



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم المحاسبة والتمويل

مشروع تكميلي لنيل درجة البكالوريوس

بعنوان :

نظام المشتريات الإلكتروني لتحسين جودة التقارير المالية

(نموذج مقترح)

E-procurement System to Improvement Quality of Financial Reporting

(Proposal)

إعداد الطلاب :

عبدالله بشير حسان حامد

بهاء الدين الدومة عبدالله آدم

عابده عبدالله احمد الطيب

محمد عبدالباقي البله حمد

ريماز نصر الدين محمد ابراهيم

إشراف :

د. مصطفى نجم البشاري

2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الاستهلال

قال تعالى:

(إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ  
فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ  
ظَلُومًا جَهُولًا)

صدق الله العظيم

سورة الأحزاب الآية (72)

# الإهداء

إلى روح الدكتور عزالدين الدومة عبدالله آدم  
له الرحمة والمغفرة

الباحثون

## الشكر والتقدير

نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وإدارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض – وزارة المالية – وكل من وقف بجانبنا وكان عوناً لنا في إستكمال هذا المشروع وفي مقدمتهم مشرفنا وأستاذنا الجليل د.مصطفى نجم البشاري .

كما نتقدم بالشكر إلي رئيس قسم الإدارة بالجامعة د.عبدالسلام والعاملين بقسم البحوث والتطوير بإدارة الشراء أ.حنان ابراهيم و أ.مشاعر الذين لم يتوانوا في تقديم المعلومات اللازمة ولمن تسعنا الفقرة ذكرهم فلهم جميعاً أجل معاني الشكر والتقدير .

الباحثون

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الأشكال
1	مقدمة
2	تمهيد
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	هيكل الدراسة
5	خطة الدراسة
6	التجارب الدراسة
10	الفصل الأول : الإطار النظري للمشتريات
11	المبحث الأول : نظام المشتريات التقليدي
12	طبيعة وظيفة الشراء
12	تعريف الشراء
13	أهمية الشراء
13	أهداف الشراء
14	أنواع الشراء
15	طرق وإجراءات الشراء الحكومي
17	التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات
18	العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة المالية

19	المبحث الثاني : نظام المشتريات الإلكترونية
20	مقدمة
21	لماذا نركز على المشتريات الإلكترونية
21	تعريف المشتريات الإلكترونية
21	نماذج المشتريات الإلكترونية
23	أدوات وتطبيقات المشتريات الإلكترونية
24	الأنظمة الإلكترونية لدعم المشتريات الإلكترونية
25	الإنترنت كوسيلة لدعم أو تكملة المشتريات التقليدية
26	أنظمة تمكين المشتريات الإلكترونية
27	أدوات ومنصات الإنترنت التي تحل محل المشتريات التقليدية
29	استراتيجية المشتريات الإلكترونية – التكاليف والفوائد والمخاطر
30	فوائد و مزايا المشتريات الإلكترونية
32	تحديات الشراء الإلكتروني
33	مخرجات ونتائج تطبيق نظام المشتريات الإلكترونية
34	الفصل الثاني : التقارير المالية
35	المبحث الأول : طبيعة التقارير المالية للدولة
36	مفهوم الموازنة
36	مكونات الموازنة
36	أهمية الموازنة
37	المرجعيات الأساسية لإعداد الموازنة في السودان
37	السمات العامة للموازنة (أهداف الموازنة)
38	القواعد الأساسية للموازنة العامة
39	الموازنة العامة للدولة والحساب الختامي للدولة
39	الموازنة العامة للدولة والخطة الشاملة
40	المبحث الثاني : مفهوم شفافية المالية العامة وآلياتها
41	مفهوم وتعريف الشفافية

41	تعريف الشفافية
41	طبيعة الشفافية
42	أهداف الشفافية
42	طرق دعم وتحقيق الشفافية
43	تدابير تطبيق الشفافية
44	قواعد المالية العامة وقوانين المسؤولية في المالية العامة وقوانين شفافية المالية العامة
44	قوانين المسؤولية في المالية العامة
44	شفافية المالية العامة ومعايير نشر البيانات
47	الفصل الثالث : الدارسة التطبيقية
48	المبحث الأول : نبذه عن البيئة التي يطبق فيها النظام
49	وزارة المالية والاقتصاد الوطني
49	إدارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض
50	أهداف الإدارة العامة للشراء والتعاقد والتخلص من الفائض
51	القوانين واللوائح التي تنظم عملية الشراء
52	الأسئلة التي تم طرحها عند إجراء المقابلة
53	الأجوبة على الأسئلة التي تم طرحها
55	المبحث الثاني : النموذج المقترح لنظام المشتريات الإلكترونية
56	العناصر الأساسية لقيام نظام المشتريات الإلكترونية
58	خصائص ومميزات نظام المشتريات الإلكترونية
59	مكونات نظام المشتريات الإلكترونية
62	التوصيات لتطبيق النموذج المقترح
62	المحددات التي تواجه تطبيق النظام المقترح
63	النتائج المتوقعة وتحليل النتائج المتوقعة
64	النتائج المتوقعة
64	تحليل النتائج المتوقعة



66	المراجع
69	الملاحق

## فهرس الأشكال والجداول

رقم الصفحة	الشكل
22	الجيل القديم للشراء الإلكتروني شكل رقم (1.2.1)
23	الجيل الجديد للشراء الإلكتروني شكل رقم (1.2.2)
25	فئات تبادل الإتصالات الإلكترونية بين الناس والحواسيب شكل رقم (1.2.3)
26	عملية الشراء الإلكتروني وأدوات دعم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات شكل رقم (1.2.4)
28	الشراء الإلكتروني في دورة المشتريات شكل رقم (1.2.5)
43	آليات الشفافية شكل رقم (2.2.6)
57	الأشكال الستة من عملية الشراء في الشراء الإلكتروني شكل رقم (3.2.7)
60	نظم المشتريات الإلكترونية شكل رقم (3.2.8)
61	النطاق الذي يغطيه النظام المقترح شكل رقم (3.2.9)
45	جدول موجز بالمبادئ والمتطلبات الأساسية لشفافية المالية العامة

## مقدمة

وتشمل الأتي :

تمهيد

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

تمهيد :

تعتبر التقارير المالية المخرج النهائي الناتج عن مجموعة من العمليات المحاسبية المختلفة (خلاصة العمل المحاسبي في المنشآت) وبناء على تلك التقارير المالية تقوم الإدارة باتخاذ قراراتها لذلك لابد من التأكد من جودة التقارير المالية، وخلال السنوات الاخيرة إعتبر الباحثون موضوع جودة التقارير المالية من القضايا الحيوية والهامة في البحث المحاسبي، ودراسة جودة التقارير المالية التي تهتم بقياس المتغيرات المحاسبية التي تعكس جودتها، كما تعد التقارير المالية أحد الأدوات أو الوسائل التي يقاس علي اساسها مجموعة من الأنظمة المختلفة ويعتبر نظام المشتريات أحد العمليات التي تؤثر علي المخرج النهائي للعملية المحاسبية حيث أن نظام المشتريات التقليدي يتخلله بعض القصور ولذلك قامت بعض الدول المتقدمة بتصميم نظام مشتريات إلكتروني ومنها على سبيل المثال (جنوب إفريقيا \_ كوريا الجنوبية \_ ماليزيا \_ كينيا) وقد ساهم هذا النظام في تطور تلك البلدان بصورة كبيرة مما أثبت فاعليته وكفاءته وعليه تتناول هذه الدراسة الأثر المترتب على تطبيق نظام المشتريات الإلكتروني في السودان والذي من شأنه معالجة القصور الموجود في نظام المشتريات التقليدي المتمثل في الممارسات غير القانونية وعدم الشفافية في إدارة المشتريات ومما لاشك فيه يؤثر على جودة التقارير المالية ويقلل من ثقة الجمهور المتعامل مع المشتريات العامة.

وإنطلاقاً مما سبق سنلقي الضوء على مفهوم نظام المشتريات الإلكتروني ودورها في تحسين جودة التقارير المالية .

مشكلة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على معرفة الأثر المترتب على تطبيق نظام المشتريات الإلكتروني في المؤسسات الحكومية لتحسين جودة التقارير المالية مما يؤدي الي زيادة الثقة لدي الجمهور المتعامل مع المشتريات العامة وتوفير قدر كبير من الشفافية الأمر الذي يؤدي الي زيادة المشاركة في المناقصات العامة والقضاء على حالات الفساد عن طريق منع الممارسات غير القانونية واعمال التواطؤ.

وتقدم هذه الدراسة ملخصاً موجزاً للمشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل نظام المشتريات التقليدي يحقق أهداف التقارير المالية؟
2. هل نظام المشتريات الإلكتروني هو الأكثر فاعلية ويحقق أهداف التقارير المالية؟
3. هل نظام المشتريات الإلكتروني يعمل على توفير الوقت و خفض التكاليف ويؤدي الي مزيد من الشفافية في التقارير المالية العامة للدولة ؟
4. هل نظام المشتريات الإلكتروني يمنع الممارسات غير القانونية وأعمال التواطؤ و القضاء علي حالات الفساد؟

## أهمية الدراسة:

نسبة للممارسات غير القانونية المنتشرة وأعمال التواطؤ في إدارة المشتريات وظهور الكثير من حالات الفساد الأمر الذي أدى الي تقليل المشاركة في المناقصات العامة والتأثير على جودة التقارير المالية وإنحسار الثقة لدي الجمهور المتعامل وإنعدام الشفافية وعليه تكمن أهمية الدراسة في معرفة الأثر المترتب على تطبيق نظام المشتريات الإلكتروني في تحسين جودة التقارير المالية لتوفير قدر عالٍ من الموثوقية.

## أهداف الدراسة:

1. معرفة ما إذا كان نظام المشتريات التقليدي يحقق أهداف التقارير المالية.
2. معرفة ما إذا كان نظام المشتريات الإلكتروني أكثر فاعلية ويحقق أهداف التقارير المالية.
3. معرفة ما إذا كان نظام المشتريات الإلكتروني يعمل على توفير الوقت و خفض التكاليف وتوفير قدر عالٍ من الشفافية في التقارير المالية للدولة.
4. معرفة ما إذا كان نظام المشتريات الإلكتروني يمنع الممارسات غير القانونية وأعمال التواطؤ والقضاء على حالات الفساد.

## فرضيات الدراسة:

1. يحقق نظام المشتريات التقليدي أهداف التقارير المالية.
2. يحقق نظام المشتريات الإلكتروني أهداف التقارير المالية وهو الأكثر فاعلية.
3. يعمل نظام المشتريات الإلكتروني على توفير الوقت و خفض التكاليف ويوفر قدر عالٍ من الشفافية.
4. يمنع نظام المشتريات الإلكتروني الممارسات غير القانونية وأعمال التواطؤ ويقضي على الفساد.

## هيكـل الدراسة

يحتوي على المقدمة وتشتمل على الاتي:

خطة الدراسة

التجارب السابقة

اولاً: خطة الدراسة:

الفصل الاول: الاطار النظري للمشتريات

المبحث الاول: نظام المشتريات التقليدي

المبحث الثاني: نظام المشتريات الالكتروني

الفصل الثاني: التقارير المالية

المبحث الاول: طبيعة التقارير المالية للدولة

المبحث الثاني: مفهوم شفافية المالية العامة وآلياتها .

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الاول: نبذه عن البيئة التي يطبق فيها النظام

المبحث الثاني: النموذج المقترح للنظام

النتائج المتوقعة

تحليل النتائج المتوقعة

المراجع

الملاحق

## 1. E-procurement in Italy

### A Case Study on E-procurement Implementation

#### Government of Italy:

يُدمج الشراء الإلكتروني في الحكومة الإيطالية أساليب شراء متعددة (متاجر إلكترونية، المزادات عبر الإنترنت والسوق الإلكتروني) لشراء مجموعة متنوعة من السلع والخدمات المطلوبة من قبل الإدارات العامة. هذه الخيارات حتى تلبية احتياجات شركات الموردين الصغيرة والمتوسطة، وتلك الشركات الكبرى القادمة من منطقة الاتحاد الأوروبي. يقدم كل من كونسبيو و داربا خدمات مركزية لجميع أصحاب المصلحة والاستمرار في التوسع في قدرة نظام المشتريات الإلكترونية. في البداية، كان استخدام النظام إلزامياً في النظام لدفع مصلحة المورد. ومع ذلك، مع نضوج النظام وتطويره، كونسبيو يريد إنشاء صورة تتماشى مع خدمة مرنة ليست التزاماً. فهم اتجاه المشتريات الحديثة والحاجة إلى المهنيين المهرة قد وفر حافزاً ل كونسبيو للعمل مع الجامعات لتطوير درجة الماجستير في المشتريات الإلكترونية. و انها لا تزال تعمل من خلال تحديات توثيق أمانة وتبحث في توفير حل شامل أكثر اكتمالاً لأصحاب المصلحة في المستقبل.

وتقدم الدراسة موجزاً لأنشطة الشراء الإلكتروني في إطار هذا التقرير لحكومة إيطاليا. وهي تتضمن بعض المعلومات الأساسية عن كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ الأنشطة (الجاهزية الإلكترونية)، وما هي الإجراءات الحالية لاستخدام أنشطة المشتريات الإلكترونية (الكثافة الإلكترونية)، والتعلم والتحديات الرئيسية الناتجة عن هذه الأنشطة (الأثر الإلكتروني).

وكان المحرك الرئيسي للمشتريات الإلكترونية في إيطاليا هو برنامج ترشيد انفاق الجمهور (برنامج الترشيد)، الذي صدر بتكليف من "القانون المالي" في عام 2000. وقد صمم هذا البرنامج لتحقيق وفورات وكفاءة في الإدارات الإيطالية العامة.

## 2. E-procurement in New South Wales

### A Case Study on E-procurement Implementation

#### Government of New South Wales:

قد نجحت الحكومة في اتباع نهجها إزاء التجارة الإلكترونية من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تدعم استخدام أدوات الإنترنت في مجال المشتريات. وهذا مثال على تمهيط العناصر الرئيسية الأربعة لاستراتيجية 2001: البوابة الإلكترونية، والمناقصة الإلكترونية، وأصول الحكومة والشراء الإلكتروني. فالشراء الإلكتروني على وجه التحديد يعزز المشتريات الإلكترونية ويدعم العديد من وظائف الشراء. ومن شأن التوسع المستمر في النظام أن يدعم في نهاية المطاف دورة المشتريات الكاملة. كان اعتماد الشراء الإلكتروني بطيئاً مع 4 ملايين \$



فقط من الإنفاق المحتمل تتحرك من خلال النظام اعتبارا من فبراير / شباط 2004. ومع ذلك، كانت التحسينات في النظام والعملية نفذت لدعم متطلبات محددة من الموردين والمشتريين، وهذه التحسينات سوف تستمر. أما التحديات المتبقية فتتعلق بالموظفين ووضع المعايير؛ كما يتم تحديد الحلول، وأيضا تحسين النظام العام ومواصلة تعزيز استخدامه. وبوجه عام، تلتزم الحكومة بإصلاح نظام الشراء، والاعتراف بالمشتريات الإلكترونية كجزء من الحل.

وتقدم الدراسة موجزا لأنشطة الشراء الإلكتروني في إطار هذا التقرير لحكومة نيو ساوث ويلز. ويشمل بعض المعلومات الأساسية على كيفية اتخاذ القرارات وكيف تم تنفيذ الأنشطة (الجاهزية الإلكترونية)، هذا ويجري حاليا استخدام أنشطة المشتريات الإلكترونية (الكثافة الإلكترونية)، والتعلم الرئيسي والتحديات الناجمة عن هذه الأنشطة (الأثر الإلكتروني).

وقد سعت سياسة المشتريات الحكومية في نيو ساوث ويلز في عام 1998 إلى تحقيق أفضل قيمة من خلال الاستفادة من القوة الشرائية الكاملة للحكومة. استراتيجية تنفيذ المشتريات الإلكترونية الحكومية في نيو ساوث ويلز لعام 2001 (استراتيجية 2001) وقد وضعت لدعم الاستراتيجيات في سياسة المشتريات لعام 1998 وتوفير إطار لاستيعاب التجارة الإلكترونية في مجال المشتريات.

### 3. E-procurement in New Zealand

#### A Case Study on E-procurement Implementation

##### Government of New Zealand:

من المواضيع المشتركة التي تم تحديدها في الدروس والتحديات الرئيسية الحاجة إلى تحديد القيمة وتوصيل هذه القيمة إلى جميع أصحاب المصلحة بطريقة ذات مغزى مثل عائد الاستثمار، وتحسين العملية، وما إلى ذلك. هذه التحديات يمكن أن تكون سببا لاستفادة عدد قليل من المشاركين الذين استخدموا الشراء الحكومي. في النهاية، الفوائد المرتبطة بمشروع الشراء الحكومي التي كانت مقترحة لم تتحقق أصلا وانتهى المشروع. دون الوصول إلى الشراء الحكومي، والوكالات الحكومية في نيوزيلندا تتطلع الآن إلى العثور على حلول بديلة للمشتريات الإلكترونية. هذه الوكالات تفهم القيمة التي يمكن للمشتريات الإلكترونية جلبها للمشتريات العامة، حتى لو لم يعد الاتجاه والتوجيه من هيئة حكومية مركزية. وتركز حكومة نيوزيلندا الآن على المبادرات الأخرى من المشروع الأصلي لتطوير ممارسات الشراء المشتركة وتبادل أفضل ممارسات عمليات الشراء بين الوكالات. وقد أنشأت لجنة الخدمات الحكومية بالفعل مؤسسة مشتركة لمتابعة وحدة المشتريات لهذه المبادرات.

تقدم دراسة الحالة هذه موجزا لأنشطة الشراء الإلكتروني في إطار هذا التقرير لحكومة نيوزيلندا. ويشمل بعض المعلومات الأساسية لكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة (الجاهزية

الإلكترونية)، هذا ويجري حاليا استخدام أنشطة المشتريات الإلكترونية (الكثافة الإلكترونية) ، والتعلم الرئيسي والتحديات الناجمة عن هذه الأنشطة (الأثر الإلكتروني).

وفي عام 2000، نشر تقرير يوجز رؤية الحكومة للتجارة الإلكترونية واستراتيجيتها. وشدد التقرير على الحاجة إلى الحكومة الإلكترونية والمشتريات الإلكترونية. في وقت لاحق من ذلك العام، وأنشئ مشروع الحكومة للمشتريات الإلكترونية لتحسين ممارسات الشراء عبر الحكومة وتنفيذ المشتريات الإلكترونية.

#### 4. E-procurement in Scotland

##### A Case Study on E-procurement Implementation

##### Government of Scotland:

في الأساس، فإن الاستثمار الأولي من قبل السلطة التنفيذية الاسكتلندية عملت على جلب المشتريات الإلكترونية لجميع منظمات القطاع العام الاسكتلندي. منذ البداية اتخذت الحكومة الاسكتلندية نهج شامل لإصلاح نظام الشراء مع مواعمة وثيقة لما يلي:

• وضع معايير لعملية الشراء وإعادة تصميمها

• التحقيق في حلول الدفع

• تنفيذ مبادرات المشتريات الإلكترونية.

ولم ينصب التركيز على مركزية مراقبة المشتريات بل على تمكين الأفراد والوكالات لتحسين عمليات الشراء الخاصة بهم وتحقيق فوائد محليا. وكانت النتيجة خدمة اشتراك إلكتروني مستمدة من الاشتراك وتستمر في التوسع كلما اشترك في الخدمة المزيد من الوكالات والموردين. وقد أدرك الفريق الاسكتلندي أنه مع المشتريات الإلكترونية حجم واحد لا يصلح للجميع. من خلال اعتماد التدريب العملي على النهج، وعمل الفريق على خفض تكلفة المعاملات للوكالات المشاركة، وتحسين عملية تمكين المشتري والمورد، وتحسين عملية الشراء الشاملة. ولا يزال التقدم يشمل الفوترة الإلكترونية والمدفوعات الإلكترونية مما يحقق إنجازا كاملا لاحتلال التجارة الإلكترونية في الحكومة.

وتقدم هذه الدراسة موجزا لأنشطة المشتريات الإلكترونية في إطار هذا التقرير لحكومة اسكتلندا.

وهو يتضمن بعض الخلفية عن سبب اتخاذ القرارا وكيفية تنفيذ الأنشطة (الجاهزية

الإلكترونية)، ويجري حاليا استخدام أنشطة المشتريات الإلكترونية (الكثافة الإلكترونية)، والتعلم الرئيسي، والتحديات الناجمة عن هذه الأنشطة (الأثر الإلكتروني).

وفي عام 2000، أجرت إدارة المشتريات الاسكتلندية استعراضا أوليا في ولايات قضائية أخرى إلى أنه لا يوجد نموذج تجاري قائم تماما للاستخدام في اسكتلندا. وتم التسليم في

استعراض آخر بأن الأمر يتطلب اتباع نهج كلي المشتريات الإلكترونية في اسكتلندا حيث إصلاح عملية الشراء وتنفيذها فإن التكنولوجيات الجديدة للمشتريات يمكن أن تتم بطريقة منسقة.

## 5. E-procurement in Western Australia

### A Case Study on E-procurement Implementation

#### Government of Western Australia:

شكلت عمليات الشراء الممكنة إلكترونيا جزءا من حكومة غرب أستراليا لسنوات عديدة. وعموما يعتبر السوق الإلكتروني الحكومي للمناقصات ناجحا، والسوق الإلكتروني الحكومي للمقاولات الجديد نسبيا. ومع ذلك، فإن السوق الإلكتروني الحكومي كان له تأثير محدود على أساس استخدامه وإدراكه من قابلية الاستخدام. وكانت الحكومة من أوائل المشتريين في مجال المشتريات الإلكترونية في القطاع العام. منذ بدايته، كان السوق الإلكتروني الحكومي أرضية اختبار لكثير من القضايا والمعايير، مثل أوبي، وكتالوجات استضافة الموردين وتنمية التعاقد بين الوحدات الفردية. إثر هذا تشكل الخيارات بعض التحديات المحددة في هذا الاستعراض. ويتواصل العمل مع عمليات الشراء والإصلاحات التي تجرى على مستوى الحكومة لإرضاء التغيير لشراء احتياجات الحكومة وهي تتحرك لتقديم مشتريات B2B أكثر اكتمالا مع نظام رئيسي للسوق الإلكتروني الحكومي (GEM).

وتقدم هذه الدراسة موجزا لأنشطة الشراء الإلكتروني في إطار هذا التقرير لحكومة غرب أستراليا. وهو يتضمن بعض المعلومات الأساسية عن أسباب اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة (الاستعداد الإلكتروني)، وما هي أنشطة الشراء الإلكتروني التي يجري استخدامها حاليا (الكثافة الإلكترونية)، والتعلم الرئيسي، والتحديات الناجمة عن هذه الأنشطة (الأثر الإلكتروني).

وفي عام 1998، أدت الحاجة إلى مزيد من المساءلة والشفافية مع المناقصات الحكومية إلى إنشاء "نشرة المعلومات الإلكترونية الحكومية".

# الفصل الأول

الإطار النظري للمشتريات

## المبحث الأول

### نظام المشتريات التقليدي

## طبيعة وظيفة الشراء<sup>1</sup> :

تكمن طبيعة وظيفة الشراء في تعاملات كل الأشخاص -المعنوية والعادية- كإجراء تقليدي يتم حتماً لمقابلة الاحتياجات والمستلزمات بين الطرفين وذلك منذ القدم وفي مجال الأعمال عموماً يوجد شكلان أساسيان للشراء: الشكل الأول هو الشراء بقصد إعادة البيع والشكل الثاني هو الشراء في المشروعات الصناعية ويظهر الشراء من أجل البيع في المشروعات التجارية التي تبذل جهداً ووقتها محاولة إيجاد السياسات البيعية المناسبة ويذهب الجزء الأكبر من جهدها إلى البحث عن المشتريات المناسبة التي تتفق مع الطلب القائم.

ولقد ظهرت عوامل كثيرة أدت إلى تركيز الضوء على وظيفة الشراء منها الندرة النسبية في بعض المواد المطلوبة نتيجة للزيادة الكبيرة في الطلب عليها وخاصة خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها وعلاوة على ذلك زادت حدة المنافسة بين المشروعات الصناعية فحاولت من جانبها تخفيض نفقات الإنتاج كما شجعت على البحث والدراسة والمقارنة بين عناصر النفقة المختلفة .

ولقد تطورت وظيفة الشراء في نصف القرن الأخير وغيرت الإدارة من نظرتها المحدودة إليها حتى أصبحت وظيفة الشراء أكثر من مجرد عملية شراء فتضمنت تخطيط المشتريات ورسم سياسات الشراء .

## تعريف وظيفة الشراء :

ينظر إلى وظيفة الشراء على أنها (إدارة كافة الأنشطة اللازمة لتدفق المواد من مصادر التوريد أو انابيب التوريد) حتى وصولها للمخازن ثم مواقع الإنتاج حسب احتياجاتها لاتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة والكمية والتوقيت والمصدر والتكلفة في كل خطوة بما يتماشى مع ظروف المنشأة والظروف البيئية التي تعيشها<sup>2</sup> .

ويلاحظ أن كلمة الشراء هي عبارة شائعة الاستعمال في ميدان الصناعة والإدارة لترمز عن المسؤولية الوظيفية (**functional responsibility**) والتصرف الخاص بتوفير احتياجات الإنتاج procurement من المواد والمهمات والمعدات للاستخدام في المنشأة سواء العامة أم الخاصة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن (المكتب العربي الحديث) الاسكندرية 1985م ، ص 9

<sup>2</sup> عبده الناجي ، إدارة المشتريات والمخازن (دار الثقافة العربية) القاهرة ، الطبعة الثانية ، ص 12

<sup>3</sup> علي عبدالحميد عبده (إدارة المشتريات والمخازن) مكتبة عين شمس ، القاهرة 1999 ، ص 3

## أهمية الشراء<sup>1</sup> :

هنالك اسباب كثيرة تؤكد الاهمية المعطاة لوظيفة الشراء ويمكن تلخيص هذه الاسباب

في الاتي :

اولاً: يعتبر الانفاق السليم للموارد المالية المتاحة للمشروع من اهم اسباب النجاح كما ان توزيع تلك الموارد على الالوجه المختلفة حسب اهميتها يعتبر محددًا للكفاية.

ثانياً: تمثل المبالغ المنفقة على شراء المواد والمهمات والتجهيزات خاصة في المشروعات الصناعية اكبر نسبة من النفقات الكلية وعندما يحاول المشروع تخفيض نفقاته يجب ان ينظر بعين الاهتمام الي نفقة الشراء

ثالثاً: يعتبر الاستثمار في المواد والمهمات والالات استثماراً هاماً ورئيسياً في اغلب المشروعات الصناعية وتستطيع الادارة الناجحة زيادة ارباحها عندما توزع هذا الاستثمار بنسبة سليمة دون تجميد جزء من رأسمالها في المخزون دون ما مبرر.

رابعاً: يمكن التقدم في اساليب البيع والاعلان ادارة المشتريات من الحصول على المعلومات عن السلع الجديدة والطرق الحديثة للعمليات الصناعية كما ان العلاقات الوثيقة والاتصالات الوطيدة بين الادارات المختلفة مثل ادارة الانتاج وادارة المبيعات والادارة الهندسية تمكن المشروع من الوصول الى كل جديد مستحدث. وطالما اننا في عصر اتسم بالسرعة في التغيير وبالتقدم الفني والتكنولوجي لذلك تعتبر الاسبقية في الوصول الى تلك المعلومات محددة لغرض النجاح.

## أهداف الشراء<sup>2</sup> :

1. دعم أنشطة المنشأة ب مواد وخدمات بصفة مستمرة ومتدفقة .
2. القدرة على المنافسة وذلك بتحقيق الوفورات من خلال تخفيض كلفة المشتريات مما يساعد على زيادة الارباح للمؤسسات .
3. تنمية البدائل الافضل وذلك في حالات الندرة النسبية لبعض التجهيزات والمواد المرغوبة لدى المنظمة .
4. مراعاة قوى العرض والطلب وملاحظة توافر المواد وتحقيق الشراء الاقتصادي بالبحث عن افضل العروض للشراء باخذ اعتبارات السعر والجودة والخدمة
5. ادى ظهور الالات الصناعية للاتجاه نحو استخدام الآلية في التصنيع كبديل للأيدي العاملة كل ذلك هدف لزيادة التركيز في التجهيزات الآلية والمواد وارتفاع تكاليفها على حساب التكاليف .

<sup>1</sup> محمد سعيد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص 10

<sup>2</sup> د. نهال فريد مصطفى- أساسيات الاعمال- (الاشعاع للنشر والتوزيع) الاسكندرية ، ص 269

## أنواع الشراء :

هنالك ثلاثة أنواع للشراء وهي الشراء المباشر والشراء عن طريق المناقصات المحدودة والشراء عن طريق المناقصات العامة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح طبيعة كل نوع من الأنواع على الوجه التالي:

### 1. الشراء المباشر:

يعني الشراء عن طريق المقارنة بين الاسعار وعادة ما يتم ذلك الشراء باحضار ثلاث فواتير تتم المقارنة بينها واختيار افضل الاسعار والسعر هنا من الاهمية بمكان خاصة في المشتريات النمطية التي تتشابه جودتها وهنالك بعض المخاطر التي تحيط بهذا النوع منها امكانية استغلاله بواسطة ضعاف النفوس لتحقيق مصالح ذاتية وذلك من خلال الانفاق بين مصدر الشراء والقائم على امر الشراء لوضع نسبة متفق عليها تعود لصالحه مما يؤدي لحدوث فروقات كبيرة بين السعر الحقيقي للسوق وبين الفواتير .

### 2. الشراء عن طريق المناقصة المحدودة :

❖ وعادة يتم اتباع الخطوات الاتية :

اولاً: الاعلان عنها في الجرائد اليومية لجهات متخصصة في المجال المعني .

ثانياً: تقوم الجهات المحددة بايداع عروضها في صندوق العطاءات بعد الحصول على كراسة العطاء التي تحدد الشروط والمواصفات بدقة .

ثالثاً: التوجيه بفتح المظاريف بواسطة رئيس المنشأة او من يفوضه لفرز العطاءات ورفع التوصية ويتم ذلك بواسطة لجنات تقوم احدهما بفتح المظاريف وتقوم الثانية في البت في هذه العطاءات .

رابعاً: بعد اعتماد التوصية يتم اعلان النتيجة مباشرة وتكمل اجراءات التعاقد والذي يسبقه ارسال خطاب القبول للجهة الفائزة لاكمال التأمين الابتدائي (2%) الى تأمين نهائي (10%) من قيمة العطاء ومن محاذير هذا النوع احتمال تواطؤ المتنافسين على فوز احدهم لاسيما وان بينهم علاقات لاشرائهم في مجال واحد .

### 3. الشراء عن طريق المناقصة العامة :

هذا النوع تنطبق عليه الخطوات المتبعة في المناقصة المحدودة وتختلف عنها في انه يكون لأكبر عدد من المتنافسين سواء اكان المتنافس في الداخل ام من الخارج وعادة تكون الاحتياطات ذات مبالغ كبيرة وذات طبيعة تتحمل انتظار اجراءات العطاء ومن محاذير هذا النوع قد يضحى الفائز بالتأمين المبدئي 2% نظير تحقيق عائد اكبر من جراء ارتفاع الأسعار للسلعة المتنافس فيها كذلك ببطء الاجراءات يؤدي الي نهاية التأمين المبدئي الذي يجعل الفائز يشترط شروط جديدة في جانب السعر .

<sup>1</sup> عبده الناجي ، إدارة المشتريات والمخازن ، مرجع سابق ، ص 25



طرق واجراءات الشراء الحكومي:

من اهم الطرق المتبعة لتوفير الاحتياجات الحكومي<sup>1</sup> :

1. المناقصة العامة
2. المناصة المحدودة
3. المناقصة المحلية
4. الممارسة
5. الاتفاق المباشر

وفيما يلي شرح موجز لكل طريقة:-

#### المناقصة العامة:

هي مناقصة أمام الجميع للمنافسة وقد تكون المنافسة داخلية ويعلن عنها بوسائل الاعلام المختلفة للتنافس حولها من الخارج و الداخل .

ويتم اتباع عدد من الإجراءات في حالة المناقصة العامة منها:

1. الأعلان عنها في وسائل الأعلان المشهورة في الوقت المناسب.
2. اعطاء مهلة لتقديم العطاء تصل الي ثلاثين يوماً على الأقل لتقديم العطاءات.
3. اعداد كراسة تحتوي علي شروط العطاء من قبل الجهة الطالبة.
4. تشكيل لجنة لفتح الصندوق وتحديد وقت معين لانتهاء و توضع المظاريف بالصندوق المعد لذلك.
5. فحص عينات الموردين المقدمة مع العطاءات و المقدمة من قبل ادارة المشتريات قبل البت في العطاء .
6. المراجعة الحسابية وخاصة الأسعار التي تعتبر الاساس في تحديد قيمة العطاءات .
7. تفريغ العطاءات علي الأستمارات المعدة لذلك بواسطة مدير المشتريات او رئيس القسم المختص أو من يفوضه المدير التنفيذي لجهة المعنية.
8. التأكد من استيفاء جميع الشروط الواردة في كراسة العطاء .
9. تشكيل لجنة البت برئاسة رئيس الادارة المركزية أو المدير العام المختص أو من ينوبه وتقوم لجنة البت بمراجعة نتائج التفريغ أو الأستمارات علي العطاء كما تقوم اللجنة بمقارنة الأسعار المقدمة بأسعار سابقة ويمكنها أن تلغي العطاء بسبب ارتفاع الأسعار وتبين أسباب الالغاء في تقريرها .
10. يأتي بعد ذلك دور رئيس قسم المشتريات في ارسال خطاب قبول للجهة الفائزة مطالباً باكمال التأمين الأبتدائي المقدم اولاً والذي يعادل 2% الي تأمين نهائي يعادل 10% من القينة الكلية للعطاء .

<sup>1</sup> علي عبدالحميد عبده (إدارة المشتريات والمخازن) ، مرجع سابق ، ص 3

11. وبعد الايجاب المقدم من الفائزة يتم تحرير عقد يراعي حقوق الأطراف و التزاماتها .

### المنافسة المحدودة:

يتم التعاقد بالمنافسة المحدودة لعدد محدد تتوفر فيهم شروط الكفاية في النواحي الفنية والمالية وحسن السمعة ويتطلب هذا النوع بحكم طبيعته قصر الأشتراك علي الموردين أو على عدد محدد مختص في مجال معين ويتم الإعلان عنها للعاملين في النشاط المعني فقط و فيما عدا ذلك تخضع المنافسة المحدودة لكافة الشروط الواردة في الناقصة العامة .

المنافسة المحلية :

هي التي تعلن علي الموردين المحليين والمقاولين المعنيين التي تقدر الجهة المختصة التعامل معهم دون سواهم لاسباب كفاءتهم والتجربة السابقة للتعامل معهم وطبيعة المنافسة التي تحتم قيام عدد معين من الموردين ذوي مواصفات محددة ترغب الجهة الطالبة في الاستفادة منهم ويتم دعوتهم للمشاركة في التنافس دون الاعلان.

### الممارسة :

ويتم التعاقد عن طريق الممارسة بواسطة لجنة يوكل اليها الاتصال بالموردين والمقارنة بين الأسعار والقيام بعملية الشراء ويكون ذلك ضرورياً فيالحالات التالية:

1. في حالة احتكار الصناعة أو السلعة .
2. في حالة أشياء لا توجد الا لدي مورد واحد .
3. الأشياء التي يصعب وضع مواصفات وظيفية لها .
4. الأعمال الفنية و الاستشارية والتي تتطلب معرفتها اختصاصيين في المجال المعني .
5. الحيوانات و الطيور على مختلف انواعها والمطلوبة لأغراض غير التغذية.
6. الأعمال التي تنسم بالسرية مثل المهمات الحربية والأمنية.

### التعاقد عن طريق الشراء المباشر:

في حالات كثيرة يكون عنصر الوقت من أهم العناصر الأمر الذي يتطلب اجراءات الشراء بالسرعة اللازمة حيث أن طبيعة العملية لتتحمل اجراءات المنافسة ويتم ذلك وفق سقوف محددة وتصديق من المدير علي الشراء واكمال الاجراءات .

كما يتم الشراء بالأمر المباشر احياناً اذا كان قد سبق شراء نفس الصنف منذ فترة ليست بطويلة وتم شراؤه بناء علي مناقصة ولم يطرأ علي ظروف السوق ما يوجب بتغيير الأسعار مع الأخذ في الاعتبار أن اختصاص الجهة الحكومية في اختيار المتعاقد معها اختصاصاً مقيداً لأن الشراء الحكومي مقيد بقوانين ولوائح منظمة له ففي حالات المنافسة لا يسوق الحياض عن مبدأ المساواة

بمقتضى المساواة فلا يسمح للإدارة ان تعدل من شروط المناقصة بعدما أن يتم الاعلان عنها ويتقدم المتنافسون بعطاءاتهم على هذا الأساس كما أنها لاتستطيع اعفاء بعض التنافسين من الالتزامات الواردة في دفاتر الشروط .

ويري الباحث أن وظيفة الشراء من الوظائف ذات الأهمية بالنسبة لإدارة أي منشأة ومن الواجب أن يكون لها قسم خاص بها مزوده بجميع احتياجات عمليات الشراء ليقوم بوضع الخطط لعمليات الشراء ويجب على ادارة المشتريات تأهيل جميع العاملين بها ومعرفة الطرق الحديثة للشراء واتباعها مما يعود بالمنفعة على المؤسسة كما أن أهداف الشراء من دعم لأنشطة المؤسسة والقدرة على المنافسة كل ذلك من شأنه تحقيق أهداف المنشأة التي تصبو اليها عن طريق قسم المشتريات والتي يمكنها أيضا الاعتماد عليه في رسم السياسات الشرائية ووضع الخطط الاستراتيجية للشراء كما أن ادارة المشتريات يجب أن تتكامل مع باقي الأقسام في المؤسسة حيث تعتبر ادارة المشتريات هي مركز المعلومات عن مستلزمات الإنتاج وبالنسبة لانواع الشراء لا بد من الالتزام بالقواعد و الاحكام التي تحكم عمليات الشراء حتي لا يتم الوقوع في المخالفات .

كما أن المناقصات في الشراء الحكومي تحكمها مبادئ وأسس تراعي العدالة والنزاهة لتحقيق الصالح العام وأن تحوز أفضل عطاء.

### التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات<sup>1</sup> :

أي ادارة من الادارات تقوم باختيار نوع التنظيم الذي يتلاءم مع ظروف الشركة والذي يسهل تعديله ليتماشى مع الظروف المستقبلية ويزداد اهتمام الادارة بتنظيم ادارة المشتريات كلما زادت الانواع من المواد والمهمات وكلما زاد حجم وقيمة المشتريات التي تحققها الادارة و تنظيم ادارة المشتريات وهو الذي يقوم بتحديد سلطات مدير المشتريات ومسؤولياته ويحدد العلاقة بين ادرة المشتريات بغيرها من الادارات ويجب على المدير العام في كل مشروع أن يوكل كل السطات والمسؤوليات الخاصة بعملية الشراء الي مدير المشتريات من تأديه المهام الموكوله اليه ومن تحمل المسؤوليات التي تنطوي عليها وظيفته وفي أغلب الشركات تحدد الادارة العليا مسؤولية مدير ادارة المشتريات كتابة حتي لا يتعدى السلطات التي يعمل من خلالها .

ومسؤولية مدير ادارة المشتريات هي تخطيط سياسات الشراء التي تتعلق بالحصول علي المواد والمهمات والتجهيزات الآلية بطريقة تضمن الحصول علي أحسن النتائج بتطبيق أصول الشراء السليم.

ومن مسؤوليات مدير الادارة أيضا ضمان الحصول علي المواد بالكمية و السعر والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا يتطلب متابعة أوامر الشراء لضمان التسليم في الوقت التفق عليه .

<sup>1</sup> محمد سعيد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص 326

ويجب علي المدير أن يتتبع بانتظام ما يحدث في الشركات الأخرى المنافسة لكي يقتبس ما يستطيع تطبيقه في الشركة بالإضافة لضرورة تتبعه لحركات السوق وتقلبات الأسعار.

يتضح مما سبق أن سلطات الشراء ومسؤولياته تقع علي عاتق مدير المشتريات وكل أفراد الذين يعملون معه داخل هذه الإدارة من تحديد لأهداف الشراء وتنفيذ السياسات التي تضعها الإدارة العليا في المشروع ومن ضمان الحصول علي المواد بالكمية والسعر والجودة المطلوبة وضرورة تتبع مدير المشتريات لتقلبات الأسعار التي تؤثر في الكميات المعروضة من المواد كما ان سلطات الشراء ومسؤولياته تفسرها وتحدها اللوائح الداخلية والتعليمات المكتوبة الملزمة كما أن مدير إدارة المشتريات يستطيع عن طريق التوجيه الصحيح والرقابة الدقيقة أن ينفذ السياسات والخطط والبرامج بالطريقة التي تساعد علي تحقيق الأهداف.

### العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة المالية<sup>1</sup> :

ليس هناك مجال للشك في أن تنظيم العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة المالية والحسابات سوف يحقق نجاح الأعمال داخل المشروع لأن التقرير الدقيق لأحتياجات شراء المواد والمهمات والذي يمثل خطط الشراء التي تعكس النفقات المطلوبة يهتم به المدير المالي بقصد تحقيق التوازن بين المطلوبات والإيرادات النقدية كذلك تظهر أهمية الأتصال الوثيق بين إدارة المشتريات والإدارة المالية في الحالات التي يحتم فيها الشراء للمستقبل أو التي يتحتم فيها زيادة الكميات في المخازن عند توقع زيادة حجم المبيعات ويفيد المشروع أيضا من السرعة في مناوله المستندات والاجراءات وسرعة مراجعة المواد الواردة وفحصها ثم سرعة مراعاة الفواتير بقصد الحصول علي الخصم النقدي كما تستشير إدارة المشتريات الإدارة المالية والحسابات عن الأئتمان وشروطه عندما يبيع فائض المواد أو الخردة أو الاجزاء المستهلكة كما تتعاون إدارة المشتريات أيضا مع قسم الأئتمان والتحصيل لتبادل المعلومات التي تحتاج اليها مثل تأثير المركز المالي للموارد في الشروط والسعر المتفق عليه وبالجودة والكمية المطلوبة .

مما سبق يري الباحثون أن هناك علاقة وثيقة ما بين إدارة المشتريات والإدارة المالية ويتم التعاون فيما بينهما للوصول الي الأهداف التي ترجوها الإدارة العليا بحيث أن إدارة المشتريات لا تستطيع أن تضع لنفسها ميزانية الشراء أو خطط المشتريات الا بعد التعرف علي الحدود المالية التي تمنحها له الإدارة المالية .

<sup>1</sup> محمد سعيد عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص 48

## **المبحث الثاني**

### **نظام المشتريات الالكتروني**

## مقدمة<sup>1</sup> :

تسعى كثير من الدول حثيثا من خلال مبادرات واسعة لتحسين أدوات تكنولوجيا المعلومات المبتكرة في مجال مكافحة الفساد والتشجيع على استخدامها، وخاصة فيما يتعلق بالمشتريات الحكومية. وعلى سبيل المثال، هناك عدد من المشاريع الرائدة التي تمولها المفوضية الأوروبية لزيادة استخدام الشراء الإلكتروني من خلال تفعيل نظام البيانات الإلكترونية وتبادل الوثائق. ويرى الاتحاد الأوروبي أن الشراء الإلكتروني هو الحل الأمثل لأنظمة المشتريات الحكومية.

وتلعب أنظمة الشراء الإلكتروني دورا هاما في الوقاية والكشف عن الفساد والاحتيال؛ لأنها تزيد من مستوى الشفافية، وتعمل على تخزين البيانات بشكل مركزي ومنظم، وتساعد على كشف الفساد وإجراءات التحقيق في حالات كثيرة.

ويعتمد الشراء الإلكتروني على الوسائل الإلكترونية في كل مرحلة من مراحل عملية الشراء. ويشمل ذلك الإعلان أو الإخطار عن المناقصة إلكترونيا، وتقديم العطاءات إلكترونيا، وإرساء المناقصات إلكترونيا، وإجراء المزادات إلكترونيا، واستخدام الكatalogات الإلكترونية، وتنفيذ أوامر الشراء إلكترونيا، والتعامل مع الفواتير الإلكترونية، والدفع الإلكتروني. ولا يمكن لعملية تأمين المشتريات الحكومية إلكترونيا أن تتم إلا بوجود منصة إلكترونية، تعمل بشكل ديناميكي لتوفير بيئة شرائية في زمن حقيقي تساعد المسؤولين الحكوميين على تبادل المعلومات مع الموردين المحتملين للسلع والخدمات. وتتمثل أهدافها في تبسيط وأتمتة عمليات الشراء، وتوزيع الصلاحيات الشرائية على المستخدمين المخولين، وتوحيد أساليب الشراء، ومراقبة الإنفاق العام، من أجل رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة.

النظام الإلكتروني الذي تعده وزارة المالية بغرض الإعلان عن عمليات الشراء الخاصة بها أو بالوزارات والجهات الاتحادية بغرض تقديم العطاءات والإعلان عن نتيجة ترسيبها يُمكن الموردين من الاطلاع على كافة المناقصات والممارسات الحكومية الاتحادية والمشاركة فيها بتقديم العروض ومتابعة أوامر الشراء وتقديم الفواتير الإلكترونية في إطار يضمن شفافية التعامل ويرفع كفاءة العمل بالحكومة الاتحادية.

---

<sup>1</sup> من خلال هذا الرابط : <http://www.alyaum.com/Article/4114039>

لماذا نركز على الشراء الإلكتروني<sup>1</sup> :

المبدأ الأساسي للممارسة لدينا هو أن الحكومة الإلكترونية، وعلى وجه الخصوص، الشراء الإلكتروني برامج تؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل في القطاع العام وبالتالي، المساهمة في عدد النتائج الوسيطة (أفضل الخدمات وفورات في التكاليف، توفير الوقت، الشفافية)، إلى العقلانية الاقتصادية (الكفاءة التنظيمية والتبسيط) و إلى نمو الناتج المحلي الإجمالي .

تعريف الشراء الإلكتروني :

هو مصطلح يستخدم لوصف استخدام الأساليب الإلكترونية، عادة على الإنترنت لإجراء المعاملات بين السلطات المانحة والموردين. تغطي عملية الشراء الإلكتروني كل مراحل الشراء، ابتداء من تحديد المتطلبات، من خلال عملية المناقصة، إلى الدفع وتقوم بذلك إدارة العقود.

نماذج الشراء الإلكتروني :

النموذج القائم على اساس النشاط :

1. نظام الشراء غير المباشرة (IPS) - موضوع التعاقد لا يتزامن مع إدارة الطلب-
2. نظام الشراء المباشرة (DPS) - موضوع التعاقد يتزامن مع إدارة الطلب-

النموذج القائم على اساس التنظيم :

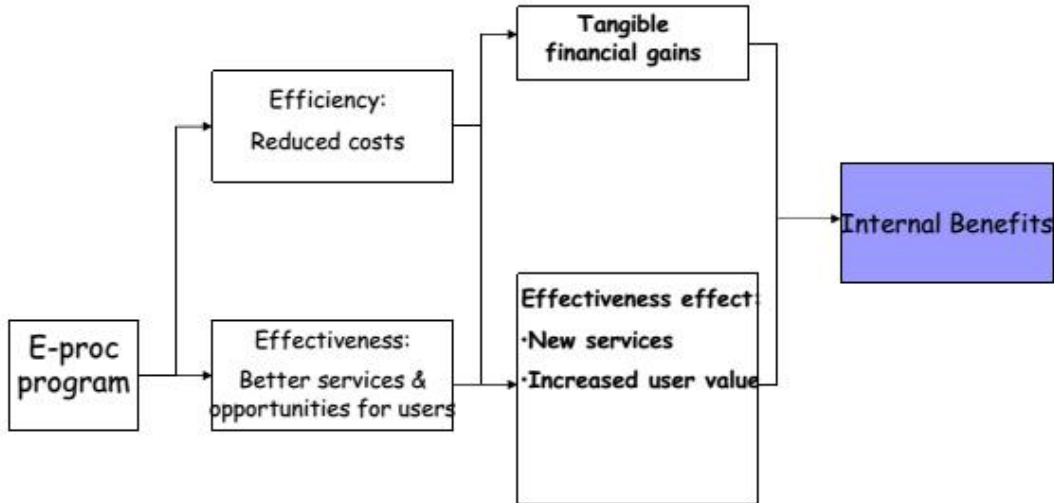
1. النموذج المركزي - إجراءات الشراء مركزية-
2. النموذج اللامركزي - إجراءات الشراء تعتمد على كل وحدة ادارية-

---

<sup>1</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006 - <https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf>

الجيل القديم للشراء الإلكتروني<sup>1</sup> : التأثير المباشر ( شكل رقم 1.2.1):

## Old Generation E-procurement: Direct Effects

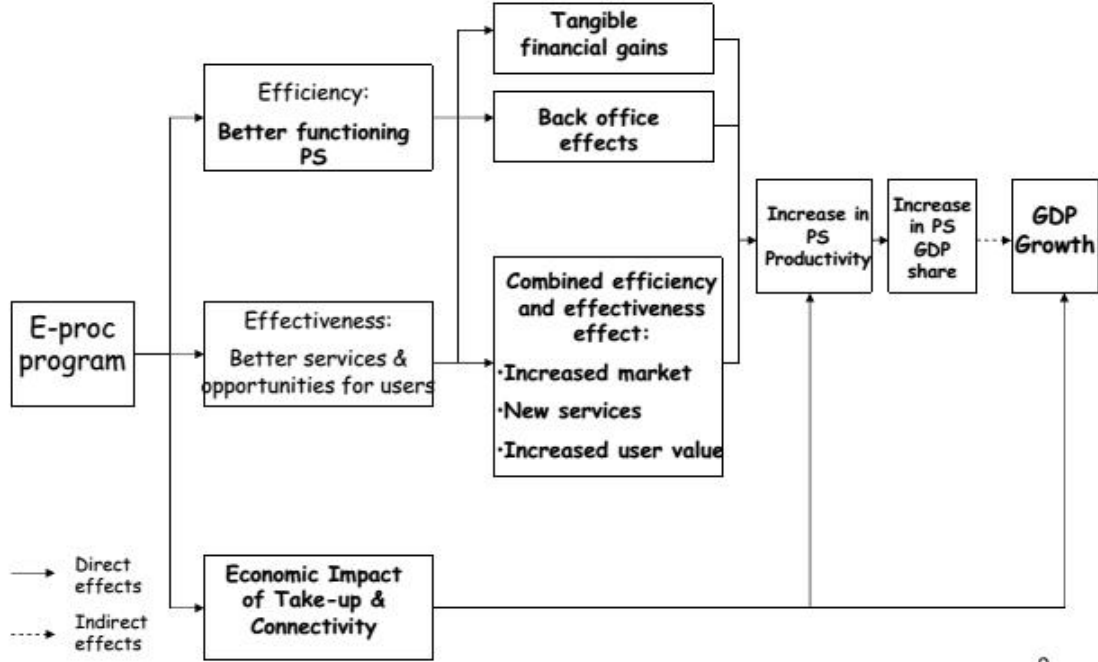


<sup>1</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006 - <https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf> - مرجع سابق



الجيل الجديد للشراء الإلكتروني<sup>1</sup>: الآثار المباشرة وغير المباشرة (شكل رقم 1.2.2)

### New Generation E-procurement: Direct and Indirect effects



أدوات وتطبيقات الشراء الإلكتروني<sup>2</sup>:

وتشمل بعض أدوات وتطبيقات الشراء الإلكتروني ما يلي:

1. النظم الإلكترونية لدعم المشتريات التقليدية .
2. التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) .
3. نظم تخطيط موارد المؤسسات .
4. الإنترنت كدعم أو تكمة للمشتريات التقليدية .
5. البريد الإلكتروني (e-mail) .
6. تبادل البيانات الإلكترونية على شبكة الانترنت .
7. لغة الترميز الموسعة (XML) .
8. شبكة الويب العالمية (WWW) .
9. أدوات ومنصات الإنترنت التي تحل محل المشتريات التقليدية .

<sup>1</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006

- <https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf> - مرجع سابق

<sup>2</sup> IAPWG , 2006 - <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html>

الأنظمة الإلكترونية لدعم الشراء التقليدي<sup>1</sup> :

وتشمل الأطارات الرئيسية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية (PC)، تبادل البيانات الإلكترونية (EDI) وتخطيط موارد المؤسسات (ERP).

## 1. EDI (تبادل البيانات الإلكترونية):

EDI هو تطبيق يمكن من تبادل الرسائل الإلكترونية بين برامج الكمبيوتر من منطمتين منفصلتين .

### بعض ملامح EDI ما يلي:

- يتم تبادل الرسائل في مجموعات، والمعروفة باسم دفعات.
- يمكن إرسال الرسائل تلقائياً، وإرسالها وتخزينها بين أجهزة الكمبيوتر دون إعادة كتابة أو بيانات القفل.
- EDI يجب أن ينفذ من قبل كل زوج من المنظمات (المرسل والمتلقي) الذين يرغبون في استخدامه. وهذا يعني أن تكاليف تنفيذ التبادل الإلكتروني للبيانات مرتفعة نسبياً.
- يستخدم EDI في الغالب حيث يتم تبادل الرسائل التي تهتم بمسائل مثل أوامر، تأكيدات، نقل المعلومات والفواتير.
- EDI يعمل تقليدياً على ما يسمى "بالشبكات ذات القيمة المضافة"، والتي هي شبكات مغلقة (على عكس الشبكات المفتوحة مثل الإنترنت).

## 2. نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP :

نظم تخطيط موارد المؤسسات هي نظم المعلومات الإدارية التي تعمل على دمج وأتمتة العديد من الممارسات التجارية المرتبطة بعمليات شركة أو منظمة. أنظمة تخطيط موارد المؤسسات عادة ما تتعامل مع التصنيع، والخدمات اللوجستية، والتوزيع، والمخزون، والشحن، والفواتير، والمحاسبة لشركة أو منظمة. نظام تخطيط موارد المؤسسات ساعد في السيطرة على العديد من الأنشطة التجارية، مثل المبيعات والتسليم والفواتير والإنتاج والمشتريات وإدارة المخزون، وإدارة الموارد البشرية.

مرجع سابق - <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html> - IAPWG , 2006<sup>1</sup>

الإنترنت كوسيلة لدعم أو تكملة الشراء التقليدي<sup>1</sup> :

هناك أنواع مختلفة من التطبيقات القائمة على الإنترنت و التي تخدم أغراض مختلفة.

وفيما يلي بعض التطبيقات الأكثر شيوعاً التي تستخدم الإنترنت:

- البريد الإلكتروني (e-mail)
- تبادل البيانات الالكترونية على شبكة الانترنت
- لغة الترميز الموسعة (XML)
- الشبكة العالمية (WWW)

ويوضح الشكل أدناه (شكل رقم 1.2.3) فئات تبادل الاتصالات الإلكترونية بين الناس والحواسيب :

<b>Communication Party 1</b>	<b>Person</b>	<b>Computer Programme</b>
<b>Communication Party 2</b>	<b>Person</b>	<b>World Wide Web</b>
<b>Person</b>	<b>World Wide Web</b>	<b>Web enabled EDI / XML</b>

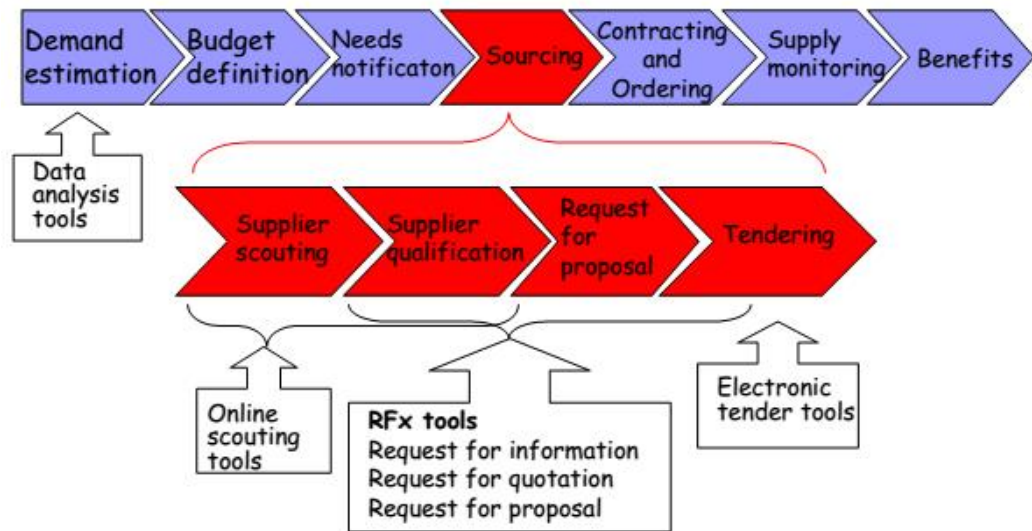
<sup>1</sup> مرجع سابق - <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html> - IAPWG , 2006

## أنظمة تمكين الشراء الإلكتروني<sup>1</sup> :

لإجراء عمليات الشراء الإلكتروني بنجاح، تعتمد نظم المشتريات الإلكترونية على بعض "عوامل التمكين الرئيسية":

1. التوقيع الإلكتروني: البيانات في شكل إلكتروني ترفق بالبيانات الإلكترونية الأخرى أو ترتبط بها منطقياً، والتي تستخدم كطريقة للتوثيق فيما يتعلق بهذه البيانات.
2. الهوية الإلكترونية: مجموعة ديناميكية من جميع الصفات، في شكل إلكتروني، تتعلق بكيان معين (المواطن، المؤسسة، أو الكائن) التي تعمل على التأكد من هوية محددة.
3. الشهادات الإلكترونية (ملف الشركة الافتراضية): مجموعة شهادات وتصايق، في شكل إلكتروني، يتعين أن يقدمها مورد لإثبات الامتثال لمعايير الاختيار والاستبعاد لإجراءات الشراء.
4. الكتالوجات الإلكترونية: كتالوجات المورد الإلكترونية تستخدم لإعداد وتقديم العروض أو أجزاء منها.
5. الأرشفة الإلكترونية: استخدام الوسائل الإلكترونية لحفظ الوثائق على المدى الطويل في شكل رقمي، وضمان إمكانية استرجاعها بسهولة بدون تحويلات.

عملية الشراء الإلكتروني وأدوات دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>2</sup> : (شكل رقم 1.2.4)



<sup>1</sup> موقع المفوضية الأوروبية على شبكة الإنترنت ، معلومات عن نظام المشتريات العامة في اوكرانيا – PROZRRO  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Public\\_eProcurement](https://en.wikipedia.org/wiki/Public_eProcurement)

<sup>2</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006 -  
<https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf> - مرجع سابق -

أدوات ومنصات الإنترنت التي تحل محل الشراء التقليدي<sup>1</sup> :

وتشمل بعض أدوات ومنصات الإنترنت التي تحل محل الشراء التقليدي ما يلي:

#### 1. المصادر الإلكترونية :

تدعم المصادر الإلكترونية مرحلة المواصفات؛ ويمكن استخدامها لتقدير الموردين وتحديد الموردين و التي يمكن استخدامها في مرحلة الاختيار. وبالنسبة للموردين، فإن الفائدة هي: "التسويق" وبالنسبة للمنظمات الشرائية، فإن المنفعة تسهل الحصول على مصادر الموردين. وموقع السوق العالمي للأمم المتحدة (سوق الأمم المتحدة العالمية [www.ungm.org](http://www.ungm.org)) هو مثال لأداة المصادر الإلكترونية.

#### 2. العطاءات الإلكترونية:

تدعم العطاءات الإلكترونية مرحلة الاختيار وتعمل كمنصة اتصال بين المنظمة المشتري والموردين. وهي تغطي عملية المناقصة الكاملة للتعاقد، وعادة ما تشمل دعم أنشطة التحليل والتقييم؛ ولا تشمل إبرام الصفقة مع مورد ولكن تسهل جزءا كبيرا من عملية الشراء التكتيكية. وهي تؤدي إلى معاملة متساوية للموردين؛ وعملية اختيار شفافة؛ وتخفيض الأخطاء (القانونية)؛ وإجراء محاكمة واضحة للمراجعة؛ وزيادة الكفاءة في عملية الشراء التكتيكية وتحسين إدارة الوقت لإجراءات تقديم العطاءات. واستخدمت بعض منظمات الأمم المتحدة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومكتب الأمم المتحدة السامي لشؤون اللاجئين والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين العطاءات الإلكترونية في صياغة اتفاقات طويلة الأجل للمركبات والخيام والدرجات النارية والمستحضرات الصيدلانية من خلال بوابة مناقصة مطورة داخليا.

#### 3. المزاد الإلكتروني :

المزاد الإلكتروني يدعم مرحلة العقد. وهو يتيح إبرام صفقة مع مورد إذا وافقت الأطراف على السعر. وهي تعمل بآلية سعرية صعودية أو هبوطية، على سبيل المثال. المزاد الإلكتروني مع آلية سعرية صاعدة لمنظمات البيع والمزادات الإلكترونية العكسية مع آلية السعر الهبوطي لمنظمة الشراء.

#### 4. الطلب الإلكتروني وتخطيط موارد المؤسسات على شبكة الإنترنت :

الطلب الإلكتروني وتخطيط موارد المؤسسات على شبكة الإنترنت هو عملية لإنشاء والموافقة على طلبات الشراء، ووضع أوامر الشراء، فضلا عن استلام السلع والخدمات المطلوبة، وذلك باستخدام أنظمة البرمجيات القائمة على شبكة الإنترنت.

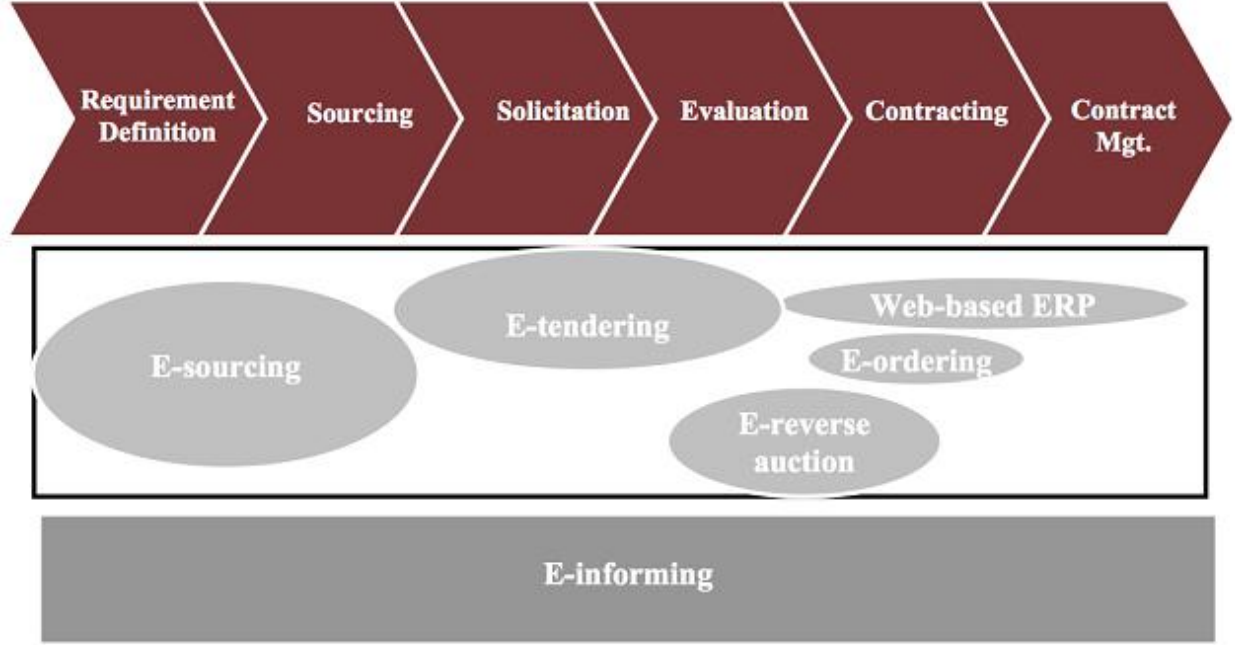
#### 5. المعلومات الإلكترونية :

لا ترتبط المعلومات الإلكترونية مباشرة بمرحلة في عملية الشراء؛ فهي عملية جمع وتوزيع معلومات المشتريات من الأطراف الداخلية والخارجية على السواء باستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

مرجع سابق - <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html> - IAPWG , 2006<sup>1</sup>

الشراء الإلكتروني في دورة المشتريات<sup>1</sup> :

ويوضح الشكل أدناه (شكل رقم 1.2.5) الأشكال الستة من الشراء الإلكتروني المرسومة في عملية الشراء :



<sup>1</sup> IAPWG , 2006 - <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html> - مرجع سابق

## استراتيجية الشراء الإلكتروني – التكاليف والفوائد والمخاطر<sup>1</sup> :

وكثيرا ما يقوم خبراء تكنولوجيا المعلومات و المالية بإعداد القضايا التجارية الرامية إلى اعتماد أو تعزيز أدوات الشراء الإلكتروني. ومع ذلك، فإن بعض أنجح عمليات الشراء في مجال نظم المشتريات الإلكترونية قد دفعها أولئك الذين يفهمون بشكل أفضل عمليات الشراء والنتائج التي يتعين تحقيقها. وبسبب فهمهم وقربهم من عمليات الشراء، فإن المشاركين في مهمة الشراء يتطلعون بدور رئيسي في تحديد وتقييم تكاليف وفوائد أدوات التسويق الإلكتروني وفي توفير المدخلات في كيفية تعزيز الأدوات القائمة.

التكاليف والفوائد التالية كما حددها دي بوير، هارينك وآخرون. (2002)، يمكن أن تتأثر بالشراء الإلكتروني:

- تكلفة الإنفاق على السلع / الخدمات المتعلقة مباشرة بالإنتاج / تقديم الخدمات.
- التكاليف الغير انتاجية للسلع والخدمات.
- تكلفة أنشطة الشراء التشغيلية - مثل الاستيلاء على الطلبات، والإسراع، والدعم الإداري.
- تكلفة أنشطة الشراء التكتيكية - مثل صياغة المواصفات واختيار الموردين والتفاوض مع الموردين والتعاقد والتصرف وما إلى ذلك.
- وتكاليف أنشطة المشتريات الاستراتيجية - مثل تحليل الإنفاق وتحليل المعاملات وتحليل السوق، التخطيط، وضع سياسات الشراء، الخ.
- الفوائد الداخلية الناشئة عن الاستثمارات في العلاقات بين المنظمات على وجه الخصوص.
- مساهمة الاستثمارات في العلاقات بين المنظمات مع الإيرادات.

وينبغي تقييم هذه التكاليف والمنافع فيما يتعلق بكل أداة من أدوات الشراء الإلكتروني. وفي حين يفترض عادة أن المشتريات الإلكترونية ستؤدي تلقائيا إلى تحقيق فوائد، فإن المنافع الفعلية ستعتمد على عوامل كثيرة منها: تكلفة الاستثمار المطلوب، والقدرة على تحويل المدخرات المرتبطة بها إلى نقدية، وطبيعة عملية الشراء آليا، وسوق توريد معينة، ومدى دعم المنظمة لتنفيذها.

### الفوائد:

ويعتقد أن الفوائد الخاصة للشراء الإلكتروني في القطاع العام تشمل مزيدا من الشفافية في المشتريات من خلال النشر الإلكتروني لإشعارات العطاءات ومنح العقود. وهذا بدوره من شأنه أن يعزز المساءلة ويقلل من حالات الفساد.

وعند وضع حجة عمل من أجل اعتماد أو تعزيز أداة الشراء الإلكتروني، من المهم تقييم الفوائد والتكاليف الأساسية المرتبطة بالعملية أو العمليات التي يجب أن تكون آلية من أجل فهم النتائج المحتملة لاعتماد نظم

مرجع سابق- <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s02.html> - IAPWG , 2006 <sup>1</sup>

المشتريات الإلكترونية أو تعزيزها. في جوهرها، من المهم أن نفهم ما سيتغير وكيف سيتغير عندما يتم تنفيذ أداة الشراء الإلكتروني.

## المخاطر :

إن تنفيذ أدوات الشراء الإلكتروني يحمل بعض المخاطر. وأحد المخاطر الرئيسية يفتقر إلى فرص تنفيذ استراتيجيات تحسن إدارة المشتريات دون الحاجة إلى الاستثمار في نظم المشتريات الإلكترونية. ويرجع ذلك إلى أن العديد من الفوائد التي تعزى إلى التسويق الإلكتروني يمكن تحقيقها ببساطة عن طريق تحسين ممارسات الشراء. فعلى سبيل المثال، كثيرا ما يقال إن الشراء الإلكتروني يقلل من "شراء المنشقين". ومع ذلك، فإن التدابير الأخرى، بما في ذلك تنفيذ استراتيجيات شراء الشركات التي تقدم قيمة مقابل المال، لا تحتاج إلى أدوات إلكترونية.

وهناك خطر آخر يتمثل في الإفراط في الاستثمار في أدوات الشراء الإلكتروني التي لا تحقق الفوائد المتوقعة. وينشأ هذا الخطر عندما يكون هناك تقييم غير كاف لآثار اعتماد أو تعزيز أدوات الشراء الإلكتروني.

ومن المخاطر الشائعة الأخرى عدم قبول المستخدمين لأداة الشراء الإلكتروني. وكثيرا ما ينشأ هذا الخطر في الحالات التي لم يتم فيها التشاور مع المستخدمين على نحو كاف بشأن اعتماد أو تعزيز أدوات معينة. وعلى جانب العرض، هناك خطر من عدم تعاون الموردين مع استخدام أدوات الشراء الإلكتروني. على سبيل المثال، بعض الموردين قوي بما فيه الكفاية للإصرار على استخدام النظم الورقية. وقد لا يتمكن البعض الآخر من الحصول على تكنولوجيا بأسعار معقولة على الانترنت من شأنها أن تتيح لهم الوصول إلى أدوات الشراء الإلكتروني للمشتريين. وفي الأسواق التي تنافس بالفعل مع هوامش ربح منخفضة، قد يختار الموردون عدم المشاركة في المزادات الإلكترونية العكسية.

## فوائد ومزايا الشراء الإلكتروني<sup>1</sup> :

واحدة من المجالات الرئيسية للنقاش حاليا في قطاع المشتريات هو كيفية تسخير التجارة الإلكترونية لتحسين كفاءة المنظمات وبالتالي يمكن استخدامها لدعم رفع ربحية المنظمات.

هناك العديد من الفوائد التي يمكن العثور عليها من استخدام نظام الشراء الإلكتروني داخل المؤسسة، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية:

<sup>1</sup> Oxford , college of procurement & supply , the Benefit of of E-procurement , August 7th , 2014 / <https://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/the-benefits-of-e-procurement>



1. تقليل وقت المعاملة: يمكن أن تكتمل أنشطة الأعمال الفردية (المعاملات) بسرعة أكبر بكثير؛ فهي لا تقيد ساعات العمل وقد لا تحتاج إلى تدخل بشري، مما يزيد من القدرة على إتمام المعاملات في الوقت الحقيقي. وهذا يعني أن مصب العمليات ليس مقيدا بانتظار إتمام المعاملات.
2. الكتالوجات الإلكترونية: مكن تطوير الكتالوجات الإلكترونية المنظمات من تسويق عرض منتجاتها إلكترونيا، وكانت هذه أداة تسويق رائعة للبائعين والمشتريين، وهناك شفافية في الأسعار (يمكنك بسهولة معرفة مقدار التكلفة) ويمكن للمشتريين مقارنة العروض من مختلف الباعة عن طريق الكتالوجات الإلكترونية.
3. زيادة التوحيد القياسي: مع الكتالوجات الإلكترونية المذكورة، كان هناك بعض التحرك من جانب بعض الموردين لتقديم عرض أكثر توحيدا، مما يسمح للمشتريين بمقارنة العروض من الكتالوجات الإلكترونية بسهولة، ولكن يجب توخي الحذر في هذه المقارنات حيث أنه من الصعب تقييم جودة المنتجات دون عينات. إذا كان هناك شك في طلب العينات و يستغرق التقييم الخاص وقتا طويلا . الخبر العظيم هو أن معظم مواقع الكتالوجات تعمل بطريقة مشابهة جدا، وأنها سهلة جدا لاقامة السماح لعدة مستخدمين تجاريين للقيام ببعض المشتريات الخاصة بهم، وهذا يحافظ على تشغيل الأعمال، مصادر الاحتياجات اليومية للشركة من الأعمال ويسمح للناس بالشراء وذلك لمواصلة تطوير علاقات قيمة كإضافة كبيرة.
4. قواعد الموردين على نطاق أوسع: نظرا لأن بوابات الشراء الإلكترونية الافتراضية تستند إلى الويب، يمكن للمشتريين البحث عن الموردين في جميع أنحاء العالم، مما يعني أن هناك مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات متاحة للمنظمة مما يعني أنه عندما تكون العناصر غير متوفرة محليا، لا يزال من الممكن معرفة مصدرها. من المهم أن نتذكر الوقت وتكلفة شحن البضائع، ولكن من الرائع أن نعرف أنه من الممكن معرفة مصدر العناصر من أي مكان في العالم!
5. المشتريات العالمية المبسطة: مع تطبيقات الشراء الإلكتروني التي تدعم مختلف اللغات والعملات والضرائب الدولية والتمويل وأنظمة الشحن وأكثر من ذلك، من السهل على المشتريين والموردين في مختلف البلدان في جميع أنحاء العالم التواصل والتعاون.
6. زيادة الإنتاجية: بما أن نظم المشتريات الإلكترونية تقوم بأتمتة بعض عمليات الشراء والعمليات التجارية الأوسع نطاقا التي يعالجها الموظفون عادة، فإن ذلك سيتيح الوقت للفريق لإنفاقه على مهام أكثر استراتيجية. على سبيل المثال مع مطابقة الآلي للفواتير، يمكن طلب السلع ومعالجتها ودفعها في غضون دقائق. ومع ذلك، فإن المفتاح هو التأكد من أن المورد يتم إعداده في دعم أنظمة المشتريين كأكثر قدر ممكن من التشغيل الآلي.
7. بساطة التكوين وقابلية التوسع: يمكن تكوين تطبيقات المشتريات الإلكترونية لتلائم الاحتياجات الفردية أو كل من المشتري والمورد، ويمكن أن تنمو مع المنظمة حسب الاحتياجات. ومن المهم اختيار الموردين لكل من المتطلبات الحالية والحاجة المستقبلية المحتملة، لذلك فإن فهم خطط تطوير البنية التحتية التقنية للموردين سيساعد المشتري على اختيار شركاء محتملين على المدى الطويل.
8. إنشاء مجتمعات تجارية: نظرا لأن تطبيقات الشراء الإلكتروني تعتمد على الإنترنت، فإنها تسمح بتطوير مجتمعات تجارية رأسية وأفقية على السواء. وهذا يعني أنه يمكن للمشتريين تعزيز قوة الشراء، كما أنه يفتح فرصا لسلاسل التوريد الجديدة. وقد أتاحت الفرصة لتوحيد متطلبات المشتريين الصغار من خلال اتصالات تجارية للشركات الصغيرة الوصول إلى الأسعار المحجوزة تاريخيا

للمشترين الكبار، مما أدى إلى تأجيل قطاع سريع ومتنامي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. العديد من الغرف التجارية وغيرها من منظمات الأعمال المحلية تعمل مثل مجتمعات الشراء.

9. أكثر كفاءة من حيث التكلفة: مع تخفيض الوقت وزيادة اختيار الموردين، وتنمية المجتمعات التجارية، والمزيد من الفرص لشراء السلع والخدمات الفائزة بأسعار أقل من السوق، وأكثر من ذلك بكثير، فإنه ليس من المستغرب أن المشتريات الإلكترونية يمكن أن تكون أكثر بكثير من حيث التكلفة كفاءة من المشتريات التقليدية.

تحديات الشراء الإلكتروني<sup>1</sup> :

أولاً: التنظيمية :

1. مقاومة التغيير من قبل العديد من المستخدمين ، وذلك ببساطة بسبب طبيعة الانسان وعاداته.
2. قد يعتقد المستخدم أن الشراء الإلكتروني سيجعل عملهم أكثر صعوبة أو ارهاقا بسبب تغيير الأدوار الحالية بسبب تأثير المشتريات الإلكترونية .

ثانياً: الاقتصادية و القانونية :

1. مستوى التنمية الاقتصادية
2. الإطار التنظيمي
3. السيناريو التكنولوجي
4. وجود خدمات خاصة للمنافسين
5. مستوى التعليم العام

---

<sup>1</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006 - <https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf> - مرجع سابق

مخرجات و نتائج تطبيق نظام الشراء الإلكتروني<sup>1</sup> :

**أولاً: النتائج المتوسطة :**

1. خدمات أفضل
2. وفورات في التكاليف
3. وفورات الوقت.
4. الزيادة في الناتج المحلي.

**ثانياً: النتائج النهائية :**

1. تحسين إنتاجية العمل في القطاع العام
2. العقلانية الاقتصادية (الكفاءة التنظيمية)
3. التبسيط، والشفافية، والمساءلة

**ثالثاً: نتائج إضافية :**

1. الانفتاح والشفافية
2. زيادة المشاركة في مجتمع المعلومات
3. زيادة المشاركة الديمقراطية
4. تعزيز فعالية السياسات

---

<sup>1</sup> E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita " la sapienza " di roma , Jan / 2006 - <https://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf> - مرجع سابق

# الفصل الثاني

## التقارير المالية

## المبحث الاول

طبيعة التقارير المالية للدولة

## مفهوم الموازنة :

- الموازنة هي خطة مالية مكونة من إيرادات متوقعة ومصروفات متوقعة تخص الدولة لفترة زمنية معينة جرت العادة على اعتبارها سنة ، والموازنة هي جزء من خطة استراتيجية كبيرة يتم اعداد الموازنة في ظلها مثل ( الخطة الخمسية للإصلاح 2015-2019م )<sup>1</sup>
- تعرف الموازنة العامة public budget ، بأنها " تقدير مفصل ومعتمد للنفقات العامة والإيرادات العامة ، عن فترة زمنية مستقبلية ، غالباً ما تكون سنة " .<sup>2</sup>

## مكونات الموازنة العامة :

تحتوي الموازنة العامة على ارقام تقديرية متوقعة تتمثل في الاتي<sup>3</sup> :

1. الإيرادات العامة للدولة .
2. المنصرفات او النفقات العامة للدولة .

ويبين من التعريف السابق ان الموازنة تستند الي عنصرين اساسيين هما التقدير والاعتماد :

فبالنسبة الي التقدير ، فإنه يتمثل في تقدير ارقام تمثل الإيرادات العامة التي ينتظر ان تحصل عليها السلطة التنفيذية ، وكذلك النفقات العامة التي ينتظر ان تنفقها لإشباع الحاجات العامة للشعب ، وذلك خلال فترة مالية مستقبلية ، غالباً ما تكون سنة .

وبالنسبة الي الاعتماد فيقصد به حق السلطة التشريعية واختصاصها -في البلاد الديمقراطية- في الموافقة على توقعات السلطة التنفيذية ، من إيرادات عامة ونفقات عامة ، وعلى هذا الاساس فان الموازنة تظل مجرد مشروع موازنة حتي تعتمد من السلطة التشريعية<sup>4</sup> .

## اهمية الموازنة :

للموازنة العامة للدولة اهمية كبرى لأنها تعبر عن برنامج العمل ، السياسي والاقتصادي والاجتماعي ، للحكومة خلال الفترة المالية ، وبعبارة اخرى ، فإن الموازنة العامة للدولة لها دلالة سياسية واقتصادية واجتماعية إذ يمكن الكشف عن مختلف اغراض الدولة من طريق تحليل الإيرادات العامة والنفقات العامة التي تجمعها وثيقة واحدة وهي الموازنة العامة للدولة .

وبإختصار ، يمكن القول بأن الموازنة العامة للدولة ليست مجرد بيان يتضمن الإيرادات العامة والنفقات العامة ، وإنما هي كذلك وثيقة الصلة بالاقتصاد القومي والاداة الرئيسية التي يمكن من طريقها تحقيق اهداف الدولة ، السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> أ/ فاطمة حسن – مدير ادارة السياسات المالية العامة وتنسيق الموازنة ، وزارة المالية – مقابلة رقم 1 -

<sup>2</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، من خلال هذا الرابط <https://sqarra.wordpress.com/budget3/>

<sup>3</sup> مقابلة رقم 1 – مرجع سابق

<sup>4</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، مرجع سابق

## المرجعيات الاساسية لاعداد الموازنة في السودان<sup>2</sup> :

1. الدستور الانتقالي للبلاد للعام ( 2005 م ) .
2. برنامج رئاسة الجمهورية .
3. أهداف التنمية المستدامة .
4. الوثيقة المرحلية لاستراتيجية خفض الفقر .
5. البرنامج الخماسي للإصلاح الاقتصادي ( 2015-2019 م ) .
6. الخطة العامة الثالثة للدولة ( 2017- 2020 م ) .
7. برنامج اصلاح الدولة .
8. مخرجات الحوار الوطني .

## السمات العامة للموازنة ( اهداف الموازنة )<sup>3</sup> :

1. تحقيق الاستقرار الاقتصادي بمعدلات نمو موجبة .
2. زيادة الإنتاج والإنتاجية من أجل زيادة الصادرات واحلال الواردات بهدف خفض عجز الميزان التجاري والحساب الجاري لإستعادة التوازن في القطاع الخارجي وإستقرار سعر الصرف .
3. تحقيق التنمية المتوازنة بزيادة حجم الاستثمارات الكلية وتطوير وتفعيل انواع الشراكات المختلفة بين القطاعين الخاص والعام لزيادة الصادرات واحلال الواردات .
4. توجيه الموارد للقطاعات الانتاجية الرئيسية في الزراعة بشقيها الزراعي والحيواني والنفط والصناعة والتعدين والسياحة والخدمات بهدف دعم الصادرات والمساهمة في تقليل عجز الميزان التجاري .
5. الاهتمام باقتصاد المعرفة وتطبيقات التقنية في اطار برنامج اصلاح الدولة .

---

<sup>1</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، مرجع سابق

<sup>2</sup> كتيب تقديرات موازنة العام المالي 2017 م

<sup>3</sup> كتيب تقديرات موازنة العام المالي 2017 م ، مرجع سابق

القواعد الأساسية للموازنة العامة<sup>1</sup> :

### 1. قاعدة السنوية :

تقضي هذه القاعدة ، بأن يتم تقدير استخدامات الدولة ومواردها لفترة زمنية مقبلة ، مدتها سنة ، قد تكون مطابقة للسنة الميلادية او تتداخل معها كما هو الحال في بعض الدول إذ تبدأ السنة المالية في اول يوليو وتنتهي في آخر يونيه من السنة التالية.

وتعد قاعدة السنوية من المبادئ الأكثر استقراراً عند اعداد الموازنة العامة للدولة على اساس ان السنة تمثل دورة كاملة للفصول المناخية الأربعة ، ومن ثم تتميز المصروفات والايرادات خلالها بصفة التكرار كذلك فإن السنة فترة ملائمة لتقييم أداء السلطة التنفيذية .

### 2. قاعدة الوحدة :

تقضي قاعدة الوحدة ، أن تدرج جميع استخدامات وموارد مختلف الوحدات التابعة للجهاز التنفيذي للدولة في موازنة واحدة ، الامر الذي يساعد على معرفة الظروف الاقتصادية والمالية التي تمر بها الدولة ، فضلا عن سهولة ممارسة الرقابة السياسية والشعبية خلال مراحل تنفيذ الموازنة .

### 3. قاعدة العمومية :

تقضي هذه القاعدة بأن تشمل الموازنة العامة كلاً من تقديرات الموارد والاستخدامات باكملها ، من دون اجراء مقاصة بين بعض أبوابها أو بنودها وبعضها الآخر وذلك بهدف تحقيق رقابة فعالة ، على كلٍ من موارد الدولة واستخداماتها .

### 4. قاعدة عدم التخصيص :

تقضي هذه القاعدة بعدم جواز تخصيص موارد بعينها لمواجهة استخدامات محددة ؛ فهي تقضي بأن توجه جميع الموارد الي جميع الاستخدامات ومن ثم لا يجوز تخصيص مورد معين كالضريبة على السيارات على سبيل المثال ، للانفاق على انشاء الطرق وصيانتها .

### 5. قاعدة التوازن :

تقضي هذه القاعدة بأن تتساوي الاستخدامات ( النفقات ) مع الايرادات ، وعلى الرقم من سلامة هذه القاعدة إلا أن الظروف الاقتصادية المتغيرة والمتشابكة لمعظم دول العالم ، أدت الي قبول فكرة وجود عجز أو فائض في الموازنة العامة ، إذ يغطي العجز عن طريق القروض المحلية والدولية ، ويرحل الفائض الي الفترة التالية .

<sup>1</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، مرجع سابق



## الموازنة العامة للدولة والحساب الختامي للدولة<sup>1</sup> :

يعرف الحساب الختامي بأنه " بيان يتضمن النفقات العامة التي انفقت ، والايادات العامة التي حصلت ، خلال فترة زمنية منهيّة غالباً ما تكون سنة " لذا فان الاختلاف الاساسي يتمثل في ان الموازنة العامة تتضمن ارقاماً تقديرية ، بينما يتضمن الحساب الختامي ارقاماً حقيقية فعلية . ويلاحظ أن لكل موازنة عامة حساباً حتامياً يصدر عن الفترة نفسها التي تكون قد نفذت فيها الموازنة العامة . وبمقارنة أرقام الموازنة العامة بأرقام الحساب الختامي يمكن معرفة مدى صحة تقديرات الموازنة العامة ومطابقتها للواقع .

## الموازنة العامة للدولة والخطة الشاملة<sup>2</sup> :

يقصد بالخطة الشاملة ، الخطة قصيرة الاجل التي تغطي فترة سنة ، وهي " برنامج يوضح الاهداف التي يسعى المجتمع الى تحقيقها ، ووسائل تحقيق هذه الاهداف ، عن فترة مالية مقبلة ، غالباً ما تكون سنة " .

ومعنى هذا أن الخطة أكثر شمولاً إذ تتضمن الأهداف التفصيلية في مجالات الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار والتصدير والاستيراد والتوظيف ،..... إلخ ، فضلاً عن وسائل تحقيق هذه الاهداف . ويلاحظ أن الاتجاه الحديث في المالية العامة وتوزيع السلطات يقتضي عرض الخطة على السلطة التشريعية لاعتمادها ( التصديق عليها ) ، شأنها في ذلك شأن الموازنة العامة للدولة .

---

<sup>1</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، مرجع سابق

<sup>2</sup> مدونة محمد صالح القرا للعلوم الادارية والمالية ، مرجع سابق



## المبحث الثاني

مفهوم شفافية المالية العامة وآلياتها

## مفهوم وتعريف الشفافية<sup>1</sup> :

أدركت أغلب المجتمعات أن ظاهرة الفساد من أبرز المشكلات التي تواجه خطط التنمية وخاصة في المجتمعات والدول النامية وأتفقت تقارير الخبراء والمختصين علي ضرورة مكافحته وتطويره للقضاء عليه حيث هناك اتفاق دولي علي تعريف الفساد كما حددته منظمة الشفافية الدولية علي أنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة اي أن يستغل المسؤول منصبه وسلطته من أجل تحقيق منفعة ذاتية لنفسه أو لجماعته".

## تعريف الشفافية :

يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والاعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومه من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الاطراف ذوي العلاقة .

## وتعرف هيئمة الامم المتحدة الشفافية بأنها :

حرية تدفق المعلومات معرفة باوسع مفاهيمها أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح الصحاب الشأن بالحصول علي المعلومات الضرورية للحفاظ علي مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الاخطاء.

## طبيعة الشفافية<sup>2</sup> :

ليست الشفافية علي شاكلة واحده بل منها مايلي :

- الشفافية المقلده وهي التي تطبق في مجال مغاير عن مجالها الاصيلي .
- الشفافية الخادعة ويطلق عليها البعض بالمؤدلجة وهي عكس الشفافية الابداعية المتكاملة الحقيقية .
- الشفافية المنتقاة وهي تعتمد أسلوب الاختيار .

<sup>1</sup> طالع الرابط التالي : <http://zaiou.weebly.com/160516011607160816605>

<sup>2</sup> الباحثان ، عمر رياض – محمد عمار ، من الرابط التالي : [www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581)

## أهداف الشفافية<sup>1</sup> :

1. تحسين صورة الوطن محلياً ودولياً في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.
2. ترسيخ القيم التي تدعو الي مناهضة الفساد كالصدق والامانة.
3. تحديد مواطن القصور التشريعي في مجال الإصلاح.
4. كما تهدف ايضاً الي اعتبار أن القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته وتطبيقه علي الجميع دون استثناء.
5. البحث عن مواطن الفساد في المجتمع وتشخيصه ودراسته والبحث عن اسبابه.

## طرق دعم وتحسين الشفافية<sup>2</sup> :

- هناك عدة اساليب واجراءات لتحسين رفع مستوي الشفافية في اداء الوحدات الاقتصادية والمؤسسات السياسية في مجتمع ما طالما توافرت الادارة الحقيقية لتحقيق ذلك لدي الجهات المعنية ومن أهمها :
1. دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع وذلك بتنفيذ مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات باصدار قوانين جديدة بشأن محاربة الفساد.
  2. تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة وذلك من خلال تنمية الممارسات الادارية الاخلاقية والالتزام بالقيم عند أداء الوظائف.
  3. انشاء وكالات لمحاربة الفساد وذلك بأن تكون قوانين الدولة تسمح بانشاء وفتح هيئات ومؤسسات وجمعيات حكومية وأهلية مختصة لمكافحة الفساد.
  4. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الاخلاقي في محاربة الفساد.
  5. تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية علي ثلاثة محاور وهي ارضاء العاملين\_ المتابعه الموضوعية \_ وبت روح الجماعة وهكذا يتحقق الرضا الوظيفي.
  6. دراسة وتطبيق آليات المصارحة والمكاشفة من خلال التأكيد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسئولياتهم عن نشر كل المعلومات للمواطنين عبر آليات المنظمة قانوناً والرد على اسفساراتهم.
  7. تمكين المستثمرين والمساهمين من الاحاطة الفورية بحركة الاسواق المالية والاطلاع على تقارير المراجعين في الوقت المناسب.
  8. تضييق ضرورات الامن وأخطاء الافشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر اخفائها ونشر المعلومات والوثائق بعد فترة معينة محددة قانوناً.

<sup>1</sup> محمد عفيفي السد ، ديوان المحاسبة ، يوليو 2007 من خلال الرابط ادناه :

[Kenanaonline.com/users/qhmedkordy/posts/280899](http://Kenanaonline.com/users/qhmedkordy/posts/280899)

<sup>2</sup> طالع الرابط التالي : <http://zaiou.weebly.com/160516011607160816605> ، مرجع سابق

## تدابير تطبيق الشفافية<sup>1</sup> :

1. اعتماد معايير تمنع تضارب المصالح.
2. وضع معايير مطبوعة لانجاز الصفقات العمومية.
3. اعتماد قوانين تقوي وتعزز تطبيق الشفافية والمساءلة في تدبير الاموال العمومية.
4. العمل على تعزيز النزاهة والامانة والشفافية والمسؤولية في السلم الاداري.
5. اتخاذ قرارات واجراءات تأديبية قانونية في حق المخالفين.
6. تطبيق معايير سلوكية من أجل الاداء السليم للوظيفة.
7. تعزيز نظم الشفافية في الترشيحات للمناصب العمومية.

الي جانب الشفافية هنالك المساءلة التي تعتبر من المقومات الاساسية لائ نظام يهدف الي تحقيق الحكامة الجيدة .

## آليات الشفافية<sup>2</sup> : شكل رقم (2.2.6)



<sup>1</sup> الباحثان ، عمر رياض – محمد عمار ، من الرابط التالي : [www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581) ، مرجع سابق

<sup>2</sup> الباحثان ، عمر رياض – محمد عمار ، من الرابط التالي : [www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581) ، مرجع سابق

## قواعد المالية العامة وقوانين المسؤولية في المالية العامة وقوانين شفافية المالية العامة<sup>1</sup>:

نُفذ عدد من البلدان خلال العقد الماضي قواعد المالية العامة وقوانين المسؤولية او الشفافية في مجال المالية العامة كأدوات لتحسين الانضباط وتحسين النتائج في مجال المالية العامة . وتعزز هذه الترتيبات عموماً شفافية المالية العامة من خلال تقديم بيان واضح عن اهداف السياسة وكيفية تحقيقها ، بما في ذلك إعلام الجمهور بمخاطر المالية العامة . ومن وظائف هذه القوانين أنها قد تسهم في زيادة مساندة ضبط أوضاع المالية العامة ، بتعزيز مصداقية سياسات المالية العامة وبزيادة القدرة على المساءلة .

### قوانين المسؤولية في المالية العامة :

قد أصدر عدد من البلدان قوانين المسؤولية في المالية العامة باعتبارها أدوات مؤسسة دائمة تستهدف تحقيق الانضباط في المالية العامة على نحو موثوق ومحدد المسار ومتسم بالشفافية . ويشار احياناً الي هذه القوانين على أنها قوانين شفافية المالية العامة . وقد اعتمدت قوانين المسؤولية في المالية العامة في البداية من جانب عدد قليل من البلدان الصناعية في تسعينات القرن العشرين ، وأصبحت تنفذ في الفترة الاخيرة في أمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا . ويمكن ان تتضمن هذه القوانين قواعد إجرائية أو قواعد عددية أو كليهما .

وتهدف القواعد الاجرائية للمالية العامة عموماً الي تعزيز الشفافية والمساءلة ، و إدارة المالية العامة بأن تحدد خصائص المشاركين في عملية الموازنة والتفاعل فيما بينهم ، وتشترط قوانين المسؤولية في المالية العامة أن تلتزم الحكومة من البداية باستراتيجية لسياسة المالية العامة ، تغطي عادة عدة سنوات ، كما تشترط الإبلاغ بنتائج المالية العامة والتغيرات التي يتم ادخالها على الاستراتيجية ونشرها على اساس دوري منتظم .

### شفافية المالية العامة ومعايير نشر البيانات<sup>2</sup> :

تتطابق معايير نشر البيانات من حيث التغطية والانتظام والحدثة الواردة في ميثاق ودليل شفافية المالية العامة عموماً مع المعايير المناظرة في المعيار الخاص لنشر البيانات (SDDS) والنظام العام لنشر البيانات (GDDS) . والمعايير التي يحددها المعيار الخاص لنشر البيانات تتطابق عموماً مع افضل الممارسات . أما الامور التي تقع خارج نطاق تغطية كل من المعيار الخاص لنشر البيانات والنظام العام لنشر البيانات ، مثل النشر عن طريق وثائق الموازنة ونشر الحسابات الختامية التي تمت مراجعتها ، والقضايا التي تقتضي زيادة في التركيز مثل الالتزامات الاحتمالية، فإن الميثاق يحدد المعايير الخاصة بها .

<sup>1</sup> صندوق النقد الدولي ، دليل شفافية المالية العامة (2007) – طالع الرابط التالي :

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf>

<sup>2</sup> صندوق النقد الدولي ، دليل شفافية المالية العامة (2007) – طالع الرابط التالي :

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf> ، مرجع سابق

جدول موجز بالمبادئ والمتطلبات الأساسية لشفافية المالية العامة<sup>1</sup> :

المبادئ	المتطلبات الأساسية
<b>وضوح الأدوار والمسئوليات</b>	
1-1 يجب التمييز بين القطاع الحكومي وباقي القطاع العام ، وبينه وبين باقي قطاعات الاقتصاد ، وينبغي أن تكون أدوار السياسات والإدارة داخل القطاع العام واضحة ومعلنة للجمهور.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر جدول نظامي يبين بوضوح هيكل القطاع العام ، ويحدد جميع الكيانات الحكومية ، والمؤسسات العامة.</li> <li>• شرح جميع أنشطة شبه المالية العام والغرض منها.</li> <li>• توزيع الإيرادات والمسئوليات بوضوح بين مختلف مستويات الحكومة.</li> </ul>
2-1 ينبغي وضع إطار قانوني وتنظيمي وإداري واضح ومعلن لإدارة المالية العامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم جواز إنفاق المالية العامة بدون إتاحة دليل للجمهور على أن السلطة التشريعية وافقت على الاعتماد.</li> <li>• أن يكون تحصيل الإيرادات محكوماً بقوانين ولوائح من السهل الاطلاع عليها.</li> </ul>
<b>علانية عمليات الموازنة</b>	
1-2 ينبغي أن تنفذ عملية إعداد الموازنة بجدول زمني ثابت وأن تسترشد بالأهداف المحددة في مجال الاقتصاد الكلي وسياسة المالية العامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تتضمن الموازنة مقترحات واقعية تقدم الي السلطة التشريعية حسب الجدول الزمني الموضوع.</li> <li>• شرح التكاليف والآثار المحتملة لإجراءات النفقات العامة يكون متسقاً مع الموازنة الاصلية ، ويستند الي افتراضات اقتصادية واقعية.</li> </ul>
2-2 ينبغي توفير اجراءات واضحة لتنفيذ الموازنة ، ومتابعتها والإبلاغ بنتائجها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إمكانية رصد الإيرادات ، والالتزامات والمدفوعات والمتأخرات بكفاءة.</li> <li>• موافاة السلطة التشريعية بالحسابات الختامية المدققة وتقارير هيئة التدقيق في غضون سنة.</li> </ul>
<b>إتاحة المعلومات للاطلاع العام</b>	
1-3 ينبغي تزويد الجمهور بمعلومات شاملة عن أنشطة المالية العامة السابقة والحالية والمتوقعة ، وعن أهم المخاطر فيما يتصل بالمالية العامة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغطية عرض الموازنة لجميع أنشطة الحكومة المركزية المدرجة في الموازنة وخارج الموازنة ، ومركز المالية العامة للحكومات دون المركزية ، وماليات المؤسسات العامة.</li> <li>• اشتمال المعلومات المنشورة عن الحكومة المركزية لتفاصيل عن دينها ، والاصول المالية وأصول الموارد الطبيعية الكبيرة ، والالتزامات</li> </ul>

<sup>1</sup> صندوق النقد الدولي ، دليل شفافية المالية العامة (2007) – طالع الرابط التالي : <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf> ، مرجع سابق .



<p>بخلاف الدين ، والالتزامات الاحتمالية .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شرح المقترحات الرئيسية والخلفية الاقتصادية للموازنة بوضوح للجمهور .</li> <li>• الإبلاغ بالإيرادات ، والإنفاق التمويل على اساس إجمالي وتصنيف الإنفاق حسب الفئة الاقتصادية والوظيفية والادارية.</li> <li>• تقديم نتائج برامج الحكومة المركزية الي الهيئة التشريعية.</li> </ul>	<p>2-3 ينبغي توفير معلومات عن المالية العامة بشكل يتيسر معه تحليل السياسات ويعزز المساءلة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود التزام قانوني بنشر معلومات المالية العامة في الوقت المناسب.</li> </ul>	<p>3-3 يجب التعهد بنشر معلومات المالية العامة في الوقت المناسب.</p>
<p><b>ضمانات الموضوعية</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تستوفي السياسات المحاسبية المعايير المحاسبية المتعارف عليها.</li> <li>• أن تتطابق الحسابات الختامية تطابقاً تاماً مع إعمادات الموازنة ، وأن تكون النتائج الإجمالية للمالية العامة مقارنة بالتنبؤات السابقة.</li> <li>• أن تشارك البلدان في النظام العام لنشر البيانات (GDDS) اذا كانت غير قادرة على التقييد بالمعيار الخاص لنشر البيانات (SDDS).</li> </ul>	<p>1-4 يجب أن تستوفي بيانات المالية العامة معايير جودة البيانات المتعارف عليها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تكون المعايير المتعلقة بالمشتريات ، والمعاملات المالية التي يكون القطاع العام طرفاً فيها ، والسلوك الاخلاقي للموظفين العموميين واضحة ، ويسطيع الجمهور الاطلاع عليها ، ومرعية .</li> <li>• أن تكون اجراءات التدقيق الداخلي واضحة ومرعية .</li> </ul>	<p>2-4 ينبغي إخضاع أنشطة المالية العامة لمراقبة و ضمانات داخلية فعالة.</p>
<p>قيام هيئة تدقيق وطنية ، تكون مستقلة عن السلطة التنفيذية ، تقوم بطرح تقاريرها – على اساس سنوي على الأقل – عن السلامة المالية لحسابات الحكومة الي السلطة التشريعية وللإطلاع العام في الوقت المناسب .</p>	<p>3-4 ينبغي إخضاع معلومات المالية العامة للتدقيق الخارجي.</p>

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

## المبحث الاول

نبذه عن البيئة التي يطبق فيها النظام

## وزارة المالية والاقتصاد الوطني :

وزارة المالية و الاقتصاد الوطني هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن إدارة الاقتصاد الوطني وتوجيهه نحو تحقيق غايته وأهدافه وفق فلسفة واستراتيجية الدولة وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تقوم بإبتكار أنماط مستحدثة ومتطورة من الأداء في مجالات إدارة المال العام والاقتصاد القومي عن طريق خلق بيئة صالحة للعمل ومجتمع ذو تفاعل تام مع و بين عناصره المختلفة ممثلة في الاجهزة الاخرى الحكومية وغير الحكومية والمواطنين والأفراد داخل وخارج القطر تكريساً للبدل والعطاء وتحقيقاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية بصورة تجعل السودان يتبوأ مركزاً مرموقاً ومتقدماً بين الشعوب والدول .

### ➤ الهدف العام :

تهدف وزارة المالية والاقتصاد الوطني الى تنمية وتطوير الموارد الداخلية واستحداث موارد أخرى من خلال استنباط آليات تمكن من زيادة الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة عالية والعمل على جذب الموارد الخارجية وتوجيهها لعملية الانتاج لتحقيق معدلات نمو عالية في الناتج المحلي الإجمالي والوصول الى الأهداف والغايات الاقتصادية والاجتماعية المرجوه .

### ➤ الأهداف الاستراتيجية :

1. تطوير قدرات البلاد الاقتصادية وتوفير البنيات الاساسية .
2. تحرير الاقتصاد الوطني من القيود والتحكم الاداري للدولة وتحقيق المنافسة الحرة في النشاط الاقتصادي .
3. إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة .

### ادارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض<sup>1</sup> :

إن إدارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض هي سلطة الاشراف على المشتريات العامة في السودان على النحو المبين في المواد 4 و 5 من قانون الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض لسنة 2010م . تتحمل الادارة العامة مسؤولية تنفيذ السياسات العامة في مجال المشتريات الحكومية . وتتولى هذه الادارة المسؤولية عن وضع السياسات العامة للشراء والتعاقد ومراقبة تنفيذها لضمان سلامة عمليات الشراء الحكومية والتأكد من أنها تتماشى مع القوانين واللوائح الصادرة في هذا الصدد وأنها تحقق الكفاءة الاقتصادية والنزاهة والشفافية المطلوبة بعيداً عن استخدام السلطات التقديرية .

<sup>1</sup> الدليل الشامل لاجراءات الشراء والتعاقد – 2013م – ص 12 .

## أهداف ( اختصاصات ) الإدارة العامة للشراء والتعاقد والتخلص من الفائض<sup>1</sup> :

1. تقديم النصح للحكومة القومية وحكومات الولايات والوحدات الحكومية والاجهزة القانونية فيما يختص بسياسات ومبادئ وممارسة المشتريات .
2. المراقبة والتقرير بشأن ممارسة نظم المشتريات في جمهورية السودان والتوجيه بشأن أي تعديلات مطلوبة .
3. وضع معايير للتدريب وتحديد مستويات الكفاءة وسبل التطوير المهني للعاملين بلجان الشراء والتعاقد بالتشاور مع الجهات ذات الصلة .
4. تنظيم وحفظ نظام لنشر المعلومات حول فرص المشتريات العامة ، و أي معلومات ذات فائدة عامة .
5. إجراء فحوصات دورية لسجلات وإجراءات الأجهزة الشرائية التي توجد في أي من الأجهزة الحكومية لضمان تطبيق القانون بصورة صحيحة .
6. مراقبة إبرام وتنفيذ العقود العامة بغرض ضمان أن :
  - تلك العقود قد ابرمت بنزاهة وعدالة
  - الظروف التي تم بموجبها ابرام اي عقد أو انهائه ليست لها علاقة بأي معاملات مشبوهة
  - تنفيذ كل بند من بنود أي عقد يطابق نصوصه وذلك دون المساس باختصاصات أي جهة
7. تأسيس نظام مراقبة المشتريات أثناء عملية إعداد المناقصات ومراجعة العقد خلال تنفيذه والقيام بمراجعة دقيقة بعد اكتمال العقد فيما يتعلق بأي مشتريات إذا اقتضت الضرورة ذلك .
8. تطوير السياسات والمحافظة على خطة عملية لبناء القدرات لترقية الموارد البشرية والمؤسسية .
9. إجراء البحوث والمسوحات المحلية والدولية حول المشتريات .
10. إعداد تقرير سنوي عن مدي تنفيذ نظام المشتريات والنشاط الشرائي العام وتقديمه للسلطة المختصة بالوزارة .

<sup>1</sup> الدليل الشامل لاجراءات الشراء والتعاقد – 2013م ، مرجع سابق – ص 12 .

## القوانين واللوائح التي تنظم عملية الشراء<sup>1</sup> :

سنت حكومة السودان قانون الشراء والتعاقد التلخص من الفائض في عام 2010م وصدرت لائحة في عام 2011م . وأصبحت بالتالي جميع المشتريات الحكومية في السودان خاضعة للقانون واللائحة التنفيذية ، ينص القانون واللائحة التنفيذية على القواعد العامة التي تحكم المشتريات الحكومية ، وقد أصدرت الإدارة العامة للشراء والتعاقد والتلخص من الفائض بوزارة المالية والاقتصاد الوطني " الادارة العامة " هذا الدليل للاستخدام من قبل جميع الوحدات الحكومية ، يوفر هذا الدليل مبادئ توجيهية واجراءات واضحة لمساعدة الوحدات في تنفيذ عمليات الشراء وفقاً للقانون واللائحة .

يفصل هذا الدليل المعايير والاجراءات اللازم اتباعها لشراء السلع وانجاز الاشغال والخدمات في القطاع العام . لقد تم تصميم هذه المعايير والسياسات والاجراءات من اجل ما يلي :

- توفير اجراءات موحدة لشراء السلع والاشغال والخدمات وللتلخص من الاصول .
- ضمان الشفافية والمساءلة في كل العمليات ، وانسجامها مع المبادي التوجيهية من الشركاء في التنمية عند الضرورة .
- ضمان التطبيق المتسق لاحكام القانون واللوائح .
- تشجيع التطبيق المتسق لافضل الممارسات المتعلقة بالمشتريات والمعايير .

هذا الدليل ينطبق على عمليات الشراء والتعاقد لجميع لجميع المؤسسات الحكومية على النحو المحدد في القانون واللائحة وفي حالة وجود وحدات حكومية لها لوائح واجراءات للمشتريات والتعاقد خاصة بها ، فإن ما ورد في القانون واللائحة يسود على تلك اللوائح . كما قامت الادارة العامة للشراء والتعاقد والتلخص من الفائض بوزارة المالية والاقتصاد الوطني بإصدار وثائق العطاءات النموذجية لتوريد السلع وتنفيذ الاشغال واختيار الاستشاريين لاستخدامها من قبل كل الوحدات الحكومية في جمهورية السودان ، وفقاً لقانون الشراء والتعاقد والتلخص من الفائض لسنة 2010م ولائحة الشراء والتعاقد والتلخص من الفائض لسنة 2011م ، وفي حالة وقوع تباين في التفسير بين الدليل و أي قواعد اخري ؛ فإن الدليل يسود في جميع المسائل المتعلقة بعمليات الشراء للسلع والاشغال والخدمات غير الاستشارية والخدمات الاستشارية .

<sup>1</sup> الدليل الشامل لاجراءات الشراء والتعاقد - 2013م ، مرجع سابق - ص 4 .

## الاسئلة التي تم طرحها عند اجراء المقابلة :

1. ما هي القوانين واللوائح والاجراءات المطبقة التي تحكم عملية الشراء ؟
2. هل يتم العمل وفقا للقوانين واللوائح والاجراءات المذكورة والتي تحكم عملية الشراء ؟
3. هل تتم عملية الشراء بصورة محوسبة ؟ والي أي درجة من الحوسبة ؟
4. هل الكوادر العاملة بإدارة الشراء والتعاقد على دراية ومعرفة بالاجراءات القانونية لعملية الشراء ؟
5. ما هي المشاكل والعقبات التي تواجه نظام المشتريات الحالي في السودان ؟
6. ماهي الجهة التي تتبع لها ادارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض ؟
7. هل هناك نظام لتحفيز العاملين ؟

## الاجوبة علي الاسئلة التي تم طرحها في المقابلة :

1. ما هي القوانين واللوائح والاجراءات المطبقة التي تحكم عملية الشراء ؟  
تحكم عملية الشراء مجموعة من القوانين واللوائح والوثائق تتمثل في قانون الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض لسنة 2010م ، ولائحة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض لسنة 2011م ، والدليل الشامل لاجراءات الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض لسنة 2013م بالاضافة الي وثائق العطاءات النموذجية<sup>1</sup> .
2. هل يتم العمل وفقا للقوانين واللوائح والاجراءات المذكورة والتي تحكم عملية الشراء ؟  
يتم العمل بالقوانين واللوائح الي حد ما<sup>2</sup> .
3. هل تتم عملية الشراء بصورة محوسبة ؟ والي أي درجة من الحوسبة ؟  
يتم العمل بصورة يدوية مع استخدام الحاسوب في بعض المهام<sup>3</sup> .
4. هل الكوادر العاملة بإدارة الشراء والتعاقد على دراية ومعرفة بالاجراءات القانونية لعملية الشراء ؟  
معظم الموظفين العاملين بمختلف الادارات بالوحدات الحكومية على غير دراية باللوائح والاجراءات التي تحكم عملية الشراء<sup>4</sup> .
5. ما هي المشاكل والعقبات التي تواجه نظام المشتريات الحالي في السودان ؟  
عدم وجود قواعد قانونية صارمة تحكم عملية تطبيق جميع الاجراءات المتعلقة بعملية الشراء ، أدي بدوره الي عدم تقيد الوحدات الحكومية بتطبيق الاجراءات ، والدليل على ذلك وجود بعض الوحدات الحكومية المستقلة بإجرائاتها في عملية الشراء عن ادارة الشراء والتعاقد ، كما انها لا تشرك الادارة العامة للشراء والتعاقد في عمليات الشراء . بالاضافة الي عدم المعرفة بالاجراءات الصادرة<sup>5</sup> .
6. ما هي الجهة التي تتبع لها ادارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض ؟  
وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي<sup>6</sup> .
7. هل هناك نظام لتحفيز العاملين ؟

<sup>1</sup> مدير قسم البحوث والتطوير بادارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض – وزارة المالية والاقتصاد الوطني – الخرطوم – 2017/5/25 م .

<sup>2</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .

<sup>3</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .

<sup>4</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .

<sup>5</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .

<sup>6</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .



لا يوجد نظام لتحفيز العاملين<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> المقابلة السابقة – مقابلة رقم 2 .

## المبحث الثاني

النموذج المقترح لنظام المشتريات الالكتروني

العناصر الاساسية لقيام نظام المشتريات الإلكتروني :

### 1. المصادر الإلكترونية :

تدعم المصادر الإلكترونية مرحلة المواصفات ويمكن استخدامها لتقدير وتحديد الموردين والتي يمكن استخدامها في مرحلة الاختيار. وبالنسبة للموردين، فإن الفائدة هي: "التسويق" وبالنسبة لوحدات الشراء الحكومية، فإن المنفعة تسهل الحصول على مصادر الموردين. وموقع السوق العالمي للأمم المتحدة (سوق الأمم المتحدة العالمية [www.ungm.org](http://www.ungm.org)) هو مثال لأداة المصادر الإلكترونية.

### 2. العطاءات الإلكترونية :

تدعم العطاءات الإلكترونية مرحلة الاختيار وتعمل كمنصة اتصال بين المنظمة المشتري والموردين. وهي تغطي عملية المناقصة الكاملة للتعاقد، وعادة ما تشمل دعم أنشطة التحليل والتقييم. وهي تؤدي إلى معاملة متساوية للموردين؛ وعملية اختيار شفافة؛ وتخفيض الأخطاء (القانونية)؛ وإجراء محاكمة واضحة للمراجعة؛ وزيادة الكفاءة في عملية الشراء التكنولوجية وتحسين إدارة الوقت لإجراءات تقديم العطاءات.

### 3. المزاد الإلكتروني :

المزاد الإلكتروني يدعم مرحلة العقد. وهو يتيح إبرام صفقة مع مورد إذا وافقت الأطراف على السعر. وهي تعمل بآلية سعرية صعودية أو هبوطية، على سبيل المثال. المزاد الإلكتروني مع آلية سعرية صاعدة لمنظمات البيع والمزادات الإلكترونية العكسية مع آلية السعر الهبوطي لمنظمة الشراء.

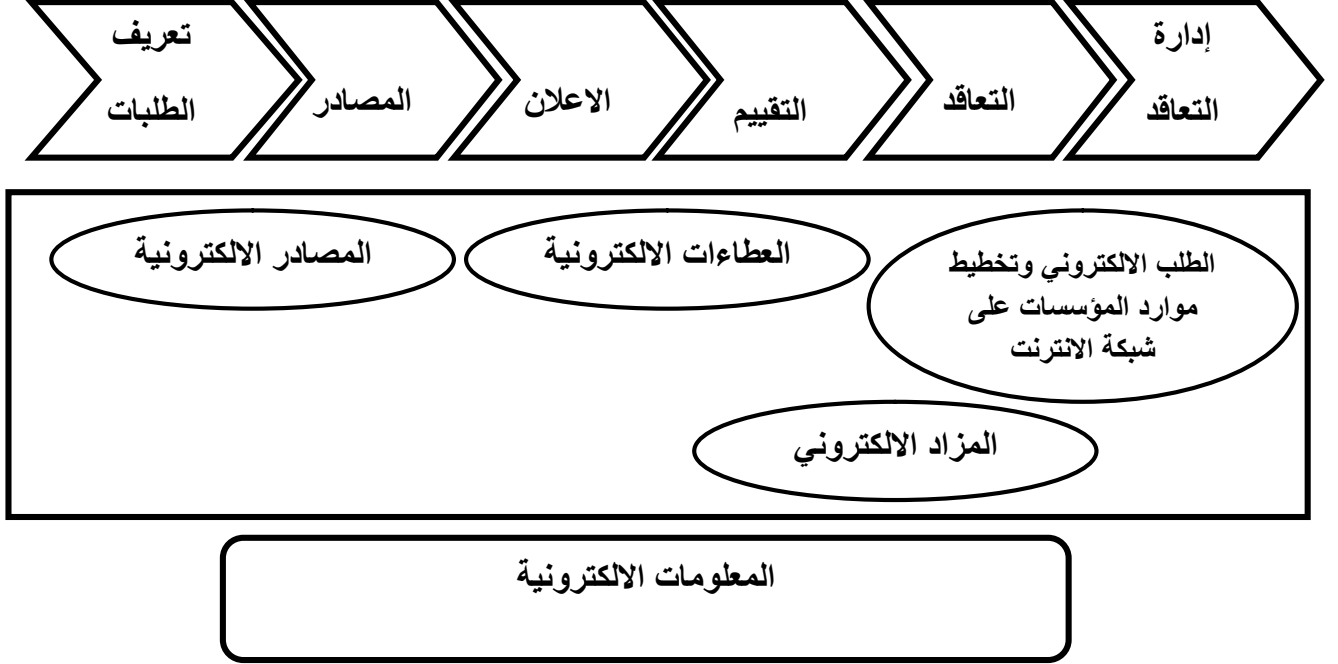
### 4. الطلب الإلكتروني وتخطيط موارد المؤسسات على شبكة الإنترنت :

الطلب الإلكتروني وتخطيط موارد المؤسسات على شبكة الإنترنت هو عملية إنشاء والموافقة على طلبات الشراء، ووضع أوامر الشراء، فضلا عن استلام السلع والخدمات المطلوبة، وذلك باستخدام أنظمة البرمجيات القائمة على شبكة الإنترنت.

### 5. المعلومات الإلكترونية :

لا ترتبط المعلومات الإلكترونية مباشرة بمرحلة في عملية الشراء؛ فهي عملية جمع وتوزيع معلومات المشتريات من الأطراف الداخلية والخارجية على السواء باستخدام تكنولوجيا الإنترنت.

الشكل التالي يوضح الاشكال الستة من عملية الشراء في المشتريات الالكترونية - شكل رقم (3.2.7) :



## خصائص ومميزات نظام المشتريات الالكترونية :

1. يساعد على حماية الموارد العامة للدولة من الاختلاس والضياع .
2. ضمان تطبيق السياسات والقوانين واللوائح الموضوعة .
3. ضمان دقة ومصداقية البيانات المحاسبية .
4. المساعدة في تقويم الاداء في كل الادارات والوحدات الحكومية .
5. يساعد في تقليل وقت المعاملة مما يزيد من القدرة على ابرام المعاملات في وقتها .
6. تمكن الكاتلوجات الالكترونية المنظمات من تحقيق الشفافية في الاسعار حيث يمكن معرفة مقدار التكلفة بسهولة ويمكن للمشرين مقارنة العروض من مختلف الباعة عن طريقها .
7. المشتريات العالمية المبسطة ، مع تطبيقات الشراء الالكترونية التي تدعم مختلف العملات واللغات والضرائب الدولية والتمويل وانظمة الشحن ، واكثر من ذلك . فمن السهل على المشترين والموردين في مختلف البلدان التواصل والتعاون .
8. بساطة التكوين وقابلية التوسع .
9. إنشاء مجتمعات تجارية نظرا لأن تطبيقات الشراء الالكترونية تعتمد على الانترنت .
10. زيادة الانتاجية .

مكونات نظام المشتريات الالكترونية :

لإجراء عمليات الشراء الإلكتروني بنجاح تعتمد نظم المشتريات الإلكترونية على بعض "عوامل التمكين الرئيسية" :

#### 1. التوقيع الإلكتروني :

البيانات في شكل إلكتروني ترفق بالبيانات الإلكترونية الأخرى أو ترتبط بها منطقياً ، والتي تستخدم طريقة للتوثيق فيما يتعلق بهذه البيانات .

#### 2. الهوية الإلكترونية :

مجموعة ديناميكية من جميع الصفات ، في شكل إلكتروني تتعلق بكيان معين ( المواطن ، المؤسسة ، الكائن ) والتي تعمل على التأكد من هوية محددة .

#### 3. الشهادات الإلكترونية (ملف الشركة الافتراضية) :

هي مجموعة شهادات وتصاديق في شكل إلكتروني ينبغي أن يقدمها المورد لاثبات الامتثال لمعايير الاختيار والاستبعاد لإجراءات الشراء .

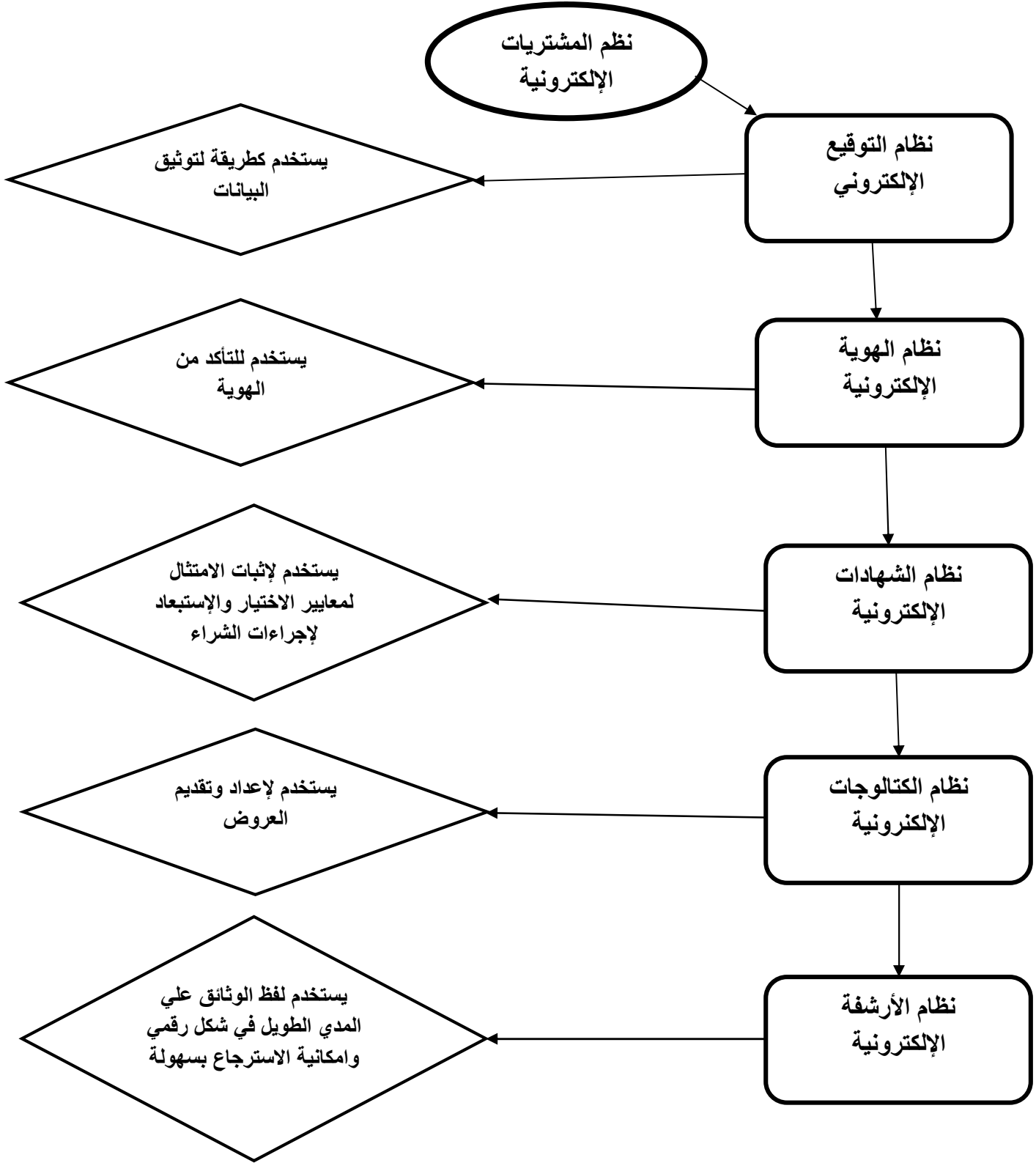
#### 4. كتالوجات الإلكترونيات :

كتالوجات المورد الإلكترونية تستخدم لإعداد وتقديم العروض أو أجزاء منها .

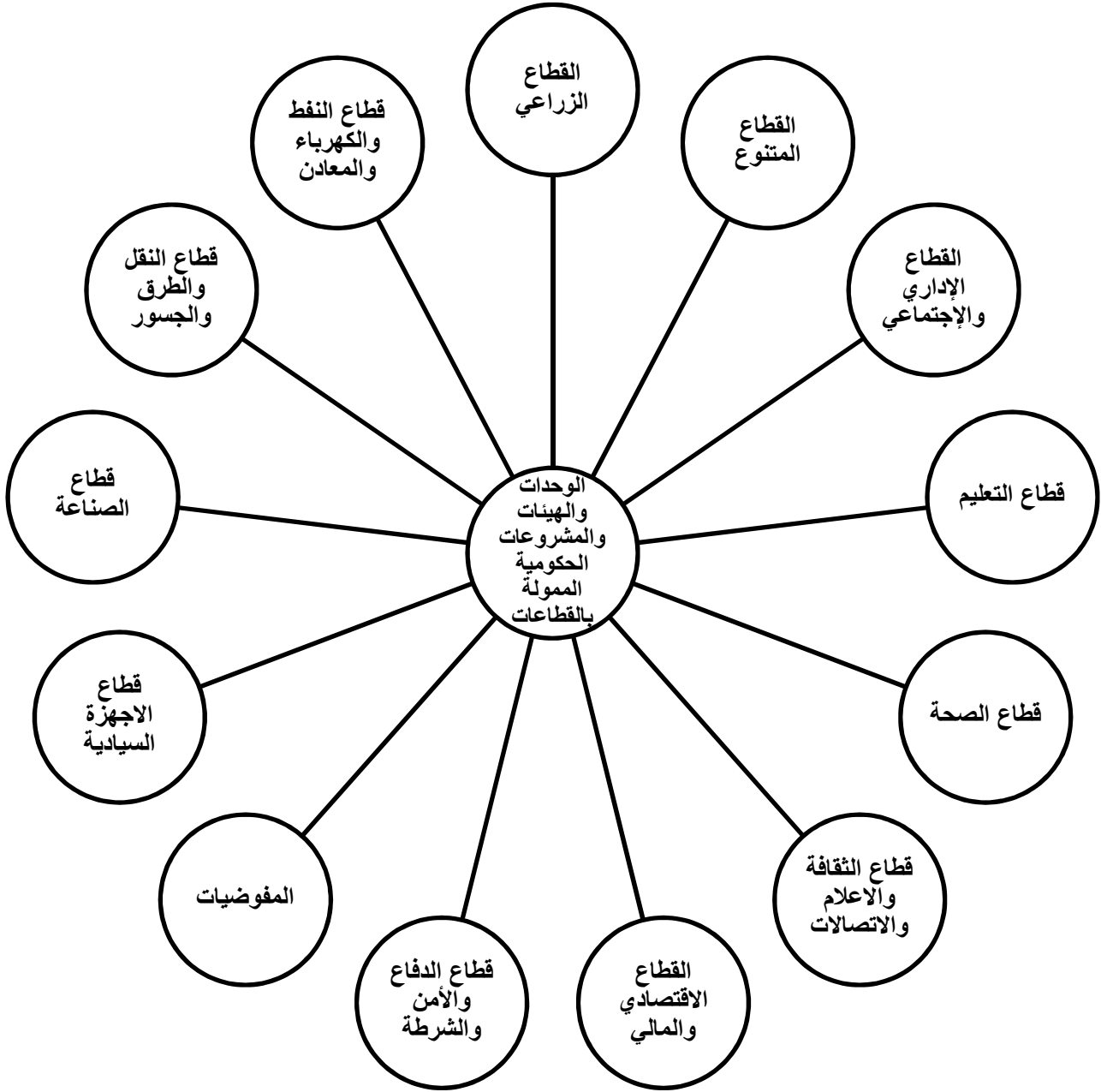
#### 5. الأرشفة الإلكترونية :

هي عملية استخدام الوسائل الإلكترونية لحفظ الوثائق على المدى الطويل في شكل رقمي وضمان إمكانية استرجاعها بسهولة بدون تحويلات .

شكل يوضح نظم المشتريات الإلكترونية – شكل رقم (3.2.8) :



شكل يوضح النطاق الذي يغطيه النظام المقترح – شكل رقم (9.3.2) :



والمتمثلة في أكثر من 617 وحدة حكومية موزعة على القطاعات أعلاه .



## التوصيات لتطبيق النموذج المقترح :

1. تدريب العاملين في إدارة المشتريات بجميع الوحدات الحكومية على مختلف نظم المشتريات الالكترونية لمواكبة التغيير .
2. نشر الوعي بين المستخدمين بأهمية الشراء الإلكتروني وبما يحققه من شفافية .
3. عدم وجود خدمات خاصة للمنافسين .
4. توافر بنية تحتية تتمثل في الإتصالات ونشر شبكة الإنترنت على نطاق واسع بحيث يمكنها النفاذ لإوسع شريحة من المجتمع .
5. نشر الوعي العلمي والثقافي والقضاء على الامية المعلوماتية بين أفراد المجتمع .
6. توافر بنية تحتية كافية للخدمات المالية وتمكينها من دعم أنشطة المشتريات الإلكترونية .
7. التوسع في مجال الدفع الإلكتروني لاسيما بطاقات الإتمان .
8. عدم المغالاة في فرض الضرائب والرسوم على المعاملات التي تتم من خلال المشتريات الإلكترونية .

## المحددات التي تواجه تطبيق النظام المقترح :

1. مقاومة التغيير من قبل العاملين .
2. قد يعتقد بعض المستخدمين أن الشراء الإلكتروني سيجعل عملهم أكثر صعوبة بسبب تغير الادوار الحالية .
3. مستوى التنمية الإقتصادية .
4. الإطار التنظيمي .
5. السيناريو التكنولوجي .
6. وجود خدمات خاصة للمنافسين .
7. مستوى التعليم العام .
8. الأمية المعلوماتية .

## النتائج المتوقعة وتحليل النتائج المتوقعة

ويشمل الأتي:

النتائج المتوقعة

تحليل النتائج المتوقعة

## النتائج المتوقعة :

1. توفير الوقت والجهد .
2. خفض الإنفاق العام .
3. تحقيق قدر عالٍ من الشفافية .
4. المساعدة في إتخاذ القرارات الرشيدة .

## تحليل النتائج المتوقعة :

### 1. توفير الوقت والجهد :

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الشراء عن طريق النظام التقليدي يهدر الكثير من الوقت والجهد لإعداد وطرح العطاءات وسرعة الإستجابة والإختيار ، حيث يعمل نظام المشتريات الإلكتروني على توفير الوقت والجهد حيث تتم عملية الإعلان والفرز والإختيار بطريقة آلية وتلقائية على الانترنت وفقاً لمعايير النظام الامر الذي يؤدي الي توفير الوقت وتوفير بعض القوة البشرية للإستفادة منها في مهام أخرى .

### 2. خفض الإنفاق العام :

من خلال الدراسة الميدانية واجراء بعض التقديرات لما سوف يوفره نظام المشتريات الإلكتروني مقارنة بالنظام التقليدي تبين الاتي :

تكاليف الإعلانات واللجان في حجم الأموال في الموازنة السنوية :

أولاً: تكاليف إعلانات عطاءات المؤسسة في العام :

تكاليف الإعلان في الصحف \* عدد المؤسسات

قدرت تكاليف الإعلان في الصحف بـ 15000 جنية ، كما بلغ عدد الوحدات والهيئات الحكومية والمشروعات الممولة بالقطاعات 617 وحدة ، وتكون مدة الإعلان في المتوسط إسبوع على الأقل ، وعليه تكون تكاليف إعلانات عطاءات المؤسسة في العام 194,355,000 جنية سوداني . أي أن قيمة تكاليف إعلانات العطاءات تساوي ما يعادل **29,051,570** دولار تقريباً .

ثانياً: متوسط الحافز السنوي للجان :

البيان	المبالغ
متوسط الحافز السنوي	10,000 جنية
متوسط عدد العطاءات في العام للمؤسسة الواحدة	3 عطاءات
المجموع	30,000 جنية
عدد الوحدات والهيئات الحكومية والمشروعات الممولة بالقطاعات	617 وحدة
إجمالي تكاليف لجان عطاءات المؤسسة في العام	18,510,000 جنية

أي أن قيمة تكاليف اللجان تساوي ما يعادل **2,766,816** دولار تقريباً ، ومما سبق نستطيع القول بأن نظام المشتريات الإلكتروني يوفر ما يعادل **31,818,386** دولار تقريباً كتكاليف للإعلانات واللجان في حجم الأموال في الموازنة السنوية الامر الذي يثبت من فاعلية وكفاءة هذا النظام .

**3. تحقيق قدر عالٍ من الشفافية :**

حيث يعمل نظام المشتريات الإلكتروني على إتاحة معلومات المشتريات الحكومية للجمهور مما يتيح حرية المنافسة بالفوز بالمناقصات بعدالة تامة و دون أدنى فرصة لإستخدام السلطات التقديرية .

**4. المساعدة في إتخاذ القرارات الرشيدة :**

يوفر نظام المشتريات الإلكتروني معلومات محاسبية تتصف بالدقة والعرض الصادق مما يساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .

## المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً : الكتب والمراجع :

1. القرء أن الكريم .
2. محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن (المكتب العربي الحديث) الإسكندرية 1985م .
3. عبده الناجي ، إدارة المشتريات والمخازن (دار الثقافة العربية) القاهرة ، الطبعة الثانية .
4. علي عبدالحميد عبده (إدارة المشتريات والمخازن) مكتبة عين شمس ، القاهرة 1999م .
5. د.نهال فريد مصطفى ، أساسيات الأعمال ، (الإشعاع للنشر والتوزيع) الإسكندرية .
6. كتيب تقديرات موازنة العام المالي 2017م ، جمهورية السودان ، وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي .
7. الدليل الشامل لإجراءات الشراء والتعاقد 2013م ، جمهورية السودان ، وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي .

### ثانياً : البحوث العلمية المنشورة على شبكة الإنترنت :

1. E-procurement overview , prof. Marcella corsi , universita "la sapienza" di roma , jan / 2006 – by this link :

<http://www.oecd.org/mena/governance/36238198.pdf>

2. الرابط التالي على شبكة الإنترنت :

<http://www.alyum.com/Article/4114039>

3. IAPWG, 2006 by this link :

<http://www.ungm.org/Areas/public/pph/ch04s02.html>

4. موقع المفوضية الأوروبية على شبكة الإنترنت ، معلومات عن نظام المشتريات العامة في أوكرانيا PROZRRO من الرابط التالي :

[http://en.wikipedia.org/wiki/public\\_e-procurement](http://en.wikipedia.org/wiki/public_e-procurement)

5. Oxford, college of procurement & supply, The benefit of e-procurement, August 7<sup>th</sup> , 2014 , من الرابط أدناه :

<http://www.oxfordcollegeofprocurementandsupply.com/the-benefits-of-e-procurement>

6. مدونة محمد صالح القرا للعلوم الإدارية والمالية ، من خلال هذا الرابط :

<http://sqarra.wordpress.com/budget3/>

7. طالع الرابط التالي :

<http://zaiou.weebly.com/1605160116071608116605>

8. الباحثان عمر رياض ، محمد عمار ، خلال هذا الرابط :

[www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581](http://www.alqiam.ma/Article.aspx?c=5581)

9. محمد عفيفي السيد ، ديوان المحاسبة ، يوليو 2007 ، من الرابط التالي :

[Kenanaonline.com/users/qhmedkordy/posts/280899](http://Kenanaonline.com/users/qhmedkordy/posts/280899)

10. صندوق النقد الدولي ، دليل شفافية المالية العامة (2007) ، من الرابط التالي :

<http://www.imf.org/external/np/fad/trans/ara/manuala.pdf>

## الملاحق



## مقابلة رقم (1)

الأسئلة التي تم طرحها عند إجراء المقابلة :

1. ماهو مفهوم الموازنة العامة للدولة ؟
2. ماهي اهداف الموازنة العامة للدولة ؟
3. ماهي مكونات الموازنة العامة للدولة ؟
4. نبذه تعريفية عن الجهة التي تقوم بإعداد الموازنة ؟
5. هل توجد معايير للاداء تحكم الشفافية في عملية اعداد الموازنة العامة للدولة ؟

## مقابلة رقم (2)

الاسئلة التي تم طرحها عند اجراء المقابلة :

1. ما هي القوانين واللوائح والاجراءات المطبقة التي تحكم عملية الشراء ؟
2. هل يتم العمل وفقا للقوانين واللوائح والاجراءات المذكورة والتي تحكم عملية الشراء ؟
3. هل تتم عملية الشراء بصورة محوسبة ؟ والي أي درجة من الحوسبة ؟
4. هل الكوادر العاملة بإدارة الشراء والتعاقد على دراية ومعرفة بالاجراءات القانونية لعملية الشراء ؟
5. ما هي المشاكل والعقبات التي تواجه نظام المشتريات الحالي في السودان ؟
6. ماهي الجهة التي تتبع لها ادارة الشراء والتعاقد والتخلص من الفائض ؟
7. هل هناك نظام لتحفيز العاملين ؟