



إعداد

محمد على عبد الوهاب معوض

استشارى تطوير مؤسسي وهيكلية

إصلاح نظم المشتريات الحكومية

”تجارب دولية“



الناشر / منشأة
جلال حزى وشركاه
المنشأة / منشأة



ISBN 9789770319925



اصلاح نظم المشتريات الحكومية

الناشر : منشأة المعارف ، جلال حزي وشركاه

٤٤ شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الإسكندرية - ت/ف ٤٨٥٣٠٥٥/٤٨٧٣٣٠٣ الإسكندرية

Email. Monchaa27@yahoo.com

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف: غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء الكتاب أو خزنه في أي نظام لحزن المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أية وسيلة سواء أكانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية ، أو استسخا ، أو تسجيلاً أو غيرها إلا بإذن كتابي من الناشر.

اسم الكتاب : اصلاح نظم المشتريات الحكومية

المؤلف : د / محمد عبد الوهاب معوض

رقم الإيداع : ٧٧٩٤ / ٢٠١٣

التقييم الدولي : ٥-١٩٩٢-٠٣-٩٧٧-٩٧٨

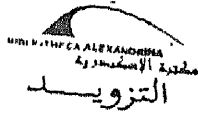
التجهيزات الفنية : المؤلف

كتابة كمبيوتر: المؤلف

طباعة : مطبعة الاخوة

إصلاح نظم المشتريات الحكومية

«تجارب دولية»



إعداد

محمد علي عبد الوهاب معوض
استشاري تطوير مؤسسي وهيكلية

٢٠١٣

الناشر / **منشأة الكارفا** بالأسكندرية
جلال حنرى وشركاه



محتويات الكتاب

- أولاً: المشكلة البحثية ١٠
ثانياً: أهداف الدراسة وأهميتها ١١
ثالثاً: مراجعة الأدبيات ١٢
رابعاً: التساؤلات البحثية ٢٧
خامساً: المنهجية البحثية ٢٧
سادساً: النطاق الزمني للدراسة: ٢٩
سابعاً: تقسيم الدراسة ٢٩

الفصل الأول

الإطار العام لتنظيم المشتريات الحكومية في مصر ٣٣

- المبحث الأول: النظام القانوني المنظم للشراء الحكومي في مصر ٣٤
المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لإدارات المشتريات الحكومية ٥٢
المبحث الثالث: معايير ومجالات رقابة وتقييم نشاط المشتريات ٧٤
المبحث الرابع: المعايير الأخلاقية والفساد في المشتريات الحكومية في مصر ٨٤

الفصل الثاني

تجارب ونماذج دولية

في تحديث وإصلاح المشتريات العامة ١٠٣

- المبحث الأول: التجارب الدولية في التحديث والإصلاح ١٠٤
المبحث الثاني: نماذج المنظمات الدولية في تطوير وإصلاح المشتريات العامة ١١٧

الفصل الثالث

اتجاهات ومداخل لإصلاح نظم المشتريات الحكومية ١٣١

المبحث الأول: لامركزية الشراء وتجزئة العقود الحكومية..... ١٣٢

المبحث الثاني: الشراء والمناقصات الإلكترونية في الشراء الحكومي ... ١٣٩

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء وتقييم أداء وحدات المشتريات ١٤٥

المبحث الرابع: تحليل القيمة وتخفيض تكلفة الشراء الحكومي ١٥٢

الفصل الرابع

١٦٣

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية في الشراء

المركزي..... ١٦٣

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ١٦٩

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ١٧٦

المبحث الرابع: الخاتمة..... ١٨٧

أولاً: نتائج الدراسة ١٨٨

ثانياً: توصيات الدراسة ١٩٣

دليل عمل التفتيش علي أعمال المشتريات ومقاولات الأعمال ١٩٦

المراجع ٢١٩

الملاحق ٢٢٩

إلى

إلى ...

والدي «رحمة الله»

والدتي

زوجتي

أخوتي

بناتي

أشركم جميعاً على مساندي

المقدمة

تعتبر المشتريات الحكومية مجالاً مهماً للنشاط الاقتصادي، إلا أن كثيراً من الدول النامية أغفلت دور المشتريات الحكومية كأداة من أدوات التنمية، وذلك على عكس الدول المتقدمة التي استخدمت المشتريات الحكومية كأداة لتمكين الفقراء والفئات الاجتماعية المستضعفة والمهمشة.

وفي الأونة الأخيرة، قامت الحكومة بالعديد من الإصلاحات في هذا المجال شملت النظام القانوني المنظم للشراء الحكومي، فقد تم تغيير القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣ ليحل محله القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨، الذي جاء بالعديد من الضمانات التي تتعلق بالشفافية والعدالة والموضوعية.

فضلا عن قيام الدولة بإنشاء بوابة للمشتريات الحكومية على شبكة المعلومات الدولية عام ٢٠٠٧ وهي ثمرة تعاون بين وزارة التنمية الإدارية والهيئة العامة للخدمات الحكومية، ويمكن نظم الشراء والتخزين في بعض الجهات الحكومية.

بالإضافة إلى هذه الجهود كانت هناك جهود أخرى لمنظمات دولية منها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والذي كان لهم العديد من الدراسات وورش العمل التي تساهم في إصلاح نظم الشراء ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية ورفع القدرات المؤسسية.

ورغم هذه الجهود؛ فما زالت نظم المشتريات الحكومية تعاني الكثير من المشكلات سواء في النظام القانوني، وخصوصاً بعد مرور أربعة عشر عاماً تقريبا على صدوره، أو في الجوانب التنظيمية أو من ناحية السياسات ونظم التقييم والرقابة.

ولحرص الدولة على ترشيد الإنفاق الحكومي؛ قامت اللجنة الوزارية

المعنية برفع كفاءة المخزون الحكومي والمنعقدة بتاريخ ٢١/١/٢٠١٣ م برئاسة رئيس مجلس الوزراء بعدد من القرارات بشأن تطبيق تجربة الشراء المركزي على جهات الدولة.

وعلى ضوء موافقة رئيس مجلس الوزراء في ذلك الوقت على اتخاذ الإجراءات لتنفيذ تجربة الشراء المركزي، التي يتم من خلالها قيام الهيئة العامة للخدمات الحكومية التابعة لوزارة المالية بتجميع احتياجات تسع عشرة جهة حكومية، وبعد ذلك تقوم بطرح المناقصات والممارسات الخاصة بالشراء على أن يتم التعاقد مركزيا والتنفيذ والتوريد لامركزيا.

وَالآن تقوم المحافظات والوزارات بشراء احتياجاتها واحتياجات الجهات التابعة لها كنوع من التوسع في سياسة الشراء المركزي، الأمر الذي كان يستلزم معه عند بحث إصلاح منظومة الشراء الحكومي في مصر ودراسة هذه التجربة.

هذا، ويتضمن الإطار العام للدراسة العناصر التالية:

أولاً: المشكلة البحثية

تعتبر المشتريات الحكومية مجالاً مهماً للنشاط الاقتصادي، إذ إن ما تطرحه الجهات الحكومية والفروع التابعة لها من مناقصات وخلافه لتوريد سلع وخدمات وأدوات ومواد لازمة لنشاطها يقدر بـ ٣,٣ مليار جنيه في الموازنة العامة للدولة ٢٠١٠ - ٢٠١١ م، وهي تمثل ١,٩٪ من الناتج المحلي ٦,٢٪ من جملة الإنفاق العام، وكذلك ينطبق الأمر نفسه على المشروعات الاستثمارية الحكومية (شراء الأصول غير المالية) التي تسندها الجهات الحكومية والفروع التابعة لها إلى شركات القطاع الخاص، والتي قدرت قيمتها بـ ٤٧,٢ مليار جنيه وهي تمثل ٣٪ من الناتج المحلي ٩,٦٪ من جملة الإنفاق العام^(١).

(١) وزارة المالية، البيان المالي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠١١/٢٠١٠.
http://www.mof.gov.eg/MOFGallerySource/Arabic/Mwazna2010-2011/Financial_statement10-11.pdf

لذا كانت هناك جهود حكومية مستمرة لضبط إنفاق الجهاز الإداري، خصوصاً فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية من ناحية وجهودها في إصلاح منظومة الشراء الحكومية وتعزيز الشفافية والحد من الفساد من ناحية أخرى، يعاونها في ذلك جهود لمنظمات دولية.

إلا أنه على الرغم من هذه الجهود؛ فإنه ما زالت منظومة الشراء الحكومي في مصر من جميع جوانبها التنظيمية القانونية والسياسات والرقابة والتقييم تحتاج إلى إصلاح^(١).

وهنا يثار تساؤل رئيسي وهو ما هي الآليات أو الوسائل التي تساعد في إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر؟ وما هي إتجاهات المستفيدين نحو تجربة الشراء المركزي وأهم إيجابيات وسلبيات التجربة؟

ثانياً: أهداف الدراسة وأهميتها

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة وأهدافها على النحو التالي:

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها:

- التعرف على أنماط الشراء الحكومي في مصر والسمات المميزة للنظام القانوني الحالي ونقاط القوة والضعف فيه وأهم ملامح التعديل المقترح.
- الوقوف على الوضع التنظيمي القائم لإدارات المشتريات في الجهات الحكومية.
- التعرف على أهم معايير ومجالات التقييم والرقابة في منظومة الشراء.
- عرض أهم التجارب والنماذج الدولية الرائدة في إصلاح نظم المشتريات العامة.

(١) راجع: عبد الفتاح الجبالي، الشفافية في المشتريات والمشروعات الحكومية لضمان المنافسة المتكافئة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، سلسلة أوراق تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يونيو ٢٠٠٩). www.CIPE-arabia.org
د. محمد محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة الهيكلة المؤسسات العامة والخاصة: المدخل للتميز الإداري، (طنطا، دار الخولي للطباعة والنشر، ٢٠٠٩) ص ٤٥٣-٥١٢.

- التعرف على أهم الاتجاهات والمداخل التي تساعد في إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر.
- دراسة وتحليل تجربة الشراء المركزي ومعرفة اتجاهات المستفيدين من التجربة والوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات المحققة من التجربة.

أهمية الدراسة:

يحتل موضوع الدراسة أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية معًا.

فمن الناحية العلمية :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الندرة النسبية للأبحاث في المكتبة العربية التي تناولت إصلاح نظم المشتريات الحكومية وخصوصًا باللغة العربية، وتحديدًا التي تعرضت لموضوعات إصلاح نظم المشتريات من منظور متكامل أو التي بحثت الجوانب التنظيمية وهيكل العمالة. ثم يأمل الباحث في تقديم إسهام متواضع في عملية التراكم العلمي يضاف إلى المكتبة العربية.

أما من الناحية العملية :

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تتناول مجالًا مهمًا من مجالات النشاط الاقتصادي والمتمثل في المشتريات الحكومية، ومحاولة إصلاح نظم الشراء الحكومي سوف يساعد في الجهود المبذولة من جانب الدولة، في رفع كفاءة هذه المنظومة وترشيد الإنفاق وخاصة في مجال السياسات.

ومع التوسع من جانب الدولة في سياسة الشراء المركزي لتشمل المحافظات، فإنه يعد تناول الدراسة تحليل تجربة الشراء المركزي من الأمور التي تساعد في التعرف على إيجابيات وسلبيات هذه التجربة، ومن ثم يأمل الباحث في تقديم مجموعة من التوصيات العملية والدروس المستفادة من التجارب الناجحة التي قد تسهم في دعم جهود الإصلاح.

ثالثًا: مراجعة الأدبيات

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة التي اهتمت بموضوع الدراسة، يمكن تقسيم الأدبيات السابقة إلى عدة محاور على النحو التالي:

- ١- محور الدراسات التي ركزت على الشراء الإلكتروني وميكنة نظم الشراء والتكامل بين الشراء الإلكتروني وأسلوب الأداء المتوازن.
 - ٢- محور الدراسات التي ركزت على تجارب الدول في إصلاح المشتريات الحكومية.
 - ٣- محور الدراسات التي ركزت على الجوانب الأخلاقية في الشراء ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية.
 - ٤- محور الدراسات التي ركزت على ترشيده الإنفاق الحكومي في مجال الشراء.
 - ٥- محور الدراسات التي ركزت على قضايا الشراء الحكومي على مستوى المحليات في بعض الدول (الشراء التعاوني - الموازنات).
- أولاً: محور الدراسات التي ركزت على الشراء الإلكتروني وميكنة نظم الشراء والتكامل بين الشراء الإلكتروني وأسلوب الأداء المتوازن.

(١) دراسة Siladitya S, Padhi بعنوان^(١):

E- procurement in government: adoption, evaluation, and collusion studies

أهداف الدراسة: نظراً للأهمية المتزايدة لعملية الشراء الإلكتروني على المستوى الخاص وعلى المستوى الحكومي بصفة عامة. تناولت الدراسة عملية التسويق الإلكتروني من جميع الجوانب وتشتمل هذه الدراسة على تعريف التسويق الإلكتروني والعوامل المؤثرة فيه سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، وتناولت الأشياء ذات السعر الثابت والأشياء ذات السعر غير المحدد. وكيفية تحديد الوقت وكيفية تنفيذ العروض الفنية وكيفية تحديد فترة الضمان وكيفية توزيع وتحديد المزايدات للحد من أي شبهة حدوث فساد، كما شملت الدراسة عملية توزيع المشتريات في التسويق الإلكتروني والعقود قصيرة الأجل وكيفية تقليل العوامل السلبية. الأعمال السابقة ساعدت

(1) Padhi S, Siladitya, E- procurement in government: adoption, evaluation, and collusion studies, PhD, Indian institute of technology, 2010.

في تعريف وتحديد معظم العوامل المؤثرة في عملية التسويق الإلكتروني والعلاقات المختلفة بين كافة العوامل المؤثرة.

ودارت تساؤلات الدراسة حول ١١ قسم من الإدارات الحكومية وتناولت العوامل المختلفة بالتحليل، وكيفية تنظيم وإنشاء المزايدات العلنية للحد من التواطؤ وتجهيز وتطوير هذه الأساليب في المناطق الريفية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع النتائج المستخدمة في الطرق التقليدية. كما استخدمت الدراسة طرق القياسات البارامترية في المزايدات. وتمت دراسة كيفية قبول قيمة السعر الأساسي المصمم على أساس التجربة والخبرة. وكيفية تحديد إطار التحرك ومحتويات ومكونات العمل المتوسط. كما تناولت الدراسة كيفية تحديد هامش الربح وتقييم التكاليف الإجمالية للمشروع. والوصول إلى الحد الأدنى من تضييق الوقت لتقليل العوامل التي تؤثر في عملية السعر والنسبة المبنية على السعر، كما أن تقليل الوقت من شأنه أن يقلل التواطؤ في المؤسسات الحكومية.

نتائج الدراسة: أشارت الدراسة إلى أن كل تكنولوجيا المعلومات في هذا الاتجاه توفر ٧٠٪ من الوقت والجهد عن الطرق اليدوية.

(٢) دراسة رحاب محمد على بعنوان^(١): مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين صناعة النقل الجوي.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى التوصل إلى تقديم مدخل مقترح للتكامل بين الأدوات الإدارية والتكنولوجية الحديثة وتمثل في قياس الأداء المتوازن ودور الشراء الإلكتروني بغرض تحسين أداء شركات طيران الشرق الأوسط محل الدراسة.

(١) رحاب محمد علي، مدخل مقترح للتكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين صناعة النقل الجوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة،

المشكلة البحثية: تمثلت المشكلة البحثية لهذه الدراسة في وجود انحسار في نمو النقل الجوي الدولي في السنوات الأخيرة مع ارتفاع تكاليف التشغيل وانخفاض المردود على المستوى الإقليمي، زيادة السعة المعروضة أدى إلى إيجاد جو من التنافس غير الشريف والمتمثل في وجود حرب معلنة وخفية في الأسعار ويدور التساؤل الرئيسي حول هل هناك أسلوب لدفع شركات الطيران من عثرتها؟

الفروض البحثية:

- هناك علاقة تكامل بين الشراء الإلكتروني وأسلوب الأداء المتوازن يؤثر إيجابياً على تحسين أداء شركات الطيران.
- هناك علاقة تكامل بين الشراء الإلكتروني ومنظور الأداء (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار والتعليم في تحسين أداء شركات الطيران
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للخصائص الشخصية للمسؤولين عن شركات الطيران على آرائهم نحو الشراء الإلكتروني وأسلوب قياس الأداء المتوازن وتحسين الأداء.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أهمية المنظورات الأربعة (المنظور المالي والعملياتي والعملاء والابتكار) الخاصة بقياس الأداء المتوازن ودورها في حل المشاكل التنظيمية والإدارية وان التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لشركات الطيران برفع من قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الموضوعة وتحسين أدائها وخفض التكاليف بها.

(٣) دراسة حسان جاسم الحاج بعنوان^(١): أثر الشراء الإلكتروني

على مديري العمليات الصناعية: دراسة تطبيقية

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل والاتجاهات التي تؤثر على تبني الشراء الإلكتروني وأثر الشراء الإلكتروني على كفاءة وفاعلية وظيفة الشراء.

(١) حسان جاسم الحاج، أثر الشراء الإلكتروني على مديري العمليات الصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.

المشكلة البحثية: كانت المشكلة البحثية تدور حول اقتصار استخدام الحاسبات على الأمور والمهام التقليدية رغم توافر المقومات والحاسبات والشبكات، بالإضافة إلى عدم إقبال الشركات السورية على استخدام التجارة الإلكترونية وتدابير الاحتياجات إلكترونياً.

الفروض البحثية: كانت الفروض البحثية لهذه الدراسة تتمثل في الآتي

• عدم وجود اختلافات جوهرية في الاتجاهات نحو الشراء الإلكتروني وبين المديرين الذين يستخدمون والذين لا يستخدمون تطبيقات الشراء الإلكتروني.

• عدم وجود اختلافات جوهرية فيما يخص الخبرة الشخصية في استخدام الشراء الإلكتروني، والثقة بأمن التعاملات الإلكترونية، ودعم الإدارة العليا وبين المديرين الذين يستخدمون والمديرين الذين لا يستخدمون تطبيقات الشراء الإلكتروني.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في الاتجاهات نحو الشراء الإلكتروني ودور الخبرة الشخصية والثقة بأمن التعاملات الإلكترونية ودعم الإدارة العليا وأثر الشراء الإلكتروني على الكفاءة.

(٣) دراسة Nasir Uddin Ahmed، بعنوان:

The utilization of microcomputers in state and local government purchasing: an empirical assessment⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور أجهزة الكمبيوتر الصغيرة في تحسين الأداء والقضاء على مشكلة الميزانيات، وقد عرض الباحث أهمية المشتريات على أنها جزء مهم من المهام التي تضطلع بها الإدارة اليوم. في الثمانينات من القرن الماضي سنة ١٩٨٠.

(1) Ahmed, Nasir Uddin, The Utilization of microcomputers in state and local government purchasing: an empirical assessment. PhD. the university of Mississippi, 1991.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام أجهزة الكمبيوتر الصغيرة في هذا المجال. وتطوير النماذج التي يُمكن أن تُستخدم في هذا الاتجاه، وتم تصميم النموذج النظري للدراسة بحيث يُعطي شرحاً وافياً، لاستخدامات الحاسب الصغير في هذا المجال، وتم اختبار النموذج من خلال تطبيق برامج مسحية على الحكومات المحلية وكانت هذه الدراسات مبنية على أساس استخدام الجهود الفردية والمنظمات وكل البيئات الفاعلة في هذا المجال. وتم تدريب الأفراد وتحقيق الدوال الإحصائية.

مشكلة الدراسة: كانت تدور حول المشكلات التي واجهت الإدارة فيما يتعلق بحساب الميزانية، وكان من المعتقد أنه بتحسين أساليب الشراء فإنه يُمكن التغلب على مشاكل الميزانية، ولقد لعبت أجهزة الكمبيوتر الصغيرة دوراً مهماً في تحسن الأداء في هذا الجانب خلال حقبة الثمانينات، ولكن كانت الجهود المتعلقة بتطوير الحواسيب الصغيرة في هذا المنحى لا تعدوا جهوداً فردية ولم يكن هناك بحث علمي يوضح كيفية استخدام أجهزة الكمبيوتر الصغيرة في هذا الاتجاه.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تُفيد بأن التدريب على استخدام الحواسيب الصغيرة في مجال المشتريات في منشآت الحكومة المحلية والمنظمات في مجال الشراء يكون له تأثير إيجابي على جوانب الميزانية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن استخدام التدريب يرفع من مستوى الأداء.

ثانياً: محور الدراسات التي ركزت على تجارب الدول في إصلاح المشتريات الحكومية.

(١) دراسة Steohen, Anthony & Shane, Evans بعنوان^(١) :

(1) Stephen, Anthony & Shane, Evans, reforming public procurement in Australia via cost sharing incentives, Australia, macroeconomics, 2010, pp -6-26.
http://www.macroeconomics.com.au/files/Background_Brief_2010-01_Reforming_Public_Procurement_in_Australia_via_Cost_Sharing_Contracts.pdf

Reforming public procurement in Australia via cost sharing incentives

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى بحث العيوب الحالية في نظم المشتريات العامة في استراليا من خلال دراسة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالشراء العام التي تتبناها الحكومة الاسترالية وتحديد كيفية استخدام عمليات الشراء والعطاءات كمحفز لتحقيق وفورات في الميزانية الاسترالية وتحقيق الكفاءة والتي يمكن أن توفر ١٤ بليون دولار سنويا.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الشراء الخارجي لم يعمل على خفض الإنفاق والسبب في ذلك التطبيق الضعيف لتلك السياسات، فلم تعمل السياسات الجديدة على وجود منافسة حقيقية بل نقلت الإنفاق إلى القطاع الخاص وأنه يجب أن تبنى سياسات الشراء على أساس القيمة مقابل النقود وأنه بجيب تقديم المزيد من الترتيبات والإجراءات الرشيدة فيما يخص الشراء العام على أساس عقود مشاركة التكلفة والمناقصات العامة والتي يمكن أن توفر ١٤ بليون دولار سنويا.

(٢) دراسة Louise, Knight et all بعنوان^(١) :

Government reform and public procurement

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى التعرف على عناصر الشراء والتوريد التي تقوم بها مؤسسات القطاع العام أو الحكومي في ١٣ دولة بمساعدة مجموعة مختارة من الأكاديميين والممارسين للعمليات التجارية في القطاع العام وعمل مناقشات مشتركة واستخراج ودراسة العوامل الداخلية لعملية الشراء ونشر التقارير المتعلقة بالمشتريات والتوريدات.

(1) Louise, Knight et all, government reform and public procurement, executive report of the first workshop in government reform and public procurement (Hungary, the chartered institute of purchasing & supply, 10-12 April 2003, pp6=20.
http://www.irssp.com/Local/pdfs/irspp1_academicreport.pdf

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على البيانات المتعلقة بالمشتريات في فترة الدراسة من ١٣ دولة، وركزت الدراسات على تحليل السياسات والاستراتيجيات وخطط العمل المتعلقة بعملية الشراء في المؤسسات الحكومية سواء قبل أو بعد أو في أثناء المناقصات.

أهم النتائج: توصلت الدراسات إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن أغلب الدول اتخذت قرار الشراء فيها يخضع لمبدأ السعر الأرخص فيما عدا سنغافورة التي تركز على عناصر أخرى مثل الكفاءة وطول عمر السلع والجودة.
- أن جميع الدول بلا استثناء تخضع لتحديث بياناتها الخاصة بموضوع الشراء، ففي أستراليا يوجد أكثر من منهج للسيطرة على المعلومات في مجال الشراء، بينما في فنلندا توجد ١٣ منظمة تعمل على تجهيز البيانات والمعلومات الخاصة بالشراء الحكومي.
- يوجد اهتمام من جانب بعض الدول بعملية تحديث المؤسسات الحكومية المسئولة عن الشراء كالولايات المتحدة وبلجيكا وكندا، وأسهمت نتائج التطوير في تعظيم المخرجات الخاصة بهذه المؤسسات.
- هناك بعض المؤسسات تختص بالشراء الحكومي مثل الوضع في المملكة المتحدة وألمانيا.
- أن جميع الدول التي خضعت لهذه الدراسة بها نظام يتبع لمعالجة نفقات الشراء في القطاع الحكومي
- أن أكثر الدول تنظيماً في إجراءات الشراء بلجيكا وألمانيا وأن ما يميز نظام المشتريات في المؤسسات الأسترالية والبلجيكية والسنغافورية في المشتريات العامة هو:
 - وجود إجراءات صارمة للعمليات الإجرائية الخاصة بالمشتريات.
 - المؤسسات المشرفة على المشتريات العامة جزء مكمل وجزء من المؤسسات العامة.

- المؤسسات المشرفة على الشراء العام لها علاقة قوية بالمؤسسات الاجتماعية.

ثالثاً: محور الدراسات التي ركزت على الجوانب الأخلاقية في الشراء ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في المناقصات.

(١) دراسة Bennett, Lani بعنوان^(١)،

A quantitative analysis of ethical dilemmas, and factors in government procurement.

في سنة ٢٠٠٦م قامت حكومة الولايات المتحدة بتخصيص مبلغ ٤٠٠ بليون دولار لشراء السلع والخدمات المختلفة. ودفعت ٦٠٩ ملايين دولار لتسوية حالات التعثر والغش في العقود الحكومية وحالات الغش والاحتيال التي كلفت الحكومة هذه المبالغ التقديرية كانت في الدوائر الحكومية. وهذا ما دفع كثيراً من المهنيين والمهتمين بالمناداة بإنشاء إدارات تختص بالعقود الحكومية.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل الأخلاقية وتأثير ذلك في الجوانب الديموغرافية في جوانب الحياة مثل تأثير ذلك في التعليم والخبرة والسن والمسمى الوظيفي والجنس. التساؤلات الدراسة:

- كيفية النظر إلى القضايا الأخلاقية المتفق عليها؟
- كيفية تقليل العوامل التي تؤدي إلى تدهور المستوى الأخلاقي؟
- تأثير العوامل التي تُسرّع من مستوى الانهيار الأخلاقي؟

فتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والعمر والمستوى الوظيفي أو المسمى الوظيفي والسن ومستوى التعليم. وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين المستوى الأخلاقي وبين تعزيز مجموعات المهارة ورفع درجة الامتثال وتحسين الأداء بصفة عامة.

(1) Bennett, Lani, A quantitative analysis of ethical dilemmas, and factors in government procurement, PhD, Walden university, 2011.

(٢) دراسة Konstantin, Pashev بعنوان^(١) :

Reducing corruption risks and practices in public procurement: evidence from Bulgaria.

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة حول كيفية تقليل مخاطر الفساد في الممارسات المتعلقة بالمشتريات الحكومية في بلغاريا.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أهمية ضرورة تغيير أسلوب التعاقد المعمول به حاليا في بلغاريا لتوفير أقصى حرية من الشفافية في الإنفاق العام وأهمية وجود أسواق متنافسة وأن هناك خمس مراحل للشراء يجب محاصرتها العوامل التي تؤدي إلى الفساد منها المرحلة الأولى والثانية وهي الخاصة بمرحلة التخطيط وجمع البيانات الخاصة بالشراء وكذلك مرحلة إعداد المناقصات والمستندات الخاصة بها، أن الفساد في المشتريات كان يشمل التركيز على موردين بعينهم وعلى المواصفات الفنية في البضائع والخدمات محل التعاقد أو من خلال تغيير بعض المواصفات المحدودة سلفا لتحقيق فوائد مالية لبعض الأطراف وأن هناك خطوات يمكن بها محاصرة عوامل الفساد وهي:

- تطبيق روح القانون وليس مجرد التمسك بالنصوص الجامدة لأن هناك وسائل للفساد تحاول السير تحت مظلة القانون.
- تطبيق القواعد المحاسبية على المراجعين المحاسبين سواء داخل جهاز الحكومة أو خارج المنظومة الحكومية وإشراك الجميع في المسؤولية وتطبيق المسؤولية القانونية بأثر رجعي على كل المحاسبين.
- إنشاء نظام للتحكم في عملية الشراء يعمل على وضع مواصفات قياسية.

(1) () Konstantin, Pashev, "Reducing corruption risks and practices in public procurement: evidence from bulgaria", Bulgaria, governance monitoring association, December 2009 pp 3-9.
http://www.gma-bg.org/upl_doc/reducing_corruption_in_pp.pdf

دراسة أيمن أمين السيد الباجوري بعنوان^(١):

تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز على مدخل الشفافية:

أهداف الدراسة: - سعت الدراسة إلى عرض وتحليل لأهمية المناقصات في المنظمات الحكومية ومكوناتها وأهم ما تتميز به من خصائص وإبراز المراحل المختلفة التي تمر بها إدارة المناقصات وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين طرق الشراء وتحليل الإطار القانوني الحاكم للمناقصات والوقوف مع سبيل إصلاح إدارة المناقصات في القطاع الحكومي بالتركيز على مدخل الشفافية.

المشكلة البحثية: تدور المشكلة البحثية للدراسة حول مدى تحليل أسس إدارة المناقصات بالمنظمات الحكومية المصرية وتطبيق الشفافية في تطوير إدارة المناقصات بتلك المنظمات وبصفة خاصة حالة الهيئة العامة للأبنية التعليمية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على التكامل المنهجي بين المنهج الوصفي التحليلي والمنظور القانوني ومنهج دراسة الحالة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الاتجاهين القانوني والمؤسسي من جانب، والمالي من جانب آخر يمثلان أهم وأفضل الاتجاهات التي تدرس الشفافية في إدارة المناقصات على اعتبار محورية المؤشرات الخاصة بتلك الاتجاهات في تقليل فرص الفساد في إدارة المناقصات، وإن التحويل للمناقصات باستخدام نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص يعمل مع تحقيق العديد من المزايا، أهمها الاستفادة من النظم والكفاءات الإدارية، كما توصلت إلى أن النظام الحالي للمناقصات يشتمل على عناصر للتحيز ناحية الإدارة وإن هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق الشفافية في إدارة المناقصات تمثلت في ضرورة إصدار إطار قانوني شامل عن الشفافية في المناقصات الحكومية، ودعم

(١) أيمن أمين السيد الباجوري، تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز على مدخل الشفافية مع دراسة حالة الهيئة العامة للأبنية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٨.

الإدارة العليا لتطبيق الشفافية ودعم الثقافة التنظيمية للعاملين بإدارة المناقصات وتدريب العاملين عليها وأخيرا تطوير الجوانب التكنولوجية المتعلقة بتقديم كافة المعلومات والتسهيلات المتعلقة بالمناقصات .

رابعاً: محور الدراسات التي ركزت على ترشيد الإنفاق الحكومي في مجال الشراء.

(١) دراسة علاء الدين محمد كاظم وآخرين بعنوان^(١)، ترشيد الإنفاق الحكومي في مجال الشراء والتخزين.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى منع الإسراف في عمليات الشراء الحكومي الغير مخططة والغير مطلوبة والحد من إهدار المال العام وترشيد الإنفاق في مجال الشراء والتخزين عن طريق خفض تكلفة الأنشطة الخدمية الخاصة بالشراء والتخزين الحكومي.

المشكلة البحثية: تتمثل المشكلة البحثية في وجود إنفاق حكومي غير مبرر في مجال الشراء والتخزين نتج عنه وجود مخزون رآكد واستمراره دون تحركه من عام لآخر نظرا لشراء أصناف يتم شراؤها ولا يتم استخدامها وإن أغلب عمليات الشراء الحكومي غير مخططة.

الفروض الدراسة:

- هناك ارتباط بين عمليات الشراء غير المخطط وبين تراكم كميات كبيرة من المخزون الرآكد.
- عدم إعمال واستخدام أدوات الرقابة المخزنية التقليدية المتعارف عليها وصورية أعمال الجرد المخزنية.
- وجود قصور في التنظيم الداخلي للوحدات الإدارية من تحقيق أهم مقومات التنظيم النآجح.

(١) علاء الدين محمد كاظم وآخرون، ترشيد الإنفاق الحكومي في مجال الشراء والتخزين، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، سبتمبر ٢٠٠٣.

• قدم لائحة المشتريات والمخازن وكثرة التعديلات التي جرت عليها ولا تزال تجرى عليها.

• نقص القوى العاملة المؤهلة والمدربة في كل من المخازن والمشتريات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى إن هناك ضعف في استخدام أدوات الرقابة المخزنية الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف التخزين وأصبحت المخازن تشكل مصدر إنفاق مالي غير مبرر، وبالنسبة للجانب التنظيمي تبين أن هناك قصورًا في التنظيم الداخلي للوحدات الإدارية فيما يخص المشتريات والمخازن عن تحقيق أهم مقومات التنظيم الناجح، وبالنسبة للجانب التشريعي قد تبين عدم فاعلية لائحة المخازن والمشتريات الحالية نظرا لتقدمها وكثرة التعديلات إلى أجريت ولا تزال تجرى عليها.

خامساً: محور الدراسات التي ركزت على قضايا الشراء الحكومي على مستوى المحليات في بعض الدول (الشراء التعاوني - الموازنات).

(١) دراسة Lke, Lsaac بعنوان^(١):

**Barriers to cooperative purchasing in local government:
a case study of the procurement process in the city and
country of Los Angeles.**

أهداف الدراسة: سعت الدراسة للتعرف حالة الشراء التعاوني في مقاطعة ومدينة لوس أنجلوس على مستوى الحكومة المحلية في خلال الخمس سنوات الأخيرة وذلك في البضائع والخدمات المتشابهة، وتحديد العوائق التي تعوق وتمنع عملية التطور في عملية الشراء التعاوني وهذه العوائق كانت مركزة بين الموظفين الرسميين ومديري المشتريات في تنفيذ عقود الشراء بهدف تطوير الأداء الاقتصادي.

(1) Lke, Lsaac, Barriers to cooperative purchasing in local government: a case study of the procurement process in the city and country of los Angeles, D. p. A, University of LA Verne, 2004.

منهج الدراسة: اعتمدت منهجية الدراسة على الأسلوب الوصفي من خلال دراسة المستندات الأساسية وإجراء المقابلات وجهاً لوجه. وتم تجميع بيانات من عدد (٣١) عملية شراء وتحليل بيانات هذه العملية.

تساؤلات الدراسة: كان التساؤل الرئيسي هو هل توجد عوائق تعوق عملية الشراء التعاوني في مقاطعة ومدينة لوس أنجلوس؟

النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة لأن عملية الشراء التعاوني من العمليات الضرورية جداً وتحقيقها يؤدي لفوائد اقتصادية كبيرة، كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة المستويات العليا من الإدارة ومراجعة مديري المشروعات من أجل الوقوف على أسباب عدم تنفيذ مشروع الشراء التعاوني ومحاولة تصحيح الأخطاء.

(٢) دراسة Caggiano M, Nicholas بعنوان^(١):

Demographic budgeting: A model of state and local government purchases "California"

هذه الورقة البحثية تتناول المشاكل التي تحدث في تنظيم الميزانية الخاصة بالشراء، الميزانية الديموغرافية عبارة عن نموذج من نماذج الميزانيات الذي يربط بين الإنفاق وعدد السكان في منطقة معينة وبين الخدمات الحكومية المطلوبة لهذه المنطقة كما تهتم الدراسة بتقسيم السكان المستهدفين من الخدمة من حيث السن حيث يتم على هذا الأساس التنبؤ بحجم المشتريات.

هذه الدراسة تبني أول تصور لدراسة المشتريات وربطها بنوعية السكان من خلال ثلاث طرق: أول اتجاه هو الذي يربط المشتريات بزيادة أو قلة عدد السكان مع الأخذ في الاعتبار معدل الزيادة أو التناقص. والاتجاه الثاني هو الذي يربط بين عدد السكان وما يحتاجون من خدمات. والاتجاه الثالث وهو الذي يُقسم السكان إلى مجموعات عمرية فنجد أن مجموعات معينة

(1) Caggiano M, Nicholas. Demographic budgeting: a model of state and local government purchases "California", PhD, the rand graduate school. 1985.

مثل مجموعات الشباب والصغار تحتاج لخدمات تعليمية أكثر بينما نجد أن مجموعات مثل المسنين يحتاجون أكثر للخدمات الصحية وما يتعلق بها. وتختلف هذه الخدمات من حيث الكم والنوع والمنطقة التي يتم تقديم الخدمات فيها، وتم حساب الخدمات والرعاية الصحية المطلوبة على أساس الحساب الديموغرافي لمدة ٣٥ سنة قادمة، وتم تصميم هذا النموذج أول مرة في جامعة كاليفورنيا. كما تم توقع تناقص بعض المشتريات في بعض الخدمات التي تقدمها الحكومة من خلال تطبيق مصفوفة الخدمات. كما يمكن استخدام نفس النموذج لتطبيقه في أماكن أخرى عندما تكون هناك مدخلات أخرى.

ولقد كشفت مراجعة الأدبيات عما يلي من ملاحظات:

- أن المنهج القانوني والمنهج الوصفي التحليلي من أهم المدخل التي تتعامل مع موضوع إصلاح نظم المشتريات الحكومية.
- أن الأدبيات التي تناولت الجانب القانوني تناولته قبل التعديلات التي قام المشرع بإدخالها على القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ ولائحته التنفيذية؛ ما استوجب إعادة استخدام المنهج نفسه لدراسة وتحليل التعديلات، خصوصاً أنه قد تبين وجود تأثيرات إيجابية وسلبية لهذه التعديلات على كفاءة النظام القانوني الحالي.
- أن أغلب الأدبيات التي تناولت موضوع الإصلاح أو التطوير في المشتريات العامة تناولته من بعض الجوانب من دون الأخرى.
- أكدت الدراسات أهمية الشراء والمناقصات الإلكترونية في خفض تكاليف الشراء وتحسين الأداء، وأهمية وجود علاقات بين المؤسسات التي تشرف على الشراء العام والمؤسسات الاجتماعية.
- وقد استفاد الباحث من مراجعة الأدبيات في إعداد الفصل الأول الخاص بدراسة وتحليل الجوانب القانونية والتنظيمية والفساد، والفصل الثالث الذي يتضمن اتجاهات ومدخل للإصلاح

رابعاً: التساؤلات البحثية

تثير المشكلة البحثية مجموعة من التساؤلات تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عليها وهي :-

- ما هي أنماط الشراء الحكومي في مصر؟ والسمات المميزة للنظام القانوني الحالي ونقاط القوة والضعف فيه؟
- ما هو الوضع التنظيمي القائم لإدارات المشتريات في الجهات الحكومية؟
- ما هي أهم المعايير ومجالات التقييم والرقابة في منظومة الشراء الحالية؟
- ما هي أهم التجارب والنماذج الدولية الرائدة في إصلاح نظم الشراء العام ورفع قدراته المؤسسية؟
- ما هي أهم الاتجاهات والمداخل التي تساعد في إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر؟
- إلى أي مدى نجحت تجربة الشراء المركزي التابعة للهيئة العامة للخدمات الحكومية في تحقيق رضا المستفيدين؟ وما هي أهم إيجابيات وسلبيات البرنامج؟

خامساً: المنهجية البحثية

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهجية البحثية التالية :-

المنهج القانوني:

وذلك بدراسة وتحليل مجموعة القوانين والقرارات المنظمة للشراء الحكومي في جمهورية مصر العربية والوقوف على أهم السلبيات والإيجابيات وأهم التعديلات التي طرأت على القانون الحالي أو اللائحة التنفيذية له وأهم الملامح المقترحة في تعديل النظام القانوني الخاص بالمشتريات الحكومية.

منهج البناء الوظيفي:

جوهر هذا المنهج دراسة الأنشطة التي يستلزمها استمرار النظام موضوع البحث ولا يمكن تحليل الوضع الحالي للمشتريات الحكومية بدون دراسة الجوانب التنظيمية التي تؤثر في تحقيق أهداف الشراء وفاعلية الرقابة الداخلية من خلال توضيح السلطات والمسئوليات.

منهج دراسة الحالة:

وذلك من خلال دراسة تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية في مجال الشراء المركزي لعدد من الوزارات والجهات التابعة وذلك للوقوف على إيجابيات وسلبيات التجربة من خلال معرفة اتجاهات المستفيدين والقائمين على إدارة التجربة.

أساليب ومصادر جميع البيانات:

مصادر جميع البيانات:

- المصادر الثانوية: وهي الكتب والأبحاث العلمية والدوريات.. الخ.
- المصادر الأولية: وتمثل في تحليل الوثائق والبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق المقابلات والاستبيان بغرض البحث.

أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أكثر من أسلوب لجمع البيانات وهو المقابلات الشخصية التي تمت مع مدراء المشتريات في تسعة عشر جهة حكومية وهي الجهات المستفيدة من التجربة بالإضافة إلى المسؤولين عن تجربة الشراء المركزي ومدراء المشتريات في الجهات الحكومية لاستيفاء البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمية وهيكل العمالة والتي وصلت إلى خمسين مقابلة، وأسلوب الاستبيان الذي تم إعداده لجمع البيانات والمعلومات عن التجربة من المستفيدين ومن القائمين على إدارة التجربة.

سادساً: النطاق الزمني للدراسة:

تتخذ الدراسة نطاقاً زمنياً بشأن دراسة حالة برنامج الشراء المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات الحكومية، يمتد من شهر يولييه ٢٠٠٣ إلى يونيه ٢٠١٢، ويأتي اختيار شهر يولييه ٢٠٠٣ على اعتبار أنه تاريخ بداية العمل بالتجربة؛ إذ وافقت اللجنة الوزارية المعنية برفع كفاءة إدارة المخزون الحكومي المنعقدة بتاريخ ٢٠٠٣/٣/٢١ برئاسة السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء على تطبيق الشراء المركزي على جهات الدولة.

أما اختيار شهر يونيه ٢٠١٢ نقطة انتهاء النطاق الزمني؛ فقد جاء في نهاية عملية الانتهاء من جمع البيانات الخاصة باتجاهات المستفيدين من تجربة الشراء المركزي، أي جاء تحكيمياً من منطلق حزية اختيار نقطة نهاية للنطاق الزمني تمشياً مع ظروف تتعلق بحدود لعملية جمع المعلومات.

سابعاً: تقسيم الدراسة

- الفصل الأول: الإطار العام لتنظيم المشتريات الحكومية في مصر.
 - المبحث الأول: النظام القانوني المنظم للمشتريات الحكومية.
 - المبحث الثاني: الوضع التنظيمي الحالي لإدارات المشتريات.
 - المبحث الثالث: التقييم والرقابة ومجالاتها في مجال المشتريات.
 - المبحث الرابع: المعايير الأخلاقية والفساد في المشتريات الحكومية في مصر.
- الفصل الثاني: تجارب ونماذج دولية في إصلاح المشتريات العامة.
 - المبحث الأول: التجارب الدولية في إصلاح نظم المشتريات الحكومية.
 - المبحث الثاني: نماذج دولية في تطوير وإصلاح المشتريات العامة.
- الفصل الثالث: اتجاهات ومدخل لإصلاح تنظيم المشتريات الحكومية في مصر.

- المبحث الأول: لامركزية الشراء وتجزئة العقود.
- المبحث الثاني: الشراء والمناقصات الإلكترونية في الشراء الحكومي.
- المبحث الثالث: مؤشرات الأداء وتقييم أداء وحدات المشتريات.
- المبحث الرابع: تحليل القيمة وتخفيض تكلفة الشراء.
- الفصل الرابع: دراسة الحالة (تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية في الشراء المركزي).
- المبحث الأول: تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية (الفلسفة، الأهداف، الآليات).
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
- المبحث الرابع: الخاتمة والنتائج والتوصيات.

إفصاح الأوقاف

الإطار العام لتنظيم المشتريات الحكومية
في مصر

الفصل الأول

الإطار العام لنظم المشتريات الحكومية في مصر

يتأثر الأداء داخل الجهات الحكومية بمدى كفاءة وحدات المشتريات في توفير الاحتياجات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، إن الصعوبات والمشكلات التي تواجه توفير احتياجات الجهاز الحكومي، تؤدي بدورها إلى انخفاض كفاءة هذا النشاط، وبالتالي تعوق الجهاز الحكومي عن تحقيق أهدافه الإنتاجية والاجتماعية، ويواجه منظومة الشراء الحكومي العديد من المشكلات؛ سواء فيما يتعلق بالسياسات أو الجوانب التنظيمية أو القانونية... الخ، وهناك أسباب عديدة تتسبب في وجود هذه المشكلات؛ أهمها عدم وجود سياسات واضحة ورشيحة تجاه الشراء العام.

إصلاح هذه المنظومة تحتاج إلى جهود كبيرة، خصوصاً أن هذه المنظومة باتت تحتاج إلى إصلاح لا تطوير، والإصلاح يتطلب تقييم هذه المنظومة من جميع جوانبها، فمن المعروف أن كفاءة الشراء الحكومي تتوقف على مدى كفاءة وفاعلية القائمين على إدارته علمياً وعملياً، كذلك الاعتبارات التنظيمية والقانونية، فلا يمكن تحقيق نتائج مرضية في حالة لو تم الإصلاح في أحد الجوانب من دون الأخرى، ولكي نقوم بعملية الإصلاح؛ يجب أن نقوم بتقييم الوضع الحالي لمنظومة الشراء الحكومي من جميع جوانبها، لذا يأتي هذا الفصل لإلقاء الدور على هذا الإطار العام وينقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: النظام القانوني المنظم للمشتريات الحكومية.

المبحث الثاني: الوضع التنظيمي الحالي لإدارات المشتريات.

المبحث الثالث: التقييم والرقابة ومجالاتها في مجال المشتريات.

المبحث الرابع: المعايير الأخلاقية والفساد في المشتريات الحكومية

في مصر.

المبحث الأول

النظام القانوني المنظم للشراء الحكومي في مصر

يمثل التنظيم القانوني لنظام المناقصات والمزايدات في مصر أهمية كبيرة لعملية الشراء الحكومي، خصوصاً أن القانون الحالي عالج بعض سلبيات القانون السابق له، وقد جاء في تبرير صدور هذا القانون بتقرير لجنة الخطة والموازنة ومكتبي لجنتي الشؤون الاقتصادية والتشريعية والشؤون الاقتصادية آنذاك؛ بأن القانون صدر ليراعي الشفافية والعلانية والمساواة، وغيرها من المبادئ التي أصبحت عرفاً مستقرّاً في الاقتصاد العالمي وفلسفة الاقتصاد الحر التي تحتاجها الدولة لتشجيع القطاع الخاص، ومحاولة للقضاء على الثغرات التي كشفت عنها تطبيق القانون رقم (٩) لسنة ١٩٨٣.

وقد أُدخل على هذا القانون ولائحته التنفيذية العديد من التعديلات، كان لبعضها أثر إيجابي والبعض انتقده الكثير من المختصين، لذا كان من الضروري عند القيام بالدراسة لتحليل النظام القانوني، وينتظم هذا البحث في الموضوعات التالية:

أولاً: قانون المناقصات والمزايدات: نظره عامة

ثانياً: أهم مزايا قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

ثالثاً: أهم سلبيات القانون.

رابعاً: أهم ملامح التعديلات المقترحة في القانون الحالي.

أولاً: قانون المناقصات والمزايدات: نظره عامة

١- التطور التاريخي للتشريعات المنظمة للشراء الحكومي:

- كانت تنظم عمليات الشراء الحكومي من خلال لائحة المخازن الصادرة في يونيو سنة ١٩٤٨ في المواد التالية:-

- من المادة ٩٤ حتى المادة ٢١٦

- من المادة ٢١٨ حتى المادة ٢٣٠

- من المادة ٢٣٦ حتى المادة ٢٤٤

- صدر القانون رقم ٢٣٦ لسنة ١٩٥٦ بشأن تنظيم المناقصات والمزايدات والقرار الوزاري رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٥٧ باللائحة الخاصة بالمناقصات والمزايدات وكذا القرار الوزاري رقم ١٥ لسنة ١٩٥٨ بشأن توحيد عمليات الشراء، أدى ذلك إلى حذف المواد سالفة الذكر من لائحة المخازن التي كانت تنظم عمليات الشراء.
- صدر بعد ذلك القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣ الخاص بتنظيم المناقصات والمزايدات واللائحة التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨٣.
- ثم صدر القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ (الحالي) بشأن تنظيم المناقصات والمزايدات في ٨/٥/١٩٩٨ على أن يبدأ العمل بموجبه اعتباراً من ٦/٨/١٩٩٨^(١).

٢- مبررات صدور القانون الحالي رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ بشأن تنظيم المناقصات والمزايدات:-

جاء تقرير اللجنة المشتركة بين لجنة الخطة والموازنة ومكتبي لجنتي الشئون الدستورية والتشريعية والشئون الاقتصادية بمجلس الشعب بأن القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣ الذي كان ينظم المناقصات والمزايدات صدر منذ خمسة عشر عاماً، وخلال تلك الفترة حدث العديد من التطورات الاقتصادية في العالم وبخاصة في السنوات الأخيرة الذي كثر فيها الحديث عن مبادئ هامة مثل مبدئي الشفافية والعلانية والمساواة وغيره من المبادئ التي أصبحت عرفاً مستقراً في الاقتصاد العالمي.

(١) علاء الدين محمد كاظم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

لكل هذه الاعتبارات تقدمت الدولة آنذاك بمشروع القانون الحالي للمناقصات والمزايدات^(١)

٣- أهم الخصائص المميزة للقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨:

- تمتع قانون المناقصات والمزايدات بالعديد من الخصائص منها^(٢):
- أضاف الأجهزة ذات الموازنات الخاصة إلى الجهات الخاضعة لأحكامه وأوجب خضوعها جميعاً لهذه الأحكام.
- ألغى العمل بالقانون رقم (١٤٧) لسنة ١٩٦٢ بشأن تنفيذ أعمال خطة التنمية الاقتصادية.
- أضاف الدراسات الاستثمارية والأعمال الفنية ضمن العمليات الخاضعة لأحكامه.
- أضاف الممارسات العامة طريقتاً أصلياً للتعاقد.
- حدد المقصود بالسلطة المختصة في تنفيذ أحكامه.
- قام بتعديل قيمة النصاب الحالي بالنسبة لطرق التعاقد وحضور ممثلي وزارة المالية وعضو إدارة الفتوى المختصة في لجان البت وفقاً لنصاب مالي أعلى من المنصوص عليه بالقانون الملغى.
- قرر تقديم العطاءات في مظروفين أحدهما فني والآخر مالي.
- حظر تحويل المناقصة إلى ممارسة.
- ترك تحديد قيمة التأمين المؤقت لجهة الإدارة المتعاقدة.
- خفض قيمة غرامة التأخير.

٤- طرق الشراء في إطار المنظمات الحكومية:

أن أسلوب المناقصات والمزايدات هدفه حماية المصالح المالية للدولة بتمكينها من التعاقد مع الفرد المستعد لدفع أفضل ثمن للإدارة وهذا الهدف

(١) د. أحمد عبد اللطيف إبراهيم، التنظيم القانوني للمناقصات والمزايدات، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة، العدد ١٨٦، يونيو ٢٠٠٣، ص ٣.

(٢) د. محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣٣.

يفتح الباب أمام أكبر عدد ممكن من الماويلن والمتعهدين للتنافس بتقديم عطاءات للإدارة، وهذه الفكرة التنافسية تكون الوجه الأول من عملية المناقصات والمزايدات وهي المساهمة في المناقصات والمزايدات وتكشف هذه العملية عن مبدأين: العلنية وحرية التنافس^(١).

٤-١ المناقصة:

لقد أوجب القانون أن يكون الأصل في التعاقد بأسلوب المناقصة العامة أو الممارسة العامة، ومع ذلك أجاز على سبيل الاستثناء التعاقد عن طريق المناقصة المحدودة والمحلية.

٤-١-١ المناقصة العامة:

أن التعاقد عن طريق المناقصة العامة يخضع لمبادئ العلنية وتكافؤ الفرص والمساواة وجدية المنافسة، والمناقصة العامة أما داخلية يعلن عنها في مصر أو خارجية يعلن عنها في الخارج^(٢)، وما عدا ذلك تخضع المناقصة المحدودة لكافة القواعد والإجراءات الخاصة بالمناقصة العامة.

٤-١-٢ المناقصة المحلية:

يحكم اللجوء للتعاقد عن طريق المناقصة المحلية القواعد الآتية:-^(٣)

- صدور قرار مسبب بذلك من السلطة المختصة.
- ألا تزيد قيمة المناقصة عن أربعمائة ألف جنيه، وتوجه الدعوة لأكبر عدد من المشتغلين بنوع النشاط بخاصة بموضوع المناقصة من بين أصحاب المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر الذين يقع نشاطهم في نطاق المحافظة التي يتم بدائلتها تنفيذ التعاقد^(٤).

(١) د. سعاد الشراوي، العقود الإدارية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٦) ص ٢٦٣.

(٢) د. صلاح الدين فوزي، قانون المناقصات والمزايدات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠) ص ٧٤.

(٣) نص المادة (٣٧) من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٤) نص المادة (٤) مستبدلة بالقانون رقم ١٩١ لسنة ٢٠٠٨.

- يشترط أن يكون المستغلين بنوع النشاط ممن توجه إليهم الدعوة من بين المقيدين بسجلات الجهة الإدارية والمعتمدة أسماؤهم من قبل السلطة المختصة، كما يمكن أن يكونوا غيرهم.
- توجيه الدعوة بخطاب موصى عليه قبل ميعاد فتح المظاريف الفنية بخمسة أيام على الأقل وفي حالة الاستعجال أن ترسل الدعوات مع مخصوص قبل الموعد المحدد بثمان وأربعين ساعة على الأقل وتسلم بموجب إيصال مؤرخ.
- يجب أن تتضمن الدعوة كافة البيانات الواجب ذكرها في الإعلان عن المناقصة العامة.
- والفهوم العام للمناقصة هو أنها دعوة لجمع الأفراد والمؤسسات الراغبين من التعامل مع المنشأة ممن توفر فيهم الشروط التي تؤهلهم لهذا التعامل، مع إعطائهم فرصاً متساوية ومعاملتهم مع قدم المساواة^(١)

٤-١-٢ المناقصة المحدودة

يكون التعاقد بطريق المناقصة المحدودة في الحالات التي تتطلب طبيعتها فقد الاشتراك في المناقصة على موردين أو مقاولين أو استثماريين أو فنيين أو خبراء بذواتهم سواء في مصر أو في الخارج شريطة أن تتوفر فيهم الشروط الآتية: (٢)

- الكفاية الفنية.
- الكفاية المالية.
- حسن السمعة.

ويشترط في عضوية لجنة الممارسة من تنديبه وزارة المالية لذلك وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة يندبه رئيسها وذلك في الحدود المنصوص

(١) د. عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخازن: الأسس العلمية- النماذج الكمية- الحاسبات الآلية- والممارسات العملية، (الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٩٧).

(٢) د. صلاح الدين فوزي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨

عليها بقانون تنظيم المناقصات والمزايدات^(١)، كل ذلك على الرغم من انتفاء الكفاية سواء الفنية أو المالية يعد مبرراً مشروعاً لقيام لجنة البت باستبعاد العطاء وذات الشيء بالنسبة لحسن السمعة والقرار الإداري الصادر في هذا الشأن يعد منفصلاً عن العقد.

٤-٢ الممارسة العامة

أن التعاقد عن طريق الممارسة العامة هو قاعدة رئيسية مثلها في ذلك مثل المناقصة العامة، يكون التعاقد على شراء المنقولات أو على مقاولات الأعمال أو النقل أو تلقي الخدمات والدراسات الاستشارية والأعمال الفنية عن طريق مناقصة عادة أو ممارسات عامة، والممارسة العامة أما داخلية أو خارجية^(٢).

٤-٢-١ الأحكام التنظيمية للممارسة العامة

- يصدر بإتباع أسلوب الممارسة العامة قراراً من السلطة المختصة.
- تصدر السلطة المختصة قراراً بتشكيل لجنة الممارسات برئاسة توظف مسئول وعضوية عناصر مالية وفنية وقانونية وفق أهمية وطبيعة التعاقد.
- يجب أن يشترك في عضوية لجنة الممارسة الداخلية مثل لوزارة المالية إذا تجاوزت قيمة التعاقد مائتين وخمسين ألف جنيهاً، وأيضاً يجب اشتراك عضو إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة في لجنة الممارسة الداخلية إذا تجاوزت قيمة العقد خمسمائة ألف جنيهاً.
- يجب أن يشترك في عضوية لجنة الممارسة الخارجية مثل لوزارة المالية وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة إذا تجاوزت قيمة العقد مليون جنيهاً.
- يجب الإعلان عن الممارسة العامة في الوقت المناسب وطبقاً لإجراءات النشر سابقة الإيضاح للمناقصة العامة.

(١) نص المادة (٤٦) من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٢) د. صلاح الدين فوزي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨

يجوز في حالة الاستعجال، وبموافقة السلطة المختصة تقصير المدة المحددة لتقديم العروض على ألا تقل تلك المدة عن خمسة أيام من تاريخ أول إعلان عن الممارسة^(١).

٤-٣ الممارسة المحدودة

حالات التعاقد عن طريق الممارسة المحدودة:-

- الأشياء التي تمنع أو تستورد أو توجد إلا لدى جهات أو أشخاص بذواتهم.
- الأشياء التي تقتضي طبيعتها أو الغرض من الحصول عليها أن يكون اختيارها أو شراؤها من أماكن إنتاجها.
- الأعمال الفنية التي تتطلب حسب طبيعتها أن يقوم بها فنيون أو أخصائيون أو خبراء بذواتهم.
- التعاقدات التي تقتضي اعتبارات الأمن القومي أن تتم بطريقة سرية، وجدير بالذكر أن الممارسة المحدودة إما داخلية أو خارجية.

٤-٣-١ الأحكام التنظيمية للممارسة المحدودة

- يصدر باللجوء إلى التعاقد عن طريق الممارسة المحدودة قرار مسبب من السلطة المختصة.
- تصدر السلطة المنتجة قراراً بتشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية عناصر فنية وقانونية ومالية وفق أهمية وطبيعة التعاقد.

وفي حالة الممارسة الداخلية يشترك في عضوية اللجنة مثل لوزارة المالية أن تجاوزت قيمة العقد مائتين وخمسين ألف جنيهاً ، كما يجب أن يشترك في عضوية اللجنة أيضاً عضوين إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة إذا تجاوزت قيمة العقد خمسمائة ألف جنيهاً، أما بالنسبة للممارسة الخارجية فيجب أن

(١) الفقرة الثانية من المادة (٤١) من اللائحة والتي تم استبدالها بالقرار رقم ٣٩٩ لسنة ٢٠٠٩.

يشترك في عقوبة اللجنة ممثل لوزارة المالية وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة العام تجاوزت قيمة العقد مليون جنيهاً.

- توجه الدعوة لتقديم العروض في الممارسات المحدودة بن خطاب موسى عليها يعلم الوصول على أن يحدد أول اجتماع للجنة الممارسة على الأقل المدة المحددة لتقديم العروض عن سبعة أيام من تاريخ إرسال الدعوات^(١).
- يجوز في حالة الاستعجال - بموافقة السلطة المختصة - إرسال الدعوة مع مخصوص قبل الموعد المحدد لاجتماع لجنة الممارسة بخمسة أيام على الأقل على أن تسلم الدعوى بموجب إيصال موضحاً به تاريخ رسالة الاستلام.
- تباشر لجنة الممارسة المحدودة إجراءاتها على ذات النحو المقرر بالنسبة للممارسة العامة.
- فيما عدا ما سبق ذكره يخضع التعاقد عن طريق الممارسة المحدودة للشروط الخاصة بالمناقصات العامة.

٤-٤ الاتفاق المباشر

أجاز القانون في الحالات العاجلة التي لا تحتتمل إتباع إجراءات المناقصة أو الممارسة بجميع أنواعها، أن يتم التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بناءً على ترخيص من:

- رئيس الهيئة أو رئيس المصلحة ومن له سلطاته في الجهات الأخرى، وذلك فيما لا يتجاوز قيمته خمسين ألف جنيه بالنسبة لشراء المنقولات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية أو مقاولات النقل، ومائة ألف جنيه بالنسبة لمقاولات الأعمال.
- الوزير المختص ومن له سلطاته، أو المحافظ فيما لا يتجاوز قيمته مائة

(١) هذه المادة مستبدلة بقرار وزير المالية رقم ٤٩٧ لسنة ٢٠٠٦.

ألف جنيه بالنسبة لشراء المنقولات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية أو مقاولات النقل، وثلاثمائة ألف جنيه بالنسبة لمقاولات الأعمال.

ولرئيس مجلس الوزراء في الحالات القصوى أن يأذن بالتعاقد بالطريق المباشر فيما يتجاوز الحدود المنصوص عليها في القانون، كما يجوز لوزارتي الدفاع والإنتاج الحربي وأجهزتهما، في حالات الضرورة التعاقد بطريقة المناقصة المحدودة أو المناقصة المحلية أو الممارسة المحدودة أو الاتفاق المباشر.

كما يجوز لرئيس مجلس الوزراء في حالات الضرورة، أن يصرح لجهة بعينها - لاعتبارات يقدرها ترتبط بطبيعة عمل ونشاط الجهة - بالتعاقد بطريق المناقصة المحدودة أو المناقصة المحلية أو الممارسة المحدودة أو الاتفاق المباشر وفقاً للشروط والقواعد التي يحددها^(١).

وجدير بالذكر أنه يلزم للتعاقد بالأمر المباشر صدور قرار مسبب بذلك من السلطة المختصة، ويجب على السلطة المختصة أن تحدد من يناط بهم مباشرة إجراء التعاقد من أصل الخبرة في العملية المطروحة^(٢)، ونشير في هذا المقام إلى أنه لا يجوز التعاقد بطريق الاتفاق المباشر أكثر من مرة واحدة في ذات السنة المالية لذات العملية موضوع التعاقد إلا في الحالات التي لا يتجاوز فيها مجموعة قيمة ما يتم تكراره من تعاقدات عن ذات العملية الحد الأقصى المقرر قانوناً.

غير أن كل ذلك متوقف على توافر حالة ضرورية حقيقية فعلية تستند إلى الواقع ليس مجرد أقوال لا يسانده من الواقع أي دليل وتوجد أوراق او مستند تثبت خالة الضرورة^(٣).

(١) المادة (٧) من قانون المناقصات والمزايدات رقم (٨٩) لسنة ١٩٩٨.

(٢) د. صلاح الدين فوزي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤، ٨٦.

(٣) د. حسن محمد هند، د. محمد حسن علمي، الجديد في المشكلات العملية لقانون المناقصات والمزايدات، (القاهرة: دار الكتب القانونية، ٢٠٠٤) ص ١٩٧.

٥- القوانين المعدلة لقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

كان هناك العديد من القوانين التي من خلالها إدخال تعديلات جديدة على نصوص القانون الحالي على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (١)

مواد القوانين المعدلة لقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨

م	رقم المادة	رقم القانون	سنة الإصدار	أهم التعديلات
١	٢٢ مكرر	٥	٢٠٠٥	صرف مستخلصات المقاولين في خلال مدة لا يتجاوز ستين يوماً من تقديمها.
٢	٢٢ مكرراً	٥	٢٠٠٥	يجوز التعديل في قيمة العقد إذا كانت مدة تنفيذه ستة أشهر فأكثر بدلاً من سنة في النص القديم.
٣	٣١ مكرر	١٤٨	٢٠٠٦	جواز التصرف في العقارات أو الترخيص بالانتفاع بها أو استغلالها بطريق الاتفاق المباشر لواقعي اليد... الخ، بحد أقصى مائة ألف فدان.
٤	٤	١٩١	٢٠٠٨	يكون التعاقد بطريقة المناقصة المحلية فيما لا يزيد عن ٤٠٠٠٠٠ جنية بدلاً من النص القديم ٢٠٠٠٠٠ جنية.
٥	١٨ مكرر	١٤	٢٠٠٩	تخفيض نسبة التامين النهائي للمشروعات بما لا يقل عن ٢٪ ولا يزيد عن ٥٪.

٦- تعديلات اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات والمزايدات

الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨.

تم إدخال العديد من التعديلات على اللائحة التنفيذية للقانون الحالي والجدول التالي يوضح التعديلات^(٢):

- (١) مقابلة الأستاذ محمد عطا، عضو لجنة الشراء المركزي، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٢٠١٢/٤/٢٩.
- (٢) مقابلة الأستاذ محمد عطا، عضو لجنة الشراء المركزي، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٢٠١٢/٤/٢٩.

جدول رقم (٢)

أهم تعديلات اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨

م	رقم القرار	سنة الإصدار	أرقام المواد
١	٥١٣	١٩٩٩	المادة ١٣١.
٢	٢	٢٠٠٠	المادة ١٣٢.
٣	٢١٩	٢٠٠٦	المواد ١، ٥٥ مكرر، ٨٤، ٨٥.
٤	٤٩٧	٢٠٠٦	المواد ٧، ١١، ١٢، ١٤، ١٨، ٢٣، ٢٥، ٣١، ٣٥، ٣٧، ٤٤، ٤٧، ٥٠، ٦٥، ٦٩، ٧٠.
٥	٤٣٥	٢٠٠٧	المادة ١٣١.
٦	٥٢٩	٢٠٠٧	المادة ١٣١.
٧	٣٧٤	٢٠٠٨	المادة ١٣١، ١٣١.
٨	٥٢٨	٢٠٠٨	المادة ١٣١.
٩	٣٩٩	٢٠٠٩	المادة ٤١.
١٠	٥٤٩	٢٠١٠	المواد ٧، ١١، ٣٧، ٩٩.
١١	٣٤٧.	٢٠١٠	المادة ٥٥ مكرر

٧- الأخطاء الشائعة عند تطبيق قانون المناقصات الحالي

قد تحدث بعض الأخطاء نتيجة عدم دراسة كافة أحكام القانون رقم ٨٩ لـ ١٩٩٨ الصادر بشأن تنظيم المناقصات والمزايدات بالجهاز الحكومي للدولة أو نتيجة عدم الخبرة الكافية، لتطبيق تلك الأحكام والقواعد ومن هذه الأخطاء ما يلي^(١):

- عدم التقيد بتشكيل لجنتي فتح المظاريف المالية والفنية ولجنة البت.
- عدم تحديد الأدوار والفصل بين اختصاصات اللجان المشكلة بين الإدارات ذات العلاقة (إدارة المشتريات - إدارة المخازن - الجهات الطالبة).

(١) د. محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥٢-٥٥٣.

- عدم الدراية بأسعار السوق الحالية مما يترتب عليه المغالاة في القيمة التقديرية أو وضع قيم تقل كثيرا عن الأسعار الحالية للسوق.
- عدم التقيد بالمواعيد المحددة وفقا لأحكام القانون والخاصة بمدّة النشر وطريقته ودعوة الموردين، وإعلان نتائج فتح المظاريف الفنية، والمدّة المحددة لإعلان نتائج الترسية.
- طرح المناقصات في نهاية العام المالي مما لا يعطي الفرصة لتنفيذ الإجراءات خلال الفترة المتبقية من العام المالي وينتج عن ذلك آثار سلبية كثيرة منها ما يلي:
- ضياع جزء من الاعتمادات المخصصة للجهة نتيجة انتهاء العام المالي قبل إتمام إجراءات الشراء والتعاقد.
- عدم توافر التمويل الكافي ويترتب على ذلك وجود مستحقات للموردين يتم تعليلها بالحساب الختامي للمؤسسة.
- قد يؤدي تأخير الشراء إلى استنفاد الاعتمادات المتاحة في شراء أصناف غير ملحة أو أقل أهمية وكذلك اللجوء في الشراء بالاتفاق المباشر وذلك بهدف صرف الاعتمادات المتاحة بالجهة.
- عدم التحديد الدقيق لنوع العملية المطروحة من حيث أنها توريدات أو مقاولات أعمال ويترتب على ذلك الاختلاف في تجديد قيمة غرامات التأخير في حالة إخلال المتعاقد بالتزاماته وكذلك الاختلاف في تقدير قيمة التامين الابتدائي والنهائي.
- عدم دراسة بعض العاملين في لجان الشراء بكيفية التعامل مع العطاءات بنظام النقاط، ولتطبيق هذا الأسلوب يستلزم ذلك أن تحدد اللجنة الفنية التي وضعت المواصفات الفنية والمقاييس المعتمدة من السلطة المختصة وتم الإعلان عنها أن توضح التمييز أمام كل صنف والنقاط الموضوعة له في كراسه الشروط والمواصفات بالنسبة للأصناف التي سيتم تقييمها بنظام النقاط.

ثانياً: أهم مزايا قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

• إنشاء مكتب متخصص لتابعة التعاقدات الحكومية وتلقي الشكاوى؛
صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٥٤٩ لسنة ١٩٩٨ بشأن إنشاء مكتب
لتابعة التعاقدات الحكومية وتلقي الشكاوى المتعلقة بأية مخالفة لأحكام قانون
المناقصات والمزايدات ولإثبته التنفيذية وتم تحديد اختصاصاته وقواعد العمل به.

• تعزيز الشفافية فيما يخص إرساء المناقصات أو الممارسات

أوجب القانون على الجهة إعلان أسباب القرارات الخاصة بإرساء المناقصة
أو الممارسة العامة أو الممارسة المحدودة أو المزايدة وبالإلغاء أي منها وباستبعاد
العطاءات، ووضعها في لوحة إعلانات تخصص لهذا الغرض، وذلك لمدة
أسبوع واحد لكل قرار، وتحدد السلطة المختصة لها مكاناً ظاهراً للكافة، كما
يتم إخطار مقدمي العطاءات بخطابات موصى عليها بعلم الوصول على
عناوينهم الواردة بالعطاء^(١).

• السرعة في صرف مستحقات المقاولين

تلتزم الجهة المتعاقدة بأن تصرف للمقاول دفعات تحت الحساب تبعاً لتقدم
العمل وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون وذلك خلال ستين يوماً من
تاريخ تقديم المستخلص لها تلتزم خلالها بمراجعته والوفاء بقيمة ما يتم اعتماده،
وإلا التزمت بأن تؤدي للمتعاقد تعويضاً يعادل تكلفة التمويل لقيمة المستخلص
المعتمد عن فترة التأخير وفقاً لسعر الائتمان والخصم المعلن من البنك المركزي^(٢).

• تشجيع الموردين والمقاولين المحليين في المحافظات بزيادة السقف

المالي للتعاقد

يكون التعاقد بطريق المناقصة المحلية فيما لا تزيد قيمته على أربع مائة
ألف جنيه، ويقصر الاشتراك فيها على الموردين والمقاولين المحليين الذين يقع
نشاطهم في نطاق المحافظة التي يتم بدائلتها تنفيذ التعاقد^(٣).

(١) المادة ٤٠ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٢) المادة ٣٢ مكرر من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٣) المادة ٤ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨

• تنظيم القانون لعمليات شراء أو استئجار العقارات

وذلك على النحو التالي:

نص القانون سالف الذكر على وجوب أن يسبق عملية التعاقد على شراء أو استئجار العقارات صدور قرار بذلك من السلطة المختصة ، على أن يتم الإعلان عن الشراء أو الاستئجار وشروط كل منهما وفقا للقواعد التي تبينها اللائحة التنفيذية، كذلك تشكيل لجنة بقرار من السلطة المختصة للمقارنة والمفاضلة بين العروض المقدمة تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية، ويجب أن يشترك في عضوية اللجنة ممثل لكل من وزارة المالية ووزارة الإسكان وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة^(١).

• حماية المنتج الوطني

أعطى القانون الحالي أفضلية للمنتج المصري بحيث تتميز الصناعة المحلية على الأجنبية بسعر زائد ١٥٪^(٢).

• خفض غرامة التأخير

خفض القانون الحالي الحدود القصوى لغرامات التأخير بحيث لا تزيد عن ٣٪ من قيمة العقد بالنسبة لشراء المنقولات وتلقى الخدمات والدراسات الاستشارية والأعمال الفنية و ١٠٪ لمقاولات الأعمال والنقل . كما أجاز الإعفاء من الغرامة بعد أخذ رأى إدارة الفتوى المتخصصة بمجلس الدولة في حالة كون التأخير لسبب خارج عن إرادة المتعاقد و لم ينتج عنه ضرر^(٣).

• تخفيض نسبة التأمين النهائي

خفض القانون الحالي نسبة التأمين النهائي للمشروعات بما لا يقل عن ٢٪ ولا يتجاوز ٥٪.

(١) انظر المواد ٢٧ ، ٢٨ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ .

(٢) انظر المادة ١٦ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ .

(٣) انظر المادة ٢٣ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ .

• تقديم العطاءات في مظلوفين هنني ومالي

نص القانون على وجوب تقديم العطاءات في مظلوفين مغلقيين أحدهما للعرض الفني والأخر للعرض المالي ، على أن يقتصر فتح مظاريف العروض المالية على العروض المقبولة فنياً ، وذلك كله وفقاً للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية^(١) .

ثالثاً: أهم سلبيات القانون:

• عدم استقلالية مكتب متابعة التعاقدات والشكاوي

عدم استقلالية مكتب متابعة التعاقدات الحكومية المختصة بفحص الشكاوي المتعلقة بمخالفة أحكام القانون حيث أنه تابع لوزير المالية وهو أحد السلطات المختصة بتطبيق أحكام القانون^(٢) .

• تضارب بين مواد اللائحة التنفيذية وبين القانون واللائحة

على سبيل المثال في المادة (١) من اللائحة التنفيذية والتي تنص على أن يكون التعاقد في حدود الاحتياجات الفعلية الضرورية لسير العمل أو الإنتاج على أساس دراسات واقعية وموضوعية... الخ، في حين تنص المادة (٧٨) في نفس اللائحة على أنه يحق للجهة الإدارية تعديل كميات أو حجم عقودها بالزيادة أو النقص في حدود ٢٥٪ بل ويجوز في حالة الضرورة الطارئة تجاوز هذه النسبة وبعيداً عن التضارب تعديل الكميات يساعد على الاحتكار والفساد^(٣) .

كذلك تنص المادة (٩) من القانون على أن يكون الطرح على أساس مواصفات كافية... الخ، في حين نجد المادة (١٠٢) من اللائحة تجيز قبول أصناف غير مطابقة إذا كانت نسبة النقص أو المخالفة لا تزيد عن ٢٠٪ .

• إعطاء السلطة المختصة الكثير من الاستثناءات

منح هذا القانون في أحوال كثيرة العديد من الاستثناءات ، فقد أجاز

(١) انظر المادة ١٠ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ .

(٢) مقابلة الأستاذ محمد عطا، مصدر سبق ذكره .

(٣) مقابلة الأستاذ محمود طه محمود، مدير عام التفتيش على المشتريات، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٢٠١٢/٥/٨ .

لرئيس مجلس الوزراء والوزراء العديد من الاستثناءات التي أفرغت القانون من مضمونه فمنحته اختصاصات بلا قيود وسلطات بدون حدود عند التعاقد بالاتفاق المباشر مما ترتب عليه مخالقات كثيرة^(١).

• تعديل قيمة عقود مقاولات الأعمال

في العقود التي تكون مدة تنفيذها ستة أشهر فأكثر ، تلزم الجهة المتعاقدة في نهاية كل ثلاثة أشهر تعاقدية بتعديل قيمة العقد وفقا للزيادة أو النقص في تكاليف بنود العقد التي طرأت بعد التاريخ المحدد لفتح المظاريف الفنية أو بعد تاريخ التعاقد المبني على أمر الإسناد المباشر، وذلك وفقا لمعاملات يحددها المفاوض في عطاءه ويتم التعاقد على أساسها، ويكون هذا التعديل ملزما للطرفين، ويقع باطلا كل اتفاق يخالف ذلك وقد كانت المدة المنصوص عليها قبل هذا التعديل سنه وهي تعديلات تساعد على الاحتكار وتقضي على المنافسة وتساعد على التلاعب^(٢).

- ركيز القانون على حقوق جهة الإدارة والتزامات المتعاقد معها وتجنبه التزامات جهة الإدارة.
- لم ينص القانون صراحة على مفاوضة صاحب العطاء الأقل إذا تضمنت شروطه تحفظات أو أسعار تزيد عن القيمة التقديرية للوصول معه إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بينما أشارت اللائحة إلى قبول التعديل الوارد من صاحب أقل العطاءات مما جعل هناك مفاوضات سرية قد تؤدي إلى فساد أو رشوة^(٣).
- جعل التعاقد مع واضعي اليد على الأراضي الصحراوية الزراعية بمساحة ١٠٠ فدان أو الأراضي الزراعية القديمة ١٠ أفدنه أو زوائد التنظيم بالمحافظات بالاتفاق المباشر^(٤).

(١) انظر المواد ٨، ٢٧ من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٢) مقابلة الأستاذ محمد عطا، مرجع سبق ذكره.

(٣) المرجع السابق ذكره.

(٤) المادة ٣١ مكرر من القانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

- عدم توحيد المصطلحات: القانون يحتوى فصلا كاملا عن الممارسة العامة ولكنه أحيانا يذكر ممارسة وأحيانا أخرى يذكر الممارسة العامة دون أن يبين الفرق بينهما^(١).

رابعاً: أهم ملامح التعديلات المقترحة في القانون الحالي:

- إلغاء جميع الاستثناءات التي وردت في نصوص القانون الحالي لحساب السلطة المختصة على أن تحدد النصوص الجديدة طبيعة الظروف الاستثنائية أو الطارئة على سبيل الحصر الذي يمكن فيها للسلطة المختصة الخروج عن القاعدة.
- إزالة التضارب بين مواد اللائحة وبعضها البعض، أو بين مواد القانون الحالي واللائحة التنفيذية فيقترح إلغاء المواد ٧٨، ١٠٢ من اللائحة.
- العمل على استقلالية مكتب متابعة الشكاوى التابع لوزارة المالية على أن تكون تبعيته للجهاز المركزي للمحاسبات أو هيئة النيابة الإدارية.
- إلغاء التعديل الأخير والخاص بجواز تعديل قيمة العقود لتكون سنة (كما كان في النظام القديم) بدلا من ستة أشهر.
- إلغاء المادة ٣١ مكرر من القانون سالف الذكر، والتي تنص على التعاقد بالأمر المباشر مع واضعي اليد على الأراضي الصحراوية بمساحة مائة فدان، وعشرة أفدنة للأراضي الزراعية القديمة أو زوائد التنظيم على أن يترك الأمر لمجلس الدولة وخبراء وزارة العدل للتصرف.
- توحيد المصطلحات بدقة والدراسة المتأنية قبل إصدارها.
- وضع ضوابط محددة وعادلة لحقوق المتعاقدين والتزامات الجهة الإدارية تجاههم على أن تشمل هذه الضوابط غرامات في حالة تقاعس الجهة الإدارية أو عند عدم تنفيذها لتعهداتها أو عدم سدادها للالتزامات المالية الموجبة عليها في المواعيد المحددة.
- إيجاد صيغة توافقية على مسألة المظروفين الفني والمالي ويقترح أن يقوم التعديل الجديد بتحديد الأصناف التي يمكن فيها تقديم مظروف واحد

(١) أمين أمين السيد الباجوري، مرجع سبق ذكره، ص ٧٣.

- ويتم البت في العرض المالي والفني معا كما كان متبع في النظام القديم وحالات يتم فيها تقديم مطروفين واحد مالي والآخر فني على أن يتم البت في الجانب الفني أولا ثم الجانب المالي (طبقا للقواعد الحالية).
- إلغاء نص اللائحة الذي ييجز قبول التعديل من جانب صاحب العطاءات لمنح المفاوضات السرية.
- يقترح أن يتصدى القانون لموضوع عدم واقعية أسعار بعض بنود المناقصات (وخاصة في مجال المقاولات) على أن يشترط التعديل المقترح غرامة معينة في حال قيام المقاول بتنفيذ بنود دون أخرى وكذلك جزاءات تأديبية لجهة الإدارة التي لم تنتبه إلى الأسعار الوهمية أو الغير واقعية لبعض البنود .
- يقترح أن يتعرض التعديل الجديد لموضوع تشكيل أعضاء اللجان الفنية المختصة بالبت في المناقصات وغيرها من حيث ضرورة تغيير أعضائها من فترة لأخرى ولتكن كل سنة مالية.
- تعديل النص الخاص باقتصار حضور مندوب وزارة المالية ومفوض الدولة في اللجان الخاصة بالمناقصات التي تزيد عن ٥٠٠ ألف جنيه لتصبح ١٠٠ ألف جنيها.
- إلغاء التضارب بين قانون التعاون الإنتاجي وقانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٤، حيث أن القانون الأول يعفى بعض الجمعيات التعاونية الإنتاجية من سداد قيمة التأمين الابتدائي لأصحاب المشروعات الصغيرة، ويقترح أن ينص التعديل الجديد لقانون المناقصات والمزايدات على نفس الإعفاء.
- يجب أن يشجع التعديل الجديد سياسة اللامركزية في الشراء وتجزئة العقود وخاصة في المحافظات وذلك لخلق كيانات اقتصادية وتشجيع الموردين المحليين على أن يشمل التعديل أيضا رفع سقف قيمة المناقصة المحلية إلى مليون جنيه بدلا من ٤٠٠ ألف جنيه.

المبحث الثاني

الجوانب التنظيمية لإدارات المشتريات الحكومية

يساعد التنظيم الجيد في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التحديد الواضح للسلطة والمسئولية الذي يؤدي إلى تقليل حالات الخلاف واصطدام الأوامر وتضاربها وضياع المسئولية، فالتفويض الصحيح للسلطة يساعد الرؤساء على التفرغ للأعمال الإستراتيجية وللمسائل المهمة ويمنح المرؤوسين الأعمال الروتينية الأخرى، ما يشجع على وجود صف ثانٍ للقيادات داخل المنظمات.

ويوجد اتفاق على أنه لا يوجد تنظيم أمثل يمكن تطبيقه في جميع الأحوال، سواء كان ذلك التنظيم لوظيفة الشراء أو غيرها من الوظائف، فالتنظيم الجيد هو الذي يتلاءم مع طبيعة وفلسفة وأنشطة الوظيفة التي يتم التنظيم لها وفي ضوء وإمكانات المنشأة التي توجد بها الوظيفة والتغيرات البيئية المحيطة بهذه المنشأة^(١).

فضلاً على دور الهيكل التنظيمي في وجود نظام فعال للرقابة الداخلية؛ لأن الهيكل التنظيمي يحدد بوضوح خطوط السلطة والمسئولية التي تتم المساءلة على أساسها، وعليه كلما كانت الواجبات محددة بدقة؛ كان من السهل الحصول على نظام كفاء وفعال للرقابة الداخلية^(٢).

تستمد إدارة المشتريات موقعها التنظيمي في المنظمة من اعتبارات عديدة، أهمها مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وظيفة الشراء وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها، ويفضل في المشروعات والهيئات الكبرى أن تكون هناك إدارة مستقلة

(١) د. عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

(٢) ضياء حامد الدباغ، محمد عمر زيدان، دور نظم الرقابة الداخلية في اخذ من الفساد الإداري، بحث مقدم المؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦) ص ٤٠٩.

للمشتريات، يتبع مديرها الإدارة العليا مباشرة وقد تبين من إحدى الدراسات التي تمت في هذا الشأن أن من ٧٠٪ إلى ٨٠٪ من المشروعات الأمريكية تتبع إدارة الشراء فيها الإدارة العليا، المدير العام/ رئيس مجلس الإدارة، و٥٠٪ من المشروعات تتبع فيها إدارة الشراء الإدارية المالية^(١).

١- تطور مفاهيم الشراء

لقد تطور وظيفة الشراء عبر أربعة مفاهيم أساسية؛ هي وظيفة الشراء purchasing، عملية التوريد Procurement، إدارة الإمداد supply Man-agement، وإدارة المواد Material Management^(٢).

من خلال دراسة العينة الخاصة بالدراسة الميدانية؛ تبين أنه يوجد تعدد لمسميات الإدارة المسؤولة عن توفير الاحتياجات من المواد والمهام والمستلزمات والخدمات، وهي تدور في أغلبها حول المسميات التالية: إدارة المشتريات^(٣)، إدارة | الإدارة العامة للعقود والمشتريات^(٤)، إدارة | قطاع الاحتياجات^(٥)، إدارة التوريدات والمخازن^(٦)، إدارة | الإدارة العامة للمشتريات والمخازن^(٧)، قسم التموين^(٨)، إدارة التوريدات^(٩)، إدارة المشتريات والعقود^(١٠)... الخ.

(١) د. سيد محمد جاب الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩) ص ٧٠.

(٢) أيمن أمين السيد الباجوري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

(٣) الخريطة التنظيمية لمحافظة البحر الأحمر، أكاديمية البحث العلمي، وزارة التنمية الإدارية... الخ.

(٤) الخريطة التنظيمية لوزارة المالية، محافظة القاهرة.

(٥) الخريطة التنظيمية للجهاز المركزي للتموير، جهاز شئون البيئة، هيئة البريد.

(٦) الخريطة التنظيمية لوزارة القوى العاملة والهجرة، الهيئة العامة للخدمات الحكومية.

(٧) الخريطة التنظيمية بجامعة المنصورة، جامعة طنطا، جامعة الأزهر، مصلحة الضرائب على المبيعات.

(٨) الخريطة التنظيمية للجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء.

(٩) الخريطة التنظيمية لمحافظة المنيا... الخ.

(١٠) الخريطة التنظيمية لمحافظة أسوان.

٢- موقع الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات

تعددت الآراء حول درجة تبعية جهاز المشتريات؛ فهناك من يؤيد تبعيته لإدارة الإنتاج وآخرون يؤيدون تبعية هذا الجهاز لإدارة التمويل والبعض للإدارة التجارية^(١).

أولاً؛ مؤيدو تبعية جهاز المشتريات إلى الإنتاج: مؤيدو هذه التبعية ينظرون إلى جهاز الشراء على أنه جهاز خدمة لباقي أقسام إدارات الشركة، ومن أهمها إدارة الإنتاج، لذا يرى هؤلاء أن تنسيق العلاقة بين جهازي المشتريات وهي الجهة المسؤولة عن توفير احتياجات الإنتاج وبين أقسام الاستخدام يتطلب أن يكون جهاز الشراء تابعاً لرئيس قسم أو إدارة الاستخدام الرئيسي.

إلا أن التبرير السابق غير مقبول منطقيًا للأسباب التالية:

- يتنافى مع أدنى المبادئ التنظيمية الأساسية التي تقوم على التخصص وتقسيم العمل، وتجميع الأنشطة المشابهة معاً في قسم أو إدارة أو نظام متكامل، مع التحديد الواضح لهذه الاختصاصات والسلطات والمسئوليات والعلاقات بينها.
- أن وظيفة الإنتاج لا تعتبر هدفاً في حد ذاتها، ولكنها موجودة أصلاً للإسهام في تحقيق أهداف المشروع ولخدمة أغراض البيع والتوزيع إذا قبلنا منطق تبعية إدارة المشتريات إلى إدارة الإنتاج لمجرد أنها تخدم أغراضها، فإذن لا بد أن تقبل إدارة الإنتاج منطق أنها يجب أن تتبع إدارة التسويق، وبالتالي فإن مدير التسويق له حق الإشراف على إدارة الإنتاج؛ لأن إدارة الإنتاج تخدم أغراض البيع والتوزيع، إذن من هذا المنطلق يجب أن تكون إدارة المشتريات إدارة مستقلة ومنفصلة شأنها في ذلك شأن باقي إدارات المشروع.

(١) د. نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (جامعة القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٢) ص ٣٩-٤١.

ثانياً ، مؤيدو تبعية جهاز المشتريات إلى الإدارة المالية : تبرر المنظمات هذه التبعية على أساس أن هناك حاجة لوجود الرقابة المالية على قسم أو إدارة المشتريات نظراً لتضخم حجم الإنفاق المتعلق بالكميات المشتراة من المواد والمهمات وخلافه .

إلا أن هذا التبرير يعلق عليه بالآتي :

- هذه التبعية غير شائعة أساساً بالنسبة للمشروعات الصناعية الضخمة ، وتعتمد على نفس المنطق الخاص بإدارة الإنتاج السابقة .
- توجد هذه التبعية في بعض المشروعات الصناعية التي تغفل بوضوح أهمية وأهداف وظيفة الشراء ووزنها وتأثيرها على نتائج أعمال المشروع .
- قد توجد هذه التبعية في بعض المشروعات الخدمية مثل المدارس والمستشفيات وأيضاً في الوحدات أو المنشآت الحكومية .

ثالثاً : تبعية جهاز المشتريات إلى الإدارة التجارية : عند مناقشة هذه التبعية لا بد أن نفرق بين المشروعات الصناعية وبين المشروعات التجارية ، والملاحظ أنه في جمهورية مصر العربية غالباً ما تشرف الإدارة التجارية على التسويق والشراء ولكنه يمكن القول :

• في المشروعات التجارية :

هذه التبعية يمكن قبولها في المشروعات التجارية ، التي تحصل على السلع التامة بهدف البيع ، بمعنى أنها لا تجري أية عمليات صناعية على العناصر المشتراة ، فلا يوجد أصلاً نشاط شراء خامات ومواد وخلافه ، لذا فالعلاقة مباشرة بين الشراء والبيع^(١) .

• في المشروعات الصناعية :

في هذه المشروعات يتولى جهاز المشتريات توفير الاحتياجات من المواد والمهمات اللازمة للتشغيل ، وأيضاً من المستلزمات أو الآلات وهذه تُجرى عليها

(١) د . سيد محمد جاب الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧١ .

عدة عمليات صناعية تتحول بعدها إلى سلع تامة يتم توزيعها إلى المستهلكين النهائيين، وفي هذا الصدد نجد الآتي^(١):

- أن مشكلات توفير (شراء) المواد والاحتياجات وتدفعاتها تختلف عن تلك المتعلقة بتسويق المنتج النهائي.
- أن تخطيط برنامج الشراء في المشروع الصناعي لا يرتبط ببرنامج المبيعات، بل ببرنامج الإنتاج، والإنتاج هو الذي يرتبط بالمبيعات، إذن العلاقة هنا بين الشراء في المشروع الصناعي وبين البيع أو التسويق غير مباشرة، ولكن العلاقة المباشرة تكون بين الشراء والإنتاج، الأمر الذي لا يقبل معه على الإطلاق تبعية جهاز المشتريات في المشروعات الصناعية إلى الإدارة التجارية.
- وعلى ذلك إذا وجدت بالمشروع وظيفة المدير التجاري؛ فهي لا تعني أكثر من مدير التسويق أو البيع، ولا يجب أن يشرف إلا على عملية البيع والتوزيع ويكون معها مخازن المنتجات التامة.

ويترتب على ما سبق الآتي:

رفض تبعية إدارة المشتريات إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية أو الإدارة التجارية باستثناء موقف المشروعات التجارية، وذلك كما هو سائد في بعض المشروعات في مصر، خصوصاً مع التطور التنظيمي، إذا حازه جهاز المشتريات باعتباره صاحب سلطة تنفيذية شأنه في هذا كشأن باقي وظائف المشروع، وهذا بجانب الدور الاستشاري كمقدم لخدمات متخصصة؛ إلا أن سلطة قيامه بهذه الخدمات قد فوضت إليه لما يتمتع به من مهارات لا تتوافر في من يتولى هذه الأقسام.

هذا الجهاز المسئول عن الشراء غالباً ما يتبع الشؤون المالية في القطاع الحكومي، وهو أمر يمكن قبوله نسبياً في الأجهزة أو الوحدات الحكومية، لكن

(١) د. نظيمة عبد العظيم خالد، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩-٤٠.

هذه التبعية يُرْفَض قبولها في شركات القطاع العام في مصر، سواء كانت هذه التبعية تخص تبعية الشراء إلى الشئون المالية أو الشئون التجارية^(١).

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الميدانية لهذه الدراسة التي قامت بدراسة الهياكل التنظيمية لإدارات الشراء لعدد ٥٧ جهة حكومية في مصر، وهو ما يمثل نحو ٢٠,٨٪ من مجتمع الدراسة - المجتمع المستهدف^(٢) - يتضح من هذا الجدول رقم (٣) أن نحو ٤٧ جهة حكومية بنسبة ٨٢,٥٪ من الإدارات المختصة بالشراء فيها تتبع الشئون المالية والإدارية في الإشراف المباشر، ٦ جهات بنسبة ١٠,٥٪ إدارات الشراء تتبع الأمانة العامة، بينما ٤ فقط من هذه الجهات تتبع إدارات أخرى على النحو الموضح بالجدول، وهذا يؤكد أن إدارات الشئون المالية في مصر تشرف على معظم الأجهزة المختصة بالشراء في الجهاز الإداري للدولة.

جدول رقم (٣)

الإدارات التي لها إشراف مباشر على إدارات المشتريات الحكومية

م	الإدارات	العدد	النسبة
١	الشئون المالية الشئون المالية والإدارية	٤٧	٨٢,٥٪
٢	الأمانة العامة (أمين عام الجامعة أمين عام المجلس الأعلى للأزهر... الخ)	٦	١٠,٥٪
٣	الشئون التجارية	١	١,٨٪
٤	الخدمات الداخلية	١	١,٨٪
٥	الخدمات الإدارية	١	١,٨٪
٦	غير مبين	١	١,٨٪

(١) د. المرجع السابق ذكره، ص ٤١.

(٢) بلغ عدد مفردات المجتمع المستهدفة ٢٧٣ مفردة من الجهات حكومية (الوزارات، المصالح، المحافظات، الهيئات العامة الخدمية، الهيئات الاقتصادية، الجامعات والمراكز البحثية) للمزيد من التفاصيل راجع الدراسة الميدانية.

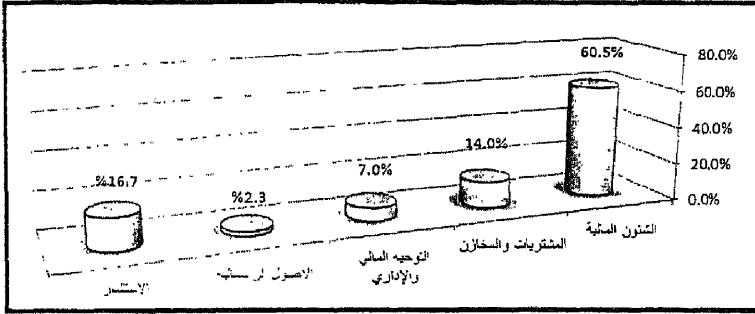
أحياناً تكون الوحدات المسئولة عن الشراء والتخزين مع الإدارة المسئولة عن مراقبة المخزون السلعي (إدارة المخزون السلعي) تحت إشراف إداري واحد؛ ما قد يتسبب أحياناً في ضعف كفاءة وفاعلية هذه الإدارة الأخيرة في تحقيق أهدافها أو المرجو منها في أعمال المراقبة، وأحياناً تكون وحدة مراقبة المخزون السلعي تحت إشراف إدارة المخازن، والبعض الآخر من الجهات الحكومية تكون إدارة المخزون السلعي فيها تحت إشراف مستقل عن إدارة المشتريات والمخازن، وهو التصرف الصحيح طبقاً لمبادئ التطوير المؤسسي، وهذا يتمثل في قيام بعض الجهات الحكومية بجعل تبعية إدارات المخزون السلعي لإدارات التوجيه المالي والإداري أو الأصول الرأسمالية أو إدارات الاستثمار، وهي جهات قليلة طبقاً للدراسة الميدانية، وبين الجدول رقم (٤) والشكل رقم (٢) أن نسبة ٦٠,٥٪ من الجهات الحكومية إدارات المخزون السلعي تتبع إدارات الشؤون المالية في الإشراف المباشر، بينما ١٤٪ من الجهات إدارة المخزون السلعي تتبع إدارات المشتريات والمخازن في الإشراف، ٧٪ من إدارات المخزون السلعي تتبع إدارات التوجيه المالي والإداري، ٢,٣٪ لإدارة الأصول الرأسمالية، ويوجد عشرون جهة ضمن العينة ليس بها تقسيم تنظيمي للمخزون السلعي.

والوضع الحالي يتنافى مع مبادئ التنظيم الجيد؛ لأن إشراف إدارات الشؤون المالية على المشتريات والمخازن وكذلك على إدارة المخزون السلعي معاً؛ يضعف من حيادية وفاعلية إدارة المخزون السلعي في تحقيق الرقابة، والأمر يصعب في وجود إدارات المخزون السلعي تحت إشراف إدارة المخازن.

جدول رقم (٤)

الإدارات التابعة لها إدارة المخزون السلعي في الجهات الحكومية

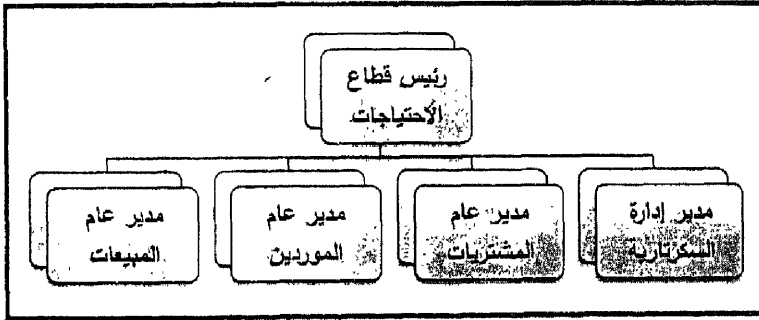
م	الإدارات المشرفة على المخزون السلعي	العدد	النسبة
١	الشؤون المالية	٢٦	٦٠,٥٪
٢	المشتريات والمخازن	٦	١٤٪
٣	التوجيه المالي والإداري	٣	٧٪
٤	الأصول الرأسمالية	١	٢,٣٪
٥	الاستثمار	١	١٦,٧٪



شكل رقم (٢) النسبة المئوية للجهات التي تشرف مباشرة على إدارات المخزون السلي

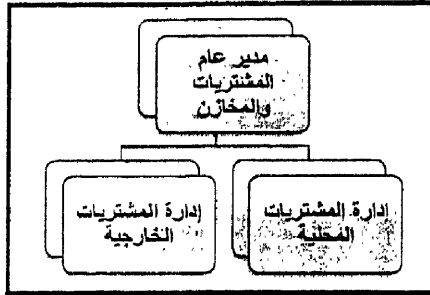
٣- التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات والمخازن في الأجهزة الحكومية في مصر:

٣-١ التنظيم حسب الوظائف (الأساس الوظيفي)

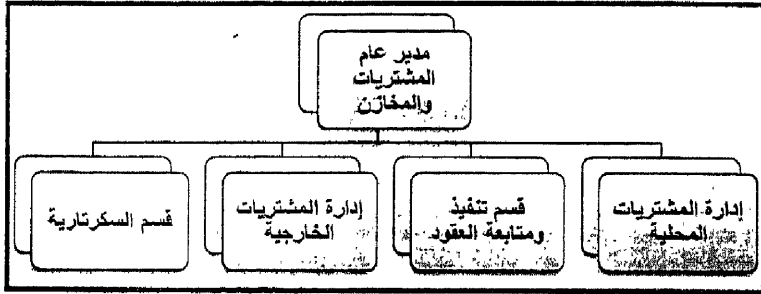


شكل رقم (٢) هيكل تنظيمي على أساس تقسيم وظيفي

٢-٢ التنظيم على أساس جغرافي



شكل رقم (٤) هيكل تنظيمي على أساس تقسيم جغرافي



شكل رقم (٥) هيكل تنظيمي على أساس تقسيم مركب

٤- المركزية واللامركزية في الشراء

المقصود بالمركزية واللامركزية في الشراء:

يقصد بمركزية الشراء، اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالمشتريات بيد إدارة واحدة متخصصة في المنشأة، بحيث يشرف عليها مدير يرأسها ويعمل تحت الإشراف العام للسلطة العليا فيها، سواء أكانت المنشأة تعمل في منطقة جغرافية واحدة، أم في مناطق متعددة من خلال وجود فروع لها في هذه المناطق^(١).

(١) د. عمر العقبلي، د. فحطان المبدلي، إدارة الشراء والتخزين، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة، ٢٠٠٩) ص ٤٥.

أي قصر وتركيز أداء الأنشطة الشرائية في جهة أو إدارة واحدة في المنشأة؛ إذ تتولى هذه الإدارة توفير جميع احتياجات جهات الاستخدام مهما اختلف نوعية المتطلبات أو موقع جهات الاستخدام، وفي هذه الحالة فإن مركزية الشراء تكون مطلقة.

بينما اللامركزية في الشراء؛ فإنها تعني أداء الأنشطة الشرائية بمعرفة أكثر من جهة، إذ تتولى كل جهة استخدام توفير احتياجاتها بمعرفة قسم أو وحدة تابعة لها، وهذا يعنى لامركزية مطلقة نظراً لعدم قيام أي وحدة شراء بتوفير احتياجات أي جهة غير الجهات التي تتبع لها^(١).

٤-١ مزايا المركزية:

وتحقق المركزية في الشراء مجموعة من المنافع أو المزايا للمنشأة يمكن إجمالها فيما يلي^(٢):

- الوفورات الاقتصادية: وتحقيق نتيجة تجميع وتصنيف احتياجات المنشأة واختيار المصادر المناسبة لتوريدها وتوحيد إجراءات الشراء والسياسات؛ ما يؤدي إلى:
 - زيادة فرص الاستفادة بخصم الكمية وتسهيلات السداد أو دفع أثمان المشتريات.
 - تجنب ازدواج الجهد وتكرار إجراءات الاتصال بالموردين، وما ينتج عن ذلك من تخفيض في نفقات الشراء.
 - تخفيض التكاليف المرتبطة بالنقل والتسليم والفحص، فضلاً عن تسهيل عملية التنسيق بين هذه الأنشطة والرقابة عليها.
 - الاستغلال الأمثل للتسهيلات المخزنية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

(١) نفيسة عبد العظيم خالد، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨.

(٢) د. عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.

- تسهيل مهمة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وإحكام الرقابة على المخزون من الأصناف المختلفة: وذلك عن طريق نقل بعض المواد من فرع إلى آخر في حالات الطوارئ، وأيضًا من خلال تحويل الفائض عن حاجة قسم أو فرع معين إلى قسم أو فرع آخر يحتاج إليه، وهو الأمر الذي يعني ترشيد توزيع المواد المتاحة على الفروع والأقسام المختلفة للمنشأة.
- تحسين مستوى الكفاءة في الأداء: ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تعميق مهارات التفاوض لدى القائمين بالشراء، وذلك نتيجة استخدام سياسات موحدة في الشراء وإتاحة الفرصة للاستعانة بالخبرات المتخصصة في أعمال الشراء؛ إذ يبرز حجم العمل ذلك تسهيل مهمة الإشراف وقياس نتائج الأعمال.
- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء وتسهيل عملية قياس نشاط الشراء وتقويمه، وتنمية العلاقة مع الموردين.^(١)

٤-٢ مزايا اللامركزية: decentralization advantages

من أهم المزايا التي تستند إليها الآراء المحبذة لسياسة اللامركزية في الشراء ما يلي (٢):

- السرعة في إنجاز العمليات وإتمام الصفقات؛ وخصوصًا عند حدوث ظروف طارئة تتطلب اتخاذ قرار سريع، مثال حدوث تغيرات فجائية في عمليات الإنتاج في أحد الفروع نتيجة تعطل بعض الآلات أو إلغاء بعض الطلبات أو زيادة كمياتها عما كان محددًا من قبل.
- الاستفادة من المصادر المحلية في التوريد، وما ينتج عن ذلك من وفورات للوحدات الفرعية وتمكينها من الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المناطق التي توجد بها.

(١) د. عمر العقيلي، د. قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة، ٢٠٠٩) ص ٤٦.

(٢) د. عبد العزيز جميل مخيمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

- القضاء على شكاوى أو تظلمات رؤساء الفروع من عدم التوازن بين سلطاتهم ومسئولياتهم، فبينما يظل هؤلاء مطالبين بتحقيق مستويات معينة من الأرباح أو التكاليف؛ فإن جانباً من سلطاتهم عن أعمال الشراء يسحب منهم في ظل سياسة المركزية، ومن ثم فإن اللامركزية قد تكون حلاً للتغلب على هذه المشكلة.

وفي الجهات الحكومية في مصر يتم استخدام الأساليب المركزية واللامركزية في الشراء ففي بعض الهيئات العامة يتم إتباع الأسلوب المركزي في الشراء مثل هيئة البريد التي تقوم بتوفير جميع احتياجات المناطق البريدية من السلع والخدمات، وبعض الجهات تستخدم الأسلوب اللامركزي وأحياناً يتم الجمع بينهما حسب الظروف والقواعد المنظمة للعمل في كل جهة، ولكن الطابع الذي يغلب على عملية الشراء في المؤسسات والجهات الحكومية، هو الطابع المركزي، وجدير بالذكر أنه في اجتماع اللجنة الوزارية المعنية برفع كفاءة إدارة المخزون الحكومي المنعقدة بتاريخ ٢١/١٢/٢٠٠٣ برئاسة رئيس مجلس الوزراء، قد تقرر تطبيق الشراء المركزي على جهات الدولة وبموجب القرار الوزاري رقم ١٣٥١ لسنة ٢٠٠٤؛ تم تشكيل اللجنة العليا للشراء المركزي على أن يكون التعاقد مركزياً والتنفيذ والتوريد لامركزياً؛ وذلك عن طريق الهيئة العامة للخدمات الحكومية، وهو ما سوف نتعرض له في الدراسة الميدانية.

٥- مشاكل تخطيط القوى العاملة في إدارات المشتريات الحكومية

تتوقف كفاءة الشراء الحكومي أيضاً على مدى فعالية وكفاءة القائمين عليه علمياً وعملياً، وبنظرة بسيطة على هيكل تكوين القوى العاملة في أجهزة الشراء الحكومي يتضح ما يلي^(١):

- عدم وجود سياسات وخطط لأعداد العاملين في مجال المشتريات.

(١) د. محمد محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٥.

- عدم وجود معاهد متخصصة لتخريج العاملين في قطاعات الشراء والتخزين؛ ما يؤدي إلى الافتقار إلى إعداد المستويات التالية:
 - مديري المشتريات
 - إحصائيي الشراء
 - مندوبي الشراء
- انخفاض المستوى التعليمي بين أفراد القوى العاملة في مجالات الشراء والتخزين، ويتمثل ذلك فيما يلي:
 - التفسير الجامد للوائح والقوانين والالتزام بالنصوص؛ ما يوجد تعقيدات كثيرة في العمل.
 - كثرة الأخطاء في التسجيل في دفاتر التخزين والصرف.
 - عدم انتظام القيد بالدفاتر.
 - إهمال بعض الجهات لعملية تدريب العاملين بأجهزة الشراء، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب للعاملين في تلك الأجهزة واقتصارها على النواحي النظرية من دون العملية.
 - عدم وضوح مواصفات محددة لوظيفة الشراء تكون أساساً لاختيار العاملين لشغلها.
 - اختيار بعض العاملين في المشتريات والمخازن ممن استبعدوا من إدارات أخرى لعدم صلاحيتهم أو لأنهم من غير المرغوب فيهم.
 - عدم ملاءمة مؤهلات غالبية العاملين بأجهزة الشراء والتخزين لطبيعة هذا العمل بالإضافة إلى قلة خبرتهم بأعمال الشراء والتخزين.
 - عدم تقييم وظائف العاملين بالمخازن تقييماً سليماً ووضعها في المستويات المالية التي تتناسب مع مسؤولياتها وواجباتها، الأمر الذي أدى إلى إحجام كثير من العاملين الأكفاء عن العمل بالمشتريات؛ ما أدى إلى نقص العمالة بها أو الالتجاء إلى أساليب غير أخلاقية.

- تكليف أفراد غير مؤهلين للعمل بها؛ ما يتسبب عنه انخفاض مستوى كفاءة العمل بها.
- عدم مناسب العمل في المخازن صحياً فيما يتعلق بالإضاءة والتهوية... الخ.

٦- هيكل العمالة بإدارات الشراء الحكومية^(١).

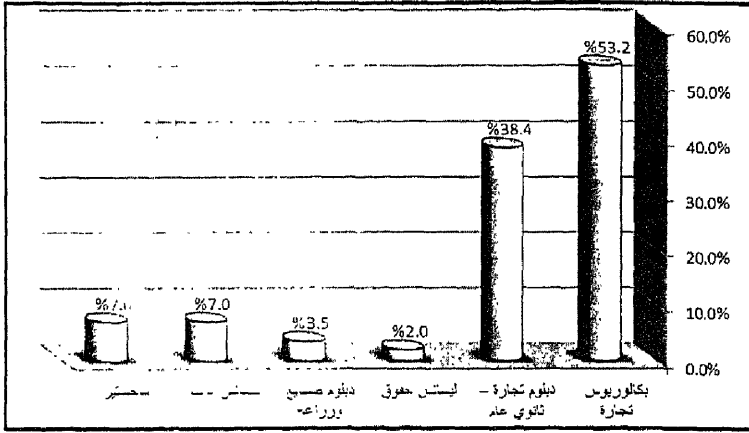
من استقراء الجدول رقم (٥) والشكل رقم (٦) الذي يبين وصفاً لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، يتبين أن ٥٣,٢٪ من أفراد العينة حاصلين على بكالوريوس تجارة، وهي أعلى نسبة في العينة، يليها الحاصلون على دبلوم تجاره أو ثانوي عام حيث بلغت نسبتهم ٣٨,٤٪ وباقي المؤهلات حصلت على باقي النسب، وهذا يفسر وجهة نظر الجهات الحكومية إلى وظيفة الشراء على أنها وظيفة مالية بحتة، وهذا يتفق مع النتائج السابقة التي أفادت أن ٨٢,٥٪ من إدارات الشراء في عينة الدراسة تقع تحت الإشراف المباشر لإدارات الشؤون المالية والإدارية.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس تجارة	٢٩٢	٥٣,٢٪
دبلوم تجارة - ثانوي عام	٢١١	٣٨,٤٪
ليسانس حقوق	١١	٢٪
دبلوم صنايع وزراعة	١٩	٣,٥٪
ليسانس آداب	٤	٧٪
ماجستير	٤	٧٪
بكالوريوس حاسب آلي	٣	٠,٥٪
دبلوم دراسات عليا	٣	٠,٥٪
بكالوريوس خدمة اجتماعية	٢	٠,٤٪

(١) نتائج الدراسة الميدانية.



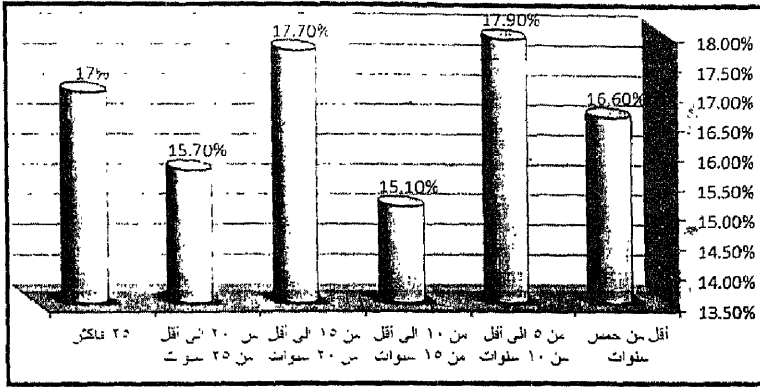
الشكل رقم (٦): النسبة المئوية لتكرار توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أما فيما يتعلق بوصف أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال المشتريات؛ فإن الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٦) يشير إلى أن ٨٣,٤٪ من العاملين في إدارة المشتريات كانت سنوات الخبرة لديهم في مجال المشتريات بين ٥ سنوات وأكثر من ٢٥ سنة بينما ١٦,٦٪ من العاملين في إدارات المشتريات كانت سنوات الخبرة في مجال المشتريات أقل من ٥ سنوات، وهذا يعكس وجود نسبة كبيرة من العاملين سنوات الخبرة لديهم مناسبة.

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في مجال المشتريات

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	٩٠	١٦,٦٪
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٧	١٧,٩٪
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنوات	٨٢	١٥,١٪
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنوات	٩٦	١٧,٧٪
من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنوات	٨٥	١٥,٧٪
٢٥ فأكثر	٩٢	١٧٪



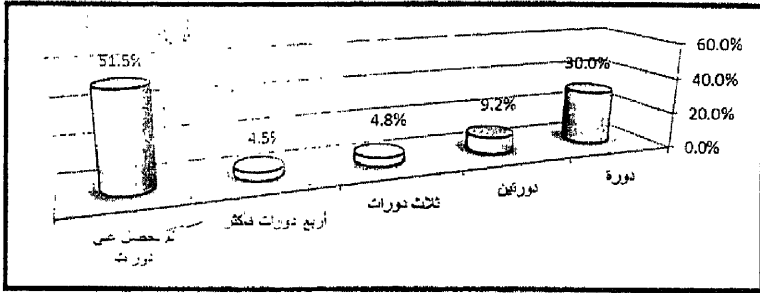
شكل رقم (٦) النسبة المئوية لتكرار توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشراء

أما فيما يتعلق بوصف أفراد العينة حسب الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال المشتريات؛ يتبين من الجدول رقم (٧) والشكل رقم (٧) أن ٥١,٥% من العاملين في إدارات المشتريات لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال المشتريات، بينما ٤٨,٥% من العاملين حصلوا على دورات تدريبية في مجال المشتريات، منهم ٣٠% حصلوا على دوره تدريبيه واحده في مجال المشتريات، ٩,٢% حصلوا على دورتين، و ٤.٨% حصلوا على ثلاث دورات... الخ، وبتفسير هذه النتائج يتبين عدم وجود تخطيط منمهج للاحتياجات التدريبية لدى عينة الجهات الحكومية فيما يخص تنمية قدرات العاملين في مجال الشراء.

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية في مجال المشتريات

عدد الدورات	أ تكرار	النسبة المئوية
دورة	١٦٧	٣٠,٠٪
دورتين	٥١	٩,٢٪
ثلاث دورات	٢٧	٤,٨٪
أربع دورات فأكثر	٢٥	٤,٥٪
لم يحصل على دورات	٢٨٧	٥١,٥٪



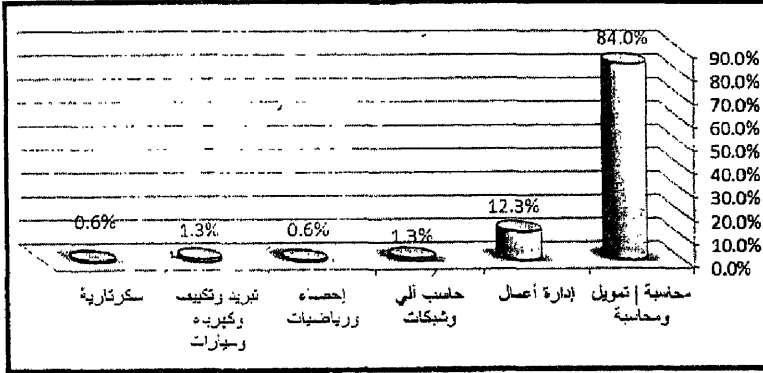
شكل رقم (٧) النسبة المئوية لتكرار توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

يتبين من الجدول رقم (٨) والشكل رقم (٨) الذي يبين وصف أفراد العينة حسب التخصص العلمي، وتشير النتائج أن ٨٤٪ من أفراد العينة تخصصهم كان في المحاسبة أو في المحاسبة والتمويل، بينما ١٢,٣٪ كان في تخصص إدارة الأعمال، وباقي النسب موزعه على باقي التخصصات، وهذا يثبت صحة النتائج التي تم التوصل إليها بشأن نظرة الإدارة العليا إلى إدارات المشتريات على أنها ذات طبيعة مالية أكثر منها ذات طبيعة فنية، ويؤكد اعتماد الجهات الحكومية في النواحي الفنية سواء تحديد المواصفات أو فحص العروض الفنية لأغلب الأصناف من المواد والمعدات على إدارات أخرى مثل إدارات تكنولوجيا المعلومات والشئون الهندسية.

جدول رقم (٨)

توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
٨٤%	٢٦٧	محاسبة تمويل ومحاسبة
١٢,٣%	٣٩	إدارة أعمال
١,٣%	٤	حاسب آلي وشبكات
٠,٦%	٢	إحصاء ورياضيات
١,٣%	٤	تبريد وتكييف وكهرباء وسيارات
٠,٦%	٢	سكرتارية



شكل رقم (٨) النسبة المئوية لتكرار توزيع أفراد العينة

حسب التخصص في المؤهل الدراسي

٧- المؤهلات والصفات المطلوبة للعمل في إدارة المشتريات

يتطلب النجاح في ميدان الشراء توافر صفات شخصية وثقافة وخبرة عملية. أما عن الصفات الشخصية؛ فهي المطلوبة للنجاح في أي ميدان، ومن هذه الصفات:

- عفة النفس التي تحمي القائم بالشراء من الوقوع تحت أي إغراء مادي يدفعه إلى التضحية بمصالح المشروع الذي يعمل فيه.
 - القدرة على التصرف والتفكير السليم، فمثلاً عند القيام باختيار مصدر أو مصادر التوريد الصحيحة؛ فإن المكلف بالشراء يأخذ في اعتباره الكثير من العوامل ويعتمد على نفسه في تقييم كل هذه العوامل كي يصل في النهاية إلى أحسن اختيار ممكن.
 - المثابرة والرغبة في العمل المتواصل، فقد يحتاج الأمر إلى بذل مجهود غير عادي والعمل ساعات طويلة في سبيل إنهاء مهمة معينة لا تحتمل التأجيل أو التعطيل.
 - الرغبة في التعاون مع الآخرين، فإدارة المشتريات بحكم طبيعة عملها لها اتصال بالإدارات الأخرى. وما لم تتوافر لدى العاملين في إدارة المشتريات الروح التعاونية؛ فإن النتيجة ستكون تكرار حالات التصادم والخلاف بين المشتريات والإدارات الأخرى.
 - اللباقة وهي ضرورية في سبيل المحافظة على العلاقات الطيبة مع المورد.
 - الرغبة في القدرة على التعلم، فالمشتري بطبيعة عمله يجب أن يسعى دائماً إلى المعرفة وإلى الحصول على المزيد من المعلومات عن المواد والموردين والظروف الاقتصادية والعمليات الإنتاجية والسلعة المنتجة وغير ذلك من المعلومات التي تساعد على النجاح في المهام الموكولة إليه.
 - القدرة على التركيز والعمل في التفاصيل؛ فإدارة المشتريات كأى إدارة أخرى مليئة بالتفاصيل، وقد تبدو بعض الأعمال روتينية ولكنها مهمة ويجب القيام بها.
- أما عن الثقافة المطلوبة في العاملين في إدارة المشتريات؛ فإن الاتجاه هو نحو الاستعانة بالدرجات الجامعية من خريجي كليات التجارة والهندسة.

أما الخبرة العملية فهي ضرورية لشغل المراكز الرئيسية في إدارة المشتريات، ويمكن اكتساب هذه الخبرة عن طريق الترقى في المراكز المختلفة للمشتريات، وفي بعض المشروعات الكبيرة توضع برامج تدريبية لخريجي الجامعات المعينين حديثاً لكي يتعرفوا على نواحي النشاط المختلفة في جميع الإدارات، ثم يختار من بينهم من يظهر ميلاً واستعداداً للعمل في إدارة المشتريات، فيعين بصفة دائمة في هذه الإدارة.

٨- تدريب الأفراد في إدارة المشتريات:

٨-١ التدريب الجامعي:

ويأتي ذلك عن طريق تقديم مواد خاصة عن إدارة المشتريات وما يتعلق بالأوجه المختلفة لنشاطها والمهام التي تؤديها، وتعطي هذه المواد للطلبة ضمن برنامجهم الدراسي؛ لكي تعطي الفرصة لمن يرغب في العمل في الميدان أن يتوسع في الدراسة فيه. ومن الممكن أن تساعد الجامعات أيضاً هؤلاء الذين لم تتح لهم الفرصة للتعليم الجامعي أو الذين لم يأخذوا هذه المواد في أثناء دراستهم، وذلك بأن تقدم هذه المواد في دراسات ليلية خاصة يدرج فيها الذين يعملون في إدارات المشتريات في المشروعات المختلفة.

ويتم ذلك عن طريق وضع الفرد تحت التمرين في المهام المختلفة في إدارة المشتريات وينتقل من عملية إلى أخرى إلى أن يصل في النهاية إلى درجة كافية من التدريب، يستطيع بعدها أن يقف على قدميه وتوكل إليه مهمة معينة وفي خلال برنامج التدريب يعرف الفرد بجوانب أخرى خاصة بتاريخ المشروع الذي يعمل فيه وطبيعة العمل الذي يقوم به ومركزه بين المشروعات الأخرى. كذلك يجب تعريفه بالنظم واللوائح والمبادئ والسياسات التي تحكم العمل في المشروع والتي تطبق على جميع الموظفين في الإدارات المختلفة.

يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية مراكز مهنية متخصصة تمنح الملحقين بها شهادات مهنية في الشراء معترفاً بها، وذلك بعد اجتيازهم للبرامج التي تصممها وتنفيذها هذه المراكز ومن أهم هذه المراكز.

The National Association of Purchasing Management (NAPM).

The National Institute of Governmental Purchasing (NIGP)

وفي المركز الأول (NAPM) يمر الدارس ببرامج عن الشراء والإدارة والتنظيم ويعتاز امتحانًا تحريريًا، ويجب أن يكون قد أمضى خمس سنوات خبرة في العمل في مجال الشراء أو إدارة المواد، أو يكون حاصلًا على شهادة معترف بها مع خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات للالتحاق بهذا المركز المهني وبعد التخرج يمنح الدارس شهادة مهنية بأنه مدير مشتريات^(١).

(١) سنى محمد إبراهيم، إدارة المشتريات والمخازن: استراتيجيًا وإلكترونيًا، (القاهرة، المكتبة الأكاديمية، د.ت) ص ٤٦.

المبحث الثالث

معايير ومجالات رقابة وتقييم نشاط المشتريات

عملية التقييم لإدارة معينة في مشروع تعني الحكم على أعمال هذه الإدارة على ضوء مستويات موضوعة أو أهداف محددة، وعملية التقييم ليست بالعملية السهلة، فهناك الكثير من أوجه العمل لا يمكن وضعها على شكل أرقام حتى يمكن إجراء المقارنات عليها، على أن هناك من الإدارات ما يسهل تقييم أعمالها، فمثلاً إدارة الإنتاج يمكن الحكم عليها بدرجة عالية من الدقة على أساس السلع المنتجة وعدد ساعات العمل والقوة المحركة والمستهلكة ومعدل الوحدات المرفوضة والاختبارات الفنية على السلع... إلخ، أما الإدارات التي ينصب جزء كبير من نشاطها على الاتصالات بالإنفراد؛ فإن مشكلة التقييم تصبح صعبة، إذ لا يمكن تحويل العوامل النفسية إلى أرقام.

١- أسباب تقييم إدارة المشتريات:

من الأهداف الرئيسية للتقييم بالنسبة للمشتريات أو لأي إدارة أخرى، هو الرغبة في تحسين طرق القيام بالمهام، وهذا لا يتأتى إلا بالحكم على الطرق الحالية لتنفيذ الأعمال، مما يؤدي بنا إلى التعرف على نواحي الضعف فنعمل على توجيه المزيد من العناية إليها.

من أهداف التقييم أيضاً أنه يعطينا أساساً مقبولاً نستطيع أن نحكم به على مدى كفاية مقدرة الأفراد العاملين في إدارة المشتريات، وبذلك يصبح التقييم أساساً لرسم السياسات الخاصة باختيار الأفراد وتدريبهم ومكافأتهم وترقيتهم.

يعمل التقييم على تحسين الروح المعنوية للأفراد وزيادة كفاءتهم، فمن الملاحظ أن الأفراد يميلون إلى تحسين إنتاجهم، وتزيد درجة اهتمامهم

بأعمالهم عندهما يتحققون من أن النتائج التي سيتوصلون إليها تصبح موضع دراسة واعتباراً من رؤسائهم.

يستخدم التقييم كمساعد في عملية إعادة تنظيم إدارة المشتريات وإعادة توزيع المهام بين الإدارات المختلفة في المشروع، فقد لاحظنا التنوع الكبير لأوجه النشاط في إدارة المشتريات، وعن طريق التقييم . . .

يمكن للإدارة العليا أن تقرر ما إذا كانت مهمة معينة يجب إسنادها إلى إدارة المشتريات أو فصلها عنها، ولا يمكن اتخاذ قرار في ذلك إلا بالحكم على مدى فاعلية قيام إدارة المشتريات بهذه المهمة.

٢- صعوبات تعترض التقييم:

الكثير من أوجه النشاط الداخلية في مهمة الشراء لا يمكن وضعها في شكل كميات أو أرقام، إلا أن ذلك لا يقف حائلاً دون محاولة التوصل إلى أسس أو مقاييس يمكن استخدامها للحكم على مدى كفاية إدارة المشتريات.

يقول Heinritz إن موضوع تقييم المشتريات وقياس أدائها والوصول إلى المعايير التي يمكن استخدامها لهذا الغرض كان موضوع دراسات مستمرة طوال سنين متعددة من جانب الجمعية الأمريكية القومية لكلاء الشراء، وفي مرحلة من هذه الدراسات كان هناك تعاون بين هذه الجمعية والجمعية الأمريكية القومية لمحاسبي التكاليف، وقد وجدت مقاييس لكثير من الوظائف التي تقوم بها المشروعات التجارية والصناعية وطبقت، ولكن كانت هذه المقاييس دائماً غير مناسبة أو غير كافية عندما طبقت في وظيفة الشراء، ومن المقاييس المستخدمة في تقييم إدارة المشتريات احتساب التكاليف التي ينطوي عليها صرف جنيته واحد، ومقياس احتساب التكلفة التي ينطوي عليها تصدير أمر شراء.

٣- تقييم إدارات المشتريات:

يرى Hodges أن أي تقييم لإدارة المشتريات لا بد أن يشمل جوانب ثلاثة وهي: الأفراد، والتنظيم، والعمليات، كما يضيف ضرورة تقييم إدارة

المشتريات بعد ذلك على ضوء مساهمتها في تسهيل مهمة التنظيم ككل في تحقيق أهدافه.

٣-١ تقييم الأفراد:

ويشمل تقييم المدير في إدارة الشراء من جانب مدى توافر صفات القيادة فيه وقدرته على القيام بالوظائف الإدارية والمساعدية ودراسة تدريبهم وخبرتهم وأنشطتهم من واقع التقارير التي يكتبونها، وذلك عن طريق سؤال رؤسائهم والتعرف على ميولهم ودراسة ظروف العمل المحيطة بهم.

هناك العديد من المداخل التي يمكن أن تستخدم في تقييم أداء رجل الشراء، بعضها يستند إلى طرق موضوعية وبعضها يستند إلى الحكم الشخصي، فالطرق التي تستند إلى الموضوعية مثل المعايير الموضوعية كالكميات التي يتم شراؤها ومدى جودتها وتوقيتات وصولها والتكاليف المترتبة على القيام بالمهام الشرائية (نسبة المصروفات إلى المشتريات) إلى غير ذلك. أما الطرق القائمة على الحكم الشخصي فتتضمن الحكم الشخصي من جانب المشرفين مثل مقارنة مسؤولي الشراء ببعضهم بعضاً وترتيبهم بناءً على عدد من العوامل الوصفية كالذمكرة والإدراك بالواقف والأخلاقيات، وإدراك الأهمية النسبية للمشكلات والأفكار الجديدة والتنافس والتعاون مع الآخرين. وقد يُعاب على طرق الحكم الشخصي أن المقيم قد يتجه نحو التساهل أو التحيز.

٣-٢ تقييم التنظيم:

يتم تقييم التنظيم عن طريق معرفة: هل تحكم العمل في إدارة المشتريات خريطة تنظيمية حديثة توضح سلطة ومسئولية كل فرد في المشتريات، مدى وجود ازدواج في السلطات؟ بمعنى أنه يمكن أن يكون فرد معين مسئولاً أمام أكثر من رئيس أم أن هناك توحيداً في السلطات.

٤- معايير/ أسس تقييم الإدارة العامة للمشتريات (أو الإدارة العامة للاحتياجات)

- مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وفي تحقيق أهداف خططها بكفاءة وفاعلية.
- دقة الموازنات التقديرية للمشتريات والتعاقدات مع الممولين وموضوعيتها في الحصول على أفضل الأنواع وأقل الأسعار وخصوصاً في الشراء بالأمر المباشر.
- مدى الالتزام بالمواعيد المحددة، لإصدار أوامر التوريد/ طلبات الشراء لتوريد الاحتياجات.
- مدى مطابفة مواصفات التوريدات والأعمال مع المواصفات المتعاقد عليها.
- فاعلية العلاقات مع الموردين والممولين في المساهمة في تحقيق خطط المنظمة وأهدافها.
- فاعلية مقترحات تطوير أساليب الشراء وتأثيرها، على اقتصاديات الشراء، وتوقيتته ومدته.
- فاعلية مقترحات استخدام أصناف بديلة تحقق وفورات اقتصادية من دون التأثير على الجودة.
- فاعلية قرارات الشراء والتعاقد ومدى تحقيقها لاقتصاديات استخدام الأصناف.
- فاعلية عملية الشراء في تقليل الراكد والتالف من موجودات مستودعات المنظمة.

٥- معايير/ أسس تقييم إدارة المناقصات والعقود

- مدى إسهامها في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمشتريات وفي تحقيق أهداف خططها بكفاءة وفاعلية.

- مدى الالتزام بالمواعيد المحددة لإصدار أوامر التوريد/ طلبات الشراء وتوريد الاحتياجات.
- فاعلية مقترحات تقليل الرائد والتالف.
- فاعلية قرارات الشراء والتعاقد ومدى تحقيقها لاقتصاديات الشراء والتعاقد.
- فاعلية مقترحات استخدام أصناف بديلة تحقق وفورات اقتصادية من دون التأثير على الجودة.
- فاعلية مقترحات أساليب الشراء وتأثيرها على اقتصاديات الشراء.
- جدوى العلاقات مع الموردين والمقاولين ومدى إسهامها في تحقيق خطة المنظمة.
- مدى مطابقة مواصفات التوريد والأعمال مع المواصفات المتعاقد عليها.

٦- الرقابة على نشاط الشراء الحكومي:

تعدد صور الرقابة على نشاط الشراء الحكومي، منها الرقابة الذاتية (الداخلية)، وهي الرقابة التي تتم بمعرفة أجهزه داخلية مثل إدارة الرقابة على المخزون (إدارة المخزون السلمي) ورقابة جهاز الرقابة الداخلي مثل إدارات التوجيه المالي والإداري، بينما الرقابة الخارجية تتم عن طريق جهات خارجية مثل الجهاز المركزي للمحاسبات أو الإدارة العامة للتفتيش على المشتريات الحكومية وهي تابعة للهيئة العامة للخدمات الحكومية بخلاف رقابة مندوب وزارة المالية.

٦-١ مشكلات الرقابة على عمليات الشراء والتخزين

الحكومي:

تمثل نواحي الضعف عند ممارسة وظيفة الرقابة في مجال الشراء الحكومي فيما يلي:

- الاهتمام النواحي الحسابية والتمسك باللوائح والقوانين على حساب الكفاءة والفاعلية.
- عدم وجود استقلالية في عمل الجهاز الداخلي المنوط به الرقابة على أعمال الشراء (إدارة الرقابة على المخزون) فأغلبها تقع تحت إشراف الشئون المالية التي تشرف أيضاً على إدارة المشتريات فضلاً عن وجود بعضها تحت إشراف إدارات الشراء والتخزين، فضلاً عن تضارب اختصاصاته والمهام المكلفة بها من جهة لأخرى داخل الجهاز الإداري.
- عدم وجود معايير لتقييم الأداء (KPI) المؤسسي لإدارات الشراء في الجهات والمصالح الحكومية.
- في بعض الجهات يكون الأفراد المسئولون عن الشراء هم الأفراد أنفسهم المسئولين عن التخزين، ما يصعب معه اكتشاف عيوب الأصناف المشتراة.

بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى سواء التي تختص بالشراء أو التخزين:^(١)

- عدم وضوح مفهوم الوظيفة الرقابية لدى العاملين وعدم معرفتهم بدورها في كفاءة التخطيط وحسن سير عمليات التنفيذ، ويتيح ذلك الاهتمام بالنواحي الحسابية والتركيز على قيمة المخزون من دون الاهتمام بالكميات، والرقابة عليها، استخدام الحدود الدنيا والقصوى على معدلات الاستخدام وتحديد الراكد من المواد والمهمات.
- اتجاه مفهوم الرقابة إلى الكشف عن مخالفات اللائحة وليس الكشف عن أسباب نواحي الفشل وعلاجها.
- عدم وجود نظام واضح ومرن للرقابة على المخزون في كثير من الأجهزة الحكومية، وبالإضافة إلى استخدام المعدلات النموذجية كمقياس للرقابة من دون التسليم بنسبة الفاقد المسموح به في أثناء عمليات صرف المواد وطبيعة تخزين بعض الأصناف.

(١) د. احمد عبد اللطيف إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧-٧٨.

- عدم وجود نظام رقابة فعال على استعمال الأصناف المستديمة ما يؤدي إلى سرعة تلفها.
- عدم وجود وتفهم أهداف نظام السجلات والنماذج المستخدمة في التخزين إلى جانب تعددها؛ ما يؤدي إلى عدم استيفاء جميع البيانات في هذه السجلات والنماذج ويقلل من كفاءة الرقابة على المخزون.
- عدم إحكام الرقابة على البضاعة الواردة والخارجة من المخازن، والحاجة إلى توفير نظام محاسبي دقيق وبسيط للمخازن يكفل مراقبة حركة الأصناف والمواد بالمخازن دخولاً وخروجاً والوقوف على كمياتها وقيمتها وتواريخ ورودها أولاً بأول.
- عدم استخدام أنظمة المراقبة الداخلية لموجودات المخازن عن طريق الجرد المستمر وتحديد المستويات العليا والدنيا لأصناف المخزون والتفتيش الدوري ومراجعة معدلات الاستهلاك.
- كثيراً ما يُجرى الجرد صورياً وليس على الطبيعة أو جزئياً بسبب سوء تنظيم المخازن والدفاتر أو لعدم اختيار عدد كافٍ من لجان الجرد، أو تكوين اللجان من أفراد لا يتصفون بالصفات اللازمة، كفاءة وخلقاً، مع الخطأ في عمل المقاصة بين حالات العجز والزيادة والتراخي في تسويقها، بالإضافة إلى الخضم.
- إغفال إمساك كثير من السجلات المخزنة أو دفاتر العهدة أو بطاقات المهمات والأصناف المخزونة، وعدم إتباع نظم لحصر عهدة الفروع والأقسام من البضائع؛ ما يصعب معه اكتشاف ما يحدث بها من سرقات.
- تعدد التوقعات على الاستثمارات المستخدمة بالمخازن من دون وجود الترابط بين هذه التوقعات ومسئولية المراجعة؛ ما يؤدي إلى جعل المراجعة عملية شكلية ويؤدي ذلك إلى صعوبة تحديد المسؤولية عند حدوث أي خطأ.
- عدم الاهتمام بحفظ العينات التي تم الشراء على أساسها لتسهيل مهمة مراجعة الأصناف لدى التفتيش عليها وعدم استبدالها بغيرها.

- عدم الاهتمام بتجهيز الأصناف والمهمات الموجودة بالمخازن الحكومية بما يصعب من عملية الرقابة عليها، بالإضافة إلى إمكانية التلاعب فيها ببيعها أو استخدامها في غير الأغراض المخصصة لها.

٦-٢ مقترحات لتفعيل دور الرقابة الداخلية للمشتريات الحكومية:

تعتبر إدارة المخزون السلعي من الإدارات الداخلية المنوط بها الرقابة على المشتريات والمخازن، وسوف نعرض اختصاصات هذه الإدارة للتعرف على دورها الحالي في الرقابة على النحو التالي:

أولاً: الوضع الحالي:

١- الاختصاصات الحالية لإدارة المخزون السلعي^(١)

تمارس إدارة مراقبة المخزون السلعي الاختصاصات التالية:

- القيام بالرقابة على تطبيق لائحة المخازن والمشتريات واللائحة المالية للميزانية والحسابات فيما يتصل بأعمال المخازن وضمان أرباب العهد، إجراء المطابقات بين دفاتر العهدة الفرعية بالجهات والفروع بصفة دورية وطبقاً لما تنص عليه لائحة المخازن.
 - الاشتراك في جان الجرد ومتابعة تسوية الزيادة والعجز التي تظهر نتيجة الجرد، القيام بتجميع كشوف الجرد السنوي على مستوى الجامعة وقيده إجمالي موجودات المخازن بالسجل الخاص بذلك وإخطار الجهات المختصة في المواعيد المقررة، إمساك السجلات اللازمة والقيده منها.
- يتضح من خلال استقراء الاختصاصات المنوطة بها هذه الإدارة يتضح الآتي:

- أنها تركز على أشغال المخازن دون المشتريات، وتهتم بالجوانب الحسابية دون المعايير الخاصة بالكفاءة والفعالية.

(١) اختصاصات إدارة المخزون السلعي لجامعة القاهرة.

- لم يتم فيها على سبيل الحصر والتحديد دورها الرقابي على أعمال المناقصات والمزايدات.
- المسمى الخاص بالإدارة لا يعكس دورها الرقابي ولا يعكس دورها في مراقبة المشتريات

٢- التبعيية الإدارية

يتضح مما سبق عرضه في المبحث الخاص بالجوانب التنظيمية لإدارات المشتريات إن ٦٠٪ من إدارات المخزون السلعي تقع تحت إشراف وتبعية الشؤون المالية وأحياناً المخازن.

ثانياً: الوضع المقترح

- تغيير المسمى الحالي من إدارة المخزون السلعي إلى إدارة مراقبة المشتريات والمخازن.
 - تعديل الاختصاصات والمهام الحالية:
- يقترح تعديل الاختصاصات الحالية لهذه الإدارة لتصبح على النحو

التالي:

- بحث المخالفات والشكاوي التي تصاحب إجراءات المناقصات والمزايدات... إلخ.
- مراجعة إجراءات التعاقد بهدف التحقق من تطبيق أحكام قانون تنظيم المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية.
- التحقق من إن الشراء يتم في حدود الاحتياجات الفعلية والخطة المعتمدة.
- القيام بالدراسات الخاصة برضا الإدارات الداخلية والموردين عن أداء وسلوك إدارة المشتريات ورفع تقارير بها للسلطة المختصة.
- الاشتراك مع الجهات المختصة في وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء إدارات المشتريات والمخازن.

- القيام بالدراسات التي من شأنها أن تعمل على تقليل تكلفة الشراء وتطوير الأداء داخل وحدات المشتريات والمخازن.
- القيام بالرقابة على تطبيق لائحة المخازن والمشتريات واللائحة المالية للميزانية والحسابات فيما يتصل بأعمال المخازن وضمان أرياب العهد، إجراء المطابقات بين دفاتر العهدة الفرعية بالجهات والفروع بصفة دورية وطبقاً لما تنص عليه لائحة المخازن.
- الاشتراك في لجان الجرد ومتابعة تسوية الزيادة والعجز التي تظهر نتيجة الجرد، القيام بتجميع كشوف الجرد السنوي على مستوى الجامعة وقيد إجمالي موجودات المخازن بالسجل الخاص بذلك وإخطار الجهات المختصة في المواعيد المقررة، إمساك السجلات اللازمة والقيود منها.
- يقترح أن تكون التبعية الإدارية لهذه الإدارات إما للتقسيم التنظيمي لمكتب الوزير أو المحافظ أو رئيس الهيئة أو للتقسيم التنظيمي الخاص بالتوجيه المالي والإداري.

المبحث الرابع

المعايير الأخلاقية والفساد في المشتريات الحكومية في مصر

أولاً: المبادئ والمعايير الأخلاقية والمهنية في وظيفة الشراء الحكومي

تعرف الأخلاق بأنها التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد، وبغض النظر عن المصلحة الذاتية أو النتائج الفورية التي يمكن أن تنتج من تلك التصرفات^(١).

ويلاحظ أن مشكلة المفاهيم الأخلاقية تتمثل في عدم إمكانية تحديدها بطريقة قاطعة، إذ إن ما قد يراه البعض صواباً لا يكون كذلك من وجهة نظر آخرين. وهذا يعني أن جميع الناس قد لا يعتقدون في المعيار الأخلاقي نفسه. والبعض قد عرف أخلاقيات الشراء بأنها القواعد والأنماط أو الإرشادات التي ترتبط بالحفاظ على قدسية أموال المنظمة في عملية الشراء^(٢).

إن الاعتقاد السائد الآن في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة (أمريكا وأوروبا واليابان) هو أن السلوك الأخلاقي الجيد يعني منظمة أفضل وأداء أفضل.

بينما عرضها آخر على أنها «مجموعة من الصفات والقواعد السلوكية التي يجب أن يتحلى بها رجال الشراء ويطبقونها في ممارستهم العملية تجاه المنشأة التي يعملون فيها، أم تجاه الموردين والمجتمع الذي تعيش المنشأة في كنفه»^(٣).

(١) د. علي الشريف، الشراء والتجريبي: مدخل قرارات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، د.ت، ص ١٩٩ نقلاً عن خالد أحمد نصر، أخلاقيات العاملين في مهنة الشراء معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٣٦، فبراير ١٩٨٣.

(٢) د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤.

(٣) د. عمر العقبلي، د. قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.

ومن هذا المنطلق نجد أن المختصين بأمور المشتريات من مسئولين وباحثين قد أولوا اهتمامهم بهذا الموضوع - بحثًا ودراسةً ونقاشًا فتكون في بعض الدول جمعيات مهنية خاصة بالعاملين في حقول المشتريات، الغرض منها رفع كفاية العاملين بتلك المهنة وتحديد أخلاقيات ومبادئ معينة تكون ملزمة لكل من يعمل في مجال المشتريات، وكذلك كما هو الحال في بعض المهن الأخرى كالطب والقانون ومراجعة الحسابات؛ إذ لكل منها تقاليد وأخلاقيات يجب أن يلتزم بها كل من يتخذها مهنة له.

مسئوليات إدارات الشراء في تحقيق الالتزام الأخلاقي والمهني في مجال الشراء الحكومي، كما أن هناك التزامات أخلاقية مع العاملين في إدارة الشراء الحكومية وغيرها، هناك أيضًا التزامات على إدارة الشراء تجاه العاملين فيها وهما:

- كتابة المعايير الأخلاقية وإعلانها وتوزيعها على العاملين في الإدارة مثلما تفعل المؤسسات الدولية وكذلك إدارات الشراء في الدول المتقدمة.
- التدريب على الأخلاقيات.
- تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في حسن اختيار من يتم ترشيحهم في العمل بهذه الإدارة، وعدم السماح لمن تحوم حولهم الشبهات في العمل في هذه الإدارة أو من تمت إدانتهم في جرائم مخلة بالأمانة.
- التدريب المهني المستمر للعاملين في مجال الشراء، وخصوصًا على قانون المناقصات والمزايدات أو على مهارات التفاوض في الشراء... الخ.

- التناول والتغيير للعاملين والتخزين لعدة أسباب منها اكتساب مهارات مختلفة في مجالات تكسبهم خبرات مهمة مكمله لخبراتهم في مجال الشراء، وتعمل من ناحية أخرى على عدم قيام العاملين في مجال الشراء على إقامة علاقات قد تكون غير مشروعة مع كبار الموردين، وخصوصًا العاملين في وظيفة مندوب شراء، وكذلك تغيير أعضاء اللجان الخاصة بالبت والترسية كل فترة زمنية لا تتجاوز الثلاث سنوات على الأكثر.

ويجب على مدراء المشتريات في الأجهزة والمصالح الحكومية تكوين قاعدة بيانات Data Basic عن العاملين في هذه الإدارات وتمثل هذه المعلومات في الآتي:

- الخبرات والمعارف المرتبطة بالشراء.
- السمعية Reputation والأداء الجيد.
- تدريب وتعليم أفراد ورجال التثراء كيفية التصرف مع الموردين.
- مسابقة أعمال هؤلاء الأفراد (خبراتهم السابقة) وتاريخهم الوظيفي.
- الاتصال المباشر وغير المباشر مع الموردين للتأكد من سلامة ونزاهة رجال الشراء، وخصوصاً مندوبي الشراء، ويمكن اشتراك إدارة مراقبة المخزون السلمي في هذا الموضوع.

بينما يفضل قيام مدير إدارة مراقبة الجودة والتوجيه المالي والإداري أو التفتيش بعمل استقصاء كل ستة أشهر لمعرفة اتجاهات الموردين، سواء التي تعاقدت مع الوزارة أو المصلحة من قبل أو التي لم تعاقدت بينما تقدمت في مناقصات أو أعمال ولم يتم ترسية الأعمال عليها.

يجب على إدارة مراقبة المخزون السلمي التحقق من هوية الشركات والموردين، وخصوصاً في أعمال الشراء بالأمر المباشر كي تعكس الواقع العملي. قيام بعض العاملين ببعض الجهات الحكومية بالتحايل من خلال علاقات غير مشروعة مع بعض الموردين بتكليف هؤلاء الموردين بتقديم عروض لشركات وهمية ليس لها وجود لتسهيل حصول هؤلاء الموردين على التعاقدات التي تتم بالأمر المباشر.

١- معايير الجمعية القومية الأمريكية في الجوانب السلوكية والأخلاقية

وقد اقترحت الجمعية القومية الأمريكية لإدارة الشراء ببعض المعايير الإرشادية في مجال الشراء التي تهتم بالجوانب السلوكية والأخلاقية، سواء

على مستوى رجال الشراء أو ما يرتبط بأخلاقيات الموردين في التعامل مع إخصائي ومندوب الشراء^(١).

• تجنب الممارسات الضارة Avoid sharp practices

يمارس بعض رجال ومندوبي الشراء بعض الممارسات أو التصرفات التي تخرج عن الإطار الأخلاقي السليم لرجال الشراء، ومن بين هذه الممارسات ما يلي:

- أن يتحدث المشتري عن الصفقات الكبيرة لكي يتم تحديد السعر على هذا الأساس، ويكون أمر الشراء الذي يشتري على أساسه محدودًا وصغيرًا، وهذا الأمر لا يستحق تخفيض السعر الذي تم على أساس الصفقات الكبيرة.
- أن يستجدي المشتري البائع لكي يحصل منه على هدايا أو بعض المكاسب غير المشروعة بطريقة غير مباشرة.
- يتم الشراء من خلال المزايدات أو الشراء المباشر من موردين غير مؤهلين للتوريد طبقًا للشروط المتفق عليها.
- عندما يكون رجل الشراء غير مناسب من الناحية الأخلاقية؛ فإنه يجعل سوق الشراء مشوهة وغير واضحة لدى مسؤولي المنظمة؛ إذ يقدم بيانات خطأ عن السعر والموردين والمنافسة وغيرها.
- أي محاولات يقوم بها المشتري للتأثير على البائع وتقليل من الثقة المتبادلة بينهما وتؤدي إلى الشراء بأسعار غير معقولة أو غير مناسبة للطرفين.
- إخفاء بعض بنود العقد عن المورد وبما يؤدي إلى حصول المنظمة المشتري على بعض المنافع التي ليست من حقها.
- قد يحصل المشتري على بعض المزايا من البائع (الشراء الشخصي مثلاً).
- أن يعطي المشتري أحد الموردين بعض المعلومات عن بعض الموردين الذين يتعامل معهم، وبما يسمح لهذا المورد بإعادة التفاوض بشأن صفقة الشراء والتسعير وشروط مواعيد التسليم.

(١) د. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٧-٢٨٢.

- الحصول على خصم نقدي في السعر من بعض الموردين لصالح الموظفين.
- السماح لأحد الموردين أن يعتمد في البيع مستقبلاً على مشتريات المنظمة وذلك من خلال الوعود الكاذبة وغيرها.

• المزايدة التنافسية Competitive Bidding

- يجب على المهني في إدارة الشراء أن يحترم ويحافظ على مبدأ الاستقامة هي Integrity في عملية المزايدة التنافسية وذلك من خلال:
- تشجيع التعامل مع المنظمات التي لها ارتباط بموضوع المزايدة.
- الاحتفاظ بالأسعار التنافسية والمعلومات الخاصة بها.
- ينذر بحزم المزايدين غير الناجحين وغير المتزمين بالشروط.
- التعامل مع جميع المزايدين Bidders على قدم المساواة.
- يجب عدم قبول أي مزايدة بعد قفل الإعلان سواء فيما يتعلق بالوقت أو التاريخ.
- لا تُقبل أي مزايا لإخفاء الأخطاء الواضحة للمورد (المزايد).
- لا ترتبط بالمزايدات العلنية Auctions عند السعر المنخفض فقط.
- أي يتم الاتفاق والارتباط بالمزيد أو المورد الذي تتوافر فيه الشروط وليس السعر فقط.

• التفاوض Negotiation

- يجب على المشتري أن يحافظ على مستوى عالٍ من المعايير الأخلاقية عند التفاوض مثل:
- أخذ العوامل التنافسية في الاعتبار عند اختيار المورد.
- يجب إعطاء جميع الموردين المعلومات نفسها ويعاملون المعاملة نفسها.
- يكافح المفاوض من أجل الوصول إلى أفضل شروط التعاقد التي يجب أن تكون واضحة لجميع الأطراف.

• العينات Samples

يقدم كثير من الموردين عينات للأصناف المتاحة طرفهم، ويحصل المشتري أو يطلب في بعض الأحيان هذه العينات، وذلك بهدف إجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة للتأكد من مدى مطابقتها لاحتياجات المنظمة، ويجب أن يتم إخطار الموردين بنتائج الفحص والاختبار ونتائج العينات، كما يجب عدم حصول مندوبي الشراء على عينات إضافية لهم أو لاستعمالهم الشخصي أو للتصرف فيها بالبيع مثلاً.

• الشراء بالأمر المباشر Personal Purchases

يمكن للمنظمة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للشراء الفوري لاحتياجاتها الجارية (مثل الأدوات الكتابية ومستلزمات الإنتاج الطارئة وغيرها)، وذلك في حدود إمكانيات مالية محدودة ويتم الشراء المباشر عن طريق موظفي الشركة، ويؤدي هذا الشراء إلى سرعة حصول المنظمة على احتياجاتها وانخفاض إجراءات الشراء إلا أن ذلك يحرم المنظمة من مزايا وفوائد خصم الكمية.

ويجب على موظفي الشركة القائمين بالشراء المباشر اتباع الأنماط السلوكية المناسبة في الشراء وبما يفي باحتياجات المنظمة، وألا يقصروا التعامل مع عدد محدود معروف من الموردين، وفي حالات كثيرة ألزمت الهيئات القانونية والتشريعية في بعض بلدان الدول المتقدمة بعض المنظمات بأن تحرم بعض الموظفين من الشراء المباشر نظراً لسوء سمعتهم وتحيزهم في عمليات الشراء قصيرة الأجل.

• معاملة الموردين ذوي الصلة بالشراء Salespeople

إن كفاءة قسم الشراء في المنظمة تؤدي إلى بناء علاقات طيبة مع الموردين، ومن خلال علاقات تعاونية بين رجال الشراء لدى المنظمة المشتري ورجال البيع لدى المنظمة البائعة، ويمكن أن تكون علاقة المنظمة بالموردين أكثر

فاعلية، ويجب ألا تكون هناك مساومة بين الطرفين حتى لا يضر ذلك بمصالح كل من البائع والمشتري.

• الحصول على خدمات ومواد غير مطابقة للمعايير:

يجب ألا يحصل مندوب الشراء أو القائم بالفحص على أي مشتريات قادمة من الموردين وغير مطابقة للمواصفات، بل يجب أن تعد تقارير من الفحص وتقدم لمدير المشتريات لمخاطبة المورد والاتفاق على الأسلوب المناسب لمعالجة هذه الأخطاء، سواء من خلال ردها للمورد واستبدالها بأصناف ملائمة أو من خلال الحصول عليها وبسعر منخفض أو حتى إلغاء التعامل مع المورد متكرر الأخطاء.

• الهدايا والعطايا Gifts & Gratuities:

يجب ألا يقبل أي فرد في الشراء أي هدايا أو هبات أو مزايا أيًا كان مسماها من الموردين، حتى لا يؤثر ذلك على كفاءة عمليات الشراء ونزاهتها. بينما تناول معهد أخلاقيات الأعمال الممارسات الأخلاقية الجيدة في مجال المشتريات في ضوء المبادئ الآتية⁽¹⁾:

- تعرف على المعايير الأخلاقية والممارسة الجيدة في القطاع الخاص بك.
- حدد علاقة الأخلاقيات بنشاطك.
- قم بصياغة سياسة شراء شفافة وواضحة تتناول الاعتبارات والالتزامات الأخلاقية.
- قم بصياغة مبادئ واضحة لاختيار المورد فيما يتعلق بالمعايير الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ويجب أن تتماشى مع أخلاقياتك ومع مسئولية الشركة وأهداف الاستدامة.
- قم بعمل مدونة لقواعد السلوك تحدد السلوك المتوقع من طاقم المشتريات بما يتماشى مع قيم منظمتك الأخلاقية.

(1) Dr. Nicole Dando & Andrea Warner, Procurement & Business Ethics, Institute of Business Ethics, issue2, May 2006
http://www.s-p-i-n.co.uk/assets/ibebriefing_2_procurement.pdf

- قم بتدريب طاقم المشتريات بخصوص العلاقة المحددة لأخلاقيات العمل في عملهم وكيف يمكن أن يحصلوا على الإرشادات عند مواجهة المشكلات.
- قم بتأكيد قيم الأمانة والصراحة في العلاقة مع المورد وضرر علاقات الخصومة.
- قم بتأكيد مراقبة المعايير المتعلقة بالهدايا والتسليية.
- قم بإخطار الموردين بالتغييرات في منطمتك التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- قم بنشر أهداف الأداء الخاصة بك والأرقام المتعلقة بدفع الفواتير في مواعيدها.
- تجنب التعاقد على ما يزيد على ٢٠٪ من نشاط المورد. قم بالعمل مع الموردين الذين سيخفضون من مخاطر الاعتماد المفرط عليك.
- قم بتحديد المدى الذي تحتاج فيه إلى فرض معايير الأخلاقية.
- قم بالسؤال عن ضمان الوفاء بالتزامات الأخلاقية - مثلاً، يمكن عمل مراجعات أخلاقية لسلسلة التوريد وتضمين الممارسة الأخلاقية في مراجعات أداء الموظفين، وأخيراً اعترف بحق مورديك في كسب المال أيضاً.

وفي مصر كانت هناك جهود بذلت في هذا الصدد سواء التي وردت في نص المادة ٣٩ من قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ التي تنص على «يحظر على العاملين بالجهات التي تسري عليها أحكام هذا القانون التقدم بالذات أو بالوساطة بعباءات أو عروض لتلك الجهات، كما لا يجوز شراء أشياء منهم وتكليفهم بالقيام بأعمال ولا يسري ذلك على شراء كتب من تأليفهم أو تكليفهم بالقيام بأعمال فنية كالرسم والتصوير وما يماثلها أو شراء أعمال فنية منهم إذا كانت ذات صلة بالأعمال المصلحية، ويشترط ألا يشاركون بأية صورة من الصور في إجراءات قرار الشراء أو التكليف، وأن يتم كل منهما في الحدود ووفقاً للقواعد والإجراءات التي تبينها اللائحة التنفيذية، كما يحظر على العاملين بتلك الجهات الدخول بالذات أو بالوساطة في المزايدات أو الممارسات بأنواعها إلا إذا

كانت الأشياء المشتراة لاستعمالهم الخاص وكانت مطروحة للبيع عن طريق جهات أخرى غير جهة عملهم».

بالإضافة إلى ما سبق جاء تعرض القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في المادتين ٧٦، ٧٧ للواجبات والأعمال المحظورة على العاملين المدنيين في الدولة في نصوص عامة لجميع العاملين في شكل واجبات ومحظورات، وفي نهاية السياق الحالي لم يتم حتى الآن وضع ميثاق أو معايير أو مبادئ أخلاقية ومهنية لوظيفة الشراء الحكومي في مصر في إطار محدد ومستقل تخاطب العاملين في مجال الشراء الحكومي بخلاف ما تمت الإشارة إليه.

ثانياً: الفساد في المشتريات الحكومية:

تعتبر المشتريات الحكومية مجالاً خصباً للفساد خصوصاً أن حجم هذه المشتريات الحكومية من السلع والخدمات يقدر بـ ٣,٣ مليار جنيه في الموازنة العامة لدولة ٢٠١٠-٢٠١١م، وهي تمثل ١,٩٪ من الناتج المحلي ٦,٢٪ من جملة الإنفاق العام، وكذلك ينطبق الأمر نفسه على المشروعات الاستثمارية الحكومية التي تسندها الجهات الحكومية والفروع التابعة لها إلى شركات القطاع الخاص، والتي قدرت قيمتها بـ ٤٧,٢ مليار جنيه وهي تمثل ٣٪ من الناتج المحلي ٩,٦٪ من جملة الإنفاق العام^(١).

وتعدد الجهات الحكومية وضخامة الأموال المخصصة لعملية الشراء تجعل عملية التصدي للفساد تحتاج إلى جهود كبيرة، فالفساد يؤثر على مناخ المنافسة ويؤثر بالسلب على أصحاب المشروعات الشرفاء، الذين يرفضون الانخراط في الفساد؛ ما يحرمهم من تكافؤ الفرص في المنافسة، ويضر بالاقتصاد المصري عموماً. وقد أكدت الدراسات واستطلاعات الرأي أن أكثر القطاعات تضرراً من هذا الفساد هو قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة، برغم اتساع حجمه وأهميته بالنسبة للاقتصاد المصري.

(١) مرجع سبق ذكره.

تكشف قضايا الفساد في مجال المشتريات الحكومية التي تُنظر أمام القضاء وجود أسباب عديدة لتزايد الفساد في هذا المجال، يتصل بعضها بالشغرات القانونية الناتجة عن تضارب القوانين أو عدم ضبط وتقنين الإجراءات، والبيروقراطية، والتحايل على الضوابط التي تتضمنها القوانين المطبقة، ووضع شروط لم ترد في القوانين، يتمكن بمقتضاها الموظفون من التحكم في هذه العملية.^(١)

إن الفساد هنا لا يلوث فقط سمعة الحكومات أمام المواطنين ويزعزع الثقة في أعمالها ولا يتوقف أثره عند طرد مسئولين كبار من مواقعهم أو محاكمتهم؛ بل قد يؤدي إلى انهيار حكومات بأكملها وممكن الخطورة في المشتريات الفاسدة أنها تسبب إهدارًا للمال العام، ويقدر هذا الإهدار في بعض الحالات بأنه يصل إلى نحو ٣٠٪ من التكاليف الإجمالية للمشتريات، وحسب إحصاءات دولية فإن قيمة الرشوة في العالم توازي التريليون دولار سنويًا^(٢).

١- اتجاهات أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة نحو الشفافية والفساد في المشتريات الحكومية:

وفي استطلاع للرأي قام به مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام بالتنسيق مع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE مع مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول بيئة العمل والعلاقة مع الإدارات الحكومية؛ تبين أن المشتريات الحكومية تمثل قضية أساسية ومحورية في مجال العمل وفي الشفافية والفساد؛ إذ أشارت نسبة كبيرة من الباحثين إلى أن هذه العملية لا تتم بالدقة واحترام القوانين، وأن هناك تلاعبًا بالقوانين وضعف في الرقابة، ولهذا أشار نصف الباحثين تقريبًا

(١) عبد الغفار شكر، الشفافية وإتاحة المعلومات وعلاقتها بالمشتريات الحكومية، في قضايا الإصلاح الاقتصادي (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، د.د.، ص ٢. www.CIPE.org

(٢) د. أحمد الصاوي وآخرون، عيون النزاهة: دليل النشاط من أجل تعزيز الشفافية والنزاهة، (القاهرة، المكتب العربي للقانون، د.ت)، ص ص ١١٠. www.3rablaws.com/img/news/nzaha.doc

إلى أنهم يقدمون مدفوعات غير قانونية للفوز بالمنقصات الحكومية، وهو ما تؤكد بشدة من خلال اللقاءات الميدانية التي قام بها فريق العمل في خمس محافظات مصرية؛ إذ أجمعت الآراء على حقيقة أساسية مفادها وجود خلل جوهري في نظام المشتريات الحكومي. وبالتالي يصبح من الأهمية البحث في الوسائل التي تمكن من تصحيح هذه الأوضاع، والإجراءات التي يتعين اتخاذها لضمان المنافسة الشريفة والمتكافئة فيما يطرح من مناقصات لتوريد سلع وخدمات إلى الجهات الحكومية، وكذلك المناقصات التي تطرح لتنفيذ مشروعات استثمارية حكومية^(١).

٢- كيفية حدوث الفساد في المشتريات الحكومية؟

تختلف صور الفساد في المشتريات الحكومية، فتقدم الرشوة من قبل بعض الموزدين في القطاع الخاص على الموظفين الحكوميين لتحرير الصفقات لصالحهم من دون غيرهم من المنافسين رغمًا عن أنهم لا يعرضون السعر الأقل أو المواصفات الجيدة، وعلى الجهة الأخرى يطلب بعض المسئولين الحكوميين الرشوة من موردها لتفعيل وتمير عرضه أو لكشف عروض المنافسين أمامه، ويحدث الفساد أيضًا عندما يحابي المسئولون الرسميون أقاربهم وأصدقاءهم أو يقومون بشراء السلع أو الخدمات من شركات يسهمون فيها سرًا في رأس مالها أو ربما يمتلكونها عبر أشخاص آخرين يظهرون في صورة الملاك، ويستمد فساد المشتريات فاعلية من غياب الشفافية في أعمال الحكومة، وتحكمها الكامل في المعلومات وحجبها عن المواطنين ووسائل الإعلام والصحافة، بالإضافة إلى صعوبة الرقابة الشعبية التي من المفترض أن يقوم بها البرلمان بوصفه الجهة التي انتخب أعضاؤها من قبل دافعي الضرائب؛ أصحاب المال العام^(٢).

والفساد في المشتريات الحكومية ليس مقصورًا على الدول النامية؛ بل إن الاتحاد الأوروبي في ٢٠٠٩ بلغ حجم مشترياته العامة بـ ٢,٢٨٨,٤٤ بليون

(١) عبد الفتاح الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.

(٢) د. أحمد الصاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

يورو، منها فقط ٤٤، ٤٢٠ بليون يورو أي نحو ١٨٪ هي مشتريات بعقود كاملة الأركان وشروط المنافسة^(١).

الحكومة الأمريكية في ٢٠٠٦ قامت بتخصيص مبلغ ٤٠٠ مليار دولار لشراء السلع والخدمات المختلفة، ودفعت نحو ٦٠٩ ملايين دولار لتسوية حالات التعثر والغش في العقود الحكومية.

٢- الأساليب الأكثر شيوعاً للفساد في المشتريات الحكومية:

- تقديم الهدايا: يحرص الموردون خلال تنفيذ العقود على استغلال المناسبات الاجتماعية لتقديم هدايا للمسؤولين الحكوميين عن عقود الشراء (المشتريات العامة) كالساعات أو المجوهرات الثمينة وتذاكر الحفلات... الخ، وذلك بهدف الاحتفاظ بعلاقات جيدة مع المشتريين الحاليين للحصول على أعمال جديدة مستقبلاً، وثمة اعتراف متزايد من الموظفين الرسميين بأن الهدايا الثمينة غير مقبولة، فهي تعتبر رشوة فاضحة لا يتجاهلها إلا أحمق أو فاسد، بل إن بعضهم يرفض حتى المجاملات الاعتيادية (دعوة عشاء لياً)؛ لأنه قد يؤدي إلى أن يقع المسئول من دون قصد منه في شبكة الباطن، إن الهدايا تعتبر غير مقبولة، بغض النظر عن قيمتها أو مناسبتها، إذا ما أدت إلى شعور من يتلقاها أنه يترتب عليه التزام معين تجاه مقدم الهدية، ويحدث في بعض اللوائح الحكومية، بل وفي بعض الشركات الخاصة، أن يتم النص على ضرورة أن يقوم الموظف بالإفصاح كتابة عن الهدايا التي تلقاها من أفراد أو شركات لها علاقات عمل مع الجهة التي تقوم بتوظيفه.

(1) Munir Podumljak. Public Procurement Policies: Opportunities and Challenges to the EU Economy. Croatia. Partnership For Social Development anti- Corruption Program, pp1-5
http://www.psd.hr/include/doc/434/Public_Procurement_Policies.pdf

• التبعين في وظيفة خاصة بعد مغادرة الوظيفة الحكومية: عندما تقوم الشركات الخاصة بعرض الوظائف على موظفين حكوميين كانت لها معهم تعاملات رسمية بعد إحالتهم للتقاعد أو تعددهم بهذه الوظائف عند إحالتهم للتقاعد؛ فإن هذه الشركات تعلم جيداً أن القانون لا يجرم مثل هذا التصرف، ولا جدال في أن الوعد بتقديم وظائف ذات رواتب مجزية هو بمثابة رشوة للموظفين الحكوميين كي يخالفوا ضمائرهم ويفضوا الطرف عن مخالفات مستخدميهم المحتملين أو المستقبلين.

• دفع العمولات: تقوم الشركات في المشتريات الدولية بوجه خاص بدفع «عمولات» للوكلاء المحليين ويقوم هؤلاء بدورهم بتقديم بعض من هذه العمولات السخية إلى الموظفين العموميين للتأثير عليهم، وتبقى الشركات بمنأى عن هذه الرشاوى التي تدفع في الداخل الوطني، بل تستطيع بكل بساطة أن تنكسر معرفتها بها، بل واستنكار مسلك الوكيل المحلي، وما يساعد على انتشار هذه العمولات، أن الدول الكبرى التي توجد بها هذه الشركات ليس لديها قوانين تجرم الرشوة خارج الحدود وتكاد تكون الولايات المتحدة البلد الوحيد الذي تؤتم قوانينه قيام الشركات الأمريكية بتقديم رشاوى خارج الحدود تحت أي مسمى من أجل الفوز بالعقود.

٤- الفساد ورفع قيمة تكلفة المشتريات الحكومية

مما لا شك فيه أن الرشوة في الشراء العام ترفع من تكلفة السلع والخدمات الحكومية، فالرشوة لا تدفع إلا بهدف الحصول على فوائد لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال هذه العملية، فالراشي يدفع الرشوة للحصول على خدمات حكومية معينة، والمتعاقدون مجبرون على دفع الرشوة للفوز بالعقود وتقليل هذه الظاهرة يكون من خلال خلق منافسة حقيقية بين الماقلين الراغبين في التوريد ومن خلال تمكينهم من تحديد التكاليف الفعلية للتوريد، ويمكن للفساد رفع تكلفة المشتريات الحكومية من خلال:

- في الشراء بالأمر المباشر أحيانا يحدث اتفاق بين كل من المورد والجهة الحكومية على قيام المورد بإحضار عروض وهمية بها أسعار مبالغ فيها، على أن تكون أسعار شركته هي الأقل ليتمكن من الفوز بالتوريد وبذلك تتحمل الدولة تكلفة هذه السلعة أو الخدمة .
- التواطؤ التي يحدث أحياناً بين الجهة الحكومية والموردين الذي يقوم على أثره المورد بتوريد سلع غير مطابقة للمواصفات ويتم قبولها من خلال الجهة، الأمر الذي يترتب عليه عدم كفاءة هذه السلعة واستبدالها بأخرى في وقت قصير .
- الترويج عن طريق الرشوة في المشتريات الحكومية يعني حصول الشركات على ميزات مالية واقتصادية لا تستحقها، وهي بذلك لا تنافس على أساس قواعد السوق - أي العرض والطلب - وهي تحول دون دخول شركات جديدة قد تكون أكثر كفاءة من الشركات الراشبية؛ ما يجعلنا نحصل على خدمات و سلع بأسعار أعلى وجودة أقل .
- ارتفاع تكلفه مشاريع عقود المقاولات نتيجة لقيام الشركة المتعاقدة بإسناد التنفيذ إلى شركات أخرى وقيام الشركات الأخرى أحيانا بإسناد الأعمال إلى شركات أخرى أيضاً، وهذا يؤثر في النهاية على سعر التنفيذ، ما يؤدي في النهاية لقيام المقاولين بتنفيذ الأعمال بجودة منخفضة تتناسب مع السعر الذي حصل عليه، وبذلك تتعرض هذه الأعمال للتقادم السريع والإحلال والتجديد المستمر .

5- إجراءات لمكافحة الفساد في المشتريات الحكومية:

يجب تعديل القوانين القائمة لإزالة التضارب بينها، واستحداث آليات جديدة لمحاصرة الفساد وذلك بوضع نظام للمشتريات الحكومية شفاف و تنافسي وقائم على معايير موضوعية كي يصبح فعالا في منع الفساد .

تعتبر المناقصة المحدودة التي يقتصر الاشتراك فيها على المقيدین بسجل الموردين لدى الجهة الطالبة مجالاً كبيراً للتلاعب؛ إذ لا يعلن بشكل واضح

عن طلب القيد في سجل الموردين، ما يحرم الكثيرين من هذا القيد. وعندما تكتفي الجهة بإرسال المناقصة إلى المسجلين لديها فقط؛ فإنها تحرم الكثيرين من فرصة المشاركة، ومن هنا تأتي أهمية فتح الباب أمام الجميع سواء المسجلين بسجل الموردين أو مراقبة الإجراءات الخاصة بالمناقصات للحيلولة دون التحايل بأن يتفق المسئول عن المناقصة مع أحد الأطراف على أن يتقدم للعملية ويحضر معه عرضين آخرين لاستيفاء الشكل وتغطية العملية؛ إذ يشترط أن يتقدم للمناقصة ثلاثة عروض على الأقل.

عدم السماح بالمشاركة في المناقصة لمن لم يدفع التأمين الابتدائي مقدّمًا أو لم يقدم خطاب الضمان قبل جلسة فض المظاريف وعدم قبول الشيكات بقيمة التأمين الابتدائي.

ضرورة اشتراط أن تتضمن سابقة الأعمال الجهات التي تمت فيها هذه الأعمال والمسئولين الذين يمكن الرجوع إليهم للتأكد من صحتها، ولمعانة هذه الأعمال إذا تطلب الأمر للتأكد من قدرة المتقدم للمناقصة على تنفيذ العملية. وضع ضوابط كافية لعدم التحايل فيما يتصل بحق الجهة في تعديل كميات وحجم العقود بالزيادة والنقص في حدود ٢٥٪ بالأمر المباشر ومن دون إجراء مناقصة جديدة حتى لا يكون ذلك بابًا خلفيًا لتعويض من قدم أسعارًا أقل من سعر السوق للفوز بالعملية، ومراعاة تحديد حجم الأعمال والكميات بدقة كافية قبل طرح العملية.

وضع ضوابط كافية لعدم التحايل فيما يتصل بحق الجهة في إضافة بنود مستجدة في أعمال المقاولات بالأمر المباشر، أي من دون إجراء مناقصة حتى لا يكون ذلك بابًا خلفيًا لتعويض من قدم أسعارًا أقل من سعر السوق للفوز بالعملية، ومراعاة تحديد كل البنود التي تشملها العملية قبل طرحها للمناقصة. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهة ظاهرة تسريب معلومات عن الاعتماد المالي المختص للعملية في الموازنة إلى أحد الأطراف فيقدم عرضه في حدود هذا الاعتماد، ما يمكنه من الفوز بالعملية.

تحديد مدة معينة في بداية كل سنة مالية تعلن خلالها المناقصات في جميع
الوزارات والهيئات لمنع طرح مناقصات تم تفصيلها لأشخاص محددين .

تحديد فترة كافية للعروض التي تتضمن تقديم عينات ومواد لقطع الطريق
على من يسرب معلومات مسبقاً للمعارف للاستعداد لتقديم العينات مبكراً
والتقدم للمناقصة فور الإعلان عنها وعدم توافر الوقت الكافي للآخرين .

ضرورة مراجعة المواصفات الفنية لكل بنود العملية، والتأكد من
أن الأسعار المقدمة لجميع البنود واقعية؛ إذ يتم التواطؤ بين أحد المتقدمين
والمسؤولين عن المناقصة لكتابة سعر أحد البنود بقيمة مرتفعة وباقي البنود بقیم
أقل من الواقع؛ ما يمكنه من الفوز بالمناقصة وعندما يبدأ العمل ينفذ أولاً البنود
المبالغ في أسعارها ويصرف مستخلصات العملية التي تحقق له أرباحاً طائلة، ثم
يتوقف عن العمل وينسحب من العملية؛ ما يحمل الجهة المعلنة خسائر كبيرة،
كما أن هذا التلاعب يضر بالمنافسين الشرفاء، ولا تكون هناك فرصة للشكوى
لأن تفاصيل أسعار البنود لا تكون معروفة لجميع المتقدمين والمعروف فقط هو
الرقم الإجمالي، وأحياناً يتم الاتفاق على بنود يتم إلغاؤها بعد ذلك بالتواطؤ مع
المهندس المختص أو الاستشاري المختص، ويكون هذا البند الملغى هو المقدم
عنه أسعار أقل بكثير من سعر السوق والتي فاز على أساسها بالمناقصة .

إعادة النظر في تشكيل اللجان الفنية المختصة بالبت في المناقصات من فترة
لأخرى، كي لا تقتصر عضوية هذه اللجان على أشخاص بأعينهم لفترات
طويلة؛ ما يمكنهم من تكوين علاقات مع المتقدمين للمناقصات، والتواطؤ
معهم لإسناد العمليات إليهم، خصوصاً وأن قانون المناقصات ولائحته
التنفيذية لا يحدد كيفية مراقبة عمل هذه اللجان أو مدة عملها .

ضرورة مراعاة أن تتسم المواصفات المطلوبة في الأدوات أو المواد المطلوب
توريدها بالعمومية ولا تتناول تفاصيل تقصرها على إنتاج شركة معينة أو
مورد معين . وأن توضع هذه المواصفات بمعرفة جنان محايدة، وأن تسمح هذه
المواصفات بوجود منتجات بديلة كلما أمكن .

معالجة القصور في قانون المناقصات بشأن اختيار اللجان الفنية، ومراعاة إعادة النظر في تشكيل اللجان الفنية المختصة بالبت في المناقصات من فترة لأخرى؛ إذ لا تقتصر عضوية هذه اللجان على أشخاص بأعينهم لفترات طويلة؛ ما يمكنهم من تكوين علاقات بالمتقدمين للمناقصات والتحايل معهم لإسناد العمليات إليهم، خصوصاً أن قانون المناقصات ولائحته التنفيذية لا يحدد كيفية مراقبة عمل هذه اللجان أو مدة عملها.

وضع نظم محددة لمنع تضارب المصالح والمحابة والمحسوبية، فتفرض قيود حسب الحاجة ولفترة زمنية معينة على ممارسة الموظف العام السابق لأنشطة محددة أو على عمل الموظف العام في القطاع الخاص بعد استقالته أو إقالته أو تقاعده، وذلك عندما تكون هذه الأنشطة أو الأعمال لها صلة مباشرة بالوظائف التي تولاها في أثناء خدمته العامة والاستفادة مما لديه من معلومات أو علاقات في جهة عمله.

الفصل الثاني

تجارب ونماذج دولية في تحديث
إصلاح المشتريات العامة

الفصل الثاني

تجارب ونماذج دولية في تحديث وإصلاح المشتريات العامة

من الضروري مراجعة تجارب وجهود بعض الدول في تحديث وإصلاح نظم المشتريات العامة، سواء الجهود التي بذلت من جانب الدول أو من جانب المنظمات الدولية للاستفادة منها في معرفة أهم آليات التحديث والإصلاح ونتائج هذه العمليات وملامحها، وإن كانت آليات الإصلاح تختلف من دولة إلى أخرى، ولكن يمكن الاستفادة من هذه التجارب عن طريق استخلاص الآليات التي تتناسب مع الوضع الحالي لنظم المشتريات الحكومية في مصر، وفي السنوات الأخيرة بذل العديد من الدول جهوداً حثيثة لإصلاح نظم المشتريات بها، سواء بمفردها أو بمساعدة المنظمات الدولية المهتمة بقضايا إصلاح الإدارة العامة. وقد تم اختيار التجارب الدولية على أساس مدى مستوى النجاح التي حققتها، وكذلك الأقرب إلى الظروف والبيئة المصرية.

وانطلاقاً مما سبق؛ ينقسم الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما:

- المبحث الأول: التجارب الدولية في التحديث والإصلاح:
 - أولاً: التجربة البريطانية.
 - ثانياً: التجربة البرازيلية.
 - ثالثاً: التجربة الإيطالية.
 - رابعاً: التجربة التركية.
- المبحث الثاني: نماذج المنظمات الدولية في تطوير وإصلاح المشتريات العامة:
 - أولاً: نموذج (دليل) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تطوير القدرة المؤسسية في الشراء.
 - ثانياً: نموذج منظمة التعاون والتنمية (OECD) في تقييم نظم المشتريات الحكومية.

المبحث الأول

التجارب الدولية في التحديث والإصلاح

أولاً: التجربة البريطانية

قامت الحكومة البريطانية بعملية مراجعة للمشتريات الحكومية في عام ١٩٩٩، وقد كانت نتيجة هذه المراجعة ما يلي^(١):

- إن بعض المشتريات تتم من دون وجود إطار عام يحكمها، وأن العملية الشرائية ذاتها تنفذ بطرق مختلفة من دائرة إلى دائرة. وهذا أدى إلى عدم التوافق والانسجام والتباين الشديد بين أفضل وأسوأ الممارسات في العملية الشرائية، وتبين أيضاً أن السلعة نفسها يتم شراؤها بأسعار مختلفة من دائرة إلى دائرة.
- إن المشتريات الحكومية موزعة ومشتتة ولا يوجد أي تنسيق بينها، مثال عطاء تعبيد طريق الأشغال وعطاء حفر نفس الطريق بعد تعبيده بهدف تمديد مواسير صرف صحي في وزارة المياه.
- لا يوجد طرق إدارة واحدة موحدة لجميع المشاريع الكبيرة.
- لا يوجد آلية لإدارة الموردين والمقاولين ومتابعتهم وتقييمهم.
- لا يوجد آلية موحدة لدى الحكومة لأجل تسجيل ما تم شراؤه وبأي سعر ومن أي مقاول، أو نظام تقييم الموردين أو لتقييم السلع المشتراة.
- تدني مستوى الخدمات والعاملين في مجال المشتريات.

(١) د. حسين حياصات، تطوير المشتريات الحكومية، الأردن، ٢٤ أغسطس ٢٠١١.
http://hiyassat.blogspot.com/2010/03/blog-post_09.html

١- ملامح إصلاح وتحديث المشتريات العامة في بريطانيا:

١-١ مجلس (وكالت) المشتريات الحكومية - Office of Government Commerce

أنشئت وكالة OGC في ٣ إبريل ٢٠٠١ بهدف:

- استخدام أفضل الممارسات في مجال المشتريات الحكومية.
- تجميع مشتريات السلع والخدمات والإنشاءات تحت مظلة واحدة.
- تبني نظام مشتريات إلكترونية.

هذا بالإضافة إلى مهمتها في البحث عن موردين جدد^(١)، أي منح قيمة أفضل للأموال عن طريق توفير نظام فعال للمشتريات العامة في بريطانيا وتحقيق وفورات للأمة، ونشاط هذه الوكالة أو المجلس غير هادف للربح، أي أنها وكالة ذاتية التمويل عن طريق العمولات التي يتقاضاها من المشتريات بمتوسط يتراوح بين ٠.٧٪ و ١٪ لكل عمولة، ويقدم المجلس خدماته إلى الإدارة المركزية والمحلية

ويعمل المجلس أو الوكالة بواسطة أداتين رئيسيتين^(٢):

- قائمة فهرسية للاتفاقات الإطارية؛ وهي مجموعة من العقود السابقة للمناقصة مع مجموعة من الموردين يمكن أن يشتري منها القطاع العام السلع والخدمات بسهولة.
- إدارة الخدمات؛ وهي الخدمات التي تديرها الوكالة نيابة عن زبائن القطاع العام بصفتها عميل مجموعة من الشركاء الاستراتيجيين، يختلف هنا النمط الاقتصادي تبعاً لمجال الأعمال بدءاً بعمولة شراء وبيع تقليدية زهيدة لتغطية تكاليف إدارة الخدمة.

(١) المرجع السابق.

(٢) ماسيمو بالدينتانو، ستيفانو فيرانودو، تحسين الشراء المتكرر لدى الشركاء المتوسطين، يوليو ٢٠٠٧ ص ١١٢.

٢-١ بطاقات الشراء الإلكترونية

تؤدي بطاقة الشراء الحكومية دوراً رئيسياً في مساعدة القطاع العام لتحقيق وفورات بفضل كفاءة المشتريات، التي تستخدم أكثر من ٧٣٠٠٠ بطاقة اليوم لشراء سلع وخدمات تتجاوز قيمتها ١,٦ مليار جنيه إسترليني. وقد نتج عن استخدام هذه البطاقة وفورات للخزينة العامة بنحو ٢٧٨ مليون جنيه إسترليني^(١).

٣-١ الشراء الإلكتروني

فالشراء الإلكتروني هو استخدام أدوات مشتركة آمنة على شبكة الإنترنت من قبل الموردين ومسؤولي المشتريات العامة في بريطانيا لغرض أنشطة المشتريات الاستراتيجية التي تشمل تحقيق متطلبات التعريف، المناقصة، التفاوض، وإدارة منح العقود، وتهدف إلى تحقيق القيمة مقابل النقود.

٤-١ إدارة خدمة زنجبار (السوق الإلكترونية)

من المفيد تحليل إدارة خدمة زنجبار، وجزء من هذا النظام يشبه إلى حد كبير السوق الإلكترونية التي وضعتها شركة CONSIP الإيطالية تتكون إدارة خدمات زنجبار من خمسة عناصر أساسية، هي:

- سوق للقطاع العام تستضيف فهارس.
- نظام P2P نظير إلى نظير اختياري للوصول إلى السوق عبر متصفح على شبكة الإنترنت، يرسل الأوامر وتلقى الفواتير.
- مستودع بيانات مع ضمان الحصول على المعلومات عن جميع المعاملات التي تمر عبر زنجبار.
- بوابة مورد ذات نقطة عبور واحدة للوصول إلى الموردين.
- مرافق متكاملة تسمح للسلطات العامة وللموردين دمج قوائم المشتريات الإلكترونية والتمويل والأوامر في نظم زنجبار.

(١) ((المرجع السابق، ص ١١٢.

١-٥ المزادات الإلكترونية

تبرم وكالة المشتريات الحكومية في بريطانيا عقدًا مع أربعة من كبار الموردين يقدمون استضافة خدمة مزاد إلكتروني بإدارة كاملة للقطاع العام، وذلك لتشغيل مزاد إلكتروني ناجح.

ثانياً: تجربة البرازيل في إصلاح المشتريات العامة

قام البنك الدولي للإنشاء والتعمير بتحديث نظام المشتريات في ولاية ميناس جيرائس، وكان هدف ولاية ميناس جيرائس عندما تولت الحكومة المحلية؛ أن تجعل من الولاية أفضل مكان يمكن أن يعيش فيه المرء على الإطلاق، وخلال مفاوضات تسوية الديون بعد إعسار البرازيل عام ١٩٩٩، أصبح من الواضح أن الولاية في حاجة إلى إصلاح إجراءات المشتريات بغرض زيادة شفافية العقود الحكومية، وتعظيم قيمة المال، وتحسين فاعلية الضوابط الداخلية؛ أي باختصار تقديم خدمات أفضل لسكان الولاية وضمان أنه يمكنهم أن يلمسوا ويقيموا بأنفسهم الأنشطة الحكومية، وفي عام ٢٠٠٣، قررت الحكومة الجديدة للولاية تنفيذ إصلاحات كبيرة في عمليات القطاع العام باسم "صدمة الإدارة"، تضمنت هذه الخطة اتفاقيات لتحقيق نتائج معينة مع الوزارات المعنية بهدف مشترك يتمثل في زيادة كفاءة الإنفاق العام وكانت المشتريات الحكومية محورا لهذه الخطة.

١- أهم التحديات التي كانت تواجه حكومة الولاية في تحديث المشتريات العامة^(١)

- نقص أدوات الرصد والتقييم اللازمة لتحديد تأثير السياسات واللوائح التنظيمية على كفاءة وفاعلية نظام المشتريات.
- صعوبة الحصول على معلومات عن عقود الأشغال المدنية، الأمر

(١) تقرير البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تحديث نظام المشتريات في ولاية ميناس جيرائس، البرازيل. <http://siteresources.worldbank.org/NEWSARABIC/Resources/brazil-NE.doc.pdf>

الذي لم يسمح لدافعي الضرائب رصد تنفيذ هذه العقود ومتابعة ما إذا كانت تنفذ وفقاً للميزانية.

- هيئات القطاعات كانت أحياناً تقوم بشراء بنود قديمة أو مكلفة بشكل غير ضروري نتيجة للبيانات المصورة التي عفى عليها الزمن للسلع والخدمات، كما حرم نظام المشتريات اللامر كزي الولايات من تحقيق قيمة أفضل من خلال شراء البنود المشتركة بالجملة.
- تمت ترسية نحو ٦٠ في المائة من العقود الحكومية سنة ٢٠٠٤، من دون تنظيم عطاء تنافسي، ولم يكن هناك أي استخدام لأنظمة مشتريات إلكترونية فعالة في التكلفة.
- عملية دفع أموال موردي الحكومة بشؤونها الغموض ومرهقة وتستغرق وقتاً طويلاً، الأمر الذي أدى إلى زيادة تكاليف ممارسة أنشطة الأعمال.
- كانت هناك حاجة للاستعانة بموظفين من أصحاب المؤهلات الأعلى للعمل في المشتريات الحكومية، وكانوا في حاجة لتحسين أنظمة المعلومات لا سيما الخاصة بتسعير العقود.

٢- أهم ملامح وآليات تحديث وإصلاح المشتريات العامة في الولاية

- اختصار دورة المشتريات وزيادة استخدام أساليب تنافسية في مشتريات العقود الحكومية عن طريق تخفيض التكاليف.
- تطوير بوابة واحدة للمشتريات العامة لتعزيز فرص ومعلومات المشتريات.
- إجراءات جديدة للمشتريات ذات القيمة المنخفضة والكميات الكبيرة، أدى ذلك إلى وجود عقود مؤسسات كبيرة استفادت من مكاسب الحجم، ووضع مواصفات قياسية للبنود التي توفر فرصة أكبر لتحقيق وفورات مثل الكمبيوتر والطابعات والأدوية وخدمات السفر.
- تطبيق نظام للفواتير الإلكترونية وإلغاء النظام اليدوي الذي أدى

بدوره إلى اختصار دورة المدفوعات وتقليل تكاليف ممارسة الأعمال مع الحكومة.

- تحسين الضوابط مما أتاح توافر المعلومات عن القرارات التي يتخذها المسئولون مع تطوير وتنفيذ قاعدة بيانات للأسعار.

٣- نتائج عمليات الإصلاح:

- توفير نحو ٢٥ مليون دولار سنويًا من خلال تحسين إدارة العقود التي عاجلت التخطيط السيئ للمشتريات.
- أتاحت للجمهور تفاصيل عقود أشغال مدنية بقيمة ١١,٧ مليار دولار في ٢٠٠٩.
- انخفضت تكاليف تنفيذ عملية المشتريات بنسبة ٣٣ في المائة.
- انخفضت التكاليف التي كان يتحملها القطاع الخاص للإعداد لعطاء عقد حكومي ٨١ في المائة في المتوسط.
- أدت إلى زيادة المنافسة على المشتريات الحكومية إلى توفير ٧٧ مليون دولار سنويًا للإدارة.
- تراجع عدد العقود التي تمنح من دون عملية تنافسية من ١٢٩٠٤ عقود في ٢٠٠٤ إلى ١١١٧ عقداً في ٢٠٠٩.
- وفر نهج استراتيجي للمشتريات بنحو ٧٧ مليون دولار على أساس سنوي منذ ٢٠٠٥.

ثالثاً: تجربة إيطاليا في إصلاح المشتريات العامة:

بدأت العملية الرامية إلى إصلاح الإدارة العامة مع اعتماد القانون رقم ٩٤ لعام ١٩٩٧، الذي كان الهدف منه ترشيد الأدوات المستخدمة في إدارة المالية العامة، وكان هناك هدفان رئيسيان كانا موضع الاعتبار:

- إصلاح المحاسبة العامة للدولة.
- إعادة تنظيم الجهاز الإداري.

١- أهم ملامح التجربة الإيطالية في تطوير المشتريات العامة^(١).

١-١ إنشاء شركة مساهمة (CONSHIP) لتنظيم وتطوير الشراء الحكومي:

هي شركة مساهمة عامة مملوكة من قبل وزارة الاقتصاد والمال الإيطالية تأسست الشركة عام ١٩٩٧ في إطار إصلاح وأوسع للإدارة العامة، وتعتبر شركة CONSIP أمثلة لأجهزة الشراء المركزي في الاتحاد الأوروبي التي تعمل بكفاءة، علماً بأن نشاطها لا يقتصر فقط على تقديم هذه الخدمة؛ بل تقدم مجموعة واسعة من الخدمات إلى الهيئات العامة الإيطالية في مجالين رئيسيين:

- تنمية وإدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات لوزارة الاقتصاد والمال عن طريق الخدمات الاستشارية التقنية وخدمات إدارة المشاريع منذ تأسيسها عام ١٩٩٧.
- تنفيذ برنامج ترشيد الإنفاق العام في السلع والخدمات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدوات الشراء المبتكرة منذ ٢٠٠٠ لحساب لوزارة الاقتصاد والمال.

إذن هي تقدم الخدمات الاستشارية لوزارة الاقتصاد والمال الإيطالية المتصلة بتكنولوجيا المعلومات، وتقدم أيضاً الخدمات الاستشارية والقانونية والتقنية والشرائية لشراء السلع والخدمات من قبل الهيئات العامة عن طريق إجراءات الشراء الإلكتروني.

١-٢ البرنامج الوطني الإيطالي لترشيد الإنفاق العام:

عهدت وزارة الاقتصاد والمالية الإيطالية في عام ٢٠٠٠ إلى شركة CON-SIP مهمة تنفيذ برنامج لترشيد

(١) ماسيمو بالديناتو، ستيفانو فيرانديو، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

الإنفاق في السلع والخدمات، ويتسق هذا الدور مع الإصلاح الذي لا يزال قيد التنفيذ في إيطاليا.

ويهدف إلى الإدارة الرشيدة في الموازنة العامة. ويهدف برنامج ترشيد الإنفاق إلى:

- ضمان نوعية جيدة للإمدادات والخدمات المطلوبة من الإدارة العامة للمشتريات.
- تبسيط وتوحيد الإجراءات.
- إتاحة تحقيق وفورات في الوقت الذي يضمن الشفافية والتنافس بين المتعهدين.

يتم تنفيذ هذا البرنامج على ثلاثة مستويات مختلفة هي:

- كفاءة ونوعية الخدمة.
- تبسيط العمليات.
- الاقتصاد في التكاليف.

ويقوم البرنامج على بعض المدخلات الاستراتيجية منها:

- التوحيد القياسي للمنتجات.
- إجراءات الشراء.
- تجميع الاحتياجات لتقليل سعر الوحدة.
- الحد من الوقت اللازم للهيئات العامة للوصول إلى السوق.
- مع التركيز على القطاعات الابتكارية؛ إذ تلمي الكفاءة ترشيد النفقات والترويج لاستخدام الوسائل الجديدة في المشتريات الإلكترونية.

١-٢ الخطوات الاستراتيجية لبرنامج ترشيد الإنفاق الإيطالي:

هناك ثلاث خطوات استراتيجية كانت السمة الأساسية لترشيد الإنفاق

الإيطالي هي:

- تطوير وإدارة الاتفاقات الإطارية.

- التعريف والترويج لأساليب الشراء الإلكتروني من خلال استخدام السوق الإلكترونية من قبل الإدارات العامة للمشتريات التي تقدر قيمتها العتبة التي حددتها التوجيهات الأوروبية.
- تنفيذ مشاريع محددة لهيئة عامة واحدة، يهدف إلى تبسيط إجراءات الشراء وتنظيم وترشيد استخدام أدوات الشراء الإلكتروني.

١-٢-١ تطوير وإدارة الاتفاقيات الإطارية

يمكن تطبيق هذا النموذج سواء على الورق أو في شكل إلكتروني، تستعمل CONSIP الشكليات على حد سواء، يمكن أن تنطبق الاتفاقيات الإطارية على العقود التي تقدر قيمتها فوق أو تحت عتبات الاتحاد الأوروبي.

١-٢-١-١ الخصائص الرئيسية لهذه الأداة والإجراءات

تجري شركة CONSIP قبل تنفيذ الإجراءات التنافسي تحليلاً للسوق من أجل تحديد الاحتياجات الحقيقية للهيئات العامة والمنتجات التي قد يطلب من الموردين تقديمها، تبرم شركة CONSIP بعض الاتفاقيات مع الموردين عقب إجراء مناقسة عامة، التي عادة ما تتم في شكل مزاد، وتستخدم CONSIP نوعين مختلفين من المزادات:

- المزاد المعكوس الذي يتم إرساؤه حصراً على أدنى سعر.
- المزاد المتعدد المعالم الذي يأخذ في الاعتبار أيضاً، إلى جانب السعر، عناصر أخرى مثل الخدمة والضمانات وقطع الغيار والشروط المالية بعد تحديد المورد.

قد تشتري الهيئات العامة بعد التسجيل على موقع www.acquistinretepa.it. السلع مباشرة من المورد على أساس الشروط المتفق عليها في العقد الإطارية، يتعامل المورد مباشرة مع الهيئة العامة لكنه ملزم برفع تقرير إلى شركة CONSIP، تقضي القاعدة العامة المتبعة بإرسال الوثائق ذات الصلة بإجراءات المناقصة التي تصدر في سياق برنامج ترشيد النفقات العامة إلى

هيئة المنافسة الإيطالية أو إلى الهيئة الإيطالية لتقنية المعلومات في الإدارة العامة للفحص المادي، لكن هذا الفحص غير مطلوب في الوضعيتين التاليتين إذا كانت الشروط مستوفاة:

- إذا كانت السلعة أو الخدمة موضوع الشراء، قد اشترتها CONSIP في الماضي.
- إذا لم تتغير خصائص السوق ذات الصلة.

١-٣-٢ السوق الإلكترونية لأجهزة الإدارة العامة

الخصائص الرئيسية لهذه الأداة والإجراءات

في المرحلة الأولى تقيم شركة CONSIP الموردين قبل تأهيلهم على أساس شروط معينة، منها: قدرتهم على العمل من خلال هذا النظام.

قد يعرض الموردون بعد حصولهم على المؤهلات فهارسهم في سياق هذا النظام وفقاً للمواصفات المادية التي تحددها شركة CONSIP، أما في المرحلة الثانية؛ تتعامل الهيئة العامة مباشرة مع المورد، ويحق للمشتري الوصول على وجه الخصوص إلى الفهارس لدراسة الشروط المقدمة، وعليه فيما أن يصدر أمرًا بالشراء أو يطلب عرضاً، في المقابل يتلقى الموردون أوامر الشراء وينفذونها أو يقدمون عروضاً. تمثل حالياً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة ٨٠,٣٪ من الموردين المؤهلين في النظام.

١-٣-٢ المشاريع

تستهدف المشاريع تلبية الاحتياجات المحددة للهيئات العامة، ويمكن تصنيفها هذه الاحتياجات على النحو التالي:

- تقديم المساعدة والمشورة (الاستعانة بالمصادر، المشورة القانونية وعملية الترشيد) لصالح الهيئات العامة في عملية إعادة التنظيم الحالية للهيكل الإدارية الرامية إلى شراء السلع أو الخدمات.

- تقديم المساعدة في دراسات الجدوى المتصلة بالسلع المطلوب توريدها أو لصياغة - بناء على طلب من الهيئات العامة - وثائق المناقصة التنافسية وضمان توفير المساعدة اللازمة من وجهة النظر التقنية، وأيضاً تحليل المنتج.
- تطوير التشغيل المتبادل المشترك بين منصات المشتريات الإلكترونية وتكامل نظم الإدارة.

رابعاً: التجربة التركيبية في إصلاح المشتريات العامة

تمثل سوق المشتريات العامة في تركيا نحو ١٢-١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي، بقيمة نحو ٤٠ مليار دولار سنوياً.

١- أهم ملامح نظام المشتريات في تركيا:^(١)

١-١ التنظيم:

تنظم المشتريات العامة تقليدياً حسب نهج لامركزي، لكن تجدر الإشارة إلى أن الأجهزة المركزية هي التي تقوم غالباً بتنظيم ورصد الأنشطة، بينما يتم تنفيذها حسب نهج لامركزي.

١-٢ الإجراءات:

- مجمل التدابير الرئيسية التي أدخلها قانون المشتريات العامة هي:
- إجراءات المشتريات على النحو الموصى به في الاتفاقات الدولية.
- الحدود الزمنية للإعلان عن نشرات العطاءات وتقديم العطاءات، بنسب تفوق أو تقل عن الحدود الزمنية التي أدخلتها توجيهات الاتحاد الأوروبي ذات الصلة.
- معايير موضوعية لتأهيل وتقييم التجارب السابقة بناء على نظم تتماشى مع الممارسات الدولية.

(١) المرجع السابق، ص ٦٦-٧٠.

- مفهوم العطاءات المنخفضة انخفاضاً غير عادي.
- إلزامية توفير المعلومات عن العقود الممنوحة.
- استعراض نظام الامتثال.

٣-١ معالجة الشكاوى

- الجهات المسئولة عن تلقي الشكاوى فيما يخص المشتريات العامة هي:
- وزارة المالية، التي تراقب عمليات مشتريات الهيئات العامة المدرجة في الميزانية والهيئات الملحقة بالميزانية، قبل حصولها.
 - وزارة الأشغال العامة والمستوطنات، التي ترعى الجوانب المرتبطة بمنح العقود وتشارك في عملية منح العقود، وهي مكلفة بتسوية النزاعات التي تنشأ خلال مرحلة تنفيذ العقد.
 - ديوان المحاسبة، الذي يراجع العقود العامة بعد انتهاء تنفيذها.
 - المحاكم الإدارية، التي تنظر بالشكاوى المقدمة من مقدمي العروض.

٢- ملامح عملية إصلاح المشتريات العامة

١-٢ الإصلاح التشريعي

تم إصلاح تشريعات المشتريات العامة التركية عام ٢٠٠٢، للأسباب التالية:

- تقديم طلب الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.
- الالتزامات تجاه البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.
- بعض المشكلات العملية المتعلقة بتنفيذ قانون الدولة للعطاءات.

٢-٢ إنشاء هيئة المشتريات العامة

ينبغي، كقاعدة عامة، الإعلان عن إجراءات المشتريات في نشرات، يضع قانون المشتريات العامة لهيئات منح العروض استمارات موحدة يجب ملؤها وإحالتها إلى هيئة المشتريات العامة بواسطة الوسائل الإلكترونية، ترتبط

إجراءات الإنجاز على القيمة التقديرية للعقد وفقاً للوائح التي حددها قانون المشتريات العامة .

٢-٣ المشتريات الإلكترونية

ينص قانون المشتريات العامة، بالإشارة إلى المشتريات الإلكترونية على وجه الخصوص، على الإجراءات والممارسات الورقية فقط، ولا يتضمن مادة لتنظيم هذا المجال حتى الآن. ومع ذلك ومن أجل تعزيز الشفافية والتنافس في مجال المشتريات العامة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، تستخدم تكنولوجيا الإنترنت بشكل شامل لنشر إعلانات المناقصات وجميع القرارات واللوائح ذات الصلة.

٢-٤ بوابة المشتريات الإلكترونية:

يهدف نموذج المشتريات الإلكترونية الذي وضعته هيئة المشتريات العامة إلى إنجاز جميع إجراءات المشتريات بشكل إلكتروني بدءاً بتحديد احتياجات الهيئات المتعاقدة، حتى إدارة العملية التعاقدية. يشمل هذا النموذج جميع مراحل الإجراءات المختلفة.

ويتوقع أن تشكّل المناقصات الإلكترونية والفهارس الإلكترونية السمات الوظيفية الرئيسية، تسعى حالياً هيئة المشتريات العامة إلى إقامة بوابة إلكترونية من أجل السماح للسلطات المتعاقدة ومقدمي العروض بتنفيذ أنشطتهم في إطار نظام المشتريات الإلكترونية.

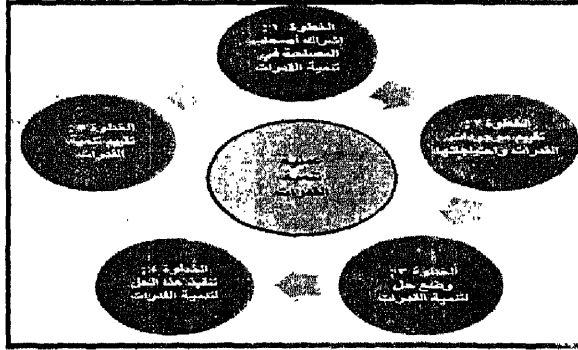
المبحث الثاني

نماذج المنظمات الدولية في تطوير واصلاح المشتريات العامة

أولاً: نموذج (دليل) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تطوير القدرة المؤسسية في الشراء الحكومي⁽¹⁾

الخطوات الخمسة الضرورية في تطوير القدرات الخاصة بالمشتريات الحكومية:

- إشراك الأطراف المعنيين في تنمية القدرات.
- تقييم الأصول والاحتياجات.
- وضع حل لتنمية القدرات
- تنفيذ الخطوات الضرورية لتنمية القدرات.
- تقييم تنمية القدرات.



شكل رقم (٩)

الخطوات الخمسة الضرورية لتنمية القدرات

- (1) United Nations Development Programme, Public Procurement Capacity Development guide. Procurement Capacity Development Centre, October 2010, pp33-57
<http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-procurement-capacity-assessment-users-guide/Procurement%20Capaci>

١- مراجعة دليل تطوير القدرة على الشراء الخاص ببرنامج الأمم المتحدة:

دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعطي إرشادات خطوة بخطوة لتقييم القدرة على الشراء. كما إن هذا الدليل يتبنى سياسات الأمم المتحدة في إصلاح القوانين المتعلقة بالمشتريات الحكومية كما إن هذا الدليل يقدم شرحاً وافياً للقوانين والتوصيات الصادرة عن الأمم المتحدة فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية، وهذا الدليل يهدف إلى إصلاح منظومة المشتريات الحكومية خطوة بخطوة، وعملية الإصلاح يجب أن تأتي من خلال مناقشات واسعة مع الاقتصاديين والمعينين بموضوع المشتريات الحكومية لكل أعضاء الحكومة ومع الموظفين الرسميين في الدولة، ومسئولي الأمم المتحدة في هذا المجال، وشركاء التطوير ومجموعة من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال.

٢- منهج برنامج الأمم المتحدة لدعم تطوير القدرة الشرائية

يعرف البرنامج تطوير القدرة الشرائية على أنه: العملية التي من خلالها يحصل الأفراد والمنظمات والجمعيات الحكومية على عملية شرائية محدثة من كل جوانبها، وفي نفس الوقت الاحتفاظ بالقدرات التي تمكنهم من تحديد وإنجاز أهدافهم التنموية بمرور الوقت. وتساعد تطوير القدرة على تقوية المنظمات على الأداء الأفضل والتناسق الأكبر بمرور الوقت وعلى الاستجابة وإدارة الأزمات والتغيير.

توجد العديد من التعريفات التي تصدت لمفهوم تطوير المشتريات الحكومية ولكن التعريف السابق هو الأقرب لمفهوم الأمم المتحدة في تطوير العملية الشرائية، ويمكن تلخيص هذا الإطار العملي الذي يهدف لتطوير القدرات الشرائية ورفع كفاءة المشتريات الحكومية حسب برنامج الأمم المتحدة وهي:

- مشاركة المعنيين في تطوير القدرة

- تقييم موجودات واحتياجات العملية الشرائية .
- صيغة كيفية قياس مدى الاستجابة لتطوير القدرات الشرائية الحكومية .
- تنفيذ الخطة المرسومة وعمل التعديلات اللازمة أثناء التنفيذ استجابة لتطوير القدرة
- تقييم تطوير: وهي من أهم العمليات للوقوف على مدى نجاح الخطة ككل وتعديلها متى وجب التعديل .

٣- المشتريات وتطوير القدرة

عملية المشتريات العامة هي عملية يقوم من خلالها القطاع العام أو القطاع الحكومي بطلب ما يحتاج إليه من المؤسسات المدنية وهذه العملية تشمل كل الخطوات هي التعبير عن الاحتياج وأسلوب الاختيار وعملية تجهيز المناقصات وحتى مرحلة إبرام العقود بكل مراحلها والعمليات الإجرائية التي تصاحب عملية التوقيع وعملية التوريد، كما إن عملية المشتريات فد تكون من القطاع الخاص أو من القطاع العام.

في السنوات الأخيرة زاد حجم المشتريات الحكومية بصورة كبيرة ولجأت العديد من الدول إلى القوانين الدولية التي تتحكم في طريقة الشراء. ومن هنا أعلنت العديد من الدول تطبيق إعلان باريس وإعلان إكرا فيما يخص المشتريات الحكومية بهدف إعادة تشكيل القوانين المحلية الهادفة إلى إصلاح المشتريات الحكومية.

كما إن المشتريات الحكومية لا ترتبط بصورة مباشرة بتقديم المساعدات لبعض القطاعات الإنتاجية في الدولة وحسب التقارير الدولية فإن المشتريات الحكومية تمثل ١٥٪ من الدخل الدولي العالمي وفي نفس الوقت نجد أنه في الدول النامية ترتفع نسبة المشتريات الحكومية لتصل إلى ٧٠٪ من إجمالي الدخل المحلي لبعض هذه الدول، وهذا الرقم المرتفع يؤدي إلى نوع من الصراع الاقتصادي بين مؤسسات الدولة وبين الموردين في القطاع الخاص، وهذا يؤدي أيضاً إلى مطالبات العديد من الاقتصاديين إلى إصلاح البنية الأساسية الاقتصادية.

٤- تقييم القدرة على الشراء الدعم الفعال لعملية التطوير:

يبدأ تقييم القدرة بتحديد القدرات الأساسية المتواجدة بالفعل، والقدرات الإضافية التي قد تكون مطلوبة لتحقيق الأهداف، وتقييم القدرة هو تحليل للقدرات المطلوبة مقابل القدرات الموجودة، والذي يؤدي لفهم موجودات القدرة والفجوات والاحتياجات التي يمكن أن تعمل كمدخلات لصيغة إجراءات أو إستراتيجية تطوير القدرة. ويجب أن تتناول هذه الإجراءات تلك القدرات التي هي أولوية لتقوية وتحسين القدرات الحالية القوية بالفعل وراسخة.

٥- منهج الأمم المتحدة في تطوير عملية التقييم الخاصة بالمشتريات الحكومية.

المنهج الخاص بالأمم المتحدة المتعلقة بتطوير عملية التقييم نفسها يعتمد على أشياء كثيرة منها تدريب القائمين على عملية الشراء بدء من مرحلة الشعور بالاحتياج وحتى مرحلة تقديم الخدمات ولكن أهم هذه النقاط هي:

- وضع الإطار العام لمنهج الأمم المتحدة كأساس للانطلاق في عملية التقييم.
- عملية تقييم القدرة الشرائية نفسها.
- الاهتمام بالأدوات المساعدة

٥-١ وضع الإطار العام لمنهج الأمم المتحدة كأساس للانطلاق في عملية التقييم

يجب أولاً الإيمان بأن تطوير القدرات الشرائية يتوقف على عدة مستويات هي:

- الظروف البيئية المحيطة التي تسمح لعملية التطوير أن تستمر وتكتمل.
- وجود عمل منظم أو وجود هيئات منظمة تتناول عملية المشتريات الحكومية.
- وجود مبادئ الفردية أو الفصل التام بين الأجهزة المختلفة.

كل نقطة من النقاط السابقة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها عند إعداد الإطار العام الهادف إلى تطوير المشتريات الحكومية.

هناك خمس مسائل جوهرية يجب الأخذ بها عند تطبيق المبادئ الهادفة إلى تطوير المشتريات الحكومية وهذه المسائل هي:

- المؤسسة: ونقصد بها وجود مؤسسات تكون مسؤولة عن العملية الشرائية.
- الترتيبات: ونقصد بها أن تكون العملية الشرائية خاضعة لنظام وترتيبات معينة ولا تكون عملية عشوائية.
- القيادة وهي وجود قيادة مسؤولة عن عملية الشراء.
- المعرفة وهي المعلومات الكافية المعبرة عن كل ما ي المحيط بالسلعة المطلوب شرائها وطريقة الشراء وكتابة العقود وحتى عملية تسليم السلعة أو الخدمة.
- المسؤولية وهو مبدأ هام من المبادئ الإدارية تمكن القائمين على العملية الشرائية من محاسبة ومراجعة كل من يخطئ.

٥-٢ القدرات الفنية والمهنية:

هذه القدرات من الأشياء الضرورية لنجاح سياسة المشتريات الحكومية ويجب أن تكون هذه القدرات متوفرة ومؤثرة في كل من: السياسات ووضع الخطط والبرامج الإستراتيجية.

وهناك العديد من التحديات التي تواجه تنمية القدرات وقد قام البرنامج الإجمالي للأمم المتحدة باقتراح حلول لها وهي موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (٩)

التحديات التي تواجه تنمية القدرات وحلولها

الأسباب	الحلول الممكنة
خمول وفساد لدى موظفي المشتريات	إدارة التغيير، مُدُونات الأخلاقيات، التدريب على الأخلاقيات، الحوافز.
نقص في المعرفة/عجز في الفهم	التدريب. نشر دليل بشأن المشتريات.
عجز في الموارد البشرية. غموض في توصيف الوظائف	إصلاح الخدمة المدنية، وضع توصيف نموذجي للوظائف.
غياب الوصلة بالانترنت	رفع مستوى نظم تكنولوجيا المعلومات. التغيير المطلوب للانتقال إلى الإعلان الإلكتروني.
غياب الميزانية (ماذا؟)	معالجة موضوع الموارد المالية. تنمية الحس القيادي. وضع أطر للمساءلة.

المصدر: موقع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على شبكة المعلومات الدولية.

www.undp.org.eg/ar/default.aspx

٥-٢ عملية تقييم القدرة الشرائية نفسها:

يوجد ثلاث مستويات يجب المرور بها عند عمل تقييم العملية الشرائية الحكومية وهذه المستويات هي:

- مرحلة الحشد والتصميم: من أهم عوامل النجاح في هذه المرحلة، الشفافية التي يجب أن يتحلى بها المسؤولين المعنيين وتقييم الكفاءات القائمة على عملية الشراء.
- عملية تقييم القدرات: أثناء عملية تقييم القدرات تكون من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالعملية وتكون عملية الجمع هذه من خلال وسائل مختلفة.
- تلخيص وتفسير النتائج: بعد جمع المعلومات يكون من الضروري

تلخيص هذه النتائج في صورة تقارير أو تلخيصات لتسهيل عملية الفهم والمقارنة.

٥-٤ الأدوات المساعدة

الأدوات المساعدة هي كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تأدية العمل بنجاح وهذه الأدوات تشمل الأشياء المعينة على جمع المعلومات من أوراق عمل وغيرها والعمليات المساعدة في عمل مقابلات وغيرها.

ثانياً: نموذج منظمة التعاون والتنمية (OECD) في تقييم نظم المشتريات الحكومية

يضع نموذج المنظمة في تقييم نظم المشتريات الحكومية ١٢ مؤشراً و٥٤ مؤشراً فرعياً مندرجة في أربع ركائز^(١):

- الإطار التشريعي والتنظيمي
- الإطار المؤسسي والقدرات الإدارية
- عملية المشتريات وممارسات السوق
- نزاهة نظام المشتريات العامة ونزاهته

١- لماذا اختيار هذه المنهجية؟

تم تطبيق هذه المنهجية في ٢٢ بلداً:

- ١٤ بلداً في أفريقيا
- ٨ بلدان في آسيا
- بلد في أميركا اللاتينية

فأصبحت فوراً منهجية الخيار الأول لدى المانحين والشركاء.

(١) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، ورشة عمل تقييم المشتريات الحكومية، (القاهرة، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٣٠-١ أبريل ٢٠٠٩).

٢- المخرجات المتوقعة من التقييم

- تحسين النقاط المرجعية ومنهجية التقييم - مُدخلات البلدان.
- التجارب الجديدة/تشاطر التجارب والممارسات الجيدة بشأن:
 - كيفية قياس الأداء.
 - استخدام نتائج التقييم في تنمية القدرات.
 - تعزيز تبني الإصلاحات على الصعيد المحلي.
 - تحسين التنسيق والتناغم بين الشركاء في التنمية.

٣- مؤشرات تقييم المشتريات الحكومية

يعتمد نموذج التقييم على مؤشرات رئيسية وفرعية على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

المؤشرات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في تقييم نظم المشتريات الحكومية

المؤشر الفرعي	المؤشر	الركيزة
نطاق تطبيق وتغطية الإطار التشريعي والتنظيمي	الإطار التشريعي والتنظيمي للمشتريات العامة ٢ وجود أنظمة ووثائق للتنفيذ	الإطار التشريعي والتنظيمي
الطرق المتبعة في المشتريات		
قواعد الإعلان والأطر الزمنية		
قواعد المشاركة		
وثائق العطاءات والمواصفات الفنية		
تقييم العطاءات ومعايير إرساء العقود		
تقديم العطاءات واستلامها ونجحها		
الشكاوي		
نموذج وثائق العطاءات للسلع والأشغال والخدمات		
إجراءات التأهل المسبق		

المؤشر الفرعي	المؤشر	الركيزة
الإجراءات المناسبة للتعاقد بشأن الخدمات أو الاحتياجات الأخرى التي تكون فيها العينة معياراً رئيسياً		تابع الإطار التشريعي والتنظيمي
وجود دليل مستخدم أو كتب من الجهات المتعاقدة		
الشروط العامة للعقود التي تخصص عقود القطاع العام وتغطي السلع والأشغال والخدمات والتي تتوافق مع المتطلبات الوطنية وعند الإمكان مع المتطلبات الدولية		
تخطيط المشتريات والنفقات ذات الصلة هو جزء من إعداد الميزانية ويسهم في التخطيط المتعدد السنوات	نظام المشتريات العامة.	الركيزة الثانية: الإطار المؤسسي والقدرات الإدارية
يتم إعداد تقارير إنجاز العقود للترخيص بتنفيذ الميزانية مع الانتهاء ببرامج زمنية	موحدة مع الحكومة.	
لدى البلد نظام لجمع ونشر المعلومات الخاصة بالمشتريات بما فيها دعوات العطاءات وطلبات القروض وإرساء العقود.		
لدى البلد نظم إجرائية لجمع الإحصائيات بالمشتريات الوطنية		
توجد إستراتيجية طويلة المدى وقدرة تدريبية توفر التدريب والإرشاد والمساعدة مع تنمية قدرات المشاركين من القطاع الحكومي والخاص على فهم القواعد والأنظمة واللوائح وكيفية التطبيق	آلية مؤسسية لتنمية القدرات	
يتم نشر معايير مراقبة الجودة واستخدامها في تقييم أداء الوظيفة ومعالجة المسائل المرتبطة بتنمية القدرات.		
مستوى المؤهلات في مجال المشتريات التي يتمتع بها المسؤولون الحكوميون والجهة المشترية متسقة مع مسؤولياتهم فيها.	كفاءة عمليات وممارسات نظام المشتريات في البلد محل التقييم	الركيزة الثالثة عملية المشتريات وممارسات السوق
برامج التدريب والإعلام بشأن المشتريات الموجهة للمسؤولين الحكوميين وللمشاركين من القطاع العام والخاص متسقة مع الطلب		
توجد معايير حفظ السجلات والوثائق المتعلقة بعمليات الشراء وإدارة شئون العقود		

المؤشر الفرعي	المؤشر	الركيزة
توجد أحكام لتفويض السلطة لأخرين لديهم القدرة على الإطلاع بالمسئوليات		تابع الركيزة الثالثة عملية المشتريات وممارسات السوق
توجد آليات فاعلة للشركات بل القطاع العام والقطاع الخاص	فاعلية سوق المشتريات العامة	
مؤسسات القطاع الخاص منظمة تنظيمًا جيدًا بطريقة تيسر الوصول إلى السوق		
لا وجود لقيود كبيرة في النظام (وصول الملائم للاعتمادات) على سبيل المثال أو الممارسات التعاقدية تعميق قدرة القطاع الخاص على الوصول إلى سوق المشتريات العامة.		
الإجراءات واضحة بشأن مسؤوليات إجراء العقود التي تتضمن إجراءات التفتيش والاستلام وإجراءات مراقبة الجودة وطرق وأساليب مراجعة التعديلات	وجود أحكام نهاية العقود وتسوية المنازعات	
تتضمن العقود إجراءات لتسوية المنازعات تنص على عملية منصفة وفعالة لفض النزاعات التي تظهر خلال تنفيذ العقد.		
توجد إجراءات لتنفيذها يصدر عن عملية تسوية المنازعات		
يوجد إطار قانوني ومنظم وإجراءات للرقابة على عملية المشتريات العامة وتدقيق حساباتها داخليًا وخارجيًا بحيث يعمل الإطار الرقابي كما يجب	البلد لديها نظم فعالة للرقابة وتدقيق الحسابات	الركيزة الرابعة: نزاهة نظام المشتريات العامة وشفافيته
تنفيذ نتائج وتوصيات أطر الرقابة ومتابعتها تؤمن بيئة تشجع على التوافق		
نظم الرقابة الداخلي توفر معلومات في وقتها بشأن التوافق مما يسمح باتخاذ تحركات إدارية		
نظم الرقابة الداخلية توفر معلومات في وقتها بشأن التوافق مما يسمح باتخاذ تحركات إدارية		
نظم الرقابة الداخلية محددة على نحو يسمح بمراجعة الأداء		
مدققو الحسابات على دراية بمتروك المشتريات وبنظم الرقابة لإجراء تدقيق جيد بينهم في تعزيز التوافق		

المؤشر	المؤشر الضريحي	الركيزة
كفاءة آلية الطعن	يتم المداولة بشأن القرارات اعتماداً على المعلومات المتوافرة ويخضع القرار النهائي لمعابنة وحكم هيئة أو سلطة ينص القانون على تنفيذ أحكامها	
	تتمتع نظام معابنة الشكاوي بالقدرة على التعامل بكفاءة مع الشكاوي وبالوسائل الكفيلة بتنفيذ التدابير العلاجية المفروضة.	
	النظام يعمل على نحو منصف وتأتي بقرارات متوازنة ومبررة استناداً إلى المعلومات المتوافرة	
	النظام تضمن أن هيئة معابنة الشكاوي تتمتع بالسلطة الكاملة وبالاستقلالية في حل الشكاوي	
درجة سهولة الوصول إلى المعلومات	يعم نشر المعلومات وتوزيعها من خلال الرسائل الإعلامية المتاحة بدعم من تكنولوجيا المعلومات عند الإمكان.	تابع الركيزة الرابعة: نزاهة نظام المشتريات العامة وشفافيته
لدى البلد إجراءات للأخلاقيات ومكافحة الفساد	الإطار القانوني والتنظيمي للمشتريات بما فيه: وثائق العطاء- العقود، يتضمن أحكاماً بشأن الفساد والغش وتضارب المصالح والسلوكيات غير الأخلاقية وينص بالإشارة إلى القوانين والتحركات الممكنة في وجه هذه السلوكيات.	
	النظام القانوني يحدد المسؤوليات بالمساءلات والعقوبات الواجبة على الأفراد والشركات في حالة ثبوت ارتكاب الغش أو الفساد. توجد أدلة على تنفيذ الأحكام والعقوبات	
	توجد إجراءات خاصة للوقاية من الغش والفساد والكشف عنها في المشتريات العامة	
	أصحاب الشأن للقطاع الخاص- المجتمع المدني المستفيدين النهائيين من المشتريات يؤيدون إقامة سوق للمشتريات معروفة بنزاهتها وسلوكياتها الأخلاقية.	
	ينبغي أن تضع البلد آلية أمانة للتبليغ عن الغش أو الفساد أو السلوكيات غير الأخلاقية	

المؤشر	المؤشر	الركيزة
المؤشر الضريبي	وجود موثيق شرف أو موثيق أخلاقية للمشاركين المنخرطين في أوجه الإدارة المالية العامة والتي تنص أيضًا على كشف الإعلان عن هؤلاء الموجودين في موقع صنع القرار.	

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED)، ورشة عمل تقييم المشتريات الحكومية، القاهرة، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٣٠-١ أبريل ٢٠٠٩.

الفصل الثالث

اتجاهات ومدخل
لإصلاح نظم المشتريات الحكومية

الفصل الثالث

اتجاهات ومداخل لإصلاح نظم المشتريات الحكومية

يعد إصلاح المشتريات العامة أحد أكثر القضايا التي شهدت اهتماماً متواصلًا السنوات الأخيرة في العالم، سواء من جانب الحكومات أو من خلال المنظمات الدولية.

وهذا الاهتمام يعكس أهمية الشراء الحكومي في تحقيق التنمية المحلية، وتسابقت الدول فيما بينها في دراسة مقومات النظام السائد بها والتشريعات التي تنظمه، وذلك لوضع حلول وعلاج لنظامها الحالي في الشراء، ولكل دولة طريقته في الإصلاح حسب ظروف نظام المشتريات بها، إلا إن أغلب تجارب الإصلاح كانت تركز على بعض المداخل منها المناقصات الإلكترونية، وميكنة نظم العمل في المشتريات، وإسناد عملية تنظيم الشراء في الدولة إلى هيئة أو شركة متخصصة تتولى تقديم المشورة والدعم والإدارة لعمليات الشراء، وبعد استقراء التجارب الدولية وتحليل الوضع الراهن لنظم المشتريات الحكومية في مصر، فإنه سوف يتم التركيز في هذا الفصل على تغطية الاتجاهات والمداخل التي تساعد في إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: لامركزية الشراء وتجزئة العقود الحكومية.
- المبحث الثاني: الشراء والمناقصات الإلكترونية في الشراء الحكومي.
- المبحث الثالث: مؤشرات الأداء وتقييم أداء وحدات المشتريات.
- المبحث الرابع: تحليل القيمة وتخفيض تكلفة الشراء الحكومي.

المبحث الأول

لامركزية الشراء وتجزئة العقود الحكومية

تستخدم الدول المتقدمة المشتريات الحكومية لتمكين الفقراء والنساء وغيرهم من الفئات الاجتماعية المستضعفة، وهناك من الدلائل المتزايدة في العالم التي تشير إلى توجه هذه الدول نحو استخدام المشتريات الحكومية كأداة تنموية بدلاً من التركيز على دورها في مجالات المعاملات التجارية والخدمات، ومن بين هذه الدول والأقاليم أستراليا، وكندا، جنوب إفريقيا، الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد الأوروبي، والهند، وسنغافورة، وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية مثل إدماج الأقليات والفئات الأضعف والأكثر عرضه للتهميش^(١).

وعلى العكس من ذلك، الدول النامية تغفل دور المشتريات الحكومية كأداة من أدوات التنمية، التي لها قدرة على خلق وظائف جديدة وزيادة الدخل.

لذا كان يجب دراسة كيفية توجيه هذا الإنفاق لخدمة الأهداف التنموية، ولخلق كيانات اقتصادية وتشجيع المستثمرين والموردين المحليين في المحافظات.

وسوف نتناول في هذا المبحث الموضوعات التالية:

أولاً: لامركزية الشراء الحكومي وخلق كيانات اقتصادية بالمحافظات:

ثانياً: المشتريات الحكومية والمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر.

(١) هبة أبو شنيف، ورقة عمل في «نحو سياسة للمشتريات الحكومية ذات توجه تنموي في مصر: قضايا ومقترحات»، (مجلس معلومات مجلس الوزراء، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١١) ص ٤.

أولاً: لامركزية الشراء الحكومي وخلق كيانات اقتصادية بالمحافظات:

تعتبر المشتريات الحكومية مجالاً مهماً للنشاط الاقتصادي، إذ ما تطرحه الجهات الحكومية والهيئات التابعة لها من مناقصات لتوريد سلع وخدمات ومعدات وأدوات ومواد لازمة لنشاطها.

قد وضعنا في موضع سابق أهمية المشتريات الحكومية كمجالاً مهماً للنشاط الاقتصادي، إذ إن ما تطرحه الجهات الحكومية والفروع التابعة لها من مناقصات وخلافه لتوريد سلع وخدمات وأدوات ومواد لازمة لنشاطها يقدر بـ ٣,٣ مليار جنيه في الموازنة العامة للدولة ٢٠١٠-٢٠١١ م، وهي تمثل ١,٩٪ من الناتج المحلي ٦,٢٪ من جملة الإنفاق العام، وكذلك ينطبق الأمر نفسه على المشروعات الاستثمارية الحكومية (شراء الأصول غير المالية) التي تسندها الجهات الحكومية والفروع التابعة لها إلى شركات القطاع الخاص، والتي قدرت قيمتها بـ ٤٧,٢ مليار جنيه وهي تمثل ٣٪ من الناتج المحلي ٩,٦٪ من جملة الإنفاق العام^(١).

وهذا يعكس مدى الاستفادة التي سوف تعود على المحافظات في مصر لوثم إتباع سياسة للامركزية الشراء وتمت تجزئة العقود الحكومية، وذلك من خلال:

- قيام فروع الهيئات العامة والاقتصادية في شراء جميع احتياجاتها من السلع والخدمات بنفسها، وعن طريق المناقصات المحلية وغيرها.
- قيام مديريات الخدمات بشراء احتياجاتها من السلع والخدمات والمقاولات بدلاً من النظام الحالي الذي يعطي هذا الدور للمحافظة.
- قيام الأجهزة والهيئات التابعة للوزارات في العاصمة بشراء جميع احتياجاتها بنفسها.

(١) وزارة المالية، مرجع سبق ذكره.

فوائد إتباع سياسة اللامركزية في الشراء الحكومي :

- خلق كيانات اقتصادية في المحافظات في جميع المجالات، وخصوصاً لو تمت تجزئة العقود، فإن هذا سوف يؤدي إلى الشراء من أكثر من مورد ويساعد المشروعات الصغيرة على المنافسة.
- الحد من هجرة العمالة والمستثمرين من المحافظات المختلفة إلى العاصمة للاستفادة من الفرص الاستثمارية وفرص العمل المتاحة بها.
- تقليل فرص الشركات الأجنبية الشركات الوطنية الكبيرة في الاستحواذ مع المناقصات والممارسات العامة، وذلك في حالة تجزئة العقود وإتباع سياسة لامركزية الشراء.
- التقليل والحد من مصاريف النقل التي ارتفعت في السنوات الأخيرة تنمية لارتفاع أسعار الوقود والعمالة، فقيام الوزارات والهيئات العامة في المركز الرئيسي بشراء السلع ونقلها سواء عن طريقها أو عن طريق الموردين إلى المحافظات يرفع من تكلفة هذه السلع والخدمات المشتراة.
- رفع كفاءة عملية استلام الأصناف والتأكد من مطابقتها الأصناف المشتراة للمواصفات والجودة وخاصة عندما يكون الاستلام في المخازن الرئيسية للهيئة أو الوزارة وهذا المثال يوضح ذلك: من السهل فحص ١٠٠ لبة موفرة للطاقة، ولكن ليس من السهل فحص ١٠٠٠٠ لبة، وبالتالي فأى عيوب قد تظهر في هذا اللببات، التي في العادة يتم اختبار وفحص مجموعة صغيرة منها ولا يمكن معرفة عيوبها في المدى الطويل، فأى عيوب في هذه اللببات والتي قد تظهر بعد فترة الضمان يعرضنا لخسائر كبيرة، بالإضافة إلى الخسائر المتوقعة نتيجة لنقل هذه الأصناف من مخازن الوزارة المركزية أو الهيئة العامة إلى فروعها في المحافظات مما يعرضها للكسر والتلف.

ولا يمكن تحقيق هذه السياسة إلا من خلال تحرك الحكومة بتبني سياسة شاملة للامركزية الشراء وتجزئة العقود، وإحداث تغيير ثقافي في فكر القائمين على الشراء الحكومي في مصر.

وهذا سوف يعطي الفرصة لمشاركة أكبر قدر من الموردين المحليين في هذه العمليات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية المجتمعات المحلية.

ورغم أن القانون الحالي للمناقصات والمزايدات ٨٩ لسنة ١٩٩٨، والمعدل بالقانون رقم ١٩١ لسنة ٢٠٠٨ بمنع معاملة تفضيلية للموردين المحليين برفع قيمة المناقصة المحلية إلى أربعمئة ألف جنية،^(١) فإن هناك اتجاهاً حكومياً للتوسع في سياسة الشراء المركزي وظهر بوادر هذا الاتجاه عندما طبقت المحافظات سياسة مركزية الشراء.

ثانياً: المشتريات الحكومية والمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر:

تساند الدولة المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر في الحصول على فرص أكبر في المشتريات الحكومية، من أهم التدخلات التشريعية المهمة كاستجابة لضرورة النهوض بتلك المنشآت تم تشكيل لجنة وزارية مشتركة لدعم فرص هذه المنشآت في نظام المشتريات الحكومية عام ٢٠٠٣، وقد تباع هذه الخطوة إجراء تغيير مهم في السياسة في إطار إستراتيجية الحكومة لتنمية المنشأة المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر من خلال إصدار قانون تنمية المنشآت الصغيرة رقم ٢٠٠٤/١٤١ الذي نص في المادة ١٢ منه على أن يتم شراء نسبة لا تقل عن ١٠٪ من السلع والخدمات والإنشاءات اللازمة التي تتعاقد عليها الحكومة من هذه المنشآت^(٢).

ورغم أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في خلق فرص العمل وزيادة الدخل وفرص النمو، فإن تمكين هذه المنشآت من الوصول للمشتريات الحكومية لا يزال تواجه الكثير من العقبات، منها الأعباء التنظيمية وتكاليف الامتثال للمتطلبات المتعلقة بالمستندات التي طلبها الحكومة، صعوبة الحصول على المعلومات، وغياب الشفافية في المناقصات

(١) مادة ٤ من قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨.

(٢) هبة أبو شنيف، المرجع السابق ذكره، ص ٧.

والمزايدات والتشكك في التعامل مع الحكومة، وتأخر الحكومة في سداد المدفوعات المستحقة، وهذا بخلاف الاتجاهات السلبية التي عند مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة حول بيئة العمل والعلاقة مع الإدارات الحكومية في مجال المشتريات الحكومية، ففي استطلاع للرأي قام به مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بمؤسسة الأهرام بالتنسيق مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) مع مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ أشارت نسبة كبيرة من الباحثين إلى إن عملية الشراء الحكومي لا تتم بالدقة المطلوبة ويحترم فيها القوانين، وأن هناك تلاعباً بالقوانين وضعفاً في الرقابة، ولهذا أشار نصف الباحثين تقريباً إلى أنهم يقدمون مدفوعات غير قانونية للفوز بالمناقصات الحكومية^(١).

١- الأدوات التي تساعد في تعزيز فرص المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في المناقصة:

١-١ تجزئة العقود:

إن تفضيل العقود الكبيرة لا يؤدي إلى استبعاد هذه المنشآت فحسب، بل يساعد أيضاً في استخواذ الشركات الكبيرة سواء الوطنية أو الأجنبية على النصيب الكبير من المشتريات الحكومية بالإضافة إلى قيام علاقة حميمة بين كبار الموردين والجهات المتعاقدة وبالتالي تقل فرص المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الحصول على فرص المشتريات الحكومية.

كذلك عملية تجزئة العقود تعمل على إعطاء الفرصة لعدد كبير من الموردين في توريد الأصناف والمواد المطلوبة للجهات الحكومية بدلا من قيام مورد واحد أو أكثر من خلال المناقصات الكبيرة بتقديم هذه الأصناف أو المواد. ففي فرنسا، يتم كقاعدة عامة ترسيه العقود في شكل عقود مجزأة طالما

(١) عبد الفتاح الجبالي، الشفافية في المشتريات والمشروعات الحكومية لضمان المنافسة المتكافئة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، سلسلة أوراق تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يونيو ٢٠٠٩). www.CIPE-arabia.org

لا يؤدي إلى تقييد المنافسة، ويؤكد آخر تعديل تم إجراؤه للائحة التنفيذية لقانون ٨٩ لسنة ٢٠٠٨ الخاص بالمنقصات والمزايدات على؛ إمكانية تجزئة العقود، ومع ذلك يحتاج الأمر إلى مزيد من التوعية بهذا الإجراء من قبل الجهات الحكومية.

٢-١ تحفيز المنشأة الكبيرة لإقامة شراكات مع المنشآت الصغيرة ومنتاهية الصغر والمتوسطة

إن إقامة شراكات بين المنشآت الكبيرة وهذه المنشآت، سوف يساعد المنشآت الأخيرة في بناء قدراتها وخصوصاً إذا لم يكن في متناول المنشآت تحمل الأعباء التنظيمية والمتطلبات المتعلقة بالمستندات التي يتم تقديمها عند الدخول في المناقصات والممارسات الحكومية.

ولتشجيع المنشآت الكبيرة على الدخول في شراكات مع المنشآت المتوسطة والصغيرة ومنتاهية الصغر؛ يمكن منح الشركات الكبيرة إعفاء ضريبياً يصل إلى ١٪ عن كل منشأة صغيرة أو منتاهية الصغر أو متوسطة بحد أقصى ٥٪.

ولكن تفضل هذه السياسة في مجال شراء السلع وتقديم الخدمات، ولكن في مجال المقاولات وخصوصاً مرحلة التشطيب والدهانات، فإن التعاقد من الباطن قد يأتي في بعض الأحيان على حساب جودة الأعمال المنفذة، وهناك نموذج آخر يمكن أن يساعد المنشآت الكبيرة في التعاقد من الباطن مع المنشآت الصغيرة ومنتاهية الصغر؛ هو نظام نقاط المفاضلة Preference Point System ويعتبر نموذج جنوب إفريقيا مثالا جيدا إذ إنه بالنسبة للعقود منخفضة القيمة إذ تخصص ٢٠ نقطة لاتخاذ أهداف بعينها مثل إدماج المنشآت المملوكة للثلاث الأضعف، أو الأكثر عرضه للتهميش، وترك ٨٠ نقطة للمفاضلة بين الأسعار^(١).

في اليابان قامت الحكومة بوضع تشريعات التي من شأنها مساندة دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مثل قانون تنمية المشروعات الصغيرة

(١) هبه أبو شنيف، المرجع السابق ذكره، ص ١١

والمتوسطة في تجارة التجزئة ويضمن هذا القانون قيام الحكومة بإجراء تعاقدات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة^(١)

٣-١- تذييل العقوبات المالية:

يجب تذييل العقوبات المالية التي تقف أمام المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ووضع الشروط التي تتناسب مع إمكانياتها، فعلى الرغم من أن كل من التأمين المؤقت والتأمين النهائي يعدان بمثابة ضمان لجدية والتزام المنشآت والشركات التي ترغب في دخول سوق المناقصات والممارسات الحكومية إلا إنهما يشكلان عقبة مالية جسيمة أمام المنشأة الصغيرة ومتناهية الصغر، وإن كان القانون الحالي قد فرض إعطاء كراسة الشروط لهذه المنشآت بسعر التكلفة إلا أن الجهات الحكومية تحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتشجيع هذه المنشآت.

٤-١- التنسيق بين المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر:

يمكن من خلال التنسيق بين المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر إقامة تحالفات فيما بينها لتعزيز قدرتها في الحصول على أكبر فرص من التوريدات الحكومية وتوفير المعلومات اللازمة لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون بين الصندوق الاجتماعي للتنمية التابع لمجلس الوزراء والهيئة العامة للخدمات الحكومية، والجمعيات الأهلية المتخصصة في مجال الاستثمار والتنمية وذلك لإعداد دراسات ميدانية على المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر في المحافظات بهدف خلق تحالفات تمكن هذه المنشآت من تعزيز فرصتها في المنافسة ودخول المناقصات والممارسات في هذه المحافظات، كذلك تفعيل نص المادة ١٢ من القانون رقم ١٤١ / ٢٠٠٣ والتي تنص على أن يتم شراء نسبة لا تقل عن ١٠٪ من السلع والخدمات والإنشاءات، التي تتعاقد عليها الحكومة من المنشآت متناهية الصغر والصغيرة، وتوفير المعلومات اللازمة لهذه المنشآت عن المناقصات والقوانين واللوائح المنظمة للمشتريات الحكومية.

(١) إيمان أحمد محمد، إدارة المشروعات الصغيرة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠١١ ص ٨٨.

المبحث الثاني

الشراء والمناقصات الإلكترونية في الشراء الحكومي

يعتبر مفهوم الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية من أهم وأبرز صور التجارة الإلكترونية Government to Business، إذ تشمل العلاقات التجارية ما بين قطاعات الحكومة ومؤسسات الأعمال في إطار علاقات ذات محتوى تجاري ومالي من خلال شبكة الإنترنت من بداية الاحتياجات الفعلية من المخزون السلعي مروراً بتحديد مستوى إعادة الطلب وتحديد الكمية الاقتصادية للشراء والإعلان عن المناقصات واستقبال العروض المقدمة من المناقصين، ودراستها فنياً وإبرام العقد إلى التوريد النهائي للوصول إلى دورة شراء متكاملة إلكترونياً^(١).

والخبراء يقدرون أن ٥٠٪ من مشكلات الجودة التي تتعرض لها الشركات سببها ضعف إدارة الشراء^(٢)، وفي تقرير لجامعة ستانفورد أثبت أن تطبيق تكنولوجيا المشتريات الحكومية من خلال الإنترنت يحقق توفيراً في تكاليف المناقصات بنسبة ٤٢٪^(٣).

وكذلك ثبت أن تدبير الاحتياجات إلكترونياً يسمح بوفورات مهمة في تكاليف الشراء (سواء الأصناف المتكررة أو غير المتكررة)، قد تصل إلى ٨٠٪ من قيمتها الأصلية^(٤).

(١) د. أحمد المشاقمة، الاتجاهات الحديثة والمعاصرة للمشتريات الحكومية: دراسة ميدانية علي دائرة اللوازم العامة، ملتقى المشتريات أو المخازن ورشة الشراء الأكثر شراء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ديسمبر ٢٠٠٦.

(٢) بركمال الميحي، الإدارة الإلكترونية والشراء الإلكتروني، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢-٦ ديسمبر ٢٠٠٧) ص ١٩.

(3) Information society commission, Modernising Public Procurement, Ireland, September 2003.

<http://www.dcenr.gov.ie/NR/rdonlyres/792815AC-66C2-45ED-AD97-65EB77DDE672C/0/ModernisingPublicProcurementSept03.pdf>

(٤) حسان جاسم الحاج، اثر الشراء الإلكتروني على مديري العمليات الصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.

أولاً: فوائد نظم الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية هي^(١):

- تقصير دورة حياة الشراء.
- تساعد على تحسين جودة ونوعية العمل بشكل أكثر فاعلية ودقة.
- تحقيق عائدات ضخمة يقابلها انخفاض في التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية.
- زيادة عدد وكمية ودوران الفرص التجارية بين الشركات من جهة، وفيما بين الشركات والحكومات من جهة أخرى، مما يؤدي إلى انتشار أوسع للمعلومات المتعلقة بالمشتريات وعطاءات التوريد على جميع الأصعدة الخاصة والعامة.
- التقليل من مخاطر الموجودات والمخزون.
- ضمان وصول الإعلان عن المناقصات لجميع الشركات المتنافسة في ذات الوقت.
- ضمان استمرارية الإعلان من خلال قدرة جميع الشركات على الدخول إلى مقر معلومات المشتريات الحكومية والاطلاع على صورة الإعلان كاملة في أي وقت ومن أي مكان.
- يكتسب الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية مصداقية أكبر وشفافية عالية، مما يؤدي إلى انعدام حالة الفساد في المناقصات.
- بث جلسات فتح العروض مباشرة بالصوت والصورة بلا حواجز أو قيود.
- السرعة في عمليات اتخاذ القرار بطريقة عقلانية رشيدة اعتماداً على الأساليب الكمية.
- يسهم استخدام الوسائط الإلكترونية إسهاماً كبيراً في تحقيق الشفافية في عمليات الشراء ويصوره خاصة يمكن للأدوات الإلكترونية من

(١) د. احمد الشاذلية ، مرجع سبق ذكره ص ٢٥٥.

- قبيل الانترنت أن تمكن بسهولة من نشر المعلومات بتكلفة معقولة^(١).
- قد يؤدي تبادل المعلومات إلى توسيع نطاق مشاركة المنشآت التجارية في المشتريات العامة، بما من شأنه زيادة المنافسة وتحقيق مردود اقتصادي إيجابي بالنسبة إلى الجهة المشترية، سواء من حيث التكلفة أو القيمة، وقد تكون الوسائط الإلكترونية فعالة بصورة خاصة في تشجيع مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي لديها سبل في الوصول إلى هذه الموارد الإلكترونية^(٢).

ثانياً: تطبيقات تدبير الاحتياجات إلكترونية

e-procurement applications

- هناك العديد من أشكال تطبيقات تدبير الاحتياجات إلكترونية وهي^(٣):
 - تحديد مصادر تدبير الاحتياجات الكترونياً e-sourcing، وهي عملية إيجاد موردين جدد محتملين يستخدمون الانترنت عموماً أو الأسواق الإلكترونية B2B خصوصاً.
 - العطاءات الإلكترونية e-tendering : وهي عملية إرسال طلبات عروض المعلومات RFI (Request for information) وطلبات عروض الأسعار RFQ (Request for Quotation) إلى الموردين واستلام الردود باستخدام تقنية الإنترنت، والبيانات في العروض الإلكترونية مهمة ومركزة على المنتج أو الخدمة نفسها التي يتم اختيار عدد من الموردين المؤهلين لخطوة المفاوضات حيث تشمل على تحليل ومقارنة الإجابات.

(١) الأمم المتحدة، الممارسات الجيدة لمنع الفساد في الإشتراء العمومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، (فيينا، الأمم المتحدة، ديسمبر ٢٠١٠) ص ١٠.
<http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup4/2010-December-13-15.V1056968a.pdf>

(٢) المرجع السابق، ص ١٠.

(٣) حسان جاسم الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

- المناقصات الإلكترونية: تمكن المناقصات الإلكترونية الأجهزة الحكومية من شراء السلع والخدمات بالسعر الأقل أو مجموعة من الأسعار الأقل وبالشروط الأفضل باستخدام تقنية الإنترنت، وتمكن الموردين من بيع سلع وخدمات إلى عدد من منظمات الشراء وتعمل المناقصة على آلية خفض السعر^(١).

ثالثاً: المتطلبات الرئيسية للوصول إلى نظم شراء إلكتروني أكثر فاعلية في الجهات الحكومية^(٢)

هناك العديد من المتطلبات لإيجاد نظام شرائي إلكتروني فعال تتمثل في الآتي:

- تبني الإدارة العليا استراتيجيات لإدارة التغيير.
- تدريب وتأهيل جميع الكوادر مع استخدام تكنولوجيا المعلومات بما فيهما المستويات الإدارية الثلاث.
- إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية المختصة بالشراء الإلكتروني للوصول إلى هيكل تنظيمي شبكي.
- حوسبة المخازن بشكل يمكن معرفة المخزون السلمي من أي سلعة وفي أي وقت، وفي الوقت نفسه وعند وصول المخزون السلمي من صنف ما إلى حده الأدنى يتم التنبيه لذلك بطريقة إلكترونية، علاوة على ما تم ذكره توجد أمور يجب على السياسيين وصناع القرار أخذها بعين الاعتبار قبل الاستثمار في مشروع الشراء الإلكتروني هي^(٣):
- نقص الخبراء الداخليين في ذات المؤسسة أو الشركة.
- عدم تخفيض حجم العمالة في اللحظة الآنية.

(١) المرجع السابق، ص ٤٥.

(٢) د. أحمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ٢٥٧.

(٣) حسان جاسم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

رابعاً: جهود الحكومة المصرية في تطبيق الشراء الإلكتروني

١- الإعلان عن المناقصات إلكترونياً:

قامت الحكومة المصرية بإنشاء موقع إلكتروني على الشبكة الدولية للمعلومات، وهي ثمرة للتعاون الجاد بين وزارة الدولة للتنمية الإدارية والهيئة العامة للخدمات الحكومية، إذ صممت لتساعد الحكومة على نشر المناقصات/ المزايدات عبر الإنترنت في جميع المجالات.

تعد بوابة المشتريات الحكومية التجربة الأولى من نوعها في الشرق الأوسط؛ إذ تقدم البوابة الحل التكنولوجي الذي يوفر الشفافية ويضمن سهولة التعامل من أجل تحقيق الآتي: (١)

- تعزيز مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص في منظومة المشتريات الحكومية.
- إتاحة تسجيل الموردين مركزياً.
- تحسين الخدمة المقدمة إلى جميع المتعاملين بالمشتريات الحكومية من موردين وجهات حكومية.
- توفير منظومة موحدة ومتكاملة للمشتريات الحكومية.
- خفض تكلفة تنفيذ المناقصات مع زيادة العائد المحقق.
- الاستغلال الأمثل للمخزون الحكومي عن طريق تنفيذ منظومة المشتريات مركزياً.
- توفير ضمانات الرقابة على الإنفاق الحكومي.

وقد صدر في يناير ٢٠١٠ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٣ لسنة ٢٠١٠ بشأن النشر الإلكتروني عن المناقصات والمزايدات الحكومية في الجهات المختلفة، ملزماً جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة (فيما عدا وزارة الدفاع

(١) موقع وزارة التنمية الإدارية على شبكة المعلومات الدولية <http://www.ad.gov.eg/About%20MSAD/Programs/Enterprise%20Resource%20Planning%20System%20ERP/Government%20E-Procurement%20System>، تاريخ الدخول: ١٠ إبريل ٢٠١٠ الساعة ١٠ ص.

والإنتاج الحربي، ووزارة الدولة للإنتاج الحربي، وهيئة الأمن القومي) بنشر صورة كاملة من كراسة الشروط والمواصفات الخاصة بالمناقصات والممارسات العامة والمحدودة والمحلية، وما يطرأ عليها من تعديلات على موقع بوابة المشتريات الحكومية، وذلك اعتباراً من ٢٠١٠/١/١.

وقد تم إطلاق المرحلة الأولى من بوابة المشتريات الحكومية -www.etend.ers.gov.eg عام ٢٠٠٧، ومن المستهدف أن تؤدي البوابة الخدمات التالية:

- تقديم العروض الفنية والمالية من قبل الشركات
- البت الفني والمالي للعروض
- الترسية.
- إمكانية الاطلاع على النتائج الفنية والمالية للمناقصات التي تم البت فيها.
- إرسال رسائل إلكترونية للموردين المشاركين في المناقصة بنتيجة التقييم.
- إمكانية إرسال شكاوى عن نتيجة فنية لمناقصة معينة قبل موعد فتح العروض المالية.

ورغم الجهود التي مازالت تبذل في هذا المجال، فإن النتائج المحققة حتى الآن مازالت متواضعة ولا ترقى لثقل مصر ومكانتها وطموح أبنائها.

المبحث الثالث

مؤشرات الأداء وتقييم أداء وحدات المشتريات

تساعد مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة بـ (KIPs) أو مؤشرات النجاح الأساسية (KSIs) المنظمات في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها، فبينما تحدد المنظمات أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو الأهداف. وتعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة، إن الهدف الرئيسي من وضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي لإدارات المشتريات؛ هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تنفيذ المهام المكلفة بها، ويتم هذا القياس عن طريق معايير ومؤشرات مقبولة. ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لهذه المؤشرات.

وسوف نتناول في هذا المبحث الموضوعات الآتية:

- أولاً: أنواع مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs)
- ثانياً: مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية
- ثالثاً: خطوات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.
- رابعاً: منهجية توليد مؤشرات الأداء في مجال المشتريات
- خامساً: القياس كأساس الاتجاه الاستراتيجي الشامل.
- سادساً: مؤشرات قياس أداء إدارة المشتريات:
- سابعاً: عملية تطوير مؤشرات الأداء الأساسية
- ثامناً: مؤشرات المقترحة لقياس أداء المشتريات الحكومية.
- تاسعاً: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في قياس أداء وحدات الشراء الحكومية.

أولاً: أنواع مؤشرات الأداء الأساسية (KPIs):

١- مؤشرات الكفاءة Efficiency Indicators:

تُربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات. يجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات. وإجمالاً يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحرزه، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية، فعلى سبيل المثال:

- الموارد المالية (التكلفة الإجمالية لكل منتج).
- الموارد الطبيعية (قيمة الأصول المستخدمة لكل منتج).
- الموارد البشرية (فريق العمل المخصص لكل منتج).
- الموارد الزمنية (الوقت اللازم لإنتاج كل منتج).

٢- مؤشرات الفاعلية Effectiveness Indicators:

تدنا هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

٣- مؤشرات إنجاز العمل Workload Indicators :

تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

٣- مقاييس الجودة Quality Measures :

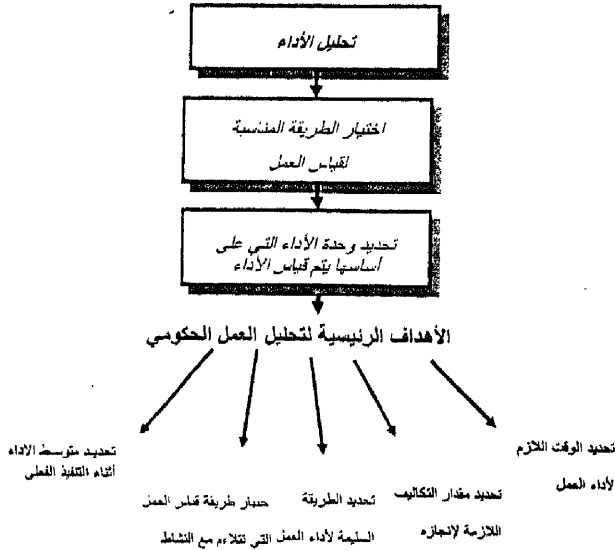
مقاييس الجودة التي تناظر توقعات العميل (الدقة، سرعة الاستجابة، المسئولية).

ثانياً: مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية:

تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحل تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.

- يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة تمامًا وقابلة للقياس .
- يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة Cascading .
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار .
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق في إمكانية جمع البيانات .
- أن يحتفظ بها لمدة معقولة (٣-٥ سنوات) قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام .

ثالثاً: خطوات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي: هنالك العديد من الخطوات التي يمكن من خلالها تحديد مؤشرات قياس الأداء وهي على النحو التالي: (١)



شكل رقم (١٠)

خطوات تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

- (١) د. نبيل إسماعيل رسولان، عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة)، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، (القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٠-١٤ يونيو ٢٠٠٧)، ص ١٢ .

رابعاً: منهجية توليد مؤشرات الأداء في مجال المشتريات

- وصف رسالة إدارة المشتريات Mission.
- وصف رؤية إدارة المشتريات Vision.
- إعداد قائمة بالأهداف Goals.
- إعداد قائمة بالأغراض Objectives.
- تحديد الأهداف المرجوة Targets والتي ستصبح فيما بعد أغراضاً Objectives
- عصف فكري بشأن مقاييس الأداء.
- تحديد طريقة قياس واحدة على الأقل لكل من الأهداف.

خامساً: القياس كأساس الاتجاه الاستراتيجي الشامل:

حتى تتمكن إدارة المشتريات من المساهمة في الاتجاه الاستراتيجي الشامل للمؤسسة عليها أن تقوم بعملية التوفيق بين احتياجات العملاء الداخليين وإستراتيجية التعاقد وقدرة المورد، إذ يعد القياس أساس هذه الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل التالي^(١):



شكل رقم (١١)

القياس كأساس الاتجاه الاستراتيجي الشامل

يعتمد نظام القياس على الجوانب الأساسية التالية:

- تنظيم وإدارة وظيفة الشراء.

(١) المرجع السابق، ص ١٤.

- العلاقات الداخلية مع المجموعات الأخرى من الموظفين.
- إدارة العلاقات الأخرى مع الموظفين.

سادساً: مؤشرات قياس أداء إدارة المشتريات:

تتوافق المجموعات الثلاث لمعايير الأداء الاستراتيجي التالية مع الجوانب الأساسية التي تم تحديدها سابقاً:

- هل قامت إدارة المشتريات بتوظيف مواردها بكفاءة وفاعلية؟
- هل قامت إدارة المشتريات بدورها بكفاءة وفاعلية مع المؤسسة ككل؟
- هل قامت إدارة المشتريات بإدارة قاعدة التوريد حتى تحقق الأداء الأمثل للمؤسسة؟

سابعاً: عملية تطوير مؤشرات الأداء الأساسية:

- تحديد رؤية ورسالة وهدف واستراتيجية الجهة.
- تحديد مجالات يجب على المؤشرات التركيز عليها على أن تعكس مجتمعة الصورة كاملة.
- البدء بتطوير المؤشرات وفقاً للمجالات.
- إعطاء أولويات لتطبيق هذه المؤشرات.
- تحديد طريقة جمع البيانات والقياس، تكرارية القياس.
- مراجعة المؤشرات للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.

ثامناً: المؤشرات المقترحة لقياس أداء المشتريات الحكومية:

هناك العديد من المؤشرات التي تساعد في قياس أداء إدارات المشتريات الحكومية، فهي تستخدم كأدوات للإدارة والتحفيز؛ إذ إنها تعد وسيلة لإدارة الأداء، يجب أن نتأكد أن كل ما يفعله الأفراد في إدارات المشتريات يركز مباشرة على تفعيل هذه المؤشرات.

لذا؛ يجب نشر هذه المؤشرات في كل مكان وتوضيح ما هو هدف كل منها والسبيل للتقدم نحو هذا الهدف؛ ما يحفز العاملين للوصول للأهداف التي

تمثلها هذه المؤشرات، ويوضحها الجدول رقم (١١) المؤشرات المقترحة لقياس الأداء في إدارات المشتريات الحكومية، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

المؤشرات المقترحة لقياس الأداء في إدارات المشتريات الحكومية

م	المنجاء	العناصر	المؤشرات
١	الموردين	رضا الموردين	درجة رضا الموردين والمقاولين (استطلاعات الرأي).
			عدد شكاوى الموردين ضد الإدارة والعاملين.
		التواصل والعلاقات	عدد المقابلات الشهرية/ إجمالي عدد العاملين.
نسبة عدد الموردين والمقاولين في الفترة الحالية / مقارنة بالفترة السابقة.			
٢	اقتصاديات التشغيل	تكلفة الشراء	تكلفة المشتريات / إجمالي قيمة المشتريات
		مصاريف التشغيل	مصاريف التليفون والفاكس والانتقالات خلال العام/ مقارنة بالعام الماضي.
		قوة العمل	عدد العاملين في الإدارة/ عدد مرات الشراء والعقود.
٣	رضا الإدارات المنتفيدة من خدمات المشتريات	الرضا العام	درجة الرضا العام للإدارات في المنظمة (استطلاعات الرأي).
		من ناحية الجودة	عدد شكاوى الإدارات. فيما يخص جودة الأصناف.
		من ناحية التأخير في الاستلام	عدد شكاوى الإدارات فيما يخص توفير الأصناف في الوقت المناسب.
		سلوك العاملين	عدد شكاوى الإدارات من ناحية سلوك العاملين بإدارة المشتريات.
٤	الابتكار		عدد المقترحات التي تم تقديمها خلال العام.
٥	التطور والبنية التحتية	البنية التحتية	عدد أجهزة الحاسبات/ إجمالي عدد العاملين.
			عدد الأجهزة المتصلة بشبكة المعلومات/ إجمالي عدد الأجهزة بالإدارة.

م	المجال	العناصر	المؤشرات
٦	التطور والبنية التحتية	التدريب وبناء القدرات	عدد ساعات التدريب سنويا لكل موظف .
			عدد العاملين الذين يجيدون التعامل مع الحاسب الألي
٧	السرعة في الاستجابة والأداء	الطلبات الطارئة	زمن الاستجابة للطلبات الطارئة .
		الوقت المستغرق في الشراء	الوقت المستغرق في كل طريقة من طرق الشراء / الوقت المعياري أو القانوني .
		التأخير في استلام الأصناف	الوقت المستغرق في استلام الأصناف (من وقت إصدار أمر التوريد حتى استلام الأصناف .
٨	الالتزام بالقواعد	مخالفة القوانين واللوائح	عدد التحقيقات مع العاملين والمسؤولين .
		مقدار التغير في سعر الأصناف	سعر الصنف خلال العام / سعر الصنف خلال العام الماضي .
	السعر	المقاولات	قيمة التعاقد الحالي / قيمة التعاقد في الفترات السابقة لنفس الأعمال .
٩	الجودة	المطابقة للمواصفات	عدد الموحداث المعيبة والغير مطابقة للمواصفات / إجمالي عدد الوحدات المشتراة .
١٠	الفاعلية	القرارات الصائبة	تكلفة تشغيل (استهلاك) الصنف خلال عام / مقارنة بتكلفة الاستئجار أو الإسناد .

المصدر: من إعداد الباحث

تاسعا: متطلبات تطبيق مؤشرات الأداء في قياس أداء وحدات الشراء الحكومية:

- ضرورة تأييد ومساندة الإدارة العليا لهذا الأسلوب في القياس .
- نشر ثقافة القياس بين العاملين، وذلك عن طريق ورش العمل والاجتماعات .
- تغيير نظام الثواب والعقاب الحالي، فبدلاً من اعتماده على تطبيق اللوائح والقوانين، يمكن أن يعتمد على نتائج مؤشرات القياس .
- تدريب الجهات الرقابية خصوصاً إدارة مراقبة المشتريات والمخازن على كيفية تطبيق المؤشرات وكيفية تحديثها وتحليل نتائجها .

المبحث الرابع

تحليل القيمة وتخفيض تكلفة الشراء الحكومي

يرجع بعض الكتاب ظهور تحليل القيمة إلى فترة الحرب العالمية الثانية، نظراً لندرة المواد التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية في تلك الحقبة الزمنية، وفي سنة ١٩٤٧؛ أصبحت هذه الطريقة تسمى تحليل القيمة Value Analysis بعد أن قام Miles Lawrence D. بتنظيم البحث عن الوفورات الاقتصادية وجمع وتطوير المبادئ والأساليب الأساسية لتحليل القيمة، وكان ذلك في شركة General Electric والتي كان يعمل بهارثياً لمصلحة المشتريات، وقد صاحب التطور التدريجي لتحليل القيمة تغيراً في المصطلحات.

ففي البداية كان الحديث حول تحليل القيمة Value Analysis فقط وأحياناً Purchase Analysis، ثم أصبح الحديث عن تحليل القيمة وهندسة القيمة Value Engineering^(١)، استخدمت عدة مسميات لتحليل القيمة بين المهتمين بالشراء، فمنهم من يطلق عليها بحوث الشراء وبعضهم يطلق عليها هندسة القيمة Value Engineering، والأخر الرقابة على القيمة Val-ue Control، وتحليل المشتريات Purchase Analysis، وقد اعتبرت هذه التسميات مرادفة لمصطلح تحليل القيمة Value Analysis

وسوف نتناول في هذا المبحث الموضوعات التالية:

أولاً: أهمية مدخل تحليل القيمة.

- ثانياً: عناصر تحليل القيمة.
- ثالثاً: مراجعة خصائص السلعة نتيجة لتحليل التصميم.

(١) راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية، (الجزائر، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. ٢٠٠٨، ٢٠٠٧، ص ٢٦-٨٢.

http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid

- رابعاً: أساليب تحليل القيمة.
- خامساً: فوائد مدخل تحليل القيمة لعملية الشراء الحكومي.
- سادساً: متطلبات تطبيق مدخل تحليل القيمة في إدارات المشتريات الحكومية في مصر.

أولاً: أهمية مدخل تحليل القيمة:

تحليل القيمة يتناول جانبيين للمادة موضوع الدراسة الجانب الجمالي للمادة والجانب الوظيفي إذ إن معظم الأصناف التي تشتري تتمتع بنوعين من القيم: القيمة الجمالية Esthetic Value والقيمة الوظيفية Functional Value، وبذلك يجب على المشتري أن يحدد أولاً مدى أهمية كل من هاتين القيمتين بالنسبة للمفردة التي يشتريها، فالمشتري الحكومي مثلاً لا يهتم كثيراً بالقيمة الجمالية للمواد، بل يوجه اهتمامه إلى القيمة الوظيفية لتحديد ما إذا كان من الممكن أو تؤدي بتكلفة أقل^(١).

يستخدم أسلوب تحليل القيمة كأداة للوصول إلى أفضل صفقة شراء ممكنة من ناحية الوظيفة التي تؤديها المادة فتحليل القيمة يعتمد على تحليل العلاقة بين القيمة الوظيفية والسعر الذي يدفع ثمنها لهذه المادة، حيث أن السعر الذي يدفعه المشتري هو تعبير عن القيمة الوظيفية للمادة ومن هنا لا يقبل المشتري الرشيد سعراً معيناً يزيد على القيمة التي يحددها كن خلال القيمة الوظيفية. وأسلوب تحليل القيمة أداة فعالة لإدارة المشتريات في مراقبة أنشطة المشتريات ومتابعة أسعار المواد في الأسواق المختلفة، ومدى زيادة التكاليف لأسعار المواد على القيم الوظيفية لهذه المواد.

وإن كانت أهمية تحليل القيمة بدأت ونمت في المؤسسات الصناعية من أجل تخفيض شراء الأجزاء الداخلة في الصنع واستبعاد العناصر غير الضرورية للوصول إلى أقل التكاليف فإن أهميتها في المؤسسات الخدمية التي

(١) أمين عبد العزيز حسن، تحليل القيمة: مدخل لترشيد الشراء في الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، (الرياض)، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٤، أغسطس ١٩٨٢، ص ١٥٦-١٥٩.

تتولى الحكومات إدارتها في معظم البلدان تزداد كثيرا، نظرا لأن عائد هذه المؤسسات الخدمية ليس ربحا وإنما عائد خدمات اجتماعية يعود على جميع أفراد المجتمع، فمن الأهمية أن ترشد إدارة هذه المؤسسات المشتريات للوصول إلى القيم الوظيفية للمادة بأقل التكاليف، وبالتالي تخفض الإنفاق على الشراء مع تأدية نفس الغرض، ولكي تعرف إدارة المشتريات في الأجهزة الحكومية أن هذه أسعار عادلة، يجب أن تربط الأسعار السائدة في السوق المحلي والخارجي بالقيم الوظيفية للمواد المشتراة لتحقيق الهدف في طلب هذه الأصناف، ومن هنا فإن أسلوب تحليل القيمة الذي يربط بين سعر المادة والقيمة الوظيفية لها هو أفضل الطرق للوصول إلى الأسعار العادلة للموردين وكذلك للجهاز الحكومي.

ثانياً: عناصر تحليل القيمة:

السلع التي تُشتري تتمتع بنوعين من القيم: القيمة الجمالية والقيمة الوظيفية، وأن التركيز على القيم الوظيفية أكثر في الشراء الحكومي، والقيم الوظيفية تعتمد على عناصر وجوانب مكونات السلعة محل الشراء، وأن العناصر التي تدخل في تركيب السلع والتي يمكن قياسها تختلف من سلعة إلى أخرى وعلى ذلك فإن تحديد قيم السلع الوظيفية يحتاج إلى تحديد العناصر المادية والوظيفية لكل سلعة والمشكلات الشرائية لكل منها. وأبرز العناصر المادية والوظيفية التي يتناولها تحليل القيمة ما يأتي^(١):

- الجوانب الفنية لسلعة: من حيث المواصفات التصميم وخدمات التصميم والوظائف التي تؤديها السلعة هل تؤدي غرضاً واحداً أو عدة أغراض، والحاجة إلى التدريب عند اقتناء السلعة وخدمات ما بعد الشراء.
- الجوانب الشكلية: من حيث الفراغ الذي تشغله الآلة في المبنى وطول حياتها والمحتوى المادي (الوزن) والقدرة على التعمير والمواد التي تستخدمها الآلة والمواد العادمة للآلة.

(١) المرجع السابق ذكره، ص ١٦١.

- مواصفات التشغيل: (مهمة في تحليل القيمة) مثلاً طول فترة التشغيل والطاقة الإنتاجية والوقود والكفاءة والخسائر، وتوفر قطع الغيار وتكلفة التركيب والإعداد وسهولة التجميع والتركيب والأمان والضوضاء... الخ.
- ظروف الشراء: من حيث السعر وهو صافي سعر التعاقد وتكاليف الرسوم والتصميم ومواعيد التسليم والتخزين والنقل والتكاليف الإدارية الأخرى. والواقع أن تحليل القيمة يشمل عدداً كبيراً من العناصر المختلفة.

ثالثاً: مراجعة خصائص السلعة نتيجة تحليل التصميم:

يتضح من العرض السابق أن هناك حاجة إلى تحليل القيمة كنتيجة للعديد من الأسباب التي تؤدي إلى ألا تقوم السلعة بالوظائف التي أعدت وصممت من أجلها، حيث أن كثيراً من السلع يتم إنتاجها من دون تدقيق أو تأني في تحديد وسائل أقل تكلفة لإنتاجها^(١).

ويبني تحليل التصميم على إمكانية تغيير في مواصفات السلعة وهذا يستلزم أن تكون مواصفات السلعة مرنة.

ولكي تستفيد الأجهزة الحكومية من تحليل التصميم من ناحية المنتج؛ يجب قبل طرح الأعمال وتزويد الأصناف أن تحصل على تحليل تصميمات مختلفة للأجهزة المطلوبة أو الأصناف المطلوب التعاقد عليها أو غير ذلك مما ترغب في تأمينه، وتتولى اللجنة الفنية وضع المواصفات وترجمة هذه المواصفات إلى تصاميم مناسبة لوظيفة الآلة أو العمل أو الصنف وهنا يجب أن تكون التصاميم عامة ولكن تؤدي القيم الوظيفية للمادة المطلوبة.

رابعاً: أساليب تحليل القيمة:

هناك أسلوبان لتحليل القيمة هما^(٢):

(١) المرجع السابق ذكره، ص ١٧٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٦٥.

تحليل التصميم :

ير تحليل التصميم بعدة خطواتٍ لدراسة مراحل تصميم السلعة ومدى علاقتها بالوظيفة التي تؤديها وأجزائها وتحليل كل جزء وعلاقته بباقي الأجزاء وأن تحليل التصميم يجاوب على الأربعة الأسئلة الآتية :

- هل يمكن حذف جزء من السلعة دون التأثير على العملية التي تؤديها الوحدة الكاملة؟
- هل يمكن تبسيط الجزء موضع الدراسة لتخفيض تكلفته؟
- هل يمكن تغيير تصميم الجزء بما يمكن من استخدام طرق إنتاج أقل تكلفة؟
- هل يمكن استخدام مواد أقل تكلفة وتمتع في نفس الوقت بالخصائص اللازمة للإنتاج؟

ويلاحظ من خلال الإجابة على الأسئلة الأربعة من جانب القائم بتحليل التصميم أن ذلك يتناول الجوانب الفنية والهندسية وهذا جعل البعض - كما سبق - يطلق على تحليل القيمة التحليل الهندسي - Value Engineer-ing ويتبع هذا الأسلوب يمكن إحداث تعديلات في تصميم الأجزاء ، حيث أن تحليل التصميم يعتبر مهمة إبداعية من جانب القائم بالتعديل ، وهناك عدة طرق تستخدم في تحليل التصميم وهي :

قائمة مراجعتاً تحليل القيمة :

وتنفيذ هذه القائمة في تنظيم نشاط خبير التحليل وتشتمل على عدد من الأسئلة والنقاط التي يجب دراستها وقد يكون بعضها متخصصاً للغاية وهي :

- هل يمكن استبعاد السلعة نهائياً؟
- إذا لم تكن المفردة نمطية فهل يمكن أن تحل مفردة نمطية محلها؟
- إذا كانت المفردة نمطية فهل تعد ملائمة تماماً للغرض المطلوب تحقيقه أم لا؟
- هل كانت المفردة ذات طاقة أكبر مما هو مطلوب؟

- هل يمكن تخفيض وزن المفردة؟
- هل هناك مفردة مشابهة مخزونة يمكن أن تحمل محل المفردة موضوع الدراسة؟

- هل يطلب من الموردين تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف؟

وعند استخدام هذه القوائم يجري خبير التحليل تقيماً للسلعة موضع الدراسة وعلاقتها بأجزائها وعندما يحصل على إجابة غير مرضية لأحد الأسئلة فإن ذلك يعتبر بداية لدراسة أكثر تفصيلاً .

منهج تحليل التكلفة الوظيفية:

يشتمل منهج قوائم المراجعة أحياناً على بعض الأسئلة مثل ما هي تكلفة أداء الجزء موضوع الدراسة للوظيفة التي يؤديها أو هل الوظيفة التي يؤديها ذلك الجزء تتعادل مع تكلفة الأداء؟ وتعتبر الفكرة التي ينبني عليها هذا السؤال ذات أهمية في تحليل القيمة وتستلزم دراسة مستقلة .

ونظراً لما يتوفر لدى خبراء التحليل من دراية في مجال الصناعة فإنهم يستطيعون تحديد معايير تكلفة لأداء بعض الوظائف وفي حالة إجراء دراسة لتكلفة وظيفة جزء معين يدخل في تركيب منتج جديد فإن اللجوء إلى البيانات التاريخية يفيد كثيراً في تقرير ما إذا كانت هذه التكلفة مرتفعة أم مناسبة وإذا اتضح أنها مرتفعة فعندئذ يمكن القيام بدراسة أكثر تفصيلاً لمحاولة تخفيضها .

وفي إطار العناصر الفنية والشكلية ومواصفات التشغيل وظروف الشراء فإن تحليل القيمة باستخدام منهج التكلفة الوظيفية يتم في ثلاث مراحل:

- تحديد وظيفة السلعة أو الخدمة.
 - تحديد قيم معينة لوظيفة السلعة أو الخدمة.
 - البحث عن أسلوب أو طريقة معينة لتحقيق هذه القيم.
- والأسلوب في ذلك هو مقارنة قيمة السلعة بقيمة السلع الأخرى وهذا الأسلوب

شخصي يعتمد المنفعة الشخصية التي يسعى إليها متخذ القرار الشرائي ، ولكن من ناحية أخرى نجد أن وظيفة السلعة هي المحدد الأول لقيمتها من خلال تحليل القيم الاقتصادية ومنها:

- **القيمة الاستعمالية:** ويقصد بها المواصفات والمكونات المختلفة للسلعة من وجهة نظر استعمالها وتأدية وظائفها المختلفة عند استخدامها لغرض معين.
- **قيمة التكلفة:** ويقصد بالتكلفة قيمة عناصر ومستلزمات الإنتاج الداخلة في إعداد السلعة وتشمل إجمالي التكاليف تكلفة العمل والمواد والأصول الثابتة وباقي عناصر التكاليف اللازمة للسلعة والقيمة الإحلالية أو التبادلية، فإن معرفة المشتري للتكاليف الحقيقية لإنتاج السلع معرفة دقيقة بوظائفها يجعل المشتري في موقف أفضل لتقدير القيمة الاقتصادية للسلعة محل الدراسة ويحاول البائع إضافة عنصر الربح في السعر.
- **منهج الانطلاق الفكري:** ويستخدم منهج الانطلاق الفكري لإثارة التفكير الإبداعي ويطبق على النحو التالي يعقد اجتماع لما يقرب من ستة أفراد بهدف طرح بعض الأفكار المفيدة في حل مشكلة معينة وتسجل هذه الأفكار بمجرد طرحها دون إجراء تقييم لأي فكرة حيث أن الهدف من مثل هذه الاجتماعات هو مجرد تجميع الأفكار وبعد الاجتماع يكون هناك مجموعة من الأفكار التي يمكن دراستها بالنسبة للسلعة محل الدراسة فيما بعد لمعرفة إمكانية تطبيقها عملياً ، وتقدم هذه الأفكار إلى خبير التحليل ليقوم بوضع برنامج عملي لتطبيقها.

خامساً: فوائد مدخل تحليل القيمة لعملية الشراء الحكومي:

- تستخدم تحليل القيمة في تقييم عمل إدارة المشتريات حيث يمكن من خلالها التعرف على تكاليف السلع التي تقوم الإدارة بشرائها ومن ثم يمكن الحكم على صحة الأسعار التي يطلبها الموردون^(١)

(١) د. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦) ص ص ١٩٠-١٩١.

- الحصول على المواد وتنفيذ الأعمال بأقل تكلفة مع تحقيق الوظائف المطلوبة من هذه المواد.
- الدقة في تحديد المواصفات المطلوبة نتيجة لتحليل القيمة ومن هنا لا يتم شراء بعض الأصناف من دون الحاجة إليها.
- إن تحديد القيم الوظيفية للمادة يجعل الجهة تستطيع الاستفادة من المادة أقصى استفادة، أو بمعنى آخر لا تشتري أصنافا وتستفيد منها الجهة بقدر أقل من طاقتها التصحيحية.
- استفادة لجان فحص العروض وتحليلها في الجهات الحكومية من تحليل القيمة في تقييم عروض الموردين على أسس موضوعية، وليس على أساس الأسعار السائدة إذ تكون الأسعار السائدة مبالغيا فيها كثيرا لعوامل غير طبيعية في الأسواق مثل احتكار الموردين أو الوكلاء لمجموعة من السلع.
- الاستفادة من تحليل القيمة في وضع مواصفات نمطية لمجموعة من السلع المحلية والخارجية لفترة من الزمن يمكن الاسترشاد بها في التعاقد مع الموردين.
- بتطبيق أسلوب تحليل القيمة في الأجهزة الحكومية يجب تدريب رجال الشراء في مجال السلع والأصناف ومعرفة الخصائص الفنية والوظيفية للأصناف، ما ينعكس أثره على القرارات الشرائية الرشيدة في المستقبل.

سادسا: متطلبات تطبيق مدخل تحليل القيمة في إدارات

المشتريات الحكومية في مصر:

هناك مجموعة من المتطلبات عند تطبيق هذا المدخل تتمثل في:

- تأييد ومساندة الإدارة العليا، وخاصة الإدارة المعنية بالإشراف والرقابة على المشتريات الحكومية في مصر والمتمثلة في الهيئة العامة للخدمات الحكومية.
- ضرورة التعاون مع الجهات البحثية والعلمية لتوفير المادة العلمية اللازمة

لتدريب الأفراد فيما يخص تحليل القيمة وخاصة لجان تقييم الغروض والبت في المناقصات.

نشر ثقافة تحليل القيمة بين العاملين في المشتريات وبين الموردين.

أن يكون أسلوب تحليل القيمة من ضمن اهتمامات الجهات الرقابية لقياس كفاءة وفاعلية إدارات المشتريات.

ضرورة التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية في نقل الخبرات والتجارب المستخلصة من تطبيق أسلوب تحليل القيمة.

ضرورة نقل خبرات وتجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

أولاً- الهيئة العامة للخدمات الحكومية: نظرة عامة^(١)

أنشئت الهيئة العامة للخدمات الحكومية عام ١٩٧١، بهدف إحداث تغيير في نظم وقواعد العمل التي كان معمولاً بها في الجهات الحكومية آنذاك في مجالات الشراء والبيع والتخزين، وذلك عن طريق إدخال النظم العلمية الحديثة في الإدارة بصفة عامة وفي إدارة المواد بصفة خاصة، إذ يظهر ذلك جلياً في بعض العبارات التي وردت في العديد من الاختصاصات التي أنيطت بالهيئة ولم يكن متعارفاً عليها في العمل بالجهات الحكومية في ذلك الوقت.

اختصاصات الهيئة في مجال المشتريات:

- ١- إجراء الدراسات والبحوث الخاصة بعمليات الشراء للجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية، ووضع القواعد والتشريعات اللازمة لتنظيم هذه العمليات بهدف ترشيد الإنفاق.
- ٢- دراسة وتقدير احتياجات الجهات من أصناف ورق الكتابة والطباعة والتصوير.
- ٣- الترخيص بما هو لازم وضروري لحاجة العمل الفعلية والابتعاد عن جميع صور الإسراف في استخدام المال العام والإنفاق المظهري.

(١) الهيئة العامة للخدمات الحكومية، <http://www.mof.gov.eg/generalorg>

- ٤- التفتيش على أعمال المشتريات بالجهات الحكومية المختلفة للتأكد من تطبيق أحكام القانون رقم ٨٩ لسنة ٩٨ ولائحته التنفيذية.
- ٥- توفير المعلومات عن المقاولين والموردين والمكاتب الاستشارية وبيوت الخبرة تطبيقاً للمادة ١٤ من القانون رقم ٨٩ لسنة ٩٨ وعن الأسعار بالنسبة للتعاقدات التي تقوم بها هذه الجهات.
- ٦- إجراء الدراسات والبحوث اللازمة لإعداد وتعديل التشريعات المنظمة للعمل في هذا المجال لمسايرة التطورات الاقتصادية والسياسية والقضاء على ما يسفر عنه من سلبيات.
- ٧- تفسير كل ما يتعلق بتطبيق أحكام قانون المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية.

تجربة الشراء المركزي التابع للهيئة:

الفلسفة التي قامت عليها التجربة:

نظرا لقيام العديد من جهات الدولة المختلفة بتفتيت مشترياتها في شكل عمليات صغيرة، الأمر الذي أدى إلى زيادة تكلفة الشراء بالإضافة إلى تباين الأسعار لذات الصنف داخل المصالح المختلفة التابعة لذات الوزارة، فضلا عن عدم الاستفادة من مميزات الشراء بكميات كبيرة.

في ضوء اتجاه الدولة إلى تطبيق نظام اللامركزية في اتخاذ القرار، فكان لزاماً أن يتم التفكير في أسلوب للشراء يجمع كل مميزات المركزية واللامركزية، وذلك بهدف ترشيد الإنفاق العام مع توحيد وتنميط الأصناف الحكومية لإحكام الرقابة المخزنية والمالية على تلك الأصناف، والاستفادة بالأصناف الزائدة عن الحاجة والمستغنى عنها ببعض الجهات في جهات أخرى نتيجة لتجميع احتياجات الجهات مركزيا ومقارنتها بما لدى الجهات الأخرى من أصناف مثيلة أو تفي بالغرض للاستفادة منها بدلا من شراء الجديد منها لذلك تم الإعداد لتجربة الشراء المركزي على أن يكون التنفيذ والتوريد لا مركزياً.

أهداف تجريبية الشراء المركزي:

- عدم تفتيت المشتريات الحكومية.
- توحيد المواصفات على مستوى كل وزارة أو محافظة وصولاً لتوحيدها على مستوى جميع الجهات الإدارية.
- بالدولة طبقاً للمواصفات النمطية التي يتم تحديدها بمعرفة الهيئة العامة للخدمات الحكومية بمشاركة الجهات الفنية المختصة من خلال التجربة.
- إنشاء قواعد بيانات ومعلومات عن المشتريات الحكومية.
- إمكانية تفعيل التبادل البيني للأصناف على مستوى كل وزارة أو محافظة وعلى مستوى الدولة من واقع الرقم الكودي للأصناف النمطية، طبقاً لدليل التصنيف والترقيم لأصناف المخزون السلعي بالجهات الإداري للدولة، الصادر عن الهيئة العامة للخدمات الحكومية.
- إعطاء الأفضلية للشراء من الإنتاج المحلي.
- تحديد ما يمكن إنتاجه محلياً بديلاً عن الأصناف المستورد.
- أن يتم الشراء بأفضل الشروط والمواصفات وأقل الأسعار.
- وذلك وصولاً للهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه الحكومة لترشيد الإنفاق وتعظيم العائد من الاستثمار في المشتريات الحكومية.

آليات تنفيذ تجريبية الشراء المركزي:

- بناء على ما تضمنته القرارات الصادرة عن اجتماع اللجنة الوزارية المعنية برفع كفاءة إدارة المخزون الحكومي المنعقدة بتاريخ ٢١/٣/٢٠٠٣ برئاسة السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء، من قرارات بشأن تطبيق الشراء المركزي على جهات الدولة.
- وعلى ضوء موافقة السيد الأستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء باتخاذ إجراءات تنفيذ تجريبية الشراء المركزي الذي يتم من خلالها التعاقد مركزيًا والتنفيذ والتوريد لا مركزيًا، وذلك عن طريق الهيئة العامة للخدمات الحكومية لعدد ٥ جهات رئيسية والفروع التابعة وهي:

- وزارة الدولة للتنمية الإدارية .
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .
- وزارة الصناعة والتجارة .
- وزارة المالية .
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء .

وذلك عن خمسة أصناف شائعة الاستخدام وهي :

- الورق بأنواعه
- إطارات السيارات
- اللمبات الكهربائية
- الأحبار بأنواعها
- البطاريات

تعميم تجربة الشراء المركزي بالوزارات والمحافظات وآليات تنفيذها:

لتفعيل تجربة الشراء المركزي وتحقيقاً لنتائجها على المستوى القومي وعلى غرار ما تم من إجراءات بشأن تنفيذ تلك التجربة ، فقد قامت وزارة المالية بنشر آليات تنفيذها على مستوى كل وزارة أو محافظة والجهات التابعة لها وذلك على النحو الآتي :

أولاً: تشكيل لجنة رئيسية على مستوى كل وزارة أو محافظة برئاسة مدير المديرية المالية بالمحافظة أو المراقب المالي للوزارة، تضم عناصر فنية ومالية وقانونية، بالإضافة إلى مسئول عن كل جهة من الجهات التابعة لها، يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة - طبقاً لأحكام القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ - وتختص بما يلي :

- حصر وتحديد الاحتياجات الفعلية والضرورية للجهات التابعة لكل وزارة أو محافظة من ذات الأصناف التي تمت بشأنها تجربة الشراء

- المركزي بالهيئة بالتعاقد عليها مركزيا والتوريد لا مركزيا وفقا لما يتم حصره عن طريق اللجنة الفرعية بكل جهة تابعة.
 - توحيد مواصفات كل صنف من واقع ما تم تسميته بمعرفة اللجنة العليا للشراء المركزي المشكلة بالهيئة العامة للخدمات الحكومية.
 - التأكد من وجود البند المختص بموازنة العام المالي محل الطرح بالنسبة لكل جهة تابعة.
 - إعداد جدول زمني لطرح الاحتياجات وتحديد مواعيد توريدها من واقع طلبات الجهات التابعة.
 - إعداد كراسات شروط موحدة بعد توحيد المواصفات والشروط ذات صفة العمومية من واقع ما تضمنته كراسة الشروط والمواصفات التي تم على أساسها الطرح في التجربة التي قامت بها الهيئة.
 - متابعة وضع القيمة التقديرية لكل صنف وقيمة التأمين المؤقت لكل عملية بمعرفة اللجنة الفنية المختصة واعتمادهم من السلطة المختصة.
 - اقتراح طريقة التعاقد واعتمادها من السلطة المختصة.
 - اقتراح تشكيل لجان فتح المظاريف والبت أو الممارسة بحسب الأحوال واعتمادها من السلطة المختصة.
 - اتخاذ إجراءات طرح الأصناف للتعاقد وفقا للإجراءات المقررة قانونا.
 - متابعة تنفيذ العقود لامركزيا بكل جهة من الجهات التابعة طبقا للشروط التعاقدية.
- ثانياً: تشكيل لجنة فرعية بكل جهة من الجهات الرئيسية التابعة لكل وزارة أو محافظة تكون مهمتها التنسيق مع اللجنة الرئيسية بتنفيذ ما يلي على مستوى الجهات التابعة لكل جهة رئيسية:
- تجميع وحصر الاحتياجات الفعلية والضرورية بالجهة التابعة وفروعها من الأصناف التي يتقرر التعاقد عليها مركزيا والتوريد لا مركزيا.

• اقتراح جدول زمني لطرح الاحتياجات وتحديد مواعيد توريدها حسب احتياجات الجهة وفروعها.

ثالثاً: يتم التعاقد مركزياً في حدود ٥٠٪ من الاحتياجات السنوية لكل جهة في العام المالي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ على أن يبدأ برنامج التوريد لها اعتباراً من ٢٠٠٧/١/١.

أما بشأن نسبة ٥٠٪ الباقية، فيتم مداركتها بمعرفة كل جهة في النصف الأول من العام المالي ٢٠٠٦

وفقاً للقواعد والإجراءات المقررة بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨ ولائحته التنفيذية لمواجهة حاجة العمل وانتظامه بالجهة.

الاستمرار في تنفيذ تجريم الشراء المركزي على نوعيات أخرى من الأصناف:

على ضوء ما أسفرت عنه النجاحات من تنفيذ التجربة بالنسبة للأصناف التي سوف يتم تعميم تنفيذها على جميع الوزارات والمحافظات، وكان الاتجاه في العام المالي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بأن يتم الإعداد لتنفيذ ذات التجربة على أصناف أخرى شائعة الاستخدام بالجهات الإدارية ذات القيمة المرتفعة مثل "ماكينات التصوير، أجهزة الفاكس، الحاسبات الآلية، الطابعات، الأثاث، وذلك اعتباراً من النصف الثاني له وفي حدود ٥٠٪ من الاحتياجات السنوية لكل جهة وذلك على الجهات الآتية:

- وزارة الدولة للتنمية الإدارية.
- وزارة الصناعة والتجارة.
- وزارة المالية.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

إجراءات الدراسة الميدانية

مرت الدراسة الميدانية بعدد من المراحل التي بدأت بتحديد الهدف منها، وإعداد صحيفتي الاستبيان، ثم تحديد مجتمع الدراسة واختيار مفردات العينة بالنسبة للجزء الثاني من الدراسة الميدانية؛ لأن الجزء الأول اعتمد على أسلوب الحصر الشامل، وأخيراً توصيف عينة الدراسة الميدانية.

وفيما يلي عرض لإجراءات الدراسة الميدانية بعد عرض نبذة مختصرة عن الهيئة العامة للخدمات الحكومية وبرنامج الشراء المركزي التابع للهيئة وفقاً لهذه المراحل:

أولاً: الهدف من الدراسة الميدانية

سعى الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى تحقيق:

- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي الخاص بالمشتريات والتخزين ومراقبة المخزون السلعي في هذه الجهات.
- مراجعة هيكل العاملين في مجال المشتريات، بالإضافة إلى عدد البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الشراء التي حصل عليها العاملون بالوزارات والمصالح والهيئات طبقاً للعينة المختارة.
- دراسة وتحليل تجربة الشراء المركزي على اعتبار أنها من ضمن سياسات الدولة في مجال الشراء الحكومي، ومعرفة إيجابيات وسلبيات التجربة من وجهة نظر القائمين على إدارة البرنامج والمستفيدين من التجربة.

ثانياً: إعداد صحائف الاستبيان:

في إطار الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية قام الباحث بإعداد ثلاث صحائف للاستبيان، الأولى خاصة بالمستفيدين من تجربة الشراء المركزي، والثانية خاصة بالقائمين على إدارة تجربة الشراء المركزي، والثالثة موجهة لعينة من الجهات الحكومية.

وفيما يلي عرض لمراحل إعداد صحائف الاستبيان ومحاورها:

١- المراحل:

- زيارة للهيئة العامة للخدمات الحكومية موضع الدراسة عدة مرات، تم خلالها إجراء مقابلات مع القائمين على إدارة البرنامج وأعضاء اللجنة العليا، كما تم عمل مقابلة مع عدد من مدراء إدارات المشتريات بالجهات الحكومية المستفيدة من التجربة، وقد استفاد الباحث من هذه المقابلات في تصميم استمارة الاستبيان.
- تحديد أبعاد وعناصر اتجاهات المستفيدين من الجهات الحكومية نحو تجربة الشراء المركزي.
- عرض الثلاث صحائف على كل من:

- الأستاذ الدكتور/ خالد زكريا أمين أستاذ الإدارة العامة المساعد بالكلية

- الأستاذ الدكتور/ صالح عبد الرحمن أحمد أستاذ الإدارة العامة المساعد بالكلية

وذلك لتقييمهما سواء من الناحية الموضوعية أو الشكلية، وبناء على ذلك تم إجراء بعض التعديلات اللازمة عليهما.

- إجراء الاختبار المسبق Pret-Test لصحيفة الاستبيان الخاصة بالجهات المستفيدة من التجربة على عينة صغيرة من الجهات، وذلك بهدف التأكد من أن الأسئلة مفهومة وواضحة، وأنها لا تحتمل أكثر من معنى، وأنها صيغت بنفس اللفظ التي يستخدمها أفراد العينة في حياتهم اليومية، بناء على الملاحظات التي أبدتها آراء الباحثين من الجهات المستفيدة في الاختبار المسبق، ثم إجراء بعض التعديلات على صحيفة الاستبيان ووضعها في صورتها النهائية.

ثالثاً: محاور الاستبيان

حرص الباحث في تصميم الثلاث صحائف من الاستبيان على أن تغطي المحاور الرئيسية للدراسة بأبعادها المختلفة، وفيما يلي عرض لمحاور كل صحيفة من الصحائف الثلاثة:

- صحيفة الاستبيان الموجهة للجهات الحكومية المستفيدة من تجربة الشراء المركزي، وهي تسع عشرة جهة حكومية، وتشتمل هذه الصحيفة على عشرين عبارة موزعة على أربعة محاور:

المحور الأول: مدى وضوح أهداف تجربة الشراء المركزي لدى العاملين بإدارات المشتريات وخصص له عبارة واحدة (عبارة رقم ١)
المحور الثاني: مدى وجود مشكلات في البيعة التخزينية للجهات المستفيدة نتيجة التعامل مع التجربة، وخصص له عبارة واحدة (العبارة رقم ٥)

المحور الثالث: اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو الشركات الموردة للأصناف، وخصص له ثماني عبارات (العبارة رقم ٦، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٣، ٧، ٨).

المحور الرابع: اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو أداء إدارة التجربة، وخصص له عشر عبارات (العبارة رقم ٢، ٣، ٤، ٩، ١٨، ١٩، ٢٠، ١٠، ١١، ١٢، ١٨).

- صحيفة الاستبيان الثانية والموجهة لأعضاء لجنة الشراء المركزي بالهيئة العامة للخدمات الحكومية وهي استمارة واحدة وكانت تشتمل على اثني عشر سؤالاً شملت جميع البيانات المتعلقة بالتجربة.

- صحيفة الاستبيان الموجهة لعينة من إدارات المشتريات بوحدات الجهاز الإداري بالدولة والخاصة بتحليل هيكل العمالة والهيكل التنظيمي كانت تتضمن بيانات عن: الوظيفة، المؤهل، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة في مجال المشتريات، عدد الدورات التدريبية

في مجال المشتريات والهيكل التنظيمي لإدارات المشتريات والمخازن والمخزون السلعي.

وللتعرف على آراء الباحثين، تم استخدام أكثر من مقياس منها المقياس الثنائي، والمقياس الخماسي؛ وهو مقياس ليكرت على النحو التالي:

البدائل	أوافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الميدانية من مجتمعين مستقلين، هما:

- المجتمع الأول: يضم المجتمع الأول مجموعة من الجهات الحكومية المستفيدة من تجربة الشراء المركزي وعددهم تسع عشرة مفردة، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات منهم.
- المجتمع الثاني: يتألف من وحدات الجهاز الإداري المستهدفة على النحو التالي^(١):

جدول رقم (١٢)

عدد وحدات الجهاز الإداري للدولة

الجهات	العدد
الوزارات	٣٠
المصالح الحكومية	١٩
الهيئات الخدمية والاقتصادية	١٤٦
المحافظات (الدواوين)	٢٧
الجامعات والهيئات العلمية	٥١
الإجمالي	٢٧٣

المصدر: وزارة المالية، البيان التفصيلي للموازنة العامة للدولة، ٢٠١٢-٢٠١٣.

(١) لم يتم استهداف مديريات الخدمات في المحافظات.

تم أخذ عينة تحكمية وقد حرص الباحث في البداية على إجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، واستخدام قانون العينة العشوائية في تحديد حجم العينة وتم إرسال الاستبيان عن طريق ١٠٥ مظاريق بالبريد ولكن نسبة الاستجابة لم تتعدى نسبة ٢٠٪ من العينة المستهدفة، وعليه قام الباحث باستخدام العينة التحكمية، وتم سحب عينة بنسبة ٨,٢٠٪ من حجم المجتمع الكلي التي بلغ عدد مفرداتها ٥٧ مفردة، وكان توزيع مفردات العينة على المجتمع على النحو التالي:

الجهات	العدد	حجم العينة
الوزارات	٣٠	١٠
المصالح الحكومية	١٩	٧
الهيئات الخدمية والاقتصادية	١٤٦	٢١
المحافظات (الدواوين)	٢٧	١١
الجامعات والهيئات العلمية	٥١	٨
الإجمالي	٢٧٣	٥٧

خامساً: التحليل الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات:

لغايات استخراج النتائج؛ فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي لاستخراج النتائج، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والجداول التكرارية والنسبية.
- الأساليب الإحصائية التحليلية: اختبارات الثبات بطريقة التجزئة النصفية وبأداة «الفاكرونباخ» واختبار معامل الارتباط بيرسون.

اختبارات صدق الأداة:

صدق الأداة: يقصد بصدق الأداة هو التأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه يقيس فعلاً ما يراد قياسه، أي إن الفقرات التي تم وصفها تقيس فعلاً اتجاهات أفراد العينة للإجابة عن أسئلة الاستبانة.

الصدق الظاهري للأداة: لقياس صدق الأداة ولتحقيق ذلك؛ فقد تم عرض الاستبانة على اثنين من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة على النحو المشار إليه سابقاً في مراحل إعداد صحائف الاستبيان، وذلك لإبداء آرائهم في الاستبانة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون؛ فقد تم إجراء بعض التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين إذ تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منه.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يشير الجدول رقم (١٣) إلى أنه بحساب درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، قد تبين وجود ارتباط قوي جداً بين العبارات والمقياس، وذلك في العبارات أرقام ١٤، ١٣، ٩، ٨، ٦، ٤، ٢ تراوح بين ٠,٦٩٤٨، ٠,٧٧٢٥، وبذلك تكون العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، بينما وجد ارتباط قوي بين العبارات والمقياس وذلك في العبارات أرقام ١٥، ٧، ٥، ٣، ١ التي تراوحت بين ٠,٥٨٢٦، ٠,٦٤٧٤، وبذلك تكون العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٣)

القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي

م	ارتباط البند بالمقياس	ارتباط البند بالمقياس
١	أهداف برنامج الشراء المركزي واضحة لدى العاملين بإدارتي.	٠,٦٤٧٤
٢	توجد سهولة في التعامل مع القائمين على إدارة البرنامج.	٠,٧٧٢٥
٣	الوقت التي تستغرقه الهيئة في إنهاء إجراءات الترسية الخاصة بالشركات المكلفة بتوريد الأصناف مناسب.	٠,٥٩٠١
٤	يتم الإصغاء إلى استفساراتي من جانب المختصين بالهيئة.	٠,٧٧٠٩
٥	تواجهنا مشكلة - السعة التخزينية - في استيعاب الأصناف الموردة إلينا (عن طريق البرنامج).	٠,٥٩٦٥

م	ارتباط البند بالقياس	ارتباط البند بالقياس
٦	هناك مرونة من جانب الشركات الموردة في التعديلات التي قد تحدث في كمية الأصناف التي نحتاجها.	٠,٧٦٣١
٧	تحدث تأخيرات في مواعيد التوريد من جانب الشركات الموردة للأصناف	٠,٥٨٢٦
٨	تتنصف الأصناف التي تورد إلينا بأنها ذات جودة عالية.	٠,٧٧٢٨
٩	عادة تقوم الهيئة بتوفير الماركات التي أطلبها.	٠,٧٤٥٦
١٣	درجة استحابة الشركات (المكلفة بالتوريد عن طريق البرنامج) لمواعيد تسليم الأصناف للمخازن.	٠,٦٩٤٨
١٤	الصيانة من جانب الشركات الموردة للأصناف.	٠,٧٣٠٦
١٥	خدمة الدعم الفني من جانب الشركات الموردة للأصناف.	٠,٥٨٤٥
١٦	قبول الاسترجاع (قبول رد أصناف) من جانب الشركات الموردة للأصناف.	٠,٥٨٥٧

القيم التقديرية لمعاملات الثبات بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ الثبات بطريقة التجزئة النصفية: يوضح الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات الاستبانة التي تقيس اتجاهات الجهات المستفيدة نحو تجربة الشراء المركزي، تبين وجود ثبات قوى إذ كان الارتباط بين الجزئين (٠,٨٨٣٩).

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات؛ وقد بلغت قيمته (٠,٧١٠٢)، وهذا يدل على وجود ثبات لو تم تكرار القياس بنفس الأداة.

المبحث الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة والإجابة عن أسئلة الأستبانة وذلك بتقسيم تلك الإجابات إلى محاور على النحو التالي:

أولاً: محور مدى وضوح أهداف التجربة لدى العاملين بالجهات المتعاملة معها:

سعى الباحث من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى معرفة العاملين في إدارات المشتريات في الجهات المستفيدة من التجربة لأهداف التجربة، ويشير الجدول رقم (١٤) والذي يتضمن مدى وضوح أهداف تجربة الشراء المركزي لدى العاملين في الجهات المستفيدة من التجربة، إلى أن ٨٤,٢٪ من الجهات المستفيدة ترى أن أهداف التجربة واضحة لدى العاملين لديهم، بينما نسبة ١٥,٨٪ من المستفيدين غير واضحة لديهم.

وضوح أهداف التجربة بين العاملين في إدارات المشتريات هي مسئولية مشتركة بين القائمين على إدارة التجربة بالهيئة العامة للخدمات الحكومية، وبين القائمين على إدارة المشتريات في الجهات المستفيدة، والنتائج تشير إلى جهود قد بذلت من الجانبين في نشر أهداف التجربة بين العاملين.

جدول رقم (١٤)

مدى وضوح أهداف تجربة الشراء المركزي لدى العاملين

العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
أهداف برنامج الشراء المركزي	١١	٥	-	٣	-
واضحة لدى العاملين بإدارتي	٥٧,٩٪	٢٦,٣٪	-	١٥,٨٪	-

**ثانياً: محور مدى مناسبة السعة التخزينية لدى الجهات
المستفيدة في استيعاب الأصناف التي توفرها التجربة:**

سعى الباحث من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى وجود مشكلات لدى الجهات المستفيدة من التجربة فيما يخص السعة التخزينية، ويوضح الجدول رقم (١٥) مدى وجود مشكلات في عملية تخزين الأصناف التي توفرها التجربة إذ إن التجربة تستلزم قيام الجهات بإرسال احتياجاتها من الأصناف مرة واحدة، كل عام وتقوم إدارة التجربة بطرح المناقصة أو الممارسة وترسية العقد على شركات، وتقوم الجهات باستلام الأصناف من الشركات حسب احتياجاتها السنوية مرة واحدة، ففي بعض الجهات قد لا تسمح سعة المخازن الخاصة بالجهات المستفيدة باستيعاب الأصناف مرة واحدة وكانت النتائج على النحو التالي:

إن ٦٣,٣٪ من الجهات أوضحت أنها ليست لديها إي مشكلة في السعة التخزينية نتيجة التعامل مع التجربة بينما ٣١,٦٪ كان لديهم مشكلة في التخزين.

جدول رقم (١٥)

**مدى وجود مشكلات في السعة التخزينية للجهات
نتيجة التعامل مع تجربة الشراء المركزي**

العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
تواجهنا مشكلة السعة التخزينية في استيعاب الأصناف الموردة إلينا عن طريق البرنامج.	١	٥	١	٤	٨
	٥,٣٪	٢٦,٣٪	٥,٣٪	٢١,١٪	٤٢,١٪

**ثالثاً: اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو الشركات
الموردة للأصناف:**

سعى الباحث من خلال هذا المحور التعرف إلى اتجاهات الجهات المستفيدة نحو الشركات الموردة للأصناف من حيث مرونة هذه الشركات في التعديلات

التي قد تدخلها الجهات في الكميات، ومدى التزام هذه الشركات لمواعيد التسليم وجودة الأصناف الموردة، ومدى جودة خدمات ما بعد البيع، والالتزام بالموصفات الموضوعية، وقد أشارت النتائج في الجدول رقم (١٦) إلى:

- أن ٦٨,٤٪ من الجهات ترى أن هناك مرونة من جانب الشركات الموردة للأصناف فيما يخص التعديلات التي قد تطرأ على الكميات التي تحتاجها سواء بالزيادة أو النقص، في حين أن ١٥,٨٪ يرون أن هناك عدم مرونة.
- يرى نحو ٤٧,٣٪ من الجهات حدوث تأخيرات في جانب الشركات الموردة للأصناف عند القيام بعملية التوريد وتقريبا النسبة نفسها ٤٧,٤٪ عدم حدوث التأخير، وهذا يرجع إلى اختلاف الظروف التي قد تحيط بعملية التوريد من جانب الشركات وتوقيتاتها.
- أن ٥٧,٩٪ من الجهات ترى أن الأصناف التي تورد إليهم من جانب الشركات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات، بينما ٣٦,٩٪ من الجهات لا ترى ذلك.

جدول رقم (١٦)

اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو الشركات الموردة للأصناف

العبارة		أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
ك	هناك مرونة من جانب الشركات الموردة، في التعديلات التي قد تحدث في كميات الأصناف التي نحتاجها.	٣	١٠	٣	-	٣
		١٥,٨٪	٥٢,٦٪	١٥,٨٪	-	١٥,٨٪
ك	تحدث تأخيرات في مواعيد التوريد من جانب الشركات الموردة للأصناف.	٢	٧	١	٦	٣
		١٠,٥٪	٣٦,٨٪	٥,٣٪	٣١,٦٪	١٥,٨٪
ك	تتصف الأصناف التي تورد إلينا بأنها ذات جودة عالية	٣	٨	١	٤	٣
		١٥,٨٪	٤٢,١٪	٥,٣٪	٢١,١٪	١٥,٨٪

تشير النتائج في الجدول رقم (١٧) إلى أن ٥٢,٦٪ من الجهات المتعاملة مع البرنامج ترى أن درجة استجابة الشركات لمواعيد تسليم الأصناف عالية جدا وعالية، بينما يرى ٣٦,٨٪ منهم أن درجة الاستجابة للمواعيد متوسطة، ١٠,٥٪ ترى أنها كانت بطيئة.

جدول رقم (١٧)

اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو استجابة الشركات لمواعيد تسليم الأصناف

العبارة		عالية جدا	عالية	متوسطة	بطيئة جدا	بطيئة
ك	درجة استجابة الشركات لمواعيد تسليم الأصناف للمخازن	٣	٧	٧	٢	-
ن		١٥,٨٪	٣٦,٨٪	٣٦,٨٪	١٠,٥٪	-

تبين النتائج في الجدول رقم (١٨) أن ٥٦,٣٪ من الجهات ترى أن الصيانة التي تقدم عن طريق الشركات الموردة للأصناف تتسم بأنها جيدة، بينما ٤٣,٨٪ يرون أن جودة الصيانة كان متوسطة ولم تشر أي جهة إلى أن جودة الصيانة التي تمت من جانب الشركات كانت متميزة أو ضعيفة أو ضعيفة جدا، أما بالنسبة لخدمات الدعم الفني؛ فأشارت النتائج إلى أن ٦٢,٥٪ من الجهات ترى أن خدمة الدعم التي تلقتها من الشركات كانت جيدة، بينما رأت ٢٥٪ من الجهات أنها كانت متوسطة، و ١٢,٥٪ بأنها كانت ضعيفة ولم تشر أي جهة إلى أنها كانت متميزة.

وكذلك بالنسبة لخدمة قبول الاسترجاع تشير النتائج إلى أن ٥٦,٣٪ من الجهات رأت أن عملية قبول الاسترجاع من جانب الشركات الموردة كانت بدرجة جيدة، بينما رأت ٢٥٪ من الجهات أنها كانت متوسطة، و ١٢,٥٪ رأت أنها متميزة، ٦,٣٪ رأت أنها كانت ضعيفة، ولم ترى أي جهة إلى أنها كانت ضعيفة جداً.

جدول رقم (١٨)

مدى جودة خدمات ما بعد البيع من جانب الشركات الموردة للأصناف

العبارة		متميزة	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
ك	الصيانة من جانب الشركات الموردة للأصناف.	-	٩	٧	-	-
ن		-	%٥٦,٣	%٤٣,٨	-	-
ك	خدمة الدعم الفني من جانب الشركات الموردة للأصناف.	-	١٠	٤	٢	-
ن		-	%٦٢,٥	%٢٥	%١٢,٥	-
ك	قبول الاسترجاع من جانب الشركات الموردة للأصناف.	٢	٩	٤	١	-
ن		%١٢,٥	%٥٦,٣	%٢٥	%٦,٣	-

تشير النتائج في الجدول رقم (١٩) إلى أن ٨٤,٢٪ من الجهات المتعاملة مع البرنامج ترى أن هناك التزام من جانب الشركات تجاه المواصفات الموضوعية، بينما ١٥,٨٪ لا ترى إن كان هناك التزام من جانب الشركات بالمواصفات الموضوعية.

الجدول رقم (١٩)

التزام الشركات بالمواصفات الموضوعية

العبارة		نعم	لا
ك	هل هناك التزام من جانب الشركات بالمواصفات الموضوعية	١٦	٣
ن		%٨٤,٢	%١٥,٨

رابعاً: محور اتجاهات الجهات المستفيدة من التجربة نحو أداء إدارة التجربة:

سعى الباحث من خلال هذا المحور لمعرفة اتجاهات الجهات المستفيدة من تجربة الشراء المركزي نحو أداء إدارة التجربة من حيث السهولة في التعامل، الإصغاء إلى استفساراتهم، للوقت الذي يستغرقونه في إنهاء إجراءات الترسية، وتوفير الماركات التي تحتاجها الجهة، والأسعار المتعاقد عليها، ومدى

توفير مصادر توريد قريبة من مخازن الجهات، وأشارت النتائج في الجدول رقم (٢٠) إلى:

- أن ٧٣,٧٪ من الجهات يرون أن هناك سهولة عالية جداً وعالية في التعامل مع القائمين مع إدارة التجربة، بينما ٥,٣٪ ترى عكس ذلك.
- أن ٧٣,٧٪ من الجهات المتعاملة مع التجربة ترى أن إدارة التجربة تستغرق وقت طويل وغير مناسب في إجراءات الترسية، بينما ٢٦,٤٪ يرون أن الوقت المستغرق من قبل إدارة التجربة في أعمال الترسية كان مناسباً، وهذه النتائج تتفق مع ما أبدته إدارة التجربة في الاستبيان الخاص بها عن وجود شكاوى من المستفيدين فيما يخص التأخير في توفير الأصناف، ومن خلال الملاحظة تبين أن عدم تعاون الجهات في إرسال الاحتياجات المطلوبة لإدارة التجربة وعدم تفرغ أعضاء إدارة التجربة، كان من أهم الأسباب في تأخير أعمال الترسية.
- أن ٦٣,٢٪ من الجهات المتعاملة مع التجربة ترى أن القائمين على إدارة التجربة يصغون لاستفساراتهم، في حين ترى ١٠,٥٪ من الجهات عدم تعاون القائمين مع إدارة التجربة من حيث الإصغاء إلى استفساراتهم.

جدول رقم (٢٠)

اتجاهات الجهات المستفيدة نحو أداء إدارة التجربة

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارة
-	١	٤	٧	٧	ك توجد سهولة في التعامل مع القائمين على إدارة البرنامج.
-	٥,٣٪	٢١,١٪	٣٦,٨٪	٣٦,٨٪	ن
٨	٦	-	٤	١	ك الوقت الذي تستغرقه الهيئة في إنهاء إجراءات الترسية الخاصة بالشركات المكلفة بتوريد الأصناف مناسب.
٤٢,١٪	٣١,٦٪	-	٢١,١٪	٥,٣٪	ن
-	٢	٥	٦	٦	ك يتم الإصغاء إلى استفساراتي من جانب المختصين بالهيئة.
-	١٠,٥٪	٢٦,٣٪	٣١,٦٪	٣١,٦٪	ن

تشير النتائج في الجدول رقم (٢١) إلى أن إجمالي عدد مرات شراء الأصناف من قبل الجهات المتعاملة مع التجربة بلغ ٣١٣ مرة، منها ١٣ مرة بنسبة ٤,١٥% كان سعر الشراء عن طريق التجربة أعلى من السعر المعروض على الجهة، ومنها أيضاً ٧ مرات بنسبة ٢,٢٤% كان مكان استلام الأصناف (في حالة التسليم محل البائع) خارج نطاق المحافظة التي تقع مخازن الجهات بها. ورغم أن نسبة المرات الذي كان سعر الصنف أعلى من السعر المعروض على الجهة ليست كبيرة ولكن يفترض أن يكون السعر في جميع الحالات منخفض عن الأسعار المتداولة في السوق نظراً لأن التجربة بتشريتي بكميات كبيرة لعدد ١٩ جهة حكومية وهذا يقلل من فاعلية التجربة ويحيد عن أهدافها.

جدول رقم (٢١)

اتجاهات الجهات المستفيدة نحو أسعار الأصناف

إجمالي عدد مرات شراء الأصناف التي قامت بها التجربة لصالح الجهات المستفيدة.	إجمالي عدد المرات الذي كان سعر شراء صنف من الأصناف أعلى من السعر المعروض على الجهة المستفيدة.	إجمالي عدد مرات شراء الأصناف التي قامت بها التجربة لصالح الجهات المستفيدة.
٣١٣	١٣	٧
١٠٠%	٤,١٥%	٢,٢٤%

يشير الجدول رقم (٢٢) إلى أهم إيجابيات التجربة من وجهة نظر الجهات المتعاملة معها مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بناء على حصول العبارة على أكبر عدد من التكرار، وتشير النتائج إلى أن ٦٨,٤% من الجهات ترى أن التخلص من الجهد الذي كان يبذل في عمليات الشراء قد حل في المرتبة الأولى، وهي من أهم إيجابيات التجربة، بينما الحصول على الأصناف بالجودة المطلوبة والسعر الأقل في الشراء جاء في المرتبة الثانية بنسبة ٣٦,٨% لكل منهما، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه النتائج السابقة، وجاءت المرونة من جانب الشركات في المرتبة الثالثة بنسبة ٣١,٦%، أما الفقرات التي حصلت على نسبة متدنية طبقاً للرأي

الجهات فقد كانت في فقرة الحصول على الأصناف في الوقت المناسب وعوامل أخرى

جدول رقم (٢٢)

أهم إيجابيات تجربة الشراء المركزي من وجهة نظر المستفيدين

النسبة	التكرار	الإجابة
٪٦٨,٤	١٣	التخلص من الجهد الذي كان يبذل في الشراء
٪٣٦,٨	٧	الحصول على الأصناف بالجودة المطلوبة
٪٣٦,٨	٧	السعر أقل
٪٣١,٦	٦	المرونة من جانب الشركات
٪١٠,٥	٢	أخرى
٪٥,٣	١	الحصول على الأصناف في الوقت المناسب
٪١٠٠	١٩	عدد المدتحيين

يبين الجدول رقم (٢٣) أهم سلبيات تجربة الشراء المركزي من وجهة نظر الجهات المتعاملة معه .. وتشير النتائج إلى أن ٨٩,٥٪ من الجهات ترى أن طول فترة الحصول على الأصناف من أهم سلبيات البرنامج وقد جاء في المرتبة الأولى في السلبيات يليها أن الشراء من خلال التجربة لا يناسب المساحة التخزينية المتوفرة لدى الجهات وكذلك سعر الشراء أعلى من المعروف على الجهات بنسبة ٢١,١٪ لكل منهما، بينما جاءت عبارات إن الشركات لا توفر الماركات التي تحتاجها الجهات وكذلك الشركات لا توفر الكميات التي تحتاجها الجهات في مرتبة متدنية.

ونخلص إلى القول بأن إيجابيات الجهات المتعاملة مع تجربة الشراء المركزي في تحديد أهم إيجابيات وسلبيات التجربة، قد تقاربت مع إجاباتهم في الأسئلة السابقة في أداة الدراسة، وهذا يؤكد صدق الإجابات

جدول رقم (٢٣)

أهم سلبيات تجربة الشراء المركزي

النسبة	التكرار	الإجابة
٨٩,٥%	١٧	طول فترة الحصول على الأصناف
٢١,١%	٤	هذا الشراء لا يناسب المساحة التخزينية المتوفرة
٢١,١%	٤	سعر الشراء أعلى من المعروض علينا
١٥,٨%	٣	الشركات لا توفر الماركات التي أحتاجها
٥,٣%	١	الشركات لا توفر الكميات التي أحتاجها
١٠٠%	١٩	عدد المستجيبين

مقترحات مجتمع الدراسة لتطوير تجربته الشراء المركزي:

يشير الجدول رقم (٢٤) إلى أهم مقترحات مجتمع الدراسة، وهي الجهات المتعاملة مع تجربة الشراء المركزي التابعة للهيئة العامة للخدمات الحكومية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بناء على حصول العبارة على أكبر عدد من التكرارات، وبينت النتائج أن أكثر التكرارات جاءت في مقترح السرعة في توفير الأصناف في الوقت المناسب، وتقصير الإجراءات جاء في المرتبة الأولى من حيث أهم المقترحات لتطوير وتفعيل تجربة الشراء المركزي من وجهة نظر الجهات المستفيدة من البرنامج، إذ إنها الأكثر تكراراً ثم يليها مقترح ضرورة إشراك أعضاء من إدارات المشتريات الحكومية في الجهات الحكومية المتعاملة مع التجربة في إعداد كراسة الشروط والمواصفات في المرتبة الثانية ثم يليها مقترح إعطاء أولوية في المفاضلة للجودة ثم السعر وباقي المقترحات جاءوا في مرتبة متدنية على النحو المشار إليه بالجدول.

جدول رقم (٢٤)

أهم مقترحات مجتمع الدراسة فيما يمكن تطبيقه لتطوير
وتفصيل تجربة الشراء المركزي

التكرار	العبارة
٤	السرعة في توفير الأصناف في الوقت المناسب وتقصير الإجراءات.
٣	ضرورة اشتراك أعضاء من إدارة المشتريات من الجهات المستفيدة من التجربة مع اللجنة المنوط بها تنفيذ وإدارة التجربة وخصوصاً فيما يخص كراسة الشروط والمواصفات.
٢	إعطاء الأولوية في المفاضلة بين الأصناف للجودة ثم للسعر.
١	ضرورة قيام إدارة التجربة بعرض العينات التي يقدمها الموردون على الجهات الحكومية المستفيدة من خدمات التجربة قبل اتخاذ قرار الترسية.
١	عدم التقيد بالشراء من المنتج المحلي في بعض الأصناف.
١	الرجوع إلى نسبة ٥٠٪ التي يتم تدبيرها عن طريق الجهات، ٥٠٪ من الأصناف - تتم تدبيرها عن طريق تجربة الشراء المركزي.
١	ضرورة قيام إدارة التجربة بالاسترشاد بالأسعار التي لدى الجهات المستفيدة من التجربة.
١	يجب أن يتم إخطار الجهات في الوقت المناسب في حالة عدم إتمام المناقصات لكي تتمكن الجهات من الشراء بمعرفة.
١	زيادة عدد الفنيين المتخصصين في الفحص الفني للمعرض لكي يتم الحصول على أصناف بجودة عالية.
١	أن تتضمن شروط المناقصات قيام الجهات المستفيدة باستلام الأصناف من الشركات على دفعات.
١	أن يلبي البرنامج والطلبات العاجلة من الحصول على الأصناف.
١	قيام إدارة التجربة بتجميع طلبات الجهات الحكومية في الوقت المناسب.
١	إجراء تعديل تشريعي فيما يخص قواعد المفاضلة بين الأصناف.
١	إلغاء تجربة الشراء المركزي.

الاتجاه العام لرضا المستفيدين من الجهات الحكومية نحو
تجربة الشراء المركزي:

تشير النتائج في الجدول رقم (٢٥) إلى أن ٤٢٪ من الجهات كان اتجاههم العام نحو أداء التجربة متوسطاً، بينما ٣٢,٦٪ منهم كان مرتفع، و٢٦,٣٪ منهم كان منخفض، أي أن ٦٨,٤٪ من الجهات كان اتجاههم العام نحو التجربة متوسطاً وضعيف، وهذا يشير إلى أن نسبة كبيرة من الجهات المتعاملة مع التجربة لا ترى أن التجربة لم يكن أدائها بالشكل المرضي. وقد بلغ مقياس الاتجاه العام ٣,٥ درجة وهو اتجاه فوق المتوسط.

جدول رقم (٢٥)

الاتجاه العام للمستفيدين نحو تجربة الشراء المركزي

النسبة	التكرار	الإجابة
٢٦,٣٪	٥	منخفض (٣٣ - ٣٩)
٤٢,١٪	٨	متوسط (٤٠ - ٤٩)
٣١,٦٪	٦	مرتفع (+ ٥٠)
١٠٠,٠	١٩	

كان عدد الأسئلة ١٣ سؤال، وأقل درجة ممكنة = ١٣،

وأكبر درجة ممكنة = ٦٥

الانحراف المعياري = ٧,١٤

المتوسط = ٤٥,٥٣

مقياس الاتجاه العام = $١٣ \div ٤٥,٥٣ = ٣,٥$ وهو اتجاه فوق المتوسط.

المبحث الرابع

الخاتمة

تناولت الدراسة إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر مع عرض التجارب الدولية.

تناول الفصل الأول الإطار المؤسسي لنظم المشتريات الحكومية في مصر في إطار أربعة فصول، تم تقسيم الفصل الأول إلى أربعة مباحث؛ دار المبحث الأول حول الإطار القانوني لنظم المشتريات الحكومية، أما المبحث الثاني؛ فتناول الجوانب التنظيمية لإدارات المشتريات الحكومية، والمبحث الثالث تناول معايير ومجالات رقابة وتقييم نشاط المشتريات، وأخيرًا المبحث الرابع تناول معايير الأخلاقية والفساد في المشتريات الحكومية في مصر.

أما الفصل الثاني تناول تجارب ونماذج دولية في تحديث وإصلاح المشتريات العامة في إطار مبحثين، دار المبحث الأول حول التجارب الدولية في الإصلاح، وتم عرض التجربة البريطانية، البرازيلية، الإيطالية، والتركية، أما المبحث الثاني؛ فتناول النماذج الخاصة بالمنظمات الدولية وتناول نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ونموذج منظمة التعاون والتنمية (OECD) في تقييم نظم المشتريات العامة.

أما الفصل الثالث؛ فتناول اتجاهات ومدخل لإصلاح نظم المشتريات الحكومية في أربعة مباحث، تناول المبحث الأول لامركزية الشراء وتجزئة العقود الحكومية، بينما المبحث الثاني تناول الشراء والمناقصات الإلكترونية في الشراء الحكومي، والمبحث الثالث تناول مؤشرات الأداء وتقييم أداء وحدات المشتريات، أما المبحث الرابع؛ فتناول تحليل القيمة وتخفيض تكلفة الشراء.

أما الفصل الرابع؛ فتناول دراسة حالة تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية في الشراء المركزي وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول نظرة عامة عن الهيئة العامة للخدمات الحكومية وفلسفة وأهداف وآليات التجربة، بينما المبحث الثاني تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بينما المبحث الثالث تناول عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وأخيرًا المبحث الرابع، تناول الخاتمة والنتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- تطورت وظيفة الشراء عبر أربعة مفاهيم أساسية وهي: وظيفة الشراء purchasing، إدارة التوريد procurement management، إدارة الإمداد supply management، إدارة المواد material management.
- ٢- تعتبر المشتريات الحكومية مجالاً مهماً للنشاط الاقتصادي فهي تمثل نحو ٤,٩٪ من الناتج المحلي و١٥,٨٪ من جملة الإنفاق العام.
- ٣- تم إصدار أربعة قوانين معدلة لنصوص القانون الحالي رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨، منها القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٥، القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠٠٦، القانون رقم ١٩١ لسنة ٢٠٠٨، والقانون رقم ١٤ لسنة ٢٠٠٩.
- ٤- أصدر أحد عشر قراراً معدلاً لللائحة التنفيذية لقانون المناقصات والمزايدات الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٩٧ لسنة ١٩٩٨.
- ٥- عمل القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٤ على تعزيز الشفافية والسرعة في صرف مستحقات المقاولين وحماية المنتج المحلي وخفض غرامة التأخير، تخفيض نسبة التأمين النهائي وتقديم العطاءات في مظروفين مالي وفني، وتشجيع الموردين المحليين من خلال زيادة السقف المالي للتعاقد وتنظيم عمليات شراء أو استئجار العقارات.
- ٦- تضمن القانون المالي للمناقصات ولائحته التنفيذية مجموعة من السلبيات، تمثلت في عدم استقلالية مكتب التعاقدات والشكاوى، والتضارب بين مواد اللائحة التنفيذية وبين بعض نصوص القانون

واللائحة التنفيذية، وعدم توحيد المصطلحات، وإدخال تعديل على قيمة العقود الخاصة بمقاولات الأعمال وإعطاء السلطة المختصة الكثير من الاستثناءات... الخ.

٧- ساهمت التعديلات القانونية الأخيرة لقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ في إعطاء فرصة للاستيلاء على الأراضي الصحراوية والأراضي الزراعية وزوائد التنظيم من واضعي اليد عليها؛ وهذا ما جاء في المادة ٣١ مكرر من القانون الحالي التي تميز التعاقد المباشر مع واضعي اليد بالاتفاق المباشر في حدود ١٠٠ فدان أو الأراضي الزراعية القديمة ١٠ أفدنة أو زوائد التنظيم.

٨- أكدت الدراسة ضرورة إدخال تعديلات في النظام القانوني الحالي للمناقصات والمزادات، أهمها تمثل في إلغاء جميع الاستثناءات في نصوص القانون الحالي لحساب السلطة المختصة، وإزالة التضارب بين مواد اللائحة وبعضها بعضاً، أو بين مواد اللائحة والقانون، كذلك الذي على استقلالية مكتب متابعة الشكاوى التابع لوزارة المالية... الخ.

٩- تعددت الآراء حول تبعية جهاز المشتريات، فهناك من يؤيد تبعيته لإدارة الإنتاج وآخرون يؤيدون تبعية هذا الجهاز لإدارة التموين والبعض الآخر للإدارة التجارية أو المالية.

١٠- وجود صعوبات تعترض عملية تقييم نشاط المشتريات؛ لأن بعض الأنشطة الداخلية لا يمكن وضعها في شكل كميات أو أرقام، وأن أي تقييم لإدارات المشتريات يجب أن يشمل الأفراد والتنظيم والعمليات.

١١- وجود مشكلات في عمليات الرقابة على نشاط المشتريات الحكومية، تمثلت في الاهتمام بالنواحي الحسابية والتمسك باللوائح والقوانين على حساب الكفاءة والفاعلية، وعدم وجود معايير أو

مؤشرات لتقييم الأداء المؤسسي لنشاط المشتريات، فضلاً عن عدم وضوح مفهوم الوظيفة الرقابية لدى العاملين.

١٢- وجود جهود دولية وجمعيات متخصصة تركز على وضع معايير إرشادية لتنظيم الجوانب السلوكية والأخلاقية في وظيفة الشراء، وفي مصر بذلت جهود في هذا الصدد، سواء التي وردت في نص المادة ٣٩ من القانون الحالي أو التي وردت في قانون ٨٧ الخاص بالعاملين المدنيين بالدولة، التي جاءت في شكل قواعد عامة.

١٣- هناك أساليب أكثر شيوعاً للفساد في المشتريات الحكومية، منها تقديم الهدايا للمسؤولين الحكوميين في مجال الشراء ودفع عمولات وتعيين المسؤولين في إدارات المشتريات في وظائف خاصة، بعد تركهم العمل بالحكومة.

١٤- يتسبب الفساد في رفع تكلفة المشتريات الحكومية، سواء في تقديم أسعار مبالغ فيها من جانب الموردين أو المقاولين ويتم التفاوضي عنها أو التبرج عن طريق الرشوة؛ ما يتسبب في ارتفاع تكلفة المشاريع وعقود المقاولات.

١٥- أوضحت الدراسة أن هناك تجارب دولية ناجحة في إصلاح وتحديث نظام المشتريات الحكومية، منها التجربة البريطانية، البرازيلية، الإيطالية والتركية، وجاء أهم ملامح الإصلاح في ميكنة نظم الشراء والتنظيم والاعتماد على المناقصات الإلكترونية، وإسناد عملية الشراء الحكومي إلى مؤسسات وشركات متخصصة وكذلك القيام بإصلاحات تشريعية ووضع آليات وأهداف لترشيد الإنفاق.

١٦- هناك اهتمام متزايد من قبل المنظمات الدولية في مساعدة الدول في إصلاح نظم المشتريات العامة بها، منها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، الذي وضع نموذجاً أو دليلاً في تطوير القدرة المؤسسية لنظام المشتريات العامة، كذلك قدمت منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية

نموذجًا لتقييم نظم المشتريات الحكومية من جميع جوانبها التشريعية والتنظيمية والقدرات الإدارية والنزاهة وممارسات السوق وتقييم عملية المشتريات.

١٧- توصلت الدراسة إلى أن ٥٠٪ من مشكلات الجودة التي تتعرض لها الشركات؛ سببها ضعف إدارة الشراء وأن تطبيق تكنولوجيا المشتريات الحكومية من خلال الإنترنت يحقق توفيرًا في تكاليف المناقصات بنسبة ٤٢٪.

١٨- تساعد اللامركزية وتجزئة العقود الحكومية في خلق كيانات اقتصادية في المحافظات، وتشجع جهود التنمية وتقلل من فرص احتكار المؤسسات والشركات الأجنبية من الاستحواذ على المناقصات.

١٩- وجود جهود قد بذلت من جانب الدولة في تشجيع الموردين المحليين، وذلك بزيادة سقف التعاقد، وكذلك بالنسبة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولكن هذه الجهود تحتاج إلى المزيد لتمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الموردين المحليين.

٢٠- إن هناك متطلبات أساسية للوصول إلى نظم الشراء الإلكتروني أكثر فاعلية، تتمثل في تبني الإدارة العليا استراتيجيات لإدارة التغيير وتدريب وتأهيل جميع الكوادر على استخدام تكنولوجيا المعلومات وحوسبة المخازن وإعادة هيكلة المؤسسات المختصة بالشراء.

٢١- توصلت الدراسة لمؤشرات يمكن من خلالها قياس أداء إدارات المشتريات، سواء فيما يخص الموردين أو السعر أو اقتصاديات التشغيل أو رضا المستفيدين أو السرعة في الاستجابة والأداء أو في التطور والبنية التحتية.

٢٢- هناك اهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة بمفهوم تحليل القيمة الذي يمكن الاستفادة منه في الحكم على صحة الأسعار التي يقدمها الموردون، وكذلك يمكن للجان فحص العروض من خلاله تقييم

عروض الموردين، ووضع مواصفات نمطية لمجموعة من السلع المحلية والخارجية.

٢٣- أغلب إدارات المشتريات في الجهات الحكومية يتبع إدارات الشؤون المالية والإدارية وهذا يعكس نظرة الإدارة العليا لوظيفة الشراء على أنها ذات طبيعة مالية بحتة.

٢٤- أغلب إدارات المخزون السلعي في الجهات الحكومية (إدارة مراقبة المخزون) تتبع إدارات الشؤون المالية وهي نفس الجهة التي تشرف على الغالبية العظمى من إدارات المشتريات مما يقلل من فاعليتها الرقابية.

٢٥- أغلب إدارات المشتريات في الجهات الحكومية يتبع إدارات الشؤون المالية والإدارية، وهذا يعكس نظرة الإدارة العليا لوظيفة الشراء على أنها ذات طبيعة مالية بحتة.

٢٦- أغلب إدارات المخزون السلعي في الجهات الحكومية (إدارة مراقبة المخزون) تتبع إدارات الشؤون المالية وهي نفس الجهة التي تشرف على الغالبية العظمى من إدارات المشتريات مما يقلل من فاعليتها الرقابية.

٢٧- إن أغلب العاملين في إدارات المشتريات الحكومية يحملون مؤهلاً تجارياً (بكالوريوس - دبلوم)، وهذا يفسر تبعية الغالبية العظمى من إدارات الشراء لإدارات الشؤون المالية في الجهات الحكومية.

٢٨- إن سنوات الخبرة لدى معظم العاملين في إدارات المشتريات الحكومية مناسبة لقيامهم بالمهام المكلفين بها؛ إذ تبين أن نحو ٦٥,٥٪ من العاملين لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر طبقاً لما جاء بالنتائج.

٢٩- وجود ضعف في تخطيط الاحتياجات التدريبية فيما يخص رفع قدرات العاملين في إدارات المشتريات الحكومية؛ إذ تبين أن نصف العاملين في عينة الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية.

٣٠- هناك تسع عشرة جهة مستفيدة من تجربة الشراء المركزي، وتم التوسع في التجربة بقيام المحافظات بشراء احتياجاتها واحتياجات مديريات الخدمات والجهات التابعة لها مركزياً.

٣١- هناك تأخير من قبل القائمين على إدارة تجربة الشراء المركزي في توفير الأصناف للجهات المستفيدة من التجربة، ويعد هذا من أهم سلبيات التجربة ومن أهم الشكاوى التي وردت من المستفيدين ضد التجربة.

٣٢- إن القائمين على إدارة التجربة يمارسون هذا العمل بجانب عملهم الأصلي؛ ما يتسبب في الحد من كفاءة التجربة.

٣٣- هناك حالات قليلة جداً كان سعر شراء الصنف عن طريق تجربة الشراء المركزي أعلى من السعر المعروض على الجهات.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي:

١- العمل على استقلال مكتب متابعة الشكاوى الخاصة بالشراء، الذي يتبع حالياً وزارة المالية حتى يتمكن من تأدية الدور المنوط به بكفاءة وفعالية؛ ما يكسبه المزيد من الحيادية.

٢- العمل على تلافي السلبيات التي وردت في القانون الحالي للمناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية، وكذلك القوانين التي أدخلت تعديلات عليها، وذلك لمنع التضارب بين النصوص وإلغاء الاستثناءات التي وردت بها لصالح السلطة المختصة.

٣- يُقترح القيام بعدة دراسات تختص بدراسة الموضوعات التالية:

٤- تغيير سياسة الدولة الحالية في الشراء المركزي ودراسة أوجه الاستفادة من اللامركزية، سواء على مستوى المحافظات أو على مستوى الهيئات العامة والوزارات والفروع التابعة لهما.

٥- دراسة عملية تجزئة العقود الحكومية وأثر ذلك على تشجيع أصحاب المشروعات الصغيرة وصغار الموردين .

٦- ضرورة فصل نشاط الشراء عن التخزين كلما أمكن، فليس من المعقول أن يختص الأفراد المسئولون عن الشراء بنفس الاختصاصات المسئولة عن التخزين، فالفصل يخدم اعتبارات رقابية وتنظيمية .

٧- من الضروري تغيير مسمى إدارة المخزون السلعي؛ فتصبح إدارة الرقابة على المشتريات والتخزين، وتغيير المهام المنوطة بها وتفعيل دورها، وفصل تبعيتها عن إدارات المشتريات والتخزين، وكذلك عن إدارة الشؤون المالية، وذلك لتحقيق الاستقلال لها وتفعيل دورها الرقابي .

٨- ضرورة وضع سياسة لرفع قدرات ومهارات العاملين في الشراء ووضع ميثاق أخلاقي بمهنة الشراء يتوافق مع الجهود الدولية في هذا الشأن .

٩- أهمية الاهتمام بوظيفة الشراء وحسن اختيار العاملين بها، وضرورة التدوير الوظيفي لكل من العاملين وأعضاء اللجان المسئولين عن البت في العروض .

١٠- ضرورة وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء إدارات المشتريات الحكومية، وعدم التركيز على تنفيذ اللوائح والقوانين فقط من دون الأخذ بالاعتبارات الخاصة في الكفاءة والفاعلية .

١١- ضرورة قيام الإدارات المختصة بجهات الرقابة بالجهات الحكومية بدراسات يتم فيها قياس رضا العملاء الداخليين لإدارات الشراء والموردين؛ لقياس مدى رضاهم عن أداء إدارة المشتريات والمشكلات التي يتعرضون لها .

١٢- ضرورة التوسع في ميكنة نظم الشراء والانتهاج من المشاريع التي تم البدء فيها عن طريق الحكومة، وتحويل المناقصات من النوع التقليدي

إلى المناقصات الإلكترونية التي تساعد في القضاء على الفساد والتلاعب.

١٣- ضرورة تفعيل نسبة الـ ١٠٪ التي منحها القانون الحالي لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وإلزام الجهات الحكومية بها.

١٤- ضرورة الاستفادة من المفاهيم الحديثة التي تعمل على ترشيد الإنفاق مثل تحليل القيمة، وتأكيد أهميتها في الحكم على صحة الأسعار التي يقدمها الموردون.

١٥- في حالة قيام الدولة بتنفيذ بعض التجارب والبرامج الخاصة بالشراء أو التخزين؛ يُقترح أن يتولى بعض الجهات الرقابية تقييم هذه التجارب أو البرامج أولاً بأول؛ للوقوف على مدى تحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها.

١٦- إعادة النظر في مسألة المظروفين المالي والفني، على أن تتضمن التعديلات الأخذ بوجهة النظر الثالثة التي تقضي بضرورة وجود حالات ينص عليها القانون، تقضي بضرورة تقديم مظروفين مالي وفني، وحالات تستلزم تقديم مظروف واحد به العروض الفنية والمالية، وذلك للقضاء على السلبات الحالية.

دليل عمل التفتيش علي أعمال المشتريات ومقاولات الأعمال والنقل^(١)

إجراءات عامة يقوم بها المفتش:

- ١- يقوم المفتش بالتأكد من أن إدارة المشتريات تقوم بإمساك السجلات والنماذج الخاصة بأعمال المشتريات طبقاً لأحكام المادة ١٤ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٦ من لائحته التنفيذية.
- ٢- التأكد من وجود مذكرة الموافقة الميدانية علي الشراء المعروضة علي السلطة المختصة ومرفق بها مذكرة أو طلب الاحتياجات المقدمة من الجهة الطالبة لشراء الأصناف المطلوب شراؤها (بالنسبة لأعمال المشتريات العادية) أو المقايسة التقديرية (بالنسبة لأعمال المقاولات) لا علي ان تتضمن تلك المذكرة نوع طريقة الإجراء والقيمة التقديرية للعملية واعتمادها من السلطة المختصة بالموافقة علي الإجراء مع وجود المذكرة الإيضاحية والجدول الزمني للعملية أعمالاً لنص المادة ١١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.
- ٣- التأكد من أنه تم الرجوع إلي إدارة المخازن للتأكد من انه يتم شراء الأصناف طبقاً للاحتياجات الفعلية والضرورية واللازمة لسير العمل أو الإنتاج طبقاً لأحكام الماجة ٣٦ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ١ من لائحته التنفيذية.
- ٤- أولاً: من أنه تم الارتباط بالمبلغ قبل إجراء عملية الشراء أو مقاولات

(١) محمود طه، دليل عمل التفتيش علي أعمال المشتريات ومقاولات الأعمال والنقل وتلقي الخدمات والنقل وتلقي الخدمات والأعمال الفنية والاستشارات الهندسية طبقاً للقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ ولائحته التنفيذية وتعديلاتها، دراسة غير منشورة، (القاهرة، الهيئة العامة للخدمات الحكومية، ٢٠١٢).

الأعمال من الميزانية برقم وقيمة البند المختص في الموازنة وذلك من واقع إشراك عضو من الموازنة بالجهة باللجنة الفنية التي تقوم بوضع المواصفات الفنية للأصناف المطلوبة ووضع القيمة التقديرية لها واقتراح المؤقت لا يجاوز ٢٪ من القيمة التقديرية.

أولاً : بالنسبة للمناقصة العامة

عند فحص المناقص العامة يجب التأكد من ما يأتي :

١- التأكد من أنه تم الإعلان عن المناقصة العامة أو الممارسة العامة في الوقت المناسب مرتين في صحيفة يومية واسعة الانتشار طبقاً لأحكام المادة ٢ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٥٢ من لائحته التنفيذية.

٢- التأكد من أنه يجب أن يشمل الإعلان الجهة التي تقدم الهيأ العطاءات وأخر موعد لتلقيها أو العمل المطلوب وقيمة التأمين المؤقت والنهائي وثمان النسخة من كراسة شروط العطاء طبقاً لأحكام المادة ١٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

٣- التأكد من أن مدة تقديم العطاءات لا تقل عن عشرة أيام علي الأقل لتقديم العطاءات وذلك من تاريخ أول إعلان عن المناقصة في الصحيفة. إذ كان هناك تقصير مدة النشر فالمدة لا تقل عن خمسة أيام وذلك بموافقة السلطة المختصة طبقاً لأحكام المادة ١٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ بقرار وزير المالية رقم ٤٩٧ لسنة ٢٠٠٦ .

٤- يجب التأكد من أنه تم إعداد كراسات الشروط (مستندات الطرح والمواصفات الخاصة بشروط العطاءات وقوائم الأصناف أو الأعمال وملحقاتها ويتم طبعها وتوزيعها بعد ختمها واعتماد مدير المشتريات لها علي ان يتم اتخاذ الإجراءات المخزنية المعمول بها من حيث الإضافة والصرف والإلغاء وبالثمان التي تحدده الجهة الإدارية طبقاً لأحكام المادة ٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ وأنه قد تم ترجمت الكراسة إلى اللغة العربية في حالة المناقصات الخارجية.

٥- التأكد من إصدار قرار تشكيل لجنة فتح المظاريف بقرار من السلطة المختصة برئاسة موظف متناسب وظيفته ودرجته مع أهمية المناقصة وعضوية ممثل عن الجهة الطالبة وعضو قانوني وعضو فني وعضو مالي ومدير إدارة المشتريات أو من يتيبه وبحضور مندوب إدارة الحسابات لاستلام التأمينات (مادة ١٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨).

٦- يجب التأكد من لجنة فتح المظاريف الفنية والمالية قد قامت بإثبات كافة ما اتخذته من إجراءات في محضر علي ان يتم التوقيع من الرئيس ومن جميع الأعضاء باللجنة علي محضر اللجنة مع مراعاة أحكام المادة ١٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

٧- التأكد من أن لجنة فتح المظاريف قامت بتقييم الأوراق المكون منها العطاءات وأثبتت عدد تلك الأوراق وأثبتت محتويات العطاءات وقيمه التأمين المؤقت المقدم بالمحضر وكذا التأكد من أن اللجنة قد أتمت عملها بأكمله في الجلسة ذاتها طبقاً لأحكام المادة ١٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

٨- التأكد من قيد العطاءات المتأخرة بكشف العطاءات المتأخرة طبقاً لأحكام المادة ١٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

٩- التأكد من وجود صندوق للعطاءات بإدارة المشتريات طبقاً لأحكام المادة ١٦ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ وخزينة حديدية يحفظ بداخلها العطاءات حتي يتم الانتهاء من مراجعتها طبقاً لأحكام المادة ٢١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

١٠- التأكد من أنه تم مراجعة العروض الفنية والمالية علي كشوف التفريغ من اثنين من المراجعين والتوقيع منهما بما يفيد ذلك (مادة ٢١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨).

١١- التأكد من إصدار قرار بتشكيل لجنة البت بقرار من السلطة المختصة برئاسة موظف مسئول وعضوية عناصر فنية ومالية وقانونية طبقاً

لأحكام المادة ١٢ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٢٢ من لائحته التنفيذية.

١٢- التأكد من أن الجهة الإدارية قد راعت عدم الجمع بين رئاسة اللجان المنصوص عليها باللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ وسلطات الاعتماد طبقاً لأحكام المادة ١٣٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

١٣- التأكد من أنه في المناقصات التي تقل عن ٥٠ الف جنيه يتم تشكيل لجنة واحدة لفتح المظاريف والبث وذلك بقرار من السلطة المختصة أعمالاً لنص المادة ٣٩ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

١٤- التأكد من تمثيل وزارة المالية في لجنة البت متي زادت قيمة العملية عن ٢٥٠٠٠٠٠ وإشراك عضو من إدارة الفتوي المختص بمجلس الدولة متي زادت قيمه زادت العملية عن ٥٠٠٠٠٠ ج طبقاً لأحكام المادة ١٢ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٥- التأكد من لجنة البت قامت بمطابقة كشوف التفريغ علي العروض ذاتها وعليها ان تفحص العينات ومقارنتها ببعضها البعض وعليها تبين بالتفصيل الكافي علي كشف التفريغ والمخالفة للشروط أو المواصفات في العروض وان اللجنة قامت بأثبات كافة ما اتخذته من إجراءات في محضر رسمي (طبقاً للمادة ٢٤ بالنسبة للبث الفني والمادة ١٨ بالنسبة للبث المالي من اللائحة التنفيذية لقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

١٦- التأكد من لجنة البت قامت باستبعاد العطاءات الغير مستوفاه للتأمين المؤقت أو التي لم تقدم تأمين بحيث لا تقل قيمة التأمين عن ٢٪ من القيمة التقديرية بالنسبة للتوريدات

١٧- اعتبار الجامعات وأكاديمية البحث العلمي والمراكز البحثية العلمية المصرية بيوت خبرة وطنيه والتزام الجهات الإدارية باللجوء إليها لإجراء البحوث وإعداد الدراسات وفي حالة الضرورة يكون الموافقة

علي اللجوء لبيوت الخبرة الأجنبية بموافقة الوزير المختص (الكتيبان الدوريان رقمي ١٢ ، ١٥ لسنة ٨٦)

١٨- التحقق من أن الجهة قد قامت بمراعاة أحكام المادتين ١٩ ، ٢٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والخاصة بتحليل عينات الأصناف .

١٩- التأكد في حالة إلغاء المناقصة أنه تمت وفقا لأحكام المادة ١٥ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٢٩ من لائحته التنفيذية .

٢٠- التأكد في حالة قبول العطاء الوحيد ان يتم وفقا لأحكام المادة ٢٩ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢١- التأكد من أنه تم الترسية علي صاحب العطاء الأفضل شروطا والأقل سعرا وفي حالة استبعاد العطاء الأقل يجب ان يكون قرار الاستبعاد مسببا أعمالا لنص المادة ١٦ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٢- التأكد من أن الجهة الإدارية قد قامت بإخطار مصلحة الضرائب العامة والضرائب علي المبيعات بقيمة التعاقدات التي تمت بالجهة طبقا لأحكام المادة ٣٣ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ وكتابي الهيئة رقم ٤ لسنة ٩٢ ورقم لسنة ٩٥ .

٢٣- التأكد من أن الجهة الإدارية قد قامت باستشعاره الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء عند شراء أو تأجير أو استخدام الحاسبات الإلكترونية (القرار الجمهوري رقم ١١٢ لسنة ٨٢ كتاب دوري الهيئة رقم ٥ لسنة ٨٢)

٢٤- التأكد من أن الجهة الإدارية لم نلجأ إلي تجزئة المشتريات بفرض التهرب من الضوابط الواردة بالقانون ولائحته التنفيذية طبقا لأحكام المادة ٢٧ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٥- التأكد من قيام الجهة الإدارية عند الترخيص بدفع مبالغ مقدمه للموردين أو المقاولين قد تمت بموافقة السلطة المختصة ان يقابل ذلك خطاب ضمان بنكي معتمد بنفس القيمة للعملية مع إضافة فائدة

تعادل سعر الفائدة المعلن عنها من البنك المركزي وقت البت في المناقصات إلى العطاءات المشترطة صرف دفعات مقدمة للمفاضلة والمقارنة بين العطاءات طبقا لأحكام المادة ٦٩ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٦- التأكد من أن التعديل في كميات التعاقد بالزيادة أو النقص قد تمت وفقا لأحكام المادة ٧٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٧- التأكد من أنه تم تحرير عقد متي بلغ مجموع قيمة مازساتوريده أو تنفيذ ٥٠٠٠٠ ج طبقا لأحكام المادة ٣٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ وأقل من ذلك يأخذ إقرار مكتوب شاملا كافة الضمانات اللازمة للتنفيذ.

٢٨- التأكد من أنه تم احتساب الأسعار علي قاعدة واحدة هي قاعدة تسليم الأصناف بمخازن الجهة الإدارية خالصة جميع المصروفات والرسوم مع مراعاة أسعار النقد الأجنبي ومصاريف تحويل العملة وغيرها حتي يمكن عمل مقارنة دقيقة بين العطاءات طبقا للفقرة ٦ من المادة ٥٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٩- التأكد من أنه لم يتم التعاقد في الشهر الأخير من السنة المالية بقصد استنفاد الاعتمادات المالية طبقا لأحكام المادة ١٣٣ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣٠- التأكد من أنه تم إخضاع التعاقدات لأحكام للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ ولائحته التنفيذية.

٣١- التأكد من أنه تم اعتماد توصيات لجنة البت من السلطة المختصة طبقا لأحكام المادة ٢٤، ٢٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣٢- التأكد من أنه تم إخطار مقدمي العطاءات الذين قبلت عروضهم الفنية والمالية نتيجة المناقصة خلال يومين من تاريخ الإعلان في لوحة الإعلانات بالنسبة للقبول أو استبعاد العروض الفنية أو إرساء المناقصة كما انه يجب إخطار مقدمي العطاءات التي تم استبعادها

أو غير المقبولة بأسباب الاستبعاد طبقاً لأحكام المادة ٤٠ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادتين ٢٥ ، ٣١ من لائحته التنفيذية .

٣٣- التأكد من قيام المورد أو المقاول سداد قيمة التأمين النهائي خلال عشرة أيام من تاريخ اليوم التالي لإخطاره بقبول عطائه بحيث لا تقل عن نسبة التأمين عن ٥٪ بالنسبة للتوريدات ومقاولات الأعمال أما بالنسبة للعقود التي تبرم مع متعاقد في الخارج يكون فترة إيداع التأمين لا تتجاوز عشرين يوماً كما أنه يجوز وبموافقة السلطة المختصة مد المهلة المحددة لإيداع التأمين النهائي بما لا يتجاوز عشرة أيام طبقاً لأحكام المادة ١٩ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

ولا يحصل التأمين النهائي إذا قام صاحب العطاء المقبول بتوريد جميع الأصناف التي رسب عليها توريدها وقبلتها الجهة الإدارية المتعاقدة نهائياً خلال المدة المحددة لإيداع التأمين النهائي ، أما إذا كانت التوريدات لأصناف لها فترات ضمان فيجب الاحتفاظ بالتأمين النهائي بأكمله حتي تنتهي فترة الضمان .

٣٤- التأكد من أن خطابات الضمان الصادرة بقيمة التأمين المؤقت محددة المدة يجب ألا تقل عن مدة سريانها عن ثلاثين يوماً علي الأقل بعد انتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات (م ٧٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨) .

٣٥- التأكد من أن خطابات الضمان الصادرة بقيمة التأمين النهائي سارية المفعول لمدة تبدأ من تاريخ إصداره إلي ما بعد الانتهاء مدة العقد بثلاثة اشهر إلا إذا اتفق علي غير ذلك طبقاً لأحكام المادة ٧٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ .

٣٦- التأكد من أنه تم إخطار المورد بقبول عطاءه وتوقيع العقد مع الجهة الإدارية وسداد قيمة التأمين النهائي علي أن يشمل الإخطار الأصناف والكميات والفئات ومواعيد بدء التوريد وانتهاءه طبقاً لأحكام المادة ٣١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣٧- التأكد من قيام المورد بالتوريد من اليوم التالي لإخطاره (فورا) وذلك في حالة اذا لم يتم تحديد بدء وانتهاء التوريد في الإخطار الموجه للمورد بذلك (أمر التوريد) طبقاً لأحكام المادة ٧٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ .

٣٨- يجب التأكد من أنه تم تحرير محضر تسليم الموقع بين الجهة الإدارية والمقاول في حالة عمليات مقاولات الأعمال خالي من الموانع لبدء الأعمال.

ويعتبر تاريخ تحرير المحضر موعد البدء في تنفيذ العمل ويحرر من نسختين تحتفظ الجهة بواحدة وتسلم الأخرى للمقاول طبقاً لأحكام المادة ٧٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ .

٣٩- التأكد من المورد قد قام بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التوريد وذلك بمراجعة الفواتير الدالة على التوريد ومحاضر الفحص الخاصة بفحص الأصناف الواردة ومطابقة ما سبق على أمر الصادر للمورد في هذا الشأن

٤٠- التأكد من أن الجهة قامت بتوقيع غرامات التأخير متي حدثت بالنسبة للتوريدات طبقاً لأحكام المادة ٢٣ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية

٤١- التأكد من أن المقاول قد قام بتنفيذ الأعمال المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد مع مراعاة توقيع غرامات التأخير متي حدثت طبقاً لأحكام المادة ٢٣ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٨٣ من لائحته التنفيذية.

٤٢- التأكد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع التوريد.

٤٣- التأكد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٨٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع عن ذلك

٤٤- التأكيد من انه تم تحرير محضر تسليم مؤقت للأعمال التي تمت وذلك بعد إتمام المعاينة للإعمال واذا تبين من المعاينة ان العمل تم علي الوجه المطلوب فيعتبر تاريخ إخطار المقاول لجهة الإدارة باستعداده للتسليم المؤقت موعد انتهاء العمل وبدء مدة الضمان واذا ظهر من المعاينة ان العمل يتم طبقا للشروط المتعاقد عليها يؤجل استلام الأعمال حين انتهاء الأعمال طبقا للشروط طبقا لأحكام المادة ٨٧ من اللائحة التنفيذية التأكيد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع التوريد.

٤٥- التأكيد من أن يمر علي الأعمال عام كامل تبدأ من تاريخ محضر التسليم المؤقت علي ان تحتفظ الجهة الإدارية بخطاب الضمان النهائي لقيمة الأعمال التي تمت خلال هذه المدة طبقا لأحكام المادة ٧٢ من اللائحة التنفيذية التأكيد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع التوريد.

٤٦- القيام بمراجعة الدفعات التي تصرف للمقاولين حتي المستخلص الختامي للأعمال وكذا الاستقطاعات التي تخصم من المستخلص الختامي

٤٧- التأكيد من أن الأعمال التي تسند إلي المقاول بالزيادة ان تكون من نفس نوع الأعمال محل التعاقد وبنفس الشروط لذات البنود وان تكون خلال مدة التعاقد (الرابطة التعاقدية) طبقا للمادة ٧٨ من اللائحة التنفيذية التأكيد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع التوريد.

٤٨- التأكد في حالة قيام لجنة الفحص برفض صنف أو أكثر من الأصناف الواردة أو وجد فيها نقص أو مخالفة للمواصفات أو العينات المعتمدة القيام بإخطار المتعهد بسحب الأصناف المرفوضة خلال سبعة أيام علي الأكثر من تاريخ أخطاره.

وإذا تأخر في سحبها فيكون لجهة الإدارة الحق في تحصيل مصروفات تخزين بواقع ٢٪ من قيمة الأصناف عن كل أسبوع تأخير أو جزء منه ولمدة أقصاها أربعة أسابيع وبعدد انتهاء المدة يكون لجهة الإدارة الحق في اتخاذ إجراءات بيعها فقط وأن تخصص من الثمن ما يكون مستحق لها طبقاً لأحكام المادة ٩٢ من اللائحة التنفيذية التأكد من أن الجهة قد قامت بتطبيق أحكام المادة ٢٥ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٩٤ من لائحته التنفيذية في حالة عدم قيام المورد بتوريد الأصناف المتعاقد عليها خلال مدة التعاقد أو امتنع التوريد.

٤٩- يجب التأكد من أنه روعي عند وضع الأسعار بطريق فوب Fop أو C & E أو CIV ان تكون علي قاعدة واحدة وهي العملية المحلية.

٥٠- التأكد من أنه في حالة التسليم فوب أو ميناء الوصول يشمل السعر المبين بالعبءات العبوات من صناديق وصفائح وبراميل وأكياس وغيرها وكذا مصروفات النقل إلى ظهر المركب

٥١- التأكد من أنه في حالة التسليم ميناء الوصول فيشمل السعر علي ما سبق في البند السابق نولون الشحن البحري أو الجوي ومصروفات التفريغ من المراكب كما يشمل رسم التأمين في حالة أو ميناء الوصول.

٥٢- التأكد من أنه اذا اشترط المتعهد في عطائه قيام الجهة صاحبة الشأن بدفع الثمن بموجب اعتماد مستندي يفتح بوساطتها لحسابه أو لحساب عملائه في الخارج أو في الداخل فإن مصاريف فتح الاعتماد بتحملها المتعهد ومع ذلك يجوز بموافقة الوزير المختص بعد موافقة لجنة البت الموافقة علي تحميل الجهة بمصروفات فتح الاعتماد اذا اشترط المتعهد بذلك علي ان يؤخذ في الاعتبار عند المقارنة أو المفاضلة بين مختلف العروض من حيث الأسعار والشروط المقدمة

ثانيا: كان التسليم بمخازن جهة الإدارة فيجب ان يشمل السعر علاوة علي ما سبق ذكره في البند السابق رسوم الجمارك وجميع أنواع الرسوم الأخرى والضرائب والسارية وقت تقديم العطاء ومصروفات النقل الداخلي بحيث تسلم الأصناف بمخازن الجهة خالصة من جميع الرسوم والمصروفات .

ثانيا : عند فحص المناقصة المحدودة:

- ١- التأكد من توافر الأسباب والمبررات التي دعت إلي اتباع طريقة المناقصة المحدودة وموافقة السلطة المختصة علي ذلك عملا بأحكام المادتين (١ ، ٣) للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ .
- ٢- التأكد من ا، هـ تم توجيه الدعوة للدخول في المناقصة المحدودة بكتاب موصي عليه بعلم الوصول شاملا كافة البيانات الواردة في الإعلان عن المناقصة العامة قبل انعقاد لجنة فتح المظاريف الفنية بسبعة أيام طبقا لأحكام المادة ٣٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨
- ٣- التأكد من أن الجهة الإدارية قد أجرت المناقصة المحدودة بين أكبر عدد ممكن من المشتغلين بنوع النشاط الخاص بموضوع المناقصة والمقيدين بسجل المقاولين والموردين .
- ٤- فيما عدا البنود السابقة فإن باقي الإجراءات الخاصة بالمناقصة المحدودة هي نفس ما سبق ذكره في المناقصة العامة .

ثالثا: عند فحص المناقصة المحلية:

- ١- التأكد من توافر الأسباب والمبررات التي دعت إلي اتباع طريقة المناقصة المحلية وموافقة السلطة المختصة علي ذلك عملا بأحكام المادتين (١ ، ٤) للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ٣٧ من لائحته التنفيذية .
- ٢- التأكد من أنه تم توجيه الدعوة إلي أكبر عدد ممكن من الموردين والمقاولين والمحليين والمقيدين بالسجل الخاص بذلك بواسطة

الخطابات الموصي عليها قبل الميعاد المحدد بوقت كاف لا يقل عن خمسة أيام وفي حالة الاستعجال يمكن إرسالها مع مخصوص قبل الميعاد المحدد بثمان وأربعين ساعة علي الأقل طبقاً لأحكام المادة ٣٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣- التأكد من أنه تم اعتماد توصيات لجنة البت من السلطة المختصة في نطاق ٢٠٠٠٠٠ ج طبقاً لأحكام المادة ٣٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٤- فيما عدا ما سبق فإن باقي الإجراءات نفس ما يتبع في المناقصة العامة.

رابعاً: عند فحص إجراءات الممارسة العامة:

١- التأكد من توافر الشروط والأحوال المنصوص عليها بالمادة ١ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ بشأن التعاقد عن طريق الممارسة العامة والمادة ٤٠ من لائحته التنفيذية.

٢- مراعاة إصدار قرار بتشكيل لجنة الممارسة من السلطة المختصة علي أن يشمل عناصر فنية ومالية وقانونية حسب أهمية العملية وتوعها علي أن يضم مندوب وزارة المالية إذا تجاوزت القيمة ٢٥٠٠٠٠ ج وعضو مجلس الدولة متي زادت القيمة عن ٥٠٠٠٠٠ ج طبقاً لأحكام المادة ٦ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣- التأكد من أن تشكيل لجنة الممارسة في حالة إجراء الممارسة في خارج الجمهورية بقرار من السلطة المختصة طبقاً لأحكام المادة ٦ من القانون ٨٩ لسنة ٩٨

خامساً: بالنسبة للممارسة المحدودة:

١- التأكد من أنه تم توجيه الدعوة إلى أكبر عدد من المشتغلين بنوع النشاط بواسطة الخطابات الموصي عليها والمقيدين بسجل قيد الموردين وفي حالة الإعلان عن الممارسة تتبع نفس الإجراءات المتبعة

في المناقصة العامة كما يجب علي لجنة الممارسة أثبات كافة ما اتخذته من إجراءات في محضر متضمن توصياتها وموقع عليها من جميع أعضائها طبقاً لأحكام المادة ٤٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢- التأكد من أنه تم اعتماد توصيات لجنة الممارسة من السلطة المختصة (مادة ٤٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨)

٣- فيما عدا ذلك فإن باقي الإجراءات نفس ما سبق ذكره في المناقصة العامة

سادسا : عند فحص إجراءات الاتفاق المباشر:

١- التأكد من توافر الأسباب والمبررات التي دعت إلى الشراء بالاتفاق المباشر - طبقاً لأحكام المادة ٥٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢- التأكد من أن الأصناف أو الأعمال المطلوبة من حيث النوع والمواصفات للغرض المطلوبة من أجله وأن الأسعار مناسبة.

٣- التأكد من أنه تم اعتماد الشراء بالاتفاق المباشر كما يلي:
أ- رئيس الهيئة أو رئيس المصلحة ومن له سلطاته في الجهات الأخرى ٥٠٠٠٠
توريدات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية

١٠٠٠٠ ج مقاولات أعمال

ب- الوزير المختص ومن له سلطاته أو المحافظ فيما يجاوز قيمته ١٠٠٠٠٠ لشراء المنقولات أو تلقي الخدمات أو الدراسات الاستشارية أو الأعمال الفنية أو مقاولات النقل.

٣٠٠٠٠٠ مقاولات أعمال. ما زاد علي ذلك لرئيس مجلس الوزراء.

٤- التأكد من عدد تكرار التعاقد بطريق الاتفاق المباشر أكثر من مرة واحدة في السنة الواحدة بالنسبة لذات الصنف أو الخدمة أو المقولة إلا في حالات الضرورة والحصول على موافقة الوزير المختص في هذه الحالة طبقاً لأحكام المادة ٥١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

سابعاً: بالنسبة لفحص إجراءات بيع المنقولات أو تأجير المقاصف:

١- التأكد من أن البيع تم عن طريق المزايدة العلنية العامة أو المحلية أو المظاريف المغلقة ويجوز استثناء وبقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد بطريق الممارسة المحدودة طبقاً لأحكام المادة ٣٠ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ ويجوز في الحالات العاجلة التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بناء على ترخيص من:

رئيس الهيئة والمصلحة ومن له سلطاته فيما لا يتجاوز قيمته ٢٠٠٠٠ جنية
الوزير المختص ومن له سلطاته والمحافظ فيما لا يتجاوز قيمته ٥٠٠٠٠ ج
طبقاً لأحكام المادة ٣١ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢- التأكد من أنه في حالة البيع أو الإيجار عن طريق الممارسة وبموافقة السلطة المختصة التصرف أو البيع في الحالات المنصوص عليها بالمادة ٣٠ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ١١٤، ١١٥ من لائحته التنفيذية.

٣- التأكد من إصدار قرار بتشكيل لجنة بقرار من السلطة المختصة لتصنيف وتنظيم المهمات والأصناف المعروضة للبيع طبقاً لأحكام المادة ٣٢ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ١١٦ من لائحته التنفيذية.

٤- إصدار قرار من السلطة المختصة بتشكيل لجنة لتثمين الأصناف المراد بيعها على أن تتضمن الخبرات والتخصصات النوعية اللازمة طبقاً لأحكام المادة ٣٣ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ والمادة ١١٧ من لائحته التنفيذية.

٥- التأكد من قيام المتزايدين بسداد التأمين المؤقت طبقاً لأحكام المادة ١١٨ فقرة (١) من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٦- التأكد من قيام من رسا عليه المزداد بسداد ٣٠٪ من قيمة الصفقة بمجرد رسو المزداد وفي حالة عدم السداد يكون التأمين المؤقت من حق الجهة طبقاً للفقرة (٢ ، ٣) من المادة ١١٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨.

٧- التأكد من قيام من الجهة باتخاذ الإجراءات القانونية في حالة تأخر من رسا عليه في استلام الأصناف طبقاً للفقرة (٤) من المادة ١١٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ أو الترخيص بالانتفاع أو باستغلال العقارات بطريق الممارسة المحدودة أو التأجير ذات القواعد والإجراءات المنظمة للشراء بطريق الممارسة المحدودة طبقاً لأحكام المادة ٣٢ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٨- إصدار قرار بتشكيل لجنة البيع أو التأجير بقرار من السلطة المختصة وذلك علي النحو المقرر للجان فتح المظاريف والبث في المناقصات وتسري علي البيع أو الترخيص بالانتفاع أو باستغلال العقارات بطريق الممارسة المحدودة أو التأجير ذات القواعد والإجراءات المنظمة للشراء بطريق الممارسة المحدودة طبقاً لأحكام المادة ٣٢ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٩- التأكد من انه في حالة البيع عن طريق المزايدة العامة الإعلان عنها طبقاً لذات الإجراءات والحدود التي يجري بها الإعلان عن المناقصة العامة علي ان يتضمن الإعلان بالإضافة إلي ذلك تعرف موجز عن الأصناف المعروضة للبيع طبقاً لأحكام المادة ١٢٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٠- التأكد من أنه اذا قامت الجهة الإدارية بالتعاقد مع خبير مشن لحسبة البيع فإنه يقوم بإجراءات الإعلان علي حسابه طبقاً لشروط تعاقد

مع جهة الإدارة علي أن يكون من المقيدين بسجل الخبراء المشمنين
بوزارة التجارة وتقتصر أعماله علي الدلالة فقط طبقاً لأحكام المادة
١٢٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١١- التأكد من قيام المتزايدون بدفع تأمين دخول المزايدة وطبقاً للمبالغ
التي تحددها الجهة الإدارية قبل دخول المزايدة طبقاً لأحكام المادة
١٢٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٢- التأكد من قيام المتزايد الراسي عليه المزايدة بتكملة التأمين الخاص
بدخول المزايدة أو سداد نسبة ١٠٪ من ثمن الصفقة وذلك بمجرد
رسو المزايدة وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٠ من اللائحة التنفيذية
للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٣- التأكد من قيام المتزايد الراسي عليه المزايدة أداء باقي الثمن خلال
فترة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ أخطاره باعتماد البيع ويجوز استثناء
بموافقة السلطة المختصة بالنسبة للعقارات والمشروعات الكبرى ان
تتضمن شروط الطرح سداد باقي الثمن علي دفعات ويستحق عنها
عائد يعادل سعر الفائدة المعلن عنها من البنك المركزي وقت السداد
وذلك عن المدة من تاريخ الاستحقاق حتي تاريخ السداد مع مراعاة
عدم اتخاذ إجراءات نقل الملكية إلا بعد السداد بالكامل وإذا أخل
المشتري بأحد شروط التعاقد يفسخ العقد وتتخذ إجراءات البيع
من جديد علي حسابه وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٠ من اللائحة
التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٤- التأكد من أنه تم اعتماد قرارات وتوصيات لجنة البيع أو التأجير في
المزايدة العلنية العامة من ذات سلطات الاعتماد المنصوص عليها
باللائحة بالنسبة للمناقصات العامة وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٠
من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٥- التأكد من أنه في حالة طرح العقارات والمشروعات للتأجير أو

الترخيص بالانتفاع أو استغلال العقارات بما في ذلك المنشأة السياحية والمتاحف قيام المتزايد بسداد مبلغ تحدده السلطة المختصة كتأمين مؤقت ويسدد من يرسو عليه المزاد ما يوازي ١٠٪ من القيمة الكلية الراسي بها المزاد عن مدة العقد بالكامل كتأمين نهائي وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٦- التأكيد من أنه تم اعتماد قرارات وتوصيات لجنة البيع أو التأجير في المزايدة العلنية العامة من ذات سلطات الاعتماد المنصوص عليها باللائحة بالنسبة للمناقصات وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٣ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٧- التأكيد من أنه في حالة البيع بالمظاريف المغلقة قد تم تطبيق القواعد والإجراءات والسلطات المنصوص عليها بشأن الشراء بالمناقصات العامة وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٤ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

١٨- التأكيد من أنه إذا كان البيع أو التأجير بطريق المزايدة المحلية لا يتجاوز ما قيمته ٢٠٠٠٠٠٠ ج فإن سلطات اعتمادها هي نفس سلطات اعتماد المناقصة المحلية وذلك طبقاً لأحكام المادة ١٢٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ ويتبع بشأنها جميع القواعد والإجراءات الخاصة بالبيع بطريق المزايدة العلنية العامة فيما عدا الإعلان أو يكفي بتوجيه دعوه للذين يقع نشاطهم داخل نطاق المحافظة

١٩- التأكيد من أنه في حالة إلغاء المزايدة لا بد من الاستناد إلى احد الأسباب الواردة في المادة ١٢٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٠- التأكيد من أنه تم رد التأمينات الخاصة بدخول المزايدة والواردة من المتزايدين الذين يرسو عليهم المزاد بعد سحب إيصالات التأمين المؤقت.

٢١- التأكد من أنه في حالة البيع بالاتفاق المباشر للجهات الخاضعة لأحكام قانون المناقصات والمزايدات بشرط أن لا يقل ثمن البيع عن السعر الأساسي المقدر من قبل لجنة التثمين طبقاً لأحكام المادة ١٢٩ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٢- التأكد من أنه في حالة البيع بالاتفاق المباشر للجهات الخاضعة لأحكام للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ ولائحته التنفيذية وبترخيص من السلطة المختصة بالاعتماد طبقاً للحالات المنصوص عليها بالمادة ٣١ للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٣- التأكد من أنه تم تشكيل لجنة لتسليم الأصناف المباعة وعلي اللجنة مراعاة ان يكون التسليم حسب التقسيم الذي أجرته لجنة التصنيف من حيث الكمية والمواصفات وما أسفرت عنه قرارات البيع طبقاً لأحكام المادة ١٣٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٤- التأكد من أن الجهة الإدارية قد قامت بإخطار مصلحة الضرائب ومصلحة الضرائب علي المبيعات بجميع ما تم التصرف فيه طبقاً لأحكام المادة ١٢٣ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢٥- التأكد من أنه تم إعادة النظر في القيمة الايجارية كل ثلاث سنوات طبقاً لأحكام المادة ١٣١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ واستثناء من هذا يجوز بالنسبة للمنشآت السياحية وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة وموافقة الوزير المختص التأجير لمدة تزيد عن الثلاث سنوات بحيث لا تزيد عن خمس سنوات وعشرون سنة بشرط ان يتضمن الإعلان عن المزايدة تحديد الفترة الايجارية.

الباب الثاني

في شراء واستئجار العقارات

١- يجب التأكد من الإعلان عن عملية التعاقد علي شراء أو استئجار العقارات طبقاً لأحكام المادة ١٠٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٢- يجب التأكد من وجود مطروفين أحدهما فني وآخر مالي ويحتوي المطروف الفني علي التأمين المؤقت المطلوب بما لا يجاوز ١٪ من القيمة التقديرية للعملية المطروحة بالإضافة للبيانات والمستندات المنصوص عليها بالمادة ١٠٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٣- في حالة التعاقد علي الشراء يحتجز نسبة تعادل ٥٪ من الثمن ترد إلي البائع بعد التسجيل أو مضي عام من تاريخ تسليم العقار للجهة الإدارية طبقاً لأحكام المادة ١٠٦ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٤- التأكد من وجود قرار من السلطة المختصة بتشكيل لجنة للمقارنة والمفاضلة بين العروض برئاسة موظف مسئول وعضوية عناصر فنية ومالية وقانونية تتناسب وظائفهم مع أهمية وطبيعة موضوع التعاقد ويجب ان يشترك في عضوية اللجنة من تنديه وزارة المالية وممثل لمديرية الإسكان التي يقع فيه طبقاً لأحكام المادة ١٠٨ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨

٥- التأكد من وجود تقرير فني يتضمن وصفاً فنياً للعقارات التي قامت بمعابنتها اللجنة علي الطبيعة والذي يرفع للجنة المقارنة والمفاضلة وترتيب هذه العروض تنازلياً تبعاً لأفضليتها ويتم فتح المظاريف

- المالية للعروض المقبولة فنيا فقط في حضور أصحابها وتبدأ اللجنة في مفاوضاتهم وذلك طبقاً لأحكام المادة ١١٠ ، ١١١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨
- ٦- التأكد من قيام لجنة المقارنة والمفاضلة من اتباع أحكام المادة ١١٢ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٩ لسنة ٩٨ بشأن الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عن المقارنة والمفاضلة بين العروض .
- ٧- التأكد من اتخاذ إجراءات التعاقد ونقل الملكية بعد اعتماد السلطة المختصة لإجراءات لجنة المقارنة والمفاضلة وتشكيل لجنة متخصصة لاستلام العقار محل التعاقد .

وعند قيام المفتشين بإعداد التقرير

الخاص بنتيجة التفتيش أي يراعي الآتي

- ١- أن يكون التقرير بخط واضح يمكن قراءته بسهولة ولا يوجد كشط أو تحشير .
- ٢- ان تكون أوراق التقرير بها هوامش حتى يمكن للمراجع ان يدون خارجها ملاحظاته علي التفتيش .
- ٣- ان يكون التقرير مرقماً ومرتسلاً في أرقامه حتى لا يمكن نزع أوراق منه أو إضافة أوراق دخيلة عليه .
- ٤- عند إرفاق أي صور مستندات العمليات الواردة بالتقرير فيمكن إرفاقها في نهاية التقرير وليس خلاله حيث تتداخل أوراق التقرير بتلك الصور الضوئية للمستندات .
- ٥- عند كتابة الملاحظات الخاصة بالتفتيش يجب ان تكون مسلسلة طبقاً لتسلسل إجراءات الصرح .
- ٦- ان يقوم المفتش بالتوقيع في نهاية التقرير وتاريخ توقيعه وتقديمه للتقرير . بعد انتهاء المفتش من أعمال التفتيش وانتهاء مدة المأمورية

عليه تقديم تقرير بالعمليات التي تم فحصها خلال ثلاثة أيام من تاريخ انتهاء المأمورية وذلك للسيد الأستاذ/ مدير الإدارة.

٧- ثم يقوم السيد الأستاذ مدير الإدارة بمراجعة التقرير مع المفتش ويتم إعداد كتاب بالملاحظات التي نتجت من التفتيش ويتم مراجعة كتاب الملاحظات من المدير العام والتوقيع عليه ثم يتم اعتماد كتاب الملاحظات من السيد الأستاذ رئيس الإدارة المركزية للمشتريات.

٨- تقوم الجهة الإدارية بالرد علي كتاب الملاحظات وفي حالة عدم الرد يتم استعجال الجهة لعدد ٣ استعجالات يتم بعدها التصعيد وفي حالة الرد يتم التعقيب من المفتش علي رد الجهة ويتم تبادل المكاتبات بين الإدارة والجهة حتي تستجيب الجهة للرد علي كل الملاحظات التي أسفر عنها التفتيش.

المراجع

أ- الوثائق:

- ١- قانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ بشأن المناقصات والمزايدات .
- ٢- القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣ بشأن المناقصات والمزايدات .
- ٣- قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ .
- ٤- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٣ لسنة ٢٠١٠ بشأن النشر الإلكتروني .
- ٥- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٥٤٩ لسنة ١٩٩٨ بشأن بتنظيم مكتب متابعة التعاقدات .

ب- الكتب:

- ١- د. أحمد علي عرفة، د. سمية إبراهيم شلبي، الإدارة الشرائية والمخزنية والفراغ، الجزء الأول (القاهرة: المؤلفان، ٢٠٠٣).
- ٢- د. حسن محمد هند، د. محمد حسن علي، الجديد في المشكلات العملية لقانون المناقصات والمزايدات، (القاهرة: دار الكتب القانونية، ٢٠٠٤).
- ٣- داي مارك، إدارة المشتريات، ترجمة خالد العمري، الطبعة الأولى، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩).
- ٤- سعاد الشراوي، العقود الإدارية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٦).
- ٥- سيد محمد جاب الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩).
- ٦- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٦).
- ٧- الأصول العلمية للشراء والتخزين، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣).

- ٨- د. صلاح فوزي، قانون المناقصات والمزايدات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠).
- ٩- د. عمر العقيلي، د. قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، القاهرة، الشركة العربية المتحدة، ٢٠٠٩).
- ١٠- د. عبد العزيز جميل مخيمر، إدارة المشتريات والمخازن: الأسس العلمية- النماذج الكمية- الحاسبات الآلية- والممارسات العملية، (الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٩٧).
- ١١- د. مصطفى محمود أبو بكر، وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣-٢٠٠٤).
- ١٢- _____، إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١).
- ١٣- منى محمد إبراهيم، إدارة المشتريات والمخازن: استراتيجياً وإلكترونياً، (القاهرة، المكتبة الأكاديمية، د.ت).
- ١٤- د. محمد محمد إبراهيم، الإدارة وإعادة الهيكلة المؤسسات العامة والخاصة: المدخل للتمييز الإداري، (طنطا، دار الخولي للطباعة والنشر، ٢٠٠٩).
- ١٥- د. نظيمة عبد العظيم خالد، إدارة المشتريات والمخازن، (جامعة القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٢).

جـ الدوريات

- ١- د. أحمد عبد اللطيف إبراهيم، التنظيم القانوني للمناقصات والمزايدات، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة، العدد ١٨٦، يونيو ٢٠٠٣، ص ٢-٩.

د - الرسائل العلمية

- ١- أحمد محمد مصطفى، أثر التطبيق الفعال لنظم الشراء والإنتاج الأنية JIT على تحسين القدرات التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، كلية التجارة، ٢٠١٠.
- ٢- أيمن أمين السيد الباجوري، تطوير إدارة المناقصات في المنظمات الحكومية المصرية بالتركيز على مدخل الشفافية مع دراسة حالة الهيئة العامة للأبنية التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٨.
- ٣- حسان جاسم الحاج، اثر الشراء الإلكتروني على مديري العمليات الصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.
- ٤- رباب محمد علي، مدخل مقترح للتكامل بين اسلوب قياس الأداء المتوازن والشراء الإلكتروني لتحسين صناعة النقل الجوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٨.
- ٥- سامح فوزي خنين، المسائلة في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩٩٧.
- ٦- سمير محمد عبد المجيد، بناء نموذج كمي لإدارة المشتريات والمخازن، رسالة عضوية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، (٢٠٠٧).
- ٧- محمد نور محمد موسى، مشكلات الشراء والتخزين بالوحدات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٨١.

هـ- المؤتمرات والندوات

- ١- د. أحمد المشاقبة، الاتجاهات الحديثة والمعاصرة للمشتريات الحكومية: دراسة ميدانية على دائرة اللوازم العامة، اوراق عمل ملتقى المشتريات والمخازن، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦).

- ٢- بركسال المليجي، الإدارة الإلكترونية والشراء الإلكتروني، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢-٦ ديسمبر ٢٠٠٧).
- ٣- د. خلف الطعاني، وظيفة المشتريات الحكومية في الاردن بين الواقع وافاق التغيير، الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن «الواقع وافاق التطوير» (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٨-٢٩ ديسمبر ٢٠٠٢).
- ٤- ضياء حامد الدباغ، محمد عمر زيدان، دور نظم الرقابة الداخلية في الحد من الفساد الإداري، بحث مقدم لمؤتمر القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦) ص ٤٠٩.
- ٥- عمر محمد بن يونس، العقد الرقمي، المؤتمر العربي الثاني حول نظم الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية (شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٧-٢١ سبتمبر ٢٠٠٦).
- ٦- ، الحقوق والحريات الرقمية، المؤتمر العربي الثاني حول نظم الشراء الإلكتروني في المؤسسات الحكومية (شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٧-٢١ سبتمبر ٢٠٠٦).
- ٧- د. محمود إسماعيل شلبي، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال المشتريات والمخازن، ملتقى المشتريات والمخازن وورشة عمل الشراء الإلكتروني، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٧-٢١ ديسمبر ٢٠٠٦).
- ٨- د. محمد الطعمانة، قياس أداء العاملين في مجال المشتريات والمخازن، الملتقى العربي الثاني إدارة المشتريات والمخازن، (شرم الشيخ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠٠٣).
- ٩- ملتقى المشتريات والمخازن وورشة عمل الشراء الإلكتروني، الاتجاهات المعاصرة في المشتريات والمخازن، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧).

١٠- د. نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي: المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٠-١٤ يونيو ٢٠٠٧.

١١- الأمم المتحدة، الممارسات الجيدة لمنع الفساد في الإشتراء العمومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، (فيينا، الأمم المتحدة، ١٣-١٥ ديسمبر ٢٠١٠).
<http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Working-Groups/workinggroup4/2010-December-13-15/V1056968a.pdf>

و- دراسات وأبحاث

١- حسين محمود حسن، دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ٢٥ يناير "نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة"، (القاهرة، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١١).

٢- عبد الفتاح الجبالي، الشفافية في المشتريات والمشتريات الحكومية لضمان المنافسة المتكافئة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، سلسلة أوراق تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، يونيو ٢٠٠٩).
www.CIPE-arabia.org

٣- البنك الدولي للإنشاء والتعمير، تحديث نظام المشتريات في ولاية ميناس جيرائيس
<http://siteresources.worldbank.org/NEWSARABIC/Resources/brazil-NE.doc.pdf>

٤- عبد الغفار شكر، اللامركزية ومحاصرة الفساد في المحليات وتأثيره على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE، د.ن).
www.CIPE.org

٥- _____، الشفافية وإتاحة المعلومات وعلاقتها بالمشتريات الحكومية، في قضايا الإصلاح الاقتصادي (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة ((CIPE، د.ن)). www.CIPE.org

٦- عبد الفتاح الجبالي، الشفافية في المشتريات والمشروعات الحكومية لضمان المنافسة المتكافئة للأعمال الصغيرة والمتوسطة، (القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة ((CIPE، د.ت)).

٧- علاء الدين محمد كاظم وآخرون، ترشيد الإنفاق الحكومي في مجال الشراء والتخزين، (القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الإدارة المركزية للبحوث، سبتمبر ٢٠٠٣).

٨- هبة ابوشنيف، نحو سياسة للمشتريات الحكومية ذات توجه تنموي: قضايا ومقترحات، (القاهرة، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١١).

ز- مصادر أخرى

١- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، د.ت).

٢- ماسيو بالديناتو، ستيفانو فيرانندو، تحسين الشراء المتكرر لدى الشركاء المتوسطين، يوليو ٢٠٠٧

ثانياً، باللغة الانجليزية

A- Book:

1- Dobler, Donald W, et all, Purchasing and Materials Management: text and Cases, (New York, the McGraw- Hill publishing Company, 1996).

B- Theses

1- Kendall T. Taylor, A new institutional economic analysis of

- offset arrangements in government Procurement. PHD. the university of Connecticut. 2001.
- 2- Lani. Bennett. A Quantitative Analysis of Ethical Dilemmas, and factors in Government procurement, PHD, Walden university: 2011.
 - 3- Lsaac. Lke. Barriers to cooperative purchasing in local Government: A case study of the procurement process in the city and country of los Angeles, D. p. A, University of la Verne, 2004.
 - 4- Nicholas M. Caggiano. Demographic Budgeting: A model of state and local government Purchases "California", PhD, the rand graduate school. 1985.
 - 5- Nasir Uddin. Ahmed. The utilization of microcomputers in state and local government purchasing: An empirical assessment. PhD. The university of Mississippi, 1991.
 - 6- Roydon, Julander. Purchase of service by local government: A study of competition, PhD. The University of Utah 1987.
 - 7- Siladitya S. Padhi. E- Procurement in government: Adoption, evaluation. and collusion Studies, PhD, Indian institute of technology. 2010.

C.Web Sites:

- 1- Institute of business ethics, procurement& Business ethics, www.ibe.org.uk.
- 2- National Public Procurement Policy Framework, Natonal
- 3- Public Procurement Policy Unit, April 2005, http://www.fpp.ie/fppmedia/docs/NATIONAL_PUBLIC PROCUREMENT_POLICY_FRAMEWORK_V1.pdf
- 4- United Nations Development Programme, Public Procurement Capacity Development guide. Procurement Capacity Development Centre. October 2010.pp.33-57. <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capaci>

ty-development/undp-procurement-capacity-assessment-users-guide/Procurement%20Capaci

- 5- Podumljak Munir, Public Procurement Policies: Opportunities and Challenges to the EU Economy, Croatia, Partnership For Social Development anti-Corruption Program, pp. 1-5. http://www.psd.hr/include/doc/434/Public_Procurement_Policies.pdf
- 6- Boateng Paul, reducing Bureaucracy in Central Civil Government Procurement: making A difference, http://www.toronto.ca/inquiry/inquiry_site/cd/gg/add_pdf/77/Procurement/Electronic_Documents/UK/UK_Making_Difference_report.pdf
- 7- Taylor K. Travis, Modeling offset policy in government procurement, north holand, journal of public procurement, volume 3, issue 3. 2003, pp. 985-986. <http://ippa.org/jopp/download/vol3/issue-3/Taylor%20Ar3.pdf>
- 8- Evenett J. Simon & Hoekman M, Bernard, International Cooperation and the Reform of Public Procurement Policies, August 2005, pp. 32-33. http://www.ycsg.yale.edu/focus/gta/international_cooperation_reform.pdf
- 9- Pashev Konstantin, "Reducing Corruption Risks and Practices in Public Procurement: Evidence from Bulgaria", Bulgaria, governance monitoring association, December 2009 pp.3-9. http://www.gma-bg.org/upl_doc/reducing_corruption_in_pp.pdf
- 10- Information society commission, Modernising Public Procurement, Ireland, September 2003. <http://www.dcenr.gov.ie/NR/rdonlyres/792815AC-66C2-45ED-AD97-65EB-77DE672C/0/ModernisingPublicProcurementSept03.pdf>
- 11- Anthony Stephen & Evans Shane, Reforming Public Procurement in Australia via Cost Sharing Incentives, in Australia, Macroeconomics, 2010, pp. 6-26. http://www.macro-economics.com.au/files/Background_Brief_2010-01_Reforming_

Public_Procurement_in_Australia_via_Cost_Sharing_Contracts.pdf

- 12– Evenett J. Simon. The WTO Government Procurement Agreement An Assessment of Current Research and Options for Reform. Paper prepared for the World Bank conference “Informing the Doha, may 2000, pp. 5–46. http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Evenett_gvt-procurement.pdf
- 13– Knight, Louise et al, government reform and public procurement. executive report of the first workshop in government reform and public procurement (Hungary, the Chartered Institute of Purchasing& supply, 10–12 April 2003, pp.6–20. http://www.irspp.com/Local/pdfs/irspp1_academicreport.pdf

الملاحق

قائمة استقصاء موجهه للقائمين على إدارة تجرية برنامج الشراء
المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات الحكومية خاصة بالبحث المقدم
لإتمام مرحلة تكميلي الدكتوراه في الإدارة العلمة تحت عنوان

«إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر
مع دراسة حالة تجرية الهيئة العامة للخدمات الحكومية»

إعداد

الطالب/ محمد علي عبد الوهاب معوض

٢٠١٢

بيانات هذا الاستبيان سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

هذا الاستبيان يهدف إلى رصد أهم الإيجابيات وتجربة الشراء المركزي وأهم المعوقات التي قد تواجه التنفيذ وذلك للوقوف على أهم الممارسات الجيدة في نظم الشراء الحكومي.

من فضلك أجب على الأسئلة الآتية :

ما هو الهدف من تجربة الشراء المركزي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ما هي القوانين واللوائح والقرارات التي تحكم عمل التجربة؟

.....

.....

.....

من هم المعنيين بالتعامل مع التجربة من المصالح والوزارات والهيئات؟

.....

.....

.....

.....

كم عدد (الوزارات والهيئات...الخ) الذي من المفترض أن تستفيد من التجربة.....

كم عدد (الوزارات أو الهيئات...الخ) الذين لهم تعامل فعلى مع البرنامج.....

ما هي طرق الشراء المنفذة من خلال التجربة؟

.....
.....
.....
.....
.....

هل هناك شكاوى من قبل (الهيئات أو الوزارات...الخ) المستفيدة من التجربة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي أهم ما تتضمنه هذه الشكاوى؟

.....
.....
.....
.....
.....

هل هناك شكاوى من قبل الشركات الموردة للأصناف والتي لها تعامل مع الهيئة من خلال التجربة

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي أهم ما تتضمنه هذه الشكاوى؟
من ناحية الهيئة:

.....
.....
.....
.....

من ناحية (الوزارات والهيئات... الخ) المستفيدة من التجربة:

.....
.....
.....
.....

هل هناك تعديلات مقترحة جاري تنفيذها في تجربة الشراء المركزي؟

.....
.....
.....

١٠. ما هي أهم ايجابيات التجربة من وجهة نظر القائمين على إدارة التجربة؟

.....
.....
.....

ما هي أهم المعوقات التي تواجه التجربة؟

من ناحية الشركات الموردة للأصناف:

.....

.....
.....
من ناحية المستفيدين من التجربة (الوزارات / الهيئات / المحليات)

.....
.....
.....
من ناحية الهيئة (قانونية / بشرية / مادية / تكنولوجية)

.....
.....
هل ترغب الهيئة في استمرار عمل البرنامج؟ نعم لا
في حالة الإجابة بنعم ما هي الأسباب؟

.....
.....
.....
في حالة الإجابة بلا ما هي الأسباب؟

.....
.....
.....
ما هي أهم المقترحات التي تساعد في تطوير أداء التجربة في المستقبل؟

قائمة استقصاء موجه للقائمين على إدارة تجربة برنامج الشراء
المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات الحكومية خاصة بالبحث المقدم
لإتمام مرحلة تكميلي الدكتوراه في الإدارة العامة تحت عنوان

«إصلاح نظم المشتريات الحكومية في مصر
مع دراسة حالة تجربة الهيئة العامة للخدمات الحكومية»

إعداد

الطالب/ محمد عاصي عبد الوهاب معوض

٢٠١٢

بيانات هذا الاختبار سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

يختص بمليء هذا الاستبيان المتعاملين مع برنامج الشراء المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات المركزية من (الوزارات/ الهيئات/ الجامعات/ المحافظات..الخ)، ويهدف الاستقصاء إلى استطلاع رأي المتعاملين في مستوى الخدمات الذين يحصلون عليها من خلال التعامل مع البرنامج.

من فضلك ضع علامة () أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرهم:

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١. أهداف برنامج الشراء المركزي واضحة لدى العاملين بإدارتي					
٢. توجد سهولة في التعامل مع القائمين على إدارة البرنامج					
٣. الوقت التي تستغرقه الهيئة في إنهاء إجراءات الترسية الخاصة بالشركات المكلفة بتوريد الأصناف مناسب					
٤. يتم الإصغاء إلي استفساراتي من جانب المختصين بالهيئة					
٥. تواجهنا مشكلة - السعة التخزينية - في استيعاب الأصناف الموردة إلينا (عن طريق البرنامج)					
٦. هناك مرونة من جانب الشركات الموردة في التعديلات التي قد تحدث في كمية الأصناف التي نحتاجها.					
٧. تحدث تأخيرات في مواعيد التوريد من جانب الشركات الموردة للأصناف					
٨. تتصف الأصناف التي تورد إلينا بأنها ذات جودة عالية					
٩. عادة تقوم الهيئة بتوفير الماركات التي اطلبها					

١٠. الأصناف وتكرار الشراء عن طريق البرنامج من بداية التعامل حتى الآن:

عدد مرات الشراء	الصف	عدد مرات الشراء	الصف	عدد مرات الشراء	الصف
	الفاكسات		بطاريات السيارات		الورق
	أجهزة الكمبيوتر		كاوتش السيارات		اللمبات الموفرة للطاقة
	الأثاث المكتبية		الأحبار		السيارات
	أخرى.....		أجهزة التكييف		آلات التصوير

١١. كم مرة كان سعر صنف من الأصناف المشتراة من خلال برنامج الشراء المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات الحكومية أعلى من السعر المعروف على مؤسستكم

١٢. كم مرة كان مكان استلام الأصناف (في حالة التسليم محل البائع) المورد إليكم خارج نطاق المحافظة التي تقع مخازنكم بها.....

١٣. درجة استجابة الشركات (المكلفة بالتوريد عن طريق البرنامج) لمواعيد تسليم الأصناف للمخازن:

عالية جدا

عالية

متوسطة

بطيئة

بطيئة جدا

خدمات ما بعد البيع

١٤. الصيانة من جانب الشركات المورددة للأصناف:

متميزة

جيدة

متوسطة

ضعيفة

ضعيفة جدا

١٥. خدمة الدعم الفني من جانب الشركات الموردة للأصناف:

متميزة

جيدة

متوسطة

ضعيفة

ضعيفة جدا

١٦. قبول الاسترجاع (قبول رد أصناف) من جانب الشركات الموردة للأصناف:

متميزة

جيدة

متوسطة

ضعيفة

ضعيفة جدا

١٧. هل هناك التزام من قبل الشركات بالموصفات الموضوعية؟ نعملا

في حالة الإجابة بلا ماذا تفعل الوحدة تجاه عدم الالتزام بالموصفات؟

..... ١

..... ٢

١٨. أهم إيجابيات البرنامج من وجه نظرك: (يمكن اختيار أكثر من نقطة)

السعر الأقل.

التخلص من الجهد الذي كان يبذل في شراء تلك الأصناف.

- المرونة من جانب الشركات .
- الحصول على الأصناف في الوقت المناسب .
- الحصول على الأصناف بالمواصفات والجودة المطلوبة .
- أخرى.....

١٩. ما هي سلبيات البرنامج من وجهة نظرك؟ (يمكن اختيار أكثر من نقطة)

- هذا الشراء لا يناسب المساحة التخزينية المتوفرة لدينا .
- سعر الشراء أعلى من العروض علينا .
- طول فترة الحصول على الأصناف .
- الشركات لا توفر الكميات التي احتاجها .
- الشركات لا توفر الماركات التي احتاجها .

أخرى.....

٢٠. ما هي مقترحاتك لتطوير برنامج الشراء الحكومي المركزي التابع للهيئة العامة للخدمات المركزية؟

.....١

.....٢

.....٣

س ١ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	١١	٥٧,٩
أوافق	٥	٢٦,٣
محايد	-	-
لا أوافق	٣	١٥,٨
لا أوافق على الإطلاق	-	-
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٢ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٧	٣٦,٨
أوافق	٧	٣٦,٨
محايد	٤	٢١,١
لا أوافق	١	٥,٣
لا أوافق على الإطلاق	-	-
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٣ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	١	٥,٣
أوافق	٤	٢١,١
محايد	-	-
لا أوافق	٦	٣١,٦
لا أوافق على الإطلاق	٨	٤٢,١
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٤ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٦	٣١,٦
أوافق	٦	٣١,٦
محايد	٥	٢٦,٣
لا أوافق	٢	١٠,٥
لا أوافق على الإطلاق	-	-
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٥ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	١	٥,٣
أوافق	٥	٢٦,٣
محايد	١	٥,٣
لا أوافق	٤	٢١,١
لا أوافق على الإطلاق	٨	٤٢,١
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٦ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٣	١٥,٨
أوافق	١٠	٥٢,٦
محايد	٣	١٥,٨
لا أوافق	-	-
لا أوافق على الإطلاق	٣	١٥,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٧ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٢	١٠,٥
أوافق	٧	٣٦,٨
محايد	١	٥,٣
لا أوافق	٦	٣١,٦
لا أوافق على الإطلاق	٣	١٥,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٨ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٣	١٥,٨
أوافق	٨	٤٢,١
محايد	١	٥,٣
لا أوافق	٤	٢١,١
لا أوافق على الإطلاق	٣	١٥,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ٩ :

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق تماماً	٧	٣٦,٨
أوافق	٦	٣١,٦
محايد	١	٥,٣
لا أوافق	٢	١٠,٥
لا أوافق على الإطلاق	٣	١٥,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١٠ : تكرار الشراء

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من ٥	٦	٣١,٥
٥ -	٣	١٥,٨
١٠ -	٣	١٥,٨
٢٠ فأكثر	٧	٣٦,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١١ :

الإجابة	التكرار	النسبة
لا يوجد	١٠	٥٢,٦
١	٥	٢٦,٣
٢	٤	٢١,١
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١٢ :

الإجابة	التكرار	النسبة
لا يوجد	١٥	٧٨,٩
١	٣	١٥,٨
٤	١	٥,٣
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١٣ :

الإجابة	التكرار	النسبة
عالية جداً	٣	١٥,٨
عالية	٧	٣٦,٨
متوسطة	٧	٣٦,٨
بطيئة	٢	١٠,٥
بطيئة جداً	-	-
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١٤ :

الإجابة	التكرار	النسبة
متميزة	-	-
جيدة	٩	٥٦,٣
متوسطة	٧	٤٣,٨
ضعيفة	-	-
ضعيفة جداً	-	-
المجموع	١٦	١٠٠,٠

س ١٥ :

الإجابة	التكرار	النسبة
متميزة	-	-
جيدة	١٠	٦٢,٥
متوسطة	٤	٢٥,٠
ضعيفة	٢	١٢,٥
ضعيفة جداً	-	-
المجموع	١٦	١٠٠,٠

س ١٦ :

الإجابة	التكرار	النسبة
متميزة	٢	١٢,٥
جيدة	٩	٥٦,٣
متوسطة	٤	٢٥,٠
ضعيفة	١	٦,٣
ضعيفة جداً	-	-
المجموع	١٦	١٠٠,٠

س ١٧ :

الإجابة	التكرار	النسبة
تعم	١٦	٨٤,٢
لا	٣	١٥,٨
المجموع	١٩	١٠٠,٠

س ١٨ : أهم ايجابيات البرنامج :

الإجابة	التكرار	النسبة
السعر أقل	٧	٣٦,٨
التخلص من الجهد الذى كان يبذل فى الشراء	١٣	٦٨,٤
المرونة من جانب الشركات	٦	٣١,٦
الحصول على الأصناف فى الوقت المناسب	١	٥,٣
الحصول على الأصناف بالجودة المطلوبة	٧	٣٦,٨
أخرى	٢	١٠,٥
عدد المستجيبين	١٩	

س ١٩ : ما هى السلبيات :

الإجابة	التكرار	النسبة
هذا الشراء لا يناسب المساحة التخزينية المتوفرة	٤	٢١,١
سعر الشراء أعلى من المعروض علينا	٤	٢١,١
طول فترة الحصول على الأصناف	١٧	٨٩,٥
الشركات لا توفر الكميات التى أحتاجها	١	٥,٣
الشركات لا توفر الماركات التى أحتاجها	٣	١٥,٨
عدد المستجيبين	١٩	

جدول رقم (١)

القيم التقديرية لمعاملات الثبات
بطرقتى التجزئة النصفية وألفا كرونباخ
(ن = ١٩ ، عدد البنود = ١٢)

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
٠,٧٣٠٢	٠,٨٨٣٩

جدول (٢)

القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلى

م	ارتباط البند بالمقياس	م	ارتباط البند بالمقياس
١	٠,٦٤٧٤	٨	٠,٧٧٢٨
٢	٠,٧٧٢٥	٩	٠,٧٤٥٦
٣	٠,٥٩٠١	١٣	٠,٦٩٤٨
٤	٠,٧٧٠٩	١٤	٠,٧٣٠٦
٥	٠,٥٩٦٥	١٥	٠,٥٨٤٥
٦	٠,٧٦٣١	١٦	٠,٥٨٥٧
٧	٠,٥٨٢٦		

الاتجاه العام : (عدد الأسئلة ١٣ سؤال) (أقل درجة ممكنة = ١٣ . أكبر درجة ممكنة = ٦٥)

الإجابة	التكرار	النسبة
منخفض (٣٣ - ٣٩)	٥	٢٦,٣
متوسط (٤٠ - ٤٩)	٨	٤٢,١
مرتفع (٥٠ +)	٦	٣١,٦
	١٩	١٠٠,٠

المتوسط = ٤٥,٥٣ الانحراف المعياري = ٧,١٤

مقياس الاتجاه العام = ٤٥,٥٣ + ١٣ = ٣,٥ وهو اتجاه فوق المتوسط.

٥ ٤ ↑ ٣ ٢ ١

