

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 8، الفصل 5

إدارة الفئات

رقم الوثيقة: EOM-ZI0-GL-000004-AR

رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ	سبب الإصدار
000	2020/03/31	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات الحكومية 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 الحكومية و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلي 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 خلافه) 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.



الفهرس	
1.0	الغرض 5
2.0	المجال 5
3.0	التعاريف 7
4.0	المراجع 8
5.0	المسؤوليات 9
6.0	الاجراءات 9
6.1	إدارة الفئات 9
6.1.1	فهم متطلبات صيانة الأصول والمرافق 10
6.1.2	تصنيف الفئات 11
6.2	إرشادات التخطيط للفئات 12
6.3	تأمين الموارد 13
6.4	إدارة العقود 13
6.4.1	طرق التعاقد 14
6.4.2	أنواع العقود 14
6.5	إدارة علاقات الموردين (SRM) 14
6.6	إدارة الإنفاق 15



1.0 الغرض

يكمن الغرض من هذه الوثيقة في تقديم الإرشادات للجهة الحكومية بشأن إدارة الفئات الخاصة بخدمات إدارة الأصول والمرافق للممتلكات الحكومية. تتفق الجهات الحكومية مبلغ كبير من الميزانية على خدمات التشغيل والصيانة (O&M) لإدارة الأصول والمرافق، وبعد ذلك يتم إنفاق جزء كبير من هذه الميزانية على شراء لوازم الصيانة والإصلاح (M&R) إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

إذا تم تطبيق إدارة الفئات بشكل فعال في جميع مجالات إدارة الأصول والمرافق، فسوف تحقق الجهة الحكومية:

- الاستدامة
- خفض التكاليف
- معايير الجودة المتوقعة
- اتساق التوريد

2.0 المجال

توفر هذه الإرشادات للجهات الحكومية نظرة عامة على إدارة الفئات وبعض التفاصيل حول المواضيع الموضحة في الشكل 1.





الشكل 1: مواضيع بشأن إدارة الفئات

يتعين على الإدارة العاملة في الجهات الحكومية اعتماد المبادئ والتوجيهات المنصوص عليها هنا و التي تستند إلى أفضل الممارسات. وفي حالة وجود أي سوء تفاهم، تكون الأولوية لنظام المناقصات والمشتريات في المملكة العربية السعودية.



3.0 التعاريف

التعريفات	الوصف
المقارنة المعيارية	تقييم يحدد مستويات الأداء الكمي من مستويات الأداء السابقة والملائمة من خلال رؤية كمية محددة وأفضل الممارسات للمشروع
القيمة الأفضل	المزيج الأكثر فائدة من تكلفة الحياة الكاملة والجودة والاستدامة المتاحة لتلبية المتطلبات
حزمة المواد والخدمات	مجموعة من المنتجات أو الخدمات أو المعدات التي يتم توفيرها معًا كمجموعة. (على سبيل المثال، تجميع خدمات التنظيف ومكافحة الآفات معًا في طلب عروض/ عقد واحد)
شجرة الفئات:	التصنيف الرسمي للخدمات والمواد التي يقدمها المقاولون/ المصادر الداخلية ضمن فئة إدارة الأصول والمرافق
الشركة	المقاول، أو الاستشاري، أو المهندس، أو مقدم الخدمة أو المورد الذي يعرب عن اهتمامه بالتأهل المسبق لحزمة معينة من الأعمال أو الخدمات، والذي يصبح بمجرد ترسية العقد المقاول الخاص بالجهة الحكومية لأداء هذه الأعمال أو الخدمات
قائمة الإدارة	المستند الذي يحدد مسؤولية شراء خدمات الفئات الفرعية المختلفة لفريق المشتريات التابع للجهة الحكومية يبين بالتحديد المديرين المسؤولين عن شراء خدمات الفئات الفرعية
الجهة الحكومية	الجهة الحكومية أو الهيئة أو الوزارة المسؤولة عن إدارة الأصول والمرافق
مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية عبارة عن قياسات قابلة للتحديد الكمي تتفق عليها الجهات المعنية، وتعكس عوامل النجاح شديدة الأهمية للأصول، أو العمليات/ الخدمات التي سيتم تقديمها (تعريف الاتحاد الدولي لإدارة المرافق).
إمدادات الإصلاح والصيانة	المستلزمات المطلوبة لإجراء الصيانة والإصلاح مثل، قطع الغيار ومعدات الاختبار والمعدات الثقيلة ومعدات السلامة وأدوات الإصلاح ومواد ورشة الإصلاح والمواد الاستهلاكية ومواد التنظيف ومركبات التحميل و الزى الموحد واللوازم المكتبية والبطاريات والزيوت ومواد التشحيم.
التشغيل والصيانة	التشغيل والصيانة للمرافق والأصول. قد يُطلب من الجهة الحكومية إبرام اتفاقية واحدة أو العديد من الاتفاقيات مع أطراف ثانية للقيام بأعمال أو خدمات التشغيل والصيانة
عقود الأداء	هي طريقة تعاقد موجهة نحو النتائج يتم فيها التركيز على المخرجات أو الجودة أو النواتج التي قد تقوم بربط جزئية واحدة على الأقل من المدفوعات المستحقة للمقاول أو التمديدات الزمنية للعقود أو عمليات تجديد العقود مع القدرة على تحقيق معايير ومتطلبات الأداء المحددة والقابلة للقياس. قد تتضمن هذه العقود مجموعة من الحوافز والمثبطات المالية وغير المالية حسب تعريف المعهد الوطني للمشتريات الحكومية (NIGP)
اتفاقية مستوى الخدمة	اتفاقية تتم بين مقدم الخدمة والمستخدمين، وهي ما تحدد الحد الأدنى من جودة الخدمة التي تلبي احتياجات العمل، (حسب تعريف المعهد القانوني للمشتريات والتوريد ((CIPS))
خطط مشتريات الفئات الفرعية	تحتوي خطط مشتريات الفئات الفرعية على احتياجات خدمات إدارة المرافق عبر فئات فرعية محددة (على سبيل المثال، التنظيف والتشغيل والصيانة والأمن وقطع الغيار والمواد الاستهلاكية)
معايير النجاح	معايير النجاح هي نتيجة إنجازات الجهة الحكومية كي يتم اعتبارها ناجحة ومحقة لأهدافها
الاختصارات	
A&FM	إدارة الأصول والمرافق
AMS	برنامج إدارة الأصول



التعريفات	الوصف
CIPS	المعهد المعتمد للمشتريات وسلسلة التوريد
FM	إدارة المرافق
GTPL	نظام المنافسات والمشتريات الحكومية
HVAC	التدفئة والتهوية والتكييف
IFMA	المنظمة الدولية لإدارة المرافق
ISO	المنظمة الدولية للمعايير
KPI	مؤشرات الأداء الرئيسية
KSA	المملكة العربية السعودية
M&R	الإصلاح والصيانة
MEP	الأعمال الميكانيكية والكهربائية و السباكة
NIGP	المعهد الوطني للمشتريات الحكومية
NMA & FM	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
O&M	التشغيل والصيانة
PM	الصيانة المخطط لها
SLA	اتفاقية مستوى الخدمة
إدارة علاقات الموردين	إدارة علاقات الموردين.
UK	المملكة المتحدة

4.0 المراجع

- المعهد البريطاني لإدارة المرافق (BIFM) - إستراتيجيات تحديد مصادر التوريد
- دليل إدارة العقود، المعهد المعتمد للمشتريات وسلسلة التوريد
- المنظمة الدولية لإدارة المرافق (IFMA) - المشتريات
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 31000) - إرشادات إدارة المخاطر
- المملكة العربية السعودية - نظام المناقصات والمشتريات الحكومية
- كلينفيلد بيت مارويك جورديلر (KPMG) المحدودة، المملكة المتحدة - مستقبل المشتريات، عام 2019
- دليل برنامج المشتريات الحكومية
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 15 - مراقبة الأداء
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 6 - إدارة علاقات الموردين
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 9 - إدارة العقود
- البيان المهني للمعهد الملكي للمساحين المعتمدين (RICS)، المملكة المتحدة - مشتريات إدارة المرافق، يوليو عام 2018
- المعهد الملكي للمساحين المعتمدين (RICS) في المملكة المتحدة - المبادئ الأخلاقية للمشتريات



5.0 المسؤوليات

على الجهة الحكومية السعي الى امتلاك الأنظمة الصحيحة والعمليات الذكية والأشخاص المؤهلين لتحقيق الفوائد الكاملة لإدارة الفئات. على إدارة الجهة الحكومية ما يلي:

- تقليل التكاليف وتقليل المخاطر وضمان استدامة التوريد من خلال:
 - تحديد مصادر التوريد المتميزة للاستفادة من حجم المشتريات
 - تحسين متطلبات البضائع
 - الإدارة الفعالة للمخزون
 - إدارة علاقات الموردين
- توجيه وتدريب فريق تحديد مصادر التوريد على بناء الاستراتيجيات لتحقيق أعلى جودة بأفضل سعر
- التأكد من تحمل المسؤولية من خلال ما يلي:
 - الامتثال لاستراتيجيات إدارة الفئات
 - تحسين التكلفة
 - مراقبة المخزون
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لتحقيق جميع أهداف إدارة الفئات باستخدام:
 - تحليل المنافسين
 - لوحة معلومات الأداء المحفزات المهمة مثل التكلفة والمخزون

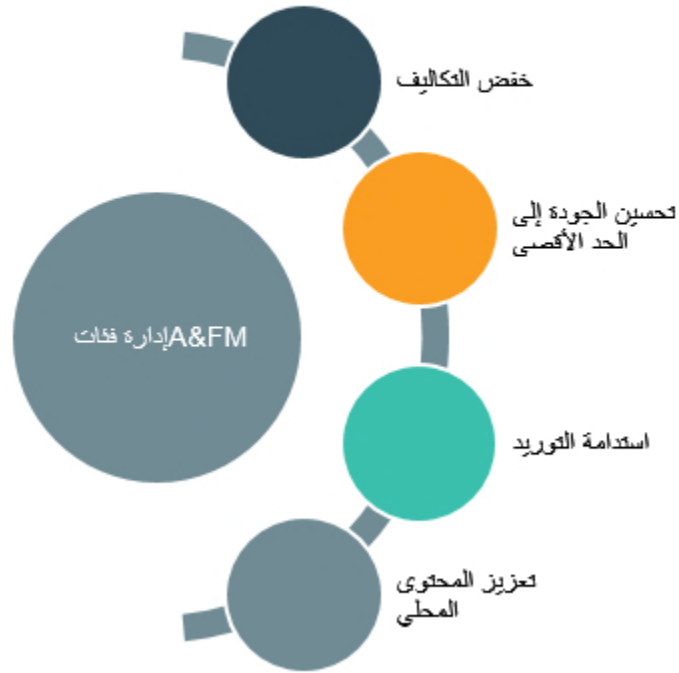
6.0 الاجراءات

6.1 إدارة الفئات

إدارة الفئات هي نهج إستراتيجي قائم على العمليات "يركز على الغالبية العظمى من إنفاق المؤسسة على السلع والخدمات مع الموردين الخارجيين" (O'Brien, 2009: 2).

ووفقاً للمعهد المعتمد للمشتريات وسلسلة التوريد فإن "إدارة الفئات هي نهج استراتيجي ينظم موارد المشتريات للتركيز على مجالات محددة من الإنفاق. وهذا يمكن مديري الفئات من اغتنام وقتهم وإجراء تحليل متعمق للسوق للاستفادة الكاملة من قرارات الشراء نيابة عن الجهة بأكملها."

تم تلخيص أهداف تطبيق إدارة الفئات على A&FM في الشكل 2.



الشكل 2: أهداف إدارة الفئات

6.1.1 فهم متطلبات صيانة الأصول والمرافق

إن عملية صيانة الأصول والمرافق تتطلب الاستحواذ على عقود مشتريات وإمدادات الإصلاح والصيانة. في كثير من الحالات لا يتم شراء إمدادات الصيانة والإصلاح مباشرة من قبل الجهة الحكومية، وإنما يتم توريدها ضمن عقود التشغيل والصيانة من قبل المقاولين.

تتضمن إمدادات الصيانة والإصلاح قطع الغيار ومعدات الاختبار والمعدات الثقيلة ومعدات السلامة وأدوات الإصلاح ومواد ورشة الإصلاح والمواد الاستهلاكية ومواد التنظيف ومركبات التحميل والزى الموحد واللوازم المكتبية والبطاريات والزيوت ومواد التشحيم. كما يُشار إلى إمدادات الصيانة والإصلاح بوصفها فئة إنفاق غير مباشرة تتضمن كل شيء ابتداءً من الصواميل والمسامير وانتهاءً بالمعدات الهندسية المتخصصة.

من أفضل الممارسات قيام الجهة الحكومية بمراقبة نفقات الأطراف الأخرى في حال قيام المقاول بتأمين إمدادات الصيانة والإصلاح. على الجهة الحكومية مراقبة المخاطر المحتملة للموردين أنيا من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بهم .



أحد أهم جوانب إمدادات الصيانة والإصلاح هو الحاجة إلى إدارة المخزون، لا سيما في حالات شراء قطع الغيار والمواد. كما يساهم استخدام الأنظمة المحوسبة لتتبع المخزون وإدارته ومراقبته في فهم متطلبات إدارة الأصول والمرافق فيما يتعلق بإمدادات الصيانة والإصلاح وإلقاء الضوء على النفقات السابقة والحالية. ومن أفضل الممارسات قيام الجهة الحكومية باستخدام النظام المحوسب الخاص بإدارة الأصول لرصد النفقات.

6.1.2 تصنيف الفئات

يُنصح بفصل البنود ضمن مجموعات بحيث يكون لكل مجموعة سمات أو صفات عامة متشابهة. ويمكن فصل الفئات استنادًا إلى عوامل التكلفة والجودة والتسليم، ويمكن مراعاة مقاييس أخرى مثل أهمية توافر قطع الغيار وتأثير الصيانة والوظائف الهندسية وأحوال سوق التوريد وما إلى ذلك. كما يمكن تقسيم التصنيف الأعلى لخدمات إدارة المرافق إلى خدمات فنية وخدمات خفيفة. ثم تشكيل هذه الفئات استنادًا إلى درجة تعقيد الخدمات والمواد، مثل تحديد فئة للخدمات المتخصصة كمعالجة المياه وأنظمة التدفئة والتهوية والتكييف وأنظمة مكافحة الحرائق والعمليات التشغيلية للمصاعد والسلالم المتحركة والمواد. كما يمكن تشكيل الفئات استنادًا إلى متطلبات الصيانة أو متطلبات الحصول على إمدادات القطع مباشرة من الجهة المصنعة مثل المصاعد والمُبرِّدات.

ويمكن إيجاد التسلسل الهرمي للفئة من خلال إيجاد فئات فرعية، لذا ينبغي للجهة الحكومية إعداد خريطة شجرية مفصلة للفئات. وينبغي أن تكون الفئات متوائمة مع نموذج تقديم خدمات التشغيل والصيانة الخاص بالجهة الحكومية.

يوضح الشكل 3 مثالاً على تصنيف الفئات.



الشكل 3: تصنيف الفئات

6.2 إرشادات التخطيط للفئات

ينبغي أن يهدف التخطيط للفئات إلى تحسين قيمة الإنفاق وتقليل المخاطر من خلال إدارة إمدادات ومخزون الصيانة والإصلاح بكفاءة. وينبغي للجهة الحكومية مراجعة احتياجات التشغيل والصيانة الحالية مقارنة بفرض الشراء.

ينبغي للجهة الحكومية إعداد السجل الرئيسي للبند الذي يتضمن جميع فئات البنود. ويجب أن يكون السجل الرئيسي للبند خاليًا من أي معلومات مكررة أو مفقودة. يمكن إضافة البنود في السجل الرئيسي للبند بعد التحقق من عدم تصنيفها مسبقًا. يوصى بشدة تحميل سجل البنود الرئيسي وفئاته على نظام الجهة الحكومية لإدارة الأصول. ويجب أن يكون لكل صنف في نظام إدارة الأصول رقمًا أو رمزًا فريدًا ومميزًا عن غيره، مرتبطًا بالفئة التي ينتمي إليها.

ينبغي للجهة الحكومية تعزيز أتمتة البيانات وتحليلها للاستفادة من قيمة تخطيط الفئات. سيتيح ذلك للجهة الحكومية التخطيط بدقة استنادًا إلى العوامل التالية:

تحليل الطلب على إمدادات الإصلاح والصيانة

- قدرة الجهة الحكومية على التنبؤ بالطلب
- الحصول على معلومات عن سوق العرض (التوريد)
- يجب على الجهة الحكومية تحديد إمكانات مصادر التوريد ضمن إطار التحسين المستمر المتعلق بالجودة والإنفاق
- معايير التكلفة والجودة
- على الجهة الحكومية إدارة الإنفاق فيما يتعلق بمعايير الجودة المختلفة
- مؤشرات الأداء
- على الجهة الحكومية أن تتفاعل بسرعة من خلال إحداث التغييرات اللازمة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة

6.3 تأمين الموارد

تحدد عملية تأمين الموارد الطرق المختلفة للشراء والتعاقد على الفئات التي يمكن تجميعها معًا. إن الهدف هو تحقيق كفاءة الإنفاق وتوفير أعلى جودة بأفضل سعر.

على الجهة الحكومية تقييم متطلبات الفئة وإنشاء قوائم التقسيم وخطط مشتريات الفئات الفرعية. يجب أن يكون مصدر المواد وقطع الغيار والمواد الاستهلاكية والأدوات والمعدات من خلال دمج الأحجام لزيادة النفوذ في المفاوضات مع الموردين. يجب أن تتماشى قاعدة التوريد مع فئات الإنفاق المحددة من قبل الجهة الحكومية.

6.4 إدارة العقود

تتأثر طرق وأنواع التعاقد باستراتيجيات إدارة الفئات التي تتبناها الجهات الحكومية. ينبغي أن تظهر نتائج تخطيط الفئات في التأهيل المسبق للموردين وعند إعداد طلب تقديم العروض (كراسة الشروط والمواصفات) وتهدف الجهة الحكومية إلى خفض تكاليف الشراء من خلال العطاءات والمفاوضات التنافسية. كما يجب أن تستفيد من حجم الإنفاق للاستفادة على سبيل المثال من الخصومات النقدية وتحسين الوقت وتركيز الجهود.

تساعد إدارة أداء العقود الجهة الحكومية في تتبع الامتثال وتحديد مخالفات الإنفاق واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويساعد تتبع الامتثال للعقد في تحديد مشكلات التوريد المحتملة التي يحتاج المورد إلى معالجتها.

للحصول على مزيد من التفاصيل حول إدارة العقود، يُرجى الرجوع إلى الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 9 - إدارة العقود.



6.4.1 طرق التعاقد

وفقًا لنظام المناقصات والمشتريات الحكومية في المملكة العربية السعودية، يمكن تصنيف طرق التعاقد على النحو التالي:

- المنافسة العامة (خلال مناقصة عامة)
- منافسة محدودة (خلال مناقصة محدودة)
- المنافسة على مرحلتين (من خلال مناقصة ذات مرحلتين)
- الشراء المباشر
- الاتفاقية الإطارية (من خلال اتفاقية شاملة)
- المزاد العكسي الإلكتروني

6.4.2 أنواع العقود

6.4.2.1 العقد القائم على المدخلات:

هي العقود ذات المواصفات التي تتطلب من المقاول توفير عددًا محددًا من البنود أو الخدمات مقابل أجر ثابت

6.4.2.2 العقود القائم على الأداء

هي العقود ذات المواصفات التي تتطلب توفير الخدمة وفقًا لاتفاقية مستوى الخدمة الموقعة (SLA) مقابل مبلغ متغير من الأجر وفقًا لمستوى الأداء.

6.4.2.3 العقد القائم على المخرجات

هي العقود ذات المواصفات التي تتطلب توفير الخدمة وفقًا لاتفاقية مستوى الخدمة الموقعة مقابل مبلغ ثابت من الأجر.

6.5 إدارة علاقات الموردين (SRM)



تعد إدارة علاقات الموردين (SRM) هي الإدارة الإستراتيجية الشاملة لقاعدة التوريد طوال دورة حياة كل مورد. وتعتبر الجهة الحكومية مسؤولة عن الحفاظ على الأصول وتوفير إدارة المرافق، وبالتالي فإنه عليها إدارة المخاطر المرتبطة بالموردين الذين يقومون بتنفيذ العقود التي تم ترسيبها عليهم .

تتطلب إدارة الفئات الفعالة إدارة العلاقات مع الموردين والأداء الخاص بهم. إن الغرض هو مواءمة متطلبات إدارة الأصول والمرافق للجهة الحكومية مع قدرات الموردين وللحصول على أفضل قيمة من الموردين. وعلى الجهة الحكومية تقييم قدرة المورد و تصنيفها على أنها استراتيجية وحاسمة ومفضلة وما إلى ذلك.

وفقاً لورقة بحث KPMG - مستقبل المشتريات، التي نُشرت في عام 2019، فإن الأمر لا يتعلق فقط بكيفية أداء المورد مقابل اتفاقيات مستوى الخدمة المتعاقد عليها، ولكن أيضاً التأكد من أن أفضل موردي الشركة لديهم القدرة على جلب الابتكارات إلى الجهة الحكومية مما يؤدي إلى علاقات أفضل وأكثر إثماراً.

يجب أن تسعى إدارة الجهة الحكومية إلى تطوير نهج إدارة علاقات الموردين بهدف تكامل الاستراتيجيات والأنظمة لتحقيق التعاون في ابتكار الفئات وتحسين التكلفة والامتثال للعقود.

يُرجى الرجوع إلى الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 8، الفصل 6 - إدارة علاقة الموردين، للحصول على مزيد من التفاصيل.

6.6 إدارة الإنفاق

تمثل إدارة الإنفاق الطريقة التي تتحكم بها الجهة الحكومية بنفقاتها. على الجهة الحكومية إجراء عمليات تحليل دورية للإنفاق بهدف خلق فهم واضح لهيكل طلبات الجهة الحكومية لمختلف الفئات الخاصة بإمدادات الصيانة والإصلاح. ومن شأن إدارة الإنفاق إتاحة المجال أمام اتخاذ القرارات والإجراءات التي تستند إلى الحقائق والبيانات الموثوقة.

لا بد للجهة الحكومية أن تسعى لضبط وتقليل التكاليف المتعلقة بالمشتريات. ومن الجدير بالذكر، أن أنشطة ترشيد التكاليف تعتمد على شفافية الإنفاق. لذا، على الجهة الحكومية أن تستكشف فرص ترشيد التكاليف لعمليات الشراء التي تقوم بها الأطراف الأخرى وقد تقرر التحكم في إنفاق أى طرف آخر وإدارته في الحالات التي ترى فيها أن مبالغ الإنفاق مرتفعة. إذ تؤثر الإدارة الفعالة لإنفاق الأطراف الأخرى بشكل مباشر على التكاليف. وعليه لا بد للجهة الحكومية استخدام بيانات معيارية لكل فئة أثناء التفاوض مع الموردين الرئيسيين للتفاوض بشأن تحقيق قيمة أفضل.

كما ينبغي للجهة الحكومية أن تعرف تفاصيل الإنفاق حسب الفئات والموردين. ويُستخدم تحليل الإنفاق لجمع البيانات حول كمية البنود، ومعدل تكرار استخدامها، وحجم مشترياتهما على مستوى الفئات. يجب تحديد حجم الإنفاق الإجمالي لكل مورد في جميع الفئات الخاصة بالجهة الحكومية. وتساعد المعلومات المتعلقة بحجم الإنفاق الإجمالي وقيمه في تعزيز موقف الجهة الحكومية في المفاوضات المتعلقة بالعقود وفرص خفض التكاليف.