

سلسلة التدريب

دليل المتدرب إلى تخطيط الشراء العام
بحسب قانون الشراء العام 2021/244 وتعديلاته

يُوزع مجاناً

هذا الدليل هو ثمرة تعاون بين معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي وشركة أوبرجين، وقد تمّ إعداده بدعم تقني من البنك الدولي في إطار مشروع "حوار المشرق لإصلاح المشتريات".

ساهم في إعداد هذا الدليل: السيد اسكندر البيستاني، الدكتور زياد الشيخ، السيّدة منال بلال، السيّدة رنا رزق الله فارس، السيّدة بسمة عبد الخالق، السيد عبد المجيد ناصر.

أشرفت على إعداد هذا الدليل وراجعت مضمونه، السيّدة لمياء المبيّض بساط، رئيسة معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي.

© جميع الحقوق محفوظة - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي - 2024

ISBN 978-9953-9047-0-2

التواصل التحريري: السيدة جيد بكداش الباشا

تصميم وتنفيذ: الآنسة دوللي الهاروني

سلسلة التدريب

دليل المتدرّب إلى تخطيط الشراء العام

بحسب قانون الشراء العام 2021/244 وتعديلاته

عن سلسلة أدلة المتدرّب في الشراء العام

في 29 تموز 2022، دخل قانون الشراء العام 2021/244 حيّز التنفيذ وأصبح للبنان قانون موحد وعصري للشراء العام. أعاد هذا القانون لبنان إلى الخارطة الدوليّة لأنه حجر زاوية في ضمان حوكمة عصريّة للشراء العام تحدّد من ممارسات الفساد والهدر وتضارب المصالح وتؤمّن فرصاً عادلة ومتكافئة لجميع الموردين المحتملين.

انطلاقاً من الدور الذي أنيط بمعهد باسل فليحان المالي والاقتصادي في نصّ القانون رقم 244 (تحديداً المادة 72 منه)، للتدريب المستمر والمتخصّص الإلزامي في الشراء العام، وموازية مع الدورات التعريفية حول قانون الشراء العام 2021/244 والتدريب التقني المتخصّص، عمل معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي بالتعاون مع شركائه المحليين والدوليين على إعداد سلسلة أدلة تدريبية تتوجّه إلى المعنيين بالشراء العام في مختلف الجهات الشارية. تهدف هذه الأدلة إلى شرح مختلف جوانب الشراء العام من التخطيط إلى إجراءات الشراء وإدارة العقود وغيرها من المواضيع، متضمّنة نماذج وأمثلة عملية.

عن معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي

معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي هو مركز تميّز يعمل على تطوير القدرات الوطنية في إدارة المال العام والحوكمة.

ملتقى وطني وإقليمي لتبادل الخبرات والمساندة التقنية

نبني شراكات مستدامة تسمح باستقطاب الخبرات والتجارب الجيدة حول العالم.

مركز تميّز لبناء الطاقات في إدارة المال العام والحوكمة

تساهم برامجنا في تنمية الطاقات البشرية المعنية بتعزيز إدارة المال العام في الدولة ونشر قيم الخدمة العامة.

بيت خبرة لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل

يساهم خبراؤنا في تطوير الإنتاج المعرفي ونشر المنهجيات العصرية لصنع سياسات عامة قائمة على الدلائل وتوسيع دائرة النقاش الوطني حولها.

إضافة إلى دوره الوطني، يؤدي المعهد دوراً إقليمياً كونه مركز الأمانة العامة لشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا GIFT-MENA ومركز تدريب إقليمي لمنظمة الجمارك العالمية (WCO). يضمّ المعهد مكتبة عامة توفّر مراجع متخصصة، ومساحات مجهزة للباحثين وبرامج تثقيف للشباب والشابات. المعهد مؤسسة عامة مستقلة ادارياً وFinياً ومالياً تعمل تحت وصاية وزير المالية اللبنانية.

عن هذا الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تزويد الجهات الشارية والمعنيين بالشراء العام، بإرشادات مبسّطة، مفصّلة، وواضحة، حول كيفية القيام بالتخطيط للشراء العام، المراحل الأساسية التي يمرّ بها، وما ينتج عن هذه العملية من خطة الشراء السنوية. يوفّر هذا الدليل أيضاً نماذج وأمثلة عملية لمساندة المتدرّب في عمله، ولا يبخل عليه بالنصائح والملاحظات المهمة.

قائمة المحتويات

| | |
|----|---|
| 7 | تخطيط الشراء: بعض الحقائق |
| 8 | تخطيط الشراء: ما هو؟ |
| 9 | لماذا علينا أن نخطط؟ |
| 10 | من هم المشاركون في عملية التخطيط؟ |
| 10 | ما هي مراحل التخطيط؟ |
| 11 | من أين تبدأ؟ |
| 13 | 1 المرحلة الأولى: تحديد الحاجات |
| 14 | ماذا نعني بتحديد الحاجات؟ |
| 14 | ما أهميته؟ |
| 14 | من هم الأشخاص المعنيون بتحديد الحاجات؟ |
| 15 | ما هي الخطوات التي علينا اتباعها لتحديد الحاجات والدمج مع الموازنة؟ |
| 19 | 2 المرحلة الثانية: دراسة السوق |
| 20 | ما هي دراسة السوق؟ |
| 20 | ما أهميتها؟ |
| 21 | من هم الأشخاص المعنيون بدراسة السوق؟ |
| 21 | أية منهجية يمكن اتباعها؟ |
| 25 | 3 المرحلة الثالثة: تبويب المتطلبات |
| 26 | ما هي المتطلبات؟ |
| 26 | ماذا نعني بتبويب المتطلبات؟ |
| 27 | أهمية تبويب المتطلبات ومخاطره؟ |
| 31 | 4 المرحلة الرابعة: وضع خطة الشراء |
| 35 | 5 كيف يؤثر الشراء العام المستدام على التخطيط؟ |
| 36 | ما هو الشراء العام المستدام؟ |
| 36 | كيف يؤثر الشراء العام المستدام على تخطيط الشراء؟ |
| 37 | حالة عملية عن الشراء العام المستدام |
| 39 | 6 ملحق |
| 40 | ملحق رقم 1: نموذج خطة الشراء السنوية وشرحها |
| 46 | ملحق رقم 2: أدوات مساندة يمكن استخدامها في دراسة السوق |
| 48 | ملحق رقم 3: المراجع |

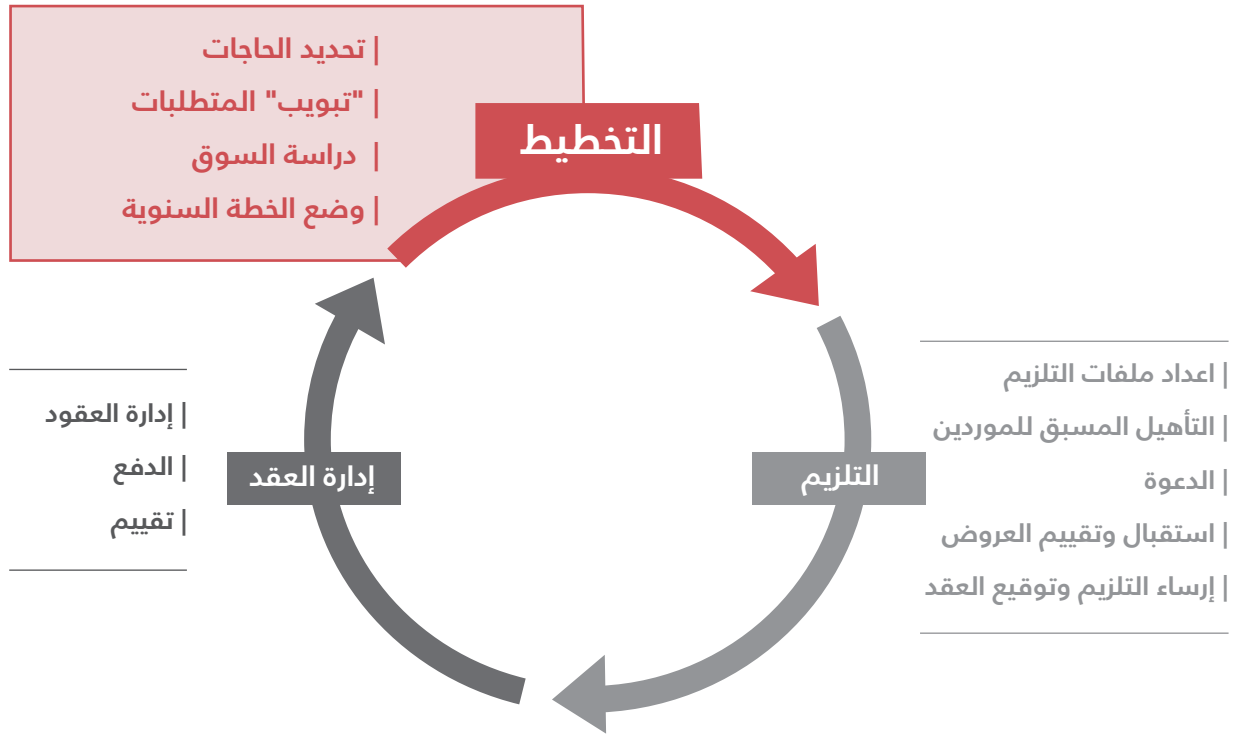
تخطيط الشراء: بعض الحقائق



تخطيط الشراء: ما هو؟

"التخطيط للشراء العام هو المرحلة الأولى في دورة الشراء (الرسم البياني رقم 1). التخطيط للشراء هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق جهود جميع الموظفين المسؤولين عن الشراء وتضمينها في خطة شاملة تلبي حاجة الجهات الشارية بسرعة وبكلفة مقبولة".¹

الرسم البياني رقم 1
العناصر الأساسية في دورة الشراء العام



¹ وفقاً لتعريف معهد المشتريات والتوريد في المملكة المتحدة (CIPS (Chartered Institute for Procurement and Supply-UK)

لماذا علينا أن نخطط؟

التخطيط هو أيضاً مبدأ أساس من مبادئ قانون الشراء العام (الرسم البياني رقم 2).

يُعتبر التخطيط أحد أبرز عوامل ومقومات النجاح في أي عمل نقوم به خاصةً إذا كان هذا العمل معقداً، ميزانيته كبيرة أو يختص بالشأن العام. والتخطيط الناجح يفترض فهماً موضوعياً للحاجات، ووضع أهداف واقعية واضحة، ووضع خطة عملية للوصول إلى الأهداف ضمن فترة زمنية محددة.

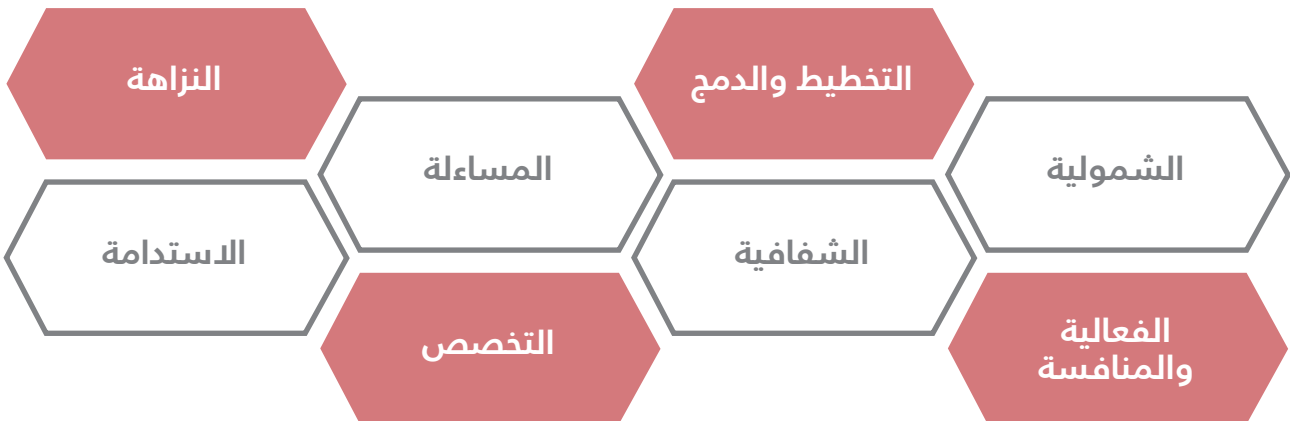
يُعتبر التخطيط للشراء العام خطوة أساسية في دورة الشراء المبيّنة في الرسم البياني رقم 1 لأنه:

- أحد الشروط المسبقة للتنفيذ الناجح لمشاريع الشراء؛
- يحدّ من نطاق عدم الامتثال لأحكام القانون؛
- يزيد من الشفافية ويشكّل أساساً جيّداً للمراقبة والرقابة؛
- يسهّل للجهة الشارعية القدرة على الاستشراف والترقب المالي وإدارة السيولة من خلال ربطه بالموازنة؛
- يسهّل التحضير الجيد للسوق (القطاع الخاص) مما يردّ إيجاباً على القطاع العام، إذ يشجّع المنافسة والابتكار...
- يسهّل وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى فرص الشراء العام عبر توفير الوقت الكافي لإعداد وتقديم العروض بوقت معقول؛
- يوفّر رؤية مالية أوضح لوزارة المالية ويُسهّل عمليات إدارة السيولة والخزينة بكفاءة وفعالية عبر توزيع أنشطة الشراء السنوية بشكل يتناسب مع الموارد المتاحة.

التخطيط هو أحد المبادئ الثمانية التي ارتكز عليها القانون رقم 244 تاريخ 2021/7/19 (الشراء العام في لبنان)، كما نصّت المادة 11 منه على إلزامية التخطيط ووضع خطط الشراء ونشرها ضمن أصول وضوابط محددة.

الرسم البياني رقم 2

مبادئ قانون الشراء العام

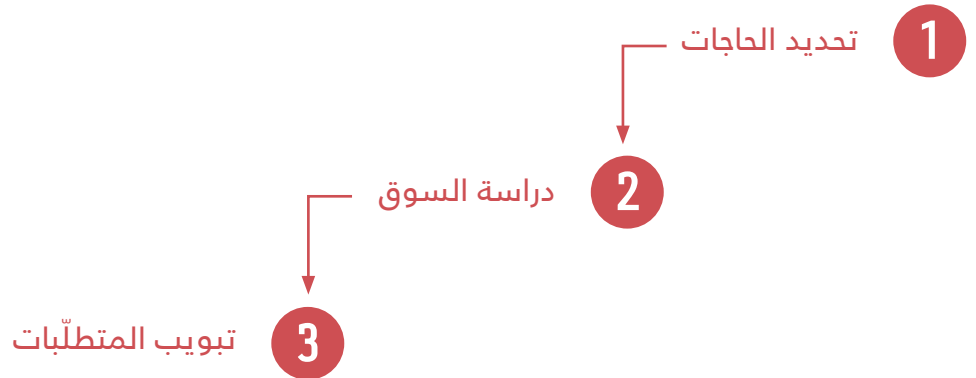


من هم المشاركون في عملية التخطيط؟

يتشارك مسؤولو الشراء العام مع المسؤولين عن وضع الموازنة وجميع الوحدات والجهات بتحديد الحاجات في عملية التخطيط السنوية. وعادة ما تُنسّق هذه العملية وحدة الشراء لدى الجهة الشاركة وتنجزها خلال فترة إعداد الموازنة العامة وفقاً للمادة 11 من قانون الشراء العام وبما ينسجم مع تعميم الموازنة الصادر سنوياً عن وزير المالية.

ما هي مراحل التخطيط؟

يمرّ تخطيط الشراء بالمراحل التالية:



ينتج عن عملية التخطيط بجميع مراحلها ما يُعرف بخطة الشراء السنوية التي توضع وفقاً لنموذج صادر عن هيئة الشراء العام (راجع الملحق رقم 1).

من أين تبدأ؟

تنطلق عملية التخطيط من نقطة واحدة وهي تحديد الحاجات الفعلية. وهذا يتطلب

1 | التحقق من الموجودات في المخزون

2 | الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا نحتاجه للقيام بمهامنا وتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة؟
- ما هي مصادر التمويل؟
- أي من طرق الشراء تناسب موضوع الشراء؟
- في أي مرحلة زمنية من العام سيتم إطلاق عملية الشراء ومتى متوقع أن تتم عملية التلزم والاستلام؟
- من هي الجهة أو الجهات التي ستشارك في إعداد دفاتر الشروط ومراحل الشراء؟
- كيف نتعامل مع المخاطر المحتملة؟

إن التفكير والإجابة على هذه الأسئلة يشكّل إنطلاقة عملية التخطيط.

المرحلة الأولى:
تحديد الحاجات

1

ماذا نعني بتحديد الحاجات؟

هو عملية منهجية وقابلة للتكرار تتضمن تحديد الحاجات الفعلية وتقييمها ثم تبويبها وفقاً لأولوية الجهة الشارية والسقوف المالية المتاحة. هناك العديد من الفوائد المرتبطة بإجراء تحليل الاحتياجات، بما في ذلك ضمان فعالية عملية الشراء (سلع وخدمات وتنفيذ أشغال)، وتعزيز شفافية توزيع الموارد المالية والبشرية.

ما أهميته؟

إن أول ما على الجهة الشارية القيام به في عملها الإداري والمالي هو التحديد الدقيق للحاجة التي من المفترض أن يلبها الشراء. أما التحديد غير الدقيق للحاجات فقد يؤدي إلى هدر المال العام والوقت والجهد وغياب الفعالية، كما قد يفتح الباب أمام الممارسات السيئة والفساد. كذلك قد يؤدي التحديد غير الدقيق للحاجات إلى شراء سلع أو خدمات أو تنفيذ أشغال لا تلبي تلك الحاجات.

لذلك فإنّ التحديد الجيد للحاجات هو نقطة الانطلاق لعملية الشراء. أحياناً يجب التفكير في كيفية تلبية الاحتياجات بطريقة تراعي أهداف التنمية المستدامة²، وهو ما يتطلب تحولاً ثقافياً داخل الجهة الشارية وبناء قدراتها لكي تتمكن من إدخال معايير الاستدامة في المنهجية التي تعتمدها عن تحديد الحاجات.

من هم الأشخاص المعنيون بتحديد الحاجات؟

جهات متعدّدة من داخل الجهة الشارية أو من خارجها معنيّة بتحديد الحاجات منها الأشخاص المولجون بعمليات الشراء العام لدى الجهة الشارية، مديرو البرامج، رؤساء الأقسام، الخ... فقد تكون الوحدة الإدارية أو الفنية المسؤولة عن صيانة الطرق مثلاً أو قد تكون جهة استشارية أو تنفيذية مستقلة تمّ التعاقد معها.

² يُرجى مراجعة القسم السادس من هذا الدليل.

أهم التوصيات في هذا المجال هي:

- تكوين فريق من عدّة وحدات معنية بتحديد الحاجات وتدريبه وفق الأصول.
- العمل بشكل وثيق مع الإدارة المالية للتأكد من عدم وجود الحاجات في المخزون وعن إمكانية رصد الاعتمادات لها.
- من الممكن أن يتكوّن فريق المشروع من فريق أساسي يتولّى تجميع الحاجات من الوحدات المختلفة، أو فريق أساسي تساعده مجموعة عمل أوسع. يعتمد ذلك على حجم الجهة الشاركة وحجم وتعقيدات الشراء الذي تقوم به.

ما هي الخطوات التي علينا اتباعها لتحديد الحاجات والدمج مع الموازنة؟

الخطوة الأولى

إشراك الجهات المعنية في تحديد الحاجات

من المهم التنسيق وإشراك جميع الجهات المعنية من أجل تحديد الحاجات بشكل مناسب، وتقييم الخيارات المتاحة، وتحديد الحل الأنسب الذي يلبي الاحتياجات وفقاً للموارد المتاحة. ومن المجدي أن يتم تدريب الفريق المعني على مفاهيم وتقنيات تحديد الحاجات قبل الشروع في العملية لتحقيق انسجام في المفاهيم ومعرفة بالوسائل والأدوات.

إمّاذاير "عدم إشراك الجهات المعنية في تحديد الحاجات في وقت مبكر"

- التأخير في إعداد الخطة غالباً ما يكون له تأثير سلبي على نجاح العقد/الشراء، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تكاليف إضافية لتصحيح الإغفالات أو الأخطاء.
- مواصفات غير ملائمة تؤدي إلى تعديلات معقّدة قد تطرأ على تنفيذ العقد في مراحل لاحقة، مما قد يشكّل أعباء كبيرة للقيام بالتصحيحات اللازمة.
- ملفات تلزيم غير واضحة، تدفع العارضين إلى تغطية مخاطرهم من خلال رفع الأسعار.

إصياغة بيان الحاجات

استشارة الجهات المعنية لدى الجهة الشارية من أجل تحديد:

- موضوع الشراء؛
- الجهة المسفيدة من الشراء:
- هل هو للجهة الشارية بكامل أجهزتها ووحداتها؟
- هل هو لوحدة معيَّنة داخل الجهة الشارية؟
- هل هو شراء مركزي أو مشترك³؟
- الحاجات المشتركة بين عدة جهات حكومية إن وجدت.

حالة عمليّة

في مؤسسة معيَّنة، تمّ تحديد الحاجة من قبل الموظفين بـ12 طباعة للعمل المكتبي اليومي. عند تحليل الحاجات، اتخذ القرار بتخصيص 4 نقاط طباعة حيث يمكن للموظفين طباعة مستنداتهم بدلاً من شراء 12 طباعة. قبل نهاية السنة، تمّ تقييم هذه التجربة واتضح أن الطابعات غالباً ما كانت تتعطل وكانت صيانتها مكلفة. لذلك، بدأت وحدة الشراء البحث في إمكانية تحقيق وظيفة الطباعة من خلال خيارات أخرى، ومنها مشاركة طباعة مع أقسام أخرى أو استئجار خدمات طباعة. للقيام بذلك، قامت وحدة الشراء بتغيير طريقة التعبير عن الحاجة من "نحتاج إلى شراء طباعة" إلى "نحتاج إلى توفير القدرة على طباعة xxx مستند في مدّة زمنية محدّدة بـ "yyy لكي يتم على هذا الأساس دراسة الوسائل التي تحقق الهدف بالوسيلة الأجدى.

بيان الحاجات

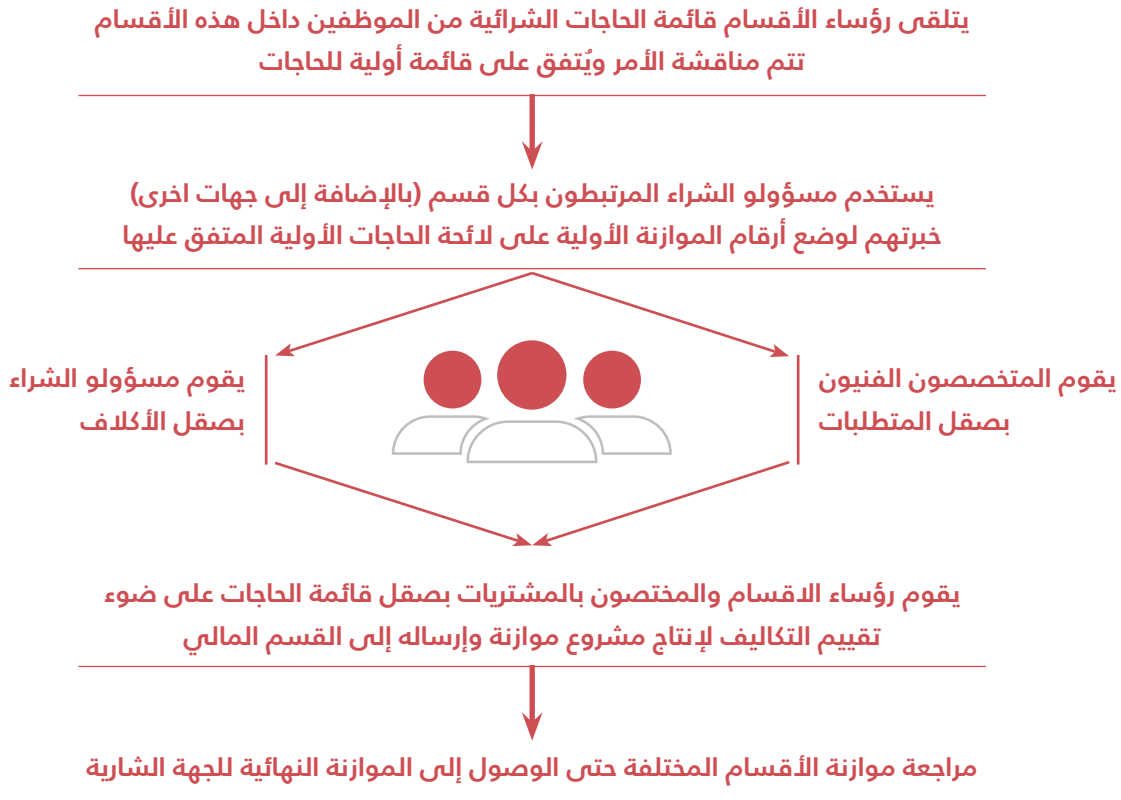
- بيان الحاجات هو ببساطة جدول يبيّن ما يلي:
- موضوع الشراء؛
- سبب الشراء؛
- أي بدائل للشراء تم أخذها في الإعتبار.

تتبع الخطوات التالية لتحديد الحاجات تزامناً مع العمل على وضع موازنة الجهة الشارية:

1. تدعو وحدة الشراء رؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بتحديد الحاجات لمناقشتها والاتفاق على قائمة أولية.
2. يستخدم مسؤولو الشراء المرتبطون بكل قسم (بالإضافة إلى جهات أخرى محتملة) خبرتهم لوضع التقديرات المالية الأولية على لائحة الحاجات المتفق عليها.
3. يقوم المتخصّصون الفنيّون بتدقيق المتطلبات الفنية ومراجعة التقديرات المالية إذا لزم الأمر.
4. يقوم مسؤولو الشراء بمراجعة التقديرات المالية.
5. تقوم وحدة الشراء بمراجعة قائمة الحاجات على ضوء التكاليف وإعداد تصوّر أولي لخطة الشراء يتمّ ايداعها الوحدة المالية المختصّة. (ممكن أن تختلف التسميات بين الجهات الشارية، مديرية الشؤون المالية / دائرة المحاسبة / قسم المحاسبة...).
6. يقوم مسؤولو الوحدة المالية بمراجعة موازنة الأقسام المختلفة حتى الوصول إلى الموازنة النهائية للجهة الشارية.

³ هو الشراء الذي تقوم به وحدة شراء مركزية على مستوى البلد لصالح كافة الجهات الشارية، أو جهة شارية معيَّنة لصالح جهات شارية أخرى. لقد نصّ قانون الشراء العام 2021/244 في الفقرة الثانية من المادة الثالثة على أنه "يجوز أن تقوم جهة شارية معيَّنة بعمليات شراء لتلبية حاجات مشتركة بينها وبين جهات شارية أخرى، كما يجوز أن تقوم جهة شارية معيَّنة بعمليات شراء لصالح جهات شارية أخرى".

التخطيط: أساس لدمج الشراء العام في إدارة المالية العامة وإعداد الموازنة



أسئلة تساعد في تحديد الحاجة

- في ما يلي بعض الأسئلة التي تساعد، عبر الإجابة عنها والتفكير بها، على إجراء التقييم بشكل صحيح:
- ما هي حاجتي؟ ما الوظيفة المفقودة التي أحتاجها لتحقيق أهدافي؟
 - هل لدينا موارد بشرية و/أو تقنية متاحة داخل الجهة الشارعية؟
 - هل يمكن تلبية الحاجة دون اللجوء إلى إجراءات الشراء العام (الأمانة، الإستعارة مثلاً...)?
 - هل قمنا بتحليل طرق مختلفة لتلبية الاحتياجات المحددة (الشراء أو الاستئجار مثلاً)؟
 - أي نتائج نهائية نريد من الشراء؟
 - هل نحتاج إلى شراء لوازم، خدمات أم أشغال؟
 - ما هي الميزات الأساسية وما هي الميزات الاختيارية؟
 - هل النطاق/العدد ضروري، أم أن الأعداد الأقل تكفي؟
 - ما هو المهم لتلبية الحاجة والذي لا يمكن الاستغناء عنه؟
 - هل من المناسب شراء حلول جاهزة، أم إن الحلول المصممة خصيصاً هي التي تلبية حاجتنا؟
 - هل من المناسب الدخول في حوار مع بيئة الأعمال؟
 - ما هي تأثيرات هذا الشراء على البيئة؟
 - ما هي التأثيرات الاجتماعية لهذا الشراء؟
 - هل يحتاج هذا الشراء إلى نهج مبتكر (ابتكار) للحصول على حلّ مصمّم خصيصاً (tailor made) غير موجود في السوق؟

المرحلة الثانية: دراسة السوق

2

ما هي دراسة السوق؟

هي ببساطة جمع المعلومات بشكل منهجي لاستخدامها كمدخلات في مرحلة التخطيط لشراء السلع والخدمات والأشغال، إذ يتم بالاستناد إلى المعلومات المحصّلة معرفة الطريقة التي ستُعتمد للشراء على ضوء القيمة التقديرية، ومستوى المنافسة المتوقّع في حال توقّفها أو انعدامها، وطبيعة عملية الشراء وتعقيدها.

من أهمّ المعلومات التي توقّفها دراسة السوق:

- هيكل السوق (مثلاً: الموردین المحتملين بحسب قدراتهم وخبراتهم وحجمهم وغيرها)؛
- قدرات الموردین التقنية والفنية والمالية؛
- اتجاهات الأسعار (trend).

ما أهميتها؟

من المفيد أن تكون الجهات الشارية على بيّنة بأنواع التكنولوجيا المتوقّرة في السوق والأفكار الابتكارية والممارسات الجيدة بما يمكنها من تحديد حاجاتها وفق الإمكانيات المتوفرة فعلياً في السوق. من الأفضل الابتعاد عن الاحتياجات التي لا تكون متوقّرة بسبب تقادمها أو عدم مجاراتها للتطوّر وعن الاحتياجات التي تستوجب مواصفات لا قدرة للسوق على تلبيةها⁴.

لذلك، فإن إجراء دراسة تحليلية أولية لتحديد قدرة السوق على تلبية احتياجات شراء معيّن هو خطوة مهمّة ضمن مرحلة التخطيط، أو حتى سابقة لها تهدف إلى:

- تحديد المتطلبات بطريقة واقعية وغير منحازة؛
- تسهيل التخطيط وإعداد الموازنة؛
- المساعدة في اختيار طريقة الشراء المناسبة.

بالإضافة إلى ذلك، تهدف دراسة السوق إلى فهم قدرات السوق المحلي وما إذا كان من الممكن له تلبية الحاجة الشرائية. في بعض الأحيان، قد تتخطى تلبية الحاجة قدرات السوق المحلي، لذلك يجب التوجّه عندئذ إلى دراسة السوق العالمي. مثال على ذلك الحاجة إلى إنشاء محطات توليد الطاقة، أو شراء مولّدات ضخمة صناعية أو غيره، أو بناء جسور أو غيره من المشاريع الانشائية.

لهذه الأسباب عادةً ما تتطلّب دراسة السوق خبرات دقيقة للتأكّد من فتح المنافسة في مرحلة التلزييم وتجنّب أن تكون المواصفات منحازة، ما قد يحدّ من المنافسة ويجعلها تقتصر على العدد القليل من الموردین.

⁴ إلّا إذا كان الهدف الأساسي للشراء هو تشجيع الابتكار.

التعرّف على قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | جزء من دراسة السوق

يقتضي تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأغراض الاستدامة، التعرّف على قدراتها ومدى إمكانية استجابتها. وتساهم مرحلة دراسة وتحليل السوق في التعرّف على قدرات هذه المؤسسات لكي يتمّ أخذها بعين الإعتبار في مرحلة التلّيزم لناحية وضع المواصفات لكي تتمكّن من المشاركة. إذ يبحث تحليل السوق في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف محاولة بناء قدراتها لزيادة فرصها في المنافسة. وهنا تكمن أهميّة نشر خطة الشراء السنوية في الوقت المناسب للسماح لهذه المؤسسات باستكمال استعداداتها للمشاركة ضمن أطر زمنية ملائمة، كما يسمح بإتاحة وقت كاف لتدريب العاملين في الجهات الشارية على وضع دفاتر الشروط وعلى كيفية إدخال معايير الاستدامة في ملفات التلّيزم.

إنّبه

قد يكون نطاق دراسة وتحليل السوق ضيقاً بالنسبة إلى المشتريات الصغيرة، لكنه يبقى مهماً في تحديد موضوع العقد ونطاقه.

من هم الأشخاص المعنيون بدراسة السوق؟

عادةً ما تقوم وحدة الشراء في الجهة الشارية بدراسة وتحليل السوق، وقد تستعين في حالات معيّنة بجهات خارجية متخصصة بهذا النوع من الدراسات من داخل الإدارة أو من خارجها.

أيّة منهجيّة يمكن اتباعها؟

تحديد الحاجة |

كما سبق تفصيله، تحديد الحاجة هو الخطوة الأولى كونها تحدّد نطاق دراسة السوق لناحية أنواع الموردين، أنواع السلع، إلخ... في هذه المرحلة يمكن لوحدة الشراء التنبّه إلى إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية والإقتصادية في مشاريع الشراء وأخذها بعين الإعتبار.

تحديد مصادر المعلومات

الدراسة الصحيحة للسوق تشترط معرفة جيّدة بمصادر المعلومات والبيانات وهي عادة ما تكون:

- الإنترنت والمنصات المتخصصة؛
- الأسواق الإلكترونية؛
- قواعد البيانات؛
- براءات الاختراع؛
- الموردون / المشغلون الاقتصاديون/غرف التجارة والصناعة؛
- الزملاء في الجهات الشارية الأخرى؛
- المعارض؛
- مسؤولو شراء آخرون؛
- مصادر أخرى.

استخدام جميع هذه المصادر غير إلزامي ولكن يجدر استخدام أكبر عدد ممكن منها للوصول إلى معلومات صحيحة ودقيقة وكافية.

الخطوة الثانية

التواصل مع السوق وجمع المعلومات والبيانات

هذه الخطوة تفترض التواصل مع السوق وإجراء المحادثات مع الموردّين المحتملين أو طلب المعلومات، ما يسمّى باللغة الانكليزية Request for Information (RFI).

هناك عدّة طرق للتواصل مع السوق أو الموردّين المحتملين أو مع المشغّلين الاقتصاديين، ويتم إختيار هذه الطرق بحسب نوع المعلومات ومصادرها ومن أبرز هذه الطرق:

دراسة مكتبية لمصادر المعلومات من خلال الأبحاث على الإنترنت أو المنصات والمواقع المتخصصة ومراجعة كاتالوجات الموردّين المحتملين وغيرها.



طلب معلومات من خلال استبيان

يمكن إجراء استطلاع للسوق من خلال استبيانات ورقية أو إلكترونية، مصمّمة خصيصاً للمشتريات المحدّدة يتم إرساله إلى الجهات التي تمّ تحديدها كمصادر محتملة للمعلومات مع تحديد الأسئلة وطلب الردّ عليها ضمن أطر زمنية محدّدة.



تنبيه

إن المحادثات مع الموردّين المحتملين في مرحلة التخطيط ليس أمراً غير قانوني، إنما هو ممارسة فضلى. عند طلب المعلومات من الموردّين المحتملين خلال مرحلة دراسة السوق، من المهم مراعاة المتطلبات الأساسية لضمان مبادئ عدم التمييز والشفافية ولضمان أن العملية لن تشوّه المنافسة. في جميع الحالات، من المهم للغاية الاحتفاظ بسجلات واضحة للعملية المتّبعة والمعلومات المقدمة.

نصيحة!

يوصى بأن تطلب الجهة الشارية أن يكون الردّ من دون إشارة إلى إسم الجهة التي ردتّ عليها، أي أن يبقى الردّ مغفلاً دون كشف هوية الجهة (anonymous) من أجل تجنّب مخاطر تفضيل مشغّل اقتصادي معيّن على آخر.



طلب الحصول على المعلومات

هو طلب مباشر تقدّمه الجهة الشارية إلى العارضين المحتملين طالبةً مروحة من المعلومات عن مجال اختصاصهم، والسلع والخدمات التي يقدّمونها ومزاياها، ومعلومات عن السلع والخدمات التي هي قيد التطوير، إلخ... ويتمّ استخدام المعلومات كمدخلات لتحديد المتطلبات واختيار طريقة الشراء.

هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص لتشجيع مشاركة الموردّين الذين لم يسبق لهم المشاركة في العقود العامة، بما في ذلك أولئك الذين ليس لديهم كاتالوج متاح بسهولة لسلعهم وخدماتهم.

الأيام المفتوحة (Open Days)

يمكن أيضاً تنظيم أيام مفتوحة وهي عبارة عن لقاء تنظّمه الجهة الشارية يأتي فيها العارض المحتمل لعرض منتجاته وخدماته وابتكاراته في مساحة مفتوحة للنقاش والتبادل والعرض.



الإتصال الهاتفي

يمكن إجراء مقابلات هاتفية بناءً على مجموعة من الأسئلة يتمّ وضعها مسبقاً، على أن يجري تسجيل المكالمات والردود المكتوبة التي يتمّ تلقيها دون الكشف عن هوية الجهة التي تمّ التواصل معها.



الخطوة الثالثة

تحديد القيمة التقديرية للشراء

تلعب القيمة التقديرية دوراً أساسياً في تحديد طريقة الشراء، وتحديد شكل دقيق هو موجب على الجهة الشارية عملاً بأحكام المادة 13 من قانون الشراء العام. ومن المهم، عند محاولة تقدير القيمة، أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- مدة العقد؛
- قيمة جميع العقود التي قد تنتج عن عملية الشراء؛
- أسعار السوق الواقعية وأسعار المشتريات السابقة من النوع نفسه؛
- الزيادة التي يمكن أن تنتج عن تطبيق البنود الإختيارية الملحوظة في دفتر الشروط (على سبيل المثال زيادة في الكميات، الحوافز، إلخ...).
- كافة العناصر اللازمة لتنفيذ العقد؛
- التكاليف المرتبطة بالتخلص من المواد الناتجة عن عملية الشراء.

نصيحة!

بعض الأدوات المساندة التي يمكن استخدامها في دراسة السوق متوفرة في الملحق رقم 2.

نصيحة!

لتوسيع فرصة المشاركة على أوسع نطاق ممكن، عليك الأخذ بعين الاعتبار إمكانية توفير بتّ الحدث على شبكة الإنترنت.

نصيحة!

لضمان المساواة في المعاملة، تُنصح الجهة الشارية الطلب من قبل جهة مستقلة إجراء جميع المقابلات الهاتفية، مع ملخص للردود دون الكشف عن الهوية.

ما هي العناصر التي تدخل في احتساب القيمة التقديرية؟

| الكلفة غير المباشرة | الكلفة المباشرة |
|---|--|
| ■ النفقات العامة (الكهرباء والإتصالات على سبيل المثال)؛ | ■ كلفة المواد؛ |
| ■ ضمان العرض، ضمان حسن الأداء والصيانة؛ | ■ كلفة اليد العاملة؛ |
| ■ كلفة التأمينات المطلوبة للمشروع؛ | ■ كلفة المعدات، النقل، تكنولوجيا المعلومات، إلخ. |
| ■ الضرائب والرسوم بما فيها الضريبة على القيمة المضافة. | |

العناصر الأخرى التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد الكلفة التقديرية؟

- مستوى المنافسة المتوقع؛
- إمكانية تعديل قيمة العقد في الحالات التي يجيزها القانون 244؛
- الفترة الزمنية المحددة لتنفيذ العقد؛
- مهل دفع قيمة العقد للملتزم؛
- موقع (مواقع) تنفيذ الأشغال والمخاطر المتعلقة بالتنفيذ؛
- الأرباح المعقولة.

إِ ماذا يحصل إن لم تقدّر القيمة التقديرية بشكل جيّد؟

- يجب تحديد القيمة التقديرية للشراء بالقدر المطلوب من الدقة، إذ:
- تؤدي الكلفة التقديرية المنخفضة بصورة غير مبرّرة إلى:
 - فشل تنفيذ المشروع بسبب عدم توقّر الإعتمادات اللازمة، مما يعني إهدار الوقت والجهد؛
 - اهتزاز الثقة بالجهة الشارية، وعدم تحقيق المصلحة العامة؛
 - ارتفاع مخاطر الفساد عبر استخدام طرق أقلّ تنافسية للتزيم.
 - تؤدي الكلفة التقديرية المرتفعة ارتفاعاً غير مبرّر إلى:
 - رصد اعتمادات إضافية وغير ضرورية لتنفيذ المشروع، مما يفوّت فرص شراء أخرى؛
 - سوء توزيع الموارد المالية المحدودة بدلاً من استخدامها في مشاريع أخرى أكثر فعالية؛
 - الهدر في المال العام.

إنتبه

إنّ قانون الشراء العام في لبنان يعاقب حالات التلاعب في تحديد القيمة التقديرية للشراء بأكثر أو أقل من القيمة الفعلية، كذلك حالات التواطؤ بين الجهة الشارية والعارضين (أو أحد العارضين) في عملية تحديد القيمة التقديرية.

المرحلة الثالثة: تبويب المتطلبات

3

ما هي المتطلبات؟

المتطلبات هي المعايير والشروط المحددة والمفضّلة التي يجب أن تلبّيها السلع أو الخدمات المشتراة أو الأعمال المنفّذة لتلبية الحاجات المحددة، وهي توقّر وصفاً تفصيلياً لما سيتمّ شراؤه، بما في ذلك المواصفات الفنية والوظيفية ومعايير الأداء ومعايير الجودة. تكون المتطلبات محدّدة وقابلة للقياس، مما يسمح بإجراء تقييم واضح أثناء عملية الشراء، فهي تحدّد الخصائص والميزات الدقيقة التي يجب أن تستوفيها عملية الشراء لتوجيه الموردّين في عروضهم.

ما الفرق بين الحاجات والمتطلبات؟

- تشير الحاجات إلى المشاكل أو الفرص التي تتطلب القيام بالشراء. وهي تمثّل الأهداف والنتائج الاستراتيجية التي تهدف عملية الشراء إلى تحقيقها.
- المتطلبات هي المعايير التفصيلية والمحدّدة التي يجب استيفاؤها لتلبية الحاجات المحدّدة. وهي تحدّد الخصائص والمواصفات والمعايير الدقيقة للسلع أو الخدمات أو الأعمال التي سيتمّ شراؤها.

حالة عمليّة

تعاني مدينة معيّنة من تقادم حافلات النقل العام لديها مما يسبّب أعطالاً متكررة، وعدم انتظام في خدمة النقل، وارتفاع كلفة صيانة الحافلات. قرّر المجلس البلدي أنّ هناك حاجة ماسّة لتحسين خدمات النقل العام ورفع كفاءته، وطلب من وحدة الشراء لديه تحديد المتطلبات لتلبية هذه الحاجة. قامت وحدة الشراء عندها بدراسة الحاجة والسوق لتحديد المتطلبات ومنها نوع الحافلات المطلوبة، فقارنت بين الحافلات الكهربائية والحافلات الهجينة وحافلات الديزل منخفضة الانبعاثات، كما حدّدت عدد الحافلات المطلوبة بناءً على حجم الأسطول الحالي وخطط التوسّع المستقبلية. في النهاية، تضمّنت المتطلبات شراء 50 حافلة كهربائية بميزات محدّدة مثل الحد الأدنى المطلوب من الشاحنة قطعه (مسافة 300 كيلومتر لكل شاحنة)، وتصميم الأرضية بشكل منخفض لتسهيل وصول ذوي الحاجات الخاصة إلى الحافلة، وأنظمة تتبّع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) في الوقت الفعلي، وانبعاثات منخفضة لثاني أكسيد الكربون تتناسب مع سياسة الشراء العام المستدام المطبّقة والتي تُلزم الجهات الشارية بالمساهمة في تخفيض انبعاثات الغازات السامة بنسبة 10 بالمائة خلال ثلاث سنوات، وغيرها.

ماذا نعني بتبويب المتطلبات؟

إن عملية تبويب المتطلبات هي تمرين تقوم به وحدة الشراء يقضي بدراسة كيفية تقسيم هذه المتطلبات وفقاً لحجمها ونوعها ومكوّناتها ومدى تعقيدها بهدف زيادة المنافسة.

أهميتها | لعملية تبويب المتطلبات الأثر الكبير على تحقيق القيمة الفضلى من إنفاق المال العام إذ تحدّد:

- فتح المنافسة أو الحدّ منها؛
- استقطاب أكبر عدد من المتنافسين؛
- إتاحة الفرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مخاطرها | بعض أنواع التبويب قد تؤدي إلى عدم الإفادة من الأسعار المنخفضة التي تنتج عن وفورات الحجم وذلك لصالح تحقيق أهداف أخرى كالاستدامة مثلاً.

الجدول رقم 1

أمثلة على تلك الأسئلة

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ هل يمكن دمج هذا الشراء بمشتريات أخرى لجذب عدد كبير من العارضين والحصول على وفورات الحجم Economy of scale؟■ هل يمكن تقسيم هذا الشراء إلى مجموعات لجذب عدد أكبر من العارضين، بمن فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ | أسئلة تساعد في فهم متطلبات الشراء |
| <ul style="list-style-type: none">■ ما هو نطاق العارضين/المقاولين المحتملين الذين قد يهتمون بهذا الشراء/العقد؟■ كيف يمكن جذب عدد أكبر من العارضين/المقاولين إلى تقديم عروض للفوز بهذا الشراء/العقد؟ | أسئلة تساعد في تحديد العارضين المحتملين وقدراتهم واستعدادهم للدخول في عملية الشراء |
| <ul style="list-style-type: none">■ هل هناك عدد كافٍ من الموردين المحتملين لتحقيق منافسة مقبولة؟■ ما هي طريقة الشراء المناسبة لتحقيق أكبر قدر من المنافسة؟■ هل هناك ضرورة لعملية تأهيل مسبق للعارضين وما هي المعايير التي يمكن اعتمادها؟ | أسئلة تساعد في فهم مستويات المنافسة |

أهميّة تبويب المتطلبات ومخاطره؟

الخطوة الأولى

| تقضي هذه الخطوة بفرز المتطلبات إلى نوعين:

- متطلبات بسيطة أو قليلة كمّاً ونوعاً؛
- متطلبات كبيرة أو معقّدة.

من بعدها يمكن تبويب المتطلبات والنظر في امكانية دمجها أو تجزئتها وتحديد طرق الشراء المناسبة لكلّ منها.

دون أن ننسى بعض الاعتبارات المهمّة، مثلًا:

- **اعتبارات السوق**، أي تحليل السوق لفهم قدرات الموردين والمنافسة (مثلًا، حدّد ما إذا كان من الأفضل أن يكون لديك مورّد واحد يوفّر جميع أنواع الحافلات أو أن يكون لديك عدّة موردين لأنواع مختلفة من الحافلات).
- **إدارة المخاطر**، أي تقييم المخاطر. يجب التفكير في تقسيم العقد إذا كانت المخاطر مرتفعة للغاية.

حالة عمليّة

تحتاج المدينة إلى شراء الحافلات المحدّدة (راجع الحالة أعلاه).

ما هي خياراتها لتبويب المتطلّبات؟

- **التجميع**، أي تجميع متطلبات جميع الحافلات في حزمة مشتريات واحدة لجذب العروض من الشركات المصنّعة الكبيرة، بهدف تحقيق وفورات الحجم.
- **التقسيم**، إذا كانت هناك حاجة إلى أنواع مختلفة من الحافلات (على سبيل المثال، بعضها كهربائي وبعضها هجين hybrid)، من الأفضل إنشاء قطع منفصلة ضمن حزمة المشتريات لضمان قدرة الموردين المتخصصين على تقديم عروض على الأنواع المحدّدة التي يمكنهم توفيرها.

الخطوة الثانية

تبويب المتطلّبات لتشجيع المنافسة

القاعدة الذهبية لجذب العارضين وتشجيع المنافسة هي وصف الشراء بطريقة عامة وغير موجّهة. ومع ذلك، من الممكن ألاّ يجتذب الشراء دائماً العديد من العارضين. في ما يلي بعض النصائح حول تبويب المتطلّبات التي سيتم الإعلان عنها بطريقة تجعلها "جذابة" لأكبر عدد ممكن من العارضين المحتملين، مع العلم أنه لا يوجد نهج واحد صحيح:

- في بعض الحالات، قد لا تجتذب العارضين المتطلّبات الصغيرة أو تلك التي تمتدّ جغرافياً إلى أماكن بعيدة. في هذه الحالة، أحد الحلول يكون في تضمين المتطلّبات في حزمة أكبر من الأعمال المماثلة أو في العمل مع السلطات المتعاقدة الأخرى لإنشاء متطلّبات أكثر جاذبية للسوق.
- وفي حالات أخرى، تكون المتطلّبات ضخمة وتعكس إنفاقاً كبيراً ومتطلّبات

وطنية. في حالات مماثلة عادة ما يوفّر هذا النوع من المتطلّبات واحد أو اثنين فقط من المشغلين الاقتصاديين الكبار. يكون الحلّ هنا بتقسيم المتطلّبات إلى حزم أصغر إما جغرافياً أو حسب طبيعتها، مما قد يؤدي إلى تعزيز المنافسة، علماً إنّه يحدّد من وفورات الحجم بسبب مشاكل إدارية.

- يعدّ إصدار إشعار المعلومات المسبقة (PIN) طريقة أخرى لزيادة «جاذبية» المتطلّبات لدى السوق، فهي تضمن حصول العارضين المحتملين على أكبر قدر ممكن من الوقت للاستعداد للمشاركة.

ملاحظة

تشجّع المادة 14 (أولاً) من قانون الشراء العام في لبنان رقم 2021/244 على تقسيم الشراء إلى مجموعات لتشجيع مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

- خيار آخر لزيادة "جاذبية" المتطلبات لدى سوق العرض يتمثل في عقد أيام "لقاء المشتري" أو "لقاء الجهة الشارية" (meet the buyer)، حيث يتواجد عدد من مسؤولي الشراء في القطاع العام للقاء أشخاص من العارضين المحتملين.

حالات عمليّة عن تبويب متطلّبات بسيطة أو كبيرة الحجم

إمثلة 1

تبين لمهني، مسؤول الشراء في جهة شارية (أ)، أن هناك عدد من أعمال الصيانة البسيطة المطلوبة في أكثر من مركز من المراكز التابعة للجهة الشارية. قرّرت عندها القيام بدراسة سريعة لطبيعة الأعمال بهدف وضعها ضمن حزمة واحدة تمكّنها من الحصول على قيمة أفضل من إنفاق المال العام عبر الحصول على وفورات الحجم.

إمثلة 2

جهاد مسؤول الشراء في جهة شارية (ب) حدّد حاجاته السنوية من أوراق الطباعة A4، وتبين له أنّ الكميّة المطلوبة قليلة جدّاً. قام جهاد بالتواصل مع كريم، نظيره في جهة شارية أخرى واتفقا على تجميع الحاجات والنظر في امكانية طرح عملية شراء مشترك.

إمثلة 3

سليم مسؤول الشراء في جهة شارية (ج) لديها عدد كبير من المباني موزّعة على مواقع جغرافية عدّة في كلّ المحافظات. يحاول أن يؤمّن خدمة التنظيفات لها مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الاستدامة. قرّر تبويب الحاجات وتقسيمها إلى مجموعات بحسب تقسيم جغرافي يسمح لأكثر عدد من العارضين المحتملين التقدّم للمنافسة. بهذه الطريقة يتمّ تحضير ملفات التلزيّم (دفاتر الشروط) بشكل يفتح فرص المنافسة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الجغرافية المختلفة، وبشكل يوضح متطلبات الاستدامة.

الشراء المشترك هو الشراء الذي تقوم به وحدة شراء مركزية على مستوى البلد لصالح كافة الجهات الشارية، أو جهة شارية معيّنة لصالح جهات شارية أخرى. لقد نصّ قانون الشراء العام 2021/244 في الفقرة الثانية من المادة الثالثة على أنه "يجوز أن تقوم جهة شارية معيّنة بعمليات شراء لتلبية حاجات مشتركة بينها وبين جهات شارية أخرى، كما يجوز أن تقوم جهة شارية معيّنة بعمليات شراء لحساب جهات شارية أخرى".

ملاحظة

من إيجابيات أسلوب "لقاء الجهة الشارية":

- يعدّ فرصة للموردين لتقديم أنفسهم إلى الجهات الشارية للتعرف على المشاريع والعقود وفرص الشراء؛
- يساعد هذا الأسلوب الموردين على فهم حاجات ومتطلبات الجهة الشارية، كما يساعد من جهة أخرى في تعريف الجهة الشارية باللوازم والخدمات والأشغال المبتكرة؛
- يعطي الموردين نظرة وافية حول كيفية تقديم وتقييم العروض.

أما بالنسبة للجهات الشارية، فيمكنها هذا الأسلوب من تبويب قاعدة الموردين أو العارضين المحتملين لديها وبالتالي توسيع المنافسة.

المرحلة الرابعة:
وضع خطة الشراء

4

بعد تحديد الحاجات وتبويبها وتقدير قيمتها، تأتي مرحلة إعداد خطة الشراء السنوية ونشرها.

ما هي؟

- خطة الشراء وثيقة رسمية ملزمة تبيّن اللوازم والخدمات والأشغال المتوقع شراؤها وتنفيذها خلال السنة المقبلة؛
- تعدّ خطة الشراء وفقاً لنموذج ملزم تصدره هيئة الشراء العام؛ (راجع الملحق رقم 1)
- هي جزء لا يتجزأ من عملية إعداد مشروع موازنة الجهة الشارعية وتوقعاتها لحاجاتها من النفقات.

خطة أو خطتان؟

على الجهة الشارعية إدراج جميع مشاريع الشراء التي خُطّطت لها ضمن خطتها السنوية أيّ كانت قيمتها التقديرية، وهي مُلزمة بأن ترسل إلى هيئة الشراء العام خطتها السنوية التي تحتوي مشاريع الشراء التي تتعدّى قيمتها التقديرية 10 مليارات ليرة لبنانية.*

* بموجب المرسوم الصادر عن مجلس الوزراء رقم 14063 تاريخ 2024/10/3. تُعدّل السقوف المالية الواردة في قانون الشراء العام بموجب مرسوم يصدر عن مجلس الوزراء بناءً على توصية من هيئة الشراء العام.

متى تعدّ الخطة؟

تبدأ الجهة الشارعية بإعداد خطة الشراء في مرحلة زمنية تسبق أو تتزامن مع المهل القانونية لإعداد مشروع موازنتها لا سيما جدول النفقات.

الرسم البياني رقم 4

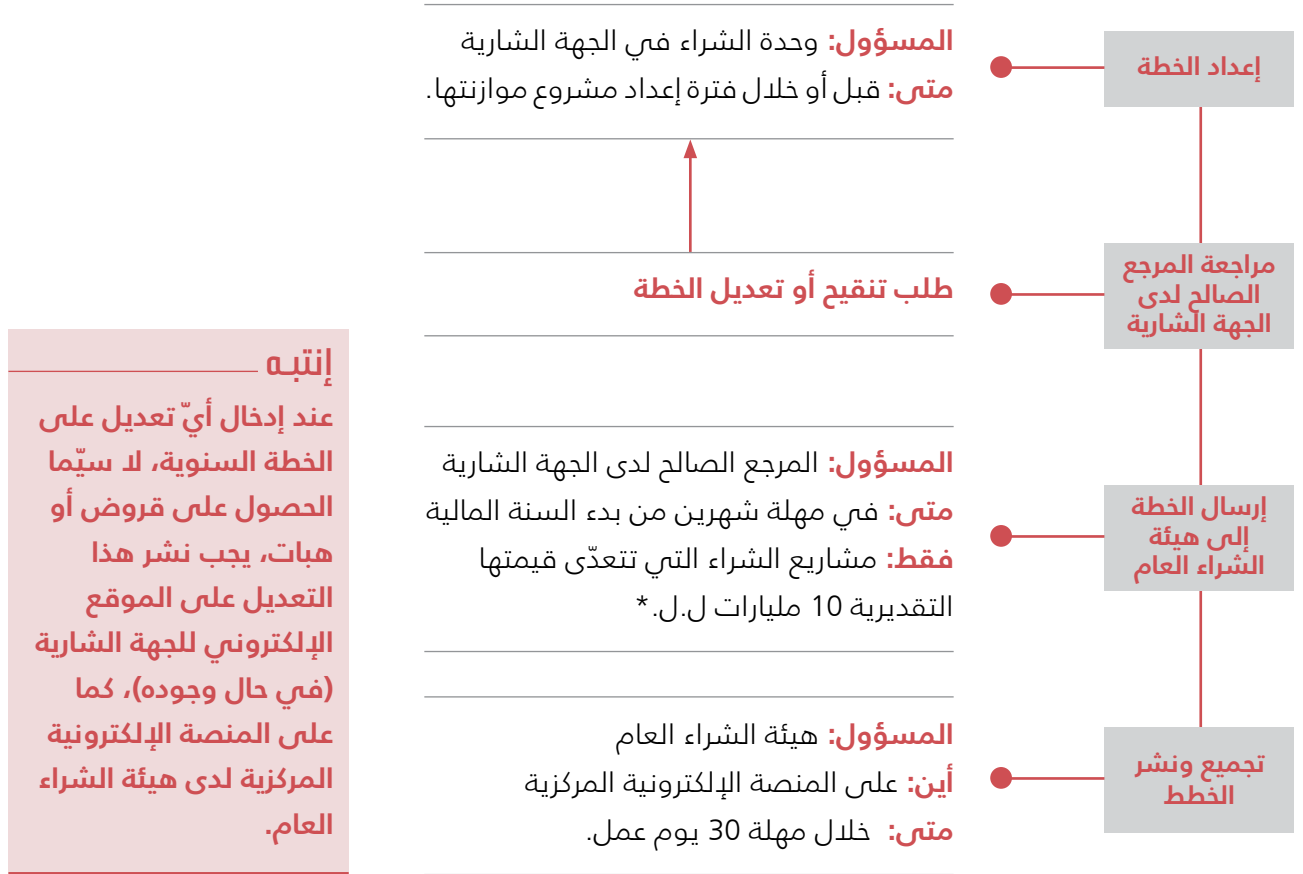
مواعيد إعداد الخطة بالتزامن مع إعداد الموازنة بالنسبة للإدارات العامة



ما هي حدود الخطة؟

تأخذ خطة الشراء بعين الاعتبار التوجّهات المالية العامة المحدّدة في تعميم وزير المالية لجهة أسقف الإنفاق المتاحة وفقاً للأوضاع المالية والاقتصادية للبلاد كما وإمكانية تمويل الحاجات من مصادر أخرى.

ما هي مراحلها؟



* بموجب المرسوم الصادر عن مجلس الوزراء رقم 14063 تاريخ 2024/10/3. تُعدّل السقوف المالية الواردة في قانون الشراء العام بموجب مرسوم يصدر عن مجلس الوزراء بناءً على توصية من هيئة الشراء العام.

المرجع الصالح هو المسؤول عن الموافقة على الخطة بحسب الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري في الجهة الشارية.

كيف يؤثر الشراء
العام المستدام
على التخطيط؟

5

ما هو الشراء العام المستدام؟

هي العملية التي يتم من خلالها شراء اللوازم والأشغال والخدمات مع مراعاة أهداف التنمية المستدامة في الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

كيف يؤثر الشراء العام المستدام على تخطيط الشراء؟

في حال اعتماد الشراء العام المستدام، يجب التنبّه إلى إدماج الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية في متطلبات الشراء ابتداءً من مرحلة التخطيط.

معايير الإستدامة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند التخطيط

| معايير الإستدامة الاقتصادية | معايير الإستدامة البيئية | معايير الإستدامة الاجتماعية |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ كلفة المنتجات والخدمات خلال دورة حياة المنتج مثل كلفة الشراء والصيانة.■ الحدّ من استهلاك الطاقة.■ كلفة إدارة نهاية حياة المنتج أو التخلص من المنتج.■ كلفة التخلص من النفايات الصلبة.■ كلفة معالجة المياه الآسنة.■ كلفة التخلص من الحفريات. غيرها. | <ul style="list-style-type: none">■ الإنبعاثات في الهواء، تلوث التربة والمياه.■ طرق التخلص من النفايات الصناعية.■ التنوّع البيولوجي.■ استخدام الموارد الطبيعية والسّح في المياه على كامل دورة حياة المنتج. غيرها. | <ul style="list-style-type: none">■ العدالة الاجتماعية والمساواة (عدد الإناث والذكور، أجرة متساوية بين الإناث والذكور).■ السلامة والأمن (هل الشركة تؤمّن على حياة العمال لديها من المخاطر؟ هل تراعي الأعمال في ظروف مناخية معيّنة؟).■ حقوق الإنسان (عمالة الأطفال).■ ظروف العمل (ساعات العمل طويلة، أjour متدنية، موقع العمل صحي أو قد يسبب نوع من الأمراض للموظفين). غيرها. |

حالة عملية عن الشراء العام المستدام

إشراء الورق المعاد تدويره

الجدول رقم 2

الشراء العام المستدام في شراء الورق المعاد تدويره يمكن أن يتضمّن الخطوات التالية في مرحلة التخطيط

| المرحلة | التفسير |
|--|---|
| 1. تقييم الإحتياجات المستقبلية | في هذه الخطوة، يجب تقييم احتياجات الجهة الشاربية من الورق. ■ ما مقدار الورق الذي تستخدمه الجهة الشاربية على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري؟ ■ ما نوع الورق الذي تحتاجه؟ بمجرد أن يكون لدى الجهة الشاربية فهم واضح لاحتياجاتها من الورق، يمكنها تحديد كمية الورق المعاد تدويره التي ستحتاج إلى شرائها. |
| 2. إشراك الجهات المعنية والتوافق داخل الجهة الشاربية | في هذه الخطوة، يتم التواصل مع الجهات المعنية المتأثرين بقرار شراء الورق المعاد تدويره. يمكن أن تشمل هذه الجهات الموظفين الذين يستخدمون الورق وموظفي الإستدامة والموردين الذين يقومون بتوريد الورق المعاد تدويره. ينتج عن هذه الخطوة فهم أفضل لاحتياجات الجهات المعنية من خلال انخراطهم في التخطيط، مما سيساعد على اتخاذ قرار مبني على المعلومات. |
| 3. تحليل السوق | في هذه الخطوة، يتم تحليل السوق للورق المعاد تدويره، بما في ذلك تحديد موردي الورق المعاد تدويره، ومقارنة الأسعار، وتقييم جودة الورق، مع الأخذ بعين الإعتبار الأثر البيئي الذي قد يخلفه للموردين. هل يستخدمون عمليات التصنيع المستدامة؟ هل هم ملتزمون بتقليل بصمتهم الكربونية؟ من خلال إجراء تحليل شامل للسوق، ستتمكن الجهة الشاربية من اتخاذ قرار مبني على المعلومات بشأن المورد الذي يتم اختياره. |
| 4. تحديد القيمة التقديرية للشراء | في هذه الخطوة، يتم تحديد قيمة لشراء الورق المعاد تدويره. على الجهة الشاربية أن تحدّد كمية الورق التي ستحتاج إليها بالإضافة إلى تكلفة الورق وأي تكاليف إضافية، مثل الشحن. من خلال تحديد القيمة التقديرية للشراء، ستتمكن الجهة الشاربية من التأكد من أن لديها الأموال المتاحة لشراء الورق المعاد تدويره الذي تحتاجه. |

الشراء العام المستدام في شراء الورق المعاد تدويره يمكن أن يتضمّن الخطوات التالية في دورة الشراء

| | |
|--|--------------------------------|
| تقوم الجهة الشارية بتقييم احتياجاتها من استخدام الورق، وتحديد أنواع وكميات المنتجات الورقية المطلوبة. | 1. تقييم الإحتياجات |
| تأخذ الجهة الشارية في الإعتبار التأثير البيئي لاستخدامها للورق، وتحدّد الفوائد المحتملة لشراء الورق المعاد تدويره، مثل تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وتقليل إزالة الغابات (قطع الأشجار)، وتقليل استخدام المياه. | 2. الإعتبارات البيئية |
| تحدّد الجهة الشارية المواصفات والمتطلبات للمنتجات الورقية المعاد تدويرها، مثل النسبة المئوية للمحتوى المعاد تدويره، والشهادات المطلوبة، وأي معايير أداء. | 3. المواصفات والمتطلبات |
| تقوم الجهة الشارية بتقييم العارضين بناءً على قدرتهم على تلبية المتطلبات المحددة، بالإضافة إلى أداء الإستدامة، مثل استخدامهم للطاقة المتجددة ومبادراتهم للحد من النفايات. | 4. تقييم العارضين |

ملاحق

6

ملحق رقم 1: نموذج خطة الشراء السنوية وشرحها

شرح النموذج المعتمد من قبل هيئة الشراء العام لخطة الشراء السنوية

| القسم | المضمون | الشرح |
|---------------|---|---|
| الجهة الشارية | إسم الجهة الشارية | إسم الإدارة، الوزارة، المؤسسة العامة، البلدية، ... |
| | رمز الجهة الشارية المعتمد حالياً في المراسلات الإدارية (إن وجد) | أي رمز معيّن تعتمده الإدارة في مراسلاتها الإدارية (إن وجد). |
| | إسم الشخص المسؤول (للمراجعة) | على الجهة الشارية تحديد موظف مسؤول لكل عملية شراء يمكن للعارضين التواصل معه بغية الإستفسار عن أي موضوع متعلق بعملية الشراء. |
| | رقم الهاتف | رقم هاتف مكتب الموظف المسؤول عن عملية الشراء. |
| | البريد الإلكتروني | البريد الإلكتروني العائد للموظف المسؤول عن عملية الشراء، وهو بريد العمل وليس البريد الشخصي. |
| موضوع الشراء | رمز أو رقم مرجع موضوع الشراء لدى الجهة الشارية (إن وجد) | هو رقم مرجعي ملزم تحدده الجهة الشارية لكل عملية شراء ويكون بمثابة رقم تسجيل متسلسل مدوّن في سجلّ خاص تعتمده الجهة الشارية في كافة مراحل عملية الشراء بدءاً من التخطيط حتى الإستلام. |
| | طبيعة الشراء (لوازم-أشغال-خدمات) | مثال عملية شراء ورق طباعة هي أول مشروع شراء يتمّ تسجيله يكون الرقم المرجعي: 1/لوازم/2024 صيانة المصاعد هي ثاني عملية فيكون الرقم المرجعي: 2/خدمات/2024 |
| | موضوع الشراء | طبيعة عملية الشراء، ما إذا كانت شراء لوازم أو خدمات، أو تنفيذ أشغال. تفصيل موضوع الشراء، مثال توريد أجهزة تصوير شعاعي لمستشفى حكومي، شراء قرطاسية لوزارة ... |

| القسم | المضمون | الشرح |
|----------------|--|--|
| موضوع الشراء | وصف واضح وموجز لمشروع الشراء (يتضمن الكميات، مكان تنفيذ العقد، الخ) | تفصيل لموضوع الشراء بحيث يتضمن نبذة عن المواصفات الفنية المطلوبة، والكميات، ومكان التسليم. مثال عندما تطلب وزارة التربية كراسي للطلاب، عليها ذكر المواصفات الموجزة المطلوبة، العدد، وأماكن التسليم التي يمكن أن تكون بمدارس مختلفة على الأراضي اللبنانية. |
| | هل تم إعداد دراسات تتعلق بموضوع الشراء؟ عدّها | في حال قامت الإدارة بإعداد دراسات مسبقة متعلّقة بالشراء، دراسة الإحتياجات وغيرها، والتي من خلالها قامت الإدارة بإتخاذ قرارها بحاجتها للشراء لسد الإحتياجات. |
| | هل تم اعتماد معايير الإستدامة؟ ما هي؟ | عند إتخاذ الجهة الشارية قراراً بشراء عام مستدام عليها إدراج هذه المعايير في خطتها للشراء، (راجع القسم رقم 6). أمثلة عن شراء عام مستدام |
| | هل تم وضع أنظمة تفضيلية تطال المنتجات والخدمات الفكرية الوطنية والخبرات الوطنية؟ | <ul style="list-style-type: none"> ■ طلب آلات تصوير موفّرة للطاقة (معايير بيئية)؛ ■ إحترام معايير السلامة العامة وعدم وجود عمالة الأطفال في أي مرحلة من مراحل التصنيع (معايير إجتماعية). <p>قد يستهدف الشراء المنتجات المصنّعة محلياً، ويضع نسبة تصل إلى 10% كأفضلية للمنتجات المصنّعة محلياً.</p> |
| إجراءات التلزم | معيار التقييم (السعر الأدنى، العرض الأفضل أو السعر الأعلى " في حال المزايدة العلنية ") | <p>التلزم على أساس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ السعر الأدنى؛ ■ أو العرض الأفضل، بحيث يتم تحديد معايير أخرى غير السعر في التقييم، كالمعايير الفنية، الإدارية، والمالية لدى العارض؛ ■ السعر الأعلى في حال المزايدة. |
| | طريقة الشراء (مناقصة عمومية، مناقصة على مرحلتين، طلب الاقتراحات للخدمات الاستشارية، اتفاق رضائي) | طريقة الشراء (مناقصة عمومية، مناقصة على مرحلتين، طلب الاقتراحات للخدمات الاستشارية، اتفاق رضائي). |

| القسم | المضمون | الشرح |
|--------------------------------|--|--|
| إجراءات التلزم | تبرير استخدام طريقة الشراء (لغير المناقصة العمومية) | مستند تضعه الإدارة تبيّن فيه سبب أو أسباب استخدام طريقة شراء أخرى غير المناقصة العمومية. |
| | هل سيجري الشراء بصفته إجراء اتفاق إيطاري؟ | في حال كانت الجهة الشارية تنوي القيام بإجراءات الشراء للوصول إلى اتفاق إيطاري، يتمّ ذكر ذلك في هذه الخانة. |
| | هل تم تحديد المورّدين أو المقاولين (في حال الإنبطاق -if applicable- بحسب طريقة الشراء) | يمكن للجهة الشارية إعداد قائمة بالمورّدين المحتملين وذلك بعد دراسة السوق التي أجرتها قبل إصدار خطتها. |
| | هل هناك تأهيل مسبق؟ (في حال الإنبطاق -if applicable- بحسب طريقة الشراء) | في حال كان موضوع الشراء يستلزم تأهيل مسبق للعارضين، يرجى ذكر ذلك الإجراء هنا. |
| | عدد المجموعات في حال سيجري التلزم على أساس مجموعات | إذا كان موضوع الشراء يتطلب تقديم لوازم مختلفة، أو أشغال وخدمات مختلفة، أو مترابطة يمكن للجهة الشارية أن تقسم عملية الشراء إلى مجموعات للحفاظ على سلاسل التوريد، أو التقسيم الجغرافي، أو بغية تحقيق سياسة عامة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذه الحالة يُرجى ذكر أن التلزم سيتمّ على مجموعات بالإضافة إلى ذكر عدد المجموعات في هذه الخانة. |
| القيمة التقديرية لمشروع الشراء | القيمة التقديرية أو سعر الإفتتاح في حال المزايدة العلنية (عند إمكانية إعلانه) | القيمة التقديرية لمشروع الشراء التي وضعتها وحدة الشراء بعد دراسة السوق. |
| | قيمة ضمان العرض العملة | قيمة ضمان العرض. هي العملة التي ينصّ عليها ملف التلزم. ممكن أن تكون الليرة اللبنانية أو غيرها، بحسب ما تنص عليه المادة الخامسة من قانون الشراء العام ("يحدّد دفتر الشروط عملة العقد وكيفية المحاسبة في العقود بالعملة الأجنبية)، مع الإشارة إلى أن آلية احتساب قيمة العملة يحكمها قانون المحاسبة العمومية. |
| مصدر التمويل | مصدر التمويل | مصدر تمويل المشروع، إن كان من الموازنة العامة أو عن طريق قرض أو هبة. |

| القسم | المضمون | الشرح |
|--------------------------------------|--|--|
| مصدر التمويل | وصف مصدر التمويل مع المرجع (في حال كان التمويل من خارج أموال الموازنة أو الخزينة) | وصف لمصدر التمويل: الجهة الممولة، المستند، طرق التسديد... |
| | رابط إلكتروني يوصف مصدر التمويل (في حال كان التمويل من خارج أموال الموازنة أو الخزينة) | في حال وجود رابط إلكتروني لمصدر التمويل يجب ذكره هنا. |
| | التنسب في الموازنة العامة أو المرجع | يتم ذكر التنسب أو التناسيب في حال كان التمويل من الموازنة العامة، والتنسب الذي تمّ قيد القرض أو الهبة به. |
| المهل الزمنية المتوقعة (الشهر/السنة) | تاريخ وضع ملفات التلزم أو ملفات التأهيل المسبق | التاريخ المتوقع الذي تضع فيه الجهة الشارية ملفات التلزم أو التأهيل المسبق على موقعها وأي موقع تحدده. |
| | تاريخ الإعلان عن الشراء | التاريخ المتوقع الذي سوف يتم فيه الإعلان عن عملية الشراء وفقاً لطرق الإعلان المذكورة في القانون. |
| | تاريخ إعداد قائمة العارضين المؤهلين (في حال التأهيل المسبق) | في حال اعتماد التأهيل المسبق للعارضين بحسب أحكام المادة 19 من قانون الشراء العام، يتم إعداد قائمة بالعارضين المؤهلين بعد دراسة طلبات التأهل المقدمة من قبل العارضين. |
| | الموعد النهائي لتقديم العروض | يرجى تحديد التاريخ المتوقع لإعداد قائمة العارضين المؤهلين والذي يأتي مباشرة بعد عملية تقييم تأهيل العارضين. |
| | الموعد النهائي للشكوى أو المراجعة أو الاعتراض أو الإستيضاح على إجراءات التلزم | الموعد المتوقع الذي يجب على العارضين تقديم عروضهم فيه. |
| | موعد جلسة فتح العروض الإدارية والفنية | الموعد الذي يبقى مقبولاً لتقديم العارضين شكوى أو مراجعة أو اعتراض أو إستيضاح على إجراءات التلزم. |
| | موعد جلسة فتح العروض المالية | التاريخ المتوقع لجلسة فتح العروض الإدارية والفنية، والتي تجري فور انتهاء مهلة تقديم العروض. |
| | الموعد النهائي للشكوى أو المراجعة أو الاعتراض أو الإستيضاح عن نتيجة التلزم | التاريخ المتوقع لجلسة فتح وتقييم العروض المالية، وذلك بعد الإنتهاء من تقييم العروض الفنية. |
| | | الموعد الذي يبقى مقبولاً لتقديم العارضين لشكوى أو مراجعة أو اعتراض أو إستيضاح على نتيجة التلزم. |
| | | |

| القسم | المضمون | الشرح |
|--------------------------------------|--|--|
| المهل الزمنية المتوقعة (الشهر/السنة) | تاريخ إبلاغ الملتزم المؤقت بتوقيع العقد/العقود | التاريخ المتوقع لإبلاغ الملتزم المؤقت بتوقيع العقد (أو العقود) بعد إعلان نتيجة التلزم. |
| | تاريخ توقيع العقد/العقود | التاريخ المتوقع الذي يتم فيه توقيع العقد (أو العقود). التاريخ المتوقع لبدء تنفيذ مشروع الشراء. |
| | تاريخ بدء تنفيذ العقد/العقود | التاريخ المتوقع لتسليم اللوازم، أو الخدمات، أو الأشغال وفق ما نصت عليه شروط العقد (أو العقود). |
| | تاريخ التسليم | التاريخ النهائي المتوقع لتسليم كافة الأعمال (لوازم، أشغال، خدمات). |
| تاريخ الإستلام النهائي | | |
| أساسي / معدل | أساسي أو معدل | <ul style="list-style-type: none"> ■ أساسي: أي في حال كان مشروع الشراء مدرجاً ضمن الخطة الأساسية للشراء وقت إعداد الموازنة العامة للجهة الشارية. ■ معدّل: أي في حال طرأ أي تعديل على مشروع الشراء المدرج أساساً في الخطة أو في حال كان الشراء مضافاً إلى الخطة الأساسية. |

ملحق رقم 2: أدوات مساندة يمكن استخدامها في دراسة السوق

نموذج طلب الحصول على معلومات من مورّد محتمل

- تفاصيل عن الشركة (الإسم / العنوان / رقم الهاتف / البريد الإلكتروني)؛
- المجال أو الخبرة؛
- معلومات عن السلعة أو الخدمة أو الفكرة؛
- كيف وإلى أي مدى يمكن أن تساهم هذه السلعة أو الخدمة أو الفكرة في تحقيق الإحتياجات غير الملباة والمتطلبات التشغيلية للجهة الشارية؛
- تفاصيل التشغيل والمزايا المالية والمساهمات؛
- تفاصيل الابتكار والفوائد والمساهمات البيئية والإجتماعية.

راجع النموذج في الصفحة 42.

نموذج تقرير حول دراسة السوق

1. متى أجريت دراسة السوق؟
 2. هل تم الإطلاع على معلومات من عمليات شراء مماثلة سابقة وهل تم تقييمها؟
 - نعم، يرجى توضيح عمليات الشراء
 - لا، يرجى التوضيح
 3. هل تم جمع المعلومات باستخدام:
 - البحوث المكتبية Desk review
 - إلتماس (Solicitation) معلومات من المشاركين من القطاع الخاص
 4. في حال تمّ إجراء بحث مكتبي، ما هي المصادر التي تمّ أخذ المعلومات منها؟
 5. في حال إلتماس المعلومات المباشر من المشاركين من القطاع الخاص:
 - كيف تم تحديد المشاركين؟
 - كم عدد الذين تم الإلتصال بهم؟
 - كم عدد الذين تجاوبوا؟
 - عناصر استبيان المعلومات
- | نتائج الاستطلاع**
6. تحليل السوق (عدد المورّدين):
 7. تحليل المورّدين (القدرة الفنية):
 8. تحليل المورّدين (العرض المالي/ الأسعار):
 9. بالإضافة إلى معيار القيمة مقابل المال، هل تم الأخذ بأي معايير معيّنة أخرى كجزء من دراسة السوق؟
 - معايير بيئية
 - معايير اجتماعية
 - معايير ابتكار
- غيره

ملحق رقم 3: المراجع

مراجع مفيدة للإطلاع على نماذج للتخطيط السنوي في بعض البلدان

| من منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا:

■ الأردن - Jordan

<https://joneps.gov.jo/ep/prpn/selectListPrcureAnnuPlanAL.do#>

■ فلسطين - Palestine

<https://www.shiraa.gov.ps/en-US/ProcurementPlans>

| من منطقة افريقيا:

■ توجو - Togo

<https://arcop.tg/modeles/>

■ إثيوبيا - Ethiopia

<https://production.egp.gov.et/egp/publication/pub>

للإطلاع على مزيد من المراجع حول المواضيع المتعلقة بالشراء العام يمكنكم زيارة المكتبة المالية - معهد باسل فليحان المالي والاقتصادي أو الإطلاع على صفحة المكتبة المالية على الموقع الإلكتروني للمعهد www.institutdesfinances.gov.lb



512، كورنيش النهر
ص.ب.: 16-5870 بيروت، لبنان
تلفون: +961 1 425 146/9
فاكس: +961 1 426 860
بريد إلكتروني: institute@iof.gov.lb
institutdesfinances.gov.lb



IOFLebanon



IOFLebanon



IOFLebanon



InstituteOfFinance



Institut des Finances Basil Fuleihan