



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure Efficiency & Projects Authority

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق المجلد 8، الفصل 1

مقدمة وإرشادات إدارة سلاسل الإمداد

رقم الوثيقة: EOM-ZI0-GL-000001-AR

رقم الإصدار: 000



جدول المراجعات

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



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
5..... الغرض	1.0
5..... المجال	2.0
5..... التعاريف	3.0
6..... المراجع	4.0
7..... المسؤوليات	5.0
7..... إدارة سلاسل الإمداد (SCM)	5.1
7..... تحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف التشغيلية	5.1.1
7..... تحسين خدمات العملاء	5.1.2
7..... تعزيز المركز المالي	5.1.3
7..... إدارة المخاطر	5.1.4
8..... التنسيق بين الشركاء	5.1.5
8..... إدارة المشتريات	5.1.6
8..... إدارة الموردين	5.1.7
8..... إدارة المستودعات	5.1.8
9..... إدارة الأعمال اللوجستية	5.1.9
9..... إدارة المخزون	5.1.10
9..... رئيس سلاسل الإمداد	5.2
10..... الإجراءات	6.0
10..... مخطط سير إدارة سلاسل الإمداد	6.1
11..... مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بإدارة سلاسل الإمداد	6.2



1.0 الغرض

الغرض من هذا الفصل هو تحديد منهجية إدارة سلاسل الإمداد، والتي تُعد وظيفة دعم أساسية فيما يتعلق بالتشغيل الآمن والفعال لخدمات إدارة المرافق، وتنفيذًا وفقًا لدليل إدارة الأصول والمرافق داخل الوزارات والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

يقدم الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، والذي سوف يتم استخدامه في الوزارات والجهات الحكومية في السعودية المعلومات والتقنيات والإرشادات لتلبية احتياجات عمليات التشغيل والصيانة (O&M)، باستخدام أفضل الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم.

2.0 المجال

ويتضمن النطاق العام لإدارة سلاسل الإمداد تصميم أنشطة سلاسل الإمداد والتخطيط لها وتنفيذها والتحكم بها ومتابعتها بهدف إيجاد صافي القيمة وإنشاء بنية تحتية تنافسية والاستفادة من الخدمات اللوجستية في جميع أنحاء العالم ومزامنة العرض مع الطلب وقياس الأداء في الجهة الحكومية.

يشمل هذا المجلد السياسات العامة والإرشادات والمسؤوليات وحدود الصلاحيات المتعلقة بإدارة المشتريات. كما يحدد أساليب وإجراءات الشراء للسلع والخدمات، وإدارة الفئات وإدارة علاقات الموردين.

يتم أيضًا وصف إدارة الأعمال اللوجستية وإدارة التخزين في هذا المجلد كما هو الحال في تكامل نظام إدارة المخزون مع نظام إدارة الأصول.

هذا وسيقدم المجلد لمستخدمي الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق وصفًا لأدوارهم ومسؤولياتهم من حيث صلتها بإدارة سلاسل الإمداد في المملكة العربية السعودية.

3.0 التعاريف

التعريفات	الوصف
نظام إدارة الأصول	برنامج إدارة الأصول: يُعرف أيضًا باسم الحل أو أداة إدارة الأصول، وهو تطبيق مخصص يستخدم لتسجيل الأصول وتتبعها على مدار دورة حياتها، بدءًا من مرحلة المشتريات إلى التخلص منها.
إدارة الفئات	إدارة تتبع نهج استراتيجي لتحديد وتصنيف الفئات لمجموعات حسب عدة عوامل من أجل تقليل تكلفة شراء السلع والخدمات وتقليل المخاطر في إدارة سلاسل الإمداد للوصول لأفضل قيمة مقابل المال وللوصول إلى المزيد من الابتكارات من الموردين.
(ERP) نظام تخطيط موارد المؤسسة أو المنظمة	هو مجموعة من البرامج التي تتكامل معًا وتعمل من خلال قاعدة بيانات واحدة لتقوم بالربط بين جميع إدارات وأقسام الشركة والمؤسسة مثل الربط بين إدارات المشتريات والمخازن والمالية والتشغيل والصيانة والموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى.
التكامل	عملية ربط بين الأنظمة والعديد من الإدارات والمجموعات والمؤسسات.



التعريفات	الوصف
إدارة الأعمال اللوجستية	عنصر من عناصر إدارة سلاسل الإمداد ينفذ عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بفعالية وكفاءة في استمرارية عملية تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك مع الالتزام بمتطلبات العملاء.
إدارة المشتريات	وهي عملية الحصول على السلع والخدمات أو شرائها. تتضمن العملية إعداد الطلب ومعالجته بالإضافة إلى الإيصال النهائي والموافقة على الدفع.
أصحاب المصلحة	شخص أو مجموعة أو منظمة ما. يمكن أن يؤثر أصحاب المصلحة على قرارات المنظمة أو يتأثروا بإجراءات المنظمة وسياساتها وأهدافها. أصحاب المصلحة الرئيسيين هم: أصحاب الصلاحية في المنظمة كالملاك والمدراء والمستثمرين.
إدارة علاقات الموردين (SRM)	إدارة تُدير وتُنظّم العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لبناء علاقات استراتيجية تضمن سلاسة الأعمال في المنظمة
إدارة المستودعات	إدارة العمليات اليومية للمستودع، مثل الشحن والإستلام والتخزين وتحديث بيانات المواد.
الاختصارات	
HR	إدارة الموارد البشرية
KPI	مؤشرات الأداء الرئيسية
NMA&FM	الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق
O&M	التشغيل والصيانة
SCM	إدارة سلاسل الإمداد
إدارة علاقات الموردين	إدارة علاقات الموردين.

الجدول 1: مصطلحات وتعريفات

4.0 المراجع

تتواءم الإرشادات الموضحة في هذا الفصل مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودية. وأيضاً تم استخدام المراجع التالية أيضاً في إعداد هذا الإجراء:

- (BS ISO 55000:2014 - ISO 55000:2014(E)
- المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC) (<https://www.apqc.org>)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 8 الفصل 4: أساليب الشراء
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 8 الفصل 7: إدارة الأعمال اللوجستية
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 8 الفصل 8: إدارة المستودعات
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق - المجلد 8 الفصل 9: إدارة مراقبة المخزون



5.0 المسؤوليات

5.1 إدارة سلاسل الإمداد (SCM)

فيما يلي المسؤوليات العامة لإدارة سلاسل الإمداد:

5.1.1 تحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف التشغيلية

تركز إدارة سلاسل الإمداد على تحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف التشغيلية الكلية وتحقيق الكفاءة في الجهات الحكومية من خلال تطوير سلسلة توريد مناسبة تعمل على خفض تكلفة الشراء وتكلفة التوصيل. كما تتيح إدارة سلاسل الإمداد التدفق السلس للمواد من المورد إلى الجهات الحكومية، مما يقلل من فترة الاحتفاظ بالمواد مع الموردين ويجنب تكبد أي خسائر ناجمة عن تأخر التوصيل. وفي نفس السياق، لا يشترط على الجهات الحكومية الاحتفاظ بمخزون باهظ الثمن لفترة أطول وبالتالي يمكنها توزيع البضائع بسرعة عبر سلاسل الإمداد.

5.1.2 تحسين خدمات العملاء

تساعد إدارة سلاسل الإمداد في تقديم خدمات أفضل لمستخدميها النهائيين. يتم بناء جميع الاستراتيجيات وفقاً لمتطلبات المستخدمين النهائيين لشراء المنتج المناسب. فهي تتوقع بشكل صحيح طلبات المستخدمين النهائيين قبل بدء عملية الشراء. تراقب إدارة سلاسل الإمداد جميع عمليات الأعمال وتضمن شراء منتجات عالية الجودة باستخدام أفضل مزيج من الموارد. يؤدي توفر المنتج المناسب بتكلفة مناسبة إلى زيادة رضا المستخدمين النهائيين، مما يعزز مستوى ثقتهم في إدارة سلاسل الإمداد.

5.1.3 تعزيز المركز المالي

لإدارة سلاسل الإمداد دور محوري في التأثير في النجاح المالي للأعمال. إذ هي تحسن كفاءة الجهات الحكومية وتخفيض التكاليف الباهظة. كما أنها تخفض التكاليف عن طريق تقليل استخدام الأصول الثابتة مثل المصانع ومركبات النقل والمستودعات. يؤدي وجود سلسلة توريد تمتاز بالكفاءة إلى إحداث تدفق سريع للمنتجات، مما يحافظ على رأس مال المنظمة، وبالتالي تحسين المركز المالي.

5.1.4 إدارة المخاطر

يجب على إدارة سلاسل الإمداد تطبيق الأدوات اللازمة لعملية إدارة المخاطر على سلاسل الإمداد ومورديها، وذلك للتعامل مع المخاطر وأوجه عدم التيقن التي تسببها الموارد والأنشطة المتعلقة بالخدمات اللوجستية أو تؤثر فيها.

يجب دمج إدارة مخاطر سلاسل الإمداد مع مفهوم مرونة سلاسل الإمداد، والتي تهدف إلى ضمان أن سلاسل الإمداد يمكن أن تتعافى من المخاطر بغض النظر عن أسبابها والاستعداد للأحداث غير المتوقعة، والاستجابة للاضطرابات،



والتعافي منها من خلال الحفاظ على استمرارية العمليات عند المستوى المطلوب من التكامل والترابط بين إدارات سلسلة الإمداد.

5.1.5 التنسيق بين الشركاء

يؤدي التنسيق الفعال بين جميع أصحاب المصلحة في الأعمال التجارية إلى تعظيم الإنتاجية وتحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف. إذ يوجد التنسيق الفعال قناة تمكن الموظفين والموردين والمستخدمين النهائيين من التفاعل بسهولة مع الأعمال.

يمكن لإدارة سلاسل الإمداد التحكم بسهولة في أنشطة الفرق وأصحاب المصلحة المعنيين من خلال إبلاغهم بجميع المعلومات المطلوبة. كما يمكن للموظفين والمستخدمين النهائيين التواصل مع مشرفيهم في حال حدوث أي مشكلة أو خطأ، كما يمكنهم الوصول إلى نظام تخطيط موارد المؤسسة أو المنظمة بوصفه نظام دعم لمساعدة المستخدمين في تلبية متطلباتهم. وهذا بدوره يتيح تبادلًا سلسًا وفعالًا للمعلومات ويضمن التنسيق بين الشركاء.

5.1.6 إدارة المشتريات

تضمن إدارة سلسلة التوريد وجود فهم استباقي لدور المشتريات التنظيمي، والذي يتضمن أنشطة تحليل القيمة والتفاوض والشراء والبحث في سوق الموردين عن بدائل أقل تكلفة و/أو أعلى جودة. كما ينبغي لإدارة المشتريات التطرق إلى إدارة العقود التي تراعي الاعتبارات البيئية في مرحلة ما قبل الشراء، باعتبار ذلك أحد أنشطة عملية الشراء، بما في ذلك مراعاة الاعتبارات البيئية في تنفيذ العقود لضمان تحقيق أدنى حد من الامتثال للقانوني البيئي من قبل المقاولين والمقاولين من الباطن.

5.1.7 إدارة الموردين

صممت إدارة سلسلة التوريد لتدعيم العلاقات بين الجهات الحكومية والموردين. فهي تتنوع وتسجل كل تفاعل أو معاملة مع الموردين. هذا وتتيح سلاسل الإمداد المناسبة شراء جميع المواد الخام المطلوبة من الموردين في الوقت المناسب. كما إنها تطور شبكة فعالة تمكن التفاعل السلس بين الموردين والشركات.

5.1.8 إدارة المستودعات

ينبغي لإدارة سلاسل الإمداد تقديم إطار عمل للتشغيل وتحقيق الاستفادة المثلى من التكاليف والمفاضلات بين جودة الخدمات وخفض التكاليف المرتبطة بالنقل والمرافق والمعدات والقوى العاملة ومتغيرات التكاليف الحرجة. وهذا يضمن أن يسهم المستودع إسهامًا فاعلاً في خفض التكاليف وتحسين الخدمة وتحقيق المرونة واغتنام الوقت وسرعة الاستجابة وأن يصبح قيمًا لدى الجهة الحكومية وسلاسل الإمداد بأكملها.



5.1.9 إدارة الأعمال اللوجستية

تعد عملية توزيع المواد في الوقت والموقع المناسب مهمة معقدة. وعليه، لا بد لإدارة سلاسل الإمداد أن تسرع نظام الخدمات اللوجستية الكلي للجهات الحكومية. فهي تنسق مع مختلف قنوات النقل والمستودعات لتحقيق حركة أسرع للسلع. كما تضمن توصيل جميع المنتجات في الموقع والوقت المحدد. فمن خلال تطوير شبكة مناسبة لحركة البضائع، تسهل نظام التوزيع بأكمله.

5.1.10 إدارة المخزون

يعد الاحتفاظ بالمخزون الأمثل أمرًا مطلوبًا لتحقيق التشغيل المتواصل في الجهات الحكومية. وعليه، لا بد لإدارة سلاسل الإمداد تسجيل جميع المخزونات، ألا وهي المواد وقطع الغيار والمستلزمات الاستهلاكية. تضمن عملية الحفاظ على سجلات المخزون المرتبطة بإدارة سلاسل الإمداد الاحتفاظ الدائم بكميات مخزون ملائمة في الجهة الحكومية، كما إنها تقي من مواقف معينة مثل نفاد المخزون أو تكديسه. فهي تعمل على وضع الأطر السليمة للاستراتيجيات اللازمة لشراء وصيانة كافة المخزون وفقًا لمتطلبات المستخدمين النهائيين.

5.2 رئيس سلاسل الإمداد

ينبغي لرؤساء سلاسل الإمداد القيام بالمسؤوليات التالية:

- تحديد أهداف إدارة سلاسل الإمداد وترتيب أولويات التحليل الأساسي لموظفي الجهة الحكومية.
- تقديم التخطيط الاستراتيجي والتطوير والعمليات التشغيلية والتحسين المستمر لجميع جوانب وظيفة سلسلة التوريد من بدايتها إلى نهايتها.
- قيادة عملية تعظيم التصميم التنظيمي لإدارة سلاسل الإمداد بهدف خفض زمن الاستجابة.
- اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات من شأنها إحداث أثر عظيم وإيجابي في الكفاءة والتكلفة ورضا المستخدم النهائي.
- دعم وقيادة عملية توحيد أفضل العمليات والقدرات والحلول الرقمية لتقديم خطط واستراتيجيات الأعمال.
- إيجاد علاقات عمل متينة مع الشركاء الاستراتيجيين لتعظيم إيجاد القيمة.
- إدارة وقيادة استراتيجيات الشراء والمعايير والبرامج بطريقة تمتاز بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة.
- دعم استراتيجية الخدمات اللوجستية لتسريع الإنجاز وتقديم تجربة المستخدم النهائي تزامنا مع خفض التكاليف من خلال تحسينات الإنتاجية وأفضل العمليات والأنظمة.
- الإشراف على تطوير البرامج وتنفيذها والحفاظ عليها لضمان امتثال البضائع لمعايير الجهة الحكومية الخاصة بعمليات التشغيل والصيانة.
- تطوير خطط تشغيلية واستراتيجية لضمان إتاحة الموارد المناسبة بهدف دعم خطط الأعمال القائمة والمتوقعة.
- ضمان توفر جميع الإمدادات الضرورية عند الحاجة إليها حتى يلبي فريق إدارة المرافق متطلبات التشغيل والصيانة.
- ضمان حل جميع الإشكالات المتعلقة بالبضائع في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة.
- تقديم مؤشرات الأداء الرئيسية لتحسين معايير إدارة الأداء والمساعدة في طرح حلول التصميم والدعم وتقديم أهداف إدارة سلاسل الإمداد التنظيمية



الشكل 1: مخطط سير إدارة سلاسل الإمداد

الرسم الوارد في الشكل 1 أعلاه يُظهر سير العمل للوظائف الرئيسية التي يتم إجراؤها ضمن إطار إدارة سلاسل الإمداد. سيتم مناقشة عمليات وإجراءات إدارة المشتريات وإدارة الخدمات اللوجستية وإدارة المستودعات بالتفصيل في الفصول 4-8 الواردة في المجلد الثامن للدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.

6.1 مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بإدارة سلاسل الإمداد

يمكن قياس أداء إدارة سلاسل الإمداد من خلال مجموع مؤشرات الأداء الرئيسية الموضوعية لإدارة المشتريات وإدارة الخدمات اللوجستية وإدارة المستودعات وإدارة مراقبة المخزون الواردة في الفصول 4 و 7 و 8 و 9 على التوالي ضمن المجلد الثامن للدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق.