

# الدليل الإرشادي لكيفية إنشاء خطة المشتريات التشغيلية السنوية

أبريل 2024

نوع الوثيقة	دليل استرشادي
تصنيف الوثيقة	عام
رقم الإصدار	1

رقم الوثيقة: EXP-AN0-GL-000006  
رقم الإصدار: 000

## إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذا المستند هو ملكية حصرية لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ويعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من ويتم قراءة هذا المستند بأكمله بما في ذلك شروط هذا الإشعار الهام. يجوز للجهات الحكومية الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها شريطة أن يتضمن هذا الإشعار. أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه من قبل أي طرف بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف، ويتحمل المخاطر المرتبطة به.

تخلي الهيئة مسؤوليتها أو تبعات من أي التزامات لأي طرف آخر مهما كانت طريقة نشوئها فيما يتعلق أو يتصل باستخدام هذا المستند (بما في ذلك الخسائر ولأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو أخلافه). وتسري أحكام نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/128) وتاريخ 1440/11/13هـ واللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (1242) وتاريخ 1441/3/21هـ، والمعدلة بالقرار الوزاري رقم (3479) وتاريخ 1441/8/11هـ، في حال وجد تعارض في هذا الدليل.

- تسري صلاحية هذا المستند وما يتضمنه من محتويات وفق الشروط الواردة به واعتباره من تاريخ إصداره.

## يُقدم هذا الدليل من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية وفقاً لدورها في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية

حسب المادة (الرابعة عشرة) من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية دون إخلال باختصاص الهيئة العامة للصناعات العسكرية، وتنفيذ الأحكام النظام؛ تختص الجهة المختصة بالشراء الموحد (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية) بما يلي:

1. تحديد الأعمال والمشتريات التي تحتاج إليها أكثر من جهة حكومية، وتوحيد مواصفاتها الفنية، ومباشرة جميع إجراءات طرحها، وتلقي العروض ودراساتها واختيار أفضلها، وإبرام اتفاقيات إطارية في شأنها نيابة عن الجهات الحكومية وفقاً لأحكام النظام.
2. إعداد قوائم بالأعمال والمشتريات المبرم في شأنها اتفاقيات إطارية، وتمكين الجهات الحكومية من الاطلاع عليها وعلى ما تضمنته الاتفاقيات الإطارية من بنود من خلال البوابة.
3. مراجعة ما ترفعه إليها الجهات الحكومية من دراسات جدوى وتكاليف تقديرية للمشتريات والأعمال التي تتولى طرحها، وما يتعلق بها من وثائق للمنافسة ووثائق للتأهيل المسبق إن وجد- وإبداء الرأي في شأنها خلال مدة تحددها اللائحة.
4. إعداد نماذج ووثائق المنافسات ووثائق التأهيل المسبق، ونماذج للعقود، ونماذج تقييم أداء المتعاقدين، وأي وثيقة أخرى تتطلبها طبيعة الأعمال أو المشتريات؛ بما يتفق مع أحكام النظام واللوائح المنصوص عليها في المادة (السادسة والتسعين) من النظام.
5. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مؤهلات ومهارات القائمين على تطبيق أحكام النظام في الجهات الحكومية.

## 01 مقدمة

1.1 الهدف من الدليل

## 02 الخطة السنوية للمشتريات

2.1 أنواع وأهمية الخطة السنوية للمشتريات

2.2 الخطة السنوية في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية

2.3 أهداف الخطة السنوية

2.4 أنواع الخطة السنوية للمشتريات

## 03 إعداد خطة المشتريات السنوية

3.1 مراحل إعداد الخطة السنوية الأولية

3.2 ضوابط نشر الخطة السنوية

3.3 إعداد خطة المشتريات السنوية التشغيلية

3.4 فوائد الخطة السنوية التشغيلية

3.5 عوامل نجاح الخطة السنوية

3.6 ممارسات شائعة خاطئة

3.7 إرشادات متابعة التزام خطة المشتريات

3.8 مثال لخطة المشتريات التشغيلية

# 01

## مقدمة

تسعى هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية بصفتها الجهة المختصة بالشراء الموحد إلى تحقيق كفاءة الإنفاق الحكومي والارتقاء بالمشتريات الحكومية بصفتها أحد أهم الاختصاصات والمهام الموكلة إليها، وفي ظل ارتفاع الطلب الحكومي على المشتريات السنوية واستجابة للتطورات المتسارعة والمستهدفات الوطنية في رؤية المملكة 2030، بادرت الهيئة بتطوير هذا الدليل الاسترشادي لخطة المشتريات، ويُرجى منه أن يكون مادة مثرية تدعم الجهات الحكومية رحلة المدفوعات الحكومية.

يتضمن الدليل الإرشادات العامة وأبرز الجوانب التي ينبغي للجهة الحكومية أن تأخذها بعين الاعتبار خلال مرحلة الإعداد لخطة المشتريات، ومن ذلك تحديد الأعمال والمشتريات خلال السنة والقيمة التقديرية للميزانية.

وبصفته دليلًا استرشاديًا، فيجب التنويه إلى أن النظام ولائحته التنفيذية وأي قرارات ذات صلة هي المرجع الأساسي في حال وُجد في الدليل بيانات أو معلومات تتعارض أو لم يَغطها مضمونه.

## 1.1 الهدف من الدليل

يهدف الدليل الإرشادي لتوضيح كيفية إنشاء خطة المشتريات التشغيلية السنوية و توعية الجهات الحكومية بآلية إعداد ونشر الخطة السنوية للمشتريات الحكومية.

## 02 الخطة السنوية للمشتريات

## 02 الخطة السنوية للمشتريات

### 2.1 أهمية الخطة السنوية للمشتريات



- تساعد خطة المشتريات السنوية الشاملة الجهات الحكومية في التخطيط لأنشطة المشتريات وتخطيط الميزانيات حسب أولويات كل جهة من خلال تحديد المتطلبات والجدول الزمنية المرتبطة بها، وذلك بهدف ضمان توفير المتطلبات مباشرة عند الحاجة إليها. ويعتبر وجود خطة مشتريات محكمة من الممكنات الأساسية لنجاح تنفيذ أعمال الشراء وتوفير الخدمات والمنتجات التي تحتاجها الجهات الحكومية لتسيير أعمالها وتحقيق مستهدفاتها وعدم تعثر الأعمال والخدمات لدى الجهة.

### 2.2 الخطة السنوية في نظام المنافسات والمشتريات الحكومية



- نصت المادة الثانية عشرة من نظام المنافسات والمشتريات الحكومية أنه "على الجهة الحكومية التخطيط المسبق لأعمالها ومشترياتها والتنسيق مع الوزارة في توفير الاعتمادات المالية لها، وتلتزم في بداية كل سنة مالية بنشر خطة تتناسب مع ميزانيتها تتضمن المعلومات الرئيسة حول أعمالها ومشترياتها خلال هذه السنة، وذلك دون إخلال بما يقتضيه الأمن الوطني من سرية"

### 2.3 أهداف الخطة السنوية



1. التخطيط الفعال: تساعد الخطة السنوية في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط لها بشكل فعال، مما يضمن توفير الموارد اللازمة في الوقت المناسب.
2. رفع الكفاءة والجودة: خطة المشتريات السنوية تساعد بشكل رئيسي في رفع كفاءة وجودة الأعمال المخطط لها.
3. تحسين الكفاءة: يساعد التخطيط الدقيق في تقليل الهدر وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
4. الالتزام بالميزانية والتنظيم: تضمن الخطة التزام الجهة الحكومية بالميزانية المحددة وتتبع القوانين والأنظمة المعمول بها في عمليات الشراء.
5. تسهيل المراقبة والتقييم: يسهل وجود خطة موضوعة مسبقاً عملية مراقبة الإنفاق وتقييم الأداء فيما يتعلق بعمليات الشراء.

### 2.4 أنواع الخطة السنوية للمشتريات



الخطة السنوية التشغيلية (الداخلية، ويتم استخدامها لحصر المخاطر والجوانب التنظيمية)

الخطة السنوية الأولى (التي تنشر بالمنصة حسب النظام)





## 03 إعداد خطة المشتريات السنوية

## 3.1 مراحل إعداد خطة المشتريات السنوية الأولية

10- إرسال نسخة من خطة المشتريات الأولية الى القسم المسؤول عن الميزانية

9- مراجعة وموافقة خطة المشتريات

8- تحليل الوثائق والتفاصيل وتعبئة توقعات مشتريات الجهة الحكومية في نموذج خطة المشتريات حسب الجهة المعنية وأسلوب الشراء.

7- تعبئة نماذج المشتريات المتوقعة مع الجهات.

6- طلب واستلام توقعات المشتريات التقنية من الجهة المسؤولة

1- مناقشة وإرسال المذكرة للمسؤول للبدء بإعداد خطة المشتريات للسنة القادمة

2- طلب واستلام خطط الأعمال للجهة الحكومية وتواريخ طرح مشاريع الإدارات من الجهات المسؤولة

3- طلب واستلام كميات المواد المستودعية والمخزون وتوقعات الاستهلاك من الجهات المسؤولة

4- طلب واستلام توقعات المشتريات الرأسمالية وتقرير المشاريع المستمرة من الجهة المسؤولة

5- طلب واستلام عقود التشغيل والصيانة وتوقعات مشتريات المرافق من الجهة المسؤولة



## 3.2 ضوابط نشر الخطة السنوية كحد أدنى :



أن تشمل الخطة نوع وطبيعة الأعمال والمشتريات

نشر الجهة خطة أعمالها ومشترياتها خلال الربع الأول من كل السنة المالية

أن تشمل الخطة على أسلوب الطرح والتعاقد

أن تشمل الخطة مكان تنفيذها

## 3.3 الاستثناءات :



يستثنى من النشر الاعمال والمشتريات المتعلقة بالأمن الوطني والأسلحة والمعدات العسكرية



## 5.1 عوامل نجاح الخطة السنوية



- **مواءمة الأعمال مع الميزانية السنوية**  
الاستعانة بتخطيط الميزانية الذي تعده الجهة بشكل سنوي لتوقع الأعمال والمشاريع المستقبلية وتفصيلها
- **تحديد الأشخاص المسؤولين عن تزويد كافة المعلومات في كل إدارة**  
تحديد مسؤول اتصال من الإدارات في الجهة لتزويد إدارة المشتريات بالبيانات المطلوبة
- **تحديد مسؤول تنفيذ الخطة**  
تحديد مسؤول من إدارة المشتريات لنشر الخطة السنوية عبر صلاحية (مسؤول تخطيط) في منصة اعتماد
- **تحديد مسؤول اعتماد الخطة**  
تحديد مسؤول من إدارة المشتريات لاعتماد الخطة السنوية عبر صلاحية (معتد التخطيط)

## 3.4 ممارسات شائعة خاطئة



- **إهمال التواصل الفعال والتنسيق مع الإدارات الداخلية**  
عدم التواصل الكافي مع الإدارات الأخرى لتوضيح المتطلبات من الخطة السنوية وكيفية تجهيزها والرفع بها قد يؤدي إلى عدم فهم وتحديد الاحتياجات بشكل صحيح
- **عدم الالتزام برفع الخطة السنوية للمشتريات**  
عدم الالتزام برفع الخطة السنوية للمشتريات وذلك للتأكد من تنفيذ جميع الأعمال التي تحتاجها الجهة الحكومية
- **عدم الالتزام بطرح المنافسات مبكراً**  
عدم التخطيط المبكر بسبب عدم الالتزام بطرح المنافسات للعقود المستمرة قبل سنة من انتهائها، مما يؤثر سلباً على دقة الدراسات الفنية

## 4.1 إعداد خطة المشتريات السنوية التشغيلية

### استخدام الخطة الأولية كمدخل

يتم استخدام الخطة الأولية المعتمدة من الميزانية كمدخل للخطة السنوية التشغيلية

1

### تفصيل الخطة التشغيلية

حصر تواريخ الطرح وأساليب الشراء وتحديد أسلوب التأهيل الأنسب والمدة الزمنية المتوقعة لإنهاء إجراءات المنافسة وترسيبها

2

### تحليل الاعتبارات التشغيلية

تحليل الاعتبارات التشغيلية الداخلية مثل: الإجازات العامة، الإجازات الشخصية، الكفاية البشرية ومواءمة جداول الأعمال وفق الاعتبارات السابقة

3

### مواءمة الخطة السنوية

مواءمة الخطة السنوية بناءً على الاعتبارات التشغيلية ونماذج تقييم العبء الوظيفي والتأكد من دمج المنافسات المتشابهة لكفاءة الأعمال السنوية

4

## 4.2 فوائد الخطة السنوية التشغيلية:



### تنظيم وإدارة العمليات

- تحسين التنظيم الداخلي لموظفي المشتريات داخل القسم، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية طوال العام.
- تسهيل عمليات إدارة الموردين لتحقيق تدفق عمل أكثر سلاسة وفعالية.



### التخطيط المالي والميزانية:

- دعم إعداد الميزانيات التقديرية من خلال التعاون المثمر مع إدارة الميزانية، مما يضمن التخطيط المالي الدقيق والمتوازن.



### تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف:

- العمل على خفض التكاليف من خلال التخطيط الاستراتيجي والشراء الفعال، لتعزيز القيمة والتوفير في النفقات.
- تحديد وتقليل المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات الشراء وإدارة الموردين.



### اتخاذ القرار وتحديد الأولويات:

المساعدة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأولويات وتحديد الاحتياجات بكفاءة، من خلال المخاطر التي تم حصرها وتحليل العبء الوظيفي مما يساهم في تحسين عملية صنع القرار.



### الحفاظ على الجودة:

التأكيد على الحفاظ على معايير الجودة في جميع مراحل عملية المشتريات، لضمان الحصول على السلع والخدمات المطابقة للمعايير المطلوبة. تحسين جودة الموردين من خلال استخدام أسلوب التأهيل المسبق والذي يتيح لإدارة المشتريات إمكانية استباق الأعمال.





### التقارير المفصلة:

إعداد تقارير مفصلة حول حالة المنافسات والعقود القائمة، بما في ذلك التقدم المحرز وأية تحديات أو تأخيرات، وتقديمها للمستويات الإدارية العليا للمراجعة والتقييم.



### المراجعة الدورية:

يجب على الإدارة المعنية بالمشتريات إجراء مراجعات دورية للخطة لضمان مواكبتها للمتطلبات المتغيرة والتزامها بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.



### التدريب والتطوير:

ضمان تدريب الموظفين المعنيين بالمشتريات بشكل مستمر على اللوائح والإجراءات الحديثة وتزويدهم بالموارد اللازمة لتحقيق الالتزام الفعال بالخطة.



### التحليل والتقييم:

إجراء تحليل دوري للأداء وتقييم فعالية الخطة بناءً على المعايير المحددة مسبقاً، بما في ذلك جودة السلع أو الخدمات المشتراة ومدى تحقيق الأهداف والتوقعات.

**التدقيق والمساءلة:** تطبيق نظام فعال للتدقيق الداخلي والخارجي للتحقق من الالتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات الحكومية، وكذلك مدى التزام الجهات الطالبة بالمشاريع المدرجة بالخطة ومدى انحراف الخطة السنوية مقارنة بالمنافسات المطروحة خلال السنة.



## 3.8 مثال لخطة المشتريات التشغيلية



الترميز	اسم الجهة الطالبة	اسم المشروع	أسلوب الطرح	تاريخ الطرح	تخصيص الميزانية	حالة الطرح
س1	هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية	توريد كتيبات عالية الجودة للطباعة	شراء مباشر	الربع الثاني	74,354.55 ريال	متأخر
س2	.....	.....	.....	.....	.....	.....
س3	.....	.....	.....	.....	.....	.....

### آلية التنظيم الداخلي

بناءً على افتراضات متوسط ساعات العمل التي تطلب عمل مباشر من موظفي المشتريات من استقبال طلب الشراء حتى التعاقد أو إصدار التعميد التي تم توضيحها بـ "الدليل الارشادي لتقييم العبء الوظيفي"، من الممكن الخروج عدد الساعات المتوقعة لكل منافسة موضحة بالخطة السنوية التشغيلية كالتالي:

شراء مباشر أكثر من 30 ألف ريال = 135 ساعة عمل\*

ساعات عمل الموظف الواحد = 1,248\*

إذا تم افتراض بأنه يوجد ثلاثة موظفين بقسم الشراء المباشر =  $3 \times 1,248 = 3,744$  ساعة عمل بالسنة،  $4 \div 3,744$  (لكل ربع سنة) = 936 ساعة

$100 \times (936 \div 135) = 14\%$ ، ومن الممكن تحديد أعباء أعمال الموظفين بالإدارة وتخصيص تواريخ ل طرح المنافسات حسب الكفاية البشرية المتاحة وبحسب الغرضيات السابقة فمن الممكن طرح 7 منافسات شراء مباشر أخرى بالربع السنوي المعني ( $100\% \div 14\% = 6.93$ )

### أمثلة لتحديد المخاطر باستخدام الخطة السنوية

**تترتب عدة مخاطر تشغيلية بناءً على مدى إنحراف المشروع عن تاريخ الطرح المجدول بالخطة السنوية مثل:**

- زيادة الأسعار: قد يؤدي التأخير إلى ارتفاع تكاليف السلع أو الخدمات المطلوبة نتيجة لتغيرات السوق أو التضخم.
- تأثير على المشاريع المرتبطة: إذا كانت المنافسة تتعلق بمشروع معين، فإن التأخير قد يؤدي إلى تأجيل تنفيذ المشروع نفسه، مما يؤثر على جداول العمل وقد يؤدي إلى تكبد تكاليف إضافية.
- ضعف التنافسية: التأخير في طرح المنافسة قد يؤدي إلى انخفاض عدد المنافسين المهتمين، مما يقلل من التنافسية ويمكن أن يؤثر سلباً على جودة العروض.
- إخلال بالتخطيط المالي: قد يؤدي التأخير إلى اختلال في التخطيط المالي والميزانيات المعتمدة، خاصة إذا كانت المنافسة تشكل جزءاً كبيراً من النفقات السنوية.
- تأثير على السمعة والثقة: قد يؤثر التأخير في طرح المنافسات على سمعة الجهة الحكومية ويقلل من ثقة الموردين والمقاولين في كفاءتها وقدرتها على إدارة المنافسات بفعالية.
- مخاطر التزام قانونية: قد ينطوي التأخير على مخاطر قانونية، خصوصاً إذا كان مرتبطاً بالتزامات تعاقدية أو قانونية معينة، مما قد يؤدي إلى تعقيدات أو مسؤوليات قانونية.

### مصفوفة صلاحيات الخطة السنوية للمشتريات

من الممكن أتباع مصفوفة صلاحيات الخطة السنوية للمشتريات عند التصعيد بخصوص إنحراف المشروع عن تاريخ الطرح المجدول بالخطة

إعداد	مراجعة	توصية	مصادقة	اعتماد	إحاطة
مدير إدارة المشتريات	مدير الإدارة العامة للمالية والمشتريات	وكيل الاستراتيجية أو مدير إدارة الاستراتيجية	رئيس اللجنة التوجيهية أو نائب الوزير	معالي الوزير	لا ينطبق



شكرا