

أثر آلية اختيار وتقدير العروض على أداء المنظمات غير الربحية  
"دراسة حالة افتراضية"

**The impact of the mechanism of selection and evaluation of offers on  
the performance of non-profit organizations**  
"Hypothetical case study"

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال/الادارة التنفيذية  
توجيه: إدارة العمليات

إعداد الطالبة

بتول عبدالله

إشراف

الدكتور راتب البلخي

العام الدراسي 2022/2021

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر آلية اختيار وتقدير العروض على الأداء في المنظمات الغير ربحية، وتم تقسيم الدراسة إلى قسمين، قسم يعني بدراسة حالة افتراضية لمنظمة وتحديد آلية اختيار العروض وطرق التقييم وفق معايير وشروط محددة، وأما القسم الآخر فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على عدد من العاملين في مجال عمليات الشراء واللوجستية وإجابتهم عليه وبلغت عينة الدراسة 33 فرد/.

وتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج الزمر الاحصائية SPSS، وحساب بعض المتوسطات والتكرارات والقيام باختبار One Sample T-test.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومنها:

- تهتم المنظمات بمعايير الجودة بالنسبة للمواد التي تقوم بطلبها من الموردين، حيث إن لم تتطابق الجودة التي ترغب بها المنظمة مع جودة منتجات المورد يرفض العرض المقدم.
- إن اختيار العروض ضمن المنظمة تتمتع بالمنطقية وتم العملية ضمن تحليل علمي وإجراءات وأساليب علمية.
- إن آلية اختيار وتقدير العروض بشكل علمي وصحيح يؤثر بشكل إيجابي على تحسن أداء المنظمة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها:

- يجب على المنظمة اتباع القواعد والمعايير الأساسية في عملية العقود الإدارية (المناقصات) خوفاً من حدوث أخطاء تؤثر على أداء المنظمة.
- يجب على المنظمة الاهتمام بآلية تقييم و اختيار العروض لما لها من أهمية في تحسين أداء المنظمة.

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of the mechanism of selection and evaluation of offers on performance in non-profit organizations. Number of workers in the field of procurement and logistics and their answers to it. The study sample was /33 individuals/.

The results of the questionnaire were analyzed using the SPSS statistical group program, calculating some averages and frequencies, and doing the One Sample T-test.

The study reached a number of results, including:

Organizations are concerned with the quality standard for the materials they order from suppliers, as if the quality that the organization desires does not match the quality of the supplier's products, the offer will be rejected.

- The selection of offers within the organization is logical and the process takes place within a scientific analysis and with scientific procedures and methods.

The mechanism for selecting and evaluating offers in a scientific and correct manner positively affects the improvement of the organization's performance.

The study recommended a number of recommendations, including:

- The organization must follow the basic rules and standards in the process of administrative contracts (tenders) for fear of errors that affect the performance of the organization.

- The organization should pay attention to the mechanism of evaluation and selection of offers because of their importance in improving the performance of the organization.

## الفهرس

2 .....	الملخص
3 .....	Abstract
4 .....	الفهرس
7 .....	الفصل الأول
7 .....	الإطار التمهيدي
8 .....	مقدمة:
9 .....	مشكلة الدراسة:
10 .....	فرضيات الدراسة:
11 .....	أهداف الدراسة:
11 .....	أهمية الدراسة:
12 .....	نموذج الدراسة:
13 .....	حدود الدراسة:
13 .....	دراسات سابقة:
19 .....	الفصل الثاني
19 .....	الإطار النظري
20 .....	1.2. المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المناقصات
20 .....	1.1.2. تمهد :
20 .....	2.1.2. مفهوم المناقصات
21 .....	3.1.2. آلية عمل المناقصات :
21 .....	4.1.2. الإعلان عن المناقصة
22 .....	5.1.2. الاشتراك في المناقصة:
23 .....	6.1.2. فض العروض:
24 .....	7.1.2. رسوم المناقصة وتصديقها:

25	8.1.2 أنواع المناقصات في المشاريع:
27	2.2. المبحث الثاني : آلية تقييم العروض.....
27	1.2.2. المعايير الموضوعة في آلية تقييم العروض.....
28	2.2.2. عملية وزن المعايير :
30	3.2. المبحث الثالث: مفاهيم حول الأداء في المنظمات وطرق قياسه.....
30	1.3.2. تمهيد :
30	2.3.2. تعريفات عامة حول الأداء.....
31	3.3.2. مجالات الأداء :
32	4.3.2. أداء المنظمات:
33	5.3.2. مفهوم أداء المنظمات:
33	6.3.2. مفاهيم مرتبطة بالأداء :
34	7.3.2. مراحل إدارة الأداء :
35	8.3.2. تقييم الأداء.....
36	9.3.2. تقويم الأداء :
37	10.3.2. قياس أداء المنظمات:
38	11.3.2. عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز:
42	الفصل الثالث.....
42	الإطار العلمي.....
43	1.3. مقدمة.....
43	2.3. منهجية الدراسة.....
43	3.3. دراسة حالة.....
44	1.3.3. دعوة لاستدراج عروض أسعار:
45	2.3.3. طلب استدراج عروض الأسعار:
53	3.3.3. استلام العروض وتقديرها :
63	4.3. تحليل إجابات الاستبيان:
64	1.4.3. البيانات الديموغرافية.....

65 .....	عدد سنوات الخبرة :
71 .....	<b>النتائج</b>
72 .....	<b>الوصيات</b>
73 .....	<b>المراجع</b>
73 .....	• <b>المراجع باللغة العربية</b>
75 .....	• <b>المراجع باللغة الأجنبية</b>
76 .....	<b>الملاحق</b>

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي

## مقدمة:

تعنى المنظمات الدولية اليوم في تقديم المساعدة والمعونة للمجتمعات، وخاصةً تلك التي تعانى من اضطرابات داخلية أو حروب، حيث أن من أهم أساسيات عمل المنظمات الدولية هي دعم المجتمع إما من خلال برامج دعم نفسي أو صحي أو من خلال تقديم بعض أساسيات الحياة من مواد غذائية أو صحية.

ولكي تتمكن المنظمات من اتمام مهامها الإنسانية والوصول إلى كافة فئات المجتمع، فإنها تسعى للحصول على المواد الأساسية لتنفيذ برامجها وفق التمويل المتوفر لها، حيث أنها ببحث بشكل دائم عن أعلى جودة وأفضل الأسعار لتمكن من إيصال خدماتها إلى أكثر عدد ممكن من المستفيدين.

ويعد اختيار مصدر الإمداد أو التوريد المناسب تتيجًا لأسس وأصول الأداء الناجح لأي منظمة، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة والتي تشكل بمجموعها منظومة ما يسمى آلية اختيار الموردين

وإن وجود عدة موردين يزيد من حدة المنافسة فيما بينهم، وذلك ما يدفع كل منهم إلى تقديم عرض يناسبه للتوصل إلى اتفاق مع المنظمة، ومن ثم يأتي دور المنظمة في الاختيار وتقدير العروض والتوصل إلى العرض المناسب لها بأفضل جودة مقدمة وأفضل الأسعار، حيث أن آلية تقييم العروض للمنظمة تعد من أهم الخطوات التي تضمن لها بقاءها واستمرارية عملها، حيث أن اختيار العرض المقدم بشكل عشوائي يؤدي إلى ضياع التمويل المقدم لها، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية، لذلك ينبغي على العاملين في المنظمة والمسؤولين عن المشتريات التوصل إلى العرض الأفضل بطريقة علمية ومنطقية تضمن بقاء البرنامج ضمن التمويل المخطط له ووصول البرنامج إلى أكبر عدد من المستفيدين وبأفضل جودة ممكنة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الدولية اليوم العديد من التحديات خلال بحثها عن أفضل العروض المناسبة من سلع وخدمات تحتاجها للقيام ببرامجها وضمان استمرارية عملها، حيث أن العديد من العروض يتم رفضها لأسباب عديدة منها عدم مطابقتها للمواصفات أو عدم الالتزام والامتثال بالمواصفات المطلوبة والجدول الزمني المحدد للتوريد بالإضافة إلى عدم الحصول على أعلى جودة بأفضل سعر.

إن جميع تلك المشكلات والعقبات التي قد تواجه المنظمات خلال عمليات الشراء من الموردين، قد يكون لها أثر سلبي على المنظمة من ناحية تعرضها لتكاليف إضافية أو تعرضها لخسارة نتيجة عدم تطابق المواصفات للمواد المقدمة من قبل الموردين، كما أن ثقة المنظمة بالموردين المحليين ستتصبح موضوع شك بالنسبة لهم. ونظراً للتأثير السيء في أداء المنظمات التي ينتج عن المشاكل التي تواجهها في آلية تقييم العروض (المالية والفنية)، فيمكن القول بأن السؤال الرئيسي للدراسة:

**"ما الآلية التي تتبعها المنظمات في تقييم العروض (المالية والفنية) وأثرها على أداءها؟"**

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي آلية تقييم العروض المتبعة من قبل المنظمات؟
- ما مفهوم الأداء، وما هي أساليب تقييم الأداء للمنظمات الغير ربحية؟
- ما مدى تأثير الاعتماد على معايير محددة في اختيار وتقدير العروض على أداء المنظمات؟
- ما مدى تأثير الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين العروض على أداء المنظمات؟
- ما مدى تأثير طرق تقييم العروض الفنية والمالية للموردين على أداء المنظمات؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآلية تقييم و اختيار العروض على أداء المنظمة ينبع عن هذه الفرضية

الأساسية

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على معايير محددة في اختيار و تقييم العروض على أداء المنظمة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين العروض على أداء المنظمة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتماد على طرق تقييم العروض الفنية والمالية للعروض على أداء المنظمة.

## أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهم أهداف الدراسة من خلال التالي:

- دراسة تأثير آلية تقييم و اختيار العروض على أداء المنظمات.
- دراسة أثر الاعتماد على معايير محددة في اختيار و تقييم العروض على أداء المنظمات.
- دراسة أثر الاعتماد على أساليب تحليلية موضوعية في المفاضلة بين العروض على أداء المنظمات.
- تقديم بعض التوصيات والمقترنات التي من شأنها أن تساعد على تطوير آلية اختيار و تقييم العروض المتبعة لرفع سوية العمل والأداء في المنظمات والشركات المحلية.

## أهمية الدراسة:

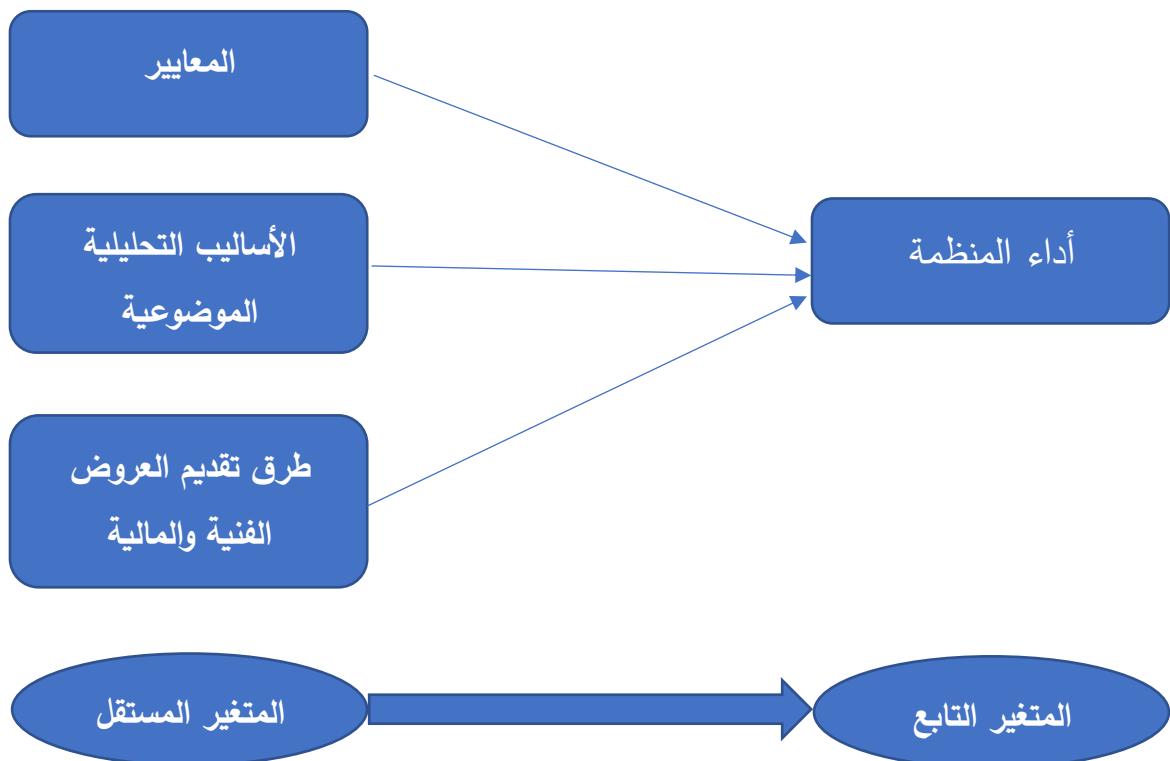
### • الأهمية النظرية:

سيكون هذا البحث امتدادا لما أظهرته الدراسات السابقة من اهتمامات بالدور الحيوي الذي تمارسه آلية اختيار و تقييم العروض في تعزيز جودة عمل المنظمات وأدائها، من خلال توضيح العديد من المفاهيم والتعريف المتعلقة بالمعايير، والعوامل المتبعة في عملية التقييم، بالإضافة إلى معرفة الطرق المتبعة بشكل عام.

### • الأهمية العملية:

تكمّن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في كونها تجرى في منظمات دولية تقدم الكثير من المساعدات والخدمات للمتضررين، وبالتالي فإن الأهمية العلمية لهذا البحث تتجلى من خلال النتائج التطبيقية للدراسة، والتي يجب من خلالها تقديم ما يساهم في تحسين أداء الشركات المحلية وتدعم تناصيتها من خلال تحليل وتشخيص الآلية الفعالة لتقدير و اختيار العروض وأثرها الإيجابي على أداء هذه الشركات.

نموذج الدراسة:



## حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة بين 2022/06/01 و حتى 2022/08/15.

- الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المنظمات الدولي في الجمهورية العربية السورية.

## دراسات سابقة:

- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sabiti & mulyungi, 2018) بعنوان:

### **“Effect of Supplier Selection on Procurement Performance of Rwanda Manufacturing Firms” A Case Study of Bralirwa Limited:**

توظف عملية اختيار الموردين كمية هائلة من الموارد المالية للمؤسسة. في المقابل، تتوقع المنظمات فوائد كبيرة من التعاقد مع الموردين الذين يقدمون قيمة عالية تسعى هذه الدراسة إلى تأسيس مساهمة مفاهيم اختيار الموردين في أداء المشتريات لشركة BRALIRWA Ltd؛ والهدف العام من هذه الدراسة هو إثبات تأثير اختيار الموردين على أداء المشتريات لشركات التصنيع الرواندية، وهي حالة لشركة Bralirwa ذات أهداف محددة على النحو التالي: تحديد أثر المناقصة، التأهيل المسبق، علاقة المورد واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المشتريات أداء شركة Bralirwa Ltd.

وتعتبر جميع الأهداف باختيار الموردين وكيف تؤثر على أداء المشتريات لشركة Bralirwa Ltd.

اعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي، وكان عدد الأفراد المستهدف هو /٥٥٠/ وهم من المساهمون والمقاولون والموردون والعمالون في **Ltd Bralirwa** ، في حين أن حجم العينة المدروساً هو /٥٥/ وهو ما يمثل ١٠ % من الأفراد المستهدفين. استخدم الباحث البيانات الأولية والثانوية.

تمت معالجة البيانات باستخدام إحصائيات وصفية حيث تم استخدام **SPSS الإصدار ٢٤** لمعالجة البيانات لإثبات تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. النتائج التي نوقشت وقدمت وأظهرت أن اختيار الموردين له تأثير على أداء المشتريات بنسبة ٧٦,٤ %.

٢. دراسة (Navasiri, er al, 2016) بعنوان:

### **“How supplier selection criteria affect business performance?” A study of UK automotive sector:**

أصبح الوعي البيئي المتكامل في السنوات الأخيرة مصدر قلق كبير لقطاع السيارات حيث يواجهون ضغوطاً لخفض انبعاثات الكربون بالإضافة إلى خفض التكاليف ونظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه الموردون في تحقيق الأهداف البيئية التي وضعتها المنظمات، فقد هدف هذا البحث إلى استكشاف المعايير المستخدمة في تقييم الموردين بما في ذلك الجانب الخضراء، وكيف يؤثر ذلك على أداء العمل.

اعتمد الباحث على مناهج بحثية مختلفة، ولجمع البيانات تم إنشاء استبيان وإرساله إلى جميع شركات صناعة السيارات المدرجة في قاعدة بيانات **FAME** وتم استكمال الدراسة الاستقصائية بمقابلات، حيث تم إرسال الاستبيان إلى حوالي ١٠٠ شركة مصنعة للسيارات، لكن لم يتم استلام سوى ٣٨ إجابة قابلة للاستخدام، وتم إجراء سبع مقابلات شبه منظمة مع أشخاص من خلفيات مختلفة وخبرات عمل في قطاع السيارات.

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة قام الباحث بعمل تحليل الارتباط على بيانات الاستبيان حيث أظهر تحليل البيانات أن التسليم والجودة والتكلفة والتكنولوجيا والثقافة ترتبط معاً باستثناء ممارسات سلسلة التوريد الخضراء. كما بين التحليل بأن ممارسات سلسلة التوريد الخضراء ترتبط مع التكنولوجيا والمعايير الثقافية، كما تقترح المقابلات شبه المنظمة أن التسليم والجودة هما أهم المعايير عند تقييم المورد نظراً لتأثيره الكبير على أداء العمل وسمعته.

كما أظهرت النتائج أن معظم الشركات المصنعة للسيارات قد تبنت بالفعل الكفاءة البيئية في معاييرها، ومع ذلك ذكر الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أن هذا المعيار لا يقوم بدور رئيسي في التقييم مقارنة بالمعايير الأخرى.

تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع العوامل التي تمت دراستها تؤثر على الأداء التجاري لمنظمات السيارات، واقترحت الدراسة القيام ببحوث موسعة في هذا المجال في مع الاعتماد على أساليب تحليل إحصائية قوية مثل الانحدارات المتعددة وتحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية.

#### • الدراسات العربية:

##### ١. دراسة (ناصر عقيل كدسة و محمد حسين القحطاني، ٢٠١٦) بعنوان " ممارسات إدارة سلسلة الإمداد بالتطبيق على الشركات في المملكة الغربية بالمملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة سلاسل الإمداد في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت الدراسة أربع مدن وهي جدة ومكة المكرمة والطائف وينبع من خلال ثلاثة متغيرات للدراسة وهي: إدارة العلاقة مع الموردين وإدارة العلاقة مع الوسطاء والموزعين وإدارة العلاقة مع الزبائن. ولهذا الغرض فقد تم توزيع أكثر من ١٢٠ استبانة بحيث ترسل استبانة واحدة لكل شركة حيث تم استعادة

٦١ استيانة، وقد تم استخدام التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بغرض عرض وتصنيف متغيرات العينة الديموغرافية والمحاور.

وقد أظهرت الدراسة ان إدارة العلاقة مع الموردين تبرز من خلال حرص الشركات على العلاقة المبنية على الثقة والاحترام مع الموردين، وكذلك الحرص على الحصول على منافع وأرباح متبادلة بين الطرفين على المدى البعيد واستمرارية العلاقة بين المورد والشركة من خلال مشاركته في أنشطتها المختلفة.

وقد اقترحت الدراسة بعض التوصيات مثل ضرورة اعتماد المعايير التنافسية من قبل إدارة الشركة في اختيار الموردين مثل الجودة والتكلفة وسرعة التسليم والتأكد على ضرورة بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين.

## ٢. دراسة (حمزة فضيل محمد المناصير، ٢٠١٦) بعنوان:

"أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات وعددها ١٠ شركات.

وتم تطوير الاستيانة بناءً على الدراسات السابقة ومن خلال لجنة التحكيم، وتم جمع البيانات من (١٠٨) مدير وفني من أصل (١٢٧) مدير وفني يعملون في هذه الشركات، وبعد أن تم اختبار التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والارتباط بين المتغيرات تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، ثم تم فحص الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد والانحدار المترافق.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات تطبق ممارسات سلسلة التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، وأخيراً ممارسات العلاقة مع الزبائن.

كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جداً، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

3. دراسة (تركي دهمان البرازي، 2012) بعنوان: "أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة - دراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلسلة التوريد على جودة أداء المنظمة فقد قام الباحث بدراسة ميدانية في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة حيث تكونت عينة الدراسة من ٨٩ مديراً يعملون بالشركات المشمولة بالدراسة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد على (العلاقة مع الموردين والعلاقة مع الوسطاء والموزعين والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة، وقد قدم الباحث عدد من التوصيات منها: أن تبني الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين، والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لإن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة.

### خلاصة عن الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على سلسل التوريد وإدارتها من وقت الحاجة إلى المواد وحتى شرائها وتوزيعها، في حين أن دراستنا الحالية تركز على آلية تقييم العروض و اختيار أفضل عرض وفق معايير وشروط محددة، كما أن الدراسة تمت على منظمات غير ربحية، وبالتالي فإن لها شروط خاصة بها من ناحية العقود الإدارية والمناقصات.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

## 1.2. المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المناقصات

### 1.1.2. تمهيد :

يعد أسلوب المناقصة الطريقة الأساسية لإبرام العقود الإدارية، فهو يعمل على حماية المصلحة العامة للإدارة عن طريق إتاحة الفرصة أمامها لإبرام عقودها مع الأشخاص الذين يتقدمون بأفضل الشروط لهذا التعاقد سواء تعلق الأمر بتوريدات أو خدمات أو مقاولات أعمال مطلوبة للإدارة أو بيع بعض أموالها الخاصة.

والمناقصة تتم في شكلين: المناقصة والمزايدة، وعادة ما تكون المناقصة خاصة بتقديم المواد وإنجاز الخدمات وتنفيذ الأشغال على الوجه المحدد في دفتر الشروط، أما المزايدات فتكون خاصة بصفقات الإدارة التي تتبع فيها بعض أموالها. وفي سوريا يحكم هذين النوعين من العقود المرسوم التشريعي رقم 228 لعام 1969 الناظم لعقود هيئات القطاع الإداري، وتقرب من أحکامه كثيراً أحکام المرسوم رقم 195 لعام 1974 الناظم لعقود المؤسسات والشركات والمنشآت العامة ذات الطابع الاقتصادي.

### 2.1.2. مفهوم المناقصات

تعد المناقصة adjudication الطريقة الأساسية لعقد العقود الإدارية، وتهدف إلى فتح باب التزاحم أمام المتعاقدين ل توفير أكبر عدد منهم للاشتراك فيها، ومن ثم انتقاء من يتقىء منهم بحسب الأسعار بطريقة الظرف المختوم (oxford, 2014). وتقوم المناقصة على مبدأين أساسين: العلنية والمساواة، وقد اعتمدت العلنية تأميناً لمصلحة الإدارة ومصلحة المتعاقدين بآن واحد: فهي لمصلحة الإدارة لأنها تجلب أكبر عدد من المتزاحمين للحصول على أنساب الأسعار، وهي لمصلحة المتعاقدين حيث يكونون مطمئنين من سلامة المزايدة وعدم وجود أي تواطؤ بين الإدارة وأحد المتزاحمين. تُعرف المناقصة بأنها دعوة لقبول عرض رسمي من قبل الشركات المالية أو المؤسسات الحكومية لتقديم عطاءات متعلقة بالمشاريع الكبيرة، حيث يجب تقديم

هذه العطاءات خلال فترة زمنية محددة، كما يمكن تعريف المناقصة بأنها دعوة رسمية ومفتوحة من قبل شركات خاصة في البورصة لمساهمي شركات أخرى لشراء أسهمهم بسعر أعلى من السعر المعروض في السوق، غالباً ما تكون عروض المناقصات من هذا النوع عنصراً أساسياً في استراتيجية الاستحواذ، حيث تشرط بأن يكون المشتري قادراً على شراء ما لا يقل عن الحد الأدنى من الأسهم، وانتهاء العرض بعد حصول عرض آخر على أكبر عدد من الأسهم. (NYC school of law , 2021)

### 3.1.2. آلية عمل المناقصات :

تقوم المؤسسات بإدارة عملية المناقصة بشكل دقيق جداً، حيث تتضمن طلب تقديم دعوة رسمية من قبل المؤسسة لتقديم عطاءات تنافسية تتعلق بالمشاريع، لتوفير الموارد الخام، أو المنتجات، أو الخدمات، وتُعتبر هذه العملية عامة ومفتوحة لجميع الشركات التي ترغب بالمساهمة في العطاء، وعندها تقوم كل شركة بتقديم عرض يشمل سعر الشراء، وعدد الأسهم المطلوبة في حال شركات البورصة، بالإضافة إلى موعد نهائي للرد، ومن ثم يتم اختيار العرض المناسب بعدها وشفافية، عن طريق تقييم العروض المقدمة، وإبرام اتفاقية مع الأقرب، وقد تم إنشاء العديد من القوانين المتعلقة بالمناقصات، والتي من شأنها أن تضمن المنافسة العادلة بين مقدمي العروض، وبدونها قد تنتشر الرشوة والمحسوبية.

(Imhof, 2018)

### 4.1.2. الإعلان عن المناقصة

كل عملية منافسة يجب أن تخضع لنشر مسبق. (Albano, 2008) وهذا ما أكدته المادة العاشرة من المرسوم التشريعي رقم 228 بقولها: «يعلن عن المناقصة قبل موعد إجرائها بخمسة عشر يوماً على الأقل بالنسبة للمناقصات الداخلية، وخمسين يوماً على الأقل، بالنسبة للمناقصات الخارجية»، ويقصد بالمناقصات الداخلية

المناقصات التي يسمح بالاشتراك فيها لرعايا الجمهورية العربية السورية والفلسطينيين العرب ورعايا دول الجامعة العربية، كما يقصد بالمناقصات الخارجية تلك التي يسمح بالاشتراك فيها للسوريين والعرب والأجانب.

ويتم الإعلان عن المناقصة في صحيفة يومية لمرة واحدة وفي نشرة إعلانات الدولة إن وجدت وفي وسائل الإعلام الأخرى عند الاقتضاء، كما يجوز تبليغ الجهات التي تهمها المناقصة وتبليغ البعثات العربية السورية في الخارج والبعثات الأجنبية المعتمدة في البلاد صوراً عن الإعلان المتعلق بالمناقصات الخارجية وعن بعض وثائقها.

ويجب أن يتضمن الإعلان: موضوع المناقصة، مكان تقديم العروض وجلسة المناقصة وزمانها، التأمينات المؤقتة والنهاية المطلوبة، الجهة التي يمكن الحصول منها على جميع المعلومات والشروط المتعلقة بموضوع المناقصة (المادة 11 من المرسوم رقم 228).

#### 5.1.2. الاشتراك في المناقصة:

اشترط المشرع فيمن يود الاشتراك في المناقصة عدة شروط منها: أن يكون عربياً سورياً أو عربياً فلسطينياً أو من رعايا إحدى الدول العربية، وألا يكون محروماً من الدخول في المناقصات أو التعاقد مع الإدارة أو الجهات العامة، ألا يكون محكوماً بجناية أو جرم شائن، أن يكون مسجلاً في السجل التجاري وفي إحدى غرف التجارة أو الصناعة أو الزراعة، ألا يكون من العاملين في الدولة. أما العارض الأجنبي فهو معفى من كثير من هذه الشروط.

كما فرضت بعض الإجراءات على من يود الاشتراك في المناقصات وأهمها: أن يقدم المشترك مع عرضه التأمينات الأولية المطلوبة في دفتر الشروط، وأن يقدم العرض ضمن مغلفين مختومين، يوضعان في مغلف ثالث معنون باسم الجهة المحددة في الإعلان ويكتب عليه موضوع المناقصة والتاريخ المحدد لإجرائها.

يتضمن الملف الأول الوثائق التي تشعر بتوافر الشروط المطلوبة من العارض أو ممثله القانوني، أما الملف الثاني فيحتوي على العرض مع جدول الأسعار الإفرادية والإجمالية الموقع من العارض أو ممثله القانوني. ويجب أن يكون الجدول منظماً بصورة واضحة وجلية من دون شطب أو حك أو حشو، وألا يتضمن أي تحفظات أو استثناءات أو نص يجيز فسخ العقد. وفي هذا المجال يعد العرض المقدم من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ملزماً للموقعين عليه بالتكافل والتضامن تجاه الإدارة.

وعلى العارض أن يبين في عرضه موطنًا مختاراً له في دمشق أو في أي مكان آخر تحدده دفاتر الشروط ضمن أراضي الجمهورية العربية السورية ليكون صالحًا لإبلاغه جميع المراسلات والتبيغات الإدارية والقضائية. ويحق للجنة المناقصة في حال وجود أي نقص في الوثائق أو الموصفات الفنية المطلوبة إعطاء مهلة للعارضين لاستكمال النواقص الحاصلة في عروضهم باستثناء التأمينات والأسعار وجدول تحديد الأسعار إن كان من المشترط تقديمها.

#### 6.1.2. فض العروض:

تجري الإدارة المناقصة في الوقت والمكان المحددين لها وفي جلسة علنية يسمح بحضورها لجميع المناقصين. ثم في الوقت المحدد تقضى لجنة المناقصة المشكلة لهذا الغرض الملف الأول وتدقق في محتوياته، وتقرر قبول عروض من تتوافر فيهم الشروط المطلوبة للاشتراك في المناقصة واستبعاد عروض من لا تتوافر فيهم هذه الشروط وتعلن ذلك على الحضور، أما إذا لم يتقدم سوى عارض واحد فتعاد المناقصة بجميع إجراءاتها ويجوز للإدارة أن تقبل العرض الوحيد في المرة الثانية.

وبعد أن تعلن لجنة المناقصة أسماء العارضين الذين قُبلوا للاشتراك في المناقصة، تعمد إلى فض الملف الثاني المقدم منهم، وتعمل على تصنيف العروض بحسب أسعارها بدءاً من السعر الأدنى، ثم يعلن رئيس

اللجنة اسم المتعهد المرشح الذي تقدم بالسعر الأدنى، وإذا تساوى عرضان أو أكثر في السعر الأدنى المعروض جرت مناقصة جديدة بين هؤلاء فقط في الجلسة نفسها وبطريقة الظرف المختوم، وإذا تساوت الأسعار في المرة الثانية جرت القرعة بينهم. (الحسين، 2004)

وقد فرض المشرع على لجنة المناقصة تدوين وقائع الجلسة بما فيها جميع الاعتراضات في محضر يوقع عليه جميع أعضائها والحضور منعارضين، كما تُوضع كل الوثائق التي يتقدم بهاعارضون من قبل أعضاء اللجنة. (الدستور السوري، 2004)

تُتخذ قرارات لجنة المناقصة بأكثرية عدد أصوات أعضائها الحاضرين، وفي حال تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي فيه الرئيس. هذا ولا تعد جلسة المناقصة قانونية إلا إذا حضرها ثلاثة على الأقل من لجنة المناقصة من بينهم الرئيس.

#### 7.1.2. رسوم المناقصة وتصديقها:

ومع أن القرار الذي تتخذه لجنة المناقصة بتحديد المرشح المقبول عرضه هو قرار نهائي فإن هذا المرشح لا يعد متعهداً إلا عند استكمال إجراءات التصديق على قرار اللجنة وتبليغه أمر المباشرة. وفي هذا المجال يحق للإدارة العدول عن تنفيذ موضوع المناقصة في أي وقت قبل تبليغ المتعهد أمر المباشرة من دون أن يكون له الحق في أي تعويض. وعلى كل حال أوجب المشرع على المتعهد المرشح أن يبقى مرتبطاً بعرضه مدة خمسين يوماً من تاريخ فض العروض، وإذا لم يبلغ أمر المباشرة في تلك المدة حق في خلال ثلاثة أيام من انتهاء هذه المدة أن يتخلى عن عرضه بكتاب خطي مسجل في ديوان الإدارة التي أجرت المناقصة، وإنما يتجدد حكماً ارتباطه بعرضه مدة خمسين يوماً أخرى، وهكذا في كل مرة لا يبلغ بها أمر المباشرة على الألا تتجاوز مدة ارتباط المتعهد المرشح بعرضه في جميع الأحوال أكثر من ستة أشهر.

## ثانياً: المزايدة :

تعد المزايدة إحدى الطرق التي يُلْجأ إليها لبيع عقارات الجهات العامة أو إيجارها أو استثمارها، وكذلك لبيع

الأشياء واللوازم والمواد التي يقرر بيعها. (Storica, 2008)

وفي سبيل ذلك، وقبل إجراء المزايدة تُؤَلِّف لجنة من قبل آمر الصرف المختص لتحديد القيمة التقديرية للأموال

المنقوله وغير المنقوله المراد بيعها أو إيجارها أو استثمارها والتأمينات التي يتوجب أداؤها للاشتراك في

المزايدة. وتم المزايدة عادة بأحد أسلوبين:

• المزايدة بالظرف المختوم وتطبق عليها الأحكام الخاصة بالمناقصات.

• المزايدة العلنية التي تتم في جلسة علنية يشترك فيها الراغبون ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة، وهنا

يجوز للإدارة أن تضع سعراً مبدئياً لافتتاح عملية المزايدة، ولا تقبل الزيادات التي تقل عن نصف بالمئة من

قيمة العرض السابق. (سعيد، 2022)

وفي كل الأحوال تعد المزايدة مخفقة إذا لم تحصل الإدارة على سعر يعادل القيمة المقدرة للأموال المراد بيعها

أو تأجيرها، ويحق عندئذ لآمر الصرف المختص اللجوء إلى طريقة التعاقد بالتراضي.

### 8.1.2. أنواع المناقصات في المشاريع:

يتم اختيار نوع المناقصة بما يتناسب مع سياسة الشركة، أو أوامر القطاع العام، ومتطلبات العمل، وأهدافه

الداخلية، وفي ما يأتي أنواع المناقصات التي تتم في المشاريع: (شديد، 2002)

✓ **المناقصة التنافسية:** يسمح هذا النوع من المناقصات بمنافسة حرة ونزيهة بين المقاولين، حيث يقوم كل مقاول بتقديم عرضه، وعادةً ما يتم منح العقد لأقل مزايده. مناقصة المرحلتين: وفيه يقدم المقاولون عروض تضمن كميات تقريبية للعناصر الرئيسية للعمل، أو جداول بأسعار المواد في المرحلة الأولى، وبعد ذلك يتم اختيار اثنان أو ثلاثة من المتنافسين للمناقصة بشكل رسمي في المرحلة الثانية، وعادةً يتم اختيار أقل مزايده. (شديد، 2002)

✓ **المناقصة التفاوضية:** وفيها يتقاوض صاحب العمل مع ثلاثة مقاولين للقيام بأعمال تتطلب مهارات متخصصة، كالمشاريع الكبيرة والمعقدة، وفيه يوافق صاحب العمل على المقاول الأنسب حسب مهاراته وسعر العطاء الذي قدمه. المناقصات المتسلسلة: وغالباً ما تتم في الأعمال الكبيرة، والتي تحتاج إلى العديد من العقود المنفصلة لتوفير الوقت والتكلفة، حيث تكون إجراءاته كالمناقصة التنافسية، إلا أنه يتم تبليغ المقاول الحاصل على العطاء بأنه سيعرض على سلسلة عقود أخرى في مشاريع مشابهة. (توماس، 2014)

## 2.2. المبحث الثاني : آلية تقييم العروض

### 2.2.1. المعايير الموضوعة في آلية تقييم العروض

تحتاج المؤسسات الكثيرة من التجهيزات حتى تقوم بعملها، وهذا يتطلب نوعاً من المقاولات التي يقدّمها الموردين المتخصصين. وفي هذا المجال، تقدم المؤسسة طلبها من حيث المواصفات والتفاصيل الفنية، فيما يتقدّم العارضين بعروضهم وفق المواصفات والأسعار التي يستطيعون تقديم المشتريات الحكومية بناءً عليها. وهذا، يفوز العرض الأقل تكلفةً على الجهة الحكومية، والأعلى من حيث المواصفات في نفس الوقت؛ ولذلك تسمى هذه العملية بـ: "المناقصة"، حيث يتناهى المناقصون على الفوز بها. لكن تحيط بعملية المناقصة الكثير من الإشكاليات؛ نظراً لوجود هامش من الربح للمشاريع المتنافسة على المناقصة، بحيث يكون قطاع المقاولات مُتأهلاً لأية مناقصة مشترياتٍ تطرحها الدولة. (الدستور السوري، 2004) هذا التناهى، قد يُشكّل فرصةً لتعارض المصالح لدى القائمين على المناقصة؛ فقد يتم التلاعب بنتائجها، لكن مثل هذه الممارسة ممكّنة الاكتشاف بالنظر إلى توثيق المستندات. بناءً عليه، قد يلجأ الملاعبون بالمناقصة إلى وضع معاييرٍ لا تتطابق إلاً على المقاول المتواطئ معهم، فيفوز بالمناقصة بشكلٍ طبيعيٍ، وكأنَّ المناقصة جرت وفق النظام، في الوقت الذي تتم فيه عملية غشٍّ بالنسبة لباقي المناقصين، وهذا ما يضرُّ بميزانية الدولة التي تحتاج فعلاً أقل العروض سعراً وأعلاها مواصفةً. وهذا يعني، أنَّ المؤسسة غير مطلقة اليد في وضع معايير التقييم، خوفاً من وضع معايير لا تتطابق إلاً على مناقصٍ واحدٍ، الأمر الذي يضرُّ بالمال العام ويؤدي إلى المصالحة العامة. (الدستور السوري، 2004) ومن هنا، فقد أكدت الهيئة المذكورة على واجب المؤسسة بـ: "وضع معايير التقييم بحيث تكون واضحةً وموضوعيةً ومُحققةً للمصلحة العامة وألاً تهدف إلى ترسية الأعمال على مُتنافسين مُحدّدين. فإذاً، تعتبر الغاية الأساسية من هذه الضوابط، هي ضمان فرض معايير تقييم شفافة تصل بالجهة الحكومية

للسعر والمواصفة الأفضل. لكن الإشكالية الكبرى التي تواجه هذه الضوابط، هي في نوع معيار التقييم، كالتالي:

(عطالله، 2010)

■ **المعيار المالي :**

حيث يتم اختيار أقل عرضٍ من حيث القيمة المالية، فإذا تقدّمت مثلاً وزارة المواصلات بطلب لشراء حافلات، وتقدّمت ثلاثة شركات لبيعها، فهنا يفوز العرض الذي يُقدّم الأقل سعراً مع ذات المواصفات.

■ **المعايير الفنية:**

وهو معيار تقديرٍ لا يمكن قياسه بشكلٍ رقميٍّ مجرّد عكس المعيار المالي، ووفق المثال، لا يفوز فقط العرض الأقل سعراً، بل الذي يحقق مواصفاتٍ فنيةً؛ مثل القدرة على تحمل المحركات لحرارة الطقس، والعمر الافتراضي للحافلات وغيرها من المعايير الفنية التقديرية. فإذا اعتمدت معايير تقييم العروض على المعيار المالي وأهملت الفني، سيفوز العرض الأرخص، لكنه قد يكون الأرداً فنياً، بينما إذا تم إهمال المعيار المالي والتركيز فقط على المعيار الفني، سيفوز العرض الأفضل فنياً، لكنه قد يكون أعلى من القدرة المالية للمؤسسة. لذا، فقد كان لا بد من فرض ضوابط لمعايير التقييم بحيث تكون متوازنةً بين المعيار المالي والفنوي. انطلاقاً من هذه الرؤية، فقد ابتكرت الضوابط الصادرة حديثاً مفهوم: "وزن المعايير" بحيث يتم الخروج بأفضل العروض توازناً من الناحية المالية والفنية معاً.

(الدستور السوري، 2004)

**2.2.2. عملية وزن المعايير :**

وتعني عملية وزن المعايير، منحها نسبةً مُعينةً حتى تدخل في تقييم العرض؛ فمثلاً يكون وزن قيمة المالية ما نسبته 60% من التقييم، فيما تذهب نسبة لا 40% الباقي إلى القيمة الفنية. وقد وضعت الضوابط أوزاناً

الإلزامية للمعايير وفقاً لطبيعة المناقصة، حيث نجد في العقود الإنسانية عالية القيمة أن المعيار المالي يصل وزنه إلى بين 80% إلى 95% خلال التقييم، بينما في العقود الاستشارية يكون وزن المعيار الفني بين 60% إلى 80% من عملية التقييم ، وبالتالي، يمكن استنتاج أنه كلما كان موضوع المناقصة معتقداً كان عالي الخطورة على الجهة الحكومية؛ لأن وزن المعيار الفني يتجاوز وزن المعيار المالي، وكلما كانت القيمة الفنية أقل كلما انخفضت المخاطر وارتفع وزن المعيار المالي؛ وهذا ما أطلقت عليه الضوابط تسمية: "الأهمية النسبية" ، لكن، على الرغم من أن الضوابط قد فرضت أوزاناً إلزامية وفق نوع العقد على الجهات الحكومية، إلا أن المعيار الفني يشكل قيمةً واضحةً في هذه الأوزان، تتراوح في الأهمية حسب تعقيد موضوع العقد.

(حسن، 2015) وهذا يعني ضرورة فرض معايير قابلة للتقييم بشكلٍ واضحٍ وإلزاميٍ، فعلى الرغم من نص الضوابط على ضرورة وضع معايير فنيةً وماليةً قابلة للقياس على أساسٍ كميٍ ماليٍ (ص5)، إلا أن هذا القياس الكمي المالي لا يمكن ضمان دقتّه وجودته إذا تعلق الأمر بمواصفاتٍ فنيةً محددةً. فمثلاً عند الحاجة لتعيين مستشارٍ في تقنية المعلومات، فهل يمكن تحويل الخبرات والكفاءات الفنية إلى معيارٍ كميٍ دقيقٍ؟

بالتأكيد لا، لأن هامش التقدير يبقى غالباً على المعيار الفني، في الوقت الذي يمكن بسهولة تقييم الجانب المالي الخاص بالأنتعاب. وبالتالي، يبقى الطريق طويلاً أمام هيئة كفالة الإنفاق والمشروعات الخاصة بالمؤسسة حتى تضع معايير تقييم فنيةً منضبطةً وموضوعيةً بشكلٍ تامٍ. الأمر الذي يدفع لاقتراح إنشاء لجنةٍ خاصةٍ في الهيئة، بحيث تختص بمهمة تقييم الجانب الفني من كل عرضٍ في المناقصات التي يزيد وزن المعيار الفني فيها على 40% من معادلة التقييم. بهذه الطريقة، تكسب الجهة العامة طالبة العروض، عدة مكاسبٍ ماليةٍ وفنيةٍ، منها إعادة مراجعة التقييم الفني للعرض مرةً أخرى، ومنها وجود لجنةٍ متخصصةً ومستقلةً تسعى لحماية المال العام ونجاح المناقصة في آنٍ معاً. (الجدran، 2021)

### 3.2. المبحث الثالث: مفاهيم حول الأداء في المنظمات وطرق قياسه

#### 1.3.2. تمهيد :

هناك تركيز متزايد على قضايا الأداء وفعالية وكفاءة المنظمات في تنفيذ وظائفها وتحقيق أهدافها التأسيسية ، سواء كانت هذه المنظمات ربحية أو خدمية. يعطي مصطلح الأداء شرحاً شاملأً من حيث صلته بكمية ونوعية النجاح والفشل والكفاءة والفعالية والمخطط والفعلي. موضوع الأداء في الأدب الإداري بشكل عام ، والأدب الاستراتيجي على وجه الخصوص ، مهم لسبعين رئيسين ، أولاً ، يعتبر معياراً تتجه به المنظمة أو تفشل في اتخاذ قراراتها وفي تحقيق أهدافها ، وثانياً : الأدبيات الاقتصادية ستنتج والإنتاجية والقيمة المضافة كمؤشرات للأداء التنظيمي. (الدلمي، 1998)

#### 2.3.2. تعريفات عامة حول الأداء

ويعرف الأداء التنظيمي بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، أي أن الأداء التنظيمي هو تعبير لقياس درجة الترابط بين المدخلات والخرجات. يشير الأداء إلى المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال موظفيها ، وبالتالي فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل الازمة لتحقيقها ، أي بمعنى اخر ، الأداء التنظيمي هو مفهوم يربط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال مفهوم المهام والمسؤوليات التي يؤديها العمال في تلك المنظمات. (عبيد، 2000)

وفي صيغة اخرى ، يعرف الأداء بأنه درجة الإنجاز وإكمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد ، ويمثلان مدى تلبية الموظفين لمتطلبات الوظيفة. المهام التي تشكل العمل الشخصي الذي يجب القيام به. يتم إكماله بناءً

على الطلب بناءً على معدل محدد يمكن للعمال المدربين تدريباً عالياً والكفاءة أداءه. (Ghebregiorgis،

(2007

وفي ضوء التعريفات السابقة لأداء المنظمات، ترى الباحثة أن هذا المفهوم يعبر عن النقاط الجوهرية التالية:

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الصحيح للموارد وتوجيهها بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهدافها.

2. النتيجة النهائية لجميع الأنشطة والمهام ، بما في ذلك الاستراتيجية ودورها في الأداء التنظيمي ، إذا نظرنا إلى المنظمة كنظام ، فإن الأنشطة التي تقوم بها هي مدخلات للنظام والأداء التنظيمي هو مخرجات النظام.

### 3.3.2. مجالات الأداء :

تعمل المنظمة على تحديد المجالات الأساسية للأداء بحيث تعكس هذه المجالات الجوانب الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. قد تختلف أهمية هذه المجالات من منظمة إلى أخرى ، اعتماداً على طبيعة أنشطتها من ناحية ، و من ناحية أخرى ، حددت الإدارة العليا في هذه المجالات الأولويات. تشمل مجالات الأداء

الرئيسية ما يلي: (داغر، 2000)

❖ **الربحية:** يتم استخدام العديد من المقاييس لقياس أداء المؤسسة في هذا المجال ، وأهمها وأفضلها للتعبير عن ربحية المؤسسة هي "العائد على الاستثمار" و "العائد على حقوق الملكية".

❖ **حصة السوق:** يُعرف هذا المقياس أيضًا ب موقف السوق ، وهو أحد المؤشرات الأكثر ملاءمة للتعبير عن أداء المؤسسة ، حيث يُظهر فعالية استراتيجية المنظمة أو نجاح عملها وبرامجها ومنتجاتها مقارنة بمنافسيها في المتجز.

❖ **الإنتاجية:** هو المعيار الذي يقوم بقياس قدرة المنظمة على تلبية طلبات العاملين والمستفيدين منها وبالتالي إشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأفراد عن طريق السلع والخدمات التي تقدم إليهم من قبل المنظمة بالوقت والنوعية المطلوبة، وطبيعة هذه المخرجات المتحققة سواء كانت سلع أو خدمات تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع المنظمة من خلاله تحقيق المواءمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال واستمرار بقاء المنظمة وديموتها.

#### 4.3.2 أداء المنظمات:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شُوعاً واستعمالاً في سفل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف اهدافهم المتباينة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من اطلق من المفهوم الكمي (الارقام و النسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعرفة للأداء . (داغر، 2000)

بُنما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، ومن أجل ابراد مفهوم واضح وجيي لا بد من التعريف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات وال مجالات.

### 5.3.2. مفهوم أداء المنظمات:

يعتبر مفهوم الأداء من أهم المجالات التي أخذت حيز كبير من اهتمام الباحثين خاصة بعد تغيير تركيبة المنظمات سواء من ناحية القانونية أو من ناحية الحجم في العقود القليلة السابقة، حيث أدى هذا إلى وجود عديد الاختلافات في وصف مفهوم الأداء من قبل الباحثين.

حيث يعرف من الناحية الاقتصادية والإدارية على أنه قدرة الأنشطة والوظائف في المساهمة في تحقيق القيمة المضافة ، كما ينظر للأداء بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول للنتائج المطلوبة. (المحاسنة،

(2013

### 6.3.2. مفاهيم مرتبطة بالأداء :

يقترب الأداء بمجموع من المفاهيم الأخرى والتي قد تشكل محور أو بعد أو حتى مكون من مكونات الأداء ويمكن استعراض أبرز هذه المفاهيم على النحو التالي :

- **الفعالية** : وتعنى القدرة على تحقيق الهدف النهائي ، وهي من المحددات الرئيسية في مفهوم الأداء

حيث لا يمكن أن يصل الفرد أو المنظمة للأداء المطلوب بدون أن يكون فعال في إنجاز مهامه.

- **الكفاءة** : وهي القدرة على إنجاز وتحقيق الهدف من خلال استعمال الحد الأدنى من الموارد

(الوقت،الجهد، المهارة) ....، ويتوضح من تعريف الكفاءة أنها من بين أهم المداخل الرئيسية في

الوصول إلى الأداء العالي. (النجار، 2006)

- **الإنتاجية** : هي العلاقة الكمية بين ما تم إنتاجه وما تم استعماله من موارد، وتعتبر الإنتاجية مؤشر من

المؤشرات المهمة في معرفة وقياس الأداء لمنظمة بشكل عام أو الفرد بشكل خاص خلال مدة زمنية

معينة.

## - إدارة الأداء :

هي عملية مستمرة تقوم على تحديد وقياس وتقييم وتقدير أداء الأفراد والفرق والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة 3 ، حيث يتضح لنا من التعريف أن إدارة الأداء هي عملية تتميز بالاستمرارية وتقديم على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابطة، وتعتبر ذات أهمية كبيرة في أهداف ورؤى المنظمة .

### 7.3.2 . مراحل إدارة الأداء :

تعتبر عملية إدارة الأداء عملية منهجية تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة .

**1- تخطيط الأداء :** وتمثل مرحلة الأولى من عملية إدارة الأداء حيث يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وفقاً لمؤشرات ومعايير محددة بدقة، كما يجب أن تتميز عملية التخطيط بالمرنة والواقعية، وتحصيص الموارد الضرورية وكيفية توزيعها على مختلف الأنشطة والأقسام، وتحديد الأساليب الأساسية في عمل كل الوظائف على غرار الأساليب الإنتاجية والتسويقية، كما يتم تحديد البالرج الأدلة اللازمة للوصول إلى الأداء المطلوب على غرار البرامج التكوينية والتدريبية . (المحاسنة، 2013)

**2- قياس الأداء :** وهو العملية التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على التغذية العكسية والمعلومات المتعلقة بتأدية المهام من خلال الجوانب الكمية أو الكيفية، وتحديد ما وصلت له المنظمة نحو تحقيق هدفها وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة في سبيل تطوير المنظمة وبلوغ الأهداف المخطط لها ويمكن تحديد خمسة أسباب لقياس الأداء وذلك على النحو التالي:

- **أين كنا :** يساعد القياس في إنشاء قاعدة معطيات على أنشطة المنظمة السابقة، وكيفية تأدية المهام وطرق اتخاذ القرار، كما تساعد في عملية التنبؤ.

- **أين نحن الأن** : تحديد الوضعية الحالية للمنظمة ومدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف.
- **أين نريد أن نذهب** : يساعد القياس في تحديد الأهداف والخطط التي توجه العمل المستقبلي .
- **كيف نصل إلى ما نريد** : يدعم القياس تحديد الإجراءات والتدابير التي توضح للمنظمة كيفية الوصول إلى ما تريده . (داغر، 2000)
- **كيف نعرف أين وصلنا** : من خلال عملية القياس يتم تحديد هل وصلت المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة أم لا، وعادة ما يتم اعتماد مؤشرات محددة بدقة في عملية معرفة تحقيق الأهداف.

### 8.3.2. تقييم الأداء

ويعتبر العملية الثالثة من بين عمليات إدارة الأداء حيث يعرفه " Dick Grote " بأنه عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين لمعرفة مدى تنفيذ المهام في المنظمة ومقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعة سابقاً وذلك بشكل مستمر ، ويسمح تقييم الأداء بتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف التي تساعد المنظمة على التحسن ومعرفة مكامن القوة والضعف، ويمكن تحديد أبرز هذه الأهداف على النحو التالي : (الغالبي، 2007)

- تحديد جودة ومستوى الأداء، ومعرفة الأداء الجماعي والفردي؛
- تحديد البرامج التدريبية و مختلف الحاجيات الازمة التي يحتاجها الافراد
- تنفيذ نظام التحفيز بشكل عادل عن طريق الترقية، الإنتهاء من الخدمة وغيرها
- معالجة نظام الصيانة، وتعديل أو تطوير الإجراءات التنظيمية التي تساعد المنظمة على النمو وتعزيز الإنتاجية
- تحديد المسؤوليات عبر توثيق مختلف السلوكيات التي تنتج من عملية التقييم.

بشكل عام يسمح تقييم الأداء للمنظمة بمعرفة مكامن القوة والعمل على تعزيزها وتطويرها، كما يسمح بمعرفة مكمن الضعف ومعالجتها من أجل تطوير منظومة العمل داخل وخارج المنظمة، ويعد التقييم عملية محورية في عملية التقويم، فتقييم السليم يؤدي عادة إلى سهولة ووضوح الاجراءات التي يجب أن يتم إتباعها في عملية التقويم والتصحيح، وفي حالة كانت عملية التقييم غير سلية فإنها تؤدي على نتائج غير دقيقة مما تؤدي إلى فشل عملية التقويم.

### 9.3.2. تقويم الأداء :

تعتبر عملية تقويم الأداء عملية ذات تأثير كبير على مستقبل المنظمة حيث تعرف بأنها عملية إصلاح والتعديل في سلوكيات ومساهمات الأفراد والجماعات من أجل معالجة الانحرافات والاختلالات التي حدثت في تأدية المهام ، يتضح لنا من التعريف أن عملية التقويم هي عملية تحدث إلا في حالة وجود قصور أو انحرافات في العمل، وبالتالي التقويم هو عملية تصحيحه لا تحدث عندما يؤدي العمل على أكمل وجه وفقا للمعايير الموضوعة سابقا، ومن أجل أن تكون عملية تقويم فعالة وتحقق النتائج المرجوة يجب أن تSEND بمجموعة من المقومات يمكن ذكر ابرزها على النحو التالي : (الدلمي، 1998)

**وضوح الهدف:** يجب تحديد الهدف بدقة من أجل تحقيق فعالية التقويم ؛

**استمرارية التقويم:** يجب أن تكون عملية التقويم وتصحيح مستمرة وترافق مع عملية التقييم وليس مرحلية خاصة مع التغيير السريع الذي يحدث في بيئة الأعمال ؛

**إيجابية التقويم:** يجب أن يستند التقويم على مبدأ إيجابي يقوم على تحسين وتطوير وليس العقاب.

**المشاركة في التقويم:** التقويم عملية شاملة يجب أن تشارك فيها جميع الأطراف وليس حكراً على جهة معينة فالنقويم عملية تعاونية .

**اقتصادية التقويم:** يجب أن تكون النتائج التي تأتي من عملية التقويم أقل من التكاليف التي يتم إنفاقها في عملية التقويم .

يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق مؤشرات عالية في الأداء وتحقيق التفوق على درجة نجاح والتميز وتوفير مختلف المتطلبات في إدارة الأداء .

#### **10.3.2. قياس أداء المنظمات:**

**1. الأداء المالي:** ويركز على استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على الاستثمار ونمو المبيعات والربحية .

**2. الأداء العالمي والأداء التشغيلي:** ويمثل جانب الكفاءة في الاستخدام الأفضل للموارد المنظمية، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات الأداء المالي المشار إليها في النقطة الأولى .

**3. الفاعلية المنظمية:** وتشير إلى المفهوم الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية .

تتلخص مؤشرات الأداء بصفة عامة أي باعتبارها مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية، حيث ذكر (المحاسنة، 2013) أن مؤشرات أداء المنظمة تتالف مما يلي :

- مؤشرات سلوكية مثل المسؤولية الاجتماعية وتطوير رأس المال البشري والتكيف والرضا ودوران العمل.

- مؤشرات اقتصادية مثل الكفاءة وزيادة الأرباح ونمو المبيعات والحصة السوقية والإنتاجية والسيولة ونسبة التداول.

- المؤشرات السلوكية والاقتصادية وهي تمثل مزيجاً من المؤشرات المشار إليها في النقطتين السابقتين.

### 11.3.2. عوامل النجاح في المنظمات ذات الأداء المتميز:

في العقود الماضية وفي جميع أنحاء العالم كان ولا يزال البحث عن العناصر التي تشكل النجاح التنظيمي أمراً مستمراً، بحيث يستمر الباحثون والمحترفون بدراسة وتحليل مفاهيم وعناصر تنظيمية مختلفة بهدف الوصول إلى نموذج يساعد في تحديد العوامل التي تحدد النجاح المستمر أو التميز في الأداء. (Lussier, 2008)

وبالرغم من تعدد الرؤية والاختلاف في وجهات النظر في تحديد معايير النجاح أو التميز في الأداء باختلاف القطاع والصناعة إلا أنه من الممكن تحديد عوامل مشتركة للنجاح أو تميز الأداء بين المنظمات على اختلاف قطاعاتها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الناجحة أو ذات الأداء المتميز هي تلك التي تحقق نتائج مالية وغير مالية أفضل من تلك التي تتحققها نظيراتها خلال فترة محددة من الزمن، من خلال التركيز بطريقة منضبطة على أولويات المنظمة.

وإذا قمنا بمراجعة الأدب الإداري وقصص النجاح المختلفة في كثير من المنظمات على اختلاف قطاعاتها، ستتجد العوامل التالية كعناصر رئيسة لتميز هذه المنظمات:

1. نوعية وجودة ممارسات الإدارة:

إن الممارسات الإدارية ذات الجودة وثيقا بخصائص ومهارات إدارة المنظمة، بحيث تكون هذه الإدارة محل ثقة الموظفين، بحيث يتم النظر للإدارة كنموذج يُحتذى به، ويكون لدى هذه الإدارة القدرة على اتخاذ القرارات ضمن آليات ناجحة، كما أن الإدارة المتميزة تركز على تحقيق النتائج من خلال تفويض الموظفين وإعطاءهم الصالحيات التي يجعلهم مسؤولون عن القرارات التي يتم اتخاذها مما يدعم تحفيز رأس المال البشري في المنظمة. (Druid, 2001).

## 2. الانفتاح وتعزيز أساليب العمل الموجه:

يقصد بذلك انفتاح المنظمة على بيئتها الداخلية - الموظفين - وكذلك بيئتها الخارجية - الموردين والعملاء - والنظر إليهم على أنهم شركاء، ففي المنظمات المتميزة يُخصص وقت طويل للحوار وتبادل المعرفة بين العناصر المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية وذلك بهدف تعظيم فرص التحسين المستمر.

إن هذه الخاصية تتطلب تأسيس نظام فعال للتواصل الإيجابي ضمن القنوات الصحيحة التي تُعزز مفاهيم التعاون والتعلم المستمر مع الحرص على ألا يكون لهذا التواصل أي أثر سلبي على الأشخاص وأدوارهم في المؤسسة (القريوتي، 2001)

## 3. التوجه طويل الأجل:

إن المنظمات المتميزة ترتكز في توجهاتها على الأجل الطويل لا القصير، وهذا يُعدّ أمراً في غاية الأهمية، إذ أن تحقيق النتائج السريعة على الأمد القصير لا يشترط أن يكون مرتبطاً بنجاح أو تميز المنظمة، إذ أنه في كثير من الحالات تكون النتائج المحققة لا تتميز باستقرارها على المدى الطويل، وبهذا تكون وكأنها إنجازات

طارئة، لذلك لابد للمنظمات أن تستهدف ديمومة واستقرار النتائج التي يتم تحقيقها - إيجابيا - على نحو ثابت ومستقر.

إن استقرار النتائج المتحققة على المدى الطويل يعتبر من أهم المؤشرات على تميز المنظمات ويجرد التأكيد على أن التوجه طويل الأجل يجب أن يمارس على مختلف المستويات بحيث يعني بالحفاظ على علاقات متميزة طويلة الأجل مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة . (المحاسنة، 2013)

#### 4. التجديد والتحسين المستمر:

إن عملية التحسين المستمر متطلب رئيسي لكل منظمة تسعى إلى أن تكون متميزة، ففي كثير من المنظمات التي تتبنى أنظمة إدارة جودة نجد أنه يتم تحقيق متطلبات إدارة الجودة من خلال بُعد واحد فقط وهو التوثيق، مما يجعل هذه المنظمات تمتلك نظاما لإدارة الجودة غير فعال، دون أن ينعكس ذلك على جودة ما تقدمه هذه المنظمات من سلع أو خدمات.

كما إن التحسين المستمر لا بد أن يكون جزءاً ديناميكياً من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة بحيث يكون له انعكاساته على المستويات الإدارية المختلفة وما يرتبط بها من عمليات، بحيث تصبح هذه العمليات محسنة، متناسقة وأقل تعقيداً، الأمر الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية خاصة بها، ومما يجدر الإشارة إليه أن التحسين المستمر المشار إليه يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب المالية وغير المالية للمنظمة (الصيري، 2003)

#### 5. جودة أداء الموظفين:

إن المنظمات ذات الأداء المتميز تضم قوى عاملة متنوعة ومتكاملة بحيث تسعى هذه المنظمات إلى توظيف عناصر بشرية على قدر عالٍ من المرونة قادرة على اكتشاف ومواجهة الصعوبات والتحديات من ناحية، ومن ناحية أخرى تعمد المنظمات ذات الأداء المتميز إلى تعزيز القدرة على الابتكار في إيجاد الحلول لما يحدث من تحديات والتخطيط السليم لما يمكن أن يحدث في المستقبل.

وبنفس الوقت فإن المنظمات المتميزة تعمد إلى العمل بشكل مستمر على تطوير القوى العاملة من خلال تدريب الموظفين لجعلهم أكثر مرونة وتجاوياً مع التغيرات حتى يتمكنوا من تحقيق نتائج غير عادية، إضافة إلى تفويضهم وتحميلهم المسئولية عن أدائهم وذلك لتشجيعهم على الإبداع في البحث عن سبل إنتاجية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة . (Patterson, 1999)

## الفصل الثالث

### الإطار العملي

### 1.3. مقدمة

تعتبر عملية تقديم طلب لشراء مواد من الموردين وصولاً إلى تقديم الموردين للعرض ومن ثم تقييم العروض واختيار إحداها من العمليات المعقدة والتي تحمل مخاطر كثيرة على المنظمة وبحاجة إلى دراسة ومراجعة لعدم الوقع في الخطأ، مما قد يؤثر على أداء المنظمة أو صورتها الذهنية لدى المجتمع.

### 2.3. منهجية الدراسة

تقسم الدراسة إلى قسمين:

- القسم الأول ويعنى بآلية تقديم منظمة لطلب شراء مواد من الموردين ومن ثم آلية تقييم واختيار العروض.

- القسم الثاني ويعنى بتحليل أراء جميع المختصين في عمليات الشراء للمنظمات عن مدى أثر آلية تقييم واختيار العرض على أداء المنظمات.

### 3.3. دراسة حالة

تسعى منظمة إلى شراء مواد مدرسية ليتم توزيعها على الأطفال في المدارس مع بداية العام الدراسي ضمن مجال عملها الاجتماعي الإنساني في الجمهورية العربية السورية ولتشجيعهم على متابعتهم للدراسة.

وعليه فقد أعلنت عن مناقصة بذلك الخصوص وقدمت دعوة للموردين لتقديم عروض أسعار عن المنتجات التي لديهم وفق عدد من الشروط التي وضعتها المنظمة.

### 1.3.3 دعوة لاستدراج عروض أسعار:

رقم طلب الشراء	1005
عنوان عملية الشراء	استدراج عروض أسعار
تقديم	حقائب مدرسية للأطفال تحتوي على قطاسية
من	منظمة
إلى	الموردين المحتملين
تعليمات خاصة	يجب تسليم الحزمة الأصلية من العرض إلى عنوان المنظمة المذكور في القسم الأول، والتأكد من ذكر رقم المناقصة على الملف .
تقديم العروض	
الملف الأول :	- العرض الفني: وثيقة طلب عرض السعر المقدمة من قبل المنظمة بعد تعبئة البيانات المطلوبة (مدة التسليم-صلاحية العرض-الخبرات السابقة مرفقة بالعقود السابقة ) .
(الملف الأول)	- التأكيد من قبل العارض على اطلاعه على كتيب الشروط الفنية وتوقيعه عليه من خلال توقيعه وختمه لكل الأوراق
الملف الثاني :	- ارسال عينة العرض المقدم إلى مكتب المنظمة، حيث عدم ارسال عينة سيتم رفض العرض المقدم فوراً.
(الملف الثاني)	- عرض السعر المالي للمورد مع ذكر كل التفاصيل المالية للمواد حسب النموذج المرفق
	- توقيع وختم المورد على جميع صفحات الأسعار
	- معلومات الحساب المصرفي للشركة

### 3.2.3. طلب استدراج عروض الأسعار:

يحتوي طلب استدراج عرض الأسعار على الأقسام التالية:

- القسم الأول: تعليمات تقديم العروض
  - القسم الثاني: نطاق العمل - نموذج طلب عرض الأسعار
  - القسم الثالث: الملحق - الموصفات الفنية والعرض التقني (الملحق أ)، ونموذج عرض السعر المالي (الملحق ب).
- 1.2.3. تعليمات تقديم العروض:

تسعى المنظمة وضمن برنامج دعم التعليم إلى التعاقد مع موردين لتزويدها بحقائب أطفال مع قرطاسية،

وفقا للموصفات الفنية والأعداد المطلوبة في الملحق أ ، فيما يلي الشروط العامة وطريقة تقديم العروض :

1. يدعو طلب عرض الأسعار هذا إلى تقديم عينات عن طريق ممثل الشركة إلى مكاتب المنظمة وفقا للموصفات الفنية,متطلبات العينات ومعايير التقييم المذكورة ، يؤدي عدم الالتزام بها إلى عدم تأهيل العرض.
2. يجب كتابة اسم المورد ورقم طلب عروض الأسعار على غلاف كل مادة وكذلك على العبوة التي تحتوي كل النماذج المطلوبة ليتم إرجاعها إلى المورد.
3. يجب أن تملأ جميع البيانات المطلوبة من الموردين والمذكورة في القسم الثاني من طلب عرض الأسعار (نطاق العمل) حيث سيتمأخذ هذه المعلومات في عين الاعتبار أثناء عملية تقييم العرض.

4. يجب أن تكون العينات مطابقة للجودة حسب مواصفات العناصر المفصلة فيما بعد (الشكل، النوع،...)،  
وala سيتم رفضها خلال عملية تقييم العرض.

5. يجب تقديم عينات لجميع العناصر خلال المرحلة التنافسية قبل فترة انتهاء الاعلان .

6. يجب ان تقدم جميع عروض الاسعار باللغتين الانكليزية و العربية .

7. لا يلزم التقدم لهذه الدعوة بأي حال من الأحوال المنظمة بالتعاقد أو تعويض الشركات المستجيبة عن أي مصاريف ناجمة عن تجهيز طلباتهم أو تقديمها.

#### 2.2.3.3 نطاق العمل :

##### ❖ نموذج طلب عرض الأسعار

1. المتطلبات : توريد وتسليم 2805 حزمة من حقائب أطفال مع قرطاسية حيث يجب أن يؤكد مقدم العرض أن عرض الأسعار يتوافق مع جميع المتطلبات المذكورة في الملحق أ.

2. صلاحية عرض الأسعار : يجب ان يحدد مقدم العرض مدة سريان عرض الأسعار و التي يجب انتقال عن 60 يوم تقويمي .

3. الجدول الزمني للتسليم : على المورد التقدم بأفضل فترة زمنية لتوريد المواد ضمن الفترة المحددة من قبل المنظمة ألا وهي 20 يوم تقويمي بعد توقيع العقد ، سيتم تقييم مدة التسليم المقدمة وفقا لذلك .

4. شروط الضمان : مقدم العرض سوف يكون مسؤولا عن الكمية و النوعية حتى انتهاء عملية التسليم  
5. التغليف : على المزود ان يقر بأنه قادر على تغليف و تصنيف المواد المطلوبة كما هو محدد في

ملحقات طلب الشراء و هي كما يلي :

- تسلم حقائب الاطفال : تسلم المواد المحددة بالملحق أ من طلب الشراء حسب المواصفات و الكميات المحددة لكل مادة ، ضمن حقيبة الطفل .
6. العملة : يجب ان تكون جميع الاسعار المقدمة بالعرض بالليرة السورية، ويحق للمنظمة رفض اي عرض يتم تقديمها بعملة اخرى.
7. شروط الدفع : سيتم الدفع عن طريق التحويل المصرفي في غضون 15 يوم عمل من استلام فاتورة البضائع او الخدمات و مطابقتها مع الجودة و الكمية المتفق عليها ، و استلام تقرير يؤكد استلام جميع العناصر ، لن يكون هناك اي دفعه مسبقة ، بل مرة واحدة فقط الدفع بعد الانتهاء من عملية التسليم .
8. الفوترة : يتوجب على المورد المحتمل تقديم فواتير نظامية و ان تكون جميع الفواتير نظامية و قانونية مصورة بالختم الرسمي و باسم المنظمة
9. التسليم :يتوجب تسليم المواد بواسطة المورد الفائز الى المدارس المستهدفة في هذا المشروع بحسب الكميات المحددة لكل مدرسة و لن تكون المنظمة مسؤولة عن تكاليف عمليات النقل ، لذا يتوجب على العارضين تقديم عروضهم على هذا الاساس .
10. سيكون المورد مسؤولاً عن تعويض أي تغيير يحصل في مواصفات المواد المقدمة أثناء التغليف وحتى التوزيع (الجودة، الوزن، الشكل،...).
11. سيتم تشكيل لجنة للكشف عن عينات من المواد المتعاقد عليها في مستودعات أو محلات المورد الفائز قبل إرسالها إلى موقع الاستلام، وذلك لكل الدفعات المطلوبة للتأكد من مطابقتها كمياً وفنياً مع العقد المبرم بين المنظمة والمورد، وتنظيم تقرير التحقق، وسيتم رفض المواد التي لا تتطابق مع المواصفات

الفنية المتعاقد والمتتفق عليها أثناء الكشف، كما يحق للمنظمة رفض كل المواد في حال عدم مطابقتها للمواصفات الفنية.

12. على المزود المحتمل العلم بأنه يحق للمنظمة زيادة او انقصان كميات المواد المطلوبة ، و يلتزم المورد بتتأمين تلك الكميات وفقا لنفس المواصفات الفنية و السعر الذي قدمه في البداية ، و مع ذلك ، يجب الا تتجاوز قيمة هذه الكميات الاضافية 25% من اجمالي القيمة الاولية للعرض ذي الصلة ، و يجب على المنظمة ابلاغ المورد بطلب اي كميات اضافية .

#### 13. التعويضات المقطوعة :

- ان حالات التسلیم المتأخر او الارسال خارج جدول الشحن المتتفق عليه ستخضع لتقییم التعويضات المقطوعة الذي یساوی 0.01% من قيمة العقد ، و يحق للمنظمة خصم هذا المبلغ من فواتير البائع المستحقة اذا كان هناك اي فواتير .
- هذا التصرف لا یسبب الالخلل بأی امور اخرى قد تكون متاحة للمنظمة بما فيها الالغاء لعدم التزام البائع او الخرق او انتهک اي بند او شرط من شروط العقد . و قبول البضائع المتأخرة لا یعتبر تنازل عن حقوق المنظمة عن اعتبار البائع مسؤول عن اي خسارة او ضرر ناتج عنه و لن یعتبر تعديل لالتزام البائع بأداء عمليات تسليم مستقبلية حسب جدول التسلیم.

#### ❖ تقییم العرض:

سيتم تقییم العرض المقدم على أساس عوامل وأوزان التقییم الموضوعة من قبل لجنة المناقصة فنياً ومالياً وفقاً لطريقة الأوزان والتنقیل ، بعد إجراء تقییم المعايير الحدية التي تحدد أهلية العرض للمرحلة التالية من التقییمات .

وخلال عملية التقييم ستسعى المنظمة لجمع معلومات من أي مصدر تراه مهماً للحصول أو التحقق

من معلومات عن مدى مقبولية عرض السعر الذي قدمه المورد، وسيتم منع العقد للمورد على أساس

أدنى سعر مقبول من الناحية الفنية وفقاً للمعايير الآتية :

**معايير التقييم الحدية (مقبول/غير مقبول):**

1. الوثائق والمستندات القانونية (سجل تجاري ساري المفعول) (مقبول/غير مقبول)

2. تقديم العينات مع العرض (مقبول/غير مقبول)

**معايير التقييم وفق الوزن المحدد :**

1. التقييم الفني للعينات : سيتم تقييم العروض فنياً من خلال العينات المقدمة ، حيث ستحصل كل مادة على

علامة محددة وفقاً لأهميتها (مذكورة في الملحق أ) في حال مطابقتها للمواصفات ، أما في حال عدم

مطابقتها فستخسر علامة المواصفة الغير مطابقة مع وجود شرط الحصول على نصف العلامة الفنية

للعينات للاستمرار في عمليات التقييم .

2. الجدول الزمني للتسليم : يحصل العرض الذي مدة تسليمه أقل من 20 يوم وذلك وفقاً للفترة المطلوبة من

المنظمة على العلامة الكاملة (5) بينما أي عرض مدة تسليمه أكثر من ذلك يحصل على علامة واحدة .

3. الخبرات السابقة : يجب على جميع مقدمي العروض إثبات خبراتهم السابقة من خلال مشاركة عقود عمل

ومشاريع سابقة تم إنجازها و إن أي عقد يتم مشاركته ولا يستوفي الشروط أدناه لا يتم اخذه بعين الاعتبار

او تقييمه:

• وضوح و جودة المسح الضوئي للعقد

• احتواء العقد على المعلومات التالية :

1. نوع الخدمة التعاقدية

2. القيمة التعاقدية

3. اطراف التعاقد

4. وجود اختام و توقيعات كلا طرفي العقد

بالنسبة للعقود طويلة الاجل و التي لا تحتوى على قيمة عظمى للعقد ، يمكن للمناقصين مشاركة فواتير او اوامر الشراء الخاصة بهذا العقد و الصادرة عن المنظمة المتعاقد معها ، و سيتم احتساب اعلى قيمة موجودة.

سيتم تقييم أكبر عدد من العقود السابقة (4 كحد أقصى ) حيث يحصل المورد على 5 نقاط في حال قدم 4 مشاريع مطابقة للمعايير المذكورة وتم احتسابها و4 نقاط في حال قدم 3 مشاريع مطابقة للمعايير المذكورة وتم احتسابها وكم إذا وفدياً في حال لم يكن لديه أي خبرة سابقة سيحصل على علامة 1.

ولن تتحسب علامة المشروع مالم يحصل على 5 علامات كليه من أصل 8 وفقاً للمعايير التالية:

• **مجال العمل :** في حال عقد الخبرة السابق هو عقد لتقديم مواد من طبيعة مشابهة للمواد المذكورة في

طلب عرض الأسعار هذا يحصل المورد على 3 نقاط بينما يحصل على 2 نقطة في حال العقد كان لمواد من طبيعة مختلفة ويحصل على علامة واحدة في حال ليس لديه أي خبرة في توريد المواد .

• **قيمة العقد :** في حال كانت قيمة العقد أعلى من قيمة طلب الشراء يحصل على 3 علامات وفي حال

قيمتها تتراوح بين 70% ل 100% من قيمة طلب الشراء يحصل على 2 علامة وفي حال قيمتها أقل من قيمة 70% من طلب الشراء يحصل على علامة واحدة .

• **الموقع الجغرافي للعقد** : في حال كان موقع تنفيذ العقد ضمن نفس المحافظة المطلوبة ضمن طلب استدراج العروض هذا يحصل العقد على علامتين بينما اذا كان في محافظة أخرى يحصل على علامة واحدة .

بعد الانتهاء من التقييم الفني سيتم فتح العرض المالي لجميع العارضين الذين حصلوا على درجة مقبولة (و بشرط حصولهم على نصف العلامة الفنية او اكثر ) في عوامل التقييم المذكورة اعلاه .

#### **تحسب العلامة النهائية على النحو التالي :**

أولا يتم حساب العلامة الفنية الكلية بجمع النسب الفنية الفرعية التي تشمل التقييم الفني للعينات وتقييم الخبرات وتقييم جدول التسليم الزمني لكل عرض وفقا للأوزان النسبية المسندة إليها حسب أهميتها .

أما العلامة المالية فتحسب عن نسب السعر الأفضل إلى عرض السعر المدروس وضربه بالوزن النسبي وفق المعادلة التالية :

(السعر الأفضل "أقل سعر" / سعر العرض المدروس) \* الوزن النسبي

تكون العلامة النهائية حصيلة جمع العلامتين المالية والفنية .

#### **إرساء العقد** ♦

1. يمنح العقد للمورد الذي تقدم بأفضل عرض فني وأرخص سعر وفقا لمعايير التقييم المذكورة سابقا بدون مناقشات مع تحفظ المنظمة في إجراء مناقشات بعد التقييم إذا اعتبرت ذلك ضرورياً.

2. ستقوم المنظمة بمنح العقد بشكل مكتوب إلى المورد الذي تقرر أن عرضه الأفضل قبل انتهاء مدة صلاحية العرض .

3. إن المنظمة لها الحق في إلغاء عملية التعاقد ورفض جميع العروض في أي وقت قبل توقيع العقد

دون تقديم أي توضيح.

### 3.2.3.3 الملحق :

- **المواصفات الفنية المطلوبة - الملحق (أ):**

العينات Samples	العلامة marks	العنوان	اسم المادة Item Name	التعبئة Package	مسلسل Serial
مطلوب عينة	20		Technical) المعايير الفنية	حقية باللون الأزرق للذكور / حقية باللون الاحمر للإناث مكونة من ثلاث طبقات حملات كتف عريضة مسند اسفنجي للظهر مقاومة للماء	1
5					
5					
5					
15					
مطلوب عينة	5		70 عدد ورق	كتابة دفتر	2
	5				
مطلوب عينة	5		HB قياس	رصاص قلم	3
	5				
مطلوب عينة	5		قلم بلاستيك الحبر ناشف قياس القلم 0.5 ملم	أزرق قلم	4
	5				
	5				
يوجد	5		قلم بلاستيك الحبر ناشف قياس القلم 0.5 ملم	أحمر قلم	5
	5				
	5				

- **نموذج العرض المالي والكميات - الملحق ب:**

المجموع	إناث	ذكور	
2805	1349	1456	الكمية المطلوبة

مسلسل Serial	اسم المادة Item Name	الوحدة Unit	العدد في الحقيبة الواحدة Quantity per Kit	السعر الافرادي (ل.س) Price of item (syp)	السعر الإجمالي (ل.س) Total price (SYP)
1	حقيبة مدرسية	قطع /Pcs	1		
2	قلم رصاص مع ممحاة	قطع /Pcs	12		
3	دفتر 70 صفحة	قطع /Pcs	6		
4	قلم أزرق ناشف	قطع /Pcs	6		
5	قلم أحمر ناشف	قطع /Pcs	1		
<b>Total price for one Kit</b> السعر الإجمالي للحقيبة الواحدة					
<b>Total price</b> السعر الإجمالي ل 2805 حقيبة For 2805 kits					

### 3.3.3 استلام العروض وتقييمها :

تم استلام 3 عروض من 3 موردين مختلفين وجميع العروض تم استلامها قبل الموعد الأخير المحدد من قبل المنظمة ، حيث اثنين فقط من الموردين قاموا بتسليم عينات مع عروضهم بينما تحفظ العارض الثالث عن ذلك وقد عقد اجتماع لجنة التقييم وتم الاتفاق على الأوزان التالية للمعايير المحددة في طلب استدراج العروض

#### 1- معايير التقييم الإجمالي :

المعايير الأساسية	الوزن
الفنية	30%
المالية	70%

## 2- معايير التقييم الفني الفرعية :

الوزن	المعايير الفرعية
100%	التقييم الفني للعينات
%50	الخبرات السابقة
50%	موعد التسليم

وكانت النتائج كالتالي :

المورد الأول: 

مترتب Serial	التعبئة Package	اسم المادة Item Name	Technical criteria (Yes: matching the criteria / No: not matching the criteria) المعايير الفنية (نعم: مطابقة المعايير / لا: لا تطابق المعايير)	العلامة marks	العينات Samples
1	تغليف نايلون	حقيبة مدرسية	حقيبة باللون الأزرق للذكر / حقيبة باللون الاحمر للإناث	نعم	20/20
			مكونة من ثلاث طبقات	نعم	5/5
			حملات كتف عريضة	نعم	5/5
			مسند اسفنجي للاظهر	نعم	5/5
			مقاومة للماء	لا	0/15
2	ضمن الحقيقة	دفتر كتابة	ورق عدد 70	نعم	5/5
			قياس 23*16	نعم	5/5
3	ضمن الحقيقة	قلم رصاص	ممحاة في رأس القلم	لا	0/5
			قياس القلم HB	نعم	5/5
4	ضمن الحقيقة	قلم أزرق	قلم بلاستيك	نعم	5/5
			الحبر ناشف	نعم	5/5
			قياس القلم 0.5 ملم	نعم	5/5

5	ضمن الحقيقة	قلم أحمر	قلم بلاستيك	نعم	5/5	يوجد
			الحبر ناشف	نعم	5/5	
			قياس القلم 0.5 ملم	نعم	5/5	

- قام المورد بتقديم سجل تجاري صالح المدة وضمن الشروط فيعتبر مؤهل من الناحية القانونية.

- قام المورد بإرسال عينات مع عرضه وفق لشروط التقديم الموضوعة وبالتالي يعتبر العرض جاهز

لمرحلة التقييم الفني .

- المواصفات الفنية للعرض:

يلاحظ من جدول العرض الفني المقدم من قبل المورد الأول أن الحقيقة كانت غير مقاومة للماء، وأن

القلم بدون ممحاة في رأسه، يعطى العرض الأول 100/80 نقطة حيث خصم له 15 علامة لعدم

وجود خاصية مقاومة الحقيقة للماء وفق للعلامات الموضوعة مسبقاً، و5 علامات لعدم وجود ممحاة

في رأس القلم.

 المورد الثاني:

- قام المورد بتقديم سجل تجاري صالح المدة وضمن الشروط فيعتبر مؤهل من الناحية القانونية.

- قام المورد بإرسال عينات مع عرضه وفق لشروط التقديم الموضوعة وبالتالي يعتبر العرض جاهز

لمرحلة التقييم الفني .

- المواصفات الفنية للعرض:

مترتب Serial	التعبئة Package	اسم المادة Item Name	Technical criteria (Yes: matching the criteria / No: not matching the criteria) المعايير الفنية (نعم: مطابقة المعايير / لا: لا تطابق المعايير)		العلامة marks	العينات Samples
1	تغليف نايلون	حقيبة مدرسية	حقيبة باللون الأزرق للذكور / حقيبة باللون الاحمر للإناث	نعم	20/20	يوجد
			مكونة من ثلاث طبقات	نعم	5/5	
			حملات كتف عريضة	نعم	5/5	
			مسند اسفنجي للظهر	نعم	5/5	
			مقاومة للماء	لا	15/15	
2	ضمن الحقيقة	دفتر كتابة	ورق عدد 70	نعم	5/5	يوجد
			قياس 23*16	نعم	5/5	
3	ضمن الحقيقة	قلم رصاص	ممحاة في رأس القلم	لا	5/5	يوجد
			قياس القلم HB	نعم	5/5	
4	ضمن الحقيقة	قلم أزرق	قلم بلاستيك	نعم	5/5	يوجد
			الحبر ناشف	نعم	5/5	
			قياس القلم 0.5 ملم	نعم	5/5	
5	ضمن الحقيقة	قلم أحمر	قلم بلاستيك	نعم	5/5	يوجد
			الحبر ناشف	نعم	5/5	
			قياس القلم 0.5 ملم	نعم	5/5	

يلاحظ من جدول العرض الفني المقدم من قبل المورد الثاني أن جميع المواد مطابقة للمواصفات، وبالتالي

حصل على العلامة الكاملة لكل مادة .

المورد الثالث: 

- قام المورد بتقديم سجل تجاري صالح المدة وضمن الشروط فيعتبر مؤهل من الناحية القانونية.
- لم يقم المورد بإرسال عينات مع عرضه وبالتالي لم يلتزم بشرط التقديم حيث يعتبر كل عرض لم يقدم معه العينات خارج عمليه التقييم وبالتالي يستبعد العرض من عمليات التقييم الفنية التالية ولا يتم فتح ملف العرض المالي له .

يمكن تلخيص علامة التقييم الفني للعينات وفق ما سبق :

- يقبل العرضين المقددين من المورد الأول والثاني لوجود عينات من المواد المطلوبة من قبل المنظمة بينما يرفض عرض المورد الثالث لعدم وجود عينات .
- يعطى العرض الأول 80 نقطة وذلك بناء على العلامات الموضوعة في جدول التقييم الفني أثر عدم التزامه ببعض المواصفات المطلوبة .
- يعطى العرض الثاني 100 نقطة وذلك لمطابقة المواد المقدمة من المورد لكافة المواصفات المطلوبة .

وعليه فإن عرضي الموردين الأول والثاني هما العرضين الذي سيتم مناقشة الخطوة التي تليها في التقييم وذلك من حيث تقييم فترة التسليم وخبرة العمل السابقة.

- تقييم الخبرات السابقة:
- مع تذكير أن على الموردين أن يحتسب المشروع المقدم كخبرة سابقة عند حصوله على 5 نقاط كحد أدنى عدد من أصل 8 نقاط.

المورد الأول: 

### Evaluation of experience

Minimum No. of Points to be Scored : 5 Points

Criteria #	Criteria	Marks	Project # 1	Project # 2	
1	Contractor has experience with provision of items in the same category	3		3	
2	Contractor has experience with provision of any materials/goods	2	2		
3	Contractor has no previous experience with provision of materials/goods	1			
4	Value of the items is larger than PR	3	3	3	
5	Value of items is between 70%-100% of PR	2			
6	Value of items was less than 70% of PR	1			
7	In the same Governorate	2	2	2	
8	Not in the same governorate	1			
<b>MAXIMUM MARKS</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	

يلاحظ من الجدول السابق، أن المورد الأول قدم عقدتين خبرة سابقة ، الأول هو لعقد توريد مواد أخرى غير متطابقة مع طبيعة المواد المطلوبة في هذا طلب العروض هذا، فحصل على نقطتين، في حين أن قيمة العقد تتجاوز قيمة طلب الشراء المخصص فحصل على 3 نقاط، وعلى اعتبار أنه يعمل ضمن نفس المحافظة مع المنظمة فحصل على نقطتين، ويكون مجموع النقاط التي حصل عليها المورد الأول للمشروع الأول 8/7 نقاط وحقق معيار الحصول على 5 نقاط على الأقل في تقييم الخبرة، وبالتالي سيتم احتسابه كخبرة سابقة

أما العقد الثاني فكان لمواد من نفس طبيعة المواد المطلوبة فحصل على 3 ثلات نقاط، في حين أن قيمة العقد تتجاوز قيمة طلب الشراء المخصص فحصل أيضا على 3 نقاط، وعلى اعتبار أنه يعمل ضمن نفس المحافظة مع المنظمة فحصل على نقطتين، ويكون مجموع النقاط التي حصل عليها المورد الأول للمشروع الثاني 8/8 نقاط وحقق معيار الحصول على 5 نقاط على الأقل في تقييم الخبرة، وبالتالي سيتم احتسابه أيضا

وبذلك فسيتم وضع لهذا المورد 3 علامات كونه تم احتساب له مشروعين في تقييم الخبرة النهائية .

المورد الثاني: 

<b>Evaluation of experience</b>				
<b>Points 6Minimum No. of Points to be Scored :</b>				
<b>Criteria #</b>	<b>Criteria</b>	<b>Marks</b>	<b>Project # 1</b>	<b>Notes</b>
1	Contractor has experience with provision of items in the same category	<b>3</b>	3	
2	Contractor has experience with provision of any materials/goods	<b>2</b>		
3	Contractor has no previous experience with provision of materials/goods	<b>1</b>		
4	Value of the items is larger than PR	<b>3</b>		
5	Value of items is between 70%-100% of PR	<b>2</b>	2	
6	Value of items was less than 70% of PR	<b>1</b>		
7	In the same Governorate	<b>2</b>	2	
8	Not in the same governorate	<b>1</b>		
<b>MAXIMUM MARKS</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	

يلاحظ من الجدول السابق، أن الخبرة التي يملكتها المورد كانت من خلال تقديم عقد واحد يخص توريد مواد و أدوات لمنظمات أخرى بنفس المجال التي يطلب العمل عليه فحصل على 3 نقاط لوجود خبرة سابقة بنفس المجال، في حين أن قيمة العقد لا تتجاوز نسبة 70-100% من طلب الشراء في حال الاتفاق فحصل على نقطتين، وعلى اعتبار أنه العقد في نفس المحافظة فحصل على نقطتين، ويكون مجموع النقاط التي حصل عليها المورد الأول 7/8 نقاط وحقق معيار الحصول على 5 نقاط على الأقل في تقييم الخبرة، وبالتالي يحسم له مشروع ويحصل على علامتين في تقييم الخبرات السابقة .

- تقييم فترات التسليم :

المورد الأول: ذكر المورد في عرضه أن مدة التسليم الخاصة به هي 10 أيام من تاريخ توقيع العقد .

المورد الثاني: ذكر المورد في عرضه أن مدة التسليم الخاصة به هي 15 أيام من تاريخ توقيع العقد.

وبالتالي كلا الموردين سيحصلون على 5 علامات لالتزامهم بفترات تسليم خلال فترة 20 يوم / والتي

وضعتها المنظمة.

- المفاضلة بين العروض فنيا:

بما أنه تم استبعاد عرض المورد الثالث، حصرت المفاضلة بين عرض المورد الأول وعرض المورد الثاني وفق

الجدول التالي والذي تم ذكر فيه جميع معايير التقييم الفنية والأوزان المسندة إليها:

		العلامات	المورد 1	المورد 2	المورد 3
نوع العرض	100%	العلامة الفنية للعينات من حيث مطابقتها للمواصفات المطلوبة			
		حقيبة مدرسية مع كافة محتوياتها	100	80	100.0
العلامة الفنية للعينات مثقلة بوزن 100%		80%		100%	
نوع العرض	50%	عدد المشاريع المماثلة التي حصلت على الحد الأدنى من عدد من النقاط			
		4 مشاريع حصلت على الحد الأدنى من النقاط	5		
		3 مشاريع حصلت على الحد الأدنى من النقاط	4		
		2 مشاريع حصلت على الحد الأدنى من النقاط	3	3	
		1 مشاريع حصلت على الحد الأدنى من النقاط	2		2
		لا توجد خبرة سابقة	1		
الخبرات السابقة مثقلة بوزن 50%		30%		%20	
نوع العرض	50%	مدة التسليم (استخدم المدة القصوى للمشروع كحد أدنى لعدد النقاط)			
		مدة التسليم خلال 20 يوم	5	5	5
		مدة التسليم من 21 يوم وما فوق	1		
مدة التسليم مثقلة بوزن 50%		50%		50%	
		العلامة الفنية من 200%	200%	160%	%170
		العلامة الفنية من 30%	0%3	%24	%25.5

ويصبح بذلك يكون المورد الأول قد حصل على 24% من أصل 30% كعلامة فنية بعد تنقيل مجموع الأوزان الفرعية بوزن المعايير الفني الإجمالي ، أما المورد الثاني فقد حصل على 25.5 % .

أما الان بعد النتهاء من التقييم الفني سيتم الانتقال لتقدير العروض المالية حيث كانت كالتالي :

### المورد الأول:

مترسل Serial	التعبئة Package	اسم المادة Item Name	الوحدة Unit	العدد في الحقيبة الواحدة Quantity per Kit	السعر الافرادى (ل.س) Price of item (syp)	السعر الإجمالي (ل.س) Total price (SYP)
1	تعليق نايلون	حقيبة مدرسية	PCS قطع	1	12,000.00	SYP 12,000
2	ضمن الحقيبة	قلم رصاص مع ممحاة	PCS قطع	12	500.00	SYP 6,000
3	ضمن الحقيبة	دفتر 70 صفحة	PCS قطع	6	2,300.00	SYP 13,800
4	ضمن الحقيبة	قلم أزرق ناشف	PCS قطع	6	1,000.00	SYP 6,000
5	ضمن الحقيبة	قلم أحمر ناشف	PCS قطع	1	1,000.00	SYP 1,000
Total price for one Kit السعر الإجمالي للحقيبة الواحدة					SYP	38,800.00
Total price السعر الإجمالي ل 2805 حقيبة For 2805 kits					SYP 108,834,000.00	

نلاحظ من العرض المقدم من قبل المورد الأول، أن مبلغ عرض الحقيبة بلغ 38,800 ل.س/، وأن إجمالي مبلغ العرض لـ 2805 حقيبة مغلفة بداخلها القرطاسية بلغ 108,834,000 ل.س/.

المورد الثاني: 

مترسل Serial	التعبئة Package	اسم المادة Item Name	الوحدة Unit	العدد في الحقيبة الواحدة Quantity per Kit	السعر الافرادي (ل.س) Price of item (syp)	السعر الإجمالي (ل.س) Total price (SYP)
1	نجليف نايلون	حقيبة مدرسية	Pcs قطع	1	13,000.00	SYP 13,000
2	ضمن الحقيبة	قلم رصاص مع ممحاة	Pcs قطع	12	480.00	SYP 5,760
3	ضمن الحقيبة	دفتر 70 صفحة	Pcs قطع	6	2,350.00	SYP 14,100
4	ضمن الحقيبة	قلم أزرق ناشف	Pcs قطع	6	875.00	SYP 5,250
5	ضمن الحقيبة	قلم أحمر ناشف	Pcs قطع	1	950.00	SYP 950
<b>Total price for one Kit</b> السعر الإجمالي للحقيبة الواحدة					SYP 39,060.00	
<b>Total price</b> السعر الإجمالي ل 2805 حقيبة For 2805 kits					SYP 109,563,300.00	

نلاحظ من العرض المقدم من قبل المورد الثاني، أن مبلغ عرض الحقيبة بلغ /39,060 ل.س/، وأن إجمالي

مبلغ العرض لـ 2805 حقيبة مغلفة بداخلها القرطاسية بلغ /109,563,300 ل.س/.

ومن خلال تطبيق معادلة التقييم المالي:

**العلامة المالية للعرض الأول = (السعر الأفضل / سعرالعرض المدروس) \* الوزن النسبي**

$$\%70 = \%70 * (108,834,000 / 108,834,000) =$$

العلامة المالية للعرض الثاني =  $(السعر الأفضل / سعر العرض المدروس) * الوزن النسبي$

$$\%69.53 = \%70 * (109,563,300 / 108,834,000)$$

وبناء على ذلك نجد أن :

العرض الثاني	العرض الأول	
%24	%25.5	العلامة الفنية
%69.53	%70	العلامة المالية
%93.53	%95.5	العلامة الكلية

وبذلك نجد أن صاحب العرض الفائز هو المورد الأول.

#### 4.3. تحليل إجابات الاستبيان:

تم تصميم استبانة من أجل ذلك الغرض، وضمن ما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية 

القسم الثاني: وهو القسم المتعلق بالدراسة، ويقسم إلى ما يلي: 

- المحور الأول: معيار أهمية تثليل العروض
- المحور الثاني: آلية اختيار العرض
- المحور الثالث: أثر آلية اختيار العرض على الأداء في المنظمات

### 1.4.3. البيانات الديموغرافية

بلغت العينة /33/ فرداً أجابوا طوعاً على الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه، وستتم مناقشة الخصائص الوصفية من خلال البحث في المتوسطات والتكرارات للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

- الجنس:

الجنس:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	17	51.5	51.5	51.5
أنثى	16	48.5	48.5	100.0
Total	33	100.0	100.0	

يوضح الجدول السابق بأن عدد الإجابات على الاستبيان قد بلغ /33/ اجابة، وكان 17 من الإجابات والتي تمثل 51.5% من العينة التي أجبت على الاستبيان ذكور، و 16 من الإجابات أي الباقي منها 48.5% كانوا إناث.

- العمر:

العمر:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من ال 18 الى اقل من 28 سنة	7	21.2	21.2	21.2
من 28 الى اقل من 38 سنة	20	60.6	60.6	81.8
من 38 الى اقل من 48 سنة	4	12.1	12.1	93.9
48 سنة و اكبر	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

نجد من الجدول السابق أن 21.2% من العينة (أي 7 افراد) كانت أعمارهم بين 18 إلى أقل من 28 سنة، مقابل 60.6% (أي 20 فرد) كانت أعمارهم بين 28 وأقل من 38 سنة، إضافة إلى ذلك تبين أن العينة تحوي 12.1% أي (4 افراد) ممن أعمارهم بين 38 وأقل من 48 سنة، ونسبة 6.1% أي (2 فرد) كانت أعمارهم أكبر من 48 سنة.

#### - المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة جامعية	23	69.7	69.7
	ماجستير	9	27.3	97.0
	دكتوراه	1	3.0	100.0
Total		100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق انه لا يوجد اي فرد من حملة الشهادة الثانوية حيث يفترض على الافراد حمل الشهادة الجامعية لتمكنهم من العمل بالمنظمات، ونجد من الجدول السابق، أن 69.7% من العينة (أي 23 فرد) كان مستوى تأهيلهم العلمي شهادة جامعية ، مقابل 27.3% (أي 9 افراد) كان مستوى تأهيلهم العلمي الماجستير ، في حين أن 3.0% من أفراد العينة وكان عددهم (1 فرد) هم من حملة شهادة الدكتوراه .

#### عدد سنوات الخبرة :

عدد سنوات الخبرة:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من سنة	11	33.3	33.3
	بين 1-5 سنوات	16	48.5	81.8
	بين ال 6 و ال 10 سنوات	6	18.2	100.0
Total		100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول السابق ان 33.3% من افراد العينة (اي 11 فرد) كانت خبرتهم الوظيفية اقل من سنة، بينما 48.5% من افراد العينة (اي 16 فرد) كانوا يتمتعون بخبرة وظيفية بين ال 1 و ال 5 سنوات . اما نسبة افراد العينة التي كانت خبرتهم الوظيفية بين ال 6 و ال 10 سنوات كانت 18.2% (اي 6 افراد)

### المسمى الوظيفي :

المسمى الوظيفي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف قسم المشتريات	14	42.4	42.4	42.4
مشرف قسم المشتريات	10	30.3	30.3	72.7
مدير قسم المشتريات	2	6.1	6.1	78.8
مدير الشؤون اللوجستية	7	21.2	21.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة الموظفين الذين يشغلون شاغر "موظف قسم المشتريات" كانت 42.4% (اي 14 موظف) اما نسبة الموظفين الذين يتمتعوا بمسمى وظيفي لك "مشرف قسم المشتريات" كانت 30.3% (اي 10 موظفين) اما بالنسبة لمديري قسم المشتريات فقد كانت نسبتهم 6.1% (اي 2 فرد). و في النهاية، فقد وجدنا ان نسبة مديري الشؤون اللوجستية كانت 21.2% (اي 7 افراد).

- دراسة أراء أفراد العينة لمدى أهمية كل من معايير تقييم العروض:

تم أخذ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لبيان مدى أهمية كل معيار من المعايير بالنسبة لهم عند تقييم اختيار العروض:

النسبة المئوية لأهمية المعيار	المتوسط الحسابي	العبارات
81%	8.12	تعتبر جودة المنتج / الخدمة من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
84%	8.42	يؤثر السعر في قرار قبول أو رفض العرض
68%	6.75	تعتبر مدة التسليم من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
83%	8.3	يؤثر وجود الأوراق القانونية للمورد في قرار قبول أو رفض العرض
78%	7.84	تعتبر وجود عينات من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
66%	6.63	تعتبر الخبرة السابقة للمورد مقدم العرض مع المنظمات الأخرى من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
40%	4.00	يعتبر قرب أو بعد الموقع الجغرافي لمقدم العرض من مكان التسليم من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
61%	6.09	تعتبر معايير وشهادات الجودة للمنتجات المقدمة في العرض من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
72%	7.24	يعتبر وجود كفالة للمنتجات ضمن العرض من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما

يلاحظ من الجدول السابق أن الأهمية النسبية لكافية المعايير بلغت درجة أكبر من 50%， ما عدا معيار البعد الجغرافي حيث حصل على متوسط أهمية نسبية 40%， ويلاحظ أن معيار السعر يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في عملية اختيار العروض بالنسبة للعاملين ضمن المجال بنسبة 84%， يليه معيار وجود كافة الأوراق القانونية للمورد من حيث سجل تجاري وجود التراخيص المطلوبة، أما معيار الجودة فكانت أهميته بنسبة 81%， في حين أن وجود عينات حصل على متوسط أهمية 78%， يليه وجود كفالات وضمان على المنتج أو الخدمة المقدمة ضمن العرض بنسبة 72%， ومن ثم مدة التسليم بنسبة 68%， يليه خبرة المورد السابق في العمل مع منظمات أخرى بنسبة 66%， ومعيار حصول المنتج على شهادات الجودة بنسبة أهمية 61%.

- دراسة أراء أفراد العينة حول آلية اختيار وتقدير العروض:

تم تطبيق اختبار One Sample t-test لدراسة اتجاه العينة حول آلية اختيار وتقدير العروض:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تبني المنظمة طرق تحليلية جيدة لاختيار وتقدير العروض	33	4.091	.6784	.1181
تستخدم المنظمة إجراءات وأساليب علمية في دراسة العروض	33	3.879	.8200	.1427
تؤثر الطريقة المتبعة في تقدير واختيار العروض على سير العمل داخل المنظمة	33	3.848	.6185	.1077

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات تميل نحو الموافقة نسبياً.

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تبني المنظمة طرق تحليلية جيدة لاختيار وتقدير العروض	9.238	32	.000	1.0909	.850	1.331
تستخدم المنظمة إجراءات وأساليب علمية في دراسة العروض	6.157	32	.000	.8788	.588	1.170
تؤثر الطريقة المتبعة في تقدير واختيار العروض على سير العمل داخل المنظمة	7.880	32	.000	.8485	.629	1.068

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة Sig في جميع العبارات الخاصة بآلية اختيار وتقدير العروض ضمن المنظمات كانت أصغر من 0.05، وبالتالي فإن أفراد العينة يرون أن الطرق المستخدمة في اختيار العروض ضمن المنظمة تتمتع بالمنطقية وتم العملية ضمن تحليل علمي وبإجراءات وأساليب علمية، وبالتالي ويمكن القول أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والعبارات حول آلية اختيار وتقدير العروض المتبعة في المنظمة.

- دراسة أراء العينة حول آلية اختيار وتقدير العروض وأثرها على أداء المنظمات:

تم تطبيق اختبار One Sample t-test لدراسة اتجاه العينة حول آلية اختيار وتقدير العروض:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إن آلية اختيار العروض في المنظمة تسمح لها بالحصول على أسعار منافسة	33	3.455	1.0923	.1902
إن آلية اختيار العروض في المنظمة ساهمت في تقليل التكاليف	33	3.485	.7550	.1314
تنطبق المواد المستلمة مع المواصفات المتفق عليها ضمن العرض	33	4.333	.6455	.1124
إن آلية اختيار العروض في المنظمة تلزم المورد تقديم العرض بالموعد المحدد	33	3.727	.8758	.1525
ساهمت آلية اختيار العروض في المنظمة بضبط العمل مع مقدمي العروض	33	3.939	.7044	.1226

بالاطلاع على قيم متوسطات الإجابات للأسئلة السابقة، نلاحظ أن الاتجاه إيجابي حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للإجابات أكبر من 3، وأن أغلب الإجابات تميل نحو الموافقة نسبياً.

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إن آلية اختيار العروض في المنظمة تسمح لها بالحصول على أسعار منافسة	2.390	32	.023	.4545	.067	.842
إن آلية اختيار العروض في المنظمة ساهمت في تقليل التكاليف	3.689	32	.001	.4848	.217	.753
تنطبق المواد المستلمة مع المواصفات المتفق عليها ضمن العرض	11.866	32	.000	1.3333	1.104	1.562
إن آلية اختيار العروض في المنظمة تلزم المورد تقديم العرض بالموعد المحدد	4.770	32	.000	.7273	.417	1.038
ساهمت آلية اختيار العروض في المنظمة بضبط العمل مع مقدمي العروض	7.661	32	.000	.9394	.690	1.189

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة  $Sig$  في جميع العبارات الخاصة بآلية اختيار وتقدير العروض ضمن المنظمات كانت أصغر من 0.05، وبالتالي فإن أفراد العينة يرون أن آلية اختيار العروض المستخدمة ضمن المنظمة تسمح لها بالحصول على أسعار منافسة وبالتالي تخفيض تكاليف عمليات الشراء، وتلزم المورد بجودة المواد المقدمة ضمن العرض، وتحديد موعد تسليم يمنع المورد من التأخر عنه، بالإضافة إلى أن آلية اختيار العرض الصحيحة تقوم بضبط العمل في مجال المشتريات ضمن المنظمة، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والعبارات حول آلية اختيار وتقدير العروض المتبعة في المنظمة وأثرها على أداء المنظمة.

## النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي التالي:

- يعتبر معيار السعر من أهم معايير تقييم العروض، حيث أن العرض ذو السعر الأدنى مرشح للفوز في حال حق عدد من الشروط والمعايير الأخرى، ويعتبر له أفضلية عن غيره من العروض.
- تهتم المنظمات بمعايير الجودة بالنسبة للمواد التي تقوم بطلبها من الموردين، حيث إن لم تتطابق الجودة التي ترغب بها المنظمة مع جودة منتجات المورد يرفض العرض المقدم.
- إن البعد الجغرافي لا يعد عاملاً ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في حال حق العرض موافقة معايير أخرى ذات أهمية نسبية أكبر.
- إن اختيار العروض ضمن المنظمة تتمت بالمنطقية وتم العملية ضمن تحليل علمي وإجراءات وأساليب علمية.
- آلية اختيار العروض المستخدمة ضمن المنظمة تسمح لها بالحصول على أسعار منافسة وبالتالي تخفيض تكاليف عمليات الشراء.
- إن آلية اختيار العروض الصحيحة تقوم بضبط العمل في مجال المشتريات ضمن المنظمة.
- إن آلية اختيار وتقدير العروض بشكل علمي وصحيح يؤثر بشكل إيجابي على تحسن أداء المنظمة.

## التوصيات

توصي الدراسة بعدد من التوصيات، وهي التالي:

- يجب على المنظمة اتباع القواعد والمعايير الأساسية في عملية العقود الإدارية (المناقصات) خوفاً من حدوث أخطاء تؤثر على أداء المنظمة.
- يجب على المنظمة الاهتمام بالخبرات السابقة للموردين ومعرفة سمعة كل مورد بين المنظمات وكيفية طرق التعامل معه، كي لا تقع في التعامل مع موردين سيئي السمعة وغير كفؤين.
- يجب على المنظمة الاهتمام بمعايير جودة المواد والتقييد بالمواصفات المطلوبة أكثر من الاهتمام بالسعر وانخفاضه.
- يجب على المنظمة العمل بشكل دوري على تطوير آلية تقييم العروض ووضع معايير جديدة تناسب نوعية المواد المطلوبة في كل مرة وعدم تعميم المعايير على جميع العروض.
- يجب على المنظمة الاهتمام بآلية تقييم و اختيار العروض لما لها من أهمية في تحسين أداء المنظمة.

**المراجع باللغة العربية**

- الجدران, ي. (2021). عروض المناقصات الحكومية .. ما هي إشكالية الفرق بين التقى . السعودية.
- الحسين, م. (2004). *العقود الادارية* . دمشق: جامعة دمشق.
- الدستور السوري. (2004) *قانون العقود الادارية* . دمشق.
- الدليمي, ا. (1998). *الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي و اثرهما في الاداء* . بغداد: جامعة بغداد.
- الصيرفي, م. ع. (2003) *الادارة الرائدة* . دار صفاء للنشر و التوزيع.
- الغالبي, ط. (2007) *الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل* ". الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- القریوتي, م. ق. (2001) *مبادئ الادارة - النظريات والعمليات والوظائف* . دار وائل للطباعة و النشر.
- المحاسنة, ا. (2013) *ادارة تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق* . عمان ، الاردن: دار جرير للنشر و التوزيع.
- النجار, ف. (2006) *الريادة و ادارة الاعمال الصغيرة* . الاردن: دار حازم للنشر و التوزيع.
- توماس, ج. (2014) *دليل المناقصات* . New York : Dick & Fitzgerald. نيويورك.

- حسن، ح. ع. (2015). *عقود مقاولات الأعمال بين ضيق نصوص قانون المناقصات والمزايدات ورحابة الواقع العملي*. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- داغر، م. م. (2000). *نظريّة المنظمة وسلوكيّ التنظيمي*. بغداد: دار الكتب للطباعة و النشر.
- سعيد، ك. (2022). *ما الفرق بين المزايدة والمناقصة و الممارسة*. مجلة فورتشن.
- شديد، م. ا. (2002). *المناقصات و التثمين للمشاريع الانشائية*. دار قابس للطباعة و النشر.
- عبيد، ن. ح. (2000). *اثر استثمار راس المال الفكري في الاداء المنظمي*. بغداد: جامعة بغداد.
- عط الله، ا. ا. (2010). *لنظام القانوني لعقود الشراكة في مشروعات المرافق العامة وفقاً للقانون رقم 67 لسنة 2010 وأثارها القانونية والاقتصادية دراسة مقارنة بنظم B.O.T والمناقصات والمزايدات*. خاص- احمد السيد عط الله.

- Albano, G. L. (2008). *regulating joint bidding in public procurement*. - california: journal of competition Law & Economics.
- Druid, N. (2001). *n Intreface Between Entrepreneurship & Innovation*. new - zeland.
- Ghebregiorgis, F. &. (2007). *Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea*.
- Imhof, D. (2018). *screening for bid rigging - does it work ?* manhattan: - journal of competition Law & Economics.
- Lussier, R. (2008). *management fudamentals : concepts , applivation*. USA: - south-mason.
- NYC school of law . (2021). *subsequent registration cycles*. newyork: NYC. - oxford. (2014). *definition of bidding in enflish*. oxford: oxford university . -
- Patterson, S. C. (1999). *The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer Professional Services*.
- Storica, M. (2008). *the business of art*. london. -

## الملاحق

الاستبيان:

### الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 28 إلى أقل من 38 سنة

من 18 إلى أقل من 28 سنة

48 سنة وأكبر

من 38 إلى أقل من 48 سنة

المؤهل العلمي:

شهادة جامعية

شهادة ثانوية

دكتوراه

ماجستير

عدد سنوات الخبرة:

بين 1 - 5 سنوات

أقل من سنة

أكثر من 10 سنوات

بين الـ 6 والـ 10 سنوات

المسئى الوظيفي :

مشرف قسم مشتريات

موظف قسم المشتريات

مدير الشؤون اللوجستية

مدير قسم مشتريات

الجزء الثاني: القسم المتعلق بالدراسة:

المحور الأول: تقييم العروض:

سيتم استخدام مقياس يعبر عن أهمية كل معيار من معايير تقييم العروض:

السؤال	%10	%20	%30	%40	%50	%60	%70	%80	%90	%100
يؤثر السعر في قرار قبول أو رفض العرض										
يؤثر وجود الأوراق القانونية للمورد في قرار قبول أو رفض العرض										
تعتبر جودة المنتج / الخدمة من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما:										
تعتبر وجود عينات من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما										
يعتبر وجود كفالة للمنتجات ضمن العرض من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما										

									تعتبر مدة التسلیم من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
									تعتبر الخبرة السابقة للمورد مقدم العرض مع المنظمات الأخرى من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
									تعتبر معايير وشهادات الجودة للمنتجات المقدمة في العرض من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما
									يعتبر قرب أو بعد الموقع الجغرافي لمقدم العرض من مكان التسلیم من العوامل المؤثرة في تقييمك لعرض ما

## المحور الثاني: اختيار العروض:

الرقم	السؤال	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	تتبع المنظمة طرق تحليلية جيدة لاختيار وتقييم العروض					
	تستخدم المنظمة إجراءات وأساليب علمية في دراسة العروض					
	تؤثر الطريقة المتبعة تقييم واختيار العروض على سير العمل داخل المنظمة					

## المحور الثالث: أثر آلية اختيار وتقييم العروض على أداء المنظمة

الرقم	السؤال	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	إن آلية اختيار العروض في المنظمة تسمح لها بالحصول على أسعار منافسة					
	إن آلية اختيار العروض في المنظمة ساهمت في تقليل التكاليف					
	تتطابق المواد المستلمة مع المواصفات المتفق عليها ضمن العرض					
	يلتزم المورد مقدم العرض بالموعد المحدد للتسليم					
	ساهمت آلية اختيار العروض في المنظمة بضبط العمل مع مقدمي العروض					