

الدليل التعريفي لمنهجية المشتريات الرقمية

12 مايو، 2025

نوع الوثيقة: دليل تعريفي

تصنيف الوثيقة: عام

رقم الإصدار: (1.0)

رقم الوثيقة: (DGA-1-2-1-233)

المحتويات

4	المقدمة	01
6	الأهداف	02
8	النطاق	03
10	الفئات المستهدفة	04
12	بيان منهجية المشتريات الرقمية	05
12	5.1 نظرة عامة على دورة المشتريات الرقمية	
14	5.2 النطاق التفصيلي لدورة المشتريات الرقمية	
15	5.3 دورة منهجية المشتريات الرقمية	
46	5.4 مؤشرات الأداء الرئيسة والممكّات وعوامل النجاح	
50	جدول التعريفات	06
52	المراجع والتعاميم ذات العلاقة	07

المقدمة

1

1. المقدمة

تعمل هيئة الحكومة الرقمية على إقرار التنظيمات وتحديثها باستمرار لمواكبة المتطلبات الحالية والمستقبلية، وللمساهمة بصورة رئيسة في تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة، وتحسين تجربة المستفيد من تلك الخدمات، بما يتوافق مع الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية (2030)، وبما يتواءم مع التوجهات الإستراتيجية لهيئة الحكومة الرقمية التي تؤكد على أهمية توفير بيئة تنظيمية فعّالة ومرنة تتكيف مع التغييرات المستقبلية.

وانطلاقاً من دور الهيئة في الوصول إلى الكفاءة العالية للمشتريات الرقمية وتعظيم الفائدة منها، أعدت الهيئة الدليل التعريفي "لمنهجية المشتريات الرقمية" بالتعاون مع عدد من الجهات الحكومية ذات الاختصاص؛ لتعزيز مفهوم دورة المشتريات الرقمية ورفع كفاءتها وتنظيم إجراءاتها.

ويوضح الدليل مفهوم دورة المشتريات الرقمية التي تتكون من (ثلاث) مراحل أساسية: مرحلة تحديد المتطلبات، ومرحلة الشراء، ومرحلة إدارة المشتريات والأنشطة الرئيسية التي تمرّ بها المشتريات الرقمية. لتمكين تنفيذ عمليات المشتريات الرقمية وإجراءاتها وأنشطتها المختلفة، والمساهمة في دعم هذه العمليات والإجراءات للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، إذ يوضح الدليل المعلومات والتفاصيل المتعلقة بالمشتريات الرقمية.

وفي حال وجود أيّ بيانات مذكورة في هذا الدليل التعريفي قد تتعارض مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية والقرارات ذات الصلة؛ يُعتمد ما ذُكر في تلك الأنظمة واللوائح والقرارات ذات الصلة. كونها المرجع الرئيس والأساس لها.

الأهداف

2

2. الأهداف

يُسهّم الدليل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالمشتريات الرقمية، وفقاً لما يأتي:

02

تمكين إدارات المشتريات من تطوير الأساليب المستخدمة والإجراءات المتّبعة.

01

تنظيم الإجراءات والأدوار المختلفة في دورة المشتريات الرقمية وإدارات الفئات والعقود والمخاطر.

04

تزويد الجهات الحكومية بالإرشادات المناسبة وأفضل الممارسات للمشتريات الرقمية، للاستفادة من إمكانات الشراء الرقمي، مثل: تصنيف المشتريات الرقمية.

03

تعزيز مفهوم دورة المشتريات الرقمية وتبني المراحل والأنشطة الرئيسية التي تمرّ بها المشتريات الرقمية.

النطاق

3

3. النطاق

يُسهّم الدليل بتوضيح دورة المشتريات الرقمية وما تتضمنه من مراحل وأنشطة لتطبيقها والعمل بها، وذلك عبر تسليط الضوء على الجوانب الآتية:

02

النطاق التفصيلي لدورة المشتريات الرقمية، الذي يوضّح ما الاعتمادات المُراد استيفاءها للعمل بالأنشطة التفصيلية لكل مرحلة، والمخرجات التقنية لكلٍ منها، التي سيُخرج بها بعد إتمام هذه الأنشطة.

01

دورة المشتريات الرقمية، وتحتوي على تفصيل مراحل دورة المشتريات الرقمية والعوامل التي تُراعى في كل مرحلة، إضافة إلى ما يتعلّق بتصنيف المشتريات الرقمية.

04

مؤشرات الأداء الرئيسة والممكّنات وعوامل النجاح، التي تحتوي على مؤشرات أداء رئيسة مخصصة لكل مرحلة يجري استخدامها والعمل بها، إضافة إلى الممكّنات التي تُعزّز أنشطة المشتريات الرقمية، وعلى عوامل النجاح التي تُطبّق عند العمل بهذه المنهجية للخروج بالنتائج المرجوة.

03

دورة منهجية المشتريات الرقمية، وتحتوي على البيان التفصيلي للأنشطة التفصيلية والشروط اللازمة التي تمكّن المستفيد من الاستدلال والعمل بها، إضافة إلى إيضاح الأدوات التي تُستخدم في الأنشطة التفصيلية التي تتطلّب ذلك.

الفئات المستهدفة

4

4. الفئات المستهدفة



يستهدف هذا الدليل الجهات الحكومية، وقادة عمليات التحول الرقمي، ومختصي المشتريات وتقنية المعلومات، إضافة إلى الإدارات ذات العلاقة بإجراءات المشتريات والأعمال المرتبطة بها.

بيان منهجية المشتريات الرقمية

5

5. بيان منهجية المشتريات الرقمية

تُعنى منهجية المشتريات الرقمية بكل ما يتعلّق بمشتريات الاتصالات وتقنية المعلومات، إذ توضح المنهجية دورة المشتريات كاملةً، وما يمكن الاستفادة منه باعتبارها أدوات ودروس مستفادة، وأفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها للحصول على الاحتياج الرقمي بالصورة المثلى ورفع كفاءة الشراء.

5.1 نظرة عامة على دورة المشتريات الرقمية

تتكون دورة المشتريات الرقمية من (ثلاث) مراحل أساسية، وهي: مرحلة تحديد المتطلبات، ومرحلة الشراء، ومرحلة إدارة المشتريات، وتستند دورة المشتريات الرقمية على إستراتيجيات إدارة فئات المشتريات الرقمية والسوق، إضافة إلى أنشطة إدارة المقاولين.

كما يمكن بناء هيكله المشتريات الرقمية بناءً على تصنيف المشتريات الرقمية، إذ سيتضمّن المستوى (الأول) على التصنيفات الأساسية، وهي -على سبيل المثال لا الحصر-: الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والاتصالات، والخدمات السحابية، والخدمات الاحترافية، والتقنيات الناشئة)، وسيُسهّم التصنيف في رفع جودة إجراءات المشتريات الحكومية الرقمية وتنظيم الأعمال ذات العلاقة، ويمكن التصنيف إلى (أربعة) مستويات من الفئات، وذلك حسب المثال الآتي:

[المستوى الأول: (الأجهزة) ← المستوى الثاني: (أجهزة المستخدم) ← المستوى الثالث: (أجهزة الكمبيوتر) ← المستوى الرابع: (الأجهزة اللوحية)].

في كل مرحلة من دورة المشتريات الرقمية هناك عدد من العوامل التي تجري مراعاتها:

1. **التخطيط للاحتياج المستقبلي:** يساعد التخطيط للاحتياج المستقبلي للمشتريات الرقمية فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات في تعظيم الفائدة من الموارد بفاعلية، كما يساعد مقدّمي العروض على فهم المتطلبات على المدى القريب والبعيد والإعداد للاستجابة المناسبة.
2. **أساليب التعاقد المناسبة:** هناك عدة أساليب للتعاقد، إذ تُحدّد فِرَق المشتريات أنسب أسلوب تعاقد وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية. ومن المهم أن يكون مختصو المشتريات وتقنية المعلومات على اطلاع دائم بالمنتجات والخدمات التي يمكن تأمينها عن طريق الاتفاقيات الإطارية.
3. **تقييم السوق الرقمي:** يجري إجراء تقييم للسوق لمعرفة إمكانياته في وقت مبكر في مرحلة الإعداد والتخطيط. وذلك لتمكين فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات من تحديد القيود المحتملة في السوق.
4. **إدارة المخاطر:** تحديد المخاطر المحتملة في كل خطوة ومرحلة من دورة المشتريات الرقمية، والكشف عن نقاط الضعف في سلسلة التوريد لإدارة المخاطر.

5. **الاستدامة:** المقصود بمصطلح "الاستدامة" أو "الشراء المستدام" هو أن تُلبي الجهة احتياجاتها بطريقة تحقق القيمة مقابل المال من حيث توليد الفوائد ليس فقط للمنشأة، لكن أيضًا للمجتمع والاقتصاد المحلي، مع مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والحكومية.
6. **مؤشرات الأداء الرئيسة واتفاقيات مستوى الخدمة:** مراعاة أن تتضمن المشروعات الرقمية جميعها على مقاييس لمستويات الأداء واتفاقيات مستوى الخدمة ذات العلاقة، التي تتناسب مع حجم المشروع وطبيعته، وضمان وجود هذه المقاييس يُسهم في تسليم مخرجات ذات كفاءة عالية.
7. **المنافسة العادلة والشفافية:** تخضع المشتريات والخدمات الرقمية لعملية تنافسية عادلة وفقًا لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية. بحيث يجب ألا تميز فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات بين مقدمي العروض. كما يجب على الجهات التأكيد من الانفتاح والوضوح بالعروض والقرارات جميعها، وأن يتلقى مقدمي العروض جميعهم المعلومات نفسها بالتفصيل والوضوح نفسه. إذ تمكّن الشفافية الجهات ومقدمي العروض جميعهم من فهم الهدف من الشراء، وحجم الإنفاق، والشريحة المستهدفة، إضافة إلى خَلْق المزيد من الفرص، وبالتالي انخفاض الأسعار وزيادة الابتكار وتحسين الأعمال.
8. **أدوات تحليل المشتريات الرقمية:** يتضمن الدليل التعريفي لمنهجية المشتريات الرقمية على أدوات تسهم في تسهيل التحليل الفني للمشتريات الرقمية.

5.2 النطاق التفصيلي لدورة المشتريات الرقمية

تمرّ دورة المشتريات الرقمية (بثلاث) مراحل، وكل مرحلة تشمل أنشطةً تفصيليةً واعتمادات أساسية للوصول إلى مخرجات تقنية مخصصة لكل مرحلة، إذ يوضح الشكل (1) أدناه هذه الدورة:



شكل (1): دورة المشتريات الرقمية

5.3 دورة منهجية المشتريات الرقمية

1. مرحلة تحديد المتطلبات

تُعَدُّ هذه المرحلة أولى الأعمال في دورة المشتريات الرقمية، تهدف مرحلة تحديد المتطلبات إلى فهم الاحتياجات والسوق وتحديد الإستراتيجية المناسبة للشراء، ويجري الحصول على المرئيات الخاصة بالمشتريات الرقمية عن طريق مجموعة من الأدوات وتحليل الأنشطة ذات العلاقة، مثل: تحليل الإنفاق، وإشراك السوق، وما إلى ذلك. يُعَدُّ من المهم الاستفادة الفرص في هذه المرحلة عن طريق التنبؤ بالاحتياج، وتطوير عمليات الشراء الفعالة، وبصفتها مخرجًا رئيسًا من هذه المرحلة تجري الموافقة على إستراتيجية الشراء من أصحاب المصلحة المعنيين في نهاية المرحلة الحالية، التي ستُطَبَّق في بداية المرحلة (الثانية)، وهي مرحلة الشراء.

تنقسم هذه المرحلة إلى (ثلاثة) أقسام رئيسية:

1. احتياجات الأعمال.
2. تحليل السوق والتعامل معه.
3. إستراتيجية الشراء.

تنقسم مخرجات هذه المرحلة إلى (أربعة) مخرجات رئيسية:

1. خريطة أصحاب المصلحة.
2. تحليل الإنفاق وتقرير الفئات.
3. قائمة المقاولين.
4. إستراتيجية المشتريات الرقمية وخطة العمل.

1.1 احتياجات الأعمال

في هذا القسم نُحدّد احتياجات الأعمال من المشتريات الرقمية، ويُحدّد مختصو المشتريات وتقنية المعلومات المتطلبات وأصحاب المصلحة الرئيسيين وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات، إذ يوضح الشكل (2) أدناه هذا القسم:

1. تحديد المتطلبات					
الهدف	التعريف	النشاط	إستراتيجية الشراء	تحليل السوق	احتياجات الأعمال
توفر هذه المرئيات إستراتيجيات فئات المشتريات الرقمية المستقبلية ومتطلباتها	الاستفادة من تحليل بيانات الإنفاق لتحديد توجهات المشتريات الرقمية المستقبلية.	الاستفادة من تحليل الإنفاق للمشتريات	تحليل خيارات المشتريات	تقييم سوق المشتريات ومخاطره	الاستفادة من تحليل الإنفاق للمشتريات
تسهيل اتخاذ القرارات ومرجعية الأعمال والمواءمات ذات العلاقة.	إدارة الموارد بفعالية عن طريق تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في دورة المشتريات الرقمية.	تخصيص القوى العاملة وتحديد أصحاب المصلحة	تحديد أسلوب الشراء المناسب	التعامل مع السوق	تخصيص القوى العاملة وتحديد أصحاب المصلحة
التعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحقيق الفوائد المشتركة وبناء الثقة المتبادلة.	إشراك أصحاب المصلحة وفهم طبيعة الأعمال.	إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل	تحديد المقاولين المستهدفين		إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل
تحديد فرص رفع كفاءة المشتريات الرقمية وحوكمة الطلب باعتباره أحد عوامل رفع قيمة المنتجات والخدمات.	تحليل إنفاق المشتريات والطلب لإعداد قائمة بالفرص.	إدارة الاحتياج	إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية و خطة التسليم		إدارة الاحتياج تقييم التعقيد، المخاطر وتأثيرها
تحديد الحلول المناسبة والمقاولين المؤهلين، لضمان تنفيذ الخدمات دون أي انقطاع.	تحليل البيانات لاستنباط مرئيات تقلص المخاطر ودرجة تعقيدها.	تقييم التعقيد، والمخاطر وتأثيرها	إدارة المواقف الإستراتيجية		تقييم العرض في السوق مقابل الطلب
دراسة التوازن بين التكلفة والخبرة، للوصول إلى نموذج التنفيذ الأنسب.	تحديد المتطلبات الضرورية للسلع والخدمات وتوضيح كيفية تأمينها.	تقييم العرض في السوق مقابل الطلب			

شكل (2): مرحلة تحديد المتطلبات- احتياجات الأعمال

الاستفادة من تحليل الإنفاق للمشتريات:

هناك طرق عديدة يمكن عن طريقها الاستفادة من القدرات التحليلية، وبيانات الإنفاق وبيانات السوق، منها: تحديد توجّه الطلب المستقبلي واستراتيجيات الشراء المناسبة، وقدرات المقاولين.

- التحليلات والمرئيات تعطي فهماً أعمق لمشهد السوق الرقمي السعودي والأجنبي والمقاولين الرقميين.
- يجري تحليل الإنفاق على المشتريات الرقمية والطلب الحكومي، لمعرفة مصادر الشراء المختلفة وتحديد كمية الطلب.
- يمكن استخدام تحليل بيانات الإنفاق الرقمي، الوارد في تقرير الإنفاق الحكومي على خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات، لتحديد المرئيات أو الاتجاهات أو الأنماط كمدخلات لإدارة الفئات أو إستراتيجية المشتريات الرقمية وأساليب التعاقد.
- استخدام التصنيفات الصحيحة للمنتجات والخدمات باتباع تصنيف فئات المشتريات الرقمية، وكذلك تقرير الإنفاق الحكومي على خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات.

نتيجةً لذلك، يُخرج بقائمة من المقاولين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة، وتوجهات السوق وأفضل عروض المنتجات والخدمات، وتفاصيل الأسعار.

تحديد القوى العاملة وأصحاب المصلحة:

تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وحصر المقاولين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة في بداية دورة المشتريات الرقمية وإدارة العلاقة معهم، بهدف تعزيز كفاءة وفعالية المشتريات.

- يجري تخصيص الموارد في البداية، مما يساعد على تحديد القدرات والإمكانيات الكافية في دورة المشتريات الرقمية.
- يجري تحديد أصحاب المصلحة المشاركين في دورة المشتريات الرقمية من الجهات الحكومية المختصة، وتحديد دورهم منذ البداية بحسب الأدوار.
- الاستئناس برأي ذوي الخبرة والاختصاص في المجال بالمواءمة مع المعنيين بالمشتريات المُراد تأمينها.
- يجري تحديد وتقييم مخاطر قدرات المقاولين واتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف من أثرها.

نتيجةً لذلك، يُخرج بقائمة من أصحاب المصلحة والقوى العاملة والخبراء، وتحديد الموارد المستهدفة في النطاق ومخاطرها.

إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل:

المشاركة والتعاون مع أصحاب المصلحة لفهم بيئة العمل بصورة أفضل وتحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى بناء الثقة وتحقيق الالتزامات.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات وضمان تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة.
- يُصنّفون أصحاب المصلحة إلى فئات بحسب نوعهم وخبراتهم؛ لإشراكهم في عمليات الشراء ذات العلاقة بهم.
- يُزوّدون أصحاب المصلحة جميعهم بالمعلومات والوثائق الرئيسية بما يتماشى مع الحدود الموجودة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- يجري التعاون مع أصحاب المصلحة لتحديد متطلبات الشراء والتعاقد، كما تُمكّن الشراكات التجارية مع المقاولين العالميين، للإسهام في توطين الصناعة ونقل المعرفة.

نتيجةً لذلك، يُخرج بخريطة أصحاب المصلحة.

إدارة الاحتياج:

تحليل الإنفاق والطلب على المشتريات الرقمية يساعد في تعزيز وزيادة فعالية عمليات الشراء والخروج بالتصور الأولي لآلية الشراء المناسبة بحسب الأنظمة المتّبعة.

- ضمان تخطيط احتياج الجهة الحكومية، والإسهام في رفع مستوى الشفافية مع المقاولين.
- لفهم المتطلبات وتصنيف الطلب الداخلي والوصول للقيمة المالية المطلوبة، يُشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشتريات، ومراجعة خطط المشتريات السنوية.
- الاطلاع على خارطة الطريق للمشتريات الرقمية من أصحاب المصلحة المعنيين؛ لتحديد ومعرفة الاتفاقيات الإطارية الوطنية المستقبلية.
- في بداية كل سنة مالية، تُنشر الجهات الحكومية خطةً تتضمن المعلومات الرئيسية حول مشترياتها.

نتيجةً لذلك، تُنشر خطة المشتريات.

تقييم التعقيد، والمخاطر وتأثيرها:

يساعد التقييم واستنباط المرئيات بحصر المخاطر والتعقيد في تحديد أساليب التعاقد مع المقاولين الموثوقين وضمن تسليم المنتجات / الخدمات.

- حصر ودراسة البيانات الحالية والخبرات السابقة من عقود مماثلة، بما في ذلك الدروس المستفادة؛ للتخفيف من المخاطر المتوقعة.
- تأخذ عملية التقييم في الاعتبار مدى السرعة التي يمكن للجهة عن طريقها تغيير المقاول أو إعادة شراء المنتجات أو الخدمات. إذا لزم الأمر لضمان عدم تعطل الأعمال، كما ينبغي عدم حصر متطلبات المشتريات على مقاول معين أو حل معين.
- تقييم التعقيد أخذًا بالاعتبار ما إذا كان المنتج أو الخدمة جديدة أو مبتكرة أو مخصصة.
- تقييم المخاطر المحتملة لفشل التعاقد، على أن يُوثَّق أثر ذلك ويُعرض على أصحاب المصلحة للمواءمة والخروج برؤية واضحة للنتائج المحتملة.

نتيجةً لذلك، يُخرج بسجل للمخاطر، والآثار ذات العلاقة.

تقييم العرض في السوق مقابل الطلب:

تحديد متطلبات العمل بدقّة ووضوح، وتطوير نموذج معني بضمان تسليم المتطلبات بكفاءة وفعالية ووازن بين التكلفة والخبرة.

- تقييم قرارات التصنيع مقابل الشراء مهم جدًّا خصوصًا عند تقديم خدمة جديدة أو عنصر جديد في الخدمة.
- البحث عن نماذج تسليم بديلة بناءً على العرض والطلب في السوق، وأن يتماشى العرض والطلب مع متطلبات الجهات الحكومية وتوجهات التحول الرقمي، على أن يُبدأ بها في مرحلة التخطيط.
- ينبغي تفضيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتلبية متطلبات المحتوى المحلي بناءً على ما يرد في الأنظمة واللوائح ذات العلاقة.
- أن يكون اتخاذ قرار الشراء أو التصنيع مدعومًا بالموارد المناسبة وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، لفهم القيود والمتطلبات والمخاطر بصورة كاملة.

نتيجةً لذلك، تحديد نتائج مصادر المنتجات والخدمات يُسهم في تحديد القرار المناسب للشراء أو التصنيع.

1.2 تحليل السوق والتعامل معه

تحليل السوق بدعم الخبراء يُسهم بصورة كبيرة في مساعدة فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات للخروج بآلية الشراء الصحيحة بحسب الأنظمة المتّبعة، إذ جرى توضيح القسم في الشكل (3) الموضح أدناه:

			1. تحديد المتطلبات		
الهدف	التعريف	النشاط	إستراتيجية الشراء	تحليل السوق	احتياجات الأعمال
تحديد المقاولين المؤهلين ممن لديهم القدرات المناسبة، لتقديم حلول المشتريات المطلوبة.	تقييم المقاولين في السوق ومعرفة قدراتهم.	تقييم سوق المشتريات ومخاطره	تحليل خيارات المشتريات	تقييم سوق المشتريات ومخاطره	الاستفادة من تحليل الإنفاق للمشتريات
الاستفادة من خبرات المقاولين باعتبارها مدخلات في تحديد المتطلبات وخلق فرص في السوق.	إشراك المقاولين بشكل أوسع لفهم توجه السوق بشكل أكبر.	التعامل مع السوق	تحديد أسلوب الشراء المناسب	التعامل مع السوق	تخصيص القوى العاملة وتحديد أصحاب المصلحة
			تحديد المقاولين المستهدفين		إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل
			إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية وخطة التسليم		إدارة الاحتياج
			إدارة الموافقات الإستراتيجية		تقييم التعقيد، المخاطر وتأثيرها
					تقييم العرض في السوق مقابل الطلب

شكل (3): مرحلة تحديد المتطلبات- تحليل السوق

تقييم سوق المشتريات ومخاطره:

تقييم المقاولين في السوق الرقمي، لفهم إمكانياتهم وقدراتهم وعروضهم، بالتالي تحديد المقاولين المؤهلين لتقديم الخدمات، الذي يُقلّل من مخاطر تسليم المشروعات.

- تُستخدم المرئيات التي طوّرها مختصو المشتريات وتقنية المعلومات مسبقًا عند تقييم قدرات السوق، إضافة إلى التقارير العالمية المنشورة في هذا النطاق، لتحديد المخاطر ذات العلاقة بالمشتريات الرقمية.
- تقييم قدرات السوق يكون متوائماً مع إستراتيجية فئة المشتريات الرقمية المحددة مسبقًا، والمرتبطة بالمشروعات الحكومية القادمة.
- تقييم السوق يشمل تقييم المقاولين (المحليين أو الأجانب)، وتقييم مؤهلاتهم.
- تأخذ تقييمات السوق في الاعتبار احتياجات المقاولين قصيرة وطويلة المدى؛ لتسليط الضوء على القيود والقدرات المتوفرة.
- تدعم تقييمات السوق فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات، لمعرفة المقاولين والأسعار المتوقعة.

نتيجةً لذلك، تُحفظ وتوثّق النتائج بعد تقييم العرض والطلب في السوق وإدراجها بعدها جزءًا من إستراتيجيات الشراء.

التعامل مع السوق:

المواءمة مع المقاولين بصورة أكبر في المراحل الأولى من تحديد المتطلبات يُسهّم في فهم عروض السوق الحالية، والاستفادة من خبراتهم بعدها مدخلًا إضافيًا في قرارات الشراء.

- مشاركة المعلومات الأولية لنطاقات المشروعات المستهدفة للمقاولين جميعهم في السوق، إذ أنّ هذه المشاركة لا تؤثر على عملية الشراء نفسها أو تمنعها.
- تحفيز التوجهات في السوق، يُتيح مزيد من الوقت للمقاولين للاستعداد واختبار متطلبات السوق عند الحاجة.
- تكون مشاركات السوق حياديةً في الحلول، ولا يمكن حصرها على مقاول واحد لضمان المساواة والشفافية.
- يُصمّم أسلوب التعامل مع السوق وفقًا للوضع الراهن للجهة الحكومية، وتعقيد المشتريات والنتائج المرجوة.
- من الجيد إشراك مستخدمي الخدمات / المنتجات والخبراء المتخصصين، حتى يكون هناك مدخلات كافية لتطوير المنتجات / الخدمات في السوق.

نتيجةً لذلك، توثّق المخرجات من الجلسات جميعها مع المقاولين والخبراء وتخزينها واستخدامها باعتبارها مدخلات؛ للتحسين المستمر لإستراتيجية المشتريات الرقمية.

1.3 استراتيجية الشراء

في هذه المرحلة تُحدّد فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات أساليب الشراء المناسبة وخياراتها لتلبية المتطلبات، إذ يوضّح القسم في الشكل (4) أدناه:

1. تحديد المتطلبات					
الهدف	التعريف	النشاط	إستراتيجية الشراء	تحليل السوق	احتياجات الأعمال
تطبيق إستراتيجيات الشراء الأنسب بناءً على المتطلبات.	تحليل خيارات الشراء / التوريد، مثال: الشراء من مصدر واحد أو مصدرين.	تحليل خيارات المشتريات	تحليل خيارات المشتريات	تقييم سوق المشتريات ومخاطره	الاستفادة من تحليل الإنفاق للمشتريات
تنفيذ الأسلوب الأكثر فعالية لتلبية متطلبات الشراء والاستراتيجيات.	تحديد المتطلبات وألويات فئات المشتريات الرقمية.	تحديد أسلوب الشراء المناسب	تحديد أسلوب الشراء المناسب	التعامل مع السوق	تخصيص القوى العاملة وتحديد أصحاب المصلحة
شراء المنتجات والخدمات من المقاولين الذين جرى تقييمهم وتأهيلهم.	تحديد المقاولين المؤهلين للمشاركة في المناقصة.	تحديد المقاولين المستهدفين	تحديد المقاولين المستهدفين		إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل
شرح كيفية إدارة المشتريات الرقمية وتحديد معالم واضحة للتسليم.	وضع خطط الشراء والتسليم، بما في ذلك المقاول والمعالج الرئيسة والموارد المطلوبة.	إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية وخطة التسليم	إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية وخطة التسليم		إدارة الاحتياج
التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين على دراية جيدة، وتُضاف مدخلاتهم قبل الطرح.	تحديد مستوى الموافقات المطلوبة والجدول الزمني وإجراءات بدء الشراء.	إدارة الموافقات الإستراتيجية	إدارة الموافقات الإستراتيجية		تقييم التعقيد، المخاطر وتأثيرها
					تقييم العرض في السوق مقابل الطلب

شكل (4): مرحلة تحديد المتطلبات-إستراتيجية الشراء

تحليل خيارات المشتريات:

تحليل إستراتيجيات المشتريات الرقمية المناسبة وتطبيقها بناءً على المتطلبات وتحليل السوق.

- يجري إجراء تحليل شامل للخيارات المتاحة للمشتريات بما في ذلك التحقق من إذا كان هناك اتفاقيات إطارية وطنية مفعلة قبل بدء تأمين الاحتياج عبر تطبيق أساليب الشراء الأخرى.
- الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في السوق، لتحديد المنتجات والخدمات المراد شرائها من ناحية قدرة السوق والخبرة السابقة.
- ينبغي النظر في تكلفة الشراء ومدة دورة المنتج والخدمة واعتبارها مدخلات مهمة لتحديد أسلوب الشراء.
- في حال عدم وجود عرض في السوق حاليًا، يمكن النظر بمدى إمكانية خلق الطلب في السوق من خلال إنشاء فرص لرفع فرصة وجود العروض في السوق.
- أن يكون أسلوب التعاقد المختار موثقًا بوضوح، وأن يكون مشجعًا للتنافس ما لم يكن هناك أسلوب بديل.
- مراعاة مقاييس / ضوابط إدارة الأداء، لضمان التنفيذ الدقيق لأسلوب التعاقد وتجنب التأخير في التسليم.

نتيجةً لذلك، يجري تحديد خيار المشتريات المناسب للنطاق المستهدف تأمينه.

تحديد أسلوب الشراء المناسب:

تحديد أسلوب وإستراتيجية الشراء الأنسب بناءً على المتطلبات.

- أن يتبع أسلوب التعاقد الأحكام المنصوص عليها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية (بما في ذلك الوثائق، والأطر الزمنية، والأدوات الرقمية، والاستثناءات، وغيرها).
- أن يجري تقييم أسلوب التعاقد المناسب بأخذ الاعتبار في طريقة الشراء وتصميم الخدمات الرقمية حسب الطلب وقدرة وإمكانيات السوق ونوع العقد وتعقيد المشتريات الرقمية في عملية اتخاذ القرار.
- أن تكون أساليب التعاقد التي جرى تحديدها متوافقة مع متطلبات الشراء وإستراتيجية المشتريات الرقمية وأهداف الجهات المشرفة.

نتيجةً لذلك، توثيق الأسباب في اختيار أسلوب الشراء ومشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين جميعهم.

التعرّف على المقاولين في السوق:

العمل على قائمة تتضمن المقاولين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة.

- حصر المقاولين بناءً على تحليل السوق.
- يمكن إجراء التأهيل المسبق للأعمال والمشروعات الكبرى أو المعقدة أو ذات التكلفة المرتفعة وفقاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- تجنب التعاقد مع المقاولين المحظورين من القائمة الرسمية المنشورة في البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات.

نتيجةً لذلك، يُخرج بقائمة من المقاولين للنطاق المستهدف تأمينه.

إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية وخطة التسليم:

إعداد الإستراتيجيات وخطط تسليم (لخطة البدء، والمعالم الرئيسية، ومتطلبات المقاولين) التي توضح بالتفصيل كيفية إدارة أعمال المقاول المتعاقد معه.

- حصر المخرجات جميعها من مرحلة تحديد المتطلبات (مثل: التحليل، وأسلوب الشراء، وغيرها)، وتضمينها في إستراتيجية المشتريات الرقمية بمعالم واضحة.
- إنشاء خطة مفصلة للمشتريات الرقمية تتضمن المعالم الرئيسية جميعها، ومتطلبات المقاولين، وعناصر المشروع ذات العلاقة.
- إعداد الجداول الزمنية مع الأخذ بالاعتبار المخاطر المرتبطة بالمشروع والاتفاق عليها مع أصحاب المصلحة المعنيين.
- الاستفادة من المرئيات المستمدة من عمليات الشراء السابقة من النوع والحجم والنطاق نفسه، لتسهيل عملية الشراء والأخذ بالدروس المستفادة.

نتيجةً لذلك، يُبلّغ كل صاحب مصلحة معني بإستراتيجية المشتريات الرقمية وقرارات خطة التسليم بدورهم ومسؤوليتهم.

إدارة الموافقات الإستراتيجية:

باعتبارها خطوةً أخيرة في مرحلة تحديد المتطلبات، ستسعى فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات لتحديد الموافقات ذات العلاقة جميعها والجداول الزمنية والعمليات المطلوبة، لإطلاق عملية المشتريات الرقمية عن طريق ضمان معرفة أصحاب المصلحة الرئيسيين بعملية المشتريات، وإضافة مدخلاتهم في المراحل جميعها.

- الاطلاع على الأنشطة المتعلقة بدورة المشتريات المذكورة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية أو اللوائح أو القرارات ذات العلاقة، ومنها: العقود عالية القيمة، والتأهيل المسبق واللاحق، وأساليب التعاقد، وتقديم العروض وغيرها.

- السعي للحصول على أي موافقات داخلية وخارجية أخرى ذات صلة للمضي قدماً في بدء مرحلة الشراء.

نتيجةً لذلك، يُتَّفَق على مصفوفة الموافقات والاعتمادات ذات الصلة من أصحاب المصلحة الرئيسيين والجدول الزمني والعمليات المطلوبة.

تحديد الأدوات لمرحلة تحديد المتطلبات:

يمكن لمختصي المشتريات وتقنية المعلومات استخدام الأدوات أو الوثائق -أدناه- والمتعارف عليها في أفضل الممارسات في إدارة المشروعات والمشتريات، وذلك لمساعدتهم في تقديم نتائج ذات قيمة مضافة. ويوضح الشكل (5) -أدناه- هذا القسم.

الأدوات الخاصة بمرحلة تحديد المتطلبات									
رقم الأداة		استراتيجية الشراء	رقم الأداة		تحليل السوق	رقم الأداة		احتياجات الأعمال	
16	15	تحليل خيارات المشتريات	11	5	تقييم سوق المشتريات ومخاطره	4	2	1	الاستفادة من تحليل الانفاق للمشتريات
	19	تحديد أسلوب الشراء المناسب	13	12	1	التعامل مع السوق		2	تخصيص القوى العاملة وتحديد أصحاب المصلحة
		تحديد المقاولين المؤهلين					6	1	إشراك أصحاب المصلحة وشركاء العمل
23	22	19					11	6	إدارة الاحتياج
		إعداد إستراتيجية المشتريات الرقمية و خطة التسليم					12	11	تقييم التعقيد، المخاطر وتأثيرها
	24	إدارة الموافقات الإستراتيجية						10	تقييم العرض في السوق مقابل الطلب

شكل (5): تحديد الأدوات لمرحلة تحديد المتطلبات

تفصيل الأدوات لمرحلة تحديد المتطلبات:

الرقم	الاداة	الوصف
1	استبانات ومقابلات	تُستخدم استبانات ومقابلات أصحاب المصلحة؛ لتحديد التحديات والثغرات في عملية تحديد المشتريات، والحصول على بيانات الإنفاق.
2	نموذج متابعة الأعمال	يوفر طريقةً فعالةً لتتبع تقدم الخطوات. يُستخدم لتتبع أصحاب المصلحة أو الحضور أو ردود طلب المعلومات أو المفاوضات.
4	ملف الإنفاق	نظرة عامة على بيانات الإنفاق بما في ذلك تفاصيل الإنفاق القابل للتوجيه وغير القابل للتوجيه، وكبار المقاولين، وتجزئة المقاولين.
5	نموذج ملف تعريف المقاول	إطار عمل لتجميع المعلومات الأساسية عن المقاولين لبناء فهم اتجاهات الصناعة، والمشهد التنافسي، وتوافر المقاولين.
6	استبانة داخلية لطلب تقديم المعلومات	التحقق من متطلبات الفئة النوعية مع أصحاب المصلحة الداخليين.
10	نماذج دراسة الجدوى	نموذج لتحليل التكاليف والفوائد من المشروع المستهدف؛ لإبلاغ اتخاذ قرارات التصنيع مقابل قرارات الشراء.
11	تقييم نموذج النضج	يُقيّم مستوى الإدراك للحالات الحالية للفئات والحالات المستهدفة المطلوبة.
12	استبانة خارجية لطلب تقديم المعلومات (RFI)	نموذج يُرسل إلى المقاولين للحصول على معلومات حول منظماتهم وإنفاقهم وعلاقتهم بالمقاولين/العملاء.
13	المقارنات المعيارية	البحث والتحليل وفهم المميزات الرئيسية أو الأساليب الأفضل في النطاق المستهدف.
15	تحليل الفجوات في العقد	يُحدّد الفجوات بين حالة الشراء الحالية للجهة الحكومية ومعايير الحالة/الصناعة المستهدفة، لتسليط الضوء على مجالات الفرص.
16	تحليل حالة العمل	تحليل التكلفة والعائد لخيارات الشراء لتقديم أفضل المتطلبات ذات الصلة.
19	نموذج هيكل الفعالية	نموذج يهدف إلى تحديد أسلوب الشراء الفعّال؛ كاستخدام أسلوب المنافسة العامة أو أساليب التعاقد الأخرى استنادًا إلى متطلبات فئة المشتريات.
22	التكلفة الإجمالية للملكية	يُحدّد التكاليف المرتبطة جميعها بمنتج أو خدمة من وقت الشراء إلى التخلص منها، لمزيد من المعلومات لإنشاء كراسات الشروط والمواصفات وتقييمات المقاولين.
23	إستراتيجية المقاولين	إستراتيجية حصر المقاولين لكل فئة من فئات المشتريات سواء كانوا محليين أو خارجيين.
24	انطلاق المشروع	الحصول على موافقات أصحاب المصلحة المعنيين وبدء الخطوة التالية في رحلة الشراء.
27	الدليل الاسترشادي لإعداد كراسات الشروط والمواصفات الخاصة بالمشروعات الرقمية.	وثيقة لإعداد كراسات الشروط والمواصفات الخاصة بمشروعات الاتصالات وتقنية المعلومات (المشاريع الرقمية)؛ بهدف تزويد الجهات الحكومية بأفضل الإرشادات لإعداد كراسات الشروط والمواصفات في فترة تخطيط الاحتياج.

2. مرحلة الشراء

تُعدّ هذه المرحلة الثانية في دورة المشتريات الرقمية، حيث تكتب فِرَق المشتريات وتقنية المعلومات في مرحلة الشراء كراسات الشروط والمواصفات الرقمية بطريقة مفصلة توضّح المتطلبات، وتُتيح الاستفادة من المرئيات المستنبطة من مرحلة تحديد المتطلبات، وتجري الاستفادة من مدخلات أصحاب الخبرة وأصحاب المصلحة في تقييم العروض المُستلمة من المقاولين بناءً على معايير التقييم الموضوعية في الكراسة. وتجري إدارة أنشطة المنافسات عن طريق البوابة الإلكترونية الموحّدة للمشتريات وفقًا لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية، كما يجري طلب الموافقات في كل مرحلة من مراحل رحلة التقييم وفقًا لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

تنقسم هذه المرحلة إلى (ثلاثة) أقسام رئيسية:

1. كتابة وثائق المنافسة.
2. الاختيار والتقييم.
3. ترسية العقود.

تنقسم مخرجات هذه المرحلة إلى (أربعة) مخرجات رئيسية:

1. وثائق المنافسة
2. معايير التقييم
3. الترسية
4. العقد.

2.1 كتابة وثائق المنافسة

يجري الاسترشاد بالدليل الإرشادي لرحلة عملية المشتريات الحكومية خلال أنشطة كتابة وثائق المنافسة، إضافة إلى الاستفادة من الدليل الإرشادي لإعداد كراسات الشروط والمواصفات الخاصة بالمشاريع الرقمية. مع ضرورة الامتثال لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، وإلى البند (أولاً) في تعميم معالي وزير المالية رقم (49989) وتاريخ 1442/12/2هـ، بشأن حوكمة ما يتعلق بخدمات الاتصالات، ويوضح الشكل (6) أدناه هذا القسم.

الهدف	التعريف	النشاط	الشراء		
			كتابة وثائق المنافسة	تقييم العروض	ترسية العقود
إنشاء قائمة شاملة ومفصلة للمتطلبات (الفنية والمالية) جميعها.	استكمال نماذج الكراسات والجداول الزمنية والمتطلبات المالية لإعداد الوثيقة للمقاولين؛ لتقديم عروضهم.	إعداد واستكمال وثائق المنافسة	قرار الترسية	جاهزية لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة	إعداد واستكمال وثائق المنافسة
توافق الكراسات مع الأنظمة واللوائح؛ لتأكيد الامتثال التام.	مراجعة الكراسات من فريق المشتريات الرقمية، ومع الجهات المعنية بمراجعة المنافسات.	التأكد من اكتمال كراسة الشروط والمواصفات وامثالها	إدارة الموافقات على قرار الترسية	تقييم عروض المقاولين	التأكد من اكتمال كراسة الشروط والمواصفات وامثالها
التواصل مع المقاولين المؤهلين، ودعوتهم لتقديم عروضهم الفنية والمالية.	طرح الكراسات عن طريق البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات.	طرح كراسة الشروط والمواصفات عبر البوابة الإلكترونية	إخطار المقاولين وبدء فترة التوقف	التفاوض	طرح كراسة الشروط والمواصفات عبر البوابة الإلكترونية
ضمان توضيح إجراءات المتطلبات؛ لرفع جودة عروض المتنافسين وتقديراتهم المالية.	التواصل مع المقاولين والرد على استفساراتهم؛ لضمان فهم المتطلبات بصورة واضحة.	استقبال استفسارات المقاولين والرد عليها	مراجعة العقود واستكمالها	تحضير التوصيات لقرار الترسية النهائي	استقبال استفسارات المقاولين والرد عليها

شكل (6): مرحلة الشراء - كتابة وثائق المنافسة.

إعداد واستكمال وثائق المنافسة:

إنشاء وثائق شاملة ومتناسقة لكراسات الشروط والمواصفات؛ لإعلام المقاولين بالمتطلبات، والجداول الزمنية، وشروط الامتثال بصورة واضحة.

- تعكس عملية إنشاء كراسات الشروط والمواصفات المُخرجات ذات الصلة من النشاط الذي أُجري في مرحلة "تحديد احتياجات المشتريات". (على سبيل المثال: المشاركة في السوق، وما إلى ذلك).
- دراسة الوضع المالي للمشروعات، وتضمين متطلبات المحتوى المحلي ومتطلبات القوائم الإلزامية في وثائق كراسات الشروط والمواصفات.
- يجري تحديد الجداول الزمنية للمشتريات الرقمية والمواعيد النهائية والنماذج واللوائح والمتطلبات ومعايير التقييم الفني والمالي بوضوح.
- يجري تحديد معايير التأهيل -في حال لم يُجرى تأهيل مسبق-، على أن تُحدّد بما يتوافق مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

نتيجة لذلك، تجري كتابة مجموعة وثائق كراسات الشروط والمواصفات بصورة واضحة، وبما يتماشى مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية والإرشادات والنماذج ذات الصلة.

التأكد من اكتمال كراسات الشروط والمواصفات وامتثالها للأنظمة واللوائح:

التأكد من أن وثائق كراسات الشروط والمواصفات تتوافق تمامًا مع الأنظمة واللوائح والقرارات ذات العلاقة مع الاستفادة من أفضل الممارسات؛ لتقديم نتيجة فعّالة للمشتريات الرقمية.

- الاستعانة بالفنيين ذوي الخبرة؛ لمراجعة وثائق كراسات الشروط والمواصفات قبل الحصول على الاعتماد من أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- مراعاة المتطلبات التنظيمية والأمنية، وما تفرضه الأنظمة واللوائح ذات العلاقة في وثائق كراسات الشروط والمواصفات؛ لإبلاغ المتنافسين عن مسؤولياتهم.

ونتيجة لذلك، يوائم مختصو المشتريات كراسة الشروط والمواصفات مع أفضل الممارسات؛ بما يتماشى مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية والأدلة الاسترشادية ذات العلاقة.

طرح كراسات الشروط والمواصفات عبر البوابة الإلكترونية:

طرح كراسات الشروط والمواصفات عن طريق البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات (اعتماد).

- اعتماد كراسات الشروط والمواصفات؛ بناءً على المتطلبات التي جرى تحديدها في مرحلة تحديد المتطلبات.
- الاطلاع على الأدلة الاسترشادية وإرشادات كراسات الشروط والمواصفات؛ لضمان تماشيها مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

- يجري تحديد معايير التقييم الفني للعروض ودرجة الاجتياز وآلية الترسية، على أن تجري إدارتها بما يتوافق مع نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

ونتيجة لذلك، يجري نشر كراسات الشروط والمواصفات إلكترونياً على البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات (اعتماد)، وإتاحتها للمقاولين المتنافسين جميعهم.

استقبال استفسارات المقاولين والرد عليها:

استقبال الاستفسارات من المقاولين؛ لتوضيح المتطلبات ومواصفات الخدمات المرغوبة بصورة دقيقة وكاملة؛ لضمان تقديم الخدمات وتطوير المنتجات بالصورة المطلوبة من طرفهم، وحصص استفسارات المقاولين التي جرى استقبالها عن طريق منصة (اعتماد).

ونتيجة لذلك، تجري الإجابة عن الاستفسارات جميعها للمقاولين جميعهم بشفافية وعدل؛ امتثالاً لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

2.2 تقييم العروض

سيبدأ مختصو المشتريات وتقنية المعلومات -أثناء أنشطة تقييم العروض- بالتعاون مع أصحاب المصلحة بالتقييم واختيار أنسب مقدّم عرض. وستتطلب مرحلة التقييم من أصحاب المصلحة المعنيين جميعهم تحديد المقاولين المناسبين والقادرين على توفير الخدمات المتوقّعة بناءً على ردودهم/ عروضهم الرسمية. ويوضح الشكل (7) أدناه هذا القسم.

الشراء					
الهدف	التعريف	النشاط	ترسية العقود	تقييم العروض	كتابة وثائق المنافسة
توضيح إجراءات تقييم العروض؛ لضمان التقييم الدقيق لعروض المقاولين.	وضع أطر تقييم مناسبة وموحدة؛ لضمان اختيار المقاول الأنسب.	جاهزية لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة	قرار الترسية	جاهزية لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة	إعداد واستكمال وثائق المنافسة
اختيار أنسب مقاول بناء على نتائج التقييم.	تقييم عروض المقاولين وفقاً لمعايير التقييم الفرقة مع كراسة الشروط والمواصفات.	تقييم عروض المقاولين	إدارة الموافقات على قرار الترسية	تقييم عروض المقاولين	التأكد من اكتمال كراسة الشروط والمواصفات وامتنانها
تعزيز الفهم للمتطلبات والخروج بأفضل قيمة.	المفاوضات والنقاشات مع المقاولين وغيرها.	التفاوض	إخطار المقاولين وبدء فترة التوقف	التفاوض	طرح كراسة الشروط والمواصفات عبر البوابة الإلكترونية
التأكد من استيفاء المقاولين لمتطلبات تقديم المنتجات/ الخدمات؛ لضمان تقديم الخدمات بصورة كاملة.	التأكد من استيفاء المقاولين للمؤهلات المطلوبة جميعها التي تُمكنهم من تقديم الخدمات المنصوص عليها في الكراسة على الوجه الأمثل.	تأكيد مؤهلات المقاولين	مراجعة العقود واستكمالها	تحضير التوصيات لقرار الترسية النهائي	استقبال استفسارات المقاولين والرد عليها
التأكد من وجود أسباب واضحة ووافية لاختيار المقاول الفائز وذكرها؛ مما يعكس التقييم العادل بين المقاولين.	إعداد محضر الترسية للعرض الأفضل، وفقاً للمعايير المرفقة في الكراسة.	تحضير التوصيات لقرار الترسية النهائي			

شكل (7): مرحلة الشراء - الاختيار والتقييم

جاهزية لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة:

فحص العروض المقدمة من المتنافسين بطريقة موحدة، بالاستعانة بالخبراء الفنيين في مجال المشتريات الرقمية.

- تنسيق فريق المشتريات للتحقق من موضوعية الأطراف جميعهم، والإفصاح عن تعارض المصالح وفق ما ورد في لائحة تنظيم تعارض المصالح في تطبيق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (537) وتاريخ 1441/8/21هـ، ودون الإخلال بمقتضيات السرية وفق ما ورد في النظام واللوائح ذات العلاقة.

ونتيجة لذلك؛ تستعد لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة للبدء بتقييم العروض في الأوقات المحددة.

تقييم عروض المقاولين:

تقييم عروض المقاولين بناءً على معايير واضحة؛ لاختيار المقاول الأكثر ملاءمةً والمؤهل لتقديم الخدمات.

- تُفحص العروض وفقاً للمعايير المنصوص عليها في وثائق المنافسة، ووفقاً للأحكام والآلية الواردة في النظام واللائحة.
- يكون التقييم موضوعياً، وكلما كانت المعايير واضحةً وموضوعيةً ومحددةً كانت نتائج العملية أفضل.
- التعامل مع أي نقص أو ثغرات في الخبرات قبل القيام بالعملية التقييمية عن طريق الاستعانة بالفريق الفني الداعم.

ونتيجةً لذلك؛ يوثق أعضاء لجنة فحص العروض أسبابهم في تقييم الدرجة النهائية للعروض المُقدّمة.

المفاوضات:

بدء المفاوضات الرسمية؛ لمناقشة عروض المقاولين بدقّة، وللتوافق مع أي متطلبات معقّدة، ولضمان تحقيق القيمة مقابل المال، وتحقيق نتائج عالية الجودة.

- للجنة فحص العروض التفاوض مع صاحب أفضل عرض ثم مع من يليه من المتنافسين في حالتين: إذا ارتفع سعر أفضل عرضٍ عن الأسعار السائدة في السوق بصورة ظاهرة، وإذا زادت قيمة أفضل عرض على المبالغ المُعتمدة للمشروع، ويكون التفاوض وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

ونتيجةً لذلك؛ يجري توثيق المفاوضات ونتائج المخاطر والافتراضات قبل بدء المشروع.

تأكيد مؤهلات المقاولين:

تحقق الجهة الحكومية -بعد اختيار أفضل عرض- من توفر المؤهلات والقدرات اللازمة لدى مُقدّم العرض؛ لتنفيذ الأعمال وتأمين المشتريات قبل الترسية عليه (التأهيل اللاحق).

- يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين تتعامل معهم الجهات الحكومية الشروط اللازمة لتنفيذ الأعمال وتأمين المشتريات وفقاً لما توضحه اللائحة، وعلى الجهة الحكومية إجراء تأهيل مُسبق أو لاحق في الأعمال والمشتريات وفقاً لما توضحه اللائحة.

ونتيجةً لذلك؛ يجب أن تكون معايير التأهيل المُسبق أو اللاحق موضوعيةً وقابلة للقياس ومتعلقةً بالقدرات الفنية والمالية والإدارية ومقدار الالتزامات التعاقدية للمتنافسين، وبما يتناسب مع طبيعة المشروع أو العمل وحجمه وقيمه.

إعداد التوصيات بخصوص قرار الترسية النهائي:

إعداد محضر التوصية بالترسية، والتأكد من توضيح المبررات وأسباب اختيار المقاول عن غيره من المتنافسين.

- تجري التوصية في محضر الترسية من أعضاء لجنة فحص العروض.
- يجري توثيق نتائج التقييم بصورة واضحة عن طريق القنوات المناسبة.
- تسهيل عملية إنهاء محضر التوصية بالترسية عن طريق استخدام النماذج والأدوات المُعتمدة من الجهات المختصة بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- أن يتضمّن محضر التوصية النهائي للترسية معلومات متكاملة يجري الرجوع إليها حال الحاجة.

ونتيجةً لذلك؛ يجري البتّ في الترسية من صاحب الصلاحية في الجهة الحكومية.

2.3 ترسية العقود

يبلغ مختصو المشتريات وتقنية المعلومات وأصحاب المصلحة المعنيون جميعهم -أثناء مرحلة الترسية- المُقاوِل الفائز بترسية المشروع عليه، ويتفقون معه على التفاصيل النهائية؛ من أجل التمهيد لبدء مرحلة العمل. ويوضّح الشكل (8) أدناه هذا القسم.

الشراء					
الهدف	التعريف	النشاط	ترسية العقود	تقييم العروض	كتابة وثائق المنافسة
التوصل إلى قرار اختيار مقاول مؤهل لديه القدرة على تلبية المتطلبات المذكورة جميعها.	اختيار المقاول المناسب؛ بناءً على نتائج تطبيق عملية التقييم.	قرار الترسية	قرار الترسية	جاهزية لجنة فحص العروض والفرق الفنية الداعمة	إعداد واستكمال وثائق المنافسة
التأكد من موافقة أصحاب المصلحة الرئيسيين على خطاب الترسية، والتوصل إلى قرار يضمن استيفاء المقاول الفائز للمتطلبات المحددة جميعها.	إدارة الموافقات؛ للحصول على الموافقة النهائية حول قرار التقييم والترسية.	إدارة الموافقات على قرار الترسية	إدارة الموافقات على قرار الترسية	تقييم عروض المقاولين	التأكد من اكتمال كراسة الشروط والمواصفات وامثالها
التأكيد للمقاولين جميعهم أنّ لديهم فرصة الاعتراض على قرار الترسية.	التواصل مع المقاولين؛ لإخطارهم بقرار الترسية، وبدء فترة التوقف.	إخطار المقاول وبدء فترة التوقف	إخطار المقاولين وبدء فترة التوقف	التفاوض	طرح كراسة الشروط والمواصفات عبر البوابة الإلكترونية
توثيق الشروط التعاقدية ومؤشرات الأداء الرئيسة جميعها؛ من أجل التأكد من التزام الأطراف جميعها.	الموافقة على الشروط والأحكام التعاقدية الرئيسة؛ من أجل دعم إجراءات ترسية العقود.	مراجعة العقود واستكمالها	مراجعة العقود واستكمالها	تحضير التوصيات لقرار الترسية النهائي	استقبال استفسارات المقاولين والرد عليها

شكل (8): مرحلة الشراء - ترسية العقود

قرار الترسية:

اتباع رحلة التقييم للوصول إلى قرار الترسية، والتأكد من استيفاء المتطلبات جميعها والحصول على الموافقات جميعها من اللجان ذات الصلة.

- مناقشة أصحاب المصلحة جميعهم والإدارة المعنية بالمشروع وإشراكهم بالقرار النهائي.
- التأكد من فهم جميع أنشطة إدارة التغيير على العقود من الإدارة المستفيدة من المشروع.

ونتيجةً لذلك، يجري إعداد الوثائق لقرار الترسية النهائي وتجهيز الردود لمقدمي العروض المُستبعدين.

إدارة الموافقات على قرار الترسية:

التأكد من تلبية المتطلبات جميعها، والحصول على الموافقات اللازمة للترسية جميعها.

- يجري إعداد قرار الترسية النهائي بعد الانتهاء من التأهيل اللاحق (في حال لم يُجرى عمل تأهيل مسبق)، وبعد البتّ في الترسية من صاحب الصلاحية في الجهة.
- مناقشة الإدارة المستفيدة من المشروع في الجهة وإبلاغها بالقرار النهائي للترسية والآثار المترتبة في حال تغيير المقاول والخدمات والتأكد من فهم أنشطة إدارة التغيير جميعها.

ونتيجةً لذلك، يجري إعداد قرار الترسية، وإعلان الجهة الحكومية نتائج المنافسة، وإشعار بقية المتنافسين بذلك، وفقاً لما توّصّحه اللائحة.

إخطار المقاول وبدء فترة التوقف:

التواصل مع المقاول الفائز؛ لإخطاره بقرار الترسية وبدء فترة التوقف للنظر في التظلمات على قرار الترسية.

- الإعلان عن العرض الفائز عن طريق البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات (اعتماد).
- يبلغ المتنافسون الآخرون بنتائج المنافسة، وأسباب استبعادهم بما في ذلك الدرجات الفنية لعروضهم.
- استقبال طلبات التظلم أثناء فترة التوقف، ولا يجوز قبولها بعد انتهاء فترة التوقف.

ونتيجةً لذلك، يُعدّ قرار الترسية نافذاً بعد انتهاء فترة التوقف، ويُبتّ في التظلمات إن وُجدت.

مراجعة العقود واستكمالها:

صياغة العقد وتضمين الشروط والأحكام التعاقدية الرئيسية المتفق عليها؛ لضمان التزام الأطراف جميعها.

- يجري استكمال بنود العقد وفقاً لأحكام النظام واللائحة، وبناءً على ما ورد في كراسة الشروط والمواصفات.
- استيفاء متطلبات ونماذج العقود وفق ما ورد في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولأحته التنفيذية.
- يجري عرض العقود التي تحدّدها اللائحة على وزارة المالية قبل توقيعها.

ونتيجةً لذلك، يجري توقيع العقود النهائية من الأطراف جميعها بعد الترسية.

تحديد الأدوات لمرحلة الشراء:

يمكن لمختصي المشتريات وتقنية المعلومات استخدام الأدوات أو الوثائق -أدناه- المتعارف عليها في أفضل الممارسات في إدارة المشروعات والمشتريات؛ وذلك لمساعدتهم في تقديم نتائج ذات قيمة مضافة. ويوضح الشكل (9) أدناه هذا القسم.



تفصيل الأدوات لمرحلة الشراء:

الرقم	الاداة	الوصف
1	استبانات ومقابلات	تُستخدم استبانات ومقابلات أصحاب المصلحة لتحديد التحديات والثغرات في عملية تحديد المصادر، وكذلك الحصول على بيانات الإنفاق.
2	نموذج متابعة الأعمال	يوفر طريقةً فعّالةً لتتبع تقدّم الخطوات، ويُستخدم لتتبع أصحاب المصلحة أو الحضور أو ردود طلب المعلومات أو المفاوضات.
24	انطلاق المشروع	الحصول على موافقات أصحاب المصلحة المعنيين، والبدء بالخطوة التالية في رحلة الشراء.
26	التقييم النوعي لكراسات الشروط والمواصفات	يجري إرسالها في طلب المعلومات إلى المقاولين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة؛ لفهم قدراتهم عبر متطلبات الفئة.
27	التقييم الكمي لكراسات الشروط والمواصفات	يجري إشراك المقاولين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة في طلب المعلومات؛ لتقديم العروض على السلع/ الخدمات التي تحتاج إلى الحصول عليها.
28	البوابة الإلكترونية الموحدة (اعتماد)	الاستفادة من وظائف البوابة الإلكترونية عبر رحلة الشراء، واعتماد معايير سير العمل، والاستفادة من تحليل الأنظمة.
30	ملخص النتائج النوعية	التصنيف النوعي للمقاولين وترتيبهم بناءً على متطلبات الفئة ومعايير التقييم النوعي.
31	ملخص التقييم الكمي	تحليل البيانات العددية بأفضل صورة مُمكنة؛ لتحديد الأنماط والتوقعات، (على سبيل المثال: يجري تقييم نقاط الأسعار، وأسواق السلع، والحوافز، والخصومات).
34	إستراتيجية التفاوض الشاملة	تُحدّد إستراتيجية التفاوض الشاملة الرسالة الرئيسية، والهدف، والنهج العام، والنطاق المُحتمل، والتكتيكات الرئيسية المُعتمدة للجهة الحكومية.
36	متابعة المفاوضات	يجري إرسال مستند رسمي إلى المورد بعد المفاوضات؛ لتلخيص الموضوعات التي جرت مناقشتها، والاتفاقات المبرمة، والموضوعات المُعلقة.
50	وثيقة تحديد المشتريات	وثيقة رسمية تُحدّد تقديرات المدخرات؛ بناءً على قائمة المقاولين النهائية.

3. مرحلة إدارة المشتريات

تُعدّ مرحلة إدارة المشتريات الرقمية الخطوة الأخيرة لِفَرَق المشتريات وتقنية المعلومات في دورة الشراء، إذ يجري العمل مع المقاولين والجهات ذات العلاقة؛ لإنشاء خطة العمل والبدء في تنفيذها، ويجري تتبع المراحل والمخرجات المُتفق عليها بالمشروع؛ لتسليم المشروعات وإنهائها. وينبغي مراقبة تسليم المخرجات المُتفق عليها في كل مرحلة من مراحل المشروع؛ لضمان التزام المقاولين وتجنب التأخر في الخطة، ومراعاة المخاطر والتخطيط -وفقًا لذلك- لتقليل حدوثها وتخفيف الآثار المُترتبة عليها. وعند اكتمال تسليم المشروع؛ يجري تقييم المقاول وجودة مخرجات المشروع، الذي سيعكس مستوى الجودة المقدّمة.

تتكون هذه المرحلة من قسم (واحد) رئيس:

1. حوكمة المشروع.

تنقسم مخرجات هذه المرحلة إلى (4) مخرجات رئيسية:

1. قائمة الخدمات / المنتجات.

2. سجل المخاطر، ومؤشرات الأداء.

3. تقرير تقييم المقاول.

4. تقرير تقييم المشروع.

3.1 حوكمة المشروع

سيعمل المُقاولون -أثناء مرحلة إدارة المشتريات الرقمية- على تسليم مشروعات المشتريات الرقمية مع مختصي المشتريات وتقنية المعلومات عبر إعداد المستندات اللازمة؛ للبدء بالمشروع، ومراقبة تقدّمه عن كثب، لتقليل وتجنب أي مخاطر. ويوضّح الشكل (10-أ) والشكل (10-ب) أدناه هذا القسم.

			3. إدارة المشتريات	
			حوكمة المشروع	
الهدف	التعريف	النشاط		
جمع المعلومات والملفات التي يحتاجها المقاول؛ لتجهيزه لبدء العمل.	جمع المعلومات اللازمة، والتعاقد مع المقاول.	تجهيز المقاول بالملفات والمتطلبات	إدارة طلبات التغيير على العقود	تجهيز المقاول والملفات والمتطلبات
اتخاذ الإجراءات اللازمة جميعها؛ لضمان الجاهزية وبدء العمل.	الانتقال من ترسية العقد إلى التنفيذ.	البدء بأعمال المشروع	تمديد/ إنهاء العقود	البدء بأعمال المشروع
ضمان التنفيذ الصحيح للمشروع، وتقليل المخاطر، وتحقيق النتائج المرجوة.	إدارة المشروع بمراحله المختلفة (البدء- التخطيط- التنفيذ- المراقبة والتحكم- الإغلاق).	إدارة المشروع والمخاطر التعاقدية	إدارة الدفعات واستلامها	إدارة المشروع والمخاطر التعاقدية
مراقبة المقاييس عن كثب، والتنبيه بالمخاطر والحد منها؛ لضمان تحقيق أفضل نتيجة.	تقييم أداء المقاولين بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية واتفاقيات مستوى الخدمة وإدارة المخاطر.	إدارة أداء المقاولين والمخاطر	التقييم النهائي للمشروع والمقاول	إدارة أداء المقاولين والمخاطر

شكل (10-أ): حوكمة المشروع - الجزء الأول

3. إدارة المشتريات

الهدف	التعريف	النشاط	حوكمة المشروع	
			إدارة طلبات التغيير على العقود	تجهيز المقاول بالملفات والمتطلبات
تسجيل التغييرات التعاقدية الرئيسية بصورة رسمية؛ من أجل المواعيد والوضوح بشأن مخرجات المشروع والتغييرات المترتبة عليها.	التغييرات في العقود، مثل: التعديلات، والحذف، والإضافات بحسب الأنظمة المُتبعة.	إدارة طلبات التغيير على العقود	إدارة طلبات التغيير على العقود	تجهيز المقاول بالملفات والمتطلبات
السماح بتمديد الخدمة أو إعادة التفاوض على الشروط ومعالجة التغييرات حال حدوثها.	التمديد عند انتهاء تاريخ العقد، أو فسخه في حال إخلال المقاول بأحد بنود العقد.	تمديد/ إنهاء العقود	تمديد/ إنهاء العقود	البدء بأعمال المشروع
سجل دقيق للدفعات والمصروفات، التي يمكن أن تكون مدخلات لتقارير تحليل الإنفاق.	إدارة الفواتير والمدفوعات للمقاولين مقابل المنتجات والخدمات المقدمة.	إدارة الدفعات واستلامها	إدارة الدفعات واستلامها	إدارة المشروع والمخاطر التعاقدية
تقرير دقيق عن أداء المقاول، ونتائج العمل والشراكة معه.	تقييم المقاول عند انتهاء العقد/ المشروع.	التقييم النهائي للمشروع والمقاول	التقييم النهائي للمشروع والمقاول	إدارة أداء المقاولين والمخاطر

شكل (10-ب): مرحلة حوكمة المشروع - الجزء الثاني

تجهيز المقاول بالملفات والمتطلبات اللازمة:

جمع المعلومات التي يحتاجها المقاول؛ لتجهيزه لبدء العمل.

- يدعم مختصو المشتريات المقاول بالمتطلبات اللازمة لبدء المشروع.
- في مرحلة البدء بالأعمال، تجري المواءمة على نطاق المشروع، والجداول الزمنية، والتوقعات بين أصحاب المصلحة المعنيين جميعهم.

ونتيجة لذلك؛ يجري التأكد من رفع التفاصيل جميعها المتعلقة بالعقد الخاص بالمقاول في البوابة الإلكترونية الموحدة (اعتماد)، ومراجعتها دوريًا؛ لتحديثها.

البدء بأعمال المشروع:

اتخاذ الإجراءات اللازمة جميعها؛ لضمان الجاهزية والبدء بالعمل.

- يجري عقد اجتماعات مع المقاولين بصفتها خطوة مبدئية لبداية الأعمال؛ بهدف تمكينهم من وضع الخطط التحضيرية للعمل بها أثناء المشروع.
- أثناء مرحلة بدء العمل، تجري مشاركة خطط تسليم المشروع والجداول الزمنية والتفاصيل الأخرى، ومن المتوقع أن يكون هناك تواصل مكثف بين الطرفين في هذه المرحلة.
- يُحدّد المقاول جداول الاجتماعات المطلوبة بوضوح مع أجندة المهام التي ستناقش أثناء فترة البدء بالأعمال.
- يتحقق مختصو المشتريات وتقنية المعلومات من صحة ما إذا كان لدى المقاولين خطط جاهزة لبدء العمل (على سبيل المثال: تعيين أصحاب المصلحة، وآلية التسليم، وما إلى ذلك).
- يتأكد أصحاب المصلحة المعنيين من إعداد المقاول أثناء بداية العمل تقييماً للمخاطر المحتملة؛ وبالتالي تحديد التكاليف المحتملة، والتأخيرات، والقيود، وما إلى ذلك.

ونتيجة لذلك؛ تجري مشاركة برنامج خطة العمل الرئيسية، التي تتضمن الجدول الزمني، والموارد، والتكاليف ذات الصلة، وكل ما يلزم البدء به في المشروع من طرف المقاول للجهة الحكومية.

إدارة المشروع والمخاطر التعاقدية:

إدارة المشروع والمتابعة الدقيقة أثناء مراحل العمل جميعها؛ يسهم في ضمان تسليم مخرجات المشروع بنجاح وكفاءة عالية.

- يُعدّ إشراك فرق مُتعدّدة من أصحاب المصلحة في دورة المشروع؛ للاستفادة من مجال خبراتهم، من الممارسات الجيدة لتحديد المخاطر التعاقدية.
- يجب اتخاذ الإجراءات النظامية اللازمة عند إخلال المتعاقد بالتزاماته للجهة، وفق ما ورد في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- يمكن استخدام إستراتيجيات وخطط تقلّل المخاطر التي جرى رصدها أثناء عملية التخطيط المُسبق للمشروع.
- التقارير التفصيلية حول عمليات الشراء وأداء العقود تكون متاحةً في البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات، ويمكن الوصول إليها من أصحاب المصلحة المُعتمدين.

ونتيجة لذلك، يجري تطبيق نصوص العقد لمتابعة المخرجات، وآلية الغرامات المُحدّدة مسبقاً في الكراسة والعقد في حال إخلال المُتعاقد مع التزاماته.

إدارة أداء المقاول والمخاطر:

مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسة، واتفاقيات مستوى الخدمة، وإدارة المخاطر؛ يساعد في تعزيز الفائدة والخروج من المشروع بأفضل النتائج الممكنة.

- يجري تقييم أداء المقاول داخلياً لدى الجهة بصورة متكررة؛ استناداً إلى الجداول الزمنية المُتفق عليها، وإنجازات المشروع ومخرجاته.
- تعتمد تقييمات أداء المقاول بصورة كبيرة على اتفاقيات مستوى الخدمة ومؤشرات الأداء الرئيسة المذكورة في العقد.
- تتولّى الجهة الحكومية تقييم أداء المتعاقد معها بعد اكتمال تنفيذه للعقد؛ وذلك باستخدام نموذج تقييم أداء المتعاقدين.
- إجراء مراجعات دورية لتقييم الامتثال لمعايير الأمن والسلامة (بما في ذلك تدريب الموظفين، وزيارات الموقع، وما إلى ذلك).

ونتيجة لذلك، تُسجّل المخاطر جميعها من المقاولين في سجل المخاطر، الذي يتضمن معايير المخاطر وإجراءات المُتابعة ومسؤوليات أصحاب المصلحة.

إدارة طلبات التغيير على العقود:

تسجيل التغييرات التعاقدية الرئيسة بصورة رسمية؛ لضمان الوضوح بشأن التغييرات على مخرجات المشروع، والجداول الزمنية وغيره، ويكون ذلك وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

- تلتزم الجهة الحكومية في حال قررت زيادة التزامات المُتعاقد أو تخفيضها أو إجراء أي تعديل أو تغيير في الأعمال المُتعاقد على تنفيذها بالالتزام بالضوابط والإجراءات الواردة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
- بعد استلام الجهة الحكومية للأعمال والمخرجات المنصوص عليها بالعقد، لا تُضاف أي أعمال أو التزامات إضافية.
- يخضع تعديل الأسعار بالزيادة أو النقصان لأحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية.
- في حال وقوع نزاعات، يجب التأكّد من اتباع إجراءات حل النزاعات المُحدّدة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

ونتيجةً لذلك، يجري تسجيل التغييرات بصورة رسمية، ومتابعتها من أصحاب المصلحة المسؤولين، ومراعاة أن تتماشى مع خطط تقييم المخاطر وتحديثها لتشمل التغييرات الجديدة.

تمديد/ إنهاء العقد:

إدارة المخرجات والأداء عن كثب، والتأكد من استمرارية الخدمات أو الأعمال.

- يخضع التمديد للأحكام والضوابط والإجراءات الواردة في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية.
- قد يتطلب إنهاء العقود الإستراتيجية تقييم الفوائد والمخاطر بعناية، وفهم الطرق البديلة، وخطط الخروج والحفاظ عليها عن طريق النقاشات المثمرة.
- يجري قياس الأداء للمشروع عن طريق اتفاقيات مستوى الخدمة ومؤشرات الأداء الرئيسة بصورة دورية.

ونتيجة لذلك؛ تجري متابعة انتهاء العقود، لتجنب انقطاع الخدمات عن الجهة الحكومية بأي صورة من الصور.

إدارة الدفعات واستلامها:

إدارة مدفوعات المقاولين بدقة، وفي الوقت المحدد، مقابل المنتجات والخدمات المقدّمة منهم، ووفقاً لأحكام النظام واللائحة.

- يوضح نظام المنافسات والمشتريات الحكومية بصورة واضحة الإجراءات المرتبطة بالعقود ومعالج الدفع.
- يساهم تحقيق المدفوعات وفقاً للوقت المحدد والمراحل المحددة في تعزيز الثقة بين الجهة الحكومية والمقاول.
- على مختصي المشتريات إكمال إجراءات الموافقة على الفاتورة، وتقديم أمر الدفع إلى أصحاب المصلحة المعنيين؛ لتنفيذ أوامر الصرف وفقاً للإجراءات النظامية المتبعة.
- للجهة الحكومية أن تدفع للمتعاقدين معها دفعة مقدّمة مقابل ضمان بنكي مساوٍ لهذه القيمة، وفقاً لما توضحه اللائحة.

ونتيجة لذلك؛ يجري رفع مدفوعات العقود على البوابة الإلكترونية الموحدة للمشتريات (اعتماد).

التقييم النهائي للمشروع والمقاول: يجري تقييم أداء المقاول عند انتهاء العقد.

- تتولى الجهة الحكومية تقييم أداء المتعاقد معها بعد اكتمال تنفيذه للعقد، وذلك باستخدام نموذج تقييم أداء المتعاقدين، وتُحدّد اللائحة الضوابط والإجراءات اللازمة لتنفيذ ذلك.
- مراجعة نماذج التقييم ومعايير بصورة دورية من أصحاب المصلحة، والأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفادة مع المقاول.

ونتيجة لذلك، يجري إبلاغ المقاول بتقييم أدائهم من مختصي المشتريات وتقنية المعلومات أثناء مراحل المشروع وعند استكماله.

تحديد الأدوات لمرحلة إدارة المشتريات:

يمكن لمختصي المشتريات وتقنية المعلومات استخدام الأدوات أو الوثائق -أدناه- المتعارف عليها في أفضل الممارسات في إدارة المشروعات والمشتريات؛ وذلك لمساعدتهم في تقديم نتائج ذات قيمة مضافة. ويوضح الشكل (11) أدناه هذا القسم.



تفصيل الأدوات لمرحلة إدارة المشتريات

الوصف	الاداة	الرقم
يوفر طريقةً فعّالةً لتتبع تقدم الخطوات. ويستخدم لمتابعة أصحاب المصلحة أو الحضور أو ردود طلب المعلومات أو المفاوضات.	نموذج متابعة الأعمال	2
استخدم النماذج المعتمدة وفق ما ورد في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، كنماذج تقييم أداء المقاولين وغيرها من الوثائق التي تتطلبها طبيعة الأعمال لإعداد المقاول عند البدء بالأعمال.	النماذج	40
إرشادات لإعلام المقاولين بآلية تحديث قائمة سلعهم وخدماتهم.	إرشادات صيانة قائمة الخدمات والسلع	45
نموذج داخلي يجري استخدامه لإغلاق المشروع بصورة رسمية مع إدارة المشاريع وإدارة المشتريات التابعة للجهة الحكومية.	نموذج إغلاق المشروع	46
توفير طريقة فعّالة لتتبع مراحل الدفع عبر المشروع والاستفادة من إمكانيات الأنظمة التقنية.	فاتورة وتتبع الدفعات	47
بطاقة قياس أداء المقاولين عند نهاية المشروع. ويجب أن تتضمن بطاقات الأداء كل من الأداء النوعي والكمي.	بطاقة أداء إدارة المقاولين	49

5.4 مؤشرات الأداء الرئيسة والمُمكّنات وعوامل النجاح

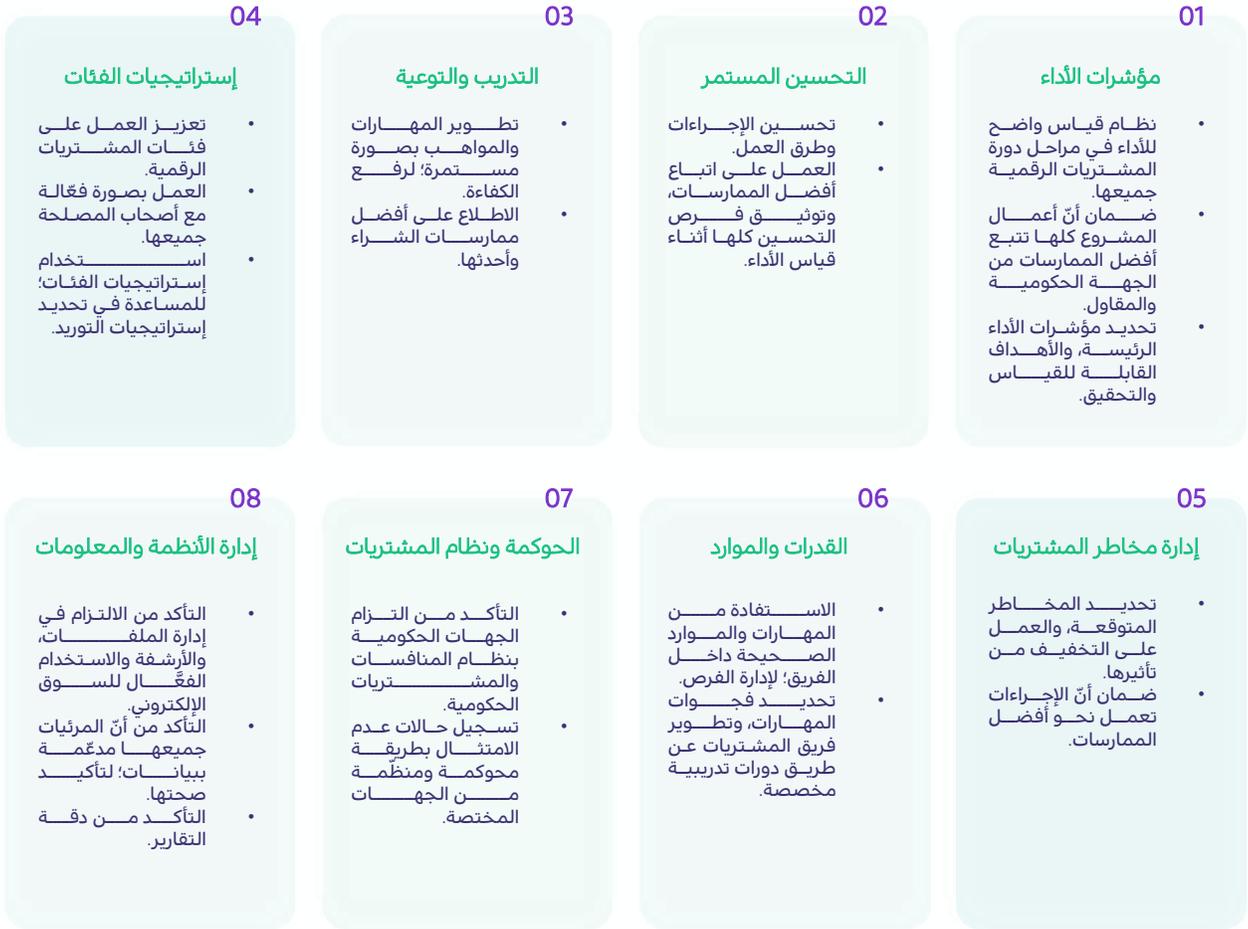
1. مؤشرات الأداء الرئيسة لمختصي المشتريات وتقنية المعلومات

تسهم مؤشرات الأداء الرئيسة في قياس الأداء والمساعدة في تحديد الأهداف والخطط للمشروع كله. ويوضّح الجدول أدناه مؤشرات الأداء الرئيسة ذات الصلة للمراحل (الثلاثة) في دورة المشتريات الرقمية، التي بإمكان مختصي المشتريات وتقنية المعلومات الرجوع إليها؛ لقياس أداء العمل المقدم من المقاولين.

إدارة المشتريات	الشراء			تحديد المتطلبات		
	ترسية العقود	تقييم العروض	كتابة وثائق المنافسة	إستراتيجية الشراء	تحليل السوق	احتياجات الأعمال
<p>حوكمة المشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> متوسط الوقت المطلوب لتجهيز المقاولين. عدد المشتريات الرقمية التي واجهت تحديات جرى حلها. عدد مراجعات أداء المشروع الرقمي مقابل درجة تعقيد المشروع الرقمي. نسبة إجمالي الإنفاق على المشتريات الرقمية لكل فئة/ تصنيف. عدد طلبات التغيير التي جرى تنفيذها في العقود. نسبة إنهاء العقود. نسبة المنتجات/ الخدمات المسلمة في الوقت المُحدّد. نسبة المنتجات/ الخدمات المسلمة وفيها عيوب. نسبة المنتجات/ الخدمات التي لم تُسلم. متوسط وقت الدفع لكل مخرج. النتيجة الإجمالية عند تسليم المشروع الرقمي، وتقييم المقاول النهائي. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد المقاولين المهتمين والراغبين في التقديم والمشاركة. متوسط عدد الأسئلة التوضيحية للمقاولين في كل عملية شراء رقمي. نسبة المشتريات الرقمية التي شارك فيها مديرو العقود قبل ترسيته. نسبة مشاركة الشركات الصغيرة والمتوسطة في المشتريات الرقمية. نسبة المحتوى المحلي في المشروع الرقمي. نسبة المشتريات الرقمية التي تُجرى باستخدام الاتفاقيات الإطارية. نسبة المشتريات الرقمية التي تُجرى عن طريق طرح الكراسات. الوقت المستغرق للموافقة على وثائق المنافسة واعتمادها. متوسط الوقت المستغرق للرد على أسئلة المقاولين المتنافسين. متوسط الوقت المستغرق من الطرح حتى الانتهاء والترسية. 	<ul style="list-style-type: none"> عدد المرات التي جرى فيها إشراك القطاع الخاص في دراسة السوق السعودي والاحتياج. عدد المشتريات التي جرى اعتمادها بناءً على إستراتيجية المشتريات الرقمية المُعتمدة بالنسبة لعدد عمليات الشراء الكلي. نسبة المقاولين المُستعدين في عمليات الشراء. نسبة المشتريات الرقمية المنفذة عبر الاتفاقيات الإطارية الوطنية. نسبة المشتريات الرقمية التي جرى إعداد تقارير التعقيد والمخاطر والأثر لها. نسبة المشتريات الرقمية المتوافقة مع التخطيط والتوقعات المستقبلية، بناءً على إستراتيجية المشتريات الرقمية. متوسط الوقت المستغرق لتحديد أصحاب المصلحة المعنيين لمشروع الشراء الرقمي وتأكيدهم له. متوسط الوقت لإنشاء إستراتيجية مشتريات رقمية والموافقة عليها. 				

2 . عوامل التمكين للمشتريات الرقمية

هناك مجموعة من عوامل التمكين الرئيسة التي تُسهم في تعزيز أنشطة المشتريات الرقمية، وهي على النحو الآتي:



شكل (12): عوامل تمكين منهجية المشتريات الرقمية

3 . عوامل نجاح منهجية المشتريات الرقمية

جرى تحديد العناصر الرئيسية الآتية؛ لضمان التنفيذ الناجح لمنهجية المشتريات الرقمية:

تحليل عرض السوق:

تقييم السوق، والحصول على بيانات إنفاق واضحة؛ يساعد فِرق المشتريات وتقنية المعلومات في أن تكون على دراية بأحدث الاتجاهات، ومتوسط أسعار السوق، والتوافر، والمقاولين الرئيسيين. وهذه المرئيات والمعلومات من شأنها تحسين إنفاق الميزانيات. التي تحصل عليها الجهات الحكومية.

النظرة المستقبلية والتخطيط:

يفيد التخطيط السليم وإصدار الخطط المستقبلية في تخطيط الموارد، ويساعد مقدّمي العروض على فهم الطلبات على المدى الطويل، وإعداد أنفسهم للاستجابة للفرص.

إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية:

من المهم أن تضع فِرق المشتريات وتقنية المعلومات مقياسًا مناسبًا لإعداد التقارير؛ لإثبات النجاح، الذي سيمكنهم من تحديد الأهداف، وتحديد المعوقات، واقتراح الحلول المناسبة.

ضمان الامتثال:

إن إنفاذ الامتثال من شأنه أن يساعد الجهات في التخفيف من المخاطر المالية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الثقة.

استخدم التقنية المناسبة:

سيؤدي إدخال التقنية المناسبة في المشتريات الرقمية إلى تحسين رؤية الإنفاق، وتوحيد سير العمل والعمليات المُبسّطة، ودقة البيانات، والشفافية، وتحسين الأداء التشغيلي.

الإستراتيجيات المتوافقة:

يجب على فِرق المشتريات وتقنية المعلومات إعداد إستراتيجيات المُشتريات الرقمية والفئات التي تتماشى مع أهداف العمل؛ وسيؤدي ذلك إلى تحقيق فوائد أقوى، وإجراءات واضحة، وفِرق تعمل بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.

الدعم على المستوى التنفيذي:

يجب أن يساعد الدعم على المستوى التنفيذي في التنفيذ الصحيح للسياسات والإجراءات، ومعالجة المعوقات، وتشجيع الابتكار، وزيادة الشفافية، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

مشاركة أصحاب المصلحة:

يساعد إشراك أصحاب المصلحة بصورة مستمرة فِرق المشتريات وتقنية المعلومات في الوصول إلى مرئيات السوق، ومعلومات أحدث التقنيات، ومخاوف المقاولين والصعوبات؛ مما سيمكن فِرق المشتريات وتقنية المعلومات من إدخال التغييرات المناسبة، وتحفيز بيئة تسهم في حل المشكلات.

جدول التعريفات

6

6. جدول التعريفات

يُقصد بالألفاظ والعبارات الآتية -أيما وردت في هذه الوثيقة- المعاني المبينة أمام كلِّ منها، ما لم يقتضِ السياق خلاف ذلك:

المصطلح	التعريف
الهيئة	هيئة الحكومة الرقمية.
الجهات الحكومية	الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والمجالس والمراكز الوطنية، وما في حكمها.
الحكومة الرقمية	دعم العمليات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية داخل القطاعات الحكومية وفيما بينها؛ لتحقيق التحول الرقمي، وتطوير الوصول بسهولة وفاعلية للمعلومات والخدمات الرقمية الحكومية وتحسينه وتمكينه.
التحول الرقمي	تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بصورة إستراتيجية؛ لتكون نماذج رقمية مستندةً إلى بيانات الاتصالات وتقنياتها وشبكاتها.
المستفيد	المواطن، أو المقيم، أو الزائر، أو الجهات الحكومية، أو منظمات القطاع الخاص، أو غير الربحي داخل المملكة وخارجها التي بحاجة إلى التفاعل مع جهة حكومية؛ للحصول على أي من الخدمات المقدمة.
النظام	نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
اللائحة	اللائحة التنفيذية للنظام.
منصة اعتماد	بوابة إلكترونية موحدة للمشتريات الحكومية خاضعة لإشراف وزارة المالية.
مؤشرات الأداء الرئيسة	مقاييس على صورة عددية تُستخدم لقياس أداء الموردين مقابل المُستهدفات المحددة المُتفق عليها، وتُشكّل هذه المؤشرات جزءًا من وثيقة اتفاقية مستوى الخدمة.
التأهيل المسبق	تُحقّق الجهة الحكومية من توافر المؤهلات والقدرات اللازمة؛ لتنفيذ الأعمال، وتأمين المشتريات لدى المتنافسين قبل تقديمهم العروض.
التأهيل اللاحق	تُحقّق الجهة الحكومية -بعد اختيار أفضل عرض- من توافر المؤهلات والقدرات اللازمة لدى مقدّم العرض؛ لتنفيذ الأعمال، وتأمين المشتريات قبل الترسية عليه.
إستراتيجية المشتريات الرقمية	خطة طويلة الأجل لشراء السلع والخدمات المطلوبة بصورة فعّالة؛ لتلبية احتياجات الجهة الحكومية من السلع والخدمات.
المنشآت الصغيرة والمتوسطة	المنشآت (متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة) المحلية، بحسب تصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
نطاق المشروع	أحد الأقسام الرئيسة في كراسة الشروط والمواصفات، الذي يتضمن وصفًا لمتطلبات الشراء المعينة عن طريق تحديد نطاق عملية الشراء، ومخرجات المشروع، والجدول الزمني، وموقع المشروع، وشروط الدفع، ومعايير النجاح. كما يحدد الالتزامات والمسؤوليات بين الجهات الحكومية والموردين.
كراسة الشروط والمواصفات	وثيقة تُحدّد موقع المشروع ومدته الزمنية ومتطلبات العمل الفنية وجدول الكميات والمواصفات الخاصة والشروط التعاقدية والمواصفات التي يجب توفرها في العرض المقدم.
أصحاب المصلحة	الأطراف والجهات التي تؤثر بقرارات الحكومة الرقمية وتوجهاتها وإجراءاتها وأهدافها وسياساتها ومبادراتها وتتأثر بها وتشاركها بعضًا من اهتماماتها ومخرجاتها وتتأثر بأج تغير يحدث بها.
تصنيف المشتريات	تصنيف فئات المنتجات والخدمات ذات الصلة؛ لدعم سهولة الشراء في نظام المشتريات الرقمية.
المقاول / المقاولون	الفرد/ الجهة التي يجري التعاقد معها؛ لتقديم خدمة معينة أو القيام بعمل محدد في مدة زمنية محددة وفق إطار تعاقدي محدد.
المشتريات الرقمية	مجموعة من العمليات التي يجري إتيانها لتأمين الاحتياج والعتاد لقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، كالأجهزة والبرامج والتقنية السحابية.
الخدمة الرقمية	مجموعة من الإجراءات الرقمية المُرتبطة ببعضها بعضًا لأداء وظيفة كاملة تُقدّم من الجهة الحكومية للمستفيد عن طريق القنوات الرقمية، مثل: البوابات الإلكترونية وتطبيقات الأجهزة الذكية، وتكون ذات مخرج رئيس واحد معرّف ومحدد، ويمكن أن ترتبط مجموعة من الخدمات ببعضها بعضًا لتكوين منتج رقمي، مثل: إصدار الجواز، وتجديد الجواز، وتجديد رخصة قيادة، والاستعلام عن المخالفات المرورية، وتجديد الهوية الوطنية.
العقود	اتفاق مبرم بين الجهة الحكومية والمقاول، يحدّد الالتزامات والحقوق بين الطرفين، ونوع الأنشطة والخدمات وكيفية تقديمها وشروطها والإطار الزمني لها، ويكون وفق أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية.
الإدارة المالية	الإدارة المعنية بممارسة الإستراتيجية، المتمثلة في إنشاء الموارد المالية جميعها ورصدها ومراقبتها؛ لتحقيق أهداف العمل، ويتضمّن ذلك عددًا من الأعمال والإجراءات المالية التي تدور حول الربحية، والمصروفات، والتدفقات النقدية.
إدارة المشتريات	الإدارة المعنية بعمليات الشراء وإجراءاته، والأنشطة التي تتعلق بها لدى جهة ما.
إدارة تقنية المعلومات	الإدارة المعنية بأداء عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحكم في استخدام التقنية والموارد التقنية؛ لتحقيق أهداف العمل.
المنافسات	هي جميع إجراءات طلب تقديم العروض ووثائقه من (الجهة الحكومية، ومقدمي العروض) حتى الترسية.
ترسية العقد	عملية إخطار مقدّم الخدمة/ المُنتج باختياره رسميًا بصفته مقاولًا لعقد معين.
سجل المخاطر	وثيقة تحتوي على قائمة المخاطر، وتتضمّن جميع البيانات والمعلومات عنها، ومنها تاريخ تسجيل الخطر، ورمز الخطر، وعنوان الخطر، والقطاع، ومالك الخطر، وتصنيف الخطر، ووصف الخطر، وسيناريو وقوع الخطر، ومستوى الاحتمالية، ومستوى التأثير، ومستوى المخاطر، ومستوى الثقة في تقييم الاحتمالية والأثر، والمناطق المتأثرة، ومؤشرات المخاطر الرئيسة، وإستراتيجية التخفيف، والتدابير الوقائية، ومؤشرات التحكم الرئيسة، وخطط الاستجابة والتعافي، والجهات المعنية بالاستجابة، والجهات المعنية بالتعافي، وجهات الدعم والإستاد.

المراجع والتعاميم ذات العلاقة

7

7. المراجع والتعاميم ذات العلاقة المراجع والتعاميم ذات العلاقة

التوضيح	المراجع
التعريف بالمصطلحات المتعلقة بالقنوات والمنصات والمنتجات والخدمات الرقمية، التي جرى تصنيفها وفق تصنيف وطني موحد.	دليل تعريف المنصات والمنتجات والخدمات الرقمية
توفير إرشادات ومعلومات حول كيفية تنفيذ أنشطة المشتريات الحكومية الرقمية المختلفة، التي تتيج أفضل الممارسات العالمية.	الدليل الاسترشادي لإعداد كراسات الشروط والمواصفات الخاصة بالمشاريع الرقمية
قدّم نظرةً عامةً عن آلية إدارة المشروع الرقمي في الجهات الحكومية.	الدليل الاسترشادي لإدارة المشروع الرقمي
لتنظيم الإجراءات ذات الصلة، وتحقيق أفضل قيمة للمال العام، وتعزيز المنافسة والشفافية والتنمية الاقتصادية.	نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية
تضمنت اللائحة تعريفات، وهدف اللائحة، والأشخاص الذين تسري عليهم أحكام اللائحة، والتزام الموظف، والإفصاح عن تعارض المصالح، ومنع تعارض المصالح، ووضع سياسة لتعارض المصالح.	لائحة تنظيم تعارض المصالح في تطبيق نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية
نبذة عن رحلة الميزانية العامة للدولة كل عام بمراحلها الرئيسية.	رحلة الميزانية
تعميم للجهات الحكومية بطلب أجهزة تقنية المعلومات عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لفئة أجهزة تقنية المعلومات
عززت هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية "الاتفاقية الإطارية لتوريد أجهزة تقنية المعلومات" بإضافة فئات ومنتجات جديدة.	تعميم الاتفاقية الإطارية لأجهزة تقنية المعلومات ومنتجات الإكسسوارات
تعميم للجهات الحكومية بطلب أجهزة تقنية المعلومات ومنتجات الإكسسوارات عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لأجهزة تقنية المعلومات ومنتجات الإكسسوارات
تعميم للجهات الحكومية بطلب منتجات الطابعات والمساحات والأحبار عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لمنتجات الطابعات والمساحات والأحبار
التأكيد على الجهات الحكومية جميعها بعدم التعاقد مع الشركات لمجرد التوظيف وتزويدها بالأفراد.	تعميم بشأن التعاقد مع الشركات لمجرد التوظيف
أصدرت الهيئة معايير استثمارية الأعمال للحكومة الرقمية؛ لرفع مستوى النضج في الخدمات الحكومية الرقمية، وضمان استثمارية الأعمال واستدامتها.	تعميم معايير استثمارية الأعمال للحكومة الرقمية
التوجيه بالترتيب سواء أكان ذلك في التخطيط للاستثمار في بناء مراكز بيانات جديدة، أم التوسع في مراكز البيانات الحالية، والعمل على إعداد خطة للتحويل نحو الحلول السحابية.	تعميم بشأن الترتيب في بناء أو التوسع في مراكز البيانات والعمل على التحول للخدمات السحابية
تعميم للجهات الحكومية بطلب خدمات الحوسبة السحابية عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لخدمات الحوسبة السحابية
تعميم للجهات الحكومية بطلب خدمات الدوائر الرقمية عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لخدمات الدوائر الرقمية
تعميم للجهات الحكومية بطلب منتجات "مايكروسوفت" عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لتوريد منتجات وخدمات شركة مايكروسوفت
التأكيد على الجهات الحكومية جميعها بعدم التعاقد مع الشركات لمجرد التوظيف وتزويدها بالأفراد.	تعميم بشأن التعاقد مع الشركات لمجرد التوظيف
أصدرت الهيئة معايير استثمارية الأعمال للحكومة الرقمية؛ لرفع مستوى النضج في الخدمات الحكومية الرقمية، وضمان استثمارية الأعمال واستدامتها.	تعميم معايير استثمارية الأعمال للحكومة الرقمية
التوجيه بالترتيب سواء أكان ذلك في التخطيط للاستثمار في بناء مراكز بيانات جديدة، أم التوسع في مراكز البيانات الحالية، والعمل على إعداد خطة للتحويل نحو الحلول السحابية.	تعميم بشأن الترتيب في بناء أو التوسع في مراكز البيانات والعمل على التحول للخدمات السحابية
تعميم للجهات الحكومية بطلب خدمات الحوسبة السحابية عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لخدمات الحوسبة السحابية
تعميم للجهات الحكومية بطلب خدمات الدوائر الرقمية عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لخدمات الدوائر الرقمية
تعميم للجهات الحكومية بطلب منتجات "مايكروسوفت" عبر سوق (اعتماد) الإلكتروني.	تعميم الاتفاقية الإطارية لتوريد منتجات وخدمات شركة مايكروسوفت



هيئة الحكومة الرقمية
Digital Government Authority