



# دليل الإجراءات المالية و المشتريات لمشروع ميناريت

Prepared by: Ahmed Abu Ghoush



## السياسات و الإجراءات للمشتريات و دفعات الشركاء

### المقدمة :-

يهدف هذا الدليل إلى توثيق السياسات و الإجراءات و القواعد المالية المتعلقة بدفعات الشركاء والمشتريات و المعمول بها لدى جميع الشركاء خلال فترة عمر المشروع، وذلك لضمان دقة و اكتمال جميع المعاملات المالية و توحيد سياسات و إجراءات و طرق الشراء بين الشركاء و بين الأطراف الأخرى، لقد أعد هذا الدليل ليشمل الأسس و القواعد و الإجراءات الواجب اتباعها بين الشركاء في التعاملات المالية.

### ➤ المصطلحات الرئيسية:

المصطلح	التعريف
المشروع	يقصد المبادرة الإقليمية حول الترابط بين المياه و الطاقة و الغذاء (ميناريت) المموله من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (سيدا)
شركاء المشروع	كل من : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجمعية العلمية الملكية / المركز الوطني لبحوث الطاقة</li> <li>• الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة</li> <li>• رواد المستقبل لتمكين افراد المجتمعات / آفاق لبناء بيئة خضراء</li> </ul>
الرقابة الداخلية	هي عملية تتأثر بمجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية وغيرهم من الأفراد، يتم تصميمها لتقديم تأكيد معقول حول تحقق الشريك لأهداف المشروع المتعلقة بالعمليات التشغيلية وإعداد التقارير والامتثال.
لجنة المشتريات:	هي لجنة تابعة للمؤسسة أو المنشأة، يعينها رئيس مجلس الإدارة أو رئيس المجلس أو المدير التنفيذي، واللجنة مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة بالمشتريات ضمن سقف مشتريات محدد مسبقاً. ولمجلس الإدارة أو لرئيس المجلس أو المدير التنفيذي أن يبدوا آرائهم في تشكيل اللجنة وتحديد اختصاصاتها بالتفصيل. في بعض المؤسسات أو المنشآت الأصغر حجم يمكن ألا توجد مثل هذه اللجنة وفي نثل هذه الحالة يمكن تشكيل لجنة لكل عملية شراء على حدة.
لجنة العطاءات و المناقصات:	هي لجنة تابعة للمؤسسة أو المنشأة، يعينها مجلس الإدارة أو رئيس المجلس أو المدير التنفيذي واللجنة مسؤولة عن جميع الأمور التي تتطلب البت في العطاء والمناقصات ضمن سقف مشتريات أعلى من الممنوح للجنة المشتريات. في بعض المؤسسات أو المنشآت الأصغر حجم يمكن ألا توجد مثل هذه اللجنة وفي مثل هذه الحالة يمكن تشكيل لجنة لكل عملية شراء على حدة.
فصل المهام:	هو احد إجراءات الرقابة الداخلية المصممة لمنع الخطأ أو الاحتيال عن طريق التأكد من أن شخصين على الأقل مسؤولين عن الأجزاء المنفصلة من اي مهمة. وبالتالي ذلك يعني أن لا يجمع موظف واحد بين اثنين أو اكثر من المهام التالية: <b>* التفويض * التسجيل * الحيازة * التسويات</b>
طلب الشراء:	هو نموذج يتم إعداده من القسم معين لدى الشريك يحتوي على تفاصيل المواد أو الخدمات التي يستلزم شراؤها لضمان تحقيق المشروع لأهدافه ويتم فيه تحديد الكمية أو المواصفات الفنية .
أمر الشراء	وهو خطاب موجه من دائرة المشتريات لدى الشريك للمورد لشراء مواد و الخدمات وفيه تفاصيل ( الكميات والأسعار واسم البائع وعنوانه) وبمجرد اعتماد امر الشراء وتسليمه للمورد ينتج عنه التزام تعاقدى بين الطرفين.

هو الوثيقة التي تحدد السياسات والإجراءات ومخططات العمليات الواردة فيه.	<b>الدليل:</b>
تعني أن تكون المعلومات قابلة للتحقق وحيادية (غير متحيزة) و أن تعرض المعلومات بصدق.	<b>موثوقية المعلومات:</b>
<p>يمكن تصنيف مستندات الثبوتية الى نوعين:</p> <p>1- <b>مستندات مباشرة:</b> وهي المستندات التي يتم إعدادها من قبل المنشأة مباشرة، وتعتبر المصدر الرئيسي للتسجيل في الدفاتر المحاسبية، وهي كمايلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>سند قبض:</b> وهو مستند تقوم المنشأة بإعداده عندما تحصل على مبلغ نقدي من جهة اخرى سواء كان المبلغ نقداً أو بشيك مسحوب على البنك، ويحصل الدافع على نسخة منه وتبقى النسخ الأخرى في المنشأة لتسجيل العملية المالية في الدفاتر المحاسبية.</li> <li>• <b>سند صرف:</b> وهو مستند تقوم المنشأة بإعداده عندما تقوم المنشأة بدفع المبالغ النقدية أو عند تسديد حسابها سواء كان التسديد نقداً أو بشيك مسحوب على البنك، ويحصل المستلم للمبلغ على نسخة منه بعد أن يقوم بتوقيع استلامه على المستند، والنسخ الأخرى تبقى في المنشأة لتسجيل العملية المالية.</li> <li>• <b>سند قيد:</b> وهو مستند تقوم المنشأة بإعداده عند حدوث عملية مالية لا تتضمن مدفوعات أو مقبوضات، ليتم تسجيل العملية المالية بعد ذلك في الدفاتر المحاسبية، مثال ذلك قيد إثبات الرواتب أو قيد تخفيض مصاريف مدفوعه مقدما أو تسجيل مصاريف مستحقة.</li> </ul> <p>2- <b>مستندات غير مباشرة:</b> وهي المستندات التي يتم إرفاقها أو تعزيزها مع المستندات المباشرة كوسيلة إثبات للعملية المالية، بهدف ضمان و التأكيد على مايلي:</p> <p>أ- امتثال العملية المالية لسياسات و إجراءات الشريك/المشروع .</p> <p>ب- أن الإدارة المالية كانت شفافة و كامله ( منذ البداية حتى النهاية).</p> <p>ت- أنه تم التسليم مقابل الخدمة أو المشتريات وتم استلام كامل الخدمة أو المشتريات و كان المقابل المدفوع مطابقاً للعقد.</p> <p>ث- تسهيل عملية المراجعة و التأكد من صحة احتساب المبالغ الوارد في المستندات المباشرة ( قبض أو صرف أو قيد) .</p> <p>أن هذه المستندات الغير مباشرة تثبت حدوث هذه العمليات المالية وبالتالي لا يجوز تسجيل أية عملية محاسبية بدون هذه المستندات. يمكن أن تكون هذه المستندات مثلاً: (فاتورة أو كشف حساب أو كشوفات الدوام أو عقود أو مطالبات مالية أو كشوفات بنكية أو جداول اكسل أو صور شيكات...الخ).</p>	<b>مستندات الثبوتية:</b>

### ➤ أهمية هذا الدليل:-

تأتي أهمية هذا الدليل في توفير إجراءات و سياسات و آلية عمل موحدة عند جميع شركاء المشروع لتسهيل عملية إعداد التقارير المالية و توفير معلومات مالية ملائمة و موثوقة و دقيقة و تسهيل و تنسيق عمليات المراجعة المالية على المشروع بالإضافة الي توفير مرجع موحد لاساليب و طرق الشراء عند جمع الشركاء. وهذا الدليل ينظم العلاقة و المعاملات المالية بين هذه الدوائر المالية و ينظم طرق الشراء عند جميع الشركاء، كما تكمن أهمية هذا الدليل في الجزئين الأول (المتعلق بطرق و اساليب الشراء) و الثاني (المتعلق بتنظيم دفعات الشركاء ) في تحديد وتوحيد السندات و النماذج الواجب توفرها و استخدامها خلال العمليات والمعاملات المالية لدى جميع الشركاء.

### ➤ الفئة المستهدفة من الدليل (مستخدموا الدليل):-

يستهدف هذا الدليل جميع الموظفين في الدوائر المالية بالإضافة الى موظفين دوائر المشتريات لدى الشركاء في مشروع ميناريت، بالإضافة إلى مستخدمي التقارير المالية للمشروع وقارئها حسب الحاجة. فهذا الدليل يشكل مرجعية لممارسات الشؤون المالية الخاصة بعمل المشروع اليومي.

## ➤ كيفية استخدام الدليل:

- 1- يستخدم هذا الدليل كمرجعية للعمل لدى كل شريك، بحيث يتم الرجوع إلى الجزء ذي العلاقة من هذا الدليل للاسترشاد به.
- 2- هذا الدليل هو دليل موحد، بحيث يمكن تطبيقه بين جميع الشركاء في المشروع ، مع إجراء بعض التعديلات الخاصة لكل شريك، لئلا يتناسب مع خصوصيته وقدراته وحجمه و بحيث أن تتبع هذه التعديلات (إن وجدت) الغرض من الدليل و روحه و يجب الموافقة عليها مسبقاً و خطياً من قبل مدير المشروع.
- 3- اجراء المراجعة الدورية لهذا الدليل، وذلك بهدف تقييم مدى ملاءمته وقابليته للتطبيق، أو حاجته إلى التعديل وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ لدى الشركاء أو البيئة المحيطة بهم.
- 4- يشتمل الدليل على النماذج الخاصة بالمعاملات المالية إضافة إلى التقارير وبالتالي لا داعي للقيام بعمل تصاميم خاصة بالمستندات والتقارير.
- 5- يحتوي الدليل على مخططات انسيابية لتتبع إجراءات العمل المالي و المشتريات حيث تقتضي الحاجة بنوع من السهولة والوضوح.

## 4- الجزء الأول:-

يتناول هذا الجزء اساليب الشراء و طرق الشراء وسياسات وإجراءات الشراء لكل المواد و الخدمات التي يجب اتباعها لكل شريك في المشروع في جميع المراحل ( من طلب الشراء و لغاية التسديد).

### ❖ الغرض من سياسات وإجراءات شراء المواد و الخدمات الخاصة بالمشروع:-

إن الغرض من إعداد سياسة وإجراءات خاصة بشراء المواد والخدمات هو وضع سياسات و إجراءات وآلية عمل موحدة للمشتريات لضمان حصول جميع الشركاء في مشروع مينايريت على ما يلي:

- تحقيق الفعالية القصوى في تنفيذ عمليات الشراء في المشروع.
- تخطيط وتنظيم وتوفير احتياجات المشروع من كافة المشتريات والخدمات بالكميات المناسبة و الوقت المناسب و بالجودة المناسبة و من المصدر المناسب.
- ضبط المشتريات وإحكام الرقابة على عمليات الشراء، بما يضمن منع التلاعب وإزالة الهدر فيها.
- وضع أنظمة متكاملة لإدارة المشتريات في المشروع تضمن دقة وانسياب العمل وخفض التكاليف.
- التنسيق مع الإدارات المختلفة لتلبية ودعم توفير إحتياجات هذه الإدارات من المشتريات و الخدمات المختلفة لتحقيق أهداف المشروع.
- الحصول على أفضل قيمة مقابل المال ، مع الأخذ في الاعتبار الجودة والكمية والتوقيت والمصدر.

### ✓ الشروط و المبادئ العامة بخصوص شراء المواد والخدمات:

- 1- يجب تنفيذ إجراءات المشتريات والعطاءات بنزاهة وشفافية عالية لحماية المشروع وموظفيه من المطالبات بسوء الإدارة ، والحد من مخاطر الغش أو الفساد أو التبيد أو غير ذلك من المخالفات.
- 2- يجب ألا يكون هناك أية عمليات شراء (مواد أو خدمات) تخرق أنظمة و/أو تعليمات و/أو قوانين حكومية و/أو أية جهات تنظيمية و/أو رقابية.
- 3- يجب أن يتم شراء المواد و الخدمات الضرورية لغايات المشروع و بما يسهم في تحقيق المشروع لأهدافه.
- 4- يجب القيام بعملية الشراء او ممارسة المشتريات بطريقة تضمن معاملة جميع الموردين المحتملين معاملة منصفة وعادلة وإعطائهم فرصة متساوية لتقديم عروض فنية ومالية.
- 5- لايجوز تقسيم عملية الشراء أو التعاقد بطريقة فنية للتحايل.
- 6- يجب ألا يكون هناك تضارب مصالح ( أمثلة من تضارب المصالح :أقارب أو/ و أصدقاء أو/ و زملاء سابقين ) بين المورد أو مقدم الخدمة و بين موظفي الشريك الرئيسي ( الجمعية العلمية الملكية) أو شركاء المشروع ( الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة و شركة رواد المستقبل) أو نقاط الاتصال الخاصة بالمشروع و البلديات في حال كانوا مشاركين في اية عملية شراء . وتضارب المصالح يمكن ان يكون له عدة أوجه او اشكال وفيما يلي اشكال تضارب المصالح و طرق التعامل معها:
  - في حالة وجود تضارب واضح في المصالح ( درجة قرابة من الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة ، أصدقاء مقربين ) ، يجب استبعاد هذا الموظف ( موظف لدى الشريك الرئيسي أو الشركاء المشروع أو نقاط الاتصال أو البلديات) من الدخول في اي مرحلة من مراحل الشراء (استدراج عروض الأسعار أو تحليل العروض أو تقييم أو الدخول في مراحل الاستلام أو التسديد).

- في حال وجود تضارب مصالح يجب على الموظف (موظف لدى الشريك الرئيسي أو الشركاء المشروع أو نقاط الاتصال أو البلديات) الإفصاح عن ذلك و تبليغ المستوى الإداري الأعلى منه . فمثلا: في حال كان احد موظفين المشتريات أو العطاءات لديه تضارب مصالح مع احد الموردين أو مقدمين الخدمات يجب ابلاغ مديره بذلك . و في الحالات التي يكون فيها تضارب مصالح بين مدراء المشاريع لدى الشركاء في مشروع ميناريت و بين احد الموردين أو مقدمين الخدمات فإنه في هذه الحالة يجب ابلاغ مدير المشروع لدى الشريك الرئيسي بهذا التضارب.
  - في الحالات التي يكون فيها تضارب المصالح غير واضح ( مثل: قرابة بعديه أو معرفة بعیده) يجب على الموظف أن يفصح عن هذا التضارب و من ثم يكون القرار ما اذا كان هذا التضارب في المصالح جوهريا ام لا من صلاحيات الجهة القائمة على المشتريات مع الالتزام بعمل مذكرة داخلية بذلك يوضح اسباب و مبررات استبعاد الموظف من عملية الشراء أو استمرار تكلفه على عملية الشراء ويكون القرار الموافقة على استمرار او استبعاد الموظف من الدخول في عملية الشراء من صلاحيات مدراء المشاريع لدى الشركاء في مشروع ميناريت و ثم مديرة المشروع.
- 7- يكون الموردون (سواء أشخاص طبيعيين أو اعتباريون) في جميع أنحاء العالم مؤهلين للمشاركة في عمليات الشراء في عملية مفتوحة ونزيهة وشفافة وذلك لمشتريات المواد ذات قيمة 300,000 يورو و اعلى (راجع المرفق رقم 5 في اتفاقية المنحة مع سيدا).
- 8- من المعلوم و المفهوم أنه لا يجب اخذ عروض أسعار لشراء مواد أو خدمات من احد الشركات أو المؤسسات أو المنشآت المملوكة من قبل احد الموظفين أو المدراء الشركاء في المشروع أو نقاط الاتصال أو البلديات سوء بصورة مباشرة او غير مباشرة .
- 9- يجب إبلاغ و الموافقة عن اي مواد دعائية أو هدايا أو عمولات أو عينات أو تسهيلات مقدمة لموظفين أو مدراء الشركاء من قبل الموردين أو مقدمين الخدمات .

### ❖ المشتريات:

يتناول هذا القسم كل ما يتعلق بالمشتريات من حيث أنواع المشتريات و طرق الشراء و مراحل المشتريات بالإضافة الى سياسة المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة مع سيدا وايضا فصل المهام في دورة المشتريات.

يجب التنويه هنا الى ان يقصد بأنواع المشتريات الطريقة التي بموجبها يحصل الشريك على اسعار و المواصفات الفنية و خصائص و طبيعة السلع او الخدمات المراد شراؤها والتي تكون باحد عن طريق المشتريات الداخلية ( Terms of Reference ) او طلب عروض اسعار ( Request of Quotation ) أو طلب تقديم مقترح ( Request of Proposal ) او من خلال المناقصات (Tendering) بينما يقصد بطرق الشراء هي طريقة التعاقد او طريقة تنفيذ المشتريات و التي يمكن ان تكون اما من خلال الشراء المباشر أو من خلال عروض اسعار أو من خلال العطاءات ، وسوف يتم التطرق الى انواع المشتريات و طرق الشراء بتفصيل فيمايلي:

## ✓ أنواع المشتريات:

إن أنواع المشتريات لا تعني طرق الشراء (طريقة التعاقد أو تنفيذ المشتريات) كما تم ذكر ذلك سابقاً، حيث يمكن تصنيف المشتريات سواء خدمات أو مواد أو سلع أو التركيب أو التوريد إلى أربع اصناف رئيسية وهي كمايلي:

1. **المشتريات الداخلية (Terms of Reference):** وهي الخدمات التي من الممكن توفيرها داخليا لدى احدى الشركاء وتحتاج تكاليف بدل أتعاب موظفين. في هذه الحالة تكون الخبرة المطلوبة متوفرة ضمن موظف(ي) الشريك المسؤول عن تنفيذ النشاط ولكن هذا / هؤلاء الموظف(ين) ليس ضمن موظفي مشروع ميناريت . في مثل هذه الحالة يجب أن يقدم الشريك:

- الشروط المرجعية للخدمات المراد تقديمها والتي تتبع نموذج المناقصات (Tender).
- الخبرة السابقة للمنشأة في تنفيذ مثل هذا النشاط .
- السير الذاتية لجميع الموظفين الإضافيين المحملين على النشاط.
- جدول يبين فريق العمل المحمل على مشروع ميناريت ومهامه في هذا النشاط.
- جدول يبين فريق العمل الإضافي ومهامه في هذا النشاط.
- يجب ان يكون هناك فصل مهام واضح بين فريق العمل المحمل على المشروع و فريق العمل الاضافي.
- يجب توثيق لماذا موظف (ي) الاضافي (بين) نحتاج لهم في تقديم الخدمات او المهام المطلوبة، وتوثيق إذا ما كان لدى لفريق العمل الاضافي الخبرات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة وهل هذه الخبرات غير موجوده لدى موظف (ي) المشروع.
- الميزانية التي تشمل فريق العمل الإضافي وتحتسب على أساس عدد ساعات أو أيام العمل حسب كلفة الموظف الإجمالية التي تشمل على: (الراتب الأساسي والعلاوات والمكافآت والضمان الاجتماعي والتأمين بأنواعه وبدل الإجازات) و تقدم كل من الوثائق الموضحة أعلاه إلى مدير المشروع للموافقة وذلك قبل أسبوع من تاريخ المباشرة.

2. **طلب عرض سعر (Request for Quotations):** وهي المواد و الخدمات التي يتم طلبها من المورد أو مقدم الخدمة بحيث تكون الكميات و المواصفات واضحة و محددة من قبل الشريك ، وفي مثل هذه الحالة يتم التعاقد مع المورد أو مقدم الخدمة الذي يبين استطاعته على تأمين / تزويد هذه الكميات المطلوبة ضمن المواصفات و شروط التسليم وفضل سعر و طالما لم يكن ضمن قائمة الموردين السوادم. وعادة ما يكون السعر اساس اختيار المورد أو مقدم الخدمة. لذا يجب أن يكون لدى كل شريك كشف تحليل للأسعار (راجع جدول تحليل العروض صفحة رقم 9) موقع من لجنة المشتريات لكل عملية شراء تسدعي استدراج عروض وذلك حسب سياسة المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة و سياسة المشتريات لدى كل شريك حيث يعتمد ذلك على قيمة المشتريات.

3. **طلب تقديم مقترح (Request for Proposal):** ينبغي استخدام طلب الاقتراحات من أجل الحصول على مقترحات لتلبية متطلبات السلع والخدمات التي لا يمكن تحديدها أو وصف أو تحديد نطاق العمل أو المواصفات الفنية أو الخصائص بدقة أو هي ذات طبيعة فنية معقدة / متخصصة تتطلب مدخلات كبيرة من المورد أو مقدم الخدمة و عادة تكون المنهجية والتقنية غير واضحة لدى الشريك . في مثل هذه الحالة يكون التقييم حسب الشروط المرجعية وعلى اساس فني و الخبرة الفنية لفريق المشروع وبالتالي فان التقييم على اساس السعر يأخذ مرتبه لاحقة ( السعر عنصر مهم ولكن غير اساسي) اي تكون العلامة الفنية اعلى من علامة السعر (راجع جدول تحليل العروض صفحة رقم 9).

4. **المناقصات (Tendering):** وهي احدى الطرق الرئيسية للشراء وذلك بسبب أنها تحقق مبدأ المشاركة الواسعة وتكون شروطها محددة و معلنة و تتسم بالشفافية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة في أداء عملية الشراء ، طالما أن بلوغ هذا الهدف والوصول إليه أصبح يتوقف وبشكل كبير على عدد الراغبين بتجهيز الشريك بما يحتاجه من مواد أو خدمات ضمن شروط و مواصفات محدد و هو ما يتحقق بشكل كبير عند استخدام هذا الأسلوب في الشراء. وفي مثل هذه الحالة يكون لدى الشريك رؤية واضحة من حيث طبيعة الخدمة و المنهجية والنشاطات. و من صفات المناقصات انه يتم اختيار أفضل من يتقدم ( موردين أو مقاولين أو الاستشاريين) للتعاقد معها شروطا سواء من الناحية المالية او الناحية الفنية.

## ✓ طرق الشراء:

يمكن التعاقد أو الشراء لجميع المواد والأدوات او المهمات او الخدمات باتباع إحدى الطرق الآتية:

### 1. الشراء المباشر: تتم عملية الشراء باحدى الطرق التالية:

(أ) عن طريق التواصل مع مورد او مقدم خدمه مباشرة من قبل احد المفوضين بذلك لدى الشريك مثل (احد موظفين قسم المشتريات او المسؤول الاداري) ويفضل / ليس الزاميا الرجوع الى قائمة الموردين المعتمدين لدى الشريك وفي حال التواصل المباشر مع المورد او مقدم الخدمة يجب ان تكون هذه المشتريات نثرية ( ذات قيمة قليلة) وذلك يعتمد على سياسة المشتريات او سياسة صندوق النثرية لكل شريك و التي عادة تنص على ان تكون هذه المشتريات ذات مبلغ محدد وذات قيمة قليلة ( مثل ان تكون عملية الشراء اقل من 500 دينار او 200 دينار ).

(ب) يتم الشراء وفق هذه الطريقة بالرجوع الى قائمة الموردين او مقدمي الخدمات المعتمدين لدى كل شريك ، يتم تحديد المورد او المقدم للخدمة المناسب من هذه القائمة من قبل احد المفوضين بذلك لدى الشريك مثل (احد موظفين قسم المشتريات او المسؤول الاداري) دون الحاجة لاخذ عروض اسعار من اكثر من مورد او مقدم الخدمة وذلك يعتمد على سياسة المشتريات لكل شريك و التي عادة تنص على ان تكون هذه المشتريات ذات مبلغ محدد وذات قيمة قليلة ( مثل ان تكون قيمة الشراء من 500 دينار الى 1,000 دينار ). وفي حال لم يكن لدى الشريك قائمة بالموردين المعتمدين فانه يستطيع الاستعانة بقائمة الموردين لدى الشريك الرئيسي (الجمعية العلمية الملكية/ المركز الوطني لبحوث الطاقة) او اي شريك اخر.

2. الشراء من خلال عروض اسعار: يتم استخدام هذه الطريقة عادة عند الحاجة للحصول على عروض تنافسية من العديد من الموردين او مقدمي الخدمات للمواد او الاصناف والخدمات وذلك ضمن السقف الشراء المسموح به بسياسات المشتريات لكل شريك ، التي يجب على الشريك توفيرها او شراؤها لتنفيذ اهداف المشروع وهي عادة ما تكون ذات قيمة مرتفعة نسبيا يتم تحديدها هذه القيمة لكل شريك من خلال سياسة المشتريات المعتمده و التي تنص ان مشتريات المواد او الاصناف او الخدمات التي تكون قيمتها مثلا: من مبلغ 1,000 الى 5,000 دينار يجب ان يتم شراؤها من خلال الحصول على عروض اسعار من قائمة الموردين او مقدمين الخدمات المعتمدين لدى لكل شريك. سيتم ذكر المراحل وخطوات الشراء التي تسبق مرحلة استدرج عروض اسعار و المراحل اللاحقة لعروض الاسعار بالتفصيل في قسم الخطوات و المراحل المشتريات.

3. الشراء من خلال عطاءات: هذه الطريقة في الشراء عادة ما تكون لشراء مواد او انشاء اصل او تركيب او الحصول على خدمات تكون قيمتها عالية و تتم بموجبها دعوة الموردين او المقاولين او الاستشاريين بتقديم عطاءات مسعرة للمواد او الاعمال او الخدمات ، وذلك من خلال إعلان ينشر عبر وسائل الإعلان المحلية او الخارجية المختلفة ( مثل : الصحف المحلية او الدولية او الموقع الالكتروني للشريك او الموقع الالكتروني للمشروع... الخ) و عادة ما يكون منصوص على قيمة هذه المشتريات التي يجب ان يتم شراؤها من خلال عطاءات بسياسة المشتريات لكل شريك.

## ✓ الخطوات أو مراحل المشتريات

أن عملية الشراء المواد والخدمات يجب أن يتم تنفيذها على خطوات و مراحل وهي مراحل متتابعة بمعنى أنه لا يجوز تنفيذ خطوه أو مرحل دون المرور الى المرحلة التي تسبقها وفي كل مرحله من هذه المراحل يرافقها مجموع الوثائق و النماذج الخاصة بها، وفي مايلي ملخص لهذه المراحل أو الخطوات و النماذج المستخدمة:

العدد	الخطوات و مراحل الشراء	آلية	وصف للآلية	الوثائق و النماذج	نموذج الشريك
1	تحديد الحاجة لشراء مواد أو خدمات	إعداد طلب شراء أو إعداد الشروط المرجعية.	عند تقديم دائرة معينة أو قسم معين لدى الشريك بطلب شراء مواد أو خدمات يقوم قسم المشتريات أو الموظف المعني بالمشتريات ( حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) بمراجعة هذه الطلبات للتأكد من عدم توافرها لدى الشريك و ان هذه المواد أو الخدمات ضمن اهداف و نشاطات المشروع وانه يوجد بند مخصص في الموازنة لشراء هذه المواد أو الخدمات.	يقوم كل شريك باستخدام نموذج طلب الشراء أو الشروط المرجعية الخاص به و حسب سياسة المشتريات و النماذج المروسة و المعتمده لديه. حيث يجب ان يتضمن طلب الشراء/ الشروط المرجعية تاريخ اعداده و اسم الشخص وظيفته الذي قام بطلب الشراء/ الشروط المرجعية و اسم الشخص الذي قام باعداد طلب الشراء/الشروط المرجعية و وظيفته و اسم الشخص الذي وافق على امر الشراء / الشروط المرجعية.	استخدام نموذج طلب الشراء الخاص بكل شريك
2	مراجعة قائمة الموردين أو المستشارين أو مقدمي الخدمات المعتمدين لدى الشريك	إعداد قائمة بالموردين و مقدمين الخدمات ( الشركات أو الافراد) الذين تم التواصل معهم.	يقوم القسم المعني بالمشتريات أو الموظف المسؤول عن المشتريات ( حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) بالمرحلة الاولى بمراجعة قائمة الموردين أو مقدمي الخدمات المعتمدين لديه للتأكد من توافر المواد أو الخدمات المراد شراؤها لديهم وفي حال لم تكن المواد أو الخدمات متوافره لدى قائمة الموردين أو مقدمي الخدمات المعتمدين يتم البحث خارج هذه القائمة على الموردين أو المزودين أو مقدمي الخدمات ( عن طريق الإعلان على موقع الشريك أو بالانترنت أو بالإعلان بالصحف المحلية أو الخارجية أو بالدوريات المتخصصة أو عن طريق نقاط الاتصال أو عن طريق البلديات).	يقوم كل شريك في المشروع باعداد قائمة بالموردين أو مقدمي الخدمات المعتمدين لديه و تكون هذه القائمة لدى القسم أو الموظف المسؤول عن المشتريات ( حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) وهذه القائمة يتم تحديثها بشكل مستمر وهي مبنية على اساس التعاملات السابقة لدى كل شريك مع الموردين أو المزودين أو مقدمي الخدمات. تحتوي هذه القائمة اسماء الموردين أو مقدمي الخدمات ( سوء شركات و افراد) على ما يلي: 1- عناوينهم و معلومات الاتصال ( الايميلات و ارقام الموبيلات و ارقام الهواتف الارضية و الفاكس). 2- اسماء موظفين المبيعات لدى الموردين أو مقدمي الخدمات . 3- القطاع الذي يعمل به المورد أو مقدمي الخدمات ( مثل بيع اثاث أو اجهزة كمبيوترات أو مدققين حسابات.... الخ)	استخدام قائمة الموردين و مقدمي الخدمات الخاصة بكل شريك، في حال لم يكن لدى احد الشركاء قائمة معتمدة يمكن استخدام قائمة الموردين المعتمدين ل احد الشركاء الاخرين.

العدد	الخطوات و مراحل الشراء	آلية	وصف للآلية	الوثائق و النماذج	نموذج الشريك
3	استدراج 3 عروض أسعار أو طرح المناقصة	طلب عروض أسعار من الموردين أو مقدمين الخدمات أو طرح مناقصة	يقوم القسم المعني بالمشتريات أو الموظف المسؤول عن المشتريات ( حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) بعد القيام بالخطوة رقم 2 المذكوره بارسال طلب تقديم عروض أسعار من الموردين أو مقدمي الخدمات و الطلب منهم بارسال هذه العروض الى قسم المشتريات أو الشخص المعني لدى شريك ذلك بعد تحديد دقيق للمواصفات و تحديد مدة التوريد أو التسليم و شروط الدفع و الكميات، أو طرح إعلان مناقصة (وذلك يعتمد على قيمة و نوع المشتريات و التي تحدد طريقة الإعلان و مكان الإعلان وسوف يتم ذكرها بالتفصيل لاحق بالقسم المخصص بسياسات المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة مع سيد.)	يقوم كل شريك باستخدام نموذج طلب تقديم عروض أسعار أو مقترح أو نموذج الإعلان مناقصة الخاص به و حسب سياسة المشتريات و النماذج المروسة و المعتمده لديه. و بحيث يحتوي هذا النموذج على مايلي:.. 1-الكميات 2-المواصفات 3-جودة الاصناف و خدمات ما بعد البيع. 4-الكفالة . 5-مدة التوريد أو تقديم الخدمة 6-شروط الدفع 7-الخدمات المطلوبة محده تحديدا دقيقا.	في حالة المشتريات الداخلية يتم اتباع نموذج المناقصات ، وفي حالة استدراج عروض أسعار يتم استخدام النموذج الخاص بكل شريك
4	تحليل و تقييم عروض الأسعار	إعداد قائمة لتحليل و تقييم العروض المقدمة من الموردين أو مقدمين الخدمات	بعد استلام عروض الاسعار يقوم القسم المعني بالمشتريات أو الموظف المسؤول عن المشتريات ( حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) باعداد قائمة لتحليل و تقييم العروض للمفاضلة بين العروض المقدمة وذلك على اساس السعر و مطابقة المواصفات المطلوبة و شروط الدفع و الكميات )	مرفق نموذج تحليل و تقييم عروض الاسعار مبني على اساس الشروط المرجعية( تقديم خدمات) الذي يجب ان يتم اعدادها مسبقا من قبل الشريك ، في حال كان المراد شراؤه مواد يتم استخدام نفس نموذج المرفق و لكن اساس التحليل و التقييم هو السعر و جودة المواد و الاصناف و موعد التسليم و الكفالة.	هذا النموذج يجب ان يتضمن اسماء و وظائف لجنة المشتريات أو الموظفين المسؤولين عن الشراء و تاريخ اعداده و توقيع هذه اللجنة أو الموظفين.



TOR Analysis.xlsx

العدد	الخطوات و مراحل الشراء	آلية	وصف للآلية	الوثائق و النماذج	نموذج الشريك
5	اختيار مورد أو مقدم الخدمة أو المستشار	إعداد مذكرة داخلية للجنة (المشتريات أو العطاءات) النهائي لاختيار مورد أو مقدم خدمة.	بعد عملية التحليل و التقييم لعروض الاسعار تقوم لجنة المشتريات او العطاءات او موظف المشتريات (حسب الهيكل التنظيمي لدى الشريك) بتحديد المورد او مقدم الخدمة الذي يتوافق العرض المقدم من قبله مع المواصفات و الشروط و الاسعار و موعد التسليم و الذي حصل على تقييم اعلى من غيره ( المواصفات و الشروط و اسس التقييم تم تحديدها مسبقا لدى الشريك عند القيام باستدراج عروض اسعار )	يجب على كل شريك اعداد محضر لجنة المشتريات سواء لجنة مالية او فنية يوثق و يبرر اختيار مورد او مقدم خدمة دون باقي الموردين او مقدمين الخدمات و يوضح هذا المحضر اسلوب التقييم الذي اتم اتباعها في اختيار مورد او مقدم خدمه دون الاخرين . وهنا يجب التنويه انه يمكن ان يكون هناك محضر اجتماع اول للجنة المشتريات و محضر اجتماع ثاني في ذلك بعض الحالات التي قد يكون فيها تقييم و اختيار الموردين او مقدمين الخدمات مختلف عليه بين اعضاء اللجنة او ان قرار الاحالة مختلف فيه بين الاعضاء.	استخدام مذكرة داخلية الخاصة بكل شريك لاختيار مورد او مقدم خدمة او مستشار.
6	إعداد مذكرة داخلية	اعداد مذكرة داخلية لدى الشريك لتوثيق عملية الشراء منذ طلب الشراء او الشروط المرجعية ولغاية اختيار المواد او الخدمات	يجب على كل شريك بعد اختيار المواد او الخدمات اعداد مذكرة داخلية توثق كيف تم انجاز جميع مراحل الشراء السابق ذكرها وذلك بهدف توفير مرجع واحد لمراجعة خطوات الشراء لدى لشريك من قبل اي جهة رقابية سواء كانت هذه الجهة مدققين حسابات المشروع او اي جهة من قبل الجهة المانحة (سيدا).	مرفق نموذج للمذكرة الداخلية:  Internal Memo.docx	يجب ان يتم ارفاق مع هذه المذكرة جميع النماذج و القوائم و الوثائق و المراسلات و الكتب و طلب الشراء او الشروط المرجعية و قرار لجنة المشتريات و جميع عروض الاسعار و المخاطبات التي تمت بين التشريك و المورد او مورد الخدمة، كما يجب ان تتضمن اسم و توقيع الموظف الذي اعدھا و اسم و توقيع الموظف الذي ارجعھا والذي اعتمدها.

العدد	الخطوات و مراحل الشراء	آلية	وصف للآلية	الوثائق و النماذج	نموذج الشريك
7	اصدار امر شراء و توقيع العقد من قبل كل من الشريك مع المورد او المستشار أو مقدم الخدمة	إعداد امر شراء أو قرار الإحالة للعطاءات أو المناقصات أو توقيع العقد	بعد ان يتم الاتفاق من قبل لجنة المشتريات على مورد معين أو مقدم خدمة معين يتم إصدار امر شراء له أو توقيع العقد معه ( من قبل الشخص أو المسؤول أو المفوض بالتوقيع لدى الشريك و من قبل المفوض بالتوقيع لدى المورد أو مقدم الخدمة)	يقوم كل شريك باستخدام نموذج امر الشراء أو العقد مع المورد أو مقدم الخدمة و حسب سياسة المشتريات و النماذج المروسة و المعتمدة لديه، و حال كان هناك عقد يجب ان يعرض هذا العقد مع المورد أو مقدم الخدمة على مستشار قانوني الخاص بالشريك قبل التوقيع عليه وذلك لضمان حقوق الشريك في استلام المواد أو الخدمات التي تم طلبها وضمن الشروط و المواصفات و الجوده و الموعد و حسب الدفعات المتفق عليها مقابل العائد المالي الذي سوف يدفعه الشريك للمورد و ضمان ان العقد لا يحتوي على بنود تضر بالشريك أو بنود مخالفة للقوانين و الانظمة و التعليمات الحكومية.	استخدام امر الشراء الخاص بكل شريك.
8	استلام المواد أو الخدمات	تقوم لجنة الاستلام بإعداد قائمة للتحقق من استلام المواد و الخدمات المطلوبة وإعداد قائمة بمتابع الاستلام و التسليم و مذكرة القبول الداخلية.	بعد ان يقوم المورد أو مقدم الخدمة بتوريد المواد أو تسليم تقريره للشريك تقوم لجنة الاستلام بمراجعة و فحص المواد المستلمة للتأكد من خلوها من اي عيب أو تلف و انها مطابقة تمام لمى تم طلبه سابقا من المورد أو مقدم الخدمة ( في امر الشراء أو العقد) .	يقوم كل شريك باستخدام و اعداد تقرير لجنة الاستلام و حسب سياسة المشتريات و النماذج المروسة و المعتمدة لديه بجيبث يوضح هذا التقرير سلامة المواد أو الخدمات التي تم استلامها و خلوها من العيوب أو النقص أو التلف و مطابقتها للشروط و المواصفات المطلوبة و الاسعار المتفق عليها سابقا .	استخدام نموذج الاستلام الخاص بكل شريك.
9	التسديد	استلام فاتورة المورد أو مقدم الخدمة و اعداد شيك أو حوالة حسب شروط الدفع	عند استلام قسم المالية لفاتورة المورد الاصلية و نسخه من مذكرة الداخلية مراجعة الفواتير و تجميع الفاتورة ( افقي و عامودي) واعتمادها و ادخالها على نظام المحاسبية تمهيدا للتسديد حسب شروط الدفع المتفق عليها يتم بعد هذه المرحلة اعداد شيك أو نموذج حوالة بنكية من قبل المحاسب المخصص لذلك ليقوم الشخص المفوض بالتوقيع لدى كل شريك بتوقيع الشيك أو الحوالة للتسديد.	يتم استخدام امر الصرف ( شيك أو حوالة) الخاص بكل شريك.	استخدام امر الصرف الخاص بكل شريك.

- ان خطوات او مراحل الشراء المذكورة بالا على يجب تطبيقها على جميع المشتريات باستثناء المشتريات النثرية ( ذات قيمة قليلة و غير متكرره) وذلك بالتوافق مع سياسات المشتريات لكل شريك فمثلا: سياسة الشراء في الجمعية العلمية الملكية/المركز الوطني لبحوث الطاقة هي كمايلي:

طريقة الشراء	سقف المشتريات
شراء مباشر	1-1000
3 عروض أسعار	1001-5000
لجنة عطاءات	>5000

هنا في مثل هذه الحالة اي مواد او خدمات ذات قيمة تبدء من 1 دينار ولغاية 1,000 دينار لاجابة لتشكيل لجنة لاستدراج 3 عروض اسعار و تحليل و تقييم عروض الاسعار حيث يكتفي باختيار مورد او مقدم خدمه مباشرة من قبل المسؤول الاداري ( من خلال قائمة موردين معتمدين او تواصل مباشر مع مورد او مقدم خدمه في حال كان هناك احتكار او وكالة محصوره في جهة معينة)، و كذلك الامر لكل شريك حسب سياسة المشتريات المعتمده الخاصة به و التي تنص على سقف مالي محدد يمكن للشريك الشراء مباشرة دون الحاجة للمرور بالمرحل السابقة. كما يجب التنويه هنا الى ضرورة الالتزام بسياسة المشتريات الواردة في اتفاقية المنحه (سيدا) و بتوافق و انسجام مع سياسة المشتريات لدى كل شريك .

#### ✓ الالتزام بسياسات المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة مع سيذا:

يتوجب على كل شريك الالتزام بشروط وسياسة المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة المقدمة من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (سيذا) عند كل عملية شراء مواد أو خدمات من جهات خارج المشروع وبالتوافق والانسجام مع سياسة المشتريات الخاصة بكل شريك على حدة .

أن عملية التوافق والانسجام بين شروط و سياسة المشتريات الخاصة بكل شريك و بين شروط وسياسة المشتريات الواردة في اتفاقية المنحة يعتمد بشكل أساسي على قيمة المواد و الخدمات المراد شراؤها أو التعاقد عليها مع أطراف خارج المشروع، وهي مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

#### 1- العقود و المشتريات ذات قيمة من 60,000 يورو أو أقل:

يمكن لكل شريك في المشروع استخدام سياسات المشتريات الخاصة به عند شراء المواد و الخدمات التي تكون قيمتها 60,000 يورو أو أقل، مع مراعاة الشروط والمبادئ العامة الواردة بالأعلى و هي نفس الشروط و المبادئ الواردة في اتفاقية المنحة .

#### 2- المشتريات المواد ذات قيمة من 60,000 يورو ولغاية 100,000 يورو:

في الحالات التي تستدعي فيها شراء مواد ذات قيمة 60,000 يورو ولغاية 100,000 يورو فإنه يتم منح أو التعاقد من خلال إجراء تفاوض تنافسي مع ثلاث موردين على الأقل ولكن دون الحاجة للنشر و الإعلان عنها في الصحف المحلية أو العالمية حيث يقوم الشريك بالتفاوض مع ثلاث موردين على الأقل من اختياره و التفاوض مع واحد أو اكثر منهم على شروط العقد و التوريد.

#### 3- العقود ذات قيمة من 60,000 يورو و لغاية 300,000 يورو:

يجب استدراج 3 عروض أسعار من المنافسين و تحليل عروض الأسعار دون الحاجة إلى النشر بالصحف أو على موقع الإلكتروني للشريك عن حاجة الشريك للتعاقد، حيث يتم إرسال طلب تقديم العروض مباشرة إلى عدد من الموردين المختارين من قبل الشريك.

لا يقل عن 3 مقترحات تلبي المتطلبات الأساسية ، ويتم تحديد اختيار الموردين المحتملين وفقا للمعايير الاقتصادية العقلانية أو خبرة المورد في تقديم الخدمات المطلوبة ، وقدرة المورد على توفير الخدمات ضمن الجداول الزمنية المطلوبة، والموثوقية والقدرة الفنية للمورد.

#### **4- مشتريات المواد ذات قيمة من 100,000 يورو و لغاية 300,000 يورو:**

في حال وجود حاجة لشراء مواد ( الألات أو معدات أو تركيب أجهزة أو إنشاء) يجب أن يتم إجراء مناقصات مفتوحة و الإعلان عنها في المنشورات و الصحف المحلية و جميع الوسائط المناسبة ولكن فقط في البلاد التي يتم فيها تنفيذ المشروع / البرنامج. كما يجب أن تتوفر في إجراءات المناقصة المحلية المفتوحة نفس الفرص للمشاركة في المناقصة لجميع الموردين المتاحيين.

#### **5- العقود ذات قيمة من 300,000 يورو و اعلى:**

في حال الوجود عقود خدمات ذات قيمة 300,000 يورو أو أكثر فإنه يتوجب نشر إعلان حاجة المشروع للتعاقد في جميع وسائل الاعلام المناسبة و على موقع الشريك على شبكة الإنترنت و أيضا في الصحف الدولية و المحلية التي يجري فيها المشروع أو في دوريات المتخصصة الأخرى. كما يجب أن يذكر عدد المرشحين الذين سيتم دعوتهم لتقديم عطاءات على أن يكون العدد من 4 إلى 8 مرشحين .

#### **6- مشتريات المواد ذات قيمة من 300,000 يورو و اعلى:**

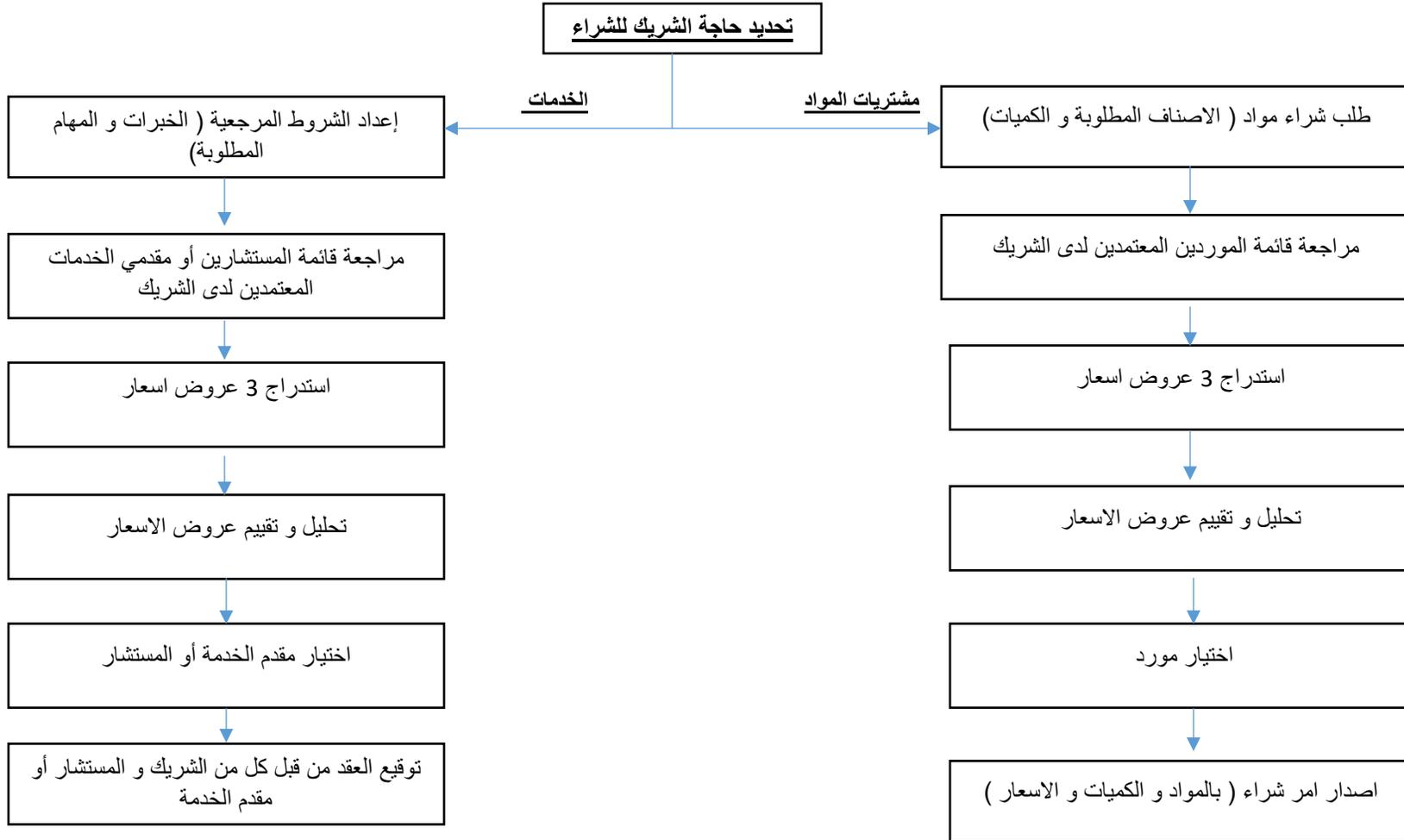
في حال وجود مشتريات أو عقود توريد (الألات أو معدات أو تركيب أجهزة أو إنشاء) بقيمة 300,000 يورو وأعلى يجب الإعلان عن حاجة المشروع للتعاقد في جميع وسائط الإعلام المتعددة، ولا سيما على الموقع الإلكتروني للشريك وذلك عن طريق مناقصة دولية مفتوحة بعد نشر الشريك على شبكة الإنترنت و الصحف الدولية و المحلية للبلاد الذي يجري فيها المشروع / البرنامج أو في اي الدوريات الأخرى المتخصصة.

#### **✓ فصل المهام في دورة المشتريات:**

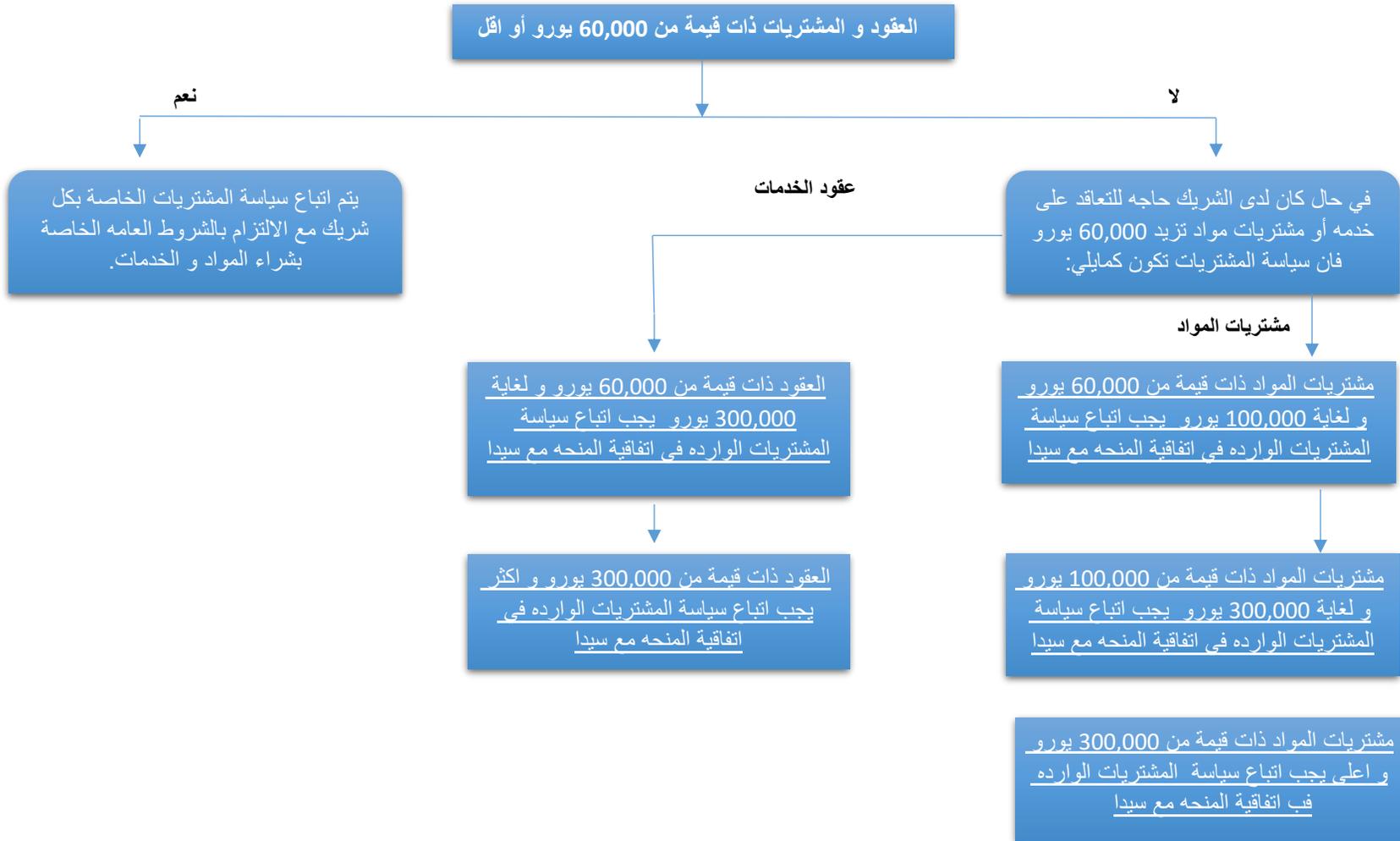
يهدف هذا القسم الى تحديد ما هي المهام التي يجب فصلها في دورة المشتريات بمعنى ان لا يكون شخص واحد مسؤول عن جزئين او مهمتين في عملية الشراء وذلك بهدف زيادة الرقابة الداخلية على المشتريات ( المواد او الخدمات) ويمكن تقسيم فصل المهام الى مايلي:

- 1. التفويض:** ويعني السماح لجهة محددة او موظف معين لدى الشريك بالموافقة على عملية الشراء وذلك لخدمة أهداف المشروع ووفق ضوابط عامة وتفويض خاص في حالات محددة. وعليه يجب ان لا يكون لهذه الجهة او الموظف او الشخص الذي اعطى التفويض و وافق على عملية الشراء لديه مهمة اخرى في عملية الشراء مثل تسجيل عملية المشتريات او حيازة المواد التي تم شراؤها او الخدمات.
- 2. تسجيل عملية الشراء:** ويقوم بذلك قسم المحاسبة وذلك عند استلام المواد أو الخدمات أو عند استلام الفاتورة ومن الضروري قبل التسجيل مطابقة المستندات للتحقق من المواصفات والكميات والأسعار والمجاميع والشروط الأخرى. و هنا تكون مهمة قسم المالية لدى الشريك فقط عملية التسجيل المحاسبي لعملية الشراء و بالتالي لا يجب ان يكون لدى الشخص الذي يقوم بتسجيل عملية الشراء اي دور اخر في عملية الشراء سواء بالتفويض او حيازة (تخزين) المواد التي تم شراؤها.
- 3. الحيازة او حماية المواد:** تقع مسؤولية حيازة او حماية المواد التي تم شراؤها على عاتق امين المستودع او اي شخص او موظف لدية مسؤولية المواد التي تم شراؤها ( مثل عهدة مستودع القرطاسية او العهدة المسجلة على كل موظف مثل الكمبيوترات والطابعات .... الخ) و عليه يجب ان لا يكون للشخص الذي يتولى مهمة الحيازة او الحماية المواد التي تم شراؤها اي دور اخر في عملية الشراء سواء من اعطاء الموافقة او تسجيل على عملية الشراء او عملية المراجعة.
- 4. المراجعة الداخلية المستقلة او التسويات:** ويتم ذلك من قبل جهة مستقلة تماما عن باقي الوظائف ( التفويض و التسجيل و الحيازة) تكون مهمة هذه الجهة او الشخص هي التحقق من ان جميع مراحل الشراء (استدراج عروض الأسعار، أو العطاءات أو المناقصات، أو تحليل العروض، أو تقييم العروض و الأسعار، أو قرار الموافقة و اعتماد مورد أو مقدم خدمة، أو قرار احلة العطاء) قد تمت وفق السياسات و الاجراءات الموضوعه لها .

• الشكل التالي يوضح آلية و الخطوات الشراء المواد و الخدمات :



• الشكل التالي يوضح آلية التوافق و الأنسجام بين سياسات المشتريات لكل شريك و سياسة المشتريات الوارد في اتفاقية المنحة مع سيدا:



## 4- الجزء الثاني:-

يهدف هذا الفصل الى وصف السياسات و الإجراءات الخاصة بتسديد دفعات الشركاء بالاضافة الى وصف النماذج التي يجب استخدامها من قبل الشركاء لعرض المصاريف و النفقات الدورية . يتناول هذا الجزء اربعة اقسام او مواضيع رئيسية وهي كمايلي:

### أ- عام:

مطلوب من كل شريك توفير وثائق ومعززات ثبوتية واضحة وكاملة وأصلية لضمان أهلية كل المصروفات والنفقات وذلك لتكون هذه النفقات مقبولة لدى كل من الجهة المانحة والمدققين الخارجيين للمشروع ، والقواعد العامة أدناه توجه نحو تحقيق هذه الحاجة من منظور مالي:

### • يجب أن تكون الفواتير مؤهلة:

أن وجود فواتير غير مؤهلة سيؤدي إلى عدم تغطية الجهة المانحة لقيمة هذه الفواتير الغير مؤهلة ، و عليه فإن المتطلبات التالية ضرورية للنظر في أي فاتورة كفاتورة مؤهلة:

- 1- يجب أن تكون الفاتورة أصلية وليس صورة.
- 2- يجب أن تكون الفاتورة باسم الشريك مضاف لها اسم مشروع ميناريت، في الحالات التي يتعذر فيها إضافة اسم المشروع إلى الفاتورة يجب ختم الفاتورة بختم المشروع (MINARET Project).
- 3- يجب أن تكون الفاتورة مطبوعة على ورق مروس من المورد بحيث تحتوي على عنوان المورد و أرقام التلفونات ورقم الفاتورة و التاريخ و اسم العميل أو الزبون، ويستثنى من ذلك بعض فواتير المشتريات النثرية ذات قيمة قليلة و التي لا يكون لدى البائع نظام فواتير يوفر فواتير بالتفاصيل المطلوبة مثل: فواتير السوبرماركت
- 4- يجب أن تكون الفاتورة مختومة بختم المورد، ويستثنى من ذلك بعض فواتير المشتريات النثرية ذات قيمة قليلة و التي لا يكون لدى البائع ختم رسمي .
- 5- يجب أن تتضمن الفاتورة وصفا واضحا و دقيقا للخدمة المقدمة أو البضاعة التي تم شراؤها و يجب أن تتضمن الكمية و سعر الوحدة و التكلفة الإجمالية و العملة المستخدمة مثلا: دينار أردني أو دولار امريكي ..... إلخ.
- 6- يجب أن تتضمن الفاتورة قيمة ضريبة المبيعات (أن وجد).
- 7- يفضل أن توضح فاتورة المورد إن كانت تقدا أو ذمما.

### ب - الدفعات و النفقات التي تتطلب موافقة مسبقة:

لضمان توزيع النفقات بشكل جيد و صحيح على الموازنة المعتمدة، يجب تخطيط و تحديد جميع المدفوعات و النفقات و الموافقة عليها و تخصيصها للمكونات و بنود الموازنة المناسبة قبل الشروع في أية عمليات دفع أو تسديد. للقيام بذلك، تم تصميم النماذج أدناه لمساعدة مدير البرنامج لكل شريك و قسم المالية في توزيع المدفوعات و مراقبة الموازنة.

### (1) نفقات السفر (المياومة، التذاكر السفر):

يجب استخدام نموذج الموافقة على نفقات السفر قبل السفر لأية رحلة مرتبطة بتنفيذ أنشطة المشروع، و يجب تقديم نموذج طلب السفر و الموافقة عليه من قبل مدير المشروع قبل 10 أيام عمل على الأقل من تاريخ السفر، وأية رحلات لا يكون لها نموذج سفر معتمد مسبقا لتاريخ السفر، لن يتم تعويض تكاليفها.

## ملاحظات عامة على نفقات السفر:

- من المعلوم و المتفق عليه بأن تذاكر السفر التي يتم حجزها على درجة رجال الأعمال هي مصاريف غير مقبولة من قبل الجهة المانحة.
- قيمة المياومة بالليله لفريق المشروع هي 175 دينار اردني بينما المستشارين يتم تغطية تكاليف سفرهم من بند الموازنة الخاص بالنشاط أما بالنسبة للأنشطة و السفر المنظم للمستفيدين و غيرهم من أصحاب المصالح الرئيسيين في المشروع فإنه لا يتم دفع اي بدل مياومة ولكن فريق المشروع يغطي تكلفة النقل و الطعام وما الى ذلك.
- قيمة تذاكر السفر تحدد وقت الحجز و حسب المكان السفر.
- لتسديد رسوم التذاكر يجب تقديم فاتورة أصلية مؤهلة مع نسخة من جواز السفر الذي يثبت تواريخ المغادرة والعودة إلى البلاد بالإضافة إلى تذاكر الصعود إلى الطائرة.
- يجب تقديم تقرير المهمة إلى مدير المشروع ، دون تقرير المهمة لن يتم سداد أية من المصروفات أو السلف وإغلاقها.
- يجب تقديم المطالبات المالية للشريك المسؤول في غضون أسبوع واحد كحد أقصى من تاريخ العوده من السفر مع فترة مراجعة و إعداد مذكرات تسديد مدتها أسبوعان .



Pre-Travel Form  
approval - Partners.c

## (2) نفقات تنفيذ أنشطة المشروع:

يجب الموافقة المسبقة على أي نفقات محددة لنشاط معين (داخل أو خارج الأردن) وتخصيصها بشكل صحيح على بنود الموازنة المعتمدة وذلك باستخدام نموذج "تخصيص نفقات المشروع" بحيث يتم تخصيص جميع المصروفات بشكل صحيح لمكونات الموازنة و بند الموازنة، يجب تقديم هذا النموذج قبل أسبوع على الأقل من تاريخ الشراء ونفقاته المطبقة على هذا النموذج هي السلع والخدمات (توظيف الاستشاريين والمدربين وشراء المعدات وما إلى ذلك).

## ملاحظات عامة على نفقات تنفيذ أنشطة المشروع:

- أن النموذج الموجود بالأسفل مستخدم من قبل الشريك المسؤول وينصح باستخدامه من قبل باقي الشركاء إلا اذا كان لدى الشريك نموذج آخر معتمد من قبله يؤدي نفس الغرض و الغاية .
- يجب أن تتم معالجة جميع المشتريات والخدمات من خلال الموردين ومقدمي الخدمات الذين يمكنهم إصدار فواتير مؤهلة ومطالبات مالية.



Project Activities  
Expenses Allocation

### ج- الدفعات أو حوالات الشركاء:

بناء على الاتفاقية رقم 2016/127 الموقعة بين الشركاء سيتلقى كل شريك سلفة نقدية ( دفعة مقدما بداية كل سنة ) من الشريك المسؤول، ولن يتم تحويل الدفعات اللاحقه إلا في حال تقديم الوثائق التالية:

- 1- توقيع و ختم تقرير مالي وذلك باستخدام نموذج "التقرير المالي" الذي يوضح كافة النفقات الشريك في فترة معينة ( RECAP ).
- 2- إرسال نسخة الكترونية من التقرير المالي الى المحاسب الرئيسي للمشروع.
- 3- نسخة من ميزان المراجعة أو كشوفات المصاريف من النظام المحاسبي يجب أن يكون مطابقا مع التقرير المالي.
- 4- كشف حساب البنكي ( للشركاء الذين لديهم حساب بنكي منفصل للمشروع) مطابق للنفقات الواردة في التقرير المالي.
- 5- مطالبة مالية بقيمة الدفعة موقع ومختوم يحتوي على تفاصيل الحساب البنكي للشريك و قيمة الدفعة و رقم الدفعة .
- 6- ارسال نسخة من قائمة المراجعة لمصاريف الـ RECAP موقعة من المدير المالي و مدير البرامج لدى كل شريك وذلك للتأكد من توفير جميع مرفقات الثبوتية و المستندات المعززة للمصاريف و النفقات التي يتضمنها التقرير المالي، بالاسفل نسخة من قائمة المراجعة.



Audit Checklist.xlsx

يجب إرسال المرفقات المذكورة بالاعلى خلال 15 يوم كحد اقصى بعد أنتهاء فترة التقرير ( 3 شهور) أو في حال تم صرف ما نسبته 80% من قيمة الدفعة السابقة أيهما أقرب.

### د- التقارير المالية :-

يحتاج كل شريك إلى تقديم تقرير مالي واضح ومفصل باستخدام نموذج "التقرير المالي" الذي يتضمن ما يلي:

- 1- نموذج ملخص النفقات ال RECAP: يتم استخدام هذا النموذج لعرض المصروفات و النفقات التفصيلية التي تحدث في فترة زمنية محددة (فترة التقرير) ، وسيتعين على كل شريك تقديم أربع دفعات موزعة (كل ثلاثة أشهر) ، كما يوضح أيضًا الدفعة المبلغ الأولى المقدمة والرصيد المتبقي من كل ربع .
- 2- نموذج ملخص الموازنة السنوية: يتم استخدام هذا النموذج لعرض المصروفات و النفقات السنوية لكل شريك خلال السنة و مقسمة حسب الربع الأول و الثاني و الثالث و الرابع ، و يجب أن تتطابق المبالغ الواردة في هذا النموذج مع المبالغ الواردة في نموذج ملخص النفقات ( RECAP ) للفترة الحالية بالإضافة إلى الفترات السابقة.
- 3- نموذج ملخص الموازنة الإجمالية: يتم استخدام هذا النموذج لعرض المصروفات و النفقات الإجمالية لكل شريك حسب السنوات و هي مقسمة حسب السنة الثانية و الثالثة و الرابعة ، حيث يقدم هذا النموذج جميع المصروفات و النفقات التي تم صرفها خلال الثلاث سنوات المتبقية من عمر المشروع ، و يجب أن تتطابق المبالغ الواردة فيها مع المبالغ الواردة في نموذج ملخص الموازنة السنوية للسنة الحالية و السنوات السابقة.

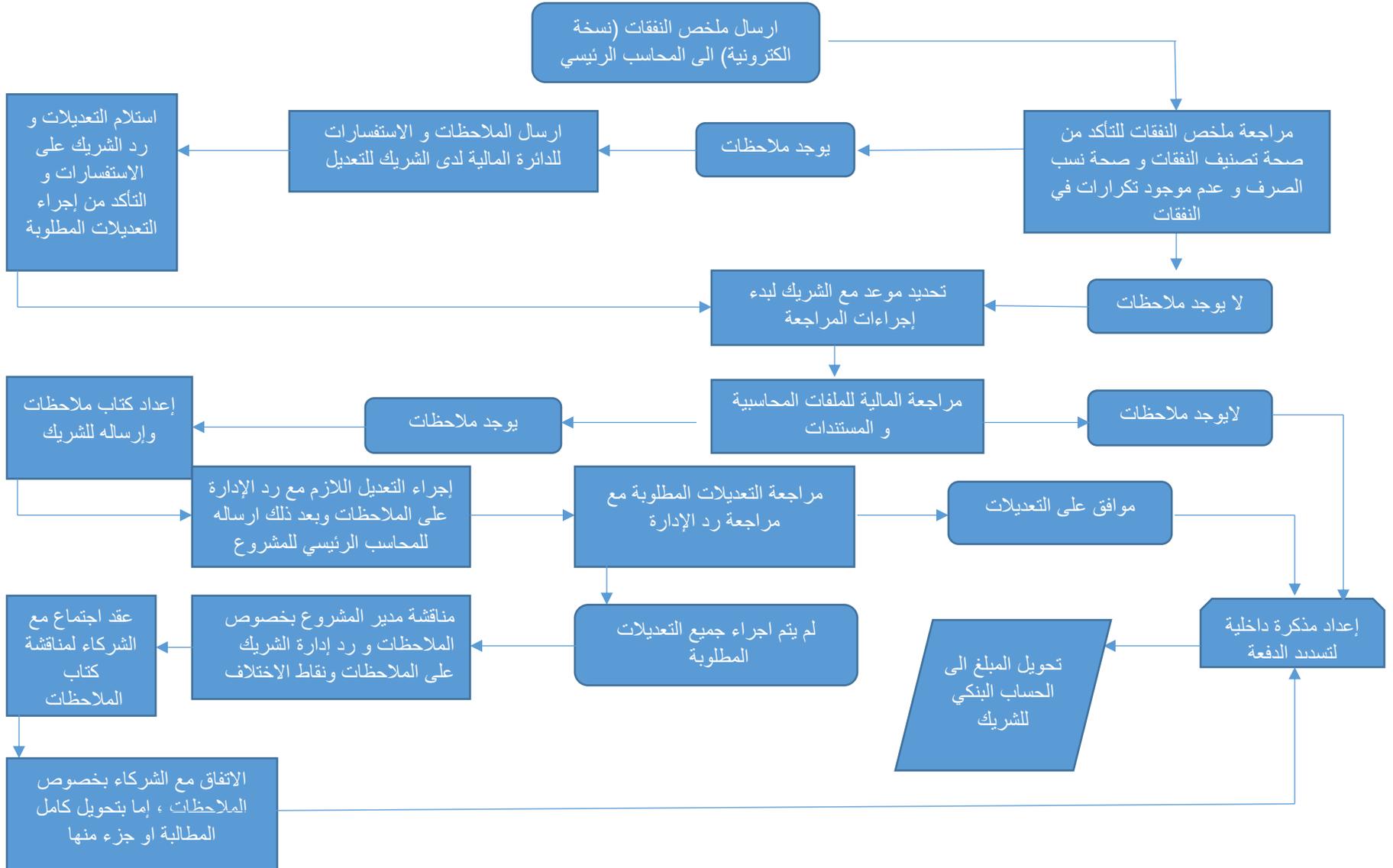


RECAP- IUCN.xlsx



Horizons  
RECAP.xlsx

## ❖ خطوات مراجعة التقرير المالي



## دفعات الشركاء:-

الجدول ادناه يوضح الية العمل و الإجراءات و الخطوات التي تسبق عملية تسديد دفعات الشركاء ، حيث تبدأ مرحلة التسديد منذ اللحظة التي يتم ارسال ملخص النفقات الى المحاسب الرئيسي لدى الشرك الممسؤول و الى اعمال المراجعة المالية و ما يتخلالها من تعديل و تصحيح و استفسارات و ثم استلام مطبقة مالية بقيمة الدفعات و أنتهاء بتحويل قيمة الدفعة الى الحساب البنكي للشريك. على جميع الاحوال فان الفترة من تاريخ استلام ملخص النفقات (RECAP) وميزان المراجعة أو كشف حساب المشروع الى تحويل الدفعة للشريك يجب أن لا تزيد عن 60 يوم .

الإجراء السابع	الإجراء السادس	الإجراء الخامس	الإجراء الرابع	الإجراء الثالث	الإجراء الثاني	الإجراء الأول	الإجراء :-
-عند الانتهاء من جميع العمليات المتعلقة بالمراجعة المالية ، يجب على الشرك اصدار مطبقة مالية بقيمة الدفعة المستحقة موقعة و محتومة و مرفق معها ملخص النفقات (RECAP) وميزان المرجعة أو كشف حساب المشروع من النظام المحاسبي بحيث تكون جميع المرفقات موقعة و محتومة بختم الشرك.	-بعد الإنتهاء من المراجعة المالية وفي حال وجود تعديلات محدده ( أن وجد) على المصروفات أو النفقات مثل: تعديل مبالغ أو تصحيح تصنيف مبلغ معين الى بند اخر في الموازنة أو وجود نقص في مرفقات الثبوتية لعملية معينة يتم ارسال قائمة بهذه التعديلات أو الملاحظات الى المتطلبات الى المحاسب المسؤول لدى الشرك للتعديل أو التصحيح أو اكمال المرفقات و ارسالها لمحاسب الرئيسي لدى الشرك المسؤول للتحقق من عملية التصحيح أو التعديل أو اكمال المرفقات.	-يتم البدء بزيارة مكاتب الشرك بهدف المراجعة المالية على المصروفات والنفقات و العمليات المالية للفترة المحدده ( الربع الأول أو الثاني.... الخ) وذلك للتحقق من التأكيدات المذكورة في الإجراء الرابع. خلال فترة المراجعة المالية يجب أن تكون جميع المرفقات الثبوتية و معززات الصرف و سندات القبض و صور الشيكات و الفواتير و العقود ( الموظفين أو الخدمات الأخرى) و كشوفات البنك متوافره لدى قسم المحاسبة لدى الشرك ، وذلك لتسهيل عملية المراجعة المالية و توفير الوقت و الجهد المبذول في عملية المراجعة .	- بعد استيلاء التعديلات على ملخص النفقات (RECAP) يتم مراجعة هذه التعديلات للتحقق من إجراء التعديل المطلوب و تحديد موعد لزيارة الشرك للمراجعة المالية بغرض التأكد من مايلي: <b>الحدوث:</b> المصروفات أو النفقات والاحداث التي تم تسجيلها وقعت و تخص الشرك.	- يقوم المحاسب المشروع لدى الشرك بارسال ملخص النفقات (RECAP) المعدل حسب ملاحظات و التعديلات المطلوبة من المحاسب الرئيسي للمشروع لدى الشرك المسؤول أو الاجابة على الاستفسارات.	- يقوم المحاسب الرئيسي لدى الشرك المسؤول بمراجعة ملخص النفقات (RECAP) للتحقق من صحه تصنيف النفقات و اعادة احتساب نسبة الصرف والتأكد من عدم وجود مصروفات أو نفقات مكرره و وضع اي ملاحظات أو استفسارات ( أن وجد) و من ثم يتم ارسال الملاحظات أو التعديلات أو الاستفسارات الى محاسب الشرك لإجراء التعديلات أو الاجابة عن الاستفسارات ( أن وجد).	- يقوم قسم الحاسبة لدى الشرك بارسال نسخة الكترونية من ملخص النفقات (RECAP) مرفق معه ملخص الموازنة السنوية والاجمالية بالاضافة الى ميزان المراجعة أو كشف حساب للمشروع مرفق معه ايضا نسخة من كشف البنك للمشروع ( أن وجد) بالاضافة الى نسخة موقعة من قائمة المراجعة لمصاريف الـ RECAP و ارسال جميع ما ذكر الى المحاسب الرئيسي لدى الشرك المسؤول.	

			<p>المسجلة تم تسجيلها بشكل مناسب.</p> <p><b>القطع:</b> المصروفات أو النفقات و الاحداث تم تسجيلها في الفترة التقرير الصحيحة.</p> <p><b>التصنيف:</b> المصروفات أو النفقات و الاحداث تم تصنيفها بشكل صحيح و مطابق لنود الموازنة.</p> <p><b>الوجود:</b> التأكد من أن العملية المالية حدثت وتخص الشريك ويتضمن ذلك التأكدي بأن معاملات الشريك حقيقية ولا تتضمن أي معاملات وهمية.</p>				
							<p><b>الفترة :-</b></p>
<p>- يجب إعداد مذكرة تسديد و تحويل قيمة المطالبة المالية للشريك خلال 15 يوم من تاريخ اسيلام المطالبة المالية .</p>	<p>- يجب أن يتم ارسال هذه التعديلات أو الملاحظات أو النواقص خلال 5 ايام و بحد اقصى . -كما يجب أن يقوم محاسب المشروع لدى الشريك بإجراء هذه التعديل أو التصحيح أو اكمال النواقص خلال 5 ايام و بحد اقصى .</p>	<p>-يجب الانتهاء من إجراءات المراجعة المالية خلال 5 ايام من تاريخ المباشرة باعمال المراجعة المالية .</p>	<p>- يجب أن يتم تحديد موعد و البدء بالمراجعة المالية خلال مده 5 ايام من تاريخ استيلام ملخص النفقات (RECAP) المعدل من الشريك.</p>	<p>-يجب أن يتم التعديل أو الاجابة على الاستفسارات خلال 5 ايام من تاريخ استيلام التعديلات أو الملاحظات ( أن وجد).</p>	<p>-يجب أن يقوم المحاسب الرئيسي لدى الشريك المسؤول بارسال التعديلات أو الملاحظات أو اي استفسارات خلال 5 ايام من تاريخ استيلام ملخص النفقات (RECAP) الذي قام بارسالها الشريك.</p>	<p>- يجب ارسال المرفقات بالاعلى خلال 15 يوم كحد اقصى بعد أنتهاء فترة التقرير ( 3 شهور) أو في حال تم صرف ما نسبته 80% من قيمة الدفعة السابقة ايهم اقرب.</p>	