

دليل المشتريات

لجمعية إنقاذ المستقبل الشبابي

مقدمة:

نبذة عن الجمعية:

تأسست جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي عام 2001 في مدينة غزة، وقام بتأسيسها مجموعة شبابية ونشطاء مجتمعون بمبادرة ذاتية لديهم الإيمان بمبادئ التنمية البشرية وتتوفر لديهم الخبرة الجيدة مع الشباب وكذلك العمل الميداني مع الأهالي والتفاعل مع المجتمع، من خلال تطبيق وتعزيز مفاهيم المبادرة والتنمية المستدامة والمصالحة والعدالة الاجتماعية والديمقراطية، وتشجيع العمل الطوعي، وإيماناً منهم بأهمية العمل الأهلي ودوره الإيجابي في بناء المجتمعات.

الرؤيا:

استندت منذ النشأة رؤية الجمعية إلى أن تصبح جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي في قطاع غزة لأخذ دور ريادي في بناء مجتمع مدني يقوده شباب مبدع و فاعل و صانع للتغيير

الرسالة:

جمعية انقاذ المستقبل الشبابي هي مؤسسة أهلية مستقلة تستثمر طاقات الشباب الفلسطيني وتعمق دوره من أجل امتلاك مصيره وقيادة التغيير المجتمعي بمقاربة أساسها تعزيز الانتماء والهوية، وذلك عبر تطبيق مهني ومتميز لمنظومة متكاملة من التعليم، التمكين الاقتصادي وتطوير القدرات.

تعريفات عامة

- يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني الواردة قرين كل منها ما لم يدل السياق على خلاف ذلك في جمعية انقاذ المستقبل الشبابي :
- المشروع : ذراع الإدارة المختص بتسيير احدى المشاريع وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات الإدارة وتتبع الإدارة التنفيذية.
- الرئيس : رئيس مجلس إدارة جمعية انقاذ المستقبل الشبابي.
- المدير التنفيذي: الشخص المعين من مجلس الإدارة بالتعيين ليكون مسؤولاً عن ادارة الاعمال التشغيلية اليومية وتصريف الشؤون الادارية والمالية والفنية للجمعية بكفاءة وفعالية اقتصادية ووفقا للقانون والأنظمة واللوائح المعمول بها.
- دائرة المشتريات : الوحدة التنظيمية المكلفة في الجمعية والتي تتولى القيام بالمهام والاختصاصات المتعلقة بالمشتريات.
- دليل تفويض الصلاحيات: مجموعة القواعد والأحكام المنظمة لتفويض الصلاحيات المالية وغير المالية، أو ما في حكمه.

- السياسات: القواعد والأحكام الواردة في هذا الدليل، والتي تعبر عن استراتيجية الجمعية .
- الأساليب: القواعد والأسس أو المبادئ الخاصة بالنشاط المحدد والتي تميزه عن النشاطات الأخرى، وكذلك الوسائل المتوفرة والتقنيات التي يمكن استخدامها لتسهيل العمل.
- الإجراءات: التعليمات والخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها لتنفيذ السياسات.
- المورد: الجهة الخارجية التي تقوم بتزويد الجمعية ببعض الاحتياجات من أصناف المواد وفق سياسات الشراء المتبعة بالجمعية.
- المقاول: الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقوم بتزويد الجمعية ببعض الاحتياجات من الخدمات أو تنفيذ أعمال شاملا المواد ضمن نطاق العمل.
- العقد: مستند قانوني ثبوتي لعلاقة تمت بين الجمعية والمورد أو المقاول سواء لتقديم خدمات أو تنفيذ أعمال أو توريد مواد وأصناف.
- قيمة العقد: القيمة الأصلية مضافاً إليها كافة أوامر التغيير إن وجدت.
- أمر التعديل: أي امر تغيير أو تعديل لأية فقرة أو مادة أو شرط في العقد يصدر عن الجمعية أو السلطة المخولة قانوناً بذلك.
- أمر شراء: اتفاق بين الجمعية والمورد لتوريد أصناف أو مواد تم الاتفاق عليها، ويصدر من الجمعية .
- أمر توريد: أمر يصدر لتوريد أصناف أو مواد معينة من خلال اتفاقية أسعار تم إبرامها
- وسارية المفعول بسقف مالي وزمني محدد ويصدر مباشرة من الإدارات المستخدمة بالجمعية إلى الموردين.
- أمر العمل: أمر يصدر لتزويد خدمات معينة من خلال اتفاقية اسعار تم إبرامها وسارية
- المفعول بسقف مالي وزمني محدد ويصدر مباشرة من مسؤولي العقود الى المقاولين.
- الشراء بالأمر المباشر: أسلوب الشراء الذي يتم بموجبه عملية التعاقد من خلال اللجوء
- مباشرة إلى مورد أو مقاول واحد دون الحاجة إلى الاتصال بعدة موردين لاستدراج العروض منهم بما لا يتجاوز 2,000 شيكل أو في حالة الحاجة لمواد وخدمات مصدرها مورد وحيد يمكن الشراء المباشر وإن تعدى المبلغ 20,000 شيكل.
- الشراء من خلال استدراج عروض أسعار : أسلوب الشراء الذي يتم فيه تنفيذ عملية الشراء التي تتناول أصنافاً بقيمة تزيد على 2,000 شيكل ولغاية 20,000 شيكل أو ما يعادلها , وبمواصفات محددة من خلال استدراج العروض من عدة مصادر توريد بمظاريف مغلقة أو إلكترونياً تفتح من قبل لجنة فتح المظاريف ومن ثم اختيار العرض الذي يقدم أفضل العروض فنياً ومالياً مع مراعاة متطلبات الجمعية وتحقيق أفضل قيمة لها.
- المناقصة العامة: وهي التي يتم الإعلان عنها في الصحف والمجلات والوسائل الإعلامية

- الأخرى بهدف إتاحة الفرصة لكافة الموردين محليين وخارجيين الذين يرغبون في تقديم العطاءات بالظرف المغلق لتوريد الأصناف المطلوبة ضمن الشروط والضوابط التي تحددها الجمعية ، والتي يتم الإعلان عنها على موقع الجمعية أو الصحف و المجلات وتفتح هذه المظاريف من قبل لجنة فتح العطاءات بالجمعية.
- طلب عرض الأسعار: هو طلب / دعوة شفوية أو كتابية يتم إرسالها إلى الموردين والمقاولين يتم اختيارهم مسبقا للحصول منهم على عروض أسعار لشراء أصناف ذات مواصفات نمطية محددة ومتعارف عليها او تزويد خدمات او تنفيذ اعمال بحيث يشكل السعر عندها العامل
- الأساسي الذي يتم على أساسه قبول العرض وإصدار أمر الشراء أو العقد أو اتفاقية الاسعار.
- دعوة إلى تقديم عطاءات: هي طلب/دعوة كتابية يتم نشرها في الصحف والمجلات وموقع الجمعية والوسائل الإعلامية الأخرى (في حالة طرح عطاء)
- عرض أسعار/: مستند أو مجموعة من المستندات يصدرها المورد أو المقاول بناءً على طلب عرض أسعار /دعوة لتقديم عطاءات موجهة إليه من قبل الجمعية ويتضمن مواصفات الأصناف أو الخدمات او تنفيذ الاعمال التي يقدمها بما في ذلك الأسعار وشروط البيع والتسليم والسداد.
- أمر تكليف: أمر يصدر لتنفيذ خدمات محدودة ويستعمل لإنجاز بعض الخدمات
- البسيطة والأشغال غير المتكررة وتسدد قيمتها مرة واحدة عند انتهاء العمل .
- قائمة المتناقصين: قائمة الموردين أو المقاولين.
- المصدر الوحيد (الشراء المباشر: Direct Purchasing) الوكيل أو المورد الحصري لسلعة أو خدمة ما ويتم التعامل معه مباشرة من خلال طلب عرض السعر ومقارنة العرض بالمبلغ المخصص في الموازنة وتكون عملية الشراء بشروط المورد عادة مع إمكانية وجود هامش للتفاوض على السعر معه وبدون لجنة شراء وذلك في الحالات التالية :
- للمواد والمعدات التي وصل رصيدها في المخازن الى حد الخطر بحيث يؤدي عدم توفرها الى توقف النشاط بشكل نهائي.
- المواد والمعدات الجديدة لغرض اختبارها او تجربتها.
- المواد للحالات الطارئة جدا.
- المواد والمعدات المحترق صنفها او استيرادها.
- للمواد في الحالات التي يحافظ على سريتها.
- تأمين العطاء: كفالة مصرفية تقدم مع العطاءات كضمان لجدية المشاركة في المناقصة.
- كفالة حسن التنفيذ (الأداء): كفالة مصرفية يقدمها المتعاقد كضمان لحسن أداء العقد وتنفيذه وفقا لشروطه.
- المشتريات المباشرة: مواد مصنفة "مواد للاستهلاك المباشر" وتخصم قيمتها من ببند
- الصرف المخصص ولا تضاف قيمتها إلى عهدة المستودعات.

- عهدة المستودعات: كمية وقيمة كافة المواد المحفوظة في المستودعات. وتزداد العهدة
- بكمية وقيمة مشتريات المستودعات أو مرتجعات صادر المستودعات أو المواد المحولة من مستودعات أخرى
- وتنقص العهدة بكمية وقيمة صادرات المستودعات للاستهلاك أو المرتجعات
- للموردين أو المحولة إلى مستودعات أخرى.

مسؤولية تطبيق الدليل

- يكون مدير دائرة المشتريات في الجمعية أو من في حكمه المسئول الأول عن تطبيق دليل المشتريات والمناقصات والمزايدات والمستودعات.

نطاق تطبيق الدليل

- تسري احكام هذا الدليل على كافة مشتريات الجمعية ، ولمجلس الإدارة استثناء أي من الأقسام من الخضوع لأحكام هذا القانون.
- يشتمل هذا الدليل على السياسات والأساليب والإجراءات التي تطبق على المشتريات واستيراد المواد وعقود الخدمات وعقود تنفيذ الأعمال أيا كانت.
- كل ما لم يرد به نص في هذا الدليل يعتبر من الأحكام والسياسات والإجراءات التي تستقل بها إدارة الجمعية .
- لا تسري أحكام هذا الدليل على ما يلي:
 - المصروفات الإدارية العامة وهي نفقات لا يحدد لها مواصفات فنية مسبقا (نطاق العمل) مثل مصروفات الماء والكهرباء والهاتف، والإعلانات، و الإيجارات ، والاشتراكات في الدوريات، والاشتراكات في الهيئات المهنية والغير مهنية، والمصروفات الفندقية، وتذاكر السفر، ورسوم الاشتراكات في المؤتمرات والمعارض، والمصاريف النثرية، وما إلى ذلك من مصاريف إدارية عامة مشابهة، وتعتمد حسب دليل تفويض الصلاحيات في الجمعية .

المصطلحات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
المؤسسة	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
المورد	هو التاجر أو المقاول أو الشركة، أو المصنع، أو الوكالة التجارية أو الموزع المعتمد أو المزود المسجل رسمياً لدى السلطات برقم ضريبي و/أو المعروف بمصادقته وحسن تعامله
التوريدات	تعرف التوريدات بأنها عملية الحصول على المواد والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية والموجودات الثابتة من أجل استخدامها لتسيير أعمال المؤسسة وتلبية احتياجات الدوائر والأنشطة المختلفة. يشمل توريد البضائع المعدات، والأثاث، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجها، والسيارات وأية معدات أخرى. تشمل الأعمال إعادة التأهيل الثانوي، وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية. كما وتشمل استئجار الخدمات وتشمل استئجار المباني (إصلاح أو إنشاء أو صيانة... الخ).
تحديد أسلوب الشراء	يتم تحديد أسلوب الشراء بناء على عتبات الشراء المحددة مسبقاً من قبل المؤسسة في الدليل المالي والإداري للمؤسسة، والذي لا يتعارض مع أي من القواعد العامة بشأن إجراءات المشتريات الصادر عن وزارة المالية وفقاً للتعليمات الدولية الخاصة بتوجيهات وشروط الجهات المانحة كالبنك الدولي وغيرهم. حيث تعرف عتبات الشراء بأنها: السقف المالي «الحد الأدنى والحد الأعلى» للمبلغ المسموح به لاستخدام أسلوب شراء معين .

خطة المشتريات على المؤسسة الأهلية أن تقوم بتحضير خطة المشتريات اللازمة خلال السنة، بناءً على الموازنة الخاصة بالمؤسسة ويفضل تحضير هذه الخطة في بداية السنة المالية للمؤسسة (وفي بداية كل مشروع إذا كان هناك مشاريع ممولة من جهات خارجية). يجب أن تحتوي الخطة التالي: 1. على بنود المشتريات/التوريدات وتصنيفها إذا كانت أعمال، بضائع، استشارات. 2. القيمة المالية التقديرية الخاصة بكل بند . 3. التواريخ الخاصة بتنفيذ عملية الشراء/التوريد - تاريخ الإعلان، أو استدراج العروض، وتاريخ التقديم، وتاريخ توقيع العقد، وتاريخ بداية العقد وتاريخ ونهايته . 4. طريقة الشراء 5. على الخطة ان تكون قابلة للتعديل بناءً على المستجدات	
1. شراء/تعاقد مباشر. 2. التسوق/استدراج عروض . 3. عطاءات تنافسية. 4. اختيار الإستشاريين	طرق التوريدات واختيار الإستشاريين

يتم استخدام أسلوب الشراء المباشر في الحالات التي يتم فيها اللجوء مباشرة إلى مصدر واحد لشراء الأصناف المطلوبة، دون الحاجة إلى الاتصال بعدة موردين لاستدراج العروض منهم . مبررات الشراء المباشر: • يتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة والأعمال النادرة • وعندما يكون المورد هو المصدر الوحيد . ويندرج تحت هذا الأسلوب عدة أساليب فرعية تشمل: • الشراء المباشر من قبل إدارة المشتريات، أو من قبل المسؤول. • الشراء المستعجل. • الشراء النثري. • الشراء بالمزاد.	أسلوب الشراء المباشر/التعاقد المباشر
يتم التوريد على أساس إجراءات التسوق التي تتطلب استدراج عروض واستلامها، وتقييم عروض أسعار تنافسية من ثلاثة موردين على الأقل، حيث يتم طلب عروض الأسعار بواسطة الفاكس أو الرسائل العادية. ومن أجل تحقيق الشفافية والنزاهة قد يتم اعتماد الموردين المحتملين مسبقاً.	أسلوب الشراء على أساس إجراءات استدراج عروض
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.	أسلوب الشراء من خلال عطاءات تنافسية

أ. الاستشاري الفرد - يتم اختيار الاستشاري الفرد عن طريق الحصول على ثلاث سير ذاتية وتقييمها لتقديم خدمة معينة مثل تدريب، بحث، دراسة احتياجات ب. الشركات الإستشارية ويتم اختيارها عن طريق الحصول على لمحة عن الشركة تتضمن وبحسب المتطلبات تأهيلها لمجالات العمل؛ على أن توفر الخبرات المؤهلة علمياً وعملياً على مستوى المؤسسة والأفراد، توفر قاعدة مؤسسية مثبتة وتوفر سجل إنجازات مثبتة بمرجعية واضحة.	اختيار الإستشاريين
هي مجموعة من الأشخاص في المؤسسة والذين يقومون بدور متكامل في تنظيم إجراءات العطاء وشروط الاشتراك فيه وطريقة دراسة العروض والإحالة والضمانات الواجب تقديمها من قبل المناقصين والمتعهدين والمسؤوليات والالتزامات المترتبة عليهم عند الالتزام بعروضهم أو تنفيذ عقود الإحالة المبرمة. وهي موجودة في المؤسسات حتى إن لم تكن معينة رسمياً. ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية. وتتكون هذه اللجنة من ثلاثة أشخاص على الأقل، من بينهم شخص مالي، وشخص متخصص بمجال المشتريات. وتمارس مهامها وصلاحياتها المنصوص عليها في هذه الدليل على أن يعاد تشكيلها كل سنتين على الأكثر. مهام واختصاصات اللجنة: • الإشراف التام على كل مراحل العطاء بدءاً بمراجعة مسودة الإعلان عن العطاء ووثائقه حتى الفراغ من أمر التعاقد وإصدار أمر القبول • وضع خطط التوريد للمؤسسة والموافقة عليها مع وضع وتحديد الجداول الزمنية لعمليات التوريد والشراء ومتابعة تنفيذها وتقديم توصيات بذلك، • تقديم واعتماد التقارير لسير عمليات التوريد والتعاقد للإدارة العامة ، • متابعة سير تنفيذ كل التعاقدات السابقة والمستمرة مع الإدارة المعنية وتقديم مقترحات لأي تعديلات طارئة ترتبط بسير التنفيذ، • أي اختصاصات أخرى تحددها السلطة المختصة.	لجنة العطاءات
هي لجنة تشكل من أفراد داخل المؤسسة ويمكن الإستعانة بأخرين من ذوي الاختصاص والخبرة من خارج المؤسسة، وتتكون من مجموعة من الفنيين المتخصصين لا يقل عددهم عن ثلاثة، تكون مهمتهم دراسة وتقييم العطاءات الفنية أو المالية، وتقديم توصيات وتقارير نهائية بشأنها للجنة العطاءات.	لجنة تقييم العطاءات

عند إصدار الدعوة لتقديم عروض الأسعار في طريقة التسوق أو عند طرح العطاءات يجب على المورد استيفاء الأمور التالية، والتي تكون أصلاً مطلوبة في وثائق العطاء: 1. نوع العملة: تحديد عملة الأسعار المقدمة للمؤسسة . 2. الفاتورة معفاة من الضريبة. 3. مدة سريان عرض الأسعار تاريخ محدد. 4. تاريخ تسليم البضاعة. 5. كفالة حسن التنفيذ وكفالة الصيانة على البضاعة، الأجهزة والأثاث. 6. شمولية تركيب الأجهزة والأثاث. 7. التدريب على الأجهزة. 8. تزويد المؤسسة بالعينات أو الكتلوجات أو الصور. 9. تحديد طريقة الدفع - (بعد 30 يوم من التسليم). 10. إذا كان هناك خصم يجب تحديد قيمة مقدار الخصم الممنوح . 11. كيفية نقل البضاعة. 12. الاسم الرسمي حسب التسجيل، ورقم مشغل مرخص . 13. المواصفات الفنية المطلوبة. 14. كفالة دخول العطاء. 15. أية شروط أخرى مناسبة. 16. امكانية زيادة أو انقاص الكميات بنسبة 25%.	شروط الإجابة على عروض الأسعار والعطاءات
في جميع الاحوال والظروف، وخاصة في حالة علاقة الموظفين المسؤولين - أو المشاركين في عمليات الشراء - يجب مراعاة مبدأ منع تضارب المصالح العامة مع المصالح الشخصية سواء المباشرة، أو غير المباشرة، ويجب على الموظف عضو لجنة المشتريات، إبلاغ رئيس الطاقم التنفيذي إعفاهه من المشاركة، و/أو اتخاذ أي قرارات لتلك الجلسة في حالة وجود مثل هذه العلاقة.	مبدأ منع تضارب المصالح

نتيجة للأوضاع التجارية المتقلبة في السوق الذي نتعامل معه، يمكن التعامل مع موردين مؤهلين، ومتخصصين حسب السلع والمواد التي يتاجرون بها، للإفادة من الخبرات في انتقاء المؤرد الأفضل. عند التعامل مع المؤردين، سواء أكانوا شركات، مصانع، أو تجاراً، أو عند الشراء، يجب مراعاة أفضل الطرق وأسلمها سواء من الناحية المهنية، أو الأخلاقية، أو القانونية في التعامل مع التجار أو الشركات الموردة؛ لضمان صحة سير عمليات الشراء، وتوثيقها رسمياً، لضمان عدم حدوث أي خلل. هذا ويجب على الموردين والمقاولين والإستشاريين الذين يرغبون في المشاركة في عطاءات المؤسسة، تأهيل أنفسهم باستيفاء المعايير الخاصة بالتأهيل والتي حددتها جهة الاختصاص بالمؤسسة، سواء كانت لجنة العطاءات أو الهيئة الإدارية.	التعامل مع الموردين
يتم استدراج عروض الأسعار عن طريق الظرف المختوم .	استدراج عروض الأسعار
في حالة استدراج عروض الأسعار يتم استلام ثلاثة عروض على الأقل بظروف مختومة . في حالة العطاءات التنافسية يتم تسليم العروض بالظرف المختوم فقط .	استلام العروض في كل حالة
يمكن لأي فرع أو دائرة أو قسم تابع للمؤسسة أن يطلب شراء احتياجاته من خلال إرسال طلبية لقسم المشتريات ، والذي بدوره يحيلها إلى المدير المالي لدراسة هذه الاحتياجات و بدء إجراءات الشراء .	طلب الشراء
وهو نموذج لاتفاق شراء قانوني بين المؤسسة والمورد لتجهيز وشراء المواد حسب التقيد بمواصفات المؤسسة الفنية، وتاريخ الشراء، وتاريخ التسليم، والكفالات، وطريقة الدفع وعملتها، ويعتبر أمر الشراء وثيقة رسمية ، كما يجب الالتزام بشروطه وملحقاته كافة .	أمر الشراء
هو اتفاق قانوني بين المؤسسة ومقدم الخدمة الاستشارية أو المورد أو المقاول في حالة الأعمال لتنفيذ الأعمال المفصلة في المواصفات أو في أي جزء اخر من أجزاء العقد وإكمالها.	العقد

تقوم لجنة المشتريات مع المدير التنفيذي بدراسة العطاء وتحليله من عدة نواح سواء أكان من حيث المواصفات، أو الأسعار، أو البدائل، أو تاريخ التسليم، أو العملة، أو طريقة الدفع والشروط الأخرى، والعمل على دراسة العروض من وجهة نظر شاملة للعطاء المقدم للحصول على أفضل الشروط والأسعار ملائمة للمؤسسة. وفي حالات معينة يمكن للمؤسسة أن تحيل التحليل إلى مستشار فني متخصص للقيام به .	تحليل العطاء
فقط في حالة تطابق المواصفات الفنية لأكثر من مورد يجب أخذ أقل الأسعار.	أقل الأسعار
«في بعض الحالات مثل توريد الأجهزة والمعدات وحتى مقاولات البناء وغيرها، دون الاستشارات الفنية والتخصصية» 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 أن تكون مقبولة من قبل المؤسسة حسب الموصفات والشروط الموضوعة في كراسة العطاء)، ويكون التأمين عن طريق كفالة بنكيه أو شيك بنكي مسحوب باسم المؤسسة. كما وعلى المورد تقديم كفالة تبعية للصيانة على المباني، الأجهزة والمعدات يتم حجزها بالمؤسسة ولا تحرر للمورد إلا حين انتهاء من الفترة الزمنية المخصصة بشروط الصيانة؛ وفي بعض الحالات عند توريد أجهزة ومعدات يقوم المورد بالتوقيع على خطة صيانة تمثل جاهزيته الفورية باستبدال أي جهاز أو معدات قد تتعطل أو قطع غيار قد تتلف خلال فترة الصيانة المعلنة بكراس العطاء .	كفالة حسن التنفيذ والصيانة
غرامة معينة على المورد تحدد قيمتها المؤسسة، وخاصة عند الإخلال بأي شرط من شروط العطاء أو أمر الشراء، أو أي شروط أخرى إضافية توضع في كراسة العطاء مثل غرامة تأخير في التسليم، غرامة التأخير في التنفيذ والتعاقد، أو أية غرامات أخرى تحددها المؤسسة.	الشروط الجزائية والغرامة
في حالة وجود تطابق في أسعار الموردين (نفس الأسعار والمواصفات) لموردين أو أكثر، فإن من حق إدارة المؤسسة منح العطاء، أو الشراء من المورد الذي تراه مناسباً حسب تقييم الخبرة السابقة في التعامل مع المورد، وإذا كانت خبرتهم ومصادقيتهم جمعياً متساوية، يحق للمؤسسة تقسيم العطاء والشراء من أكثر من مورّد في وقت واحد، لضمان سرعة العمل وتسهيله.	تطابق أسعار الموردين

توريد البضائع	يشمل توريد البضائع المعدات، والأثاث، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات وبرامجها، والسيارات وأية معدات أخرى.
توريد الأعمال	تشمل الأعمال إعادة التأهيل الثانوي، وأعمال التحسين وأعمال البنية التحتية.
الخدمة الاستشارية	تشمل الخدمات الاستشارية، وتوظيف الخدمات الاستشارية من الشركات والأفراد مثل: تطوير أنظمة مالية وإدارية، وتطوير مجموعة موارد، وتجديد الأموال، وأبحاث، ودراسات، وتدريب، وتطوير نظام معلومات للمتابعة والتقييم، ودراسة الأثر، وغيرها.

حدود صلاحيات الشراء

توزع صلاحيات الشراء حسب القيمة الاجمالية للمشتريات كالتالي:

1. من شيكل – 2000 شيكل تتطلب هذه القيمة من الشراء اعتماد طلب الشراء من المدير المالي بعد مراجعة المدير التنفيذي له.
2. من 2000 – 20,000 شيكل تتطلب هذه القيمة من الشراء الاعتماد من المدير التنفيذي والمدير المالي.
3. من 20,000 فما فوق تتطلب هذه القيمة من الشراء وجود لجنة فتح مكونة من ثلاثة أعضاء (المدير التنفيذي، المدير المالي، ومسؤول المشتريات) ولا يتم البت في مثل هذه القيمة الا بقرار من رئيس مجلس الادارة أو أحد أعضاء مجلس الادارة.

1. الإعداد المؤسسي

1.1 إجراءات الشراء:

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

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

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

1.1.1 استقبال الطلبات وتحديد الحاجة:

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

1.1.2 تحديد طريقة الشراء:

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

1.1.3 تحديد واختيار مصدر الشراء:

إن تعدد مصادر الشراء وتباينها وخاصة بالنسبة للسلع التي لا تتصف بالندرة أو الإحتكار تتطلب من إدارة الشراء القيام بالاتصال بمصادر الشراء المختلفة إما من خلال الإعلان كما هو الحال في حالة المناقصة أو من خلال المراسلة المباشرة لموردين مؤهلين ومسجلين بالمؤسسة كما هو الحال في حالة استدراج عروض أسعار وجمع المعلومات المتعلقة بشروطهم وأسعارهم ومستوى جودة منتجاتهم والتسهيلات التي يقدمونها لعملائهم ودراستها أو التفاوض معهم والوصول إلى اتفاق

وذلك في ضوء الطريقة المحددة لعملية الشراء في المؤسسة، كما إنه يتوجب على إدارة الشراء وفي حالة القيام بعملية المفاضلة بين المصادر التي سبق التعامل معها الرجوع إلى المعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة والتي تم جمعها من خلال الكتلوجات والإعلانات والمندوبين والمتعلقة بسمعة المورد في السوق المحلي وقدرته على الوفاء بالتزاماته والأصناف المتوفرة لديه وغيرها من المعلومات التي تساعد على حسن المفاضلة بين الموردين واختيار أنسبهم .

1.1.4 إصدار أمر التوريد أو التعاقد:

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

المتابعة:

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

1.1.5 الفحص والإستلام:

يقصد بالفحص اختبار ومراجعة المفردات المشتراة لتقرير مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة ومن ثم قبولها أو عدم مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة بالعقد ومن ثم رفضها. وعادةً ما يقوم القسم المختص بعملية الفحص على مرحلة تقتصر على الجوانب الظاهرية فقط حيث يتم التأكد من العدد والنوع والوزن ومن عدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري وذلك حتى يمكن إخلاء مسؤولية الناقل، وبعد تدوين الكمية التي وصلت وزمن وصولها وأي تلف أو كسر أو نقص للمواد في المحضر الذي يعد أثناء الاستلام من الناقل.

وبعد أن تتم عملية الفحص يعد تقرير من قبل القسم المختص أو اللجنة يتضمن نتائج الفحص والملاحظات والتوصيات والأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج التي تضمنها بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى المتعلقة بالطلبية مثل رقم الطلب وتاريخه ورقم قائمة الشراء وتاريخها واسم المورد وتاريخ الشحن ووسيلة النقل ومحتويات الطلبية وكمية النقص أو التلف فيها... الخ. ويعد هذا التقرير من أصل وعدة نسخ ترسل إلى الإدارات المختصة ومن ضمنها إدارة المشتريات والمالية. فإذا كانت نتائج التقرير مؤكدة ومتطابقة مع ما يتضمنه أمر التوريد فإنه يتم قبول الطلبية وإرسالها إلى المخازن أما إذا كانت نتائج الفحص مخالفاً لما يتضمنه أمر التوريد فإن الأمر يأخذ عدة وجوه منها:

- ارجاع المواد المخالفة للمواصفات إلى المورد لاستبدالها مع تحميله التكاليف اعادته له .
- إلغاء الصفقة وإعادة الطلبية إلى المورد وإخطاره بالأسباب التي دعت إلى إلغاء الطلبية ثم مطالبته بتحمل تكليف النقل والاستلام والفحص... الخ .
- قبول الجزء المطابق ورفض الجزء المخالف .
- التفاوض مع المورد بشأن الجزء التالف إذا كان بالإمكان استخدام هذه الأصناف مع أنها غير متطابقة للمواصفات.

1.2 الأدوار والمسؤوليات العامة:

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

1.3 توضيح سياسات التوريد العامة:

1. يجب ان تكفل المؤسسة الأهلية الفصل الكافي بين الصلاحيات، الواجبات والمسؤوليات للقائمين على عملية التوريد والشراء (الموظف الذي يوافق/يوقع امر الشراء يجوز ان يكون نفسه من أجرى عملية الشراء).
 2. في المؤسسات الأهلية الكبيرة، ومع وجود بنود للتوريد والمشتريات الكبيرة والمتعددة، يفضل ان يكون لديهم ضمن الكادر الوظيفي موظف خاص بالتوريدات والمشتريات، إن أمكن، أو أي خطة أخرى مناسبة لضمان نزاهة عمليات التوريد والشراء وإدارة الوثائق المطلوبة لذلك.
 3. جميع المشتريات من سلع، خدمات، تأجير مباني و/أو المركبات وغيرها، يجب أن تتم وفقاً لجدول الصلاحيات المعمول به في المؤسسات الأهلية.
 4. على المؤسسة الاحتفاظ بسجلات كاملة عن عمليات التوريد وفقاً لإجراءات الإدارة المالية وإدارة السجلات المعمول بها في المؤسسة.
 5. لا تتسامح اي مؤسسة أهلية إطلاقاً مع ممارسات التوريد والشراء غير الأخلاقية، بما في ذلك التالي:
 - أ. تضارب المصالح مع الشخص الذي لديه مصلحة خاصة أو شخصية لها تأثير على نزاهة وشفافية الممارسات والواجبات الرسمية.
 - ب. التواطؤ - أن هناك إتفاقاً سرياً بين طرفين أو أكثر لأغراض الإحتيال أو مخادعة غير قانونية ،
 - ت. عمولات أو رشاوى - والتي تعطي لشخص آخر لتنفيذ إجراءات معينة ومطلوبة لاتخاذ قرار مهم لصالح مورد ما.
 - ث. الغش - والخداع لتحقيق مكاسب شخصية .
 - ج. توفير ميزة تنافسية غير عادلة - توفير المعلومات الحساسة عن اللوازم والمشتريات والتي تسرب إلى موردين أو أفراد.
- نود التنويه هنا، إن أي معلومات عن أوامر الشراء، والتي تشمل تقديرات الأسعار المتوقعة، و/أو الاختيار والتبليغ عن مصادر المعلومات، هي معلومات حساسة وسرية ولا يسمح تداولها لتصبح معلومات لها أفضلية لمورد محتمل يستفيد منها في احتسابه للتكاليف و/أو العرض الفني المقدم. على المؤسسة الأهلية السعي لاستدراج ومراجعة عروض أسعار لعدد لا يقل عن ثلاث عروض .
- وهذا قد يعني ان تضطر المؤسسة النظر لاستدراج أكثر من ثلاثة عروض لتضمن الحصول على ثلاثة عروض .

1.4 تنفيذ سياسات التوريد والشراء:

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



1.4.1 تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وقيمتها الإجمالية أقل من 2000 شيكل

- في جميع عمليات التوريد، حتى وإن كانت القيمة الإجمالية للتوريد والمشتريات أقل من 2,000 شيكل، لابد من توفر طلب رسمي وموثق للتوريد والشراء، بغض النظر عما إذا كان سينتهي الطلب بإصدار أمر الشراء أم لا.
- المشتريات من السلع والخدمات بقيمة إجمالية أقل من السقف المالي 2,000 شيكل المحدد بالمؤسسة، عادة لا تتطلب العزوف إلى تطبيق إجراءات توريد وشراء تنافسية معقدة، وإنما ينصح بتطبيق إجراءات سريعة بالتواصل مباشرة مع التأكيد على الاحتفاظ بالوثائق والإيصالات الرسمية التي تثبت عملية الشراء مع الموردين.

1.4.2 تنفيذ سياسة التوريد والشراء لسلع، بضائع أو خدمات للسقف المالي وبقيمة إجمالية بين 2,000 – 20,000 ش:

- المشتريات من السلع والخدمات بقيمة إجمالية بين 2,000 - 20,000 ش، تتطلب استدراج عروض أسعار خطية وبحسب الأنظمة المعمول بها بالمؤسسة، ويتم توثيقها والموافقة عليها لاحقاً من قبل المدير التنفيذي قبل إتمام عملية الشراء .
- لا يتطلب عند تنفيذ هذه السياسة، استخدام أوامر شراء تفصيلية بحسب طريق المناقصة بأنواعها لمثل هذا السقف من التوريد والمشتريات، وإنما يمكن استخدام أوامر شراء مبسطة تعتمد على مجموعة من العوامل منها حجم ونوع الأصناف المطلوب شراؤها، مبلغ الشراء، والوقت المحدد لتوفير الصنف؛ حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون الأخرى.

1.4.3 تنفيذ سياسة عقود وأوامر الشراء الثابتة للسقف المالي والتي تزيد قيمتها الإجمالية على أكثر من 20,000 ش

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

1.5 المتابعة المالية، الفنية والتقنية للخدمات والسلع المقدمة

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

1.6 إدارة المخازن (إن وجد)

- يجب تتبع سجلات الجرد والمخازن بشكل دقيق،
- يجب تتبع جميع الممتلكات المستهلكة وغير المستهلكة، باستثناء اللوازم المكتبية مثل القرطاسية ومواد غير مكلفة أخرى كالتي تستنفذ بالعمال التشغيلية والإدارية المباشرة،
- يجب تتبع جميع الممتلكات المستأجرة مثل المركبات إن وجد أو التأمين على الممتلكات وغيرها،
- يجب تتبع تراخيص البرامج المحوسبة وإجراء عمليات تدقيق ورقابة للتراخيص السنوية الخاصة بها لضمان صحة استخدامها،
- يجب إجراء تدقيق ومراجعة سنوية، كحد أدنى، على جميع ممتلكاتها، موجوداتها وغيرها من المعدات كما يرد بدليل الإجراءات المالية المعمول به،
- يجب الحفاظ على جميع الممتلكات وفقاً للتعليمات والإجراءات التشغيلية، كتيبات التعليمات الواردة من الشركة المصنعة وغيرها.

2. مبادئ وصلاحيات التوريد والمشتريات:

2.1 تفويض الصلاحية الإشرافية للتوريد والمشتريات إلى المدير الإداري:

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

2.2 مبادئ التوريد والمشتريات:

2.2.1 مبادئ عامة:

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

- الاقتصاد والكفاءة (أقل الأسعار والجودة العالية).
- اعتبار المصلحة والمنفعة الأساسية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
- استدراج عروض وعطاءات منافسة تتيح الفرص المتساوية والعادلة للموردين، ليزودوا المؤسسة بالسلع أو الخدمات أو أية متطلبات أخرى ترغب بها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية .

- لأغراض خاصة بتقييم العروض والأسعار التي يقدمها المورد، إذا كانت الأسعار المقدمة بأكثر من عملة موحدة واحدة، يجب تقييم العروض باستخدام عملة واحدة تتداول بها المؤسسة، والتي تتطلب معالجة خاصة لتوحيد الأسعار في عملة واحدة لتسهيل عملية المقارنة والتحليل
- 2. يجب أن يولى اهتمام كبير للتحضير للطلبات الكمية (كبيرة الحجم) عند شراء المواد اللازمة للمؤسسة، إذا ما كانت المؤسسة تسعى للحصول على أفضل الأسعار ويترتب ذلك على الأخذ بعين الاعتبار الكميات الحالية الموجودة والمتوقع صرفها خلال فترة زمنية قادمة وخاصة للوالم المكتبية مثل القوطاسية، الآلات، الاحبار.

2.2.2 المواصفات، القاييس والمعايير:

استخدام المقاييس، المعايير والمواصفات تساعد المسؤولين الاشرافيين بالمؤسسة الأهلية والذين عينوا بمهام التوريد والشراء أن يتعرفوا على المتطلبات المحددة والمعايير الصحيحة للسلع المطلوبة ليحققوا الفائدة القصوى من استدراج العروض التنافسية عن طريق طلب أسعار للأصناف التي تتوافق مع المقاييس، المعايير والمواصفات المطلوبة.

- تحديد المواصفات: من المهم جداً تحديد المواصفات الفنية من قبل خبير فني متخصص (يمكن الاستعانة بخبرة من خارج المؤسسة) للمواد التي تنوي المؤسسة شراؤها والتي تفتقر للمعرفة في مواصفاتها، من أجل تطبيق مبدأ العدالة، لأن المواصفات غير الواضحة وغير المحددة قد تؤدي إلى عدم إمكانية مقارنة عروض الأسعار مع بعضها. على المؤسسة التركيز على المواصفات الفنية المطلوبة للمواد والبضائع ومن المفضل الرجوع لعدة خبراء إذا لم تتكون صورة واضحة عن الخصائص الفنية والتقنية للمشتريات (إن أمكن).
- تختلف المواصفات باختلاف نوع المشتريات، ويجب الحصول على استشارة الخبراء في الحصول على قرار صحيح عند شراء مواد تتطلب خبرات خاصة.
- على أية حال، عندما تتم المصادقة على طلب الشراء والتوريد، ولضمانة توفير التمويل له، وتحضير المواصفات والمقاييس المطلوبة، فعلى الموظف المسؤول عن التوريد والمشتريات أن يقرر على الطريقة الأمثل لاستدراج العروض ومن ثم اقتناء السلع والخدمات من بين التالي:
- استدراج عروض هو الأكثر مرونة وأقلها إجراءات مقيدة للإستعمال. يمكن أن تستعمل هذه الطريقة للحصول على السلع، الخدمات و/أو الأعمال بطريقة سريعة. تتطلب استدراج عروض أسعار كتابية من قائمة محضرة عن مجموعة موردين مؤهلين تحتفظ بها الجمعية. أقل الأسعار الموردة والمطابقة للمواصفات هي التي تحدد الفائزين بالعتاء. يجب أن يتوفر للمؤسسة على الأقل ثلاثة عروض لتمكن الموظف المسؤول من رفع توصياته المبنية على تحليل وتقييم علمي مدروس لاستدراجات العروض.
- دعوة للعتاء، وتستعمل عادة بحسب الأسقف المالية المحددة والتي تستوفي طلب المؤسسة لمعايير مطابقة للمواصفات الفنية وكتاب الدعوة (كراسة الشروط والمواصفات) والشروط العامة للعتد.
- يتم استدراج عروض أسعار عندما تكون المخرجات والنتائج المتوقعة غير قابلة للحصى مثل استدراج عروض أسعار لخدمات استشارية معينة مثل ما يتعلق بالتنمية البشرية من تدريب وتطوير والتخطيط للمستقبل الوظيفي وبناء المسارات الوظيفية، وغيرها.
- اءالة العطاء أو الترسية المباشرة بدون منافسة، وقد تستعمل كطريقة ملائمة لطلب وتوريد مشتريات محددة ذات قيمة شرائية قليلة.

2.3 الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ سياسات الشراء وقواعدها:

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

- ولتطبيق مبدأ الشفافية ينبغي على الجمعية:
- العمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة بما يتعلق بإجراءات التوريد والمشتريات
- توفير المعلومات الصحيحة للمعنيين؛
- التقيد بالمعايير المهنية في عمليات التقييم والقواعد الخاصة بالشفافية المالية

لذلك ينبغي مراعاة الإجراءات التالية عند القيام بعملية التوريد والشراء:

1. تنفيذ أنشطة المشروعات والبرامج، وأنشطة التوريد والمشتريات الإدارية، بطريقة اقتصادية وفعالة، وذات كفاءة لضمان الجودة المطلوبة.
2. التأكد من أن التوريد إنما يتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة، وتبعاً للمقدرات المالية المتوفرة للمؤسسة والتي تعتمد مبدأ السداد؛ بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة.
3. يجب أن تتم جميع مراحل عمليات التوريد والشراء طبقاً للقواعد والإجراءات، مع اشتراك الموظفين المسؤولين عن ذلك (المدير التنفيذي و موظف التوريدات) اشتراكاً كاملاً في هذه العمليات.
4. الاستجابة للمعايير، المواصفات والأحكام الموضوعية من قبل الجهات المانحة: إن الالتزام بقواعد التوريد والمشتريات هذه والتي تتوافق مع أفضل ممارسات وأساليب التوريد والشراء، سوف يتيح الحصول على أكثر الحاجات إلحاحاً من المانحين لأنها ستلائم مع المعايير الموضوعية من قبلهم وخاصة تلك المتعلقة بقواعدهم لمتطلبات عمليات التوريد والشراء.
5. التأكد من أن السلع والخدمات والمشتريات تلبى شروط الجودة، وتتوافق مع احتياجات المؤسسة، في أي وقت من الأوقات.
6. يجري تسليمها أو استكمالها طبقاً لجدول زمني محدد ومتفق عليه.

2.3.1 تحديد الاحتياجات وطلبها:

- عند الحاجة إلى الشراء، يجب تحديد المواد المطلوبة ورفعها في مذكرة طلب شراء من منسق المشروع ومنه إلى موظف المشتريات مقدماً احتياجه، ترسل بعدها إلى المدير المالي لاعتماد الطلب وتخصيص الموارد المالية لذلك، ولا يجوز أن تتم عملية التوريد والشراء بدون الحصول على موافقة كتابية مسبقة من المدير التنفيذي من خلال اعتماد أمر التوريد من المدير التنفيذي.
- إن الهدف من استخدام طلبات التوريد والشراء هو تنظيم عملية الشراء وهي وسيلة رقابية تستخدم لمنع الشراء بدون مبرر ولمنع 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 الإجراء هو تعزيز لمبدأ الإدارة الرشيدة في المؤسسة.

2.3.2 الموافقة على التوريد والشراء:

على المدير المالي مراجعة طلب الشراء والتأكد من:

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

2.4 تصنيفات وأنواع التوريدات والمشتريات:

يجب أن تكون عتبات التوريد والشراء والصلاحيات محددة مسبقاً من قبل المؤسسة أو من الجهة المانحة حسب الإتفاقية وهذه العتبات تمثل السقف المالي المسموح به لتحديد أسلوب وطريقة الشراء والتي يتم تضمينها في الدليل المالي والإداري وموافق عليها من قبل مجلس الإدارة. وإذا لم يرد لها أي إجراء واضح، يتم الاتفاق على صيغة توافقية بشأنها بحيث لا يتعارض مع القواعد العامة الواردة في النظام المالي لوزارة المالية كمرجعية أو تعتمد وفقاً للتعليمات الدولية الخاصة بتوجيهات وشروط الجهات المانحة.

2.4.1 منهجية العمل بالتوريد والشراء

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

2.4.2 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 عنها عندما يقتضي الأمر ذلك.

2.5 أنواع الشراء:

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

2.5.1 شراء المواد والبضائع:

تقسم المواد التي تشتريها المؤسسة إلى:

- **المواد المستهلكة:** وتشمل القرطاسية، والأدوات المكتبية، والمطبوعات ، ولوازم المطبخ والتنظيف، وغيرها من المواد، وتكون طريقة شراء هذه المواد عن طريق حساب الاستهلاك السنوي للمؤسسة من هذه المواد عن طريق عطاء، أو أمر شراء أو عقد تزويد بالكميات السنوية، على أن يكون من حق المؤسسة سحبها إما بشكل كلي، (إذا كان هنالك مجال للتخزين ،حسب مدة الصلاحية، وحجم البضاعة، وأهميتها)، أو جزئي بحيث يتم كل فترة توريد جزءاً من البضاعة بشكل دوري، (وحسب التزام الموردّ بالأسعار المتفق عليها مسبقاً، ومواعيد التسليم مع المؤسسة عند الشراء).
- **البضائع وتشمل الأجهزة والاثاث و المعدات:** ويتم شراء الأجهزة و المعدات المكتبية الأخرى عن طريق طرح العطاءات اللازمة لشراء هذه اللوازم عند التأسيس أو التوسع.

2.5.2 تعيين/اختيار الخدمات الاستشارية:

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

1. التدريب فيما يتعلق بالتنمية البشرية من تدريب وتطوير والتخطيط للمستقبل الوظيفي وبناء المسارات الوظيفية، وغيرها.
2. التدقيق والاستشارات القانونية.
3. الصيانة والخدمات المساعدة.
4. التقييم.

2.5.3 توثيق التوريدات:

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

أ. توثيق التوريدات للأعمال والبضائع:

فيما يلي الوثائق الواجب الاحتفاظ بها:

- خطة التوريدات .
- إعلانات التوريدات الخاصة .
- نسخة من وثائق العطاء المرسله للمتناقصين .
- 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 .
- قرار اللجنة بعد التقييم مع إرفاق النتائج.
- نسخة من موافقة أي مسؤول على التقييم .

- نسخة من أمر التكلفة.
 - نسخة موقعة من العقد مع نسخة عن كفالة حسن التنفيذ وكفالة الدفعة المقدمة .
 - أمر التوريد للمواد.
 - شهادة استلام بالكميات والمواصفات للبضائع.
 - نسخة من كتاب يوضح أي تعديل على العقد بالاتفاق مع المورد.
- ب. بالنسبة للعقود الصغيرة أو البضائع التي يتم شراؤها بالتسوق مباشرة، يجب الاحتفاظ بقاعدة بيانات توضح:
- أسعار السوق الحالية للبند المطلوبة .
 - أسماء الموردين المدعوين وعناوينهم لتقديم عروض أسعار مكتوبة لكل رزمة، وكذلك أسعارهم.
 - أسماء الموردين الذين تم اختيارهم، كميات وقيم طلب الشراء.
 - نسخة موقعة من طلب الشراء.
 - نسخة من استلام المخازن.
- ت. خلال إدارة العقد يجب أن تحتفظ المؤسسة بالسجلات التالية:
- الإشعارات التعاقدية الصادرة من الجهة المنفذة؛ المفاوض، أو المورد .
 - سجلات تفصيلية عن كل التغييرات الصادرة والتي يمكن أن تؤثر على نطاق كميات، أو توقيت، أو سعر العقد .
 - نسخ من الفواتير والدفعات .
 - شهادات الفحص والقبول .
 - نسخة من كفالات الإنجاز والصيانة .
 - سجلات كاملة عن المطالبات والنزاعات ونتيجتها .
 - اصل مخططات ما تم تنفيذه، ودليل التشغيل والصيانة .
- ث. توثيق التوريدات للخدمات الاستشارية، وذلك بما يلي:
- خطة التوريدات وكل النسخ المعدلة منها .
 - طلب إبداء الاهتمام - الإعلانات إن وجدت .
 - إبداء الاهتمام (السير الذاتية) المرسله من قبل الاستشاريين.
 - نسخة من طلب المقترحات كما صدرت ، وبالأخص الأجزاء ذات العلاقة ب:
 - تعليمات الاستشاريين (صحيفة البيانات).
 - الشروط التعاقدية الخاصة .
 - تقارير المخرجات المتوقعة من الاستشاري (ملحق العقد).
 - النسخة النهائية من طلب المقترحات يشمل التعديل (إن وجد) محضر جلسة فتح العطاءات الفنية .
 - تقرير التقييم الفني - المقترحات الفنية.
 - محضر جلسة فتح المقترحات المالية .
 - تقرير التقييم الفني والمالي والمشارك - المقترحات المالية .
 - نسخة موقعة من العقد.

2.6 أدلة تفصيلية عن كيفية التعامل مع أنواع عمليات التوريد وال شراء:

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

أ. التوريد وال شراء المباشر.

ب. استدراج عروض أسعار عادية.

ت. العطاءات المختومة والمغلقة (إعلان في الصحف).

سيتم استعراض الإجراءات المختلفة لأنواع عمليات التوريد وال شراء المختلفة.

2.6.1 إجراءات تحكم بعمليات التوريد وال شراء المباشرة:

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

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

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

2.6.2 تنفيذ إجراءات التوريد والمشتريات:

1. إجراءات التوريد والشراء المباشر للسلع، البضائع أو الخدمات التي يقدر السقف المالي لها وقيمتها الإجمالية أقل من 2,000 شيكل:

الهدف:

يهدف هذا الإجراء إلى تزويد الموظفين بالتوجيهات الأساسية حول كيفية توريد وشراء السلع والخدمات والتي تقدر قيمتها الإجمالية أقل من 2000 شيكل ولا تصرف من صندوق النثرية كما جاء في البنود السابقة.

الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات التوريد والشراء المختلفة والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل ،
- على الموظفين توفير جميع المعلومات الأساسية والضرورية إلى موظف التوريدات للمضي قدماً في طلبات الشراء، بغض النظر عن إجمالي تكلفتها.
- يعتبر المدير التنفيذي والمالي المسؤول الأول عن مراجعة طلبات التوريد والشراء والتأكد من توفر الموارد المالية لها؛ وأنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية على طلبات الشراء.
- على المدير المسؤول مراجعة واعتماد الموردين للمشتريات، وعليه القيام بذلك وفقاً لجدول الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات المتوفرة.
- تقع المسؤولية على موظف التوريدات والمشتريات، في مراجعة طلبات الشراء والتأكد من توفر جميع المعلومات المطلوبة مستكملة التواقيع المناسبة بالتوريد .
- على المدير التنفيذي بالمؤسسة أن يضمن أن موظفي التوريدات قد تلقوا التدريب والتأهيل المناسبين ، وأن جميع السلع والخدمات التي يتم شراؤها متوافقة مع إجراءات التوريد والشراء هذه.

كيفية تنفيذ الإجراء:

المسؤولية	الخطوات
مقدم طلب التوريد والشراء	1. عليه التأكد من إدراج جميع المعلومات والبيانات المطلوبة لتسهيل البدء بعملية الشراء، كما هو موضح في الملحقات أ. توفير اسم يعرف بطبيعة طلب التوريد والشراء الذي يمكن استخدامه لتحديد أغراض المشتريات. على سبيل المثال، «أجهزة الكمبيوتر لقسم السكرتارية»، «أجهزة الكمبيوتر المحمولة لموظفي المشروع»، «قرطاسية لتدريب الموظفين». وتشمل تفاصيل إضافية أو تبريرات ضرورية. تبرر الطلب، بالإضافة إلى التكلفة التقديرية إن امكن. ب. إدخال اسم وتوقيع الموظف مقدم طلب التوريد والشراء ت. تخصيص رقم لطلب التوريد؛ وعادة ما يتم المحافظة على أرقام تسلسلية بذلك ليسهل سرعة الوصول إليها. ث. ادخال تاريخ المتوقع للحصول على السلع و/أو الخدمات المطلوبة ج. استكمال الجدول الذي يتضمن وصف البنود (بما في ذلك التفاصيل المطلوبة مثل اسم السلع التنافسية دون استخدام مسمى علامات تجارية، اللون، المواصفات... الخ)، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة (شيك/ دولار)، والتكلفة المقدرة لكل بند، وتاريخ الاستحقاق... الخ. ح. تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة ومعلومات وملاحظات إضافية تساعد في تحديد أفضل السلع والخدمات المطلوبة 2. تقديم الطلب إلى مسؤول التوريدات والمشتريات لمراجعته والعمل عليه.

3. استعراض ومراجعة طلب التوريد وتحضيره للمصادقات 4. مراجعة الطلب لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعمل أي تغييرات أو إضافة معلومات أخرى مطلوبة. يمكن عمل ذلك على الطلب مباشرة وقبل الحصول على الموافقات، ويفضل أن تتم بمشاركة مقدم الطلب 5. التأكد من أن التكلفة التقديرية قريبة إلى أسعار السوق لنفس السلع والخدمات. 6. تقديم الطلب للموافقة.	مسؤول المشتريات
7. تحديد السعر النهائي وأي توضيحات إضافية أو مبررات (حسب مقتضى الحال) وإرفاق أي وثائق مساعدة . 8. تحليل العروض التنافسية بين الموردين غير مطلوبة عموماً في هذه المرحلة أو لهذا السقف من طلب التوريد، وإنما عند استلام عروض الأسعار، يجب تلخيصها في مصفوفة تدون عدد واسماء الموردين وأسعارهم المقدمة. 9. إذا كان السعر النهائي يختلف كثيراً عن السعر المقترح بالطلب، وجب تفسير وتبرير ذلك بشكل دقيق. 10. يجب تحديد اسم المورد الذي أحيل إليه أمر التوريد والشراء 11. تحضير امر الشراء للموافقة عليه من قبل المدير التنفيذي(كما هو مبين بالنماذج المرفقة بهذا الدليل) 12. بعد الموافقات يمكن طلب السلع أو خدمات. على الرغم من أن أمر الشراء قيمته أقل من 2,000 شيكل ولا يحتاج إلى عملية تنافسية لاستدراج عروض، إلا أنه ينبغي الحرص على أن يتم شراء السلع والخدمات بأسعار معقولة 13. تحضير طلب الدفع وتقديمه مع جميع المرفقات المطلوبة لتوثيق عملية استلام السلع والخدمات بشكل سليم، كل المرفقات يجب أن توثق مع قسيمة طلب الدفع.	إدارة المشتريات/مسؤول المشتريات
14. ارفاق نسخة من أوامر الاستلام موقعة من ذوي الاختصاص إلى المعاملات المالية الخاصة بالدفع.	المدير/المسؤول المالي

إرشادات إضافية

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

التوثيق والمحافظة على السجلات:

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

1. طلبات الشراء مصادق عليها
2. أمر شراء موقع من المورد والإدارة
3. الفواتير الخاصة بأمر الشراء
4. تقرير الفحص والاستلام للسلع والخدمات موقع ومعتمد

إجراءات الشراء المباشر للسلع، البضائع أو الخدمات التي يقدر السقف المالي لها وقيمتها الإجمالية بين 1 – 2,000 شيكل

الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات شراء والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل بغض النظر عن التكلفة.
- يعتبر المدير التنفيذي المسؤول الأول عن مراجعة طلبات التوريد والشراء والتأكد من توفر الموارد المالية لها وأنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية عليها.
- على مسؤول المشتريات مراجعة واعتماد الموردين وطلبات الشراء المختلفة، وعليه القيام بذلك وفقاً لجدول الصلاحيات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات المتوفر في دليل الإجراءات المالية والإدارية المعمول بها بالمؤسسة.
- على مسؤول المشتريات النظر في طلب الشراء، والتأكد من جميع المعلومات أنها مستوفية للشروط ومكتملة المواصفات، وأنه تم احتسابها ضمن بنود المعاملات المالية، كما وعليه التأكد من أن جميع السلع والخدمات المشتراة تمت حسب الأصول، وأن الموافقات ذات الصلة تم توثيقها بشكل صحيح.
- مسؤول المشتريات المكلف يكون مسؤول عن تلقي جميع السلع المشتراة للعمليات أو لأغراض أخرى تقنية وعن تحضير تقرير المعاينة والاستلام للسلع والبضائع المختلفة ويضمن إدراجها ضمن قوائم الجرد والمخازن أو قاعدة البيانات الخاصة بذلك لدى المؤسسة.
- على المدير المالي والتنفيذي مسؤولية ضمان توفر ورصد الأموال الكافية في الموازنات لجميع المشتريات المقترحة للمؤسسة، كما تقع على عاتقهم مسؤولية تدريب موظفي المشتريات بشكل صحيح بما يتماشى مع إجراءات الشراء والسياسات الخاصة بها.

كيفية تنفيذ الإجراء:

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

مقدم طلب الشراء
مسؤول المشتريات

5. ديد السعر النهائي وأي توضيحات إضافية أو مبررات (حسب مقتضى الحال) وإرفاق أي وثائق مساعدة . أ. تحليل التنافسية بين الموردين غير مطلوبة عموماً في هذه المرحلة أو لهذا السقف من طلب الشراء، وإنما عند استلام عروض الأسعار، يجب تلخيصها في مصفوفة تدون عدد واسماء الموردين. ب. يمكن تعديل طلبات الشراء وتقديمها للموافقة عليها في الحالات التالية: - التغيرات على كميات الشراء بنسبة اقل من 20%. - التغيير بالمواصفات، المعايير ونوع السلع المطلوبة. - يمكن تعديل طلبات الشراء وتقديمها للموافقة ومن ثم اعادة استدراج عروض أسعار جديدة عليها، تتم في الحالات التالية: - التغيرات على كميات الشراء بنسبة تزيد عن 20%. - بنود جديدة يتم اضافتها على طلب الشراء الاصلي - استدراج عروض أسعار من ثلاثة موردين كحد ادنى، يمكن طلب عروض شفوية (لفظية) أو فواتير أولية باستخدام المعلومات المقدمة في الطلب - يجب كتابة مبررات أساسية إذا كان هناك مورد واحد فقط قادر على أداء الخدمة أو توفيرها بشكل جيد. 6. تلقي جميع الأسعار أو الفواتير الأولية وتلخيصها في مصفوفة تعكس جميع المعلومات عن الموردين، الأسعار، تفاصيل السلع والمواصفات...الخ 7. تحديد المبررات لاختيار المورد النهائي. 8. تحضير نموذج الأوامر التوريد والشراء. أ. تحضير واستكمال جميع المواصفات والأسعار على جميع بنود الشراء، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة، والتكلفة الحقيقية لكل بنود أوامر الشراء وتاريخ الاستحقاق... الخ. ب. يجب التبرير خطياً على أي اختلاف، إن وجد، بين السعر المقترح الأصلي عند استدراج العروض وتلك الأسعار النهائية للسلع والخدمات المطلوبة. ت. تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة لمعلومات إضافية تكون مهمة في عملية التوريد للسلع والخدمات.	إدارة المشتريات - مسؤول المشتريات
9. التحضير إلى والحصول على الموافقات النهائية وإصدار أوامر الشراء للموردين 10. تحضير لأوامر الدفع إن كان ذلك ضرورياً وتبليغ ذوي الاختصاص بذلك عند حدوثها بحسب الشروط المعلنة بأوامر التوريد.	مسؤول المشتريات

11. إرفاق نسخة من أوامر الاستلام موقعة من ذوي الاختصاص إلى المعاملات المالية الخاصة بالدفع 12. الموافقة والتوقيع على ادخال السلع الاستهلاكية واللوازم إلى جداول المخازن إذا كان ذلك ممكن.	المدير / المسؤول المالي
13. إرفاق نسخة من تقارير المعاينة والاستلام الخاصة بأوامر الشراء إلى الملفات الخاصة بذلك.	مسؤول المشتريات

إرشادات إضافية:

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

- إذا كان مقدم الطالب لديه تفضيل لبعض المواصفات مثل نوع بضاعة ما أو ماركة معينة، نموذج و/أو لون معين، أو غيرها من المواصفات، أن يدرجها بوضوح عند تقديم طلب الشراء.
- تعتبر السلع أو الخدمات اللازمة في عمليات التشغيل لوازم تشغيلية، منها أجهزة الكمبيوتر للموظفين والدورات التدريبية وغيرها، كما وتعتبر السلع أو الخدمات الضرورية لتحقيق الأهداف في مجال العمل بالتقنية.

التوثيق والمحافظة على السجلات:

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

1. طلبات الشراء مصادق عليها
2. السجلات المتنافسية (عروض الأسعار ، مذكرات خاصة بالعروض، فاتورة ، مصفوفة وجدول تحليل المعلومات...الخ)
3. أمر شراء موقع من المورد والإدارة
4. الفواتير الخاصة بأمر الشراء
5. شهادات والاستلام للسلع والخدمات موقع ومعمد

3. إجراءات توجيهية في كيفية تقديم وتحضير طلبات لأوامر شراء تنافسية على العقود والتي قيمتها الإجمالية تزيد على 2000 شكيل:

الهدف:

يهدف هذا الإجراء إلى توفير توجيهات خاصة للموظفين بشأن كيفية تقديم وتحضير طلبات لأوامر شراء تنافسية لجميع الخدمات التشغيلية والتقنية، تكلفة العقود المبرمة، كيفية تنظيم عمليات التفاوض، وإدراج التعديلات التقنية الضرورية لضمان أفضل طريقة لتقديم الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى كيفية السداد فيها عن الخدمات المقدمة والتي تزيد قيمتها الإجمالية على 4,000 شكيل وينطبق هذا الإجراء على جميع المشتريات من السلع والخدمات الفنية والتقنية وغيرها.

الأدوار والمسؤوليات:

- يحق لجميع الموظفين بالمؤسسة أن يتقدموا بطلبات لأوامر شراء والتي تستوفي احتياجاتهم وتكون كفيلة بتأديتهم للخدمات بشكل أفضل بغض النظر عن التكلفة.
- يعتبر المدير التنفيذي والمالي المسؤول الأول عن التالي:
- مراجعة طلبات الشراء ،
- استدراج أكبر عدد ممكن من العروض لضمان أن المؤسسة تتلقى أفضل الخدمات مقابل القيمة التي تدفعها،
- التأكد من ان الطلبات ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات التشغيلية أو التقنية والفنية) قبل الموافقة النهائية عليها.
- التفاوض مع الموردين المختارين، عند الحاجة، لضمان أن المؤسسة تتلقى أفضل قيمة للخدمة المنشودة.
- التأكد من رصد وتوفير الموارد المالية اللازمة في الموازنات لتغطية جميع المستلزمات المقترحة للعقود المبرمة وأنها ضرورية لتنفيذ الأنشطة والبرامج (سواء العمليات أو التقنية) قبل الموافقة النهائية عليها.
- كما تقع على عاتقه مسؤولية التأكد من إلزام الموردين إلى نقل المعرفة وتدريب الموظفين بشكل صحيح بما يتماشى مع إجراءات التقييم والمتابعة لضمان أفضل خدمات مقدمة، والتي تنعكس بالسياسات الخاصة بها.
- على مسؤول المشتريات مراجعة واعتماد الموردين، النظر في طلبات التوريد والشراء، والتأكد من جميع المعلومات أنها مستوفية للشروط ومكتملة المواصفات، وأن جميع الموافقات ذات الصلة تم توثيقها بشكل صحيح.

كيفية تنفيذ الإجراء

المسؤولية	الخطوات
مقدم طلب لأوامر شراء أو تحضير للعقود الفنية والتقنية	١. التأكد من إدراج جميع المعلومات، المواصفات والبيانات المطلوبة لتسهيل البدء بعملية صياغة العقود أو أوامر الشراء الثابتة ، • توفير وصف لتعريف طلب الشراء الذي يمكن استخدامه لتحديد أغراض المشتريات. على سبيل المثال، «أجهزة الكمبيوتر لقسم السكرتارية»، «أجهزة الكمبيوتر المحمولة لموظفي المشروع»، «قرطاسية لتدريب الموظفين» • «عقود صيانة»... الخ. وتشمل تفاصيل إضافية أو تبرير على تقديم طلب الشراء أو العقد بالإضافة إلى توقعات السعر بالعملة المحلية إن أمكن. • إدخال اسم وتوقيع الموظف مقدم طلب الشراء أو العقد. • تخصيص رقم لطلب الشراء، وعادة ما يتم المحافظة على أرقام تسلسلية بذلك ليسهل سرعة الوصول إليها. • ادخال تاريخ الطلب الحصول على السلع و/أو الخدمات المطلوبة. • استكمال الجدول الذي يتضمن وصف البنود (بما في ذلك التفاصيل المطلوبة مثل اسم السلع، اللون... الخ)، الكمية المطلوبة، العملة المتداولة ، والتكلفة المقدرة لكل بند، وتاريخ الاستحقاق، الخ... • تضمين أي مرفقات إضافية، مصادر محتملة ومعلومات إضافية تساعد في تحديد أفضل للسلع والخدمات المطلوبة. 2. تضمين مرفقات إضافية أخرى مثل التقديرات، الموازنة التفصيلية ومعايير التقييم والقياس، أو غيرها من المعلومات ذات الصلة. 3. بالاشارة إلى خطة التقييم والمتابعة، العمل على إرفاق أي معلومات تقنية تكون ضرورية لأغراض المتابعة والتقييم إن وجدت. 4. التأكد من أن المسؤول الفني والتقني إن وجد، قد وافق على مضامين الطلب 5. تقديم الطلب إلى مسؤول المشتريات لمراجعته والعمل عليه.

1. استعراض ومراجعة للعقد أو طلب الشراء وتحضيره للموافقات اللازمة
 - مراجعة الطلبات لتحديد ما إذا كان هناك ضرورة لعمل أي تغييرات أو إضافة معلومات أخرى مطلوبة.
 - يمكن عمل ذلك مباشرة على مسودة العقد أو الطلب وقبل الحصول على الموافقات، ويفضل أن تتم بمشاركة مقدم الطلب
 - التأكد أن أي تغييرات لا تؤثر على القيمة الاجمالية للعقد و/أو طلب الشراء المقدم حتى لا يدفع بالطلب إلى سقف أعلى من عتبات أوامر الشراء
 - التأكد من أن جميع المواصفات كافية لاستدراج عروض تنافسية، وإذا تعذر ذلك تعاد إلى مقدم الطلب لاعادة صياغة المواصفات وتوضيحها،
 - التأكد من أن مقدم الطلب قد ارفق معايير التقييم لامر الشراء أو العقد إذا لم تتوفر، يفضل مناقشتها مع مقدم الطلب من تثبيت معايير واضحة للتحليل قبل الشروع بالعملية التنافسية .
 - تحديد نوع المنافسة لاستخدامها (عقد أو أمر شراء ثابت) وإذا كانت العملية التنافسية بالظرف المختوم أو مفتوحة... الخ.
2. تقديم الطلب للمالية للموافقة عليه.
3. تحديد نوع العقود المطلوبة للشراء وتقديم الخدمات.
4. البدء في العملية التنافسية، صياغة نص العطاءات والإعلان بالصحف المحلية واستدراج عروض أسعار .
5. استلام العروض المختلفة في مظارييف مغلقة/مختومة، يدون عليها التاريخ والوقت الذي وردت به واسم الشخص وتوقيعه عند استلامها،
6. يتم الاحتفاظ بالعطاءات/عروض الأسعار في مكان آمن ومغلق وحتى فترة انقضاء الموعد النهائي لاستلام العروض وقبل موعد فتح العطاءات
7. التوقيع مع اللجنة على محضر فتح العطاءات والتوصيات التي خرجت بها اللجنة، وتحويلها إلى الإدارة العليا للمصادقة عليها، بعدها ترجع المصادقات إلى مسؤول التوريدات لتحضير أوامر الشراء أو العقد المبرم (انظر النموذج المرفق).
8. إصدارها أوامر الشراء والعقود وارسالها للمصادقة.
9. تحضير لأوامر الدفع، بعد تاكيد الاستلام، وتبليغ ذوي الاختصاص بذلك عند حدوثها.

ويمكن أن تتشكل من: • مسؤول المشتريات والتوريدات؛ • المدير التنفيذي والمالي بالمؤسسة أو من ينوب عنه؛ • الموظف مقدم طلب الخدمة لمعرفة بالتفاصيل والمواصفات؛ • أي شخص لديه المعرفة الفنية والتقنية بموضوع العطاء المقترح، ويمكن أن يكون من خارج المؤسسة وخاصة إذا كان التقييم يعنى بمواصفات تقنية عالية لا تتوفر لها مثيل في المؤسسة، 2. تحديد مكان وزمان انعقاد اجتماع لجنة التقييم وإبلاغ الأعضاء بذلك، 3. فتح العطاءات وتقييمها ضمن اللجنة 4. تقوم اللجنة بالبت في أي عروض يتم استلامها بعد المدة الزمنية المحددة بذلك ، ويفترض في الحالات الطبيعية رفض العطاءات الواردة بعد انتهاء موعد التقديم . 5. تدوين المعلومات على مصفوفة/جدول العطاءات والتقييم، تحديد المبررات لاختيار المورد النهائي، رفع وتقديم التوصيات للإدارة بتسيب العطاء على المورد الأقل سعراً وأفضل خدمة، للمصادقة عليها،	تشكيل لجنة تقييم العطاءات
1. استلام العقود الموافق عليها من قبل رئيس مجلس الإدارة. 2. الاتصال بالمورد للتوقيع على العقد والمباشرة بالعمل. 3. الاحتفاظ بنسخة من العقد للمتابعة والتقييم. 4. تحضير دفعات التي تترتب على العقود المبرمة وبحسب الجدول المتفق عليه مع المورد. 5. إرفاق نسخة من العقود وأوامر الصرف من المسؤولين ذوي الاختصاص.	مسؤول المشتريات، المدير التنفيذي، المدير المالي

إرشادات إضافية:

يساعد قسم الإرشادات هذا لفهم وتنفيذ الإجراءات المعمول بها هنا،

- تعتبر السلع أو الخدمات اللازمة في عمليات التشغيل لوازم تشغيلية، منها أجهزة الكمبيوتر للموظفين والدورات التدريبية وغيرها، كما وتعتبر السلع أو الخدمات الضرورية لتحقيق الأهداف في مجال العمل بالتقنية.
- المنافسة المفتوحة تعني إستدراج عروض الأسعار باستخدام وسائل الاعلام المبوبة، الاعلانات الرسمية بالصحف والمجلات، الإذاعة وغيرها، وتكون مفتوحة للجميع لتقديم العطاءات. يجب مراجعة ما لا يقل عن 3 عطاءات للموردين.
- الشروع بعقد من مصدر واحد يعني اتخاذ قرار تتعهد به المؤسسة الأهلية لأوامر توريد وشراء ثابتة ومباشرة من مزود واحد دون الحاجة إلى وجود تنافسية وذلك يعني أنه لا يوجد إلا مزود واحد فقط لديه الخدمة المطلوبة.

التوثيق والمحافظة على السجلات

يجب الحفاظ على السجلات التالية في سياق تنفيذ هذا الإجراء

1. نسخة من وثيقة العطاءات
2. عروض الأسعار التي تم استلامها
3. سجل العطاءات، محضر فتح العطاءات بجميع مرفقاته
4. المراسلات مع الموردين أن امكن، وأوامر التوريد.
5. موافقة الإدارة على العقود،
6. نسخة من طلبات الشراء أو العقد الذي تم تنفيذه مرفق به كل إحداثيات العمل وطرق السداد المالي لها.
7. شهادات الاستلام للمواد أو تقارير إنجاز للخدمات.
8. نسخة من الفواتير
9. المراسلات مع الموردين.

2.7 الرصد والمتابعة الفنية والمالية للسلع والخدمات:

الهدف:

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

الأدوار والمسؤوليات:

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



Save Youth Future Society
جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي

دليل المشتريات

كيفية تنفيذ الإجراء:

المسؤولية	خطوات التنفيذ
مسؤول التوريد	1. إرسال نسخة من الاتفاقية/العقد إلى المورد
المسؤول الفني / التقني أو المنسق المسؤول	1. متابعة والإشراف على تنفيذ بنود العقد والموافقة على المخرجات المتوقعة. 2. التحقق بشكل منتظم من أن المورد يلتزم بتنفيذ بنود العقد بما يحقق الوصول إلى الأنشطة والمخرجات المرجوة . 3. عادة ما تسمح عقود التكلفة المستردة، بالمزيد من الرقابة وتتبع إنجاز الخدمات أثناء التنفيذ. 4. مراجعة الفواتير والتحقق من إنجاز العمل بشكل مرضي ومتوافق مع شروط التعاقد الموقعة. لا ينبغي أن يستند سداد تكاليف العقود فقط على الفواتير والوثائق المرفقة، وإنما ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار جودة العمل التقني كأحد الاعتبارات الرئيسية. 5. يجب ان يرافق تقديم اي فاتورة للدفع، قائمة بالإنجازات التي تم تحقيقها ،
المسؤول المالي	1. استلام الفواتير ومراجعتها. 2. مراجعة جميع مرفقات الفواتير للتأكد على توفر جميع المستندات المطلوبة ،اي معاملة لا تستوفي الشروط المالية للدفع تعاد لاستكمالها. 3. التأكد من وجود شهادات تسليم رسمية ومعتمدة وخاصة في العقود المبرمة. 4. مطابقة الفواتير بالقيم الإجمالية وشروط العقود ونسب الدفع على مراحل التنفيذ، 5. تحضير لأوامر الدفع.

إرشادات إضافية:

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



Save Youth Future Society
جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي

دليل المشتريات

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

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

2.8 إجراءات الدعوة للعطاءات واستدراج عروض أسعار:

- بالاستناد إلى الإجراءات والقوانين المعمول بها، فإن عملية التوريد والشراء يجب أن تتم إما بالدعوة للعطاء أو استدراج لعروض الأسعار
- تعلن العطاءات إما عن طريق الإعلان من خلال المنشورات والمجلات/الصحف، و بدعوات مباشرة ورسمية للموردين المعتمدين بالمؤسسة.
- من أجل تنفيذ ذلك، فإن المؤسسة تسعى إلى إعداد قائمة بأسماء الموردين والذين يمكن أن يشكلوا مقترح لقائمة الموردين المختصرة للمشاركة بالعطاءات، كلاً حسب مجال عمله وتخصصه.
- لتحديد الوقت المسموح به للإعلان وتسليم العطاءات، يجب أن يولى اهتمام للمواصفات المعقدة المطلوبة، إن وجدت، والوقت الكافي واللازم لدراسة الوثائق، مدى ضرورة وأهمية التوريد السريع لها والحاجة الملحة للمشتريات.
- عندما تكون المواصفات غير معقدة وهناك ضرورة وأهمية قصوى لتلبية الحاجات، يمكن أن تحدد مدة ما بين 7-10 أيام لتسليم عروض الأسعار والعطاءات. أما في حالة كون المواصفات معقدة وتتطلب دراسة جدية من مهندسين أو موظفين فنيين آخرين، أو تتطلب استدراج عروض أو دعوة لعطاء كبير فإن الفترة المسموح فيها لتسليم العطاءات تكون بين 4-3 أسابيع.

2.8.1 استدراج العروض أو الدعوة للعطاء، يجب أن تتم طبقاً للأنظمة أو الإجراءات التالية:

اختيار المشاركين بالعطاء:

- مصادر التوريد يجب أن تكون معروفة بكفاءتها وأن يكون المصنعون موثوقون والموردون قادرين على تسليم البضائع والخدمات في الوقت المحدد ومطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة. بالإضافة يجب أن تؤخذ بالحسبان المبادئ العامة التالية لتحديد مدى قدرة المورد على تنفيذ ما يتم التعاقد عليه بشأن أوامر الشراء أو العقود على نحو مرضي:
- القيمة المالية الاجمالية لطلب التوريد/المشتريات المطلوبة.
- توفر الموارد، مصادر، الأجهزة و/أو المواد المراد شراؤها.
- الامكانيات التي يتمتع بها المورد بالمجتمع والقادر على توفير خدمة فعالة لما بعد البيع وامكانية الاستمرار في توفير وتزويد قطع الغيار عند الحاجة .
- امكانية توفير كتيبات تدريب وتعليمات الارشادية لعمليات التشغيل المناسبة للمعدات وغيرها.
- أداء مرضي، وسمعة طيبة للمصنعين/الموردين بالمجتمع.

- مصداقية الموردين/المصنعين.
- في حالة الشركات الخدمائية، يجب النظر إلى حجم الشركة، ووضعها المالي، مستوى الخبرة لدى طاقم العاملين فيها، وأي خبرات أخرى لها صلة بموضوع الاختيار... الخ.
- الدراية، الخبرة والمعرفة في الأنظمة وطرق العمل.
- مواصفات وشروط المورد وخاصة عندما تكون هذه المواد والأجهزة متوفرة وعلى مسافة قريبة من مكان توريدها له، حيث أنه وفي بعض الحالات، لا يمكن إعتبار شروط النقل تنافسية في السعر لأن تكلفة نقلها وإن كانت غير باهظة لها علاقة غير مباشرة بطبيعة أسعار السلع المعروضة.

إجراءات تحضير قوائم الموردين:

إن عملية تسجيل الموردين تعكس حرص المؤسسة على الإرتقاء بالعمل وتحسين المهام للوصول إلى أفضل مستويات التميز في مناخ الشفافية والمصداقية عند التعامل مع نظام الشراء والتوريد لديها. وعادة ما تقوم بعض المؤسسات في تسجيل الموردين للمؤسسة بحسب أنماط عمل وتخصصات الموردين. فهذا يساعد على تحضير قوائم من الموردين مع مراعاة أن تكون هذه القائمة عادلة واضحة وممثلة للموردين المشاركين بالعبء كل حسب تخصصه.

الدعوة للعبء:

1. إذا تجاوزت قيمة المشتريات سقف عروض الأسعار 20,000 شيكل يجب على المؤسسة طرح عبء في الصحف المحلية، على النحو التالي:

- يتم الإعلان عن العبء في صحيفة محلية.
- يوصى بنشر الإعلان لمدة يومين متتاليين .
- يجب أن يحدد الإعلان مكان تسليم العطاءات بشكل واضح وإذا كان هناك رسوم أو كفالة محددة لدخول العبء.
- يجب أن يحدد الإعلان آخر موعد لاستلام العطاءات الزمان والمكان والوقت
- يجب أن يحدد الإعلان فيما إذا كانت رسوم الإعلان على الفائز أم لا.
- يجب تسليم العطاءات في ظرف مغلق.
- يجب كتابة التاريخ وساعة التسليم على كل عبء واسم وتوقيع الشخص الذي قام بإستلام العبء.
- ترفض العطاءات الواردة بعد موعد تسليم العبء، ويحضر بذلك مذكرة رسمية.

2. المواصفات يجب أن تكون شاملة وواضحة لإتاحة الفرصة لعدد من المشاركين بالعبء في الالتزام بالمعطيات والمواصفات المقدمة .

3. يجب عدم التفضيل في أي ماركة أو اسم معين لبضاعة ما، عدا تلك التي تخص ملكية أو إحتكار لقطع الغيار لمعدات خاصة.

4. يجب أن يولى إهتمام خاص لأي شروط محددة يقدمها المورد أو المشارك بالعبء.

5. في العطاءات التفصيلية وبخاصة الخدماتية منها (مثل الرسم المعماري وخدمات الصيانة)، يجب أن يتم الفصل بين دعوات العروض المالية والفنية ويجب أن تقدم في مظاريف منفصلة.
6. يجب أن تكون المعلومات الأخرى مثل آخر موعد لتسليم الطلبات، مكان وزمان التسليم والدعوة لحضور فتح العطاء... الخ، ظاهرة بوضوح لجميع المشاركين والموردين.

تشكيلة لجنة العطاءات والمشتريات:

1. تتشكل اللجنة من رئيس وعضوين دائمين. ولا يمكن لأي موظف آخر أن يشارك في مداوالات اللجنة والخاصة بما يتعلق بموضوع أمر شراء يقدمه لها، ما لم يطلب منه ذلك من قبل رئيس اللجنة. ولا يحق للفرد بأية حال من الأحوال المشاركة في التصويت النهائي. فالمدیر التنفيذي هو من يقرر تركيبة تلك اللجنة.
2. يتم اختيار أعضاء اللجنة لخبرتهم الطويلة والواسعة في مجالات العمل المختلفة، والتي تمكنهم من تقييم المعلومات المقدمة إليهم بشكل موضوعي.
3. يعين رئيس اللجنة شخص ينوب عنه في حال عدم تواجده.

جدولة الاجتماعات وتقديم التوصيات:

1. عادة ما تجتمع اللجنة مرة كل أسبوعين أو بحسب الحاجة.
2. يجب أن يكتمل النصاب القانوني للجنة والمكون من الرئيس وعضوين ومقرر وحضورهم مجتمعين ضروري لكي تعقد اللجنة اجتماعها.
3. استلام وتسليم العطاءات والعروض من وإلى المورد تدخل ضمن مسؤولية المساعد الإداري، بالإضافة إلى توقيع كشوفات التسليم والاستلام.
4. يمكن للجنة أن تستدعي مندوبين عن مقدمي الطلب ليزودوها بتوضيحات عن أي نقاط في العروض المقدمة.
5. إذا أوصت اللجنة بتأخير النظر في عروض مقترحة من أجل الحصول على توضيحات إضافية، فإنه يجب الحصول على تلك المعلومات الإضافية وأن يعاد تسليم الطلب إلى اللجنة في الموعد المناسب للاجتماع التالي.
6. تستعين اللجنة بخبير مختص ذو خبرة عند التقييم الفني للعروض الواردة ان لزم الأمر، مثل العروض المتعلقة بالتدريب والتقييم وخدمات أخرى

توصيات اللجنة:

1. مسؤول المشتريات مسؤول عن إعداد وتوزيع مسودة محضر الفتح الرسمي للاجتماع والحصول على موافقة جميع أعضاء اللجنة عليها. يقوم رئيس اللجنة بالتوقيع على مسودة المحضر كما ينقل توصيات اللجنة لرئيس مجلس الإدارة متضمنة ملخص مكتوب لوقائع الاجتماع والقرارات المتخذة، من أجل المصادقة عليها بمدة لا تزيد عن ثلاثة أيام عمل كحد أقصى بعد انعقاد الاجتماع.

2. في حالات عدم قبول رئيس مجلس الإدارة لقرارات وتوجيهات اللجنة، فعليه أن يدون أسباب اعتراضه على هذه القرارات.
3. يقوم مسؤول المشتريات بتحضير وتوزيع نسخة من قرار رئيس مجلس الإدارة وتوصيات اللجنة ومحضر الفتح.
4. كل العقود الموقعة والتعديلات المصادق عليها بواسطة اللجنة يجب أن تسجل عند مسؤول المشتريات.

2.8.2 فتح العطاءات:

يجب اتباع الإجراءات التالية عند فتح العطاءات:

- تستقبل العطاءات في الظروف المختومة فقط، وهذه العطاءات يجب أن تختم وتحفظ في مكان أمين ومقفل.
- يدعى المشاركون بالعطاءات للحضور عند فتح العطاءات؛ لكن حضورهم ليس شرطاً أساسياً لشرعية فتح مظاريف العطاءات.
- تفتح العطاءات في الزمان والمكان المحددين في الدعوة المرسله بنص العطاء والمسجل في محضر جلسة فتح العطاء.
- ثلاثة من الموظفين، أحدهم من خارج قسم/إدارة المشتريات يجب أن يكون حاضراً عند فتح العطاء.
- عندما يتم فتح العطاءات، يجب على أعضاء اللجنة التوقيع على نتائج الفتح وسيتم إعطاء نسخ منه للحاضرين أن طلبوا.

2.8.3 تقييم العطاءات وإرساء العقود:

1. على إدارة المؤسسة تشكيل اللجنة العطاءات من 3 أفراد لدراسة العروض المقدمة للمؤسسة. ينبغي التأكد من عدم وجود تضارب في المصالح لأي من أعضاء اللجنة ومقدمي العطاءات التي سيتم تقييمها، وينبغي لأعضاء اللجنة الإفصاح عن أي من الأمور التي يجب أن يعلن عنها لتفادي أية 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 العروض غير المكتملة .
8. يتم تحليل الأسعار باستخدام نموذج «تحليل عروض الأسعار» .
9. توثق اللجنة نتائج التقييم وتوصياتها على نموذج «فتح المحضر» .
10. ترفق نتائج التقييم الفني مع المحضر.

11. يتم تدعيم نتائج التقييم والتوصيات بالتبريرات الكاملة وتوثيق ذلك كتابياً في نموذج «فتح المحضر».
12. يترك قرار توصية الترسية إلى اللجنة للبت فيه وبالرجوع لرئيس مجلس الإدارة في نموذج فتح المحضر.
13. إذا كانت العروض متباينة بشكل كبير يدل على اختلاف فهم الموردين لشروط العطاء ، يتم استدعاءهم ومناقشة الموضوع معهم دون التطرق إلى الأسعار أو تدرس إمكانية إعادة العطاء.
14. يجب على أعضاء اللجنة كافة التوقيع على نموذج «عروض الأسعار».
15. لا يجوز ان تتخذ اللجنة قرارا نهائيا بشأن العطاءات المفتوحة في نفس محضر فتح العطاءات، بل تستوفى اجراءات التقييم للعروض ويتم اتخاذ القرار النهائي بشأن العطاءات في محضر خاص منفصل
16. بعد مصادقة الإدارة على توصيات اللجنة، يتم إبلاغ المورد الفائز وترسل رسائل اعتذار لبقية الموردين
17. تحفظ النسخة الأصلية من العروض (العروض المقدمة والمراسلات ونموذج تحليل عروض الأسعار) في ملف خاص يسمى ملف الشراء والعطاءات حيث يوضع فاصل بين كل عطاء والذي يليه.

إرشادات اضافية:

- يجب عند تقييم العطاءات، التأكد من أن ما تم شراؤه تم وفق أحسن الأسعار، مع مراعاة الجودة والاستدامة. وفي تقييم العطاءات فإن عامل القيمة الفعلية للخدمة هي إحدى المعايير التي تحدد قيمة أقل عطاء، والمواصفات المتضمنة في الدعوة يجب أن تعدل لتناسب مع مثل هذا التقييم، انظر النموذج الخاص بمعايير التقييم ونموذج عن أمر التكاليفترسية العقد.
- بتحديد أقل الأسعار للمشاركين بالعطاء والمقبولين، يجب تقييم ما إذا كان المورد المحتمل قادراً على احترام وتنفيذ كل الشروط الواردة في العقد، وأن يكون لديه من النزاهة، الاستقامة وأن يكون موثقاً به لتنفيذ العطاء والذي سيؤكد أدائه الجيد وإخلاصه في العمل (وعلى المدير/ة التنفيذ/ة أو من ينوب عنه/ا أن توافق اللجنة على رفض أي عطاء لافتقار المورد لدلائل تحدد مسؤولياته بأنها منقوصة .
- يجب أن يكون واضح لكل المشاركين بالعطاء عدم التحيز. والاستفسارات بخصوص أي عطاء يجب أن تكون متاحة للإطلاع عليه من قبل كل مشترك بالعطاء دون تمييز.
- تتفق اللجنة مع المورد على إمكانية إلغاء أي بند من العقد في حال طرأ تغيير على الأنشطة بحيث يصبح غير لازم، على أن لا تزيد قيمه مجمل البنود الملغية على 20% من المبلغ الكلي للمناقصة
- كل العطاءات الرسمية يجب أن تلخص في جدول. وتوثق العطاءات المستلمة وتحدد أقل الأسعار لكل بند فيها. وتدقق أقل الأسعار بإحكام، وإذا وجد بأنه يتوافق مع متطلبات الدعوة للعطاء، يشار لهذا البند مع توضيح وتبرير التوصية بالترسية.
- تعتبر العطاءات التي تعرض بنود مع ميزات تتوافق مع أو تزيد عن المواصفات المطلوبة مقبولة. وأي معايير أخرى يضعها المورد في مواصفات عطائه وغير مدرجة في دعوة العطاء ستدرس جيداً للتأكد من أن العطاء يتماشى مع البنود الواردة في دعوة للعطاء.
- إذا تجاوز العطاء تكلفة الموازنة المقدرة له، يفضل وقيل ترسية العطاء و/أو تحضير أوامر شراء، أن يتم تعديل تغيير الموازنة المعدة والمخصصة للشراء ومطابقتها بالأسعار التي وردت لتعكس وبشكل عملي أقرب الأسعار المتاحة بالسوق ، أو التفاوض مع المورد على السعر.

- إذا كان يعتبر تاريخ التسليم عاملاً مهماً في العطاء وتم ذكره كذلك في الدعوة، فإن العروض التي لا تتوافق مع جدول التسليم المطلوب سترفض. إذا كانت كل العطاءات غير مؤهلة وإذا كانت فكرة إعادة الإعلان غير ملائمة فإنه يمكن أن يكون من المفيد والضروري الدخول في مفاوضات للوصول إلى اتفاق مع المورد.
- ملاحظة للتنبؤ: عندما يشتمل العطاءات على خصم إضافي مرتبط بفترة زمنية لتسديد الإلتزامات المالية بعد التوريد، فستعطي المؤسسة الأولوية لنسبة التخفيضات مقابل الفترة الزمنية المعلنة للدفع. فعلى سبيل المثال في عرضين متساويين أحدهما ٢٪ لفترة دفع مدتها ٢٠ يوم، يعطى أفضلية لهذا العرض عن غيره والذي يعطى ٢٪ لفترة دفع وسداد مدتها ١٠ أيام، وذلك لأن فترة السداد المسوح بها للدفع في الحالة الأولى أطول؛ وبالتالي تستفيد المؤسسة من فترة السماح الأطول لتسديد المطالبات إن أمكن. وكما هو موضح في الدعوة للعطاء، فإن الوقت المعلن في فترة السداد والدفع يحسب من تاريخ التسليم أو تاريخ الفاتورة المستلمة أيهما كان أبعد.
- أما الخصم المعروف بدون اعتبار لعنصر الوقت هو خصم تجاري. ولهدف التقييم فإن الخصم التجاري عادة ما يتم اقتطاعه مباشرة من سعر الوحدة في العرض ويدون السعر النهائي على جدول التلخيص عند فتح العطاءات.
- يحق للمورد بشكوى خطية للجهة المشتريّة إذا لحق به أو يحتمل أن يلحق به خسائر أو أضرار نتيجة عدم وفائها بالتزاماتها، خلال سبعة أيام من تاريخ علمه أو التاريخ الذي يفترض أن يكون قد علم فيه بالظروف التي أدت إلى تقديم الشكوى. حيث تنتظر المؤسسة في الشكوى خلال سبعة أيام من تاريخ استلامها للشكوى. ويشترط في الشكوى أن تكون مسببة، وبشكل خاص تحديد الفعل الذي تم التقصير فيه أو الذي يدعى أنه مخالف للقانون أو الأنظمة المعمول بها.
- على الجهة المشتريّة وقف إجراءات عملية الشراء حال تسلمها الشكوى. وتتخذ الجهة المشتريّة بعد النظر في الشكوى أي من الإجراءات الآتية:
 - أ. إلغاء الإجراءات والقرارات المخالفة لأحكام القانون والنظام في حال تبين صحة الشكوى.
 - ب. رد الشكوى في حال تبين عدم وجود أية مخالفة للقانون أو النظام من قبل الجهة المشتريّة واستئناف إجراءات الشراء.

2.8.4 التوريد والمشتريات:

بعد إعداد تقرير لجنة تقييم العروض يتوجب على الجهات ذات الاختصاص (قسم المشتريات) القيام بالمهام التالية:

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

2.8.5 الاستلام، المعاينة والفحص:

بعد كل مرحلة من مراحل التوريد يتوجب التأكد من:

- وجود فاتورة رسمية من المورد مع البضاعة .

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

2.8.6 العقود التي يتم مناقشتها:

1. في الحالات التي تتطلب الالتزام بمبلغ 20,000 شيكل وأكثر، فإن إجراءات إصدار الدعوات للعباء واستدراج العروض يمكن أن يستعاض عنها من قبل مجلس إدارة المؤسسة الأهلية ويتم اللجوء إلى مناقشة العروض المقدمة وذلك تبعاً للحالات التالية:
- إذا كانت الأسعار أو النسب ثابتة/غير متغيرة عن عروض سابقة.
 - توحيد مقاييس المستلزمات، الأجهزة وقطع الغيار تجعل من عملية استدراج العروض والمنافسة غير عملية .
 - الحاجة للخدمات والتي لا تسمح بتأخير الدعوات لإصدار أو استدراج العروض أو إعادة إصدار الدعوات وخاصة عند فشل مثل هذه الإجراءات من تحقيق النتائج المرغوبة.
 - عندما تستدرج جميع العقود المعروضة والمتعلقة بالشراء من مصدر تمويل واحد (وكيل معتمد).
 - شراء مستلزمات ومواد استهلاكية بشكل دوري.
 - عندما تكون العقود المقترحة تتعلق بالحصول على خدمات من أفراد محددين.
 - عندما تكون الدعوات للعباء أو استدراج العروض لن تحقق نتائج مرضية أو لن تعتبر من ضمن اهتمام ومصلحة المؤسسة لأسباب كثيرة منها عامل السرعة، الحاجة الملحة والوقت المستنفذ في استدراج عروض تعد مضیعة للوقت. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تسجل الأسباب لذلك وتؤخذ الموافقة المناسبة إلى مثل هذا القرار قبل الشروع بالمفاوضات المباشرة.

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

- فشل تقديم عروض ملائمة وتفي بالغرض لعطاءات تنافسية لموردين سابقين أو لدعوات لاستدراج عروض.
 - سلع نادرة ويمكن الحصول عليها مباشرة من مقاول تتوفر لديه السلع وبأسعار على الأرجح ستكون قابلة للتغير لندرتها بالاسواق.
 - إذا رسي عقد سابق على أحد الموردين بأقل الأسعار، فانه من الأفضل تلزيم العرض الجديد على المورد نفسه لتزويد المؤسسة بمتطلباتها وبنفس السعر الأصلي القديم .
3. في كل حالة يتم فيها ترسية العطاء ضمن استثناءات معينة، فعلى مسؤول المشتريات أن يدون خطياً التفاصيل ليبين الحقائق والاسباب التي تم الإستناد عليها في عملية الترسية.

