**دورة اساسيات المشتريات**

****

اعداد: هاله زبانه

**من:** يضم هذا التدريب 20 شخص يمثلون عشر جمعيات مختلفه وهم من الاشخاص الماليين ومدراء المشاريع الذين يعملون في مؤسسات و جمعيات صغيره الى متوسطه الحجم و التي تتعامل مع جهات مانحه، و الذين يسعون الى التعرف بطريقه أعمق على اساسيات وسياسات المشتريات و متطلبات التوثيق الرئيسيه و انواع المعززات الماليه المطلوبة، اضافة الى فهم المبادىء الاساسيه للمشتريات مما قد يساعدهم على كتابه سياسات مشتريات خاصه بمؤسساتهم بما يتناسب مع احتياجاتهم و حجم مؤسساتهم.

يتم هذا التدريب من خلال مشروع دعم مبادرات المجتمع المدني و يدار التدريب من قبل المدربه هاله زبانه، مديره قسم الماليه و الامتثال بالبرنامج. تملك المدربه خبره 17 سنه في الاداره الماليه للمشاريع و التعامل مع الجهات المانحه.

**لماذا:** يسعى مشروع دعم مبادرات المجتمع المدني على بناء قدرات المجتمع المدني من خلال اعطاء دورات تدريبيه لمتلقي المنح. يأتي هذا التدريب ضمن اهتمام البرنامج بتطوير قدرات مؤسسات المجتمع المدني على الاداره الماليه، كما يسعى الى تهيئه هذه المؤسسات لاستقبال منح من جهات مانحه أخرى بعد انتهاء البرنامج. لقد تبين من خلال مراجعه التقارير الماليه لمتلقي المنح الحاجه للتركيزأكثر على اساسيات اداره المشتريات و توثيق عمليه الشراء حسب افضل الممارسات. ستوفر هذه الورشه أمثله عمليه على التعامل مع تحديات مختلفه تواجه الجمعيات في عمليات الشراء و الامتثال.

**ماذا سيحدث:** بعد انتهاء التدريب سيتمكن المشاركون من تعريف عمليه الشراء، العبور على عمليه الشراء و مراحلها و بنودها، فهم أهميه التوثيق، بالاضافه الى مساعدتهم على امتلاك القدره على كتابه سياسات مشتريات خاصه بمؤسساتهم مما سيعمل على تحسين فرص الجمعيات المشاركة من تطبيق شروط الممولين و مأسسة عمل الجمعية من حيث سياسات واجراءات المشتريات .

**متى:** يومي الأربعاء و الجميس الموافق 2-3/5/2018 يتخللها استراحه غذاء و استراحتي قهوه قصيرتين. ستبدأ الدوره في تمام الساعه التاسعه صباحا و تنتهي الساعه الرابعه و النصف مساء.

**أين:** قاعهفندق البريستول الموجوده في الطابق الثامن حيث ستكون القاعه ذات مساحه كافيه للحركه و عمل مجموعات و انشطه مختلفه. ستكون اضاءه القاعه اضاءه طبيعيه بحيث يوجد فيها شبابيك و ايضا جدران كافيه لتعليق لوحات العمل.

المحتويات:

اليوم التدريبي الأول .......................................................................................................................

المهمه # 1: اعرف زميلك ............................................................................................................

المهمه # 2: ما هي المشتريات .......................................................................................................

المهمه # 3: سياسات المشتريات و اهميتها .........................................................................................

المهمه # 4: اجراءات الشراء .........................................................................................................

المهمه # 5: مراحل عمليه الشراء ....................................................................................................

المهمه # 6: رأيك يهمنا ................................................................................................................

اليوم التدريبي الأول .......................................................................................................................

المهمه # 7: مراجعه اليوم الأول ......................................................................................................

المهمه # 8: سقوف الشراء ...........................................................................................................

المهمه # 9: توثيق عمليه الشراء .....................................................................................................

المهمه # 10: طلب استدراج العروض ..............................................................................................

المهمه # 11: كتابه طلب استدراج العروض ......................................................................................

المهمه 12: توثيق عمليه الأختيار ....................................................................................................

المهمه # 13: اهم الممارسات و اشارات التحذير في المشتريات ..............................................................

**اليوم التدريبي الأول**

**C:\Program Files (x86)\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0195812.wmf**

**المهمة الأولى: اعرف زميلك **

* 1. ستجد على الحائط اربع ملصقات تمثل أنواع مختلفة من الشكولاته. الرجاء التوجه نحو اللوحة التي تمثل النوع المفضل لديك وقراءة الإعلان الخاص بكل منها.
  2. لنقف جميعا في حلقة دائرية حيث سنقوم باستخدام كل جملة خاصه بالإعلان للتعريف على انفسنا. لابد من أن كل شخص قد مر بظروف معينة، اما مهنيا أو شخصيا، قد ساهمت في بناء خبراته في الحياة او حتى بتغيير مجرى حياته. عرف عن نفسك بربط الجمل الموجوده على الإعلانات بتجربة شخصية مررت بها او بصفة معينة موجوده لديك.

**المهمة الثانية : ما هي المشتريات **

* 1. من خلال المجموعات الصغيرة المكونة من اربعة اشخاص، ناقش اهم البنود/العناصر التي تحتاج مؤسساتكم لشرائها. تستطيع ان تربط هذه الاحتياجات بالمشاريع الحاليه الخاصة بكم والتي يتم تمويلها من مشروع دعم مبادرات المجتمع المدني او اي جهه مانحه أخرى؟ أكتب البنود التي تم مناقشتها على الأوراق اللاصقه الصغيره الموجوده أمامكم وابقها امامك لاستعمالها لاحقا.
  2. المشتريات هي شراء المعدات أو اللوازم أو الخدمات من مصدر خارجي. في اللوحات الملصقة امامكم يوجد تصنيف لثلاث انوع رئيسية للمشتريات. هل تستطيع ربطها مع البنود التي كتبتها اعلاه؟

1. المعدات. أما ان تكون متعلقه بأنشطه البرنامج أو بالمشروع.
2. االوازم. أما ان تكون متعلقه بأنشطه البرنامج أو بالمشروع.
3. خدمات :مساعدات فنية (افراد او مؤسسات).

2.3 صنف مع مجموعتك الأوراق اللاصقه الصغيره الخاصة ببنود المشتريات التي تم اعدادها في المهمة بناء على الانواع الثلاثة للمشتريات ومن ثم الصقها تحت التصنيف المناسب على اللوحات التي تحمل انواع المشتريات الموجودة امامكم على الحائط.

سوف يتم تفويض شخص من كل مجموعه بقراءه أهم بنود الملصقات الخاصه بمجموعته ومناقشتها سويا.

# **المهمة الثالثة: تحديات الشراء وتصنيفها** C:\Users\hzabaneh\Desktop\Healthcare-Policy-.jpg

3.1 بالنظر الى اللوحات السابقه، ما هي التحديات التي تواجهها او التي مررت بها خلال عمليه شراء احدى هذه المواد و ما هي اهم اسبابها برأيك؟ ناقش مع زملائك و من ثم سنستمع الى تحدي واحد من كل مؤسسه.

3.2 أقرأ التالي عن بعض تحديات الشراء و اذكر اي هذه التحديات الاهم برأيك ولماذا؟:

**تحديات الشراء:**

يمكن تصنيف بعض تحديات الشراء التي تواجهها المؤسسات الى تحديات تتعلق بالامور التاليه:

**\* الوقت:** الوقت الممنوح للانجاز، عدم توفر البضائع او الخدمات، ايجاد الموردين المناسبين، الوقت الذي تتطلبه موافقات الجهات المانحه.

**\* التكلفه/الموارد:** ارتفاع الأسعار، تغير سعر العمله.

**\* متطلبات الجهات المانحه:** قد يكون هناك متطلبات شراء محدده للجهات المانحه او يكون هناك بضائع مقيده او محظور شرائها قد تتطلب اخذ موافقات مسبقه قبل شرائها.

**\* عدم وضوح المسؤوليات و صلاحيات الشراء.**

**\* عدم وجود سياسات مشتريات واضحه و مكتوبه.**

**ان وجود سياسات مشتريات واضحه و مكتوبه تساعدنا على مواجهه العديد من هذه التحديات. من اهم هذه السياسات:**

- تحديد سقوف الشراء

يجب ان تضع كل مؤسسه حدود عليا لفئات المشتريات الخاصه بها و التي يجب ان تلتزم بها حيث تختلف هذه الفئات من مؤسسه الى اخرى و قد تكون بعض هذه الفئات فرضت بواسطه الجهات المانحه و عليه ينبغي الالتزام بها عند شراء مستلزمات مشروع معين باستخدام ميزانيه الجهه المانحه. (سنتطرق لها بالتفصيل في اليوم الثاني)

- تحديد صلاحيات الشراء

تنفذ عمليه الشراء بواسطه الموظفين الاداريين المحلين الذين يعملون وفقا لحدود الصلاحيه المعطاه لهم من قبل الاداره العليا وفقا لاجراءات المشتريات التي وضعتهت المؤسسه. يقع على عاتق المدير التنفيذي التاكد من التزام المخولين بهذه الصلاحيات.

- سياسه تضارب المصالح و وجود مدونه السلوك الأخلاقي.

- تحديد آليه اختيار موردين مفضلين.

3. 3 بعد قراءتك و نقاشنا للسياسات السابقه، هل تستطيع ان تربط هذه التحديات بضعف في سياسه معينه لدى المؤسسه؟

.43. هل هناك بعض السياسات التي تعتقد انها ضعيفه او ترغب باضافتها في مؤسستك والتي قد تساعد في الحد من تحيات الشراء التي توجهها؟ اكتبها في الصندوق ادناه و من ثم سوف نستمع الى مثال واحد من جمعيتين مختلفتين.

3.4 الصندوق التالي يحتوي على معلومات مفيده عن قائمه الموردين المفضلين او المعتمدين تستطيع قراءتها لاحقا ً. اذا كان لديك ايه اسئله عليها تستطيع سؤالها في اليوم الثاني.

**قائمة الموردين المحتملين:**

* يتم إعداد قائمة الموردين المحتملين المميزين للبضائع والخدمات التي يتم شراؤها بشكل متكرر، مثل: السفر، واللوازم المكتبية.
* يتم إعداد قائمة الموردين المحتملين بطريقة تنافسية وواضحة و بحسب سقوف الشراء التي سوف نتطرق اليها لاحقا.
* يجب استخدام إعداد قوائم الموردين المحتملين بفعالية لزيادة وفورات التكاليف.
* يجب تقييم الموردين المحتملين بصورة منتظمة من خلال فريق تم إنشاؤه بشكل مستقل.
* ينبغي أن تتضمن القائمة المعلومات التالية:
* اسم البائع
* العنوان
* رقم الهاتف
* اسم الاتصال

**قائمة البائعين المعتمدين:**

* يتم إعدادها للبضائع والخدمات التي يتم شراؤها بشكل متكرر، مثل: السفر، واللوازم المكتبية.
* القائمة مختلفة عن الموردين المحتملين في كون مقارنة السعر غير مطلوبة لكل معاملة.
* يجب وضع أسعار معقولة باستخدام عملية تنافسية جداً (أكثر صرامة من الموردين المميزي).
  + يجب مراجعتها بصورة سنوية من خلال فريق تم إنشاؤه بشكل مستقل.
  + عملية تنافسية منفتحة وواضحة وينبغي أن لا تكون مقتصرة على بائعين محددين - يجب أن يكون جميع البائعين قادرين على المشاركة (وبالتالي الإعلان).
  + عملية تحقق أكثر شمولية من البائعين من قائمة البائعين المميزين المطلوبة.
* **المورد الوحيد من المصدر الوحيد:**
* عندما يكون البائع هو المصدر، يجب تقديم تبرير خطي يذكر فيه سبب اعتبار تكلفة المشتريات من المصدر الوحيد منطقية قبل الالتزام مع البائع.

**المهمه الرابعه: أهداف وضع سياسات مكتوبه للمشتريات**

4.1 أين توجد سياسات المشتريات في مؤسستك؟ ناقش مع زميلك من يستطيع الوصول/الرجوع الى سياسات المشتريات في مؤسستك.

4.2 سوف يقوم الميسر بعرض اهم اهداف وضع سياسات للمشتريات لكل مؤسسة بالصاق بطاقات الأهداف التاليه على اللوحه الفارغه امامنا. برأيك ما القيمة التي تضيفها اي من هذه الاهداف؟

* تعزيز المنافسة العادلة
* تعزيز نهج الشفافية
* المساءلة المؤسسيه
* عدم إساءة إدارة أو استخدام الأموال
* التقليل من التعرض للمؤامرات الاحتيالية
* المساعدة في حماية مؤسستك والمستفيدين التابعين لك
* حماية الافراد
* تساعد على استقطاب التمويل
* التأكد من تحديد و تطبيق اجرءات و معايير السلوك الأخلاقي.

4.2 هل حصل معك موقف معين او مشكله ما نتيجه عدم تحقق احد اهداف الشراء اعلاه؟ اذكر موقف واحد و حاول ان تعزيه الى غياب سياسه معينه و بالتالي ضعف الرقابه الداخليه للمؤسسه؟ سوف نستمع الى مثالين.

4.3 بعد الفكير و النقاش، اكتب اقتراح واحد لتوضيح او تعديل احدى السياسات القائمه في المؤسسه لضمان تعزيز اهداف السياسات.

4.4 المعلومات التاليه تساعدنا عند كتابه سياسات المشتريات للمؤسسه، الرجاء قراءتها لاحقا:

**افضل ممارسات الشراء:**

ينبغي على جميع المؤسسات تطوير وصياغة سياسات وإجراءات عملية الشراء لتكون قادرة على تحقيق غاية عمليه الشراء و هو الحصول على البضائع أو الخدمات أو الأعمال المناسبة والمطلوبة لتنفيذ المشروع وضمان استمراريته، والتأكد من أن عملية الشراء تتم بأفضل [تكلفة](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_cost_of_ownership) ممكنة؛ لتلبية احتياجات المقتني من ناحية الجودة والكمية ووقت التسليم وموقع الخدمات، اي الحصول على افضل قيمه.

تقع مسؤولية تنفيذ وتطبيق هذه المتطلبات على عاتق المدير التنفيذي للمؤسسة أو مجلس الأداره بالتنسيق مع دائرة المشتريات والدائرة المالية.

أفضل السياسات تضمن ما يلي:

- وجود مدونة سلوك أخلاقي خطية تمنع وتعالج تضارب المصالح

- وجود إجراءات خطية للمشتريات

- تجنب شراء المواد غير الضروريه

- منافسة منفتحة وحرة

- توثيق تحليل الأسعار أو التكاليف

- تقديم طلبات استدراج الاسعار التي تحمل الأوصاف الواضحة والدقيقة

- التأكد من اختيار البائعين الموثوقين

**عدم الالتزام بسياسات المشتريات الخاصة بمؤسستك سيعتبر من أحد المخالفات لمعايير التدقيق.**

**المهمة الخامسه: اجراءات الشراء**

**5.1 إعرف مؤسستك:** مع شريكك من نفس المؤسسة اذكر خطوات عملية الشراء التي ستتبعها مؤسستك مع الحالة التالية:

قرر مدير المشروع وبحسب الميزانيه المخصصه للمشروع أنه يتوجب شراء الة تصوير جديدة للمشروع. يعرف مدير المشروع من خلال خبرته السابقة أنه قد تم شراء مثل تلك الالة بثمن 4,000 دينار. مع هذه المعطيات القليله، الرجاء كتابه اجراءات الشراء المتبعه في مؤسستكم لعمليه الشراء هذه. بعد الانتهاء من الكتابه سوف نطلب من مؤسستين تقديم و بشكل مختصر خطوات عمليه الشراء التي تم كتابتها.

5.2 كل بطاقة موجوده بينكم تمثل جزء من أجزاء عملية الشراء، الرجاء من جميع المشاركين وضمن مجموعتين ترتيب البطاقات مع مجموعتك بشكل يعبر عن اجراءات الشراء كما تراه مناسبا و من ثم الصقها على الاوراق الفارغه امامكم.

5.3 سوف نقوم بمناقشه الاجراءات الصحيحه سويا. من خلال النقاش، هل هناك بعض البطاقات يتوجب اعاده ترتيبها بحيث تتماشى مع نقاشاتنا للاجراءات السليمه؟ قم بذلك الآن.

(مرفق اجراءات عملية الشراء)، ملحق رقم (1).

5.4 هل هناك بعض الخطوات التي يجب اضافتها على اجراءات الشراء للمثال اعلاه و للاجراءات المؤسسيه لديك؟ أكتبها ادناه.

**تـوثيق عمليه الشراء و فصل المهام:**

5.4 الصندوق التالي يوضح عملية توثيق الشراء وضرورة فصل المهام ضمن اجراءات الشراء، اقرأ ما في الصندوق وتفكر هل اجراءات الشراء المؤسسية لديك تسرد فعليا عملية الشراء بشكل واضح ومكتمل؟ هل سمعت عن موقف حصل بأحدى الجمعيات نتيجة غياب التوثيق او عدم وضوح فصل المهام؟

**ان اتباع اجراءات شراء سليمه تضمن للمؤسسه اهم الأمور الواجب توافرها في اي عمليه شراء و هي التوثيق، فصل المهم و الشفافيه. سوف نتطرق الى هذه الأمور بشكل اعمق في اليوم الثاني.**

**توثيق عمليه الشراء:**

**توثيق عملية الشراء الكاملة يجب أن تكون وافية وتحوي جميع التفاصيل عن عملية الشراء وترتيبها الزمني أي قصة عملية الشراء بدون الحاجة إلى شرح شفوي إضافي.**

**توثيق عملية الشراء يجب أن يشمل:**

**- طلب تقديم استدراج عروض الأسعار أو استدراج العروض بما في ذلك نسخة الإعلان في الجريدة.**

**- العروض التي تم الحصول عليها.**

**- تحليل العروض.**

**- النتيجة التي توصلت إليها لجنة التقييم وفقاً لمعايير واضحة ومحددة.**

**- أمر شراء موقع.**

**- تأكيد على استلام المواد.**

- نسخة من فاتورة المورد.

- أي مراسلات ومذكرات ورسائل بريد إلكتروني ورسائل الفاكس، وموافقات خاصة...إلخ.

ينبغي الاحتفاظ بملفات المشتريات لعدد من السنوات وليس فقط للعام المالي الحالي. بالإضافة إلى ذلك، قد تطلب الجهات المانحة احتفاظ المستلمين بملفاتهم لعدد معين من السنوات. يمكن أن يطلب المدققون ملفات المشتريات في أي وقت

فصل المهام :

يجب فصل المهام بشكل مناسب لتعزيز اهداف الشراء بين:

- الشخص الذي يطلب امر الشراء من مورد معين.

- الشخص الذي يفحص البضائع و يؤكد بان البضاعه مقبوله و بين الشخص الذي يقبل ادخال البائع الى المخزن ان امكن.

- الشخص الذي يفوض بالدفع.

5.5 بعد الرجوع الى الاجراءات السابقه، هل هناك خطوات يمكن اضافتها الى اجراءات الشراء المؤسسيه حسب طبيعة عمل مؤسستك بحيث تضمن لك توثيق هذه الاجراءات، فصل المهام و الشفافيه كما رأينا في الصندوق اعلاه و بحسب نقاشنا؟ الرجاء كتابه هذه الاضافات ادناه في الصندوق وسنستمع لبعض مشاركاتكم.

# **المهمة السادسه: مراحل عملية الشراء:**

استمع لشرح الميسر عن مكونات عمليات الشراء الاربعة الاساسية:

بشكل عام، تتألف جميع عمليات الشراء من أربعة مكونات رئيسية :

1. طلب الشراء
2. عمليه الشراء الفعليه
3. امر الشراء
4. استلام البضائع و الخدمات

## 1. **طلب الشراء**

* 1. سوف نقوم بلعب لعبه البينجو. في ضمن اربع مجموعات جديدة ، اكتب مع مجموعتك مكونات طلب الشراء على اوراق لاصقه و ثم الصقها على لوحه البينجو الخاصه بمجموعتك. بعد الانتهاء سيقوم الميسر بالصاق أهم المكونات الموجودة على اللوحه الخاصه به و قراءتها اذا كان هذا المكون موجود على لوحة مجموعتك قم بوضع علامة Xعليه. المجموعه التي تجمع خطوط البينجو اولأ تكون المجموعه الرابحه.
  2. بالرجوع الى مكونات طلب الشراء السابقه، استخلص بعض الاسئله التي يجب ان تسألها لنفسك قبل الشروع بعمليه الشراء. سوف نستمع لبعض مشاركاتكم.

هناك بعض الأسئله الواجب تفسي سؤالها قبل الشروع بعمليه الشراء:

1. ما الذي اريده بالضبط؟
2. هل ذلك ضمن نطاق المشروع؟
3. هل لدينا الأموال في الميزانية؟
4. هل هناك قيود يجب أن أكون على دراية بها؟ هل سيتم شراء المواد ضمن قائمة سلع محدودة؟
5. ما هي التقديرات الأولية لتكلفة هذه المشتريات؟
   1. هل هناك بعض الأمور يجب التفكر بها قبل الشروع بعمليه الشراء و بالتالي اضافتها الى طلبات الشراء في مؤسساتكم؟ اكتبها على بطاقة وشاركها مع المجموعة الكبيرة ثم علقها في المكان المخصص لها.
   2. سيتم توزيع نماذج فعليه لطلبات الشراء و من ثم قم تعبئتها باستخدام احد اصناف المشتريات في مهمه 1

. ملحق رقم (2).

* 1. على الدفاتر الموجوده امامكم ملخص عن أهم المعلومات عن طلب الشراء، الرجاء قراءتها لاحقا.

كما رأينا على لوحه البينجو، تشمل المعلومات الواردة في طلب الشراء التالي:

* الرقم التعريفي للميزانية أو الرقم التعريفي للمشروع. ويعد هذا مهماً جداً إن كنت تنفذ **أكثر من مشروع و/أو تتعامل مع أكثر من جهة مانحة**.
* اسم الشخص و/أو الدائرة التي طلبت الشراء.
* تاريخ إعداد الطلب و التاريخ الفعلي المطلوب فيه توفير البضائع والخدمات مع التأكد من منح وقت كافي لإجراء الشراء. ونادراً ما يكون الشراء نشاطاً يمكن إنجازه بين عشية وضحاها، ولذلك يُنْصَحْ لمدراء المشاريع الذين لديهم أنشطة مشتريات بتخصيص الوقت الكافي في خطط عملهم لاستيعاب العملية
* وصف واضح للبضائع أو الخدمات المطلوبه. **ينبغي استخدام المواصفات العامة بدلاً من أسماء العلامات التجارية** عند شراء المعدات كلما أمكن ذلك. ينبغي ذكر أي **تعليمات خاصة** بشكل واضح أو شمولها كملاحظات
* .الميزانية التقديرية للبضائع أو الخدمات التي سيتم شراؤها وينبغي أن تشمل: الكمية، وسعر الوحدة، والسعر الإجمالي.
* التواقيع المناسبة للأشخاص المخولين. وقد يشمل ذلك: رؤساء أقسام العطاءات وموظفي الإدارة العليا وموظفي المالية بناء على المستويات المحددة لصلاحية الشراء.

عندما يقرر المشتري/دائرة المشتريات بأن الطلب يستوفي معايير المعلومات الكافية والموافقة المناسبة، فسيشرعون في عملية الشراء التي تنتهي بإصدار أمر الشراء.

**أهم المعلومات عن طلب الشراء:**

- قبل أن تبدأ بعملية شراء المادة، يجب أن يكون لديك ميزانية معتمدة للمواد التي سيتم شراؤها.

- تستطيع البدء بعملية الشراء بعد تحديد البضائع والخدمات التي سيتم شراؤها.

- يجب تقديم جميع طلبات شراء البضائع والخدمات من خلال تقديم نموذج طلب الشراء.

- يوثق نموذج طلب الشراء الطلب نفسه بالإضافة إلى جميع المواصفات والمعايير المتعلقة بالشراء.

- كما يشمل هذا النموذج معلومات مالية والحسابات الخاصة بعملية الشراء والموافقات المطلوبة قبل إجراء الشراء.

عادةً، يتولى مدراء المشاريع/البرامج إعداد طلبات الشراء، ويجب تقديم معلومات كافية في نموذج طلب الشراء.

## **(2) عمليه الشراء الفعليه**

* 1. تتبع المؤسسات عدد من اليات الشراء التي تتناسب مع طبيعة عملها والسقوف المالية المتبعه و الخاصه في المؤسسه، تاليا في الصندوق بعض اليات الشراء في المؤسسات، اقرأ هذه الاليات وحدد اي هذه الاليات يتم استخدامها في عمليات الشراء في مؤسستك موضحا على ماذا يعتمد اختيار اي منها؟

**تحديد المستوى التنافسي لعمليه الشراء:**

بعد النظر الى سقوف المشتريات للمؤسسه، سيتم تحديد المستوى التنافسي كما يلي:

- اصدار طلب استدراج عروض.

- اصدار طلب طرح عطاء.

- شراء مباشر.

- شراء من مورد معتمد.

- شراء من مصدر وحيد من مورد وحيد.

بعد استلام طلب الشراء الكامل، يقع على عاتق موظفي الشراء المخولين المسؤوليات التالية:

- تحديد طريقة الشراء المناسبة، بما في ذلك آليه الشراء حسب سقوف الشراء المحدده للمؤسسه.

- تحديد المزودين المحتملين والاتصال بهم.

- إعداد طلبات استدراج عطاءات أو استدراج عروض.

- مراجعة العروض المقدمة، وإصدار طلبات الشراء وتأمين الكلف المالية اللازمة.

كما قرأنا في الأعلى يعتمد تحديد المستوى التنافسي على سقوف الشراء المؤسسيه و المرتبطه بشكل طردي بالمبالغ، المتطلبات الفنيه، متطلبات و طريقه التنفيذ، وجود عقود قائمه مع الموردين، الخ.. التي سنقوم بالتطرق اليها في اليوم الثاني.

## **(3) أمر الشراء**

6.7 في جمله من 12 كلمه فقط، وفي مجموعاتكم، الرجاء كتابه تعريفك الخاص بأمر الشراء. فوض واحد من المجموعه بقراءتها.

قم باختصار الجمله الى 8 كلمات. يمكنك تلخيص اهم الكلمات.

قم باختصار الجمله الى 6 كلمات! يمكنك تلخيص اهم الكلمات.

سيقوم الميسر بكتابه اهم الكلمات التي خلصتم اليها ا على اللوح القلاب امامكم.

6.8 أقرأ التعريف التالي و استخرج منه الكلمات التي قد تماثل ما تم كتابته على اللوح القلاب.

إن أمر الشراء هوآخر خطوه في عمليه الشراء و هو **عقد خطي** بين المؤسسة والمورد ويحتوي على **ختم وتوقيع المؤسسة الرسميين** و هو يحدد **شروط و أوقات** تسليم البضائع أو الخدمات **وأسعارها** **ومواصفاتها** وأي متطلبات أخرى محددة، و هو يمثل **التزام** على المؤسسه ويرفق مع أغلب أوامر الشراء **شروط وأحكام** أوامر الشراء الخاصة بالمؤسسة.

بشكل عام، أوامر الشراء تدل على:

* **قبول عرض سعر المورد**.
* **توثيق إجراء الشراء.**  من الضروري الإحتفاظ بنسخة من أمر الشراء، ويتم إرفاق جميع المعلومات الأخرى ذات الصلة الموافقات، والعطاءات، معايير الإختيار وهكذا.
* **وضع أسس لتقارير الإستلام.**  ينبغي تقديم نسخة من أمر الشراء لأي شخص مسؤول عن استلام البضائع أوالخدمات. كما ينبغي إرسال التقارير المستلمة الموقعة أو قوائم البضائع أو الوثائق الأخرى لدائرة المحاسبة لمطابقتها مع الطلبات المفتوحة وأرشفتها وللإيذان بعملية الدفع.
* **دعم التسديد المالي.** تقدم نسخة من أمر الشراء ونسخة من الطلب لموظف الحسابات مستحقة الدفع في دائرة المحاسبة. تبقى نسخة المحاسبة معلقة إلى حين استلام تقرير الاستلام والفاتورة. بعد استلام الوثائق المناسبة، سيجهز موظف الحسابات مستحقة الدفع طلب الدفع ويمرره للمحاسب للموافقة عليه. سيصبح أمر الشراء جزءاً من ملف المستندات المدفوعة. يتطلب دفع أوامر شراء جزئية نفس وثائق الإيصالات حسبما تتطلبه أوامر الشراء المكتملة. تقوم دائرة المحاسبة بأرشفة الإيصالات المنجزة.
* **الإبلاغ بالقرار المتخذ.** يمكن تقديم نسخة من أمر الشراء لطالب الشراء كمرجع مستقبلي وللتأكيد على عملية الشراء ويثبت فائدته كمرجع لتقديم الطلبات المستقبلية.

6.9  سيوزع الميسر نماذج لأوامر شراء معبأه من مؤسسات، اطلع على هذه الطلبات مع مجموعتك وحدد ما النواقص في هذه الطلبات ، شارك نتائج عملك معنا. سنستمع لنتائج عمل مجموعتين. ملحق رقم (3).

6.10 في الملحق، هناك نموذج لطلب شراء يشمل جميع مكونات طلب الشراء يمكنك الأطلاع عليه لاحقا. ملحق لاقم (4).

## **(4) استلام البضائع والخدمات**

6.11 عند استلامك لبضاعه من مورد ما هي اول الخطوات التي تقوم بها شاركنا بها.

6.12 أقرأ المعلومات التاليه عن اداره الأصول وفكر باهمية وجودها واتباعها في مؤسستك.

عند استلام البضائع والخدمات تأكد من التالي:

* يجب تحديد الشخص المسؤول عن الاستلام ويجب تحديد العمليات المناسبة لضمان فحص وتوثيق استلام جميع البضائع والخدمات المطلوبة خلال عملية الشراء.
* يجب مطابقة جميع البضائع مع أوامر الشراء كما يجب معاينة حالة البضائع قبل قبولها من ناحيه الكميه، المواصفات، السعر، مكان التسليم، ايه كفالات، اية تدريبات مطلوبه، اية تريكبات مطلوبه، أية شروط أخرى.
* يجب تسجيل وتوثيق أي اختلاف بين البضائع المستلمة وأمر الشراء. ويتم إبلاغ طالب الشراء مباشرة بأي اختلاف بين أمر الشراء والبضائع أو الخدمات المستلمة.
* يُقْتَرَحْ إبلاغ الموظفين المسؤولين عن الاستلام بشكل مسبق بأي تسليمات متوقعة تحتاج إلى "مراقبة الأصول".
* بعد الانتهاء من وثائق الاستلام، سيبلغ المستلم الشخص الذي طلب المواد أو الخدمات باستلامه لها. سيتم التسليم بناء على تعليمات الشخص الطالب إن لم يحدد ذلك في أمر الشراء. إذا دعت الحاجة إلى إدخال المشتريات في سجل الأصول لن تكتمل عملية التسليم حتى الإنتهاء من هذا الإجراء.
* سترسل وثائق الاستلام وفقاً للإجراءات المقررة لترفق مع إيصالات الدفع. ينبغي إبلاغ المسؤول عن طلب الشراء عن انتهاء عملية الشراء كي يُغلق ملف أمر الشراء هذا.

**إدارة الأصول والمتابعة ما بعد عملية الشراء**

* تشير إدارة الأصول إلى أي نظام يراقب ويحافظ على الأشياء ذات القيمه.
* إن إدارة الأصول هي عبارة عن عملية منهجية لوضع وإدارة والمحافظة على وتحسين والتخلص من الأصول بطريقة فعالة من حيث التكلفة.
* ينبغي وضع الإجراءات لضمان تسمية الأصول. ينبغي تحديد رقم للأصول لكل مادة مدرجة في قائمة الجرد.
* يجب المحافظة على دقة جميع السجلات وأن تشمل المعلومات التالية:

1. وصف المعدات.
2. الرقم المتسلسل للصانع، ورقم الموديل، وأي أرقام تعريفية أخرى.
3. مصدر المعدات بما في ذلك رقم المنحة إن تم شراؤها عن طريق أموال المنحة.
4. تاريخ الشراء.
5. موقع وحالة المعدات.
6. تكلفة شراء الوحدة.

* ينبغي جرد الأصول بصورة دورية.
* ينبغي الإبلاغ عن أي اختلافات تمت ملاحظتها مباشرة لاتخاذ إجراء.
* في بعض الحالات، وبناء على مصدر الأموال، ينبغي إعادة الأصول إلى الجهة المانحة أو للمشاريع الأخرى؛ لذلك الاحتفاظ بسجل جيد للأصول يمكن أن يكون أحد متطلبات الجهات المانحة.

قم بتعبئه نماذج سجل الموجودات واحده للبضائع او اللوازم و واحده للمعدات التي سيقوم الميسر بتوزيعها ملحق رقم (5). على كل شخص تعبئه مثالين عليها. يمكنك استخدام اي مثال تريده من الأمثله التي تم كتابتها سابقا في المهمه 2 .

* 1. ما هي الامور التي ستقوم اضافتها لاجراءات اداره الأصول في مؤسستك؟ اكتبها ادناه.

# **المهمه السابعه: رأيك يهمنا**

* 1. اللوحه الموجوده على الحائط امامكم موجوده لمشاركه ايه اسئله لديكم. الرجاء كتابه اي سؤال لديكم و الصاقه على اللوحه و سوف نقوم بالتطرق اليه صباح اليوم الثاني.
  2. استذكر ما مررنا به اليوم وسجل على اللوحه الملصقه على الحائط (اعجبني اليوم و لم يعجبني) ما اعجبك او لم يعجبك اليوم سواء فيما يتعلق بالمحتوى او التمارين، اواللوجستيات.

7.3 حدد اجرائين ستتولى تطبيقهما في جمعيتك عند عودتك وكيف سيتم ذلك؟ سنستمع من ثلاث اشخاص.

**اليوم التدريبي الثاني**



**المهمه الثامنه: مراجعه اليوم الأول:**

**8.1 في مجموعات اربعة جديدة، الرجاء كتابه:**

* **5 نقاط على اهميه وجود سياسات للمشتريات.**
* **4 مكونات رئيسيه لعمليه الشراء.**
* **6 بنود يجب توافرها في طلب الشراء.**

**بعد الانتهاء من الكتابه لنجتمع في الحلقة الدائرية حول الشجرة، اقرأ البطاقات تباعا وعلقها على شجره التعلم الموجوده امامكم.**

**المهمه التاسعه: سقوف الشراء:** 

9.1 الرسومات التاليه تمثل عتبات الشراء لمشروع دعم مبادرات المجتمع المدني، كل درج منها يمثل عتبه من عتبات الشراء ذات سقوف بقيم مالية محددة و هي تمثل فئه مشتريات معينه لكل منها خصائص و متطلبات. استمع لشرح الميسر لكل منها بالتفصيل ، وسجل اسئلتك او استفساراتك ليجيبك عليها الميسر لاحقا.

**للمشتريات الأقل من 500 دولار أمريكي:**

وعادةً، لا تحتاج أي مشتريات تقل قيمتها عن 500 دولار أمريكي إلى عروض أسعار خطية. حيث يعتبر الحصول على عروض أسعار شفوية أو قائمة أسعار أمراً كافياً، مع الأخذ بعين الأعتبار **الحس السليم من مدى معقولية الأسعار**

**للمشتريات التي تتراوح بين 500 و 3000 دولار أمريكي على سبيل المثال وتبعاً لاحتياجات المؤسسة:**

يفضل دائماً الحصول على ثلاثة عروض أسعار خطية، إلا أنه يمكن إجراء ذلك من خلال **مقارنة عرضي** سعر شفويين أو خطيين على الأقل، أو الأسعار المنشورة في جريدة أو مجلة أو إعلان، أو الموجودة على شبكة الإنترنت، أو قائمة الأسعار أو مجموعة من هذه الأمور.

ينبغي توثيق معايير الاختيار.

**للمشتريات: التي تتراوح بين 3001 دولار أمريكي و 30000 دولار أمريكي على سبيل المثال وتبعاً لاحتياجات المؤسسة:**

قد تتطلب إصدار طلب استدراج عروض أسعار رسمي بناء على طبيعة وتخصص البضائع والخدمات المطلوبة.

تقتضي الحصول على **ثلاثة عروض أسعار خطية من ثلاثة موردين**.

يتطلب **توثيق العملية التنافسية وجدول مقارنة الأسعار، وذلك لتوثيق عملية الشراء**.

يجب توثيق معايير الاختيار إن لم يتم اختيار أفضل أو أقل سعر.

**قد تحتاج إلى إصدار إعلان رسمي بنية الشراء بناءاً على طبيعة وتخصص البضائع والخدمات المطلوبة.**

**للمشتريات التي تتراوح بين 30001 دولار أمريكي و 100000 دولار أمريكي على سبيل المثال وتبعاً لاحتياجات المؤسسة:**

إصدار طلب استدراج عروض أسعار.

**قد تحتاج إلى إصدار إعلان رسمي بنية الشراء بناءا على طبيعة وتخصص البضائع والخدمات المطلوبه.**

تتطلب **ثلاثة عروض أسعار خطية وموقعة من موردين**.

يتطلب **توثيق العملية التنافسية و جدول مقارنة الأسعار، وذلك لتوثيق عملية الشراء.**

يجب توثيق معايير الاختيار إن لم يتم اختيار أفضل أو أقل سعر.

**للمشتريات التي تصل قيمتها إلى 100001 دولار أمريكي أو أكثر:**

منافسة عادلة ومنفتحة إصدار عطاء رسمي

طلب خطي، طلب التقدم بعروض/طلب التقدم بعروض أسعار) التي تحدد المواصفات الكاملة، ونطاق العمل، واختيار المعايير.

يجب الإعلان عن الطلب و اعطاء مهلة لا تقل عن 10 أيام من تاريخ إصداره لتاريخ استلام العطاءات.

يجب الحصول على ثلاثة عطاءات رسمية ومستوفية للشروط على الأقل.

**يتطلب توثيق العملية التنافسية وجدول مقارنة الأسعار.**

يجب أن تجتمع لجنة العطاءات ويجب توثيق معايير الاختيار.

9.2 في مجموعاتكم الثنائية لكل مؤسسة ، الرجاء من كل مؤسسه كتابه الامور المتعلقه بسقوف الشراء المتبعه في مؤسساتكم كل درجه على حدى على اللوحات الفارعه و من ثم الصاقها على الحائط. اذا لم يوجد لدى مؤسساتكم اي سقوف فهذه فرصتك للبدء بكتابه هذه السقوف.

9.3 بعد الانتهاء من الكتابه من خلال تجوالك في القاعه، ستقوم كل مجموعه بقراءه سقوف الشراء للمجموعات الأخرى و اضافه اي اسئله ان وجد.

9.4 بعد الاستماع الى الشروحات اعلاه وايضا بعد النظر الى ملاحظات زملائك، هل هناك بنود او معايير التي تستطيع اضافتها وتبنيها في مؤسستك لتطبيق اهم مرتكزات سياسات الشراء و هي ضمان المنافسه العادله؟ التوثيق؟ الشفافيه؟ الرجاء اخذ 10 دقائق للتقكير و كتابه هذه الأمور ادناه. سنستمع من مؤسستان.

# **المهمه العاشره: طلب استدراج عروض و طلب استدراج اسعار**

* 1. سوف يوزع الميسر على كل طاولة بطاقات ملونه مكتوب عليها خصائص طلب استدراج العروض وطلب استدراج اسعار. في مجموعتك قم بفصل البطاقات وثم ترتيبها في مجموعتين، المجموعه الأولى تخص طلب استدراج العروض والثانيه تخص طلب استدراج اسعار. بعد الانتهاء من الترتيب الرجاء الصاق البطاقات على اللوحات الخاصه بكل مجموعه.
  2. سنقوم جميعا بمراجعه البطاقات و مناقشتها سويا.

اهم الفروقات بين طلب استدراج العروض و طلب استدراج الأسعار

ان طلب استدراج العروض بالعاده يستخدم لشراء منتجات معقده قد يتبعها خدمات. فقد يكون لدى المشتري مشكله يبحث عن حل لها. ان التقييم للعروض يعتمد على عروض السعر و المواصفات الفنيه. شروط واحكام التنفيذ قد تكون مرنه قابله للتفاوض.

اما بالنسبه لطلب استدراج الأسعار فهو ينبثق من المواصفات المطروحه من المشتري و هو يستخدم لشراء بضائع و خدمات بسيطه بحيث يمكن تحديد الموردين المحتملين مسبقا و التقييم يعتمد بشكل اساسي على السعر في هذه الحاله بحيث يكون لدى المشتري احكام و شروط غيرقابله للتفاوض.

* 1. ما هي اكثر الاستخدامات في مؤسستك و لماذا؟

# **المهمه الحاديه عشر: كتابه طلب استدراج العروض**

11.1 أنت موظف في منظمة غير حكومية استلمت منحه من جهه مانحه، أحد متطلبات مشروع المنحه هو التنسيق لعقد دورة تدريبية لأربعمائة طالب في إقليم الشمال. مده الدوره خمسة أيام عمل (40 ساعة) خلال الأشهر أيار- تموز. لديك ميزانية تبلغ 15,000 دينار لتنفيذ النشاط باكمله. بناءا على المتطلبات القليله اعلاه و بالرجوع الى اهم المعلومات التي تعلمناها في المهمه السابقه، وايضا بالرجوع الى سقوف الشراء المؤسسيه لديكم، حدد آليه الشراء التي سوف تتبعها مع شريكك في نفس المؤسسة.

11.2 أقرأ العناصر الأساسية لطلب استدراج العروض الموجوده في الملحق رقم (6) و استخدم البنود الموجوده فيها لاعداد طلب استدراج العروض للحصول على عروض من مؤسسات تدريبيه التي بإمكانها القيام بهذه التدريب.  ضع في اعتبارك الميزانية المحددة التي لديك بالإضافة إلى الحاجات اللوجستية الأخرى التي يجب أن تراعيها.

11.3 بعد الانتهاء من الكتابه سنستمع من مؤسستين عن الطلب الذي تم كتابته.

11.4 هل قمت باعداد طلبات استدراج عروض من قبل في مؤسستك؟ هل هناك امور ترى انه من المفيد النظر اليها وتعديلها عند كتابه هذه الطلبات؟ ما الذي ستقوم بتعديله؟

**المهمه الثانيه عشر: توثيق عمليه الأختيار**

12.1 ان توثيق معايير الاختيار جزء اساسي و مهم من عمليه الأختيار و هو يعزز مبدأ الشفافيه و النزاهه في عمليه الشراء.

12.2 في الملحق رقم 6 قرأنا اهم البنود التي يجب ان تحويها "مذكرة التفاوض" ، بالرجوع الى تلك البنود اكتب في المربع ادناه تلخيص لاهم المعلومات التي يجب على مسؤول المشتريات ذكرها في هذه المذكره. سوف نستمع الى مثال واحد من المشاركين

1.

2.

3.

4.

12.3 هل يتم الاخذ بعين الاعتبار لجميع هذه البنود في مؤسستك؟ اذكر اهم البنود الواجب اخذها بعين الاعتبار عندما ترجع الى مؤسستك.

# **المهمه الثالثه عشر: اهم الممارسات و اشارات التحذير في المشتريات:**

13.1 البطاقات الوجوده امامنا بعضها تحمل عبارات صحيحه و بعضها خاطىء. سوف يقوم الميسر بتوزيع بطاقه واحده لكل شخص. اقرأ البطاقه و ناقشها مع زميلك و من ثم حدد هل العباره صحيحه ام خاطئه. الرجاء التوزع في مجموعتان، المجموعه الأولى تحمل البطاقات الصحيحه و الأخرى الخاطئه.

13.2 أقرأ البطاقه التي تحملها و اشرح للمجموعه سبب تحديدك للعباره بصحيحه ام خاطئه.

13.3 من البطاقات الخاطئه، اذكر اهم اشارات التحذير في عمليه الشراء التي يجب مراعاتها في مؤسستك.

13.4 في مجموعه دائريه كبيره الرجاء من كل شخص ذكر شيئان تعلمه و ذكر تطبيق واحد سيبدأ بتطبيقه في مؤسسته بعد انتهاء الدوره.

13.5 في النهايه الرجاء تعيئه نموذج تقييم الدوره التي سيتم توزيعه الآن.

ملحق رقم (1) اجراءات الشراء

|  |
| --- |
| إعداد المواصفات والتحقق من وجود بندالموازنة |
| إعداد طلب الشراء |
| المراجعة واعتماد طلب الشراء |
| الحصول على عروض أسعار |
| إختيار المورد |
| إصدار (إعتماد) أمرالشراء |
| استلام البضائع أو الخدمات |
| استلام ومراجعة فاتورة المورد |
| إعداد واعتماد أمرالدفع |
| دفع قيمة فاتورة المورد |
| تسجيل عملية الدفع في دفتر الأستاذ |
| تسجيل الأصل المشترى في  سجل الأصول |

ملحق رقم (2) نموذج طلب الشراء

**طلب الشراء**

**التاريخ :**

**اسم المشروع:**

**السعر المتوقع:**

**الوقت المطلوب ووقت التسليم :**

**الوصف التفصيلي للأغراض المطلوب شرائها :**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **التكلفة الكلية** | **الوصف التفصيلي للمطلوب** | **السعر المتوقع للقطعة في الدينار** | **الكمية** | **المادة** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**ملاحظات خاصة :**

الطالب : التوقيع التاريخ

مواققة قسم المالية : التوقيع التاريخ

مدير المشروع : التوقيع التاريخ

ملحق رقم (3) مثال امر شراء غير مكتمل

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | **Amount of PO:** | **قيمة طلب الشراء** |  |  |
|  |  |  |  |  | **التاريخ** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  | **Project Number:** | **رقم المشروع** |  |  |
|  |  |  |  | **Contract Number:** | **رقم العقد** |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **To: الى** |  | | | **Bill to: الفاتورة باسم** |  | | |
| **Attentionالشخص المعني** |  | | |  |
| **Phone رقم الهاتف** |  | | |  |
| **Faxرقم الفاكس** |  | | |  |
| **Emailالبريد الالكتروني** |  | | | **Delivery Date:تاريخ التسليم** |  | | |
| **Item المادة** | **Description الوصف** | | | **Quantity الكمية** |  | **Currencyالعملة** | **المجموع Total** |
| 1 |  | | |  |  |  |  |
| 2 |  | | |  |  |  |  |
| **المجموع الكلي Total** | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| This order is subject to the attached terms and conditions and contract requirements, responding to the detailed deliverables. | | | | | | | |
|  | | | | | |  |  |
|  |  |

ملحق رقم (4) امر شراء

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | |  |  | **Purchase Order No.:** | **رقم طلب الشراء** |  | |
|  |  | |  |  | **Performance Period:** | **فترة التنفيذ** |  |  |
|  |  | |  |  | **Amount of PO:** | **قيمة طلب الشراء** |  |  |
|  |  | |  |  | **Date:** | **التاريخ** |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  | |
|  |  | |  |  | **Project Number:** | **رقم المشروع** |  |  |
|  |  | |  |  | **Contract Number:** | **رقم العقد** |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |
| **To: الى** |  | **Bill to: الفاتورة باسم** | | | |  | | |
| **Attentionالشخص المعني** |  |  | | | |
| **Phone رقم الهاتف** |  |  | | | |
| **Faxرقم الفاكس** |  |  | | | |
| **Emailالبريد الالكتروني** |  | **Delivery Date:تاريخ التسليم** | | | |  | | |
| **Item المادة** | **Description الوصف** | **Quantity الكمية** | | | | **Unit Price سعر الوحدة** | **Currencyالعملة** | **المجموع Total** |
| 1 |  |  | | | |  |  |  |
| 2 |  |  | | | |  |  |  |
| **المجموع الكلي Total** | | | | | | |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |
| This order is subject to the attached terms and conditions and contract requirements, responding to the detailed deliverables. | | | | | | | | |
| طلب الشراء يخضع لاحكام وشروط متطلبات العقد بما يتناسب مع المواد الواحب تسليمها في الوقت المحدد | | | | | | |  |  |
|  |  |
| Name: الاسم |  | |  | Comapany:اسم الشركة | |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |
| Name: الاسم | | |  | Company:اسم الشركة | |  |  |  |

ملحق رقم (5) نموذج مراقبه الأصول

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **رقم المادة Item No.** | **الموقع Location** | **المواصفات Item Description** | **رقم Bar Code/ID Code** | **الكمية Qty.** | **رقم الموديل Model No.** | **الرقم المتسلسل Serial No.** | **تاريخ الشراء Purchase Date** | **رقم طلب الشراء او رقم الفاتورة P.O. or Invoice No.** | **التكلفة بالدولار اCost (USD)** | **التكلفة بالدينار Acquisition Cost (JD)** | **Source of the equipment/award number** | **Title vested at** | **الحالة Condition** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ملحق رقم (6) بنود طلب استدراج العروض

ملحق رقم (6) **طلب استدراج بعروض**

* إن طلب التقدم بعروض هو طلب رسمي لتقديم عطاءات من الموردين/المستشارين.
* يعتبر طلب التقدم بعروض وثيقة شاملة تزود مقدم العطاء بخلاصة، وهدف، ونطاق، ووصف، والمتطلبات الدنيا...إلخ. كما تذكر الأمور المتوقعة من "مقدم العطاء".
* يحتاج استخدام الموردين/المستشارين بشكل ناجح إلى فهم واتفاق واضحين فيما يتعلق بالأهداف والنتائج المتوقعة التسليمات والمسؤوليات وجداول المواعيد.
* ***سيسفر الوقت المخصص لمراجعة طلبات التقدم بالعروض وفي إعداد وثيقة طلب تقديم عروض جيدة الجودة وشاملة عن نتائج إيجابية وسيقلل من الوقت الضائع في عملية اختيار المصادر.***

**العناصر الأساسية لطلبات استدراج العروض**

1. مقدمة:

يجب استخدام القسم الأول لتقديم معلومات أساسية حول الشركة وقطاعها.

1. غرض المشروع أو وصف المشروع:

في هذا القسم، يجب تقديم معلومات حول سبب طلب تقديم العروض وذكر ما تريد إنجازه من خلال هذه العملية ومتى تقريباً.

تستطيع شمول التفاصيل أدناه:

* + جملة مختصرة تصف المشروع أو المشكلة التي سيتم معالجتها.
  + النتائج والفوائد المتوقعة من المشروع.
  + مصادر التمويل.
  + المبلغ المتوفر للمشروع.
  + مدة المشروع (تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء المتوقعين).

1. نطاق العمل:

ويستغرق هذا القسم أغلب وقت الإعداد. إن تعريف المشروع سهل جداً لوصفه لمورد أو مقاول، ولكن تعريف نطاق العمل المفصل يحتاج إلى تعاون مع الكثير من المستفيدين الداخليين.

* + المهام/الخدمات التي سيكون مقدم العطاء مسؤولاً عنها.
  + المعايير المهنية التي يجب أن تستوفيها المنتجات.
  + المنتجات أو المنجزات المتوخاة (المسودات والمنتجات النهائية)
  + أشكال المنجزات المتوخاة
  + التنفيذ والجدول الزمني للتنفيذ - تاريخ تقديم الخدمات والمسودات والتقارير...إلخ.
  + الاجتماعات أو العروض التي يتوقع من المستشار المشاركة فيها (العدد، والمكان، والنوع...إلخ.)
  + مهام/مسؤوليات الطالب وأي أطراف أخرى.
  + نوع العقد
  + جدول السداد والوقت اللازم للسداد
  + تحديد أي متطلبات للعطاء، مثل: استخدام أنظمة السفر الفيدرالية، والمواد، والسفر المقيد في الفاتورة بسعر التكلفة ...إلخ.

1. الموظفين

* المؤهلات المهنية التي يجب على الموظفين استيفائها. السيرة الذاتية، والإفادات الشخصية...إلخ.
* المهارات المرغوبة والخبرات السابقة ذات الصلة.

1. متطلبات التقديم:
   * شكل الرد. مجموعة العروض الفنية ومجموعة العروض المالية.

وبشكل مثالي، ينبغي يجب أن تكون العروض الفنية والعروض المالية مجموعتين منفصلتين؛ كي ينجز التقييم الفني الكامل وتصنف الاستجابات الفنية قبل فتح المجال لاستجابات التكاليف.

* + المعلومات المطلوبة في الاستجابة (وتكون مشمولة في العادة في مجموعة العروض الفنية):
* الاسم الرسمي للمستشار/الشركة.
* شهادات التسجيل و/أو الشهادات الوظيفية.
* رسالة تغطية موقعة بواسطة الموظف المخول من البائع.
* الملخص التنفيذي
* تاريخ الخبرات ذات الصلة ولمحة عن الشركة.
* مؤهلات الموظفين الرئيسيين المكلفين بالمشروع مع إرفاق سيرهم الذاتية.
* إفادة تؤكد على فهم العقد وشروط وأحكام طلب تقديم العروض.
* وصف نطاق العمل والجدول الزمني للتسليمات.
* شهادة التزام المستشارين/المقاولين (إذا كان ذلك ممكناً).
* مراجع العمل/الأداء.
* أحدث القوائم المالية (إن كان ذلك ممكناً).
* كفالات بنكية. كفالة العطاء.
* ميزانية المشروع (وينبغي شمولها عادةً في المجموعة المالية).
* قصة(تقتصر على عدد الصفحات) وتشمل:
* وصف المشروع
* عرض موجز للمشكلة التي سيتم إيجاد حل لها
* خطة إنجاز الأهداف والغايات المذكورة
* أنشطة المشروع
* الموظفين الرئيسيين المكلفين بكل نشاط (مع إرفاق سيرهم الذاتية)
* المكان/الموعد الذي ينبغي فيه تقديم العرض.
* الموعد النهائي للتقديم. حدد التاريخ والساعة. في موعد أقصاه ساعة محددة.

بشكل عام، سيمنح البائعون عشرة أيام عمل على الأقل للرد على طلب تقديم العطاءات. رغم ذلك، ينبغي تقييم الاعتبارات المحلية ودرجة تعقيد العطاء لتحديد مدة الاستجابة المنطقية.

* مكان التقديم. تحديد اسم الشخص وعنوان الشارع الذي سيرسل العرض له.
* اسم الشخص/معلومات للأسئلة إن كان ذلك ممكنةً. عن طريق البريد الإلكتروني والفاكس...إلخ.

1. عملية المراجعة وأساس المنحة:
   * معايير التقييم.

يعتمد تطوير معايير التقييم على طبيعة المشتريات وضمان الشفافية والعدالة، كما ينبغي تحديد معايير التقييم قبل الإعلان عن طلب تقديم العروض وينبغي تحديدها في طلب تقديم العروض.

يمكن أن ترتكز المنحة على:

1. السعر والعوامل المتعلقة بالسعر. على سبيل المثال، عندما يتم شراء معدات تكنولوجيا المعلومات، يجب ذكر المواصفات بشكل واضح.
2. أفضل منهج فني
3. أو مزيج من كليهما.

يستخدم كلاهما للمشتريات الأخرى، عندما يكون المعيار أكثر تعقيداً وقد يحتاج إلى منهج فني.

1. التقييم الفني:

* الأداء السابق/الخبرة السابقة
* المنهج الفني
* الموظفين الرئيسيين المقترحين.
* كفاءة الشركة
* وقت التنفيذ/التسليم
* جودة ومزايا المنتج
* خدمات الدعم عند الاقتضاء
* القدرة على تقديم عينة

سيطلب من الطالب المساعدة في تحليل وتقييم العطاءات إن كان ذلك ضروريا؛ بسبب مستوى التعقيد، وأيضاً إن كان هناك اختلافات بين أوصاف المواد في الطلب والسلع حسب العطاء.

1. التقييم المالي

* التكلفة. يمكن أن يشمل هذا ميزانية المشروع.

يجب أن تبقى العطاءات سارية المفعول ومفتوحة للقبول لـ 90 يوماً تقويمياً من تاريخ استحقاق العرض.

يستطيع مدير المشروع وبالتنسيق مع الدوائر الأخرى ذات الصلة إضافة أو حذف المعايير وسيحدد النسب المئوية/الدرجات لأهمية التقييم التي ستعطى لكل معيار أعلاه بناء على نوع الخدمات المطلوبة. ***ترتيب والوزن ذات الصلة للمعايير المتعددة المذكورة ووصف الوزن المتصل للمعايير الفنية مقابل التكاليف المقدمة والتي جرى تقييمها أو السعر الذي ينبغي تقديمه في طلب تقديم العطاءات.***

* + المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات.
  + إشعار إلى مقدمي العطاءات الناجحين/غير الناجحين.

ترسل لجنة المشتريات عادةً رسائل الإشعار الرسمية إلى مقدمي العطاءات الناجحين/غير الناجحين.

**لجنة تقييم المشتريات**

* ينبغي تشكيل لجنة مشتريات لها نطاق عمل واضح لواجبات اللجنة.

**اللجنة:**

* تأسست لضمان التطبيق المتسق والصحيح لممارسات المشتريات.
* مسؤولة عن مراقبة والتحقق من المشتريات وضمان تطبيق إجراءات المشتريات.
* في العادة، ينبغي أن يكون للجنة ممثل إداري، وممثل مالي، وممثل فني، وممثل عن المجلس.
* ينبغي أن لا يشارك الموظفون في اختيار أو الإشراف على المشتريات إن كان هناك تضارب مصالح حقيقي أو متصور. ويشمل هذا الحالات عندما يكون الموظف، أو أي فرد مُقَرَّب من أفراد العائلة، أو شريك الموظف له مصالح مالية في الشركة التي اختيارها للمنحة. ويشمل ذلك المؤسسة التي توظف أو على وشك توظيف الموظف أو فرد مُقَرَّب من أفراد عائلته أو شريك الموظف.
* يجب على كل عضو من أعضاء اللجنة التوقيع على مدونة السلوك الأخلاقي الخطية التي تمنع وتعالج حالات تضارب المصالح بالإضافة إلى اتفاقية السرية.
* من المستحسن تغيير أعضاء لجنة المشتريات كل ستة أشهر. سيختار رؤساء الأقسام موظفين من أقسام ليكونوا جزءاً من اللجنة. سيبقى عضو واحد من أعضاء اللجنة السابعين في العمل مع الأعضاء الجدد.
* يقوم أعضاء اللجنة بالتقييم بناءً على المعايير وينبغي ***أن يوقعوا على*** وثيقة التقييم النهائي.

**عملية الاختيار والمنح:**

* ينبغي توثيق عملية الاختيار بشكل واضح
* ينبغي كتابة "مذكرة تفاوض" أو "مذكرة اختيار مصدر" توثق تفاصيل العملية التنافسية والتقييم المرتبط بالعروض المنفذة.

ينبغي أن تذكرة "مذكرة التفاوض" البنود التالية:

1. **طريقة الشراء:** وسيذكر ذلك طريقة نشر الإعلانات العامة عن العطاءات وعدد العطاءات المجمعة والمستلمة.
2. **معايير التقييم:** يجب أن يشرح هذا القسم معايير التقييم، ويكشف عن جداول التقييم الفنية والمالية وأي تعليقات أو ملاحظات.
3. **نتائج التقييم:** يكشف هذا القسم عن نتائج التقييم واختيار مقدمي العطاءات الناجحين ***بشكل واضح*** لتسليم البضائع والخدمات.
4. **نتائج الالتزام الواضحة:** *تحتاج جميع الجهات المانحة إلى "امتثال واضح "بالعمل مع مقدمي العطاءات الناجحين.*

*في هذه المذكرة، ينبغي عليك توثيق بأنك قمت بإيلاء العناية الواجبة من خلال إجراء فحص خلفية حول البائعين الذين تم اختيارهم، والتصريح بأنهم أفضل البائعين حسب معرفة المؤسسة، وأن مقدم العطاء الناجح ليس على قائمة البائعين المحظورين أو الموقوفين أو الذي لم يستوفوا الشروط بعد.*

1. **التوصيات:** ستعلن المؤسسة عن فوز مقدم عطاء تم الحكم عليه بأنه مسؤول ومؤهل لتقديم الخدمات المطلوبة بشكل مرضي بناء على العملية التنافسية الموثقة.