

أعد لصالح



مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences



يوليو 2021

أثر التحول الرقمي في تحسين إجراءات تعاقدات التوريد الحكومية

إخلاء مسؤولية

أعدت هذه الوثيقة من قبل شركة مارمور مينا إنتليجنس (مارمور) بناءً على طلب ولاستخدام مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (المؤسسة) كتنقيح بحثي لا يهدف إلى تقديم نصيحة استثمارية أو دراسة الوضع المالي للمؤسسة أو إقبالها على المخاطرة، ولا ينبغي تفسيره بصفته عرضاً أو طلب عرض للاشتراك في أو بيع وحدات أي صندوق استثماري أو الاستثمار في أي فرصة استثمارية.

قامت مارمور بإعداد التحليل و شراء البحوث الواردة في الوثيقة للاستخدام الحصري لمؤسسة الكويت للتقدم العلمي، بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر عامة يعتقد أنها موثوقة، ولا يوجد أي تمثيل أو ضمان، صريح أو ضمني، بأن هذه المعلومات وأي بحث أو تحليل دقيق أو كامل، وبالتالي لا ينبغي الاعتماد عليهما على هذا النحو.

تمثل الآراء والتوقعات الواردة في هذا التقرير القناعات الحالية للمؤلف اعتباراً من تاريخ هذا التقرير. ولا تعكس بالضرورة رأي مارمور وتخضع للتغيير دون إشعار. ومارمور غير ملزمة بتحديث هذا التقرير أو تعديله أو تحديثه أو إخطار القارئ بذلك في حالة تغيير أي أمر مذكور هنا أو أي رأي أو توقع أو تقدير منصوص عليه هنا، ليصبح غير دقيق فيما بعد.

أي بحث أو تحليل وارد في هذا المستند مخصص فقط لمعلومات مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ولا يجب الاعتماد على أي منها بديلاً عن إجراءات العناية الواجبة من قبل مؤسسة الكويت للتقدم العلمي قبل اتخاذ أي قرار. ويجب على مؤسسة الكويت للتقدم العلمي إجراء تحليلها الخاص والتشاور مع مستشاريها الماليين والقانونيين والمدققين وغيرهم من مستشاريها المحترفين في اتخاذ قرار استثماري يتعلق بأي صندوق استثماري أو فرصة استثمارية تغطيها هذه الوثيقة. ما لم يُشار إلى خلاف ذلك هنا، تستند المعلومات المقدمة هنا إلى الأمور كما هي موجودة اعتباراً من تاريخ إعداد هذا المستند وليس في أي تاريخ مستقبلي ولن يتم تحديثها أو مراجعتها بطريقة أخرى لتعكس المعلومات التي تصبح متاحة لاحقاً أو الظروف المتغيرة بعد تاريخ التحضير.

لا تقدم شركة مارمور أو أي عضو آخر في مجموعتها الأم، أو مديرها أو مسؤوليها و/ أو ممثليها و/أو موظفيها أي إقرار أو ضمان، صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة المعلومات أو الآراء في هذا المستند، ولا يتم قبول أي مسؤولية عن أي من هذه المعلومات أو الآراء. وبقبول هذه الوثيقة، توافق مؤسسة الكويت للتقدم العلمي على ضمان تعويض مارمور وعدم الإضرار بالمطالبات الناشئة عن استثمار في أي صندوق أو فرصة استثمارية مذكورة في هذا المستند.

لا يوجد في هذا المستند ما يحد من قدرة مارمور أو الشركة الأم أو أي عضو آخر في مجموعتها الأم على تقديم أبحاث مماثلة وتقارير العناية الواجبة للآخرين أو عقد أي صفقات تجارية مع أي شركة مشمولة في هذا المستند أو متابعة أي أعمال حالية أو مستقبلية لصالحها أو لصالح عملائها. علاوة على ذلك، لا يوجد في هذا المستند ما يؤدي إلى أي واجبات ائتمانية أو تضامنية أو تعاقدية (بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر بذل العناية الواجبة) من شأنها أن تمنع أو تقيد مارمور أو الشركة الأم أو أي عضو آخر في مجموعتها الأم من التصرف نيابة عن عملاء آخرين أو لحسابهم الخاص ما لم يمنع القانون أو يقيد.

قد يوفر هذا التقرير عناوين أو روابط لمواقع إلكترونية. باستثناء المواقع الإلكترونية التي يشير إليها التقرير وتحتوي على مواد موقع مارمور، لم تقم مارمور بمراجعة الموقع المرتبط ولا تتحمل أية مسؤولية عن المحتوى المتضمن فيه. يتم توفير هذا العنوان أو الرابط (بما في ذلك العناوين أو الروابط الخاصة بمواد موقع الويب الخاص بشركة مارمور) فقط لراحتك ومعلوماتك، ولا يشكل محتوى الموقع المرتبط بأي شكل من الأشكال جزءاً من هذا المستند. سيكون الوصول إلى هذا الموقع أو اتباع هذا الرابط من خلال هذا التقرير أو موقع مارمور على مسؤوليتك الخاصة.

المحتوى

07	القسم الأول المقدمة
08	القسم الثاني الملخص التنفيذي
11	القسم الثالث نظرة عامة على مشاريع الكويت وبيئة التوريد
23	القسم الرابع مقارنة إجراءات الشراء والتوريد في دول مجلس التعاون الخليجي
39	القسم الخامس الاستراتيجية التشغيلية
59	القسم السادس إجراءات لزيادة نسبة مشاركة الشركات الصغيرة و المتوسطة في العقود العامة للشراء والتوريد
65	القسم السابع تقييم الارتفاع المحتمل لكفاءة التوريد والأثر العام على مخرجات الاقتصاد الكلي
73	القسم الثامن استراتيجية للتطبيق الفاعل للحلول المقترحة
81	الملحقات القسم الأول: قوانين العقود العامة للشراء والتوريد القسم الثاني: المشاريع الكبرى الحالية في دولة الكويت

قائمة الجداول

الجدول 2.1	مؤشرات الأداء الرئيسية الاستدلالية لمراقبة التقدم في الحلول المقترحة
الجدول 3.1	معايير تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت
الجدول 3.2	المشاريع الكبرى الحالية
الجدول 3.3	مشاريع الإنفاق الرأسمالي المقررة للسنة المالية 2021/22 (مليون دينار كويتي)
الجدول 3.4	الجهات التي تخضع لقانون المناقصات العامة
الجدول 3.5	تحليل فجوة المناقصات العامة في الكويت
الجدول 4.1	مدفوعات الموردين
الجدول 4.2	مخطط آليات الشكاوى
الجدول 4.3	مراجعة المستوى الأول
الجدول 4.4	عملية مراجعة المستوى الثاني
الجدول 4.5	آلية تقديم شكوى بعد إرساء العطاء
الجدول 4.6	إجمالي الوقت المستغرق لإكمال عملية الشراء
الجدول 4.7	الخصائص الحالية لمنصات المشتريات الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي
الجدول 5.1	خدمات لمختلف الشركاء
الجدول 7.1	تكلفة معاملات المشتريات العامة
الجدول 7.2	تكاليف المعاملات في المشتريات العامة
الجدول 7.3	ترشيد فعال للتكلفة بعد تطبيق منصة المناقصات الإلكترونية
الجدول 7.4	تحسينات كفاءة المدفوعات
الجدول 7.5	الناتج المحلي الإجمالي المتزايد بسبب ترشيد التكاليف
الجدول 7.6	إيجاد فرص عمل للكويتيين بسبب ترشيد التكاليف
الجدول 8.1	مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة التقدم في الحلول المقترحة

قائمة الرسوم البيانية

الرسم البياني 2.1	خطة تطبيق التكنولوجيا الرقمية على دورة الشراء الشاملة
الرسم البياني 3.1	الاعتماد على عوائد النفط
الرسم البياني 3.2	توزيع الإنفاق الحكومي على النفقات الرئيسية
الرسم البياني 3.3	نفقات بعض الوزارات للسنة المالية 2020/2019 (% من إجمالي الإنفاق)
الرسم البياني 3.4	العجز المالي (مليار دينار كويتي)
الرسم البياني 3.5	تقسيم إجمالي الناتج المحلي على القطاعات (2019)
الرسم البياني 3.6	ملكية القطاعين العام والخاص بين القطاعات (على أساس إجمالي القيمة المضافة) 2018
الرسم البياني 3.7	مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي
الرسم البياني 3.8	نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع
الرسم البياني 3.9	المناقصات العامة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي
الرسم البياني 3.10	نظام المناقصات العامة في الكويت
الرسم البياني 4.1	الجوانب الرئيسية لنظام المناقصات
الرسم البياني 4.2	الوقت المستغرق لإرساء العقود في دول مجلس التعاون الخليجي
الرسم البياني 4.3	إدارة وقت العقود ما بعد المزاد (أيام)
الرسم البياني 5.1	نظام المناقصات الإلكترونية في الكويت
الرسم البياني 5.2	تفاصيل عن منح العطاءات في المناقصات الإلكترونية في الكويت
الرسم البياني 5.3	المراحل الرئيسية في المناقصات العامة في الكويت
الرسم البياني 5.4	الخصائص التي يمكن أن توفرها منصة المناقصات الإلكترونية في الكويت
الرسم البياني 5.5	المؤسسات المرتبطة بمنصة KONEPS الإلكترونية للمناقصات
الرسم البياني 5.6	الخصائص التي تدعمها بعض وظائف المناقصات الإلكترونية
الرسم البياني 5.7	قائمة المنتجات

قائمة الرسوم البيانية

الرسم البياني 5.8	قائمة العطاءات
الرسم البياني 5.9	مكتب الدعم
الرسم البياني 7.1	متوسط الوقت المستغرق (بالأيام) في مرحلة تقديم العطاءات لعقد المناقصات العامة في الكويت، 2020
الرسم البياني 7.2	متوسط الوقت المستغرق (بالأيام) في مرحلة إدارة العقد لعقد المناقصات العامة في الكويت، 2020
الرسم البياني 7.3	التوفير المقترح للوقت في دورة الشراء إذا تم اعتماد الشراء الإلكتروني طوال دورة العقد (بالأيام)
الرسم البياني 7.4	ترشيد فعال للتكلفة يمكن تحقيقه في معاملات التوريد
الرسم البياني 7.5	رفع نسبة توظيف الكويتيين في القطاع الخاص
الرسم البياني 8.1	خطة تطبيق التكنولوجيا الرقمية على دورة الشراء الشاملة
الرسم البياني 8.2	مستويات تقنية لمنصة المناقصات

القسم الأول المقدمة



كلفّت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي شركة مارمور مينا انتيليجنس (مارمور) لإعداد مشروع بعنوان " أثر التحول الرقمي في تحسين إجراءات تعاقدات التوريد الحكومية". ويهدف المشروع باختصار إلى إعداد خارطة طريق استراتيجية لتحسين إجراءات دولة الكويت للمشتريات والتوريدات العامة، سعياً إلى تحقيق مشاركة أوسع من قبل القطاع الخاص في الكويت، الذي يشمل الشركات الصغيرة والمتوسطة، في عمليات الشراء والتوريد التي تقوم بها الدولة.

ويحلل هذا التقرير الاستراتيجي نظام الشراء والتوريد العام من أبعاد مختلفة بهدف تحديد نقاط الضعف في الإجراءات الحالية، واقتراح استراتيجية تشغيلية قابلة للتنفيذ وقادرة على رفع كفاءة الإجراءات وتحقيق مشاركة أوسع للقطاع الخاص الكويتي.

القسم الثاني

الملخص التنفيذي



تنفق دولة الكويت مبالغ كبيرة تمثل نحو 13.4% من إجمالي الناتج المحلي لتوريد البضائع والخدمات المختلفة. وتتطلب المرحلة الحالية التي تتسم بانخفاض أسعار النفط والعجوزات في موازنات الدولة السنوية أعلى قدر من العوائد من الإنفاق العام. وبات معلومًا أن الاعتماد على عوائد النفط لتمويل ميزانيات الدولة أمر غير مستدام على المدى البعيد، في حين يمثل إيجاد قنوات تمويل جديدة لدعم إيرادات الدولة تحديًا كبيرًا، لاسيما في ضوء صعوبة رفع الضرائب أو فرض ضرائب جديدة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية ترشيد وتحسين كفاءة الإنفاق كأولوية ملحة، وتظهر تجارب الحكومات حول العالم نجاحًا ملحوظًا في تحقيق هذا الهدف من خلال رفع كفاءة عمليات الشراء والتوريد.

وتمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من القطاع الخاص في الكويت، غير أن القليل منها يعمل كمورد للمشاريع الحكومية. وهناك عدة عقبات تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في التوريد العام أبرزها صغر حجم عملياتها، وانخفاض قدراتها الإدارية والمالية والفنية، فضلا عن شح فرص التقائها بالقائمين على المشاريع من خلال المؤتمرات والمعارض، وتعقيد إجراءات المشاركة في المناقصات والعطاءات العامة التي تتطلب استثمار الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

ويتطلب تحسين كفاءة التوريد العام التعامل مع العقبات بشكل مؤسسي ومنظم، وهو يشمل خيارات عديدة منها مراجعة الإنفاق الحالي ومنح الأولوية للمشاريع الأساسية التي من شأنها تعزيز العوائد الاقتصادية؛ وتعزيز مركزية التوريد للتأكد من توافق وتضافر المشاريع لتحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة؛ وتكريس استخدام أدوات التحليل الرقمية مثل طلبات تقديم العروض الآلية، والتحليل التنبؤي للإنفاق بهدف الرصد الفوري للميزانيات. ويعتبر توظيف التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتحسين كفاءة إجراءات التوريد هدفًا سهل المنال من شأنه أن يحسن الشفافية والمساءلة، ويحقق وفورات معتبرة خلال وقت قصير نسبيًا.

ويمكن رفع مشاركة الشركات المتوسطة والصغيرة في التوريد العام من خلال عدد من الإجراءات مثل تقسيم العقود الكبيرة إلى عقود أصغر، وصياغة شروط اختيار متوافقة مع طبيعة الشركات المتوسطة والصغيرة، وتخفيف الشروط المالية، وتحسين قدرة هذه الشركات للحصول على التمويل، وصياغة شروط سداد تضمن حصولها على دفعاتها المستحقة من دون تأخير، وتحديد أهداف واضحة للتوريد. ووفقًا للتجارب العالمية، يمكن لدولة الكويت أن تضاعف مساهمة الشركات المتوسطة والصغيرة في إجمالي الناتج المحلي خلال 10 سنوات لتصل إلى 25%.

ويمكن من خلال تحسين ممارسات التوريد تقليل سعر التكلفة في المشاريع الحكومية، وإيجاد فرص وظيفية أكبر، وتحسين النشاط الاقتصادي. ووفق حساباتنا، يمكن للكويت أن توفر 1.8% من إنفاقها على المشاريع الحكومية من خلال العمل بمنصة رقمية متكاملة للتوريد. إذ يمكن لهذه المنصة أن تمكن الكويت من توفير ما معدله 233 يوما أو 29.3% من الوقت الذي تقضيه حاليًا لترسية العقود. ومن

المتوقع أن يساهم التوريد الرقمي في تقصير دورة الدفع من 60 يوماً كما هو معمول حالياً إلى 28 يوماً بحلول العام 2030. ووفق وفورات التكلفة والمضاعفات المالية، يمكن للكويت أن ترفع إجمالي الناتج المحلي بواقع 100 مليون د.ك في العام 2025، وبواقع 150 مليون د.ك في 2030. كما يمكن للتوفير من التوريد أن يُوجد 1747 فرصة عمل جديدة للمواطنين الكويتيين في القطاع الخاص بحلول العام 2030.

ويتطلب تحسين إجراءات التوريد بشكل فعال الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الأطراف المعنية عن الفجوات والعقبات التي تشوب الإجراءات الحالية، دون إغفال تفاوت واختلاف إجراءات التوريد في الوزارات والهيئات الحكومية المختلفة. وبناءً على محادثات مع الأطراف المعنية المختلفة، تم تحديد أبرز العقبات التشغيلية في النظام الحالي، وهي تشمل عدم توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل متكامل في إجراءات التوريد، وطلبات تقديم المستندات والتسجيل المتكررة نظراً لعدم وجود أنظمة ربط فعالة، وطول الفترات الزمنية لمراحل إجراءات التوريد العامة، وعدم اختصاص الجهاز المركزي للمناقصات العامة بالعطاءات التي تقل قيمتها عن 75000 د.ك، والتي يفترض أن تشكل مصدر أعمال أساسياً للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ويقترح التقرير حلولاً مستقاة من المحادثات مع الأطراف المعنية وأفضل الممارسات العالمية. وتشمل المقترحات نظاماً رقمياً متكاملًا للتوريد، وإطلاق سوق إلكتروني، واستخدام العقود الذكية لتقييم العطاءات ودفع المستحقات المالية، إضافة إلى عقد جلسات ودورات تدريبية لتوعية الأطراف المعنية، وتقليل العقبات البيروقراطية، وتوحيد معايير طلبات تقديم العروض.

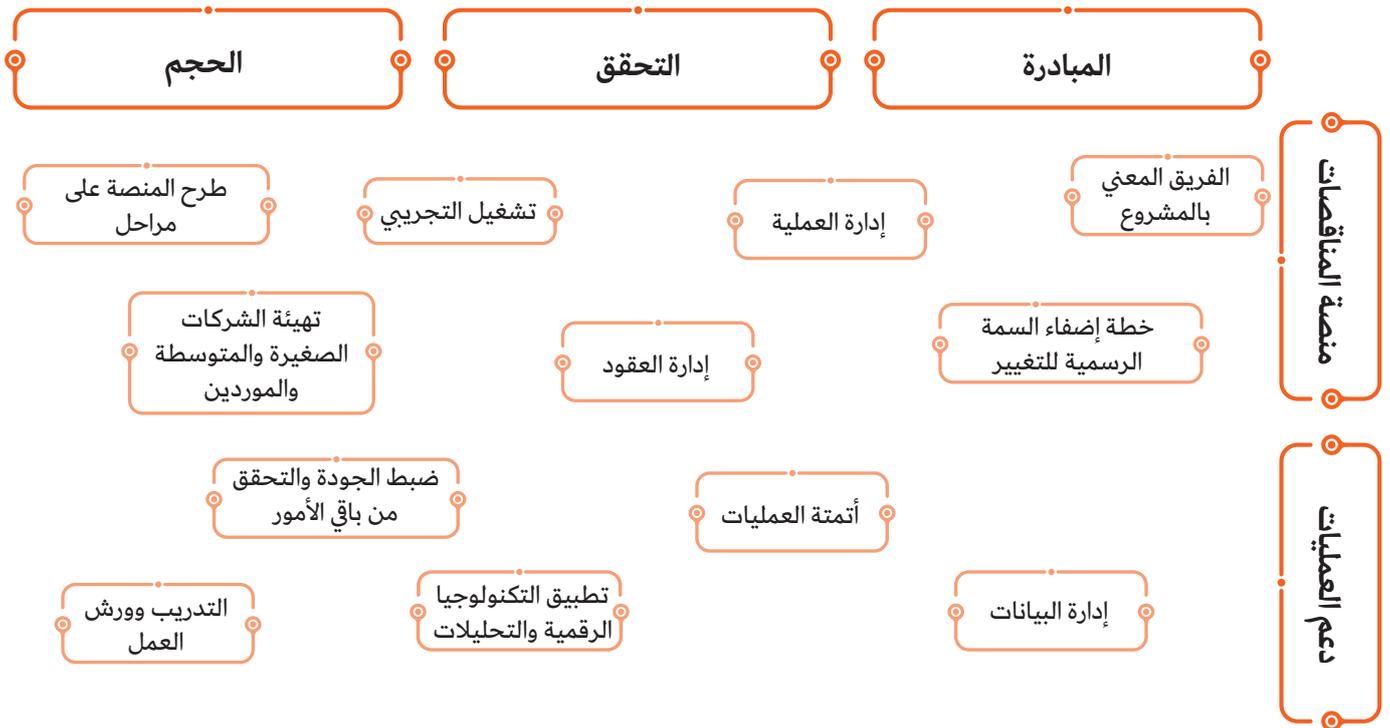
الجدول 2.1: مؤشرات الأداء الرئيسية الاستدلالية لمراقبة التقدم في الحلول المقترحة

مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بمتابعة التقدم	التحديات الراهنة	الحلول المقترحة
متوسط الوقت المستغرق لإرساء العقد عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر بائعاً معتمداً نسبة العقود (بالقيمة) المبرمة من خلال منصة المناقصات الإلكترونية	إجراءات العطاءات المطولة والتأخير المتكرر عدم وجود مشاركة نشطة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة النطاق المحدود لعمليات الشراء المشتركة بين الأقسام الافتقار إلى الشفافية في ترسية العطاءات	منصة المناقصات الإلكترونية
نسبة المناقصات ذات العقود الذكية (حسب العدد والقيمة) عدد المناقصات التي تدعو إلى العطاءات المشفرة متوسط الوقت المستغرق في إرساء العقود	تعديل العطاءات بما يتناسب مع طرف معين عدم الموضوعية في مرحلة ترسية العطاء التأخير بين منح العقد والتوقيع تأخر المدفوعات	العقود الذكية / تكنولوجيا قواعد البيانات المتسلسلة (البلوكتشين)

مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بمتابعة التقدم	التحديات الراهنة	الحلول المقترحة
عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم سنويًا	قلة الممارسين المهنيين في مجال المشتريات	برنامج التدريب وبناء القدرات
عدد ورش العمل المنعقدة	عدم وجود تدابير صقل المهارات والتدريب المناسب	
عدد الدورات القصيرة للموظفين الحاليين		

وتتفاوت الحلول المقترحة من حيث تعقيدها وسرعة تنفيذها، إذ يتطلب بعضها تغييرات إجرائية في حين يتطلب بعضها الآخر حلولاً تكنولوجية. وتشمل الحلول السانحة، التي يمكن تنفيذها فوراً وبشكل دوري، دورات التدريب وإجراءات بناء القدرات. ويمكن للكويت أن تحقق استفادة من توظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل متكامل لإدارة دورات التوريد تفوق قيمتها التكاليف المطلوبة لتأسيس هذا النظام.

الرسم البياني 2.1: خطة تطبيق التكنولوجيا الرقمية على دورة الشراء الشاملة



وعلى الرغم من أن تغيير النظام العام للتوريد يتطلب الوقت والجهد والمال فإن فوائده تفوق تكلفته. ولكي يتم تحقيق الكفاءة المرجوة من هذا النظام، يتحتم التفاعل بخطة متكاملة مع جميع الأطراف المعنية في مختلف مراحل التوريد، إذ من شأن الشعور بالمسؤولية المباشرة من جميع الأطراف تجاه مشروع التغيير أن يؤدي إلى نتائج إيجابية.

القسم الثالث

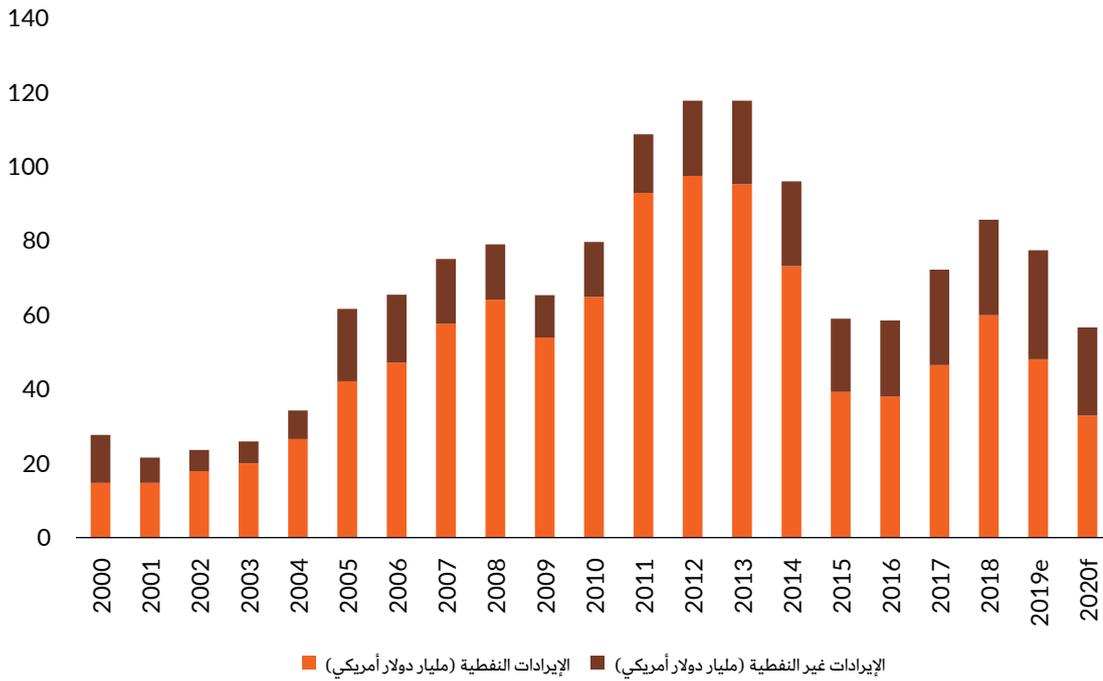
مشاريع الكويت وبيئة التوريد

الاقتصاد الكويتي: نظرة عامة



يعتمد الاقتصاد الكويتي بشكل رئيسي على النفط، حيث تشكل عوائده 45% من إجمالي الناتج المحلي، و 83% من الدخل¹. ونظرًا لطبيعة أسعار النفط شديدة التقلبات، فإن أي هبوط للمداخيل من النفط سيؤدي إلى عجز كبير في الموازنة. وتحت تأثير جائحة كوفيد-19 وانخفاض أسعار النفط، تبلغ تقديرات عجز موازنة 2020 – 2021 ما يقارب 14 مليار د.ك. أما موازنة 2021 – 2022 فمن المتوقع أن تسجل عجزًا يبلغ 12.1 مليار د.ك على ضوء التوقعات بارتفاع الدخل.

الرسم البياني 3.1: الاعتماد على عائدات النفط

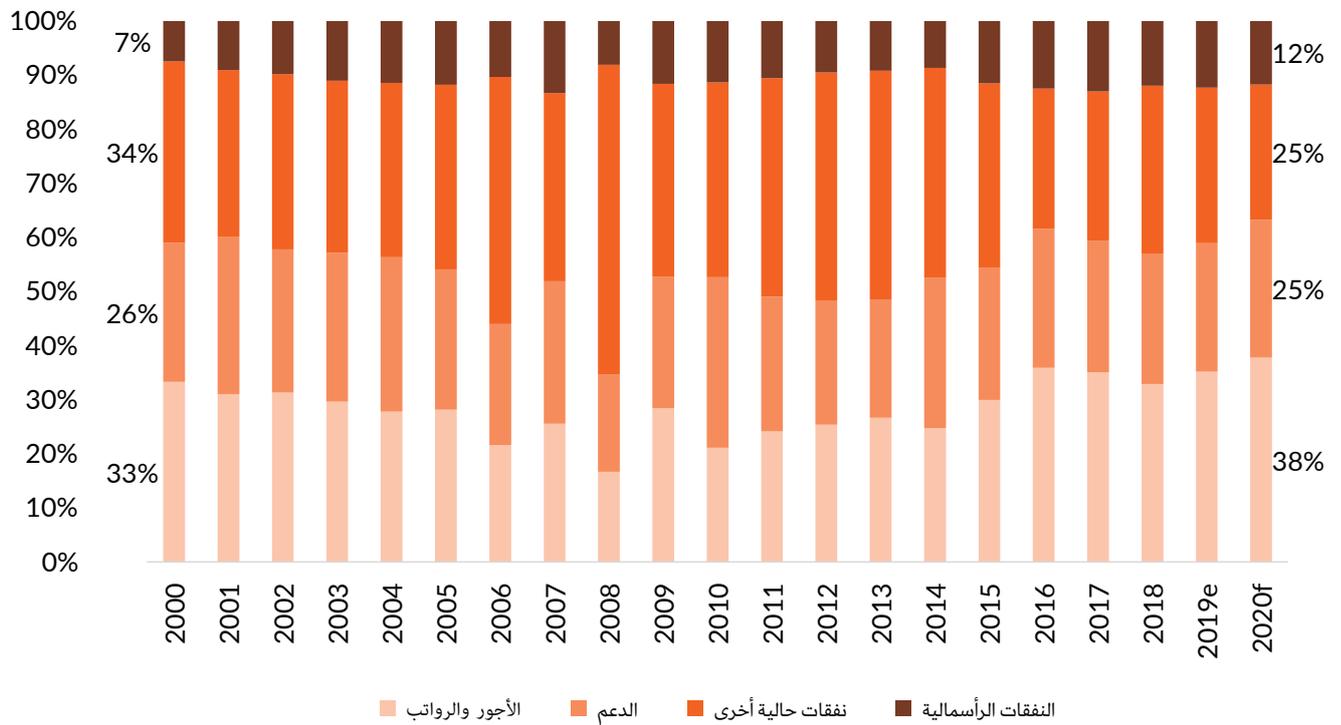


المصدر: معهد المالية الدولية، يونيو 2020

وينحاز الإنفاق الحكومي بشكل ملحوظ إلى النفقات الجارية. وتحظى وزارة الصحة ووزارة الكهرباء والماء بالنصيب الأكبر من الإنفاق مقارنة بالوزارات الأخرى.

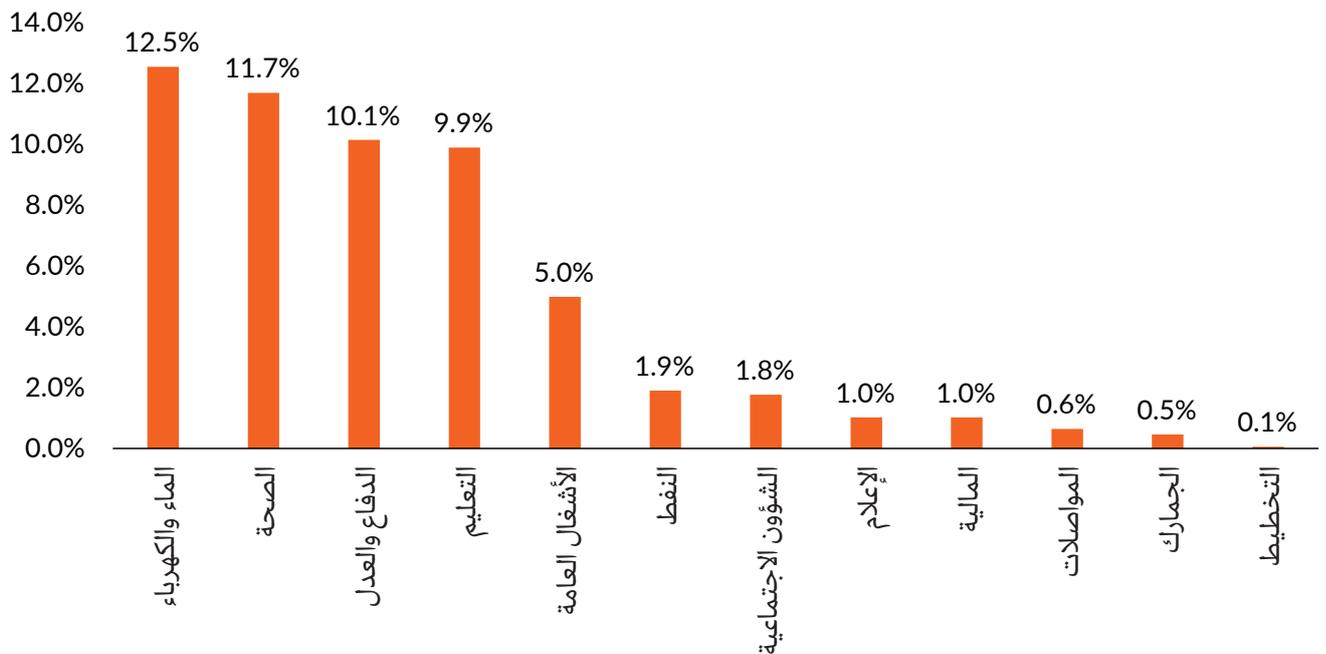
¹ إدارة الإحصاء المركزية 2019، موازنة 2021-2022

الرسم البياني 3.2: توزيع الإنفاق الحكومي على النفقات الرئيسية



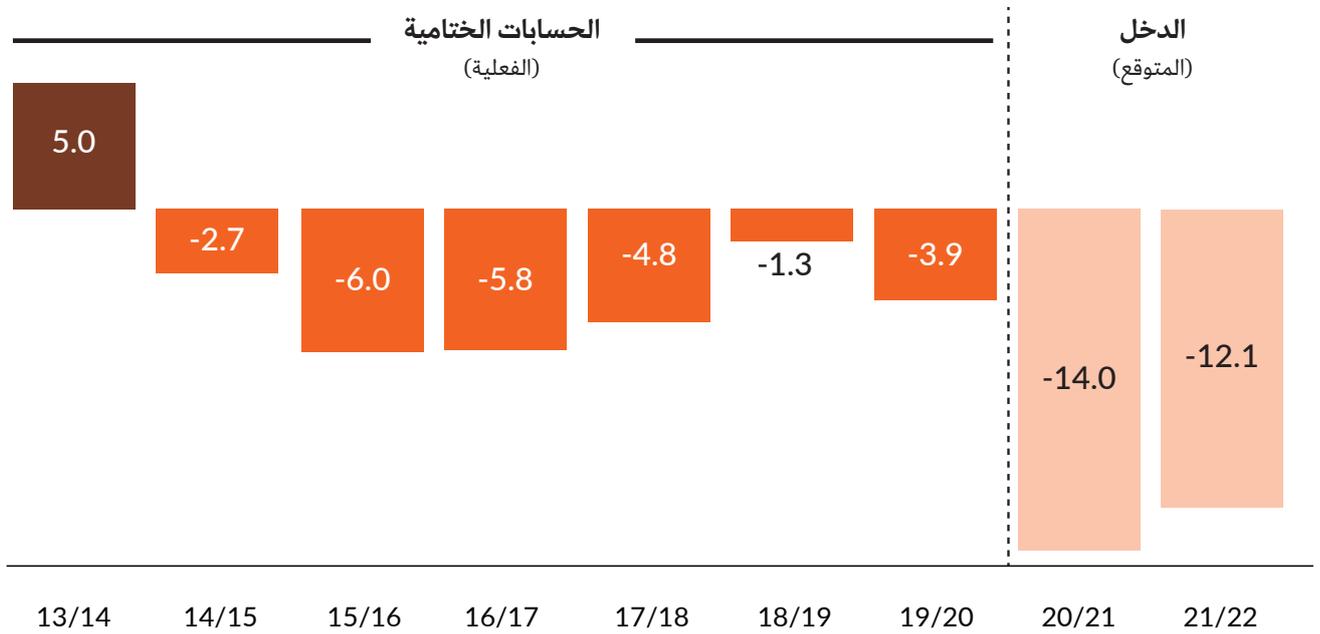
المصدر: معهد المالية الدولية، يونيو 2020

الرسم البياني 3.3: نفقات بعض الوزارات للسنة المالية 2019/2020 (% من إجمالي الإنفاق)



المصدر: وزارة المالية

الرسم البياني 3.4: العجز المالي (مليار دينار كويتي)



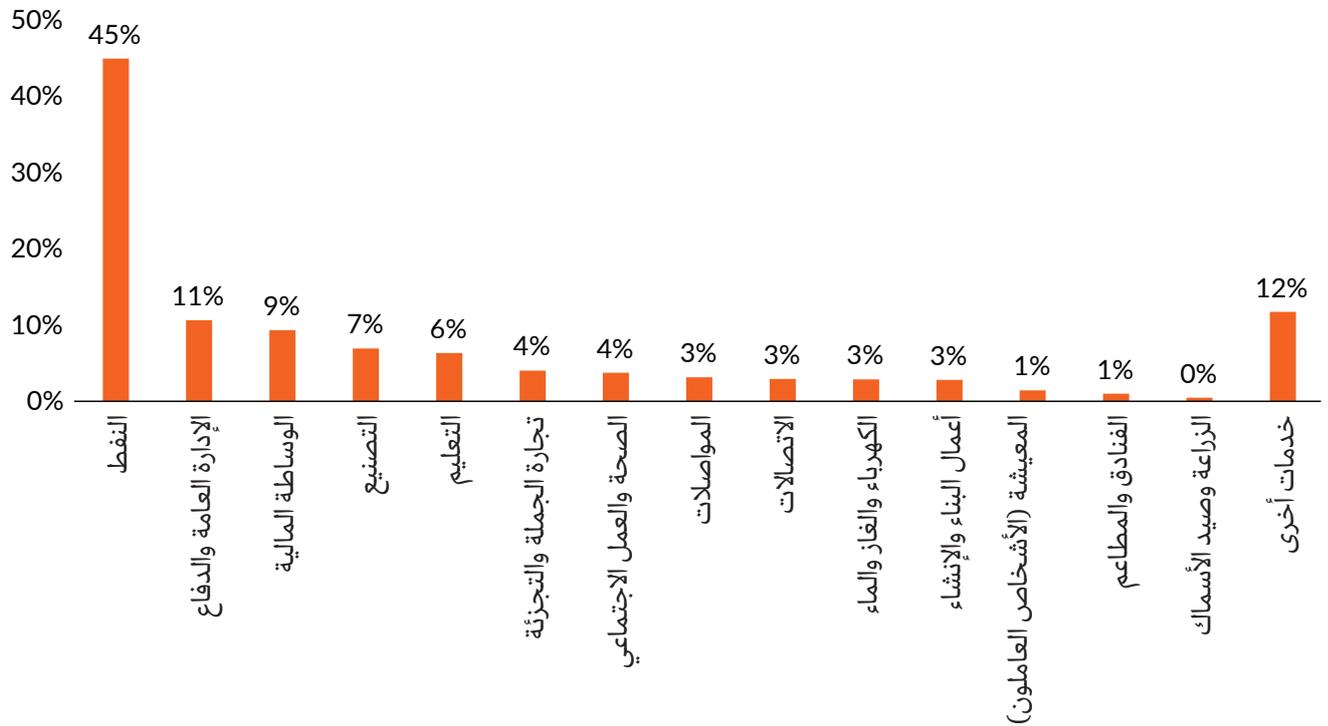
المصدر: وزارة المالية، موازنة 2021/22

وعلى الرغم من أن مستويات الدخل شهدت انخفاضاً منذ العام 2014، فإن مستوى الإنفاق ظل مرتفعاً، واستمر في الارتفاع نسبة إلى إجمالي الناتج المحلي. ومن المتوقع أن يرتفع الإنفاق الحكومي بنسبة 7% في السنة المالية 2021/22، لكن من المهم الحفاظ على مستويات إنفاق مستدامة في ضوء احتمال استمرار بقاء أسعار النفط عند مستويات منخفضة على المدى البعيد.

تحليل لإجمالي الناتج المحلي لدولة الكويت

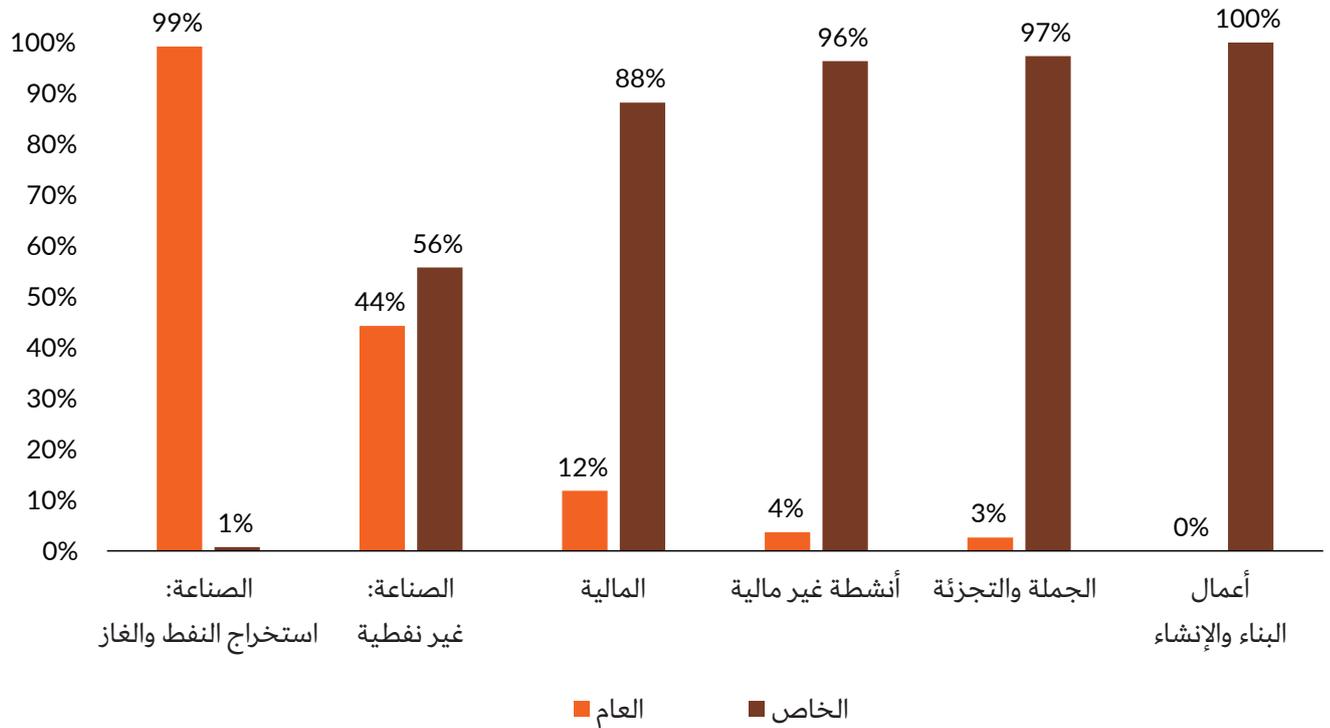
تولي رؤية الكويت 2035 أهمية خاصة لزيادة الإنتاج المحلي وتنمية القطاع الاقتصادي غير النفطي كأهداف إنمائية استراتيجية، وهو ما يتطلب مشاركة حيوية من القطاع الخاص مع التركيز على تنمية الشركات المتوسطة والصغيرة. ويساهم القطاع النفطي حالياً في الجزء الأكبر من إجمالي الناتج المحلي، ويشكل القطاع الحكومي تقريباً 99% من إجمالي القيمة المضافة. ويمثل القطاع الصناعي - الذي يشمل صناعة فحم الكوك والمشتقات البترولية حسب تصنيف الإدارة العامة للإحصاء - ما نسبته 7% من إجمالي الناتج المحلي، في حين تبدو المساهمة الاقتصادية للقطاعات غير النفطية - مثل قطاع الوساطة المالية - متواضعة بالمقارنة. ويساهم القطاع الخاص في الجزء الأكبر من إجمالي القيمة المضافة في القطاعات غير النفطية.

الرسم البياني 3.5: تقسيم إجمالي الناتج المحلي على القطاعات (2019)



المصدر: الإدارة العامة للإحصاء

الرسم البياني 3.6: ملكية القطاعين العام والخاص بين القطاعات (على أساس إجمالي القيمة المضافة) 2018



المصدر: الإدارة العامة للإحصاء

دور الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت

تُعرف الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت من خلال القانون الكويتي رقم 98 للعام 2013 بشأن تأسيس الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمعدل بالقانون رقم 14 للعام 2018 ولوائحه التنفيذية.

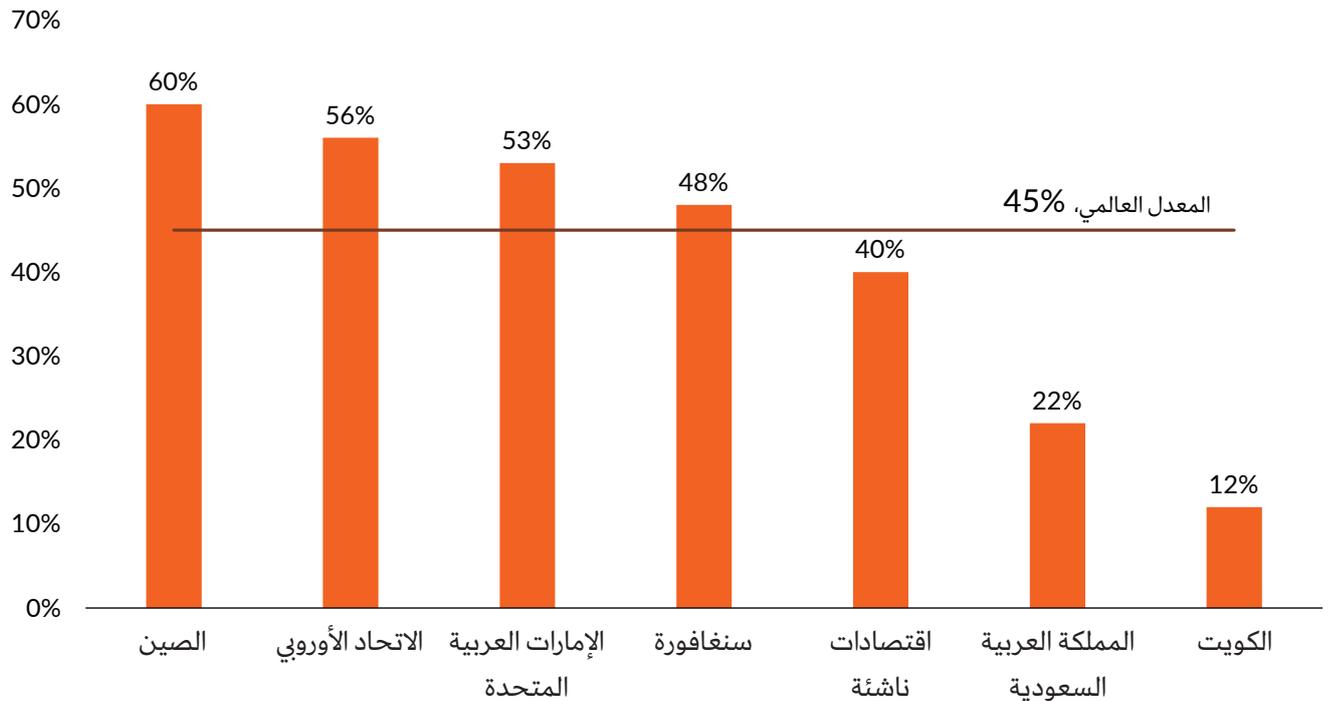
الجدول 3.1: معايير تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت

حجم الشركة	عدد الموظفين	الأصول	الإيرادات / إجمالي المبيعات
صغيرة	أقل من 50	< 250,000 د.ك	أقل من 750,000 د.ك
متوسطة	51 حتى 150	< 500,000 د.ك	أقل من 1,500,000 د.ك

المصدر: الصندوق الوطني لرعاية وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة عنصراً أساسياً في القطاع الخاص العالمي، حيث تساهم بأكثر من 45% من إجمالي الناتج العالمي. أما في الكويت فتساهم تلك الشركات بنسبة 12% تقريباً من إجمالي الناتج المحلي كما في العام 2018². ولعل من أهم أسباب تواضع هذه النسبة هو ضخامة حجم مساهمة القطاع العام نظراً لاعتماد الاقتصاد بشكل كبير على النفط، وبينما تسعى الحكومة خلال العقود المقبلة إلى تخفيض اعتماد اقتصاد الدولة على النفط، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد، تبرز الأهمية الاستراتيجية لرعاية ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحسين مشاركة القطاع الخاص وإيجاد فرص عمل جديدة.

الرسم البياني 3.7: مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي



المصدر: الهيئات الحكومية، البنك الدولي، ستاتيسستا، برنامج التحول الوطني (السعودية)، أبحاث مارمور

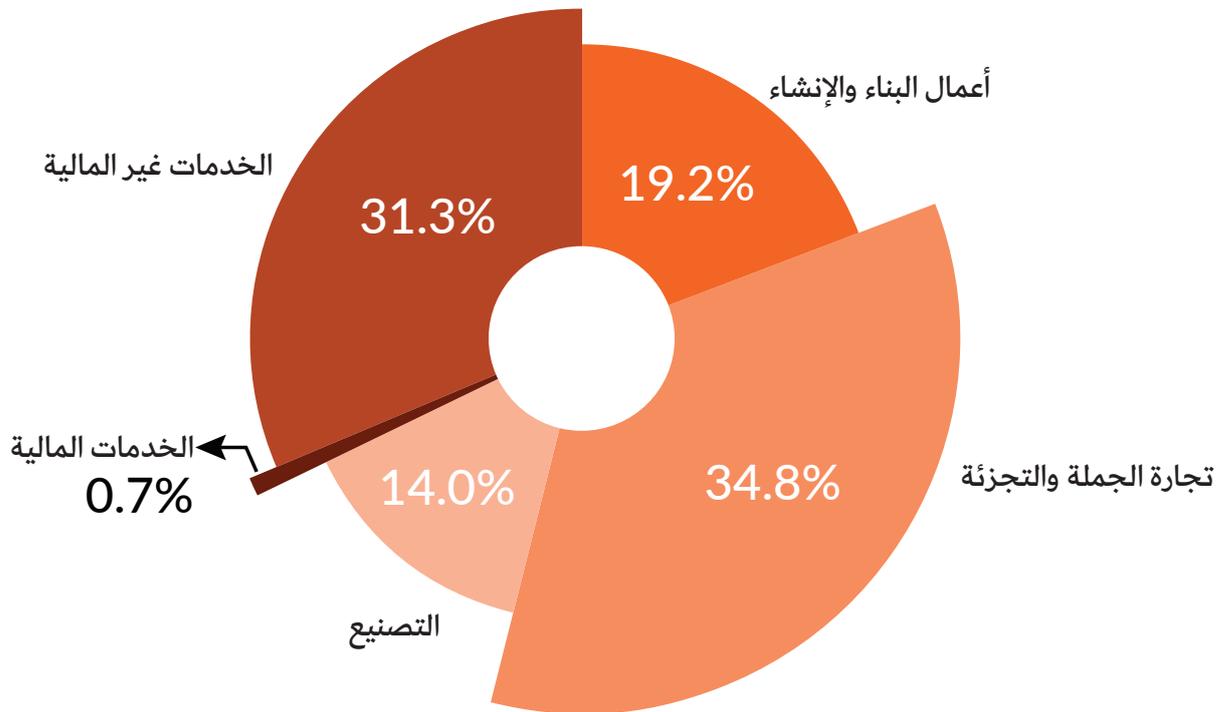
² تقديرات مارمور بناء على الاستبيان السنوي للإدارة العامة للإحصاء

وفي العام 2013 تم تأسيس الصندوق الوطني بهدف تلبية احتياجات التمويل للمشروعات المتوسطة والصغيرة، حيث يمول الصندوق 80% كحد أقصى من رأس مال المشروعات المجدية التي يقدمها المواطنون. ومنذ العام 2016 وحتى نهاية العام 2019 تقريباً مول الصندوق 1035 مشروعاً بتكلفة متراكمة بلغت 177 مليون د.ك، وفق بيانات الهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

وتواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت العديد من التحديات. ويظهر استبيان لشركات التكنولوجيا الناشئة في الكويت أن 59% منها تجد صعوبة في الحصول على التمويل³. وتشكل قروض البنوك للشركات المتوسطة ما نسبته 4.7% من إجمالي القروض التي تقدمها⁴، في حين يحصل قطاع الإنشاء على تمويل أكبر من البنوك، على الرغم من أن مساهمته في إجمالي الناتج المحلي 3%. وعلى سبيل المقارنة، تبلغ نسبة الإقراض للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 30% من إجمالي الإقراض. ولعل أبرز التحديات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت هو تعقيد البيئة الرقابية، وصعوبة الحفاظ على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات المطلوبة، وشح موارد الإرشاد والتوجيه والدعم المعرفي. ويؤكد تقرير الاستقرار المالي لبنك الكويت المركزي أن العقبات التشغيلية والهيكلية تعرقل نمو هذه الشركات.

كما تشير بيانات الإدارة المركزية للإحصاء إلى أن نسبة كبيرة من الشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل في قطاعات ذات هامش ربح منخفضة مثل تجارة الجملة والتجزئة (35%) والإنشاء (19.2%)، وهو ما يجعلها معرضة للتأثر الشديد أثناء الصدمات الاقتصادية.

الرسم البياني 3.8: نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع



المصدر: الإدارة المركزية للإحصاء، البحث السنوي للمنشآت، 2018، أحدث بيانات متوفرة

³ عرب نت، 2018

⁴ تقرير الاستقرار المالي، بنك الكويت المركزي، 2019

الإنفاق على المشاريع

أرست الكويت عقودًا للمشاريع الرئيسية تبلغ قيمتها 3.3 مليار د.ك في العام 2019، و 4.1 مليار د.ك في العام 2020⁵. ومن المتوقع أن تبلغ قيمة العقود الممنوحة في العام 2020 ما نسبته 47% من قيمة العقود الممنوحة في 2015، وهو ما يعني انخفاض الإنفاق الاستثماري وصعوبة حصول الشركات على العقود. وهناك حاليًا 13 مشروعًا ضخماً بقيمة إجمالية تبلغ 23.63 مليار د.ك في مراحل تنفيذ مختلفة. وتم تخصيص ميزانية تبلغ 795 مليون د.ك للمشاريع الكبرى في السنة المالية 2021/22.

الجدول 3.2: المشاريع الكبرى الحالية⁶

القطاع	القيمة (مليار د.ك)	الحالة		
		التنفيذ	تمت	قيد التخطيط
الإسكان	2.93	2	-	-
النفط والغاز	11.62	3	1	-
الكهرباء والماء	1.78	1	-	1
المواصلات	7.3	1	-	1

المصدر: بنك الكويت الوطني

الجدول 3.3: مشاريع الإنفاق الرأسمالي المقررة للسنة المالية 2021/22 (مليون دينار كويتي)

المشروع	الجهة	الميزانية (للسنة المالية 2022)
توسعة المطار: مبنى الركاب T2	وزارة الأشغال العامة	360.0
قاعدة سالم العلي العسكرية	الحرس الوطني الكويتي	86.6
مستشفى الولادة الجديد	وزارة الأشغال العامة	74.0
مبنى العدل الجديد	الديوان الأميري	54.4
توسعة محطة أم الهيمنان للصرف الصحي	وزارة الأشغال العامة	50.0
تطوير المدرج الشرقي في مطار الكويت الدولي	الطيران المدني	40.0
مبان جديدة في مستشفى الفروانية	وزارة الصحة	40.0
مبان جديدة في مستشفى العدان	وزارة الصحة	30.0
تطوير طريق العبدلي السريع	وزارة الأشغال العامة	30.0
طرق وجسور وصرف أمطار وصرف صحي وخدمات أخرى لشوارع القاهرة	وزارة الأشغال العامة	30.0

المصدر: ميزانية وزارة المالية 2021/22

⁵ رأس أم غلوبال⁶ تفاصيل المشروع في الملحق

وأنفقت الكويت ما بين عامي 2011 إلى 2020 نحو 29.8 مليار د.ك (98.6 مليار دولار أمريكي) على مشروعات رؤية 2035⁷. وعلى الرغم من الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لتعزيز سيولة الدولة، مثل مبادلة الأصول ووقف الاستقطاع لصندوق الأجيال القادمة، فمن المرجح أن يؤثر تراجع أسعار النفط وتأخر إقرار قانون الدين العام على الإنفاق الرأسمالي. ونظرا لأهمية هذا الإنفاق للتنويع الاقتصادي وتنمية القطاعات غير النفطية، تبرز حاجة ملحة للاستثمارات الخاصة في الإنفاق الرأسمالي.

دور التوريد العام

في ضوء تزايد الإنفاق والعجز في الموازنة العامة، تبرز أهمية بيئة المشروعات ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن إجراءات التوريد الحكومي المتعلقة بالحصول على البضائع والخدمات وترسية عقود البنية التحتية. وفي سياق التنويع الاقتصادي، يمكن للتوريد العام أن يكون أداة فاعلة لتحفيز نمو القطاع الخاص بما في ذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تحفيز الطلب على البضائع والخدمات.

وفي اقتصادات الأسواق المتقدمة، من المتعارف عليه توظيف التوريد العام كأداة من أدوات السياسة العامة لتحفيز نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. وعلى سبيل المثال تشير دراسة أجرتها المفوضية الأوروبية إلى أن نسبة عقود التوريد العام التي أُرسيت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا نمت من 58% في 2011 إلى 65% في 2017 بفضل سياسات تحسين إجراءات التوريد العام⁸. وبناء على دراسة أجراها البنك الدولي، يرتفع نمو الشركة التي تحصل على عقد توريد عام بنسبة 2.2% على أساس ربع سنوي، ويأتي 93% من التوظيف الجديد من شريحة العاطلين عن العمل أو من القطاعات غير المنظمة⁹.

وفي دبي، يتم إلزام الهيئات الحكومية بتوريد 10% من مشترياتها من الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفي السعودية تُعطي الشركات الصغيرة والمتوسطة الأولوية في جميع المناقصات الحكومية. أما الكويت فتعطي أولوية مشروطة للشركات الصغيرة والمتوسطة، إذ تلزم سياسات التوريد العام في الكويت المقاولين الأجانب بشراء ما لا يقل عن 30% من متطلبات عقودها من السوق المحلي أو الموردين المحليين.

وعلى المستوى العالمي، يمثل التوريد العام (يشمل البضائع والخدمات وعقود الإنشاء) 21% من إجمالي الناتج المحلي بقيمة 11 تريليون دولار أمريكي. وتتفاوت هذه النسبة من دولة إلى أخرى، حيث تصل إلى 25% في سويسرا و 20% في هولندا¹¹. وتمكنت العديد من دول العالم من تخفيض التكاليف وتقليص العجز عن طريق تحسين كفاءة إنفاقها على التوريد العام، فضلا عن إيجاد فرص وظيفية جديدة، وتحسين الناتج المحلي، وتوسيع مشاركة القطاع الخاص، وتنمية الشركات المتوسطة والصغيرة.

ويمثل الإنفاق على التوريد العام في دولة الكويت - متضمنا الإنفاق على البضائع والخدمات والإنفاق الرأسمالي - ما نسبته

⁷ المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

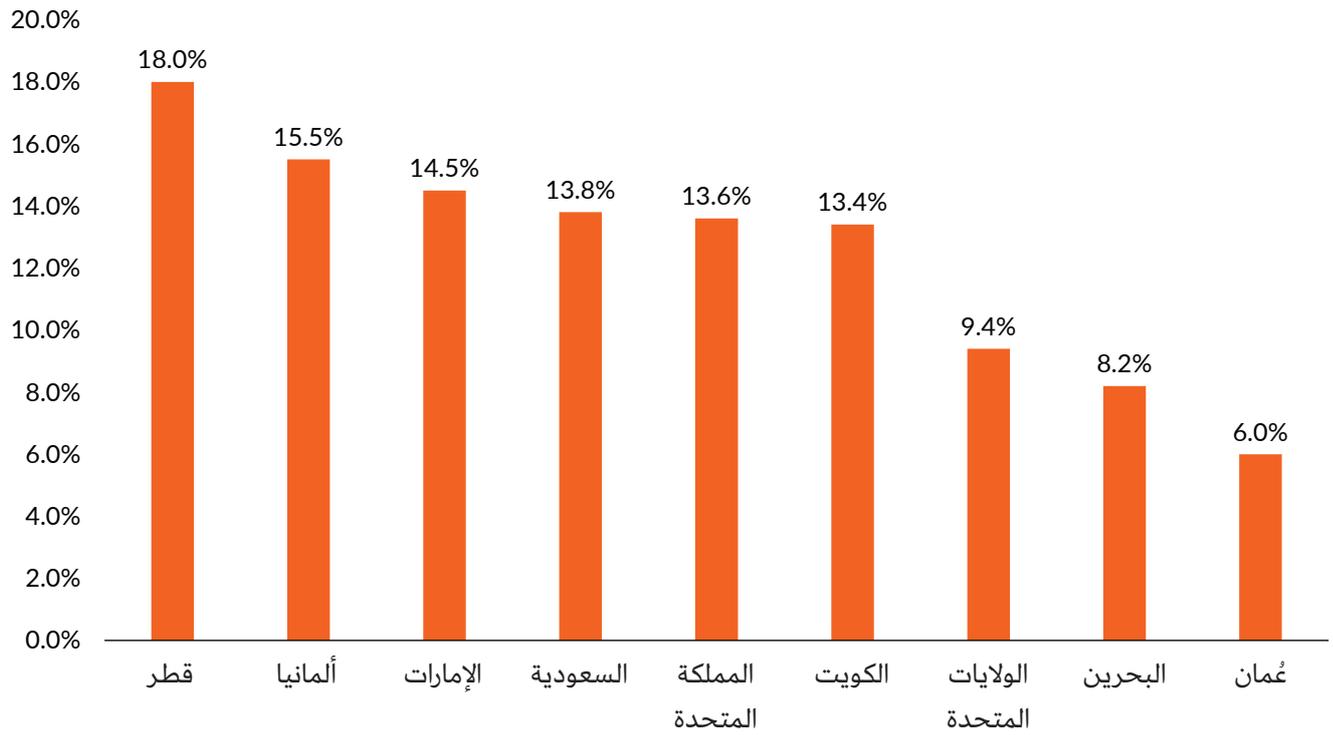
⁸ تحليل لمشاركة الأعمال المتوسطة والصغيرة في التوريد العام وإجراءات دعمه، المفوضية الأوروبية
⁹ Procuring Firm Growth: The Effects of Government Purchases on Firm Dynamics, 2016

¹⁰ البنك الدولي، 2018

¹¹ البنك الدولي، 2018

26% من إجمالي الإنفاق، أي ما يعادل 13.4% من إجمالي الناتج المحلي¹². ونظرًا لضخامة الإنفاق على التوريد العام وقدرة الإنفاق الحكومي المحدودة بسبب تقلبات أسعار النفط، تبرز أهمية تحسين كفاءة التوريد العام وتفعيل برامج مشروعات الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص لجني فوائد التوريد العام المتمثلة في تحفيز نمو القطاعات غير النفطية وإيجاد الوظائف المنتجة في القطاع الخاص بشكل عام والشركات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص¹³.

الرسم البياني 3.9: المناقصات العامة كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي

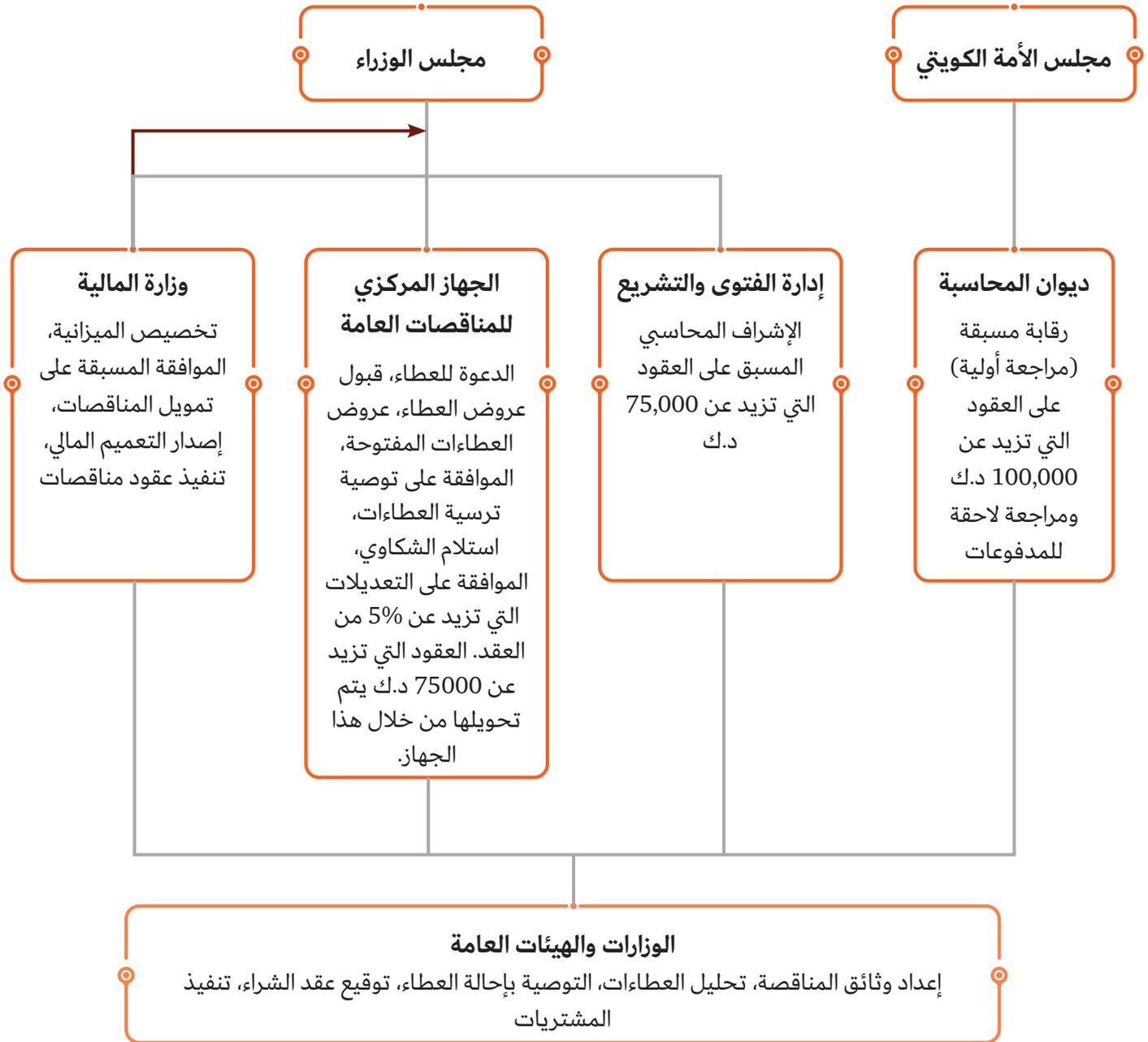


المصدر: وزارة المالية، الإدارة العامة للإحصاء، شراكة التعاقد المفتوح، أحدث البيانات المتاحة

¹² وزارة المالية، الإدارة المركزية للإحصاء، المعلومات كما في السنة المالية 2020-19 باعتبار أن الأصول غير الجارية رأسمال
¹³ صندوق النقد الدولي

نظام المناقصات العامة في الكويت

الرسم البياني 3.10: نظام المناقصات العامة في الكويت



المصدر: التوريد العام المستخدم في القطاع العام الكويتي، جامعة الإمارات العربية المتحدة

ينطبق قانون المناقصات العامة على الجهات التالية:

الجدول 3.4: الجهات التي تخضع لقانون المناقصات العامة

الوزارة	المجالس	الشركات	الهيئة	المؤسسات الحكومية	الأقسام الحكومية
وزارة الإعلام	الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية	مؤسسة البترول الكويتية والشركات التابعة لها	الهيئة العامة لشؤون القصر	نادي ضباط الحرس الوطني	الجهاز المركزي للمناقصات العامة
وزارة التربية			الهيئة العامة للاستثمار	المؤسسة العامة للرعاية السكنية	بلدية الكويت
وزارة الداخلية			الهيئة العامة للبيئة	بنك الائتمان الكويتي	إدارة نزع الملكية للمنفعة العامة
وزارة الصحة			الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	بنك الكويت المركزي	
وزارة المالية			الهيئة العامة للرياضة	بيت الزكاة	
وزارة العدل			الهيئة العامة للصناعة		
وزارة الدفاع			الهيئة العامة للمعلومات المدنية		
وزارة التجارة والصناعة			هيئة أسواق المال		
وزارة الأشغال العامة			هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام و الخاص		
وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية					

لا تنطبق قوانين الجهاز المركزي للمناقصات العامة على شركات القطاع الخاص، ويمكنها إعلان المناقصات في مواقعها الإلكترونية وتحديد معايير تقييم العطاءات.

خطوات لتوسيع مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة والتحديات الراهنة

تم إقرار القانون رقم 74 للعام 2019 لإحداث بعض التغييرات التي من شأنها تشجيع مشاركة الشركات المتوسطة والصغيرة في المناقصات العامة، إذ تحظى عروض الشركات المسجلة في الصندوق الوطني لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالأولوية في التقييم وفق القانون الكويتي، ويحضر عضو ممثل عن الشركات الصغيرة والمتوسطة لجنة تقييم المشروعات في الجهاز المركزي للمناقصات العامة. ويعفي القانون الشركات الصغيرة والمتوسطة من رسوم شراء ظروف العطاءات. ويهدف هذا التغيير إلى تحسين فرص هذه الشركات في تنمية أعمالها وتعزيز علاماتها التجارية.

وتمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من القطاع الخاص في الكويت، بيد أن القليل منها يعمل كمورد للمشاريع الحكومية. وهناك عدة عقبات تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في التوريد العام أبرزها صغر حجم عملياتها، وانخفاض قدراتها الإدارية والمالية والفنية، فضلاً عن شح فرص التقائها بالقائمين على المشاريع من خلال المؤتمرات والمعارض، وتعقيد إجراءات المشاركة في المناقصات والعطاءات العامة التي تتطلب استثمار الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

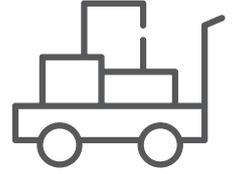
وهناك بعض الإجراءات القائمة لتحسين مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل منصة اتحاد الصناعات الكويتية لعرض منتجات الشركات المحلية، وخطط الجمعية الاقتصادية الكويتية للتعاون مع الجهاز المركزي للمناقصات العامة لتقديم منصة للشراء المباشر للعقود التي تقل قيمتها عن 75000 د.ك.

الجدول 3.5: تحليل فجوة المناقصات العامة في الكويت

المجال	الحالة
تقييم الاحتياجات والدعوة لتقديم العطاءات والتحضير للمناقصة	« لا تشاور بين الجهة المشتري والقطاع الخاص لتقييم الاحتياجات. « لا توجد إرشادات داخلية لتحليل السوق أثناء مرحلة أبحاث السوق. « لا يوجد إطار زمني للجهة المشتري للإجابة عن استفسارات مقدمي العطاءات.
فتح العطاءات وتقييمها وترسيبتها	« لا يتم إخطار مقدمي العطاءات غير المقبولين واستخلاص المعلومات منهم.
محتوى وإدارة عقد المناقصة	« لا تلتزم الجهة المشتري بإبلاغ مقدمي العطاءات الآخرين بأي تغييرات في العقد بعد إرساء العقد.
ضمان الأداء	« لا توجد مؤسسة مركزية يمكنها النظر في حالات التنازل عن حالات خاصة من حيث دفع ضمانات الأداء (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة).
الدفع للموردين	« لا يوجد حد أدنى للإطار الزمني للجهة المشتري للدفع.

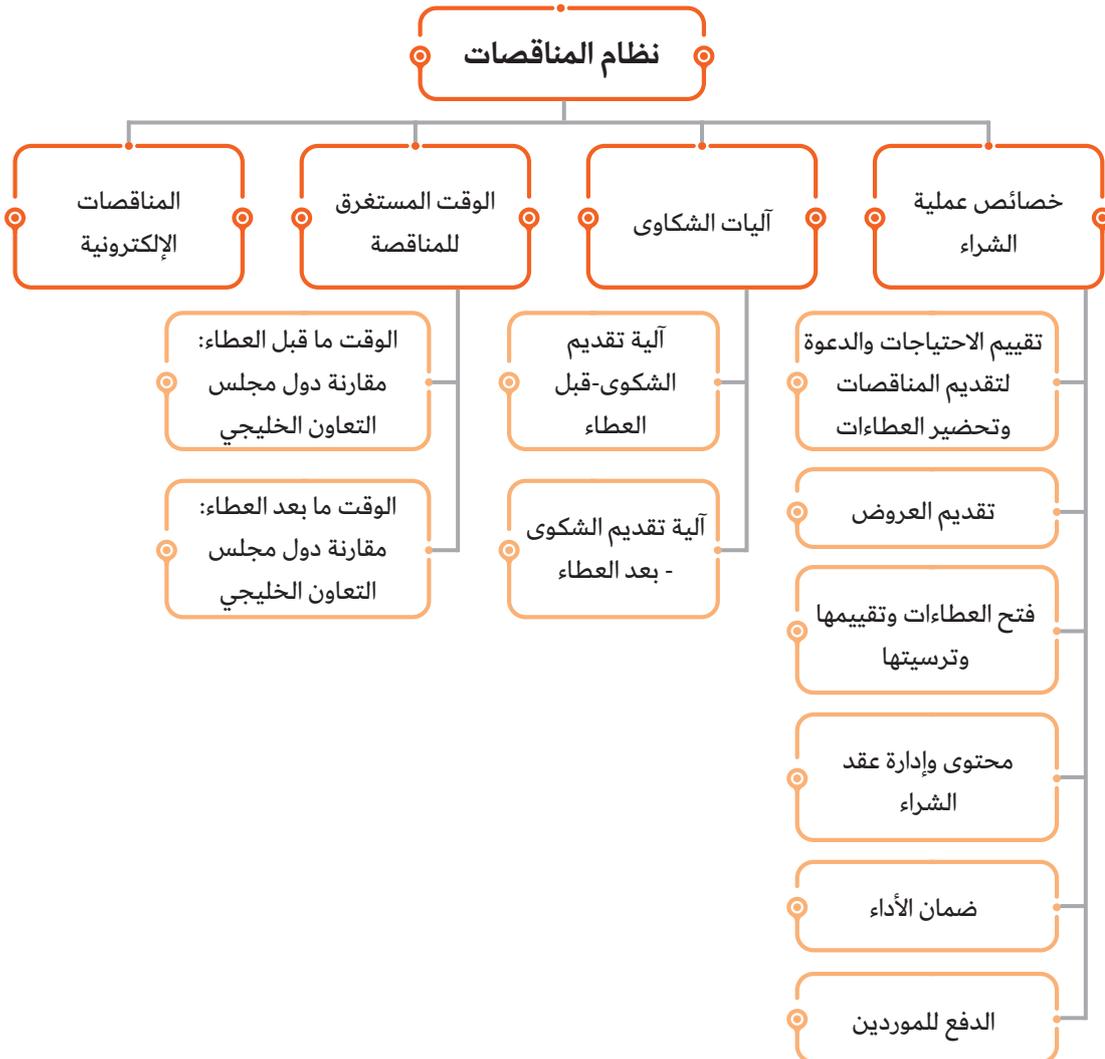
المصدر: البنك الدولي، تقرير سهولة ممارسة الأعمال 2020

مقارنة إجراءات التوريد في دول مجلس التعاون الخليجي



تبنى الدول أنظمة وإجراءات مختلفة للتوريد، وتتفاوت هذه الإجراءات من حيث الكفاءة والشفافية والمصداقية. ومن شأن تحليل أداء الكويت مع دول مجلس التعاون الخليجي من مختلف نواحي التوريد أن يوفر فهمًا أعمق للموضع الحالي في الكويت تمهيدًا لتحسين إجراءات ترسية المناقصات. ويعتمد هذا التحليل على أربعة أركان عامة هي:

- « سمات إجراءات التوريد
- « آلية الشكاوى
- « الفترة الزمنية المستغرقة للتوريد
- « التوريد الإلكتروني¹⁴



المصدر: البنك الدولي، أبحاث مارمور

¹⁴ بناءً على تقييم البنك الدولي – المقارنة المرجعية للتوريد العام، 2017، تقرير ممارسة الأعمال، 2020

أ. أوجه القصور في إجراءات التوريد في الكويت - مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي

يحلل هذا القسم من التقرير بيانات حول بيئة التوريد العام في دولة الكويت مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، مركزاً على الجوانب المؤثرة على قدرة الشركات في هذه الدول على الحصول عقود التوريد الحكومية. ويعتمد التقرير على بيانات مقارنة في مجالين هما:

- إجراءات التوريد ابتداءً من تقدير الاحتياج إلى إنفاذ عقود التوريد.
- آليات مراجعة الشكاوى المتعلقة بالتوريد العام.

وقد تم استقاء البيانات من المقارنة المرجعية للتوريد العام التي أجراها البنك الدولي بناءً على منهجيته المتبعة في تقرير ممارسة الأعمال.

وتكشف البيانات عن تحديات عديدة تواجهها دولة الكويت ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى عند إرسالها البيئة القانونية والتنظيمية الرامية إلى تطوير سوق توريد عام شفاف وفعال. ومن شأن المؤشرات التي يوفرها التقرير أن تترجم إلى إجراءات داعمة للأولويات الوطنية، تساهم في تعزيز إجراءات التوريد وتحقيق نتائج متسقة مع أهداف التنمية المستدامة. كما ستساعد البيانات الواردة في التقرير على تكريس المنافسة في القطاع الخاص بتسليطها الضوء على أوجه القصور التي تعترض التنافسية في إجراءات التوريد العام. وتقيس هذه المؤشرات العديد من النواحي المتعلقة بسهولة ممارسة الأعمال بين الشركات والحكومة مثل التوريد الإلكتروني، والكفالات المالية، وتأخير الدفعات، والحوافز المقدمة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وآليات الشكاوى.

1. تقدير الاحتياجات، طلب العطاءات، والتحضير للمناقصات

يعتبر تقدير الاحتياجات من خلال المحادثات بين الجهة المشتري والموردين المحتملين عاملاً مهماً لتحديد وتعريف وتصنيف احتياجات التوريد بشكل واف، لذا فهي الخطوة الأولى الأساسية لبدء إجراءات التوريد. ومن شأن إرشادات تحليل السوق خلال مرحلة دراسة السوق من قبل هيئة التوريد الحكومية أن تساعد على تقدير الاحتياجات بدقة، وهي الخطوة الأساسية الثانية في إجراءات التوريد. أما طرح المناقصة فهو العنصر الأساسي التالي، وتنبع أهميته من دوره في توسيع المشاركة في المناقصة لتحفيز التنافسية التي من شأنها تعزيز كفاءة التوريد.

وتستوجب الشفافية في طرح المناقصات توفير كل المعلومات اللازمة مثل المؤهلات الفنية والمالية، ومسببات استبعاد المشاركين، ومبلغ ومدة الكفالة المالية، ومعايير تقييم العطاءات، ومنهجية تقييم العطاءات، وشروط وأحكام العقد، وجدولة الدفعات المستحقة للمورد حسب العقد. ومن شأن الشفافية في الطرح أن تستجلب أكبر عدد ممكن من العطاءات وتكرس الثقة بعدالة الجهة التي تستجلب العطاءات. كما أن من شأن التجاوب مع أسئلة الموردين المحتملين بشكل شفاف وتوفير الإجابات لجميع المشاركين خلال فترة زمنية معقولة أن يساعد المتقدمين بالعطاءات على تجهيز عروض مقنعة وتنافسية. وتعتبر إتاحة المشاركة المجانية في المناقصات أمراً ضرورياً لتوسيع دائرة المشاركة وتعزيز التنافسية في أسعار العطاءات وجودتها.

وقد أنشأت الكويت ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى بوابة إلكترونية -غير تفاعلية- توفر معلومات عن

المناقصات المطروحة من قبل الجهات الحكومية. وتساعد هذه البوابة في تقليل تباين المعلومات الذي قد يتسبب بخلل في عدالة المناقصات، بيد أن كمية المعلومات المتوفرة في هذه المواقع الإلكترونية يتفاوت من دولة إلى أخرى.

وتُصنف الكويت خليجياً في المرتبة الثانية بعد البحرين في هذه المرحلة من إجراءات التوريد، غير أنها تتأخر بشكل ملحوظ مقارنة بدول مثل روسيا والولايات المتحدة الأمريكية. وبخلاف الوضع في الكويت، تنظم هاتان الدولتان محادثات بين الجهات الشارية وشركات القطاع الخاص لتقدير الاحتياجات، إذ يتطلب التقدير الجيد للاحتياجات نضجاً في الفهم بين طرفي التعاقد لتحقيق أهداف التوريد بفاعلية. كما توفر كل من الولايات المتحدة وروسيا إرشادات لتحليل السوق الداخلي في مرحلة الدراسة. وبخلاف البحرين والولايات المتحدة وروسيا، لا تحدد الكويت فترة زمنية للإجابة عن استفسارات المشاركين في المناقصة. وفي المجمل تتفوق الكويت في هذه المرحلة من إجراءات التوريد على السعودية، وقطر، والإمارات، وعمان.

ii. تقديم العروض

أول عامل مهم لهذه المرحلة هو طلب تسجيل الشركات المتقدمة للمناقصة مع الحكومة، وهي خطوة مطلوبة للتأكد من توافق الشركات المتقدمة للمناقصة مع المتطلبات الأساسية. ومن شأن ذلك أن يعزز سلاسة وسرعة إجراءات المراحل اللاحقة من المناقصة. أما العامل التالي فهو إتاحة الفرصة للشركات الأجنبية للمشاركة في المناقصة، ما يؤدي إلى تحسين التنافسية في تقديم العروض من حيث الأسعار ونطاق الأعمال، وجلب أحدث التكنولوجيات وأفضل الممارسات من الشركات الموجودة في الدول الصناعية المتقدمة. ويمكن للشركات المحلية أن تستفيد من مشاركة نظيراتها العالمية الحاصلة على العطاء إذا ما تم إلزام الشركات الأجنبية بالتعاقد بالباطن مع الشركات المحلية حينما تتوفر الجدوى لجميع الأطراف. أما الخطوة التالية فهي تحديد إطاراً زمنياً لبدء وانتهاء تقديم العروض لضمان كفاءة الفحص النافي للجهالة والعروض.

ومن ثم، تعتبر منهجية الطرح عنصرًا شديد الأهمية في إجراءات التوريد، إذ يؤدي التقديم الإلكتروني للعروض إلى تخفيض كلفة العملية على الشركات. كما أن السماح للشركات بتقديم عروضها عبر البريد الإلكتروني أو منصة إلكترونية يحول دون فقدان العروض المرسلة عبر البريد التقليدي أو بالتسليم باليد. ومن شأن استخدام الوسائل الإلكترونية أن يوفر التكاليف اللوجستية لتقديم العروض مثل رسوم البريد التقليدي أو التنقل لتقديم القرض شخصياً. بيد أن هناك بعض الاستثناءات لجدوى استخدام الوسائل الإلكترونية. فعلى سبيل يعتبر التقديم الإلكتروني للعروض هو الممارسة السائدة في تشيلي لتوريد البضائع، غير أنه غير معمول به في إجراءات توريد المشروعات. وفي 13 دولة تشمل كندا، وآيسلندا، وتوغو، والأورغواي، يعتبر البريد الإلكتروني هو الوسيلة الوحيدة المعتمدة لتقديم العروض. وفي 52 دولة أخرى منها البرازيل، وإستونيا، وأندونيسيا، وقيرغيزستان، فإن الوسيلة الإلكترونية الوحيدة المعتمدة لتقديم العروض هو المنصات الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض، ولا يسمح بتقديم العروض عبر البريد الإلكتروني.

ومن المتعارف عليه أن يُطلب من المشاركين في المناقصات أن يقدموا ضمانات لعروضهم على هيئة إيداع نقدي أو كفالة بنكية. ويهدف ضمان العرض إلى التأكد من مصداقية العرض وجديته، إذ يتم من خلالها عقاب أي من المناقصين في حال انسحابه من إجراءات التوريد في مرحلة متأخرة. وتتمسك الجهة الطارحة للمناقصة بالضمانات إلى أن يتم توقيع عقد المناقصة، حيث تسترد حينها الضمانات للمشاركين. وتقيس المؤشرات في هذه الإجراءات التنظيمي

عددا من العوامل مثل الإطار القانوني للضمان، ومبلغ الضمان، والوقت المستغرق لترسية العقد واسترداد الضمانات للمناقصين. ولكي يحقق الضمان أهدافه المرجوة دون أن يثني الشركات الجادة عن المشاركة، يجب تنظيم عملية تقديم الضمانات والتأكد من مواءمة مبلغ الضمان لقيمة العقد. فارتفاع مبلغ ضمان العرض بشكل مبالغ به سيؤدي حتمًا إلى ثني بعض الشركات عن المشاركة في المناقصة. ولتلافي ذلك يجب تنظيم قيمة الضمانات قانونيا ومنع التضخم في قيمتها لضمان العدالة تجاه الموردين. كما يجب إقرار قوانين لتنظيم الإطار الزمني لاستحقاق الضمان للموردين، وتقنين الحالات التي تستوجب تسييل الضمانات. ومن الجدير بالذكر أن معظم الاقتصادات في العالم تتطلب ضمانات عروض ببد أنها لا تنظمها قانونيا.

وفي نطاق هذه المرحلة من إجراءات التوريد، تتفاسم الكويت مع الإمارات المرتبة الأولى مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. إذ توفر الكويت -ومثلها الإمارات- إجراءات لتسجيل الموردين في الحكومة. كما تسمح بمشاركة الموردين الأجانب في المناقصات كما هو معمول به في بقية دول مجلس التعاون الخليجي. غير أن الكويت -بخلاف الإمارات- لا تحدد حدا زمنيأ أدنى لتقديم العروض. وبينما تبدي الكويت مرونةً في قبولها ضمانات العرض على هيئة ضمانات بنكية أو ضمانات ائتمانية، فإنها لا تعترف بتقديم العروض عن طريق البريد الإلكتروني أو أي منصة إلكترونية أخرى كما هو معمول به في الإمارات. كما لا تحدد الكويت قيمة ضمان العرض وتتركه لتقدير الجهة المشترية.

وبينما تعتبر ممارسات الكويت في هذه المرحلة من إجراءات التوريد ضمن أفضل الممارسات في الخليج، فإنها لا تضاهي الممارسات في دول مثل سنغافورة التي تتطلب ضمان عرض للمشاركة في المناقصات، وهو ما من شأنه أن يحفز مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في المناقصات العامة المختلفة.

فض العروض، وتقييمها، وترسية المناقصة

تعتبر الشفافية والنزاهة ركنين أساسيين في إجراءات التوريد العام في الاقتصادات الحديثة. ولذلك تعتبر علنية فض العقود أمرًا بالغ الأهمية. إن شفافية معايير التقييم، لاسيما السعر والعناصر الكمية الأخرى، ترفع كفاءة إجراءات التوريد. ومن شأن هذه الممارسات أن تركز الثقة بعدالة طرح المناقصة وتقييم العروض. ومن أهم الممارسات في إجراءات التوريد هي تقديم الملاحظات عن العروض غير الناجحة للمناقصين، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة بالإجراءات وتوفير آلية لتحسين تنافسية العروض في المناقصات المستقبلية. ومن شأن العقود النموذجية أن تعزز تكافؤ الفرص بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتمتع بخبرة كبيرة في إجراءات المناقصات العامة، ولا تستطيع تحمل التكاليف الباهظة للموارد البشرية والمهنية لتجهيز العروض.

ويمكن للكويت أن تجري بعض التحسينات على هذه المرحلة من إجراءات التوريد، حيث تتفوق عليها إجراءات كل من الإمارات وعمان. وفي الكويت، يسمح الجهاز المركزي للمناقصات العامة بفض العروض إلكترونياً في بعض الحالات كما هو معمول به في الإمارات وعمان. إذ يُسمح للمناقصين أو من يمثلهم بأن يحضر عملية فض العروض لتكريس الشفافية. ويتحتم على الكويت أيضاً أن ترسل محضر جلسة فض العقود إلكترونياً إلى جميع المناقصين كما هو معمول به في الإمارات. وكما هو معمول به في الإمارات وعمان، يجب إرسال نتائج تقييم المناقصة لجميع المناقصين. ويأتي ترتيب الكويت متقدما على الإمارات في توفير العقود النموذجية. كما تتفوق على عمان في توفير

أسباب عدم الاختيار للمناقصين الذين لم ترس عليهم المناقصة، ويستحسن أن يتم توفير هذه المعلومات إلكترونياً بشكل طوعي ومن دون طلب من الشركات.

iii. محتوى وإدارة عقود التوريد

يأتي التوقيع الإلكتروني للعقد كأهم خطوة في هذه المرحلة، ويتطلب توقيع العقد إلكترونياً تبني الدولة لنظام توريد إلكتروني متقدم. ومن شأن تبني التوقيع الإلكتروني أن يسهل إجراءات إنفاذ العقود بشكل كبير وخفض تكاليف هذه المرحلة من إجراءات التوريد. وتأتي بالدرجة الثانية من الأهمية مرحلة إعادة التفاوض على شروط العقد، مثل السعر والجدول الزمني للتنفيذ أو التوريد، التي تأخذ حيزها بين إرساء المناقصة وتوقيع العقد. وتعتبر عملية إعادة التفاوض ظاهرة غير صحية تنم عن القصور في توصيف المناقصة قبل طرحها. ويؤدي إعادة التفاوض لأي سبب كان إلى ارتفاع السعر، وهو أمر يتذمر منه الرأي العام ولا يتقبله المناقصون الذين لم ترس عليهم المناقصة. ويمكن لهذا الأمر أن يكون عادلاً إذا ألزمت الجهة الطارحة للمناقصة بإبلاغ جميع المناقصين بالأوامر التغييرية وإعلانها، وهو الأمر الذي من شأنه أن يحسن شفافية الإجراءات، ويوفر فرصة للمناقصين الذين لم ترس عليهم المناقصة لأن يستشكروا آثار هذه الأوامر التغييرية على فرصهم في الحصول على المناقصة. ومن شأن هذا الإجراء أن يكرس الشفافية في الجهات الحكومية التي تطرح المناقصات ويقنن الأوامر التغييرية إلى الحد الأدنى وللحالات بالغة الضرورة.

أما العامل الرابع فهو قدرة الجهة الشارعية منفردة على تغيير العقد خلال فترة تنفيذه. وهو عامل شديد الأهمية نظراً لتأثيره العميق على ثقة الموردين بإجراءات التوريد الحكومية، وعادلة التعامل الحكومي مع الموردين. وهو ما ينطبق أيضاً على الوضوح في صياغة إجراءات اعتماد الاستلام النهائي للأعمال أو البضائع. أما العامل الأخير لتعزيز الثقة بين الموردين والحكومة في علاقتهم التعاقدية، فهو صياغة إجراءات محددة وواضحة لفسخ العقود.

وبمقارنة هذا الإجراء بدول مجلس التعاون الخليجي، تتساوى الكويت مع السعودية في المرتبة الثالثة بعد الإمارات وعمان. ومن إيجابيات الإجراءات في الكويت هي عدم السماح بإعادة التفاوض على العقود التي تم إرسالها. كما تحدد الكويت بشكل مفصل الإجراءات التي يجب اتباعها لإجراء أي تغيير على العقود بعد توقيعها، فضلاً عن تحديد إجراءات مفصلة لقبول واستلام الأعمال المنجزة. ولعل أهم النقاط التي يمكن للكويت تحسينها، هي تفرد الجهة الحكومية المشتريّة بقرار تغيير بنود العقود أثناء فترة تنفيذها، وهو ما لا تسمح به الإجراءات في الإمارات. ومن شأن تعديل هذه النقطة في الكويت أن تعزز ثقة الموردين. ويتحتم على الكويت أيضاً أن تحدد بشكل واضح ضوابط وشروط فسخ العقود وتضمينها في عقود التوريد من دون الحاجة للجوء إلى الأطر القانونية الأخرى لحل المنازعات التي يمكن معالجتها بآليات بسيطة وسهلة وعادلة. وتحتل كازاخستان المرتبة الأولى عالمياً في هذا العامل، ويكمن سر تميزها في السماح للشركة الحاصلة على العطاء بالتوقيع إلكترونياً على العقد من خلال منصة رقمية مخصصة لهذا الغرض. كما تقوم بالنشر الآلي لجميع التغييرات في العقود بعد توقيعها لإبلاغ جميع المناقصين والأطراف المعنية بهذه التغييرات بشفافية.

iv. ضمان الأداء والتنفيذ

يأتي ضمان الأداء كأول عامل أساسي لهذه المرحلة من التوريد، حيث تطلب الجهة الشارية ضمان الأداء من المورد للتأكد من جديته في تنفيذ العقد، وفي حال إخلاله بالتزاماته المنصوص عليها في العقد، يفقد قدرته على استرداد الضمان، ويحدد مبلغ ضمان الأداء كنسبة مئوية من قيمة العقد. ويجب تحديد قيمة مبلغ الضمان بحصافة؛ إذ إن ارتفاع المبلغ سيؤدي إلى استبعاد الشركات الأصغر أو الأحدث، في حين يؤدي انخفاض المبلغ إلى فتح الباب للموردين دون المستوى المطلوب من الكفاءة للدخول في المناقصة.

أما العامل الثاني المهم، فهو إتاحة الخيار للمورد لاختيار شكل الضمان أو أن يُلزم بضمان محدد الشكل. ويؤدي تحديد شكل الضمان من قبل الجهة المشتريّة وإلزام المورد بشكل محدد للضمان إلى إقصاء الموردين الذين لا يمكنهم تقديم الضمان بالشكل المطلوب، في حين تؤدي إتاحة الخيارات للموردين لاختيار شكل الضمان إلى مشاركة أكبر من الموردين ما يحسن تنافسية العروض.

وتمثل عملية استرداد الضمان للمورد بعد استكمال أعماله المذكورة في العقد عاملاً ثالثاً مهماً في هذه المرحلة. وتتفاوت إجراءات الدول المتعلقة باسترداد الضمان للمورد من حيث توقيت الاسترداد والفترة الزمنية المستغرقة لاسترداد الضمان للمورد. ومن شأن الشفافية في هذه الإجراءات تعزيز الثقة بالمناقصات التي تطرحها الدولة.

كما تتفاوت الدول في توصيف الظروف التي تخول الجهة المشتريّة لتسييل الضمانات والاستحواذ على مبالغها، وهو أيضاً عامل مهم يؤثر على شفافية الإجراءات وثقة الموردين في المناقصات الحكومية. وأسست بعض الدول جهات خاصة مستقلة تشرف على قرارات التسييل والاستحواذ على مبالغ الضمانات لتكرس العدالة في إجراءات تنفيذ عقود التوريد.

ومقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي، يمكن للكويت أن تحسن إجراءاتها المتعلقة بضمانات الأداء والتنفيذ، حيث تحل في المرتبة الثالثة بعد السعودية وقطر. وتتطلب جميع دول مجلس التعاون الخليجي ضمانات أداء تمثل نسبة من قيمة العقد، ولا تتيح أي منها للمورد تحديد شكل الضمان، وهو ما يحد من قدرة بعض الموردين على المشاركة في المناقصات العامة. ولا تترك الكويت الخيار المطلق للمورد لتحديد نوع الضمان، لكنها تبدي مرونة من خلال توفير ثلاثة خيارات محددة، وهو ما لا يتوفر في دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. كما تحدد الكويت إجراءات الفترة الزمنية لاسترجاع الضمانات للموردين، وهو إجراء متبع أيضاً في كل من السعودية وقطر. وهناك توصيف محدد في الكويت للحالات التي يتم بها التحفظ على الضمان. بيد أنه لا يوجد في الكويت جهة مستقلة للإشراف على قرارات التحفظ على الضمانات كما هو معمول به في السعودية وقطر. وتجدر الإشارة إلى أن بلغاريا تسجل مرتبة عالية في هذه المرحلة إذ إنها تترك للمورد حرية اختيار نوع ضمان الأداء، وتقبل بالتأمين كضمان، وهو أقل أنواع الضمانات كلفةً بالنسبة للموردين بشكل عام. ويمكن للكويت أن تتبنى بعض هذه الإجراءات لتحسين هذه المرحلة من إجراءات التوريد وجعل مناقصاتها العامة أكثر جاذبية للموردين المحليين والعالميين، وبالتالي أكثر تنافسية.

٧. دفعات الموردين

تشير الدراسات إلى أن تأخر الحكومة في دفع مستحقات الموردين يؤثر عليهم بشكل بليغ، خصوصاً الشركات المتوسطة والصغيرة. إذ يضطر المورد في حال تأخر الدفعات إلى التوسع بالاقتراض لتغطية شح السيولة، ما يؤدي إلى تطويل دورة رأس المال العامل. كما يرتبط التأخر في الدفعات للموردين بعلاقة طردية مع مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية¹⁵. إذ يبين المؤشر انخفاض الفساد في الاقتصادات التي تشهد فترات أقصر لدفع مستحقات الموردين.

وفي هذا الصدد، يأتي ترتيب الكويت متأخرًا عن دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. ففي الإمارات، تدفع الحكومة مستحقات الموردين عبر منصة إلكترونية، وتحدد السعودية فترة زمنية قانونية للدفعات. ومن شأن تقنين وتسهيل إجراءات الحكومة للدفع للموردين أن يشجع مشاركة القطاع الخاص وخصوصاً الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناقصات العامة، ما يؤدي إلى تعزيز التنافسية فيها.

¹⁵ البنك الدولي

الجدول 4.1: مدفوعات الموردين

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	يمكن للمورد طلب الدفع عبر الإنترنت من خلال منصة عبر الإنترنت
لا يوجد إطار زمني	لا يوجد إطار زمني	لا يوجد إطار زمني	لا يوجد إطار زمني	30	لا يوجد إطار زمني	الإطار الزمني القانوني للجهة المشتري للدفع
ما بين 31-90 يوماً	ما بين 91-181 يوماً	ما بين 91-180 يوماً	ما بين 0-30 يوماً	ما بين 0-30 يوماً	ما بين 31-90 يوماً	الوقت الذي يستغرقه المورد لتلقي الدفع فعلياً (أيام تقويمية)
نعم	نعم	لا	لا	لا ينطبق	لا	الفوائد و / أو الغرامات المستحقة في حالة التأخير في السداد

المصدر: تقرير القياس المقارن للتوريد العام 2017، البنك الدولي

ب. آلية الشكوى

تتطلب آلية الشكوى لتكون فعالة إجراءات محددة لتسجيل الشكاوى، والبت فيها بحياد وخلال فترة زمنية مناسبة. ومن شأن آلية الشكوى الفعالة أن تعزز الثقة عند الموردين، وتضمن سلامة إجراءات الجهة الحكومية. ولضمان سرعة البت في الشكاوى يتحتم صياغة توصيف قانوني لتحديد الفترة الزمنية المستغرقة للرد، وتأسيس جهة محايدة للنظر في الشكاوى وفق هيكلية تشمل جميع أطراف الشكوى.

قبل ترسية المناقصة

تتعامل الكويت مع شكاوى المناقصين وفق إطار قانوني يتيح رفع الشكاوى قبل مرحلة إرساء المناقصة. ويبين الجدول التالي هيكل آلية الشكاوى في كل من دول مجلس التعاون الخليجي:

الجدول 4.2: مخطط آليات الشكاوى

مخطط آلية تقديم الشكاوى	الكويت	السعودية	الإمارات	قطر	عمان	البحرين
وجود إطار قانوني خاص بآلية الشكاوى	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
وصف آلية الشكاوى	هيئة ومحكمة مراجعة مستقلة	أخرى	لا يوجد مستوى ثان ما قبل ترسية العقد	لا يوجد قبل ترسية العقد	أخرى	أخرى
اختيار الجهة تقديم الشكاوى	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم

المصدر: تقرير القياس المقارن للتوريد العام 2017، البنك الدولي

المراجعة الأولية

تتميز إجراءات المراجعة الأولية للشكاوى في الكويت بعدم وجود رسوم أو متطلبات لإثبات الضرر لرفع الشكاوى. ويمكن الاطلاع على مقارنة إجراءات المراجعة الأولية للشكاوى في دول مجلس التعاون الخليجي في الجدول التالي:

الجدول 4.3: مراجعة المستوى الأول

الكويت	السعودية	الإمارات	قطر	عمان	البحرين
لا يحق تقديم شكاوى خلال مرحلة ما قبل ترسية العقد إلا لمقدمي العروض الفعليين	لا	نعم	لا يوجد قبل ترسية العقد	نعم	لا
عملية تقديم شكاوى لمقدمي العطاءات الفعليين والمحتملين	لا ينطبق	لا ينطبق	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا ينطبق	نعم

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
نعم	لا	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا	نعم	لا	يجب على الطرف المشتكي إثبات الضرر من أجل تقديم شكوى
ليس هناك تكلفة	13	لا يوجد قبل ترسية العقد	ليس هناك تكلفة	ليس هناك تكلفة	ليس هناك تكلفة	تكلفة تقديم شكوى أمام هيئة المراجعة من المستوى الأول (بالدولار الأمريكي) *
لا	نعم	لا يوجد قبل ترسية العقد	نعم	لا ينطبق	لا	إخطار الجهة المشتريّة إذا تم تقديم شكوى أمام محكمة أو هيئة مراجعة مستقلة
لا ينطبق	متزامن	لا يوجد قبل ترسية العقد	متزامن	لا ينطبق	لا ينطبق	إذا كانت الإجابة بنعم، الإطار الزمني (أيام تقويمية)
لا	عند الطلب	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا	لا	لا	يؤدي رفع الشكوى إلى الإيقاف
لا	الرد على العميل وطلب المستندات	لا يوجد قبل ترسية العقد	الرد على العميل وطلب المستندات	لا ينطبق	لا	يتعين على الجهة المشتريّة إبلاغ هيئة المراجعة من المستوى الأول
30	53	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا توجد معلومات	180	60	الوقت الذي تستغرقه هيئة المراجعة من المستوى الأول لاتخاذ قرار (أيام تقويمية)

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
نعم	نعم	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا	نعم	نعم	المهلة القانونية لهيئة المراجعة من المستوى الأول لاتخاذ القرار
التعديل، الأضرار، الإلغاء	التعديل، الأضرار، الإلغاء	لا يوجد قبل ترسية العقد	-	الإلغاء	-	الحلول الممنوحة قانونيًا من قبل هيئة المراجعة ذات المستوى الأول
PE's bulletin board	لا	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا	لا	لا	يتم نشر قرارات هيئة المراجعة من المستوى الأول

المصدر: تقرير القياس المقارن للتوريد العام 2017، البنك الدولي

المراجعة الثانية

يمثل انخفاض تكلفة رفع الشكوى للمراجعة الثانية عاملاً إيجابياً في إجراءات الكويت، التي تمنح فترة أطول لنقض القرار المتخذ بشأن الشكوى.

الجدول 4.4: عملية مراجعة المستوى الثاني

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
نعم	نعم	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	نعم	نعم	ينص الإطار القانوني على شروط استئناف قرارات هيئة المراجعة من المستوى الأول
30	30	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	60	60	المهلة الزمنية للاستئناف (أيام تقويمية)

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
ليس هناك تكلفة	130	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	ليس هناك تكلفة	35	تكلفة استئناف القرار أمام هيئة المراجعة من المستوى الثاني (بالدولار الأمريكي)*
لا	لا	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	لا	عند الطلب	رفع الشكوى يؤدي إلى الإيقاف
548	60	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	149	لا توجد معلومات	الوقت الذي تستغرقه هيئة المراجعة من المستوى الثاني في اتخاذ قرار (الأيام التقويمية)
لا	لا	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	لا	لا	المهلة القانونية لهيئة المراجعة من المستوى الثاني لاتخاذ القرار
التعديل، الأضرار، الإلغاء	التعديل، الأضرار، الإلغاء	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	-	الأضرار، التعويضات، الرسوم	الحلول الممنوحة قانوناً من قبل هيئة المراجعة من المستوى الثاني
لا	لا	لا يوجد قبل ترسية العقد	لا يوجد مستوى ثان	لا	لا	يتم نشر قرارات هيئة المراجعة من المستوى الثاني

المصدر: تقرير القياس المقارن للتوريد العام 2017، البنك الدولي

بعد ترسية المناقصة

تتشابه إجراءات رفع الشكاوى بعد إرساء المناقصة في كل من الكويت، والسعودية، وعمان، والبحرين. وتتقدم عليهم إجراءات الإمارات، إذ تسمح برفع الشكاوى خلال فترة سكون تمتد لعشرة أيام من التوصل إلى قرار باختيار المورد الحاصل على العطاء، وهو ما يفتح المجال للمناقضين الذين لم يحصلوا على العطاء لأن يستشكلوا القرار قبل الإعلان الرسمي عن الفائز في المناقصة.

الجدول 4.5: آلية تقديم شكاوى بعد إرساء العطاء

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	عملية تقديم الشكاوى مماثلة لشكاوى ما قبل المنح
لا	لا	لا	نعم	لا	لا	فترة توقف بعد منح العقد للسماح بتقديم الشكاوى
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	10	لا ينطبق	لا ينطبق	فترة توقف تام (أيام تقويمية)
لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق	نعم	لا ينطبق	لا ينطبق	فترة التوقف المنصوص عليها في الإطار القانوني

المصدر: تقرير القياس المقارن للتوريد العام 2017، البنك الدولي

ت. الزمن المستغرق للتوريد

يعتبر قياس الزمن المستغرق في كل مرحلة من التوريد مؤشراً جيداً على كفاءتها. تأتي الكويت ثانياً بعد الإمارات في قصر الفترة الزمنية المستغرقة لإرساء عقود التوريد العام. بيد أن إرساء العقود نفسها في الدول المتقدمة مثل كوريا الجنوبية يستغرق ما لا يزيد عن 161 يوماً¹⁶. وأطول مرحلة في إجراءات التوريد العام هي مرحلة ترسية المناقصة، التي تبدأ بالإعلان عن المناقصة لاستدراج العروض، والإعلان الرسمي عن ترسية العقد.

¹⁶ البنك الدولي، تقرير ممارسة الأعمال 2020

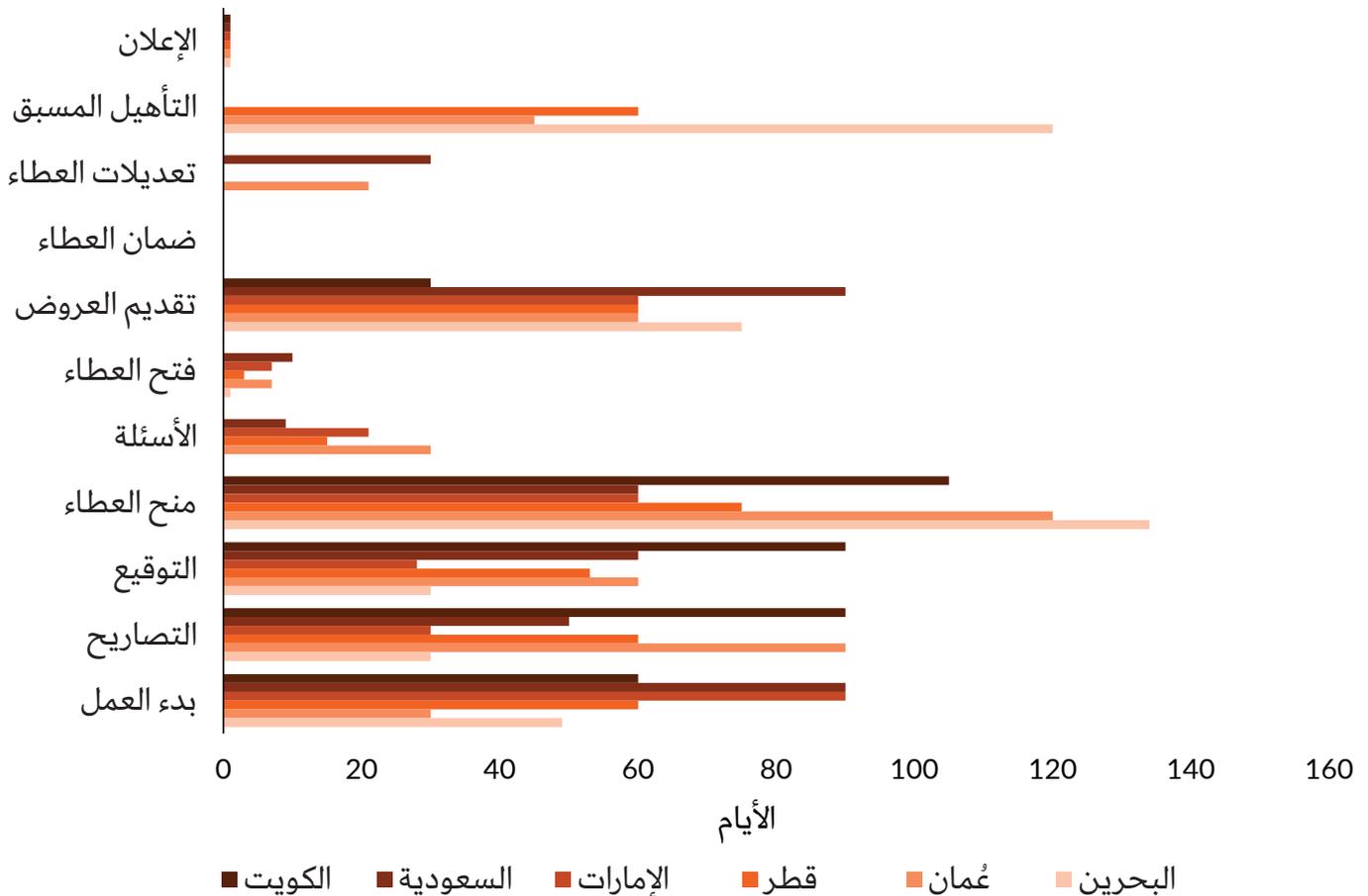
الجدول 4.6: إجمالي الوقت المستغرق لإكمال عملية الشراء

(بالأيام)	الكويت	السعودية	الإمارات	قطر	عمان	البحرين
الوقت المستغرق لإرساء العقد	376	400	297	387	464	440
الوقت المستغرق لإدارة العقود بعد العطاءات	420	425	315	435	510	255
المجموع	796	825	612	822	974	695

المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2020

ويبين الشكل البياني أدناه الزمن المستغرق لترسية عقود التوريد العام، وتأني الكويت فيه في المرتبة الثانية بعد الإمارات في إجمالي الزمن المستغرق لترسية المناقصات العامة. وتتقدم الإمارات على الكويت بعدد الأيام المستغرقة لمرحلة إجراءات العطاء (105 أيام مقابل 60 يوماً للإمارات)، وإجراءات التوقيع (90 يوماً مقابل 28 يوماً)، وإجراءات الترخيص (90 يوماً مقابل 30 يوماً). بيد أن الكويت تتفوق على الإمارات في الفترة الزمنية المستغرقة لاستكمال إجراءات تقديم العروض (30 يوماً مقابل 60 يوماً للإمارات)، وإجراءات البدء بتنفيذ العقود (60 يوماً مقابل 90 يوماً).

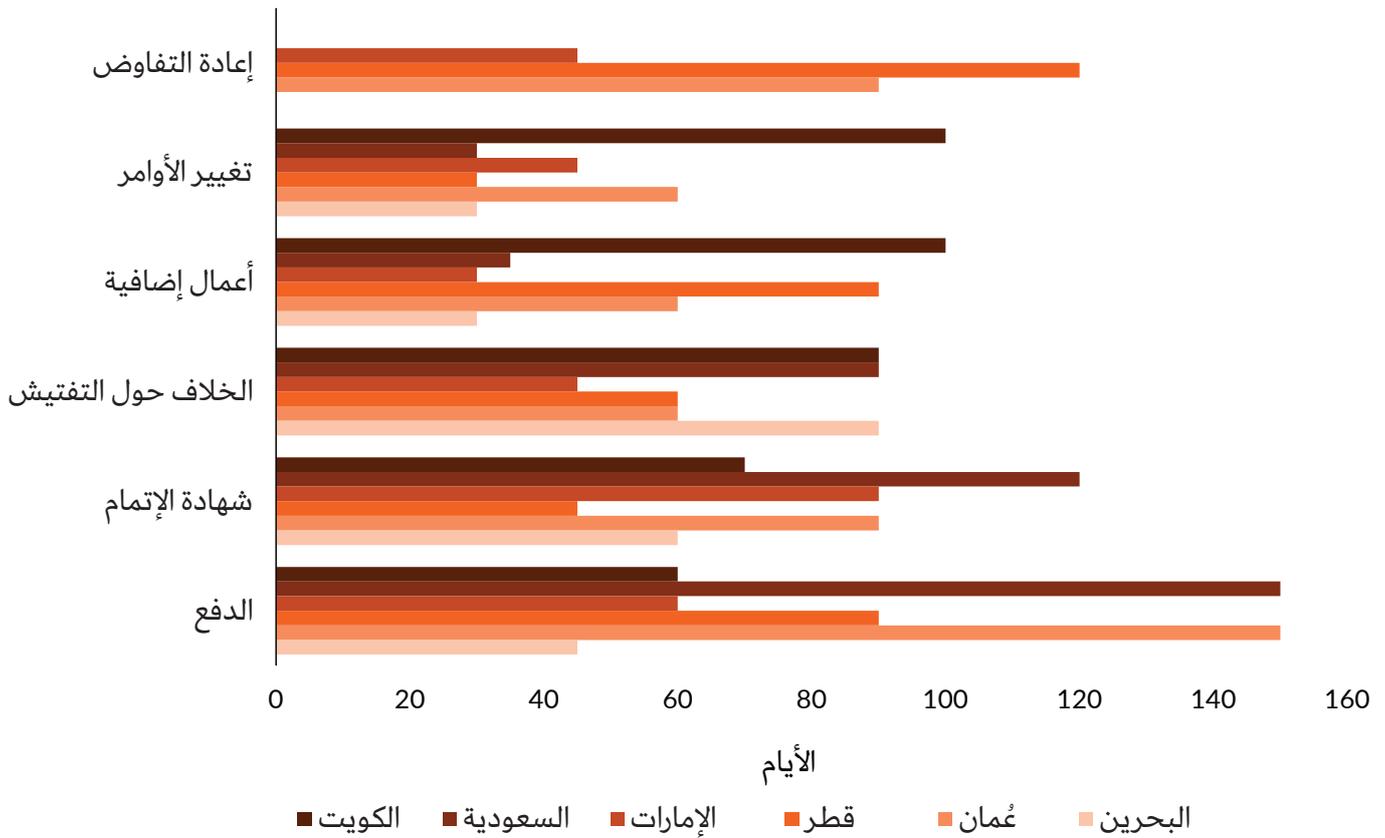
الرسم البياني 4.2: الوقت المستغرق لإرساء العقود في دول مجلس التعاون الخليجي (بالأيام)



المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2020

وفي مرحلة إدارة العقد بعد المناقصة، يستغرق الحصول على موافقات الأعمال الإضافية أو الأوامر التغييرية في الكويت وقتًا ليس بالقصير، نظرًا للإجراءات المحددة التي يجب اتباعها للحصول على هذه الموافقات. وكذلك تستغرق إجراءات حل الخلافات الناجمة عن ملاحظات التفتيش وقتًا ليس بالقليل. وتأتي الكويت في المرتبة الثالثة خليجياً بعد الإمارات والبحرين في مؤشر طول الفترة الزمنية المستغرقة في مرحلة إدارة العقد بعد المناقصة، كما هو مبين في الرسم البياني التالي.

الرسم البياني 4.3: إدارة وقت العقود ما بعد المزاود (بالأيام)



المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2020

ث. التوريد الإلكتروني

من شأن تبني نظام توريد إلكتروني أن يوفر 30% من إجمالي الوقت المستغرق للتوريد، وهو ما من شأنه أيضًا أن يؤدي إلى خفض التكاليف وجعل إجراءات التوريد أكثر كفاءة وتنافسية. ومن الممكن تسهيل مشاركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني منصة إلكترونية فاعلة. وتستخدم اقتصادات 97% من الدول - التي تم تحليلها في دراسة البنك الدولي عن التوريد العام - منصة إلكترونية -أو أكثر- للتوريد العام¹⁷. وعلى الرغم من أن جميع دول مجلس التعاون الخليجي تخصص على الأقل منصة إلكترونية واحدة للتوريد، فإن الخدمات التي توفرها هذه المنصات بدائية ولا تشمل العناصر المهمة من إجراءات التوريد.

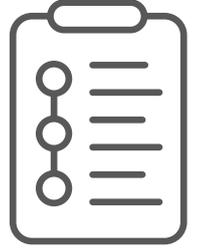
¹⁷ القياس المقارن للتوريد العام، 2017

الجدول 4.7: الخصائص الحالية لمنصات المشتريات الإلكترونية في دول مجلس التعاون الخليجي

البحرين	عمان	قطر	الإمارات	السعودية	الكويت	
https://etendering.tenderboard.gov.bh	https://etendering.tenderboard.gov.om	http://www.ashgal.gov.qa/en/Tenders/Pages/default.aspx	https://www.rta.ae	https://monafasat.etimad.sa	https://capt.gov.kw	منصة المناقصات الإلكترونية
أكثر من 75%	25%-50%	25%-50%	25%-50%	50%-75%	50%-75%	استخدام منصة المناقصات الإلكترونية
نعم	نعم	لا	لا	نعم	نعم	الاستخدام: الوصول إلى الإخطارات
لا	لا	لا	لا	لا	نعم	الاستخدام: تبليغ القرارات
نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	الاستخدام: الوصول إلى قرارات المنح

المصدر: البنك الدولي، قاعدة بيانات ممارسة الأعمال 2020

الاستراتيجية التشغيلية



إن الهدف الأساسي لأي نظام توريد عام هو الحصول على بضائع وخدمات عالية الجودة، وفي الوقت نفسه ضمان الحصول على قيمة عالية من المصروفات وتسهيل نمو القطاع الخاص. ومن هنا تنبع أهمية الاستراتيجيات التشغيلية، وهي أنظمة وإجراءات قابلة للتطبيق مصممة خصيصًا لتحقيق الأهداف الرئيسية للتوريد مع الالتزام بالمبادئ الأساسية المتمثلة في الشفافية، والنزاهة، والمساواة، والتنافسية. ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجيات إجراءات بعضها إلكترونية، وبعضها الآخر تقليدية. وتمثل الكويت بيئة خصبة لتبني المبادرات الإلكترونية حيث تبلغ نسبة مستخدمي الانترنت 99.5%، ونسبة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي 99%¹⁸. وتسعى هذه الاستراتيجيات التشغيلية إلى رفع كفاءة التوريد، وتوسيع المشاركة في المناقصات العامة لاسيما من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أ. تحسين المنصة الإلكترونية للتوريد

تستغرق مرحلة طرح المناقصة العامة (من الإعلان إلى بدء تنفيذ العقد) 375 يومًا في الكويت¹⁹. وفي مقارنة أجراها البنك الدولي تضمنت 205 دول، حلت كوريا الجنوبية في المرتبة الأولى في سرعة إجراءات طرح المناقصات؛ إذ تستغرق 161 يومًا فقط²⁰. وهناك عدة أسباب تجعل سرعة إجراءات طرح المناقصات أكثر كفاءةً، أهمها تعظيم قيمة المصروفات، وتشجيع مشاركة أكبر من القطاع الخاص، وتحسين إقراض البنوك للموردين المتعاقدين مع الحكومة. ووفقًا لتقديرات البنك الدولي، فإن من شأن استخدام التكنولوجيا الرقمية للتوريد العام أن يخفف التكاليف بنسبة 20%، وأن يوفر الوقت بنسبة 21.8%²¹ ومن أهم مميزات كوريا الجنوبية لتحقيق هذه السرعة في إجراءات التوريد العام هو استخدامها لنظام إلكتروني متكامل للتوريد العام يسمى KONEPS.

ويدير الجهاز المركزي للمناقصات العامة النظام الإلكتروني للتوريد في الكويت. وتشمل خدمات النظام النفاذ إلى الإشعارات ومستندات الممارسات، وإعلانات القرارات، والنفاذ إلى قرارات ترسية المناقصات²². باستثناء خدمة الحصول على مستندات المناقصات، فإن 50% من العقود تُستخدم فيها خدمات المنصة²³.

¹⁸ البنك الدولي، و داتاريبورتل

¹⁹ البنك الدولي

²⁰ تقرير ممارسة الأعمال 2020، البنك الدولي

²¹ البنك الدولي

²² تقرير ممارسة الأعمال 2020، البنك الدولي

²³ البنك الدولي

الرسم البياني 5.1: نظام المناقصات الإلكترونية في الكويت



[About US](#) | [Registration](#) | [Classification](#) | [Tenders](#) | [Laws and regulations](#) | [CAPT Announcements](#) | [Queries](#)

[العربية](#) LOG IN



اعلان بشأن تصنيف متعهدي المقاولات العامة

READ MORE

Search Organization 

Search Tender No. 

Q

The news
Weekly Closing
Meeting Records
Registered Companies
CAPT Templates

04/07/21

تنويه بشأن الممارسة رقم: (2020/2019-9) بشأن أعمال انشائية متفرقة في المقابر بلدية الكويت

يود الجهاز المركزي للمناقصات العامة ان يسترعى انتباه السادة الممارسين الى ان الموعد المقرر لإيداع العطاءات 2021/8/3... لذا اقتضى التنويه. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام



المصدر: الجهاز المركزي للمناقصات العامة

[READ MORE →](#)

12/07/21

و ك م / 11 / 2020 / 2021 إصلاح وتطوير وصيانة نظم المراقبة والتحكم ...

يود الجهاز المركزي للمناقصات العامة ان يسترعى انتباه السادة المناقصين الى انه تم الغاء المناقصة استنادا لأحكام المادة 55 بند رقم 7 من قانون المناقصات العامة 49 لسنة 2016 لذا اقتضى التنويه



المصدر: الجهاز المركزي للمناقصات العامة

[READ MORE →](#)

الرسم البياني 5.2: تفاصيل عن منح العطاءات في المناقصات الإلكترونية في الكويت



[About US](#) | [Registration](#) | [Classification](#) | [Tenders](#) | [Laws and regulations](#) | [CAPT Announcements](#) | [Queries](#)

[العربية](#) LOG IN

Winning Bids

Search by organization and tender number:

Organization:

Tender number:

RESET

Search by date:

From:

To:

DISPLAY

RESET

Sr No	Meeting Date	Tender No.	Tender Subject	Organisation	Winner	Total	Notes
1	June 14, 2021	17/2020/2021	التأمين الصحي التكافلي لعلاج اعضاء قوة الإطفاء العام	قوة الإطفاء العام	شركة الخليج للتأمين وإعادة التأمين ش م ك م	- KD	
2	June 7, 2021	2/2019/2020	صيانة ومعايرة أجهزة التيار الخيز منقطع والبطاريات في مبنى الركاب وفي كافة المحطات والمعاني التابعة لمطار الكويت الدولي	الإدارة العامة للطيران المدني	شركة الداو الهندسية للتجارة العامة والمقاولات ذ م م	- KD	

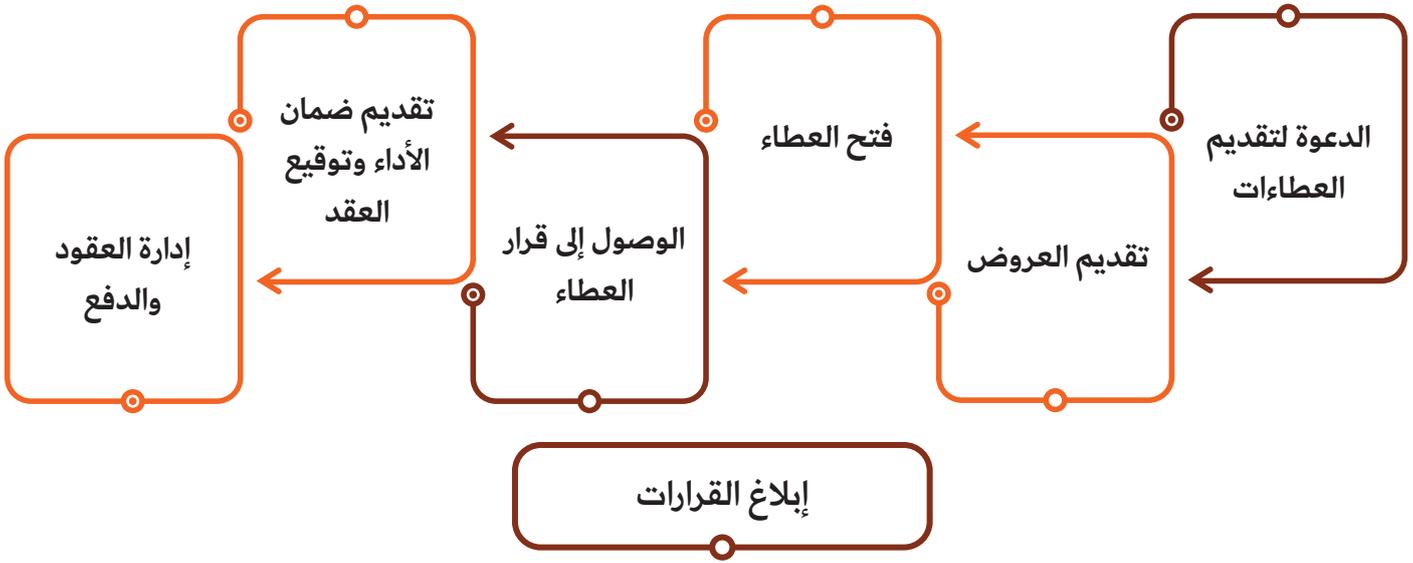
المصدر: الجهاز المركزي للمناقصات العامة

مارمور

40

للحصول على الفائدة الكاملة من التكنولوجيا الرقمية في التوريد، يتحتم على الكويت أن تستكمل تطبيق الحلول الرقمية في جميع مراحل التوريد العام. وهو ما من شأنه أن يحول تركيز النظام الإلكتروني نحو إتمام الصفقات بدلا من التركيز على نشر المعلومات كما هو معمول به حاليا. ويمكن الاسترشاد بمنصات التوريد الإلكترونية في كل من شركة البترول الوطنية الكويتية وشركة نفط الكويت التي تشمل تقديم العروض في الممارسات. ويمكن تشجيع الجهات التي لديها مناقصات تقل قيمتها عن 75,000 دينار كويتي ولا تحتاج لأن تطرحها من خلال الجهاز المركزي للمناقصات العامة على استخدام المنصة الإلكترونية للتوريد العام، ما يخلق مرجعية موحدة لجميع المناقصات العامة بغض النظر عن قيمتها.

الرسم البياني 5.3: المراحل الرئيسية في المناقصات العامة في الكويت



المصدر: البنك الدولي

ملاحظة: الإجراءات في الصناديق المظلمة متوفرة في المنصة الإلكترونية للتوريد

الرسم البياني 5.4: الخصائص التي يمكن أن توفرها منصة المناقصات الإلكترونية في الكويت



المصدر: قاعدة بيانات تقرير البنك الدولي لممارسة الأعمال 2020

دراسة حالة: النظام الإلكتروني المتكامل للتوريد العام في كوريا الجنوبية (KONEPS)

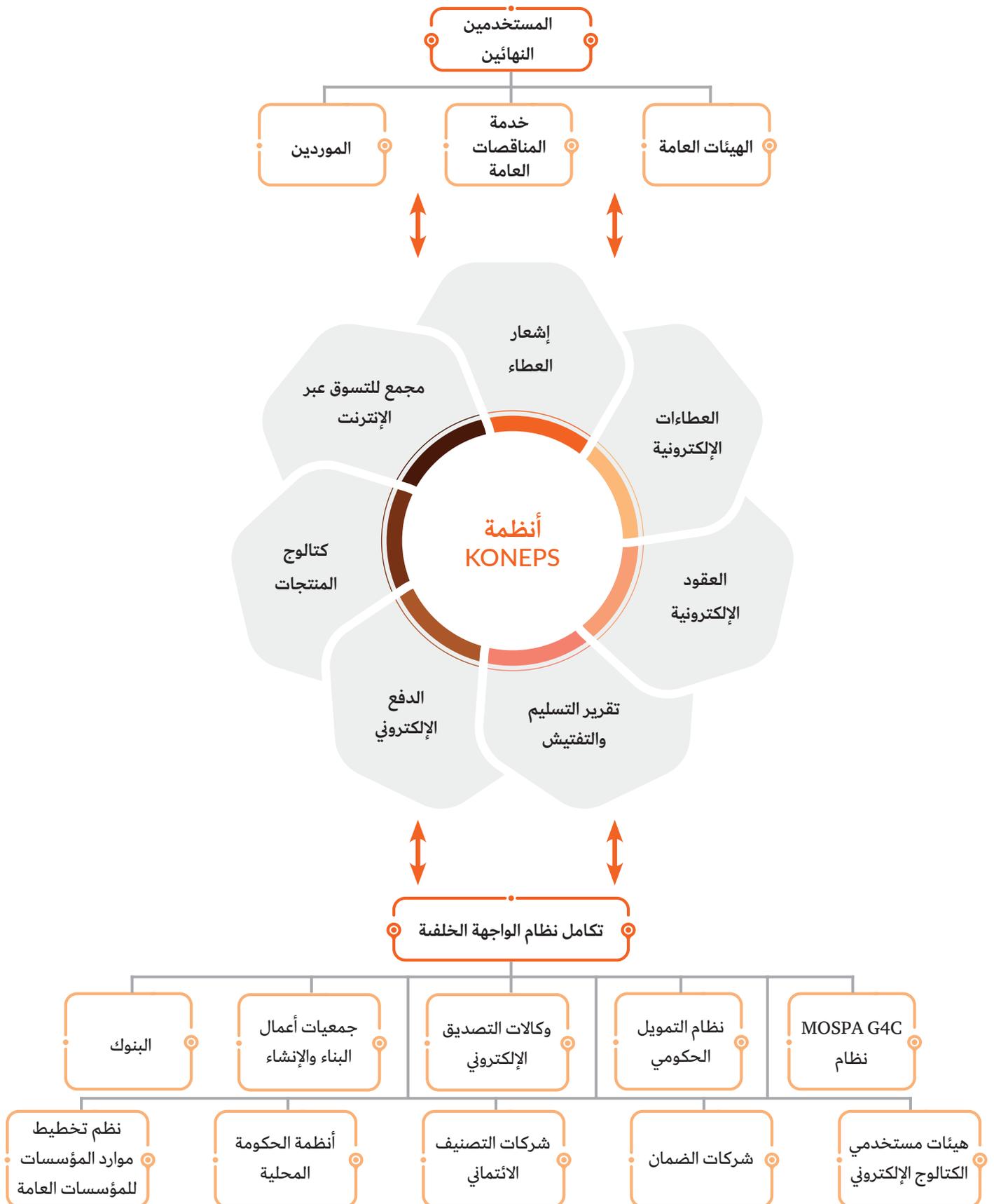
يغطي النظام الإلكتروني المتكامل للتوريد العام في كوريا الجنوبية (KONEPS) دورة التوريد كاملةً. وقد قلل النظام من الوقت المستغرق لاستكمال إجراءات التوريد، ونتج عنه تخفيض كلفة الصفقات بواقع 8 مليارات دولار أمريكي، وتم من خلاله توريد ما نسبته 75.6% من إجمالي حجم التوريد من الشركات الصغيرة والمتوسطة²⁴. كما يساعد النظام الكوري على خفض الآثار الضارة بالبيئة من خلال تقليل التنقل لحضور اجتماعات التوريد، وتقليل استهلاك الورق.

ولما كانت المنصة تعمل كنافذة واحدة لخدمات مختلفة، فقد تطلب إنشاؤها التعاون والتنسيق بين جهات مختلفة وبعض التغييرات القانونية مثل النشر الإلزامي لإشعارات المناقصات في المنصة. وعلى الرغم من أن المنصة المتكاملة أطلقت في العام 2002، فإنها سُبقت بأنظمة إلكترونية أصغر مثل تقديم العروض الإلكترونية، والتبادل الإلكتروني لمستندات المناقصات. واستمر إجراء التغييرات على المنصة بعد إطلاقها لتحسين فاعليتها. ويمكن للكويت أن تتبع المنهجية المرحلية نفسها لتأسيس منصة إلكترونية متكاملة للتوريد العام. ومن الجدير ذكره أن كوريا الجنوبية تساعد دولاً أخرى لتأسيس أنظمة إلكترونية شبيهة.

ومن أبرز مزايا النظام الإلكتروني الكوري للتوريد العام هو الربط المعلوماتي الخلفي، فعلى سبيل المثال عندما يسجل مورد في النظام، يقوم النظام بتجميع المستندات المطلوبة للتسجيل من مختلف الجهات، وهو ما يوفر الوقت والجهد على المورد. ويمكن للكويت أن تستخدم مثل هذا الربط لتعالج تكرار تقديم الموردين لنفس المستندات لمختلف الجهات الحكومية.

²⁴ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

الرسم البياني 5.5: المؤسسات المرتبطة بمنصة KONEPS الإلكترونية للمناقصات



الرسم البياني 5.6: الخصائص التي تدعمها بعض وظائف المناقصات الإلكترونية

- تسجيل إشعار العطاء
- تقييم السعر
- إدارة المزاد
- التقييم / التحليل

العطاءات الإلكترونية

- تسجيل العقد
- إنشاء العقد
- مراجعة العقد
- إقفال العقد

العقود الإلكترونية

- طلب الدفع
- التحقق من الدفع
- إدارة المصروفات
- تحويل نقدي
- إدارة الرسوم

الدفع الإلكتروني

- تسجيل المنتج
- استعلام عن قائمة المنتجات
- البحث عن منتج
- إي-مول

مجمع التسوق عبر الإنترنت (إي-مول)

المصدر: خدمة التوريد العام، كوريا الجنوبية

الجدول 5.1: خدمات لمختلف الشركاء

أنظمة منصة KONEPS	خدمات الوكالات العامة	خدمات الموردين	خدمات الوكالة التشغيلية
المنصة الإلكترونية	• توفير معلومات متكاملة	• معلومات متكاملة	• إدارة خدمة الاستشارات
	• معلومات المستخدمين	• مجتمع المستخدمين	• إدارة خدمة الاستبيانات
	• التعليم عبر الإنترنت	• التعليم عبر الإنترنت	
نظام إشعار متكامل	• إشعارات للمشغل والوكالات العامة		
	• إدارة تسجيل إشعار العطاءات	• إشعارات بحث متكاملة	• إدارة تصنيف الإشعارات المتكاملة
	• إشعارات بحث متكاملة	• التحقق من نتيجة فتح العطاء	
إدارة تسجيل المستخدم	• طلب وكالة عامة وتسجيل مستخدم	• طلب تسجيل وتعديل المشتركين في العطاءات	• الوكالة العامة، إدارة تسجيل الموردين
	• إدارة صلاحيات مستخدم الوكالة	• تسجيل المستخدم ووكيل العطاءات	• إدارة صلاحيات المستخدم
	• تسجيل الموردين غير المؤهلين		
عمليات التوريد الإلكترونية	• طلب مناقصة	• إدارة طلب السلع - إدارة الطلبات	• إدارة عقد سعر الوحدة
	• العطاءات الإلكترونية والعقد	• إبرام اتفاقية التوريد المشترك، المناقصة، وطلب التقييم	• إحصاء المناقصات
	• التفاوضي		• إدارة حالة الخدمة
الضمان الإلكتروني	• طلب الضمان الإلكتروني (عطاء، عقد، دفع، خلل)	• تقديم ضمان إلكتروني	• إدارة ضمان الوكالة

أنظمة منصة KONEPS	خدمات الوكالات العامة	خدمات الموردين	خدمات الوكالة التشغيلية
قائمة البضائع	• عملية التصنيف	• قائمة بحث	• إدارة الطلب وحالة المعالجة
	• التصنيف ورقم الهوية	• قائمة بحث	• إدارة الطلب وحالة المعالجة
التصنيف	• البحث عن المنتجات المصنفة	• تسجيل معلومات مفصلة عن المنتج	• تسجيل المنتجات المصنفة
	• سلة التسوق، الطلب		
الدفع الإلكتروني	• التفتيش	• طلب تفتيش	• تحديد العمولة
	• تسلم طلب دفع	• طلب دفع	• إصدار إشعار
إدارة المستندات الخاضعة للفحص	• التحقق من أداء الموردين	• التحقق من المعلومات المسجلة	• إدارة معلومات أداء الموردين
	• التحقق من معلومات الخبراء الفنيين	• طلب تحديث المعلومات المسجلة	• معالجة تحديث المعلومات

المصدر: خدمة التوريد العام، كوريا الجنوبية

وتم تصميم المنصة الكورية لتستخدمها الجهات الحكومية المختلفة في صفقات التوريد الخاصة بها أو التي تُطرح مناقصاتها عبر خدمة التوريد العام التي تعمل كجهة مركزية. ومن أهم مزايا المنصة:

- تسجيل مرة واحدة للمشاركة في مناقصات الجهات الحكومية المختلفة.
- تقديم العروض، والتعاقد، والدفع إلكترونياً.
- الحصول على مستندات المورد من الجهات الرسمية المعنية من دون تدخل المورد.
- نظام التعرف على الهوية بالبصمة في تقديم المناقصات، وذلك للتأكد من تقديم المناقص لعرض شركة واحدة ومنع التلاعب بالمناقصات.
- تقديم العروض عبر الهواتف الذكية.
- إدارة البضائع الحكومية من خلال تكنولوجيا التعريف بنظام استخدام موجات الراديو.

وفي الخليج، توفر المنصة الرقمية السعودية لخدمات التوريد (اعتماد) مزايا تشمل:

- الشراء وتقديم العروض عبر الإنترنت .
- التسجيل الإلكتروني للمطالبات المالية للشركات.
- التوريد المباشر.
- خدمات الميزانيات بين الجهات الحكومية ووزارة المالية.

وهناك مزايا أخرى يمكن توفيرها في نظام الكويت الإلكتروني للتوريد العام، مثل:

- توفير خدمة الرد على استفسارات الموردين إلكترونياً خلال مراحل المناقصة المختلفة. وعلى سبيل المثال تقوم الجهة الموردة في بلجيكا بتسجيل نتيجة الممارسة في منصة التوريد العام فيتلقى آلياً جميع المناقصين المشاركين رسائل تفيد بنتيجة عطاءاتهم.
- نشر استفسارات الموردين والإجابة عنها بمنتدى عام، وإضافة المتكرر منها في قسم الأسئلة المتكررة.
- خاصية الاطلاع على حالة المناقصة ومدى تقدمها في الإجراءات أو إلغائها ليطلع عليها المناقصون بشفافية.
- نقل حي عبر الإنترنت لعملية فض ظروف العطاءات.
- النشر الإلكتروني لأوامر الشراء المباشر ومبرراته لتعزيز الشفافية.

دراسة حالة: الإجراءات الآلية في التوريد العام في فنلندا

يخدم مركز بالكيث الفنلندي لخدمات الموارد المالية والبشرية احتياجات الإدارات الحكومية المختلفة في فنلندا، ويتعامل المركز مع 1.4 مليون فاتورة شراء إضافة إلى المستندات الأخرى. ونظراً للوقت والجهد اللذين تستهلكهما الإجراءات اليدوية التقليدية، فقد قرر المركز أن يجعل الإجراءات آلية. فحول 70 إجراء مختلفاً باستخدام 26 برنامجاً آلياً (بوت) خلال 5 سنوات. ومن ضمن هذه الإجراءات تم تحويل إجراءات التوريد باستخدام برنامج آلي لتخليص إجراءات فواتير الشراء، وبرنامج آلي آخر لمعالجة بيانات تسجيل الموردين. وساهم البرنامج الآلي في توفير 3374 ساعة عمل ورفع الكفاءة بنسبة 35% بمعالجته لمليون فاتورة شراء، وتمكن من معالجة 72% من فواتير الشراء، وقام بالتعليم على الفواتير المتبقية ليتعامل معها فريق الخدمة. وفي مجال صيانة سجل الموردين تمكن البرنامج من توفير 260 ساعة عمل بإضافة وحفظ بيانات 14678 مورداً بنسبة إنجاز بلغت 78%.

إجراءات معالجة البرنامج الآلي لفواتير الشراء



سير معالجة البرنامج الآلي لإجراءات سجل الموردين



ب. السوق الإلكترونية لشراء البضائع والخدمات

تمثل مشتريات الجهات الحكومية المختلفة في الكويت من البضائع والخدمات مانسبته 15% من إجمالي الإنفاق، و63% إذا ما تم استبعاد الإنفاق على الرواتب والدعوم في السنة المالية 2019-20²⁵. بيد أن عقود الشراء للكميات الصغيرة تفتقد إلى فوائد اقتصاديات التوسع في الحجم، ونظرا لكثرة عدد هذه النوعية من العقود - الذي يصل إلى الآلاف - فإنها عرضة لسوء الاستغلال لاسيما في ضوء صعوبة متابعتها بدقة.

ويبلغ إجمالي القيمة المضافة للشركات الكويتية الصغيرة والمتوسطة 71% في قطاع الجملة والتجزئة، و2.1% في قطاع الصناعة²⁶. ونظرا لارتفاع إنفاق الحكومة على شراء البضائع والخدمات وتوافر الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات الجملة والتجزئة والصناعة، فمن المجدي إنشاء سوق إلكترونية للبضائع والخدمات خصوصًا للجهات الحكومية والشركات الصغيرة والمتوسطة.

ويمكن للسوق الإلكترونية أن توفر للحكومة ميزة الوصول إلى عدد أكبر من الموردين، وأن تجعل أوامر الشراء المباشر أكثر حصة نظراً لإمكانية مقارنة الأسعار والجودة. ولتحسين شفافية الإجراءات، يمكن نشر سجل إلكتروني يشمل جميع أوامر وعمليات الشراء

²⁵ الحساب الختامي، وزارة المالية

²⁶ مسح الشركات 2018، الإدارة المركزية للإحصاء

المباشر. وستضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة إطلاعها على أوامر الشراء المباشرة من خلال التسجيل في منصة السوق الإلكترونية وعرضها لبضائعها أو خدماتها مع الأسعار فيها. كما يمكن لسجل عمليات الشراء المباشر أن يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين خدماتها ومنتجاتها من خلال مقارنتها بما تقدمه الشركات النظيرة التي تحصل على أوامر الشراء المباشر.

ولضمان جودة أداء منصة السوق الإلكترونية، يتحتم طلب بيانات الشركات المتعلقة بالفحص النافي للجهالة عند تسجيل الشركات، والتفتيش على جودة البضائع والخدمات. كما يتحتم وضع إجراءات ميسرة وبسيطة لتسجيل الشركات المتوسطة والصغيرة، وإلزام الجهات الحكومية بحد أدنى لقيمة عمليات الشراء المباشر الموردة عن طريق السوق الإلكترونية لتحفيزها على تبني المنصة.

دراسة حالة: السوق الإلكترونية للحكومة الهندية

تورد الحكومة الهندية مشتريات نظم تكنولوجيا المعلومات، والسيارات، والأجهزة الكهربائية وغيرها من البضائع والخدمات من الموردين مباشرة عبر سوق إلكترونية مخصصة لهذا الغرض. ومن خلال هذه المنصة الإلكترونية، تقوم الجهات الحكومية بالتوريد بأوامر الشراء المباشر ضمن سقف أعلى، ويمكن أيضاً أن تطرح الممارسات إذا كانت قيمة الشراء تفوق الحد الأقصى للشراء المباشر. ويتم اعتماد الموردين للمشاركة في السوق الإلكترونية بعد فحص بيانات تسجيلها، وبعد اعتمادها يمكن أن تحمل قائمة منتجاتها مع الأسعار وتكون مؤهلة للمشاركة في الممارسات.

وتشمل مزايا منصة السوق الإلكترونية الأمور التالية:

- تمكين الجهات المشتريّة من تجميع الطلبات الواردة من فرق التوريد الحكومية المختلفة.
 - تجميع طلبات الشراء المتشابهة.
 - تقديم العطاءات والدفع الإلكتروني.
 - إصدار شهادات إثبات بعدم وجود منافسة كافية أو عدم إمكانية التحقق من جودة البضائع أو الخدمات المقدمة في السوق الإلكترونية، حتى تتمكن الجهة المشتريّة من التوريد خارج المنصة.
 - الصياغة الآلية للعقود بناء على المواصفات الفنية والشروط المحددة من قبل المشتري مثل موعد التسليم وكيفيته.
 - دعم قرارات التوريد من خلال تقييم منهجي للعروض المقدمة، وتوفير أدوات التدقيق على مواءمة الأسعار.
- كما توفر المنصة الإلكترونية خاصية الإبلاغ عن أي مخالفات، والاطلاع على بيانات المورد، وتقييم الجهات المشتريّة والموردين، فضلاً عن دليل لاستخدام المنصة.

وتشجع السوق الإلكترونية مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال عدد من المحفزات تشمل تخفيف متطلبات الخبرة المتعلقة بالتوريد العام. وتمثل صفقات الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 58% من إجمالي الصفقات التي تم عقدها من خلال المنصة. وفي الكويت، تشترط مؤسسة البترول الكويتية وشركاتها التابعة على الشركات الصغيرة

والمتوسطة إتمام ثلاثة طلبات شراء أو ثلاثة طلبات خدمات لتكون ضمن قائمة الموردين المؤهلين.

ومن الجدير ذكره، أن السوق الإلكترونية للحكومة الهندية نجحت في تقليل الفترة الزمنية لاستلام المشتريات من 30-60 يومًا إلى 10-15 يومًا. كما نجحت المنصة في تخفيض أسعار المشتريات بنسبة 15-20%، ومن المتوقع أن يساهم تجميع طلبات الشراء من خلال المنصة في وفورات تصل إلى 5.5 مليون دينار أمريكي بالسنة.

الرسم البياني 5.7: قائمة المنتجات

The screenshot shows the GeM website interface for Desktop Computers. The search results are sorted by 'Best Match' and show 7428 results. Four product listings are visible:

Product Name	Specifications	Seller	Rating	Brand	Min. Qty. Per Consignee	Original Price	Discounted Price	Discount
HPC AMD Ryzen 3 2200G 4 GB/ 500 GB HDD/ ...	AMD Ryzen 3 2200G, 4 GB RAM, 500 GB HDD	OEM	4.01	HPC	1	₹ 55,000.00	₹ 47,500.00	14% OFF
SPECTRA Intel Core i5 9400 8 GB/ 1000 GB ...	Intel Core i5 9400, 8 GB RAM, 1000 GB HDD	Resellers	4.37	SPECTRA	5	₹ 86,000.00	₹ 76,000.00	12% OFF
acxxel Intel Core i3 9100 4 GB/ 1000 GB HDD/ ...	Intel Core i3 9100, 4 GB RAM, 1000 GB HDD	OEM	3.68	acxxel	5	₹ 55,000.00	₹ 44,000.00	20% OFF
acxxel Intel Core i5 10400 8 GB/ 1000 GB ...	Intel Core i5 10400, 8 GB RAM, 1000 GB HDD	OEM	3.68	acxxel	5	₹ 65,000.00	₹ 54,000.00	17% OFF

المصدر: منصة السوق الإلكترونية للحكومة الهندية

الرسم البياني 5.8: قائمة العطاءات

The screenshot shows the 'Bids / RA's' section of the GeM portal. It features a search bar at the top and a 'FILTER BY' dropdown. Below are three bid entries:

RA/BID NO.	Item(s)	Quantity Required	Department Name And Address	Start Date	End Date
GEM/2021/RA/72435	Almirah Steel-45.3312	5	Ministry Of Coal Materials Management General Manager Materials Management Md Hqr Mahanadi..	03-04-2021 10:54 AM	05-04-2021 11:59 AM
GEM/2021/B/1138607	PRS Ticket Printer (Dot Matrix)	25	Ministry Of Railways Na West Central Railway N/A	23-03-2021 08:46 PM	05-04-2021 12:00 PM
GEM/2021/B/1142485	Platform Trolley	3	Ministry Of Railways Na Central Railway Hq Stores Deptt: N/A	25-03-2021 11:54 AM	05-04-2021 12:00 PM

المصدر: منصة السوق الإلكترونية للحكومة الهندية

الرسم البياني 5.9: مكتب الدعم

The screenshot shows the 'Create a New Ticket' form on the GeM Support Desk. The form includes the following fields:

- Email Address ***: Text input field.
- Full Name ***: Text input field.
- Mobile Number ***: Text input field.
- Issue Type**: Dropdown menu with the option '- Select an Issue Type -'.
- Subject ***: Text input field.
- Issue Description ***: Text area for describing the issue.
- Enter text***: Text input field with a placeholder '2472w9' and a refresh icon.
- Create Ticket**: Orange button to submit the ticket.

المصدر: منصة السوق الإلكترونية للحكومة الهندية

ت. تكنولوجيا سلسلة الكتل (Blockchain)

تشتهر تكنولوجيا سلسلة الكتل المعروفة بـ "بلوك تشين" باستخدامها لصك العمل الرقمية، بيد أن هناك العديد من الدراسات لاستخدامها في مجالات أخرى مثل العقود الذكية، وتخزين المعلومات، وتسجيل الصفقات، وهو ما قد يجعل هذه التكنولوجيا أداة فاعلة لتعزيز الثقة الرقمية في مجال التوريد العام.

وفي الكويت، يمكن أن يستفاد من هذه التكنولوجيا لتقليص الفترة الزمنية بين ترسية المناقصة وتوقيع العقد. وهو ما يمكن الحكومة من الدفع للموردين بشكل أسرع، فضلاً عن تحسين كفاءة إجراءات التوريد وشفافيتها.

وتتكون تكنولوجيا سلسلة الكتل (بلوك تشين) من نظام قاعدة بيانات موزع، حيث تخزن كل قاعدة بيانات كعقدة في الشبكة سجلاً كاملاً للمعاملات. وفي كل عقدة، يتم تخزين المعلومات في كتل، وتكون كل كتلة مرتبطة بكل من الكتل السابقة واللاحقة. ويتم ضمان أمن المعلومات من خلال تقنية التجزئة والتوقيع الرقمي²⁷. وتشمل المزايا الرئيسية لهذه التكنولوجيا ما يلي:

- التحقق من المعاملات الجديدة من خلال بناء الإجماع بين العقد، وتجزئة المعاملات والتوقيع الرقمي لضمان نظام موثوق وجدير بالثقة.
- إذا تم تغيير سجل المعاملة في عقدة واحدة، فإنه ينشئ توقيعاً جديداً وتجزئة، مما يسهل تحديد مصدر التلاعب، ما يجعل البيانات في "بلوك تشين" غير قابلة للتغيير لأن تغيير البيانات في جميع أنظمة قواعد البيانات في الشبكة في الوقت نفسه يتطلب قوة حوسبة هائلة.
- تمكين جميع مستخدمي "بلوك تشين" من الاطلاع على جميع المعاملات، وهو ما يعزز الشفافية.
- إبرام العقد الذكي، وهو عبارة عن مجموعة من التعليمات البرمجية التي يتم تنفيذها بمفردها عند استيفاء الشروط المحددة، ويمكن تخزينها وتنفيذها في "بلوك تشين".

ومع ذلك، فإن تطبيق هذه التكنولوجيا في إجراءات التوريد العام حديث العهد نسبياً. وتشمل حالات استخدامها في المشتريات العامة بناءً على إثبات المفهوم والدراسات التجريبية التي أجرتها المنظمات المختلفة الأمور التالية:²⁸

- بمجرد تخزين إشعار العطاء كجزء من "بلوك تشين"، لا يمكن تعديله لتفضيل مورد محدد. وبالمثل، لا يمكن لأي طرف ثالث التلاعب بعروض المناقصة المشفرة بمجرد تقديمها. وباستخدام نسخة مشفرة لهوية البائع، يمكن الحفاظ على إخفاء الهوية في تقديم العطاء وتقييمه.
- بمجرد التحقق من المورد، يتوفر سجل مشترك من المستندات الداعمة في شبكة "بلوك تشين"، يمكن بعد ذلك الوصول إليه من قبل الجهات الحكومية المختلفة، وهو ما من شأنه أن يلغي الحاجة إلى كل جهة مشتريّة للتحقق من معلومات المورد.
- يمكن تصميم نموذج تقييم العطاء كعقد ذكي واستخدام الرمز لتقييم العطاءات تلقائياً مقابل متطلبات المناقصة المُشفرة مسبقاً. ويتيح ذلك الموضوعية والتوحيد في خطوة تقييم العطاء، ما يؤدي إلى تقليل النزاعات بعد منح العقد وتقليل الفجوة

²⁷ تنشئ التجزئة مخرجات فريدة للنص الأبجدي الرقمي لقائمة إدخال معينة من المعاملات
²⁸ مشروع منتدى الاقتصاد العالمي للشفافية، جامعة لندن، الإدارة الأمريكية للخدمات العامة

الزمنية بين منح العقد والتوقيع، التي تبلغ حاليًا 90 يومًا في الكويت.

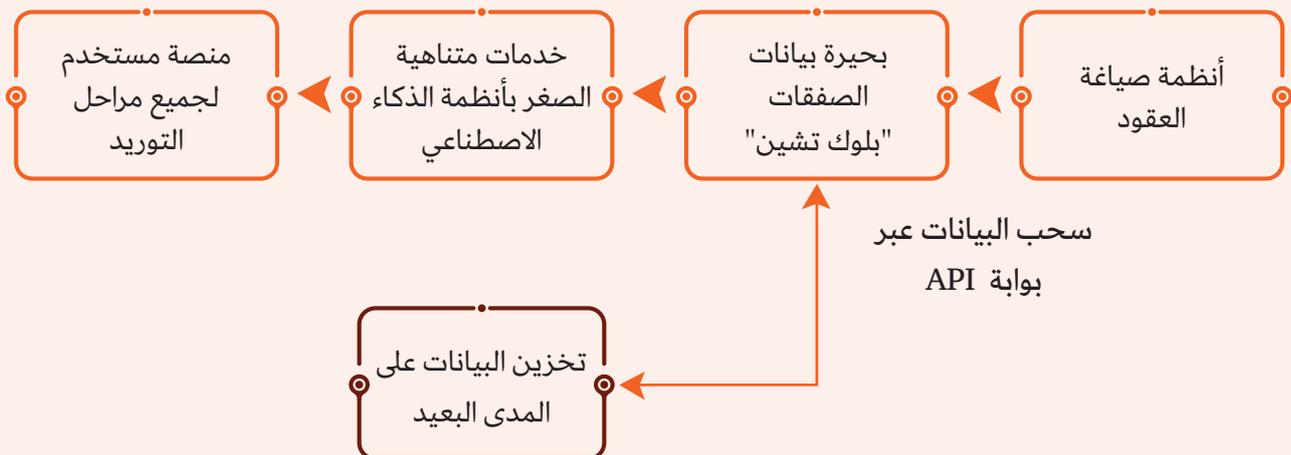
- الوقت المستغرق في المدفوعات يصل إلى نحو 60 يومًا في الكويت، وهو في النطاق الأدنى مقارنة بنظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي. وفي دول مثل جمهورية كوريا وفنلندا يستغرق نحو 7 أيام و 21 يومًا على التوالي. ويمكن استخدام العقود الذكية للإفراج عن المدفوعات تلقائيًا بمجرد استيفاء شروط معينة، وهذا من شأنه أن يقلل من تكاليف المعاملات ومعالجة الدفع السريع، دون تدخل الوسطاء. وقد يكون هذا الأمر مفيدًا بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة لأن المدفوعات الفورية ستساعدهم في الحفاظ على مستويات سيولة جيدة. وتتمثل محدودية العقد الذكي في حالة هذا التطبيق في أنها لن تكون ذات قيمة كبيرة إذا كانت المعايير التي سيتم الوفاء بها معقدة وذاتية.
- يمكن أيضًا استخدام العقود الذكية في تقييم السلامة المالية للموردين من خلال مقارنة معلوماتهم المالية بمعايير الصناعة.

دراسة حالة: ربط "بلوك تشين" بالأنظمة القديمة ووظائف الشراء الآلية - وزارة الصحة والخدمات البشرية، الولايات المتحدة

تستخدم وزارة الصحة والخدمات البشرية الأمريكية العديد من أنظمة كتابة العقود القديمة. ويعيق هذا التخزين المنعزل تبادل المعلومات وتحليلها. ولتسهيل تسجيل واحد لجميع الصفقات، تم تصور بحيرة بيانات تعمل بتكنولوجيا "بلوك تشين". إضافة إلى ذلك، ونظرًا لأن عملية الشراء كانت تعتمد في الغالب على الورق، فقد تم اقتراح تنفيذ الخدمات الصغيرة بتكنولوجيا "بلوك تشين" لأتمتة وظائف الشراء.

ويدعم النظام، المسمى HHS Accelerate، ميزات مثل تحليل الأسعار التاريخية للسلع، وعرض الملف التعريفي والمعاملات السابقة مع البائع، وتقييم أداء البائع، والتوصية بشروط العقد بناءً على المتطلبات المقدمة وما إلى ذلك. وتُعد البيانات المخزنة على "بلوك تشين" العمود الفقري الموثوق لهذه الوظائف. ونظرًا إلى أن النظام تم إنشاؤه على رأس الأنظمة القديمة، فقد تم تطويره بشكل تدريجي لتقليل المخاطر وخفض التكلفة. وتم طلب الملاحظات من القوى العاملة في الوزارة بشكل دوري أثناء تصميم النظام وتطويره.

وتقدر التكلفة الإجمالية لـ HHS Accelerate بمبلغ 34.7 مليون دولار أمريكي على مدى 5 سنوات. ومن المتوقع أن توفر 256 مليون دولار أمريكي على مدى 5 سنوات. وفي تشغيلها الأولي، أجرت شركة أكسيليريت تحليلًا عنقوديًا على بيانات السنوات العشر الماضية. وأبرز هذا التحليل تباين الأسعار. وبناءً عليه تمكنت الوزارة من توفير 30 مليون دولار أمريكي على مدار 5 سنوات في صفقة واحدة.



ويمكن استخدام تكنولوجيا "بلوك تشين" لجزء معين من نظام الشراء الإلكتروني. وعلى سبيل المثال، قام مكتب إدارة منطقة Yeongdeungpo-gu في كوريا الجنوبية بتطبيق تكنولوجيا "بلوك تشين" كجزء من نظام تقييم العطاءات الخاص به لجعله مقاومًا للعبث وشفافًا. ويتم تشفير درجات التقييم التي يمنحها أعضاء لجنة تقييم العطاءات وتخزينها جنبًا إلى جنب مع الطابع الزمني، بهدف تمكين الأطراف المعنية الأخرى مثل البائعين والمدققين من عرض النتائج.

ونظرًا لأن اعتماد هذه التكنولوجيا في المشتريات العامة لا يزال في مراحل مبكرة ويتطلب تنفيذه جهدًا وتكلفة كبيرين، يجب إجراء اختبار الجاهزية، وتطوير حالات الاستخدام والنماذج الأولية، وتقييم النتائج قبل اتخاذ قرار بشأن تنفيذه على نطاق كامل.

ث. برامج التدريب وبناء القدرات

يعد إضفاء الطابع الاحترافي على عملية المشتريات العامة خطوة أساسية نحو تحسين كفاءتها. ويشمل ذلك إنشاء ممارسين مهرة في مجال المشتريات وأصحاب المصلحة المطلعين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية وجلسات توعية لجميع الأطراف المعنية.

كما يمكن رفع مستوى أداء المديرين في جهات الشراء في الكويت من خلال تحسين المهارات. ومن شأن تقديم "ممارس المشتريات العامة" باعتباره منصبًا رسميًا أن يروج له كفرصة وظيفية وإضفاء الطابع المهني عليه. ويتطلب تصميم برنامج تنمية المهارات تقييمًا دقيقًا لأسئلة عدة، مثل أهداف الشراء، والمجالات التي تتطلب مهنيين مدربين، والفجوات الموجودة في المهارات، والنظر في التكلفة، وتوافر التمويل. ونظرًا لأهمية هذا النوع من البرامج التدريبية، تقدم منظمات مثل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي دورات تمنح شهادات معتمدة في المشتريات العامة. وتنفذ بعض الدول أنشطة التدريب وبناء القدرات مع التركيز بشكل خاص على الشركات الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال، تمت تغطية إدراج الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات العامة كموضوع في اختبار الاعتماد لمتخصصي المشتريات في جمهورية تشيلي.

دراسة حالة: تعزيز مهنية القوى العاملة في النرويج

أظهر تقييم أنظمة التوريد العام في النرويج أن السلطات المتعاقدة تعاني بشكل عام من نقص الموارد البشرية والقدرات. فبينما يواجه معظم القطاع العام صعوبات في تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم، تأثرت وظيفة الشراء على وجه الخصوص بالافتقار إلى الجاذبية وانخفاض كفاءة الموظفين، مما أدى إلى عدم كفاءة المشتريات وارتفاع تكاليف المعاملات.

للتغلب على هذه التحديات وإضفاء الطابع المهني على التوريد العام، قدمت وكالة الإدارة العامة والحكومة الإلكترونية، وهي الهيئة المهنية المركزية لتحديث وتقييم القطاع العام، مجموعة متنوعة من الحلول.

ولتلبية الحاجة إلى مستوى أعلى من المهنية بين السلطات المتعاقدة، تعاونت الوكالة مع الجامعات المحلية، وسلطات التعاقد، والمنظمات التجارية لإنشاء "أكاديمية التوريد العام"، حيث تقدم الأكاديمية برنامج تدريب وتعليم شاملًا (درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه) في المشتريات العامة، يتضمن مواضيع مختلفة مثل الاقتصاد، والقانون، وإدارة المشاريع، وتحليل السوق، ومهارات التفاوض، وحوار الأطراف المعنية، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية. وتهدف الأكاديمية

إلى تخريج متخصصين في مجال التوريد في المستقبل، وإلى العمل كجسر معرفي بين الأوساط الأكاديمية والصناعية. وتم إطلاق نظام الشهادات الذي يسمح بالاعتراف الرسمي بالمعرفة المتعلقة بالتوريد والمهارات التي اكتسبها المهنيون من خلال الممارسة والخبرة.

المصدر: المفوضية الأوروبية

وتعتبر معالجة إضفاء الطابع المهني على التوريد العام عملية متكاملة، إذ تواجه سلطات التعاقد تحديات مختلفة وستحتاج إلى حلول مخصصة لطبيعة التحديات التي تواجهها. ويمكن لتطوير شبكات المعرفة وتشجيع تبادل الأفكار وأفضل الممارسات بين الممارسين أن يمهد لإضفاء الطابع المهني على التوريد العام.

ج. تقييم وبناء قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة

قسم بحث حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في أيرلندا القدرة التي تؤثر على فرصهم في التوريد العام إلى جانبين: القدرة العلائقية والقدرة الإجرائية²⁹. وتُعرف القدرة العلائقية بأنها قدرة الشركة على التواصل والتفاعل مع المشتريين العاميين، في حين تشير القدرة الإجرائية إلى قدرة الشركة على التعامل مع العناصر الفنية والإدارية للمناقصة.

وتساعد برامج التدريب والفعاليات التوعوية على إبقاء الموردين على اطلاع على فرص وإجراءات التوريد العام، وبالتالي تخدم بناء القدرة الإجرائية. ويمكن استخدام هذه الأنشطة لمعالجة قضايا عدة، مثل الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت في التعامل مع وثائق مثل TOR (الشروط المرجعية) و RFQ (طلب عرض الأسعار).

كما يمكن تحسين القدرة على العلاقات من خلال تسهيل الاجتماعات بين المشتريين من القطاع العام والشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن شأن هذه الاجتماعات أن توفر فرصة للشركات الصغيرة والمتوسطة لإظهار قدراتهم، أو للحصول على ردود الفعل على مشاركة العطاءات غير الناجحة. وتشمل التدابير الأخرى لتحسين قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة الشراكة مع الهيئات غير العامة التي تركز على تطوير الأعمال والمعارض التجارية ومعارض الموردين.

وبينما يعتمد نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات العامة على قدرتها التنظيمية، سيساعد تقييم هذا الجانب على فهم قدراتهم الحالية والفجوة التي يجب تقليصها للفوز بعطاءات القطاع العام. ويمكن القيام بذلك من خلال استطلاعات التقييم القياسية. ومن شأن نظام التصنيف الذي يعتمد على التقييمات الدورية أن يُظهر المستوى الحالي للقدرة مع توفير الزخم للشركات الصغيرة والمتوسطة لتحسين قدراتها. ويمكن بعد ذلك متابعة هذا التقييم ببرامج تدريب هادفة أو سياسات اقتصادية. كما يمكن إجراء إعلانات المناقصات عن طريق تحديد التصنيف المطلوب لمهمة معينة. وتوفر هذه التصنيفات أيضاً مصداقية، ويمكن استخدامها كبديل لمتطلبات عدة، مثل التسجيل الوطني أو سنوات الخبرة المطلوبة للمشاركة في التوريد العام.

دراسة حالة: تصنيف تنافسية الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحسينها، ماليزيا

طورت شركة أس أم إي كوربريشن في ماليزيا أداة تشخيص لتقييم الشركات الصغيرة والمتوسطة على أساس سبعة معايير: القوة المالية، وأداء الأعمال، والموارد البشرية، والتطبيقات التكنولوجية، والشهادات المعتمدة، والتواجد في السوق. كما تستخدم نماذج قطاعية للتقييم.

إجراءات التصنيف



المصدر: المفوضية الأوروبية

تُصمم برامج المساعدة والتدريب بناءً على التصنيف. وعلى سبيل المثال، تُمنح شركة حاصلة على تصنيف 3 نجوم إمكانية الوصول إلى برامج التطوير، في حين يتم منح الشركات الحاصلة على تصنيف 5 نجوم إمكانية الوصول إلى الشركات المرتبطة بالحكومة والشركات الكبيرة ومؤسسات تنمية الصادرات وما إلى ذلك.

ح. توحيد وثائق التوريد العام وعملياتها

تعد السلطة المختصة في الكويت وثائق المناقصة. وقد تؤدي حالات عدم الوضوح أو عدم كفاية تغطية المعلومات إلى الحد من مشاركة القطاع الخاص أو إلى تقديم عروض أسعار غير دقيقة من قبل مقدمي العطاءات. وربما تكون مستندات ونماذج العطاء الموحدة مع الحقول المطلوبة بمثابة مطالبة للجهة المشتريّة بتقديم معلومات واضحة وشاملة. وهذا من شأنه تمكين كل من المبتدئين والمحترفين ذوي الخبرة من التعامل مع إجراءات التوريد العام بكفاءة. إضافة إلى ذلك، ستساعد الإصدارات الموحدة للبنود الشائعة على إعداد المستندات بشكل أسرع وأسهل. ومن شأن هذا التوحيد القياسي أيضًا تقليل الوقت والجهد اللذين يبذلهما المورد في فهم الوثيقة. ويتمثل النهج المحسن في تنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات لكونه يجمع المعلومات من المستخدم من خلال الأسئلة ويعد وثيقة المناقصة.

يساعد وضع معايير الشراء أيضًا على تحسين المشتريات العامة. وهي بمثابة معيار موحد لأفضل الممارسات لجميع الكيانات، ويشجعها على تحقيق كفاءة أعلى في الشراء. يوفر وضع معايير الشراء وضوحًا بشأن الجودة المتوقعة في عملية الشراء.

دراسة حالة: التوريد والمعايير التجارية للخدمات الصحية الوطنية (NHS)، وزارة الصحة، المملكة المتحدة

يغطي التوريد والمعايير التجارية للنظام الصحي الوطني في المملكة المتحدة ستة مجالات، هي: الاستراتيجية والتنظيم، والأفراد والمهارات، والتوريد الاستراتيجي، وسلسلة التوريد، وأنظمة البيانات وإدارة الأداء، والسياسات والإجراءات.

وتحت كل مجال، يجب تلبية معايير محددة من قبل المنظمات في إطار النظام الصحي الوطني. ويحتوي كل معيار على ثلاثة مستويات تعكس مستوى قدرة المنظمة. يشمل التقييم كلا من التقييم الذاتي القائم على الأدلة ومراجعات الأقران.

تبسيط الاشتراطات للتوريد الاستراتيجي

المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3
التركيز على المشتريات والتوريدات	التوريد والنشاط التجاري (على مستوى المؤسسة)	التوريد والنشاط التجاري - مشاركة داخلية وخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • قاعدة بيانات العقود التي يديرها فريق المشتريات، وتم وضع علامة عليها للتجديد مع خطة العمل. • تحديد الفرص للمتابعة من قبل إدارة العقود. • تنفيذ عمليات إدارة العقود الأساسية مع الموردين الرئيسيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظام قاعدة بيانات العقود يتم صيانته جيداً عبر المؤسسة. • النشاط الفعال وإدارة الطلب للعقود الرئيسية. • استراتيجية لإدارة العقد والموردين عبر المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • قياس أداء الموردين مع المنظمات الأخرى. • قيمة التسليم من حيث الابتكار والجودة والتكاليف. • آلية لتحفيز الموردين على التحسين والتطوير المستمر.
إدارة العقود والموردين		

خ. التدقيق على الإجراءات

يعتبر تدقيق إجراءات التوريد العام من الممارسات الجيدة التي تؤدي دوراً محورياً في تبسيط العملية وتحسين كفاءتها، فضلاً عن اكتشاف الانحرافات فيها. وفي الكويت، يتم توجيه المناقصات التي تزيد قيمتها عن 75000 دينار كويتي من خلال الإدارة المركزية للمناقصات العامة، التي تدقق جوانب معينة من تلك المناقصات. ويتضمن التدقيق مراجعة التأهيل المسبق ووثائق العطاء، والمراجعة الإجرائية وتدقيق نتائج التأهيل المسبق، وتقارير الجوائز وأوامر التغيير³⁰. ويقوم ديوان المحاسبة بتدقيق مسبق للعقود التي تزيد قيمتها عن 100000 دينار كويتي، إضافة إلى التدقيق اللاحق³¹.

ويمكن إجراء عمليات تدقيق دورية للإجراءات على نطاق أوسع لتشمل العقود ذات القيمة الأقل (قيمتها أقل من 75000 دينار كويتي)

³⁰ كويت تايمز

³¹ التوريد العام المستدام في القطاع العام الكويتي

ومراحل التوريد مثل إدارة العقود. وبشكل عام، يؤدي التدقيق دورًا رئيسيًا في المراحل الرئيسية الثلاث، وهي: تحديد الاحتياجات، وإجراءات منح العقود، وإدارة العقود³². ويمكن صياغة قائمة مراجعة بالأسئلة ذات الصلة للتدقيق في كل خطوة من أجل التأكد من شمولية التدقيق.

• تحديد الاحتياجات والمتطلبات

يتضمن ذلك تقييم سلامة العملية المتبعة لتقييم الاحتياجات وتبرير الشراء. على سبيل المثال، كان من الممكن أن يشتري قسم ما آلة لأحد مكاتبه على الرغم من توفرها في مكتب آخر ولديه الكثير من فترات التوقف عن العمل. ويمكن لعملية التدقيق تحديد مثل هذه الحالات وبالتالي تحسين كفاءة الشراء.

• إجراءات منح العقد

يتضمن ذلك فحص الخطوات المختلفة في إرساء العقد، مثل تحديد معايير الترسية، وحساب قيمة العقد، وتقييم العطاءات وما إلى ذلك. وعلى سبيل المثال، لتقييم العطاء كان من الممكن أن يقدم المناقص ترجيحًا للخبرة والمكانة المالية إضافة إلى جوانب عدة مثل التسعير. ومع ذلك، وكقاعدة عامة، تعد الخبرة والمكانة المالية معيارين مهمين للتأهيل أكثر من كونهما معيارين للتقييم³³.

• إدارة العقد حتى إتمامه

ستغطي عملية التدقيق في هذه المرحلة جوانب مهمة، مثل إجراء عمليات الدفع في الوقت المحدد، ومعالجة أوجه القصور التعاقدية، وإدارة طلبات التغيير وما إلى ذلك.

دراسة حالة: تدقيق إجراءات التوريد في مدينة إدمنتون، كندا

طُرحت مناقصة توريد وتسليم منتجات بمواصفات محددة بقيمة 300 ألف دولار. حدد العطاء أنه سيتم النظر في المنتجات المكافئة ولكن لم يتم تحديد معنى المكافئ بشكل جيد.

تلقت إدارة المشتريات عطاءين على هذه المناقصة. يوفر العطاء الأول المنتجات كما هو محدد في وثيقة العطاء، أما العطاء الثاني فيقترح تصنيع المنتجات حسب المواصفات المذكورة، ولكن باستخدام مادة مختلفة.

كانت المخاوف الرئيسية التي تم تحديدها من خلال عملية التدقيق كالتالي:

- 1 خصصت خطة تقييم العطاءات نسبة 50% لكل من السعر والتقييم. ويتولى ذلك فرد واحد، مما يزيد من فرصة التحيز في النتيجة.
- 2 رُفض العطاء الثاني لبيانه مدة صلاحية أقل من تلك المذكورة في وثيقة المناقصة. ولم يذكر العطاء الأول فترة صلاحية، لكن استُدل من ذلك على أنه مماثل لما هو محدد في المستند من قبل الجهة المشتريّة.
- 3 كان العارض الفائز قد صرح لاحقًا بخطأ في العطاء بسبب قراءة الأسعار بشكل خاطئ من المورد. طلب المناقص زيادة سعرية بنسبة 32% تم قبولها دون تفاوض.

المصدر: مكتب مدقق المدينة، مدينة إدمنتون

تدابير لرفع نسبة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التوريد العام



في هذا القسم، يقدم التقرير لمحة عامة عن مختلف التدابير التي قد تؤدي إلى زيادة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في سوق التوريد العام.

أ. تقسيم العقود إلى أجزاء أصغر (حصص)

يعتبر تقسيم العقود إلى أجزاء أصغر (أو مجموعات) مسألة ذات أهمية خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تتيح المنافسة أمام المزيد من المناقصين المحتملين. ومن شأن تضييق نطاق المناقصة أن يجعل محتوى كل مناقصة أكثر توافقاً مع الشركات المتخصصة الأصغر. ومن المرجح أن يتم تقسيم العقود إلى مجموعات عندما يتضمن عقد الشراء منتجات أو خدمات متنوعة، حيث ربما لا تتمكن شركة واحدة (بغض النظر عن حجمها) من توريد كل منها. وعلى أي حال، يظل الهدف الرئيسي لتقسيم العقود هو تشجيع المشاركة من عدد أكبر من الشركات، بغض النظر عن حقيقة مفادها أن شركة واحدة لن تكون قادرة على تسليم العقد بكامله.

وينتشر تقسيم العقود إلى مجموعات على نطاق واسع في دول المنطقة الاقتصادية الأوروبية (EEA)، حيث تتضمن أفضل الممارسات إدخال مبدأ قسّم أو بّرر في تشريعات التوريد العام التي تتطلب من السلطات المتعاقدة تقييم ما إذا كان من المناسب تقسيم العقد إلى دفعات. وإذا لم يكن الأمر كذلك، شرح أسباب عدم القيام بذلك.

وغالبًا ما يتم الجمع بين تقسيم العقود إلى مجموعات مع أنظمة التوريد الإلكترونية وتبسيط الإجراءات ومتطلبات التوثيق. ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تعزيز مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة والداخلين الجدد إلى السوق، وتعزيز المنافسة في السوق، وتجنب الاعتماد على مورد واحد، وتوزيع المخاطر.

ولا يترتب على تقسيم العقود أي تكلفة إضافية للشركات الصغيرة والمتوسطة، لكنه قد يخلق أعباء إضافية على السلطات المتعاقدة التي يتعين عليها إدارة العديد من الإجراءات في وقت واحد. ومع ذلك، يمكن التحكم في هذه التكلفة لأن معظم المعلومات التي يجب معالجتها هي نفسها بغض النظر عما إذا كان العقد قد تم تقديمه في عدة عقود أم لا.

ولزيادة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات العامة، طورت الحكومة الفيدرالية في ألمانيا أداة عبر الإنترنت لحساب عدد وحجم القطع التي يجب على سلطة الشراء تقسيم العقد إليها. ويتاح استخدام هذه الآلة الحاسبة للسلطات المتعاقدة من جميع المستويات، بما في ذلك المناقصات التي تقل عن القيمة التي يشترط طرحها في مناقصة عامة في الاتحاد الأوروبي.

ب. قواعد العطاء المشترك

العطاء المشترك هو ممارسة تجريها مؤسستان أو أكثر بإنشاء اتحاد مؤقت وتقديم عطاء واحد³⁴. وفي واقع الأمر، تمثل العطاءات المشتركة قناة أخرى يمكن للحكومات من خلالها معالجة القدرات المالية والفنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ العقود الكبيرة والمعقدة³⁵.

وتساعد قواعد العطاءات المشتركة على تعزيز مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات العامة. ويمكن ملاحظة المكاسب من مثل هذه التدابير على المستويين المؤسسي والاقتصادي، حيث تستفيد الشركات من خفض التكاليف بسبب التقسيم الداخلي للمهام بين الشركات. ومن ناحية أخرى، تعزز النتائج الإيجابية لأوجه التآزر الاقتصادي. ولأن الشركات قد تخصص في جوانب مختلفة من الإنتاج وبينما تعد قادرة على المشاركة بشكل فردي، فإنها قد تقدم عطاءً مشتركاً بجودة أفضل.

ج. تشجيع ترتيبات التعاقد بالباطن و / أو تعاقد المقاولين الرئيسيين بالباطن مع الشركات الصغيرة والمتوسطة

هناك أسباب مختلفة لاستخدام التعاقد من الباطن. فعلى سبيل المثال، قد يجد المقاول أنه من الأقل تكلفة استخدام مقاول من الباطن متخصص لعنصر معين من العقد. وفي الوقت نفسه، ربما لا تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ عقد كامل بسبب محدودية الموارد، لكنها قد تكون قادرة على أداء بعض الخدمات المدرجة فيه. لذلك، غالباً ما يوفر التعاقد من الباطن منفذاً غير مباشر للشركات الصغيرة والمتوسطة إلى التوريد العام. ولا يؤدي تشجيع ترتيبات التعاقد من الباطن إلى تحمل السلطات العامة تكاليف إضافية، لكنه يعزز مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناقصات العامة ويوفر الخدمات من قبل مقاولين مؤهلين.

د. تخفيف الشروط المالية

يحول المستوى غير المتناسب من المتطلبات المالية للمشاركة في فرص التوريد العام دون وجود عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في ضوء الصعوبات التي تواجهها في الحصول على الضمانات المالية، والوصول إلى الأسواق المالية، والحصول على أدوات مالية بشروط مناسبة³⁶. وعند تحديد معايير الاختيار، يجب أن تضمن متطلبات القدرات الفنية والمهنية أن يكون لدى مقدم العطاء القدرة المطلوبة للعقد المعني، بدلاً من الصفة العامة لمقدمي العطاءات³⁷.

ولا يتطلب هذا الإجراء سوى تكلفة وضع تشريع جديد، وسيستفيد من هذا الإجراء كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة والسلطات العامة، حيث سيشهد الجانب الأول زيادة في المنافسة وبالتالي فتح السوق، في حين سيكون لدى الأخير فرصة لتعظيم قيمة المصروفات عن طريق اختيار أفضل مزيج من الجودة والسعر للعقود. وفي ألمانيا، يحتوي قانون مكافحة القيود في المنافسة على العديد من الأحكام والآليات لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات العامة، من بينها تخفيض المتطلبات المالية للسماح لمزيد منها بالمشاركة في إجراءات التوريد.

³⁴ ألبانو، 2017

³⁵ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

³⁶ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

³⁷ بوفيس (2016)

ه. الدعم المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة / السلطات المتعاقدة

يعتبر الدعم المالي المباشر للشركات الصغيرة والمتوسطة أو السلطات المتعاقدة لتسهيل مشاركة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التوريد العام أقل الإجراءات انتشارًا. وتتكون هذه المبادرات من مخططات منح للشركات الصغيرة والمتوسطة أو السلطات المتعاقدة لتحسين مهاراتها في مجال المشتريات العامة. وعلى سبيل المثال، تم تنفيذ خطة ممولة من القطاع العام تهدف إلى مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على شهادة الجودة بما يتماشى مع المعايير الأوروبية في دول الاتحاد الأوروبي.

و. شروط الدفع في الوقت المناسب وبكفاءة للشركات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر السرعة واليقين في السداد عاملين حاسمين في دعم القدرة المالية للشركات، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم مشاركتها في عمليات المناقصات. وتؤثر المدفوعات المتأخرة سلبًا بشكل خاص على الشركات الصغيرة نظرًا للسيولة المحدودة لديها. وتشهد الدول التي تواجه فترات دفع أعلى من المتوسط انخفاضًا في معدل مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التوريدات العامة.

إن تسهيل الدفع السريع يخفف من الأثر السلبي على سيولة المشغلين الاقتصاديين والإدارة المالية، وبالتالي يشجع على زيادة المشاركة في التوريد العام، ولا سيما للشركات الصغيرة والمتوسطة. إضافة إلى ذلك، من خلال تحسين ممارسات الدفع، تستفيد السلطات المتعاقدة من علاقات تعاون أكثر مع الموردين ومن سمعة أفضل كشريك تجاري.

وكما هو واضح في الحالة الفرنسية، يمكن تعزيز اليقين وحسن توقيت المدفوعات من خلال تدابير تنظيمية متخصصة. ففي فرنسا، أنشأت هيئة الشراء المركزية (UGAP) حلًا لتسهيل الدفع الفوري من قبل المشتريين العموميين لمورديهم، حيث يتم الدفع للشركات المشاركة في هذه المبادرة في غضون خمسة أيام في المتوسط. وبعد هذه المبادرة، زادت مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا بشكل متنوع في عملية التوريد العام.

ز. تبسيط الإجراءات ومتطلبات التوثيق

يتطلب تقديم العطاء من الشركات اتباع معايير مالية وإدارية معينة. وهو ما يجعل نظام التوريد غير موثوق للشركات الصغيرة والمتوسطة³⁸. وتمثل إحدى الطرائق التي يمكن للبلدان من خلالها معالجة تعقيد التوريد العام في توحيد العمليات وتقليل عدد الوثائق والإجراءات المطلوبة.

وفي هذا الصدد، قدمت الحكومة الإقليمية في لاهاي (هولندا) ما يسمى "جواز التوريد العام"، وهو مستند خاص يلخص جميع المعلومات الضرورية التي يتعين على الشركات تقديمها قبل تقديم العطاء.

وتتحمل السلطات العامة بعض التكلفة لهذا الإجراء (إعداد مستندات موحدة، وإنشاء أدوات تكنولوجيا معلومات مخصصة). وفي الوقت نفسه، يدعم مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التوريد العام من خلال تقليل الأعباء

³⁸ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015

الإدارية وتشجيع المزيد من الامتثال القانوني.

ح. توفير المعلومات والإرشاد للشركات الصغيرة والمتوسطة

يمكن اتخاذ مجموعة متنوعة من التدابير لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل توفير المواد الإرشادية (أو المبادئ التوجيهية)، وإنشاء مكاتب المساعدة، وإجراء التدريبات واستضافة المؤتمرات، أو المشاركة في المعارض والفعاليات. وتهدف هذه التدابير إلى توفير معلومات عملية عن الموضوعات أو الإجراءات المتعلقة بالتوريد. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه التدابير الإبلاغ عن التغييرات التي أدخلتها التشريعات الجديدة، وأنظمة التوريد العام، وكيفية وضع اقتراح، وما إلى ذلك. وتعدّ حالياً العديد من البنوك الكويتية ورش عمل لرواد الأعمال للمساعدة في تطوير أعمالهم، ويمكن اعتماد استراتيجيات مماثلة من قبل الإدارة المركزية للمناقصات المركزية في الكويت لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز مشاركتها.

كما يمكن أن تغطي المواد الإرشادية جوانب الشراء التي تعتبر اختيارية أو خاصة بقطاع محدد، وأن تتضمن مواد الدعم هذه إرشادات لمشتريات تكنولوجيا المعلومات، والمشتريات المتعلقة بالقطاع الصحي، وإرشادات حول كيفية دمج معايير المشتريات الاستراتيجية أو المشتريات العامة الصديقة للبيئة. وتوفر معظم دول المنطقة الاقتصادية الأوروبية المعلومات والإرشادات للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتشمل الفوائد الرئيسية لمواد التوجيه الموضوعي المستهدفة توفير الوقت عند إعداد وثائق المناقصات، والمزيد من مواصفات العطاء المصممة والملائمة للغرض، وزيادة اليقين القانوني عند إجراءات الشراء، وتقليل المخالفات والأخطاء. ففي نهاية المطاف، يساهم تحقيق هذه النتائج في تحسين جودة التوريد وزيادة المعرفة والمهنية للمشتريين.

وتعتبر هذه التدابير سهلة التطبيق نسبياً ولا تتطلب تكاليف صيانة عالية، في حين يتطلب إنشاء وصيانة مكاتب المساعدة للشركات الصغيرة والمتوسطة تكاليف أعلى. ومن ناحية الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا تستلزم هذه الإجراءات عمومًا أي تكلفة، باستثناء الوقت الإضافي لتقديم عطاء يستجيب لجميع المتطلبات.

ط. تقديم معايير اختيار صديقة للشركات الصغيرة والمتوسطة

نظرًا للعوائق العديدة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى التوريد العام، فمن الضروري أن تقوم السلطات الوطنية والعامّة بتصميم العقود وفقًا لمعايير الاختيار الملائمة للشركات الصغيرة والمتوسطة مثل استخدام العطاء الأكثر فائدة اقتصاديًا (MEAT) أو أفضل نسبة جودة للسعر (BPQR)، بدلاً من أدنى سعر. ولهذا الإجراء تأثير إيجابي على مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكنها التأكيد بشكل أكبر على الجودة بدلاً من التقييد بتقديم سعر رخيص للبقاء في المنافسة.

وتتمثل إحدى الممارسات الجيدة في حالة آيسلندا ووكالة المشتريات المركزية، ريكيسكاوب؛ فمن بين التدابير التي اتخذتها إجراء أبحاث السوق في السوق ذات الصلة بالمناقصة لتحديد الوضع التنافسي. ويتضمن هذا الإجراء مشاورات أولية للسوق مع الأطراف المعنية بالإبلاغ عن الاحتياجات والمتطلبات، وتكييف معايير التأهيل والاختيار

لجعل العطاء متاحًا لأكثر عدد ممكن من الشركات (على سبيل المثال، وضع حد أدنى للمكانة المالية للشركة)، وعقد فعاليات التواصل مع الجمعيات الصناعية (مثل اتحاد الصناعات الأيسلندية).

ي. تدريب كوادر التوريد العام

يعد تقديم تدريب عالي الجودة للقوى العاملة في مجال المشتريات العامة جانبًا رئيسيًا في تحسين أداء الخدمة المقدمة. ولتعزيز إدراج الشركات الصغيرة والمتوسطة في نظام المشتريات ولتنفيذ مجموعة من التدابير لدعمها، تنظم بعض البلدان دورات تدريبية مع مسؤولي التوريد العام. ويمكن لسلطات التوريد العام أن تعقد مؤتمراً سنوياً يغطي آخر التطورات في السياسات ذات الصلة بالموردين.

وبينما تكون الدورات التدريبية غير مكلفة بالضرورة، فإنها تتطلب مصادر تمويل ومجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص، ومرافق تدريبية، وفهماً جيداً لاحتياجات التدريب. وترتبط فوائد مبادرات التدريب بتحسين دراية المشتريين العموميين بخصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتمكينهم من تصميم دعواتهم لتقديم العطاءات وفقاً لذلك.

وفي هذا الصدد، تمثل كرواتيا دراسة حالة مثيرة للاهتمام. ففي عام 2012، طورت الحكومة الوطنية مخطط اعتماد لممارسي التوريد يهدف إلى إنشاء كتلة حرجة من الأشخاص المطلعين على قوانين المشتريات واللوائح والقواعد الخاصة. ويتمثل دور المشتري المعتمد في المشاركة في جميع خطوات الإجراءات، وتتبع الأشخاص الآخرين المشاركين في الشراء، والتأكد من تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح.

ويمكن أيضاً تدريب موظفي التوريد العام من خلال شبكات السلطات أو المنصات العامة. ففي هولندا، بدأت مبادرة PIANO كشبكة قاعدة معرفية لموظفي التوريد الحكومي والسلطات المتعاقدة. وبصرف النظر عن التدريب، يمكن تقديم الدعم للسلطات المتعاقدة من خلال المواد أو الأدوات لتوجيهها في عملية تطوير سياسة صديقة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ك. تشجيع المراقبة / تحديد أهداف الشراء

عندما يتم تصميم أطر التوريد العام على المستوى المركزي، فقد تفتقر هذه الأطر إلى التفاصيل المتعلقة بالتطبيق المحدد للتدابير الفردية لتسهيل مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن المتوقع أن يؤدي تشجيع المراقبة إلى تشجيع التنفيذ الجيد للإجراءات من قبل السلطات العامة وفقاً لاحتياجات هذه الشركات. وغالباً ما يكون الرصد مصحوباً بتحديد أهداف لمشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في التوريد العام، كما هو الحال في فرنسا أو المملكة المتحدة. وعادة ما تكون تكلفة هذا الإجراء منخفضة نسبياً، وتستلزم تحديد مجموعة من المؤشرات لتقييم ورصد تنفيذ لوائح التوريد العام، وجمع البيانات وتحليلها.

ل. تحسين شفافية إجراءات التوريد

يمثل توحيد العمليات، والوصول المبسط إلى المعلومات التي يسهل فهمها، وتوافر المعلومات مكونات ضرورية

لتعزيز شمولية نظام التوريد العام. ولذلك، يجب على السلطات العامة تحسين مستوى الشفافية لجعل النظام أكثر جاذبية للشركات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن ضمان ذلك، على سبيل المثال، من خلال تنفيذ منصات الشفافية - وهي أداة عبر الإنترنت توفر معلومات مرئية حديثة عن نفقات المشتريات العامة للجمهور الأوسع. وهذا بدوره يسمح بالإشراف الطوعي على إجراءات التوريد.

وبينما تكون تكاليف هذا الإجراء محدودة، فإن فوائد تنفيذه واسعة النطاق. وقد يؤدي إلى تحسين المساءلة، وانخفاض معدل الفساد، وتوافر المعلومات، وانتشار المعرفة.

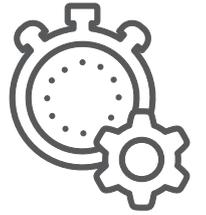
م. اعتماد نظام التوريد الإلكتروني

يشير مصطلح "التوريد الإلكتروني" إلى تكامل التقنيات الرقمية في عملية المناقصة للتغلب على الإجراءات الورقية الطويلة والمستهلكة للوقت. ويعتبر التوريد الإلكتروني ملائماً لجميع أنواع المؤسسات، ولا سيما للشركات الصغيرة والمتوسطة، لأنه يساهم في تبسيط عمليات المشتريات العامة، وتقليل تكاليف المعاملات.

وتتضمن أفضل الممارسات في مجال التوريد العام إنشاء منصات رقمية قابلة للتشغيل البيئي، مما يعني إمكانية الوصول إلى بعض المعلومات المنشورة على إحداها من الأخرى. وبالمثل، قد يكون التحقق من البائع عملية تتم لمرة واحدة، بحيث لا تحتاج الشركات إلى تقديم المعلومات نفسها عدة مرات على بوابات مختلفة.

القسم السابع

تقييم الارتفاع المحتمل في الكفاءة والآثار على مخراجات الاقتصاد الكلي



ستؤثر التغييرات في إجراءات التوريد العام على صورة الاقتصاد الكلي الأوسع بطريقة إيجابية. ويحاول التقرير في هذا القسم قياس ما يلي:

- أ. التوفير المحتمل في التكاليف
- ب. التأثير على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة
- ج. التأثير على كفاءة الدفع
- د. التأثير على النشاط الاقتصادي (الناتج المحلي الإجمالي)
- هـ. التأثير على التوظيف

أ. التوفير المحتمل في التكاليف

يأتي نطاق وفورات التكلفة في المقام الأول من اعتماد التكنولوجيا وتحسين إجراءات التوريد. وتُعزى التكاليف المرتبطة بمختلف خطوات عملية التوريد مثل ارتفاع تكاليف العطاءات، وتكاليف الفرصة البديلة بسبب التأخير، وحالات تضخم الأسعار بسبب ضعف المنافسة والأهداف غير الواضحة إلى ممارسات التوريد السيئة. إضافة إلى ذلك، يتحمل كلا الطرفين تكاليف المعاملات وطول دورة الشراء. وتتكدس الجهات المشتريّة تكاليف تحضير العطاءات والإعلانات ونفقات مختلفة للاستفادة من خدمات الخبراء الفنيين والقانونيين. وبالمثل، يتكبد من يقدمون عطاءات للحصول على العقد نفقات في إعداد العطاء وتقديم الضمانات.

الجدول 7.1: تكلفة معاملات المشتريات العامة

تكاليف ما قبل العقد (لاحقاً)	تكاليف ما قبل العقد (سابقاً)
<ul style="list-style-type: none"> تكاليف معالجة الشكاوى، إن وجدت التكاليف القانونية، إن وجدت 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد وثائق الشراء تكاليف إعلانات المناقصات تكلفة الحصول على خدمات الخبراء (الفنية والقانونية والمخاطر والتأمين إلخ..)
<ul style="list-style-type: none"> تكاليف معالجة الشكاوى، إن وجدت التكاليف القانونية، إن وجدت 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد العطاءات تقديم الضمانات

المصدر: شركة مارمور للأبحاث

ويعد قياس تكاليف المعاملات أمرًا صعبًا، لأنه في معظم الحالات لا يتم تعريفه بشكل منفصل. كما نرى من الجدول أعلاه، يتم تضمين التكاليف عبر دورة العقد (ما قبل وما بعد)، وتؤثر على كل من سلطة الشراء ومقدم العطاء. إضافة إلى ذلك، تختلف تكاليف المعاملات بناءً على مدى تعقيد العقود، ومدى استخدام الاستشاريين الخارجيين، والتأخير في الإجراءات أو التنفيذ التي يصعب تحديد نماذجها. وفي هذا المجال، تقدم دراسة، ركزت على تكاليف المعاملات في التوريد العام في الاتحاد الأوروبي من قبل المفوضية الأوروبية بناءً على تحليل البيانات لأكثر من نصف مليون عملية شراء، بعض المؤشرات. وتقدر الدراسة تكاليف المعاملات المسبقة بنحوي 2% من قيمة العقد، وتقدر التكاليف المرتبطة بالرقابة بنسبة 3-4% من قيمة العقد³⁹. وردد أصحاب المصلحة المرتبطون بالمشتريات العامة في الكويت خلال المقابلات وجهات نظر مماثلة. وبناءً على ذلك، فإننا نقدر تكاليف المعاملات في المشتريات العامة بنحو 6% من قيمة العقد.

الجدول 7.2: تكاليف المعاملات في المشتريات العامة

القيمة بالمليون د.ك	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
أ. سوق المناقصات العامة في الكويت	5,618	5,816	6,021	6,233	6,453	6,680	6,915	7,159	7,411	7,672
ب. تكاليف المعاملات السابقة (2% من أ)	112	116	120	125	129	134	138	143	148	153
ج. تكاليف المعاملات اللاحقة (4% من أ)	225	233	241	249	258	267	277	286	296	307
د. تكاليف المعاملات بشكل عام (B + C)	337	349	361	374	387	401	415	430	445	460

المصدر: شركة مارمور للأبحاث

وفي المتوسط، تستغرق الكويت حاليًا 795 يومًا لإكمال عقد التوريد العام. وتتكون مرحلة تقديم العطاءات من الإعلان والتقديم ومنح العقد والتوقيع والحصول على التصاريح من الجهات المختصة وبدء العمل وتستغرق 375 يومًا.

الرسم البياني 7.1: متوسط الوقت المستغرق (بالأيام) في مرحلة تقديم العطاءات لعقد المناقصات العامة في الكويت، 2020



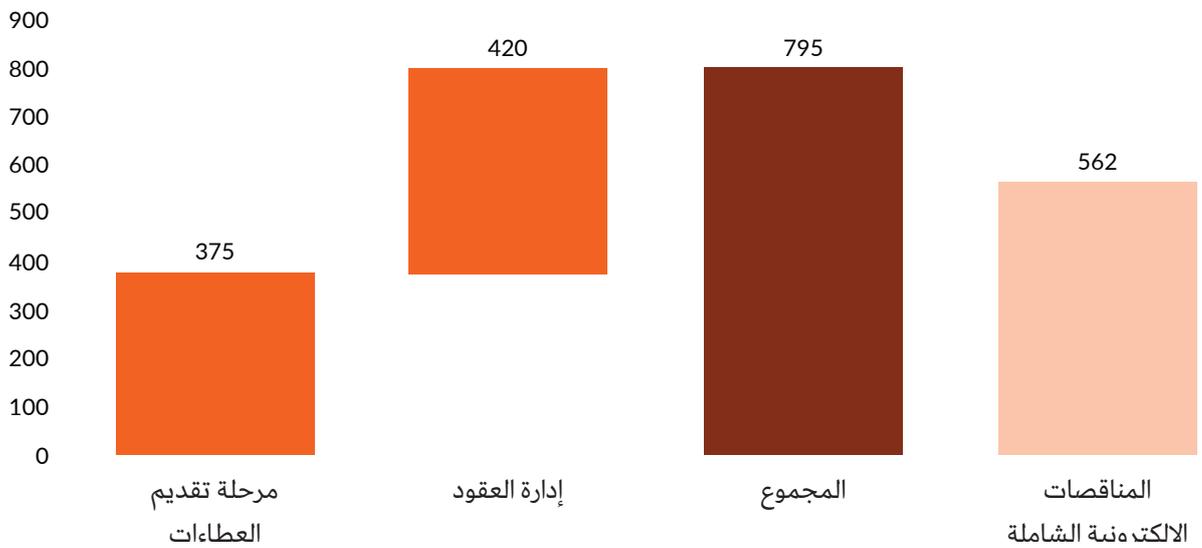
وتستلزم مرحلة إدارة العقد التي تشمل تعديل الأوامر، وإعادة التفاوض، والأعمال الإضافية، والتفتيش على العمل، وما يترتب على ذلك من خلافات، والتأكد من الانتهاء من العمل والدفع النهائي عند الانتهاء بنجاح من العقد 420 يومًا.

الرسم البياني 7.2: متوسط الوقت المستغرق (بالأيام) في مرحلة إدارة العقد لعقد المناقصات العامة في الكويت، 2020



كشفت تحليل البلدان التي طبقت منصة التوريد الإلكترونية أن متوسط الوقت المستغرق لإرساء العقد يبلغ 562 يومًا⁴⁰. وتستغرق الكويت حاليًا 795 يومًا لإرساء العقد. ومن شأن العمل من خلال منصة توريد إلكترونية متكاملة أن يمكّن الكويت في المتوسط من توفير 233 يومًا أو 29.3%. وقد يؤدي اعتماد التكنولوجيا والعملية الممكنة رقميًا إلى معالجة التأخير الزمني وارتفاع تكاليف تقديم العطاءات. وتشير دراسات البنك الدولي حول البلدان التي طبقت منصة المشتريات الإلكترونية إلى الوفورات التي يمكن أن تحققها الكويت.

الرسم البياني 7.3: التوفير المقترح للوقت في دورة الشراء إذا تم اعتماد الشراء الإلكتروني طوال دورة العقد (بالأيام)



المصدر: البنك الدولي، أبحاث مارمور

وستتحقق وفورات في التكاليف من خلال اعتماد التكنولوجيا بطريقة تدريجية خلال مرحلة التنفيذ. وعلى المدى الطويل، ربما تكون وفورات التكلفة كبيرة. واستنادًا إلى حسابات "مارمور"، فإن استخدام منصة توريد إلكترونية تغطي جميع مراحل التوريد ربما يؤدي إلى توفير نحو 30% من تكلفة الصفقات، ومن ثم فإن لدى الكويت القدرة على توفير 1.8% من إنفاقها على التوريد بمجرد وضع المنصة الرقمية المتكاملة موضع التنفيذ. ويعتمد حجم الوفورات الإضافية على تحسين كفاءة عملية الشراء.

الجدول 7.3: ترشيح فعال للتكلفة بعد تطبيق منصة المناقصات الإلكترونية

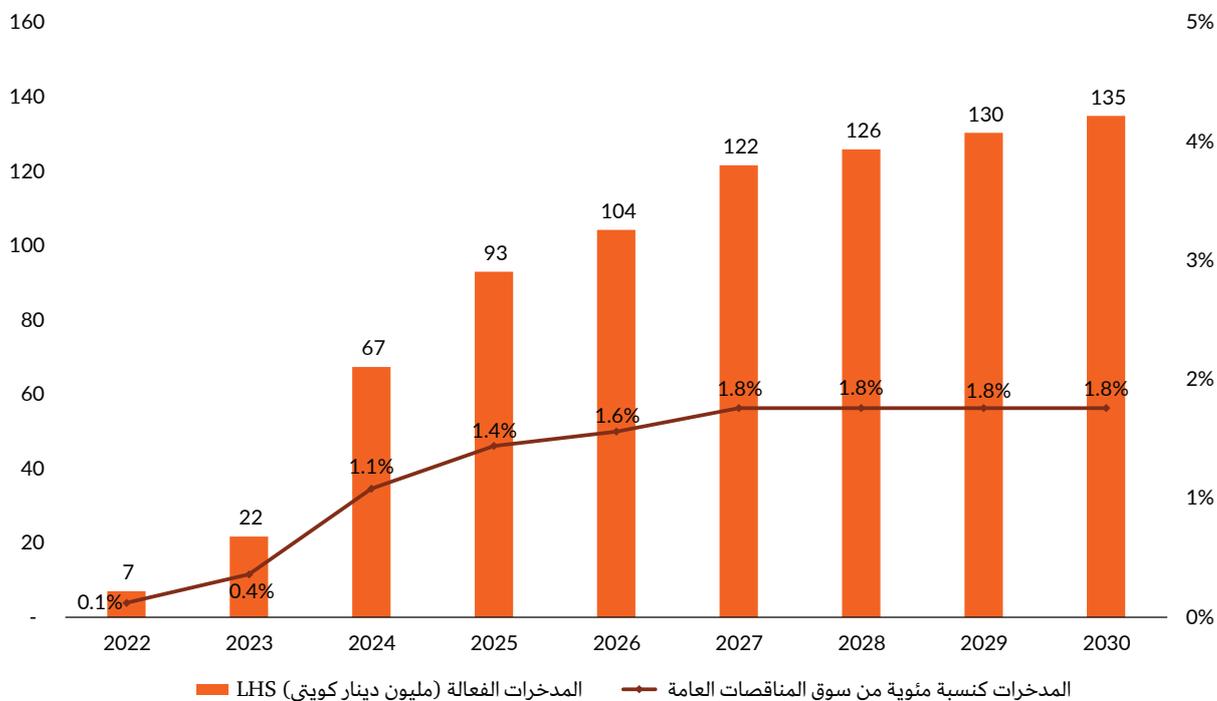
القيمة بالمليون د.ك	2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021
أ. سوق المناقصات العامة في الكويت	7,672	7,411	7,159	6,915	6,680	6,453	6,233	6,021	5,816	5,618
ب. تكاليف المعاملات	460	445	430	415	401	387	374	361	349	337

⁴⁰ تقرير ممارسة الأعمال 2020، البنك الدولي

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	القيمة بالمليون د.ك
%29.3	%29.3	%29.3	%29.3	%26.0	%24.0	%18	%6	%2	%0	ج. المدخرات التي يمكن تحقيقها عند تطبيق منصة المناقصات الإلكترونية
135	130	126	122	104	93	67	22	7	-	د. توفير تكاليف المعاملات (B*C)
%1.8	%1.8	%1.8	%1.8	%1.6	%1.4	%1.1	%0.4	%0.1	-	هـ. المدخرات (كنسبة مئوية من المناقصات العامة) (D/A)

المصدر: شركة مارمور للأبحاث
ملاحظة: تشكل تكاليف المعاملات 6% من سوق المناقصات

الرسم البياني 7.4: ترشيد فعال للتكلفة يمكن تحقيقه في معاملات التوريد



المصدر: شركة مارمور للأبحاث

ب. التأثير على قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة

يمثل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الكويت حاليًا 12% من الناتج المحلي الإجمالي، وتعمل العديد من تلك الشركات في قطاعات ذات قيمة مضافة منخفضة مثل البناء وتجارة الجملة والتجزئة. ولدفع عجلة التنمية الاقتصادية وإيجاد فرص عمل، يحتاج قطاع هذه الشركات إلى تطوير كبير وهادف. وعلى غرار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى زيادة مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي إلى 35% بحلول العام 2030، يجب على الكويت توجيه مبادرات الإصلاح نحو تنمية تلك الشركات. وربما يكون التوريد العام بمثابة مجموعة أدوات لزيادة نمو وتطوير قطاع هذه الشركات.

ويتحتم على السلطات العامة اعتبار الشركات الصغيرة والمتوسطة "العميل الأول". ويمكن لمبادرات عدة، مثل تحسين الوصول إلى التمويل، والدفع الفوري للفواتير، وتعزيز الوصول إلى العقود العامة، والحوافز لاعتماد التطبيقات التكنولوجية، وتوفير برامج التدريب أن تمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من النمو. كما يمكن أن يؤدي إنشاء سوق إلكترونية حصريًا لشراء السلع والخدمات من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة وضوح الإجراءات وشفافيتها، وتقليل تكاليف المعاملات، وتسهيل زيادة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في برامج التوريد العام. وبناءً على التجارب الدولية، نتوقع أن تضاعف الكويت حصة الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى 25% من ناتجها المحلي الإجمالي في غضون 10 سنوات.

ج. التأثير على كفاءة الدفع

وفقًا للبيانات الواردة في تقرير ممارسة الأعمال 2020 الصادر عن البنك الدولي، تقوم حكومة الكويت بتسوية فاتورتها في 60 يومًا في المتوسط. وشهدت البلدان التي طبقت منصات المشتريات الرقمية تحسينات في كفاءة الدفع. وفي تلك البلدان التي طبقت هذا التدبير، تتراوح الأيام التي يتم خلالها تصفية الفواتير بين 7 أيام و 28 يومًا. ونتوقع أن تحسن مدفوعات الكويت من مدتها الحالية البالغة 60 يومًا إلى 28 يومًا بحلول عام 2030.

الجدول 7.4: تحسينات كفاءة المدفوعات

القيمة بالمليون د.ك	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
سوق المناقصات العامة	5,618	5,816	6,021	6,233	6,453	6,680	6,915	7,159	7,411	7,672
كفاءة الدفع (أيام رأس المال المتداول)	60.0	56.4	52.9	49.3	45.8	42.2	38.7	35.1	31.6	28
مدخرات رأس المال المتداول	-	56.7	58.7	60.7	62.9	65.1	67.4	69.7	72.2	74.7

المصدر: شركة مارمور للأبحاث

د. التأثير على الاقتصاد

يشار إلى الزيادة في إجمالي الناتج المحلي (GDP) لكل قيمة إنفاق بالدولار بالمضاعف المالي. وعندما يتم إعادة توجيه الوفورات المتكبدة في تكاليف المعاملات إلى برامج الإنفاق الرأسمالي ويتم توجيه التحسينات في كفاءة الدفع لاحتياجات النفقات الجارية الأخرى، فإن من شأن التأثير الناتج أن يؤدي إلى زيادة في شراء السلع والخدمات. ويمكن للشركات زيادة إنتاجها وتوظيف المزيد من الأشخاص وزيادة الإنتاج ومساعدة الاقتصاد على النمو. وبالنسبة لدول الخليج، تتفاوت تقديرات المضاعف المالي على المدى الطويل في نطاق 0.3-0.7 للإنتاج الجاري و 0.6-1.1 للإنفاق الرأسمالي⁴¹. بافتراض قيمة مضاعف متوسط النقطة 0.5 للنفقات الجارية (وفورات في رأس المال العامل) و 0.85 للنفقات الرأسمالية (وفورات في تكلفة التوريد)، فإننا نحسب النشاط الاقتصادي الإضافي الذي يمكن أن تكسبه الكويت.

الجدول 7.5: الناتج المحلي الإجمالي المتزايد بسبب ترشيد التكاليف

القيمة بالمليون د.ك	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
أ. التوفير الفعال للتكاليف	-	7	22	67	93	104	122	126	130	135
ب. مدخرات رأس المال المتداول	-	56.7	58.7	60.7	62.9	65.1	67.4	69.7	72.2	74.7
الناتج المحلي الإجمالي المتزايد										
ج. النفقات الرأسمالية، (مضاعف 0.85)* أ	-	5.9	18.4	57.2	79.0	88.6	103.3	107.0	110.7	114.6
د. النفقات الجارية، (مضاعف 0.5)* ب	-	28.3	29.3	30.4	31.4	32.5	33.7	34.9	36.1	37.4
الناتج المحلي الإجمالي الإضافي (ج+د)	34	48	88	110	121	137	142	142	147	152

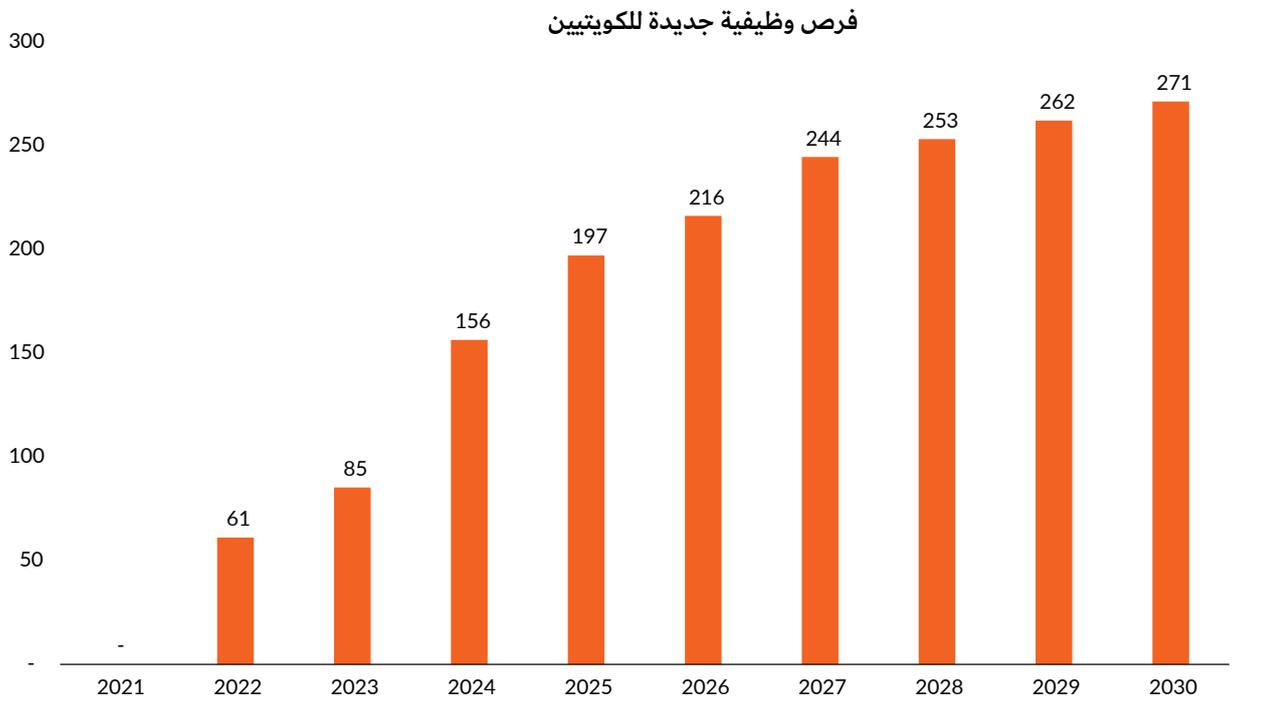
المصدر: شركة مارمور للأبحاث

تعتبر النفقات الرأسمالية منتجة، لأن تأثيرها على الاقتصاد مضاعف على المدى الطويل، ومن ثم يتطلب مضاعفًا ماليًا أعلى من النفقات الجارية. واستناداً إلى وفورات التكلفة ومضاعفات المالية العامة، قد يرتفع الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من 100 مليون دينار كويتي في عام 2025 و بواقع 150 مليون دينار كويتي في عام 2030.

ه. التأثير على التوظيف

يتوقع أن يكون للتدابير المقترحة ووفورات التكاليف المرتبطة بها تأثير إيجابي على التوظيف. ولتقييم التأثير، نفترض أن وفورات التكلفة سيتم استثمارها، ومن ثم يتوقع أن يؤدي النشاط الاقتصادي الناتج عن هذا الاستثمار إلى إيجاد فرص عمل. وفي الكويت، يوفر النشاط الاقتصادي لمليون دينار كويتي ما يقارب 1.8 وظيفة لمواطنيها في القطاع الخاص. وبناءً على ذلك، تشير حساباتنا إلى إمكانية إيجاد 1747 فرصة عمل جديدة للمواطنين الكويتيين في القطاع الخاص بحلول عام 2030.

الرسم البياني 7.5: رفع توظيف الكويتيين في القطاع الخاص



المصدر: شركة مارمور للأبحاث

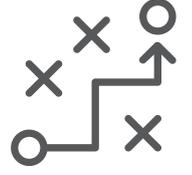
الجدول 7.6: إيجاد فرص عمل للكويتيين بسبب ترشيد التكاليف

2030	2029	2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022	2021	
152	147	142	137	121	110	88	48	34	-	الناتج المحلي الإجمالي المتزايد (مليون د.ك.)
271	262	253	244	216	197	156	85	61	-	الوظائف الجديدة للكويتيين

المصدر: شركة مارمور للأبحاث

القسم الثامن

خارطة الطريق الاستراتيجية نحو تطبيق فعال للحلول المقترحة



إن تحسين إجراءات التوريد قد تؤدي إلى توفير التكاليف على الحكومة، وتوليد وظائف أكثر، وتحسين النشاط الاقتصادي. ولتحقيق هذه النتائج، ينبغي النظر في التحديات المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الواسعة في إجراءات التوريد من قبل مختلف الوزارات والإدارات الحكومية. إن فهم مصدر عدم الكفاءة من خلال التشاور مع مختلف الجهات المعنية من شأنه أن يساعد على تحديد الخطوات المطلوبة لتحقيق مكاسب للاقتصاد ككل. وتتضمن بعض التحديات أو الثغرات التشغيلية البارزة في عمليات التوريد العام الحالية ما يلي:

1. على الرغم من أن لدى الجهاز المركزي للمناقصات العامة بعض آليات التوريد الإلكتروني التي تتيح الوصول إلى الإخطارات ووثائق العطاء وإخطاره بقرارات الترسية، فإن العملية ليست رقمية برمتها. إذ لا توفر المنصات الرقمية للجهاز المركزي الميزات المهمة مثل تقديم العطاءات والمدفوعات. وفي أفضل الأحوال، ربما يكون في شكله الحالي بمثابة "نظام موجه للمعلومات" بدلاً من "نظام موجه نحو المعاملات".
2. إن حالات عدم الوضوح أو عدم كفاية المعلومات المتاحة تعيق مشاركة القطاع الخاص أو تؤدي إلى تقديم عروض أسعار غير دقيقة من قبل مقدمي العطاءات.
3. يتم تضمين قدر كبير من الوقت في مرحلة تقديم العطاءات ومرحلة إدارة العقد. وتبلغ كلتا المرحلتين معاً 795 يوماً.
4. عدم وجود روابط خلفية في نظام المشتريات الإلكترونية الحالي يستلزم الحاجة إلى تكرار تقديم المستندات، مثل تفاصيل التسجيل ونسخ الترخيص والبيانات المالية والقدرات الفنية أثناء تقديم العطاءات، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود.
5. وفقاً للإجراءات الحالية، لا يلزم توجيه العطاءات التي تقل قيمتها عن 75000 دينار كويتي - وهي مصدر رئيسي للأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال الجهاز المركزي للمناقصات العامة. ومن شأن استبعاد هذه العطاءات من نظام الشراء الإلكتروني أن يصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة المتابعة وتقديم العطاءات.
6. يفقد الشراء بكميات صغيرة فوائد اقتصاديات الحجم، كما أن آلاف المعاملات الصغيرة تجعلها عرضة للممارسات السيئة، حيث يصعب مراقبتها.
7. في كثير من الأحيان، تخسر الشركات الصغيرة والمتوسطة فرصة لتقديم عطاءات بسبب عدم تسجيلها في قائمة المستوردين لكيان معين.

8. تجد الشركات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التعامل مع وثائق مثل TOR (الشروط المرجعية) و RFQ (طلب عرض الأسعار) أثناء إعداد العطاء. وتتطلب بعض المناقصات الحصول على ضمانات مالية، ويمثل الحصول على ضمان من أحد البنوك للشركات الصغيرة والمتوسطة تحديًا كبيرًا.
9. الحاجة إلى أنشطة التدريب وبناء القدرات مع التركيز بشكل خاص على الشركات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل مشاركتها في أنشطة المشتريات العامة. ورفع مستوى مهارة المديرين في جهات الشراء في الكويت من خلال إجراءات تحسين المهارات.
10. يجب تقليص الفجوة الزمنية الكبيرة بين منح العقد والتوقيع، والوقت المستغرق في المدفوعات الذي يبلغ نحو 60 يومًا في الكويت.
11. معالجة الافتقار إلى الموضوعية والتوحيد في خطوة تقييم العطاءات، وتحسين الثقة والشفافية بشكل عام في عملية الشراء.

الحلول المقترحة

1. يمكن تحقيق الفائدة الكاملة لمنصة الشراء الإلكتروني من خلال المعالجة الرقمية لجميع مراحل التوريد. ومع وجود بعض الأجزاء الإلكترونية في نظام المشتريات الكويتي، فإن إدراج الخطوات الأخرى في منصة إلكترونية من شأنه أن يؤدي إلى نظام شراء إلكتروني "موجه نحو الصفقات". وإضافة إلى توفير الوقت والتكلفة، فإنه سيعزز شفافية عملية الشراء.
2. توفر أنظمة التوريد الإلكتروني لشركة نفط الكويت ومؤسسة البترول الوطنية الكويتية ميزات إضافية تدعم تقديم العطاء الرقمي، ويمكن استخدامها كمرجع.
3. من شأن دمج روابط البيانات الخلفية أن يلغي حالات التكرار في النظام الحالي، مثل الحاجة إلى تسجيل الشركات في قائمة المستوردين لكل جهة مشتريّة.
4. إدخال السوق الإلكترونية من شأنه أن يؤمن وصول جهة الشراء الحكومية إلى موردين متعددين، وسيساعد على اتخاذ قرار مستنير في أوامر الشراء المباشرة بدلاً من التواصل مع عدد قليل فقط من الكيانات. ويمكن أيضًا نشر سجل هذه الصفقات للجمهور، مما يزيد من شفافية العملية.
5. من خلال التسجيل في البوابة وتحميل كتالوج المنتجات الخاصة بها، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة ضمان مشاركتها في الطلبات المباشرة، وهذا من شأنه أن يعالج مخاوفها من فقدان الفرص بسبب نقص المعلومات.
6. تسمح المنصة بتجميع الطلبات حيث يمكن لجهة الشراء الحكومية (المستخدم الأساسي) تجميع أوامر الشراء المماثلة عبر فرق الشراء المختلفة (الوزارات والإدارات الحكومية) مما يؤدي إلى توفير كبير في التكلفة.
7. لتشجيع تبني واستخدام السوق الإلكترونية، يمكن تفويض العديد من الإدارات الحكومية والقطاع العام للحصول على قيمة محددة لمتطلباتها من السوق الإلكترونية المقترحة.

8. بمجرد التحقق من المورد، يمكن توفير سجل مشترك للوثائق الداعمة في سلسلة الكتل "بلوك تشين" (يظل غير قابل للتغيير)، والذي يمكن بعد ذلك الوصول إليه من قبل كيانات القطاع العام المختلفة. ومن شأن ذلك إلغاء الحاجة إلى قيام كل جهة مشتريّة بالتحقق الفردي من معلومات المورد.
 9. يمكن تصميم نموذج تقييم العطاء كعقد ذكي، واستخدام الكود لتقييم العطاءات تلقائيًا مقابل متطلبات المناقصة المُشفرة مسبقًا، ما يوفر الموضوعية والتوحيد في إجراءات تقييم العطاء. كما أنه سيقلل من النزاعات بعد منح العقد ويقلل الفجوة الزمنية بين منح العقد والتوقيع، التي تبلغ حاليًا 90 يومًا في الكويت.
 10. يمكن استخدام العقود الذكية للإفراج عن المدفوعات تلقائيًا بمجرد استيفاء شروط معينة. وإضافة إلى خفض تكاليف المعاملات، يضمن هذا التحسين المعالجة السريعة للمدفوعات، دون تدخل أي وسطاء. وستجد الشركات الصغيرة والمتوسطة أنها مفيدة بشكل خاص لأن المدفوعات الفورية ستساعد على الحفاظ على مستويات سيولة جيدة.
 11. تشجيع مشاركة أكبر للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم المنح، وتحديد الحصص، ووضع حوافز مناسبة للشركات الكبيرة التي تتعاون معها. إضافة إلى إيجاد حوافز لتقسيم العقود إلى حصص أصغر، وتشجيع العطاءات المشتركة، والتعاقد من الباطن مع الشركات الصغيرة والمتوسطة.
 12. تعزيز مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تيسير المتطلبات المالية، وتبسيط متطلبات التوثيق، وعقد أنشطة الإرشاد والتوجيه لهم.
 13. عقد جلسات توعية لأصحاب المصلحة والجهات المعنية حيث يتم تحديد العوائق التي تواجهها مختلف المجموعات، ولا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، ووضع الحلول المناسبة لتعزيز مشاركتها ومعالجة العوائق التي تواجهها لتعزيز المنافسة.
 14. اعتماد "ممارس التوريد العام" كدور رسمي من خلال معاهد التدريب أو دورات التدريب المهنية للترويج لها كفرصة وظيفية مع إضفاء الطابع المهني عليها أيضًا، فضلًا عن التشجيع والحث على إكمال الدورات المعتمدة في التوريد العام التي تقدمها المنظمات الدولية مثل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وغيرهما من الجهات الرسمية.
 15. توحيد وثائق العطاءات مع الحقول المطلوبة التي يمكن أن تكون بمثابة دليل للجهة المشتريّة لتقديم معلومات واضحة وشاملة، والتأكد من استخدام إصدارات موحدة من البنود الدارجة، لتمكين عملية إعداد الوثيقة التي يمكن تتبعها بسرعة.
- وبناء على الحلول التي اقترحناها سابقًا، جنبًا إلى جنب مع دراسات الحالة ذات الصلة، ومن منطلق أن ما يتم قياسه بالإمكان إدارته، وما يتم إدارته بالإمكان تحسينه، قمنا بصياغة مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة (KPIs) لقياس التقدم المحرز من خلال الحلول المقترحة. بيد أن البيانات الأساسية تحتاج إلى أن يتم جمعها وتحليلها، وربما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية بمثابة مقياس مفيد في تقييم التحسن في كفاءة إجراءات التوريد.

الجدول 8.1: مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة التقدم في الحلول المقترحة

مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة لمراقبة التقدم	التحديات	الحلول المقترحة
متوسط الوقت المستغرق لإرساء العقد عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة ممن يعتبرون بأعين معتمدين نسبة العقود (بالقيمة) المبرمة من خلال منصة المناقصات الإلكترونية متوسط الأسعار المدفوعة للسلع العامة (اللوازم المكتبية، والحواشيب، والمركبات)	إجراءات العطاءات المطولة والتأخير المتكرر قلة المشاركة النشطة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة نطاق محدود لعمليات الشراء المشتركة بين الأقسام الاستخدام المحدود لتحليلات أنماط الإنفاق الافتقار إلى الشفافية في ترسية العطاءات	منصة المناقصات الإلكترونية
نسبة المناقصات التي تعتمد عقوداً ذكية (حسب العدد والقيمة) عدد المناقصات التي تدعو إلى العطاءات المشفرة متوسط الوقت المستغرق في إرساء العقود	تعديل العطاءات بما يتناسب مع طرف معين عدم الموضوعية في مرحلة ترسية العطاء التأخير بين منح العقد والتوقيع تأخر المدفوعات	العقود الذكية / تكنولوجيا قواعد البيانات المتسلسلة (البلوكتشين)
عدد عمليات التدقيق المتخصصة المنفذة مقارنة بإجمالي عمليات التدقيق زيادة النفقات المخطط لها كجزء من الإنفاق العام متوسط عدد مقدمي العطاءات لكل مشروع	متابعة ومراقبة الإنفاق غير كافية سياسات المناقصات غير مشجعة ووجود تحيز في المعايير لمنح العقود عدم الكفاءة في إدارة العقود خلال دورة الشراء الملكية والمساءلة المحدودة	تدقيق العمليات
عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم سنوياً عدد ورش العمل المنعقدة عدد الدورات القصيرة المنعقدة للموظفين الحاليين	محدودية توافر الممارسين المهرة في مجال المناقصات عدم وجود تدابير لصقل المهارات والتدريب المناسب	برنامج التدريب وبناء القدرات
متوسط تكاليف إعداد العطاءات عدد المناقصات التي تم تعديلها منذ النشر الأولي متوسط الزيادة في قيمة العقد.	معلومات غير كافية في وثائق المناقصة الاستخدام المحدود للوثائق الموحدة والبنود القانونية قلة اعتماد أفضل الممارسات تركيز محدود على التكلفة الإجمالية للملكية	معايير المناقصات الوطنية

المصدر: شركة مارمور للأبحاث

خلال محادثاتنا مع مختلف الأطراف المعنية بإجراءات التوريد العام، تمت مناقشة العديد من الأفكار. وطرح المشاركون الحلول التالية لتحسين عملية الشراء في الكويت:

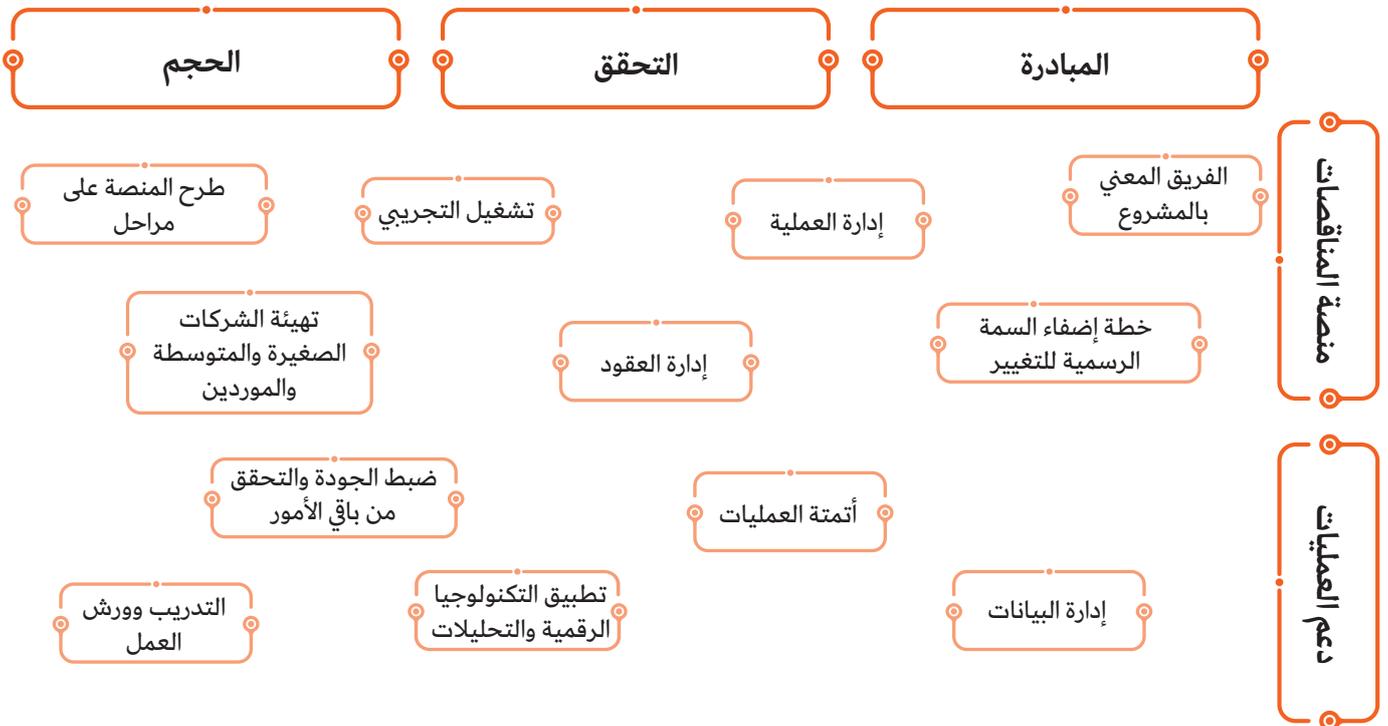
1. وصف المشاركون إجراءات التوريد العام في وضعها الحالي بالبيروقراطية بسبب العديد من العقبات الإدارية في جميع مراحلها، مما يؤدي إلى تأخير الوقت وارتفاع التكاليف، وتثبيط المشاركة في التوريد العام. وتحتاج الحكومة إلى إجراء إصلاحات لإزالة العقبات البيروقراطية، لتصل إلى الحد الأدنى من تلك الإجراءات، والحد الأقصى من الحوكمة في إجراءات التوريد.
2. تبدأ المناقصات الخاصة بالمشاريع الكبيرة دون تخطيط مسبق وتقييم لاحتياجاتها. ونتيجة لذلك، فإن العديد من العطاءات ومنح العقود لم تحقق. ويتحتم قبل إطلاق مناقصات هذه التخطيط على نطاق واسع، والتأكد من الحاجة الراسخة لهذه المشاريع. كما يتحتم على الحكومة السعي بنشاط إلى الحصول على آراء الشركات المحلية خلال مرحلة تقييم الاحتياجات.
3. يجب مراجعة تدابير الإنفاق بشكل متكرر وتحديد أولويات المشاريع، والنفقات الحكومية باستخدام المنطق الاقتصادي. ويمكن تنفيذ المشاريع التي تتمتع بأقصى قدر من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والتخلص من الإنفاق غير الضروري أو النفقات المهدرة.
4. يمكن رصد المشاريع ذات الأهمية الوطنية ومشاريع البنية التحتية عالية القيمة من خلال إنشاء مجموعة مراقبة المشاريع الخاصة التي ستشرف على تنفيذ العقد عبر دورة المشروع، والاتصال مع مختلف الجهات الحكومية المعنية سعياً إلى تنفيذ المشروع بسرعة.
5. يجب تجنب الاعتماد على المستشارين الدوليين لصياغة طلب تقديم العروض وطلب عرض الأسعار، لأنهم يطبقون إلى حد كبير ما هو ناجح في أماكن اقتصادات غير متكافئة مع الاقتصاد الكويتي. وربما لا تنجح توصياتهم وممارساتهم لأن الحقائق على أرض الواقع في الكويت مختلفة. ويجب تشجيع التشاور مع الشركات المحلية والهيئات الصناعية للتماس آرائهم حول متطلبات النهوض بالصناعة وأفضل الطرق لتحقيقها.
6. يجب الاعتراف بحدود قدرات الشركات المحلية، وتوجيه الجهود الكافية لتحسينها من خلال التخطيط المناسب للتوريد العام. ولا بد من تشجيع مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص. كما يجب أن تضمن الحكومة تكافؤ الأرضية التنافسية، وأن تدعم الشركات المحلية بشكل كافٍ من خلال حزم الدعم والتحفيز المناسبة عند الحاجة.
7. ولتعزيز مشاركة الشركات المحلية، يمكن تحديد حصص وأهداف التوريدات لمختلف الإدارات في ميزانيات المشتريات الخاصة بها. كما يمكن للموردين المؤهلين استناداً إلى قدراتهم الفنية أن يكونوا على متن منصة المشتريات، حيث تُرسل الطلبات إليهم مباشرةً للحصول على الحد الأدنى من قيم الشراء.
8. يمكن توحيد طلبات تقديم العروض والبنود القانونية لضمان سهولة إعداد وثائق العطاءات، وتشكيل فريق عمل خاص لاستيعاب أفضل الممارسات ولزيادة مواءمة عملية الشراء في الكويت مع المعايير العالمية.

9. تطوير برامج تدريبية محددة لتحسين "مهارات التوريد". ونظرًا لأن التوريد يغطي نطاقًا واسعًا يشمل الشراء والتمويل والتسويق والقانون والتأمين، يمكن النظر في رفع مستوى مهارات الموظفين الحاليين من خلال تقديم دورات قصيرة الأجل وتنظيم ورش عمل، ولعل من المجدي إنشاء لجنة توريد تقدم دورات مهنية وشهادات معتمدة.
10. أخيرًا، من المجدي تبني التكنولوجيات الرقمية في جميع مراحل التوريد العام للتأكد من إحكامها. ويؤدي استخدام الأدوات التحليلية لاشتقاق رؤى حول الإنفاق وطرائق تحسينه من خلال تجميع أوامر الشراء المماثلة عبر الإدارات الحكومية المختلفة إلى تحقيق وفورات، فضلًا عن تكريس الشفافية، وتحديد المساءلة ورفع الكفاءة.

خارطة طريق الاستراتيجية

تتفاوت درجة تعقيد الحلول المقترحة، فبينما يستلزم بعضها تغييرات في الإجراءات، فإن بعضها الآخر قد يتطلب إضافات تكنولوجية. وقد يختلف التنفيذ والفوائد منها أيضًا بمرور الوقت. وتشمل الحلول السهلة نسبيًا - التي يمكن تنفيذها على أساس فوري ومستمر - برامج التدريب وتدابير بناء القدرات. ويمكن جدولة تعزيز عمليات التدقيق على الإجراءات ووضع معايير للمشتريات الوطنية على فترات زمنية محددة (مثلًا مرة كل 7 أو 10 سنوات). ويجب أن تسعى الكويت إلى تبني التكنولوجيا الرقمية في جميع مراحل التوريد العام. وقد يستغرق إنجاز ذلك وقتًا طويلاً، بيد أن الفوائد التي ستجنيها الكويت ستفوق التكاليف والجهود المبذولة للتنفيذ. ومن الحلول المقترحة تجربة تنفيذ سلسلة الكتل "بلوك تشين" والعقود الذكية على مراحل أو لمشاريع تجريبية انتقائية، حيث لا يزال اعتماد التكنولوجيا ناشئًا وقد ينطوي على تكاليف كبيرة.

الرسم البياني 8.1: خطة تطبيق التكنولوجيا الرقمية على دورة الشراء الشاملة

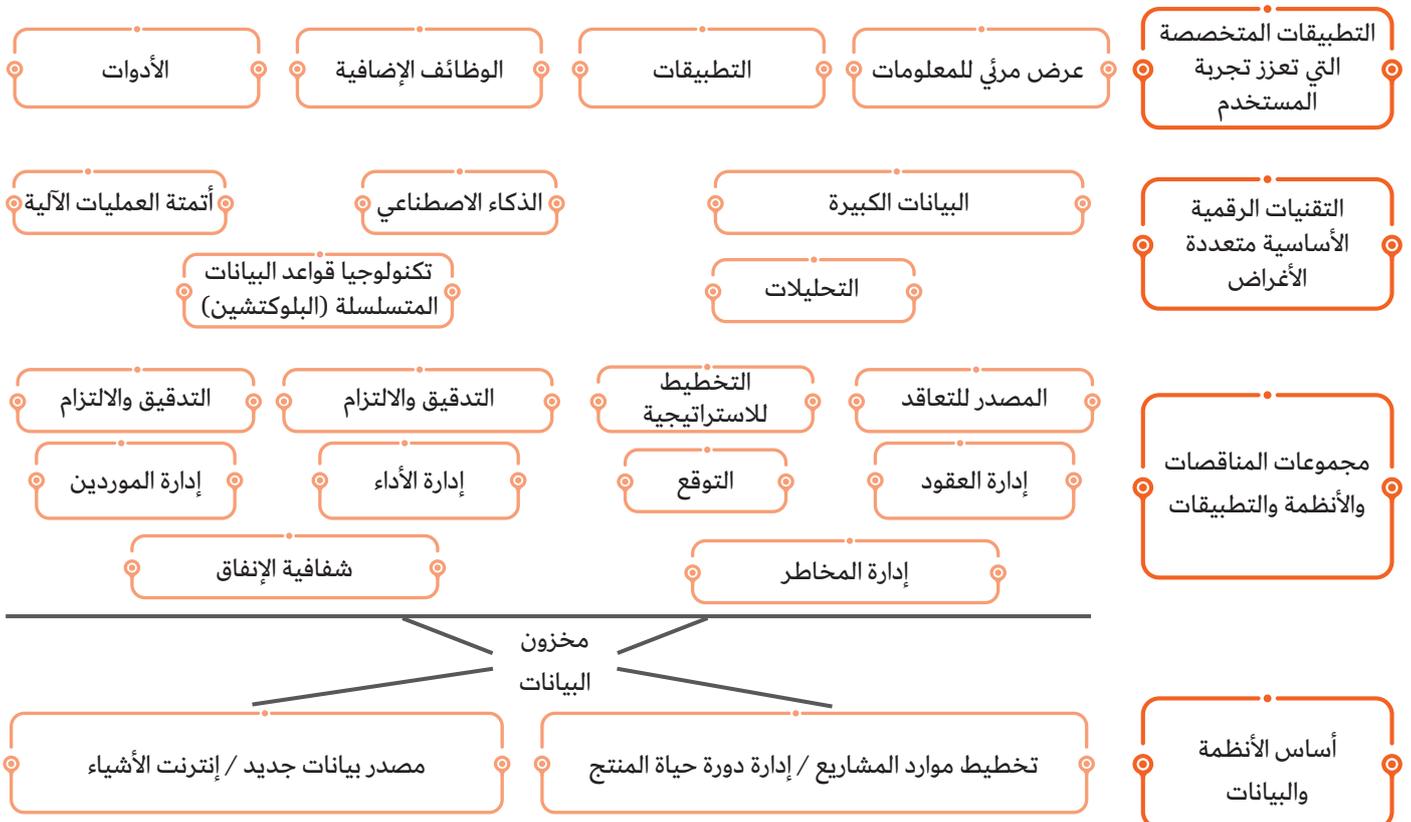


يتجاوز تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراءات التوريد أتمتة العمليات، فهو يشمل أنشطة بسيطة مثل التدقيق على الفواتير وتسويتها، فضلاً عن المهام المعقدة مثل تحليل النفقات، وتجميع الطلبات وأوامر الشراء، وتقييم العطاءات الآلي، والإفراج عن المدفوعات عند الانتهاء من العمل، وما إلى ذلك. وأصبح هذا ممكناً مع التقدم في الحوسبة وظهور تقنيات مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي (AI) و تكنولوجيا سلسلة الكتل (blockchain) والعمليات الروبوتية (RPA). إن الاستفادة من التكنولوجيا كفيلة بضمان فوائد هائلة للتوريد العام، تشمل توفيراً كبيراً في التكلفة، وزيادة الإنتاجية، والابتكار، والشفافية، وتحسين إدارة المخاطر.

وعلى الرغم من الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا، فمن المهم التركيز على الدور الحاسم الذي يؤديه متخصصو المشتريات في التفاعل مع مختلف المنظمات عبر القطاعات المتنوعة، ودورهم في التواصل الفعال مع جميع الأطراف المعنية، والتنبيه بالمسائل ذات الصلة وحلها. وتظل المهارات المعرفية ضرورية لتحديد وتحقيق فرص خلق القيمة عبر دورة التوريد ولا يمكن الاستغناء عنها في المستقبل القريب.

ويتضمن تبني التكنولوجيا الرقمية في إجراءات التوريد العام بشكل رئيسي أربع طبقات من التكنولوجيا، وهي: الهيكل الأساسي للأنظمة والبيانات، ومجموعة التوريد، والمنصات والتطبيقات، والتقنيات الرقمية الأساسية متعددة الأغراض، والتطبيقات المتخصصة المصممة لتيسير وإثراء تجربة المستخدم⁴². ويتكون الهيكل الأساسي للأنظمة من تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وإدارة دورة حياة المنتج (PLM) التي تحدد قابليتها للتكيف مدى فعالية التطبيقات الأخرى التي يمكن دمجها معها.

الرسم البياني 8.2: مستويات تقنية لمنصة المناقصات



المصدر: مجموعة بوسطن للاستشارات

⁴² مجموعة بوسطن للاستشارات

تُستخدم نظم المشتريات مثل Oracle و SAP على نطاق واسع، حيث تساعد في وظائف التوريد المختلفة. علاوة على ذلك، يمكن دمج تقنيات العصر الجديد مثل الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل blockchain، والعمليات الروبوتية RPA، والبيانات الضخمة والتحليلات، مما يوفر رؤى أعمق لأنماط الإنفاق ويضيف قيمة لجميع مراحل التوريد. كما يمكن إضافة تطبيقات متخصصة مثل Microsoft Power BI / tableau التي تعزز بشكل كبير الجاذبية البصرية، أو يمكن إنشاء تطبيق يمكن الأشخاص من التحقق من البيانات الرئيسية أثناء التنقل أو عن بعد.

ويعد تحويل نظام التوريد وإصلاحه عملية طويلة الأمد تتطلب الكثير من الوقت والتكلفة والجهد. وتتطلب زيادة الكفاءة إجراءات شاملة من قبل مختلف الأطراف المعنية في جميع مستويات عملية التوريد. وقد تؤدي ملكية العملية وتحمل المسؤولية إلى نتائج إيجابية. وبينما يمكن تنفيذ بعض الحلول المقترحة على المدى القصير، فإن بعض التغييرات تتطلب جهوداً متضافرة من مختلف الأطراف المعنية لتحقيق النتائج على المدى الطويل. وعلى المدى القصير، قد تكون الفوائد المحققة ضئيلة، ومع ذلك فإن الجهود المستمرة لتحويل عملية التوريد التي من شأنها أن تؤدي إلى تدفق طويل الأجل للمنافع الاقتصادية. وبينما تبدو فوائد التحول الرقمي واضحة، فإن على الجهة المشتريّة أن تختار الأدوات الرقمية المناسبة التي يمكن أن تحسن الأداء التشغيلي بهدف تلبية الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للدولة.

الملحقات

القسم الأول: لائحة المشتريات العامة الكويتية

مخطط عملية المناقصات العامة في الكويت



1.0 عملية المشتريات العامة - المبادئ التوجيهية

يستخدم هذا القسم والأقسام التالية من هذا الفصل قانون المشتريات الكويتي، ولوائح المشتريات الكويتية، ولوائح الأمم المتحدة النموذجية⁴³ (القانون النموذجي)، وكتيب إجراءات المشتريات العامة مرجعاً⁴⁴.

وفيما يلي بعض المبادئ الأساسية لنظام التوريد العام:

- تعظيم القيمة الاقتصادية في الإنفاق وكفاءة التوريد.
- تعزيز وتشجيع المشاركة في إجراءات التوريد من قبل الموردين والمقاولين بغض النظر عن الجنسية، وبالتالي تكريس التجارة الدولية.
- تشجيع المنافسة بين الموردين والمقاولين على توريد الشيء موضوع الصفقة.
- توفير المعاملة العادلة والمتساوية والمنصفة لجميع الموردين والمقاولين.
- تعزيز النزاهة والإنصاف والثقة العامة في عملية التوريد.
- تحقيق الشفافية في الإجراءات المتعلقة بالتوريد.

ويأخذ قانون ولوائح المشتريات الكويتي في الاعتبار الحاجة إلى المبادئ التوجيهية للتوريد العام على النحو المذكور آنفاً. وتنص اللوائح على أن عملية المناقصة ستخضع لمبادئ الإعلان (الشفافية) والمساواة والمنافسة.

وبالتالي، فإن المبدأ الأول هو "القيمة مقابل المال"، أي تعظيم الكفاءة الاقتصادية للإنفاق على المشتريات العامة، والحصول على أفضل قيمة اقتصادية للسلع أو الخدمات أو الأعمال مع تحقيق أقصى قدر من الجودة المطلوبة لهذه العناصر. إن التكاليف تشمل إجمالي تكاليف دورة الحياة، التي بدورها تشمل تكاليف الصيانة والخدمة والتسليم والنقل والتخزين. إضافة إلى ذلك، يتم أيضاً تضمين التكاليف البيئية والاجتماعية مؤخراً. ويتطلب هذا المبدأ أيضاً أن يكون موظفو الجهة المشتريّة من ذوي الكفاءة المهنية العالية لأداء واجباتهم بكفاءة وفعالية.

ولا تتبنى قوانين التوريد الكويتية بشكل صريح مفهوم القيمة مقابل المال. لكن إشارتها إلى مبدأ المنافسة تحقق هدف القيمة مقابل المال بشكل غير مباشر. أما المبادئ الأساسية للمنافسة فهي الكفاءة والاقتصاد المسترشدين بمبدأ بقاء الكيانات المتنافسة.

أما المبدأ التالي فهو الإنصاف والمساواة في المعاملة. ومن شأن التوريد الجيد والمحايد والمتسق أن يوفر لجميع الموردين والمشتريين والاستشاريين المهتمين فرصة متساوية للمنافسة. ويحظر على جهات التوريد التمييز ضد أي مقدم عطاء فيما يتعلق بشروط المشاركة مثل المؤهلات والقدرات المالية أو الفنية أو التجارية. وعلى سبيل المثال، يتم التعامل مع التفضيل للشركات الصغيرة والمتوسطة الوطنية خارج نطاق هذا المبدأ إذا كان هذا التفضيل منصوصاً عليه في القانون.

وتعد المساواة عنصراً مهماً في لوائح التوريد الكويتية، وبالتالي يمكن توقع توفير الفوائد المصاحبة لها. وكما ذكرنا آنفاً، تعتبر المنافسة شرطاً أساسياً للحصول على قيمة مقابل المال، وكذلك ضمان العدالة والمساواة في المعاملة. ولذلك يجب على الجهات المشتريّة اعتماد ممارسات تعزز المنافسة العادلة في جميع المشتريات العامة، وتمتنع عن استخدام المنافسة الزائفة، وأن تستخدم طرائق تجميع الطلبات عند الحاجة للاستفادة من وفورات الحجم. وتتنوع لوائح المشتريات في الكويت إلى هذا المبدأ بصراحة ووضوح.

UNCITRAL Model Law on Public Procurement⁴³

Public Procurement Procedures Handbook, Government of Belize⁴⁴

ولتكريس النزاهة وغرس ثقة الرأي العام، يجب أن تكون عملية الشراء وتنفيذ عقود التوريد شفافة، إذ تخدم الشفافية في المشتريات جهود مكافحة الفساد، وتضمن ظروف تنافسية عادلة بين الموردين أو المقاولين في السوق.

ويمكن فهم أهمية الشفافية المذكورة في لوائح المشتريات الكويتية من ممارسات الشراء التالية في الكويت، التي توضح تطبيق هذا المبدأ:

- يجب نشر إشعارات الشراء في الجريدة الرسمية وعلى موقع التوريد الحكومي. وتحتوي هذه الإخطارات على المعلومات اللازمة لتمكين مشاركة مقدمي العطاءات المعنيين.
- الإعلان عن التشريعات واللوائح من خلال الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمناقصات العامة لتعزيز معرفة مجتمع الأعمال والاطلاع على إجراءات التوريد الحكومية.
- تُنشر إخطارات العقود الممنوحة من قبل جهات الشراء على الموقع الإلكتروني الحكومي المختص، مع الإشارة إلى اسم مقدم العطاء الفائز، والتاريخ، وقيمة العقد.
- يجب على جهات الشراء الاحتفاظ بسجل فاعل لجميع صفقات التوريد.

ويمكن رفع مستوى الشفافية في إجراءات التوريد العام من خلال التدابير التالية:

- استخلاص المعلومات من مقدمي العطاءات المشاركين بشأن نتائج العطاءات وتوضيح أسباب عدم النجاح لمقدمي العطاءات غير الناجحين، وهي ممارسة جيدة ومتعارف عليها بالنسبة للجهات القائمة بالتوريد.
- تشجيع جهات التوريد على دعوة منظمات المجتمع المدني إلى حضور الأنشطة الأساسية في دورة التوريد، مثل فتح العطاءات وإجراءات توقيع العقود.

كما يجب أن تستند إدارة عملية التوريد إلى موظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من النزاهة. لذلك، يجب أن تتبنى المؤسسات المعنية بالتوريد العام في ممارساتها معياراً أخلاقياً قوياً. ويجب على جميع الموظفين العموميين وغيرهم من الموظفين المرتبطين بالمشتريات تنفيذ واجباتهم بالعناية الواجبة في جميع مراحل التوريد. وتقع على عاتق جميع الموظفين المشاركين في التورد الحكومي مسؤولية تجنب المواقف التي قد تؤدي إلى تضارب فعلي أو محتمل أو متصور في المصالح. ويضمن قانون المشتريات الكويتي وجود نظام حوكمة مناسب لكبار المسؤولين المكلفين بالمشتريات في الجهات الحكومية.

2.0 عملية التوريد - ما قبل المناقصة أو الجوانب التحضيرية

تشمل هذه المرحلة خطط الشراء، وتحليل السوق الداخلي، وتقدير قيمة العقد، وتحديد طرق الشراء، وصياغة وثائق المناقصة، وتحديد المؤهلات لمقدمي العطاءات، وتحديد معايير تقييم العطاء.

2.1 خطة الشراء

يبدأ التحضير للتوريد بخطة المشتريات كالتالي:

1. يُتوقع من جهات التوريد أن تعد خطط مشترياتها قبل فترة تصل إلى شهور أو حتى سنوات. كما يُتوقع منهم إطلاع الجمهور عليها من خلال نشرها.
2. يجوز للجهات المشتريّة أيضًا نشر إشعار بالمشتريات المحتملة في المستقبل.
3. ليس من المتوقع أن تكون هذه الخطط ملزمة قانونًا، ولكنها تعمل كممارسة شراء جيدة تعد كلا الطرفين للتخطيط الفعال.

ويقر قانون المشتريات الكويتي بأهمية التخطيط للمشتريات ويعهد بهذه المسؤولية إلى الجهات العامة (وهذا يشمل الوزارات والإدارات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والوكالات التي لديها ميزانيات تكملية أو مستقلة، والشركات المملوكة بالكامل لمؤسسة البترول الكويتية) التي يتحتم عليها أن تنشئ وحدة تنظيمية، ومن ثم القيام بالتخطيط لمشتريات تلك الجهة وإعداد الإجراءات وتنفيذها وفق القانون.

ويبدأ تخطيط المشتريات بوضع الخطط السنوية والميزانيات والجدول الزمنية لتنفيذ نشاط تشغيلي أو رأسمالي. وتكمن أهمية هذه الخطط في معالجتها لجميع الموارد المطلوبة بالتفصيل، بما في ذلك تلك التي ستأثر بالتوريد أو التخلص من الأصول. كما يجب أن تشارك الجهة الموردة في وظيفة التخطيط للمشتريات أثناء إعداد الميزانية. ولتجنب التأخير في التسليم، يجب أن يتم التخطيط لأنشطة المشتريات قبل الموافقات على الموازنة.

ويحسب من خلال تخطيط المشتريات تكاليف الشراء المتوقعة المحتمل تكبدها، إذ تشمل الخطة كلاً من التكاليف المتكررة وغير المتكررة (الإيرادات والنفقات الرأسمالية). ويجمع كيان الشراء أيضًا المعلومات من وحدات المستودعات والمخازن لتقليل مخاطر نفاد المخزون والتخزين الزائد والمشتريات الطارئة. وبالتالي، فإن التخطيط للمشتريات يلغي ضرورة أوامر الطوارئ أو التنازلات. وتؤدي المشتريات المخطط لها إلى خفض تكاليف التوريد، فضلاً عن تحسين تقديم الخدمات. ويسمح التخطيط الفعال أيضًا بتجميع المتطلبات في عمليات شراء أكبر، وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة، بدلاً من الاستعانة بمصادر متكررة لعروض الأسعار لعناصر متطابقة وإصدار العديد من طلبات الشراء المحلية الفردية.

كما يجب أن يتناسب مستوى الجهد المبذول في التخطيط مع مدى تعقيد عملية الشراء. ويمكننا تصنيف أهداف التوريد إلى أربع فئات: روتينية، كمية، ومتخصصة، وحرّة. وعلى الرغم من تشابه عملية التخطيط للفئات الأربع للمشتريات، فإن مقدار الوقت والجهد والتوثيق سيختلف فيما بينها.

وتحدد لائحة المشتريات الكويتية ما يلي:

- i. إعداد خطط المشتريات السنوية.
- ii. نشر الخطط في الجريدة الرسمية والموقع الإلكتروني.
- iii. يتم ذلك قبل 90 يومًا على الأقل من العطاء.

وتتطلب هذه الخطوة من موظفي الجهات الموردة امتلاك المهارات المطلوبة لتقديم خطة مشتريات تلبى الأهداف. ويمكن لكيانات المشتريات أيضًا تخطيط متطلبات بناء القدرات الخاصة بهم باستخدام هذه الخطط.

2.2 تحليل السوق الداخلية أو تقييم قدرة القطاع الخاص

بعد الموافقة على الميزانية، يتحتم إجراء تحليل للسوق لتحديد قدرة القطاع الخاص على تلبية احتياجات العقد. ويجب أن يعالج تحليل السوق المواضيع بالترتيب التالي:

أولاً) فهم المتطلبات. أي مراجعة متطلبات عقد الشراء من حيث الحجم والمكونات، وتحديد أسئلة مثل:

"هل يمكن دمج هذا العقد مع عقود أخرى لجذب عدد كبير من المقاولين؟"

"هل يمكن تقسيم العقد إلى مكونات أصغر لتحقيق مستوى أعلى من المنافسة؟"

ثانيًا) تحديد مقدمي العطاءات المحتملين وقدراتهم واستعدادهم لتقديم العطاءات وطرح أسئلة مثل:

"ما هو نطاق المقاولين المحتملين الذين قد يكونون مهتمين بهذا العقد؟"

"ما الذي يمكننا فعله لجذب المزيد من المقاولين المناسبين لتقديم عطاءات لهذا العقد؟"

ثالثًا) تحديد مستويات المنافسة المناسبة. وبمجرد تحديد البندين الأول والثاني، فإن الحجم المناسب وطبيعة العقد هما ما سيجذب مستوى مناسباً من المنافسة ويمكن التحكم فيه.

ولا يعالج قانون ولوائح التوريد الكويتية هذه المتطلبات بشكل مباشر، لكنها تغطيها بشكل غير مباشر باشتراطها تقسيم بنود المشتريات إلى مجموعات متجانسة قبل تقديمها، وذلك لتحقيق تكافؤ الفرص. كما أنه من غير المسموح أن يكون الحد الأدنى للمصنعين أو الموردين المصنفين أقل من ثلاثة مصنعين أو موردين.

2.3 تقدير قيمة العقد

الخطوة الأولى المهمة لبدء إجراءات الشراء هي أن يحدد صاحب العمل موضوع العقد والقيمة الإجمالية ومدة العقد. وتحدد هذه الخصائص نوع إجراءات العطاء سواء كان سيتم استخدام المناقصة الافتتاحية أو سيتم تطبيق اتفاقية إطارية أو سيتم تقديم أمر مباشر، والالتزامات القانونية المختلفة من حيث الإعلان عن المناقصة. ويتم تحديد الشركات التي ستكون مؤهلة مسبقاً للمنافسة حسب قيمة العقد، حيث يعتمد تصنيف الشركات المؤهلة لتقديم العطاءات على حجم العقود.

ولا ينبغي حساب القيمة المقدرة للعقد بطريقة يمكن تقسيمها لتجنب المناقصات التنافسية أو التحايل على الحد الأعلى للشراء المباشر. كما يجب عدم زيادة قيمة العقد لتتجاوز القيمة الحدية للإجراء المتبع. ويجب أن يشمل السعر الإجمالي للموردين أو المشتريين جميع الضرائب والرسوم الأخرى السارية. ولا تحتوي قوانين ولوائح المشتريات الكويتية على بند صريح بشأن قواعد تقدير قيمة العقد، وتترك التقدير للجهة المشتريّة.

2.4 طريقة الشراء الواجب اتباعها

وفقاً للممارسات الدولية، تعتبر المناقصة المفتوحة الطريقة الأكثر تفضيلاً للشراء ويجب استخدام أي طريقة أخرى فقط إذا كانت مطلوبة بموجب أحكام القانون مع ضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من المنافسة دائماً. وفي حال استخدام الجهة المشتريّة لطريقة شراء غير المناقصة المفتوحة، فإنها تسجل الأسباب والظروف التي جعلتها تستخدم طريقة بديلة.

وتتشابه قواعد قانون المشتريات الكويتي فيما يتعلق باختيار طريقة المناقصة أو التعاقد. وتنص على أنه بشكل عام يجب أن يتم طرح المناقصات عن طريق المناقصة العامة. وتخضع جميع العطاءات لمبادئ الإعلان وتكافؤ الفرص وحرية المنافسة وفق الإجراءات التي يحددها القانون ولائحته التنفيذية.

وينص القانون الكويتي على أنه يجوز استثناء بعض العطاءات بقرار من مجلس الإدارة، بناءً على مذكرة توضح الأسباب، ويسمح الاستثناء بطرق التعاقد التالية:

- i. المناقصة المحدودة، ويتم استدعاؤها من عدة موردين أو مقاولين متخصصين في الجوانب الفنية والمالية ومسجلين لدى الجهاز المركزي للمناقصات العامة.
 - ii. نشر المناقصة المحدودة (التفاوض التنافسي أو استدراج العروض) التي يتم بموجبها دعوة المتخصصين للغرض المطلوب لكي يقدم كل واحد منهم -بعد إخطاره بالمتطلبات والمواصفات- عرضاً مالياً واحداً أو أكثر.
 - iii. الأمر المباشر، الذي يتم بموجبه الحصول على الشراء من السوق مباشرة، عن طريق تكليف المورد أو المقاول بالأعمال المطلوبة.
 - iv. يجوز اللجوء إلى عطاءات الشراء الجماعي والممارسات الإلكترونية واتفاقيات الشراء الإطارية، بحسب شروط وظروف العقد ووفقاً للأحكام المنظمة لتلك الأساليب في هذا القانون.
 - v. لا يجوز بأي حال من الأحوال نقل المناقصة العامة أو المحدودة إلى ممارسة عامة أو محدودة أو عقد مباشر.
- ووفقاً للممارسات الدولية الأخرى، تعتبر المشتريات أحادية المصدر أمراً مباشراً لا يمكن اتباعه إلا في ضوء الظروف الاستثنائية التالية:

- i. إذا كانت السلع أو الخدمات أو الأعمال متاحة فقط من مورد معين أو كان لدى المورد حقوق حصرية لهذه التوريدات، مما يجعل أي بديل أو بديل آخر غير متاح.
- ii. وقوع حدث كارثي يسبب حاجة ملحة جداً، ويكون الانخراط في أي طريقة أخرى للشراء غير عملي بسبب الوقت الذي يستغرقه استخدام تلك الأساليب.

- .iii تقرر الجهة المشتريّة، بعد إجراء عملية الشراء، وجوب شراء إمدادات إضافية من ذلك المورد أو المقاول لأسباب تتعلق بالتوحيد القياسي أو بسبب الحاجة إلى التوافق مع السلع أو المعدات أو التكنولوجيا أو الخدمات الموجودة. ويأخذ هذا الشراء في الاعتبار فعالية الشراء الأصلي، والحجم المحدود للمشتريات المقترحة، ومعقولية السعر وعدم ملاءمة البدائل.
 - .iv تقرر الجهة المشتريّة أن استخدام أي طريقة شراء أخرى غير مناسب لحماية المصالح الأمنية للدولة.
 - .i يعد الشراء من مورد أو مقاول ضروريًا لتنفيذ السياسة الاجتماعية الاقتصادية للدولة، ولا يمكن تنفيذ هذه السياسة إذا تم الشراء من أي مورد أو مقاول آخر.
- ولا يوضح القانون الكويتي ظروف وشروط الشراء من مصدر واحد على الرغم من أن طريقة الأمر المباشر للتعاقد تم اقتراحها في القانون.

2.5 صياغة وثائق المناقصة

وفقًا للممارسات الموصى بها، يجب إعداد وثائق المناقصة من خلال توفير المعلومات التالية:

- .i تعليمات لإعداد العطاءات.
- .ii معايير التأهيل والإجراءات.
- .iii الأدلة المستندية لإثبات مؤهلات المورد.
- .iv توفير وصف مفصل لما يلي:
 - موضوع الشراء.
 - كمية البضائع.
 - الخدمات التي يتعين القيام بها.
 - المكان الذي سيتم فيه تسليم البضائع أو تشييدها أو تقديم الخدمات.
 - الوقت المطلوب، إن وجد ، عند تسليم البضائع أو تشييدها أو تقديم الخدمات.
- .v أي متطلبات للجهة المشتريّة فيما يتعلق بضمان العطاء الذي يتعين توفيره وأي ضمان لأداء عقد الشراء الذي يتعين توفيره.
- .vi الطريقة والمكان والموعّد النهائي لتقديم العطاءات.
- .vii الكيفية التي يمكن بها للموردين أو المقاولين طلب توضيح لوثائق الالتماس وما إذا كان سيتم عقد اجتماع للموردين أو المقاولين في هذه المرحلة.

viii. الفترة التي تكون فيها العطاءات سارية المفعول.

ix. طريقة ومكان وتاريخ ووقت فتح ظروف العطاءات.

x. معايير وإجراءات فحص العطاءات.

وينص قانون المناقصات الكويتي على أن تقوم جهة الشراء بإعداد وثائق المناقصة ووضع المواصفات التفصيلية لكل بند أو أداء لكل عمل، ونطاق عملية التوريد، ووقت تنفيذ العقد ومكانه، ومعايير تقييم العطاءات. كما يجب أن يذكر في وثائق المناقصة التعليمات اللازمة للمقاولين، وفواتير دقيقة للكميات التي تبيّن البنود الفردية وجدول الأسعار، مع مراعاة المعايير والمواصفات الدولية للمشتريات الحكومية. كما يجب تضمين مبادئ ومعايير التقييم التي يتم من خلالها إجراء المقارنة بين العروض المالية، والإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ العقد، والجزاء التي يمكن فرضها في حالة مخالفة أحكام العقد أو التأخير في تنفيذه.

2.6 تحديد معايير التأهيل

وفقاً للممارسات الدولية، يجب على الموردين أو المقاولين استيفاء المعايير التالية عند تحديد مؤهلات الموردين:

- المؤهلات المهنية والتقنية والبيئية.
- الكفاءة المهنية والتقنية.
- الموارد المالية.
- المعدات والمرافق المادية الأخرى.
- القدرة الإدارية.
- الموثوقية والخبرة والموظفون الذين سينفذون عقد الشراء.
- الامتثال للمعايير الأخلاقية، والأهلية القانونية، والقدرة على الوفاء بالالتزامات المالية، وليس لها مستحقات ضريبية للدولة، وليست متهمه بارتكاب جرائم، وما إلى ذلك.

ويتعين على الجهة الموردة قبل متابعة العطاء إتمام المعايير المختلفة ذات الصلة بالمذكور آنفاً والتي يجب أن يستوفيه الموردون أو المقاولون للتأهل لتقديم العطاءات.

وتنص اللوائح الكويتية أن على السلطة المختصة إعداد مواصفات المناقصة، بما في ذلك جميع المستندات والنماذج المطلوبة لعملية التأهيل المسبق. كما يجب أن تتضمن هذه البيانات معلومات عن مقدم العطاء والنشاط، وجودة المواد والخدمات التي تحتاجها الجهة المشتريّة وفقاً للمؤهلات والأعمال السابقة، والبيانات المالية، والتقنية، والإدارية. كما تنص اللوائح على أن عملية التأهيل المسبق يجب أن تتضمن قوائم بالمقاولين المعتمدين أو الموردين أو مقدمي الخدمات المؤهلين للمشاركة في العطاء.

2.7 تحديد معايير تقييم العطاء

تتمثل إحدى الخطوات المهمة النهائية في عملية ما قبل العطاء في تحديد معايير التقييم للمناقصة والممارسة الموصى بها بأن يكون المناقص الفائز:

- i. مقدم العطاء الذي يكون سعره هو الأدنى حيث يكون السعر هو معيار العطاء الوحيد؛ أو
 - ii. عندما يكون هناك سعر ومعايير أخرى للعطاء، يتم التحقق من العطاء الأكثر فائدة بناءً على معايير وإجراءات تقييم العطاءات المحددة في وثائق استدراج العروض.
- وإذا كان السعر فقط هو المعيار الوحيد تكون العملية بسيطة، ولكن إذا وجدت معايير عطاء أخرى يجب أخذها في الاعتبار، يصبح الأمر أكثر تعقيداً. وفي الحالة الأخيرة، يتطلب الأمر مداولات من جانب الجهة المشتريّة لوضع معايير مناسبة يمكن بسهولة تقييمها بموضوعية لكل معيار من معايير الإحالة الأخرى.

ويحدد قانون المشتريات الكويتي مبادئ التقييم ومعايير مقارنة العطاءات وفقاً للقواعد التالية:

- يعتمد رئيس مجلس إدارة الجهاز المركزي للمناقصات العامة نظام تحديد المعايير التي تتم المقارنة على أساسها بين العطاءات. ويشترط أن تكون هذه المعايير موضوعية وقابلة للقياس الكمي، وتكون التكلفة هي المعيار الأساسي في حالة المقارنة.
- في حالات العقود التي تتطلب الطبيعة الفنية فيها تقييم العروض بنظام النقاط، يجب أن تتضمن وثائق العطاء عناصر ومبادئ التقييم. وفي هذه الحالة، سيتم تحديد نقاط التقييم والحد الأدنى للقبول الفني أولاً، وسيتم ترتيب أولوية العطاءات بقسمة القيمة المالية لكل عطاء على إجمالي النقاط الفنية التي تم الحصول عليها. علاوة على ذلك، لا يجوز تعديل هذه الشروط بعد طرح العطاء.
- يتولى القسم الفني في الجهة الموردة (وفقاً للقانون، يشكل الجهاز المركزي للمناقصات العامة قسماً فنياً يضم مهندسين ومعاوني كميات، وأشخاصاً من ذوي الخبرة من مختلف التخصصات. ولا تقل خبرة كل منهم عن عشر سنوات) حساب تكلفة العروض الفنية وإجراء المقارنة فيما بينها. ويتم ذلك بعد توحيد مبادئ المقارنة حول الجوانب المالية من خلال تقييم العناصر غير المسعرة بقيمة نقدية. ويفصح كتيب الشروط عن هذه العناصر وأهمها شروط تقديم الضمان، والصيانة وقطع الغيار، ومتطلبات التشغيل، وشروط الدفع والتسليم. وبناءً عليه، يجب أن يرفع توصيته بشأن الترسية إلى مجلس الإدارة لاتخاذ قرار بشأنها.
- يتم إرشاد مجلس الإدارة عند الضرورة قبل اتخاذ قرار بشأن العطاء، وأيضاً بآخر الأسعار المقبولة سابقاً محلياً أو خارجياً، وبأسعار السوق في تقييم مدى ارتفاع أو انخفاض قيمة العطاءات. كما يتم الاسترشاد بمقارنة الكميات الواردة في العطاء بنسبة الكميات في العقود المعتمدة في المناقصات السابقة.

وتحدد لوائح التوريد الكويتية أبرز عناصر التقييم التي يجب تضمينها في دفتر الشروط. وهي:

- عدد وأحجام المشاريع ذات الطبيعة المماثلة التي نفذها المقاول.
- طريقة التنفيذ المقترحة.
- جدول التنفيذ.

- شهادات الأداء من العملاء.
 - البيانات الفنية المتعلقة بمصادر المواد أو الأجهزة.
 - بيان بأنواع ومواصفات الأجهزة والأجهزة المستخدمة في التنفيذ.
 - أسماء وخبرات الكادر الفني الذي يتولى الإشراف على تنفيذ الأعمال من قبل المقاول.
 - مقاولو الباطن وخبراتهم.
- وبالتالي، يعد تحديد معايير التقييم خطوة مهمة وحاسمة في الخطوة السابقة لتقديم العطاءات أو الخطوة التحضيرية لعملية الشراء، ولها آثار على ضمان مبادئ المنافسة، والعدالة، والشفافية، والمساواة.

3.0 عملية التوريد - الجوانب الإجرائية

يشرح هذا القسم الإجراءات المتعلقة بالممارسات العامة، وإجراءات التأهيل المسبق، ولغة الاتصالات، ورسوم وثائق العطاء وتقديم العطاءات، وطلب العطاءات ودعوتها، وتسلم العطاءات وقبولها، وفتح العطاءات، وتشكيل لجان التقييم، وطرح الأسئلة، والإجابة على الاستفسارات، وإرساء العقد، وقبول شكاوى ما قبل المنح، وتظلمات ما بعد المنح.

3.1 قواعد الممارسات العامة

تنص لوائح المشتريات الكويتية على أن الممارسة العامة للتعاقد تخضع لما يلي:

- i. تقدم سلطة المشتريات إلى مجلس الإدارة (مجلس إدارة الجهاز المركزي للمناقصات العامة) عندما تتطلب الموافقة لإجراء التعاقد من خلال ممارسة عامة.
- ii. ينقل مجلس إدارة الجهاز الموافقة إلى الجهة الموردة للتعامل مع إجراءات الممارسة.
- iii. تنشر الممارسة بالإعلان في الجريدة الرسمية أو الموقع الإلكتروني للوكالة أو جهة الشراء.
- iv. يجب أن يتضمن العرض المالي لطلب العطاء أيضًا تفاصيل حول المواصفات والكمية والجودة وشروط الدفع وشروط التسليم وأي متطلبات أخرى.
- v. يجب تقديم العروض في غضون 30 يومًا من تاريخ الإعلان.
- vi. يتم منح الممارسة العامة بالمناقصة لأقل سعر أو أفضل عرض.
- vii. يجب على مجلس الإدارة الإبلاغ عما إذا كانت المفاوضات ستتم مع جميع مقدمي العطاءات أو مع أقل سعر مقدم.

3.2 إجراءات التأهيل المسبق

قبل الدعوة إلى تقديم العطاءات، قد تقرر الجهة المشتريّة الدعوة إلى إجراءات التأهيل المسبق. وتسهل هذه الخطوة عملية

تقديم عطاءات أكثر كفاءة وسرعة عن طريق تصفية الموردين الذين لا يستوفون معايير التأهيل. ويوصى لإجراءات التأهيل المسبق أن تكون كما يلي:

- i. الهدف من التأهيل المسبق هو تحديد الموردين والمقاولين المؤهلين قبل طرح العطاءات.
- ii. يجب الإعلان عن إجراءات التأهيل المسبق وفقاً لقانون ولوائح المناقصات.
- iii. يجب أن تتضمن دعوة التأهل المسبق المعلومات المهمة التالية:
 - ملخص بنود وشروط عقد الشراء. وهذا يشمل طبيعة وكمية ومكان تسليم البضائع أو الخدمات أو الأعمال، والوقت المطلوب للتسليم.
 - المعايير والإجراءات التي سيتم استخدامها لتحديد المؤهل.
 - كيفية ومكان الحصول على وثائق التأهيل.
 - السعر، إن وجد، الذي سيتم دفعه مقابل مستندات التأهيل المسبق وبعد التأهيل المسبق لوثائق العطاء.
 - وسائل وعملة دفع ثمن المستندات.
 - لغة وثائق التأهيل المسبق ووثائق الالتماس بعد التأهيل المسبق.
 - الطريقة والمكان والموعد النهائي لتقديم طلبات التأهل المسبق، وإذا كان معروفاً بالفعل، وطريقة ومكان العطاء والموعد النهائي لتقديمه.
 - يجب أن يعكس سعر وثائق التأهيل المسبق تكلفة تقديمها فقط.

وينص قانون المناقصات الكويتي على أن المناقص لا يعتبر مؤهلاً لإرساء العطاء، أو للاكتتاب في العطاء في حالة التأهيل المسبق لمقدمي العطاءات، ما لم يستوف الشروط المنصوص عليها في متطلبات التأهيل المسبق. وتتضمن مستندات التأهيل المسبق الدعوة إلى المشاركة في التأهيل والمتطلبات وأسس التأهيل.

وتتضمن لوائح المشتريات الكويتية الشروط الإضافية التالية فيما يتعلق بالتأهيل المسبق:

1. يجب أن يتم التأهيل المسبق لعملية واحدة أو لفترة محددة.
2. تعد سلطة المشتريات مواصفات العطاء بما في ذلك جميع المستندات والنماذج المطلوبة لعملية التأهيل المسبق.
3. تجري سلطة الشراء إجراءات التأهيل وفقاً للمبادئ والإجراءات المعمول بها وتعد قائمة بالموردين المؤهلين.

4. يجب تقديم قائمة الموردين المؤهلين إلى الجهاز المركزي للمناقصات العامة للموافقة عليها أو تعديلها.
5. يعلن الجهاز في الجريدة الرسمية وعلى موقعه الإلكتروني قائمة المؤهلين. وتبلغ النتيجة لكل من الموردين المؤهلين وغير المؤهلين.
6. شروط ومتطلبات التأهيل ومعايير التقييم يجب أن تحقق الشفافية والعدالة بين مقدمي العطاءات.
7. يجوز للجهة الموردة أن تستبعد - في أي مرحلة - أي مقدم عطاء إذا تبين أن البيانات أو المستندات التي قدمها غير صالحة، أو إذا فقدت أحد متطلبات التأهيل.

3.3 لغة الاتصالات

تعتبر لغة الاتصال مهمة جدًا لمشاركة أوسع للموردين مما سيؤدي إلى منافسة أوسع يمكن أن توفر تكاليف الشراء. ومن شأن التواصل الأوسع أن يفيد أيضًا بمبادئ الإنصاف والشفافية والمساواة. كما أن الوضوح في هذا الأمر ضروري أيضًا لتخطيط الموارد البشرية المطلوبة لاستكمال إجراءات المناقصة داخل الجهة المشتريّة.

وتتضمن الممارسة الدولية الموصى بها حول لغة الاتصال ما يلي:

- i. تصاغ وثائق التأهيل المسبق أو الاختيار الأولي - إن وجدت - ووثائق استدرج العروض باللغة الرسمية أو باللغات الرسمية، وباللغة المستخدمة عادة في التجارة الدولية.
 - ii. يمكن صياغة طلبات التأهل المسبق أو الاختيار المسبق - إن وجدت - وتقديمها بلغة التأهيل المسبق أو وثائق الاختيار المسبق ووثائق الالتماس، على التوالي، أو بأي لغة أخرى تسمح بها تلك المستندات.
- وتنص اللوائح الكويتية على أن الإعلان عن دعوة العطاء أو طلبات التأهيل يجب أن ينشر (على الأقل) بلغة أجنبية واحدة بجانب اللغة العربية في الحالات التالية:
- إذا كانت المناقصة أو العطاء خارجياً، أي خارج الدولة.
 - إذا كان العرض مقصوداً على الشركات الأجنبية.
- ومع ذلك، فإن اللوائح الكويتية لا تتحدث عن لغة وثائق التأهيل المسبق أو الاختيار الأولي، تاركة الأمر لتقدير الجهة المشتريّة لاتخاذ القرار.

3.4 رسوم وثائق المناقصة وتقديم العطاء

ينص القانون واللوائح الكويتية على دفع رسوم لاستلام وثائق المناقصة، إضافة إلى رسوم مقابل توفير وثائق المناقصة لأولئك الذين يرغبون في المشاركة وكذلك في حالة التقدم للحصول على عطاءات بديلة. ويجب أن تعكس الرسوم فقط تكلفة نسخ وتوزيع وثائق المناقصة.

3.5 استدرج العروض والدعوة للمناقصات

يحدد استدرج عروض الشركات أو الموردين الذين سيتلقون طلب العطاء، وبالتالي سيصبحون مؤهلين للمنافسة في العطاء. وتفتتح الممارسة النموذجية إجراءات مختلفة لطلب العطاءات والدعوة لتقديم العطاءات بناءً على نوع التعاقد على النحو التالي:

- i. المناقصة المفتوحة والمزاد العكسي الإلكتروني.
 - في هذه الحالة سيتم نشر الدعوة في المنشور المحدد في لوائح التوريد.
 - نشرة دولية يمكن الوصول إليها على نطاق واسع للموردين أو المقاولين الدوليين.
 - ii. عندما تنخرط الجهة المشتريّة في عملية شراء عن طريق مناقصة مقيدة، عليها أن تستدرج العطاءات من جميع الموردين والمقاولين الذين يتاح لديهم موضوع الاشتراء، والتأكد دائماً من وجود عدد كافٍ من الموردين أو المقاولين لضمان المنافسة الفعالة.
 - iii. عندما تشتري الجهة المشتريّة عن طريق طلب عروض الأسعار، عليها أن تطلب عروض أسعار من أكبر عدد ممكن من الموردين أو المقاولين، أو ثلاثة على الأقل.
 - iv. عندما تنخرط الجهة المشتريّة في عملية شراء عن طريق مفاوضات تنافسية، عليها أن تدخل في مفاوضات مع عدد كافٍ من الموردين أو المقاولين لضمان المنافسة الفعالة.
 - v. عندما تنخرط الجهة المشتريّة في عملية شراء من مصدر واحد، عليها أن تطلب عرضاً أو عرض أسعار من مورد أو مقاول واحد.
 - vi. قبل الاستدرج المباشر للعروض وفقاً لأحكام الفقرات "V"، "IV"، "I"، يجب أن تتسبب الجهة المشتريّة في نشر إشعار بالمشتريات في المنشور المحدد في لوائح التوريد.
- ووفقاً للقانون الكويتي، يُنشر الإعلان عن الدعوة لتقديم العطاءات في الجريدة الرسمية، وكذلك على موقع الجهاز المركزي للمناقصات، في موعد لا يتجاوز (30) ثلاثين يوماً من الموعد النهائي. إضافة إلى ذلك، يمكن نشر الإعلان في أحد المنشورات التجارية الدورية، أو المجلات المنوعة أو المهنية المناسبة. وتحدد اللائحة الحالات التي يعتبر فيها نشر الإعلانات عبر شبكة الإنترنت على موقع المشتريات العامة مستوفياً لشروط النشر المنصوص عليها في القانون. ولا يحدد القانون إجراءات استدرج العروض بشكل منفصل بناءً على طريقة التعاقد.

3.6 تسلم العطاءات وقبولها

وفقاً للقانون الكويتي، لا يجوز تسلم أي عطاء يتم تقديمه بعد الموعد النهائي لتقديم العطاءات، ولا يجوز تسلم أي مناقصة تحمل أي علامة. علاوة على ذلك، يجب تطبيق الإجراءات التالية:

1. يجب أن تكون مستندات التسلم من المناقص أو من ينوب عنه في المكان المحدد بالوسائل المادية.

2. على جهة القبول التأكد من بيانات المناقص أو من ينوب عنه والتحقق من قدرته على تقديم العطاء.
3. تسليم إيصال يتضمن بيانات العارض للمناقص وصفته.
4. في حالة تقديم عطاءات بديلة (العطاء البديل هو عطاء آخر يختلف في المواصفات الفنية عن العطاء الأصلي المقدم، لأسباب خارجة عن إرادة مقدم العطاء، أو لأسباب قاهرة، أو عدم توفر حد أدنى من المصنعين أو الموردين)، يتم الحصول على مجموعة من المستندات الرسمية لكل عطاء بديل، ويجب كتابتها بوضوح على كل مجموعة من هذه المستندات التي تمثل عطاء بديلاً، ويجب تقديم إيصال وتسليمه لكل عطاء بديل.

3.7 عقد جلسات الإجابة على الاستفسارات

- تنص اللوائح الكويتية على أنه في الحالات التي يقرر فيها كيان المشتريات عقد جلسة أسئلة تتعلق بالمناقصة أو العطاء، يجب أن يأخذ في الاعتبار الضوابط والإجراءات التالية:
1. يجب أن يقدم إعلاناً يبين تاريخ ومكان مثل هذا الاجتماع التحضيري.
 2. يصرح لكل شخص قام بشراء وثائق المناقصة بحضور الاجتماع التحضيري بنفسه أو من خلال من ينوب عنه.
 3. يعتبر كل ما يتم تسجيله في محضر هذا الاجتماع جزءاً لا يتجزأ من وثيقة المناقصة، ويكون سارياً تجاه مقدمي العطاءات.
 4. يجب أن توزع الأسئلة والاستفسارات والرد عليها بعد الاجتماع على جميع المتنافسين في وقت كافٍ قبل إقفال موعد تقديم العطاءات. إضافة إلى ذلك، تُنشر محاضر الجلسة على الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمناقصات العامة. ويجب ألا يكشف المحضر عن مصدر الاستفسار أو السؤال.
- وتتمتع جلسة الأسئلة والأجوبة بأهمية كبيرة لضمان فهم أفضل لمتطلبات العطاء، إضافة إلى امتثال مقدمي العطاءات لها. ومع ذلك، يلاحظ أن اجتماعات الأسئلة والأجوبة هذه ليست إلزامية في جميع حالات العطاء.

3.8 إجراءات تقييم العطاءات

يتكون التسلسل الأساسي لتقييم العطاء من الخطوات التالية:

- فحص تمهيدي.
- تحديد الاستجابة للعطاءات.
- تصحيح الأخطاء الحسابية.
- قياس السهو والانحرافات.
- تطبيق معايير التقييم.

- مقارنة العطاءات.
 - إعداد تقرير التقييم.
- وفيما يلي إجراءات تقييم العطاءات وفقاً للقانون الكويتي:
- يحيل الجهاز المركزي للمناقصات العامة ظروف (مضاريف) العطاءات الفنية إلى سلطة الشراء لدراستها وتقديم توصياتها.
 - يستوجب تقديم التوصيات للجهاز خلال مدة (30) ثلاثين يوماً. ويحق لجهة الشراء - في حالة المشاريع الكبرى والمعقدة فنياً - أن تطلب تمديد هذه الفترة حتى (60) ستين يوماً كحد أقصى، إذا وافق عليها الجهاز المركزي للمناقصات العامة.
 - يحق لمجلس إدارة الجهاز الاستعانة بالكادر الفني في الجهة الموردة لإبداء الرأي على الظروف (المضاريف) المعادة إذا لزم الأمر.
 - يتم إخطار المتقدمين للعروض المقبولة فنياً بموعد ومكان جلسة فتح الظروف المالية.
 - بالنسبة للقبول غير الفني، يجب على الجهة صاحبة الشأن إثبات أوجه القصور ومخالفة الشروط والمواصفات في العطاءات.
 - لا تفتح الظروف المالية لهذه العروض إلا بعد تسلم التوصية الفنية بشأنها.
 - تعاد الظروف المالية للعروض الفنية المرفوضة إلى أصحابها دون فتحها.
- وبشكل عام، من المعتاد تشكيل العديد من لجان المناقصات الخاصة لضمان كفاءة عملية تقييم العطاء. تكون اللجان مؤقتة بطبيعتها، ويمكن أن تشمل التالي:
- لجنة ما قبل العطاء (إعداد المواصفات / المواصفات / الرسوم).
 - لجنة فتح العطاءات (فنية).
 - لجنة فتح العطاءات (مالية).
 - لجنة فحص العطاءات (فنية).
 - لجنة فحص العطاءات (مالية).
 - لجنة تقييم العينات.
 - لجنة مفاوضات ما بعد العطاء (توضيح القضايا).
- وتكلف كل من هذه اللجان المذكورة آنفاً بالإشراف على أنشطة معينة من إعداد العطاء وتسيير إجراءاته حتى تتمكن من تلبية متطلبات المهارة لكل منها بطريقة متخصصة.

3.9 فتح العطاءات

من خلال عقد جلسة عامة لفتح العطاءات، يمكن للرأي العام الذي تمول أمواله المشتريات أن يرى أن الجهة المشترية تفي بالتزامها بضمان أقصى قدر من المنافسة الحرة والعادلة في المشتريات. ولذلك ينبغي أن تكون عمليات فتح العطاءات العامة مفتوحة لمن يرغب في الحضور. كما يجب تشجيع الكيانات المشترية على دعوة منظمات المجتمع المدني إلى أنشطة دورة التوريد الرئيسية، مثل حضور فتح العطاءات لأنها تساعد على تعزيز ثقة الجمهور في عدالة عملية المناقصة. وتعتبر عمليات فتح العطاءات العامة مهمة أيضًا لأنها تساعد على طمأننة مقدمي العطاءات والاستشاريين بأن عملية التوريد تتم بشكل عادل وأن جميع الذين يقدمون عرضًا لديهم فرص متساوية للحصول على العقد. وهو ما من شأنه أن يشجع المشاركين على المنافسة، ويؤدي إلى عدد أكبر من العطاءات التنافسية.

ووفقًا لأفضل الممارسات العالمية فيما يتعلق بفتح العطاءات:

- يجب فتح العطاءات في الوقت المحدد في وثائق استدرج العروض كموعد نهائي لتقديم العطاءات. يجب فتحها في المكان ووفقًا للطريقة والإجراءات المحددة في وثائق استدرج العروض.
- تسمح الجهة المشترية لجميع الموردين أو المقاولين الذين قدموا عطاءات أو لممثليهم بالمشاركة في فتح العطاءات.
- يتم الإعلان عن اسم وعنوان كل مورد أو مقاول يتم فتح مناقصته وسعر العطاء لهؤلاء الأشخاص الحاضرين عند فتح العطاءات. كما يتم إعلانها عند الطلب للموردين أو المقاولين الذين قدموا عطاءات لكنهم لم يكونوا حاضرين أو ممثلين عند فتح العطاءات، فضلًا عن إدراجها في سجل إجراءات التوريد.
- وينص القانون الكويتي على فتح مغلف العطاء في الزمان والمكان المحددين في وثائق المناقصة، وفي جلسة علنية وبحضور مقدمي العطاءات أو من يمثلهم. وينشر الشيء نفسه على الهواء مباشرة على الموقع الإلكتروني للجهاز المركزي للمناقصات العامة. كما يفضل تشجيع الجهات المشترية على دعوة منظمات المجتمع المدني إلى حضور أنشطة دورة المشتريات الرئيسية، مثل فتح العطاءات، بيد أن القانون الكويتي لا ينص على مثل هذه الممارسة. وكما ذكرنا سابقًا، يوصى بتشكيل لجنة فتح العطاءات المكونة من موظفي المشتريات وعضوية متناوبة من الإدارات الأخرى من الجهة المورد.
- ولذلك يوصى أيضًا بتشكيل لجنة تقييم العطاءات مكونة من أعضاء يتمتعون بالمهارات والمعرفة والخبرة اللازمة والمتعلقة بمتطلبات الشراء. ويجب أن يُعتمد أعضاء لجنة التقييم بناءً على معرفتهم وخبراتهم في التوريدات أو الأعمال أو الخدمات، وكذلك إجراءات الشراء والقانون. وإذا لزم الأمر، يتم اختيار الأعضاء ذوي الخبرة الفنية اللازمة لتقييم العطاءات ذات الطابع الفني المتخصص، وبالتالي ينبغي أن يتمتع أعضاء اللجنة بمهارات في المجالات التالية:
- الخبرة والمعرفة الفنية ذات الصلة.
- تمثيل المستخدم النهائي.
- مهارات الشراء والتعاقد.

- مهارات الإدارة المالية أو التحليل.
- الخبرة القانونية (إن أمكن).

ويمكن إجراء تقييم لأنشطة الشراء الروتينية ذات القيمة المنخفضة من قبل موظفي الجهة الموردة، حين لا تكون هناك حاجة إلى لجنة لتقييم العطاء، مع الاحتفاظ بسجلات التقييم أو عروض الأسعار لأغراض المراجعة.

3.10 إرساء العقد

وفقاً للقانون الكويتي، يتم منح العقد على الأسس التالية:

- i. في الحالات التي لا تتطلب فحصاً فنياً للعطاء، تتم ترسية المناقصة فوراً على صاحب العطاء الأقل سعراً.
- ii. بالنسبة للمناقصات ذات العروض الفنية والمالية، التي تتطلب تقنية معقدة، ومستوى هندسي عالياً، ومواصفات فنية دقيقة بتكلفة عالية، يتم ترسية العطاءات على المناقص الذي يفي بالمتطلبات الفنية ويقدم العطاء الأقل تكلفة.
- iii. بعد تقييم العطاءات من كل الجوانب الفنية والمالية، يفصح مجلس الجهاز عن النتيجة.
- iv. يجوز للشخص المتضرر من قرار التقييم أن يستأنف بشأنه.

ووفقاً لأفضل الممارسات، يجب أن يحتوي خطاب إشعار الفوز بالمناقصة على:

- التاريخ.
 - اسم الممارس الفائز.
 - عنوان العقد.
 - وصف السلع أو الخدمات أو الأعمال التي سيتم تقديمها.
 - الرقم المرجعي للعطاء.
 - السعر المعلن عند فتح العطاء أو السعر المعدل المحسوب أو سعر الترسية.
- ويتبع إرساء العقد توقيع العقد مع عدم تقديم أي شكوى من أي من مقدمي العطاءات خلال فترة التوقف وعدم وجود تغييرات لاحقة في العطاء.

3.11 تقديم الشكاوى والتظلمات

يؤدي نظام الشكاوى الفعال في سياق المشتريات العامة العديد من الأدوار المهمة، ويلبي العديد من الأغراض. ومن شأن

آلية الشكاوى العادلة والشفافة أن تغرس الثقة في عملية التوريد العام لأنها تزيد من احتمال تنفيذ المشتريات بطريقة عادلة وشفافة. وبالنسبة للموردين، أي مقدمي العطاءات، فإن وجود آلية شكاوى عادلة ونزيهة أمر بالغ الأهمية لأنها تضمن لهم إمكانية تقديم شكاوى يتم فحصها في الوقت المناسب. وتشكل آلية الشكاوى القوية أيضًا رادعًا للسلوك غير اللائق من قبل المسؤولين في جهة الشراء الحكومية، مما يساهم في نزاهة نظام التوريد.

ووفقًا للقانون الكويتي، تكون إجراءات تقديم الشكاوى والبت فيها على النحو التالي:

- يجوز لأي مورد تعرض لخسارة أو ضرر نتيجة مخالفة أي التزام من هذا القانون أو اللائحة تقديم شكاوى في أي مرحلة من مراحل الشراء، وطلب إعادة النظر في الإجراء الذي تأثر به أو إلغاؤه إذا كان الضرر قد نتج عنه.
 - يمكن تقديم شكاوى إلى سلطة الشراء عن أي قصور في إعداد الوثائق الفنية للمناقصة من جهة المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص حتى إقفال العطاء. وتقرر سلطة الشراء المختصة بشأن الشكاوى في غضون سبعة أيام عمل، ويجب تسجيل قرارها.
 - إذا كان الأمر يتعلق بإجراءات الشراء التي لم تسفر بعد عن عقد شراء، فيجب تقديم الشكاوى إلى رئيس سلطة الشراء ذات الصلة إذا كانت ضمن صلاحياته، أو إلى رئيس الجهاز المركزي للمناقصات العامة، إذا كانت الإجراءات صادرة عن الجهاز أو إحدى لجانها. ويجب تقديم الشكاوى كتابة. كما يجب تقديم الشكاوى خلال فترة سبعة أيام من تاريخ القرار أو الإجراء.
 - بمجرد تقديم الشكاوى، يجوز لرئيس سلطة الشراء المختصة أو مجلس الإدارة أو اللجان التابعة للجهاز حسب الموضوع تعليق إجراءات الشراء. كما يتعين عليهم إصدار قرار كتابي بشأنها، متضمنًا أسباب اتخاذ القرار خلال سبعة أيام عمل.
 - في حالة صدور القرار لصالح الشاكي بقبول شكواه، يجب أن يتضمن القرار الإجراءات التصحيحية اللازمة.
 - يتم تدوين أي قرار بشأن الشكاوى في سجل إجراءات التوريد.
 - يجب تقديم الشكاوى من القرارات الصادرة عن الجهاز المركزي للمناقصات العامة إلى مجلس إدارة الجهاز للبت فيها.
- وتشكل بقرار من مجلس الوزراء لجنة للتظلمات ترفق به. وتتكون من خمسة أعضاء من الخبراء القانونيين والماليين والفنيين المتخصصين. وفي حالة قبول الشكاوى، يجب أن يتضمن القرار الإجراءات التصحيحية اللازمة، التي يتم إخطار رئيس الجهاز المركزي للشكاوى بها خلال سبعة أيام من تاريخ إحالة الشكاوى إليه.

4.0 عملية الشراء - الجوانب التشغيلية

يناقش هذا القسم الجوانب التشغيلية للتوريد العام في الكويت، مثل أحجام التصنيف لمقدمي العطاءات، وأنواع ضمان

العطاء المسموح بها، وقيمة ضمان العطاء، وأنواع ضمان الأداء، ورسوم ضمان الأداء، وتفضيل الأسعار للمنتجات الوطنية والأفضلية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

4.1 أحجام التصنيف لمقدمي العطاءات

تصنف اللوائح الكويتية الموردين إلى أربع فئات حسب أوضاعهم المالية والفنية وأعمالهم السابقة:

الفئة الأولى: تشمل موردي المقاولات العامة الذين يمكنهم تقديم عقود لمشاريع تزيد قيمتها عن 10 ملايين دينار كويتي، والتي تنطوي على مستويات هندسية عالية.

الفئة الثانية: تشمل المقاولين الذين يتمتعون بقدرات مالية وفنية للمشاركة في مناقصات تتراوح قيمتها بين 5 ملايين و 100 مليون دينار كويتي.

الفئة الثالثة: تشمل المقاولين ذوي القدرات المالية والفنية للمشاركة في مناقصات تتراوح بين مليون دينار و 10 ملايين دينار كويتي.

الفئة الرابعة: تشمل المقاولين المحليين المسموح لهم بالمشاركة في المناقصات التي لا تتجاوز قيمتها مليوني دينار كويتي. وللحصول على التصنيف، يجب ألا يقل رأس مال أو أصول مقدم الطلب عن:

i. 10 ملايين دينار كويتي للفئة الأولى

ii. 5 ملايين دينار كويتي للفئة الثانية

iii. مليون دينار كويتي للفئة الثالثة

iv. 100,000 دينار كويتي للفئة الرابعة

4.2 أنواع ضمان العطاء وقيمه

غالبًا ما يُطلب من الكيان الذي يقدم العطاء تقديم ضمان العطاء، إما في شكل إيداع نقدي أو ضمان مصرفي أو تأمين. والغرض من ودائع ضمان العطاء هو التأكد من صدق أو جدية العرض. فالضمانات تضمن عدم قيام مقدمي العطاءات بسحب عطاءاتهم من عملية الشراء في وقت غير مناسب. وتحفظ الجهة المشتري الحكومية بإيداع الضمان حتى يتم توقيع عقد الشراء، وبعد ذلك يتم إرجاع جميع الودائع إلى مقدمي العطاءات. وبالتالي، يساعد تأمين العطاءات على تجنب الاستخدام غير الضروري للموارد من قبل جهة الشراء الحكومية.

وتنص اللوائح الكويتية على أن جميع العطاءات يجب أن تقدم مع تأمين أولي (ضمان العطاء) بالشروط التالية:

i. يجب أن يحدد أحد شروط العطاء ضمانًا للعطاء بين 1% إلى 5% من القيمة المقدرة للعطاء.

- ii. في المناقصات القابلة للتجزئة، يجب أن يكون ضمان العطاء بين 1% إلى 5% من القيمة المقدرة لكل عنصر مطالب به.
- iii. يجب أن يكون ضمان العطاء عبارة عن شيك معتمد أو خطاب ضمان من بنك معتمد في دولة الكويت.
- iv. يجب أن يكون ضمان العطاء ساري المفعول لفترة صلاحية العطاء.
- v. لا يجوز للفائز سحب ضمان العطاء إلا بعد 90 يومًا من إغلاق العطاء أو عند توقيع العقد ما لم يتم إلغاء العطاء.

4.3 أنواع ضمان الأداء والرسوم

يُطلب من الموردين تقديم وديعة ضمان الأداء التي سيصدرها المورد في حالة فشلهم في إكمال التوريد لمتطلبات وشروط عقد الشراء. ويكاد يكون هذا الإجراء عالميًا لأنه وسيلة لحماية مصالح الكيان المشتري من الفشل بسبب عجز المورد وعدم كفاءته. ويجب تحديد حجم الضمان؛ بحكمة لأن المبلغ الكبير سيمنع العديد من الموردين الأصغر والأحدث من المشاركة في العطاء فيما سيفتح مبلغ صغير جدًا الباب أمام مورد غير كفء لتقديم عطاءات للعقد.

وينص القانون الكويتي على أن ضمان الأداء مطلوب من قبل الموردين والشروط كما يلي:

- i. يجب ألا تقل قيمة ضمان الأداء عن 10% من إجمالي قيمة العقد.
 - ii. أن يكون على شكل خطاب ضمان بنكي معتمد في دولة الكويت.
 - iii. أن يكون ساري المفعول حتى التنفيذ النهائي للعقد بما في ذلك فترة الضمان أو الصيانة أو أطول.
- ولا يتم إرجاع ضمان الأداء إلا بعد الانتهاء بنجاح من الأعمال وفقًا للمواصفات المتفق عليها، بشرط عدم وجود مطالبات ضد المورد يغطيها الضمان.

4.4 تفضيل السعر للمنتجات الوطنية

تنص اللوائح الكويتية على تفضيل أسعار المنتجات الوطنية. والتفضيل سعري هو 15%، أي ألا تتجاوز الأسعار المقدمة من قبل الموردين الوطنيين أقل سعر للمنتجات المماثلة المستوردة بنسبة 15%. ويشترط على المنتج الوطني أن يكون مطابقًا لمواصفات العطاء وشروطه الأخرى.

4.5 الأفضلية للشركات الصغيرة والمتوسطة

ينص القانون الكويتي على إعطاء الأفضلية للعطاءات المقدمة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذا كانت مطابقة للشروط والمواصفات، وإذا تساوى عطاءان من حيث الأسعار أحدهما للشركات الصغيرة والمتوسطة.

القسم الثاني: المشاريع الكبرى الحالية في دولة الكويت

المشروع	القطاع	القيمة (بالمليار د.ك)	المجال	الحالة
مدينة جنوب المطلاع	الإسكان	2.33	30 ألف وحدة سكنية ومدارس ومرافق أخرى	قيد التنفيذ: تقدمت أعمال البنية التحتية بنسبة تصل إلى 93% في القطعتين N2 و N3 وما يصل إلى 67% في القطعتين N1 و N4 ، وبدأت أعمال إنشاء شبكة توزيع المياه.
منازل منخفضة التكلفة في الجهراء والصليبية	الإسكان	0.6	مشروع إسكان منخفض التكلفة شمال مدينة الكويت- 824 ألف متر مربع	قيد التنفيذ: نسبة التقدم 11%. تم منح عقد أعمال البنية التحتية ومن المتوقع أن يكتمل في مايو 2021. من المقرر أن يكتمل المشروع في العام 2030. كان المشروع في مرحلة التنفيذ وفقاً لآخر تحديث في مايو 2020.
مشروع المصفاة الجديدة (NRP)	النفط والغاز	3.9	مصفاة جديدة بقدرة إنتاج 615 ألف برميل في اليوم تابعة لشركة البترول الوطنية الكويتية	قيد التنفيذ: نسبة التقدم 99%. وتم تعيين مزود التكنولوجيا. اكتملت أعمال التشييد من مرحلة 1- إلى مرحلة 5-. سيتم تشغيل المشروع ما بين يونيو 2021 ونهاية ذلك العام. لم يتم حتى الآن منح عقد الاستشارات النهائي.
مشروع الوقود النظيف (CFP)	النفط والغاز	3.7	رفع المواصفات والتوسع في مصفاةين حالييتين لإنتاج 800 ألف برميل في اليوم	منجز: التقدم الإجمالي 100%. تم إنجاز أعمال البناء. تم تقديم أقل عطاء لإغلاق عقد الصيانة الميكانيكية بمبلغ 312.7 مليون دولار ، لكن لم يتم منحه بعد.
توسعة احتياطي النفط والغاز الجوراسية غير المرتبطة: المرحلة الثانية	النفط والغاز	1.22	إنتاج 120000 برميل في اليوم من الخام الرطب وأكثر من 300 مليون قدم مكعبة في اليوم (قدم مكعبة / يوم) من الغاز الحامض	قيد التنفيذ: نسبة التقدم 57%. اكتملت أنشطة البناء في حقل الروضتين الغربي والشرقي والصابرية وأم نقا وتم التخليص بالعمل. تم تمديد الموعد النهائي لتقديم العطاءات لمحطتي الإنتاج الجوراسي 4 و 5 إلى الربع الأول من عام 2021 بسبب قيود السفر في المنطقة. لم يتم إصدار إعلان تقديم العطاءات لمحطتي الإنتاج الجوراسي 6 و 7
منشأة البتروكيماويات بالزور	النفط والغاز	2	دمج معمل البتروكيماويات مع مصفاة الزور	قيد التخطيط: اكتملت أعمال المناولة. لم يتم حتى الآن إدراج الشركات المؤهلة في القائمة المختصرة لجميع المراحل الثلاث. يتوقع الإعلان عن تقديم العطاءات بحلول الربع الرابع من عام 2021.
محطة استيراد الغاز الطبيعي المسال وإعادة تحويله إلى غاز	النفط والغاز	0.8	4 خزانات للغاز الطبيعي المسال كاملة الاحتواء بسعة تشغيلية تبلغ 225,500 متر مكعب ومصنع إعادة تحويل الغاز إلى غاز بسعة 1500 وحدة حرارية بريطانية / باليوم	قيد التنفيذ: نسبة التقدم 97%. تم الانتهاء من أعمال التجريف وتنفيذها فيما لا تزال أعمال البناء جارية.

المشروع	القطاع	القيمة (بالمليار د.ك)	المجال	الحالة
شمال الزور - المرحلة 2 إلى 5 مشروع شمال الزور للطاقة والمياه المستقل (IWPP)	الماء والكهرباء	0.5	1800 ميغاواط من قدرة توليد الطاقة و 464,100 متر مكعب / باليوم من قدرة التحلية	منجز / قيد التخطيط: التقدم الإجمالي 55%. تم إنجاز المرحلة الأولى، وإدراج الفرق المختارة من قبل هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القائمة المرشحة لعقد خدمات استشارات المعاملات للمراحل الثانية والثالثة والرابعة والخامسة للدراسة.
محطة الخيران للطاقة وتحلية المياه مشروع شمال الزور للطاقة والمياه المستقل (IWPP)	الماء والكهرباء	0.51	صافي قدرة لا يقل عن 1500 ميغاواط و 125 ميغا غالون على الأقل من المياه المحلاة	تقديم العطاءات / التخطيط: فرق هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المرشحة لعقد خدمات استشارات المعاملات. لا تزال المرحلة الثانية والثالثة قيد الدراسة.
محطة أم الهيمن للمصرف الصحي (شراكة القطاعين العام والخاص)	الماء والكهرباء	0.47	قدرة المعالجة الأولية 500000 متر مكعب / باليوم. قد يحل المصنع محل محطة معالجة مياه الصرف الصحي في الرقة في المستقبل	قيد التنفيذ: وقعت هيئة مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص على خطاب الترسية والاتفاقيات النهائية. بدأت أعمال البناء، ومن المقرر أن تتكمّل بحلول يناير 2024.
معالجة النفايات البلدية الصلبة - موقع كبد	الماء والكهرباء	0.3	منشأة تحويل النفايات إلى طاقة حيث يتم معالجة 50% من جميع النفايات الصلبة البلدية المنتجة في الكويت في تلك المنشأة	متوقف: تم تعليق المشروع ومن المرجح أن يلغي العميل المشروع.
شبكة السكك الحديدية لدولة الكويت	المواصلات	5.4	خط عبور بطول 165 كيلومترا يمتد عبر الكويت	قيد التخطيط: تم الانتهاء من دراسة الجدوى للمشروع، وهو بانتظار الموافقة النهائية من الحكومة لطرح المناقصة.
توسعة المطار (مبنى الركاب الجديد)	المواصلات	1.9	زيادة الطاقة الاستيعابية السنية للمطار إلى 20 مليون مسافر ومدارج جديدة وتوسيع البنية التحتية	قيد التنفيذ / التخطيط: نسبة التقدم الإجمالي 36%. أعمال البناء جارية في المحطة. لم يتم بعد منح عقد P-2 للأعمال الأرضية. تم تمديد الموعد النهائي لتقديم عطاء عقد التقاطع إلى 5 مايو 2020. لم يتم بعد طرح مناقصة العقد الرئيسي على P-1 من الحزمة 1. لا تزال مدينة الشحن (الحزمة 4B) في مرحلة التطوير الأولية.

المصدر: بنك الكويت الوطني



مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences

هاتف: +965 - 22278100 | فاكس: +965 - 22270421 | البريد الإلكتروني: info@kfas.org.kw