

# دليل التوريدات

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

2008

## قائمة المحتويات

الصفحة	
3	1- مقدمة مدونة السلوك و حقيبة المصادر
11	2- الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات وقواعد الشراء
11	1- مبادئ عامة
11	2- عتبات قيمة العقد والصلاحيات
12	3- مراحل عملية الشراء
13	4- طرق الشراء
13	أ- الشراء المباشر
13	ب- عروض الأسعار العادية
13	ج- العطاءات
14	5- تقييم عروض الأسعار
14	6- التوريد
15	7- الاستلام والفحص
16	8 - أنواع الشراء و اختيار الاستشاريين
16	1- شراء من صندوق المصاريف النثرية
17	2- شراء المواد والبضائع
17	3- اختيار الخدمات الاستشارية- الاستشاري الفرد
18	9 - توثيق التوريدات
20	5- النماذج

## مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءً من عام 2007، 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، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. ويهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز مبادئ عمل الحكم الصالح وترسيخه داخل القطاع الأهلي. ومن هنا جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

وكانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف، خلال العام المنصرم، 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 2006، من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. ويتضمن 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، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية، أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وتم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008، إذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

وتهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة؛ لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره.؟ ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان 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. وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة، وتعزز الرقابة داخل المؤسسة، مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة لأحكام القانون الأساسي الفلسطيني المقر في 29/05/2002، والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات والمشاركة فيها حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

## حقيبة المصادر:

تمثل حقيبة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الادارة. إضافة الى 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.

تشمل حقيبة المصادر الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي.
- دليل إجراءات مجلس الادارة.
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
- الدليل الاداري.
- دليل الاجراءات المالية.
- دليل الموارد البشرية.
- دليل التوريدات.

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- 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.
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية.
- الدليل الإرشادي حول المشاركة.
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة.

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة و الائتلاف الأهلي من أجل النزاهة " أمان " ومستشاريهم بالشكر لمساهماتهم الفاعلة في تحضير هذه الحقيبة ومراجعتها.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني [www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)

- لإرسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني [code@ndc.ps](mailto:code@ndc.ps)

## 2- مقدمة الدليل

ان هذا الدليل الإرشادي هو جزء من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية، التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 2008/2/28، برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. كما يعتبر هذا الدليل وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية؛ لضمان استخدام أفضل المعايير الوطنية والعالمية المعمول بها في المؤسسات الحكومية والمنظمات والاتحادات غير الربحية.

وقد تم تصميم دليل التوريد ليتناسب مع أحجام المؤسسات الأهلية كافة وقدراتها المادية عن طريق تزويد الدليل بإجراءات مفصلة، تناسب المؤسسات الكبيرة والطاقت المتخصصة، إضافة إلى الإشارة إلى كيفية تبسيط الإجراءات، بما يتناسب والمؤسسات صغيرة الحجم، التي تعتمد -بالأساس- على العمل التطوعي لتسيير شؤونها اليومية.

## 3. هدف الدليل

يهدف الدليل إلى توثيق جميع الممارسات الأفضل للتوريد في المؤسسة الأهلية حيث تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على المواد والخدمات والموجودات الثابتة، واختيار مستشارين وتعيينهم من أجل استخدامها لتسيير أعمالها وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة، وبالتالي فإن هذه العملية تمثل الأساس لضمان استمرارية عمل المؤسسة، بشكل يحقق أهدافها، ويضمن مراعاة مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في ممارساتها.

وحفاظاً وتعزيزاً لمبادئ مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية فأن هذا الدليل:

- 1- شمل إجراءات توريد البضائع والأعمال وتعيين مستشارين تركز على مبادئ 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 بالموارد، وبالتالي عدم المشاركة في التأثير على القرار.
- 2- يعزز مبدأ الإدارة الرشيدة، ان يؤكد على أهمية التقييم والمشاركة في هذه العملية، إضافة إلى الحث على وجود نظام لحفظ المعلومات الخاصة بتوريدات المؤسسة.
- 3- كدليل مكتوب وواضح ومعلن هو احد الممارسات المتبعة تأكيداً على شفافية المؤسسة، من خلال تحديد الممارسات اللازمة وتوضيحها بما يضمن نجاح الاداء ونجاعته.

## 4- شروط الدليل

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

## 5- كيفية استخدام الدليل

يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل في المؤسسة بحيث يتم الرجوع الى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به. على ان تقوم المؤسسة بعملية مراجعة دورية لهذا الدليل؛ وذلك بهدف تقييم مناسبته وقابليته للتطبيق، او حاجته الى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ في المؤسسة، او البيئة المحيطة بها.

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

## 6- تعريفات ومعلومات حول التوريدات:

المؤسسة	المؤسسة ” الجمعية الاهلية أو الخيرية غير الربحية أو النادي المحلي للقرية، أو النادي الرياضي الاجتماعي “ .
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 ويستخدم مصطلح ”مقاول“ لتوريد الأعمال .
التوريدات	تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على المواد والأعمال والخدمات غير الاستشارية والموجودات الثابتة من اجل استخدامها لتسيير أعمال المؤسسة وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة. يشمل توريد البضائع المعدات، والأثاث ، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجها، والسيارات وأية معدات أخرى. تشمل الأعمال اعادة التأهيل الثانوي، وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية.
تحديد أسلوب الشراء	يتم تحديد أسلوب الشراء بناء على عتبات الشراء المحددة مسبقا من قبل المؤسسة في الدليل المالي والاداري للمؤسسة، والذي لا يتعارض مع القواعد العامة بشأن إجراءات المشتريات الصادر عن وزارة المالية: 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، بناء على الموازنة الخاصة بالمؤسسة ويفضل تحضير هذه الخطة في بداية السنة المالية للمؤسسة ( وفي بداية كل مشروع اذا كان هناك مشاريع ممولة من جهات خارجية) . يجب أن تحتوي الخطة التالي: 1- على بنود المشتريات/ التوريدات وتصنيفها اذا كانت أعمال، بضائع، استشارات فردية - استشارات. 2- القيمة المالية التقديرية الخاصة بكل بند. 3- التواريخ الخاصة بتنفيذ عملية الشراء/ التوريد - تاريخ الاعلان، أو استدراج العروض ، وتاريخ التقديم، وتاريخ توقيع العقد، وتاريخ بداية العقد وتاريخ ونهايته. 4- آلية تقييم العروض واتخاذ القرارات والمعايير المعتمدة؛ لضمان شفافية العملية والتزامها بمبادئ المسائلة. الخطة تكون قابلة للتعديل بناء على المستجدات.

<p>5- شراء / تعاقد مباشر.</p> <p>6- التسوق / استدراج عروض.</p> <p>7- عطاءات تنافسية.</p> <p>8- اختيار الاستشاريين وتوظيفهم.</p>	<p>طرق التوريدات واختيار الاستشاريين</p>
<p>يتم استخدام أسلوب الشراء المباشر في الحالات التي يتم فيها اللجوء مباشرة إلى مصدر واحد لشراء الأصناف المطلوبة، دون الحاجة إلى الإتصال 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 :</li> <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>	<p>أسلوب الشراء / التعاقد المباشر</p>
<p>يتم التوريد على اساس اجراءات التسوق التي تتطلب استدراج عروض واستلامها، وتقييم عروض أسعار تنافسية من ثلاثة موردين على الأقل، حيث يتم طلب عروض الاسعار بواسطة الفاكس أو الرسائل العادية . ومن أجل تحقيق الشفافية والنزاهة قد يتم اعتماد الموردين المحتملين مسبقاً، حيث يتم تحضير قائمة بالمعايير، يتم اختيار الموردين بناء على هذه المعايير، مع قائمة بالموردين الذين تم اعتمادهم . ولضمان تكافؤ الفرص، يجب تحديث القائمة كل ستة شهور.</p> <p>وفي حال تطابق المواصفات الفنية لأكثر من عرض يتم اختيار أقل الأسعار.</p>	<p>أسلوب الشراء على أساس اجراءات 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>
<p>الاستشاري الفرد - يتم اختيار الاستشاري الفرد عن طريق الحصول على ثلاث سير ذاتية وتقييمها لتقديم خدمة معينة مثل تدريب ، بحث ، دراسة احتياجات</p>	<p>اختيار الاستشاريين</p>

<p>هي مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة التوريد. 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 اشخاص على الاقل، من بينهم (شخص مالي، وشخص متخصص بموضوع التوريد).</p> <p>مسؤولية أعضاء اللجنة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التوقيع على على جميع مغلفات العطاء وهي مغلقة.</li> <li>- حضور محضر فتح العطاءات، والتوقيع على محضر فتح العطاءات.</li> <li>- تقييم العطاءات فنياً ومالياً.</li> <li>- التوقيع على تقارير التقييم.</li> <li>- ترسية العطاءات.</li> </ul>	<p>لجنة العطاءات</p>
<p>عند اصدار الدعوة لتقديم عروض الأسعار في طريقة التسوق أو عند طرح العطاءات يجب على المورد توضيح الامور التالية، والتي تكون أصلاً مطلوبة في وثائق العطاء:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- نوع العملة: تحديد عملة الاسعار المقدمة للمؤسسة.</li> <li>2- ضريبة القيمة المضافة %14 : شاملة / غير شاملة.</li> <li>3- مدة سريان عرض الاسعار تاريخ محدد.</li> <li>4- تاريخ تسليم البضاعة.</li> <li>5- كفاءة البضاعة - صيانة الاجهزة والاثاث.</li> <li>6- شمولية تركيب الاجهزة والاثاث</li> <li>7- التدريب على الاجهزة.</li> <li>8- تزويد المؤسسة بالعينات أو الكتالوجات أو الصور.</li> <li>9- تحديد طريقة الدفع - (بعد 30 يوم من التسليم).</li> <li>10- اذا كان هناك خصم يجب تحديد قيمة مقدار الخصم الممنوح.</li> <li>11- كيفية نقل البضاعة.</li> <li>12- الاسم الرسمي حسب التسجيل، ورقم مشغل مرخص.</li> <li>13- أية شروط أخرى مناسبة.</li> </ol>	<p>شروط الاجابة على عروض الاسعار والعطاءات</p>
<p>في جميع الاحوال و الظروف، وخاصة في حالة علاقة الموظفين المسؤولين - أو المشاركين في عمليات الشراء - (اعضاء 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 إعفاه من المشاركة، واتخاذ أي قرارات لتلك الجلسة في حالة وجود مثل هذه العلاقة.</p>	<p>مبدأ منع تضارب المصالح</p>



التعامل مع الموردين	نتيجة للأوضاع التجارية المتقلبة في السوق الذي نتعامل معه، يجب التعامل مع موردين ذوي مصداقية، ومؤهلين من قبل المؤسسة، ومتخصصين حسب السلع و المواد 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 الاخلاقية، أو القانونية في التعامل مع التجار أو الشركات الموردة؛ لضمان سير صحة عمليات الشراء، وتوثيقها رسمياً، لضمان عدم حدوث أي خلل .
استدراج عروض الأسعار	يتم استدراج عروض الأسعار بواسطة البريد العادي أو بواسطة الفاكس
استلام العروض في كل حالة	في حالة استدراج عروض الأسعار يتم استلام ثلاثة عروض على الأقل بظروف مقبولة أو مختومة أو بواسطة الفاكس. في حالة العطاءات التنافسية يتم تسليم العروض بالظرف المختوم فقط
طلب الشراء	يمكن لأي فرع أو دائرة أو قسم تابع للمؤسسة ان يطلب شراء احتياجاته من خلال القنوات الرسمية الى رئيس الطاقم التنفيذي لقراره، والذي بدوره يحيلها الى المدير الاداري لدراسة هذه الاحتياجات و بدء اجراءات الشراء.
أمر الشراء	وهو نموذج لاتفاق شراء قانوني بين المؤسسة و المورد لتجهيز وشراء المواد حسب التقيد بمواصفات المؤسسة الفنية، و تاريخ الشراء، و تاريخ التسليم، والكفالات، وطريقة الدفع وعملتها، ويعتبر أمر الشراء وثيقة رسمية يجب توقيعه من قبل الطرفين، كما يجب الالتزام بشروطه وملحقاته كافة.
العقد	هو اتفاق قانوني بين المؤسسة ومقدم الخدمة الاستشارية أو المقاول في حالة الأعمال لتنفيذ الأعمال المفصلة في المواصفات أو في أي جزء اخر من أجزاء العقد وإكمالها. يكون اسم ورقم العقد محدداً في الدعوة لتقديم عرض السعر.
تحليل العطاء	تقوم لجنة المشتريات مع المدير الاداري بدراسة العطاء وتحليله من عدة نواح سواء أكان من حيث المواصفات، أو الأسعار، أو البدائل، أو تاريخ التسليم، أو العملة، أو طريقة الدفع والشروط الاخرى، و العمل على دراسة العروض من وجهة نظر شاملة للعطاء المقدم للحصول على أفضل الشروط والاسعار ملائمة للمؤسسة. و في حالات معينة يمكن للمؤسسة ان تحيل التحليل الى مستشار فني متخصص للقيام به.
أقل الأسعار	فقط في حالة تطابق المواصفات الفنية لأكثر من مورد يجب أخذ أقل الأسعار
التأمين "ليس في كل الحالات"	" في بعض الحالات " عند منح العطاء لأحد الموردين - تأخذ المؤسسة نسبة 10% من قيمة العطاء كتأمين مسترد لأجل، ويجوز للمورد المطالبة باسترداد التأمين بعد تسليم البضاعة / الأعمال (على ان تكون مقبولة من قبل المؤسسة حسب المواصفات و الشروط)، ويكون التأمين عن طريق كفالة بنكيه أو شيك بنكي مسحوب أو مبلغ نقدي، يودع في المؤسسة.

<p>إذا تم الاخلال بأي شرط من شروط العطاء أو امر الشراء، أو أي شروط أخرى إضافية توضع و تحدد حسب رغبة المؤسسة، فإن من حق المؤسسة فرض غرامة معينة على المورد تحدد قيمتها واسبابها بوضوح حسب أمر الشراء (غرامة تأخير في التسليم، غرامة عدم المطابقة للمواصفات، غرامة كفالة للمواد)، أو أية غرامات أخرى تحددها المؤسسة</p>	<p>الشروط الجزائية والغرامة- توضيح</p>
<p>في حالة وجود تطابق في أسعار الموردين ( نفس الاسعار و المواصفات ) لمُوردين أو أكثر، فإن من حق ادارة المؤسسة منح العطاء، أو الشراء من المورد الذي تراه مناسباً حسب تقييم الخبرة السابقة في التعامل مع المورد، وإذا كانت خبرتهم و مصداقيتهم جمعياً متساوية، يحق للمؤسسة تقسيم العطاء والشراء من أكثر من مُورّد 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 الاستشارية، وتوظيف الخدمات الاستشارية من الشركات والأفراد مثل: تطوير أنظمة مالية وإدارية، وتطوير مجموعة موارد، حملة اعلامية، وتجنيد الأموال، وأبحاث، ودراسات، وتدريب، وتطوير نظام معلومات للمتابعة والتقييم، ودراسة الأثر، وغيرها.</p>	<p>الخدمة الاستشارية</p>

## 2. الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعده:

### 1- مبادئ عامة:

- يجب تنظيم إجراءات الشراء وأساليبه بحيث تضمن 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 المشتريات من توفير المعلومات الصحيحة للمعنيين والتقيد بالمعايير المهنية في عمليات التقييم والقواعد الخاصة بالشفافية المالية لذلك ينبغي مراعاة الاجراءات التالية عند القيام بعملية الشراء :
- 1- تنفيذ المشروعات والبرامج، وأنشطة المشتريات الإدارية، بطريقة اقتصادية وفعالة، وذات كفاءة.
  - 2- التأكد من أن المشتريات إنما تتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة، وتبعا للمقدرة المالية للمؤسسة على السداد، بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة.
  - 3- يجب أن تتم جميع مراحل عمليات الشراء طبقا للقواعد والإجراءات، مع اشتراك الموظفين المسؤولين عن المشتريات (المدير الإداري و موظف التوريدات) اشتراكا كاملا في هذه العمليات، ومع التنظيم الكافي من جانب المؤسسة.
  - 4- الاستجابة للمعايير الموضوعية من قبل الجهات المانحة: إن الالتزام بقواعد المشتريات هذه و التي تتفق مع افضل الممارسات والأساليب في الشراء، سوف يتيح الحصول على أكثر الحاجات إلحاحا من المانحين لأنها ستتلائم مع المعايير الموضوعية من قبلهم أيضا فيما يتعلق بقواعد ومتطلبات عملية الشراء.
  - 5- التأكد من أن السلع والخدمات والمشتريات تلبى شروط الجودة، وتتوافق مع احتياجات المؤسسة، في أي وقت من الأوقات.
  - 6- يجري تسليمها أو استكمالها طبقا لجدول زمني محدد.
  - 7- قد تم شراؤها بأسعار أو بتكلفة لن تؤثر تأثيرا سيئا علي الوضع الاقتصادي والمالي لموازنة المؤسسة، ولا تؤثر على تنفيذ المشروعات، أو أي نفقات أخرى.

### 2- عتبات قيمة العقد والصلاحيات:

تعريف العتبات - هي السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب الشراء وتحدد العتبات مسبقا في الدليل المالي والإداري والموافق عليه من قبل مجلس الإدارة، بحيث لا يتعارض مع القواعد العامة الواردة في النظام المالي لوزارة المالية.

ويجب أن تكون عتبات الشراء والصلاحيات محددة مسبقا من قبل المؤسسة أو من الجهة المانحة حسب الاتفاقية. في حالة وجود اتفاقية مع جهة مانحة يتم تحديد العتبات في الاتفاقية بين المؤسسة والجهة المانحة، ويتم توضيح عتبات المراجعة المسبقة من قبل الجهة المانحة لجميع أنواع المشتريات، سواء أكانت بضائع، أم أعمال، أم خدمات استشارية. وعلى المؤسسة الأهلية الالتزام بشروط الجهة المانحة وإجراءاتها.

أما بشكل عام فيتم تحديد العتبات حسب ما هو وارد ومحدد في الاجراءات المتبعة في وزارة المالية، وتكون صلاحية أوامر الشراء النهائية لرئيس الطاقم التنفيذي، الذي بدوره يمكن ان يفوض رئيس لجنة المشتريات أو مدير الشؤون الإدارية، أو المدير الإداري، لمتابعة وتنفيذ وتجهيز الأعمال والاجراءات اللازمة، وذلك حسب قيمة وحجم المواد المراد شرائها.

### 3- مراحل عملية الشراء

يجب أن تتسم عملية الشراء بالشفافية قدر الإمكان وذلك في جميع مراحل:

#### - تحديد الاحتياجات وطلبها

عند الحاجة إلى الشراء، يجب تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة (طلب شراء) من مدير الدائرة المعنية إلى المدير المالي طلباً للموافقة ولا يجوز أن تتم عملية الشراء بدون موافقة الإدارة الكتابية المسبقة إلا في حالات الضرورة الطارئة على أن يتم أخذ الموافقة لاحقاً. إن هدف استخدام طلبات الشراء هو تنظيم عملية الشراء وهو وسيلة رقابية تستخدم لمنع الشراء بدون مبرر ومنع تجاوز الموازنة. يجب أن تكون طلبات الشراء واضحة ومحددة ومستندة إلى حاجات فعلية ومبررة وأن تكون موقعة ومؤرخة من قبل الشخص الذي طلب الشراء. هذا الاجراء هو تعزيز لمبدأ الادارة الرشيدة في المؤسسة.

#### - الموافقة على الشراء

على المدير المالي مراجعة طلب الشراء والتأكد من:

- وجود حاجة فعلية للشراء.

- وجود موازنة كافية.

بعد إتمام المراجعة، على المدير المالي و المدير العام و المدير الاداري توثيق الموافقة على طلب الشراء وتوقيع الطلب وتاريخه ومن ثم إبلاغ الجهة التي طلبت الشراء وإرسال الطلب الموافق عليه الى المدير العام .في حالة رفض الطلب، يجب توثيق الأسباب وإبلاغ الجهة التي طلبت الشراء وحفظ الطلب المرفوض في ملف خاص وعدم إتلافه. هذا الاجراء ضروري من أجل جاهزية المؤسسة والأفراد للمساءلة من أي جهة أخرى.

#### - تحديد المواصفات

من المهم جداً تحديد المواصفات الفنية من قبل خبير فني متخصص (يمكن الاستعانة بخبرة من خارج المؤسسة) للمواد التي تنوي المؤسسة شراؤها، من أجل تطبيق مبدأ العدالة ، لأن المواصفات غير الواضحة وغير المحددة قد تؤدي إلى عدم إمكانية مقارنة عروض الأسعار مع بعضها. ومن المفضل الرجوع لعدة خبراء اذا لم تتكون صورة واضحة عن الخصائص الفنية للمشتريات (ان امكن).

تختلف المواصفات باختلاف نوع المشتريات، ويجب الحصول على استشارة الخبراء في الحصول على قرار صحيح عند شراء مواد تتطلب خبرات خاصة.

على المؤسسة التركيز على المواصفات الفنية المطلوبة للمواد والبضائع.

#### - القيام بعملية الشراء:

##### 1- طريقة الشراء

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

## 2- 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 عندما يقتضي الأمر ذلك.

## 4- طرق الشراء

هناك عدة طرق لعمليات الشراء يحكم كل منها السقف المالي المخصص للحصول على السلع والخدمات المطلوبة وأهمها:

- أ. الشراء المباشر.
- ب. استدراج عروض أسعار عادية.
- ج. العطاء المفتوح (إعلان في الصحف).

### أ- الشراء المباشر

تقوم المؤسسة بالشراء مباشرة من الموردين عن طريق التعاقد المباشر. والشراء المباشر يكون عادة للأصناف المتعارف على أسعارها والمحددة مسبقاً.

وللتأكد من حصول المؤسسة على أفضل الأسعار عند استخدام طريقة الشراء المباشر ينصح -عادة- بمعرفة سعر أكثر من مورد قبل الشراء.

الحد الأقصى للمبلغ المدفوع بطريقة الشراء المباشر يجب أن يكون محددًا مسبقًا في الدليل المالي للمؤسسة. ويحدث هذا الشراء في الحالات التالية:

- 1- المهمات التي تعتبر استكمالاً لعمل سابق كان الاستشاريون قد قاموا به والذين كانوا قد تم اختيارهم لتنفيذه بشكل استثنائي.
- 2- مهمات لفترة قصيرة حيث لا تدوم لأكثر من ستة أشهر.
- 3- عندما يكون الفرد هو الاستشاري الوحيد المؤهل للمهمة.
- 4- وأيضاً يتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة والأعمال النادرة.

### ب - طريقة التسوق / استدراج عروض الأسعار

على المؤسسة استدراج ما لا يقل عن ثلاثة عروض أسعار. بواسطة الفاكس أو التسليم المباشر (أو أية طريقة مقبولة وميسرة). ويجب عليها توثيق عملية الإتصال وتوقيع مسؤول المشتريات والمحاسب على قائمة الأسعار التي تم الحصول عليها إذا كان المبلغ أقل من 1000 دولار

يتم استخدام نموذج " طلب عروض أسعار " على أن يطلب من المورد تزويد المؤسسة بعرض الشراء و توقيعه و تسليمه إلى المؤسسة في ظرف مغلق (إذا تجاوز المبلغ 1000 دولار). أو حسب السقف المحدد في الدليل المالي والاداري للمؤسسة

### ج - العطاءات

إذا تجاوزت قيمة المشتريات سقف عروض الأسعار (3000 دولار امريكي أو حسب ما هو محدد في الدليل المالي والاداري)، ويجب على المؤسسة طرح عطاء في الصحف المحلية، على النحو التالي:

- يتم الإعلان عن العطاء في صحيفة محلية واحدة على الأقل.

- يوصى بنشر الإعلان لمدة ثلاثة أيام متتالية.
- يجب أن يحدد الإعلان مكان تسليم العطاءات بشكل واضح.
- 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 أن لا تقل العروض المقدمة عن ثلاثة عروض.
- 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.

#### 5- تقييم عروض الأسعار واختيار المورد:

- 1- على إدارة المؤسسة تشكيل لجنة (لجنة العطاءات من 3 أفراد لدراسة العروض المقدمة للمؤسسة. ينبغي التأكد من عدم 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 إشكاليات قد تنتج عن هذا وضمن مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.
- 2- يجب ترقيم المغلفات بشكل واضح.
- 3- يجب التوقيع على المغلفات وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة.
- 4- تفتح المغلفات بحضور أعضاء اللجنة كافة.
- 5- يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار.
- 6- ترفض أي عروض غير موقعة ومختومة.
- 7- ترفض أي عروض تحتوي على شطب أو تغيير.
- 8- ترفض العروض غير المكتملة.
- 9- يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج " تحليل عروض الأسعار.
- 10- توثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج " تحليل عروض الأسعار " .
- 11- يتم تدعيم نتائج التقييم والتوصيات بالتبريرات الكاملة وتوثيق ذلك كتابيا في نموذج " تحليل عروض الأسعار " .
- 12- يترك قرار الترسية إلى اللجنة للبت والترسية للعطاءات.
- 13- إذا كانت العروض متباينة بشكل كبير يدل على اختلاف فهم الموردين لشروط العطاء ، يتم استدعاء الموردين ومناقشة الموضوع معهم دون التطرق إلى الأسعار وتدرس إمكانية إعادة العطاء.
- 14- يجب على أعضاء اللجنة كافة التوقيع على نموذج " عروض الأسعار " .
- 15- يتم إبلاغ المورد الفائز وترسل رسائل اعتذار لبقية الموردين موضحة أسباب عدم قبول العطاء.
- 16- تحفظ النسخة الأصلية من العروض (العروض المقدمة والمراسلات و نموذج تحليل عروض الأسعار) في ملف خاص يسمى ملف الشراء والعطاءات حيث يوضع فاصل بين كل عطاء والذي يليه.

#### 6- التوريد

- بعد إعداد تقرير لجنة تقييم العروض يتوجب على الجهات ذات الإختصاص (المدير العام) القيام بالمهام التالية:
- إبلاغ الفائز بالعطاء كتابياً والطلب منه للحضور للإتفاق 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.

## 7- الاستلام 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 و الكميات بوضوح.
  - يتم استلام المشتريات من قبل شخص \الجنة) حسب طبيعة وكمية المواد المستلمة ( ، وعند وصول البضاعة والفاتورة، يتم فحص الفاتورة والتأكد من قانونيتها، وفقا للمواصفات الواردة في عرض السعر، كما يتم التأكد من أن الأسعار والأصناف مطابقة لما تم الاتفاق عليه، ويتم التأكد كذلك من أن الفاتورة تحمل إسم المؤسسة.
  - يتم إعداد تقرير استلام، ويجب أن يكون موقعا من قبل الشخص \اللجنة التي تسلمت البضائع، بعد التأكد من الشروط والمواصفات للمشتريات وكميتها.
  - وإذا كانت الأصناف المستلمة تتطلب فحصا فنيا (أجهزة الحاسوب مثلا) فيجب القيام بذلك من قبل خبير فني مختص، او 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 موضحاً بها حسن الاستلام أو أي ملاحظات على عملية الاستلام، مثل: (نقص الكميات، واختلاف في المواصفات، وتغيير في الأسعار....إلخ).
- يتم إرسال الفاتورة مع نسخة سند الاستلام لقسم المحاسبة لإجراءات التسجيل والدفع.

و فيما يلي جدول تفصيلي لهذه الاجراءات مع توضيح المسؤوليات:

مدير الدائرة المعنية	يجب اعتماد أو تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة الى المدير المالي.
المدير المالي	مراجعة طلب الشراء والتأكد من: وجود حاجة فعلية للشراء و وجود موازنة كافية لموضوع الشراء.
المدير المالي و المدير العام والمدير الاداري	مراجعة الموافقة على طلب الشراء وتوثيقها، اضافة الى توقيع الطلب وتاريخه.
مختص فني من داخل أو خارج المؤسسة	تحديد المواصفات للمواد التي تنوي المؤسسة شراءها.
المدير الاداري /مسؤول التوريدات	تحديد طريقة الشراء حسب السقف المالي المخصص للسلعة، وفقا للنظام المالي للمؤسسة، ثم اتباع الخطوات اللازمة لأي منها
المدير العام	تشكيل لجنة العطاءات من 3 افراد في المؤسسة (شخص فني، وشخص مالي، وشخص ثالث تحدده الادارة)

<p>تقييم عروض الأسعار واختيار المورد مع مراعاة ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- يجب ترقيم المغلفات بشكل واضح.</li> <li>2- يجب التوقيع على المغلفات وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة.</li> <li>3- تفتح المغلفات بحضور أعضاء اللجنة كافة.</li> <li>4- يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار.</li> <li>5- ترفض أي عروض غير موقعة ومختومة.</li> <li>6- ترفض أي عروض تحتوي على شطب أو تغيير.</li> <li>7- ترفض العروض غير المكتملة.</li> <li>8- يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج "تحليل عروض الأسعار".</li> <li>9- توثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج "تحليل عروض الأسعار".</li> <li>10- يتم تدعيم نتائج التقييم والتوصيات بالتبريرات الكاملة وتوثيق ذلك كتابيا في نموذج "تحليل عروض الأسعار".</li> <li>11- يجب على أعضاء اللجنة كافة التوقيع على نموذج "عروض الأسعار".</li> </ol>	<p>لجنة العطاءات</p>
<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 الاتفاق 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 موقعا من قبل الشخص \ اللجنة التي تسلمت البضائع، بعد التأكد من الشروط والمواصفات للمشتريات وكميتها.</p>	<p>لجنة العطاءات أو من تفوضه</p>

### 3- أنواع الشراء

من الضروري لعملية الشراء (بغض النظر عن الأسلوب المتبع) ان تتم باتباع طرق واساليب تتحلى بمعيارية واضحة، وبأساليب فاعلة؛ بما يضمن نجاحها وشفافيتها، وبما يحافظ على مصادر المؤسسة وسمعتها.

#### 1- 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 الاغراض المستهلكة، أو ذات الاستعمال اليومي أو العاجل، وذلك للضرورة و السرعة، على



ان لا يتجاوز ثمن السلعة الواحدة (X) 2 دولار أو ما يعادلها من العملة المحلية، وان لا تتجاوز فاتورة الشراء 100.00 دولار في كل مرة. ويحتوي صندوق المصروفات الصغيرة على مبلغ 500.00 دولار، وتكون تحت تصرف المدير الاداري، على ان تسدد قيمة هذا المبلغ اما (اسبوعياً)، أو في حالة استنفاد 80% من مبلغ 500.00 دولار حيث يقوم المدير الاداري بعمل بفواتير وإيصالات رسمية مدعمة بالوثائق اللازمة الى الدائرة المالية والمحاسبة لأجل استرداد المبلغ للصندوق. ويحذر ان لا يستخدم هذا الصندوق في شراء سلع منصوص عليها في ميزانية المؤسسة، حيث ينبغي ان يتم الشراء باستخدام الموارد المخصصة لها من هذا البند.

## 2- شراء المواد والبضائع:

تقسم المواد التي تشتريها المؤسسة الى:

المواد المستهلكة : وتشمل القرطاسية، والادوات المكتبية، و المطبوعات ، ولوازم المطبخ و التنظيف، 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 ان يكون من حق المؤسسة سحبها إما بشكل كلي، (إذا كان هنالك مجال للتخزين، حسب مدة الصلاحية، وحجم البضاعة، واهميتها)، أو جزئي بحيث يتم كل فترة تزويد جزءاً من البضاعة بشكل دوري، ( وحسب التزام المورد بالاسعار المتفق عليها مسبقاً، ومواعيد التسليم مع المؤسسة عند الشراء).

البضائع وتشمل الأجهزة والاثاث والمعدات : ويتم شراء الاجهزة والمعدات المكتبية الاخرى عن طريق طرح العطاءات اللازمة لشراء هذه اللوازم عند التأسيس أو التوسع. أما في حالة التقادم على الاجهزة والمعدات الاخرى فيجب استبدالها باخرى جديدة، و مسح الاجهزة أو الاثاث 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).

## 3- تعيين / اختيار الخدمات - الاستشاريين

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

1- التدريب.

2- التدقيق والاستشارات القانونية.

3- الصيانة والخدمات المساعدة.

4- التقييم.

وفيما يلي السياسات الرئيسية المتعلقة باختيار الاستشاريين<sup>2</sup>:

1- اختيار فرد استشاري بشكل عام: يتم اختيار الاستشاري الفرد بناء على المؤهلات المطلوبة، ويتم اتباع الخطوات التالية:

1- تحضير الشروط المرجعية للاستشاريين.

2- استدراج ثلاث سير ذاتية لأفراد من خلال قاعدة البيانات اذا وجدت لدى المؤسسة / أو من خلال ابداء دعوة لابداء الاهتمام، أو من خلال معرفين .

3- يتم تقييم مؤهلات الاستشاريين ومقارنتها، واختيار الاستشاري الذي يمتلك أنسب المؤهلات لأداء المهمة.

4- يتم اعداد تقرير تقييم يوضح معايير الاختيار.

(1) تحدد المؤسسة هذا المبلغ حسب حجمها وحاجاتها

(2) يمكن مراجعة الجدول (صفحة 19) للاستدلال على ترتيب المسؤوليات

- 5- يتم توقيع العقد مع الاستشاري الذي تم اختياره.
- 6- في هذا النوع من الاختيار بإمكان المؤسسة ان تستند في قرار التعيين الى معايير أخرى؛ كالخبرة، والكفاءة والحاجة، بالإضافة إلى معيار اقل الاسعار.
- 2- اذا كانت الخدمات الاستشارية كبيرة مثل العمل مع شركات التدقيق المالي أو أي شركات استشارية أخرى فان مثل هذه الخدمة تتطلب طرح عطاء مفتوح، في هذه الحالة، ويجب الالتزام عندئذ بما يلي:
  - 1- يجب أن تشمل العروض على جانب فني ( خبرات ومؤهلات الشركة المتقدمة ( وجانب مالي، ولا يجوز أن تحتوي العروض الفنية على أي معلومات مالية، لا بشكل صريح ولا ضمنى.
  - 2- ترسل العروض المالية والفنية في مغلفين مغلقين منفصلين.
  - 3- يجب أن لا تقل علامة النجاح في العرض الفني عن 70%.
  - 4- تعطى نسبة معينة للعرض الفني ونسبة أخرى للعرض المالي (مثل 80% و 20% أو 70% و 30% حسب ما تراه الإدارة مناسباً). تفتح العروض الفنية أولاً، وتقيم بمعزل تام عن العروض المالية
  - 5- العرض الذي لا ينجح فنيا لا يفتح عرضه المالي بل يعاد العرض المالي إلى المورد مغلقاً،
  - 6- تتبع بقية إجراءات فتح العروض الواردة وتقييمها في قسم المشتريات من هذا النظام.
  - 7- 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.

## 9- 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.

### 9.1 توثيق التوريدات للأعمال والبضائع:

فيما يلي الوثائق الواجب الاحتفاظ بها:

- خطة التوريدات.
- إعلانات التوريدات الخاصة.
- نسخة من وثائق العطاء المرسله للمتناقصين.
- محضر الاجتماع التمهيدي ما قبل المناقصة وزيارة الموقع.
- نسخة من ملحق وثائق العطاء المرسله للمتناقصين.
- نسخة من خطاب الجهة المنفذة للمتناقصين لتمديد موعد تقديم العطاء (إن وجد).
- محضر فتح جلسة العطاء.
- أصل ونسخ العطاءات المقدمة مع نسخ من كفالة دخول العطاء.
- طلبات الاستيضاح للمتناقصين 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.

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

- أسعار السوق الحالية للبند المطلوب.
- أسماء الموردين المدعومين 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.

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.

## 9.2 توثيق التوريدات للخدمات الاستشارية، وذلك كمايلي:

- 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 (ان 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.

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 مثلا).

## نموذج البيانات الأساسية للمورد

المورد:.....  
 النشاط:.....  
 عملة المورد:.....  
 بلد المورد:.....  
 عنوان المورد:.....  
 رقم البطاقة الضريبية:.....  
 رقم حساب المورد بالدليل:.....

التلفون	الفاكس	التلكس
----- (1)	----- (1)	----- (1)
----- (2)	----- (2)	----- (2)

الأشخاص الممكن الاتصال بهم:

الاسم	الوظيفة
----- (1)	----- (1)
----- (2)	----- (2)

بنوك المورد:

اسم البنك	العنوان	رقم الحساب
----- (1)	----- (1)	----- (1)
----- (2)	----- (2)	----- (2)

إعداد:-----	الموافقة:-----
التاريخ:-----	التاريخ:-----

## طلب عروض أسعار

رقم الطلب:.....

تاريخ الطلب:.....

السادة/.....

العنوان/.....

نرجو تقديم عرضكم الشامل للأسعار والشروط للأصناف التالية:

تسلسل	رقم الصنف	مواصفات الصنف	الوحدة	الكمية
يجب أن يتضمن عرضكم ما يلي:				
1- تاريخ التسليم	2- شروط الدفع	3- مدة صلاحية العرض		
4- موقع التسليم	5- معلومات البنك	6- التأمين		
إعداد : .....		موافقة: .....		

## نموذج تحليل عروض أسعار

إسم المؤسسة

التاريخ : .....

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

المجموع	السعر المقدم						اسم المورد
	الصف 6	الصف 5	الصف 4	الصف 3	الصف 2	الصف 1	

### قرار لجنة العطاءات

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

1- .....

2- .....

3- .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

## أمر شراء

رقم أمر الشراء.....	تاريخ أمر الشراء: / /													
اسم	.....													
مكان التسليم.....	تاريخ التسليم.....													
شروط	.....													
.....														
إجمالي القيمة		سعر الوحدة بالشيكل		الكمية المطلوبة		رقم الصنف عند المورد		وحدة الصنف		اسم الصنف		رمز الصنف		م
إعداد:----- الموافقة:-----														

## نموذج بيانات المناقصة

رقم المناقصة.....	تاريخ المناقصة: / /
رقم أمر الشراء.....	تاريخ أمر الشراء: / /
نوع المناقصة.....	تاريخ العطاء: / /
مكان التسليم.....	مدة الارتباط..... يوماً
مبلغ التأمين بالشيكيل.....	
شروط عامة.....	
شروط خاصة.....	
ملاحظات.....	

تسلسل	رمز الصنف	اسم الصنف	وحدة الصنف	الكمية المطلوبة	مدة التوريد باليوم
إعداد:-----			الموافقة:-----		



## نموذج فاتورة شراء من مورد

رقم فاتورة الشراء.....	تاريخ فاتورة الشراء: / /					
تاريخ الاستحقاق: / /	تاريخ أمر الشراء: / /					
رقم أمر الشراء.....	اسم المورد.....					
قيمة فاتورة الشراء.....	قيمة الخصم: .....					
نوع الضريبة المضافة..... (1. شامل الضريبة، 2. غير شامل)						
قيمة الضريبة المضافة.....	نسبة ضريبة الدخل.....%					
ملاحظات.....						
تسلسل	رمز	صنف	رمز وحدة	وحدة	كمية	سعر الوحدة
إعداد: .....			الموافقة: .....			

## نموذج سداد فاتورة / مستخلص لمورد

رقم مستند السداد: .....	/ /	تاريخ المستند:
رقم فاتورة / مستخلص: .....	/ /	تاريخ فاتورة / مستخلص:
/ /		
رقم المورد: .....	اسم المورد: .....	
قيمة المستند بالشيكل: .....		
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: .....

## دعوة لتقديم عرض أسعار

### عقد لأعمال صغيرة

رقم العقد: .....

رقم القرض: .....

تاريخ إصدار الدعوة: .....

الى:

.....

.....

السادة:

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

2- أأ ..... (صاحب العمل) هنا يدعوكم لتقديم عرض سعر للبنود التالية من الاعمال

3- 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)

..... (الـتلفون، الفاكس)

4- تجب ان يكون عرض سعركم ساري المفعول لمدة ثلاثين (30) يوماً من ..... (وقت وتاريخ تقديم عرض السعر).

5- 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.

1- مرفق لمعلوماتكم وارشادكم تعليمات للمتناقصين وبنود العقد وشروطه.

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

المخلص،

(اسم المسؤول) .....

(الصفة) .....

(اسم المكتب) .....

(العنوان) .....



