

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 8، الفصل 4

أساليب الشراء

رقم الوثيقة: EOM-ZI0-PR-000001-AR
رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2020/04/06	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند

إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصريّة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات العامة الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار. أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلى الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافة) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير. تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



1.0	الغرض من الوثيقة.....	5
2.0	النطاق.....	5
2.1	البيان الأخلاقي.....	5
3.0	مصطلحات وتعريفات.....	6
4.0	المراجع.....	6
5.0	المسؤوليات.....	8
6.0	العمليات.....	8
6.1	إدارة المشتريات والمخزون.....	8
6.2	المشتريات داخل العمليات والصيانة.....	8
6.3	سياسات المشتريات.....	8
6.4	أسلوب الشراء.....	9
6.5	ما قبل الشراء (المرحلة الأولى).....	9
6.5.1	إعداد استراتيجية الشراء.....	9
6.5.2	وضع خطة الشراء.....	9
6.5.3	تحديد متطلبات الشراء.....	10
6.5.4	تأمين الموارد.....	11
6.6	الشراء (المرحلة الثانية).....	13
6.6.1	الطلب.....	13
6.6.2	إدارة العروض المقدمة وتقييمها.....	13
6.6.3	مراجعة الأنشطة السابقة.....	16
6.6.4	ترسية العقد.....	16
6.7	ما بعد الشراء (المرحلة الثالثة).....	16
6.7.1	أمر الشراء/إتمام العقد وإصداره.....	16
6.7.2	الأنشطة اللوجستية.....	16
6.7.3	إدارة العقد.....	17
7.0	المرفقات.....	18
	مرفق 1 - مثال على رحلة الموردين من التسجيل إلى الشراكة الإستراتيجية.....	19



1.0 الغرض من الوثيقة

توضح هذه الوثيقة المعايير التي سيتم من خلالها تشغيل وظيفة التوريد وإدارتها. يعتمد هذا الإجراء على أفضل الممارسات المحلية والدولية. يكمن الهدف من هذا المستند في تشجيع الجهات العامة على اتباع أفضل الممارسات أثناء عملية الشراء وكذلك ضمان أن سلسلة التوريد بأكملها تعمل بشكل أخلاقي عند شراء السلع و/أو الأعمال و/أو الخدمات. سيساعد اتباع هذه العمليات الجهات العامة على تحقيق أهداف العمل المحددة مسبقاً.

2.0 النطاق

أنشئت هذه الوثيقة خصيصاً لمجال التشغيل والصيانة (O&M) داخل الجهات العامة الحكومية كإجراء شراء، وتوفر للجهات العامة مفهوم الشراء وعملياته وأدواته ومنهجيته.

رغم الإشارة إلى أفضل ممارسات الشراء شائعة الاستخدام، يجب على كل جهة عامة وضع متطلباتها الفردية المتعلقة بالشراء، وفقاً لمهمتها ورؤيتها وخطتها الإستراتيجية المحددة مسبقاً، إن أمكن.

لا تشرح هذه الوثيقة أو تطور أي طرق أو عمليات أو نماذج شراء محددة لجهة عامة معينة. بل أنشئت لإظهار الجوانب الرئيسية لكيفية استخدام المعايير المشتركة وأفضل الممارسات أثناء أعمال الشراء في عملية التشغيل والصيانة لتحقيق الشفافية والأهداف التشغيلية وأهداف العمل. أدخلت أفضل الممارسات الشائعة في هذا الإجراء من خلال العديد من المعايير والإجراءات الموثوقة المعروفة مثل:

- دليل المشتريات، 2019، مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (UNOPS)
- المعيار العالمي للمشتريات، المعهد المعتمد للمشتريات والتوريد (CIPS)
- وثيقة التوريدات القياسية، 2016، البنك الدولي

يجب على الجهات العامة استيفاء المعايير والمبادئ والإرشادات المحددة في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق أثناء عملية الشراء.

2.1 البيان الأخلاقي

تُبنى أعمال الشراء على القيم التالية: المساواة والنزاهة والصدق والموثوقية والشفافية والمساءلة، وتُمثل جميعها نهجاً أخلاقياً لممارسة الأعمال التجارية.

يجب على كل جهة عامة ومقاوليها ومورديها اتباع نظام المناقصات والمشتريات الحكومية السعودية

يجب على كل جهة عامة إعداد العملية الخاصة بها فيما يتعلق بطريقة إدارة الانتهاكات الأخلاقية. علاوة على ذلك، يجب على الموظفين المشاركين في أنشطة الشراء احترام واتباع أفضل الممارسات في "مدونة قواعد السلوك وأخلاقيات المشتريات" وأي تعليمات أخلاقية سعودية في مجال المشتريات في أثناء عملهم، ما من شأنه أن يؤدي إلى تسهيل التقدم العام للجهات العامة بالإضافة إلى النمو الاقتصادي للدولة.

تتبع أخلاقيات المشتريات القياسية النمط التالي:

- الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة
- المهنية في جميع التعاملات مع المقاولين
- الإفصاح عن أي حالة تضارب مصالح في التعامل مع أحد الموردين أو المقاولين
- عدم قبول أو تقديم أي هدايا أو إغراءات ما لم تحددها إجراءات الجهة العامة وفقاً لحدودها المسموحة
- الإبلاغ عن مخالفات قواعد المشتريات



3.0 مصطلحات وتعريفات

المصطلح	التعريف
دليل المعايير العالمية للمشتریات التابع للمعهد المعتمد للمشتریات والتوريد (CIPS)	وضع معيار المشتریات بالتعاون مع أكثر من 16 دولة (بما في ذلك المملكة العربية السعودية)، وما يزيد عن 3000 متخصص
الجهة العامة	أي جهة حكومية سعودية مسؤولة عن إدارة مرافق ممولة من الحكومة.
التشغيل والصيانة	تُنفذ جميع أنشطة التشغيل والصيانة ضمن مجال إدارة أصول الجهة العامة.
المشتریات	تلك الأعمال المطلوبة لاقتناء ونقل وتخزين المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ أعمال المشروع.
الاختصارات	
APQC	المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية
BIFM	المعهد البريطاني لإدارة المرافق
CIPS	معهد تشارترد للمشتریات والتوريد
DAU	جامعة اقتناء الدفاع الأمريكية
GTPL	نظام المنافسات والمشتریات الحكومية
KSA	المملكة العربية السعودية
O&M	التشغيل والصيانة
RFI	طلب الحصول على المعلومات
RFP	طلب العروض
RFQ	طلب تقديم عروض الأسعار
RFx	RFI و RFP و RFQ
UNOPS	مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع

الجدول 1: مصطلحات وتعريفات

4.0 المراجع

- نظام المناقصات والمشتریات الحكومية السعودية.
- المعهد البريطاني لإدارة المرافق (BIFM) - إستراتيجيات المصادر
- مشروع مسح ودراسة لوائح أعمال التشغيل والصيانة الحالية بالمنشآت الحكومية - التقرير التنفيذي (NCLM) (31 يناير 2016)

فيما يلي اعتبارات أفضل ممارسات الصناعة المشار إليها في هذه الوثيقة:

- /American Productivity and Quality Center (APQC) <https://www.apqc.org>
- Procurement Manual Revision 6.1 1 April, 2019 - [https://content.unops.org/service-Line-Documents/Procurement/UNOPS-\(2020/01/04\) Procurement-Manual-2019_EN.pdf](https://content.unops.org/service-Line-Documents/Procurement/UNOPS-(2020/01/04) Procurement-Manual-2019_EN.pdf), Last Checked
- Uniform Guidance Procurement Standards - [https://www.brown.edu/about/administration/purchasing/uniform-guidance-\(2020/01/04\) procurement-standards](https://www.brown.edu/about/administration/purchasing/uniform-guidance-(2020/01/04) procurement-standards), Last Checked
- The Global Standard for Procurement and Supply, https://www.cips.org/Documents/Global_Standard/2018%20update/CIPS%20Global_Standard_UPDATE_96pp_A4_1018_WEB.pdf, Last Checked
- Laffont, Jean-Jacques; Tirole, Jean (1993). A Theory of Incentives in Procurement and Regulation. MIT Press
- Local Content and Government Procurement Authority (LCGPA) - Ministry of Finance
- 2019 ,1.02 United Nations Office for Project Services, UNOPS Version

Document No.: EOM-ZIO-PR-000001-ARRev 000| Level - 3-E - External

بمجرد طباعة النسخة الإلكترونية من هذا المستند فإنها تصبح غير خاضعة للرقابة وقد تصبح نسخة قديمة، يرجى الرجوع إلى نظام إدارة المحتوى المؤسسي للحصول على آخر إصدار لهذا المستند إن هذا المستند ملكية خاصة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويخضع للقيود الموضحة بالإشعار الهام من هذا المستند



- UN procurement practitioner's Handbook
(<https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch04s04.html>), Last Checked
(2020/01/04)
- ,Federal Procurement Ethics, The Complete Legal Guide, Terrence M. O'Connor
2009



5.0 المسؤوليات

الدور	الوصف
الجهة العامة	- يجب أن تتبع جميع السياسات والإجراءات والطرق التي حددتها ووافقت عليها وزارة المالية فيما يتعلق بعملية الشراء الخاصة بالتشغيل والصيانة - يجب أن تُطور رؤيتها واستراتيجياتها وخططها ومتطلباتها وعملية الشراء الخاصة بها بناءً على أفضل الممارسات والمعايير المتاحة. - استخدم هذا الإجراء لإرشادها خلال تطوير دورة حياة المشتريات الخاصة بها.

الجدول 2: المسؤوليات

6.0 العمليات

6.1 إدارة المشتريات والمخزون

إدارة المشتريات والمخزون هما العنصران الرئيسيان اللذان يشكلان نظام سلسلة التوريد في صناعة اليوم. يجب أن تشكل أساليب إدارة المشتريات والمخزون جزءًا من إستراتيجيات وإجراءات الجهات العامة، من أجل تعزيز كفاءة أعمال التشغيل والصيانة وتقليل مخاطرها وتكلفتها.

تدعم إدارة المشتريات والمخزون، عند دمجها، توافر السلع و/أو الخدمات لعمليات الجهة العامة وبنيتها التحتية وصيانتها. يغطي هذا الفصل مفهوم الشراء وعملية الشراء، وتغطي الفصول الأخرى (في هذا المجلد) إدارة المخزون وإدارة سلسلة التوريد.

6.2 المشتريات داخل العمليات والصيانة

يجب إدارة مجال التشغيل والصيانة داخل الجهات العامة بشكل جيد من أجل كفاءة الأعمال. يجب تطوير إستراتيجيات ومنهجيات الشراء جيدًا، لتجنب تضيق الوقت والمال.

مزايا اعتماد أفضل الممارسات والمعايير لأنشطة الجهات العامة المتعلقة بالتشغيل والصيانة:

- التحقيق الفعّال للمشتريات من حيث الوقت والتكلفة من خلال أنشطة المشتريات وأنشطة مراقبة المخزون متعددة المراحل المحددة بدقة
- دعم مبدأ أعلى جودة بأفضل سعر
- تحليل مخاطر التكلفة والمقارنة المعيارية لاختيار أفضل الحلول الممكنة لمشاكل التشغيل والصيانة المحددة
- دعم إدارة العقود طويلة وقصيرة الأجل
- دعم قياس الأداء في مجال العقود
- إتاحة إمكانية تتبع متطلبات الجهة العامة ومخرجاتها وتكاليفها
- تحسين الاتصالات بين الإدارات داخل الجهات العامة

6.3 سياسات المشتريات

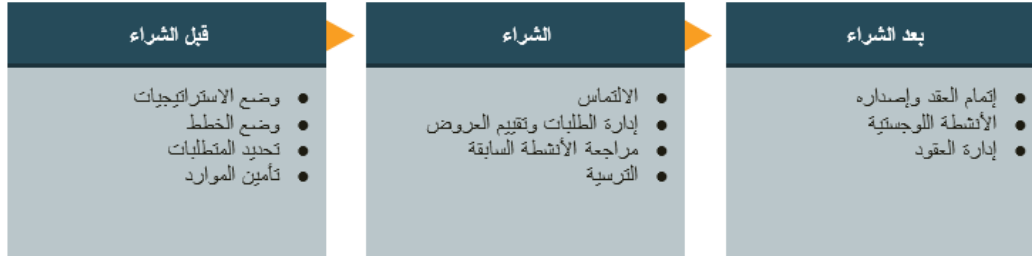
يجب تطوير سياسات المشتريات بناءً على المتطلبات المحددة مسبقًا من خلال الجهات العامة على النحو التالي:

- يجب على الجهات العامة اعتماد سياسات حكومة المملكة العربية السعودية لتشمل شراء: الأجزاء والمواد والأعمال والخدمات وأي جانب آخر عند الضرورة، بناءً على رؤية وأهداف التشغيل والصيانة الحكومية.
- يجب على كل جهة عامة وضع سياسات محددة للجهة العامة، بناءً على السياسات العامة

يجب تدريب موظفي المشتريات و/أو أي أطراف أخرى مثل المهندسين والمديرين الماليين والمديرين التشغيليين ومشرفي الصيانة والمخططين الإستراتيجيين، الذين يتعاملون مع هذه السياسات، على استخدامها ويجب عليهم فهمها ومتابعتها.

6.4 أسلوب الشراء

تصف هذه الطريقة الإجرائية عملية شراء بسيطة ومفهومة تستند إلى أفضل الممارسات الحالية الأكثر شيوعاً، والتي تتكون من ثلاث مراحل رئيسية وإجمالي إحدى عشرة خطوة موضحة في الشكل 1. ستساعد هذه العمليات الجهات العامة على تطوير متطلبات الشراء الخاصة بها، ودمجها مع العمليات الأخرى ذات الصلة، وتحديد المعايير التي تؤدي إلى كفاءة الموارد، وتعزيز جودة السلع والخدمات، وبالتالي خفض التكاليف.



الشكل 1: مراحل الشراء وخطواته

سوف توضح الأقسام الفرعية التالية المفاهيم الكامنة وراء الخطوات الإحدى عشرة في سياق مؤسسة التشغيل والصيانة. ستقدم بعض الأمثلة لمساعدة الجهات العامة على تصور تطبيق العملية وفهمه. تطوير التدفقات الخاصة بالجهة العامة وأساليب الشراء المحددة خارج نطاق هذه الوثيقة.

6.5 ما قبل الشراء (المرحلة الأولى)

تتضمن المرحلة الأولى من الشراء أربع خطوات لا بد من مراعاتها قبل الحصول على السلع و/ أو الخدمات

6.5.1 إعداد استراتيجية الشراء

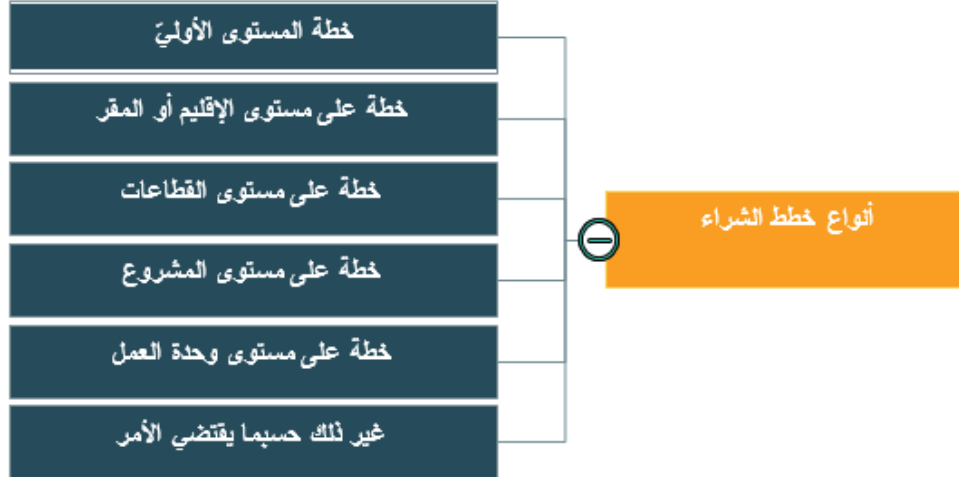
يعد فهم رسالة ورؤية وأهداف الجهة العامة أمراً بالغ الأهمية لإعداد استراتيجية الشراء الخاصة وفقاً لطبيعة البيئة التشغيلية، والمخاطر المحددة، وقدرة ميزانية الجهة العامة. وعليه، لا بد للجهة العامة إعداد إستراتيجية شراء خاصة بها تتماشى مع الخطة الإستراتيجية للجهة العامة. كما يجب أن تشمل هذه الاستراتيجية جميع أنشطة الشراء من جوانب مختلفة وأن تشمل عناصر رئيسية لاقتناء السلع والخدمات والأعمال التي تعتبر مهمة للغاية للتشغيل والصيانة. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى المجلد 9 إدارة العقود، الفصل 2 استراتيجية التعاقد.

6.5.2 وضع خطة الشراء

لغايات وضع خطة شراء ناجحة، تحتاج الجهة العامة لإجراء أنشطة شراء فردية من خلال إشراك الجهات المعنية المطلوبة. ويجب أن تشمل خطة الشراء، على سبيل المثال لا الحصر:

- المهام
- الجدول الزمني
- العملية حسب طريقة الالتزام المختارة
- نوع المنافسة
- نوع العقد

يوضح الشكل 2 أدناه بعض أنواع خطط الشراء. يجب على الجهة العامة تطوير الخطط المطلوبة وفقاً لاحتياجاتها.



الشكل 2: أنواع خطط الشراء

يوفر تخطيط المشتريات الفوائد التالية للجهة العامة:

- يعطي الإدارة العليا للجهة العامة رؤية واضحة لمواءمة استراتيجيات الشراء الخاصة بها مع استراتيجياتها العامة
- يزيد من فرصة الجهة العامة لتحديد متطلباتها بوضوح وتلقي عروض أفضل للسلع والخدمات
- يحسن عملية التوريد والتأهيل عن طريق المنافسة لتلقي المزيد من العروض بأسعار أفضل
- يزيد من إمكانية تتبع أنشطة الشراء ومراقبتها
- يدعم تحديد المخاطر في وقت مبكر
- يعزز عملية الشراء والتواصل بين جميع الجهات المعنية

6.5.3 تحديد متطلبات الشراء

توضح كيفية تطوير الجهة العامة لمتطلبات الشراء بناءً على المعايير وأفضل الممارسات في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 5، الفصل 20 - متطلبات معرفة النظام - EOM-ZO0-PR000092

الغرض العام من تطوير متطلبات الشراء وتحديدًا جيدًا هو تحديد احتياجات الجهة العامة بدقة، لاختيار الحل الأنسب للشراء وتسهيل عملية الشراء.

يجب إدراج المتطلبات المحددة بوضوح في وثائق الطلب ثم إدراجها في عقد الشراء. يجب بناء مؤشرات الأداء حول المتطلبات (بما في ذلك مستويات الخدمة) قبل إبرام العقد. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9، الفصل 7) "قياس الأداء" و (المجلد 15، الفصل 2) "مؤشرات الأداء الرئيسية".

أدناه بعض الأمثلة لمؤشرات الأداء للسلع والخدمات:

- جودة السلع/الخدمات بما يتوافق مع المواصفات
- الخدمات المقدمة وفقًا للجدول الزمني المتفق عليه
- تقديم الخدمات كاملة
- الامتثال بأحكام الضمان
- التعامل المناسب مع الوثائق وتسليمها في الوقت الملائم (أي الفواتير ووثائق الشحن)
- وفورات التكاليف المحققة



تُفصل وثائق مواصفات المتطلبات الضرورية وأنواعها وأسمائها في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 5، الفصل 20 متطلبات معرفة النظام - EOM-ZO0-PR000092. يوضح الجدول 3 أدناه كيفية تحديد السلع و/أو الخدمات لأغراض الشراء.

رؤية الكفاءة التشغيلية	
خبرة فريق المشتريات العملية (مجال المتطلبات)	
يعرف ويفهم:	القدرات: يتمكن من:
أنواع مختلفة من المواصفات المستخدمة في شراء السلع أو الخدمات مثل الرسومات والعينات والعلامة التجارية والتقنية والمطابقة والمخرجات أو النتائج المواصفات القائمة على بيان العمل	وضع المواصفات المناسبة لشراء السلع والخدمات
مصادر المعلومات التي يمكن استخدامها لإنشاء المواصفات مثل المعايير والمواقع الإلكترونية للموردين وأدلتهم	البحث عن مصادر المعلومات المناسبة لتطوير المواصفات على المدى القصير والطويل
الأقسام النموذجية للمواصفات مثل النطاق والتعريفات ووصف المتطلبات والاختبار والقبول وآليات التحكم في التغيير والمعالجات	تطوير واستكمال جميع الوثائق المطلوبة لمواصفات عقود مدى الحياة
تأثير المواصفات على تكاليف المدخلات النقدية للمؤسسة	تأكد من تجنب تصميم المواصفات وأدائها للتكاليف غير الضرورية التي تتكبدها المؤسسة ومورديها
المخاطر التي يمكن أن تنجم عن المواصفات غير الملائمة خاصة بموجب الاحتياجات المحددة أو بشأنها	مراقبة إنشاء المواصفات من قبل الزملاء والجهات المعنية الأخرى والعمل على ضمان التخفيف من المخاطر
استخدام برامج التوحيد القياسي وتحليل القيمة وهندسة القيمة لتنظيم المواصفات	تحديد فرص تنظيم المواصفات على المديين القصير والطويل من خلال تنفيذ برامج التوحيد القياسي أو تحليل القيمة أو هندسة القيمة وتوجيه الجهات المعنية الداخلية بشأن تنفيذها
استخدام المعايير الاجتماعية والبيئية في المواصفات	البحث عن مصادر المعلومات المناسبة لتطوير المواصفات التي تتضمن المعايير الاجتماعية والبيئية

الجدول 3: الخبرة الأساسية المطلوبة لفريق المشتريات في مجال المتطلبات

6.5.4 تأمين الموارد

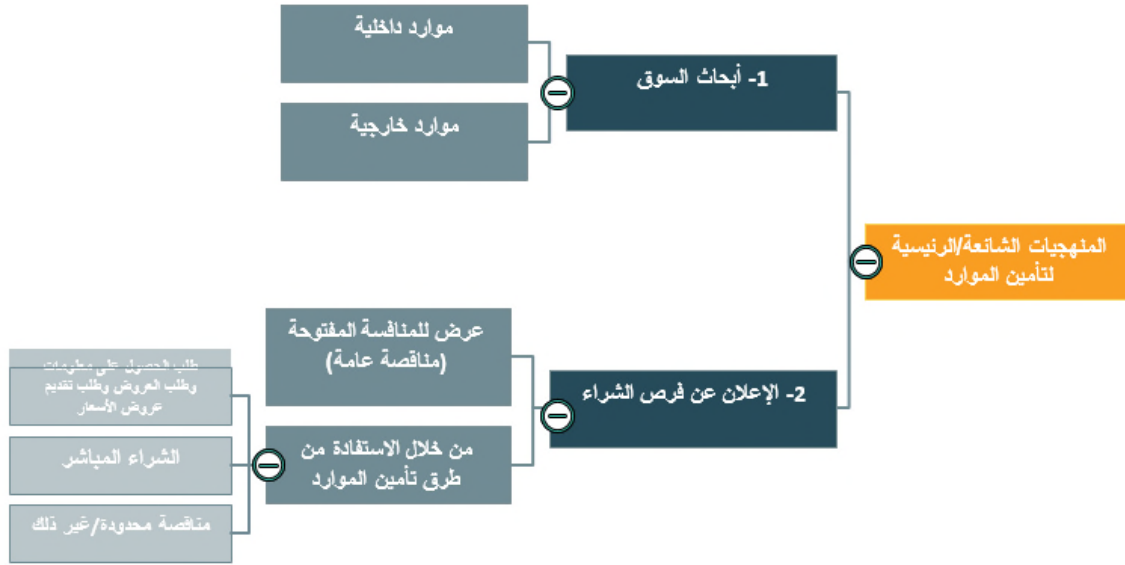
يشير مفهوم تأمين الموارد إلى أنشطة البحث عن المقاولين و/أو الموردين المناسبين وتأهيلهم واختيارهم لكي يُلَبّوا متطلبات المشتريات الخاصة بالجهة العامة وتحديد الموردين المناسبين الذين يمكنهم توفير السلع أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9- الفصل 3) "التأهيل المسبق القياسي".

تدعم المعلومات والمواصفات الناتجة عن عملية تأمين الموارد للسلع أو الخدمات أو الأعمال المكتسبة عملية اختيار طلب تقديم العروض وطرق المنافسة.

ينبغي أن تُحدد عملية تأمين الموارد مُوردين مناسبين للقيام بما يلي:

- تقديم جودة نتائج أفضل ودعم استدامة المشتريات
- إدارة سلسلة توريدهم إدارة يُعتمد عليها والحد من أي مخاطر

يتكون نهج تأمين الموارد من طريقتين معياريتين رئيسيتين موضحتين في الشكل 3.



الشكل 3: الطرق الشائعة لتأمين الموارد

6.5.4.1 أبحاث السوق

تُعد أبحاث السوق ضرورية للحصول على أفضل الموردين والحلول التي ستلبي احتياجات الجهة العامة. يمكن أن تكون الأبحاث داخلية و/أو خارجية، بناءً على إستراتيجية وخطة الشراء. يجب إجراء المقارنة بين البائعين و/أو البضائع و/أو الخدمات و/أو العمل، وتحليل الحلول، وتحليل التكلفة أثناء عملية البحث للحصول على النتائج المطلوبة لمشاريع و/أو عقود تشغيل وصيانة الجهة العامة.

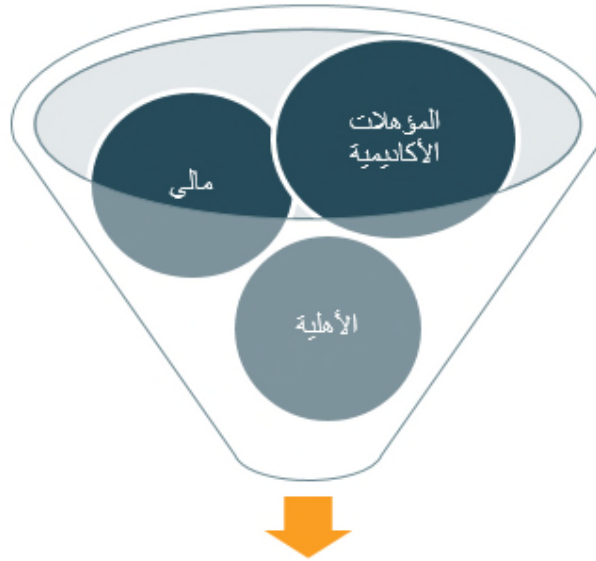
6.5.4.2 أعلن عن فرص الشراء

سيتم الإعلان عن جميع المناقصات والمشتريات الحكومية والإعلان عنها والإفراج عنها من خلال منصة الخدمات الرقمية "اعتماد". في حالة تعطل نظام اعتماد لأكثر من ثلاثة أيام، يمكن للجهات العامة استخدام قنوات إعلانية أخرى حسب الاقتضاء. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9، الفصل 3) "إجراءات التأهيل المسبق" و (المجلد الخامس، الفصل 20) "عملية التأهيل الهندسي للنظام".

يجب أن يغطي تقييم مقدمي العطاءات المحتملين رؤى مختلفة لاختيار من يمكنه اقتراح العقد مثل:

- الجانب الفني
- معايير الأهلية
- معايير التأهيل
- الجانب المالي

يوضح الشكل 4 للجهة العامة البيانات التي يجب جمعها من جوانب مختلفة أثناء عملية تأمين الموارد، حتى تتمكن من إجراء التحليل المطلوب.



الشكل 4: جوانب تقييم تأمين الموارد (مثال)

6.6 الشراء (المرحلة الثانية)

هذه المرحلة من دورة حياة عملية المشتريات تُبين الخطوات الأربعة الشائعة والقياسية التي ينبغي مراعاتها في أثناء عملية الحيازة.

6.6.1 الطلب

الطلب هو عملية يتم فيها إخطار الموردين أو المقاولين أو الجهات الأخرى المحتملة أو المؤهلة بأن الجهة العامة ترغب في استلام عروض ذات حلول لمنتج أو خدمة مرتبطة بالعمليات التشغيلية والصيانة. من الأمثلة على الوثائق الشائعة والمستخدمة في دعوة الموردين لتقديم عروضهم المبدئية وثائق طلب عروض الأسعار والدعوة للمنافسة وطلب تقديم العروض.

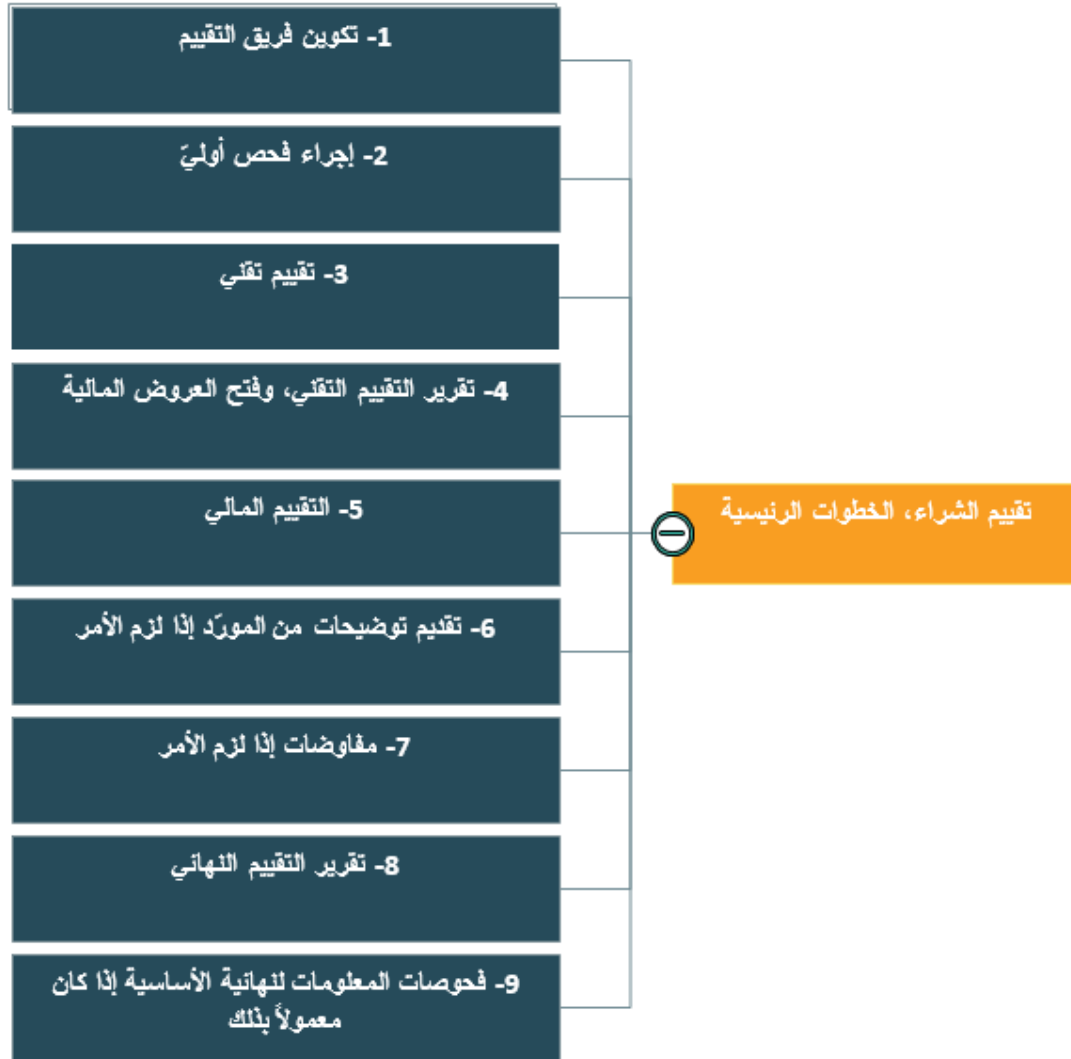
يعتمد اختيار الجهة العامة للطريقة الصحيحة على أهدافها وخططها الاستراتيجية ومتطلباتها ونوع العقد. يمكن أن تشمل طرق الطلب:

- منافسة مفتوحة (مناقصة عامة)
- منافسة محدودة (مناقصة محدودة)
- الشراء المباشر
- غير ذلك.

6.6.2 إدارة العروض المقدمة وتقييمها

تتعلق هذه الخطوة بإدارة جميع العروض المقدمة من قبل الموردين وتقييمها وفق السياسات والاستراتيجيات المحددة مسبقاً. تبدأ هذه العملية باستلام العروض وفتحها رسمياً ثم تقييمها ثم قبولها أو رفضها. يجب على الجهة العامة تطوير عملية الإدارة الخاصة بها وفقاً للسياسات الحكومية المحددة مسبقاً وأهدافها وخططها.

عندما يقدم البائعون عروضهم تبدأ عملية التقييم وتتضمن العملية المشتركة الرئيسية الموضحة في الشكل 5.



الشكل 5: خطوات تقييم العروض

يمكن للجهة العامة اختيار الفائزين بناءً على تقنيات مختلفة محددة مسبقاً. فعلى سبيل المثال:

- تقييم يعتمد على الميزانية الثابتة، بناءً على ميزانية الجهة العامة المحددة مسبقاً والتي لا يجب تجاوزها
- يربح أدنى سعر
- تقييم الجودة، يربح المنتج/ الخدمة ذات الجودة المعروفة، بناءً على تحليل سمات الجودة المحددة
- نتائج التحليل التراكمي للموردين، حيث يربح المورد الذي يحقق أفضل نتيجة

يجب تطوير معايير الاختيار ويجب على الجهة العامة استخدامها لتقييم العروض. يمكن أن تكون المصفوفة الناتجة لكل معيار مماثلة للجدول 4. تُجمع التقييمات المرجحة معاً ويكون المورد الذي حصل على أعلى نقاط هو الفائز. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9، الفصل 3، "تقييم المقترحات").



المقترح 3		المقترح 2		المقترح 1		عامل الترتيب (%)	معايير تقييم موردي التشغيل والصيانة
النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة		
						25	أ. المتطلبات الفنية
20	2	30	5	24	4	6	1. خصائص الأداء
12	3	16	4	12	3	4	2. عوامل الفاعلية
13	1	9	3	16	2	3	3. نهج الصيانة
8	2	16	4	12	3	4	4. توثيق الصيانة
4	2	12	1	4	2	2	5. نهج الاختبار والتقييم
8	2	12	3	8	2	4	6. متطلبات دعم الأراضية
						20	ب. القدرة الإنتاجية
40	2	40	4	40	5	8	1. تخطيط الإنتاج
20	4	15	3	10	2	5	2. عملية التصنيع
28	4	42	6	35	5	7	3. ضمان مراقبة الجودة
						20	ج. الإدارة
24	2	30	4	24	4	6	1. التخطيط (الخطط/ الجداول)
16	4	12	4	16	4	4	2. الهيكل التنظيمي
15	3	20	3	15	3	5	3. موارد الموظفين المتاحة
20	4	20	3	15	3	5	4. ضوابط الإدارة
						25	د. التكاليف الإجمالية
60	6	50	4	70	2	6	1. تكلفة الحيازة
120	4	100	3	90	4	10	2. تكلفة دورة الحياة
						10	هـ. العوامل الإضافية
12	3	12	3	16	4	4	1. الخبرة السابقة
10	3	30	5	30	5	6	2. الأداء السابق
3	4	20	4	20	2	2	3. جودة سلع التشغيل والصيانة
5	4	30	3	10	3	2	4. جودة سلع التشغيل والصيانة
18	5	8	4	15	5	5	5. موثوقية صيانة التشغيل والصيانة
460		*526		486		100	المجموع الكلي
* حدد الاقتراح (II) بناءً على أفضل نتيجة إجمالية تؤدي التحليل المطلوب							

الجدول 4: مثال على معايير اختيار العروض

6.6.3 مراجعة الأنشطة السابقة

قبل الترسية، ينبغي مراجعة جميع أنشطة المشتريات السابقة من قبل الفريق أو الموظفين المفوضين للتأكد من اكتمال جميع السياسات والعمليات والأساليب والخطط على النحو المحدد واستيفاء جميع متطلبات المشتريات. ينبغي إعداد تقرير مراجعة وتقديمه للإدارة المسؤولة لاعتماده. يمكن بدء عملية الترسية بعد الاعتماد.

6.6.4 ترسية العقد

بمجرد إتمام جميع الخطوات السابقة، ينبغي وضع خطط طوارئ لأي ظروف طارئة، كما ينبغي البدء بعملية الترسية على المفاوضين.

6.7 ما بعد الشراء (المرحلة الثالثة)

المرحلة الثالثة في دورة حياة عملية المشتريات تتضمن خطوات من اللازم اتخاذها في أثناء الحياة للتأكد من التطرق إلى جميع جوانب دورة حياة المشتريات. تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية مبيّنة في الأقسام التالية:

6.7.1 أمر الشراء/إتمام العقد وإصداره

على إدارة المشتريات كتابة أمر شراء/عقد فيه شروط والتزامات وحقوق كل من الجهة العامة والمورد. تحدد عملية إنهاء العقد الموضحة في الشكل 6 تدفق العملية. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9، الفصل 6 "إجراءات مطابقة العقود").



الشكل 7: إنهاء أمر الشراء/العقد

6.7.2 الأنشطة اللوجستية

اللوجستيات هي الأنشطة المطلوبة والمخصصة للسلع، ابتداءً من استلامها وانتهاءً باستهلاكها. يجب تخطيط هذه الأنشطة واعتمادها من قبل الجهة العامة والمورد لضبط العملية وتقليل تكاليفها والحد من المخاطر. تشمل الأمثلة على الأنشطة اللوجستية للسلع والأجزاء:

- طريقة التغليف
- طريقة الشحن
- الملصقات والوسم
- طريقة النقل
- طريق النقل
- وتيرة الشحن
- نوع تأمين البضائع
- وثائق الشحن
- التسليم
- طريقة التخزين
- أيام/رسوم وقوف السيارات/التخزين
- قيود الاستيراد/التصدير الخاصة



ستناقش إدارة العمليات اللوجستية بالتفصيل في الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 7: إدارة الأعمال اللوجستية.

6.7.3 إدارة العقد

يجب تطوير أهداف إدارة المشتريات لمراقبة العقد. يحتاج الموردون أيضًا إلى تزويد الجهة العامة بالمعلومات اللازمة لإدارة العقد. يجب على الجهات العامة استخدام الأساليب والإجراءات التي تناسب كل عقد، من أجل مراقبة ومتابعة تقدمه والتسليمات المرتبطة به. لمزيد من التفاصيل، لإدارة المشتريات، يُرجى الرجوع إلى (المجلد 9، الفصل 8 "إدارة العقود").

يُوصى بأن تراعي الجهات العامة وضع مخططات لتدفق أنشطة العقد بهدف وضع تصوّر مرئي لإجراءات إدارة العقد. ينبغي أن تكون أنشطة الإدارة جزءًا من الإجراءات، وهي تشمل ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

- متابعة التكلفة
- جدول المتابعة
- تعديلات العقد
- الدفعات
- إتمام العقد
- تحديث معلومات العقد

تقع مسؤولية إدارة العقود على عاتق الفريق و/أو القسم المعتمد أو مدير المشروع، الذي سيعمل جنبًا إلى جنب مع مسؤولي المشتريات. يوضح الجدول 5 بعض الأمثلة على الخبرة المطلوبة لإدارة العقد.

رؤية الكفاءة التشغيلية	
الخبرة الفعالة في إدارة العقود أثناء عمليات الشراء والتوريد في مجال التشغيل والصيانة	
يعرف ويفهم:	القدرات: يتمكن من:
الأنواع الرئيسية للمخاطر في أداء العقود مثل المخاطر الداخلية والسوقية والاقتصادية والقانونية والأخلاقية والمخاطر القائمة على الأداء	تقييم المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها السلع والخدمات الموردة والاتصال بالموردين والجهات المعنية لإنشاء وتنفيذ خطط للتخفيف من الآثار السلبية لهذه المخاطر
مسؤوليات إدارة العقود	حدد مسؤوليات واضحة مع الجهات المعنية لشغل وظائف إدارة العقود للسلع والخدمات الموردة
إدارة الطلب للعقود	توقع المتطلبات والتخطيط لها مع الجهات المعنية الداخلية والموردين لضمان مطابقة توريد السلع والخدمات مع الطلب مع مراعاة الطلب الفعلي
استخدام الشروط والمواصفات ومؤشرات الأداء الرئيسية والتقارير والحوكمة والتصعيد والمعايير في إدارة العقود	مراقبة توريد السلع والخدمات لضمان تحقيق معايير الأداء المطلوبة ومؤشرات الأداء الرئيسية وتحديد المواضع التي تتطلب تغييرات في العقد أو التغييرات الأخرى واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها
مسؤوليات الدفع في إدارة العقود	المصادقة على التكاليف ومراقبة الامتثال واتخاذ الإجراءات العلاجية لأي انحرافات عن شروط الدفع المتعاقد عليها للسلع والخدمات الموردة، وإدارة أي مخاطر متعاقد عليها وآليات الترسية
وضع أهداف لتقييم أداء الموردين بناءً على أهداف SMART للأداء (أي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة وفي الوقت المناسب)	صياغة أهداف SMART لأداء الموردين والاتفاق على تطبيقها مع الموردين والجهات المعنية الأخرى



إدارة علاقات الموردين واستخدام خطط التحسين	التأكد من تنفيذ عمليات إدارة علاقات الموردين وخطط التحسين بشكل استباقي لتصحيح الأداء المعيب لتسليم السلع أو الخدمات الموردة
إجراء ترتيبات الانتقال والخروج الخاصة بالعقود	ضمان سلامة التوريد في أي فترة انتقالية أو إنهاء العقود مع الموردين
إنهاء العقود والتعلم من التجربة	إجراء الأعمال لإغلاق العقود وتقييم التعلم من التجربة
استخدام الميزانيات في إدارة العقود	ضمان مراقبة الميزانية وحث اتخاذ الإجراءات تجاه الانحراف عن التكاليف المدرجة في الميزانية المخطط لها

الجدول 5: تحديد اختصاصات إدارة العقود

7.0 المرفقات

1. مثال على رحلة الموردين من التسجيل إلى الشراكة الإستراتيجية

مرفق 1 - مثال على رحلة الموردين من التسجيل إلى الشراكة الإستراتيجية

