GUID 5280

دليل تدقيق المشتريات العامة

تم إصدار دلائل الإنتوساي
من قبل المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية
والمحاسبة (الإنتوساي) كجزء من نظام الوثائق المهنية
للإنتوساي. للحصول على مزيد من المعلومات، راجع:
www.issai.org



الإنتوساي، 2022

محتويات

مقدمة 5

أهداف الدليل 7

تعريفات 8

نطاق التطبيق 9

هدف التحقيق 10

الأطراف المسؤولة والمستخدمون المستهدفون 10

موضوع التدقيق 11

معايير 12

اعتبارات عند تحديد الهدف من التدقيق 14

النهج الاستراتيجي في المشتريات العامة 14

نهج العمليات في المشتريات العامة 15

المخاطر المرتبطة بالفساد والاحتيال في المشتريات العامة 17

المشتريات العامة في حالات الطوارئ 20

تخطيط عملية التدقيق 21

هدف)أهداف (وطريقة)طرق (التدقيق 23

أسئلة التدقيق 24

معايير التدقيق 28

مخاطر التدقيق 33

إجراء عملية التدقيق 34

إعداد التقارير والمتابعة 36

الملاحق 39

الملحق 1 .مبادئ المشتريات العامة: 39

الملحق 2 .التعاريف والاختصارات 40

الملحق 3 .مراحل عملية المشتريات العامة: 41

المرحلة 1 .إعداد لإجراء العطاءات« 41

المرحلة 2 .العطاءات« 42

الملحق 4 .المشتريات الإلكترونية.....44

الملحق 5 .أسئلة تدقيق محتملة بخصوص المبادي "3 ي "في تدقيق عملية المشتريات العامة أو نشاط الشراء.....45

الملحق 6 .أسئلة التدقيق المحتملة المرتبطة بنموذج أداء الشراء.....46

الملحق 7 .أسئلة التدقيق المتعلقة بالنهج الاستراتيجي في المشتريات العامة.....48

الملحق 8 .أسئلة التدقيق المتعلقة بالنهج الاستراتيجي في المشتريات العامة.....54

الملحق 9 .مخاطر النزاهة في كل مرحلة من مراحل عملية الشراء.....59

مخاطر النزاهة خلال مرحلة ما قبل العطاء« 59

مخاطر النزاهة خلال مرحلة العطاء« 60

مخاطر النزاهة خلال مرحلة ما بعد العطاء«.....60

الملحق 10 .الأسئلة المتعلقة بمخاطر المدقق.....61

1

مقدمة

1) الامتثال للمعايير والمبادئ المهنية هو المؤشر الرئيسي لموضوعية وجودة ومهنية التدقيق في القطاع العام. يحدد معيار الإيساي رقم 100 "المبادئ الأساسية لرقابة القطاع العام"، على وجه الخصوص، أهداف وصلاحيات المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وإطار عمل التدقيق في القطاع العام. تستند معايير الإيساي رقم 300 "مبادئ رقابة الأداء" ورقم 400 "مبادئ رقابة الامتثال" إلى المبادئ الأساسية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة رقم 100 وتستكمل مع مراعاة خصوصيات عمليات تدقيق الأداء والامتثال.

2) يساعد هذا الدليل المدقق في فهم موضوع تدقيق المشتريات العامة وفي تطبيق معايير الإيساي في هذا السياق.

3) تشمل المشتريات العامة الأنشطة التي تسمح للحكومة أو المؤسسات العامة أو مؤسسات الدولة [1] أو الهيئات العامة الأخرى بشراء السلع والخدمات والأشغال في إطار علاقة تعاقدية من أجل تحقيق أهدافهم. لهذه الأغراض ولتلبية الاحتياجات العامة، تستخدم الحكومة والمؤسسات العامة أموال الميزانية. يوجد حاليًا أشكال مختلفة من التعاقد وتقديم الخدمات والسلع والبنية التحتية العامة، مثل الامتيازات أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو الاتفاقيات التي تدفع في إطارها الشركات الضرائب من خلال تنفيذ المشاريع العامة. تختلف الأنظمة القانونية المطبقة على هذه الاتفاقيات من دولة إلى أخرى.

4) تُستخدم المشتريات العامة في جميع القطاعات الاقتصادية تقريبًا (بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والبنية التحتية والدفاع) ولها تأثير خطير على التنمية الاجتماعية والاقتصادية. يتراوح

[1] منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية. مديرية الإدارة العامة. مشتريات عامة. متاح على الإنترنت: https://www.oecd.org/gov/public-procurement

متوسط أنشطة المشتريات العامة بين 13% و20% من الناتج المحلي الإجمالي[2].

5) هذه العمليات، كونها علانية، تخضع لتنظيم الدولة. في حين أن أنظمة المشتريات العامة قد تختلف من دولة إلى أخرى، إلا أنها تشترك في عدد من الخصائص المشتركة وتُستخدم فيها المبادئ المطبقة عموماً (انظر الملحق 1). تظهر المصالح والمعاهدات المشتركة داخل منظمة التجارة العالمية وسنوات عديدة من الخبرة التعاونية أن العديد من الجوانب القانونية والتنظيمية لأنظمة المشتريات العامة الوطنية القائمة تستند وتتوافق بشكل عام مع المبادئ والأحكام المعيارية لقانون الأونسيترال النموذجي عن المشتريات العامة[3]. لدى بعض جمعيات التكامل الاقتصادي قوانين ولوائح مشتريات عامة فوق وطنية. يسري هذا، على سبيل المثال، على دول الاتحاد الأوروبي، التي تتضمن لها هذه الأحكام في توجيهات المشتريات العامة الأوروبية [4].

6) تعتبر المشتريات العامة أداة رئيسية لها تأثير مباشر أو غير مباشر على العديد من جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي يتم من خلالها حل المهام الوطنية الاستراتيجية، بما في ذلك التنمية الاقتصادية. ويشمل ذلك الاستدامة البيئية والاجتماعية من خلال تطبيق معايير وممارسات المشتريات العامة التي تعزز الحماية البيئية والاجتماعية والتنمية البشرية. المشتريات العامة هي أيضًا وسيلة لتعزيز التحديث التكنولوجي والتحول الرقمي.

7) تستند المبادئ التوجيهية إلى المناهج والحلول المنهجية لمختلف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، والتي توضح الأنماط والميزات العامة لكل من المشتريات العامة والتدقيق في مختلف الولايات القضائية

[2] انظر موقع البنك الدولي: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve и https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-large-public-procurement.

[3] قانون الأونسيترال النموذجي عن المشتريات العامة (2011). متاح على الإنترنت: https://uncitral.un.org/en/texts/procurement/modellaw/public_procurement

[4] التوجيهات الأوروبية بشأن المشتريات العامة. متاح على الإنترنت: https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_public_directives_en.htm

2

أهداف الدليل

8) هدف الدليل هو تقديم إرشادات للمدققين حول كيفية إجراء عمليات تدقيق الأداء والامتثال في مجال معين من المشتريات العامة.

9) توفر معايير الإيساي رقم 300 ورقم 400 مبادئ تدقيق أداء الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة والامتثال لها، بينما توفر معايير الإيساي رقم 3000 ورقم 4000 متطلبات يجب على المدقق الامتثال لها حتى يتمكن من الادعاء بأن التدقيق قد تم إجراؤه وفقًا للمعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. يشير هذا الدليل إلى معايير الإيساي رقم 300 ورقم 400 دون تكرارها. ضمن IFPP [5] **دليل 5280** - توفر إرشادات تدقيق المشتريات العامة إرشادات داعمة لتكملة هذه المتطلبات.

[5] نظام الوثائق المهنية للإنتوساي.

3

تعريفات

10) يُقصد بالمشتريات العامة الشراء والاستخدام المدفوع للسلع أو الأشغال (الإنشاءات) أو الخدمات بهدف تلبية احتياجات الدولة والعامة، تقوم به السلطة المتعاقدة أو المؤسسة المشترية المرخص لها، وفقًا للإجراءات التي تحددها التشريعات الوطنية أو الإقليمية أو اللوائح المعمول بها بشأن المشتريات العامة.

ومع ذلك، قد تكون السلطة المتعاقدة إدارة حكومية، أو جهة، أو سلطة محلية، أو إقليمية، أو أية سلطة أخرى، أو تجارية، أو غير هادفة للربح (بما في ذلك المؤسسات الحكومية)، أو شركة فرعية أو هيئة أنشأتها السلطة، أو أي مؤسسة أو منظمة ممولة في المقام الأول من الأموال العامة.

11) في ممارسة المشتريات العامة، يُستخدم عدد كبير من التعريفات. لأهداف الدليل، تم سرد التعريفات والاختصارات المستخدمة في الملحق 2.

4

نطاق التطبيق

12) يوفر هذا الدليل للمدققين إرشادات إضافية حول كيفية إجراء عمليات تدقيق الأداء و / أو الامتثال، سواء في مجال المشتريات العامة أو عندما تكون عمليات تدقيق المشتريات العامة جزءًا من عمليات تدقيق أكثر تقدمًا تشمل عمليات تدقيق الأداء و / أو الامتثال. في حالة إجراء التدقيق الشامل الذي يتضمن الأمور المتعلقة بالرقابة المالية، سيحتاج الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أو المدقق إلى الرجوع إلى معايير الإيساي رقم 200.

13) الدليل عبارة عن أداة لمساعدة المدققين أثناء تخطيط وإجراء التدقيق المتعلق بالمشتريات، في وضع خطة التدقيق واختيار أسئلة ومعايير التدقيق المناسبة لتحقيق أهدافه المحددة، وأيضًا أثناء إعداد التقارير والمتابعة.

14) لا يغطي هذا الدليل جميع جوانب إجراء عمليات التدقيق هذه، ولا يحتوي على أي متطلبات إضافية.

5

هدف التحقيق

15) قد تهدف عمليات تدقيق المشتريات العامة إلى تحقيق العديد من الأهداف المختلفة. خلال كل عملية تدقيق، سيحتاج المدقق إلى تحديد الطرف المسؤول وكذلك المستخدمين المستهدفين لتقرير التدقيق. سيحتاج المدقق أيضًا إلى تحديد أهداف التدقيق الواضحة، وتحديد المعايير التي سيتم استخدامها لتقييم الفعالية أو الامتثال؛ تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة والبيانات المحددة المطلوبة؛ وتحديد منهجية (منهجيات) تقييم هذه البيانات وفقا للمعايير المعلن عنها. تهدف الفقرات التالية إلى مساعدة المدققين على تحديد الطرف المسؤول والمستخدمين المستهدفين وموضوع ومعايير التدقيق.

الأطراف المسؤولة والمستخدمون المستهدفون

16) هناك العديد من الأطراف المسؤولة والمستخدمين المستهدفين الذين يشاركون في تدقيق المشتريات العامة. بمن في ذلك:

الأطراف المسؤولة

- الجهات المشترية، التي قد تمثلها الحكومات المركزية أو الحكومات المحلية أو الشركات المملوكة للدولة أو حتى الشركات الخاصة الممولة من الأموال العامة؛
- الهيئة العامة المركزية المسؤولة بشكل عام عن التشريعات والرقابة على المشتريات العامة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك أطراف أخرى تشارك في جوانب محددة من عملية الشراء، مثل التحليل والمشورة أو المنصات الإلكترونية.

المستخدمون المستهدفون

- الهيئات التنفيذية والتشريعية، ولا سيما البرلمان؛
- السلطات التنظيمية الوطنية أو الدولية للمشتريات العامة أو جمعياتها؛
- الموظفون المسؤولون عن منح العقود أو الشراء؛
- الأطراف التي تقدم التمويل أو تشارك في التمويل المشترك لمشاريع الشراكة؛

موضوع التدقيق

17) موضوع عمليات التدقيق التي يغطيها هذا الدليل هو المشتريات العامة. يتعلق موضوع التدقيق بمسألة "ما الذي يجب تدقيقه" ويتم تحديده من خلال نطاق التدقيق. كقاعدة عامة، بناءً على نتائج الأنشطة التي تم تنفيذها، يتم إعداد تقرير تدقيق يحتوي على رأي حول موضوع التدقيق. سيعبر الرأي عن تقييم المدقق للموضوع بناءً على المعايير التي حددها المدقق كمعايير مناسبة للتدقيق.

18) اعتمادًا على أهداف أو قضايا التدقيق، قد يغطي موضوع تدقيق المشتريات العامة جميع أو مراحل معينة من دورة المشتريات، والعمليات في المراحل الفردية، وقد يتعلق أيضًا بوظيفة الشراء ككل.

معايير

19) عند إجراء تدقيق المشتريات العامة، تستند معايير تقييم موضوع التدقيق إلى مبادئ **فعالية التكاليف والكفاءة** و**الفعالية (مبادئ "3ي")**. تتمثل إحدى الأفكار الرئيسية للمشتريات العامة في توفير أعلى جودة بأفضل سعر للجهة المتعاقدة والجمهور. لذلك، يجب على الجهة المتعاقدة أن تتخذ الترتيبات اللازمة للمشتريات للحصول على السلع والخدمات التي تلبي الاحتياجات، بشكل ملائم كما وكيف وبأفضل تكلفة، وتضمن توفرها أينما ومتى تكون هناك حاجة إليها. إذا لم يتم استيفاء هذه المتطلبات، هذا يمكن أن يؤثر على الاقتصاد بشدة، وكذلك على قدرة الحكومة على تقديم الخدمات بشكل فعال وتحقيق أهدافها (الكفاءة) وتقديم الخدمات في نهاية المطاف للمواطنين. يمكن أن تركز عمليات تدقيق أداء المشتريات العامة، على سبيل المثال، ما إذا كانت المشتريات العامة توفر القيمة مقابل الكلفة أو ما إذا كانت متطلبات السلع والخدمات قد تم الوفاء بها وفقًا للمعايير المعمول بها. يمكنها أيضًا التركيز على ما إذا كانت المشتريات العامة تتماشى مع سياسة معينة محددة، مثل ما إذا كانت تؤدي إلى الحصول على منتجات وخدمات صديقة للبيئة. تم وصف المبادئ الأساسية "3ي" بمزيد من التفصيل في معايير الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 300.

20) أثناء تدقيق الامتثال للمشتريات العامة، يتم تحديد معايير تقييم الموضوع بناءً على التشريعات واللوائح المعمول بها[6]. وقد تشمل التشريعات التي تنظم المشتريات الفردية، بالإضافة إلى قوانين ولوائح عامة لمشتريات القطاع العام الأكثر عمومية. قد تحدد هذه القوانين واللوائح العامة متطلبات محددة لعملية الشراء، مثل كيفية الموافقة على الشراء أو استخدام المناقصات العامة. في بعض الحالات، قد تكون هناك أيضًا متطلبات قانونية للموردين أو البضائع أو الخدمات المشتراة. اعتمادًا على النطاق المحدد بواسطة التدقيق، قد تكون هذه المتطلبات القانونية معايير تدقيق ذات صلة.

21) لذلك، غالبًا ما تكون هناك علاقة وثيقة بين جوانب تدقيق الأداء وتدقيق الامتثال. قد يعكس الإطار القانوني الذي ينظم المشتريات العامة توازناً بين عدد من الاعتبارات المختلفة والأهداف العامة التي يسعى المشرعون إليها. قد يشمل ذلك أهدافًا عامة مثل ضمان العدالة والإنصاف للموردين المحتملين، وتعزيز قرارات الشراء الفعالة من حيث التكلفة، والحفاظ على المرونة وتقليل التكاليف الإدارية لعملية الشراء، أو منع الاحتيال والفساد. بينما تركز عمليات تدقيق الأداء على تحسين المدخرات والكفاءة والفعالية، قد تفرض المتطلبات القانونية قيودًا على عملية الشراء التي تخدم أغراضًا أخرى. على سبيل المثال، قد يكون مبدأ الإنصاف للموردين مطلبًا قانونيًا وبالتالي يُنظر إليه على أنه مشكلة امتثال، أو قد يُنظر إليه على أنه مشكلة تتعلق بالأداء. قد يعني مبدأ الإنصاف، على سبيل المثال، أن جميع الموردين، بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ينبغي أن يكون لهم حق الوصول إلى مناقصات المشتريات العامة، وما إلى ذلك. ومع ذلك، قد تسري على بعض السلطات المتعاقدة الأخرى أحكام قانونية / تنظيمية تتطلب منها إعطاء الأفضلية للمشتريات العامة من المصادر المحلية، أو الالتزام بقوائم الاستثناءات التي تحظر الشراء من عدد من مقدمي العطاءات الذين تم إنشاؤها / تسجيلها في بلدان معينة، أو الأحكام المتعلقة بالتعويضات، إلخ. قد يتم تعيين العديد من السلطات

[6] إلى الحد الذي يحدده التشيعات الوطنية، قد تنبثق هذه المعايير أيضًا من اتفاقيات التجارة الحرة (الثنائية أو متعددة الأطراف) أو الاتفاقيات الدولية، مثل الالتزامات الوطنية المقبولة كطرف في اتفاقية المشتريات العامة لمنظمة التجارة العالمية.

المتعاقدة الأخرى لشراء فئة معينة من المنتجات فقط من موردين معينين، أو قد يتم استبعاد منتجات معينة من نطاق السياسة كما هو مطلوب بموجب التشريعات الوطنية. يجب أن تضع الأجهزة العليا للرقابة في الاعتبار ظروف العمل هذه للسلطات المتعاقدة.

6

اعتبارات عند تحديد الهدف من التدقيق

22) في كثير من الحالات، سيكون موضوع التدقيق مجرد قرار شراء معين، أو مجموعة مشتريات من نوع معين يقوم بها طرف مسؤول معين. ومع ذلك، قد يكون هناك أيضًا مجموعة واسعة من الطرق للتعامل مع اختيار الموضوع والمعايير ذات الصلة. فيما يلي وصف لبعض الخيارات والظروف المحددة التي قد يجد المدققون من المفيد أخذها في الاعتبار عند تحديد هدف التدقيق.

النهج الاستراتيجي في المشتريات العامة

23) قد يقوم المدقق بإجراء تقييم للمشتريات العامة لتحديد استخدام المناهج الإستراتيجية من قبل الدولة أو المنظمة الفردية المعنية، بحيث تكون الأنشطة والأولويات ذات الصلة مترابطة ويتم أخذها في الاعتبار في الأولويات العامة. النهج الاستراتيجي هو عامل مهم في إدارة التكاليف والمخاطر الإجمالية للمشتريات.

24) أفضل الممارسات المعروفة لتدقيق ممارسات المشتريات العامة الاستراتيجية هي:

1) **نموذج الكفاءة في عملية الشراء**[7] - مفيد لمناهج القيمة مقابل الكلفة بغض النظر عن التكلفة والإطار القانوني المنطبق. يقسم هذا النموذج التحليل إلى ثلاثة مستويات، مع الأخذ في الاعتبار كيفية النظر إلى المشتريات العامة على مستوى الاستراتيجيات الحكومية أو أنشطة الإدارات أو المشاريع المحددة (انظر الإطار 2 من الملحق 6).

2) تقييم الالتزام بأهداف الشراء الإستراتيجية للمؤسسة وتحقيقها من خلال **تحليل الجوانب التنظيمية**:

- السلطات والتوجهات الإستراتيجية والأهداف والإدارة - قد تتضمن تقييمًا لمواد ووثائق متنوعة، بما في ذلك خطط العمل، والاتصالات المتعلقة بالمسائل الإستراتيجية من الإدارة العليا، وما إلى ذلك (انظر الإطار 3 من الملحق 7).

[7] ملخص لدليل تدقيق المشتريات المدنية للجنة الرئيسية للاتحاد الأوروبي (دليل عملي لتدقيق المشتريات العامة). تم تطوير نموذج الكفاءة في عملية الاشتراء من قبل لجنة الاتصال للأجهزة العليا للرقابة في الاتحاد الأوروبي كجزء من مجموعة أدوات تدقيق المشتريات العامة، المتاح على: https://www.eca.europa.eu/sites/cc/Lists/CCDocuments/Toolkit-2018/Toolkit-2018-update.pdf

- ملف تعريف المشتريات - ترد الإجراءات التفصيلية لتحليل ملف تعريف الشراء، كأفضل الممارسات، في دليل ممارسات المشتريات للأمم المتحدة[8] (انظر الإطار 4 من الملحق 7).
- أنشطة وكفاءات الشراء - التي قد تتكون من الأدوار والمسؤوليات والهيكل والتقارير وأنظمة الشراء والعمليات ومهارات الشراء والقدرات والجهود التي تهدف إلى تعزيز هذه الجوانب من حيث بناء برامج الكفاءات (انظر الإطار 5 من الملحق 7).

عادة، بعد المرحلة التحليلية، تقوم المنظمة بتطوير استراتيجية شراء من أجل تحديد أهدافه (انظر الإطار 6 من الملحق 7).

لتحديد كيفية تحقيق الأهداف، يتم وضع خطة مشتريات تشمل الأنشطة والمواعيد النهائية والأشخاص المسؤولين (انظر الإطار 6 من الملحق 7).

لتقييم تحقيق أهداف استراتيجية الشراء، كقاعدة عامة، يتم وضع نظام تقييم خاص. سيتم تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية بحيث تكون دقيقة ومحدثة ومتفق عليها مع أصحاب المصلحة المعنيين والمنظمات خاضعة للإشراف. ترتبط مؤشرات الأداء أيضًا ببعض الاستراتيجيات أو العمليات الرئيسية (انظر الإطار 7 من الملحق 7).

نهج العمليات في المشتريات العامة

25) يمكن تحليل المشتريات العامة من منظور نهج العمليات.

26) يتم تنظيم عملية المشتريات العامة وفقًا للوائح المعمول بها وتعتمد إجراءات تقسيمها إلى مراحل تشغيلية منفصلة لدورة المشتريات العامة المغلقة على كيفية تنظيم هذا المجال من قبل دولة معينة. في الوقت نفسه، عند مقارنة الأنظمة، يمكن القول إنه بغض النظر عن الجغرافيا والتنظيم، فإن أنواع الأنشطة المطلوبة لإكمال عملية المشتريات العامة بنجاح هي، بشكل عام، شائعة[9].

27) بينما، وفقًا للنُهج المنطقية، يمكن تقسيم المراحل التشغيلية وتسميتها بشكل مختلف، فإن الأنشطة داخل المراحل الفردية متشابهة[10]. تقسم مبادئ النزاهة في المشتريات العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي

---

[8] يستند هذا التحليل إلى دليل ممارسات المشتريات للأمم المتحدة، المتاح على: http ://www .ungm.org/Areas/Public/PPH/channels/PPH.pdf.

[9] من الواضح أنه استرشادًا بقانون الأونسيترال النموذجي للمشتريات العامة والمبادئ التوجيهية للمنظمات فوق الوطنية والدولية الأخرى في مجال المشتريات العامة.

[10] على سبيل المثال، يصنف دليل ممارسات المشتريات العامة للمفوضية الأوروبية العملية إلى خمس مراحل نموذجية للمشتريات العامة (1. الإعداد

والتنمية المشتريات العامة إلى ثلاث أطوار وتسع مراحل:

- **إعداد لإجراء العطاءات** (1. تحليل الاحتياجات، 2. التخطيط والميزانية، 3. تحديد المتطلبات، 4. اختيار الإجراءات)؛
- **التجارة** (5. الدعوة للمشاركة في العطاءات، 6. التقييم، 7. تحديد الفائز)؛
- **إجراءات ما بعد العطاء** (8. إدارة العقد، 9. الطلب والدفع).

الشكل 1. مراحل المشتريات العامة



28) تعكس المراحل المذكورة أعلاه الأنشطة النموذجية التي تؤدي أو تساهم في جوانب الرقابة المطلوبة في المشتريات العامة. يصف الملحق 3 محتوى كل خطوة من هذه المراحل.

29) اعتمادًا على الأهداف، قد يغطي تدقيق عملية الشراء دورة الشراء بأكملها، أو يركز على مراحل محددة، أو يحلل العمليات في المراحل الفردية.

30) عند تطبيق نهج العمليات على المشتريات العامة، يأخذ المدقق في الاعتبار كيفية إدارة وظيفة الشراء لاستنتاج ما يلي:

- تم تطوير القواعد والتعليمات الخاصة بكيفية إجراء عملية الشراء؛

والتخطيط، 2. النشر والشفافية، 3. تقديم الطلبات وفتح العطاءات واختيار المقاول، 4. تقييم ومنح العقد، 5. تنفيذ العقد)، والتي تتألف أساسًا من الخطوات التسع لمنهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

- أن تكون عمليات الشراء منظمة وموثقة بشكل جيد؛
- تم تحديد أدوار ومسؤوليات المشاركين بوضوح؛
- عندما يتم تنفيذ إجراء المشتريات العامة بالوسائل الإلكترونية، يتم تسجيل العملية وتوثيقها، مما يسمح بالاحتفاظ بسجل التدقيق الدقيق؛
- توفر الإجراءات الإلكترونية مستوى مناسبًا من الأمان (الوصول إلى البيانات، وتخزين البيانات، وإدارة الطوارئ، والتوقيعات المؤهلة)[11]؛
- يتم اتخاذ جميع القرارات والتقييمات والآراء من قبل المسؤولين المعتمدين؛
- تم توفير التمويل الكافي وفي الوقت المناسب والمصرح به لسداد التكاليف المتكبدة؛
- توجد أنظمة الرقابة الداخلية في جميع مراحل عملية الشراء وهي فعالة لرصد تطبيق قواعد المشتريات العامة وللتحكم في تقييم الاحتياجات ومستويات التفويض وطلبات الشراء وتنفيذ العقود والامتثال للعقود والمدفوعات والتوثيق والمحاسبة؛
- يتم توفير فصل الواجبات بين أولئك الذين يشترون السلع أو الخدمات ويطلبونها ويتحققون من الأداء ويوافقون على المدفوعات[12]؛
- توجد آليات لتجنب تضارب المصالح في عملية الشراء (مثل قواعد السلوك، والتدريب على النزاهة، والإعلانات، وسياسة الهدايا والضيافة، وآلية الإبلاغ عن المخالفات، ومراقبة النزاهة)؛
- تتم مراجعة عمليات الشراء بانتظام.

المخاطر المرتبطة بالفساد والاحتيال في المشتريات العامة

31) بالنظر إلى الأموال المخصصة وتضارب المصالح، تعتبر المشتريات العامة واحدة من الأنشطة الحكومية الأكثر عرضة للاختلاس والاحتيال والفساد. تشير التقديرات إلى أن الفساد في المشتريات العامة يمكن أن يؤدي إلى تكاليف إضافية تتراوح من 10% إلى 25% وأن ما يقرب من نصف حالات الفساد تحدث في المشتريات العامة [13]. قد تؤدي المكاسب الشخصية والنمو المالي والمكاسب السياسية إلى ممارسات غير أخلاقية و/أو فاسدة من قبل مقدمي العطاءات، مثل تقديم معلومات سرية ومصنفة، أو التأثير على صنع

11 انظر الملحق 4 "المشتريات الإلكترونية"

12 في بعض البلدان، مثل بيرو، لا توجد هذه المهام غير المتوافقة.

13 انظر https://ec.europa.eu/anti-fraud/sites/antifraud/files/docs/body/identifying_reducing_corruption_in_public_ Purchase_en.pdf، http s: // w ww. < 4} transparent.or g / whatwedo / publish / curbing_corruption_in_public_ s: // w http https: //www.oecd . org ،/ http s: // w ww .oecd.or g / gov / public-Purchase / dynamic ،Purchase_a_practical_guide https: // w ww .oecd.org / < 17} gov ،/ gov / public-Purchase / updates / Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf /http://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/principlestools/integrity ،/ ethics / 48994520.pdf

القرار، أو التحيز ضد الموردين. في مجال المشتريات العامة التي يتم إجراؤها في حالات الطوارئ، تزداد هذه الفرص بشكل كبير[14].

32) وفي هذا الصدد، تعد مخاطر الاحتيال والفساد المتعلقة بأهداف التدقيق من بين القضايا الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تدقيق المشتريات العامة. التأثير غير المبرر وسوء السلوك لا يعرضان المصلحة العامة والاحتياجات العامة للخطر فحسب، بل يؤديان أيضًا إلى عمليات شراء مكلفة وغير فعالة. عوامل الخطر الرئيسية هي كالآتي:

- كمية كبيرة من الأموال العامة المخصصة؛
- مجموعة متنوعة من المشتريات العامة، يتم شراء الكثير منها بالجملة؛
- المواصفات الشاملة للخصائص وخصائص الجودة لعدد كبير من السلع المشتراة، مما يجعل من الصعب تقييم مدى معقولية المشتريات العامة؛
- تعقُّد الأنظمة والقواعد واللوائح والمعايير والمتطلبات والآليات لإدارة عملية الشراء؛
- اعتماد واستخدام إجراءات المشتريات العامة المعجلة وغير الرسمية حصريًا في حالات الطوارئ؛
- تعقُّد هيكل أنظمة الإدارة؛
- تضارب خطير في المصالح أو تواطؤ؛
- مع مرور السنين، اتخذت المشتريات منحى تصاعديًا، مما قد يزيد من احتمال فشل العديد من مقدمي العطاءات الأصغر في التأهل للمشاركة، مما قد يؤدي بدوره إلى تقليل المنافسة، ويؤدي إلى احتمال السلوك المناهض للمنافسة والمخاطر؛
- شروط سطحية لغايةالعقود وثغرات تنظيمية؛
- انعدام الشفافية في عمليات المشتريات العامة؛
- نقص التدريب لموظفي الخدمة المدنية الذين يديرون المشتريات العامة؛
- الافتقار إلى المنافسة المفتوحة والاستخدام المتكرر للمزادات الفردية؛
- عدم وجود إجراءات عقابية، واضحة، وسريعة، ومحددة.

33) على الرغم من أهمية الظروف والتقييمات المحددة، فإن السمات النموذجية للمشتريات العامة تسمح لنا بشكل

[14] في تشرين الأول (أكتوبر) 2020، أصدر الأمين العام للأمم المتحدة أنطونيو غوتيريش تحذيرًا قويًا من أن الفساد في وقت (كوفيد-19) يمكن أن يقود العالم بعيدًا عن المسار الصحيح نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

عام بتحديد المخاطر الرئيسية للاحتيال والفساد، فضلاً عن المواقف التي تنشأ فيها. تم تلخيص مخاطر النزاهة حسب المرحلة في عملية المشتريات العامة في الملحق 9، بناءً على مبادئ النزاهة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في المشتريات العامة.

34) يسلط منشور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذا الضوء أيضًا على الضمانات الإرشادية للتخفيف من مخاطر الاحتيال والفساد المحددة في عدة مراحل من عملية الشراء. تهدف هذه الإجراءات بشكل أساسي إلى تقييد الاستثناءات على استخدام العطاءات التنافسية واتخاذ إجراءات ضد تضارب المصالح والفساد. ويمكن استخدامها كمصدر لمعايير التدقيق.

35) تشير المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 100/47 و400/55 إلى كيفية قيام المدققين، عند تخطيط عملية التدقيق، بتقييم مخاطر الاحتيال المتعلقة بأهداف التدقيق، وتقديم الطلبات واتباع الإجراءات لتحديد تلك المخاطر والاستجابة لها. خلال هذه العملية، يكتسب المدققون فهمًا لأنظمة الرقابة الداخلية ذات الصلة.

36) في سياق تحليل أنظمة الرقابة الداخلية، من أجل التمكن من الكشف والمساعدة في منع الاحتيال والفساد في المشتريات العامة، يقوم المدققون بفحص المخاطر والضوابط ذات الصلة التي تطبقها اللوائح التنظيمية والجهة الخاضعة للرقابة بهدف منعها أثناء الشراء. وتحقيقاً لهذه الغاية، يولي المدقق اهتمامًا للعمليات الداخلية وعوامل الخطر الرئيسية التي تزيد من نقاط ضعف النظام والمخاطر الكامنة فيه، بما في ذلك:

- حجم معاملات الشراء: كلما زاد حجمها، زادت المخاطر ونقاط الضعف؛
- نطاق العقود الممنوحة من خلال إجراءات الشراء المغلقة أو المقيدة؛
- التعقيد النسبي لنظام المشتريات ونطاق نشاط نظام الرقابة الداخلية: التعقيد المفرط أو عدم اتساق نظام الرقابة الداخلية مع نطاق المشتريات المنفذة يخلق مخاطر عالية؛
- حساسية النظام عند إجراء عمليات شراء معقدة ومتعددة المكونات أو الحصول على عدد كبير من السلع/الخدمات غير المتجانسة وغير المكلفة؛
- عدد المشتريات التي تم إجراؤها في مناطق إقليمية أو جغرافية مختلفة حيث يوجد نفس المورد (البائع، المشارك)، مما يؤدي إلى مخاطر الفساد أو الاحتيال؛
- السجلات السابقة (سجلات التتبع) لمقدمي العطاءات أو الموردين التابعين للمنظمة، والمسؤولين الحكوميين الأعضاء في لجان الاختيار التابعة للمنظمة.

المشتريات العامة في حالات الطوارئ

37) في حالات الطوارئ، عادة ما تؤدي الاحتياجات الملحة للسلع والمواد والحاجة إلى الاستجابة السريعة إلى إنفاق عام كبير موجه نحو المشتريات الطارئة، حيث يتم خلاله تخفيف الإجراءات والضوابط القياسية المطبقة عادة، بما في ذلك عدم وجود عمليات فحص أولية وعمليات مبسطة وشروط دفع أكثر مرونة، مثل المدفوعات المقدمة. يمكن أن تشجع هذه الظروف الاحتيال والفساد بأشكال مختلفة. من ناحية أخرى، نظرًا لأن المشتريات العامة في حالات الطوارئ تلعب دورًا مهمًا في تلبية الاحتياجات العاجلة، ينبغي أيضًا تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تنفيذ المهام الجديدة الناشئة عن حالة الطوارئ وأخذها في الاعتبار.

38) إلى جانب سوء التخطيط وقلة المنافسة وعدم كفاية الوثائق، يمكن أن تحدث أيضًا حالات احتيالية تتعلق بالمشتريات العامة، مثل المتطلبات المفرطة، والمنح غير الموضوعي المباشر للعقود دون اتباع الإجراءات القانونية، والتلاعب بالسوق والأسعار، وطلب العمولات، وسوء تنفيذ العقود، بما في ذلك المدفوعات غير المصرح بها على العقود المعلقة أو المنفذة بشكل غير صحيح[15]. يجب مراعاة المخاطر المرتبطة بالتفاعل المباشر أو الافتراضي بين مورد ومسؤول حكومي، على سبيل المثال: لتوقيع عقد وآلية تحكم من خلال استخدام التوقيع الرقمي أو الافتقار إلى التحكم المادي في البضائع التي يجب توفيرها.

39) يمكن للأجهزة العليا للرقابة، مع الحفاظ على استقلاليتها، أن تضيف قيمة عمليات تدقيق المشتريات العامة الجارية في حالات الطوارئ من خلال تضييق نطاق عمليات تدقيقها، وتقديم تقارير أسرع، أو أقصر، أو واقعية، أو مؤقتة. ويمكن استخدام مثل هذا التدقيق لسد الفجوات في المعلومات أو الأنشطة (على سبيل المثال، الكشف عن المعلومات حول عمليات الشراء المكتملة). قد تتعاون الأجهزة العليا للرقابة أيضًا مع العملاء الحكوميين و/أو هيئات التدقيق الداخلي أو إصدار توصيات قائمة على التدقيق في حالات الطوارئ. من خلال تقارير التدقيق الخاصة بها، يمكن للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة الإشارة إلى القواعد الأساسية التي يجب وضعها في الاعتبار، حتى أثناء حالات الطوارئ.

40) نظرًا لإجراءات الطوارئ التي قد تكون سارية خلال مرحلة الطوارئ بعد الكارثة، قد لا يكون من الممكن الامتثال لجميع القوانين واللوائح ذات الصلة. من المهم دراسة وتقييم الحاجة إلى التحايل على قواعد معينة في ظروف استثنائية من أجل إعطاء الأولوية لإنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة البشرية. ومع ذلك، إذا كان ذلك معقولًا أو مطلوبًا بموجب اللوائح الحكومية، فيجب توثيق الانحرافات عن اللوائح وتبريرها في الوقت المناسب[16].

---

15 انظر دليل الإنتوساي 5330، دليل تدقيق الإدارة في حالة الكوارث https://www.issai.org/pronouncements/guidance-on-auditing-disaster-management/ ودليل الإنتوساي 5270، دليل تدقيق مكافحة الفساد، وكلاهما يذكر المشتريات العامة.

16 انظر دليل الإنتوساي 5330، دليل تدقيق الإدارة في حالة الكوارث.

7

تخطيط عملية التدقيق

41) تتضمن عملية تدقيق المشتريات العامة المراحل التالية:



تخطيط عملية تدقيق المشتريات العامة

42) يعد اختيار موضوعات التدقيق جزءًا من عملية التخطيط الاستراتيجي للأجهزة العليا للرقابة، والتي قد تستغرق عدة سنوات. تحدد الأجهزة العليا للرقابة موضوعات التدقيق المحتملة واختيارها بناءً على تفويضها ووفقًا للأهمية النسبية (الأهمية المالية أو الاجتماعية أو السياسية) والمخاطر المرتبطة بها (على سبيل المثال، الأداء الضعيف والاحتيال وعدم الامتثال للقواعد والمبادئ والأهداف) و/أو القدرة على المساهمة في تنفيذ السياسة بشكل أفضل وضمان أفضل القيمة مقابل الكلفة، وكذلك اعتمادًا على التوقعات وتأثير نتائج عمليات التدقيق ذات الصلة. تتعزز أهمية الموضوعات أيضًا من خلال قدرة الأجهزة الأعلى للرقابة على إجراء عملية التدقيق وقابلية الموضوع للتدقيق.

43) لدى الأجهزة العليا للرقابة أسباب كافية لاختيار المشتريات العامة أو مجال معين من المشتريات العامة ضمن مجال موضوعي للتدقيق. تمثل المشتريات العامة حصة كبيرة من الإنفاق الحكومي لتلبية الاحتياجات العامة ذات الصلة. يمكن أن يؤدي الفشل في الشراء بفعالية وكفاءة إلى خسارة كبيرة في الموارد المالية وتأثير سلبي على الأهداف الوطنية الرئيسية، بما في ذلك رفاه المواطنين. من ناحية أخرى، تعتبر المشتريات العامة أداة مهمة لترشيد القيمة مقابل الكلفة والنهوض بالأهداف الحكومية الأخرى مثل السياسات الاقتصادية والبيئية والرقمية. يعتبر التدقيق وسيلة جيدة لتقييم مساهمة المشتريات العامة في هذه السياسات. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما ترتبط المشتريات العامة بالتملك غير المشروع والاحتيال والفساد، لا سيما في حالات الطوارئ (انظر أقسام "مخاطر الفساد والاحتيال" و"المشتريات العامة في حالات الطوارئ").

44) ضمن المشتريات العامة، يمكن أن يكون للعديد من الموضوعات هذه الخصائص ويجب بالتأكيد النظر فيها في السياق المحدد لدولة معينة والأولويات التنافسية الأخرى. فيما يلي أمثلة للموضوعات المحتملة لتدقيق المشتريات العامة.

- امتثال المشتريات العامة وتوفير الموارد للسياسات الإستراتيجية والاستثمارية والبيئية والسياسات العالمية الأخرى؛
- تحفيز المشتريات العامة للابتكارات في نظام الإدارة العامة والاقتصاد؛
- معقولية النطاق والحجم وعدم التجانس والأسعار ومدى تناسبها مع الاحتياجات والنتائج المتوقعة؛
- الالتزام بمبادئ المشتريات العامة المتمثلة في الشفافية والمنافسة المفتوحة والعادلة وتوفير القيمة مقابل الكلفة؛
- النزاهة والامتثال والكفاءة في المشتريات العامة، والتي تدار بشكل صحيح لمنع مخاطر الاحتيال والفساد؛
- فعالية الهياكل والتنظيم والتخطيط والمراقبة لإدارة المشتريات وعملية الرقابة الداخلية، مما يضمن تقليل المخاطر المحددة؛
- امتثال المشتريات العامة والمعاملات والعمليات والإجراءات ذات الصلة بالقوانين والمتطلبات التنظيمية والحكومية ذات الصلة؛
- تنفيذ المشتريات العامة بكفاءة وفي الوقت المحدد في جميع مراحل العملية المستهدفة؛
- مطابقة الشروط التعاقدية والمدفوعات المنفذة والسلع المستلمة والأعمال والخدمات المنجزة مع المعايير المتوقعة.

يمكن تطبيق هذه الموضوعات على المستوى العالمي، فيما يتعلق بالمنظمات الفردية أو الاستثمارات أو العقود، أو تركز على صناعات محددة مثل الرعاية الصحية أو التعليم أو الإدارة المحلية.

45) عند إجراء عمليات تدقيق المشتريات العامة، قد تنظر الأجهزة العليا للرقابة في إجراء عمليات تدقيق أو صياغة أسئلة تدقيق تهدف إلى كيفية توفير أنظمة المشتريات العامة حماية قوية ضد الاحتيال والفساد. في هذه الحالة، قد يقرر تقييم مدى ملاءمة وجودة تقييم المخاطر/قابلية التأثر الذي قامت به الحكومة أو المنظمة، واستجابة الإدارة للمخاطر المحددة، وتدابير الاستجابات التي يتم اتخاذها.

46) الأقسام التالية مخصصة للجزء الثاني من مرحلة التخطيط - إعداد وخطة تدقيق المشتريات العامة. وهي تغطي الجوانب التي يجب تدقيقها، والمعايير التي يجب تطبيقها وكيفية إجراء التحليل. راجع معايير الإيساي 300 و400 لمزيد من المعلومات حول طرق جمع البيانات التي يمكن استخدامها في هذه العملية.

هدف (أهداف) وطريقة (طرق) التدقيق

47) قبل البدء في عملية تخطيط تدقيق المشتريات العامة، يمكن أن يساعد تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من الوسائط الرقمية مثل قواعد البيانات المفتوحة أو بوابات البيانات عن الشفافية أو البيانات المفتوحة وأنظمة إدارة المشتريات العامة والأنظمة الأخرى ذات الصلة في تحديد موضوع التحليل وأهداف وأسئلة التدقيق.

48) هدف (أهداف) تدقيق المشتريات العامة هو التأكد من أن نفقات الموارد العامة المنفذة تتوافق مع المعايير القانونية والتقنية و/أو مع مبادئ فعالية التكاليف والكفاءة والفعالية. يحدد هدف (أهداف) التدقيق طرق التدقيق[17] وخطة التدقيق.

49) يحدد كل من اختيار هدف (أهداف) التدقيق، وأسئلة التدقيق التي يتعين الإجابة عليها نتيجة للتدقيق، ومعايير التدقيق المناسبة المحددة العمل الذي يجب القيام به للحصول على أدلة التدقيق الكافية والمناسبة، وبالتالي، طريقة التدقيق.

50) قسم "معايير التدقيق" مخصص للمعايير الممكنة لتدقيق المشتريات العامة.

---

17 هناك ثلاث طرق لإجراء التدقيق:
طريقة منهجية - مناسبة، على سبيل المثال، لاستراتيجيات التدقيق، ومسائل التنظيم والإدارة؛ طريقة الكفاءة - تقييم معياري لما إذا كانت الأهداف قد تحققت؛
طريقة إشكالية - مناسبة للحالات التي توجد فيها أية مشاكل و/أو انحرافات.

أسئلة التدقيق

51) بشكل عام، يمكن صياغة أهداف تدقيق المشتريات العامة كسؤال تدقيق عام، والذي قد يتكون من أسئلة فرعية أكثر تحديدًا. قد تكون أهداف التدقيق مترابطة فيما يتعلق بموضوع معين (على سبيل المثال، تغطي الأنشطة في مرحلة الشراء أو دورة الشراء)، وتكون مكملة ولا تكرر بعضها البعض، بشكل إجمالي، شاملة في معالجة سؤال التدقيق العام.

52) بالنظر إلى قدر هائل من المعلومات التي تُستخدم في أي مرحلة من مراحل عملية الشراء والاختلافات المحتملة بين أصحاب المصلحة والموظفين الذين قد يساهمون في التدقيق، فمن المهم أن يلتزم المدققون بهيكل وتنظيم معين في استفساراتهم وأسئلتهم التي يطرحونها. تتيح ممارسة الأجهزة العليا للرقابة في تدقيق المشتريات العامة إمكانية تحديد مجموعة مشتركة من مجموعات القضايا المترابطة، والتي ترد في ملاحق هذا الدليل.

53) تُترك الأسئلة المحددة وطبيعة الطلب لتقدير المدقق بناءً على المعلومات المتاحة لديه في وقت التدقيق. يمكن للإدارة أن تساعد المدقق في اختيار طريقة منهجية في إجراء الاستفسارات وتقديم الأسئلة الأولية التي تساعد على إيجاد نقطة انطلاق. بالاستناد إلى نقطة الانطلاق هذه، يمكن للمدقق التحول إلى مزيد من الأسئلة بناءً على المعلومات والإجابات التي يتلقاها أثناء التدقيق.

54) يعتمد استخدام أسئلة معينة على أهداف وطرق التدقيق. في حالة المشتريات العامة، يعتمد ذلك أيضًا على مدى اكتمال الانغماس في مجال الموضوع بالنسبة للجهاز الأعلى للرقابة.

55) تم تقديم أمثلة لمجموعات أسئلة التدقيق في الملاحق من 5 إلى 8:

- يتضمن الملحق 5 أسئلة التدقيق المحتملة من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية وأساليب التدقيق؛
- يتضمن الملحق 6 أسئلة تدقيق محتملة لتقييم فعالية المشتريات العامة على المستويات الاستراتيجية، أو الوطنية، أو التنظيمية، أو الأقسام، أو ضمن مشروع الشراء الواحد؛
- يتضمن الملحق 7 أسئلة تدقيق محتملة تتعلق بالأداء الاستراتيجي للمشتريات العامة من حيث الوظائف الاستراتيجية؛
- يتضمن الملحق 8 أسئلة تدقيق محتملة لتحليل المشتريات العامة من خلال طريقة العملية (وفقًا لمراحل عملية الشراء).

56) غالبًا ما يتم إجراء عمليات تدقيق المشاريع المعقدة وطويلة الأجل، مثل الاستثمارات الإنشائية الضخمة والشراكات بين القطاعين العام والخاص والامتيازات، في مرحلة مبكرة، إما قبل إطلاق المشاريع أو أثناء

تنفيذها. تقوم عمليات التدقيق هذه بتقييم، على سبيل المثال، التحضير لبدء مشروع، وموثوقية وصحة نتائج الدراسات المستقبلية، وانتظام وملاءمة نفقات الميزانية، والامتثال للمتطلبات القانونية، وامتثال التكاليف المتكبدة للاستفادة الحقيقية والمتوقعة من تنفيذ المشاريع.

57) يقدم الملخص في الملحق 10 للمدققين أفكارًا لأسئلة التدقيق التي قد يستخدمها الجهاز الأعلى للرقابة عندما يقرر تركيز التدقيق على الاحتيال والفساد في مجال المشتريات العامة. يمكن أيضًا العثور على أسئلة التدقيق وقوائم التدقيق ومؤشرات المخاطر والإشارات التي يجب أخذها في الاعتبار على وجه التحديد في مجال المشتريات العامة المعرضة لمخاطر الاحتيال والفساد في المبادئ التوجيهية الإقليمية[18].

58) يمكن لتدقيق مدى حماية بلد أو منظمة من الاحتيال أو الفساد في سياق المشتريات العامة أن يركز على نظام الرقابة الشامل في جميع مراحل الشراء. يمكن أن يساعد دليل الإنتوساي 5270، دليل تدقيق منع الفساد19، ودليل إي دي إي لتدقيق الأُطر المؤسسية لمكافحة الفساد20، ودليل لتدقيق الأخلاقيات في مؤسسات القطاع العام في التخطيط لمثل هذا التدقيق. يصفون المكونات الرئيسية لهذا النظام (تحديد محور أسئلة التدقيق) ويقدمون توصيات بشأن معايير وإجراءات التدقيق.

59) عند تخطيط عملية التدقيق، يجب على المدققين البحث عن مؤشرات العمليات والمعاملات المتعلقة بالأنشطة الاحتيالية أو الفاسدة في مجال المشتريات العامة وتمويلها (الإيساي 47/100).

60) فيما يتعلق بالسياق الحصري للمشتريات الطارئة، يركز المدققون على مجالات ومواضيع المخاطر المحدثة مثل

أ. المرونة في إجراءات منح العقود؛

ب. تخطيط المخزون لتلبية احتياجات في حالات الطوارئ؛

ت. إدارة الإمدادات لتلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال؛

ث. سياسات التسعير؛

ج. آليات ضمان النزاهة والشفافية؛

---

18 قائمة تدقيق للتدقيق المالي للمشتريات العامة وتدقيق الامتثال في مجموعة أدوات تدقيق المشتريات العامة http w ://s ww . eca.europa.eu / sites / cc / Lists / CCDocuments / Toolkit-2018 / Toolkit-2018-upda t e.pdf وإرشادات أزوساي لمكافحة الاحتيال والفساد

19 /for-the-audit-of-corruption-prevention-pronouncements/guid-5270-guideline/issai.org.https://www

20 -idi.no/elibrary/well-governed-sais/sais-fighting-corruption/548-guidance-on-audit-of.www//:https .institutional-framework-for-fighting-corruption-1/file

ح. إنذار بوجود الاحتيال والفساد؛

خ. كفاية المواصفات وجودة التوريدات ذات الصلة؛

د. التوثيق السليم وسجل المراجعات.

61) ينبغي النظر في أسئلة التدقيق التالية[21]:

- ما إذا وضعت الحكومة أو الجهات الخاضعة للرقابة مبادئ توجيهية وأنظمة إبلاغ مرتبطة بالمشتريات في حالات الطوارئ الخاضعة للتشريعات المتعلقة بحالات الطوارئ؛
- ما إذا كانت إجراءات الجهة المتعاقدة متسقة مع هذه المبادئ التوجيهية؛
- ما إذا كان هناك هامش تقدير في تنفيذ الإجراءات، على الرغم من الثغرات في اللوائح التنظيمية الخاصة بالمشتريات العامة في حالات الطوارئ؛
- ما إذا كانت العقود المباشرة مقتصرة على ما هو ضروري للغاية؛
- ما إذا كانت المشتريات مبررة بالفعل باحتياجات ملحة، التي نُفذت وفقًا لإجراءات استثنائية (مثل منح العقود المباشر، والإعفاء من الرقابة) ومتناسبة معها (عدد العقود ومدتها)؛
- ما إذا كانت العقود المباشرة منظمة خلال فترة القواعد المعمول بها؛
- ما إذا كانت هناك روابط وثيقة ومشبوهة بين مسؤولي المشتريات والموردين أو انتهاكات أخرى للنزاهة؛
- هل هناك مؤشرات أو أدلة على تفضيل بعض مقدمي الخدمة؟
- هل هناك مؤشرات أو أدلة على وجود تواطؤ في السوق والأسعار بين الموردين؟
- ما إذا كان هناك نقص في الرقابة على الطلبات والتوريدات، مما ساهم في توريد المعدات المزورة؛
- ما إذا كان هناك أي اختلاس للبضائع؛
- ما إذا تم تنفيذ المشتريات الطارئة بشكل علني وشفاف قدر الإمكان؛

[21] Recovery--http://pubdocs.worldbank.org/en/315691568908208946/Emergency-Procurement-for-Reconstruction-and pdf; .competition/COVID-19-competition-and-emergency-procurement/oecd.org.Toolkit.pdf; https://www -oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/guideline-accelerated-public-procurement.www//:https -en/blog/six-months-covid-19-have-public-contracting-systems/transparency.org.procedures.pdf; https://www .delivered-common-good

- ما إذا تم توثيق عمليات شراء المواد والأعمال بشكل صحيح واحتوى سجل التدقيق على معلومات يسهل قراءتها؛
- ما إذا تم تقييم مخاطر عدم الامتثال من قبل جهة عامة واستجابتها بصورة مناسبة؛
- ما إذا كانت تفي البضائع المشتراة/المسلمة بالمتطلبات الفعلية لحالة الطوارئ، مثل التوافر في الوقت المناسب في مواقع محددة والامتثال لمعايير معينة (الجودة)؛
- ما إذا كانت الأموال العامة قد استخدمت في الأغراض العامة المحددة في التفويض القانوني الذي تم على أساسه توزيعها.

62) تتمحور أسئلة التدقيق، ولا سيما تلك الواردة في الملاحق، حول مناهج التدقيق الممكنة والأساليب الممكنة للمشتريات العامة وتوفر نوعًا من القائمة للاختيار من بينها. وهي ليست قائمة شاملة وينبغي النظر فيها في سياق كل بلد ونظام واستكمالها بمعايير تدقيق قابلة للتطبيق و/أو التي يجري تطويرها.

63) للحصول على فهم للموضوع وسياقه، يجب على المدقق دراسة وتقييم مخاطر أي أوجه قصور أو انحرافات أو تحريفات قد تنشأ فيما يتعلق بالموضوع (الإساي 46/100).

64) من الشروط المهمة لجهات التدقيق لتحديد هذه المخاطر والتخفيف من حدتها هو وجود نظام رقابة داخلي حديث وفعال وبيئة رقابية منشأة بشكل صحيح، لا سيما لإدارة مخاطر النزاهة، على سبيل المثال، على الحلول ذات الصلة التي طبقتها COSO (لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي) أو المبادئ التوجيهية المماثلة التي تم تطويرها داخل الولاية القضائية المحلية. يمكن إدراج المسائل المتعلقة بتدقيق أنظمة الرقابة الداخلية في موضوع التدقيق.

65) لإدارة مخاطر الفساد والاحتيال بشكل فعال، قد يقوم المدقق بتطوير مقياس مخاطر (اللون أو التصنيف) لكل سؤال تدقيق متعلق بدورة المشتريات العامة أو لتدقيق المشتريات. يبين الجدول أدناه إرشادات حول تحليل مستوى المخاطر وإجراءات التخفيف من المخاطر المحتملة.

مستوى المخاطرة	أحمر	ارتفاع الخطر مخاطرة عالية خطر متوسط خطر قليل جدي هام متوسط ضعيف	مخاطر متزايدة
	برتقالي	مخاطر عالية	يتطلب اهتمام الإدارة العليا

	أصفر أخضر	مخاطر متوسطة مخاطر قليلة	توضيح المسؤوليات الإدارية تدار من خلال الإجراءات المعتمدة
تداعيات	5	خطيرة	قد يمنع تحقيق الأهداف / الغايات الوظيفية
	4	كبيرة	من المحتمل أن يكون هناك تهديد لتحقيق الأهداف/الغايات الوظيفية
	3	متوسطة	الحاجة إلى تغييرات كبيرة في الوظيفة العامة
	2	ضعيفة	قد تشكل تهديدًا لبعض عناصر الوظيفة

معايير التدقيق

66) معايير التدقيق هي معايير تستخدم لتقييم موضوع الرقابة (الإيساي 27/100). قد يستخدم المدقق العديد من المصادر المختلفة لتحديد معاييره.

67) في هذا الصدد، لا ينبغي الافتراض أن اتباع نموذج معين يؤدي إلى نتائج جيدة. من الضروري الإشارة إلى أن الممارسة الجيدة المشروطة أدت إلى نتائج جيدة فعلية، وعلى العكس من ذلك، كان لأوجه القصور المحددة في حالة معينة تأثير سلبي على النتائج أو الأنشطة الأخرى.

68) قد تكون معايير التدقيق نوعية أو كمية وقد تكون عامة أو محددة، مع التركيز على ما يجب أن يكون وفقًا للقوانين أو اللوائح أو الأهداف؛ على ما هو متوقع، وفقًا للمبادئ السليمة والمعرفة العلمية وأفضل الممارسات؛ أو على ما قد يكون (في ظل ظروف أفضل).

69) في تدقيق المشتريات العامة، تنص معايير الانتظام على أن المدقق يتحقق من التنفيذ الرسمي لجميع متطلبات المشتريات القانونية أو التنظيمية ذات الصلة، واللوائح والمنهجيات المعتمدة من قبل السلطات العليا، وكذلك الامتثال للالتزامات التعاقدية واتفاقيات الشراء، ومعايير الصناعة أو شروط الترخيص أو القواعد الأخرى والمتطلبات التي تؤثر على موضوع التدقيق. يمكن هنا مراعاة معايير الانتظام غير الشاملة التالية:

- استيفاء جميع إجراءات الشراء الأولية الإلزامية؛
- فرصة اختيار طريقة (إجراء) الشراء ونوع العقد الحكومي وفقاً للقانون واللوائح؛
- الامتثال لوثائق الشراء الرئيسية (الدعوة لتقديم عطاءات أو دعوة التأهيل المسبق، وإشعار العقد، والمواصفات الفنية، والتعليمات لمقدمي العطاءات، ومسودة العقد، وما إلى ذلك) وللأحكام القانونية، التي تشكل متطلبات إلزامية؛

- الامتثال لجميع الإجراءات الخاصة باختيار مقدمي العطاءات ومنح العقد وتوقيع العقد.
- امتثال العقد المبرم للتشريعات والاحتياجات المحددة للعميل.
- الامتثال للشروط والأحجام والخصائص النوعية والكمية للسلع / الأعمال / الخدمات المقدمة مع المعايير والمتطلبات وما إلى ذلك، بالإضافة إلى شروط العقد؛
- توافق النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، إلخ.

70) يتطلب وضع معايير المعقولية عادة من المراجع التحقق من الامتثال للمبادئ العامة والمعايير والقواعد والمتطلبات التي تحكم تشغيل نظام المشتريات ككل وسلوك المشاركين في عملية الشراء. قد يركز التدقيق بمعايير الامتثال المبررة، على سبيل المثال، على الامتثال لقواعد السلوك الأخلاقي، ووثائق مكافحة الفساد الداخلية، ومبادئ عدم التمييز أو المنافسة العادلة في المشتريات، وما إلى ذلك.

- فيما يتعلق بعمليات تدقيق المشتريات العامة، يمكن للمدققين استخدام ثلاث استراتيجيات تحليلية لوضع معايير ومؤشرات لأمور تدقيق محددة: تحليل التكلفة والعائد على أساس تحليل مقارن للتكاليف والمرافق (الفوائد)، والفوائد المباشرة أو غير المباشرة لإجراء المشتريات العامة؛
- تقييم ماذا لو يسمح لك بتقييم وتحليل مختلف السيناريوهات والبدائل، مع الإشارة إلى المكاسب والخسائر المحتملة المرتبطة بالتغييرات في معايير الشراء. يعتمد النهج على تحديد العوامل التي قد تؤثر على نتيجة إجراء التوريدات العامة؛
- التحليل المقارن (قياس الأداء) يهدف في المقام الأول إلى تقييم الاتجاهات وتحديد البدائل. يمكن إجراء المقارنة باستخدام قواعد مختلفة لمعرفة، على سبيل المثال، مدى جودة أداء العمل، لمقارنة النتائج المتوقعة والفعلية، والأداء الفعلي والمخطط؛ عقود الشراء المماثلة أو نتائج الأداء المماثلة التي حققتها المؤسسات أو الوكالات، إلخ. أحد الأسئلة المعيارية الرئيسية هو ما إذا كان من الممكن تحقيق نتيجة أفضل مما تم تحقيقه بالفعل.

71) يمكن عرض بعض الأمثلة على المعايير المحتملة لتقييم فعالية عملية الشراء والنتائج على النحو التالي. هذه المجموعة من مجموعات المعايير ليست شاملة.

مجموعات المعايير	المعايير / اتجاهات المعايير
عملية تنافسية	• نطاق وطريقة إعلان العطاء؛ • عدد العطاءات والعروض ذات الصلة (على سبيل المثال أقل من المتوسط)؛ • عدد الموردين المشاركين في العطاء (على سبيل المثال أقل من

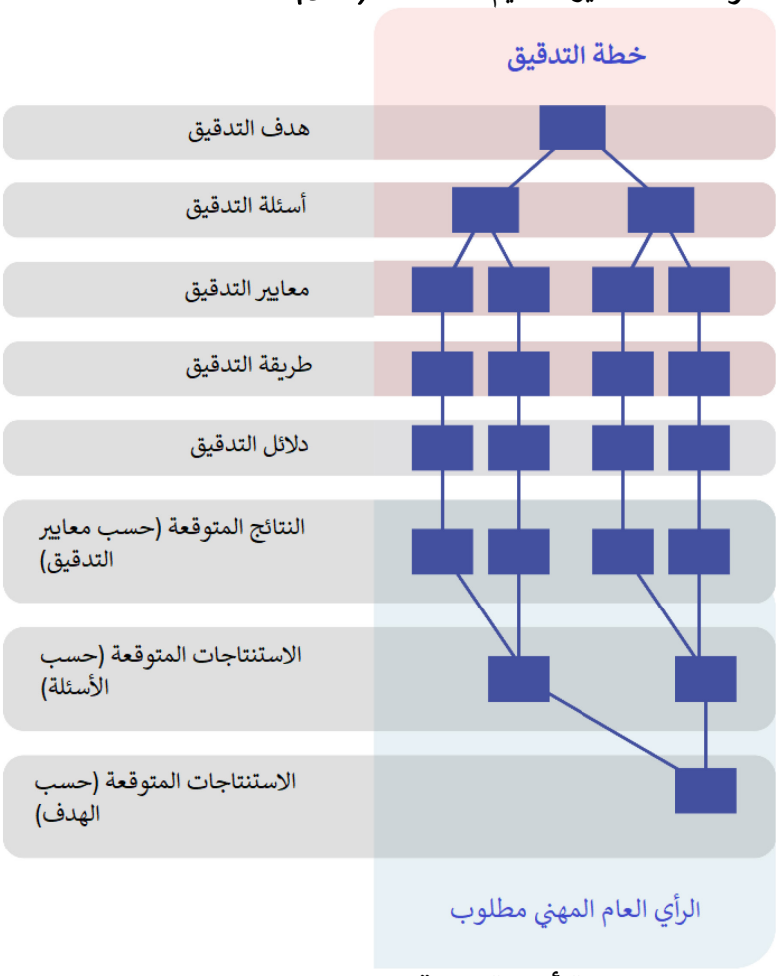
مجموعات المعايير	المعايير / اتجاهات المعايير
	المتوسط)؛ • الوقت لتلقي ملاحظات العملية من البائعين وفترة التهدئة الممنوحة لمقدم الطلب؛ • ما إذا كان قد تم تخصيص الوقت الكافي، على النحو الذي تتطلبه قواعد السلطة المتعاقدة، لتقديم العطاءات؛ • إجراء المزادات الأولية. • يتم تقديم الإيضاحات، إذا طلبها مقدمو العطاءات، إلى جميع مقدمي العطاءات المحتملين.
تخفيض/الاحتفاظ بالتكلفة	• مستوى الوفورات المحققة / المبلغ المدخر / خفض التكلفة؛ • تخفيض مستويات المخزون؛ • انخفاض الطلب؛ • عدد المواقف "العجز"؛ • كمية البضاعة المعيبة؛ • زيادة استخدام البدائل؛ • تشجيع الشراء بالجملة.
إدارة الموردين	• عدد الموردين "الجدد" المشاركين في العطاء؛ • عدد عمليات التسليم المتأخرة / غير الكافية أو عمليات التسليم التي لا تفي بالمهمة؛ • مستوى الجودة المحقق؛
النظم والعمليات الداخلية	• حجم المعاملات منخفضة القيمة؛ • استخدام الاتفاقات الإجمالية أو طويلة الأجل؛ • تخفيض تكاليف المعاملات؛ • إرضاء العملاء الداخليين.
إدارة المشتريات	• النسبة المئوية لموظفي المشتريات المعتمدين؛ • عدد أيام تدريب الموظفين؛ • التكوين والتشغيل الفعال للجان المشتريات، بما في ذلك الاستقلالية والتدريب وما إلى ذلك.

72) يقدم الجدول أدناه أمثلة لمعايير التدقيق المرتبطة بسؤال التدقيق - يمكن توسيع الجدول ليعكس جانبًا محددًا من المشتريات العامة (إستراتيجية أو تشغيلية).

البيان 2: مصفوفة خطة التدقيق

عملية المشتريات العامة:

المرحلة: التحضير لتقديم العطاءات ***(مثال)***



مجموعة أسئلة التدقيق:

هل تدار المشتريات بشكل فعال؟

سؤال التدقيق:

هل قامت الحكومة بمراجعة وتقييم
بدائل الشراء الفعالة من حيث التكلفة؟

مجموعة معايير التدقيق:

تقييم الأنظمة الداخلية و
العمليات

معايير التدقيق:

استخدام الاتفاقات المجمعة

73) في حالة عدم وجود معايير وضعتها الجهة الخاضعة للرقابة أو تم الحصول عليها من مصادر أخرى، يمكن للمدققين أيضًا تطوير معاييرهم المناسبة. يحتاج المدقق إلى أن يضع في اعتباره أن صلاحية المعايير التي وضعها المراجعون تعتمد على مدى معقولية وإقناع مستخدمي تقرير المراجع بها.

74) فيما يتعلق بالمشتريات العامة في حالات الطوارئ وفي ضوء الظروف المتغيرة، يمكن النظر في معايير الأداء التالية:

أ. تقييم استدامة سلسلة التوريد، ولا سيما في النظم الصحية وإدارة المخزون؛

ب. التوازن بين سرعة التسليم والسعر والشفافية؛

ت. متطلبات أكثر صرامة للسمعة الحسنة للموردين (حتى لو اعتبرت مفرطة في الوضع الطبيعي، فقد يكون لها ما يبررها للتعويض عن مخاطر الإفلاس وإنهاء العقود).

مخاطر التدقيق

75) قد تكون مخاطر التدقيق ناتجة عن الطبيعة الفنية العميقة لبعض جوانبها. علي سبيل المثال:

- يمكن أن تكون الدراسات المالية والتقنية وراء قرارات البنية التحتية المعقدة غير موضوعة.
- يمكن صياغة المتطلبات غير الضرورية أو الزائدة عن الحاجة غير المعقولة المفضلة للموردين بسبب المواصفات التي يضعها الموردون بطريقة يمكن للخبراء في السوق ذات الصلة فقط اكتشافها؛
- يمكن دمج معايير التسجيل المتحيزة أو غير العادلة في خوارزميات تسجيل النتائج المعقدة؛
- قد يكون التسليم غير الكافي ناتجًا عن مواد ذات جودة رديئة، أو إنتاجية العمالة، أو حتى التصميم الخاطئ للبضائع المشتراة.

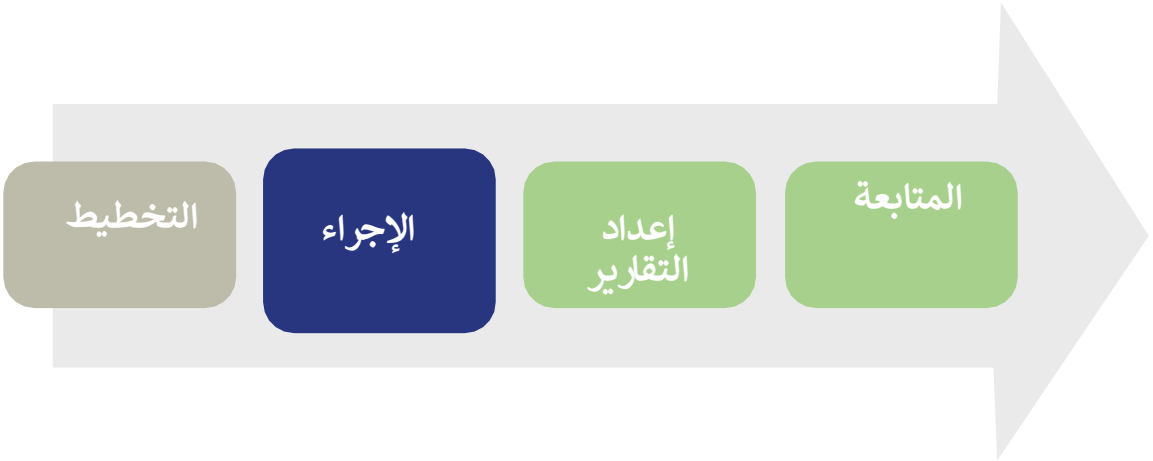
76) يقلل المدققون من مخاطر التدقيق من حيث التدقيق أو العناية الواجبة. يسرد الملحق 8 بعض الأسئلة التي قد تكون مفيدة في تقليل مخاطر التدقيق.

77) إذا كانت مخاطر التدقيق كبيرة، فقد يكون من الضروري تطوير استراتيجيات التخفيف من المخاطر و / أو تعديل خطة التدقيق. في مثل هذه الحالة، يجوز للمدقق وضع وتعديل استراتيجية جمع الأدلة لتقليل مخاطر التدقيق. على سبيل المثال، قد يكون من المفيد النظر في التدابير التالية:

- تكوين تركيبة مختلفة من الموظفين - على سبيل المثال، إدراج المزيد من كبار الموظفين / الموظفين العاديين من ذوي الخبرة في تدقيق المشتريات؛
- استخدام مهنيين إضافيين داخليين أو خارجيين لديهم معرفة عميقة بالمشتريات العامة، مثل المهندسين أو خبراء المشتريات أو خبراء تكنولوجيا المعلومات، كلما أمكن ذلك. هذه المعرفة المتخصصة مطلوبة، على سبيل المثال، لتطبيق تقنيات التدقيق الرقمي أو لإجراء عمليات الفحص والتفتيش المادية، مثل المعدات الطبية، أو شراء السلع المعقدة، أو تنفيذ تقنيات البناء؛
- إيلاء أولوية كافية للنزاهة، مثل تحديد وإدارة تضارب المصالح المحتمل والإلمام بين الأعضاء الداخليين والخارجيين لفريق التدقيق.
- وضع ترتيبات محددة لتبادل المعلومات مع الكيان الخاضع للرقابة؛
- وضع إجراءات محددة لمراقبة الجودة؛
- إنشاء آليات رقابية مناسبة ومختصة لعمليات التدقيق هذه.

8

إجراء عملية التدقيق



78) المدققين مطالبين بالحصول على أدلة كافية ومناسبة بشكل عام، ويمكن استخدام طرق التدقيق العامة، مثل فحص المستندات والمقابلات والفحوصات المادية حيثما أمكن ذلك ومناسبًا. غالبًا ما تكون الموارد الداخلية لإجراء عمليات تدقيق المشتريات العامة مماثلة لعمليات التدقيق الأخرى.

79) ومع ذلك، قد تتطلب مراجعة مشاريع البنية التحتية أو غيرها من المشتريات التقنية الكبيرة مشاركة الخبراء التقنيين.

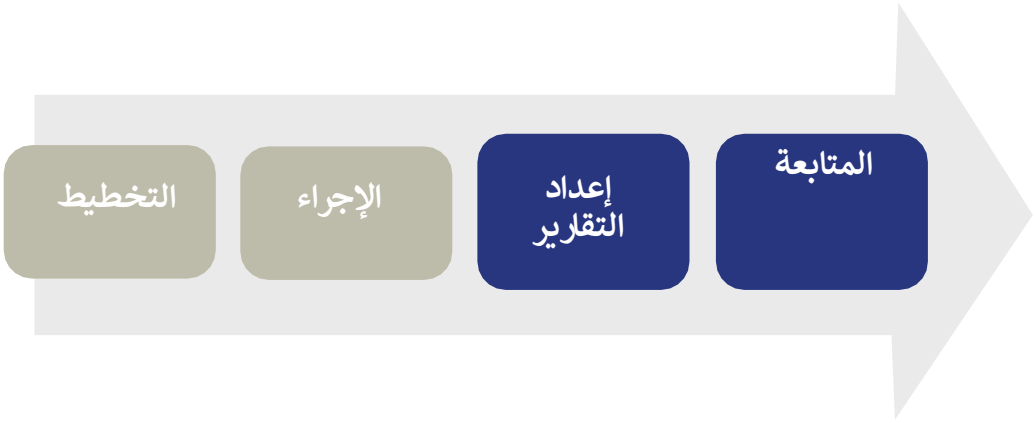
80) أصبحت أدوات تحليل بيانات تكنولوجيا المعلومات وسيلة قوية ومستخدمة بشكل متزايد للتحليل الشامل للبيانات المفتوحة (أو المغلقة) حول إجراءات المشتريات العامة. يتم عادةً تضمين هذه البيانات في قواعد البيانات والمنصات الإلكترونية التي تنشر معلومات حول إجراءات المشتريات العامة المنفذة ومحتوى وثائق المشتريات والعقود المبرمة والشركات التي وقعت هذه العقود. وكلما كانت هذه المعلومات

أكثر تفصيلاً، كانت الخوارزميات الأكثر قوة قادرة على أداء أعمال تدقيق مكثفة، مما سيزيد من قيمة تدقيق المشتريات العامة. خلال وأثناء مرحلة التخطيط للتدقيق، يمكن للأجهزة العليا للرقابة استخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لعرض وتحليل بيانات العقود المتاحة لتحديد الإجراءات والعلاقات غير العادية، بالإضافة إلى الأنماط أو الاتجاهات أو الحالات الشاذة التي تشير إلى المحسوبية أو التواطؤ المحتمل. هذا مهم بشكل خاص في مراجعة النتائج الأولية، والتي تتزامن مع جدول عمليات التدقيق. يمكن أن يكون هذا مشكلة كبيرة للأجهزة العليا للرقابة، لأنه لا يتطلب فقط تعيين خبراء تصميم الكمبيوتر، ولكن أيضًا تدريب المراجعين على معرفة هذه الأدوات. تعد قدرة المراجعين على الحصول على البيانات من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات التي تم تدقيقها مسبقًا في الوقت المناسب أثناء عملية التدقيق أمرًا بالغ الأهمية في بيئة محدودة الموارد، وخاصة المؤقتة.

81) قد تكون عمليات تدقيق المشتريات العامة في حالات الطوارئ صعبة لأن الوضع على أرض الواقع يمكن أن يجعل من الصعب استخدام أساليب التدقيق القياسية. يمكن أن تكون الفحوصات المادية مهمة جدًا لهذا النوع من المشتريات العاجلة وغير الرسمية، ولكن قد يكون من الصعب تنفيذها. في حالة عدم قدرة الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة على التواجد فعليًا في مباني الكيان الخاضع للرقابة، يمكن للجهاز أن يتحول إلى العمل عن بعد بدعم من الحلول عبر الإنترنت ومنصات تكنولوجيا المعلومات. في مثل هذه الظروف، قد تحتاج الأجهزة العليا للرقابة إلى تطوير تدابير لتحسين الكفاءة التشغيلية وأمن هذه القنوات. قد يحتاج المدققون إلى التقييم المستمر فيما إذا كانت الأدلة التي تم الحصول عليها باستخدام هذه الأساليب كافية لضمان أن نتائج التدقيق معقولة وذات صلة وموثوق بها.

9

إعداد التقارير والمتابعة



82) إعداد التقارير والمتابعة في عمليات تدقيق المشتريات العامة تتبع نفس الخطوات والمتطلبات كما في عمليات تدقيق الأداء (الإيساي 3000) وتدقيق الامتثال (الإيساي 4000).

83) من المتوقع أن يقدم المدقق مشورة بناءة من شأنها أن تساهم بشكل كبير في تصحيح أوجه القصور أو المشكلات التي تم تحديدها في المشتريات، وقد يتم توجيهه أيضًا إلى التخلص من حالات عدم المطابقة الهامة الملحوظة أو أوجه القصور الموجودة في الضوابط.

84) بالنظر إلى نتائج وتوصيات التدقيق الأكثر شيوعًا من عمليات تدقيق المشتريات العامة التي تجريها الأجهزة العليا للرقابة[22]، يمكن الاستنتاج أنها تغطي العديد من المجالات والمواقف. ومع ذلك، فإن المواقف الأكثر شيوعًا هي كما يلي:

[22] ملخص للمعلومات الواردة في الدليل العملي لتدقيق المشتريات العامة.

- عدم وجود نهج استراتيجي للمشتريات العامة، أو فشل عملية الشراء في تحقيق الأهداف المبتكرة أو البيئية، أو الافتقار إلى التخطيط السليم أو الإدارة أو الرقابة على المشتريات؛
- التوزيع السيئ للمخاطر بين الموردين والسلطات العامة ;
- عدم كفاية التبريرات والدراسات الأولية للاحتياجات والاستثمارات والمشتريات;
- تعريف غير دقيق أو تقسيم عنصر الشراء أو التكلفة التقديرية؛
- عدم وجود معلومات مهمة في وثائق الشراء أو مثل المواعيد النهائية لتقديم العطاءات أو معلومات مفصلة حول موضوع الشراء أو المتطلبات؛
- انعدام الشفافية أثناء إجراءات الشراء؛
- إجراءات الشراء غير التنافسية دون أي مبرر أو مخالفة للمتطلبات التنظيمية؛
- المتطلبات، أو المواصفات التمييزية، أو غير القانونية، أو المفرطة؛
- تعريف غير صحيح أو متحيز لمعايير اختيار أو منح العقد؛
- عدم الامتثال للمتطلبات المحددة والمواعيد النهائية لتقديم العطاءات؛
- الإفراط بالتسعير، دليل على التواطؤ أو تضارب المصالح؛
- نقاط الضعف في إجراءات تقييم العطاءات أو قرارات منح العقود غير المعقولة؛
- أوجه القصور في العقود (ضمانات غير كافية لتغطية مخاطر عدم الأداء؛ المدة المفرطة للعقود)؛
- التغييرات غير القانونية في العطاءات والتغييرات الجوهرية غير المبررة في العقود؛
- سوء إدارة العقود (التحكم في الطلبات والتسليم والمدفوعات ومراقبة المقاولين من الباطن والتأخر في التسليم والالتزام بالشروط المتفق عليها وضعف الجودة وزيادة الحجم والتكاليف الزائدة والموردين الوهميين)؛
- وثائق إدارة المنظمة ليست محدثة، مما يجعل من الصعب تحديد درجة مشاركة المسؤولين الحكوميين و/أو الموظفين المشاركين في منح عقود المشتريات العامة.

85) بالإضافة إلى النتائج والتوصيات الواردة في تقارير التدقيق الخاصة بالجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة، يجب توثيق جميع حالات الاحتيال والفساد المشتبه بها التي تم تحديدها أثناء التدقيق وتقديمها إلى الإدارة والسلطات المختصة. اعتمادًا على سلطة جهاز معين للرقابة والإجراءات المعمول بها على المستوى الوطني، قد يكون الجهاز الأعلى للرقابة مفوضًا بالإفراج عن المعلومات إلى سلطات التحقيق. تعمل بعض الأجهزة العليا للرقابة بشكل وثيق مع أجهزة مكافحة الفساد.

86) المرحلة الأخيرة من تدقيق المشتريات العامة هي المراقبة اللاحقة للامتثال للتوصيات بناءً على النتائج المستخلصة من نتائج التدقيق. يجب على الجهاز الأعلى للرقابة أن يؤسس عملية متابعة لمراقبة وضمان التنفيذ الفعال لتوصيات التدقيق. هدفها الرئيسي هو تنظيم التعليقات، ومراقبة تنفيذ التوصيات باستمرار في أنشطة الكائن الخاضع للتدقيق وتقييم التأثير النهائي. في عملية المتابعة، غالبًا ما يكون من المفيد التركيز ليس كثيرًا على عملية تنفيذ التوصيات، ولكن على النتائج النهائية في تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية، والقضاء على الجوانب الإشكالية لإدارة عملية الشراء، وأخيرًا، إزالة المخالفات والأخطاء، وتقليل التكاليف غير الضرورية، وتحسين كفاءة المشتريات بشكل عام.

الملحق 1. مبادئ المشتريات العامة:

يشير المدققون بشكل أساسي إلى مبادئ المشتريات العامة المنصوص عليها في قوانينهم الوطنية. تهدف هذه المبادئ إلى توجيه محتوى اللوائح وتفسير الأحكام القانونية واتخاذ القرار في جميع مراحل عملية الشراء.

في الوقت الحاضر، متأثرًا بأفضل الممارسات الدولية في مجال المشتريات العامة والمبادئ التوجيهية للأمم المتحدة المدرجة في قانون الأونسيترال النموذجي لاشتراء السلع والأشغال والخدمات، غالبًا ما تشير قوانين ولوائح المشتريات العامة الوطنية إلى المبادئ المعترف بها دوليًا التي تنقلها. إذا كانت إحدى دول الجهاز الأعلى للرقابة طرفًا في (أو مقدم طلب) لاتفاقية مشتريات عامة لمنظمة التجارة العالمية، فقد تكون اتفاقية الدولة والتزاماتها ذات صلة أيضًا.

الأونسيترال هي هيئة فرعية تابعة للجمعية العامة للأمم المتحدة، وتقوم، من بين وظائف أخرى، بإعداد قوانين نموذجية، وهي نصوص تشريعية موصى بها للدول لاعتمادها كجزء من تشريعاتها الوطنية. يشجع قانون الأونسيترال النموذجي لاشتراء السلع والأشغال والخدمات على إدراج المبادئ التالية في قوانين المشتريات العامة الوطنية:

المشاركة والمنافسة المفتوحة	يجب السماح لجميع الموردين المؤهلين المحتملين بالمشاركة في إجراءات المشتريات العامة، باستثناء الظروف الخاصة والمنظمة والمبررة التي تسمح باستثناءات.
المساواة والعدالة	يجب أن يكون لدى مقدمي العطاءات المهتمين / المحتملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعايير الواضحة والموضوعية والكاملة التي تنشرها السلطة المتعاقدة والاعتماد عليها. كما يحق لمقدمي العطاءات توقع معاملتهم معاملة عادلة وعلى أساس المساواة مع مقدمي العطاءات الآخرين.
النزاهة والشفافية	يحق لدافعي الضرائب والمواطنين بشكل عام توقع إجراء المشتريات العامة بحسن نية، فقط للصالح العام وبطريقة شفافة.
فعالية التكاليف والكفاءة والفعالية	كما أنهم يتوقعون أن الأسعار المدفوعة للسلع والخدمات والأعمال تمثل أفضل قيمة مقابل المال ويتم شراؤها بالجودة والكمية المناسبة وفي الوقت المحدد.

عندما تجد الأجهزة العليا للرقابة أنه من المفيد تقييم جودة قواعد وإجراءات المشتريات العامة الوطنية بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية الدولية، يمكن أخذ معايير التدقيق من قانون الأونسيترال النموذجي أو وثائق دولية أخرى مثل مبادئ النزاهة في المشتريات العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

الملحق 2. التعاريف والاختصارات

المصطلحات المفتاحية	التعريف
إجراء تدقيق المشتريات العامة من قبل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة	المشتريات العامة التي يقوم بها الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة أو وكلاؤه، والتي تشمل التحقق من الوجود المادي للأصول المكتسبة، ومراقبة الامتثال للمتطلبات، ومراجعة وتقييم عمليات المشتريات العامة والنتائج والأداء، وتقارير التدقيق.
معايير إرساء العقد	المعايير المستخدمة من قبل السلطة المتعاقدة لتقييم العطاءات المقدمة واختيار واحد أو أكثر من مقدمي العطاءات ممن يتمتعون بأفضل وضع يلبي احتياجات معينة.
مقدم العطاء	الكيانات القانونية أو الأفراد المشاركون في عملية الشراء بموجب عقد مع السلطة المتعاقدة.
عقد المشتريات العامة / العقد الحكومي	عقد / اتفاقية تبرمها منظمة التوظيف والمورد وفقًا للقوانين الوطنية أو الإقليمية ذات الصلة أو لوائح المشتريات العامة المعمول بها.
دورة المشتريات العامة	تتكون العملية من ثلاث مراحل منفصلة: إجراءات ما قبل تقديم العطاءات والعطاءات وما بعد العطاء وتتميز بالخطوات التالية: (1) الإعداد والتخطيط، (2) النشر والشفافية، (3) تقديم العطاءات، فتح العطاءات واختيار المقاول (4) تقييم وترسية العقد (5) تنفيذ العقد وإغلاق المزاد.
المؤسسات الشرائية	الحكومات المركزية أو الحكومات المحلية أو الشركات المملوكة للدولة أو حتى الشركات الخاصة التي تتلقى أموالاً عامة.
عملية الشراء	سلسلة من الإجراءات والخطوات والقرارات في سياق عمل المشتريات.
معايير التأهيل	المعايير التي تستخدمها السلطة المتعاقدة لتقييم قدرة الموردين / المقاولين / مقدمي الخدمات على الوفاء بعقد الشراء ذي الصلة.
مرحلة الشراء	مجموعة من التدابير التي اتخذتها السلطة المتعاقدة للتخفيف من المخاطر التعاقدية المحددة.
المورد (المقاول، المؤدي)	عملية شراء نموذجية رفيعة المستوى ضمن دورة المشتريات العامة، والتي يمكن تقسيمها إلى عمليات فرعية، وإجراءات / أنشطة المشتريات والنواتج، أو المساهمة في جوانب الرقابة المطلوبة في المشتريات العامة.
إدارة المخاطر في عقود المشتريات العامة	مجموعة من التدابير التي اتخذتها السلطة المتعاقدة للتخفيف من المخاطر التعاقدية المحددة.
المستخدمون	منظمة العملاء أو المواطنون أو مجموعات محددة من الأشخاص الذين يستهلكون أو يستخدمون أو يطبقون موضوع (منتج) الشراء في حياتهم أو

المصطلحات المفتاحية	التعريف
	أعمالهم، وما إلى ذلك.

المصطلحات المفتاحية	قائمة الاختصارات
ي س	الاتحاد الأوروبي
إي ر إي	مبادرة الإنتوساي للتنمية
IFPP	نظام الوثائق المهنية للإنتوساي
الإنتوساي	المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
الإيساي	المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
ك ب ي	مؤشرات الأداء الرئيسية
أو ي س ر	منظمه التعاون الاقتصادي والتنمية
ف أو أ	أجهزة الرقابة العليا
م س ب	المشاريع الصغيرة والمتوسطة
ف ت أو	منظمة التجارة العالمية
الأونسيترال	لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي

الملحق 3. مراحل عملية المشتريات العامة:

« المرحلة 1. إعداد لإجراء العطاءات

تتضمن هذه المرحلة تقييمًا للاحتياجات والسوق، وتخطيط المشتريات والميزانية، وتحديد ما سيتم شراؤه، واختيار الإجراء الواجب اتباعه. تشكل هذه الإجراءات الأساس للمشتريات العامة الناجحة، وعادة ما تنعكس جودة العمل المعروض في هذه المرحلة في جودة المراحل اللاحقة.

إن تبرير الاحتياجات والأدلة الداعمة لذلك هي عناصر يجب أخذها في الاعتبار في جميع أنواع المشتريات العامة، بما في ذلك في حالات الطوارئ.

يتم تحديد اختيار الإجراء من خلال المبادئ واللوائح المعمول بها على المستوى الوطني أو فوق الوطني. تعتبر إجراءات الشراء الأكثر شيوعًا تنافسية، من خلال تقديم العطاءات، حيث إنها الأكثر فعالية في ضمان الوصول المتكافئ لجميع الموردين المحتملين إلى أسواق المشتريات العامة وتهيئة الظروف للسلطات

المتعاقدة لتلقي أفضل العطاءات. ومع ذلك، عادة ما تكون إجراءات العطاءات طويلة ومفصلة. وبالتالي، تسمح لوائح العديد من الهيئات الوطنية أو الحكومية بالمشتريات بتكلفة منخفضة نسبيًا من خلال إجراءات تنافسية مبسطة أو عطاءات محدودة أو الشراء المباشر من أجل جعل إجراءات الشراء أكثر كفاءة وفي الوقت المناسب. في ظروف استثنائية، مثل حالات الطوارئ، قد يُسمح بعمليات الشراء المحدودة أو المباشرة. سيحتاج المدققون إلى التحقق مما إذا كانت الأسباب الاستثنائية صحيحة وحدثت بالفعل. نظرًا لأن هذه الأنواع من الإجراءات تزيد من مستوى المخاطر لصالح الموردين، يمكن تنفيذ ضوابط أخرى، مثل تبرير القرارات وشفافيتها.

تشمل الإجراءات البديلة المشتريات المركزية وتجميع المتطلبات والمشتريات بموجب الاتفاقات الإطارية. يتيح توحيد المشتريات واستخدام الاتفاقات الإطارية للمنظمات المتعاقدة التفاوض بشأن أفضل الأسعار والشروط ومن ثم إجراء إجراءات أكثر مرونة وكفاءة. ولكن، اعتمادًا على القواعد والممارسات المقبولة المطبقة على هذه الترتيبات، فإنها قد تضمن أو تقلل من احتمالية تأهل مقدمي العطاءات الأصغر حجمًا والمتعدد للأهلية أو قد يحدث سلوك غير أخلاقي. إذا لم تتم معالجة هذه المخاطر، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل عدد مقدمي العطاءات المؤهلين، أو تقليل المنافسة، أو احتمال السلوك المناهض للمنافسة.

يمكن استخدام إجراءات الشراء المعقدة، مثل المفاوضات التنافسية، لشراء شراكات بين القطاعين العام والخاص أو منح عقود لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

أصبحت منصات المشتريات الإلكترونية شائعة بشكل متزايد، مما يتيح استخدام النسخ الإلكترونية لوثائق الشراء، والاتصال الإلكتروني في جميع مراحل الإجراء، والنهج القائمة على البيانات في مختلف مراحل عملية الشراء، وإجراءات الشراء الإلكترونية الخاصة مثل الديناميكية أنظمة الشراء والكتالوجات الإلكترونية والمزادات الإلكترونية العكسية المجهولة الهوية. قد تجمع هذه الإجراءات الإلكترونية بين الإجراءات التنافسية والسريعة.

» المرحلة 2. العطاءات

بعد المرحلة السابقة، يتم إعداد الوثائق التي تُعلم مقدمي العطاءات المحتملين بالمتطلبات، وكيف يمكنهم تقديم عطاءات على العقد لتلبية تلك المتطلبات، وكيف سيتم تقييم اقتراحهم لاحقًا.

تعد صياغة وثائق الشراء، وتحديد المواصفات والمعايير، ووضع معايير لتقييم مقدمي العطاءات والعطاءات، وتحديد المواعيد النهائية لتقديم العطاءات، والإعلان عن المشتريات والمراحل عناصر أساسية لضمان الموضوعية والشفافية والإنصاف في جميع مراحل الإجراء. علاوة على ذلك، بعد تلقي الطلبات، يتم فحصها للتأكد من مطابقتها للمتطلبات.

في بعض الأنظمة والإجراءات، قد تكون هناك عملية اختيار من مرحلتين تتضمن، أولاً، تأهيل الموردين لاختيار أولئك الذين سيتم دعوتهم أو السماح لهم بالمشاركة في الإجراء، وثانيًا، تقديم و / أو اختيار المناقصات. من الممكن أيضًا أن يتطلب النظام تمييزًا كاملاً بين اختيار مقدم العطاء واختيار العطاء، مع فصل واضح للمعايير والعمليات ذات الصلة.

بغض النظر عن الإجراء المحدد المستخدم (إجراءات الفتح، والإجراءات الإلكترونية، وعملية التأهيل السابقة، وما إلى ذلك)، يجب أن تظل طلبات المشاركين سرية وآمنة حتى يتم الوصول إلى وقت الإفصاح المناسب. بعد الإفصاح المناسب، يخضع كل عرض لمراجعة الامتثال للتأكد من أنه تم تقديمه وفقًا للمتطلبات الموضحة في وثائق المناقصة.

سيتم بعد ذلك تقييم جميع العطاءات المؤهلة بشكل صارم وفقًا لمنهجية التقييم المنصوص عليها في وثائق العطاء لاختيار أفضل عرض يلبي معايير منح العقد. لا يسمح بأي انحرافات أو تعديلات أو سهو في المنهجية من أجل الحفاظ على سلامة عملية العطاء. الدراسة الدقيقة في هذه المرحلة هي المفتاح. تعد مصفوفات الدرجات والتسجيل والزمالة وسلامة الدرجات والقرارات وتقارير الدرجات والإشعارات والدعاية للجوائز والحق في الاستئناف أدوات مهمة لضمان الموضوعية والشفافية. تنتهي هذه المرحلة بتوقيع عقد بين السلطة المتعاقدة والمورد.

» المرحلة 3. مرحلة ما بعد العطاء

الغرض من هذه المرحلة الأخيرة من دورة الشراء هو ضمان الوفاء بالعقد، وفاء كل من المورد والعميل بالتزاماتهما، وتحقيق الهدف العام. ويشمل التنفيذ والمراقبة والتسليم والوفاء بالمواعيد النهائية ومتطلبات الأداء والمدفوعات وحفظ السجلات والشكاوى والتعويضات وتغييرات العقود وإنهاء العمليات. يمكن إنهاء العقد إما بسبب انتهاء أو خرق العقد.

تعتبر مرحلة ما بعد العطاء مهمة للغاية لأنها تركز على القيمة المقدمة بالفعل للسلطة المتعاقدة والامتثال لشروط العقد. على الرغم من أن الإجراء قبل إبرام العقد قد يعتبر صحيحًا ومناسبًا، فقد يكون هناك العديد من أوجه القصور في تنفيذه. هناك مخاطر تخفيف بعد منح العقد وتغييرات في شروط العقد لصالح المقاول والتي، إذا تم تصورها وتنفيذها قبل تقديم العطاء / إرساء العطاء، يمكن أن تغير بشكل كبير شروط العطاء التنافسي. وفقًا للوائح المعمول بها، من الضروري تقييم التغييرات على العقود للتمييز بين تلك التغييرات الطفيفة، أو تطبيق أحكام التحقق المضمنة في مستندات الشراء الأصلية، أو تغيير لا مفر منه ومسموح به في الظروف التي تعتبر هامة بتغيير الرصيد التنافسي المتفق عليه في وقت الشراء ويتم تحديده في العقد، مما يميز العقد بشكل كبير عن العقد الأصلي. في هذه الحالة، قد تكون هناك حاجة لإجراء شراء جديد.

الملحق 4. المشتريات الإلكترونية

يتم تنفيذ المشتريات العامة بشكل متزايد بالوسائل الإلكترونية. قد يشير هذا إلى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات حيث تتوفر مستندات الشراء إلكترونيًا؛ حيث يمكن إرسال الطلبات والتقديمات والردود والإخطارات باستخدام إجراء إلكتروني؛ أو حتى عندما يتم تنفيذ إجراءات شراء محددة أو أجزاء من إجراء إلكترونيًا على منصة شراء إلكترونية (على سبيل المثال عبر سوق / طلب مباشر، العطاءات المغلقة، المزادات العكسية الإلكترونية، الكتالوجات الإلكترونية، إلخ).

يجب على السلطات العامة التأكد من أن الوسائل الإلكترونية المستخدمة لا تخلق عقبات فنية لمقدمي العطاءات المحتملين. يجب أن تكون الأدوات والأجهزة المستخدمة في الاتصالات الإلكترونية متوافقة مع التقنيات شائعة الاستخدام ويجب إتاحتها للجمهور.

هناك أيضا قلق بشأن الأمن. يعد استخدام التوقيعات الإلكترونية ومستويات الوصول وإجراءات الاعتماد والقواعد والخوارزميات المستخدمة من قبل النظام جزءًا من متطلبات الأمان الصارمة التي يجب اتباعها لضمان أن الطلبات والقرارات تأتي من أشخاص أكفاء؛ أن العطاءات المختومة لا يمكن الوصول إليها (حتى من قبل مقدم العطاء) قبل تاريخ الافتتاح؛ أنه يضمن الوصول المتكافئ والمتزامن بعد ذلك؛ ويتم ضمان عدم الكشف عن هويته بشكل صارم عند الضرورة (مثل المزادات الإلكترونية العكسية).

تتطلب العطاءات المقدمة في شكل كتالوج إلكتروني أو استخدام المزادات العكسية الإلكترونية استخدام الخوارزميات.

الملحق 5. أسئلة تدقيق محتملة بخصوص المبادئ "3 ي" في تدقيق عملية المشتريات العامة أو نشاط الشراء

الإطار 1. فعالية التكاليف والكفاءة والفعالية

فعالية التكاليف

- هل السلع أو الخدمات المقدمة كجزء من عملية الشراء أو أنشطة الشراء متاحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالكمية والنوعية المناسبة وبالسعر الأفضل؟

الكفاءة

- هل نحصل على أكبر قيمة - من حيث الكمية والنوعية - من تكاليف نشاط الشراء أو عملية الشراء (مرحلة الشراء أو أنشطة الشراء الفردية)؟ أو
- هل من الممكن تحقيق نفس النتائج باستثمارات أقل؟

تقيم الكفاءة العلاقة بين الموارد والنتائج. قد يركز تدقيق الأداء على:

الكفاءة التقنية، على سبيل المثال:

- هل يمكن تبسيط عمليات الشراء لتحسين الكفاءة؟ كفاءة تخصيص الموارد، على سبيل المثال:
- هل يمكن تحسين الكفاءة من خلال تخصيص نشاط الشراء أو موارد مرحلة الشراء بشكل مختلف، على سبيل المثال من خلال الأتمتة (أي أتمتة العمل باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات بدلاً من الإدخال اليدوي)، والتي تساهم أكثر في النتيجة؟

أو مقياس / كفاءة تآزريه، على سبيل المثال:

- هل من الممكن تحقيق نفس الأحجام باستثمارات أقل عن طريق فصل الصناديق والعمليات أو حتى دمج المنظمات (مثل توحيد التكاليف / الشراء المشترك)؟

الفعالية

يتكون سؤال الأداء من جزأين يتعلقان بالأسئلة التالية:

1) إلى أي مدى يتم تحقيق أهداف الشراء (الاستراتيجية / السياسة / خطة الشراء / عمليات الشراء)؟
2) هل يتعلق ذلك بنتائج الاستراتيجية / السياسة / خطة الشراء / العمليات الجاري تنفيذها؟

نهج فعال للتدقيق

- ما هي فعالية نشاط الشراء / عملية الشراء أو ما هي النتائج التي تم تحقيقها وهل تم تلبية المتطلبات أو الأهداف؟
- هل كانت كمية ونوعية البضائع المشتراة مرغوبة؟
- هل كان السعر قريبًا من الهدف أم يتماشى مع الأهداف؟

طريقة إشكالية

- ما هي المشكلة، على سبيل المثال، في الإعداد والتخطيط لمرحلة الشراء؟
- ما هي أسباب المشكلة، على سبيل المثال عدم وجود منافسة كافية؟
- أثناء مرحلة "تقديم العطاءات وفتح العطاءات واختيار المقاول" من عملية الشراء؟
- ما الذي تسبب في تجاوز مشروع البناء ميزانيته عدة مرات؟
- لماذا يتأخر مشروع تكنولوجيا المعلومات بشكل واضح عن الجدول الزمني المحدد؟
- لماذا فشل مزود الخدمة في تلبية المعايير؟

طريقة منهجية

قد يستخدم هذا النوع من التدقيق أسئلة وصفية مثل:

- ما هو الغرض من نظام إدارة المشتريات / عملية الشراء؟
- من هم المشاركون المسؤولون في النظام؟

الملحق 6. أسئلة التدقيق المحتملة المرتبطة بنموذج أداء الشراء

الإطار 2. نموذج أداء المشتريات[23]

تقييم الإستراتيجية العامة للمشتريات العامة

1) هل لدى الحكومة إستراتيجية و / أو سياسة عامة للمشتريات؟
2) هل السياسات الحكومية تعزز و / أو تحمي المنافسة العادلة؟

[23] راجع الرابط: https://www.eca.europa.eu/sites/cc/Lists/CCDocuments/Toolkit-2018/Toolkit-2018-update.pdf الأسئلة الفرعية المحتملة التي توضح بالتفصيل كيفية تقييم كل مجال من المجالات 17.

3) هل تتماشى سياسات وممارسات الشراء مع معايير أفضل الممارسات (الدولية)؟

4) هل أداء العديد من وظائف / وحدات الشراء في مراحل مختلفة من عملية الشراء مقارنة مع بعضها البعض؟

5) هل تم تحقيق مقارنات السعر / الأداء عبر وظائف / وحدات شراء متعددة لتسليط الضوء على النتائج التنافسية أو تحسين الكلفة مقابل المال؟

6) هل لدى الحكومة وثائق مفصلة عن طبيعة لوائح المشتريات؟

تقييم وظيفة / وحدة المشتريات لمنظمة أو إدارة معينة:

7) هل الاستعانة بمصادر خارجية والشراكات بين القطاعين العام والخاص تعتبر بدائل للاستعانة بمصادر داخلية؟

8) هل لدى المنظمة / القسم إستراتيجية مشتريات تتماشى مع الإستراتيجية الوطنية وهل تم تنفيذها؟

9) هل وظيفة / وحدة الشراء في المنظمة / القسم منظمة بشكل جيد، بما في ذلك من حيث الموارد الكافية، مثل الموارد البشرية ذات الأدوار المحددة بوضوح؟

10) هل عمليات الشراء منظمة وموثقة بشكل جيد؟ هل عملية الشراء منظمة وموثقة بشكل جيد بما يتوافق مع دليل المشتريات، والقواعد، واللوائح، والإجراءات؟

11) هل يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرة اللازمة لإجراء المشتريات بفعالية؟

12) هل هناك نظام مطبق لتحسين مؤهلاتهم بشكل منتظم؟

13) هل توجد ضوابط مناسبة لضمان امتثال المشتريات للتشريعات ذات الصلة؟

14) هل توجد آليات لتقييم أداء موردي المؤسسة / القسم؟

15) هل توجد إدارة للمخاطر لتقديم تأكيد معقول حول أهداف إدارة المشتريات؟

16) هل هناك فحوصات دورية ومراجعات أداء لوظيفة / وحدة الشراء؟

تقييم مشروع شراء فردي

17) هل لمشروع المشتريات غرض واضح وهل يلبي احتياجات المستخدم المحددة؟

18) هل يتم إدارة مشروع المشتريات بشكل فعال؟

19) هل توجد ضوابط مناسبة لضمان امتثال مشروع المشتريات للقوانين / اللوائح المعمول بها؟

التبرير

يتناول نموذج أداء الشراء كمعيار أسئلة رئيسية للمراجعين الذين يقومون بتقييم أداء وظيفة المشتريات في كيانات القطاع العام. هذا النموذج قابل للتطبيق على جميع أنواع سياسات وعمليات المشتريات العامة، بغض النظر عن قيمتها والإطار القانوني المعمول به. هذا مفيد لجميع مناهج القيمة مقابل المال للمشتريات العامة.

الملحق 7. أسئلة التدقيق المتعلقة بالنهج الاستراتيجي في المشتريات العامة

الإطار 3. الصلاحيات والاستراتيجية العامة للمنظمة

- هل المنظمة لديها استراتيجية / خطة استراتيجية؟
- هل يتماشى الشراء مع التفويض العام واستراتيجية المنظمة (هل يشكلان جزءًا من الإستراتيجية التنظيمية)؟

التبرير

الهدف النهائي للمشتريات هو إضافة قيمة للمنظمة من حيث تحقيق أهدافها وغاياتها. تدعم أنشطة المشتريات السلطة التنظيمية على أساس يومي من خلال الحصول على مدخلات العملية اللازمة لتنظيم تنفيذ عملهم.

الإطار 4. حافظة المشتريات

هنا، يمكن طرح أسئلة التدقيق بطريقتين، اعتمادًا على النهج المطبق: عام إلى خاص أو خاص إلى العام.

ملف للمشتريات

التقييم التنازلي

- هل لدى المنظمة صورة كاملة وشاملة (ملف تعريف الشراء) لاحتياجات الشراء الخاصة بالمنظمة؟

(سؤال فرعي)

- هل يوفر ملف المشتريات معلومات عن نفقات المشتريات السابقة والمتوقعة ومستويات المخاطر المرتبطة بها في شكل مصفوفة؟

تحليل التكلفة

- هل تم إجراء تحليل لتكاليف الشراء السابقة والمتوقعة أو تكاليف السلع والخدمات والأشغال (تحليل التكلفة)؟
- هل بيانات التكلفة السابقة مؤشر جيد للتكاليف المستقبلية؟

(أسئلة فرعية)

- هل أثرت الأحداث الفردية على التكاليف السابقة التي لن تتكرر في المستقبل، مثل كارثة طبيعية أو مشروع كبير تسبب في زيادة كبيرة، ولكن مؤقتة في التكاليف؟
- هل هناك أحداث خاصة متوقعة ستؤثر على التكاليف المستقبلية، مثل مشروع قادم واسع النطاق؟
- هل توجد أحداث في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على ملف التكلفة، مثل التغيرات السياسية أو الاقتصادية في بلد البرنامج أو في سلوك البلدان المانحة؟
- هل توجد دراسات تنظيمية استراتيجية يمكن أن تؤثر على التكاليف، مثل التغييرات في ملف الموازنة أو أولويات المنظمة؟

تحليل مخاطر محفظة المشتريات

» هل تم تحليل الصعوبات والمخاطر المرتبطة بضمان سلامة هذه السلع والخدمات والأعمال؟

خاص بالنهج العام التصاعدي (الأسئلة التي يمكن أن تساعد في فهم ملف المشتريات الناتج)

» ما هي السلع والخدمات والأعمال التي تم شراؤها وما هي التكاليف المترتبة على ذلك؟

» مقارنة التكاليف السابقة لكل عنصر بالتكاليف المضمنة في المشروع؟

» كيف تم الحصول على السلع والخدمات والأعمال؟

» من هو مورد السلع والخدمات والأعمال؟

» الموقع الجغرافي للموردين، أي محلي أو إقليمي أو دولي؟

التبرير

تعد محفظة الشراء الحالية والمحللة مؤشرًا جيدًا لتطوير صورة كاملة وشاملة (ملف المشتريات) لاحتياجات الشراء الخاصة بالمنظمة. يوفر تحليل تكلفة الشراء البيانات التي يمكن استخدامها كمدخلات لتقييم التحسينات، ولكن أيضًا لتوفير بيانات موثوقة لتمكين المدقق من فهم أهداف أو استراتيجيات الشراء التي ينبغي أو يمكن تطبيقها لتحقيق وفورات قصيرة وطويلة الأجل.

الإطار 5. المشتريات والكفاءات

الأدوار والمسؤوليات والهيكل وإعداد التقارير

» هل الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح؟

» ما هي الوظائف / الهياكل المشاركة في المشتريات وما هي مسؤوليتها؟

- ما مدى ارتفاع مستوى المسؤولية عن هذا النشاط؟
- إلى أي مدى يتم تفويض الشراء و / أو اللامركزية؟
- إلى أي مدى تنسق سلطات الشراء اللامركزية مشترياتها من السلع العامة؟
- هل يتبادل مسؤولو المشتريات المعلومات حول الأسواق والموردين والمنتجات؟
- كيف يتم تقييم أداء المنظمة الشرائية؟

النظم والعمليات

- كيف تتم عملية / نظام الشراء لأنواع مختلفة من السلع والخدمات والأشغال، وما هي تكاليف المعاملات المرتبطة بها؟
- هل يتم استخدام أنظمة الشراء الإلكتروني - الكتالوجات الإلكترونية، والعطاءات الإلكترونية، وإدارة المخزون، وأنظمة الدفع، وما إلى ذلك؟
- كيف تتم إدارة المشتريات المركزية، أي اتفاقيات طويلة الأمد، تنسيق مشتريات البضائع العامة؟
- هل يتم جمع معلومات إدارة المشتريات (ملف تعريف الشراء، معلومات أداء الموردين) وهل يمكن الوصول إليها بسهولة؟
- ما هي الأدوات الموجودة وكيف يتم تطبيقها، مثل مستندات العطاءات القياسية، وأدلة الشراء، وأدلة الممارسات الجيدة، وما إلى ذلك؟
- ما هي نتائج التدقيق الخارجي والداخلي السابق، التوصيات؟
- ما هي القضايا والاتجاهات التي تظهر في محاضر لجنة العقود؟

المهارات والفرص

- هل يتوافق مستوى المهارة في أنشطة الشراء مع محفظة المشتريات؟
- هل يتم تقييم مستوى المهارة بشكل مستمر؟
- هل هناك تطوير منهجي لمهارات الشراء؟
- هل توجد إستراتيجية طويلة الأجل لتوظيف واختيار وتدريب ومنح الشهادات للموظفين - هل توجد سياسة لتطوير الأفراد؟
- هل يتمتع موظفو المشتريات بالمهارات اللازمة لشراء سلع معقدة / خاصة (مثل تكنولوجيا المعلومات)؟
- هل تدرك منظمة الشراء أسواق التوريد والموردين وهل هي قادرة على التفاوض معهم؟

» هل يتمتع الموظفون بالقدرة على تحقيق أقصى استفادة من المقاولين؟

التبرير

في كل حالة من الحالات الثلاث، من المهم أن تفي بمتطلبات محفظة المشتريات.

الإطار 6. أهداف واستراتيجية الشراء الاستراتيجي

أهداف الشراء الاستراتيجي

» هل توجد أهداف شراء لكل فئة من فئات السلع والخدمات والأعمال في مصفوفة الموردين؟

» هل هناك أهداف لعمليات استحواذ كبيرة (انتقال عمليات الاستحواذ إلى "الرافعة المالية" و"مناطق المشكلات" وفئات المنتجات الإستراتيجية في مصفوفة الموردين)؟

» هل هناك أي أهداف لإدارة المشتريات؟

التبرير

ستكون هذه الأهداف مختلفة لكل منظمة، وكذلك داخل منظمة واحدة محددة، يمكن إجراء تغييرات من سنة إلى أخرى، ولكن أهمية الأهداف لا تقل، وأولوية مراعاة مبدأ فعالية التكاليف والكفاءة والفعالية ("3ي") دون تغيير.

استراتيجية الشراء

» هل تم إعداد استراتيجية الشراء والموافقة عليها؟

(سؤال فرعي)

» هل تم وضع خطة تشغيلية تحدد الأنشطة والجداول الزمنية والموظفين المسؤولين؟

» هل تتبع المنظمة إستراتيجية شراء؟

التبرير

يمكن أن يؤدي إدخال الممارسات الاستراتيجية في المشتريات العامة إلى الاستخدام الأمثل للموارد العامة والحد من الفساد في عملية الشراء. تحتوي إستراتيجية المشتريات على مقترحات لإجراءات محددة يمكن اتخاذها داخل السلطات المتعاقدة. توضح استراتيجية الشراء الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال نهج الشراء الاستراتيجي، فضلاً عن الشروط المحددة لكيفية تحقيق نهج الشراء المبين في الاستراتيجية في كل نشاط محدد.

من المهم أن تكون تصرفات السلطات المتعاقدة نتيجة لاستراتيجية الشراء. قد يقوم المدقق بتقييم ما إذا كانت

إدارات المشتريات قد أكملت المهمة المحددة لتنفيذ الإستراتيجية وتنفيذها لاحقًا ضمن سياسة إستراتيجية شراء محددة تتعلق بالكفاءة أو الفعالية أو الاقتصاد.

الإطار 7. تقييم النتائج

- هل تم تطوير نظام تقييم الأداء لضمان تلبية أهداف المشتريات الاستراتيجية وتحقيقها؟
- هل مؤشرات الأداء الرئيسية ذات صلة ومحددة ومتفق عليها من قبل أصحاب المصلحة المعنيين وتتحكم فيها المنظمة؟
- هل مؤشرات الأداء مرتبطة باستراتيجيات محددة أو عمليات رئيسية؟
- هل يتم تطبيق قياس الأداء على المؤسسات الشرائية الأخرى داخل نظام المؤسسة أو خارجه لجمع البيانات وقياس الأداء؟

التبرير

هذا النظام ضروري لتحديد ما إذا كانت أهداف استراتيجية الشراء قد تحققت. تقييمات الأداء مهمة لضمان النزاهة والمساءلة ولتحديد نقاط القوة والضعف في أنشطة الشراء.

الملحق 8. أسئلة التدقيق المتعلقة بالنهج الاستراتيجي في المشتريات العامة

الإطار 8. إعداد العطاءات (تحديد الاحتياجات؛ إشراك أصحاب المصلحة؛ تحليل السوق؛ تحديد النطاق؛ اختيار الإجراء؛ مسودة المواصفات بما في ذلك المعايير؛ إعداد وثائق الشراء؛ إعلان الشراء؛ تقديم التوضيحات)

- هل كان هناك مبرر معقول للشراء؟
- هل تم إجراء تحليل مناسب للتكلفة والعائد للاستثمارات عالية القيمة؟
- هل تضمن التحليلات والمواصفات أن المنتجات المناسبة يتم شراؤها بالكمية والجودة المناسبة، في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، لتلبية احتياجات المستخدم؟
- هل تم النظر في حجم وتعقيد مشروع الشراء بشكل صحيح؟
- هل تمت صياغة الاحتياجات والشروط بشكل شامل لا لبس فيه، دون غموض أو سوء تفسير، وهل حمت المصلحة العامة؟
- هل قامت الجهة الحكومية بحساب تكلفة العقد بدقة بناءً على الأسعار الفعلية، وهل كانت هذه القيمة متوافقة مع التكلفة النهائية؟
- هل يفي وصف الشراء وجدول التسليم بالاحتياجات والمتطلبات القانونية؟
- حيثما ينطبق ذلك، هل قامت السلطة العامة بإدارة الخبراء الخارجيين بشكل مناسب للمساعدة في عملية الشراء؟
- هل اختارت السلطة العامة طريقة شراء مناسبة ومقبولة؟
- هل تضمن الإجراء المختار المنافسة والشفافية والمساواة في المعاملة والقيمة مقابل المال؟
- هل كانت وثائق العطاء شاملة، وشفافة وغير تمييزية ومنهجية؟
- هل تعكس وثائق المناقصة بشكل كاف المصلحة العامة؟
- هل تم توفير الوصول في الوقت المناسب وعلى قدم المساواة إلى وثائق المناقصة والمعلومات لجميع المتقدمين؟
- هل تم تنظيم وقبول تقديم المقترحات البديلة بالموافقة على المستويات المناسبة ومع تبرير كامل؟
- هل كان لدى مقدمي العطاءات فكرة واضحة عن المستندات والإقرارات التي يجب تقديمها مع العطاء؟
- هل المواصفات الفنية (الخصائص المطلوبة للمادة أو التصميم أو المنتج أو التوريد أو الخدمة) تسمح بالوصول المتساوي لمقدمي العطاءات ولا تحتوي على أي خصائص تميز بشكل مباشر أو غير مباشر لصالح أو ضد أي مقدم عطاء أو منتج أو عملية أو مصدر؟

- هل تتضمن وثائق الشراء أسباب الاستبعاد، ومعايير الاختيار لمقدمي العطاءات، ومعايير منح العقد؟
- هل كانت المواصفات الفنية، ونطاق المعلومات المطلوبة، وأسباب الاستبعاد ومعايير الاختيار مبررة بأسباب موضوعية، ومتصلة بموضوع العقد ومتناسبة معه، وبالتالي لم تكن مفرطة في الطلب أو تمييزية، مما قد يقلل من المنافسة؟
- هل كانت معايير إرساء العقد محددة بوضوح، وتتعلق بموضوع العقد وتركيزه، ومتسقة وخالية من الأحكام التعسفية؟
- هل قامت السلطة العامة، اعتمادًا على حجم المشتريات، بالإعلان عن مشتريات لضمان المنافسة السليمة (وقت معقول ومعلومات كافية ونشر كافٍ) ووفقًا للقواعد المعمول بها؟
- هل تم قبول طلبات الإيضاح، وتم النظر فيها بشكل صحيح، وتم تقديمها لجميع المشاركين في الوقت المناسب؟
- إذا تم إجراء تغييرات على وثائق الشراء، بما في ذلك المعايير، فهل كانت مقبولة بموجب اللوائح المعمول بها قبل تقديم العطاءات، وهل مُنح مقدمو العطاءات وقتًا إضافيًا لإعداد عطاءاتهم؟
- هل تم توفير السرية عند الضرورة؟
- هل تضمن الإجراء الدعاية والمنافسة المفتوحة كما هو مطبق بموجب القواعد، وهل قلل أو ألغى المحسوبية؟

معلومات مرجعية

في هذه المرحلة سيتم تحديد الاحتياجات الفعلية التي يجب دراستها من جميع الجهات. سيتم تحديد مجموعة من الأشخاص المهتمين بالإمدادات المطلوبة وسوف يشاركون في تكوين صورة واضحة لما هو مطلوب، إلى أي معيار، وفي أي وقت، وبأي تكلفة تقديرية وتحت أي ظروف. إن إشراك خبراء خارجيين في تطوير المتطلبات يخلق مخاطر لمبادئ المصلحة العامة والمعاملة المتساوية والشفافية، خاصة إذا كانت مرتبطة بطريقة ما بمقدمي العطاءات. يعتمد الإجراء المحدد الذي سيتم اعتماده على القواعد المعمول بها والأهداف المراد تحقيقها.

من المهم أن يتم إعداد وثائق المشتريات بعناية لأنها تضمن الموضوعية والشفافية ونفس المعلومات لجميع مقدمي العطاءات ومدى ملاءمة العطاءات والعطاءات المماثلة. هذا يعزز المنافسة الصحية ويسهل عملية التقييم. يتم بعد ذلك نشر طلب العروض (RFP) وطلب عروض الأسعار (RFQ) والدعوة لتقديم العطاءات (ITT) عبر وسائل معتمدة / معترف بها. يتم الرد على الاستفسارات من مقدمي العطاءات المحتملين في الوقت المناسب ومشاركتها مع جميع مقدمي العطاءات المحتملين.

الإطار 9. العطاءات (استلام العطاءات وفتحها؛ تطبيق أسباب الاستبعاد؛ اختيار مقدمي العطاءات المناسبين؛ تقييم العطاءات؛ منح وتوقيع العقد؛ إخطار مقدمي العطاءات ونشر قرار منح العقد)[24]

- هل تم اتباع إجراءات فتح العطاء؟
- أثناء الإجراء، هل تم ضمان شفافية وسرية الطلبات قبل فتحها؟
- أين تم استخدام المنصات الإلكترونية، هل توفر وصولاً مفتوحًا ومتساويًا لجميع مقدمي العطاءات المحتملين، ومتطلبات الأمان وسرية العطاءات المختومة، وإخفاء الهوية المطلوبة للإجراء؟
- هل خضعت إجراءات فتح العطاءات والتحقق من مدى ملاءمتها للرقابة الكافية؟
- هل تمت مراجعة العطاءات للتأكد من الوفاء بالمواعيد النهائية وتقديم المعلومات المطلوبة؟
- هل استعرضت السلطة المتعاقدة الاعتراضات على قبول العطاء؟
- هل استعرضت السلطة المتعاقدة تضارب المصالح المحتمل بين مقدمي العطاءات والمسؤولين الحكوميين المشاركين في تقييم العطاءات أو في عملية الشراء؟
- هل يلبي الاستقبال الفني للمقترحات الواردة معايير تأهيل / معايير فنية معينة؟
- هل تم تحديد شهادات مزيفة / مزيفة لمقدمي العطاءات؟
- هل تمت مراجعة العطاءات للتأكد من مطابقتها للمواصفات الفنية ومعايير الأهلية الدنيا؟
- هل كان رفض العطاءات وقبولها مبررًا ومسجلًا بشكل صحيح؟
- هل من الواضح أن العقد قد مُنِح لمقدم العطاء بناءً على معايير الاختيار أو حد أدنى من القدرة يفي بجميع المتطلبات؟
- هل تم تقييم العطاءات بشكل صحيح؟
- هل عملية التقييم موثقة بطريقة شفافة وذات مصداقية؟
- هل هناك دليل على تواطؤ بين مقدمي العطاءات؟
- هل استند التقييم ومنح النصر بشكل صارم إلى معايير محددة ومنشورة؟
- هل تم إجراء التقييم ومراجعته من قبل أكثر من شخص؟ يوصى هنا باتباع مبدأ المنشئ والمراجع والموافق.
- هل من الواضح أنه لم يتم إجراء أي تغييرات على معايير معينة أثناء عملية التقييم؟
- هل هناك دليل على التحيز أو المحاباة أو الضغط أثناء تقييم العطاء؟
- هل من الواضح، عند الاقتضاء، أن المفاوضات لم تتضمن تغييرات في الجوانب الموضوعية

[24] يلزم التحقق مما إذا كان هذا ينطبق على الاتحادات مع الشركات الأجنبية المسموح بها بموجب قوانين المشتريات الوطنية.

للمناقصة أو متطلبات أو إجراءات المشتريات العامة؟

- هل تم تحقيق نتائج عملية التقييم وإبلاغها بشكل صحيح؟
- هل كان قرار ترسية العقد بناء على تقييم العطاءات؟
- هل تم الإعلان عن عقد لإمكانية تقديم شكوى؟
- هل تم معالجة الشكاوى المقدمة من قبل مقدمي العطاءات / المرشحين ضد أي فعل أو إغفال من قبل وكالة حكومية بشكل صحيح؟
- هل تتطابق شروط العقد مع التفاصيل المحددة في وثائق الشراء ونتائج إجراءات الشراء؟
- هل كانت مفاوضات ما بعد العطاء مقبولة ومتسقة مع الإرشادات / الأوامر الحالية؟
- هل تحمي الشروط الواردة في العقد مخاطر التقصير أو سوء السلوك من جانب المورد، وهل هناك أحكام متضاربة؟
- هل هناك أي انحرافات / ظروف غير متوقعة في عملية الشراء؟ كيف تتعامل مع الأحداث غير المتوقعة؟ هل سيتم تحديث أو تعديل عملية الشراء الحالية لمراعاة الفروق؟
- هل يتم اتباع المواعيد النهائية لتقديم العطاءات والتقييم وإخطار إرساء العقد؟

معلومات مرجعية

في هذه المرحلة، يتم قبول طلبات المشاركة و/أو الطلبات وفتحها وتقييمها وفقًا للمتطلبات ومعايير الاختيار، إن وجدت. يجب أن تكون العطاءات سرية وآمنة كما هو موضح في اللوائح المعمول بها. عند الاقتضاء ووفقًا للمتطلبات المحددة بوضوح في وثائق الشراء، يمكن تقديم المرشحين لإجراء تقييم نوعي لمؤهلاتهم الاقتصادية أو المالية أو الفنية أو المهنية أو الجودة أو البيئية. يجب إجراء هذا التقييم قبل أو بشكل مستقل عن تقييم العطاءات. ستخضع العطاءات لفحص الامتثال للتأكد من تقديمها وفقًا للتعليمات المقدمة لمقدمي العطاءات. سيتم مراجعة الأخطاء أو السهو أو التناقضات أو غيرها من القضايا المتعلقة بالعطاءات غير المتوافقة وسيتم اتخاذ قرار بشأن الاستبعاد أو ما إذا كان ينبغي توضيح المشكلة مع مقدم العطاء. يجوز اتخاذ قرار باستبعاد مورد أو عطاء من العملية بسبب الاستبعاد الإلزامي أو معايير عدم الامتثال، وفي هذه الحالة سيتم إبلاغ سبب الاستبعاد إلى مقدم العطاء.

يتم تقييم جميع العطاءات المؤهلة بدقة وفقًا لمنهجية التقييم المنصوص عليها في وثائق العطاء. لا يسمح بأي انحرافات أو تعديلات أو سهو في المنهجية من أجل الحفاظ على سلامة عملية العطاء. بعد عملية تقييم صارمة، تكون النتيجة المتوقعة هي تحديد التطبيقات المفضلة بوضوح من نتائج التقييم. سيتم الحصول على جميع الموافقات الداخلية المطلوبة لمنح العقد وسيتم نشر معلومات منح العقد بالطرق المعتمدة. بعد مرور فترة زمنية كافية، كافية لحل أي اعتراضات على الترسية من مقدمي العطاءات الآخرين أو من السوق نفسه، يتم الاتفاق على العقد مع المورد، ويشرع الطرفان في تنفيذه.

الإطار 10. مرحلة ما بعد العطاء (إدارة ومراقبة التنفيذ؛ معالجة الفواتير والمدفوعات؛ إذا لزم الأمر، العمل مع تعديل أو إنهاء العقد؛ إغلاق العقد)

- هل تم إعطاء الأولوية لمتابعة ما بعد العقد (بما في ذلك الإجراءات التأديبية ضد الموردين) لتجنب إهدار الوقت والمال، والخسارة للسلطة المتعاقدة و / أو الفوائد التي لا داعي لها للموردين؟
- هل اتخذت السلطات الحكومية أي إجراءات ما بعد الشراء للامتثال لخطة التنفيذ؟
- هل يتم مراقبة متطلبات الأداء ومستويات خدمة العملاء؟
- هل اتخذت الخطوات المناسبة لتجنب الخسارة للسلطة المتعاقدة في حالة عدم تنفيذ العقد؟
- هل تم التأكيد على أن عمليات التسليم تمت وفقًا لشروط العقد (التكلفة، المواصفات، الكمية، التوقيت، إلخ)؟
- هل تم التحقق من المدفوعات والموافقة عليها ووفقًا لشروط العقد والتسليم الفعلي؟
- هل كانت الدفعات المقدمة حتمية في حالة الدفعات المقدمة وهل تم اتخاذ تدابير أمنية مناسبة لحماية الخزانة العامة بشكل كامل؟
- هل تم اتخاذ أي تدابير لمنع أو تخفيف مخاطر الإشراف غير السليم على العقود؟
- إذا كان هناك ما يبرر ذلك، فهل طُلب التعويض وكان مطلوبًا لعدم امتثال السلطة المتعاقدة؟
- هل تم إجراء أي تغييرات مهمة أو عمل إضافي أو توريدات للعقد عندما كان يجب الاحتجاج بعقد جديد بعد الإجراءات القانونية الواجبة؟
- كم عدد أصحاب المصلحة (المنظمة) عقود تخضع للتحكيم؟
- هل تم تحديد أسباب تحكيم العقد مع مورد محدد بالفعل؟
- هل أُغلق العقد فقط عندما تقر السلطة المتعاقدة رسميًا بأن جميع عمليات التسليم قد تمت وفقًا لشروط العقد وأن المدفوعات قد تمت وفقًا لذلك؟

معلومات مرجعية

تكمل هذه المرحلة دورة الشراء وتتكرر حتى نهاية العقد، إما بسبب انتهاء صلاحية العقد أو خرقه. سيتم إعداد خطة مفصلة لإدارة العقود أثناء عملية المناقصة أو يجب إعدادها في هذه المرحلة. تتضمن خطة إدارة العقود التفصيلية جميع العناصر الأساسية للعقد التي يتم استخدامها في بيئة الأعمال العادية. هذه الخطة هي نهج موثق لإدارة العقد من جميع جوانبه حتى نهاية مدته. يجب إيلاء اهتمام خاص للامتثال لشروط العقد، والمراسلات بين عمليات التسليم والمدفوعات، والتغييرات المهمة في العقد.

الملحق 9. مخاطر النزاهة في كل مرحلة من مراحل عملية الشراء[25]

« مخاطر النزاهة خلال مرحلة ما قبل العطاء



- عدم وجود تقييم كاف للاحتياجات
- تأثير المشاركين الخارجيين أو المستشارين على قرارات المسؤولين
- اتفاق غير رسمي على عقد
- حالات معيبة، تخطيط سيئ للمشتريات
- المشتريات لا تتماشى مع عملية اتخاذ القرار الاستثماري الشامل
- عدم خلق ميزانية واقعية أو عجز في الميزانية

- المواصفات المصممة خصيصًا لشركة واحدة غامضة جدًا أو لا تستند إلى متطلبات الأداء.
- معايير الاختيار ومنح العقد التي لم يتم تحديدها بشكل واضح وموضوعي، ولم يتم تحديدها مسبقًا

- ترخيص الشركات غير المؤهلة، على سبيل المثال من خلال تقديم اختبارات احتيالية أو شهادات ضمان الجودة
- طلب عينات المنتج التي قد تؤثر على الموضوعية
- قيام الشركات بشراء المعلومات حول المواصفات والجدول الزمني للمشروع

- عدم وجود استراتيجية شراء باستخدام إجراءات غير تنافسية
- إساءة استخدام الإجراءات غير التنافسية القائمة على استثناءات قانونية من خلال: تجزئة العقد؛ إساءة استخدام الإلحاح الشديد؛ تجديد غير مؤكد للعقود الحالية
- لا يتم تطبيق الحدود الزمنية بشكل ثابت على جميع مقدمي العطاءات، أو لا تكفي الحدود الزمنية لضمان تكافؤ الفرص

[25] مقتبس من إرشادات تدقيق أداء المشتريات العامة الأفروساي: https://afrosai-e.org.za/2011/04/19/ public-procurement-/2011-performance-audit-guideline

« مخاطر النزاهة خلال مرحلة العطاء



- عدم وجود إشعار عام بالدعوة لتقديم العطاءات
- عدم الإعلان عن معايير الجائزة والتسجيل حتى إغلاق باب العطاء
- الكشف عن المعلومات السرية غير العامة
- عدم وجود منافسة أو، في بعض الحالات، التلاعب بالعطاءات

- تضارب المصالح والفساد في عملية التقييم (مثل الإلمام بمقدمي العطاءات بمرور الوقت، والمصالح الشخصية مثل الهدايا أو العمل الإضافي، وعدم التنفيذ الفعال لمبدأ "العيون الأربع"، وما إلى ذلك)
- التكوين غير الملائم لفريق التقييم (الكفاءة والخبرة والمهنية)
- تضارب في معايير التقييم

- تضارب المصالح والفساد في عملية الموافقة (مثل عدم وجود فصل فعال بين الهيئات المالية والتعاقدية وهيئات المشروع)
- عدم القدرة على الوصول إلى سجلات الإجراء

« مخاطر النزاهة خلال مرحلة ما بعد العطاء



مخالفات المقاول في تنفيذ العقد لا سيما فيما يتعلق بجودته وسعره وتوقيته:

أ) تعديل هام لشروط العقد لتوفير مزيد من الوقت و / أو أسعار أعلى لمقدم العطاء
ب) استبدال المنتج أو العمل غير القياسي أو الخدمة بما لا يتوافق مع شروط العقد
ت) سرقة الأصول الجديدة قبل تسليمها إلى المستخدم النهائي أو قبل التسجيل في سجل الأصول
ث) الرقابة غير الكافية من قبل المسؤولين الحكوميين و / أو التواطؤ بين المتعاقدين ومسؤولي الرقابة
ج) اختيار المقاولين من الباطن والشركاء بطريقة غير شفافة أو غير خاضعين للمساءلة
ح) عدم الفصل بين المسؤوليات المالية و / أو عدم وجود رقابة على موظفي الخدمة المدنية مما يؤدي إلى:
خ) المحاسبة الخاطئة وسوء تخصيص / تحويل التكاليف بين العقود
د) التأخر في سداد الفواتير
ذ) إصدار فواتير خاطئة (أو فواتير مكررة) للسلع والخدمات التي لم يتم تسليمها أو للمدفوعات الهامة قبل الحصول على الحق اللازم

الملحق 10. الأسئلة المتعلقة بمخاطر المدقق

الإطار 11. الأسئلة المتعلقة بمخاطر المدقق

- هل توجد بيانات موثوقة كافية؟
- هل يمتلك فريق التدقيق المهارات والمعرفة الكافية في مجال المشتريات العامة لإجراء هذا التدقيق بالذات، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا المواصفات والسمات الفنية لموضوع الشراء؟
- هل يتطلب التدقيق إشراك خبراء؟
- هل التوقيت والموارد (الوقت / الأموال) اللازمة لإجراء التدقيق كافية و / أو مناسبة؟
- هل موضوع التدقيق مغلق أم واضح أم مثير للجدل؟ (حساسية سياسية، حساسية إعلامية، سرية برلمانية)
- هل التدقيق و / أو الموضوع معقد للغاية؟
- هل هناك مخاطر مرتبطة بضبط النزاهة أو العلاقة مع الجهة الخاضعة للرقابة؟
- ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها في حالة وجود تضارب في المصالح؟

التبرير

يوصى بأن تتضمن خطة التدقيق أو الدراسة الأولية مناقشة لمخاطر عملية تدقيق معينة وكيف يخطط المراجع للتخفيف منها.