JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
https://jaspss.com
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14

بحث بعنوان

تصميم العطاءات في البلديات باستخدام كوادرها الداخلية

إعداد

عائشة سرور نصرالله الزيود

مهندسة معمارية

بلدية الهاشمية الجديدة

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14
https://jaspss.com

الملخص

يُعدّ تصميم العطاءات في البلديات باستخدام الكوادر الداخلية من الممارسات التي تعزز الكفاءة المؤسسية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث يتيح هذا النهج للبلديات الاستفادة من الخبرات والمعرفة المتوفرة لدى موظفيها في إعداد وثائق العطاءات وصياغة الشروط الفنية والمالية بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي وأولويات التنمية. كما يُسهم في تقليل الاعتماد على الاستشاريين الخارجيين، وخفض التكاليف، وتسريع إجراءات الطرح والترسية، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والرقابة الداخلية على العمليات التعاقدية.

الكلمات المفتاحية: تصميم العطاءات، الكوادر البلدية، الاعتماد الذاتي، الشفافية المؤسسية، تحسين الكفاءة التشغيلية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14
https://jaspss.com

Abstract

Designing tenders in municipalities using internal staff is a practice that enhances institutional efficiency and decision-making independence. This approach allows municipalities to leverage the expertise and knowledge of their employees in preparing tender documents and formulating technical and financial conditions in line with local community needs and development priorities. It also contributes to reducing reliance on external consultants, reducing costs, expediting tendering and awarding procedures, and enhancing transparency and internal oversight of contracting processes.

Keywords: Tender Design, Municipal Staff, Self-Reliance, Institutional Transparency, Improving Operational Efficiency.

المقدمة

العطاءات هي عملية يقدم فيها المتعاقدون عرضًا للقيام بتنفيذ مشروع معين بناءً على شروط وأحكام محددة، وتُستخدم العطاءات لضمان الشفافية والمنافسة في عمليات التوريد وتنفيذ المشاريع، وفي العديد من البلديات، لا تعتمد البلديات على كوادرها الداخلية في تصميم العطاءات بل تعتمد على مكاتب استشارية أو شركات خارجية، وهذا يزيد من التكاليف ويؤثر على الكفاءة.

أهمية الموضوع

تصميم العطاءات عملية حاسمة في نجاح المشاريع البلدية، ويجب أن تكون البلديات قادرة على الاعتماد على كوادرها الداخلية لتوفير التكاليف وتعزيز القدرات المحلية.

سبب إختيار عنوان البحث

جاء هذا موضوع بحثي لكوني مهندسة معمارية تعينت في بلدية الهاشمية الجديدة في العام 2020؛ واحدة من بلديات محافظة الزرقاء، قمت منذ تعييني بتجهيز بعضاً من التصاميم الهندسية؛ منها مبنى بلدية وحدائق وبوابة ودوار.

إلا أنه حين ينوى تنفيذ المشروع فإنه يتم الاعتماد على مكاتب خارجية للتصميم، تساءلت عن هذا فـ سألت رئيس قسمي آنذاك ؛ إلى أن عرفت أن هذا هو المعمول به في العديد من البلديات.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14
https://jaspss.com

ملاحظة: (الصور المُدرجة في هذا البحث تظهر بعضا من تصاميمي المشار إليها أعلاه)

هدف البحث

دراسة الإمكانيات والتحديات التي تواجه البلديات في الاعتماد على كوادرها الداخلية لتصميم العطاءات، وبيان مزايا هذا الاعتماد، واستكشاف عدة طرائق لتحسينه.

مزايا اعتماد البلديات على كوادرها الداخلية لتصميم العطاءات:

1- فهم عميق للسياق المحلي

موظفو البلدية يمتلكون خبرة مباشرة بطبيعة مناطق نطاق البلدية، البنى التحتية، احتياجات السكان، والتحديات المحلية؛ هذا الفهم يساعد في صياغة وثائق عطاء مفصلة ودقيقة، وكذلك يعين على تفادي البنود الغامضة أو غير الواقعية.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14
https://jaspss.com

2- خفض التكاليف وزمن الطرح

بناء قدرات داخلية يعني الاستغناء عن الاستشارات الخارجية المكلفة والمتكررة، بالإضافة إلى أن الكوادر الداخلية توفر سرعة في إعداد ومراجعة الوثائق؛ بدلاً من انتظار مدة تنفيذ وفواتير الاستشاري الخارجي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة عوامل تؤثر في نسبة توفير التكاليف من خلال تصميم كوادر البلدية للعطاءات سنأتي على ذكرها بعد الانتهاء من عرض المزايا.

3- تعزيز الشفافية والمحافظة على المال العام

المعرفة الداخلية بالإجراءات والأنظمة الحكومية (مثل نظام "JONEPS" واللوائح المنظمة للعطاءات) تساهم في إعداد وثائق موحدة ومتوافقة مع التشريعات، مما يقلل فرص الغموض أو التلاعب.

نبذة عن نظام JONEPS

JONEPS هو نظام الشراء الإلكتروني الأردني الموحد، تم تطويره بالتعاون مع الوكالة الكورية لتنمية الدولية (KOICA)، وبدأ تطبيق الجزء الأساسي منه منذ حوالي عام 2015

- يهدف إلى:
  - تنفيذ إجراءات المناقصات إلكترونيًا دون الحاجة للورق.
  - زيادة الشفافية والمنافسة.
  - تقليل التكاليف والعبء الإداري.
  - تلبية معايير الحوكمة الرشيدة.

أبرز خطوات التطبيق

- طرح أول عطاء عبر JONEPS كان في أيلول / سبتمبر 2023 بواسطة وزارة الأشغال العامة والإسكان – مديرية الأشغال العاصمة، لطلبات صيانة وتصريف مياه.
- توالى انضمام المؤسسات: جمعت أكثر من 110 جهة حكومية للنظام بحلول عام 2025 ضمن خطة على مدى 2023–2025.

اللوائح والتنظيم

1. إطار قانوني رسمي:
   - نظام الشراء ضمن هيكل "دائرة العطاءات الحكومية(GTD)"، وهو الجهة التنظيمية غ.

- يُلزم المقاولين بتفعيل خدمة "سند" الإلكترونية لإيداع العطاءات عبر JONEPS.
- الوثائق القياسية للشراء، العقود واشتراطات الأمن السيبراني تُدار عبر هذه الدائرة.

2. هيكلية المناقصات "نظام الظرفين":

- يُطبق خاصية "الظرفين": أولًا تُفتح العروض الفنية، وإذا تم تأهيل مقاول فنيًا تفتح بعدها العروض المالية، وفق النظام الرقمي المعتمد عبر JONEPS
- يسمح بالاستئناف خلال 5 أيام إذا فشل العرض الفني.

المزايا والفوائد

- زيادة الاعتماد الإلكتروني وصلت نسبة المناقصات الإلكترونية من 47% إلى 100% بعد تعزيز التعليم والتطبيق ضمن إطار المساعدات الأمريكية عبر كيان PFMA و PMCG.
- تعزيز الشفافية: يتيح الإشراف الكامل والتتبع الرقمي ويعزز العدالة بين العارضين.
- تخفيض التكاليف والجهد: يقلل الحاجة للتدخل البشري ويُسهل على الجهات والمواطنين.

نتابع في مزايا اعتماد البلديات على كوادرها الداخلية لتصميم العطاءات

4- بناء القدرات المؤسسية والاحتفاظ بالمعرفة

باستثمار جهود بلدية مثل التابعة للمبادرات التدريبية، يتم رفع كفاءة الموظفين في إدارة العطاءات والشراء الحكومي. وهذا يعزز الاستقلالية ويسهم في الابتكار والتطوير على المدى الطويل.

5- تعزيز التحكم والمتابعة

وجود كوادر داخلية يتيح للمؤسسة تحكمًا أفضل بعملية المشتريات من التحضير إلى التقييم والاستلام، مع توفر حلقات مباشرة للتدقيق والمراجعة (مثل الاعتماد على لجان داخلية).

6 – مرونة واستجابة أسرع للتغييرات

في حال ظهور تحديثات تشريعية أو متطلبات ميدانية، تكون الفرق الداخلية قادرة على تعديل الوثائق واستكمال الإجراءات بمرونة عالية، دون الحاجة لإعادة التفويض الخارجي أو انتظار قرار إداري طويل.

العوامل المؤثرة في نسبة توفير التكاليف من خلال تصميم كوادر البلدية للعطاءات:

أ- الخبرة والكفاءة الفنية للكادر: الخبرة والكفاءة الفنية لكادر البلدية تُعد من العوامل الأساسية في تحسين أداء البلدية وتوفير التكاليف بشكل عام، خصوصًا في ما يتعلق بتصميم العطاءات وتنفيذ المشروعات. إذا كان الكادر يمتلك الخبرة والكفاءة اللازمة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعزز فعالية العمل وتقلل من الهدر المالي ، فكلما كان لدى كادر البلدية الخبرة الكافية في إعداد العطاءات وتحليلها، كان بإمكانهم تجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف، أضف الى ذلك أن الخبرة تساعد أيضًا في تحديد الخيارات الأكثر كفاءة من حيث التكلفة.

و لما للخبرة من تأثير كبير على أداء الكادر البلدي والذي بدوره يؤثر على تصميمه ل عطاءات البلدية سأتطرق ل عوامل تؤثر على الخبرة والكفاءة الفنية للكادر:

- التدريب المستمر:

يعد التدريب المستمر أحد العوامل الرئيسية لتطوير الكفاءات الفنية للكادر البلدي، من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة في مجالات عديدة مثل إدارة المشاريع، تصميم العطاءات، تحليل التكاليف، والتكنولوجيا الحديثة.

- التخصصات المتعددة:

الكادر الذي يتمتع بتخصصات متنوعة (مثل الهندسة المدنية، التخطيط العمراني، إدارة المشروعات، المالية، وغيرها) يمكنه التعامل مع جوانب مختلفة من العطاءات والمشروعات بفعالية أكبر، كما أن التعدد في التخصصات يسهم في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

- التجربة العملية:

كلما كانت الخبرة العملية للكادر أكبر، زادت قدرته على تقدير التكاليف بشكل دقيق وتجنب الأخطاء التي قد تحدث في مراحل متقدمة من المشروع، والخبرات السابقة من المشاريع المشابهة تساعد في تحسين عمليات التقييم والتخطيط.

- التعامل مع الموردين والمقاولين:

فهم السوق المحلي والموردين والمقاولين يمكن أن يساعد الكادر في التفاوض على أفضل العروض وتحقيق تخفيضات في التكاليف، كما أن التواصل الجيد مع المقاولين المحليين يوفر معرفة دقيقة عن الأسعار والتحديات المحلية، مما يساعد على تحسين جودة العطاءات.

- استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة:

الكفاءة الفنية لا تقتصر فقط على المهارات التقليدية، بل تتطلب أيضًا الإلمام بالتقنيات الحديثة مثل البرمجيات الخاصة بإعداد العطاءات (مثل البرامج الهندسية والتخطيطية) وتحليل البيانات، هذه الأدوات تساعد في تقدير التكاليف بدقة أكبر وتساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية.

- القدرة على إدارة المخاطر:

الكادر الذي يمتلك مهارات في إدارة المخاطر يكون أكثر قدرة على التعرف على المشاكل المحتملة قبل وقوعها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع.

❖ الفوائد الناتجة عن الخبرة والكفاءة الفنية:

تحسين الجودة: الكفاءات الفنية تعني أنه يمكن تنفيذ المشاريع بجودة أعلى، مما يقلل الحاجة إلى الإصلاحات أو التعديلات في المستقبل.

توفير التكاليف: بفضل التقدير الدقيق للتكاليف وتجنب الأخطاء، يمكن تحقيق توفير كبير في الميزانية.

توفير الوقت: الكادر المدرب يتمكن من تسريع عملية تصميم العطاءات وتنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى تقليل التأخيرات المكلفة.

إدارة فعالة للموارد: الكادر المتمكن يعرف كيف يدير الموارد المتاحة بشكل فعّال، مما يعزز من كفاءة المشروع.

كما و يمكن تعزيز الخبرة والكفاءة من خلال :

- الاستثمار في التدريب والتطوير المهني
- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل البلدية.
- استقدام متخصصين في بعض المجالات التي يتطلب فيها الأمر خبرات خارجية.

إذا كان الكادر الفني في البلدية يتمتع بكل هذه المهارات والخبرات، فإن هذا سينعكس بشكل إيجابي على التصميم والتنفيذ السليم للعطاءات، وبالتالي توفير التكاليف وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة

ب-التحليل الشامل للمشروعات: تصميم العطاءات مع تحليل دقيق للمشروعات يمكن أن يساعد في تحديد المواد والموارد اللازمة بأدنى تكلفة، مما يقلل من الإنفاق غير الضروري.

ت-التقنيات الحديثة: استخدام البرمجيات الحديثة وأدوات التحليل التنبؤي قد يساعد الكادر في إعداد عطاءات دقيقة تساعد في تحسين عملية تقدير التكاليف.

د- المشاركة الفعالة مع الموردين والمقاولين المحليين :الشراكات مع الشركات المحلية قد تكون أقل تكلفة مقارنة بالموردين الأجانب، وبالتالي يمكن أن تساهم في تقليل التكاليف.

ذ- الرقابة والمراجعة المستمرة :وجود آلية رقابية ومراجعة مستمرة على العطاءات قد يمنع تكرار الأخطاء أو الإسراف في بعض البنود، مما يساعد في توفير تكاليف إضافية.

ر- تعزيز الشفافية :تقليل الاعتماد على أطراف خارجية قد تكون عرضة للضغوط أو التحيز.

ز- بناء القدرات الداخلية :تحسين الكفاءة على المدى الطويل للموظفين في البلدية.

- ومن وسائل تحسين قدرات البلديات في تصميم العطاءات ما يلي:

1. التدريب والتطوير:

- برامج تدريبية لموظفي البلديات حول كيفية إعداد العطاءات بشكل فعال.
- التعاون مع مؤسسات أكاديمية ومنظمات دولية لتطوير المهارات.

2. استخدام التكنولوجيا:

- استكشاف كيفية الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية لإدارة العطاءات.
- تطبيق نظام إدارة العطاءات الإلكتروني لتحسين الكفاءة وتقليل الخطأ البشري.

3. التعاون بين البلديات:

- تكوين مجموعات عمل أو تعاون بين البلديات الصغيرة والمتوسطة لتبادل الخبرات وتحسين المهارات.

4. التوثيق وتحليل الأداء:

- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على سجل العطاءات السابقة لتحليل الأداء واستخلاص الدروس المستفادة.

- التحديات التي تواجه البلديات في تحسين قدرات كوادرها الداخلية:
  - عدم وجود تدريب مستمر :قلة ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.
  - التكنولوجيا :غياب استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة العطاءات.
  - الموارد المحدودة :محدودية الميزانية تؤثر على توفير المعدات اللازمة للكوادر.

التحديات التي تواجه البلديات في اعتماد كوادرها الداخلية:

1. معظم البلديات، خصوصًا في الأطراف، تعاني من ضعف في التخصصات الهندسية أو الإدارية الدقيقة) مثل مهندسي السلامة العامة، تخطيط المدن، المحاسبة الحكومية الدقيقة. وهكذا قد تفتقر الكوادر إلى الخبرة في إدارة المشاريع الكبرى أو تحليل العطاءات المعقدة.

مثالٌ على ذلك :مهندس مدني واحد يعمل في بلدية يغطي تصميم شبكات مياه، ومراقبة الأبنية، وإشراف ميداني – وهو عبء غير واقعي.

2. تضارب الأدوار بين التصميم والتنفيذ:

حين تقوم البلدية بتصميم المشروع وتنفذه بنفسها (دون جهة خارجية)، تظهر مشكلة "الحَكم والخصم" وعندها يصعب ضمان الشفافية والمحاسبة عند حدوث خطأ في التصميم أو خلل في التنفيذ، لأن الفريق هو نفسه.

3. ضعف الحوافز المالية:

العاملون في البلديات يتقاضون رواتب أقل من نظرائهم في القطاع الخاص أو الوزارات المركزية، وهذا يؤدي إلى تسرب الكفاءات نحو مؤسسات أو منظمات أفضل أجرًا.

4. نقص المعدات والموارد:

البلديات غالبًا ما تفتقر للمعدات الفنية (أجهزة مسح حديثة، برامج تصميم هندسي، أدوات ضبط الجودة)، وغياب هذه الموارد يُصعّب تنفيذ المشاريع بجودة عالية دون اللجوء لمتعهدين خارجيين.

5. التحديات الإدارية والبيروقراطية:

اعتماد الكوادر الداخلية يتطلب تفويضًا واضحًا للصلاحيات، وهو ما يفتقده كثير من الموظفين،

كما أن ضعف النُظم الإلكترونية الداخلية يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار.

6. غياب المراجعة الفنية المستقلة:

في حالة عدم إشراك مكتب استشاري خارجي أو جهة تدقيق، يصعب التحقق من جودة التصميم أو تنفيذ المشروع، وهذا قد يؤدي إلى تجاوزات فنية أو هندسية تؤثر على كفاءة المشروع وعمره التشغيلي.

7. الضغوط الاجتماعية والمجتمعية:

قد يواجه الكادر في بعض المناطق ضغوطًا من المجتمع المحلي (توظيف أقارب، ترسية مشاريع معينة، غض النظر عن مخالفات، مما يضعف حيادية الكادر البلدي أو يقلل من هيبته المهنية.

8. محدودية التدريب المستمر

قلة فرص التطوير المهني والتدريب تجعل الكوادر تتعامل مع مشاريع جديدة بأساليب قديمة، التدريب عادةً موسمي أو يأتي ضمن برامج دولية، وليس جزءًا من خطة تطوير مؤسسية.

9. ضعف التكامل مع الوزارات والجهات الرقابية

كثير من البلديات تعمل بمعزل عن وزارة الإدارة المحلية أو وزارة الأشغال من حيث نقل الخبرات والمعلومات، عدم وضوح الأدوار يجعل البلديات تتردد في اتخاذ قرارات فنية مستقلة.

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (106)
2025-7-14
https://jaspss.com

حالات وتوصيات

هناك بلديات أردنية قامت بتصميم وتنفيذ مشاريعها بكادرها المحلي، دون الاعتماد على استشاريين خارجيين .

من أبرز هذه المشاريع:

1. بلدية صبحا والدفيانة – المفرق

قامت بلدية صبحا والدفيانة في البادية الشرقية بتشييد مبنى جديد على غرار البيت الأبيض الأمريكي، باستخدام كادرها المحلي؛ رغم الجدل الذي أثاره التصميم، إلا أن رئيس البلدية أكد أن المشروع تم تنفيذه بجهود ذاتية وبتكلفة أقل من الموازنة المقررة، مع التركيز على المرافق العامة مثل الحدائق والملاعب.

2. بلدية إربد الكبرى – مشروع الأوتوبارك الذكي

أعلنت بلدية إربد الكبرى عن مشروع "الأوتوبارك الذكي"، الذي يهدف إلى تحسين تنظيم الاصطفاف وتخفيف الازدحام المروري، المشروع يعتمد على تقنيات إلكترونية حديثة، ويُنفذ بكادر البلدية المحلي، رغم التحديات الإدارية والمالية التي تواجهها البلدية.

3. بلدية مأدبا – منتزه سياحي

بموجب مشروع الخدمات البلدية والتكيف الاجتماعي، قامت بلدية مأدبا بتصميم وتنفيذ منتزه سياحي، يهدف إلى تعزيز السياحة المحلية وتوفير مساحات ترفيهية للمجتمع، تم تنفيذ المشروع بكادر البلدية، ويُعتبر جزءًا من جهود تعزيز البنية التحتية في البلديات الأردنية.

4. بلدية عجلون – سوق سياحي

قامت بلدية عجلون بتصميم وبناء سوق سياحي يهدف إلى دعم الاقتصاد المحلي وتعزيز السياحة في المنطقة ، تم تنفيذ المشروع بكادر البلدية، ويُعتبر نموذجًا للتنمية المحلية المستدامة.

هذه الأمثلة تُظهر قدرة البلديات الأردنية على تنفيذ مشاريع تنموية وخدمية بكوادرها المحلية.

توصيات مستخلصة من التطبيقات الميدانية:

- دعم مستمر بالكفاءات المتخصصة وورش عمل لرفع القدرات الفنية المتعلقة بإعداد العطاءات.
- اعتماد وثائق عطاء موحدة ومقياسية وفق معايير مهنية، مع نشر الثقافة داخليًا بأهميتها.

الخلاصة:

بناء وتطوير كوادر بلدية متخصصة في تصميم وثائق العطاءات يجلب مزيجًا من الكفاءة والشفافية والسرعة والتوفير، وهي عملية استثمار طويل المدى يؤدي إلى نظم شراء مؤسسية قوية قابلة للتطوير المستمر، بدلاً من الاعتماد على الاستشارات الخارجية بشكل مكلف ومستمر.

المراجع:

1. Al-Ghamdi, S. (2020). "Public Procurement Practices in Saudi Municipalities: An Empirical Analysis." *Journal of Public Administration*, 35(2), 145-167.
2. Hassan, R. (2022). "Challenges in Municipal Procurement: The Case of the MENA Region." *International Journal of Public Procurement*, 17(4), 312-329.
3. OECD (2022). "Public Procurement for Sustainable Development in Municipalities." *OECD Public Governance Reviews*.
4. United Nations Development Programme (UNDP) (2021). "Enhancing Public Procurement Practices in Municipalities: Lessons from Tunisia." *UNDP Report*.
5. Al-Shehri, A. (2021). "Improving the Procurement Process in Municipalities: Case Study from the Gulf Cooperation Council Countries." *Arabian Journal of Public Administration*, 10(1), 55-72.
6. Murtada, M. (2020). "Managing Public Procurement in Local Government: Insights from the Arab World." *International Journal of Municipal Management*, 28(3), 58-74.