

المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM

## دليل سياسات وإجراءات المشتريات والعطاءات

PROCUREMENT  
AND TENDERS



## قائمة المحتويات

8	1 . مقدمة الدليل
8	1.1 . عام
8	2.1 . أهداف استعمال الدليل ودواعيه
9	3.1 . حدود تطبيق الدليل ومسؤولياته
9	4.1 . دواعي التعديل ومسؤوليته
10	5.1 . المصطلحات والتعريفات الأساسية
15	6.1 . التوجهات العامة لسياسة المشتريات
17	7.1 . أخلاقيات عملية الشراء
18	2 . سجل الموردين وقوائم المتناقضين القياسية
18	1.2 . سجل الموردين والمقاولين والاستشاريين المؤهلين
20	2.2 . قوائم الموردين القياسية - المحتملين
21	3.2 . قوائم الموردين السوداء النهائية والمؤقتة
22	3 . صلاحيات الشراء وأساليبه
26	4 . لجنة المشتريات ولجنة فتح المظاريف
26	1.4 . لجنة فتح المظاريف
27	2.4 . لجنة المشتريات
28	5 . سياسات طلب الشراء وتنفيذه
28	1.5 . طلب المشتريات
29	2.5 . تحديد متطلبات الشراء
32	3.5 . أساليب الشراء الخاصة بالسلع والبضائع والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية
21	1.3.5 . الشراء المباشر (الطواف والتفاوض)
34	2.3.5 . استدرج عروض الأسعار

40	3. 3. 5 . السياسة الخاصة بالمناقصات
50	4. 3. 5 . البيع بالمزايدات
50	5. 3. 5 . الشراء من المورد الوحيد أو المورد الأمثل
52	6. 3. 5 . الشراء من خلال العقود طويلة الأمد
53	6 . المستودعات واستلام المواد أو الخدمات
54	1. 6 . استلام المواد المعدة للتخزين
54	2. 6 . استلام المواد المعدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع
55	3. 6 . الاستلام الابتدائي والنهائي للخدمات والأشغال المنفذة
56	دليل إجراءات المشتريات والعطاءات
58	1 . إجراءات عملية الشراء
61	2 . إجراءات العطاءات
66	3 . إجراءات متابعة الأداء ورصده وتقييمه ، وتسوية المنازعات واختتام التعاقد
68	4 . إجراءات تمديد أو تعديل التعاقد
68	5 . إجراءات استلام المواد والتزود بالخدمات
69	6 . إجراءات الدفع بدل المشتريات
71	نماذج العمل الخاصة بسياسات وإجراءات المشتريات والعطاءات
72	1 . نموذج التخطيط السنوي للمشتريات
73	2 . نماذج تسجيل الموردين وتأهيلهم
75	3 . نموذج طلب داخلي للشراء موجه لدائرة الموارد المالية والإدارية
76	4 . نموذج لتوثيق الشراء المباشر (طواف)
77	5 . نموذج أمر شراء خارجي مباشر (طواف)
78	6 . نموذج سجل العروض المستلمة
79	7 . نموذج محضر اجتماع لجنة فتح عطاء (استدراج / مناقصة)
80	8 . نموذج تقرير نتائج تقييم عروض تقنية/فنية

82	9 . نموذج نتائج تقييم عروض مالية وتوصية بالترسية
84	10 . نموذج سند إقرار باستلام مظروف عرض مالي مغلق
85	11 . نموذج إقرار باستلام مواد معدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع
86	12 . نموذج سجل حالات عدم مطابقة المشتريات
87	13 . نموذج تقرير استلام أو إنجاز (ابتدائي / نهائي) أعمال أو خدمات استشارية أو غير استشارية
89	14 . نموذج مقترح تعديل دليل الموارد المالية والمشتريات
90	15 . نموذج تعميم تعديل إجراء
93	16 . نموذج اعتذار
94	17 . نموذج إحالة



## دليل سياسات المشتريات والعطاءات

## 1. مقدمة الدليل

### 1.1. عام

أ. سُمي هذا الدليل «دليل سياسات وإجراءات المشتريات والعطاءات في المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM»، ويتضمن المبادئ الأساسية وشروط عمل موظفي دائرة الموارد المالية والإدارية الخاصة بالمشتريات والعطاءات بما فيها من سياسات وإجراءات، كما يتضمن المبادئ والشروط الواجب تنفيذها عند طلب المشتريات والعطاءات الخاصة بدوائر ومشاريع المؤسسة وتنفيذها.

ب. تعتبر هذه المقدمة والملاحق والجداول المرفقة بهذا الدليل وأي قرارات متخذة بهذا الخصوص، سواء أكان من قبل المدير العام للمؤسسة أم من قبل المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة، والمقررة من قبل مجلس إدارة المؤسسة، جزءاً لا يتجزأ منه.

أ. يعتبر هذا الدليل بما يتضمن من سياسات وإجراءات متلائماً مع كافة الوثائق والبرامج الحوسبة المستخدمة E-CONNECT

ب. تم إعداد هذا الدليل اعتماداً على العناصر الرئيسة التالية:

- التأكيد على مبدأ التخصص في توزيع المسؤوليات والمهام وتعزيز كفاءة العمل من خلال تحديد مهام موظف/ة المشتريات ضمن دائرة الموارد المالية والإدارية، باعتباره/المسؤول/ة عن مراقبة تنفيذ المشتريات والعطاءات، بما يتوافق مع ورؤية المؤسسة وأهدافها، وبما لا يتداخل مع اختصاصات عمل الدوائر الأخرى فيها، الأمر الذي يتيح للدوائر الأخرى الانصراف التام والتفرغ لأداء وظائفها المخصصة لها؛
- تحديد خط سير الإجراءات الخاصة بالمشتريات والعطاءات ضمن مسؤوليات دائرة الموارد المالية والإدارية والدوائر الأخرى في المؤسسة؛
- تثبيت سلسلة الخطوات الإجرائية حسب سير الإجراء الفعلي، وتحديد الجهة المسؤولة عن كل خطوة، أخذين بعين الاعتبار العلاقة بين الدوائر المختلفة.

### 2.1. أهداف استعمال الدليل ودواعيه

- أ. وضع الأسس والقواعد الخاصة بالتعامل مع جميع مشتريات البضائع والخدمات في المؤسسة.
- ب. تعريف وتوثيق السياسات والإجراءات المنظمة لعمليات الشراء التي تحقق المرونة والكفاءة، وتمكن المؤسسة من إجراء عمليات الشراء بأفضل السبل وأقل التكاليف.



- ت . وجوده كمرجع لمن يحتاجه من المسؤولين أو الموظفين في المؤسسة للتعرف على/ التأكد من سياسة أو إجراء معين خاص بالمشتريات .
- ث . تبيان الخطوات ذات العلاقة بالمشتريات ، وتحديد الإجراءات الواجب إتباعها عند شراء البضائع والأصول الثابتة والخدمات ، وذلك للتأكد أن عملية المشتريات تتم بطريقة فعالة ، ووفقاً للموازنة المعتمدة للدائرة .
- ج . تطبيق اللامركزية ما أمكن في أساليب إدارة عملية الشراء ، وتبسيط إجراءات الشراء وضمن سلاستها وتفويضها ضمن الصلاحيات الممنوحة للدوائر المعنية بموجب أحكام هذا الدليل ، بما يضمن مبادئ الحوكمة والشفافية التي تعتمدها المؤسسة .

### 3.1 . حدود تطبيق الدليل ومسؤولياته

- أ . تعتبر السياسات والإجراءات الواردة في هذا الدليل :
  - جزءاً لا يتجزأ من أحكام سياسات وإجراءات عمل وحدة الدعم الفني في المجالات المختلفة ؛
  - متكاملة ومنسجمة مع مجموع سياسات وإجراءات عمل دوائر المؤسسة المختلفة ؛
  - مكملة لكافة القرارات الصادرة عن المدير العام للمؤسسة وتوصيات مجلس إدارته ، بهذا الخصوص .
- ب . تناط مسؤولية تطبيق هذا النظام بالمسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة .
- ت . تسري بنود هذا الدليل وأحكامه على جميع عمليات الشراء المتعلقة بشراء الآلات والمعدات والأصول الثابتة ، المواد وقطع الصيانة الاستهلاكية ، كذلك الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية التي تحتاجها المؤسسة في مقرها الرئيس ، أو مكان تنفيذ عملياتها .
- ث . في حالة الشك في تفسير أو أسلوب تطبيق بنود هذا النظام ، تتم مناقشة الموضوع مع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ولجنة التدقيق الداخلي المنبثقة عن مجلس الإدارة .
- ج . يلتزم جميع موظفي المؤسسة بتطبيق بنود هذا النظام وأحكامه على جميع عمليات الشراء .

### 4.1 . دواعي التعديل ومسؤوليته

- أ . تتم مراجعة الدليل بشكل سنوي ، ويتم تحديد مدى الحاجة للتعديل عليه ؛ وخاصة في الحالات التالية :

- تعديل سياسات وإجراءات عمل دوائر المؤسسة أو برامجها بما ينعكس على أي من سياسات أو إجراءات المشتريات والعطاءات .
  - إدخال مستويات جديدة من المشتريات أو أنواع جديدة من المشتريات تبين أن الدليل الحالي لا يحتوي على سياسة أو إجراء يفي بغرض شرائها .
  - الاستفادة من الدروس التي تنشأ أثناء تنفيذ خطوات الشراء والعطاءات .
  - تعديل حدود المسؤوليات والصلاحيات المطبقة في المؤسسة .
- ب . تناط بدائرة الموارد المالية والإدارية مسؤولية اقتراح أي تعديل على هذه السياسات ، وتناط بمجلس إدارة المؤسسة صلاحية اعتماد هذه التعديلات بناءً على تنسيب المدير العام .
- ت . على موظف المشتريات من خلال المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة إجراء أي تعديلات ضرورية على الدليل للتأكد من توافقه دائماً مع قرارات مجلس الإدارة بهذا الخصوص .

#### 5.1 . المصطلحات والتعريفات الأساسية

المصطلح	التعريف
المؤسسة	المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM
المجلس	مجلس إدارة المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM
رئيس المجلس	رئيس مجلس إدارة المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM
المدير العام	المدير العام للمؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - REFORM
المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ضمن دائرة الدعم الفني . هو المسؤول عن تنفيذ ومراقبة تنفيذ المشتريات والعطاءات ضمن أعلى الشروط والمستويات الواردة في هذا الدليل .
موظف المشتريات	المسؤول عن تنفيذ ومراقبة تنفيذ المشتريات والعطاءات ضمن السياسات والإجراءات الواردة في هذا الدليل . (أيما ورد مسمى «موظف المشتريات» يقصد به «موظف المشتريات والموارد البشرية»)
السياسات	القواعد والأحكام الواردة في هذا الدليل ، والتي تعبر عن استراتيجيات المؤسسة بدوائرها المختلفة . إن وضع السياسات واعتمادها يسبق وضع الأساليب والإجراءات واعتمادها .
الإجراءات	الخطوات الإجرائية التفصيلية التي يجب إتباعها لتنفيذ السياسة .

<p>اكتساب سلع أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة ، بالكم والنوعية المناسبين ، في الزمان والمكان المناسبين ، من قبل الجهة المناسبة ، وذلك لخدمة أغراض المؤسسة وأهدافها ، والمستفيدين من خدماتها ، والعاملين فيها ، من خلال عقد شراء مخصص لهذا الغرض . تتنوع المشتريات في تعقيدها بين البسيط جداً (من خلال تكرار الشراء) إلى ذلك المعقد جداً (إيجاد مزود أو مورد استراتيجي أو حتى الشراكة في مؤسسات التوريد السلعي أو التوريد الخدمي) .</p>	<p>المشتريات</p>
<p>لجنة يتم تشكيلها من قبل المدير العام ، وتضم في عضويتها : المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة وطالب الخدمة ومسؤول/ة العمليات/ وموظف/ة المشتريات وموظف أو جهة مختصة .</p>	<p>لجنة المشتريات</p>
<p>السلع الملموسة بأصنافها الخام ، نصف المصنعة ، وكاملة الصنع والتي يقوم طرف بتوريدها لطرف آخر من خلال عقد توريد ، وتؤدي إلى نقل ملكية هذه المواد دون إضافة إلى صفات أو ميزات هذه المواد عن طريق مزيد من التصنيع .</p>	<p>المواد</p>
<p>المواد التي لا تصنف على أنها مواد معدة للتخزين .</p>	<p>المواد المعدة للاستهلاك</p>
<p>المواد التي يتم شراؤها أو صرفها من المستودعات مرتين على الأقل خلال 12 شهراً متتالية .</p>	<p>المواد المعدة للتخزين</p>
<p>أي نشاطات أو فوائدها يستطيع طرف تقديمها إلى طرف آخر من خلال عقد توريد ، وتكون على شكل منتجات غير ملموسة ، ولا تؤدي إلى نقل طبيعي لمنتجات نهائية التصنيع . يمكن تصنيف الخدمات إلى أربع مجموعات رئيسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمات للتبادل أو للتجارة (Services to trade) ، وتشمل : الخدمات البنكية ، التأمينات ، النقل ... إلخ .</li> <li>- خدمات مهنية (Professional services) ، وتشمل : المحاسبة ، الاستشارات بأنواعها ، الإشراف ، نقل المعرفة والتدريب ... إلخ .</li> <li>- الخدمات الاستهلاكية (Consumable services) ، وتشمل : تلك المقدمة من قبل شركات التنظيف ، خدمات الطهي والتقديم ، خدمات التوصيل الميكانيكي ... إلخ . شاملة المواد الواقعة في نطاق الاستهلاك .</li> <li>- خدمات تنفيذ الأعمال (Intermediary services) ، وتشمل : خدمات المقاولات ، البنى التحتية ، المطبوعات الخاصة ... إلخ ، شاملة المواد الواقعة في نطاق التنفيذ .</li> </ul>	<p>الخدمات</p>

المقاول	الجهة الخارجية التي تقوم بتزويد الدائرة المعنية بالشراء بما تحتاج إليه من خدمات أو تنفيذ أعمال شاملاً المواد ضمن نطاق العمل .
المورّد	الجهة الخارجية التي تقوم بتزويد الدائرة المعنية بالشراء بما تحتاج إليه من أصناف المواد أو الخدمات .
الاستشاري	الجهة الخارجية التي تقوم بتزويد الدائرة/ الوحدة المعنية أو المؤسسة ككل بما تحتاج إليه من خدمات استشارية . يمكن أن تكون هذه الجهة شركة استشارية مختصة أو استشارياً فرداً أو تحالف استشاريين أفراد مع قائد .
سجل الموردين	سجل خاص بالموردين أو المقاولين أو الاستشاريين الذين تم تأهيلهم من خلال الإجراءات المعتمدة ضمن هذا الدليل .
قائمة الموردين السوداء (عدم التعامل)	قائمة الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين الذين قررت المؤسسة عدم التعامل معهم في عمليات شراء مستقبلية لأسباب قد تعود إلى تجارب غير ناجحة معهم ، أو نتيجة لتصرفات أو سلوكيات تتنافى مع أخلاقيات عملية الشراء ، كما هو موضح في بنود هذا الدليل ، وبناءً على عملية تقييم موثقة لأداء هؤلاء المسجلين ضمن هذه القائمة.
قائمة الموردين القياسية	قائمة معتمدة مسبقاً بأسماء عدد من الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين المؤهلين مستقاة من سجل الموردين ، يمثل هؤلاء الموردون القائمة الأهم والأبرز والأكثر نجاعة من خلال التجارب السابقة أو من ذوي التجربة والخبرة والسمعة .
أساليب الشراء	تشمل القواعد والأسس والمبادئ الخاصة بنشاط الشراء المحدد والتي تميزه عن النشاطات الأخرى ، وكذلك الوسائل المتوفرة والتقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتسهيل تنفيذ الشراء ضمن الظروف الحالية .
طريقة الطواف والتفاوض	أسلوب الشراء الذي يتم به تنفيذ عملية الشراء من خلال اللجوء مباشرة إلى مورد أو أكثر ضمن سجل الموردين ، التفاوض والاتفاق مع أحدهم على الأسعار دون الحاجة إلى عروض أسعار رسمية ، ويتم توثيقها من خلال مراسلات عبر البريد الإلكتروني أو مذكرات .
استدراج العروض	أسلوب الشراء الذي يتم به تنفيذ عملية الشراء لمواد وخدمات من خلال الحصول على عروض فنية وعروض أسعار من عدة موردين بالظرف المختوم أو بالبريد الإلكتروني والمراسلات ، بحيث تتم المفاضلة بينها ، واختيار العرض الذي يتناسب أكثر مع مصلحة الجهة المعنية بالشراء .

<p>هو طلب أو دعوة يتم إرسالها إلى الموردين المحتملين للحصول على عروض أسعار لشراء أصناف ذات مواصفات نمطية محددة ومتعارف عليها ، أو تزويد خدمات أو تنفيذ أعمال ، بحيث يشكل السعر العامل الأساسي الذي يتم على أساسه قبول العروض وإصدار أمر الشراء أو التعاقد أو توقيع اتفاقية أسعار .</p>	<p>وثيقة طلب عرض الأسعار</p>
<p>أسلوب الشراء التي يتم به تنفيذ عملية الشراء لمواد وخدمات من خلال الإعلان في الصحف والمجلات والوسائل الإعلامية الأخرى بهدف إتاحة الفرصة لكافة الموردين الذين يرغبون في تقديم العطاءات للتوريد أو التوريد ضمن الشروط والضوابط التي تحددها الدائرة المعنية بالشراء .</p>	<p>الشراء بالمناقصة (العطاءات العامة)</p>
<p>هي طلب أو دعوة كتابية يتم نشرها في الصحف والمجلات والوسائل الإعلامية الأخرى ، وذلك للحصول على عروض مفصلة لشراء أصناف محددة أو تزويد خدمات أو تنفيذ أعمال .</p>	<p>دعوة إلى تقديم عطاءات</p>
<p>مستند يصدره المورد بناءً على طلب عرض أسعار/ عرض / دعوة لتقديم عطاء موجهة من قبل المؤسسة ، ويتضمن مواصفات الأصناف أو الخدمات أو تنفيذ الأعمال التي يقدمها ، بما في ذلك الأسعار وشروط البيع والتسليم والسداد .</p>	<p>وثيقة عرض أسعار أو عطاء</p>
<p>طريقة بيع الأصول الثابتة والمعدات والمواد التالفة والهالكة وما في حكمها بطريقة تقديم عروض ومظاريف مغلقة ، أو بطريقة تقديم عروض علنية في مزاد علني .</p>	<p>البيع بالمزايدة</p>
<p>أمر يصدر لتوريد أصناف أو مواد معينة من خلال اتفاقية أسعار تم إبرامها ، وتعتبر سارية المفعول بسقف مالي وزمني محدد .</p>	<p>أمر التوريد</p>
<p>اتفاق بين الدائرة المعنية بالشراء والمورد أو المقاول لتوريد أصناف أو تزويد خدمات تم الاتفاق عليها .</p>	<p>أمر الشراء</p>
<p>أمر يصدر لتزويد خدمات معينة من خلال اتفاقية أسعار تم إبرامها ، وتعتبر سارية المفعول بسقف مالي وزمني محدد .</p>	<p>أمر العمل</p>
<p>قائمة الموردين أو المقاولين .</p>	<p>قائمة المتناقصين</p>
<p>قائمة معتمدة مسبقاً بأسماء الموردين المؤهلين .</p>	<p>قائمة المتناقصين القياسية</p>
<p>مستند قانوني ثبوتي لعلاقة تمت بين المؤسسة والمورد ، سواء أكانت تقديم خدمات أم تنفيذ أعمال أم توريد مواد وأصناف .</p>	<p>العقد</p>

أمر التعديل	نموذج يصدر لإجراء تغيير أو تعديل على عمليات الشراء الأصلية .
قيمة العقد	القيمة النقدية الأصلية للعقد مع الانعكاسات المالية لأوامر التغيير أو التعديل ، إن وجدت .
حالات عدم المطابقة	أي حالة مخالفة في عملية الشراء المتفق عليها مع المورد أو المقاول أو الاستشاري ، مثل : مخالفة في الكميات والمواصفات وجودة الخدمات وعدم الالتزام بالفترة الزمنية المحددة للشراء .
المستودع	المستودع هو المكان الذي تُحفظ فيه «مواد مَعْدَة للتخزين Stock Items» ، وهي بشكل أساسي الكتب والمطبوعات المختلفة المنتجة من قبل المؤسسة أو تلك الموردة إليها أو المتبرع بها للمؤسسة ، ولا تشمل بأي حال من الأحوال الأصول الثابتة ؛ فلا يعتبر مستودعاً من الناحية الفنية والمحاسبية إلا بتوفر هذا الشرط .
الموازنة المعتمدة	هي قائمة بالمبالغ المالية المرصودة التي تمثل انعكاساً كمياً ونقدياً لخطة العمل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، والتي يتم اعتمادها من مجلس الإدارة . تكون الموازنة مقسمة حسب دوائر المؤسسة وضمن فترات زمنية تفصيلية ؛ عادة ربعية وشهرية .
التعارض أو التضارب في المصالح	ينشأ التعارض في المصالح عندما يكون للموظف بشكل مباشر ، أو لأي فرد من عائلته على مستوى القرابة الأولى (أب ، أم ، أخ ، أخت ، ابن ، ابنة) والثانية (الأجداد والأعمام والعلمات والأخوال والحالات أو أي من أبنائهم وبناتهم) أو لشريكه أو لأي مؤسسة له علاقة بها ، مصلحة محتملة مالية كانت أم إدارية ، مثل شغل وظيفة حالية ، أو أن تكون في مرحلة الحصول على وظيفة لديها ، أو أي مصلحة أخرى مع المورد أو المقاول أو الاستشاري المشارك في العطاء أو الفائز بالعقد .
البريد الإلكتروني	هو بريد إلكتروني مخصص لعمليات الشراء ، ويكون مفتاح دخوله متغيراً بعد كل عملية شراء ، ويبنى مفتاح الدخول من ثلاثة مقاطع يمتلكها ثلاثة موظفين ، منهم على الأقل منسق المشتريات ، ويمكن استخدامه في العروض الواقعة في فئة الشراء ، الواقعة بين 3501-7000 شيكل .
Econnect	هو برنامج مخصص لعمليات الشراء ، ومملوك لصالح المؤسسة ، وهو برنامج مأمون يمكن استخدامه في كافة عمليات الشراء فور إطلاقه للاستخدام العام ، وبناء قاعدة بيانات الموردين الخاصة به ، ويطلق بموجب اعتماد خاص من مجلس الإدارة ليصبح ممكن الاستخدام في كافة عمليات الشراء .

## 6.1. التوجهات العامة لسياسة المشتريات

- أ . يجب أن تؤخذ تعليمات الشراء الخاصة بالمؤسسة بعين الاعتبار في جميع عمليات الشراء الخاصة بالمؤسسة ومشاريعها .
- ب . التأكد من أن المشتريات تتم في إطار الحدود التي تضعها الموازنة ، وتبعاً للمقدرة المالية للمؤسسة على السداد ؛ بمعنى التأكد من أن الأموال سوف تكون متاحة لسداد مستحقات الموردين في الموعد المناسب وبطريقة منتظمة .
- ت . الاستجابة للمعايير الموضوعية من قبل الجهات المانحة : إن الالتزام بقواعد المشتريات هذه ، والتي تتفق مع أفضل الممارسات والأساليب في الشراء ، سوف يتيح الحصول على أكثر الحاجات إلحاحاً من المانحين ، لأنها ستتلاءم مع المعايير الموضوعية من قبلهم أيضاً في ما يتعلق بقواعد عملية الشراء ومتطلباته .
- ث . يفضل الشراء بكميات كبيرة حيثما كان ذلك مناسباً وفقاً لاحتياجات المؤسسة والقدرة على المحافظة على المواد المشتراة بحالة جيدة (قدرة على إدارة المخزون) وبدون تكبد أعباء إضافية ، بغرض للتقليل من الأعمال الإدارية المتعلقة بعملية الشراء ومحاولة الحصول على أفضل أسعار ممكنة . ويتم ذلك وفقاً لإجراءات المشتريات المركزية من خلال عطاءات مركزية .
- ج . تتم عملية الشراء في جو يسمح بالمنافسة الحرة والشريفة ، بحيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عملية تعارض المصالح التي يمكن أن تقلل المنافسة بين الموردين أو تمنعها .
- ح . تتم في الحالات التي تستدعي طرح عطاءات ترسيه المناقصة على أفضل عطاء أو عرض مقدم بما يلبي احتياجات المؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار السعر والتنوع والعوامل الأخرى المتعلقة بعملية الشراء .
- خ . يجب أن توضح طلبات استدراج العطاءات أو العروض كافة الأمور المطلوبة من المورد ، أو التي يجب عليه استيفاؤها لإدراج عرضه في عملية التقييم .
- د . لضمان التنافس العادل ، يجب أن تحتوي طلبات استدراج العطاءات أو العروض للبضائع والخدمات المنوي شراؤها ما يلي :
- وصف دقيق وواضح للمتطلبات الفنية للمواد أو الخدمات المطلوبة ؛
  - المتطلبات والعوامل التي يجب تحقيقها من قبل المورد ، والتي سوف تستخدم في تقييم كل عرض ؛



- وصف للمتطلبات التقنية بالنسبة للمهام المطلوب تنفيذها ، ومستوى التنفيذ إذا أمكن ؛
- المواصفات الخاصة مثل «الاسم ، شهادات الجودة ، التخصصات . . .» التي يجب أن يحققها المورّد .
- التسليم ضمن الجدول الزمني المريح والمناسب لاحتياجات المؤسسة ومشروعاتها زمنياً .
- د . يتم الاتفاق فقط مع الموردين الذين تتوفر لديهم إمكانية تنفيذ الاتفاق تحت الشروط والظروف المتفق عليها ، ويتم الأخذ بعين الاعتبار عوامل محددة ، مثل : مصداقية المورّد وسجل التعامل السابق والموارد التقنية والمالية التي يمكنه الرجوع إليها .
- ر . تتم عملية تحليل الأسعار والتكلفة وتوثيقها في ملفات الشراء في كل عملية شراء ، حيث يمكن تحليل الأسعار بطرق عدّة ، مثل مقارنة أسعار العروض المقدمة مع أسعار السوق وأسعار سلع شبيهة والخصم الممنوح ، على أن تتم مراجعة الأسعار وتقييمها وتحليلها لكل بند من بنود التكلفة لتحديد مدى معقوليتها .
- ز . يتم الاحتفاظ بالشروط التالية في جميع عقود توريد المواد وتزويد الخدمات ، بغض النظر عن قيمة المشتريات التي تمثلها :
  - أن يضم الاتفاق شرطاً جزائياً في حالة عدم تنفيذ شروط العقد ؛
  - أن يضم الاتفاق بنداً يسمح للمؤسسة بإنهاء العقد ، مبيناً الطرق التي يمكن إتباعها في إنهاء العقد ، وطرق التسوية ، بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تضم العقود الحالات التي يتم إنهاء العقد فيها نتيجة خرق بنود الاتفاق ، والحالات التي يتم فيها إنهاء العقد نتيجة لظروف خارجة عن إرادة المورّد .
- س . يتم الاحتفاظ بالشرط التالي في جميع العقود التي تتجاوز مبلغ 80,000 شيكل أو ما يعادله بالعملات الأخرى عدا عقود تزويد خدمات التبادل التجاري ، والخدمات المهنية المعروفة في بند المصطلحات والتعريفات الأساسية ، أعلاه :
- الحصول على كفالة من المورّد أو المقاول تساوي 5 % كحدّ أدنى من قيمة العرض المالي (شيكات مصدقة أو كفالات بنكية) ، تمثل كفالة العرض التزام المورّد أو المقاول بتنفيذ بنود العقد في الوقت المحدد والسعر المحدد والمقدم من طرفه .



## 7.1 . أخلاقيات عملية الشراء (الامتثال)

- أ . يجب ألا يشارك أي موظف في عملية اختيار العقد أو ترسيته أو إدارته إذا كان هنالك إمكانية وجود تعارض في المصالح . ينشأ التعارض في المصالح عندما يكون للموظف أو لأي فرد من عائلته أو شريكه أو لأي مؤسسة له علاقة بها مصلحة مالية أو أي مصلحة أخرى مع المورد الفائز بالعقد .
- ب . كما يحظر على الموظفين إعطاء أي معاملة تفضيلية لأي شخص أو مجموعة أو مؤسسة أو التصرف بأي طريقة يمكن أن تؤدي إلى إضعاف الثقة في نزاهة المؤسسة .
- ت . لا يجوز للموظفين إفشاء معلومات حول العطاءات والعروض والأسعار أو مصادر الشراء أو المشترين في العطاء .
- ث . يخضع أي موظف ثبت تورطه في أي أعمال تتعارض مع نص هذه الأخلاقيات وروحها إلى تطبيق العقوبات الجزائية وفقاً لقائمة العقوبات الجزائية المستخدمة في المؤسسة والمحفوظة في دليل سياسات الموارد البشرية .
- ج . يجب على جميع الدوائر في المؤسسة تنفيذ التعاقد بأعلى درجات الشفافية ، وفي جو تسوده النزاهة والمهنية والمنافسة ، وعلى المورد المتعاملين تقديم الشكاوى والتظلمات حال وجود أي مخالفات أو شبهات إلى الإدارة العليا في المؤسسة .
- ض . يجب على جميع موظفي الوحدات في المؤسسة تجنب السلوكيات غير الأخلاقية أو غير المهنية التالية على سبيل الذكر لا الحصر :
- السعي إلى أو قبول الهدايا أو الهبات أو الإكراميات أو أي شيء له قيمة مالية تزيد عن 200 شيكل - سواء أكان بطريقة مباشرة أم غير مباشرة - من المورد أو المقاولين ، أو أي جهات لها علاقة بالعقد .
  - طلب أو قبول المال أو رحلات السفر أو وجبات طعام خارج نطاق الضيافة أو هدايا أو خدمات أو تخفيضات (باستثناء التخفيضات الجماعية للموظفين) أو أي شيء ذي قيمة مادية تزيد عن 200 شيكل من المورد أو المقاولين أو الاستشاريين ؛
  - تنفيذ أي ترتيبات عملية أو معاملة تفضيلية لأي شخص أو مجموعة أو مؤسسة أو التصرف بأي طريقة يمكن أن تحول دون التطبيق الفعال لمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص ، والتي قد تؤدي إلى إضعاف الثقة في نزاهة المؤسسة ومنهجية تنفيذ المشتريات لديها .
  - إفشاء أي معلومات حول العطاءات والعروض والأسعار أو مصادر الشراء أو المشترين في العطاء .

- مناقشة قبول أو الحصول على وظيفة في المستقبل من أي مورد أو مقاول أو استشاري ؛
- إتلاف أي وثائق رسمية لأي عملية من عمليات الشراء أو إلحاق الضرر بها ، أو إخفاؤها أو تعديل بياناتها ؛
- التغاضي عن أي دليل يثبت حدوث مخالفة للقانون أو لسياسات وإجراءات عملية الشراء من قبل أي من الموظفين أو المشاركين في عملية الشراء .
- غ . يخضع أي موظف ثبت تورطه في أي أعمال تتعارض مع نص هذه الأخلاقيات وروحها إلى المساءلة والمحاسبة بالعودة إلى الأنظمة والسياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة في هذا الخصوص .

## 2. سجل الموردين وقوائم المتناقصين القياسية

### 1.2. سجل الموردين والمقاولين والاستشاريين المؤهلين

- أ . يتم التعاون مع الدوائر المختلفة في المؤسسة من أجل إعداد معايير تأهيل الموردين وشروطه للاعتماد من قبل لجنة المشتريات . يتم تسجيل هذه المعايير والشروط في قائمة مرجعية قياسية تغطي الجوانب القانونية والتجارية والمالية والفنية ، كذلك الخبرات السابقة التي يجب توافرها من أجل التأهل ، على أن تشمل هذه الجوانب حيثما ينطبق ، ما يلي :
- الجوانب القانونية : الحصول على كافة التراخيص اللازمة لممارسة النشاط من الجهات والدوائر الرسمية ذات الصلة ؛
- الجوانب التجارية : الحصول على رخص الوكالات ، الترتيبات التجارية الكاملة مع مصادر التمويل والإمداد والإدارة ، كذلك المعاملات السابقة مع المؤسسة والمؤسسات الشريكة والصديقة ؛
- الجوانب المالية : الوضع المالي الراسخ ، سلامة الترتيبات المالية مع البنوك ومصادر التمويل الأخرى ، الحسابات المدققة الخالية من التحفظات ، كذلك دراسة وضع السيولة النقدية وحسن السيرة في التعاملات البنكية ؛
- الجوانب الفنية : توفر العمال والفنيين المهرة والمعدات والورش الملائمة والكافية اعتماداً على النشاط وحجم العمل المنوي التعاقد عليه ؛ كذلك توافر الخلفية العلمية والمهنية ذات الصلة ؛

- الخبرات السابقة : النظر إلى بيان المنافسة الناجحة في العقود والمعاملات السابقة والتي نفذت بنجاح . يجوز في هذا الإطار أن يتم طلب نسخ عن نتائج الخدمات الاستشارية السابقة ، أو إثباتات عن سلامة وجودة منتجات تجارية أو أعمال أو مشتريات أخرى .

ب . لا يجوز تسجيل الموردين والمقاولين أو تجديد تسجيلهم حال عدم استيفاء الشروط المطلوبة .

ت . في حال التقدم للمناقصات أو العطاءات العامة من قبل مورّد أو مقاول غير مسجل ، يجب استيفاء شروط التأهيل للمتناقص قبل فتح مظاروف العطاء الخاص به .

ث . تكون مسؤولية إنشاء وحفظ سجل بالموردين والمقاولين والاستشاريين المؤهلين بتوريد السلع والأصول والخدمات والأعمال المختلفة التي تحتاجها دوائر المؤسسة المختلفة ووحداتها ؛ تكون المسؤولية على موظف المشتريات في المؤسسة . من أجل الإسراع في إنشاء هذا السجل وابتداءً من تاريخ اعتماد هذا الدليل ، يتم التعاون مع المدير العام ومدراء الدوائر بإدراج جميع الموردين والمقاولين والاستشاريين الذين تعاملت معهم المؤسسة خلال العامين الماضيين ضمن سجل الموردين والمقاولين والاستشاريين المؤهلين ، بشرط أن يكون تقييم أدائهم جيداً على الأقل .

ج . لدى تأهيل الموردين وخاصة الاستشاريين ومقدمي الخدمات منهم ، من الممكن تنفيذ اجتماعات أو مقابلات معهم للتأكد من سلامة الوصف المقدم في طلب الأهلية ، كذلك يمكن تنفيذ زيارات لهؤلاء إلى مواقع عملهم ، كذلك من الممكن طلب نماذج عن أعمال وخدمات سابقة .

ح . يجب أن يضم سجل الموردين المؤهلين أسماء الموردين وعناوينهم وأرقام الهاتف والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني واسم الشخص الذي يمكن الاتصال معه ، كذلك يجب أن يحتوي السجل على تصنيف النشاط (البضائع والخدمات التي يوفرها) ، والأسعار الحقيقية والمحدثة ما أمكن ، والمواصفات والخبرة في استخدام/ استعمال البضائع والتعاملات السابقة مع المؤسسة ، كذلك من الممكن أن تشمل هذه القوائم أي تراخيص ضرورية لمزاولة النشاط ، وتفصيل الملكية وبياناتها ، والمعلومات التجارية الأخرى التي تراها الدائرة ضرورية .

- خ . على الشركات والمؤسسات التي ترغب في التسجيل - في حالة فتح قيد التسجيل - استيفاء البيانات عبر استمارة طلب التسجيل الخاصة المعدة لهذا الغرض ، أو عبر التزويد المباشر للبيانات من خلال زيارة مقر المؤسسة .
- د . عند الحاجة ، يجب على مسؤول وحدة الدعم الفني فحص رخص مقدم الطلب وشهاداته للتأكد من استيفائه الشروط والمتطلبات القانونية حيث توافرت .
- ذ . يحق لإدارة المشتريات ، وبالتعاون مع الوحدات الأخرى في المؤسسة ، وأثناء استدراج عروض لأي سلعة أو خدمة جديدة أو لا يوجد إمام تام حول مواصفاتها ، التواصل مع موردين مقترحين لتقديم مقترحات فنية قابلة للتطوير ، وبعد ذلك يتم اعتمادها لتكون ملكاً للمؤسسة ، ويتم المضي بإجراءات المشتريات وفقاً للسياسة وبناء عليها ، مع ضرورة الأخذ بكافة سياسات وشروط المشتريات والتوريدات ، من تكافؤ الفرص وتجنب اختيار علامة تجارية وأي إشارة نفيد بتوجيه الطلب لجهة دون أخرى . كما أنه يحق لإدارة المشتريات التوصية بالتعاقد مع خبير خارجي للمساعدة في وضع مواصفات فنية ، والمساعدة في التقييم الفني ، شريطة عدم التقدم للعرض والتوقيع على مذكرة بعدم وجود أي شبهة لتضارب المصالح .

## 2.2 . قوائم الموردين القياسية

- أ . تقوم دائرة الدعم الفني بالتنسيق مع الدوائر الأخرى بإعداد قوائم موردين قياسية تضم لائحة بأسماء موردين في شتى المجالات التي تحتاجها المؤسسة ، بحيث تشمل (ولا تقتصر على) الموردين الأهم والأبرز والأكثر نجاعة من خلال التجارب السابقة ، أو من ذوي التجربة والخبرة والسمعة .
- ب . يتم الاحتفاظ بملفات للموردين الواردة أسماؤهم ضمن قوائم المتناقضين القياسية ، حيث يتم إعطاء رقم لكل مورّد ليتم استخدام الرقم نفسه في كل عملية شراء من المورّد .
- ت . لا توجد حدود عليا لعدد الموردين ضمن القائمة القياسية .

## 3.2 . قوائم الموردين السوداء النهائية والمؤقتة

- أ . تقوم دائرة الدعم الفني ، بالتعاون مع الدوائر الأخرى ، بإعداد قائمة عدم التعامل / قائمة الموردين السوداء ، حيث تحتوي على أسماء الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين الذين يحظر التعامل معهم . يتم تقسيمهم ضمن قائمة عدم التعامل النهائية أو تلك المؤقتة ، وذلك نتيجة لحدوث إحدى الحالات التالية ، ويتم حفظ كافة الوثائق الداعمة لمثل هذا التقسيم :

قائمة الموردين السوداء المؤقتة (يحظر التعامل معهم لمدة عام على الأقل)	قائمة الموردين السوداء النهائية (يحظر التعامل معهم نهائياً)
<p>- عدم الالتزام بالمواعيد المحددة لتوريد البضائع أو تنفيذ الأعمال أو تقديم الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية دون وجود أي سبب أو مبرر مُقنع . و/أو تقديم خدمة أو بضاعة بجودة سيئة .</p>	<p>- ثبوت عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية في المشتريات (التقدم برشوة ، الحصول على معلومات إضافية بطرق غير قانونية ونظامية . . . وغيرها) .</p>
<p>- عدم الإيفاء في تنفيذ كامل الالتزامات الواردة في العقود المبرمة .</p>	<p>- الغش المتعمد في البضائع المصنعة أو الخدمات المقدمة .</p>
<p>ب . في حالة قوائم الموردين السوداء المؤقتة ، وبعد انتهاء فترة حظر التعامل ، ولدى توفر الرغبة لدى أي من الأطراف (المؤسسة أو المورد) بالعودة إلى قوائم الموردين القياسيين ، يتم الاتفاق مع المورد على التعهد بعدم تكرار الإخلال بالشروط ، وفي حال حدوث تكرار للإخلال بالشروط ، يتم تحويل المورد إلى القائمة السوداء النهائية .</p>	
<p>ت . تتم مراعاة الحالات التي يكون فيها مورد السلع أو البضائع أو الأعمال هو المورد الوحيد بأخذ تدابير أثناء التعاقد معه لضمان حسن سير العلاقة وعدم إدراجه على قوائم الموردين السوداء .</p>	

## 3. صلاحيات الشراء وأساليبه

أ . تنحصر صلاحيات الشراء لدى المؤسسة في جدول حدود صلاحيات الشراء التالي :

## جدول حدود صلاحيات الشراء

عدد العروض	كيفية التعاقد	اعتماد المورد	الموافقات المطلوبة على طلب الشراء	أسلوب الشراء	القيمة التقديرية بالشيك أو ما يعادلها بالعملة الأخرى
لا حاجة	فواتير ضريبية أو مطالبات مالية .	طالب الشراء	لا يلزم تحضير طلب شراء ، ويتم دفعها مباشرة من صندوق النثرية	مباشر	1 - 400
عرض سعر 1 (باليد أو عبر الإيميل ، أو عبر Econnect) ، يتم الحصول عليه من قبل الجهة الطالبة للاحتياج	أمر الشراء إلكتروني ، يحضر من قبل طالب الشراء ، على أن يكون مسؤول طالب الشراء وموظف المشتريات منسوخا بالإيميل .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء		401-1000
عرض سعر 1 (باليد أو عبر الإيميل ، أو عبر Econnect) ، يتم الحصول عليه من قبل الجهة الطالبة للاحتياج	أمر الشراء إلكتروني ، يحضر من قبل طالب الشراء ، على أن يكون مسؤول طالب الشراء وموظف المشتريات منسوخا بالإيميل .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء ، وموافقة المدير العام	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء ، وموافقة المدير العام		1001-3500
3 عروض مغلقة على الأقل ، أو عبر Econnect	يجب إرسال كتاب إحالة وكتاب اعتذار للمتقدمين ، ويتم تحضير عقود للمبالغ فوق 3500 للخدمات يستثنى من ذلك الفنادق والمطاعم ، أما في حالة البضائع فيتم الاكتفاء بأمر التوريد .	لجنة المشتريات ومصادقة المدير العام	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء ، وموافقة المدير العام	استدراج عروض	3501-20000
يستلزم طرح عطاء في الصحف المحلية أو الصفحات الإلكترونية المختصة للحصول على 3 عروض مغلقة على الأقل	يجب تحضير اتفاقية .	لجنة المشتريات ، وتدخل لجنة الرقابة الداخلية ، ومصادقة المدير العام	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، بالإضافة إلى مسؤول الوحدة المعنية بالشراء ، وموافقة المدير العام	عطاء	اكثر من 20000

ب . تكون عمليات الشراء الخاصة بالخدمات الاستشارية وغير الاستشارية والبضائع والأعمال من صلاحيات وحدة الدعم الفني الموارد المالية والإدارية (المشتريات ، وتنسيق كامل مع الدائرة طالبة الخدمة) .

ت . يمكن أن تشمل التوصيات : التوصية بالتفاوض على شروط أو أسعار العروض ، التوصية

بالغاء غرامة التأخير ، التوصية باستبدال أصول ثابتة أو مواد هالكة (كاستبدال سيارة قديمة بأخرى جديدة ، وإنقاص قيمتها السوقية من عقد الشراء) ، التوصية بتمديد فترة الاستدراج ، التوصية بمزيد من الاستفسارات والحصول على تأكيدات معينة . . . إلخ .

ث . في حال الحاجة إلى تكرار عملية الشراء للمادة أو الخدمة نفسها ، يجوز الشراء من المورد/ المقاول/ الاستشاري نفسه نتيجة التعاملات السابقة ، وذلك برفع توصية من مسؤول/ة الوحدة المعنية ومسؤول/ة وحدة الدعم الفني إلى صاحب الصلاحية ، وفق الجدول المذكور أعلاه ، تبين المبررات ونتيجة تقييم أداء المورد خلال التعاملات السابقة ، على أن لا تتعدى الفترة الزمنية المسموح بها لتكرار عملية الشراء ثلاثة أشهر من تاريخ الموافقة .

ج . يُستثنى من هذه القاعدة عقود الخدمات غير الاستشارية الروتينية مثل (عقود الترجمة ، إدارة البريد الإلكتروني ، إدارة الصفحة الإلكترونية ، كافة أنواع التأمين ، خدمة تزويد المحروقات ، الاشتراكات الخاصة بمزودي المعلومات الاستثمارية ، خدمة صيانة البرامج الحاسوبية والأجهزة المكتبية ، حجوزات السفر ، حجوزات الفنادق ، صيانة المكيفات ، خدمات النقل ، الخدمات اللوجستية ، مدخلات الإنتاج والتشغيل وغيرها) ، حيث يجوز تجديدها سنوياً بتوصية من الدائرة المعنية ووحدة الدعم الفني إلى صاحب الصلاحية ، على أن لا تتعدى مدة التجديد ثلاث سنوات على الأكثر ، باستثناء عقود ايجار المباني وخدمات الإنترنت والتأمين ، حيث يتم تجديدها تلقائياً حسب ما هو وارد في العقد .

ح . في حال تكرار عملية شراء المادة أو الخدمة نفسها أكثر من مرة واحدة خلال السنة المالية الواحدة ، تكون تكلفة الشراء التجميعية لعمليات الشراء مجتمعة هي المعيار لتحديد صلاحيات وأساليب الشراء وفقاً للجدول الموضح أعلاه ؛ أي أنه لا يجوز شراء خدمة أو سلعة بشكل منفرد على مرّات عدّة خلال العام بحيث تكون القيمة الكلية لهذه السلعة أو الخدمة خلال العام تجاوزت المبلغ المسموح بشرائه بشكل مباشر .

خ . لا تجوز تجزئة الكميات المطلوبة إلى طلبات شراء عدّة بغرض الحصول على الموافقة من صاحب الصلاحية الأدنى ، وتعتبر عملية إعادة طلب الشراء لنفس الصنف أو الأصناف خلال فترة وجيزة (أقل من شهر) دلالة على نية تجزئة الطلب ، إلا إذا كانت الأصناف غير قابلة للحفظ ولو لفترة وجيزة ، شريطة توضيح ذلك .

د . في حال تلقي دائرة الموارد المالية والإدارية توصية بالشراء من قبل الدائرة المعنية ، أو في حالة حاجتها للشراء ، تقوم الدائرة باستخدام طريقة الشراء التي تتناسب مع فئة الشراء المستهدفة والموضحة في جدول حدود صلاحيات الشراء في المؤسسة .

ذ . تتمثل أساليب الشراء من السلع والأعمال والبضائع والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية لدى المؤسسة في واحدة من التالي :

جدول رقم (2): أساليب الشراء الخاصة بالسلع والبضائع والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية

نوع المشتريات	أسلوب الشراء	قيمة المشتريات بالشيكل	أسلوب الحصول على عروض أسعار
- الشراء من خلال صندوق النثرية ، حيث يكون الشراء مباشراً دون طواف أو تفاوض . تبلغ قيمة صندوق النثرية 3,500 شيكل ، وتبلغ حدود قيمة الدفعة الواحدة من صندوق النثرية 400 شيكل . يتم تجديد المبلغ المتوفر في صندوق النثرية عند وصول المبلغ المتوفر في الصندوق حدود 800 شيكل أو ما يعادلها .			
سلع وأعمال وخدمات استشارية وغير استشارية	الطواف والتفاوض (شراء مباشر)	من 1 شيكل - 1,000 شيكل	- الطواف والتفاوض المباشر مع المورد - الحصول على عرض سعر واحد (سواء أكان مكتوباً أم متفقاً عليه بالتفاوض الشفهي ، ولكن موثق حسب الأصول) - فاتورة شراء ضريبية صفرية (في حال وجود إعفاء ضريبي) وشهادة خصم مصدر لأكثر من 2,500 شيكل أو ما يعادلها بالعملات الأخرى . - يلزم من صاحب الصلاحية الاستفسار في السوق عن أسعار الشراء الشبيهة للتأكد من تنافسية السعر المقدم . - يلزم تقديم الجهة المعنية بالشراء مطالبة مالية إذا كان الشراء مباشراً . - يلزم قيام الجهة المعنية بالشراء بمناقشة العروض الشفهية مع موظف المشتريات أو مسؤول/ة الجهة الطالبة ، ويجب على من استدرج العروض تعبئة نموذج العروض الشفهية .
	الطواف والتفاوض (شراء مباشر)	من 1,001 شيكل - 3,500 شيكل	- الطواف والتفاوض المباشر مع المورد . - التواصل مع ثلاثة موردين محتملين ، واستبيان الأسعار ، وتوثيق ذلك إما من خلال البريد الإلكتروني ، أو من خلال عروض مكتوبة ، ولا يشترط الحصول على ثلاثة عروض أسعار ، وإنما يفضل الحصول عليها متى تسنى ذلك ، عبر البريد الإلكتروني أو من خلال Econnect أو مكتوبة ، ويتم تعريف الموردين المحتملين بناء على الخبرات السابقة . - فاتورة شراء ضريبية صفرية (في حال وجود إعفاء ضريبي) وشهادة خصم مصدر حيثما تجاوزت مجموع الفواتير من المورد نفسه مبلغ 2,500 شيكل أو ما يعادلها بالعملات الأخرى خلال السنة المالية . - يلزم من الجهة المعنية بالشراء تقديم مطالبة مالية إذا كان الشراء مباشراً . - يلزم من الجهة المعنية بالشراء مناقشة العروض مع موظف المشتريات أو مسؤول/ة الجهة الطالبة .



نوع المشتريات	أسلوب الشراء	قيمة المشتريات - بالشيكل	أسلوب الحصول على عروض أسعار
	استدراج عروض فنية ومالية	من 3,501 شيكل - 20,000 شيكل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب الحصول على استدراج من قبل الموردين .</li> <li>- طلب عروض أسعار من خلال ظروف مغلقة ومختومة .</li> <li>- الحصول على ثلاثة عروض على الأقل من موردين معتمدين (مؤهلين ضمن السجل) من خلال دائرة المشتريات أو آخرين مؤهلين .</li> </ul>
	طرح عطاءات عامة	أعلى من 20,001 شيكل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر إعلان الدخول في العطاء في صحيفة محلية لمدة يوم على الأقل حتى انتهاء الفترة الزمنية المخصصة لاستقبال عروض العطاء على ألا تقل عن عشرة أيام تقويمية .</li> <li>- عند الحاجة لعروض أسعار من مشاركين غير محليين من خارج فلسطين ، يتم البحث عن أكثرهم أهمية ، ويتم الاتصال بهم بشكل مباشر بطلب تقديم العروض .</li> <li>- يمكن كذلك نشر طلب الدخول في العطاء على مواقع إلكترونية أو صحف ومجلات محلية أو دولية أو على مواقع إلكترونية متخصصة في تسهيل خدمة استدراج العروض والعطاءات ، وذلك حتى انتهاء الفترة الزمنية المخصصة لاستقبال مظاريف العطاء ، على ألا تقل عن أسبوعين .</li> <li>- الحصول على ثلاثة عروض على الأقل من موردين معتمدين (مؤهلين ضمن السجل) من خلال دائرة المشتريات أو آخرين مؤهلين .</li> <li>- يلزم تشكيل لجنة (لجنة فتح المظاريف) ثم (الترسية) ومن الممكن تشكيل لجنة فنية إذا لزم الأمر .</li> </ul>
سلع وخدمات تتكرر الحاجة لها خلال السنة (إطارات ، منتجات نفطية ، صيانة دورية وصيانة طارئة ، قرطاسية ، مطبوعات ، ترجمة ... وغيرها)			بناء على حجم الشراء السنوي المتوقع ، يتم استخدام أساليب الشراء المذكورة حسب ما هي موضحة أعلاه إلى حين الوصول والتعاقد بعقد توريد طويل الأمد مع المورد الفائز لتزويد المؤسسة بالسلع والخدمات مع بيان أسلوب طلبها واستلامها . . . وغيرها في العقد .

#### 4. لجنة المشتريات ولجنة فتح المظاريف

##### 1.4 لجنة فتح المظاريف

- أ . تتكون لجنة فتح المظاريف من ثلاثة أعضاء ، يكون أحد أعضائها موظفاً في دائرة الدعم الفني ، وآخر من دائرة العمليات .
- ب . يكتمل النصاب القانوني للجنة بحضور كامل أعضائها ، ويكونون من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال القانوني والمالي والمشتريات من داخل المؤسسة .
- ت . تتولى اللجنة فتح مظاريف عروض الأسعار والعطاءات والمزايدات التي تزيد عن 3,501 شيكل ، بعد أن يتم إخطارها بذلك من قبل دائرة الدعم الفني – المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة في المؤسسة .
- ث . تتلخص مهام لجنة فتح المظاريف في :
  - استلام عروض الأسعار والعطاءات من المتناقصين (ويمثلها في هذا البند موظف/ة المشتريات) ؛
  - إثبات الحالة التي وردت عليها العطاءات ؛
  - تسجيل تفاصيل العطاءات التي يتم فتحها في محضر الجلسة ؛
  - إثبات عدد المظاريف في محضر الجلسة ؛
  - إثبات أسماء المتناقصين الذين اعتذروا عن المشاركة في المناقصة بعد التقدم بالعطاءات في حال قيامهم بذلك ؛
  - يجب ترقيم المغلفات بشكل واضح .
  - يجب التوقيع على المغلفات وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة .
  - يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار .
  - يتم تحرير إيصال لكل متناقص يوضح تاريخ ووقت استلام المظروف وتأمين العطاء في حال وجود التأمين .
  - إعداد كشف بتأمين العطاء وتسليم كفالات التأمين المصرفية للمسؤول/ة المالي/ة ؛ وأخيراً :
  - تسليم العطاءات المفتوحة لممثل دائرة الموارد المالية والإدارية ، مع إثبات ذلك في محضر جلسة فتح المظاريف .

## 2.4 . لجنة المشتريات

أ . يتم تشكيل لجنة مشتريات لا يقل عددها عن ثلاثة أعضاء (بموافقة المدير العام) ، على أن تشمل :

- مسؤولاً منتدباً عن الدائرة أو الجهة طالبة الشراء.
- مسؤولاً منتدباً عن دائرة الموارد المالية والإدارية ، ويفضل أن يكون مسؤول/ة وحدة الدعم الفني .
- عضواً ثالثاً يتم اختياره من قبل المدير العام لرئاسة اللجنة ، ويفضل أن يكون مسؤول العمليات أو من ينوب عنه .
- موظف/ة المشتريات (مقرر المحضر) .

ب . يمكن في حال الاحتياج إلى خبرات خاصة إضافية في عضوية لجنة المشتريات انتداب خبير خارجي .

ت . لا يصح انعقاد اللجنة إلا بحضور كامل أعضائها .

ث . تمارس اللجنة المعينة اختصاصاتها ومسؤولياتها وفقاً لأحكام هذا الدليل .

ج . تختص لجنة المشتريات بالتالي :

- استلام عروض الأسعار والعطاءات من المتناقصين (ويمثلها في هذا البند موظف/ة المشتريات) ؛
- تسجيل تفاصيل العطاءات التي يتم فتحها في محضر الجلسة ؛
- إثبات عدد المظاريف في محضر الجلسة ؛
- يجب التوقيع على المغلفات ، وهي مغلقة من قبل جميع أعضاء اللجنة .
- يتم الاحتفاظ بالمغلفات الفارغة مع عروض الأسعار .
- النظر والبت (الترسية) في عروض الأسعار المقدمة ، والنظر والبت في العطاءات والمناقصات والعقود في حدود النصاب المالي المقر لها ، وتقديم توصياتها لمستوى الصلاحية المناسب في المؤسسة عما تنظر فيه من أعمال ، ولها أن تقدم توصيات بشأن السياسات واستراتيجيات وإجراءات المناقصة<sup>1</sup>

1 يمكن أن تشمل التوصيات : التوصية بالتفاوض على شروط أو أسعار العروض ، التوصية بإعفاء المورد أو المتناقص من غرامة التأخير .

- على اللجنة التأكد من أن عمليات المناقصة وتقييم العطاءات وتوصيات الدوائر المعنية تتسم بالحياد والشفافية والتنافسية ؛
- تقوم اللجنة باستثناء العطاءات التي لم تحقق الحد الأدنى من المتطلبات الفنية قبل الخوض في الجوانب الأخرى ، وذلك ترشيحاً للجهد والوقت ، وتكون من أهم أسباب الاستثناء عدم تقديم أهم متطلبات العطاء التي تحول دون القدرة على التقييم ، مثل عدم تقديم منهجية البحث عند طلب خدمات بحثية ، أو عدم تقديم سيرة ذاتية عند طلب خدمات تدريبية ، أو عدم تقديم عينات لأعمال سابقة أو الإشارة إليها .
- يتولى منسق المشتريات تحرير محضر الجلسة عقب نهايتها مباشرة ، وعرضه على جميع أعضاء اللجنة للتوقيع عليه ؛
- يقوم كل عضو بوضع علامة معينة للمورد أو مزود الخدمة ، ويقوم موظف/ة المشتريات بأخذ معدل العلامة ووضعها ، وفي حال وجود فارق كبير يتم طرح النقاش بين الأعضاء ، وإذا لم يتم التوصل إلى صيغة توافقية ، يُرفع الأمر للمدير العام للبت .
- بمجرد توقيع محضر الجلسة من جميع الأعضاء ، يتم إرساله للمدير العام للمؤسسة للمصادقة النهائية ، وهو بالتالي يُحوّل باتخاذ القرار أو الإجراء المناسب .

## 5. سياسات طلب الشراء وتنفيذه

### 1.5 طلب المشتريات

- أ . طلب المشتريات هو طلب خطي أو إلكتروني يقدم لوحدة الدعم الفني من إحدى وحدات المؤسسة من أجل إنجاز أو شراء أصول ، أو سلع ، أو خدمات ، أو أعمال معينة ، موافق عليه من قبل مسؤول/ة الوحدة المعنية بالشراء .
- ب . يجب أن يحتوي طلب الشراء على المتطلبات والمواصفات الفنية واللوجستية والتشغيلية الكاملة والدقيقة للمشتريات المطلوبة ، لتشمل التالي :
  - مبررات الشراء ، والتوضيح في ما إذا كانت عملية الشراء ضمن خطة المشتريات أم لا .
  - مبررات الشراء للحالات الطارئة .
  - حيث تطلب ذلك ، وبالاعتماد على أسلوب الشراء المتبع ؛ موافقة مسؤول/ة الوحدة المعني على السير بعملية الشراء .

- المواصفات الفنية الكاملة والدقيقة ، وحيث تطلب الأمر ، متطلبات معايير ومواصفات الجودة الإدارية والفنية والشهادات الداعمة لذلك ، يضاف إلى ذلك أنه يتم في حالات العقود الاستشارية تحديد محددات العمل والمهام المطلوبة بدقة .
  - آلية التقييم المقترحة لتقييم العروض فنياً ومالياً .
  - مدة تنفيذ عملية الشراء ، مع مراعاة أساليب الشراء استدرجاً أو تناقصاً بما يتوافق مع أحكام هذا الدليل .
  - بند الموازنة وتوفر الموازنة المناسبة .
  - أي مواصفات ومتطلبات خاصة تحتاجها عملية التسليم والاستلام .
  - المتطلبات اللوجستية والتخزينية الخاصة ، في حال الاحتياج إليها .
- ت . يجوز عدم تحديد المواصفات الكاملة والدقيقة للمشتريات في عمليات شراء المواد والبضائع والخدمات ذات المواصفات البسيطة أو النمطية التي لا تحتاج إلى خدمة ما بعد البيع ؛ حيث يُكتفى بالمواصفات العامة .
- ث . يعتمد تحديد مواصفات المشتريات بشكل أساسي على متطلبات الشراء ، أو محددات الشراء كما يمكن تسميتها .
- ج . أسعار تقريبية للخدمة أو المنتج المطلوب .

## 2.5 . تحديد متطلبات الشراء

- أ . تقع مسؤولية تحديد متطلبات الشراء بشكل أساسي على طالب الشراء ، مع ذلك ، تقع على عاتق مسؤول وحدة الدعم الفني مسؤولية تقييم هذه المتطلبات ، وتبيان أي بنود غير مناسبة من وجهة نظر المشتريات ؛ على سبيل المثال لا الحصر : التوجه لعلامة تجارية محددة بدون تبرير واضح ، المبالغة في المواصفات ، تحديد تواريخ تسليم غير واقعية ، وضع شروط تنافسية غير متكافئة ، وغيرها . من هنا يكون على كل من طالب بالشراء ومسؤول وحدة الدعم الفني الوصول المشترك لتعريف متطلبات الشراء .
- ب . تكون من مسؤولية مسؤول وحدة الدعم الفني ، وإذا دعت الضرورة ، نصح طالب الشراء بالتوجه لمتطلبات شراء أكثر ديمومة ، والتي قد تعني تخفيض و/ أو رفع كمية الشراء أو مواصفاتها ، إعادة التفكير في مصادر توريد بديلة أكثر ديمومة ، أو إعادة تصميم المتطلبات البيئية أو الاجتماعية . . . إلخ . تعود ضرورة التشاور في تحديد متطلبات الشراء إلى أن أخذ عوامل الاستمرارية من بداية مراحل الشراء تضمن الاستمرارية الحقيقية في التوريد الحالي

- والمستقبلي متى كان ذلك ضرورياً ، كذلك في استمرار الاستفادة من «خدمات ما بعد البيع» .
- ت . بالإضافة إلى الضرورات السابقة ، تعتبر خطوة «تعريف متطلبات الشراء» خطوة مهمة للأسباب التالية :
- تمثل الأساس لعملية استدراج العروض وتحديد غايات الشراء نفسه ، كذلك تحتوي على العوامل التقنية ، والمالية ، والتجارية ، والقانونية ، والاجتماعية ، والبيئية الخاصة بتقييم العروض .
  - إزالة الغموض في أثناء تحليل العروض المقدمة ، وبالتالي تمثل الخطوة الأولى في تحديد أي عروض قادرة على تحقيق غايات الشراء .
  - تمثل هذه المتطلبات جزءاً أساسياً في عقد التنفيذ المتوقع توقيعه مع نهاية الترسية .
- ث . يمكن تحديد متطلبات الشراء الخاصة بالسلع والخدمات في واحدة أو أكثر من الوثائق التالية :

#### وثيقة المواصفات الفنية Technical Specifications

- هي وثيقة تبين احتياجات المؤسسة من المواصفات الفنية للمشتريات وما يجب على المورد تقديمه ، ويمكن أن تكون المواصفات بسيطة جداً أو غايةً في التعقيد بالاعتماد على مستوى تعقيد مواصفات المشتريات نفسها .
- أ . تمثل وثيقة المواصفات التقنية جزءاً من الدعوة للمناقصة ، الدعوة لتقديم عرض ، أو حتى في الدعوة لتقديم عرض مالي .
- ب . يمكن أن تحتوي وثيقة المواصفات التقنية على :
- مواصفات وظيفية : تحديد الوظيفة المتوقعة من المشتريات .
  - مواصفات التشغيل أو الإنجاز : تحديد المخرجات المتوقعة من المشتريات .
  - مواصفات التوافق أو التصميم : المواصفات المادية والأبعاد الخاصة بالمشتريات لتتوافق مع أصول ومتطلبات سلامة وحسن عمل نشاطات المؤسسة وأصولها التشغيلية .
  - عند الضرورة ، التوافق مع مواصفات ومقاييس بعينها ، وضمانات الأداء ، ومتطلبات الجهات الرسمية .

- عند الضرورة ، الاسم التجاري بعينه ، أو ضرورة التوافق مع مواصفات منتج هذا الاسم التجاري .
- المتطلبات اللوجستية لتعبئة السلع أو الأصول وشحنها ونقلها وتأمينها وتنزيلها وتثبيتها .
- نموذج عن المخرج المتوقع ، ويستخدم عندما لا تكون أي أو كل من المواصفات السابقة كافية .

#### وثيقة الشروط المرجعية Terms of Reference

- أ . هي وثيقة تبين حدود العمل مع تبيان العمل المتوقع ، مستوى الجودة والجهد المبذول ، المسؤوليات ، الحدود الزمنية والمخرجات المتوقعة ، وتمثل الشروط التي يتم الرجوع إليها في تقديم الخدمات والأعمال لدى تقييم مستوى الإنجاز .
- ب . تستخدم في الغالب لتعريف متطلبات الإنجاز صعب الحساب الكمي والمطلوب من الخبراء والاستشاريين ، كذلك في الحالات التي تتطلب سلعاً ذات مواصفات معقدة ، أو عند شراء المختلط من السلع والخدمات .
- ت . يجب أن تكون محتويات وثيقة الشروط المرجعية واضحة دون أي تناقضات . يمكن هذا الوضوح من تحضير عروض فنية وكمية واضحة يمكن مقارنتها ، كذلك يخفف من المنازعات والمطالبات .
- ث . يجب أن تحتوي الوثيقة على مستوى الاستمرارية المرغوبة لدى التنفيذ وبعده ، بما فيها من مراحل التنفيذ واحتمالات التمديد والتجديد واعتمادية المراحل على بعضها البعض .
- ج . يمكن أن تحتوي وثيقة الشروط المرجعية على البنود التالية على سبيل الذكر لا الحصر :

- الخلفية من طلب الخدمة ؛
- الهدف من الخدمة والأثر الكلي ؛
- مخرجات واضحة المعالم متوافقة مع الميزانية ؛
- المتطلبات الاجتماعية والبيئية ؛
- الأنشطة المطلوبة للوصول إلى المخرجات ؛
- المدخلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة ؛
- الجداول الزمنية للتنفيذ والمراجعات والموافقات ؛

- معايير الاختيار والتقييم والمؤهلات والخبرات السابقة أو غيرها من المعايير والشهادات التي يجب الوفاء بها ؛
- أحكام الرقابة والتقييم على الأداء ؛
- إن وُجِدَت ، قائمة مفصلة من جميع المدخلات والخدمات التي ستقدم للمورّد من قبل المؤسسة .

#### وثيقة نطاق العمل Statement of Work/Scope of Work

- أ . هي وثيقة تقدم للموردين والمقاولين ، وتصف نطاق مهام العمل المطلوبة ، وتحدد نوع الخدمات أو البضائع المقدمة ومستواها ، فضلاً عن الجدول الزمني ومتطلبات التسعير .
- ب . تصلح هذه الوثيقة لأعمال الصيانة والتصليحات ، وتركيب الأجهزة والآليات والحلول المبرمجة والإلكترونية ، ويشمل تشغيلها مبدئياً لضمان سلامة التركيب . كذلك تشكل الوثيقة جزءاً من وثيقة تصاميم الأعمال (أدناه) التي تعرّف بشكل تفصيلي متطلبات أعمال البنى التحتية والإنشاءات .
- ت . تمثل وثيقة نطاق العمل جزءاً من الدعوة للمشاركة في مناقصة ، والدعوة لتقديم عرض ، أو حتى في الدعوة لتقديم عرض مالي .
- ث . يمكن تعريف متطلبات الشراء الخاصة بالأعمال الإنشائية في واحدة أو أكثر من الوثائق التالية :

#### 3.5 أساليب الشراء الخاصة بالسلع والبضائع والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية

في ما يلي شرح لكل من أساليب الشراء الموضحة في جدول 2 : أساليب الشراء الخاصة بالسلع والبضائع والأعمال والخدمات الاستشارية وغير الاستشارية أعلاه .

#### 1.3.5 الشراء المباشر عبر (الطواف والتفاوض)

- أ . في حال كانت قيمة الشراء ممتدة بين سقف الدُفع النثرية ، وكانت القيمة أقل من 3,500 شيكل ، يقوم مسؤول الجهة المعنية بالطلب من مسؤول وحدة الدعم الفني بعملية الطواف والتفاوض مع الموردين الذين ترد أسماؤهم في سجل الموردين الخاص بالوحدة المعنية بالشراء أو تلك الخاصة بوحدة الدعم الفني ، أو يقوم بجمع أسماء وطرق اتصال للحصول على موردين آخرين .



- ب . في عمليات الشراء التي تتم بطريقة الطواف حتى حدود 1,000 شيكل :
- يمكن الاكتفاء بالطواف على الموردين المحتملين ، واستبيان العروض ، ويجوز اللجوء إلى مورد خدمة من ذوي الاختصاص ، أو ممن تقدموا بخدمات مسبقة للمؤسسة . .
  - يمكن الاكتفاء باستخدام أمر الشراء ، ولا ضرورة لتوقيع عقد شراء أو عقد تقديم خدمة .
- ت . في عمليات الشراء التي تتم بطريقة الطواف بين حدود 1,001 وحتى 3,500 شيكل :
- تحتاج إلى ثلاثة عروض أسعار كتابية وموثقة حسب الأصول من خلال مسؤول/ة المشتريات ومصادقة المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة .
  - يمكن الاكتفاء باستخدام أمر التوريد ، ولا ضرورة لتوقيع عقد شراء أو عقد تقديم خدمة .
- ث . من المفهوم أن المواد أو الخدمات التي يتم شراؤها بطريقة الشراء المباشر متعارف على أسعارها ، بحيث يمكن للمحاسبة التحديد بسهولة في ما إذا كانت الأسعار معقولة أم لا ، أما إذا لم تكن الأسعار متعارفاً عليها ، فيستحسن القيام باتصال هاتفي مع تاجرين معروفين أو مزودين اثنين للخدمة على الأقل للتأكد من معقولية السعر .
- ج . يجب توثيق عملية الشراء بالطواف من قبل الشخص الذي قام بالشراء ، وذلك لأغراض الرقابة على العملية .
- ح . ينصح بالشراء المباشر في الحالات التالية لتقديم الخدمات :
- المهمات التي تعتبر استكمالاً لعمل سابق كان الاستشاريون قد قاموا به ، والذين كان تم اختيارهم لتنفيذه بشكل استثنائي .
  - مهمات لفترة قصيرة حيث لا تدوم لأكثر من ستة أشهر .
  - عندما يكون الفرد هو الاستشاري الوحيد المؤهل للمهمة .
  - وأيضاً يتم استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة والأعمال النادرة .
  - يمكن للمؤسسة اللجوء للتعاقد المباشر مع مدربيها الذين سبق التعامل معهم وكان تقييمهم إيجابياً ، وكذلك لمشاركي أنشطتها من باب التمكين ، على أن تتجاوز قيمة التعاقد 3500 شيكل ، وكذلك أن يكون التعاقد مبنياً على تقييم فني سابق ، وتقييم للخدمة السابقة التي تم تقديمها ، وتوثيق كافة المراحل (التعاقد الأول والتقييم بعد تقديم الخدمة وأسباب التعاقد الثاني) ورفع التوصية للمدير العام .

### 2.3.5 . استندراج عروض الأسعار

يتم استخدام نموذج «طلب عروض أسعار» لتوثيق عملية الحصول على عروض أسعار لعمليات الشراء ضمن فئة 3,501 حتى 20,000 شيكل أو ما يعادلها .

#### التحضير للشراء

- أ . تقع مسؤولية الشراء بأسلوب استندراج العروض على عاتق موظف المشتريات تحت إشراف مسؤول وحدة الدعم الفني .
- ب . تقع مسؤولية تحديد متطلبات الشراء وتعريفها على عاتق الدائرة المعنية باستندراج العروض ، وتتم مراجعتها وتقييمها واستكمالها من قبل المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة .
- ت . يتم تعريف متطلبات الشراء وتحديدتها ضمن نموذج أو «طلب عروض فنية ومالية Request for Quotations» لتوثيق العملية والرقابة عليها . يجب أن يضم الطلب معلومات كافية توضح للمورد إجراءات الشراء ، الوقت والمكان والأسعار وشروط الدفع ، وكافة المواصفات والمتطلبات والوثائق المدرجة .
- ث . بالعودة إلى نوعية ومستوى تعقيد السلع و/أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة ، يجب أن يحتوي طلب العروض على وثيقة داخلية تمثل متطلبات الشراء ، وهذه الوثائق هي بالضرورة واحدة من التالي : وثيقة المواصفات الفنية Technical Specifications ، وثيقة الشروط المرجعية Terms of Reference ، وثيقة نطاق العمل Statement of Work/Scope of Work .
- ج . لا حاجة لعروض مالية وفنية منفصلة ومغلقة لدى استندراج عروض لخدمات وأعمال أدنى من 7,000 شيكل ، ولكن يمكن طلب الحصول على عروض مالية وفنية منفصلة بناء على طلب الدائرة طالبة الشراء .
- ح . في العادة ، لا حاجة لعروض مالية وفنية منفصلة لدى استندراج عروض لسلع أو أعمال ذات مواصفات واضحة وعادية ، ولكن في حال تقدير الدائرة المعنية بضرورة الحصول على عروض مالية وفنية مستقلة ، يجب توضيح ذلك مع مبرراته في وثيقة متطلبات الشراء ، ويتم الحصول على موافقة المدير العام قبل وضع ذلك في الدعوة لاستندراج العروض المنفصلة .

#### استلام العروض وفتح المظاريف

- أ . يتم استلام العروض المقدمة لدى ورودها كما هو موضح في شروط الاستندراج .
- ب . يجوز للموردين المشاركين في الاستندراج تعديل عروضهم المقدمة ضمن فترة استلام العروض ، على أن يكون التعديل كتابياً ، ويتم تقديم التعديل ضمن نفس شروط تقديم العروض الموضوعية في طلب العروض .

- ت . يجوز للموردين سحب عروضهم المقدمة ، ضمن الظروف التالية :
- يجب أن يكون طلب السحب خطياً إلى دائرة الموارد المالية والإدارية ، وأن يكون ضمن فترة استلام العروض . في هذه الحالة ، يجب فصل العرض المنسحب عن العروض الأخرى ، ولا يتم فتح أي من أجزائه خلال فتح العروض .
  - يتم رفض طلب سحب العروض في حال تقديمه بعد انتهاء فترة استلام العروض ، ويتم فتح العرض كأن طلب السحب لم يكن .
  - في حال فاز العرض الذي أراد مقدمه أن يسحبه ، يتم التفاوض مع المورد للاتفاق معه على التوريد أو عدم التوريد .
  - سواء أكان السحب مقبولاً أم غير مقبول من قبل المؤسسة ، مبرراً أم غير مبرر ، يعتبر الانسحاب أمراً ذا أهمية . لذا يجب على مدير الموارد المالية والشؤون الإدارية مراسلة المتقدم المنسحب بتبعات هذه الخطوة المستقبلية ، وضرورة العمل على ألا تكون عرفاً مقبولاً .
- ث . لا يتم قبول أي عروض متأخرة مهما كانت المبررات إلا في حالات استثنائية ، وفقط بعد موافقة خطية من لجنة المشتريات .
- ج . لا يتم فتح العروض المتأخرة (عدا الحالات الاستثنائية) سواء أكانت العروض الفنية أم المالية المنفصلة أم غير المنفصلة ، ويتم إرجاعها إلى المتقدم بعد ختمها بختم المؤسسة الرسمي إيداناً باستلامها في التاريخ المعين . يستثنى من هذه العروض التي اضطرت اللجنة لفتحها بهدف التعرف على مرسلها إن كان ذلك متعذراً قبل فتحها . «في حالات الطوارئ العامة فقط» .
- ح . بعد انتهاء مدة استلام العروض ، وفي حال كان عدد العروض المقدمة أقل من ثلاثة (وهو الحد الأدنى) ، يتم الحصول على موافقة المدير العام على توصية لجنة المشتريات حول الحاجة إلى : (1) تمديد فترة الاستدراج ، (2) إعادة الاستدراج ، أو (3) الاكتفاء بالعرض المقدم أو العرضين المقدمين ؛ شريطة توضيح سبب الذهاب للخيار الثالث دون الخيارين الأول والثاني ، وإبداء أسباب قاهرة لذلك . كذلك يتم الحصول على موافقة المدير العام على توصية لجنة المشتريات حول الحاجة إلى تمديد فترة الاستدراج في حالة طلب ذلك من أكثر من مورد معني بالتقدم للاستدراج قبل انتهاء فترة استلام العروض ، أو لدى ورود الكثير من الأسئلة والاستفسارات من قبل المتقدمين تبين ضرورة الحاجة إلى التمديد وإعطاء فرصة أفضل للموردين المعنيين بتقديم أفضل ما لديهم .

- خ . في حال تم الإعلان لثلاث مرات على التوالي ولم تصل أي عروض ، يتم الشراء المباشر بموافقة المدير العام .
- د . يجب أن تلم لجنة المشتريات بالمعلومات الكاملة عن الشراء ، وخاصة طلب العروض ، ووثائق العروض ، وأي معلومات مرجعية أخرى .
- ذ . يجب فتح المظاريف المقدمة من قبل لجنة المشتريات خلال أسبوع من الموعد النهائي للمشاركة في العروض ، ويجوز فتحها بعد عشرة أيام على الأكثر من الموعد النهائي لتلقيها في حال حدوث حالات طارئة .
- ر . في حال العروض الفنية والمالية المستقلة ، يتم فتح العروض الفنية فقط ، ويتم حفظ العروض المالية لحين القرار بنتائج العروض الفنية من قبل لجنة المشتريات . من هنا ، لا يتم اعتماد أسلوب فتح المظاريف أمام العامة في هذه الحالة .
- ز . تقوم لجنة المشتريات باتخاذ القرار بخصوص استبعاد أو إبقاء العروض من المتقدمين غير الملزمين بشروط التقدم لحظة فتح المظاريف .
- س . يتم التوقيع على فتح المظاريف من قبل كل أعضاء اللجنة .
- ش . يتم فتح مظاريف العروض المالية من قبل لجنة المشتريات ، ويتم تقييم العروض المالية ، ويتم بعد ذلك يتم اتخاذ التوصيات المناسبة .
- ص . يتم حفظ العروض الفنية والمالية المفتوحة بعد فتحها في دائرة الموارد المالية والإدارية حتى الترسية وتوقيع العقود ، من ثم يتم حفظها في الملفات الخاصة حسب الأصول .

### تقييم العروض

- أ . عموماً ، تعتمد المؤسسة لدى تقييم العروض على مبدأ الوصول لأكبر قيمة مقابل التكلفة . يمكن أن تشمل القيمة مقابل التكلفة : الأسعار ، تكاليف دورة حياة المشتريات ، تكاليف المعاملات من اكتساب واستخدام وحيازة وصيانة والتخلص من السلع أو الخدمات . كذلك ، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عوامل تكلفة أخرى ، مثل : المواءمة مع غرض الاستخدام ، الجودة والخدمة والدعم ، والمنافع الاجتماعية والبيئية .
- ب . تتم عملية تقييم العروض المقدمة بالمقارنة وبالعودة إلى منهجية التقييم ومعايير الموضوعية في وثائق الاستدراج من قبل الدائرة المعنية بالشراء وحدود الموازنة الموضوعية ، وذلك بهدف تحديد العرض المناسب مع هذه المعايير ، وبالتالي الأكثر قيمة مقابل التكلفة . وتتم تعبئة

نتائج التقييم الفني في نموذج تحليل عروض الأسعار .

ت . يتم تحديد علامة النجاح للعروض الفنية في طلب الشراء على أن تحدد نسبتها من العلامة النهائية ويتم الإعلان عنها . ويتم بعد الانتهاء من تقييم العروض الفنية حسب المعايير الواردة في طلب استدراج عروض الأسعار استبعاد العروض الفنية التي لم تحصل على علامة النجاح المحددة .

ث . لا يجوز تغيير معايير التقييم بعد البدء بالتقييم ، حيث يؤثر ذلك على شفافية عملية الشراء ومصداقيتها ، ومبدأ العدل والمعاملة المتساوية وتكافؤ الفرص بين المتقدمين .

ج . يجب الانتهاء من عملية تقييم العروض قبل انتهاء فترة صلاحية العروض المقدمة . يمكن في حالات قصرية الطلب من المتقدمين تمديد فترة صلاحية عروضهم .

ح . عند فتح العروض ، وفي حالة المشتريات عالية التعقيد أو ذات الخصوصية العالية ، أو المشتريات التي تتم للمرة الأولى ، تقوم لجنة المشتريات باستقدام خبير خارجي للمساعدة في عملية التقييم الفنية .

خ . عند فتح العروض ، يجوز للوحدة المعنية تحويل العرض الفني إلى لجنة أو جهة استشارية فنية خارجية مختصة محلية أو أجنبية (جهة اعتبارية أو شخصية) لدراسة العروض فنياً وتقديم التوصية الفنية المناسبة ، مع ضرورة إعلام دائرة الموارد المالية والإدارية ولجنة المشتريات بذلك خطياً .

د . يجوز للجنة المشتريات طلب أي استفسارات أو توضيحات عن العروض والوثائق المقدمة من الموردين ، والاستفسار عن عدم تقديم أي وثائق ، وطلب استيفاء أي وثيقة من الوثائق والشهادات المطلوبة لتقييم العروض .

ذ . في حال العروض الفنية والمالية المنفصلة ، يتم فتح العروض المالية للموردين الذين اجتازوا الحد الأدنى في تقييم العرض الفني فقط ، ويتم العمل على إرجاع العروض المالية (مغلقة) للموردين الذين لم يجتازوا تقييم العروض الفنية .

ر . بعد تقييم العروض ، وفي حال اجتياز عرض واحد فقط من العروض الفنية المقدمة للحد الأدنى وكان هو العرض الوحيد المطابق للشروط الفنية ، يتم :

▪ فتح عرضه المالي مباشرة ورفع توصية بترسية العرض عليه بشرط أن يكون عرضه المالي مطابقاً للشروط المالية ، وضمن الموازنة المعتمدة .

▪ يجوز للجنة المشتريات مجتمعة ، في حال كان العرض المالي أعلى من مخصص الموازنة ،

التفاوض لتخفيض السعر ورفع التوصيات المناسبة إلى صاحب الصلاحية حسب ما هو وارد في «جدول حدود صلاحيات الشراء» من هذا الدليل . وفي حال عدم التوصل لصيغة توافقية ، يكون الأمر كالتالي :

- تقليل عدد الوحدات .
- أو التوصية بالتوجه إلى المورد الثاني ، على أن لا يتجاوز الفرق الفني بينهما 5 % ، وبشرط وجود العرض المالي للمورد الثاني ضمن الموازنة .
- ز . يجوز للجنة المشتريات التفاوض في ما يتعلق بالسعر المقدم ، و/أو نطاق العمل المقترح ، مع مورّد المواد والأعمال و الخدمات الاستشارية المستوفى للشروط والمتطلبات ، وقدم أفضل العروض .

### الترسية

- أ . تكون مسؤولية لجنة المشتريات التوصية بالترسية على المتقدم الذي حصل على أعلى نتيجة ، بينما تكون مسؤولية صاحب الصلاحية المصادقة على التوصية لتصبح بذلك قراراً بالترسية .
  - ب . يجب على دائرة الموارد المالية والإدارية (المشتريات) إعلام المورد الفائز بالعروض خطياً ، والاعتذار خطياً (ورقياً أو إلكترونياً) للموردين الآخرين .
  - ت . يجب على دائرة الموارد المالية والإدارية مخاطبة الموردين الذين كانت عروضهم الفنية غير مطابقة في حالة العروض الفنية والمالية المنفصلة خطياً (ورقياً أو إلكترونياً) لاستلام عروضهم المالية مغلقة ، ليتم تسليمهم مظاريهم المالية مغلقة ، وتوقيع المورد أو من يمثله على سند إقرار استلام يفيد بأنه تم استلام العرض المالي مغلقاً .
  - ث . يجب إرسال نسخة من قرار الترسية إلى الدائرة المعنية بالشراء . يتم التنسيق بين الدائرة المعنية بالشراء ودائرة الموارد المالية والإدارية لإعداد مسودة العقد ، بعد أن تستلم جميع المعلومات الضرورية من قبل الدائرة المعنية بالشراء .
  - ج . في حال تخلف المورد الفائز عن استكمال إجراءات الترسية دون وجود مبررات أو أسباب أو ظروف قاهرة ، يجوز لدائرة الموارد المالية والإدارية القيام ، بعد الحصول على موافقة صاحب الصلاحية ، والتنسيق مع مدير الدائرة المعنية ، بحذفه من قائمة الموردين القياسية ، وإدراجه في قائمة عدم التعامل الدائمة أو المؤقتة ؛
- بينما يجب التفاوض مع الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين اللذين حلّوا في المرتبة الثانية

والثالثة في حال مطابقتها للمواصفات والشروط . ويتم في حال عدم نجاح المفاوضات معها إلغاء العروض والاستدراج .

ح . يجب في جميع الأحوال إبلاغ الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين المشاركين بالاستدراج بإلغائه ، أو إعادة طرحه في حالة إلغاء الاستدراج .

#### تنظيم العقود

أ . تحتاج كافة عمليات الشراء بأسلوب الاستدراج ، والتي تعدت قيمتها 3,500 شيكل أو ما يعادلها ، إلى تنظيم عقد أو اتفاق بخصوصها .

ب . وفي حال كانت قيمة المشتريات من سلع أو خدمات تقل عن 3,500 شيكل فيتم الآتي :

1 . أقل من 1000 شيكل ، يتم عمل أمر شراء (أمر توريد) لها ، ووضع كافة الشروط ، يمكن إرساله عبر البريد الإلكتروني مع ضرورة نسخ كل من منسق المشتريات ومدير دائرة الدعم الفني .

2 . في حال كان المبلغ 1000 – 3,500 شيكل يتم عمل أمر شراء/ أمر توريد ، ويوقع عليه المدير العام .

يجب الانتهاء من عملية الترسية والتعاقد قبل انتهاء فترة صلاحية العروض المقدمة . يمكن في حالات قصرية الطلب من المتقدمين تمديد فترة صلاحية عروضهم .

ت . يجب على الدائرة المعنية تزويد الدائرة القانونية/ المستشار القانوني بكافة المعلومات والوثائق التي تطلبها من أجل إعداد الاتفاقية . لهذا الغرض ، تكون مسؤولية الدائرة المعنية الاتصال والتنسيق مع المورد وإحضار كافة الوثائق اللازمة لإعداد الاتفاقية وتوقيعها معه .

ث . تكون مسؤولية دائرة الدعم الفني إعداد مسودة الاتفاق أو العقد مع المورد الفائز ، ليتم عرضها على المورد من أجل الموافقة والتوقيع ، ثم توقيعها من قبل المفوض/ ين بالتوقيع داخلياً حسب الأصول .

ج . يجب أن يكون التوقيع من قبل جميع الأطراف على نسختين أصليتين ، بحيث تحتفظ بإحدهما دائرة الموارد المالية والإدارية ، ويتم تسليم النسخة الأخرى للمورد ، كما تقوم الدائرة المعنية بالشراء بالاحتفاظ بصورة عن العقد لتنفيذ المتابعات والإجراءات المطلوبة كل من جهته .

#### تعديل العقود

أ . عند الحاجة إلى تعديل اتفاقية تزويد خدمات أو توريد سلعة معينة ، يتم تحرير أمر تعديل



- الاتفاقية ليشمل التعديل أي بند أو شرط في الاتفاقية أو اتفاقية الأسعار أو أمر الشراء ؛ مثل الأسعار أو المواصفات أو تاريخ الانتهاء . . إلخ .
- ب . يُحرر أمر تعديل لكل ادعاء من أي من طرفي الاتفاقية تتم تسويته ويُتفق عليه .
- ت . يعتبر أمر التعديل جزءاً لا يتجزأ من الاتفاقية ، ويوقع من صاحب الصلاحية والمورد .
- ث . يجب أن يُوضح أمر التعديل طبيعة الأعمال الأخرى المعدلة ونطاقها حسب الأحوال المعدلة . كما يوضح مبررات التعديل وقيمة الاتفاقية الأصلية وقائمة التعديلات الجديدة وتلك القديمة (في حال تواجدت) وقيمة الاتفاقية بعد التعديل .
- ج . لا أساس للتعرف في دليل سياسات وإجراءات الموارد المالية والمشتريات في المؤسسة ؛ حيث لا يعتبر تجديد الاتفاقية تلقائياً ، وإنما تُمدد بأمر تعديل أو إصدار اتفاقية جديدة بإتباع كل الإجراءات من استدراج أو إحالة إلى لجنة المشتريات حسب الأصول .

### 3.3.5 . السياسة الخاصة بالمناقصات

#### إطار عام

- أ . يجب المحافظة على مستوى عالٍ من الأخلاق المهنية في كافة إجراءات طرح العطاءات وتقييمها وترسيته ، وتُحظر مشاركة أي شخص في لجنة المشتريات في حالة وجود تعارض في المصالح ، وعلى المدير العام والمسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة اتخاذ إجراءات مشددة في هذا الصدد . وعلى الموظف/ الإبلاغ قبل بدء عمل اللجنة عن وجود تضارب مصالح ، بحيث يتم اتخاذ القرار المناسب من طرف المدير العام .
- ب . يُراعى عند تجهيز رزمة المناقصة (أوراق العطاء) ، أن تكون أوراق العطاء مرتبة وواضحة ومرقمة ، وأن تكون الطباعة جيدة ومقروءة ، وأن تخلو الصيغ من الأخطاء اللغوية ومن ازدواجية المعاني والدلالات .
- ت . في حال بيع مغلفات المناقصة ، تستكمل السياسات التالية :
- عند تجهيز مغلفات المناقصة ، يجب إبلاغ قسم المحاسبة بعدد النسخ المجهزة لغرض الرقابة على بيع نسخ العطاء (في حال بيعها) ، والتأكد من أن مجموع عدد النسخ المباعة مع عدد النسخ المتبقية يساوي عدد النسخ التي تم تحضيرها .
  - يجب أن تكون أوراق العطاء مختومة لتجنب المشاركة غير القانونية ، وأي أوراق غير مختومة أو نسخ من أوراق مختومة تعتبر لاغية وغير قانونية .



- تعامل أثمان بيع رزم المناقصة كإيرادات عطاءات ، ويجب أن تباع النسخ مقابل سند قبض رسمي .
- ث . يكون الإعلان في الصحف عن طرح العطاء حسب الحاجة ، وبقرار من المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، ويكون كما يلي :
- إذا قامت المؤسسة بدفع تكاليف الإعلان بشكل مسبق (قبل ترسية العطاء) ، يتم تسجيل المبلغ كمصاريف مستردة (موجودات) ، ويتم إغلاق المبلغ عند قبض رسوم الإعلان من الشركة الفائزة .
- أما إذا تم الاتفاق مع الصحف على دفع الرسوم لاحقاً عند ترسية العطاء ، فعندها لا يتم عمل أي قيد محاسبي في سجلات المؤسسة .
- إذا حصلت المؤسسة على خصم من الصحيفة على رسوم الإعلان المقررة وتقاضت كامل المبلغ من الشركة الفائزة ، يتم تسجيل الفرق كإيرادات .
- ج . يطلب من الشركات المشاركة في المناقصة دفع ثمن نسخة العطاء بالعملة المقررة لتلافي الفروق الناجمة عن تغير أسعار صرف العملات .
- ح . يتم الحصول على الكفالات المناسبة من الشركات المتقدمة .

#### إعداد وثائق المناقصة

- أ . على الدائرة المعنية تحضير وثائق المناقصة ضمن «الدعوة لتقديم عطاء Invitation to Tender» المعتمدة في المؤسسة باللغة الإنجليزية أو العربية - حسب طبيعة البضائع أو الأعمال أو الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية المطلوبة - وإرسالها إلى وحدة الدعم الفني قبل أسبوع عمل على الأقل من تاريخ الإعلان عنها ، ويجب أن تحتوي وثائق المناقصة على ما يلي :
- التعليمات الإرشادية لإعداد طلبات العروض وتقييمها حيثما ينطبق :
- يجب أن تكون الدعوة لتقديم عرض مالي وعرض فني منفصلتين ومغلقتين ومختومتين بختم المؤسسة ؛
- يجب التوضيح أن جميع الوثائق الواردة في المناقصة مختومة بختم المورد أو عليها الترويسة الخاصة بشركته ؛
- يجب توضيح وتحديد معايير التأهيل وشروطه ؛

- بيان وسائل الاتصال ، مثل بيانات الاتصال للشخص المسؤول عن الأمور الفنية والأمر التعاقدية ؛
- يجب توضيح جدول المواعيد الخاصة بالمناقصة ، مثل تاريخ الإجابة عن الاستفسارات ، وتاريخ تسليم العروض ، وتاريخ ووقت فتح العروض (اختياري) .
- يجب توضيح مكان تسليم العروض ، واسم وعنوان الشخص المسؤول عن استلامها ؛
- يجب التوضيح أنه من حق المؤسسة استبعاد أي مورد لا يلتزم بأي شرط من الشروط الواردة في طلب العروض ؛ على سبيل المثال عدم تقديمه للكفالة عند طلبها في العرض ، أو عدم تقديم سيرة ذاتية إذا كانت شرطاً .
- يجب أن يتم توضيح العملة المعتمدة في العرض ، وتوضيح طريقة حساب القيمة المساوية لها في العملات الأخرى ؛
- يجب تحديد فترة سريان العرض بحيث لا تقل عن 60 يوماً ، مع مراعاة طبيعة المواد المطلوب شراؤها ؛
- يجب أن تتضمن المناقصة نصاً يجيز للمؤسسة إلغاء المناقصة دون إبداء الأسباب أو إلغاء بعض البنود فيها أو تخفيضها للوصول إلى الموازنة المعتمدة أو تجزئتها ؛
- يجب التوضيح أن المؤسسة غير ملزمة بأقل الأسعار ؛
- يجب توضيح معايير التقييم بصورة عامة والتي سيتم اتباعها في تقييم العروض المقدمة ؛
- يجب توضيح اللغة المستخدمة في العرض واللغة المطلوبة في المخرج النهائي ، خاصة في الخدمات الاستشارية ، وحيث تُكوّن الترجمة عنصراً من عناصر حساب التكلفة ؛
- يجب توضيح آلية الدفع المعتمدة لدى المؤسسة ؛
- بالعودة إلى نوعية السلع و/أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة ومستوى تعقيدها ، يجب أن تحتوي وثائق العطاء على وثيقة داخلية تمثل متطلبات الشراء كما تم توضيحها أعلاه ، وهذه الوثائق هي بالضرورة واحدة من التالي : وثيقة المواصفات الفنية Technical Specifications ، وثيقة الشروط المرجعية Terms of Reference ، وثيقة نطاق العمل Statement of Work/Scope of Work .
- يجب أن تحتوي أي من وثائق العطاء سابقة الذكر على المعلومات والبيانات الفنية الخاصة بالبضائع أو الأعمال أو الخدمات الاستشارية وغير الاستشارية المطلوبة ، على الأقل عن التالي :

- مقدمة عن المؤسسة ؛
- هدف العمل المطلوب ومجاله ؛
- جداول الكميات والمواصفات الفنية للبضائع ، وصف للأعمال المطلوبة ، ووصف للخدمات غير الاستشارية ؛
- الضمانات المطلوبة ؛
- الشروط التعاقدية ؛
- الشروط المالية ؛
- الشروط الفنية ؛
- الفترة الزمنية اللازمة لتوريد البضائع أو تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات ؛
- أي أمور فنية أخرى مناسبة حسب تقديرات الدائرة المعنية .

#### تأمين العطاء

- أ . ليس بالضرورة أن يُشمل طلب تأمين عطاء ضمن كافة المناقصات التي تزيد قيمتها عن 20,000 شيكل .
- ب . يعتمد القرار بشمل أو عدم شمل هذا الطلب على تقدير المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة وتوصية المدير العام .
- ت . يجوز طلب تأمين عطاء بكفالة مصرفية حسب تقدير دائرة الدعم الفني وتوصية الدائرة المعنية بالشراء ، وتحدد قيمة التأمين بمبلغ مقطوع حسب قيمة المناقصة .
- ث . إذا تخلف المتناقص الفائز عن استكمال إجراءات الترسية ، تتم مصادرة قيمة التأمين ، ويتم إدراج اسمه في «قائمة الموردين السوداء المؤقتة» التي تعدها دائرة الدعم الفني خصيصاً لهذا الغرض . يتم إعلام كافة الدوائر والجهات المعنية بذلك ، ويتم شطب اسمه من قائمة الموردين والمقاولين القياسية ، ويمنع التعامل معه في كافة الدوائر المعنية مدة سنة على الأقل من تاريخ فتح المظاريف .

#### غرامة التأخير

- أ . يجب أن يُشمل بند غرامة التأخير على جميع العقود وأوامر الشراء التي تزيد قيمتها عن 3,500 شيكل .
- ب . يجب أن تكون الغرامة نسبة مئوية من قيمة التعاقد على أن لا تقل عن 20 % .

### كفالة حسن الأداء

- أ . يتم طلب كفالة مصرفية صالحة وسارية لكامل مدة العقد مضاف إليها فترة الضمان ككفالة حسن تنفيذ بقيمة لا تقل عن 10% لجميع العقود وأوامر الشراء التي تزيد قيمتها عن 80,000 شيكل . وهي كفالة يتم استلامها من المورد الذي تمت إحالة العطاء عليه ، بعد أن قام بتسليم كفالة دخول عطاء بقيمة 5% من قيمة العطاء أسوة ببقية المتقدمين .
- ب . في حالة تمديد العقد أو أمر الشراء ، يلزم تمديد مدة سريان الكفالة المصرفية وتعديل قيمتها بالتناسب مع تعديل قيمة العقد ، وتظل سارية المفعول حتى نهاية فترة التمديد .
- ت . تُحفظ كفالات حسن الأداء لدى قسم المحاسبة في دائرة الموارد المالية والإدارية .

### تعديل المناقصة

- أ . إذا اقتضت الضرورة إجراء تغييرات في وثائق الدعوة للمناقصة ، يلزم إصدار تعديل مناقصة كتابة لجميع المتناقصين ، على أن يتم ذلك ضمن الفترة المخصصة لتقديم العطاءات ما أمكن ، أو بعد استلام العطاءات ، ولكن يمنع بتاتا إجراء أي تعديلات في وثائق المناقصة بعد فتح المظاريف .
- ب . يُطلب من المتناقصين تضمين التعديلات في عطاءاتهم ، وإلا يتم رفضها .
- ت . يُطلب من المتناقصين بوضوح تقديم عطاءات معدلة أو الإفادة بأنه لن يكون هنالك أثر على الأسعار .
- ث . تسلم العطاءات المعدلة بحلول تاريخ ووقت إغلاق محددين .
- ج . يمنع إجراء أي تعديلات في المواصفات الفنية أو تمديد مدة الطرح أو التنفيذ إلا بتوصية الجهة المعنية بالشراء وموافقتها ، وذلك بالتنسيق مع دائرة الدعم الفني .

### إلغاء المناقصة

- أ . يجوز إلغاء المناقصة بتوصية الدائرة المعنية بالشراء وموافقتها لجميع المناقصات التي تزيد قيمتها عن 20,001 شيكل أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ؛
- ب . يجب الإعلام عن إلغاء المناقصات والتوريدات أو التزويدات بالطريقة نفسها التي تم الإعلان عنها :
- إخطار جميع المتناقصين أو الموردين في حال تم طلب عروض أسعار من موردين ومتناقصين قياسيين ، موضحين لكل منهم الأسباب التي دعت لإلغائها وإعادة جميع العطاءات التي لم يتم فتحها لهم .

- بخصوص المناقصة العامة ، يعلن الإلغاء عن طريق الصحف و/أو المنصات الإلكترونية نفسها التي تم الإعلان على صفحاتها .
- ت . يجب إبلاغ منسق المشتريات بإلغاء المناقصة ، والأسباب التي دعت لذلك .
- ث . في حالة إلغاء المناقصة ، ترد أي رسوم أو كفالات للمتناقضين حال الإلغاء دون تأخير أو تسويق .

### استلام العروض وفتح المظاريف

- أ . يتم استلام العروض المقدمة لدى ورودها كما هو موضح في شروط المناقصة .
- ب . يجوز للموردين المشاركين في العطاء تعديل عروضهم المقدمة ضمن فترة استلام العروض ، على أن يكون التعديل كتابياً ، ويتم تقديم التعديل ضمن نفس شروط تقديم العروض الموضوعية في طلب العروض .
- ت . يجوز للموردين سحب عروضهم المقدمة ، ضمن الظروف التالية :
  - يجب أن يكون طلب السحب خطياً إلى دائرة الدعم الفني ، ويجب أن يكون الطلب ضمن فترة استلام العروض . في هذه الحالة ، يجب فصل العرض المنسحب عن العروض الأخرى ، ولا يتم فتح أي من أجزائه خلال فتح العروض .
  - في حال تقديم طلب سحب العروض بعد انتهاء فترة استلام العروض ، يتم رفض الطلب ، ويتم فتح العرض كأن طلب السحب لم يكن .
  - في حال فاز العرض الذي أراد مقدمه أن يسحبه ، يتم التفاوض مع المورد للاتفاق معه على التوريد أو عدم التوريد .
  - سواء أكان السحب مقبولاً أم غير مقبول من قبل المؤسسة أو كان مبرراً ، يعتبر الانسحاب أمراً ذا أهمية . لذا يجب على المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة مراسلة المتقدم المنسحب بتبعات هذه الخطوة المستقبلية وضرورة العمل على ألا تكون عرفاً مقبولاً .
- ث . لا يتم قبول أي عروض متأخرة مهما كانت المبررات إلا في حالات استثنائية ، وفقط بعد موافقة خطية من لجنة المشتريات .
- ج . بعد انتهاء مدة استلام العروض ، وفي حال كان عدد العروض المقدمة أقل من ثلاثة (وهو الحد الأدنى) ، يتم الحصول على موافقة صاحب الصلاحية على توصية لجنة المشتريات حول الحاجة إلى (1) تمديد فترة الاستدراج ، (2) إعادة الاستدراج ، أو (3) الاكتفاء بالعرض

المقدم أو العرضين المقدمين ؛ شريطة توضيح السبب من الذهاب للخيار الثالث دون الخيارين الأول والثاني .

ح . كذلك يتم الحصول على موافقة صاحب الصلاحية على توصية لجنة المشتريات حول الحاجة إلى تمديد فترة الاستدراج ، في حالة طلب ذلك أكثر من مورّد معني بالتقدم للاستدراج قبل انتهاء فترة استلام العروض ، أو لدى ورود الكثير من الأسئلة والاستفسارات من قبل المتقدمين تبين الحاجة إلى التمديد وإعطاء فرصة أفضل للموردين المعنيين بتقديم أفضل ما لديهم .

خ . يجب أن تلم لجنة المشتريات بالمعلومات الكاملة عن الشراء ، وخاصة طلب العروض ، ووثائق العروض ، وأي معلومات مرجعية أخرى .

د . يجب فتح المظاريف المقدمة من قبل لجنة المشتريات خلال أسبوع من الموعد النهائي للمشاركة في العروض ، ويجوز فتحها بعد عشرة أيام على الأكثر من الموعد النهائي لتقديمها في حال حدوث حالات طارئة .

ذ . في حال العروض الفنية والمالية المستقلة ، يتم فتح العروض الفنية فقط ، ويتم حفظ العروض المالية لحين القرار بنتائج العروض الفنية من قبل لجنة المشتريات . من هنا ، لا يتم اعتماد أسلوب فتح المظاريف أمام العامة في هذه الحالة .

ر . تقوم لجنة المشتريات باتخاذ القرار بخصوص استبعاد أو إبقاء العروض من المتقدمين غير الملزمين بشروط التقدم لحظة فتح المظاريف .

ز . يتم التوقيع على فتح المظاريف من قبل كل أعضاء اللجنة .

س . يتم فتح مظاريف العروض المالية للمتقدمين الذين اجتازوا التقييم الفني من قبل لجنة المشتريات ، ويتم تقييم العروض المالية ، ويتم بعد ذلك اتخاذ التوصيات المناسبة .

ش . يتم حفظ العروض الفنية والمالية - بعد فتحها - في دائرة الموارد المالية والإدارية حتى الترسية وتوقيع العقود ، ومن ثم يتم حفظها في الملفات الخاصة حسب الأصول .

#### تقييم عروض المناقصات

أ . تعتمد المؤسسة لدى تقييم العروض على مبدأ الوصول لأكبر قيمة مقابل التكلفة . يمكن أن تشمل القيمة مقابل التكلفة : الأسعار ، تكاليف دورة حياة المشتريات ، تكاليف المعاملات من اكتساب واستخدام وحياسة وصيانة والتخلص من السلع أو الخدمات . كذلك ، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عوامل تكلفة أخرى ، مثل : المواءمة مع غرض الاستخدام ، الجودة

والخدمة والدعم ، والمنافع الاجتماعية والبيئية .

ب . تتم عملية تقييم العروض المقدمة بالمقارنة وبالعودة إلى منهجية التقييم ومعايير الموضوعة في وثائق العطاء من قبل الدائرة المعنية بالشراء وحدود الموازنة الموضوعة ، وذلك بهدف تحديد العرض المناسب مع هذه المعايير ، وبالتالي الأكثر قيمة مقابل التكلفة .

ت . لا يجوز تغيير معايير التقييم بعد البدء بالتقييم ، حيث يؤثر ذلك على شفافية عملية الشراء ومصداقيتها ، وعلى مبدأ العدل والمعاملة المساوية وتكافؤ الفرص بين المتقدمين .

ث . يجب الانتهاء من عملية تقييم العروض قبل انتهاء فترة صلاحية العروض المقدمة . يمكن في حالات قصرية الطلب من المتقدمين تمديد فترة صلاحية عروضهم .

ج . يجب على لجنة المشتريات التأكد من أن العطاءات مستجيبة لوثائق المناقصة وشروطها ، وذلك من خلال التأكد مما يلي :

■ أن المظاريف موقعة ومختومة بطريقة سليمة بحسب ما هو وارد في وثائق المناقصة ؛

■ الإيفاء بمتطلبات التأهيل إن وجدت ؛

■ تقديم الكفالات المطلوبة إن وجدت ؛

■ الالتزام بالشروط الواردة في وثائق المناقصة .

ح . يتم استبعاد العطاءات غير المستوفية لأي شرط من شروط التأهيل أو غير الملتزمة بالشروط الواردة في وثائق المناقصة .

خ . يتم استبعاد العروض الفنية التي حصلت على معدل تقييم فني أقل من علامة النجاح المحددة . كما يتم استبعاد أي عرض لم يتقدم بكفالة دخول عطاء حال طلبها في الاستدراج ، كما يتم استبعاد أي عرض خلا من السير الذاتية في حال طلب خدمات استشارية وكان الشرط واضحاً بتزويد اللجنة بالسير الذاتية ؛ أي أنه يتم استبعاد أي عرض نتيجة لفقدانه أي وثيقة أو متطلب تم ذكره كأداة تقييم .

د . عند فتح العروض ، وفي حالة المشتريات عالية التعقيد أو ذات الخصوصية العالية ، أو المشتريات التي تتم للمرة الأولى ، تقوم لجنة المشتريات باستقدام خبير خارجي للمساعدة في التقييم الفني .

ذ . تقوم لجنة المشتريات أو اللجنة الفنية التي تكلفها بذلك بالتحقق من مدى الالتزام بالموصفات الفنية المطلوبة ، حيث يتم استبعاد أي عطاء غير مطابق للمواصفات الفنية/ التقنية المطلوبة حسب ما هو وارد في وثائق المناقصة .

- ر . عند فتح العروض ، يجوز للدائرة المعنية تحويل العرض الفني إلى لجنة أو جهة استشارية فنية خارجية مختصة محلية أو أجنبية (جهة اعتبارية أو شخصية) لدراسة العروض فنياً ، وتقديم التوصية الفنية المناسبة ، مع ضرورة إعلام دائرة الموارد المالية والإدارية ولجنة المشتريات بذلك خطياً .
- ز . يجوز للجنة المشتريات طلب أي استفسارات أو توضيحات عن العروض والوثائق المقدمة من المورد ، واستيفاء أي وثيقة من الشهادات والوثائق اللازمة لتقييم العروض ، على أن يتم الطلب من لم يقدموها ضمن العروض المقدمة ، ويجب إعطاؤهم مهلة محددة لتقديمها .
- س . يتم في حال العروض الفنية والمالية المنفصلة فتح العروض المالية للموردين الذين اجتازوا الحد الأدنى في تقييم العرض الفني فقط ، ويتم العمل على إرجاع العروض المالية (مغلقة) للموردين الذين لم يجتازوا تقييم العروض الفنية .
- ش . بعد تقييم العروض ، وفي حال اجتياز عرض واحد فقط من العروض الفنية المقدمة للحد الأدنى ، وكان هو العرض الوحيد المطابق للشروط الفنية يتم :
- فتح عرضه المالي مباشرة ورفع توصية بترسية العرض عليه بشرط أن يكون عرضه المالي مطابقاً للشروط المالية وضمن الموازنة المعتمدة .
  - في حال كان العرض المالي أعلى من منخصص الموازنة ، يجوز لدائرة الموارد المالية والإدارية التفاوض معه لتخفيض السعر ورفع التوصيات المناسبة إلى صاحب الصلاحية حسب ما هو وارد في «جدول صلاحيات الشراء في المؤسسة ، من هذا الدليل .

#### ترسية المناقصة

- أ . تكون مسؤولية لجنة المشتريات التوصية بترسية العطاء على المتناقص الذي حصل على أعلى نتيجة ، بينما تكون مسؤولية صاحب الصلاحية المصادقة على التوصية لتصبح بذلك قراراً بالترسية .
- ب . يجب على دائرة الموارد المالية والإدارية إعلام المتناقص الفائز بالعروض خطياً ، والاعتذار خطياً (ورقياً أو إلكترونياً) للموردين الآخرين .
- ت . يجب على دائرة الموارد المالية والإدارية مخاطبة المورد الذي كانت عروضهم الفنية غير مطابقة خطياً (ورقياً أو إلكترونياً) لاستلام عروضهم المالية مغلقة ، ليتم تسليمهم مظاريهم المالية مغلقة ، وتوقيع المورد أو من يمثله على سند إقرار استلام يفيد بأنه تم استلام العرض المالي مغلقاً .
- ث . يجب إرسال نسخة من قرار الترسية إلى الدائرة المعنية بالشراء . يتم التنسيق بين الدائرة



المعنية بالشراء ودائرة الموارد المالية والإدارية لإعداد مسودة العقد بعد أن تُستلم جميع المعلومات الضرورية من قبل الدائرة المعنية بالشراء .

ج . في حال تخلف الموردّ الفائز عن استكمال إجراءات الترسية دون وجود مبررات أو أسباب أو ظروف قاهرة ، يجوز لدائرة الموارد المالية والإدارية القيام بما يلي بعد الحصول على موافقة صاحب الصلاحية ، والتنسيق مع مدير الدائرة المعنية :

- حذفه من قائمة الموردين القياسية ، وإدراجه في قائمة عدم التعامل الدائمة أو المؤقتة ؛
- مصادرة كفالة الدخول إن وجدت .

بينما يجب :

■ التوجه إلى المتناقضين اللذين حلّوا في المرتبة الثانية والثالثة في حال مطابقتها للمواصفات والشروط من أجل استكمال أحدهما لإجراءات الترسية . وفي حال عدم نجاح الاتفاق معهما (بما يشمل أي مفاوضات ضرورية) ؛ يتم إلغاء العطاء .

ح . في جميع الأحوال ، يجب إبلاغ الموردّين أو المقاولين أو الاستشاريين المشاركين بالمنافسة بإلغائها أو إعادة طرحها في حالة إلغاء المناقصة ، وفي حال كانت هنالك أي رسوم أو كفالات ، يجب أن تُردّ هذه الرسوم أو الكفالات للمشاركين دون تأخير أو تسويق .

#### تنظيم العقود

- أ . تحتاج كافة عمليات الشراء بأسلوب المناقصة إلى تنظيم عقد أو اتفاق بخصوصها .
- ب . يجب الانتهاء من عملية الترسية والتعاقد قبل انتهاء فترة صلاحية العروض المقدمة . يمكن في حالات قصيرة الطلب من المتقدمين تمديد فترة صلاحية عروضهم .
- ت . تكون مسؤولية دائرة الدعم الفني الاتصال والتنسيق مع الموردّ ، وإحضار كافة الوثائق اللازمة لإعداد العقد وتوقيعه معه .
- ث . تكون مسؤولية دائرة الدعم الفني ، بالتعاون مع المستشار القانوني ، إعداد مسودة الاتفاق أو العقد مع الموردّ الفائز ، ليتم عرضها على الموردّ من أجل الموافقة والتوقيع ، ثم توقيعها من قبل المفوض/ين بالتوقيع داخلياً حسب الأصول .
- ج . يجب أن يكون التوقيع من قبل جميع الأطراف على نسختين أصليتين ، بحيث تحتفظ بإحدهما دائرة الموارد المالية والإدارية ، ويتم تسليم النسخة الأخرى للموردّ .

تعديل العقود

- أ . عند الحاجة إلى تعديل عقد تقديم خدمات أو توريد سلعة معينة ، يتم تحرير أمر تعديل العقد ليشمل التعديل أي بند أو شرط في العقد أو اتفاقية الأسعار أو أمر الشراء ، مثل الأسعار أو المواصفات أو تاريخ الانتهاء . . . إلخ .
- ب . يُحرر أمر تعديل لكل ادعاء من أي من طرفي الاتفاقية تتم تسويته ويُتفق عليه .
- ت . يعتبر أمر التعديل جزءاً لا يتجزأ من الاتفاقية ، ويوقع من صاحب الصلاحية والمورد .
- ث . يجب أن يوضح أمر التعديل طبيعة الأعمال الأخرى المعدلة ونطاقها حسب الأحوال المعدلة . كما يوضح مبررات التعديل وقيمة الاتفاقية الأصلية وقائمة التعديلات الجديدة وتلك القديمة (في حال تواجدت) وقيمة الاتفاقية بعد التعديل .
- ج . لا أساس للعرف في دليل سياسات وإجراءات الموارد المالية والمشتريات في المؤسسة ؛ حيث لا يعتبر تجديد الاتفاقية تلقائياً ، الأصح هو إما تمديد الاتفاقية بأمر تعديل ، أو إصدار اتفاقية جديدة باتباع كل الإجراءات من استدراج أو إحالة إلى لجنة المشتريات حسب الأصول .

4.3.5 . **البيع بالمزايدات**

- أ . تطبق جميع قواعد المناقصات وإجراءاتها وأحكامها سابقة الذكر على البيع بالمزاد حسب الأحوال المتعلقة بالبيع .
- ب . تطرح للبيع بمزاد : الأصول والموجودات الثابتة والمعدات والمواد التالفة والهالكة وما في حكمها ، والتي تزيد قيمتها السوقية أو الدفترية عن 3,500 شيكل .

5.3.5 . **الشراء من المورد الوحيد أو المورد الأمثل**

- أ . قد يكون المورد الوحيد أو الأمثل مورداً محلياً أو دولياً من أي من الدول المحيطة أو حتى من أي من دول العالم ، ويتم تعريف ذلك بالاعتماد على ماهية عملية الشراء ، وعلى مكان الشراء والتوريد .
- ب . المورد الوحيد أو المورد الأمثل ، هو المورد المعروف لدى المؤسسة لتوريد مواد أو أعمال ذات مواصفات معينة . تمثل المواصفات القياسية العامل الأبرز الذي يحدد كون المورد وحيداً أم لا ، بالإضافة إلى الحالات التي يكون فعلاً هو المورد الوحيد دون منازع . تمثل الحالات التالية الحالات الأبرز التي يمكن من خلالها تعريف المورد بأنه مورد وحيد أو أمثل ، على أنه يمكن زيادة أو تعديل هذه الحالات لدى ورودها أو حدوثها :

- عندما يكون المورد هو المورد الوحيد لتوريد البضائع ، ويتطلب اعتماد المورد كمورد وحيد للسلعة شهادة تبين أنه وكيل حصري للبضائع ، أو المورد الوحيد للبضائع ضمن منطقة التوزيع ؛
  - مورد قطع الغيار المستخدمة لأغراض الصيانة والإصلاح ، والتي لا بد من توفرها بذاتها لجهاز معين أو آلة معينة ، أو لمواءمة تصميم فني معين ؛
  - مورد البضائع التي ترتبط بحقوق ملكية ؛
  - مورد الأصناف ذات الطبيعة الفنية أو التقنية مثل السيارات والآلات وقطعها وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية وغيرها ، حيث يتم تحديد نوعها ومواصفاتها ضمن السياسات المعتمدة في المؤسسة ؛
  - مورد البضائع والخدمات التي تكون متوفرة عند مورد أو مقاول واحد فقط ؛
  - عندما يكون العمل المطلوب من المورد امتداداً لمهمة سابقة منتهية ومن الضروري تكملة العمل معه ؛
  - عندما يكون من الضروري القيام باختيار سريع كما في حالات الطوارئ أو الكوارث ؛
  - عندما يكون المورد أو المقاول هو الوحيد المؤهل لتوريد البضائع أو تنفيذ الأعمال أو تقديم الخدمات غير الاستشارية .
  - في حالات مقلّة ، عندما يمتلك المستشار دون غيره خبرات في موضوع معين ، أو شهادة تخصصية معينة ، أو ترخيصاً ذي صلة بتزويد خدمة أو شهادة أو تنفيذ مهمات خاصة .
- أ . يجوز لموظف المشتريات الشراء المباشر من المورد الوحيد فقط بعد الحصول على موافقة خطية من صاحب الصلاحية ، بعد اعتماده باعتباره المورد الوحيد ، وذلك بعد رفع التوصية للمدير العام ، وأخذ موافقة رئيس لجنة الرقابة الداخلية من مجلس الإدارة ، مع تبيان توضيح كامل للحالة .
- ب . يجب على الدائرة/ الدائرة المعنية ، كذلك موظف المشتريات أو أي من أصحاب الصلاحية ، ولدى توارد أي معلومات أو معرفة بتوفر مورد جديد أو بديل أو مناسب لجهة المواصفات والأهلية ؛ يجب تبادل هذه المعلومات . يكون على موظف المشتريات في هذه الحالة ، وبالتعاون مع الدائرة/ الدائرة المعنية ، مراسلة هذا المورد الجديد أو البديل أو المناسب لإدراجه في قائمة الموردين القياسيين .

ت . في حال تأهيل أي من الموردين الجدد أو البدائل للمورّد الوحيد ، يصبح لزاماً العودة لأساليب الشراء بالاعتماد على سجل الموردين المؤهلين استدرجاً ، أو بأسلوب العطاءات العامة ، كما هو موضح أعلاه .

### 6.3.5 . الشراء من خلال العقود طويلة الأمد

- أ . العقد طويل الأمد Long Term Agreement هو عبارة عن اتفاقية خطية بين المؤسسة كطرف أول ، وأحد الموردين لسلعة أو خدمة (أو مجموعة من السلع والخدمات) ذات الطابع المتجدد كطرف ثانٍ .
- ب . تكون الاتفاقية لفترة زمنية محددة - عادة سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات - يمكن تجديدها لمدد مماثلة مرة واحدة من قبل صاحب الصلاحية ، وذلك بالاعتماد على : (i) مدى الرضا من التوريد خلال الفترة الأولى و (ii) استمرار الحاجة للتوريد و (iii) كون الأسعار في حدود المتداول في السوق .
- ت . يستثنى من حدود الفترة الزمنية للعقد ، عقود إيجار الأموال غير المنقولة وعقود الاستشاريين المدرجين في هيكلية المؤسسة (على سبيل المثال لا الحصر : المستشار المالي والمستشار القانوني) ، حيث يتم تجديدها تلقائياً حسب ما هو وارد في العقد ، طالما استمرت الحاجة لاستئجارها .
- ث . كون أسعار السلع أو الخدمات معروفة أو ممكنة التقدير من قبل دائرة المشتريات ، يمكن أن تكون هنالك حدود دنيا لكميات الشراء في كل حالة من حالات التوريد تفرضها النواحي التقنية من قبل المورد ، وخاصة تلك التي تتعلق بـ : الطاقة الإنتاجية ، طاقة التحميل والشحن ، جدوى الإنتاج والتوصيل ، أو حتى مراعاة للوصول لوفورات الحجم economies of scale .
- ج . يتم تحديد شروط وآليات التسليم المتوقعة ضمن بنود العقد .
- ح . يمكن للشركة الدخول في أكثر من عقد طويل الأمد لتوريد السلعة أو الخدمة نفسها في الوقت نفسه . تعود الأسباب في ذلك ، وليس على سبيل الحصر إلى : الاستفادة من فروق الأسعار بين كل من الموردين ، تأمين التوريد في حالات الطلب المرتفع ، البعد الجغرافي للمورّد ، إمكانية تزويد خدمات ما بعد البيع . . . إلخ .
- خ . يهدف الشراء من خلال العقود طويلة الأمد إلى :

1. زيادة مستوى الاستمرارية في الشراء وضمان مصادر توريد موثوقة ضمن أسعار تنافسية وضمن فترات زمنية سريعة . يقلل الشراء عبر العقود من متطلبات الشراء الإجرائية واللوجستية والزمنية ، وبالتالي من تكاليف الشراء ليصبح أكثر كفاءة .

ii. التوريد السريع في حالات الطوارئ .

iii. الرفع ، الاستفادة من حجم الشراء المرتفع نسبياً (مقارنة مع شركات أو مؤسسات محلية أخرى) من أجل الحصول على أفضل قيمة مقابل السعر/التكلفة .

د . تكون من مسؤولية صاحب الصلاحية كما هو وارد في «جدول صلاحيات الشراء في المؤسسة» الموافقة على الشراء من خلال العقود طويلة الأمد .

ذ . في حال توقيع أكثر من عقد طويل الأمد لتوريد مواد أو خدمات بالموصفات نفسها ، يجب اختيار الشراء ضمن العقد الأكثر مطابقة لمتطلبات الشراء ، والأكثر تحقيقاً لمبدأ «الحصول على أفضل قيمة مقابل التكلفة» .

6. المستودعات واستلام المواد أو الخدمات

أ . تستخدم مستودعات المؤسسة لتخزين «المواد المعدة للتخزين» و«المواد المعدة للتصرف» فقط ، وهي في الأساس الكتب والمطبوعات المنتجة من قبل المؤسسة ، أو تلك المطبوعات من غير إنتاج المؤسسة ، كذلك الكتب أو المطبوعات التي يقوم الآخرون بالتبرع بها للمؤسسة لمصلحة مستخدميها .

ب . أما «المواد المعدة للاستهلاك المباشر» كالقرطاسية المكتبية والمستهلكات ومستلزمات الضيافة ، فيكون تخزينها ضمن حدود مكاتب المؤسسة .

ت . تسجل مشتريات الأصول الثابتة مباشرة في سجل الأصول الثابتة ولا تسجل مشتريات مستودعات . ولا يجوز تخزين أي من الأصول الثابتة - عدا تلك المعدة للتصرف في مستودعات المؤسسة - إن وجدت .

ث . يجب على من تقع عليه مسؤولية الاستلام ضمان تنفيذ المتابعة الحثيثة والمستمرة منذ المرحلة الأولى من إحالة عقد التوريد أو التنفيذ . يشمل ذلك الاعتماد على خطة الرقابة المرتبطة بخطة تنفيذ الخدمة أو المهمة والمقدمة أساساً من قبل المورد . يجب على من تقع عليه مسؤولية الاستلام الإشارة لـ والعمل مع المورد على تعديل أي انحرافات عن العمل المتفق عليه ، سواء أكان هذا الانحراف زمنياً أم كميّاً أم حتى نوعياً ؛ حيث يكون التعديل في المراحل الأولى للانحراف سريعاً وعملياً ، أما التأخر عن كشف الانحراف وطلب تعديله فإنه سيؤثر سلباً على جودة المخرج ، ومن الممكن أن يؤثر على العلاقة المستقبلية بين المؤسسة ومورديها .

## 1.6 . استلام المواد المعدة للتخزين

- أ . تقع مسؤولية استلام المواد الواردة للمستودعات وفحصها والتأكد من مطابقتها لأمر الشراء أو أمر التوريد على طالب الشراء ، بحيث يقوم بإبلاغ دائرة الدعم الفني بالكميات المستلمة لمراجعتها والتأكد منها . أما إذا كان فحص المواد يحتاج إلى خبرة فنية خاصة ، وجب الاستعانة بخبير في المجال للتأكد من المواصفات عند الاستلام .
- ب . تتم عند ورود مواد بكميات أو قيمة كبيرة الاستعانة بلجنة فحص تشكل في حينه بالتعيين المباشر من قبل كل من المدير العام ومدير الدائرة المعنية بالشراء .
- ت . يحضر المستلم أو لجنة الفحص المختصة شهادة إقرار بالاستلام النهائي الكامل في حال المطابقة التامة مع أمر الشراء وشروط عقد الشراء ، أو شهادة إقرار باستلام جزئي غير نهائي للمواد التي تم توفرها ، ويُطلب من المتعاقد استكمال النواقص خلال فترة محددة ، كما يمكن الاكتفاء بالتوقيع على الإرسالية المرفقة بالطلبية كنوع من تأكيد الاستلام .
- ث . يحضر المستلم ، أو لجنة الفحص المختصة ، شهادة إقرار بالاستلام النهائي الكامل في حال المطابقة التامة مع أمر الشراء وشروط عقد الشراء بعد انتهاء فترة استكمال النواقص . كما يمكن الاكتفاء بالتوقيع على الإرسالية المرفقة بالطلبية كنوع من تأكيد الاستلام .
- ج . تُحفظ المواد المستلمة في حال كونها غير المطابقة للمواصفات أو زائدة عن الكمية حسب أمر الشراء أو أمر التوريد في مكان خاص تمهيداً لإرجاعها أو استبدالها ، ويُعلم المورد بذلك من قبل المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة .

## 2.6 . استلام المواد المعدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع

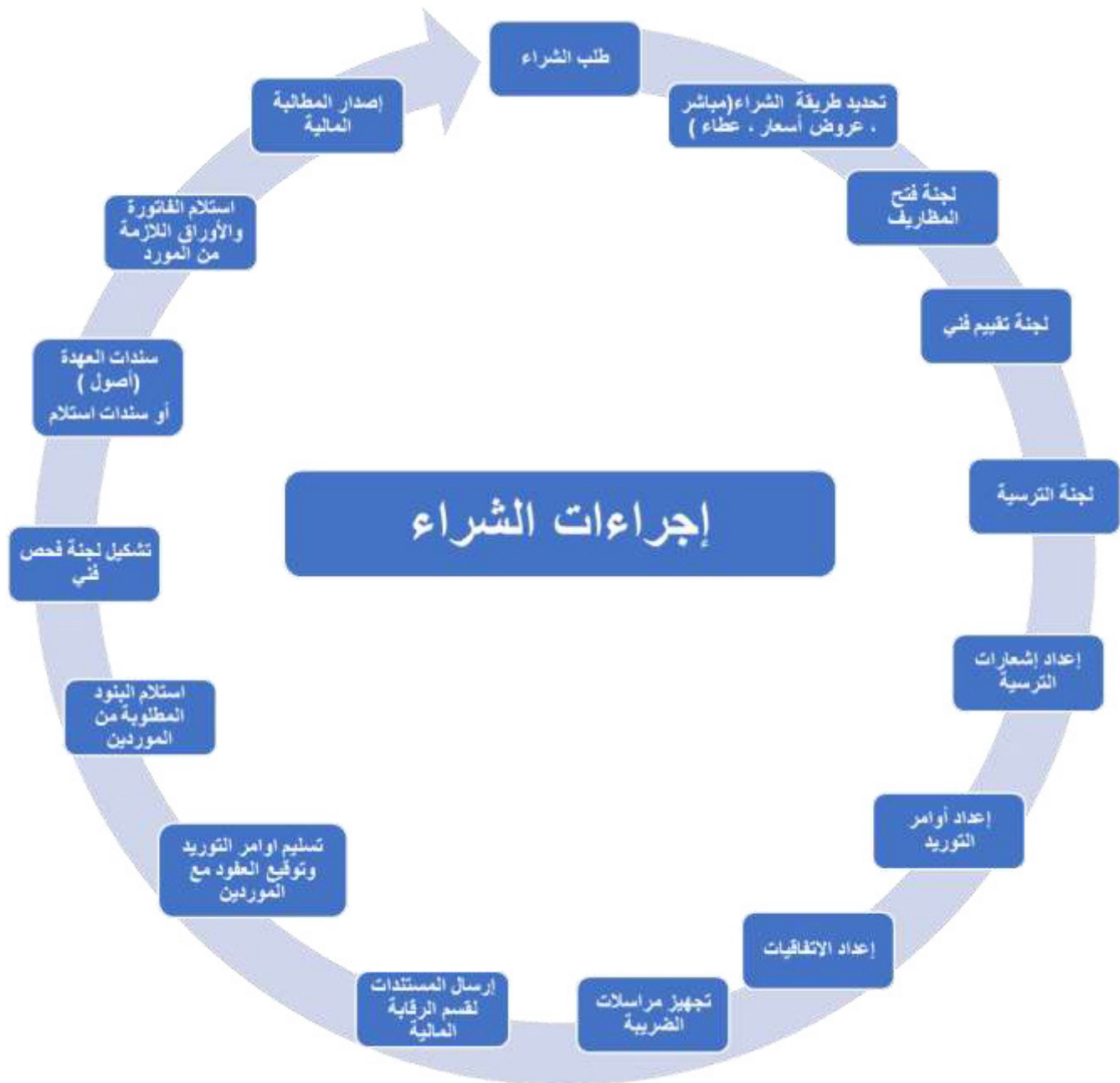
- أ . تقع مسؤولية استلام المواد المعدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع وفحصها والتأكد من مطابقتها لأمر الشراء أو أمر التوريد على طالب الشراء .
- ب . تنطبق النقاط نفسها من ب . حتى د . من البند السابق أعلاه على استلام المواد المعدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع .
- ت . تُحفظ المواد المستلمة غير المطابقة للمواصفات أو الزائدة عن الكمية حسب أمر الشراء أو أمر التوريد في مكان خاص تمهيداً لإرجاعها أو استبدالها ، ويُعلم المورد بذلك من قبل مندوب الجهة المستخدمة ، ويُعلم كذلك بها قسم المحاسبة في دائرة الموارد المالية والإدارية .

## 3.6 . الاستلام الابتدائي والنهائي للخدمات والأشغال المنفذة

- أ . تقع على مسؤول الدائرة المعنية مسؤولية الاستلام الابتدائي للخدمات والأشغال المنفذة ، والتأكد التام من تطابق الإنجاز مع نصوص الاتفاقية .
- ب . يجوز لمسؤول الدائرة المعنية عند الحاجة الاستعانة بلجنة فحص مختصة تشكل بعد التشاور مع مسؤول دائرة الدعم الفني والاستشاري الخارجي المعين ، وعضوية كل منهما . تعمل اللجنة على التأكد من أن المتعاقد قد قام بالتنفيذ وفقاً لشروط الاتفاقية ونصوصها .
- ت . يحق لمسؤول الدائرة المعنية أو لجنة الفحص البرهنة على عدم التطابق في حال وجوده ، وذلك بكافة طرق الإثبات التي يراها / تراها مناسبة .
- ث . يحزر مسؤول الدائرة المعنية أو لجنة الفحص المختصة شهادة إقرار بالاستلام الابتدائي الكامل في حال توفر جميع الشروط الواردة في العقد وملحقاته ، أو شهادة إقرار بالاستلام بتحفظ في حال الطلب من المتعاقد استكمال بعض النواقص خلال فترة محددة .
- ج . بعد انتهاء فترة استكمال النواقص (في حال تواجدها) ، وبعد انتهاء فترة كفالة حسن الأداء ، يُصدر طالب الشراء - بموافقة مسؤول الدائرة المعنية - شهادة إتمام العقد نهائياً ، والتي يصرف بموجبها للمتعاقد ما تبقى من دفعات التعاقد وقيمة الكفالة المصرفية المحتجزة لدى المؤسسة . تكون شهادة إتمام العقد موقعة من قبل جهات المصادقة الواردة في جدول حدود صلاحيات الشراء في المؤسسة ، أعلاه .
- ح . إذا تم الكشف عن نقص أو ضرر في الخدمة أو التنفيذ بعد حصول المورد أو المقاول على شهادة الإتمام والقبول ، وكان هذا الكشف ضمن فترة الكفالة المنصوص عليها ، تتم مصادرة الكفالة المصرفية ، فإذا لم تفِ لجبر الضرر ، كان للدائرة المعنية المطالبة الودية بالتعويض أو اللجوء للقضاء المحلي .

## دليل إجراءات المشتريات والعطاءات





## 1. إجراءات عملية الشراء

الإجراء	الشخص المسؤول
<p>1 . قم بتوصية الشراء عن طريق تحضير طلب شراء تحدّد فيه المواد المطلوبة بالتفصيل وكمياتها أو الخدمة المطلوبة ومواصفاتها والحدود الزمنية لتقديمها .</p> <p>2 . قم بتحديد الموازنة التقديرية المتوقعة للمشتريات .</p> <p>3 . قم بالتوقيع على طلب الشراء وإرساله لمدير دائرة الموارد المالية والإدارية .</p>	مدير الدائرة المعنية
<p>4 . قم بمراجعة الطلب ومناقشته مع مسؤول الدائرة المعنية وموظفي إدارته إن تطلب الأمر .</p> <p>5 . اطلب من المحاسب فحص وجود موازنة كافية .</p> <p>6 . في حال عدم توافر الموازنة الكافية ، يتم العودة إلى مسؤول الدائرة المعنية ليتم تعديل الكميات أو الخدمات بما يتوافق مع سقف الموازنة المقررة .</p> <p>7 . يتم عند الضرورة ، وفي حال عدم القدرة على تعديل كميات أو مواصفات الخدمات المطلوبة ، الحصول على استثناء خاص من قبل المدير العام للمؤسسة .</p> <p>8 . في حال توافر الموازنة الكافية ، قم بالتوقيع على طلب الشراء بالموافقة المبدئية ، مشيراً إلى الطريقة الأمثل لبدء عملية الشراء ، بناءً على فئة الشراء المالية ، وجدول حدود صلاحيات الشراء .</p>	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
<p>9 . إذا كان مبلغ الشراء يتبع فئة الشراء المباشر بالطواف ، يتم الطواف والتفاوض مع الموردّين المؤهلين ، ويتم الاتفاق المبدئي مع أحدهم بالتوافق مع متطلبات الشراء ومواصفاته بعد الاستفسار عن الأسعار والشراء .</p> <p>10 . بعد إتمام عملية الشراء ، قم بتعبئة نموذج الشراء بالطواف لتوثيق الآلية المستخدمة .</p> <p>11 . قم بأخذ موافقة كل من المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة والمدير العام ، بعد الاطلاع على النموذج ، وذلك بالتأشير عليه .</p> <p>12 . إذا كانت قيمة المشتريات تتطلب عروض أسعار ، قم بالتنسيق مع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة بتحضير نموذج طلب عروض الأسعار ، وإدراج كافة المواصفات المطلوبة بشكل واضح ودقيق ليتم إرسال النماذج إلى الموردين .</p> <p>13 . قم بالتواصل مع الموردّين المؤهلين لإرسال وثائق الاستدراج .</p> <p>14 . يتم التواصل مع من قاموا بالمشاركة عبر البريد الإلكتروني الخاص للتأكد من تأهلهم أو القيام بتأهيلهم .</p>	المدير المعني بالشراء/ موظف المشتريات

<p>15 . يتم إعداد الردود على الاستفسارات الفنية للموردين ، وتكون الردود - حيث أمكن - جماعية .</p> <p>16 . في حال كان عدد العروض المستلمة أقل من ثلاثة ، تتم استشارة صاحب الصلاحية حول استمرار الاستدراج أو تمديده أو إعادته .</p> <p>17 . في حال كانت توصية صاحب الصلاحية بالتمديد ، يتم إعلام الموردين عن التمديد ، ومن ثم استلام المزيد من العروض .</p> <p>18 . في حال كانت توصية صاحب الصلاحية إعادة الاستدراج ، يتم إعلام الموردين بإلغاء الاستدراج السابق ، وإعادة مراسلة الموردين بالاستدراج الجديد .</p> <p>19 . تتم دعوة لجنة المشتريات والعطاءات ، وتحديد لجنة فتح العروض الفنية .</p>	
<p>20 . يتم فتح عروض الأسعار وتحضير محضر الجلسة وملخص العروض التي استلمت .</p> <p>21 . يتم تسليم جميع الوثائق إلى اللجان الفنية أو الإدارة المعنية بالشراء من أجل تحديد الأهلية من الناحية الفنية .</p> <p>22 . القيام بتسليم الوثائق وتوصيات اللجان الفنية إلى لجنة المشتريات .</p>	<p>لجنة فتح المظاريف</p>
<p>23 . تقوم اللجنة بتحليل العروض الفنية المقدمة باستخدام نموذج تحليل العروض الفنية ، بحيث تختار اللجنة المورد المناسب ، وتقوم بتوقيع نموذج تحليل الأسعار حسب الأصول (تتم الموافقة من جميع جهات المصادقة الواردة في جدول حدود صلاحيات الشراء) .</p> <p>24 . يتم عند الحاجة تحديد جهة فنية خارجية واستشارتها ، بحيث تقوم بدراسة العروض الفنية بطريقة مهنية وتقديم نتائجها بشكل مجرد وحيادي .</p> <p>25 . بعد أن يتم ترتيب الموردين الذين اجتازوا نتيجة التقييم الفني ، يتم فتح العروض المالية ومراجعتها أثناء انعقاد لجنة المشتريات والعطاءات ، وتتم التوصية بالترسية .</p> <p>26 . يتم التفاوض عند الحاجة ، وبتنسيق من صاحب الصلاحية ، مع المورد الذي حصل على الترتيب الأول في نتائج تقييم العروض الفنية والمالية والخروج بالتوصيات .</p> <p>27 . يتم اتخاذ القرار بترسية الشراء على المورد الفائز .</p>	<p>لجنة المشتريات</p>

<p>28 . يقوم موظف المشتريات بتبليغ الفائز بقرار الترسية .</p> <p>29 . في حال قبول المورد الفائز ، يتم تحضير العقد/الاتفاقية وتوقيعها من طرفي التعاقد حسب الأصول (حيث يتم إرسال الأصل للمورد ، ويتم إرسال النسخ الثلاث المتبقية لكل من : قسم المحاسبة (مرفقاً معها صور عن نماذج عروض الأسعار وتحليلها) ، الدائرة المعنية بالشراء ، ونسخة تبقى في سجل المشتريات/ الدائرة) .</p> <p>30 . في حال رفض المورد الفائز الاستمرار في عملية الشراء ، يتم التواصل مع المورد الثاني ، ومن ثم الثالث لل غاية نفسها .</p> <p>31 . في حال الاتفاق المبدئي ، تتم العودة إلى الخطوة السابقة لتحضير الاتفاقية وتوقيعها .</p> <p>32 . في حال رفض المورد الثاني والثالث الاستمرار في عملية الشراء ، يتم الحصول على توصية صاحب الصلاحية بإلغاء أو إعادة الاستدراج لاحقاً .</p> <p>33 . يتم توثيق كافة وثائق عملية الشراء حسب الأصول .</p>	<p>موظف المشتريات بالتنسيق مع المسؤول/ المالي/ة والإداري/ة</p>
<p>34 . يقوم بمتابعة المورد ومراجعة الخدمات المقدمة أو استلام المشتريات ، والتأكد من مطابقة المواد الموردة لطلب الشراء . يجب توقيع نموذج الاستلام كإثبات على استلام المشتريات . (راجع إجراءات استلام المواد والتزود بالخدمات ، أدناه لمزيد من التفاصيل)</p> <p>35 . يتم إرسال الفاتورة المرفق بها شهادة خصم المصدر وتقرير الاستلام إلى قسم المحاسبة .</p>	<p>مسؤول/ة الدائرة المعنية أو من ينتدبه</p>
<p>36 . قم باستخراج نسخة أمر الشراء الموجودة لديك .</p> <p>37 . قم بفحص الفاتورة ومطابقتها مع أمر الشراء ، وكذلك قم بالتأكد من :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الجمع والطرح في الفاتورة ؛</li> <li>■ صلاحية شهادة خصم المصدر ؛</li> <li>■ وجود اسم المشتغل المرخص ورقمه على الفاتورة ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة هي أصل وليست نسخة ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة مطابقة لأمر الشراء ؛</li> <li>■ أن الأسعار الواردة في الفاتورة مطابقة لعرض الأسعار ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة تحمل اسم المؤسسة ؛</li> <li>■ أن الشراء قد تم من المورد الذي تمت إحالة عملية الشراء إليه .</li> </ul>	<p>المحاسبة/ة</p>

<p>38 . قم بعمل سند قيد محوسب لتسجيل المشتريات وحفظه ، حيث لا تكون له صلاحية الترحيل . سند القيد هنا هو سند ذم بحيث يكون الجانب المدين هو المصاريف (حسب نوعها) والجانب الدائن هو الذمة الدائنة للمورد .</p>	
<p>39 . قم بمراجعة سند القيد المحفوظ ومراجعة وثائق المعاملة ومن ثم ترحيل القيد والتوقيع عليه من قبل المحاسب الذي أعد القيد ، ويتم إرفاق كافة الوثائق مع نسخة من سند القيد ، وحفظ المعاملة في ملف الفواتير المعدة للدفع .</p>	<p>المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه</p>
<p>40 . قم بحفظ النسخة الأصلية من سند القيد في ملف سندات القيد .</p>	<p>المحاسب</p>

النماذج والوثائق المطلوبة :

- طلب شراء داخلي «مرقم مسبقاً» .
- طلب عرض فني و/أو أسعار .
- أمر شراء/ عقد شراء .
- نموذج تحليل العروض .
- نموذج توثيق الشراء بالطواف .
- قائمة الفواتير المطلوب تسديدها .

## 2. إجراءات العطاءات

الإجراء	الشخص المسؤول
<p>1 . قم بتوصية الشراء عن طريق تحضير طلب عرض تزويد خدمات أو توريد مواد تحدد فيه المواد المطلوبة بالتفصيل وكمياتها ، أو نطاق العمل والمواصفات الفنية والتقنية الكاملة والحدود الزمنية لتقديمها ، وتحديد المشروع والممول ، ونموذج لعقد الترسية .</p> <p>2 . قم بتحديد الموازنة التقديرية المتوقعة للمشتريات .</p> <p>3 . قم بالتوقيع على طلب الشراء وإرساله لمدير دائرة الموارد المالية والإدارية .</p>	<p>مدير الدائرة المعنية</p>
<p>4 . قم بمراجعة الطلب ومناقشته مع مسؤول الدائرة المعنية ومع المدير العام للتحقق من أن المواصفات الفنية وطريقة التسعير مناسبة .</p> <p>5 . اطلب من قسم المحاسبة فحص وجود موازنة كافية ، التأكد من سلامة الشروط المالية ، كذلك التأكد من سلامة التعامل تاريخياً مع الشركات المؤهلة للتعاقد .</p> <p>6 . التأكد من سلامة الشروط القانونية للعقود .</p>	<p>المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه</p>

<p>7 . في حال عدم توافر الموازنة الكافية ، تتم العودة إلى مسؤول الدائرة المعنية لتعديل الكميات أو الخدمات أو الحصول على استثناء خاص من قبل صاحب الصلاحية .</p> <p>8 . في حال توافر الموازنة الكافية ، قم بالتوقيع على طلب الشراء بالموافقة المبدئية ، مشيراً إلى بدء عملية الشراء عن طريق المناقصة .</p>	
<p>9 . قم بتحضير رزمة المناقصة القياسية معتمداً على الخطوات الإجرائية السابقة ونتائجها .</p> <p>10 . نشر إعلان الدخول في العطاء في صحيفة محلية لمدة يوم على الأقل حتى انتهاء الفترة الزمنية المخصصة لاستقبال عروض العطاء على ألا تقل عن عشرة أيام تقويمية .</p> <p>11 . عند الحاجة لعروض أسعار من مشاركين غير محليين من خارج فلسطين ، يتم البحث عن أكثرهم أهمية ، ويتم الاتصال بهم بشكل مباشر لطلب تقديم العروض .</p> <p>12 . يمكن كذلك نشر طلب الدخول في العطاء على مواقع إلكترونية أو صحف ومجلات محلية ودولية متخصصة في تسهيل خدمة استدراج العروض والعطاءات ، وذلك حتى انتهاء الفترة الزمنية المخصصة لاستقبال مظاريف العطاء ، على ألا تقل عن أسبوعين .</p> <p>13 . الحصول على ثلاثة عروض على الأقل من موردين معتمدين (مؤهلين ضمن السجل) من خلال دائرة المشتريات ، أو آخرين مؤهلين .</p> <p>يلزم تشكيل لجنة (لجنة فتح المظاريف) ثم (الترسية) ، ومن الممكن تشكيل لجنة فنية إذا لزم .</p>	<p>موظف المشتريات بالتعاون مع المسؤول/المالي والإداري/ة</p>
<p>فقط في حال وجود قرار ببيع رزم العطاءات :</p> <p>14 . قم بفحص شهادة ممارسة المهنة للشركة المتقدمة للتأكد من سريان مفعولها ، وكذلك قم بالتأكد من عدم سريان أي أمر حرمان ضد الشركة .</p>	<p>الحاسب/ة</p>
<p>15 . بعد التأكد من صلاحية الشهادة وأهلية الشركة المتقدمة ، قم بقبض رسوم بيع أوراق العطاء وإصدار سند قبض محوسب حيث يعطى الأصل للدافع ، واحفظ نسخة في ملف سندات القبض .</p> <p>ملاحظة مهمة : يجب ذكر اسم العطاء ورقمه في بيان سند القبض ، وذلك لتجنب أي التباس ، خاصة في حالة وجود أكثر من عطاء في الوقت نفسه .</p>	

<p>فقط في حال وجود قرار ببيع رزم العطاءات :</p> <p>16 . قم بتسليم مغلف العطاء لممثل الشركة المتقدمة بعد التأكد من وجود سند القبض الرسمي بحوزته ، والتأكد من وجود اسم العطاء ورقمه في سند القبض .</p> <p>17 . قم بتسجيل اسم الشركة المتقدمة ، رقم سند القبض ، تاريخ تسليم المغلف في قائمة المشاركين في العطاء ، ويطلب من الشخص المستلم كتابة اسمه والتوقيع في المكان المحدد كدليل على استلامه لأوراق العطاء .</p>	المحاسب/ة
<p>فقط في حال وجود قرار ببيع رزم العطاءات :</p> <p>18 . بعد انتهاء فترة بيع أوراق العطاءات المحددة ، أطلب من المحاسب تسليمك المغلفات غير المباعة ، وصورة من قائمة المشاركين .</p> <p>19 . قم بالتأكد من أن مجموع المغلفات المباعة وغير المباعة يساوي عدد المغلفات التي تم تحضيرها . في حال وجود أي فروق يُطلب تفسير ذلك .</p> <p>20 . تأكد من أن أرقام سندات القبض ومبالغها الواردة في قائمة المشاركين في العطاء صحيحة ، وذلك بالرجوع إلى برنامج المحاسبة .</p> <p>21 . نسق مع المحاسب بشأن التصرف بالمغلفات المتبقية (إتلافها أو الاحتفاظ بها إذا كان هناك إمكانية لإعادة طرح العطاء) .</p>	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه
<p>فقط في حال وجود قرار ببيع رزم العطاءات :</p> <p>22 . عند حضور ممثلي الشركات المشاركة لتسليم العطاءات ، قم بفحص المغلف والتأكد من أنه مغلق بشكل جيد ، ومن ثم اختتم المغلف بختم خاص يحدد تاريخ وساعة استلام المغلف ، وقم بالتوقيع بجانب الختم .</p> <p>23 . أطلب من ممثل الشركة المشاركة أن يقوم بوضع المغلف بنفسه في صندوق العطاءات المغلق في حال تواجده .</p>	المحاسب
<p>24 . عند انتهاء مدة تسليم العطاءات ، يتم جمعها من مكان حفظها لدى المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ، وذلك بحضور كافة أعضاء اللجنة .</p> <p>25 . يقوم أعضاء اللجنة بالتوقيع وكتابة التاريخ على كافة المغلفات .</p> <p>26 . يتم ترقيم المغلفات على هيئة كسر ، بسطه الرقم المعطى للمغلف ، ومقامه عدد المغلفات .</p> <p>27 . يتم فتح المغلفات واحداً تلو الآخر ، وترقيم محتويات كل مغلف بالطريقة السابقة نفسها .</p>	لجنة فتح المظاريف

<p>28 . تتم تعبئة محضر فتح العطاءات الذي يجب أن يحتوي على المعلومات التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رقم العطاء واسمه .</li> <li>▪ اسم المشروع والجهة الممولة «إن وجد» .</li> <li>▪ تاريخ وساعة فتح العطاء .</li> <li>▪ أسماء أعضاء لجنة العطاءات .</li> <li>▪ أسماء الشركات المشاركة في العطاء ، والمبالغ المقدمة .</li> <li>▪ خاتمة الملاحظات .</li> <li>▪ قرار اللجنة (أو قرار إحالة العطاء إلى لجنة مختصة) .</li> <li>▪ ساعة وتاريخ إقفال المحضر .</li> <li>▪ توافيق أعضاء اللجنة .</li> </ul> <p>29 . يجب تعبئة بيانات كافة الشركات المشاركة ، بما فيها الشركات المخالفة ، في محضر فتح العطاء .</p> <p>30 . يتم استبعاد الشركات المخالفة ، وذلك إذا :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لم يشتمل العرض المقدم على الكفالات المطلوبة .</li> <li>▪ كان العرض المقدم غير واضح ، أو تضمن أي شطب أو كشط أو تغيير في الأرقام .</li> <li>▪ إذا كان العرض مخالفاً للشروط .</li> </ul>	
<p>31 . تقوم اللجنة بتحليل العروض الفنية المقدمة باستخدام نموذج تحليل العروض الفنية ، بحيث تختار اللجنة المورد المناسب ، وتقوم بتوقيع نموذج تحليل الأسعار حسب الأصول (تتم الموافقة من جميع جهات المصادقة الواردة في جدول حدود صلاحيات الشراء) .</p> <p>32 . عند الحاجة ، يتم تحديد جهة فنية خارجية واستشارتها ، بحيث تقوم بدراسة العروض الفنية بطريقة مهنية ، وتقديم نتائجها بشكل مجرد وحيادي .</p>	لجنة المشتريات
<p>33 . بعد أن يتم ترتيب الموردين الذين اجتازوا نتيجة التقييم الفني ، يتم فتح العروض المالية ومراجعتها أثناء انعقاد لجنة المشتريات والعطاءات ، وتتم التوصية بالترسية .</p> <p>34 . بتنسيب من صاحب الصلاحية ، يتم التفاوض عند الحاجة مع المورد الذي حصل على الترتيب الأول في نتائج تقييم العروض الفنية والمالية والخروج بالتوصيات .</p> <p>35 . يتم اتخاذ القرار بترسية الشراء على المورد الفائز .</p>	



<p>36 . يقوم موظف المشتريات بتبليغ الفائز بقرار الترسية .</p> <p>37 . في حال قبول المورد الفائز ، يتم تحضير العقد/ الاتفاقية وتوقيعها من طرفي التعاقد حسب الأصول (حيث يتم إرسال الأصل للمورد ، ويتم إرسال النسخ الثلاث المتبقية لكل من : قسم المحاسبة (مرفقاً معها صور عن نماذج عروض الأسعار وتحليلها) ، الدائرة المعنية بالشراء ، ونسخة تبقى في سجل المشتريات/ الدائرة) .</p> <p>38 . في حال رفض المورد الفائز الاستمرار في عملية الشراء ، يتم التواصل مع المورد الثاني ومن ثم الثالث للغاية نفسها .</p> <p>39 . في حال الاتفاق المبدئي ، تتم العودة إلى الخطوة السابقة لتحضير الاتفاقية وتوقيعها .</p> <p>40 . في حال رفض المورد الثاني والثالث الاستمرار في عملية الشراء ، يتم الحصول على توصية صاحب الصلاحية بإلغاء الاستدراج أو إعادته لاحقاً .</p> <p>41 . يتم توثيق كافة وثائق عملية الشراء حسب الأصول .</p>	<p>موظف المشتريات بالتعاون مع المسؤول/ المالي/ والإداري/</p>
<p>42 . يقوم بمتابعة المورد ، ومراجعة الخدمات المقدمة أو استلام المشتريات ، والتأكد من مطابقة المواد المورد لطلب الشراء . يجب توقيع نموذج الاستلام كإثبات على استلام المشتريات . (راجع إجراءات استلام المواد والتزود بالخدمات ، أدناه لمزيد من التفاصيل)</p> <p>43 . يتم إرسال الفاتورة المرفق بها شهادة خصم المصدر وتقرير الاستلام إلى قسم المحاسبة .</p>	<p>مدير الدائرة المعنية أو من ينتدبه</p>
<p>41 . قم باستخراج نسخة أمر الشراء الموجودة لديك .</p> <p>42 . قم بفحص الفاتورة ومطابقتها مع أمر الشراء ، وكذلك قم بالتأكد من :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الجمع والطرح في الفاتورة ؛</li> <li>■ صلاحية شهادة خصم المصدر ؛</li> <li>■ وجود اسم المشتغل المرخص ورقمه على الفاتورة ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة هي أصل وليست نسخة ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة مطابقة لأمر الشراء ؛</li> <li>■ أن الأسعار الواردة في الفاتورة مطابقة لعرض الأسعار ؛</li> <li>■ أن الفاتورة المقدمة تحمل اسم المؤسسة ؛</li> <li>■ أن الشراء قد تم من المورد الذي تمت إحالة عملية الشراء إليه .</li> </ul>	<p>المحاسب</p>

43 . قم بعمل سند قيد محوسب لتسجيل المشتريات وحفظه ، حيث لا تكون له صلاحية الترحيل . سند القيد هنا هو سند ذم ، بحيث يكون الجانب المدين هو المصاريف (حسب نوعها) والجانب الدائن هو الذمة الدائنة للمورد .	
44 . قم بمراجعة سند القيد المحفوظ ومراجعة وثائق المعاملة ، ومن ثم ترحيل القيد والتوقيع عليه من قبل المحاسب الذي أعده ، ويتم إرفاق كافة الوثائق مع نسخة من سند القيد وحفظ المعاملة في ملف الفواتير المعدة للدفع .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه
45 . قم بحفظ النسخة الأصلية من سند القيد في ملف سندات القيد .	المحاسب

النماذج والوثائق المطلوبة :

- طلب شراء داخلي «مرقم مسبقاً» .
- طلب عرض فني و/أو أسعار .
- أمر شراء/ عقد شراء .
- نموذج تحليل العروض .
- نموذج توثيق الشراء بالطواف .
- قائمة الفواتير المطلوب تسديدها .

### 3. إجراءات متابعة الأداء ورصده وتقييمه، وتسوية المنازعات واختتام التعاقد

يمثل الجدول أدناه تفاصيل تنفيذ إجراءات إدارة التعاقد منذ لحظة التوقيع على العقد الأصلي لحين اختتام التعاقد مروراً باحتمال تسوية المنازعات ، كذلك الحاجة إلى تمديد التعاقد أو تعديله .

الإجراء	الشخص المسؤول
1 . قم بالتوصل إلى اتفاق مع المورد بعد تنفيذ إجراءات الشراء والتعاقد .	مدير الدائرة المعنية
2 . يكون هنالك تواصل مستمر مع المورد لمتابعة التنفيذ .	
3 . قم بتنفيذ عدد من المشاهدات لمستوى التقدم في الأداء وتوثيقها .	
4 . قم بتنفيذ مقارنات بين مشاهدات الرصد لمستوى التقدم مع تلك الموضوعة في الشروط ، وتقييم نوعية التقدم وكميته ومقارنتها مع شروط التعاقد .	

<p>5 . في حال عدم رصد أي أوجه للتقصير أو الحياد عن الخطة ، واصل الرصد والتقييم والتوثيق لحين التسليم .</p> <p>6 . في حال سلامة نتائج الرصد والتقييم ، يتم ترتيب عملية استلام المشتريات أو الخدمة حسب الأصول المعتمدة .</p> <p>7 . في حال توفرت أي وثائق اتفق على استرجاعها ، أو معدات أو مواد لم يتم استخدامها أو استهلاكها من قبل المورد ، تتم إعادتها إلى الشركة وتوثيق ذلك .</p>	<p>مدير الدائرة المعنية بالمتابعة مع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة</p>
<p>8 . تتم تسوية أي متعلقات مالية مثل تعويضات أو كفالات أو غرامات .</p> <p>9 . تتم مراجعة النواحي القانونية وتحرير العقد من أي مطالبات أو ادعاءات ، والحصول على التواقيع الداخلية وتوقيع المورد عليها .</p>	<p>الدائرة المالية</p>
<p>10 . قم بصياغة تقرير ومراجعته واعتماده حول تقييم أداء المورد وسلامة مواصفات المشتريات مقارنة بشروط ومعايير الشراء التعاقدية .</p>	<p>مدير الدائرة المعنية بالمتابعة مع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة</p>
<p>11 . في حال دلت نتائج الرصد والتقييم على عدم سلامة التنفيذ ، أو وجود أوجه تقصير تهدد بعدم الوصول إلى الحق التعاقدية :</p> <p>12 . يتم الدخول في تواصل مباشر مع المورد ، وتطبيق واحدة أو أكثر من الوسائل العلاجية المقررة في هذا الدليل .</p> <p>13 . يتم توثيق عالي المهنية لكافة الاتصالات والمتابعات والاتفاقات والتسويات أو عدم الاتفاق .</p>	<p>- مدير الدائرة المعنية بالمتابعة بداية .</p> <p>- من ثم المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة بالمتابعة والتشاور مع المستشار القانوني ومدير الدائرة المعنية .</p>
<p>14 . في حال لم تفلح جهود تسوية المنازعات وتطبيق الإجراءات العلاجية ، يتم العمل على إلغاء التعاقد مع المورد الحالي .</p>	<p>مدير الدائرة المعنية والمسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة والمدير العام</p>
<p>15 . في حال عدم الاكتفاء بإلغاء التعاقد ، أو في حال ترتبت على إلغاء التعاقد نتائج مالية وقانونية ، يتم العمل على التوجه للقضاء بالإجراءات والخطوات التي يقرها المستشار القانوني (محام خارجي) بالتنسيق مع المدير العام وكافة الجهات المعنية بالشراء .</p>	<p>المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة والمدير العام وكافة الجهات المعنية بالشراء</p>
<p>16 . يتم حفظ كافة وثائق عملية الشراء ونتائج التقييمات والتسويات حسب الأصول المعتمدة في هذا الدليل .</p>	<p>المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة</p>

## 4. إجراءات تمديد التعاقد أو تعديله

الإجراء	الشخص المسؤول
1 . لدى ورود طلب للتعديل أو التمديد ، أو لدى دلالة نتائج التقييم على الحاجة للتمديد أو التقييم ، قم بتبليغ المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة	مدير الدائرة المعنية
2 . قم بمراجعة كافة وثائق المتابعة والرصد والتقييم للتأكد من أن الأداء -لحين الحاجة للتمديد أو التجديد - هي مرضية .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
3 . قم بمراجعة كافة وثائق المتابعة والرصد والتقييم والمتابعة مع الدائرة طالبة الشراء والمورّد بشكل مباشر للتأكد من أن التعديل هو في الجوانب المادية ، وأن الأسعار لا تزال تنافسية ، وأنه لا توجد حاجة لإعادة طرح وثائق عطاء تنافسية .	لجنة المشتريات
4 . قم بمناقشة كافة بنود التعديل أو التمديد مع المورد بشكل مباشر ، ويتم الاتفاق عليها بشكل مبدئي ، مع إعلامه بأنها لن تكون نافذة ما لم توضع في اتفاقية تعديل ويتم إقرارها حسب الأصول .	موظف المشتريات بالتعاون مع مدير الدائرة المعنية
5 . حضر اتفاقية التعديل أو التمديد حسب الأصول المعتمدة ، مع الإشارة إلى البنود في الاتفاقية الأصلية التي ستلغى أو تعدل بموجب الاتفاقية الجديدة .	مدير الدائرة المعنية بالتنسيق مع موظف المشتريات
6 . اعرض المسودة على دائرة الموارد المالية والإدارية للمراجعة .	
7 . قم بمراجعة الاتفاقية من الناحية المالية ، وتأكد من توفر الموازنة للتمديد أو التعديل ، ومن احتياجها لتعديل بنود الكفالات أو الغرامات .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة بالتعاون مع المحاسب
8 . تأكد من الحصول على التوقيعات المطلوبة على الاتفاقية من المفوض بالتوقيع داخلياً ، ومن المفوض بالتوقيع عن المورد .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
9 . حيث أن الانتهاء من التنفيذ أو التوريد لم يتم بل تعدّل أو تمّدّد ، لذا يتم الاستمرار في الرصد والتقييم والتوثيق لحين التسليم .	مدير الدائرة المعنية بالمتابعة مع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة

## 5. إجراءات استلام المواد والتزود بالخدمات

الإجراء	الشخص المسؤول
1 . حال توفر المواد ، الخدمات ، أو الأعمال جاهزة للتسليم ؛ قم بالاتصال مع مدير الموارد المالية والشؤون الإدارية في المؤسسة لإعلامه بموعد التسليم وطريقته .	مورد المواد/ مزود الخدمات

2 .	يجب التواجد في المستودعات أو المكان المتفق عليه لاستلام المواد . أو التواجد في مقر المؤسسة أو مكان تزويد الخدمة .	مدير الإدارة المعنية بالشراء
3 .	قم بفحص المواد أو الخدمات والتأكد من مطابقتها مع أمر الشراء أو مع نصوص عقد الخدمات .	
4 .	إذا دعت الحاجة ، قم بطلب تشكيل لجنة فحص .	
5 .	يتم التأكد من أن المتعاقد قد أتم تنفيذ الشراء وفقاً للشروط المتفق عليها في عقد التوريد أو التوريد .	لجنة الفحص (في حال طلبها)
6 .	في حال عدم التطابق مع الشروط ، يُطلب من المتعاقد استكمال النواقص في الخدمات أو الأعمال أو المواد المتعاقد عليها خلال فترة محددة .	مدير الإدارة المعنية بالشراء / لجنة الفحص
7 .	تُحرر شهادة إقرار بالاستلام النهائي الكامل في حال المطابقة التامة مع أمر الشراء وشروط عقد الشراء ، كذلك بعد انتهاء فترة استكمال النواقص والتأكد من التوافق مع الشروط .	
8 .	في حال الخدمات والأعمال المنجزة بشكل كامل ، يتم توقيع شهادة الإقرار من قبل جهات المصادقة الخاصة .	
9 .	يتم إرسال نسخة من شهادة الإقرار بالاستلام النهائي إلى قسم المحاسبة للبدء ب أو استكمال إجراءات الدفع النهائي .	

النماذج والوثائق المطلوبة :  
- شهادة إقرار بالاستلام .

## 6. إجراءات الدفع بدل المشتريات

الإجراء	الشخص المسؤول
1 .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
2 .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
3 .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة
4 .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة

5 . راجع القائمة ، وتأكد من أن المحاسب قد أعدها بشكل صحيح ، وأن السندات المستخرجة للدفع هي نفسها التي تم الاتفاق عليها ، ومن ثم وقع القائمة وأعددها مع المعاملات إلى المحاسب .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه
6 . قم بتحضير سند صرف محوسب لكل دفعة ، بحيث يكون الجانب المدين منه ذمة المورد والجانب الدائن البنك ، ومن ثم قم بحفظ السند .	المحاسب
7 . قم بتحضير الشيك المطلوب .	
8 . قم بمراجعة بيانات سند الصرف المحفوظ والشيك ، ومن ثم رحّل سند الصرف ووقع عليه .	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة أو من ينتدبه
9 . يتم إرفاق الشيك مع سند الصرف وباقي الوثائق وإرسالها إلى المفوضين بالتوقيع .	
10 . يتأكدون من وجود توقيع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة على سندات الصرف .	المفوضون بالتوقيع
11 . يقومون بمراجعة سريعة للوثائق المعززة ، ومن ثم التوقيع على الشيكات .	
12 . تعاد المعاملة للمحاسب .	
13 . قم بتسليم الشيك للمستفيد مقابل سند قبض ، أو توقيع المستلم على سند الصرف .	المحاسب
14 . قم بختم كافة أوراق المعاملة بـ «مدفوع» .	
15 . قم بحفظ المعاملة في ملف سندات الصرف .	

النماذج والوثائق المطلوب توفرها والتأكد منها قبل الدفع :

- طلب شراء ، طلب عروض أسعار ، طلب عقد تزويد خدمات أو توريد مواد .
- أمر شراء/أمر توريد .
- نموذج تحليل عروض أسعار .
- نموذج توثيق الشراء بالطواف .
- شهادة إقرار بالاستلام .
- قائمة الفواتير المطلوب تسديدها .

## نماذج العمل الخاصة بسياسات وإجراءات المشتريات والعطاءات

## 1. نموذج التخطيط السنوي للمشتريات

مصفوفة تحديد احتياجات المشتريات							
						الدائرة:	
						مسؤول الوحدة:	
						التاريخ:	
هل الموردون المحتملون ضمن قائمة الموردين الذين تم التعامل معهم مسبقا؟	تقدير تواريخ طلبات الشراء وطرح الوثائق والتقييم والترسية والاستلام	أسلوب الشراء بناء على حدود التكلفة ونوع المشتريات	القيمة التقديرية المتوقعة لتكلفة المشتريات ومصدر الحصول على التكلفة التقديرية	وصف تفصيلي للاحتياج وتحديد نوع المشتريات (أصول ثابتة، مواد، أعمال، خدمات)	اسم المادة أو الخدمة	#	الشهر
						1	كانون الثاني
						2	
						3	
						4	
						5	
						6	
						7	
						8	
		المجموع الشهري					
						1	شباط
						2	
						3	
						4	
						5	
						6	
						7	
						8	
		المجموع الشهري					
		:					
		:					
		:					
		تشرين الأول					
		تشرين الثاني					
		كانون الأول					
[ توقيع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة ]				[ توقيع المدير المعني ]			





[ توقيع المدير العام / التاريخ ]	[ توقيع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة / التاريخ ]
----------------------------------	---

ملاحظة : لا حدود لعدد الموردين المؤهلين

قائمة الموردين السوداء (عدم التعامل)					
تاريخ التحديث:	دائرة الموارد المالية والإدارية	الدائرة:			
	المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة	المسؤول:			
		موضوع المشتريات:			
المسمى الوظيفي	الاسم	تمت مراجعة السجل وتحديثه بالتعاون مع:			
رقم المورد	تاريخ التأهيل ضمن السجل	المخافة والدائرة المعنية	تاريخ المخالفة	الإجراء المتخذ	ملاحظات خاصة
[ توقيع المدير العام / التاريخ ]			[ توقيع المسؤول/ة المالي/ة والإداري/ة / التاريخ ]		

المرفقات : وثائق تدعم ثبوت المخالفة

## 3. نموذج طلب داخلي للشراء موجه لدائرة الموارد المالية والإدارية

							التاريخ
							من: اسم الموظف/ة
							إلى: المسؤول/ة المالي/ والإداري/ة
							اسم المشروع والممول
							تبرير الشراء
الرقم	البيان	الوحدة	عدد الوحدات	سعر الوحدة	المجموع	بند الموازنة	
							المجموع
							توقيع الموظف/ة
							مصادقة مسؤول/ة البرامج
							توصية المسؤول/ة المالي/ والإداري/ة
							طريقة الشراء ( ) مباشر ( ) طلب عروض أسعار ( ) عطاء
							موافقة المدير العام

المرفقات :

- 1 . نسخة عن موافقة المدير العام على الشراء .
- 2 . نسخة عن البنود المرجعية للاستدراج أو العطاء بما يشمل نطاق العمل التفصيلي .

## 4. نموذج لتوثيق الشراء المباشر (الطواف)

توثيق الشراء المباشر (الطواف)			
_____ / ____ / ____	تاريخ البدء بالطواف:		الدائرة:
_____ / ____ / ____	تاريخ انتهاء الطواف:		اسم موثق الشراء:

تحية طيبة وبعد ،  
في ما يلي توثيق لعملية شراء مباشر رقم \_\_\_\_\_ للمواد/ الخدمات/ تنفيذ الأعمال الموصوفة أدناه :

الوصف		
وقد كانت الأسعار لدى كل من الموردين التالية أسماؤهم كما هو موضح أدناه		
المورّد	السعر	ملاحظات
المورّد الأول :		
المورّد الثاني :		
المورّد الثالث :		
وقد قمت بالشراء من [اسم المورّد] نظراً لـ _____		
_____		
_____		
_____		
_____		
التواقيع		
اسم مدير الدائرة المعنية بالشراء وتوقيعه		
_____		
_____		
التاريخ :		

## 5. نموذج أمر شراء خارجي مباشر (طواف)

أمر شراء خارجي مباشر (طواف)		
اسم المورد:		أمر شراء رقم:
عنوان المورد:		

تحتية طيبة وبعد ،

نرجو منكم تزويدنا بالمواد/ الأصناف/ الأجهزة/ الخدمات/ تنفيذ الأعمال المبينة أدناه ، وفقاً لعرض الأسعار المقدم لنا من قبلكم بتاريخ \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ . نرجو توفير الفاتورة الضريبية الأصلية (أو المقاصة) وشهادة خصم المصدر عند استحقاق كل دفعة :

الوصف						
رقم	المشتريات	المواصفات	الوحدة	الكمية	السعر للوحدة	السعر الإجمالي
المجموع الإجمالي قبل الضريبة بعملة _____						
المجموع الإجمالي بعد الضريبة بعملة _____						
مكان التسليم وطريقته			تاريخ التسليم			
التواقيع						
اسم مدير الدائرة المعنية بالشراء وتوقيعه						
التاريخ:						

المرفقات :

- 1 . المواصفات التفصيلية للمشتريات كما وردت في وصف متطلبات الشراء واستدراج العروض ، وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من أمر الشراء .
- 2 . عرض السعر في حال كان كتابياً ، أو ذكر للسعر في حال كان السعر متفقاً عليه شفهيًا .
- 3 . طريقة الدفع المتفق عليها .
- 4 . العقد (إن توفر) .



## 7. نموذج محضر اجتماع لجنة فتح عطاء (استدراج/ مناقصة)

محضر اجتماع لجنة فتح عطاء (استدراج/ مناقصة)		
عطاء رقم:	تاريخ فتح العطاءات:	_____ / _____ / _____
موضوع العطاء:		

لا	نعم	نوع العطاء
		استدراج عروض فنية ومالية مجتمعة
		استدراج عروض فنية ومالية منفصلة
		مناقصات فنية ومالية منفصلة

حالة العطاء	فتح للمرة الأولى	إعادة طرح	تمديد

الدائرة المعنية							الحاجة	اسم المورد	الرقم
في حال العروض الفنية والمالية المجتمعة									
ملاحظات	قيمتها	تاريخ استحقاقها	تاريخها	رقم الكفالة	اسم البنك	نوع الكفالة			

عدد الموردين المشاركين فقط:

ملاحظات لجنة فتح العطاءات وتوصياتها:

_____
_____
_____

في تمام الساعة : من يوم : الموافق : ، تم فتح صندوق العطاءات ووجد بداخله العروض المذكورة أعلاه ، وتم فتحها من قبل لجنة العطاءات ، بحضور كامل أعضائها الموقعين أدناه .

التوقيع		
اسم العضو الأول وتوقيعه	اسم العضو الثاني وتوقيعه	اسم رئيس اللجنة وتوقيعه

## 8. نموذج تقرير نتائج تقييم عروض تقنية/ فنية

<b>تقرير نتائج تقييم عروض تقنية/ فنية</b>		
_____ / _____ / _____	تاريخ فتح العطاءات:	عطاء رقم: موضوع العطاء:

لا	نعم	نوع العطاء	
		استدراج عروض فنية ومالية مجتمعة	
		استدراج عروض فنية ومالية منفصلة	
		مناقصات فنية ومالية منفصلة	
		فتح للمرة الأولى	إعادة طرح
	تمديد		
			الدائرة المعنية

نتائج تقييم جميع أعضاء لجنة التقييم الفني:					
مورد «هـ»	مورد «د»	مورد «ج»	مورد «ب»	مورد «أ»	المعيار كما في متطلبات الشراء
					1 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					2 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					3 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					4 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					5 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					6 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					7 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					8 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					9 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
					10 [تم كتابة المعيار وشرح مبسط عنه هنا]
<b>النتيجة التجميعية النهائية:</b>					

ملاحظة: في حال كان التقييم لأكثر من خمسة (5) موردين، تتم إضافة أعمدة إضافية على يسار كل من الجداول الخاصة بالتقييم.

<b>ملاحظات لجنة التقييم الفني وتوصياتها</b>
---



<p>نقر نحن ، أعضاء لجنة التقييم الفني الواردة أسماؤهم وتوقيعهم أدناه ، بأننا قد نفذنا تقييمنا بالعودة إلى معايير التقييم المقررة سلفاً دون تغيير ، وأننا قد بذلنا أقصى ما بإمكاننا من المهنية والحيادية ، وأننا أخذنا بالاعتبار ضرورات تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين ، وأننا لم نورد حكماً جزافاً أو بناءً على معلومات أو وجهات نظر مسبقة . وعلى ذلك وقعنا .</p>		
التواقيع		
اسم العضو الأول وتوقيعه	اسم العضو الثاني وتوقيعه	اسم رئيس اللجنة وتوقيعه
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:

المرفقات :

- 1 . وثيقة الاستدراج أو وثيقة المناقصة ، تشمل معايير التقييم ومتطلبات الشراء التفصيلية . 2 . نتائج تقييم المستشار الخارجي ، إن وجد . 3 . محضر لجنة فتح العطاءات . 4 . كامل العروض الفنية المستقلة أو العروض الفنية والمالية التجميعية .

## 9. نموذج نتائج تقييم عروض مالية وتوصية بالترسية

## نموذج تحليل الأسعار

التاريخ: .../.../....

من: ..... - موظف/ة المشتريات	إلى: ..... - المدير العام
الموضوع:	المشروع:

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، وبناء على طلب الزميل/ة لاستدراج عروض أسعار .....  
 .....، فقد تمّ استدراج عروض أسعار من ..... شركات، وتمّ

الاستلام من ..... منها، وفق ما يلي:

الشركات المقدمة لعروض أسعارها:

1. .
2. .
3. .

الشركات غير المتقدمة لعروض أسعارها أو المعتذرة:

أولاً: فتح المحضر

✓ قامت اللجنة المكونة من الأعضاء التالية أسماؤهم بفتح عروض الأسعار:

4. . رئيساً .
5. . عضواً .
6. . عضواً .
7. . طالب الخدمة .
8. . موظف/ة المشتريات (مقر اللجنة) .

وذلك اليوم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_ الساعة: \_\_\_\_\_

ثانياً: المعايير

وضعت اللجنة المعايير التالية لتقييم العروض حسب ما ورد أدناه:

1. .
2. .
3. .

ثالثاً: ملاحظات أعضاء اللجنة الأولية (إن وجدت):

---



---



---



---

رابعاً: جدول تفريغ العروض

البند	شركة رقم ( )	شركة رقم ( )	شركة رقم ( )
. 1			
. 2			
. 3			

#### خامساً: جدول تقييم العروض:

المعيار	العلامات	شركة رقم ( )	شركة رقم ( )	شركة رقم ( )
مجموع العلامات	% 100			

#### ✓ ملاحظات أعضاء اللجنة النهائية بشأن العروض المقدمة:

---



---



---

تم الانتهاء وإقبال المحضر. اليوم: \_\_\_\_\_، التاريخ: \_\_\_\_\_ الساعة: \_\_\_\_\_

#### سادساً: توصيات اللجنة:

الاسم	التوصية	التوقيع

نضاركم مع الاحترام:

المدير العام

التوقيع:

التاريخ:

المرفقات: 1. وثيقة الاستدراج أو وثيقة المناقصة، تشمل معايير التقييم ومتطلبات الشراء التفصيلية. 2. نتائج تقييم المستشار الخارجي، إن وجد. 3. محضر لجنة فتح العطاءات. 4. نتائج التقييم التقني. 5. كامل العروض الفنية المستقلة أو العروض الفنية والمالية التجميعية.

## 10. نموذج سند إقرار باستلام مظروف عرض مالي مغلق

سند إقرار باستلام مظروف عرض مالي مغلق	
عطاء رقم:	
موضوع العطاء:	
الدائرة المعنية:	
نص الإقرار	
<p>بصفتي المهنية ، أقر أنني قد استلمت بالنيابة عن شركة _____  طرف العرض المالي الذي قدمته شركتنا للسادة المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية ضمن استدرج  بالظرف المختوم ، أو ضمن المناقصة المذكورة أعلاه . وقد عاينت الطرف ، وتبين أنه لا يزال مغلقاً ومختوماً بختم الشركة بتاريخ _____ /  _____ / _____ وأنه لم يتم فتحه .</p>	
التواقيع	
اسم مستلم المظروف وتوقيعه	
التاريخ:	

## 11. نموذج إقرار باستلام مواد معدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع

إقرار باستلام مواد معدة للاستهلاك المباشر أو التوزيع						
						طلب شراء رقم/ عقد رقم:
						موضوع العطاء:
						الدائرة المعنية:
<p>بموجب طلب الشراء/ العقد رقم ( ) بتاريخ ____ / ____ / ____ أو كتاب التوريد رقم ( ) بتاريخ ____ / ____ / ____ باستلام المواد الواردة في الجدول أدناه من المورد (السيد/ السادة) :          _____ ، أنا الموقع/ نحن الموقعين أدناه قد قمنا بتاريخ ____ / ____ / ____ باستلام المواد الواردة في الجدول أدناه من المورد (السيد/ السادة) :          _____ ، من خلال فاتورة رقم ( ) .</p>						
رقم	المواد ومواصفاتها	الوحدة	الكمية بالأرقام	الكمية كتابة	سعر الوحدة	ملاحظات
<p>بعد الفحص والمعاينة مع طلب الشراء أو العقد الموقع و/أو كتاب التوريد والعطاء المشار إليها أعلاه تبين أن :</p> <p>1 . المواد الموردة مطابقة للمواصفات والشروط في طلب الشراء أو العقد الموقع و/أو كتاب التوريد ، وتم استلامها كلياً حسب الأصول .</p> <p>2 . المواد الموردة مطابقة جزئياً للمواصفات والشروط ، وبالتالي تتم الموافقة على الاستلام الكامل مشروطاً باستكمال الآتي :</p> <p>3 . المواد غير مطابقة للمواصفات ونرفض استلامها جزئياً أو كلياً للأسباب التالية :</p>						
<p>_____</p> <p>_____</p>						
التوقيعات						
اسم العضو الأول وتوقيعه		اسم العضو الثاني وتوقيعه		اسم رئيس اللجنة وتوقيعه		
التاريخ:		التاريخ:		التاريخ:		
ملاحظات المدير العام وقراره						
الاسم والتوقيع		_____				
التاريخ:		_____				
		_____				
		_____				
		_____				





	عدد أيام التأخير من قبل الجمعية:	_____	أسباب التأخير من قبل الجمعية:
	عدد أيام التأخير من قبل المورد:	_____	أسباب التأخير من قبل المورد:
	عدد أيام التأخير للأسباب الخارجة عن السيطرة:	_____	أسباب أخرى للتأخير خارج إطار السيطرة:
(العملة)	قيمة غرامة التأخير المترتبة:	_____ (يوم)	عدد أيام التأخير الخاضعة للتغريم:
<b>ملاحظات مدير الدائرة المعنية وتوصياته</b>			
الاسم والتوقيع	_____		
التاريخ:	_____		
<b>ملاحظات المدير العام واعتماده</b>			
الاسم والتوقيع	_____		
التاريخ:	_____		



## 14. نموذج مقترح تعديل دليل الموارد المالية والمشتريات

مقترح تعديل دليل الموارد المالية والمشتريات		
		«الباب» موضوع التعديل / الملاحظة:
رقم الصفحة:		«العنوان» موضوع التعديل / الملاحظة:
«النص» موضوع التعديل / الملاحظة كما ورد في الدليل :		
_____		
_____		
_____		
_____		
التعديل / الملاحظة المقترح (مع شرح للأسباب أو الحاجة من وراء التعديل أو الملاحظة) :		
_____		
_____		
_____		
_____		
توقيع المدير العام	توقيع المسؤول/ة المالي/ة والإداري	توقيع مقدم الاقتراح / الملاحظة
الاسم والتوقيع	الاسم والتوقيع	الاسم والتوقيع
التاريخ: ____ / ____ / ____	التاريخ: ____ / ____ / ____	التاريخ: ____ / ____ / ____

## 15. نموذج تعميم تعديل إجراء

<b>تعميم تعديل إجراء</b>		
رقم الصفحة:		«الإجراء» موضوع التعديل:
<b>نص التعميم</b>		
<p>بصفتي المهنية ، وكوني صاحب صلاحية تعديل إجراءات المشتريات بموجب دليل سياسات وإجراءات الموارد المالية والمشتريات للمؤسسة الفلسطينية لتمكين والتنمية المحلية ، وبعد مراجعتي لتوصيات التعديل الواردة لي حسب الأصول ، وبهدف الوصول بتنفيذ الإجراءات إلى مزيد من السلاسة والفاعلية ، فإنني أقر تعديل الإجراء موضوع هذا التعميم .</p> <p>لذا أرجو من الزملاء في دائرة الموارد المالية والإدارية ، وكافة الزملاء المعنيين بهذا الإجراء ، تنفيذ هذا التعديل اعتباراً من التاريخ أدناه ، وذلك تحت طائلة المسؤولية .</p> <p style="text-align: right;">وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،</p>		
نص الإجراء قبل التعديل :		
نص الإجراء بعد التعديل :		
<b>التوقيع</b>		
اسم المدير العام وتوقيعه		
التاريخ: ____ / ____ / ____		

## عقد اتفاق

الفريق الأول: المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - فلسطين

الفريق الثاني: مشتغل مرخص رقم ----- ويمثلها السيد/-----

### مقدمة العقد:

حيث أن المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية - فلسطين والتي ستعرف في ما بعد بالفريق الأول ترغب في شراء -----  
----- , وحيث أن -----

والذي سيعرف في ما بعد بالفريق الثاني يرغب في توريد هذه ----- المطلوبة ، وذلك حسب الكميات والمواصفات  
المبينة في أمر التوريد رقم ----- الصادر إليه بتاريخ ----- (مرفق) كذلك بناء على عرض

السعر رقم ----- المقدم من طرفه بتاريخ ----- ، وحيث أن الفريق الثاني يلتزم بتوريد كافة -----  
----- المطلوبة حسب المواصفات المتفق عليها مع الفريق الأول والمذكورة في أمر التوريد المرفق فقد اتفق الفريقان على التالي :

∑ تعتبر مقدمة هذا العقد جزءاً لا يتجزأ منه .

∑ يقرّ الفريق الثاني ويصرّح بأنه تعاقده مع الفريق الأول على توريد ----- لزوم ----- حسب  
الكميات والمواصفات المبينة في أمر التوريد المذكور والمرفق ، وذلك مقابل مبلغ إجمالي قدره (----- شيكل / دولار)  
----- شيكل / دولار فقط لا غير ، غير شامل ضريبة القيمة المضافة .

### مواصفات العقد وشروطه:

#### أولاً: المواصفات:

∑ توريد ----- لزوم ----- حسب الكميات والمواصفات المذكورة في أمر التوريد المذكور .

#### ثانياً: الشروط:

- 1 . يلتزم الفريق الثاني بتوريد البنود المطلوبة وفق ما ورد في أمر التوريد المذكور ، ووفق المواصفات المذكورة في عرض السعر المقدم من طرفه ، وبتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في هذا العقد ، ويتعهد بالالتزام بالشروط والمواصفات المطلوبة دون إخلال أو تأخير .
- 2 . يلتزم الفريق الثاني بكافة إجراءات النقل إلى مكتب الفريق الأول في ----- دون أي مطالبة إضافية .
- 3 . يلتزم الفريق الثاني بالتوريد الفوري لجميع البنود والكميات المذكورة في أمر التوريد ، وذلك فور استلام أمر التوريد وتوقيع الاتفاقية .
- 4 . يحق للفريق الأول عدم استلام وإرجاع أي بنود أو كميات غير مطابقة أو مخالفة للمواصفات المذكورة في عرض السعر المقدم من الفريق الثاني .
- 5 . يقرّ الفريق الثاني بأن كافة البنود الموردة تم إحضارها عبر طرق قانونية ورسمية ، ويتعهد بإحضار ما يثبت ذلك عند طلب الفريق الأول خلال فترة التوريد .
- 6 . يحق للفريق الأول التعديل بالزيادة أو النقصان في الكمية المطلوبة بما يعادل 25 % من قيمة التعاقد .
- 7 . يحق للفريق الأول فسخ العقود في ظروف خارجة عن إرادته وإنهاء هذه الاتفاقية دون أي حق للفريق الثاني في المطالبة بحقوق مالية أو قانونية .
- 8 . اتفق الفريقان على أنه في حالة حدوث نزاع بينهما بصدد تنفيذ أو تفسير أي بند من بنود هذا العقد ، تتم تسويته ودياً في ما بين الفريقين ، وفي حالة تعذر ذلك تتم تسويته عن طريق التحكيم وفقاً لقانون التحكيم الفلسطيني ، وأن تكون رسوم التحكيم حسب قوانين السلطة الفلسطينية ، وفي حالة تعذر ذلك يتم اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة في فلسطين .
- 9 . يلتزم الفريق الثاني بتقديم فاتورة ضريبية باسم الفريق الأول بالمبلغ المتفق عليه نظير ما ورد في أمر التوريد .

- 10 . يلتزم الفريق الثاني بتعبئة نموذج خصم المصدر/ المنبع وختمه من دائرة ضريبة الدخل ، ومن ثم تسليمه إلى الفريق الأول .
- 11 . يلتزم الفريق الأول بدفع جميع مستحقات الفريق الثاني خلال ثلاثة أسابيع من استلام جميع المواد المطلوبة وفواتيرها حسب المتفق عليه بناء على مطالبة مالية من الفريق الثاني .
- 12 . يعتبر ما ورد في هذا العقد ملزماً للفريقين ، ومن حق الفريق الأول أن يفسخ العقد في حال مخالفة الفريق الثاني لكل أو بعض بنود هذا العقد معه ، مع عمل مخالصة مالية حتى تاريخه .
- 13 . يقر الفريقان أنهما قبلا هذا العقد بكل ما ورد فيه من شروط وبكل حرية واختيار وبكامل الرضا والأهلية .

#### الغرامات :

- 1 . في حال تأخر الفريق الثاني عن إتمام بنود هذا العقد في مواعيده المحددة يلتزم بدفع غرامة تأخير مقدارها 200 شيكل (مئتا شيكل) فقط عن كل يوم تأخير وبحد أقصى 20 % من قيمة أمر التوريد .
- 2 . في حال عدم التزام الفريق الثاني بشروط الاتفاقية ، فإنه يحق للفريق الأول خصم ما نسبته 20 % من قيمة الاتفاقية من الفريق الثاني .
- 3 . في حال تجاوز الفريق الثاني مدة الأسبوعين فترة تأخير عن مدة التوريد المحددة ، يحق للفريق الأول شراء الكميات المتأخرة من مورد آخر ، ويتحمل الفريق الثاني أي تكاليف جديدة وفروق الأسعار ، كذلك يحق للفريق الأول إلغاء الاتفاقية ، ما لم يقيم الفريق الثاني بتزويد الفريق الأول بأسباب قاهرة وخارجة عن السيطرة ومقنعة للفريق الأول تظهر سبب التأخير ، ويحق للفريق الأول الأخذ بها أو عدمه .
- تحريراً في : ----- من نسختين .

وعلى هذا تم التراضي بين الفريقين ، ، ،

الفريق الأول/ المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية – فلسطين  
-----  
الفريق الثاني/

## 16. نموذج اعتذار

حضرة السادة شركة المحترمين ، ، ،

### الموضوع : اعتذار

تهديكم المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية أطيب التحيات والأمنيات ، ، ،  
نتقدم لكم بجزيل الشكر لإرسالكم عرض سعر يتعلق ،  
ويؤسفنا إبلاغكم بأن عرضكم لم يحظ بالعلامة الأولى بناءً على دراسة العروض من قبل اللجنة المختصة .

أملين بتعاون آخر معكم في المستقبل .  
واقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،

منسق/ة المشتريات

## 17. نموذج إحالة

حضرة السادة شركة المحترمين ، ، ،

التاريخ :

الموضوع : كتاب إحالة

تهديكم المؤسسة الفلسطينية للتمكين والتنمية المحلية أطيب التحيات والأمنيات ، ، ،  
نتقدم لكم بجزيل الشكر لإرسالكم عرض سعر يتعلق  
الأولى بناءً على دراسة العروض من قبل اللجنة المختصة .  
وعليه فإننا نود من حضرتكم التواصل معنا لاستكمال إجراءات التعاقد .

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،

موظف/ة المشتريات

## دليل سياسات وإجراءات المشتريات والعطاءات

ص.ب. 4455، عمارة الطيراوي، ط2، الماصيون، رام الله، فلسطين  
هاتف: +970 22 96 66 46 / E: info@reform.ps