



Funded by the European Union

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية



CROWN AGENTS
ACCELERATING SELF-SUFFICIENCY & PROSPERITY

ادارة المناقصات

الجمهورية اللبنانية
رئاسة مجلس الوزراء
القطاع المركزي

الدليل العملي لإدارة المناقصات في لبنان

جيفري وومهامس، خبير أول متخصص في المشتريات العامة

TABLE OF CONTENTS

٥	١. استراتيجيات الشراء الخاصة بلبنان	٥
٥	٢. أهداف هذا الدليل	٥
٥	٢.١ مقدمة	٥
٥	٢.٢ الأهداف المحددة لهذا الدليل	٥
٧	٣. التشريعات المتعلقة بالمشتريات	٧
٧	٣.١ قانون المحاسبة العمومية (المرسوم رقم ١٤٩٦٩ صادر في ١٩٦٣/١٢/٣٠)	٧
٧	٣.٢ نظام المناقصات الصادر في ١٩٥٩/١٢/١٦ (المرسوم التنظيمي رقم ٢٨٦٦)	٧
٧	٣.٣ تحديد شروط الاشتراك في تنفيذ بعض الصفقات العامة (المرسوم رقم ٣٦٨٨ الصادر بتاريخ ١٩٦٦/٠١/٢٥ والمرسوم رقم ٩٣٣٣ الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٢٦)	٧
٨	٣.٤ تشريعات أخرى	٨
٨	٤. توزيع المهام والصلاحيات	٨
٨	٤.١ الجهات المتعاقدة	٨
٨	٤.٢ إدارة المناقصات	٨
٨	٤.٣ ديوان المحاسبة	٨
٩	٤.٤ الوزراء	٩
٩	٤.٥ مجلس شوري الدولة	٩
٩	٥. مهام إدارة المناقصات	٩
٩	٥.١ البرنامج السنوي للصفقات	٩
٩	٥.١.١ معلومات أساسية	٩
١٠	٥.١.٢ اختيار إجراءات الشراء	١٠
١٠	٥.١.٢.١ الإجراءات المحصورة	١٠
١١	٥.١.٢.٢ صفقات الخدمات التقنية	١١
١١	٥.١.٢.٣ إجراءات الاتفاق بالتراضي	١١
١٢	٥.١.٣ إعداد إعلان الخطة البرنامج السنوي	١٢
١٢	٥.١.٤ خطط المشتريات الخاصة (لعمليات الشراء الكبيرة والمعقدة)	١٢
١٢	٥.٢ تعيين لجنة المشتريات	١٢
١٤	٥.٣ إعداد الإشعارات الفردية	١٤
١٥	٥.٤ قبول ملف العرض	١٥
١٧	٥.٥ دعوة للمنافسة	١٧
١٨	٥.٦ استلام العروض	١٨
١٨	٦. مهام لجان المناقصات في إدارة المناقصات	١٨
١٨	٦.١ فض العروض	١٨
١٨	٦.١.١ المستندات المطلوبة مع العرض	١٨
١٨	٦.٢ تقييم العروض	١٨
١٩	٦.٢.١ تضارب المصالح	١٩
٢٠	٦.٣ التقييم الفني	٢٠
٢٣	٦.٤ التقييم المالي	٢٣

الدليل العملي للمشتريات العامة

٢٤	٢١,٤ التأهيل اللاحق	6.5
٢٦	تحضير التوصية بالتلزم	٦,٦
٢٦	مهام الجهات المتعاقدة	7.
٢٦	توفر الاعتماد	7.1
٢٦	مراحل التقييم	7.2
٢٦	تأهيل العارضين	7.3
٢٧	إعداد ملف المناقصة	7.4
٢٨	معايير تلزم العقود (مثال)	7.4.1
٣٠	العملات الأجنبية	7.4.2
٣٠	لائحة الشروط المطلوبة	7.5
٣١	لجنة الخبراء	7.6
٣١	المواصفات العامة	7.7
٣٣	نطاق المواصفات	7.8
٣٣	مواصفات المواد القابلة للتلف	7.9
٣٣	مواصفات المنتجات الخطرة	7.10
٣٣	إيضاح وأمثلة	7.11
٣٤	المواصفات الفنية للمعدات	7.12
٣٤	مواصفات التركيب	7.13
٣٤	مواصفات الخدمة	7.14
٣٥	تحديد الخدمات الفكرية	7.15
٣٥	تحديد أساليب الفحص والاختبار	7.16
٣٥	المعايير الوطنية والعالمية	٧, ١٧
٣٥	استلام السلع / الخدمات، معاينة الأشغال / السلع ،	7.18
٣٦	قبول السلع / الأشغال / الخدمات	7.19
٣٦	شهادة القبول	7.20
٣٦	الدفع	7.21
٣٦	شراء الخدمات الفكرية	8.
٣٦	تعريف الخدمات الفكرية	8.1
٣٧	خصائص الخدمات الفكرية	8.2
٣٧	أمثلة عن الخدمات الفكرية	8.3
٣٨	طريقة الشراء	٨, ٤
٣٨	طريقة الشراء المحصورة	8.4.1
٣٨	الشروط المرجعية	8.5
٣٩	تقييم العروض	8.6
٣٩	التفاوض	8.7
٤٠	أنواع العقود	8.8
٤٠	عقود بأسعار إجمالية مقطوعة	8.8.1
٤٠	العقود القائمة على الوقت/ على أساس الفترة الزمنية	8.8.2
٤٠	العقود بمواعيد تسليم غير محددة	8.8.3
٤٠	العقود على أساس النسبة	8.8.4
٤٠	الأحكام المهمة في عقود الخدمات الفكرية	8.9
٤٠	الدفع	8.9.1
٤٠	حقوق الملكية الفكرية	8.9.2
٤١	بند المسؤولية المهنية	8.9.3
٤١	تضارب المصالح	8.9.4

الدليل العملي للمشتريات العامة

٤١	إدارة العقد	9.
٤٢	فريق تنفيذ المشروع	9.1
٤٢	مدير العقد	9.2
٤٣	مدير المشروع	9.3
٤٤	اتخاذ القرارات	9.4
٤٤	خطة العقد	9.5
٤٥	وثائق العقد	9.6
٤٥	الشروط العقد العامة	9.7
٤٥	الاعتبارات التعاقدية	9.8
٥٠	إدارة المخاطر	9.9
٥٠	الاختلافات	9.10
٥٠	رصد وتقييم التقدم المحرز	9.11
٥١	المطالبات التعاقدية	9.12
٥١	السرية	10.

الدليل العملي للمشتريات العامة

١. استراتيجيات الشراء الخاصة بلبنان

كما هو الحال بالنسبة إلى معظم الحكومات في العالم، تُعدّ حكومة لبنان أكبر مشترٍ منفرد للسلع، والخدمات، والأشغال في البلاد، إذ تُقدّر النسبة المخصصة للمشتريات بـ ٢٥ في المائة من الموازنة العامة. بالتالي، تؤدي المشتريات العامة دوراً حاسماً في الاقتصاد اللبناني، وتشكّل عاملاً هاماً في نموه. لذلك، تقع على عاتق كل من الحكومة اللبنانية والجهات المتعاقدة مسؤولية الاستخدام السليم للموارد الوطنية المحدودة. على الجهات المتعاقدة في لبنان شراء السلع، والأشغال، والخدمات بأفضل الشروط الممكنة بحيث تأخذ في الحسبان عوامل سعر الشراء، وشروط الدفع، ودعم الموردين وجودة المنتج أو الخدمة، ومدى توافرها. فضلاً عن ذلك، يجب أن يحظى المتعاقدين والموردين المؤهلين بفرص متكافئة لتقديم عروض السلع، والأشغال، والخدمات، كما يتعيّن دائماً الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية في مجال المشتريات من خلال بناء علاقات تعود بالفائدة على الموردين والجهات المتعاقدة والمستفيدين على حدٍ سواء. يجب تنفيذ كافة عمليات الشراء الحكومية من خلال مناقصات تنافسية مفتوحة، ما لم يتم تبرير أي طريقة شراء بديلة وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة ذات الصلة، أو بناءً على هذا الدليل. من ناحية أخرى، على السلطات المتعاقدة أن تعمل بشكلٍ مستمر على تحسين الإجراءات المتعلقة بعمليات الشراء بغية تبسيطها وضمان كفاءتها وفعاليتها من حيث التكلفة، كما يجب التخطيط لعمليات الشراء الحكومية على نحو يسمح بتحقيق الإدارة الرشيدة للموازنات، والحصول على القيمة الأمثل. على الجهات المتعاقدة بذل الجهود الرامية إلى تحقيق وفّر في التكلفة للحاجات المشتركة والمتكررة وذلك من خلال دمج الطلبات وأوامر الشراء في عقد إطار واحد، حيثما كان ذلك مجدياً. يجب على الجهات المتعاقدة مواكبة أفضل الممارسات المتبعة في مجال شراء السلع، والأشغال، والخدمات من خلال إجراء مقارنات مع الجهات المماثلة في الداخل والخارج، وهو ما يسهم في تيسير التحسين المستمر للإجراءات.

٢. أهداف هذا الدليل

٢,١ مقدّمة

يتوجّه هذا الدليل إلى موظفي إدارة المناقصات والجهات المتعاقدة وأعضاء لجان الصفقات، لتمكينهم من القيام بالتزاماتهم بموجب القانون.

٢,٢ الأهداف المحددة لهذا الدليل

- إرشاد المسؤولين في ما يتعلّق بالامتثال للقوانين، والأنظمة والمبادئ التوجيهية.

الدليل العملي للمشتريات العامة

- تعزيز الاقتصاد والكفاءة بإتاحة المنافسة بين الموردين من خلال المناقصات المفتوحة، أو باعتماد طرق شراء بديلة مطابقة للقانون.
- زيادة الشفافية عن طريق اتباع إجراءات رسمية خطية في كافة مراحل عملية الشراء، واستخدام معايير واضحة لتلزام العقود. في هذا السياق، ينبغي إلى أقصى حد ممكن، إتاحة المعلومات المتعلقة بالمناقصات للاطلاع العام.
- زيادة النزاهة وثقة المواطنين عن طريق اتباع إجراءات تضمن التعامل العادل مع كافة الموردين.
- ضمان المساءلة الكاملة من خلال الإدارة الرشيدة، ومراقبة عملية الشراء.
- ضمان الحصول على أفضل جودة بأقل تكلفة، وذلك عن طريق إجراء عمليات الشراء على نحو يستهدف تحقيق أقل تكلفة إجمالية ممكنة. لتحقيق هذا الهدف، ينبغي بذل الجهود التي تحول دون تكبد أي تكاليف خفية قد تنتج من رداءة المنتج، أو سوء أداء الموردين، أو قصر مدة الصلاحية، أو تكاليف الاحتفاظ بالمخزون في مراحل مختلفة من سلسلة التوريد.
- ضمان التسليم في الوقت المناسب، وذلك من خلال إستحداث وتطوير نظم توريد تكفل تسليم الكميات المناسبة في الوقت المحدد وإلى الوجهة الصحيحة في البلاد.
- الفصل بين المهام والمسؤوليات المتصلة بعملية الشراء: يجب تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بعملية الشراء، مثل اختيار المنتج، وتحديد مواصفاته والكميات المطلوبة منه، واختيار المسبق للموردين، وتقييم المناقصات، بين مختلف المكاتب واللجان والأفراد المعنيين، على أن يضطلع كلٌّ من هذه الأطراف بالمهام والمسؤوليات التي تتناسب مع خبرته والموارد المتاحة لديه ضمن نظام يفصل وظائف التوريد عن وظائف الإجازة والمساءلة.
- تحديد المواصفات: عند وضع مواصفات الشراء، يجب مراعاة الأهداف العامة التي تتوخى الجهة المتعاقدة تحقيقها، على أن تُنَاط هذه المهمة بفريق مخصص متعدد الوظائف لضمان إدراج كافة المدخلات المهنية اللازمة. ينبغي، قدر المستطاع، أن تتصّف هذه المواصفات بطابع عام وشامل وأن تكون دقيقة وواضحة لا تترك أي مجال للتباس.
- تقييم وقياس أداء الموردين: ينبغي تقييم أداء الموردين وقياسه بشكلٍ منتظم، وذلك لضمان الامتثال لأحكام وشروط العقد.
- مكننة عملية الشراء: يجب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات إلى أقصى حدٍ ممكن في عمليات الشراء، ما من شأنه تحقيق التكامل بين العمليات التي يقوم بها موظفو إدارة المشتريات والإدارات الأخرى. وتسهم هذه الخطوة في تسريع المعاملات ومتابعة المعلومات.
- احترام الممارسات المهنية الأخلاقية في عملية الشراء: يجب تنفيذ كافة عمليات الشراء مع الالتزام بأعلى معايير الاخلاق المهنية بما يتماشى وأحكام هذا الدليل.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٣. التشريعات المتعلقة بالمشتريات

٣,١ قانون المحاسبة العمومية (المرسوم رقم ١٤٩٦٩ صادر في ١٩٦٣/١٢/٣٠)

يُعتبر قانون المحاسبة العمومية القانون التشريعي الرئيسي المعمول به حالياً في لبنان في مجال المشتريات العامة. صدر هذا القانون عام ١٩٦٣، وخضعت بعض موادّه إلى التعديل لاحقاً.

يُعنى قانون المحاسبة العمومية بالشؤون المالية إذ يحدّد بموجب المادة ١ "أصول إعداد موازنة الدولة، وتنفيذها، وقطع حسابها، وإدارة الأموال العمومية، والأموال المودعة في الخزينة"، ويُعرّف بموجب المادة الأموال العمومية ٢ بأنها "أموال الدولة، والبلديات والمؤسسات العامة التابعة للدولة أو البلديات، وأموال سائر الأشخاص المعنويين ذوي الصفة العمومية." فضلاً عن ذلك، يحتوي هذا القانون فصلاً خاصاً بشروط عقد النفقات وتصفيّتها وصرفها ودفعها.

يُطبّق قانون المحاسبة العمومية على الإدارات العامة وبعض البلديات والمؤسسات العامة التابعة للدولة أو البلديات، كما يُطبّق أيضاً على البلديات التي أخضعت أو ستُخضع لأحكامه. بموجب أحكام المادة ٨ من قانون الموازنة العامة والموازنات الملحقّة رقم ٧١٥ الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/٢/٣، تُطبّق الأحكام النظامية المعتمدة لدى الجهة المقرضة أو الجهة الواهبة على الإنفاق العائد إلى المشاريع الممولة كلياً أو جزئياً من القروض أو الهبات الخارجية.

٣,٢ نظام المناقصات الصادر في ١٩٥٩/١٢/١٦ (المرسوم التنظيمي رقم ٢٨٦٦)

يحدّد هذا المرسوم المهام المتعلقة بإدارة المناقصات، والطرق المتبعة على المستوى المركزي في تنفيذ عمليات الشراء في كافة الإدارات العامة والوزارات باستثناء ما يعود منها لوزارة الدفاع الوطني وقوى الأمن الداخلي والأمن العام وأمن الدولة. أمّا البلديات والمؤسسات العامة فهي ملزمة باعتماد ذات الأسس والمبادئ المنصوص عليها في هذا المرسوم فيما لا يتعارض مع أنظمتها الخاصة، كما أنّ البلديات التي أخضعت لقانون المحاسبة العمومية تصبح خاضعة حكماً لأحكام هذا النظام بموجب قانون المحاسبة العمومية.

بموجب نظام المناقصات، تملك إدارة المناقصات صلاحية التدقيق الشاملة في ملف المناقصات التي تتولّى إجرائها وتعيين لجان التقييم، مع الاهتمام بوجه خاص بنشر إعلان المناقصة. ينظّم المرسوم بشكلٍ أساسي الاجراءات المتصلة بإدارة المناقصات، وتعيين لجانها وتلزم العقود.

٣,٣ تحديد شروط الاشتراك في تنفيذ بعض الصفقات العامة (المرسوم رقم ٣٦٨٨ الصادر بتاريخ ١٩٦٦/٠١/٢٥)

والمرسوم رقم ٩٣٣٣ الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/٢٦

تحدّد هذه المراسيم الشروط والمؤهلات الواجب توفرها في كل من يرغب التسجيل على لائحة الموزدين المؤهلين تأهيلاً أولياً للاشتراك في مناقصات تنفيذ أعمال الطرق، والموانئ، والمطارات، والمباني العامة، ومشاريع المياه والكهرباء ("لائحة الكفاءات والتصنيف لقبوله للاشتراك في تنفيذ بعض الصفقات العائدة للأشغال العامة أو للدروس العائدة للأشغال العامة"). يضع هذا المرسوم الأسس التي يتم الاستناد إليها في تحديد المؤهلات المطلوب توفرها في العارض مثل سنوات الخبرة، والموارد البشرية، والهيكلية التنظيمية، والمعدات، والوضع المالي، والنقش الميداني.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٣,٤ تشريعات أخرى

تشمل القوانين الأخرى المتعلقة بالمشتريات العامة ما يلي: تنظيم الإقصاء عن الاشتراك في تنفيذ الصفقات العامة (المرسوم رقم ٨١١٧ الصادر بتاريخ ٢٩/٨/١٩٦٧) الذي ينص على الإقصاء للمتعاقدين والموردين الذين يخلون بالشروط الفنية والإدارية عن المناقصة، المرسوم رقم ١٤٦٠١ بتاريخ ١٩٧٠/٠٥/٣٠ (شروط القبول بعقود الأشغال العامة المكتملة)؛ مرسوم تحديد السلع الوطنية المستقيدة من الأفضلية في المناقصات العامة والشروط التي يجب ان تتوفر فيها (المرسوم رقم ١٠٥١٥ صادر بتاريخ ٢٧/٢/٢٠٠٣). لا شيء في هذا الدليل يتجاوز أحكام هذه القوانين، وإذا كان هناك أي تضارب تسود أحكام هذه القوانين.

٤. توزيع المهام والصلاحيات

٤,١ الجهات المتعاقدة

في لبنان، تقع على عاتق الجهات المتعاقدة مسؤولية التخطيط لمتطلبات الشراء الخاصة بها، وتحديدتها، واتخاذ القرارات بشأن المؤهلات المطلوبة من الموردين، كما تقوم هذه الجهات بإعداد ملف المناقصة، وإدارة كافة العقود التي يتم تلزيمها فوق عتبة معينة يحددها القانون، تحت هذه العتبة تتولى الوزارات مهمة إدارة عمليات الشراء الخاصة بها، بما في ذلك الإعلان عن العروض الواردة، وفضتها، وتقييمها، وتقديم التوصيات بشأن تلزيمها من خلال لجان المشتريات الخاصة بها. فضلاً عن ذلك، تقدم الوزارات أسماء مرشحيها إلى لجان المشتريات المشاركة في تلزيم الصفقات.

٤,٢ إدارة المناقصات

تقوم إدارة المناقصات بتدقيق دفتر شروط الصفقة للتأكد من انطباقه على القانون وخلوه مما يحد من المنافسة كما تتولى الإدارة الإعلان عن المناقصة، وتلقي العروض، وفضتها، وتنظيم لجان الصفقات المعنية بالإشراف على تقييم المناقصات، وتقديم التوصيات بشأن تلزيم العقود. تقوم إدارة المناقصات باستلام الشكاوى من المعارضين، وتحيلها إلى لجان المناقصات للإجابة عليها، تضع مطالعتها بشأنها عند الاقتضاء، ثم ترفقها بالملف مع هذه الإجابات بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ منه. كما ان إدارة المناقصات تقوم بدور محوري في توحيد البرامج السنوية التي تردها من مختلف الجهات الخاضعة لصلاحياتها في برنامج واحد هو البرنامج السنوي للصفقات العمومية.

٤,٣ ديوان المحاسبة

يتولى ديوان المحاسبة في معرض رقابته المسبقة بالنسبة للصفقات الخاضعة لهذه الرقابة إعادة درس ملفاتها وتدقيقها بحيث يقرر إما الموافقة عليها وإما الموافقة بشروط أو توصيات وإما عدم الموافقة حسب واقع كل ملف.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٤,٤ الوزراء

يتولى كل وزير عقد النفقات العائدة لوزارته ما لم ينص القانون على خلاف ذلك. وهو مسؤول شخصياً بأمواله الخاصة عن كل نفقة يعقدها متجاوزاً الاعتمادات المفتوحة لوزارته مع علمه بهذا التجاوز (المادة ١١٢ من قانون المحاسبة العمومية).

٤,٥ مجلس شورى الدولة

مجلس شورى الدولة هو المحكمة الإدارية العليا، والهيئة التي تنتظر في الشكاوى المتعلقة بتنظيم العقود التي حصرتها الوزارات والإدارات ونظمتها إدارة المناقصات. كما أن قضاء العجلة في مجلس شورى الدولة في مرحلة ما قبل التعاقد ينظر في كل ما يتصل بمبادئ المنافسة المساواة والعلنية.

٥. مهام إدارة المناقصات

٥,١ البرنامج السنوي للصفقات

٥,١,١ معلومات أساسية

يشكل البرنامج السنوي للصفقات أداة تركز عليها الإدارات العامة في وضع الموازنة. وتكون مسؤولية إعداد هذا البرنامج على عاتق الوحدات المعنية في الإدارات العامة وهو يهدف إلى تجنب عمليات الشراء العاجلة، أو تقليلها قدر المستطاع، لأنها غالباً ما تسهم في عرقلة أو إبطاء الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

يجب أن تشكل الخطة السنوية للمشتريات جزءاً من عملية إعداد الموازنة، كما ينبغي الاستناد إلى الخطط المعدلة للسنوات السابقة لوضع برنامج العمل المقترح للعام المقبل. ويسهم هذا الإجراء في تحديد ما يلزم من موظفين واعتمادات، كما يساعد في إعداد الموازنة التي تطلبها الوزارة.

يجب وضع الموازنة وبرنامج المشتريات بناءً على تقديرات واقعية للنفقات مستمدة من دراسة الأسواق والتجارب أو الخبرات السابقة في هذا المجال.

يتم توحيد جميع البرامج الواردة من مختلف الإدارات العامة في برنامج سنوي واحد يُنشر للمرة الأولى قبل صدور الموازنة ثم يعاد نشره مرة ثانية بعد صدور الموازنة بحيث يصبح نافذاً من تاريخ النشر. يُعمل بهذا البرنامج على مدى سنة تبدأ من أول أيار وتنتهي في آخر نيسان. على أقل تقدير، يجب أن تتضمن خطة المشتريات البيانات المبينة في النموذج الوارد في الملحق (أ) من هذا الدليل، ولكنها قد تشمل أيضاً بيانات أخرى، مثل التخطيط أو الموافقات/التراخيص البيئية، عند الاقتضاء. في هذا الدليل، عُرض هذا النموذج على شكل جدولين منفصلين كي يتسنى في التصميم، لكن من الأجدي أن يتم إعداده باستخدام برنامج تخطيط، إن وُجد، أو في جدول بيانات Excel واحد (صف لكل عملية شراء).

الدليل العملي للمشتريات العامة

تجدر الإشارة إلى أن إدارة المناقصات قد تطلب إضافة بعض البيانات للحصول على معلومات تساعد في تنظيم وجدولة أعمالها، وليس لأغراض النشر. من ناحية أخرى يجب على الجهة المتعاقدة أن تشير إلى أي بيانات إضافية تعتبرها حساسة، ولا يجوز نشرها على موقع إدارة المناقصات.

ينبغي التقيد بتنفيذ إجراءات المشتريات وفقاً للتواريخ المحددة في البرنامج السنوي، ولا يجوز تأخير هذه التواريخ إلا بموافقة التفتيش المركزي، كما أنه لا يجوز تقريبها أو إجراء مناقصات من خارج البرنامج السنوي إلا بموافقة مجلس الوزراء.

٥,١,٢ اختيار إجراءات الشراء

ينص برنامج المشتريات على إجراءات الشراء المقرر اتباعها لكل صنف. تتم غالبية عمليات الشراء العمومية في لبنان عن طريق المناقصات المفتوحة، إذا التزمت الجهات المتعاقدة باحكام قانون المحاسبة العمومية ونظام المشتريات. حيث يتم نشر إعلان في الجريدة الرسمية، وعدة صحف محلية يومية، وموقع إدارة المناقصات، وفي مكاتب الجهة المتعاقدة. في ظروف معينة، قد تنص القوانين على ضرورة أو إمكانية اتباع إجراءات مختلفة، مثلاً الإجراءات المحصورة، ومنها الاتفاق بالتراضي بما فيه الاتفاق على صفقات الخدمات التقنية، استدراج العروض، والمناقصة على مرحلتين.

٥,١,٢,١ الإجراءات المحصورة

في الإجراءات المحصورة، لا يُفتح باب المنافسة أمام الجميع، بل تُحصر الجهة المتعاقدة الدعوة إلى المشاركة في المناقصة بفئة مختارة من العارضين. ويمكن اتباع هذه الطريقة في الحالات التالية:

(أ) إذا كان موضوع العقد يسمح فقط بمشاركة فئة محدودة من المؤسسات الاقتصادية، وذلك بحكم طبيعته المتخصصة أو البالغة التعقيد.

(ب) إذا كان ما يلزم من الوقت والتكاليف لدراسة وتقييم عدد كبير من العروض غير متكافئ مع قيمة موضوع العقد، أو

(ج) إذا ما أرفق قرار اللجوء إلى مثل هذا الإجراء ببيان يوضح الأسباب والظروف التي تبرر ذلك.

عادةً تطبق الإجراءات المفتوحة وفق أسلوب يعتمد مرحلتين: التأهيل المسبق وتقديم العروض.

في مرحلة التأهيل المسبق، تنظر الجهة المتعاقدة المعنية بخبرة المتعاقد، ومؤهلاته الفنية، وإمكانياته من حيث الموظّفين والمعدات والمرافق، فضلاً عن قدرته المالية بالنسبة لحجم العقد المحتمل. على الجهة المتعاقدة أن تركز في اختيارها على قواعد ومعايير تتسم بالشفافية وعدم التمييز، تُطلع عليها المرشّحين الذين يستجيبون لإعلان تنشره الجهة المتعاقدة.

لا يجب الخلط بين التأهيل المسبق ولائحة التصنيف العام التي تتبعها العديد من الوزارات (على سبيل المثال، الأشغال العامة والنقل، والطاقة والمياه)، والتي تحصر أهلية المشاركة بالمتعاقدين الذين يُقبل تسجيلهم على أساس تصنيف معين. تتّصف معايير القبول في هذه اللائحة بالتساهل، وعادةً ما تسمح بعدد من المتعاقدين يفوق العدد الصالح لاتباع إجراءات محصورة، فتنتفي بذلك الحاجة إلى مرحلة التأهيل المسبق. ما إن يفضي التأهيل المسبق إلى قائمة مختصرة من ثلاثة إلى ستة عارضين، تقوم الجهة المتعاقدة بإحالة الملف، مرفقاً بأسماء العارضين المقبولين، إلى إدارة المناقصات للتعليق والموافقة على النحو المعتاد. لكن، على خلاف المناقصات المفتوحة، لا يُنشر إعلان آخر في الجريدة الرسمية والصحف المحلية، بل تقوم الجهة المتعاقدة بإرسال ملف الصيغة مباشرة إلى العارضين المقبولين ودعوتهم لتقديم عروضهم إلى إدارة المناقصات.

الدليل العملي للمشتريات العامة

يعود قرار اللجوء إلى الإجراءات المحصورة إلى الجهة المتعاقدة، لكن قد تُبدي إدارة المناقصات ملاحظة تُفيد بأن اتباع هذا الأسلوب لا يبدو مناسباً للحالة، أو أي تعليق آخر على ملف المناقصة بحد ذاته.

متى بلغت إجراءات الشراء المحصورة مرحلة تقديم العروض، يُقدّم ملف المناقصة إلى إدارة المناقصات قبل الموعد النهائي المحدد لاستلامها، ليخضع لتقييم لجنة المشتريات كي تصدر توصياتها بشأن العارض المؤهل التزام العقد.

لا ينص قانون المحاسبة العمومية ولا نظام المناقصات على الاجراء الخاص الواجب اتباعها في حال رفضت احدى الجهات المتعاقدة التقيد بملاحظات إدارة المناقصات او لم تعط التبريرات المناسبة، برأينا يجب رفع الامر الى مجلس الوزراء.

٥,١,٢,٢ صفقات الخدمات التقنية

عادةً ما يتم شراء الخدمات الفكرية بطريقة الإجراءات المحصورة، ولكن تُعرف مرحلة التأهيل باسم مرحلة "إدء الاهتمام"، وفي عمليات الشراء هذه، لا تقتصر معايير تلزيم العقد على السعر الأدنى فحسب، بل تقضي أيضاً باختيار العرض الأفضل من الناحية الاقتصادية، أي أفضل خدمة بأفضل سعر.

٥,١,٢,٣ إجراءات الاتفاق بالتراضي

بموجب هذا الإجراء، تتفاوض الجهة المتعاقدة على العقد مع متعاقد وحيد، ولأسباب محدّدة تحول دون وضع السلع أو الأشغال المطلوبة في المناقصة هي:

١. يجب الإبقاء على سرّية هذه السلع أو الأشغال، أو الحاجة الماسة إليها لأسباب تقتضيها السلامة العامة.
٢. طلب سلع أو أعمال أو خدمات إضافية من المتعاقد الأساسي، شرط ألا تتجاوز قيمتها ٤٠٪ من سعر العقد الأصلي.
٣. ينحصر حقّ صنع المنتج المطلوب في حامل شهادة براءة اختراعه فقط.
٤. توجد المعدّات المطلوبة لدى مورّد واحد فقط.
٥. تتطلّب الأسباب الفنية الخاصة بالمعدّات أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة خبرة أو مهارات مورّد واحد فقط.
٦. يتمّ تصنيع المعدّات أو الأشغال المطلوبة من قبل ذوي الإعاقة المحتاجين المرخّص لهم بالعمل من قبل وزارة العمل أو وزارة الشؤون الاجتماعية، على ألا تتجاوز أسعارها تلك الرائجة في السوق.
٧. العقد مخصّص لنفقات الضيافة والتشريفات، وغيرها من نفقات التمثيل المشابهة.
٨. لم يتمّ استلام أيّ عرض بشأن المعدّات أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة بعد إجراء مناقشتين متتاليتين.
٩. يمكن تأمين المعدّات أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة من البلديات أو المؤسسات العامة.
١٠. يمكن الحصول على المعدّات أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة من خلال المؤسسات الأجنبية أو الحكومات الأجنبية.
١١. يمكن الوزير المختص من إقناع مجلس الوزراء بوجوب الحصول على المعدّات أو الأشغال أو الخدمات المطلوبة على وجه السرعة من خلال إجراءات الشراء بالتراضي.

الدليل العملي للمشتريات العامة

بعد موافقة مجلس الوزراء، يتم الإعلان عن إجراءات الاتفاق بالتراضي على موقع إدارة المناقصات، وموقع الجهة المتعاقدة، وفي الصحف المحلية، كما يتم اختيار ممثل عن إدارة المناقصات للمشاركة في لجنة المشتريات المعنية. عادة ما يتم فض العروض في الأماكن العامة، وبعد التوصل إلى اتفاق يتم نشر إعلان تلزيم العقد بالطريقة العادية.

٥,١,٣ إعداد إعلان الخطة البرنامج السنوي

يتم نشر البرنامج السنوي العام بعد توحيد البرامج السنوية الواردة إلى إدارة المناقصات من مختلف الوزارات والإدارات العامة في الجريدة الرسمية وخمس صحف محلية وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بإدارة المناقصات.

٥,١,٤ خطط المشتريات الخاصة (لعمليات الشراء الكبيرة والمعقدة)

تعد الجهة المتعاقدة خطة مشتريات خاصة لعمليات الشراء الكبيرة والمعقدة. على سبيل المثال، لعمليات الشراء المجزأة التي لا تنفذ بكليتها مرة واحدة، بل تُقسّم إلى عدة أجزاء، لكلٍ منها تاريخ نهائي مختلف لتقديم العروض. في هذه الحالة، على السلطة المتعاقدة إرسال نسخة من خطة المشتريات الخاصة إلى إدارة المناقصات لإبلاغها بهذه المواعيد لتمكينها من إعداد الإعلان المناسب، وضمان عودة لجنة المشتريات في المواعيد المناسبة لفض العروض.

يجب أن تتضمن هذه الخطة أسماء الخبراء الفنيين المطلوبين لكل جزء. وإذا كانت العقود تتعلق بمنتجات مختلفة (على سبيل المثال، قد تتطلب منتجات مكافحة الآفات الزراعية والأسمدة الزراعية خبراء فنيين مختلفين للمساعدة في التقييم) فقد تناقش الجهة المتعاقدة مع إدارة المناقصات ما إذا كان من المناسب تعيين لجان شراء مختلفة بغية تقسيم أعباء التقييم وتسريع العملية. لاتخاذ قرار بهذا الشأن، تسترشد إدارة المناقصات بقرار الجهة المتعاقدة في مسألة إرسال الممثل نفسه لمساعدة لجنة المشتريات أو ممثلين مختلفين. في حال ترشيح ممثل واحد، فعادة ما تشكل إدارة المناقصات لجنة واحدة.

٥,٢ تعيين لجنة المشتريات

لإدارة المناقصات أن تعين لجنة المشتريات لكل صفقة عمومية خاضعة لصلاحياتها.

تتألف لجنة المشتريات من عضوين من الوزارات غير الوزارة المعنية بالمناقصة، وممثل عن وزارة المالية. ويحضر مندوب عن الوزارة المعنية كما يحضر مندوب عن إدارة المناقصات.

في شهر آب من كل سنة، يقوم رئيس إدارة المناقصات بإرسال كتاب إلى جميع الوزارات ليستحصل منها على جداول إسمية بعدد من موظفيها المنتمين إلى الفئة الثانية والثالثة بغية تأليف لجان المشتريات، وذلك وفقاً لنظام المناقصات الصادر بالمرسوم التنظيمي رقم ٥٩/٢٨٦٦. أن إدارة المناقصات ترغب بمشاركة موظفين يتمتعون بخبرة في في الشراء العام و/ أو من الذين تلقوا التدريبات اللازمة في هذا المجال. كذلك، يطلب الكتاب الحصول على تفاصيل بشأن فئة هؤلاء الموظفين أو مستواهم التعليمي، والدورات التدريبية التي تلقوها، وسنوات الخبرة في المشتريات التي حصلوا عليها من خلال وظائفهم السابقة والحالية، فضلاً عن بيانات الاتصال الخاصة بهم. لكل وزارة أن ترشح

الدليل العملي للمشتريات العامة

أيضاً ممثلين فنيين للمواد المراد شراؤها ليعملوا كخبراء في لجنة المشتريات المعنية. يُطلب من الوزارات تقديم هذه التفاصيل في غضون أسبوعين أو ثلاثة من تاريخ استلام الكتاب المذكور.

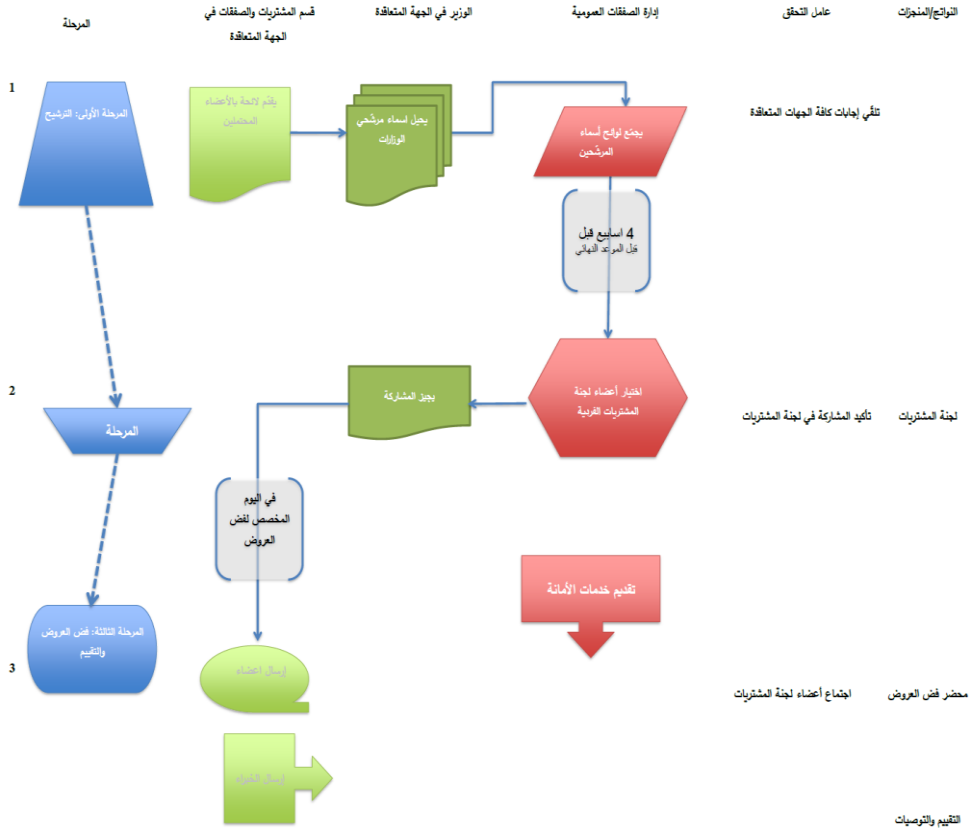
عند استلام التفاصيل المطلوبة، يتم إدخالها في سجل أعضاء لجنة المشتريات، مع تحديد منصب/ وظيفة كل منهم (رئيس، أو عضو، أو موظف مالي و/ أو ممثل فني)، وبعدها تُبلّغ الوزارات بأسماء الذين تم اختيارهم للمشاركة في العام التالي.

يتضمن السجل التفاصيل المتعلقة بكل مرة طُلب فيها من الموظف العمل ضمن لجنة مشتريات، فضلاً عن طبيعة المشتريات التي عمل على تقييمها.

عند استلام ملف مناقصة مقبول، (ملف يتضمن الإخذ بتعليقات إدارة المناقصات أو تبرير عدم الإخذ بها) من إحدى الجهات المتعاقدة، يقدّم الموظف المختص لائحة بأسماء الأعضاء الذين يقترح مشاركتهم في لجنة المشتريات الخاصة بهذه المناقصة. بعد موافقة المدير العام، يُطلب إلى الموظفين المختارين تأكيد توفرهم في التاريخ أو التواريخ المحددة لفضّ العروض وتقييمها. في الوقت نفسه، يتم إخطار الموظفين المختارين من إدارة المناقصات اللذين سيعملان بوصفهما أمانة اللجنة (عادةً ما يكون أحدهما الموظف في إدارة المناقصات الذي دقّق في ملف المناقصة للتأكد من خلوه من المخالفات والنواقص).

تعيين أعضاء لجان المشتريات والخبراء في لبنان

الدليل العملي للمشتريات العامة



٥,٣ إعداد الإشعارات الفردية

قبل أربعة أشهر من بداية الشهر الذي يتم خلاله إعداد **خطة المشتريات**، يقوم **معدّ الخطة** السنوية بتذكير كل من الجهات المتعاقدة المعنية بضرورة العمل على ملف المناقصة الخاص بمشترياتهم، وذلك لضمان وقت كافٍ لمراجعة الملف والتدقيق به، والتعليق عليه، وإكماله قبل بداية المناقصة.

تُنفَّذ غالبية عمليات الشراء بطريقة المناقصة المفتوحة، ما يقتضي نشر إعلان في الجريدة الرسمية، وفي العديد من الصحف المحلية، كما في مكاتب أو مقرّ الجهة المتعاقدة وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بهذه الجهة والموقع الخاص بإدارة المناقصات. بعد الموافقة على ملف المناقصة، يقوم الموظف المعين بإحالة هذا الملف إلى معدّ الإعلان الذي يعتمد بدوره إلى صياغة إعلان المناقصة وفقاً للمعلومات الواردة في ملف المناقصة. تصدر الجريدة الرسمية كل يوم خميس، وما لم تطلب الجهة المتعاقدة التعامل مع عملية الشراء بوصفها عاجلة، يوصى بالاسترشاد بالمهل الزمنية الأدنى المبينة في الجدول التالي، مع الإشارة إلى أن المهلة الأقصر تمثل الحد الأدنى القانوني:

الدليل العملي للمشتريات العامة

نوع المشتريات	الموعد الأقرب لفض العروض	مثال
لوازم (من التجهيزات أو المتطلبات العادية) أو خدمات غير الفكرية.	يوم الاثنين من الأسبوع الثالث على نشر الإعلان، أو في وقت لاحق من ذلك الأسبوع إذا كان من المقرر فض أكثر من ٣ عروض في اليوم نفسه.	نشر الإعلان بتاريخ ٣، يحدّد تاريخ فض العروض بـ ٢١ أو في وقت لاحق.
لوازم (حسب الطلب) أو خدمات فكرية بقيمة تقلّ عن ٤٠٠ مليون ليرة لبنانية أو أشغال بأقل من مليار ليرة لبنانية. (مع تقدير كافة القيم).	يوم الاثنين من الأسبوع الرابع على نشر الإعلان، أو في وقت لاحق من ذلك الأسبوع، إذا كان من المقرر فض أكثر من ٣ عروض في اليوم نفسه.	نشر الإعلان بتاريخ ٣، يحدّد تاريخ فض العروض بـ ٢٨ أو في وقت لاحق.
لوازم (حسب الطلب) أو خدمات فكرية بقيمة تتخطى ٤٠٠ مليون ليرة لبنانية أو أشغال بقيمة تتخطى مليار ليرة لبنانية.	يوم الاثنين من الأسبوع السادس على نشر الإعلان، أو في وقت لاحق من ذلك الأسبوع، إذا كان من المقرر فض أكثر من ٣ عروض في اليوم نفسه.	نشر الإعلان بتاريخ ٣، يحدّد تاريخ فض العروض بـ ١١ من الشهر التالي أو في وقت لاحق.

يظهر الرسم البياني التالي الحد الأدنى الفعلي من الوقت اللازم للوقت لبدء العمل على ملف المناقصة من أجل الوفاء بالموعد المحدّد لتقديم العروض.

٥,٤ قبول ملف العرض

عند استلام ملف المناقصة من الجهة متعاقدة، يتمّ تسجيله في سجل إدارة المناقصات قبل إحالته إلى الموظف المكلف بدراسته. عادةً، للمدير العام أن يتولّى توزيع العمل، وقد يُطلب من أي من الموظفين المختصين تنقيح أي ملف.

إذا كان أيّ من الموظفين المعنيين مشغولاً بأعمال أخرى، يحيل رئيس الإدارة مؤقتاً الملف إلى موظف أقل انشغالاً.

في نهاية كل عام، يقوم المدير العام بمراجعة التوزيع الاعتيادي للملفات في ضوء خبرة كل موظف، وعبء عمله.

على إدارة المناقصات إعادة أي تعليقات إلى الجهة المتعاقدة المعنية خلال ٥ أيام عمل. لذلك، يجب على الشخص الموكل دراسة الملف أن يضع تعليقاته للحصول على موافقة المدير العام في غضون ٣ أيام عمل.

الدليل العملي للمشتريات العامة

تتحقق إدارة المناقصات من أن المستندات التي يُطلب من العارضين تقديمها مع عروضهم هي فقط تلك التي ينص عليها القانون، وهي تشمل:

١. نموذج المناقصة يتضمن وصفاً للأصناف التي يتم توفيرها، وتاريخ التسليم أو إنهاء العمل.
٢. شريعة النزاهة موقعة من العارض.
٣. التأمين المؤقت، صالح لفترة العرض.
٤. المعلومات المتعلقة بالأسعار أو التنزيل يتم إرفاقها في ظرف منفصل.
٥. المعلومات المتعلقة بالأصناف المطلوب توفيرها أو الأشغال المتوقعة إنجازها، وهي معلومات ضرورية لتقييم العروض.

تُطلب جميع الشهادات الرسمية من العارض الفائز فقط، على أن يُقدمها في الفترة الممتدة بين تبليغه بقبول عرضه وتوقيع العقد. يُفقد نموذج المناقصة في التأكد من حصول العارض على جميع الموافقات والشهادات اللازمة، وتأكيد فهمه بأنه قد يخسر التأمين المؤقت الخاص به إذا تخلف عن تقديم هذه المستندات في الفترة المحددة (أسبوعين عادة).

يتم تذكير الجهات المتعاقدة بأنه في حال اعتمادها نظام تسجيل أو موافقة يقتضي الحصول على موافقات وشهادات، لا يجوز لها أن تطلب هذه المستندات مجدداً إذا كانت قد تحققت خلال ١٢ شهراً من تاريخ استحقاق المناقصة.

تتحقق إدارة المناقصات من توافق المواصفات الفنية المفصلة مع المتطلبات الموجزة في الملف، واعتماد معايير مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية - ليبينور أو المعايير الدولية حسب الاقتضاء، وعدم ذكر أسماء محددة ما لم تكن هذه هي الطريقة الوحيدة لوصف ما هو مطلوب، وفي هذه الحالة يجب إضافة عبارة "أو ما يعادلها" (مع تذكير العارضين بضرورة إثبات هذه المعادلة).

إذا طُلب من الجهة المتعاقدة زيادة بعض موجوداتها، فلا يجوز لها أن تحدّد نوعاً معيناً، بل يجب أن تصف الموجودات الحالية مع الإشارة إلى أنه سيتم إخضاع أي بديل مقترح إلى تقييم يتضمن تحديداً لما قد يترتب عن هذه الزيادة من تكاليف إضافية.

على سبيل المثال، أجهزة كمبيوتر للموظفين: لدى الوزارة شبكة حالية تضم ٣٠٠ جهاز كمبيوتر - مكتب - "Dell" و ٥٠ جهاز كمبيوتر - محمول - "Dell" تعمل بنظام Microsoft Windows 10، وبرامج Microsoft Office تتصل بـ Exchange Server، وبرنامج Adobe Acrobat وبرنامج McAfee المضاد للفيروسات. تشمل أجهزة الكمبيوتر الحالية على ٢٠ قطعة احتياطية يمكن تبديلها بسرعة عند حدوث أعطال للحؤول دون توقف الموظفين عن استخدام أجهزة الكمبيوتر المكتبية أو أجهزة الكمبيوتر المحمول لأكثر من ٣٠ دقيقة خلال ساعات العمل العادية.

يتمتع العارضون بحرية تقديم ماركات أخرى من أجهزة الكمبيوتر والبرامج، ولكن عليهم التنبيه إلى أنه تؤخذ في الاعتبار عند تقييم العطاءات، التكاليف الإضافية الناتجة عن إعادة تدريب الموظفين المعنيين باستخدام الأجهزة الموجودة وصيانتها، وشراء القطع الاحتياطية، وضمان توافق المعدات الجديدة مع التطبيقات المتخصصة المستخدمة حالياً داخل الوزارة.

الدليل العملي للمشتريات العامة

أو بالنسبة للمركبات: تمتلك الوزارة أسطولاً من ٥٠ سيارة شحن تويوتا و ١٠ سيارات تويوتا متعددة الأغراض و ١٠ ميني باص تويوتا ١٦ مقعداً. استثمرت الوزارة في ٣ ورش صيانة وتصليح مركبات في بيروت وطرابلس وصور حيث تقوم بتنفيذ ٩٥٪ من أعمال الصيانة والتصليح الخاصة بها. واستثمرت أيضاً في تدريب الميكانيكيين العاملين على السيارات، وشراء أجهزة التشخيص اللازمة لتنفيذ أعمال الصيانة والتصليح، وتحفظ الوزارة لهذا الغرض بمجموعة من قطع الغيار الأكثر استخداماً.

يحقّ للعارضين تقديم أي نوع آخر من المركبات يتطابق مع المتطلبات الحالية غير تويوتا، على أن يتبّهوا عند تقييم العطاءات أن الوزارة ستأخذ في الاعتبار التكلفة الإضافية المترتبة عن إعادة تجهيز ورش العمل بمعدات متخصصة، وشراء مخزون جديد من قطع الغيار، وإعادة تدريب الميكانيكيين.

بمجرد موافقة المدير العام على الملاحظات، يقوم الموظف المكلف في إدارة المناقصات بصياغة كتاب يوجز هذه الملاحظات ليحوّلها المدير العام إلى الجهة المتعاقدة المعنية. يمكن تدوين التعليقات على النسخة الكترونية من ملف المناقصة (على سبيل المثال عن طريق التعديلات – Track Changes في Microsoft Word) وإرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى جانب الكتاب الرسمي. في حال غياب المدير العام، يجوز لمدير أو رئيس القسم/ الدائرة توقيع الكتاب، وهذا يتوقف على الشخص المتاح. في هذه الحالة، يجب أن يتضمن الكتاب عبارة "قرار مؤقت".

قبل أن ينال ملف المناقصة موافقة نهائية، قد يصدر الكثير من الملاحظات والاقتراحات المضادة. كذلك، قد تحتاج إدارة المناقصات إلى تذكير الجهات المتعاقدة التي تُطالب بضرورة التعجيل إلى أن الوقت الذي تقضيه في إعداد ملف جيد يُسهم حتماً في توفير وقت أكبر في تقييم المناقصة وتنفيذ العقد.

عند الموافقة على ملف المناقصة، يقوم مدقق الحسابات في إدارة المناقصات بختم كل صفحة من النسخة الورقية قبل إعادة الملف إلى الجهة المتعاقدة التي ترسل هذه النسخة للعارضين المحتملين. عند إقرار قانون المعاملات الإلكترونية في لبنان، ستقوم إدارة المناقصات بالتوقيع على النسخة الإلكترونية المتفق عليها لضمان عدم إدخال أي تغييرات غير مصرح بها لاحقاً، وإرسال هذا الإصدار الإلكتروني إلى الجهة المتعاقدة، والاستغناء عن النسخة المطبوعة.

٥,٥ دعوة للمنافسة

يقوم موظف إدارة المناقصات المكلف بالتدقيق بملف المناقصة بصياغة إعلان العرض باستخدام النموذج الموحد، في حال اعتماد نموذج متفق عليه لإعداد هذا الملف. يجب إتاحة الفترة الزمنية اللازمة بين نشر الإعلان والموعد النهائي لتقديم العروض، وذلك وفقاً للجدول الزمني المذكورة في الفصل ١١. يحول الموظف المسؤول مسودة الإعلان إلى قسم المعلوماتية لوضعها على الموقع الإلكتروني لإدارة المناقصات.

بعد الحصول على موافقة من المدير العام، يقوم بنقل نسخة إلى الساعي/ مأمور التبليغات الذي ينقل بعض النسخ إلى وزارة الإعلام. بدورها تقوم الوزارة بالترتيبات اللازمة لنشر الإعلان في ما بين ٣ إلى ٥ صحف محلية.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٥,٦ استلام العروض

تُحدّد الساعة ١٢ ظهراً كموعّد نهائي لتقديم كافة العروض. يتسلم الموظف المكلف باستلام العروض الذي يسلم كل عارض مغلفاً خارجياً يوضع ضمنه غلاف الأسعار والمستندات الفنيّة والإداريّة. يقوم الموظف المختص بإصدار إيصال يحمل رقماً متسلسلاً لكل عارض، ويستخدم لاحقاً لاسترداد التأمين المؤقت.

يقوم هذا الموظف بإعداد قائمة بالعروض المستلمة لكل عملية شراء، ويرسل نسخة منها للجنة المشتريات. تُرسل المغلفات إلى أمانة لجنة المشتريات.

٦. مهام لجان المناقصات في إدارة المناقصات

٦,١ فض العروض

يجب أن تبدأ لجنة المشتريات بفضّ العروض في الساعة التاسعة من يوم العمل الأول الذي يلي يوم استلامها.

يُشترط حضور ٣ أعضاء يشكلون لجنة التزيم، ومقرر من إدارة المناقصات ومندوب من الإدارة المعنية بالصفقة إذا رغبت بذلك.

عندما تجتمع لجنة المشتريات، يقوم رئيس اللجنة بإعلان موضوع عملية الشراء وإسم الجهة المتعاقدة المعنية، ويتذكّر الحاضرين بضرورة توقيع محضر الحضور وتدوين بيانات الاتصال الخاصة بهم باستخدام النموذج المقدم.

٦,١,١ المستندات المطلوبة مع العرض

عند العروض، تعتمد لجنة المشتريات أولاً إلى التثبت من وجود كافة المستندات الواجب تقديمها مع العرض، وذلك باستخدام النموذج الوارد في الملحق "د" - محضر فضّ العروض. في حال نقصان أيّ من هذه المستندات، لرئيس اللجنة أن يتوجّه لممثل الجهة العارضة، في حال حضوره، ليطلب منه توضيحاً.

٦,٢ تقييم العروض

النقطة الأساسية التي يجب تذكرها في كافة مراحل التقييم هي اتباع المعايير المحددة في ملف العرض. على لجنة المشتريات أن تنتظر في جميع المعايير المحددة، وأن تتبّع هذه المعايير فقط، مع الحرص على تطبيقها على قدم المساواة على جميع العروض المقدّمة.

يتم إجراء التقييم الأولي على أساس القبول أو الرفض، مع رفض العروض التي لا تستوفي الشروط وتشمل نواقص وعيوب جوهرية.

يتحقّق التقييم الأولي عادةً من التالي:

- تقديم العرض بالتنسيق الصحيح؛
- تقديم التأمين المؤقت أو أي ضمان مطلوب، مع التأكّد أيضاً من تقديمه بالشكل الصحيح والقيمة الصحيحة، ومن صلاحيته لمدة لا تقل عن الفترة المطلوبة. عند وجود أي شك، يجب التثبت مما إذا كان التأمين المؤقت مزوّراً؛
- توقيع شرعة النزاهة؛

الدليل العملي للمشتريات العامة

- تقديم العرض دون تحفظات مادية أو انحراف عن الشروط والأحكام المنصوص عليها في مستند العرض؛
 - توقيع العرض والترخيص له بشكل صحيح؛
 - تقديم العدد الصحيح من نسخ العرض؛
 - سريان مفعول العرض لمدة لا تقل عن الفترة المطلوبة؛
 - تقديم كافة المستندات والمعلومات الأساسية المطلوبة؛
 - تقديم العينات المطلوبة؛
 - استيفاء أي متطلبات رئيسية أخرى ينص عليها مستند العرض؛ و
 - عدم وجود أي تعديلات أو تغييرات على مستند العرض (مستند الدعوة)، باستثناء تلك المطلوبة كجزء من متطلبات العرض.
- في ما يختص بالمقاولين من الباطن أو تحالف الشركات، يجب التنبيه إلى أن المعايير قد لا تتعلق بالموارد الرئيسي فقط بل بجميع الأعضاء. كما قد يتم اعتماد معايير مختلفة للشريك الرئيسي والشركاء الآخرين.
- يجب أن تنتبه لجنة المشتريات لعلامات التواطؤ بين العارضين، وهي قد تشمل:
- عروض من شركات مختلفة موقعة من نفس الشخص؛
 - عروض من شركات لها نفس العنوان أو رقم الهاتف؛
 - عروض من شركات تحمل أسماء وعلامات تجارية مشابهة؛
 - عروض بأرقام تسلسلية متتالية على الطوابع؛
 - عروض من شركات في نفس المجموعة (الشركة الأم، شركة فرعية أو مشاركة)
 - عروض من عدة شركات تنتمي إلى نفس المجموعة.
- في هذه الحالات ، يجب رفض جميع العروض المعنية.
- بذلك، تنتهي جلسة فض العروض، ويطلب من جميع العارضين والمراقبين الحاضرين المغادرة.

٦,٢,١ تضارب المصالح

تطلب لجنة المشتريات الحصول على تصريح نزاهة موقع من كل عارض لتأكيد عدم وجود تضارب مصالح من بين جملة أمور أخرى.

يمكن أن يحدث تضارب مصالح بسبب عمل الأقارب في القطاع الحكومي ولحساب المتعاقد/ الملتمزم أو في الشركات التي يرأسها المدير نفسه.

عادةً ما تعرف قواعد المشتريات الدولية الأقارب بالزوج/الزوجة، أو ولي الأمر، أو الإبن، أو الشقيق، أو العمة/الخالة، أو العم/الخال، أو الجد/الجدة، أو الحفيد/الحفيدة أو ابنة الأخت/الأخ أو ابن الأخت/الأخ، بالإضافة إلى والدي الزوج أو الزوجة. إن وجود علاقة قرابة لا يحول

الدليل العملي للمشتريات العامة

تلقائيًا دون مشاركة شخص في عملية شراء، ولكن عليه الإعلان عن مصلحته، وإبلاغ مدير عام إدارة المناقصات، ومدير عام الهيئة المتعاقدة بوجود مثل هذه العلاقة. يمكنهم تقديم المشورة لكنهم لن يتمتعوا بأي سلطة تصويت على القرارات المتخذة.

لا يمكن اعتبار الشركات التي تنتمي إلى المجموعة نفسها قادرة على التنافس في ما بينها. تتكوّن المجموعة من شركة أم، وشركات فرعية ومشاركة. الشركة الفرعية/ التابعة هي شركة مملوكة بنسبة تزيد عن ٥٠٪ من الشركة الأم، أو تسيطر عليها الشركة الأم بطريقة أخرى. والشركة المشاركة هي شركة مملوكة بنسبة ٢٠٪ إلى ٥٠٪ من الشركة الأم، أو تسيطر عليها الشركة الأم بطريقة أخرى لكن بالقدر نفسه. إن الأسهم المملوكة بنسبة تقل عن ٢٪ في الشركات العامة المسجلة في البورصة لا تعتبر ذات شأن.

في ما يلي بعض الأمثلة على تضارب المصالح:

- تقوم وزارة بشراء معدّات من شركة تكون فيها المديرية الفنية أخت زوجة مدير الدائرة المسؤولة عن شراء المعدات.
- للمهندس المشارك في لجنة استلام العروض ابن أخ يشغل منصب إداري في شركة البناء التي تقوم بتنفيذ المشروع.
- الشركة الاستشارية المكلفة بتصميم مشروع إنشاء طرق والإشراف عليه لها شريك هو ابن مدير شركة البناء.
- لتصميم نظام جديد لبطاقات الهوية الحكومية والإشراف على إنتاج هذه البطاقات، تقترح الشركة المعيّنة للقيام بهذا المشروع التعامل مع شركة طباعة تنتمي لمجموعة الشركات نفسها.
- تقوم شركتان تنتميان إلى ذات المجموعة بتقديم عروض لبناء محطة كهرباء فرعية، تصنع واحدة منهما مفاتيح كهربائية فيما تصنع الأخرى محولات الكهرباء.
- تقوم شركتان مشاركتان تنتميان إلى مجموعة البناء نفسها بتقديم عروض لبناء مدرسة جديدة.

في كل الحالات التي تشير إلى وجود تضارب في المصالح، يجب رفض كل العروض المعنية، كما يوصى بإقضاء المعارضين من المشاركة في عمليات الشراء العامة.

٦,٣ التقييم الفني

يتم إخضاع العروض التي تجتاز مرحلة التقييم الأولي للتقييم الفني.

يتمحور التقييم الفني بشكل أساسي حول المواصفات المذكورة في ملف العرض/ دفتر الشروط، وهي تحدّد المعايير أو المتطلبات الدنيا الواجب استيفائها. تعتبر العروض التي لا تطابق هذه المعايير أو المتطلبات على أنها "لا تستوفي الشروط"، في حين تُعدّ العروض التي تطابق أو تتجاوز المعايير الموضوعية على أنها "تستوفي الشروط". راجع المربع أدناه للاطلاع على بعض الأمثلة.

مثال على "لا قيمة إضافية لتجاوز المعيار المطلوب":

تنص المواصفات الفنية: آلة تصوير بسرعة ٢٥ صفحة في الدقيقة.

الدليل العملي للمشتريات العامة

العروض التي توفر سرعة نسخ التالية:

١٥٠ صفحة في الدقيقة: لا تستوفي الشروط

٢٤٠ صفحة في الدقيقة: قد تكون تستوفي الشروط حد كبير ، إذا قرر المقيّم أو المقيّمون ذلك؛

٢٥٠ صفحة في الدقيقة: تستوفي الشروط؛

٣٣٠ صفحة في الدقيقة: تستوفي الشروط، ولكنها لن تحظى بتفضيل أكبر في التقييم مقارنةً بالعرض الذي يقدم ٢٥٠ صفحة في الدقيقة.

يتم إجراء التقييم على أساس القبول أو الرفض، والعروض التي تفوق المعايير لا تلقى اعتباراً أو تقديرًا أكبر، باستثناء تلك التي يتم فيها اعتماد عناصر مفاضلة غير السعر (انظر أدناه).

في التقييم، يجب النظر في كافة جوانب المواصفات الفنية. وإذا اقتضت الحاجة، يمكن لإدارة المناقصات أن تشرك خبيراً فنياً مستقلاً كعضو في اللجنة للعروض المعقدة فنياً. كذلك، يجوز للجهة المتعاقدة أن ترسل ممثلاً فنياً لتقديم المشورة بشأن المواصفات الفنية للعرض، شرط ألا يكون هذا الشخص عضواً في اللجنة وأن لا يكون له الحق بالتصويت. يجب طلب المشورة الفنية حينما يقتضى الأمر، على سبيل المثال، عند الحاجة إلى تحديد ما إذا كان الانحراف عن المواصفات مادياً أو غير مادي. انظر الإطار أدناه للحصول على أمثلة على حالات مشابهة.

أمثلة على ما إذا كان الانحراف جوهرياً أو غير جوهري:

• أن عدم القدرة على توفير محرك بالحجم المحدد في المواصفات، يُعدّ، بشكلٍ شبه المؤكد، انحرافاً جوهرياً في تقييم مركبة.

• أن عدم القدرة على توفير مركبة باللون المحدد في المواصفات، يُعدّ انحرافاً غير مادي، إذا كانت السيارة مخصصة للاستخدام العام، ولكنه قد يشكل انحرافاً مادياً إذا كانت السيارة مخصصة للشرطة أو للاستخدام العسكري، الأمر الذي يقتضي لوئاً خاصاً أو علامات معينة لتحديد الهوية أو لأغراض التمويه.

في ما يتعلق بالسلع، عادةً ما يكون من السهل نسبياً تقدير مدى امتثال العرض للمواصفات الفنية، خاصةً إذا تم اعتماد المعايير المنشورة. ولكن بالنسبة للخدمات والأشغال، قد يكون من الأصعب التحقق من استيفاء الشروط الفنية في عملية التقييم. لهذا السبب، قد ترغب لجنة المشتريات في مراجعة برامج العمل السابقة للمتعاقد/ الملتزم، ومؤهلات الموظفين الرئيسيين، والمعدات المتاحة للتحقق من الامتثال للمتطلبات. هذا أحد الأسباب التي تستدعي تأهيلاً لاحقاً مفصلاً (انظر أدناه في القسم المخصص لهذه المسألة).

يجب على لجنة المشتريات استكمال التقييم الفني والموافقة على نتائجه قبل الانتقال إلى مرحلة التقييم المالي. عندما يتم تقييم العرض بحسب السعر الأدنى فقط، فعلى اللجنة أن تحدّد العروض المطابقة للشروط الفنية والعروض غير المطابقة قبل الانتقال إلى التقييم المالي.

في بعض الحالات، للعروض التي تقدّم معدّات مختلفة الأداء (مثل قدرة مكيف الهواء على التبريد)، يجوز للجنة اتباع نظام لتحديد الدرجات، على أن يتم الاتفاق على ذلك قبل المباشرة بالتقييم الفني، وأن يتوافق هذا النظام مع المعايير والأوزان المحددة في ملف المناقصة. يجب نشر

الدليل العملي للمشتريات العامة

المعايير والأوزان العامة المطلوبة في ملف المناقصة، في حين إن تفاصيل نظام تحديد الدرجات هي معلومات متاحة للجنة فقط. عادةً ما يقترح الخبير النظام الواجب اتباعه قبل فضّ العروض، لكن يجوز لجميع أعضاء اللجنة إبداء تعليقاتهم على كل ما قد يبدو غير منطقي ليتفق عليه الجميع قبل بدء التقييم الفني.

يمكن ترجمة بعض المعايير الفنية إلى نتائج مالية، فيتمّ الانتقال إلى مرحلة التقييم المالي (انظر المثال الوارد في هذا القسم)، لكن قد يتطلب البعض الآخر حكم المقيمين.

يشمل التقييم الفني، في جزء منه، تقييماً تجارياً. يتم إجراء التقييم التجاري من خلال تقييم ما إذا كانت العروض مطابقة، أو مطابقة إلى حدّ كبير، لجميع بنود، وشروط، ومتطلبات مستند الدعوة. يجب ذكر المعايير في ملف المناقصة، ويطلب من العارض تقديم المعلومات المناسبة، وهي قد تشمل:

- قبول شروط العقد الرئيسية، مثل الدفع والضمان التعويض عن الأضرار؛

- جدول تسليم البضائع خلال الفترة الزمنية المحددة؛

- جدول إتمام الخدمات خلال الفترة الزمنية المحددة، في الحالات التي تستلزم التركيب والتشغيل أو تدريب المستخدم؛

- توافر قطع الغيار اللازمة والمواد الاستهلاكية؛

- ترتيبات الخدمة، مثل شرط وجود وكيل محلي.

يجب تقييم العروض بوصفها مطابقة للمعايير أو غير مطابقة للمعايير المحددة في مستند العرض/ دفتر الشروط. والعروض التي تفوق المعايير المطلوبة لا تلقى اعتباراً أو تقديراً أكبر، باستثناء تلك التي يتم فيها اعتماد عناصر مفاضلة غير السعر.

أمثلة على المعايير غير السعرية:

- مطلوب بناء مدرسة بحلول ١٥ أيلول/سبتمبر لتكون جاهزة في بداية العام الدراسي الجديد.

يتقدّم أحد الموردين بعرض يقضي بإنهاء البناء بحلول ٣٠ تشرين أول/أكتوبر، ولكن مع إضافة كلفة استئجار مبنى مؤقت لكامل الفصل الدراسي الأول إلى سعر العرض، وذلك لعدم إمكانية نقل الأثاث والتلاميذ خلال الفصل الدراسي. (في هذا المثال، نفترض غياب أي عرض يقترح إنهاء البناء بالتاريخ المطلوب).

- يبلغ الحد الأدنى من العمر الافتراضي المطلوب لعشرين جهاز تكييف ١٠ سنوات، لكن يؤخذ في الحسبان إجمالي تكلفة الملكية إذ أنه سيتم تركيبهم في مبنى يتوقع استمراره ٥٠ عاماً على الأقل. يقدم المورد A عرضاً بـ ٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠ لتلبية الحد الأدنى من المتطلبات. يقدم المورد B عرضاً بقيمة ٣٣٠,٠٠٠,٠٠٠ لكن مع ضمان توفير مكيفات هواء يدوم عمرها التشغيلي ١٢ عاماً على الأقل. يعرض المورد B سعراً سنوياً أقل، فيقبل.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٦,٤ التقييم المالي

عادةً ما يفوز عرض السلع والأشغال والخدمات الأقل سعراً، والذي يستوفى المتطلبات الفنية والتجارية للجهة المتعاقدة، كما هو محدد في التقييم الفني. غير أن للجهة المتعاقدة أن تختار اتباع معايير مفاضلة غير السعر، شرط أن يُصار إلى تحديدها في مستند العرض/ دفتر الشروط.

يجب إعطاء المعايير غير السعريّة وزناً نسبياً أو التعبير عنها بقيمة نقدية حيثما أمكن ذلك، كما تظهر الأمثلة في الإطار أدناه.

أمثلة لمعايير سعريّة غير مباشرة

• جزاء على التأخير في التسليم/الإنجاز و/أو مكافأة على التسليم/الإنجاز المبكر، بناءً على جدول التسليم/الإنجاز المذكور في مستند الدعوة. يمكن التعبير عن الجزاءات والمكافآت بقيمة نقدية، عن طريق زيادة أو تخفيض سعر التقييم بمقدار معيّن لقاء كل يوم أو أسبوع تأخير في التسليم. يمكن احتساب المبلغ باستخدام المعدّلات المطبّقة عادة على التعويض عن الأضرار للتسليم المتأخّر. يتم استخدام هذه الطريقة في حالة تقديم عارضين مختلفين تواريخ مختلفة لإنجاز المطلوب.

• فرض جزاء على مخالفة شروط الدفع. يمكن التعبير عن الجزاء بقيمة نقدية باحتساب الفائدة التي كان من المتوقّع تحقيقها على الأموال، وباستخدام سعر فائدة محدّد.

• إدراج التكلفة المقدّرة لقطع الغيار و/أو المواد الاستهلاكية اللازمة لفترة محدّدة من التشغيل. يمكن التعبير عن ذلك بقيمة نقدية من خلال مطالبة العارضين بتوفير أسعار لقائمة محدّدة من العناصر تتم إضافتها إلى سعر التقييم.

• إدراج تكاليف تشغيل وصيانة المعدّات خلال عمرها الافتراضي؛

• فرض جزاء على المعدّات التي تحقّق إنتاجية أو أداءً دون المستوى المطلوب أو إعطاء مكافأة لتلك التي تحقّق إنتاجية أو أداءً يفوق هذا المستوى. على سبيل المثال، فإن تسرب المياه من خط أنابيب طويل سيكلّف أموالاً لقاء المياه المضافة لتعويض الخسائر.

يجب أن تبقى لجنة المشتريات متنبّهة لكشف علامات التواطؤ. على سبيل المثال، في حال قدّم عارضين اثنين أو أكثر أسعاراً متطابقة أو شبه متطابقة.

في هذه المرحلة، على لجنة المشتريات البحث عن علامات أخرى تشير إلى تواطؤ محتمل، مثل وجود أسهم مشتركة بين العارضين. إن امتلاك أقل من 2 في المائة من رأس المال السهمي للشركات المساهمة العامة المقبولة أسهمها في البورصة لا يطرح مشكلة، بخلاف المساهمات الأكبر. على سبيل المثال، مقالولين إثنين يملك كلّ منهما ٢٥ في المائة من الأسهم في تحالف شركات (أنشئت من أجل عقدٍ آخر)، فمن المرجّح أن تربط بينهما ما يكفي من الصلات لرفض عروضهما إذا قدما كلاهما عروضاً للأشغال المطلوب تنفيذها.

بالنسبة للعديد من المواد، من المفيد التقييم على أساس العرض الأفضل من الناحية الاقتصادية، باستخدام إجمالي تكلفة الملكية التي تشمل ما يلي:

• تكلفة الشراء

الدليل العملي للمشتريات العامة

- تكاليف التركيب واختبار الجهوزية/ التشغيل التجريبي
- تكاليف التشغيل والنفقات الجارية
- تكاليف الصيانة
- تكاليف الترقية
- تكاليف التفكيك والتصرف

مثال على إجمالي تكلفة الملكية لسيارة تسير ١٥٠٠٠ كم في السنة على مدى ١٠ سنوات		
المورد B	A المورد	
71,000,000	65,000,000	تكلفة الشراء
4.5	6.6	الكفاءة في استهلاك الطاقة ليتر/ ١٠٠ كلم
10,125,000	14,850,000	التكاليف الجارية
12,500km كل	15,000km كل	متطلبات الخدمة
500,000	450,000	تكاليف الخدمات لكل خدمة
6,000,000	4,500,000	إجمالي تكاليف الخدمة على مدى ١٠ سنوات
(4,000,000)	(500,000)	القيمة الباقية بعد ١٠ سنوات
83,125,000	83,850,000	إجمالي التكاليف على مدى ١٠ سنوات

في هذه الحالة، نرى أن المورد "B" عرض سعراً أعلى، لكنه الأفضل من الناحية الاقتصادية على الرغم من ارتفاع السعر، وهو العرض الذي يجب قبوله.

في هذا المثال، لم نقم بتضمين تكلفة عناصر أخرى مثل إطارات استبدال أو تأمين، لكن يمكننا افتراض أن هذه ستكون هي نفسها لكلا النوعين من المركبات. لقد افترضنا أيضاً أن تكلفة الوقود ستبقى ثابتة (٣٠,٠٠٠ لكل خزان) وأن تكلفة جميع الخدمات هي نفسها لكن يمكنك إجراء حسابات أكثر تعقيداً لتغطية التغييرات المتوقعة في هذه العناصر.

٦,٥ ٢١,٤ التأهيل اللاحق

يُعنى التأهيل اللاحق البسيط بالتحقق من الشهادات والضمانات المطلوبة من العارض الذي وصل إلى الصدارة في نهاية مرحلة التقييم المالي. يمكن لإدارة المناقصات أن تقوم بذلك ريثما يوافق ديوان المحاسبة على التلزم الموصى به.

الدليل العملي للمشتريات العامة

في ما يتعلّق بعمليات الشراء البالغة التعقيد، حيث قد يستغرق التقييم بعض الوقت، فمن الطبيعي أن يتطلّب الأمر تأهيلاً لاحقاً أكثر شمولاً. في هذه الحالة، يُعنى التأهيل بالتحقق من المعلومات الحديثة المتعلقة بالعارض الذي يُرجّح اختياره (أو ربما أفضل عارضين، إذا تقاربت النتائج حتى تلك المرحلة).

يتم إجراء التأهيل اللاحق بعد الانتهاء من إعداد تقرير التقييم، ويهدف إلى التحقق مما إذا كان العارض الناجح لا يزال يمتلك الموارد، والخبرة، والمؤهلات اللازمة لتنفيذ العقد على نحو مرضٍ. يُستخدم التأهيل اللاحق بشكلٍ أساسي في عمليات شراء الخدمات والأشغال، حيث يصعب قياس جودة المتطلبات الفنية.

على سبيل المثال، هذا التأهيل يأخذ في الاعتبار العقود الجديدة التي فاز بها المتعاقد/ الملتزم منذ تقديم عرضه، ويُنظر في ما إذا كان التزامه بهذه العقود يترك له القدرة الكافية لتنفيذ عقد الجهة المتعاقدة. قد يُأخذ أيضاً في الحسبان المشاكل الكبيرة التي واجهها العارض والتي تم الإبلاغ عنها في الصحف، أو حالات تخلف عن الأداء أبلغت عنها أي جهة حكومية.

إذا كانت الدعوة إلى تقديم العروض تستند إلى قائمة مختصرة من المرشحين تم اختيارهم من خلال عملية تأهيل مسبق، فالتأهيل اللاحق يهدف إلى التحقق بأنه لم يطرأ أي تغييرات جوهرية على مؤهلات العارض منذ مرحلة التأهيل المسبق. وتوضح أهمية هذا الإجراء بشكل خاص عند انقضاء فترة زمنية طويلة بين التأهيل المسبق وإنجاز التقييم.

عادةً تقوم لجنة المشتريات بإجراء التأهيل اللاحق، ولكن يجوز أن يتولّى هذه المهمة موظف آخر من إدارة المناقصات أو استشاري خارجي يُعيّن لهذا الغرض، وهو ما يحدث غالباً إذا كان التقييم يتعلّق بعارض خارج لبنان. الخطوات الموضحة أدناه هي خطوات شائعة في عملية التقييم اللاحق. يجب أن يشكّل التأهيل اللاحق جزءاً من تقرير التقييم.

الخطوات الواجب اتباعها في التأهيل اللاحق	
الخطوة ١	يبدأ التأهيل اللاحق بعد التقييم المالي الذي يحدّد العارض الفائز. يجب تعداد المعايير التي تتعلّق بالتأهيل اللاحق إذا تضمن مستند العرض/ دفتر الشروط أيّاً منها. إذا لم يكن الأمر كذلك، تتفق لجنة التقييم على المعايير التي يجب التركيز عليها في التقييم اللاحق.
الخطوة ٢	فحص الأدلة المقدّمة من العارض الفائز. تقييم ما إذا كان يستوفي المعايير (انظر الخطوة ١). وإذا لزم الأمر، طلب توضيحات أو معلومات محدّثة من العارض. الحصول على موافقة الجهة المتعاقدة، أو العارض، على تحمّل التكاليف قبل القيام بأي عملية تحقق يُرجّح أن تسفر عن تكبد تكاليف كبيرة.
الخطوة ٣	عند استيفاء العارض الفائز لمعايير التقييم اللاحق، تضمين المعلومات المقدّمة من العارض (الخطوة ٢) في تقرير التقييم. تقديم التقرير المكتمل للموافقة عليه مع التوصية بتلزييم العقد.
الخطوة ٤	في حالة عدم استيفاء العارض الفائز لمعايير التقييم اللاحق، إجراء تقييم لاحق على العارض الذي قدّم ثاني أدنى العروض المقيّمة سعراً، تكرار هذه العملية عند الاقتضاء إلى أن يتمّ تحديد العارض المؤهل. تضمين نتائج عمليات التقييم اللاحق في تقرير التقييم مع ذكر أسباب عدم تأهيل العارضين المرفوضين، وتقديم توصية واضحة بشأن تلزييم العقد.
الخطوة ٥	عدم إخطار العارضين الذين رفضوا أثناء التقييم اللاحق بهذا الرفض قبل صدور الموافقة على تقرير التقييم الكامل.

٦,٦ تحضير التوصية بالتلزم

بمجرد موافقة لجنة المشتريات على العارض الموصى به لالتزام العقد، يقوم أحد موظفي الإدارة بإعداد تقرير تقييم العرض يتضمن التوصية الصادرة بشأن التلزم، وذلك باستخدام النموذج الوارد في الملحق الأول - نموذج تقرير تقييم العرض. تُرسل التوصية إلى مدير عام إدارة المناقصات للموافقة عليها، وبعد صدور الموافقة، يُعدّ موظف الإدارة إحالة إلى الجهة المتعاقدة وفقاً لنموذج إحالة إلى الجهة المتعاقدة التي تُرفق بملف المناقصة بما فيها مستندات العرض والتقييم.

٧. مهام الجهات المتعاقدة

٧,١ توفر الاعتماد

لا يُسمح بإجراء أي عملية شراء ما لم يكن الاعتماد اللازم لهذه العملية متوفراً، خلافاً لذلك، سيحول ديوان المحاسبة دون وضعها في التنفيذ. تقع مسؤولية الحصول على الاعتماد اللازم على عاتق الوزارة المعنية. عند استلام ملف المناقصة، يتولّى الموظف في إدارة المناقصات المعين لفحص هذا الملف، مهمة المتابعة مع الوزارة للتأكد من أنه قد تمّ رصد الاعتماد المطلوب لعملية الشراء في الموازنة. إن الموافقة على ملف المناقصة تبقى رهناً بتقديم كافة التفاصيل المتصلة بتكلفة المشتريات إلى إدارة المناقصات مع الإشارة إلى أنه وفي معظم الحالات لا تتجاوب بعض الوزارات مع إدارة المناقصات لعدم إلزامية السعر التقديرى في القانون الحالي.

٧,٢ مراحل التقييم

تُقسّم المناقصات الكبيرة والمعقدة إلى مراحل مختلفة، وقد يصل عدد هذه المراحل إلى ١٥ مرحلة في المناقصات الضخمة، كما هو الحال بالنسبة إلى الشراكات بين القطاعين العام والخاص (راجع الملحق "ل" - مراحل عمليات الشراء في الشراكات بين القطاعين العام والخاص). لحسن الحظ، غالباً ما تتخذ العروض طابعاً أكثر بساطة، ولكن لا بد من أن تُتبع المراحل التالية:

* مرحلة التأهيل؛

* مرحلة مطابقة الشروط الفنية؛

* مرحلة التدقيق في الأسعار واختيار العرض الاقتصادي الأفضل.

يتمّ تحديد المراحل وفقاً لملف المناقصة ومقتضياته.

٧,٣ تأهيل العارضين

تضع كل جهة متعاقدة نظام تسجيل لمورديها ومتعاقديها، ويُؤمل أن تعتمد كافة الإدارات والمؤسسات العامة الإجراء نفسه في المستقبل. حالياً، تطلب الوزارات من الموردين إعادة تسجيل أنفسهم على لائحة الكفاءات والتصنيف مرة واحدة كل العام، وفي المناقصات الفردية، تطلب منهم

الدليل العملي للمشتريات العامة

إعادة تقديم بعض المعلومات. تعتمد بعض الوزارات نظاماً يقتصر على تسجيل التفاصيل المتعلقة بعناوين الموردين، وطريقة الاتصال بهم، ونوع المواد/الأصناف التي يوردونها، في حين تعتمد وزارات أخرى إلى تصنيف الموردين في فئات طبقاً لمهاراتهم أو حجم أعمالهم، كما قد تفرض بعض الوزارات قيوداً جغرافية على أماكن عمل المقاولين.

على أعضاء لجنة المشتريات أن يدركوا بأن معظم الوزارات أبدت سخاءً كبيراً في منح صفة "مسجل" للعديد من مورديها ومتعاقديها، وبأنه قد يُطلب إضافة بعض المعلومات على ملفات المناقصات الفردية بغية اختيار أكثر العارضين ملاءمة. لا يجوز استخدام غير معايير التأهيل المنصوص عليها في ملف المناقصة، وبالطريقة الموضحة فقط. في الوقت الراهن، تقتضي غالبية عمليات الشراء أن يكون العارضين مصنّفين لدى الجهة المتعاقدة المشتريّة، وذلك بالنسبة إلى عقود التعهّدات العامة.

ينبغي على إدارة المناقصات تشجيع الوزارات على اعتماد معايير تأهيل أكثر تطوراً تسهم في تحسين نتائج عملياتهم الشرائية. إن معظم دوائر المشتريات والصفقات في الوزارات تعرف من هم أفضل مورديها ومتعاقديها، أي الذين يلتزمون بتسليم البضائع في الوقت المحدّد، وبالنوعية والكمية المناسبة، والذين يقومون بعملهم من دون مراقبة مستمرة، والذين يستوفون الشروط المطلوبة. بالتالي، يجوز أن ترسل الجهة المتعاقدة نسخة من إعلان المناقصة لهؤلاء الموردين لتشجيعهم على تقديم عروضهم.

إذا اتّضح أن التأهيل الكامل سيعود بمنفعة أكبر (مع أخذ الجهد المبذول في الاعتبار)، يجب استخدام معايير التقييم المدرجة في الملحق "ج" من هذا الدليل الذي يتضمّن أمثلة عن معايير التأهيل. ولكل جهة متعاقدة أن تحدّد الترجيح/الوزن الذي يجب إعطاؤه لكل معيار، والمستندات اللازمة لإثبات العرض أهليته للمشاركة، وكيفية تحديد درجات كل معيار. في هذا السياق، ينبغي الحرص على اتباع هذه المعايير على نحو متّسق مع كافة الموردين والمتعاقدين لمنتجات أو أشغال معيّنة. وتجنّباً لأعباء العمل المفرط، يوصى بطلب الأدلة من العارض الفائز فقط، وذلك بين موعدي إتخاذ قرار التلزم وتوقيع العقد. وكما يكون هذا الإجراء فعّال، ينبغي أن يقتصر بسلطة صريحة تنصّ على أن الإدلاء ببيانات كاذبة (مثل إدعاء ملكية مصنع أو معدّات لا وجود لهم، أو أن للموظفين مؤهلات لا يملكونها فعلياً) من شأنه تهديد العارض بالإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية لفترة من الزمن. لا بدّ من وضع هذه السياسة قيد التنفيذ.

هل يمكن لشركة فرعية الاستفادة من شهادة الجودة الخاصة بالشركة الأم، أو من عضوية جمعية تجارية؟ يتوقّف هذا الأمر على شروط منح شهادة الجودة أو العضوية، وهي شروط ينبغي دراستها بعناية. فما لم يتّضح حصول كافة الشركات التابعة لمجموعة واحدة على شهادة جودة على جميع أنشطتها (أو على الأقل على النشاط موضوع الشراء)، تصلح الشهادة فقط للشركة المذكورة وللأنشطة المدرجة فيها.

ينبغي التحقق بعناية ممّا إذا كانت الشركات المتنافسة تنتمي إلى نفس مجموعة الشركات (للاطلاع على التعريف، راجع الفقرة ٢١،١،١ أنناه) فإن ثبت ذلك، ينبغي رفض جميع الطلبات المعنية.

٧،٤ إعداد ملف المناقصة

تُعَدّ الوزارة ملف المناقصة ثم تحيله إلى إدارة المناقصات للتدقيق. لتجنّب نسيان أي من المستندات المطلوبة، ينبغي على الجهات المتعاقدة استخدام النموذج الموحد لمستندات العروض المتوفّر على موقع إدارة المناقصات. أيّاً كان الشكل/النموذج المستخدم، على

الدليل العملي للمشتريات العامة

موظفي إدارة المناقصات التثبت من احتواء كل ملف على العناصر المذكورة أدناه. وتقادياً لأي تأخير، يجب أن تتأكد الجهات المتعاقدة من إدراج كل هذه الأقسام في ملفات العروض الخاصة بها.

- لائحة بيانات المناقصة
- تعليمات للمشاركين في المناقصة
- نموذج التصريح أو التعهد ليوّقه العارض
- شرعة النزاهة ليوّقه العارض
- كتاب توفر الاعتماد للصفحة أي التامين المؤقت
- معايير تلزيم العقد (راجع الرسم البياني في الصفحة التالية)
- المتطلبات أو المواصفات الفنية
- مشروع العقد (أو الإشارة إلى مشروع العقد على الموقع الإلكتروني)
- جدول الأسعار أو جدول الخصومات السعرية أو جداول الكميات
- أي مستندات أخرى تطلبها الجهة المتعاقدة تقديمها مع العرض، أو قبل توقيع العقد.

٧,٤,١ معايير تلزيم العقود (مثال)

الإجراء

عناصر/معايير المفاضلة:

- السعر الأدنى، أو
 - العرض الأفضل من الناحية الاقتصادية.
- إذا تقرر اعتماد عناصر أو معايير مفاضلة غير السعر، يجب تعدادها في إعلان الشراء، وحسب الترتيب التنازلي لأهميتها حيثما أمكن.
- قد تؤخذ في الاعتبار البدائل التي تستوفي الحد الأدنى من المواصفات. على أن تتم الإشارة إلى الاستعداد للنظر في البدائل في إعلان الشراء.

يتم إقصاء العارض عن المشاركة إذا:

- كان في حالة إفلاس، أو تصفية قضائية
- كان في حالة إقصاء من المشاركة بسبب إدانته بارتكاب جريمة ذات صلة أو كان مذنباً بارتكاب سوء سلوك مهني جسيم
- تخلف عن دفع الضرائب المتوجبة عليه،

اتخاذ قرار بشأن المعايير الواجب اتباعها في تلزيم العقود

الدليل العملي للمشتريات العامة

أو رسوم الاشتراك في الضمان الاجتماعي، أو أنه مدان بتقديم بيانات كاذبة.

يمكن توفير الأدلة اللازمة من خلال، مثلًا:

- شهادة مصرفية
- كشوفات الحسابات
- شهادة عن رقم الأعمال الإجمالي المحقق في السنوات السابقة
- شهادة تسجيل في سجل مهني أو تجاري، أو دليل على موافقة المرجع الصالح

التحقق مما إذا كان المتعاقد معرض للإقصاء من المشاركة. وإثبات العكس، يمكن للعارض تقديم شهادة عدم إفلاس وتصفية، سجل عدلي للشخص الموقع على التصريح والتعهد.

التحقق من الوضع المالي والاقتصادي للمتعاقد (يجب الإشارة إلى المستندات المطلوبة في ملف العقد)

يمكن توفير الأدلة اللازمة من خلال:

- المؤهلات المهنية للمتعاقد
- بيان بالأدوات والتجهيزات والمعدات المتاحة لديه
- بيان بمتوسط القوى العاملة السنوية للشركة وبعدها الموظفين الإداريين لمدة ثلاث سنوات

الدليل العملي للمشتريات العامة

- بيانات بالموظفين الفنيين أو بالأقسام الفنية المتاحة للقيام بالعمل.

في الإجراءات المحصورة، في حال كان عدد المرشحين المؤهلين كبير جداً بالنسبة لطبيعة العقد، يجب مراعاة مبدأ عدم التمييز بشكل شخصي لاختيار المشاركين.

التحقق من المؤهلات أو القدرات الفنية للمتعاقدين (يجب ذكر المستندات المطلوبة في ملف العقد)

في الإجراءات المحصورة أو إجراءات الاتفاق بالتراضي، اختيار المرشحين

٧,٤,٢ العملات الأجنبية

عند شراء أصناف يُرَجَّح شحنها من الخارج، ودفع ثمنها بالعملات الأجنبية، يجب أن تتحقق إدارة المناقصات من أن الجهة المتعاقدة قد حددت، بناءً على معرفتها وخبرتها، العملة التي ينبغي استخدامها، وهي على الأرجح الدولار الأمريكي في أغلب الحالات. ولكن إذا علمت الجهة المتعاقدة أن المعدات/ الأصناف المطلوبة آتية من أوروبا، فلها أن تشير إلى أن العملة المستخدمة هي اليورو، أو الجنيه الإسترليني للمعدات/ الأصناف الآتية من بريطانيا.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم العروض التي تستخدم عملتين فقط (الليرة اللبنانية وعملة أجنبية واحدة) بدلاً من عملات متعددة، أكثر بساطة ووضوح.

إذا كان من المحتمل أن يفضي عرض ما إلى عروض تستخدم أكثر من عملة واحدة، فعلى الجهة المتعاقدة أن تشير إلى أنه سيتم اعتماد سعر الصرف الصادر عن مصرف لبنان قبل ١٤ يوماً من الموعد النهائي لتقديم العرض في تقييم العروض.

٧,٥ لائحة الشروط المطلوبة

يجب أن يتضمن ملف المناقصة الهدف المعلن للعقد، على سبيل المثال "مكافحة الحمى القلاعية التي تصيب المواشي في لبنان في ٢٠١٩"، أو "إعادة تأهيل طريق زحلة - بعليك السريع لتوفير ٤ مسارات ملائمة لمرور شاحنات تصل زنتها إلى ٣٥ طن، لمدة ٥ سنوات كحد أدنى دون مزيد من الإصلاحات، مع قدرة على تصريف كافية لمنع الفيضانات في كافة الأحوال الجوية وفقاً لمواصفات مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية - ليننور [ISO 22242:2005/Amd 1:2013](#)" أو "إعادة تأهيل المباني المدرسية بهدف توفير أماكن لـ ٥٠ تلميذاً في المدرسة الابتدائية، وفقاً للمعايير المعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي في عام ٢٠١٨".

الدليل العملي للمشتريات العامة

تشكّل لائحة الشروط المطلوبة المحور الأساسي لأي عرض، فهي تهدف إلى إطلاع المعارضين على ما تريد الحكومة شراءه بالضبط. من المستبعد ان تحصل الجهة المتعاقدة على ما تريده ما لم يكن المعارض على علم جيد بتفاصيل المشتريات المطلوبة. بالتالي، يجب أن تتضمن لائحة الشروط على وصف دقيق للأصناف المنوي شراؤها. قد تشكّل عملية تحديد مواصفات المنتجات المطلوبة تحدياً كبيراً للمنتجات غير القياسية/ التي لا تطابق المعايير الاعتيادية. توفر **الإرشادات العامة أدناه** بعض المبادئ التوجيهية التي يمكن أن يُنظر فيها لإعداد المواصفات، مع التأكيد على أن هذه المبادئ ليست بأي حال من الأحوال شاملة أو إلزامية.

٧,٦ لجنة الخبراء

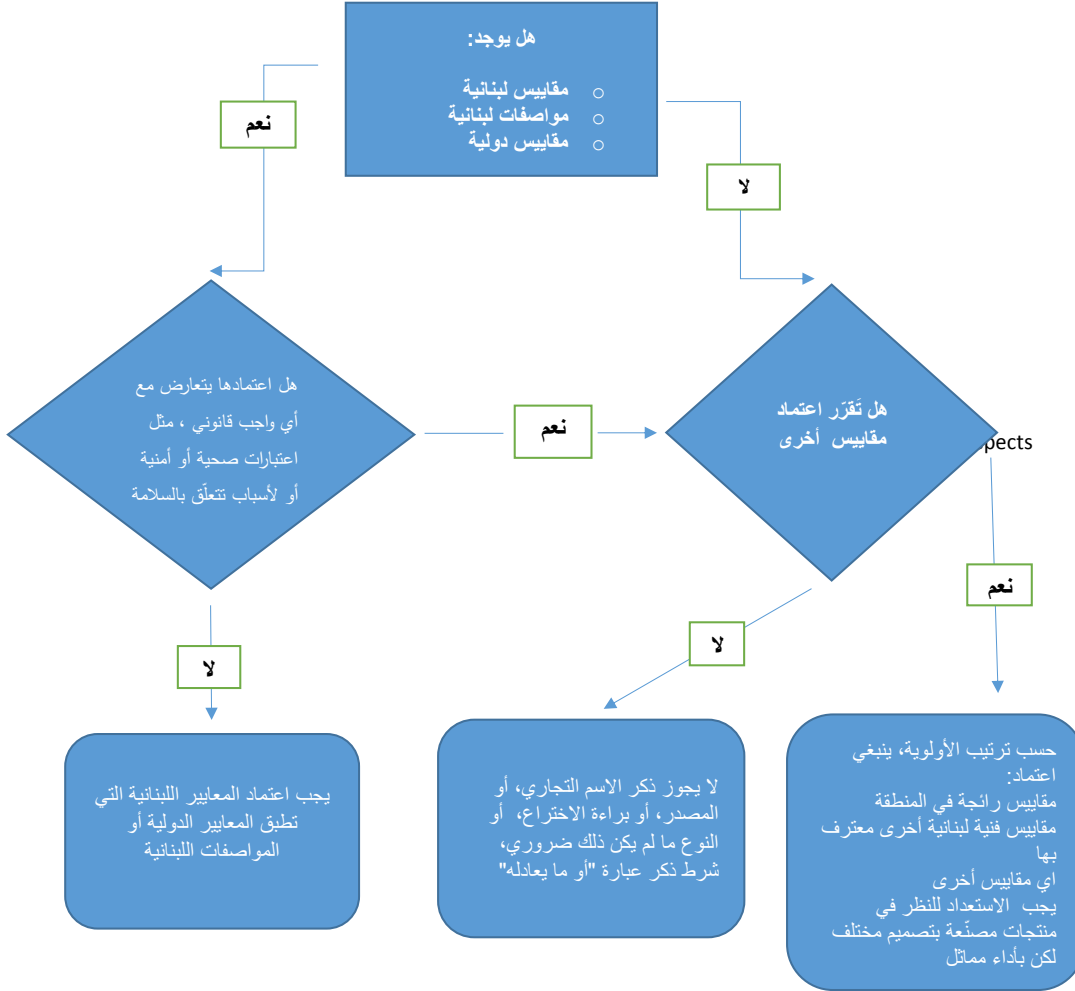
(أ) لتحديد المتطلبات، يُنصح بالاستعانة بخدمات لجنة مخصصة لهذا الشأن وتضم أخصائيين بمن فيهم ممثل عن المجموعة التي تتضلع عادةً بالمهام المتعلقة بالمشتريات. على سبيل المثال، لتحديد مواصفات مواد كيميائية للمختبرات، يمكن أن تتألف اللجنة المخصصة لإعداد هذه المواصفات من فني مختبر، ومسؤول علمي/ موظف متخصص في المجال العلمي، وممثل عن قسم المشتريات.

(ب) إذا افترقت الجهة المتعاقدة إلى الخبرات المذكورة في الفقرة (أ) أعلاه، يجوز الاستعانة بخدمات أحد الخبراء من جهة متعاقدة أو إدارة عامة أخرى. على سبيل المثال، إذا كانت الوزارة تخطط لتنشيد مبنى، فعليها طلب المساعدة الفنية من أقرب مقدّر كميات أو مهندس في وزارة للأشغال العامة، أو مستشار من القطاع الخاص يتم تعيينه طبقاً للقانون.

٧,٧ المواصفات العامة

تُحدّد المواصفات وظائف وأداء الأصناف المطلوب شراؤها لنقادي كل ما من شأنه تقييد المنافسة، مثل العلامات والأسماء التجارية، أو بلد المصدر، أو براءة الاختراع، أو التصميم، أو النوع، أو المنتج، أو مزود الخدمة، باستثناء الحالات التي تقتضي ذكر مثل هذه المواصفات لغياب السبل الأخرى التي تسمح بوصف المتطلبات بدقة أو وضوح. في هذه الحالة، يجب إدراج عبارة "أو ما يعادلها" عند ذكر المواصفات. وإن إستجابة عدد كبير من المعارضين يشير إلى وجود احتمالات واعدة بالحصول على عرض تنافسي على الأصناف المطلوبة.

الدليل العملي للمشتريات العامة



لشراء كافة الأصناف المتخصصة، يجب اتباع الإرشادات المنصوص عليها في عملية الحصول على الموافقة المناسبة من الجهة المتعاقدة التي تمتلك الخبرة اللازمة (على سبيل المثال، قد تخضع المبيدات والأسمدة للموافقات الخاصة والشهادات التي تمنحها وزارة الزراعة أو أي جهة رسمية أخرى).

الدليل العملي للمشتريات العامة

٧,٨ نطاق المواصفات

تبادر دائرة المشتريات والصفقات في الجهة المتعاقدة في تحديد مواصفات الأصناف المطلوبة، على أن تتم صياغتها على نحو واضح، لا لبس فيه. ينبغي أن تغطّي المواصفات وصف المنتج بالإضافة إلى الخدمات الداعمة مثل متطلبات التسليم، وقابلية المورد على تلبية الخدمة المطلوبة عند الضرورة. تتحقق إدارة المناقصات من المواصفات للتأكد من وضوحها، وإكمالها، استناداً إلى متطلبات وظيفية ومتطلبات الأداء.

٧,٩ مواصفات المواد القابلة للتلف

للمواد القابلة للتلف، يجب أن توضح المواصفات الحد الأدنى لمدة الصلاحية التي يجب أن يلتزم بها المورد، كما هو الحال مثلاً للمواد الصيدلانية المستخدمة في الرعاية الصحية أو الأطعمة المقدمة في المستشفيات.

٧,١٠ مواصفات المنتجات الخطرة

يجب أن تشمل المواصفات تعليمات حول كيفية استخدام المنتجات الخطرة بشكل عام والمواد الكيميائية المختبرية بشكل خاص وكيفية التعامل معها، على أن تكتب هذه التعليمات باللغة (اللغات) المطلوبة. تُطبع الإرشادات على تغليف المنتج أو على المنشورات، أو الكتيبات الواجب إرفاقها بهذه المنتجات الخطرة عند تسليمها. يجب أن توفر هذه الإرشادات المعلومات اللازمة بشأن الاستخدام السليم لهذه الأصناف، وكيفية التعامل معها على نحو يمنع الإصابة بأي أذى. فضلاً عن ذلك، يجب ذكر الاحتياطات اللازم اتخاذها لتلافي سوء استخدام المواد الخطرة، ومعلومات موجزة لتعزيز التعامل الآمن، وتحذيرات من استخدام هذه المنتجات لأغراض غير التي جُعِلت لها، وإرشادات بشأن الإسعافات الأولية الواجب اتباعها في حال وقوع حوادث أو إصابات ناتجة من سوء الاستخدام أو التعامل، وأي معلومات مهمة أخرى.

٧,١١ إيضاح وأمثلة

يجب قدر الإمكان تفادي تحديد المتطلبات من خلال طلب تقديم عينات. من الأفضل دائماً الاستناد إلى المعايير حيثما أمكن ذلك، إذ أن هذا الأمر يسمح أيضاً بتحديد ما إذا كان المنتج المقدم يستوفي المعايير المطلوبة أم لا. ولكن في بعض الحالات، قد يكون هذا غير ممكن:

(أ) عندما يصعب تحديد، بشكل كافٍ وواضح، المستهلكات الطبية مثل المواد والكاشفات الكيميائية المستخدمة في المختبرات، قد يُطلب حينها من الموردين المحتملين إثبات أداء المنتج. خلافاً لذلك، يجب أن تُرفق العينات بشهادة مطابقة للمواصفات من مختبر معتمد مثل مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية – ليينور.

(ب) عند الاقتضاء، قد يُخضع المشتري بعض المنتجات للاختبار في مباني الجهة المتعاقدة مثل المواد الكيميائية والمنظفات، وذلك للتأكد من فعاليتها أو طريقة الاستخدام المناسبة.

الدليل العملي للمشتريات العامة

ج) بمجرد الموافقة على العينة، للجهة المتعاقدة أن تحتفظ بها بشكل آمن كوسيلة للتحقق من مدى مطابقة الوحدات التي ستتسلمها لاحقاً لهذه العينة.

٧,١٢ المواصفات الفنية للمعدات

على سبيل المثال لا الحصر، يجب أن تشمل مواصفات المعدات بشكل عام:

- أ) الخصائص المادية (الأبعاد، القوة، إلخ)؛
- ب) تفاصيل التصميم؛
- ج) القدرة؛
- د) نطاق التحمل؛
- هـ) المواد المستخدمة؛
- و) العمليات / الأساليب المستخدمة في الإنتاج؛
- ز) ظروف التشغيل؛
- ح) تكاليف التشغيل؛
- ط) متطلبات الصيانة.

٧,١٣ مواصفات التركيب

بشكل عام، يجب ذكر المواصفات المتعلقة بالتركيب من خصائص مادية والكيميائية. وقد يشمل ذلك مثلاً: الوزن النوعي للورق، أو نوع وأسلوب تغليف الكتب (مثل استخدام الأغلفة اللينة أو الصلبة، أو التدبيس أو الخياطة أو اللصق)، والوزن، والحجم، ومستوى النقاء، والكثافة، والمكونات، والإضافات... إلخ. غالباً ما تستخدم هذه المواصفات للمواد الخام والسلع، والأطعمة، والسوائل، وأدوية العيادات.

٧,١٤ مواصفات الخدمة

في ما يختص بمواصفات الخدمات التي تُعدّ روتينية بطبيعتها، مثل الصيانة، والنقل، والتنظيف، وتقديم الطعام، يجب تحديدها بالاستناد إلى نتائجها التي يجب أن تكون قابلة للقياس، ومحددة زمنياً.

أمثلة عن مواصفات الخدمة

نوع الخدمة	أمثلة عن المواصفات
النقل	تسليم البضائع المطلوبة إلى وجهتها المحددة - دون ضرر أو خسارة خلال فترة لا تزيد عن ١٥ يومًا

الدليل العملي للمشتريات العامة

التنظيف	تقديم خدمات تنظيف عالية الجودة، مرة واحدة يوميًا لجميع الصفوف الدراسية، ومساكن الطلاب المشتركة، وقاعات الموظفين، وقاعة الطعام باستخدام المنظفات المعتمدة.
---------	---

٧,١٥ تحديد الخدمات الفكرية

شراء الخدمات الفكرية عملية معقدة، لذلك فقد خُصص لها قسم منفصل من هذا الدليل.

٧,١٦ تحديد أساليب الفحص والاختبار

فضلاً عن تحديد المواصفات المتعلقة بأداء المعدادات أو المنتجات المطلوبة، ينبغي تحديد متطلبات الفحص والاختبار لإعطاء الثقة للعناصر الموردة / لتحديد مصداقية العناصر الموردة، وذلك على النحو التالي:

(أ) الاختبار والفحص خلال عملية التصنيع، بما في ذلك تقييم وثائق ضمان الجودة المعمول بها في نهاية مرحلة الإنتاج أو في مرحلة التفقيش قبل الشحن؛

(ب) استخدام الخبرة الفنية في مجالات محدّدة مثل المهندسين والميكانيكيين وغيرهم؛

(ج) اختبار القبول في وقت الاستلام والتكريب و/ أو التشغيل؛ و

(د) تحديد الطرف الذي يتحمل تكاليف الاختبار والفحص بشكل واضح في وثائق المناقصة.

٧,١٧ المعايير الوطنية والعالمية

تتبع معظم المعدادات والإمدادات الأخرى معايير محدّدة، وهي إما معايير مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية - لينبور، إما المعايير الدولية. وينبغي الاستفادة الكاملة منها حيث أنها تسهم في ضمان شراء الأصناف الصحيحة. تتضمن المعايير سبل الاختبار للتحقق من توفير الأداء المطلوب.

٧,١٨ استلام السلع / الخدمات، معاينة الأشغال / السلع ، قبول السلع / الأشغال / الخدمات

عندما يتم تسليم السلع، أو الخدمات أو الأشغال المنجزة، يتوقع المتعاقد استلام مستحقاته. لكن قبل سداد أي دفعة، من المهم التحقق من أنه تم تسليم البضائع الصحيحة، سواء من حيث الكمية أو النوعية، وذلك من خلال استلام شهادة تُفيد بذلك، أو عن طريق التفقيش الفعلي للبضائع. يُطلب من الجهات المتعاقدة بموجب القانون إنشاء لجنة استلام، وضمان وجود خبير فني واحد على الأقل في هذه اللجنة لتأكيد تسليم المنتج المناسب أو جودة المطلوبة. بالنسبة للعقود التي تتجاوز سقف الشراء المحدّد من قبل إدارة المناقصات، يوصى بحضور عضو واحد من إدارة المناقصات.

يجب أن يمتلك أعضاء اللجنة الخبرة المناسبة لتقييم مدى التقدّم المحرز في المشروع، ومستوى جودة الأشغال بدقة. وبصرف النظر عن تعيين فريق تنفيذ المشروع أو مدير المشروع، الذي سيدير التفاصيل اليومية للمشروع، فإن لجنة الاستلام هي التي تصدر الشهادات المؤقتة،

الدليل العملي للمشتريات العامة

أو شهادات التقدّم، أو شهادات الإكمال، أو الشهادات النهائية كما هو مطلوب، وهي التي تُؤكّد أنه يمكن سداد المستحقات. يجب أن يوضح كتاب تعيين أعضاء لجنة الاستلام الخاصة بمشروع ما الواجبات التي يضطلع بها هؤلاء الأعضاء، وأن يؤكّد على أنهم يرضون أنفسهم شخصياً عند تأكدهم من أن العمل قد تمّ وفقاً للعقد قبل السماح بسداد الدفعات.

٧,١٩ شهادة القبول

تنص العقود عادة على إصدار شهادة قبول لتأكيد الاستلام الرسمي للبضائع أو إنجاز الأشغال. يجب تسليم هذه الشهادة للمورد لتمكينه من تقديم فاتورة، ولكن في بعض الأحيان تكون الشهادة داخلية فقط بغية التأكيد لوزارة المالية أنه قد يتم الدفع.

في الوقت عينه، على الموظف المسؤول عن الإدارة اليومية للعقد أن يُعدّ تقريراً حول أداء المتعاقد بما يتماشى مع الملحق بـ "تقارير بشأن أداء المتعاقد"

يحتفظ قسم المشتريات في الجهة المتعاقدة بهذه التقارير، مع إرسال نسخة إلى إدارة المناقصات، كدليل للمساعدة في تبرير أو رفض المتعاقد الضعيف الأداء في العروض المقبلة.

٧,٢٠ الدفع

المرحلة الأخيرة من عملية الشراء هي الدفع للمورد أو المتعاقد. من المهم أن يتم ذلك وفقاً للجدول الزمني المحدّد في العقد. تحصل جميع الجهات المشتريّة، بما في ذلك الحكومات، على أعلى جودة بأفضل سعر متى عُرف عنها دقتها بالدفع في الوقت المحدّد. والمشترون الذين يؤخرون الدفع، لعدم الكفاءة أو عمداً، قد ينتهي بهم المطاف دائماً إلى دفع أسعار أعلى.

على الجهات المتعاقدة التأكّد من أن عقودها لا تشمل شروط دفع لا تستطيع الوفاء بها، فمن الأفضل أن تكون واقعية حتى يتمكن المتعاقد أو المورد من تنظيم ترتيباته المالية بناءً على ذلك.

٨. شراء الخدمات الفكرية

٨,١ تعريف الخدمات الفكرية

الخدمات الفكرية هي تلك التي لا يمكن معها تحديد طبيعة الخدمات الواجب تقديمها بالدقة الكافية. والمفكر هو الشخص الذي يستخدم الذكاء بشكل رئيسي إما في القدرات المهنية أو في القدرات الفردية. وكلمة "فكري" تشير إلى نتائج عمل المفكرين، أي ما يُعرف عموماً بـ "حياة العقل". وتشير هذه الكلمة كذلك إلى أمرٍ يتمحور بجانب منه حول التعلّم، وسعة الاطلاع، والتفكير المستنير والنقدي، كما عندما يُقال على سبيل المثال، "لم يكن المستوى الفكري للكتاب حول هذه المسألة عالياً".

٨,٢ خصائص الخدمات الفكرية

فيما يلي بعض خصائص الخدمات الفكرية:

- لا تؤدي الخدمات الفكرية في حال نُفِذت من جهات متعدّدة إلى النتيجة نفسها، فهذا يعتمد على الجهة التي تنفذها.
- يستحيل تحديد النتائج المتوقعة للخدمات الفكرية أو وصفها بدقة قبل الاستلام.
- يُستخدم الإبداع أو الابتكار من أجل حل المشكلة أو المهمة التي يُعين القيام بها.
- يُستخدم النشاط المفاهيمي في تقديم هذه الخدمات.
- في كثير من الأحيان، لا يمكن مقارنة العروض دون مفاوضات.

٨,٣ أمثلة عن الخدمات الفكرية

فيما يلي بعض الأمثلة عن الخدمات الفكرية

- خدمات البحث والتطوير.
- خدمات الهندسة المعمارية.
- خدمات الإعلان (الحملات الاعلانية، العلامات التجارية).
- الخدمات الاستشارية.
- تطوير البرمجة (البرامج حسب الطلب).
- دراسات علمية.
- إعداد التقارير وتقديم الآراء المتخصصة (مثلاً في المسائل الضريبية والقانونية والاقتصادية).
- خدمات وكالة المشتريات.
- خدمات وكالات التفتيش.
- الخدمات المصرفية الاستثمارية.
- الخدمات الهندسية.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٨,٤ طريقة الشراء

٨,٤,١ طريقة الشراء المحصورة

نظراً لطبيعة الخدمات الفكرية التي تعتمد بشكل كبير على جودة التعاقد للحصول على نتائج ناجحة، غالباً ما يتم اتباع طريقة الشراء المحصورة، مع بعض التغييرات في المصطلحات.

يُشار عادةً إلى مرحلة التأهيل الأولى بمرحلة "إبداء الاهتمام"، وهي تلي نشر الإعلان الذي يدعو الاستشاريين لإبداء اهتمامهم بالمشاركة.

بناءً على المعلومات المقدمة في هذه المرحلة الأولى، تختار الجهة المتعاقدة عادةً بين أفضل ثلاث إلى ست شركات لتقديم عروضها، وعادةً ما يشار إلى هذه المرحلة الثانية باسم "طلب المقترحات".

٨,٥ الشروط المرجعية

في الخدمات الاستشارية، تُعدّ الشروط المرجعية المستند الرئيسي في ملف المناقصة. توضح هذه الشروط أهداف المناقصة، ونطاق العمل، والأنشطة والمهام التي يتعين القيام بها، ومسؤوليات كل من الجهة المتعاقدة والخبير الاستشاري، بالإضافة إلى النتائج المتوقعة، والمنجزات المنتظرة.

يجب صياغة الشروط المرجعية بطريقة وافية وواضحة لتمكين الاستشاريين من فهم المهمة وإنجازها على نحو صحيح. وتتطلب هذه الصياغة خبرة في مجال المهمة والموارد اللازمة، وإلمام جيد بخلفية المشروع، ومعرفة كافية بالجهة المتعاقدة. إذا كانت الجهة المتعاقدة تفتقر إلى المؤهلات المطلوبة لوضع الشروط المرجعية، فيجوز لها تعيين استشاري مستقل متخصص.

تُسدّد مهمة صياغة الشروط المرجعية للخدمات الفكرية إلى خبير متخصص، وذلك لضمان شمولها واتساقها مع متطلبات الجهة المتعاقدة. يجب أن يوافق المرجع الصالح للعقد على الشروط المرجعية.

تتضمن الشروط المرجعية عادةً:

١. خلفية المشروع: هو وصف موجز للخصائص الرئيسية للمهمة، والأهداف والغايات المنشودة.

ينبغي أن يشمل هذا الوصف على وجه الخصوص: (أ) اسم الجهة المتعاقدة ؛ (ب) عرضاً للأسباب المنطقية التي تبرر الحاجة إلى هذه المهمة؛ (ج) الحاجة إلى الاستشاريين والقضايا التي تتطلب حلولاً ؛ (د) الأنشطة التي يتعين تنفيذها؛ (هـ) الترتيبات المتعلقة بالإشراف على المهمة.

٢. أهداف المهمة الاستشارية: يجب وصف الأهداف المراد تحقيقها والنتائج المتوقعة بدقة بالغة.

٣. نطاق العمل: يجب أن تتضمن الشروط المرجعية وصفاً للأنشطة المطلوبة فقط وليس النهج أو المنهجية المتبعة للحصول عليها.

٤. نقل المعرفة: الشروط المرجعية يجب أن تذكر تفاصيل محدّدة بشأن خصائص الخدمات المطلوبة.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٥. التقارير والجدول الزمني للتسليم: يجب أن تشير الشروط المرجعية إلى المدة المقدرة لتنفيذ المهمة، من تاريخ البدء بهذه المهمة إلى تاريخ استلام الجهة المتعاقدة للتقرير النهائي وقبوله. كما يجب أن تحدد هذه الشروط شكل التقارير، وتواريخ تقديمها، ومحتواها/ وطبيعة المعلومات التي يجب أن تحتويها.

٦. البيانات، الخدمات المحلية، الموظفون والمرافق: يمكن أن توفر الشروط المرجعية كافة التسهيلات اللازمة (المكاتب، والمركبات، ومعدات المسح، والمعدات المكتبية وأجهزة الكمبيوتر، وأنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية).

٨,٦ تقييم العروض

للجهة المتعاقدة أن تشرك الخبراء في تقييم العروض التي تديرها، على أن يتم ذلك، مثاليًا، من خارج نطاق الجهة المتعاقدة ما لم يتعد ذلك. ينبغي أن يتضمن ملف المناقصة المعايير الواجب استخدامها أثناء عملية التقييم، كما يجب أن يكون المقيّمون على اطلاع جيد بالشروط المرجعية أو المواصفات المطلوبة. غير أن اتباع مخطط لتحديد الدرجات كالنموذج الوارد في الملحق "هـ" - مثال معايير التقييم الخاصة بالخدمات الفكرية، من شأنه مساعدة الأشخاص، حتى غير الفنيين منهم، على إبداء تقييم مناسب. تذكر أن الهدف لا يكمن في تحقيق درجات مثالية، وهو أمر مستحيل، بل في التحقق من موافقة غالبية المقيمين على نجاح الشركة في الحصول على الدرجات الفنية المطلوبة أو فشلها.

في المثال الوارد في الملحق، يمثل وزن العلامة الفنية نسبة ٨٠٪ من النتيجة فيما يمثل وزن العلامة المالية ٢٠٪ منها، لكن يمكن أيضاً اعتماد نسبة ٣٠/٧٠ أو ١٠/٩٠ أو أي صيغة ملائمة أخرى. في المثال المذكور في الملحق، تم تحديد نسبة ٨٠٪ لاجتياز التقييم الفني، وهي نسبة يمكن تغييرها بغية التوصل إلى نتيجة تسمح بوصول ما بين ٣ و ٦ عروض أسعار إلى مرحلة فض العروض. لا ينبغي أن تشكل المسائل الحسابية مصدر قلق، ينبغي الاستعانة بجدول بيانات يقوم بجميع العمليات الحسابية لتسهيل المسائل الحسابية التي قد تبدو معقدة.

لتوضيح الأمر، إذا حصلت شركة ما على ٨٥ من ١٠٠ في التقييم الفني (كمتوسط الدرجات التي وضعها المقيّمون)، فعند تسجيل النتيجة النهائية باعتماد تقسيم ٢٠/٨٠، تحقق هذه الشركة ٨٥ * ٨٠٪ = ٦٨ درجة فنية.

إن أبسط طريقة لاحتساب الدرجات المالية هي من خلال منح الدرجة المالية الأقل تقييماً ١٠٠٪ من العلامات المتاحة (أي ٢٠ علامة في المثال المذكور)، ثم تحصل الدرجات الأخرى على نسبة من ال ٢٠ علامة بقسمة أدنى سعر على سعر العارض، ولكن يمكن أيضاً خصم علامة (أو نصف علامة) من الحد الأقصى لكل مرة يتخطى فيها سعر المناقصة ١٪ من أدنى عرض. يجب ذكر نظام تحديد الدرجات في ملف العرض، كما يجب معالجة كافة العروض بالطريقة نفسها.

٨,٧ التفاوض

التفاوض مهم في عمليات شراء الخدمات الفكرية، إذ يُسهم في إضفاء بعض المرونة على عملية المناقصة، ويسمح لكل من الجهة المشتري ومزود الخدمة بمناقشة نطاق المهمة قبل إتمام المناقصة.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٨,٨ أنواع العقود

٨,٨,١ عقود بأسعار إجمالية مقطوعة

تتعلق العقود بأسعار إجمالية مقطوعة بمبلغ كبير واحد لا يتم تقسيمه. وعادة ما تُدفع مبالغ مقطوعة في خدمات فكرية معينة مثل خدمات البحوث.

٨,٨,٢ العقود القائمة على الوقت/ على أساس الفترة الزمنية

العقود القائمة على الوقت هي عقود يتم دفعها بناءً على مدخلات زمنية يحددها استشاريون مختصون.

ان خدمات التدقيق والضرائب هي بعض الخدمات الفكرية المدفوعة باستخدام الاسلوب القائم على الفترة الزمنية. في هذا النوع من العقود، يمكن تقدير عدد الأيام المطلوبة من كل شخص، وتحديد الحد الأقصى لعدد الأيام التي سيتم دفعها، وبالتالي تحويل العقد القائم على الوقت إلى مبلغ إجمالي مقطوع.

٨,٨,٣ العقود بمواعيد تسليم غير محددة

هي العقود التي لا يتم تحديدها من حيث فترة التسليم والتكلفة. تنطبق هذه العقود بشكل أساسي على العقود متعددة السنوات حيث تطلب الجهة المتعاقدة الخدمات بشكل منتظم من مزودي الخدمة.

٨,٨,٤ العقود على أساس النسبة

تستند العقود على أساس النسبة على النسبة المئوية من التكلفة الإجمالية للمشروع أو العمل. تقليدياً، كانت الخدمات المعمارية، والهندسية، ومسح أو قياس الكميات، وإدارة المشاريع، تنفذ بعقود على أساس النسبة المئوية بناءً على التكلفة الإجمالية لمشروع البناء. غير أن هذا الأسلوب قد يشجع الاستشاري على زيادة "إضافات" قد لا تكون ضرورية للمشروع، وبالتالي رفع التكلفة الإجمالية. لذلك يوصى بطلب اعتبار إجمالية مقطوعة ثابتة كلما أمكن ذلك، حتى لو كانت النفقات القابلة للتعويض متغيرة.

٨,٩ الأحكام المهمة في عقود الخدمات الفكرية

٨,٩,١ الدفع

يجب أن ينص العقد بوضوح على شروط الدفع، وهذا يشمل المبلغ الواجب دفعه، ومراحل الدفع، والجداول الزمنية لسداد الدفعات.

٨,٩,٢ حقوق الملكية الفكرية

يجب أن يشير العقد بوضوح إلى أن جميع حقوق الملكية الفكرية التي تم وضعها بموجب العقد تخص الجهة المتعاقدة، ولا يجوز أن يحتفظ بها مزود الخدمة الذي يجب عليه قبول هذا الحكم.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٨,٩,٣ بند المسؤولية المهنية

توفر سياسات المسؤولية المهنية تغطية للأخطاء الفعلية أو المزعومة ، والإغفالات ، والإهمال ، وخرق الواجب ، والبيانات المضلّة، والمطالبات المماثلة الناتجة عن أداء الخدمات المهنية أو عدم أدائها. يتطلب هذا البند من مزود الخدمة الحفاظ على تأمين للمسؤولية المهنية في حالة وجود أي دعوى قانونية لضمان تغطية العميل في حالة وجود دعوى قضائية.

٨,٩,٤ تضارب المصالح

تشكّل مسألة تضارب المصالح، المحتمل أو الفعلي، مشكلة يمكن أن تنشأ في العديد من العقود، الأمر الذي يقتضي إدراج بند بهذا الشأن في العقد أو في دفتر الشروط الخاص بالصفحة. في كثير من الحالات، قد يكون من الضروري الحصول على صك منفصل، أو إجراء بعض التحقيقات للتأكد من أن المصالح التجارية أو الشخصية للمتعاقد (بما في ذلك موظفيه، أو المتعاقدين من الباطن، أو الوكلاء) لن تتعارض مع مصالح الجهة المتعاقدة الحاصلة على الخدمات، أو مصالح الأطراف المتعاونة مع هذه الجهة. والتزاماً بهذه البنود عادةً ما يُطلب من جميع الموظفين المشاركين في تقديم الخدمات توقيع تصريح "عدم تضارب المصالح"، ويجب تجديد السياسات المتعلقة بتضارب المصالح بشكلٍ دوري.

٩. إدارة العقد

يتضمّن هذا الدليل الأقسام التالية حرصاً على اكتماله، لكنها لا تدخل في إطار اختصاص إدارة المناقصات ضمن التشريع الحالي.

هناك العديد من الأمثلة حيث تم التعامل مع عملية تقديم عروض بدون أخطاء، إلا أن الجهات المتعاقدة ما زالت تخفق في الحصول على السلع أو الأشغال المطلوبة في الوقت المحدّد من جراء سوء إدارة العقود، ومن الأدوات الرئيسية لمساعدة الجهات المتعاقدة في هذا الشأن هي شروط العقد. فضلاً عن ذلك، فإن استخدام المستندات الموحّدة الخاصة بالعروض يسهم في ضمان حصول إدارة المناقصات على جميع الصلاحيات اللازمة.

على وجه الخصوص، تغطّي شروط العقد كيفية التعامل مع عملية إدخال تغييرات على المتطلبات. قد لا يكون هذا شائعاً في عقود التوريد العادية (باستثناء التغييرات في الكمية)، ولكن عقد أشغال من دون تغييرات هو حالة غير عادية.

على الجهة المتعاقدة، حيثما أمكن ذلك، معرفة تأثير أي تغييرات مقترحة على تكلفة العقد ووقته (وعلى الأداء) قبل القبول بها. غالباً ما تواجه الحكومات طلب إجراء بعض التغييرات من السياسيين، من قبيل "ألن يكون من الأفضل لو نحصل على..."، واقتراح مثل هذه التغييرات دون فهم تأثيرها الكامل على موعد الانتهاء، والتكلفة النهائية.

يجب دائماً الحرص على أن تُعهد إدارة العقود الكبيرة والمعقدة إلى شخص محترف، يمتلك المهارات اللازمة لإدارة المتعاقدين. وفيما إذا افترقت الجهة المتعاقدة إلى الأشخاص المناسبين، فعليها الاستعانة بخبراء خارجيين، أفراد أو شركة. بالطبع، تترتب تكلفة إضافية على هذا الإجراء، لكن تُعدّ هذه التكلفة أمراً أحسن إنفاقها، إذ تسهم في تفادي الأخطاء الباهظة في العقد الرئيسي.

في المشروعات الكبيرة، يجب التنبيه إلى عدم إعطاء تعليمات للمتعاقد من الباطن دون إشراك المتعاقد الرئيسي.

الدليل العملي للمشتريات العامة

يُدرج نموذج العقد، وشروط العقد وأحكامه في ملف المناقصة، كإجراء لا تتجزأ منه. يجب أن يكون العارض، في حال تمّ اختياره، على دراية كاملة بنوع الاتفاق الذي سيدخله عند تحضيره عرضه وتقديمه.

إن الإدارة السليمة للعقود تتمحور حول فرض رقابة على التكلفة، والوقت، والجودة، والموارد.

• الرقابة على التكلفة تعني تنفيذ وإنجاز المشروع ضمن السعر المحدّد في العقد؛

• الرقابة على الوقت تعني تنفيذ وإنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المتفق عليه؛

• الرقابة على الجودة تعني تنفيذ المشروع بما يتوافق مع المتطلبات و/أو المواصفات الفنية؛

• الرقابة على الموارد تُشير إلى إدارة الموارد البشرية والمادية (الأفراد، والمعدات، والإمدادات).

لكل عقد مبرم، تُعيّن الجهة المتعاقدة أحد الموظفين، أو فريق من الموظفين، لتولّي مسؤولية إدارة العقد. للمشاريع الكبيرة والمعقدة، يوصى بأن تقوم الجهة المتعاقدة باعتماد نهج الفريق لإدارة العقود، وتعيين مدير مشروع مؤهل كمسؤول عن المشروع. لا يمكن لشخص واحد أن يدير بفعالية كافة مراحل عقد الشراء المعقد، وينبغي تفادي ذلك توجهاً للشفافية.

٩,١ فريق تنفيذ المشروع

يوصى بأن يعيّن المدير العام للجهة المتعاقدة فريق تنفيذ المشروع في أسرع وقت ممكن، ويجب أن يتمنّع أعضاء هذا الفريق بمجموعة من الخبرات اللازمة للمشروع قيد التنفيذ. يضم فريق المشروع عادةً، بالإضافة إلى مدير المشروع، موظفين من قسم المشتريات، ومن القسم الفني، وقسم الصفقات في الجهة المتعاقدة، والقسم المالي.

يتلقّى فريق تنفيذ المشروع التقارير المرحلية المقدّمة من المتعاقد، ويتولّى مسؤولية مراجعتها. يجتمع أعضاء الفريق بشكلٍ دوري مع المتعاقد لمراجعة التقدّم المحرز في التنفيذ والقضايا المتصلة. على فريق تنفيذ المشروع الحرص على مرور كافة الاتصالات والمراسلات عبر مدير المشروع. كذلك، يهتم الفريق بمراجعة طلبات إجراء أي تغيير أو تعديل، وتقديم توصياته إلى لجنة المشتريات.

٩,٢ مدير العقد

تقع على عاتق مدير العقد مسؤولية تنفيذ التزامات وواجبات الجهة المتعاقدة المذكورة في العقد؛ والتأكد من أن المتعاقد ينفذ العقد وفقاً للأحكام والشروط المنصوص عليها. على وجه الخصوص. من المهم أن يتأكد مدير العقود من أن المتعاقد يؤمّن الجودة، والكميات المحددة في العقد، وهو ما قد يستدعي اتباع أساليب متخصصة لقياس الكميات. يجب أن تكون هذه القياسات مستقلة، ولا تعتمد فقط على قياسات الكمية المقدّمة من المتعاقد.

يضطلع مدير العقود بالمسؤوليات التالية:

١٠. مراقبة أداء المتعاقد، لضمان وفائه بجميع التزامات التسليم أو الأداء، أو لاتخاذ الجهة المتعاقدة للتدبير المناسب في حالة عدم

الوفاء بالالتزامات؛

الدليل العملي للمشتريات العامة

- ٢'. التأكد من تقديم المتعاقد جميع المستندات المطلوبة، كما هو محدد في دفتر الشروط، وفي العقد، وعلى النحو المطلوب بموجب القانون؛
- ٣'. التأكد من وفاء الجهة المتعاقدة بالتزاماتها الخاصة بسداد مدفوعات، والتزاماتها الأخرى، وفقاً للجدول الزمني المتفق عليه، ووفقاً للعقد؛
- ٤'. التأكد من وجود مراقبة كافية للتكلفة، ومراقبة الجودة والوقت، عند الاقتضاء؛
- ٥'. إعداد أي تغييرات خاصة بالعقد، أو أوامر التعديل، والحصول على جميع الموافقات المطلوبة قبل إصدارها. يجب أرفاق مثل هذه التغييرات أو أوامر التعديل بتبريرات خطية، ودعمها بالأدلة اللازمة؛
- ٦'. إدارة أي إجراءات تسليم أو موافقة/قبول؛
- ٧'. عند الاقتضاء، تقديم توصيات بشأن فسخ العقد، والحصول على جميع الموافقات المطلوبة، وإدارة عملية إنهاء العقد؛
- ٨'. التأكد من إتمام العقد قبل إغلاق الملف، بما في ذلك جميع إجراءات التسليم، ونقل الملكية إذا لزم الأمر، ومن سداد المدفوعات المحتجزة النهائية؛
- ٩'. التأكد من اكتمال جميع سجلات إدارة العقود، وتحديثها، وتنظيمها، وحفظها كما هو مطلوب؛ و
- ١٠'. التأكد من التزام كل من الجهة المتعاقدة والمتعاقد بأحكام العقد؛
- ١١'. تحرير ضمان الأداء عند الاقتضاء.

٩,٣ مدير المشروع

في عمليات الشراء المعقدة والكبيرة، يمثل تعيين مدير المشروع أحد أكثر التعيينات أهمية المطلوبة من الجهة المتعاقدة، وذلك في مرحلة مبكرة قبل تلزيم العقد. وبالإضافة إلى المهام المسندة إلى "مدير العقود" المذكورة أعلاه، يتحمل مدير المشروع مسؤوليات إضافية تتعلق بالمتطلبات الخاصة للمشروع.

يجب أن يمتلك مدير المشروع الخبرة الفنية اللازمة لتنفيذ المهام اليومية لإدارة العقود والإشراف عليها بفعالية. في حالة افتقار الجهة المتعاقدة إلى مثل هذه الخبرات، فعليها تعيين استشاري بضطلع بنطاق واضح من المهام والصلاحيات، ويجوز اختيار نفس الاستشاري الذي تم تعيينه لإجراء دراسة الجدوى، وصياغة المتطلبات، وتقييم العرض، للقيام بهذه المهمة. يجب ذكر الاسم الكامل لمدير المشروع، ومعلومات الاتصال به، وصلاحياته، والشروط المرجعية في قسم الشروط الخاصة للعقد الموقع في (أو ورقة بيانات العقد).

يتلقى المتعاقد التعليمات من مدير المشروع فقط، ولا يملك مدير المشروع أي سلطة لتعديل العقد.

بضطلع مدير المشروع بالمسؤوليات التالية:

- ضمان استمرار العمل طبقاً لتصميم المشروع ومواصفاته؛
- ضمان قيام المتعاقد بمعالجة العيوب؛
- إعداد تقارير الأداء؛

الدليل العملي للمشتريات العامة

- مراقبة الامتثال لمعايير السلامة البيئية، والصحية، و سلامة العمل؛
 - مراقبة نظم إدارة الجودة؛
 - للمشاريع المعقّدة، توضيح متطلبات الخدمة مع قسم الصفقات في الجهة المتعاقدة؛ مثلاً في حالة المستشفيات، قد تبرز الحاجة إلى إجراء مشاورات مكثّفة مع الفريق الطبي؛
 - دمج المرافق الجديدة في العمليات القائمة، والتأكد من عدم توقف تلك العمليات بسبب أعمال البناء؛
 - دمج المكونات الرئيسية للمشروع، والتنسيق مع المشاريع المتّصلة بموجب عقود منفصلة؛
 - التعامل مع تبعات أي تأخير أو التغيير؛
 - الحفاظ على خطط طوارئ؛
 - أداء دور الوسيط في حال وجود تغييرات، والتعامل مع التعديلات السريعة المترتبة؛
 - تحديد تاريخ إنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع، وموعد سداد المدفوعات المستحقة؛
 - حل النزاعات والحفاظ على علاقة جيدة مع المتعاقد.
 - إدارة فترة المسؤولية العيوب.
 - العمل مع قسم المشتريات وقسم الصفقات في الجهة المتعاقدة في مرحلة **الجهوزية للخدمة الفعلية**، عند تسليم المعدات، وتركيبها، وتكون المنشأة جاهزة للعمل.
- إن الإدارة السليمة للعقود تفرض أعباء عمل كبيرة. لذلك، من الممارسات الجيدة التي يمكن أن تعتمد عليها الجهة المتعاقدة هي الطلب من مدير المشروع الاستثمار في برامج إدارة المشاريع، مثل Microsoft Project، والخضوع لتدريب على استخدامه.

٩,٤ اتخاذ القرارات

من الأسباب الأكثر شيوعاً لحدوث مشاكل في تنفيذ المشروع هي عدم اتخاذ القرارات. يجب أن تتأكد الجهة المتعاقدة من أن مدير المشروع مخوّل لاتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتقدّم تنفيذ مشروع، مع توضيح القرارات التي تتطلب موافقة لجنة الاستلام أو لجنة المشتريات. يجب أن تعقد هاتان اللجنتان اجتماعات لاتخاذ القرارات أو إقرارها على وجه السرعة.

٩,٥ خطة العقد

لمدير المشروع أن يتأكد، في أسرع وقت ممكن، من وضع خطة لتنفيذ العقد المحدّد. عادةً، يُطلب من المتعاقد إعداد خطة خلال فترة محدّدة من توقيع العقد. يضيف مدير المشروع متطلبات الجهة المتعاقدة إلى هذه خطة، مثل اجتماعات لجنة الاستلام، وطلبات التحويلات النقدية من وزارة المالية أو المقر الرئيسي. يستند مدير المشروع على هذه الخطة لمراقبة التقدم المحرز في تنفيذ العقد.

الدليل العملي للمشتريات العامة

٩,٦ وثائق العقد

عادةً ما تكون المستندات التالية جزءًا لا يتجزأ من مستندات العقد:

(أ) نموذج العقد؛

(ب) ورقة بيانات العقد؛

(ج) الشروط العامة للعقد؛ و

(د) الملاحق على الشروط العامة للعقد (المدفوعات، الضمانات، التعويضات، النقدية، الرسومات، الأسعار، المواصفات الفنية، إلخ).

في حالة وجود تعارض بين مستندات العقد المذكورة أعلاه، يكون ترتيب الأسبقية هو الترتيب المذكور في مستندات العقد.

تكمّل ورقة بيانات العقد الشروط العامة للعقد، وهي توفر تفاصيل محدّدة تتعلّق بالعقد قيد التنفيذ. وغالبًا ما تُعرف بشروط العقد الخاصة.

٩,٧ الشروط العامة

إن الشروط المذكورة في شروط العقد العامة منصوص عليها في نماذج العرض الموحّدة، ولا يجوز تغييرها. يجب تغطية المتطلبات الخاصة بعقد فردي في بيانات العقد، أو شروط العقد الخاصة بحيث يتضمّن ما هو مختلف بالنسبة للعقد المعني.

العقد هو أداة رئيسية في إدارة أي مشروع. يجب الحرص على إبقائه في متناول جميع المعنيين بإدارة المتعاقدين، والرجوع إليه على أساس يومي. يوفر العقد العديد من الأدوات لمساعدة الجهة المتعاقدة في إدارة العقود، كما هو موضح أدناه.

٩,٨ الاعتبارات التعاقدية

وتشمل هذه الاعتبارات، على سبيل المثال لا الحصر:

• **القوانين النازمة والسلطة القضائية:** في معظم الحالات، تكون القوانين النازمة والسلطة القضائية هي قوانين الجمهورية اللبنانية الخاضعة لاختصاص المحاكم اللبنانية. ولكن المشاريع الدولية، لا سيما للمشاريع التي تشمل دول مجاورة، قد تتطلب أحكامًا مختلفة.

• **اللغة:** في العادة، يتم اعتماد اللغة العربية لجميع الاتصالات والمراسلات المرتبطة بالعقد، ولكن قد يتم اعتماد اللغة الإنجليزية للمشاريع الممولة من شركاء دوليين، أو شركاء إثنين.

• **النزاعات:** في حال نشوء نزاعات حول قيمة المدفوعات المستحقة، أو مستوى العمل أو الخدمة المقدمة، من المستحسن عادةً أن يحاول الطرفان حلّ النزاع في ما بينهما بالطرق الودية قبل اللجوء إلى إجراءات تسوية الرسمية المحدّدة في العقد، مثل التحكيم أو اللجوء إلى المحاكم المختصة. فقد تكون مثل هذه الإجراءات عالية التكلفة لكلا الطرفين، وقد لا تؤدي إلى حل مثالي، أو تلحق الضرر بسمعة الشركة للفترة المتبقية من العقد. يجب أن يتمثل الهدف في البحث عن حل يعود بالمنفعة على كلا الطرفين، وبراغي الاعتبارات التجارية، والحقوق التعاقدية.

الدليل العملي للمشتريات العامة

• **التكليف** أن تكليف أطراف ثالثة بتنفيذ كافة مهام هذا العقد، يشترط الموافقة الكتابية المسبقة للجهة المتعاقدة.

• **التلزم من الباطن**: لا يجوز للمتعاقد الدخول في أي عقد قد يفرض على تجاوز الحد الأقصى لنسبة التعاقد من الباطن المسموح بها من الجهة المتعاقدة، وذلك في ما يتعلق بخدمات التصميم، والبناء، والتشغيل، كما تنص عليه مستندات المناقصة. وباستثناء المتعاقدين من الباطن المدرجة أسمائهم في العرض، لا يدخل المتعاقد في أي عقد هام (أي عقد بأكثر من ١ في المائة من قيمة العقد) دون الحصول على الموافقة المسبقة للجهة المتعاقدة. وفي المقابل، لا يجوز للجهة المتعاقدة حجب هذه الموافقة دون تبرير معقول.

يبقى المكاوّل مسؤولاً عن التزام المتعاقدين من الباطن بشروط وأحكام العقد، كما يجب أن يضمن اشتغال عقودهم مع المتعاقدين من الباطن على شروط العقد المناسبة.

التلزم من الباطن لا يعفي المتعاقد من أي من التزاماته بموجب العقد، وهو مسؤول عن أعمال جميع المكاوّلين من الباطن، والمكاوّلين الفرعيين من الباطن، والموظفين، والوكلاء، أو إغفالاتهم، أو تقصيرهم، تماماً كما لو كانت أفعاله، أو إغفالاته، أو تقصيره أو أفعاله، أو إغفالاته، أو تقصير موظفيه.

• **سجلات العقود**: جميع البيانات، والمعلومات، والوثائق، والحسابات، والخطط، والتقارير، والمسموح على أنواعها، التي يعدها المتعاقد/الملتزم، تصبح ملكاً للجهة المتعاقدة وتبقى كذلك.

• **ضمان حسن التنفيذ**: في غضون ثلاثين (٣٠) يوماً من استلام إعلان التلزم من الجهة المتعاقدة، يجب على العارض الفائز تقديم ضمان حسن تنفيذ وفقاً لشروط العقد، في النموذج المقدم في مستندات المناقصة، أو في أي نموذج آخر مقبول من الجهة المتعاقدة. يجب أن تمتد صلاحية ضمان حسن تنفيذ لعدد من الأيام بعد تاريخ انتهاء العقد، بما يسمح بإجراء تقييم شامل للتأكد من وفاء المتعاقد بجميع التزاماته.

إن عدم امتثال العارض الفائز لهذه المتطلبات هو سبباً كافياً لتلغي الجهة المتعاقدة التلزم، والاحتفاظ بضمان حسن التنفيذ. وفي هذه الحالة، يجوز للجهة المتعاقدة تلزم العقد لمقدم العرض الثاني الأدنى تقييماً، أو الدعوة لتقديم عروض جديدة.

يجب ألا يتجاوز مبلغ ضمان الأداء ١٠٪ من إجمالي سعر العقد، كما يجب تخفيضه بقيمة موازية لما تحتفظ به الجهة المتعاقدة. يجب أن تقبل الجهة المشترية بجميع أشكال الضمانات التي تسمح بها الأنظمة فيما يتعلق بضمان حسن التنفيذ، ولا سيما ضمانات شركات التأمين والضمانات المصرفية.

• **موظفو المتعاقد**: يجوز للمتعاقد الاستعانة بأي موظفين ضروريين لتنفيذ المشروع من الخارج، على أن يتأكد من تزويدهم بتأشيرات الإقامة وتصاريح العمل المطلوبة. يجب تشجيع المتعاقد على توظيف العمالة المحلية التي تمتلك المهارات اللازمة، مما ينبغي أن يكون المكاوّل مسؤولاً عن إعادة جميع موظفيه، وموظفيه من الباطن، إلى بلادهم. كذلك، عليه الالتزام بجميع الأعياد الرسمية المعترف بها، والعادات الدينية أو غيرها، وجميع القوانين والأنظمة المحلية التي تنطبق على توظيف العمال.

• **التغييرات**: يوضح هذا البند حقوق كل طرف والتزاماته، والإجراءات اللازمة في ما يختص بإدارة التغييرات المطلوبة من الجهة المتعاقدة أو من المتعاقد.

بالنسبة للمشاريع الكبرى التي تمتد على عدة سنوات، قد تطرأ أحياناً تغييرات لا مفر منها في المواصفات، وذلك نظراً لتغير متطلبات قسم المشتريات والصفقات في الجهة المتعاقدة، أو لضرورة اللحاق بالتطورات التكنولوجية. يجب توقع هذه التغييرات، وتقدير سعرها التعاقدية، وتقييم تأثيرها على التكلفة الإجمالية للمشروع.

الدليل العملي للمشتريات العامة

إذا تجاوزت قيمة التغييرات التكلفة المقررة بشكل غير مقبول، فينبغي إجراء بعض التنازلات أو التسويات في مجالات أخرى لإبقاء تكلفة المشروع في حدود الميزانية المحددة. كذلك، يجب أن تحصل هذه التغييرات على الموافقات اللازمة، وأن يتم توثيقها بشكل صحيح.

لا يجوز إعطاء تعليمات بإجراء أي تغيير قبل معرفة تكلفته وأثره على برنامج العقد.

• **الإختلافات:** للسلع والخدمات، لا يجب أن تتجاوز كل الإختلافات في الكمية مجتمعة ١٠ في المائة من العقد الأصلي، و ١٥ في المائة لعقد الأشغال. يجب أن يستند أي اختلاف في الأسعار إلى مؤشر أسعار المستهلك أو معدل التضخم في مصرف لبنان.

Comment [M1]: Kindly review the English version as it mentions "the Central Bank of Kenya"

• **تأمين.** يجب على الجهة المتعاقدة أن تطلب من المتعاقد/الملتزم الحصول على التأمين المناسب، والحرص على أن تمتد صلاحيته طيلة فترة تنفيذ العقد. تخضع هوية المؤتمنين وبوليصة التأمين لموافقة الجهة المتعاقدة المسبقة، كما يجب على المتعاقد تقديم شهادات تأمين مناسبة تثبت وفاء بالتزاماته. قد تشمل بعض بوالص التأمين المطلوبة:

- التأمين على البضائع (النقل)؛

- تأمين شامل على التركيب.

- التأمين المسؤولية تجاه الغير؛

- تأمين المسؤولية المهنية؛

- التأمين المسؤولية على المركبات.

- تعويضات العمال؛ و

- مسؤولية أرباب العمل.

• **المسؤولية عن العيوب:** على المقاول أن يضمن خلو الموقع، أو المرفق الجديد، أو أي جزء منهما من أي عيوب في التصميم، والهندسة، والمواد، وصناعة المنشآت والمعدات، والعمل المنجز.

يوصى بأن تكون فترة المسؤولية عن العيوب للمنشآت والمعدات الكبيرة ١٨ شهرًا من تاريخ إنجاز المرفق الجديد، أو ١٢ شهرًا من تاريخ القبول التشغيلي، أيهما كان أسبق، ما لم تنص شروط العقد الخاصة على خلاف ذلك. بالنسبة لمشاريع الهندسة المدنية الكبيرة، يجب أن تمتد فترة المسؤولية عن العيوب ١٢ شهرًا من تاريخ شهادة الإنجاز.

خلال فترة المسؤولية عن العيوب، إذا تم اكتشاف أي عيب في التصميم، والهندسة، والمواد، وصناعة المنشآت والمعدات، والعمل المنجز، فعلى المتعاقد، وبالتشاور والاتفاق مع الجهة المتعاقدة في ما يتعلق بالسبل المناسبة لتصحيح العيوب، أن يعمد فوراً إلى تصليح هذا العيب، أو استبداله، أو التعويض عنه، على نفقته الخاصة. كذلك، يحدد المتعاقد هذا العيب، وما قد يترتب عليه من تلف في المرفق الجديد.

لا يتحمل المتعاقد مسؤولية إصلاح، أو استبدال، أو تعويض أي عيب، أو ضرر يلحق بالمنشأة الجديدة ينشأ من أو ينجم عن الاستهلاك العادي.

• **ضمانات الأداء:** إذا، لأسباب تعود إلى المتعاقد، لم يتم الوفاء بالحد الأدنى من الضمانات الوظيفية/التشغيلية، سواء كلياً أو جزئياً، يُطلب من هذا المتعاقد، وعلى نفقته الخاصة، إجراء أي من التغييرات، أو التعديلات، أو الإضافات على المرفق الجديد، أو أي جزء منه، قد تكون

الدليل العملي للمشتريات العامة

ضرورة لتلبية الحد الأدنى من الضمانات الوظيفية. على المتعاقد إخطار الجهة المتعاقدة بانحياز التغييرات، أو التعديلات، أو الإضافات اللازمة، كما يجب أن يطلب من الجهة المتعاقدة تكرار الاختبارات والمعاينات المطبقة إلى حين الوفاء بالحد الأدنى من الضمانات الوظيفية. إذا أخفق المقاول في ذلك، فللجهة المتعاقدة أن تنتظر في فسخ العقد.

• **تحديد المسؤولية:** باستثناء حالات الإهمال الجنائي أو سوء السلوك المتعمد، لا يكون المقاول مسؤولاً أمام الجهة المتعاقدة، على أساس العقد أم المسؤولية التقصيرية أم غير ذلك، عن أي خسائر أو أضرار غير مباشرة أو تبعية، أو عجز عن الاستخدام، أو خسارة في الإنتاج، أو خسارة أرباح الفائدة على المال، شريطة ألا ينطبق هذا التحديد على أي التزام من المتعاقد بدفع **التعويض عن الأضرار بقيمة نقدية** إلى الجهة المتعاقدة؛ ويجب ألا تتجاوز المسؤولية الإجمالية للمقاول تجاه الجهة المتعاقدة، على أساس العقد أم المسؤولية التقصيرية أم غير ذلك، إجمالي سعر العقد، وإجمالي **التعويض المحفز بحسب الأداء** المتاح، شريطة ألا ينطبق هذا التحديد على أي التزام من المتعاقد بتعويض الجهة المتعاقدة في ما يتعلق بانتهاك براءات الاختراع.

• **التعويض عن الأضرار بقيمة نقدية:** بموجب هذا الحكم، توافق أطراف العقد على دفع مبلغ معين كرضاء ثابت لعدم الوفاء بالتزامات معينة في العقد، وخاصة في ما يتعلق بالتسليم في الوقت المناسب. قد يتم استخدام هذا المبلغ بشكل مناسب عندما تكون الأضرار غير مؤكدة، أو لا يمكن التنبؤ من وجودها من خلال قاعدة مقنعة أو معروفة، ولكن لا يجب أن تكون عقابية، ويجب أن ترتبط بالضرر الذي قد تتعرض له الجهة المتعاقدة. قد تكون **التعويض عن الأضرار بقيمة نقدية** مناسبة في حال أ) فشل المقاول في تلبية المعايير الفنية على النحو المنصوص عليه في شروط العقد الخاصة، ب) فشل المتعاقد في إنجاز المشروع خلال الجدول الزمني المقرر، أو أي امتدادات له وفقاً لشروط وأحكام العقد. يجب تحديد **التعويض عن الأضرار بقيمة نقدية** في شروط العقد الخاصة، على ألا تتجاوز قيمتها الإجمالية الحد الأقصى للمبلغ المحدد في شروط العقد الخاصة، وعادة ما يكون ١٥ في المائة من قيمة العقد للمنشآت والمعدات و ١٠ ٪ للأشغال.

• **نقل الملكية:** تُحوّل ملكية المنشآت والمعدات، بما في ذلك قطع الغيار، التي سيتم استيرادها إلى البلد أو شراؤها محلياً إلى الجهة المتعاقدة عند انتهاء المشروع.

• **الإنجازات المرحلية:** هي المؤشرات الرئيسية لرصد التقدم المحرز في العقد. يجب أن تشير إلى الإنجازات الرئيسية التي تظهر تقدماً حقيقياً، وتمثل فائدة للمشتري، وتتيح إما تمرير جزء من الأشغال إلى متعاقد آخر إذا لزم الأمر، أو جزء من المشروع لتستخدمه الجهة المتعاقدة.

• **شروط الدفع:** في المشاريع الكبيرة، من الطبيعي أن يتلقى المتعاقد مبالغ على الحساب خلال تنفيذ العقد لتسهيل التدفق النقدي. وشروط الدفع هي حافز قوي للمتعاقد، لذلك يجب أن تضع الجهات المتعاقدة شروط دفع تعكس التقدم الحقيقي في المشروع، وأن تحاول ربط المدفوعات بإنجازات مرحلية قابلة للاستخدام أو للتشغيل في المشروع. وهو ما قد يشمل تسليم المواد الخام إلى مصنع المتعاقد أو موقعه، أو تصنيع المكونات الفرعية الرئيسية، أو توصيل المواد إلى الموقع، أو استكمال أجزاء من الأشغال، وما إلى ذلك. وعلى الجهة المتعاقدة تجنب الالتزام بالدفع في تواريخ محددة، بغض النظر عن التقدم المحرز في هذه التواريخ.

المدفوعات هي أقوى الأدوات المتاحة لأي جهة متعاقدة، وبالتالي، من الضروري عدم سداد المدفوعات قبل استحقاقها (على سبيل المثال، قبل اكتمال العمل). ولكن، من المهم أيضاً سداد المدفوعات عند استحقاقها بموجب العقد لأن التأخلف عن الدفع في الوقت المحدد لأي سبب من الأسباب قد يفضي إلى تعليق المطالبات بالتعويض عن الأضرار، وحتى إلى تقصير في إداء المتعاقد.

• **التعويض:** يجب على **المتعاقد/ الملزم** تعويض الجهة المتعاقدة، وموظفيها، ومسؤوليها، عن أي أو جميع الدعاوى، والإجراءات الإدارية، والمطالبات، والخسائر، والأضرار، والتكاليف، والمصروفات مهما كانت طبيعتها، وتبرئتهم من المسؤولية عنها، بما في ذلك أتعاب

الدليل العملي للمشتريات العامة

المحاسبة والنقابات، في ما يتعلّق بوفاة أو إصابة أيّ شخص، أو فقدان أيّ ممتلكات أو تلفها، من جرّاء أداء المتعاقد، أو إهماله، أو إهمال المتعاقدين معه من الباطن، أو موظّفيهم، أو ومسؤوليهم، أو وكلائهم، باستثناء أيّ إصابة، أو وفاة، أو أضرار في الممتلكات ناجمة عن إهمال الجهة المتعاقدة، أو المتعاقدين معها، أو موظّفيها، أو ومسؤوليها، أو وكلائها.

• **الظروف القاهرة:** في حال منع أو عرقلة أو تأخير أيّ من الطرفين عن تنفيذ أيّ من التزاماته بموجب العقد، فلا يُعتبر هذا الطرف مسؤولاً عن التقصير في العمل ما دامت الظروف القاهرة ذات الصلة مستمرة، وبقدر ما يستمر منع أو عرقلة أو تأخير أداء هذا الطرف لالتزاماته. والظروف القاهرة تعني أي حدث:

(أ) خارج نطاق السيطرة المعقولة للجهة المتعاقدة أو **المتعاقد/ الملتمزم**، حسب الحالة؛ و

(ب) لا يمكن تلافيه بصرف النظر عن العناية المعقولة التي يبذلها الطرف المتضرر.

• **وقت توجيه الإخطار:** يجب على الجهة المتعاقدة إلزام **المتعاقد/ الملتمزم** بإخطارها خلال فترة زمنية محدّدة، عادةً ٧ أيام، بأيّ من الأحداث أو تاليفات التي تبرر، من وجهة نظره، المطالبة بتكاليف إضافية.

• **تعليق التنفيذ:** يجوز للجهة المتعاقدة أن تطلب من **المتعاقد/ الملتمزم** تعليق تنفيذ أيّ من التزاماته أو جميعها بموجب العقد. وعند توجيه إشعار التعليق، يجب تحديد الالتزام الواجب إيقاف تنفيذه، وتاريخ سريان التعليق، وأسبابه. في المقابل، يجب السماح للمتعاقد بتعليق تنفيذ التزاماته بموجب العقد، في حال:

(أ) تخلّفت الجهة المتعاقدة عن سداد أيّ من مستحقّاتها **المتعاقد/ الملتمزم** بموجب العقد، وخلال الفترة المحدّدة؛

(ب) رفضت الجهة المتعاقدة الموافقة على أيّ فاتورة أو مستندات داعمة دون مسوّغ بموجب العقد؛ أو

(ج) ارتكبت الجهة المتعاقدة خرقاً كبيراً للعقد.

• **فسخ العقد:** يجوز للجهة المتعاقدة فسخ العقد في أيّ وقت، ولأيّ سبب من الأسباب، عن طريق إعطاء المتعاقد إشعاراً بفسخ العقد. قبل تاريخ فسخ العقد، يجب على الجهة المتعاقدة سداد الدفعات اللازمة لقاء جميع الخدمات المنفّذة على نحو مرض، وجميع التكاليف التي تكبّدها المتعاقد لتنفيذ التعليمات، بما في ذلك مستحقّات المقاولين من الباطن. يجوز للجهة المتعاقدة أيضاً فسخ العقد بسبب إفلاس **المتعاقد/ الملتمزم** في حال أشهر إفلاسه أو أصبح معسّراً، أو تنازل عن العقد أو عن أيّ حقّ أو مصلحة، أو أحالهم بما ينتهك أحكام العقد، أو ضلع في ممارسات فاسدة أو احتيالية.

• **السريّة:** يجب أن يتعامل المتعاقد مع تفاصيل العقد باعتبارها خاصة وسريّة، إلاّ بالقدر اللازم لتنفيذ الالتزامات المنصوص عليها في هذا العقد، أو للاحتثال للقوانين المعمول بها. لا يجوز للمتعاقد نشر أيّ تفاصيل خاصة بالمشروع، أو السماح بنشرها، أو الكشف عنها في أيّ ورقة تجارية أو فنية، أو في أيّ مكان آخر دون الحصول على الموافقة الخطية المسبقة للجهة المتعاقدة.

• **الصحة والسلامة:** يجب على المتعاقد أن يتقيّد بجميع أنظمة الصحة والسلامة المطبّقة على موقع ونوع المشروع. كما يجب الامتنال لأيّ أنظمة صحية وبيئية سارية، واتخاذ التدابير اللازمة لمنع تطوّر أيّ ظروف غير صحية في مكان العمل، أو السكن، أو المناطق المحيطة، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع انتشار الأمراض المعدية أو السارية.

الدليل العملي للمشتريات العامة

• دليل التشغيل والصيانة: يجب على المتعاقد، قبل نهاية المشروع، تقديم دليل التشغيل والصيانة للجهة المتعاقدة.

• الاختبار والمعاينة: على الجهة المتعاقدة إجراء الاختبارات والمعاينات المطلوبة للسلع، والأشغال، والخدمات بالتعاون الوثيق مع المتعاقد/الملتزم من خلال موظفي هذا المتعاقد/الملتزم، أو الجهة المتعاقدة، أو استشاري.

٩,٩ إدارة المخاطر

في كافة عقود المشتريات العامة، يجب اتخاذ الخطوات الكافية لتخفيف المخاطر. بالنسبة للمشاريع، يجب أن تحتفظ الجهة المتعاقدة بسجل لتحديد المخاطر ورصدها. كما يجب تحديد أي مخاطر لا تغطيها تدابير معينة، مثل ضمانات الأداء، والعمل استيعادها، ومعالجتها قبل أن تؤثر على تنفيذ العقد.

٩,١٠ الاختلافات

قد تطرأ إختلافات على العديد من عقود المشاريع نظراً لحجمها ومدتها. إن الاختلافات المسموح بها في الكمية في العقود في كينيا تخضع لحدود قانونية معينة، إذ أنها لا يجب أن تتجاوز نسبة ١٠ في المائة كحد أقصى للاختلافات في كمية اللوازم والخدمات، و ١٥ في المائة لعقود الأشغال. يجب أن تستند الاختلافات في الأسعار إلى المؤشر السائد لأسعار الاستهلاك الصادر عن المكتب المركزي للإحصاء أو معدل التضخم الشهري الصادر عن البنك المركزي، كما يجب تنفيذ أي اختلاف في السعر أو الكمية خلال فترة العقد. هناك أسباب وجيهة لفرض مثل هذه القيود، حيث أن غياب الرقابة في هذا المجال قد يترتب عليها أرباحاً زائدة المتعاقد أو حتى فشل المشروع.

يجب أن ينص العقد على ضرورة أن يبلغ المتعاقد/الملتزم الجهة المتعاقدة بأي ظروف من شأنها التأثير على السعر أو البرنامج في أقرب وقت ممكن. قد تشمل هذه الظروف، على سبيل المثال، أحداثاً غير متوقعة، أو بعض إجراءات الجهة المتعاقدة أو عدم اتخاذ هذه الجهة، أو أي من المتعاقدين معها، أي إجراء، أو التغييرات التي قد تطلبها دائرة الصفقات والمشتريات في الجهة المتعاقدة. في جميع الحالات، يجب أن يستعلم مدير المشروع عن تأثير أي تغيير على تكلفة المشروع وموعد إنجازه. بعد الحصول على هذه المعلومات، يجب تقديم التوصيات اللازمة إلى لجنة المناقصة.

بعدها، يجب أن تأذن لجنة المناقصة بالاختلافات. في حالة الموافقة، يجب الموافقة خطياً ورسمياً وبواسطة تعليمات التعديل" أو "أمر التعديل"، كما يجب الإقرار بتأثيرها على السعر، وموعد إنهاء المشروع من خلال مستند "الاختلاف في سعر العقد".

Comment [MM2]: There are legal limits to the extent of quantity variations allowed to contracts in Kenya

Comment [M3]: TC : tender committee or technical committee?

Comment [M4]: TC : tender committee or technical committee?

٩,١١ رصد وتقييم التقدم المحرز

في عقود المشاريع، من الضروري مراقبة التقدم الذي يحرزه المتعاقد. يمكن أن يُطلب منه إعطاء بهذا الشأن، لكن يُفضل تلقي المعلومات اللازمة من خبراء تقييم مستقلين، على الرغم من أن هذا سيضيف إلى التكلفة الإجمالية للمشروع. يوصى بتقديم التقارير شهرياً خلال

الدليل العملي للمشتريات العامة

الاجتماعات بين مدير المشروع والمتعاقد/ الملتزم، أو مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر، أو شهرياً في المراحل الرئيسية. يجب أن تنظر هذه الاجتماعات في كيفية إدارة الأمور بشكل أفضل في المستقبل، وأن تتطلع على تقارير التقدم المحرز حتى الآن.

يُنصح بإعداد نموذج متسق لتقارير أداء الموردين، وهو أمر ضروري في حال رغبت الجهة المتعاقدة في تحديد مؤهلات المتعاقدين/ الملتزمين بناءً على أدائهم السابق. تسهم مثل هذه التقارير في التغلب على المشكلات في وقت مبكر، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة تنفيذ العقد. من الأهمية بمكان أن يتم حفظ التقارير مركزياً بعد استخدامها للمساعدة في إدارة العقد بحيث تكون متاحة للاستعمال في تأهيل لاحق.

ويرد نموذج مقترح في الملاحق.

٩,١٢ المطالبات التعاقدية

تنشأ المطالبات من ظروف خارجة عن سيطرة أي من الطرفين في العقد. رغم أنها لا تؤدي إلى أي فائدة للجهة المتعاقدة، فإنها قد تزيد التكاليف أو تؤخر إنهاء المشروع، لذلك يجب التعامل معها بحذر كبير. يجب أن يحدد العقد موعداً لتقديم المتعاقدين مطالباتهم. كذلك، لا يجوز أن تتأخر الجهة المتعاقدة في النظر في المطالبات المقدمة، حيث أنه من الصعب للغاية التوصل إلى تسوية مناسبة عندما يتقاعد الموظفون، أو يُعاد تشكيلهم، أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى.

١٠. السرية

إن المعلومات الخاصة بالمشتريات العامة هي معلومات حساسة وسرية. لذلك، لا يجوز للموظفين مناقشة المسائل المتعلقة بالعروض المستلمة أو بالتقييمات المقدمة مع أي شخص غير مخول بالاطلاع على هذه المعلومات. وحفاظاً على مبدأ السرية الواجب مراعاته في تلزيم الصفقات، يتم تذكير أعضاء لجنة المشتريات بأنه لا يجوز التداول في هذه المعلومات خارج مكاتب إدارة المناقصات.