

مرفقات
قرار رقم (36) لسنة 2021
بشأن معايير أوظيفي للمشتريات



لائحة معايير أبوظبي للمشتريات



عنوان الوثيقة	لائحة معايير أبوظبي للمشتريات
الإصدار	الإصدار 1.0
تاريخ النشر	18 أبريل 2021

الإصدار	التاريخ	جهة الإعداد	جهة الموافقة
الإصدار 1.0	24 مارس 2021	مكتب المشتريات الحكومية	المجلس التنفيذي

اصدر بواسطة	معالي علي راشد الكتيبي رئيس دائرة الإسناد الحكومي - أبوظبي
-------------	---



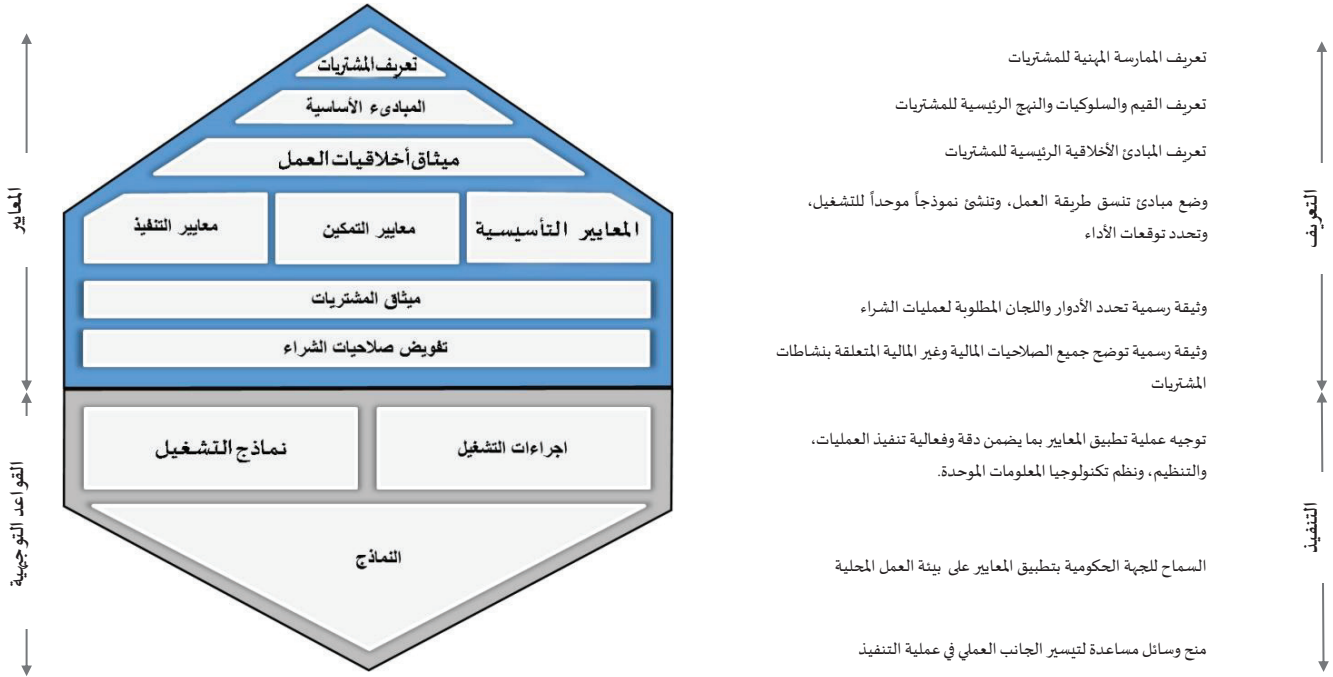
الفهرس

3.....	مقدمة إطار المشتريات.....
4.....	تعريف وحدة المشتريات.....
5.....	المبادئ الأساسية.....
6.....	ميثاق أخلاقيات العمل.....
10.....	معايير المشتريات.....
10.....	المعايير التأسيسية.....
12.....	معايير التمكين.....
17.....	معايير التنفيذ.....
51.....	المصطلحات.....



مقدمة إطار المشتريات

يتكون إطار المشتريات من مجموعة شاملة من الوثائق المترابطة وُضعت بهدف مساعدة موظفي المشتريات الذين يتولون عمليات الشراء في عملهم. ويوضح هذا الإطار المنهج الموصى به وأفضل الممارسات الواجب اتباعها عند القيام بعمليات الشراء.



الشكل 1: إطار وحدة المشتريات



تعريف وحدة المشتريات

"وحدة المشتريات" هي الوحدة التي تُعنى بالدعم للتحديد والبحث عن مصادر الشراء والوصول الى أفضل السلع والخدمات والمشاريع ، المطلوبة لتحقيق أهداف الجهات الحكومية ومستخدمها النهائي.

وتكون هذه الوحدة معنية باستكشاف الفرص المتوفرة في السوق ولضمان التنفيذ الأمثل لاستراتيجيات تحديد المصادر التي تحقق للجهة الحكومية أفضل النتائج الممكنة من عملية التوريد.

كما تضيف "وحدة المشتريات" قيمة الى الجهات الحكومية وتساعد على تحقيق أهدافها عن طريق وضع منهج منظم ومُحكم يُستخدم لتقييم إحتياجاتها وتوفيرها على أساس تعاوني مشترك. ويتم تنفيذ المشتريات من خلال مجموعة من الأنشطة التي تغطي دورة التوريد بأكملها، ابتداءً من مرحلة فهم الإحتياجات واستيعابها وتقييم مدى الحاجة إليها، مروراً بمرحلة تحديد الخيارات المُحتملة للتوريد وتحليلها، وانتهاءً بمرحلة إبرام التعاقدات مع الموردين والوفاء بما تتضمنه العقود المبرمة معهم. وتترافق عملية المشتريات مع المتابعة المستمرة للعلاقات مع المستخدمين النهائيين والإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية والإشراف المتواصل على عقود التوريد وأداء الموردين.



المبادئ الأساسية

تُحدد "المبادئ الأساسية" القيم والأساليب الرئيسية اللازمة لضمان فعالية عمل وحدة المشتريات. ويتعين على موظفي المشتريات التابعين لجهة حكومية معينة، وكذلك على كل مورد من المشاركين في عمليات الشراء الالتزام بهذه المبادئ الأساسية عند تمثيلهم لتلك الجهات. ويُحدد إطار المشتريات عشرة مبادئ أساسية متكاملة، وفق الآتي بيانه تفصيلاً:

- (أ) التمكين: إنشاء طاقم من موظفي المشتريات يتمتع بالإمكانات والقدرات والمعرفة المناسبة بما يضمن كفاءتهم المهنية، إلى جانب منحهم خيارات وظيفية جذابة وتنافسية.
- (ب) المساءلة: دعم المساءلة من خلال إنشاء الصلاحيات أو تعزيزها حال وجودها، وضمان التنسيق بين آليات الرقابة الداخلية والخارجية، ودمجها في عمليات الشراء.
- (ج) التقنيات الرقمية: تعزيز التقنيات الرقمية وتبسيط تبنيها وتطويرها، من خلال تسهيل الوصول إلى الابتكارات والحلول الرقمية المستحدثة.
- (د) الفعالية: التشجيع على خفض التكاليف، وتحسين أداء وحدة المشتريات من خلال تفعيل مفهوم آليات التوفير، والتخصص، والتقييم المتواصل.
- (هـ) التميز: إبراز الكفاءة في العمل، وتحقيق قيمة إضافية مقابل الأموال التي يتم إنفاقها، وبلوغ مستوى عالٍ من الرقابة من خلال تطوير العمليات وتوفير أدوات سليمة.
- (و) الإنصاف: تيسير وصول الموردين المحتملين إلى فرص الشراء المتاحة، من خلال إنشاء إطار تنظيمي مُنصف، وتطبيق منهج الشفافية وسياسة الباب المفتوح.
- (ز) التكامل: دعم عمليات تكامل وحدة المشتريات مع غيرها من الإدارات المعنية داخل الجهة الحكومية، بما يضمن تكامل الخدمات المقدمة، وسهولة سير العمليات.
- (ح) النزاهة: الحرص على الالتزام بمستويات عالية من النزاهة والحيادية في عملية الشراء، من خلال تطبيق معايير وميثاق أخلاقيات العمل أو قواعد سلوك مهني وضوابط داخلية.
- (ط) الاستدامة: ضمان استمرارية التوريدات واستقرارها من خلال التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وإنشاء آليات للمراقبة في عمليات الشراء، بما يجعلها أكثر استدامة.
- (ي) الشفافية: ضمان الالتزام بدرجة كافية من الشفافية من خلال توفير حرية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بعمليات الشراء، والامتثال للتشريعات المعمول بها وتعزيز آليات التعامل المنصف مع الموردين.



ميثاق أخلاقيات العمل

مادة (1): أهداف ونطاق ميثاق أخلاقيات العمل

1. يهدف ميثاق أخلاقيات العمل إلى وضع مبادئ وقواعد لتكوين إطار أخلاقي ينظم عمل موظفي المشتريات بما يتفق مع الأخلاقيات المتعارف عليها في عملية المشتريات.
2. يعمل ميثاق أخلاقيات العمل على تعزيز السلوك الأخلاقي ويُشدد على مسؤولية موظفي المشتريات تجاه المحافظة على سمعة الجهة الحكومية التي يمثلونها. ويتمثل الغرض منه في منع القيام بأي سلوك غير لائق وغير منصف في عمليات الشراء.
3. تسري أحكام ميثاق أخلاقيات العمل على جميع موظفي المشتريات في الجهة الحكومية التي تلتزم بهذه المعايير .

مادة (2): المبادئ العامة

1. ينطوي تنفيذ عمليات الشراء نيابة عن الجهة الحكومية على إنفاق أموال. وعلى موظفي المشتريات تنفيذ جميع الإجراءات اللازمة لاتخاذ قرارات شراء سليمة تتسم بالأمانة والنزاهة.
2. يجب على موظفي المشتريات الإلمام التام بميثاق أخلاقيات العمل والقيام بوظائفهم وفقاً لمبادئه، ولا يجوز الإخلال به بسبب عدم العلم بمحتوياته.
3. يجب على كل موظف من موظفي المشتريات إبلاغ مديره المباشر أو مدير وحدة المشتريات فوراً بأي مخالفة لميثاق أخلاقيات العمل للتحقق من وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
4. يتحمل موظفو المشتريات المخالفون لميثاق أخلاقيات العمل المسؤولية عن أفعالهم ويكونون عرضة للإجراءات التأديبية أو المساءلة القانونية بحسب الأحوال ووفقاً للتشريعات السارية.
5. يحدد ميثاق أخلاقيات العمل المبادئ الثمانية الآتية التي تضمن الأخلاقيات المطلوبة لدى القيام بأي من مهام ومسؤوليات عمليات الشراء:

- المسؤولية الائتمانية
- الامتثال للتشريعات النافذة
- النزاهة المهنية
- تجنب تضارب المصالح
- حماية المعلومات السرية
- الحفاظ على العلاقات العادلة
- المسؤولية البيئية
- المهنية في العمل



مادة (3): المسؤولية الائتمانية

1. يجب أن يتصرف موظفو المشتريات لمصلحة الجهة الحكومية التي يمثلونها بأفضل وجه، وأن يتأكدوا من شراء السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة التي توفر لها المنفعة والغاية المتوقعة من عملية الشراء .
2. يجب على موظفي المشتريات القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليهم وفقاً لمعايير المشتريات.

مادة (4): الامتثال للتشريعات النافذة

1. يجب على موظفي المشتريات القيام بجميع الأنشطة المتعلقة بعملية الشراء مع التزامهم بالتشريعات المحلية والاتحادية النافذة .
2. على موظفي المشتريات التحقق من إمتثال الموردين للتشريعات المحلية والاتحادية المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة عند تعاملهم مع الجهة الحكومية.
3. يلتزم موظفو المشتريات بإبلاغ الجهات الإدارية المعنية بأي مخالفة تقع من جانب المورد لأحكام التشريعات النافذة .

مادة (5): النزاهة المهنية

1. يجب على موظفي المشتريات الالتزام بأعلى معايير النزاهة، والإمتناع عن أي سلوكيات غير أخلاقية أو المساومة في العلاقات أو الإجراءات أو الإتصالات.
2. لا يجوز لموظفي المشتريات إساءة استخدام مناصبهم الرسمية أو استغلالها على وجه غير مشروع، أو تقديم خدمة أو أي أفضلية استثنائية أو وعود خاصة بالنيابة عن الجهة الحكومية التي يمثلونها.
3. يجب على موظفي المشتريات تحري الحيادية عند تنفيذ الأنشطة المتعلقة بعمليات الشراء لضمان ثقة جميع الأطراف المعنية في النتائج، وعلمهم إظهار التزامهم بممارسات شراء سليمة، وبحس المسؤولية، ووقف عمليات الشراء عند وقوع مخالفة لذلك أو الاشتباه بوقوعها.

مادة (6): تضارب المصالح

1. يجب على موظفي المشتريات المبادرة باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة بشكل استباقي لتجنب تضارب المصالح.
2. يجب على موظفي المشتريات الإفصاح على الفور عن أي مصالح شخصية وأدوار متعارضة، أو الأدوار التي يُشتبه في وجود تضارب مصالح فيها، تؤثر - أو يُحتمل أن تؤثر برأي أي طرف ثالث - على نزاهة القرارات، وذلك إلى مدراءهم المباشرين أو إلى مدير وحدة المشتريات المعني.
3. يُحظر على موظفي المشتريات المشاركة في أي قرارات أو توصيات تتعلق بالأفراد أو المؤسسات التي لهم مصلحة مالية فيها، قائمة أو مُحتملة.
4. يُحظر على موظفي المشتريات تقديم أفضلية استثنائية أو إعطاء معاملة خاصة للموردين وعلمهم أن يتجنبوا الاتفاقيات الشخصية التبادلية معهم. كما لا يجوز لهم قبول أي هدايا أو أشياء ذات قيمة مادية أو معنوية.

مادة (7): سرية المعلومات

1. يجب على موظفي المشتريات عدم الإفصاح عن أي معلومات سرية أو معلومات ذات ملكية خاصة لمنافع شخصية أو مهنية.



2. يجب الحفاظ على المعلومات الحساسة المتعلقة بالإنفاق والعقود والتسعير ومراحل التوريد وأداء الموردين والتخطيط التجاري والاستراتيجي، والإفصاح عنها إلى الموظفين المفوضين فقط، والاحتفاظ بسجل الكتروني قابل للمرجعة للتحقق من الالتزام بها..
3. موظفو المشتريات مسؤولون عن حماية المعلومات المالية وغيرها من المعلومات السرية وذات الملكية الخاصة المقدمة من الموردين إلى الجهة الحكومية.

مادة (8): العلاقات العادلة

1. على موظفي المشتريات تعزيز العلاقات الإيجابية مع الموردين للحفاظ على بيئة مشتريات تنافسية من خلال المساواة والإنصاف في التعامل مع الموردين دون تمييز.
2. لا يجوز لموظفي المشتريات استغلال أي نفوذ غير مبرر أو قسري وممارسته على الموردين للتوريد بأسعار أقل من التكلفة أو وضع شروط مجحفة تؤدي إلى خسارة للموردين، أو إلى استبعاد أي منهم.

مادة (9): المسؤولية البيئية

1. يجب أن يحرص موظفو المشتريات على مراعاة مفهوم الاستدامة لتجنب الآثار البيئية الضارة لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع.
2. يجب على موظفي المشتريات السعي قدر الإمكان لشراء السلع والخدمات والمشاريع التي تفي بمتطلبات الحفاظ على البيئة، والحرص على طلب الشراء والاستهلاك بالطرق المثلى واستبعاد الممارسات التبذيرية. يجب على موظفي المشتريات تقديم المساعدة للموردين – حيثما أمكن ذلك - للرقى بوعيهم البيئي وفق التشريعات المحلية والاتحادية النافذة المتعلقة بالبيئة.

مادة (10): المهنية

1. على موظفي المشتريات الالتزام بالمهنية، وتطبيق معايير مهنية عالية في أدائهم للعمل، مما يساهم في التنفيذ الفعال والمهني لمسؤولياتهم. ويجب عليهم مراعاة ما يلي:
- الإلمام بإطار المشتريات.
 - الإلمام بالتشريعات النافذة التي تخضع لها الجهة الحكومية.
 - مراعاة الأسس المهنية اللازمة عند تنفيذ مهام ومسؤوليات عمليات الشراء، والإشراف عليها، وعند إعداد التقارير اللازمة.
 - الحفاظ على الكفاءة المهنية من خلال التطوير المهني المستمر.



محتويات معايير المشتريات

10	المعايير التأسيسية
10	القسم الأول: أهداف ونطاق وهيكلية معايير المشتريات
11	القسم الثاني: تطبيق معايير المشتريات
12	معايير التمكين
12	القسم الثالث: نشاط المشتريات
13	القسم الرابع: العلاقات بين الأطراف المعنية ووحدة المشتريات
14	القسم الخامس: الحوكمة والاتصال في وحدة المشتريات
15	القسم السادس: أداء وحدة المشتريات
15	القسم السابع: تقارير المشتريات
17	معايير التنفيذ
17	القسم الثامن: استراتيجية المشتريات
18	القسم التاسع: إدارة الطلبات والفئات
23	القسم العاشر: دورة تحديد المصادر إلى التعاقد
36	القسم الحادي عشر: إدارة مدة سريان العقد
42	القسم الثاني عشر: إدارة علاقات الموردين
44	القسم الثالث عشر: من مرحلة الطلب الى الدفع



معايير المشتريات

المعايير التأسيسية

تعمل المعايير التأسيسية على توضيح الإطار العام لعملية المشتريات الهادف إلى الإرتقاء بممارسة عمليات الشراء بطريقة مهنية، وتُحدّد المعايير التأسيسية الغرض من هذه المعايير وأهدافها، بالإضافة إلى هيكلتها وطريقة إدارتها.

القسم الأول: أهداف ونطاق وهيكلية معايير المشتريات

1-1 أهداف معايير المشتريات

- (أ) تعمل معايير المشتريات على تحديد المبادئ الأساسية والقواعد التشغيلية اللازمة لإدارة عمليات الشراء، كما أنها توفر المعلومات المتعلقة بالممارسات الرائدة والمتطلبات المهنية.
- (ب) تهدف معايير المشتريات إلى ضمان الانتظام والاحترافية في ممارسة الأنشطة اليومية المتعلقة بالمشتريات. كما أن التزام موظفي المشتريات بتلك المعايير يؤثر إيجاباً على تحقيق مبدأ الإنفاق الإقتصادي لدى الجهة الحكومية التي يمثلونها.

2-1 نطاق معايير المشتريات

- (أ) تسري معايير المشتريات على موظفي المشتريات كأفراد وأيضاً على وحدة المشتريات وعلى أي وحدة تنظيمية أخرى تشارك في عملية المشتريات في الجهة الحكومية.
- (ب) تطبق معايير المشتريات على كل عملية تقوم بها الجهة الحكومية لشراء السلع والخدمات والمشاريع والتي تنظمها اتفاقيات الأسعار، أو العقود، أو أوامر الشراء.

3-1 هيكلية معايير المشتريات

- (أ) تقسم معايير المشتريات إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي: التأسيسية، والتمكين، والتنفيذ.
1. تعمل "المعايير التأسيسية" على تحديد إطار نشاط المشتريات، وكذلك معايير المشتريات باعتبارها عنصراً أساسياً فيه. كما تحدد الغرض منها، واستخداماتها المقصودة، ومدى إمكانية تطبيقها. وتُحدد المسؤولية وتضع آلية الحوكمة الخاصة بها.
 2. وتوضّح "معايير التمكين" خصائص الإدارات والأفراد الممارسين لعمليات الشراء، وتبيّن المتطلبات اللازمة في الأطراف المعنية، والعلاقات، وظروف الإعداد لعملية الشراء بكفاءة. كذلك يقدم هذا النوع من المعايير وحدة المشتريات بوصفها وحدة تقوم على تقديم الخدمات إلى الجهة الطالبة أو المستخدمين النهائيين.
 3. في حين تُحدد "معايير التنفيذ" أسلوب العمل والأداء المتوقع من وحدة المشتريات، وتوضح القواعد اللازمة لتقييمه. كما يقسّم هذا النوع من معايير المشتريات إلى عمليات استراتيجية، وتكتيكية، وتشغيلية.
- (ب) تم تجزئة وثيقة معايير المشتريات إلى أقسام تحتوي على معايير تحمل أرقاماً تسلسلية.



القسم الثاني: تطبيق معايير المشتريات

1-2 قابلية تطبيق معايير المشتريات

- (أ) يجب تطبيق معايير المشتريات بشكل كامل، وفي نطاق المرونة التي تتمتع بها. ولا يجوز تطبيقها بشكل جزئي.
- (ب) تنطبق معايير المشتريات على الجهات الحكومية وعلى أية جهة أخرى يقرر المجلس التنفيذي أو من يفوضه إخضاعها لهذه المعايير..

2-2 الإلتزام بمعايير المشتريات

- (أ) يجب أن يكون موظفو المشتريات على معرفة وفهم تام بمعايير المشتريات.
- (ب) يتحمل مدير وحدة المشتريات مسؤولية التأكد من تعميم معايير المشتريات وإتاحتها لجميع الأطراف ذات العلاقة في كافة إدارات وأقسام الجهة الحكومية.
- (ج) يتحمل مدير وحدة المشتريات مسؤولية التأكد من التزام موظفي المشتريات بمعايير المشتريات.
- (د) يوقع مدير وحدة المشتريات وموظفو المشتريات إقراراً يؤكد على مسؤوليتهم في التحقق من التزام وحدة المشتريات في الجهة الحكومية بالعمل وفقاً لمعايير المشتريات.

3-2 دليل المشتريات

- (أ) على الجهة الحكومية أن تُطبق دليل المشتريات الصادر بموجب هذه اللائحة ، ويجوز للمجلس التنفيذي أو من يفوضه استثناء أي من الجهات الحكومية من تطبيق احكام الدليل .
- (ب) يجب أن يكون دليل المشتريات متوافقاً مع معايير المشتريات على أن يتضمن منهجية وإجراءات المشتريات.
- (ج) يجب تحديث الدليل بشكل دوري لضمان تطبيق أفضل الممارسات في عمليات الشراء.
- (د) على مدير وحدة المشتريات التأكد من التزام وحدة المشتريات بتطبيق دليل المشتريات.

4-2 ضمان الجودة

- (أ) على مدير وحدة المشتريات أن يعدّ ويحافظ على برنامج لضمان وتحسين الجودة يغطي كافة الجوانب المتعلقة بنشاط المشتريات.
- (ب) على مدير وحدة المشتريات الحصول على موافقة لجنة المشتريات على برنامج ضمان الجودة وتحسينه.
- (ج) يعمل برنامج ضمان وتحسين الجودة على تقييم مدى امتثال وحدة المشتريات بمعايير المشتريات، ودليل المشتريات وميثاق أخلاقيات العمل. ويجب أن يتضمن هذا البرنامج تقييماً لمدى فاعلية وكفاءة نشاط المشتريات وتحديد فرص التحسين.

5-2 تفسير معايير المشتريات

- (أ) يتولى موظفو المشتريات المكلفون بالحفاظ على معايير المشتريات مسؤولية الرد على أي استفسارات تتعلق بتلك المعايير.



معايير التمكين

تحدد "معايير التمكين" خصائص الأنشطة والأفراد المشاركين بعمليات الشراء، كما تبين هذه المعايير المتطلبات اللازمة في الأطراف المعنية، وإقامة العلاقات، والأطر اللازمة لأداء عمليات الشراء على نحو فعال.

القسم الثالث: نشاط المشتريات

1-3 ميثاق المشتريات

- (أ) يحدد ميثاق المشتريات الأدوار اللازمة لوحدة المشتريات وآلية حوكمتها، وذلك بما يتوافق مع إطار عمل وحدة المشتريات.
- (ب) يُحدّد ميثاق المشتريات اللجان المطلوبة لعمليات الشراء. وعلى وجه الخصوص، أدوار ومسؤوليات لجنة المشتريات ولجنة المناقصات.
- (ج) يتعين على مدير وحدة المشتريات التأكد من أن عمليات الشراء تكون مطابقة لميثاق المشتريات.

2-3 أنواع المشتريات

- (أ) تنقسم المشتريات إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

1. مشتريات السلع
2. مشتريات الخدمات
3. مشتريات المشاريع بما في ذلك الأصول الرأسمالية

- (ب) يتم تسهيل شراء السلع والخدمات والمشاريع من خلال الآتي:

1. إتفاقيات أسعار
2. عقود شراء
3. أوامر شراء

3-3 تنظيم وحدة المشتريات

- (أ) تتولى وحدة المشتريات تنفيذ عملياتها من خلال وحدة تنظيمية يقودها مدير وحدة المشتريات.
- (ب) يمكن إنشاء هذه الوحدة داخل أو خارج الجهة الحكومية، وتكون تلك الوحدة مستقلة عن الوحدات الأخرى في الجهة الحكومية، على أن تُعطى الصلاحيات وأن تكون قادرة على القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إلى وحدة المشتريات.
- (ج) يتم تنظيم التسلسل الوظيفي في الجهة الحكومية بحيث يكون مدير وحدة المشتريات تابعاً إلى مستوى وظيفي تنفيذي أو إلى موظف تابع لمستوى وظيفي تنفيذي مما يتيح لوحدة المشتريات الوفاء بالمسؤوليات المُسندة إليها.
- (د) يجب على وحدة المشتريات مواصلة نشاطها بواسطة موظفين أو أفراد (موظفي مشتريات)، ممن لديهم المؤهلات الأكاديمية والشهادات المهنية والخبرات العملية والمهارات اللازمة لأداء المسؤوليات الموكلة إليهم.



4-3 منصة تقنية المعلومات والبيانات الرئيسية

(أ) تتولى وحدة المشتريات ما يلي:

1. استخدام منصة الكترونية معلوماتية بشأن المشتريات وعمليات الشراء (بوابة المشتريات).
2. إدارة إمكانية دخول موظفي المشتريات، وغيرهم من الموظفين المعنيين، والأطراف الخارجية إلى نظام بوابة المشتريات، ومنحهم الصلاحيات اللازمة.
3. إدارة التسلسل الهرمي لفئات السلع والخدمات والمشاريع التي تُعتبر بمثابة الهيكل الأساسي للتخطيط والتنفيذ والإبلاغ.

5-3 مسؤوليات ومهام موظفي المشتريات

- (أ) على مدير وحدة المشتريات في كل جهة حكومية تحديد وتوثيق مسؤوليات ومهام موظفي المشتريات بغية ضمان امتثالهم لمعايير المشتريات.
- (ب) يتعين تحديد المسؤوليات والمهام بحيث تتوافق مع العمليات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية المحددة في معايير التنفيذ.

6-3 الرقابة الداخلية على المشتريات

- (أ) تلتزم وحدة المشتريات بالضوابط الداخلية التي تفصل بين المهام لمنع وقوع حالات تجاوز وأخطاء. ولا يجوز لأي فرد أن يقوم بإدارة مراحل متعاقبة من الدورة التي تبدأ بالطلب حتى الدفع. وبناءً عليه، يجب الفصل بين المهام في مراحل الطلب والتعاقد وبين مهام وضع أمر الشراء والاستلام والدفع. إذا كان الفصل على مستوى الأدوار غير ممكن، فإنه يجب الفصل على مستوى الأفراد، ويتطلب الفصل على مستوى الأفراد الحصول على الموافقة على أي نشاط يتم تنفيذه من قبل فرد آخر.
- (ب) الفصل بين المهام يستلزم الفصل بين مقدمي الطلبات والمستلمين وموظفي الحسابات والفصل كذلك بين مقدمي الطلبات وجهات الاعتماد والموافقة.
- (ج) يتعين على وحدة المشتريات الاحتفاظ بسجل إلكتروني يبين مسار المعاملة ويوثق الفصل بين المهام في كل عملية توريد أو شراء وكذلك في كل معاملة.

7-3 دليل تفويض صلاحيات الشراء

- (أ) يجب أن يحدد دليل تفويض صلاحيات الشراء توزيع الصلاحيات والسلطات المتعلقة بعمليات الشراء لدى الجهة الحكومية.
- (ب) يجب أن يحتوي دليل تفويض صلاحيات الشراء على كافة الصلاحيات المالية وغير المالية المتعلقة بكافة أنشطة المشتريات.

القسم الرابع: العلاقات بين الأطراف المعنية ووحدة المشتريات

1-4 التنسيق مع الجهة الطالبة

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات إتخاذ الإجراءات اللازمة لتيسير سبل التعاون والتنسيق مع الجهة الطالبة (تُسمى فيما يلي "المستخدمين النهائيين") للتأكد من فهم وتلبية المتطلبات.

2-4 التنسيق مع الإدارة المالية والقانونية

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات التنسيق الوثيق مع الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية في الجهة الحكومية، وإدارة العلاقات المتبادلة بين هذه الإدارات، وأخذ المشورة اللازمة منها.



3-4 التنسيق مع الموردين والأطراف الأخرى ذات العلاقة

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات إدارة علاقاتها مع الموردين وكافة الأطراف الأخرى المعنية وتنظيم هذه العلاقات من خلال إجراءات محددة، بما يتطابق مع معايير الشراء ودليل المشتريات.

4-4 إدارة مخاطر المشتريات

- (أ) على وحدة المشتريات إعداد سجل لتوثيق مخاطر عمليات الشراء حسب أفضل المعايير والمنهجيات المتبعة في إدارة المخاطر بهدف تحديد المخاطر، وتقييمها، ومعالجتها أو الحد منها.
- (ب) على وحدة المشتريات أن تتعامل مع عمليات إدارة المخاطر بمثابة نشاط أساسي متضمن في جميع عمليات الشراء. ويُقصد بمخاطر الشراء بأنها جميع الأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤثر سلباً على عمليات الشراء.
- (ج) على وحدة المشتريات تطبيق معايير وأساليب مشتركة لعمليات إدارة المخاطر بهدف تحديد المخاطر المتعلقة بعمليات الشراء في كافة إدارات الجهة الحكومية، وتقييمها والحد منها ومراقبتها والتبليغ عنها.
- (د) يتعين على وحدة المشتريات أن تأخذ بعين الاعتبار المخاطر اليومية والاستثنائية التي قد تؤثر على عمليات الشراء.

5-4 إجراءات الالتزام بالتشريعات المعمول بها

- (أ) على موظفي المشتريات الإلمام بكافة التشريعات المعمول بها المتعلقة بالمشتريات والالتزام بمضمونها.
- (ب) على مدير وحدة المشتريات بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية وضع آليات لضمان سير المشتريات وفقاً لمعايير المشتريات ودليل المشتريات والتشريعات المعمول بها.

القسم الخامس: الحوكمة والإتصال في وحدة المشتريات

1-5 لجنة المشتريات

- (أ) تُشكّل لجنة مشتريات واحدة في كل جهة حكومية بغرض إدارة نطاق المشتريات والإشراف على عملياتها.
- (ب) يقوم رئيس الجهة الحكومية بتعيين أعضاء لجنة المشتريات.
- (ج) تتولى لجنة المشتريات الإشراف على عمليات الشراء واعتماد الأنشطة المتعلقة بالمشتريات طبقاً لما يرد في دليل تفويض صلاحيات الشراء.

2-5 لجان المناقصات

- (أ) يتم تشكيل لجان مناقصات لغرض تقييم نتائج المناقصات ذات الصلة وتشجيع التعاون عبر الأقسام.
- (ب) يجوز تشكيل لجان مناقصات منفصلة بهدف إجراء التقييم الفني والتقييم المالي لكل مناقصة على حده حسب المقتضى.
- (ج) يصادق مدير وحدة المشتريات على أعضاء لجان المناقصات المعيّنين من الأطراف المفوضين بموجب دليل تفويض صلاحيات الشراء لكل مناقصة ذات صلة.



3-5 فض النزاعات المتعلقة بالمشتريات

- (أ) تلتزم وحدة المشتريات بهيكلية الإبلاغ الداخلي من أجل فض النزاعات الداخلية أو أي شكاوى متعلقة بنشاط المشتريات.
- (ب) تقوم وحدة المشتريات برفع المظالم أو الشكاوى التي لم يتم حلها والتي أثارها الموردون إلى اللجان و الهيئات المعتمدة لهذا الغرض.

4-5 قنوات الإتصال

- (أ) على وحدة المشتريات إنشاء قنوات إتصال مناسبة لتسهيل التواصل والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية بتنفيذ عمليات الشراء.

القسم السادس: أداء وحدة المشتريات

1-6 خطة وحدة المشتريات

- (أ) على مدير وحدة المشتريات أن يعد خطة داخلية سنوية لإدارة عمليات الشراء بحيث تشمل بحد أدنى الآتي:
1. محصلات ونواتج وحدة المشتريات بالاستناد الى استراتيجية المشتريات.
 2. مستهدفات النواتج والمحصلات مع مقاييس الأداء ذات الصلة.
 3. الموازنة الداخلية السنوية لنشاط المشتريات.
 4. المهام والأنشطة المسندة والموكلة إلى موظفي المشتريات التي يتعين تنفيذها خلال السنة.
- (ب) على مدير وحدة المشتريات تقديم خطة إدارة عمليات الشراء الى رئيس الجهة الحكومية لاعتمادها.
- (ج) على مدير وحدة المشتريات أن يُقدم الى رئيس الجهة الحكومية كل ستة أشهر على الأقل تقريراً حول أداء وحدة المشتريات بالمقارنة مع خطة وحدة المشتريات.

2-6 التطوير المهني المستمر

- (أ) على مدير وحدة المشتريات التحقق من أن جميع موظفي المشتريات على القدر اللازم من المؤهلات والكفاءات للقيام بمسؤولياتهم بفاعلية.
- (ب) على مدير وحدة المشتريات وموظفي المشتريات تحسين معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم من خلال التطوير المهني المستمر، ولتحقيق ذلك، يتعين على مدير وحدة المشتريات التأكد من تخصيص ساعات تدريبية كافية لهذا الغرض وبما لا يقل عن أربعين (40) ساعة سنوياً بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية.

القسم السابع: تقارير المشتريات

1-7 تقارير وحدة المشتريات

- (أ) على مدير وحدة المشتريات تقديم تقرير وحدة المشتريات بشكل نصف سنوي إلى رئيس الجهة الحكومية، بحيث يشتمل التقرير على ما يلي على أقل تقدير:
1. القيمة المصروفة لكل فئة من فئات المشتريات.



2. القيمة المصروفة لكل مُورد.
3. أسعار التعاقد على السلع والخدمات والمشاريع.
4. وفورات التكاليف المتحققة في مقابل الوفورات المخطط لها لكل فئة، كما هي ثابتة باعتماد من الإدارة المالية.
5. اتفاقيات الأسعار والعقود الموقعة في مقابل الخطة وأوامر الشراء الصادرة.
6. حالة مشتريات المشاريع مقارنة بالخطة المحددة.
7. إصدار الفواتير المستحقة.
8. يتم الإبلاغ عن مدى رضا الموردين والمستخدمين النهائيين سنوياً.
9. حالة المبادرات الاستراتيجية المنفذة مقارنة بالخطة.
10. مدى الالتزام بالطرق المعتمدة لعمليات الشراء وعقود كل فئة.
11. تفاصيل ترسية عطاء المصدر الوحيد (التلزم) أو عطاء المصدر الواحد بما في ذلك قيمة الترسية وتفاصيل المورد والتبرير المعتمد.
12. عمليات الشراء في الحالات الطارئة بما في ذلك قيمة الشراء، تفاصيل المورد والتبرير المعتمد.
13. تفاصيل رفع التقارير وأي مسائل هامة واردة من الأطراف الداخلية أو الخارجية بشأن عمليات المشتريات.
14. أي مسائل مهمة معلقة إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرار بشأنها والمعلومات الأخرى ذات صلة.



معايير التنفيذ

تُحدد "معايير التنفيذ" الممارسات، والقواعد، والضوابط اللازم تطبيقها في عمليات الشراء.

القسم الثامن: استراتيجية المشتريات

1-8 المقدمة

(أ) تُعد استراتيجية وحدة المشتريات ركناً أساسياً لتحقيق الاستراتيجية العامة الخاصة بالجهة الحكومية. وإدراكاً لهذه الغاية، يتعين على وحدة المشتريات وضع استراتيجية مشتريات مكتوبة يمكن أن تشكل جزءاً من استراتيجية الجهة الحكومية الأوسع نطاقاً.

(ب) يجب أن تشمل استراتيجية المشتريات على ما يلي:

1. رؤية وحدة المشتريات ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
 2. فئات المشتريات، مصحوبة باستراتيجيات عالية المستوى
 3. كل ما يتعلق بإدارة طلبات الشراء من رؤى وأهداف وإجراءات.
 4. خيارات التوريد، مصحوبة بدراسة تقييم الأثر والمخاطر.
 5. إمكانية الترشيح، وتوحيد الطلبات، والتوفير في تكاليف الإنتاج.
 6. الإجراءات الاستراتيجية المنجزة، والمستمرة، والمخطط لها.
 7. تطوير وإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية الرئيسية.
- (ج) يتعين إعداد استراتيجية المشتريات من قبل مدير وحدة المشتريات، واعتمادها من لجنة المشتريات ويليها اعتماد رئيس الجهة الحكومية.

2-8 رؤية وحدة المشتريات ورسالتها

(أ) يجب أن تُستمد رؤية وحدة المشتريات ورسالتها من رؤية الجهة الحكومية ورسالتها، مع الحرص أن تكونا متماشيتين مع المبادئ الأساسية وتشكّلان جزءاً من استراتيجية المشتريات.

3-8 الأهداف والغايات الاستراتيجية

(أ) على وحدة المشتريات وضع الأهداف والغايات الاستراتيجية استناداً إلى رؤيتها ورسالتها. ويجب أن تبين الأهداف الأمور التي ستحدث، وأن تبين الغايات النتائج التي سيتم تحقيقها.

(ب) على وحدة المشتريات سرد الأهداف والغايات التي اتفقت عليها مع المستخدمين النهائيين والإدارة المالية، مع وضع مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدم لإعداد التقارير عن الوفاء باستراتيجية المشتريات.

(ج) على مدير وحدة المشتريات أن يضمن أن جميع أصحاب المصلحة في الجهة الحكومية بما في ذلك موظفي المشتريات يدركون الأهداف والغايات الاستراتيجية.



(د) يُحدّد مدير وحدة المشتريات أهداف الأداء لموظفي المشتريات بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لوحدة المشتريات، وتُستخدم تلك الأهداف لتقييم أداء موظفي المشتريات.

(هـ) يجب أن ترتبط الأهداف والغايات الاستراتيجية وكذلك استراتيجيات المشتريات بما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

1. الإمكانيات، والعمليات، وأساليب التنظيم لدى وحدة المشتريات.
2. التخطيط المقرر لتقديم خدمات المشتريات، متضمناً ذلك المشاريع الجارية والمخطط لها، والعقود المبرمة والمخطط لها.
3. إدارة الفئات، مصحوبة بمنهج الاستراتيجيات الفعلية وهيكلها ومحتواها.
4. إدارة تحديد المصادر باعتبارها الجزء التنفيذي والعملي لاستراتيجيات الفئات والطلبات غير المخطط لها.
5. إدارة العقود وإدارة الموردين على أساس نتائج تحديد المصادر.
6. العمليات من مرحلة إصدار طلب الشراء وحتى الدفع.

4-8 تنفيذ استراتيجية المشتريات

يتوجب على وحدة المشتريات القيام بما يلي:

- (أ) وضع خطة لتنفيذ استراتيجية المشتريات تتضمن المبادرات المُعتمدة من لجنة المشتريات.
- (ب) تحديد المبادرات المُحتملة وترتّب أولوياتها بناءً على تحليلات العوامل الداخلية والخارجية، ويستحسن لوحدة المشتريات أن تطلب توضيحات من المستخدمين النهائيين الذين يُعتبرون خبراء في هذا المجال.
- (ج) إعداد دراسات جدوى بشأن المبادرات، وتوضع خطة لتنفيذ تلك المبادرات على أساس جدول زمني سنوي. كما يجب إنشاء دراسة الجدوى بشأن المبادرات المتعلقة بمشتريات المشاريع.
- (د) متابعة سير تنفيذ استراتيجية المشتريات باستمرار، وعرضها على جميع الأطراف المعنية.

القسم التاسع: إدارة طلبات وفئات المشتريات

1-9 المقدمة

- (أ) تتولى وحدة المشتريات إدارة الطلبات والفئات لتكوين فهم واضح للطلبات، والتحقق من شراء السلع والخدمات والمشاريع المناسبة بحيث تُحقق الجهة الحكومية أهدافها.
- (ب) تشتمل إدارة الطلبات على وضع تقديرات مستقبلية لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة، من خلال تكوين فهم تام للمواصفات والكميات والجدول الزمني ومدى الأهمية، وتحصر على خفض التكلفة من خلال التحقق من صحة متطلبات المستخدمين النهائيين ودمجها بهدف توحيد معايير المشتريات، والقضاء على الممارسات غير المجدية مالياً، وتجنب التكاليف غير الضرورية.
- (ج) تُعد إدارة فئات الشراء منهجاً منظماً يهدف إلى وضع خطط واستراتيجيات تضيق قيمة على الانفاق في فئة محددة، وتأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية لتقليل تكاليف الشراء، وتشجيع الابتكار، وتخفيف المخاطر.



2-9 تحليل فئات الشراء

(أ) على موظفي المشتريات المسؤولين عن إدارة فئات الشراء إجراء تحليل تفصيلي للفئات مع التركيز على العوامل الداخلية والخارجية بغرض تحديد الفرص المتاحة لتحقيق الوفورات والكفاءة المطلوبة.

(ب) يجب أن تشمل خصائص وبيانات فئات الشراء المبنية على تحليل داخلي على العناصر التالية كحد أدنى:

1. تحديد نوع الفئة مع نطاقها واستخداماتها

2. تحديد حجم الإنفاق مع تبيان توزيع الإنفاق وقائمة الموردين وقائمة العقود الحالية

3. تحديد نوع الطلب مع توضيح الاحتياجات اللازمة للاستخدامات الحالية والتقديرية

4. ملفات أصحاب المصلحة ذوي الصلة بتلك الفئة

(ج) يجب أن تشمل خصائص وبيانات فئات الشراء المبنية على تحليل خارجي لعوامل السوق على العناصر التالية كحد أدنى:

1. هيكلية القطاع المعني وسلسلة التوريدات التي تشكل قيمة مضافة

2. هيكلية السوق واتجاهاته، بما في ذلك الحجم وقطاعات الأعمال والأسعار ومؤشرات السلع

3. تحليل عوامل الاقتصاد التي تحرك عنصر الطلب

4. تحليل الكلفة الإجمالية والمحركات التي تؤدي إلى تغيير كلفة تلك الفئة

5. تحليل بيانات الموردين، بما في ذلك عدد وتكوين ووضع الموردين الرئيسيين

6. تحليل القوى التي تحدد القدرة التنافسية للقطاع التجاري المعني.

3-9 استراتيجية فئات الشراء

(أ) يستخدم موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة فئات الشراء النتائج المتحصلة من تحليل الفئات لوضع استراتيجيات تُحدد الاتجاه العام لإدارة تلك الفئات من خلال المبادرات.

(ب) يجوز لموظفي المشتريات طلب معلومات من كافة الأقسام لغرض وضع استراتيجية فئة الشراء، إذا لزم الأمر.

(ج) يجب أن تحدد استراتيجية فئات الشراء أدوات رفع قيمة السلعة، والتي تعمل على تخفيض تكاليف الشراء، وتحفيز الابتكار والكفاءة، مع تخفيف المخاطر المرتبطة بالفئة.

(د) يتعين على وحدة المشتريات إعداد تصنيف للفئات كجزء من الاستراتيجية العامة لفئات الشراء، على أن يأخذ ذلك التصنيف بعين الاعتبار العناصر التالية كحد أدنى:

1. مدى أهمية الفئة بالنسبة للجهة الحكومية،

2. سهولة توريد السلع والخدمات والمشاريع أو سهولة تغيير المورد

3. الفوائد المحتملة المراد تحقيقها



4-9 الملكية الفكرية

- (أ) على وحدة المشتريات التعاون مع المستخدمين النهائيين لتحديد ما إذا كان توريد مشتريات السلع أو تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع المطلوبة تشتمل على حقوق ملكية فكرية، بما في ذلك الملكية الفكرية الأولية (العائدة للمالك) والملكية الفكرية اللاحقة.
- (ب) على وحدة المشتريات أن تتأكد من وجود أسباب لدى المستخدمين النهائيين تبرر طلبات نقل أي حقوق ملكية فكرية ترد على سلع أو خدمات أو مشاريع لا تملكها الجهة الحكومية أو ترخيصها، أو الاحتفاظ بها، أو مشاركتها، ويجوز دعم تلك الطلبات بدراسة جدوى يقوم بها المستخدم النهائي.
- (ج) على وحدة المشتريات التنسيق مع إدارة الشؤون القانونية والمستخدمين النهائيين للتأكد من تضمين الأحكام ذات الصلة في وثائق طرح المناقصات ومستندات العقد وتعميمها على الموردين، في حال كان من الضروري نقل حقوق أي ملكية فكرية لا تملكها الجهة الحكومية، أو ترخيصها، أو الاحتفاظ بها، أو مشاركتها.
- (د) على وحدة المشتريات استشارة إدارة الشؤون القانونية والمستخدمين النهائيين للتأكد من حماية الملكية الفكرية التي تملكها الجهة الحكومية، وذلك من خلال تضمين الأحكام ذات الصلة في وثائق طلب العطاءات ومستندات العقد.

5-9 الطلب السنوي الموحد

- (أ) على وحدة المشتريات أن تبدأ عملية جمع المعلومات حول طلبات الشراء المتوقعة للسنة المالية المقبلة لدى الجهة الحكومية بما يضمن سير عمل تلك الجهة بانتظام واضطراد، كما يجب على وحدة المشتريات أن تجمع من المستخدمين النهائيين أفضل التقديرات لمتطلباتهم السنوية من مشتريات السلع والخدمات والمشاريع، على أن تتضمن تلك التقديرات كحد أدنى ما يلي:
1. تحديد المتطلبات على أساس هيكلية الفئات، وعلى أساس مواصفاتها.
 2. الكمية المقدرة والموازنة المتوقعة لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع المخطط لها.
 3. الاطار الزمني للمشتريات مع تواريخ التوريد المتوقعة الخاصة بالسلع، والجداول الزمنية المتوقعة الخاصة بالخدمات والمشاريع.
 4. حجم الطلب الخاص بمشتريات المشاريع، والذي يبين الخطة ونطاق العمل والموردين المحتملين لكل مشروع مخطط له.
- (ب) في حالة عدم التمكن من الحصول على حجم الطلب الكامل، فيجب على وحدة المشتريات تقدير الاحتياجات.
- (ج) على وحدة المشتريات التنسيق مع المستخدمين النهائيين حول الموازنات التقديرية المخصصة للطلب بناءً على البيانات، والأسعار، والرؤى السوقية.
- (د) ينبغي تحديد الجدول الزمني لتخطيط طلبات الاحتياجات أثناء دورة تحديد الموازنة، وعلى وحدة المشتريات إعلام المستخدمين النهائيين بطلب الاحتياجات السنوية الموحدة.
- (هـ) يكون مدير وحدة المشتريات هو المسؤول عن نشاط ونتائج توحيد طلبات الاحتياجات.

6-9 التحقق من صحة طلبات الشراء

- (أ) على وحدة المشتريات التأكد من صحة طلبات الشراء المجمعة بالمقارنة مع الطلبات السابقة للتحقق من صحة التقديرات المقدمة. وتتولى وحدة المشتريات التحقيق في أي اختلافات موجودة في الطلب المقدر مع المستخدمين النهائيين، واقتراح إجراء المراجعات حسب الحاجة.



(ب) يجوز لوحدة المشتريات التحقق من الطلب الذي يقدمه المستخدمون النهائيون وإدارته لضمان أن يكون الاستهلاك والشراء ضمن المستويات المثلى. وتحقيقاً لذلك، تُستبعد أي ممارسات غير مجدية مالياً يتم تحديدها من خلال تطبيق مجموعة من عوامل ترشيد الاستهلاك، والتي منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. إجراء لمقارنة باتجاهات الاستهلاك السابقة

2. التحقق من كميات الشراء المطلوبة ومراجعتها

3. تقديم البدائل الملائمة

4. توحيد متطلبات المشتريات.

7-9 الدراسة الاستباقية

(أ) على وحدة المشتريات التأكد من قيام الجهة الطالبة بإعداد دراسات استباقية لمدى جدوى مشتريات السلع والخدمات والمشاريع التي تتطلب مبررات وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء. وفي حالة مشتريات المشاريع، يجب التحقق من صحة دراسة الجدوى التي تم إجراؤها خلال التخطيط للاستثمار وتصحيحها.

(ب) على وحدة المشتريات أن تضمن – ما أمكن – أن دراسات الجدوى تستكشف فرص التعاون والتنظيم المشترك بين أقسام الجهة الحكومية.

8-9 المخصصات المالية لوحدة المشتريات

(أ) على وحدة المشتريات وضع خطة تقديرية للمتطلبات الموحدة الخاصة بالفئات والتي تمثل خطة إنفاق متوسطة الأجل ينبغي استخدامها لمساندة وضع الموازنات المالية.

(ب) على وحدة المشتريات التحقق والتأكد من تخصيص موازنات كافية لكل فئات الشراء.

(ج) يجب أن تفصل الموازنات بين المصروفات التشغيلية والرأسمالية. وعلى وحدة المشتريات إدراج موازنات المشاريع المخطط لها بشكل مستقل.

(د) إذا تبين وجود نقص في الموازنة خلال عملية التنفيذ، يجب على وحدة المشتريات التأكد من قيام المستخدمين النهائيين بتخفيض الطلب، أو العمل مع الإدارة المالية لزيادة الموازنة المخصصة. ويجب أن تكون الموازنات الخاصة بمشتريات المشاريع مطابقة لخطة الاستثمار الخاصة بالمشاريع ورفع أي اختلافات إلى كلٍ من المستخدمين النهائيين المعنيين والإدارة المالية.

9-9 خطة المشتريات

(أ) إن التخطيط لإدارة عملية الشراء من شأنه أن يحدد أفضل السبل للوفاء بالمتطلبات الواردة من الجهة الحكومية، والهدف منه تحقيق توازن بين العرض والطلب بحيث تُحقق الجهة الحكومية من خلال تطبيقه الأهداف المالية وأهداف تقديم الخدمات المرجوة.

(ب) تركز خطة المشتريات على مراجعة عقود التشغيل، واختيار طرق تحديد المصادر لتجديد اتفاقيات التوريد القائمة، أو إنشاء اتفاقيات توريد أخرى جديدة.

(ج) تحدد خطة المشتريات جميع المتطلبات والاحتياجات اللازمة من مشتريات السلع والخدمات والمشاريع المزمع تنفيذها على مدى فترة زمنية معينة. كما يجب أن تحدد الأطر الزمنية الهامة لتحديد المصادر. كما تستخدم وحدة المشتريات خطة المشتريات لتوحيد أو تجميع المتطلبات المماثلة بموجب العقود ذاتها.



(د) من أجل إعداد خطة المشتريات، يتعين على وحدة المشتريات مراعاة المسائل التالية كحد أدنى:

1. الاحتياجات والمتطلبات اللازمة.

2. الكميات والتكاليف المقدرة.

3. الميزانية المطلوبة.

4. فرص دمج وتوحيد طلبات الشراء.

5. طرق وإجراءات الشراء المناسبة.

6. وضع جدول زمني لمراحل التوريد.

7. مدى الجاهزية لتنفيذ المشتريات وتخفيف المخاطر المحتملة.

(هـ) يمكن لوحدة المشتريات أن تدرج في خطة المشتريات مبادرات أخرى غير المتعلقة بمراحل التوريد والتنفيذ، ومنها: إدارة طلبات الشراء، وإدارة العلاقات مع الموردين، وإدارة مراحل التعاقد، والمسؤوليات الأخرى المتعلقة بالشراء.

(و) يتعين على موظفي المشتريات أن يدرجوا في خطة المشتريات الجدول الزمني لمراحل توريد وتنفيذ فئات الشراء التي يديرونها، بحيث تحتوي كحد أدنى على الجدول الزمني للأنشطة المخطط لها، والأطراف المشاركة والمعنية.

(ز) على موظفي المشتريات إعداد خطط للمشتريات الخاصة بفئات الشراء التي يديرونها.

(ح) يكون مدير وحدة المشتريات هو المسؤول عن الموافقة على خطة المشتريات.

10-9 متابعة خطة المشتريات

(أ) يتعين على وحدة المشتريات متابعة تنفيذ خطة المشتريات، وتعديلها متى كان ذلك مناسباً لإضافة المتطلبات الجديدة أو التغييرات التي تم إبلاغها إلى الإدارة والإتفاق عليها مع الأطراف المعنية.

(ب) يكون مدير وحدة المشتريات هو المسؤول عن الموافقة على التغييرات التي تطرأ على خطة المشتريات.

11-9 التعاون بين الأطراف المعنية

(أ) تحدد وحدة المشتريات الأطراف الرئيسية المعنية بعمليات الشراء ومصالحها، وأهميتها النسبية. ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية كلاً من الشركاء، والموردين، والمستخدمين النهائيين، والإدارة المالية، وإدارة الشؤون القانونية، والخبراء المعنيين.

(ب) تحدد وحدة المشتريات الأطراف المعنية المطلوبة من أجل التخطيط الناجح للمشتريات، إلى جانب مساهماتها المتوقعة. ويجب توثيق خطة المشتريات، لا سيما فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمراسلات مع الأطراف الرئيسية، لتبسيط تتبعها والتحقق من نزاهتها.

12-9 متابعة المنافع

(أ) يتعين على وحدة المشتريات رصد المنافع والايجابيات المتحققة للجهة الحكومية خلال خفض التكاليف وتجنبها ومن مستوى الخدمة والجودة.

(ب) على وحدة المشتريات وضع منهجيات مناسبة ومتسقة لحساب المنافع المحققة.



ج) على وحدة المشتريات وضع مبادئ توجيهية موثوقة لقياس المنافع، مع أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار، كحد أدنى:

1. التكاليف السابقة

2. قيمة العقود السابقة

3. تقديرات الموازنة أو المخصصات المالية

4. الزيادة المتوقعة في التكاليف الناتجة عن عوامل الاقتصاد الكلي أو عن ارتفاع أسعار الشراء من الموردين

د) على وحدة المشتريات التعاون مع المستخدمين النهائيين للحصول على المدخلات اللازمة لتتبع المنافع المحققة، ويجوز لها إشراك الإدارة المالية وخبراء مختصين للتحقق من صحة الإجراء.

هـ) على وحدة المشتريات رفع تقارير دورية عن المنافع المحققة.

القسم العاشر: دورة تحديد المصادر إلى التعاقد

1-10 المقدمة

أ) يتعين على وحدة المشتريات - بدءاً من دورة تحديد المصادر إلى مرحلة التعاقد - أن تقوم بتحديد الموردين المناسبين للوفاء باحتياجات الجهة الحكومية من مشتريات السلع والخدمات والمشاريع بفاعلية وبكلفة معقولة. وتتولى وحدة المشتريات إدارة هذه الدورة مع التأكد من التعاون بين المستخدمين النهائيين والإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية، مع إشراك الموردين إذا لزم الأمر.

ب) يشمل مسار دورة تحديد المصادر إلى التعاقد عمليات جمع المواصفات ومتطلبات الشراء، وتحديد طرق التوريد المناسبة، وإعداد وثائق طلب العطاءات وطرحها. ويتعين على وحدة المشتريات الحرص على تقييم العروض المستلمة، وإجراء التفاوض، وترسية العقود على الموردين الأكثر ملاءمة.

2-10 توجيهات عامة بشأن دورة تحديد المصادر إلى التعاقد

أ) تلتزم وحدة المشتريات على أقل تقدير خلال عملية تحديد المصادر لغاية التعاقد، بما يلي:

1. أن يتوافق النشاط المتعلق بتحديد المصادر مع معايير المشتريات والتشريعات ذات الصلة، وأن يتم في حدود أخلاقيات العمل.
2. التحقق من صحة طلبات الشراء مقارنة بالعقود القائمة والمخزون المتوفر، للتحقق من مدى إمكانية الوفاء بالمتطلبات دون الدخول في التزامات جديدة.
3. عدم تجزئة متطلبات المشتريات بهدف تفادي جهات الاعتماد والموافقة. وفي حال وجود حاجة حقيقية لتجزئة متطلبات المشتريات، عندئذ يتعين دعمها بالتبريرات والأسباب اللازمة مع اعتمادها من مدير وحدة المشتريات.
4. أن تبدأ عملية تحديد المصادر الخاصة بالمشاريع بعد الموافقة على المبادرة الأساسية، وبعد اعتمادها أيضاً من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
5. اختيار طريقة تحديد المصادر المناسبة وطرق طلب العروض.
6. الحصول على موافقة مستوى الصلاحية المناسب ، وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء. وذلك لتحديد مصادر الشراء.



7. تشكيل لجنة المناقصات – إذا نصّ دليل تفويض صلاحيات الشراء على ذلك – بشأن عملية تحديد المصادر حتى التعاقد، على أن تتضمن ممثلين من الجهة الطالبة، واختصاصيين ذوي معرفة بموضوع الطلب ذي الصلة.
8. إدارة عملية تحديد المصادر الخاصة بكل فئة من فئات الشراء حتى التعاقد من قبل موظفي المشتريات المسؤولين عن تلك الفئة..
9. تنفيذ البحث عن المصادر إلكترونياً عبر بوابة المشتريات ما أمكن ذلك.
10. إلزام جميع الموردين بالتوقيع على اتفاقية عدم الإفصاح قبل تبادل أية معلومات سرية معهم.
11. الرد على استفسارات الموردين وتزويدهم بالإيضاحات المطلوبة خلال عملية تحديد المصادر.
12. جمع المعلومات ونشرها بطريقة تتسم بالوضوح والعدل والشفافية، إلى جانب منح جميع المشاركين فرصة متساوية للاطلاع على هذه المعلومات.
13. إجراء عملية مراجعة وتدقيق إلكترونية واضحة لرصد انتقال وتبادل الوثائق بين وحدة المشتريات والموردين لتيسير عملية المتابعة والتدقيق.
14. منح الموردين الوقت الكافي للرد على الدعوة للمناقصة مع امكانية طلب تمديد زمني.

3-10 تحديد الاحتياجات وتحليلها

- أ) تتولى وحدة المشتريات البدء بعملية تحديد المصادر حتى التعاقد عند إبلاغها بالحاجة للمشتريات من قبل المستخدمين النهائيين أو عند رصد حاجة للشراء أثناء التخطيط للمشتريات.
- ب) تتولى وحدة المشتريات إنشاء طلب التوريد على بوابة المشتريات. ويتم اعتماد هذه الطلبات من قبل مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء
- ج) تقوم وحدة المشتريات بتحليل المتطلبات وتحديد مدى إمكانية الوفاء بها من خلال عقد شراء قائم أو إذا كانت هناك حاجة لعقد شراء جديد. وإذا قررت وحدة المشتريات وجود حاجة للمباشرة بعملية تحديد المصادر بهدف إنشاء عقد شراء جديد، عندئذ يتعين على وحدة المشتريات تحديد الأطراف الرئيسية ذات الصلة، وتحديد متطلبات الأعمال الحرجة وإجراء التحليلات الداخلية وأبحاث السوق لتطوير استراتيجية تحديد المصادر.

4-10 موافقات على تخصيص الموازنات المالية

- أ) على وحدة المشتريات التعاون مع المستخدمين النهائيين لوضع تكلفة تقديرية موثوقة بشأن طلبات الشراء. ويفضّل أن تستعين وحدة المشتريات بأبحاث السوق أو اتجاهات الأسعار السابقة أو التقديرات الأولية للكلفة للوصول إلى الكلفة التقديرية.
- ب) على وحدة المشتريات التأكد من وجود الموازنات المالية الكافية والاعتمادات اللازمة لمتطلبات الشراء. وإذا لم تُعتمد الموازنة المالية أو كانت غير كافية، يتعين على وحدة المشتريات التأكد من قيام المستخدمين النهائيين بتخصيص الموازنة المطلوبة بالتنسيق مع الإدارة المالية من خلال الإجراءات المناسبة قبل البحث عن المصادر.
- ج) على وحدة المشتريات التأكد من قيام المستخدمين النهائيين بتخصيص ميزانية إضافية بالتنسيق مع الإدارة المالية قبل التعاقد، في حالة وجود نقص.

5-10 طرق الشراء والتوريد

- أ) على وحدة المشتريات الاستعانة بطرق الشراء التالية وذلك على أقل تقدير ، من خلال بوابة المشتريات:



1. المناقصة العامة: ويجب أن تكون متاحة من خلال بوابة المشتريات والإعلان عنها علناً، لجميع الموردين وتمكينهم من التسجيل في بوابة المشتريات لتقديم عطاءاتهم.
2. المناقصة المحدودة: ويسمح بالاطلاع عليها لعدد محدد مسبقاً من الموردين المسجلين والمؤهلين، أو من قبل الموردين المسجلين الذين يوصي بهم المستخدمون النهائيون وتوافق عليهم وحدة المشتريات. ويجوز لوحدة المشتريات إدراج أي موردين إضافيين مسجلين تعتبرهم مناسبين لعملية الشراء.
3. عطاء المصدر الوحيد (التلزم) هو نوع مختلف من أنواع العطاءات المحدودة حيث لا يوجد سوى مورد وحيد مؤهل وقادر على توفير السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة والذي قد يتم إبرام العقد معه.
4. عطاء المصدر الواحد هو نوع مختلف من أنواع العطاءات المحدودة حيث يتم اختيار مورد واحد مؤهل فقط من مجموعة من الموردين المسجلين للحصول على العطاء. ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العطاءات في حالة وجود سبب وجيه للاستعانة بذلك المورد الواحد. ويجب أن تسعى إدارة المشتريات إلى اقتراح بدائل مناسبة عندما يقترح المستخدمون النهائيون اللجوء إلى عطاءات المصدر الواحد.
- يتطلب قرار المضي في عطاء المصدر الوحيد (التلزم) أو عطاء المصدر الواحد مصادقة مدير وحدة المشتريات والموافقة على ذلك بحسب دليل تفويض الصلاحيات المالية
- ب) على وحدة المشتريات استخدام طرق التوريد المناسبة لإنشاء عقود شراء جديدة أو لتحديث عقود شراء قائمة بشأن مشتريات السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة.
- ج) على وحدة المشتريات اتباع دليل تفويض صلاحيات الشراء لاختيار واستخدام طريقة التوريد المناسبة بعد الحصول على الموافقات ذات الصلة.
- د) على وحدة المشتريات الحصول على الموافقة على اتباع طريقة شراء عطاء المصدر الوحيد (التلزم) أو طريقة شراء عطاء المصدر الواحد أو على أي تغيير في طرق الشراء المقررة. كما ينبغي على وحدة المشتريات التأكد أن الأسباب الداعية للحصول على الموافقة، تتضمن المبررات التالية بحد أدنى:
1. إيضاح سبب استخدام طريقة شراء عطاء المصدر الوحيد (التلزم) أو طريقة شراء عطاء المصدر الواحد أو سبب التغيير في طريقة الشراء المقررة.
2. دراسة استباقية لمدى الجدوى تبرر استخدام طريقة شراء عطاء المصدر الوحيد (التلزم) أو طريقة شراء عطاء المصدر الواحد أو المنافع المتوقعة من التغيير في طريقة الشراء المقررة
3. المعلومات ذات الصلة بمتطلبات الشراء، مثل الفئة والكمية والقيمة التقديرية ومصدر الإنتاج والموافقات المطلوبة من الجهات المعنية وتاريخ التوريد والتسليم أو الجدول الزمني لمشتريات تلسع والخدمات والمشاريع
- هـ) على وحدة المشتريات تبليغ المستخدمين النهائيين بالمدة المطلوبة للتسليم في كل طريقة من طرق الشراء، لتمكينهم من تضمين الوقت اللازم في مخططاتهم.

6-10 طرق طلب العطاءات

- أ) على وحدة المشتريات أن تحدد الطرق المناسبة لطلب تقديم العطاءات بهدف تنفيذ عملية الشراء. ويجب أن تكون طرق طلب العطاءات التالية على الأقل متاحة في بوابة المشتريات:



1. طلب معلومات، والذي يُستخدم لجمع المعلومات أو للحصول على موازنة تقديرية من قاعدة عريضة من الموردين المُحتملين. ويعمل طلب المعلومات على تيسير عملية إعداد طلب تقديم العرض أو طلب تقديم أسعار، أو وضع الاستراتيجية، أو إعداد قائمة مختصرة بالموردين، أو إنشاء قاعدة بيانات.
2. طلب تقديم عرض، والذي يُستخدم لغرض الحصول على عروض من الموردين. ويعد هذا النوع من الطلبات مناسباً تماماً في الحالات التي يعرف فيها المستخدمون النهائيون الأهداف التي يرغبون في تحقيقها ويعتمدون على الموردين لاقتراح الحلول، ويعتمد طلب تقديم العرض على خبرة الموردين وإبداعهم لتحديد أفضل الحلول، وقد يتبعه طلب تقديم أسعار/تسعيرة أو عقد مفاوضات.
3. طلب أسعار، والذي يستخدم للحصول على معلومات حول الأسعار المتعلقة بنطاق عمل محدد أو بتوريد سلع أو خدمات محددة. ويجب أن ينص هذا النوع من الطلبات على المواصفات، والشروط، والتوقعات بكل وضوح.
4. يجوز استخدام المزاد العكسي كبديل لطلب الأسعار بشأن السلع والخدمات والمشاريع التي يزيد الطلب عليها، أو في الأحوال التي يؤكد فيها الموردون المشاركون علمهم التام بالمواصفات، ويقام المزاد العكسي بين عدد من الموردين المحددين سلفاً والمسجلين لفئة معينة للمساعدة على تحقيق وفر في التكاليف. ويجب على وحدة المشتريات الحفاظ على النزاهة والسرية خلال إجراء المزادات العكسية. ولا يجوز الإفصاح عن بيانات المشاركين وعروضهم.

7-10 إعداد المواصفات

- (أ) تتولى وحدة المشتريات وضع المواصفات بالتعاون مع المستخدمين النهائيين والخبراء المختصين في الموضوع إذا لزم الأمر. وعلى وحدة المشتريات أن تأخذ بالاعتبار الجوانب التالية - كحد أدنى - عند وضع المواصفات:
1. أن تبين المواصفات الطلبات التي حددها المستخدم النهائي وما هو المتوقع من المورد توفيره.
 2. أن تتضمن المواصفات في الشروط التشغيلية وشروط الأداء لجميع المتطلبات الأساسية للمستخدم والمتطلبات العامة.
 3. أن تكون المواصفات دقيقة وبنفس الوقت واسعة النطاق بما يكفي لتشجيع المنافسة.
 4. لا يجوز أن تكون المواصفات لصالح أي مورد.
- (ب) على وحدة المشتريات بحث إمكانية توحيد المواصفات حيثما أمكن.
- (ج) على وحدة المشتريات توثيق المواصفات بصورة رسمية وإبلاغ الأطراف الرئيسية ذات الصلة.

8-10 إستراتيجية تحديد المصادر لأفضل الأسعار

- (أ) تقوم وحدة المشتريات بوضع استراتيجية لتحديد المصادر بغية تحقيق الأهداف المحددة في استراتيجية فئات الشراء وخطة الشراء.
- (ب) تتولى وحدة المشتريات إجراء تقييم تفصيلي حول الاتجاهات الداخلية وفرص السوق والمخاطر وقاعدة الموردين، في حال لم تكن تلك المعلومات واردة بصورة وافية في استراتيجية الفئة.
- (ج) تختار وحدة المشتريات طريقة تحديد المصادر وتقرر الطرق المناسبة لطلب العروض بالاستناد إلى الأهداف المرجوة من عملية تحديد المصادر.
- (د) يجب أن تشمل استراتيجية تحديد المصادر على المنافع المتوقعة وطرق قياسها.



- هـ) تضع وحدة المشتريات خطة تفصيلية لكل دورة من دورات تحديد المصادر المحددة في استراتيجية الشراء، بما في ذلك المراحل الرئيسية، والأطر الزمنية، ومسؤوليات الأطراف الرئيسية المعنية؛ بمن فيهم المستخدمين النهائيين ولجنة المناقصات ولجنة المشتريات والإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية والخبراء المختصين بالموضوع والموردين.
- و) على وحدة المشتريات التشجيع على التعاون عبر مختلف الأقسام وذلك بتكليف لجنة المناقصات بتقديم معلومات إلى استراتيجية تحديد المصادر كلما نص دليل تفويض صلاحيات الشراء على ذلك.
- ز) على وحدة المشتريات الحصول على الموافقة على استراتيجية تحديد المصادر طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

9-10 تقييم الموردين

- أ) تتولى وحدة المشتريات وضع معايير لتقييم الموردين، وكذلك تقييم الموردين المحتملين، للمساعدة على وضع قائمة مختصرة بالموردين الأكثر كفاءة والأعلى أداءً. ويجوز أن تستند معايير التقييم الموضوعية من قبل وحدة المشتريات على ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:
1. القدرة المالية شاملة المركز المالي السليم، والكشوفات الحسابية المدققة، ومركز التدفقات النقدية وتحديد الملاءة المالية أو الوضع الائتماني.
 2. الوضع التجاري بما في ذلك العلاقات التجارية مع المؤسسات المرموقة.
 3. المركز القانوني والذي يتضمن معلومات عن الدعاوى السابقة، وتعليق النشاطات التجارية، والإفلاس والتصفية.
 4. القدرات الفنية والتي تتضمن توفير الموظفين التقنيين الذين يتمتعون بالمهارات اللازمة، ومعدات التصنيع أو الخدمات المناسبة، وشبكات التوزيع والتوريد، والشهادات المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة.
 5. جودة السلع والخدمات والمشاريع كما هي ثابتة من مراجعة سجل المنافسات الناجحة في العقود السابقة والأعمال المنجزة بنجاح.
 6. معلومات عن الأداء السابق للمورد وتحديد عن طريق تقييم أدائه المتوفر في بوابة المشتريات.
- ب) يجوز لوحدة المشتريات أن تسعى إلى إشراك موردين متنوعين والذين لا يكون تمثيلهم التجاري بالمستوى المطلوب وفقاً للأهداف والغايات الإستراتيجية المعتمدة من قبل السلطة الحكومية المختصة.
- ج) يجوز للمستخدمين النهائيين تركيبة بعض الموردين المسجلين لتلبية عمليات الشراء. ويُفضَّل أن تسعى وحدة المشتريات إلى تعزيز قائمة الموردين الموصى بهم استناداً إلى قاعدة بيانات الموردين، والعقود السابقة، وأبحاث السوق.
- د) في حالة مشتريات المشاريع، يجب أن تدرج وحدة المشتريات أي موردين يتم اقتراحهم أثناء التخطيط. ويجوز التوصية بمعايير تقييم المورد الخاص بالمشاريع من قبل المستخدم النهائي للمشروع.

10-10 وثائق طلب العطاءات

- أ) على موظفي المشتريات المسؤولين عن إدارة فئات الشراء التعاون مع المستخدمين النهائيين لضمان إعداد وثائق طلب العطاءات الخاصة بعمليات الشراء، على أن تتضمن ما يلي على أقل تقدير:
1. تفاصيل الجهة المكلفة بإدارة طلب العرض.
 2. طريقة تقديم الردود، والمحتوى المطلوب توفره، والنموذج والجدول الزمني لها.
 3. معايير التقييم وإجراءات الترسية.



4. الشروط المتعلقة بالمفاوضات إذا لزم الأمر.

5. مسودة العقد الذي ينص على الأحكام والشروط، وأي متطلبات أخرى مخصصة لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع بما في ذلك التعاقد من الباطن.

6. اتفاقية عدم الإفصاح والتعهد بعدم تضارب المصالح، على النحو المطلوب من موردي الجهة الحكومية.

(ب) يُفضّل أن تقوم وحدة المشتريات باستخدام النماذج الموحدة المتوفرة في بوابة المشتريات لطلب العروض.

11-10 الكفالات البنكية

(أ) على وحدة المشتريات أن تحدد على أقل تقدير في كل طلب من طلبات تقديم العطاءات، ما يلي:

1. قيمة تأمين العطاء/التأمين الأولى، وكفالة حسن الأداء، وكفالة الدفعة المقدمة، ومدد صلاحية كل منها، وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

2. شروط الإعفاء من تقديم تأمين العطاء، وكفالة حسن الأداء، وكفالة الدفعة المقدمة، والصلاحية ذات العلاقة لطلب الإعفاء وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

3. آلية التعامل مع تأمين العطاء وكفالة حسن الأداء، وكفالة الدفعة المقدمة متضمنة تقديمها، وتسييلها بشكل كامل أو جزئي، بالإضافة إلى الإفراج عنها.

4. دور وحدة المشتريات، والإدارة المالية، والمستخدمين النهائيين في إدارة تأمين العطاء وكفالة حسن الأداء

12-10 مراجعة مستندات طلب العطاء

على وحدة المشتريات التأكد من مراجعة مستندات طلب العطاء المعدة قبل نشرها.

(أ) يعلى وحدة المشتريات التأكد من أن وثائق طلب العطاءات التي تشتمل على البنود التالية قد تمت مراجعتها والتحقق منها من قبل الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية وأي أطراف أخرى تُحدد من قبل وحدة المشتريات:

1. الشروط والبنود غير القياسية.

2. هيكلية تسعير معقدة.

3. دفعات مقدمة مضمونة بضمان بنكي.

4. المزايا والخصائص الملازمة لعملية الشراء أو إجراءات التأجير أو المشتقة منها

13-10 اعتماد مستندات طلب العطاءات وإصدارها

(أ) على وحدة المشتريات الحصول على الاعتماد من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء على المستندات المعدة لطلب تقديم عطاءات، .

(ب) على وحدة المشتريات إصدار مستندات طلب العطاء المعتمدة من خلال بوابة المشتريات، كما تعمل على تيسير جميع المهام الإدارية مثل الإعلانات، والإخطارات، وإدارة الاجتماعات والمؤتمرات، وتلقي الاستفسارات، وإصدار الإيضاحات.



14-10 اعتبارات تراعى أثناء طلب تقديم العطاءات

- (أ) تتولى وحدة المشتريات القيام بطرح العطاءات والتأكد من تعاون المستخدم النهائي والإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية. كما تتولى وحدة المشتريات تنفيذها من خلال بوابة المشتريات، مع الالتزام بالمبادئ التالية على أقل تقدير:
1. اتباع الإجراءات المعمول بها بشأن المناقصات العامة، والمناقصات المحدودة، وعطاء المصدر الوحيد (التلزم)، وعطاء المصدر الواحد.
 2. الإعلان عن الدعوة لتقديم العطاءات على النحو الملائم وفقاً لمتطلبات طريقة الشراء التي تم اختيارها.
 3. المحافظة على النزاهة والشفافية لضمان تحقيق الإنصاف، والحياد، واتساق الإجراءات.
 4. منح الفرصة لجميع الموردين المتنافسين للوصول إلى نفس المستوى من المعلومات، مع إبلاغهم جميعاً في التوقيت نفسه بأي تعديلات قد تطرأ على طلبات تقديم العطاءات.
 5. إجراء الاتصالات الضرورية بالموردين وتلقي استفساراتهم من خلال بوابة المشتريات.
 6. إعطاء الوقت الكافي للموردين لتقديم ردودهم على العطاء، مع مراعاة أي طلب رسمي مكتوب لتمديد مواعده النهائي. وينطبق التمديد في الموعد النهائي على جميع الموردين.
 7. إمكانية طرح العطاء عدة مرات إذا اقتضى الأمر.

15-10 إدارة العطاءات

- (أ) تتولى وحدة المشتريات إدارة طرح العطاءات من خلال عقد اجتماعات ما قبل تقديم العطاء، وتلقي الاستفسارات والرد عليها، وإصدار التوضيحات، وتنقيح طلبات تقديم العطاءات أو إلغائها، وترتيب إجراءات تقديم العطاءات وفتحها. ويجب أن تنسق وحدة المشتريات مع الأطراف المعنية، التي تتضمن الموردين، والمستخدمين النهائيين، والإدارة المالية، وإدارة الشؤون القانونية، ولجنة المشتريات، والأطراف الأخرى.
1. يجوز عقد اجتماعات ما قبل تقديم العطاء مع الموردين المحتملين لمناقشة نطاق بنود العمل وشروط الدفع ومعايير التقييم الفني والمالي وغيرها من الشروط والبنود، ولا يجوز لوحدة المشتريات تقديم أي معلومات عن القيمة المالية المقبولة للعطاءات، ويُفضل أن تقوم بعقد اجتماعات ما قبل تقديم العطاءات للمشايخ الكبيرة أو المعقدة لمشتريات السلع والخدمات والمشايخ.
 2. يتم تقديم استفسارات الموردين بشأن تقديم العطاءات من خلال بوابة المشتريات. ويتعين على وحدة المشتريات صياغة الردود وطلب توضيحات من المستخدمين النهائيين أو الخبراء المتخصصين، إذا لزم الأمر، ويجب إتاحة الفرصة لجميع الموردين المتنافسين للاطلاع على قائمة الاستفسارات والإيضاحات بهدف تعزيز الشفافية والنزاهة.
 3. يتعين على وحدة المشتريات إجراء تعديل على مستندات طلب العطاءات إذا كان هناك تغيير جوهري في نطاق العمل، أو المواصفات، أو الكميات، أو الجدول الزمني للتسليم، أو الشروط والبنود، أو بغرض توضيح أي غموض أو أخطاء في مستندات طلب العطاءات. ويتم إبلاغ التعديل على الفور لجميع الموردين المتنافسين، وتعديل موعد تقديم العطاءات لتحديد الوقت المناسب لتقديم الردود. على وحدة المشتريات التأكد من أن تعديل العطاءات له مبرر عمل صالح ومعتمد.
 4. يتعين على وحدة المشتريات إلغاء العطاء إذا كانت هناك تغييرات جوهريّة في متطلبات الشراء، أو إذا قدم المستخدم النهائي طلب إلغاء معتمد حسب الإجراءات. ويجوز لوحدة المشتريات أيضاً إلغاء طلب تقديم العطاءات في حالة عدم استيفاء متطلبات العطاء التنافسية.



5. يُسمح للموردين بتنقيح الردود المقدمة أو سحبها قبل الموعد النهائي المحدد لتقديم العطاء.
6. يتعين تقديم العطاءات من خلال بوابة المشتريات، كما يجب على وحدة المشتريات تيسير هذا الأمر. كذلك، تقدم عروض العطاءات بالتاريخ والوقت المحددين في بوابة المشتريات، ولا يتم قبول العروض المتأخرة.
7. تنظم وحدة المشتريات فتح العروض الخاصة بالمنقصات إلكترونياً. ولا يجوز الكشف عن العروض التي تم الحصول عليها من الموردين المتنافسين إلا للجنة المناقصات ووحدة المشتريات.

16-10 رفض العطاءات

- أ) على وحدة المشتريات التحقق مما إذا كانت العطاءات المقدمة وافية ومستوفية للشروط. وتُعتبر العطاءات مستوفية إذا تم تقديمها في الوقت المقرر وبما يتسق مع متطلبات العطاء ومواصفاته.
- ب) ترفض وحدة المشتريات العطاءات التي لا تمثل للبند المحددة في مستندات طلب العطاء، أو لا تتفق مع الشروط والمواصفات اللازمة.

17-10 التقييم الفني

- أ) على وحدة المشتريات التأكد من قيام الأفراد المكلفين أو لجان المناقصات بإجراء التقييم الفني وفق معايير التقييم الفني المحددة، والتي قد تستند إلى ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:
 1. القدرة على تلبية المتطلبات المحددة
 2. مدى الابتكار المقدم
 3. أوقات التسليم والجدول الزمنية المقدمة
 4. الجودة المقدمة
 5. خبرة المورد والموظفين المقترحين
 6. إمكانات المورد وطاقته الاستيعابية
 7. أداء المورد وممارساته الإدارية، ومدى تأثير ذلك على الصحة والسلامة المهنية، والعلاقات في مكان العمل والعلاقات الصناعية، وعلى الاستدامة البيئية.
- ب) لوحدة المشتريات أن تطلب من المستخدمين النهائيين والخبراء المعنيين الانضمام إلى لجنة المناقصات لإجراء التقييم الفني. ويجب أن تتمتع لجنة المناقصات بالمهارات والمعرفة اللازمة لإجراء التقييم الفني، وألا يكون بين أعضائها تضارب في المصالح لكي تُضمن النزاهة.
- ج) لوحدة المشتريات طلب إيضاحات عن العروض الفنية المقدمة من الموردين المشاركين إذا سمحت مستندات المناقصة بذلك. وعلى وحدة المشتريات طلب تلك الإيضاحات من كل مورد على انفراد والحفاظ على السرية.
- د) على وحدة المشتريات التأكد من إصدار تقرير التقييم الفني، بحيث يعرض بإيجاز نتائج التقييم، وقائمة بالموردين المؤهلين، والتوصيات المطروحة لاتخاذ مزيد من الإجراءات.



18-10 التقييم المالي

- (أ) على وحدة المشتريات مراجعة العروض المالية المقدمة من الموردين المؤهلين فنياً مع تركيز إضافي على الأخطاء الحسابية، والحالات غير العادية، ومخالفات التسعير، والرسوم الابتدائية المفروضة، والعروض المنخفضة على نحو غير واقعي. ويمكن لوحدة المشتريات أن تطلب من الإدارة المالية والمستخدمين النهائيين الانضمام إلى التقييم المالي للعروض.
- (ب) إذا نصّ دليل تفويض صلاحيات الشراء على ذلك، يتعين على وحدة المشتريات إشراك لجنة المناقصات في إجراء التقييم المالي.
- (ج) يتعين مراجعة العرض المالي المقدم بناءً على الأسس المرجعية للتسعيرات السابقة لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع، ورؤية الأسعار التي تنكشف من معلومات السوق، ونموذج التكلفة الإجمالية المباشرة وغير المباشرة. ويمكن لوحدة المشتريات أن تطلب من الموردين تقديم بيان تفصيلي أو إيضاحات عن العروض المالية المقدمة، وعلى الوحدة طلب تلك الإيضاحات من كل مورد على انفراد والمحافظة على السرية.
- (د) في حالة العروض المنخفضة على نحو غير اعتيادي أو واقعي. يجب على وحدة المشتريات أن تطلب من المورد تقديم إيضاحات تفصيلية لعرضه المالي وبما يشمل احتسابات التسعير، ولا تعتبر مثل ذلك العرض صالح إلا إذا تلقت إيضاحات كافية ومقنعة من المورد.
- (هـ) تُعد وحدة المشتريات تقريراً بشأن مراجعة العروض المالية المقدمة متضمناً ما يلي على أقل تقدير:

1. تفاصيل الأخطاء الحسابية، والحالات غير العادية، ومخالفات التسعير، والعطاءات المنخفضة على نحو غير واقعي.
2. موجز العروض المالية المقدمة مقارنةً بالتسعير المعياري أو بأقل الأسعار المستلمة.
3. تصنيف العروض المالية المطروحة حسب السعر أو إجمالي التكلفة المعدلة على نحو مناسب من خلال إزالة الأخطاء والحسابات غير الصحيحة.

19-10 إرشادات التفاوض

- (أ) لوحدة المشتريات التفاوض مع الموردين المتنافسين الأكثر أهلية بهدف الحصول على أفضل قيمة ممكنة في الحالات الآتية:
1. إذا لم تكن شروط العطاءات التنافسية هي الشروط المثلى.
 2. إذا كانت العروض المقدمة غير منطقية أو تشتمل على بنود وشروط غير مقبولة.
 3. إذا كان أقل العروض المقدمة أعلى من التقديرات المطروحة أو الموازنة المحددة.
 4. وجود احتمال لخفض الأسعار.
 5. في حالة عطاءات المصدر الوحيد (التلزم) أو عطاءات المصدر الواحد.
- (ب) لوحدة المشتريات التفاوض مع أكثر الموردين أهلية إذا كان ذلك الخيار محدداً في وثيقة طلب العطاء، أو وافق على ذلك مدير وحدة المشتريات.
- (ج) لوحدة المشتريات عدم إجراء المفاوضات في حال كانت تكاليف تأخير المشروع لأجل المفاوضات تفوق المنافع المتوقعة.
- (د) يتعين على وحدة المشتريات الالتزام بالإرشادات التالية عند إجراء التفاوض:
1. الحفاظ على سرية العروض الأصلية والتي تم التفاوض بشأنها، وحظر مناقشتها مع موردين آخرين.
 2. عدم إعطاء الموردين أي انطباع يوحي بأن التفاوض معهم سيضمن لهم الحصول على العرض.



3. المحافظة على النزاهة واتباع أخلاقيات العمل خلال التفاوض.

4. عدم تغيير معايير الترسية أثناء المفاوضات.

20-10 تنفيذ عملية التفاوض

- (أ) على وحدة المشتريات تكوين فريق للقيام بعملية التفاوض، يتألف من عضوين على الأقل من موظفي وحدة المشتريات المسؤولين عن إدارة فئات الشراء، أو المستخدمين النهائيين، أو الإدارة المالية، أو إدارة الشؤون القانونية، حسب ما يقتضيه الحال. وينبغي أن يقوم الفريق بإعداد خطة للتفاوض أخذاً في الاعتبار مجالات المفاوضات المحتملة؛ مثل الأسعار، والبنود والشروط، ومدة العقد، والجداول الزمنية للتنفيذ ونطاقه.
- (ب) يجب توثيق نتائج المفاوضات وتأكيداتها من قبل كافة الأطراف المعنية بمن فيهم أصحاب المصلحة.

21-10 التوصية بترسية العقود والموافقات عليها

- (أ) توصي وحدة المشتريات بالموردين من أجل ترسية العقود على أساس نتائج التقييم الفني والمالي للعروض، وعملية التفاوض معهم. ويجب أن تتضمن التوصية بترسية العقود ما يلي على أقل تقدير:

1. ملخص تقييم العرضين الفني والمالي.

2. ملخص نتائج المفاوضات.

3. نوع الترسية – و الذي يشمل على سبيل المثال لا الحصر - ترسية وحيدة، أو ترسية مقسومة، أو ترسية متعددة، أو ترسيات رئيسية وثانوية.

4. تفاصيل الموردين الموصى بترسية العقود عليهم، بما في ذلك بيان موجز للأسباب الداعية لذلك.

- (ب) على وحدة المشتريات أن تحصل على الموافقة على التوصية بترسية العقود من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء، وقد يُطلب من لجنة المناقصات أو الأفراد الذين أجروا التقييمات الفنية والتقييمات المالية والمفاوضات أن توضح السبب وراء نهجها وتوصياتها.

22-10 التعامل مع حالات تساوي العروض

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات حل الحالات التي يتساوى فيها التقييم بين عرضين أو أكثر وتكون أسعارها متطابقة ومتوافقة مع جميع المواصفات، والشروط، والبنود.

(ب) في حالات التساوي، تخصص وحدة المشتريات ترسية متعددة للعقد، إذا أمكن ذلك وبعد موافقة الموردين.

(ج) في حالة عدم جدوى تقسيم العقد، يجوز لوحدة المشتريات التعامل مع حالة التساوي تلك من خلال مراعاة العوامل التالية:

1. أن تكون الأفضلية للسلع المصنّعة أو المنتجة داخل الدولة.

2. أن تكون الأفضلية للموردين المحليين والشركات التجارية المحلية الصغيرة.

3. الأداء السابق للموردين.

4. أقرب موعد لتسليم العقد أو البدء فيه.

5. أقرب مسافة من موقع التسليم.



6. الإنفاق الإجمالي داخل الدولة، حسبما يؤكد الموردون

23-10 حق الاعتراض

- (أ) يجب على وحدة المشتريات استلام ومعالجة الاعتراض المقدم كتابياً من قبل المورد فقط إذا كان مدعوماً بالوثائق أو الأدلة.
- (ب) يتعين على وحدة المشتريات السعي لحل أي اعتراض مستلم، ويجب على وحدة المشتريات أن تعلق استدعاء العروض إلى أن يتم حل سبب الاعتراض بصورة مرضية، في الحالات التالية على الأقل:

1. انتهاك التشريعات المعمول بها

2. انتهاك متطلبات تقديم العطاءات

3. انتهاك ميثاق أخلاقيات العمل.

(ج) يمكن لوحدة المشتريات إصدار القرارات التالية فيما يتعلق بأي اعتراض، على سبيل المثال لا الحصر:

1. تعديل وثيقة طلب العروض.

2. تمديد تاريخ طلب تقديم العروض ووقت إغلاقه.

3. إلغاء طلب تقديم العروض.

4. إعادة التقييم وإعادة الترسية.

5. إلغاء الترسية

24-10 ترسية العقد

(أ) تتولى وحدة المشتريات إعداد بيان ترسية العقد وإصداره، باستخدام أحد النماذج القياسية الموحدة المتوفرة في بوابة المشتريات، والمتضمنة لما يلي:

1. الإشارة إلى طلب تقديم العرض، الذي يبين مشتريات السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة والكميات اللازمة وتواريخ البدء أو التسليم وبنود العقد.

2. الشروط والأحكام.

3. قيمة ومدة العقد.

4. شرط تقديم كفالة حسن الأداء أو كفالة الدفعة المقدمة أو كفالة حجوزات العقد، وطريقة ذلك.

5. تاريخ التوقيع على العقد وطريقة ذلك ومتطلباته.

(ب) يتم إخطار ترسية العقد للموردين الفائزين من خلال بوابة المشتريات ما أمكن ذلك.

(ج) يجب على وحدة المشتريات إخطار الموردين غير الفائزين .



25-10 انسحاب المورد الفائز

في حال انسحاب المورد الفائز، أو امتناعه عن قبول الترسية يحقّ لوحدة المشتريات بالنيابة عن الجهة الحكومية مصادرة كفالة تأمين العطاء ودعوة المورد المؤهل التالي للتوقيع على العقد. وفي حالة العطاءات ذات المصدر الوحيد (التلزم) أو العطاءات ذات المصدر الواحد، يُعاد طرح طلب العطاء، كما يتعيّن على وحدة المشتريات التأكد من تسجيل المعلومات عن انسحاب المورد في بوابة المشتريات.

26-10 شروط التعاقد

(أ) يتعين على وحدة المشتريات إبرام العقود بشأن الحالات التالية على أقل تقدير:

1. الالتزامات المترتبة على الأحوال التي يؤدي فيها عدم أداء المورد لمهامه الى أثر مالي سلبي جسيم على الجهة الحكومية.
2. مشتريات السلع والخدمات المتكرر طلبها.
3. مشتريات السلع والخدمات والمشاريع التي يتسم نطاق العمل بها بالتعقيد، حتى وإن لم يكثر الطلب عليها.
4. مشتريات المشاريع التي تستلزم التشغيل التجريبي والضمانات طويلة الأمد، والدعم والصيانة.
5. الترتيبات القائمة على الأداء والتي تستند فيها العائدات المالية للمورد على تحقيق أهداف معينة.
6. تأجير أو استئجار المعدات أو الخدمات المرتبطة بتلك المعدات.
7. إجراء أي مشتريات تكون خاضعة لشروط ومتطلبات قانونية.
8. مشتريات السلع والخدمات والمشاريع ذات الملكية الخاصة.
9. مشتريات السلع أو الخدمات أو المشاريع المتعلقة بتملك أو مشاركة أو ترخيص ملكية فكرية إما من قبل المورد أو الجهة الحكومية.

27-10 القواعد التوجيهية للتعاقد

(أ) تلتزم وحدة المشتريات بالقواعد التوجيهية التالية خلال إبرام التعاقدات:

1. إخضاع جميع تعاقدات مشتريات السلع والخدمات والمشاريع للإجراءات المقررة لتقديم العطاءات.
2. استخدام نماذج العقود والشروط والبنود التي اعتمدها إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية مسبقاً، والحصول على الموافقات المطلوبة في حال الانحراف عنها.
3. التحقق من توفر الموازنة المعتمدة قبل التوقيع على العقد. ولا يُعتبر العقد من ضمن الموازنة إلا بعد إصدار الأمر بالتوقيع على العقد.
4. التوقيع على العقد من مستوى الصلاحية المخول بإبرام الالتزامات نيابة عن الجهة الحكومية وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
5. التأكد من صدور طلب الشراء المعني بالنسبة لجميع العقود قبل أن يبدأ المورد في العمل.

28-10 نماذج العقود القياسية

(أ) على وحدة المشتريات استخدام بوابة المشتريات عند التعامل مع العقود وإعدادها.

(ب) على وحدة المشتريات استخدام نماذج عقود قياسية معتمدة مسبقاً ذات شروط وبنود يمكنها ضمان وحماية الأصول والمصالح والمعلومات.



(ج) على وحدة المشتريات استخدام نماذج عقود التشييد المعتمدة مسبقاً والموافق عليها من قبل المجلس التنفيذي.

(د) على وحدة المشتريات ان تحرص على توفير النماذج في بوابة المشتريات، وذلك فيما يتعلق بما يلي كحد أدنى:

1. اتفاقيات الأسعار.

2. العقود

3. أوامر الشراء.

(هـ) على وحدة المشتريات إعداد مستندات العقد متضمنة ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

1. أحكام وشروط العقد وتشمل بنود التساهل وشروط الدفع وشروط التسليم وشروط الإنهاء وتسوية المنازعات.

2. الشروط الخاصة للعقد، مثل كفالات حُسن الأداء والضمانات والكفالات والمبالغ المحتجزة والمقاولة من الباطن وحقوق الملكية الفكرية حسب اللزوم.

3. المواصفات حسب نطاق الخدمات أو المشاريع.

4. تواريخ التسليم والجداول الزمنية إتمام التوريد والتنفيذ، ومُدد العقد.

5. المتطلبات الأخرى، بما في ذلك اشتراطات السلامة والصحة والبيئة واتفاقيات عدم الإفصاح.

6. اتفاقيات مستوى الخدمة، أو مؤشرات الأداء الرئيسية.

(و) يجب أن تشمل نماذج العقود على شروط محددة تضمن حماية مصالح الجهة الحكومية في حالة قيام المورد الرئيسي بالتعاقد من الباطن . ويجب أن تشمل الشروط المحددة للتعاقد من الباطن على ما يلي بحد أدنى:

1. مسؤولية المورد الرئيسي في إبلاغ الجهة الحكومية والحصول على تصريح خطي مسبق منها لإشراك متعاقدين فرعيين وإدراج الأنشطة والتسليمات المقرر التعاقد من الباطن بشأنها.

2. فرض القيود على التعاقد من الباطن بشأن كامل الأنشطة والتسليمات التي تمت ترسيتهما على المورد.

3. مسؤولية المورد الرئيسي عن جميع المهام والإجراءات والتسليمات الموكلة للمتعاقدين الفرعيين.

4. مسؤولية المورد الرئيسي عن التجاوزات التنظيمية والقانونية وعن عدم أداء المتعاقدين الفرعيين.

5. مسؤولية المورد الأساسي عن تعويض المتعاقدين الفرعيين عن الخدمات التي يقدمونها.

6. استبعاد أي مسؤولية على عاتق الجهة الحكومية تجاه المقاولين الفرعيين.

7. تعويض الجهة الحكومية عن النزاعات والإجراءات القانونية بين المورد الأساسي والمتعاقدين الفرعيين.

8. عدم مسؤولية أو تعويض الجهة الحكومية عن المطالبات أو الالتزامات المدنية أو عن أي إجراءات قانونية تقام من المتعاقدين الفرعيين ضد الجهة الحكومية.

(ز) يجب مراجعة نماذج العقود والشروط والبنود بشكل دوري، واعتمادها لاستخدامها من قبل إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية.



ح) في حال توجّب إدخال تغييرات على النماذج والشروط والبنود الموحدة للعقد نتيجة التفاوض مع المورد، أو بسبب متطلبات شراء محددة، يتعين الحصول على موافقة إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية على نموذج العقد والبنود والشروط المعدلة.

29-10 مراجعة العقد والتوقيع عليه

أ) يتولى موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة فئات الشراء وضع مسودة العقد باستخدام نماذج العقود القياسية المقررة. ويتعين على وحدة المشتريات التحقق من الأشخاص المخولين بالتوقيع على العقد الذين يمثلون المورد.

القسم الحادي عشر: إدارة مدة سريان العقد

1-11 المقدمة

أ) يتعين على وحدة المشتريات من خلال إدارتها مدة سريان العقد التأكد مما يلي:

1. أن جميع الالتزامات التعاقدية تم الوفاء بها وفق الجدول الزمني المعد لكل منها.
2. أن أي تعديلات أو تغييرات ضرورية طرأت على النطاق والشروط والبنود قد تم اعتمادها والاتفاق عليها مع المورد، ثم إدراجها في العقد بعد ذلك.
3. مراقبة أداء المورد ومناقشته مع الأطراف المعنية ومع المورد نفسه.
4. أنه تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الأداء غير المرضي.
5. أن يتم التحقق الفوري من المطالبات بالتعويضات، والغرامات، والأضرار المقطوعة بسبب التأخير (غرامة التأخير)، وكذلك الوفاء بالمبالغ المالية المستحقة للموردين.
6. أنه تم الاتفاق على التغييرات وفترات التمديد والتعديلات في الأسعار وأنها تقع ضمن حدود الشروط المتعاقد عليها، وبأنه لم يتم تطبيقها إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
7. أنه تم تسجيل المراسلات بين وحدة المشتريات والمورد على نحو مناسب حرصاً على الشفافية والنزاهة.
8. أنه تم الحصول على التوقيعات المناسبة للإنجاز النهائي للعقد، وأن تقييم أداء المورد قد تم إجراؤه وتوثيقه ومناقشته مع المورد عند نهاية العقد.
9. أن المخاطر المرتبطة بتنفيذ العقد وإنجازه قد تم تحديدها والتخفيف منها.
10. أن الاختلافات في تفسير العقد التي تنشأ خلال مدة سريانه قد تم تسويتها.

2-11 الغرض من إشراك الأطراف الرئيسية

أ) تتحمل وحدة المشتريات مسؤولية إدارة العقد أو الإشراف على إدارته في كل مراحله بحيث تشمل الإدارة العامة للعقد، وإدارته أثناء التنفيذ، ومتابعة الأداء، وانهاؤه والإنجاز النهائي له.

ب) يتعين على وحدة المشتريات مساعدة المستخدمين النهائيين الذين يعملون بمثابة إداريين لتنفيذ العقود في العمليات اليومية مع الموردين. وفي حالة ما إذا كانت وحدة المشتريات تعمل بالنيابة عن المستخدمين النهائيين، عندها تتصرف وحدة المشتريات بمثابة إداري تنفيذ العقد.



- (ج) يجب أن تكون منهجية إدارة مدة سريان العقد ونماذجه متاحة من خلال بوابة المشتريات.
- (د) تعقد وحدة المشتريات، إذا طلب منها ذلك، اجتماعاً تمهيدياً مع الموردّين لمراجعة المخرجات الأساسية، والمراحل الرئيسية، وتوقعات الأداء، والجدول الزمني المخصص لأداء الدفعات المالية للعقد. كما توجّه وحدة المشتريات الدعوة إلى المستخدمين النهائيين والخبراء المتخصصين لحضور الاجتماع التمهيدي.
- (هـ) تتولى وحدة المشتريات تنظيم وقيادة اجتماعات مراجعة دورية مع الموردّين، بمشاركة الأطراف المعنية المطلوبة.
- (و) يجب أن تحرص وحدة المشتريات على إجراء عملية الشراء ضمن الشروط المتعاقد عليها.
- (ز) يجب على وحدة المشتريات إخطار إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية وإشراكهما في حالات تعديل العقود، وتجديدها، وتمديدتها، والمنازعات المتعلقة بها، وإنهاءها، وإتمامها النهائي.

3-11 إدارة سجلات العقود

- (أ) تحتفظ وحدة المشتريات بسجلات للعقود. كما يتحمل موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة العقود مسؤولية العناية بسجلاتها، وتودع النسخة الأصلية من العقد الموقع بالإضافة إلى جميع الوثائق المرتبطة به في شكل مطبوع، مع إتاحة الاطلاع على النسخة الإلكترونية منها على بوابة المشتريات. ويجب على وحدة المشتريات تجميع العقد وجميع الوثائق المرتبطة به ويمكن الاطلاع عليها من قبل جميع الأطراف الرئيسية.
- (ب) يجب أن تشمل سجلات العقود ما يلي على أقل تقدير:
1. نسخة من العقد المبرم بالكامل مع ملاحقه، حسب الاقتضاء، أو اتفاقية الخدمات الرئيسية، بالإضافة إلى أي تعديلات أو تجديدات أو إضافات.
 2. بيانات الاتصال وشهادات التسجيل القانونية الخاصة بالمورد.
 3. نسخ من جميع المراسلات المتعلقة بخطابات الترسية، والمفاوضات بشأن الشروط والبنود، وتعديلات العقود وتمديداتها وتجديدها.
 4. مواعيد تسليم المخرجات والتقارير والدفعات المالية.
 5. الوثائق المتعلقة بمراجعة أداء المورد، بالإضافة إلى أي مطالبات أو نزاعات.
 6. توثيق أي إجراء تصحيحي.
 7. وثائق الإنجاز النهائي للعقد.
- (ج) تحتفظ وحدة المشتريات بسجلات العقود حسب التشريعات المطبقة في الدولة في هذا الشأن.

4-11 الإشراف على العقود

- (أ) تبادر وحدة المشتريات إلى الإشراف على الجوانب الرئيسية للعقد بشكل استباقي للحدّ من المخاطر المالية والفنية التي قد تحدث. ويجب تتبع مراحل العقد، وتاريخ انتهائه، واستخدامه، ورفع التقارير بشأنه على أساس منتظم.
- (ب) تتيح عملية الإشراف على العقود لوحدة المشتريات إتخاذ القرارات المتعلقة بالتغييرات، والتعديلات، والتجديدات، والنزاعات، والمطالبات. ويتحمل موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة العقد المسؤولية عن الإشراف عليه.



5-11 تعديلات العقد

- (أ) تتحمل وحدة المشتريات مسؤولية تقييم طلب تعديل العقد المقدم من المستخدمين النهائيين أو الموردين، ويتم تأكيد التعديلات على العقود والتوقيع عليها من قبل الممثلين المعتمدين التابعين للجهة الحكومية والمورد. وتتعامل وحدة المشتريات مع تعديلات العقود وفقاً لنوع التعديل المطلوب:
1. تشير "التعديلات الإدارية" إلى التغييرات التي لا تؤثر في حقوق الجهة الحكومية أو المورد أو تغيرها، وتشمل هذه التعديلات، على سبيل المثال لا الحصر التغييرات في التعليمات الصادرة بشأن الفواتير أو العنوان وتصحيحات الأخطاء المطبعية، والتغييرات المسموح بها بموجب بنود العقد. ولا يترتب على التعديلات الإدارية أي تأثير مالي أو جوهري. ويتعين على موظفي المشتريات المسؤولين عن إدارة العقد إجراء جميع التعديلات الإدارية مع إبلاغ جميع الأطراف الرئيسية، مثل الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية والمستخدمين النهائيين والموردين.
 2. تشير "التعديلات الجوهرية" إلى أي تغيير في العقد يؤثر في حقوق الجهة الحكومية أو المورد والتزاماتها. كما أنها تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، التغيرات في الأسعار، والجدول الزمني والكميات والنطاق، والمواصفات، والشروط والبنود. ويجب الحصول على الموافقة على التعديلات الجوهرية من مستوى الصلاحية المناسب ووفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
- (ب) يتعين على وحدة المشتريات الحصول على موافقة من إدارة الشؤون القانونية أو الإدارة المالية أو المستخدم النهائي أو الخبير المختص بالموضوع أو جميع ما سبق وفقاً لطبيعة التعديلات.
- (ج) عند إجراء تعديلات في العقود الخاصة بمشتريات المشاريع، يتعين على وحدة المشتريات التحقق من موافقة المستخدم النهائي للمشروع، وعند الضرورة، ينبغي التشاور مع لجنة المناقصات.
- (د) على وحدة المشتريات أن تطلب من المورد -حسب الاقتضاء - العمل على تحديث الضمانات وكفالات حسن الأداء والدفعات المقدمة الخاصة بالعقد المعدل.
- (هـ) تصدر وحدة المشتريات تعديلاً لأمر الشراء أو تصدر أمراً جديداً يتضمن التعديل الحاصل في العقد للسماح بتنفيذه.

6-11 تمديد مدة العقد

- (أ) يجوز للمستخدم النهائي المطالبة بتمديد مدة العقد، كما يجوز لوحدة المشتريات بدء هذه العملية نيابة عن المستخدم النهائي بناء على طلبه، ويجوز تمديد العقد قبل إنقضاء مدته. ويخضع التمديد لنفس الأحكام، والنطاق، والمواصفات، والشروط والبنود الواردة في العقد القائم.
- (ب) يجب الحصول على الموافقة على تمديد مدة العقد من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
- (ج) يتم الإقرار بالتمديد والتوقيع عليه من قبل ممثلي الجهة الحكومية والمورد المعتمدين. ويتعين مطالبة المورد بتقديم كفالة العقد المحدثة والضمانات وكفالة حسن الأداء وكفالات الدفعات المقدمة، حسب الاقتضاء.
- (د) تصدر وحدة المشتريات تعديلاً على أمر الشراء أو تصدر أمراً جديداً يتناسب مع تمديد العقد للسماح بتنفيذه.

7-11 تجديد العقود

- (أ) يجوز تجديد العقود إذا كانت العقود تشتمل على أحكام تسمح بتجديدها.
- (ب) يتعين على وحدة المشتريات التأكد من وجود مبرر مقبول للتجديد، والتأكد كذلك من تجديد العقد وفق ذات الشروط.
- (ج) يجب الحصول على الموافقة على تجديد العقد من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.



(د) يتعين على وحدة المشتريات التحقق من وجود موازنة كافية معتمدة لتجديد العقد. وتقوم وحدة المشتريات بتعديل أمر الشراء القائم، أو تصدر أمراً جديداً لتجديد العقد. ويُطلب من المورد تحديث الضمانات، وكفالات حسن الأداء، حسب الاقتضاء.

8-11 إدارة الأداء والامتثال

(أ) يتحمل موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة العقود مسؤولية إدارة تنفيذ العقد ومدى الامتثال استناداً إلى المعايير التالية:

1. الجداول الزمنية للتوريد والتنفيذ والمراحل الرئيسية.

2. جودة السلع الموردة أو الخدمات المقدمة أو المشاريع المنفذة.

3. مدى الامتثال للالتزامات التعاقدية.

4. مؤشرات الأداء الرئيسية واتفاقية مستوى الخدمة.

5. قيمة الوفر المستهدف.

(ب) تجري وحدة المشتريات عمليات مراجعة وتدقيق لقياس الأداء، والتأكد من مدى الامتثال. ويتعين رصد التكاليف الموقّرة لمقارنة مدى التوفير الفعلي بالتوفير المتوقع.

(ج) على وحدة المشتريات أن تتأكد من وضع خطط تتضمن إجراءات تصحيحية، وأن تضمن تنفيذها لتحقيق مستوى الأداء والامتثال المطلوب، كما يجب أن يحصل المورد على الوقت الكافي لمعالجة المشكلات المتعلقة بالأداء والامتثال.

9-11 المطالبات والنزاعات

(أ) تتولى وحدة المشتريات إدارة – أو الإشراف على إدارة – أي مطالبات للحصول على تعويضات أو استرداد نقدي من المورد لعدم تنفيذ المتطلبات أو لعدم الوفاء بها وفقاً للعقد بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية، ويمكن لوحدة المشتريات أن تطلب إيضاحات من المستخدمين النهائيين أو الإدارة المالية.

(ب) تتولى وحدة المشتريات مهمة توثيق المطالبات المدعمة بتفاصيل عدم أداء المورد لالتزاماته التعاقدية وما يترتب على ذلك من آثار مالية. ويتم إنفاذ المطالبات من خلال فرض الغرامات و التعويضات المقطوعة/غرامة التأخير، فضلاً عن الشروط والبنود الأخرى السارية.

(ج) يتعين على وحدة المشتريات التأكد من إبلاغ الإدارة المالية على الفور بعد تحديد المشكلات التي قد تؤدي إلى حدوث مطالبات ونزاعات محتملة، كما يجب على وحدة المشتريات التأكد من تعليق الفواتير وكفالات حسن الأداء وكفالات الدفعة المقدمة حتى يتم حلّ المطالبات.

(د) يتعين على وحدة المشتريات إخطار الموردين بأي مطالبات مرفوعة، وإذا لم يصدر عن الموردين أي اعتراض، عندئذ تتولى الإدارة المالية مهمة إدارة تسوية المطالبات.

(هـ) يجب على وحدة المشتريات تسجيل وتحليل أي دعوى مرفوعة من قبل المورد في حالة حدوث خرق للالتزامات التعاقدية، وتتولى وحدة المشتريات مهمة إدارة المنازعات بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية والمستخدمين النهائيين.

(و) على وحدة المشتريات السعي إلى حلّ المنازعات ودياً مع المورد، وفي حال عدم تسوية النزاع ودياً، يتعين حلّه من خلال آلية فض النزاعات المتفق عليها.



10-11 إنهاء العقد بدون إبداء أسباب

- (أ) يجوز لوحدة المشتريات إنهاء العقد بدون إبداء أسباب، كما يجوز لكل من المستخدمين النهائيين والموردين طلب ذلك أيضاً وفقاً لأحكام العقد.
- (ب) يجوز الإنهاء بدون إبداء الأسباب بهدف الحفاظ على مصلحة الجهة الحكومية.
- (ج) يتعين على وحدة المشتريات التنسيق مع إدارة الشؤون القانونية لتحديد ما إذا كانت الوقائع التي حصلت أو الشروط المعنية تسمح بإنهاء العقد بدون إبداء أسباب، وتتم الموافقة على هذا الإنهاء من مستوى الصلاحية الذي قام باعتماد العطاءات الأصلية.
- (د) يتعين على وحدة المشتريات إخطار المورد من خلال إشعار خطي رسمي محدد فيه نطاق الإنهاء وتاريخ سريانه الذي يحق للمورد فيه التوقف عن تقديم الخدمات وتوريد السلع وإنهاء المشاريع.

11-11 إنهاء العقد لعدم الوفاء بالالتزامات أو للتقصير في التنفيذ

- (أ) يجوز لوحدة المشتريات إنهاء العقد بسبب عدم الوفاء بالالتزامات أو للتقصير في التنفيذ. كما يجوز للمستخدمين النهائيين أيضاً مطالبة وحدة المشتريات ببدء إجراءات إنهاء العقد لتلك الأسباب.
- (ب) يتعين على وحدة المشتريات منح المورد فترة كافية لتصحيح التقصير والوفاء بالالتزامات التعاقدية المترتبة عليه، ويتم اللجوء إلى إنهاء العقد بسبب عدم الوفاء بالالتزامات أو للتقصير في التنفيذ كحل أخير، ويجوز مباشرة إجراءات ذلك في ظل الظروف التالية على سبيل المثال لا الحصر:
1. استمرار الأداء غير المرضي من طرف المورد، بما يعرض تنفيذ العقد للمخاطر.
 2. عدم قدرة المورد على توريد السلع أو تقديم الخدمات أو تنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني المتعاقد عليه.
 3. رفض المورد الالتزام بالتعليمات المعقولة المسموح بها بموجب العقد.
 4. مخالفة أحكام العقد بصفة عامة.
- (ج) يتعين على وحدة المشتريات إعداد تقرير للتوصية بإنهاء العقد لعدم الوفاء بالالتزامات أو للتقصير في التنفيذ، متضمناً التزامات كل من الجهة الحكومية والمورد. كما يجب على وحدة المشتريات طلب إيضاحات من المستخدمين النهائيين وإدارة الشؤون القانونية.
- (د) يتعين على وحدة المشتريات الحصول على موافقة على إنهاء العقد لعدم الوفاء بالالتزامات أو للتقصير في التنفيذ من نفس مستوى الصلاحية الذي قام باعتماد العطاءات الأصلية، وكذلك إرسال إشعار رسمي بإنهاء العقد إلى المورد بعد موافقة إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية عليه.

12-11 التسويات عند إنهاء العقد

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات تحديد المبلغ المستحق للمورد عند إنهاء العقد، وذلك وفقاً للشروط والبنود المذكورة في العقد.
- (ب) يتعين على وحدة المشتريات إبلاغ الإدارة المالية فيما يتعلق بمبالغ جميع المطالبات، والخصومات، والغرامات، والأضرار المقطوعة السارية، والتي يتعين استقطاعها. وإذا كان المبلغ المستحق يقل عن إجمالي الخصومات الواجبة، يتم خصم المبلغ المتبقي من كفالات حسن الأداء أو كفالة حجوزات العقد أو كفالة الدفعة المقدمة. أما في حالة إنهاء العقد بسبب تقصير المورد، فيجوز ووفقاً للأحكام المنصوص عليها في العقد، خصم جزء من كفالة حسن الأداء أو خصمها كاملة. ويتعين التنسيق مع إدارة الشؤون القانونية والإدارة المالية بهذا الخصوص.
- (ج) يجب على وحدة المشتريات التأكد من استلام إقرار من المورد بعدم وجود مستحقات له عند إصدار الدفعة المالية المستحقة.



11-13 إستبدال المورد

- (أ) على وحدة المشتريات بدء عملية طلب العروض لاستبدال المورد قبل إنهاء العقد مع المورد الحالي إذا لزم الأمر.
- (ب) يجوز لوحدة المشتريات الاستعانة بأحد الموردين بصفة مؤقتة، بدون طلب أي عروض، لأداء الخدمات أو توريد السلع أو تسليم المشاريع، في حال طلب المستخدم النهائي ذلك وفي حالة وجود عواقب خطيرة تنجم عن توقف العمل.
- (ج) على وحدة المشتريات التأكد من إعداد توصية، والحصول على موافقة مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء قبل الاستعانة بذلك المورد المؤقت.

11-14 معايير استيفاء العقد

- (أ) يُعتبر العقد مستوفى عندما تفي الجهة الحكومية والمورد بالتزاماتهما التعاقدية، مع انتفاء أي مسؤوليات متبقية، كما يعتبر العقد مستوفى في الحالات التالية:
1. استلام جميع السلع الموردة والخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة وقبولها.
 2. استكمال جميع المتطلبات والانتفاء من التوثيق.
 3. إنجاز جميع الإجراءات الإدارية.
 4. حلّ جميع المشكلات، والمطالبات، والنزاعات.
 5. اعتماد جميع المبالغ المعروفة المستحقة لطرف المورد وصرفها له، مع الإفراج عن كفالة حسن الأداء والكفالات الأخرى وغيرها من المبالغ المحتجزة، بحسب الحالة.
- (ب) تتحمل وحدة المشتريات مسؤولية تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار العقد مستوفى، كما تتولى وحدة المشتريات مهمة إعداد تقرير الإنجاز وضمان موافقة جميع الأطراف الرئيسية بمن فيهم المورد.

11-15 الضمانات

- (أ) على وحدة المشتريات التأكد من إدارة الضمانات وفق أحكام العقد.
- (ب) يجوز مطالبة الموردين بإيداع مبلغ ضمان طوال فترة الضمان.

11-16 الإتمام والإغلاق النهائي للعقد

- (أ) يتم إغلاق العقد عند وفاء الجهة الحكومية والمورد بالتزاماتهما، مع عدم وجود أي مطالبات أو منازعات معلقة، وتتولى وحدة المشتريات إدارة عملية إتمام العقد، بالامتثال لما يلي:
1. على وحدة المشتريات التحقق من الموافقة النهائية على مشتريات السلع والخدمات والمشاريع ولها أن تطلب توصيات من المستخدمين النهائيين والخبراء المتخصصين إذا لزم الأمر. ويتم الحصول على القبول النهائي بما يتماشى مع الإجراءات المذكورة في طلب العطاءات الأصلية.
 2. على وحدة المشتريات الشروع في عملية تقييم أداء المورد. وتطلب وحدة المشتريات آراء الأطراف الرئيسية على أداء المورد لالتزاماته التعاقدية، ومراحل التسليم، والكمية، والجودة، ومدى الالتزام بنطاق الخدمات والمشاريع أو بمواصفات السلع، فضلاً عن مؤشرات الأداء الرئيسية.



واتفاقية مستوى الخدمة. ويجب إجراء تقييم لأداء المورد قبل دفع المستحقات له. ويتم تسجيل تقييم أداء ذلك المورد في بوابة المشتريات، لوضعها في الاعتبار في عمليات المشتريات الجديدة.

3. دفع المستحقات إلى طرف المورد، متضمناً ذلك الإفراج عن كفالة حسن الأداء وكفالة حجوزات العقد بعد إنتهاء المدة التي صدرت لها هذه الكفالات ابتداءً، ويتم استقطاع أي مطالبات نقدية أو غرامات أو تعويضات مقطوعة معلقة من الدفعة النهائية لمستحقات المورد.

4. على وحدة المشتريات التأكد من أن شهادة الإنجاز صادرة من قبل المستخدم النهائي إلى المورد، مع الإقرار فيها بأن ذلك المورد قد نفذ التزاماته على نحو مرضٍ، إذا لزم الأمر وفقاً للشروط التعاقدية بالإضافة إلى استلام السلع والخدمات و المشاريع عليها.

القسم الثاني عشر: إدارة علاقات الموردين

1-12 تسجيل الموردين

- (أ) يتولى الفريق المسؤول عن إدارة البيانات الرئيسية للموردين مسؤولية تسجيلهم في بوابة المشتريات.
- (ب) يجب على وحدة المشتريات ضمان قيام المورد بتزويد المعلومات المطلوبة للتسجيل بما في ذلك - على سبيل المثال لا الحصر - الرخصة التجارية السارية على أن تكون مطابقة للأنشطة المتعلقة بالفئات المقدمة والسجل الضريبي والبيانات البنكية.
- (ج) تقوم وحدة المشتريات بإجراء تأهيل المورد بمجرد تسجيل المورد في بوابة المشتريات وتقديمه الوثائق اللازمة.

2-12 تأهيل الموردين

- (أ) يتعين على الفريق المسؤول عن إدارة البيانات الرئيسية للمورد تصنيف الموردين بهدف إتاحة إمكانية الوصول الفوري إلى مجموعة الموردين الذين يعتبرون ملائمين للعمل مع الجهة الحكومية.
- (ب) تراعى الجوانب التالية أثناء تصنيف الموردين:
1. إثبات الوضع المالي السليم.
 2. السمعة الموثوقة للمورد.
 3. توفر الخبرة في توريد السلع وتقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع والشهادات ذات العلاقة.
 4. انجاز العقود بنجاح مع متعاملين حسني السمعة.
 5. يتم تعديل معايير التأهيل نسبياً حسب تصنيف نوع المورد وسنة التأسيس.
- (ج) يتم جمع المعلومات من موردين يستخدمون النماذج القياسية المتوفرة في بوابة المشتريات.

3-12 مراجعة الموردين المسجلين

- (أ) على وحدة المشتريات أن تقوم وبصورة دورية بمراجعة قائمة الموردين المسجلين بانتظام بهدف إقصاء الموردين غير النشطين. ويتعين على وحدة المشتريات إرسال طلب إلى الفريق المسؤول عن إدارة البيانات الرئيسية للمورد بغية تعليق قيد المورد.



(ب) يجب أن تطلب المشتريات من الفريق المسؤول عن إدارة البيانات الرئيسية للموردين إدراج الموردين في القائمة السوداء لمدة عام واحد، إذا وافق عليه رئيس الجهة الحكومية. قد يتم وضع الموردين في القائمة السوداء إذا قاموا بتزوير المعلومات المقدمة للجهة الحكومية أو رفضوا توقيع العقد بعد الترسية.

(ج) يقوم الفريق المسؤول عن إدارة البيانات الرئيسية للموردين بتعليق قيد الموردين الذين ليس لديهم ترخيص تجاري ساري المفعول.

4-12 تصنيف فئات الموردين

(أ) تعمل وحدة المشتريات على تصنيف الموردين إلى فئات بهدف إدارة علاقات الموردين وتنميتها وزيادة المنافع المتبادلة والارتقاء بقيمة تلك العلاقات، والحيلولة دون حدوث انقطاع في عمليات الإمداد.

(ب) يتعين على وحدة المشتريات مراعاة الجوانب التالية على أقل تقدير أثناء تقسيم الموردين إلى فئات:

1. قدرة المورد على التفاوض.

2. قيمة الإنفاق مع المورد.

3. قدرة المورد على النمو والابتكار والتعاون.

4. إمكانيات المورد المثبتة، وسجل إنجازاته، وأدائه.

(ج) يجب الحصول على موافقة مدير وحدة المشتريات على معايير تقسيم الموردين إلى فئات، كما يجب مراجعتها بانتظام، بحيث تتماشى مع أهداف العمل.

(د) تعمل وحدة المشتريات على تقسيم الموردين إلى فئات بانتظام، بحيث يمكن التعرف منه على أدائهم وعلاقتهم بالجهة الحكومية، ويجب وضع فئات الموردين في بوابة المشتريات.

(هـ) يجب أن تضع وحدة المشتريات إرشادات محددة لإدارة العلاقات لكل قطاع من قطاعات الموردين.

5-12 إرشادات إدارة أداء الموردين

(أ) تتولى وحدة المشتريات مهمة إدارة أداء الموردين خلال سريان العقد وبعده، مع الالتزام بالإرشادات التالية على أقل تقدير:

1. إجراء تقييم لأداء جميع الموردين بانتظام.

2. تسجيل أداء الموردين وإتاحة الاطلاع عليه في بوابة المشتريات.

3. إبلاغ كل نتائج تقييم الأداء إلى جميع الموردين، مما يشجع على التواصل المستمر، والحصول على تعليقات بناءة.

4. وضع خطط تتضمن إجراءات تصحيحية عند الضرورة، مما يتيح للموردين فرصة لتحسين أدائهم.

(ب) يجب الحصول على موافقة مدير وحدة المشتريات على معايير قياس أداء المورد، كما يجب مراجعتها بانتظام بحيث تتماشى مع أهداف العمل.

(ج) يجب على وحدة المشتريات استخدام أداء الموردين لتعزيز العلاقات التي تؤدي إلى التعاون الوثيق، وضمان استمرارية الإمداد، والحد من المخاطر، وتشجيع الابتكار، وإحداث قيمة للجهة الحكومية والمورد.



6-12 تقييم أداء الموردين

(أ) تتولى وحدة المشتريات إدارة عملية تقييم أداء المورد من خلال تحليل الأمور التالية على أقل تقدير:

1. الأداء التشغيلي، بما يتضمن الالتزام بالجدول المتفق عليها للأسعار، أو الأسعار المتعاقد عليها، وكذلك مراعاة التسليم في الوقت المحدد، والالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وطلبات التوريد والتنفيذ المتأخرة.
2. مدى التقيد بإرشادات الصحة والسلامة والبيئة.
3. زمن الاستجابة للمشكلات وتلافي تصعيدها.
4. مدى الالتزام بتنفيذ بنود العطاء كما ونوعاً وذلك بمقارنة نسبة التنفيذ مع مجمل الالتزامات الواردة في ذلك العطاء.
5. حالات الانسحاب السابقة من تنفيذ العقد بعد ترسيته بنجاح.
6. عدد المطالبات والقضايا التي تم رفعها ضد المورد.

(ب) يجب أن يتضمن تقييم أداء المورد معلومات مأخوذة من المستخدم النهائي، والإدارة المالية، وإدارة الشؤون القانونية وإداري تنفيذ العقد. ويتحمل موظفو المشتريات المسؤولية عن التوقيع على نتائج تقييم أداء موردي الفئات التي يديرونها.

(ج) على وحدة المشتريات أن تستخدم المقاييس ذات الصلة بأداء الموردين لزيادة فعالية سلسلة التوريدات، ويجب إطلاع الموردين على هذه المقاييس ونتائجها لتقييم استيعاب المورد، وبما يؤدي إلى نهج تعاوني لتحسين سلسلة التوريدات.

7-12 الملاحظات على أداء المورد والتحسينات الداخلة عليه

(أ) يتعين على وحدة المشتريات أن تجري اجتماعاً لاستعراض أداء الموردين مرة واحدة سنوياً على الأقل، وذلك لتقديم الملاحظات بشأن الموردين استناداً إلى تقييم أدائهم. وتضم وحدة المشتريات إليها كلاً من المستخدمين النهائيين، والإدارة المالية، والخبراء المتخصصين لمناقشة المسائل المتعلقة بالأداء. كما يجب أن تتم المناقشة خلال اجتماعات الاستعراض هذه بشكل بناء يشجع الموردين على تحسين أدائهم.

(ب) يجب أن تطلب وحدة المشتريات من الموردين إعداد خطط تتضمن إجراءات تصحيحية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالأداء. كما يجب مراجعة تلك الخطط المقدمة والموافقة عليها من قبل موظفي المشتريات المسؤولين عن إدارة الفئات، ويمكن لوحدة المشتريات أن تطلب من المستخدمين النهائيين والخبراء المتخصصين التحقق من تلك الخطط إذا لزم الأمر.

(ج) يتعين على وحدة المشتريات تتبع التقدم المحرز في ضوء المراحل الرئيسية، وتحرص على تسوية المسائل المذكورة في خطة الإجراءات التصحيحية.

(د) يكون موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة الفئات مسؤولين عن تقديم الملاحظات حول الموردين المرتبطين بالفئات والعمل على تحسين أدائهم.

القسم الثالث عشر: إجراءات طلب الشراء حتى الدفع

1-13 المقدمة

(أ) يتمثل الهدف من تنظيم إجراءات الشراء وحتى الدفع في توفير طريقة فعالة واقتصادية لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع، مع ضمان مستوى التحكم المناسب بها في الوقت نفسه.

(ب) تلتزم وحدة المشتريات وأي موظف تابع للجهة الحكومية ومشارك في أنشطة الشراء فيما يتعلق بإجراءات طلب الشراء إلى الدفع، بما يلي:



1. مطابقة المشتريات لإحتياجات العمل واستراتيجياته.
2. تفيد المشتريات بجميع مبادئ الحوكمة والضوابط للحدّ من المخاطر ومن إحتمال حدوث أي نشاط احتيالي.
3. توثيق المشتريات وتنفيذها إلكترونياً من خلال بوابة المشتريات.
4. الحرص على وجود سجل تتبع واضح للمشتريات لرصد عملية انتقال الوثائق بين وحدة المشتريات والموردين.
5. توقيع الموردين على اتفاقيات السرية قبل الإفصاح عن أي معلومات سرية.

2-13 نطاق تطبيق إجراءات طلب الشراء الى الدفع

- (أ) تنطبق معايير المشتريات الواردة في هذه اللائحة على دورة إجراءات طلب الشراء حتى الدفع في جميع مشتريات السلع والخدمات والمشاريع التي تشتريها الجهة الحكومية.
- (ب) تكون وحدة المشتريات هي الطرف المؤسسي الوحيد في الجهة الحكومية المنوط بإجراء معاملات الشراء.

3-13 اختيار طرق الشراء

- (أ) يتعين على وحدة المشتريات استخدام طرق الشراء المتاحة لتلبية طلبات المستخدمين النهائيين من خلال بوابة المشتريات. ويتعين على موظفي المشتريات المسؤولين عن إدارة فئات الشراء اختيار طرق الشراء المناسبة لفئاتهم على أساس المبادئ التالية، على سبيل المثال لا الحصر:
1. نوعية المشتريات.
 2. قيمة المشتريات.
 3. حجم المشتريات.
 4. مدى أهمية الفئة.
 5. فترة التسليم.
 6. الموافقات المطلوبة.
 7. درجة الإضطراب.
- (ب) استخدام طرق شراء تتماشى مع دليل تفويض صلاحيات الشراء لاعتمادها حسب حدود القيم لامالية الخاصة بها.

4-13 إرشادات آلية تنفيذ طلبات الشراء

- (أ) على وحدة المشتريات أن تحرص على أن يقدم المستخدمون النهائيون طلبات الشراء من خلال بوابة المشتريات. كما عليها أن تحرص على التأكد من أن الإجراءات التالية على الأقل قد تم تنفيذها فيما يتعلق بطلبات المستخدمين النهائيين:
1. تحديد الكميات المطلوبة، مع مراعاة المخزون الحالي وحجم الطلب الفعلي.
 2. تحديد الفئة ذات الصلة، بل وتحديد مواصفات الطلب إذا لزم الأمر.
 3. الحرص على أن تمثل المواصفات والنطاق والخطة الزمنية جزءاً من طلب الشراء إذا لزم الأمر.



4. تقدير حجم الإنفاق المحدد اللازم لطلب الشراء.

(ب) على وحدة المشتريات الحرص على عدم قبول تقسيم طلبات الشراء إلى عدة طلبات شراء منفصلة نتيجة لسوء التخطيط وعدم التنسيق، أو لتجنب الحصول على الموافقة اللازمة من مستوى الصلاحية المناسب الأعلى طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

(ج) ألا يتم توجيه طلبات الشراء من خلال طرق شراء مختلفة. وعند النظر فيما إذا كان ينبغي الجمع بين طلبات الشراء، يجب أخذ الطلبات المماثلة فقط بعين الاعتبار. ويتعين على وحدة المشتريات الحرص على تلبية طلبات الشراء المستلمة بعد دمجها ومعالجتها ووضع العدد الأمثل لأوامر الشراء.

(د) يتم التعامل مع موظفي المشتريات شأن المستخدمين النهائيين فيما يتعلق بطلبات الشراء الخاصة بهم.

5-13 اعتماد طلبات الشراء

(أ) يجب أن يتم اعتماد طلب الشراء من قبل مستوى الصلاحية المناسب حسب دليل تفويض صلاحيات الشراء.

(ب) على وحدة المشتريات التنسيق مع الإدارة المالية للتأكد من توفر موازنة مالية كافية معتمدة لطلبات الشراء.

(ج) يتلقى موظفو المشتريات المسؤولون عن إدارة فئات المشتريات، طلب الشراء بعد الموافقة عليه في بوابة المشتريات، ويتولون إجراء مراجعة وتدقيق أولي لمحتوى الطلب للتأكد من اكتماله واتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء أمر الشراء. وعلى وجه التحديد، يتعين التحقق من مدى توافر المخزون قبل تقديم أمر الشراء.

(د) قد تتطلب طلبات الشراء التي تجريها وحدة المشتريات الحصول على مزيد من الموافقات وفقاً لما ورد في دليل تفويض صلاحيات الشراء.

6-13 أوامر الشراء

(أ) أمر الشراء عبارة عن عقد مكتوب بين الجهة الحكومية والموردين لمشتريات السلع والخدمات والمشاريع بحسب العقد أو اتفاقية الأسعار، أو على أساس مستقل. وتكون وحدة المشتريات هي الجهة الوحيدة في الجهة الحكومية التي يحق لها إنشاء أوامر الشراء وإصدارها إلى الموردين.

(ب) يتم تعيين كل بند أساسي من بنود أوامر الشراء لواحدة من الفئات المذكورة في هيكلية الفئات.

(ج) يجب أن تلتزم وحدة المشتريات بالمبادئ التالية عند إنشاء أمر الشراء:

1. تحديد الحاجة على أساس طلب الشراء، وإعداد المواصفات اللازم إبلاغها إلى الموردين.

2. تحديد المورد.

3. التفاوض بشأن شروط العمل المناسبة إن لم تكن قائمة بالفعل.

4. الموافقة على الشروط والبنود الخاصة بالتسليم.

5. الموافقة على شروط الدفع.

6. الحرص على تنفيذ أي أحكام وشروط متضمنة في أمر الشراء ذاته أو في العقد الأساسي.

7. التأكد من وجود طلب الشراء والموافقة عليه في بوابة المشتريات.

(د) يتعين على وحدة المشتريات إنشاء أوامر الشراء من خلال بوابة المشتريات. كما يجب إنشاء أمر الشراء قبل إبرام أي التزامات مع المورد.



7-13 إرشادات لإصدار أوامر الشراء

(أ) لا يجوز لوحدة المشتريات إصدار أمر الشراء إلى المورد إلا بعد الحصول على الاعتمادات المطلوبة من مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء. كذلك، لا يجوز إصدار أي أوامر شراء دون الحصول على الموافقات الممنوحة من خلال بوابة المشتريات.

8-13 المشتريات بدون أوامر شراء

(أ) على وحدة المشتريات إصدار أمر شراء لمشتريات جميع السلع والخدمات والمشاريع ما لم تكن تلك السلع أو الخدمات والمشاريع واردة ضمن قائمة السلع والخدمات والمشاريع المعفاة المعتمدة طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

(ب) يجب الالتزام بالإرشادات التالية على أقل تقدير عند إصدار أوامر الشراء للموردين بشأن السلع والخدمات والمشاريع المعفاة:

1. أن تقدم وحدة المشتريات للمورد رمز إعفاء ساري في الفاتورة الصادرة عنها لاستعماله بدلاً من رقم أمر الشراء.
2. أن تؤكد وحدة المشتريات على الإدارة المالية بإرجاع أي فواتير لا تحمل رقم أمر شراء أو رمز إعفاء إلى المورد مرة أخرى.
3. على وحدة المشتريات التحقق من السلع والخدمات والمشاريع التي يقترحها المستخدمون النهائيون وإضافتها.

9-13 تعديلات أوامر الشراء

(أ) يجوز لوحدة المشتريات تعديل أمر الشراء عند حدوث أي من الحالتين الآتيتين:

1. عندما تكون الكمية الواردة في أمر الشراء مختلفة عن الكمية الواردة في طلب الشراء.
 2. عندما تكون القيمة الواردة في أمر الشراء مختلفة عن القيمة المعتمدة في طلب الشراء.
- (ب) يُحظر على وحدة المشتريات تعديل أمر الشراء لتسوية أي حالات تأخير من طرف المورد في تنفيذ نطاق العمل ما لم تتسبب بعض الإجراءات أو التعليمات الصادرة عن الجهة الحكومية في التأخير أو تسهم فيه.
- (ج) عند تجاوز الفرق في السعر الأصلي المتعاقد عليه الحد الأقصى المعتمد، يتعين على وحدة المشتريات طلب موافقة مستوى الصلاحية المناسب، وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء، على إجمالي قيمة الاتفاقية الأصلية و الفرق التجاوز في السعر.
- (د) لا يجب على وحدة المشتريات طلب موافقة على التعديل إذا كانت القيمة بين طلب الشراء وأمر الشراء ضمن حدود التحمل المخصصة لتسوية الفروق في القيمة المقدرة في طلب الشراء والقيمة الفعلية على أساس التسعير المتفق عليه مع المورد.
- (هـ) على وحدة المشتريات عند تعديل أمر الشراء الخاص بمشتريات المشاريع، التحقق من موافقة المستخدم النهائي للمشروع، وكذلك التشاور مع لجنة المناقصات إذا لزم الأمر. كما لا يجوز إصدار التعديل لإنجاز العمل خارج نطاق دراسة الجدوى أو خطة العمل الأصليتين.

10-13 إلغاء أمر الشراء

(أ) يتعين على وحدة المشتريات إلغاء أمر الشراء في الحالات الآتية :

1. إذا لم تعد الجهة الطالبة بحاجة لتلك السلع والخدمات والمشاريع التي تم طلبها.
2. تغير مواصفات مشتريات السلع والخدمات والمشاريع أو نطاقها.
3. التعذر على المورد تسليم السلع والخدمات والمشاريع وفقاً لشروط التسليم المتفق عليها.



(ب) يُحظر على وحدة المشتريات إلغاء أمر الشراء في بوابة المشتريات إلا بعد إلغاء طلب الشراء من طرف الجهة الطالبة بعد الحصول على الموافقات طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

11-13 الحالات الطارئة

(أ) على وحدة المشتريات بعد الحصول على الموافقات المطلوبة طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء ، السماح بإجراء عمليات الشراء الطارئة في الحالتين الآتيتين:

1. حالة الطوارئ التشغيلية، التي تشمل التعطل الفوري للعمليات، بما يؤدي إلى تحمل الجهة الحكومية لنفقات أو التزامات كبيرة، أو التعطل للأنظمة المهمة، أو عند تعرض الأصول الأخرى والبيئة المحيطة لخطر كبير يتعين معالجته على الفور.

2. حالة الطوارئ الشخصية، التي تشمل تعرض سلامة الأشخاص وصحتهم إلى خطر يتعين معالجته على الفور.

(ب) عملية الشراء الطارئة عبارة عن عملية استثنائية، ولا يجوز اللجوء إليها إلا لشراء الضروريات اللازمة لتغطية إحدى الحالتين الطارئتين أعلاه، ولا يجوز إجراء عمليات الشراء الطارئة تحت أي ظروف أخرى.

(ج) على وحدة المشتريات الحرص على عدم إجراء المستخدمين النهائيين لعملية شراء طارئة كذريعة لمعالجة التقصير في التخطيط، كما يجب توثيق جميع عمليات الشراء الطارئة في بوابة المشتريات، بحيث يتسنى لوحدة المشتريات التحقق منها بدقة والإبلاغ عنها.

12-13 أوامر الشراء اللاحقة

(أ) يجوز لوحدة المشتريات إنشاء أمر شراء لاحق إذا كان قد سبق شراء السلع والخدمات والمشاريع بالفعل، أو تم إبرام التزام مع المورد بدون الحصول على تصريح بذلك من خلال بوابة المشتريات، ويجب إصدار أوامر الشراء اللاحقة بالنسبة إلى جميع السلع والخدمات غير الواردة ضمن قائمة السلع والخدمات والمشاريع المعفاة.

(ب) يُحظر على وحدة المشتريات إنشاء أمر شراء لاحق إلا بعد إنشاء طلب الشراء بناءً على أسباب محددة والموافقة عليه من قبل مستوى الصلاحية المناسب وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.

13-13 استلام السلع والخدمات والمشاريع

(أ) على وحدة المشتريات بالتعاون مع المستخدم النهائي والأطراف الأخرى ذات العلاقة للتأكد من صحة عملية استلام السلع والخدمات والمشاريع، متضمنة ما يلي على أقل تقدير:

1. الاستلام المادي/الفعلي.

2. الفحص والقبول أو الرفض.

3. تسجيل عملية الاستلام في بوابة المشتريات.

(ب) على المورد إنشاء مذكرة تسليم خاصة بأمر الشراء بالنسبة إلى كل السلع الموردة والخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة. ويجب على وحدة المشتريات التأكد من أن المستخدمين النهائيين قد أتموا عملية الاستلام وفقاً لمذكرة التسليم فور عملية التسليم، وأن أي اختلافات أو أضرار قد تم تسجيلها.



ج) على وحدة المشتريات التأكد من أن فحص السلع والخدمات والمشاريع قد تمّ بواسطة المستخدمين النهائيين المستلمين أو الخبراء المختصين بهذه المهمة، وينبغي أن تركز عملية الاستلام على فحص كمية السلع والخدمات والمشاريع المستلمة وجودتها بحيث تبين مدى مطابقتها لمعايير القبول ومتطلباته وشروطه وبنوده الواردة في أمر الشراء مع مراعاة التساهل.

د) على وحدة المشتريات التأكد من إتمام تسجيل السلع الموردة والخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة في بوابة المشتريات دون أي تأخير. وفي حالة التسليم الجزئي، يتم إدخال إيصال استلام جزئي في بوابة المشتريات.

14-13 متابعة المرتجعات

أ) تتولى وحدة المشتريات إدارة المرتجعات المردودة إلى الموردين وضمان الحصول على الضمان المناسب بشأنها. ويجب أن يكون الداعي إلى الإرجاع هو الحاجة إلى إصلاح السلع المستلمة أو الخدمات والمشاريع غير المطابقة للمواصفات أو استبدالها.

ب) على وحدة المشتريات التأكد من أن المستخدمين النهائيين بدؤوا عمليات الإرجاع وطلبها رسمياً.

ج) تتحمل وحدة المشتريات المسؤولية عما يلي:

1. التحقق من صحة طلبات الإرجاع.
2. تنظيم الترتيبات اللازمة مع المورد للحصول على تصريح الإرجاع.
3. اتخاذ ما يلزم من ترتيبات عمليات الإرجاع.
4. التواصل مع الموردين والمستخدمين النهائيين.
5. التأكد من الحصول على قسيمة استرداد مالي لقيمة المرتجعات.
6. تسجيل تفاصيل معاملات الإرجاع، متضمناً سبب عمليات الإرجاع.

15-13 النزاعات والمطالبات المتعلقة بمشتريات السلع

أ) يتعين على وحدة المشتريات معالجة جميع النزاعات المرفوعة من قبل المستخدمين النهائيين، والتي قد تكون منها الحالات التالية، على سبيل المثال لا الحصر:

1. نقص السلع.
2. عدم مطابقة السلع للمواصفات المطلوبة.
3. إرسال سلع بديلة لم يتم تخويلها أو اعتمادها.
4. إرسال سلع غير مطابقة للمواصفات الفنية.
5. عدم مطابقة السلع للعمر الافتراضي المطلوب.
6. تلف السلع.



(ب) على وحدة المشتريات الحرص على تلقي المراسلات الصادرة من المستخدمين النهائيين بشأن أية نزاعات. كما تتولى وحدة المشتريات التحقق من صحة مطالبات التعويض المرفوعة، بالتنسيق مع الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية إذا لزم الأمر. وترسل وحدة المشتريات إشعاراً إلى المورد لاستبدال السلع أو التعويض عنها.

(ج) في حالة منازعة المورد بشأن المطالبة المرفوعة، يتعين على وحدة المشتريات تيسير عملية تسوية النزاعات مع المورد.

16-13 النزاعات والمطالبات المتعلقة بمشتريات الخدمات والمشاريع

(أ) على وحدة المشتريات الحرص على أن يقوم المستخدمون النهائيون بالإبلاغ عن أي نزاعات أو مطالبات بشأن مشتريات الخدمات والمشاريع، التي تشمل الحالات التالية، على سبيل المثال:

1. الإخفاق في تنفيذ الالتزامات التعاقدية أو عدم الوفاء بها.

2. كل ما يتعلق بفقدان الممتلكات أو تلفها.

3. عدم مطابقة البنود والشروط المنصوص عليها في العقد.

(ب) يتم حل النزاعات المتعلقة بالخدمات والمشاريع على غرار النزاعات المتعلقة بالسلع.

17-13 تجهيز الفواتير

(أ) تتحمل وحدة المشتريات مسؤولية تنفيذ إجراءات طلب الشراء حتى الدفع.

(ب) تكون الإدارة المالية هي الإدارة المخولة في صرف الدفعات المستحقة للموردين. وتسدد الفاتورة وفقاً لشروط الدفع المحددة في أمر الشراء أو العقد الذي تشير إليه.

18-13 متطلبات الدفع

(أ) على وحدة المشتريات تسهيل صرف مستحقات الموردين في وقتها المناسب وبأسلوب دقيق عند التحقق من صحة الوثائق المطلوبة، ويجب عليها تصعيد الأمر لرئيس الجهة الحكومية في حال وجود دفعات متأخرة أو غير مسددة.

(ب) تلتزم وحدة المشتريات خلال تيسير إجراءات صرف المبالغ المستحقة للموردين بما يلي:

1. الموافقة على أمر الشراء وتنفيذه وفقاً للالتزامات التعاقدية.

2. استلام السلع الموردة والخدمات المقدمة والمشاريع المنفذة التي يتم إصدار فواتير بشأنها، وقبولها وتسجيلها في بوابة المشتريات.

3. الدفع وفقاً لشروط الدفع المحددة في أمر الشراء أو العقد.

4. ألا تتجاوز قيمة الدفع القيمة المحددة في أمر الشراء أو تعديلاته مع مراعاة بنود التساهل المحدد في العقد.

5. عدم الدفع إلا عند إرفاق الوثائق المعتمدة الداعمة ذات الصلة والتحقق من صحتها.

-- انتهى --



المصطلحات

إطار المشتريات	مجموعة من الوثائق المترابطة، التي وُضعت لمساعدة موظفي المشتريات في أداء عملهم.
معايير المشتريات	مجموعة متكاملة من المبادئ، التي تنسق أسلوب العمل، وتضع نموذجاً تشغيلياً موحداً، وتحدد أداء وحدة المشتريات.
ميثاق المشتريات	وثيقة رسمية تحدد الأدوار واللجان المطلوبة لعمليات المشتريات.
دليل تفويض صلاحيات الشراء	وثيقة رسمية تحدد توزيع الصلاحيات والسلطات المتعلقة بعمليات المشتريات في الجهة الحكومية.
دليل المشتريات	الوثيقة المرجعية التي تحدد التنفيذ المشترك والمتوائم لأنشطة الشراء الخاصة بوحدة المشتريات في الجهة الحكومية، بما يتماشى مع معايير المشتريات.
بوابة المشتريات	منصة إلكترونية لوحدة المشتريات للمستخدمين المحليين و الخارجيين.
رئيس الجهة الحكومية	رئيس الجهة الحكومية أو من في حكمه، المسؤول عن حوكمة وإدارة تلك الجهة.
وحدة المشتريات	الوحدة المنوطة بالمشتريات الموجودة داخل أو خارج الجهة الحكومية.
موظفو المشتريات	موظفو الجهة الحكومية المشاركون في عمليات الشراء أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات بالإنيابة عنالجهة الحكومية.
المصلحة المالية	المنافع المالية، مثل الدخل والأتعاب أو حقوق الملكية على شكل أسهم أو خيارات أسهم أو حقوق ملكية أخرى أو إتاوات أو مدفوعات يتلقاها موظف المشتريات أو زوجته/ زوجه والمعالين من قبله وأقربائه حتى الدرجة الثانية.
المستخدمون النهائيون	الجهات الطالبة للسلع والخدمات والمشاريع.
الإدارة المالية	الإدارة المختصة بالشؤون المالية داخلالجهة الحكومية.
إدارة الشؤون القانونية	الإدارة المختصة بالشؤون القانونية داخلالجهة الحكومية.
المورد	فرد أو منشأة مسجلان في بوابة المشتريات، ومرخص لهما بتوريد السلع أو الخدمات أو المشاريع.
لجنة المشتريات	اللجنة التي تتولى مسؤولية الإشراف على وحدة المشتريات، ويُعيَّنُها رئيس الجهة الحكومية.



لجنة المناقصات	لجنة يتم تشكيلها لتقييم نتائج المناقصات ذات الصلة والتشجيع على التعاون عبر الأقسام.
خطة وحدة المشتريات	خطة سنوية داخلية لوحدة المشتريات والتي تحدد بالتفصيل النتائج والمحصّلات المستمدة من استراتيجية وحدة المشتريات، وتكون مصحوبة بالموازنة الداخلية المخصصة ومقاييس الأداء ذات الصلة.
تقرير وحدة المشتريات	تقرير يصدر عن مدير وحدة المشتريات حول أداء مهام الشراء.
مؤشر الأداء الرئيسي	إجراء قابل للقياس، يُستخدم لتقييم مدى نجاح جهة حكومية معينة أو موظف معين في تحقيق أهداف الأداء.
توفير التكاليف	انخفاض في النفقات أو الاستهلاك إما عن طريق خفض التكاليف أو تجنبها.
هيكل الفئات	توزيع هرمي للسلع والخدمات والمشاريع على فئات المشتريات طبقاً لتعريفها على مستوى الجهة الحكومية.
هيكلية القطاع	عدد الموردين في القطاع التجاري المعني وحجمهم وتوزعهم.
العوامل الإقتصادية	إتجاه أو وضع خاص للإقتصاد من شأنه التأثير على الموردين من الناحية التجارية.
المتطلبات	السلع والخدمات والمشاريع التي يطلبها المستخدمون النهائيون.
المناقصة العامة	إحدى طرق المناقصات المتاحة لجميع الموردين، وتتم الدعوة إليها من خلال نشر إعلانات عامة.
المناقصة المحدودة	إحدى طرق المناقصات المتاحة لعدد من الموردين المسجلين المحددين مسبقاً.
عطاء المصدر الوحيد (التلزم)	أحد طرق المناقصات حيث لا يوجد سوى مورد وحيد مؤهل وقادر على توفير السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة.
عطاء المصدر الواحد	أحد طرق المناقصات حيث يتم اختيار مورد واحد مؤهل فقط من مجموعة من الموردين المسجلين للحصول على العطاء.
ضمان العطاء	ضمان بنكي مطلوب في عملية تقديم العطاءات، بغرض التخفيف من حدة مخاطرها. ويكفل هذا الضمان التزام المورد الذي وقعت عليه الترسية، باستيفاء التزامات عطائه المقبول.



الترسية الوحيدة	الترسية التي تُمنح إلى مورد واحد.
الترسية المقسومة	الترسية التي تُمنح إلى كل مورد تم اختياره لكل جزء من أجزاء طلب العطاء المقسم.
الترسية الرئيسية والثانوية	نوع من الترسية يُمنح إلى كلٍ من مصدر الإمداد الرئيسي المحدد، ومصدر إمداد ثانوي أو احتياطي أيضاً.
الترسية المتعددة	ترسية تمنح إلى مصادر توريد متعددة لذات المواد والخدمات والمشاريع المطلوبة.
اتفاقية الأسعار	نوع من الاتفاق الإطاري لوضع الشروط والبنود التي تحكم العقود المزمع منحها خلال فترة معينة، وبالتحديد فيما يتعلق بأسعار السلع والخدمات والمشاريع.
كفالة حسن الأداء	كفالة بنكية تقدم ضماناً لإكمال العقد بصورة مُرضية، وتضمن هذه الكفالة مصادرة مبلغ من المال في حالة إخفاق المورد في الوفاء بالتزاماته المحددة في العقد.
الملكية الفكرية	الحقوق المملوكة من قبل فرد أو جهة حكومية والمحمية بقوة القانون من الاستخدام غير المصرح به، وقد تتكون الملكية الفكرية على سبيل المثال لا الحصر من براءات الاختراع والأسرار التجارية وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية أو مجرد أفكار.
الملكية الفكرية الأولية	الملكية الفكرية ذات الصلة بالسلع أو الخدمات أو المشاريع المشتراة المقدمة من الأطراف المتعاقدة في بداية العقد.
الملكية الفكرية اللاحقة	الملكية الفكرية التي يتم إنشاؤها خلال فترة إطار العقد بين الأطراف المتعاقدة.
أوامر الشراء	وثيقة ملزمة قانونياً صادرة عن الجهة الحكومية للموردين فيما يتعلق بالعقد أو اتفاقية الأسعار أو على أساس مستقل، تشير إلى المؤشرات الرئيسية للشراء مثل الكميات والأسعار المتفق عليها وجدول التسليم وشروط الدفع وغيرها من المعلومات ذات الصلة والتزام كلا الطرفين بناءً على تأكيد صريح أو ضمني من المورد
رمز إعفاء سارٍ	رمز خاص يسمح بإصدار أوامر الشراء للسلع والخدمات والمشاريع بعد الشراء.
شروط الدفع	الشروط التي تحدد مدة وطريقة الدفع إلى المورد.



شروط التسليم	الشروط التي تحدد مسؤوليات الموردين عن تسليم السلع والخدمات.
التساهل	الاختلافات المقبولة في السعر، والكمية، والخصائص الفعلية للسلع الموردة.
تسوية المنازعات	آلية حل النزاعات بين الأطراف المتعاقدة.
شروط الإنهاء	الشروط التي تجيز إنهاء العقد.



سياسات وإجراءات البيع بالمزادات والمستودعات (ملحق لمعايير أبوظبي للمشتريات)



عنوان الوثيقة	سياسات وإجراءات البيع بالمزادات والمستودعات
الإصدار	الإصدار 1.0
تاريخ النشر	18 أبريل 2021

الإصدار	التاريخ	جهة الإعداد	جهة الموافقة
الإصدار 1.0	24 مارس 2021	مكتب المشتريات الحكومية	المجلس التنفيذي

اصدر بواسطة	معالي علي راشد الكنتي رئيس دائرة الإسناد الحكومي - أبوظبي
-------------	--



الفهرس

3	القسم الأول: المزايدات العامة.....
3	القسم الثاني: ادارة المستودعات.....
6	القسم الثالث: ادارة المواد.....
7	القسم الرابع: جرد المستودعات.....



القسم الأول: البيع بالمزادات

1-1 البيع بالمزادات

- (أ) يعلن عن البيع بالمزادات علنياً ، على أن يتضمن الإعلان البيانات والمواصفات عن الأصناف المعروضة للبيع أو التأجير.
- (ب) تستند المزادات بالبيع إلى ثلاثة مبادئ: الإعلان، المساواة والمنافسة الحرة. ويجب أن تشير الحدود والصلاحيات المالية المتعلقة بالبيع بالمزادات إلى التكلفة الأصلية للمواد والمعدات المقترح التصرف فيها.

2-1 لجنة المعاينة

- (أ) بعد إتمام إجراءات الشطب من السجلات المحاسبية للأصول الثابتة والمواد التي أصبح تشغيلها غير اقتصادي أو أصبحت هالكة وكذلك الأصناف الثالفة أو الراكدة أو الفوارغ أو الخردة ، وقبل التصرف بها بالبيع وخلافه ، تعرض على لجنة استشارية خاصة لقسم المشتريات في كل جهة حكومية تسمى "لجنة المعاينة".
- (ب) تشكل لجنة المعاينة في كل جهة حكومية ، باعتماد الوكيل أو ما في حكمه ، تضم عدداً مناسباً من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة من موظفي الجهة الحكومية من ذوي الخبرة الملائمة، وتتولى اللجنة تقييم حالة وتقدير قيمة البيع واقتراح طريقة البيع بالمزاد أو بمظاريف مغلقة أو بطرق التصرف الأخرى للمعدات والمواد المعدة للتصرف أيّاً كانت قيمتها وتقدم توصياتها إلى قسم المشتريات أو ما في حكمه في الجهة الحكومية من باب الاسترشاد بها.
- (ج) على لجنة المعاينة أن تتأكد من ملائمة موقع المعاينة لمن يرغب في البيع بالمزاد وكفاية الترتيب والعرض بهدف إتاحة الفرص للفحص والمشاركة في البيع بالمزاد، وجلب أفضل العروض، وتوفير أكبر قدر من الشفافية والتنافسية.
- (د) يتعين أن تحتوي المذكرات المعروضة على لجنة المشتريات بشأن بيع أو تأجير الموجودات على مضمون تقارير لجنة المعاينة.

القسم الثاني: إدارة المستودعات

1-2 احكام مستودعات عامة

- (أ) للجهة الحكومية الخيار في أن يكون لها مستودعات خاصة بها.
- (ب) يجب على الجهة الحكومية التي تختار أن يكون لها مستودعات خاصة بها الالتزام بما يلي:
1. أن تخطر دائرة المالية ودائرة الإسناد الحكومي بذلك وأن تلتزم بالسياسات والإجراءات الواردة في هذا المستند.
 2. أن تصنف المواد إلى "مواد معدة للتخزين" و"مواد معدة للتصرف" و"مواد للاستهلاك المباشر" بموجب احكام هذا الدليل.
- (ج) . يجب على الجهة الحكومية التي ليس لها مستودعات خاصة بالالتزام بما يلي:
1. أن تتخذ الترتيبات اللازمة لحفظ المواد المعدة للتصرف..
 2. اتباع الأحكام والإجراءات الخاصة "بالمشتريات المباشرة".



د) يجب على الجهة الحكومية استخدام النماذج المعتمدة مسبقاً لتوثيق كافة حركات المستودعات إضافة وخصماً وارتجعاً وتحويلاً.

2-2 المواد المعدة للتخزين

أ) يشترط لتصنيف المواد كمادة معدة للتخزين أن يكون قد تم شرائها أو صرفها من المستودعات ثلاث مرات على الأقل خلال اثني عشر شهراً متتالية بغض النظر عن الكمية المصروفة في كل مرة. ومع ذلك يجوز تصنيف بعض المواد التي لا ينطبق عليها هذا الشرط كمادة معدة للتخزين بموافقة الوكيل في الحالات الاستثنائية مثل أن تكون مواد تتعلق بإجراءات السلامة أو ذات مدة توريد طويلة غير اعتيادية أو نحو ذلك.

ب) لا يحفظ في المستودعات إلا المواد المصنفة "مواد معدة للتخزين" ولا يحفظ فيها المواد المصنفة "مواد معدة للاستهلاك المباشر".

ج) لا يحفظ في المستودعات مشتريات الأصول الرأسمالية وإنما تسجل قيمة مشترياتها في سجل الأصول الثابتة وقت شرائها مضافاً إلى قيمتها كافة مصاريف شرائها المباشرة.

د) تسجل مشتريات "المواد المعدة للتخزين" في سجلات المستودعات والسجلات المحاسبية كعقدة وقت شرائها ولا تخصم قيمة شرائها من بند الصرف المختص الملائم إلا وقت صرفها للاستعمال والاستهلاك.

3-2 المواد المعدة للتصرف

أ) تحفظ المواد المعدة للتصرف في مكان مستقل في المستودعات لحين إتمام التصرف بها..

ب) تسجل "المواد المعدة للتصرف" في سجلات خاصة مستقلة عن سجلات عهدة المستودعات الحسابية.

4-2 المواد المعدة للاستهلاك المباشر

أ) لا يحفظ في المستودعات مشتريات "المواد المعدة للاستهلاك المباشر" وهي مشتريات المواد المباشرة ولا تضاف إلى عهدة المستودعات ولا تسجل في سجلاتها.

ب) تخصم قيمة مشتريات "المواد المعدة للاستهلاك المباشر" من بند الصرف المختص الملائم فوراً وقت شرائها.

5-2 ترميز المواد

أ) تضع دائرة الإسناد الحكومي نظاماً مركزياً للترميز ودليل مواصفات كافة المواد المشتراة سواء مشتريات المستودعات أو المشتريات المباشرة للتطبيق في كافة الجهات الحكومية.

6-2 سياسات وأحكام التخزين

أ) تمسك سجلات محاسبية لدى قسم الحسابات لمراقبة قيمة المخزون وسجلات مستودعات تفصيلية بكمية كل صنف لدى أمين المستودع ، وتتم مطابقة شهرية بين كل السجلات مع فحص أسباب الخلاف فور اكتشافها واتخاذ اللازم نحو تحديد المسؤولية.



(ب) يجب على الوحدات التي تتكون منها الجهة الحكومية أن تعد قبل بدء السنة المالية بستة أشهر تقديرات احتياجاتها من مشتريات المستودعات المقدرة خلال العام الجديد. وتقدم هذه التقديرات إلى قسم الحسابات لأخذها في الاعتبار عند إعداد الموازنة التقديرية للجهة الحكومية.

(ج) تضع كل جهة حكومية سياسة تموين المستودعات في ضوء اقتراحات الوحدات التي تتكون منها الجهة الحكومية مع مراعاة توفير كافة احتياجات الجهة الحكومية من جميع أصناف المواد المعدة للتخزين بما يسد حاجة التشغيل والصيانة والإنشاءات ، ومراعاة المدة اللازمة للتوريد وتوفير الرصيد الكافي لحاجة العمل حتى بدء التوريد.

(د) يجوز بقرار من رئيس الجهة الحكومية في الحالات الاستثنائية تكوين احتياطات سلع استراتيجية لمواد مصنفة "مواد للاستهلاك المباشر" أو لمواد مصنفة "مواد معدة للتخزين" تزيد على الحد الأعلى المحدد لكل منها.

(هـ) يجب العمل على تقليص عدد أصناف "المواد المعدة للتخزين" ما أمكن بتحويل تصنيفها إلى مواد "معدة للاستهلاك المباشر" وشراؤها عوضاً عن تخزينها عن طريق عقود توريد أو أوامر شراء حسب الأحوال.

(و) يجب أن تحدد لكل صنف "مواد معدة للتخزين" رصيد الحد الأدنى والحد الأعلى وحد إعادة الطلب وإثبات هذه الحدود في سجلات المستودعات مع مراعاة ما يلي:

1. بالنسبة لتحديد رصيد الحد الأدنى يراعى الوقت اللازم لتوريد كل صنف محلياً أو خارجياً وإجراءات شرائه ومعدلات الاستهلاك طبقاً لبرامج التشغيل وما تستلزمه من عمليات الصيانة والإصلاح.

2. بالنسبة لتحديد رصيد الحد الأعلى يجب ألا يزيد رصيد الصنف عن متوسط استهلاك سنة كاملة ما أمكن ذلك مع مراعاة قابلية الأصناف للتخزين ، ومدى تعرضها للتلف ، ومدى توفر الأصناف في السوق ، ومدى التغيير في المواصفات ، وتقلبات الأسعار ، وطلبات تزويد الأصناف التي لم تتم إجراءات شرائها والأصناف المتعاقد عليها ولم يتم توريدها.

3. بالنسبة لتحديد رصيد الحد "إعادة الطلب" يؤخذ في الاعتبار الحد الأدنى مضافاً إليه ما يفي باحتياجات التشغيل خلال فترة زمنية تبدأ من وقت إعداد الطلب حتى وقت استلام الأصناف بالمستودعات ، ومدى توفر الصنف في السوق مع مراعاة طلبات شراء الأصناف التي لم تتم إجراءات شرائها والأصناف الصادر لها أوامر شراء أو أوامر توريد ولم يتم توريدها.

7-2 أمناء المستودعات وواجباتهم

(أ) يعين لكل مستودع أمين أو أمناء حسب حاجة العمل وحسب الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية ، وعند تعدد الأمناء يكونون مسئولين بالتضامن. كما يجوز أن يكون لأمين المستودع مساعد أو أكثر ويكون مساعد أمين المستودع مسئولاً ومتضامناً مع أمين المستودع ويوقع معه على كشوف عهدة المستودع، ويجوز أن يحل محله في حالة غيابه.

(ب) أمناء المستودعات ومن في حكمهم مسئولون شخصياً عن الأصناف التي في عهدهم ، وعن حفظها ، والاعتناء بها ، وعن صحة وزنها ، وعددها ، ومقاسها ، ونوعها ، وعن كل ما من شأنه أن يعرضها للتلف أو الفقدان ولا تخرى مسئوليتهم إلا إذا ثبت للجهة الحكومية أن ذلك نشأ عن أسباب أو ظروف خارجة عن إرادتهم ولم يكن في الإمكان التحوط منها.



ج) عند نقل أو إنهاء خدمة أمين المستودع أو من في حكمه أو غيابه عن العمل بسبب قيامه بإجازة أو غيابه لأي سبب يندب موظفاً آخر ليتولى مهام أمين المستودع.

د) على أمناء المستودعات ومن في حكمهم أن يقدموا كشوفاً دورية إلى مستوى الصلاحية الملائم حسب الهيكل التنظيمي في الجهة الحكومية لاتخاذ ما يلزم من إجراءات وذلك عن الأصناف التالية :

1. الزائدة عن الحاجة.

2. المستغنى عنها.

3. التي بطل استعمالها.

4. غير صالحة للاستعمال.

5. التي يخشى عليها من التلف.

6. التي لها مدة صلاحية معينة.

8-2 المواد بطيئة الحركة والراكدة والزائدة عن الحاجة

أ) يجب شطب المواد التي لم يتم عليها أي حركة استلام أو صرف بموجب سجلات المستودعات لمدة أربعة وعشرين شهراً متصلة غير منقطعة من أجل التصرف فيها بالبيع بالمزاد أو بأي طريقة تصرف أخرى حسب الأنظمة المعمول بها.

القسم الثالث: إدارة المواد

1-3 استلام وتخزين وصرف المواد المعدة للتخزين

أ) عند ورود "المواد المعدة للتخزين" تفحص من قبل أمين المستودعات ومساعديه للتأكد من مطابقة المواد المستلمة لأمر الشراء أو أمر التوريد من حيث الكمية والمواصفات. وإذا كان فحص المواد يحتاج إلى خبرة فنية خاصة وجب على أمين المستودع أن يستعين بموظف ذو خبرة في المواد المستلمة. ولرئيس الجهة أو من يفوضه في ذلك تشكيل لجنة من ذوي الخبرة عند ورود "المواد المعدة للتخزين" بكميات أو قيمة كبيرة يحدد مقدارها في قرار تشكيل اللجنة لمساعدة أمين المستودعات في الفحص والاستلام.

ب) يحزر إذن استلام ورقي أو الكتروني بالكميات المستلمة فعلاً والمطابقة للمواصفات وتحفظ هذه المواد في المستودع وتضاف إلى سجلات عمدة المستودع وتضاف كمية وقيمة المواد في السجلات المحاسبية.

ج) المواد المستلمة غير المطابقة للمواصفات أو الزائدة عن الكمية المطلوبة حسب أمر الشراء أو أمر التوريد تحفظ في مكان خاص تمهيداً لإرجاعها أو استبدالها حسب الأحوال، ويتم إخطار المورد بذلك كتابة من قبل قسم المشتريات كما يتم إعلام الوحدة المالية في الجهة الحكومية المعنية.



(د) تصرف مواد المستودعات للإدارات المستخدمة بأذن صرف ورقية أو الكترونية وتسعر المواد التي يتم صرفها حسب السياسة المحاسبية المعتمدة وتسجل قيمة تلك المواد على بند الصرف المختص الملائم وتنزل الكمية والقيمة من عهدة المستودعات في سجلات المستودعات والسجلات المحاسبية.

(هـ) الأصناف المرتجعة للمستودعات السابق صرفها تثبت بإذن ارتجاع ورقي أو الكتروني وتطرح قيمتها من نفس بند الصرف المختص السابق الخصم عليه عند صرفها وتضاف كمية وقيمة الأصناف المرتجعة إلى عهدة المستودعات في سجلات المستودعات والدفاتر المحاسبية.

(و) تحفظ الأصناف بالمستودعات كل صنف على حدة وبطريقة تلائم حاجة العمل بحيث يؤدي نظام الحفظ إلى سهولة إتباع طريقة ما يرد أولاً يصرف أولاً مع ملاحظة ضرورة توفير أسباب الحماية للموجودات وذلك بالعمل على تأمين المستودعات من العوامل الجوية وغيرها. ويراعى بالنسبة إلى الأصناف التي تحفظ في مستودعات غير مسقوفة بأن يقتصر استعمال هذه المستودعات على الأصناف التي لا تتأثر بالعوامل الجوية أو التي تكون زهيدة القيمة أو ذات الأحجام الكبيرة أو لا تتأثر بطول مدة التخزين في العراء. ويراعى كذلك ضرورة تزويد هذه المستودعات بوسائل تغطية ملائمة وقواعد خشبية لحماية الموجودات وتوفير عنصر الأمان بأن تكون ذات أسوار عالية ومزودة بالحراسة اللازمة.

(ز) على أمناء المستودعات مراعاة تخزين الأصناف المستعملة في مكان مغاير للأصناف الجديدة وعليهم أيضاً مراعاة تخزين المواد القابلة للاشتعال في مستودعات خاصة تتفق مع طبيعتها.

2-3 استلام المشتريات المباشرة

(أ) على الجهات الحكومية التي ليس لديها مستودعات استلام مواد المشتريات المباشرة بصفة مبدئية في مكان مخصص لهذا الغرض أو أن تقوم بإجراء ترتيبات استلام أخرى ملائمة، ويتم إعلام القسم المستخدم الطالب لهذه المواد فوراً بورودها أو يتم إرسالها إليه مباشرة عند ورودها حسب طبيعة المواد.

(ب) يفحص القسم المستخدم الطالب المواد المستلمة للتأكد من مطابقتها من حيث الكمية والمواصفات لأمر الشراء أو أمر التوريد.

(ج) يحزر القسم المستخدم الطالب إذن استلام إلكتروني بالكميات المستلمة فعلاً والمطابقة للمواصفات وتخصم قيمتها من بند الصرف المختص الملائم.

(د) المواد المستلمة غير المطابقة للمواصفات أو الزائدة عن الكمية حسب أمر الشراء أو أمر التوريد تحفظ في مكان خاص تمهيداً لإرجاعها أو استبدالها حسب الأحوال ويتم إعلام المورد بذلك كتابة من قبل قسم المشتريات كما يتم إعلام الوحدة المالية في الجهة الحكومية المعنية.

القسم الرابع: جرد المستودعات

1-4 الجرد السنوي الشامل

(أ) على الجهة الحكومية التي لها مستودعات خاصة بها أن تجرد جميع محتويات مستودعاتها جرداً شاملاً مرة على الأقل كل عام ، وذلك دون الإخلال بنظام الجرد الجزئي المفاجئ خلال العام.



(ب) يبدأ الجرد الشامل السنوي في 15 ديسمبر (كانون الأول) من كل عام على أن ينتهي قبل نهاية الشهر التالي يناير (كانون الثاني) على الأكثر. على أنه إذا اقتضت طبيعة العمل في بعض المستودعات عدم إيقاف الحركة فيها بغرض القيام بهذا الجرد ، فيجب تحقيق الأرصدة و إرجاعها إلى 31 ديسمبر وذلك بإجراء عمليات الإضافة والخصم نتيجة الحركة بالمستودع خلال فترة الجرد.

(ج) تشكل لجان الجرد السنوي بقرار من مستوى الصلاحية الملانم بناءً على اقتراح المسئول المالي بالجهة الحكومية وبعد أخذ رأي الوحدات الأخرى بها.

(د) يراعى في تشكيل لجان الجرد تمثيل وحدات الشئون المالية والشئون الفنية بالجهة الحكومية ويتم الجرد بحضور أمين المستودع.

(هـ) تحرر لجان الجرد قوائم بما يتم جرده مبيناً بها الأرصدة الفعلية للأصناف وتطابقها بالأرصدة بموجب سجلات المستودعات وإثبات ما قد يظهر من عجز أو زيادة فإذا تبين للجنة وجود عجز أو زيادة تثبت ذلك في قوائم الجرد.

(و) تعد قوائم الجرد طبقاً للنموذج المعتمد مسبقاً لهذا الغرض.

(ز) ترسل صورة من قوائم الجرد إلى المسئول المالي بالجهة الحكومية لإبداء رأيه فيما ظهر بهذه القوائم من زيادة أو عجز ، وفي حالة وجود مخالفة مالية أو إدارية يرفع الأمر لمستوى الصلاحية الملانم في الجهة الحكومية لاتخاذ الإجراءات اللازمة نحو مساءلة المخالف تأديبياً طبقاً للتشريعات السارية.

(ح) في حالة وجود عجز أو زيادة ، تقوم الجهة الحكومية بإخطار دائرة المالية بتقرير موضح فيه أسباب ذلك ، وعلى دائرة المالية القيام بتسوية الفروق الجردية ، شطباً أو إضافة وذلك بعد فحص أسبابها ، وعلى الجهة الحكومية عدم القيام بأية تعديلات في سجلات المستودعات إلا بعد استلامها لقرار دائرة المالية في هذا الشأن.

(ط) في حالة فقدان أصناف أو تلفها بسبب خارج عن إرادة أمين المستودع يتم خصم هذه الأصناف من رصيد العهدة بموجب محضر يعتمد من مستوى الصلاحية الملانم في الجهة الحكومية على أن تخطر بذلك دائرة المالية.

(ي) على لجان الجرد وضع تقرير عن المستودعات التي قامت بجردها ، يتضمن جميع ما عرض لها من مخالفات أو فروق جردية خلال الجرد وعلى الأخص:

1. الأخطاء في وصف أو تصنيف الأصناف.
2. سوء حالة الأصناف أو عدم كفاية إجراءات حفظها.
3. الأخطاء التي وقعت في القيد بالسجلات.
4. الأصناف التي تحتاج إلى وقاية خاصة.
5. الأصناف التي انتهت مدة صلاحيتها.
6. أية توصيات تراها اللجان لتلافي الأخطاء وتذليل العقبات.
7. تحفظ قوائم الجرد الشامل السنوي في ملف خاص للرجوع إليه عند الاقتضاء.



2-4 الجرد الجزئي المفاجئ

- (أ) يتم جرد الأصناف جرداً جزئياً مفاجئاً بالتنسيق بين قسم الحسابات ووحدة التدقيق الداخلي وفقاً لبرامج الجرد المستمر أو أية برامج أخرى موضوعة لهذا الغرض يعتمدها وكيل الجهة الحكومية المعنية وذلك بمعرفة لجان يشكلها لهذا الغرض.
- (ب) في حالة وجود عجز أو زيادة ، تقوم الجهة الحكومية بإخطار دائرة المالية بتقرير مسببات ذلك ، وعلى دائرة المالية القيام بتسوية الفروق الجردية ، شطباً أو إضافة وذلك بعد فحص أسبابها ، وعلى الجهة الحكومية عدم القيام بأية تعديلات في سجلات المستودعات إلا بعد استلامها لقرار دائرة المالية في هذا الشأن.
- (ج) في حالة فقدان أصناف أو تلفها بسبب خارج عن إرادة أمين المستودع يتم خصم هذه الأصناف من رصيد العهدة بموجب محضر يعتمد من مستوى الصلاحية الملائم في الجهة الحكومية المعنية على أن تخطر بذلك دائرة المالية.
- (د) يحرر تقرير عن الجرد الجزئي المفاجئ ، يتضمن أية مخالفات أو فروق جردية.



ميثاق المشتريات

الصادر بموجب لائحة معايير أبوظبي للمشتريات



عنوان الوثيقة	ميثاق المشتريات
الإصدار	الإصدار 1.0
تاريخ النشر	18 أبريل 2021

الإصدار	التاريخ	جهة الإعداد	جهة الموافقة
الإصدار 1.0	24 مارس 2021	مكتب المشتريات الحكومية	المجلس التنفيذي

اصدريواسطة	معالي علي راشد الكتبي رئيس دائرة الإسناد الحكومي - أبوظبي
------------	--



محتويات ميثاق المشتريات

3.....	القسم الأول: المقدمة.....	
3.....	القسم الثاني: تنظيم وحدة المشتريات.....	
3.....	1-2 توزيع الأدوار في وحدة المشتريات.....	
3.....	2-2 المهام الاستراتيجية.....	
6.....	3-2 المهام الإجرائية.....	
8.....	4-2 المهام الإسنادية.....	
10.....	القسم الثالث: لجنة المشتريات.....	
10.....	1-3 الهدف.....	
10.....	2-3 تكوين اللجنة.....	
10.....	3-3 السلطات المفوضة للجنة المشتريات.....	
11.....	4-3 المسؤوليات الرئيسية.....	
11.....	5-3 الاجتماعات والنصاب القانوني.....	
11.....	6-3 قرارات لجنة المشتريات.....	
12.....	7-3 برنامج العمل.....	
12.....	8-3 رفع التقارير.....	
13.....	القسم الرابع: لجنة المناقصات.....	
13.....	1-4 الغرض من اللجنة.....	
13.....	2-4 تشكيل اللجنة.....	
13.....	3-4 السلطات المفوضة للجنة المناقصات.....	
14.....	4-4 المسؤوليات الرئيسية.....	
14.....	5-4 الاجتماعات والنصاب القانوني.....	
14.....	6-4 قرارات لجنة المناقصات.....	
14.....	7-4 برنامج العمل.....	
15.....	8-4 رفع التقارير.....	



القسم الأول: المقدمة

- (أ) يُحدد هذا الميثاق الأدوار واللجان التي يتعين تشكيلها بشأن عمليات المشتريات وآلية حوكمتها.
- (ب) تمَّ إعداد هذا الميثاق وهو يستهدف الإدارة التنفيذية والأطراف المعنية المشاركة في أنشطة المشتريات.

القسم الثاني: تنظيم وحدة المشتريات

1-2 توزيع الأدوار في وحدة المشتريات

- (أ) تُنطاط مهام المشتريات القياسية المحددة في هذا الميثاق الى موظفي المشتريات باعتبارهم موظفي الجهة الحكومية المعنيين بعمليات المشتريات أو بإصدار القرارات المتعلقة بالمشتريات، مع أخذ المسائل التالية بعين الاعتبار:
1. يجوز تحديد أكثر من موظف مشتريات واحد وتكليفهم بأداء دور قياسي واحد في عملية المشتريات باستثناء دور مدير وحدة المشتريات.
 2. يجوز تحديد موظف مشتريات واحد وتكليفه بأداء أكثر من دور قياسي واحد في عملية المشتريات بشرط مراعاة مبدأ الفصل بين المهام على مستوى الأفراد، والذي يتطلب موافقة فرد آخر على أي نشاط يقوم بتنفيذه.
- (ب) تتكون المهام القياسية للمشتريات من أدوار وأنشطة حيوية الغرض منها تمكين وحدة المشتريات من الوفاء بالمسؤوليات المُسندة اليها وتحقيق النتائج المتوقعة منها.
- (ج) تُشكل الأنشطة المحددة لكل مهمة قياسية الحد الأدنى من المسؤوليات التي يتعين على موظفي المشتريات تنفيذها بالإضافة الى المسؤوليات التنظيمية الأخرى الموكلة اليهم.
- (د) تنقسم المهام القياسية للمشتريات الى مهام استراتيجية، وإجرائية، وإسنادية.

2-2 المهام الاستراتيجية

- (أ) يتولى مدير وحدة المشتريات المهام الآتية:
1. قيادة وإدارة وحدة المشتريات والتحقق من الوفاء بالمهام والمسؤوليات المُسندة اليها.
 2. تمثيل وحدة المشتريات على المستوى التنفيذي.
 3. مسؤولية إدارة العلاقات مع الأطراف الداخلية ذات العلاقة.
 4. التحقق من عمل وحدة المشتريات بما يتوافق مع معايير المشتريات ودليل المشتريات والتشريعات المعمول بها.
 5. وضع خطة العمل الخاصة بوحدة المشتريات.
 6. تحديد استراتيجية المشتريات بما في ذلك الغايات والأهداف الاستراتيجية ورؤية ومهمة وحدة المشتريات.



7. إدارة الميزانية الداخلية الخاصة بوحدة المشتريات.
8. إدارة موظفي المشتريات واختصاصاتهم.
9. إدارة التغيير والاتصالات والإجراءات والأدوات الكفيلة برفع مستوى الأداء في وحدة المشتريات.
10. تحديد أهداف أداء موظفي المشتريات ومراقبته.
11. التأكد من استمرارية التطوير المهني لموظفي المشتريات.
12. تقديم التوصية بشأن توظيف موظفي المشتريات.
13. مراقبة وإدارة أداء وحدة المشتريات ومعالجة الجوانب والمجالات المتاحة لتحقيق الوفر، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.
14. رفع التقارير النصف سنوية الى المستوى التنفيذي الأعلى بشأن أداء وحدة المشتريات .
15. المحافظة على برنامج لضمان وتحسين الجودة يغطي جميع الجوانب المتعلقة بوحدة المشتريات والحصول على الموافقة عليه من لجنة المشتريات.
16. مسؤول عن الأنشطة المتعلقة بتوحيد الطلبات والنتائج المتحققة منها.
17. المصادقة على أعضاء لجان المناقصات لكل مناقصة على حدة.
18. إدارة الموافقات الاستثنائية مثل تجزئة المشتريات المطلوبة، وتفادي المفاوضات مع الموردين والموافقة على عمليات الشراء المباشر قبل الحصول على الموافقات المطلوبة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
19. الموافقة على المعايير الخاصة بتصنيف فئات الموردين ومقاييس الأداء.
20. الاهتمام بتطوير العلاقة والشراكة مع الموردين الاستراتيجيين.

(ب) مدير الفئة – يتولى المهام الآتية:

1. إدارة الطلب وفئة المشتريات.
2. الموافقة على تصنيف الفئات.
3. وضع خطة المشتريات الخاصة بالفئة.
4. الإشراف على وضع الاستراتيجيات الخاصة بالفئات ومراقبة تطبيقها.
5. تقرير الأولويات والموافقة على إطلاق المبادرات الاستراتيجية لتحديد المصادر وتتبع سيرها.



6. التثبت من صحة المنهجية المتبعة لتحديد المصادر بشكل استراتيجي وتتبع المنافع المتحققة.
7. قياس النتائج المتحققة من الاستراتيجية المتبعة في تحديد المصادر، والمنافع والوفورات الناجمة، ورفع تقارير بشأنها.
8. المصادقة على الطلبات المتعلقة بتعديل العقود وتمديد أجلها وتجديدها قبل الحصول على الموافقات اللازمة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
9. المصادقة على طلبات التغيير المقدمة من المورد والغرامات والأضرار المقطوعة والاقطاعات المالية المطبقة عليه وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء..
10. وضع الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموردين وتنفيذها، بما في ذلك تصنيف الموردين وإدارة علاقاتهم وأدائهم.
11. تعزيز التعاون مع فريق تحديد المصادر في نشر وإدارة مراحل التوريد.

(ج) ضابط الفئة – يتولى المهام الآتية:

1. وضع خطة لتحديد الطلب ومشتريات الفئة.
2. وضع الاستراتيجيات الخاصة بالفئات بهدف تحقيق وفورات وخفض التكلفة على المدى القريب والبعيد.
3. تحديد الفرص المتوفرة للاقتصاد في الكلفة والتحقق من صحة الطلبات الخاصة بمشتريات الفئة.
4. التعاون مع الأطراف الداخلية المعنية والمستخدمين النهائيين بهدف شراء السلع والخدمات والمشاريع التي تُلبّي الاحتياجات المطلوبة.
5. قيادة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية لتحديد المصادر الخاصة بالفئة، والتفاوض وإتمام الاتفاقيات مع الموردين.
6. المشاركة في التحقق من نتائج التقييم الفنية والعروض المالية المقترحة من المورد.
7. متابعة ورصد المنافع المتحققة لفئة المشتريات وضمان تحقيق الوفورات المستهدفة.
8. التثبت من صحة الطلبات المقدمة لتعديل العقود أو تمديد مدتها أو تجديدها.
9. التحقق من صحة الطلبات المقدمة من المورد لإجراء التغييرات، ومن الغرامات، والأضرار المقطوعة والاقطاعات المالية المطبقة على المورد.
10. إقامة علاقات جديدة والمحافظة على العلاقات القائمة مع الموردين الاستراتيجيين.
11. الإشراف على أداء المورد، وتتبع التقدم المحرز في إجراءات التحسين، وعقد اجتماعات لمراجعة الأداء مع الموردين.

(د) أخصائي الفئة – يتولى المهام الآتية:



1. الإلمام التام بالتطورات الحاصلة في القطاع المعني واتجاهات السوق، والتقنيات الحديثة، والممارسات الرائدة المتعلقة بفئة المشتريات.
2. جمع وتحليل المعلومات والمواصفات المتعلقة بالفئة بهدف دعم المبادرات الاستراتيجية لتحديد مصادر تلك الفئة.
3. وضع الاستراتيجية الخاصة بتحديد مصادر الفئة والمحافظة عليها من خلال أبحاث السوق والتحليل.
4. التعاون مع فريق تحديد المصادر والأطراف المعنية الداخلية الأخرى بهدف تنفيذ عملية تحديد مصادر الفئة.
5. تقديم الدعم التحليلي في تقييم الموردين واختيارهم.
6. المشاركة في التحقق من نتائج التقييم الفنية والعروض المالية المقترحة من المورد.
7. تقديم المساعدة في تتبع وتحليل حجم المنافع المتوقعة وإمكانيات التحسين.
8. تقديم المساعدة في المحافظة على العلاقات مع الموردين الاستراتيجيين.

3-2 المهام الإجرائية

(أ) مدير تحديد المصادر:

1. الإشراف على تنفيذ عملية تحديد المصادر، والإجراءات اعتباراً من طلب الشراء وحتى الدفع، وضمان امتثالها لمعايير المشتريات ودليل المشتريات والتشريعات ذات الصلة.
2. التعاون مع مدير الفئة بهدف تطبيق خطة المشتريات.
3. الإشراف على الأنشطة الإجرائية للمشتريات وضمان الوفاء باتفاقيات مستوى الخدمة ومؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها.
4. الموافقة على أوامر الشراء اللاحقة، والمشتريات الخالية من أوامر شراء، وتعديل والغاء تلك الأوامر.
5. إدارة المنازعات الناشئة مع الموردين بشأن توريد السلع وتقديم الخدمات والمشاريع.
6. قيادة عملية التخفيض في إجراءات المشتريات من خلال تزويد مدير الفئة بملاحظات نوعية وكمية حول إمكانية الاتصال والاستفسار عن المشتريات عبر المواقع الإلكترونية.

(ب) ضابط تحديد المصادر

1. إدارة تنفيذ عملية تحديد المصادر وإجراءات الطلب حتى الشراء والنتائج المتحققة طبقاً لمعايير المشتريات ودليل المشتريات والتشريعات ذات الصلة.
2. التحقق من استلام العروض وتقييمها بالشكل المطلوب والوافي.



3. الموافقة على إصدار أمر الشراء الى المورد، وإدخال التعديلات عليه، وإغلاقه.
4. الموافقة على أوامر الشراء اللاحقة، والمشتريات دون أمر شراء، والتعديلات في أوامر الشراء وإلغاء تلك الأوامر.
5. التنسيق مع الموردين لتسوية النزاعات المتعلقة بالسلع والخدمات والمشاريع.
6. التعاون مع الإدارة المالية بهدف تسهيل صرف الدفعات الى الموردين في الوقت المحدد وبالشكل المطلوب.
7. التعاون مع الأطراف المعنية الداخلية والمستخدمين النهائيين بشأن احتياجاتهم من المشتريات منخفضة القيمة من خلال تحديد مصادر سريعة.
8. اقتراح المبادرات الهادفة الى التحسين ورفع المستوى تستند الى الملاحظات المقدمة من جميع الأخصائيين.
9. تقديم الدعم في تخفيض إجراءات المشتريات من خلال تقديم ملاحظات نوعية وكمية حول إمكانية الاتصال والاستفسار عن المشتريات عبر المواقع الالكترونية.
10. الحفاظ على المواقع الالكترونية الخاصة بالمشتريات بالتعاون مع ضابط الفئة وتحديثها.

ج) أخصائي تحديد المصادر

1. المساندة في تنفيذ عملية تحديد المصادر والإجراءات من الطلب حتى الدفع وضمان التقيد بمعايير المشتريات، ودليل المشتريات، والتشريعات ذات الصلة.
2. التحقق من صحة طلبات الشراء مقارنة بالعقود القائمة والمخزون المتوفر لتحديد مدى إمكانية الوفاء بالمتطلبات دون الدخول في التزامات جديدة.
3. التعاون مع أخصائي الفئة بشأن طلب الشراء الذي يستلزم معرفة مصادره الاستراتيجية وتقديم الدعم في تنفيذه.
4. تحديد مصادر المشتريات غير الاستراتيجية ذات القيمة المنخفضة بطرق سريعة.
5. إدارة تحويل طلبات الشراء الى أوامر شراء بما في ذلك إنشاؤها وإرسالها الى الموردين.
6. التأكد من أن أوامر الشراء والفواتير تشتمل على معلومات تفصيلية كافية وترتبط بحسابات دفتر الأستاذ العام ومراكز التكلفة وفئة المشتريات.
7. متابعة طلبات الشراء المتأخرة.
8. إدارة التعديلات في أوامر الشراء وفي تحديثها وإغلاقها وإلغائها.
9. تقديم دعم في إنشاء وتحديث وإدارة المواقع الالكترونية للمشتريات.



4-2 المهام الإسنادية

(أ) خبير التعاقد

1. مسؤول عن إنشاء وتحديث والمحافظة على نماذج العقود الخاصة بالسلع والخدمات والمشاريع.
2. المساعدة في مراجعة التغييرات في نماذج العقود القياسية التي يطلبها المستخدمون النهائيون أو الموردون.
3. تقديم الدعم في إعداد عقود جديدة، والتعديلات في العقود، وتجديدها وتمديد مدتها.
4. التأكد من صحة طلبات التغيير المقدمة من الموردين بشأن العقود الجارية والمصادقة على تلك الطلبات.
5. إقرار فرض الغرامات والأضرار المقطوعة والاقطاعات المالية بما يتفق مع الأحكام الواردة في العقود.
6. تقديم المشورة والمشاركة في المناقشات المتعلقة بتحديد المصادر والمشتريات بما في ذلك تسوية المنازعات.
7. التنسيق والحصول على الموافقة من إدارة الشؤون القانونية بشأن كافة المهام المذكورة أعلاه.

(ب) خبير – إدارة أداء المورد ومراحل التعاقد

1. إنشاء الطلب الخاص بتسجيل المورد بالإنابة عن الجهة الحكومية للموردين غير المرخصين من دائرة التنمية الاقتصادية بأبوظبي.
2. تشجيع الموردين على الانتظام بتحديث بيانات تسجيلهم وتأهيلهم والرد على الاستفسارات التجارية المتعلقة بإدارة مراحل التعاقد مع المورد.
3. إدارة عملية تدوين أداء المورد ورفع التقارير بشأنه.
4. طرح الاستبيانات حول أداء الموردين والتنسيق مع الأطراف المعنية لتقديم الإجابات.
5. إنشاء ونشر البطاقات لقياس إنجاز المورد.
6. التحقق من تحديث كافة المعلومات المتعلقة بأداء المورد بشكل منتظم وإمكانية اضطلاع الأطراف المعنية ذات العلاقة على تلك المعلومات.
7. التعامل مع كافة التغييرات التي يتم طلبها في الاستطلاعات الخاصة بأداء المورد وبطاقات قياس الأداء.
8. تقديم الدعم في تصنيف الموردين وفقاً لمعايير التصنيف المعتمدة.
9. المساعدة في وضع خطة عمل لتطوير أداء الموردين وتتبع مدى تقدمهم.
10. تقديم الدعم في الأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات الموردين.



(ج) خبير رفع تقارير

1. المساعدة في إنتاج التقارير المطلوبة القياسية وغير القياسية.
2. نشر التقارير المتعلقة بقياس وتتبع أداء وحدة المشتريات على الفترات الزمنية المقررة ورفعها الى الأطراف المعنية ذات العلاقة.
3. التعامل مع أي تغييرات مطلوبة في المتطلبات الخاصة برفع التقارير والتأكد من تطبيق المتطلبات المعتمدة.
4. مراقبة مدى توافر وصحة البيانات المتعلقة بالتقارير وإبراز أي مخالفات
5. تقديم الدعم في الإشراف على جميع خطط العمل الخاصة بوحدة المشتريات وتتبع التقدم المحرز.

(د) منسقي التعاون بين الجهات الحكومية ومكتب المشتريات الحكومية

1. الاتفاقيات على مستوى الحكومة

- I التأكد من المحافظة على المتطلبات والمواصفات المتعلقة بالفئات المشتركة وتقديمها الى مكتب المشتريات الحكومية عند طلبه.
- II تقديم الدعم في الجهة الحكومية في تطبيق العقود المتعلقة بالفئات المشتركة الصادرة عن مكتب المشتريات الحكومية.
- III الرد على الاستفسارات المتعلقة بالفئات المشتركة والعقود الخاصة بها مع تقديم الدعم الى مكتب المشتريات الحكومية، عند اللزوم.

2. إدارة البيانات الرئيسية

- I تقديم الدعم في تطبيق استراتيجية حوكمة البيانات لدى الجهة الحكومية والمحافظة عليها.
- II المساعدة في مراقبة جودة البيانات لدى الجهة الحكومية، وتقييم النقاط ذات العلاقة، وأسباب تراجع الجودة ومراقبة إجراءات التطبيق والتحسين.
- III التنسيق مع مكتب المشتريات الحكومية بشأن التغييرات في البيانات الرئيسية المتعلقة بالموردين وبنود المشتريات.

3. إدارة التغيير

- I التنسيق مع مكتب المشتريات الحكومية لتنظيم وإدارة التغيير وتطبيقه والمحافظة عليه.
- II تحديد المسائل والاستفسارات المتعلقة بالتغيير وتبليغها للأطراف ذات العلاقة وتسوية أسباب الاعتراض عليها بدعم من مكتب المشتريات الحكومية، عند اللزوم.
- III التأكد من المتطلبات ومدى الجاهزية لتطبيق التغيير بالتعاون مع مكتب المشتريات الحكومية.



القسم الثالث: لجنة المشتريات

1-3 الهدف

- (أ) تتولى لجنة المشتريات مساعدة رئيس الجهة الحكومية على الوفاء بمسؤولياته الإشرافية المتعلقة بوحدة المشتريات.
- (ب) تتولى لجنة المشتريات الإشراف على عمليات وحدة المشتريات ومراقبة أدائها ومدى امتثالها للإطار التنظيمي والتشغيلي في عمليات المشتريات.
- (ج) تكون اللجنة مسؤولة عن المصادقة على التوجّه الاستراتيجي المقترح من مدير وحدة المشتريات، ومراقبة المبادرات الرئيسية الخاصة بالمشتريات وإدارة معالجة نقاط الخلاف المتعلقة بوحدة المشتريات.

2-3 تكوين اللجنة

- (أ) تشكل لجنة المشتريات كلجنة دائمة ويتولى رئيس الجهة الحكومية تعيين أعضائها.
- (ب) تتشكل لجنة المشتريات على النحو الوارد أدناه.

الرقم	أعضاء لجنة المشتريات	الصفة	حقوق التصويت
1	رئيساً من المستوى التنفيذي	رئيس اللجنة	نعم – عند تساوي الأصوات فقط
2	ممثل أول عن الإدارة المالية	عضو	نعم
3	ممثل أول عن إدارة الشؤون القانونية	عضو	نعم
4	ممثل أول عن المستخدم النهائي الرئيسي (1)	عضو	نعم
5	ممثل أول عن المستخدم النهائي الرئيسي (2)	عضو	نعم
6	أمين سر	مقرر اللجنة	كلا

- (ج) يجب أن يكون أعضاء لجنة المشتريات على دراية بمعايير المشتريات.
- (د) تكون واجبات ومسؤوليات أعضاء اللجنة بالإضافة إلى المهام التنظيمية المنوطة بهم.
- (هـ) تكون لجنة المشتريات مسؤولة تجاه رئيس الجهة الحكومية وتابعة له بشكل مباشر.
- (و) يجوز لرئيس الجهة الحكومية إقالة رئيس وأعضاء لجنة المشتريات للأسباب الآتية:

1. إذا تغيب عن حضور أربعة (4) اجتماعات متتالية دون سبب وجيه.
2. إذا أظهر عدم حيادية أو وجود تضارب في المصالح أو تقصيره في الإعلان عن مصالحه.
3. أي سبب آخر يراه رئيس الجهة الحكومية عادلاً وذو مصداقية

3-3 السلطات المفوضة للجنة المشتريات

- (أ) تفوض لجنة المشتريات بالسلطات الآتية:

1. طلب والحصول على أي معلومات أو تقارير تحتاجها من مدير وحدة المشتريات
2. مطالبة أي موظف من المشاركين من الجهة الحكومية أو أي جهة مفوضة تعمل نيابة عن أو مع الجهة الحكومية المشاركة في الأنشطة السابقة للمشتريات وإدارة العقود بحضور اجتماع اللجنة وتقديم أي معلومات أو إيضاحات تطلبها اللجنة



3. الحصول على مشورة قانونية أو مهنية مستقلة من الخبراء المختصين بالمسألة محل البحث
4. التنسيق مع مدقي الحسابات الداخليين والحياديين عند وجود دليل على عدم التقيد بالأنظمة أو السياسة أو الإجراءات المتبعة
5. سلطة إتخاذ القرارات بشأن التظلمات الداخلية أو الخارجية المقدمة ضد وحدة المشتريات

4-3 المسؤوليات الرئيسية

- (أ) الإشراف على عمليات الشراء المنوطة بها بموجب دليل تفويض صلاحيات الشراء.
- (ب) إقرار إستراتيجية المشتريات والمبادرات المقدمة من مدير وحدة المشتريات.
- (ج) مراجعة تقرير إدارة المشتريات وخطة وحدة المشتريات بهدف تقييم أدائها التكتيكي والتشغيلي.
- (د) مراقبة مدى امتثال وحدة المشتريات مع الأطر التنظيمية والتشغيلية ومع التشريعات ذات الصلة.
- (هـ) تحديد مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية والبحث عن إجراءات بهدف تحسينها، إذا لزم الأمر.
- (و) مراجعة واعتماد برنامج ضمان وتحسين الجودة في وحدة المشتريات.
- (ز) تصحيح أي تظلمات أو شكاوى تتعلق بعمليات وحدة المشتريات.
- (ح) إصدار التوجيهات بشأن أي مسألة تتعلق بالمشتريات يقدمها مدير وحدة المشتريات إلى اللجنة، بغض النظر عن قيمتها.
- (ط) أي مسألة أو مهمة أو مسؤولية أخرى يقوم رئيس الجهة الحكومية بتكليف اللجنة بها.

5-3 الاجتماعات والنصاب القانوني

- (أ) تعقد لجنة المشتريات اجتماعاً واحداً على الأقل كل شهر. علاوةً على ذلك، يجوز لرئيس اللجنة الدعوة لعقد اجتماعات إضافية تُعتبر ضرورية لمعالجة المسائل المهمة التي يحيلها مدير وحدة المشتريات إلى اللجنة أو لمعالجة أي مسائل ترغب اللجنة في متابعتها إذا رأت موجباً لذلك للوفاء بالمسؤوليات المسندة إليها.
- (ب) يجب إرسال الوثائق والتقارير والعروض الحاسوبية وأي أوراق أخرى إلى أعضاء لجنة المشتريات وغيرهم من المدعوين قبل خمسة (5) أيام عمل على الأقل من موعد الاجتماع المقترح أو قبل ذلك التاريخ، إذا لزم الأمر.
- (ج) يجوز للجنة أن تقرر عقد اجتماعاتها عبر الأجهزة السمعية أو المرئية بشرط أن يكون جميع أعضاء لجنة المشتريات المشاركين في الاجتماع قادرين على المشاركة في المناقشات.
- (د) يتكون النصاب القانوني في اجتماعات اللجنة من ثلثي الأعضاء على الأقل ممن يملكون حق التصويت والحاضرين شخصياً أو عبر الأجهزة السمعية أو المرئية (يتم تقريبها إلى أقرب رقم صحيح).
- (هـ) يجب أن تكون مدة الاجتماع كافية بحيث تسمح بمناقشة وافية للمسائل المطروحة.
- (ز) في غياب الرئيس، تنتخب اللجنة واحداً من بين الأعضاء الحاضرين لرئاسة الاجتماع

6-3 قرارات لجنة المشتريات

- (أ) على اللجنة أن تسعى لإصدار قراراتها بإجماع الآراء/الموافقة الجماعية.



- (ب) في حالة عدم التوصل إلى الموافقة الاجتماعية، يُتخذ القرار بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين في الاجتماع شخصيًا أو عبر الأجهزة السمعية أو المرئية.
- (ج) عند تعادل الأصوات، يكون لرئيس لجنة المشتريات صوت مُرجح.
- (د) يجوز للجنة المشتريات إصدار قراراتها بواسطة التمرير دون عقد اجتماع فعلي بشرط مصادقة جميع أعضاء لجنة المشتريات على القرار.

7-3 برنامج العمل

- (أ) تقوم اللجنة بإعداد برنامج عمل يشتمل بالتفصيل على المسائل المتوقعة النظر فيها خلال السنة المالية.
- (ب) يجب أن يكون برنامج العمل قابلاً للتعديل باستمرار، ويتم تحديثه بعد كل اجتماع وتضمن أي بنود إضافية يتعين على لجنة المشتريات دراستها والنظر فيها.
- (ج) يجب أن تشكل مراجعة برنامج العمل أحد البنود الدائمة المدرجة على جدول أعمال كل اجتماع.
- (د) يكون أمين سر لجنة المشتريات مسؤولاً عن تقديم الدعم في وضع برنامج العمل.

8-3 رفع التقارير

- (أ) على أمين سر اللجنة إعداد محضر بكل اجتماع يشتمل على الإجراءات المتخذة واعتماده من رئيس لجنة المشتريات وتعميمه على جميع الحاضرين في الاجتماع (من أعضاء ومدعوين) وعلى رئيس الجهة الحكومية في غضون خمسة (5) أيام عمل.
- (ب) على لجنة المشتريات إعداد تقرير نصف سنوي ورفعها إلى رئيس الجهة الحكومية، على أن يشتمل بحد أدنى على المسائل الآتية:
1. المسائل التي قامت اللجنة بدراستها، والقرارات المتخذة بشأنها والاستنتاجات المستخلصة والإجراءات التي تم الاتفاق عليها.
 2. النقاط والمسائل التي ما زالت عالقة وتتطلب إمّا قراراً من رئيس الجهة الحكومية أو إبداء ملاحظاته عليها.
 3. حالة برنامج عمل اللجنة مع تبيان المسائل المنجزة والمسائل غير المكتملة للسنة المالية.
 4. ملخص عن أداء وحدة المشتريات المقدم من مدير وحدة المشتريات.
 5. مدى حضور اجتماعات اللجنة من قبل الأعضاء والرئيس، كلٌّ على حدة.
 6. السلطات التي تمت ممارستها من قبل اللجنة.
 7. حالات عدم الامتثال من قبل وحدة المشتريات والإجراءات المتخذة.
 8. التظلمات أو الشكاوى التي تعاملت معها اللجنة.
- (ج) على لجنة المشتريات تقديم أي تقارير إضافية يطلبها رئيس الجهة الحكومية.



القسم الرابع: لجنة المناقصات

1-4 الغرض من اللجنة

- (أ) تتولى لجنة المناقصات تعزيز التعاون بين مختلف الدوائر والمشاركة في المناقصات ذات العلاقة طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء.
- (ب) تعمل لجنة المناقصات على تسهيل اختيار الموردين الأكثر كفاءة بما يتوافق مع معايير المشتريات ودليل المشتريات والتشريعات المعمول بها

2-4 تشكيل اللجنة

- (أ) يتم تعيين أعضاء لجنة المناقصات لكل مناقصة على حدة من قبل الأطراف المخولين بذلك طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء. واعتمادهم من قبل مدير وحدة المشتريات لكل مناقصة معينة.
- (ب) يجب أن يمتلك أعضاء لجنة المناقصات المعرفة الكافية بالسلع والخدمات والمشاريع أو بالخبرة في الموضوع المطروح بهدف تقديم مدخلات جديدة في إجراءات المناقصة.
- (ج) يجوز أن تتضمن لجنة المناقصات أفراد يكلفون بمهمة واحدة أو أكثر من المهام الآتية:

1. خبير في المشتريات

2. ممثل عن دائرة المستخدم النهائي

3. خبير مالي

4. خبير قانوني

5. خبير في الموضوع محل البحث

- (د) يجب أن تضم لجنة المناقصات عضوين اثنين على الأقل ممن يمثلون المهام المحددة للجنة أعلاه استناداً الى طبيعة المناقصة وشروطها.
- (هـ) يجب أن يكون أعضاء لجنة المناقصات على دراية وافية بمعايير المشتريات، ودليل المشتريات، وبوابة المشتريات، والتشريعات المعمول بها.
- (ز) تكون واجبات ومسؤوليات أعضاء اللجنة علاوةً على المهام التنظيمية المنوطة بهم.
- (و) يجوز إقالة أعضاء لجنة المناقصات من قبل المفوضين بذلك طبقاً لدليل تفويض صلاحيات الشراء للأسباب الآتية:

1. فقدان الحيادية أو وجود تضارب في المصالح أو تقصيره في الإعلان عن مصالحه.

2. أي سبب آخر يراه مدير وحدة المشتريات عادلاً وذو مصداقية

3-4 السلطات المفوضة للجنة المناقصات

(أ) تفوض لجنة المناقصات بالسلطات الآتية:

1. طلب أي معلومات أو إيضاحات تحتاجها من الموردين والحصول على تلك المعلومات.



2. التفاوض مع الموردين بالإئابة عن الجهة الحكومية.

3. طلب المعلومات من الأطراف المعنية الداخلية بهدف فهم المناقصة ونطاقها، والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالتقييم والتفاوض.

4-4 المسؤوليات الرئيسية

- (أ) تقديم المدخلات بهدف وضع الاستراتيجية الخاصة بتحديد المصادر.
- (ب) تقييم المناقصات بطريقة عادلة وأخلاقية طبقاً لمعايير التقييم المقررة.
- (ج) التفاوض مع الموردين بالنيابة عن الجهة الحكومية وفقاً للمبادئ التوجيهية المعمول بها.
- (د) التواصل مع الموردين من خلال قنوات الاتصال المتوفرة في بوابة المشتريات مع مراعاة مبدأ العدالة والشفافية.
- (هـ) التصريح عن أي تضارب في المصالح من المحتمل أن يكون قد نشأ.
- (و) المحافظة على السرية التامة لأي معلومات يتم استلامها في سياق عطاء المورد وعدم الكشف عنها إلى أي طرف خارجي بخلاف أعضاء لجنة المناقصات.
- (ز) الالتزام بالنزاهة في إجراءاتها.
- (ح) أي مسألة أو مهمة أو مسؤولية يكلفها بها مدير وحدة المشتريات.

5-4 الاجتماعات والنصاب القانوني

- (أ) تعقد لجنة المناقصات اجتماعاً كلما رأت ضرورة لذلك بهدف معالجة المسائل المتعلقة بتقديم المدخلات بشأن استراتيجية تحديد المصادر وتقييم المناقصات وإجراء المفاوضات.
- (ب) يجوز للجنة أن تقرر عقد اجتماعاتها عبر الأجهزة السمعية أو المرئية بشرط أن يكون جميع أعضاء لجنة المناقصات المشاركين في الاجتماع قادرين على المشاركة في المناقشات.
- (ج) يتعين على جميع أعضاء لجنة المناقصات حضور كل اجتماع إما بالحضور الشخصي أو عبر أجهزة الاتصال السمعي أو المرئي.
- (د) يجب أن تكون مدة الاجتماع كافية لإجراء مناقشات وافية للمسائل المطروحة على الاجتماع.

6-4 قرارات لجنة المناقصات

- (أ) يجب نشر قرارات لجنة المناقصات على بوابة المشتريات.

7-4 برنامج العمل

- (أ) على اللجنة إعداد برنامج عمل فور تعيينها وتكليفها بالمناقصة المعنية.
- (ب) يجب أن يكون برنامج العمل قابلاً للتعديل والتحديث بعد كل اجتماع.



(ج) يجب أن تشكل مراجعة برنامج العمل أحد البنود الدائمة المدرجة على جدول أعمال كل اجتماع.

8-4 رفع التقارير

(أ) تكلف لجنة المناقصات واحدا من أعضائها بإعداد المحضر والإجراءات المتخذة في كل اجتماع ويرسل المحضر الى جميع الحاضرين في الاجتماع والى مدير وحدة المشتريات في غضون خمسة (5) أيام عمل.

(ب) يجوز لمدير وحدة المشتريات ومدقي الحسابات الداخليين أو الخارجيين مطالبة لجنة المناقصات لإبداء المبررات وإيضاح الأسباب المنطقية المتبعة في منهجية وتقييم المناقصات.

(ج) على لجنة المناقصات تقديم أي تقارير إضافية يطلبها مدير وحدة المشتريات.

تفويض صلاحيات الشراء

صادرة وفقاً لمعايير المشتريات في أبوظبي

عنوان الوثيقة	تفويض صلاحيات الشراء
الإصدار	الإصدار 1.0
تاريخ النشر	18 أبريل 2021

الإصدار	التاريخ	جهة الإعداد	جهة الموافقة
الإصدار 1.0	24 مارس 2021	مكتب المشتريات الحكومية	المجلس التنفيذي

اصدر بواسطة	معالي علي راشد الكتبي رئيس دائرة الإسناد الحكومي
-------------	---

تفويض صلاحيات الشراء
النموذج التخطيطي

الاختصارات Abbreviations	
Demand and Category Management	DCM
إدارة الطلب والفئات	
Source to Contract	S2C
تحديد المصادر إلى التعاقد	
Contract Lifecycle Management	CLM
إدارة دورة حياة العقود	
Requisition to Pay	R2P
الطلب إلى الدفع	
Supplier Performance and Relationship Management	SPRM
إدارة علاقات وأداء الموردين	
Risk and Regulations	RR
المخاطر وتنظيمها	
Master Data Management	MDM
إدارة البيانات الرئيسية	

تفويض صلاحيات الشراء

النموذج التخطيطي

رموز سير العمل Workflow Legend	
يمثل الرقم الدور المسؤول عن إطلاق سير العمل (إنشاء المهمة، التقديم أو الموافقة الأولية للمهمة)، إلزامي لكل سير عمل	1
Number representing the role responsible for initiation of the workflow (creation, submission or initial approval of a task); mandatory for each workflow	
تمثل الأرقام تسلسل سير العمل بالنسبة لأدوار المشاركين وتصرفاتهم في سير العمل (المراجعين، والمدققين أو الطرف الموافق/ الطرف المعتمد)	2, 3, etc.
Numbers representing workflow sequence related to actions of participants in the workflow (reviewers, validators or approvers)	
مجموعة أرقام تمثل التسلسل البديل في سير العمل طبقاً للمهمة الصادرة بشأنه، ويجب أن يكون الرقم (X) و (Y) متتاليًا	X/Y
Combination of numbers representing alternative sequence in the workflow depending on the role initiating it; X and Y must be consecutive	
وجود (نجمة) * بجانب الحرف تشير إلى أن الدور أو المستند المعني هو اختياري في سير العمل.	X*
'Asterisk' * next to a character represents that the indicated role or document is optional in the workflow	
وجود علامة الاقحام ^ تعني بأن الدور المعني هو صحيح فقط في حال وجود عملية توريد واحدة أو من مصدر واحد (عملية توريد مباشر)	X^
'Caret' ^ next to a character signifies that the indicated role is valid only in case of Single or Sole Sourcing	
وجود علامة (كارون) v تعني بأن النشاط المعني معتمد من الرئيس بالاستناد إلى قرار من خارج النظام	Xv
'Caron' v next to a character signifies that the indicated activity is approved by Chairman based on out-of-system resolution with ECAS# required	
الحرف (C) يمثل نوع الدور المنفذ في المهمة باعتباره الطرف المنشئ لسير العمل، ويتم تمثيله دائما برقم (1)	C
Letter representing the role engaged in a task as a Creator initiating the workflow; always with number 1	
يمثل الحرف الدور المنفذ في المهمة باعتباره الطرف الذي قام بالمراجعة، وفي حال عدم وجود رقم، عندها يمكن إدخاله في أي مرحلة من سير العمل	R
Letter representing the role engaged in a task as a Reviewer; if without number then can be engaged at any stage of the workflow	
يمثل الحرف الدور المنفذ في المهمة باعتباره الطرف الذي قام بالموافقة، وذلك عند مرحلة معينة من سير العمل	A
Letter representing the role engaged in a task as an Approver; always assigned to a particular stage of the workflow	
يمثل الحرف المنفذ في المهمة باعتباره المشارك الذي قام بتقديم المعلومات عن الطلب	P
Letter representing the role engaged in a task as a Participant providing input upon request	
نطاق السقف يشمل الحد الأعلى للقيمة، مثلا (من صفر إلى 5 آلاف)، تعتبر شاملة للخمسة آلاف. وتكون جميع القيم خالية من الضريبة والرسوم.	XX to YY
Threshold ranges include the upper limit values mentioned, e.g. '0 to 5K' includes the 5K value. All values are exclusive of taxes and duties.	
في حالة عدم توفر الدور المطلوب الموافقة عليه أو مراجعته في الجهة، عندها تنتقل المسؤولية إلى الطرف الأعلى الذي يليه في تولي المسؤولية	L + 1 Rule
In case role assigned to approval or review activity does not exist in an entity, then the responsibility is automatically assigned to the next higher level role.	

تفويض صلاحية الشراء
مكونات عملية الشراء



التخطيط	
Planning	
دراسة الجدوى الاقتصادية	
Feasibility Study	
أكثر من 10 مليون	يتطلب التخطيط لعملية التوريد التي تزيد على 10 مليون درهم من وحدة المشتريات التأكد من أن الطرف طالب المشتريات قد أجرى دراسة جدوى اقتصادية لاحتياجاته
> 10M	Planning of sourcing exceeding 10M AED requires the Procurement to ensure the Feasibility Study for the requirement is prepared by the requestors
جديد المصادر/التوريد	
Sourcing	
استراتيجية تحديد المصادر	
Sourcing Strategy	
أكثر من 5 مليون	تستلزم عملية التوريد لمشتريات تزيد على (5) مليون درهم إجراء تحديد المصادر الكاملة وإعداد استراتيجية توريد بالتعاون مع لجنة المناقصات
> 1M	Sourcing exceeding 1M AED requires running of the Full Sourcing Project and preparation of the Sourcing Strategy in collaboration with the Tendering Committee
5 مليون أو أقل	يجوز إجراء عملية التوريد التي لا تزيد على مليون درهم إما بعملية توريد سريعة أو بإجراء دورة تحديد المصادر الكاملة
<= 1M	Sourcing not exceeding 1M AED may be executed through the Quick Sourcing Project or the Full Sourcing Project
طريقة تحديد المصادر	
Sourcing Method	
أكثر من 5 مليون	تستلزم عملية التوريد لمشتريات تزيد على (5) مليون درهم إجراء مناقصة عامة من خلال دورة تحديد المصادر الكاملة (استراتيجية تحديد المصادر)
> 5M	Sourcing exceeding 5M AED requires execution of the Public Tender through the Full Sourcing Project (Sourcing Strategy)
خمس ملايين أو أقل	يجوز إجراء عملية التوريد التي لا تزيد على (5) مليون درهم إما من خلال مناقصة محدودة (عملية توريد سريعة أو عملية توريد كاملة) أو بطرح مناقصة عامة (دورة تحديد المصادر الكاملة)
<= 5M	Sourcing not exceeding 5M AED may be executed through the Limited Tender (Quick Sourcing Project or Full Sourcing Project) or the Public Tender (Full Sourcing Project)
كافة القيم	تستلزم عمليات التوريد من مصدر واحد لمشتريات من جميع القيم مصادقة رئيس وحدة المشتريات واعتماد رئيس الجهة الحكومية
All values	Sole Sourcing and Single Sourcing for requirements of all values requires endorsement of the head of the Procurement and approval of the Chairman of the government entity
كفالة العطاء/الكفالة الأولية	
Bid Bond	
أكثر من 5 مليون	تستلزم عمليات التوريد التي تزيد قيمتها على (5) مليون تقديم كفالة عطاء بنسبة 1% من قيمة العطاء التقديرية نظل صالحة لمدة 30 يوما بعد مدة سريان العطاء
> 5M	Sourcing exceeding 5M AED requires submission of the bid bond amounting up to 1% of the estimated tender value and valid for 30 days after the period of the bid validity
لجنة المشتريات	
Procurement Committee	
أكثر من 5 مليون	تستلزم عملية التوريد التي تزيد على (1) مليون درهم موافقة استراتيجية تحديد المصادر وتوضيحية بالرخصة من لجنة المشتريات
> 1M	Sourcing exceeding 1M AED requires approval of Sourcing Strategy and Award Recommendation by the Procurement Committee
لجنة التخطيط	
Tendering Committee	
أكثر من 5 مليون	تستلزم عملية التوريد التي تزيد على (1) مليون درهم تشكيل لجنة مناقصات يتم تعيين أعضائها من قبل المدير التنفيذي أو مسؤول أعلى رتبة لدى المستخدم النهائي ومصادق عليها رئيس وحدة المشتريات لإجراء تقييم في الزايم وتقييم مالي اختياري، إذا ما طلبت وحدة المشتريات ذلك
> 1M	Sourcing exceeding 1M AED requires forming of the Tendering Committee with members appointed by the Executive Director or above of the End-users and endorsed by the head of the Procurement to mandatorily execute Technical Evaluation and optionally execute Commercial Evaluation, if requested by Procurement
الاستثناء في التعامل	
Exceptions Handling	
الاستثناء في تحديد المصادر	يشترط في الاستثناء من التفويضات الممنوحة في تفويض صلاحيات المشتريات فيما يتعلق "بإستراتيجية التوريد"، و"طريقة التوريد" و"كفالة العطاء" الحصول على موافقة لجنة المشتريات
Exceptions in Sourcing	Exceptions from the authorizations granted in the Procurement Delegation of Authority with regards to "Sourcing Strategy", and "Sourcing Method", and "Bid Bond" require endorsement of the Procurement Committee
التعاقد	
Contracting	
العقد أو أمر الشراء	
Contract or Order	
التوقيع	أمور بتفويضات الموافقة على الشراء في ترسية العقود ما لم تنص التفويضات على غير ذلك بالنسبة للدخول في التزامات مالية
Signature	In line with the procurement approval authorizations for contract award unless delegated otherwise in authorizations for entering financial obligations.
التعديل	كل تعديل جوهري في العقد أو في أمر الشراء يؤدي إلى تغيير قيمته يستلزم موافقة السلطة المختصة ذات الصلة على القيمة الجديدة للعقد أو نقل الشراء المعدل، أي على القيمة الإجمالية للاتفاق الأصلي وقيمة الزيادة
Amendment	Substantive amendment of the contract or order changing its value requires approval from the appropriate authority relevant for the changed value of the amended contract or order understood as the total value of the original agreement and the exceeded variation
استبدال المورد	يستلزم استبدال أو الاستعانة بمورد دون طرح مناقصة وجود مبررات واعتماد رئيس الجهة الحكومية
Supplier Replacement	Engaging a supplier provisionally without solicitation requires justification and approval of the Chairman of the government entity
كفالة التنفيذ	
Performance Bond	
سلع وخدمات تزيد على 5 مليون	يشطب التعاقد على توريد سلع أو خدمات تزيد قيمتها على (5) ملايين درهم تقديم كفالة حسن تنفيذ بنسبة تصل إلى 10% من قيمة العقد نظل سارية طوال مدة العقد بالإضافة إلى 90 يوما تقويميا بعد ذلك
> 5M (goods and services)	Contracting for delivery of goods or services exceeding 5M AED requires submission of the performance bond amounting up to 10% of the contract value and valid for the entire period of the contract plus 90 calendar days
مشروع تزيد على 5 مليون	يتطلب التعاقد على توريد مشاريع تتجاوز قيمتها (5) ملايين درهم تقديم كفالة حسن تنفيذ بنسبة تصل إلى 10% من قيمة العقد تبقى صالحة تكامل مدة العقد يتم تخفيضها بنسبة تصل إلى 75% من قيمة العقد بعد القبول النهائي للمشروع ولدة من 365 يوما تقويميا بعد ذلك التاريخ
> 5M (projects)	Contracting for delivery of projects exceeding 5M AED requires submission of the performance bond amounting up to 10% of the contract value and valid for the entire period of the contract reduced up to 5% of the contract value after provisional acceptance of the project for the period of 365 calendar days from this date
سلع وخدمات ومشروع تزيد على 5 مليون	لا حاجة لتقديم كفالة حسن تنفيذ عند التعاقد على توريد سلع أو خدمات أو مشاريع إذا كانت مدة العقد أقل من 60 يوما تقويميا
> 5M (goods, services and projects)	Contracting for delivery of goods, services or projects with the contract duration up to 60 calendar days does not require submission of the performance bond
كفالة الدفعة المسبقة	
Advanced Payment Guarantee	
أكثر من 5 مليون	يتطلب التعاقد الذي تتجاوز قيمته (1) مليون وتشترط بدونه أداء دفعة مسبقة أن يتم تقديم كفالة يملغ يعادل قيمة الدفعة المسبقة المتوقعة
> 1M	Contracting exceeding 1M with advanced payment terms requires submission of the guarantee of amount equal to the expected advanced payment amount
الاستثناء في التعامل	
Exceptions Handling	
الاستثناءات في التعاقد	يشترط في أي استثناء من التفويضات الممنوحة في تفويض صلاحيات الشراء بالنسبة لكفالة حسن التنفيذ أو كفالة الدفعة المسبقة الحصول على موافقة لجنة المشتريات
Exceptions in Contracting	Exceptions from the authorizations granted in the Procurement Delegation of Authority with regards to the "Performance Bond", and "Advanced Payment Guarantee" require endorsement of the Procurement Committee
المشتريات	
Purchasing	
قنوات الشراء	
Buying Channels	
المشتريات البسيطة	يجوز تنفيذ مشتريات بسيطة يملغ يصل إلى (5) آلاف درهم وتستلزم إنشاء أمر شراء لاحق
Petty Cash	Petty Cash purchases are allowed up to 5K AED and require creation of Post Factum Purchase Orders
مطابقة الشراء	يصح باستخدام مطابقة الشراء لمشتريات تصل قيمتها إلى 50 ألف درهم من قبل المدير أو مسؤول أعلى وتضمن إنشاء أوامر شراء لاحقة

[illegible]

تعريف الرموز	· A: الموافق · P: المشاركة · * : اختياري · V : معتمد من الرئيس بالاستناد إلى قرار من خارج النظام	· ... : مطلوب في حالة التوريد الواحد أو من مصدر واحد	نطاق السلف يشمل الحد الأدنى للقيمة، مثلا (من صفر إلى 5 آلاف)، تعتبر شاملة للخمسة آلاف
--------------	--	--	---

تفويض صلاحية الشراء

إدارة دورة حياة العقود

قسم																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
المؤشر																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
الإجراء (إدارة دورة حياة العقود)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
مرحلة الإجراء																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
#																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
السقف																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
المستخدم النهائي																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
المشتريات																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
الموظفون الاختصاصيين																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
موظفي الدعم																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
القيادة																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
L11	L10	L9	L8	L7	L6	S7	S7	S	S	S1	S2	S1	S2	S1	S7	S3	L5	L4	L3	L2	L1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
المجلس التنفيذي E.6						SL4.4 الشؤون القانونية	SL3.3 إدارة المالية	SP.8 المورد	SP.7.4 المستخدم النهائي	SP.6.1 طالب تسجيل المورد	SP.7.2 ضابط تشريعات ومخاطر	SP.6.2 أخصائي أداء موردين	SP.5.2 ضابط بيانات رئيسية	SP.4.2 أخصائي بيانات رئيسية	SP.2.2 لجنة المشتريات	SP.1.2 لجنة المناقصات	PM.5.2 مدير قطاع	PM.4.2 رئيس مشتريات	PM.3.2 مدير مشتريات	PC.2.2 ضابط تعاقد	PC.1.2 أخصائي تعاقد	PS.1.2 أخصائي تحديد المصادر	SB.2.2 مالك الميزانية	SB.1.2 مسؤول إدارة العقد	BM.5.2 المدير التنفيذي	BM.4.2 مدير إدارة	BM.3.2 مدير القسم	BB.2.2 ضابط القسم	BB.1.2 أخصائي																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
						6R/7R*	5R/6R*	7R/8R					4R/5R*	4R/5R*						2R/3R	1C/2R	1C			3R/4R																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

تعريف الرموز

نطاق المسقف يشمل الحد الأعلى للقيمة، مثلاً من صفر إلى 50 ألف، تعتبر شاملة للخمسة آلاف

... مطلوب في حالة التوريد الواحد أو من مصدر واحد

V - معتمد من الرئيس بالاستناد إلى قرار من خارج النظام

* - اختياري

P - المشارك

A - الموافق

R - المراجع

C - المُنشئ

[illegible]

تعريف الرموز

نطاق السقف يشمل الحد الأعلى للقيمة، مثلاً (من صفراً إلى 5 آلاف)، تعتبر شاملة للخمسة آلاف

٨ - مطلوب في حالة التوريد الواحد أو من مصدر واحد

٧ - معتمد من الرئيس بالاستناد الى قرار من خارج النظام

* - اختياري

A - الموافق

C - المنشئ R - المراجع

تعريف الرموز	C - المثنى R - المراجع A - الموافق P - المشارك * - اختياري V - معتمد من الرئيس بالاستناد الى قرار من خارج النظام ^ - مطلوب في حالة التوريد الواحد أو من مصدر واحد نطاق السقف يشمل الحد الأعلى للقيمة، مثلا (من صفر الى 5 آلاف). تعتبر شاملة للخمسة آلاف
--------------	---

A - الموافق P - المشارك * - اختياري V - معتمد من الرئيس بالاستناد الى قرار من خارج النظام ^ - مطلوب في حالة التوريد الواحد أو من مصدر واحد



دليل المشتريات (العمليات التشغيلية)

الصادر بموجب لائحة معايير أبوظبي للمشتريات



عنوان الوثيقة	دليل المشتريات (العمليات التشغيلية)
الإصدار	الإصدار 1.0
تاريخ النشر	18 أبريل 2021

الإصدار	التاريخ	جهة الإعداد	جهة الموافقة
الإصدار 1.0	24 مارس 2021	مكتب المشتريات الحكومية	المجلس التنفيذي

اصدر بواسطة	معالي علي راشد الكتبي رئيس دائرة الإسناد الحكومي - أبوظبي
-------------	--



قائمة المحتويات

1.	المقدمة	5
1.1	مقدمة لدليل المشتريات	5
1.1.1	الغرض من دليل المشتريات	5
1.1.2	نطاق دليل المشتريات	5
1.1.3	هيكل الدليل	5
1.2	النموذج التشغيلي للمشتريات	6
1.2.1	تصنيف الفئات	7
1.2.2	تقسيم الفئات	8
1.3	نموذج إمكانيات المشتريات	9
1.3.1	إمكانيات المشتريات الاستراتيجية (المستوى الأول)	9
1.3.2	إمكانيات المشتريات التكتيكية (المستوى الأول)	9
1.3.3	إمكانيات المشتريات التشغيلية (المستوى الأول)	9
1.3.4	إمكانيات الإسناد (المستوى الأول)	9
1.4	منافع المشتريات	10
1.4.1	التعريفات	10
1.4.2	المبادئ العامة	10
1.4.3	منهجيات الحساب	11
1.5	التشريعات النافذة بالنسبة للمشتريات	14
1.5.1	برنامج أبوظبي للمحتوى المحلي	14
1.5.2	الحوافز الاقتصادية للمشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة	14
1.5.3	الحوافز الاقتصادية لرؤاد الأعمال الإماراتيين	15
2.	مجموعات عمليات المشتريات	16
2.1	استراتيجية المشتريات	16
2.1.1	لمحة عامة	16
2.1.2	تفاصيل عمليات المستوى الثالث	16
2.1.3	مصفوفة المسؤوليات	19
2.2	إدارة الطلب والفئات	19
2.2.1	لمحة عامة	19
2.2.2	تفاصيل عمليات المستوى الثالث	20
2.2.3	أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات	25
2.2.4	مصفوفة التكلفة بالمسؤوليات	25
2.3	تحديد المصادر إلى التعاقد	25



25.....	لمحة عامة.....	2.3.1
27.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.3.2
34.....	أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات.....	2.3.3
35.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.3.4
35.....	إدارة مدة سريان العقد.....	2.4
35.....	لمحة عامة.....	2.4.1
36.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.4.2
41.....	أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات.....	2.4.3
42.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.4.4
42.....	إدارة علاقات وأداء الموردين.....	2.5
42.....	لمحة عامة.....	2.5.1
42.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.5.2
48.....	أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات.....	2.5.3
49.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.5.4
49.....	من مرحلة الطلب إلى الدفع.....	2.6
49.....	لمحة عامة.....	2.6.1
49.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.6.2
56.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.6.3
56.....	المخاطر وتنظيمها.....	2.7
56.....	لمحة عامة.....	2.7.1
57.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.7.2
62.....	أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات.....	2.7.3
62.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.7.4
63.....	إدارة البيانات الرئيسية للموردين.....	2.8
63.....	لمحة عامة.....	2.8.1
64.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.8.2
73.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.8.3
73.....	إدارة البيانات الرئيسية للمواد.....	2.9
73.....	لمحة عامة.....	2.9.1
74.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.9.2
74.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.9.3
75.....	إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين.....	2.10
75.....	لمحة عامة.....	2.10.1



75.....	تفاصيل عمليات المستوى الثالث.....	2.10.2
76.....	مصفوفة المسؤوليات.....	2.10.3
77.....	الملحق.....	3.
77.....	خريطة العملية.....	3.1
106.....	قائمة الأشكال.....	3.2
107.....	قائمة الجداول.....	3.3
109.....	قائمة التعريفات.....	3.4

1. المقدمة

1.1 مقدمة لدليل المشتريات

1.1.1 الغرض من دليل المشتريات

يوفر دليل المشتريات الإجراءات التشغيلية لموظفي المشتريات، فهو يعزز معايير المشتريات وميثاق المشتريات ودليل تفويض صلاحيات المشتريات ويوفر شرحاً تفصيلياً لكيفية تطبيقها.

1.1.2 نطاق دليل المشتريات

ينطبق دليل المشتريات على كافة أنشطة المشتريات التي تقوم بها الجهات الحكومية ومكتب المشتريات الحكومية. قد يستثنى المجلس التنفيذي، أو أي جهة مختصة أخرى يفوضها المجلس التنفيذي، أي جهة من تطبيق دليل المشتريات. يشمل دليل المشتريات كافة عمليات المشتريات كما أنه يمثل الإطار التشغيلي لهذه العمليات.

1.1.2 (I) قائمة الإعفاءات

لا ينطبق دليل المشتريات على ما يلي:

- (أ) رواتب ومزايا الموظفين
- (ب) عقود العمل المباشرة أو استخدام الخبراء من الأفراد ممن لا يخضعون للمناقصات
- (ت) المصروفات العامة والإدارية للمواصفات الفنية غير المحددة مسبقاً والكهرباء والمياه والمرافق الخدمية وإيجارات السكن التي يتم توفيرها للموظفين وتحكمها سياسات الإسكان والتسجيل في الهيئات المهنية وغير المهنية والرسوم المدفوعة إلى منظمي المعارض / المؤتمرات
- (ث) الاتفاقيات بين الجهات الحكومية أو مع هيئات مهنية دولية لأغراض البحث / التعاون / الترويج
- (ج) رعاية الفعاليات والمنح
- (ح) شراء الأعمال الفنية والتحف وما يتصل بها من مصروفات تبعية
- (خ) رسوم الحصول على رخصة تتمتع بحقوق الملكية، باستثناء الحالات التي يكون فيها هناك التزام تعاقدى لشراء السلع أو الخدمات أو المشاريع
- (د) التعويض عن المصروفات لأغراض خاصة والتي يتم تكبدها خلال السفر (دون حدود الصلاحيات المتعلقة بالنثرات).
- (ذ) الرسوم الإلزامية أو التنظيمية (مثل رسوم المحاكم، والرسوم على السلع والضرائب، والرسوم البنكية وغيرها)
- (ر) أي استثناءات أخرى يعتمد عليها المجلس التنفيذي

1.1.3 هيكل الدليل

يتماشى هيكل دليل المشتريات مع نموذج إمكانيات المشتريات (يرجى الرجوع إلى الشكل 1.3.1):

- (أ) المستوى 1 - يتم تصنيف إمكانيات المشتريات إلى إمكانيات استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية وإسناد
- (ب) المستوى الثاني - تتضمن كل قدرة من إمكانيات المشتريات مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات عمليات المشتريات
- (ت) المستوى الثالث - تتألف كل مجموعة من مجموعات عمليات المشتريات من عمليات المشتريات

ملاحظة هامة: يجب تنفيذ كافة عمليات المشتريات بما يتماشى مع معايير المشتريات).

وقد تم تناولها في هذا الدليل وفق الهيكل التالي:

1. لمحة عامة
2. تفاصيل عمليات المستوى الثالث
- i. النطاق والغرض



ii. الإجراءات والمنهجيات

iii. الأدوار والمسؤوليات

3. أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

4. مصفوفة المسؤوليات

أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - يتم توفيرها حسبما ينطبق فقط. يتم إصدار نماذج أفضل الممارسات من خلال مكتب المشتريات الحكومية كوسيلة دعم ، يُسمح للجهات الحكومية استخدام النماذج الصادرة من مكتب المشتريات الحكومية أو استخدام نموذج آخر معتمد حيث يجب مراعاة العناصر المطلوبة. يتضمن الملحق مخططات عمليات المشتريات وقوائم الجداول والأشكال وقائمة المصطلحات والتعريفات.

يجب على موظفي المشتريات قراءة هذا الدليل ومراعاة النقاط التالية:

(أ) تم ذكر الأدوار والوظائف الرئيسية في دليل المشتريات **بالخط المائل والعريض** (مثلاً، **أخصائي تحديد المصادر، لجنة المناقصات، مسؤول العقود، وغيرهم**).

(ب) تم ذكر المستندات الرئيسية في دليل المشتريات 'بين ضيفتين' (مثلاً، 'تقرير تقسيم الموردين'، 'استراتيجية تحديد المصادر'، 'استراتيجية الفئات' وغيرها).

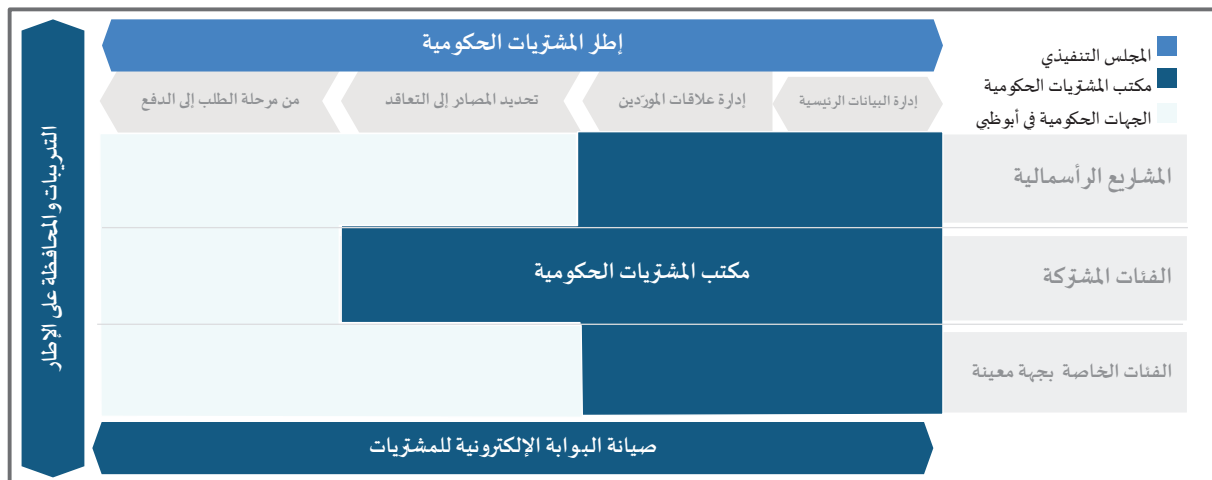
(ت) يتم تنفيذ مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين بالكامل من قبل مكتب المشتريات الحكومية باستخدام "اس اي بي أريبا" "SAP Ariba". بالنسبة لهذه المجموعة من العمليات، تم ذكر المصطلحات والأدوار والحالات والنماذج الخاصة بنظام اس اي بي أريبا في دليل المشتريات ضمن "علامات اقتباس مزدوجة" (مثلاً، "مدير الموردين" "Supplier Manager"، "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires"، إلخ...)

(ث) تم بيان المسائل الحيوية من منظور الجدوى أو الامتثال على شكل ملاحظة هامة (ملاحظة هامة: يجب تنفيذ كافة عمليات المشتريات بما يتماشى مع معايير المشتريات).

(ج) تم بيان الإشارة إلى المستندات أو الأقسام الأخرى ضمن دليل المشتريات على شكل **كلمات مائلة تحتها خط** (مثلاً، يرجى الرجوع إلى القسم 3-5-2 (III) بشأن تفاصيل عمليات 'تطوير الموردين والتعاون معهم').

1.2 النموذج التشغيلي للمشتريات

تتألف **المشتريات** من **مشتريات** مكتب المشتريات الحكومية والجهة الحكومية. يوفر الدليل التشغيلي للمشتريات التكليف والتمكين والمسؤوليات المتعلقة **بمشتريات** مكتب المشتريات الحكومية والجهة الحكومية.



الشكل 1.2.1 نموذج إمكانيات المشتريات

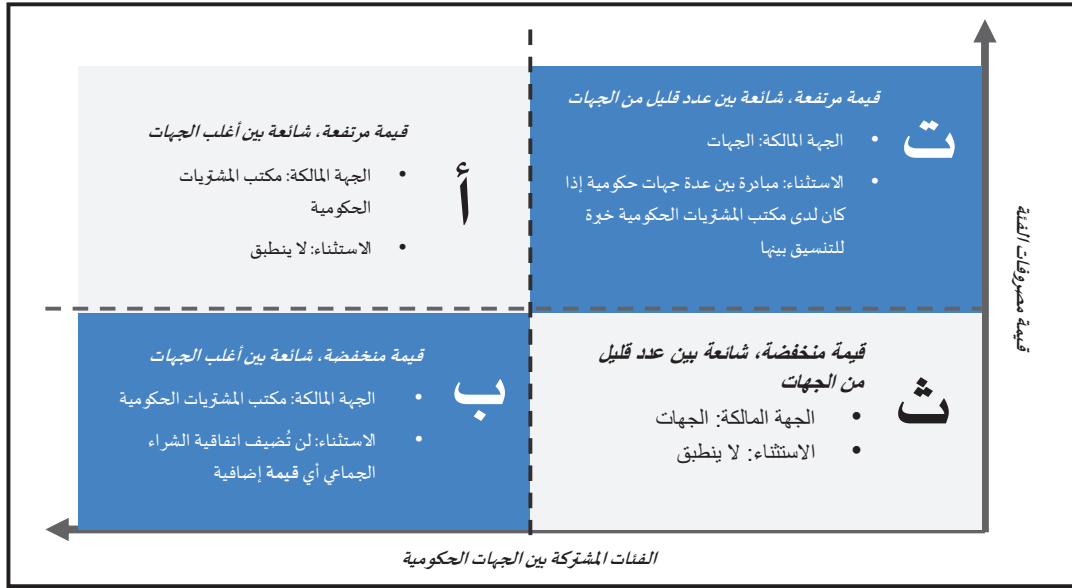


تأسس مكتب المشتريات الحكومية لتحقيق الأهداف التالية:

- العمل نيابة عن الجهات الحكومية لتوحيد الطلب نحو تحقيق وفورات الحجم. تم تفويض مكتب المشتريات الحكومية بإدارة وتنفيذ تحديد مصادر الفئات المشتركة.
 - تقديم الخدمات المشتركة مثل تسجيل الموردين والإدارة الرئيسية للسلع والإدارة الرئيسية للمستخدمين والتدريب.
 - المحافظة على إطار المشتريات بما يضمن توحيد وفعالية طريق عمل /المشتريات.
 - تطوير وتشغيل منصة تقنية المعلومات للمشتريات الحكومية (البوابة الإلكترونية).
 - البدء بمبادرات تطوير السوق وإدارة الشراكات مع القطاع الخاص بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- مشتريات الجهة الحكومية هي المسؤولة عن مشتريات الفئات الخاصة بالجهة الحكومية بما في ذلك تحديد المصادر والتعاقد وإصدار أوامر الشراء وإدارة أداء الموردين. تستخدم مشتريات الجهة الحكومية الخدمات المشتركة التي يوفرها مكتب المشتريات الحكومية. يقوم مكتب المشتريات الحكومية بإشراك الأطراف المعنية من الجهات الحكومية والإدارة المالية أو الشؤون القانونية أو غيرها من الموارد حسب الحاجة لتدبير مشتريات الفئات المشتركة. تقوم مشتريات الجهة الحكومية بإشراك المستخدمين النهائيين والإدارة المالية أو الشؤون القانونية أو غيرها من الموارد حسب الحاجة لتدبير مشتريات الفئات الخاصة بجهة معينة.

1.2.1 تصنيف الفئات

إن تصنيف أي فئة على أنها فئة مشتركة أو فئة خاصة بالجهة الحكومية يعتمد على قيمة مصروفات الفئة ومدى شيوعها بين الجهات الحكومية. يمكن اعتبار الفئة التي تشتريها خمس جهات حكومية أو أكثر على أنها فئة مشتركة.



الشكل 1.2.2 الفئات المشتركة مقابل الفئات الخاصة بجهة معينة

1.2.2 تقسيم الفئات

يشير تقسيم الفئات إلى التوزيع الهرمي للسلع / الخدمات. تماشياً مع أفضل الممارسات العالمية، يُنصح بتبني التقسيم حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات من قبل *المشتريات* في الجهة الحكومية ومكتب المشتريات الحكومية. يتألف هذا التقسيم حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات من أربعة مستويات يتم تمثيل كل سجل منها برمز يتألف من ثمانية أرقام مع اسم مميز، كما هو موضح فيما يلي:

76000000	المستوى الأول (57)	اسم/الجزء الموحد	
76110000	المستوى الثاني (493)	اسم/المجموعة الموحد	
76111500	المستوى الثالث (6,482)	اسم/الصنف الموحد	
76111501	المستوى الرابع (80,178)	اسم/السلعة الموحد	

الشكل 1.2.3 الفئات حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات

المستويات الرئيسية الأربعة لمدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات هي الجزء والمجموعة والصنف والسلعة. يتم تحديد كل مستوى برقمين يشكلان مجتمعين الرمز الكلي المكون من ثمانية أرقام. يمكن استخدام التصنيف القياسي للسلع / الخدمات / المشاريع للأغراض التالية:

- توحيد المتطلبات المتعلقة بالطلب
- إعداد 'استراتيجية الفئات'
- تقسيم الموردين
- تحديد ملفات تعريف مخاطر/موردين.

تشمل نموذج أفضل الممارسات بالنسبة لهذه العمليات التقسيم حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات. يتم ترتيب أنشطة دائرة التنمية الاقتصادية في إمارة أبوظبي وفق المستوى الثاني لفئات مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات.

يتضمن القسم 2.2.3 تقرير إعداد المخططات حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات 'للرجوع إليها'.



1.3 نموذج إمكانيات المشتريات

يتألف نموذج إمكانيات المشتريات من أربعة أنواع من إمكانيات المشتريات: القدرات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وإسناد.

الإمكانيات الاستراتيجية		استراتيجية المشتريات		إدارة الطلب والفئات	
الإمكانيات التكتيكية		تحديد المصادر إلى التعاقد		إدارة مدة سريان العقد	
الإمكانيات التشغيلية		من مرحلة الطلب إلى الدفع			
إمكانيات الإسناد		المخاطر وتنظيمها		إدارة البيانات الرئيسية للموردين	
		إدارة البيانات الرئيسية للمواد		إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين	

الشكل 1.3.1 نموذج إمكانيات المشتريات

1.3.1 إمكانيات المشتريات الاستراتيجية (المستوى الأول)

- أ) تشمل مجموعة عمليات استراتيجية المشتريات (المستوى الثاني) الإجراءات المتبعة لوضع استراتيجية لوظيفة /مشتريات بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للجهة الحكومية.
- ب) تشمل مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات (المستوى الثاني) إجراءات وضع 'استراتيجية الفئات' لتحقيق قيمة معينة وتحفيز توفير التكاليف و 'خطة المشتريات' لسدّ الفجوة بين العرض والطلب.

1.3.2 إمكانيات المشتريات التكتيكية (المستوى الأول)

- أ) تشمل مجموعة عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد (المستوى الثاني) إجراءات القيام بتحديد المصادر والترسية على /الموردين.
- ب) تشمل مجموعة عمليات إدارة مدة سريان العقد (المستوى الثاني) إجراءات إنشاء العقود وإدارتها.
- ت) تشمل مجموعة عمليات إدارة علاقات وأداء الموردين (المستوى الثاني) إجراءات تقسيم /الموردين وإدارة العلاقات مع /الموردين وتقييم وإدارة أداء /الموردين.

1.3.3 إمكانيات المشتريات التشغيلية (المستوى الأول)

- أ) تشمل مجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع (المستوى الثاني) إجراءات إعداد طلب شراء وإعداد أمر شراء واستلام السلع / الخدمات وإعداد إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع وتسوية الفاتورة.

1.3.4 إمكانيات الإسناد (المستوى الأول)

- أ) تشمل مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها (المستوى الثاني) إجراءات القيام بتعريف المخاطر المرتبطة بـ /الموردين وتعريف مخاطر المشتريات والحد منها وإحداث التغييرات التنظيمية.
- ب) تشمل مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين (المستوى الثاني) إجراءات تسجيل /الموردين وتأهيلهم وإلغاء تفعيل حساباتهم وإعادة تفعيلها.
- ت) تشمل مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد (المستوى الثاني) إجراءات إضافة سلع / خدمات / مشاريع إلى قاعدة البيانات الرئيسية وتعديلها وشطبها.
- ث) تشمل مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين (المستوى الثاني) إجراءات إضافة مستخدمين إلى البيانات الرئيسية للمستخدمين وتعديلهم وشطبهم.



1.4 منافع المشتريات

يوفر هذا القسم التفاصيل الخاصة بما يلي:

- تعريف المصروفات الأساسية ومنافع المشتريات
- المبادئ العامة التي تنطبق على المصروفات الأساسية ومنافع المشتريات
- منهجيات حساب المصروفات الأساسية ومنافع المشتريات

1.4.1 التعريفات

1. المصروفات الأساسية

المصروفات الأساسية هي الأساس المتبع لحساب منافع المشتريات. هي قيمة أي مصروف مستهدف يمكن المقارنة به لقياس أي منفعة. وضع خط الأساس هو الخطوة الأولى في عملية حساب منافع المشتريات.

2. تصنيف منافع المشتريات

يمكن تصنيف منافع المشتريات في خفض التكاليف وتجنب التكاليف والتأثير على النقد، وفيما يلي تفاصيلها:

التأثير على النقد	تجنب التكاليف 'تجنب التكاليف مستقبلاً'	خفض التكاليف 'نفس المنتج بتكلفة أقل'	التعريف
• تأثير لمرة واحدة في زيادة النقد	- لم يتم تضمين التكاليف في البيانات الأصلية - الإجراء المتخذ الآن لتجنب التكاليف المتراكمة مستقبلاً - قد تشمل المبادرات التي تؤدي إلى خفض التكاليف مستقبلاً	- المنافع التي تؤدي مباشرة إلى خفض أساس التكلفة مقارنة بالتكاليف الأساسية - يمكن أن تكون التكاليف لمرة واحدة أو متكررة / مستدامة	
- التأثير على النقد نتيجة المدفوعات غير المسددة إلى المورد (زيادة 'شروط الدفع') - بيع أو خفض المخزون	- خفض الاستهلاك بسبب زيادة الكفاءة أو التحسين - زيادة الأسعار نتيجة عوامل خارجية، مثل زيادة الحد الأدنى للرسوم التنظيمية، تتماشى مع خفض الزيادة في رسوم الوكالات	- خفض التكاليف في الحصول على تراخيص البرامج الناتج عن التحسين - خفض التكاليف لمرة واحدة مثل الحصول على تخفيض أو خفض على الكميات الكبيرة في السنة السابقة.	مثال
• يتجلى التأثير لمرة واحدة بتقدير المنافع.	- عدم زيادة المصروفات مع مرور السنين وخاصة فيما يتعلق بمبادرة تجنب التكاليف (مثلاً، تحسين الطلب) - يتمثل تجنب التكاليف بمقارنة التغير في الحجم والسعر.	- منافع ملموسة (توفير أو إيرادات إضافية) مقابل المصروفات الأساسية - خفض المصروفات سنة بعد سنة	القياس

الجدول 1.4.1 تصنيف منافع المشتريات

1.4.2 المبادئ العامة

تنطبق المبادئ العامة التالية على حساب المصروفات الأساسية ومنافع المشتريات:

1. المبادئ الأساسية

- يُطلب وجود أساس متفق عليه لعمليات حساب منافع المشتريات ويجب الموافقة عليها بتوقيع الأطراف المعنية ذات الصلة من المستخدم النهائي والإدارة المالية والمشتريات.



- ii. قد يكون الأساس أرقاماً فعلية سابقة (مثلاً، مصروفات السنة السابقة أو المصروفات الواردة في الموازنة أو غيرها).
- iii. يجب دعم الأساس بمجموعة واحد أو أكثر من مجموعات البيانات، مثل بيانات المدفوعات أو بيانات أوامر الشراء أو بيانات العقود أو غيرها.
- iv. يجب تحديد الطريقة المناسبة لحساب المصروفات الأساسية بالنسبة لكل نوع من أنواع منافع المشتريات.
2. مبادئ حساب منافع المشتريات
- i. يمكن حساب منافع المشتريات بعد قبول عرض نهائي وملزم من مورّد واحد أو أكثر والإقرار بقبول شروط العرض (مع تأكيد خطي أو خطاب نوايا أو تعديل على العقد أو غير ذلك).
- ii. يتم استبعاد تكاليف تنفيذ المنافع (الاستثمار لمرة واحدة) من حساب المنافع.

1.4.3 منهجيات الحساب

1. المصروفات الأساسية

تستند المصروفات الأساسية إلى مقياسين ويتم حسابها كما يلي:

$$\text{المصروفات الأساسية} = \text{إجمالي الحجم} * \text{سعر الوحدة الأساسي}$$

قد يكون إجمالي الحجم معلوماً أو غير معلوم، ومع ذلك يمكن استخدام طريقتين لعمليات الحساب لتقدير الحجم كما هو موضّح فيما يلي:

الطريقة	الوضع	الطريقة
حجم التوقعات لخطة الطلب	التوقعات معلومة	100% من حجم التوقعات لمجال المصروفات المحدد
حجم التوقعات السابقة	التوقعات غير معلومة	50% من الحجم السابق + (50% من الحجم السابق * النسبة المئوية لتوقع النمو على الطلب على الفئة) تستخدم أحجام السنة السابقة بصورة عامة كأحجام سابقة، فإذا لم تكن هذه البيانات متاحة يجب ذكر الفترة المستخدمة لحساب الحجم السابق.

الجدول 1.4.2 منهجيات تقديم الحجم:

يمكن تقدير سعر الوحدة الأساس باستخدام إحدى المنهجيتين التاليتين:

i. أساس السعر السابق

يكون أساس السعر السابق ذو صلة عندما يكون قد تم شراء السلع / الخدمات / المشاريع في السابق (في السنة الأخيرة). فيما يلي تفاصيل مختلف طرق إيجاد أساس السعر السابق:

طريقة الأسعار	الوضع	الطريقة
آخر سعر مدفوع	يستخدم عندما لا تكون السوق متقلّبة (تنطبق على المكونات والسلع المتداولة مثل الأثاث المكتبي وغير ذلك).	آخر سعر مدفوع فعلياً في أمر الشراء، أو السعر المتعاقد عليه إذا لم يكن متاحاً آخر سعر مدفوع فعلياً
متوسط السعر	يستخدم في حالة السوق المتقلّبة (ينطبق مثلاً على 100% من السلع التي تستند إلى المؤشرات).	متوسط السعر المدفوع خلال السنة الماضية
متوسط سعر السوق المدرج بقائمة الأسعار	يستخدم في حالة السوق المتقلّبة (السلع التي لا يتوفّر بشأنها مؤشرات شفافة ومستقلة).	متوسط سعر العروض السابقة بعد الحصول على توضيحات من الموردين

الجدول 1.4.3 منهجيات حساب سعر الأساس السابق



ii. أساس السعر القابل للمقارنة

إذا لم يتم سابقاً شراء أي سلعة / خدمة فلا يمكن وضع أساس السعر السابق. وفي هذه الحالة يمكن تقدير سعر الأساس باستخدام سلع / خدمات / مشاريع يمكن المقارنة بها (ذات مواصفات متطابقة أو مشابهة) عندما يكون السعر معلوماً. (مثلاً، تقدير سعر الأساس لخدمة استئجار سيارة بمقارنته بخدمات مشابهة قامت جهة حكومية أخرى بشراؤها سابقاً).

iii. أساس السعر الجديد

إذا لم يكن بالإمكان تحديد أساس يمكن المقارنة به فيكون بالإمكان وضع أساس جديد بناء على الردود الأولية على طلب المعلومات أو طلب العروض / طلب عروض الأسعار التي قدمها الموردون. يتم حساب سعر الأساس كمتوسط لعروض الأسعار الأولية الموافق عليها. أي تخفيضات في الأسعار تم الحصول عليها من خلال طلب عروض / مزاد / مفاوضات لاحقة تعتبر بأنها منافع.

2. منافع المشتريات

كما هو موضح في الجدول 1.4.1 ، تُصنّف منافع المشتريات ضمن ثلاث سلال:

i. توفير التكاليف

فيما يلي السيناريوهات المختلفة لتوفير التكاليف:

(أ) الطريقة المعيارية (آخر سعر مدفوع - السعر الجديد)

تُستخدم هذه الطريقة عندما ينتج التوفير من الفرق بين سعر الأساس والسعر المتفاوض عليه. على سبيل المثال، عندما يتم تغيير المورد أو عندما يتم تجميع السلع / الخدمات / الخدمات في حزم بشكل يؤدي إلى الحصول على سعر أفضل لكل سلعة. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{السعر الأساسي} - \text{السعر المتفاوض عليه}) * \text{الحجم}$$

(ب) الإضافات المجانية

يتم تحقيق هذا التوفير عندما تتضمن العقود المتفاوض عليها مع المورد 'بنوداً إضافية' لم تكن جزءاً من عرض السلع / الخدمات في المشتريات السابقة. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = \text{التوفير من الإضافات المجانية لكل وحدة} * \text{الحجم}$$

(ت) سعر السوق المتقلب مع مؤشر السوق

تُستخدم هذه الطريقة من الحساب عندما يكون بالإمكان أن يُنسب توفير التكاليف إلى مؤشر السوق المتغير الذي يؤدي إلى تحسن السعر مستقبلاً (فيما يتعلق بسعر السوق). تنطبق هذه الطريقة على السلع (النفط الخام والمعادن والسلع الزراعية وغيرها) عندما ترتبط الأسعار بالمؤشرات وتتغير بشكل متكرر. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = \text{المصروفات المتوقعة مع قيمة المؤشر السابقة} - \text{المصروفات المتوقعة مع قيمة المؤشر الجديدة}$$

(ث) سعر السوق المتقلب بدون مؤشر السوق

تُستخدم هذه الطريقة من الحساب عندما لا تتوفر مراجع أسعار السوق. حيث لا تتوفر مقارنات مرجعية جيدة للدلالة على التوفير فيما يتعلق بالسوق. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{العرض الأولي} - \text{العرض المتفاوض عليه}) * \text{الحجم المتوقع}$$

(ج) التخفيض المستند إلى الكميات

تُستخدم هذه الطريقة عندما يعرض المورد تخفيضات على الكميات أو حوافز مشابهة لم تكن متضمنة في المشتريات السابقة. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{التخفيض الجديد للوحدة} - \text{التخفيض القديم للوحدة}) * \text{الحجم}$$



(ح) المواصفات المعاد تصميمها (البديل) / الترشيح

قد تتغير المواصفات بالنسبة لبعض السلع / الخدمات / المشاريع لخفض السعر. قد تشمل أمثلة المواصفات الجديدة (على سبيل المثال لا الحصر) استخدام طابعات الأبيض والأسود بدلاً من الطابعات الملونة واستخدام سيارات بمواصفات قياسية بدلاً من السيارات ذات الرفاهية للإيجار واستخدام تصاميم الفعاليات ذات المواصفات القياسية بدلاً من الفعاليات التي يتم فيها طلب أشياء مصممة حسب الطلب. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{تكلفة السلعة} / \text{الخدمة الأصلية} - \text{تكلفة السلعة} / \text{الخدمة البديلة}) * \text{الحجم}$$

(خ) من داخل الجهة مقابل التعهيد الخارجي

بالنسبة لبعض الفئات التي يتم فيها تقديم الخدمات من داخل الجهة الحكومية قد يكون تعهيد الخدمات خارجياً خياراً عملياً قابلاً للتطبيق. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{التكاليف الداخلية (أي، تكلفة العمال + تكلفة المواد + تكلفة النثرية) - سعر الشراء}) * \text{الحجم}$$

(د) الاستئجار مقابل الشراء

بالنسبة لبعض الفئات، قد يكون استئجار السلع بديلاً عملياً للشراء (أو العكس). لمقارنة التوفير بين خياري الاستئجار والشراء بالنسبة للسلع، لا بد من حساب ومقارنة التكلفة لكل وحدة. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{تكلفة الشراء للوحدة} - \text{تكلفة الاستئجار للوحدة}) * \text{الحجم}$$

(ذ) خفض تكاليف التصرف

يمكن إعادة تدوير بعض السلع (مثلاً، الحواسيب الشخصية) في نهاية مدة سريانها. لا بد من أخذ هذه التكاليف في الاعتبار لتحديد السعر الفعلي للمنتج. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = \text{التكلفة السابقة للتصرف} - \text{التكلفة الجديدة للتصرف}$$

ii. تجنب التكاليف

فيما يلي السيناريوهات المختلفة لتجنب التكاليف:

(ر) خفض الطلب / تحسين العوائد

تُستخدم هذه الطريقة في الحساب عندما يكون قد تم خفض حجم السلع / الخدمات المحددة وذلك من خلال المفاوضات الحثيثة التي تجريها المشتريات (مراقبة الطلب). يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{آخر حجم} - \text{الحجم الجديد المتفاوض عليها}) * \text{آخر سعر}$$

(ز) خفض تكاليف الخدمات

تُستخدم هذه الطريقة لحساب المبالغ المخفّضة في التكاليف بالنسبة للخدمات (مثلاً، خفض تكاليف الصيانة من خلال طرح تدابير وقائية). يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{تكلفة الخدمة السابقة} - \text{تكلفة الخدمة الجديدة})$$

iii. التأثير على النقد

فيما يلي السيناريوهات المختلفة للتأثير على النقد:

(س) خفض المخزون

تُستخدم هذه الطريقة عندما تؤدي مشاركة المشتريات إلى خفض المخزونات (مثلاً، المخزون المتاح) وينتج عنها توفير كبير في التكاليف. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

$$\text{التوفير} = (\text{مستويات المخزون القديمة} - \text{مستويات المخزون الجديدة}) * \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال}$$



(ش) تمديد شروط الدفع

تُستخدم هذه الطريقة عندما تؤدي مشاركة المشتريات إلى تغيير 'شروط الدفع' وتؤدي إلى تحسين رأس المال العامل. يُحسب التوفير في هذا السيناريو كما يلي:

التوفير = تحسين رأس المال العامل = متوسط الفواتير الشهرية من المورد (شاملاً ضريبة القيمة المضافة) * شروط الدفع الجديدة (بالأيام) / 30 * المتوسط المرحح لتكلفة رأس المال

1.5 التشريعات النافذة بالنسبة للمشتريات

1.5.1 برنامج أبوظبي للمحتوى المحلي

يهدف برنامج المحتوى المحلي إلى توجيه الانفاق الحكومي نحو تنمية المحتوى المحلي بجميع مكوناته على مستوى الاقتصاد المحلي لإمارة أبوظبي. يجب على المناقصات التي تُعلن عنها الجهات الحكومية أن تطلب تقديم شهادة القيمة المحلية المضافة التي ترعاها دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.

يجب أن يشكل الوزن الممنوح للمحتوى المحلي 40% من إجمالي النتيجة النهائية المخصصة لنتيجة التقييم المالي / المالي. سيُشجع هذا البرنامج الموردين على المشاركة في المناقصات الحكومية لزيادة مساهمتهم الاقتصادية في أبوظبي من خلال التوظيف والاستثمارات والمشتريات المحلية من السلع والخدمات. لمزيد من المعلومات بشأن برنامج أبوظبي للمحتوى المحلي، يرجى زيارة

<https://idb.added.gov.ae>

1.5.2 الحوافز الاقتصادية للمشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

تنظر دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي إلى الأنواع التالية من الشركات على أنها مشاريع متناهية صغر وصغيرة ومتوسطة:

الإيرادات السنوية (بالدرهم الإماراتي)	عدد الموظفين	المرافق الاقتصادية	
> 3 ملايين	5 فما دون	متناهية الصغر	قطاع التجارة
من 3 إلى ما دون 50 مليون	من 6 إلى 50	صغيرة	
من 50 إلى 250 مليون	من 51 إلى 200	متوسطة	
> 3 ملايين	9 فما دون	متناهية الصغر	قطاع الصناعة
من 3 إلى ما دون 50 مليون	من 10 إلى 100	صغيرة	
من 50 إلى 250 مليون	من 101 إلى 250	متوسطة	
> 2 ملايين	5 فما دون	متناهية الصغر	قطاع الخدمات
من 2 إلى ما دون 20 مليون	من 6 إلى 50	صغيرة	
من 20 إلى 200 مليون	من 51 إلى 200	متوسطة	

الجدول 1.5.1 تصنيف المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

أعلنت دائرة الإسناد الحكومي عن الحوافز الاقتصادية التالية في المشتريات الحكومية للمشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:

(أ) تقوم كافة الجهات الحكومية / مكتب المشتريات الحكومية بتخصيص 15% من مشترياتها وعقودها السنوية للمشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

(ب) إعفاء كافة المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من تقديم كفالة العطاء البنكي.

(ت) إعفاء كافة المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من تقديم كفالة حسن الأداء، شريطة أن تحتفظ الجهات الحكومية بنسبة 5% من قيمة كل فاتورة مستحقة عن فترة 3 أشهر بعد التسليم النهائي.

(ث) يجب دفع كافة المستحقات إلى المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في غضون 15 يوماً من تاريخ الفاتورة.

(ج) يجب على الجهة الحكومية تقديم تقارير فصلية إلى مكتب المشتريات الحكومية حول تنفيذ الإرشادات الواردة أعلاه.



1.5.3 الحوافز الاقتصادية لرؤاد الأعمال الإماراتيين

- الشركات التي تحمل رخصاً تجارية صادرة من دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي ويملكها مواطنون إماراتيون بنسبة 100% (بمن في ذلك الشركاء) يُنظر إليها من دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي عليها أنها شركات لرؤاد أعمال إماراتيين.
- أعلنت دائرة الإسناد الحكومي عن الحوافز الاقتصادية التالية في *المشتريات الحكومية* لرؤاد الأعمال الإماراتيين:
- (أ) إعفاء كافة رؤاد الأعمال الإماراتيين من تقديم كفالة العطاء البنكي.
- (ب) إعفاء كافة رؤاد الأعمال الإماراتيين من تقديم كفالة حسن الأداء، شريطة أن تحتفظ الجهة الحكومية بنسبة 5% من قيمة كل فاتورة مستحقة عن فترة 3 أشهر بعد التسليم النهائي.
- (ت) يجب دفع كافة المستحقات إلى رؤاد الأعمال الإماراتيين في غضون 15 يوماً من تاريخ الفاتورة.
- (ث) يجب على الجهات تقديم تقارير فصلية إلى مكتب المشتريات الحكومية حول تنفيذ الإرشادات الواردة أعلاه.

2. مجموعات عمليات المشتريات

2.1 استراتيجية المشتريات

2.1.1 ملحة عامة

‘استراتيجية المشتريات’ هي مستند رفيع المستوى يبين النهج الذي تتبعه الجهة الحكومية لتحقيق أهداف المشتريات التي وضعتها وتنفيذ أنشطتها ومبادراتها الرئيسية. وهي توفر الإرشادات بشأن تخصيص الموارد والميزانية للمبادرات الاستراتيجية وجعل أنشطة المشتريات تتماشى مع استراتيجية مبادرات الجهة الحكومية وحكومة أبوظبي. يتم إعداد ‘استراتيجية المشتريات’ من منظور متوسط إلى بعيد الأمد ويتم تحديثها سنوياً. تشمل العناصر الرئيسية لعرض القيمة الذي تتناوله ‘استراتيجية المشتريات’ (على سبيل المثال لا الحصر):

(أ) زيادة القيمة المحققة للجهة الحكومية

(ب) زيادة الكفاءة والفعالية

(ت) إنسجام أوسع بين الأطراف المعنية

(ث) تحسين الشراكات الخارجية

رئيس قسم المشتريات هو المسؤول عن إعداد استراتيجية المشتريات. يقوم رئيس قسم المشتريات بتكليف الموظفين الرئيسيين في المشتريات لإعداد ‘استراتيجية المشتريات’ ومراقبتها.

2.1.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.1.2.1 (I) إنشاء ‘استراتيجية المشتريات’ وتنفيذها

1. النطاق والغرض

الغرض من هذه العملية هو إنشاء ‘استراتيجية المشتريات’ والموافقة عليها وتنفيذها.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. القيام بالتحليل الداخلي والخارجي

تكليف موظفين رئيسيين للقيام بالتحليل الداخلي والخارجي كما يلي لتطوير ‘استراتيجية المشتريات’:

(أ) تحليل المشتريات - يقوم الموظفون الرئيسيون المكلفون بتحليل مشتريات الجهة الحكومية بناء على النواحي التالية لتحديد مبادرات تحسين المشتريات:

1أ الأفراد

2أ العمليات

3أ التكنولوجيا

4أ الحوكمة

يؤدي هذا التحليل إلى تحسين فهم المشتريات من منظور العمليات التشغيلية والتميز المؤسسي وإدارة المعرفة والمعلومات. يمكن استخدام عدة نماذج (مثل التحليل الرباعي (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)) بعد إجراء هذا التحليل لتحديد الكفاءات الرئيسية ومجالات التحسين الرئيسية.

(ب) القيام بتحليل المصروفات - إضافة لما سبق ذكره، يمكن ترتيب بيانات المصروفات وتحليلها لتحديد المزيد من فرص التحسين. يوفر هذا التحليل نظرة متعمقة للمصروفات السابقة وقاعدة بيانات لموردين وفئات المصروفات لتحديد مجالات التحسين التي يجب التركيز عليها.

(ت) القيام بتحليل السوق - يقوم الموظفون الرئيسيون المكلفون بتحليل تطوّر السوق والاتجاهات والظروف السائدة لتقييم تأثيرها على المشتريات. يمكن جمع البيانات الضرورية من خلال مصادر رئيسية وثانوية. يتم تحديث هذه البيانات بمرور الوقت



لضمان المحافظة على ارتباطها بالمتغيرات الحاصلة. يمكن استخدام منهجيات مختلفة مثل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر (حدة المنافسة من الخصوم وقدرة المشتريين على المساومة وقدرة الموردين على المساومة والمنتجات البديلة والمنافسون الجدد) والتحليل الرباعي (التهديدات والفرص ونقاط الضعف ونقاط القوة) والتحليل السداسي (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية).

(ث) القيام بالمقارنات المعيارية - 'تحليل المنافسين' الذي يتم عن طريق الاستبيانات والمقارنات المعيارية قد يُظهر نقاط القوة / الضعف في الجهة الحكومية فيما يتعلق بأفضل الممارسات ضمن مجال اختصاصها.

تتناول 'استراتيجية المشتريات' مجالات التحسين والتعديلات المطلوبة عليها لضمان استمرار ارتباطها من حيث التغيرات الحاصلة في السوق.

ii. تطوير 'استراتيجية المشتريات'

تتضمن 'استراتيجية المشتريات' ما يلي:

- (أ) الرؤية والرسالة - تُستمد رؤية ورسالة 'المشتريات' من رؤية ورسالة الجهة الحكومية التي تتبع لها.
- (ب) الأهداف - بناء على التحليل الذي أُجري في الأقسام السابقة يقوم الموظفون المكلفون بوضع أهداف واضحة للمشتريات. فيما يلي بعض الأمثلة عن الأهداف والمبادئ التوجيهية المصاحبة لها بالنسبة للمشتريات:

المبادئ التوجيهية	أمثلة عن أهداف المشتريات
الإنسجام مع استراتيجية حكومة أبوظبي	- النهوض بإمكانات المشتريات لتمكين إنسجامها مع أجندة الجهة الحكومية. - تعزيز المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ورؤاد الأعمال الإماراتيين - تمكين المشتريات الخضراء من خلال التوعية وتحسين المواصفات
تحقيق الكفاءة في التكاليف والعمليات	- خفض مدة دورة عمليات المشتريات - القيام بعملية تحديد المصادر الاستراتيجية بما يلي المتطلبات وبتكلفة تنافسية - تعزيز الابتكارات وتعميق فهم المصروفات في الجهة الحكومية
تحسين الحوكمة	تحسين شفافية مصروفات الجهة الحكومية والسيطرة عليها

الجدول 2.1.1 أمثلة - أهداف المشتريات

(ت) المبادرات الرئيسية - يتم تحقيق الأهداف المحددة في 'استراتيجية المشتريات' من خلال المبادرات، ويتم التعبير عن المبادرات بمخرجات قابلة للقياس. يجب أن تكون هذه المبادرات محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بوقت. فيما يلي أمثلة عن المبادرات والمخرجات:

هدف المشتريات	المبادرات	المخرجات
القيام بعملية تحديد المصادر الاستراتيجية بما يلي المتطلبات وبتكلفة تنافسية	القيام بتحديد المصادر الاستراتيجية للفتات التي تساهم بما يصل إلى 80% من مصروفات الجهة الحكومية	تحقيق توفير سنوي بنسبة %×× بالنسبة للفتات المشتركة
تحسين شفافية مصروفات الجهة الحكومية والسيطرة عليها	- القيام بجمع بيانات الطلب بحلول الربع الثالث - تحليل مسار المصروفات (الحد الأدنى 20%) - لتحديد فرص زيادة الامتثال فيما يتعلق بالمصروفات.	- خفض المصروفات غير المخطط لها بنسبة %×× - زيادة تغطية المصروفات ضمن بموجب طلبات الشراء وأوامر الشراء بنسبة %××
خفض وقت دورة عمليات المشتريات	تضمين مسودة اتفاقيات العقود في كافة المناقصات بنسبة 100%	خفض وقت دورة توقيع العقود بنسبة %××

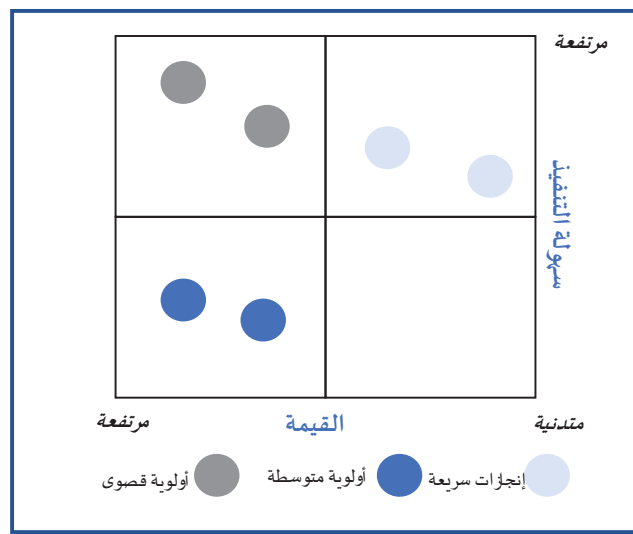
الجدول 2.1.2 أمثلة - مبادرات ومخرجات المشتريات



يجب توفير التفاصيل التالية لكل مبادرة في مستند 'استراتيجية المشتريات':

- ت(1) اسم المبادرة ووصف مختصر عنها مع المخرجات
- ت(2) خطة التنفيذ (شاملة الجداول الزمنية ومراحل الإنجاز الرئيسية)
- ت(3) دراسة الجدوى مع الإشارة إلى التكاليف والتأثير المتوقع، إذا كان ينطبق
- ت(4) التحديات والمخاطر والإشكاليات المحتملة
- ت(5) مالك المبادرة والموارد المطلوبة لتنفيذها
- ت(6) التكلفة بالمسؤوليات للأنشطة الرئيسية

ث) ترتيب المبادرات حسب الأولوية - يجب ترتيب المبادرات حسب الأولوية بالنظر إلى سهولة تنفيذها وتأثيرها / قيمتها. كما يمكن تصنيف المبادرات كإنجازات سريعة، إذا كان ينطبق. فيما يلي مثال توضيحي عن ترتيب المبادرات حسب الأولوية:



الشكل 2.1.1 ترتيب المبادرات حسب الأولوية

ج) خطة التنفيذ - يجب إعداد خطة تنفيذ كاملة ورفيعة المستوى وخطة عمل تفصيلية على المدى القريب لتنفيذ 'استراتيجية المشتريات'. فيما يلي مثال توضيحي عن خطة التنفيذ:

الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول		
			النشاط رقم 1	المبادرة رقم 1
			النشاط رقم 2	
			النشاط رقم 3	
			النشاط رقم 1	المبادرة رقم 2
			النشاط رقم 2	

الشكل 2.1.2 مثال - خطة التنفيذ

iii. الموافقة على 'استراتيجية المشتريات'

أ) تتم مراجعة 'استراتيجية المشتريات' والموافقة عليها من جهات الموافقة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iv. تنفيذ 'استراتيجية المشتريات'

أ) يتطلب تنفيذ 'استراتيجية المشتريات' مشاركة من الأقسام والإدارات الأخرى (مثلاً، الإدارة المالية والمستخدم النهائي وغيرها).



(ب) يجب مراقبة تنفيذ 'استراتيجية المشتريات' بصورة منتظمة من الفريق الذي وضع 'استراتيجية المشتريات' ورفع تقارير إلى الأطراف المعنية.

(ت) يبقى رئيس قسم المشتريات هو المسؤول عن تنفيذ 'استراتيجية المشتريات'.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
رئيس قسم المشتريات	1. تكليف موظفين من المشتريات لتطوير 'استراتيجية المشتريات' وتنفيذها. 2. ضمان تنفيذ 'استراتيجية المشتريات'
تكليف الموظفين	3. القيام بالتحليل الداخلي والخارجي. 4. تطوير 'استراتيجية المشتريات'. 5. تنفيذ 'استراتيجية المشتريات'.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	6. الموافقة على / رفض 'استراتيجية المشتريات'.

الجدول 2.1.3 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'استراتيجية المشتريات' وتنفيذها

2.1.3 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات استراتيجية المشتريات:

نطاق المشتريات	تفويض صلاحيات (وفقاً لدليل موافقة)	تكليف الموظفين	رئيس قسم المشتريات	عمليات المستوى الثالث
الجهة الحكومية / مكتب المشتريات الحكومية	مسؤول	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.1.2. (1) تطوير 'استراتيجية المشتريات' وتنفيذها

الجدول 2.1.4 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات استراتيجية المشتريات

2.2 إدارة الطلب والفئات

2.2.1 لمحة عامة

(أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات من الإجراءات المرتبطة بإنشاء 'استراتيجية الفئات' و 'خطة المشتريات' ومراجعتها والموافقة عليها وتنفيذها ومراقبتها.

(ب) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات إدارة الطلب والفئات.

(ت) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات:

1. إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها

2. إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها



2.2.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.2.2 (I) إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراجعتها والموافقة عليها ومراقبتها.
- ii. تساعد 'استراتيجية الفئات' في إدارة مصروفات /مشتريات/ في مجموعات سلع / خدمات / مشاريع متشابهة أو متصلة بشكل يؤدي إلى توفير فرص الدمج والتحسين.
- iii. ويتم إنشاء 'استراتيجية الفئات' بصورة دورية ويفضل مرة واحدة في السنة بالنسبة لما يلي:

(أ) كافة الفئات المشتركة

- ب) الفئات الخاصة بالجهات الحكومية والتي تساهم في أعلى 80% من مصروفات الجهة الحكومية
- iv. يمكن تكليف مسؤول /أخصائي تحديد المصادر/ ليكون مدير الفئات لإدارة الفئة. يتحمل مدير الفئات مسؤولية إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. القيام بتحليل الفئات

(أ) لإنشاء 'استراتيجية الفئات'، يقوم مدير الفئات بتحليلات الفئات التالية:

1أ) 'ملف تعريف الفئات الداخلية'

يتم تطوير 'ملف تعريف الفئات الداخلية' بتحليل المصروفات والمعلومات الواردة في المستندات التكميلية (عقود الموردين وأوامر الشراء). ويتضمن تفاصيل تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) وصف الفئة والمصروفات والحجم السنوي وقاعدة الموردين وأفضل 10 موردين حسب المصروفات والمصروفات حسب الفئة الفرعية. يجب دعم كل تفصيل في 'ملف تعريف الفئات الداخلية' بالتحليل المرتبط به.

2أ) تحليل السوق الخارجية

يتضمن 'تحليل السوق الخارجية' تفاصيل هيكل مجال العمل وسوق /الموردين/ بالنسبة للفئة. ويشمل ذلك تفاصيل منها (على سبيل المثال لا الحصر):

- i. تعريف الفئات - يشمل وصف الفئة وخصائصها وأي معلومات أخرى ذات صلة
- ii. سلسلة الإمداد - تشمل التمثيل البياني للأنشطة / العمليات التي يتم القيام بها أو تنفيذها لتسليم السلع / الخدمات / المشاريع
- iii. محركات الطلب - تشمل تفاصيل تتعلق بالطلب السابق والمتوقع وقطاعات الطلب الرئيسية وحركة الأسعار والسياسات وغيرها من التشريعات الحكومية التي تؤثر على الطلب.
- iv. ديناميات سوق الإمداد - تشمل تفاصيل تتعلق بحجم السوق وإجمالي القدرة الاستيعابية للقطاع و /الموردين/ الرئيسيين ونمو السوق واتجاهاتها وعمليات الدمج والاستحواذ وغيرها. كما تشمل القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر (حدة المنافسة من الخصوم وقدرة المشتريين على المساومة وقدرة الموردين على المساومة والمنتجات البديلة والمنافسون الجدد).
- v. هيكل التكاليف - تشمل تفاصيل تتعلق بإجمالي تكلفة الملكية (بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر تكلفة الوحدة واللوجستيات والصيانة والضمان والتأمين والبلى بالاستعمال والمصروفات الإدارية والضرائب والنثرات). يوفر إجمالي تكلفة الملكية الشفافية بشأن أبواب التكاليف ويساعد في تقدير المجالات المحتملة لتحسين التكاليف والتي يمكن أن تؤدي إلى إيجاد فرص توفير وتحسين المصروفات.
- vi. مشهد الموردين - يشمل تفاصيل تتعلق بالموردين الرئيسيين والعلامات التجارية والمنتجات الرئيسية المتاحة في المنطقة الجغرافية المعنية.



(ب) يمكن استخدام مصادر المعلومات لتطوير 'تحليل السوق الخارجية'. قد تشمل هذه المصادر (على سبيل المثال لا الحصر):

ب1. المصادر الرئيسية

- المستخدمين النهائيين ومشترو السلع / الخدمات / المشاريع
- الموردين والنقابات المهنية

ب2. المصادر الثانوية

- عمليات البحث على الانترنت والمنشورات الخاصة بالجهة
- قواعد البيانات المتاحة على الانترنت والمصادر الإعلامية
- مؤسسات القطاع العام المتخصصة
- المؤسسات البحثية في القطاع الخاص

(ت) يُنصح بإجراء بحث بشأن المصادر الثانوية المتاحة لعامة الناس قبل إجراء الأبحاث الرئيسية. يجب على مدير الفئات البحث عن تقارير أبحاث السوق المدفوعة إذا كانت المصادر الثانوية والمصادر الرئيسية غير كافية.

(ث) يمكن لمدير الفئات استخدام النموذج المقدم لـ 'ملف تعريف الفئات الداخلية' و 'تحليل السوق الخارجية' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

ii. إنشاء 'استراتيجية الفئات'

(أ) يؤدي 'ملف تعريف الفئات الداخلية' و 'تحليل الفئات الخارجية' إلى تشكيل نظرة قابلة للتنفيذ يمكن أن تعمل كمدخلات في 'استراتيجية الفئات'.

(ب) يجب أن تشمل 'استراتيجية الفئات' (على سبيل المثال لا الحصر) الأقسام التالية:

ب1. تقسيم الفئات

يعتمد تقسيم الفئات على المعايير التالية:

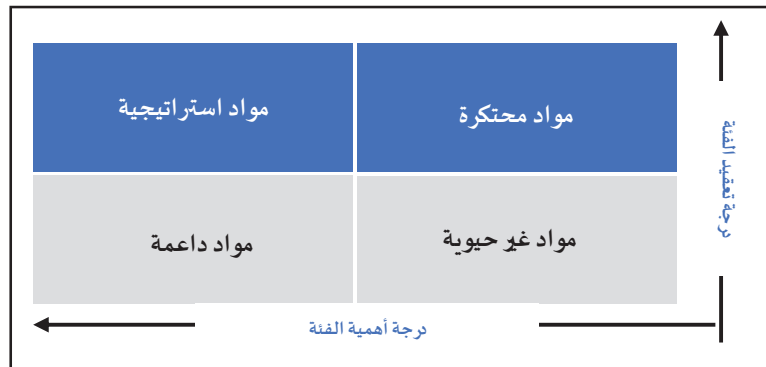
i. تُحدد أهمية الفئة بعوامل تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) التأثير على العمليات التشغيلية للجهة الحكومية في حالة عدم توفرها والعوامل الحساسة مثل الصحة والسلامة والبيئة.

ii. تُحدد درجة تعقيد الفئة الطبيعة المتأصلة للفئة التي تحكمها عدة عوامل تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) توفر

/الموردين وهيكل السوق (احتكارية أو احتكار من القلة أو تنافسية أو غير ذلك) والقدرة على التبديل بين /الموردين

واحتمالية الاستبدال وفترات الإنجاز واللوائح التي تحكم الفئة.

بناء على المقاييس التي سبق ذكرها، قد يتم تصنيف الفئة في الأقسام التالية:



الشكل 2.2.1 تقسيم الفئات



- ب2. عوامل الدعم الاستراتيجية
- يتم اختيار استراتيجيات تحسين الفئات (وعوامل الدعم المصاحبة لها) بناء على تقسيم الفئات. تنقسم هذه الاستراتيجيات (وعوامل الدعم المصاحبة لها) إلى المجالات التالية:
- أ. الاستخدام الابتكار
 - ب. السعر
 - ج. العمليات والفعالية التشغيلية
 - د. المخاطر والاستدامة
- ب3. المبادرات وخطة التنفيذ
- يتم تحديد المبادرات مقارنة بعوامل الدعم الاستراتيجية المختلفة ويتم تطوير خطة تنفيذ لكل مبادرة.
- ب4. نموذج إشراك الموردين
- يقترح نموذج العمل المستوى الذي يجب إشراك الموردين به كما هو موضح فيما يلي:



الشكل 2.2.2 مستويات العمل

- ب5. إنشاء دراسة الجدوى
- توفر دراسة الجدوى تقييماً كمياً للتوفير المحتمل الذي يمكن تحقيقه من تنفيذ كافة المبادرات المختارة ضمن الفئة / الفئة الفرعية. يمكن لمدير الفئات تحميل مستندات إضافية لدعم العمليات الحسابية لدراسة الجدوى.
- ت) يمكن لمدير الفئات استخدام النموذج المقدم لـ 'استراتيجية الفئات' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- iii. مراجعة 'استراتيجية الفئات' والموافقة عليها
- أ) تتم مراجعة 'استراتيجية الفئات' المكتملة مع أي مستندات داعمة من قبل جهات المراجعة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات/المشتريات.
- ب) تتم الموافقة على 'استراتيجية الفئات' التي تمت مراجعتها من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات/المشتريات.
- iv. مراقبة 'استراتيجية الفئات'
- أ) تتم مشاركة 'استراتيجية الفئات' الموافق عليها مع الأطراف المعنية ذات الصلة لتنفيذها. يتم تنفيذ المبادرات المحددة في 'استراتيجية الفئات' من خلال مختلف مجموعات عمليات المشتريات.
- ب) يقوم مدير الفئات بمراجعة تنفيذ 'استراتيجية الفئات' بصورة دورية. يقوم الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ 'استراتيجية الفئات' ببيان الحالة المحدثة للمبادرات المرتبطة بهم وذلك خلال كل عملية مراجعة.
- ت) أي تعديلات تطرأ على 'استراتيجية الفئات' يجب أن تخضع للمراجعات والموافقات وفقاً للدليل تفويض صلاحيات/المشتريات.
- ث) تعتبر 'استراتيجية الفئات' مكتملة عندما يتم تنفيذ كافة المبادرات التي تم تحديدها. يتم التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن 'استراتيجية الفئات'.



3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مدير الفئات	1. استكمال 'ملف تعريف الفئات الداخلية' و 'تحليل الفئات الخارجية'. 2. إنشاء 'استراتيجية الفئات'. 3. مشاركة 'استراتيجية الفئات' الموافق عليها مع الأطراف المعنية ذات الصلة. 4. القيام بمراجعات دورية لتنفيذ 'استراتيجية الفئات'. 5. التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن اكتمال 'استراتيجية الفئات'.
جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	6. مراجعة 'استراتيجية الفئات' واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	7. الموافقة على / رفض 'استراتيجية الفئات'.

الجدول 2.2.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - (أ) 2.2.2 (أ) إنشاء استراتيجية الفئات ومراقبتها بشأن مخطط العملية.

2.2.2 (ب) إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو إنشاء 'خطة المشتريات' ومراجعتها والموافقة عليها ومراقبتها.
- تتضمن 'خطة المشتريات' مبادرات تحديد المصادر لسد الفجوة بين العرض والطلب بما يتماشى مع 'استراتيجية المشتريات' و 'استراتيجية الفئات'.
- ويتم إنشاء 'خطة المشتريات' بصورة دورية ويفضل مرة واحدة في السنة.
- يتم تكليف مسؤول / أخصائي تحديد المصادر من الجهة الحكومية / مكتب المشتريات الحكومية لإنشاء 'خطة المشتريات' المعنية ومراقبتها.

2. الإجراءات والمنهجيات

- جمع المتطلبات المتعلقة بالطلب
 - أ) يقوم مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف بمشاركة 'نموذج جمع بيانات الطلب' مع ممالك / الميزانية.
 - ب) يقوم ممالك / الميزانية بجمع بيانات الطلب في 'نموذج جمع بيانات الطلب' والتحقق من توفر الميزانية. في حالة عدم توفر الميزانية، يمكن أن يقوم ممالك / الميزانية بترتيب ميزانية إضافية أو خفض بيانات الطلب وفقاً لذلك.
 - ت) بالنسبة لأي 'خطة مشتريات' على مستوى الجهة الحكومية، يتم جمع المتطلبات المتعلقة بالطلب على مستوى الإدارات داخل الجهة الحكومية. بالنسبة لأي 'خطة مشتريات' على مستوى مكتب المشتريات الحكومية، يتم جمع المتطلبات المتعلقة بالطلب على مستوى الجهات الحكومية.
 - ث) يمكن أن يستخدم مسؤول / أخصائي تحديد المصادر النموذج المخصص لـ 'نموذج جمع بيانات الطلب' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- إعداد 'خطة المشتريات'
 - أ) تتألف 'خطة المشتريات' من الأقسام التالية:
 - (1) تحليل العرض والطلب - لتحديد الفجوة بين العرض والطلب للفترة القادمة
 - (2) مسارات المبادرات - يشمل مبادرات تحديد المصادر التي تم تحديدها خلال 'استراتيجية الفئات'



3أ) خطة المشتريات - تشمل مبادرات تحديد المصادر المطلوبة لسدّ الفجوة بين العرض والطلب وتغطية مسار المبادرات.

ب) يمكن أن يستخدم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر النموذج المخصّص لـ 'خطة المشتريات' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

iii. مراجعة 'خطة المشتريات' والموافقة عليها

أ) تخضع 'خطة المشتريات' المكتملة للمراجعة من قبل "جهات المراجعة" "Reviewers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

ب) تتم الموافقة على 'خطة المشتريات' التي تمت مراجعتها من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iv. مراقبة 'خطة المشتريات'

أ) تتم مشاركة 'خطة المشتريات' الموافق عليها مع مسؤول /أخصائي تحديد المصادر لتنفيذها.

ب) يتم تنفيذ مبادرات تحديد المصادر المحددة في 'خطة المشتريات' من خلال عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد. تتم مراجعة التقدم المحقق مقارنة بهذه المبادرات بصورة دورية من قبل مسؤول /أخصائي تحديد المصادر المكلف بتنفيذ 'خطة المشتريات' ومراقبتها.

ت) يقوم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر خلال كل عملية مراجعة ببيان الحالة المحدثة للمبادرة ذات الصلة.

ث) أي تعديلات تطرأ على 'خطة المشتريات' يجب أن تخضع للمراجعات والموافقات وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

ج) تعتبر 'خطة المشتريات' مكتملة عندما يتم تنفيذ كافة مبادرات تحديد المصادر التي تم تحديدها. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة المشتريات'.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	1. مشاركة 'نموذج جمع بيانات الطلب' مع مآلك الميزانية. 2. إنشاء / تحديث 'خطة المشتريات' وتقديمها. 3. التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن 'خطة المشتريات' الموافق عليها. 4. القيام بمراجعات دورية لـ 'خطة المشتريات'. 5. التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن اكتمال 'خطة المشتريات'.
مآلك الميزانية	6. استكمال 'نموذج جمع بيانات الطلب' وتقديمه. 7. ضمان توفّر الميزانية
جهات المراجعة (وفقاً <u>للدليل تفويض صلاحيات المشتريات</u>)	8. مراجعة 'خطة المشتريات' واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً <u>للدليل تفويض صلاحيات المشتريات</u>)	9. الموافقة على / رفض 'خطة المشتريات'.

الجدول 2.2.2 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.2.2. (II) إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها بشأن مخطط العملية.



2.2.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

عمليات المشتريات	أدوات العمل المستخدمة
2.2.2 (I) إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها	تقرير إعداد المخططات حسب دائرة التنمية الاقتصادية - مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات
	ملف تعريف الفئات الداخلية
	تحليل الفئات الخارجية
	استراتيجية الفئات
2.2.2 (II) إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها	نموذج جمع بيانات الطلب
	خطة المشتريات

الجدول 2.2.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات

2.2.4 مصفوفة التكليف بالمسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات:

نطاق المشتريات	جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض)	جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	مسؤول / أخصائي العقود	مسؤول العقد	ملاك الميزانية	مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	عملية المستوى الثالث
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	مستشار	مستشار		مسؤول - مسأل	2.2.2 (I) إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	مستشار	مستشار	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.2.2 (II) إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها

الجدول 2.2.4 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات

2.3 تحديد المصادر إلى التعاقد

2.3.1 لمحة عامة

تتألف مجموعة عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد من إجراءات القيام بتحديد المصادر مع التركيز على تحسين القيمة وتقليل المخاطر وتلبية المتطلبات بالنسبة للسلع والخدمات / المشاريع.

(أ) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد.

(ب) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد:

1. البدء بتحديد المصادر



2. إعداد حدث تحديد المصادر ونشره ومراقبته

3. تقييم حدث تحديد المصادر

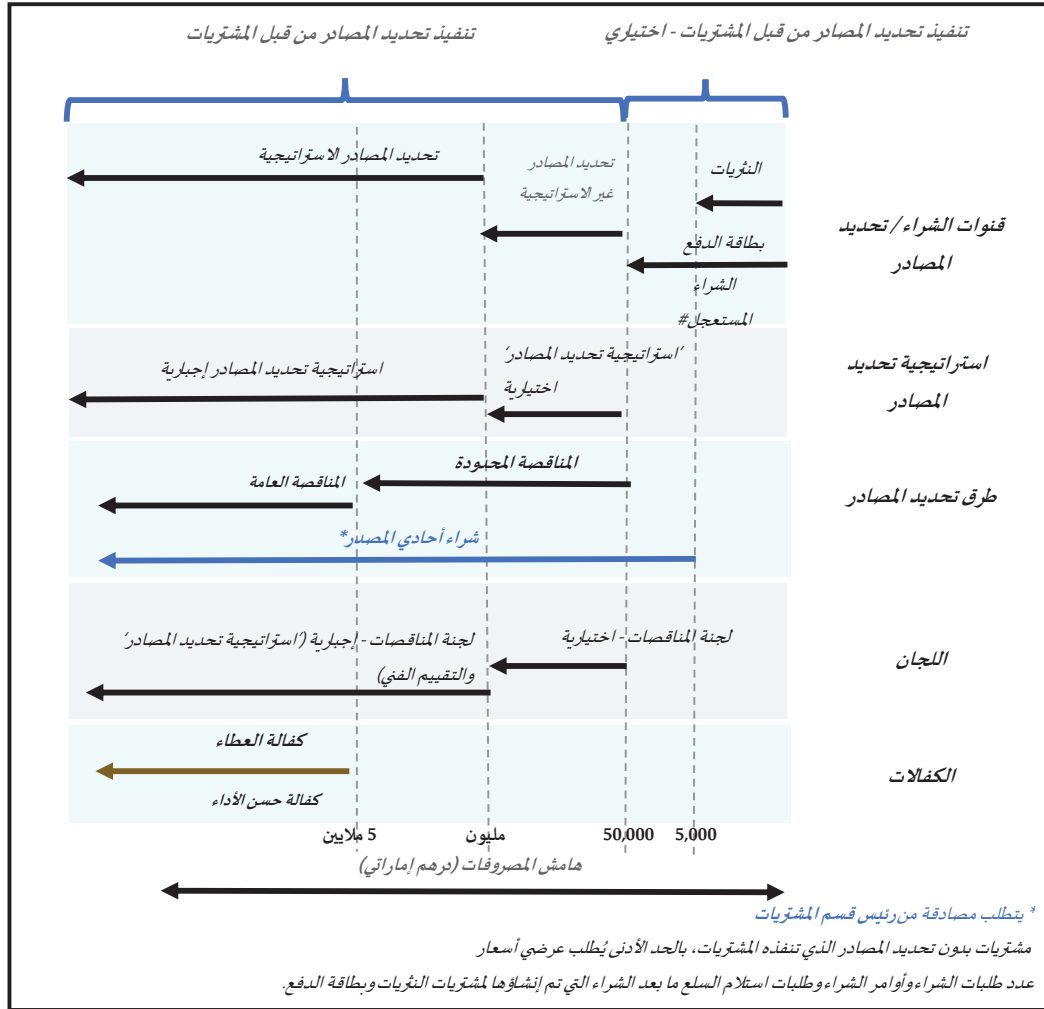
4. إجراء المفاوضات والترسية

5. إلغاء حدث تحديد المصادر

ت) تتطلب عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد تعاوناً بين مختلف الوظائف ومستوى مناسباً من الحوكمة لإتخاذ القرارات ومنح الموافقات.

ث) يتم تكليف مسؤول/أخصائي تحديد المصادر ليقوم بتنفيذ تحديد المصادر على ضوء المتطلبات التي تم تحديدها. إذا كانت الفئة خاصة بجهة حكومية معينة، يتم تكليف مسؤول/أخصائي تحديد المصادر من الجهة الحكومية بإدارة الفئة أما إذا كانت فئة مشتركة فيتم تكليف مسؤول/أخصائي تحديد المصادر من مكتب المشتريات الحكومية.

ج) فيما يلي مثال توضيحي عن الإرشادات العامة التي يوفرها دليل تفويض صلاحيات المشتريات لتمكين عملية إتخاذ القرار بالنسبة لعمليات تحديد المصادر إلى التعاقد.



الشكل 2.3.1 الإرشادات العامة لإتخاذ القرار وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات - عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد



- (ح) يجب إرفاق كافة الاستثناءات للتخويلات المفوضة في دليل تفويض صلاحيات المشتريات كملحق مع مبررات موثقة وهي تتطلب الموافقة من الجهات المعنية.
- (خ) يتم تسمية أعضاء *لجنة المناقصات* من رؤساء الأقسام المعنية ويعتمد عليهم رئيس قسم المشتريات. يتم تشكيل *لجنة المناقصات* من خلال 'نموذج تشكيل لجنة المناقصات'.
- (د) يمكن أن يستخدم مسؤول / *أخصائي تحديد المصادر* النموذج المخصص لـ 'نموذج تشكيل لجنة المناقصات' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

2.3.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.3.2 (I) البدء بتحديد المصادر

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إنشاء 'طلب تحديد المصادر' والموافقة عليه. كما أن هذه العملية تؤدي إلى تمكين مسؤول / *أخصائي تحديد المصادر* من إنشاء 'استراتيجية تحديد المصادر' إذا تطلب الأمر ذلك.

2. الإجراءات والمنهجيات

- i. إعداد 'طلب تحديد المصادر' والموافقة عليه
- (أ) إن 'طلب تحديد المصادر' متطلب إلزامي للقيام بتحديد المصادر. يتم إنشاء 'طلب تحديد المصادر' إذا لم يكن بالإمكان تلبية طلب سلع / خدمات / مشاريع من خلال العقود والمخزونات الحالية.
- (ب) يمكن إنشاء 'طلب تحديد المصادر' على ضوء طلب الشراء الموافق عليه أو مبادرة تحديد مصادر في 'خطة المشتريات'.
- ملاحظة هامة: يجب عدم تجزئة طلب المشتريات الموافق عليه إلى عدة طلبات تحديد المصادر لمحاولة الالتفاف على جهات الموافقة. يجب توثيق أي عملية تجزئة والموافقة عليها من رئيس قسم المشتريات.**

- (ت) يمكن أن يقوم مسؤول / *أخصائي تحديد المصادر* بتقديم مستندات إضافية (مثلاً، تفاصيل طلب الشراء الموافق عليه أو 'خطة المشتريات' الموافق عليها أو نطاق العمل أو غير ذلك) مع 'طلب تحديد المصادر' للمراجعة والموافقة.
- (ث) يمكن أن يستخدم مسؤول / *أخصائي تحديد المصادر* النموذج المخصص لـ 'طلب تحديد المصادر' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- (ج) تتم الموافقة على 'طلب تحديد المصادر' المكتمل من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- ii. إعداد 'استراتيجية تحديد المصادر' والموافقة عليها
- (أ) يقوم مسؤول / *أخصائي تحديد المصادر* المكلف باستكمال كافة أقسام 'استراتيجية تحديد المصادر' بالتعاون مع المستخدم النهائي ولجنة المناقصات والخبراء في المجال، حسبما يتطلب الأمر.
- (ب) تم تحديد متطلب 'استراتيجية تحديد المصادر' فيما يتعلق بقيمة المناقصة في دليل تفويض صلاحيات المشتريات (يرجى الرجوع إلى الشكل 2.3.1. Error! Reference source not found).
- (ت) قد تتضمن 'استراتيجية تحديد المصادر' (على سبيل المثال لا الحصر) التفاصيل التالية بشأن مبادرة تحديد المصادر:
- ت1) طريقة تحديد المصادر



فيما يلي أنواع طرق تحديد المصادر:

الجوانب	المنافسة العامة	مناقصة محدودة	مصدر أحادي / واحد
عدد الموردين	متاحة لكافة الموردين الراغبين بالمشاركة	متاحة للموردين الذين تم فرزهم واختيارهم لتقديم العطاءات / العروض	يتم اختيار مورد واحد لتقديم العطاءات / العروض
إمكانية الاطلاع على المناقصة	أي مورد	الموردين المدرجين في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي	المورد الذي وقع عليه الاختيار في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي
المشاركة في المناقصة	أي مورد		
ترسية المناقصة	المورد الفائز - يجب أن يكون "مؤهلاً" "Qualified" في قاعدة بيانات الموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي		

الجدول 2.3.1 أنواع طرق تحديد المصادر

- أ. طريقة تحديد المصادر التي يُنصح بها فيما يتعلق بقيمة المناقصة في دليل تفويض صلاحيات المشتريات (يرجى الرجوع إلى يرجى الرجوع إلى الشكل 2.3.1 (Error! Reference source not found.)).
- ب. إذا تم اختيار المصدر الواحد ليكون طريقة تحديد المصادر أو في حالة الابتعاد عن طريقة تحديد المصادر الموضحة في دليل تفويض صلاحيات المشتريات، يجب تقديم الأساس المنطقي ودراسة الجدوى للموافقة عليها.
- ج. يتم اختيار مصدر أحادي / واحد فقط كخيار أخير ويجب على المشتريات السعي لاقتراح بدائل مناسبة عندما يكون ذلك ممكناً.

ت2) نوع حدث تحديد المصادر

استناداً إلى الطلب، يمكن تخطيط حدث تحديد مصادر أحادي أو متعدد المصادر بالنسبة لمبادرة تحديد المصادر. يمكن استخدام أنواع أحداث تحديد المصادر التالية لمبادرة تحديد المصادر:

نوع حدث تحديد المصادر	التفاصيل
طلب المعلومات	يُستخدم لجمع معلومات (السوق / المصروفات / قاعدة الموردين) أو لاختيار موردين لطلب العروض / طلب عروض الأسعار.
طلب العروض	يُستخدم لطلب عروض من الموردين التي تكون أكثر ملاءمة للخدمات أو الحالات التي تعتمد فيها المشتريات على خبرة وإبداع الموردين لتحديد الحل الأمثل.
طلب عروض الأسعار	يُستخدم لطلب معلومات بشأن الأسعار بالنسبة لنطاق عمل محدد جيداً أو توريد سلع / خدمات / مشاريع محددة، وعادة يكون هو الخيار المفضل للسلع / الخدمات / المشاريع التي تعامل معاملة السلع العادية ويتوفر لها بدائل.
المزادات العكسية	يُستخدم كبديل لطلب عروض الأسعار بالنسبة للسلع / الخدمات / المشاريع التي تعامل معاملة السلع العادية أو عندما يقر الموردين المشاركون بالمواصفات إقراراً كاملاً (لا يسمح بالبدائل)، وعادة تتم دعوة عدة موردين لتحسين الوفورات.

الجدول 2.3.2 أنواع أحداث تحديد المصادر

- ت3) قائمة الموردين المطولة (لا ينطبق على المناقصات العامة) - قائمة شاملة للموردين الذين يمكنهم توريد السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة ويمكن أخذهم في الاعتبار خلال عملية الفرز والإدراج لأحداث تحديد المصادر.
- ت4) الخطة التفصيلية والجدول الزمنية - تشمل خطة تفصيلية لأحداث تحديد المصادر بما في ذلك المراحل الرئيسية والجدول الزمني والأطراف المعنية



- ت (5) مصفوفة المسؤوليات - تصف مستوى وطبيعة مشاركة مختلف الأطراف المعنية لإتمام الأنشطة المخطط لها لحدث تحديد المصادر. وتشير إلى أربع مسؤوليات رئيسية هي الأكثر استخداماً: المسؤول والمسائل والمستشار والمحاط علماً.
- ث) في حالة عدم توفر المعلومات المطلوبة لإنشاء 'استراتيجية تحديد المصادر' يمكن أن يقوم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر بأنشطة حدث طلب معلومات وأبحاث سوق.
- ج) يمكن أن يستخدم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر النموذج المخصص لـ 'استراتيجية تحديد المصادر' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- ح) تخضع 'استراتيجية تحديد المصادر' المكتملة للمراجعة والموافقة من جهات المراجعة وجهات الموافقة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- خ) يجب على مسؤول /أخصائي تحديد المصادر المكلف مراجعة 'متطلبات عدم تضارب المصالح والسرية' والاتفاق عليها قبل المباشرة بترتيبات حدث تحديد المصادر.
- د) يمكن أن يستخدم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر النماذج المخصصة لـ 'متطلبات عدم تضارب المصالح والسرية' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- ذ) في حالة وجود تضارب مصالح محتمل / فعلي، يتم تكليف مسؤول /أخصائي تحديد مصادر آخر لقيادة مبادرة تحديد المصادر.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	1. إنشاء / تحديث 'طلب تحديد المصادر'. 2. إنشاء / تحديث 'استراتيجية تحديد المصادر'. 3. مراجعة 'متطلبات السرية وعدم تضارب المصالح' والاتفاق عليها
جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	4. مراجعة 'استراتيجية تحديد المصادر' واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	5. الموافقة على / رفض 'طلب تحديد المصادر'. 6. الموافقة على / رفض 'استراتيجية تحديد المصادر'.

الجدول 2.3.3.3 الأدوار والمسؤوليات - البدء بتحديد المصادر

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.3.2 (I) البدء بتحديد المصادر بشأن مخطط العملية.

2.3.2 (II) إعداد أحداث تحديد المصادر ونشرها ومراقبتها

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو إعداد مستند أحداث تحديد المصادر ونشرها وتنفيذها ومراقبتها.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. إعداد حدث تحديد المصادر ونشره

أ) يقوم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر المكلف بالتعاون مع الأطراف المعنية الأخرى بإنشاء المستندات المطلوبة لأحداث تحديد المصادر.

ب) تتم الموافقة على مستندات أحداث تحديد المصادر المكتملة إضافة إلى قائمة /موزعين المدرجين ومنهجية منح الدرجات (للتقييم الفني والمالي) من قبل جهات الموافقة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.



- ث) يتم نشر حدث تحديد المصادر الموافق عليه على **المورد**ين للرد عليه.
- ث) الموردون الذين تكون حالتهم "غير مؤهل" "Disqualified" في قاعدة البيانات الرئيسية للمورد
- الموجود لدى دائرة الإسناد الحكومي لا تتم دعوتهم للمشاركة في أحداث تحديد المصادر.
- ii. مراقبة حدث تحديد المصادر
- أ) عند الرد على حدث تحديد المصادر يمكن للمورد
- ين طلب توضيحات أو معلومات إضافية.
- ب) يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بالرد على استفسارات المورد
- ين. يُنصح بجعل الردود متاحة لكافة المورد
- ين المشاركين ترسيخاً لمبدأ الشفافية. ومع ذلك يجب على مسؤول/أخصائي تحديد المصادر أن يحرص على المحافظة على سرية المورد
- ين المنافسين عند مشاركة الردود.
- ت) وإن تطلب الأمر يجوز أن يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بتعديل حدث تحديد المصادر شريطة أن تكون التعديلات
- الحاصلة منسجمة مع معايير المشتريات. لا يجوز دعوة أي مورد جديد أثناء تعديل حدث منشور.
- ملاحظة هامة: إذا تطلب الأمر إضافة مورد جديد، يتم إلغاء الحدث المنشور ونشر حدث آخر يتضمن القائمة المحدثة للمورد**
ين ويعتبر هذا حدث تحديد مصادر جديد.
- ث) يمكن أن يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بتمديد الجداول الزمنية لحدث تحديد المصادر باستكمال السيناريوهات
- التالية:
- ج) أُجريت التعديلات / الإضافات على حدث تحديد المصادر نتيجة طلب المورد
- ين وقتاً إضافياً للرد على الحدث.
- ح) طلب الموردون وقتاً إضافياً للرد على الحدث المنشور.
- خ) يجب أن يكون هناك تبرير صحيح وسليم لتعديل حدث تحديد المصادر المنشور. تمت الموافقة على التعديلات التي أُجريت على
- حدث تحديد المصادر (إضافة إلى الأساس المنطقي) من قبل جهات الموافقة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات وهي موحدة
- بالنسبة لكافة المورد
- ين المشاركين.
- د) يجب على المورد
- ين الرد على حدث تحديد المصادر تماشياً مع شروط وأحكام حدث تحديد المصادر.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	1. إعداد حدث تحديد المصادر ونشره. 2. توضيح استفسارات المورد
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	3. تعديل محتوى / حزمة حدث تحديد المصادر، إن اقتضت الضرورة ذلك. 4. الموافقة على / رفض حزمة حدث تحديد المصادر. 5. الموافقة على / رفض التعديلات على حدث تحديد المصادر.
الموردون	6. الرد على حدث تحديد المصادر.

الجدول 2.3.4 الأدوار والمسؤوليات - إعداد حدث تحديد المصادر ونشره ومراقبته

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.3.2 (II) إعداد أحداث تحديد المصادر ونشرها ومراقبتها بشأن مخطط العملية.

2.3.2 (III) تقييم حدث تحديد المصادر

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو القيام بالتقييمات الفنية والمالية لردود المورد
- ين على حدث تحديد المصادر، حسبما تقتضي الضرورة.



2. الإجراءات والمنهجيات

i. تتم التقييمات الفنية والمالية لحدث تحديد المصادر بإحدى الطرق التالية:

النوع	التفاصيل
التقييم أحادي المرحلة	يُطلب التقييم أحادي المرحلة في الحالات التالية: • في حالة طلب التقييم الفني والمالي فقط. (مثلاً، طلب المعلومات أو المزايدات العكسية) • أو في حال القيام بالتقييم الفني والمالي بشكل متزامن (وليس بشكل متتالي، التقييم المالي بعد التقييم الفني).
التقييم ثنائي المرحلة	يتم إجراء التقييم الفني والتقييم المالي بشكل متتالي. يتم إجراء التقييم المالي للموردين الذين تأهلوا بعد التقييم الفني.

الجدول 2.3.5 منهجيات حدث تحديد المصادر

- ii. في حالة تكليف لجنة المناقصات تقوم لجنة المناقصات بالتقييمات الفنية. إذا لم يتم تكليف لجنة المناقصات يتم إنجاز التقييمات الفنية من قبل المستخدمين النهائيين.
- iii. يتم التقييم المالي للموردين المؤهلين فنياً من قبل مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف مع إشراك المستخدم النهائي والإدارة المالية ولجنة المناقصات حسبما يتطلب الأمر.
- iv. يجب على الأطراف المعنية المشاركة في التقييمات مراجعة متطلبات السرية وعدم تضارب المصالح والاتفاق عليها قبل البدء بالتقييم.
- v. في حالة وجود تضارب مصالح محتمل / فعلي، يتم استبدال الطرف المعني بناء على توصية رئيس القسم المعني، ويصادق رئيس قسم المشتريات على هذا الاستبدال.
- vi. تتم التقييمات بما يتماشى مع منهجية تسجيل النقاط.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
لجنة المناقصات / المستخدم النهائي	1. القيام بالتقييم الفني. 2. اقتراح الموردين للتقييمات الفنية. 3. القيام بالتقييمات المالية (إن تطلب الأمر).
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	4. القيام بالتقييم في حالة التقييم أحادي المرحلة. 5. في حالة التقييم ثنائي المرحلة، فتح المظاريف الفنية وفتح المظاريف المالية للموردين المؤهلين فنياً والقيام بالتقييم المالي.

الجدول 2.3.6 الأدوار والمسؤوليات - تقييم حدث تحديد المصادر

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.3.2 (III) تقييم حدث تحديد المصادر بشأن مخطط العملية.

2.3.2 (IV) إجراء المفاوضات والقيام بالترسية

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إجراء المفاوضات (إذا كانت مطلوبة) وتنفيذ حدث تحديد المصادر بعد التفاوض (إذا كان مطلوباً) والقيام بالترسية.
- ii. يمكن التفاوض على الرد الوارد من المورد فيما يتعلق بالنواحي التالية (على سبيل المثال لا الحصر):
(أ) الاستثناءات من مسودة العقد
(ب) العرض المالي والفني الذي قدمه المورد



2. الإجراءات والمنهجيات

i. إجراء المفاوضات

- (أ) في حالة طلب إجراء مفاوضات، يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بدعوة الموردتين المدرجين للمفاوضات بناء على التقييمات الفنية والمالية.
- (ب) يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بتشكيل فريق لإجراء المفاوضات. يجب أن يتألف 'فريق المفاوضات' من عضوين على الأقل. يمكن أن يقوم شخص واحد بعدة أدوار ضمن 'فريق المفاوضات' (حسبما يتطلب الأمر).
- (ت) يقوم فريق المفاوضات بإعداد 'خطة المفاوضات' وإجراء المفاوضات. يمكن أن تتضمن 'خطة المفاوضات' (على سبيل المثال لا الحصر):
- 1) ملخص العطاء (الذي يضم كافة العروض المستلمة من الموردتين)
 - 2) ملخص احتياجات الجهة الحكومية والموردتين التي يجب تناولها خلال المفاوضات
 - 3) دراسة جدوى المفاوضات
 - 4) قائمة بنقاط الدعم لاستخدامها خلال المفاوضات
 - 5) جدول المفاوضات
 - 6) نتيجة المفاوضات (بعد إجراء المفاوضات)
- (ث) يمكن أن يستخدم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر النموذج المخصص لـ 'خطة المفاوضات' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- (ج) إذا لم تكن المفاوضات مطلوبة، ينتقل مسؤول/أخصائي تحديد المصادر إلى إنشاء 'تقرير التوصيات بشأن الترسية'.
- ii. الحصول على الردود ما بعد المفاوضات
- (أ) في حالة عدم التوصل إلى اتفاق بعد المفاوضات، يمكن أن ينتقل مسؤول/أخصائي تحديد المصادر إلى إنشاء 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' مع العطاءات الأصلية (إذا كانت مقبولة) أو يلغي حدث تحديد المصادر.
- (ب) في حالة التوصل إلى اتفاق بعد المفاوضات، يحصل مسؤول/أخصائي تحديد المصادر بشكل رسمي على العرض الأفضل والنهائي الذي تم التفاوض عليه من الموردتين.
- ملاحظة هامة: تتم دعوة كافة الموردتين المشاركين في المفاوضات إلى تقديم عرضهم النهائي الأفضل بعد المفاوضات.**

iii. إعداد تقرير التوصيات بشأن الترسية

- (أ) يجب أن تكون حالة المورد الذين ستتم الترسية عليه "مؤهل" "Qualified" في قاعدة البيانات الرئيسية للموردتين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي. يتناول القسم 2.8.2 (IV) عملية "تأهيل" "Qualification" مورد في قاعدة البيانات الرئيسية للموردتين.
- (ب) يقوم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر المكلف بإنشاء 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' لتلخيص مبادرات تحديد المصادر ويوفر تفاصيل الترسية. يمكن أن يتضمن 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' (على سبيل المثال لا الحصر):
1. الملخص التنفيذي
 2. معايير التقييم
 3. ملخص التقييم الفني والمالي
 4. ملخص المفاوضات (إذا تم إجراؤها)
 5. ملخص التوصيات (بما في ذلك تخصيص البنود التفصيلية للموردتين الفائزين)
 6. ملخص الوفورات
- (ت) يمكن أن يستخدم مسؤول/أخصائي تحديد المصادر النموذج المخصص لـ 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- (ث) تتم الموافقة على 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' المكتمل من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.



iv. التواصل بشأن الترسية

- (أ) يقوم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر بالتواصل مع الموردين الفائزين بشأن الترسية بعد الموافقة على تقرير التوصيات بشأن الترسية.
- (ب) في حالة رفض الموردين الفائزون الترسية، يمكن أن يقوم مسؤول /أخصائي تحديد المصادر المكلف بأي خطوة من الخطوات التالية وفقاً لما يصادق عليه رئيس قسم المشتريات:
- ب1. تعديل تقرير التوصيات بشأن الترسية للترسية على المورد التالي الذي اجتاز التقييمات،
- ب2. أو إلغاء حدث تحديد المصادر.
- (ت) يمكن أن يوصي مسؤول /أخصائي تحديد المصادر المكلف بإضافة الموردين الذين رفضوا الترسية إلى القائمة السوداء للموردين في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	1. إدراج الموردين للتفاوض معهم وتوجيه الدعوة لهم. 2. تشكيل فريق المفاوضات. 3. إنشاء خطة المفاوضات. 4. التأكد من قيام فرق المفاوضات بإجراء المفاوضات. 5. إنشاء / تحديث تقرير التوصيات بشأن الترسية وتقديمها. 6. التواصل مع الموردين الفائزين بشأن الترسية وتأكيد القبول / الرفض. 7. التقرير بشأن الإجراءات التالية في حالة رفض المورد الترسية.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	8. مراجعة تقرير التوصيات بشأن الترسية والموافقة عليه / رفضه.
الموردون	9. تحديث الردود على حدث تحديد المصادر بعد المفاوضات وتقديمها. 10. مراجعة الترسية والموافقة عليه / رفضه.

الجدول 2.3.7 الأدوار والمسؤوليات – إجراء المفاوضات والقيام بالترسية

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.3.2 (IV) إجراء المفاوضات والقيام بالترسية بشأن مخطط العملية.

2.3.2 (V) إلغاء حدث تحديد المصادر

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إلغاء حدث تحديد المصادر وإحاطة الأطراف المعنية ذات الصلة علماً بذلك.
- ii. إن إلغاء حدث تحديد المصادر ينطوي على هدر الوقت والموارد ويجب القيام به كماً لاخيراً. ولكن قد يكون ضرورياً في بعض الظروف إلغاء حدث تحديد المصادر. تشمل هذه السيناريوهات (على سبيل المثال لا الحصر):
- (أ) "طلب تحديد المصادر" "Sourcing Request" لم يعد ساري المفعول (تم تطلب سلع / خدمات / مشاريع لم تعد مطلوبة).
- (ب) عدم وصول رد من المورد المدرجين لحدث تحديد المصادر على الحدث.
- (ت) عدم صلاحية ردود المورد على حدث تحديد المصادر أو عدم القدرة على تقييمه.
- (ث) عدم التوصل إلى اتفاق بعد المفاوضات وعدم قبول العطاءات الأصلية.
- (ج) رفض الموردون الترسية



2. الإجراءات والمنهجيات

i. إلغاء حدث تحديد المصادر

- (أ) يقوم مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف بإنشاء 'طلب إلغاء حدث' وتقديمه للموافقة عليه من جهات الموافقة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ب) يمكن أن يستخدم مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف النموذج المخصص لـ 'طلب إلغاء حدث' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- (ت) يمكن أن يقوم مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف بإلغاء حدث تحديد المصادر بعد الموافقة على 'طلب إلغاء حدث'.
- (ث) يتواصل مسؤول / أخصائي تحديد المصادر المكلف مع كافة الأطراف المعنية بشأن إلغاء الحدث وينسق مع الإدارة المالية لإرجاع كفالات العطاء إلى الموردين المشاركين، إن كان ينطبق.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي تحديد المصادر	- إعداد وتقديم 'طلب إلغاء حدث'. - إلغاء حدث تحديد المصادر وإخطار الأطراف المعنية. - التنسيق مع الإدارة المالية لإرجاع كفالة العطاء للموردين المشاركين، إن كان ينطبق.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	الموافقة على / رفض 'طلب إلغاء حدث'.

الجدول 2.3.8 الأدوار والمسؤوليات - إلغاء حدث تحديد المصادر

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.3.2 (V) إلغاء حدث تحديد المصادر بشأن مخطط العملية.

2.3.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

أدوات العمل المستخدمة	عمليات المشتريات
طلب تحديد المصادر	(I) 2.3.2 البدء حدث تحديد المصادر ونشره
استراتيجية تحديد المصادر	
متطلبات عدم تضارب المصالح والسرية	
نموذج تشكيل لجنة المناقصات	
لا ينطبق	(II) 2.3.2 تنفيذ حدث تحديد المصادر ومراقبته
خطة المفاوضات	(IV) 2.3.2 إجراء المفاوضات والقيام بالترسية
تقرير التوصيات بشأن الترسية	
طلب إلغاء الحدث	(V) 2.3.2 إلغاء حدث تحديد المصادر

الجدول 2.3.9 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد



2.3.4 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مساعِل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد:

عملية المستوى الثالث	(القسم المستخدم النهائي) الجهة الطالبة	المصادر مسؤول / أخصائي تحديد	المورد	تفويض صلاحيات المشتريات (وفقاً لدليل مراجعة (وفقاً لدليل المشتريات)	جهات الموافقة	لجنة المناقصات	نطاق المشتريات
2.3.2. (I) البدء في حدث تحديد المصادر ونشره	مستشار	مسؤول، مساعِل		مسؤول	مسؤول		مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.3.2. (II) تنفيذ / مراقبة حدث تحديد المصادر	مستشار	مسؤول، مساعِل	مسؤول				مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.3.2. (III) تقييم حدث تحديد المصادر		مسؤول - مساعِل				مستشار	مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.3.2. (IV) إجراء المفاوضات والقيام بالترسية	مستشار	مسؤول، مساعِل	مسؤول		مسؤول	مستشار	مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.3.2. (V) إلغاء حدث تحديد المصادر	مستشار	مسؤول، مساعِل	محاط علماً		مسؤول	مستشار	مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية

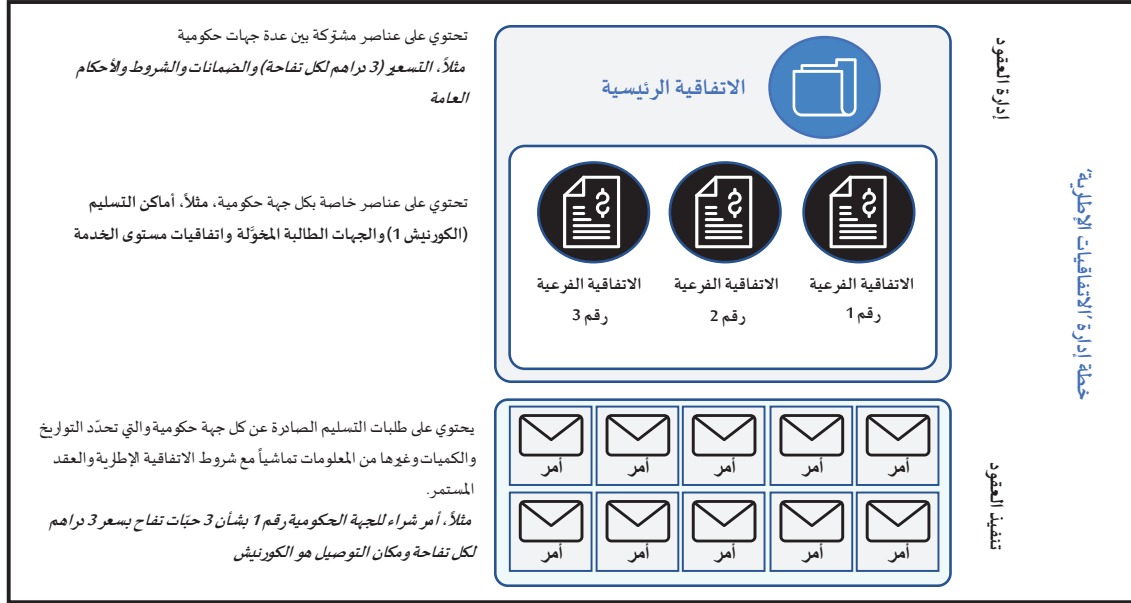
الجدول 2.3.10 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد

2.4 إدارة مدة سريان العقد

2.4.1 لمحة عامة

- أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة مدة سريان العقد من الإجراءات المرتبطة بإنشاء العقود وإدارتها وإغلاقها.
- ب) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات إدارة مدة سريان العقد.
- ت) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة مدة سريان العقد:
1. إنشاء العقد ونشره
 2. إدارة التعديلات على العقد
 3. إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد
 4. إغلاق / إلغاء العقد

ث) يمكن أن تكون العقود مستقلة أو منظمّة في تسلسلات هرمية حيث تكون الاتفاقية الرئيسية (المعروفة أيضاً بالاتفاقية الإطارية) هي المظلة الرئيسية لاتفاقية بفرعية واحدة أو أكثر (المعروفة أيضاً بالعقد المستمر). فيما يلي مثال توضيحي عن التسلسل الهرمي للعقود:



الشكل 2.4.1: الاتفاقية الرئيسية - التسلسل الهرمي للاتفاقيات الفرعية

- ج) الاتفاقية المستقلة هي النوع الأكثر شيوعاً بين العقود ويتم إبرامه بين جهة حكومية ومورّد بشأن متطلبات محددة. لا تشكل الاتفاقية المستقلة جزءاً من التسلسل الهرمي للعقود.
- ح) يتم تكليف مسؤول/أخصائي العقود لتنفيذ عمليات إدارة مدة سريان العقد. بالنسبة لعقد مبرم على ضوء فئة خاصة بجهة حكومية، يتم تكليف مسؤول/أخصائي العقود من الجهة الحكومية التي تقوم بإدارة الفئة، أما بالنسبة لعقد مبرم على ضوء فئة مشتركة، يتم تكليف مسؤول/أخصائي العقود من مكتب المشتريات الحكومية.
- خ) مسؤولو العقود هم المستخدمون النهائيون المكلفون بتنفيذ العقود.

2.4.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.4.2 (I) إنشاء العقد ونشره

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو إنشاء عقد ومراجعته والموافقة عليه ونشره.
- لا يمكن إنشاء عقد للمورّد الذين تكون حالته "غير مؤهل" "Disqualified" في قاعدة بيانات الموردين الرئيسية الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي.

2. الإجراءات والمنهجيات

- إنشاء عقد
 - يقوم مسؤول/أخصائي العقود بإنشاء عقد على ضوء 'تقرير التوصيات بشأن الترسية' الموافق عليه.
 - قد يكون العقد هو الاتفاقية الرئيسية أو الاتفاقية الفرعية أو الاتفاقية المستقلة.
- مراجعة العقد والموافقة عليه
 - يخضع العقد المكتمل للمراجعة من قبل "جهات المراجعة" "Reviewers" المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.



(ب) تتم الموافقة على العقد الذي تمت مراجعته من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iii. نشر العقد

(أ) يحصل مسؤول / أخصائي العقود على التوقيعات على نسختين من العقد الموافق عليه من المخولين بالتوقيع بدءاً من المورد. يتم مشاركة نسخة واحدة مع المورد في حين يتم الاحتفاظ بالنسخة الورقية الأخرى لدى المشتريات.

(ب) تتم مشاركة العقد الموقع مع الأطراف المعنية الداخلية.

(ت) يبدأ مسؤول / أخصائي العقود المكلف بإجراءات تقييم أداء الموردين وإدارته على ضوء كل عقد. يتناول القسم 2.5.2 (II) هذه الإجراءات بالتفصيل.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي العقود	1. إعداد العقد وتقديمه. 2. الحصول على التوقيعات من الأطراف المعنية ذات الصلة على العقد. 3. مشاركة نسخة من العقد الموقع مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	4. مراجعة العقد واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	5. الموافقة على / رفض العقد.

الجدول 2.4.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء العقد ونشره

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1-2.4.2 (I) إنشاء العقد ونشره بشأن مخطط العملية.

2.4.2 (II) إدارة التعديلات على العقد

1. النطاق والغرض

- يُتيح تعديل العقد إجراء التعديلات على العقد الحالي الذي تمت الموافقة عليه والاتفاق بشأنه مع المورد.
- قد يكون التعديل على شكل إضافة أو شطب أو تغيير في العقد الحالي. يبقى العقد الأصلي موجوداً إضافة إلى التغييرات التي تمت عن طريق التعديل.
- فيما يلي التعديلات التي يمكن إجراؤها على العقد:

النوع	التفاصيل
تعديل إداري	• يتيح إجراء تغييرات لا تؤثر على حقوق الجهة الحكومية / المورد أو لا تبدلها ولا يكون لها أي تأثير مالي / مادي (مثلاً، التغييرات في تعليمات إصدار الفواتير أو العنوان أو تصحيح الأخطاء المطبعية أو غيرها).
تعديل جوهري	• يشمل تعديلات مثل أوامر التغيير وطلبات التغيير وتعديل النطاق وتحديثات الأسعار. • يتيح إجراء تغييرات في العقد بإضافة التزامات أو مزايا أو شطبها أو تعديلها
تجديد / تمديد	• يطلبه مسؤول العقد • يُسمح به فقط إذا كان العقد يتضمن شروطاً بهذا الخصوص • يجب على المشتريات التحقق من توفر ميزانية موافق عليها وكافية لغرض التجديد / التمديد قبل البدء بالتعديل.

الجدول 2.4.2 أنواع التعديلات على العقود



2. الإجراءات والمنهجيات

i. التحقق من التعديل

- (أ) يتم تقديم طلب التعديل إما من الموَزِد أو مسؤول العقد. وفي جميع الأحوال يؤكد مسؤول العقد صحة التعديل. في حالة كان هناك متطلب يتعلق بالميزانية، تتم مراجعة التعديل المقترح بالتعاون مع مالك الميزانية.
- (ب) إذا كان التعديل صحيحاً وتم تأكيد توفر الميزانية، يتواصل مسؤول العقد بشأن تفاصيل التعديل مع مسؤول / أخصائي العقود.

(ت) إذا كان التعديل غير صحيح يتم التواصل مع الأطراف المعنية بشأنه وحل أي استفسار متصل بذلك.

ii. التعديل على العقد

- (أ) في حالة إجراء تعديل إداري، يمكن أن يقوم مسؤول / أخصائي العقود بإجراء تعديلات ونشرها على الأطراف المعنية ذات الصلة.
- (ب) في حالة إجراء تعديل جوهري، يمكن أن يقوم مسؤول / أخصائي العقود بإنشاء مستندات تعديل العقد والتي يتم مراجعتها والموافقة عليها وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iii. مراجعة العقد المعدل والموافقة عليه

- (أ) تخضع مستندات التعديل على العقد للمراجعة من قبل جهات المراجعة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ب) تتم الموافقة على مستندات التعديل على العقد الذي تمت مراجعته من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iv. نشر العقد المعدل

- (أ) يحصل مسؤول / أخصائي العقود على التوقيعات على نسختين من مستندات التعديل على العقد الموافق عليها من المخولين بالتوقيع بدءاً من الموَزِد. يتم مشاركة نسخة واحدة مع الموَزِد في حين يتم الاحتفاظ بالنسخة الورقية الأخرى لدى المشتريات.
- (ب) تتم مشاركة مستندات التعديل على العقد الموافق عليها مع الأطراف المعنية الداخلية.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
<u>مسؤول العقد</u>	1. مراجعة التعديل المطلوب مع <u>مالك الميزانية</u>. 2. تأكيد صحة التعديل وتوفر الميزانية (إذا تطلب الأمر). 3. التواصل مع <u>مسؤول / أخصائي العقود</u> بشأن تفاصيل التعديلات التي تلي الشروط.
مسؤول / أخصائي العقود	4. في حالة إجراء تعديل إداري، القيام بالتعديل ونشر مستندات التعديل على العقد. 5. في حالة إجراء تعديل جوهري يتعلق بالتمديد / التجديد، إعداد مستندات التعديل على العقد وتقديمها للمراجعة والموافقة عليها. 6. الحصول على التوقيعات على العقد من الأطراف المعنية ذات الصلة. 7. مشاركة نسخة من مستندات التعديل على العقد الموقعة مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
جهات المراجعة (وفقاً <u>للدليل تفويض صلاحيات المشتريات</u>)	8. مراجعة مستندات التعديل على العقد مع المستندات الداعمة واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً <u>للدليل تفويض صلاحيات المشتريات</u>)	9. الموافقة على / رفض مستندات التعديل على العقد مع المستندات الداعمة.

الجدول 2.4.3 الأدوار والمسؤوليات - إدارة تعديل العقد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.4.2 (II) إدارة التعديلات على العقد بشأن مخطط العملية.



2.4.2 (III) إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد

1. النطاق والغرض

أ) الغرض من هذه العملية هو البدء بالمطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد ومراجعتها والموافقة عليها وتسويتها.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. التحقق من المطالبة / العقوبة / المنازعة

أ) تقديم مطالبة / عقوبة / منازعة إما من **المورد** أو **مسؤول العقد**. وفي جميع الأحوال يؤكد **مسؤول العقد** صحة المطالبة / العقوبة / المنازعة. في حالة كان هناك متطلب يتعلق بالميزانية، تتم مراجعة المطالبة / العقوبة / المنازعة بالتعاون مع **مالك الميزانية**.

ب) إذا كانت المطالبة / العقوبة / المنازعة صحيحة وتم تأكيد توفر الميزانية، يتواصل **مسؤول العقد** بشأن تفاصيل المطالبة / العقوبة / المنازعة مع **مسؤول / أخصائي العقود**.

ت) إذا كانت المطالبة / العقوبة / المنازعة غير صحيحة يتم التواصل مع الأطراف المعنية بشأنها وحل أي استفسار متصل بذلك.

ث) يقوم **مسؤول / أخصائي العقود** المكلف باستكمال 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' مع أي مستندات داعمة لمراجعتها والموافقة عليها.

ج) يمكن أن يستخدم **مسؤول / أخصائي تحديد المصادر** النموذج المخصص لـ 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

ii. مراجعة المطالبة / العقوبة / المنازعة والموافقة عليها وتسويتها

أ) تتم مراجعة 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' المكتمل مع أي مستندات داعمة من قبل جهات المراجعة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

ب) تتم مراجعة 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' الذي تمت مراجعته مع أي مستندات داعمة من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

ت) تتم تسوية المطالبة / العقوبة / المنازعة الموافق عليها مع **المورد** بمشاركة **الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية**.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول العقد	1. مراجعة المطالبة / العقوبة / المنازعة المقدمة مع مالك الميزانية . 2. التواصل مع مسؤول / أخصائي العقود بشأن تفاصيل المطالبة / العقوبة / المنازعة.
مسؤول / أخصائي العقود	3. استكمال 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' وتوفير المستندات الداعمة وتقديمها للمراجعة والموافقة عليها. 4. تسوية المطالبة / العقوبة / المنازعة الموافق عليها مع المورد بمشاركة الإدارة المالية وإدارة الشؤون القانونية .
جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	5. مراجعة 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' مع المستندات الداعمة واقتراح التعديلات عليها، إن وجد.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	6. الموافقة على / رفض 'نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات' مع أي مستندات داعمة إضافية.

الجدول 2.4.4 الأدوار والمسؤوليات - إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.4.2 (III) إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد بشأن مخطط العملية.



2.4.2 (IV) إغلاق / إنهاء العقد

1. النطاق والغرض

(أ) الغرض من هذه العملية هو إغلاق العقد أو إنهائه في ظل الظروف التالية:

(1أ) الوفاء بكافة الالتزامات التعاقدية.

(2أ) إنهاء العقد.

(3أ) إلغاء العقد.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. إغلاق العقد

(أ) يقوم مسؤول / أخصائي العقود بمراقبة العقد بشأن انتهائه وإغلاقه المتوقع.

(ب) في حالة أشرف العقد على الانتهاء ولا تزال هناك التزامات تعاقدية لم يتم الوفاء بها، يمكن أن يقوم مسؤول / أخصائي العقود بتمديد العقد للسماح للمورد بتلبية كافة الالتزامات التعاقدية. يجب أن يطلب مسؤول العقد تمديد / تجديد العقد والحصول على الموافقة عليه أصولاً.

(ت) تم شرح عملية تعديل التجديد / التمديد في القسم (II).2.4.2.

(ث) في حالة عدم تجديد العقد أو تمديده، يقوم مسؤول / أخصائي العقود بمراجعة قائمة التدقيق لإغلاق العقد ويستكمل الأنشطة ذات الصلة ويجمع المستندات المطلوبة لإغلاق العقد.

(ج) يمكن أن يستخدم مسؤول / أخصائي العقود المكلف النموذج المخصص لـ 'طلب إغلاق عقد' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

ii. إلغاء العقد

(أ) يتم تقديم طلب إلغاء العقد من مسؤول العقد.

(ب) بناء على طلبه يتم إعداد 'إشعار إلغاء العقد' من قبل مسؤول / أخصائي العقود بالتعاون مع مسؤول العقد وإدارة الشؤون القانونية.

(ت) تتم مراجعة 'إشعار إلغاء العقد' المكتملة مع أي مستندات داعمة من قبل جهات المراجعة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

(ث) تتم الموافقة على 'إشعار إلغاء العقد' الذي تمت مراجعته مع أي مستندات داعمة من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

(ج) يتم إرسال 'إشعار إلغاء العقد' إلى المورد.

iii. التواصل مع الأطراف المعنية بشأن إلغاء / إغلاق / انتهاء العقد

(أ) يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إلغاء / إغلاق / انتهاء العقد.

(ب) يقوم مسؤول / أخصائي العقود بالتنسيق مع الإدارة / المالية للإفراج عن كفالة حسن الأداء أو المبالغ المحجوزة (حسبما ينطبق) بعد إلغاء / إغلاق العقد.



3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول / أخصائي العقود	1. مراقبة العقد فيما يتعلق بانتهائه / إغلاقه. 2. مراجعة الأنشطة ذات الصلة في 'قائمة التدقيق لإغلاق العقد' استكمالها. 3. إنشاء 'إشعار إلغاء العقد' بالتعاون مع مسؤول العقد وإدارة الشؤون القانونية. 4. إرسال 'إشعار إلغاء العقد' إلى المورد. 5. التواصل مع الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إغلاق / انتهاء / إنهاء العقد. 6. التنسيق مع الإدارة المالية للإفراج عن كفالة حسن الأداء أو المبالغ المحجوزة (حسبما ينطبق).
مسؤول العقد	7. تقديم طلب لإلغاء العقد.
جهات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	8. مراجعة 'إشعار إلغاء العقد' مع المستندات الداعمة.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	9. الموافقة على / رفض 'إشعار إلغاء العقد' مع المستندات الداعمة.

الجدول 2.4.5 الأدوار والمسؤوليات - إغلاق / إنهاء العقد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.4.2 (IV) إغلاق العقد بشأن مخطط العملية.

2.4.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

أدوات العمل المستخدمة	عمليات المشتريات
لا ينطبق	2.4.2 (I) إنشاء العقد ونشره
لا ينطبق	2.4.2 (II) إدارة التعديلات على العقد
نموذج تسجيل المطالبات / العقوبات / المنازعات	2.4.2 (III) إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد
قائمة التدقيق لإغلاق العقد	2.4.2 (IV) إغلاق / إلغاء العقد

الجدول 2.4.6 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة أداء الموردين



2.4.4 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة أداء الموردين:

نطاق المشتريات	صلاحيات المشتريات (وفقاً لدليل تفويض جهات الموافقة)	صلاحيات المراجعة (وفقاً لدليل تفويض جهات المراجعة)	المورد	مسؤول العقد	مسؤول / أخصائي العقود	عملية المستوى الثالث
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	محاط علماً	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.4.2. (I) إنشاء العقد ونشره
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	محاط علماً	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.4.2. (II) إدارة التعديلات على العقد
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	مسؤول	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.4.2. (VII) إدارة المطالبة / العقوبة / المنازعة المتعلقة بالعقد
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول	محاط علماً	مستشار	مسؤول - مسأل	2.4.2. (IV) إغلاق / إلغاء العقد

الجدول 2.4.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة أداء الموردين

2.5 إدارة علاقات وأداء الموردين

2.5.1 لمحة عامة

- (أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة علاقات وأداء الموردين من إجراءات تقسيم الموردين وإدارة العلاقات مع الموردين الذين يتم اختيارهم وإدارة أداء الموردين على ضوء العقود.
- (ب) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين.
- (ت) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين:
1. تقسيم الموردين
 2. إقامة علاقات مع موردين مختارين
 3. تقييم وإدارة أداء الموردين

2.5.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.5.2. (I) تقسيم الموردين

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو تصنيف الموردين في الأقسام التالية المحددة مسبقاً:
- (أ) مورد استراتيجي - هو المورد الذي يظهر إمكانات تتميز بالابتكار والتعاون ولديه سجل مثبت لهذا الخصوص ويكون من الموردين الذين يحصلون على الجزء الأكبر من المصروفات.

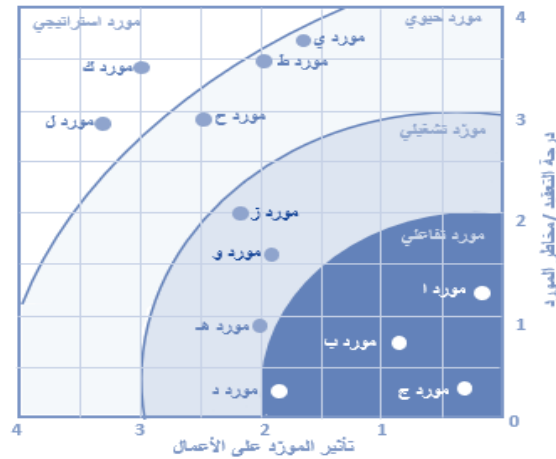


- (ب) مورد حيوي - هو الذي يقوم بالعمليات اليومية، وعادة يؤدي أي فشل من طرف هذا المورد إلى تأثير كبير على العمليات التشغيلية للجهة الحكومية.
- (ت) مورد تشغيلي - يتحمل المورد التشغيلي التزامات تعاقدية تفرض تتبع العمليات التشغيلية ومراقبة التسليم.
- (ث) مورد تفاعلي - هو المورد الذي يحصل على الحد الأدنى من المصروفات المتعاقد عليها ويكون له الحد الأدنى من التأثير.
- ii. يُنظر إلى موردي الفئات المشتركة على أنهم موردون استراتيجيون.
- iii. يتم تنفيذ عملية تقسيم الموردين بصورة دورية ويفضل مرة واحدة في السنة.
- iv. عند تقسيم الموردين، من المهم مراعاة المصروفات المتعاقد عليها مع كل مورد لنفس الفترة لضمان المقارنة العادلة فيما بينهم.
- v. فقط الموردون الذين لديهم مصروفات متعاقد عليها خلال فترة المراجعة يمكن أخذهم في الاعتبار بالنسبة لهذه العملية.
- v. يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين لتقسيم الموردين. لتقسيم الموردين الذين يتبعون للفئات المشتركة، يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين من مكتب المشتريات الحكومية ولتقسيم الموردين الذين يتبعون للفئات الخاصة بالجهات الحكومية يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين من الجهة الحكومية التي تقوم بإدارة الفئة.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. استكمال 'تقرير تقسيم الموردين'

- (أ) تم تصميم 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' لتقسيم الموردين بناء على المعايير التالية:
- 1أ) يشير تأثير المورد على الأعمال إلى مدى أهمية المورد للعمليات المتعلقة بالأعمال والمبادرات المستقبلية.
- 2أ) تشير درجة التعقيد / مخاطر المورد إلى مدى الاعتماد على المورد وسهولة تغيير المورد، إن كان الأمر يتطلب ذلك.
- تشير الدرجة المرتفعة إلى ارتفاع التأثير على الأعمال / درجة تعقيد المورد كما هو موضح فيما يلي:



الشكل 2.5.1 تقسيم الموردين

- (ب) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بمشاركة 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' مع مدراء الفئات لجمع الدرجات المطلوبة بالنسبة للموردين الخاصين بتلك الفئة.
- (ت) في حالة الفئات بدون مدراء فئات مكلفين، تتم مشاركة 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' مع مسؤولي العقود أو المستخدمين النهائيين.
- (ث) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بجمع مختلف مستندات 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' المستلمة في نموذج 'تقرير تقسيم الموردين' المخصص لذلك.
- (ج) يجب أن يكون هناك 'تقرير تقسيم الموردين' واحد فقط للجهة الحكومية / مكتب المشتريات الحكومية.



ii. الموافقة على 'تقرير تقسيم الموردين' الموحد

(أ) تتم الموافقة على 'تقرير تقسيم الموردين' من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

iii. تنفيذ استراتيجية تقسيم الموردين

(أ) تتم مشاركة 'تقرير تقسيم الموردين' الموافق عليه مع الأطراف المعنية ذات الصلة لتنفيذ استراتيجية تقسيم الموردين.

(ب) فيما يلي عناصر استراتيجية تقسيم الموردين:

الإجراءات	مورد تفاعلي	مورد تشغيلي	مورد حيوي	مورد استراتيجي
الامتثال للعقد	☒	☒	☒	☒
تقييم الأداء	☒	☒	☒	☒
تحديد مخاطر الموردين	☒	?	☒	☒
تطوير الموردين	?	?	☒	☒
التعاون مع الموردين	☒	☒	☒	☒
☒ مطلوب ☒ غير مطلوب ? قد يكون مطلوباً				

الشكل 2.5.2 استراتيجية تقسيم الموردين

(ت) يتم تنفيذ استراتيجية تقسيم الموردين على مستوى عمليات المشتريات وفقاً لما يلي:

ت(1) الامتثال للعقد - يرجى الرجوع إلى القسم 2.4.2. (III) بشأن تفاصيل عملية إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد.

ت(2) تقييم الأداء - يرجى الرجوع إلى القسم 2.5.2. (III) بشأن تفاصيل عملية تقييم وإدارة أداء الموردين.

ت(3) تعريف مخاطر الموردين - يرجى الرجوع إلى القسم 2.7.2. (I) بشأن تفاصيل عملية تحديد مخاطر الموردين.

ت(4) تطوير والتعاون مع الموردين - يرجى الرجوع إلى القسم 2.5.2. (II) بشأن تفاصيل عملية إقامة علاقات مع موردين مختارين.

ث(1) يمكن تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين ليكون جهة الاتصال الوحيدة للمتابعة مع الموردين لضمان تنفيذ استراتيجية تقسيم الموردين:

ث(1) كافة الموردين الاستراتيجيين والحيويين.

ث(2) الموردون التشغيليون الذين تصل مصروفاتهم ليكونوا بين 80% من مصروفات الجهة الحكومية.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
أخصائي إدارة علاقات الموردين	1. مشاركة 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' مع مدراء الفئات / المستخدمين النهائيين / مسؤولي العقود.
	2. جمع الردود وإعداد 'تقرير تقسيم الموردين'.
	3. مشاركة 'تقرير تقسيم الموردين' مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
	4. في حالة الموردين المدرجين، ضمان تنفيذ استراتيجية تقسيم الموردين.
مدراء الفئات / المستخدمين النهائيين / مسؤولو العقود	5. استكمال 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' وتقديمه.
جهات الموافقة (وفقاً <u>للدليل تفويض صلاحيات المشتريات</u>)	6. الموافقة على / رفض 'تقرير تقسيم الموردين' الموحد.

الجدول 2.5.1 الأدوار والمسؤوليات - تقسيم الموردين



يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.5.2 (I) تقسيم الموردين بشأن مخطط العملية.

2.5.2 (II) إقامة علاقات مع موردين مختارين

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو إدارة مبادرات التطوير والتعاون بالنسبة للموردين المدرجين.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تشكيل 'فريق التطوير والتعاون مع الموردين'

(أ) يشارك 'أخصائي إدارة علاقات الموردين' المكلف في مناقشة مبادرات التطوير والتعاون واستشراف المستقبل.

(ب) يقوم 'أخصائي إدارة علاقات الموردين' بتشكيل فريق التطوير والتعاون مع الموردين. قد يضم هذا الفريق بين أعضائه الأدوار

التالية:

الأدوار	المسؤولية
مسؤول العقود	يحرص على أن تتضمن عملية التعاون مع الموردين النواحي الرئيسية للعلاقة التعاقدية بين الجهة الحكومية و المورد.
مسؤول الأعمال	يوفر مدخلات الأعمال / الوظائف لتطوير استراتيجية وعمليات وإجراءات التعاون مع الموردين.
المسؤول الفني	يوفر المدخلات الفنية لتطوير استراتيجية وعمليات وإجراءات التعاون مع الموردين.
الراعي التنفيذي	العضو التنفيذي المسؤول عن نجاح المبادرة، كما أنه يتمتع بسلطة اتخاذ الإجراءات.
ممثّل المورد	جهة الاتصال الوحيدة من طرف المورد فيما يتعلق بأنشطة التطوير / التعاون.

الجدول 2.5.2 أعضاء فريق التطوير والتعاون مع الموردين

ii. إعداد 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'

(أ) يمكن 'أخصائي إدارة علاقات الموردين' المكلف أن يتشاور مع 'فريق التطوير والتعاون مع الموردين' لتحديد الفرص ذات الصلة واستكمال 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'.

(ب) يمكن أن يستخدم مسؤول / أخصائي إدارة علاقات الموردين النموذج المخصص لـ 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.

(ت) يمكن أن تُستمد فرص التطوير والتعاون من مستند 'استراتيجية المشتريات' و مستند 'استراتيجية الفئات' ذات الصلة.

(ث) يتم استكمال الفرص التي تم تحديدها وأيضاً تحديد الفرص ذات الأولوية القصوى بالتعاون مع المورد.

(ج) تتم مشاركة 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' المستكملة مع الأطراف المعنية ذات الصلة لتنفيذها.

iii. مراقبة 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'

(أ) تتم مراجعة تنفيذ 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' بصورة دورية من قبل 'أخصائي إدارة علاقات الموردين' المكلف. تقوم الأطراف المعنية خلال كل عملية مراجعة ببيان الحالة المحدثة.

(ب) تعتبر 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' مكتملة عندما يتم تنفيذ كافة الفرص ذات الأولوية القصوى التي تم تحديدها. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'.



3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
أخصائي إدارة علاقات المورد	1. إدراج /موردين بالنسبة لمبادرات التطوير والتعاون. 2. عقد جلسات مشاركة مع /المورد، إذا تطلب الأمر ذلك. 3. تكليف أعضاء 'فريق التطوير والتعاون مع الموردين'. 4. إعداد 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'. 5. مشاركة 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' لتنفيذها. 6. مراقبة 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين' وإغلاقها. 7. التواصل بشأن إغلاق 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'.
المورد	8. تعيين ممثل ليكون جهة الاتصال الوحيدة بالنسبة لمبادرات التطوير والتعاون. 9. توفير المدخلات للانتهاء من 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'. 10. تنفيذ 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'.
فريق التطوير والتعاون مع الموردين	11. تنفيذ ومراقبة وإغلاق 'خطة التطوير والتعاون مع الموردين'.

الجدول 2.5.3 الأدوار والمسؤوليات - إقامة علاقات مع موردين مختارين

يرجى الرجوع إلى الملحق 1.3-2.5.2 (II) إقامة علاقات مع موردين مختارين بشأن مخطط العملية.

2.5.2 (III) تقييم وإدارة أداء الموردين

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو تقييم وإدارة أداء /الموردين.
- يتم تقييم أداء /الموردين وإدارته مقارنة بكل عقد مفتوح بصورة منفصلة. تؤدي كل عملية تقييم إلى 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد' والتي تلخص أداء المورد مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية للعقد.
- مسؤول /أخصائي العقود المكلف بتنفيذ عمليات إدارة أداء الموردين هو المسؤول عن تقييم وإدارة أداء /المورد مقارنة بالعقد الموقع معه.

2. الإجراءات والمنهجيات

- جمع مدخلات أداء الموردين
 - أ) يقوم مسؤول /أخصائي العقود المكلف بتحديد تكرار عملية تقييم أداء /المورد وتحديث 'نموذج جمع مدخلات أداء الموردين' حسب الحاجة.
 - ب) تم تصميم 'نموذج جمع مدخلات أداء الموردين' لتقييم أداء /الموردين وفق مؤشرات الأداء الرئيسية التالية:
 - ب1. إدارة الحسابات
 - ب2. التكلفة
 - ب3. الجودة
 - ب4. التسليم
 - ب5. الابتكار
 - ب6. المخاطر والامتثال



- ت) إن طبيعة العقد هي التي تحدّد معايير تقييم أداء *الموردين* (الوزن والدرجة المستهدفة والأسئلة الموجودة في كل مؤشر أداء رئيسي).
- ث) يتم التواصل مع *المورد* بشأن تفاصيل معايير تقييم أداء *المورد* وتكرار التقييم.
- ج) بالنسبة لكل دورة تقييم أداء يقوم *مسؤول/أخصائي العقود* بمشاركة 'نموذج تقييم أداء الموردين' مع *مسؤولي العقود المعنيين والمستخدمين النهائيين*.
- ح) يقوم *مسؤولي العقود المعنيين والمستخدمين النهائيين* بتعبئة 'نموذج جمع مدخلات أداء الموردين' بتفاصيل أداء *المورد* بالنسبة للفترة المطلوبة.
- ii. نشر 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد'
- أ) يقوم *مسؤول/أخصائي العقود* بجمع مختلف مستندات 'نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين' وتعبئة نموذج 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد' المخصص لذلك.
- ب) تتم مشاركة 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد' مع الأطراف المعنية ذات الصلة (بمن فيها *المورد*) وتعتبر دورة التقييم مغلقة إذا كان *المورد* يلي الدرجة المستهدفة بالنسبة لكافة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- iii. إنشاء 'خطة إدارة أداء الموردين' والموافقة عليها
- أ) إذا أخفق *المورد* في تحقيق الدرجات المستهدفة يقوم *مسؤول/أخصائي العقود* المكلف بإنشاء 'خطة إدارة أداء الموردين' لتصحيح أداء *المورد*.
- ب) يمكن أن يستخدم *مسؤول/أخصائي العقود* النموذج المخصّص لـ 'خطة إدارة أداء الموردين' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- ت) تتم مراجعة 'خطة إدارة أداء الموردين' المكتملة مع *المورد* لاستكمال الإجراءات التصحيحية وترتيبها حسب الأولوية.
- ث) تتم الموافقة على 'خطة إدارة أداء الموردين' التي تمت مراجعتها من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- iv. مراقبة 'خطة إدارة أداء الموردين'
- أ) تتم مشاركة 'خطة إدارة أداء الموردين' الموافق عليها مع الأطراف المعنية ذات الصلة لتنفيذها.
- ب) يقوم *مسؤول/أخصائي العقود* المكلف بإجراء مراجعات دورية لمراقبة تنفيذ 'خطة إدارة أداء الموردين'. تقوم الأطراف المعنية خلال كل عملية مراجعة ببيان الحالة المحدثة للإجراءات ذات الصلة.
- ت) أي تعديلات تطرأ على 'خطة إدارة أداء الموردين' يجب أن تخضع للمراجعات والموافقات وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- ث) يتم استكمال 'خطة إدارة أداء الموردين' عندما يتم تنفيذ كافة الإجراءات التصحيحية ذات الأولوية القصوى. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة إدارة أداء الموردين'.



3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
أخصائي إدارة علاقات المورد	1. تحديد تكرار تقييم أداء الموردين. 2. تعديل 'نموذج تقييم أداء الموردين' حسب الحاجة (إذا تطلب الأمر ذلك) ومشاركته مع مسؤولي العقود والمستخدمين النهائيين. 3. التواصل مع المورد بشأن معايير تقييم الأداء. 4. جمع الردود وإعداد 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد' 'Supplier Scorecard'. 5. مشاركة 'بطاقة الأداء المتوازن للمورد' مع الأطراف المعنية ذات الصلة. 6. وضع 'خطة إدارة أداء الموردين'، إذا تطلب الأمر ذلك. 7. استكمال 'خطة إدارة أداء الموردين' مع المورد. 8. مشاركة 'خطة إدارة أداء الموردين' مع الأطراف المعنية ذات الصلة. 9. مراقبة تنفيذ 'خطة إدارة أداء الموردين'. 10. التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة إدارة أداء الموردين'.
مسؤولو العقود / المستخدمين النهائيين	11. استكمال 'نموذج تقييم أداء الموردين' وتقديمه.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	12. الموافقة على / رفض 'خطة إدارة أداء الموردين'.

الجدول 2.5.4 الأدوار والمسؤوليات - تقييم وإدارة أداء الموردين

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.5.2 (III) تقييم وإدارة أداء الموردين بشأن مخطط العملية.

2.5.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

عمليات المشتريات	أدوات العمل المستخدمة
2.5.2 (I) تقسيم الموردين	نموذج جمع مدخلات تقسيم الموردين
	تقرير تقسيم الموردين
2.5.2 (II) إقامة علاقات مع موردين مختارين	خطة التطوير والتعاون مع الموردين
	نموذج جمع مدخلات أداء الموردين
2.5.2 (III) تقييم وإدارة أداء الموردين	بطاقة الأداء المتوازن للمورد
	خطة إدارة أداء الموردين

الجدول 2.5.5 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين



2.5.4 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة أداء الموردين

عمليات المستوى الثالث	الموردين	أخصائي إدارة علاقات	العقود	مسؤول / أخصائي	المستخدم النهائي	مسؤول العقد	فريق التطوير والتعاون مع الموردين	المورد	صلاحيات المشتريات (وفقاً لدليل تفويض)	جهات الموافقة	نطاق المشتريات
2.5.2. (I) تقسيم الموردين	مسؤول - مسأل			مسؤول				محاط علماً	مسؤول		مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.5.2. (II) إقامة علاقات مع موردين مختارين	مسؤول، مسأل						مسؤول	مسؤول			مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.5.2. (III) تقييم وإدارة أداء الموردين				مسؤول - مسأل	مسؤول			مسؤول	مسؤول		مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية

الجدول 2.5.6 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين

2.6 من مرحلة الطلب إلى الدفع

2.6.1 لمحة عامة

- أ) تتألف مجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع من إجراءات إنشاء طلبات الشراء وأوامر الشراء وإيصالات استلام السلع / الخدمات / المشاريع والموافقة عليها. كما تبين بالتفصيل إجراءات القيام بمشتريات الطوارئ والنثرية وبطاقات الدفع واستلام السلع / الخدمات / المشاريع.
- ب) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع.
- ت) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع:
1. إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه
 2. إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه
 3. استلام السلع / الخدمات / المشاريع
 4. القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرية / بطاقة الدفع
 5. إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه
 6. استلام الفاتورة وتسويتها

2.6.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.6.2. (I) إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه.



2. الإجراءات والمنهجيات

i. إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه

(أ) يقوم المستخدم النهائي بإنشاء طلب الشراء لطلب السلع / الخدمات / المشاريع والحصول على الموافقات الضرورية للشراء.

ملاحظة هامة: يجب عدم تجزئة طلب المشتريات الموافق عليه إلى عدة طلبات الشراء لمحاولة الالتفاف على جهات الموافقة.

(ب) تتم الموافقة على طلب الشراء الذي تمت مراجعته من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المستخدم النهائي	1. استكمال / تحديث طلب الشراء وتقديمه
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	2. الموافقة على / رفض طلب الشراء

الجدول 2.6.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.6.2 (I) إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه بشأن مخطط العملية.

2.6.2 (II) إنشاء أمر الشراء وإصداره

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو إنشاء أمر الشراء والحصول على الموافقات المطلوبة عليه وإصداره إلى المورد. يقوم المورد بتأكيد استلام أمر الشراء كجزء من هذه العملية.

ii. أي طلب شراء موافق عليه يؤدي مباشرة إلى أمر شراء إذا كانت السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة في طلب الشراء متضمنة في عقد حالي.

iii. أي طلب شراء موافق عليه قد يؤدي مباشرة إلى أمر شراء إذا كان هامش المصروفات للسلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة في طلب الشراء أقل من 50,000 درهم إماراتي. في هذه الحالة، لا يكون تدخل المشتريات إلزامياً طالما أن المستخدم النهائي لديه عرضي أسعار بالحد الأدنى.

iv. إذا كان مصدر الإمداد أو شروط الشراء للسلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة غير معروف، يتم إنشاء 'طلب تحديد المصادر' من قبل المشتريات لتنفيذ عملية تحديد المصادر.

ملاحظة هامة: تقوم المشتريات بالتحقق من طلب الشراء الموافق عليه مقارنة بالعقود الحالية لتحديد ما إذا تم تلبية المتطلبات دون الدخول في التزامات جديدة.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه

(أ) يتضمن أمر الشراء تفاصيل تشمل مثلاً الوصف والكمية والسعر والخصم وشروط الدفع وغيرها من التفاصيل المطلوبة لاستكمال أمر الشراء.

(ب) يمكن دمج عدة طلبات شراء في أمر شراء واحد أو يمكن تقسيم طلب شراء واحد إلى عدة أوامر شراء وذلك للأسباب التالية:

ب1. نفس المورد / موردون مختلفون - يتم الحصول على السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة في طلب الشراء من خلال مورد واحد أو عدة موردين.



ب. نفس مكان التسليم / أماكن تسليم مختلفة - يتم تسليم السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة في طلب الشراء في مكان واحدة أو عدة أماكن.

ب. من عقد حالي / عقد جديد - يتم تلبية السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة في طلب الشراء جزئياً من خلال عقد حالي.

ت) يمكن تحويل طلب الشراء إلى أمر شراء مباشرة من خلال عقد حالي أو عمليات تحديد المصادر والتعاقد. يتم إنشاء أمر الشراء من المشتريات.

ملاحظة هامة: يجب عدم تجزئة طلب الشراء الموافق عليه إلى عدة أوامر شراء لمحاولة الالتفاف على جهات الموافقة.

ث) تتم الموافقة على أمر الشراء الذي تمت مراجعته من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.

ج) تتم مشاركة أمر الشراء الموافق عليه مع المورد.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المشتريات	1. إنشاء / تحديث أمر الشراء وتقديمه 2. إرسال أمر الشراء الموافق عليه إلى المورد.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	3. الموافقة على / رفض أمر الشراء.
المورد	4. تأكيد استلام أمر الشراء.

الجدول 2.6.2 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.6.3 (II) إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه بشأن مخطط العملية.

2.6.2 (III) استلام السلع / الخدمات / المشاريع

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو تأكيد استلام السلع / الخدمات / المشاريع وإنشاء إيصال استلام عن التسليم الذي تم.

ii. تشمل العملية التفتيش على الكمية وإدارة إرجاع السلع / الخدمات / المشاريع إلى المورد.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. استلام السلع / الخدمات / المشاريع ومطابقتها مع أمر الشراء

أ) تتم مراجعة السلع المستلمة من قبل المستخدم النهائي أو المخزن / المستودع لضمان مطابقة الكميات التي تم استلامها

والمواصفات مع أمر الشراء ومستندات التسليم.

ب) بناء على المراجعة، يتم اتخاذ أحد الإجراءات التالية:

ب.1. تسليم السلع

أ. يمكن قبول تسليم السلع من قبل المستخدم النهائي إذا كانت الكمية والمواصفات مطابقة لما ورد في أمر الشراء

أو تكون ضمن الحدود المقبولة المحددة في أمر الشراء.

أ. يمكن رفض تسليم السلع كلياً أو جزئياً (مثلاً، نسبة السلع التي تم تسليمها لا تتطابق مع المواصفات الواردة في

أمر الشراء). في حالة الرفض الجزئي أو الكلي، يتم التواصل مع المشتريات والمورد بشأن التباينات التي أدت

لرفض.

III. استناداً إلى سبب الرفض، يقوم المورد إما باستبدال السلع المعيبة / المتضررة أو تسليم السلع المفقودة.

ب.2. تسليم الخدمات / المشاريع



1. يمكن قبول تسليم الخدمات / المشاريع من قبل المستخدم النهائي إذا كانت الكمية والمواصفات مطابقة لما ورد في أمر الشراء أو تكون ضمن الحدود المقبولة المحددة في أمر الشراء. يوفر المستخدم النهائي المدخلات بشأن التسليم فيما يتعلق بالمرحلة الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية / اتفاقية مستوى الخدمة والجدول الزمنية وغيرها.
 2. يمكن رفض تسليم الخدمات / المشاريع كلياً أو جزئياً. في حالة الرفض الجزئي أو الكلي، يتم التواصل مع المشتريات والمورد بشأن التباينات التي أدت للرفض.
 - ii. إنشاء والموافقة على إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع
 - أ) يقوم المستخدم النهائي بإنشاء إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بما يعكس قبول السلع / الخدمات / المشاريع عند التسليم أو بعد المعاينة والتفتيش.
 - ب) في حالة السلع / الخدمات / المشاريع ذات القيمة المرتفعة (كما حددها دليل تفويض صلاحيات المشتريات) يمكن أن تختار الجهة الحكومية تشكيل لجنة للقيام بالمعاينة والتفتيش.
 - ت) تقوم جهات الموافقة التي تم تكليفها وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات بالموافقة على استلام السلع / الخدمات / المشاريع الموافق عليه.
 - ث) يتم استخدام إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع وأمر الشراء كمستندات مرجعية لعملية تسوية الفاتورة واعتماد الدفع للمورد.
3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المخزن / المستودع (إن كان ينطبق)	1. استلام السلع ومطابقتها مع أمر الشراء. 2. قبول / رفض التسليم. 3. التواصل مع المشتريات و <u>المورد</u> بشأن رفض التسليم. 4. إنشاء طلب استلام سلع.
المستخدم النهائي	5. استلام السلع / الخدمات / المشاريع ومطابقتها مع أمر الشراء. 6. قبول / رفض التسليم. 7. التواصل مع المشتريات و <u>المورد</u> بشأن رفض التسليم. 8. إنشاء إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	9. الموافقة على / رفض إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع.
المورد	10. إصلاح / استبدال السلع المعيبة أو تصحيح الخدمات أو تسليم السلع / الخدمات / المشاريع المفقودة.

الجدول 2.6.3 الأدوار والمسؤوليات - استلام السلع / الخدمات / المشاريع

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1- 2.6.2. (III) استلام السلع / الخدمات / المشاريع

Error! Reference source not found. بشأن مخطط العملية.

2.6.2 (IV) القيام بالمشتريات الطارئة / من التثريات / بطاقة الدفع

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو تمكين المشتريات السريعة في حالات الطوارئ التشغيلية أو الشخصية كما حددها معايير المشتريات.



- ii. يجب على المشتريات ضمان عدم استخدام المشتريات الطارئة كعذر للإخفاق في التخطيط.
- iii. تؤدي هذه العملية إلى تمكين مشتريات النثرية / بطاقة الدفع دون حدود المصروفات المحددة في دليل تفويض صلاحيات المشتريات. يمكن القيام بمشتريات النثرية / بطاقة الدفع دون إشراك المشتريات.

2. الإجراءات والمنهجيات

- i. القيام بالمشتريات الطارئة
- (أ) تشير المشتريات الطارئة إلى عملية الشراء السريعة التي تتجاوز حد المصروفات المحدد في مشتريات بطاقة الدفع أو النثرية كما وردت في دليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ب) يقوم المستخدم النهائي بإنشاء طلب الشراء وتقديم التبرير اللازم للمشتريات الطارئة.
- (ت) تتم الموافقة على طلب الشراء والتبرير فيما يتعلق بالمشتريات الطارئة من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لـ دليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ث) تقوم المشتريات بإنشاء أمر الشراء الذي تمت الموافقة عليه من قبل جهات الموافقة المكلفة وفقاً لـ دليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ج) مشاركة المشتريات مع المورد وتعمل على توفير السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة.
- ii. القيام بمشتريات النثرية / بطاقة الدفع
- (أ) بالنسبة للمشتريات التي تكون أدنى من حد المصروفات المحدد لمشتريات النثرية أو بطاقة الدفع كما وردت في دليل تفويض صلاحيات المشتريات، يشارك المستخدم النهائي بصورة مباشرة مع المورد للحصول على السلع / الخدمات / المشاريع.
- (ب) يتم إنشاء طلب شراء وأمر شراء والموافقة عليهما بعد الشراء.
3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المستخدم النهائي	1. في حالة المشتريات الطارئة، (أ) إنشاء طلب الشراء وتقديم التبرير اللازم للمشتريات الطارئة. (ب) استكمال / تحديث التبرير للمشتريات الطارئة وتقديمه. 2. في حالة مشتريات النثرية / بطاقة الدفع، (أ) العمل مع <u>المورد</u> على توفير السلع / الخدمات المطلوبة.
المشتريات	3. التنسيق مع <u>المستخدم النهائي</u> والمخزن / المستودع لاستكمال المتطلبات، إن كان ممكناً. 4. إنشاء أمر الشراء والعمل مع <u>المورد</u> (في حالة المشتريات الطارئة). 5. الحصول على السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	6. الموافقة على / رفض طلب الشراء والتبرير للمشتريات الطارئة. 7. الموافقة على / رفض أمر الشراء.

الجدول 2.6.4 الأدوار والمسؤوليات - القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرية / بطاقة الدفع

يرجى الرجوع إلى المالحق 3.1-2.6.2 (VI) القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرية / بطاقة الدفع بشأن مخطط العملية.

2.6.2 (V) إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه

1. النطاق والغرض

- i. يكون طلب شراء وأمر شراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء مطلوباً عندما يتم شراء السلع / الخدمات / المشاريع دون تحويل بذلك (أي، مشتريات النثرية وبطاقة الدفع).



ii. يتم استخدام طلب شراء وأمر شراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء لتسجيل المشتريات وتسوية المصروفات.

2. الإجراءات والمنهجيات

- إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه
(أ) يقوم المستخدم النهائي باستكمال وتقديم طلب الشراء للموافقة عليه بعد الشراء وذلك من "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
 - (ب) تقوم المشتريات بإنشاء وتقديم أمر الشراء للموافقة عليه بعد الشراء وذلك من "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
 - (ت) يقوم المستخدم النهائي بإنشاء وتقديم إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع للموافقة عليه بعد الشراء وذلك من "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المستخدم النهائي	1. استكمال / تحديث طلب الشراء بعد الشراء 2. إنشاء / تحديث إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء.
المشتريات	3. إنشاء / تحديث أمر الشراء بعد الشراء وتقديمه.
جهات الموافقة (وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	4. الموافقة على طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء.

الجدول 2.6.5 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 - 2.6.2 (V) إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه بشأن مخطط العملية.

2.6.2 (VI) استلام الفاتورة وتسويتها

1. النطاق والغرض

- الهدف من هذه العملية هو استلام الفواتير من المورّد وتسويتها مقارنة بأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع والبدء بعملية الدفع إلى المورّد.
- الإجراءات والمنهجيات
i. استلام الفاتورة وتسويتها
(أ) تقوم الإدارة المالية بتسوية الفواتير مقارنة بأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع والعقد لتحرير الدفعة إلى المورّد.
- الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المستخدم النهائي	1. تقديم الفاتورة إلى <u>الإدارة المالية</u> في حالة طلب الشراء / أمر الشراء بعد الشراء. 2. تقديم طلب الشراء / طلب الشراء بعد اكتمال الشراء إلى <u>الإدارة المالية</u> .
المورّد	3. تقديم إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع إلى <u>الإدارة المالية</u> في حالة المشتريات النظامية. 4. تقديم الفاتورة (مع تفاصيل أمر الشراء) في حالة المشتريات الطارئة والنظامية.



الدور	المسؤوليات
الإدارة المالية	5. مراجعة والتحقق من اكتمال بيانات الفاتورة وتسويتها. 6. الموافقة على / رفض الفاتورة والبدء بعملية الدفع إلى المورد.

الجدول 2.6.6 الأدوار والمسؤوليات - استلام الفاتورة وتسويتها

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 -



2.6.2. (VI) استلام الفاتورة وتسويتها بشأن مخطط العملية.

2.6.3 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع:

نطاق المشتريات	المستودع / المخزن	الإدارة المالية	جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	المشتريات	المورد	المستخدم النهائي	عملية المستوى الثالث
الجهة الحكومية	مستشار		مسؤول			مسؤول، مسأل	2.6.2 (I) إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه
الجهة الحكومية			مسؤول	مسؤول - مسأل	محاط علماً	محاط علماً	2.6.2 (II) إنشاء أمر الشراء وإصداره
الجهة الحكومية	مسؤول			محاط علماً	مسؤول	مسؤول - مسأل	2.6.2 (III) استلام السلع / الخدمات / المشاريع
الجهة الحكومية	مستشار		مسؤول	مسؤول		مسؤول - مسأل	2.6.2 (V) القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرات / بطاقة الدفع
الجهة الحكومية			مسؤول	محاط علماً		مسؤول - مسأل	2.6.2 (V) إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه
الجهة الحكومية			مسؤول	مسؤول - مسأل		محاط علماً	2.6.2 (V) إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه بعد الشراء
الجهة الحكومية	مستشار	مسؤول - مسأل		محاط علماً	مسؤول	مسؤول	2.6.2 (VI) إنشاء الفاتورة وتسويتها

الجدول 2.6.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع

2.7 المخاطر وتنظيمها

2.7.1 لمحة عامة

(أ) تتألف مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها من إجراءات لتحديد الموردين ذوي المخاطر المرتفعة وإدارة مخاطر المشتريات والتغيرات التنظيمية.

(ب) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات المخاطر وتنظيمها.



ت) يتم تعريف مخاطر *المشتريات* على أنها احتمالية حدوث فشل في أي عملية من عمليات المشتريات. يمكن أن ترتبط هذه المخاطر بالموارد وسلسلة الإمداد والمؤسسة التي يتم الشراء منها كما هو موضح فيما يلي:

نوع المخاطر	الوصف
مخاطر المورد	المخاطر التي تنشأ من طرف الموردين والخاصة بالمورد (مثلاً، الإفلاس وتغيير المكان وزيادة الأسعار والإخفاق في تسليم الكميات وحالات الاندماج والاستحواذ وغيرها)
مخاطر سلسلة الإمداد	المخاطر الناشئة عن الأحداث غير المتوقعة في السوق الخارجية (مثلاً، الكوارث البيئية التي تسبب تعطل سلاسل الإمداد وتقلبات الأسعار والإمداد والصدمات التي يتعرض لها الإمداد).
مخاطر تنظيمية	المخاطر الناشئة عن العمليات الداخلية / داخل الجهة الحكومية (مثلاً، النهج الخاطئ في مقارنة السوق أو عدم كفاية موارد المشتريات أو غياب الخبرات المتعلقة بالفئات).

الجدول 2.7.1 الأدوار والمسؤوليات - مصدر مخاطر المشتريات

ث) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها:

1. القيام بتعريف مخاطر الموردين
2. إدارة مخاطر المشتريات
3. إدارة 'تغيير اللوائح'

2.7.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.7.2 (I) القيام بتعريف مخاطر الموردين

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو تحديد *الموردين* الذين يحملون مخاطر مرتفعة وتحسين جهود الحد من هذه المخاطر.
- ii. القيام بعملية تعريف مخاطر الموردين بصورة دورية ويفضل مرة واحدة في السنة.
- iii. يتم تكليف *أخصائي إدارة علاقات الموردين* للقيام بتعريف مخاطر *الموردين*. للقيام بتعريف مخاطر *الموردين* المصنفين في الفئات الخاصة بجهة حكومية، يتم تكليف *مسؤول / أخصائي العقود* من الجهة الحكومية. للقيام بتعريف مخاطر الموردين المصنفين في الفئات المشتركة، يتم تكليف *مسؤول / أخصائي العقود* من مكتب المشتريات الحكومية.
- iv. بحسب استراتيجية تقسيم الموردين (يرجى الرجوع إلى *الشكل 2.5.2*)، يتم تنفيذ تعريف المخاطر بالنسبة للفئات التالية من *الموردين*:

أ) كافة *الموردين* الاستراتيجيين والحيويين.

ب) *الموردين* التشغيليين الذين تصل مصروفاتهم ليكونوا بين الـ 80% من مصروفات الجهة الحكومية.

2. الإجراءات والمنهجيات

- i. استكمال 'تقرير تعريف مخاطر الموردين'

أ) تم تصميم 'نموذج جمع مدخلات تعريف مخاطر الموردين' لتقييم أنواع مخاطر *الموردين* التالية:

1. المخاطر المالية
2. المخاطر التشغيلية
3. المخاطر البيئية
4. المخاطر التشريعية

ب) يتم تقييم الموردين وفق أنواع المخاطر التي سبقت الإشارة لها على مقياس من أربعة نقاط (حيث يشير الرقم 0 إلى عدم وجود مخاطر، والرقم 1 إلى مخاطر متدنية، والرقم 2 إلى مخاطر متوسطة، والرقم 3 إلى مخاطر مرتفعة، والرقم 4 إلى مخاطر كبيرة).



الموردين الذين يحصلون على درجة 3 (فما فوق) بالنسبة لأي نوع من أنواع المخاطر يعتبرون بأنهم موردين ذوي مخاطر مرتفعة.

ت) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بمشاركة نموذج جمع مدخلات مخاطر الموردين مع مدراء الفئات لجمع درجات المخاطر بالنسبة للموردين الخاصين بتلك الفئة.

ث) في حالة الفئات بدون مدراء فئات مكلفين، تتم مشاركة نموذج جمع مدخلات مخاطر الموردين مع مسؤولي العقود أو المستخدمين النهائيين.

ج) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بجمع مختلف مستندات نموذج جمع مدخلات مخاطر الموردين واستكمال نموذج تعريف مخاطر الموردين وتحديد الموردين ذوي المخاطر المرتفعة.

ح) يمكن أن يكون هناك تقرير تعريف مخاطر الموردين للجهة الحكومية / مكتب المشتريات الحكومية والذي تتم مشاركته مع الأطراف المعنية ذات الصلة.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
أخصائي إدارة علاقات الموردين	1. مشاركة نموذج جمع مدخلات تعريف مخاطر الموردين مع مدراء الفئات / المستخدمين النهائيين / مسؤولي العقود.
	2. جمع الردود وإعداد تقرير تعريف مخاطر الموردين.
	3. تحديد الموردين ذوي المخاطر المرتفعة.
	4. مشاركة تقرير تعريف مخاطر الموردين مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
مدراء الفئات / المستخدمين النهائيين / مسؤولو العقود	5. استكمال نموذج جمع مدخلات تعريف مخاطر الموردين وتقديمه.

الجدول 2.7.2 الأدوار والمسؤوليات - القيام بتعريف مخاطر الموردين

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1 -



2.7.2. (I) القيام بتعريف مخاطر الموردين بشأن مخطط العملية.

2.7.2. (II) إدارة مخاطر المشتريات

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو تحديد مخاطر المشتريات وتقييمها والحد منها وإغلاقها.
- ii. يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين لإدارة مخاطر المشتريات ذات الصلة. لإدارة المخاطر على مستوى الجهة الحكومية، يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين من الجهة الحكومية، وإدارة المخاطر على مستوى مكتب المشتريات الحكومية، يتم تكليف أخصائي إدارة علاقات الموردين من مكتب المشتريات الحكومية.

2. الإجراءات والمنهجيات

- i. جمع المدخلات بشأن مخاطر المشتريات
 - (أ) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بمشاركة 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها' مع مدراء الفئات المعنيين ومسؤولي تحديد المصادر ومسؤولي العقود لجمع تفاصيل مخاطر المشتريات الحالية / المحتملة.
 - (ب) يحتوي 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها' على الأقسام التالية:
 - ب1. تحديد المخاطر - لإدراج مخاطر المشتريات الحالية / المحتملة
 - ب2. تقييم المخاطر - لتقييم درجة حدة واحتمالية حدوث المخاطر التي تم تحديدها
 - ب3. الحد من المخاطر - لتحديد الطريقة المناسبة للحد من المخاطر بالنسبة للمخاطر التي تم تحديدها
 - (ت) يجب على مسؤولي تحديد المصادر ومسؤولي العقود ضمان تضمين كافة المخاطر المرتبطة بالموردين ذوي المخاطر المرتفعة (الذين تم تحديدهم في الأقسام السابقة) في 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها'.
- ii. إنشاء 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' والموافقة عليه.
 - (أ) يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين المكلف بجمع مختلف مستندات 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها' واستكمال نموذج 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' وتحديد المخاطر ذات الأولوية.
 - (ب) يجب على مسؤولي إدارة علاقات الموردين ضمان تضمين كافة المخاطر المرتبطة بالموردين ذوي المخاطر المرتفعة (الذين تم تحديدهم في الأقسام السابقة) في 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها'.
 - (ت) تتم الموافقة على مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' من جهات الموافقة المكلفة وفقاً للدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- iii. مراقبة الحد من المخاطر ذات الأولوية القصوى
 - (أ) تتم مشاركة مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' الموافق عليه مع الأطراف المعنية للحد من المخاطر ذات الأولوية القصوى.
 - (ب) تتم مراجعة إغلاق المخاطر ذات الأولوية القصوى بصورة دورية من قبل أخصائي إدارة علاقات الموردين المكلف. تقوم الأطراف المعنية خلال كل عملية مراجعة ببيان الحالة المحدثة للمخاطر ذات الأولوية القصوى. يقوم أخصائي إدارة علاقات الموردين بتحديث حالة المخاطر في مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' حسبما ينطبق.
 - (ت) يتم إغلاق مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' عندما يتم الحد من كافة المخاطر ذات الأولوية القصوى التي تم تحديدها. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إغلاق مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها'.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
-------	------------



1. مشاركة 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها' مع مسؤولي تحديد المصادر ومسؤولي العقود 2. توحيد الردود وإنشاء مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها'. 3. تحديد مخاطر المشتريات ذات الأولوية القصوى. 4. مشاركة مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها' الموافق عليه مع الأطراف المعنية للحد المخاطر ذات الأولوية القصوى. 5. مراقبة الحد من المخاطر ذات الأولوية القصوى. 6. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إغلاق مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها'.	أخصائي إدارة علاقات الموردين
7. استكمال 'نموذج تحديد المخاطر وتقييمها وطرق الحد منها' وتقديمه.	مسؤولو تحديد المصادر / مسؤولو العقود
8. الموافقة على / رفض مستند 'تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها'.	جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)

الجدول 2.7.3 الأدوار والمسؤوليات - إدارة مخاطر المشتريات

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1-2.6.2. (III) استلام السلع / الخدمات / المشاريع
بشأن مخطط العملية.

2.7.2 (III) إدارة 'تغيير اللوائح'

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو إعداد 'خطة تغيير اللوائح' والموافقة عليها وتنفيذه وإغلاقه.
- تتم عملية إدارة تغيير اللوائح عندما تتغير اللوائح التي تؤثر على المشتريات.
- تم إدارة عملية إدارة تغيير اللوائح بالكامل من قبل مكتب المشتريات الحكومية من خلال "مشروع المعرفة (مخاطر الإمداد) - تغيير اللوائح" "SAP Ariba Knowledge Project (Supply Risk) – Regulation Change".
- يتم تكليف مسؤول المخاطر وتنظيمها من مكتب المشتريات الحكومية لإعداد 'خطة تغيير اللوائح' ومراقبتها وإغلاقها. يمكن تكليف أطراف معنية من الجهات الحكومية لتنفيذ 'خطة تغيير اللوائح'.

2. الإجراءات والمنهجيات

- تقييم تغيير اللوائح من حيث تأثيرها على المشتريات
 - يقوم مسؤول المخاطر وتنظيمها المكلف بمراجعة وتقييم التأثيرات المحتملة لتغييرات اللوائح المقبلة على المشتريات.
 - في حالة وجود تأثيرات محتملة، يقوم مسؤول المخاطر وتنظيمها المكلف بإنشاء 'خطة تغيير اللوائح'.
- استكمال 'خطة تغيير اللوائح'
 - تتألف 'خطة تغيير اللوائح' من الأقسام التالية:
 - لمحة عامة عن اللوائح
 - التأثير على المشتريات
 - أنشطة وخطة التنفيذ والجدول الزمنية
 - خطة الاتصال
 - المخاطر والإشكاليات المحتملة



- (ب) يمكن أن يقوم **مسؤول المخاطر وتنظيمها** المكلف باستخدام النموذج المخصص لـ 'خطة تغيير اللوائح' أو أي نموذج آخر موافق عليه يشمل العناصر المطلوبة.
- iii. الموافقة على 'خطة تغيير اللوائح'
- (أ) تتم الموافقة على 'خطة تغيير اللوائح' المكتملة من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- iv. مراقبة 'خطة تغيير اللوائح'
- (أ) تتم مشاركة 'خطة تغيير اللوائح' الموافق عليها مع الأطراف المعنية ذات الصلة لتنفيذها.
- (ب) يقوم **مسؤول المخاطر وتنظيمها** بالبدء بالمراجعات الدورية لمستند 'خطة تغيير اللوائح' لمراقبة التقدم المحقق. تقوم الأطراف المعنية خلال كل عملية مراجعة ببيان الحالة المحدثة للأنشطة ذات الصلة.
- (ت) تتم الموافقة على أي تعديلات في 'خطة تغيير اللوائح' من قبل "جهات الموافقة" "Approvers" المكلفة وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات.
- (ث) يتم استكمال 'خطة تغيير اللوائح' عندما تُستكمل كافة الأنشطة التي تم تحديدها. يتم التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة تغيير اللوائح'.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
مسؤول المخاطر وتنظيمها	1. تقييم تغيير اللوائح القادم لتحديد تأثيرها على المشتريات. 2. استكمال 'خطة تغيير اللوائح' ومشاركتها. 3. مشاركة مستند 'خطة تغيير اللوائح' الموافق عليه مع الأطراف المعنية ذات الصلة. 4. القيام بمراجعات دورية لمستند 'خطة تغيير اللوائح'. 5. التواصل مع كافة الأطراف المعنية ذات الصلة بشأن إتمام 'خطة تغيير اللوائح'.
جهات الموافقة (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات)	6. الموافقة على / رفض 'خطة تغيير اللوائح'.

الجدول 2.7.4 الأدوار والمسؤوليات - إدارة تغيير اللوائح

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1- 2.7.2 (III) إدارة تغيير اللوائح بشأن مخطط العملية.

2.7.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات

عمليات المشتريات		أدوات العمل المستخدمة
2.7.2. (I)	تعريف مخاطر الموردين	نموذج جمع مدخلات تعريف مخاطر الموردين
		تقرير تعريف مخاطر الموردين
2.7.2. (II)	إدارة مخاطر المشتريات	نموذج تحديد المخاطر وتقييمها والحد منها
		أداة تتبع سجل المخاطر وطرق الحد منها

الجدول 2.7.5 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها

2.7.4 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها:

عملية المستوى الثالث	أخصائي إدارة علاقات الموردين	مكتب المشتريات الحكومية	مسؤول التنظيم والمخاطر -	النهائيون	مسؤولو العقود / المستخدمون	ممرء الفئات	المورد	مسؤولو تحديد المصادر	الإدارة المالية / إدارة الشؤون القانونية	المشتريات (وفقاً لدليل تفويض صلاحيات الجهات الموافقة)	نطاق المشتريات
2.7.2. (I) تعريف مخاطر الموردين	مسؤول - مسأل				مسؤول	مسؤول	محاط علماً				مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية
2.7.2. (II) إدارة مخاطر المشتريات	مسؤول - مسأل				مسؤول	مسؤول	مسؤول	مسؤول		مسؤول	مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية



عملية المستوى الثالث	أخصائي إدارة علاقات الموردين	مسؤول التنظيم والمخاطر - مكتب المشتريات الحكومية	مسؤولو العقود / المستخدمون النهائيون	مدراء الفئات	المورد	مسؤولو تحديد المصادر	الإدارة المالية / إدارة الشؤون القانونية	المشتريات (وفقاً للدليل تفويض صلاحيات جهات الموافقة)	نطاق المشتريات
2.7.2. (IV) إدارة تغيير اللوائح		مسؤول - مسائل					مستشار	مسؤول	مكتب المشتريات الحكومية

الجدول 2.7.6 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها

2.8 إدارة البيانات الرئيسية للموردين

2.8.1 ملحة عامة

- (أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين من الإجراءات المرتبطة بإنشاء قاعدة البيانات الرئيسية للموردين والمحافظة عليها.
- (ب) كما تشمل إجراءات تسجيل /الموردين وتأهيلهم وإقصائهم وتعليق حساباتهم وإعادة تفعيلها. تحتوي قاعدة البيانات الرئيسية للموردين سجلاً فريداً لكل مورد.
- (ت) يشرح هذا القسم الأنشطة والقرارات المطلوبة والمستندات والنماذج المستخدمة والمخرجات والأطراف المعنية المشاركة في عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين.
- (ث) تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين:
1. البدء بطلب المورد
 2. تسجيل مورد
 3. تحديث تسجيل مورد
 4. تأهيل / إقصاء مورد
 5. تحديد المورد "المفضل" "Preferred"
 6. تعليق حساب / إعادة تفعيل حساب المورد
- (ج) يتحمل فريق تسجيل /الموردين في دائرة الإسناد الحكومي مسؤولية إدراج /الموردين والاحتفاظ بقاعدة البيانات الرئيسية للموردين.
- (ح) يتم تفعيل مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين من خلال "وحدة دورة حياة وأداء الموردين في اس اي بي أريبا" "SAP Ariba Supplier Lifecycle and Performance (SLP) module".

2.8.1 (II) تصنيف الموردين

- تختلف عملية إدراج مورد حسب نوع المورد. يمكن تصنيف الموردين في الفئتين التاليتين:
1. الموردون من داخل أبوظبي (المسجلون في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي)
تشمل هذه الفئة /الموردين الذين يعملون في أبوظبي ولديهم رخصة تجارية / صناعية سارية المفعول من دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.



2. الموزعون من خارج أبوظبي (غير المسجلين في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي)

تشمل هذه الفئة /الموزعين الذين يملكون رخصة سارية المفعول من دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي. يمكن تصنيف هؤلاء /الموزعين في الفئات التالية:

- الموزعون المحليون (داخل الإمارات + المناطق الحرة)
- الموزعون الأجانب

2.8.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

(I).2.8.2 البدء بطلب المورد

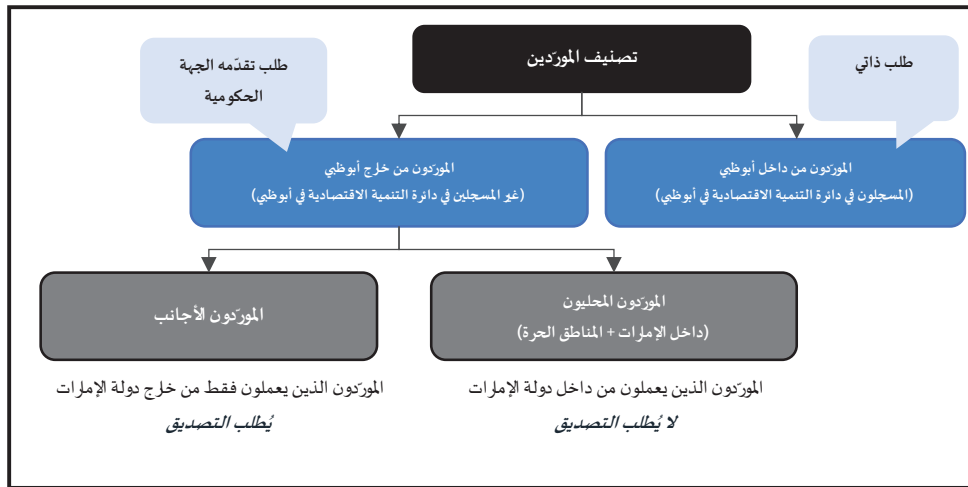
1. النطاق والغرض

- تبدأ عملية تأهيل /الموزعين مع تقديم "طلب تسجيل" "Registration Request" صحيح.
- الغرض من هذه العملية هو إنشاء "طلب تسجيل" "Registration Request" ومراجعتها والموافقة عليه وضمان عدم تكرار سجلات /الموزعين في قاعدة البيانات الرئيسية للموزعين.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تقديم "طلب تسجيل" "Registration Request"

(أ) يتغير "طلب التسجيل" "Registration Request" ومتطلبات التسجيل بناءً على تصنيف /الموزعين كما هو موضح فيما يلي:



الشكل 2.8.1 تصنيف الموزعين

(ب) يقوم /الموزعون المسجلون في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي بتقديم "طلب تسجيل ذاتي للمورد" "Supplier Self-Registration"

Registration Request "فتح" رابط طلب التسجيل الذاتي للمورد في اس اي بي أريبا "SAP Ariba Supplier Self-Registration Request link" واستكمال "نموذج طلب التسجيل الذاتي" "Self-Registration Request form" وتقديمه.

(ت) يطلب /الموزعون غير المسجلين في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي من الجهة الحكومية تقديم "طلب تسجيل مورد" مقدم من الجهة الحكومية "Entity Raised Supplier Request" نيابة عنهم. في هذه الحالات، يقوم المستخدم من الجهة الحكومية بتسجيل الدخول إلى "صفحة طلبات الجهة الحكومية لتسجيل الموزعين في اس اي بي أriba" SAP Ariba Supplier Entity-Request Page وتحميل المستندات المطلوبة.



- ث) يجب على المستخدم من الجهة الحكومية التحقق من المعلومات التي يقدمها/المورد قبل تقديم الطلب وتأكيد أن متطلبات العمل التي يلبيها/المورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي لا يمكن أن يلبيها مورد يحمل رخصة دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.
- ج) عند استكمال "نموذج طلب تقدمه الجهة الحكومية" "Entity Raised Request Form"، يجب على المستخدم من الجهة الحكومية تأكيد المصروفات المتوقعة مع المورد. في حالة الموردين الأجانب، تُقرّر هذه المصروفات المتوقعة متطلبات التصديق.
- ii. مراجعة "طلب التسجيل" "Registration Request" والموافقة عليه
- أ) عند استلام "طلب التسجيل" "Registration Request"، يقوم مسؤول فريق تسجيل الموردين بتخصيص الطلب إلى أخصائي إدارة بيانات الموردين لمراجعته والموافقة عليه.
- ب) يقوم أخصائي إدارة بيانات الموردين بمراجعة "طلب التسجيل" "Registration Request" للتأكد من عدم وجود تكرار والتحقق من المعلومات المقدمة.
- ت) إذا كان "طلب التسجيل" "Registration Request" فريداً من نوعه والمعلومات المقدمة دقيقة، يقوم أخصائي إدارة بيانات الموردين بالموافقة على الطلب وتكليف نفسه ليكون "مدير الموردين" "Supplier Manager" بالنسبة للمورد الذي تمت الموافقة عليه. يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بدور جهة الاتصال الوحيدة بالنسبة للمورد خلال عمليتي التسجيل والتأهيل.
- ث) عندما تتم الموافقة على "طلب التسجيل" "Registration Request" يستلم المورد دعوة للتسجيل في "شبكة اس اي بي أربا" "SAP Ariba Network". تشمل هذه الرسالة الإلكترونية رابط التسجيل في اس اي بي أربا "SAP Ariba Registration Link".
- ج) في حالة كان الطلب مقبلاً من الجهة الحكومية، يتم إخطار المستخدمين في الجهة الحكومية بشأن حالة الطلب (بالموافقة أو الفرض).
- ح) توجد قنوات الاتصال المناسبة لدعم الموردين خلال عملية التسجيل. يجب على فريق تسجيل الموردين استخدام هذه القنوات فقط للتواصل مع الموردين. فيما يلي هذه القنوات:

 مكتب الدعم البريد الإلكتروني يمكن أن يتواصل أيضاً فريق تسجيل الموردين مع المورد باستخدام البريد الإلكتروني لمكتب الدعم: srs@dgs.gov.ae	 اس اي بي أربا وظيفة "طلب معلومات إضافية" يمكن أن يقوم فريق تسجيل الموردين بالتواصل مع المورد عن طريق وظيفة "طلب معلومات إضافية" بعد أن يكون المورد قد قدم "استبيانات التسجيل"
--	---

الشكل 2.8.2 قنوات الاتصال:

يتم تفعيل وظيفة "طلب معلومات إضافية" "Request Additional Info" في "اس اي بي أربا" "SAP Ariba" فقط عندما يقوم المورد باستكمال "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires". ولذلك فإنه لا يكون متاحاً عند بدء عملية طلب المورد.

3. الأدوار والمسؤوليات

المسؤوليات	الدور
------------	-------



1. تقديم "طلب تسجيل ذاتي" "Self Registration Request"، في حالة الموردين المسجلين في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.	المورد
2. الطلب من الجهة الحكومية لتقديم "طلب تسجيل مورد مقدم من الجهة الحكومية" "Entity Raised Supplier Request".	
3. توفير كافة المعلومات والمستندات التي تطلبها الجهة الحكومية لتقديم "طلب تسجيل مورد مقدم من الجهة الحكومية" "Entity Raised Supplier Request".	
4. استكمال وتقديم "طلب تسجيل مورد مقدم من الجهة الحكومية" "Entity Raised Supplier Request" بالنسبة للموردين غير المسجلين في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.	مستخدم من الجهة الحكومية
5. تخصيص "طلب التسجيل" "Registration Request" لأحد أخصائيي إدارة بيانات الموردين.	مسؤول إدارة بيانات الموردين
6. مراجعة "طلب التسجيل" "Registration Request" للتأكد من دقة البيانات وعدم تكرار الطلب.	أخصائي إدارة بيانات الموردين
7. تكليف "مدير الموردين" "Supplier Manager".	

الجدول 2.8.1 الأدوار والمسؤوليات - البدء بتسجيل مورد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1-2.8.2 (أ) البدء بطلب مورد بشأن مخطط العملية.

2.8.2 (II) تسجيل مورد

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو تسجيل مورد في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي.
- يُطلب من المورد أن يقوم بالتسجيل في "شبكة أس إي بي أريبا" "SAP Ariba Network" ثم استكمال وتقديم "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" من أجل التسجيل في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي.

iii. تنقسم "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" إلى ما يلي:

- "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires"
- (ب) "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire"

2. الإجراءات والمنهجيات

i. استكمال "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" وتقديمه

- (أ) يقوم المورد بإنشاء "حساب قياسي في شبكة أس إي بي أriba" "SAP Ariba Network Standard Account" باستخدام "رابط التسجيل" من "أس إي بي أriba" "SAP Ariba".

(ب) الموردون المسجلون مسبقاً في "نظام إدارة الموارد الحكومية الموحد من أوراكل" "ORACLE ADERP" يحتاجون إلى إعادة التسجيل في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين الموجودة لدى دائرة الإسناد الحكومي في "أس إي بي أriba" "SAP Ariba".

(ت) يقوم المورد بتعبئة "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" التالية وتقديمها:

ت1) "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires"

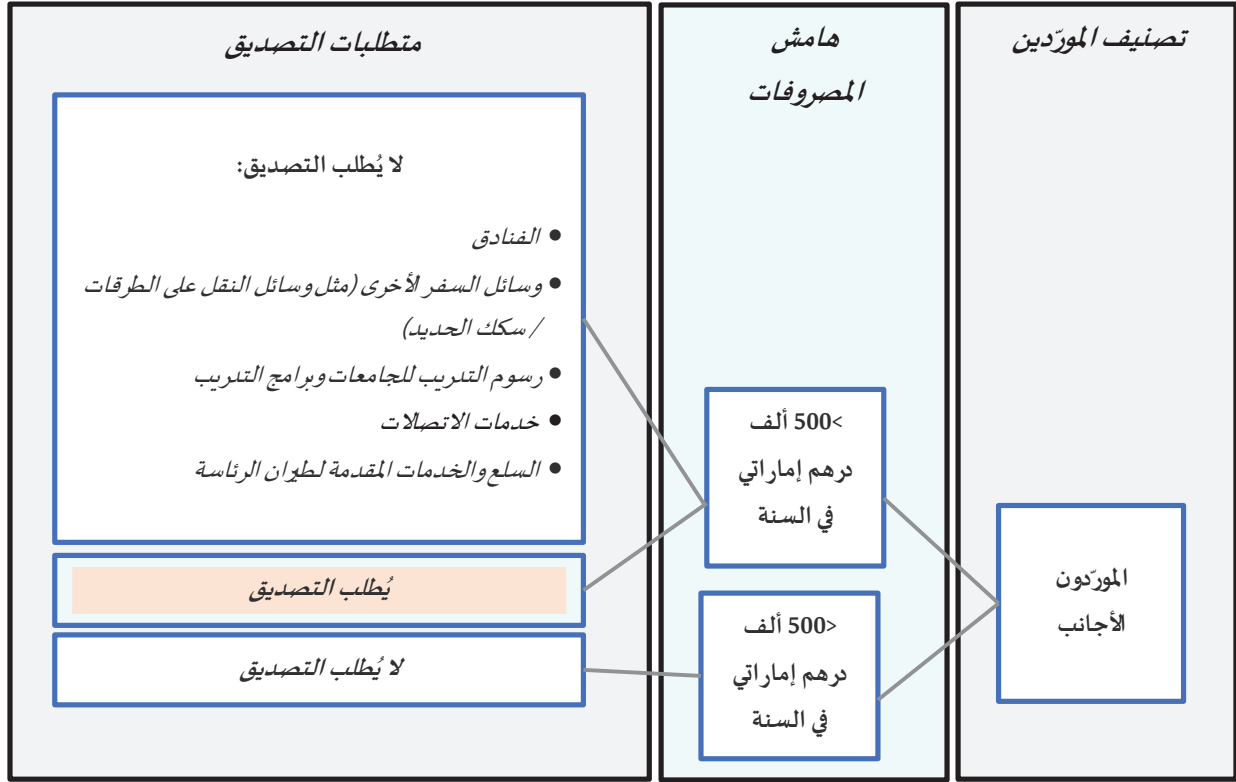
- يستخدم للحصول على معلومات تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) معلومات الرخصة والمعلومات الضريبية و تفاصيل الاتصال و السلع والخدمات و الأشخاص المخولون.

عند تعبئة "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires"، يجب على المورد/الأجنبي تنزيل 'متطلبات التصديق' ومراجعتها والموافقة عليها.

ت2) "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire"



- أ. يقوم المورّد بتعبئة "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" عند اكتمال وتقديم "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires".
- ب. يُستخدم "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" للحصول على المعلومات المالية الأساسية التي تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) معلومات الدفع و تفاصيل البنك الرئيسية / الثانوية.
- ث) للتسجيل كمورّد في قاعدة البيانات الرئيسية للمورّدين، يجب على المورّدين الأجانب تصديق بعض المستندات من سفارة دولة الإمارات في البلد الذي تأسسوا فيه. فيما يلي ملخص متطلبات التصديق:



الشكل 2.8.3 تسجيل المورّدين - متطلبات التسجيل

ث1) المستندات المطلوب تصديقها:

- أ. الرخصة التجارية / الصناعية أو تبريرات صحيحة على الورق الرسمي للشركة
- ب. شهادة رقم التسجيل الضريبي أو تبريرات صحيحة على الورق الرسمي للشركة
- ج. النظام الأساسي / اتفاقية الشراكة
- د. خطاب تأكيد الحساب المصرفي

ث2) الاستثناءات من متطلبات التصديق:

- أ. الاستثناء رقم 1: المورّدون الأجانب الذين تقل مصروفاتهم الحالية / المتوقعة عن 500,000 درهم إماراتي في السنة مع كافة الجهات الحكومية مجتمعة.
- ب. الاستثناء رقم 2: المورّدون الأجانب الذين يقدمون سلعاً / خدمات تتعلق بالفئات التالية:

- (i) الفنادق
- (ii) وسائل السفر الأخرى (مثل وسائل النقل على الطرقات / سكك الحديد)
- (iii) رسوم التدريب للجامعات وبرامج التدريب
- (iv) خدمات الاتصالات



(v) السلع والخدمات المقدمة لطيران الرئاسة

ج) يجب على جميع **الموردين/الأجانب** تنزيل مستند 'متطلبات التصديق' حسبما ينطبق.

ii. مراجعة "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" والموافقة عليه

أ) يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بمراجعة "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" للتحقق من المعلومات المقدمة ويتأكد من تلبية متطلبات التصديق (إن كان ينطبق) ومن صحة الفئات المطلوبة.

ب) يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بالموافقة على "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" للمورد بعد التحقق من ذلك.

ت) يتم البدء بمراجعة "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" واستكمال "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire" بالتوازي بعد الموافقة على "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires".

ث) يحرص "أخصائي المعلومات البنكية" "Bank Information Specialist" (ضمن فريق تسجيل/الموردين) على أن تكون كافة المعلومات الواردة في "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" دقيقة وعلى تلبية متطلبات التصديق (إن كان ينطبق).

iii. استكمال "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire"

أ) "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire" هو نموذج في "اس اي بي أريبا" "SAP Ariba" يقرّر تمكين/الموردين والقيود المفروضة عليهم.

ب) بناء على "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بإضافة معلومات حول المورد تشمل مثلاً فئات السلع / الخدمات والجهات الحكومية ورقم نظام إدارة الموارد الحكومية الموحد (إن كان ينطبق) في "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire".

ت) تتغير حالة المورد لتصبح "مسجل" "Registered" (تلقائياً) عند الموافقة على "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" واستكمال "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire".

ث) **الموردون المسجلون في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي** يكونون "مسجلين" "Registered" بالنسبة لكافة الجهات الحكومية، في حين أن **الموردين غير المسجلين في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي** يكونون "مسجلين" "Registered" للجهة التي قدمت "طلب مقدم من الجهة الحكومية" نيابة عن المورد. يمكن للموردين "المسجلين" أن يشاركوا في المناقصات بالنسبة لكافة الجهات الحكومية والفئات.

ج) الجهات المحددة في "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire" يمكن أن تمارس أعمالها (إصدار أمر شراء) مع المورد بعد أن يصبح "مؤهلاً" "Qualified".

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المورد	1. إنشاء "حساب بسيط في شبكة اس اي بي أريبا".
	2. استكمال وتقديم "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" و "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire".
	3. تنزيل ومراجعة 'متطلبات التصديق' (ينطبق فقط على الموردين/الأجانب).



الدور	المسؤوليات
	4. تقديم المستندات المصدقة المطلوبة (ينطبق فقط على الموردين الأجانب).
مدير الموردين	5. مراجعة "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" والموافقة عليه. 6. استكمال "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire"
أخصائي المعلومات المصرفية	7. مراجعة "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" والموافقة عليه.

الجدول 2.8.2 الأدوار والمسؤوليات - تسجيل مورد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3-12.8.2. (II) تسجيل مورد بشأن مخطط العملية.

2.8.2. (III) تحديث تسجيل مورد

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو تحديث المعلومات التي يقدمها المورد في "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" وتفعيل حالة المورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي لجهات حكومية إضافية.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تحديث معلومات المورد في قاعدة البيانات الرئيسية للموردين

أ) قد يحتاج المورد إلى تحديث المعلومات الواردة في "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" لعدة أسباب تشمل (على سبيل المثال لا الحصر):

1أ) إضافة / تعديل فئة في "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire"

2أ) تعديل المعلومات نتيجة تحديث طرأ على المورد

3أ) تعديل نموذج "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" نتيجة تغيير اللوائح

ب) يقوم المورد بتعديل / تحديث المعلومات المقدمة (بما في ذلك المستندات المحدثة، إذا تطلب الأمر ذلك) وتقديم

"استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" ذات الصلة لمراجعتها والموافقة عليها.

ملاحظة هامة: لا يسمح بإجراء التغييرات الحاصلة على اسم الشركة أو رقم الرخصة التجارية / الصناعية الخاصة بالمورد. يجب على المورد تقديم طلب تسجيل "Registration Request" جديد إذا كانت هناك حاجة لتعديل أي من هذه البيانات.

ت) عند تقديم "استبيانات التسجيل" "Registration Questionnaires" المعدلة تتم مراجعتها والموافقة عليها كما ورد شرحه

في القسم 2.ii.2.8.2 (II). إذا تطلب الأمر، يتم تحديث "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire" كما ورد شرحه في

القسم 2.iii.2.8.2 (II).

ث) إذا أضاف المورد فئة أخرى من السلع / الخدمات أثناء تحديث المعلومات، يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager"

بتأهيل المورد للفئة المضافة. تم شرح معايير وعملية تأهيل مورد في القسم 2.8.2 (IV).

ii. إضافة جهات حكومية إلى المورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي ولكنه "مسجل" "Registered" في النظام

أ) يمكن أن تقوم أي جهة حكومية بإنشاء استبيان سريع من "لوحة التحكم في اس اي بي أريبا" "SAP Ariba dashboard"

لتفعيل مورد غير مسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي ولكنه "مسجل" "Registered" في النظام للاستفادة من خدماته.



ب) تقدم الجهة الحكومية تفاصيل **المورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي** لتفعيله حسابه وتضيف "مدير الموردين" "Supplier Manager" ليكون المشارك في الاستبيان وتقديم الاستبيان. عند استلام الاستبيان، يطلب "مدير الموردين" "Supplier Manager" من **المورد تحديث "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires"** ويقوم بإضافة الجهة الحكومية إلى **"الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire"** **للمورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي.**

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المورد	1. تحديث المعلومات في "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" و "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire"
المستخدم من الجهة الحكومية	2. إعداد استبيان سريع ونشره لتفعيل حالة "مسجل" "Registered" للمورد غير المسجل في دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي بالنسبة إلى نطاق الجهة الحكومية.
مدير الموردين	3. مراجعة "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" والموافقة عليه (إذا تم تحديثه) 4. تحديث "الاستبيان الداخلي" "Internal Questionnaire" (إذا تطلب الأمر ذلك)
أخصائي المعلومات المصرفية	5. مراجعة "استبيان بيانات الدفع والبنك" "Payment and Bank Questionnaire" والموافقة عليه (إذا تم تحديثه)

الجدول 2.8.3 الأدوار والمسؤوليات - تحديث تسجيل مورد

يرجى الرجوع إلى الملحق 3-12.8.2. (III) تحديث تسجيل مورد بشأن مخطط العملية.

2.8.2 (IV) تأهيل / إقصاء مورد

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو تأهيل / إقصاء مورد. يجب أن يكون المورد "مؤهلاً" "Qualified" حتى تتم الترسية عليه أو إصدار أمر شراء له.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تأهيل مورد

أ) يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" باستكمال "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" ويحدد الفئة والمنطقة والجهة الحكومية التي يكون المورد "مؤهلاً" "Qualified" لها.

ب) يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بإرسال "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" للمورد. يحتوي "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" على أقسام تطلب من **المورد** تقديم إقرارات فيما يتعلق بالوضع التجاري والوضع المالي والخبرات السابقة.

ت) يستلم **المورد** "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" ويقوم بالرد على كافة الأقسام الواردة فيه.

ث) يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" ثم **مسؤول إدارة بيانات الموردين** بمراجعة "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire".

ج) تتغير حالة المورد لتصبح "مؤهلاً" "Qualified" (تلقائياً) عند الموافقة على "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" من قبل **مسؤول إدارة بيانات الموردين**.

ح) يمكن الترسية على الموردين والقيام بالأعمال بالنسبة للفئات التي تكون حالتهم بالنسبة لها "مؤهلاً" "Qualified".

ii. إقصاء مورد

أ) يمكن إدراج موردين في القائمة السوداء باستخدام وظيفة إقصاء الموردين. يتناول **القسم 12** من معايير المشتريات الإرشادات المتعلقة بإدراج مورد في القائمة السوداء.



- (ب) يمكن أن تقوم الجهة الحكومية بنشر "استبيان إقصاء مورّد" "Supplier Disqualification Survey" من "لوحة التحكم في اس اي بي أريبا" "SAP Ariba dashboard" تطلب من "مدير الموردين" "Supplier Manager" إدراج مورّد في القائمة السوداء.
- (ت) يمكن أن يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بإقصاء مورّد من خلال صفحة "ملف المورّد" "Supplier profile" الموجودة في "اس اي بي أriba" "SAP Ariba" بتحديد 'تاريخ بداية الإقصاء' و 'تاريخ نهاية الإقصاء'.
- (ث) عند انقضاء 'تاريخ انتهاء الإقصاء' يمكن أن يبدأ "مدير الموردين" "Supplier Manager" مجدداً بعملية التأهيل للمورّد كما سبق شرحه.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
المورّد	1. استلام "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire". 2. استكمال "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" وتقديمه.
المستخدم من الجهة الحكومية	3. الطلب من "مدير الموردين" "Supplier Manager" إقصاء مورّد.
مدير الموردين	4. إرسال "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" إلى المورّد. 5. مراجعة "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" والموافقة عليه. 6. إقصاء المورّد.
مسؤول إدارة بيانات الموردين	7. مراجعة "استبيان التأهيل" "Pre-Qualification Questionnaire" والموافقة عليه.

الجدول 2.8.4 الأدوار والمسؤوليات - تأهيل / إقصاء مورّد

2.8.2 (V) تحديد المورّد "المفضّل" "Preferred"

1. النطاق والغرض

- الغرض من هذه العملية هو تحديد ووضع علامة "مفضّل" "Preferred" للموردين بالنسبة لفئة من فئات السلع / الخدمات.
- يمكن اعتبار مورّد على أنه المورّد "المفضّل" "Preferred" فقط بعد مرور سنة واحدة على الأقل على العمل المستمر معه. يتم خلال السنة مراقبة أداء المورّد للتقرير ما إذا كان يجب اعتبار المورّد هو المورّد "المفضّل" "Preferred" للفئة.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تحديد المورّد "المفضّل" "Preferred"

- أ) تعتمد حالة "المفضّل" "Preferred" التي توضع للمورّد على تلبية المعايير التالية:
 - 1) يجب أن تكون 'درجة أداء المورّد' > 85%.
 - 2) يجب أن يكون المورّد إما مورّد / لفئة مشتركة أو من بين الذين يحصلوا على أعلى 80% من مصروفات الفئة الخاصة بجهة معينة.
- ب) المورّدون المصنّفون على أنهم من مشاريع متناهية صغر وصغيرة ومتوسطة أو شركات ناشئة أو رواد أعمال إماراتيون أو مستقلّون (يرجى الرجوع إلى القسم 1.5) يتم وضع علامة "مفضّل" "Preferred" لهم بالنسبة للفئات التي يختصون بها.
- ت) يظهر المورّد "المفضّل" "Preferred" في أعلى قائمة البحث بالنسبة للفئة المقصودة عند إنشاء حدث تحديد المصادر.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
-------	------------



1. إتخاذ القرار فيما إذا كان سيتم وضع علامة "مفضل" "Preferred" للمورد بالنسبة لفئة معينة أم لا. 2. وضع علامة "مفضل" "Preferred" للمورد، إذا تطلب الأمر ذلك.	مدير المورد
--	-------------

الجدول 2.8.5 الأدوار والمسؤوليات - تحديد المورد المفضل

يرجى الرجوع إلى الملحق 3.1-2.8.2 (V) تحديد المورد "المفضل" "Preferred" بشأن مخطط العملية.

2.8.2 (VI) تعليق حساب/ إعادة تفعيل حساب المورد

1. النطاق والغرض

i. الغرض من هذه العملية هو تعليق حساب مورد انتهت صلاحية رخصته التجارية / الصناعية وإعادة تفعيله عند تجديد الرخصة التجارية / الصناعية.

2. الإجراءات والمنهجيات

i. تعليق حساب المورد

- (أ) تشير حالة "حساب معلق" "Deactivated" إلى أن ملف المورد في "اس اي بي أريبا" "SAP Ariba" لم يعد نشطاً بعد الآن. الموردون الذين يكون "حسابهم معلقاً" "Deactivated" لا يظهرون في أي قائمة بحث ولا يمكنهم المشاركة في المناقصات ولا يمكن الترسية عليهم.
- (ب) يجب إلغاء كافة العقود الحالية مع المورد قبل تعليق حسابه.
- (ت) يتم تكليف أخصائي إدارة بيانات المورد للقيام بالمراجعات الفصلية لقاعدة البيانات الرئيسية للموردين وتحديد الموردين الذين انتهت صلاحية رخصتهم التجارية / الصناعية.
- (ث) يستلم الموردون الذين انتهت صلاحية رخصتهم التجارية / الصناعية رسالة إلكترونية تطلب منهم تجديد الرخصة. تذكر الرسالة الإلكترونية أنه إذا لم يتم تحميل الرخصة المجدد في "اس اي بي أriba" "SAP Ariba" قبل المراجعة الفصلية التالية، يمكن أن يتم "تعليق حساب" "Deactivate" المورد.
- (ج) إذا قام أخصائي إدارة بيانات المورد المكلف بتحديد مورد انتهت صلاحية رخصته التجارية / الصناعية في المراجعة الفصلية التالية (حتى بعد إرسال رسالة التذكير)، يمكن أن يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بتعليق حساب "Deactivate" المورد مع تقديم تبريرات صحيحة لقيامه به.

ii. إعادة تفعيل حساب المورد

- (أ) يجب على المورد تحديث "استبيان التسجيل" "Registration Questionnaire" بمعلومات الرخصة التجارية / الصناعية المجددة لاستمرار العمل مع الجهة الحكومية. ويتم ذلك من خلال عملية تحديث تسجيل المورد التي تم شرحها في القسم 2.8.2 (III).
- (ب) عند مراجعة الرخصة التجارية / الصناعية المجددة، يمكن أن يقوم "مدير الموردين" "Supplier Manager" بإعادة تفعيل حساب "Reactivate" المورد. المورد المعاد تفعيل حسابه يعود لنفس الحالة التي كان عليها قبل تعليق تفعيل حسابه.

3. الأدوار والمسؤوليات

الدور	المسؤوليات
فريق تسجيل الموردين	1. إحاطة المورد علماً بانتهاء صلاحية رخصته التجارية / الصناعية.



الدور	المسؤوليات
أخصائي إدارة بيانات الموردين	2. وضع علامة "حساب معلق" "Deactivated" وبيان تبريرات ذلك.
المورد	3. تحديث الرخصة التجارية / الصناعية في "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires".
مدير الموردين	4. مراجعة طلب فتح "استبيان التسجيل العام" "Registration Questionnaires" والموافقة عليه. 5. مراجعة الرخصة التجارية / الصناعية المجددة. 6. وضع علامة "إعادة تفعيل الحساب" "Reactivate" وبيان تبريرات ذلك.

الجدول 2.8.6 الأدوار والمسؤوليات - تعليق حساب / إعادة تفعيل حساب مورد

2.8.3 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين:

نطاق المشتريات	أخصائي المعلومات البنكية	مدير الموردين	المورد	المستخدم من الحكومية	أخصائي إدارة بيانات الموردين	مسؤول إدارة بيانات الموردين	عملية المستوى الثالث
مكتب المشتريات الحكومية			مسؤول	مسؤول	مسؤول، مسأل	مسؤول	2.8.3 (I) البدء بطلب مورد والموافقة عليه
مكتب المشتريات الحكومية	مسؤول	مسؤول، مسأل	مسؤول				2.8.3 (II) تسجيل مورد
مكتب المشتريات الحكومية	مسؤول	مسؤول، مسأل	مسؤول				2.8.3 (III) تحديث تسجيل مورد
مكتب المشتريات الحكومية		مسؤول، مسأل	مسؤول	مسؤول		مسؤول	2.8.3 (IV) تأهيل / إقصاء مورد
مكتب المشتريات الحكومية		مسؤول، مسأل	محاط علماً	محاط علماً			2.8.3 (V) تحديد/مورد المفضل
مكتب المشتريات الحكومية		مسؤول، مسأل	مسؤول	محاط علماً	مسؤول	محاط علماً	2.8.3 (VI) تعليق حساب / إعادة تفعيل حساب مورد

الجدول 2.8.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين

2.9 إدارة البيانات الرئيسية للمواد

2.9.1 لمحة عامة

- (أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد من الإجراءات المرتبطة بإنشاء سجلات المواد التي تمثل سلعاً / خدمات / مشاريع فريدة من نوعها والاحتفاظ بهذه السجلات.
- (ب) توفر البيانات الرئيسية للمواد سجلاً دقيقاً ومنسجماً وكاملاً للسلع / الخدمات / المشاريع التي تم شراؤها على مستوى الجهات الحكومية.
- (ت) تكون مسؤولية المحافظ على البيانات الرئيسية للمواد مركزية.



- ث) يجب التقيد بالإرشادات التالية خلال إنشاء قاعدة البيانات الرئيسية للمواد والمحافظة عليها:
1. يتم إنشاء سجلات البيانات الرئيسية للمواد بالنسبة للسلع / الخدمات / المشاريع التي يتم شراؤها بشكل متكرر.
 2. يتم تعريف كل مادة برمز فريد في البيانات الرئيسية للمواد.
 3. يحتوي سجل كل مادة (على سبيل المثال لا الحصر) ما يلي:
 - i. رمز المادة
 - ii. الوصف
 - iii. نوع المادة
 - iv. مجموعة المادة
 - v. وحدة القياس
 - vi. سعر الوحدة
 4. كل مادة تنتمي إلى فئة من فئات المستوى الثالث حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات. تم شرح التصنيف حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات في القسم 1.2.2.
 5. يتم تنظيف قاعدة البيانات الرئيسية للمواد بشكل دوري لتحديد وإزالة السجلات المكررة وتصحيح السجلات التي تحتوي بيانات خاطئة لضمان سلامة البيانات.
 6. تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد:
 1. إضافة / تعديل / شطب سجل مواد
- 2.9.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث
- 2.9.2 (II) إضافة / تعديل / شطب سجل مواد
1. النطاق والغرض
 - i. الغرض من هذه العملية هو إضافة / تعديل / شطب سجل مواد في قاعدة البيانات الرئيسية للمواد.
 2. الإجراءات والمنهجيات
 - i. يمكن أن تقوم الجهة الحكومية الطالبة بتقديم طلب لإضافة / شطب سجل مادة من البيانات الرئيسية للمواد.
 - ii. تتم الموافقة على الطلب المقدم من قبل جهات الموافقة المكلفة.
 - iii. إذا كان الطلب دقيقاً ومكتملاً وصحيحاً، يقوم فريق البيانات الرئيسية بتنفيذ الطلب والتواصل مع الجهة الحكومية الطالبة بشأن اكتماله.

2.9.3 مصفوفة المسؤوليات

فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد:



نطاق المشتريات	جهات الموافقة	فريق البيانات الرئيسية	الجهة الحكومية الطالبة	عملية المستوى الثالث
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول، مسائل	مسؤول	2.9.2. (I) إضافة / تعديل / شطب سجل مواد

الجدول 2.9.1 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد

2.10 إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين

2.10.1 ملحة عامة

- (أ) تتألف مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين من الإجراءات المرتبطة بإنشاء سجلات الأفراد المشاركين في أنشطة المشتريات والمحافظة عليها.
- (ب) توفر البيانات الرئيسية للمستخدمين سجلاً دقيقاً ومنسجماً وكاملاً لموظفي المشتريات.
- (ت) تكون مسؤولية المحافظة على البيانات الرئيسية للمستخدمين مركزة.
- (ث) يجب التقيد بالإرشادات التالية خلال إنشاء قاعدة البيانات الرئيسية للمستخدمين والمحافظة عليها:
1. يتم إنشاء سجلات البيانات الرئيسية للمستخدمين بالنسبة لكافة موظفي المشتريات.
 2. يتم تعريف كل مستخدم برمز فريد في البيانات الرئيسية للمستخدمين.
 3. يحتوي سجل كل مستخدم (على سبيل المثال لا الحصر) ما يلي:
 - i. هوية المستخدم
 - ii. الاسم
 - iii. الوظيفة
 - iv. الجهة الحكومية
 - v. تفاصيل الاتصال
 - vi. الوظيفة
 - vii. الدور والتفويضات
 4. يتم تنظيف قاعدة البيانات الرئيسية للمستخدمين بشكل دوري لتحديد وإزالة السجلات المكررة وتصحيح السجلات التي تحتوي بيانات خاطئة لضمان سلامة البيانات.
 5. تم تضمين عمليات المستوى الثالث التالية في مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمستخدمين:
 - i. إضافة / تعديل / شطب سجل مستخدم

2.10.2 تفاصيل عمليات المستوى الثالث

2.10.2. (I) إضافة / تعديل / شطب سجل مستخدم

1. النطاق والغرض

- i. الغرض من هذه العملية هو إضافة / تعديل / شطب سجل مستخدم في قاعدة البيانات الرئيسية للمستخدمين.
- ##### 2. الإجراءات والمنهجيات
- i. يمكن أن تقوم الجهة الحكومية الطالبة بتقديم طلب لإضافة / شطب مستخدم من البيانات الرئيسية للمستخدمين.
 - ii. تتم الموافقة على الطلب من قبل جهات الموافقة المكلفة.
 - iii. إذا كان الطلب دقيقاً ومكتملاً وصحيحاً، يتم تنفيذه والتواصل مع الجهة الحكومية الطالبة بشأن اكتماله.



2.10.3 مصفوفة المسؤوليات

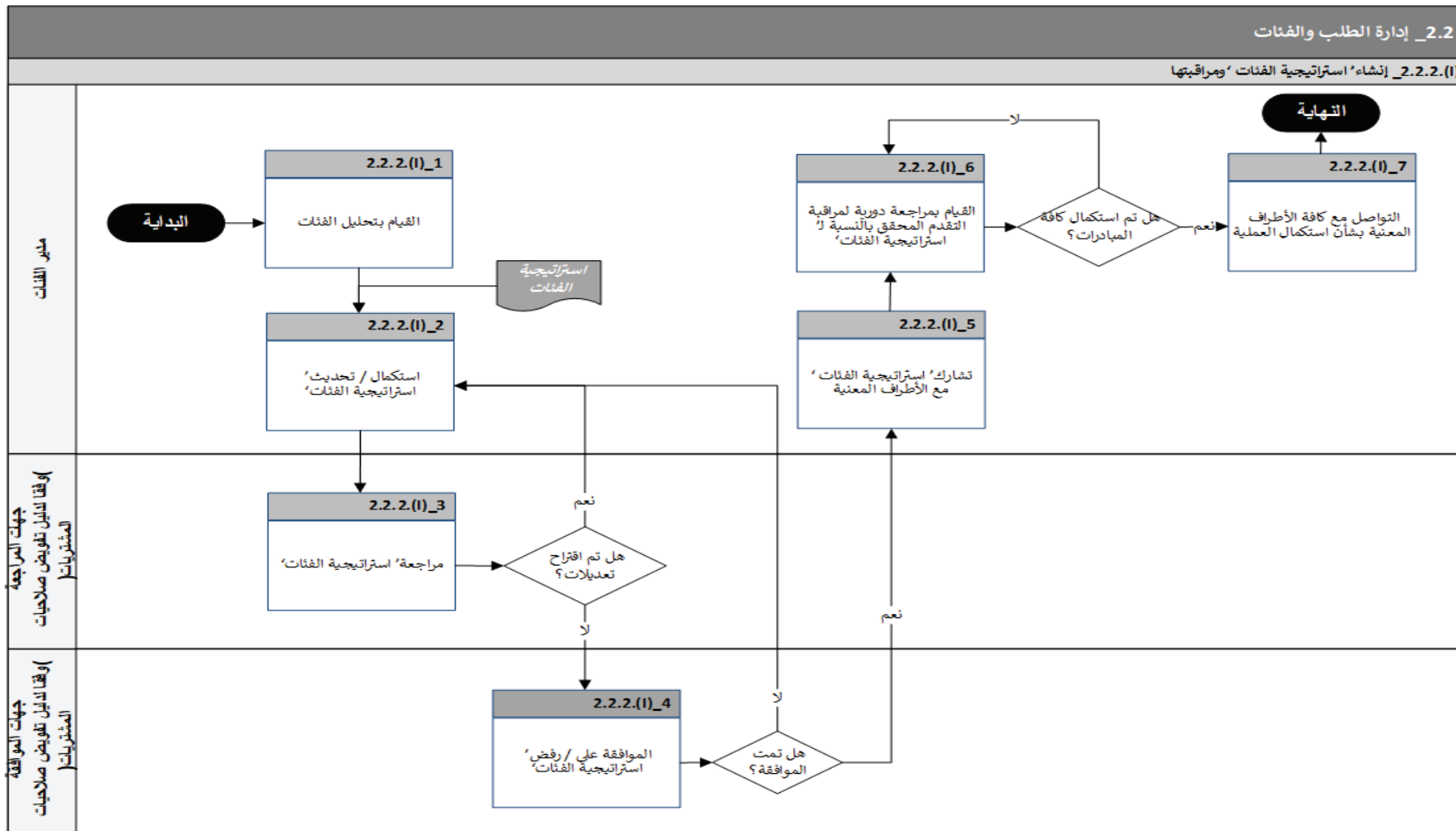
فيما يلي تفاصيل مصفوفة المسؤوليات (مسؤول - مسأل - مستشار - محاط علماً) لمجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد:

نطاق المشتريات	جهات المواقفة	فريق البيانات الرئيسية	الجهة الحكومية الحالية	عملية المستوى الثالث
مكتب المشتريات الحكومية / الجهة الحكومية	مسؤول	مسؤول، مسأل	مسؤول	2.9.2 (أ) إضافة / تعديل / شطب سجل مستخدم

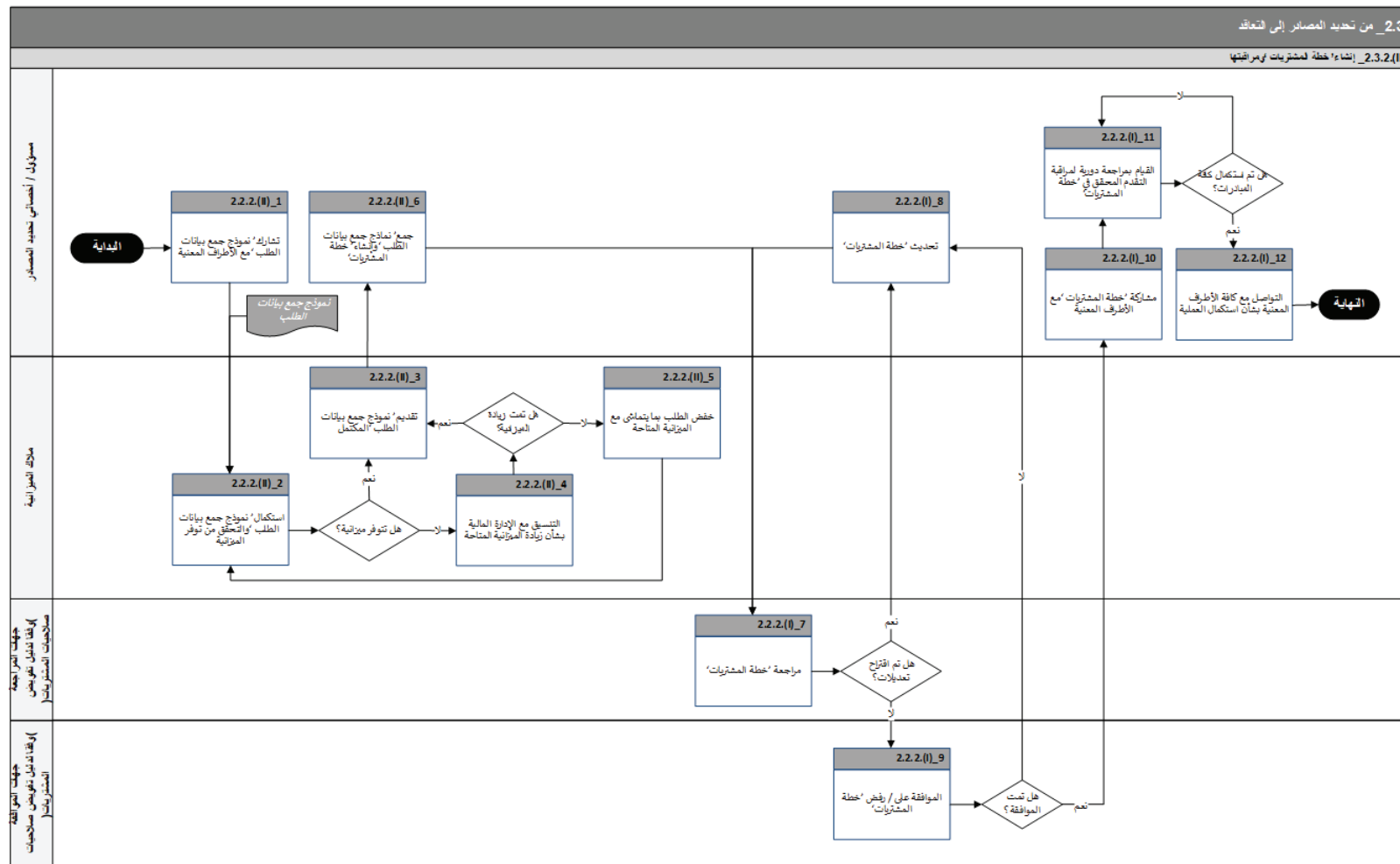
الجدول 2.10.1 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد

3.1 خريطة العملية

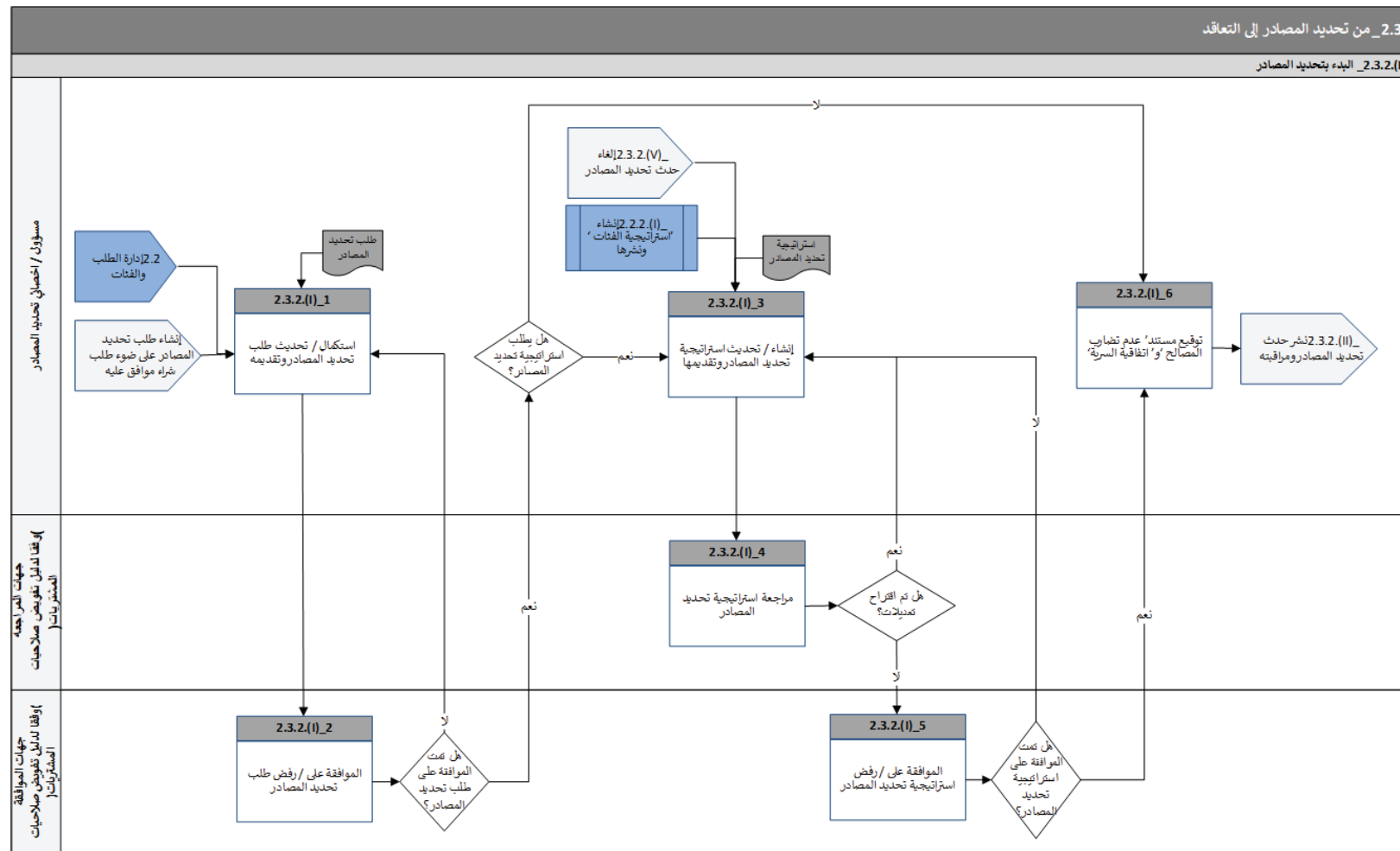
2.2.2. (أ) إنشاء استراتيجية الفئات ومراقبتها



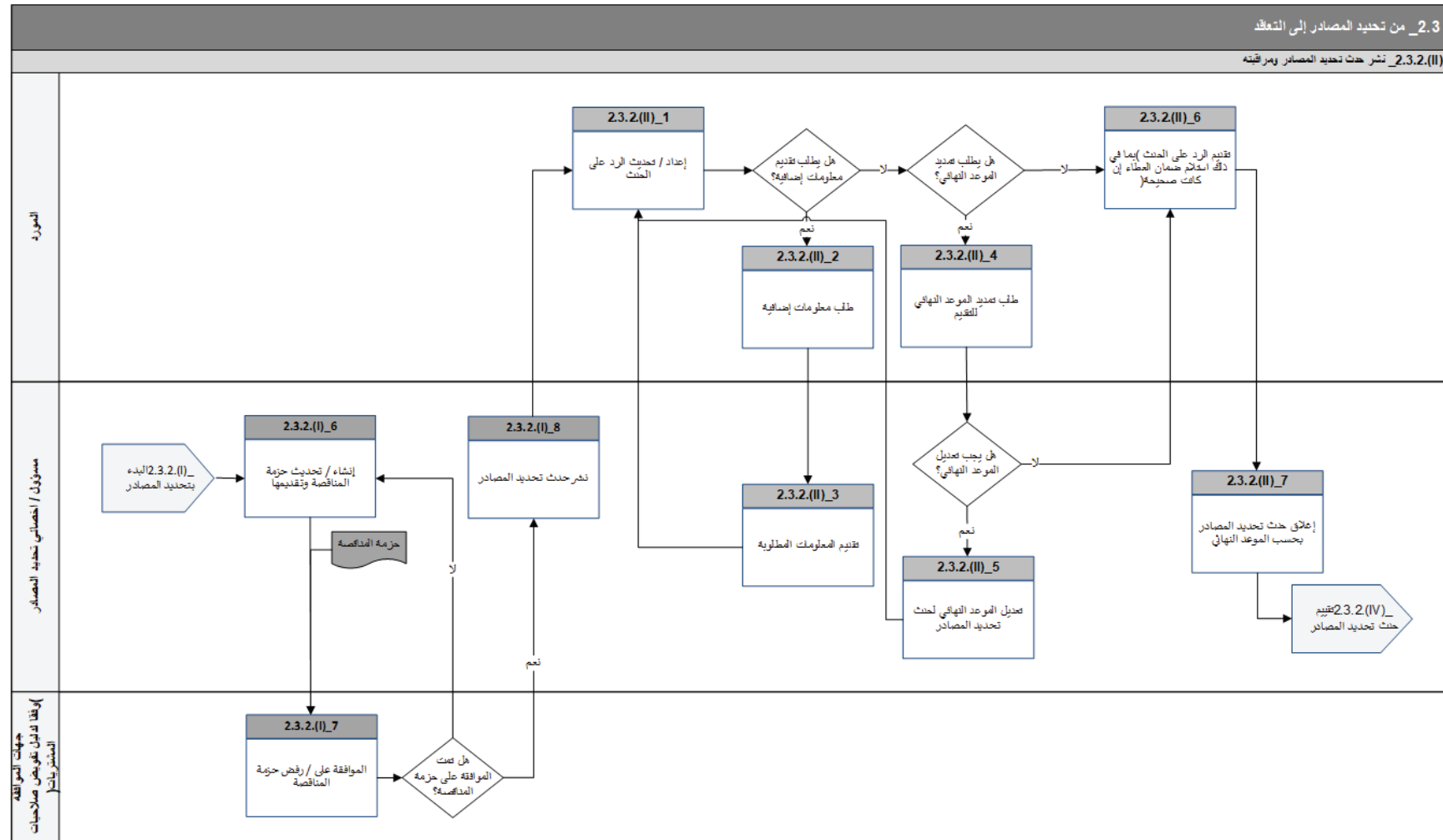
2.2.2(II) إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها



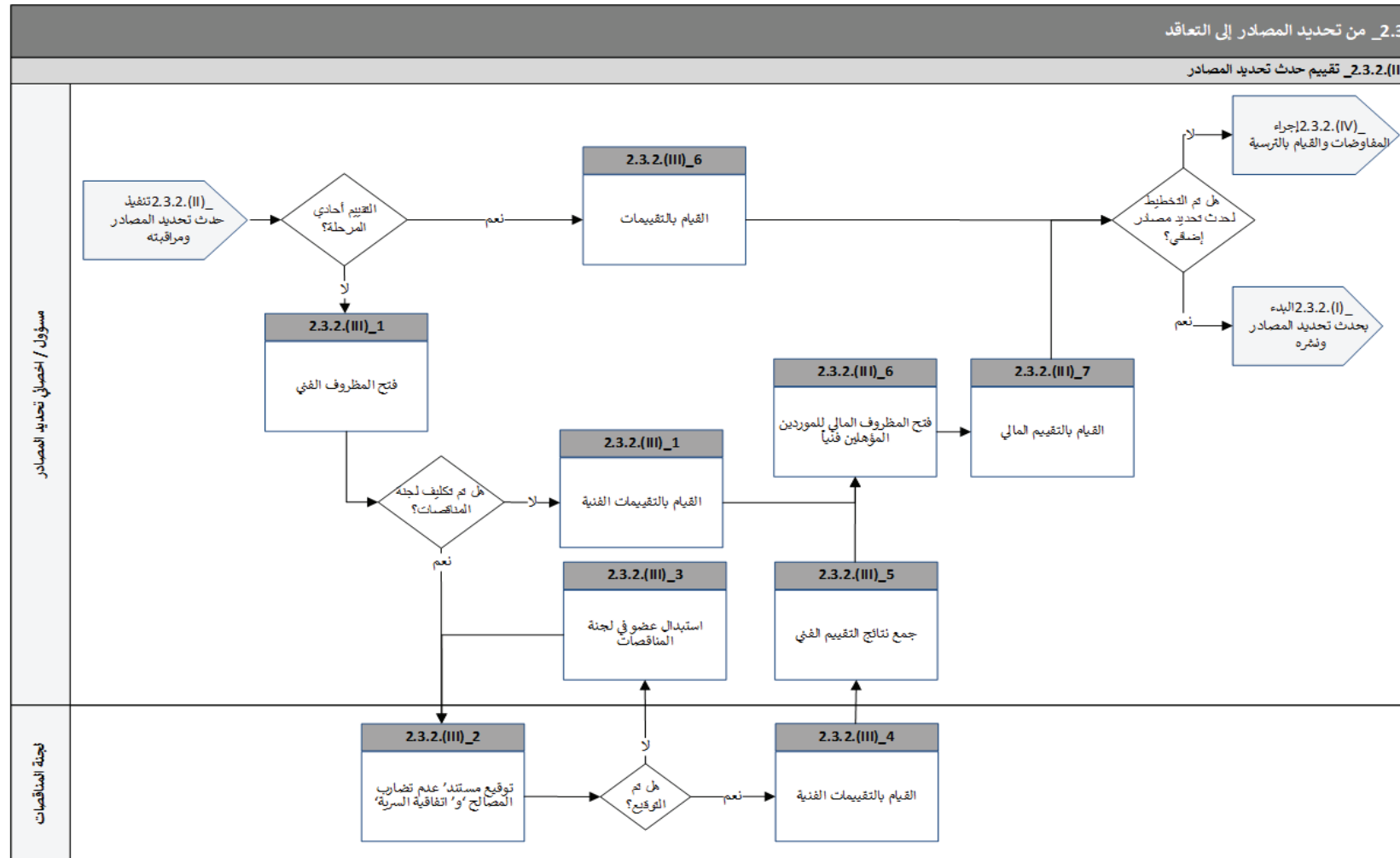
2.3.2. (أ) البدء بتحديد المصادر



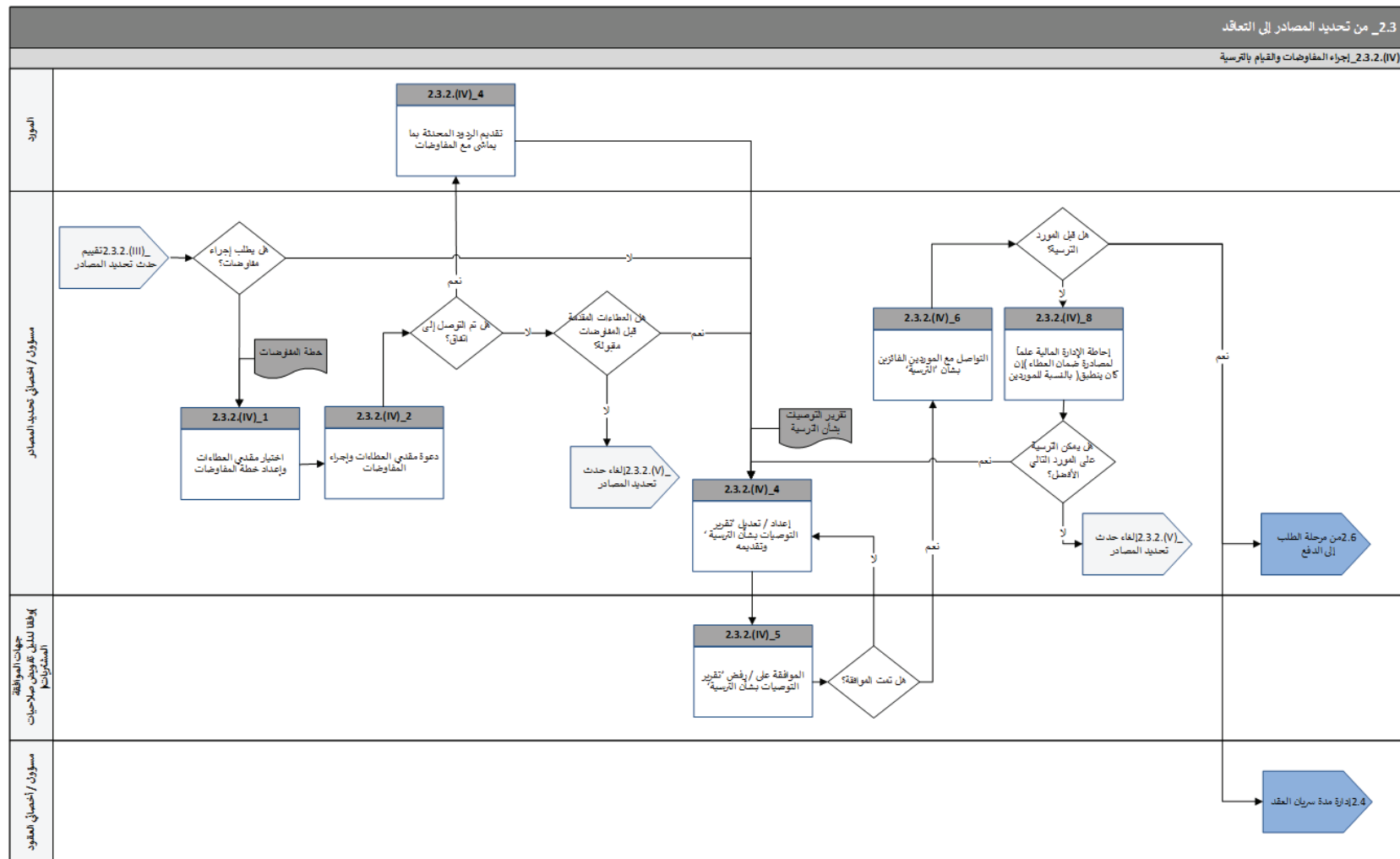
2.3.2.(II). إعداد أحداث تحديد المصادر ونشرها ومراقبتها



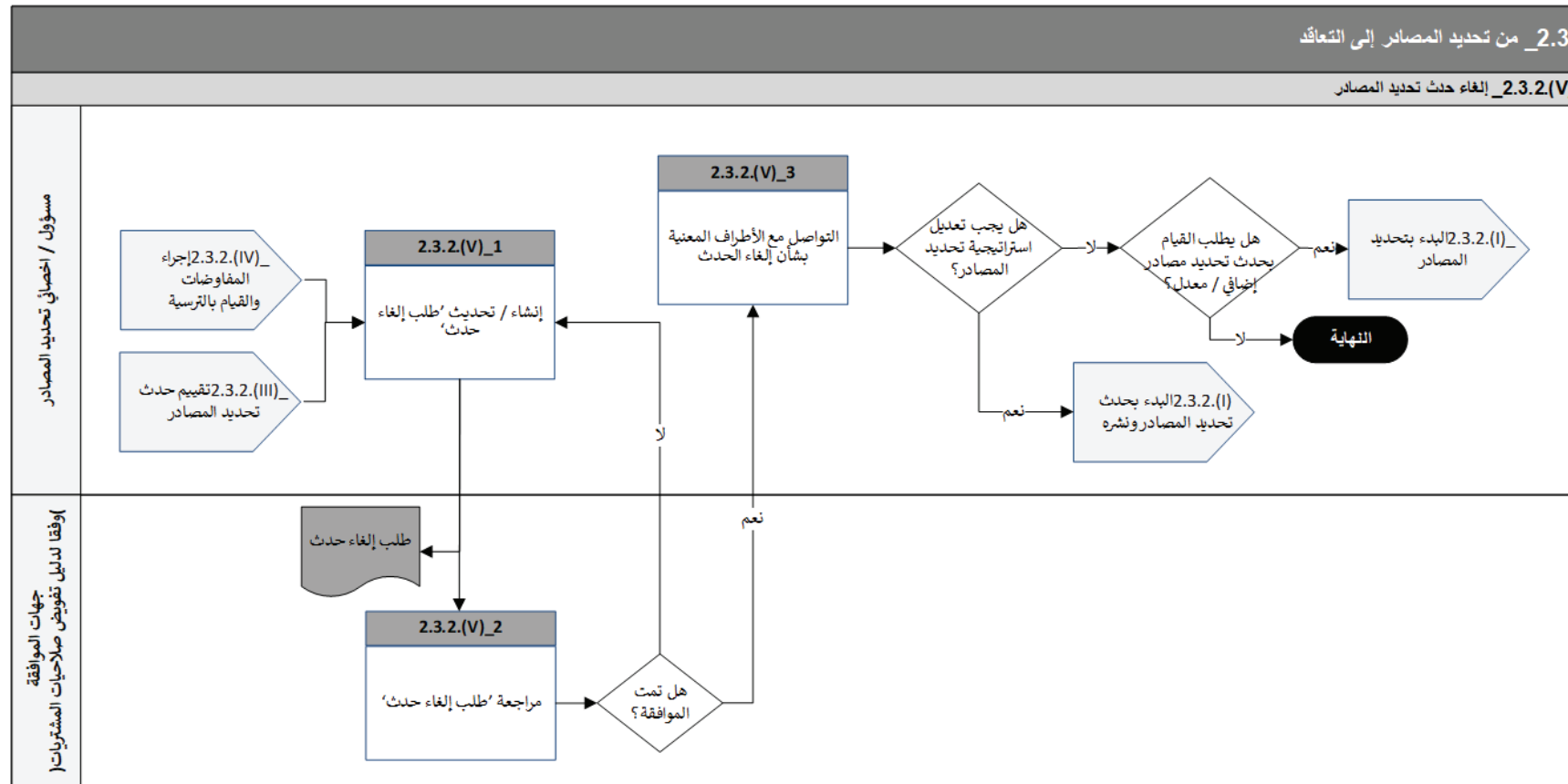
2.3.2.(III). تقييم حدث تحديد المصادر



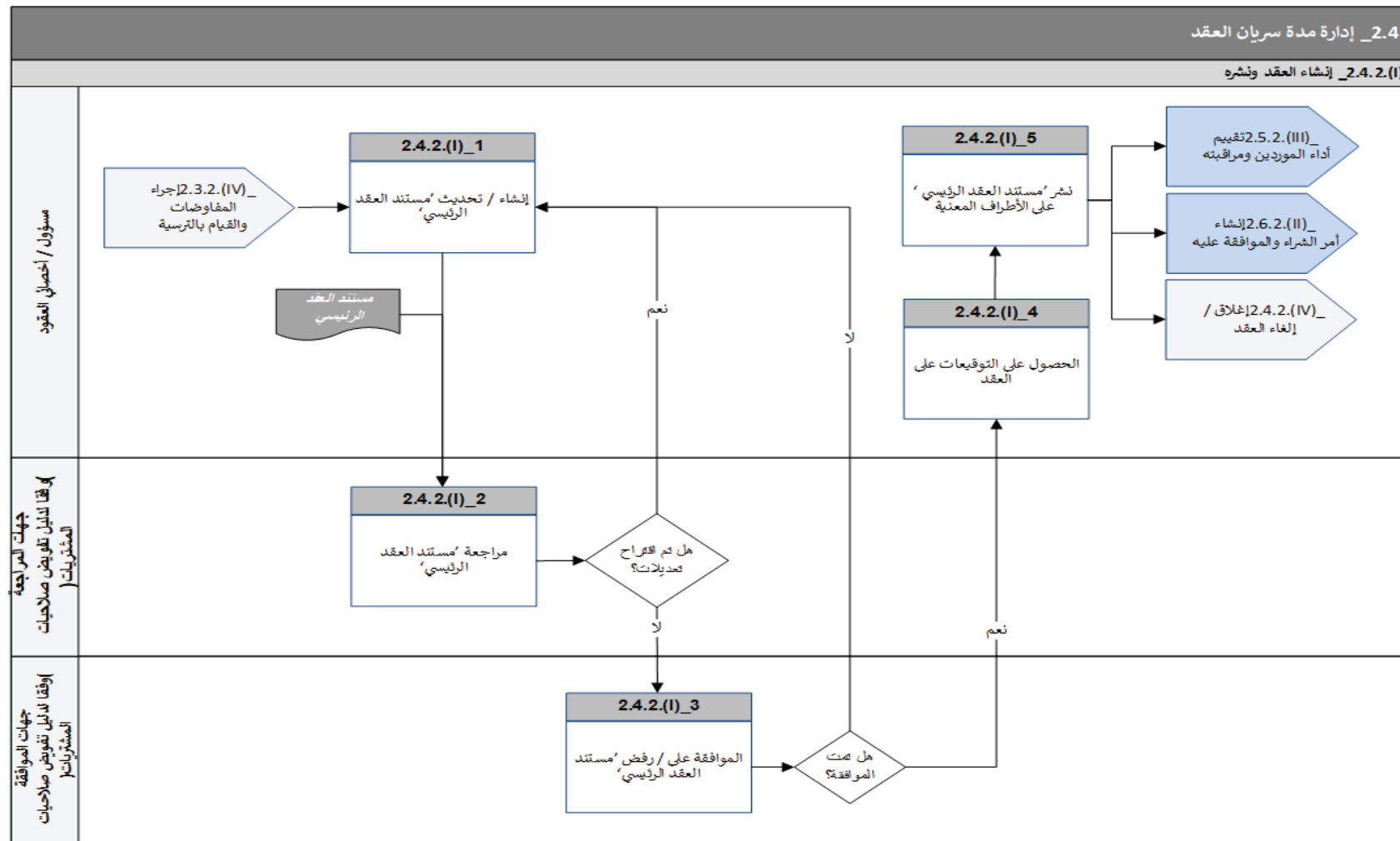
2.3.2.(IV) إجراء المفاوضات والقيام بالترسية



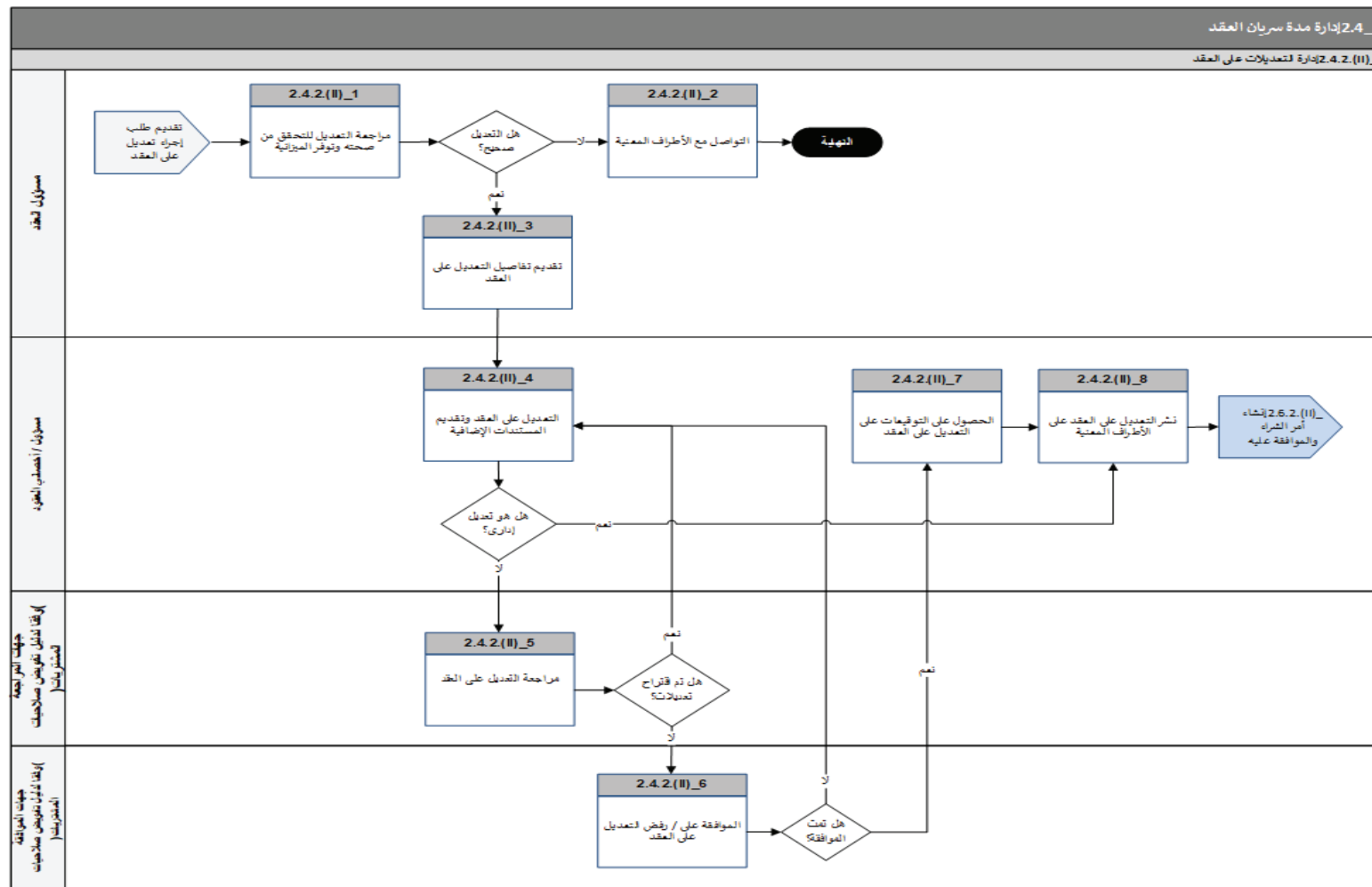
2.3.2(V). إلغاء حدث تحديد المصادر



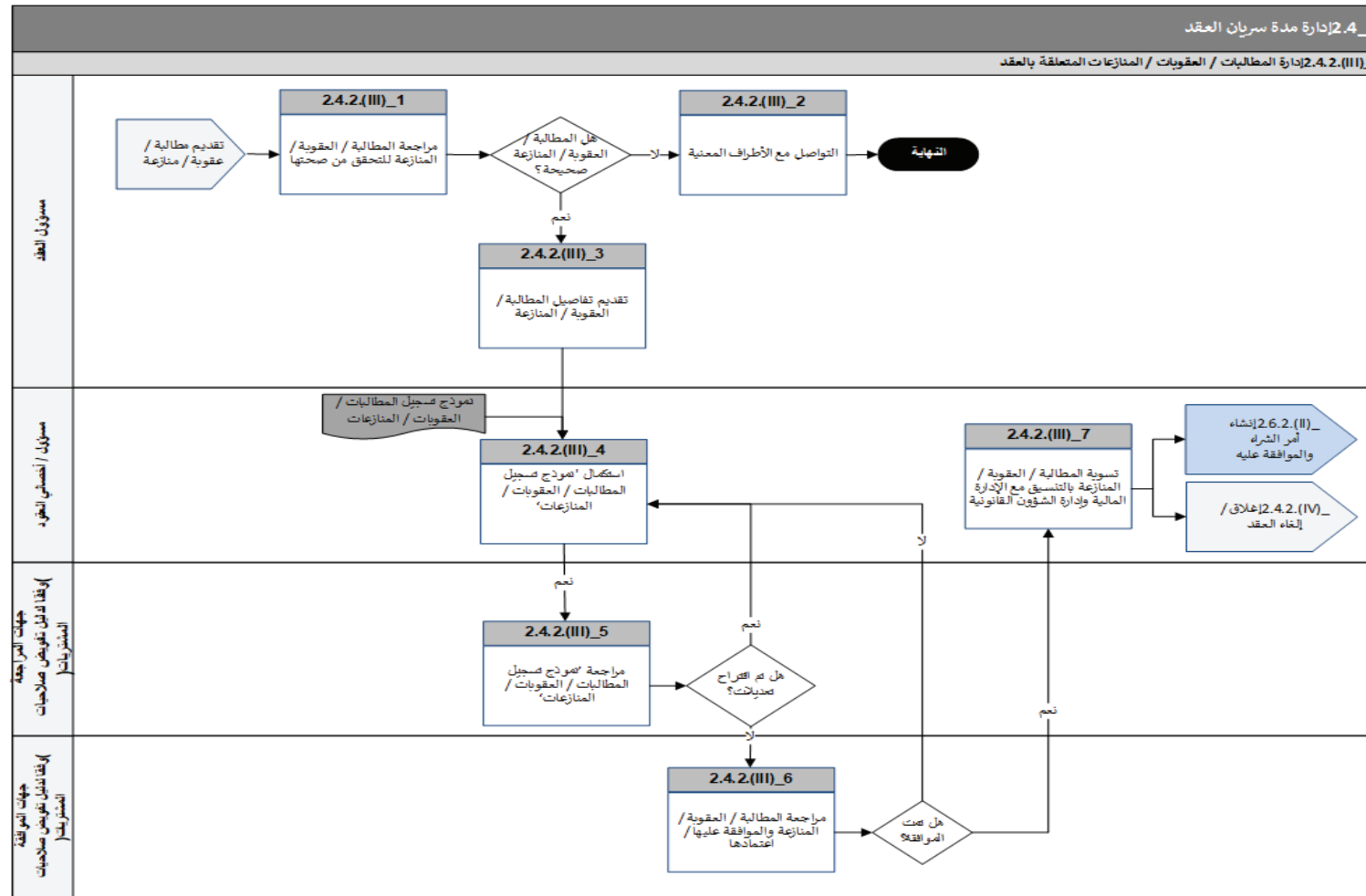
2.4.2.(I) إنشاء العقد ونشره



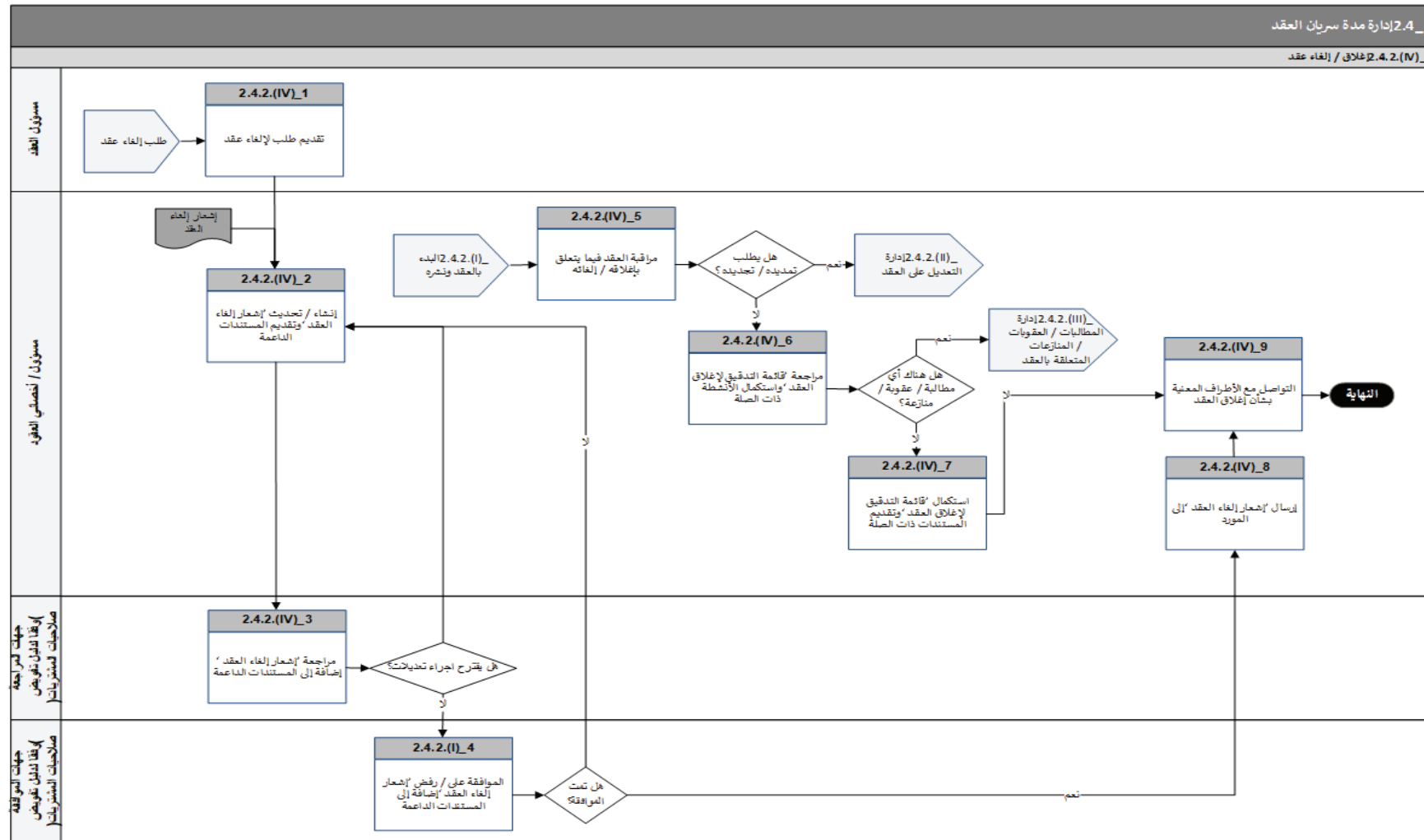
2.4.2.(II) إدارة التعديلات على العقد



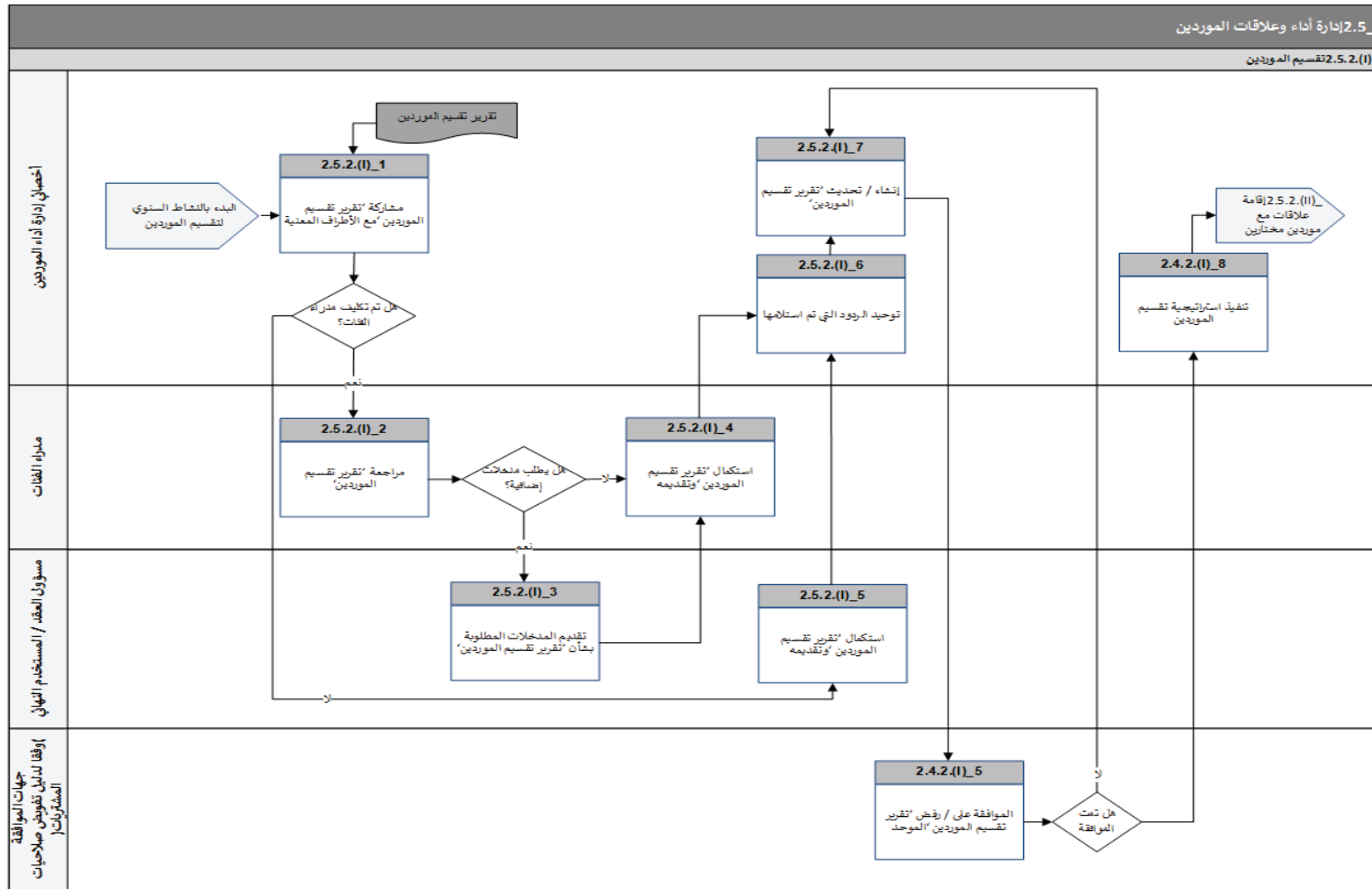
2.4.2.(III) إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقد



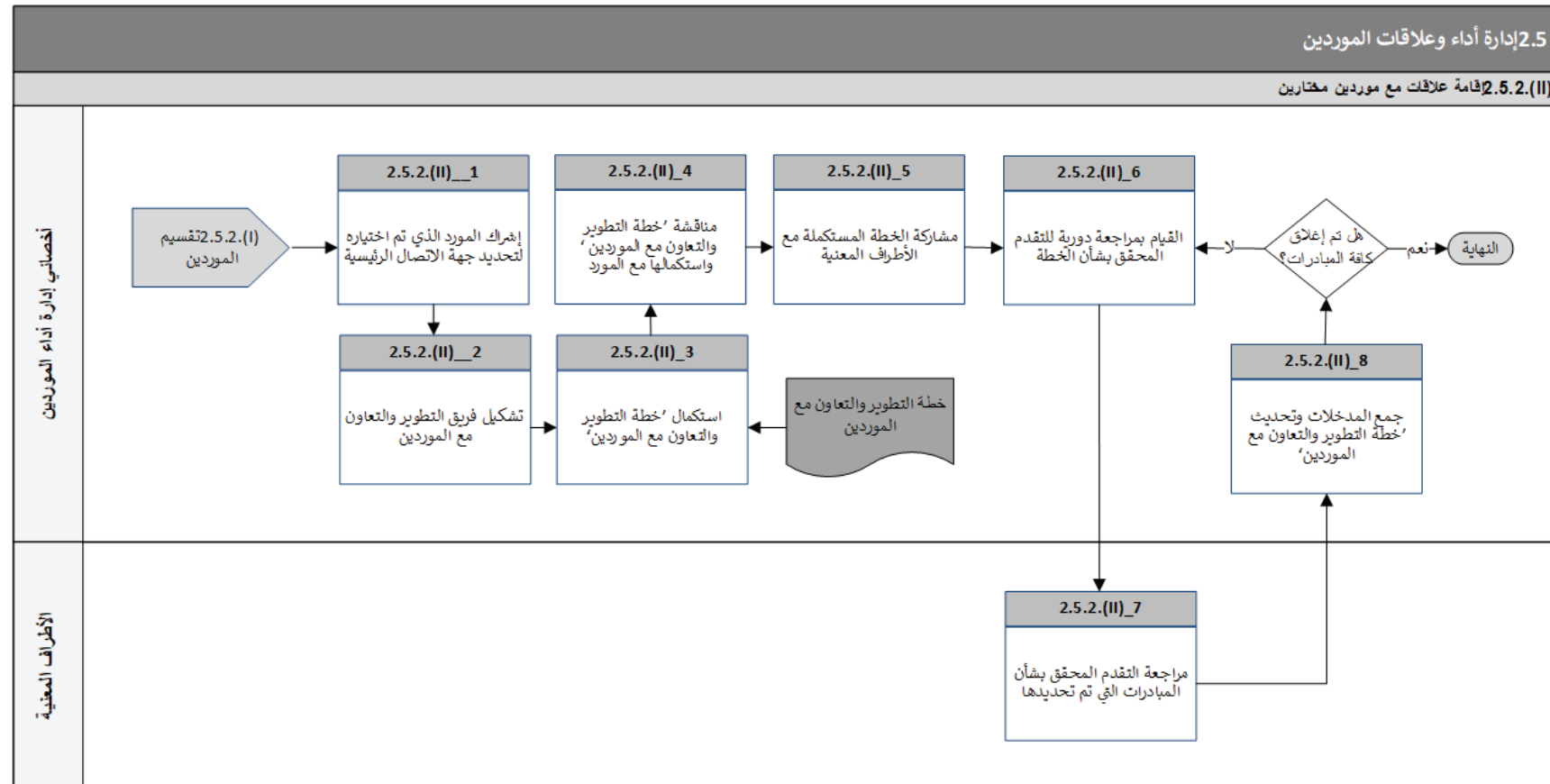
2.4.2 (IV) إغلاق العقد



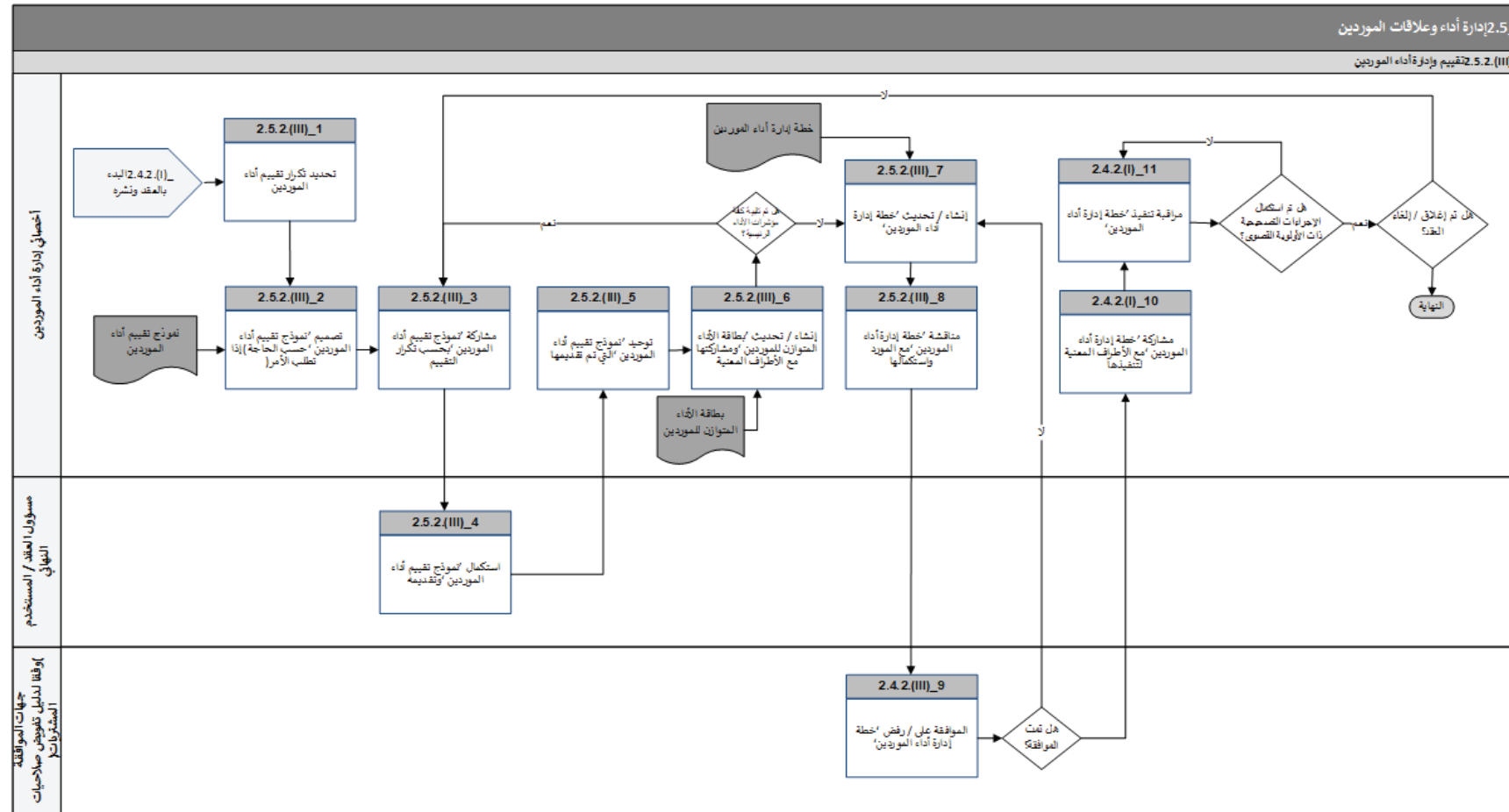
2.5.2 (1) تقسيم الموردين



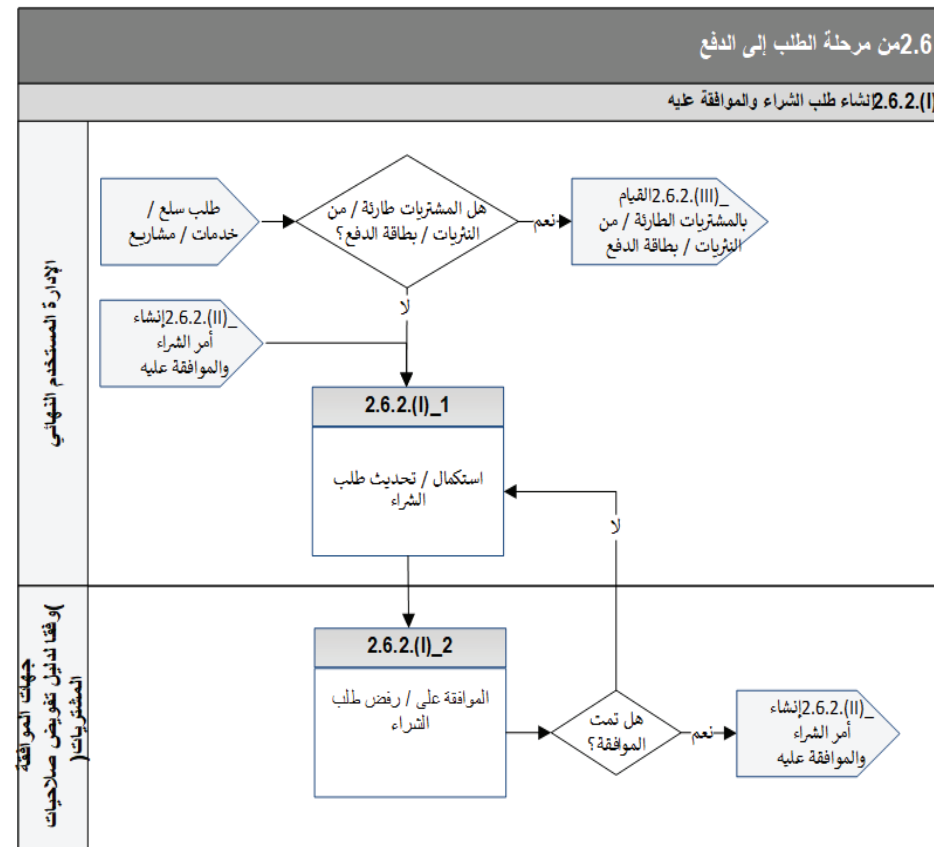
2.5.2.(II) إقامة علاقات مع موردين مختارين



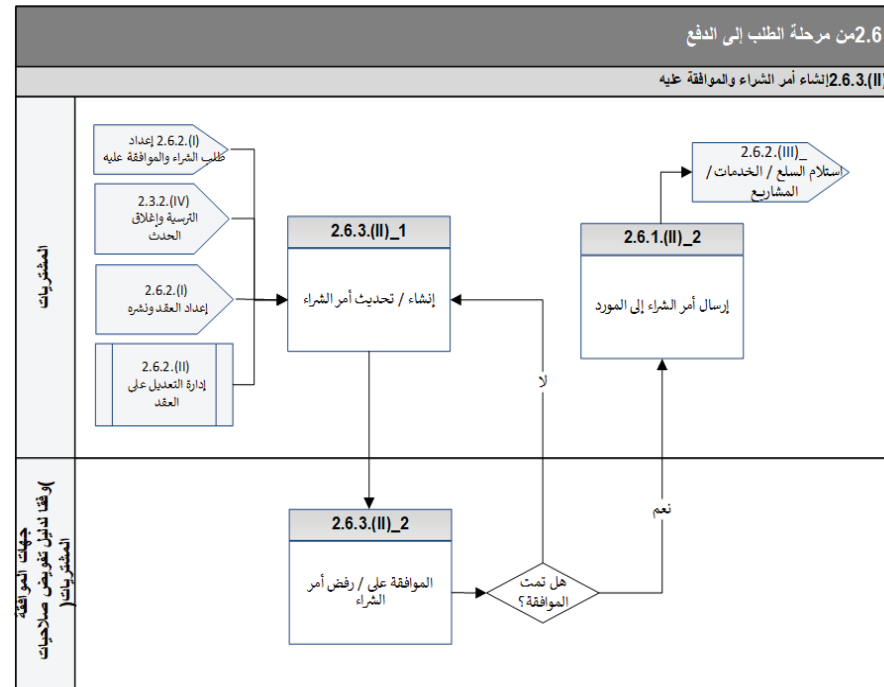
2.5.2.(III)_تقييم وإدارة أداء الموردين



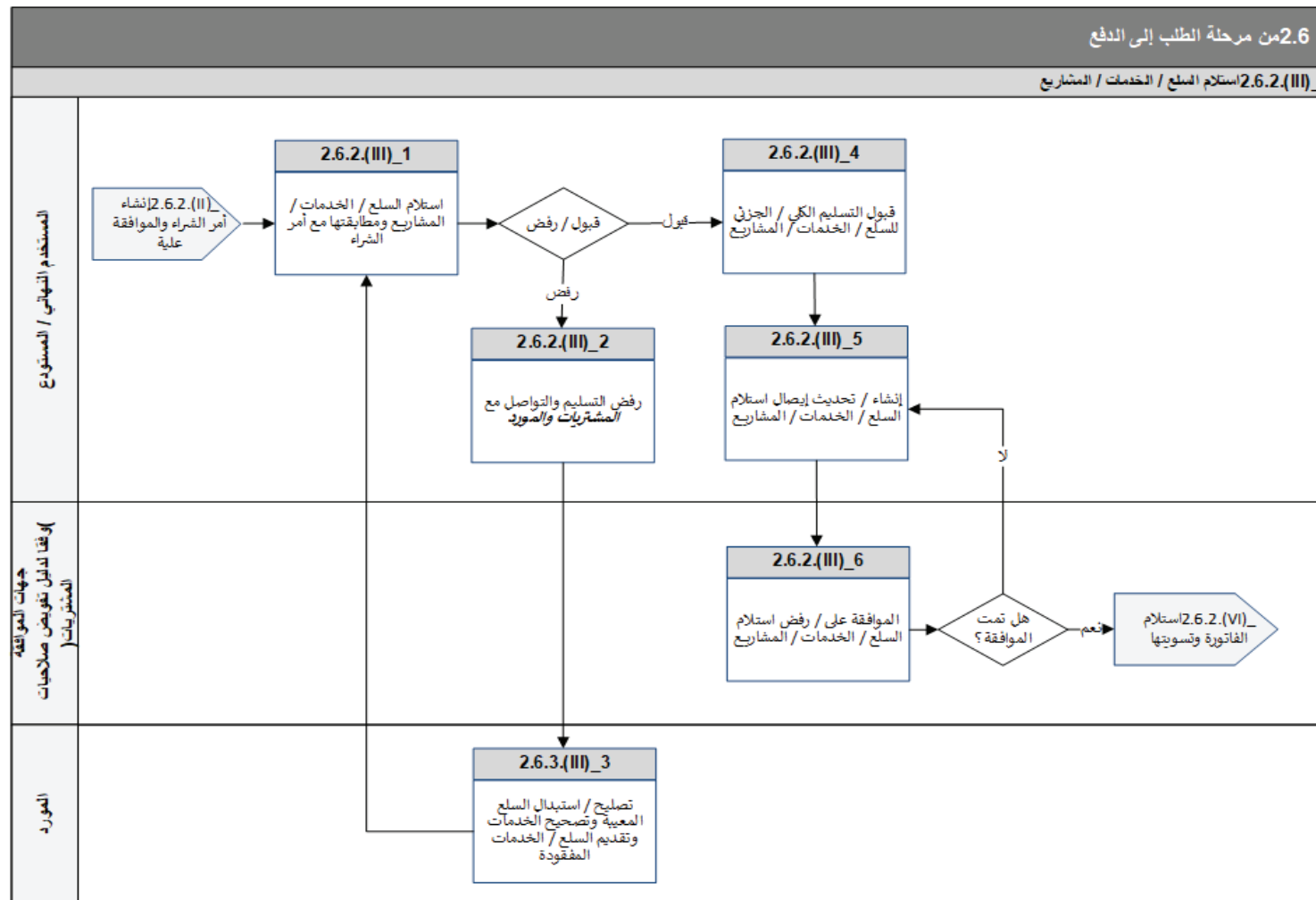
2.6.2 (I) إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه



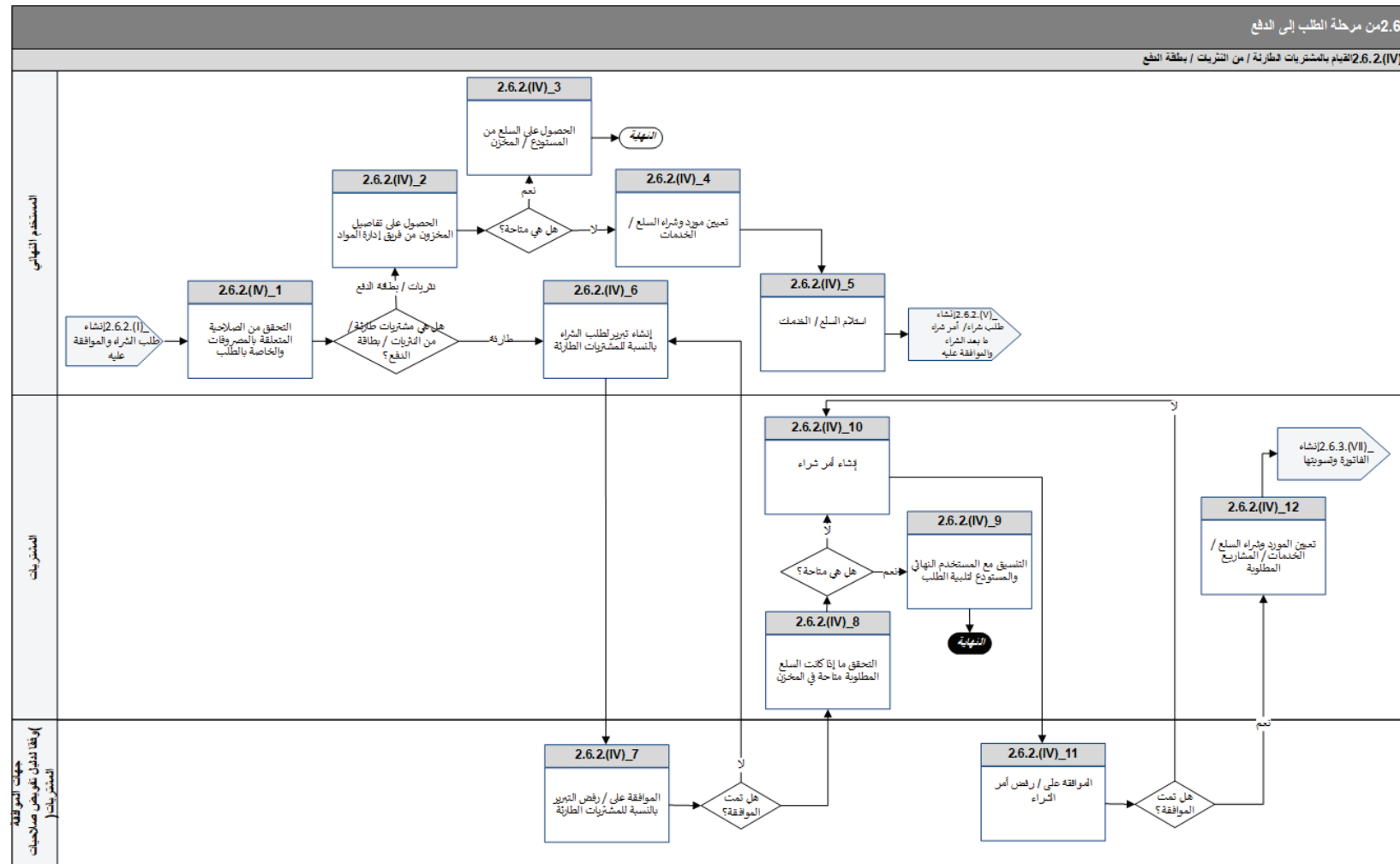
2.6.3. (II) إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه



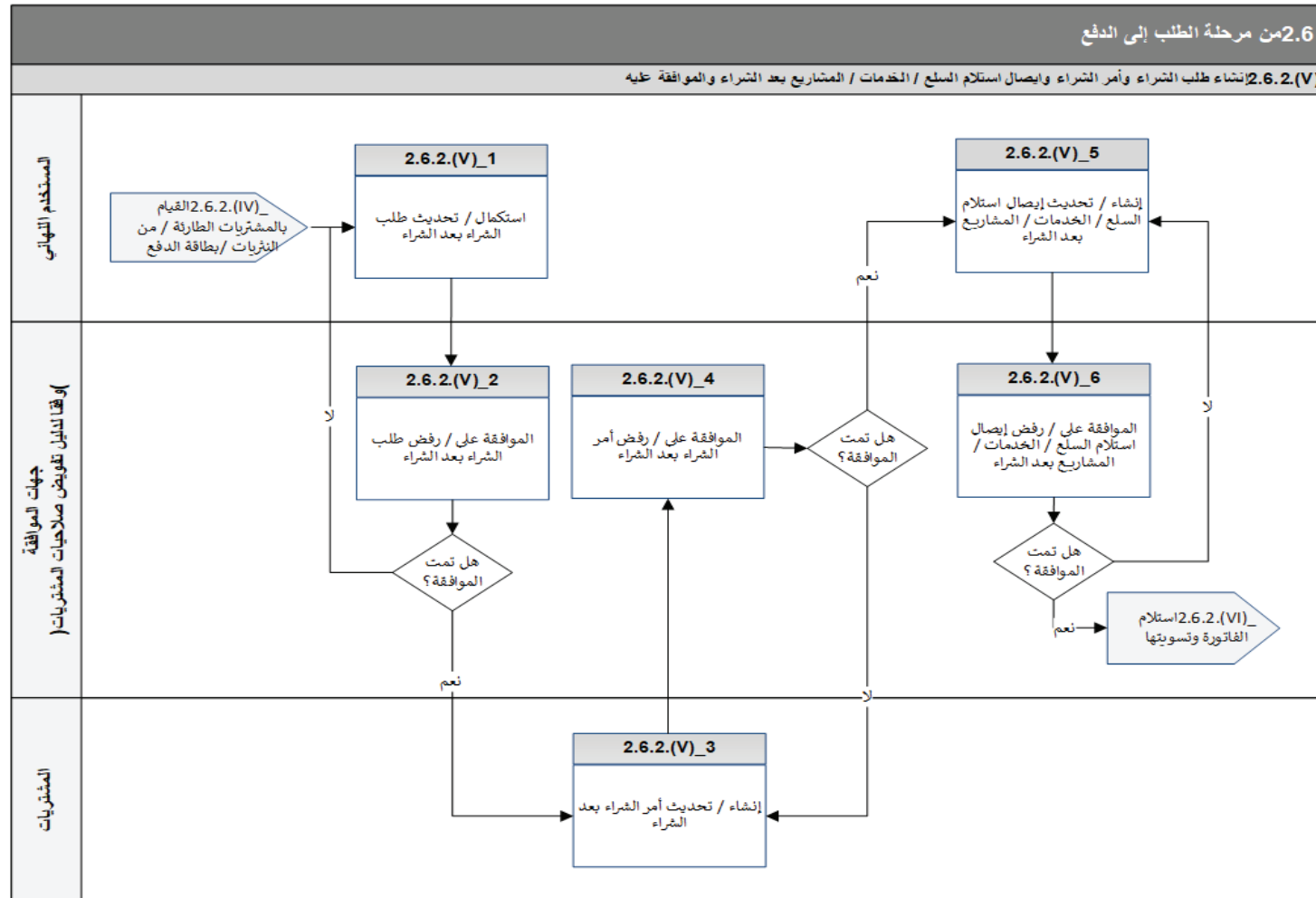
2.6.2.(III) استلام السلع / الخدمات / المشاريع



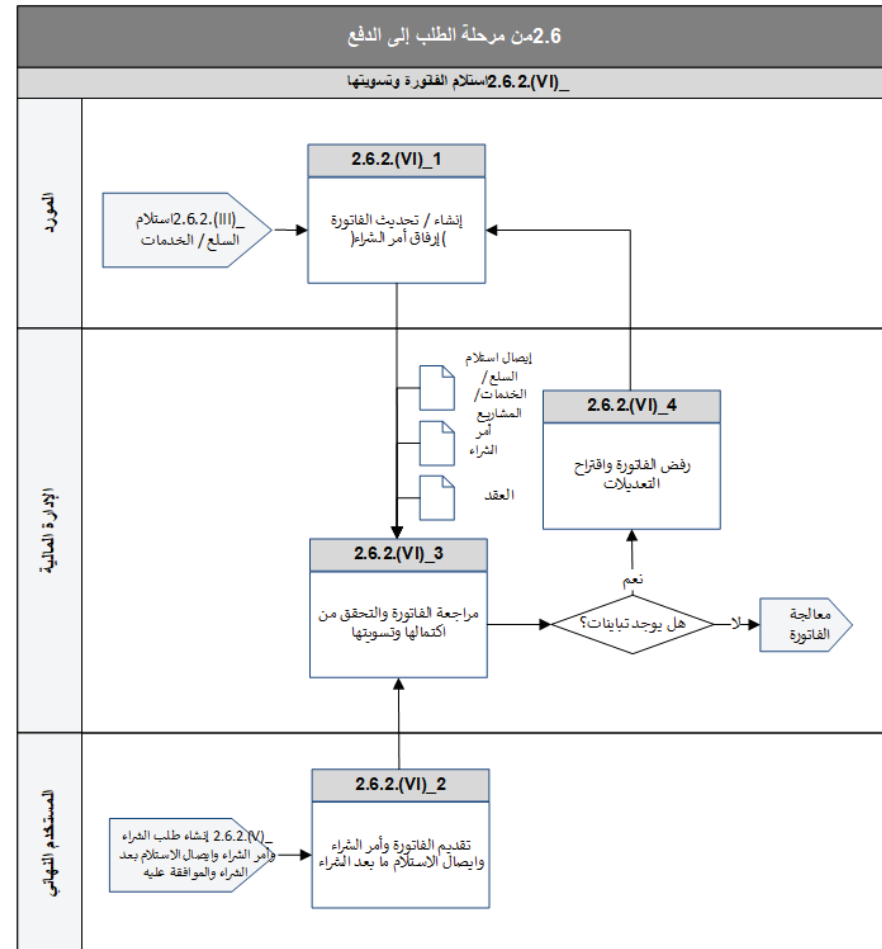
2.6.2. (VI) القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرات / بطاقة الدفع



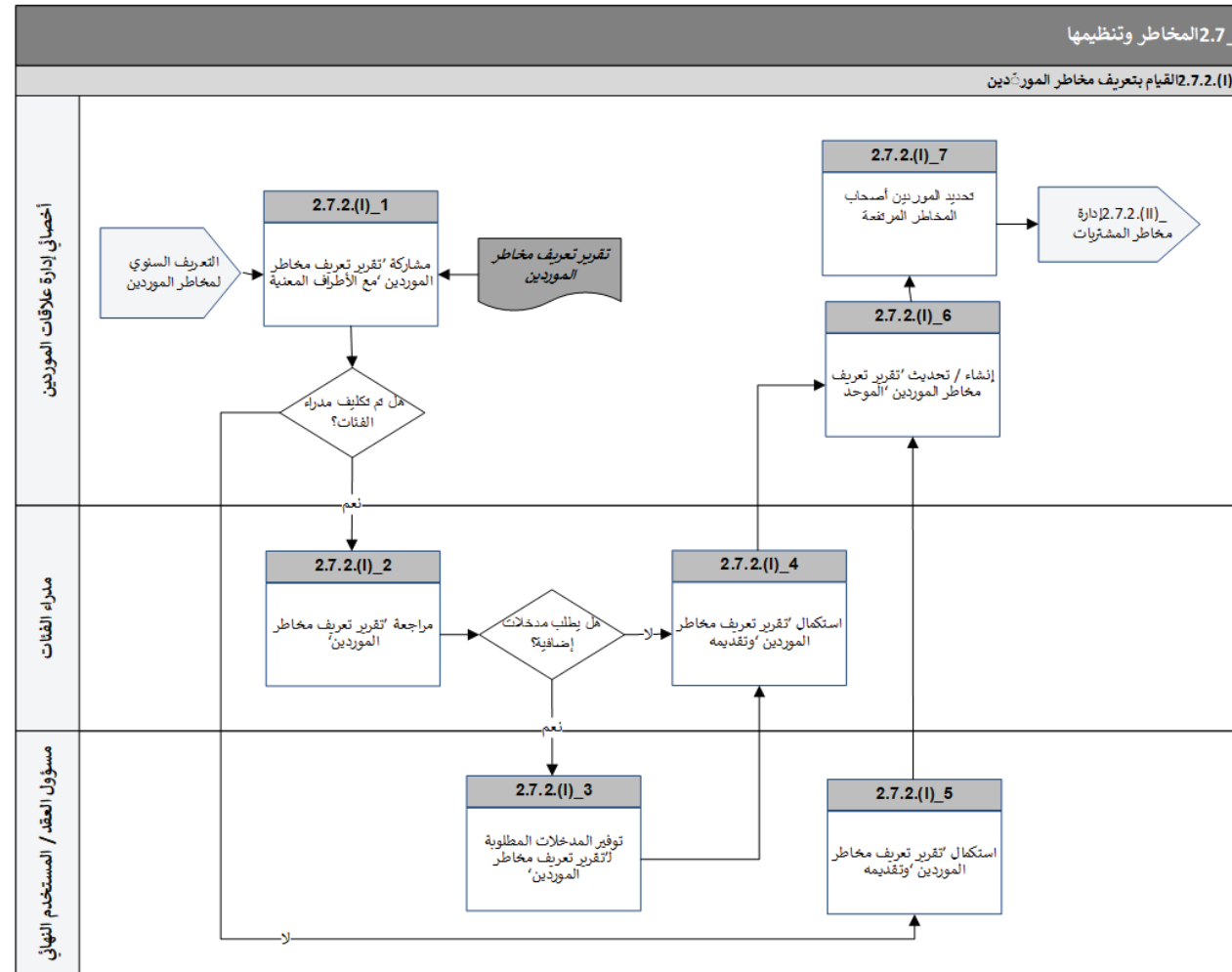
2.6.2(V) إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع بعد الشراء والموافقة عليه



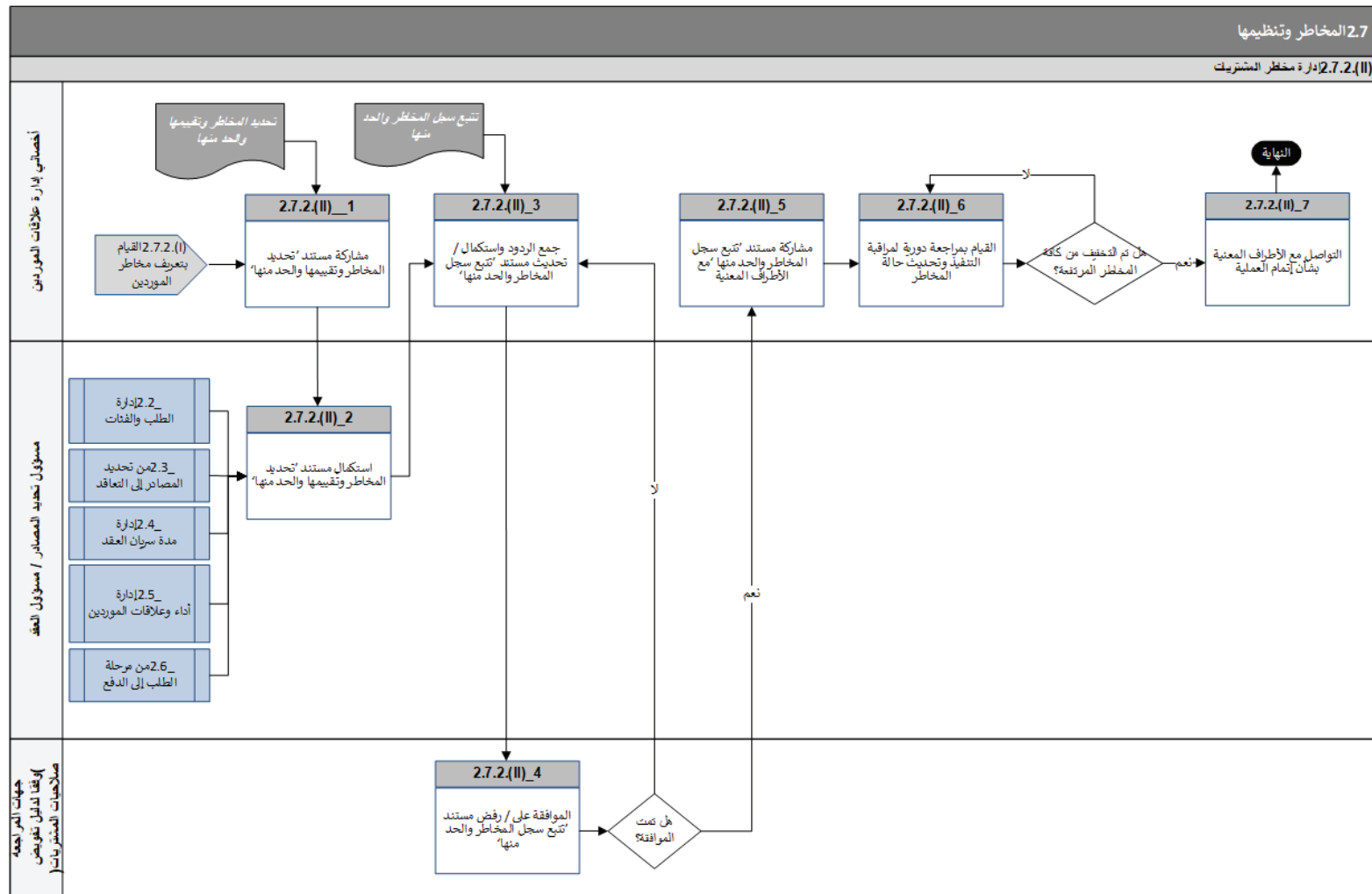
2.6.2.(VI) استلام الفاتورة وتسويتها

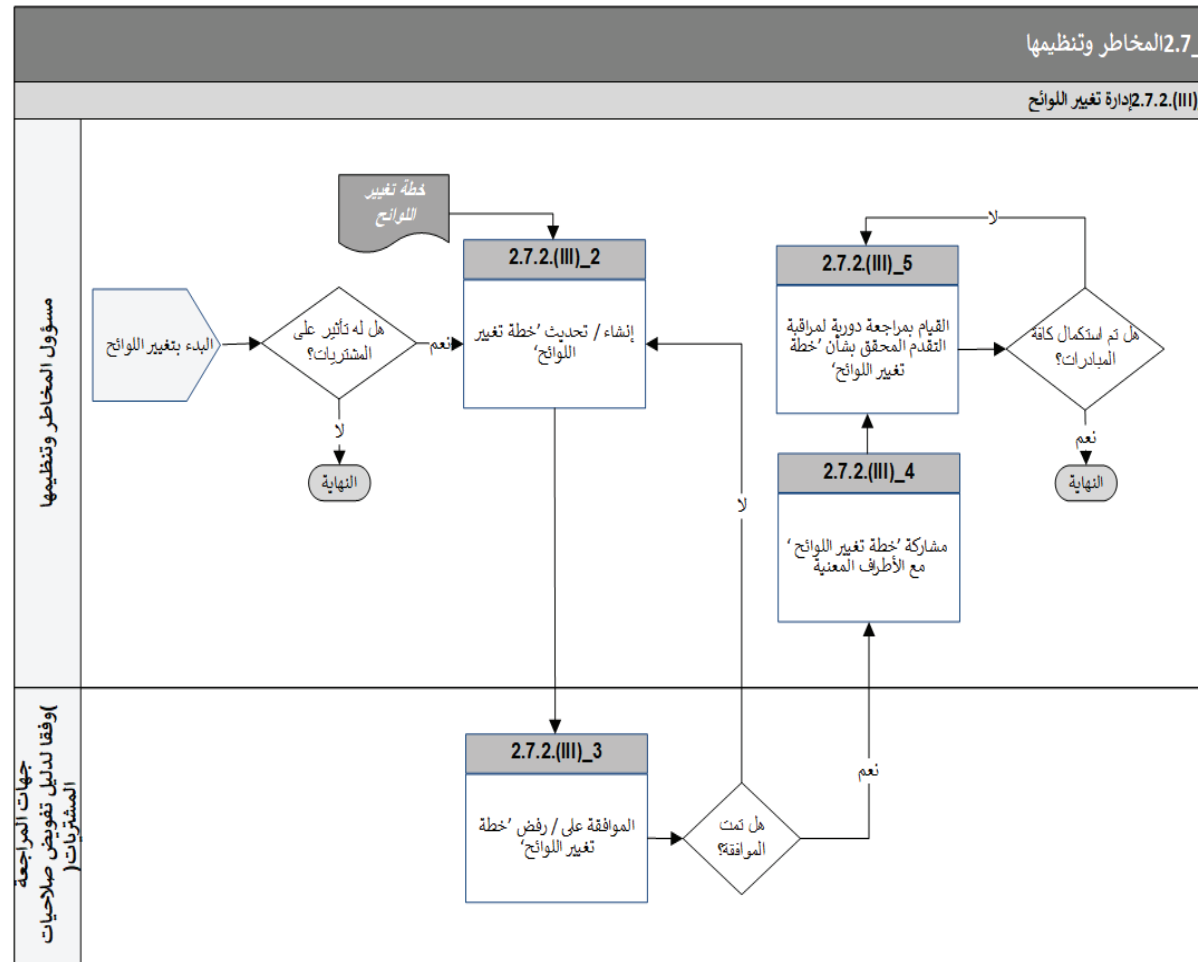


2.7.2 (I) القيام بتعريف مخاطر الموردين

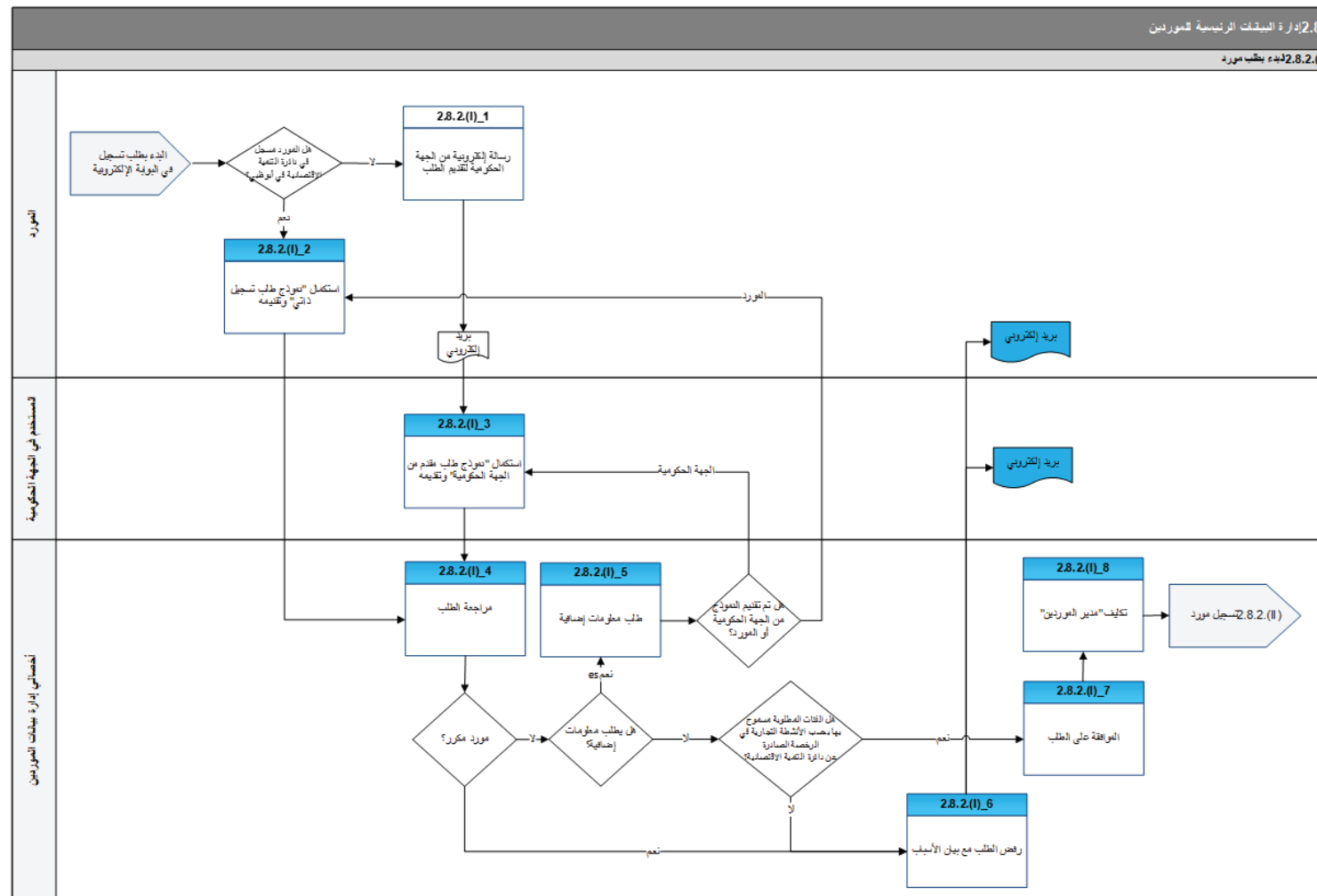


2.7.2.(II) إدارة مخاطر المشتريات

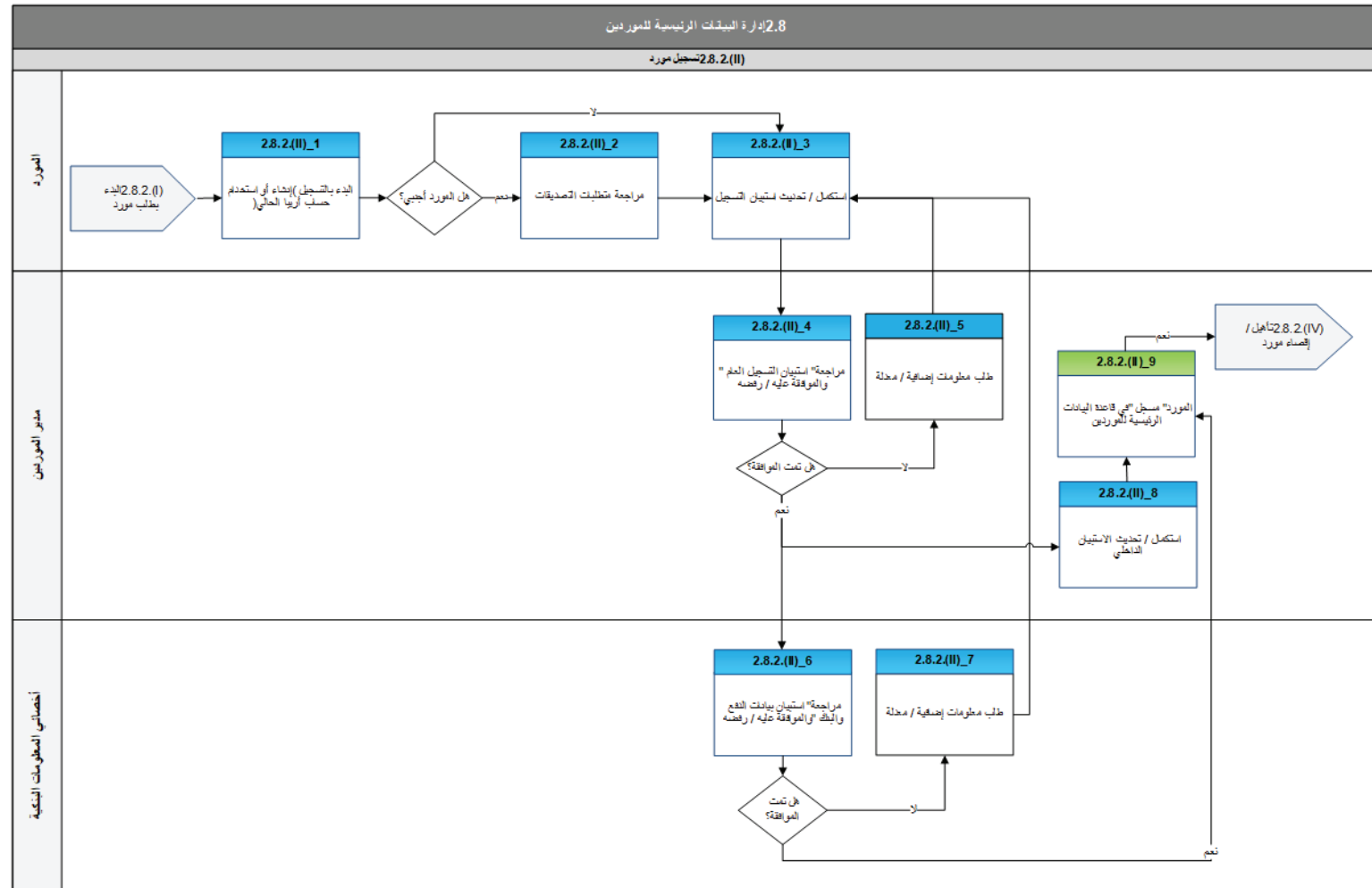




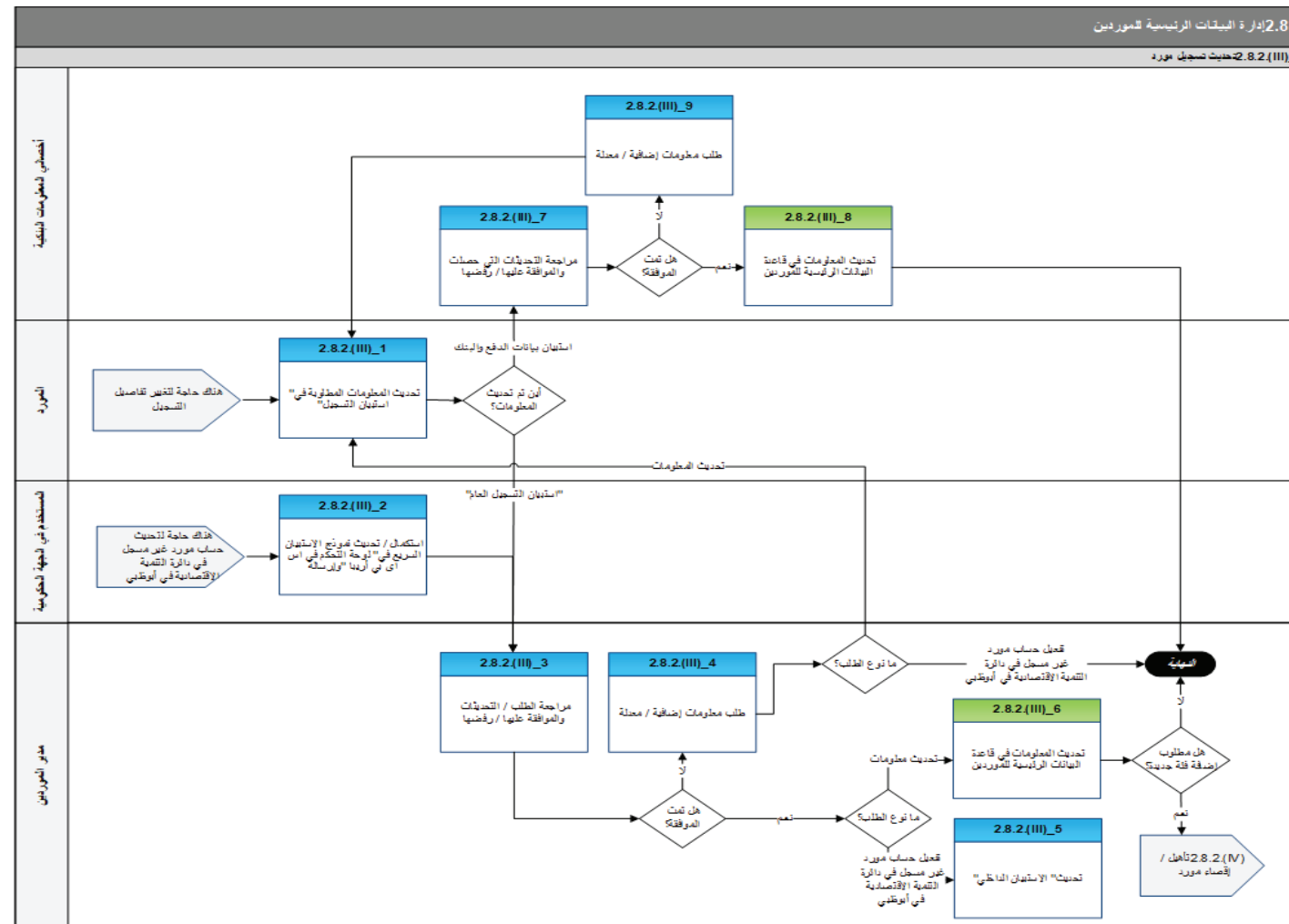
2.8.2 (1) البدء بطلب مؤرد



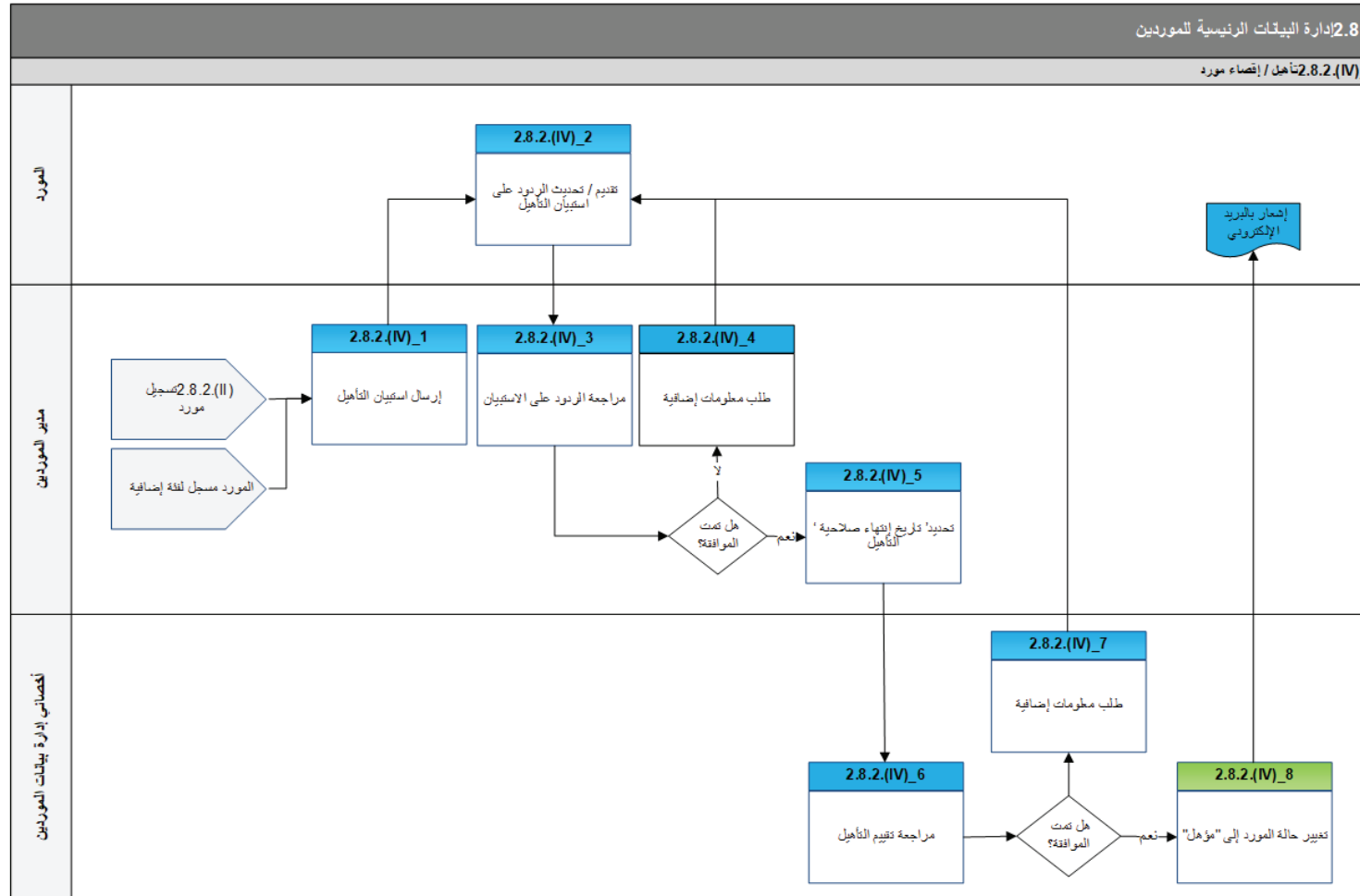
2.8.2. (II) تسجيل مورد



2.8.2. (III) تحديث تسجيليل مورد

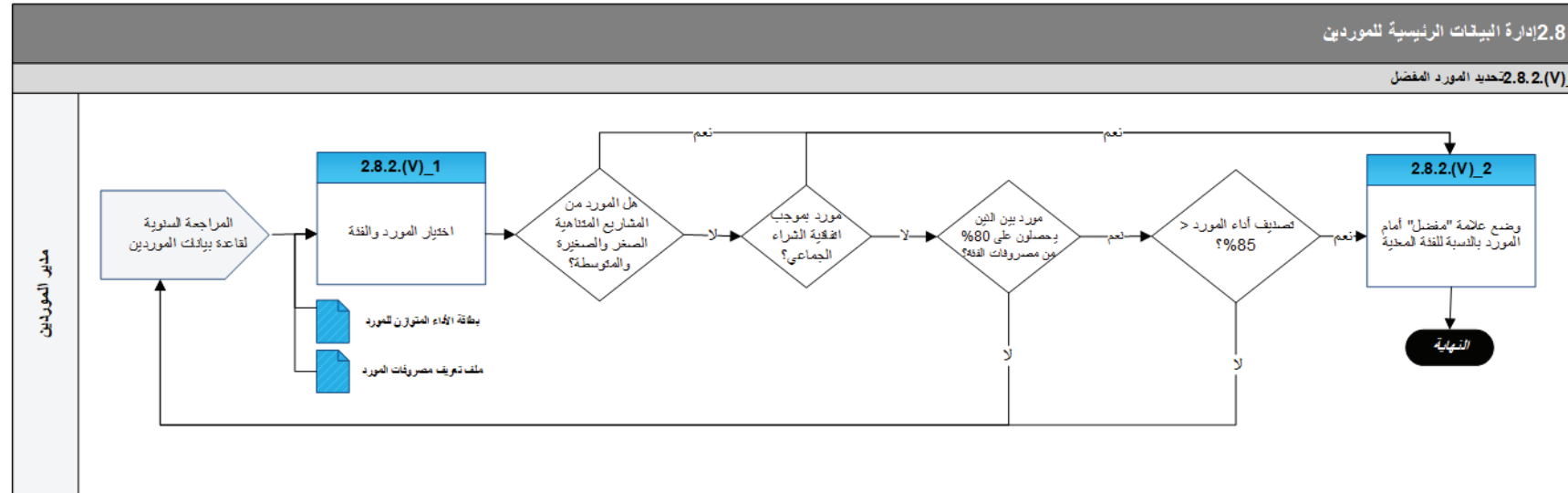


2.8.2. (IV) تأهيل / إقصاء مورد

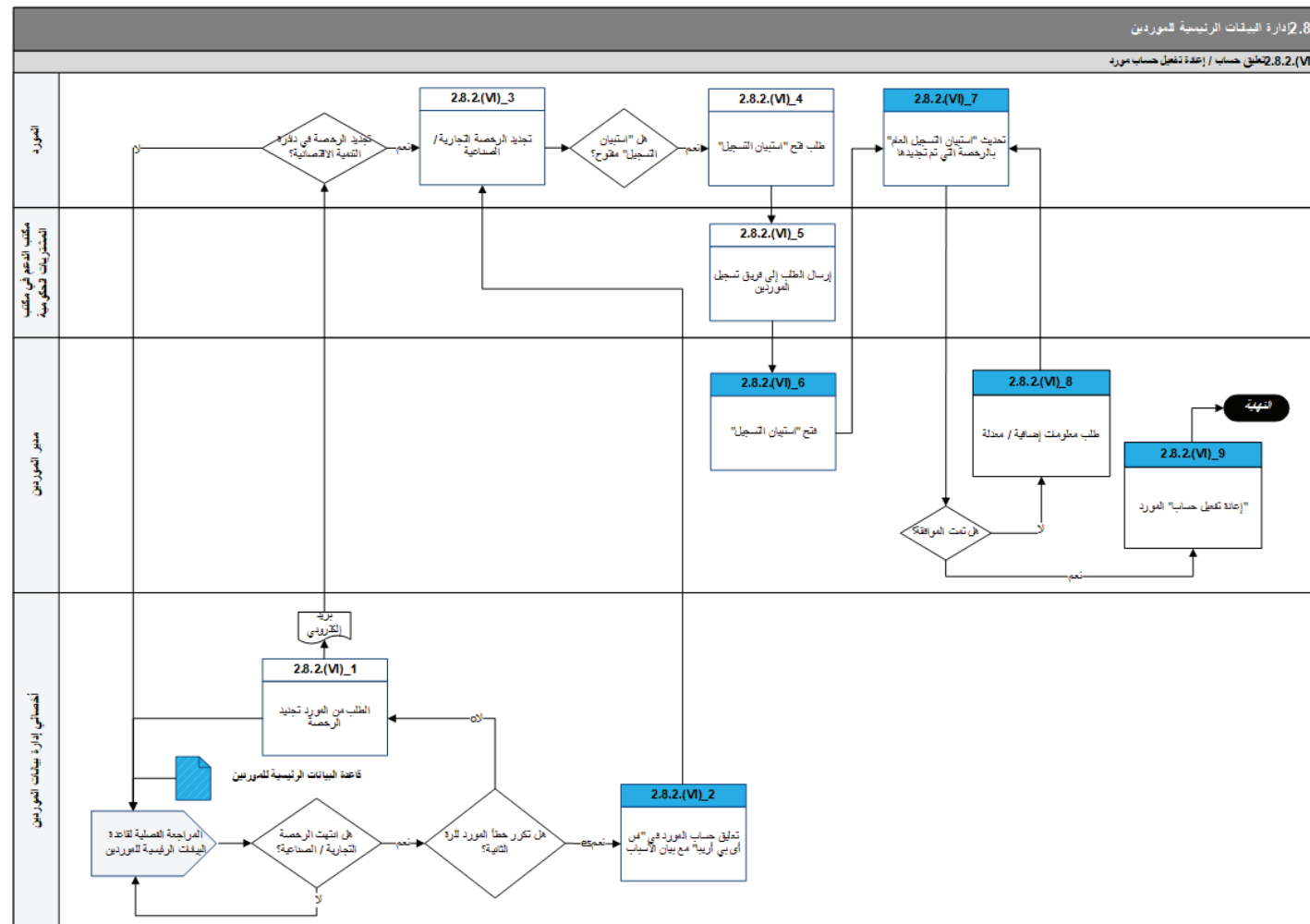




2.8.2.(V) تحديد المورد المفضل "Preferred"



2.8.2. (VI) تعليق حساب / إعادة تفعيل حساب مؤرّد





3.2 قائمة الأشكال

- الشكل 1.2.1 نموذج إمكانيات المشتريات 6
- الشكل 1.2.2 الفئات المشتركة مقابل الفئات الخاصة بجهة معينة 7
- الشكل 1.2.3 الفئات حسب مدونة الأمم المتحدة الموحدة للمنتجات والخدمات 8
- الشكل 1.3.1 نموذج إمكانيات المشتريات 9
- الشكل 2.1.1 ترتيب المبادرات حسب الأولوية 18
- الشكل 2.1.2 مثال - خطة التنفيذ 18
- الشكل 2.2.1 تقسيم الفئات 21
- الشكل 2.2.2 مستويات العمل 22
- الشكل 2.3.1 الإرشادات العامة لإتخاذ القرار وفقاً لدليل تفويض صلاحيات المشتريات - عمليات تحديد المصادر إلى التعاقد 26
- الشكل 2.4.1: الاتفاقية الرئيسية - التسلسل الهرمي للاتفاقيات الفرعية 36
- الشكل 2.5.1 تقسيم الموردين 43
- الشكل 2.5.2 استراتيجية تقسيم الموردين 44
- الشكل 2.8.1 تصنيف الموردين 64
- الشكل 2.8.2 قنوات الاتصال: 65
- الشكل 2.8.3 تسجيل الموردين - متطلبات التصديق 67



3.3 قائمة الجداول

10.....	الجدول 1.4.1 تصنيف منافع المشتريات
11.....	الجدول 1.4.2 منهجيات تقديم الحجم:
11.....	الجدول 1.4.3 منهجيات حساب سعر الأساس السابق
11.....	الجدول 1.5.1 تصنيف الشركات الناشئة
14.....	الجدول 1.5.2 تصنيف المشاريع المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
17.....	الجدول 2.1.1 أمثلة - أهداف المشتريات
17.....	الجدول 2.1.2 أمثلة - مبادرات ومخرجات المشتريات
19.....	الجدول 2.1.3 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'استراتيجية المشتريات' وتنفيذها
19.....	الجدول 2.1.4 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات استراتيجية المشتريات
23.....	الجدول 2.2.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'استراتيجية الفئات' ومراقبتها
24.....	الجدول 2.2.2 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء 'خطة المشتريات' ومراقبتها
25.....	الجدول 2.2.3 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات
25.....	الجدول 2.2.4 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة الطلب والفئات
28.....	الجدول 2.3.1 أنواع طرق تحديد المصادر
28.....	الجدول 2.3.2 أنواع أحداث تحديد المصادر
29.....	الجدول 2.3.3 الأدوار والمسؤوليات - البدء بتحديد المصادر
30.....	الجدول 2.3.4 الأدوار والمسؤوليات - إعداد حدث تحديد المصادر ونشره ومراقبته
31.....	الجدول 2.3.5 منهجيات حدث تحديد المصادر
31.....	الجدول 2.3.6 الأدوار والمسؤوليات - تقييم حدث تحديد المصادر
33.....	الجدول 2.3.7 الأدوار والمسؤوليات - إجراء المفاوضات والقيام بالترسية
34.....	الجدول 2.3.8 الأدوار والمسؤوليات - إلغاء حدث تحديد المصادر
34.....	الجدول 2.3.9 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد
35.....	الجدول 2.3.10 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات دورة تحديد المصادر إلى التعاقد
37.....	الجدول 2.4.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء العقد ونشره
37.....	الجدول 2.4.2 أنواع التعديلات على العقود
38.....	الجدول 2.4.3 الأدوار والمسؤوليات - إدارة تعديل العقد
39.....	الجدول 2.4.4 الأدوار والمسؤوليات - إدارة المطالبات / العقوبات / المنازعات المتعلقة بالعقود
41.....	الجدول 2.4.5 الأدوار والمسؤوليات - إغلاق / إنهاء العقد
41.....	الجدول 2.4.6 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة أداء الموردين
42.....	الجدول 2.4.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة أداء الموردين
44.....	الجدول 2.5.1 الأدوار والمسؤوليات - تقسيم الموردين
45.....	الجدول 2.5.2 أعضاء فريق التطوير والتعاون مع الموردين
46.....	الجدول 2.5.3 الأدوار والمسؤوليات - إقامة علاقات مع موردين مختارين
48.....	الجدول 2.5.4 الأدوار والمسؤوليات - تقييم وإدارة أداء الموردين
48.....	الجدول 2.5.5 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين
49.....	الجدول 2.5.6 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة أداء وعلاقات الموردين
50.....	الجدول 2.6.1 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء طلب الشراء والموافقة عليه
51.....	الجدول 2.6.2 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء أمر الشراء والموافقة عليه
52.....	الجدول 2.6.3 الأدوار والمسؤوليات - استلام السلع / الخدمات / المشاريع
53.....	الجدول 2.6.4 الأدوار والمسؤوليات - القيام بالمشتريات الطارئة / من النثرية / بطاقة الدفع



الجدول 2.6.5 الأدوار والمسؤوليات - إنشاء طلب الشراء وأمر الشراء وإيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع

- 54..... بعد الشراء والموافقة عليه
- الجدول 2.6.6 الأدوار والمسؤوليات - استلام الفاتورة وتسويتها 55
- الجدول 2.6.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات من مرحلة الطلب إلى الدفع 56
- الجدول 2.7.1 الأدوار والمسؤوليات - مصدر مخاطر المشتريات 57
- الجدول 2.7.2 الأدوار والمسؤوليات - القيام بتعريف مخاطر الموردين 58
- الجدول 2.7.3 الأدوار والمسؤوليات - إدارة مخاطر المشتريات 60
- الجدول 2.7.4 الأدوار والمسؤوليات - إدارة تغيير اللوائح 61
- الجدول 2.7.5 أدوات العمل المساعدة - النماذج والمستندات - مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها 62
- الجدول 2.7.6 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات المخاطر وتنظيمها 63
- الجدول 2.8.1 الأدوار والمسؤوليات - البدء بتسجيل مورد 66
- الجدول 2.8.2 الأدوار والمسؤوليات - تسجيل مورد 69
- الجدول 2.8.3 الأدوار والمسؤوليات - تحديث تسجيل مورد 70
- الجدول 2.8.4 الأدوار والمسؤوليات - تأهيل / إقصاء مورد 71
- الجدول 2.8.5 الأدوار والمسؤوليات - تحديد المورد المفضل 72
- الجدول 2.8.6 الأدوار والمسؤوليات - تعليق حساب / إعادة تفعيل حساب مورد 73
- الجدول 2.8.7 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للموردين 73
- الجدول 2.9.1 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد 75
- الجدول 2.10.1 مصفوفة المسؤوليات - مجموعة عمليات إدارة البيانات الرئيسية للمواد 76



3.4 قائمة التعريفات

يتضمن الجدول التالي التعريفات المستخدمة في هذا الدليل:

المصطلح	التعريف / الوصف
أخصائي المعلومات البنكية	الدور الذي يتم تخصيصه في النظام للتحقق من المعلومات المقدمة في "استبيان بيانات الدفع والبنك" Payment and Bank "Questionnaire".
المصرفيات الأساسية	هي المصرف القابلة للتحديد والتي يمكن المقارنة بها لقياس أي منفعة.
كفالة العطاء	ضمان بنكي يتم تقديمه مع العطاءات لضمان جدية المشاركة في المناقصة.
مالك الميزانية	هو الدور المساءل عن قرارات الإنفاق الخاصة بالقسم / الإدارة.
قائمة المخزون	قاعدة بيانات السلع / الخدمات / المشاريع المتاحة لتقديم طلب شراء.
الفئة المشتركة	هي الفئة التي تشترتها خمس جهات حكومية أو أكثر.
المستخدم النهائي	الجهات الطالبة أو الأطراف التي تطلب سلعاً وخدمات ومشاريع.
الجهة الحكومية	الإدارات المحلية وكل شخصية اعتبارية تتبع للحكومة وتمتلك كامل الصفة القانونية للتصرف وإدارة مرافق عامة أو تهدف على تقديم خدمة عامة.
الفئة الخاصة بجهة معينة	هي الفئة التي تشترتها أقل من خمس جهات حكومية.
الإدارة المالية	الوظيفة داخل الجهة الحكومية المسؤولة عن الشؤون المالية.
إيصال استلام السلع / الخدمات / المشاريع	مستند يصدر للإقرار باستلام السلع / الخدمات / المشاريع.
جهة الموافقة في مكتب المشتريات الحكومية	جهات الموافقة المكلّفة في مكتب المشتريات الحكومية.
رئيس قسم المشتريات	الشخص المكلّف لقيادة وحدة المشتريات.
إدارة الشؤون القانونية	الوظيفة داخل الجهة الحكومية المسؤولة عن الشؤون القانونية.
المناقصة المحدودة	هي طريقة طرح المناقصات التي تكون متاحة لعدد محدد مسبقاً من الموردين المسجلين.
بطاقة الدفع	البطاقة المؤسسية الصادرة إلى الموظفين المصرح لهم لسداد الدفعات الإلكترونية عن السلع / الخدمات / المشاريع.
كفالة حسن الأداء	كفالة بنكية يقدمها المورد أو المقاول لضمان حسن الأداء والامتثال لشروط وأحكام العقد.
النثرات	المبالغ الصغيرة من الأموال المودعة لاستخدامها لتغطية المصروفات حسب حسن تقدير المسؤول عنها وتكون على شكل مبالغ نقدية (كما حددها دليل تفويض صلاحيات المشتريات).
المشتريات	وظيفة المشتريات الموجودة داخل أو خارج الجهة الحكومية.
مناقصات المشتريات	هي المناقص التي تنتج عن خفض التكاليف وتجنب التكاليف والتأثير على النقد الناتج عن المشتريات.
ميثاق المشتريات	مستند رسمي يحدد الأدوار واللجان المطلوبة للعمليات التشغيلية للمشتريات.
دليل تفويض صلاحيات المشتريات	مستند رسمي يحدد الصلاحيات والسلطات داخل الجهة الحكومية فيما يتعلق بالعمليات التشغيلية للمشتريات.
إطار المشتريات	مجموعة من المستندات المترابطة التي تبين كيف مساعدة موظفي المشتريات في عملهم.
معايير المشتريات	مجموعة متكاملة من المبادئ التي تنظم طريقة العمل وتحدد النموذج التشغيلي الموحد وأداء المشتريات.
المناقصة العامة	طريقة طرح المناقصات التي تكون متاحة لكافة الموردين، حيث يتم توجيه الدعوة لتقديم العطاءات من خلال الإعلانات العامة.
أمر الشراء	مستند ملزم قانونياً يصدر عن الجهة الحكومية للموردين إشارة إلى العقد أو اتفاقية قائمة الأسعار أو على أساس مستقل ويشير إلى مقاييس الشراء مثل الكميات والأسعار المتفق عليها وجدول التسليم وشروط الدفع وغيرها من المعلومات ذات الصلة ويلزم أطرافه بناء على تأكيد صريح أو ضمني من المورد.
طلب الشراء	طلب يصدر عن المستخدم النهائي لتأمين السلع / الخدمات / المشاريع.



المصطلح	التعريف / الوصف
طلب المعلومات	حدث تحديد المصادر المستخدم لفرز الموردين وجمع المعلومات أو تقديرات الميزانية من مجموعة كبيرة من الموردين المحتملين.
طلب العروض	حدث تحديد المصادر المستخدم لاستلام عروض فنية ومالية من الموردين.
طلب عروض الأسعار	حدث تحديد المصادر المستخدم لاستلام معلومات بشأن الأسعار بالنسبة لنطاق عمل محدد جيداً أو توريد سلع / خدمات / مشاريع محددة.
الجهة الطالبة	أي موظف حكومي يقدم طلباً بشأن السلع / الخدمات / المشاريع أو غيرها من الخدمات التي يقدمها مكتب المشتريات الحكومية.
المزاد العكسي (المزاد الإلكتروني)	حدث تحديد المصادر المستخدم لاستلام عطاءات تنافسية في نفس الوقت بالنسبة للسلع والخدمات والمشاريع التي تعامل معاملة السلع العادية، حيث يكون قد تم مسبقاً الإقرار الكامل بها من قبل الموردين المشاركين.
شهادة إكمال الخدمة	مستند يصدر للإقرار باكتمال الخدمة.
مصدر أحادي / واحد	طريقة طرح المناقصات المتاحة فقط أمام مورد واحد مؤهل يكون قادراً على توريد السلع والخدمات والمشاريع المطلوبة أو مورد واحد يتم اختياره من بين مجموعة من الموردين المؤهلين.
طلب تحديد المصادر	طلب لإيجاد مصدر لتقديم السلع / الخدمات / المشاريع المطلوبة.
المورد	شخص أو مؤسسة يتم تعيينها لتوفر السلع أو الخدمات أو المشاريع المطلوبة.
“مدير الموردين” “Supplier Manager”	الدور الذي يتم تخصيصه في النظام لتسجيل وتأهيل الموردين.
لجنة المناقصات	اللجنة المشكلة لتقييم نتائج المناقصات وتشجيع التعاون بين مختلف الأقسام والإدارات.