

البيرة - فلسطين	النخبة للإستشارات الإدارية	إجراءات الشراء للبلديات
إعداد: طاقم النخبة		أكتوبر 2011

## مادة تعريفية حول إجراءات المشتريات

- يجب أن نعلم ان وحدة المشتريات هي الوحدة المخولة رسميا وإجرائيا ومهنيا أن تقوم بتنفيذ عملية الشراء.
- يمكن لموظفي الأقسام جمع معلومات وبيانات حول التكاليف ولكن فقط موظفي وحدة المشتريات يعرفون كيف اتمام العملية بشكل مهني وقانوني.
- وظيفة المشتريات في البلدية وأي مؤسسة هي ضمان تنفيذ جميع مشتريات البلدية من مواد أو خدمات.
- كذلك لضمان تنفيذ إجراءات المشتريات بما يتوافق مع الأنظمة والتشريعات المقررة وسياسات وتعليمات النظام

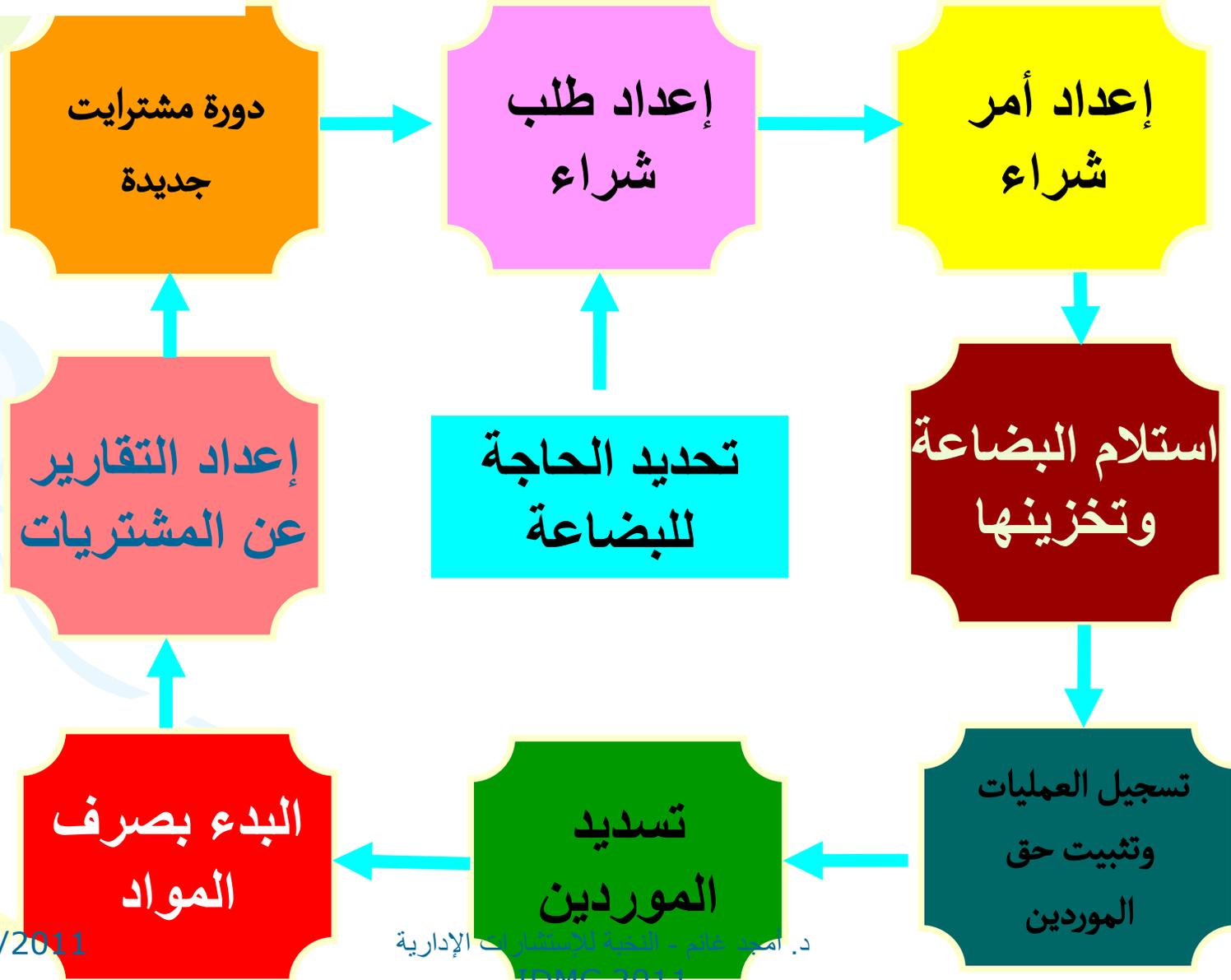


- التأكد من أن البضاعة يتم طلبها عند الحاجة لها
- التأكد من استلام كامل البضاعة المطلوبة والتأكد من أنها وفق الشروط المطلوبة وأنها بحالة جيدة
- التأكد من أن البضاعة يتم حفظها بشكل حسن لحين بيعها
- التأكد من أن فواتير البضاعة المشتراة سارية المفعول وصحيحة
- التأكد من تسجيل وتصنيف المشتريات بالشكل المناسب
- التأكد من أن ترحيل الحقوق المالية لحساباتها الصحيحة (الذمم الدائنة) في حالة الشراء الآجل
- التأكد من إعداد كافة الوثائق والتقارير الإدارية المتعلقة بالبضاعة المشتراة والتي تحتاجها الإدارة



على الإدارة المالية وإدارة وحدة المشتريات تحديد ما يلي:

- ما هو حجم المخزون المناسب ؟
- ما هو حد إعادة الطلب لمواد البضاعة المختلفة ؟
- ما هي الكمية التي يجب طلبها عند الوصول إلى حد إعادة الطلب ؟
- متى يجب عمل عقود شراء طويلة الأجل (مثل موكلين) لأصناف محددة من المواد ؟
- من هو المورد (غير الموكلين) الذي ستشتري منه البلدية؟
- ما هي إجراءات استلام وتخزين البضاعة ؟
- وضع الخطط والموازنات التقديرية للمشتريات للسنة القادمة
- ما هي مصادر التمويل المستخدمة لسداد المشتريات ؟



ادارة عملية ضبط المخزون بطريقة تهدف الى:

- توفير المواد المستهلكة المطلوبة في الوقت المحدد

- ضبط وتسجيل وتنظيم، استلام وتسليم المواد من والى مستودع بلدية البيرة

- ضبط كافة العمليات الخاصة بالموجودات الثابتة من إستلام وتسليم و إتلاف

جوهر الاجراء

العمليات الرئيسية

أهم النماذج

العهد

إستلام و صرف المواد

الجرد السنوي

إتلاف المواد

طلب صرف مواد ADM-INC-01



-توفير المواد والخدمات التي تحتاجها بلدية البيرة بأقل تكلفة وأعلى جودة وفي الوقت المناسب

-التأكد أن موردي البلدية قادرين ومؤهلين على تزويد البلدية بالمواد والخدمات المطلوبة المتفق عليها بالموصفات المحددة من قبل البلدية وفي الوقت المحدد

جوهر الاجراء

آلية تقديم طلب الشراء

عروض الأسعار

الشراء المباشر

تقييم الموردين

الشراء الطارئ

العطاءات

العمليات الرئيسية

تقييم الموردين MDO-PUR-08

طلب شراء MDO-PUR-01

10/25/2011

أموال الخوفاغانه اللجنة الإدارية MDO-PUR-04

IDMC 2011

أهم النماذج

- عمليات شراء المواد

- عمليات شراء الخدمات والأعمال



- رسم سياسات الشراء وإقرارها
- مراقبة تطبيق سياسة المشتريات والعطاءات في البلدية
- تشكيل لجان العطاءات إذا زادت القيمة عن:...

المجلس البلدي

- متابعة العطاءات وتطبيق اجراءات المشتريات
- اعتماد المشتريات التي ضمن الصلاحية المخولة له
- متابعة عامة لتطبيق طريقة العمل من خلال مدير البلدية

رئيس البلدية البلدي



- الاشراف والرقابة على تطبيق طريقة العمل
- اعتماد قائمة الموردين المعتمدين
- اعتماد تقييم الموردين
- اعتماد اوامر الشراء وطلبات الشراء التي تزيد قيمتها عن
- توضيح طلبات الشراء للمواد التي تكون ليست ضمن الموازنة

مدير البلدية

- اعتماد طلبات وأوامر الشراء للمواد والخدمات التي تكون ضمن الموازنة
- عضوية لجان المشتريات و تخويل من ينوب عنه

رئيسي قسم الشؤون  
المالية والادارية

-تطبيق طريقة العمل

-استلام ومتابعة طلبات الشراء الداخلية وإصدار اوامر الشراء

-تقييم الموردين

-متابعة اوامر الشراء والتأكد من استلامها في المواعيد المحددة

رئيس وحدة المشتريات

-فرز العطاءات والتأكد من مطابقتها لجميع المواصفات والكميات

-تحليل العطاءات وعمل المقارنات بينها

-التوصية بالإحالة للمورد المعتمد لكل عملية شراء بشكل منفصل

لجنة العطاءات  
والمشتريات

-اعداد طلبات الشراء الداخلي في حال عدم توفر المواد في المستودع

- استلام المواد المشتره ومعاينتها ومطابقتها مع

المواصفات الواردة في قرار الاحالة والفاثورة وأمر التوريد  
10/25/2011  
IDMC 2011

رئيس قسم المستودع

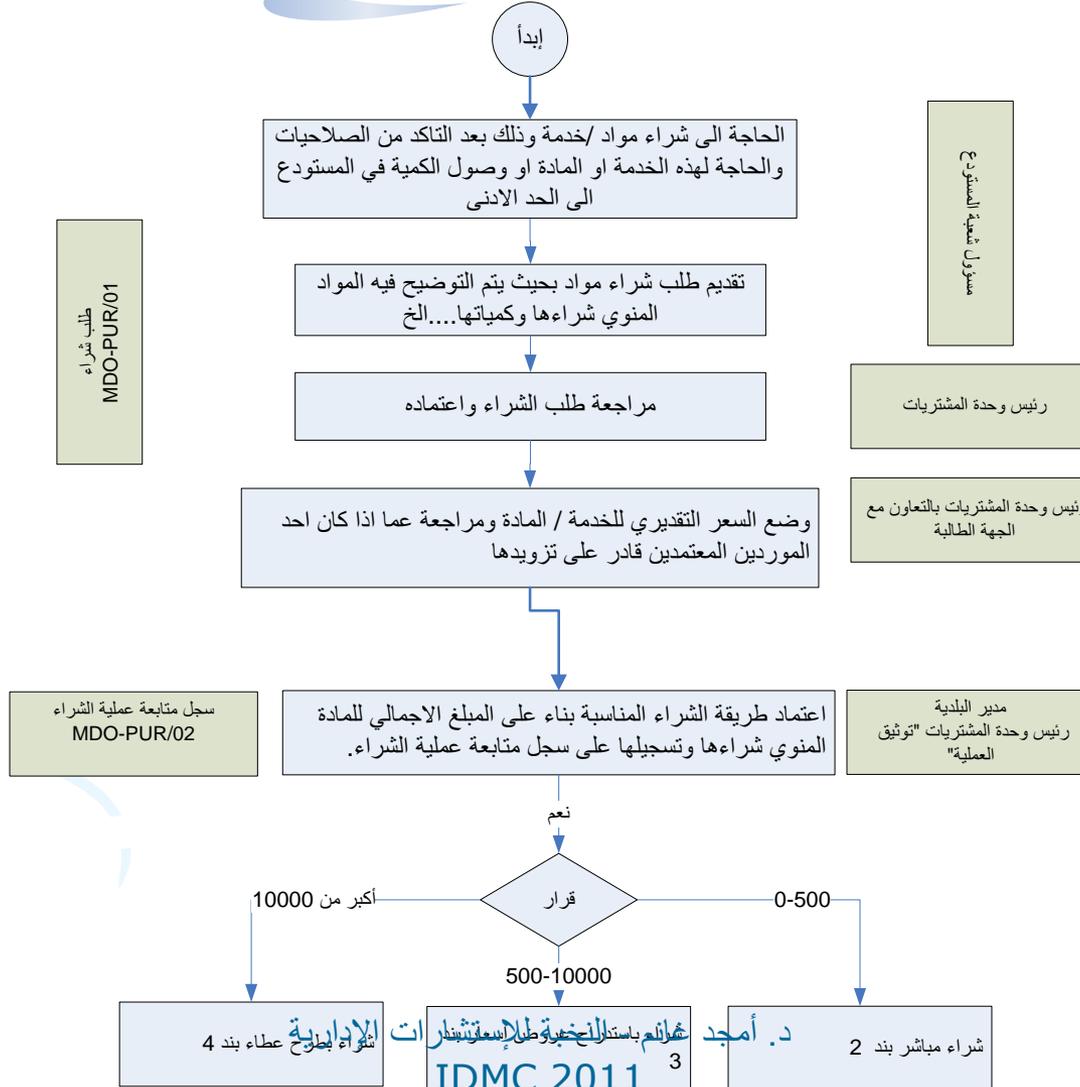


- تشكيل لجنة المشتريات من ثلاثة أعضاء إلى خمسة بحيث تتضمن على الأقل كلا من (ممثلاً عن الجهة الطالبة، المدير المالي ورئيس وحدة المشتريات)
- لجنة العطاءات تتكون من (مدير البلدية، المدير المالي، رئيس وحدة المشتريات، مندوب الدائرة أو القسم المعني، مندوب وزارة الحكم المحلي، مندوب وزارة المالية، مندوب ديوان الرقابة المالية والإدارية، الاعضاء المختارون من المجلس البلدي)
- تكون قرارات لجان العطاءات والمشتريات بالأغلبية، وإذا تساوت الاصوات بسبب تغيب احد الاعضاء، يكون صوت الطرف الذي فيه رئيس اللجنة هو الأرجح

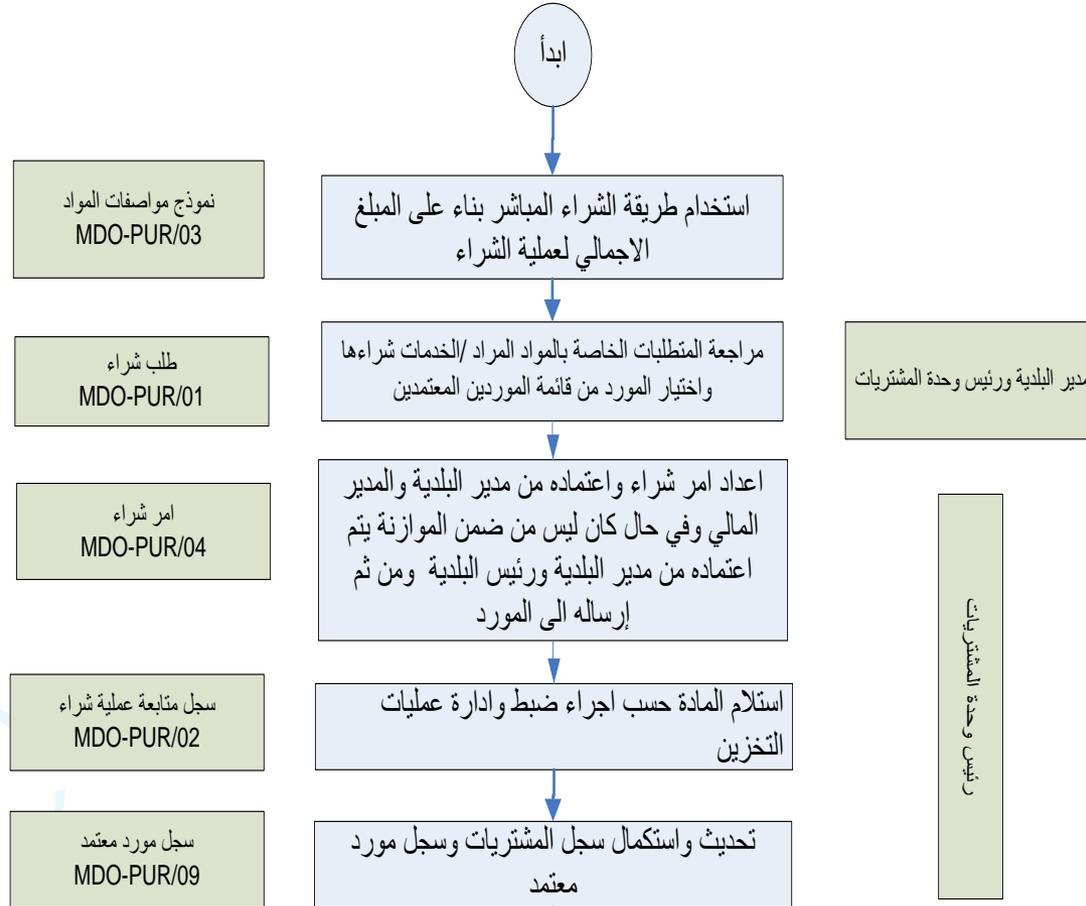


صلاحيات الشراء (الطارئ)	صلاحيات الشراء (ضمن الموازنة)	المبلغ المحدد شيقل	آلية الشراء
مدير البلدية بالتنسيق مع رئيس البلدية	مدير البلدية المدير المالي	أقل من 500 شاقل	الشراء المباشر
رئيس البلدية + المجلس البلدي	رئيس البلدية لجنة العطاءات	أكبر من 500 أقل من 10,000	استدراج عروض أسعار
	رئيس البلدية ولجنة العطاءات	أكبر من 10,000	طرح عطاء

## (1) تقديم طلب الشراء وتحديد الآلية



### (2) الشراء المباشر

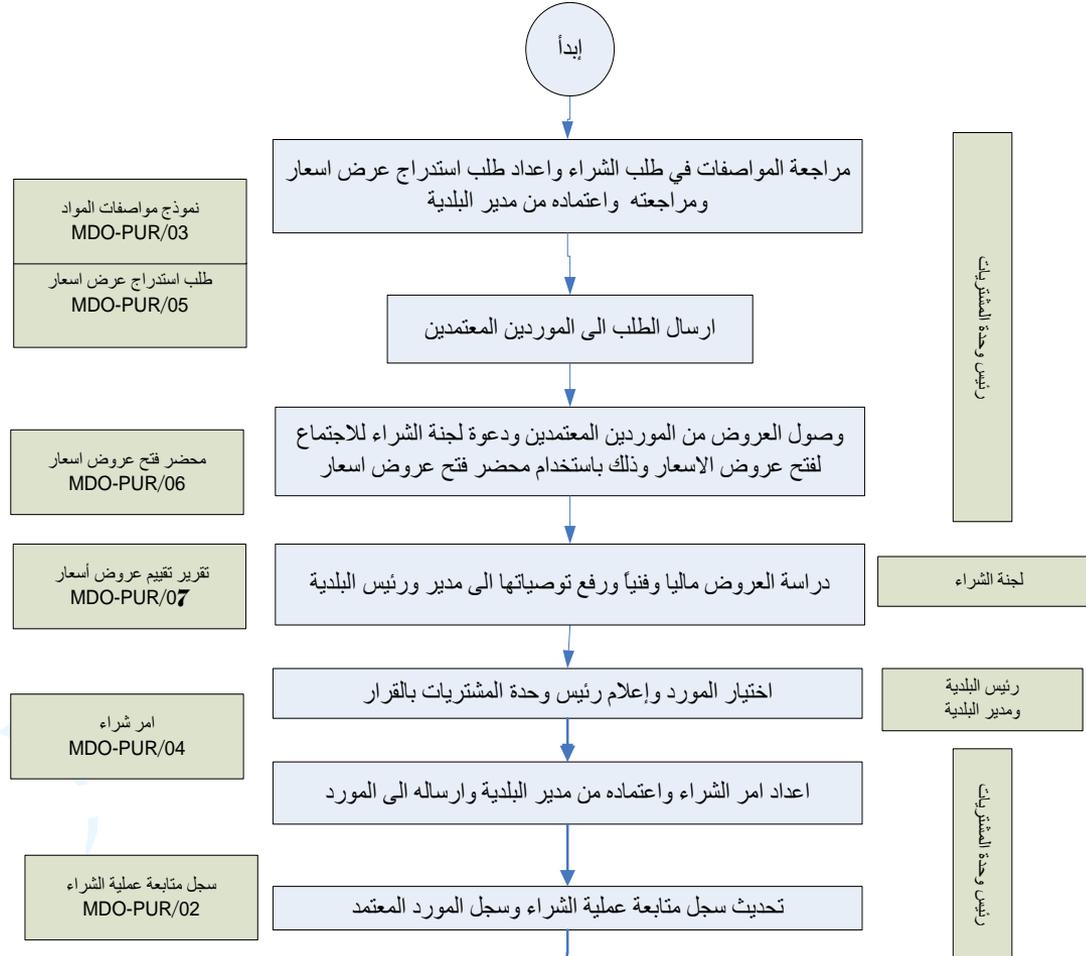




IDMC

# الشراء من خلال عروض الأسعار

## 3. ضبط عملية الشراء باستدراج عروض الاسعار



10/25/2011

د. أمجد غانم - النخبة للإستشارات الإدارية  
IDMC 2011

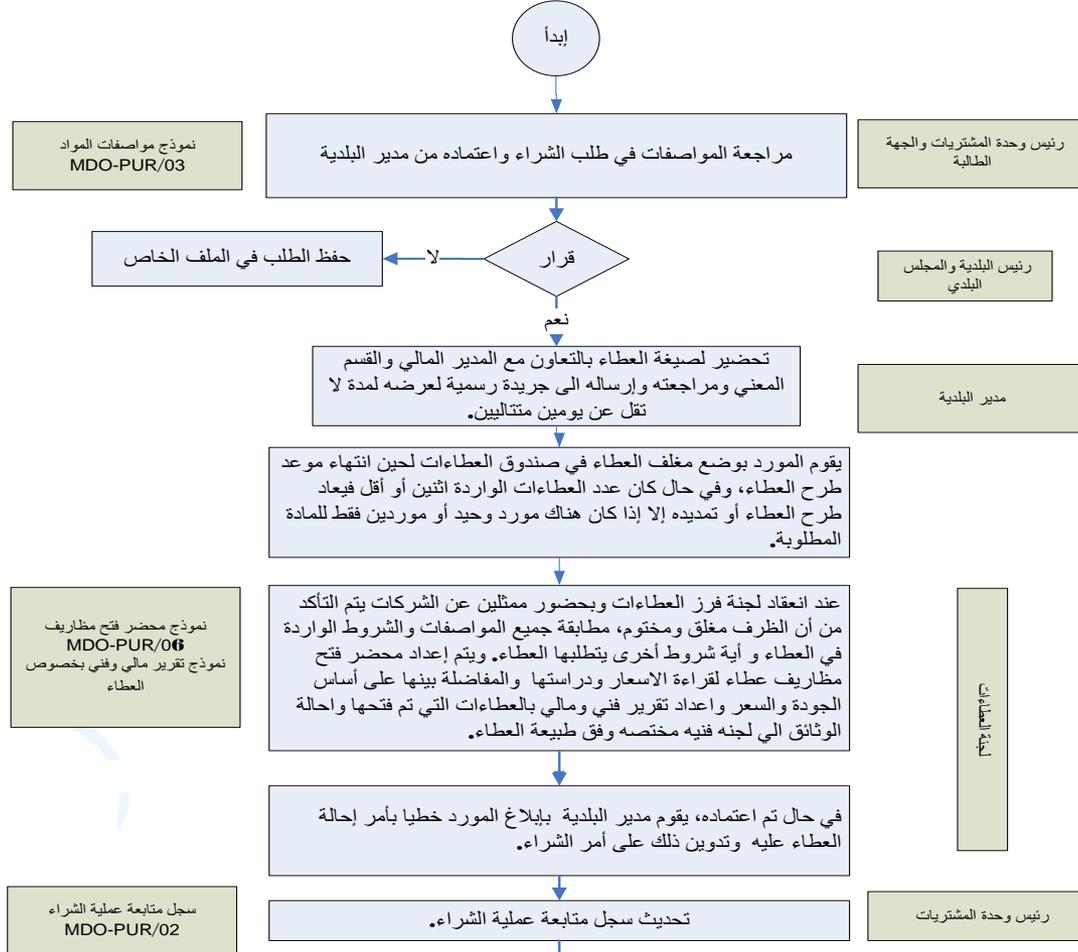
16



IDMC

# الشراء من خلال طرح عطاء

ضبط عملية الشراء بطرح عطاء



10/25/2011

د. أمجد غانم - النخبة للإستشارات الإدارية  
IDMC 2011

17

■ إذا كان المبلغ أقل من 500 شيقل يتم الشراء من خلال رئيس وحدة المشتريات وبصلاحية مدير البلدية ورئيس البلدية

■ إذا تجاوزت القيمة المطلوبة للشراء مبلغ 500 وأقل من 1,000 شيقل عندها يسمح لرئيس وحدة المشتريات بتنفيذ عملية الشراء بموافقة رئيس البلدية على أن يتم استدراج ثلاثة عروض من موردين معتمدين إذا أمكن ذلك،

■ إذا تجاوزت قيمة الشراء مبلغ 1,000 شيقل يتم الشراء وفق آلية وصلاحيات الشراء بطريقة استدراج العروض

- لا يسمح للموظفين بإجراء اي عملية شراء دون الرجوع إلى رئيس وحدة المشتريات الا في الحالات القصوية المبررة وبعد الحصول على موافقة خطية من مدير البلدية أو رئيس البلدية بالقيام بعملية الشراء وضمن الظروف التالية:-
  - العمل خارج أوقات الدوام الرسمي
  - العمل خلال العطل الرسمية.
  - حدوث أعطال طارئة خلال العمل.
- عند الشراء وحالما يصلون إلى البلدية حيث يتوجب عليهم
  - إبراز فاتورة الشراء وسبب الشراء إلى رئيس وحدة المشتريات في اليوم
  - إرسال نسخة عن فاتورة الشراء إلى رئيس قسم المستودع لإدخالها وصرفها حسب الأصول تبعاً لنظام ضبط عمليات التخزين.



- لماذا نضطر للجوء إلى الشراء الطارئ إذا كنا نعد الخطط لأقسامنا بشكل جيد؟
- كم مرة يسمح لنا بتنفيذ عمليات شراء طارئ خلال السنة؟
- ماذا يعني تكرار حالات الشراء الطارئ خلال الفترة الواحدة؟



1. زمن التوريد
2. التوريد فى الموعد
3. إتاحة المخزون
4. مناسبة أسلوب الطلب والاتصالات
5. إمكانية إستعمال التوريد
6. توقف العمل نتيجة خطأ من المورد، الشحن الجزئى، التوريدات المتأخرة
7. إعتماذية المنتج
8. سهولة الصيانة أو التشغيل
9. خبرة التعامل السابقة مع المورد
10. مرفوضات الجودة
11. المواصفات الفنية
12. الخدمات الفنية والتدريب
13. تنافسية الأسعار
14. السمعة الكلية للمورد
15. الشروط المالية
16. خدمات ما بعد البيع
17. المرونة فى الاستجابة لاحتياجات البلدية
18. الإمكانيات الهندسية والتصميم



- من أجل تنفيذ عملية شراء فعالة للمواد أو لتنفيذ الأعمال من المهم إعداد خطة المشتريات وتنفيذ الأعمال التي يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

– ما الذي سيتم شراؤه؟

– متى ستتم عملية الشراء؟

– كم سنشتري؟

– ممن نشترى؟

# قرارات الشراء وحجم المخزون

- لتجنب الوقوع في مشاكل وأخطاء عمليات الشراء وإدارة المخزون بشكل جيد في البلدية هناك ثلاثة سياسات يمكن اتباعها في قرار الشراء:

– طلب الكمية الاقتصادية (EOQ) Economic Order Quantity مع الأخذ بالاعتبار تكلفة طلب المواد في كل مرة، تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، تكلفة نفاذ المخزون

– الطلب في الوقت المحدد (JIT) Just in Time Inventory يهدف إلى تقليل المخزون وشراء المواد التي تحتاج إليها البلدية عند الحاجة لها

– تخطيط حاجة البلدية للمواد Materials Requirements Planning (MRP) تهدف لتقليل مستوى المخزون من خلال تحسين دقة التوقع للحاجة للمواد والتخطيط الفعال لاستخدامها وتوفيرها حسب التوقع



1. فواتير الشراء اقل من 1,000 شيقل أو ما يعادلها.

- فاتورة ضريبية رسمية
- طلب صرف معتمد من رئيس القسم المعني ورئي قسم الشؤون المالية ورئيس البلدية.
- سند ادخال للمستودع معتمد من المستودع (للمشتريات)
- توقيع الدائرة المعنية على الفاتورة ورئيس وحدة المشتريات ورئيس قسم المستودع.



2. فواتير الشراء اكثر من 1,000 شيقل أو مايعادلها
- فاتورة ضريبية رسمية للمشتريات المنتهية.
- مطالبة مالية في حال دفعات على حساب مشاريع أو توريدات مستمرة.
- نسخة من اتفاقية التوريد وعرض الأسعار ونموذج تحليل عروض الأسعار وقرار الإحالة.
- **خصم مصدر من دائرة ضريبة الدخل. (350 دولار)**
- طلب صرف معتمد من مدير الدائرة المعني والمدير المالي ورئيس البلدية.
- سند ادخال للمستودع معتمد من المستودع
- توقيع الدائرة المعنية على الفاتورة ورئيس وحدة المشتريات ورئيس قسم المستودع.

● نصت المادة الرابعة من نظام توريد المواد وتنفيذ الأعمال في الهيئات المحلية على أنه:

”لا يجوز للمجلس أن يعلن عن رغبته في الارتباط على توريد المواد أو تنفيذ الأعمال إلا بعد إذا كان رصيد البند المالي المعتمد يسمح بالصرف ويقع باطلا كل ارتباط يجريه المجلس خلافا لما ذكر، وتكون المسؤولية الناجمة عن مخالفة هذا النظام مسئولية شخصية“



- المادة الخامسة: يكون طلب توريد المواد أو تنفيذ الأعمال الخاصة بالهيئات المحلية وكقاعدة عامة بالمناقصة وبالظرف المختوم، ومع ذلك فإنه يجوز إذا ما اقتضت ظروف الحال ذلك أن يكون طلب التوريد أو التنفيذ بآية طريقة أخرى من الطرق المنصوص عليها في النظام.
- لشراء المواد وتنفيذ الأعمال يتم اتباع ما يلي:
  - الاعلان في الصحف الأوسع انتشارا ليومين متتاليين
  - تخصيص صندوق للطلبات في كل هيئة بمفتاحين، ولا يجوز فتحه
  - تشكيل اللجان، لفتح المظاريف، للبت في العطاء، لجنة الاستلام
  - إبلاغ الوزارة خطيا بنتيجة فتح العطاء
  - الاستقطاع الضريبي، كفالات التوريد وحسن التنفيذ والخصومات



- يكون التوريد أو التنفيذ بالشراء المباشر في حالات ثمل:
- المواد المطلوبة موجودة فقط لدى ورد واحد
  - إذا نصت معاهدة دولية أو اتفاق أو قرار سياسي أو قانوني بالحصول على تنفيذ الأعمال من جهة محددة.
  - حصول ظروف قاهرة أو كوارث أو حوادث مفاجئة أو حرب يتعذر فيها استخدام العطاءات أو المناقصات.
  - وجود اتفاق تعاقدي مسبق ملزم للهيئة المحلية بالحصول على المواد أو توريد الأعمال من مصدر موحد

## حقوق النشر والطبع محفوظة للنخبة للإستشارات الإدارية 2011

10/25/2011

د. أمجد غانم - النخبة للإستشارات الإدارية  
IDMC 2011