



جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي

دليل الاجراءات اللوجستية

دليل المشتريات

اكتوبر 2017



USAID
من الشعب الأمريكي

International Medical Corps
الهيئة الطبية الدولية



مقدمة:

كتب دليل التموين والخدمات اللوجستية كاستجابة للحاجة الى انشاء اجراءات انظمة الخدمات اللوجستية المتواصلة والمستدامة من اجل بناء وتنمية قدرات المنظمات الصحية الغير حكومية العاملة في دولة فلسطين.

إنه يوفر المعايير والمقاييس والادارة والخطوط الارشادية، ويجب ان يتوافق مع بنود القانون المحلي وشروط الجهات المانحة الدولية والمحلية.

يهدف هذا الدليل الى ان يتم تسليمه لمنظمات وشركاء المشروع المحليين، من اجل ان يتم استخدامها كمصدر لاعتماد عليه في تحديث وتخصيص الدلائل والاجراءات الخاصة بهم في مجال الدعم اللوجستي.

يعتبر هذا الدليل هو المرجع الاساسي لموظفي المشتريات والخدمات اللوجستية خاصة بالمنظمات الطبية الغير حكومية ولهيئة الموظفين العاملين بشكل مباشر وغير مباشر في عملية المشتريات والخدمات اللوجستية واتي تتضمن الاداريين وموظفي الية والقادة والمدراء والفنيين للبرنامج.

ونظرا للطبيعة الاساسية للخدمات اللوجستية في عملية تخطيط المشاريع الفعالة، يركز الدليل على الارشادات التنفيذية الضرورية لمدراء البرنامج والمدير العام من اجل ادارة برامجهم، ويعتبر الدليل ادارة تدريبية وارشاد للمؤسسات الشريكة بالمشروع.

تعريف المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا الدليل :

الفني : تشير الى الشخص في المؤسسة ويكون لديه معلومات فنية من اجل وصف البضائع والخدمات , ويمكن ان يكون هذا الشخص من ضمن فريق البرنامج .

الخدمات : تتضمن كلمة خدمات في هذه الوثيقة العمل الذي يتم اجراءه من خلال المتعاقدين او فريق الدعم .

فريق المشتريات : يستخدم في هذه الوثيقة لوصف أي عضو في المؤسسة والذي يكون لديه السلطة الرسمية لشراء الخدمات والبضائع ,

مقدم الطلب : هو عضو من هيئة الموظفين الذين يطلبون خدمات فريق الشراء , على سبيل المثال , توفير عربة يدوية من السوق المحلي او توفير شخص لعمل تصميم لدورة المياه او اصلاحات بها .

قسم المالية : تشير الى الخدمات التي يقدمها الفريق المالي او المؤسسة .

خدمات الدعم : تشير الى المهام التالية , المالية , الخدمات اللوجستية , تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية .

المشتري : تستخدم في هذه الوثيقة لوصف أي عضو من هيئة الموظفين والذي يكون لديه سلطة رسمية في اقتناء طلب واجراء البضائع والخدمات .

المورد : تشير هذه الكلمة في الوثيقة الى الشخص أو الشركة التي توفر الأشياء المطلوبة مثل البضائع، الخدمات، أو الأعمال (شركات او افراد).

الفصل بين الواجبات : في هذه الوثيقة، يشير مصطلح "فصل الواجبات" الى طرق التحكم الداخلية والتي من واجبها أن تضمن ألا يوجد شخص واحد مسؤول عن عملية الشراء ككل.

الاستحقاق المالي : يجب أن نتأكد ان السلع التي يتم شرائها تستحق المال المُنفق عليها.

امكانيات الموردين : تشير الى قدرة المورد أو مقدم الخدمة على توفير أو تقديم الخدمة أو البضاعة بشكل جيد وبجودة عالية في خلال الفترة التي يتم الاتفاق عليها.

الاستثناء : يشير ذلك الى وثيقة داخلية على اعطاء الصلاحيات لتجاوز اجراءات الشراء الطبيعية التي لا يمكن تنفيذها لأسباب معينة. يجب أن يتم اكمال الاستثناء وان يتم اعتمادها من المدير العام اذا لزم الامر

الماتحين الدوليين : يشير ذلك الى المنظمات (على سبيل المثال، وزارة التنمية الدولية، الوكالة الأمريكية للتنمية) التي تعطي المنح والعطاءات للمنظمات الغير حكومية من خلال إطار سياسات و عقود والذي يعكس هدف عمل المؤسسة الرسمي.

مركز المشتريات الإنساني : يشير ذلك الى منظمات غير الربحية المتخصصة في شراء وادارة العمل الانساني .

السرية : يجب على مسؤولي الخدمات اللوجستية وهيئة الموظفين أن يحافظوا على المعلومات ذات الصلة بالعقد والمزودة بواسطة الموردين أو مقدمي الخدمات بسرية بشكل تام .

الشفافية والوضوح : تشير الى قدرة فريق الشراء على توثيق كل المراحل الاجراءات بشكل صحيح خلال عملية الشراء، والتأكد من أن الوثيقة يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة ووضوح.

المحاسبة الذاتية : تحمل مسؤولية جميع الاعمال التي نقوم بها.

الحيادية : يجب أن يركز الفريق المشارك في عملية الشراء على التعامل العادل والمساواة والانصاف لكل الموردين ومقدمي الخدمات.

امر الشراء : تشير الى الوثيقة التجارية والعرض الرسمي الأول الذي يتم إصداره بواسطة المؤسسة للمورد، مشيراً الى اسماء، كميات، والاسعار المتفق عليها للخدمات أو البضائع. ويستخدم للتحكم في ومراقبة عمليات شراء البضائع أو الخدمات. وتشير أيضاً للعقود.

اخلاء المصالح الشخصية : لو كان لدى عضو فريق المشتريات لديه اقرباء ممن يقدمون العروض ومن المحتمل أن تؤثر هذه العلاقة على نزاهتهم، فيجب على الفريق كشف وإظهار كل العلاقات لكل فرق الشراء.

الاتفاقية الاطارية : يشير الى الاتفاقية التي تم عقدها مع الموردين لوضع وتأسيس شروط وبنود تحكم العقود التي من المحتمل أن يتم ارسائها خلال فترة الاتفاقية. بعبارة أخرى، هي مصطلح عام للاتفاقيات التي تضع البنود والشروط لإجراء عمليات شراء معينة؛

• **المناقصات:** في هذه الدليل، يشير مصطلح "مناقصات" الى العمليات التي من خلالها تطلب المؤسسة العروض من أجل عمليات شراء عالية القيمة والتي يجب أن يتم تنفيذها خلال فترة معينة من الوقت .

الأدوار والمسؤوليات في عملية الشراء

أدوار ومسؤوليات مقدم الطلب :

- يمكن تلخيص أدوار ومسؤوليات مقدم الطلب في عملية الشراء كالاتي:
- التعبير عن الاحتياجات؛
- تحديد احتياجاتهم بشكل صحيح، والتي تتكون من (على سبيل المثال لا الحصر) الكميات والمواصفات والتاريخ واماكن التوريد .
- التأكد من أن السلع أو الخدمات تتوافق مع شروط سياسة المنظمة (على سبيل المثال، شراء منتجات سامة)
- التأكد من أن لديهم الميزانية الكافية لعملية الشراء .
- المساهمة في تحديد المتطلبات الفنية لهذه السلع (عند الحاجة)
- المساهمة في تطوير استراتيجية جدول التسليم (عند الحاجة)
- توفير خبرات ومعلومات فنية تساعد في دعم عمليات تقييم العرض
- تجهيز واعداد توصيات فنية في أي تقرير لتقييم العرض (عند الحاجة) .

يجب ان لا يتعامل مقدم الطلب بشكل مباشر مع مقدمي العروض اثناء عملية الشراء بدون المشاركة والقبول الكامل للجنة الشراء ككل .

دور مسؤولي الميزانيات :

الموافقة على النشاط (المشتريات) والميزانيات المخصصة .

دور ومسؤوليات المالية :

التأكد من بنود الميزانية وشروط الجهات المانحة .

دور ومسؤوليات المدير العام :

الموافقة النهائية والتوقيع على امر الشراء والعقود .

وظيفة فريق الشراء :

يمكن تلخيص دور وظيفة فريق الشراء كالاتي:

• توفير خبرات، نصائح، وخدمات شراء احترافية ومهنية، وذات مستويات عالية؛

• توفير نصائح شراء استراتيجية؛

- التأكد من أن الاحتياجات المطلوبة يتم تنفيذها وتوفيرها من خلال شراء الخدمات، البضائع والاعمال؛
- التأكد من أن قيمة الاستحقاق المالي يتم تحقيقها من خلال عملية الشراء؛
- تطوير، تحسين، وتطبيق استراتيجيات وإجراءات شراء جيدة؛
- توفير تدريب لهيئة المشتريات وجميع الموظفين بشكل عام .
- مشاركة مراحل عمليات الشراء مع الجهات لهم الصلة؛
- الامتثال للقوانين المحلية، والمتطلبات الداخلية وشروط الجهات المانحة .
- دعم لأفضل الطرق المستخدمة من خلال عمليات الشراء؛

يمكن تلخيص مسؤوليات وظيفة فريق المشتريات كما يلي:

- تعمل كحلقة وصل بين المنظمة والموردين أو مقدمي الخدمات
- دعم مقدم الطلب في تحديد المتطلبات وتحديد المواصفات
- تعمل على دراسة وبحث السوق وتقييمه
- إدارة علاقات الموردين
- التقليل من مخاطر نقص الميزانية نتيجة عدم الامتثال لإجراءات وسياسات الشراء
- إدارة تطوير العقود
- إدارة العقود
- إدارة وكتابة التقارير حول أداء المورد .

يجب ان يكون قسم المالية وقسم المشتريات شركاء يعملان معا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ومن بينها الامتثال واداء الاهداف المالية

فصل الواجبات

- يعتبر مبدأ فصل الصلاحيات تقسيم لمهام المشتريات لعدة موظفين بدلا من اعطائها لموظف واحد .
- آليات الرقابة الأساسية للنظر في فصل وتوزيع الواجبات خلال عملية الشراء هي كما يلي:
- طلبات عروض الاسعار: تحديد من الذي يقوم بتجهيز طلبات الأسعار ويقوم بإرسالهم للموردين ؟
- عملية اختيار المورد: من الذي يجهز ويطور قائمة المناقصات، وينظم استلامها ؟
- طلب الشراء: من الذي يحدد اختيار المورد الذي يتم اختياره ؛ و يوافق بالعقد أو بطلبية الشراء؟
- البضائع المستلمة: من يقوم بالتأكد أن ما تم توريده مطابق للأصناف المطلوبة طلب والذي سوف يتم دفعه هو مقابل ما تم استلامه .
- الخدمات التي تم تقديمها: مراقبة أداء المورد طبقاً لمستويات الخدمة في العقد أو في طلبية الشراء
- عملية الدفع: من يوافق على اجراء عملية الدفع (التوقيع على الفواتير وترتيب عمليات الدفع) وتحديد ما هو مسموح به في النظام؟

مصفوفة سلطة الموافقة :

ان سلطة الموافقة على طلبات الشراء يتم تعريفها عبر مصفوفة سلطة الموافقة التي يجب ان تكون متوفرة لجميع الموظفين في كل المؤسسات .
أن الهدف من هذه المصفوفة هي تحديد بدقة من هم الأشخاص الذين لديهم سلطة الموافقة وسقف الموافقات .

راجع الدليل المالي لمؤسسة للاطلاع على النماذج والارشادات .

إدارة عملية الشراء:

مبادئ أساسية للشراء :

الحيادية :

- التأكد من أن جميع عمليات الشراء واضحة، عادلة، حيادية، وغير تمييزية؛ و
- المساواة والانصاف لكل الموردين وعدم فرض قيود غير ضرورية لصالح مورد أو مجموعة من الموردين.

المسؤولية :

- معرفة وتلبية متطلبات المانحين والمتطلبات الداخلية والالتزام بالقيود المحلية؛
- يتم تطبيق الاستحقاق المالي من خلال سلسلة الامداد؛
- الواجبات الاخلاقية
- دعم تطوير الأسواق المحلية والقومية؛

الشفافية:

- هي وصف الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتم ملاحظتها من قبل الشركاء (مزودي الخدمات , البنوك , الجهات المانحة , التجار) .
أن مبدأ الشفافية يعتمد على الالتزام بالقوانين المحلية والسرية , سياسات الاعمال التي تخص اتخاذ الاجراءات .
- يتم توثيق عمليات الشراء بشكل جيد وتكون الوثائق واضحة وسهلة الفهم؛
- يتم تنظيم وأرشفة وثائق الشراء بشكل جيد.

جودة الخدمات والبضائع :

في المشتريات تكمن قدرات مطابقة البضائع والخدمات لطلب الشراء حسب ما هو موصوف من قبل مقدم الطلب , بمعنى ان تكون خالية من العيوب والمناقضات وأن تكون مطابقة للمواصفات القياسية .

المنافسة :

جميع عمليات المشتريات يجب ان يتم اجراؤها بطريقة مفتوحة وحررة لضمان اعلى اجراءات المنافسة , على جميع الموظفين ان يأخذوا بعين الاعتبار تضارب المصلحة وايضا الاجراءات غير التنافسية بين الموردين التي يمكن ان تعيق او تستأصل او تلعي المنافسة . الترسية في جميع المشتريات يجب ان تعطي للمورد الذي يقوم بتقديم افضل عرض للمؤسسة فيما يتعلق بالسعر والجودة والخدمات . جميع العروض يجب تقييمها حسب المعايير المحددة قبل البدء في استدرج العروض .

السرية :

جميع الاسعار والشروط والاتفاقيات التي تعرض مع الموردين يجب المحافظة عليها بسرية تامة ولا يجب التصريح بها لاي طرف اخر .

اخلاقيات عملية الشراء :

مدونة السلوك:

هي المسؤوليات والاجراءات التي تروج اعلى درجات الاندماج والتعامل مع الاطراف الخارجية التي نزود البضائع والخدمات والتي تعد بيئة معرضة للفساد , لذا من الضروري المحافظة على سمعة ونزاهة المؤسسة والموظفين عبر الالتزام به .

الارشادات الموضحة في هذا الدليل :

1. التعرف على الإجراءات المحلية من اجل الموافقة على الطلبات والعروضات والقوانين , وطرق الحصول على عروض الاسعار وطرق التخلص من اصول المؤسسة .
2. الترويج والالتزام بأخلاقيات عملية الشراء .

جميع الموظفين الموكل اليهم مهام المشتريات والتعاقد يجب ان يأخذوا بعين الاعتبار :

- وضع مصلحة المؤسسة قبل أي شيء .
- البعد عن أي اجراء قد يسبب في أي شبهة .
- رفض الهدايا الشخصية و الاكراميات من الموردين .
- التعامل بشكل متساوي مع جميع الموردين .
- اتباع الاجراءات مع الموردين بشكل واضح وبعيد عن أي لبس .
- بذل اقصى جهد ممكن للتنافس مع الموردين للحصول على افضل اتفاق للمؤسسة .
- ضمان اجراء ممارسات تجارية عادلة واخلاقية مع جميع الموردين .
- الحفاظ على السرية التامة .

الهدايا :

لا يجب قبول الهدايا والاموال من أي طرف والاستثناء الوحيد هي الهدايا ذات القيمة المتدنية والتي تصنف على انها منتجات ترويجية او دعائية مثل الاقلام او الاجندات السنوية بما لا يزيد سعرها عن 25 دولار . ان الهدايا الصغيرة من هذا النوع هو جزء مقبول من العملية التجارية على الا تنسب باي ضرر للموردين والتجار . جميع الهدايا يجب الافصاح عنها في سجل الهدايا بشكل فوري للمدراء المعنيين في المؤسسة .

الضيافة :

ان تقديم الضيافة من قبل الموردين قد تعتبر محاولة للتحايل على مبدأ رفض الهدايا بينما يمكن قبول الضيافة المتواضعة مع الاخذ بعين الاعتبار الدرجة والتكرار . جميع حالات الضيافة يجب ان يتم تسجيلها أيا كانت في سجل .

السفر والإقامة :

يجب على موظفي المشتريات ان يعلموا ان قبل دعوات السفر بالفنادق على حساب المورد او لزيارته اذا كان يقيم في مكان اخر النظر اليها كمحاولة للتأثير على قرار معين , وهذا النوع من العروض قد يتم قبوله في ظروف استثنائية بعد الحصول على موافقة المدير العام .

تعريف تضارب المصلحة :

في هذا الدليل يعرف تضارب المصالح هو ان نجد انفسنا امام موقف قد يؤثر على قراراتنا بناءً على مصالحنا الشخصية .

تضارب المصالح :

كفريق مشتريات علينا تحمل المسؤولية بان تتم عملية الشراء حسب الاصول والقوانين والاجراءات الخاصة بالمؤسسة والجهة المانحة , وعلينا تحييد علاقتنا ومصالحنا الشخصية التي يجب الا تؤثر على أي شيء يكون له صلة بعملية الشراء .

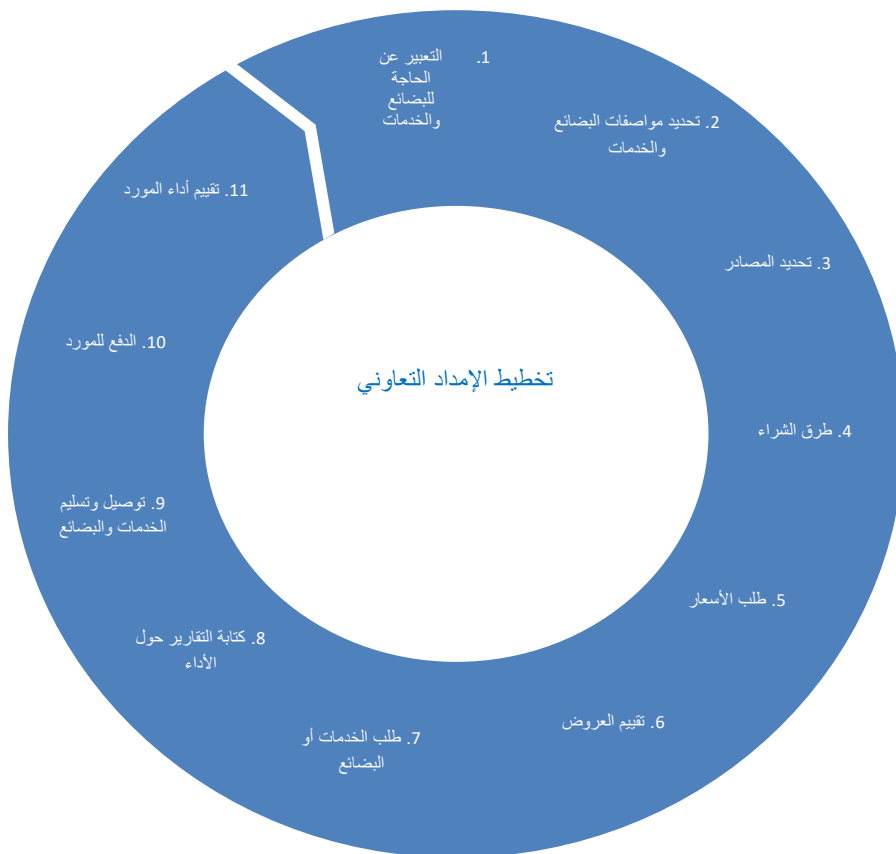
التعرف على تضارب المصالح :

إذا كان لدى أي موظف من المشتريات أو أي قسم آخر من أقسام المؤسسة علاقة مباشرة أو غير مباشرة ذات مصلحة مع أي من الموردين يتوجب عليه ان يعلن الى فريق المشتريات طبيعة العلاقة مع المورد , على ان يقوم فريق المشتريات بأخذ الاجراءات المناسبة .

مثال تضارب المصالح رقم 1: الإدارة
<p>السياق : عند ورود طلب من المدير , يتعاقد المشتري مع ابن عم المدير من اجل صيانة مولدات المكتب ويبلغ قيمة العقد 1500 شيكل لمدة شهرين بعيدا عن كونه ابن عم المدير , يقوم المتعاقد بعمل صيانة المولدات بملكية المولدات الخاصة .</p>
<p>مخاطر تضارب المصالح :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. قد تؤدي الطبيعة المشتركة ذات الفائدة للعلاقة بين المدير والمتعاقد الى الافراط او زيادة الاستخدام لخدمات المتعاقد او الامتناع عن الاحتكاك بالقضايا المتعلقة بنوعية عمل المتعاقد . 2. قد يكون هناك مخاطرة لسمعة المنظمة النحو الذي سيبدو عليه الامر اذا اصبحت العلاقة بين المدير والمتعاقد معروفة خلال تدقيق الحسابات .
<p>تخفيف الاجراءات :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. حتى وان كانت قيمة العقد اقل من 1500 شيكل لا يجب ان يطلب المدير من مسؤول المشتريات ان يتعاقد مع ابن عمه من اجل صيانة مولدات المكتب . 2. في حالة عدم وجود مزود خدمة افضل, يجب ان يعلن المدير عن مصلحته الخاصة مبكرا بقدر الامكان ويجب توثيقها بحيث يعرف ابن عم المدير على انه افضل مصلح للمولدات ومن ثم يتوجب على المدير شرح و اعلان اسباب طلبه مكتوبة والحفاظ عليها لعمليات التدقيق الداخلي . 3. ضمان عرض دوري للعقد .

دراسة حالة 2. المشتريات
<p>السياق : ان موظف تكنولوجيا الاتصالات مسؤول عن ادارتها داخل المنظمة . يجهز الموظف طلب توريد لشراء 3 حواسيب للمدير المالي المعين حديثا , و موظف في المالية و موظف لوجستي , القيمة الكلية لطلب التوريد 2300 دولار , يجمع المشتري 3 عروض اسعار في حين ان احد الموردين يقدم هاتف ذكي مجاني للمنظمة كرد جميل اذا حصل على هذا العقد , فان المنظمة قد وجدت فرصة للحصول على هاتف ذكي .</p>
<p>مخاطر تضارب المصالح :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ان هذا الموقف هو مثال على موظف يتلقى هدية او منفعة بحيث يتوقع من المشتري ان يعلن عن هذه الفائدة لمديره عن طريق تعبئة نموذج تضارب المصلحة . 2. ان اخذ الهدايا او المنفعة ينشئ تضارب المصالح بالنسبة لطاغم العمل بالرغم من ان المورد اراد اعطاء الهاتف الذكي للمنظمة , اذا لم يتم الاعلان عن ملكية الهاتف الذكي فان هناك خطرا بأن يقدم البائع هذا الهاتف لأغراض شخصية . 3. ان الهدايا المستلمة بطريقة غير مباشرة يمكنها ان تخلق خطرا على سمعة الموظف والمنظمة وايضا فرص غير مناسبة للمصالح التجارية لرفع مصالحهم الشخصية في علاقتهم مع المنظمة .
<p>تخفيف الاجراءات :</p> <p>يجب على المشتري ان :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. الابلاغ عن الهاتف الذكي لمديره باستخدام نموذج الاعلان . 2. ضمان ان الهاتف لن يؤثر على قرار توقيع امر الشراء .
<p>الاجراءات الوقائية :</p> <p>غالبا ما تعرض الشركات الهدايا لبناء علاقات مع المنظمة وهناك خطر حقيقي ان الموظفين المشاركين بشكل مباشر او غير مباشر في الشراء قد يقوموا بتبرير شيء غير مناسب بالتفكير بالفوائد الغير هامة ولا يهتم في هذه الحالة استلامهم الهدايا . يجب على المنظمة تقديم تدريب مناسب , تواصل فحص المساءلة لطاغم العمل لكي يتعاملوا بثقة مع العروض بالشكل الانسب عندما تأتي .</p>

(1) عملية الشراء



دورة المشتريات

خطة الشراء :

خطة المشتريات

بعد ان يتم قبول مقترح وميزانية المشروع، يجب ان يتم البدء في تطوير خطة شاملة للموافقة على متطلبات المشروع. ولكي يتم تطوير خطة امداد شاملة، يجب ان يكون الاشخاص التاليين جزء من العملية:

• فرق البرنامج الفنية.

• مسؤولي الميزانية؛.

• فريق الشراء.

• الفرق المالية.

أثناء تطوير مقترح وميزانية المشروع:

• الموافقة على خطة المشتريات للمشروع واستخدامها في حساب الميزانية وتقديم مقترح المشروع.

• مناقشة المتطلبات الداخلية وشروط الجهات المانحة والنظر فيها.

• مناقشة القوانين المحلية والدولية والنظر فيها.

• ايجاد المصادر وتحديد الأوقات الخاصة بالتسليم والموافقة عليها اعتماداً على خبرة ومعرفة فرق الشراء بالسوق.

خطة الشراء:

هي عملية تحديد ما الذي يجب شراءه، متى، ومن أي مصدر. أثناء عملية تخطيط الشراء، يتم تحديد طريقة الشراء وتوقعات تحقيق متطلبات الشراء المحددة. وتتطلب عملية التخطيط على الأقل فرق برنامج فنية، مسؤولي ميزانية، فرق شراء، وفرق مالية.

وبينما تتطلب عملية تخطيط الشراء معرفة كل المواصفات والكميات المطلوبة من البضائع والخدمات، فإن عملية تخطيط الامداد التعاونية لا تتطلب مواصفات وكميات مُفصلة للبضائع والخدمات.

اجراء عملية المشتريات :

تتطلب العملية تعاوناً مع الاشخاص ذات الصلة خلال عملية الشراء , ويصف المخطط التالي ادوار هيءة الموظفين المشاركين :

محتوى الوثيقة	الوثائق	طاقم العمل المشارك
الرقم التسلسلي للبند : تفاصيل محددة وواضحة على البضائع و الخدمات المستلمة , عدد الوحدات التي يقاس بها البند , سعر الوحدة الواحدة – الكمية مضروبة بسعر الوحدة, بند الموافقة على الميزانية .	طلب التوريد (500 شيكل او اكثر)	يُجهز من قبل : مقدم الطلب الموافقة الفنية – يمكن ان يكون مقدم الطلب . الموافقة من قبل : حامل الميزانية . يتم قبوله من قبل : المشتري
1. تفاصيل واضحة , ومحددة على البضائع والخدمات المطلوبة . 2. كمية المواد المطلوبة ومواعيد التسليم 3. عنوان التسليم النهائي . 4. تواريخ عروض الاسعار ومتى ينتهي صلاحية العرض.	استدراج عروض الاسعار	يُجهز من قبل : المشتري
- وصف البضائع والخدمات المطلوبة . - سعر الوحدة والسعر الكلي . - موعد التسليم المتفق عليه . - عنوان المورد مختوم .	عروض الاسعار	يُجهز من قبل : المشتري

<p>يُجهز من قبل :المشتري الموافقة عليه من قبل : مدير اللوجستيات (او مقدم الطلب اذا لزم الامر) يجب منح امر الشراء خلال وقت الصلاحية كما هو مذكور بمناقصة عروض الاسعار ولا يتخطى الكمية كما هو مكتوب في عملية الشراء.</p>	<p>تحليل العروض (2000 شيكل او اكثر)</p>	<p>الجودة : - مطابقة التحددات المطلوبة . - القيمة مقابل المال . - مصداقية المورد . - التوفير والتسليم. - اداة المورد.</p>
<p>يُجهز من قبل : مقدم الطلب . يتم التحقق منه من قبل : المدير المالي () او طاقم لديه سلطة) يتم تحويله عن طريق : حامل الميزانية . يختم و يؤفد من قبل : المورد و المدير العام</p>	<p>طلب الشراء</p>	<p>- عنوان المورد . - تفاصيل محددة وواضحة عن البضائع والخدمات. - سعر الوحدة والسعر الكلي . - موعد طلب الشراء . - موعد التسليم المتفق عليه. - بند كامل للميزانية ساري المفعول . - عدد العروض الاصلية . - بنود الدفع .</p>
<p>يتم التوقيع من قبل : المورد (تفاصيل الشخص الجسدية لمسلم البضائع) يوقع ايضا من قبل : مسؤول المخازن ومقدم الطلب للتحقق من الجودة بالاضافة للشركة.</p>	<p>اشعار استلام البضائع</p>	<p>- الوصف المستخدم في عروض التوريد الذي يسمح بالرجوع للوثيقة . - تاريخ انشاء اشعار استلام البضائع . - عدد الوحدات المستلمة من المورد. - ملاحظة أي تعليقات متعلقة بوجود تناقضات او ضرر .</p>
<p>يتم التحقق من قبل : المشتري</p>	<p>الفاتورة النهائية</p>	<p>- الوصف المستخدم في عرض الشراء يسمح بالرجوع للوثيقة . - سعر الوحد والسعر الكلي . - يجب مطابقة الكمية المستلمة مع اشعار استلام البضائع .</p>
<p>يتم التحقق من قبل : المشتري يؤافق عليه من قبل : حامل الميزانية او مدير اللوجستيات . يُحقق من قبل : المدير المالي (طاقم التمويل ذو كفاءة)</p>	<p>طلب الدفع</p>	<p>- العروض الاصلية . - عروض الاسعار . - تحليل العطاء . - طلب الشراء الاصيلي . - اشعار استلام البضائع الاصيلي . - الفاتورة النهائية. - وصف نوع المعاملة.</p>

يتوجب على كل شخص يوقع هذه الوثائق ذكر اسمه و وظيفته وتاريخ التوقيع

اجراءات الشراء القياسية :

تعريف البضائع :

سلع ملموسة مثل (الفواكه والحبوب والسيارات و الذهب ,,, الخ) ويمكن تخزينها وتحريكها من مكان لآخر .

تعريف الخدمات :

سلع غير ملموسة او خدماتيه مثل (صيانة السيارات والمحركات والاستشارات وتأمين المنازل ونقل البضائع) .

بدء عملية طلب الشراء :

طلب عروض الاسعار - التعبير عن الحاجات للبضائع والخدمات.

يعتبر طلب التوريد هو بداية عملية الشراء والتي تمكن العملية ككل و تأتي من خلال خطة المشتريات أو مقدمي الطلبات.

يجب ان يكون التعبير عن الحاجات محدد بشكل كبير، مما يعني ان مقدم الطلب يعرف بالضبط ما يحتاجونه من ناحية المواصفات – الكمية – تواريخ التسليم – أماكن التسليم أو محدد بشكل أقل؛ ومن الممكن أن يتم التعبير عن الحاجات من خلال:

• شفوي (وجه لوجه أو من خلال التليفون)

• عبر البريد أو من خلال وسائل الاتصال الأخرى مثل سكايب

• طلب الأسعار (الالكترونياً أو من خلال نسخة مطبوعة)

• طلب التوريد (الالكترونياً أو من خلال نسخة مطبوعة).

ربما يكون مقدم الطلب لحاجات فورية أو حاجات متوقعة على المدى المتوسط أو البعيد. وبأي صورة كانت يقدم الطلب، فيكون دور الشراء هو مساعدة مقدم الطلب على توضيح ما هي متطلباتهم حتى يتوفر معلومات كافية لتمكين من بدء تخطيط الامداد و المشتريات والذي يشتمل على 11 خطوة لعمليات الشراء.

موصفات البضائع والخدمات :

لكي تكون قادر على شراء الخدمات والبضائع، يحتاج فريق الشراء الى وصف واضح لما يريده مقدم الطلب. يستخدم طلب التوريد لتوصيف الخدمات أو البضائع.

يستخدم هذا التوصيف لإخبار المورد ما المراد شراؤه وما يجب عليهم توفيره، لذلك يجب تحديد المواصفات بشكل دقيق وصحيح.

ويجب أن تعتمد المواصفات على خصائص الجودة ذات الصلة أو متطلبات المشروع. ويجب أن يستخدم مقدم الطلب المعايير القياسية لطلب التوريد عندما يكون ذلك متاحاً.

ويجب تجنب الأسماء التجارية وغيرها من المسميات التي تميز بين الموردين. فلو كان من الضروري توضيح طبيعة متطلبات المنتج، يجب ان توضح وثائق المناقصات ان المنتجات ذات الجودة المتساوية أو الأعلى يتم قبولها.

يجب ان يتم التوقيع على طلبات التوريد بواسطة مسؤولي الميزانية، مقدم الطلب.

يجب ان يكون توصيف المنتجات أو الخدمات كما يلي:

• سهل الفهم والقراءة.

• توفر تفاصيل كافية كي يمكن تحديد المنتج الطلب بشكل محدد ويكون للموردين القدرة على فهم وتحديد ما هو مطلوب.

يجب ان لا يكون توصيف المنتجات أو الخدمات كما يلي:

• يتعدى التكاليف المقدره؛

• يكون أقل من التكاليف المقدره.

• يتضمن مواصفات غير أساسية والتي من الممكن أن تميز بين الموردين.

• يتضمن أسماء تجارية ان لم يكن ذلك ضروري.

يتحمل فريق الشراء مسؤولية التأكد من أن توصيف المنتجات والبضائع والخدمات يكون كما يلي:

• ان يكون دقيق، واضح، ويتوافق مع متطلبات الجهات المانحة والمتطلبات الداخلية؛

• ان يحتوي على مصادر الميزانية او اسم المشروع.

• ان يحتوي على مخاطر التوريد المتوقعة وكيفية التقليل منها.

تحديد المصادر :

تعمل عملية تحديد المصادر على توفير البضائع والخدمات، وتأخذ الآتي في الاعتبار:

• توفير التكاليف .

• قيمة الاستحقاق المالي.

• زيادة جودة البضائع والخدمات.

• دمج وتوحيد عمليات شراء منتجات مختلفة.

• توحيد السعر .

• زيادة الكفاءة التشغيلية.

• زيادة تأثير المشروع.

• تقوية الأسواق المحلية والوطنية.

• خلق علاقات مع الموردين.

• زيادة محفظة المورد ين.

من الممكن أن يكون تحديد المصادر قد تم بالفعل أثناء تطوير ووضع خطط الحالات الطارئة أثناء وضع الاتفاقيات الاطارية.

عندما يتم استلام وتأكيد طلبات الشراء، يمكننا بعد ذلك تحديد واختيار المورد أو الموردين من أجل انجاز الطلبات. وفي هذه المرحلة من عملية الشراء، سوف تعتمد عملية إيجاد المصادر على السياق ووقت التسليم لإنجاز عملية تحديد المصادر بعد ان يتم استلام طلبات الشراء.

يتأثر اختيار المورد بطريقة الشراء التي تُستخدم وخبرة فريق الشراء على مستويات السوق القومية، والمحلية.

هناك طرق شراء مختلفة والتي يمكن استخدامها في شراء البضائع والخدمات. ويمكن الرجوع الى الجزء أدناه لتفاصيل أكثر.

طرق الشراء:

طرق الشراء المستخدمة في شراء البضائع والخدمات تكون كالتالي:

• من مخزون المنظمة الخاص.

• الشراء نقداً.

• الاتفاقيات الاطارية.

• الطلب من مورد واحد.

• الشراء التنافسي من خلال طلب الأسعار.

• من خلال عمل مناقصات

تحدد القيمة الكلية للصفقة يعتمد على توافر أو عدم توافر المخزون طرق الشراء:

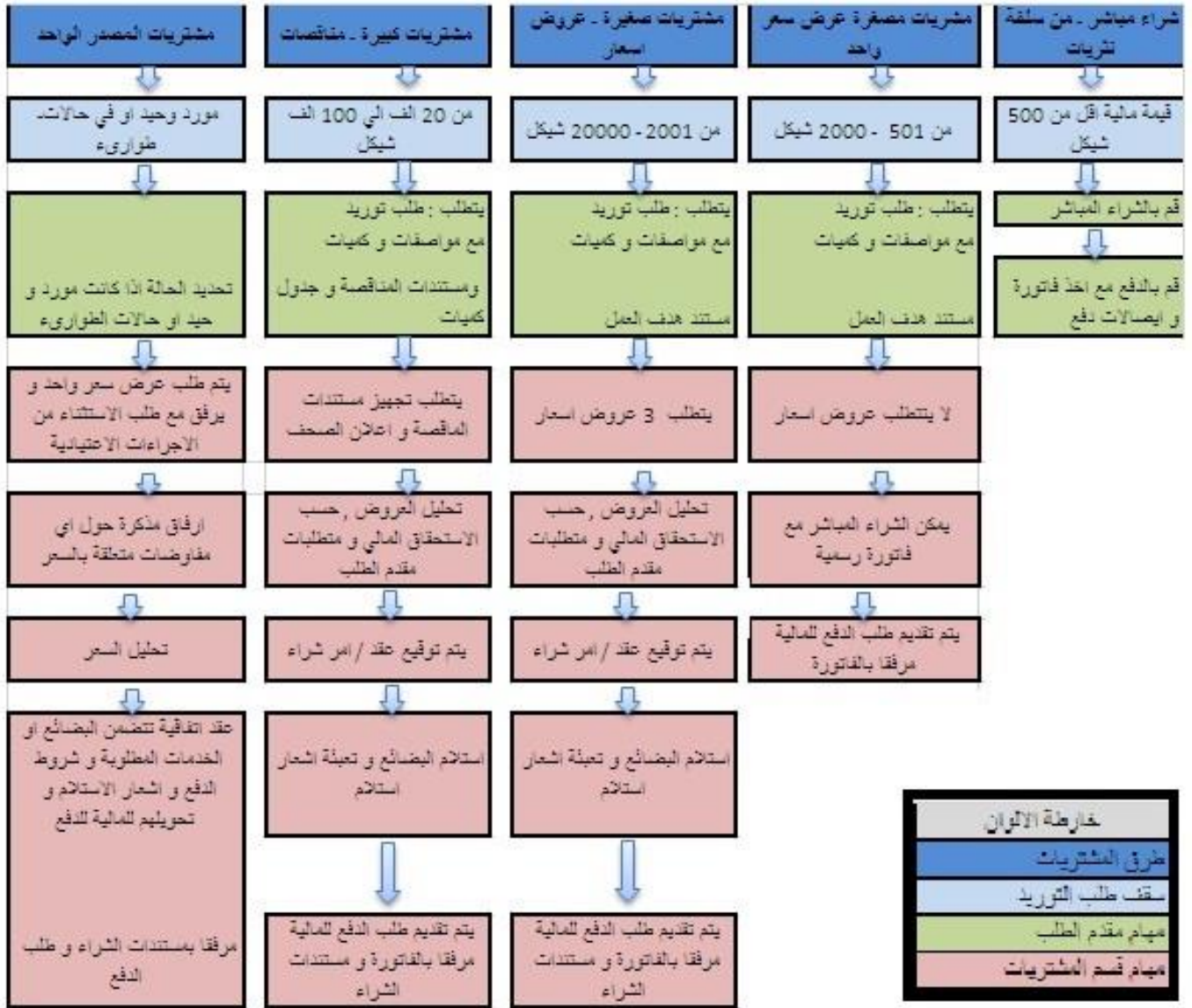
قيمة الصفقة بالشيكل .	طرق الشراء
متوفر بالمخازن	التوريد من المخازن الداخلية حيث يتم طلبات التوريد من محتويات المخازن .
من 0 – 500	قد لا تتطلب كميات تكون اقل من 500 شيكل طلب توريد او امر شراء .
من 2000 – 5000	يجب اكمال طلبات التوريد بيم (500 – 2000 شيكل) مع جميع التحديات والتكاليف, وتوقيعها من قبل حامل الميزانية
من 2000 – 20000	يجب اكمال طلبات التوريد (بين 2000 – 20000 شيكل) مع جميع التحديات والتكاليف وتوقيعها من قبل حامل الميزانية . وتتطلب على الاقل 3 عروض اسعار وملخص للعطاء .
من 20000 او اكثر	من 20000 او اكثر يتطلب دعوة كاملة للمناقصة .
الاتفاق النموذجي	يستخدم الاتفاق النموذجي للصفقات ذات القيمة العالية والمتوسطة والقليلة و التي بحاجة ان تبقى في حدود متفق عليها .

طرق الشراء

ان محاولة تجزأة عروض التوريد الى عدة عروض بكميات اصغر بهدف تجنب متطلبات التنفيذ عملية شرائية تنافسية او المناقصة بحد ذاتها يعتبر انتهاكاً لمبادئ واخلاقيات عملية الشراء

مصروفة الشراء

يوضح الجدول ادناه مصفوفة الشراء حسب طريقة الشراء و سقف الطلب و المهام الموكلة لكل من مقدم الطلب و فريق المشتريات



طلب عروض الأسعار :

تعرف عملية طلب عروض الأسعار بانها عملية من خلالها يتم جمع 3 عروض أسعار مكتوبة من الموردين الذين لهم الصلة. وتعتبر طريقة جيدة للطلب من الموردين أن يعرضوا اسعارهم في مظاريف مغلقة. ويجب أن تكون كل عروض الأسعار المكتوبة اما على ورقة مقدمة بواسطة المورد أو استمارة يتم توفيرها للطلب عروض الأسعار. فلو تم استخدام استمارة طلب عروض أسعار، تكون مقبولة فقط في حالة وجود ختم وامضاء المورد على الاستمارة.

يتم تجهيز طلب عروض الأسعار بواسطة المشتري ويحتوي على:

- التاريخ الذي تم فيه انشاء عروض الأسعار.
- المواصفات المفصلة لأي خدمات أو بضائع أو أعمال. وتشتمل على (على سبيل المثال لا الحصر) الأسعار، والكميات.
- الفترة المسموح بها لعرض السعر كي يتم قبولها.
- تفاصيل وعنوان المورد.
- موقع التسليم مع العنوان بالكامل.
- وقت التسليم للبضائع أو الخدمات.
- التاريخ الذي يجب ارجاع عروض الأسعار قبله.

اصدار طلب عروض أسعار للموردين المحتملين :

يجب تطبيق النزاهة والمساواة مع كل الموردين اثناء العملية التنافسية. ويجب ان يحصل كل الموردين على:

•نفس المعلومات.

•نفس الفرصة في الحصول على أي معلومات.

يتم تحديد أفضل فترة مناسبة للعروض كي يتم تقديمها على حسب مدى حاجة مقدم الطلب، صعوبته وقيمه.

في حالة الظروف الغير طارئة، يتم تسليم الاستجابة لطلب عرض السعر خلال أسبوعين. ويمكن النظر في أي محاولات أو طلبات ذات أسباب معقولة لمدة فترة التسليم وفي حالة التأجيل يجب أن يتم تمديده لكل الموردين المطلوب منهم عروض أسعار.

استلام عروض الأسعار من الموردين :

في حالة الممارسات الجيدة، يجب أن يسجل المشتري، في سجل، التاريخ وساعة الاستلام لكل عرض سعر. ولا يجب على المشتري قبول عروض الأسعار التي يتم تقديمها بعد انتهاء الوقت النهائي لتقديم العروض. ويجب أن تكون عروض الأسعار مكتوبة ولا يجب قبول الأسعار الشفوية.

يجب ان يوقع المورد على اشعار تسليم العروض بما في ذلك وقت و تاريخ التسليم و الختم الخاص بالشركة

تقييم عروض الأسعار :

تقييم العروض هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المورد الذي يطابق بالشروط ويتوافق مع معايير التقييم. وتتضمن هذه الخطوة في عملية التقييم ما يلي:

• تجهيز فريق التقييم.

• تقييم وقبول عروض الأسعار.

• إجراء مناقشات و مفاوضات مع المورد الذي يتم اختياره (قد تتعلق بالسعر إذا تطلب الأمر).

بالنسبة للصفات متوسطة القيمة، يجب أن يقوم شخصان على الأقل (المشتري ومقدم الطلب) بتقييم العروض. وكجزء من عملية التقييم، يجب أن يكون الموردون قادرين على تحقيق وموافقة معايير التقييم التي بالأسفل على الأقل:

• المواصفات.

• وقت التسليم.

• السعر.

• جودة البضائع.

• الخصومات (لو كان من الممكن حدوث ذلك).

• خدمة ما بعد البيع.

• الثقة.

• التوافر.

• من الممكن أن يتم الطلب من الموردين على أن يقدموا عينات من البضائع مع عروض الأسعار.

يجب أن يتم تطبيق سياسة وشروط الشراء المحددة الخاصة بالجهات المانحة في الاعتبار يمكن الاطلاع على الشروط المحددة للوكالة الامريكية للتنمية الدولية على الرابط التالي:

- : [USAID/West Bank & Gaza; Policy and Operational Principles for Partners Operating in Gaza](#)

يجب أن يتم عمل ملخص لكل عروض الأسعار المستلمة. ويوضح هذا الملخص الأسباب التي تجعل مورد ما أولى من الآخرين في الحصول على طلبية الشراء.

عقد أمر الشراء:

تتضمن المرحلة التالية من العملية انشاء عقود الشراء للبضائع والخدمات مع المورد، أو انشاء العقود التي يجب أن ترسل للمورد.

يجب أن يفحص المشتري التالي:

• تجهيز أمر الشراء بالرقم التسلسلي و تاريخ الاصدار

• القبول والموافقة على الميزانية.

• العقد تم الموافقة عليه من قبل متعهدي الميزانية أو أي شخص آخر لديه تفويض بذلك.

• ان يستلم المورد طلب الشراء الموقع ومعه كل الوثائق ذات الصلة.

• ان يتضمن امر الشراء / العقد اسماء و اسعار و نوع العملة لجميع الاصناف كما وردت في استدرج عروض الاسعار.

• يجب توقيع المدير العام و مندوب عن المورد على امر التوريد

كتابة التقارير حول التنفيذ :

بعد أن يتم وضع عقد الشراء مع المورد وتوقيعه، فسوف يكون أحد أدوار فريق الشراء هو متابعة وتعقب عملية تنفيذ العملية ومراقبة أداء الموردين.

لو كان هناك بعض المشاكل التي من الممكن أن تؤخر التسليم للبضائع أو الخدمات، فيجب على المورد أن يبلغ مقدم الطلب والاشخاص الآخرين في الوقت المناسب، وسوف يقوموا معاً بتحليل المخاطر وما يجب التغلب عليه أو التقليل منه.

سوف يؤثر كل من عملية تحديد المصادر ، عملية التقييم والكفاءة القانونية بين فريق المشتريات – مقدم الطلب – اصحاب المصلحة الرئيسية على أداء المورد عند تسليم البضائع والخدمات ، على المشتري مراقبة والتحكم بأداء المورد بسبب وجود العديد من العوامل التي قد لا تسمح ان يقدم المورد ما عليه كما هو متوقع

اشعار استلام البضائع :

هناك بعض التحديات الشائعة التي تواجه عمليات التسليم للبضائع أو الخدمات وهي ان تكون أقل من الكمية المتعاقد عليها، الجودة رديئة، أو بضائع تالفة أو غير صحيحة. وهناك بعض الطرق الجيدة التي يمكن اتباعها لتقليل هذه التحديات:

• التركيز على أهمية عملية تسليم البضائع.

• الاتفاق على تاريخ التسليم، وقته وموقعه مع المورد. ويجب التوضيح للمورد أثناء عملية التفتيش والفحص يجب عليه أن ينتظر حتى الانتهاء من الفحص.

• أخذ نسخة من عقد أو طلب الشراء من أجل التأكد من اسماء الاصناف وكمياتها .

• تأكد أنك تمتلك المساحة الكافية في المخزن لتخزين البضائع.

• لو كنت ستتسلم بضائع كبيرة أو خطيرة، تأكد أنك توفر التأمين الكامل للأشخاص والعمال، وتوفير معدات الرفع المناسبة في المكان.

• بعد ان يتم تسليم البضائع، قم بفحصها بينما ينتظر المورد أو وكيله؛ فلو كنت تتسلم أكثر من 10000 سلعة على سبيل المثال، فقم بتوفير عدد كافي من الموظفين لعد البضائع بسرعة.

• لو كان هناك أي تناقضات أو تلف مهما كان صغير، فيجب ان يُكتب تقرير به في مذكرة استلام البضائع ويرسل للمورد و مدير المشتريات؛

• إذا تسلمت عدد سلع أكثر من التي طلبت في طلب الشراء، فيجب على المورد أن يستعيد البضائع الزائدة؛

• إذا لم تتوافق البضائع مع السلع المطلوبة في عقد الشراء :

□ رفض الاستلام وقم بإبلاغ مقدم الطلب .

□ طلب ميعاد تسليم آخر خلال فترة مناسبة من الوقت. وهذا الوقت يجب ان يتم الاتفاق عليه مع مقدم الطلب .

□ مهما كان القرار الذي تم اتخاذه ، تأكد انه تم توصيله بشكل جيد لمقدم الطلب والاشخاص المعنيين.

• لو كانت الكمية والجودة الخاصة بالبضائع جيدة ومقنعة، فقم بتحديث مذكرة استلام البضائع وبطاقة تسجيل المخزون في الحال في نهاية الاستلام.

لا تقلل من قيمة عملية التسليم والموافقة على الموعد ووقت وموقع التسليم مع المورد , قم بالشرح خلال عملية التفتيش حتى الانتهاء , وإذا تمت الموافقة على جودة ونوعية البضائع حينها فم بتحديث اشعار استلام البضائع وبطاقة التخزين على الفور في نهاية التسليم

الدفع :

عندما يتم استلام البضائع أو الخدمات وقبولها، تأتي العملية التالية وهي عملية الدفع للمورد. ولإجراء عملية الدفع، فيجب أن تتسلم الخدمة المالية الوثائق التالية:

• طلب التوريد الموافق عليه.

• عروض أسعار المشاركين مختومة أو موقعة من قبل الموردين المشاركين؛.

• عروض الأسعار المستلمة الموقعة من قبل أعضاء لجنة الفتح.

• ملخص لعروض الأسعار (في حالة العملية التنافسية) مع قرار اللجنة الموقع.

• التقييم الفني (إذا تم عمله).

• طلب الشراء الموافق عليه.

• مذكرة استلام البضائع.

• الفاتورة النهائية للمورد.

• طلب الدفع مع القائمة المرجعية للوثائق.

بعد الانتهاء من تجهيز الوثائق وقيام قسم المالية من تدقيقها، سوف تتم عملية الدفع للمورد.

تسجيل أداء الموردين :

من الجيد تقييم أداء الموردين وتسجيلها في قواعد البيانات. وغالباً ما ينسى فريق الشراء تقييم وتسجيل الأداء بشكل رسمي. ويساعد تقييم الأداء في تحقيق الفوائد التالية:

• تقليل مخاطر الامدادات والتوريد.

• تحسين وتطوير التعاون بين فرق الشراء ومقدمي الطلب.

• تحقيق أهداف المؤسسة .

• تحسين التعاون مع الموردين.

• تحسين العمليات الداخلية .

اجراءات المناقصة والتعاقد :

يغطي هذا الجزء نوعين من الدعوة للمناقصة.

• المناقصة المفتوحة: كل الموردين المهتمين لديهم الحق في المشاركة بعروضهم.

• المناقصة المحدودة: يتم دعوة عدد محدود من الموردين للمشاركة بتقديم عروضهم. ويجب ان تستخدم إجراءات المناقصة المحدودة فقط في حالة ان المناقصات المفتوحة التنافسية لا تكون طريقة فعالة للحصول على البضائع أو الخدمات مناسبة.

وكجزء من عملية المناقصة، فمن المهم ان يكون هناك لجنة لإدارة المناقصة في مكانها للتعامل مع العملية ككل من أجل التأكد ان كل المخاطر سوف يتم تفاديها.

يعتبر المنهج والخطوات المذكورة بالأسفل مناسبين لكلاً من المناقصات المفتوحة والمحدودة.

تجهيز الدعوة للمناقصة

الوثائق الداخلية للجنة إدارة المناقصة

• أعضاء لجنة إدارة المناقصة (على الأقل 3 أفراد).

• تشتمل الدعوة الى المناقصة على التواريخ الأساسية (على سبيل المثال: تاريخ الإعلان، تاريخ الفتح والاعلاق، تواريخ زيارات مواقع الموردين قيمة كفالة دخول العطاء)

• قائمة بمعايير التقييم.

الوثيقة التي سوف ترسل للموردين :

• رسالة تغطية للإبلاغ الموردين المحتملين بالمناقصة. سوف يحتوي ذلك على الأقل على التالي:

التعريف بالمنظمة .

مرجع الدعوة للمناقصة، والذي سوف يكتبه مقدمو العروض على الاغلفة .

تاريخ اعلان الدعوة للمناقصة.

تاريخ اغلاق الدعوة للمناقصة .

البضائع أو الخدمات التي سوف يقوم الموردون بتقديم العروض حولها .

تاريخ الاجتماع التمهيدي / زيارة الموقع (اذا لزم الامر) .

أماكن التسليم .

وقت وموقع تقديم العروض .

تاريخ أو تواريخ التقييم .

- العروض المقدمة بعد انتهاء وقت المناقصة لن يتم قبولها، ان لم يكن قد سبق الاتفاق على مد فترة العروض .
- تأكد من ذكر ان لك الحق في قبول جزء واحد من العرض، رفض كل العروض أو الغاء عملية المناقصة بشكل كامل .
- وصف للبضائع أو الخدمات. يتم ذكر ذلك عندما يتم طلب عينات من الموردين .
- تفاصيل حول كيفية وضع الأسعار .
- المعايير التي على أساسها يتم التقييم لكل العروض. ويشتمل ذلك أيضاً على قائمة بالوثائق التي يجب على الموردين تقديمها.
- سياسة الشراء الأخلاقية (لو وُجدت).

اعلان الدعوة للمناقصة :

قبل أن تقوم بإعلان الدعوة للمناقصة، يجب ان تحصل على موافقة المدير العام أو أي شخص لديه تفويض بذلك وله نفس السلطة. يجب ان يذكر الإعلان، بالإضافة الى وصف الحاجات، الوثائق وموعد ارجاعها واماكنها، وموعد ومكان اجتماع ما قبل المناقصة. تأكد أنك تقوم بذكر طريقة الاختيار في الإعلان وأن زيارة موقع الموردين سوف يكون جزء من إجراءات التقييم. فلو كانت مناقصة دولية، فيجب ان يتم التصريح بذلك أيضاً. ويجب ان يتم ارفاق أساليب التقييم في وثيقة المناقصة. وكطريقة عملية أفضل، يجب الإعلان عن المناقصات المفتوحة في الصحف ذات الصلة، المواقع، المحطات الاذاعية، والأسواق من أجل أن تصل الى عدد كبير من المهتمين بالمناقصة.

الاجتماع التمهيدي :

يعتبر اجتماع ما قبل المناقصة اجراء يتم فيه دعوة كل الموردين المهتمين لعقد اجتماع من أجل السؤال والاستفسار حول العمل المراد أو السلعة المرادة أو الخدمات من أجل توضيح الصورة أكثر كي يمكنهم تقديم عروض صحيحة ومناسبة. ويتم اصدار محضر الجلسة الرسمي مشتملاً على كل النقاط التي تم مناقشتها أثناء الاجتماع ويجب أن يتم توقيعها وختمها ورافاقها مع وثائق المناقصة ووضعها داخل المظروف المغلق.

أساليب التقييم :

يجب على كل مورد ان يقدم عرضه في مظروف واحد كبير يحتوي على مظروفين في حالة المناقصات التي تحتاج عرض فني.

• المظروف الأول من أجل المقترح الفني ويتم ترتيبه قبل أن يتم فتح المظروف الثاني.

• المظروف الثاني يكون عرض مالي ويتم تقييمه بشكل منفصل عن المقترح الفني.

- في حالة شراء البضائع يتم قبول مظروف واحد يحتوي على عرض السعر المقدم من المورد دون الحاجة لرافاق مقترح فني لكن يمكن ارفاق كتالوجات و صور للمنتجات.

في هذه الحالة، لا يؤثر السعر على التقييم الفني للعرض. وتعتبر الخطوات التالية جزء من طرق تقييم العرض:

استلام العروض :

- يجب ان يقوم المشتري بإتمام استلام كل دعوات المناقصة فور استلامها من الموردين. حيث ان ذلك سوف يضمن شفافية المناقصة.
- قبول العروض التي عليها مرجعية دعوة المناقصة فقط. وان لم يكن المظروف مغلق أو به معلومات زائدة عن المعلومات المطلوبة لا يجب ان يتم قبوله ولا يتم تسجيله.
- سوف يتم ارسال العروض المقبولة الى الشخص المخصص لاستلامها في الحال.

تقييم واختيار المناقصات :

فتح العطاءات :

- سوف توكل لجنة إدارة المناقصة شخص واحد فقط بفتح العروض؛ والذي سوف يوكل بفتح العروض سوف يقوم بإبلاغ كل الأعضاء بالإجراءات التي يجب اتباعها
- سوف يوكل شخص آخر من لجنة إدارة المناقصة بأخذ الملاحظات أثناء فتح العروض، ويقوم بتجهيز محضر الجلسة وترتيب النقاط.

مراجعة العروض :

- سوف يقوم المسؤول عن فتح العروض بذكر اسم مقدم العرض عندما يفتح كل عرض؛ وسوف يقوم هو أو هي بالتأكد أن العرض كامل ويتفق مع الشروط المعلنة ويقوم بعرض العرض على كل اللجنة؛
- اذا كان العرض، لأي سبب، غير كامل أو لا يتفق مع الشروط، فيجب ان يتم رفض العرض مباشرة ولا يجب الإفصاح عن السعر؛
- بالنسبة للعروض التي تم قبولها وإعلان انها صحيحة، تكون عملية التقييم الفني هي الخطوة الثانية.

التقييم الفني :

اعتماداً على معايير التقييم الفني ونظام الترتيب، يتم ترتيب كل العروض المقبولة طبقاً لذلك وتوثيقها بشكل جيد.

التقييم المالي :

بعد ان يتم تقييم العروض بالنسبة للمعايير الفنية وترتيبها، سوف يتم عمل تقييم مالي لكل الأسعار بعد ذلك. وسوف يتم توثيق نتائج التقييم المالي أيضاً.

دمج الترتيب المالي والفني :

سوف يتم استخدام نتائج التقييم المالي والفني للعروض في تحديد أي من العروض يمثل قيمة الاستحقاق المالي بالنسبة للمنظمة. سوف تحدد هذه الخطوة المورد ذا النقاط الأعلى والذي يعتبر أفضل العروض.

سوف يتم كتابة تقرير عن تقييم العروض، وتقييمه وتسميته وتحديد تاريخه بواسطة لجنة إدارة المناقصة.

الخطوة التالية قبل ترسيه العقد على المورد، يجب على لجنة إدارة المناقصة، الاتصال بالمورد الذي يقدم أفضل عرض وترتيب زيارة لموقعه من اجل اتخاذ القرار الأخير، اما بإرساء العقد او لا.

ارساء العقد :

بعد ان تقتنع لجنة إدارة المناقصة بمقدم العرض – الذي لديه أعلى النقاط -بعد ان تقوم بعمل زيارة لموقعه، سوف يتم ارساء العقد على المورد من خلال خطاب اخطار وعقد.

سوف يتسلم كل مقدمي العروض الغير مقبولين خطاب رفض.

تمثل الوثائق التالية القاعدة لإرساء العقد :

- طلب الشراء؛
- الدعوة للمناقصة.
- الإعلان عن اصدار الدعوة للمناقصة .
- تسجيل استلام العروض.
- العروض الأساسية المستلمة.
- الدعوة لفتح العروض.
- تقييم العروض.
- تقرير الزيارة الى موقع المورد .
- خطاب الرفض والإرساء .
- كفالة دخول العطاء .

البند القياسية التي يجب ان يشتمل عليها العقد :

- طرفي العقد، بما في ذلك على العناوين
- وصف المنتجات أو الخدمات
- فترة العقد
- السعر المتفق عليه من قبل الطرفين
- شروط الدفع
- مسؤولية التكلفة، التأمين والنقل إن وجد:
- فترة الاشعار وبنود العقوبة في حالة الغاء العقد قبل وقت الانتهاء:
- اتفاقيات السرية بخصوص تفاصيل العقد:
- تفصيل التعامل مع وحل المشاكل والنزاعات المحتملة بين طرفي العقد.
- مواعيد تسليم البضائع والخدمات المجدولة.
- كفالة حسن التنفيذ، ضمانات الاجهزة (اذا لزم الامر)

عمليات الدفع :

سوف يتم الاتفاق على بنود الدفع في العقد بين المورد والمنظمة .

الاتفاقيات الإطارية (اتفاقيات الموردين المفضلة) :

تشير الاتفاقيات الإطارية الى اتفاقيات يتم عملها مع الموردين من أجل انشاء ووضع بنود تحكم العقود التي من الممكن اسنادها خلال فترة الاتفاقية. بعبارة أخرى، هو مصطلح عام للاتفاقيات التي تضع البنود والشروط لإجراء عمليات شراء معينة.

متي تحتاج الى اتفاقية اطارية؟

يوصى بالاتفاقيات الاطارية فقط في حالة وجود تكرار واضح لشراء بضائع أو خدمات معينة خلال فترة معينة وان الكميات غير معروفة بالضبط , مثل عروض المطاعم و القرطاسية و مواد النظافة , خدمة التاكسي.

مميزات الاتفاقية الاطارية

• توفير الوقت من خلال التكاليف الإدارية القليلة لعمل المناقصات.

• تحقيق قيمة الاستحقاق المالي من خلال التنبؤ بالنفقات وتعزيز الطلبات، لذلك من الممكن أن يتم الحصول على أسعار أفضل للخدمات والبضائع المطلوبة.

• المرونة: يمكن شراء السلع المحددة من بائع محدد بدون الحاجة الى اتخاذ إجراءات شراء تنافسية.

• الحصول على خدمة أفضل من خلال التطور في علاقات المدى البعيد مع المورد.

• القدرة على تطوير المنافسة في السعر والجودة من خلال التشجيع.

يمكن تحقيق هذه الميزات إذا كان لديك فريق شراء يعرف ويطبق اخلاقيات وسياسات الشراء، ويحافظ على التعاون والتواصل الجيد مع الطالبيين وأصحاب المصالح الآخرين داخل المنظمة .

وضع اتفاقية اطارية :

• بالنسبة لفريق الشراء، يجب ان يسأل نفسه اولاً ويفكر هل الاتفاقية الاطارية هي المنهج الصحيح التي من خلالها يمكن شراء الخدمات والبضائع المحددة.

• يجب ان تكون الاتفاقية الاطارية قادرة على انشاء ووضع طريقة للتسعير؛

• يمكننا ان نحدد البضائع والخدمات التي من شأنها ان تستفيد من الاتفاقية الاطارية؛

• يمكننا تقدير الميزانية التي سوف يتم انفاقها خلال فترة صلاحية الاتفاقية الاطارية؛

• سوف تحدد الميزانية المقدرة التي سوف يتم انفاقها على البضائع والخدمات طريقة الشراء التي سوف يتم اتباعها من أجل وضع اتفاقية إطارية (ارجع لجدول 1- طرق الشراء)؛ سوف تمكن الميزانية المقدرة من تحديد هل تحتاج عملية وضع اتفاقية اطارية الى عرض سعر واحد، عروض أسعار تنافسية، أو دعوة لمناقصة.

• بعد ان يتم تحديد مورد واحد، سوف يتم اكمال قالب اتفاقية اطارية، بدون مسئوليات مالية. ويجب ان تحتوي الاتفاقية الإطارية على مواصفات البضائع أو الخدمات، الفترة التي تغطيها الاتفاقية، ميزانية مقدرة للبضائع والخدمات، تفاصيل المنظمة والمورد، سعر ثابت أو طريقة تسعير، وقت التسليم، وعملية الإلغاء.

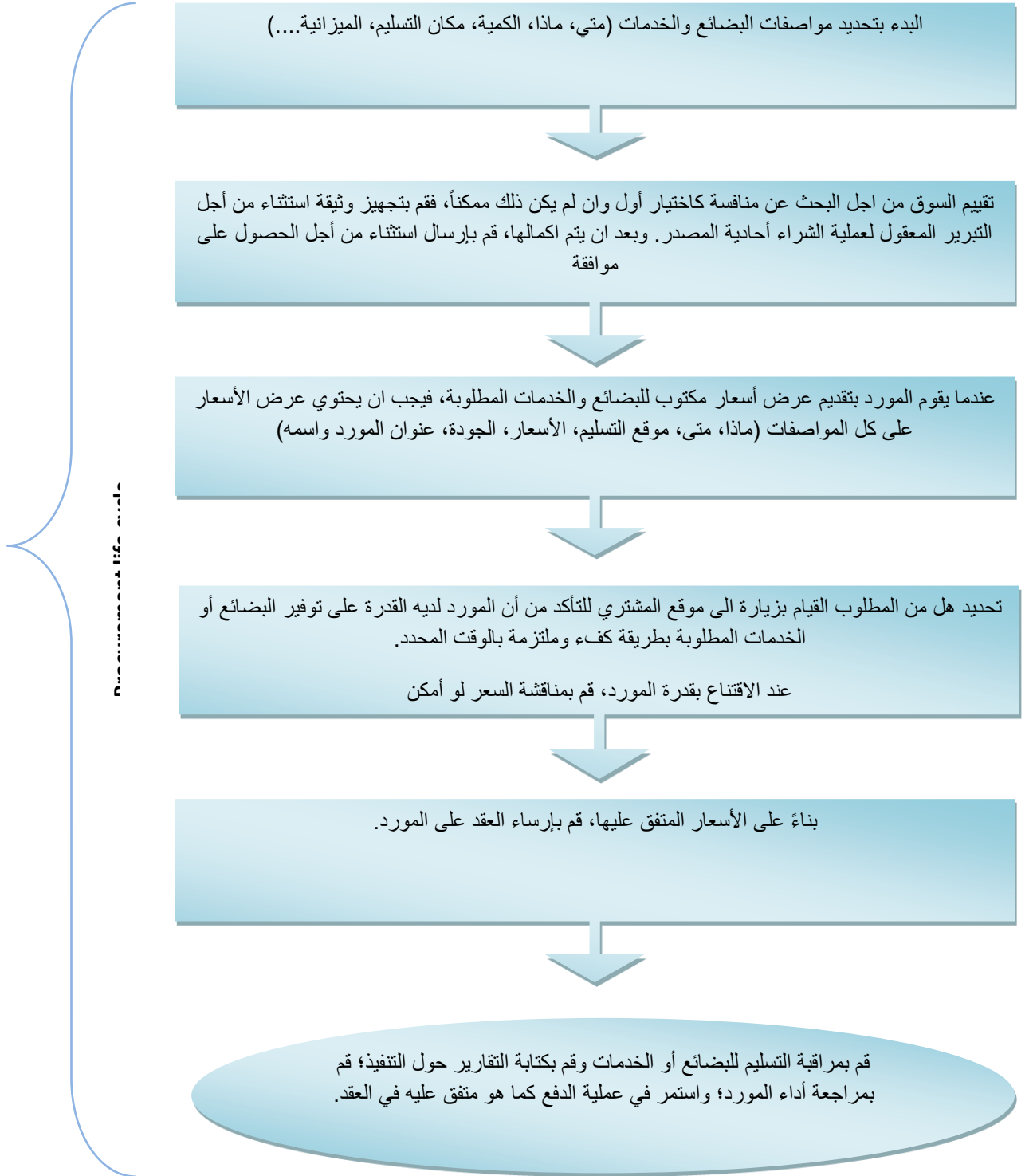
عملية الشراء من مصدر واحد (غير تنافسية)

تعني عملية الشراء أحادية المصدر أن هناك مورد واحد فقط يكون قادر على تسليم البضائع والخدمات المطلوبة بناءً على معرفة المشتري بالسوق، وبالتالي ليس من الممكن الحصول على عروض أسعار تنافسية. ومن المهم التذكير بذلك:

- يجب ان لا تستخدم لتجنب المنافسة؛
- الاستثناء الذي يبرر العملية أحادية المصدر مطلوب:
 - ✓ يمكن استخدام وثيقة استثناء لكل عملية شراء واحدة فقط؛
 - ✓ يجب ان يتم اكمال وثيقة الاستثناء بواسطة المشتري، او من الممكن ان يتم اكمالها بواسطة الطالب الذي جعل عملية الشراء أحادية المصدر لأسباب فنية؛
 - ✓ شرح وتوضيح لماذا هذه البضائع أو الخدمات فقط هي التي بإمكانها تلبية حاجات الطالب؛
 - ✓ توضيح لماذا هذا المورد فقط هو من لديه القدرة على توريد البضائع والخدمات المطلوبة؛
 - ✓ توضيح لماذا يعتبر ذلك محققاً للاستحقاق المالي في المؤسسة ؛
- سوف يمضي المشتري قدماً في عملية إرساء العقد او طلب الشراء على المورد فقط بعد ان يحصل على موافقة مكتوبة من قبل المدير العام؛

يقبل المدير العام وثيقة الاستثناء لعملية شراء أحادية المصدر لو كانت الكمية أقل ممن 100000 شيكل. فلو كانت الكمية تساوي أو أكبر من 100000 شيكل، فيجب ان يتم توقيع الاستثناء من قبل المدير الاقليمي أو أي شخص لديه السلطة على مستوى مجلس الادارة، على ان يتم الموافقة على الاستثناء من الجهات المانحة كتابيا مسبقا.

الآلية الشراء من مصدر واحد:



شكل 2: مسار عملية أحادية المصدر

ادارة العلاقات مع الموردين:

اختيار المورد
تحديد المورد المحتمل
يوضح هذا الجزء عملية إيجاد موردين موثوقين جدد ومنهج وطريقة لعملية فحص كفاءتهم
أسباب فحص كفاءة المورد
عملية فحص كفاءة المورد

ادارة علاقة المورد

يمكن تحقيق الأهداف التالية من خلال الإدارة الفعالة لعلاقة المورد:

- الرفع من قدرات المورد؛
- زيادة الاستحقاق المالي؛
- تقليل انقطاع سلسلة الامدادات؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بسلسلة الامدادات؛
- تعزيز علاقات المورد؛
- ضمان المصدر المستدام؛
- زيادة استجابة سلسلة الامدادات وتوقع أسعار السلع سريعة الزوال.

من الممكن ان تعوق التحديات التي بالأسفل تحقيق الأهداف المذكورة بالأعلى:

- عندما تركز إدارة علاقة المورد على التكلفة؛
- عندما لا يكن لدى فريق الشراء المهارات المطلوبة والكفاءات العالية من أجل إدارة علاقة المورد؛
- عندما يكون هناك تعاون قليل بين فريق الشراء وفريق البرنامج؛ و
- عندما لا يكون هناك استراتيجية لإدارة علاقة المشتري؛

يلخص الجدول الذي يوجد بالأسفل معلومات المورد التي يجب ان توضع في الاعتبار عند إدارة علاقة المشتري

معلومات إدارة المورد	الوصف
تصنيف التفاصيل	من المقترح هنا استخدام رموز UNSPSC، أو غيرها من الطرق القياسية العالمية.
مورد معتمد أخلاقياً	سؤال بنعم أو بلا، بناءً على تقييم المخاطر لاستبيان الشراء الأخلاقي.
التخفيضات السابقة على القائمة	يجب ان يقدم المورد تخفيض بنسبة % على قائمة الأسعار.
اجمالي التعاملات مع المورد	حساب كمية النفقات التي تمت مع مورد معين خلال فترة معينة من السنين – ويجب مراقبة ذلك بشكل جيد شهرياً.
عدد الصفقات التي تمت مع المورد	مراقبة ومتابعة العدد الكلي للطلبات التي تمت مع مورد واحد
قيمة كل صفقة	ما هي القيمة المتوسطة للصفقة؟ (عالية جداً أم منخفضة جداً)
طريقة الشحن	ما هي وسيلة النقل المستخدمة – هل هذه الطريقة جيدة ومفيدة أم من الجيد استخدام وسيلة أخرى؟
الوفورات المحققة	سنوياً، لو كان المورد تعاقدى، فيجب ان يكون هناك تخفيضات أساسية.
الجودة	عدد حالات التلف أو الجودة الموجودة في الشحنات المستلمة – أو يجب قياس ومتابعة مستوى الجودة للبضائع التي تتسلمها المؤسسة من المورد.
خدمة العملاء	من الممكن أن تتمثل في اشعارات بأوقات استلام الطلبات، دقة حساب التكاليف، زمن الاستجابة للمكالمات، أو الحالة الكلية من الاهتمام بالمشاكل التي تحدث.
التقييم الكلي للأداء	تقيم العلاقة الكلية بالمورد اعتماداً على الأداء باستخدام واحدة من الآتي: جيد، مقبول، وسط، أو سيء
تاريخ بداية العقد	التاريخ الذي يجب ان يبدأ فيه العقد.
تاريخ انتهاء العقد	التاريخ الذي يجب ان ينتهي فيه العقد.
قيمة العقد	بالنسبة للعقود المفتوحة: قيمة الميزانية التي تم تجهيزها من قبل البرنامج لإنفاقها مع هذا المورد
تعليقات اضافية	خانة مفتوحة لإضافة التعليقات الإضافية التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار.

أرشفة الشراء واستخدام طرق تبويب جيدة

يجب ان يتم استخدام سجلات عمليات الشراء بغرض عمل صفقات تجارية رسمية. ويشتمل مستخدمو سجلات الشراء على: (على سبيل المثال وليس الحصر):

- فريق الشراء؛
- الخدمات المالية؛
- المراجعون والمستثمرون؛
- فريق البرنامج؛
- أي واحد من الموظفين؛
- أي شخص موكل من قبل الحكومة؛

تعقب طلبات الشراء

يلخص هذا كل عمليات الشراء التي تم إجراؤها، اما محلياً أو على مستوى آخر، على سبيل المثال المكتب الرئيسي. كل سطر في كل طلب شراء يساوي خط في صحيفة التعقب. ويجب الحفاظ على ان يكون ذلك دائماً محدث، ويتم تمريره الى كل شخص من الممكن ان يستفيد منه، على سبيل المثال، موظفي البرنامج.

هناك كمية هائلة من المعلومات الإدارية في صحيفة التعقب، أكثر من أن يتم وضعها في قائمة، لكن من دورها ان تعطي معلومات مثل ما هو حجم الاعمال التي تم اجراءها مع مزود معين؟ ما هي نسبة المشتريات التي تتم محلياً؟ ما هي نسبة المشتريات التي تتم داخل القطر؟ رقم مرجعية طلب الشراء، كمية طلب الشراء، اسم المورد، طريقة الشراء المحددة، تاريخ التسليم المتفق عليه، حالة أداء التسليم، وهكذا.

الأرشفة

يجب ان يتم حفظ وثائق معينة من المشروع لمدة سبع سنين من بعد تاريخ انتهاء المشروع أو من تاريخ آخر عملية دفع من قبل الجهات المانحة. ويعتبر ذلك شرط الزامي للمشاريع.

16 نظام التبويب

يعتبر نظام التبويب المبني بشكل جيد عنصر أساسي من أجل التسليم الجيد والفعال للخدمات والبضائع وركيزة أساسية لضمان الشفافية. ومن المهم استخدام طرق جيدة التبويب لضمان ان الملفات الكاملة، الدقيقة، والشاملة يتم تسجيلها وحفظها بحيث يمكن الوصول اليها بسهولة عند الحاجة.

ملف الشراء – في كل مرة يتم طلب خدمات أو بضائع، يجب تسجيل ذلك في ملفات تحت رقم المرجعية المحدد الموضوع على استمارة طلب الشراء، ويتضمن كل سجل عملية شراء الملفات الأصلية ويضمن عدم تلفها او تضررها طالما كانت مطلوبة، ويتم اسناد هذه المسؤولية ضمن مسؤوليات المشتري.

توفر خطة الامداد الشاملة معلومات أساسية لكل المجالات الوظيفية في المشروع. وسوف يتم تحديثها أيضاً في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، وكل ذلك يتم تحديد تاريخية بدقة ووضوح. سوف تقوم الامدادات والخدمات اللوجستية بجعل نسخة من خطة الامداد متاحة في المكتب، من أجل مشاركتها مع الآخرين إذا تتطلب الأمر.

عندما يتم استلام الفاتورة، يتم نسخ وثائق ملف الشراء ويتم ارسال الملفات الأصلية مع الفاتورة الى القطاع المالي من أجل ان يتم الدفع لها ويتم أرشفتها.

يتم حفظ قواعد بيانات إدارة المورد عادةً في مكان سهل الوصول اليه. ويتم إعطاء رقم سجل معين لكل مورد لتسهيل عملية استرجاع المعلومات. ومن المفيد أيضاً ان يتم توفير قوائم الموردين في نفس المكان.

من الموصى به، تنظيم ملفات الشراء حسب طلب الجهات المانحة، إذا أمكن.

