



مؤسسة الرّوَاد
للتعاون والتنمية
Al-Rowad Foundation
for Cooperation and Development

RCD-4-1

سياسة المشتريات والتوريد

Procurement and Supply Policy

V01 : رقم الإصدار
Version No

01/06/2026 : تاريخ الإصدار
Issue Date

تحرص مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية على إرساء بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الحوكمة، الشفافية، المساءلة، والكفاءة، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تأتي هذه السياسة كجزء من مجموعة السياسات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وتحدد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنفيذ والرقابة، بما يتماشى مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة.

تهدف هذه السياسة إلى توحيد الإجراءات والممارسات، وضمان الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية والأخلاقية، مع تعزيز ثقافة العمل المؤسسي وتطوير الأداء المستدام.

تم إعداد الإصدار الأول من سياسة المشتريات والتوريد لمؤسسة الرواد للتعاون والتنمية من قبل مجلس الأمناء ، وتم اعتمادها رسمياً من المدير التنفيذي للمؤسسة

1. التعرف بسياسة قسم المشتريات والتوريد ضمن مؤسسة الرواد:

تهدف إلى توثيق جميع الممارسات النموذجية لعمليات الشراء والتوريد، وإدارة المخازن في المؤسسة حيث تعرف عمليات الشراء والتوريد بأنها عملية الحصول على اللوازم، السلع والخدمات والموجودات الثابتة، واختيار الشركات الاستشارية والمستشارين المستقلين وتعيينهم من أجل استخدامهم لتسيير أعمال المؤسسة وتلبية احتياجات الأقسام والمراكز والأنشطة المختلفة، وبالتالي فإن هذه العملية تمثل الأساس لضمان استمرارية عمل المؤسسة، بشكل يحقق أهدافها، ويضمن مراعاة مبادئ النزاهة، الشفافية، المساءلة، بالإضافة للعدالة، الفاعلية والتنافسية والكفاءة الاقتصادية في ممارساتها.

وحفاظا وتعزيزا لمبادئ مدونة سلوك المؤسسة فإن في هذه السياسة:

1. تركز إجراءات الشراء والتوريد (للبضائع والخدمات وتعيين مستشارين) على مبدئي المساواة والنزاهة، من خلال عملية توريد واضحة تضمن تكافؤ الفرص، كما يساعد في تجنب تضارب المصالح، من خلال فصل الصلاحيات والزام متخذي القرار على الإعلان عن وجود أية علاقة خاصة بالمورد، وبالتالي عدم المشاركة في التأثير على القرار.
2. يعزز مبدأ الإدارة الرشيدة، إذ يؤكد على أهمية التقييم والمشاركة في هذه العملية، إضافة إلى الحث على وجود نظام لحفظ المعلومات الخاصة بتوريدات المؤسسة.
3. كدليل مكتوب وواضح ومعلن هو أحد الممارسات المتبعة تأكيداً على شفافية المؤسسة، من خلال تحديد الممارسات اللازمة وتوضيحها بما يضمن نجاح الأداء.

ستنطبق هذه السياسة على جميع أنشطة الشراء بغض النظر عن مصدر التمويل وطريقة الدفع، ما لم ينص على خلاف ذلك.

1.1. الهدف من قسم المشتريات والتوريد:

يعمل قسم المشتريات والإمداد على تأمين كافة مستلزمات المؤسسة من سلع وخدمات (استشارات – تدريبات – تدقيق) من خلال تنفيذ خطة المشتريات الموضوعية بالتنسيق مع طالبي الخدمة (البرامج وباقي أقسام المؤسسة) بالشكل الأكثر فاعلية وكفاءة ويحقق مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص والتنافسية بين كافة مزودي الخدمة والموردين.

1.2. الرؤية:

يسعى قسم المشتريات والتوريد في مؤسسة الرواد لضمان المشتريات الاقتصادية والفعالة في الوقت المناسب، ضمن المبادئ التوجيهية لأفضل الممارسات التجارية، وفي نفس الوقت دعم عمليات وبرامج الرواد المستمرة للوصول إلى أهدافها.

1.3. القيم والمبادئ:

يجب مراعاة المبادئ العامة التالية في الاعتبار عند القيام بجميع أنشطة الشراء:

- < المنافسة العادلة: يجب معاملة جميع مقدمي العطاءات بإنصاف والتأكد من حصولهم على نفس المستوى من المعلومات عند إعداد طلب عروض الأسعار أو المناقصات.
- < تضارب المصالح: يجب على موظفي الرواد وبشكل خاص قسم المشتريات والتوريد تجنب تضارب المصالح، وعلى وجه الخصوص:
 - يجب ألا يكون لموظفي الرواد أي علاقات شخصية مع الموردين / المقاولين المعنيين وغير معلن عنها.
 - لا يجوز وجود أي شك في وجود تعارض بين الواجب المهني والمصالح والعلاقات الشخصية لدى الموظفين.
 - لن يطلب موظفو مؤسسة الرواد أو يقبلوا، بشكل مباشر أو غير مباشر، أي هدية أو خدمة أو ترفيه أو قرض أو أي شيء ذي قيمة نقدية من البائعين أو الموردين المحتملين.
 - لا يجوز التماس العطاءات، ولا يجوز منح العقود إلى أي شركة مملوكة أو متأثرة بشكل فعال من قبل أحد موظفي الرواد أو من قبل أحد أقاربه.
 - لا يجوز أن يكون لموظفي الرواد أي مصالح اقتصادية في شركات الموردين / المقاولون المعنيون.
 - لا يجوز أن يشارك الموردين في تطوير أو صياغة المواصفات الخاصة بالسلع أو الخدمات التي يقدمون بعد ذلك عرضاً لها..
- < محاربة الفساد: يمكن تعريف الفساد على أنه "إساءة استخدام السلطة والثقة لتحقيق مكاسب شخصية".

الفساد يشمل، على سبيل المثال لا الحصر:

- الرشوة، وتعني أن شخصاً أو مؤسسة أو مؤسسة تقدم شيئاً بشكل غير قانوني (عادةً: نقود أو سلع أو خدمات) مقابل شكل من أشكال المكاسب غير القانونية.
 - العمولة هي شكل من أشكال الرشوة، حيث يحصل أحد المشاركين في عملية الشراء على مكافأة من المورد لتسهيل الحصول على العطاء.
 - الاختلاس هو سرقة الموارد للشخصية.
 - الابتزاز هو الحصول على شيء بالقوة أو بالتهديد أو بمطالب غير مبررة.
 - المحسوبية هي تفضيل غير عادل لشخص أو مجموعة بشيء على حساب آخرين. وقد تكون على شكل محاباة للأقارب والأصدقاء في منح الوظائف أو الامتيازات.
- 〈 فعالية التكلفة: يجب تقييم عروض الأسعار والعطاءات ليس فقط على أساس القدرة التنافسية في التسعير، ولكن أيضاً على عوامل أخرى مثل جودة المنتجات / الخدمات، وسجلات تتبع الموردين وخدمات ما بعد البيع.
- 〈 السرية: إن الأسعار والشروط والأحكام التي بموجبها يتم إبرام العقود بين مؤسسة الرواد والعديد من الموردين هي نتيجة للمفاوضات وبناء الثقة المتبادلة. يجب على جميع الموظفين أن يفهموا أن السرية التامة يتم الالتزام بها مع معلومات المورد ولا ينبغي تحت أي ظرف من الظروف إفشاء أي معلومات تعاقدية أو تسعير إلى مصادر خارجية أو استخدامها "كمعيار" للمفاوضات المستقلة.
- في بعض الحالات، قد يشكل هذا الكشف خرقاً للعقد، على وجه التحديد، خرقاً للسرية أو مثل هذه الأحكام. هذا السلوك يقوض سمعة الرواد كمؤسسة نزيهة ومسؤولة.
- 〈 الشفافية: يجب أن توفر وثائق المناقصة جميع المعلومات اللازمة لتسهيل تقديم العطاءات المناسبة والتنافسية.
- 〈 سيساعد تطبيق هذه المبادئ على ضمان التنفيذ الفعال لأنشطة المشتريات، بما في ذلك التزامها بتعزيز دعم المجتمع وتنميته وتجنب هدر الموارد.

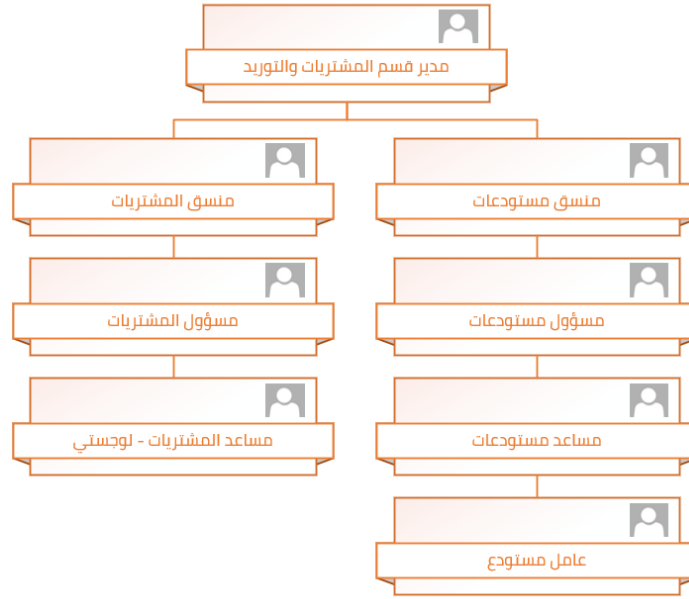
1.4. المهام والأهداف:

يمكن إدراج أهم مهام قسم المشتريات والتوريد على النحو التالي:

1. تنفيذ عمليات الشراء وعقود تزويد الخدمة بأفضل قيمة للمشتريات (القيمة مقابل السعر) وبالوقت المناسب وفقاً لإجراءات ومعايير معتمدة لضمان الشفافية الكاملة وكذلك حماية المؤسسة من أي غش أو احتيال أو خداع. تضمن الإجراءات أيضاً تجنب الرشوة والمصلحة الشخصية من عمليات الشراء.
2. تقديم المشورة للإدارة العليا والإدارة المالية بشأن اتجاهات السوق التي قد تؤثر على الخطط المستقبلية.
3. مراقبة عمليات الشراء من الناحية الفنية باستخدام أفضل الأدوات المتاحة لتحقيق أهداف الإدارة وأهداف المؤسسة.
4. تقديم بنك لأسعار ومواصفات المواد أو الخدمات أو العقود في الأماكن التي تنفذ فيها المؤسسة أو قد تنفذ فيها مشاريع أو أنشطة لدعم قرارات تحديد آليات التدخل وعمليات الشراء.
5. إنشاء قاعدة بيانات للموردين للاتصال بهم عند الحاجة، وكذلك تقييم عملهم والخدمات، لتوفير بيانات تاريخية تتعلق بمناطق العمل.
6. إبرام العقود الإستراتيجية مع أفضل الموردين لخدمة مناطق العمل بالشكل والوقت والتكلفة المناسبين.
7. تدريب الموظفين على سياسات وإجراءات المشتريات والإمدادات التي تسهل تحقيق العمل بالشكل المطلوب.
8. تمثيل المؤسسة عند التعامل مع الموردين.
9. تصميم السياسات والإجراءات المطلوبة لتناسب مع أهداف الإدارة والمؤسسة.

1.5. هيكلية قسم المشتريات والتوريد:

يمكن إدراج أهم مهام قسم المشتريات والإمداد على النحو التالي:



المنصب الوظيفي	نبذة عن الوصف الوظيفي
مدير قسم المشتريات والتوريد	<p>يكون مدير قسم المشتريات والتوريد مسؤولاً عن تطبيق الخطة التشغيلية في القسم، فيعمل على الاشراف على تطبيقها، ووضع الخطط التفصيلية والإجراءات ضمن القسم بما يضمن تحسين العمل، حيث يرسل تلك المقترحات إلى مدير إدارة العمليات والذي يصادق عليها بدوره ويقدمها للاعتماد إلى مجلس الإدارة.</p> <p>تكون مسؤولية إدارة العلاقات بين قسم المشتريات والتوريد وبين الأقسام والإدارات الأخرى عليه، ويقوم بنقل التفويضات لهذه العلاقة ضمن فريق القسم حسب النظام الذي يراه مناسباً. يرفع تقاريره الدورية لمدير العمليات وفق خطة موضوعة مسبقاً بالتنسيق معه.</p>
مسؤول المشتريات	<p>يعمل مسؤول المشتريات على بناء قاعدة بيانات للموردين والمواد المستخدمة والمشتراة في مختلف المراكز الإدارية وأماكن العمل. الهدف من بناء قواعد بيانات الموردين وقواعد بيانات المشتريات هو بناء أفضل المصادر لتزويد الخدمات والسلع في الوقت المحدد.</p> <p>بالإضافة إلى متابعة نقل وتسليم البضائع إلى الوجهة وحل كافة الأمور القانونية لتسليمها إلى الوجهة النهائية. بالإضافة إلى ذلك، يشرف على مطابقة المشتريات للشروط الفنية والتقنية الموضوعة في طلب الشراء من قبل الجهة الطالبة.</p> <p>ويعمل أيضاً على تنفيذ الخدمات الميدانية التي تتعلق بعملية الشراء وما يتصل بها من مسح السوق للبحث عن الموردين، وطلب عروض الأسعار، وتنفيذ أوامر الشراء (بما في ذلك: التعاقد مع الموردين، وإعداد الوثائق اللازمة، والتنسيق مع إدارة الشؤون المالية لتقديم المدفوعات للموردين، استلام البضائع من الموردين، التأكد من استلامها في الوجهة النهائية). تشمل هذه الخدمات الميدانية أيضاً كل ما يتعلق بعملية الشراء من المسح، والتواصل مع الموردين في المنطقة بناءً على تعليمات مسؤول المشتريات.</p>
مسؤول مستودعات	<p>تنفيذ خطة الإدارة في مجال إدارة المستودعات في المناطق والمركز. يضمن تطبيق سياسات وإجراءات صحيحة في إدارة المستودعات. تدريب الموظفين على سياسات وإجراءات المستودعات. وهو مسؤول عن تقديم تقرير إلى مدير القسم عن أداء الموظفين وأداء المستودعات المركزية والفرعية. يجب أن يكون لديه بيانات كاملة عن جردهم ومحتوياتهم عند الطلب.</p>

مسؤول المستودعات مسؤول عن مستودع فرعي أو مستودع مركزي في موقع جغرافي واحد. مسؤول المستودع مسؤول عن تسجيل مخرجات المستودع ومدخلاته، وظروف التخزين، وتخزين المواد بشكل صحيح، وتطبيق سياسات وإجراءات الإدارة كما هي في المستودع، والإشراف المباشر على العمال والمساعدين المتاحين في المستودع.	
مطلوب مساعد مستودع عندما تكون مساحة المستودع أقل من 20 مترًا مربعًا أو أكبر من 400 متر مربع. في الحالة الأولى، يكون المستودع صغيرًا جدًا، لذلك لا داعي لمسؤول المستودع. في الحالة الثانية، ينقسم المستودع إلى قطاعات ويوجد أكثر من 4 عمال في كل قطاع. إنهم بحاجة إلى مساعد لإدارتهم وإدارة المستودع كما هو مذكور في واجبات مسؤول المستودع. مساعدة وتنفيذ مهام مسؤول المستودعات في قطاع المستودعات داخل مستودع كبير للإشراف على العمال ومخرجات المستودع وظروف الإدخال والتخزين.	مساعد مستودعات
عامل المستودع هو المسؤول عن التحميل والتفريغ والتعبئة والنقل. المساعدة في عملية طلبات المستودعات مثل الجرد. الجهة المسؤولة عن عمليات التنظيف والصيانة في المستودع ويجب أن تلتزم بالتعليمات الشفوية والمكتوبة والسياسات والإجراءات الخاصة بظروف التخزين، وإكمال العمل وهياكل الصحة والسلامة في العمل في مجال المستودعات.	عامل مستودع

2. المصطلحات:

الكلمات والعبارات التالية في هذا المستند والمستندات المرفقة به لها المعاني المحددة أدناه ما لم يشير المثال إلى شيء مختلف:

- المؤسسة: مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية.
- المدير المالي: المدير المالي في مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية.
- المتطلبات: جميع المستلزمات المادية للمؤسسة من أجهزة، مستهلكات، أثاث، معدات، إلخ.
- العطاءات: العرض الفني والمالي الذي يقدمه المورد.
- العارض: شخص أو شخصية اعتبارية تقدم عطاء وفق دفتر شروط المؤسسة وحسب طلب المؤسسة.
- المورد المختار: شخص حصل على عطاء أو طلب عروض أسعار أو مرتبط بعقد رضائي
- المورد: شخص لديه على الأقل عنوان مرجعي أو شركة مرخصة ويقدم احتياجات المؤسسة من المنتجات أو الخدمات أو العقود.
- الأعمال الإنشائية: تشييد المباني.
- الخدمات: هي أنشطة الدعم أو الأنشطة التي يتم توفيرها للمؤسسة من قبل المنظمات أو الكيانات الأخرى، على سبيل المثال الشحن، تأجير السيارات، الإقامة، الاتصالات، البث، الدعم الفني، البرامج، التدريبات، إلخ. الخدمات التي لا يتم تضمينها في العقود مع الاستشاريين الأفراد يتم تغطيتها بالإضافة إلى ذلك من خلال إجراءات التوظيف في الموارد البشرية و / أو عند التعاقد مع المؤسسات الاستشارية.
- العقد: هو مجموعة القواعد التي يلتزم بها المورد والمؤسسة، بما في ذلك كتيب الشروط، المواصفات والرسوم البيانية والخرائط والمستندات المتعلقة بالعقد.
- لجنة المشتريات: وتتكون من الموظفين الذين يديرون عملية الشراء (يتم تمثيل قسم المشتريات بالضرورة).
- طرق الشراء: طرق تحديد عدد العطاءات المستدعاة أو الإعلان عن فتح المناقصة حسب فئات المشتريات.
- أمر الصرف: هو مسؤول عن المصروفات، وفقًا لسياسة تفويض السلطة المالية في الإدارة المالية.

3. المشتريات:

3.1 مبادئ ومعايير:

1. تتكون شروط كل عملية شراء مما يلي:
 - 1.1 تحديد طريقة الشراء المناسبة وفق سياسة الشراء المعتمدة.
 - 1.2 المساهمة في تصميم خطة المشتريات مع مدراء المشاريع وإدارة العمليات.
 - 1.3 الإعلان عن العطاءات، ودعوة الموردين لتقديم عطاءاتهم واختيار أفضل عطاء من قبل لجنة المشتريات المنشأة.
 - 1.4 التفاوض مع الموردين في إطار لجنة المشتريات.
 - 1.5 متابعة عقود الشراء والتأكد، في إطار التعاون مع الأقسام الأخرى، من وضع الإجراءات الكافية ومراقبة الجودة والدفع للموردين حسب عقد الشراء.

2. قسم المشتريات مسؤول عن الإعلان عن العطاءات المتعلقة بالإمدادات والخدمات والعقود، ويجب أن يشرح المتطلبات الكاملة ووقت العروض وتاريخ فتح العروض وأي معلومات إضافية. يتضمن طلب عرض الأسعار:
 - 2.1. شروط قبول عرض السعر (آخر موعد لاستلام العروض، مدة العرض، طريقة الدفع، ... إلخ).
 - 2.2. أهم عنصر في العقد (مكان التسليم والضريبة وتاريخ التسليم).
3. يفضل الشراء المحلي في المنطقة المستهدفة لما له من أثر إيجابي في دعم الاقتصاد المحلي في حال كان لتلك العملية قيمة جيدة من وجهة نظر الجودة والتكلفة.
4. يُقبل مقدمي العطاءات والموردين من أي جنسية وقد يكون مصدر الإمدادات في أي بلد. استثناء: إذا كان لدى المانحين قواعد محددة للجنسية والأصل، فإن قواعدهم تطبق وسياسة المشتريات لدى مؤسسة الرواد لا تلغي قواعد المانحين.
5. تضمن إجراءات الشراء أن اختيار المورد يحترم المبادئ التالية:
 - 5.1. شروط قبول عرض السعر (آخر موعد لاستلام العروض، مدة العرض، طريقة الدفع، ... إلخ).
 - 5.2. أهم عنصر في العقد (مكان التسليم والضريبة وتاريخ التسليم).
6. تقع على مؤسسة الرواد وفريقها مسؤولية تعزيز ممارسات الشراء والأعمال التجارية العادلة والأخلاقية لذلك يجب مراعاة هذه المبادئ واتباعها من قبل جميع موظفي مؤسسة الرواد في جميع جوانب عمليات الشراء؛ بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، تحديد المتطلبات، واختيار مقدم العطاء / المورد، والمناقصات، وتقييم العطاءات، ومنح العقد، وإدارة العقود والدفع / إغلاق العقد.
7. يجب أن تتم الأنشطة التي تنظمها السياسة الحالية وفقاً للقوانين في تركيا وسوريا (والبالدان المعنية التي توجد بها مكاتب مؤسسة الرواد) واللوائح المعمول بها، مع عقود الجهات المانحة المؤسسية، فضلاً عن القيم المحددة في السياسات الداخلية لمؤسسة الرواد والرؤية والرسالة.
8. سوف تنظر الرواد فقط في مقدمي العطاءات والموردين، الذين (وفق معرفة مؤسسة الرواد) يلتزمون بالمعايير الأخلاقية أثناء شراء العقود وتنفيذها. تحقيقاً لهذه الغاية، يشترط أن يوقع جميع مقدمي العطاءات الذين يبرمون عقداً مع مؤسسة الرواد دفتر الشروط العامة ويشتركون في كل ما يمثله.

3.2. عملية الشراء:

تشير عملية الشراء إلى عملية توفير السلع أو الخدمات المعروضة في السوق في ظل المنافسة الكاملة.

بعض الخدمات التي تتصف بأحدى الصفات التالية (النوعية، الندرة، الاحتكارية، الشهرة، الجودة العالية، خدمة الخبراء) وجميع الخدمات التي سيقدمها الأشخاص (وليس الكيانات القانونية) قد يتم استبعادها من الشراء وتعتمد على القرار الفني الذي يتم النظر فيه حيث يتم تنظيم توظيف الموارد البشرية من قبل إدارة الموارد البشرية.

3.2.1. تخطيط المشتريات:

- < تخطيط المشتريات هو عملية تقييم وإسقاط احتياجات المشتريات للمؤسسة. يعد التخطيط المناسب للمشتريات عنصراً أساسياً لاقتناء ناجح للسلع والخدمات اللازمة لتنفيذ المشاريع أو العمليات في الوقت المناسب.
- < يمكن تخطيط المشتريات من تحديد المجالات التي يمكن فيها اتخاذ تدابير استباقية. قد تُظهر مراقبة أنشطة المشتريات لفترة ما معدل تكرار الشراء لأي عنصر معين، مما يدعم قرارات الإدارة مثل عقد اتفاقيات طويلة الأجل مع موردين محددين.

3.2.2. تحديد المتطلبات:

- < الغرض من هذه المهمة هو تحديد الاحتياجات بدقة وتحديد أفضل الحلول المتاحة لتلبية تلك الاحتياجات.
- < تحديد المتطلبات هو أسلوب منهجي يستهدف تحديد المتطلبات بناءً على الطلب. إنها الخطوة الأولى في تنفيذ نشاط الشراء.
- < الشخص الذي ينشئ الطلب هو المسؤول عن تحديد المتطلبات؛ ولكن، يجب على الشخص المسؤول عن الشراء تقييم المتطلبات وتحديد أي مشكلات تبدو غير مناسبة من وجهة نظر قسم المشتريات والتوريد، مثل تاريخ التسليم غير الواقعي. يجب على كلاهما بشكل مشترك الانتهاء من تحديد المتطلبات.
- < من أجل تحديد المتطلبات، يجب أن يكون هناك تحليل واضح للاحتياجات التي يتم شراؤها والغرض منها ومتطلبات الأداء والأهداف.
- < تظهر المتطلبات أخيراً على النحو التالي:

• شروط المراجع (ToR) للخدمات. يشتمل عادةً على:

- (a) خلفية عن الخدمة المطلوبة.
- (b) الهدف من الخدمة.
- (c) مطلوب مدخلات واضحة ومفصلة.
- (d) مخرجات واضحة ومفصلة.
- (e) الجداول الزمنية.

- (f) الشروط.
- (g) الصور إذا لزم الأمر.
- المواصفات الفنية للسلع (جداول الكميات الواضحة والمفصلة) وتشمل في معظم الحالات:
 - (a) المواصفات الوظيفية (ما يجب القيام به).
 - (b) مواصفات الأداء (المخرجات).
 - (c) مواصفات المطابقة (الخصائص الفيزيائية).

3.2.3 طلب الشراء:

- طلب الشراء هو طلب محوسب من مستخدم / موظف داخلي.
- يجب أن يتضمن الطلب كحد أدنى:
- وصف تفصيلي للاحتياجات أو إرفاق الاختصاصات وفواتير الكميات إذا لزم الأمر.
 - تأكيد توافر الأموال.
 - الكمية.
 - تاريخ البدء أو تاريخ التسليم المطلوب.
 - موقع التسليم أو موقع العمل.
 - السعر المقدر.
- يجب أن يبدأ طلب الشراء من قبل الموظف ذات الصلة ويتضمن التوقيعات المطلوبة.

3.2.4 آلية تقديم طلبات الشراء:

- ترفع طلبات الشراء بحسب خطة إدارة المشاريع، أو العمليات، أو الإدارات أو الأقسام الأخرى.
- قبل رفع طلبات الشراء لقسم المشتريات والتوريد تدقق الطلبات من مسؤولي الأقسام والمشاريع وادارتهم ويتم ترقيم و تسعير الطلبات من قبل مسؤول المشتريات الموجود في كل مكتب.
- يتم ارسال طلبات الشراء والايمل الخاص بمقدم الطلب الى مجموعة متابعة طلبات الشراء بصيغة Pdf.
- تحمل الطلبات على نظام سوفت وير خاص بالتوقيع بحسب التراتبية الإدارية.
- توقع طلبات الشراء وتشارك مع مسؤولي قسم المشتريات والتوريد.

3.2.5 تحديد المصادر:

- الغرض من تحديد المصادر هو تحديد الموردين المحتملين في السوق الذين يمكنهم توفير السلع أو الخدمات المطلوبة.
- يتم إجراء البحث من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق من مصادر مختلفة مثل مسح السوق والمنشورات الحكومية أو المعاهد المهنية و / أو الإعلانات.

3.2.6 قائمة بيانات الموردين:

- يجب على ممثل المشتريات التأكد من أن الرواد لديها قائمة بيانات محدثة للموردين في السوق المحلية.
- يمكن جمع البيانات من السوق، والمنظمات الإنسانية الأخرى، ووكالات الأمم المتحدة، والمجموعات، والقوائم الحكومية وما إلى ذلك.
- ستكون قائمة بيانات الموردين هي الأساس لاختيار مصادر جمع عروض الأسعار في الشراء المباشر أو حالة RFQ. يجب مراجعة قائمة بيانات الموردين وتحديثها على أساس سنوي. يمكن لمدير قسم المشتريات إضافة الموردين إلى قائمة البيانات عند الضرورة.
- تتضمن قائمة البيانات على سبيل المثال لا الحصر اسم المورد والعنوان والفئة وعنوان جهة الاتصال وتفاصيل الشخص المسؤول.

3.2.7 القائمة السوداء للموردين:

- يجب أن تحتفظ المشتريات بقائمة سوداء للموردين. الموردين في القائمة السوداء على سبيل المثال لا الحصر في الحالات التالية:
- الخبرة السابقة مع الرواد والمورد لم يثبت حسن الأداء أو الالتزام.
 - أعلنت الحكومة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية ومجموعات المنظمات غير الحكومية عن المورد في القائمة السوداء بسبب سوء السلوك من المورد.
 - تم الإعلان عن المورد من قبل الحكومة أو الأمم المتحدة كداعم للإرهاب.
- يجب أن تحافظ المشتريات على سرية القائمة ولا يمكن الوصول إليها من قبل الموظفين أو الموردين الآخرين. تشمل القائمة على سبيل المثال لا الحصر:
- اسم المورد.

- عنوان المورد.
- تاريخ الإضافة إلى القائمة السوداء.
- سبب الإدراج في القائمة السوداء.

3.2.8. إدارة عروض الموردين:

- ◁ يتم التواصل مع الموردين وطلب عروض من الموردين المحتملين اعتماداً على قيمة الشراء المتوقعة.
- ◁ يجب أن تتم جميع الاتصالات مع الموردين فقط من خلال ممثل المشتريات.
- ◁ هذا النشاط له طرق عديدة مثل:
 - الشراء المباشر.
 - طلب عرض أسعار (RFQ).
 - مناقصة.
 - الشراء الطارئ.
 - مورد وحيد.
 - اتفاقية طويلة الأمد.

3.2.9. آلية عتبات الشراء:

- ◁ يتم إجراء ورش عمل سنوية في إدارة العمليات وقسم المشتريات والإدارة المالية وإدارة البرامج تحت إشراف المدير التنفيذي، حيث تهدف ورش العمل هذه إلى تحديد عتبات الشراء في المؤسسة وإجراءاتها لإنشاء مصفوفة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التالية:
 - القوة الشرائية.
 - تكرار عمليات الشراء وفقاً للقيمة.
 - الوقت المتاح لتنفيذ عمليات الشراء.
 - قبول المخاطر المالية للمؤسسة.
- ◁ يتم تلخيص عتبة الشراء على النحو التالي:

المدة	الإجراء	عتبات الشراء
48 ساعة	الشراء المباشر بدون طلب شراء	من 1 دولار حتى 10 دولار
48 ساعة	الشراء المباشر	من 10 دولار حتى 1000 دولار
5 أيام عمل	3 عروض مع لجنة المشتريات	أكثر من 1000 دولار حتى 20.000 دولار
15 أيام عمل	مناقصة محلية في الطرف المختوم مع لجنة المشتريات	أكثر من 20.000 دولار حتى 199.999 دولار
40 يوم عمل	مناقصة دولية	200.000 دولار فما فوق

3.2.9.1. الشراء المباشر:

- ◁ إذا لم تتجاوز المصروفات 1000 دولار كما هو مقدر في طلب الشراء.
- ◁ يكفي طلب عرض أسعار واحد في حال كان ذلك مناسباً.
- ◁ التوثيقات المطلوبة:
 - الفاتورة الرسمية ويجب أن يتم توقيعها من قبل مسؤول المشتريات والطالب.
 - إيصال استلام موقع من جانب المورد.

- اشعار استلام الخدمة او السلعة من مقدم الطلب.

3.2.9.2. دعوة لتقديم العطاءات:

- تطلب عروض الأسعار، عندما تتجاوز المشتريات 1000 دولار ويكون هناك صعوبة على المؤسسة تحديد المواصفات الموحدة للمتطلبات المطلوبة، والتمييز بين العطاءات واختيار أفضلها في ضوء الجودة والسعر وكل الشروط الأخرى.
- يتم طلب العروض إما عن طريق الإعلان أو عبر المراسلات الصادرة للشركات المؤهلة مسبقاً أو عبر أي قنوات اتصال أخرى متاحة يمكن للمؤسسة توجيهها إلى عدد كبير من مقدمي العطاءات.
- يجب أن يتضمن إعلان العطاء ما يلي:
 - موضوع الدعوة لتقديم العطاءات.
 - مكان وزمان تقديم العطاءات.
 - الشروط العامة للعطاء.
 - فترة التزام المورد بعطاءه.
- شروط الموافقة على العطاء"
 - مؤرخة وموقعة ومختومة من قبل المورد.
 - ترسل في الموعد المحدد في كتيب الشروط.

3.2.9.3. العطاء المفتوح:

- تستخدم العطاءات المفتوحة عندما تكون الاحتياجات المطلوبة مواصفاتها وشروطها صارمة وموحدة، وعندما تتجاوز التكلفة المقدرة 200.000 دولار.
- تعتمد العطاءات على:
 - كتيب الشروط (الحقوق، الفنية، المالية) الذي يتضمن كافة المواصفات الخاصة بالاحتياجات المطلوبة، ووقت إجراء العطاء، وغرامة التأخير، ومدة الوفاء. يجب اعتماد هذا الكتيب من قبل أمر الصرف.
 - قائمة بأصناف التوريد أو الأعمال المطلوب إجراؤها بكمياتها المقدرة على أساس الوحدات المعتمدة.
- يتم الإعلان عن العطاء قبل 15 يومًا على الأقل من الموعد النهائي للتقديم، ويجوز في الحالات التي تتطلب السرعة تقليل المدة المذكورة أعلاه بشرط ألا تقل عن 5 أيام مهما كانت الحالة.
- لا يتم تضمين يوم الإعلان ويوم التنفيذ ضمن الفترتين السابقتين.
- لا يجوز تعديل كتيب الشروط والمخططات وكافة المستندات التي يستند إليها العطاء ما لم يتم الإعلان عنها مرة أخرى.
- يتم الإعلان عن المناقصة في الجريدة الرسمية (المواقع الرسمية لتقديم العطاءات) على موقع المؤسسة وعلى صفحة الفيسبوك التابعة لها.
- يجب أن يتضمن إعلان العطاء ما يلي:
 - موضوع الدعوة لتقديم العطاءات.
 - مكان وزمان تقديم العطاءات وجلسة العطاء.
 - الشروط العامة للعطاء.
 - مدة التزام المورد بعطاءه.
- ما يلي مطلوب للمشاركين المهتمين بالمزايدة:
 - ليس ممنوع من الاشتراك في العطاءات أو التعاقد مع المؤسسة.
 - أن يقيد في السجل التجاري في الدولة التي يتم الشراء فيها باستثناء سوريا.
- يجوز تضمين كتيب الشروط والأحكام الخاصة المؤهلات المالية والفنية والمهنية المحددة لمن يريد المشاركة في العطاء.
- يتم اختيار عطاء أفضل علامة ناتجة عن قسمة العلامة الفنية على علامة التمويل بدون تفاوض.

3.2.10. شروط قبول العطاءات:

- موقعة ومختومة من قبل الموردين واستلامها قبل الموعد النهائي.

- وضع العطاءات في مظروفين مع كتابة موضوع العطاء عليها مع الكود إذا لزم الأمر.
- المغلف الأول: يتضمن إفادة من مقدم العطاء على علمه بكتيب الشروط ومواصفات أصناف التوريدات أو العمل المطلوب للمناقصة (من المهم أن يقبل جميع الشروط المذكورة في وثيقة الشروط والأحكام).
 - المغلف الثاني: يتضمن العرض المالي والتجاري مع قائمة أسعار الوحدات حسب الحالة.
- على العارض تحديد مكان (عنوان ثابت) له.
- على العارض أن يحدد في عرضه بوضوح المدة التي يلتزم بها لتوفير المواد أو تنفيذ أعمال المزايدة أو أعمال العرض، ما لم تحدد المؤسسة خلاف ذلك.
- يتم قبول عطاء واحد فقط لكل عارض. تم اعتماد العطاء المسجل سابقاً في المكتب، ومن غير القانوني استعادة العطاءات أو استكمالها أو تعديلها بعد تسجيلها في المكتب.
- يجوز أن يشتمل العطاء على أكثر من اختيار في حال تم تسجيله / توثيقه في كتيب الشروط الخاصة.
- من الممكن أن تقبل لجنة العطاءات المشتري على تحفظات، بشرط أن يقبل مقدم العطاء في وقت سابق لجلسة المزايدة وقبل إعلان الأسعار إلغاء تحفظاته والالتزام بشروط كتيب الشروط الخاصة وذلك من خلال بيان مكتوب وموقع من قبله.

3.2.11. تقييم العطاءات:

- تتم دراسة العطاءات خلال الوقت المحدد وتقييمها من قبل لجنة مشتريات متخصصة يتم تعيينها كتابةً من قبل المدير التنفيذي تضم:
- مدير المشتريات والتوريد أو من ينوب عنه.
 - مدير المشروع أو القسم المطلوب أو من ينوب عنه
 - المدير المالي أو من ينوب عنه.
 - المحاسب أو من ينوب عنه (في حال لم يكن هو نفسه مدير المشروع).
 - فني أو خبير بالموضوع لمشتريات محددة، إذا لزم الأمر.
- تتخذ قرارات اللجنة بأغلبية الأصوات. في حالة تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس.
- تنقسم معايير التقييم عادة إلى الفئات التالية:
- معايير الأهلية للموردين.
 - المعايير الفنية.
 - المعايير المالية.

3.2.12. إجراءات ومعايير جلسة فتح العطاءات:

- تنظيم معايير تقييم العطاءات وقبولها وطرق تحليلها وفق هذه المعايير قبل بدء إجراءات الجلسة.
- تنظيم ملخص لهذه العطاءات مع توضيح العطاءات المقدمة من قبل الموردين وشبكة التقييم وأية معلومات أخرى تراها اللجنة ضرورية.
- لا يجوز لجميع العاملين في المؤسسة أو الشركات المملوكة كلياً أو جزئياً لعضو في الرواد أو لأحد أقاربه من الدرجة الأولى الاشتراك في العطاءات.
- يعتبر وقت التسليم أحد المعايير الرئيسية في عملية مقارنة العطاءات. من الأفضل أن يتم التسليم في أقصر وقت ممكن. في حالة تساوي العطاءات بجميع شروطها، يفضل اختيار العطاء الذي يتولى صاحبه التنفيذ في وقت أقصر من الوقت المحدد، وفي حالة تساويهما في الأوقات، يتم إجراء عطاء آخر بين هذين العطاءين.
- لجنة العطاءات تفتح الأختام أولاً وتتحقق من محتواه وتصرح بقبول العطاءات التي تستوفي معايير المشاركة المطلوبة. يتم أيضاً الإعلان عن العطاءات التي لا تستوفي المعايير من قبل اللجنة لمقدمي العطاءات المشاركين.
- يتم التوقيع على جميع مستندات مقدمي العطاءات المقدمة من قبل لجنة العطاءات.
- تعاد العطاءات غير المقبولة لأصحابها دون فتحها
- يمكن لصاحب الميزانية أن يحدد مقدماً السعر الذي يمكن قبوله نتيجة العطاء، بالاعتماد على تقرير اللجنة المتخصصة المشكلة لهذا الغرض. يوضع هذا السعر في مظروف مغلق تفتحه لجنة العطاءات في جلسة المناقصة دون التصريح بمحتواه أمام مقدمي العطاءات الحاضرين.
- في حالة عدم تساوي الأسعار مع السعر المذكور في البند السابق من هذه المادة أو ارتفاع الأسعار، على اللجنة أن تطلب من مقدمي العروض تقديم أسعار جديدة في مظروف مغلق في نفس الجلسة. ولا يجوز تكرار هذه العملية في نفس الجلسة. في حالة عدم توافق الأسعار الجديدة مع الأسعار التقديرية أو ارتفاعها عن 10% من السعر الأصلي تعلن اللجنة فشل المزايدة.

- يجوز تقسيم بنود العطاء بين المتنافسين حسب الفائدة
- تسجل وقائع جلسة تقديم العطاءات بكافة إجراءاتها بما في ذلك الاعتراضات في وثيقة يوقعها جميع أعضاء لجنة العطاءات والمشاركين في العطاءات. إن رفض المقاول المعين وبقية مقدمي العطاءات للتوقيع غير مقبول
- يتم اعتماد سجل العطاء من قبل صاحب الميزانية ويمكنه إلغاء نتائج المزايدة لمبررات مكتوبة، ولكن لا يمكنه تعديل نتيجة لجنة العطاءات
- لا يعتبر المورد المرشح مورداً إلا بعد استكمال إجراءات التصديق وإبلاغه بهذا التصديق. يحق للمؤسسة التخلي عن تنفيذ موضوع العطاء في أي وقت قبل إبلاغ المقاول بأمر التنفيذ دون أن يكون له الحق في أي تعويض.
- يجب على المقاول المرشح توقيع العقد خلال المدة المحددة في دفتر الشروط على أن لا تتجاوز ثلاثة أيام من يوم إبلاغه. في حالة عدم الحضور أو رفض التوقيع على العقد وفقاً للوائح كتيب الشروط الخاصة وعرضه المعتمد، يحق للمؤسسة المطالبة بالتعويض عن التأخير والأضرار.
- يلتزم المقاول المرشح بعرضه لفترة الالتزام المحددة المسجلة في كتيب الشروط الخاصة المعلن في العرض. إذا لم يتم إبلاغه خلال الوقت الكافي للتنفيذ خلال ذلك، فيحق له بعد سبعة أيام من الفترة المذكورة إنهاء وإلغاء عرضه بكتابة الخطاب، وإلا يتم تجديد التزامه قانوناً مرة أخرى بدءاً من تاريخ الفترة الزمنية المحددة للمورد المعين مع تحديد فترة التزام المورد. لا يمكن أن تتجاوز هذه الفترة ستة أشهر.
- يحق لصاحب الميزانية وقت إعلان المزايدة أن يقتصر الأمر على تقديم العطاءات الذين لديهم القدرة المالية والفنية.
- يحق للمؤسسة إجراء العطاءات حتى لو كانت المشتريات تساوي أو تقل عن 10000 دولار. إذا وجدت حاجة بالقيام بذلك، فهناك حاجة إلى توفير الشروط والمواصفات المحددة والموحدة.
- يجب أن يجري إدارة المشتريات والتوريد فحصاً للمورد الفائز قبل إصدار خطاب الترسية أو أمر الشراء. يعد الفحص أمراً مهماً للمؤسسة لأنه يساعد على حماية اسم المؤسسة وأصولها وتقليل المخاطر. يشمل الفحص على سبيل المثال لا الحصر:
- الشهادة والتحقق من الترخيص.
 - المورد ليس على قوائم الإرهاب.
 - الموردون ليسوا على القائمة السوداء لعمليات البحث التي تقوم بها الحكومة التركية أو الأمم المتحدة أو الحكومة الأمريكية.
 - فحص خلفية جنائية.

3.2.13. ترسية العطاء:

أخيراً، عند ترسية عطاء على مورد وفقاً للعطاء المقدم:

- سيتم إبلاغ مورد العطاء المرسل.
- سيتم إبلاغ جميع الموردين الآخرين الذين شاركوا في العطاء كتابياً أنه لم يتم ترسية عطاءهم. يتم توضيح ذلك لهم فقط بعد توقيع العقد مع المورد الناجح.
- ثم يتم إرسال تقرير نهائي من قسم المشتريات مع توصية من لجنة المشتريات. يتضمن هذا التقرير على الأقل ما يلي:
- الإعلان.
 - عدد العطاءات الواردة وكيفية استلامها.
 - المعايير التي تم استخدامها وطريقة التقييم
 - عدد الموردين المشاركين في العطاء أو التفاوض.
 - تفاصيل العطاء الممنوح من حيث المواصفات والتكلفة ووقت التسليم وطريقة الدفع... الخ.

معايير اختيار العطاء الناجح:

- 1- السعر.
- 2- الجودة والامتثال للمواصفات وخدمات ما بعد البيع.
- 3- الإطار الزمني والتوافر.
- 4- جميع التكاليف المرتبطة (التخزين، النقل، الجمارك، الضرائب ... الخ).
- 5- شروط السداد.

3.2.14. أمر شراء:

- ﴿ أمر الشراء هو مستند تعاقدي يوفر وسيلة لتقديم طلب للحصول على سلع أو خدمة من مورد فائز.
- ﴿ صادرة عن قسم المشتريات ومعتمدة من المدير التنفيذي أو موظف لديه سلطة الموافقة بعد التحقق من ذلك من قبل مدير الموارد المالية.
- ﴿ يجب أن يحتوي أمر الشراء على المعلومات التالية:
- رقم وتاريخ طلب الشراء.
 - اسم المورد ومعلومات الاتصال والعنوان.
 - شروط وأحكام التوصيل.
 - وصف البضائع / الخدمات والكميات وتكلفة الوحدة والتكلفة الإجمالية.
 - طريقة الدفع (نقدًا، شيك، أو حوالة بنكية) والأقساط إن وجدت.

3.2.15. إدارة العقود:

تشير إدارة العقد إلى جميع الإجراءات المتخذة بعد منح العقد، مثل تعديل ملف العقد وإغلاقه وصيانتته. تقع مسؤولية إدارة العقود على عاتق ممثل المشتريات وتتطلب مشاركة الإدارة المالية.

يجب الاستفادة من الدروس المستفادة والتحسينات التي حدثت في هذه المرحلة في عمليات الشراء اللاحقة.

تتضمن إدارة العقود الفعالة مراقبة أداء العقد والتحكم فيه؛ إدارة التغيير؛ حل النزاعات وإغلاق العقد.

3.2.16. مشتريات الطوارئ:

- ﴿ يتم تحديده من قبل مدير العمليات بالتشاور مع المدير التنفيذي والإدارة المتخصصة أو البرنامج المتخصص في الحالات التالية:
1. الوضع الذي يهدد الحياة.
 2. وضع يمس سمعة المؤسسة.
 3. عندما يكون اتباع الإجراءات يقلل من سلامة موظفي المؤسسة.
 4. ضرورة توفير السلع أو الخدمات للاستجابة الفورية للطوارئ المتوقعة خلال سبعة أيام أو أقل.
 5. عندما يكون الوقت المحدد للمشتريات قصيرًا جدًا بسبب عوامل خارجة عن سيطرة الرواد، على سبيل المثال تأخر تمويل المانحين، والتأخير بسبب الوضع الأمني) وسيؤدي التأخير إلى فشل المشروع.
 6. في حالة وجود مصدر توريد واحد فقط.
 7. عندما يريد المانحون أن يفرضوا على المؤسسة التزاماً يتعارض مع هذه الإجراءات.
 8. في المناطق المحاصرة ويصعب الوصول إليها
 9. عندما تكون السلع أو الخدمات ضرورية لإكمال المشروع وليس من المناسب إعطائها لموردين آخرين (بشرط ألا تتجاوز القيمة الإجمالية للتسليم أو الأعمال أو الخدمات الإضافية 50٪ من القيمة الإجمالية للعقد السابق).

﴿ لا ينبغي إجراء الاستثناءات بهدف:

1. تجنب المنافسة.
2. الابتعاد عن الإجراءات وسياسة الإدارة.
3. منح الموردين الذين فازوا بالمنافسة السابقة عطاء جديد.

﴿ الخطوات التي يجب اتباعها عند استخدام المشتريات الطارئة:

- يقوم مدير المشروع بإبلاغ مدير العمليات (مع إحاطة موثقة بالبريد الإلكتروني إلى مدير البرنامج ومدير البرامج حول حالة الطوارئ من خلال مشروع مع تمويل أو ميزانية مخططة. والمواد المطلوبة والخدمات المطلوبة وتحديد مصدر التمويل.
- بعد موافقة مدير العمليات بالتشاور مع مدير البرامج والإدارة المتخصصة أو البرنامج المتخصص، يتم تحويل الطلب إلى مسؤول المشتريات لإجراء عملية الشراء بالتنسيق مع المسؤول المالي.

﴿ المشتريات في حالات الطوارئ هي حالة خاصة جدًا ولا ينبغي استخدامها كبديل للإجراءات المعمول بها.

3.2.17. عقد رضائي:

- يعتبر عقد الرضا مشروعاً في الحالات التالية:
1. عندما يتم تصنيع احتياجات المؤسسة المطلوبة، أو امتلاكها أو تداولها أو توفيرها أو استيرادها بواسطة شخص أو شركة معينة أو يتم شراؤها بالضرورة من موقع الإنتاج.
 2. عندما تكون هناك أسباب فنية أو مالية تتطلب وكالات محددة لتوفير احتياجات الرواد.
 3. شراء العقارات بعد الاعتماد على التقدير الذي تضعه اللجنة المختصة في مجال شراء العقارات التي يشكلها صاحب الميزانية لهذا الغرض.
 4. في حالة تأجير العقارات.
 5. في حالة فشل العطاء أو طلب عروض الأسعار مرتين متتاليتين، على أن يتم تنفيذ العقد التوافقي بنفس المواصفات والشروط المحددة في كتيب الشروط والإعلان.
 6. في عقد الشحن وتأمين البضائع المشحونة.
 7. تقدير الظروف المحددة يقرره صاحب الميزانية
 8. يمكن أن يتم العقد التوافقي على الأشكال التالية:
- إعداد عقد يتضمن الالتزامات والحقوق بشكل واضح.
 - التعهد بالتزام كتابي على كتيب الشروط الخاص بما في ذلك قبول المقاول بالامتثال للشروط المعتمدة المكتوبة.
 - المراسلات وفق القواعد التجارية عند التعاقد مع الأسواق الخارجية.

3.2.18. اختيار الموردين:

- تعتمد المؤسسة على الموردين الذين لديهم ترخيص رسمي في بلدهم أو نظام التقييم العالمي للبيانات DUNS ورقم التعريف الضريبي، ولكن في مناطق النزاع، يكفي أن يكون للموردين عنوان مرجعي وصدق في السوق.
- يتم استبعاد أي مورد يتعامل مع الرشوة وغسيل الأموال وتمويل الإرهاب تماماً من أي عملية مناقصة.

3.2.19. اتفاقية طويلة الأمد (LTA):

- الاتفاقية طويلة الأجل (LTA) هي اتفاقية مكتوبة بين المؤسسة والمورد. تم إنشاء الاتفاقية لفترة زمنية محددة لا تزيد عن عام لسلع أو خدمات معينة بأسعار محددة أو شروط تسعير، وبدون أي التزام قانوني بطلب أي حد أدنى أو أقصى للكمية.
- تغطي الاتفاقيات طويلة الأجل عادةً منتجاً يتم طلبه بشكل متكرر (مثل القرطاسية، وحبير الطباعة، وتذاكر سفر الطيران، وما إلى ذلك)، وتحدد شروط التوريد لهذا المنتج.
- غالباً ما تنص الاتفاقيات طويلة الأجل على إمكانية تجديدها لفترة إضافية، وفقاً لأداء المورد المرضي والمتطلبات المستمرة للسلع والخدمات المشمولة، وإذا كانت الأسعار المعروضة في نطاق السوق الحالي.
- يتم إنشاء الاتفاقيات طويلة الأجل من أجل ضمان مصدر موثوق لتوريد السلع والخدمات بأسعار تنافسية و/أو تسليم أسرع. تعتبر هذه الطريقة طريقة فعالة للشراء على أساس متكرر، حيث يتم تنفيذ عملية الشراء التنافسية مرة واحدة فقط ويتم تبسيط عملية الطلب.
- يؤدي هذا إلى انخفاض تكاليف المعاملات: يمكن وضع الطلبات مباشرة مقابل LTA ويمكن شراء المنتجات بسعر وجوده محدد. علاوة على ذلك، تعد LTA طريقة مفيدة لتوفير توافر المخزون الفوري، على سبيل المثال خلال حالات الطوارئ، حيث قد يتم تحديدها كشرط في الاتفاقية بين المؤسسة والمورد.
- يجب اتخاذ قرار الذهاب إلى LTA أثناء التخطيط للمشتريات. إنها وثيقة مكتوبة موقعة مع المورد، تم إصدارها بعد عملية اختيار تنافسية (عملية محددة بناءً على إجمالي القيمة المتوقعة).
- يمكن استخدام LTA مع كل مورد فقط لطلب السلع أو الخدمات المحددة في ذلك LTA. إذا كانت هناك حاجة لسلع أو خدمات أخرى من هذا المورد، فيجب اتباع إجراءات الشراء العادية.

3.2.20. طرق الدفع:

- تتم المدفوعات وفقاً لأمر الدفع الصادر عن أمر الصرف.
- يجب الاتفاق على آلية الدفع مع الموردين على ألا تتجاوز الدفعة الأولى 50٪ من إجمالي قيمة العطاء.
- يجب عدم دفع الدفعة الثانية قبل مطابقة ثلاث مستندات رسمية:
- أمر الشراء أو العقد.
 - عقد الشراء (في حالة الشراء الأجل).

- وصل استلام من الجهة الطالبة واللجان الخاصة التي تكلفها المؤسسة بالأصناف أو الأعمال أو الخدمات. ستحدد شروط العقد طريقة تعيين هذه اللجنة وطريقة أدائها لمهامها. ستحدد شروط العقد أيضاً الضمانات اللازمة بأن الاحتياجات المقدمة تتوافق مع الشروط المؤقتة والاستلام النهائي.
- نسخة أصلية من الفاتورة الرسمية من الدولة التي تم بها الشراء. يتم استبعاد مناطق النزاع حيث يكفي ختم الفاتورة بختم المورد وتوقيعه ونسخة من هويته الشخصية وإيصال الدفع النقدي بقيمته.

3.2.21 إنهاء العقد:

الإلغاء لعدم الملاءمة: يشمل من بين أمور أخرى تعليق تمويل المشروع أو إلغاء البرنامج أو لأسباب أخرى تجعل السلعة أو الخدمة غير ضرورية. يتم اتخاذ هذا القرار عندما يكون من الممكن تطبيق إنهاء العقد بالتراضي أو عندما تكون تكاليف الإنهاء أقل من تكاليف الاستمرار. يلتزم منسق المشتريات بالحصول على موافقة من مدير العمليات أو مدير البرامج ومدير المشروع قبل اتخاذ هذا القرار.

الإلغاء بسبب عدم كفاية: عندما يخالف المقاول العقد وغالباً بسبب التأخير في التنفيذ والتسليم.

يطلب المقاول إنهاء العقد:

- في حالة إنهاء قسري (كارثة طبيعية، مشكلة أمنية).
- الأسباب تعود للمورد: يحق للمؤسسة تغريم المورد.

يمكن للمورد أن يطلب تعويضاً عن التزامه بتوريد البضائع ولديه خسارة كبيرة بسبب ظروف خارجة عن سيطرة الطرفين. على سبيل المثال، الفروق الكبيرة في تصريف الأموال عندما لا تلتزم الرواد بالتعويض، ولكن سيتم دراسة الطلب والتعويض عنه إذا كانت هناك قدرة وترى لجنة المشتريات أن المورد يستحق هذا التعويض.

3.2.22 الغرامات:

يشمل العقد بند غرامة في حالة التأخير من قبل المورد. لا تقل الغرامة عن 0.1٪ ولا تزيد عن 20٪ من القيمة الإجمالية.

في حالة إعفاء المورد من عدم إتمام الصفقة دون ظروف معتمدة، سيتم تغريمه بنسبة 10٪ من القيمة الإجمالية للعقد.

يكون لموظف المشتريات وإدارة التوريد الحق في اقتراح شطب أي اسم مورد من قائمة الموردين المعتمدين أو منعه من المشاركة في المنح المفتوحة بسبب مخالفة شديدة للغاية في عقد تم توقيعه معه. سيكون ذلك وفقاً لسياسة اعتماد الموردين ومن خلال طلب يتم إرساله إلى إدارة العمليات والإدارة التنفيذية مرفقاً بالوثائق الداعمة.

3.2.23 توثيق الدورة المستندية (للمشتريات من 10 دولار حتى 20.000 دولار):

يجب على مسؤول المشتريات توثيق جميع الإجراءات الخاصة بكل عملية شراء في ملف خاص.

وهي كالتالي:

1. طلب شراء من الدائرة المتخصصة (إدارة المشروع).
2. طلب عرض الأسعار (موظف المشتريات).
3. أمر الشراء (أمر صرف ميزانية المشروع).
4. اعتماد مذكرة استلام وتسليم HDM (للجهات خارج المؤسسة)
5. اعتماد مذكرة تسليم المواد GRN
6. المستندات البنكية الخاصة بتحويل الأموال إلى المورد (المحاسب).
7. مستندات الشحن (موظف المشتريات).
8. فاتورة الشراء (موظف مشتريات وأمر صرف ميزانية المشروع).

3.2.24 توثيق الدورة المستندية (للمشتريات من 20.000 دولار وما فوق):

يجب على مسؤول المشتريات توثيق جميع الإجراءات الخاصة بكل عملية شراء في ملف خاص.

وهي كالتالي:

1. طلب شراء من الدائرة المتخصصة (إدارة المشروع).
2. طلب عرض الأسعار (موظف المشتريات).

3. عطاءات الموردين (موظف المشتريات).
4. المراسلات التي تمت بين المؤسسة والموردين (موظف المشتريات).
5. قرارات لجنة المشتريات (موظف المشتريات).
6. أمر الشراء (أمر صرف ميزانية المشروع).
7. اعتماد مذكرة استلام وتسليم HDM (للجهات خارج المؤسسة)
8. اعتماد مذكرة تسليم المواد GRN
9. المستندات البنكية الخاصة بتحويل الأموال إلى المورد (المحاسب).
10. مستندات الشحن (موظف المشتريات).
11. فاتورة الشراء (موظف مشتريات وأمر صرف ميزانية المشروع).

3.2.25. الجدول الزمني:

يتم تحديد الجداول الزمنية للمناقصات على النحو التالي:

الزمن المحدد	البند
يومين	تسعير المواد
اسبوع واحد	الإعلان وجمع ملفات العطاء
يوم واحد	تجهيز العطاءات
3 أيام	تشكيل اللجنة
3-5 أيام	تقييم واختيار العطاءات
1-3 أيام	إعداد العقد
5 أيام	إعداد التقارير

قسم المشتريات يتحمل مسؤولية أي تأخير غير مبرر ويحاول قدر الإمكان عدم تجاوز الوقت المحدد للشراء.

توصيل:

- ⟨ يقوم مسؤول المشتريات بإبلاغ المستودع الرئيسي فور توقيع عقد الشراء وخطة التوريدات التي تم الاتفاق عليها قبل 24 ساعة ويرسل قائمة بالمحتويات والكتل وأوزانها.
- ⟨ يجب على الأطراف المستقبلية استعراض الإمدادات وإرسال تقارير إلى قسم المشتريات في غضون 48 ساعة من وصول الإمدادات.

3.2.26. البناء والتعمير:

- ⟨ يجب أن يكون بناء وتشديد جميع المباني الانتقالية والدائمة وشبه الدائمة أمناً. المباني سليمة من حيث الهيكل مع مراعاة الظروف والمخاطر البيئية المحلية مثل الزلازل والأعاصير والقصف وكذلك المعايير الدولية للسلامة التي يشرف عليها شخص مؤهل (مهندس).
- ⟨ يجب أن يشرف على عقد البناء الكبير مهندس مؤهل ويجب أن يوقع على المواصفات، ويجب أن يكون اختيار المقاول جزءاً من عمل لجنة المشتريات. تشمل أعمال الاستلام المؤقت ما يلي:
 1. التأكد من أن العمل يتم بالطريقة المطلوبة.
 2. التأكد من مواصفات المواد وكمياتها ومطابقتها للشروط.
 3. التأكد من جودة المعدات وظروف التركيب وفترة مطابقتها للمخططات وتعليمات الإدارة.

4. إعداد مستند الاستلام المؤقت.
5. يتم الاستلام النهائي بعد المدة المتفق عليها في العقد حسب تقرير المهندس الذي يقدر فيه نسبة الإنجاز والأعمال المطلوب إنجازها.

3.2.27. إجراءات وقواعد مختلفة:

- يحق لقسم المشتريات قبول العطاءات وتنفيذ عمليات الشراء المناسبة ضمن القواعد المنصوص عليها في حالة تجاوز قيمة العطاءات قيمة أمر الشراء بأكثر من 5٪ أو أقل من 10٪ دون تعديل أمر الشراء وبعد إبلاغه مباشرة لأمر صرف الميزانية وتوقيع أمر الشراء.
- يحق لأمر صرف الميزانية، خلال فترة تنفيذ العقد، زيادة أو تخفيض كمية البضائع المتعاقد عليها بما لا يزيد عن 30٪ لكل بند أو سلعة على حدة بنفس شروط وأسعار العقد. في حالة زيادة الكمية، يجب أن يكون لدى المورد مزيد من الوقت للوفاء بالعقد حسب نوع وكمية المواد.
- ستعتبر جميع التقارير والإخطارات والتحذيرات التي يتم إرسالها من الرواد إلى الموردين صالحة بمجرد استلامها من قبل المورد، أو وكيلهم، أو ممثلهم القانوني، أو بمجرد إرسالها إلى بلدهم أو ممثلهم القانوني عن طريق البريد أو البريد الإلكتروني أو الفاكس. سيتم اعتبار المورد على علم بذلك عندما:
- فور استلامها من قبله أو من ينوب عنه.
 - في غضون 48 ساعة بعد إرسالها بالبريد الإلكتروني.
 - خلال 5 أيام من العقد بعد إرسالها بالبريد إلى عنوانه المسجل في العقد.
- يعتبر عرض أسعار المورد، وكذلك جميع المستندات المرفقة، جزءاً لا يتجزأ من العقد، ويعتبر المورد على اطلاع جيد بالمستندات المذكورة سابقاً بمجرد توقيعه على العقد.
- في حالة وجود تعارض، تسود أحكام هذا القانون بالترتيب التالي:
- العقد.
 - المواصفات الفنية.
 - جداول الأسعار.
 - عروض الأسعار والملاحق التي وافقت عليها المؤسسة.
- في حالة وقوع حوادث مفاجئة أو حالة طوارئ أو إنهاء إجباري عند تنفيذ أعمال غير مدرجة في العقد، يجب على المورد إرسال طلب في غضون 15 يوماً من تاريخ هذه الحالات لتبرير مثل هذه الطلبات التي تخضع للرفض عند عدم القيام بذلك.

3.2.28. سياسة اعتماد الموردين:

- يجتنب قسم المشتريات بسجلات حول جميع الموردين من خلال تجربة التعامل معهم والمعلومات التي تم جمعها من السوق ومن خلال الزيارات الميدانية للشركات ومكاتب الموردين، بما في ذلك جميع الأوراق الرسمية المتعلقة بترخيص المورد أو أي ورقة متعلقة بمجال تبيته.
- يقوم مسؤول المشتريات عبر نموذج محدد بإجراء تقييم دوري (3 أشهر) للموردين بمشاركة الأعضاء اللازمين من إدارة العمليات والبرامج بعلامات محددة حسب التخصص.
- يتولى مسؤول المشتريات والإدارة المالية مسؤولية التأكد من أن الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة لا يدعمون الإرهاب الدولي ولا يتجنبون اللوائح الضريبية المحلية.

3.2.29. المخاطر المرتبطة بتوريد المشتريات:

- عمليات الشراء غير المصرح بها.
- شراء سلع غير ضرورية / غير مبررة.
- عدم القدرة على تحقيق القيمة مقابل المال وإهدار الموارد وازدواجية الموارد.
- إفلاس المورد / عدم قدرته على التسليم.
- الدفع قبل استلام البضاعة، الدفع الذي تزيد قيمته عن قيمة التسليم، عملية دفع غير دقيقة.
- الدفع لمورد خاطئ أو حساب مورد خاطئ أو فرع خاطئ.
- دفع قيمة تتجاوز قيمة ما تم استلامه.
- إمكانية الدفع المزدوج والدفع الزائد الذي لم يتم الاتفاق عليه كجزء من أمر الشراء الأصلي.
- عدم اكتمال العمل لأن شروط العقد لم تكن واضحة ومضبوطة بشكل صحيح.

الدفع مقابل العمل غير المنجز. <

3.3. الصلاحيات:

- < إدارة المشاريع/ إدارة المكاتب: له الحق في الجرد والاستلام ويعتبر صاحب الحق في تسليم البنود (أمر الصرف).
- < إدارة المتابعة والتقييم/ وحدة الامتثال: يقوم بفحص المستودعات والأصول الثابتة والتأكد من تنفيذ سياسة إدارة المستودعات والأصول.
- < المتبرعون: يجوز للمانح أو من ينوب عنه أن يقوم بمتابعة الجرد الممول من قبله والتدقيق فيه للتأكد من سلامة المخزون خلال فترة المشروع. بعد الانتهاء من المشروع، يتعين على المتبرع أن يقرر ما يجب فعله بالمخزون.
- < إدارة الموارد المالية: للإدارة المالية الحق في الوصول إلى سجلات المخزون ودفاتر الأصول.

3.4. الأمن والسلامة:

- < يجب الاحتفاظ بالأصناف في المستودع في المناطق التي تعمل فيها الرواد.
- < فيما يلي خمسة مخاطر أو تهديدات شائعة وطرق الحد منها:
 - السرقة الداخلية - يمكن تقليل هذا التهديد عن طريق استخدام إجراءات ووثائق واضحة وتعيين موظفين مسؤولين للمستودع.
 - السرقة - تعيين فريق من الحراس / الحراس. تقوية الحماية السلبية والتي تعني تقوية المستودع بجدران عالية وأسلاك شائكة وبوابات معدنية وأبواب وإضاءة فعالة وأقفال قوية وشبكات حديدية على النوافذ وفتحات التهوية.
 - نهب الجماعات المسلحة - يمكن منعه عن طريق تقليل كمية المخزون واختيار مستودع يقع في منطقة غير مكشوفة.
 - الوقاية من الحرائق ضرورية. ممنوع التدخين داخل المستودع. يتم الاحتفاظ بالمواد الحساسة (الوقود والزيوت والكلورات) في أقسام منفصلة. يجب أن تتوفر طفايات الحريق والرمل. يجب تدريب العاملين على استخدام طفايات الحريق في حالة نشوب حريق.
 - الكوارث الطبيعية. قد يؤدي موقع ومقاومة المبنى نفسه إلى حماية المخزون؛ هذا ينطبق بشكل خاص على الفيضانات أو الأعاصير.