

## الشفافية والتعاون في إدارة سلسلة الإمداد يقودان إلى القيمة والكفاءة في مطارات دبي

### حول مطارات دبي

تدير مطارات دبي كلاً من مطار دبي الدولي (DXB) ومطار آل مكتوم الدولي في دبي وورلد سنترال (DWC). ويُعد مطار DXB المطار الدولي الرئيسي الذي يخدم مدينة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهو أكثر مطارات العالم ازدحاماً من حيث حركة المسافرين الدوليين.

### التحديات التي واجهتها الشركة

في ظل التوسع الكبير الذي شهدته الشركة، أدت القيود على الموارد والرؤية المحدودة في خط سير المشتريات إلى ضرورة اعتماد نموذج تشغيلي أكثر مرونة. وقد شكّل النمو في فترة ما بعد الجائحة فرصة مثالية لتعزيز قدرات المشتريات، وتحسين الاستجابة، وتوجيه الموارد لتلبية متطلبات التشغيل المتغيرة.

### نهج الحل

تم توسيع وظائف منصة جاجير لتشمل تخطيط المشتريات، التتبع، ولوحات المعلومات الديناميكية، مما أدى إلى تحسين الرؤية والتعاون والمساءلة.

### الأثر المحقق

- تم تحقيق رؤية فورية لمسار عمليات الشراء، مما ساعد على إتمام المشاريع في الوقت المحدد وتحسين تخصيص الموارد.
- تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة من خلال زيادة الشفافية والمساءلة.
- تحقيق أقصى استفادة من الميزانية، ما أتاح إعادة استثمار الفائض في مشاريع إضافية، مع الالتزام بأهداف الاستدامة.

القطاع:  
النقل والتخزين

العائلات البرمجية المميزة:

جاجير ون

إدارة العقود

إدارة الإنفاق

إدارة التوريد

معلومات الموردين

الموقع:

دبي، الإمارات العربية المتحدة

الحجم :

- 101 شركة طيران
- 269 وجهة
- 92,300,000 مسافر سنويًا

### لماذا جاجير؟

جاجير ون هي منصة ذكية متكاملة من المصدر إلى الدفع، تُعنى بالتعاون مع الموردين، وتُعد محفزاً لاتخاذ قرارات بشرية أفضل لتسريع تحقيق النتائج. وقد اعتمدت مطارات دبي على قدرات جاجير في إدارة الإنفاق، والتي تساعد العملاء على التحكم بعمق في بيانات الإنفاق، وإضفاء مزيد من المرونة عليها، وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، مما يقلل من عبء العمل، ويكشف عن فرص جديدة للتوفير.

## التعاون في أكثر مطارات العالم ازدحامًا

على الرغم من أن مطارات دبي تعمل ضمن إطار الحوكمة في القطاع العام، إلا أنها مصممة للمنافسة في بيئة تجارية عالية. وقد تعامل مطار دبي الدولي (B XD)، أكثر مطارات العالم ازدحامًا من حيث حركة المسافرين الدوليين، مع أكثر من ٢٩ مليون مسافر في عام ٢٠٢٢، بالإضافة إلى كميات كبيرة من الشحنات. خلف الكواليس، تلعب إدارة سلسلة الإمداد دورًا محوريًا في الحفاظ على الكفاءة التشغيلية، من خلال دعم المشتريات اليومية والمشاريع الرأسمالية الاستراتيجية.

ويقود هذه الوظيفة إيمانويل أوغسطين، نائب رئيس إدارة سلسلة الإمداد، والذي يتبنى نهجًا استباقيًا في تطوير عمليات الشراء. يعمل بجانبه هنري شبيرد، المدير الأول لأنظمة وأداء إدارة سلسلة الإمداد، وهو المسؤول عن تبسيط العمليات وتحسين الأنظمة.

وبقيادة استراتيجية من أوغسطين، ومع دفع شبيرد للتحسينات التقنية، أطلقت مطارات دبي مبادرة تحوّل في المشتريات تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق نمو مستقبلي مستدام.

### التحدي

جلبت جائحة كوفيد-٩١ وتبعاتها تحديات غير مسبوقة أمام مطارات دبي. فقد أدى الانخفاض الحاد في السفر العالمي إلى توقف معظم الأنشطة، ما استدعى اتخاذ تدابير صارمة لخفض التكاليف. ولكن مع بدء فتح الأسواق، ظهرت حاجة ملحة للتحوّل من نهج الادخار إلى الاستثمار، استعدادًا لتوسيع العمليات في المطار.

واجهت إدارة المشتريات ضغوطًا متزايدة بسبب ازدياد عدد المشاريع، وذلك في ظل تقليص عدد الموظفين. ووفقًا لنجلي الغمّاي، مديرة إدارة الفئات، فإن «إدارة المشتريات طُلب منها القيام بالكثير بموارد أقل.»

### التنفيذ

دخلت جاجير المشهد، وهي حل تكنولوجي كانت مطارات دبي قد بدأت باستخدامه بالفعل في مجالات محددة مثل المصادر وتحليلات الإنفاق. شملت توسعة وظائف جاجير تخطيط المشتريات وتتبعها. يوضح شبيرد: «كنا نعلم أن جاجير قادرة على إنشاء لوحات معلومات تفاعلية وأن البيانات المفيدة موجودة داخل النظام، لذا كان من المنطقي توسيع نطاق الحل.»

بدأ المشروع في أغسطس، وبحلول يناير، كانت مطارات دبي جاهزة لإطلاق النظام الجديد. وقد وفّر تنفيذ لوحات معلومات جاجير رؤى فورية في عمليات الشراء، مما أتاح لأصحاب المصلحة تتبع تقدم المشاريع عبر مراحل متعددة - من طلبات تقديم العروض إلى توقيع العقود. لقد غيّر التحول إلى نهج قائم على البيانات طريقة إدارة المشاريع، كما أشار شبيرد: «استطعنا التركيز على ما نقوله البيانات والتصرف بناءً عليه بثقة.»

أتاح نظام جاجير لفريق إدارة الفئات تحديد نقاط الاختناق المحتملة في وقت مبكر، سواء في التقييمات الفنية أو المفاوضات التجارية، مما ساعد على ضمان إتمام المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية. ويؤكد الغمّاي: «الشفافية التي وفّرتها لوحة المعلومات جعلت الجميع مسؤولين عن دورهم في العملية.» وقد عزز هذا الشفافية بيئة أكثر تعاونًا، حيث أصبح لجميع الأطراف فهم مشترك لجداول تنفيذ المشاريع والمسؤوليات.

### الفوائد والإنجازات المؤسسية

كان تأثير تنفيذ جاجير فوريًا وعميقًا. يقول أوغستين: «حققنا أداءً قياسيًا، سواء من حيث المشاريع التي تم تنفيذها أو من حيث تحسين الميزانية.» تاريخيًا، كانت مطارات دبي تنفق أقل من المخصص، وغالبًا ما تعيد الأموال غير المستخدمة إلى دائرة المالية. ومع ذلك، فإن الكفاءة التي حققها النظام الجديد مكّنت الفريق من الاستفادة الكاملة من الميزانية المخصصة وإعادة استثمار الوفورات في مشاريع جديدة.

من المزايا الرئيسية للنظام الجديد كانت تحسين تخصيص الموارد. فمن خلال رؤية واضحة لجميع المشاريع الجارية، تمكنت إدارة التوريد من ضمان توزيع العمل بشكل متوازن، مما حال دون إنهاك الموظفين. كما سمح النظام بعلاقات أفضل مع أصحاب المصلحة، كما يوضح الغمّاي: «يمكنهم أن يروا كيف نضيف قيمة وننفذ الخطط حسب التوقعات.»

علاوة على ذلك، مكّن حل جاجير مطارات دبي من دمج المشاريع بين الإدارات، مما كشف عن فرص لتوفير التكاليف - مثل دمج الإنفاق - مما أتاح إعادة استثمار الميزانيات في مجالات أخرى. كما تم دمج اعتبارات الاستدامة في ممارسات المشتريات، لضمان توافق استثمارات مطارات دبي مع أهدافها البيئية والاجتماعية والحوكمة (GSE).

لقد ساعدت سهولة استخدام النظام في تحقيق معدلات تبني عالية على مستوى المؤسسة. يقول شبيرد: «معدل التبني من أهم مؤشرات الأداء لدينا. لدينا مجتمع نشط من الأفراد المهتمين بنجاح عمليات الشراء، وقد ألغينا الجهود اليدوية، مما أدى إلى مكاسب إنتاجية كبيرة.»

### التقدير والجوائز

لم تمر نجاحات المشروع دون ملاحظة. ففي عام ٢٠٢٢، حصل فريق إدارة التوريد بمطارات دبي على جائزة «أفضل مشروع مشتريات حكومي للعام» من معهد التوريد والمشتريات المعتمد (SPIC) لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. كما حصل الفريق على جائزة «إشادة خاصة» في فئة «أفضل مشروع عمل جماعي تعاوني»، ما يعكس التحسن الكبير في التعاون الوظيفي المتبادل الذي سهّله حل جاجير.

يعكس أوغستين على نجاح المشروع قائلاً: «تعكس هذه الجائزة العمل الجماعي والتعاون الذي ساعد على جعل المشتريات أكثر كفاءة في مطارات دبي. الأمر لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا؛ بل بكيفية استخدامنا لهذه التكنولوجيا معًا لتقديم قيمة حقيقية.»

### الطريق إلى الأمام

عند التفكير في المستقبل، يرى شبيرد إمكانيات إضافية لتوسيع استخدام جاجير. لقد سمحت عملية التطوير التعاونية لمطارات دبي بتخصيص النظام وفق احتياجاتها الفريدة، ويتصور شبيرد استمرار هذه الشراكة لتعزيز القدرات أكثر. يقول: «تمكّنا من تخصيص الحل، وكان فريق جاجير المحلي شديد الاستجابة. تم التسليم في الوقت المحدد وضمن الميزانية، مما يعني عدم الحاجة إلى محادثات محرّجة لطلب مزيد من الأموال!»

ومع تقدم مطارات دبي، ستُشكّل الدروس المستفادة من هذا التحول في المشتريات أساسًا للنمو والابتكار المستمر، لضمان بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة في مشهد عالمي متغير باستمرار.

وفي كلمات شبيرد: «ما أنجزناه هنا هو ديمقراطية البيانات - جعل المعلومات متاحة وشفافة ويمكن الوصول إليها للجميع. وهذا هو المحرك الحقيقي لنجاحنا.»



«تمكّنا من تخصيص الحل، وكان فريق جاجير المحلي شديد الاستجابة. تم التسليم في الوقت المحدد وضمن الميزانية، مما يعني عدم الحاجة إلى محادثات محرّجة لطلب مزيد من الأموال!»

— هنري شبيرد، المدير الأول لإدارة التوريد، مطارات دبي - الأنظمة والأداء