

# التأهيل المسبق للموردين

اعداد:  
عبدالمجيد الغامدي



# مقدمة

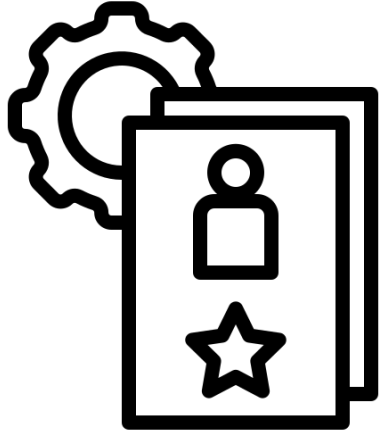
يمكن أن يكون التأهيل المسبق للموردين نشاطًا معقدًا يتطلب خبرة في المجال. هذا الدليل معد فقط كنقطة بداية لتقديم نظرة عامة على القضايا الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار. ليس المقصود أن يحل هذا الدليل محل الخبرة والموارد القيمة الأخرى المطلوبة لتحقيق نتائج ناجحة للإدارات.

## ما هو "التأهيل المسبق للموردين"؟

التأهيل المسبق هو طريقة يتم من خلالها تقييم موردي سلع و / أو خدمات معينة وفقًا لمعايير محددة مسبقًا ، وبعد ذلك تتم دعوة الموردين الذين يستوفون معايير التأهيل فقط لتقديمها. يوفر التأهيل المسبق للمشتريين ثقة إضافية في أن الموردين الذين تتم دعوتهم للعرض لديهم بالفعل القدرة على توريد السلع و / أو الخدمات. لا يؤدي التأهيل المسبق بالضرورة إلى القضاء على مخاطر فشل العقد ، ولكن إذا تمت إدارته بشكل جيد ، فهو وسيلة لتقليل المخاطر والأعباء الإدارية الناتجة عن الأساليب المتكررة في السوق.

عادةً ما يتم تضمين الموردين الذين ينجحون في تلبية معايير التأهيل المسبق في قاعدة بيانات يحتفظ بها المشتري. يُعد التأهيل المسبق للموردين من أفضل الإستراتيجيات المستخدمة عندما يشتري المشتري نوعًا معينًا من السلع / الخدمات على أساس منتظم ويكون الشراء معقدًا و / أو مكلفًا و / أو هناك درجة عالية من المخاطر التي ينطوي عليها الشراء.

# لماذا يتم استخدام التأهيل المسبق للموردين؟

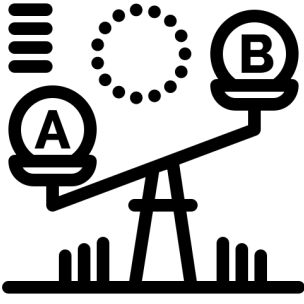


يعد التأهيل المسبق طريقة مفيدة لاكتساب المعرفة بمجموعات محددة من الموردين بهدف أساسي هو تقليل التكلفة والمخاطر لكل من المشتري والموردين. قد تكون تكلفة إعداد وتقديم عرض للموردين والتكلفة التي يتحملها المشترون لإدارة عملية المناقصة وتقييم العروض باهظة الثمن. وبالتالي ، في ظروف محددة ، من مصلحة المشتري والمورد حصر الدعوة لتقديم العرض للموردين الذين لديهم سجل حافل والذين لديهم فرصة معقولة للفوز بالعطاء.

تشمل الأسباب المهمة الأخرى لتأهيل الموردين ما يلي:

- تزويد الإدارات بثقة معززة في قدرة مورديها على تحقيق نتائج مرضية من حيث الوقت والتكلفة والجودة
- توفير إطار عمل لتقييم ومواءمة مخاطر العقد مع مخاطر الموردين في عملية اختيار الموردين
- بسيط عملية اختيار الموردين
- توفير بيانات موضوعية وقابلة للقياس الكمي لدعم عملية صنع القرار في الاختيار ومراقبة أداء الموردين اللاحقة
- وضع معايير واضحة ومرئية لأداء الموردين
- التفريق بين الموردين كأساس للحصول على أفضل تطابق بين الموردين والعقود الحكومية
- تشجيع التطوير والتحسين من خلال المراجعة الدورية وتعديل معايير التأهيل
- تعزيز أمن المدفوعات في سلسلة التوريد عن طريق التحديد المبكر والإدارة المناسبة للموردين الذين ليس لديهم القدرة المالية الكافية.

# ما الفرق بين التأهيل المسبق والمشتريات متعددة المراحل؟



تعد عملية الشراء متعددة المراحل مفيدة في المجالات المعقدة ذات القيمة العالية أو الجديدة حيث يحتاج المشتري إلى معرفة المزيد عن السلع / الخدمات أو السوق. يمكن أن يشمل هذا المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** التعبير عن الاهتمام (أو طلب المعلومات) - تهدف إلى معرفة المزيد عن السوق والسلع / الخدمات المتاحة وقدرة الصناعة على تلبية الحاجة أو حل المشكلة.
- **المرحلة 2:** طلب تقديم العروض - يدعو المشترون العروض من الموردين لحل مشكلة أو تقديم سلع / خدمات.
- **المرحلة 3:** عروض القوائم المختصرة - يحدد المشترون الموردين الأكثر قدرة على تلبية المتطلبات.
- **المرحلة 4:** العرض الأفضل والأخير - الموردون مدعوون لتقديم عرضهم النهائي.

تعتبر المشتريات متعددة المراحل مستهلكة للوقت ومكلفة لكل من المشتري والموردين ، وعلى الرغم من وجود بعض أوجه التشابه بين الشراء متعدد المراحل والتأهيل المسبق ، إلا أن هناك اختلافات رئيسية. يقارن الجدول التالي المشتريات متعددة المراحل بالتأهيل المسبق:

## التأهيل المسبق للموردين

عملية تهدف إلى تأهيل الموردين المنافسين في صناعة معينة قادرة على توفير فئة محددة من السلع / الخدمات التي يحتمل أن تكون لعدد من المعاملات / العقود المميزة.

لا توجد مناقصة محددة في الاعتبار عندما يكون الموردون مؤهلين مسبقًا ، ولكن هناك إمكانية للموردين للفوز بمجموعة من العقود.

هناك إمكانية للموردين المؤهلين للفوز بالعديد من المناقصات بمرور الوقت ؛ ومع ذلك ، فإن الموردين المؤهلين مسبقًا لا يُمنحون بالضرورة أي ضمان للعمل.

يلغي هؤلاء العارضين من العملية الذين لا يستوفون المعايير.

يهدف إلى تقليل تكاليف المناقصة من قبل كل من المورد والمشتري.

يهدف إلى تقليل مخاطر فشل العقد.

## المشتريات متعددة المراحل

عملية مناقصة مرحلية تهدف إلى اختيار مورد واحد قادر على تقديم سلع / خدمات محددة لعقد محدد.

هناك حاجة محددة حدها المشتري عند الدخول في هذه العملية.

بشكل عام ، هناك مورد واحد فقط سيفوز بالمناقصة.

يلغي هؤلاء العارضين من العملية الذين لا يستوفون المعايير في كل مرحلة.

يهدف إلى تقليل تكاليف المناقصة من قبل كل من المورد والمشتري.

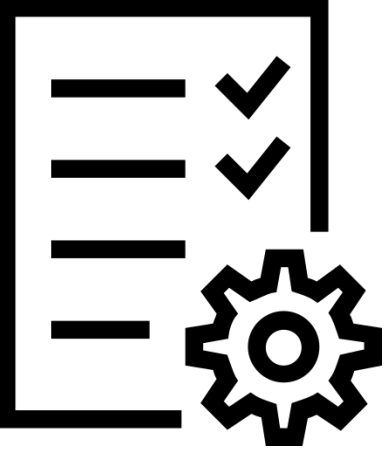
يهدف إلى تقليل مخاطر فشل العقد.

## متى يجب استخدام التأهيل المسبق للموردين؟

تتطلب الحاجة إلى إنشاء نظام التأهيل المسبق دراسة متأنية. قد يكون من المفيد النظر في ذلك في إطار دراسة الجدوى حيث يتم موازنة التكاليف والفوائد النوعية والكمية لسوق معين لوكالة معينة.

هناك عدد من العوامل التي يجب فحصها بدقة من حيث الموازنة بين الفوائد والتكاليف. يعتبر التأهيل المسبق للموردين استراتيجية مفيدة في عدد قليل من الظروف.

يتم توفير القضايا الرئيسية التالية كدليل لمساعدة البحث والتحليل إذا كانت الوكالات تفكر في إنشاء نظام التأهيل المسبق.



## 1 أنواع السلع / الخدمات

بشكل عام ، تعتبر أنواع السلع / الخدمات المناسبة لإنشاء أنظمة التأهيل المسبق معقدة بطبيعتها وغالبًا ما تتضمن عنصرًا مهمًا من الخدمة. على سبيل المثال ، يتضمن تشييد الأعمال الرئيسية أو الطرق توريد السلع (الخرسانة ، والفولاذ ، والحصى ، أو الأسفلت ، وما إلى ذلك) وتوريد مجموعة من الخدمات ذات الصلة بالمباني المعقدة بما في ذلك الهندسة ، والهندسة المعمارية ، وإدارة المشاريع ، والمسح ، وما إلى ذلك. من المرجح أن تصنف الوكالات مثل هذه السلع / الخدمات على أنها مشتريات مهمة.

# عوامل السوق

يمكن أن تشمل عوامل السوق ما يلي:

## هيكل السوق

يعني عدد المنافسين وحجمهم وتوزيعهم في السوق ، بدءًا من "المنافسة الكاملة" (العديد من الموردين مع نفس المنتج) إلى "الاحتكار" (مورد واحد فقط). يكون التأهيل المسبق مفيدًا للغاية عندما يكون هناك عدد كبير من الموردين المتنافسين في سوق معين.

يمكن أن يكون تطوير العروض عملية مكلفة للموردين ومكلفة أيضًا للمشتريين الذين يقومون بتقييم العروض ، لا سيما عندما يقدم العديد من الموردين العروض. قد لا يكون التأهيل المسبق مناسبًا عندما يكون هناك اتجاه لزيادة تركيز الصناعة لأنه إذا تمت إدارته بشكل سيئ ، فقد يؤدي التأهيل المسبق إلى تفاقم هذا الاتجاه.

إن تقلبات السوق حيث قد يخرج الموردون بسهولة عن العمل أو يكونون جزءًا من عملية استحواذ أو اندماج مع شركة أخرى ، هو أيضًا عامل مهم للبحث عند التفكير في إنشاء نظام التأهيل المسبق

## المنافسة

تحديد الطريقة التي يتنافس بها الموردون في السوق ؛ على سبيل المثال ، السعر والجودة والخدمة وصورة العلامة التجارية وما إلى ذلك. سيتأثر مستوى المنافسة بشكل كبير بنوع ومستوى الحواجز التي تحول دون الدخول والخروج في سوق معين. عند إنشاء نظام التأهيل المسبق ، يجب أن تكون الوكالات حريصة على عدم وضع حواجز أمام الدخول وتقييد المنافسة.

## سلسلة التوريد

تتكون سلسلة التوريد من جميع الأعضاء المشاركين في عملية إنشاء سلعة / خدمة من المدخلات من خلال الإنتاج والتوزيع والتسويق إلى المستخدم النهائي. قد يكون من الضروري تحديد مدى تعقيد وكفاءة سلسلة التوريد.

على سبيل المثال ، قد يتم تحديد أن الموردين في السلسلة غير موثوق بهم أو سيئ إدارتهم وأن موردي الوكالة قد يعتمدون بشكل كبير على الموردين الآخرين في السلسلة. لتجنب المشاكل ، يجب أن تكون الوكالة على دراية بمثل هذه التبعيات وإدارتها. يمكن الحصول على هذه المعلومات (إن وجدت) من خلال عملية طلب التأهيل المسبق

## السلع والخدمات البديلة

قد يكشف التحليل الشامل للسوق عن وجود سلع / خدمات بديلة قد تلبي احتياجات المشتري بشكل متساوٍ.

هذه المعلومات مهمة عند النظر في تطوير معايير التأهيل المسبق. يمكن للتركيز على النتيجة المطلوبة من الشراء وليس العملية نفسها أن يفتح السوق أمام نطاق أوسع من الموردين ليتم تقييمهم من أجل التأهيل المسبق. كلما زادت قدرة الموردين المؤهلين مسبقًا ، كانت فرص خلق المنافسة من خلال عملية المناقصة أفضل ، مما قد يؤدي إلى نتيجة أفضل للتنظيم

## قيمة المنظمة كعميل

من المهم مراعاة قيمة المنظمة للموردين داخل السوق. يفترض استخدام التأهيل المسبق كاستراتيجية لمقاربة السوق أن المشتري هو عميل ذو قيمة في سوق معين. بالنسبة للموردين لتكريس الوقت والجهد لتقديم تفاصيل (مهمة في بعض الأحيان) حول أعمالهم عند التقدم للحصول على التأهيل المسبق ، يجب أن يُنظر إلى المنظمة على أنها عميل جذاب ومهم.

تعني الجاذبية مقدار ما تولده المنظمة من إيرادات للمورد ؛ سمعة المنظمة في تعاملاتها ؛ سهولة إدارة حساب المنظمة ؛ النمو المحتمل للمبيعات للمنظمة ؛ إمكانية استخدام المنظمة كمنصة تسويق ؛ والمستوى الذي تساهم فيه المنظمة في تطوير الصناعة أو أعمال تجارية محددة

## العوامل البيئية

قد يتضمن فهم القدرة التنافسية وموثوقية السوق ذات الصلة أيضًا جمع المعلومات حول العوامل القانونية أو السياسية أو الثقافية أو الاقتصادية أو التكنولوجية التي تؤثر على سوق التوريد أو القدرة على الشراء.

على سبيل المثال ، قد تكون هناك معايير أسترالية أو ، في حالة عدم وجود معيار محلي ، معيار دولي ، أو سياسات حكومية تملي معيار الجودة الذي يجب أن تصل إليه السلع / الخدمات قبل أن تتمكن المنظمة من الحصول عليها.

# 3

## تكلفة الصفقة

تعني تكلفة معاملة الشراء جميع التكاليف المتعلقة بشراء السلعة / الخدمة ، باستثناء التكلفة الفعلية للسلعة / الخدمة. يتضمن ذلك التكاليف (بشكل أساسي تكاليف الموارد البشرية) التي ينطوي عليها:

- إثبات الحاجة للمشتريات
- تخطيط المشتريات
- تحديد مصادر التوريد
- التواصل مع السوق لطلب عروض التوريد
- التحقق من البيانات في وثائق العرض
- تقييم العروض
- اختيار الموردين
- طلب المدفوعات ومعالجتها
- إدارة العلاقات مع الموردين بما في ذلك مراقبة أداء الموردين وإدارته.

عندما يتم تقييم هذه التكاليف على أنها مرتفعة ويكون نوع الشراء متكررًا (انظر أدناه) ، فقد يضيف ذلك إلى حالة إنشاء نظام تأهيل مسبق لتحقيق وفورات في التكاليف من خلال تقليل أنشطة المنظمة المتكررة.

# 4

## تكرار الشراء

لكي تذهب أي منظمة إلى حساب ومجهود إنشاء نظام التأهيل المسبق ، يجب أن تكون متطلبات السلع / الخدمات متكررة بدرجة كافية حتى تفوق فوائد النظام التكاليف. حتى إذا كان شراء السلعة / الخدمة ينطوي على مخاطر عالية ومكلفة للغاية ، فإن أفضل استراتيجية شراء قد لا تتضمن التأهيل المسبق.

يمكن تحديد عدد المرات التي قد تكون فيها سلعة / خدمة مطلوبة عن طريق التحقق من المعاملات السابقة للمؤسسة. يمكن تحديد تقدير لمقدار تكاليف المعاملة المتضمنة في كل عملية شراء ثم إجمالها خلال فترة زمنية.

على سبيل المثال ، تم شراء "السلعة / الخدمة أ" من قبل الإدارة 10 مرات في العامين الماضيين وتقدر تكاليف المعاملة بمبلغ 200000 ريال سعودي لكل عملية شراء. يمكن مقارنة هذا الحساب بالتكلفة المقدرة لإنشاء وصيانة نظام التأهيل المسبق خلال نفس الفترة الزمنية بالنظر إلى أن التأهيل المسبق مشار إليه بخلاف ذلك.



## عوامل الخطر

قد يكون التأهيل المسبق مفيداً عند التعامل في الأسواق مع الموردين المتخصصين حيث يمكن أن يعرضوا المشتري للمخاطر ، من خلال الجدوى المالية للمورد أو جودة النتيجة.

تزداد المخاطر بشكل عام عندما يلتزم المشتري بمخرجات يتم تسليمها من خلال إكمال المشروع بدلاً من منتج جاهز.

يجب على المشتري أن يوازن بين هذه العوامل ويأخذ في الاعتبار التكاليف والفوائد النسبية لإنشاء آلية التأهيل المسبق بدلاً من متابعة استراتيجيات الشراء الأخرى.

“ يجب استخدام التأهيل المسبق لاستكمال وليس تكرار الأعمال الحكومية أو الترخيص المهني. على سبيل المثال ، هناك قيمة محدودة في وجود متطلبات متطابقة للتأهيل والترخيص.

# متى يجب عدم استخدام التأهيل المسبق للموردين؟

التأهيل المسبق مفيد فقط في عدد قليل من الظروف. لا يحتاج العديد من الموردين إلى أن يكونوا مؤهلين مسبقًا للعمل مع مختلف الجهات بما فيها الحكومة.

عند شراء سلع / خدمات جاهزة حيث يوجد العديد من مصادر التوريد والشراء منخفض المخاطر ، لا توجد ميزة في إنشاء أنظمة التأهيل المسبق. بالإضافة إلى ذلك ، إذا كانت عملية الشراء لمرة واحدة أو غير متكررة ، فإن التأهيل المسبق للموردين لا يضيف أي قيمة وليست استراتيجية شراء مناسبة.

يمكن أن تكون عملية التأهيل المسبق للموردين كثيفة الموارد من حيث الأفراد والأنظمة لتأسيسها الأولي والصيانة المستمرة. بشكل عام ، من العملي فقط إنشاء نظام تأهيل مسبق حيث توجد حاجة مستمرة من قبل المشتري تبرر تكلفة إنشاء النظام وصيانته. نظرًا لتكاليفه المحتملة وتأثيره على المنظمة والتأثير المحتمل على صناعة معينة ، يجب أن يكون قرار إنشاء نظام التأهيل المسبق مدعومًا بدراسة عمل قوية ومدققة بدقة.



# كيف يتم استخدام التأهيل المسبق من قبل الجهات الحكومية؟

يرجى الرجوع إلى موقع كل قسم للحصول على مزيد من المعلومات.



<https://laws.boe.gov.sa/boelaws/laws/lawdetails/24C563F9-7292-49C8-B0FB-AA9800B999F1/1#1>



بسم الله تعالى  
نحن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود  
ملك المملكة العربية السعودية  
بناءً على المادة (السبعين) من النظام الأساسي للحكم، الصادر بالأمير الملكي رقم (٩٠/١) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ.  
وبناءً على المادة (العشرين) من نظام مجلس الوزراء، الصادر بالأمير الملكي رقم (١٣/١) بتاريخ ١٤١٤/٣/٣ هـ.  
وبناءً على المادة (الثامنة عشرة) من نظام مجلس الشورى، الصادر بالأمير الملكي رقم (٩١/١) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ.  
وبعد الاطلاع على قرار مجلس الشورى رقم (٣٢/١١٧) بتاريخ ١٤٤٠/٧/٢٠ هـ،  
ورقم (٤٨/١٨٨) بتاريخ ١٤٤٠/١٠/٢١ هـ.  
وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٦٤٩) بتاريخ ١٤٤٠/١١/١٣ هـ.  
رسمنا بما هو آت،  
أولاً : الموافقة على نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، بالصيغة المرفقة.  
ثانياً : استمرار العمل بالمواد (الحادية والستين، والثانية والستين، والثالثة والستين) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥٨/م) بتاريخ ١٤٢٧/٩/٤ هـ، وبالفصل (التاسع عشر) من لائحته التنفيذية المتعلقة بتنظيم قواعد تأجير المقار الحكومية واستثمارها وما يرتبط بذلك من أحكام، إلى حين صدور النظام الخاص بتأجير المقار واستثماراتها والعمل به.  
ثالثاً : استمرار اللجنة المشكلة بموجب المادة (الثامنة والسبعين) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥٨/م) بتاريخ ١٤٢٧/٩/٤ هـ، في النظر في طلبات تمويض المقاولين والمتمهدين ومنع التعامل معهم، المقيدة لديها قبل نفاذ النظام إلى أن يفصل في تلك الطلبات بشكل نهائي.

مركز تحقيق  
كفاءة الإنفاق  
Center of Spending Efficiency

رؤية  
2030  
الهيئة العامة للاستثمار  
General Authority of Investment

وزارة المالية  
Ministry of Finance

دليل المستخدم لنماذج نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد

دليل مستخدم نماذج التأهيل المسبق والتأهيل اللاحق



<https://www.mof.gov.sa/KnowledgeCenter/newgovtendandproclosure/pages/fourms.aspx>

# ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في التأهيل المسبق؟

يتمثل أحد المكونات الحاسمة لعملية التأهيل المسبق في تحديد المعايير التي يحتاج المشترون إلى الموردین للوفاء بها من أجل إتمام العقود أو توريد السلع / الخدمات بنجاح.

تحتاج المعايير إلى تسهيل التقييمات الموثوقة والصحيحة والموضوعية لقدرة المورد. اعتمادًا على السوق الذي يتم فيه شراء السلع / الخدمات ، قد تختلف المعايير.

يمكن أن تختلف أهمية كل معيار أيضًا ، اعتمادًا على طبيعة العمل أو الخدمة المطلوبة والصناعة المعنية.

هذا يعني أن المعلومات التي يطلبها المشترون من الموردین حول كل معيار ستختلف أيضًا. يتم توفير بعض الاعتبارات النموذجية للمعايير أدناه.

هذه هي بمثابة دليل عام فقط وقد تم تصنيفها إلى خمس مجموعات عامة:

1. القدرة والخبرة الفنية
2. القدرة المالية
3. النظم والقدرة الإدارية
4. الأشخاص
5. العوامل التجارية / المنظمة

يجب تحديد المعلومات الصريحة المطلوبة حول الموردین لقطاع السوق الذي يقومون بالتوريد فيه. السؤال المهم الذي يجب الإجابة عليه من خلال عملية تطوير المعايير هو: ما هي المعايير التي ستحدد نجاح الموردین في تلبية احتياجات المشتري؟

عادة ما يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالموردين من خلال طلب مكتوب يتضمن سلسلة من الأسئلة التي وضعها المشتري من أجل النية الصريحة للتأهيل المسبق. قد يعتمد الطلب على تقييم ذاتي حيث يكمل المورد النموذج ويقبل المشتري الردود دون مزيد من التحقق. ومع ذلك ، قد لا يكون التقييم الذاتي مناسباً في جميع الظروف. لتقييم الموردين بشكل مناسب مقابل كل معيار ، قد يحتاج المشتري إلى طرح عدد من الأسئلة.

يجب أيضاً تحديد طريقة تقييم المتقدمين وفقاً للمعايير قبل توزيع الطلبات.

- كيف سيتم قياس ردود مقدم الطلب؟
- ما هو مقياس الردود على أي سؤال معين؟ قد يتراوح من مرحلة التطوير إلى أفضل الممارسات الصناعية.
- ما هي المعايير الإلزامية وما هي المعايير المرغوبة (إن وجدت)؟
- هل سيتم تعيين أوزان للمعايير؟

أيضاً كيف سيتم تصنيف المتقدمين المختلفين (إن أمكن) ، على سبيل المثال حسب نوع السلع / الخدمات المعنية التي يقدمونها والحجم (بالدولار أو مستوى التعقيد) للعقود التي يتم تقييمهم على أنهم قادرون على القيام بها.

قد يشمل الأشخاص المشاركون في تطوير المعايير مسؤولي المشتريات وموظفي المالية والخبراء الفنيين وغيرهم ممن قد يشاركون في المشتريات / المشروع بما في ذلك المستخدمين النهائيين. المعرفة حول سوق التوريد ضرورية عند تطوير المعايير.

66

يجب أن تسعى الأسئلة التي يتم طرحها على الموردين للحصول على معلومات تتعلق بالقدرة فيما يتعلق بالعناصر المشتركة التي سيتم تحديدها في أي عطاء قد يُدعى المورد لتقديمه. سيكون للدعوة الفعلية لتقديم عقود محددة المتطلبات الخاصة بالمشروع.

99

ادناه شرح مفصل للمجموعات العامة الخمس التي  
تطرقنا اليها:

# 1 القدرة والخبرة الفنية

يجب تقييم الموردين وفقاً لقدرتهم على توريد سلعهم / خدماتهم بنجاح إلى المشتري في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والجودة المحددة.

يتم تقييم هذا بشكل أفضل من خلال فحص الأداء السابق والحالي للمورد في أنواع مماثلة من العقود (أي ، نفس القيمة والمخاطر وطبيعة الشراء).

من خلال تطبيق التأهيل المسبق ، حدد تاريخ المورد بدءاً من المدة التي قضاها في العمل ، وعلى وجه الخصوص ، المدة التي قضاها في أداء نوع العمل الذي يقدمه حالياً. بالإضافة إلى ذلك ، قد يكون من المفيد أيضاً معرفة ما إذا كان المورد قد قدم إلى الحكومة سابقاً ، أو ما إذا كان يعتزم زيادة أو تقليل نطاق عمله الحالي.

يمكن أن تتضمن الأسئلة المتعلقة بالأداء السابق وصفاً للوظيفة ونتائجها الرئيسية ، واسم منظمة العميل ، ومعيار العمل ، وإدارة الوقت ، وقيمة الوظيفة وحجمها.

يمكن مساعدة تحديد القدرة من خلال الخبرة السابقة بشكل كبير عن طريق إجراء فحوصات الحكم مع العملاء السابقين للمورد.

قد تساهم الأسئلة المتعلقة بالابتكار وتطوير الصناعة المحلية أيضاً في فهم قدرة مقدم الطلب.

# القدرة المالية

بالنسبة للمشتريات ذات القيمة العالية و / أو المخاطر العالية ، يجب تقييم الموردين لتحديد قابليتهم المالية للاستمرار.

هذا مهم بشكل خاص للعقود الكبيرة مثل بناء الأعمال الكبرى والطرق الرئيسية.

إذا فشلت العقود عالية القيمة بسبب الإدارة المالية السيئة من قبل المورد ، يمكن أن يكون هناك عدد من الآثار السلبية الكبيرة بما في ذلك التأخير الزمني في استكمال المشاريع الكبرى ، وعدم سداد المقاولين من الباطن والموردين الآخرين ، والتكاليف الإضافية لإشراك مورد آخر لإكمال الأصل. الانكماش ، والاضطراب في المجتمع ، والتأثيرات السياسية.

يوفر تقييم القدرة المالية للمورد للمشتري درجة من الثقة في إمكانية تلبية توقعاته.

يعتمد مستوى التفاصيل المطلوب من المورد على نوع الصناعة وقيمة ومخاطر العقود المحتملة. للحصول على قيمة كبيرة ، ومشتريات عالية المخاطر مثل إنشاء الأعمال الرئيسية والطرق ، يلزم قدر كبير من التفاصيل حول القدرة المالية للمورد.

على سبيل المثال ، قد يلزم البحث عن معلومات حول أصول وخصوم المورد ، والربحية ، وتوافر الأموال ، وما إلى ذلك.

يمكن لمقدم الطلب توفير هذه المعلومات بناءً على سجلاتهم المالية. ومع ذلك ، قد تكون هناك حاجة لإجراء فحص أكثر صرامة لتأكيد المعلومات المالية المقدمة من مقدم الطلب.

# 3

## النظم والقدرة الإدارية

يتأثر مستوى ثقة المشتري في المورد بشكل عام بتقييم المشتري لاحتمال استمرار المورد في العمل لإكمال الوظيفة أو للعمل في المستقبل.

يمكن أن يعطي نوع وعمق الأنظمة والعمليات التي تمتلكها الشركة مؤشراً على أداء وإمكانات العمل.

يمكن طرح الأسئلة في هذا المعيار حول أنظمة إدارة الجودة ، والامتثال لتشريعات محددة (مثل الصحة والسلامة في مكان العمل) ، والإدارة البيئية والتكنولوجيا لدعم مثل هذه الأنظمة.

# 4

## الأشخاص

غالبًا ما تكون المعايير المتعلقة بالموارد البشرية للمورد مهمة. يمكن أن تشمل المعلومات ذات الصلة ما يلي:

- عدد الموظفين والمديرين
- نسبة الموظفين المؤقتين إلى الدائمين
- الهيكل التنظيمي ووصف الوظيفة.

وبالمثل ، يمكن أن يؤثر استقرار القوى العاملة على العقد:

- ما هو متوسط مدة الخدمة؟
- ما هو سجل العلاقات الصناعية للمورد؟
- ما هي أنظمة الصحة والسلامة في مكان العمل وما هو سجل الشركة؟

الأهم من ذلك ، تحديد خبرة ومؤهلات الأشخاص الرئيسيين وما هو التدريب والتطوير المقدم للموظفين.

بالإضافة إلى ذلك ، قد تكون السيرة الذاتية الموجزة (CV) للموظفين الرئيسيين مفيدة.



# العوامل التجارية / المنظمة

يمكن أن توفر الأسئلة المتعلقة بالطريقة التي يدير بها المورد أعماله معلومات مهمة حول قدرته.

- ما هي الموارد المتاحة للمورد والالتزامات الحالية وعبء العمل؟
- ما هي ممارسات التحسين المستمر المعمول بها؟
- كيف يُظهر المورد التزامه برضا العميل؟
- كيف يُظهر المورد مسؤولياته المتعلقة بالسلامة والبيئة؟
- كيف يتناسب المورد مع سلسلة التوريد الشاملة؟
- هل صاغ المورد استراتيجية خطة عمل؟

بالإضافة إلى ذلك ، قد تكون هناك مسائل خاصة بالصناعة يجب مراعاتها ، بما في ذلك:

- التسجيل في مجلس إدارة / هيئة مهنية
- التأمينات (مثل تأمين التعويض المهني أو التأمينات الاجتماعية)
- معايير الصناعة
- أفضل الممارسات (مثل طريقة معينة لإدارة المشروع).

ضع في اعتبارك أن طلب التأهيل المسبق لا يشمل متطلبات المشروع أو المشتريات المحددة التي يجب تضمينها في مرحلة طلب العرض / الاقتراح.

# ما هي خطوات عملية التأهيل المسبق للموردين؟

يقدم هذا القسم إرشادات عامة حول الخطوات الرئيسية التي قد تأخذها المنظمات في الاعتبار عند إنشاء نظام التأهيل المسبق.

## 1 حدد وبرر الحاجة إلى السلع / الخدمات

كخطوة أولى ، تحتاج المنظمة إلى تحديد أن هناك حاجة حقيقية للسلع / الخدمات. يتم تحقيق ذلك من خلال التخطيط للمشتريات ويتضمن:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها
- تحديد السلع والخدمات المطلوبة
- فهم سوق التوريد والموردين.

## 2 حدد استراتيجية الشراء الأنسب

حدد استراتيجية الشراء المناسبة لتحقيق الغرض من سياسة المشتريات - أي "تحقيق التميز في نتائج المشتريات".

بالنسبة للمشتريات الكبيرة ، وهي تلك المشتريات التي حددتها المنظمة على أنها نفقات عالية و / أو تنطوي على درجة عالية من مخاطر الأعمال ، يجب وضع خطة مشتريات كبيرة. ستحدد هذه الخطط خيارات استراتيجية الشراء. من المحتمل جدًا أن تكون أنواع السلع / الخدمات التي يجب شراؤها من خلال إنشاء نظام التأهيل المسبق عمليات شراء مهمة. وضع خطط لمشتريات كبيرة مطلوب بموجب سياسة المشتريات في كوينزلاند. تحتاج هذه الخطط أيضًا إلى مراعاة خطة المشتريات الحكومية وخطط الفئات الحكومية ذات الصلة.

# طور إطار عمل التأهيل بما في ذلك المعايير والإجراءات

التخطيط هو نشاط رئيسي قبل إنشاء نظام التأهيل المسبق. يجب مراعاة قضايا تطوير إطار التأهيل المسبق من قبل الأشخاص المؤهلين وذوي الخبرة بشكل مناسب. تتضمن القائمة التالية بعض القضايا التي يجب أخذها في الاعتبار في مرحلة التخطيط:

- هل سيكون هناك فئات مختلفة من السلع / الخدمات ضمن نظام التأهيل المسبق الواحد؟
- كيف سيتم التمييز بين الموردين وفقًا لقدراتهم (مثل تقييم التأهيل المسبق)؟
- كيف سيتم تصنيف الموردين بحيث يكونون على أفضل وجه مع نوع الشراء المحدد؟
- ما هي المعايير التي ستحدد على أفضل وجه قدرة المورد على تقديم النتائج إلى المنظمة؟
- كيف سيتم تقييم المعايير؟
- أين سيتم تخزين المعلومات حول الموردين المؤهلين مسبقًا؟
- ما هي التدابير المعمول بها لحماية أمن وسرية البيانات؟
- كيف سيتم الحفاظ على المعلومات بحيث تكون دقيقة وحديثة وسهلة الاستخدام؟
- كيف سيتم إبلاغ استخدام نظام التأهيل المسبق للمستخدمين الآخرين داخل المنظمة أو عبر المنظمة؟
- كيف سيتم استهداف الموردين لتقديم طلب التأهيل المسبق؟
- كيف سيتم إدارة أداء الموردين بشكل مستمر؟
- ما هي الوثائق التي يجب تطويرها لمستخدمي النظام بما في ذلك الموظفين المسؤولين عن إدارة النظام وصيانته ، والمسؤولين الحكوميين الذين سيستخدمون النظام ، والموردون الذين يرغبون في التقدم ليتم إدراجهم في النظام؟

يجب تطوير مجموعة من معايير التأهيل المسبق والتي تمثل متطلبات المؤسسة للمورد لإتمام العقود بنجاح أو توريد السلع / الخدمات. تتضمن بعض الأمثلة على المعايير أنظمة المورد التقنية والمالية والإدارية وقدرة الأعمال والأداء السابق.

لمزيد من التفاصيل حول المعايير ، راجع قسم "ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في التأهيل المسبق؟" سابقًا في هذا الدليل.

بالإضافة إلى ذلك ، يجب تطوير السياسات والإجراءات والأدوار وتوثيقها حول نظام التأهيل المسبق. بسبب الالتزام بالموارد والتأثيرات المحتملة على أسواق الموردين ، من المرجح أن يتطلب إنشاء نظام التأهيل المسبق اعتمادًا رسميًا من الإدارة العليا داخل المنظمة.

عند تطوير التطبيق ، يجب تطوير أسئلة محددة تهدف إلى تحديد قدرة مقدم الطلب وفقاً لكل معيار. من المهم أيضاً في هذه المرحلة تحديد كيفية قياس الاستجابات وما الذي يشكل استجابة "جيدة" بدلاً من استجابة "ضعيفة" (ما نوع المقياس الذي سيتم استخدامه؟).

ما هي المتطلبات الإلزامية التي يجب على المورد الوفاء بها ليتم إدراجه في قائمة التأهيل وما هي المتطلبات المرغوبة أو المرغوبة للغاية؟ كيف سيتم ترجيحها لتعكس أهميتها النسبية؟

يجب تحديد المتطلبات الإلزامية بوضوح مقدماً لمقدمي الطلبات المحتملين. أيضاً ، حدد الشروط التي يتم بموجبها إدراج المتقدمين في قائمة التأهيل المسبق أو استبعادهم ولماذا. يجب أيضاً تحديد ترتيبات تقديم الملاحظات للمتقدمين غير الناجحين.

تأكد من تقديم التنسيق للموردين للرد على الطلب ، أي نموذج قياسي يجب على الموردين إكماله.

“

بمجرد تطوير نموذج الطلب واختباره (للتأكد من أنه واضح وقابل للتطبيق) ، يجب أن تكون هناك خطة لكيفية التعامل مع السوق. ستساعد الأبحاث التي يتم إجراؤها في السوق ، من خلال خطة عملية الشراء الهامة ، في تحديد النهج.

”

تتضمن هذه الخطوة تقييم الردود واختيار الموردين القادرين على نوع العمل المطلوب. إن إعطاء الاعتبار المناسب لهذه المرحلة قبل حدوثها سيسهل التقييم الفعلي...

(انظر كلاً من "الخطوة 3: تطوير إطار عمل التأهيل المسبق بما في ذلك المعايير والإجراءات" ؛ و "الخطوة 4: تطوير طلب للموردين للاستجابة" أعلاه).

ضع في اعتبارك ضم الأشخاص المناسبين إلى فريق التقييم. ربما يكون الفريق متعدد التخصصات هو الأفضل. ضع في اعتبارك أيضًا التقييمات الأخرى التي سيتم إجراؤها حول المتقدمين ؛

على سبيل المثال ، الشيكات المالية ، واستخدام مدقق خارجي ، والشيكات المرجعية.

في عملية الفرز ، يتم رفض هؤلاء المستجيبين الذين لا يستوفون المتطلبات الإلزامية على الفور. يتم تقييم المستجيبين المتبقين على أساس الردود على الأسئلة الواردة في الطلب ، بالإضافة إلى أي معلومات أخرى محددة مسبقًا بما في ذلك الأداء السابق على عقود من نفس النوع والمخاطر والقيمة.

بمجرد اتخاذ القرار بشأن أي من المتقدمين سوف يفي بمتطلبات التأهيل المسبق ، يتم إخطار كل منهم كتابيًا بأهليته واحتمالات دعوته لتقديم العروض للعقود المستقبلية. يجب تزويد المتقدمين غير الناجحين باستخلاص المعلومات.

من المحتمل أن يكون هناك قدر كبير من المعلومات ليتم تسجيلها في إجراء التقييمات حول المتقدمين ، لذلك ينبغي إعطاء بعض الاعتبار حول كيفية إدارة هذه البيانات في مرحلة التخطيط.

يجب مراعاة كيفية الحفاظ على المعلومات المتعلقة بالموردين المؤهلين وكيفية استخدامها على أفضل وجه عندما يحين وقت دعوة العروض. كيف سيعمل نظام التأهيل المسبق؟ هل ستتم دعوة جميع الموردين المدرجين في القائمة لتقديم عقد محدد أم ستكون هناك فئات مختلفة حيث سيتم دعوة فقط أولئك الذين لديهم القدرة المتطابقة مع عقد معين؟

نظرًا لكمية المعلومات التفصيلية التي تم جمعها من عملية التطبيق والصيانة المستمرة للبيانات ، يتم تجميع البيانات في قاعدة بيانات مركزية. هذه البيانات يجب أن تسهل:

- اتخاذ القرار - على سبيل المثال ، أي الموردين ستتم دعوتهم لتقديم عطاءات لعقود معينة (أي عملية "المطابقة")
- صيانة المعلومات - ضمان الاحتفاظ بأحدث المعلومات التي تم توفيرها حول مورد معين
- إعداد التقارير - ما هي الموردين الذين تمت دعوتهم بخصوص العقود ، والمورد الذي نجح ، وتقارير الأداء
- إدارة عملية العطاء.

يجب التفكير بدقة في نوع قاعدة البيانات التي يجب إنشاؤها بما في ذلك الوظائف المحددة المطلوبة لتناسب احتياجاتك الخاصة.

“

من المحتمل أن تحدث التغييرات مع المعلومات التي قدمها الموردون في الأصل عندما تم تأهيلهم في البداية. قد تكون بعض هذه التغييرات مهمة بما يكفي للتأثير على قدرة المورد ، على سبيل المثال تغيير ملكية الشركة ، أو خسارة أو كسب الموظفين الرئيسيين ، أو التغييرات المالية ، إلخ. اتخاذ القرارات ، وإبلاغ الموردين بأن مسؤوليتهم هي إخطار الموظفين الذين يديرون نظام التأهيل المسبق بالتغييرات على الفور.

حالة التأهيل المسبق للمورد ليست دائمة ؛ على سبيل المثال ، يمكن أن ينتقل إلى فئات مختلفة من التأهيل المسبق ، أو الانتقال لأعلى أو لأسفل ، أو إزالته. يمكن تأهيل الموردين الإضافيين مسبقًا في أي وقت إذا تم تقييمهم على أنهم قادرين. لا تزال هناك حاجة للإدارات / الوكالات لاختبار السوق للموردين الجدد والمبتكرين وللحفاظ على الوعي بالتقدم التكنولوجي وتعزيز المنتج.

يجب أن يُطلب من الموردين المؤهلين مسبقًا إعادة التقديم على أساس منتظم ؛ اعتمادًا على الصناعة ، قد يكون هذا مرة واحدة كل عام أو عامين.

”

# ماذا بعد؟ كيف يرتبط التأهيل المسبق بعملية المناقصة؟

التأهيل المسبق للموردين هو طريقة يتم من خلالها تقييم موردي سلع و / أو خدمات معينة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً ، وبعد ذلك تتم دعوة الموردين الذين يستوفون معايير التأهيل فقط لتقديمها.

يجب أيضاً النظر في الإجراءات المحددة حول عدد الموردين المؤهلين الذين سيتم الاتصال بهم لأي دعوة لتقديمها ؛

على سبيل المثال ، الإعلان العام (تحديد التأهيل المسبق كشرط أساسي) أو موردين معينين مؤهلين مسبقاً تم اختيارهم لتقديم عرض.

بمجرد اتخاذ قرار بشأن ذلك ، يجب اتباع إجراءات المناقصة القياسية داخل المنظمة المشتريّة.

بينما يهدف نظام التأهيل المسبق إلى تقليل المخاطر التي يتعرض لها المشتري في حالة فشل العقد ، يجب أن تكون عملية تقديم العطاءات بما في ذلك تطوير معايير المواصفات وتقييم العروض صارمة.

يجب أن يكون المقيّمون راضين عن جميع المعلومات التي يقدمها المورد عند التفكير في منح العقد.



لتعلم المزيد زوروا صفحتي

عَبْدُ الْمَجِيدِ الْغَامِدي  
مستشار عقود ومشتريات

