



الضوابط الإجرائية والرقابية في نظام المشتريات الحكومية

يُعدّ نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022 وتعديلاته أحد الركائز الرئيسة لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، من خلال إرساء منظومة متكاملة تضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة في إدارة الموارد العامة. فقد أسهم هذا النظام في تنظيم عمليات الشراء والعقود الحكومية وفق أسس ومعايير عادلة وتنافسية، بما يحد من فرص الفساد ويقلل من الهدر المالي، ويعزز الثقة في مؤسسات الدولة.

ويمثل النظام إطاراً قانونياً موحدًا يلزم جميع الجهات والوحدات الحكومية باتباع إجراءات واضحة ومنسقة عند التعاقد مع المقاولين والمناقضين ومقدمي الخدمات، مما يضمن العدالة في الفرص، ورفع مستوى الكفاءة والاحترافية في إدارة عمليات الشراء. كما يساهم في توجيه الإنفاق الحكومي نحو تحقيق الأولويات الوطنية وأهداف التنمية المستدامة، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وانطلاقاً من أهمية حوكمة إجراءات الشراء لضمان الاستخدام الأمثل للمال العام، فقد تم إعداد هذه الوثيقة لتشكّل إطاراً تنظيمياً ورقابياً متكاملًا، يهدف إلى التأكد من أن جميع عمليات الشراء الحكومية تُنفذ وفقاً لأحكام النظام والتعليمات ذات العلاقة، وبأعلى درجات الكفاءة والنزاهة، وبأفضل قيمة مقابل المال

تتضمن هذه الوثيقة ثلاثة أقسام رئيسية، على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** يستعرض الضوابط الإجرائية والرقابية الأساسية المرتبطة بمراحل العملية الشرائية، حيث جرى عرض المراحل بشكل متسلسل مع الإشارة إلى السند التشريعي الناظم لها وفقاً لأحكام نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022 وتعليماته. كما تم تسليط الضوء على أبرز الممارسات السلبية التي قد تحدث في كل مرحلة، وبيان آثارها السلبية على النزاهة والكفاءة والشفافية، إلى جانب تقديم حلول وتوصيات عملية لمعالجتها، بالإضافة إلى تحديد ضوابط صرف المكافآت المستحقة عن كل مرحلة.
- **القسم الثاني:** يتناول الضوابط الإجرائية التي تحكم عمل لجان الشراء واللجان الفنية، بما يضمن وضوح المهام والمسؤوليات، وتعزيز الحياد والموضوعية في إجراءات التقييم واتخاذ القرار.
- **القسم الثالث:** يوضح الضوابط المتعلقة بمكافآت أعضاء اللجان وأمناء السر، بما يحقق العدالة والاتساق في منح الحوافز، ويربطها بشكل مباشر بمدى الالتزام بالإجراءات القانونية والرقابية وجودة الأداء.

القسم الأول: الضوابط الإجرائية والرقابية وفق مراحل العملية الشرائية:

الرقم	المرحلة/ المحاور	السند التشريعي	الممارسات السلبية	الأثر المترتب عن عدم الامتثال	التوصيات	ضوابط صرف المكافآت
1	التخطيط للمشتريات (الخطة الشرائية، السوية، وحدات الشراء، بناء القدرات)	المادة/ 4/ نظام المادة/ 77/ نظام المادة/ 4/ تعليمات المادة/ 83/ تعليمات	عدم إعداد خطط شراء سنوية واقعية ✓ لا تلتزم غالبية الجهات والوحدات الحكومية بإعداد خطط شراء سنوية واقعية تستند إلى الاحتياجات الفعلية، وإن تم إعدادها في بعض الحالات، فإنها غالباً ما تفقر إلى الأسس العلمية والمعلومات الدقيقة والموثقة الناتجة عن دراسات تخطيط منهجية ودراسات سوق شاملة. كما أنها لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموازنة المؤسسية، مما يؤدي إلى ضعف مواءمة الخطط مع الإمكانيات المالية المتاحة. ويُعزى ذلك بشكل رئيسي إلى ضعف القدرات المؤسسية في تحديد الاحتياجات بدقة، وعدم كفاية مهارات توصيف الأداء المتوقع، بالإضافة إلى التأخر في استكمال الإجراءات الإدارية اللازمة، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة العملية الشرائية برمتها	✓ هدر المال العام من خلال تنفيذ مشتريات غير ضرورية أو مكررة أو غير مرتبة بحسب الأولويات، مما يؤدي إلى صرف مبالغ مالية في غير مواضعها، وغياب التوازن بين الاحتياجات الفعلية وكفاءة إدارة الموارد المالية. ✓ توقف أو تأخر تنفيذ بعض المشاريع والخدمات نتيجة ضعف الربط بين الخطط الشرائية والموازنات المؤسسية، وعدم توفر المواد أو الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب. ✓ انخفاض مستوى المنافسة بسبب المشاركة المحدودة من جانب المناقصين، الأمر الذي يقلل من فرص الحصول على أفضل العروض من حيث الجودة والسعر. ✓ التوسع في المشتريات الطارئة أو التجزئة بشكل غير مبرر، وهو ما يفتح المجال أمام حدوث تجاوزات إجرائية أو شبهات فساد، ويضعف الرقابة على الإنفاق.	✓ التعميم على الجهات والوحدات الحكومية بضرورة الالتزام بما يلي: أ. إعداد خطة شراء سنوية واقعية ودقيقة، تعتمد من قبل لجنة التخطيط أو ما يعادلها حسب مقتضى الحال، وذلك ضمن المدة الزمنية المحددة في النظام (قبل شهر من نهاية السنة المالية)، وبما يعكس الاحتياجات الفعلية للجهة. ب. عدم إجراء أي عمليات شراء من خارج خطة الشراء السنوية، إلا لأسباب مبررة وموافقة الأمين العام، على أن يتم في هذه الحالات تحديث خطة الشراء السنوية لتتضمن جميع الاحتياجات التي تم شراؤها خلال السنة المالية، حفاظاً على دقتها وشمولها. ج. نشر ملخص خطة الشراء السنوية على البوابة الإلكترونية (نظام الشراء الإلكتروني الأردني JONEPS) وعلى الموقع الإلكتروني للجهة أو الوحدة الحكومية، تعزيزاً للشفافية وإتاحة	لا تُصرف مكافآت في مرحلة إعداد الخطط الشرائية. نظراً لكون هذه المهام تمثل جزءاً أصيلاً من المسؤوليات الوظيفية الأساسية للجهات والوحدات الحكومية، وليست أعمالاً إضافية تستدعي منح حوافز مالية. كما أن هذه المرحلة تتعلق بمهام تخطيطية وتنظيمية يفترض أن تُنجز ضمن الأطر المؤسسية القائمة، وبما يحقق الامتثال لأحكام نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022 وتعليماته

		تداخل المهام والصلاحيات في إعداد الخطط الشرائية ✓ تواجه غالبية الجهات والوحدات الحكومية إشكالية واضحة في تداخل المهام والأدوار عند إعداد الخطط الشرائية، نتيجة لعدم وجود تمييز دقيق وواضح للصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية بالعملية الشرائية. وقد أدى هذا الخلل المؤسسي إلى ارتباك في سير العمل وضعف في جودة الخطط الشرائية. ومن أبرز الممارسات الخاطئة في هذا السياق قيام بعض لجان الشراء بإعداد خطة الشراء السنوية، على الرغم من أن دورها يقتصر على تنفيذ إجراءات الشراء وليس التخطيط لها، وهو ما يعكس ضعف الالتزام بالتسلسل الإداري والإجرائي السليم، ويؤثر سلبيًا على فاعلية منظومة الشراء الحكومية.	✓ تراجع ترتيب الأردن على المؤشرات التنافسية العالمية، وتراجع الأداء المؤسسي والسمعة الدولية ✓ ولا سيما مؤشر جهوزية الأعمال (B-Ready) الذي يقيس مناخ الاستثمار وسهولة ممارسة الأعمال. إذ يُعد الأداء الفعال لمنظومة المشتريات الحكومية عنصرًا أساسيًا في تعزيز قدرة الأردن على جذب الاستثمارات وتحسين موقعه التنافسي في ظل البيئة الإقليمية والدولية المتزايدة التنافس. ✓ ارتفاع مخاطر التجاوزات المالية والإدارية بسبب اللجوء المتكرر للمشتريات الطارئة أو المجزأة، بعيدًا عن الأطر التخطيطية والرقابية السليمة.	المعلومات للموردين والجهات الرقابية. د. تكليف وحدات الرقابة الداخلية في كل جهة حكومية بمراجعة خطة الشراء السنوية والتأكد من توافقها مع المخصصات المالية السنوية المعتمدة. ✓ تفعيل الربط بين نظام الشراء الإلكتروني (JONEPS) ونظام الإنفاق المالي (GFMIS) في الجهات الحكومية بحيث يتم التأكد من رصد وتوفير المخصصات المالية اللازمة للمشاريع وبالقيم التقديرية الواردة في الخطط الشرائية، واعتبار هذا الربط دليلًا كافيًا على توفر المخصص المالي للمباشرة في إجراءات الشراء، دون الحاجة إلى طلب مستند أو كتاب التزام مالي بشكل منفصل. (مع التأكيد على ضرورة مراجعة النصوص القانونية ذات العلاقة في قانون الموازنة العامة لتعديلها بما ينسجم مع هذا الإجراء). ✓ إعداد دليل استرشادي موحد لعملية إعداد الخطط الشرائية السنوية والتنفيذية، يشمل كافة أنواع المشتريات (اللوازم، الأشغال، الخدمات الفنية،
--	--	--	---	---

					والخدمات الاستشارية)، ويوضح المنهجيات والخطوات الواجب اتباعها، بما يضمن توحيد الإجراءات وتحسين جودة التخطيط الشرائي. ✓ رفع كفاءة العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بإجراءات المشتريات، من خلال برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية في مجال التخطيط الشرائي، بما يتوافق مع متطلبات نظام المشتريات الحكومية وأفضل الممارسات الدولية.
2	طلبات الشراء ووثائق الشراء	المادة/ 5/ نظام المادة/ 7/ نظام المادة/ 8/ نظام المادة/ 7/ تعليمات المادة/ 25/ نظام	✓ نقص الوثائق المرفقة مع طلبات الشراء، حيث لا يتم في كثير من الحالات إرفاق جميع المستندات المطلوبة، مثل مستند الالتزام المالي أو كتاب الالتزام المالي، أو الموافقات الرسمية اللازمة، بما في ذلك موافقات الجهات الممولة خارجياً عند طرح العطاءات، مما يؤدي إلى تعطيل الإجراءات وتأخير تنفيذ المشاريع. ✓ عدم الالتزام بأحكام نظام المشتريات الحكومية وتعليماته	✓ الحصول على عروض بأسعار مرتفعة تتجاوز المخصصات المالية المرصودة، مما يستوجب إعادة طرح العطاء وتأخير تنفيذ المشاريع. ✓ ورود العديد من الاستفسارات والإيضاحات من قبل المناقصين حول وثائق الشراء نتيجة عدم وضوحها، الأمر الذي يطيل من إجراءات الشراء. ✓ تسجيل عدد كبير من الاعتراضات والشكاوى على إجراءات الجهة المشتريّة، بما	1- التعميم على الجهات والوحدات الحكومية للالتزام بالإجراءات التالية: أ. إرسال طلبات الشراء مكتملة المرفقات والموافقات اللازمة : على الجهات المستفيدة التأكد من إرفاق كافة المستندات الضرورية مع طلبات الشراء، مثل المخصص المالي المتوافق مع مدد تنفيذ المشروع، موافقات الجهات الممولة عند وجودها، والمستندات التي تثبت استكمال متطلبات الترخيص والتصديق من الجهات المختصة في عطاءات الأشغال، وذلك بوقت كافٍ قبل المباشرة

لا يصرف مكافأة،
كون الإجراءات
تمثل مهاماً أعمال
أساسية ، وليست
إنجازاً أو جهداً
استثنائياً يقتضي
المكافأة

		عند إعداد المواصفات الفنية والشروط الخاصة، فعلى سبيل المثال لا الحصر: ➤ المبالغة في تحديد المواصفات أو الشروط الخاصة بما يتجاوز الاحتياج الفعلي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الكلف وزيادة النفقات دون مبرر وضعف مشاركة المناقصين ➤ عدم دقة أو وضوح المواصفات الفنية المدرجة في طلبات الشراء، أو احتوائها على نواقص أو أخطاء تؤثر على جودة الطرح وتفتح المجال للتفسيرات المتباينة. ✓ عدم مواعمة الترتيبات المالية لمشاريع الأشغال مع مدد التنفيذ الفعلية، حيث يتم تحديد المخصصات المالية بناءً على أسس محاسبية لا تأخذ بعين الاعتبار التدفقات المالية (Cash Flow) وفق المدة الزمنية للمشروع، مما يتطلب من الجهات المشتري مخاطبة الجهات المستفيدة لتعديل كتب الالتزام	يضعف من مصداقية العملية الشرائية. ✓ إلغاء العملية الشرائية في بعض الحالات بسبب عدم استيفاء المتطلبات أو عدم تلقي عروض مناسبة. ✓ الحصول على لوازم أو أشغال أو خدمات لا تلبي الاحتياج الفعلي للجهة، مما يؤثر على جودة المخرجات. ✓ الحد من مستوى المنافسة نتيجة ضعف جودة وثائق الشراء أو عدم وضوحها. ✓ عدم ملائمة الترتيبات المالية للمشاريع مع مدد التنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى إطالة إجراءات الإحالة. ✓ ارتفاع النفقات التشغيلية والإدارية نتيجة إعادة الطرح لأكثر من مرة أو إلغاء العطاءات. ✓ التأثير سلباً على ثقة متلقي الخدمة، وجودة المنافسة، وكفاءة منظومة المشتريات. ✓ زيادة احتمالية نشوء نزاعات تعاقدية بين الأطراف المتعاقدة بسبب عدم وضوح المتطلبات أو الإجراءات.	في إجراءات الشراء (إصدار الإعلان أو الدعوة حسب مقتضى الحال). ويهدف هذا الإجراء إلى تمكين الجهات المشتريّة من مراجعة وثائق الشراء بشكل دقيق ووفق المدد الزمنية المحددة في النظام، بما يضمن تلبية الاحتياجات الفعلية في الوقت المناسب. ب .التحقق من ملائمة موقع المشروع: على الجهات المستفيدة اختيار مواقع مناسبة لإقامة مشاريع الأشغال، تتوافق مع طبيعة الأعمال ومتطلبات التنفيذ، لضمان فعالية وسلاسة تنفيذ المشاريع وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. ج .استخدام الوثائق القياسية المعتمدة : تطبيق الوثائق القياسية المعتمدة لجميع عمليات شراء الأشغال واللوازم، بما يحقق توحيد الإجراءات، وضمان الجودة، وتعزيز الشفافية والمنافسة العادلة بين المناقصين. د .معالجة النقص أو المخالفات في طلبات الشراء : في حال اكتشاف أي نقص أو مخالفة، يتم إعادة طلب الشراء إلى الجهة المستفيدة للتصويب، على أن تقوم الجهة
--	--	--	---	---

		المالي بما يتناسب مع مراحل التنفيذ الفعلية. ✓ نقص المعلومات الأساسية المرفقة مع طلبات الشراء، الأمر الذي يعيق الجاهات المشترية عن إعداد خطط تنفيذية دقيقة ومتكاملة وواقعية، ويؤدي إلى ارتباك في مراحل الطرح والتنفيذ اللاحقة. ✓ عدم استكمال الموافقات الرسمية ومتطلبات الترخيص من قبل الجاهات المستفيدة قبل طرح العطاءات، إضافة إلى اختيار مواقع غير مناسبة لإقامة مشاريع الأشغال (مثل الأراضي المنحدرة أو التي تحتوي على عوائق منظورة)، مما يتسبب بتأخيرات كبيرة وتكاليف إضافية خلال مراحل التنفيذ. ✓ إعداد وثائق شراء غير مكتملة أو غير منسقة، حيث تلاحظ أحياناً حالات وجود غموض أو تناقضات أو مخالفات لأحكام النظام والتعليمات في		بتعديل خطة الشراء ان تطلب الامر ذلك لتوثيق الانحرافات وأسبابها. ويُعتبر تاريخ استلام الطلب المعدل مكتملاً هو تاريخ بدء إجراءات الشراء لدى الجهة المشترية، مع تعديل الخطة التنفيذية بما يتوافق مع هذا التاريخ لضمان التوافق الكامل بين التخطيط والتنفيذ. 2- رفع كفاءة العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بإجراءات المشتريات : تنفيذ ورش عمل عملية وتدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات والوثائق القياسية لشراء الأشغال واللازم، بما يشمل محاكاة فعلية لكافة خطوات وإجراءات الشراء، لضمان دقة الإجراءات وفعاليتها وتحقيق أقصى درجات الكفاءة المؤسسية. 3- تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية والخارجية : التأكد من التزام الجاهات والوحدات الحكومية باستخدام الوثائق القياسية المعتمدة لجميع عمليات شراء الأشغال واللازم، بما يضمن الامتثال للنظام والتعليمات ويعزز الشفافية والمساءلة، ويحد من أي تجاوزات أو ممارسات
--	--	--	--	---

			الوثائق، مما يؤدي إلى نزاعات أو تفسيرات غير موحدة أثناء التنفيذ. ✓ ضعف تحديد معايير اختيار المنافس الفائز، حيث يتم في بعض الحالات وضع معايير غير واضحة أو مقيدة عمداً لئلا تتناسب مع عدد محدود من المنافسين، أو تحديد مدد توريد وتنفيذ غير مدروسة، مما يحد من المنافسة ويؤثر على مخرجات العطاء. ✓ الاعتماد المتكرر على النصوص العامة بدل إعداد وثائق متكاملة إذ تلجأ بعض الجهات في عطاءات اللوازم إلى إدراج عبارة عامة مثل : "تُطبق أحكام نظام المشتريات الحكومية وتعليماته" ... لتغطية أوجه القصور في وثائق الشراء، أو إضافة شروط جديدة أثناء التعاقد لم تكن مدرجة مسبقاً، وهو ما يُعد مخالفة صريحة ويؤثر على شفافية وعدالة المنافسة.			
3	أساليب الشراء	المادة/ 21/ نظام	تواجه بعض الجهات والوحدات الحكومية تحديات كبيرة في اختيار أسلوب الشراء المناسب لكل عملية، نتيجة ضعف الدراسات المسبقة وأبحاث	عدم الالتزام بالضوابط والمعايير المناسبة عند اختيار أسلوب الشراء	التعميم على الجهات والوحدات الحكومية للالتزام بما يلي:	لا تُصرف المكافآت في هذه المرحلة لأن الأعمال لم تُستكمل

بعد، وصرفها قبل إتمام جميع المراجعات يفتح المجال لإهدار المال العام وتجاوز الضوابط النظامية.	✓ الالتزام باختيار أسلوب الشراء الأمثل : على جميع الجهات والوحدات الحكومية اختيار أسلوب الشراء المناسب لكل عملية، بعد إجراء دراسات مسبقة وأبحاث سوق دقيقة تشمل عدد المناقصين المحتملين، طبيعة المشتريات، تعقيد المواصفات، المخاطر والقيم التقديرية، لضمان فاعلية الإنفاق وكفاءة الإجراءات. ✓ تقيد المشتريات الطارئة : يتم توثيق جميع العمليات التي تطرح تحت مسمى الطارئ أو المستعجل في سجل رسمي مع ذكر المبررات التفصيلية، بهدف متابعة أي أنماط غير سليمة ومنع تكرارها مستقبلاً. ✓ تعزيز الرقابة والمتابعة : على وحدات الرقابة الداخلية متابعة التزام الجهات بأسلوب الشراء الصحيح، مع إعداد تقارير دورية وتحليل أسباب أي تجاوزات أو سوء استخدام للأساليب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ✓ رفع كفاءة الموظفين :	يؤدي إلى جملة من الآثار السلبية، أبرزها: ✓ إضاعة الوقت وتأخير الحصول على الاحتياجات على سبيل المثال، طرح عطاء بأسلوب المناقصة العامة رغم توفر الأشغال واللوازم لدى عدد محدود من المناقصين يؤدي إلى تمديد مواعيد فتح العروض أو إعادة الطرح للحصول على عروض إضافية، مما يؤخر تلبية الاحتياجات ضمن المدة الزمنية المناسبة، أو قد يصل إلى إلغاء العملية الشرائية لعدم تقديم عروض كافية. ✓ تأثير سلبي على ترتيب الأردن في المؤشرات التنافسية العالمية : سوء اختيار أسلوب الشراء يقلل من فعالية عمليات الشراء ويضعف من قدرة الأردن على تعزيز موقعه التنافسي وجذب الاستثمارات، ويؤثر على فرص الحصول على دعم وتمويل من الجهات المانحة الدولية. ✓ ضعف مستويات الشفافية والتنافسية :	السوق، وعدم مراعاة عناصر أساسية تؤثر على فعالية العملية الشرائية، ومن أهم هذه العناصر: 1. عدد المناقصين المحتملين ومصادر الشراء. 2. طبيعة تكرار المشتريات وأثرها على التخطيط طويل المدى. 3. درجة تعقيد المواصفات الفنية ومتطلبات التنفيذ. 4. المخاطر المحتملة المتعلقة بالتوريد أو التنفيذ. 5. القيم التقديرية للمشتريات ومدى مطابقتها للمخصصات المالية. 6. الوقت المتاح لإتمام إجراءات الشراء. 7. طبيعة الظروف المحيطة بالعملية الشرائية وتأثيرها على الاختيار الأمثل للأسلوب. كما يُلاحظ لجوء بعض الجهات والوحدات الحكومية إلى اختيار أسلوب المناقصة المحدودة أو الشراء بالتزيم تحت ذريعة الظروف الطارئة أو المستعجلة، وغالبًا ما يكون السبب وراء ذلك سوء التخطيط وعدم التنبؤ بالاحتياجات بشكل صحيح، مما يؤدي إلى إجراءات غير مثلى		
---	---	--	--	--	--

			وزيادة التكاليف وتأخير تنفيذ المشاريع	عدم مراعاة المعايير الصحيحة يؤدي إلى تقييد المنافسة، وإضعاف مبدأ العدالة بين المنافسين، مما ينعكس سلبيًا على جودة وكفاءة عملية الشراء بشكل عام.	تنفيذ تدريبات عملية للموظفين المعنيين بالشراء، تركز على تحليل الاحتياجات واختيار الأسلوب الأمثل، والاستفادة من البيانات السوقية والمعلومات الواقعية لضمان اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية
4	صلاحيات الشراء	المادة – 59 - نظام	تشير الممارسات العملية إلى وجود تجاوزات في استخدام صلاحيات الشراء المنصوص عليها في المادة (59) من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022، ومن أبرز الممارسات الخاطئة: ✓ تجزئة الصلاحيات لتجاوز السقوف المالية، مما يؤدي إلى صرف مبالغ أعلى من الحدود المقررة ويعطل الرقابة المالية. ✓ تحويل المشتريات ضمن هذه الصلاحيات إلى لجنة الشراء بشكل متكرر، مما يقلل من فاعلية الصلاحيات الممنوحة ويطيل دورة إجراءات الشراء. ✓ المبالغة في استخدام صلاحيات الشراء الممنوحة لمديري المديرية أو المراكز أو الوحدات أو العمداء في الجامعات، ممن لا يندرجون ضمن تعريف "الأمين العام"، لتنفيذ عمليات شراء لا تتجاوز قيمتها (1000) دينار لكل	✓ تجاوز السقوف القانونية للصلاحيات: تجزئة الصلاحيات أو تحويلها بشكل غير نظامي يؤدي إلى صرف مبالغ تفوق الحدود المقررة، مما يخل بمبادئ الشراء الحكومي، ولا سيما مبدأ القيمة مقابل المال، ويضعف القدرة على الرقابة المالية والسيطرة على التكاليف. ✓ زيادة النفقات الإدارية والتشغيلية: تحويل العمليات الشرائية التي تقع ضمن صلاحيات محددة إلى لجان الشراء يؤدي إلى صرف مكافآت إضافية للجان، ما يرفع التكاليف التشغيلية دون تحقيق قيمة مضافة فعلية.	التعميم على الجهات والوحدات الحكومية للالتزام بما يلي: أ. فيما يخص صلاحيات المدير للعمليات التي لا تزيد على (1,000) ألف دينار: 1. تطبيق الصلاحية على وزارات خدماتية محددة : تُمنح هذه الصلاحية فقط للمديرين في الوزارات والخدمات الحكومية التي تحددها لجنة سياسات الشراء، لضمان التوازن بين السرعة في اتخاذ القرار والرقابة المالية. 2. التحقق من توفر المخصص المالي : التأكد من أن المخصص المالي متاح وموافق عليه قبل المباشرة بأي إجراءات شراء، مع ربطه بخطة الشراء السنوية والموازنة المؤسسية.

	✓ إضعاف المساءلة والشفافية: التجاوزات في الصلاحيات تقلل من وضوح المسؤولية بين الجهات والأفراد، وتفتح المجال لممارسات غير نظامية أو تضارب مصالح محتمل، ما يضعف الرقابة الداخلية والخارجية على عمليات الشراء. ✓ الإضرار بالكفاءة المؤسسية: استخدام الصلاحيات بطريقة غير منظمة يؤدي إلى ضعف التخطيط الشرائي، وتكرار الإجراءات لنفس العمليات، وانخفاض القدرة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة	3. تحديد المخولين بممارسة الصلاحية: حصر وتحديد الأشخاص المخولين بممارسة هذه الصلاحية من قبل الأمين العام بشكل واضح، مع تحديث القائمة بشكل دوري لضمان وضوح المسؤوليات ومنع التفويض غير النظامي. 4. الموافقة الخطية المسبقة: الحصول على موافقة خطية مسبقة من الأمين العام على كل طلب شراء، مع توضيح المبررات والاحتياجات وطرق اختيار المناقصين أو المتعهدين، وفق العوامل الخاصة بكل حالة شراء، قبل المباشرة بالإجراءات. 5. توثيق العمليات الشرائية: تسجيل جميع العمليات وفق الصلاحيات المنصوص عليها في المادة (59) ضمن خطة الشراء السنوية، مع توضيح أي استثناءات أو عمليات طارئة وذكر أسبابها التفصيلية في سجل العمليات الشرائية. 6. تعزيز الرقابة والمتابعة: إلزام وحدات الرقابة الداخلية بمراجعة التزام المديرين بهذه الصلاحيات بشكل دوري، والتأكد من عدم تجاوز الحدود المالية، مع تقديم تقارير	عملية، بما يشكل تجاوزاً لروح المادة (59) ويؤثر سلباً على الشفافية والمساءلة
--	---	---	--

	دورية لرصد أي مخالفات واتخاذ إجراءات تصحيحية				
	✓ تنفيذ عشوائي وغير منظم للمعاملات الشرائية :	✓ الخط المفاهيمي بين الخطط :	✓ غياب الخطط التنفيذية المنفصلة :	✓ إهمال العناصر الأساسية :	5
لا تُصرف المكافآت في هذه المرحلة، لأن إعداد الخطط التنفيذية يظل ضمن مرحلة التخطيط والمراجعة، وصرف المكافآت قبل اكتمال الخطط التنفيذية يزيد التكاليف دون إضافة قيمة حقيقية للعملية الشرائية ويقلل من فاعلية الرقابة والمساءلة	✓ إعداد خطط شراء تنفيذية لكل عملية شرائية: يجب أن تكون الخطط التنفيذية مترابطة مع خطة الشراء السنوية ومحدثة أولاً بأول، وتشمل كافة الخطوات الإجرائية، المدد الزمنية، والموافقات اللازمة لضمان سير العملية الشرائية بانسيابية وكفاءة. ✓ تعزيز دور الرقابة الداخلية والخارجية: تفعيل الرقابة على التزام الجهات والوحدات الحكومية بإعداد الخطط التنفيذية لكل عملية شراء، مع رصد أي انحرافات أو تأخيرات، وإعداد تقارير دورية للمراجعة والمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. ✓ توحيد المعايير والإرشادات: إعداد دليل استرشادي موحد للخطط التنفيذية يوضح العناصر الأساسية الواجب تضمينها، بما في ذلك	يؤدي إلى تأخر إنجاز العطاءات، وجود تعارض في الأولويات، وعدم انسيابية سير العمليات الشرائية، مما يضر بكفاءة إدارة الموارد. ✓ صعوبة تقييم الأداء ومتابعة الرقابة : يضعف القدرة على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، ويحد من تتبع سير العطاءات وتفعيل أدوات الرقابة والمساءلة عند وقوع خلل، ما يعيق التحسين المستمر وتحديد مكامن القصور. ✓ إضعاف قدرة المناقصين :	لوحظ وجود خلط بين خطة الشراء السنوية والخطة التنفيذية لكل عملية شراء، مما يؤدي إلى ضعف التخطيط الدقيق وتنفيذ العمليات الشرائية دون أساس واضح. يتم تنفيذ غالبية المناقصات دون إعداد خطط تنفيذية مفصلة لكل عملية شراء، ما يقلل من القدرة على متابعة التنفيذ وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المخصصة. ✓ إهمال العناصر الأساسية :	المادة / 5 / ب/ تعليمات	الخطط التنفيذية للشراء

			يضعف نجاح العملية الشرائية واستكمالها بشكل كامل. ✓ سوء تقدير المسار الزمني: تقديرات الوقت المطلوبة لإجراءات الشراء والحصول على الموافقات اللازمة غالبًا ما تكون غير دقيقة، مما يؤدي إلى تأخير استكمال المناقصات وتأخير توفير الاحتياجات			
	الجدول الزمنية، الموافقات، الترتيبات المالية، ومراحل التقييم، لضمان توحيد الممارسات وتحقيق الشفافية. ✓ رفع كفاءة الموظفين: تنظيم ورش عمل وتدريبات عملية للعاملين في الوحدات المختصة بالشراء حول إعداد الخطط التنفيذية بشكل فعال، وكيفية الربط بين الخطة السنوية والخطط التنفيذية لكل عملية، لضمان تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والتأخير. ✓ تشجيع التقييم المستمر والتحسين: وضع آليات لتقييم تنفيذ الخطط بشكل دوري، واستخدام النتائج لتحديد مكامن القصور وتحسين الإجراءات المستقبلية، مما يعزز التحسين المستمر والكفاءة المؤسسية.	فرص الحصول على أفضل العروض من حيث الجودة والسعر.				
6	ملف/ سجل العملية الشرائية	المادة 20 - أ/ ب - نظام	✓ عدم التزام كافة الجهات والوحدات الحكومية بفتح ملف لكل عملية شرائية		✓ توثيق وحفظ الملفات:	لا تُصرف مكافآت في هذه المرحلة

	✓ غياب الشفافية : صعوبة تتبع الإجراءات الشرائية وتقييم مدى التزامها بالأنظمة والتعليمات، مما يقلل وضوح العمليات أمام الجهات الرقابية. ✓ ضعف المساءلة : صعوبة تحديد المسؤوليات في حال وقوع تجاوزات أو أخطاء، ما يحد من إمكانية محاسبة المخالفين بفاعلية. ✓ تعطيل عمليات التدقيق وتهديد النزاهة : فقدان التوثيق المنظم يؤدي إلى ضعف الثقة في منظومة الشراء، مما يعرقل عمليات التدقيق ويؤثر سلباً على النزاهة والنظام المؤسسي	على جميع الجهات والوحدات الحكومية توثيق وحفظ ملفات كل عملية شرائية بغض النظر عن أسلوب الشراء، بحيث تتضمن الملفات كافة المعلومات المنصوص عليها في المادة (20) من النظام. ✓ أتمتة الملفات وربطها مع نظام الشراء الإلكتروني الأردني (JONEPS) حيثما أمكن مع تحديد مسؤوليات واضحة لحفظ الملف وتحديثه، وضمان إمكانية الرجوع إليه بسهولة من قبل الجهات الرقابية. ✓ دمج الالتزام بالملفات ضمن تقييم الأداء: إدراج مدى التزام العاملين في الوحدات التنظيمية المختصة بالشراء بتنظيم وحفظ ملفات العمليات الشرائية ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي، باعتبارها مؤشراً أساسياً على دقة التنفيذ والامتثال للتشريعات، وتشجيع الالتزام الجاد بالمعايير النظامية. ✓ تعزيز الشفافية والمساءلة: استخدام توثيق الملفات كأداة لتسهيل الرقابة، تعزيز الشفافية والمساءلة،	بطريقة صحيحة وتصنيفها وفهرستها وترتيبها حسب التسلسل الزمني، وارشفتها بشكل منظم يسهل الرجوع إليه عند الحاجة. ✓ الخط المفاهيمي بين الملف والسجل: هناك خلط بين ملف العملية الشرائية وسجل العملية الشرائية، وعدم الالتزام بتدوين المعلومات الأساسية المطلوبة في السجل، ما يؤدي إلى نقص في التوثيق وضعف الرقابة والمساءلة.
--	---	---	---

					وتمكن وحدات الرقابة الداخلية والخارجية من تتبع الإجراءات وتقييم مدى التزام الجهات بالتشريعات النازمة للشراء الحكومي.		
7	الإعلان عن العملية الشرائية	الايضاحات	المادة 27/نظام المادة 26/نظام المادة 51/نظام	✓ اختصار المواعيد النهائية لتقديم العروض: لوحظ قيام بعض الجهات المشتريّة باختصار الحد الأدنى للمواعيد النهائية لتقديم العروض، نتيجة ضعف التخطيط المسبق وعدم مراعاة طبيعة العملية الشرائية ومتطلباتها، مما يؤثر سلبًا على عدالة المنافسة وجودة العروض المستلمة ومنطقيتها. ✓ التجاوز في صلاحيات الموافقة: بعض الجهات المشتريّة تعرض مسودات الإعلان/الدعوة، والردود على استفسارات المناقصين، والملاحق الصادرة للعطاء، والاعتراضات على وثائق الشراء على لجنة الشراء للموافقة، رغم أن هذه الأمور من صلاحيات الجهة المشتريّة الأصلية، مما يبطئ	✓ الإخلال بالشفافية وتكافؤ الفرص: يؤدي تقصير المواعيد أو عدم الاستجابة للإيضاحات والاعتراضات إلى تقليل قدرة المناقصين على إعداد عروض تنافسية تلبي متطلبات العطاء، مما يضر بمبدأ العدالة في المنافسة. ✓ تدني جودة العروض: إجبار المناقصين على تقديم عروضهم بشكل مستعجل يقلل من جودتها واستجابتها لمتطلبات العطاء، ما قد يؤدي إلى اختيار عروض غير مناسبة أو غير متكاملة. ✓ زيادة الاعتراضات والشكاوى: عدم الالتزام بالمدد النظامية للرد على الاعتراضات يرفع من عدد الشكاوى، مما يترتب عليه تأخير	✓ الالتزام بالمدد النظامية: على الجهات والوحدات الحكومية عدم اختصار المدد النهائية لتقديم العروض بشكل دائم أو متكرر، إلا في حالات محدودة ومبررة، وبعد الحصول على موافقة المرجع المختص، لضمان تكافؤ الفرص والعدالة في المنافسة. ✓ تحديد صلاحيات الموافقة والمراجعة: على وحدات الرقابة الداخلية عدم إجازة صرف أي جلسة للجنة الشراء إذا تم عرض مسودات الإعلان أو الدعوة للعطاء، أو الردود على استفسارات المناقصين، أو الملاحق الصادرة، أو الاعتراضات على وثائق الشراء، إذ أن هذه الإجراءات من اختصاص الجهة المشتريّة، ويجب أن تلتزم بالمهام المخولة لها دون تحويلها للجنة، لضمان الانسيابية والالتزام بالصلاحيات.	لا تُصرف المكافآت في هذه المرحلة، حتى لو تم عرض الإعلان أو الإيضاحات أو الاعتراضات على لجان الشراء المختصة، لأن هذه الإجراءات تظل ضمن صلاحيات الجهة المشتريّة الأصلية، مع الإشارة الى ان عرض الموضوع على لجان الشراء قد يندرج تحت بند تضارب المصالح

			الإجراءات ويخلق ازدواجية في المسؤولية. ✓ عدم منح الوقت الكافي للإيضاحات: بعض الجهات المشتربة لا تمنح المناقصين الوقت الكافي لتقديم إيضاحاتهم حول وثائق الشراء، أو عند صدور الملاحق للطاء، مما يعيق تعديل عروضهم بما يعكس التغييرات والملاحظات الجديدة. ✓ عدم الالتزام بالرد على الاعتراضات ضمن المدة المحددة في النظام: هناك تجاهل لبعض الاعتراضات، بما في ذلك الاعتراضات الجوهرية، وعدم الرد عليها ضمن المدد المحددة في النظام، مما يضعف ثقة المتنافسين ويؤثر على شفافية العملية الشرائية	الإجراءات الشرائية أو إلغاء العملية بالكامل. ✓ ظهور نزاعات تعاقدية لاحقة: هذه الممارسات تزيد من احتمالية نشوء نزاعات أثناء تنفيذ العقود، بما في ذلك مطالبات مالية وتأخيرات في التنفيذ، وقد تصل إلى فسخ العقود، مما يضر بسمعة الجهة وكفاءة إنجاز المشاريع	✓ تعزيز الرقابة والشفافية: التأكد من توثيق كل الإجراءات المتعلقة بالإيضاحات والاعتراضات، وضمان الالتزام بالمدد والإجراءات النظامية، بما يعزز الشفافية والمساءلة ويحد من أي تجاوزات قد تؤثر على جودة العملية الشرائية.
--	--	--	---	---	---

8	فتح العروض	المادة 31/ نظام	✓ تكرار تحديد مواعيد جلسات فتح العروض في الأسبوع الواحد بشكل متكرر	✓ هدر مالي: تكرار صرف بدل الجلسات نتيجة تعدد جلسات فتح العروض خلال الأسبوع يؤدي إلى هدر المال العام ويخالف مبدأ الكفاءة وترشيد الإنفاق. ✓ ضعف التركيز وجودة العمل: تشتت جهود لجان الشراء بسبب كثرة الجلسات يؤدي إلى ضعف التركيز والدقة عند فتح العروض وتحليلها، مما قد يؤثر سلباً على سلامة الإجراءات وجودة تقييم العطاءات.	التعميم على الجهات والوحدات الحكومية للالتزام بما يلي: ➤ ضبط جلسات فتح العروض تحديد يوم عمل ثابت أسبوعياً لعقد جلسات فتح العروض. يهدف هذا الإجراء إلى ضبط النفقات، ترشيد صرف بدلات الجلسات، تحقيق الانسيابية في إجراءات فتح العروض، والحفاظ على جودة العملية الشرائية وتركيز اللجان أثناء تحليل العروض	يُصرف لأعضاء لجنة الشراء وأمانة السر وفقاً للملحق رقم (5) من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022.
9	تقييم العروض (الدراسة الفنية، اللجان الفنية)		✓ ضعف الخبرات الفنية: لوحظ ضعف الخبرات بشكل عام في مجال دراسة وتقييم العروض فنياً، وجودة التقارير الفنية، نتيجة عدم الالتزام بأسس اختيار اللجان الفنية بشكل صحيح، ما يؤثر على دقة التقييم ومصداقية النتائج.	✓ تأثير على دقة التقييم والعدالة: نقص الكفاءة والمعرفة لدى أعضاء لجنة التقييم ينعكس سلباً على دقة التقييم وتحقيق العدالة بين المتنافسين، مما قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية.	-مراعاة أسس تشكيل اللجان الفنية واختيار الخبراء: ✓ أن يكون أعضاء هذه اللجان من ذوي الخبرة والاختصاص. ✓ الحضور بالمواعيد المقررة وتتم الدراسة من قبل الأشخاص المكلفين بها رسمياً في مبنى الجهة المشتريّة، على أن تستمر بالتفرغ للدراسة حتى انجاز العمل، ولا يسمح بإخراج أية وثيقة خارج الجهة المشتريّة أو نقل	يُصرف جوازيّاً لأعضاء اللجنة الفنية وفقاً للملحق رقم (5) من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022 وبواقع (20) دينار عن كل جلسة بحد أعلى (6) جلسات لكل عملية شرائية

		✓ غياب الإطار الزمني وآلية العمل: بعض لجان الشراء لا تحدد إطارًا زمنيًا واضحًا للجان الفنية، ولا توضح آلية عملها في مرحلة دراسة العروض، بما يتناسب مع طبيعة العملية الشرائية ودرجة تعقيدها، مما يؤدي إلى تأخير الإنجاز. ✓ تأخر الدراسة والتقييم بسبب عدم التفرغ: تأخر اللجان الفنية في إجراء الدراسة والتقييم ناتج عن عدم تفرغ أعضاء اللجنة والتزامهم بالحضور المنتظم، مما يبطئ إنجاز الدراسة والتنسيق بنتائج دقيقة في الوقت المناسب. ✓ عدم الالتزام بالوثائق والمعايير: بعض اللجان الفنية لا تلتزم بدراسة كافة وثائق الشراء، بما في ذلك الشروط ومعايير التقييم بشكل دقيق وكاف قبل التنسيب بنتيجة الدراسة، ما قد يؤدي إلى توصيات غير دقيقة أو جزئية.	✓ زيادة الاعتراضات وتأخير العطاءات: ضعف التقييم يؤدي إلى كثرة الاعتراضات والشكاوى وتأخر سير العملية الشرائية، مما يبطئ تلبية الاحتياجات الفعلية في الوقت المناسب. ✓ الانحراف عن المعايير وتعزيز فرص الفساد: التأخير أو التلاعب أو ممارسة الضغوط على اللجان الفنية يزعزع الثقة في العملية الشرائية ويزيد من فرص حدوث تجاوزات أو فساد. ✓ اختيار المناقص الأقل تكلفة على حساب الجودة: قد يُستبعد المناقص الأفضل من حيث الجودة والكفاءة الفنية والاستدامة لصالح أقل العروض تكلفة فقط، مما يقلل من قيمة المال العام ويضر بجودة المشاريع والخدمات المقدمة.	اية معلومة عن العملية الشرائية لأية جهة كانت وتحت طائلة المسؤولية. ✓ لا يشارك أعضاء اللجان الفنية الذين سبق أن شاركوا في صياغة الشروط الفنية والمواصفات أو وثائق الشراء أو التحليل والتقييم وإجراءات الشراء في لجان الاستلام لعملية الشراء ذاتها. ✓ توقيع إقرار الحيادية والسرية من قبل جميع أعضاء اللجنة الفنية وقبل المباشرة بالتقييم. ✓ تعيين رئيس للجنة الفنية ليكون مسؤولاً عن إدارة وتنظيم أعمال اللجنة. ✓ وضع إطار زمني محدد لعمل لجان تقييم العروض الفنية، يتناسب مع طبيعة العطاء ودرجة تعقيده، مع تحديد عدد الجلسات الممنوحة للجنة الفنية بشكل واضح، بما يضمن إنجاز أعمال التقييم ضمن المدد الزمنية المحددة في الخطة الشرائية ✓ التشاورية في صنع القرار بين اللجان الفنية ولجان الشراء باجتماعات مشتركة ان تطلب الامر ذلك من باب تسهيل عمل اللجان الفنية وتسريع اجراءات سير العطاء.
--	--	--	--	--

10	الإعلان عن الإحالة المبدئية	المادة 36 (نظام)	✓ بعض لجان الشراء لا تلتزم بالمدد المحددة للإعلان عن الإحالة المبدئية وفق أحكام النظام، غالبًا بذريعة "الحالة الطارئة"، دون تقديم تقرير مفصل يوضح الأسباب. ويلاحظ أن هذا السلوك يحدث خاصة في الربع الأخير من السنة المالية لضمان عدم فقدان المخصص المالي، مما يعكس سوء التخطيط وضعف الرقابة المسبقة على سير العملية الشرائية	✓ إضعاف فرص الاعتراض: عدم إعلان الإحالة المبدئية يقلل من فرص المشاركين في تقديم اعتراضاتهم، مما يخل بمبدأ تكافؤ الفرص. ✓ ضعف ثقة المناقصين في نزاهة وإجراءات التقييم، ويضر بسمعة الجهة المشترية ويقلل من مستوى المنافسة في العطاءات المستقبلية.	✓ رفع تقرير دوري للجنة سياسات الشراء: على الجهات والوحدات الحكومية رفع تقرير دوري يوضح عدد العطاءات التي تم فيها تخطي مرحلة الإحالة المبدئية، مع توضيح المبررات الموضوعية لكل حالة، لضمان الشفافية ومتابعة أي انحراف عن الإجراءات النظامية. ✓ تفعيل دور وحدات الرقابة الداخلية: يجب على وحدات الرقابة الداخلية متابعة هذه التقارير والتأكد من صحة المبررات المقدمة، والتأكد من أن تجاوز الإحالة المبدئية لا يتم إلا لأسباب مبررة وموثقة، بما يعزز النزاهة والمساءلة.	يُصرف لأعضاء لجنة الشراء وأمانة السر وفقاً للملحق رقم (5) من نظام المشتريات الحكومية رقم (8) لسنة 2022
11	الاعتراض على الإحالة المبدئية والرد على الاعتراض	المادة 51 (نظام)	✓ تأخر الدراسة والرد: تأخر اللجان الفنية أو الجهات ذات العلاقة في دراسة الاعتراضات والرد على لجان الشراء ضمن المدد القانونية يؤدي إلى إبطاء	✓ تأخير سير العملية الشرائية: التأخر في الرد على الاعتراضات يؤدي إلى إبطاء إنجاز العطاءات وتأخير تلبية الاحتياجات الفعلية.	✓ الالتزام بالمدد المنصوص عليها: إلزام الجهات والوحدات الحكومية الالتزام بالمدد المحددة في النظام لدراسة الاعتراضات والرد عليها، مع توثيق أي تمديد رسمي وإبلاغ المناقصين بذلك لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.	

			اتخاذ القرار المناسب وتأخير سير العملية الشرائية. ✓ عدم تمديد مدة دراسة الاعتراض عند الحاجة: بعض لجان الشراء لا تقوم حين الحاجة بتمديد مدة دراسة الاعتراض لمدة مماثلة وإبلاغ المناقص بذلك، مما يخل بمبدأ تكافؤ الفرص ويؤثر على الشفافية		
	✓ توثيق الاعتراضات والردود: وجوب توثيق جميع الاعتراضات الواردة والردود عليها في سجل العملية الشرائية، بما يسهل متابعة أي تجاوزات، ويعزز المساءلة والرقابة. ✓ تفعيل الرقابة الداخلية على وحدات الرقابة الداخلية متابعة الالتزام بالمدد والإجراءات، والتأكد من أن تجاوز المدد أو عدم الرد على الاعتراضات يكون مبررًا وموثقًا، ويتفق مع النظام بما يضمن نزاهة الإجراءات وكفاءة العملية الشرائية.	✓ ضعف الثقة والسمعة المؤسسية: هذا التأخر يزعزع ثقة المناقصين في نزاهة العطاءات ويؤثر سلبيًا على السمعة المؤسسية للجهة المشتري في السوق، مما قد يحد من فرص المنافسة العادلة في المستقبل.	✓ ضعف صياغة قرارات الإحالة: وجود ثغرات عامة في صياغة قرارات الإحالة بحيث لا تتوافق دائمًا مع قرارات لجان الشراء المتخذة أو المرفقات المتعلقة بها، مما يخلق نقصًا في التوثيق وضبابية في المسؤوليات.	المادة 41- (تعليمات) المادة 78 (نظام)	12 الإحالة النهائية
تصرف المكافآت جوازيًا، وتُصرف مكافأة مالية لكل عضو من أعضاء لجان الاستلام بواقع (10) دنائير عن	✓ الالتزام بالمدد المنصوص عليها: إلزام الجهات والوحدات الحكومية الالتزام بالمدد المحددة في النظام لإصدار قرارات الإحالة النهائية، مع توثيق أي تأخير في ذلك .	✓ تأخير بدء تنفيذ المشاريع والخدمات وتوريد اللوازم : يؤدي تأخر المصادقة إلى تأجيل بدء تنفيذ مشاريع الأشغال وتوريد اللوازم والخدمات ضمن الخطط التنفيذية، مما يؤثر على تلبية الاحتياجات الفعلية في الوقت المناسب.			

			✓ تأخر المصادقة من المرجع المختص: تأخر المرجع المختص في المصادقة على قرارات لجان الشراء ضمن المدد القانونية يؤدي إلى انتهاء صلاحية العروض وتأخير تنفيذ العطاءات، مما يؤثر على كفاءة سير العملية الشرائية ويضعف الثقة في النظام	✓ ارتفاع التكاليف وفقدان الموارد: التأخير قد يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية أو الأسعار بسبب التضخم أو تغير أسعار السوق، كما قد يترتب عليه فقدان التمويل المخصص لبعض العمليات. ✓ إعادة الطرح أو تأجيل التنفيذ: في حال تجاوز فترة صلاحية العروض أو انتهاء المدد القانونية دون المصادقة، قد يضطر الجهة المشترية إلى إعادة طرح العطاء أو تأجيل تنفيذ العقود، مما يؤثر على سير العملية الشرائية وكفاءتها.	
13	إدارة العقود ولجان الاستلام (للوازم والخدمات الاستشارية)	المادة 42 ب/ (تعليمات) المادة (تعليمات) ملحق رقم 1 81	✓ تأخر تبليغ المتعهدين: بعض الجهات المشترية أو المستفيدة تتأخر في إبلاغ المنافسين المحال عليهم العطاءات، مما يعيق بدء تنفيذ العقود في الوقت المناسب. ✓ الخلط في الصلاحيات والمسؤوليات:	✓ تأخر تنفيذ العقود : نتيجة تأخير تبليغ المتعهدين أو تشكيل لجان الاستلام، مما يعيق الالتزام بالخطة الزمنية. ✓ ضعف المساءلة والشفافية	✓ الالتزام بتطبيق أحكام الملحق رقم (1) من النظام بشكل صحيح، وعقد دورات تدريبية متخصصة لرفع كفاءة المعنيين في الجهات المشترية والمستفيدة. ✓ ضمان الفصل بين مهام اللجان، بحيث لا يُشارك أي من أعضاء اللجنة الفنية التي قامت بدراسة

			حدوث التباس بين صلاحيات لجنة الشراء الرئيسية والجهات المستفيدة في القرارات المتصلة بإدارة العقد، رغم وضوح المواد في الملحق رقم 1 من النظام. ✓ التأخر في التوريد وعدم اتخاذ الإجراءات المناسبة: السماح للمتعهدين بالتأخر في التوريد لفترات مفتوحة دون اتخاذ قرارات مناسبة، مما يعكس سوء التخطيط للاحتياج الفعلي. ✓ تضخم عدد أعضاء لجان الاستلام وعدم الالتزام بدراسة المرفقات: بعض اللجان تحتوي على عدد كبير من الأعضاء دون التزام كامل بدراسة قرار الإحالة ومرفقاته قبل البدء بعملية الاستلام. ✓ تأخر إنجاز لجان الاستلام:		
	بسبب الخلط في الصلاحيات ✓ تدني جودة الاستلام : تضخم أعضاء اللجان أو عدم دراسة مرفقات العقود بدقة يؤدي لقبول توريدات غير مطابقة للمواصفات. ✓ نزاعات محتملة مع المتعهدين : عدم تزويد المتعهدين بنسخ أصلية من ضبط الاستلام مما يعرض قرارات لجان الاستلام للطعن والاعتراضات. ✓ زيادة المخاطر التشغيلية والمالية: تأخر الاستلام يؤدي إلى تعطل تنفيذ الأعمال والخدمات المرتبطة بهذه اللوازم، وارتفاع كلف التخزين والمناولة، واحتمالية تلف أو انتهاء صلاحية المواد قبل استخدامها، مما ينعكس سلباً على كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات المقدمة..	العطاء ضمن لجان الاستلام، تعزيزاً للحيداد وضمان النزاهة. ✓ تشكيل لجان استلام اللوازم خلال أقصر فترة ممكنة وبما يتناسب مع طبيعة المواد الموردة، على أن تكون هذه اللجان متخصصة ومؤهلة بحسب طبيعة العملية الشرائية، مع تفريغ أعضائها للقيام بمهامهم بكفاءة. كما يُوصى بالاستفادة من بعض الممارسات الدولية التي تتيح، في حال تأخر الاستلام بسبب تقصير الجهة المشتريّة، صرف مستحقات المورد مقابل عدم الإفراج عن كفالة حسن التنفيذ إلى حين الاستلام الفعلي، مع إلزام المورد بتقديم تعهد خطي بالالتزام بإجراء أي أعمال لازمة عند الاستلام الفعلي، مثل التركيب أو التشغيل أو الفحص، وفقاً لشروط التوريد والعقد			

			يؤثر سلبيًا على تحصيل حقوق الجهة المستفيدة وعدم مراعاة مدة صلاحية اللوازم والخدمات المقدمة. ✓ عدم الالتزام بتزويد المتعهد بنسخة أصلية من ضبط الاستلام: كثير من الجهات لا توفر النسخة الأصلية من ضبط الاستلام خلال يومي عمل للمتعهد، أو تمنحه فترة غير كافية لتقديم اعتراضات عند رفض التسلم. ✓ تأخر تشكيل لجان الاستلام: بعض الجهات تتأخر في تشكيل اللجان في الوقت المناسب، مما يؤخر عملية الاستلام ويؤثر على متابعة تنفيذ العقود بفعالية.			
--	--	--	--	--	--	--

القسم الثاني: الضوابط التي تحكم عمل لجان الشراء واللجان الفنية

أولاً: لجان الشراء

حدد النظام لكل لجنة من لجان الشراء (المركزية، الخاصة، الرئيسية، الفرعية، المحافظة) عدد اعضائها والجهات الممثلة فيها ونصاب اجتماعاتها وآلية اتخاذ قراراتها.

ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها عند تشكيل اللجان: -

- مسميات اللجان بحسب نوع المؤسسة أكانت جهة حكومية أو وحدة حكومية.
- صلاحيات الشراء ومبرراته ونوع المشتريات.
- المرجع المختص في تشكيل اللجان والمصادقة على قراراتها.
- متطلبات تسمية أعضاء لجان الشراء مع مراعاة ما يلي:
 - أن تضم اللجنة في عضويتها ممثلين من ذوي الخبرة والمعرفة في إدارة المشتريات بشكل عام.
 - تُعطى الأولوية في اختيار أعضاء لجان الشراء للذين يجتازون الاختبارات الخاصة بنظام المشتريات الحكومية وتطبيقاته.
 - أن يتسم أعضاء لجان الشراء بالنزاهة وحسن السيرة والسلوك.
 - حصولهم على دورة واحدة على الأقل خلال آخر سنتين في إدارة المشتريات الحكومية.
 - تسمية أمين سر مختص في العمليات الشرائية شريطة أن يكون حاصل على تدريب مسبق في المشتريات الحكومية.
- التقيد بما ورد بنص المادة (80/أ) من النظام فيما يتعلق بمدة عضوية لجان الشراء .

ثانياً: اللجان الفنية

تُعرف اللجنة الفنية على أنها اللجنة المشكلة وفق أحكام النظام من الخبراء والفنيين وذوي الخبرة والاختصاص. وقد تناولت العديد من احكام نظام المشتريات الحكومية وتعليماته تشكيل اللجان الفنية والاستعانة بالخبراء بهدف المساعدة في مراجعة وثائق الشراء، والتوصية بالشراء من خارج المملكة، وطريقة المسابقة، ودراسة عروض المناقصين والاعتراضات والشكاوى واعمال لجان الاستلام وفي غيرها من الممارسات والمهام الواردة في النظام وتعليماته.

حالات الاستعانة بالفنيين واللجان الفنية وفق احكام النظام

- التوصية بالشراء من خارج المملكة (المادة 23/أ / 1/ نظام): إذا لم تتوافر في المقاولين أو الموردين أو مقدمي الخدمات المحليين الشروط والتخصصات والخبرات المطلوبة لتنفيذ عملية الشراء بناء على توصية من لجنة فنية يشكلها الوزير المختص لهذه الغاية.
- اعداد الشروط والمواصفات (المادة 7/ أ / نظام): على الجهة المستفيدة قبل إرسال طلب الشراء إعداد الشروط الخاصة والمواصفات الفنية على أن تكون عامة ودقيقة وواضحة وإعداد جداول الكميات والمخططات والتقارير ذات العلاقة حسب الاصول الفنية ووفق أحكام النظام والتعليمات الصادرة بمقتضاه وعلى الجهة المشتريّة بعد ذلك مراجعة المواصفات والشروط واستكمال إعداد وتنظيم وثائق الشراء ولها ان تستعين بالخبراء او الفنيين او أي جهة أخرى للتأكد من ذلك.

- وضع الشروط والمواصفات الخاصة باللوازم والخدمات الاستشارية ذات الاستعمال المشترك (المادة 57/ ج/ نظام):
- التعاون مع لجان الشراء (مادة 58/ أ/ نظام): تشكل لجان الشراء وفقا لأحكام هذا النظام ولها الحق في الاستعانة بالخبراء والفنيين من موظفي الجهات الحكومية أو الوحدات الحكومية أو من القطاع الخاص في حال عدم توافر هذه الخبرات لدى موظفي القطاع العام .
- تقييم العروض (المادة 35/ أ/ نظام): تقوم لجنة الشراء بتقييم العروض وتحليلها وفقا لما هو محدد في وثائق الشراء واتخاذ القرارات بشأنها وللجنة الشراء الحق في تشكيل لجنة فنية لتقييم العروض من ذوي الخبرة والاختصاص.
- شكاوى الشراء (المادة 52/ أ/ نظام): يشكل مجلس الوزراء لجنة لمراجعة شكاوى الشراء من ذوي الخبرة والاختصاص ولهذه اللجنة تشكيل لجان فنية متخصصة للتعامل مع الشكاوى التي تقدم إليها إذا رأت لذلك مقتضى.
- التحقق من تقارير الحرمان (المادة 36- ب/ تعليمات): تنتظر لجنة الشراء المركزية بالطلب (طلب الجهات والوحدات الحكومية بحرمان أي من المناقص أو المقاول أو المتعهد أو المورد أو الاستشاري من المشاركة في عمليات الشراء) ولها إجراء الدراسة وطلب الوثائق المطلوبة أو تشكيل لجنة فنية من الخبراء والمختصين للتحقق من مدى ارتكاب أي من المخالفين لأي من حالات الحرمان.
- التعاون مع لجنة الاستلام (مادة 2/ ج/ ملحق 1/ نظام): للجنة الاستلام الاستعانة بالفنيين والخبراء إذا اقتضت الحاجة ذلك.
- التعاون مع أمين المستودع (مادة 4/ ملحق 1/ نظام): يتولى أمين المستودع وأحد موظفي الوحدة طالبة الشراء لدى الجهة الحكومية أو الوحدة الحكومية تسلم اللوازم التي لا تزيد قيمتها الإجمالية بموجب عقد الشراء على (1000) ألف دينار وله الاستعانة بالخبراء والفنيين من موظفي الجهة الحكومية أو الوحدة الحكومية التي يعمل فيها إذا تطلب الأمر ذلك.
- بيان الرأي في قبول اللوازم أو رفضها (المادة 6/ ج/ ملحق 1/ نظام): يجوز للجنة الشراء لغايات النظر في قبول اللوازم أو رفضها الاستعانة بلجنة فنية مختصة لهذه الغاية.
- خلاف في الرأي بين أعضاء لجنة الاستلام (المادة 2/ و/ ملحق 1/ نظام): إذا نشأ خلاف في الرأي بين أعضاء لجنة الاستلام يرفع تقرير بهذا الشأن الى لجنة الشراء التي أصدرت قرار الإحالة للبت فيه ورفع التقرير إليها ولهذه الغاية يجوز للجنة الاستعانة بأي خبرة مناسبة ويكون القرار الذي تصدره بهذا الشأن نهائيا.
- بيان الرأي في طلب تغيير الموديل (المادة 13/ ملحق 1/ نظام): إذا تقدم المتعهد بطلب تغيير في الموديل يكافئ أو أعلى مواصفة من الموديل المحال عليه لصالح الجهة المستفيدة وقبل التوريد فلها قبول البديل الجديد بناء على تنسيب لجنة فنية تشكل لهذه الغاية دون أي زيادة على السعر شريطة أن يكون من نفس الشركة الصانعة وبلد المنشأ.
- بيان الرأي في استبدال اللوازم (المادة 23/ ملحق 2/ نظام): للجهة المستفيدة وبما يحقق مصلحتها استبدال لوازم مستعملة بلوازم أخرى بالشراء المباشر أو وفقا لطرق الشراء والصلاحيات الواردة في هذا النظام وذلك بتنسيب من لجنة فنية.

الأمور الواجب مراعاتها عند تشكيل اللجان الفنية والخبراء:

- أن يكون أعضاء هذه اللجان من ذوي الخبرة والاختصاص.
- الحضور بالمواعيد المقررة وتتم الدراسة من قبل الأشخاص المكلفين بها رسمياً في مبنى الجهة المشترية، على أن تستمر بالتفرغ للدراسة حتى انجاز العمل، ولا يسمح بإخراج أية وثيقة خارج الجهة المشترية أو نقل أية معلومة عن العملية الشرائية لأية جهة كانت وتحت طائلة المسؤولية.
- لا يشارك أعضاء اللجان الفنية الذين سبق أن شاركوا في صياغة الشروط الفنية والمواصفات أو وثائق الشراء أو التحليل والتقييم وإجراءات الشراء في لجان الاستلام لعملية الشراء ذاتها .
- توقيع إقرار الحيادية والسرية من قبل جميع أعضاء اللجنة الفنية وقبل المباشرة بالتقييم.
- تعيين رئيس للجنة الفنية ليكون مسؤولاً عن إدارة وتنظيم أعمال اللجنة.

الممارسات الجيدة عند تشكيل اللجان الفنية لتقييم العروض:

- الخبرة والمعرفة الجيدة بنظام المشتريات الحكومية والتعليمات الصادرة بموجبه والممارسات الجيدة في المشتريات الحكومية.
- المعرفة الفنية بموضوع الشراء.
- اتقان لغة المناقصة.
- مهارات في الجوانب المالية.
- يجب ألا يكون لأي من أعضاء اللجنة الفنية لتقييم العروض وكذلك الخبراء الآخرين الذين يمكن الاستعانة بهم أي نوع من تضارب المصالح.
- تعيين رئيس للجنة الفنية لتقييم العروض يكون مسؤولاً عن إدارة تقييم العرض وعن عمل اللجنة.

اجتماعات وتوصيات اللجنة الفنية لتقييم العروض

- ✓ تعقد اللجنة اجتماعاتها بدعوة من رئيسها وبحضور كامل أعضائها.
- ✓ قبل الشروع في عملية التقييم على أعضاء اللجنة القيام بالآتي:
 - دراسة وثيقة المناقصة، وفهم معايير التقييم والتأهيل ومنهجية تطبيقها كما هي محددة في وثائق المناقصة.
- ✓ تناقش اللجنة في اجتماعها الأول وتتفق على الأمور التالية:
 - مهام كل عضو في اللجنة.
 - تحديد برنامج زمني لتقييم العروض، وتحضير تقرير التقييم بمراعاة الفترة المحددة لصلاحيّة العروض والفترات اللازمة للحصول على الموافقات المطلوبة على تقرير التقييم
 - توزيع نسخ فارغة من نماذج التقييم.
- ✓ تقوم اللجنة بتحضير محضر لكل اجتماع تعقده أثناء عملية تقييم العروض، ويجب أن ترفق محاضر الاجتماعات مع تقرير التقييم.

✓ بعد انتهاء عملية التقييم تقوم اللجنة بتحضير تقرير التقييم الخاص بعملية الشراء باستخدام النماذج الواردة في هذه الوثيقة.

✓ يتم توقيع تقرير التقييم الفني من كافة اعضاء اللجنة مع ذكر اسم العضو والجهة التي يعمل لديها، ولا يجوز لأي عضو الامتناع عن التوقيع وعلى المخالف للجنة إبداء أسباب مخالفته خطيا على التقرير ويعزز رأيه وتوصيته بتقرير منفصل مبينا أسباب المخالفة وأسباب توصيته المنفردة ومبرراتها.

- مبادئ التقييم

- **الدقة والموضوعية:** يجب القيام بعملية التقييم بدقة وموضوعية وعلى أساس من الحياد والإنصاف وعدم التمييز بين مقدمي العروض ذوي الأهلية .
- **السرية:** يجب أن تظل المعلومات الخاصة بفحص وتوضيح وتقييم ومقارنة العروض والتوصيات بالإحالة سرية، ويجب عدم الإفصاح عنها حتى وقت الإعلان عن الإحالة المبدئية على المناقص الفائز.
- **الحيادية:** ولا يجوز لأي مناقص أن يجري أي اتصالات مع الجهة المشتريّة أو لجنة الشراء أو لجنة التقييم أو يحاول بأية طريقة التأثير عليها اثناء تقييم العروض، وقد تتسبب أية محاولة من أي مناقص للتأثير على الجهة المشتريّة أو لجنة الشراء أو لجنة التقييم في عملية الفحص أو التقييم أو المقارنة أو إحالة العقد إلى استبعاد العرض المقدم منه.

القسم الثالث: الضوابط الإجرائية فيما يخص مكافآت أعضاء اللجان وأمناء السر

بهدف الحد من الهدر المالي الناتج عن صرف مكافآت لجان الشراء، لوحظ من خلال متابعات مدربي دوائر الشراء المركزية لإجراءات المشتريات الحكومية في العديد من الجهات والوحدات الحكومية وجود عدد من الممارسات التي ساهمت بشكل مباشر في تضخم هذا البند، ومن أبرزها ما يلي:

1. **إحالة كافة المواضيع المتعلقة بالعملية الشرائية إلى لجان الشراء** رغم أن العديد منها يدخل ضمن اختصاص الجهة المشتريّة، مما أدى إلى زيادة عدد جلسات اللجان وبالتالي ارتفاع المكافآت المترتبة عليها، في حين أن هذه المهام يجب أن تمارسها الجهة المشتريّة ضمن صلاحياتها، مثل: الإعلان عن العملية الشرائية، واستعراض استفسارات المناقصين والرد عليها، والنظر في الاعتراضات، وطلبات تمديد إيداع العروض، وإصدار الدعوات المعدلة.
2. **غياب الوحدات التنظيمية المتخصصة بإجراءات الشراء** في بعض الجهات، أو عدم رفد الوحدات القائمة بالكوادر المؤهلة والمختصة، مما يضعف من كفاءة العمل ويزيد الاعتماد غير المبرر على اللجان.
3. **احتساب مكافآت لجان الشراء رغم عدم اكتمال النصاب القانوني**، حيث يقوم الأعضاء الحاضرون بإعداد محاضر توقع دون أن تعقد اللجنة جلسة قانونية مكتملة النصاب، وهو ما يخالف الأسس التي تُحتسب بموجبها المكافآت.
4. **تجزئة العمليات الشرائية لتفادي طرحها من خلال دوائر الشراء المركزية**، مما يؤدي إلى تعدد الإجراءات وارتفاع النفقات الإدارية والتشغيلية، بما في ذلك زيادة مكافآت لجان الشراء واللجان الفنية وغيرها.
5. **عرض نفس الموضوع أكثر من مرة على لجنة الشراء** رغم وضوح النظام، فعلى سبيل المثال: عند تقديم المناقص اعتراضاً على إجراء معين والرد عليه من قبل اللجنة، يتم في بعض الجهات إعادة مناقشة نفس الاعتراض في جلسات لاحقة، في حين أن الإجراء السليم هو إحالة المناقص إلى لجنة مراجعة شكاوى الشراء في حال عدم قبوله بقرار اللجنة.
6. **ضعف المعرفة بأحكام نظام المشتريات والتعليمات** لدى بعض أعضاء لجان الشراء، مما يؤدي إلى إطالة زمن العملية الشرائية وكثرة الاجتماعات لاتخاذ قرار واحد.
7. **ضعف مهارات التفاوض والمعرفة الفنية** لدى بعض أعضاء لجان الشراء في حال اللجوء إلى المفاوضات، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير الإجراءات وإطالة مراحل التقييم.
8. **اللجوء السريع إلى قراري إعادة الطرح أو إلغاء العملية الشرائية كخيار أسهل** للجنة عند عدم قدرتها على اتخاذ القرار المناسب، حتى في الحالات التي لا تستدعي ذلك وفقاً للنظام.
9. **تأثير توصيات مراقبي ديوان المحاسبة** في بعض الحالات، إذ تُصدر توصيات واضحة للجنة الشراء بإعادة الطرح أو الإلغاء، وبسبب ضعف اللجنة تتخذ هذه القرارات بسرعة دون دراسة معمقة للبدائل المتاحة.
10. **عدم تحديد مدة زمنية لتقديم طلبات التوضيح من قبل المناقصين**، والسماح بتقديم أكثر من طلب توضيح على نفس الموضوع، مما يطيل مراحل الإجراءات دون مبرر.

11. عدم تحديد مدة زمنية كافية لعمل اللجان الفنية تتناسب مع طبيعة العملية الشرائية، مما يؤدي إلى تأخير في استكمال مراحل التقييم والبيت.
12. مشاركة أعضاء من المجالس البلدية في لجان الشراء رغم عدم امتلاكهم للمؤهلات العلمية أو الخبرة الكافية في مجال المشتريات، الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة القرارات وسرعة اتخاذها.
13. تداخل صلاحيات لجنة الشراء مع الجهة المسؤولة عن إدارة العقد، حيث تقوم بعض اللجان بمناقشة موضوعات تتعلق بإدارة العقود رغم أن هذا الدور لا يدخل ضمن صلاحياتها، باستثناء الحالات المنصوص عليها في المادة (36/ج) من النظام.