

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهنمای جامع تهیه و تدارک  
الکترونیکی کالا و خدمات  
(مناقصه‌گذاری الکترونیکی)

نویسندگان:

رضا باقری اصل، علیرضا طلوع

دفتر فناوری‌های نوین

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

باقری اصل، رضا  
راهنمای جامع تهیه و تدارک الکترونیکی کالا و خدمات: مناقصه گذاری  
الکترونیکی / نویسندگان رضا باقری اصل، علیرضا طلوع. -- تهران: مجلس  
شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها، ۱۳۸۵.  
۱۳۵ ص: جدول، نمودار. -- (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛  
۳۶)  
ISBN: 964-8427-26-7: ریال ۱۵۰۰۰  
فهرست نویسی براساس اطلاعات فیپا.  
عنوان روی جلد: مناقصه گذاری الکترونیکی: راهنمای جامع تهیه و تدارک  
الکترونیکی کالا و خدمات.  
کتابنامه: ص. ۱۳۵.  
۱. بازرگانی الکترونیکی. ۲. مناقصه. الف. طلوع، علیرضا، نویسنده همکار.  
ب. مجلس شورای اسلامی، مرکز پژوهش‌ها، دفتر فناوری‌های نوین. ج. عنوان.  
HF ۵۵۴۸/۳۲ / ۲، ۲  
۱۳۸۵

عنوان: راهنمای جامع تهیه و تدارک الکترونیکی کالا و خدمات (مناقصه‌گذاری الکترونیکی)

نویسندگان: رضا باقری اصل، علیرضا طلوع

ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

طراح جلد: علیرضا عاشورزاده

نوبت چاپ: چاپ اول، زمستان ۸۵

تعداد: ۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شهروند

قیمت: ۱۵۰۰۰ ریال

---

مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است.

کلیه حقوق برای مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی محفوظ است.

## فهرست مطالب

مقدمه ..... ۷

### بخش اول: کلیات راهنمای مناقصه‌گذاری الکترونیک

- ۱-۱. ویژگی‌های راهنمای مناقصه‌گذاری الکترونیکی (E-GP) ..... ۱۵
- ۲-۱. مفاهیم بنیادی مناقصه‌گذاری الکترونیکی ..... ۱۶
- ۳-۱. اهداف مناقصه‌گذاری الکترونیکی ..... ۱۸
- ۴-۱. حوزه‌های اصلی مناقصه‌گذاری الکترونیکی ..... ۲۰
- ۵-۱. رویکرد تدریجی به فرایندهای الکترونیکی ..... ۲۲
- ۶-۱. خطای رایج در مناقصه‌گذاری الکترونیکی ..... ۲۴

### بخش دوم: مراحل پیاده‌سازی مناقصه‌گذاری الکترونیک

- ۱-۲. مراحل ..... ۲۹
- ۲-۲. مبانی راهبردی ..... ۲۹
- ۳-۲. رویکردهای جایگزین ..... ۳۱
- ۴-۲. طرح کلی راهنما ..... ۳۲
- ۵-۲. مرحله برنامه‌ریزی ..... ۳۷
- ۶-۲. ایجاد چارچوب نهادی و سیستم هماهنگ‌کننده ..... ۳۷
- ۷-۲. تهیه و تدوین برنامه راهبردی E-GP و ارزیابی عمومی ..... ۴۳
- ۸-۲. تدارک ارزیابی زیرساخت اینترنتی و تدوین یک برنامه ... ۴۹

### بخش سوم: اجرای برنامه جامع مناقصه‌گذاری الکترونیک

- ۱-۳. مناقصه الکترونیکی: (حجم کم، ارزش زیاد) ..... ۵۵
- ۱-۳-۱. اعلام اطلاعات مربوط به فرصت‌های مناقصه و ... ۵۷
- ۲-۳-۱. پیشنهاد مناقصه: اطلاعات اختصاصی، خدمات اضافی ..... ۶۲
- ۳-۳-۱. دسترسی آزاد به مستندات مناقصه از طریق اینترنت ... ۶۴
- ۴-۳-۱. مناقصه: ارائه پیشنهاد به صورت الکترونیکی از طریق اینترنت ..... ۶۹
- ۲-۳. مدیریت جامع الکترونیکی قرارداد ..... ۷۳
- ۱-۲-۳. مدیریت قرارداد: مدیریت جامع اجرای قرارداد ..... ۷۵

- ۲-۲-۲. یکپارچه‌سازی قابلیت‌ها و تجارب کسب شده در ... ۷۸.....
- ۳-۳. خرید الکترونیکی: (حجم زیاد، ارزش کم) ..... ۸۰.....
- ۱-۳-۳. سیاست‌های خرید ..... ۸۵.....
- ۲-۳-۳. خرید: آماده‌سازی ابزارهای بازار ..... ۸۸.....
- ۳-۳-۳. خرید: ساختار تأمین در دسترس روی اینترنت ..... ۹۳.....
- ۴-۳-۳. خرید: ساختار تقاضای در دسترس روی اینترنت ..... ۹۶.....
- ۵-۳-۳. خرید: پردازش تراکنش الکترونیکی ..... ۹۸.....
- ۶-۳-۳. خرید: خدمات شخصی شده و پاداش‌های طرف عرضه ..... ۱۰۰.....
- ۴-۳. الزامات انجام مناقصه الکترونیکی ..... ۱۰۳.....
- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ..... ۱۱۳.....
- پیوست. قانون برگزاری مناقصات مصوب ۱۳۸۳ ..... ۱۱۷.....
- منابع و مأخذ ..... ۱۲۵.....

## مقدمه

مناقصه بخش دولتی، به علت حجم و ارزش آن بخش حیاتی اقتصاد هر کشور را تشکیل می‌دهد. طبق گزارش سازمان تجارت جهانی، اغلب دولت‌ها، به‌غیر از کالاهای تسلیحاتی، رقمی معادل ۱۰ تا ۱۵ درصد از تولید ناخالص ملی کشور را صرف تهیه و تدارک کالا و خدمات از طریق مناقصه می‌کنند. در ایران نیز برآورد مبادلاتی که از طریق مناقصه انجام می‌شود، با در نظر گرفتن رقم تولید ناخالص ملی ۱۸۵ میلیارد دلاری کشور در ۱۳۸۴، حداقل ۱۸،۵ میلیارد دلار است.<sup>۱</sup>

مقایسه اصول حاکم بر مناقصه در سطح ملی و بین‌المللی بیانگر آن است که به‌طور کلی نظام‌های مطلوب مناقصه در پی دستیابی به چند هدف عمده هستند که مهم‌ترین آن‌ها مقرون به‌صرفه بودن کارایی، شفافیت، عدم تبعیض و پاسخ‌گویی است. هدف اصلی برگزاری مناقصه، صرفه‌جویی اقتصادی و خرید به قیمت کالاها و خدمات در نظامی است که منظم و با حداقل دیوانسالاری کارآمدی خرید دولت را تضمین کرده و با شفاف‌سازی فرایند خرید، پاسخ‌گوی کلیه ذی‌نفعان از حسابرسان دولت گرفته تا شرکت کنندگان برنده و غیر برنده مناقصه باشد.<sup>۲</sup>

برای تحقق نظام مطلوب خرید کالا و خدمات دولتی، اولین گام تهیه و تصویب قوانین و مقررات است که تضمین‌کننده تحقق اهداف مناقصه‌گذاری مطلوب باشد. قانون برگزاری مناقصات در بهمن ۱۳۸۳ پس از تصویب در مجلس شورای اسلامی با اصلاحاتی از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام به تصویب

---

۱. علی پناهی، ابراهیم موسوی‌نژاد، «نقد و بررسی طرح برگزاری قانون مناقصات»، نشریه مجلس و پژوهش شماره ۳۹.

2. Charo.J, Government Procurement and Free Trade in the America, Inter American Development Bank, 1999.

رسید. این قانون که طرح اولیه آن توسط کارشناسان مرکز پژوهش‌ها با حمایت نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی تدوین شد، پس از جلسات کارشناسی متعدد با همکاری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و بخش خصوصی به دستاوردی انجامید که می‌تواند در تحقق اهداف نظام مطلوب خرید کالا و خدمات دولتی چارچوب حقوقی مناسبی باشد.

در طی نیمه دوم قرن بیستم اغلب دولت‌ها مراحل مهمی را به‌خاطر گسترش فرایندهای خرید ایجاد کردند، که حداقل سه هدف عمده زیر را دنبال می‌کردند:

- تحریک رقابت برای شکوفایی پتانسیل تامین‌کنندگان.
- تضمین شفافیت براساس تعریف واضح قوانین بازی.
- ارتقاء کارایی بهینه با بهبود نسبت هزینه/فایده.

با وجود این پیشرفت‌ها، فرایندهای خرید سنتی (روش‌های خرید و قراردادهای دولتی) اکنون به‌صورت جدی مورد پرسش قرار گرفته‌اند.

اغلب گفته می‌شود که طراحی سیستم‌های سنتی بهینه است، اما مشکل اصلی در اجرای صحیح این سیستم‌هاست. واقعیت این است که فرایند خرید سنتی دولتی حتی اگر به‌طور مناسب به‌کار گرفته شود، توانایی رسیدن به اهداف تعریف شده را ندارد. به همین دلیل اصلی که فرایندهای سنتی شفاف، یا موثر نبوده و توسعه اقتصادی را بیش از این ترویج نمی‌دهد. این فرایندها به جهت فقدان اطلاعات جامع فرایند خرید کالا و خدمات دولتی شفاف نیستند، از جمله موارد فقدان اطلاعات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اطلاعات کامل میزان تقاضای دولت
- میزان خرید از تامین‌کنندگان
- نظارت بر فرایند خرید دولتی
- نظارت بر کلیه تامین‌کنندگان

در نتیجه، رقابت محدود شده، رشد اقتصادی کاهش یافته و دسترسی به امتیازات خاص برای برخی تامین‌کنندگان و محرومیت استفاده از فرصت‌ها برای گروهی دیگر از تامین‌کنندگان بدیهی است.

به مرور که اقتصاد کشورها رشد کرده و متنوع می‌شود، تعداد تامین‌کنندگان توانمند افزایش یافته و هم‌زمان که دولت رشد کرده و بیشتر و بیشتر نامتمرکز

می‌شود سازمان‌های دولتی نیز خریدهای خود را در نقاط مختلف و زمان‌های مختلف انجام می‌دهند. در چنین شرایطی، برخورد عرضه و تقاضا تحت فرایندهای سنتی با محدودیت مواجه می‌شود، و در عمل هر سازمان دولتی مناقصه‌های خود را با شرایط خاص خود برگزار می‌کند و معمولاً خریدها از چند تامین‌کننده منتخب (که احتمالاً روابط نزدیکی با مقامات دارند) صورت می‌گیرد. بر همین سیاق، تعداد کمی از تامین‌کنندگان بالقوه می‌توانند با سازمان‌های دولتی معامله کرده و از فرصت‌های کسب و کار بهره‌مند گردند (دست کم به دلیل بی‌اطلاعی از نیازهای سازمان‌های دولتی محلی). این وضعیت، موجب سوء ظن عمومی نسبت به منصفانه بودن فرایندهای خرید دولتی شده، سطح اطمینان را تنزل می‌دهد و مقامات دولتی را به برقراری مقررات و سازوکارهای کنترلی و نظارتی بیشتر که اغلب دست و پاگیرترند وادار می‌سازد.

محدود شدن قلمرو رقابت و ایجاد رویه‌های سخت‌گیرانه، باعث کاهش کارآمدی فرایند خرید می‌شود. این به معنی طولانی شدن زمان تحویل و افزایش هزینه معاملات هم برای دولت و هم برای تامین‌کنندگان است. در نتیجه، قیمت کالاها و خدمات دریافت شده همچنان بالا می‌رود، مدت زمان مقرر برای اجرای بسیاری از قراردادهای بیش از حد طولانی می‌شود زیرا اجرای یک سری از قراردادهای به دلیل افزایش دوره زمانی عملیات امکان‌پذیر نمی‌باشد. در برخی کشورها هزینه‌های مدیریتی مرتبط با خرید بعضاً از قیمت محصولات یا خدمات خریداری شده بیشتر است. تحت این شرایط اگر همه چیز علنی باشد شفافیت از دست می‌رود، زیرا پیچیدگی و پراکندگی ذاتی فرایندهای خرید، مشکلات بررسی را به‌طور فزاینده برای شهروندانی که پیگیر موضوع می‌باشند افزایش می‌دهد. فقدان شفافیت، اعتبار فرایندهای خرید سنتی را کاهش می‌دهد، بخش عمومی را به بدگمانی هدایت می‌کند و آن‌ها را برای فساد آسیب‌پذیر می‌کند.

به دلیل محدودیت کارآمدی و شفافیت، خرید سنتی دولتی نمی‌تواند به‌عنوان ابزاری برای ترویج توسعه و پیشرفت به‌کاربرده شود، از این‌رو عملیات خرید دولتی جاری اثر بخشی برنامه‌ها و پروژه‌های دولتی را کاهش می‌دهد و بر میزان سودآوری یا رشد متوازن اثر منفی برجای می‌گذارد. بعلاوه، رویه‌های موجود خرید دولتی، بیشتر بر تامین‌کنندگان و مراکزی که قدرت مذاکره بیشتری دارند متمرکز



می‌شود تا توسعه منطقه‌ای و بنگاه‌های کوچک و متوسط. براین اساس، تا کنون سرمایه‌گذاری کلیدی اغلب دولت‌ها بر زیر ساخت فیزیکی متمرکز بوده‌است. این گرایش به‌طور معمول منجر به سرمایه‌گذاری‌های هنگفت روی جاده‌ها، بنادر و غیره که دوره بازگشت سرمایه بسیار طولانی دارند، می‌شود. این رویکرد، طی دهه گذشته به واسطه نقش روز افزون فناوری ارتباطات و اطلاعات در ایجاد و حفظ ظرفیت‌های مولد، در حال تغییر می‌باشد. یک دهه پیش، فناوری اطلاعات جزء اندکی از تشکیل سرمایه ثابت را در سطح جهان تشکیل می‌داد، اما اکنون در برخی از کشورها بیش از نیمی سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه صورت می‌گیرد. این فناوری‌ها صرفاً قسمت دیگری از زیر ساخت یا سرمایه نیستند، بلکه به منزله تحولی شگرف در بخش تولید، فراهم شدن زمینه گسترده‌ای برای مشارکت عمومی در فعالیت‌های تجاری، یا اجتماعی و تحول در روش‌های کاری دولت‌هاست. فناوری اینترنتی به‌طور فزاینده امکانات ظرفیت تولید مبتنی بر دانش را بالا می‌برد، همان‌گونه که انقلاب صنعتی ظرفیت تولید فیزیکی را بالا برد.

پیامدهای همین تحولات، به‌طور بالقوه می‌تواند موجب دگرگونی اساسی در نحوه تعامل دولت‌ها با شهروندان خود، نحوه مدیریت بر امور ایشان و تضمین حکمرانی خوب، شود. بنابراین، ظرفیت‌سازی امروزه به‌طور روزافزونی به معنی اتخاذ، بومی‌سازی و بهره‌برداری از فناوری‌های اینترنتی می‌باشد.

استفاده از وسایل الکترونیکی برای بهبود مدیریت فرایند خرید کالا و خدمات توسط دولت، به واسطه تاثیر بسیار زیادی که بر کارایی و اثربخشی بخش دولتی، فرایند سازمان‌دهی مجدد نهادها، سطوح بهره‌وری و توان رقابت بنگاه‌ها و همچنین سطح اعتماد عمومی خواهد داشت، یکی از مؤلفه‌های اصلی اصلاحات در بخش دولتی به حساب می‌آید. ولی مشکل اصلی در استفاده از وسایل الکترونیکی در قالب مناقصه‌گذاری الکترونیکی<sup>۱</sup>، اطلاع از نحوه شروع و مراحل است که باید دنبال شود.

در حال حاضر کشورهای متعددی فرایندهای E-GP را با استفاده از مدل‌های مختلف برای خود توسعه داده و به درجات متفاوتی از موفقیت نایل شده‌اند. این

تجربیات مولفه‌های کلیدی بسیاری را که باید برای توسعه یک E-GP موفق در نظر گرفته شوند، فراهم نموده است.

از جمله این تجربیات، اجرای طرح‌های عظیمی نظیر راهبرد E-Europe<sup>۱</sup> به عنوان طرحی در اتحادیه اروپا به منظور توسعه جامعه اطلاعاتی در بین مردم و اعلامیه<sup>۲</sup> Florianopolis حاکی از این آگاهی است.

اما نباید این تحولات را صرفاً در تغییر فناوری خلاصه کرد بلکه تبعات مدیریتی و اجتماعی آن که تغییر در روش‌های اداره امور دولتی به‌ویژه در حوزه خریدهای دولتی را می‌طلبد هم به‌طور جدی مدنظر قرار گیرد. لذا دولت‌ها باید در این روند تحولی ابتکار عمل را به دست بگیرند و راهبر تحول در جامعه خود باشند.

هیچ مسیر استاندارد برای توسعه به‌کارگیری این فناوری‌ها وجود ندارد و فرصت‌ها و امکانات بسیار متنوعی که این فناوری‌ها در اختیار ما می‌گذارند، عملاً بی‌نهایت راه ممکن برای تحقق وضعیت نهایی است. در کشورهای پیشرفته با اقتصاد بازار، اغلب ترجیح داده می‌شود که بازار راه‌حل‌های موفق را تشخیص دهد، ولی حتی در این کشورها هم از دولت‌ها انتظار می‌رود زیرساخت‌ها را فراهم نموده و سیاست‌ها و قوانینی را اتخاذ کنند که گذار به عصر جدید تعامل دولت و مردم را تسهیل می‌کند.

دولت‌ها در کشورهای در حال توسعه به‌طور مضاعفی تحت فشار هستند تا با حداقل سرمایه‌گذاری، مردم را از مزایای فناوری‌های نوین به‌ویژه اینترنت بهره‌مند سازند. در حالی که این کشورها هم اکنون نیز به اندازه کافی با مشکلات اقتصادی و اجتماعی روبه‌رو هستند و نباید اجازه داد که با فرارسیدن عصر اطلاعات، مشکلات ناشی از برخورد نامناسب با آن، نظیر نابرابری دیجیتال شکاف دیجیتالی<sup>۳</sup> و سایر معضلات هم بر مشکلات قبلی آنان افزوده شود. برای رفع این معضل و استفاده از مواهب وسایل الکترونیکی در برگزاری مناقصات تدوین یک راهنمای جامع برای استفاده از کلیه تجارت موجود ضروری است.

- 
1. An information society for all
  2. Information technology of development
  3. Digital divide

بخش اول

---

کلیات راهنمای مناقصه‌گذاری  
الکترونیک

## ۱-۱. ویژگی‌های راهنمای مناقصه‌گذاری الکترونیکی (E-GP)<sup>۱</sup>

راهنمای مناقصه‌گذاری الکترونیکی چهار ویژگی مهم به شرح زیر دارد:

### - توصیفی بودن<sup>۲</sup>

این سند صرفاً یک راهنما بوده و لازم است تا با قوت‌ها، ضعف‌ها، میزان توسعه یافتگی و مجموعه شرایط خاص هر بخش از فرایند خرید، منطبق گردد.

### - عمومی بودن<sup>۳</sup>

این سند می‌تواند در تمام کشورها، بخش‌ها و شهرها استفاده شود، و در واقع به‌عنوان یک چارچوب اساسی برای ایجاد نمونه‌های خاص مناسب می‌باشد.

### - تدریجی بودن<sup>۴</sup>

این سند با در نظر داشتن این نکته که بازآفرینی بخش دولتی به خودی خود یک فرایند تدریجی است تهیه شده است. بنابراین، فرایندی تدریجی را پیشنهاد می‌کند که طی آن شکل‌گیری نظام خرید الکترونیکی دولت از مراحل ساده‌تر آغاز شده و به تدریج توسعه می‌یابد تا به مراحل پرهزینه‌تر که به منابع بیشتری نیاز دارد می‌رسد.

---

۱. منظور از E-GP (Electronic government procurement) در این کتاب مناقصه‌گذاری الکترونیکی است.

2. Indicatore
3. General
4. Progressive

### - یکپارچه بودن<sup>۱</sup>

این سند بر این واقعیت بنا شده است، نقشی که E-GP در مدرن سازی فرایندهای بخش دولتی ایفا می کند، شامل ترکیبی از تغییرات نهادی، تصمیم گیری های سیاسی، توسعه مقررات و قوانین، انتخاب و به کارگیری استانداردها، ترویج داد و ستد، توسعه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مشارکت بخش خصوصی می باشد. بنابراین، این سند تنها بر جنبه های اجرایی یا فناوری تمرکز ندارد، و به هیچ وجه مروج راه حل های آماده به کار<sup>۲</sup>، که دارای اثرات بسیار محدودی می باشند و نمی تواند منشاء تغییرات ساختاری شوند، نمی باشد.

این راهنما با تمامی مشخصه های ذکر شده، برای کمک به اجرای سریع تر، کم هزینه تر و موفقیت آمیزتر فرایند E-GP در یک چارچوب نهادی مستحکم، تدوین شده است.

### ۲-۱. مفاهیم بنیادی مناقصه گذاری الکترونیکی

به صورت کلی، تمامی فرایندهای خرید<sup>۳</sup> دولتی شامل مراحل زیر است:

• **آماده سازی:** تعیین نیازهایی که باید برآورده شوند و شناسایی فعالیتها، کالاها، یا خدماتی که جهت برآورده شدن این نیازها لازم می باشند. نتیجه این مرحله ابتدایی، تعیین دقیق کالاها یا خدمات، بودجه و روش دریافت پیشنهادات شرکتها در مناقصه است.

• **انتخاب:** جستجو برای یافتن بهترین پیشنهاد ارزیابی شده<sup>۴</sup> از طریق مناقصه یا روش های خرید با توجه به حجم معاملات:

- معاملات کوچک
- معاملات متوسط
- معاملات بزرگ

که با توجه به انواع معاملات ذکر شده، یکی از روش های زیر از طریق مناقصه

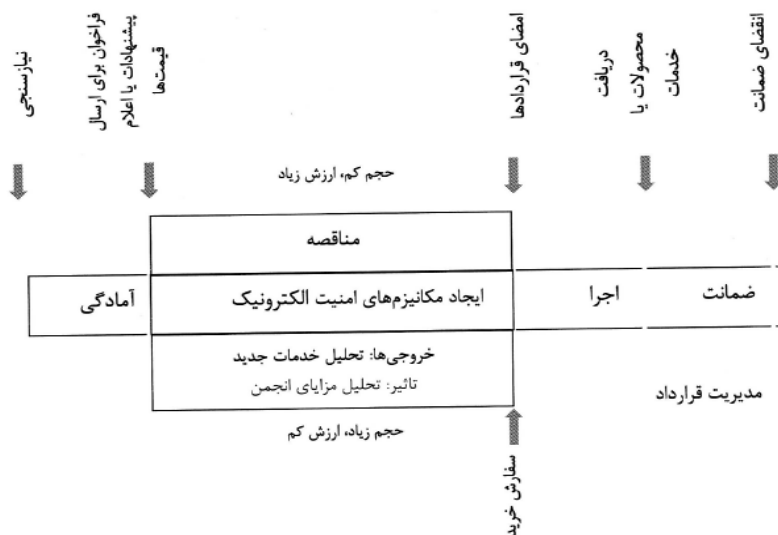
- 
1. Integral
  2. Plug & Play
  3. procurement
  4. best evaluated bid

یا روش‌های دیگر خرید انجام می‌شود:

- **استعلام قیمت<sup>۱</sup>**: این روش برای فراهم نمودن کالاها، فعالیت‌ها، و خدمات استاندارد عمومی<sup>۲</sup> به کار می‌رود و شامل قراردادهای با حجم زیاد و ارزش کم است.
  - **مناقصه<sup>۳</sup>**: این روش برای خرید کالاها، فعالیت‌ها، و خدمات تخصصی عمومی<sup>۴</sup> استفاده می‌شود و از آنجا که این روش خرید، شامل قراردادهای با حجم کم و ارزش زیاد می‌باشد دارای تاثیرات اقتصادی زیادی نیز خواهد بود. نتیجه این مرحله در فرایند مناقصه، امضای قرارداد و در مورد روش استعلام قیمت، صدور سفارش خرید<sup>۵</sup> یا تحویل خدمات خواهد بود.
  - **اجرا<sup>۶</sup>**: در طول این مرحله، تامین‌کننده یا فروشنده، کالاها یا خدمات را تحویل می‌دهد و سازمان اجرایی درخواست‌کننده وصول آن‌ها را تأیید می‌کند و مکاتبات لازم برای پرداخت به فروشنده را انجام می‌دهد. نتیجه این مرحله پذیرش نهایی کالاها یا خدمات مربوطه خواهد بود.
  - **ضمانت‌ها<sup>۷</sup>**: فراهم کردن خدمات پس از فروش برای کالاها یا خدمات ارائه شده، با توجه به مدت زمان ذکر شده در قرارداد یا سفارش خرید است که این مرحله با پایان یافتن مدت ضمانت پایان می‌یابد.
  - **مدیریت قرارداد<sup>۸</sup>**: شامل مراحل اجرا و ضمانت پس از فروش می‌باشد که به دنبال امضای قرارداد یا صدور سفارش خرید صورت می‌گیرد.
- شکل ۱ مراحل مختلف فرایند خرید کالاها و خدمات توسط بخش دولتی و هر یک از موارد فوق را نشان می‌دهد.

- 
1. price quotation
  2. standard common use
  3. tendering
  4. Specialized common use
  5. Purchase order
  6. Emplementation
  7. securities
  8. Contract management

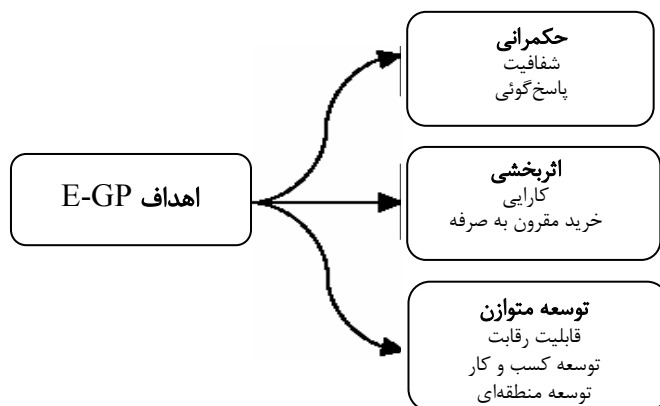
شکل ۱. فرایندهای خرید کالاها و خدمات توسط بخش دولتی



### ۳-۱. اهداف مناقصه‌گذاری الکترونیکی

خرید الکترونیکی دولت (E-GP) به معنی استفاده از فناوری اطلاعات (خصوصاً اینترنت) در برقراری روابط خرید با تامین‌کنندگان کالا و خدمات و پیمانکاران جهت تدارک فعالیت‌ها، کالاها و خدماتی است که مورد نیاز بخش دولتی می‌باشد. E-GP موانع فیزیکی زمانی و مکانی را از بین می‌برد، جریان اطلاعات را شفاف‌تر و کاراتر می‌سازد و میزان دسترسی به اطلاعات و خدمات را وسیع‌تر می‌کند. این تسهیلات اطلاعاتی شامل اینترنت، استانداردها، رویه‌های کاری ساده شده، بانک‌های اطلاعاتی و امکانات ارتباطی می‌باشد که می‌توانند سه هدف گسترده یک راهبرد E-GP، حکمرانی، اثربخشی و توسعه متوازن را که در شکل ۲ نشان داده شده است پشتیبانی کنند.

شکل ۲. اهداف E-GP



#### الف. حکمرانی

با کمک رویه‌های الکترونیکی، هر فردی که تمایل داشته باشد می‌تواند بر تمامی فرایندهای خرید کالاها و خدمات دولتی نظارت نماید. به عبارت دیگر، فرایندها، تصمیمات و نتایج عملیات خرید کالاها و خدمات دولتی می‌توانند هر لحظه توسط تامین‌کنندگان، عموم مردم و خود دولت در دسترس باشند.

بدین ترتیب، زمینه برای ایجاد شاخص‌ها و انجام مقایسه‌ها مهیا می‌گردد. این فعالیت‌ها کارایی و پاسخ‌گویی را ترویج داده، موجب ایجاد انگیزش در تامین‌کنندگان جدید شده و سطح اعتماد را بالا می‌برد که خود مشوقی برای رقابت به حساب می‌آید.

#### ب. کارایی

E-GP بر استانداردسازی، ساده‌سازی و یکپارچه‌سازی فرایندها اشاره دارد که کمک زیادی به کاهش هزینه‌های مدیریتی و زمان انجام کار می‌کند. بعلاوه، افزایش رقابت و کاهش هزینه‌های تامین‌کنندگان موجب کاهش قیمت کالاها و خدمات خریداری شده خواهد شد.

سیستم‌های خرید الکترونیکی با افزایش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های دولتی، امکان سرمایه‌گذاری بیشتر توسط دولت را فراهم می‌کند (سرمایه‌گذاری بیشتر با



مخارج معین) و می‌تواند بار مالیاتی که توسط مردم تحمل می‌گردد را کاهش دهد (انجام سرمایه‌گذاری‌های ضروری با صرف هزینه‌های کمتر).

### ج. توسعه متوازن<sup>۱</sup>

E-GP باید زمینه را به‌گونه‌ای فراهم نماید تا خریدهای دولتی به یک مشوق تجاری جهت افزایش بهره‌وری و رقابت تبدیل گشته، مکانیزم‌های ضد انحصار<sup>۲</sup> را تقویت نموده، بنگاه‌های کوچک و متوسط<sup>۳</sup> را تسهیل کند (موانع ورود به بازارهای دولتی را حذف کند) و موجب رونق اقتصادهای محلی و منطقه‌ای شود. این فعالیت‌ها زمینه را برای سرمایه‌گذاری دولتی متوازن‌تر و منصفانه‌تر که موجب ترویج توسعه می‌شود فراهم می‌سازد. بنابراین، به کشورهایی که کمتر توسعه یافته‌اند کمک می‌کند تا به سمت جایگاه موفقیت‌آمیزی در برنامه‌های یکپارچه‌سازی جهانی و منطقه‌ای حرکت نمایند.

هرسه هدف فوق با یکدیگر سازگارند و می‌توانند به‌صورت هم‌زمان دنبال شوند. هزینه این کار مشابه حالتی است که بخواهیم تنها به یکی از این سه هدف برسیم. با وجود آنکه این اهداف دارای سازگاری متقابل هستند، لیکن این بدان معنی نیست که رسیدن به یک یا دو تای آنها خود به خود هر سه آنها را محقق سازد. در بیشتر موارد کشورهای درحال توسعه توجه بیشتری به موضوعات مرتبط با حکمرانی دارند، درحالی‌که، کشورهای پیشرفته بیشتر به اهداف کارایی و اثربخشی توجه نشان می‌دهند. بیشتر مناطق نیز منافع خود را در هدف سوم یعنی توسعه تجاری و اقتصادی می‌بینند. در برخی موارد، مانند کره جنوبی نیز، دستیابی به ظرفیت و مهارت بیشتر در سیاست‌گذاری به‌عنوان یکی از اهداف خرید الکترونیکی تعریف می‌شود.

### ۴-۱. حوزه‌های اصلی مناقصه‌گذاری الکترونیکی

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود یک سیستم E-GP کامل شامل سه

1. Balanced development
2. Anti-trust
3. SMEs (small & medium enterprise)

حوزه اصلی است که این حوزه‌ها نقش چارچوب‌های «راهنما» را بازی می‌کنند.

- **برگزاری مناقصه الکترونیکی<sup>۱</sup>**: راه‌حلی است که هدف از طراحی آن بهبود فرایندهای مناقصات عمومی برای خرید خدمات مشاوره‌ای، کالاها و فعالیت‌های تخصصی، با ارزش زیاد و حجم کم، به شیوه الکترونیکی می‌باشد. مناقصه الکترونیکی وقتی آغاز می‌شود که یک دستگاه دولتی<sup>۲</sup> اسناد مربوط به خرید را که شامل شرح خدمات، یا کالاهای مورد نیاز است منتشر می‌کند. سیستم مناقصه الکترونیکی می‌تواند مرحله به مرحله و به‌عنوان بخشی از سیستم خریدهای الکترونیکی دولت به اجرا درآید.

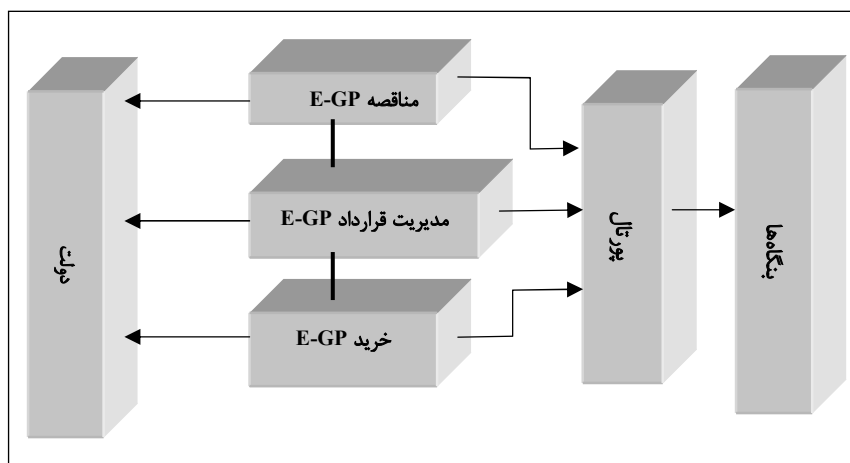
- **خرید الکترونیکی<sup>۳</sup>**: راه‌حلی است که هدف از طراحی آن تسهیل فرایند خرید کالاها و خدمات استاندارد، با ارزش کم و حجم زیاد می‌باشد. اجزای اصلی سیستم معمولاً پیچیده بوده و نیازمند فعالیت‌های متناوبه توسعه سیستمی است. در این نوع خرید از کاتالوگ‌ها به‌عنوان ابزار رایج کار استفاده می‌شود و فرایند خرید با انتشار کاتالوگ الکترونیکی و ارسال الکترونیکی آن توسط تامین‌کنندگان آغاز گشته و با انتخاب، سفارش، دریافت و پرداخت پول، به صورت الکترونیکی توسط خریدار ادامه و پایان می‌یابد.

- **مدیریت قرارداد الکترونیکی**: یک راه‌حل الکترونیکی برای بهبود فرایند مدیریت حساب‌های دریافتی، کنترل پرداخت‌ها، امضاء قراردادها، تأیید قراردادها، اخذ تضمین‌ها و کنترل عمل به تعهدات ذکر شده در پیشنهادات<sup>۴</sup>، و سایر فعالیت‌های حساسی و کنترل است.

---

1. E-Tendering  
2. Government agency  
3. E-Purchasing  
4. Bid securities

شکل ۳. اجزای اصلی E-GP



#### ۵-۱. رویکرد تدریجی به فرایندهای الکترونیکی

با توجه به پژوهش‌های انجام گرفته در الگوهای توسعه فناوری اطلاعات و تجربیات بخش خصوصی و عمومی باید این مطلب را نیز در نظر داشت که ایجاد تغییرات لازم در نهادها، دستگاه‌های دولتی و شرکت‌ها در جهت استفاده از روش‌ها و ابزارهای الکترونیک نیازمند اتخاذ یک رویکرد تدریجی است.

این قضیه در مورد E-GP نیز صادق است و در اجرای آن باید از فرایندی که پیچیدگی کمتری دارد (مناقصه الکترونیکی) شروع و فرایندهای پیچیده‌تر (خرید الکترونیکی) را به انتها موکول نمود.

روش تدریجی به چهار بخش اصلی تقسیم می‌شود:

- انتشار
- تعامل
- معامله
- دگرگونی

**انتشار<sup>۱</sup>:** هر شخصی می‌تواند همه فرایندها را مشاهده کند. اطلاعات می‌تواند به راحتی با ساده‌سازی داده‌ها، یکپارچه‌سازی و عقلانی کردن<sup>۲</sup> در دسترس باشد. شرکت‌کنندگان می‌توانند از اشتباهات سهوی اعمال شده مطلع شوند و شفافیت و پاسخ‌گوئی به‌طور موثری بهبود می‌یابد.

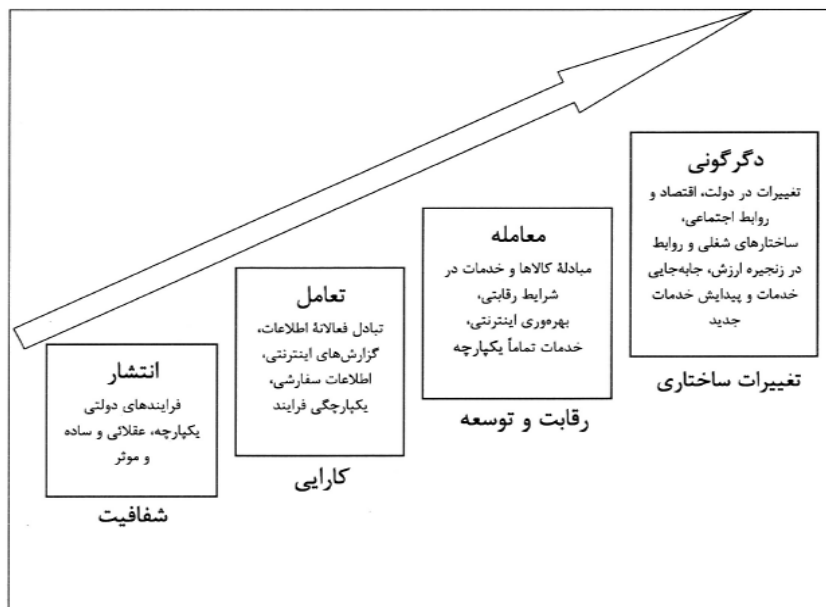
**تعامل<sup>۳</sup>:** تبادل هوشمند و ترتیبی اطلاعات فراهم می‌شود. جمع‌آوری اطلاعات در حین اجرا انجام می‌شود نه از طریق گزارشات انتهایی کار. بدین ترتیب، اعتبار اطلاعات افزایش و هزینه‌ها کاهش می‌یابد و جستجوی اطلاعات آسان‌تر انجام می‌شود. تاثیر بر پایگاه داده‌ای که تبادل اطلاعات را انجام می‌دهد آسان‌تر است و از ایجاد اطلاعات تکراری اجتناب می‌شود. شرکت‌کنندگان می‌توانند به تبادل اطلاعات تصمیم‌ساز پایه اقدام نمایند. سطوح شفافیت و تمامیت می‌رود و همچنین اثربخشی زیاد می‌شود.

**معامله<sup>۴</sup>:** در کنار اطلاعات همچنین کالاها و خدمات می‌تواند تحت رقابت داد و ستد شوند، زیرا عرضه، تقاضا و سیستم‌های تعاملی پرداخت وجود دارد. محدودیت‌های جغرافیایی و زمانی حذف می‌شود و ارزش افزوده این معاملات بالا می‌رود. شرکت‌کنندگان می‌توانند همه فعالیت‌هایشان را اینترنتی انجام دهند و هر نوع کالا و خدمات را دادوستد کنند. شفافیت و پاسخ‌گوئی با ابزارهای نظارتی دولت بر این پروسه واقعی می‌شود.

**دگرگونی<sup>۵</sup>:** تغییرات اساسی در همه نواحی عمیق است. دولت و بخش خصوصی باید دوباره سازماندهی شوند. فرایندهای اقتصادی و اجتماعی تغییر می‌کند و ساختار مشاغل اصلاح می‌شود. سرویس‌ها یکپارچه می‌شوند، زنجیره تغییرات مقادیر و سرویس‌های جدید ایجاد می‌شود. ارتباطات اجتماعی و همچنین تغییر ارتباط بین مردم و هر سازمانی ایجاد می‌شود. پاسخ‌گوئی دائمی و کامل است. اطلاعات محور روزانه زندگی است و بهزیستی و رفاه تضمین می‌شود.

- 
1. Publication
  2. Rationalization
  3. Interaction
  4. Transaction
  5. Transformation

شکل ۴. رویکرد تدریجی به E-GP



بخش عمده‌ای از تلاش‌ها برای استقرار فرایندهای الکترونیکی و منافع حاصله از آن مربوط به مراحل قبل از افزودن عامل فناوری است، زیرا استقرار این فرایندها نیازمند تبدیل پارامترهای سنتی به پارامترهای جدیدی است که بر اساس شفافیت، اثربخشی، و استانداردهای بنا نهاده شده‌اند. گام‌های اولیه E-GP (ایجاد یک سازمان هدایتگر دولتی در امر خرید، ایجاد رویه‌ها و استانداردهای لازم، و ساده‌سازی مستندات و فرایندهای خرید) جزو پیش شرط‌های E-GP هستند لیکن فراهم کردن این پیش شرط‌ها تغییرات ساختاری را نیز به دنبال دارد. بدین ترتیب، در گام بعد، هنگامی که تامین فناوری‌های اطلاعاتی در دستورکار قرار می‌گیرد (مانند ایجاد یک وبسایت منحصر به فرد برای خرید کالاها و خدمات توسط دولت)، تغییر و تحولات لازم به قدر کفایت روی داده‌اند و بستر لازم فراهم شده است تا فناوری بتواند تاثیر مثبت خود را داشته باشد.

#### ۶-۱. خطای رایج در مناقصه‌گذاری الکترونیکی

اجرای یک راهبرد E-GP کارآمد، کار آسانی نیست. این کار دارای سطح ریسک

بالایی است چراکه شامل نقش‌آفرینان، مقررات و سیستم‌های عملیاتی بسیاری می‌باشد. تجربیات جهانی خطاهای بسیاری را که در فرایند توسعه و اجرای E-GP رایج هستند نشان می‌دهند. راهنما به مقامات کمک می‌کند تا این مشکلات را پشت سر بگذارند:

#### الف. تصورات نادرست

- تصور اینکه به‌طور عمده E-GP نوعی فناوری می‌باشد، و بنابراین، قرار است توسط متخصصان فناوری اجرا شود.
- تصور اینکه فناوری همچون یک ابزار الکترونیکی که بلافاصله پس از نصب آماده به‌کار می‌باشد به تنهایی تمام مشکلات را حل می‌کند و نیازی به تغییرات نهادی نیست.
- این تصور که برقراری کنترل برای فرایند خرید، هدف اصلی می‌باشد، به‌جای تلاش برای ساده‌سازی، استانداردسازی و کاراتر کردن فرایند خرید به‌عنوان پیش‌نیازهایی که برای دستیابی به مکانیزم‌های کنترل بهتر مورد نیاز می‌باشد.
- هراسی که به‌طور معمول در میان صاحبان بنگاه‌های کوچک و متوسط<sup>۱</sup> وجود دارد این است که فناوری‌های جدید یک تهدید برای کسب و کار آنها تلقی می‌شود. این هراس زمانی شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد که دستگاه‌های خرید دولت مستقیماً با استفاده از کاتالوگ‌های اینترنتی شرکت‌های بزرگ که امکان برقراری ارتباط اینترنتی را دارند سروکار داشته و بدین طریق بازیگران کوچک، محلی و شرکت‌هایی که در اینترنت حضور ندارند نادیده گرفته شوند.
- ابهام و سردرگمی در مورد استانداردها، یا شکل‌گیری محیط‌های تجاری بسته رقیب با امکان ارتباط و تبادل محدود، ضعف در مهارت‌های تکنیکی.
- عدم درک این مفهوم که فعالیت دولتی، خصوصاً خرید، نیازمند نظارت دقیق بوده و باید تحت چارچوبی اداره شود که متضمن پیروی از قوانین و سیاست‌ها و رعایت شفافیت باشد. چنین چارچوبی معمولاً توسط تامین‌کنندگان خدمات<sup>۲</sup> در بخش خصوصی به‌خوبی درک نمی‌گردد.
- این دیدگاه که E-GP یک سیستم فناوری است و باید در یک محیط رقابتی

---

1. SMEs

2. Service provider

فعالیت کند به قسمی که سیستم‌های مختلف و متفاوت در کنار یکدیگر برای بدست آوردن سهمی از کارهای دولت به رقابت می‌پردازند.

### ب. خطاهای مدیریتی

- فقدان یا کم‌رنگ بودن چشم‌انداز مشترک، ضعف در سیاست‌گذاری و رهبری عملیاتی. E-GP مستلزم مدیریت تحول زیربنایی بوده و یک رهبری ضعیف می‌تواند موجب از هم‌گسیختگی در اهداف، و روش‌ها و ضعف در ارتباط کاری سیستم‌ها با یکدیگر<sup>۱</sup> شود.

- ضعف در مدیریت و برنامه‌ریزی، ابهام یا دوگانگی در مورد مسئولیت و مالکیت اصلاحات، مقررات و فرایندهای بدون انعطاف، ضعف در مدیریت قراردادهای، بیم و هراس کارکنان از عواقب اصلاحات و قدرت‌طلبی واحدهای سازمانی از دیگر خطاهای مدیریتی می‌باشند.

### ج. خطاهای مدیریت فرایند

- تصور آنکه فرایند از اصلاحات قانونی آغاز می‌شود و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، توافقات مشترک، و یک تغییر سازمانی پویا به فراموشی سپرده شود.

- فقدان دانش درباره رویکرد تدریجی که در ذات هر نوع اصلاحات سازمانی نهفته است و انتخاب روش‌های تحول سریع که موجب ایجاد تغییرات انفجاری می‌شوند<sup>۲</sup>.

- آغاز نمودن کار با خرید الکترونیکی که بسیار پیچیده‌تر، پرریسک‌تر و هزینه‌برتر (از مناقصه الکترونیکی) می‌باشند.

- آغاز نمودن فرایند با اجرای راه‌حل‌های جزئی، که معمولاً از سوی پیمانکار تحمیل می‌شوند و پایداری آن‌ها در درازمدت مورد تردید است.

- فقدان برنامه‌ریزی در ایجاد کاتالوگ‌ها، که منجر به بلااستفاده شدن سریع آن‌ها می‌شود.

- عدم تاکید بر آموزش تامین‌کنندگان و به‌ویژه افرادی که در دستگاه‌های اجرایی مسئول امور خرید می‌باشند.

---

1. Interoperability  
2. Big-bang

## بخش دوم

---

مراحل پیاده‌سازی  
مناقصه‌گذاری الکترونیک



## راهنما

### ۱-۲. مراحل

همانگونه که در شکل ۵ نشان داده شده، این سند شامل چهار مرحله متوالی می‌باشد که هر یک از آن‌ها به تنهایی می‌توانند تأثیرات بسزایی داشته باشند. لیکن، بهترین نتیجه زمانی بدست می‌آید که تمام آن‌ها با هم به اجرا گذاشته شوند. این مراحل به ترتیب عبارتند از:

- آماده‌سازی

- مناقصه الکترونیکی

- مدیریت قرارداد

- خرید الکترونیکی

این مراحل از ساده‌ترین موضوع شروع و به پیچیده‌ترین آن‌ها ختم می‌شود و کاملاً با رویکرد تدریجی‌ای که برای توسعه یک E-GP موفق لازم است سازگار می‌باشند. در بخش‌های بعدی این سند به تفصیل به شرح این مراحل خواهیم پرداخت.

هریک از این مراحل، از چندین بخش تشکیل شده‌اند و حرکت به سوی اجرای کامل E-GP مستلزم طی دقیق هر یک از این مراحل، درست همانند یک سفر طولانی است. این سند چیزی بیش از راهنمای مسیری که باید طی گردد نبوده و یک ابزار پایه است که باید با شرایط خاص، نقاط قوت و ضعف‌های هر سیستم تطبیق یابد، و در حکم راهنمای عملی مرحله اولیه استقرار E-GP است، قبل از آنکه در تمامی مناطق، و شهرها مورد استفاده قرار گیرد.

### ۲-۲. مبانی راهبردی

توسعه موفق E-GP داری شش رکن راهبردی است:

- ظرفیت‌های نهادی<sup>۱</sup>
- حکمرانی<sup>۲</sup>
- قابلیت‌های کارکردی جدید<sup>۳</sup>
- زیرساخت و خدمات شبکه<sup>۴</sup>
- الحاق طرف‌های ثالث<sup>۵</sup> به فرایند
- ارزیابی

این شش رکن راهبردی همگی کاملاً ضروری و مکمل یکدیگر هستند. عدم توجه، یا توجه بیش از اندازه به هریک از آنها موجب ایجاد نوعی عدم توازن می‌گردد که توسعه E-GP را به شدت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

شکل ۶، ارکان راهبردی فرایند توسعه E-GP و نیز برخی وضعیت‌های آغازین و دست‌آوردهایی که باید حاصل شوند را نیز به نمایش می‌گذارد. وضعیت‌های آغازین معمولاً بدین ترتیب هستند:

- ظرفیت‌های سازمانی: رهبری انسجام نداشته و در E-GP تخصص ندارد.
- حکمرانی: پراکندگی سیاست‌ها، هنجارها و مقررات.
- قابلیت‌های کارکردی: فقدان استانداردها و روش‌های بسیار متنوع در عقد قراردادها.
- زیرساخت و خدمات شبکه: دسترسی محدود به اینترنت و وجود شبکه‌های گسسته و متعدد کوچک.
- الحاق طرف‌های ثالث به فرایند: تعارض‌های فزاینده مابین دولت و بخش خصوصی، عدم اعتماد جامعه به سیستم‌های خرید دولتی.
- ارزیابی: مشکلات موجود در نظارت و کنترل.
- ارکان راهبردی به‌منظور رسیدن به شرایط زیر ایجاد می‌شوند:
- ظرفیت‌های سازمانی: رهبری منسجم دولت توسط نیروی انسانی متخصص در E-GP.
- حکمرانی: سیاست یکپارچه E-GP، مقررات منسجم و کامل، متناسب و منطبق با رویه‌های جدید.

- 
1. Institutional capacity
  2. Governance
  3. New functionalities
  4. Infrastructure & web services
  5. Third party

- کارکردهای جدید: استانداردسازی و ساده‌سازی ابزارها و رویه‌ها، تشکیلات ویژه و سازمان‌های تخصصی برای مناقصه، مدیریت قرارداد و خرید.
- زیرساختار و خدمات شبکه: برقراری دسترسی گسترده به اینترنت، در دسترس بودن کاربردهای علوم کامپیوتر برای همگان.
- الحاق طرف‌های ثالث به فرایند: همکاری دولت با دولت‌های محلی و بخش خصوصی، مشارکت و نظارت فعال شهروندان، و آموزش.
- ارزیابی: نظارت اینترنتی و کنترل یکپارچه.

### ۲-۳. رویکردهای جایگزین

بسته به وضعیت در زمان شروع، تجربیات موجود، مشخصات رهبری E-GP و فرهنگ هر کشور، روش‌های متفاوتی برای ایجاد ارکان راهبردی وجود دارد. برخی کشورها از همان ابتدای فرایند با اتخاذ یک سیاست ساختاریافته محکم، چارچوب قوانین و مقررات جدید، اتخاذ استانداردهای پایه و ... ارکان راهبردی خود را قدرتمندانه توسعه می‌دهند.

برخی کشورهای دیگر ارکان راهبردی خود را به تدریج و از طریق پیشرفت آرام در تعریف سیاست‌های E-GP، ترمیم پی‌درپی قوانین، و به‌طور کلی از طریق فرایندهای تدریجی توسعه می‌دهند.

هر دو رویکرد فوق معتبرند و هر کدام از آن‌ها مزایا و معایب، و نقاط ضعف و قوت مخصوص به خود را دارند. خطر رویکرد اول این است که دولت درگیروار ایجاد چارچوب سیاست‌ها، قوانین، مقررات و مسائل مدیریتی متوقف شده و نتواند تشکیلات و خدمات جدید را به شیوه‌ای اثربخش راه‌اندازی کند. رویکرد دوم دارای این خطر می‌باشد که ممکن است تا زمانی که مراحل اجرایی سیستم به‌خوبی پیش نرفته، رسیدگی به مسائل نهادی و کنترلی مهم به تاخیر بیفتد.

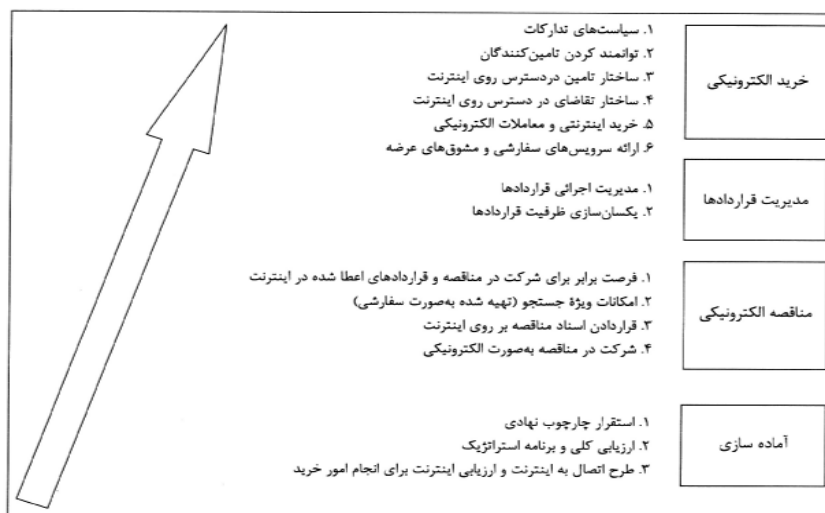
در واقع، کشورها بسته به شرایط، هر دو رویکرد را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. کشورهای پیشرفته ظرفیت و مزیت بیشتری برای رویکرد اول دارند. کشورهای در حال توسعه رویکرد تدریجی را ترجیح می‌دهند، که به آن‌ها امکان می‌دهد از تجارب خود در طراحی گام‌های بعدی استفاده کنند و فواید حاصله از اقدامات انجام شده باعث زدوده شدن بدبینی‌ها می‌شود. در تهیه این سند نیز رویکرد تدریجی به‌عنوان رویکرد پایه در نظر گرفته شده است.

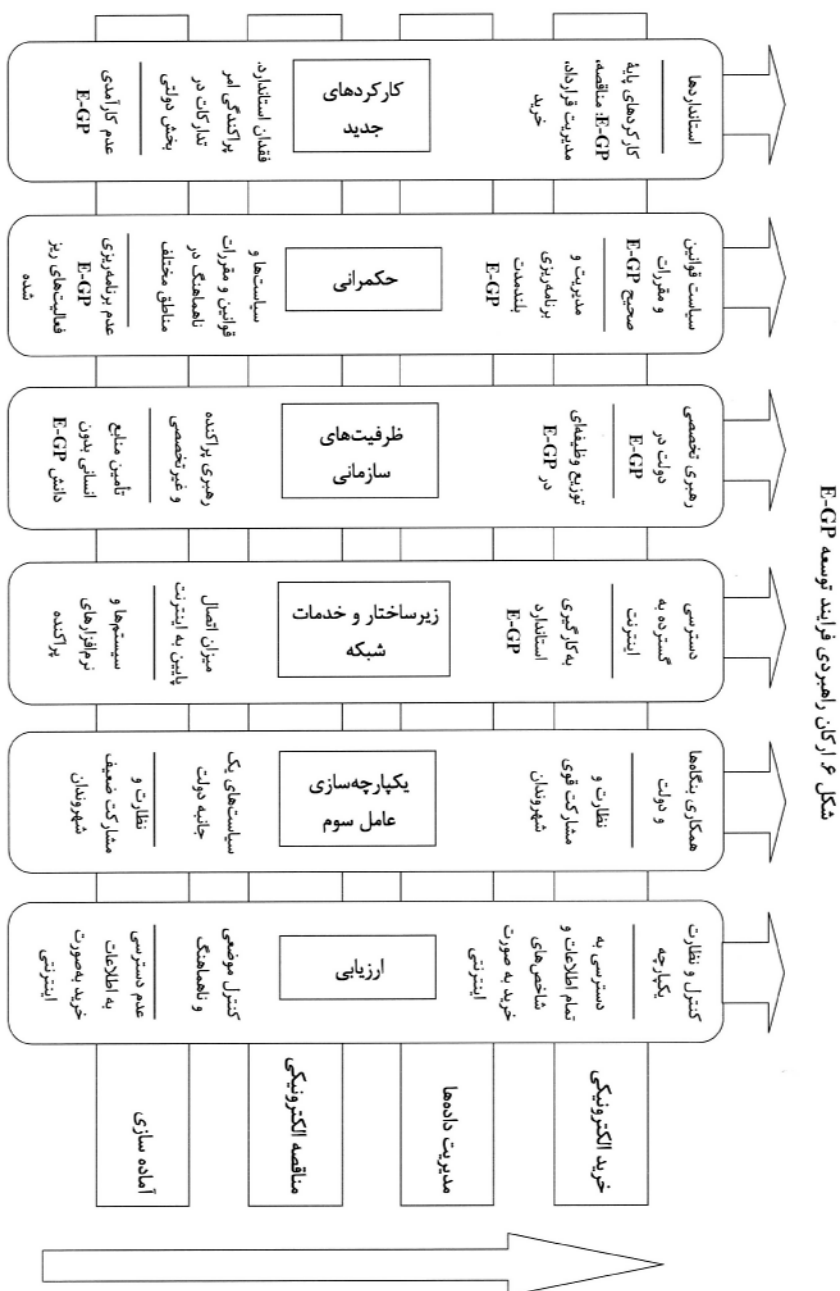
گرچه، می‌توان در آن بدون تغییر در ترتیب اصلی استقرار فرایند E-GP، بیشترین زمان لازم را صرف مشخص نمودن سیاست و اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده کرد. البته، کشورها ممکن است برخی فعالیت‌ها را زودتر آغاز کنند و به سرانجام برسانند. در واقع، هیچ‌یک از مراحل اجباری و الزامی نیستند، لیکن استقرار هر یک از اجزا اصلی نیازمند شناخت و تعیین عناصر ماقبل، طبق ترتیب بیان شده می‌باشند. به منظور پرهیز از خطرات احتمالی موجود در هر یک از رویکردها، ضروری است از همان ابتدا چشم‌اندازی از اهداف ترسیم گردد، یک برنامه راهبردی تدوین شود، یک سازمان راهبر و یک شورای هماهنگی و راهبری تعیین شود که E-GP را به‌عنوان یک فرایند پیوسته دگردیسی و نه تنها به‌عنوان روشی برای مدرن‌سازی ساده فرایند خریدهای دولتی به کمک فناوری دنبال نماید.

## ۲-۴. طرح کلی راهنما

در شکل ۷ یک نقشه مسیر عمومی برای توسعه E-GP نشان داده شده است. بخش‌های بعدی مراحل مختلف کار را توضیح خواهد داد. توجه داشته باشید که پیکان‌ها توالی مراحل و فعالیت‌ها را نشان می‌دهند. بعضی از مراحل و فعالیت‌ها مستقل هستند و برخی دیگر می‌توانند هم‌زمان انجام شوند.

شکل ۵. مراحل تهیه و تدارک کالاها و خدمات دولتی





شکل ۷. جدول راهنما: مراحل، اهداف اصلی و اجزا (مؤلفه‌ها)

نقشه راه E-GP		
فعالیت‌ها/مجموعات		
فازها	مراحل	
۱. تهیه (آماده‌سازی)	<p>بنا کردن ساختار نهادی برآورد حجم معاملات (درازاگت کالا و خدمات) و برنامه راهبردی برنامه اتصال و برآورد حجم اینترنت</p>	
۲. مناقصه	<p>انتشار فرصت‌های مناقصه و اطلاعات قراردادهای واگذار شده بر روی یک پایگاه اینترنتی ساده خدمات اختصاصی اضافی دسترسی نامحدود به تمامی مستندات پیشنهادات از طریق اینترنت ثبت پیشنهاد به صورت الکترونیکی</p>	



هر کدام از ۴ مرحله شامل گام‌هایی هستند. جدول زیر ویژگی‌های هر گام را به‌طور خلاصه بیان می‌کند.

### خروجی‌های اصلی هر کدام از گام‌ها

هر مرحله اهداف اصلی خود را دارد، که در اینجا مشخص می‌گردد. این اهداف به‌عنوان نیروهای هدایت‌گر برای پیشرفت هر گام، و همچنین به‌عنوان مرجعی برای ارزیابی کاربرد دارند.

شکل ۸. اجزاء و زیرمجموعه‌های برگزاری مناقصات الکترونیکی





## ۲-۵. مرحله برنامه‌ریزی

هدف: یک مرحله سرنوشت‌ساز برای موفقیت در استقرار نظام خریدهای الکترونیک دولت E-GP است. منظور از این مرحله تعیین سه پیش‌شرط اساسی در آغاز کار می‌باشد: چه چیزی (چشم‌انداز)، توسط چه کسی (چارچوب نهادی و راهبری)، و چگونه (برنامه اجرایی) محقق خواهد شد. بنابراین، مرحله صفر به دنبال تعیین موارد زیر است:

- چشم‌انداز مشترک: یک چشم‌انداز مشترک از نتایج مورد انتظار. این چشم‌انداز ضروری است چرا که E-GP برای بسیاری ناشناخته بوده و در هر کشوری ادراکات متفاوتی در مورد مفهوم و هدف E-GP وجود دارد.

- یک گروه هماهنگ از نهادهای کلیدی: تعیین و به رسمیت شناخته شدن رهبر فرایند و تعریف دقیق مسئولیت‌های نهادی. معمولاً بسیاری از نهادهای دولتی، درگیر فرایندهای خرید هستند و همین امر هماهنگی میان آن‌ها را دشوار می‌سازد. این موضوع خود دلیلی بر لزوم وجود یک نهاد واحد برای هدایت و رهبری فرایند تحول در امر خرید است.

- یک برنامه راهبردی: یک برنامه راهبردی برای هدایت فرایند استقرار E-GP که می‌بایست اهداف جزء به جزء، مسئولیت‌های مرتبط با دستیابی به هر یک از اهداف، و معیار ارزیابی نتایج را تعریف کند.

در بسیاری از کشورها خطا یا کندی در اجرای فرایند E-GP به دلیل ضعف در مرحله برنامه‌ریزی و متعاقباً ضعف در چشم‌انداز مشترک، رهبری، یا برنامه راهنماست.

## ۲-۶. ایجاد چارچوب نهادی و سیستم هماهنگ کننده

هدف این مرحله هماهنگ‌سازی مشارکت فعال دستگاه‌های دولتی که بیشترین دخالت را در عملیات خرید دولت دارند، مدیریت بودجه بخش عمومی و مدرن‌سازی دولت است. که شامل موارد زیر می‌شود:

### • یک درک مشترک نسبت به E-GP در ذهن مدیران دولتی

هدف آن است که تصمیم‌گیرندگان سیاسی و گروه پیش‌برنده فرایند E-GP، در مورد سیستمی که به وجود خواهد آمد، تغییرات نهادی منتج از آن و منافع حاصله، به درک و چشم‌اندازی مشترک دست یابند.

رسیدن به این چشم‌انداز مشترک نیازمند تحقیقات، هماهنگی و اطلاع‌رسانی می‌باشد،

که خود فعالیتی بسیار پیچیده است، چرا که در شروع فرایند، چشم‌اندازهای موجود در مورد اهداف و قلمروی سیستم بسیار متفاوت می‌باشد. ریشه‌های این عدم تجانس ابتدایی را، در فرایندهای پراکنده خرید در دستگاه‌های دولتی، تخصصی بودن هر یک از مجموعه‌های مشارکت کننده، تفاوت رویکردهای سیاسی و فنی، و نظرات فردی کارمندان دولت، می‌توان یافت.

#### • شناسایی نهادهای کلیدی و رسیدن به یک موافقت در مورد هماهنگی کاری

این موافقت‌نامه می‌بایست دربرگیرنده کلیه مراکز مسئول جهت‌گیری‌های سیاسی، مسئولان نوسازی دولت، مسئولان مدیریت بودجه عمومی، مسئولان برنامه‌ریزی، مسئولان کنترل مخارج دولت، و مسئولان نظارت مدنی<sup>۱</sup> بر فعالیت‌های دولت باشد. در برخی کشورها یا ایالات، حضور شاخه قانون‌گذاری دولت (قوه مقننه) نیز لازم است.

یکپارچگی و هماهنگی در فرایند، به توافق صورت گرفته و سطوح توافق شرکاء در مورد موضوعات اختلاف برانگیز بستگی دارد. معمولاً نهادهای عمومی متعددی سعی در مدرن‌سازی خرید عمومی دارند، اما آن‌ها این کار را به صورت غیرهماهنگ انجام می‌دهند، که نتیجه آن جهت‌گیری‌های متناقض با رویکردهای یک سویه است. در نبود یک توافق حقیقی میان دستگاه‌های دولتی، در صورتی که یکی از دستگاه‌ها به صورت یک جانبه خود را در جایگاه رهبری ببیند، این ریسک وجود دارد که سیستم برحسب وظایف و ماهیت فعالیت آن دستگاه دولتی به سوی جنبه‌های قانونی، سرمایه‌گذاری در فناوری، فرایندهای مدیریتی جدید، یا استقرار قوانین و کنترل‌های اداری گرایش پیدا کند.

#### • تعیین و فعال‌سازی یک سازمان راهبر

این سازمان، مسئول اجرایی جهت‌گیری‌های کلی و هماهنگی در فرایندهاست. وظایف اصلی این سازمان عبارتند از:

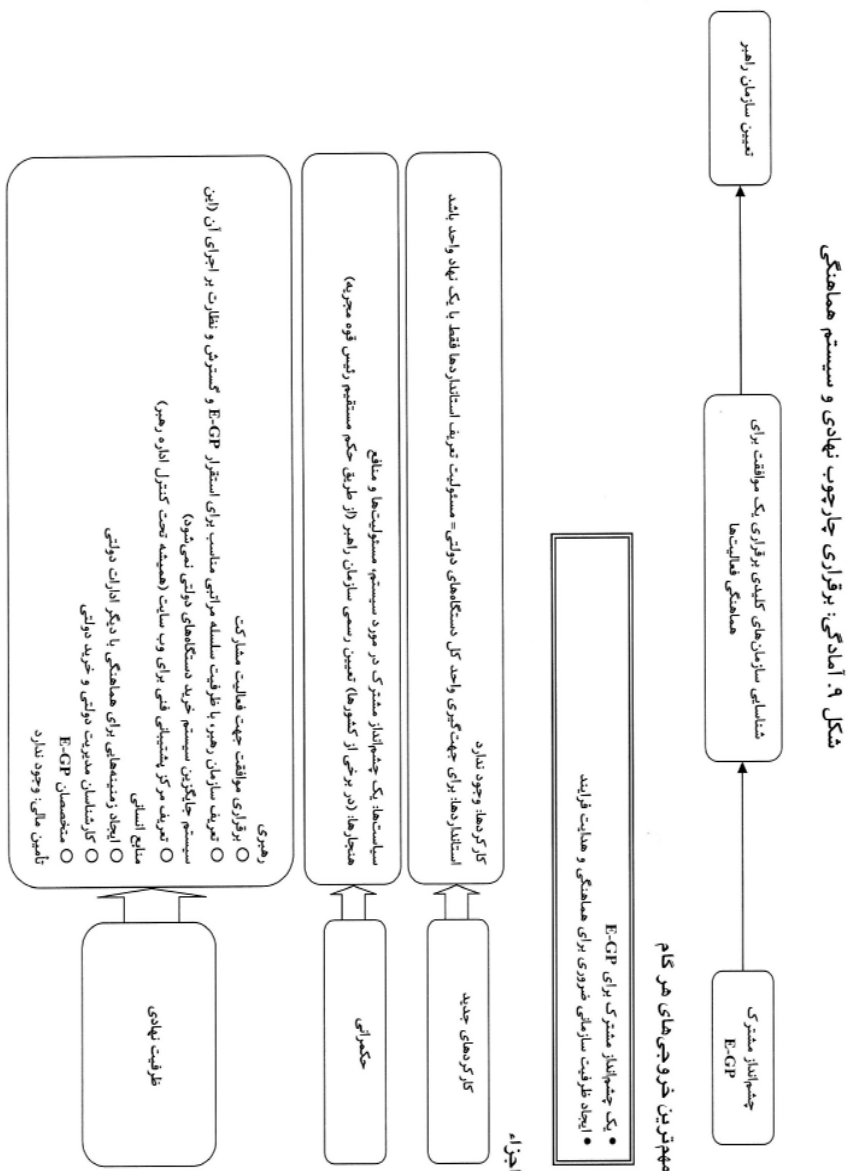
- تعیین سیاست‌های زیربنایی خرید دولتی.
- هماهنگ نمودن فرایندهای تغییرات مرتبط سازمانی با این سیاست‌ها.
- هماهنگی در مدیریت نهادهای کلیدی.
- پیشبرد موافقت‌نامه‌ها.

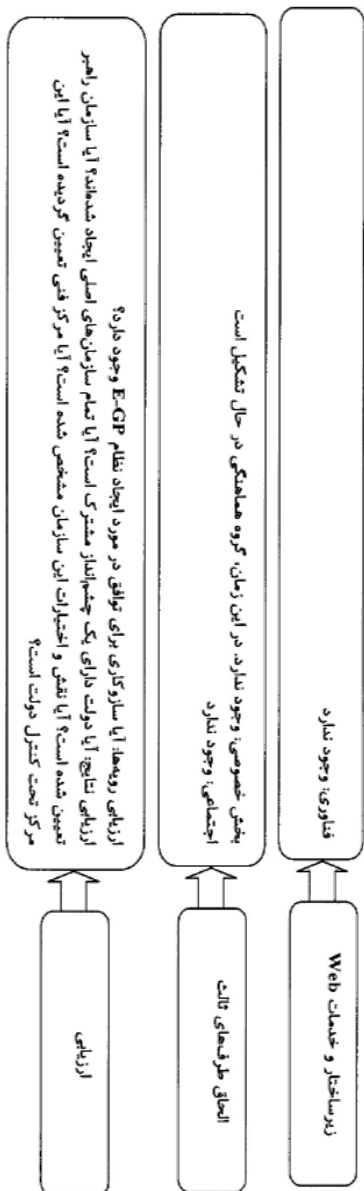
- تسهیل نظارت مدنی بر امور عمومی.
  - هدایت استانداردسازی ابزارها و فرایندهای قراردادی؛ تعریف ساختار قانونی و ترویج استفاده از آن.
  - ترویج اصلاحات قانونی و اطمینان حاصل کردن از وجود یک برداشت واحد از قوانین و مقررات مربوط به خریدهای دولتی.
  - تلاش برای متصل نمودن E-GP به فرایند مدیریت بودجه عمومی.
  - فراهم کردن پشتیبانی فنی برای نهادهای خرید کننده.
  - بر عهده گرفتن مسئولیت خرید در مورد قراردادهای دارای کاربرد یکسان.
  - انجام یک ارزیابی فراگیر از فرایندهای خرید در دستگاه‌های دولتی و بررسی بهبودهای صورت گرفته از طریق E-GP.
  - شناسایی و معرفی بهترین روش‌ها (تجارب موفق).
  - آموزش کارکنان دولت و شرکت‌های عرضه کننده کالاها و خدمات به دولت.
  - بر عهده گرفتن فعالیت‌های بازاریابی.
  - هدایت سرمایه‌گذاری‌ها و برقراری ثبات مالی در سیستم جدید خریدهای دولتی.
  - ترسیم خطوط راهنما برای مرکز پشتیبانی فنی.
- موفقیت این سازمان راهبر به مشروعیت عمومی، سطح آن در سلسله مراتب قدرت، و ظرفیت تکنیکی آن بستگی دارد.
- بسته به ساختار دولتی هر کشور، سازمان راهبر ممکن است پاسخ‌گوی توسعه اقتصادی، مدرن‌سازی دولت، یا برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری‌های عمومی باشد؛ در برخی کشورها این سازمان ممکن است دفتر ریاست جمهوری یا دفتر معاون اول ریاست جمهوری باشد، و توان و اختیارات متناظر به سطوح استانی و شهری تفویض گردد.
- بسیاری از دولت‌ها با مشکلات بزرگی در تعیین سازمان راهبر پروژه E-GP مواجه می‌شوند، چون یا خود این امر را چندان مهم نمی‌دانند یا بسیاری از نهادهای موجود در دولت ادعای رهبری این جریان را دارند. فائق آمدن بر این مانع می‌تواند تاثیر عظیمی بر سرعت و عمق فرایند E-GP بگذارد. تجربه نشان داده است که واگذار کردن رهبری به کمیته‌ای متشکل از چندین نهاد گزینه خوبی نیست، چرا که یک کمیته ظرفیت اجرای کارهایی که در بالا بدان اشاره شد را نخواهد داشت.
- سازمان راهبر نباید فعالیت‌های خرید دیگر موسسات را بر عهده بگیرد، آن‌ها همچنان

برای فرایند خرید خود پاسخ‌گو خواهند ماند.

سازمان راهبر نباید صرفاً در زمینه فناوری کامپیوتر متخصص باشد، فعالیت آن بسیار وسیع‌تر است و بستگی زیاد به مدرن‌سازی فراگیر و یکپارچه دارد.

پس از تعیین سازمان راهبر و آغاز فعالیت آن، شایسته است که یک مرکز پشتیبانی تکنیکی راه‌اندازی شود. این مرکز در زمینه پشتیبانی فعالیت‌ها در حوزه‌های کامپیوتری کردن، مدیریت پایگاه داده‌ها، مدیریت وب‌سایت و پشتیبانی فنی همه سازمان‌های دست‌اندرکار خرید دولتی، پاسخ‌گو خواهد بود. این مرکز ممکن است تحت میزبانی<sup>۱</sup> یک نهاد عمومی یا خصوصی باشد. در هر حال، این مرکز باید به‌عنوان یک مرکز خدمات عمومی به حساب بیاید، که بر اطلاعات عمومی نظارت می‌کند و به‌وسیله سازمان هماهنگ کننده، کنترل می‌شود.





## ۷-۲. تهیه و تدوین برنامه راهبردی E-GP و ارزیابی عمومی

پس از آنکه جنبه‌های نهادی اولیه مشخص گردید، گام بعد در مرحله برنامه‌ریزی (فاز صفر) با تحلیل شرایط موجود و با هدف رسیدن به خروجی‌های مورد نظر ادامه پیدا می‌کند. هدف از ارزیابی عمومی<sup>۱</sup> و تدوین برنامه راهبردی E-GP نیز تحقق خواسته فوق‌الذکر است. اجزای این گام عبارتند از:

### • تهیه یک ارزیابی عمومی برای سیستم خریدهای دولتی

این ارزیابی باید تصویری کلی از نظام خریدهای دولتی با دو هدف فراهم نماید: انطباق E-GP با شرایط موجود در کشور و دستیابی به خط‌مبنایی که براساس آن بتوان تأثیر پیشرفت‌های صورت گرفته را اندازه‌گیری کرد.

عناصر اصلی که تحت پوشش ارزیابی قرار می‌گیرند، عبارتند از:

#### • توصیف کلی سیستم خرید

- شیوه‌های خرید
- سیستم‌های فعلی
- تنوع رویه‌ها ناشی از تناقض‌های موجود در مقررات و برداشتهای متفاوت از قوانین

#### • حکمرانی و جنبه‌های نهادی

- ویژگی‌های چارچوب قانونی
- قوه مقننه و نهادهای تعیین‌کننده مقررات (دارای یک جهت‌گیری مدیریتی واحد، به دور از تفسیرهای جهت‌دار)
- حسابرسی و کنترل
- اعتماد جامعه به فرایند خریدهای دولتی
- مشارکت بخش خصوصی و جامعه مدنی در تصمیمات رسمی مرتبط با سیستم خریدهای دولتی

- منابع انسانی: مسیرهای شغلی مرتبط با خرید

#### • مشارکت صنعت، تأمین‌کنندگان، اصناف و اتحادیه‌ها

- دسترسی سریع به سیاست‌ها و مقررات
- امکان تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری در سیستم خرید دولتی

- دسترسی به اطلاعات مربوط به فرایندهای خرید
- امکان دسترسی برابر برای شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ
- پویایی روندهای خرید
- **مناقصه‌گذاری<sup>۱</sup>**
- شرایط شرکت در مناقصه‌ها
- مراحل فرایند: میانگین مدت زمان اجرای مناقصه‌ها
- میزان یکپارچگی فرایند
- استانداردها: میزان تنوع و ناهمگونی یا یکسان بودن اسناد و مدارک مناقصه‌ها در تمام دستگاه‌های دولتی

- امکان دسترسی عمومی به اطلاعات
- داده‌های کمی: تعداد فرایندهای مناقصه‌ها و تعداد شرکت‌کنندگان در آن‌ها
- ارقام مالی: هزینه‌های فرایند، میزان رقابت‌پذیری قیمت‌ها
- شاخص‌های کارایی، اثربخشی و مطابقت با مشخصات درخواستی
- منازعات: میزان شکایات
- انطباق‌پذیری: میزان تغییرات اعمال شده در قراردادها
- تخصصی‌سازی، آموزش و حمایت از پرسنل خرید

• **خرید (مشابه قسمت "مناقصه‌گذاری")**

• **E-GP**

- چشم‌اندازها و اهداف نوسازی فرایند خرید
- هماهنگی فرایند
- پیشرفت‌های حاصله در E-GP
- فرصت‌ها و موانع پیش روی توسعه E-GP
- جایگاه E-GP در قوانین فعلی و طرح‌های پیشنهادی موجود برای اجرای آن

• **ایجاد خط مبنایی با شاخصه‌های کلیدی**

از این ارزیابی می‌توان برای ایجاد خط مبنایی با شاخصه‌های کمی جهت نشان دادن وضعیت سیستم در آغاز پروژه و پیشرفت‌های حاصله در E-GP استفاده کرد. نتایج حاصله



از این خط مبنا به‌عنوان یک مرجع در حین پیاده‌سازی فرایند E-GP مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

شاخصه‌های اصلی در این خط مبنا عبارتند از:

- سطوح استانداردسازی
- میانگین زمانی فرایند مناقصه‌گذاری
- میانگین تعداد شرکت‌کنندگان در هر مناقصه و اندازه بنگاه‌های شرکت‌کننده
- میانگین هزینه فرایند مناقصه‌گذاری برای خریدار و تأمین‌کننده
- میانگین قیمت کالاها و خدمات خریداری شده
- شاخص‌های کارایی، اثربخشی و مطابقت
- میزان شکایات
- امکان دسترسی عمومی به اطلاعات
- نرخ آموزش تخصصی کارکنان دولتی مسئول امور خرید

#### • راهبرد اطلاع‌رسانی به بنگاه‌ها و فعال‌سازی بخش خصوصی

E-GP مانند هر بازاری، از یک طرف "خریدار" و یک طرف "فروشنده" تشکیل شده است. از زمان آغاز فرایند E-GP، برقراری راهبرد اطلاع‌رسانی به بنگاه‌ها ضروری خواهد بود.

راهبرد فعال‌سازی بنگاه‌ها باید دربرگیرنده همه تأمین‌کنندگان بالقوه از جمله تأمین‌کنندگان طرف قرارداد و تأمین‌کنندگانی که هرگز طرف قرارداد نبوده‌اند، شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط باشد.

این راهبرد، می‌تواند با ایجاد یک سایت آغاز شود، که این سایت اطلاعاتی را پیرامون فرایند مزایده‌ها/ مناقصه‌ها و برگزاری سمینارهای عمومی برای مهره‌های کلیدی صنعت، جهت افزایش آگاهی آن‌ها، ارائه می‌دهد.

یک راهبرد کامل فعال‌سازی بنگاه‌ها حداقل شامل ۵ عنصر مشاوره، تحقیق، آموزش، اتصال به اینترنت و انتشار اطلاعات است.

- مشاوره و گفتگو جهت اطلاع از سیاست‌های مورد نیاز و نظرات تأمین‌کنندگان فعلی و بالقوه، انجمن‌های صنعتی، بازرگانی و ... ساز و کارها می‌تواند شامل برگزاری جلسات و ایجاد یک مرکز مشاوره باشد.

- تحقیق در مورد نیازهایی که باید برآورده شوند تا میزان آمادگی بخش خصوصی و

سطح آگاهی E-GP (استانداردهایی که باید اعمال شوند، آموزش، ارتباطات، یکپارچگی کسب و کارها، بانکداری و سایر معاملات مستقیم، توسعه کاتالوگها، همکاریهای مشترک ارگانها و ...) افزایش یابد. این تحقیقات در مورد انواع شرکتهای کوچک و بزرگ انجام خواهد گرفت.

- آموزش مباحث مشخص مربوط به کسب و کارهای مختلف. در این مورد مشارکت قوی اتحادیههای صنعتی در برنامه ریزی، مدیریت و نظارت بر آموزش اکیداً توصیه می شود. آموزش برای ترغیب شرکتهای کوچک و متوسط، جهت مشارکت در E-GP بسیار مهم است.

- اتصال به اینترنت و خدمات مربوط به آن (کیوسکها، مراکز مخابرات و ...)

- انتشار اطلاعات. شرکتهای در بدو امر در مورد منافع E-GP دچار شک و تردید هستند. بنابراین، نشان دادن دامنه فرایند و منافع آن و نیز هزینههایی که در هر مرحله به افراد تحمیل می شود، مناسب خواهد بود. اولین مرحله، مناقصه های الکترونیکی است. اغلب شرکتهای با هزینه ای بسیار اندک، یا حتی بدون هزینه در این مرحله فعال می گردند. این مرحله ابزار مؤثری برای فعال سازی بخش خصوصی و ایجاد شالوده ای است که خدماتی با ارزش تر می توانند بر آن بنا شوند.

#### • تدوین برنامه راهبردی E-GP

برنامه راهبردی محور فرایند E-GP محسوب شده و در حکم مرجع تعیین نتایج و مسئولیتها عمل می کند. اساساً این برنامه، ابزاری است که باید مورد توافق و پذیرش کامل مقامات عالی رتبه دولت، سازمان راهبر و دستگاههای اجرایی باشد. برنامه راهبردی شامل موارد زیر است:

- شرح کاملی از خروجی نهایی مورد نظر و اهداف جزئی

- راهنما برای رسیدن به مقصد، که شرایط ویژه کشور در آن لحاظ شده باشد.

- شرح خصوصیات شرکت کنندگان، مسئولیتهای آنها و انگیزههایی که

تضمین کننده مشارکت و تعهد آنان باشد.

- چارچوبهای زمانی

- سازوکاری برای نظارت و کنترل بر پیشرفت های صورت گرفته در کار و تصحیح

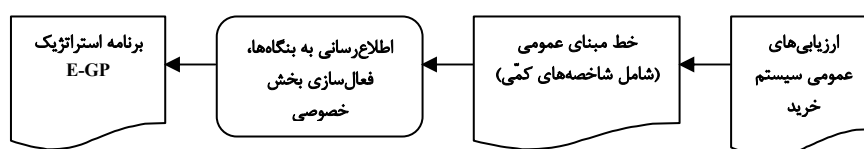
اشتباهات در صورت لزوم

- یک متدولوژی برای بررسی و مرور دوره ای برنامه جهت انجام اصلاح و تعدیل های

مورد نیاز.

زمانی که پروژه توسط دولت انجام شود، برنامه راهبردی می‌تواند شامل مشوق‌هایی باشد که استان‌ها و شهرهایی را که، شاید قانوناً ملزم به اجرای آن نباشند، به استفاده از E-GP تشویق نماید. اگر E-GP باعث ایجاد یک نقطه هم‌گرایی برای همه تأمین‌کنندگان و خریداران دولت در سطوح مختلف شود می‌تواند در توسعه کشور بسیار مؤثر واقع گردد. در صورت نبود یک برنامه قوی و درست و مشروع راهبردی، فرایند توسعه E-GP هرگز موفق نخواهد بود.

### شکل ۱۰. آمادگی: تهیه برنامه راهبردی E-GP و ارزیابی عمومی



### خروجی‌های اصلی این مرحله

- بدست آوردن تجزیه و تحلیل درباره نقطه شروع، بینش روشنی درباره مقصد و معیارهایی برای کنترل پیشرفت‌های کار

### اجزاء

کارکردها	کارکردهای جدید
- ارزیابی آمادگی خرید ❖ توصیف سیستم (فرایندها، نقاط ضعف و قوت) ❖ داده‌های کمی و کیفی ❖ تحلیل توسعه E-GP در کشور، منطقه یا شهر مربوطه - خط مبنایی با نشانه‌ها و شاخصه‌های اصلی - برنامه راهبردی و راهنما برای توسعه E-GP ❖ مراحل برنامه‌ریزی شده و اهداف اصلی (راهنما ویژه) ❖ مسئولیت‌ها و انگیزه‌ها	استانداردها

<p>❖ سازوکارهای ارزیابی و نظارت - برنامه راهبردی، تنها راهنمای فرایند است - سیستم نظارتی</p>		
<p>- پذیرش سیاسی برنامه راهبردی و راهنما - پیاده‌سازی قانونی برنامه راهبردی و راهنما آن</p>	<p><b>سیاست‌ها قواعد</b></p>	<p><b>حکمرانی</b></p>
<p>- سازمان راهبر مسئول ایجاد و حصول توافق درمورد ارزیابی میزان آمادگی، خط مبنا و برنامه راهبردی است - ارزیابی و خط مبنا: متخصصین خرید، امور مالی عمومی، تحلیل شاخص‌ها و داده‌ها - برنامه راهبردی: بسیاری از مؤسسات درگیر این فعالیت هستند: E-GP، سیاست‌ها، برنامه‌ریزی بخش عمومی، خرید - متخصصین نظارت و کنترل - هزینه‌های ارزیابی: هزینه‌های توافق درباره برنامه راهبردی</p>	<p><b>رهبری منابع انسانی تأمین مالی</b></p>	<p><b>ظرفیت نهادی</b></p>
<p>- ظرفیت فنی برای ایجاد یک سیستم نظارت و کنترل مبتنی اینترنتی مبنا - دامنه‌گزینه‌های کنترل و نظارت از کنترل گزارش‌های دوره‌ای تا اطلاعات آنلاین و تحقیق در مورد رضایت از عملکرد را در برمی‌گیرد.</p>	<p><b>فناوری گزینه‌ها</b></p>	<p><b>زیرساخت و خدمات شبکه‌ای</b></p>
<p>- موافقت با برنامه راهبردی - انتشار نتایج ارزیابی و خط مبنا آن و نیز برنامه راهبردی، شامل اهدافی که موجب تعدیل و اصلاح وضع موجود خواهد شد.</p>	<p><b>بخش خصوصی جامعه:</b></p>	<p><b>الحاق طرف‌های ثالث به سیستم</b></p>
<p>- آیا برنامه راهبردی، کاملاً مقبول واقع شده است؟ - صحت ارزیابی و خط مبنا آن؛ آیا به توسعه E-GP به‌عنوان یک مسئله سیاسی با تأثیر بالقوه بسیار زیاد بر مدرن‌سازی و توسعه کشور، نگرینسته می‌شود؟</p>	<p><b>فرایندها نتایج</b></p>	<p><b>ارزیابی</b></p>

## ۸-۲. تدارک ارزیابی زیرساخت اینترنتی و تدوین یک برنامه توسعه IT

### برای E-GP

برای تکمیل برنامه راهبردی که در مرحله قبل تهیه شده، باید عناصر و مولفه‌های IT را نیز به آن افزود. بنابراین، ضروری است هم‌زمان با ارزیابی عمومی و برنامه راهبردی یا پس از تهیه آن‌ها، یک ارزیابی از ظرفیت‌های اینترنتی موجود و روند تغییرات آن در کشور به‌عمل آید، تا در صورت لزوم بتوان تعدیلاتی را در برنامه راهبردی اعمال نمود. اجزای اصلی این مرحله عبارتند از:

#### • ارزیابی از ظرفیت اینترنت و وضعیت دسترسی به آن در کشور

این ارزیابی، مشخص‌کننده میزان نفوذ اینترنت در بخش‌های مختلف جامعه و تغییرات مرتبط با آن به‌منظور تحقق سه هدف ذیل خواهد بود: ایجاد یک برنامه برای افزایش دسترسی به اینترنت، انطباق برنامه راهبردی با ظرفیت اینترنت در کشور، ایجاد معیاری برای نظارت و کنترل پیشرفت‌های صورت‌گرفته. قلمروهای اصلی که در ارزیابی ظرفیت اینترنتی کشور باید مورد مطالعه قرارگیرند، عبارتند از:

- ویژگی‌های مربوط به شبکه‌های ارسال داده‌ها
- وضعیت و روند توسعه اینترنت در کشور
- هزینه‌ها و سرعت بهره‌برداری از اینترنت
- میزان دسترسی و اتصال به اینترنت در سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی شامل شرکت‌های کوچک و متوسط
- ظرفیت منابع انسانی، وضعیت و روندهای عرضه منابع انسانی (میزان دسترسی به نیروی انسانی متخصص) در حوزه فناوری اطلاعات

#### • ایجاد خط مبنای ظرفیت و دسترسی به اینترنت

ایجاد خط مبنایی شامل شاخص‌های کمی است که وضعیت جاری را نشان داده و پیشرفت‌های مورد نیاز را بررسی می‌نماید. شاخص‌های اصلی عبارتند از:

- میزان دسترسی و اتصال به اینترنت در دولت، کارآفرینان و جامعه به‌طور کلی، به تفکیک بخش‌ها و مناطق مختلف.
- هزینه‌ها و سرعت دسترسی به اینترنت.

## • طراحی برنامه توسعه فناوری اطلاعات برای E-GP به عنوان بخشی از برنامه

### راهبردی

این برنامه، راهنمایی برای توسعه زیرساخت‌های فنی سیستم بوده و باید راهبرد روشن و آشکاری برای به حداقل رساندن هزینه‌های سرمایه‌گذاری IT و به حداکثر رساندن منافع آن ایجاد کرده و با برنامه راهبردی، سازگار باشد.

برنامه توسعه IT برای E-GP اساساً شامل شرحی از اهداف مربوط به میزان دسترسی به اینترنت و درجه نفوذ آن، جداول زمانی<sup>۱</sup>، تعیین مسئولیت‌ها، دستورالعمل راهنمایی برای سرمایه‌گذاری‌ها، و راهبردهای مدیریت و آموزش می‌باشد.

اساساً سیستم E-GP باید غیرانحصاری، آنلاین، و مستقر در شبکه وب باشد. این به معنی یک رویکرد مبتنی بر اینترنت است که سیستم را به راحتی توسط یک نرم‌افزار جستجوگر در اختیار کاربران قرار دهد. ویژگی‌های اصلی سیستم، در ذیل آمده‌اند:

- دسترسی به اینترنت باید برای همه شرکت‌کنندگان بالقوه در مناقصه‌ها امکان‌پذیر باشد. کاربران نباید ناچار به خرید یا اجرای نرم‌افزار یا تجهیزات ویژه‌ای برای تماس با سیستم باشند.

- مدارک بارگذاری<sup>۲</sup> شده باید به‌طور عادی توسط نرم‌افزارهای Office قابل استفاده بوده و، اگر نرم‌افزار ویژه‌ای موردنیاز است، باید قابل بارگذاری باشد.

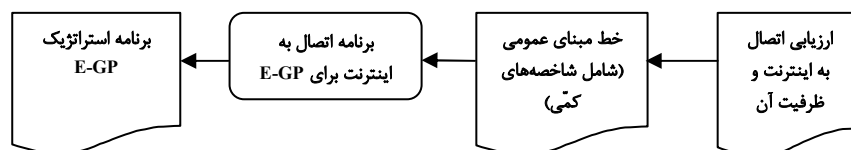
- انتقال اطلاعات باید ایمن (با کدگذاری مناسب به‌طوری که اطلاعات قابل دسترسی و تغییر نباشند)، محرمانه (به‌صورتی که توسط افراد غیرمجاز خوانده نشود)، دارای قابلیت تصدیق<sup>۳</sup> و قابل ردیابی باشد. جستجوگرها<sup>۴</sup> و خادم‌ها<sup>۵</sup> باید منطبق با استاندارد امنیتی ۱۲۸ بیتی باشند چراکه این استاندارد در سطح وسیعی مورد قبول است و با اکثر نرم‌افزارهای جستجوگرها سازگار می‌باشد.

- تجهیزات باید در یک مرکز اطلاعات با ایمنی کافی و نگهداری مناسب ذخیره شوند. باید امکان بازیافت داده‌ها برای مدارکی که فرمت الکترونیک دارند فراهم باشد، این امر

1. Timelines
2. Download
3. Authenticable
4. Browser
5. Server

شامل نسخ پشتیبان مطمئن و ذخیره در یک مکان فیزیکی جداگانه است.  
 - خدمات پشتیبانی فراگیر برای کاربران (از طریق تلفن، پست الکترونیکی<sup>۱</sup>، یا به صورت برخط<sup>۲</sup>) در سطح خدمات تعریف شده مرتبط باید وجود داشته باشد، ولی این پشتیبانی نباید به سطح زمان پاسخ‌گویی و خدمات معمول محدود باشد.

شکل ۱۱. آمادگی: برنامه اتصال و ارزیابی وضعیت دسترسی به اینترنت



#### خروجی‌های اصلی این مرحله

- تطبیق برنامه توسعه E-GP با وضعیت اینترنت و میزان تمایل به آن در کشور
- تجزیه و تحلیل نقطه شروع زیرساخت و مولفه‌های کامپیوتری، با بینشی واضح و روشن در مورد نقطه مقصد و معیار اندازه‌گیری پیشرفت‌ها
- تعریف ملاک‌های توسعه مؤلفه فناوری E-GP در بخش‌های خصوصی و دولتی، به منظور کاهش هزینه‌ها

#### اجزاء

کارکردهای جدید	کارکردها استاندارد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- یک وبسایت برای همه مناقصه‌های دولتی</li> <li>- یک وبسایت (همه مؤسسات دولتی که فعالیت‌های مناقصه دارند ملزم به استفاده از این سایت هستند).</li> <li>- همه شرکت‌هایی که اطلاعاتی در سایت منتشر می‌کنند ملزم به رعایت الزامات ذکر شده می‌باشند.</li> </ul>	

1. E-mail
2. On-line

<p>- پذیرش سیاسی برنامه سرمایه‌گذاری - پیاده‌سازی قانونی برنامه توسعه فناوری (مشابه برنامه راهبردی)</p>	<p><b>سیاست‌ها قواعد</b></p>	<p><b>حکمرانی</b></p>
<p>- سازمان راهبر جهت ایجاد و یافتن موافقت در مراحل ارزیابی میزان آمادگی، خط مبنا و برنامه راهبردی - گروهی با گرایش‌های علمی متنوع با دانش کافی درباره E-GP، روندهای فناوری و کاربردهای آن‌ها در بخش دولتی - تعامل با متخصصین گروه برنامه راهبردی - هزینه‌های مربوط به ارزیابی و فرایند حصول توافق در برنامه</p>	<p><b>رهبری منابع انسانی تأمین مالی</b></p>	<p><b>ظرفیت نهادی</b></p>
<p>- ظرفیت فنی برای یک سیستم نظارتی مبتنی بر خط مبنا - مانند برنامه راهبردی، گزینه‌های بسیاری برای فعالیت‌های کنترل و نظارت وجود دارد.</p>	<p><b>فناوری گزینه‌ها</b></p>	<p><b>زیرساخت و خدمات شبکه‌ای</b></p>
<p>- توافق بر سر برنامه - انتشار نتایج ارزیابی و خط مبنای آن و برنامه توسعه فناوری، شامل اهدافی که منجر به تغییر در شرایط اولیه خواهد شد.</p>	<p><b>بخش خصوصی جامعه</b></p>	<p><b>الحاق طرف‌های ثالث</b></p>
<p>- آیا برنامه توسعه فناوری، کاملاً مقبول واقع شده است؟ - صحت ارزیابی و خط مبنای آن؛ آیا به موضوع توسعه اینترنت و اتصال به آن به‌عنوان یک موضوع سیاسی با تأثیر بالقوه بسیار زیاد بر روند مدرن‌سازی و توسعه کشور، نگریسته می‌شود؟</p>	<p><b>رویه‌ها خروجی‌ها</b></p>	<p><b>ارزیابی</b></p>



بخش سوم

---

اجرای برنامه جامع  
مناقصه‌گذاری الکترونیک

### ۳-۱. مناقصه الکترونیکی: (حجم کم، ارزش زیاد)

اهداف } - همه اطلاعات مربوط به مناقصه‌ها بر روی یک سایت اینترنتی  
- استاندارد و ساده‌سازی

ویژگی‌ها } - صرف چند روز برای کارهایی که قبلاً چند ماه وقت می‌برده‌اند  
- حداقل هزینه برای تأمین‌کنندگان و دولت  
- نظارت کل جامعه بر فرایند

**هدف:** هدف این مرحله عبارت است از اجرای فرایندهای مناقصه در زمانی بسیار کوتاه‌تر، با هزینه‌ای کمتر برای تأمین‌کنندگان و دولت، با شفافیت کامل و تأثیر مثبت بسیار زیاد بر توسعه.

**ویژگی‌ها:** هدف راهبرد E-GP برای برگزاری مناقصه‌ها عبارت است از: ایجاد امکان دریافت<sup>۱</sup> مدارک قانونی مربوط به مناقصه‌ها از سایت برای همه شرکت‌کنندگان بالقوه در مناقصه‌ها، امکان انتقال پیشنهادات شرکت‌کنندگان فعلی در مناقصه‌ها به سایت، انتشار نتایج مربوط به کار و امکان پیگیری روند کار برای همه شهروندان. استاندارد و ساده‌سازی مدارک، فرم‌ها و شرایط شرکت در مناقصه‌ها صرف نظر از ایجاد مکانی برای مواجهه عرضه و تقاضا، باعث افزایش شفافیت و کارایی خواهد شد.

**چرا بهتر است E-GP با مناقصه‌گذاری آغاز گردد؟** به جهت ساده‌سازی، هزینه پایین اجرا و تأثیرات مثبت بالقوه زیاد آن. در واقع، مناقصه:

• در هر کشور تنها در تعداد محدودی از معاملات دولتی به کار گرفته می‌شود

(معمولاً در حدود ۲٪ از کل تعداد معاملات در فرایندهای خرید دولتی به صورت مناقصه برگزار می‌شود).

- بخش قابل ملاحظه‌ای (بین ۲۰ تا ۳۰٪) از کل حجم خریدهای دولتی را تشکیل می‌دهد.

- تنها معدودی از فعالان بخش دولتی و خصوصی را درگیر می‌سازد، ولی ایجاد وفاق و هماهنگی را تسهیل می‌کند.

- به تدریج بر فعالیت‌های تعاملی و انتشار اطلاعات تمرکز می‌کند، ولی درگیر معاملات نمی‌شود.

- مستلزم سرمایه‌گذاری‌های نسبتاً کوچک و راه‌حل‌های سهل‌الوصول است. این شرایط، تاثیر تعیین‌کننده‌ای بر دستیابی به نتایج کاملاً ملموس با تأثیرات زیاد و صرفه‌جویی قابل ملاحظه در هزینه‌ها در یک دوره زمانی کوتاه دارد، ضمن آنکه موجب تجربه‌اندوزی برای مراحل پیچیده‌تر، شکل‌گیری تصور ذهنی روشن نسبت به نتیجه نهایی، اعتمادسازی و ایجاد زیربنای لازم برای ادامه فرایند می‌شود.

اکثر کشورهایی که فرایند را به‌جای مناقصه الکترونیک، با خرید الکترونیک (خرید از طریق قیمت‌گیری اینترنتی) آغاز کرده‌اند، در اجرا شکست خورده، یا اینکه تنها بخش کوچکی از کل خریدها را با این روش پوشش داده‌اند.

مراحل: مناقصه الکترونیکی از طریق ۴ مرحله که از انتشار اطلاعات تا معاملات را در برمی‌گیرند، توسعه می‌یابد:

- یک سایت مستقل: انتشار همه فرصت‌های مناقصه‌ها و نتایج مربوط به قراردادهای در یک سایت اینترنتی.

- انطباق با نیازها: تسهیل دسترسی به اطلاعات مطابق با نیاز افراد

- بارگذاری: امکان دریافت مدارک قانونی لازم برای مناقصه‌ها

- ارسال<sup>۱</sup>: امکان انتقال پیشنهادنامه‌ها از طریق اینترنت

### ۳-۱-۱. اعلام اطلاعات مربوط به فرصت‌های مناقصه و نتایج قراردادهای بر

#### روی سایت اینترنتی

مرحله اول، ایجاد یک سایت اینترنتی برای ارائه اطلاعات مربوط به مناقصه‌های آینده و نتایج آنهاست، این کار محرکی برای استفاده مؤسسات و تأمین‌کنندگان دولتی از سایت می‌باشد.

در این قسمت ۳ توصیه مهم ارائه می‌گردد:

۱. مؤسسات خرید دولتی، از همان نقطه شروع کار، باید اطلاعات خود را براساس قوانین خودشان، مستقیماً و بدون مداخله شخص ثالث، بر روی سایت، منتشر کنند.

۲. وبسایت مستقل ایجاد می‌کند که کلیه اطلاعات مربوط به خرید از سایت‌های مؤسسات خرید دولتی حذف شوند. دلیلی ندارد که تأمین‌کنندگان مجبور باشند سایت‌های متعددی را برای دستیابی به فرصت‌های خرید بخش دولتی بازدید کرده، یا به دلیل فقدان استانداردهای پایه، سازوکار ویژه‌ای را برای اتصال‌پذیری با هریک از این سایت‌ها ایجاد نمایند. حذف اطلاعات مربوط به خرید از سایت‌های مختلف می‌تواند تدریجی باشد - به همان نسبت که سایت مستقل خریدهای دولتی توسعه می‌یابد - اما تقدم وبسایت مستقل، که می‌بایست اطلاعات اصلی و الزام‌آور قانونی، به‌علاوه آیین‌نامه‌های عمومی و استانداردها منحصراً در آن قرار داده شود، باید رعایت گردد.

۳. با توجه به اینکه روند مناقصه الکترونیکی، مشابه مناقصه سنتی است؛ آیین‌نامه‌ها، مقررات و استانداردهای جاری در سیستم جدید نیز قابل اجرا خواهند بود، گرچه در بسیاری از موارد، تفسیر مدرن‌تری از گستره و اجرای آنها مورد نیاز خواهد بود؛ مثلاً امکان ایجاد یک جعبه الکترونیکی برای ایمن نگهداشتن پیشنهادنامه‌ها<sup>۱</sup> به‌جای نگهداری فیزیکی آنها. تجربه نشان داده که بهتر است در بدو امر، چارچوب‌های قانونی موجود حفظ شوند و سپس هم‌زمان با پیشرفت فرایند، تعدیلاتی در آنها صورت گیرد و این چنین به یک‌باره پیشرفت در کار صورت خواهد گرفت. این رویکرد، وضع قوانین را از طریق شناسایی خلأهای قانونی آسان‌تر می‌سازد، و به قانون‌گذاران نیز در ایجاد یک چشم‌انداز مشترک در مورد E-GP کمک می‌نماید.

خروجی‌های این مرحله عبارتند از:

### • اعلام عمومی مناقصه

جزئیات هر کدام از مناقصه‌ها بر روی سایت مستقل اعلام می‌شود. این اعلام، اطلاعات اولیه مربوط به مناقصه را نشان می‌دهند (سازمان متولی خرید، کالا و خدماتی که باید خریداری شوند، مقادیر، مهلت ارائه پیشنهادنامه‌های مناقصه، مکانی که مدارک در آن‌ها توزیع می‌شود و جایی که پیشنهادنامه‌های مناقصه باید به آنجا تحویل داده شوند و غیره). این کار، امکان تعیین کالا و خدمات مورد تقاضا را برای همه تأمین‌کنندگان فراهم می‌سازد، بدون اینکه آن‌ها را مجبور به ملاقات با صدها مؤسسه دولتی - چه به صورت فیزیکی و چه به صورت الکترونیکی - کند. در برخی از کشورها این مرحله با گزارش مالی روزانه رسمی دولت، همراه می‌باشد.

### • اعلام برنامه خرید

مؤسسات دولتی، برنامه‌های خرید سالانه و سه‌ماهه خود (هدف، تاریخ و مقدار) را با امکان پرسش و تحقیق در مورد معیارهای مختلف (سازمان، بخش، نوع کالا و خدمات) منتشر می‌کنند. این کار، امکان برنامه‌ریزی در مورد مناقصه‌ها را برای تأمین‌کنندگان فراهم ساخته و باعث توسعه نظم و انضباط در برنامه‌ریزی خرید و هزینه‌ها می‌شود.

شاید به نظر برسد، برنامه خرید باید قبل از انتشار درخواست پیشنهادنامه (RFP)<sup>۱</sup> منتشر شود، ولی تجربه نشان می‌دهد، گرچه RFP در همه کشورها شناخته شده است، برنامه‌های خرید دولتی یا قابل اطمینان نیستند یا اینکه در بسیاری از کشورها اساساً وجود ندارند، و انتشار برنامه خرید، به منزله اقدامی اساسی برای برنامه‌ریزی فرایند خریدهای دولتی در این کشورهاست.

ارائه برنامه‌های خرید با ذکر جزئیات کامل و جدول زمانی مناقصه‌ها، در مدت زمانی نسبتاً کوتاه، باید برای همه مؤسسات دولتی اجباری باشد.

### • اعلام نتایج هر کدام از فرایندهای مناقصه

تعداد واجدین شرایط مناقصه‌ها، اسامی کسانی که برنده مناقصه می‌شوند، مقدار خرید از هر یک از برندگان مناقصه و مدت زمان هر قرارداد باید برای همه

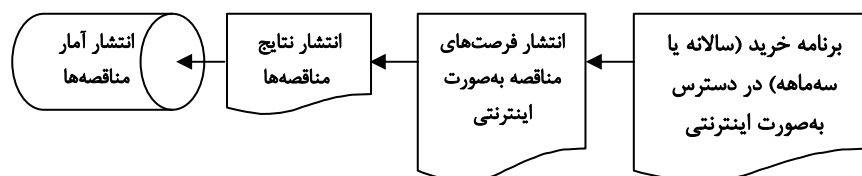
مناقصه‌ها اعلام گردیده و مدتی بعد، تاریخ امضاء قراردادها و زمان شروع کار هم اعلام شود. این اقدامات، راه را برای اعمال نظارت عمومی هموار می‌کند. برخی از کشورها جداولی تطبیقی شامل مناقصه‌های انجام شده و مشخصات شرکت‌کنندگان موفق و ناموفق در این مناقصه‌ها را منتشر می‌کنند. در بعضی از کشورها، این اطلاعات فقط شامل تعداد شرکت‌کنندگان و برندگان مناقصه‌هاست چراکه اطلاعات مربوط به شرکت‌کنندگان ناموفق، از آنجا که هیچ‌گونه رابطه قراردادی با آن‌ها ایجاد نمی‌شود، محرمانه محسوب می‌گردند.

#### • آمارهای مربوط به فرایندهای مناقصه‌ها

فعالیت‌هایی که در بالا اشاره شد، منجر به ایجاد حجم زیادی از اطلاعات درباره تعداد شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها، نتیجه هر مناقصه و همچنین طبقه‌بندی آن‌ها براساس دستگاه، بخش و منطقه می‌شود. همچنین، اطلاعاتی پیرامون برندگان مناقصه‌ها، مقادیر واگذار شده و قراردادهای مربوطه به دست می‌دهد. این اطلاعات باید جهت ایجاد و اعلام شاخص‌های رفتاری و به‌عنوان مرجعی برای فرایندهای مناقصه‌های آینده و ابزاری برای نظارت مدنی مورد استفاده قرار گیرند.

شکل ۱۲. پیشنهاد مناقصه: انتشار اطلاعات مربوط به فرصت‌های مناقصه و نتایج قراردادها بر

روی یک سایت اینترنتی واحد



خروجی‌های اصلی این مرحله

- حکمرانی: شفاف‌سازی از طریق دسترسی به اطلاعات و حذف استثناها. ایجاد امکانات برای نظارت عمومی آسان.
- اثربخشی: رقابت فزاینده، هزینه‌های پایین‌تر برای دسترسی به فرصت‌های کسب‌وکار، هزینه‌های پایین‌تر برای دولت به‌منظور دستیابی به تأمین‌کنندگان بیشتر.

### اجزاء

<p>- یک وبسایت برای همه مزایده‌ها/ مناقصه‌های دولتی</p> <p>- خدمات پشتیبانی برای رسیدگی به سؤالات و شکایات</p> <p>- انتشار آمار مربوط به مناقصه‌ها برای نظارت رسمی و عمومی</p> <p>- یک وبسایت (همه مؤسسات دولتی که فعالیت‌های مناقصه دارند ملزم به استفاده از این سایت براساس پارامترهایی هستند که قبلاً مشخص شده‌اند)،</p> <p>- یک سیستم کدگذاری برای مؤسسات دولتی، کالاهای، مشاغل و خدمات، و کد شناسایی فرایندهای مناقصه</p> <p>- فرم‌های استاندارد برای انتشار اطلاعات</p>	<p><b>کارکردها</b></p> <p><b>استانداردها</b></p>	<p><b>کارکردهای جدید</b></p>
<p>- بر روی یک وب سایت واحد، منتشر شود.</p> <p>- انتقال اطلاعات از سایت‌های مؤسسات مختلف به وب سایت مزبور</p> <p>- استفاده از یک سایت واحد و تعهد نسبت به انتشار اطلاعات خریدهای دولتی از طریق آن باید توسط قوانین و احکام دولتی الزامی گردد.</p> <p>- تفسیر مدرن از قوانین فعلی برای کسب مجوز انتشار الکترونیک، تحت چارچوب قانونی فعلی</p> <p>- حذف موانع قانونی فعلی</p>	<p><b>سیاست‌ها</b></p> <p><b>قواعد</b></p>	<p><b>حکمرانی</b></p>
<p>- راهنمایی و رهبری، ترویج، بازاریابی</p> <p>- توافقات</p> <p>- آموزش مؤسسات دولتی، تأمین‌کنندگان و کاربران اطلاعات</p> <p>- برای ارتقاء بازاریابی گسترده و آموزش</p> <p>- برای موارد قانونی</p> <p>- خدمات پشتیبانی: خدمات مشتریان، رسیدگی به سؤالات و شکایات</p> <p>- برای مرکز فنی</p> <p>- آموزش و بازاریابی</p>	<p><b>رهبری</b></p> <p><b>منابع انسانی</b></p> <p><b>تأمین مالی</b></p>	<p><b>ظرفیت نهادی</b></p>

<p>- نرم‌افزار (توسعه، خریداری یا انطباق) - راه‌اندازی، نگهداری و اداره وب‌سایت واحد - خریدهای دولتی</p>		
<p>- وب‌سایت - نرم‌افزار - از انتشار همه اطلاعات مربوط به مناقصه‌ها بر روی یک سایت فیزیکی تا انتشار آن بر روی یک وب‌سایت واحد</p>	<p><b>فناوری</b> <b>گزینه‌ها</b></p>	<p><b>زیرساخت و خدمات شبکه</b></p>
<p>- ائتلاف راهبردی میان بخش خصوصی، رسانه‌ها و سازمان‌های مردم‌نهاد برای ترویج استفاده از وب‌سایت واحد خریدهای دولتی - نظارت</p>	<p><b>بخش خصوصی</b> <b>جامعه</b></p>	<p><b>الحاق طرف‌های ثالث</b></p>
<p>- آیا مؤسسات دولتی و بخش خصوصی متوجه اهمیت وب‌سایت شده‌اند؟ - آیا همه اطلاعات مربوط به مناقصه‌ها بر روی وب‌سایت منتشر شده‌اند؟ آیا این اطلاعات، قابل اطمینان هستند؟ آیا به موقع، منتشر شده‌اند؟ - آیا تعداد شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها افزایش یافته است؟ آیا آمارها جهت بهبود فرایند مناقصه مورد استفاده قرار گرفته‌اند؟</p>	<p><b>رویه‌ها</b> <b>خروجی‌ها</b> <b>تأثیرات</b></p>	<p><b>ارزیابی</b></p>

### • اطلاعات اختصاصی<sup>۲</sup>

زمانی که همه اطلاعات پایه، مربوط به مناقصه‌ها، بر روی وب‌سایت قرار گرفتند زمان مناسبی برای آزمایش و بررسی آن‌ها براساس علایق ویژه هر فرد و مؤسسه است، این کار، به اختصاصی کردن اطلاعات کمک می‌کند.

این مرحله، پیش‌نیاز مرحله بعد نبوده و می‌تواند هم‌زمان با آن اجرا شود. با این وجود، این مرحله باعث کارایی و شفافیت فوق‌العاده مراحل بعدی خواهد شد.

اختصاصی‌سازی از طریق خدمات مشروح در صفحه بعد که انجام آن‌ها بسیار ساده است، صورت می‌گیرد:

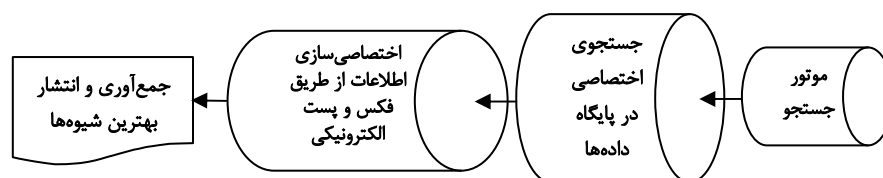
1. NGO
2. Customized information



- موتور جستجو<sup>۱</sup>: ابزاری جهت بررسی پایگاه داده‌های مربوط به مناقصه‌ها که به‌وسیله انتخاب کلمات کلیدی و عبارات مختلف توسط فرد علاقمند انجام می‌گردد.
- جستجوهای اختصاصی در پایگاه داده‌ها: امکان استخراج اطلاعات سازماندهی شده را بر اساس تمایل فرد جستجوگر فراهم کرده و اطلاعات، تنها بنا بر تصمیم فرد جستجوگر در اینترنت جستجو می‌شوند.
- ارائه اطلاعات اختصاصی: به هر فرد امکان ثبت یک آدرس پست الکترونیکی یا شماره فکس و دریافت اطلاعات درخواستی طبقه‌بندی شده براساس تقاضای خود شخص (اخبار، مجموعه‌ها و ...) را می‌دهد.
- بدین ترتیب، تأمین‌کنندگان، اطلاعات مورد نظر خود را به‌آسانی و به‌موقع دریافت کرده و نظارت برای رسانه‌ها، مسئولان منطقه‌ای و محلی، سازمان‌های جامعه مدنی و شهروندان عادی تسهیل می‌شود.
- مستندسازی و انتشار بهترین شیوه‌های مناقصه: در این مرحله از توسعه وبسایت، توصیه می‌شود که پیرامون بهترین شیوه‌های مناقصه، مطالعات مستقلی انجام شود، چراکه این مطالعات به توسعه فرایندها در سازمان‌های خرید کمک می‌کنند.

### ۳-۱-۲. پیشنهاد مناقصه: اطلاعات اختصاصی، خدمات اضافی

شکل ۱۳. پیشنهاد مناقصه



### خروجی‌های اصلی این مرحله

- حکمرانی/ نظارت: نظارت و شفافیت‌های بیشتر، که از طریق دسترسی آسان‌تر به اطلاعات و قابلیت نگرش به آن از دیدگاه‌های مختلف، حاصل می‌شود.
- اثربخشی: برای شرکت‌کنندگان بالقوه در مناقصه‌ها دسترسی به فرصت‌های تجاری و برای شهروندان، اجرای حق نظارت، آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر خواهد بود.

### اجزاء

<ul style="list-style-type: none"> <li>- دسترسی آسان و رایگان به یک پایگاه داده عمومی با قابلیت ایجاد شاخصه‌ها، مجموعه‌ها و اطلاعات متقاطع.</li> <li>- ظرفیت انتقال اطلاعات اختصاصی کاربران</li> <li>- بایگانی اختیاری برای اطلاعات</li> <li>- تضمین دسترسی عمومی به اطلاعات</li> </ul>	<p><b>کارکردها</b></p> <p><b>استانداردها</b></p>	<p><b>کارکردهای جدید</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترویج کارکردهای اختصاصی سازی اطلاعات</li> <li>- وجود ندارد</li> </ul>	<p><b>سیاست‌ها</b></p> <p><b>قواعد</b></p>	<p><b>حکمرانی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترویج کارکردهای اختصاصی سازی اطلاعات</li> <li>- برای ترویج کارکردهای نوین</li> <li>- جهت کنترل و نظارت، مستندسازی و بازاریابی بهترین شیوه‌ها</li> <li>- موتورهای جستجو</li> <li>- بهینه‌سازی پایگاه داده‌ها</li> <li>- نرم افزار فنی برای ارسال اطلاعات اختصاصی</li> </ul>	<p><b>رهبری</b></p> <p><b>منابع انسانی</b></p> <p><b>تأمین مالی</b></p>	<p><b>ظرفیت نهادی</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موتورهای جستجو</li> <li>- پایگاه داده هوشمند همراه با موتور جستجوی یکپارچه</li> <li>- شامل کارکردهایی برای ارائه اطلاعات از طریق فکس و پست الکترونیکی، براساس مقررات تعیین شده از سوی کاربران</li> </ul>	<p><b>فناوری</b></p> <p><b>گزینه‌ها</b></p>	<p><b>زیرساخت و خدمات شبکه</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترویج استفاده از کارکردهای نوین</li> <li>- ترویج استفاده از کارکردهای نوین</li> </ul>	<p><b>بخش خصوصی</b></p> <p><b>جامعه</b></p>	<p><b>الحاق طرف‌های ثالث</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعداد و مشخصات کاربران ثبت نام شده برای دریافت</li> </ul>	<p><b>رویه‌ها</b></p>	<p><b>ارزیابی</b></p>

<p>- اطلاعات اختصاصی - گستره و کاربرد آسان موتور جستجو - آیا میانگین تعداد شرکت کنندگان در مناقصه‌ها افزایش یافته است؟</p>	<p><b>خروجی‌ها</b> <b>تأثیرات</b></p>	
--	---	--

### ۳-۱-۳. دسترسی آزاد<sup>۱</sup> به مستندات مناقصه از طریق اینترنت (امکان بارگذاری)

این مرحله شامل ارسال تمام مستندات مناقصه‌ها (مشخصات فنی، نمودارها، نقشه‌ها، متمم‌های رسمی و توضیحات) به یک وبسایت ساده است، به صورتی که هر شخص یا شرکتی بتواند آن‌ها را دریافت نماید. نیازهای تکنولوژیکی در این مرحله ساده‌اند، در حالی که نیازهای نهادی به دو دلیل ذیل تاحدی پیچیده هستند:

- **مستندات مناقصه باید ساده و استاندارد شوند، در حالی که پیچیدگی و ناهمگونی فعلی آن‌ها دلیل اصلی تخلفات اداری، نظارت پیچیده، و هزینه‌های بالای مبادلات است.**

- **مستنداتی که به وبسایت ارسال شده‌اند باید به صورت رسمی مورد نظارت قرار گرفته و قضاوتی قانونی در مورد ارزش آن‌ها ارائه شود تا رقابت و شفافیت افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود که شرکت در مناقصات رایگان باشد.**

ممکن است فقط به پیشنهاددهندگان احتمالی پیشنهاد شود که مستندات مناقصه را دریافت کند. نسخه چاپ شده تمام مستنداتی که برای ارائه پیشنهادات لازمند نیز باید در اختیار کسانی که خواهان آن هستند قرار گیرد. نباید هیچ تفاوت محتوایی بین نسخه چاپ شده و نسخه الکترونیکی وجود داشته باشد. مستندات اصلی که از لحاظ قانونی معتبر هستند همان نسخه‌هایی خواهند بود که در وبسایت منتشر شده‌اند. از تقسیم‌بندی مستندات به چاپی و الکترونیکی باید پرهیز کرد.

این مرحله شامل قدم‌های زیر خواهد بود:

- **ایجاد یک «کمپنه خرید» یا یک تشکیلات مشابه**

این بخش مسئول اولیه حل و فصل اختلافی است که بر سر رویه‌های خرید

الکترونیکی پیش می‌آید، تا بدین وسیله از ارجاع موضوع به مراجع داوری یا قضایی جلوگیری شود. این بخش، علاوه بر سرعت بخشیدن به حل اختلافات، می‌تواند رویه‌های قضایی‌ای را منتشر کند که می‌تواند راهنمایی برای قضات در رسیدگی به پرونده‌های مربوط به نظام خریدهای دولتی باشد. به نقل از یکی از اشخاص صاحب نظر در این زمینه، نقش این کمیته را می‌توان به این صورت توضیح داد: "کمیته خرید، در حکم داوری است که بازی را داوری می‌کند. اگر اختلاف جدی درگیرد، آنگاه مرجع نهایی قضاوت، فیفا خواهد بود."

#### • ساده‌سازی و استانداردسازی مستندات مناقصه

نقش فناوری‌های رایانه‌ای در برنامه‌های مدرن‌سازی، ساده‌سازی و افزایش اثربخشی رویه‌ها به منظور افزایش شفافیت و بهره‌وری است.

مستندات مناقصه‌ها باید ساده شده باشد. فرم‌ها باید تاحد امکان واضح، غیر مبهم و استاندارد شده باشند و بخش‌هایی که در تمام مناقصات یا برای دسته‌ای از فرایندهای مناقصه مشترک هستند باید همیشه در وبسایت به صورت فرامتنی<sup>۱</sup> وجود داشته باشند. بخصوص مواردی مانند **بندهای قانونی** مرتبط و در بسیاری از موارد **معیارهای صلاحیت** پیشنهادکننده باید دائماً بر روی وبسایت موجود باشند. بسیار ایده‌آل خواهد بود اگر شرایط شرکت مناقصه از طریق اجماع میان تأمین‌کنندگان و سازمان‌های خرید دولتی تدوین شود.

استانداردسازی و بهینه‌سازی معیارهای صلاحیت پیشنهادکنندگان، و البته انتشار آن‌ها تأثیر بسیار زیادی در افزایش شفافیت خواهد داشت. بهینه‌سازی یعنی:

۱. معیارها در تمام شرایط واضح، روشن و صریح، و توسط تمام افراد، شناخته شده خواهند بود؛

۲. یک انتقال تدریجی از روش انتخاب تأمین‌کننده بر مبنای "پایین‌ترین قیمت" به روش انتخاب بر مبنای "بهترین ارزش" وجود خواهد داشت که مشخصات دیگری را نیز در خریدها در نظر خواهد گرفت.

همچنین، امکان خرد کردن یا بخش‌بخش کردن مناقصه خرید و ایجاد

قواعدی جهت بررسی پیشنهادات مربوط به هر بخش نیز حائز اهمیت فراوان است. این روش باید جایگزین رویکرد ناکارآمد "همه یا هیچ" در خریدهای دولتی شود. بدین ترتیب، پیشنهاددهنده می‌تواند به‌جای آن‌که برای ایجاد مشارکت‌های غیرضروری و ساختگی با تأمین‌کنندگان دیگر تحت فشار قرار گیرد، صرفاً برای تأمین بخشی از مناقصه پیشنهاد دهد. همچنین سازمان خرید نیز این امکان را پیدا می‌کند تا در مواقعی که مشکلی در روند مناقصه پیش می‌آید، به‌جای آن‌که تمام مناقصه را باطل اعلام کند برای بخشی از آن برنده داشته باشد. ساده‌سازی و استانداردسازی مستندات مناقصه می‌توانند با ساده‌سازی و استانداردسازی فرم‌های مناقصات به‌عنوان بخشی از مرحله ۱، ۴ و پشت سرهم انجام شود.

#### • ایجاد سازوکارهای امنیت الکترونیکی

پیشنهاد می‌شود قبل از ایجاد امکان دسترسی اینترنتی به اسناد مناقصه، سازوکارهای امنیتی لازم ایجاد شوند تا اعتماد و اطمینان کامل شرکت‌کنندگان جلب گردد.

#### • فراهم کردن دسترسی به اسناد مناقصات و اصلاحات و توضیحات آن از طریق

##### اینترنت و از طریق نامه و فکس برای آنان که به اینترنت دسترسی ندارند

جهت فراهم کردن امکان دسترسی نامحدود به مستندات مناقصه و دریافت آن‌ها برحسب نیاز، ابتدا باید اطمینان حاصل کرد که نسخه‌هایی از مستندات که از لحاظ قانونی ارزش یکسان دارند، همان نسخه‌هایی هستند که به وبسایت ارسال شده‌اند، و تمام اطلاعات مرتبط را شامل می‌شوند (شامل نمودارها و نقشه‌ها)، و توضیحاتی که در خلال فرایند منتشر شده‌اند نیز ضمیمه شده‌اند.

دسترسی باید برای تمام پیشنهادکنندگان احتمالی نامحدود باشد. فهرست تأمین‌کنندگان محدود باید حذف شده و در فهرستی با انتهای باز، شامل نام تجاری و اطلاعات اولیه درمورد هریک از پیشنهادکنندگان بالقوه جایگزین شود. افرادی که خواستار دریافت یا ثبت اطلاعات هستند باید در وبسایت نام‌نویسی کرده و یک رمز عبور دریافت کنند. کاربران باید از ثبت‌نام موفق خود مطلع شده و بتوانند هر لحظه نمایه خود را به‌روز کنند. بسیاری از کشورها از ثبت نام در یک فهرست نام‌نویسی کسب‌وکار ملی و واحد استفاده می‌کنند که نام‌نویسی، به‌عنوان

یک جواز حقوقی معامله با بخش دولتی به حساب می‌آید. کاربران نباید برای تعامل با سیستم، نیازمند خریداری، یا استفاده از نرم‌افزار یا تجهیزات تخصصی ویژه‌ای باشند. مستندات دریافت شده باید با نرم‌افزار متداول office خوانده شده و اگر نرم‌افزار تخصصی خاصی لازم است، آن نرم‌افزار نیز باید قابل دریافت از وبسایت باشد (مانند نرم‌افزاری برای خواندن فایل‌های PDF). بهتر است جهت تسهیل رقابت و افزایش آن، هرگونه هزینه برای شرکت در مناقصه حذف شود. در واقع، صرفه‌جویی‌ای که مدیریت با ساده‌سازی فرایند انجام داده است می‌تواند بسیار بیشتر از درآمدی باشد که با رایگان کردن ثبت‌نام برای شرکت در مناقصات از دست می‌رود. اما اگر تصمیم بر آن شد که هزینه شرکت در مناقصات باقی بماند بهتر است:

۱. به پیشنهادکنندگان بالقوه اجازه داده شود تا قبل از پرداخت هر هزینه‌ای مستندات را مشاهده کنند؛

۲. یک سیستم پرداخت الکترونیکی ایجاد گردد؛

۳. به‌عنوان عامل تشویقی، تخفیفی برای مستنداتی که به‌شیوه الکترونیکی خریداری می‌شوند در نظر گرفته شود.

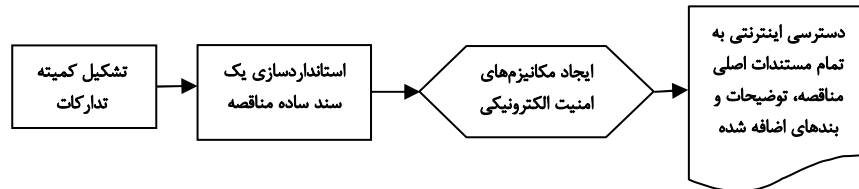
برخی تأمین‌کنندگان ممکن است برای دریافت مستندات مناقصه و توضیحات آن از طریق اینترنت مشکل داشته باشند. این امکان باید به این دسته از تأمین‌کنندگان داده شود تا مستندات مناقصه را از طریق نامه یا فکس درخواست کنند. باید مراقب بود تا مستنداتی که از این طریق ارسال می‌شوند کاملاً مشابه نسخه‌هایی باشند که از طریق وبسایت در اختیار قرار می‌گیرند، تا اصل مساوات و عدالت رعایت شود.

#### ● مکاتبات با پیشنهادکنندگان

می‌تواند به‌صورت الکترونیکی انجام پذیرد، و درعین‌حال، برای متقاضیان به‌صورت نسخه چاپی، هر دو حالت باید مهیا باشد. کپی تمام مکاتبات باید جهت گزارش ارزیابی برگزاری مناقصه نگهداری شود. اصلاحاتی که در مستندات مناقصه صورت می‌پذیرد و همچنین رویه‌های خریدی که در ادامه می‌آیند نیز می‌توانند به‌صورت الکترونیکی ارسال شده، و درعین‌حال، برای متقاضیان به‌صورت نسخه چاپی

فرستاده شوند.

شکل ۱۴. مناقصه: دسترسی نامحدود به تمام مستندات مناقصه از طریق اینترنت



### خروجی‌های اصلی این مرحله

- دولت: شفافیت از طریق دسترسی آسان به اطلاعات و حذف محدودیت‌ها، ایجاد تسهیلات برای نظارت قانونی آسان عموم مردم
- اثربخشی: کارایی بیشتر از طریق صرفه‌جویی توسط سازمان‌های خرید دولتی و تأمین‌کنندگان‌شان، با توجه به استانداردسازی، ساده‌سازی و شفافیت، پیشرفت‌های اولیه در کیفیت و قیمت
- توسعه متوازن: فرصت‌هایی برای بنگاه‌های محلی و بنگاه‌های کوچک و متوسط، تعداد بیشتر شرکت‌کنندگان

### اجزاء:





### ۳-۱-۴. مناقصه: ارائه پیشنهاد به صورت الکترونیکی از طریق اینترنت

قدم بعدی تسهیل ارائه پیشنهادنامه برای شرکت در مناقصه از طریق اینترنت است. پیشنهادنامه‌ها می‌توانند به شیوه الکترونیکی یا به صورت نسخه چاپی ارائه شوند. سیستم E-GP باید کد، رمز عبور، و مشخصات شخصی مناسبی برای هر یک از مستندات ارائه شده به صورت الکترونیکی، فراهم سازد تا اطمینان حاصل کند که محتوای آن‌ها قبل از آن‌که به‌طور رسمی باز شوند فاش نمی‌شود. پیشنهادکنندگان می‌توانند تا پایان مهلت اعلام‌شده، پیشنهادهای خود را که قبلاً ارائه کرده‌اند، اصلاح کرده یا پس بگیرند. رسید اصلاحات یا پس‌گرفتن باید تصدیق شود که این کار نیز می‌تواند به صورت الکترونیکی انجام پذیرد.

پنج نوع تسهیلات پایه‌ای وجود دارد:



۱. بیان ساده نیازمندی‌ها و الزامات
  ۲. در دسترس بودن سازوکارهای امنیت الکترونیکی
  ۳. پرهیز از درخواست هرگونه گواهی صلاحیت یا سایر سازوکارهای غربال شرکت‌کنندگان
  ۴. برخورد مشابه با پیشنهادهاتی که به شیوه الکترونیکی ارائه شده‌اند و پیشنهادهاتی که به شیوه‌های سنتی ارائه می‌شوند
  ۵. تشویق و ارائه کمک‌های مشاوره‌ای جهت ارائه پیشنهادات به شیوه الکترونیکی
- قدم‌های اصلی که در این مرحله وجود دارند عبارتند از:
- **ساده‌سازی و استانداردسازی فرم‌ها و دیگر اطلاعاتی که از پیشنهادکنندگان درخواست می‌شود.**

ساده‌سازی و استانداردسازی این‌گونه فرم‌ها و الزامات، مشابه فرایندی است که باید برای ساده‌سازی و استانداردسازی مستندات مناقصه دنبال شود. هدف از این کار، کاهش هزینه‌های تأمین‌کنندگان و همچنین سازمان خریدار از طریق ساده و مؤثر کردن رویه‌های تعیین صلاحیت است.

#### • ایجاد سازوکارهای امنیت الکترونیکی

اتخاذ سازوکارهای امنیتی سطح بالا جهت اطمینان از محرمانه بودن پیشنهادهای ارائه شده در مناقصه در حین دوره ارائه پیشنهادنامه‌ها و هنگام حفاظت از پیشنهادات. نقل و انتقال اطلاعات باید امن (کدگذاری مناسب تا اطلاعات نتوانند مورد دسترسی قرارگیرند و تغییر کنند)، محرمانه (امکان دسترسی و خواندن غیرمجاز آن‌ها وجود نداشته باشد)، قابل تأیید اعتبار (شناسائی طرفین قرارداد، زمان مبادله، و...)، و قابل ردیابی باشد. مرورگرها<sup>۱</sup> و خادم‌ها<sup>۲</sup> باید از استاندارد امنیتی ۱۲۸ بیتی پیروی کنند که در بسیاری از کشورها پذیرفته شده است و با بیشتر نرم‌افزارهای مرورگر سازگار است.

سیستم باید در کاربردهای تجاری حساس به زمان، قابلیت اعتماد بالایی داشته باشد. باید از نرم‌افزارهای ویروس‌یاب استاندارد و رایج استفاده شود و

---

1. Browser  
2. server

فایل‌های ویروس‌یاب باید مرتباً به‌روز شوند.

• **ارائه پیشنهادنامه‌های مناقصه از طریق اینترنت با استفاده از فرم‌های ساده شده**

پس از آنکه دو قدم قبلی طی شد، ارائه پیشنهادات از طریق اینترنت می‌تواند آغاز شود. در بسیاری از موارد موانع قانونی می‌تواند، با تفسیرهای مدرن‌تر از مقررات موجود، مرتفع شود.

برخی کشورها در استفاده از سیستمی که در آن پیشنهادکنندگان نیازی به تعیین صلاحیت اولیه ندارند، موفق بوده‌اند. درخواست تأیید رسمی تنها توسط پیشنهادکننده برنده‌ایی پر می‌شود که برای انجام این کار زمان معقولی نیز در اختیارش قرار می‌گیرد (در ابتدا در مستندات مناقصه ذکر می‌شود). در صورت عدم تأیید برنده اول، رویه جایگزین آغاز می‌شود، و پیشنهادکننده دوم از روی فهرست به‌عنوان برنده معرفی می‌شود.

• **سازوکارهای اطلاعاتی و نظارتی مورد نیاز برای پیشبرد فرایند مناقصه و**

**نتایج آن**

این قدم، قدم‌های قبلی را تکمیل و نیازهای ذیل را فراهم می‌کند:

۱. مطلع ساختن پیشنهادکنندگان از دریافت و ثبت صحیح پیشنهادنامه آنان؛
۲. اطلاع رسانی عمومی در مورد روند پیشرفت هر مناقصه (برنامه زمانی، مرحله فعلی، تعداد پیشنهادات دریافت شده، و غیره)؛
۳. اطلاع رسانی عمومی در مورد قراردادهای واگذار شده و برندگان مناقصه‌ها (کالاها یا خدماتی که توسط برنده مناقصه تأمین خواهند شد، برنده مناقصه، قیمت‌ها، و جداول زمان‌بندی تحویل کالاها و خدمات).

• **افتتاح<sup>۱</sup> پیشنهادات به صورت علنی**

پیشنهادات الکترونیکی (و پیشنهاداتی که به صورت نسخه‌های چاپی ارائه شده‌اند) باید در زمان و مکانی که در مستندات مناقصه طراحی شده‌اند به صورت عمومی و آشکار گشایش شده و پیشنهادنامه‌هایی که دیرتر از موعد ارائه شده‌اند (چه الکترونیکی، چه به صورت نسخه چاپی) مردود شوند. پیشنهادکنندگانی که در مراسم گشایش پیشنهادات شرکت می‌کنند باید فرم شرکت در مراسم را امضا نمایند.

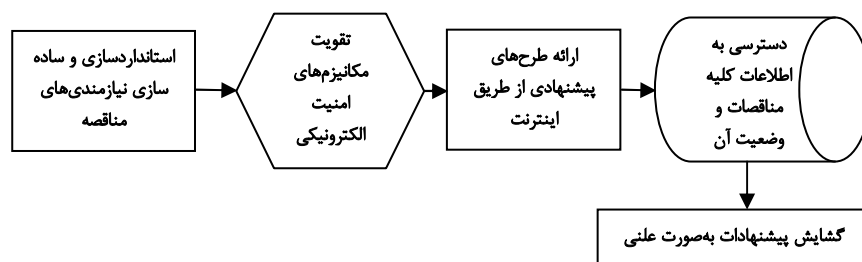
---

1. opening

اطلاعاتی که به‌هنگام باز کردن پیشنهادات خوانده می‌شوند ( قیمت‌ها، تخفیف‌های پیشنهادی، و اطلاعات مرتبط) باید جهت اطلاع پیشنهادکنندگانی که در مراسم گشایش عمومی پیشنهادات شرکت نکرده‌اند، به‌طور هم‌زمان به روی وبسایت ارسال شده، و گزارش گشایش پیشنهادات باید به‌صورت نسخه چاپی نگه داشته و توسط اعضاء کمیته ارزیابی پیشنهادات که در مراسم حضور دارند امضا شود.

واضح است که این فرایند نیازمند یک سازوکار اثربخش و شفاف جهت تعیین صلاحیت پیشنهادکنندگان، ارزیابی پیشنهادات و اعطاء قرارداد می‌باشد. می‌توان از سیستم‌های رایانه‌ای برای پشتیبانی از فعالیت‌ها استفاده کرد، اما اجرای آن‌ها به متخصصانی در این زمینه نیاز دارد تا از قضاوت خود برای اطمینان از انتخاب پیشنهادی که بیشترین ارزش را ارائه می‌دهد، استفاده کنند. این مرحله با امضاء قرارداد به پایان می‌رسد.

شکل ۱۵. ارائه پیشنهاد به‌صورت الکترونیکی از طریق اینترنت



#### خروجی‌های اصلی این مرحله

- حکمرانی: فرصت‌های برابر، حداکثرسازی فرصت‌های مشارکت و نظارت. کاهش ریسک‌های اشتباهات و تخلفات
- اثر بخشی: ایجاد منابع جدید برای دولت و تأمین‌کنندگان به‌دلیل استانداردسازی، ساده‌سازی و شفافیت، بهبود کیفیت و قیمت
- توسعه متوازن: فرصت‌های جدید برای تأمین‌کنندگان محلی و بنگاه‌های کوچک و متوسط، افزایش تعداد شرکت‌کنندگان، ایجاد بستر زیربنایی برای تجارت الکترونیکی

## اجزاء



## ۲-۳. مدیریت جامع الکترونیکی قرارداد

در طول مرحله قبل، رویه‌های E-GP برای انتخاب تأمین‌کننده، از طریق یک فرایند مناقصه ارائه شد. این فرایند زمانی کامل می‌شود که قرارداد با تأمین‌کننده

منعقد شود. چالش اصلی در این فاز، برقراری یک سیستم «مدیریت قرارداد» است. این فاز همچنین شامل تلفیق و همسو سازی سیاست‌ها، مقررات و رویه‌ها و نیز تدوین دستورالعمل عقد قرارداد، و نیز مدیریت قراردادها به منظور سازگار کردن آن‌ها با E-GP و همین‌طور بسط و گسترش نظام مناقصه الکترونیکی و مدیریت قرارداد به همه بخش‌ها و سطوح دولت است، که لازمه اجرای فاز بعدی خرید الکترونیکی<sup>۱</sup> می‌باشد.

**هدف:** مدیریت قرارداد منجر به ایجاد ظرفیت و توانایی انجام اینترنتی فعالیت‌های ذیل، با هزینه کم و با شفافیت بالا می‌شود:

- نظارت بر تحویل جزء به جزء و نهایی کالاها، خدمات و فعالیت‌ها،
- مدیریت پرداخت‌ها در طی دوره اجرای قرارداد و در پایان آن،
- تعدیلات و تغییرات قرارداد،
- حل و فصل مناقشات قرارداد،
- مدیریت تسویه حساب‌های قرارداد،
- نظارت ضمانت‌ها و ...،
- ارزیابی نتیجه بر مبنای اثرات واقعی.

**مراحل:** این فاز دو مرحله دارد:

- مدیریت اجرای قرارداد برای فرایندهای مناقصه
- تلفیق نتایج و افزایش ظرفیت‌های عقد قراردادهای دولتی

چرا فاز مدیریت قرارداد پس از فاز مناقصه الکترونیکی قرار می‌گیرد؟

دو دلیل عمده وجود دارد:

- عقد قرارداد، تداوم منطقی انتخاب تأمین‌کننده می‌باشد: مدیریت قراردادهای اعطا شده از طریق مناقصه الکترونیکی، به منظور تکمیل سیکل قرارداد
- از آنجا که در مناقصه الکترونیکی<sup>۲</sup> تعداد قراردادهای محدود است، در این مرحله می‌توان سازوکارهای اجرای بودجه‌بندی، و سیستم‌های نظارت و کنترل را که برای فاز بعدی (خرید از طریق قیمت‌های اینترنتی، یا خرید الکترونیکی) لازم

---

1. E-purchasing  
2. E-tendering

می‌باشند، ایجاد کرد و با صرف منابع اندک به نتایج عظیمی دست یافت.

### آیا این فاز یک پیش‌نیاز برای خرید الکترونیکی می‌باشد؟

این فاز یک پیش‌نیاز اساسی برای فاز خرید الکترونیکی است، که به معنی الحاق E-GP به فرایند مدیریت بودجه عمومی می‌باشد، چرا که این فاز امکان تلفیق مراحل عقد قرارداد و پرداخت به تأمین‌کنندگان را فراهم می‌کند. فعالیت‌های دیگر این فاز را می‌توان هم‌زمان با فاز بعدی (خرید الکترونیکی) انجام داد.

### ۱-۲-۳. مدیریت قرارداد: مدیریت جامع اجرای قرارداد

مدیریت قرارداد، متضمن شفافیت، صرفه جویی اقتصادی و اثربخشی در خریدهای دولتی است. رویه‌های زیر در این راستا پیشنهاد می‌شوند:

#### • یکپارچه‌سازی اینترنتی E-GP و مدیریت بودجه‌ریزی عمومی

محور اصلی مدیریت بودجه‌ریزی عمومی، مدیریت مخارج دولتی است که قراردادهای را نیز شامل می‌شود. لازم است فرایندهای اجرای قراردادها کاملاً با نظام اجرایی مدیریت بودجه دولت هم‌راستا باشد، و باید از این پندار که آن‌ها دو سیستم جدا از هم می‌باشند، پرهیز نمود.

#### • اهداف یکپارچه‌سازی

- بررسی در دسترس بودن منابع مالی در ابتدای قرارداد و تخصیص وجوه مورد نیاز پس از عقد قرارداد و مشخص شدن جدول زمان‌بندی پرداخت.
- ادغام گزارش اجرای قرارداد و دستور پرداخت در یکدیگر، به طوری که پرداخت و ثبت و به‌روز شدن حساب‌ها و نیز عملیات ثبت و تفریق بودجه دولت همگی در یک عملیات واحد صورت گیرند.
- تجربه نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی اینترنتی مدیریت بودجه و مدیریت قراردادهای دولتی (شامل همه فازهای این مرحله) کاری پیچیده است و باید به صورت تدریجی صورت پذیرد. شالوده‌های آن عبارتند از:
  - ایجاد سیستمی برای اجرای بودجه،
  - ایجاد سیستمی برای مدیریت قرارداد، و
  - تلفیق این دو در یکدیگر.

### • مدیریت عملکرد قرارداد

این فعالیت تعریف دقیق نتایج میانی و نهایی قرارداد و تعیین یک جدول زمانی برای حصول به آن‌ها را دربرمی‌گیرد. نظارت الکترونیکی بر نتایج می‌تواند، مثلاً نزدیک بودن یا فرارسیدن موعد تحویل بخشی از موضوع قرارداد (کالا یا خدمت یا کار پروژه) را اعلام کند. اگر یک «خروجی» پس از موعد مقرر تحویل داده شود، یا کیفیت آن پایین‌تر از آنچه در قرارداد مشخص شده باشد، سیستم مدیریت قرارداد باید فرد یا عامل مسؤل (پیمانکار، کارفرما، عامل خارجی یا فورس‌ماژور) را شناسایی نموده و جریمه‌های متناسب را در مورد خاطی اعمال نموده یا اقدامات اصلاحی را به اجرا بگذارد، و جدول زمانی عملکرد و پرداخت را اصلاح نماید.

E-GP نیازمند یک سازوکار اجرایی سریع برای حل و فصل مناقشات به منظور اجتناب از تاخیرهای غیرضروری است.

مضافاً اینکه، رویه‌های مدیریت عملکرد باید استاندارد شوند. بهترین حالت این است که سیستم نظارت بر نتایج در هر بخش بین سازمان خریدار و تأمین‌کنندگان مورد بحث قرار گرفته و بر سر آن توافق صورت پذیرد.

### • مدیریت پرداخت

این عملکرد ارتباط نزدیکی با وظایف مدیریت عملکرد دارد و منجر به تعیین دقیق تاریخ پرداخت و الزامات هر پرداخت می‌باشد. این سیستم متضمن آن است که وجوه مالی مورد نیاز برای پرداخت (بابت قراردادهای دولت) طبق برنامه زمانی معینی از خزانه دولت آزاد شده و واریز می‌گردد تا حساب‌های مالی اینترنتی همواره به‌روز نگه‌داشته شود.

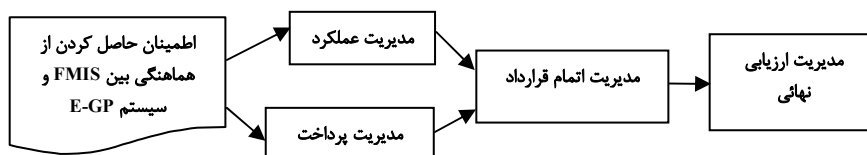
### • مدیریت اتمام قرارداد و ارزیابی‌های نهایی

معمولاً، یکی از کمبودها در سیستم‌های مدیریت قراردادها فقدان معیار و مکانیسمی برای پذیرش نهایی فعالیت‌ها، کالاها و خدمات می‌باشد. این وظیفه شامل طراحی رویه‌های استاندارد برای این منظور و فرایندهای نظارت تا آخرین روز قرارداد است.

این وظیفه همچنین شامل ارزیابی‌های نهایی عملکرد قرارداد بر پایه

پارامترهایی است که قبلاً تعریف شده‌اند. نتایج این ارزیابی‌ها می‌توانند برای شناسایی بهترین عملکرد، و نظام‌مند کردن اطلاعات عملکرد هر تأمین‌کننده برای استفاده در قراردادهای بعدی به کار روند.

شکل ۱۶. مدیریت قرارداد: مدیریت اجرای قرارداد



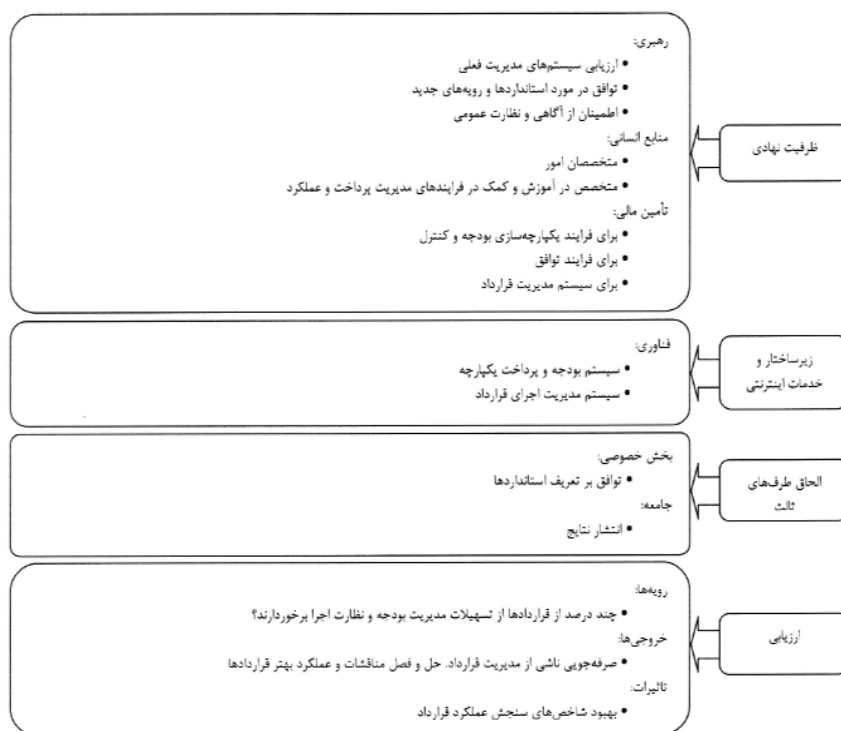
### خروجی‌های اصلی این مرحله

- حکمرانی: ردیابی عمومی اجرای قرارداد، شناسایی مسؤلیت تاخیرها، سیاست‌های جدید بر اساس تجربه و توافق
- اثربخشی: حداکثرسازی عملکرد قرارداد، بهینه‌سازی مدیریت امنیت پیشنهاد، یادگیری از تجربه
- رشد متعادل: استفاده از اطلاعات برای هدایت مشوق‌ها، بهره‌وری و رقابت سمت عرضه

### اجزاء







### ۲-۲-۳. یکپارچه‌سازی قابلیت‌ها و تجارب کسب شده در مناقصه‌گذاری و قرارداد

تا این مرحله، تجارب زیادی کسب شده‌است که می‌توان از آن‌ها در تعمیم سیستم و بهینه ساختن تمام رویه‌ها و استانداردهای مرتبط استفاده کرد. هدف این مرحله جمع‌آوری تمامی این تجارب از طریق مرور ادبیات موجود، مطالعات، تحقیقات مستقل و پانل‌های ارزیابی است و همچنین براساس آن:

- یکپارچه‌سازی و انسجام مقررات و رویه‌های خرید بخش عمومی
- توسعه E-GP به تمام بخش عمومی

قدم‌های اساسی عبارتند از:

- یکسان‌سازی سیاست‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به مناقصه و

#### مدیریت قرارداد

این کار نیازمند یک طبقه‌بندی اساسی از تجارب موجود به‌همراه تعریف یک چارچوب خرید بهینه برای استفاده در تمام بخش‌های دولت است.

سپس این سیستم باید به مجموعه‌ای یکپارچه از راهبردهای سیاستی تبدیل شده و با تمام جزئیات در یک کتاب راهنمای واحد و جامع قرار داده شود.

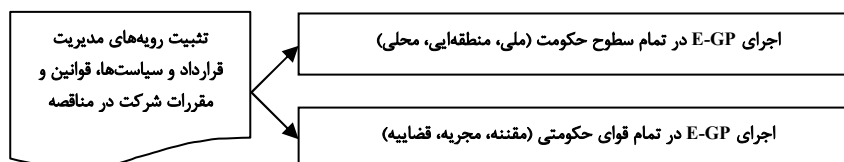
#### • گسترش E-GP به تمام سطوح دولت

همراه با تصویب مقررات جدید، باید گام‌هایی جهت گسترش کاربرد E-GP برداشته شود تا تمام سطوح دولت (اعم از ملی، استانی، وزارتی، ایالتی و شهری) را در برگیرد. هرچه حجم بیشتری از عملیات خرید توسط چارچوب جدید پوشش داده شده باشد، فواید آن بیشتر خواهد بود. این افزایش مقیاس اثرات منفی چندانی ندارد. برای دسترسی به این هدف به مشوق‌ها، مکانیزم‌های حمایتی، و کمک‌های فنی نیاز خواهد بود. تجربه نشان می‌دهد که ابزار اصلی برای تعمیم E-GP در کل بدنه دولت، الزام کلیه دستگاه‌های دولتی به استفاده از یک پورتال خرید واحد خواهد بود.

#### • توسعه E-GP به تمام قوای حکومتی

به دلیلی مشابه، ترویج استفاده از E-GP در هر سه قوای مقننه، قضائیه، و اجرائیه توصیه می‌شود.

شکل ۱۷. مدیریت قرارداد: یکپارچه‌سازی قابلیت‌ها و تجارب کسب شده در مناقصه‌گذاری و قرارداد



خروجی‌های اصلی این مرحله

تثبیت و گسترش E-GP به تمام دستگاه‌های دولتی. حصول اطمینان نسبت به پایداری آن

## اجزاء



## ۳-۳. خرید الکترونیکی: (حجم زیاد، ارزش کم)

### هدف

هدف این فاز، ایجاد یک سیستم معاملاتی مستقیم است که در آن تمام تأمین کنندگان می‌توانند کالا و خدمات خود را عرضه کنند، و تمام مراکز دولتی می‌توانند بهترین گزینه را از بین آن‌ها انتخاب کنند، برای خرید سفارش دهند، اقلام خریداری شده را دریافت کنند، در فهرست اموال انبار وارد کنند، و نهایتاً هزینه آن را پرداخت کنند.

اگر این اهداف تحقق یابند اثرات مثبت زیادی در پی دارند از جمله: کاهش هزینه معاملات هم برای تأمین‌کننده و هم برای خریدار، کاهش زمان فرایند، خرید کالا و خدمات به بهای ارزان‌تر، افزایش بهره‌وری، عدم تمرکز اقتصادی، و رشد متوازن اقتصادی.

### مشخصات

سامانه خرید الکترونیکی باید خریدهای کوچک و فوری و نیز خریدهای بزرگ عادی را در دستگاه‌های دولتی دربرگیرد. بنابراین، چنین سامانه‌ای باید به‌طور هم‌زمان به هر یک از مراکز دولتی اجازه دهد تا حجم‌های کوچک را برای تحویل سریع و حجم‌های بزرگ را برای تحویل دوره‌ای، خریداری نمایند. همچنین، به چند مرکز این امکان را بدهد تا خریدهای جزئی و کلی را به‌صورت مشترک انجام دهند.

یک سیستم استعلام اینترنتی برای خرید اساساً از اصل «بهترین پیشنهاد»

پیروی می‌کند:

- بخش دولتی کالاها و خدماتی را که نیاز دارد در فواصل زمانی منظم بر روی یک وب سایت اینترنتی اعلام می‌کند.
- تمام تأمین‌کنندگان آن کالاها و خدمات (بزرگ، متوسط و کوچک) پیشنهادات خود را دائماً بر روی سایت اینترنتی مزبور "به‌روز" نگه می‌دارند و هرگاه که لازم بدانند آن‌ها را اصلاح می‌کنند.
- هنگامی که قرار است کالاها یا خدمات مشخصی خریداری شوند، سامانه خرید الکترونیکی یک لیست از تأمین‌کنندگان واجد شرایط در ناحیه مورد نظر را ارائه می‌کند.
- یکی از کارکنان دولتی که مجوزهای لازم را در اختیار دارد، مهیا بودن بودجه و وجوه لازم برای خرید را بررسی می‌کند، کنار می‌گذارد، و اقلام مورد نیاز را به تأمین‌کننده انتخاب شده سفارش می‌دهد.
- سفارش خرید مستقیماً به تأمین‌کننده و از طریق‌ی که خود او مشخص کرده است (پست الکترونیکی، فکس، تلفن) منتقل می‌شود.
- هنگامی که سفارش تحویل می‌شود، سیستم با یک عمل ساده به‌صورت خودکار مراحل پرداخت به تأمین‌کننده، به‌روزآوری حساب‌ها، صدور رسید انبار، و ثبت اطلاعات در بانک اطلاعاتی را طی می‌کند.

- هنگامی که موجودی کالا به پایان می‌رسد، به‌صورت خودکار از فهرست اموال انبار خارج می‌شود.
- به‌مرور که اقلام به مصرف می‌رسند، فهرست موجودی انبارها به‌صورت خودکار به‌روز می‌شود.
- دو حالت بینابینی وجود دارد که در آن‌ها مولفه‌های مناقصه الکترونیکی و خرید الکترونیکی با هم ترکیب می‌شوند: «قراردادهای با کاربرد مشترک»<sup>۱</sup> و نوعی مناقصه زنده که به آن «حراج معکوس»<sup>۲</sup> گفته می‌شود.
- **قراردادهای کاربرد مشترک** یا قراردادهای مشترک آن‌هایی هستند که در آن‌ها:
  - یک نیاز برای گروهی از مراکز دولتی تعریف می‌شود.
  - یک یا چند تأمین‌کننده در یک فرایند رقابتی انتخاب می‌شوند (معمولاً مناقصه).
- در قراردادهای کاربرد مشترک، تأمین‌کننده متعهد می‌شود یک کالا یا خدمت خاص را به قیمتی که توافق شده است، هر زمان که از مراکز دولتی مجاز سفارشی دریافت می‌کند، تأمین‌کنند. به تأمین‌کننده تضمین داده می‌شود که سفارش‌ها از لحاظ مقدار و تناوب زمانی در محدوده‌ای معین خواهد بود.
- مراکز مجاز می‌توانند مستقیماً به تأمین‌کننده‌های منتخب سفارش دهند و هزینه آن‌ها را از بودجه خود پرداخت نمایند.
- قراردادهای کاربرد مشترک برای کالاها و خدماتی مناسب است که میزان مصرف آن‌ها قابل پیش‌بینی و تکراری است، مانند حمل و نقل هوایی و کاغذ.
- **حراج معکوس**، حالت ترکیبی دیگری با خصوصیات زیر است:
  - دستگاه دولتی تقاضای خود را برای یک کالا یا خدمت مشخص و مقدار مشخص اعلام می‌کند.
  - مهلتی برای دریافت اینترنتی پیشنهادات وجود دارد. تنها تأمین‌کنندگانی می‌توانند شرکت کنند که قبلاً مجوز گرفته‌اند.
  - پیشنهادات فقط شامل قیمت است و تمام شرکت‌کنندگان از آن مطلع می‌شوند.

---

1. Common use contracts  
2. Reverse auction

برنده مناقصه کسی است که پایین‌ترین قیمت را در مهلت تعیین‌شده (از قبل) ارائه دهد.

حراج معکوس تنها زمانی مجاز خواهد بود که رقابت تنها بر اساس یک ملاک یعنی ملاک قیمت باشد. تمام مشخصات دیگر پیشنهادات و همچنین تأمین‌کنندگان باید از پیش تأیید شده باشد. حراج معکوس در بازارهای انحصاری کامل یا انحصار چندگانه که در آن عرضه کالا توسط افراد یا شرکت‌های معدودی صورت می‌گیرد مفید خواهد بود. باوجود این، کاربرد چنین روشی شامل ریسک‌های مشخصی خواهد بود که بعضی کشورها را مجبور می‌کند تا از آن استفاده نکنند، یا تنها در یک چارچوب سیاستی محدود از آن استفاده کنند. در بین این ریسک‌ها دو مورد مهم‌تر هستند: امکان ارائه قیمت‌های کاذب و تبعیض به ضرر تأمین‌کنندگان کوچک.

#### چرا خرید الکترونیکی آخرین فاز است؟

زیرا این فاز پیچیده‌ترین فاز توسعه E-GP است. خرید الکترونیکی جریان‌ها و معاملات را یکپارچه می‌کند و حوزه وسیعی از عملیات و جریان‌ها اطلاعاتی مابین تأمین‌کنندگان و تعداد زیادی ماموران خرید بخش دولتی را شامل می‌شود.

بعلاوه، اجرای موفق خرید الکترونیکی نیازمند تجربه قبلی در خرید به‌روش الکترونیکی است. مهم‌ترین پیش‌نیازهای ورود به این فاز عبارتند از:

- یک سیاست عمومی برای تعریف کالاهایی که معمولاً توسط بخش دولتی خریداری می‌شوند (یا نمی‌شوند)،
- سیاست دوره ثابت پرداخت و روشی استاندارد برای تأمین مالی پرداخت‌های دارای تأخیر، به‌منظور هرچه شفاف‌تر شدن رقابت قیمتی،
- یکپارچگی اینترنتی فرایندهای مدیریت بودجه عمومی و مدیریت قراردادها،
- یک سیستم واحد، ملی، باز، و کنترل شده جهت ثبت تأمین‌کنندگان بالقوه،
- فهرستی از کارمندان دولتی مجاز به انجام عملیات خرید،
- سازوکاری برای کنترل الکترونیکی عملیات خرید پس از انجام عملیات،
- استفاده از یک کاتالوگ استاندارد و یکسان توسط خریداران و تأمین‌کنندگان جهت تسهیل رقابت،

- اتخاذ سازوکارهایی جهت محاسبه دقیق قیمت‌های مرجع،
- برنامه‌ای گسترده جهت آموزش تأمین‌کنندگان و سازمان‌های خرید دولتی،
- بهبود دسترسی به اینترنت و اتصال به آن، و
- دسترسی به نرم‌افزارهای بسیار تخصصی.

### فناوری باز و مبتنی بر اینترنت

علاوه بر پیروی سیستم از اصول راهنمای تجارت الکترونیک، و لزوم ایجاد ماهیت دولتی در سیستم خرید، معیارهای زیر نیز حائز اهمیت بسیار هستند: سیستم باید مبتنی بر اینترنت باشد، به‌گونه‌ای که تمام اطلاعات و رویه‌ها همیشه برای همگان در دسترس قرارگیرد، ضمن آنکه استفاده از فناوری‌های باز برای تضمین مساوات، سازگاری و هزینه‌های کمتر در دراز مدت الزامیست.

### دوگانگی: سیستم‌های اینترنتی و سنتی

پس از آغاز به‌کار سیستم خرید الکترونیکی، و برای یک مدت زمانی نامحدود، به دلیل موانع تکنولوژیکی، مالی و شخصی که بر سر راه فراگیر شدن اینترنت در جامعه وجود دارد، همزیستی سیستم‌های الکترونیکی و سنتی قابل قبول خواهد بود. ولی سیستم سنتی از تغییرات و استانداردهایی که ره‌آورد سیستم اینترنتی است بهره می‌برد. این سیستم اینترنتی است که قواعد بازی را مشخص می‌کند.

### مراحل

استقرار نظام خرید الکترونیکی دارای شش مرحله است که بسیار به هم وابسته هستند:

- سیاست‌گذاری‌های پایه
- توسعه ابزارهای بازاریابی
- ساختار تأمین (عرضه)
- ساختار خرید دولتی
- پردازش الکترونیکی معاملات
- خدمات اختصاصی و مشوق‌های لازم برای تأمین‌کنندگان

### ۳-۳-۱. سیاست‌های خرید

مسائل و مشکلات سیاست‌گذاری در پیاده‌سازی اولیه خرید الکترونیکی تأثیری اساسی دارند، و ضروری است که براساس دامنه و جهت‌گیری برنامه، سیاست‌های پایه‌ای متناسب تعریف شوند. این سیاست‌ها باید قواعد اصلی بازی و شرایط کاری پایه را تعریف نموده و، مروج به‌رسمیت شناختن و مشارکت تمام سازمان‌های درگیر در آن باشد و یک فرایند یکپارچه سازگار و جامع را ایجاد کند.

محور سیاست‌های اصلی به شرح زیر می‌باشد:

• **سیاست‌های عمومی:** هدف به‌دست آوردن یک چارچوب سیاست عمومی است که به‌عنوان یک استاندارد مینا، عمل کند. این سیاست‌ها برآمده از نقد موشکافانه ضعف‌های سیستم موجود و آگاهی افراد خبره از منافع بالقوه E-GP خواهند بود. سیاست عمومی، علاوه بر سایر موارد، باید جنبه‌های ذیل را از سیستم خرید الکترونیکی، تعریف کند:

- اهداف و مقاصد عمومی
  - شرایط عرضه و عرضه‌کنندگان
  - تقاضا و شرایط تقاضاکنندگان
  - قواعد بازی
  - حمایت از مصرف‌کننده و کنترل رفتار انحصاری بنگاه‌ها
  - پذیرش اجتماعی
  - نظارت مدنی
  - هماهنگی با روش‌های بین‌المللی
  - تعدیلات قانونی و تدوین و تصویب قوانین جدید
  - سیاست‌های مربوط به کالاها و خدماتی که دولت خریداری می‌کند
- خط‌مشی‌ها در این زمینه باید به‌صورت کلی تعریف شوند، به‌طوری‌که حداکثر شرایط رقابت برای عرضه هر قلم (کالا) ایجاد شده و برای هر خریدی پیشنهادات زیادی از جانب شرکت‌های معتبر، با نشان‌های تجاری متفاوت و خصوصیات ویژه متنوع دریافت شود.
- بر مبنای مطالب بالا، کاتالوگ‌ها باید تقاضا محور باشند نه عرضه محور، تا بدین‌وسیله، طیف نامحدودی از عرضه‌کنندگان بتوانند در رقابت برای تأمین



نیازهای دولت مشارکت جویند.

### خطمشی مالی و پرداختها

یک مشکل معمول که در سیستم‌های خرید بسیاری از کشورها وجود دارد، عدم اطمینان در زمان بندی پرداخت‌های دولتی می‌باشد. به‌عنوان یک پیامد، تأمین‌کنندگان، قیمت‌هایشان را افزایش می‌دهند تا هزینه تقریبی تأخیرها را مدنظر قرار دهند. بدین ترتیب، رقابت کمتر شده و گاهی اوقات موجب سود و زیان غیرقابل توجیه می‌گردد.

در نتیجه، برای قابل مقایسه بودن و قابل اطمینان بودن قیمت پیشنهادی کالاها و خدمات، یک خطمشی برای شرایط و زمان بندی پرداخت مورد نیاز می‌باشد که آن خط مشی به‌عنوان استاندارد موارد زیر را تعریف می‌کند:

- چند روز بعد از تحویل کالا و خدمات، پرداخت صورت می‌پذیرد.
  - در صورتی که پرداخت با تأخیر صورت گیرد نرخ بهره پرداختی چقدر خواهد بود.
  - همچنین، خطمشی معیارهای پایه‌ای پرداخت اینترنتی مانند: روش‌ها، چارچوب‌های زمانی، هزینه‌ها و مسئولیت هزینه‌ها را تعریف می‌کند.
- سرانجام، خط مشی باید تعریف کند که چه زمانی پرداخت‌های دولتی، به منظور تسهیل عملیات سیستم و ترویج استفاده از خدمات بانکی به‌صورت کامل به‌صورت اینترنتی انجام خواهد شد.

### خطمشی بازنگری گذشته‌نگر<sup>۱</sup>

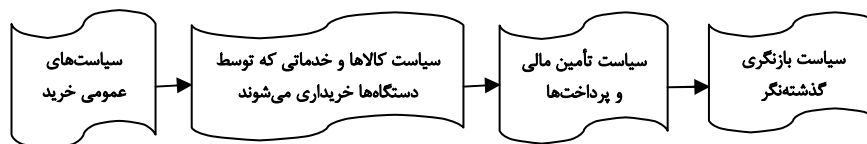
سازوکارهای کنترلی که قبل از بستن قرارداد و فعالیت‌های پرداخت تنظیم می‌شوند، شفافیت و کارایی سیستم‌های خرید را کاهش می‌دهند. از طرف دیگر، E-GP به مقدار زیادی بازنگری گذشته‌نگر را تسهیل می‌کند، چرا که این سیستم یک ثبت الکترونیکی از همه معاملات به‌عمل می‌آورد، به طریقی که همه انواع کنترل‌ها به‌صورت اینترنتی قابل انجام خواهد بود.

خطمشی باید قوانین بازنگری گذشته‌نگر و نیز سازوکارهای اصلی اصلاحی و تصویبی را تعریف کند.

---

1. Ex-post

### شکل ۱۸. خرید: سیاست‌های خرید



### خروجی‌های اصلی این مرحله

تعریف قاعده بازی برای اطمینان از موفقیت فرایند

### اجزاء



### ۳-۲-۳. خرید: آماده‌سازی ابزارهای بازار

بر اساس خط‌مشی‌های طراحی شده در مرحله قبلی، در این مرحله ابزارهایی به‌عنوان استانداردهای پایه آماده می‌شوند و بر سر آن‌ها توافق می‌شود، که ناظر بر عملکرد نظام خرید الکترونیکی خواهند بود. اهم آن ابزارها به شرح ذیل می‌باشند:

#### مدل تفصیلی خرید الکترونیکی<sup>۱</sup>

مدل باید عملیات سیستم را با تمام جزئیات نشان دهد، و باید شامل نقش هر شرکت‌کننده، استفاده از ابزارهای پیشنهادشده فوق، جریان اطلاعات، جریان مالی و کنترل و نظارت باشد.

چنین مدلی زیربنایی است برای:

- تحلیل کفایت و رابطه متقابل ابزارهای پیشنهادی
- راهنمایی برای طرح‌ریزی فعالیت‌های اجرایی
- تعریف نیازهای تعاملی بین سیستم‌ها<sup>۲</sup>
- راهنمای اجرای پروژه‌های آزمایشی<sup>۳</sup>
- به‌عنوان هدف مشترک جهت تسهیل هماهنگی با همه طرف‌های درگیر
- به‌عنوان مبنایی برای آماده‌سازی فعالیت‌های آموزشی و ترویجی
- به‌عنوان مبنایی برای ترویج اصلاحات قانونی مورد نیاز

این مدل، سه طرح پایه‌ای زیر را به‌همراه دارد:

- طرح توسعه نهادی<sup>۴</sup> برای خریدهای اینترنتی که نشان‌دهنده تغییرات سازمانی لازم است. نکته قابل ذکر این است که این تغییرات، حداقل‌های ضروری هستند تا از مشکلات اجرایی اجتناب شود. این طرح شامل تعریف ویژگی‌ها و مسؤلیت‌های سازمان راهبر و سازمان مجری پلت‌فرم<sup>۵</sup> تکنولوژیکی سیستم معاملات است.
- طرح توسعه IT شامل تعریف سخت‌افزار، نرم‌افزار، میان‌افزار<sup>۶</sup> و پلت‌فرم‌های ارتباطی که مورد استفاده قرار می‌گیرد، و همچنین برنامه‌ای جهت طراحی، خرید و

- 
1. Detailed e-purchasing model
  2. Interoperability
  3. pilot
  4. Institutional
  5. platform
  6. Middleware

مونتاز آن‌هاست. اکیداً توصیه می‌کنیم که پلت‌فرم‌ها باز، ماژولار و مقیاس‌پذیر می‌باشند. توصیه دیگر اینکه نباید این اجزاء را تنها از یک تأمین‌کننده خریداری کرد، بلکه بهتر است این اجزاء از طریق چندین تأمین‌کننده با تخصص‌های مختلف که در یک سیستم باز با یکدیگر رابطه متقابل دارند تهیه شود.

- طرح تعریف استانداردها که شامل تعریف پایه آن‌ها، تعیین دامنه شمول آن‌ها و برنامه اجرایی تهیه آن‌ها می‌شود.

### به‌کارگیری کاتالوگ‌ها

کاتالوگ‌ها، یک ابزار استاندارد مهم برای معاملات اینترنتی می‌باشند. تصمیم‌گیری در مورد کاتالوگ‌ها، شاید یکی از مهم‌ترین تصمیماتی باشد که از جانب دولت اتخاذ می‌گردد، چرا که اثر زیادی بر کارایی و شفافیت سیستم و نیز بر هزینه آن دارد. دولت باید به‌طور کلی، یک طبقه‌بندی پایه‌ای استاندارد برای E-GP و تجارت الکترونیکی تعریف کند تا تأمین‌کنندگان دولت نیز کاتالوگ‌هایشان را منطبق با استاندارد طبقه‌بندی ملی انتخاب و تهیه نمایند. هر تأمین‌کننده‌ای کاتالوگ خود را حفظ کرده و مالک آن محسوب می‌گردد، این در حالی است که همه کاتالوگ‌ها باید توسط بنگاه‌های عمومی که نقش خریدار را ایفا می‌کنند، بدون هیچ‌گونه ابهامی در خصوص محتوای آن قابل خواندن باشد.

استاندارد طبقه‌بندی جهت تسهیل تهیه کاتالوگ‌های ویژه باید عام و همه‌منظوره، دارای سلسله مراتب (جهت تحقیقات، طبقه‌بندی‌ها، مقایسه‌ها، تحلیل و روزرسانی) باشد از زبان معمول استفاده کند (تا استفاده از آن را توسط یک یا همه شرکت‌کنندگان تسهیل نماید) و منطبق با استانداردهای طبقه‌بندی بین‌المللی باشد.

بانک‌های توسعه بین‌المللی، با در نظر داشتن تجربه جهانی، در این زمینه عموماً به کشورها توصیه می‌کنند که از طبقه‌بندی استاندارد جهانی کالاها و خدمات<sup>۱</sup> (UNSPSC) به‌عنوان طبقه‌بندی خود استفاده کنند. پایه این طبقه‌بندی که توسط سازمان ملل تهیه شده است،<sup>۲</sup> به چند دلیل پیشنهاد می‌شود: طبقه‌بندی آن باز است، پوشش جهانی دارد، ساختار سلسله‌مراتبی آن برای تحلیل مالی و

1. Universal standard products and services classification

2. <http://www.unspsc.net>

اجرای مناسب است، هزینه‌اش پایین بوده و توسط یک ساختار حمایتی قوی پشتیبانی می‌شود. این طبقه‌بندی می‌تواند با EAN<sup>۱</sup> که سیستم بارکدگذاری اروپایی را دربر می‌گیرد، کامل شود.

اساس استاندارد طبقه‌بندی، مجموعه‌ای از شرح کالاها و خدمات است که برای ساختن یک کاتالوگ به‌کار می‌رود. اما این سند به‌خودی‌خود یک کاتالوگ نیست، چرا که یک کاتالوگ خاص ممکن است دربارهٔ ویژگی‌های دقیق مورد مناقصه، مانند قیمت و کیفیت نیز اطلاعاتی داشته باشد.

انتخاب کاتالوگ‌های شرکت‌های خصوصی، به‌عنوان اساس طبقه‌بندی مناسب (عملی) نمی‌باشد، چرا که منجر به تبعیض می‌شود. همچنین تهیه یک کاتالوگ پایه از طریق ثبت هر یک از اقلام توسط خود تأمین‌کنندگان مناسب (عملی) نمی‌باشد، چرا که آن‌ها تمایل دارند کالاهایشان را متمایز نمایند تا از رقابت اجتناب کنند، از کاتالوگ‌های تأمین‌کنندگان که براساس استاندارد طبقه‌بندی پایه تهیه شده‌اند، بدون اینکه نیازی به **کاتالوگ کنترل ملی** باشد می‌توان برای مقاصد کنترلی استفاده کرد.

#### سیستم‌های تعیین قیمت‌های مرجع

ابزار دیگری که برای خرید الکترونیکی ضرورت دارد، **حداقل قیمت مرجع** است، که به شکل زیر عمل می‌کند: برای هر قلم در استاندارد طبقه‌بندی پایه، یک حداقل قیمت مرجع وجود دارد. پیشنهادها در صورتی معتبر خواهند بود که قیمت‌شان بین حداقل قیمت مرجع و چند درصد (۱۰٪) بالاتر از آن باشد. سازمان‌های خرید می‌توانند با بررسی کاتالوگ‌های تأمین‌کننده، کالا یا خدمتی را که دربارهٔ قیمت آن‌ها قابل قبول هستند، با در نظر گرفتن ویژگی‌های دیگر مانند زمان تحویل، تجربه‌های قبلی، تعداد پیش‌بینی شده و دیگر ویژگی‌های خاص، انتخاب نمایند. زمانی که یک پیشنهاد بالاتر از بازهٔ قابل قبول قرار گیرد، رد می‌شود؛ و زمانی که زیر حداقل قیمت قرار گیرد مقامات خرید<sup>۲</sup> آن را مورد تحقیق و بررسی دقیق قرار

---

1. European article number  
2. Authoress procurement

داده (به منظور اجتناب از رفتارهای تجاری نامناسب)، اگر مناسب تشخیص داده شود، قیمت آن جانشین حداقل قیمت مرجع می‌گردد.

چندین سازوکار برای تعیین قیمت‌های مرجع وجود دارد، مانند مشاوره با استفاده از کاتالوگ‌های قیمت، تحقیق درباره قیمت‌های مورد معامله در گذشته، مناقصه‌های عمومی دیگر و قراردادهای با کاربرد مشترک<sup>۱</sup> که معمولاً به واسطه صرفه مقیاس، دسترسی به قیمت‌های پایین را امکان‌پذیر می‌کند. حداقل قیمت‌های مرجع باید با رجوع به قیمت‌های عمل شده در معاملات واقعی بازار و نه صرفاً از طریق استعلام از تأمین‌کنندگان، تعیین شود.

بر اساس مطالب مذکور، سازوکارهای شکل‌گیری و بروزآوری حداقل قیمت‌های مرجع باید برای اقسام موجود در کاتالوگ‌هایی که ملاک انجام معاملات خواهند بود، تعریف شود.

### امنیت و مستندسازی

اطمینان از امنیت سیستم خرید الکترونیکی، پایه و اساس اعتماد عمومی به این سیستم می‌باشد. خط‌مشی‌ها، استانداردها، سازوکارها، قوانین و مقررات در این حوزه باید بازه وسیعی از مولفه‌ها به شرح زیر را دربرگیرد:

- غیرقابل تغییر بودن اطلاعات، به‌طوری‌که اطلاعات در حین انتقال یا ذخیره‌سازی قابل دست‌کاری شدن نباشند.

- محرمانه بودن اطلاعات به منظور اجتناب از دسترسی بدون مجوز.

- حفاظت از اطلاعات خصوصی<sup>۲</sup>، به این معنی که اطلاعات تجاری شرکت‌ها برای اهدافی غیر از آنچه اعلام گردیده به کار نرود.

- قابلیت اطمینان در طی زمان.

- همچنین، تعریف یک خط‌مشی برای تصدیق هویت شرکت‌کنندگان به‌منظور

اطمینان از قطعیت درباره طرف‌های معامله در همه زمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد.

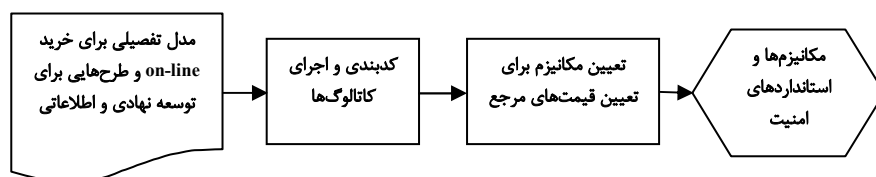
برای این منظور سازوکارهایی نظیر هویت دیجیتالی<sup>۳</sup>، کلیدهای عمومی و خصوصی،

---

1. Common use  
2. Privacy  
3. Digital identity

تأیید هویت<sup>۱</sup> و امضای الکترونیکی وجود دارد. اینکه از کدام خطمشی پیروی شود و چه سازوکاری به کار گرفته شود، بسته به آن است که کدام یک می‌تواند میان امنیت و کارایی تعادل مطلوبی برقرار سازد. برای معاملات با ریسک کم، استفاده از روش‌های بیش از حد سخت‌گیرانه و پرهزینه، مناسب و عملی نمی‌باشد.

شکل ۱۹. آماده سازی ابزارهای بازار

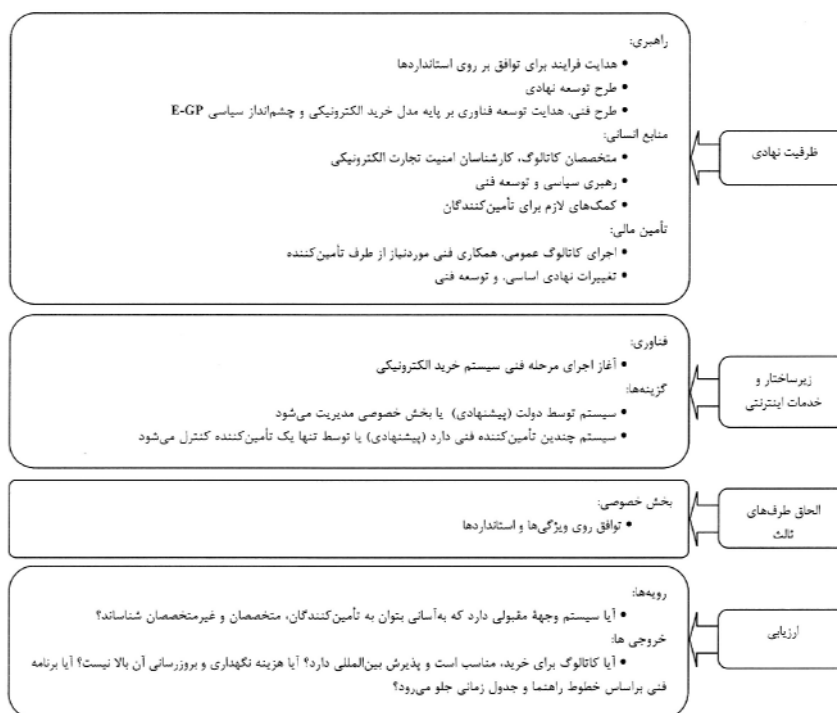


### خروجی‌های اصلی این مرحله

- آغاز فرایند خرید با چشم‌اندازی روشن از اهداف، همراه با طرح بهبود نهادی و گزینه‌های تکنولوژیکی مؤثر
- انتخاب استانداردها برای کارکرد سیستم در بازار رقابتی، ایمن و قابل اطمینان

### اجزاء





### ۳-۳-۳. خرید: ساختار تأمین در دسترس روی اینترنت

محور این مرحله، آماده‌سازی تأمین‌کنندگان برای انجام معاملات مستقیم اینترنتی با دولت است. این کار باید هم‌زمان با مراحل زیر انجام شود:

**توسعه ظرفیت تأمین‌کنندگان برای ردوبدل کردن سفارشات خرید به‌صورت اینترنتی**

لازم است تأمین‌کنندگان سیستم را بشناسند و نحوه استفاده از آن را نیز بدانند. بدین‌منظور، فعالیت‌های ترویج گسترده، آموزش مستقیم برحسب بخش‌های اقتصادی و انواع شرکت‌ها و تجربه‌های آزمایشی باید از سوی دولت به‌اجرا گذاشته شود.

همراه با آموزش، لازم است راه‌های بهبود سریع ارتباط شرکت‌های کوچک و متوسط به اینترنت، با استفاده از طیف وسیعی از گزینه‌ها، مانند کمک به گسترش



عرضه این خدمات (کیوسک‌های اینترنتی، کافی‌نت<sup>۱</sup>، مراکز تجاری)، در نظر گرفتن مشوق‌هایی<sup>۲</sup> برای دسترسی به سخت‌افزار و نرم‌افزار، و پرداخت کمک هزینه اتصال به اینترنت و دیگر کمک‌ها به کار گرفته شود.

### ثبت تأمین‌کنندگان

در طول فاز مناقصه الکترونیکی، سیستمی برای ثبت تأمین‌کنندگان ایجاد شده است. در این فاز و در این مرحله، می‌توان این سیستم را به‌منظور هرچه پویا و کارا تر ساختن آن، مورد بازنگری قرارداد. بهتر است ثبت‌نام اینترنتی، رایگان باشد و اگر پرداختی لازم است، امکان پرداخت اینترنتی نیز باید فراهم گردد، به‌علاوه، اینکه نرخ حق‌الزحمه ثبت باید تصاعدی بوده، تا علیه شرکت‌های کوچک تبعیضی روا نگردد.

تأمین‌کنندگان باید بتوانند به‌طور خودکار وارد سیستم شده و از آن خارج شوند. البته، ورود تنها در صورتی مجاز خواهد بود که تأمین‌کنندگان همه اطلاعات مورد نیاز در فرم ثبت‌نام را ارائه نمایند. این اطلاعات، به‌منظور تعیین سابقه عملکرد تأمین‌کنندگان، تأیید قانونی بودن فعالیت‌های کسب و کار آنان و استخراج آمارهای لازم برای سیستم مورد نیاز می‌باشند.

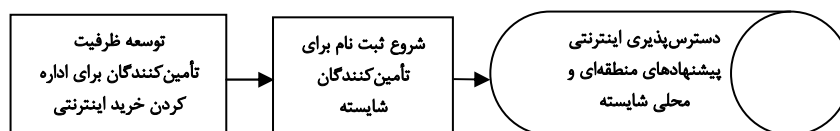
تأمین‌کنندگان پس از ثبت‌نام قادر خواهند بود پیشنهادهای خود را ارسال نمایند. تأمین‌کنندگان شایسته، آن‌هایی خواهند بود که پیشنهادات آنان با تمام نیازمندی‌ها هم‌خوانی داشته و در بازه قیمت تعیین شده قرار گیرد.

در گام بعدی، سیستم، لیستی از تأمین‌کنندگان شایسته برای کالا یا خدمتی مشخص در منطقه یا ناحیه شهری مربوط به آن‌ها تهیه نموده و پیشنهادات آن‌ها را به‌صورت اینترنتی در دسترس نهادهای خرید قرار خواهد داد.

---

1. Internet cafe  
2. incentives

شکل ۲۰. ساختار تأمین در دسترس روی اینترنت



### خروجی‌های اصلی این مرحله

- دولت: فرصت‌های برابر، حداکثرسازی فرصت‌های مشارکت و نظارت. کاهش ریسک اشتباهات و تخلفات
- اثربخشی: تأمین کنندگان می‌توانند پیشنهادهای خود را به‌آسانی، بدون هیچ‌گونه مانع و با قیمت پایین ارسال نمایند

### اجزاء



### ۳-۳-۴. خرید: ساختار تقاضای در دسترس روی اینترنت

این مرحله روی آماده‌سازی نهادهای عمومی برای معاملات اینترنتی مستقیم تمرکز دارد.

#### توسعه ظرفیت نهادهای عمومی برای خرید اینترنتی

تجربه‌های بین‌المللی نشان داده که سخت‌ترین گونه عدم پذیرش نسبت به خرید الکترونیکی در میان کارکنان عالی‌رتبه بخش‌های دولتی، در تمامی سطوح اجرایی یافت می‌شود. این اشخاص استدلال‌های فراوانی را بر مبنای سنت، قابلیت اطمینان، مشروعیت/قانونی بودن، حفظ شغل یا مناسبت سیاسی خرید اینترنتی ارائه می‌دهند. تلاش عظیمی نیاز است تا مزایای خرید الکترونیکی برای همه دست‌اندرکاران خرید در بخش عمومی، شرح داده شده و زیر ساختار لازم ایجاد گردد. و درعین حال، مسئولان خرید بخش‌های دولتی همچنان خود را در قبال عملکرد نظام خرید پاسخ‌گو بدانند.

#### سازماندهی نیازهای فردی و معمولی هر نهاد

هر نهادی باید:

- ارقام مورد نیازش برای خرید را تعیین نماید.
- تعیین گردد که این خریدها کدام یک به صورت خرید مستقیم انجام و کدام یک در قالب قراردادهای مشترک انجام می‌شود.
- رویه‌ها و مسئولیت‌های داخلی برای عملیات و نظارت بر خرید مستقیم را تعیین نماید.
- زیرساختار و شرایط اتصال به اینترنت را فراهم کند.
- سیستم خرید را به سیستم مدیریت بودجه متصل نماید.

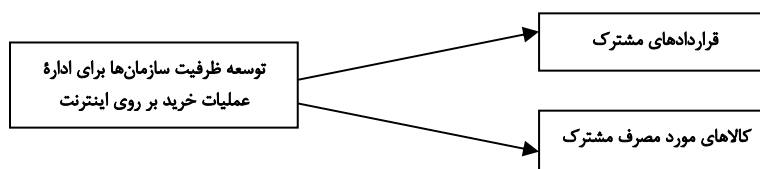
#### سازماندهی تقاضای کل (برای قراردادهای مشترک)

قراردادهای مشترک ممکن است تحت چارچوب‌های نهادی مختلف صورت بگیرند. مانند:

- نهاد خرید، از سازمان‌های نیازمند به یک محصول یا خدمت خاص اعلام نیازها را جمع‌آوری و ثبت می‌کند. بر اساس آن، نهاد خرید بهترین تأمین‌کننده لایق را انتخاب کرده و سپس، سازمان‌های ثبت شده به صورت مستقیم به آن

تأمین‌کننده بر اساس مفاد موافقت‌نامه سفارش می‌دهند.  
 - گروهی از نهادهای عمومی، متحد شده و یک نهاد مخصوص تشکیل داده یا یکی از آن‌ها به‌عنوان نماینده گروه، تأمین‌کنندگان را انتخاب می‌کند. مجدداً، نهادهای متحد شده (اتحادیه‌ها) به‌صورت مستقیم به تأمین‌کننده منتخب سفارش می‌دهند.  
 همه آماده‌سازی‌های مورد نیاز برای انجام قراردادهای مشترک در این مرحله صورت می‌گیرند: چارچوب‌های نهادی، رویه‌ها، و مسئولیت‌ها مشخص شده و کارکنان نهادهای شرکت‌کننده آموزش‌های لازم را می‌بینند.

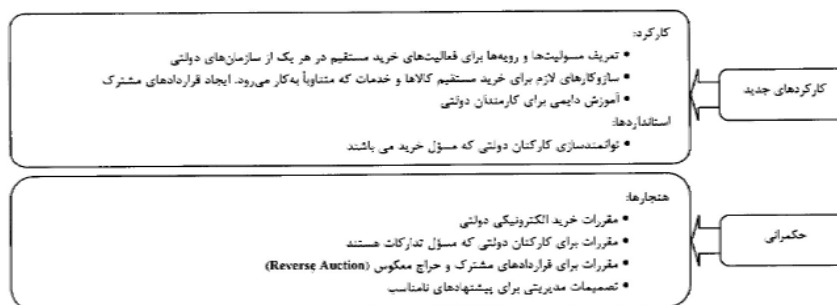
### شکل ۲۱. ساختار تقاضای در دسترس روی اینترنت

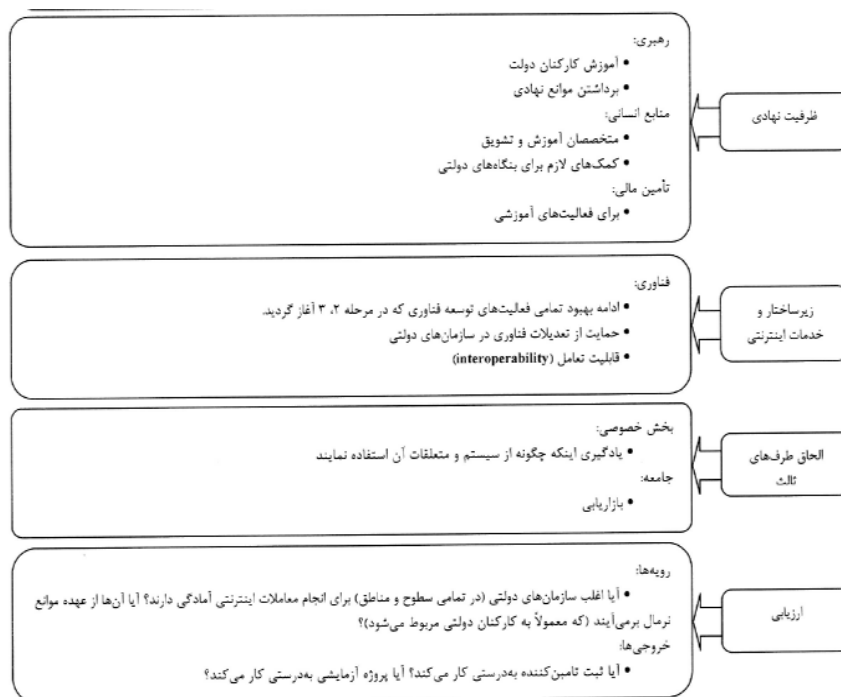


### خروجی‌های عمده این مرحله

- دولت: شفاف‌سازی قاعده بازی در بخش عمومی، کاهش احتمال اشتباه و فساد
- اثربخشی: سازماندهی کارآمد تقاضای عمومی. ظرفیت انجام خریدهایی با ارزش بالا یا پایین
- رشد متعادل: فرصت‌هایی برای تأمین‌کنندگان کوچک و سازمان‌های دولتی فرعی

### اجزاء





### ۳-۵. خرید: پردازش تراکنش الکترونیکی

خرید الکترونیکی در این مرحله آغاز می‌شود.

#### بررسی زیرساختار تکنولوژیکی برای خرید الکترونیکی

اکنون زمانی است که باید به آزمایش سخت‌افزار، نرم‌افزار، زیرساختار ارتباطی که در طول سه مرحله قبلی توسعه و تدارک یافتند، بپردازید. آزمایش‌ها باید ثابت نماید که سیستم قابل اطمینان، ایمن و کارا می‌باشد.

#### پردازش برخط سفارشات خرید

بنگاه‌های دولتی علاوه بر توانایی‌شان، مبنی بر مشاوره برای لیست تأمین‌کنندگان شایسته، پیشنهادی را که بهترین ارزش را به همراه دارد انتخاب می‌کنند، و کالا یا خدمات مورد نظرشان را سفارش می‌دهند.

انتخاب باید با معیارهای عمومی انتخاب تأمین‌کننده، که قبلاً تعیین شده،

همه‌هنگ بوده و سازمان خرید براساس بهترین حالت با کمی مهلت، و بدون تخطی از خطوط راهنما انتخاب کند. این کار به‌عنوان مثال به یک سازمان دولتی اجازه می‌دهد تا پیشنهادی را انتخاب نماید که حداقل قیمت را ندارد، ولی در میان بقیه بهترین است. حتی ممکن است تأمین‌کننده‌ای انتخاب شود که حداقل قیمت را ندارد ولی برای نیاز فوری می‌تواند به‌زودی تحویل دهد.

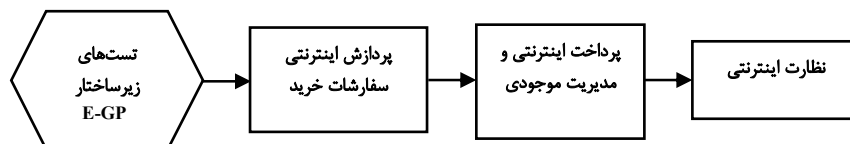
#### دریافت کالا، پرداخت و مدیریت موجودی انبار به‌صورت برخط

نهاد خرید، تحویل سفارش را به‌صورت اینترنتی ثبت می‌کند و در یک عملیات، اجازه پرداخت را می‌دهد، صورت‌حساب‌ها را به‌روز می‌کند، ورودی‌ها به انبار را ثبت می‌کند و آمار لازم را برای نظارت و همه‌هنگی سیستم تولید می‌کند.

#### کنترل برخط

اطلاعات مراحل قبلی به یک ارگان‌سیسم کنترل نیازمند می‌باشد که بتواند معاملات صورت گرفته را به‌صورت برخط، مطابق خط‌مشی کنترل که از قبل تعیین شده بازنگری نماید.

شکل ۲۲. پردازش معاملات الکترونیکی



#### خروجی‌های عمده این مرحله

- دولت: فرصت‌های برابر. حداکثرسازی فرصت‌های مشارکت و نظارت. کاهش احتمال اشتباه و فساد.
- اثربخشی: صرفه جویی برای دستگاه‌های دولتی و تأمین‌کنندگان
- رشد متعادل: فرصت‌های جدید برای تأمین‌کنندگان محلی و کسب و کارهای کوچک و متوسط. تعداد تأمین‌کنندگان بیشتر. توسعه یک سکوی تجارت الکترونیکی

## اجزاء



### ۳-۳-۶. خرید: خدمات شخصی شده و پاداش‌های طرف عرضه

مشابه آنچه در مناقصه الکترونیک گفته شد، باید شرایط لازم برای تهیه اطلاعات پایه‌ای و نیز اطلاعات مختص به هر کاربر، برای تسهیل نظارت چندگانه در این نوع خرید و همچنین فراهم کردن شرایط رقابتی، فراهم گردد.

این اطلاعات می‌تواند برای ایجاد مشوق‌های طرف عرضه<sup>۱</sup> به‌عنوان راهی برای ترویج توسعه متوازن در مناطق مشخص به کار گرفته شود.

گام‌های این مرحله به این شرح است:

#### 1. supply-side

#### • تکمیل اینترنتی اطلاعات و گزارشات دولتی

در حین انجام معاملات خرید، این سازمان راهبر E-GP است که مشخص می‌کند چه اطلاعاتی درباره خریدهای دولتی باید منتشر شود. پس شهروندان به‌طور دائمی می‌توانند در مورد معاملات که اتفاق می‌افتد اطلاعات جمع‌آوری کنند و ویژگی‌های آن‌ها را به‌صورت کلی و مورد به مورد بررسی نمایند. همانند سیستم مناقصه الکترونیکی، پایگاه داده سیستم خرید نیز امکان جستجوی اینترنتی اطلاعات بر مبنای خواست کاربر را فراهم می‌سازد.

#### • انتقال خودکار اطلاعات مشخص شده از سوی کاربر

مجدداً مشابه سیستم مناقصه الکترونیکی، هر فردی می‌تواند به‌منظور دریافت اطلاعات درخواستی خود از طریق پست الکترونیک، فکس یا تلفن ثبت‌نام نماید.

#### • پردازش و فرآوری آمار خریدهای دولت

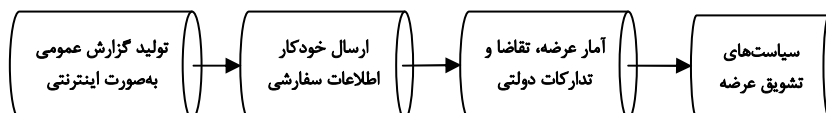
سازمان هماهنگ‌کننده، گزارش‌های آماری ویژه‌ای را که نشان‌دهنده عملکرد و روند تکاملی نظام خرید دولتی می‌باشد تهیه می‌کند، بدین ترتیب، دولت می‌تواند تأثیرات این نظام خرید بر وضعیت حکمرانی، و همچنین اثربخشی بودجه و اثرات آن بر توسعه را ردیابی نماید.

#### مشوق‌های طرف عرضه

تحلیل اطلاعات اینترنتی خریدهای دولتی در نظام خرید اینترنتی، کمبود یا مازاد تقاضا، سطوح بهره‌وری در منطقه یا بخش، رقابت‌پذیری نسبی ملی در مقابل تأمین بین‌المللی و به‌طور خلاصه، ضعف و قدرت تأمین‌کنندگان ملی را نشان می‌دهد. براین مبنای، تعریف خط‌مشی برای افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری آسان می‌شود، که اغلب این سیاست‌ها را می‌توان از طریق بهبود و دموکراتیزه کردن رویه‌ها و ملاک‌های سیستم E-GP اجرا کرد. از طریق این سازوکارها، E-GP امکان پویایی و بهبود دائمی خود را فراهم می‌سازد.



### شکل ۲۳. خدمات اختصاصی، و مشوق‌های طرف عرضه



### خروجی‌های عمده این مرحله

استحکام بخشی به اهداف مرحله قبل

### اجزاء



### ۳-۴. الزامات انجام مناقصه الکترونیکی

تهیه و تدارک الکترونیکی E-GP، به معنی استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و شبکه‌ها توسط دولت برای انجام تمام یا بخشی از مراحل خرید دولتی و تنظیم روابط با تأمین‌کنندگان و پیمانکاران به‌منظور خرید کار (works)، کالاها (goods)، خدمات و خدمات مشاوره‌ای که در بخش عمومی مورد نیاز است، تعریف می‌شود.

تمام مراحل فرایند خرید می‌تواند از فرایندهای الکترونیکی بهره‌بردار، که تعیین ارزیابی کیفی<sup>۱</sup>، تبلیغات، آماده‌سازی و انتشار مستندات مناقصه، دریافت پیشنهادنامه‌ها، بازکردن پیشنهادنامه‌ها، ارزیابی پیشنهادها، شناسایی و تغییرات، اطلاع‌رسانی و انتشار نتایج را شامل می‌شود.

لازم نیست E-GP همهٔ مراحل خرید را دربرگیرد. در مواردی (مانند اعلام عمومی مناقصه‌ها) استفاده از اینترنت می‌تواند بسیار کارا باشد. اما در موارد دیگر اغلب استفاده از اینترنت و نرم‌افزارهای مرتبط مسئله‌ساز و نامطمئن است، مثلاً در امر تصدیق هویت شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها که دولت‌ها اغلب سعی دارند رویه‌های قانونی را (اگر وجود داشته باشد) رعایت نمایند، که در این صورت مدیریت فرایند و امنیت اطلاعات مسئله‌ساز خواهد بود. می‌توان E-GP را در برخی از مراحل منتخب فرایند خریدهای دولتی به‌عنوان نقطهٔ شروع پیاده کرد و به‌تدریج به سایر حوزه‌ها تعمیم داد.

در یک سیستم E-GP اصول زیر باید رعایت گردند:

- شفافیت
- عدم تبعیض
- دسترسی یکسان
- رقابت آزاد
- پاسخ‌گویی
- امنیت فرایندها

رعایت شروط فوق منوط به در نظر گرفتن ملاحظات در حوزه‌هایی است که متعاقباً شرح داده می‌شود.

- تبلیغات مناقصه
- بی طرفی تکنولوژیکی
- استانداردهای فنی برای امنیت و تعامل پذیری سیستم‌های اطلاعاتی
- فرایندهایی مانند اطمینان از صحت حسابرسی‌ها
- هزینه و سهولت مشارکت مردمی

### الزامات مناقصه الکترونیکی

#### ۱. دسترسی به سیستم

E-GP (مناقصه الکترونیکی) باید حداقل ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱-۱. دسترسی به سیستم باید برای همه شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها، مشاوران و نیز اعضای جامعه؛ باز، برابر و نامحدود باشد. آن‌هایی که خواهان ارسال اطلاعات یا دریافت برخط آخرین اعلانات مربوط به اصلاحات و تغییرات اعمال شده در مناقصه‌ها می‌باشند باید به تسهیلات ثبت نام برخط دسترسی داشته باشند. و این درحالی است که ثبت نام<sup>۱</sup> نیز آزاد باشد.

۱-۲. اصول ثبت نام یکباره (single sign-on) باید رعایت شود. سیستم باید به شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها و مشاوران اجازه بدهد تنها با یکبار ثبت نام کردن، امکان استفاده مجدد از سیستم‌های مشابه الکترونیکی برای پروژه‌های مختلف در بخش‌های مختلف دولت را با همان نام کاربری و رمز ورود داشته باشند.

۱-۳. سیستم E-GP باید با اعمال استانداردهای مشخص، قابلیت هماهنگی و تعامل با محصولات ICT معمولی که در دسترس همگان است را داشته باشد. سیستم باید دارای رویکرد اینترنت محور بوده و توسط همه کاربران از طریق

---

۱. یک تعریف ثابت جهانی برای آنچه، در بسیاری از موارد در اینترنت، ثبت نام نامیده می‌شود وجود ندارد. در بعضی از کشورها ثبت برای خرید دولتی نیازمند فرایند مستندسازی قانونی offline می‌باشد. با این راهنمایی، ثبت در اینجا به یک فرایند on-line تدارک تعدادی از شناسنده‌های اساسی مانند نام کاربری، نام تماس، نام شرکت، نوع کسب و کار، همراه با مواردی که در برنامه مناقصه الکترونیکی ثبت خواهند شد، و نیز شرایط مطلوب برای دریافت مستندات نیز وجود داشته باشد، و ممکن است همراه با کلمه عبور انتشار یابد. در بسیاری از کشورها این اقدامات به «ثبت» معروف می‌باشد.

نرم‌افزار مربوطه در دسترس باشد.

- ۴-۱. مستندات دریافت شده باید توسط بازه‌ای مشخص از نرم‌افزارهای معمول اداری قابل خواندن باشند. اگر نرم‌افزارهای مخصوصی مورد نیاز می‌باشد باید به‌طور رایگان و سازگار با سیستم‌های معمول مورد استفاده قرار گیرد، و نرم‌افزار office، قابل دریافت باشد. (مانند نرم‌افزار لازم برای خواندن فایل‌های pdf). باید مشابه جایی که برای ثبت پیشنهادات به‌کار می‌رود، از نرم‌افزارهای معمول استفاده کرده، و یا در صورت تفاوت، نرم‌افزارهای مورد نیاز به‌صورت on-line در دسترس باشند.
- ۵-۱. سیستم باید در تعامل با نرم‌افزارهای تجاری حساس به زمان (time-sensitive) با اطمینان و ایمن فعالیت کند.

## ۲. تبلیغات

در اعلام الکترونیکی فرصت‌های مناقصه، رعایت شرایط زیر الزامی است:

- ۱-۲. اطلاعیه‌ها باید بر روی وب‌سایت قابل دسترس برای عموم باشد و (یا یک سایت رسمی که مناقصات در آن انجام می‌شود) سایت‌هایی که در سطح ملی شناخته شده‌اند، خوب محافظت شده و به‌صورت آزاد و بی‌قید و شرط قابل دسترس باشند.
- ۲-۲. اطلاعیه‌های جاری می‌تواند در سایت‌ها و رسانه‌های دیگر منطبق با نیازمندی‌های مقررات خرید درج شود.
- ۳-۲. دوره مناقصه باید از تاریخ انتشار در سایت‌ها و رسانه‌های لازم، محاسبه شود، هم‌چنین اگر تاریخ درج اطلاعیه‌ها با یکدیگر متفاوت است، باید تاریخ آخرین اعلام در سایت‌ها و رسانه‌ها به‌عنوان مبنای محاسبه مهلت شرکت در مناقصه منظور گردد. سوابق و مستندات مربوط به این امر باید برای ارائه در حسابرسی‌های بعدی، در محل امنی نگهداری گردد.
- ۴-۲. جایی که مناقصه محدود است، یا به تعیین صلاحیت مقدماتی نیاز است، باید در تبلیغات مناقصه به‌طور شفاف به این مسئله اشاره گردد.

## ۳. مکاتبات، تغییرات و توضیحات مناقصه

در طول آماده‌سازی پیشنهادات، مکاتبه با شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها می‌تواند از طریق الکترونیکی انجام شود. یک نسخه از تمام مکاتبات با شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها باید برای حسابرسی و نیز گزارش ارزیابی مناقصه نگهداری شود:

۳-۱. همه تغییرات و توضیحات مستندات مناقصه، باید به‌طور هم‌زمان روی وبسایت به‌گونه‌ای که برای همه قابل دسترس باشد قرار داده شود. شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها که قبلاً علاقه‌مندی خود را نشان داده‌اند باید به‌طور مستقیم از هر اصلاحی در شرایط مناقصه مطلع گردند.

۳-۲. اصلاحات انجام شده در مستندات مناقصه، برای حسابرسی ثبت و بایگانی خواهد شد. سیستم باید متضمن آن باشد که تغییرات صرفاً با مجوز مقامات صورت خواهد پذیرفت.

۳-۳. در صورت نیاز به هر اصلاحی در مستندات مناقصه یا RFP<sup>۱</sup> توسط مرجع منعقدکننده قرارداد<sup>۲</sup>، این مرجع نباید مستندات مناقصه یا RFP را با نمونه جدید جایگزین نماید، بلکه چنین اصلاحاتی را با استفاده از اسناد جدیدی، از طریق مکانیسم توزیعی مشابه با مستندات مناقصه اولیه، توزیع نماید.

۳-۴. مرجع منعقدکننده قرارداد باید هنگام توزیع تغییرات و توضیحات مناقصه و پیش‌مناقصه (pre-bid) به‌صورت on-line، از وصول این اطلاعات به شرکت‌کنندگان در مناقصه و مشاوران مطمئن شده و آن را پیگیری نماید.

۳-۵. چنانچه مرجع منعقدکننده قرارداد کنفرانس‌ها و توضیحات پیش مناقصه را تدارک ببیند، که برای مثال شامل کنفرانس on-line و تسهیلات گفتگوی الکترونیکی<sup>۳</sup> می‌شود، چنین تسهیلاتی نباید بعد از اتمام موعد مناقصه قابل استفاده باشد.

۳-۶. ارتباط و مکاتبه با شرکت‌کنندگان در مناقصه در طول دوره ارزیابی مناقصه با هدف ارائه یا درخواست توضیحات می‌تواند به‌صورت الکترونیکی با محدودیت‌های عادی به‌منظور عدم تغییر در مفاد و قیمت مناقصه، انجام شود. هر گونه ارتباط و مکاتبه به این شکل از طریق رئیس کمیته ارزیابی مناقصه باید صورت پذیرد و درعین حال، محرمانه بودن فرایند ارزیابی نیز حفظ گردد.

---

1. Request for proposal  
2. Contracting Authority  
3. Chat

#### ۴. مستندات مناقصه

مرجع منعقد کننده قرارداد می‌تواند مستندات یا RFPهای مناقصه را با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی (دریافت از وبسایت) یا روش‌هایی (مانند ضمیمه کردن به صورت e-mail، همچنین دیسکت یا لوح فشرده، در صورت مناسب بودن) توزیع کند.

۴-۱. باید همواره از مستندات یا RFPهای استاندارد استفاده شود. مستندات یا RFPهای مناقصه باید به زبان مشخص (مثلاً فارسی) آماده شوند و در صورت نیاز باید برای بازنگری و تأیید نسخه پرینت آن‌ها را نیز تهیه کرد.

۴-۲. در حالی که، مرجع منعقد کننده قرارداد می‌تواند توزیع مستندات یا RFPهای مناقصه را از طریق فرمت‌های الکترونیکی عمومی موجود (مانند: ppt, xls, rtf, doc, html, xml) پیشنهاد کند، در عین حال، باید اطمینان یابد که این مستندات با مستنداتی که نزد مرجع منعقد کننده قرارداد با فرمت کاغذی یا الکترونیکی نگهداری می‌شوند مرتبط بوده و این ارتباط قانوناً قابل ردیابی باشد.

۴-۳. مرجع منعقد کننده قرارداد باید یکسانی مستندات مناقصه را با فرمت الکترونیکی آن‌ها که بر روی اینترنت قرار داده می‌شود تضمین کند. اصلاحات بعدی در مستندات مناقصه باید به طریق مشابه دارای امنیت بوده و همراه با اسناد اولیه مناقصه ذخیره گردند. مرجع منعقد کننده قراردادها باید به شرکت کنندگان در مناقصه/مشاوران اطلاع دهد که مستندات یا RFPهای الزامی مناقصه را کجا می‌توانند بیابند.

#### ۵. ارائه پیشنهادات مناقصه

پیشنهادات می‌تواند به صورت الکترونیکی یا با فرمت کاغذی ارائه گردد. مرجع منعقد کننده قراردادها می‌تواند پیشنهاددهنده‌های ثبت شده را با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی برای ارائه پیشنهادها با شرایط زیر معرفی کند.

۵-۱. تنظیمات امنیتی باید وجود داشته باشند تا محرمانه بودن (مانند حمایت از حریم خصوصی با اجازه ورود افرادی که دارای اجازه ورود در زمان معین می‌باشند) و یکپارچگی پیشنهادها در فرمت الکترونیکی را اطمینان دهد (هیچ گونه تغییر را اجازه ندهد).

- ۲-۵. پیشنهادهای قبل از اینکه ثبت upload شده و در قسمت مربوط به مناقصه on-line نمایش داده شوند، باید غیر ویروسی بودن آنها توسط مرجع منعقدکننده قرارداد تأیید گردد. زمانی که این موضوع موجب عدم پذیرش پیشنهاددهندگان/مشاوران می‌شود، باید فوراً عدم پذیرش فایل مربوطه به افراد ذی‌ربط اطلاع داده شود.
- ۳-۵. ارائه‌های on-line باید در یک جعبه الکترونیکی دریافت شده و با استانداردهای امنیتی بالا برای نگهداری رکوردها<sup>۱</sup> و حسابرسی آنها در آینده نگهداری شود. فرمت رکوردها و نیز یکپارچگی آنها نباید در فرایند ارزیابی تغییر کند.
- ۴-۵. مرجع منعقدکننده قرارداد باید اطمینان یابد که زمان و تاریخ موعد ارائه یک مناقصه که به صورت خودکار نمایش داده می‌شود، تنها حداقل توسط دو نفر به طور هم‌زمان قابل تنظیم بوده و در صورت وجود ارائه‌دهندگان خارجی، این دو نفر باید مطمئن گردند که تنظیم زمان آنها منطبق بر استانداردهای زمان جهانی می‌باشد. سوابق فرایند باید برای حسابرسی‌های آتی در مکان مطمئنی نگهداری شود.
- ۵-۵. پیشنهاددهندگان/مشاوران باید در این مورد که فایل‌های ارسالی آنها باید با رابط کاربرهای<sup>۲</sup> معمول قابل خواندن باشند توجیه گردند.
- ۶-۵. پیشنهاددهندگان/مشاوران باید اجازه داشته باشند تا تغییرات لازم و یا انصراف از پیشنهادهای ارائه‌شده‌شان را قبل از اینکه زمان مناقصه به اتمام برسد، صورت دهند. رسید تغییرات، یا اعلام انصراف همراه با تاریخ و زمان آن باید اعلام شده و نیز به صورت الکترونیکی انجام گیرد.
- ۷-۵. مرجع منعقدکننده قرارداد باید آن دسته از پیشنهادهای را که در زمان اتمام موعد ارائه پیشنهاد تغییرات آنها کامل شده، پذیرفته، و رسید ارائه‌های الکترونیکی، شامل زمان و تاریخ، باید فوراً اعلام و به صورت الکترونیکی فرستاده شود.
- ۸-۵. زمان و تاریخ پیشنهادهای چه به صورت کاغذی و چه به صورت الکترونیکی باید یکسان باشد.

## ۶. گشایش علنی پیشنهادات مناقصه

مرجع منعقدکننده قرارداد می‌تواند از E-GP برای گشایش پیشنهادات استفاده کند:

۶-۱. پیشنهادات ارائه‌شده به‌صورت الکترونیکی، یا پرینت شده باید در مکان و زمانی که در مستندات مناقصه تعیین شده بود، گشوده شود و به اطلاع عموم برسد.

۶-۲. پیشنهاددهندگان/ مشاورانی که مایل به حضور در مراسم اعلام (نتیجه) مناقصه باشند می‌توانند در آن حضور یابند، و همچنین باید حضور خود در مراسم را اعلام نمایند (دفتر حضور در مراسم را امضا نمایند). اطلاعاتی که در زمان اعلام مناقصه (قیمت‌ها، تخفیف‌های پیشنهادی و اطلاعات مربوطه) منتشر می‌شوند باید به‌طور هم‌زمان در وبسایت قرار گیرند. یک نسخه از نتیجه مناقصه باید به‌صورت پرینت‌شده و تأییدشده توسط اشخاصی که اجازه اعلام را داشتند نگهداری شود. مرجع منعقدکننده قرارداد باید صورت جلسه اعلام مناقصه را با دسترسی آزاد در وبسایت قرار دهد.

۶-۳. پیشنهادات باید با فرمت الکترونیکی تا قبل از انعقاد قرارداد از دسترسی افرادی که اجازه دسترسی ندارند محافظت گردد.

۶-۴. مرجع منعقدکننده قرارداد باید پیشنهادات را با فرمت الکترونیکی اعلام نموده و در ادامه با فرمت کاغذی نیز به اطلاع عموم برساند.

۶-۵. مرجع منعقدکننده قرارداد باید اطمینان دهد که پیشنهادات مالی با فرمت الکترونیکی تنها بعد از ارزیابی پیشنهادات فنی باز شده و در دسترس قرار گیرند. اعلام هر مرحله باید با جزئیاتی مانند ۶-۲ و ۶-۳ صورت پذیرد.

## ۷. ارزیابی مناقصه و اعطاء قرارداد

مرجع منعقدکننده قرارداد، می‌تواند از فرایندهای تأیید شده ارزیابی خودکار پیشنهادات استفاده کند، منوط به اینکه معیارهای تعیین شده در مستندات مناقصه مانند سازگاری با اصول اقتصادی، کارایی، فرصت برابر و شفافیت رعایت شود.

۷-۱. گزارش ارزیابی پیشنهاد باید در صورت لزوم آماده گردیده و در صورت نیاز به بازنگری برای مقامات ارسال گردد. این گزارش باید بر اساس نیاز، شامل کپی رکوردهای ثبت‌شده از نتایج مناقصه، تبلیغات و دیگر مستنداتی که کپی آن‌ها نیاز است، باشد. یک نسخه از گزارش ارزیابی مناقصه باید در فایل مطمئن نگهداری شود.



۷-۲. اعطاء قراردادهای باید به روش مشابه اطلاعیه‌های مناقصه بر روی اینترنت انتشار یابد.

## ۸. مدیریت امنیت اطلاعات

۸-۱. هر یک از فرایندهای E-GP که توسط دولت؛ یا توسط شخص ثالث صورت می‌گیرد، مرجع منعقدکننده قرارداد باید توسعه، نگهداری و اجرای یک سیستم مدیریت امنیت اطلاعات که مطابق استانداردهای بین‌المللی باشد را بر عهده گیرد. همچنین، در انجام این کار باید بهترین روش‌های رایج را به کار بست که شامل، اما نه محدود به، امنیت دارایی، امنیت دسترسی، امنیت نیروی انسانی، کنترل نرم‌افزارهای کاربردی اداری و مدیریت عملیات، امنیت و کارایی اسناد و نوشته‌ها، امنیت فیزیکی و on-line، تداوم عملیات، نگهداری سوابق و بررسی شکایات می‌شود.

۸-۲. مرجع منعقدکننده قرارداد باید در مستندات مناقصه یا RFP، مشخص نماید که در هنگام بروز هر گونه نقص، یا از کار افتادگی سیستم الکترونیکی در طول فرایند مناقصه، چه رویه‌های جایگزینی دنبال خواهد شد. مرجع منعقدکننده قرارداد نباید مسئولیت خطا یا از کار افتادگی بخش‌هایی از سیستم را که از حیطة کنترلش خارج است قبول کند.

۸-۳. امنیت سیستم‌های E-GP و اطلاعات باید متضمن آن باشد که سوابق معتبری از تمامی فرایندها، رویه‌ها، نقل و انتقال مدارک، رسیدها، معاملات<sup>۱</sup> بر اساس محتوا، زمان و تاریخ، ثبت و نگهداری می‌شود. این سوابق باید حداقل تا دو سال بعد از تاریخ انعقاد قراردادهای خرید نگهداری شده و بر حسب نیاز برای حسابرسی در دسترس باشد.

## ۹. تصدیق هویت<sup>۲</sup>

جایی که تأیید یا امضاء دیجیتالی لازم باشد، شرایط زیر باید اعمال گردد:

۹-۱. فرایند گواهی هویت دیجیتالی باید به شرکت‌کنندگان در مناقصه‌ها برای

---

1. Transaction  
2. Authentication

یک دوره منطقی (حداقل یک سال) گواهی بدهد، به طوری که شرکت کنندگان در مناقصه‌ها مجبور نباشند برای هر فرایند مناقصه به گواهی هویت نیاز داشته باشند.

۹-۲. فرایند گواهی هویت باید دائماً باز باشد تا به شرکت کنندگان در مناقصه‌ها اجازه دهد در هر زمانی که خواهان ارائه پیشنهاد هستند بتوانند گواهی لازم را دریافت نمایند.

۹-۳. در مورد مناقصه‌هایی که با حضور خارجی‌ها صورت می‌پذیرد فرایندهای گواهی باید به شرکت کنندگان در مناقصه‌ها اجازه دهد تا مراحل اخذ گواهی را در داخل کشورشان بدون نیاز به سفر خارج صورت دهند.

۹-۴. فرایند گواهی باید امضاء الکترونیکی یا یک گواهی/امضا که توسط مرکزی در داخل کشور شرکت کنندگان در مناقصه‌ها تأیید می‌شود را بپذیرد.

۹-۵. فرایند گواهی نباید به ارائه اطلاعاتی نیاز داشته باشد که منبع آن‌ها خارج از کشور شرکت کنندگان در مناقصه‌ها باشد.

#### ۱۰. پرداخت

موثرترین و کارآمدترین راه برای اتخاذ سیستم خرید (مناقصه) الکترونیکی این است که شرکت کنندگان در مناقصه‌ها برای ارائه پیشنهاد، بدون پرداخت هزینه‌ایی به همه اطلاعات دسترسی آزاد و باز داشته باشند. اما می‌تواند در بعضی از موارد برای ارائه پیشنهاد هزینه‌ای دریافت گردد، بنابراین، زمانی که نیاز به پرداخت است موارد زیر لازم به نظر می‌رسند:

۱-۱۰. اطلاعیه‌های ویژه خرید<sup>۱</sup> (مناقصه): شرکت کنندگان در مناقصه‌ها باید به همه SPNs به طور آزاد و باز دسترسی داشته باشند و هیچ ثبت‌نام، گواهی و پرداختی نباید مورد نیاز باشد.

۲-۱۰. مستندات مناقصه<sup>۲</sup>: اگرچه، توصیه می‌شود شرکت کنندگان در مناقصه‌ها دسترسی آزاد و باز برای خواندن و دریافت کردن مستندات مناقصه‌ها داشته باشند. دولت‌ها می‌توانند موارد زیر را حسب شرایط در نظر بگیرند: (۱) دسترسی (خواندن)

- 
1. Specific Procurement Notices (SPNs)
  2. Bidding Documents (BDs)

رایگان اما دریافت کردن همراه با هزینه؛ (۲) پرداخت هم برای خواندن و هم برای دریافت کردن. برای دریافت هزینه یکی از گزینه‌های زیر باید انتخاب گردد: (۱) پرداخت on-line؛ (۲) پرداخت به شکل‌های مختلف موجود، در چنین مواردی زمان پرداخت هزینه‌های فوق باید به مهلت شرکت در مناقصه افزوده شود.

۳-۱۰. ارائه پیشنهادات<sup>۱</sup>: پیشنهادکنندگان نباید برای ارائه پیشنهاد، به‌عنوان شرط مقدماتی، پرداختی صورت دهند. در کشورهایی که از سیستم‌های پرداخت اجرت براساس معامله استفاده می‌کنند، پرداخت می‌تواند شامل اجرت ثبت شود یا پیشنهاددهندگان می‌توانند حسابی داشته باشند و از طریق سیستم به ازاء تعداد پیشنهادهایی که در طول یک دوره (ماه یا سال) صورت می‌پذیرد از حساب آن‌ها برداشت شود.

## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در ابتدا بیان شد اهمیت مناقصه از حیث ارزش مبادلاتی که از طریق برگزاری مناقصه خریدهای دولتی انجام می‌گیرد، حد اقل ۱۰ درصد از تولید ناخالص ملی را شامل می‌شود. قانون برگزاری مناقصات که حاصل تلاش کارشناسان مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی با تعامل سازمان برنامه و بودجه و بخش خصوصی بود، و به تصویب مجلس رسید، چارچوب حقوقی مناسبی برای برگزاری مناقصات را بنا نمود. این قانون که هم‌راستا با اهداف برنامه چهارم توسعه، رویکردی دانش محور به فرایند خریدهای دولتی دارد، بر اساس ویژگی‌های مناقصه‌گزینی مطلوب تدوین شده است که در آن پایبند به اصول صرفه اقتصادی، کارایی، شفاف‌سازی، عدم تبعیض و پاسخ‌گویی است. جدا از عواملی عمومی که لازمه اجرای هر قانونی است، قانون برگزاری مناقصات نیازمند ابزارهایی است که متضمن رعایت اصول برگزاری مناقصات باشد. فناوری اطلاعات در فرایند برگزاری مناقصات می‌تواند به‌عنوان عامل تواناساز که در دل خود ویژگی‌ها و راه حل‌هایی در کاهش هزینه فرایندها، کارایی، شفاف‌سازی و رویکرد سیستمی دارد تضمین‌کننده تحقق اهداف قانون باشد. به همین منظور ماده ۲۳ قانون مناقصات به‌روشنی به‌کارگیری ابزار فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی و اطلاع رسانی را به دولت تکلیف نموده است:

ماده ۲۳ - مستندسازی و اطلاع‌رسانی

الف. دولت موظف است ظرف مدت یک سال بانک اطلاعات و پایگاه ملی اطلاع‌رسانی مناقصات را ایجاد و اطلاعات و اسناد زیر را ثبت و نگهداری کند:

۱. فراخوان مناقصه
۲. نام و مشخصات اعضاء کمیسیون، مناقصه‌گران و حاضران در جلسات مناقصات
۳. خلاصه اسناد مناقصه
۴. روش و مراحل ارزیابی کیفی مناقصه‌گران و نتایج ارزیابی آن‌ها
۵. صورتجلسات و نتایج ارزیابی‌ها
۶. نام، مشخصات و نحوه انتخاب برنده یا برندگان مناقصه

ب. مناقصه‌گزار موظف است اطلاعات موضوع بند (الف) این ماده و نیز همه اسناد مناقصه را به‌نحوی مطمئن بایگانی و نگهداری و نسخه‌ای از آن را برای بانک اطلاعات مناقصات ارسال کند.

ج. اطلاعات کلیه معاملات اعم از مناقصه و ترک مناقصه - جز آن دسته از معاملاتی که به تشخیص هیأت وزیران باید مستور بماند - باید از طریق شبکه ملی اطلاع‌رسانی مناقصات در اختیار عموم قرار گیرد.

د. حداکثر شش ماه پس از تصویب این قانون، آئین‌نامه اجرائی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با همکاری وزارت امور اقتصادی و دارائی تهیه و به‌تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

همان‌طور که در بخش اول کتاب در مبحث «رویکرد تدریجی به فرایندهای الکترونیکی» به‌طور مبسوط شرح داده شد راهنمای برگزاری الکترونیکی مناقصات، توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در فرایندهای برگزاری مناقصه را در چهار مرحله متوالی انتشار، تعامل، معامله و دگرگونی تدوین کرده است. اگر نگاهی دقیق به ماده ۲۳ قانون برگزاری مناقصات بیان‌دازیم دقیقاً اهداف مرحله انتشار در سند راهنما منظور قانون‌گذار در این ماده قانونی بوده است. نکته قابل اشاره این است که در قانون باقی مراحل پیش‌بینی نشده است.

با توجه به مهلت زمانی یک ساله که قانون‌گذار در راه اندازی پایگاه ملی اطلاع‌رسانی مناقصات و مهلت شش ماهه تدوین آیین‌نامه اجرائی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی قانون مناقصات به دولت داده است تا لحظه نگارش این سند گام عملی در راه‌اندازی پایگاه مناقصات و تدوین آیین‌نامه انجام نگرفته است.

بدون در نظر گرفتن ابزار فناوری اطلاعات، بسیاری از اهداف مورد نظر در قانون برگزاری مناقصات با فرایندهای سنتی، به‌سختی تضمین می‌شود، و برای پاسخ به همین نیاز، قانون‌گذار با تصریح حداقل ابزار الکترونیکی که فقط تأمین‌کننده مرحله انتشار فناوری است در ماده ۲۳ قانون عزم خود را در تحقق برگزاری منصفانه عادلانه و مطلوب مناقصات نشان داده است.

مراحل ورود فناوری اطلاعات و الکترونیکی کردن فرایندهای مناقصه به‌طور کامل در بخش‌های دوم و سوم این سند تشریح شده است. مرحله انتشار فناوری در حقیقت ادامه فاز آماده‌سازی یعنی مناقصه‌گذاری است. بنابراین، پیشنهاد سند راهنما و راه‌اندازی یک وبسایت اطلاع‌رسانی مناقصات دولتی است که در آن فرصت برابر برای شرکت در مناقصه و قراردادهای اعطاء شده در اینترنت به‌همراه امکانات ویژه جستجو و امکان اکتیو اسناد مناقصه بر روی اینترنت وجود داشته باشد. البته، در سند راهنما، در این فاز شرکت در مناقصه به‌صورت الکترونیکی هم بیان شده است که لازمه تحقق آن وجود زیرساخت امن و قابل اطمینان شبکه ارتباطی و راه‌اندازی مراکز اعطاء گواهی دیجیتالی و کلید عمومی است.

لازم به ذکر است، راه کار پیشنهادی این سند، یکپارچه‌سازی پورتال مناقصات دولتی برای تحقق اهداف مناقصه‌گذاری مطلوب است که این موضوع در قانون برگزاری مناقصات هم تصریح شده است. حُسن یگانه بودن پایگاه اطلاع‌رسانی مناقصات دولتی در ارائه فرصت برابر به تأمین‌کنندگان و نیز امکان بهره‌گیری بهینه دولت از قابلیت‌های ایشان است و در صورتی که این پورتال با پایگاه اطلاع‌رسانی چند تا و به تفکیک استان‌ها یا دستگاه‌های اجرایی باشد، جدا از هزینه‌های مازاد راه‌اندازی تکراری پایگاه اطلاع‌رسانی مناقصات، دو هدف فرصت برابر و تحقق رقابت عادلانه و نیز بهره‌گیری بهینه دولت از قابلیت‌های تأمین‌کنندگان به هیچ‌وجه تأمین نخواهد شد.

## پیوست. قانون برگزاری مناقصات مصوب ۱۳۸۳

طرح برگزاری مناقصات که یک فوریت آن در جلسه علنی روز یکشنبه مورخ ۱۳۸۲/۹/۲ تصویب گردید و در جلسه علنی روز سه‌شنبه مورخ ۱۳۸۳/۱/۲۵ مجلس با اصلاحاتی تصویب و به دلیل ایراد شورای نگهبان به بند (ب) ماده (۱) و بند (ب) ماده (۲۸) آن و بر اساس اصل یکصد و دوازدهم (۱۱۲) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به مجمع تشخیص مصلحت نظام ارسال و با اصلاحاتی به تصویب آن مجمع رسید،

### فصل اول. کلیات

#### ماده ۱. کاربرد

الف. این قانون به منظور تعیین روش و مراحل برگزاری مناقصات به تصویب می‌رسد و تنها در معاملاتی که با رعایت این قانون انجام می‌شود، کاربرد دارد.

ب. قوای سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران اعم از وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات و شرکت‌های دولتی، مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت، بانک‌ها و مؤسسات اعتباری دولتی، شرکت‌های بیمه دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی (در مواردی که آن بنیادها و نهادها از بودجه کل کشور استفاده می‌نمایند)، مؤسسات عمومی، بنیادها و نهادهای انقلاب اسلامی، شورای نگهبان قانون اساسی و همچنین دستگاه‌ها و واحدهایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر یا تصریح نام است، اعم از اینکه قانون خاص خود را داشته، و یا از قوانین و مقررات عام تبعیت نمایند، نظیر وزارت جهاد کشاورزی، شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان بنادر و کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران، سازمان توسعه و نوسازی معادن

و صنایع معدنی ایران، سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران و شرکتهای تابعه آنها موظفند در برگزاری مناقصه مقررات این قانون را رعایت کنند. تبصره. نیروهای مسلح، تابع مقررات و ضوابط خاص خود بوده و از شمول این قانون مستثنی هستند.

## ماده ۲. تعاریف

واژگانی که در این قانون به کار برده شده، به شرح زیر تعریف می‌شوند:

**الف. مناقصه:** فرایندی است رقابتی برای تأمین کیفیت مورد نظر (طبق اسناد مناقصه)، که در آن تعهدات موضوع معامله به مناقصه‌گری که کمترین قیمت متناسب را پیشنهاد کرده باشد، واگذار می‌شود.

**ب. مناقصه‌گذار:** دستگاه موضوع بند (ب) ماده (۱) این قانون که مناقصه را برگزار می‌نماید.

**ج. مناقصه‌گر:** شخصی حقیقی یا حقوقی است که اسناد مناقصه را دریافت و در مناقصه شرکت می‌کند.

**د. کمیته فنی بازرگانی:** هیئتی است با حداقل سه عضو خبره فنی بازرگانی صلاحیت‌دار که از سوی مقام مجاز دستگاه مناقصه‌گذار انتخاب می‌شود و ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها و سایر وظایف مقرر در این قانون را برعهده می‌گیرد.

**ه. ارزیابی کیفی مناقصه‌گران:** عبارت است از ارزیابی توان انجام تعهدات مناقصه‌گران که از سوی مناقصه‌گذار یا به تشخیص وی توسط کمیته فنی بازرگانی انجام می‌شود.

**و. ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها:** فرایندی است که در آن مشخصات، استانداردها، کارایی، دوام و سایر ویژگی‌های فنی بازرگانی پیشنهادها، مناقصه‌گران بررسی، ارزیابی و پیشنهادهای قابل قبول برگزیده می‌شوند.

**ز. ارزیابی مالی:** فرایندی است که در آن مناسب‌ترین قیمت به شرح مندرج در ماده (۲۰) این قانون از بین پیشنهادهایی که از نظر فنی بازرگانی پذیرفته شده‌اند، برگزیده می‌شود.

**ح. ارزیابی شکلی:** عبارت است از بررسی کامل بودن اسناد و امضاء آنها، غیرمشروط و خوانا بودن پیشنهاد قیمت.



ط. انحصار: انحصار در معامله، عبارت است از یگانه بودن متقاضی شرکت در معامله که به طرق زیر تعیین می‌شود:

۱. اعلان هیئت وزیران برای کالاها و خدماتی که در انحصار دولت است.
۲. انتشار آگهی عمومی و ایجاب تنها یک متقاضی برای انجام معامله.
- ی. برنامه زمانی مناقصه: سندی است که در آن زمان و مهلت برگزاری مراحل مختلف مناقصه، مدت اعتبار پیشنهادها و زمان انعقاد قرارداد مشخص می‌شود.

### ماده ۳. طبقه‌بندی معاملات

معاملات از نظر نصاب (قیمت معامله) به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. معاملات کوچک: معاملاتی که به قیمت ثابت سال ۱۳۸۲ کمتر از بیست میلیون (۲۰,۰۰۰,۰۰۰) ریال باشد.
۲. معاملات متوسط: معاملاتی که مبلغ مورد معامله بیش از سقف مبلغ معاملات کوچک بوده و از ده برابر سقف ارزش معاملات کوچک تجاوز نکند.
۳. معاملات بزرگ: معاملاتی که مبلغ برآورد اولیه آنها بیش از ده برابر سقف ارزش مبلغ معاملات کوچک باشد.

تبصره ۱. وزارت امور اقتصادی و دارایی مکلف است در ابتدای هر سال نصاب معاملات را براساس شاخص بهای کالاها و خدمات اعلام شده توسط بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، جهت تصویب به هیئت وزیران پیشنهاد نماید.

تبصره ۲. مبلغ نصاب برای معاملات کوچک و متوسط مبلغ مورد معامله و در معاملات عمده مبلغ برآوردی واحد متقاضی معامله می‌باشد.

تبصره ۳. مبلغ یا برآورد معاملات مشمول هر یک از نصاب‌های فوق نباید با تفکیک اقلامی که به‌طور متعارف یک مجموعه واحد تلقی می‌شوند، به نصاب پایین‌تر برده شود.

### ماده ۴. طبقه‌بندی انواع مناقصات

الف. مناقصات از نظر مراحل بررسی به انواع زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. مناقصه یک مرحله‌ای: مناقصه‌ای است که در آن نیازی به ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها نباشد. در این مناقصه پاکت‌های پیشنهاد مناقصه‌گران در یک جلسه گشوده و در همان جلسه برنده مناقصه تعیین می‌شود.
۲. مناقصه دو مرحله‌ای: مناقصه‌ای است که به تشخیص مناقصه‌گذار، بررسی فنی

بازرگانی پیشنهادها لازم باشد. در این مناقصه، کمیته فنی بازرگانی تشکیل می‌شود و نتایج ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها را به کمیسیون مناقصه گزارش می‌کند و بر اساس مفاد ماده (۱۹) این قانون برنده مناقصه تعیین می‌شود.

#### **ب. مناقصات از نظر روش دعوت مناقصه‌گران به انواع زیر طبقه‌بندی می‌شوند:**

۱. مناقصه عمومی: مناقصه‌ای است که در آن فراخوان مناقصه از طریق آگهی عمومی به اطلاع مناقصه‌گران می‌رسد.
۲. مناقصه محدود: مناقصه‌ای است که در آن به تشخیص و مسئولیت بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گذار، محدودیت برگزاری مناقصه عمومی با ذکر ادله تأیید شود. فراخوان مناقصه از طریق ارسال دعوتنامه برای مناقصه‌گران صلاحیت‌دار [براساس ضوابط موضوع مواد (۱۳) و (۲۷) این قانون] به اطلاع مناقصه‌گران می‌رسد.

### **فصل دوم. سازماندهی مناقصات**

#### **ماده ۵. کمیسیون مناقصه**

**الف.** کمیسیون مناقصه از اعضاء زیر تشکیل می‌شود:

۱. رئیس دستگاه مناقصه‌گذار یا نماینده وی.
  ۲. ذی‌حساب یا بالاترین مقام مالی دستگاه مناقصه‌گذار حسب مورد.
  ۳. مسئول فنی دستگاه مناقصه‌گذار یا واحدی که مناقصه به درخواست وی برگزار می‌شود.
- ب.** در مناقصات مربوط به شهرداری‌ها، از سوی شورای شهر یک نفر به‌عنوان ناظر در جلسات کمیسیون مناقصه شرکت خواهد کرد.
- ج.** کمیسیون با حضور هر سه نفر اعضاء مزبور رسمیت دارد و تمام اعضاء مکلف به حضور در جلسه و ابراز نظر هستند. تصمیمات کمیسیون با رأی اکثریت اعضاء معتبر خواهد بود.
- د.** در مناقصات دو مرحله‌ای کمیسیون، مناقصه با حضور رئیس دستگاه مناقصه‌گذار تشکیل می‌شود.
- ه.** اعضاء کمیسیون مناقصات در شرکت‌های دولتی با انتخاب هیئت مدیره می‌باشد.

**ماده ۶. وظایف کمیسیون مناقصه**

اهم وظایف کمیسیون مناقصه به شرح زیر است:

- الف. تشکیل جلسات کمیسیون مناقصه در موعد مقرر در فراخوان مناقصه.
- ب. بررسی پیشنهادهای مناقصه‌گران از نظر کامل بودن مدارک و امضاء آنها و نیز خوانا بودن و غیرمشروط بودن پیشنهادهای قیمت (ارزیابی شکلی).
- ج. ارزیابی پیشنهادها و تعیین پیشنهادهای قابل قبول طبق شرایط و اسناد مناقصه.
- د. ارجاع بررسی فنی پیشنهادها به کمیته فنی بازرگانی در مناقصات دو مرحله‌ای.
- ه. تعیین برندگان اول و دوم مناقصه (طبق ضوابط مواد ۱۹ و ۲۰ این قانون).
- و. تنظیم صورتجلسات مناقصه.
- ز. تصمیم‌گیری درباره تجدید یا لغو مناقصه.

**ماده ۷. هیئت رسیدگی به شکایات**

به منظور رسیدگی به دعاوی بین مناقصه‌گر و مناقصه‌گذار هیئت رسیدگی تشکیل می‌گردد. اساسنامه هیئت رسیدگی به شکایات به تصویب مجلس شورای اسلامی خواهد رسید.

**ماده ۸. وظایف هیئت رسیدگی به شکایات**

- الف. رسیدگی به اعتراضات مربوط به اجرا نشدن هر یک از مواد این قانون.
  - ب. صدور رأی تجدید یا لغو مناقصه.
- تبصره ۱.** موارد زیر مشمول رسیدگی از سوی هیئت رسیدگی به شکایات نیست:
۱. معیارها و روش‌های ارزیابی پیشنهادها.
  ۲. ترجیح پیشنهاددهندگان داخلی.
  ۳. اعتراضاتی که یک ماه پس از اعتبار پیشنهادها ارسال شده باشد.
  ۴. شکایت برندگان مناقصات پس از انعقاد قرارداد.
- تبصره ۲.** آئین‌نامه اجرائی این ماده پس از تصویب این قانون و اساسنامه موضوع ماده (۷) به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و

دارائی به تصویب هیئت وزیران خواهد رسید.

### **فصل سوم. برگزاری مناقصات**

#### **ماده ۹. فرایند برگزاری مناقصات**

الف. تأمین منابع مالی.

ب. تعیین نوع مناقصه در معاملات بزرگ (یک مرحله‌ای یا دو مرحله‌ای، عمومی یا محدود).

ج. تهیه اسناد مناقصه.

د. ارزیابی کیفی مناقصه‌گران در صورت لزوم.

ه. فراخوان مناقصه.

و. ارزیابی پیشنهادها.

ز. تعیین برنده مناقصه و انعقاد قرارداد.

#### **ماده ۱۰. تأمین منابع مالی**

الف. انجام معامله به هر طریق مشروط بر آن است که دستگاه‌های موضوع بند (ب)

ماده (۱) این قانون به‌نحو مقتضی نسبت به پیش‌بینی منابع مالی معامله در مدت قرارداد اطمینان حاصل و مراتب در اسناد مرتبط قید شده باشد.

ب. موضوع پیش‌بینی منابع مالی و نحوه ضمان تأخیر تعهدات برای انجام معامله باید به‌صراحت در شرایط و اسناد مناقصه از سوی دستگاه مناقصه‌گذار قید و تعهد شود.

#### **ماده ۱۱. روش‌های انجام مناقصه**

مناقصه به طرق زیر انجام می‌شود:

الف. در معاملات کوچک، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله (کالا، خدمت یا حقوق) درباره بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ فاکتور مشخص و به تشخیص و مسئولیت خود، معامله را با تأمین کیفیت به‌کمترین بهای ممکن انجام دهد.

ب. در معاملات متوسط، کارپرداز یا مأمور خرید باید با توجه به کم و کیف موضوع معامله (کالا، خدمت یا حقوق) درباره بهای آن تحقیق نماید و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ حداقل سه فقره استعلام کتبی، با تأمین کیفیت مورد نظر،

چنانچه بهای به دست آمده مورد تأیید مسئول واحد تدارکاتی یا مقام مسئول هم تراز وی باشد، معامله را با عقد قرارداد یا اخذ فاکتور انجام دهد و چنانچه اخذ سه فقره استعلام کتبی ممکن نباشد با تأیید مسئول تدارکاتی یا مقام مسئول هم تراز وی، به تعداد موجود کفایت می شود.

**تبصره.** چنانچه مسئولیت واحد تدارکاتی برعهده کارپرداز واحد باشد امضاء نامبرده به منزله امضاء مسئول واحد تدارکاتی است. در صورتی که دستگاه اجرائی فاقد کارپرداز باشد می توان وظایف مندرج در این قانون را به متصدیان پست های مشابه سازمانی، یا به مأمور خرید محول نمود.

ج. در معاملات بزرگ به یکی از روش های زیر عمل می شود:

۱. برگزاری مناقصه عمومی از طریق انتشار فراخوان در روزنامه های کثیرالانتشار.
۲. برگزاری مناقصه محدود.

#### ماده ۱۲. ارزیابی کیفی مناقصه گران

الف. در ارزیابی کیفی مناقصه گران، باید موارد زیر لحاظ شود:

۱. تضمین کیفیت خدمات و محصولات.
۲. داشتن تجربه و دانش در زمینه مورد نظر.
۳. حسن سابقه.
۴. داشتن پروانه کار یا گواهینامه های صلاحیت، در صورت لزوم.
۵. توان مالی متقاضی برای انجام کار در صورت لزوم.

ب. مراحل ارزیابی کیفی مناقصه گران به شرح زیر است:

۱. تعیین معیارهای ارزیابی و اهمیت نسبی معیارها.
۲. تهیه اسناد ارزیابی.
۳. دریافت، تکمیل و ارسال اسناد ارزیابی از سوی متقاضیان.
۴. ارزیابی اسناد دریافت شده و تعیین امتیاز هر یک از مناقصه گران و رتبه بندی آنها.
۵. اعلام اسامی مناقصه گران صلاحیتدار به کارفرما و امتیازات و رتبه آنها (تهیه لیست کوتاه).

۶. مستندسازی ارزیابی کیفی مناقصه‌گران.

ج. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مکلف است با همکاری دستگاه‌های اجرایی حداکثر سه ماه پس از تصویب این قانون، آئین‌نامه اجرایی ارزیابی کیفی مناقصه‌گران را با رعایت موازین مقرر در این ماده که بیانگر شاخص‌های اندازه‌گیری و روش ارزیابی مناقصه‌گران باشد تهیه و به تصویب هیئت وزیران برساند.

### ماده ۱۳. فراخوان مناقصه

الف. مفاد فراخوان مناقصه حداقل باید شامل موارد زیر باشد:

۱. نام و نشانی مناقصه‌گذار.
۲. نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات.
۳. نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه.
۴. محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل و گشایش پیشنهادها.
۵. مبلغ برآورد شده معامله و مبنای آن (در صورتی که تعیین آن میسر یا به‌مصلحت باشد). در مواردی که فهرست بهای پایه وجود دارد، برآورد مربوط طبق فهرست یاد شده تهیه می‌شود.
- ب. فراخوان مناقصه عمومی باید به تشخیص مناقصه‌گذار از دو تا سه نوبت حداقل در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار کشوری یا استان مربوط منتشر گردد.
- ج. مناقصه‌گذار می‌تواند علاوه بر موارد مذکور در بند (ب) این ماده از طریق سایر رسانه‌های گروهی و رسانه‌های ارتباط جمعی یا شبکه‌های اطلاع‌رسانی نیز فراخوان را منتشر نماید.
- د. در صورتی که نیاز به برگزاری مناقصه بین‌المللی باشد، یا استفاده از تسهیلات اعتباری خارجی مطرح باشد، باید با کسب مجوزهای مربوط و با رعایت موازین قانون حداکثر استفاده از توان فنی، مهندسی، تولیدی و صنعتی و اجرایی کشور مصوب ۱۳۷۵/۱۲/۱۲ آگهی مربوط در یکی از روزنامه‌های کثیرالانتشار و حداقل یک نوبت در یکی از روزنامه‌های انگلیسی زبان داخل و یک مجله یا روزنامه بین‌المللی مرتبط با موضوع مناقصه، منتشر شود.

### ماده ۱۴. اسناد مناقصه

الف. تمامی اسناد مناقصه باید به‌طور یکسان به همه داوطلبان تحویل شود.

ب. اسناد مناقصه شامل موارد زیر است:

۱. نام و نشانی مناقصه‌گذار.
۲. نوع و مبلغ تضمین مناقصه.
۳. محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل پیشنهادها و گشایش آن‌ها.
۴. مبلغ پیش‌پرداخت و تضمین حسن انجام کار.
۵. مدت اعتبار پیشنهادها.
۶. شرح کار، مشخصات فنی بازرگانی، استانداردها، نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات.
۷. برنامه‌ریزی انجام کار یا تحویل کالا.
۸. معیارها و روش ارزیابی کیفی مناقصه‌گران.
۹. روش تهیه و مهلت مقرر برای تسلیم پیشنهادها و تعداد نسخه‌های آن‌ها.
۱۰. متن قرارداد شامل موافقتنامه، شرایط عمومی و خصوصی و ضمیمه آن.
۱۱. صورتجلسات و توضیحات موضوع ماده (۱۷).
۱۲. سایر اسنادی که به تشخیص مناقصه‌گذار لازم باشد.

#### ماده ۱۵. ترتیب تهیه و تسلیم پیشنهادها

- الف. شرکت‌کنندگان در مناقصه پس از دریافت یا خرید اسناد باید پیشنهادهای خود را به ترتیب زیر تهیه و به مناقصه‌گذار تسلیم کنند:
۱. تهیه و تکمیل اسناد و پیشنهادها.
  ۲. تسلیم پیشنهادها در مهلت مقرر در فراخوان مناقصه.
  ۳. دریافت رسید تحویل پیشنهادها.
- ب. مهلت قبول پیشنهادها در مورد مناقصات داخلی و بین‌المللی از آخرین مهلت تحویل اسناد مناقصه به ترتیب نباید کمتر از ده روز و یک ماه باشد.

#### ماده ۱۶. شرایط تسلیم و تحویل پیشنهادها

- الف. هیچ‌یک از شرکت‌کنندگان در مناقصه، جز در مواردی که در اسناد مناقصه پیش‌بینی شده باشد، نمی‌توانند بیش از یک پیشنهاد تسلیم کنند.
- ب. شرکت‌کنندگان در مناقصه، اسناد مناقصه و پیشنهادهای خود را باید در پاکت‌های جداگانه لاک و مهر شده شامل تضمین (پاکت الف)، پیشنهاد فنی

بازرگانی (پاکت ب) و پیشنهاد قیمت (پاکت ج) بگذارند و همهٔ پاکت‌ها را در لفاف مناسب و لاک و مهر شده قرار دهند.

ج. مناقصه‌گذار موظف است در مهلت مقرر همهٔ پیشنهادهای ارائه شده شرکت‌کنندگان را پس از دریافت، ثبت و تا جلسه بازگشایی، از پاکت‌ها صیانت نماید.

د. هرگونه تسلیم، تحویل، اصلاح، جایگزینی، یا پس گرفتن پیشنهاد باید به صورت قابل گواهی و در مهلت و مکان مقرر در اسناد مناقصه انجام شود.

#### ماده ۱۷. توضیح و تشریح اسناد

الف. چنانچه شرکت‌کننده در اسناد مناقصه، ابهام یا ایرادی مشاهده کند، می‌تواند از مناقصه‌گذار توضیح بخواهد.

ب. توضیحات و پاسخ به پرسش‌های مناقصه‌گران و همچنین در صورت تشکیل «جلسه توضیح اسناد»، رونوشت صورت‌جلسه آن مطابق ماده (۲۲) این قانون به طور یکسان برای همهٔ شرکت‌کنندگان مناقصه‌گر ارسال خواهد شد.

#### ماده ۱۸. گشایش پیشنهادها

الف. پیشنهادهای مناقصه‌گران در زمان و مکان مقرر گشوده می‌شود.

ب. مراحل گشایش پیشنهادها به شرح زیر است:

۱. تهیه فهرست اسامی دریافت‌کنندگان اسناد، (پیشنهاددهندگان)، حاضران و شرکت‌کنندگان در جلسه.

۲. بازکردن پاکت تضمین (پاکت الف) و کنترل آن.

۳. بازکردن پاکت فنی بازرگانی

۴. بازکردن پیشنهاد قیمت و کنترل از نظر کامل بودن مدارک و امضاء آنها

و کنار گذاشتن پیشنهادهای غیرقابل قبول در مناقصات یک مرحله‌ای.

۵. تحویل پاکت‌های فنی بازرگانی به کمیته فنی بازرگانی در مناقصات دو مرحله‌ای.

۶. تهیه و تنظیم و امضاء صورت‌جلسه گشایش پیشنهادها توسط کمیسیون

مناقصه.

۷. تحویل پاکت‌های قیمت و پاکت تضمین پیشنهادهای رد شده به

مناقصه‌گذار برای استرداد به ذی‌نفع.



ج. در صورت برگزاری مناقصه دو مرحله‌ای، زمان و مکان تشکیل جلسه گشایش پیشنهادهای قیمت، در جلسه گشایش پاکت‌ها اعلام خواهد شد، این مدت فقط برای یک‌بار تا سقف مدت اعتبار پیشنهادها قابل تمدید است. در این صورت، پاکت‌های قیمت در یک لفاف لاک و مهر شده توسط دستگاه مناقصه‌گذار صیانت می‌شود. در مناقصات یک مرحله‌ای، پیشنهادهای قیمت بی‌درنگ گشوده و براساس ماده (۲۰) این قانون، برنده مناقصه تعیین می‌شود.

د. دستگاه مناقصه‌گذار مکلف است از مناقصه‌گران یا نمایندگان آنها جهت حضور در جلسه گشایش پیشنهادهای مالی دعوت نماید.

#### ماده ۱۹. ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها

الف. در مناقصات دو مرحله‌ای، مناقصه‌گذار موظف است براساس معیارها و روش‌های اعلام شده در اسناد مناقصه، ارزیابی کیفی مناقصه‌گران و ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها را انجام و اعلام نماید.

ب. در صورتی که، بررسی فنی بازرگانی پیشنهادها لازم باشد، نتیجه بررسی طی مهلتی که کمیسیون مناقصه معین می‌کند به جلسه بعدی کمیسیون احاله می‌شود و بر اساس گزارش کمیته فنی بازرگانی، پاکت‌های قیمت پیشنهاد دهندگانی که امتیاز فنی بازرگانی لازم را احراز کرده‌اند، گشوده می‌شود.

ج. هرگونه ارزیابی فنی بازرگانی، تنها پیش از گشودن پیشنهادهای قیمت مجاز است.

د. پاکت پیشنهاد قیمت مناقصه‌گرانی که در ارزیابی‌های فنی بازرگانی پذیرفته نشده‌اند، باید ناگشوده بازگردانده شود.

#### ماده ۲۰. ارزیابی مالی و تعیین برنده مناقصه

الف. هنگام ارزیابی مالی، مناقصه‌گری که مناسب‌ترین قیمت را حائز شده باشد، به‌عنوان برنده اول اعلام خواهد شد، و برنده دوم در صورتی اعلام می‌شود که تفاوت قیمت پیشنهادی وی با برنده اول، کمتر از مبلغ تضمین باشد. روش ارزیابی مالی باید در اسناد مناقصه به‌صورت مشروح با ذکر نحوه تأثیرگذاری ارزیابی فنی بازرگانی بر قیمت اعلام شود.

ب. پس از گشودن پاکت‌های قیمت، چنانچه بررسی قیمت‌ها و تجزیه و کنترل مبانی آن لازم باشد، کمیسیون مناقصه می‌تواند بررسی آن را به کمیته فنی

بازرگانی ارجاع نماید و کمیته فنی بازرگانی حداکثر ظرف دو هفته نتیجه ارزیابی را به کمیسیون مناقصه اعلام می‌کند.

ج. پس از گشودن پیشنهادهای قیمت، تضمین برنده اول و دوم، نزد مناقصه‌گذار نگهداری و تضمین سایر مناقصه‌گران بازگردانده می‌شود.

د. در مناقصات بین‌المللی، مناقصه‌گران داخلی نسبت به مناقصه‌گران خارجی ترجیح دارند. نحوه ترجیح مناقصه‌گران داخلی، در اسناد مناقصه قید خواهد شد. مناقصاتی که در آنها رعایت این قاعده به مصلحت نباشد، باید از سوی شورای اقتصاد تأیید شود.

#### **ماده ۲۱. انعقاد قرارداد**

الف. قرارداد با برنده مناقصه، باید پیش از پایان مدت اعتبار پیشنهادها منعقد شود. این مدت حداکثر برای یک بار و برابر مدت پیش‌بینی شده در اسناد مناقصه قابل تمدید است. بعد از عقد قرارداد تضمین پیشنهاددهنده دوم مسترد می‌گردد.

ب. قرارداد با برنده اول در مهلت پیش‌بینی شده در اسناد، منعقد خواهد شد. چنانچه برنده اول از انعقاد قرارداد امتناع نماید، یا ضمانت انجام تعهدات را ارائه ننماید، تضمین مناقصه وی ضبط و قرارداد با برنده دوم منعقد می‌گردد. در صورت امتناع نفر دوم، تضمین وی نیز ضبط و مناقصه تجدید خواهد شد.

#### **فصل چهارم. مقررات مناقصات**

##### **ماده ۲۲. شرایط ارسال اسناد و مکاتبات**

ارسال مکاتبات یا اسناد مرتبط با مناقصه موضوع ماده (۲۰) این قانون در صورتی معتبر است که فرستادن آن جز در موارد تغییر نشانی یا محل قابل تصدیق باشد؛ مانند پست سفارشی، تلگرام، تلکس و نظایر آن.

##### **ماده ۲۳. مستند سازی و اطلاع‌رسانی**

الف. دولت موظف است ظرف مدت یک سال بانک اطلاعات و پایگاه ملی اطلاع‌رسانی مناقصات را ایجاد و اطلاعات و اسناد زیر را ثبت و نگهداری کند:  
۱. فراخوان مناقصه.

۲. نام و مشخصات اعضاء کمیسیون، مناقصه‌گران و حاضران در جلسات مناقصات.
  ۳. خلاصه اسناد مناقصه.
  ۴. روش و مراحل ارزیابی کیفی مناقصه‌گران و نتایج ارزیابی آن‌ها.
  ۵. صورتجلسات و نتایج ارزیابی‌ها.
  ۶. نام، مشخصات و نحوه انتخاب برنده یا برندگان مناقصه.
- ب. مناقصه‌گذار موظف است اطلاعات موضوع بند (الف) این ماده و نیز همه اسناد مناقصه را به‌نحوی مطمئن بایگانی و نگهداری و نسخه‌ای از آن را برای بانک اطلاعات مناقصات ارسال کند.
- ج. اطلاعات کلیه معاملات اعم از مناقصه و ترک مناقصه - جز آن دسته از معاملاتی که به تشخیص هیئت وزیران باید مستور بماند- باید از طریق شبکه ملی اطلاع‌رسانی مناقصات در اختیار عموم قرار گیرد.
- د. حداکثر شش ماه پس از تصویب این قانون، آئین‌نامه اجرائی نظام مستندسازی و اطلاع‌رسانی مناقصات از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با همکاری وزارت اموراتصادی و دارائی تهیه و به‌تصویب هیئت وزیران خواهد رسید.

#### ماده ۲۴. تجدید و لغو مناقصه

الف. مناقصه در شرایط زیر تجدید می‌گردد:

۱. کم بودن تعداد مناقصه‌گران از حد نصاب تعیین شده در اسناد مناقصه.
۲. امتناع برندگان اول و دوم مناقصه از انعقاد قرارداد.
۳. پایان مدت اعتبار پیشنهادها.
۴. رأی هیئت رسیدگی به شکایات.
۵. بالا بودن قیمت‌ها به‌نحوی که توجیه اقتصادی طرح منتفی گردد.

ب. مناقصه در شرایط زیر لغو می‌شود:

۱. نیاز به کالا یا خدمات موضوع مناقصه مرتفع شده باشد.
۲. تغییرات زیادی در اسناد مناقصه لازم باشد و موجب تغییر در ماهیت مناقصه‌گردد.
۳. پیشامدهای غیرمتعارف نظیر جنگ، زلزله، سیل و مانند آن‌ها.
۴. رأی هیئت رسیدگی به شکایات.
۵. تشخیص کمیسیون مناقصه مبنی بر تبانی بین مناقصه‌گران.

ج. مناقصه‌گذار باید تجدید، یا لغو مناقصه را مطابق ماده (۲۲) این قانون به آگاهی همه مناقصه‌گران برساند.

#### ماده ۲۵. نحوه رسیدگی به شکایات

الف. چنانچه هریک از مناقصه‌گران نسبت به اجرانشدن موادی از قانون برگزاری مناقصات اعتراض داشته باشد می‌تواند به بالاترین مقام دستگاه مناقصه‌گذار شکایت کند.

ب. دستگاه مناقصه‌گذار مکلف است در مهلت پانزده‌روز کاری از تاریخ دریافت شکایت، رسیدگی‌های لازم را به‌عمل آورده و در صورت وارد دانستن اعتراض، مطابق مقررات مربوط اقدام نماید و در صورتی که شکایت را وارد تشخیص ندهد، ظرف مهلت تعیین شده جوابیه لازم را به شاکی اعلام کند.

ج. در صورت عدم پذیرش نتیجه توسط شاکی، هیئت رسیدگی به شکایات موضوع را بررسی و رأی قطعی را طی پانزده روز اعلام خواهد کرد. در صورت اعتراض هریک از طرفین، موضوع جهت رسیدگی قانونی به مراجع ذی‌صلاح ارجاع می‌شود و فرایند برگزاری مناقصه نیز روال معمول خود را طی خواهد کرد.

#### ماده ۲۶. نحوه برگزاری مناقصه محدود

مناقصه محدود با رعایت مواد (۴) و (۱۳) در موارد زیر برگزار می‌شود:

الف. وجود فهرست‌های مناقصه‌گران صلاحیت‌دار معرفی شده توسط مراجع ذی‌صلاح دولتی.

تهیه این فهرست با رعایت اصل رقابت بین تمامی مناقصه‌گران صلاحیت‌دار، برابر آیین‌نامه‌ای است که با پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد.

ب. وجود فهرست کوتاه مناقصه‌گران صلاحیت‌دار که طبق ماده (۱۲) این قانون حداکثر دو سال قبل تهیه شده باشد.

در مناقصه محدود نیازی به انتشار آگهی (انجام ترتیبات موضوع بندهای «ب»، «ج» و «د» ماده ۱۳) این قانون نیست.

**ماده ۲۷. ترک تشریفات مناقصه**

در مواردی که انجام مناقصه براساس گزارش توجیهی دستگاه مناقصه‌گذار به تشخیص یک هیئت سه‌نفره مرکب از مقامات مذکور در ماده (۲۸) این قانون میسر نباشد، می‌توان معامله را به طریق دیگری انجام داد و در این صورت هیئت ترک تشریفات مناقصه با رعایت صرفه و صلاح دستگاه ترتیب انجام این گونه معاملات را با رعایت سایر مقررات مربوط در هر مورد برای یک نوع کالا یا خدمت تعیین و اعلام خواهد نمود.

**ماده ۲۸. ترکیب هیئت ترک تشریفات مناقصه**

ترکیب هیئت ترک تشریفات مناقصه موضوع ماده (۲۷) این قانون در مورد دستگاه‌های موضوع بند (ب) ماده (۱) این قانون به شرح زیر خواهد بود:

**الف.** در مورد معاملات واحدهای مرکزی دستگاه‌های موضوع بند (ب) ماده (۱) این قانون، معاون مالی و اداری، یا مقام مشابه وزارتخانه یا مؤسسه دولتی حسب مورد و ذی‌حساب مربوط یا مقام مشابه و یک نفر دیگر از کارکنان خبره و متعهد دستگاه مربوطه به‌انتخاب بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذی‌ربط.

ب. در انجام معاملات دستگاه‌های اجرایی که دارای اعتبارات استانی هستند در واحدهای خارج از مرکز دستگاه‌های موضوع بند (ب) ماده (۱)، استاندار یا نماینده او و بالاترین مقام دستگاه اجرائی در محل و حسب مورد ذی‌حساب یا مسئول امور مالی مربوط.

**تبصره ۱.** در دستگاه‌هایی که ذی‌حساب ندارند، بالاترین مسئول امور مالی، جانشین ذی‌حساب می‌باشد.

**تبصره ۲.** هیئت ترک مناقصه در استانداری‌ها، استاندار یا نماینده او، معاون ذی‌ربط استاندار و ذی‌حساب استانداری می‌باشد.

**ج.** در مورد انجام معاملات شرکت‌های دولتی، مدیرعامل، یا بالاترین مقام اجرایی و حسب مورد ذی‌حساب یا مدیر مالی شرکت و یک نفر به انتخاب مجمع عمومی یا شورای عالی حسب مورد.

**د.** هیئت، موضوع این ماده که در هر مورد بنا به دعوت بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذی‌ربط، یا مقامات مجاز از طرف آن‌ها تشکیل می‌شود، با حضور هر سه نفر اعضاء مربوطه رسمیت دارد و کلیه اعضاء مکلف به حضور در جلسات هیئت و ابراز

نظر خود نسبت به گزارش توجیهی دستگاه اجرایی مربوط در مورد تقاضای ترک مناقصه و همچنین نحوه انجام معامله مورد نظر هستند، لکن تصمیمات هیئت با رأی اکثریت اعضا معتبر خواهد بود.

ه. در اجرای ماده (۲۷) این قانون در صورتی که مبلغ معامله بیش از پنجاه برابر نصاب معاملات کوچک باشد، انجام معامله پس از تصویب هیئت‌های سه نفری موضوع این ماده حسب مورد با تأیید مقامات زیر مجاز خواهد بود:

۱. در مورد واحدهای مرکزی وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی، به ترتیب وزیر یا رئیس مؤسسه مزبور و در مورد شرکت‌های دولتی هیئت‌مدیره شرکت.

۲. در مورد دستگاه‌های اجرایی محلی تابع نظام بودجه استانی و در مورد معاملات مربوط به اعتبارات غیراستانی که توسط وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی به واحدهای خارج از مرکز ابلاغ می‌گردد و همچنین در مورد مؤسسات دولتی مستقر در خارج از مرکز، استاندار استان مربوطه.

تبصره. در مواردی که استاندار شخصاً در هیئت ترک مناقصه موضوع این ماده شرکت کند و با نظر موافق صورت‌جلسه مربوط را امضاء نماید، تأیید مجدد وی ضرورت ندارد.

۳. در مورد معاملات مربوط به قوه قضائیه، شورای نگهبان، صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، دیوان محاسبات کشور و سایر مؤسسات دولتی که به صورت مستقل اداره می‌شوند و تابع هیچ‌یک از وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی نیستند، به ترتیب، رئیس قوه قضائیه یا حسب مورد یکی از معاونین منتخب وی، رئیس سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، رئیس دیوان محاسبات کشور و بالاترین مقام دستگاه اجرایی ذی‌ربط.

۴. در مورد معاملات مربوط به مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی بالاترین مقام اجرایی نهاد یا مؤسسه مربوط.

و. در اجرای بند (ه) این ماده در صورتی که مبلغ معامله بیش از دویست برابر نصاب معاملات کوچک باشد انجام معامله پس از تصویب هیئت‌های سه نفری موضوع این ماده تا پایان برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران منوط به تأیید شورای اقتصاد و پس از آن منوط به تأیید هیئتی

مرکب از رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (دبیر هیئت)، وزیر امور اقتصادی و دارایی و بالاترین مقام مذکور در بند (ه) خواهد بود.

#### ماده ۲۹. موارد عدم الزام به برگزاری مناقصه

در موارد زیر الزام به برگزاری مناقصه نیست و دستگاه‌های اجرائی مندرج در بند (ب) ماده (۱) این قانون می‌توانند بدون انجام تشریفات مناقصه، معامله مورد نظر را انجام دهند:

الف. خرید اموال منقول، خدمات و حقوقی که به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی در مرکز، استان، یا مقامات مجاز از طرف آن‌ها منحصر به فرد (انحصاری) بوده و دارای انواع مشابه نباشد.

ب. خرید، اجاره به شرط تملیک یا اجاره گرفتن اموال غیرمنقول که به تشخیص و مسئولیت وزیر، یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی در مرکز، یا استان و مقامات مجاز از طرف آن‌ها با کسب نظر از هیئت کارشناسان رسمی دادگستری حداقل سه نفر، یا هیئت کارشناسان خبره مربوطه در صورت نبود کارشناسان رسمی انجام خواهد شد.

ج. خرید اموال منقول و غیرمنقول، کالا و خدمات با قیمت تعیین شده یا کمتر یا حقوقی که نرخ‌های آن‌ها از طرف مراجع قانونی ذی‌صلاح تعیین شده باشد.

د. تعمیر تجهیزات و ماشین‌آلات ثابت و متحرک و تأمین تجهیزات و ماشین‌آلات صرفاً جایگزین و مرتبط با تداوم تولید در واحدهای تولیدی به‌نحوی که شامل توسعه واحد نگردد، به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی در مرکز، استان، یا مقامات مجاز از طرف آن‌ها با رعایت صرفه و صلاح کشور.

ه. خرید خدمات مشاوره اعم از مهندسی مشاور و مشاوره فنی بازرگانی مشتمل بر مطالعه، طراحی، یا مدیریت بر طرح و اجرا و نظارت، یا هر نوع خدمات مشاوره‌ای و کارشناسی.

آئین‌نامه اجرائی این بند جهت تعیین ضوابط، موازین و معیارهای خدمات مشاوره حداکثر ظرف سه ماه پس از تصویب این قانون به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به تصویب هیئت وزیران می‌رسد.

و. خدمات فرهنگی و هنری، آموزشی و ورزشی و نظایر آن به تشخیص و مسئولیت وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی که امکان برگزاری مناقصه مقدور نباشد با رعایت صرفه و صلاح کشور.

ز. خرید قطعات یدکی برای تعویض، یا تکمیل لوازم و تجهیزات ماشین‌آلات ثابت و متحرک موجود، و همچنین ادوات و ابزار و وسایل اندازه‌گیری دقیق و لوازم آزمایشگاه‌های علمی و فنی و نظایر آن که تأمین آن با تشخیص بالاترین مقام اجرائی از طریق مناقصه امکان‌پذیر نباشد، با تعیین بهای مورد معامله از سوی حداقل یک نفر کارشناس رشته مربوط که حسب مورد توسط وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرائی در مرکز، استان، یا مقامات مجاز از طرف آن‌ها انتخاب می‌شود.

ح. درمورد معاملات محرمانه به تشخیص هیئت وزیران با رعایت صرفه و صلاح کشور.

ط. خرید سهام و تعهدات ناشی از اجرای احکام قضائی.

#### ماده ۳۰. نسخ قوانین

از تاریخ تصویب این قانون تمامی قوانین و مقررات مغایر دستگاه‌های مشمول این قانون منسوخ می‌گردد.

قانون فوق مشتمل بر سی ماده و ده تبصره در جلسه علنی روز سه‌شنبه مورخ بیست و پنجم فروردین ماه یک‌هزار و سیصد و هشتاد و سه مجلس شورای اسلامی تصویب و در تاریخ ۱۳۸۳/۱۱/۳ با اصلاحاتی در بند (ب) ماده (۱) و بند (ب) ماده (۲۸) و ماده (۳۰) و حذف بندهای (د)، (ه) و جزء (۳) بند (ز) ماده (۲۸) به تصویب مجمع تشخیص مصلحت نظام رسید.



## منابع و مأخذ

۱. قانون مناقصات.

۲. ویژه‌نامه قانون مناقصات، نشریه مجلس و پژوهش، شماره ۳۹.

3. Conference Electronic Government Procurement (E-GP) /Manila 26- 28 October 2004 /Final Report
4. Conan C. Albrecht, Douglas L. Dean and James V. Hansen, Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: Progress, challenges, and the state of the art, *Information & Management*, Volume 42, Issue 6, September 2005.
5. E-Government for Development Success/Failure Case Study No.12
6. ELECTRONIC GOVERNMENT PROCUREMENT ROADMAP
7. Elias G. Carayannis and Denisa Popescu, Profiling a methodology for economic growth and convergence: learning from the EU e-procurement experience for central and eastern European countries, *Technovation*, Volume 25, Issue 1, January 2005.
8. Jeffrey E. Teich, Hannele Wallenius, Jyrki Wallenius and Alexander Zaitsev, A multi-attribute e-auction mechanism for procurement: Theoretical foundations, *European Journal of Operational Research*, Volume 175, Issue 1, 16 November 2006.
9. Ren-Jye Dzung and Shih-Yu Chang, Learning search keywords for construction procurement, *Automation in Construction*, Volume 14, Issue 1, January 2005.
10. S. Kameshwaran, Y. Narahari, Charles H. Rosa, Devadatta M. Kulkarni and Jeffrey D. Tew, Multiattribute electronic procurement using goal programming, *European Journal of Operational Research*, Volume 179, Issue 1, 2 June 2007.
11. Sven Döring, Werner Kießling, Timotheus Preisinger and Stefan Fischer, Evaluation and optimization of the catalog search process of e-procurement platforms, *Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 5, Issue 1, Spring 2006.