

# دليل إدارة المشتريات والأصول الثابتة

إعداد

مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين

2009

## فهرس المحتويات

القسم الأول : إدارة المشتريات:

- المقدمة
- مفهوم وظيفة الشراء
- أهمية الشراء
- أهداف الشراء
- وظائف إدارة المشتريات
- تنظيم وظيفة الشراء
- سياسات الشراء
- الشراء بالجودة المناسبة
- إختيار وتقييم الموردين
- سياسات المفاضلة بين مصادر التوريد
- المفاوضات وعقود التوريد

القسم الثاني : إدارة الموجودات الثابتة:

ملحق رقم (1) : أحكام عامة

## مقدمة

الهدف من هذا الدليل هو اعتماد السياسات والقرارات الرشيدة في استغلال الموارد المتاحة لدى الجمعية على أفضل وجه، لذلك خرجت وظيفة الشراء من مجرد القيام بالجانب الإجرائي فيها إلى كونها وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية تحكمها مجموعة من السياسات والمبادئ والأهداف التي تسخر جميعها في خدمة أهداف الأقسام والنشاطات الأخرى في الجمعية.

وترتبط بوظيفة الشراء وظيفة أخرى تقترن بها هي وظيفة التخزين، فالاثان يشكلان دعامة أساسية في نجاح أو فشل إدارة الجمعية. فوظيفة الشراء، تعمل على استغلال موارد الجمعية بالشكل الذي يمكن من استمرارية أعمال الأقسام في ظروف نقص تلك الموارد. فالوظيفتين تعتمد عليها الأقسام في مواجهة ظروف المنافسة في الوقت الحاضر.

عليه فإن هذه الدورة ستغطي جميع الأنشطة التي تمارسها إدارة المشتريات والمخازن بمفهومها الحديث، مع تركيز على هذه الإدارة في جمعيات المجتمع المدني الفلسطيني.

## تنظيم وظيفة الشراء

### أولاً : المركزية واللامركزية في الشراء:

المشكلة التي تواجهها الأقسام هي الاختيار بين إجراء وتنفيذ جميع أعمال الشراء في إدارة واحدة أو تخصيص إدارات منفصلة لكل وحدة إنتاجية، مع إعطائها استقلالاً كاملاً في أعمالها فيطلق على الحالة الأولى المركزية، والثانية اللامركزية.

أي ان المركزية تعني تركيز سلطة اتخاذ قرارات الشراء بين إدارة واحدة.  
وان اختيار أي منها يتوقف على :

1. التوزيع الجغرافي للوحدات، فكلما تباعدت الوحدات التي تمتلكها المنشأة جغرافياً عن بعضها البعض، كلما كان هناك ميل أكبر نحو اللامركزية والعكس هو الصحيح.
2. الحجم الكلي للجمعية وحجم مشترياتها، فكلما كبر حجم المنشأة ومشترياتها فإن أسلوب اللامركزية يكون هو المفضل.

### مزايا المركزية:

1. تجنب الازدواج والتكرار في مجهودات الشراء، وخلق حالة من التنسيق على مستوى المشروع ككل.
2. تطبيق سياسات موحدة لشؤون المشتريات على مستوى المشروع ككل.
3. توحيد المسؤولية عن نشاط الشراء في إدارة واحدة، مما يسهل عملية الرقابة، وتقييم كفاءة الأداء ومتابعة النفقات والارتباطات المالية.
4. إمكانية تعيين عدد من الأخصائيين ذوي الكفاءة الجيدة في إنجاز شؤون المشتريات، الأمر الذي يصعب تحقيقه اقتصادياً في حالة تشتت نشاط الشراء بين عدد من الإدارات.
5. الاستفادة من خصم الكمية، نتيجة لتجميع احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة من الأصناف المتماثلة مما يجعل منها صفقات كبيرة تسمح بالتعاقد عليها بأفضل الأسعار، مع الحصول على خصم الكمية وشروط الدفع الأفضل.
6. تحقيق المزيد من الوفورات الاقتصادية نتيجة لخفض تكاليف نقل المشتريات التي تم التعاقد عليها بكميات كبيرة.
7. تحقيق وفورات في الأعمال الكتابية والسجلات وقلة عدد أوامر الشراء... الخ.
8. توفير درجة أكبر من الكفاءة في الرقابة على المخزون مما يؤمن استمرار تدفق المواد.
9. تنسيق الجهود في اتجاه توحيد المواصفات إلى أقصى حد مستطاع.
10. تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة في إدارة شؤون الاستلام والفحص.
11. توافر الظروف المناسبة للاهتمام ببحوث الشراء، فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات والتنبؤ بظروف العرض والطلب.
12. يرحب الموردون التعامل مع إدارة مركزية واحدة للمشتريات، لأنهم يحققون من وراء ذلك مزايا كثيرة، من حيث سهولة الاتصال والتفاهم... الخ.

### عيوب اللامركزية :

1. عدم توافر الخبرة الدقيقة بإدارة المشتريات على مستوى الأصناف لعدم قدرة استيعاب الخصائص والمواصفات الفنية لعدد هائل من المواد والمستلزمات.
2. تنازع السلطات بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى وتذمر الإدارات المالية من نزاع اختصاصات الشراء منها.

### المركزية المرنة:

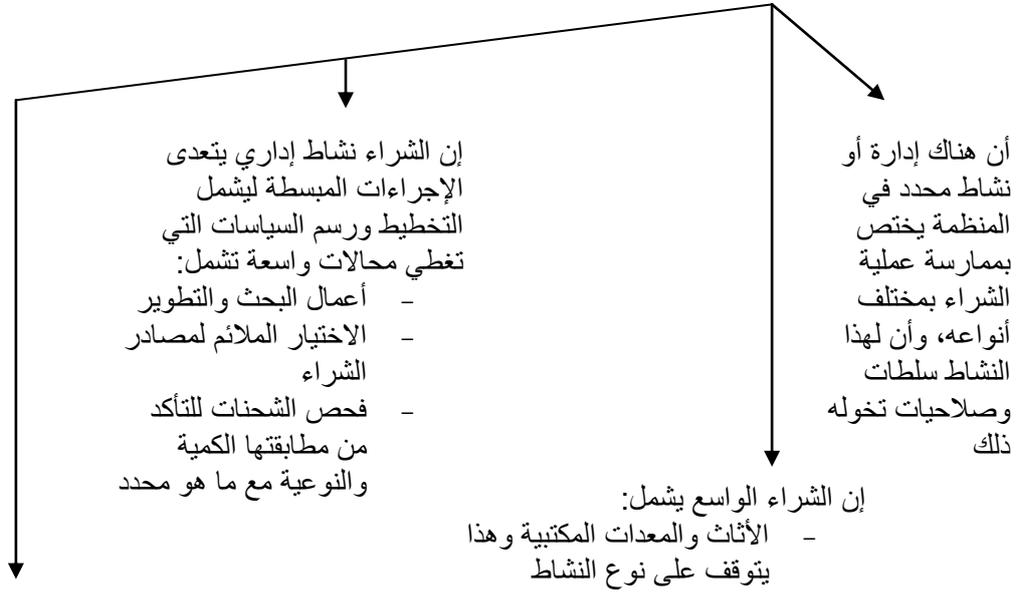
المشروعات الكبيرة الحجم والتي تمتلك وحدات منتشرة على نطاق واسع، تصبح اللامركزية في أعمال الشراء ضرورية وحيوية بغض النظر عن أنواع المنتجات، ولكن مع تركيز عمليات رسم السياسات والرقابة في المركز الرئيسي، مع السماح للمركز الرئيسي بسلطة شراء المعدات الرأسمالية ومهمات التشغيل بكميات ضخمة وتوزيعها على الوحدات التابعة لها. كما يقوم خبراء الشراء المتخصصون في المركز بتقديم النصح إلى وكلاء الشراء في الوحدات اللامركزية، وكذلك القيام بالبحوث الفنية والاقتصادية.

### ماذا تعني وظيفة الشراء؟

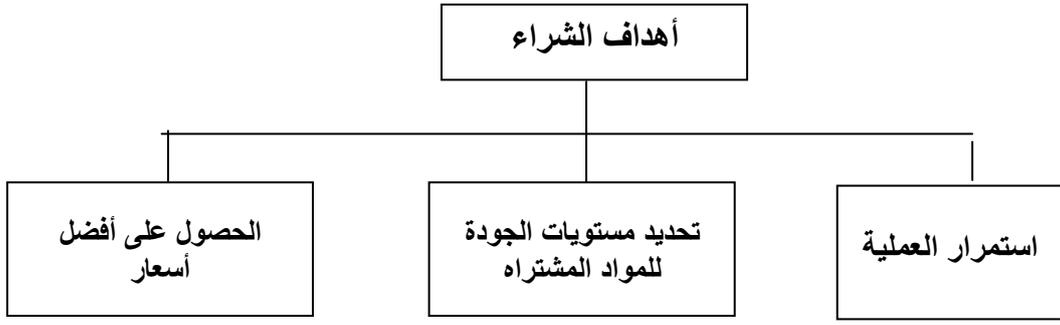
“هي الوظيفة أو الأداة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات الجمعية أو المنشأة من المواد، الأجزاء، والتجهيزات المختلفة التي يكون المشروع بحاجة إليها، وذلك وفق خطط وسياسات واضحة ومحددة، وبما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف المرسومة”

### ماذا تستنتج من هذا التعريف؟

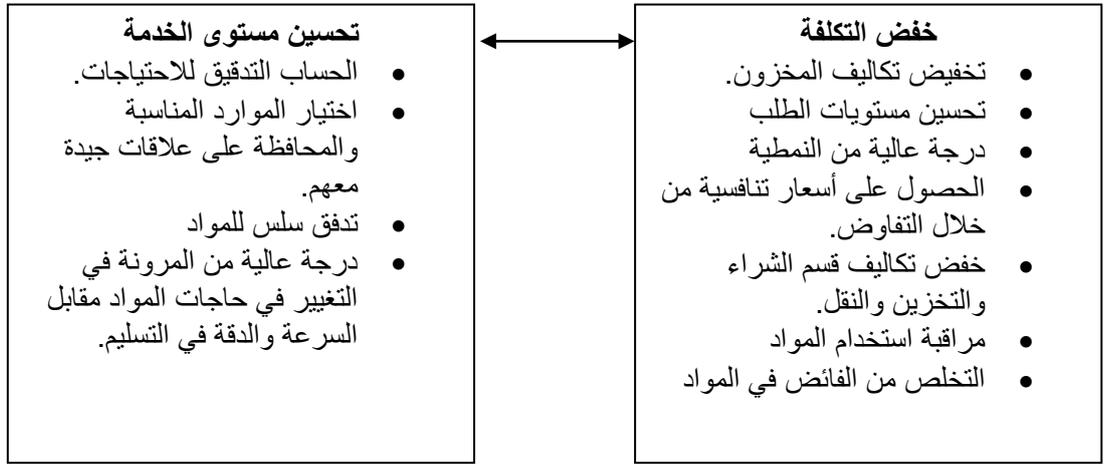
نستنتج ما يلي:



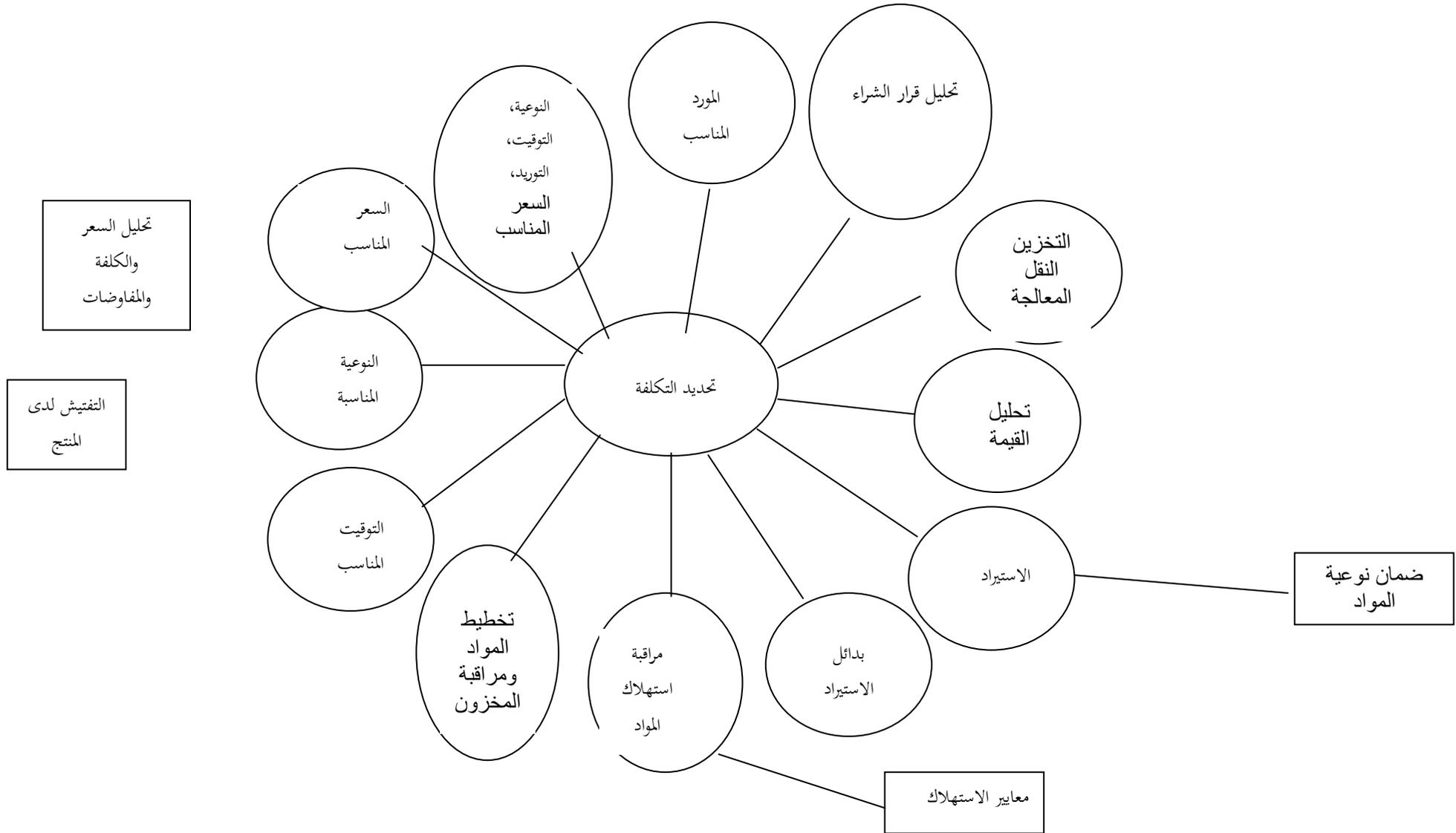
التنسيق مع الإدارات الأخرى والإدارة العليا بقصد تسهيل العمليات وتنفيذ برامج الشراء من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة سواء من قبل الإدارة العليا أو إدارة المشتريات أو الإدارات الأخرى.



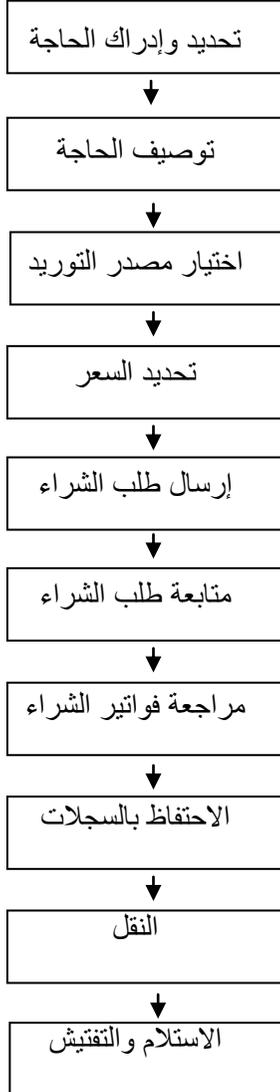
**أهداف إدارة المشتريات والمخازن  
مشتقة من أهداف الشركة**

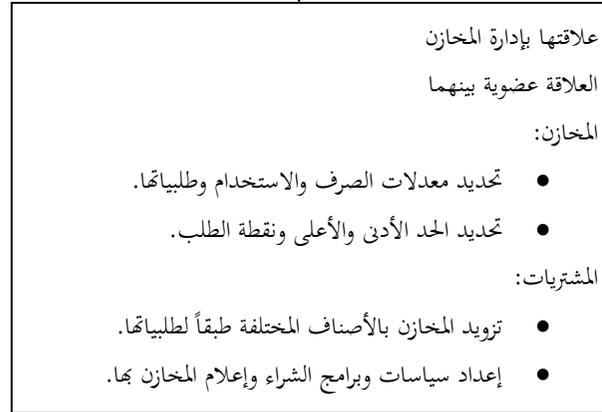
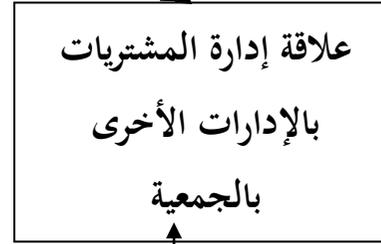
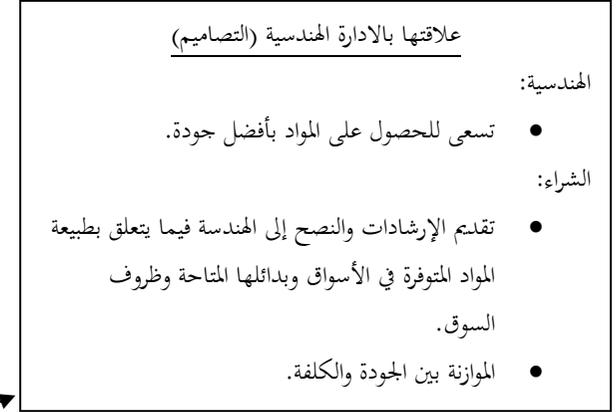
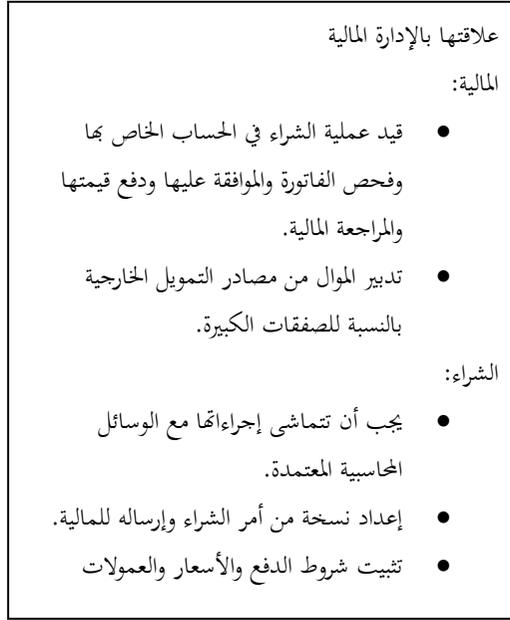


إجراءات خفض التكاليف

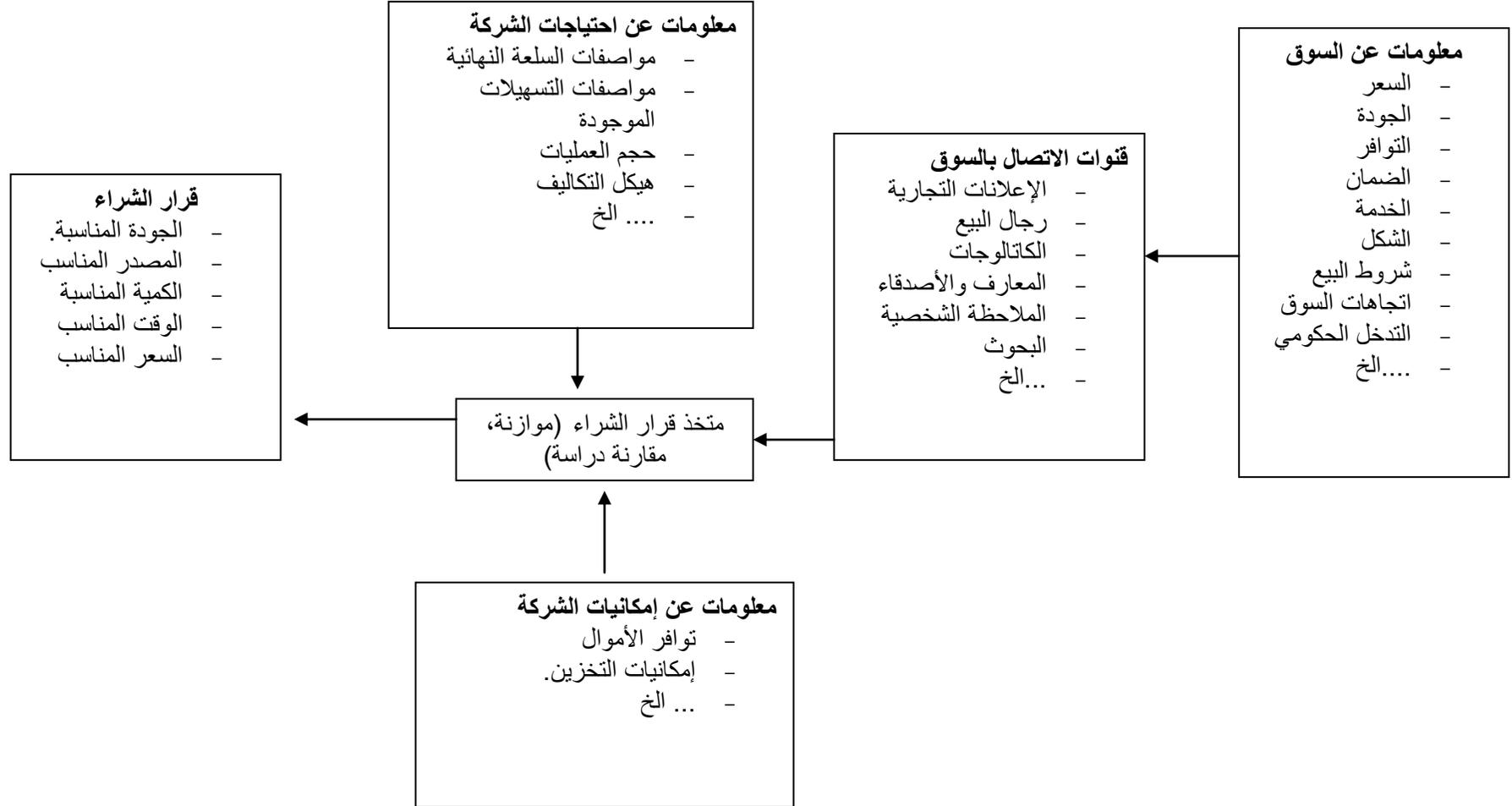


## مراحل الشراء





## "اتخاذ قرار الشراء كنظام مدخلات ومخرجات"



## طرق الشراء

| الشراء المباشر  | الشراء عن طريق الممارسات   | العطاءات (المنافسات)  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ويتعلق بالشراء من مصدر واحد دون مناقصة، حيث يتم التفاوض مع هذا المصدر لتحديد الشروط والمواصفات المرضية للطرفين والتوقيع على عقود التوريد</li> <li>• يستخدم في الحالات التالية: <ol style="list-style-type: none"> <li>1- عند الشراء من أجهزة الدولة بأسعار محددة من قبل الدولة.</li> <li>2- عند شراء مواد ذات طبيعة سرية والتي لا ترغب الجهة المشتريّة الإعلان عنها.</li> <li>3- عند شراء المواد التي يحتكر حق إنتاجها وبيعها أو توزيعها مورد واحد فقط.</li> <li>4- بعض المواد يكون لبائعها حق الامتياز وبراءة الاختراع.</li> <li>5- عند شراء مواد تشتري بقصد التجربة</li> </ol> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشراء عن طريق لجان الشراء التي تقوم بالاتصال بالموردين مباشرة والتفاوض معهم، ثم الطلب منهم تقديم عروضهم عن المواد المطلوبة.</li> <li>• تؤلف هذه اللجان من ممثلين عن إدارة المشتريات والإدارة المالية والجهة الطالبة.</li> <li>• يفضل استخدامها في الحالات التالية <ol style="list-style-type: none"> <li>1- عند الحاجة المفاجئة والاضطرارية للمواد.</li> <li>2- عندما تكون المواد المطلوبة قليلة أو منخفضة القيمة</li> <li>3- عندما تستدعي طبيعة المواد الاتصال المباشر مع الموردين</li> <li>4- عندما يكون عدد الموردين قليل والمنافسة محدودة</li> <li>5- في حالة الشراء من بعض مؤسسات الدولة</li> <li>6- في حالة كون المواد تكميلية كقطع الغيار اللازمة لألات سبق شراؤها</li> </ol> </li> </ul> | <p>أنواعها:</p> <p>(١) المناقصة العامة: وتقوم على مبدأين:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- إعطاء الفرص بالتساوي لجميع الموردين الذين يتوفر فيهم شروط العطاء.</li> <li>2- معاملة جميع المشاركين في المنافسة على قدم المساواة</li> </ol> <p>إجراءاتها:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- وضع المواصفات والشروط</li> <li>2- الإعلان عن المناقصة</li> <li>3- تقييم العطاءات</li> </ol> <p>شروطها:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- كفاية المدة المعلن عنها لتقديم العطاء</li> <li>2- التزام الجهة المعلنه بمدة سريان المناقصة</li> <li>3- تقديم العطاءات بمظروف مختوم</li> <li>4- تقديم قبول أي تعديل للعطاءات بعد تسليمها للشركة</li> <li>5- أن يتم إرفاق التأمينات المالية المطلوبة.</li> <li>6- بقاء العطاءات سارية المفعول إلى لحظة فتح المظاريف</li> </ol> <p>(٢) المناقصة المحدودة:</p> <p>توجيه الدعوة لعدد من الموردين المختارين وذلك عن طريق البريد والانترنت ... الخ</p> <p>(ج) المناقصة المحلية: وتستخدم في الحالات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- عندما تكون المواد المطلوبة متوفرة محلياً وبشكل كاف وبمواصفات مناسبة.</li> <li>2- عندما تكون المواد المطلوبة قليلة.</li> <li>3- لتشجيع وحماية الصناعة المحلية</li> </ol> |

## سياسات الشراء

### سياسة الشراء للتخزين

### سياسة الشراء حسب الحاجة أو بالكمية الدنيا

- شراء المواد والمستلزمات بكميات كبيرة واقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية، وتزويد عن الاحتياجات الجارية
- أسباب استخدامها:
- 1- الحد من خطر نفاذ المخزون وتوقف عمليات الإنتاج.
  - 2- الحصول على خصم الكمية
  - 3- تخفيض نفقات النقل على أساس مبدأ الحمولة الكاملة.
  - 4- ثبات التكاليف في الفترة القادمة.
  - 5- الاستفادة من فروقات الأسعار

#### مخاطرها:

- ١- خطر التقادم والخسارة نتيجة تخزين المواد لفترة طويلة.
- ٢- تجميد نسبة معينة من رأس المال المستثمر في المخزون
- ٣- زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون وحمايته

- شراء المنظمة لمستلزماتها بكميات تكفي احتياجاتها الجارية أو لفترات قصيرة.
  - الأسباب التي تدعو لاستخدامها:
- 1- في حالة الركود الاقتصادي
  - 2- ارتفاع أسعار الأصناف في السوق بشكل غير الاعتيادي.
  - 3- عندما تكون الاحتياجات متنوعة وكمياتها قليلة ومواصفاتها خاضعة للتغيير المستمر

#### مخاطرها:

عدم إمكانية الحصول على خصم الكمية.

## سياسة الشراء بالجودة المناسبة

### ماذا تعني الجودة (Quality) في الشراء؟

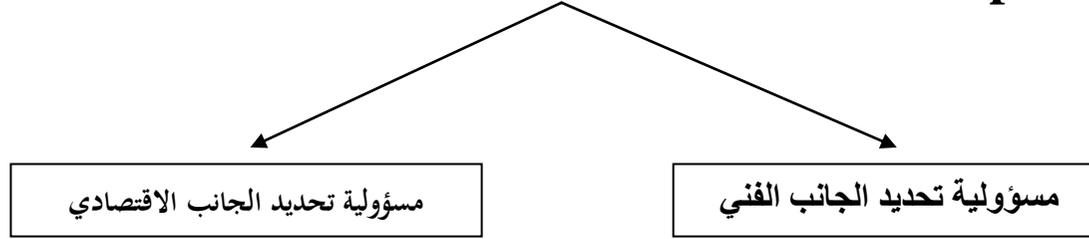
" تعني توافر مجموعة من الخصائص والمواصفات في المواد التي يمكن الحصول عليها وبأقل تكلفة ممكنة لإشباع حاجات المنشأة.

### ولكن متى تتحقق الجودة في الشراء؟

تتحقق الجودة في الشراء بتوفر ثلاث أبعاد هي:

- 1- البعد الفني: ويتمثل بمدى ملائمة الصنف أو المادة للغرض المخصص له، وفي ضوء اعتبارات التكلفة والوفرة. ويحدد هذا البعد الإدارات المختلفة.
- 2- البعد الاقتصادي: ويتمثل في التكلفة الأقل للشراء ودورة الإخلال في الجوانب الفنية والتوافر للمواد والأصناف. ويحدد هذا البعد إدارة المشتريات.
- 3- بعد الأمان: ويتمثل بالتأمين والتوافر للمواد والأصناف في السوق بحيث يمكن الحصول على الجودة المطلوبة بالكميات اللازمة لمواجهة الاحتياجات باستمرار، وفي المواعيد المحددة ومن أكثر من مصدر. ويحدد هذا البعد إدارة المشتريات.

## من هي الجهة المسؤولة عن تحديد جودة المشتريات؟ Responsibility for Quality



تقع مسؤوليتها على إدارة المشتريات نظراً لأهميتها لهذه الإدارة والتمثلة بـ:

- يجب أن تكون على علم ومعرفة تامة بخصائص المواد المطلوبة ومواصفاتها نظراً لاختلاف أسعار المواد حسب هذه المواصفات.
- اطلاع الموردين المحتملين على خصائص المواد المطلوبة لكي يتمكنوا من تقديم عطاءات هذه المواد.
- تعتبر المواصفات جزء مهم من عقود وأوامر الشراء والتوريد والتي يجب إرفاقها بهذه العقود.
- تعتبر هذه المواصفات مرجعاً أو معياراً لعمليات الاستلام والفحص

- الوحدة أو الطالبة للمواد
- الإدارة الهندسية أو إدارة التصميم الهندسي: وهي تقترح المواد المناسبة للنموذج
- إدارة الإنتاج: التي تتولى عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- إدارة مراقبة النوعية: التي تكون مهمتها التأكد من أن المواد التي يتم شراءها هي بمستوى الجودة المحددة.
- إدارة المشتريات: التي تتولى توفير المواد.
- وحدة الاستلام والفحص: يهملها معرفة مواصفات المواد المطلوبة واستلامها حسب هذه المواصفات.
- إدارة المخازن: وخصوصاً للمواد المتكررة

ما هي الأسباب التي تدعو إدارة المشتريات لطلب إعادة النظر في المواصفات المقدمة لها من الإدارات؟

لغايات التتميط والتوحيد

لغايات التتميط والتوحيد

بناءً على اقتراحات الموردين

وجود مواد بديله أكثر كفاءة وأقل سعر

في حالة عدم توفر المواد بالمواصفات المحددة من قبل الوحدة الطالبة

- عندما يكون بإمكان إدارة المشتريات تقليل تكاليف المواد المشتراه عن طريق تعديل بعض المواصفات وإعادة النظر بالمواد دون التأثير عن جودتها أو كفاءة العمليات.

- وذلك عندما يستخدم نفس المادة أكثر من قسم في المنشأة لكن بمواصفات مختلفة نتيجة لعدم التنسيق الجيد بين هذه الأقسام.

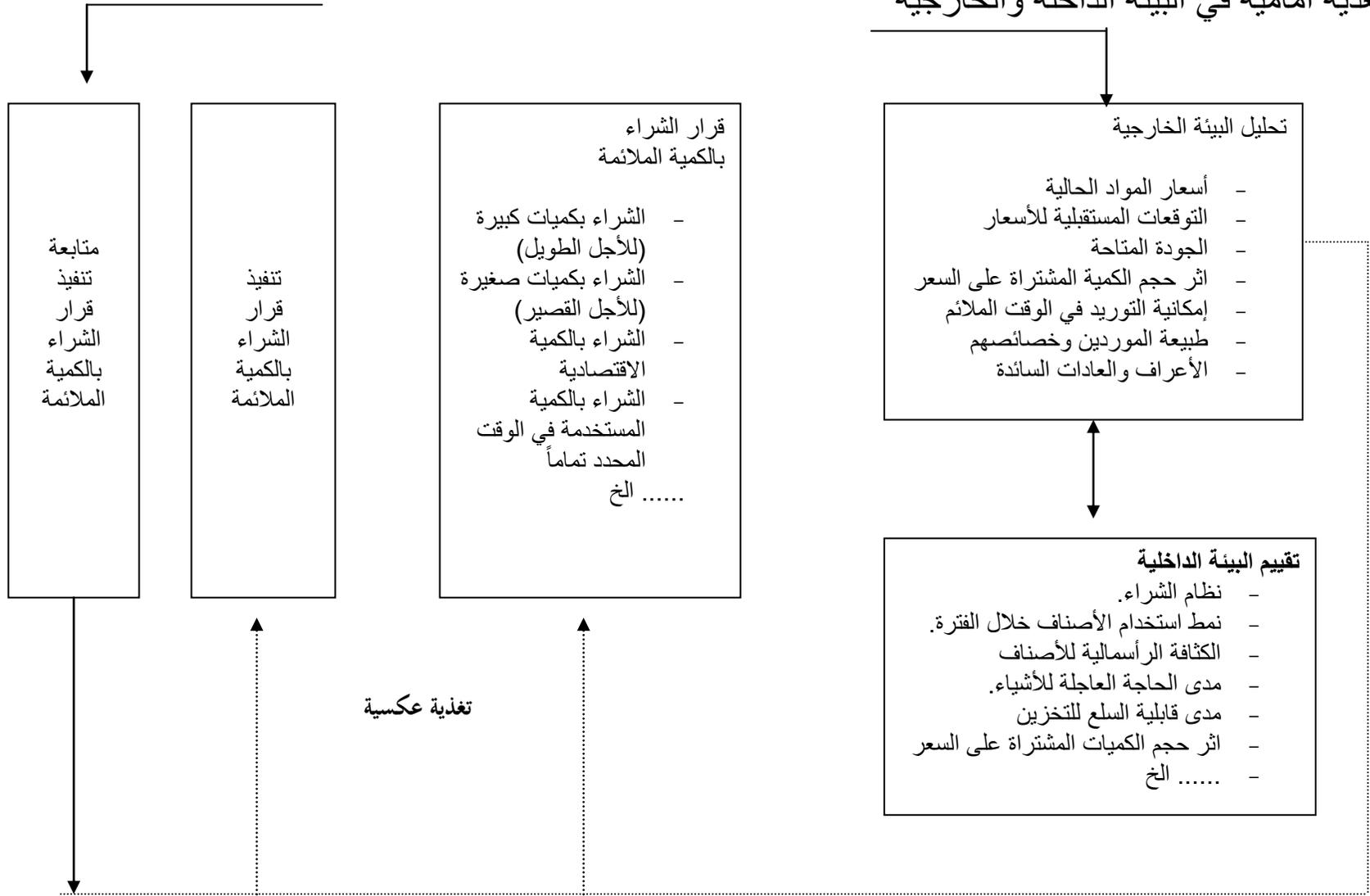
- وذلك لتوفر مواد جديدة بديلة عن المواد التي اعتادت عليها المنشأة وبجودة وسعر أفضل وبسرعة كبيرة

- حيث يمكن لإدارة المشتريات أن توفر نفس المواد بمواصفات جديدة أحسن من المواصفات المطلوبة وأكثر ملائمة للاستخدام وبسعر أفضل

- غير متوفر إطلاقاً
- لم تعد تصنع المواد المطلوبة بنفس المواصفات المطلوبة

" أثر المعلومات والتحليل والتقييم البيئي على تقرير وتنفيذ ومتابعة الشراء بالكمية المناسبة "

## تغذية أمامية في البيئة الداخلة والخارجية



ما هي المعايير التي يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليها في تحديد أو قياس مستوى جودة الأصناف المشتراة؟

في حالة المكنان والمعدات

في حالة مهمات التشغيل

← الاقتصاد والتوفير في التشغيل.  
← التوفير في وقت العمل  
← القدرة على الإنتاجية  
← قوة التحمل والعمر الإنتاجي.  
← مدى الاعتماد عليها  
Reliability

← التشابه  
← سهولة الاستخدام  
← درجة الاحتمال Durability

## سياسة الشراء بالسعر المناسب

### ماذا يعني السعر؟

" السعر من وجهة النظر الاقتصادية: هو الشيء مقدراً بالنقود".  
وان النقود المدفوعة من قبل المشتري في سبيل الحصول على السلعة، تمثل تضحية يبذلها المشتري، ومن وجهة نظر المشتري فإنه يجب أن تكون المنفعة العائدة إليه أكبر من التضحية التي يبذلها بدفع النقود.

من هنا نجد أن رجل الشراء دائم السعي من أجل أن يتأكد بأن السعر الذي يدفعه من أجل الحصول على السلعة هو أنسب الأسعار في حدود الظروف المختلفة التي تحيط به، ويجب أن يكون رجل الشراء على علم تام بالأسعار التي تسود السوق والعوامل التي تؤثر عليها.

فمثلاً: ارتفاع الأسعار يغري على زيادة العرض ويؤدي إلى نقص الطلب. أم انخفاض الأسعار فيغري على زيادة الطلب ويؤدي إلى نقص العرض.  
أما الارتفاع التدريجي في الأسعار مستقبلاً. كما يوحي للبائعين بالتريث في العرض حتى يحصلوا مستقبلاً على مزيد من الأرباح. أما في حالة الانخفاض التدريجي والمستمر فيحصل عكس الحالة السابقة.

### إذا ماذا نعني بالأسعار المنخفضة والسعر المناسب؟

الأسعار المنخفضة: هي حلم يراود كل مشتر، إلا أن هذا الحلم لا يتحقق إلا في حالات معينة واستثنائية مثل:

- حالة الكساد الاقتصادي الذي قد يعم في فترة معينة.  
- أما في الأحوال العادية نرى أن السعر المنخفض قد يخفي وراءه الكثير من المتاعب التي تواجهها الأقسام المشتريّة بعد عقد الصفقة. وفي هذه الحالة قد يخفض البائع من أسعاره لأسباب منها:

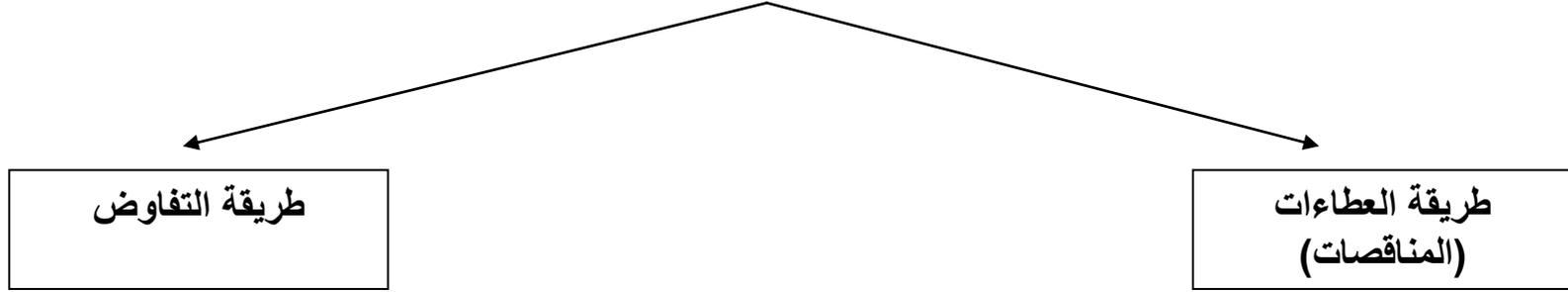
- الاستحواذ على مشتريات المنشأة المشتريّة وإبعاد بقية الموردين عنها، حتى تسوء علاقتها معهم وعندها يبدأ في رفع أسعاره.
- أو قد يخفض المورد أسعاره رغبة منه في التخلص من كمية من مادة بطيئة الحركة استمرت مخزونة لفترة طويلة.

هذه الأسباب وغيرها يجب على المشتري أن يحلها، فإذا وجدها في غير صالح المنشأة ابتعد عنها، أما إذا وجدها في مجملها لصالح المنشأة أقبل عليها وقبل السعر المعروف.

أما السعر المناسب: ليس بالضرورة أن يكون أقل الأسعار المعروضة في السوق، وإنما هو ذلك السعر الذي يقترن بالجودة المناسبة، وبتكلفة نقل مناسبة، وبتوريد حسب المواعيد المحددة، وخدمات معينة يقدمها المورد للمشتري".

معنى ذلك أن السعر المناسب " هو أقل سعر يمكن الحصول عليه بشرط أن تكون المادة المشتراه بالجودة المناسبة، ويمكن الحصول عليها في الوقت المناسب وبتكلفة تقترب من التكلفة التي تتحملها الأقسام المنافسة للحصول على نفس المادة".

## مصادر الحصول على المعلومات السعرية



### شروط استخدامها:

- 1- أن تكون القيمة المالية للمشتريات كبيرة لدرجة تبرر نفقات الإجراءات الملازمة للعطاء.
- 2- أن تكون المواصفات المطلوبة في الصنف واضحة كل الوضوح أمام كل من المشتري والمورد
- 3- أن يكون في قدرة المورد تحديد السعر أو تكلفة إنتاج الصنف بدقة وذلك من واقع خبرته.
- 4- أن يتوافر في السوق عدد مناسب من الموردين
- 5- أن يكون الموردون العاملون في السوق عندهم رغبة حقيقية في التقدم في العطاءات وتقديم عروض تنافسية
- 6- أن يكون هناك متسع من الوقت لإتمام إجراءات الشراء بهذه الطريقة

## ماذا تعني المفاوضات؟

" هي التشاور وتبادل الآراء بين طرفين هما المشتري والبائع، عن طريق الاتصال والذي يقود إلى الاتفاق على الشراء والبيع للسع والخدمات".

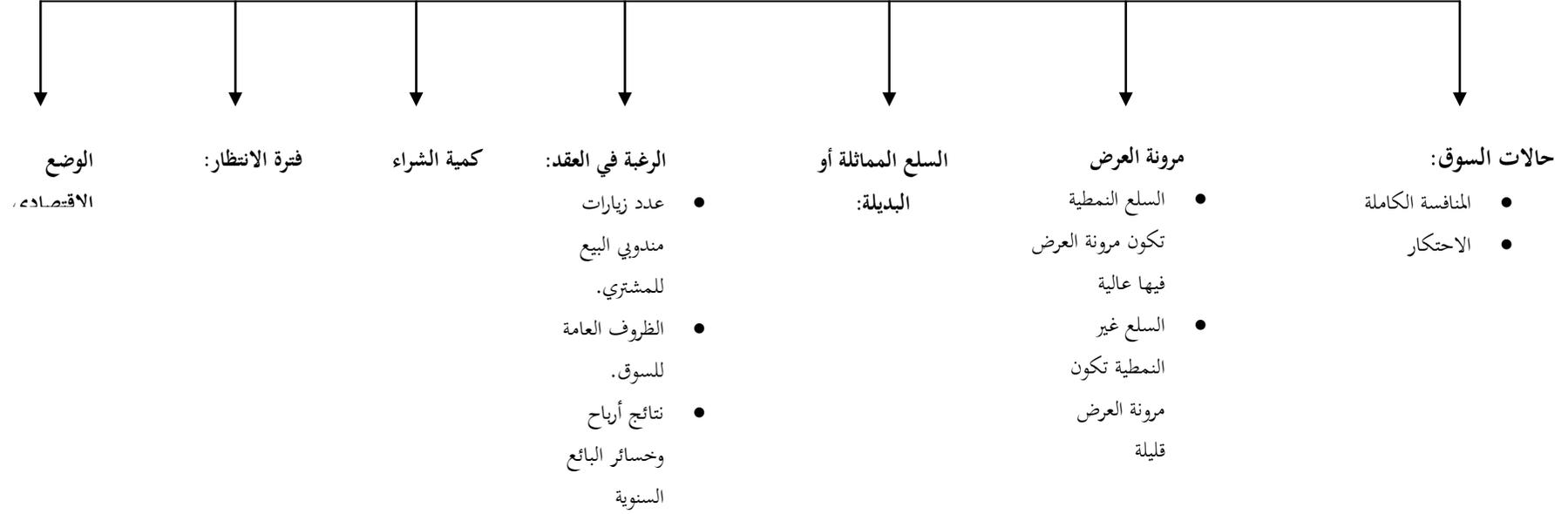
### ما هي الجوانب التي تركز عليها المفاوضات؟

- 1- السعر.
- 2- كمية المواد
- 3- نوعية المواد
- 4- موعد ومكان تسليمها وأسلوب شحنها.
- 5- خدمات ما بعد البيع.

### ما هي أهداف المفاوضات؟

- 1- **الحصول على السعر المناسب:**  
وهو أقل سعر ممكن أن تشتري به الجمعية، ويضمن تزويدها بالكميات المطلوبة في المواعيد والمواصفات المحددة.
- 2- **انجاز المورد للعقد في الوقت المحدد:**  
حيث يجب أن يؤكد رجل الشراء خلال المفاوضات مع المورد على أهمية مواعيد وجداول التسليم، ومدى استعداده للالتزام بها قبل التعاقد معه.
- 3- **التعاون مع المورد:**  
وذلك من خلال منحه أوامر توريد مستقبلاً كمكافأة له.

## العوامل التي تقف وراء قوة التفاوض



## ما هي خصائص المفاوض الجيد؟؟؟

- 1- أن لا تستعجل الأمور، فإن هناك العديد من حالات التفاوض والتي لا تحتل التسرع فيها... حيث أن الوقت مطلوب لغرض قبول بعض الأفكار الجيدة.
- 2- يجب أن لا تستعجل في إطلاق الحكم على الفريق الآخر منذ الوهلة الأولى بل اترك الحكم للنهاية
- 3- أن تكون لديك القدرة على التعبير الجيد.
- 4- أن تكون لديك القدرة على التفكير والتعرف المناسب للحالة.
- 5- أن تكون حسن الإصغاء
- 6- أن يكون لديك الإحساس العام للحكم على الأمور.
- 7- أن يكون لديك القدرة على إقناع الآخرين
- 8- أن يكون لديك القدرة الهائلة على الصبر
- 9- أن تكون لديك القدرة على كسب ثقة الآخرين
- 10- أن تكون لديك القدرة على ضبط النفس والعواطف.
- 11- أن تكون لديك القدرة على فهم أفكار الآخرين وما وراء أفكارهم
- 12- أن تكون لديك القدرة على المثابرة والتمسك بالمبادئ
- 13- أن تكون لديك القدرة على استغلال الفرص المتاحة
- 14- إذا كنت قائد لفريق التفاوض يجب أن تكون لديك المهارة على قيادة أعضاء الفريق.
- 15- أن تكون لديك القدرة على استيعاب الرأي المعارض
- 16- أن تكون لديك القدرة على الاتصال بالآخرين بالكلام والإشارات
- 17- أن تكون لديك القدرة على توجيه الأسئلة
- 18- أن تكون لديك القدرة على التعامل بلباقة في المواقف المختلفة.
- 19- أن تكون لديك القدرة على المساومة
- 20- أن تكون لديك القدرة على استخدام القوة والتهديد أو التوقف لتجنب استغلال الطرف الآخر
- 21- أن تكون لديك القدرة على التحضير.
- 22- القدرة على فهم أنماط بعض السلوكيات السلبية، وكيف يتعامل معها؟ وقد نجد بعضاً من هذه الأنماط إما ضمن فريق العمل التابع لك أو ضمن أعضاء الفريق الآخر، والتي يجب على كل طرف أن يحرص على عدم وجود أي منها ضمن فريق التفاوض. ولكننا كثيراً ما نجد أنفسنا أحياناً في مواجهة بعض هذه الشخصيات بمعنى قد يفرض علينا التعامل معها.
- 23- القدرة على اعتماد الإستراتيجية المناسبة والقدرة على التكتيك والمناورة

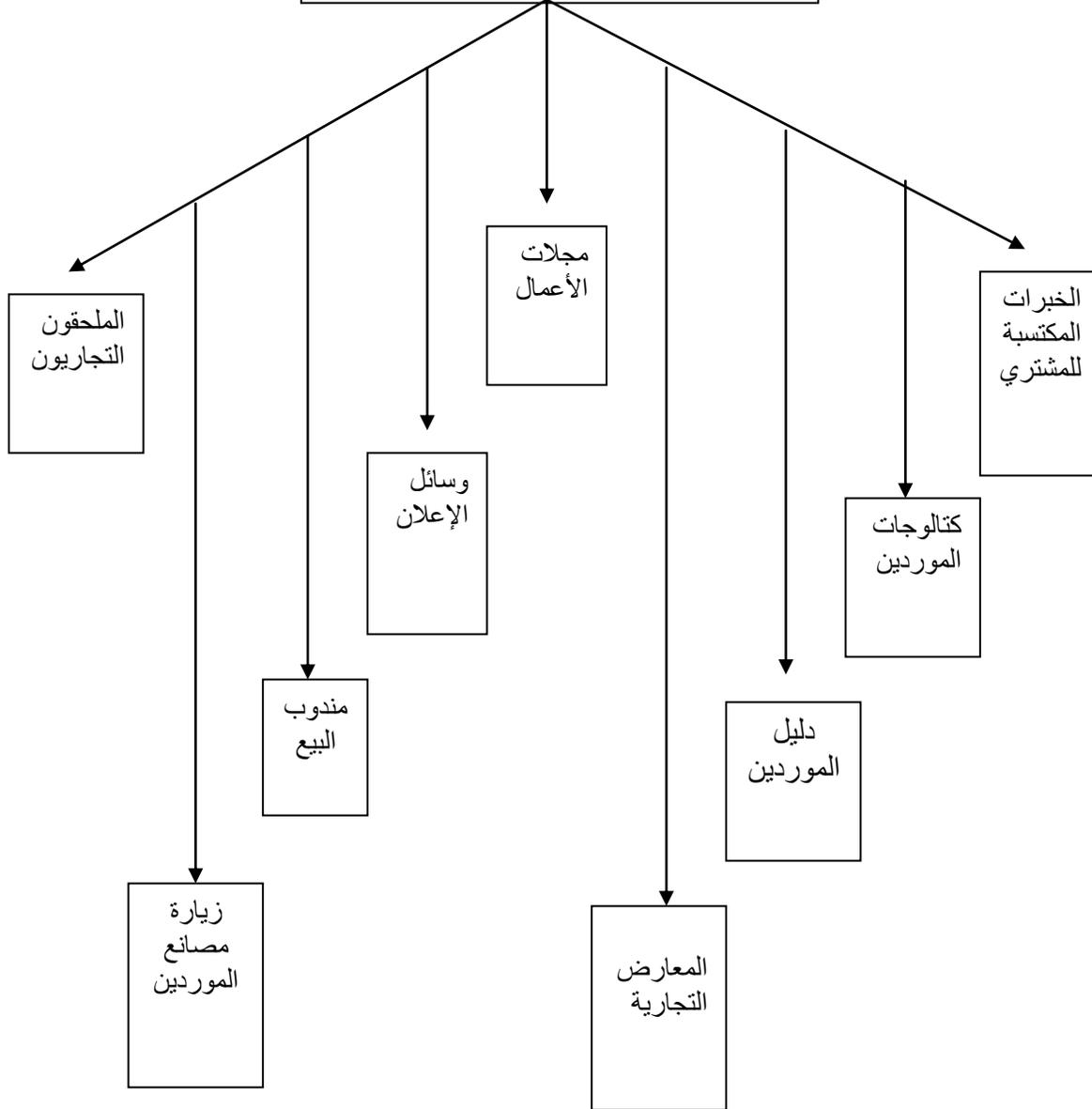
## إذن ما هي أنماط السلوك البشري في التفاوض؟؟؟

- 1- العدوانية: المستعد للتشاجر، عكر المزاج.
- 2- المتحذلق: لا يصدق أي شيء غير مكتوب، يقسم مكتبه دائماً إلى عدة أقسام.
- 3- الذي يدعي المعرفة دائماً في كل شيء: لديه الإجابة على كل سؤال.
- 4- الثرثار: يتحدث في كل شيء ويعتقد أنه مهم جداً
- 5- الخجول: غير واثق من نفسه، ومن السهولة إرباكه ... متحفظ ... خائف.
- 6- العنيد: يتجاهل وجهة نظرك ... ولا يرغب في الإقناع
- 7- الارستقراطي (المتعالي): يعتقد أن مكانه داخل المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها، وأن ذلك يحتل مستوى أقل بكثير مما يستحق.
- 8- الباحث عن الأخطاء: يحضر الاجتماع التفاوضي ومعه مجموعة متكاملة من الأسئلة ليواجهك بها عند بداية التفاوض ... مستخدماً المثل القائل (الهجوم خير وسيلة للدفاع).

## استراتيجيات التفاوض

| استراتيجيات التعاون  | استراتيجية الدفاع  | استراتيجية تفادي النزاع  | استراتيجية مواجهة النزاع   |
|--|--|--|--|
| <p>الهدف منها: هو الحق والمحافظة على علاقة (فوز/فوز) مستمرة بين الطرفين بغرض تحقيق نفع متبادل</p> <p>أنواعها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-4 العروض البديلة</li> <li>-5 تقديم الحلول</li> <li>-6 الرجوع إلى السجلات</li> <li>-7 تبادل الاقتراحات</li> <li>-8 تجزئة العرض</li> </ul> | <p>أسباب استخدامها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 عدم رضا الطرف الآخر.</li> <li>-2 طلبات الطرف الآخر.</li> <li>-3 تغيير الأهداف والسياسات أو تغيير الولاء من جهة، فقد يتحول ولاء الطرف الآخر إلى طرف ثالث مما يدفعك إلى موقف الدفاع</li> </ul> <p>أنواعها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 التراجع.</li> <li>-2 المقايضة</li> <li>-3 الالتفاف</li> <li>-4 طلب المساعدة</li> <li>-5 المهادنة</li> </ul> | <p>طرق تفادي النزاع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 إدارة الغد الآخر</li> <li>-2 شراء الوقت</li> <li>-3 التسليم بالخطأ</li> <li>-4 تحويل الهجوم</li> <li>-5 تعيين وسيط</li> </ul> | <p>أنواعها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1 الرجوع إلى السجلات</li> <li>-2 التمسك بالموقف</li> <li>-3 التهديد</li> </ul> |

# مصادر المعلومات عن الموردين



## عوامل تقييم أداء الموردين بعد التعامل معهم

| الخدمات المقدمة من المورد<br>فيما يخص المشتريات السابقة     | الأسعار التي قدمها المورد<br>في المشتريات السابقة  | الجودة التي قدمها المورد<br>عن المشتريات السابقة |
|---|--|--|
| 1- هل كان المورد يلبي طلبات الشراء الطارئة؟                 | 6- مقارنة سعره بأسعار الموردين الآخرين الذين ينتجون نفس الصنف                                  | 9- نسبة البضاعة المردودة                         |
| 2- هل كان المورد يلبي احتياجات الجمعية ذات المواصفات الخاصة | 7- هل كانت أسعار المورد مرتفعة في حالة الندرة؟   | 10- الشكاوي المقدمة من رؤساء الأقسام الإنتاجية   |
| 3- هل قدم المورد خدمة التدريب على تشغيل واستخدام المشتريات  | 8- هل كان المورد يسعى إلى تخفيض أسعاره كلما سنحت له الفرصة، من خلال انخفاض تكلفة الإنتاج لديه؟ |  |
| 4- هل لبي المورد طلبيات الصيانة العادية والعاجلة            |  |  |
| 5- هل كان المورد يعيد الطلبيات غير المطابقة                 |  |  |

## نموذج استلام مواد استلام مواد ونتائج فحصها ظاهرياً

رقم أمر الشراء ..... عنوان المورد .....

اسم المورد ..... مكان التسليم .....

تاريخ الاستلام .....

| اسم الصنف ومواصفاته       | الوحدة | العبوة | الكمية | الحالة عند الاستلام | الملاحظات |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------------------|-----------|
| وسيلة الشحن .....         |        |        |        |                     |           |
| معلومات أخرى .....        |        |        |        |                     |           |
| رقم وتاريخ البوليصة ..... |        |        |        |                     |           |
| اسم وتوقيع المستلم .....  |        |        |        |                     |           |

## نموذج فحص مواد

| الكمية                  |             |          |          |         | الصف    |       |       |
|-------------------------|-------------|----------|----------|---------|---------|-------|-------|
| القرار النهائي          | نتائج الفحص | المقبولة | المرفوضة | الموردة | العلامة | الاسم | الرقم |
|                         |             |          |          |         |         |       |       |
| اسم وتوقيع الفاحص ..... |             |          |          |         |         |       |       |

**معايير أداء مسؤول الشراء والترتيب  
(الصفات الشخصية – القدرات – الاتجاهات)**

| المقياس |        |         |         | العوامل                               |
|---------|--------|---------|---------|---------------------------------------|
| ضعيف    | وسط    | جيد     | ممتاز   |                                       |
| 2 - 1   | 7 - 4  | 12 - 8  | 14 - 13 | 1- الذاكرة:                           |
| 3 - 1   | 14 - 4 | 20 - 12 | 24 - 21 | 2- المرونة:                           |
| 3 - 1   | 9 - 4  | 15 - 10 | 18 - 16 | 3- الإمام بالموقف:                    |
| 3 - 1   | 11 - 4 | 20 - 12 | 23 - 21 | 4- الأخلاقيات                         |
| 2 - 1   | 8 - 3  | 14 - 9  | 16 - 15 | 5- الأهمية النسبية لإدراك المشكلات؟   |
| 3 - 1   | 9 - 4  | 15 - 10 | 18 - 16 | 6- الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة: |
| 3 - 1   | 11 - 4 | 19 - 12 | 22 - 20 | 7- المنافسة:                          |
| 2 - 1   | 8 - 3  | 14 - 9  | 16 - 15 | 8- إدراك مشكلات الآخرين:              |







## أولاً: قواعد عامة:

- يتم حصر الأصول الثابتة المملوكة للجمعية وتسجل في السجل المقترح لهذا الغرض ضمن هذا النظام وبحيث يخصص سجل للأصول الثابتة.
- يلزم ترقيم جميع وحدات الأصول الثابتة لضمان سهولة الرقابة عليها وجردها.
- في حالة حاجة الأصل إلى تركيب أو تثبيت فإن أي مصاريف لإعداده للعمل فإن هذه المصاريف تضاف إلى تكلفة الأصل.

## ثانياً: إجراءات شراء الموجودات الثابتة:

- يتم شراء الموجودات الثابتة في حالتها الإضافية أو الاستبدال أي في حالة إضافة موجودات ثابتة جديدة لموجودات الجمعية، أو في حالة استبدال أصل ثابت أو أكثر تم استهلاكه أو اعتباره خردة بموجودات ثابتة جديدة عوضاً عنه.
- عند الحاجة لشراء أصل ثابت تقوم الدائرة المختصة برفع مذكرة أو طلب شراء بذلك لمدير الشؤون المالية موضحاً فيها الغاية من شراء الأصل الجديد.
- يقوم مدير الشؤون المالية بدراسة مذكرة أو طلب الشراء وفي حالة الموافقة عليه، يتم مناقشة طريقة الشراء ثم استكمال الإجراءات اللازمة لهذا الغرض.
- يقوم مدير الشؤون المالية بعد دراسة المذكرة برفع توصياته إلى رئيس الجمعية للاطلاع عليها واعتماد الطلب ثم مناقشة طريقة الشراء ثم استكمال الإجراءات اللازمة لهذا الغرض.
- يتم استدراج ثلاثة عروض للأصل المراد شراؤه.
- عند تحديد المورد يتم تجهيز أمر شراء ويجب أن يكون من ثلاث نسخ توزع كما يلي:
  - الأصل يرسل إلى المورد.
  - النسخة الثانية تحفظ مع منسق المشروع.
  - نسخة ثالثة ترسل إلى القسم المالي – المحاسب للمتابعة وتحفظ في ملف طلبات الشراء.
- عند استلام الوحدة المشتراة يقوم القسم الطالب باستلام وفحص هذا الأصل من مطابقته للمطلوب من واقع نسخة طلب الشراء وفاتورة المورد ثم يوقع عليهما بالاستلام ويرسلهما إلى المحاسبة.
- يقوم مدير الشؤون المالية بالتأشير على النسخة المحفوظة لديه من طلب الشراء بما يفيد تنفيذ المورد لهذا الطلب بموجب فاتورة رقم .....بتاريخ ..... وأنه تم استلام هذا الأصل بمعرفة ..... بقسم .....
- يقوم قسم المحاسبة من واقع فاتورة المورد + نسخة طلب الشراء بإعداد القيود اللازمة.
- يقوم قسم المحاسبة بتسجيل الأصل في سجل بطاقات الأصول الثابتة الموجود لديه لاحتساب تكلفة الشراء وأقساط الاستهلاك وبيان القسم التابع له الأصل وغير ذلك.

## ثالثاً: إجراءات بيع الأصول الثابتة:

- في حالة الاستغناء عن معدات قديمة أو غير صالحة من الأصول الثابتة لأي سبب من الأسباب تراه الإدارة يتم عمل مذكرة من القسم أو الدائرة الموجود بحوزتها هذا الأصل وترفع هذه المذكرة إلى مدير الشؤون المالية الذي يحولها إلى قسم الحسابات لبيان تكلفة شراء هذا الأصل وقيمتها الدفترية ومخصص استهلاكه.
- يتم بقرار من رئيس الجمعية أو من يفوضه الموافقة على بيع الأصول الثابتة القديمة أو غير الصالحة.
- عند موافقة رئيس الجمعية أو من يفوضه على عملية بيع الأصل بعد الاسترشاد بآراء المختصين يتم استكمال إجراءات البيع.

- تسير الإدارة المالية في إجراءات البيع إما بطريق البيع المباشر أو بطريق المزايمة.
- في حالة البيع بأية طريقة يتم قبض الثمن من المشتري بموجب سند قبض ويجري بناءً عليه إعداد سند قيد لشطب الأصل من السجلات المحاسبية ومن سجل الأصول الثابتة.
- في حال زيادة إيرادات بيع الأصل عن صافي القيمة الدفترية يسجل الفرق ضمن الإيرادات الأخرى/إيرادات بيع أصول ثابتة، أما في حال عدم تغطية إيرادات البيع صافي القيمة الدفترية للأصل فيسجل الفرق ضمن المصروفات الأخرى/خسارة بيع أصول ثابتة وفي كلا الحالتين يقفل الحساب في الإيرادات والمصروفات.

#### **رابعاً: استهلاك الأصول الثابتة:**

- يجري استهلاك الأصول الثابتة في الجمعية بطريقة القسط الثابت.
- تحسب نسب الاستهلاك السنوية للأصول الثابتة وفقاً للتحليل التالي بعد اعتمادها من إدارة الجمعية:
- يتم بقرار من مدير الشؤون المالية تغيير نسب استهلاك الأصول الثابتة وبما لا يتعارض مع القوانين والتعليمات ذات الصلة.
- للمدير العام أو من يفوضه صلاحية شطب أي من الموجودات الثابتة بالجمعية إذا أصبحت غير صالحة للاستعمال ولم يكن لها قيمة دفترية في السجلات بشرط أن يثبت التقرير الفني عدم لاحتياجها للاستخدام أو للبيع.
- الموجودات الثابتة التي أصبحت بموجب تقرير فني غير صالحة للاستعمال ولها قيمة دفترية بالسجلات تكون صلاحية شطبها من سلطة مدير الشؤون المالية بعد موافقة رئيس الجمعية على ذلك وتسجل القيمة الدفترية كخسائر غير عادية.
- أما الموجودات التي تم استهلاكها بالكامل ولا زالت تعمل فيتم إثباتها دفترياً بقيمة رمزية دولار أمريكي واحد.
- يجري تحميل استهلاك الأصول الثابتة إلى الأنشطة ومراكز التكلفة التابعة لها وذلك بناءً على كشف الأصول الثابتة.

#### **خامساً: التأمين على الممتلكات والموجودات:**

- يعرض قسم المحاسبة نتائج توصياته لمدير الشؤون المالية فيما يتعلق بالتأمين على ممتلكات وأموال الجمعية وموجوداتها وذلك على ضوء عملية استدراج عروض من شركات التأمين والذي يقوم بدوره بعرض الأمر على المدير العام.
- يشمل التأمين على أموال وممتلكات الجمعية وموجوداتها ضد الحريق والسرقة والأخطار والهالك الناتج عن عوامل طبيعية وغيرها.
- الممتلكات والموجودات التي تخضع ويشملها التأمين هي:
- الأثاث والأجهزة والمعدات.
- النقد في الصناديق وفي الطريق.
- ما يستجد من موجودات.

## ملحق

### أحكام عامة

### نظام المشتريات

مادة (1)

- يهدف هذا النظام إلى:
- 1- تنظيم عملية الشراء و الرقابة عليها.
  - 2- ربط عمليات الشراء مع النظام المالي للجمعية.
  - 3- تحقيق أقصى درجات الكفاءة الاقتصادية.
  - 4- حماية المال العام للجمعية من تأثير المصالح الشخصية على إجراءات الشراء.
  - 5- العمل على توفير معاملة عادلة للموردين و المقاولين.

مادة (2)

- ا- يتم تشكيل لجنة مشتريات بالجمعية تكون مهمتها إقرار عمليات الشراء الخاصة بالجمعية و متابعة تنفيذها و تتكون من:
- المدير العام
  - المدير المالي
  - مدير دائرة اللوازم و المشتريات
  - أمين المخازن
  - مدير الدائرة التي يخصها موضوع الشراء
- ب- تكون اجتماعات لجنة المشتريات قانونية بحضور الرئيس و اثنين من الأعضاء.

مادة (3)

- تكون صلاحيات لجنة المشتريات ما يلي:
- ا- اتخاذ القرار النهائي بشأن الشراء أو عدمه.
  - ب- الإشراف على المناقصات و عمليات الشراء التي تقوم بها الجهات الخاضعة لأحكام هذا القانون.
  - ج- اعتماد المواصفات الفنية التي تقدمها الجهات الخاضعة لأحكام هذا القانون. استلام عطاءات المناقصات و فتح المظاريف و التحقق من اشتغالها على المستندات المطلوبة و مراجعتها و البت في قبول أو رفض العطاء.
  - د- اتخاذ قرار الترسية بشأن العطاءات.
  - هـ- إلغاء المناقصة و إعادة طرحها.
  - و- تأهيل الموردين و المقاولين بالتنسيق مع الجهات المعنية.

ز- تطبيق الجزاءات المنصوص عليها في هذا القانون على الموردين و المقاولين وفقا لما يرد إليها من الجهات المعينة من بلاغات عن المخالفات و التقصير.

ح- البت في تظلمات الموردين و المقاولين المتعلقة بالتأهيل المسبق و بإجراءات المناقصة و غيرها من أساليب التعاقد.

ط- أية اختصاصات أخرى يصدرها مجلس الإدارة

مادة (4)

لمجلس الإدارة الحق في تشكيل ما يراه مناسباً من لجان فرعية، سواء من بين أعضائه أو من ذوي الخبرة من خارج الجمعية، لدراسة مسائل معينة خاصة بالعطاءات و المشتريات أو لمساعدة لجنة المشتريات .

مادة (5)

تحدد مسؤوليات إدارة المشتريات و اللوازم فيما يلي:

أ- توفير ما يلزم من احتياجات الجمعية من مواد و مستلزمات و آلات و معدات و لوازم بما يكفل تأديتها لأهدافها.

ب- توفير الاحتياجات وفقاً للأسس الاقتصادية و ذلك بمراعاة أن تتم عمليات الشراء وفق الأسس العلمية بما يضمن الحصول على أفضل جودة و بأنسب الأسعار و بأفضل الشروط المالية (وقت، شروط دفع، خصومات، ... الخ).

ج- المساهمة في تحديد الموردين الذين تتعامل معهم الجمعية بما يضمن وجود مصادر مناسبة للتوريد.

د- الاشتراك في تحديد المناسب المخزنية (الحد الأعلى و الحد الأدنى و حد إعادة الطلب)

مادة (6)

أ- تبدأ عملية الشراء بإصدار طلب شراء (حسب النموذج) من القسم الطالب للشراء يحول للدائرة المالية، التي بدورها تناقش إمكانية تنفيذ الطلب في ضوء الموازنة الخاصة بالسنة.

ب- بعد إقرار طلب الشراء من الدائرة المالية يتم تحويله إلى لجنة المشتريات بالجمعية.

ج- بعد إقرار طلب الشراء من قبل لجنة المشتريات تبدأ عملية الشراء حسب ما ينص عليه النظام.

مادة (7)

تنفذ عمليات الشراء كما يلي:

1 - حتى 1000 شيكل شراء مباشر.

1001-5000 شيكل- استدراج عروض أسعار مكتوبة

5001-10000 شيكل- مناقصة داخلية

ما زاد عن 10000 شيكل مناقصة عامة

مادة (8) استدرج الأسعار يتم بالاتصال يتم بعدد محدود من الموردين لا يقل عن ثلاثة (تحددهم لجنة المشتريات) و الطلب منهم تقديم عروض أسعار مكتوبة دون طرح الأمر في شكل مناقصة، أما المناقصة الداخلية فهي التي يعلن عنها على لوحة الإعلانات الداخلية للجمعية فقط و لا تطرح عبر وسائل الإعلام، أما المناقصة العامة فهي التي يتم الإعلان عنها في وسائل الإعلام (صحف و مجلات، إذاعة و تلفزيون... الخ).

مادة (9) جميع مداولات لجنة المشتريات و اللجان الفرعية ( في حال تشكيلها) سرية و على جميع العاملين فيها مراعاة تلك السرية و عدم الإفصاح عن أية معلومات إلا بموافقة خطية من الرئيس المباشر. و تحفظ أعمال اللجان في سجلات خاصة (سجلات المشتريات).

مادة (10) يلتزم أي عضو مجلس إدارة أو لجنة أو أي شخص مكلف يشارك في أعمال المناقصات بالامتناع عن المشاركة في جميع إجراءات و مداولات لجنة المشتريات الخاصة بالعملية التي له فيها مصلحة مباشرة. و يقصد بالمصلحة المباشرة أن يكون العضو أو الشخص المكلف أو زوجه أو ابنه أو أحد أقاربه من الدرجات الأولى و الثانية و الثالثة هو صاحب العطاء أو يملك حصة فيه أو يكون عضو مجلس إدارة الجهة مقدمة العطاء أو موظفا فيها أو وكيلها عنها أو كافلا لها.

مادة (11) يحظر على أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين بالجمعية التقدم بالذات أو بالواسطة بعطاءات أو عروض للجمعية، كما لا يجوز شراء سلع منهم أو بتكليفهم بأية أعمال تجارية لصالح الجمعية.

مادة (12) يخصص صندوق محكم لإيداع العروض الخاصة بالمشتريات و العطاءات و يكون في مكتب المدير المالي و تحت إشرافه و مسؤوليته.

مادة (13) الشراء المباشر يكون لأمر خاصة بالمشتريات اليومية العدية مثل الخضروات و الفواكه و المحروقات بأنواعها و مواد الضيافة و التنظيف و ما شابه. و تتم عملية الحاجة دون استدرج عروض أسعار.

مادة (14) يلتزم الموردون و المقاولون الراغبون في الاشتراك في المناقصات بإثبات ما يؤهلهم لذلك باستيفاء المعايير و الشروط التي تحددها لجنة المشتريات.

مادة (15) يجب على لجنة المشتريات قبل طرح أية مناقصة أن تقوم بوضع مواصفات دقيقة للسلعة أو الخدمة المراد شراؤها، و كذلك تحديد

مستندات و وثائق المناقصة الواجب تقديمه، و الأوضاع الخاصة بالتعديلات و أية إيضاحات أخرى.

مادة (16) عند طرح مناقصة فإن الإعلان عنها يجب أن يشمل بوجه خاص موضوع المناقصة و الجهة المشتريّة و طريقة الحصول على السلعة أو الخدمة المطلوبة و مبلغ الضمان و الوثائق الواجب تقديمها و الموعد النهائي للتقديم و اية بيانات أخرى تراها لجنة المشتريات ضرورية لهذا الغرض.

مادة (17) تحدد لجنة المشتريات كيفية استلام العطاءات في كل مناقصة ( شخصيا ، بالبريد المسجل بعلم الوصول قبل الميعاد المحدد أو عن طريق البريد الإلكتروني).

مادة (18) تحدد لجنة المشتريات المدة اللازمة لتقديم العطاءات. و يجوز للجنة أن تمدد هذه المدة بعد التشاور مع مجلس الإدارة و تقديم المبررات اللازمة لذلك.

مادة (19) لا يجوز بأي حال من الأحوال استلام عطاء يرد بعد انتهاء المدة المحددة لتقديم العطاءات.

مادة (20) تحدد لجنة المشتريات قيمة و شكل و مصدر الضمان الابتدائي (ضمان العطاء) الواجب تقديمه في كل مناقصة.

مادة (21) تقوم لجنة المشتريات بفتح مظاريف العطاءات في الزمان و المكان المحددين في الإعلان عن المناقصة، و ذلك بحضور أصحاب العطاءات أو مندوبيهم على أن يتم إعلان اسم و عنوان صاحب كل عطاء يفتح عطاؤه و قيمة العطاء و تدون نتائج فتح المظاريف في محضر يسمى "محضر فتح المظاريف" يتم التوقيع عليه من قبل أعضاء اللجنة حسب الأصول.

## المادة (22)

يجب أن يؤدي مع كل عطاء ضمان ابتدائي (ضمان العطاء) يحدد المجلس مبلغه ومضمونه وشكله ومصدره ضمن شروط الإعلان، ويجب أن تتضمن وثائق العطاء شروط وأحكام الضمان، وأحكام المطالبة بمبلغه وعلى اللجنة وضع جدول لقيمة ونسبة الضمان الابتدائي حسب قيمة المناقصة ونوعها، ويجب إعادة هذا الضمان إلى الموردين أو المقاولين دون توقف على مطلب منهم عقب انتهاء إجراءات الشراء.

## المادة (23):

تقوم لجنة المشتريات بإحالة العطاءات بعد فتح مظاريفها و البت فيها إلى مجلس إدارة الجمعية لاعتماد الجهة الموردة، ولها إعادة تقييم العطاءات، ويجوز للجنة أن تطلب من أصحاب العطاءات بعض الإيضاحات عن عطاءاتهم دون أن يؤدي ذلك إلى أي تغيير في مسالة جوهرية في العطاء أو في السعر، كما يجوز لتلك الجهة أن تصحح الأخطاء الحسابية التي تظهر أثناء فحص العطاءات على أن تقوم بإبلاغ مقدميها عنها.

## المادة (24)

أ- يجب على لجنة المشتريات تقييم العطاءات وفقاً للمعايير الواردة في وثائق المناقصة على أن يرفض العطاء في الحالات التالية:  
1 - عدم أهلية صاحب العطاء.  
2- إذا لم يكن العطاء مؤهلاً للقبول.  
3- إذا قام صاحب العطاء بتقديم رشوة أو أية إغراءات لموظف في الجهة المشتريّة أو في جهة حكومية أخرى.  
ب- يجوز استبعاد العطاء في حالة عدم قبول المورد أو المقاول تصحيح الخطأ الحسابي الوارد في عطائه.  
ج- يجوز للجنة المشتريات إلغاء العطاء إذا زادت مبالغ العطاء المقدمة من جميع الشركات عن المبلغ المرصود للعطاء سواء من قبل الجمعية أو الممول.

## مادة (25)

لا يجوز إفشاء المعلومات المتعلقة بفحص العطاءات وتقييمها والمقارنة بينها قبل الترسية، على أنه يجوز لذوي الشأن والإطلاع على سجل الشراء في الأحوال المقررة قانوناً.  
ولا يجوز للجهة المشتريّة الدخول في مفاوضات مع أي مورد أو مقاول بشأن عطاءه.

## مادة (26)

تضع لجنة المشتريات النظام الخاص بتحديد المعايير التي يتم على أساسها إجراء المقارنة بين العطاءات على أن تكون هذه المعايير موضوعية وقابلة للتقدير الكمي، ويكون السعر هو المعيار الأساسي في حالة استيفاء المعايير الفنية والمعايير الأخرى، ويجب أن تتضمن وثائق المناقصة المعايير التي تستند إليها الجهة المشتريّة لاختيار العطاء الفائز والوزن النسبي لتلك المعايير بما في ذلك وقت التنفيذ والصيانة والتشغيل وشروط الدفع، وغير ذلك من الضمانات الأخرى، ويجب إرساء المناقصة على صاحب العطاء الأفضل شروطاً والأقل سعراً بعد توحيد أسس ومعايير المقارنة بين العطاءات، وذلك على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية ويجوز للجنة المشتريات أن يطلب من صاحب العطاء الفائز إثبات أهليته من جديد، وإلا رفض عطاؤه في حالة عدم استجابته.

## المادة (27)

يقوم لجنة المشتريات بإصدار قرار الترسية على العطاء الذي تحقق من أنه العطاء الفائز وفقاً لمعايير التقييم، ويتم الإعلان عن جميع قرارات الترسية على لوحة الإعلان بالجمعية، ويجوز الإعلان عنها في إحدى أو كل الجرائد المحلية إذا رأت لجنة المشتريات أو مجلس الإدارة ذلك. وتقوم الجهة المشتريّة (الجمعية أو الممول) بإرسال خطاب الرغبة المبدئية إلى صاحب العطاء الذي تقرر إرساء المناقصة عليه، ليتسنى له تقديم ضمان التنفيذ حسب شروط وثائق المناقصة، على أن تخرجه بقرار الترسية خلال ثلاثة أيام من تاريخ صدور القرار.

## المادة (28)

يجب على صاحب العطاء الفائز بالمناقصة أن يؤدي ضمان التنفيذ الذي يحدد المجلس مبلغه خلال المدة وفقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية.

## المادة (29)

يكون ضمان التنفيذ ضامناً لحسن تنفيذ العقد ويجب رده بعد إتمام التنفيذ طبقاً لنصوص العقد، ولا يؤدي ضمان التنفيذ إذا قام صاحب العطاء الفائز بتوريد جميع السلع التي رسا عليه توريدها وقبلتها الجهة المشتريّة خلال المدة المحددة لأداء هذا الضمان.

### المادة (30)

يصبح العقد نافذا فور صدور الترسية على صاحب العطاء الفائز، ويجب تحرير العقد طبقاً للعقود النموذجية المعتمدة من لجنة المشتريات كلما أمكن ذلك، ويوقع العقد بين الجهة المشتريّة وبين من تمت الترسية عليه، وذلك في مدة أقصاها ثلاثون يوماً من تاريخ صدور قرار الترسية. ويبدأ تنفيذ العقد من تاريخ إرسال خطاب الترسية أو من أي تاريخ يحدده هذا الخطاب.

### المادة (31)

إذا خالف المورد أو المقاول أي حكم من الأحكام المنصوص عليها في هذه اللائحة فإنه يجوز أن يوقع عليه أياً من الجزاءات التالية:

- رفض العطاء.
  - الإنذار برفض العطاء.
  - تخفيض الدرجة.
  - الحذف من سجل إجراءات الشراء لمدة معينة أو بصفة دائمة.
  - إيقاف أو إلغاء عقد الشراء.
- وفي جميع الأحوال يخطر المورد أو المقاول بالقرار الصادر ضده بموجب كتاب مسجل بعلم الوصول على عنوانه المبين بعطائه أو بالعقد بحسب الأحوال.

### المادة (32)

يجوز لأي مورد أو مقاول قبل نفاذ العقد، يدعي أنه تعرض أو ربما يتعرض لخسارة أو ضرر بسبب إخلال الجهة المشتريّة بواجب يفرضه القانون، أن يطلب من الجهة طالبة التعاقد أو لجنة المشتريات بحسب الأحوال إعادة النظر في أي إجراء من إجراءات المناقصة أو أي قرار يتعلق بها، وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ العلم بالإجراء أو القرار بالنسبة للمناقصات الدولية.

وتصدر الجهة المقدم إليها الطلب قرارها فيه خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه، ويجب أن يكون القرار الصادر بالرفض مسبباً، ويعتبر عدم إصدار القرار في الطلب خلال الأجل المشار إليه بمثابة رفض ضمني له.

وتحدد اللائحة التنفيذية الحالات التي لا تخضع لإعادة النظر.

### المادة (33)

يجوز للمورد أو المقاول التظلم إلى لجنة في أي من الحالات الآتية:

- إذا استحال تقديم طلب إعادة النظر أو قبوله بسبب نفاذ العقد.
- إذا صدر قرار برفض طلب إعادة النظر صراحة أو ضمناً.
- إذا صدر أي قرار أو إجراء بشأن المناقصة، ولم يعلم به المورد أو المقاول إلا بعد نفاذ العقد.

ويقدم التظلم خلال عشرة أيام بالنسبة للمناقصات المحلية وعشرين يوماً بالنسبة للمناقصات الدولية من تاريخ العلم بالقرار أو الإجراء.

#### المادة (34)

تصدر لجنة المشتريات قراراً مسبباً في التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه، ولها أن تقرر عند البت في التظلم اتخاذ تدبيراً واحداً أو أكثر ويكون للمتظلم الحق في الطعن في القرار الصادر عن لجنة المشتريات أمام مجلس الإدارة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره بالقرار.

#### المادة (35)

يجوز التعاقد بطريق المناقصة المحدودة في أي من الحالات الآتية:  
1. إذا لم تكن السلع أو الإنشاءات أو الخدمات متوفرة بسبب طبيعتها التخصصية الدقيقة إلا لدى عدد محدود من الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين أو الفنيين أو الخبراء.  
2. إذا كانت السلع أو الإنشاءات أو الخدمات قليلة القيمة بحيث لا تتناسب مع الوقت والتكلفة اللازمين لفحص وتقييم عدد كبير من العطاءات.  
3. إذا كان الشراء من عدد من الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين أو الفنيين أو الخبراء ضرورياً لمصلحة الجمعية كما يراه مجلس الإدارة.

#### المادة (36)

توجه الدعوة لتقديم العطاءات في المناقصة المحدودة لجميع الموردين أو المقاولين المشتغلين بنوع النشاط الخاص بموضوع المناقصة والمقيدين بسجلات لجنة المشتريات تتضمن كافة البيانات الواجب ذكرها عن المناقصة المحدودة وذلك في الحالتين المنصوص عليهما في البندين (1،2) من المادة السابقة، كما توجه الدعوة لأكبر عدد منهم في الحالتين المنصوص عليهما في البند (2)، ويجوز تسليم الدعوة بأية طريقة أخرى مناسبة مع إثبات تاريخ تسليمها لأصحاب الشأن بعد توقيعهم بالاستلام، على أن توجه الدعوة قبل الموعد المحدد لفتح المظاريف بخمسة عشر يوماً على الأقل، وذلك كله وفقاً للقواعد التي تحددها لجنة المشتريات.

#### المادة (37)

يتم استخدام أسلوب الشراء المباشر في الحالات التي يتم فيها اللجوء مباشرة إلى أي مصدر واحد لشراء الأصناف المطلوبة دون الحاجة إلى الاتصال بعدة موردين لاستدراج العروض منهم، ويندرج تحت هذا الأسلوب عدة أساليب فرعية تقوم بها إدارة المشتريات واللوازم أو من قبل المسئول المعني وتشمل:-

1. الشراء العادي اليومي: ( خضار - فواكه - مشروبات -

- محروقات- تحويل العملات.....(الخ).
2. الشراء المستعجل: ( أدوية-....).
3. الشراء النثري: ( مواد الضيافة- أدوات ومواد التنظيف-.....(الخ)

#### المادة (38)

- يجوز التعاقد بطريق الشراء المباشر في كل من الحالات الآتية:
1. إذا لم تتوافر السلع أو الإنشاءات أو الخدمات إلا لدى مورد أو مقاول معين، ولا يوجد لها بديل مقبول.
  2. الحالات العاجلة التي لا تحتمل إتباع إجراءات المناقصة بجميع أنواعها أو الممارسة.
  3. حالة الكوارث التي تسبب في حاجة ملحة إلى السلع أو الإنشاءات أو الخدمات والتي لا يحتمل معها إتباع إجراءات المناقصة العامة.
  4. حالات الشراء لغرض البحث أو التجريب أو الدراسة أو التطوير.
  5. إذا كان الشراء من مورد أو مقاول معين ضروريا لتعزيز مركز الجمعية وتحقيق أهداف ومصالح لها مثل الحصول على ميزات معينة كتخفيضات في الأسعار.
  6. ويكون الشراء المباشر بطلب تقديم اقتراح أو عروض الأسعار، وذلك كله وفقا للإجراءات التي تحددها لائحة المشتريات.
  7. إذا كان الوقت وتكلفة الدراسة والتقييم لا يتناسبان مع قيمة الخدمات المطلوبة.
  8. إذا كان المبلغ المباشر لا يزيد عن 5000 شيكل

#### المادة (39)

يشترط عند تقديم طلب الشراء باستخدام أحد أساليب الشراء المباشر التي تستدعي تحضير طلب شراء وأن يتم تقديم الأسباب التي تدفع إلى استخدام أسلوب الشراء المباشر وليس الشراء بالممارسة أو الشراء بالمناقصة.

#### المادة (40)

يتم تنفيذ عملية الشراء باستخدام أسلوب الشراء بالممارسة من خلال استدراج العروض من عدة مصادر توريد تعتمدها لجنة المشتريات ويوافق عليها، ويتم تحليلها والمفاضلة فيما بينها واختيار العرض الذي يتناسب أكثر مع مصلحة الجمعية، ويتم إتباع إجراءات الشراء بالممارسة لتنفيذ غالبية عمليات الشراء في الجمعية.

#### المادة (41)

- يجوز التعاقد بطريقة التفاوض التنافسي في أي من الحالات الآتية:
- 1- السلع التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة.

- 2- الأعمال الفنية التي تقتضي بحسب طبيعتها تنفيذها بمعرفة فنيين أخصائيين أو خبراء معينين.
- 3- السلع أو الإنشاءات أو الخدمات التي تقتضي بحسب طبيعتها أو الغرض من الحصول عليها أن يكون شراؤها من أماكن إنتاجها.
- 4- التوريدات والإنشاءات والخدمات التي لم تقدم عنها أية عطاءات في المناقصات أو قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة لها لا تسمح بإعادة طرحها في مناقصة عامة أو محدودة.
- 5- في حالة الكوارث والضرورة العاجلة التي تتسبب في حاجة ملحة إلى السلع أو الإنشاءات أو الخدمات والتي لا يحتمل معها إتباع إجراءات المناقصة العامة.

**المادة (42)** توجه الدعوة لتقديم العروض في الممارسة إلى أكبر عدد من المشتغلين بنوع النشاط موضوع الممارسة، وذلك على النحو الذي تحدده لجنة المشتريات بالجمعية.

**المادة (43)** تجرى الجهة المشتريّة في حالة إتباع إجراءات الممارسة- من خلال دائرة المشتريات واللوازم لإجراء مفاوضات مع أصحاب العروض أو مندوبيهم، وعلى الجهة المشتريّة إبلاغ أصحاب العروض المشتركين في الممارسة بأية اشتراطات أو توجيهات أو وثائق أو معلومات ذات صلة بالممارسة.

**المادة (44)** تطلب الجهة المشتريّة – من خلال دائرة المشتريات و اللوازم- بعد انتهاء المفاوضات مع أصحاب العروض المقبولة أن يقدموا في الموعد الذي تحدده أفضل عروض نهائية لديهم، وتختار الجهة أفضل هذه العروض، وذلك كله وفقا للقواعد التي تحددها لجنة المشتريات.

**المادة (45)** تراعي السرية في المفاوضات بين الجهة المشتريّة وأصحاب العروض، ويحظر أن يكشف أي من الطرفين عن أية معلومات تقنية أو سعرية تتعلق بالمفاوضات بدون موافقة الطرف الآخر، مع مراعاة الأحكام الخاصة بالإطلاع على سجل إجراءات الشراء المنصوص عليها في هذه اللائحة.

**المادة (46)** عند القيام بعملية الشراء يجب إتباع الخطوات التالية:  
1- تقوم الجهة الطالبة للشراء بتعبئة طلب نموذج طلب الشراء وتحدد فيه الجهة المستفيدة للمواصفات الفنية اللازم توفرها في

- العين موضع الشراء بصورة دقيقة.
- 2- يتم تحديد الكمية والوزن ( إن تطلب الأمر) المطلوب ويوقع على الطلب رئيس القسم " طالب الشراء".
- 3- يحول طلب الشراء إلى مسئول الدائرة التي يتبع لها القسم الذي يرغب في الشراء أو التوريد، و يقوم مدير الدائرة بتحويل طلب الشراء للدائرة المالية.

#### المادة (47)

تعلن أسباب القرارات الخاصة بإرساء المناقصة العامة أو المناقصة المحدودة أو الممارسة أو طلب عروض الأسعار أو طلب تقديم اقتراحات أو بإلغاء أي منها أو باستبعاد العطاءات، في لوحة تخصص لهذا الغرض في مكان ظاهر للجميع وذلك لمدة أسبوع واحد لكل قرار، كما يتم إخطار مقدمي العطاءات بخطابات مسجلة مصحوبة بعلم الوصول على عناوينهم الواردة عطاءاتهم.

#### المادة (48)

- يحظر على المورد أو المقاول القيام بأي فعل من الأفعال الآتية:
1. التأثير على نتائج المناقصة أو قرار الترسية بهدف إزالة المنافسة كتقديم الرشاوى والإغراءات لأي موظف في الجهة المشتريّة أو المجلس أو أية جهة حكومية.
  2. الحصول على معلومات عن المناقصة بطرق غير مشروعة.
  3. التواطؤ مع المقاولين أو الموردين المشاركين في المناقصة.
  4. القيام بأية ممارسات تؤدي إلى الاحتكار.