



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

إدارة المشتريات

"تم تطوير هذه المنشورة بفضل دعم الشعب الأميركي من خلال الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID). محتويات هذه المنشورة هي مسؤولية الاستشاري، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر او اراء الوكالة الأميركية للتنمية أو حكومة الولايات المتحدة."



تعريف مصطلح «المشتريات»



يشير مصطلح "المشتريات" إلى كامل عملية شراء السلع والأعمال والخدمات. وتشمل هذه العملية دورة الشراء الكاملة من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى إجراءات انتهاء العقد.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

4. مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



التمرين 1: مبادئ الشراء



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

مبادئ الشراء

يتعين على المنظمة معاملة جميع مقدمي العروض بإنصاف وضمن تزويدهم بالمستوى نفسه من المعلومات عند إعداد عروض الأسعار أو المناقصات.

المنافسة العادلة

الشفافية

ينبغي على وثائق المناقصة أن تقدم جميع المعلومات اللازمة لتسهيل تقديم المناقصات المناسبة والتنافسية.

مبادئ
الشراء

لا يجوز لأي موظف قبول أي تكريم أو وسام أو خدمة أو هدية أو مكافأة أو أي منفعة شخصية أخرى من أي مورد أو متعاقد محتمل.

النزاهة

الفعالية من حيث
التكلفة

يجب تقييم عروض الأسعار والمناقصات ليس فقط على مستوى القدرة التنافسية في الأسعار ولكن أيضا على مستوى عوامل أخرى مثل نوعية المنتجات / الخدمات، الخ ...



تضارب المصالح



تضارب المصالح هو الحالة التي تتنافس أو تتعارض فيها مصلحة المنظمة مع مصالح مالية أو شخصية لأحد أعضاء الهيئة الإدارية أو الموظفين.



1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

4. مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر

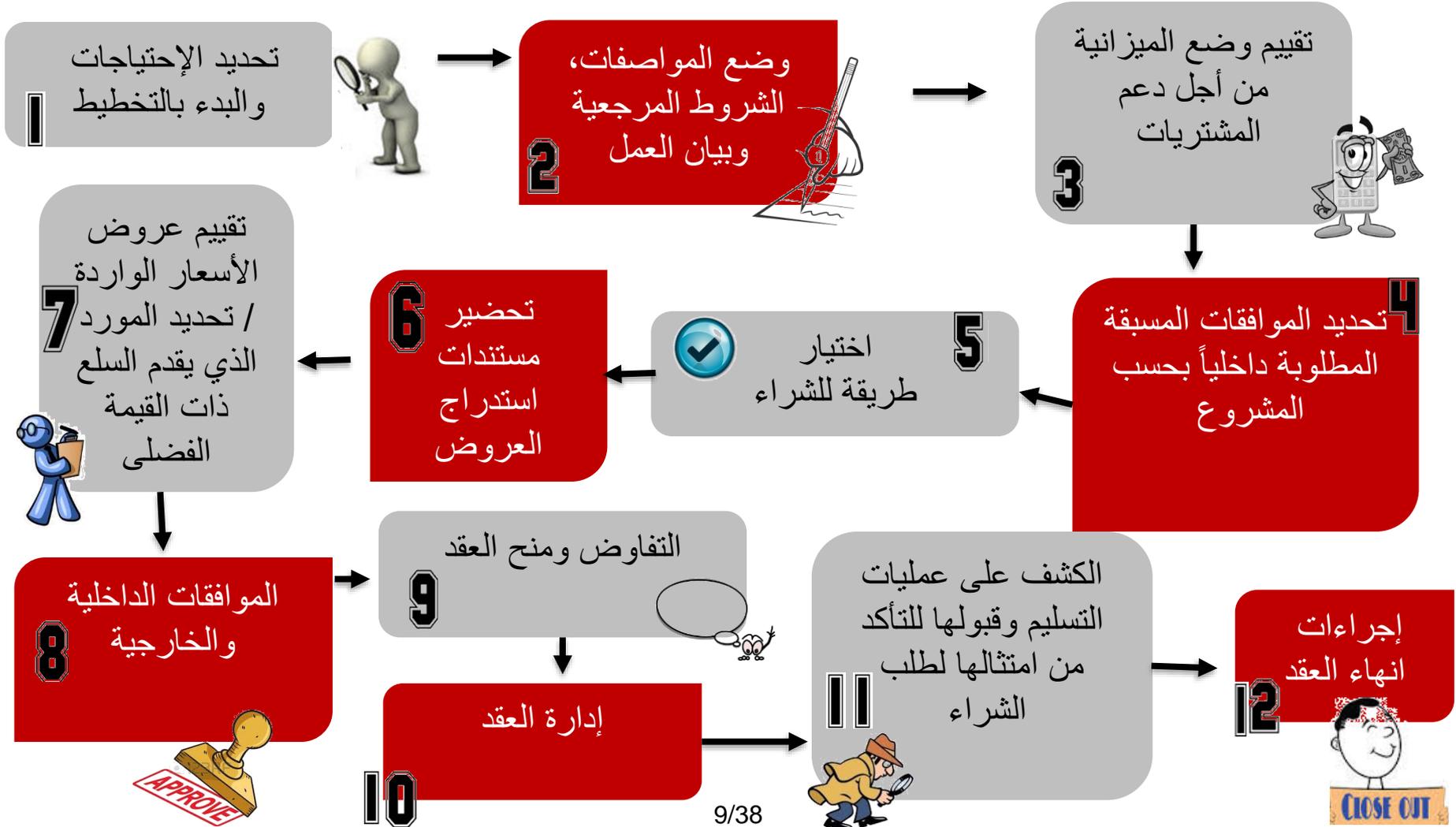


USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



التمرين 2: حدّد مختلف مراحل عملية الشراء، بدءاً من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى إجراءات إنهاء العقد.

المراحل العامة لعملية الشراء





1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

4. مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر



طلب الشراء



طلب الشراء هو طلب يرسل إلى إدارة المشتريات في المنظمة لشراء السلع أو الخدمات.

- يحتوي عادةً على ما يلي:
- **وصف وكمية** السلع أو الخدمات التي سيتم شراؤها
- **تاريخ التسليم** المطلوب
- **رقم الحساب** الوارد في الجدول البياني للحسابات
- **مبلغ المال** المسموح لإدارة المشتريات بإنفاقه للسلع أو الخدمات
- **الموافقة** ببدء عملية الشراء.

موظف المشتريات



سير عملية طلب الشراء



المدير التنفيذي

يوافق المدير التنفيذي على طلب الشراء بعد التأكد من الحصول على الموافقة المسبقة من قبل المشرف المباشر على المنشئ والمدير المالي.



المدير المالي

يوقع المدير المالي في المنظمة طلب الشراء مع الإشارة إلى أن التكلفة مسموح بها، ومخصصة ومعقولة.



المشرف المباشر

يراجع المشرف المباشر عن المنشئ طلب الشراء ويوافق على الطلب من خلال التوقيع على استمارة طلب الشراء.



الموظف الذي يطلب السلع
/الخدمة (المنشئ)

يملأ المنشئ (موظف) استمارة طلب الشراء مع الإشارة إلى وصف البضائع والخدمات، والكمية المطلوبة، السعر المقدر، وتاريخ التسليم الخ ...



تستخدم المنظمة عادة نوعين من طلب الشراء، المبسط والمفصل، استناداً إلى القيمة النقدية الإجمالية للمشتريات

طلب شراء مبسط

PURCHASE REQUEST					P.R. No.:	
					Date:	
ITEM DESCRIPTION	PROJECT CODE/NAME	Accounting Code	QTY	ESTIMATED COST PER UNIT	ESTIMATED TOTAL AMOUNT	SPECIFICATIONS
Item 1						
Item 2						
Item 3						
Item 4						
REQUESTED BY						
Name:	Signature:		Position:	Date:	Location:	
Date of delivery						
Reviewed By		Approved By		Approved By		Approved By
Name:	Name:	Name:	Name:	Name:	Name:	Name:
Signature:	Signature:	Signature:	Signature:	Signature:	Signature:	Signature:
Date:	Date:	Date:	Date:	Date:	Date:	Date:
(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)	(mm/dd/yy)
Title:	Title:	Title:	Title:	Title:	Title:	Title:

طلب شراء مفصل

For Internal Use Only

Purchase Requisition Form

Order # _____

The following documents should be included in the Requisition Packet:

- Detailed description or specifications (if not all captured in Section II below)
- Budget verification (screen shot or other documentation)

I. Type of Procurement (Instrument):
Purchase Order
 Goods
 Vendor or Technical Services (all but consultants)
 Consultants (Labor Based)
 Consultants (Fixed Price Deliverables)
 Other

II. Requisition Details - Goods or Services Required (complete A or B):
A. GOODS—complete this section for all types of procurement of goods.

Product Item	Description	Qty (Unit)	Est. Price per Unit	Est. Total	Program Charge Code	Cost Element	Delivery Date

Comments (please explain the plan/process for procuring goods):

B. SERVICES—for all vendor services, technical services or consultants.

Description	Estimated Amount	Program Charge Code	Cost Element

Vendor (if known):
 Comments (please explain the plan/process for procuring services):

III. Confirmation of Prior Approvals & Additional Information
 (NOTE: please provide documented proof (e.g. specific budget approval; donor approval official correspondence, etc.)

IV. Competition Requirements: (see procurement thresholds for required documentation for procurements of goods, services & consultants).

V. Approval:

	Printed Name	Signature	Title	Date
Requester/Originator				
Project Manager				
Technical Staff				
Finance Manager				
Treasurer				



طلب عروض الأسعار



طلب عرض الأسعار هو نوع من استدراج العروض التي تطلبها المنظمة من الموردين الخارجيين لتقديم عرض بأسعار السلع وتسليمها وهو يحدد الحد الأدنى المقبول به من حيث الجودة والمواصفات والكميات المطلوبة من البضائع و / أو الخدمات معينة.



طلب عروض الأسعار

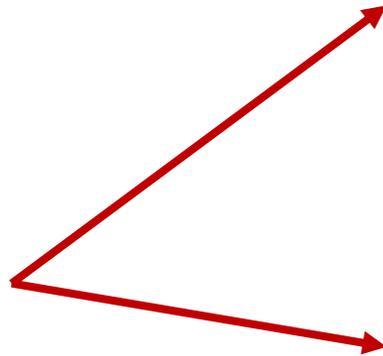
يعتمد على إجمالي المشتريات وإجمالي القيمة المالية
يمكن لطلب عروض الأسعار أن يكون:



شفهي



خطي



عبر البريد الإلكتروني

بناء على طلب عرض أسعار رسمي،
وخطي ومفصل



طلب عروض الأسعار

الإعداد



موظف المشتريات

المراجعة



المدير المالي

الموافقة



المدير التنفيذي



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON



التمرين 3:

حدد المعلومات المختلفة التي ينبغي أن تدرج في طلب عرض أسعار رسمي وخطي في حال إجراء المناقصة العلنية.



يجب أن يتضمن طلب عرض الأسعار وصفاً واضحاً ودقيقاً للسلع / الخدمات المطلوبة.

في حال المناقصة ينبغي وضع طلب عرض أسعار رسمي وخطي يشمل الحد الأدنى من المعلومات التالية:

- الموعد النهائي لتقديم عرض الأسعار
- مدة التسليم / الأداء
- التعليمات المقدمة إلى مقدمي العروض
- عملة عرض الأسعار
- نوع العقد الناتج
- شروط التسليم / الأداء: مواصفات موقع ومواعيد التسليم
- صلاحية عروض الأسعار
- الحد الأدنى من مؤهلات مقدمي العروض

- أسس الاختيار / معايير التقييم
- معلومات الكفالة (إن وجدت)
- معلومات حول التحويل المصرفي
- سندات الأداء
- طريقة تقديم عرض الأسعار
- شروط الدفع
- معلومات إضافية: زيارة الموقع، جلسة التفسير، توجه الأسئلة، في حال وجودها، إلى ...

متطلبات الجهات المانحة الخاصة



عرض الأسعار المقدم من البائع



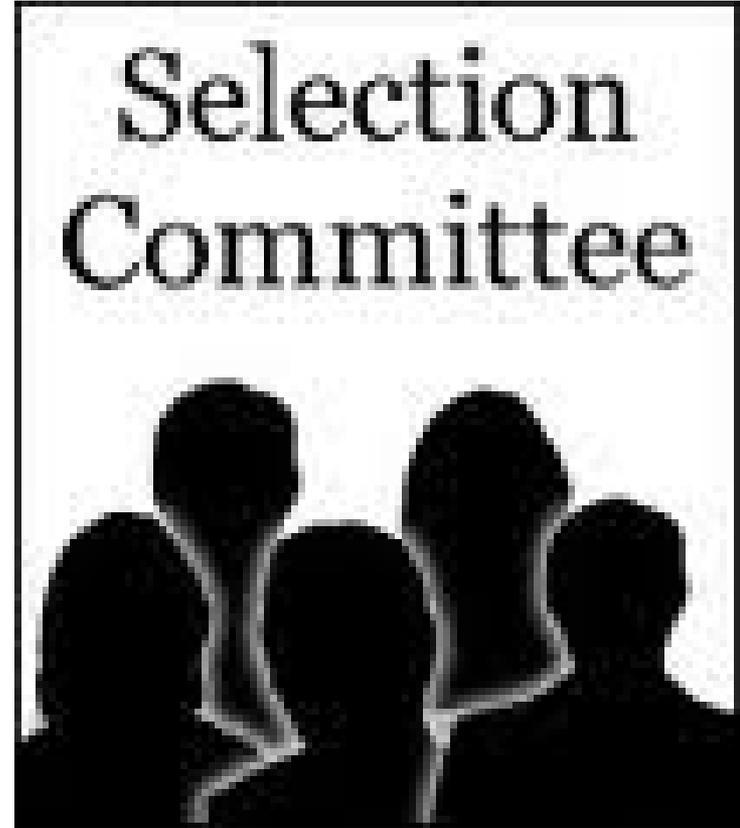
عرض الأسعار هو التزام من جانب البائع لتوريد المواد و / أو الخدمات بكميات ومواصفات محددة وبسعر ثابت. يتألف عرض الأسعار من بنود تحدد إجمالي كمية المواد أو الخدمات المعروضة وتاريخ تسليمها.

ان عروض الأسعار الخطية ضرورية بشكل دائم

يجب أن تكون عروض الأسعار التي يتم جمعها من مختلف الموردين قابلة للمقارنة



مصفوفة اختيار القيمة الافضل





المحتوى

1. التعريف

2. معايير الإختيار

3. أساليب الإختيار

4. لجنة الإختيار



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

مصفوفة اختيار القيمة الافضل

التعريف

Matrix Price
Best Value
Committee Performance
Quality Selection
Vlaue Supplier Slection

اختيار المورد الذي يوفر أكبر قدر ممكن من المنفعة وفقاً لمعايير الإختيار المحددة.
التأكد من ضمان أفضل قيمة من خلال مراعاة النوعية وسمعة المورد وليس فقط المورد الأدنى سعراً.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

سؤال: ما هي المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم عروض الأسعار المختلفة؟





أساليب الإختيار

السعر الأدنى المقبول من الناحية التقنية

- ... يتم تقييم معايير الاختيار التقنية على أساس مقبولة / غير مقبولة (دون إعطائها علامات)
- ... يمنح العرض لمقدم السعر الأدنى الذي قدم اقتراحاً مقبولاً من الناحية التقنية
- ... لا يسمح المفاضلات. لا حاجة للحكم، في حال وجد اقتراح مقدم العرض "مقبولاً" من الناحية التقنية
- ... يكون مناسباً لشراء السلع أو الخدمات الأساسية حيث من المتوقع أن تكون المواصفات التقنية بسيطة (مثل اللوازم المكتبية).

المفاضلة

- ... يتم تقييم معايير الاختيار التقنية وتسجيلها. وتولى أهمية نسبية لكل عامل.
- ... يسمح للمنظمة بقبول عروض أسعار غير تلك الأدنى سعراً. تكون القدرة الفنية أو الجودة مساوية أو أكثر أهمية من التكلفة أو السعر المقترح.
- ... يسمح بالمفاضلات بين معايير الاختيار التقنية /. أفضل قيمة
- ... يكون مناسباً عندما تكون من مصلحة المنظمة إرساء العرض على مقدم الطالب الأدنى سعراً.



لجنة الإختيار

> بالنسبة لإجمالي القيمة النقدية للمشتريات التي تتجاوز مبلغ معين (استناداً إلى سياسة المشتريات للمنظمة) يجب إنشاء لجنة لاختيار عروض الأسعار، والعروض، أو المقترحات المقدمة.

يتعين على لجنة الإختيار القيام بما يلي:

- ... ضمان تقييم عروض الأسعار استناداً فقط إلى المعايير الواردة في استدراج العروض إن وجدت
- ... اختيار المصدر أو المصادر التي تعتبرها المنظمة الأفضل من حيث القيمة
- ... توثيق عملية التقييم والاختيار باستخدام استمارة مصفوفة اختيار القيمة الأفضل
- ... الالتزام بسرية المعلومات الواردة في عروض الأسعار.



USAID | LEBANON

FROM THE AMERICAN PEOPLE



التمرين 4:
مصفوفة اختيار القيمة الأفضل



أمر الشراء



أمر الشراء هو وثيقة تضعها المنظمة للسماح بالقيام بعملية الشراء. ويصبح عقداً ملزماً للفريقين فور الموافقة عليه من قبل البائع.



أمر الشراء

يحدد الوصف، والكميات والأسعار والخصومات، وشروط الدفع وتاريخ الأداء أو الشحن، والأحكام والشروط الأخرى ذات الصلة، كما يحدد بائع معين



ضروري لجميع المواد التي تم شراؤها والتي تتجاوز إجمالي قيمة مالية معينة تبعاً لسياسة المشتريات في المنظمة



يجب ان يتم توقيعه وختمه من قبل البائع والإدارة العليا المعينة من قبل المنظمة استناداً إلى تفويض سلطة يمنح من قبل هذه الأخيرة



يجب أن يتضمن دائماً القانون المطبق وأسلوب لتسوية المنازعات





سير عملية أمر الشراء



المورد المختار

قبول على أمر الشراء : يراجع المورد أمر الشراء ويوافق عليه من خلال توقيعه ووضع ختمه عليه.



المدير التنفيذي

الموافقة على أمر الشراء : يراجع المدير التنفيذي أمر الشراء ويوافق عليه من خلال توقيعه ووضع ختم المنظمة عليه.



المدير المالي

تعديل أمر الشراء: يراجع المدير المالي وأمين صندوق أمر الشراء بحثاً عن أي أخطاء حسابية



موظف المشتريات

وضع أمر الشراء: فور الانتهاء من جميع مراحل عملية الشراء والتعاقد وفقاً لقوانين وقواعد المنظمة، يضع موظف المشتريات أمر الشراء



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

استمارة أمر الشراء

يتضمن أمر الشراء المعلومات التالية:

✓ القيمة الاجمالية للشراء

✓ تاريخ السريان

✓ تاريخ تسليم السلع / مدة أداء الخدمات

✓ اسم المورد وعنوانه

✓ مكان التسليم / القبول / الدفع

✓ الوصف

✓ الكمية

✓ سعر الوحدة

✓ الضريبة على القيمة المضافة

✓ المجموع

✓ الشروط

✓ شروط الدفع

✓ المواصفات

✓ موافقة المشتري والمورد

PURCHASE ORDER				
1. ORDER NO.:		2. ORDER VALUE:		3. EFFECTIVE DATE:
4. DELIVERY DATE GOODS / PERIOD OF PERFORMANCE SERVICES:				
5. VENDOR NAME & ADDRESS TELEPHONE NO.: E-MAIL ADDRESS: VENDOR TIN/EN NO.: BUSINESS NO. (if applicable):			6. PLACE OF DELIVERY/ACCEPTANCE PAYMENT ORGANIZATION ATTN: TELEPHONE FAX NO.: E-MAIL ADDRESS:	
7. CONTRACT/AWARD NO.:				
8. TYPE OF ORDER <input type="checkbox"/> Fixed Price Goods <input type="checkbox"/> Fixed Price Services <input type="checkbox"/> Fixed Rate <input type="checkbox"/> Fixed Price Goods and Services			9. OTHER COSTS <input type="checkbox"/> Reimbursable Costs Included in Order Value (only permitted with fixed rate purchase orders)	
ORDER				
10. Description	11. Quantity	12. Unit Price	13. V.A.T/Tax (per unit)	14. Totals
Total Value of Purchase Order: <input type="text"/>				
AGREEMENT OF THE PARTIES The Vendor agrees to deliver/performance all supplies/services set forth above and on any continuation sheet(s) attached hereto for the fixed price specified in accordance with the terms and conditions set forth herein. In no event shall the amount paid to Vendor exceed the amount stated in Block 2 of this Purchase Order without the express written authorization of <u>Organization Name</u> . The signature of an authorized official of the Vendor's Organization is required in the space provided below. This contract shall not be in effect until the authorized representatives of both parties have affixed their respective signatures to this document. This contract <u>shall not be changed</u> without the prior written consent of both parties.				
VENDOR Signature: _____ Date: _____ Name (print): _____ Title: _____		ORGANIZATION Signature: _____ Date: _____ Name (print): _____ Title: _____		

IMPORTANT: UNLESS OTHERWISE SPECIFIED, ALL PRICES INCLUDE SHIPPING & DELIVERY



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

4. مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON



التمرين 5:
ماذا يجب أن يتضمن ملف
مشتريات ذات قيمة نقدية
إجمالية تبلغ \$ 60000 ؟



مستويات ومتطلبات الشراء

الحدود	المصدر الوحيد	عروض الأسعار	استدراج العروض	الطلب	الإختيار	العقد	مطلوب دائماً
أقل من \$500		غير مطلوب	غير مطلوب	طلب شراء مبسط	لا يوجد	لا يوجد	
> \$500 ≤ \$2,500		3 عروض أسعار خطية	طلب عرض أسعار شفهي أو خطي مبسط	طلب شراء مبسط	مذكرة اختيار	لا يوجد	
> \$2,501 ≤ \$10,000	يجب تبريره دائماً	3 عروض أسعار خطية	طلب عرض أسعار خطي (عبر البريد الإلكتروني)	طلب شراء مفصل	مصفوفة اختيار أفضل قيمة	أمر الشراء	فاتورة
					لجنة الإختيار	تقرير الإختيار	إيصال
> \$10,001 ≤ \$15,000		3 عروض أسعار خطية	طلب عرض أسعار رسمي وخطي ومفصل	طلب شراء مفصل	مصفوفة اختيار أفضل قيمة	أمر الشراء	إثبات على قبول الخدمات والسلع
					لجنة الإختيار	تقرير الإختيار	
> \$15,001		3 عروض أسعار خطية	طلب عرض أسعار رسمي وخطي ومفصل	طلب شراء متطور	مصفوفة اختيار أفضل قيمة	أمر الشراء	
			إعلان عام		لجنة الإختيار	تقرير الإختيار	



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

1. مبادئ الشراء

2. المراحل العامة لعملية الشراء

3. استثمارات الشراء

4. مستويات ومتطلبات الشراء

5. الشراء الأحادي المصدر



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

الشراء الأحادي المصدر

SOURCE

إن تبرير الشراء الأحادي المصدر ضروري عند موافقة المنظمة على استدراج عروض شركة واحدة فقط. ويعتبر الشراء الأحادي المصدر دائماً الخيار الأخير للمشتريات ولكن هو مقبول في حال تقديم سبب وجيه. يتعين على المنظمة أن تفسر سبب عدم إمكانية المنافسة.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

LEBANON

SOLE SOURCE JUSTIFICATION CRITERIA

- Know the criteria that carry weight in a Sole Source Justification -

معرفة المعايير التي تؤثر على تبرير الشراء الأحادي المصدر

Unique Expertise,
Background or Education

Need for identical
equipment already in use

Supplier named by
the funding source

Medical / Surgical Decision

One Manufacturer or
OEM Repair or Maintenance

Friendly Sales Staff

Nice Logo or Website

Personal Recommendations

Insignificant

ثانوي

Concrete and Solid

ملموس ومتين

معايير تبرير الشراء
الأحادي المصدر

خبرة، خلفية ومستوى
تعليمي فريد

الحاجة إلى معدات
مشابهة مستخدمة مسبقاً

المورد معين من قبل
مصدر التمويل

قرار طبي / جراحي

فريق عمل لطيف

شعار أو موقع
إلكتروني ملفت

توصيات شخصية



USAID | **LEBANON**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

شكرا

Thank you

