الصلة تم توثيقها بشكل صحيح .

## كيفية تنفيذ الإجراء

المسؤولية	الخطوات
مقدم طلب لأوامر شراء ثابتة أو تحضير للعقود الفنية والتقنية	<p>١ . التأكد من ادراج جميع المعلومات، المواصفات والبيانات المطلوبة لتسهيل البدء بعملية صياغة العقود أو أوامر الشراء الثابتة،</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير وصف لتعريف طلب الشراء أو العقد الذي يمكن استخدامه لتحديد أغراض المشتريات . على سبيل المثال، «أجهزة الكمبيوتر لقسم السكرتارية»، «أجهزة الكمبيوتر المحمولة لموظفي المشروع»، «قرطاسية لتدريب الموظفين «عقود صيانة»... الخ. وتشمل تفاصيل إضافية أو تبرير على تقديم طلب الشراء أو العقد بالإضافة إلى توقعات السعر بالعملة المحلية إن أمكن.</li> <li>• إدخال اسم وتوقيع الموظف مقدم طلب الشراء أو العقد .</li> <li>• تخصيص رقم لطلب الشراء، وعادة ما يتم المحافظة على أرقام تسلسلية بذلك ليسهل سرعة الوصول إليها .</li> <li>• ادخال تاريخ الطلب الحصول على السلع و/أو الخدمات المطلوبة .</li> <li>• استكمال الجدول الذي يتضمن وصف البنود (بما في ذلك التفاصيل المطلوبة مثل اسم السلع، اللون... الخ)، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة (شيكل/دولار)، والتكلفة المقدرة لكل بند، وتاريخ الاستحقاق، الخ...</li> <li>• تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة ومعلومات إضافية تساعد في تحديد افضل للسلع والخدمات المطلوبة .</li> </ul> <p>٢ . تضمين مرفقات إضافية أخرى مثل التقديرات، الموازنة التفصيلية ومعايير التقييم والقياس، أو غيرها من المعلومات ذات الصلة .</p> <p>٣ . بالاشارة إلى خطة التقييم والمتابعة، العمل على إرفاق أي معلومات تقنية تكون ضرورية لأغراض المتابعة والتقييم إن وجدت .</p> <p>٤ . التأكد من أن المسؤول الفني والتقني إن وجد، قد وافق على مضامين العقد .</p> <p>٥ . تقديم العقد إلى مسؤول(ة) العقود لمراجعته (١) والعمل عليه .</p>

<p>١. استعراض ومراجعة للعقد أو طلب الشراء وتحضيره للموافقات اللازمة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة الطلبات لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعمل أي تغييرات أو إضافة معلومات أخرى مطلوبة.</li> <li>• يمكن عمل ذلك مباشرة على مسودة العقد أو الطلب وقبل الحصول على الموافقات، ويفضل أن تتم بمشاركة مقدم الطلب</li> <li>• التأكد أن أي تغييرات لا تؤثر على القيمة الاجمالية للعقد و/أو طلب الشراء المقدم حتى لا يدفع بالطلب إلى سقف أعلى من عتبات أوامر الشراء</li> <li>• التأكد من أن جميع المواصفات كافية لاستدراج عروض تنافسية، وإذا تعذر ذلك تعاد إلى مقدم الطلب لاعادة صياغة المواصفات وتوضيحها،</li> <li>• التأكد من أن مقدم الطلب قد ارفق معايير التقييم لأمر الشراء أو العقد إذا لم تتوفر، يفضل مناقشتها مع مقدم الطلب من تثبيت معايير واضحة للتحليل قبل الشروع بالعملية التنافسية.</li> <li>• تحديد نوع المنافسة لاستخدامها (عقد أو أمر شراء ثابت) وإذا كانت العملية التنافسية بالظرف المختوم أو مفتوحة... الخ.</li> </ul> <p>٢. تقديم الطلب للإدارة العامة للموافقة عليه.</p>	<p>المساعد الإداري أو مسؤول المشتريات والتوريد</p>
<p>١. تحديد نوع العقود المطلوبة للشراء وتقديم الخدمات.</p> <p>٢. البدء في العملية التنافسية، صياغة نص العطاءات والإعلان بالصحف المحلية واستدراج عروض أسعار.</p> <p>٣. استلام العروض المختلفة في مظاريف مغلقة/مختومة، يدون عليها التاريخ والوقت الذي وردت به واسم الشخص وتوقيعه عند استلامها،</p> <p>٤. يتم الاحتفاظ بالعطاءات/عروض الأسعار في مكان آمن ومغلق وحتى فترة انقضاء الموعد النهائي لاستلام العروض وقبل موعد فتح العطاءات</p> <p>٥. تبويبها في جدول ومصفوفة والتي تعكس جميع المعلومات عن الموردين، الأسعار، تفاصيل السلع والمواصفات... الخ (انظر نموذج مصفوفة مقارنة الأسعار).</p> <p>٦. المساعدة في توفير التدريب اللازم للمقيمين الجدد المنسبين للجنة العطاءات قبل أن يشاركون في عملية التقييم أو الاختيار. يجب أن يعالج التدريب مواضيع هامة مثل تضارب المصالح، عملية التقييم متوافقة ومعايير التقييم، وأية قضايا أخرى ذات صلة.</p> <p>٧. التأكيد على لجنة تقييم العطاءات أن توقع على وثيقة تؤكد فيها على عدم تضارب المصالح وسلوكيات العمل، وإنهم على بينة تامه للإجراءات المناسبة للتعامل مع العطاءات ومشاركتهم في لجنة التقييم (انظر النموذج المرفق).</p> <p>٨. التوقيع مع اللجنة على محضر فتح العطاءات والتوصيات التي خرجت بها اللجنة، وتحويلها إلى الإدارة العليا للمصادقة عليها، بعدها ترجع المصادقات إلى مسؤول التوريدات لتحضير أوامر الشراء الثابتة أو العقد المبرم (انظر النموذج المرفق).</p> <p>٩. إصدارها أوامر الشراء والعقود وإرسالها للمصادقة.</p> <p>١٠. تحضير لأوامر الدفع، بعد تأكيد الاستلام، وتبليغ ذوي الاختصاص بذلك عند حدوثها.</p>	<p>إدارة المشتريات / مسؤول المشتريات والتوريد</p>

<p>١. ويمكن أن تتشكل من:</p> <p>أ. مسؤول المشتريات والتوريدات؛</p> <p>ب. المدير الإداري والمالي بالمؤسسة أو من ينوب عنه؛</p> <p>ت. الموظف مقدم طلب الخدمة لمعرفته بالتفاصيل والمواصفات؛</p> <p>ث. أي شخص لديه المعرفة الفنية والتقنية بموضوع العطاء المقترح، ويمكن أن يكون من خارج المؤسسة وخاصة إذا كان التقييم يعني بمواصفات تقنية عالية لا تتوفر لها مثيل في المؤسسة.</p> <p>٢. تحديد مكان وزمان انعقاد اجتماع لجنة التقييم وإبلاغ الأعضاء بذلك،</p> <p>٣. فتح العطاءات وتقييمها ضمن اللجنة</p> <p>٤. تقوم اللجنة بالبت في أي عروض يتم استلامها بعد المدة الزمنية المحددة بذلك، ويفترض في الحالات الطبيعية رفض العطاءات الواردة بعد انتهاء موعد التقديم.</p> <p>٥. تدوين المعلومات على مصفوفة/جدول العطاءات والتقييم، تحديد المبررات لاختيار المورد النهائي، رفع وتقديم التوصيات للإدارة العامة بتسيب العطاء على المورد الأقل سعراً وأفضل خدمة، للمصادقة عليها،</p>	<p><b>تشكيل لجنة تقييم العطاءات</b></p>
<p>١. استلام العقود الموافق عليها من قبل الإدارة العليا.</p> <p>٢. الاتصال بالمورد للتوقيع على العقد والمباشرة بالعمل.</p> <p>٣. الاحتفاظ بنسخة من العقد للمتابعة والتقييم.</p> <p>٤. تحضير دفعات التي تترتب على العقود المبرمة وبحسب الجدول المتفق عليه مع المورد.</p> <p>٥. إرفاق نسخة من العقود وأوامر الصرف من المسؤولين ذوي الاختصاص.</p>	<p><b>المدير الإداري والمالي</b></p>

## إرشادات إضافية:

يساعد قسم الإرشادات هذا لفهم وتنفيذ الإجراءات المعمول بها هنا،

- أوامر الشراء الثابتة أو العقود المبرمة هنا يتم إنشاؤها ضمن إطار العمل، وتختلف قليلاً عن سابقتها لأن هذا النموذج من العقود يسجل البيانات والمواصفات الأساسية اللازمة لبدء النظر في طلب شراء السلع والخدمات الاستشارية وغيرها، ولذلك لا يمكن اعتماد استدرج العروض الشفوية والملاحظات غير الرسمية لها. يفضل أن تكون جميع المكاتبات لهذا الغرض موثقة.
- تعتبر السلع أو الخدمات اللازمة في عمليات التشغيل لوازم تشغيلية، منها أجهزة الكمبيوتر للموظفين والدورات التدريبية وغيرها، كما وتعتبر السلع أو الخدمات الضرورية لتحقيق الأهداف في مجال العمل بالتقنية.
- المنافسة المفتوحة تعني استدرج عروض الأسعار باستخدام وسائل الاعلام الميوية، الاعلانات الرسمية بالصحف والمجلات، الإذاعة وغيرها، وتكون مفتوحة للجميع لتقديم العطاءات. يجب مراجعة ما لا يقل عن ٣ عطاءات للموردين.
- استدرج عروض تنافسية محدودة تعني أن يتم الطلب من مجموعة مختارة أو «محدودة» من الموردين ذوي الاختصاص والمعرفة. يجب استلام ومراجعة ما لا يقل عن ٣ عطاءات.
- الشروع بعقد من مصدر واحد يعني اتخاذ قرار تتعهد به المؤسسة الأهلية لأوامر توريد وشراء ثابتة ومباشرة من مزود واحد دون الحاجة إلى وجود تنافسية وذلك يعني أنه لا يوجد إلا مزود واحد فقط لديه الخدمة المطلوبة.



## التوثيق والمحافظة على السجلات

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

١. نسخة من وثيقة العطاءات
٢. عروض الأسعار التي تم استلامها
٣. سجل العطاءات، محضر فتح العطاءات بجميع مرفقاته
٤. المراسلات مع الموردين أن امكن،
٥. موافقة الإدارة على العقود،
٦. نسخة من طلبات الشراء الثابتة أو العقد الذي تم تنفيذه مرفق به كل إحدائيات العمل وطرق السداد المالي لها.

## ٣,٧ الرصد والمتابعة الفنية والمالية للسلع والخدمات:

### الهدف:

يهدف هذا الإجراء إلى تطبيق السياسات المتعلقة بالنواحي الفنية والمتابعة المالية للسلع والخدمات. الغرض الأساسي من هذا الإجراء هو لوصف عملية إدارة العقود من لحظة اصدارها ومتابعتها وصولاً إلى الإنتهاء من تقديم الخدمات المنفذة من خلالها. حيث تطبق هذه الإجراءات على جميع العقود.

### الأدوار والمسؤوليات:

- يتحمل مسؤول التوريدات المسؤولية الأولى عن توفير التوجيه العام للمتابعة الفنية في تطبيق شروط وأحكام العقد، ويضمن تعقب الفواتير، ويتم مراجعتها والموافقة عليها على مراحل إنجاز الخدمات.
- كما تقع على عاتق المسؤول الفني/التقني مسؤولية مراقبة أداء المقاولين من العقود المبرمة، وكذلك مراجعة واعتماد مراحل العمل وإنجازها قبل اصدار أذونات دفع الفواتير.
- المحاسب هو المسؤول عن دفع فواتير العقود المصدرة، وفق أذونات الصرف التي يُوشر عليها المسؤول الفني ويصدرها للدفع موظف المشتريات.
- يكون المدير الإداري مسؤولاً عن ضمان الالتزام بهذا الإجراء، وأن يتم تدريب الموظفين على تطبيق الإجراء والتعليمات الصادرة عنه، فضلاً على رصد ومتابعة المسؤول الفني أثناء تنفيذ الأنشطة المنصوص عليها ضمن بنود العقود.

خطوات التنفيذ	المسؤولية
١. إرسال نسخة من الاتفاقية/العقد إلى المورد	مسؤول التوريد
<p>١. متابعة والإشراف على تنفيذ بنود العقد والموافقة على المخرجات المتوقعة.</p> <p>٢. التحقق بشكل منتظم من أن المورد يلتزم بتنفيذ بنود العقد بما يحقق الوصول إلى الأنشطة والمخرجات المرجوة.</p> <p>٣. عادة ما تسمح عقود التكلفة المستردة، بالمزيد من الرقابة وتتبع إنجاز الخدمات أثناء التنفيذ.</p> <p>٤. مراجعة الفواتير والتحقق من إنجاز العمل بشكل مرضي ومتوافق مع شروط التعاقد الموقعة. لا ينبغي أن يستند سداد تكاليف العقود فقط على الفواتير والوثائق المرفقة، وإنما ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار جودة العمل التقني كأحد الاعتبارات الرئيسية.</p> <p>٥. يجب ان يرافق تقديم اي فاتورة للدفع، قائمة بالإنجازات التي تم تحقيقها،</p>	المسؤول الفني / التقني
<p>١. استلام الفواتير ومراجعتها.</p> <p>٢. مراجعة جميع مرفقات الفواتير للتأكد على توفر جميع المستندات المطلوبة، اي معاملة لا تستوفي الشروط المالية للدفع تعاد إلى المنشأ لاستكمالها.</p> <p>٣. التأكد من وجود محاضر تسليم رسمية ومعتمدة وخاصة في العقود المبرمة.</p> <p>٤. مطابقة الفواتير بالقيم الإجمالية وشروط العقود ونسب الدفع على مراحل التنفيذ،</p> <p>٥. تحضير لأوامر الدفع.</p>	المسؤول المالي

### إرشادات إضافية:

- في العقود الثابتة، على الموظف المسؤول والمورد أو المقاول أن يفهم أن الأسعار في مثل هذه العقود ثابتة ولا يمكن تعديلها ما لم يكن هناك تغيير متفق عليه في نطاق العمل و/أو تغيير في المخرجات والإنجازات.
- لأن التعديلات على العقود يمكن أن تحدث في أي وقت، يفضل أن تتم جميع التغييرات مرة واحدة وعند الحاجة فقط.

### التوثيق والمحافظة على السجلات:

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

١. نسخة من وثيقة العطاءات
٢. نسخة من فواتير الموردين و/أو المقاولين مع جميع المرفقات
٣. نسخة عن جميع الإنجازات والمخرجات التي تم تحقيقها بالعقد،
٤. المراسلات مع الموردين و/أو المقاولين وأي تغييرات على العقود المبرمة
٥. شهادة التسليم بعد انتهاء العقد

## شراء الأجهزة، المعدات والأثاث، مركبات وأي أبنية وممتلكات أو أي أجهزة تشغيلية شبيهة أخرى:

لشراء الأجهزة، المعدات، الأثاث وأي أجهزة تشغيلية ذات قيمة شرائية عالية، يجب أن تخضع لإجراءات وأنظمة التوريد والمشتريات المذكورة أعلاه، وأهمها ما يتعلق بشراء المركبات، أبنية وممتلكات، فإنها تخضع لطلب خاص يقدم إلى رئيس مجلس الإدارة للمصادقة عليه. فإذا وجد رئيس مجلس الإدارة أهمية لشراء مركبة لاستخدامات المؤسسة، فإن الأمر يجب أن يحال ويبرر بكل جوانبه إلى مجلس الإدارة لبحثه وأخذ القرار بشأنه بعد عرضه على الهيئة العامة للمصادقة عليه.

## إدارة المخازن (إن وجد):

### الهدف:

- يهدف هذا الإجراء إلى تطبيق السياسات المتعلقة في توفير توجيه إرشادات للإدارة الفعلية، المراقبة الداخلية، وإعداد التقارير الخاصة بالمخازن وعن كيفية نقل و/أو التخلص من اللوازم في المستودعات. فالخسائر الناجمة عن الأساليب غير السليمة في ضبط، صيانة والتخلص من الممتلكات والمعدات، يمكن أن تكون له أثر أكبر من الخسائر الناجمة عن الغش في التعاملات النقدية.
- تحدد اللوازم في هذا الإجراء بعدها الأدنى بجميع الممتلكات غير مستهلكة، لها عمر افتراضي أكثر من سنتين وتكلفتها أكثر من ٥٠٠ دولار.

وعلى فمّن الضروري أن تكون هناك سياسة واضحة ومعلومات متاحة في متناول المسؤولين بالمؤسسة، للسماح بتحديد للأصول والموجودات الثابتة، حالتها التشغيلية وتوقع حاجتهم لإستبدالها إذا ما كانت تالفة. الاسهاب في الإجراءات العملية لإدارة المخازن والمستودعات تجدونها في الدليل المالي والإداري للمؤسسة.

## الأدوار والمسؤوليات:

- جميع موظفي المؤسسة عليهم مسؤولية المحافظة على ممتلكات المؤسسة تحت مسؤوليتهم المباشرة (مكاتب وكراسي وأجهزة الكمبيوتر وأثاث... الخ)، وعليهم التعامل معها بأمانة وبطريقة سليمة،
- موظفي التوريد والمشتريات عليهم مسؤولية ضمان أن يتم نقل جميع السلع المشتراة إلى الموظفين من خلال وثائق استلام وتسليم رسمية بعد الموافقة عليها من ذوي الاختصاص بالمؤسسة.
- على موظفي المالية مسؤولية التأكيد على ادراج الممتلكات في سجلات الأصول الثابتة للمؤسسة، لحفظها واحتساب الاستهلاك عليها بحسب الاصول المالية المتبعة بالمؤسسة.
- يكون المدير الإداري مسؤولاً عن ضمان الالتزام بهذا الإجراء، وأن يتم تدريب الموظفين على تطبيق الإجراء والتعليمات الصادره عنه.

## كيفية تنفيذ الإجراء:

المسؤولية	الخطوات
إدارة اللوازم والمخزون	
مسؤول المخازن	<ol style="list-style-type: none"> <li>مسؤول عن استلام وتسليم اللوازم من المخازن.</li> <li>يحصي وبشكل دوري جميع اللوازم وموجودات المخازن بحسب أوامر الشراء والمواصفات التي تم تنفيذها.</li> <li>عد وفحص اللوازم، السلع والخدمات عندما ترد المخازن، مقارنة الكمية الواردة مع أوامر الشراء أو طلبات الشراء.</li> <li>تحضير سندات الاستلام والتسليم (الصادر والوارد) من وإلى المخازن.</li> <li>تحديث السجل الجرد بانتظام. متابعة إذا طرأ أي تغييرات على تواجد الممتلكات، حالتها التشغيلية (صالحة، تالفة)، وأي تغيير في عهدة الشخص المسؤول والذي طرأ على سجل الجرد وبنوده.</li> </ol>
تقارير الممتلكات وتواجدها الفعلي	
المدير الإداري	<ol style="list-style-type: none"> <li>تقرير في زمان ومكان القيام بالجرد على المخازن.</li> <li>وضع آليات عمل للاقرار في شطب أو إتلاف بعض اللوازم من المخازن حسب الحاجة.</li> <li>التحقق من أن سجلات المخازن سليمة وصحيحة.</li> </ol>
المسؤول المالي	<ol style="list-style-type: none"> <li>التحقق من وجود تقارير حديثة عن المخازن وبشكل دوري</li> <li>تكليف بعض الموظفين من الإدارة المالية للقيام بالجرد الفعلي سنوياً على المخازن،</li> </ol>
الموظف المكلف	<ol style="list-style-type: none"> <li>القيام بالجرد الفعلي على الممتلكات سنوياً</li> <li>التحقق من وجود و/أو فقدان أي من الممتلكات أو أي تغير طرأ على مكان تواجدها في أرجاء المؤسسة وتوثيقه</li> <li>رفع تقرير مفصل عن أي تغييرات تم اكتشافها وتبليغ المدير الإداري والمالي بذلك</li> <li>طباعة تقرير مفصل عن نتائج الجرد</li> </ol>
المدير المالي	<ol style="list-style-type: none"> <li>مراجعة تقرير الجرد، وتحديث المتغيرات التي جاءت عليه،</li> <li>إجراء تعديلات على اللوازم المشتراة أو المستبعدة خلال العام</li> <li>رفع توصيات للإدارة العليا بشأن تشكيل لجنة اتلاف للسلع التالفة وغيره</li> </ol>

## إرشادات إضافية:

يفضل مراجعة الدليل المالي والإداري بهذا الخصوص.

## التوثيق والمحافظة على السجلات

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء:

- تقرير الاستلام والتسليم
- تقرير عن الموجودات، التالف والمفقود من اللوازم
- تقارير الشرطة عن المسروقات (إن وحدث ذلك)
- تقرير العهدة المسلمة للموظفين والعاملين بالمؤسسة
- تقرير المخازن موقع من الموظف المسؤول
- تقرير الجرد السنوي للمخازن
- تقرير لجنة الاتلاف
- نموذج العهدة (تسيب الملكية) ومكان استخدامها
- تقرير نقل الملكية (إن وجد)

## ٣,٨ إجراءات الدعوة للعطاءات واستدراج عروض أسعار:

- بالإستناد إلى الإجراءات والقوانين المعمول بها، فإن عملية التوريد والشراء يجب أن تتم إما بالدعوة للعطاء أو استدراج لعروض الأسعار (انظر الملحق المتعلق بالدعوة للعطاء).
- تعلن العطاءات إما عن طريق الإعلان من خلال المنشورات والمجلات/الصحف، أو بدعوات مباشرة ورسمية للموردين المعتمدين بالمؤسسة.
- من أجل تنفيذ ذلك، فإن المؤسسة تسعى إلى إعداد قائمة بأسماء المصنعين والموردين والذين يمكن أن يشكلوا مقترح لقائمة الموردين المختصرة للمشاركة بالعطاءات، كلاً حسب مجال عمله وتخصصه.
- لتحديد الوقت المسموح به للإعلان وتسليم العطاءات، يجب أن يولى اهتمام للمواصفات المعقدة المطلوبه، إن وجدت، والوقت الكافي واللازم لدراسة الوثائق، مدى ضرورة وأهمية التوريد السريع لها والحاجة الملحة للمشتريات.
- عندما تكون المواصفات غير معقدة وهناك ضرورة وأهمية قصوى لتلبية الحاجات، يمكن أن تحدد مدة ما بين ٧ - ١٠ أيام لتسليم عروض الأسعار والعطاءات. أما في حالة كون المواصفات معقدة وتتطلب دراسة جدية من مهندسين أو موظفين فنيين آخرين، أو تتطلب استدراج عروض أو دعوة لعطاء كبير فإن الفترة المسموح فيها لتسليم العطاءات تكون بين من ٣-٤ أسابيع.

## ٣,٨,١ استدراج العروض أو الدعوة للعطاء، يجب أن تتم طبقاً للأنظمة أو الإجراءات التالية:

### اختيار المشاركين بالعطاء:

مصادر التوريد يجب أن تكون معروفة بكفاءتها وأن يكون المصنعون موثوقون والموردون قادرون على تسليم البضائع والخدمات في الوقت المحدد ومطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة. بالإضافة يجب أن تؤخذ بالحسبان المبادئ العامة التالية لتحديد مدى قدرة المورد على تنفيذ ما يتم التعاقد عليه بشأن أوامر الشراء أو العقود على نحو مرضي:

- القيمة المالية الاجمالية لطلب التوريد/المشتريات المطلوبة.
- توفر الموارد، مصادر، الأجهزة و/أو المواد المراد شراؤها.
- الامكانيات التي يتمتع بها المورد بالمجتمع والقادر على توفير خدمة فعالة لما بعد البيع وامكانية الاستمرار في توفير وتزويد قطع الغيار عند الحاجة.
- امكانية توفير كتيبات تدريب وتعليمات الارشادية لعمليات التشغيل المناسبة للمعدات وغيرها.
- أداء مرضي، وسمعة طيبة للمصنعين/الموردين بالمجتمع.
- مصداقية الموردين/المصنعين.
- في حالة الشركات الخدمائية، يجب النظر إلى حجم الشركة، ووضعها المالي، مستوى الخبرة لدى طاقم العاملين فيها، وأي خبرات أخرى لها صلة بموضوع الاختيار... الخ.
- الدراية، الخبرة والمعرفة في الأنظمة وطرق العمل.
- مواصفات وشروط المورد وخاصة عندما تكون هذه المواد والأجهزة متوفرة وعلى مسافة قريبة من مكان توريدها له، حيث أنه وفي بعض الحالات، لا يمكن إعتبار شروط النقل تنافسية في السعر لأن تكلفة نقلها وإن كانت غير باهظة لها علاقة غير مباشرة بطبيعة أسعار السلع المعروضة.

## إجراءات تحضير قوائم الموردين:

- إن عملية تأهيل الموردين وتسجيلهم تعكس حرص المؤسسة على الإرتقاء بالعمل وتحسين المهام للوصول إلى أفضل مستويات التميز في منح الشفافية والمصداقية عند التعامل مع نظام الشراء والتوريد لديها. وعادة ما تقوم بعض المؤسسات في تسجيل وتأهيل موردين للمؤسسة بحسب أنماط عمل وتخصصات الموردين. فهذا يساعد على تحضير قوائم من الموردين مع مراعاة أن تكون هذه القائمة عادلة واضحة وممثلة للموردين المشاركين بالعطاء كل حسب تخصصه. فإذا كانت الإجراءات والأنظمة المتبعة لدى مؤسسة ما قد حددت سقف التوريدات بما يفوق قيمته مبلغ « ٥,٠٠٠ دولار مثلاً، يجب أن تشمل القائمة الموردين من خمسة مشاركين كحد أدنى لتضمن على الأقل ثلاثة عطاءات يمكن تحليلها ودراستها. ويفضل في بعض الأحيان ان تشمل القائمة على مورد/شركة واحدة أو اثنتان، لم تشارك سابقاً في أي استدراج للعطاءات مع المؤسسة لضمان فسح المجال للمنافسة. إن إمكانية اعتماد تأهيل الموردين وتحضير قوائم مختصرة لهم عند الدخول بعطاءات، يعتمد وبشكل كبير على نظم الشراء العالمية وتقييم الموردين في ضوء نظام الجودة الشاملة والتنافسية الشفافة بالعمل، من ناحية، وعلى رغبة المؤسسات تبعاً للأنظمة والإجراءات الإدارية المتبعة لديها.

## الدعوة للعطاء:

١. إذا تجاوزت قيمة المشتريات سقف عروض الأسعار ( ٥,٠٠٠ دولار أو حسب ما هو محدد في الدليل المالي والإداري)، ويجب على المؤسسة طرح عطاء في الصحف المحلية، على النحو التالي:
  - يتم الإعلان عن العطاء في صحيفتين محليتين على الأقل بالإضافة إلى مواقع عالمية في حالة العطاءات الدولية.
  - يوصى بنشر الإعلان لمدة ثلاثة أيام متتالية.
  - يجب أن يحدد الإعلان مكان تسليم العطاءات بشكل واضح وإذا كان هناك رسوم أو كفالة محددة لدخول العطاء.
  - يجب أن يحدد الإعلان آخر موعد لاستلام العطاءات (الزمان والمكان والوقت).
  - يجب أن يحدد الإعلان فيما إذا كانت رسوم الإعلان على الفائز أم لا.
  - يجب تسليم العطاءات في ظرف مغلق.

- يجب كتابة التاريخ وساعة التسليم على كل عطاء واسم وتوقيع الشخص الذي قام بإستلام العطاء.
- ترفض العطاءات الواردة بعد موعد تسليم العطاء، ويحضر بذلك مذكرة رسمية.
- ٢. المواصفات يجب أن تكون شاملة وواضحة لإتاحة الفرصة لعدد من المشاركين بالعطاء في الالتزام بالمعطيات والمواصفات المقدمة.
- ٣. يجب عدم التفضيل في أي ماركة أو اسم معين لبضاعة ما، عدا تلك التي تخص ملكية أو إحتكار لقطع الغيار لمعدات خاصة.
- ٤. يجب أن يولى إهتمام خاص لأي شروط محددة يقدمها المورد أوالمشارك بالعطاء.
- ٥. في العطاءات التفصيلية وبخاصة الخدماتية منها (مثل الرسم المعماري وخدمات الصيانة)، يجب أن يتم الفصل بين دعوات العروض المالية والفنية ويجب أن تقدم في مظارييف منفصلة.
- ٦. يجب أن تكون المعلومات الأخرى مثل آخر موعد لتسليم الطلبات، مكان وزمان التسليم والدعوة لحضور فتح العطاء... الخ، ظاهرة بوضوح لجميع المشاركين والموردين.

## ٣,٨,٢ لجنة العطاءات والمشتريات:

### المرجعية والشروط:

١. كمبدأ أساسي لإجراءات الشراء في المؤسسات الأهلية، يمكن التعرف عليها بالرجوع إلى الأنظمة والقوانين الداخلية المعمول بها في المؤسسة. وبذلك، فإن المدير الإداري العام أو من ينوب عنه بهذا الشأن يعتبر مسؤولاً عن كل وظائف المشتريات وأي نشاط أو أي خدمة أخرى تتعهد بها المؤسسة، كما هو مفوض به من قبل مجلس الإدارة.
  ٢. تتطلب قوانين المؤسسة، تشكيل لجنة للتوريد والمشتريات والعقود، تساعد في تقديم التوجيه والتوصيات الخطية للمدير الإداري العام بالنسبة لعمليات وأوامر الشراء.
  ٣. من المهمات التفصيلية للجنة، مراجعة وتقديم التوصيات فيما يتعلق بشراء الأجهزة، المعدات واللوازم والتعاقد على الخدمات المختلفة وذلك حسب التصنيفات والشروط التالية:
- العقود المقدمة والتي يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من العقود المتتالية والتي قد يفوق مجموع قيمتها على ١٠,٠٠٠ دولار أو أكثر. يجب أن تشمل، مثل هذه العقود، على دراسة جدوى مسبقة أو خدمات استشارية والتي تتطلب متابعة والتزام من المورد.
  - أي تعديل في العقود أو سلسلة تعديلات والتي يمكن أن تزيد من قيمة العقد عما تم التوصية به في السابق بواسطة اللجنة.
  - العروض المقترحة والتي يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من العقود بمبلغ كلي يصل ما قيمته ١٠,٠٠٠ دولار أو أكثر.
  - يمكن أن يحيل المدير الإداري العام مسائل أخرى مختلفة للجنة. مثال ذلك يمكن أن يكون للتأكد من أن العروض تشمل على جميع المعلومات المتعلقة بأمر معين والتي ستساعد اللجنة لتحديد تفاصيل كاملة لما هو مقترح، بالإضافة إلى التأكد من طبيعة وتوقيت العقود أو العطاءات التنافسية المتوقع إحالتها... الخ.
  - ٤. تقوم اللجنة بالتأكد بأن الموارد المالية المناسبة متوفرة لتغطي تكاليف العقد أو أمر الشراء المقدم. وفي حالة لم تكن اللجنة مقتنعة بتوفر الموارد المالية، ستقوم اللجنة، ومن خلال توصياتها، بترسية العقد من حيث المبدأ للمورد وتبنيه المدير الإداري العام بشرط توفير الموارد المالية لذلك.

## تشكيلة لجنة العطاءات والمشتريات:

١. تتشكل اللجنة من رئيس وعضوين دائمين وأمين سر. ولا يمكن لأي موظف آخر أن يشارك في مداوات اللجنة والخاصة بما يتعلق بموضوع أمر شراء يقدمه لها، ما لم يطلب منه ذلك من قبل رئيس اللجنة. ولا يحق للفرد بأية حال من الأحوال المشاركة في التصويت النهائي. فالمدير الإداري العام هو من يقرر تركيبة تلك اللجنة.
٢. يتم اختيار أعضاء اللجنة لخبرتهم الطويلة والواسعة في مجالات العمل المختلفة، والتي تمكنهم من تقييم المعلومات المقدمة إليهم بشكل موضوعي.

## جدولة الاجتماعات وتقديم التوصيات:

١. عادة ما تجتمع اللجنة مرة كل أسبوعين أو بحسب الحاجة.
٢. يجب أن يكتمل النصاب القانوني للجنة والمكون من الرئيس وعضوين ومقرر وحضورهم مجتمعين ضروري لكي تعقد اللجنة اجتماعها.
٣. لكي تقوم اللجنة بعملها بشكل يسير، مما يسمح بالوقت الكافي للمراجعة، فإن المقرر مطالب باستلام مقترحات العقود/العطاءات المقدمة قبل تاريخ انعقاد الاجتماع المقرر بأربعة أيام عمل على الأقل. والعروض المقدمة بعد هذا التاريخ المحدد تكون على جدول أعمال اللجنة للمراجعة والنظر فيها في الاجتماع الذي يليه (انظر الملحق ٦)
٤. يمكن للجنة ان تستدعي مندوبين عن مقدمي الطلب ليزودوها بتوضيحات عن أي نقاط في العروض المقدمة.
٥. إذا أوصت اللجنة بتأخير النظر في مقترح عقد مقدم من أجل الحصول على توضيحات إضافية، وتمت مصادقة المدير الإداري العام على هذه التوصيات، فإنه يجب الحصول على تلك المعلومات الإضافية وأن يعاد تسليم الطلب إلى اللجنة في الموعد المناسب للاجتماع التالي.

## إجراءات لتسريع تقديم العروض (العطاءات المستعجلة):

١. أحيانا تتطلب اللجنة أن تعتمد بعض الحالات على أساس استثنائي وطارئ. يجب أن يقدم المدير الإداري العام أو مجلس الإدارة، أسباب كون هذه الحالات طارئة وتوضح بشكل تفصيلي لماذا لم يتم تقديم العروض فيها بحسب الإجراءات الموضوعية من قبل. إذا تم إعطاء الأسباب الكافية والمبررات المقنعة، فإنه يوافق على اعتبارها حالة طارئة وينظر فيها من قبل اللجنة وذلك إما:
  - بموافقة لمراجعة اللجنة على القضية خلال أربعة أيام.
  - أو الطلب من رئيس اللجنة بتوزيع الطلب المقدم على بقية أعضاء اللجنة لأخذ مقترحاتهم، تعليقاتهم وملاحظاتهم على الموضوع ورفع التوصيات بذلك.
  - أو بدعوة الرئيس إلى عقد اجتماع خاص/طارئ للجنة بهذا الخصوص.
٢. في كل الحالات يجب أن تكون كل العروض المقدمة مكتوبة ومكتملة المضمون (انظر النموذج الذي يمثل عينة لطلب مستعجل)

## توصيات اللجنة:

١. مقرر اللجنة مسؤول عن إعداد وتوزيع مسودة محضر الجلسة الرسمي للاجتماع والحصول على موافقة جميع أعضاء اللجنة عليها. يقوم رئيس اللجنة بالتوقيع على مسودة المحضر كما ينقل توصيات اللجنة للمدير الإداري العام متضمنة ملخص مكتوب لوقائع الاجتماع والقرارات المتخذة، من أجل المصادقة عليها بمدة لا تزيد عن ثلاثة أيام عمل كحد اقصى بعد انعقاد الاجتماع.



٢. في حالات عدم قبول المدير الإداري العام لقرارات وتوجيهات اللجنة، فعليه أن يدون أسباب اعتراضه على هذه القرارات.
٣. يقوم مقرر اللجنة بتحضير وتوزيع نسخة من قرار المدير الإداري العام وتوصيات اللجنة ومحضر الاجتماع الخاص بها إلى الجهة المقدمة للطلب والمعنية بموضوع الاجتماع بالإضافة إلى كل الحاضرين له.
٤. كل العقود الموقعة والتعديلات المصادق عليها بواسطة اللجنة يجب أن تسجل عند مقرر اللجنة.

### ٣,٨,٣ فتح العطاءات:

يجب اتباع الإجراءات التالية عند فتح العطاءات:

- تسقبل العطاءات في الظروف المختومة فقط، وهذه العطاءات يجب أن تختم بتاريخ الاستلام وتحفظ في مكان أمين ومقفل.
- يدعى المشاركين بالعطاءات للحضور عند فتح العطاءات؛ لكن حضورهم ليس شرطاً أساسياً لشرعية فتح مظاريف العطاءات.
- تفتح العطاءات في الزمان والمكان المحددين في الدعوة المرسله بنص العطاء والمسجل في محضر جلسة فتح العطاء. العطاءات المقدمة والتي تستخدم عملة غير المحلية ينبغي أن تحول تبعاً لأسعار الصرف يوم افتتاح العطاءات. ويجب أن يتم تثبيت سعر الصرف لذلك اليوم (بالإشارة إلى العطاءات التفصيلية، فإن العروض الفنية يجب أن تفتح أولاً) انظر نموذج جدول الأسعار الموضح في ملحق رقم (٢).
- ثلاثة من الموظفين، أحدهم من خارج قسم/إدارة المشتريات يجب أن يكون حاضراً عند فتح العطاء.
- عندما يتم فتح العطاءات، يجب أن يوقع السجل الخاص بتدوين الجلسة من قبل أعضاء لجنة المشتريات وسيتم إعطاء نسخ منه للحاضرين أن طلبوا. انظر النموذج الخاص بسجل فتح العطاءات.

### ٣,٨,٤ تقييم العطاءات وإرساء العقود:

١. على إدارة المؤسسة تشكيل لجنة (لجنة العطاءات من ٣ أفراد لدراسة العروض المقدمة للمؤسسة. ينبغي التأكد من عدم وجود تضارب في المصالح لأي من أعضاء اللجنة ومقدمي العطاءات التي سيتم تقييمها، وينبغي لأعضاء اللجنة الإفصاح عن أي من الأمور التي يجب أن يعلن عنها لتفادي أية اشكاليات قد تنتج عن هذا وضمن مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.
٢. يجب ترقيم المغلفات بشكل واضح.
٣. يجب التوقيع على المغلفات وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة
٤. تفتح المغلفات بحضور أعضاء اللجنة كافة.
٥. يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار.
٦. ترفض أي عروض غير موقعة ومختومة.
٧. ترفض العروض غير المكتملة.
٨. يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج «تحليل عروض الأسعار».
٩. توثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج «تحليل عروض الأسعار».
١٠. يتم تدعيم نتائج التقييم والتوصيات بالتبريرات الكاملة وتوثيق ذلك كتابياً في نموذج «تحليل عروض الأسعار».

١١. يترك قرار توصية الترسية إلى اللجنة للبت فيه.
١٢. إذا كانت العروض متباينة بشكل كبير يدل على اختلاف فهم الموردين لشروط العطاء ، يتم استدعاءهم ومناقشة الموضوع معهم دون التطرق إلى الأسعار أو تدرس إمكانية إعادة العطاء.
١٣. يجب على أعضاء اللجنة كافة التوقيع على نموذج «عروض الأسعار».
١٤. بعد مصادقة الإدارة على توصيات اللجنة، يتم إبلاغ المورد الفائز وترسل رسائل اعتذار لبقية الموردين موضحة أسباب عدم قبول العطاء.
١٥. تحفظ النسخة الأصلية من العروض (العروض المقدمة والمراسلات ونموذج تحليل عروض الأسعار) في ملف خاص يسمى ملف الشراء والعطاءات حيث يوضع فاصل بين كل عطاء والذي يليه.

## إرشادات إضافية:

- يجب عند تقييم العطاءات، التأكد من أن ما تم شراؤه تم وفق أحسن الأسعار، مع مراعاة الجودة والاستدامة. وفي تقييم العطاءات فإن عامل القيمة الفعلية للخدمة هي إحدى المعايير التي تحدد قيمة أقل عطاء، والمواصفات المتضمنة في الدعوة يجب أن تعدل لتناسب مع مثل هذا التقييم، انظر النموذج الخاص بمعايير التقييم ونموذج عن رسالة النية بترسية العقد.
- بتحديد أقل الأسعار للمشاركين بالعطاء والمقبولين، يجب على المؤسسة الأهلية أن تقييم ما إذا كان المورد المحتمل قادراً على احترام وتنفيذ كل الشروط الواردة في العقد، وأن يكون لديه من النزاهة، الاستقامة وأن يكون موثقاً به لتنفيذ العطاء والذي سيؤكد أداءه الجيد وإخلاصه في العمل) وعلى المدير/ة التنفيذي/ة أو من ينوب عنه/ها أن توافق اللجنة على رفض أي عطاء لافتقار المورد لدلائل تحدد مسؤولياته بأنها منقوصة.
- يجب أن يكون واضح لكل المشاركين بالعطاء عدم التحيز للمؤسسة الأهلية. والاستفسارات بخصوص أي عطاء يجب أن تكون متاحة للإطلاع عليه من قبل كل مشترك بالعطاء دون تمييز.
- كل العطاءات الرسمية يجب أن تلخص في جدول. وتوثق المؤسسة الأهلية كل العطاءات المستلمة وتحدد أقل الأسعار لكل بند فيها. وتدقق أقل الأسعار بإحكام، وإذا وجد بأنه يتوافق مع متطلبات الدعوة للعطاء، يشار لهذا البند مع توضيح وتبرير التوصية بالترسية.
- تعتبر العطاءات التي تعرض بنود مع ميزات تتوافق مع أو تزيد عن المواصفات المطلوبة مقبولة. وأي معايير أخرى يضعها المورد في مواصفات عطاءه وغير مدرجة في دعوة العطاء ستدرس جيداً للتأكد من أن العطاء يتماشى مع البنود الواردة في دعوة للعطاء.
- العروض التي تتضمن توريد كمية أقل ولأي صنف عن الكمية المطلوبة في دعوة العطاء، ممكن أن تؤخذ بالاعتبار وتضاف أسعار هذه البنود الناقصة على سعر العطاء المقدم ما لم ياتي على ذكر ذلك في كراسة العطاء. والهدف لذلك هو التحليل الكفؤ والتقييم الشامل لبنود العطاء بكمياتها من أجل الوصول إلى أفضل الأسعار بالكميات المطلوبة ومن ثم الترسية، وعلى المورد ارسال موافقته الخطية قبل أن يقبل ترسية العطاء. أما إذا رفض المورد الإلتزام بذلك، يمكن رفض العطاء بالكامل لعدم التزامه بشروط العطاء.
- إذا تجاوز العطاء تكلفة الموازنة المقدرة له، يفضل وقبل ترسية العطاء و/أو تحضير أوامر شراء، أن يتم تعديل تغيير الموازنة المعدة والمخصصة للشراء ومطابقتها بالأسعار التي وردت لتعكس وبشكل عملي أقرب الأسعار المتاحة بالسوق.
- إذا كان يعتبر تاريخ التسليم عاملاً مهماً في العطاء وتم ذكره كذلك في الدعوة، فإن العروض التي لا تتوافق مع جدول التسليم المطلوب سترفض. إذا كانت كل العطاءات غير مؤهلة وإذا كانت فكرة إعادة الإعلان غير ملائمة فإنه يمكن أن يكون من المفيد والضروري الدخول في مفاوضات للوصول إلى اتفاق مع المورد.
- ملاحظة للتنبؤ: عندما يشتمل العطاءات على خصم إضافي مرتبط بفترة زمنية لتسديد الإلتزامات المالية بعد

التوريد، فستعطي المؤسسة الأولوية لنسبة التخفيضات مقابل الفترة الزمنية المعلنة للدفع. فعلى سبيل المثال في عرضين متساويين أحدهما ٢٪ لفترة دفع مدتها ٢٠ يوم، يعطى أفضلية لهذا العرض عن غيره والذي يعطي ٢٪ لفترة دفع وسداد مدتها ١٠ أيام، وذلك لأن فترة السداد المسوح بها للدفع في الحالة الأولى أطول؛ وبالتالي تستفيد المؤسسة من فترة السماح الأطول لتسديد المطالبات إن أمكن. وكما هو موضح في الدعوة للعطاء، فإن الوقت المعلن في فترة السداد والدفع يحسب من تاريخ التسليم أو تاريخ الفاتورة المستلمة أيهما كان أبعد.

• أما الخصم المعروض بدون اعتبار لعنصر الوقت هو خصم تجاري. ولهدف التقييم فإن الخصم التجاري عادة ما يتم اقتطاعه مباشرة من سعر الوحدة في العرض ويدون السعر النهائي على جدول التلخيص عند فتح العطاءات.

### ٣,٨,٥ التوريد والمشتريات:

بعد إعداد تقرير لجنة تقييم العروض يتوجب على الجهات ذات الإختصاص (المدير العام) القيام بالمهام التالية:

- إبلاغ الفائز بالعطاء كتابياً والطلب منه للحضور للاتفاق على آلية التوريد.
- بعد الاتفاق على آلية التوريد يتوجب توقيع اتفاقية توريد بين المؤسسة والمورد الفائز بالعطاء لتفادي حدوث مشاكل في أثناء التوريد.
- يتم إصدار أمر توريد للشركة من قبل المؤسسة يحمل رقماً متسلسلاً وموقعاً من قبل المدير.

### ٣,٨,٦ الاستلام، المعاينة والفحص:

بعد كل مرحلة من مراحل التوريد يتوجب التأكد من:

- وجود فاتورة رسمية من المورد مع البضاعة.
- يجب أن تكون الفاتورة الرسمية مفصلة بحيث تحدد الأصناف، والأسعار والكميات بوضوح.
- يتم استلام المشتريات من قبل شخص/لجنة (حسب طبيعة وكمية المواد المستلمة)، وعند وصول البضاعة والفاتورة، يتم فحص الفاتورة والتأكد من قانونيتها، وفقاً للمواصفات الواردة في عرض السعر، كما يتم التأكد من أن الأسعار والأصناف مطابقة لما تم الاتفاق عليه، ويتم التأكد كذلك من أن الفاتورة تحمل اسم المؤسسة.
- يتم إعداد تقرير استلام، ويجب أن يكون موقعاً من قبل الشخص/اللجنة التي تسلمت البضائع، بعد التأكد من الشروط والمواصفات للمشتريات وكميتها.
- وإذا كانت الأصناف المستلمة تتطلب فحصاً فنياً (أجهزة الحاسوب مثلاً) فيجب القيام بذلك من قبل خبير فني مختص، أو من قبل من لديه الخبرة، الكافية وتوثيق ذلك.
- وبعد الفحص الفني للبضائع المستلمة، يتم إصدار سند استلام بضائع (مكون من ثلاث نسخ) من قبل الشخص/اللجنة المستلمة للبضائع للمورد (النسخة الأصل)، كضمان استلام البضائع موضعاً بها حسن الاستلام أو أي ملاحظات على عملية الاستلام، مثل: (نقص الكميات، واختلاف في المواصفات، وتغيير في الأسعار... الخ).
- يتم إرسال الفاتورة مع نسخة سند الاستلام لقسم المحاسبة لإجراءات التسجيل والدفع.

## ٣,٨,٧ العقود التي يتم مناقشتها:

١. في الحالات التي تتطلب الالتزام بمبلغ ٣,٠٠٠ دولار أو أكثر، فإن إجراءات إصدار الدعوات للعطاء واستدراج العروض يمكن أن يستعاض عنها من قبل مجلس إدارة المؤسسة الأهلية ويتم اللجوء إلى مناقشة العروض المقدمة وذلك تبعاً للحالات التالية:

- إذا كانت الأسعار أو النسب ثابتة/غير متغيرة عن عروض سابقة.
- توحيد مقاييس المستلزمات، الأجهزة وقطع الغيار تجعل من عملية استدراج العروض والمنافسة غير عملية.
- الحاجة للخدمات والتي لا تسمح بتأخير الدعوات لإصدار أو استدراج العروض أو إعادة إصدار الدعوات وخاصة عند فشل مثل هذه الإجراءات من تحقيق النتائج المرضية.
- عندما تستدرج جميع العقود المعروضة والمتعلقة بالشراء من مصدر تمويل واحد (وكيل معتمد).
- شراء مستلزمات ومواد استهلاكية بشكل دوري.
- عندما تكون العقود المقترحة تتعلق بالحصول على خدمات من أفراد محددين.
- عندما تكون الدعوات للعطاء أو استدراج العروض لن تحقق نتائج مرضية أو لن تعتبر من ضمن اهتمام ومصصلحة المؤسسة الأهلية لاسباب كثيرة منها عامل السرعة، الحاجة الملحة والوقت المستنفذ في استدراج عروض تعد مضيعة للوقت. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تسجل الأسباب لذلك وتؤخذ الموافقة المناسبة إلى مثل هذا القرار قبل الشروع بالمفاوضات المباشرة.

٢. بعض المواقف الأخرى، ولا للحصر، والتي يمكن أن تطبق فيها مثل هذه الاستثناءات تتضمن ما يلي:

- فشل تقديم عروض ملائمة وتفي بالغرض لعطاءات تنافسية لموردين سابقين أو لدعوات لاستدراج عروض.
- سلع نادرة ويمكن الحصول عليها مباشرة من مقاول تتوفر لديه السلع وبأسعار على الأرجح ستكون قابلة للتغير لندرتها بالاسواق.
- إذا رسى عقد سابق على أحد الموردين بأقل الأسعار، فانه من الأفضل تلزيم العرض الجديد على المورد نفسه لتزويد المؤسسة الأهلية بمتطلباتها وبنفس السعر الأصلي القديم.

٣. في كل حالة يتم فيها ترسية العطاء ضمن استثناءات معينة، فعلى مسؤول المشتريات أن يدون خطياً التفاصيل ليبين الحقائق والاسباب التي تم الإستناد عليها في عملية الترسية.

## وفيما يلي جدول تفصيلي لهذه الإجراءات مع توضيح المسؤوليات:

المسؤولية	الخطوات
مدير الدائرة المعنية	يجب اعتماد أو تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة إلى المدير المالي.
المدير المالي	مراجعة طلب الشراء والتأكد من: وجود حاجة فعلية للشراء ووجود موازنة كافية لموضوع الشراء.
المدير المالي والمدير العام والمدير الإداري	مراجعة الموافقة على طلب الشراء وتوثيقها، إضافة إلى توقيع الطلب وتأريخه.
مختص فني من داخل أو خارج المؤسسة	تحديد المواصفات للمواد التي تنوي المؤسسة شراءها.
المدير الإداري/مسؤول التوريدات	تحديد طريقة الشراء حسب السقف المالي المخصص للسلعة، وفقاً للنظام المالي للمؤسسة، ثم اتباع الخطوات اللازمة لأي منها.
المدير العام	تشكيل لجنة العطاءات من ٣ أفراد في المؤسسة (شخص فني، وشخص مالي، وشخص ثالث تحدد الإدارة).
لجنة العطاءات	تقييم عروض الأسعار واختيار المورد مع مراعاة ما يلي: ١. يجب ترقيم المغلفات بشكل واضح. ٢. يجب التوقيع على المغلفات وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة. تفتح المغلفات بحضور أعضاء اللجنة كافة. ٣. يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار. ٤. ترفض أي عروض غير موقعة ومختومة. ٥. ترفض أي عروض تحتوي على شطب أو تغيير. ٦. ترفض العروض غير المكتملة. ٧. يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج «تحليل عروض الأسعار». ٨. توثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج «تحليل عروض الأسعار». ٩. يتم تدعيم نتائج التقييم والتوصيات بالتبريرات الكاملة وتوثيق ذلك كتابياً في نموذج «تحليل عروض الأسعار». ١٠. يجب على أعضاء اللجنة كافة التوقيع على نموذج «عروض الأسعار».

<p>توثيق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج - تحليل عروض الأسعار إبلاغ المورد الفائز وترسل رسائل اعتذار لبقية الموردين موضحاً فيها أسباب عدم قبول العطاء، وحفظ النسخة الأصلية من العروض.</p>	<p>مسؤول التوريدات/المدير الإداري</p>
<p>إبلاغ الفائز بالعطاء كتابياً والطلب منه للحضور للإتفاق على آلية التوريد . بعد الإتفاق على آلية التوريد يتوجب توقيع اتفاقية توريد بين المؤسسة والمورد الفائز بالعطاء لتفادي حدوث مشاكل في أثناء التوريد . إصدار أمر توريد من قبل المؤسسة، يحمل رقماً متسلسلاً وموقعاً من قبل المدير.</p>	<p>المدير المالي/ المدير العام</p>
<p>التأكد من وجود فاتورة رسمية من المورد مع البضاعة .</p>	<p>المحاسب</p>
<p>استلام المشتريات، وفحص الفاتورة والتأكد من قانونيتها، وفقاً للمواصفات الواردة في عرض السعر، وإعداد تقرير ستلام. ويجب أن يكون موقعاً من قبل الشخص/اللجنة التي تسلمت البضائع، بعد التأكد من الشروط والمواصفات للمشتريات وكميتها.</p>	<p>لجنة العطاءات أو من تفوضه</p>

## ٤. الملاحق والمرفقات

### ٤,١ نماذج:

#### نموذج البيانات الأساسية للمورد

المورد: .....

النشاط: .....

عملة المورد: .....

بلد المورد: .....

عنوان المورد: .....

رقم البطاقة الضريبية: .....

رقم حساب المورد بالدليل: .....

التلفون	الفاكس	التلكس
.١	.١	.١
.٢	.٢	.٢

الأشخاص الممكن الاتصال بهم:

الاسم	الوظيفة
.١	.١
.٢	.٢

بنوك المورد:

اسم البنك	العنوان	رقم الحساب
.١	.١	.١
.٢	.٢	.٢
.٣	.٣	.٣





يجب أن يتضمن عرضكم ما يلي:

١. تاريخ التسليم ٢. شروط الدفع ٣. مدة صلاحية العرض

٤. موقع التسليم ٥. معلومات البنك ٦. التأمين

موافقة:-----

إعداد:-----

اسم المؤسسة

نموذج تحليل عروض أسعار

التاريخ :

نورد فيما يلي تحليلاً لعروض الأسعار المقدمة إلينا بخصوص شراء (وصف المشتريات) المطلوبة من قبل.....  
لمشروع..... بموجب طلب الشراء المرفق.

السعر المقدم							
المجموع	الصف ٦	الصف ٥	الصف ٤	الصف ٣	الصف ٢	الصف ١	اسم المورد

قرار لجنة العطاءات \*

تقرر إحالة توريد المواد المطلوبة إلى ..... وذلك للأسباب التالية:

١. التوقيع -----

٢. التوقيع -----

٣. التوقيع -----

## أمر الشراء

تاريخ أمر الشراء: / /

رقم أمر الشراء: .....

اسم المورد: .....

مكان التسليم: .....

شروط الدفع: .....

ملاحظات: .....

إجمالي القيمة	سعر الوحدة بالشيكل	الكمية المطلوبة	رقم الصنف عند المورد	وحدة الصنف	اسم الصنف	رمز الصنف	م
الموافقة:-----				إعداد:-----			





## نموذج سداد فاتورة/ مستخلص لمورد

رقم مستند السداد:	تاريخ المستند: / /
رقم فاتورة/مستخلص:	تاريخ فاتورة/مستخلص: / /
تاريخ استحقاق الفاتورة/مستخلص:	/ /
رقم المورد:	اسم المورد:
قيمة المستند بالشيك:	
نوع مستند السداد:	
ملاحظات:	
إعداد:	الموافقة:

## نموذج تسجيل بيانات عقد

رقم العقد:	تاريخ العقد: / /
رقم قرار المجلس:	تاريخ إقرار المجلس: / /
رقم المورد:	اسم المورد:
قيمة العقد:	الدفعة المقدمة:
بنود العقد:	
شروط العقد:	
إعداد:	موافقة:

## نموذج تسجيل مستخلصات عقد

رقم المستخلص:	تاريخ المستخلص: / /
رقم العقد:	تاريخ العقد: / /
رقم المورد:	اسم المورد:
قيمة المستخلص:	طريقة الدفع:
ما تم تنفيذه ..... ..... ..... ..... .....	
ملاحظات ..... ..... .....	
إعداد:	موافقة:

## عقد لأعمال صغيرة

رقم العقد: .....

رقم القرض: .....

تاريخ إصدار الدعوة: .....

إلى: .....

السادة: .....

١. تنوي مؤسسة \_\_\_\_\_ (اسم المؤسسة الأهلية/صاحب العمل) القيام \_\_\_\_\_ (اسم العمل الذي تنوي المؤسسة القيام به) وتنوي استعمال جزء من المنحة \_\_\_\_\_ (إذا كان هناك منحة مموله للمشروع) وقد تم إصدار هذه الدعوة لتقديم عروض أسعار لتنفيذ العمل .

٢. \_\_\_\_\_ (صاحب العمل) هنا يدعوكم لتقديم عرض سعر للبنود التالية من الأعمال

٣. لمساعدتكم في تحضير عرض سعركم نرفق لكم المواصفات، وعينة نموذج لتقديم سعركم. يجب أن يكون عرض سعركم في النموذج المرفق محكم الإغلاق في مغلف ومعنوناً ليسلم إلى العنوان التالي:

\_\_\_\_\_ (اسم المكتب المستلم)

\_\_\_\_\_ لعناية (اسم الشخص المخول)

\_\_\_\_\_ (العنوان)

\_\_\_\_\_ (الاتفون، الفاكس)

٤. يجب أن يكون عرض سعركم ساري المفعول لمدة ثلاثين (٣٠) يوماً من \_\_\_\_\_ (وقت وتاريخ تقديم عرض السعر).



٥. المقاول الذي يقوم بسحب عرضه خلال فترة سريان مفعوله و/أو يرفض قبول إحالة العقد، عند أو في حالة إحالته عليه، سيتم استثناءه من قائمة المقاولين للمشروع لمدة سنتين.

مرفق لمعلوماتكم وارشادكم تعليمات للمتقاصين وبنود العقد وشروطه.

يجب تسليم عرض سعركم حتى \_\_\_\_\_  
(التاريخ والوقت). سوف يتم فتح عروض الأسعار علناً وبحضور ممثلي المقاولين الذين يختارهم الحضور، يوم \_\_\_\_\_  
(نفس التاريخ كما لتسليم عرض السعر) في تمام الساعة \_\_\_\_\_ (فوراً بعد الموعد النهائي لتقديم عروض الأسعار) على العنوان التالي:  
\_\_\_\_\_ (عنوان الشارع، رقم الغرفة، رقم الهاتف)

المخلص،

\_\_\_\_\_ (اسم المسؤول)

\_\_\_\_\_ (الصفة)

\_\_\_\_\_ (اسم المكتب)

\_\_\_\_\_ (العنوان)

## الدعوة لإستدراج عروض أسعار

حضرة السيد:

التاريخ:

الموضوع: شراء/توريد

١. لقد تمت مراجعة عطاءك ونطلب منك أن تزودنا بالبضائع التالية.

أ.

ب.

ج.

٢. المشاركون بالعطاء المهتمون ربما يحصلوا على معلومات إضافية من العنوان التالي:

الشخص المسؤول: اسم المكتب:

رقم الهاتف والفاكس: البريد الإلكتروني:

٣. يتم تسليم العطاءات إلى المكتب المذكور أعلاه حتى الساعة ( ) من تاريخ ( / / ). وسيتم رفض العطاءات التي تسلم متأخرة.

٤. ستفتح العطاءات بحضور ممثلين عن المشاركين بالعطاء، إذا ما اختاروا ذلك، كما هو مبين في العنوان، المكان، الوقت والزماني المحددين في وثائق العطاء.

٥. يرجى التأكد عند تسليم العطاءات بأنها تتضمن جدول الأسعار، المواصفات الفنية، المصطلحات والشروط العامة والخاصة بالتسليم والدفع... الخ.

٦. يجب أن لا تفسر هذه الرسالة، بأي حال من الأحوال، على أنها تعرض نية المؤسسة التعاقد مع شركتكم.

مع الشكر

لعاية: اسم الشركة والعنوان



## سجل / محضر فتح العطاءات

سجل/محضر فتح العطاءات

الدعوة للعطاء/استدراج عروض للمشروع .....

تاريخ الإصدار:	تاريخ ووقت فتح العطاء:		
تاريخ الإغلاق	المكان:		
عدد المدعويين المشاركين بالعطاء:	عدد العطاءات المستلمة		

ملاحظات/ تصحيحات مكتمل/غير مكتمل	المبلغ الإجمالي	عدد الصفحات	بلد المنشأ	المشارك بالعطاء	
				الاسم	الرقم
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨

تم فتح العطاءات الأصلية مع الملحقات بحضورنا وتم ترقيم وتوقيع صفحاتها

الاسم	المنصب	التوقيع	التوقيع بالأحرف الأولى	التاريخ



## رسالة النية

(لا تعتبر هذه الرسالة ملزمة قانونياً بالتعاقد)

سيدي العزيز،

نحن في غاية السرور لإبلاغك بأنه في نيتنا منحك عقداً لتزويد..... وفقاً لعرضك المقدم بتاريخ ( / / )، كما هو مبين في رسالتك المحررة بتاريخ ( / / ).

سيتم تحضير طلب إحالة وعقداً رسمياً إذا ما تم التوصل إلى الاتفاق على النقاط التالية:

١. السعر الإجمالي للعقد
٢. شروط الدفع
٣. شروط خاصة بالمتعاقدين.

لا تبدأ أي عمل حتى يتم توقيع العقد الرسمي، ولا شيء في هذه الرسالة يمكن أن يعتبر عقداً قانونياً ملزماً. هذه الوثيقة هي خاضعة للتعاقد وليست ملزمة قانونياً.

نرجو إعلامنا باستلام هذه الرسالة.

المخلص ( \_\_\_\_\_ )

## رسالة عدم النية

(رفض العطاء)

سيدي العزيز،

نشكرك لحسن تعاونك معنا لتوريد ..... إلى اسم المؤسسة .....، وندرك الوقت والجهد الذي بذل في تحضيرك للعطاء، ولكن نأسف إبلاغك أنه تم احالة العطاء إلى شركة أخرى اعتماداً على معلوماتنا من تحليل العطاءات المختلفة والتي وردتنا.

نحن نامل أن تواتيك الفرصة في المرات القادمة لتكون من الفائزين بأي استدراج للعطاءات القادمة.

نشكر لك حسن تعاونك مرة أخرى

## أمر الشراء

معلومات المؤسسة				معلومات المورد		أمر الشراء (مطبوعة في ثلاث نسخ)
رقم	سنة	مرجع المورد	نوع			
اسم المورد:						اسم الطالب للبياعة:
التفصيلات المالية				تاريخ التوريد	توريد جزئي	
المجموع	خصم	سعر الوحدة	الكمية	المواصفات والمعايير	مرجع رقم	
		مجموع الخصومات				
		المجموع				
		ض.ق.م.				
		المبلغ الإجمالي				
المصادقة						
التاريخ	المنصب	توقيع			اسم	



## نموذج العرض على لجنة العطاءات

لجنة العطاءات

لتعبئتها من قبل مقرر لجنة العقود	
رقم الاجتماع:	تاريخ الاجتماع:
رقم البند:	رقم العرض:

(يتم استكمالها من قبل الموظف مقدم الطلب إلى اللجنة)

إلى: لجنة العطاءات	تاريخ العرض على اللجنة:
من: (الموظف المفوض)	رقم الهاتف:
العرض المقترح، إذا تمت الموافقة عليه سيؤدي إلى التالي:	العرض المقترح ينتج من:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمر الشراء</li> <li>• العقد</li> <li>• الاتفاقية</li> <li>• التعديل</li> <li>• أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدعوة للعطاء</li> <li>• استدراج العروض</li> <li>• طلب أسعار.</li> <li>• التعاقد المباشر.</li> </ul>
المقترح للعطاء:	
مبلغ العطاء المعروض ومصدر تمويله:	
مبلغ المال المتوفر:	
اسم المتعهد المتقدم:	

(المعلومات التالية يجب تقديمها للمدى المتوفر لهذا الطلب)

## ١. الخلفية

(إعطاء معلومات موجزة ودقيقة عن خلفية المشروع مثل أهدافه، أو أنشطته إذا ما كان تحت الموازنة الإدارية، الإطار المؤسسي/ التنظيمي، الترتيبات المالية... الخ).

## ٢. التعديلات

(إعطاء معلومات بينما يتعلق بالعقد الأصلي، مثل رقم العقد، قيمة العقد، تواريخ الموافقة، عدد التعديلات السابقة... الخ).

## ٣. الغرض من العقد المقدم، تعديلات ومواصفات البضائع والخدمات المطلوبة.

## ٤. العطاء التنافسي/ عملية استدراج العروض

(إعطاء معلومات كاملة عن العطاء التنافسي، متضمنة عملية الإعلانات، إن وجدت، تاريخ الدعوة للعطاء/ استدراج العروض، أسماء المؤسسات/ الأشخاص المختارين، بلد المنشأ وتاريخ فتح العطاء).

## ٥. تقييم العطاء/ العروض

(قدم تقييم ملخص ودقيق لكل عرض/ عطاء مستلم (في صيغة جدول إذا أمكن) متضمناً معايير التقييم، نتائج ودرجة تصنيف المؤسسات/ الأشخاص، الشروط العامة لخدمات واسماء أي طرف ثالث لهم علاقة بالعطاء (مثل المستشارين) ومؤهلاتهم المتضمنة في تقييم العروض والعطاءات. وأيضاً مناقشة علاقة العقد بالعروض وأثره على استمرارية النشاط متضمناً توفر قطع غيار وصيانة محلية للخدمات والقدرة على عمل ذلك... الخ.

(ناقش أي إجراءات خاصة، إذا كان ملائماً، مثل فتح العروض المالية فقط لشركة مقدمة أفضل عرض فني للخدمات وفتح حوار وتفاوض مع الشرة على ذلك العرض. وإذا لم يتم الاتفاق عليه، نفتح أفضل ثاني عرض مالي والتفاوض مع تلك الشركة... الخ)

للخدمات، يتم تجزيء التكلفة مبيناً عدد الموظفين، عدد الأشخاص مقارنة بعدد الأشهر، وتقديم تقديرات لتكاليف السفر.

للمعدات، أشر إلى المواصفات، السعر، شروط التسليم، أجرة شحن التخليص الجمركي والتأمين. إذا تمت التوصية على الشراء من مصادر محلية، فيجب ضع الأسباب ومقارنة الأسعار وتاريخ التسليم بين الشراء من مصدر محلي ودولي. أشر بوضوح إذا كانت العطاءات/ العروض تحتوي على شروط لزيادة السعر ونسبتها أو أن الاتفاقات ملزمة ونهائية؛ عملياً لا يتم احتساب أي زيادة بالأسعار).

## ٦. أي تعليقات أخرى خاصة بهذا الطلب.

## ٧. توصيات لجنة العقود.

## ٨. العمل الذي يقوم به موظف المشتريات الرئيسي.

موافق  مؤجل  رافض

الأسباب / ملاحظات:

(الاسم)

التاريخ: \_\_\_\_\_

المدير العام / الموظف المفوض

طلب للاسراع بالموافقة

إلى: رئيس مجلس الإدارة	تاريخ تقديم الطلب:
من: المدير الإداري العام	رقم الهاتف:
إذا تمت الموافقة على الطلب المقدم، ستؤدي إلى التالي:	نتائج الإرساء/المنح للطلب المقترح:
<input type="checkbox"/> أمر الشراء <input type="checkbox"/> التعديل <input type="checkbox"/> العقد <input type="checkbox"/> آخر <input type="checkbox"/> الاتفاقية	<input type="checkbox"/> الدعوة للعرض <input type="checkbox"/> استدراج العروض
قيمة العقد ومصدر تمويله:	
التمويل المتوفر:	
اسم المتعهد المتقدم وبلده:	

١. العملية التنافسية / القائمة المختصرة للموردين:

١-١. هل تم الإعلان عنها؟  نعم  لا

إذا نعم، نرجو إعطاء التفاصيل \_\_\_\_\_

١-٢. عدد العروض المؤهلة التي تم استلامها. \_\_\_\_\_، ما هي؟

---



---



---

١-٣. تقييم العروض

١. هل عرض المتعهد المختار يتسم بأقل الأسعار من الناحية المالية؟  نعم  لا

٢. استدراج العروض:

• هل أحرز العرض الفني للمتعهد المختار أعلى نقاط؟  نعم  لا

• هل العرض المالي هو الأدنى سعراً؟  نعم  لا

٣. في حالة الأصناف الدارجة والعادية، كيف يتم مقارنة الأسعار مع أسعار السوق؟

□ تنافسي □ غير تنافسي

٢. هل العرض ما زال ساري المفعول؟

١-٢. أي تعليقات أخرى بخصوص الطلب.

٣. توصيات المدير الإداري ومراجعة لجنة العقود

أ. تاريخ المراجعة بواسطة لجنة العقود \_\_\_\_\_

ب. توصيات لجنة العقود \_\_\_\_\_

ت. توصيات المدير التنفيذي \_\_\_\_\_

٤. الإجراء الذي قام بإتباعه رئيس مجلس الإدارة:

موافق:	التاريخ:
مؤجل:	مرفوض:

أسباب / ملاحظات:

---

---



نموذج لإستدراج عروض أسعار شفويًا.

التاريخ: / /

الكمية: \_\_\_\_\_

المواصفات: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

اسم المورد الأول: \_\_\_\_\_ السعر: \_\_\_\_\_

اسم المورد الثاني: \_\_\_\_\_ السعر: \_\_\_\_\_

اسم المورد الثالث: \_\_\_\_\_ السعر: \_\_\_\_\_

التوصيات: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

موافقة المدير الإداري والمالي وتوقيعه.

نموذج طلب توريد وشراء

التاريخ:

الموضوع:

من:

المجموع	خصم	سعر الوحدة	الكمية	المواصفات والمعايير	مرجع رقم
		مجموع الخصومات			
		المجموع			
		ض.ق.م.			
		المبلغ الاجمالي			
<b>المصادقة</b>					
التاريخ		المنصب	توقيع	اسم	









[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)