

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 8، الفصل 6

إدارة علاقات الموردين

رقم الوثيقة: EOM-ZI0-GL-000005-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 حصريّة 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 تتبثق 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 6
2.0	المجال 6
3.0	التعاريف 6
4.0	المراجع 7
5.0	المسؤوليات 8
6.0	الإجراءات 8
6.1	وضع الأهداف 9
6.2	تحديد التحديات 9
6.2.1	التركيز الطويل المدى 9
6.2.2	الافتقار إلى الكفاءات في مجال إدارة علاقات الموردين 9
6.2.3	مواءمة الاستراتيجيات 10
6.3	تحديد مستويات النضج 10
6.4	وضع نموذج القدرة على تحقيق الأهداف 10
6.5	كفاءات الموردين 11
6.5.1	التوعية مدى الوعي بشؤون الجودة 11
6.5.2	التسليم 11
6.5.3	الاستجابة وخدمة العملاء 12
6.5.4	مخاطر التكلفة 12
6.5.5	كفاءة الابتكار / الكفاءة الفنية 12
6.5.6	المخاطر 12
6.5.7	التميز التشغيلي 12
6.6	تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين 13
6.7	تحديد دوافع القيمة الرئيسية 13
6.7.1	الابتكار 13
6.7.2	الاستدامة 13
6.7.3	إعدادات إدارة سلسلة التوريد 13
6.7.4	مرونة إدارة سلسلة التوريد 14
6.8	تحديد عوامل النجاح 14
6.8.1	قياس المزايا 14
6.8.2	الاتساق الاستراتيجي 14
6.8.3	رعاية الإدارة العليا 14
6.9	تحديد المنافع المحتملة 14



15	وضع إطار العمل	6.10
15	تحديد المقاييس والسقوف والأهداف	6.10.1
15	جمع البيانات باستخدام آليات مختلفة	6.10.2
15	مراجعة المعلومات المجمعة وتحليلها	6.10.3
16	تحديد الثغرات؛ ووضع الأولويات والتواصل	6.10.4
16	تنفيذ عمليات التتبع المستمر	6.10.5
16	إدارة التغيير	6.11
17	المرفقات	7.0
18	المرفق 1 – EOM-ZI0-TP-000002 نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين	

1.0 الغرض

تهدف هذه الوثيقة الى توضيح كيفية تنفيذ إدارة علاقات الموردين (SRM) للجهات الحكومية كنهج منظم لدعم استراتيجية العمل الشاملة.

تركز إدارة علاقة الموردين على تطوير علاقات ثنائية الاتجاه متبادلة المنفعة مع الشركاء الاستراتيجيين لزيادة مستويات الابتكار والميزة التنافسية التي لا يمكن تحقيقها من خلال العمليات المستقلة أو المعاملات التقليدية.

2.0 المجال

توفر هذه الإرشادات للجهات الحكومية نظرة عامة على إدارة علاقات الموردين وتفاصيل حول المواضيع التالية المرتبطة بها:

- أهداف إدارة علاقة الموردين (SRM)
- التحديات
- مستويات النضج
- نموذج النضج
- كفاءة الموردين
- مؤشرات الأداء الرئيسية
- دوافع القيمة الرئيسية
- عوامل النجاح
- المنافع المحتملة
- إطار إدارة علاقة الموردين
- إدارة التغيير

علاوة على ذلك، يوجه هذا المستند جميع الجهات الحكومية لإجراء تخطيط وتنفيذ جميع التعاملات مع الموردين بطريقة متزامنة على مدار دورة حياة الشراكة من أجل زيادة القيمة المكتسبة من خلال تلك التعاملات.

3.0 التعاريف

التعريفات	الوصف
نظام تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)	برنامج يسمح بتكامل العمليات والموارد وإدارتها من خلال برنامج واحد. وتُعرف استراتيجية باسم الإدارة التكامل. تستخدم معظم الشركات الكبرى في جميع أنحاء العالم تخطيط الموارد المؤسسية للتعامل مع مختلف جوانب أعمالها. يتضمن ذلك تخطيط المخزون وتخطيط القطع وتحديد مصادر المكونات وإدارة المخزون والعمل مع الموردين وتوفير دعم العملاء ومراقبة الطلبات. يمكن أن تشمل أيضاً تطبيقات إدارة الموارد البشرية والمحاسبة.
التكامل	نظام لتحقيق تعاون وثيق وسلس بين الهياكل والوكالات والمجموعات والمؤسسات المختلفة

عقد تكلفة وأجور	يقرر المشتري وبائع العمل/ الخدمات إبرام عقد تكلفة وأجور تكون فيه التكاليف قابلة للتعويض والهامش الذي سيضيفه المورد إلى هذه التكاليف.
إدارة المشتريات	هي عملية اكتساب أو شراء السلع والخدمات. تتضمن الطريقة تخطيط الطلب ومراجعتها، بالإضافة إلى الإيصال النهائي والموافقة على الدفع
البحث والتطوير (R&D)	يشير البحث والتطوير (R&D) إلى الممارسات المبتكرة التي تجريها الشركات أو الحكومات لإنشاء أو ترقية الخدمات أو السلع الحالية. يُعد البحث والتطوير بمثابة المرحلة الأولى لإنشاء خدمة جديدة محتملة أو دورة تصنيع
الأطراف المعنية	فرد أو مجموعة أو مؤسسة لها مصلحة أو فائدة. يمكن أن تؤثر الجهات المعنية أو تتأثر بإجراءات الجهة وأهدافها وسياساتها. تشمل تعريفات الجهات المعنية الرئيسية الدائنين والمديرين والموظفين والحكومة (ووكالاتها) والمالكين (المساهمين) والموردين والنقابات والمجتمع الذي تستمد منه الشركة مواردها.
الاختصارات	
ERP	النظام المحوسب
KPI	مؤشر أداء رئيسي
O&M	التشغيل والصيانة
R&D	البحث والتطوير
SCM	إدارة سلسلة التوريد
إدارة علاقات الموردين	إدارة علاقات الموردين.
UK	المملكة المتحدة
الولايات المتحدة الأمريكية	الولايات المتحدة الأمريكية

4.0 المراجع

- المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC)، الرابط: <https://www.apqc.org>
- حكومة المملكة العربية السعودية – نظام المناقصات والمشتريات، <https://www.mof.gov.sa>
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 2 – الإرشادات العامة للمشتريات (EOM-ZI0-GL-000002)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 3 – المسؤوليات والحدود (EOM-ZI0-GL-000003)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 4 – أساليب الشراء (EOM-ZI0-PR-000001)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 8، الفصل 5 – إدارة الفئات (EOM-ZI0-GL-000004)
- دليل سياسة المشتريات وإجراءاتها، شركة Serco Inc، الولايات المتحدة الأمريكية
- دليل الممارسات الجيدة لمشتريات إدارة المرافق من المعهد البريطاني لإدارة المرافق (BIFM)، المملكة المتحدة

5.0 المسؤولية

على الجهة الحكومية الحرص على إقتناء الأنظمة الصحيحة و تطبيق العمليات الذكية واستقطاب الكفاءات المؤهلة لتحقيق الفوائد الكاملة لإدارة علاقات الموردين. على إدارة الجهة الحكومية اتباع ما يلي:

- تقييم الموردين المحتملين باستخدام معايير محددة ومقبولة
- تعزيز المواءمة وفهم توقعات الشراكة ومتطلباتها
- تتبع أداء الموردين المختارين و إعداد تقارير قياس الأداء لضمان توفير الالتزامات التعاقدية بشكل متوافق
- إدارة الاتصالات الخارجية للموردين لتسهيل الفهم والوعي بالاتجاه الاستراتيجي التنظيمي والتغييرات والتحديات
- إدارة التفاعل بين الموردين وقادة تنفيذ البرامج الداخلية لتوفير رؤية كافية للمبادرات والبرامج المترابطة
- التواصل مع الجهات المتفاوضة لمراجعة الترتيبات التعاقدية ومراقبتها وتعديلها حسب الضرورة

6.0 الإجراءات

يوضح الشكل 1 الخطوات المتضمنة في دورة حياة «إدارة علاقات الموردين» ويتم توفير تفاصيل علاقتهم في الأقسام الفرعية أدناه.



الشكل 1: مخطط إدارة علاقات الموردين

6.1 وضع الأهداف

تقوم إدارة علاقات الموردين بالتعرف والتواصل مع الأطراف المعنية الرئيسية لتشكيل الملكية الجماعية وتسهيل التعاون الفعال ومواءمة الأولويات الاستراتيجية والحفاظ على التطوير والكفاءة المستمرين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- تقليل التكاليف وتحسين الأداء من خلال إنشاء تواصل وعلاقات طويلة الأمد تتجاوز أنشطة المشتريات التقليدية وإدارة الفئات
- إدارة المخاطر والامتنال من خلال السياسات والإجراءات ووضع المقاييس والأساليب لتعزيز النزاهة والمساءلة للشركات الاستراتيجية
- تحفيز كفاءة الموردين بفعالية وطريقة واضحة وقابلة للتطبيق
- تسهيل التطوير التشغيلي المستمر عبر الشركات الاستراتيجية لتعزيز عملية سلسلة التوريد بشكل فعال
- اعتماد آلية التوضيح من خلال التحديد والتطبيق المبنيك المتبادل للتحسينات والمساهمة في الرؤية والاستراتيجية ضمن التخطيط التعاوني في الوقت المناسب

6.2 تحديد التحديات

6.2.1 التركيز الطويل المدى

تقليل التكاليف هو عنصر رئيسي لخلق القيم في مجال المشتريات، لكن التركيز المفرط على هذا الجانب يعوق اتباع نهج طول الأمد بالتالي يضر بمصالح الجهة الحكومية.

تعزز مؤشرات الأداء الرئيسية، التي تركز على التحسين على المدى القصير التعاون وتسلط الضوء على الدور التقليدي للمشتريات في تحقيق أقل الأسعار. ومع ذلك، فإن دأوقع القيمة مثل الابتكار والاستدامة والشرعية التي تحتاج إلى توجه طويل المدى يتعارض مع التركيز قصير المدى.

6.2.2 الافتقار إلى الكفاءات في مجال إدارة علاقات الموردين

عادة ما تندرج أنشطة تأمين الموارد ضمن مسؤوليات المشتريات والتي تتطلب أفضل المهارات المتعلقة بالتفاوض وإجراء تحليلات السوق وتحسين التكلفة وإدارة المخاطر، وفي المقابل تتطلب إدارة علاقات الموردين استقطاب كفاءات مختلفة كلياً ومهارات محددة مثل التأثير والقيادة وإدارة التغيير وهي صفات لا تتوفر عادة عند منسوبي المشتريات الذين لم يحصلوا على التدريب الكافي لصقل تلك المهارات و تطويرها.

6.2.3 مواءمة الاستراتيجيات

يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية لكل من إدارة المشتريات والموردين متوائمة. إذا أرادت الجهة الحكومية إقامة شراكة، فعلى المورد أن يشاركها الرؤية وإلا ستعارض أهداف الطرفين.

يجب على قادة الجهة الحكومية الالتزام بهذه الفلسفة لكي تتكامل بالنجاح، وذلك لأنها تتطلب نهجاً قيادياً تنازلياً يبدأ من المناصب العليا لمنح هذه العملية الصلاحية اللازمة. سيساعد هذا الدعم فريق المشتريات في شرح هذه الفلسفة للموردين، الأمر الذي يساهم في مناقشتها والتطرق إليها معهم بعقول متفتحة.

6.3 تحديد مستويات النضج

إن تحديد مستوى النضج يساعد إدارة المشتريات على وصف الوضع الحالي وتحديد الفرص بهدف تيسير النقاش حول المستوى المراد الوصول إليه. يمكن تحديد مستويات القدرة على تحقيق الأهداف الأربعة التالية:

- **عدم وجود إدارة لعلاقات الموردين:** حيث تتعامل إدارة المشتريات مع الموردين من خلال طلبات الشراء والعقود بغض النظر عن استراتيجيات الموردين
- **تحديد إدارة علاقات الموردين:** تحدد إدارة المشتريات القيمة المرتقبة للموردين الاستراتيجيين حيث يتم تقديم القيام ببعض التدريبات النموذجية لبناء الثقة والقدرة والموثوقية مع العمل الجاد التعاوني الذي يتجاوز أساسيات خفض التكلفة إلى التكتيكات التشغيلية بشكل أكبر.
- **إدارة علاقات الموردين التقليدية:** وهي ممارسة تجارية مستقرة مع نموذج تشغيلي مترابط لتغطية جميع الموردين الاستراتيجيين وتقديم مردودات، وفي نفس الوقت يتم إدارة المخاطر بشكل فعال، بالإضافة إلى تقديم برامج التحسين المتبادل مع مجموعة إجراءات الحوكمة الموثوقة
- **إدارة علاقات الموردين المثلى:** تم دمج إدارة علاقات الموردين تمامًا في إستراتيجية الإدارة العليا للإدارة وتصبح أمرًا مهمًا لإدارة المشتريات، وبذلك تكتمل الشراكة الاستراتيجية بينالجهة الحكومية ومورديها الرئيسيين بشكل متكامل

6.4 وضع نموذج القدرة على تحقيق الأهداف

ينبغي لإدارة المشتريات تطوير نموذج النضج لإدارة علاقات الموردين للمساعدة في تحديد مستوى نضجها الحالي وتحديد المستوى المستقبلي المستهدف، وينبغي على النموذج أن يستوعب مستويات القدرة على تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه والذي يشمل سبعة ممكنات محورية للنجاح مثل:

- **الاستراتيجية والحوكمة:** ما الذي تريد إدارة المشتريات تحقيقه من خلال إدارة علاقات الموردين وكيف ستحقق هذه الأهداف؟
- **العملية:** ما الأنشطة التي تقوم بها إدارة المشتريات وكيف يتم دعم إدارة علاقات الموردين من خلال الأدوات المعتادة؟
- **الهيكل:** كيف تُعد إدارة المشتريات هيكل تنظيم عملية إدارة علاقات الموردين وما الأدوار والمسؤوليات المطلوبة؟
- **الأفراد:** ما الكفاءات المميزة التي تحتاجها إدارة المشتريات لتأسيس وإدارة العلاقات مع الموردين؟

- **التقنية :** ما هو نظام أو أنظمة الدعم التي ينبغي إدارة المشتريات تطبيقها؟
- **إدارة الأداء:** كيف تقبس إدارة المشتريات أداء الشراكة وتحسنه؟
- **إدارة المخاطر:** كيف تحدد إدارة المشتريات المخاطر المرتبطة بالموردين الرئيسيين وتقلل منها؟

لا يكفي تنفيذ الممكّنات المذكورة أعلاه لإنشاء إدارة علاقة موردين ناجحة، ما لم تأخذ إدارة المشتريات في الاعتبار قدراتها الأتية في إدارة علاقات الموردين:

- **القدرات الفنية:** تقديم العروض والمفاوضات وإدارة العقود واستطلاعات سوق التوريد وتحليلات الإنفاق
- **القدرات التفاعلية:** التنبؤ وأسلوب الإدارة وتخطيط العمليات والتخطيط الإداري والتفاوض وحل المشاكل والعلاقات الفردية و م الطلب وإدارة المشاريع المشتركة وإدارة المشاريع والبرامج وإدارة التغيير
- **القدرات التنموية:** القدرة على الاختراع والاستدامة والتطوير المستمر والعمليات البسيطة و/ أو المرونة والقدرة على الإنتاج وإدارة المعلومات

على إدارة المشتريات أن تحدد المستوى الذي تتعاون فيه حاليًا مع مورديها الرئيسيين وأن تتفاعل معهم في المجالات التالية:

- التحسين المستمر
- التطوير المشترك للمنتجات
- التركيز على خلق القيمة
- تبادل البيانات بصورة فورية
- إبرام عقود الكتاب المفتوح
- دورة التخطيط المتكاملة
- الاستثمارات المشتركة

6.5 كفاءات الموردين

تتمثل كفاءات المورد في الموارد، والعمليات، والتدابير اللازمة التي يمكن للمورد تقديمها للجهة الحكومية لتطوير وإدارة الشراكات بينهما. وفيما يلي الكفاءات المطلوبة للموردين:

6.5.1 التوعية مدى الوعي بشؤون الجودة

تشير هذه الكفاءة إلى التوافق المحتمل بين معيار الجودة الخاص بالشركة المصنعة ومعيار الجهة الحكومية، حيث تتأثر جودة الخدمة بشكل مباشر بدرجة جودة المنتج التي يقدمها الموردون.

6.5.2 التسليم

تُقاس مصداقية و وفاء الموردين من خلال إلتزامهم بالمواعيد النهائية، فهي تُمثل الواجهة الرئيسية لأعمالهم نظرًا لتوسع مجال طلب الموارد عبر الإنترنت. ستحدد جودة تسليم المتطلبات عملية الشراء أو الطلب القادمة للمورد، والذي بدوره قد يؤدي إلى خفض تكاليف النقل حيث ستقل إلى مخزون الأمان واستثمار المخزون.

6.5.3 الاستجابة وخدمة العملاء

تعني الاستجابة الوقت اللازم لحل مسألة أو مشكلة اعتبار من زمن الإبلاغ عنها. وهذا مقياس مهم لتقييم المورد المعني من وجهة نظر لا تقبل انقطاع الخدمة ولا التقصير.

خدمة العملاء بوجود استجابة مناسبة عامل مهم لاستدامة الأثر وتعزيز الحضور. قطاع الخدمات يزدهر بفضل سلوك واستجابة خدمة العملاء، وبالتالي لا ينبغي تجاهل هذه النقطة.

6.5.4 مخاطر التكلفة

تشير التكلفة إلى مدى توافق تسعير المورد مع المنافسة وأوضاع السوق الحالية. ففي ظل المناخ الاقتصادي السائد حاليًا، يعد التسعير أحد الأسباب التي تدفع المؤسسات لمراجعة قاعدة بيانات مورديها بشكل صارم.

6.5.5 كفاءة الابتكار/ الكفاءة الفنية

تظهر كفاءة الابتكار التزام المورد بالابتكار. يعد الابتكار عنصرًا أساسيًا وجوهريًا يترتب عليه نجاح أو فشل عمليات التشغيل والصيانة.

تمثل الكفاءة الفنية قدرة المورد على فهم المتطلبات الفنية للعميل وتلبيتها وتنفيذها وفقًا لذلك. وهذا من شأنه خلق علاقة صحية وجديرة بالثقة بينهما، إذ ينتفع كلا الطرفين من الآخر. ويساعد ذلك أيضًا على التكيف مع أي متطلبات أو احتياجات العميل أو تخصيصها.

6.5.6 المخاطر

تتسبب المخاطر في الإجهاد وجلب المتاعب والرفض وإعادة العمل وفقدان السمعة في السوق وبين العملاء. ومن هنا، تأتي أهمية تقييم خطة إدارة المخاطر الخاصة بالمورد والإستراتيجية المتبعة للحد من المخاطر. فالمورد الذي لديه خطة أفضل لتخفيفالحد من أثر المخاطر له تأثير مفيد من حيث التكلفة على العميل، حيث يتم تقليل عدد ساعات العمل التي يقضيها الشخص في إعادة العمل أو التقاضي.

6.5.7 التميز التشغيلي

يعد التميز التشغيلي عاملاً مميزاً قيماً حيث إنه يولد القوة التنافسية والتكلفة والاستحقاقات النقدية المرتبطة بالعملية المدارة جيداً. يحق للموردين الذين يسعون إلى تحقيق التميز التشغيلي ويتخذون قرارات ذكية بشأن هيكل العمليات وتنفيذها أن يكتسبوا ميزة تجعلهم يتفوقون على منافسيهم في السوق.

6.6 تعيين مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين

ترد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين المتعلقة بالكفاءات المذكورة أعلاه بالتفصيل في المرفق 1. النموذج عبارة عن عينة تشير بشكل شامل إلى مؤشرات الأداء الرئيسية مقابل مقاييس الكفاءة، على سبيل المثال، الهدف والغرض والنتيجة الحالية وما يمكن تحقيقه والوزن الفرعي والوزن المطبق والنتيجة والمحصلة النهائية ومؤشر المتعلق بالدرجة والتصنيف.

6.7 تحديد دوافع القيمة الرئيسية

6.7.1 الابتكار

تتطلب الحاجة المتزايدة إلى تقديم منتجات وخدمات تنافسية إلى أن يدرك كل من الجهة الحكومية والموردين ضرورة استحداث منتجات وخدمات تلبي طلب العملاء وتفوق توقعاتهم بهدف استمرارية الأعمال والتميز في السوق.

يمكن تحقيق استدامة خلق القيمة من خلال الابتكار المستمر. إن الابتكار المشترك بالتعاون مع الموردين هو المرحلة التالية من التميز الابتكاري لأنه لا يمكن للجهة العامة تمويل جميع أنشطة البحث والتطوير.

6.7.2 الاستدامة

تُعد الاستدامة جانباً مركزياً من جوانب التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل للصحة الاقتصادية. ينبغي دمج مقاييس الاستدامة في الأهداف المؤسسية العامة للجهة من أجل تحقيق أداء مستدام ومالي وتشغيلي في نفس الوقت.

تشكل المشتريات نسبة كبيرة من مجموع التكاليف التشغيلية وغالباً ما يتشكل تصوّر الاستدامة من قبل الموردين الرئيسيين. لذا التعاون عامل مهم جداً في هذا المجال.

6.7.3 إعدادات إدارة سلسلة التوريد

ينبغي أن تُطبق عدة إعدادات في إدارة سلسلة التوريد عوضاً عن تطبيق نهج موحد لجميع الأنشطة بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

كل إعداد لسلسلة التوريد ينبغي تخصيصه لخدمة متطلبات محددة للأعمال. ويمكن أن يكون الإعداد سريعاً أو مرناً. يمكن أن يتواجد كل من الإعدادين في الجهة الحكومية والجوانب الوظيفية للأعمال. يجب أن يكون الموردون متوافقين تماماً مع التهيئة التي يختارونها.

6.7.4 مرونة إدارة سلسلة التوريد

ينبغي إدراك المخاطر التي قد تضر بالإدارة ضمن جهود إدارة سلسلة التوريد، كما ينبغي أن يكون هناك قدرة على تطبيق إجراءات مناسبة من خلال إتاحة التعامل مع هذه المخاطر من قبل العمليات و الجهة. إن إدارة سلسلة التوريد في ظل وجود قدرات توريد مكتملة وممارسات لإدارة المخاطر يُكسب القدرة على التكيف ويجعلها أقل عرضة للاضطرابات.

6.8 تحديد عوامل النجاح

6.8.1 قياس المزايا

من المهم والضروري تتبع التقدم المحرز فيما يتعلق بتحقيق المزايا المطلوبة. تعزز النتائج الإيجابية المصادقية وتضمن تركيز الجهود، وهو ما يدعم نجاح إدارة علاقات الموردين في سبيل تحقيق أهداف المشتريات النهائية.

6.8.2 الاتساق الاستراتيجي

ينبغي أن تكون الجهة الحكومية وإدارة المشتريات متسقان على المستوى الداخلي حتى تثمر إدارة علاقات الموردين في تحقيق الأهداف المرجوة من الأعمال. إن نجاح الشراكة يعتمد على وجود الاتساق بشرط أن يكون هناك توافق استراتيجي بين الجهة الحكومية والمورد الرئيسي.

6.8.3 رعاية الإدارة العليا

إن تأييد الإدارة العليا هو عامل حاسم في التقدم. وهذا يتضمن تحديد الأولويات الصحيحة وتوزيع الموارد الكافية/ المناسبة.

6.9 تحديد المنافع المحتملة

هناك الكثير من المنافع المرتبطة بالتعامل الفعال مع علاقات الموردين، ومحصلة جميعها هي تحقيق نتائج أفضل. تشمل المنافع على سبيل المثال لا الحصر:

- خفض التكاليف
- خفض المخزون

- تطوير بطاقة الأداء
- منتجات أو خدمات مستدامة
- تحديد نقاط الضعف والتعامل معها
- تعزيز الموائمة على مستوى الجهة
- اغتنام أفضل الابتكارات الفنية.
- تحسين رضا العملاء
- تحسين عملية التحسين في الوقت المحدد
- تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة النهائية
- وصول أفضل المنتجات والخدمات الجديدة
- الحد من المخاطر المرتبطة بقضايا الجودة وشح المواد والعملية وتقلبات الأسعار

6.10 وضع إطار العمل

6.10.1 تحديد المقاييس والسقوف والأهداف

أول خطوة لتحديد مقاييس الأداء الرئيسية في عقود الموردين هي إبرازها. ثانيًا، ينبغي جمع البيانات من مديري العلاقات الرئيسيين لتحديد أهداف أداء المورد واستخدام تلك المعلومات في تحديد المستهدفات وضمان الاتساق مع الاستراتيجية الكلية.

ينبغي مناقشة المقاييس والأهداف والاتفاق عليها مع الموردين. وبهذا يكون لإدارة المشتريات والموردين القدرة على وضع برنامج إدارة الأداء المناسب.

6.10.2 جمع البيانات باستخدام آليات مختلفة

ينبغي لإدارة المشتريات جميع المعلومات بانتظام لقياس القيم الحالية استنادًا إلى مقاييس وسقوف وأهداف متفق عليها. هناك طرق مختلفة لجمع البيانات، منها الدراسات المسحية لتقييم المورد ومعلومات أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية.

6.10.3 مراجعة المعلومات المجمعة وتحليلها

بمجرد جمع البيانات ينبغي حصر تقارير الأداء المستندة إلى الخطة. حينها يمكن لأنظمة إدارة الأداء تحسين القدرة على تحليل تلك البيانات. كما يمكن استخدام الجداول البيانية والأدوات الأخرى لتحليل البيانات حسب الاقتضاء.

يمكن حينئذ مقارنة نقاط مؤشرات الأداء الرئيسية بشروط العقد للتحقق من الامتثال له. وتتيح مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة المشتريات متابعة أعمال ومنجزات الموردين بما يضمن تنبيههم في حال عدم استيفائهم لمستويات الأداء المطلوبة وتحديد الجوانب التي يجب التركيز عليها.

كما تتيح بطاقات نقاط الأداء جميع مزيد من المعلومات وتمكين إدارة المشتريات من متابعة المورد في أي وقت وبأي كيفية ضمن أي مدة زمنية. وتتيح بطاقات الأداء لإدارة المشتريات مقارنة أداء المورد بأداء الموردين الآخرين.

6.10.4 تحديد الثغرات؛ ووضع الأولويات والتواصل

تساعد بطاقات الأداء وتقارير التوجهات والتنبيهات الموردين في إدراك الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع. ولغاية تحديد الأولويات، على إدارة المشتريات استخدام المعلومات لتحديد أثر المسائل المتعلقة بالأداء في أعمالها، وهي خطوة يليها إبلاغ الموردين بالتوقعات حول المشاكل التي ينبغي حلها معهم وطلب تطبيق خطة لمعالجتها.

إن استخدام منصات متكاملة للموردين والتي تزودهم بهذه المعلومات، إضافة إلى القدرة على تحديد الأولويات، يضمن عدم إغفال أي جانب ويحقق التوافق بين الطرفين حول ما ينبغي الاستمرار في فعله وما ينبغي تحسينه.

6.10.5 تنفيذ عمليات التتبع المستمر

إدارة أداء الموردين ليست عملية تحدث مرة واحدة وإنما يجب متابعة الأداء بشكل مستمر لضمان معالجة جوانب الضعف والتركيز على التحسين المستمر.

يجب أن يكون نظام إدارة أداء المورد قابل للتطبيق لأنه أحد أسس تقييم أداء المورد ومراجعته وتحسينه. لذا يجب تقديم النظام من خلال منصة إلكترونية تتسم بالمرونة ويمكن الاعتماد عليها وتطبيقها في المناطق الجغرافية الأخرى التي تعمل فيها الجهة.

6.11 إدارة التغيير

إن إعداد برنامج لإدارة علاقات الموردين عملٌ مطوّل يتطلب إدارة حازمة وناجحة لتسهيل عملية التغيير وتطبيق ما يلي:

- رفع مستوى الوعي بمفهوم إدارة علاقات الموردين وأهميته بالنسبة للجهة الحكومية
- إيجاد رؤية تمتاز بالشفافية والتحفيز ذات منافع منطقية وقابلة للقياس
- تحديد الجهة المالكة للتنفيذية وضمان مكانتها ضمن هيكل الحوكمة
- إدارة برنامج إدارة علاقات الموردين مؤسسياً ودعم هذه العملية بفرق متعددة الوظائف
- تحقيق المواءمة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى لإدارة برنامج علاقات الموردين بفعالية
- تمكين الأشخاص و الموارد المخصصة لذلك
- إشراك الأفراد أثناء عملية التطوير لتسهيل إدارة التغيير في الجهة العامة
- البدء بعدد محدد من المشاريع التجريبية لبناء الثقة والمصادقية
- تدريب الجهات المعنية تدريباً مكثفاً على إتقان جميع الكفاءات



- تتبّع التقدم المحرز والتواصل بشأنه

7.0 المرفقات

1. EOM-ZI0-TP-000002 - نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين



إدارة علاقات الموردين

المرفق 1 - EOM-ZI0-TP-000002 - نموذج مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الموردين

نسخة

النقاط	الوزن المطبق	الوزن - فرعي	إمكانية التحقيق بنسبة مئوية	النتيجة الحالية	الغرض من الوثيقة	استبيان للتقييم: الهدف	مؤشرات الأداء الرئيسية	الكفاءة
0	استيفاء المعايير بنسبة 90٪ +	النقطة «5»	20	5	تجعل شهادة ISO والتوحيد القياسي المنظمة متوافقة مع المعايير والتدابير العالمية	شهادة الجودة الإلزامية هي المعيار البريطاني (المعيار الدولي لإدارة الأصول) 55000:2014-2014	شهادة الجودة	التزامية بشؤون الجودة
1	استيفاء المعايير بنسبة 89-75٪	النقطة «4»		5	حسن السلوك المهني/ الجودة والقيمة القياسية	1. محترفون منديون ومعتمدون 2. جودة وكفاءة الموظفين	التدريب وورشة إنطلاق الأعمال	
2	استيفاء المعايير بنسبة 74-60٪	النقطة «3»		5	الإلغاء مع إعادة العمل والجهود المتكررة/ الضائقة	1. معاملات خالية من الأخطاء 2. صليبات تسليم/توثيق/إصدار فواتير خالية من الأخطاء	نظام جودة محدث	
3	استيفاء المعايير بنسبة أقل من 60٪	النقطة «2»		5	يقلل من الأعمال الورقية وساعات العمل التي يقضيها في حل النزاعات والتوصل إلى حلول	التزام المورد بسبب الاتفاقية / العقد / أمر الشراء	لا نزاعات أو انتهاكات	
4	استيفاء المعايير بنسبة أقل من 50٪	النقطة «1»		5	1. يضيف رفض السلع / الخدمات تكلفة إلى الأعمال وقد يحدث تأخير في تسليم المشتريات 2. قد تؤدي المنتجات/ الخدمات السيئة وغير المتوافقة إلى عرقلة إنتاجية الشركة وصورة علامتها التجارية	عدد الخروقات والنزاعات المبلغ عنها بين المورد والعمل	متوافق مع المواصفات	
5	لا ينطبق	النقطة «0»		5	الإجمالي			
20		100						



إدارة علاقات الموردين

الكفاءة	مؤشرات الأداء الرئيسية	استبيان للتقييم - الهدف	الغرض من الوثيقة	النتيجة الحالية	إمكانية التحقيق بنسبة مئوية	فرعي - الوزن	الوزن المطبق	النقاط	المحصلة النهائية
تسليم	كامل	يتم توفير السلع والخدمات بأحجام وكميات جيدة	قد تضيف الطلبات غير المكتملة الوقت والتكلفة لتسليم المشاريع	5	1	20	0.04		3.00
	في الوقت المحدد	تقدم السلع أو الخدمات في الوقت المحدد المطلوب	قد يؤدي التسليم المتأخر للطلبات أو التسليمات الأخرى إلى إضافة الوقت والتكلفة لتسليم المشاريع	5	1	25	0.05		3.75
	بحالة جيدة	تمثل جميع عمليات التسليم لطلب الشراء جميع عمليات التسليم في حالة جيدة	لضمان عدم وجود تأخر في التسليم ولا يوجد بضائع تالفة	5	1	20	0.04		3.00
	الرفض	رفض السلع والخدمات بسبب مشكلة الجودة	للتأكد من أن قبول البضائع بحد أقصى مقابل أرقام الرفض	5	1	15	0.03		2.25
				الإجمالي		100		15	15

الكفاءة	مؤشرات الأداء الرئيسية	استبيان للتقييم - الهدف	الغرض من الوثيقة	النتيجة الحالية	إمكانية التحقيق بنسبة مئوية	فرعي - الوزن	الوزن المطبق	النقاط	المحصلة النهائية
الاستجابة وخدمة العملاء	شكوى / لا توجد شكوى	1. يتم تسليم / تقديم السلع والخدمات دون أي شكوى 2. لا يوجد متابعة أو تغيير لتسليم البضاعة أو الخدمة 3. يتم تسليم البضائع والخدمات في الوقت المناسب حسب المتطلبات		5	1	25	0.05		5-2
	مؤمنة/ لا توجد أضرار	أقل من %X للسلع والخدمات المعيبة عند استلام العميل	قد تضيف السلع و/ أو الخدمات المعيبة الوقت والتكلفة لتسليم المشاريع	5	1	25	0.05	10	5-2
	الاستجابة	يستجيب المورد للطلبات العاجلة بنسبة %X من الوقت تم الإبلاغ عن وقت الاستجابة والحل للعميل 3. صيانة القوى العاملة المناسبة وقطع الغيار لثنائية أي طلبات / أزمات طارئة	يخضع تقديم الخدمات الأساسية لقوى خارجية تتطلب سلوكًا متجاوبًا من الموردين	5	1	25	0.05		5-2
	حل المشكلات	يتم حل %X من المشكلات التشغيلية في غضون %X من ساعات اكتمال الإخطار في حل المشكلة	تضيف المشكلات التي لم يتم حلها ضغطاً على العلاقة ويمكن أن تضيف التكلفة والوقت أثناء التسليم	5	1	25	0.05		5-2
				الإجمالي		100		10	10