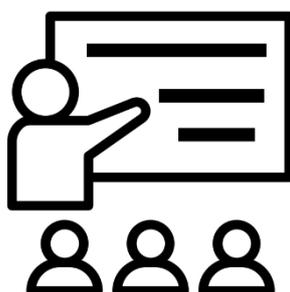


## دليل سياسات

# المشتريات – Procurement

## قطاع التصنيع



## قائمة المحتويات

|    |  |
|----|--|
| 3  | المشتريات PROCUREMENT  |
| 3  | 1. المقدمة والمبادئ العامة                                   |
| 4  | 2. أنواع المشتريات PURCHASING TYPES                          |
| 5  | 3. خطوات عملية الشراء PROCUREMENT STAGES                     |
| 6  | 4. أنواع طلبات الشراء PURCHASE ORDERS' TYPES                 |
| 8  | 5. إدارة طلبات الشراء ORDER MANAGEMENT                       |
| 9  | 6. إدارة علاقات الموردين (SRM) SUPPLIER RELATIONS MANAGEMENT |
| 11 | 7. مؤشرات أداء عملية المشتريات PROCUREMENT KPI's             |
| 14 | 8. التوريد الاستراتيجي STRATEGIC PROCUREMENT/ SOURCING       |
| 17 | 9. اعتبارات أثناء عملية الشراء PROCUREMENT CONSIDERATIONS    |
| 20 | 10. تخطيط الطلب DEMAND PLANNING                              |
| 22 | 11. الشحن والأمور اللوجستية LOGISTICS                        |

## المشتريات Procurement

## 1. المقدمة والمبادئ العامة

بالنسبة للشركات في أي صناعة أو أي مجال بشكل عام، تعتبر ممارسات الشراء الذكية ضرورية لضمان كفاءة العمليات والنتيجة النهائية المثلى. ببساطة، تشتمل المشتريات على جميع الأنشطة والعمليات التي ينطوي عليها الحصول على السلع والخدمات المطلوبة من الأطراف الخارجية؛ قد يشمل ذلك كل شيء من اللوازم المكتبية والأثاث والمرافق إلى المعدات الثقيلة والمواد الخام الأولية والثانوية والخدمات الاستشارية والتدريب.

إن إدارة جميع أنشطة المشتريات بشكل صحيح لا يحافظ فقط على سير العمليات التجارية بسلاسة؛ بل أنه يوفر المال والوقت والموارد. تضمن إدارة المشتريات الحصول على جميع العناصر والخدمات بشكل صحيح بحيث يمكن المضي قدمًا في الأنشطة التجارية والعمليات بكفاءة ونجاح. باختصار، تعد الإدارة السليمة للمشتريات أمرًا ضروريًا لتجنب التأخيرات والأخطاء المكلفة.

تعرف إدارة المشتريات بأنها النهج الاستراتيجي لإدارة وتحسين إنفاق الشركة؛ إنه يتعلق بالحصول على سلع وخدمات عالية الجودة من الموردين المفضلين ضمن ميزانية محددة، في الموعد النهائي أو قبله. وتتضمن عملية إدارة المشتريات عادة تحديد المصادر وطلب الشراء ومتابعة وصول المواد المشتراة ومعاينتها وتسوية فواتير الموردين.

حيث يعد الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين والبقاء منظمًا طوال كل خطوة من عملية الشراء أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاح جميع العمليات التجارية، مما يسمح بتحقيق الأهداف المحددة مع تلبية جميع توقعات أصحاب العمل بسهولة. فعند إنشاء عمليات شراء ذكية، يمكن للشركات تجنب فترات التوقف المكلفة مع تعزيز أرباحها النهائية.

تتضمن عملية الشراء عادة ثلاثة مكونات رئيسية (3 P's: People, Process & Paperwork): ومن الممكن استخدام الأحرف العربية لتشكيل كلمة "نعم" أي ن: ناس، ع: العملية و م: مستندات

## 1.1 الناس People

قد يبدو هذا واضحًا، ولكن أثناء إنشاء عملية الشراء، يجب مراعاة الجداول الزمنية المزدحمة والتعقيدات للأشخاص المعنيين. على سبيل المثال، إذا كان أحد صانعي القرار الرئيسيين هو المدير العام، وسيكون في رحلة عمل خلال الأسبوعين المقبلين، فستحتاج إلى مراعاة هذا الوضع في دورة المشتريات والأخذ بعين الاعتبار توقيت الموافقات اللازمة حتى لا يتم أي تأخير.

يجب أن نتذكر أيضًا أن تكلفة ومخاطر الشراء ستحدد عدد الأشخاص الذين من المحتمل أن يشاركوا. إذا كنت تشتري خط إنتاج بقيمة 750 ألف دولار، فستحتاج إلى موافقات أكثر مما تحتاجه لشراء تراخيص جديدة لبرنامج Microsoft Office. فقد يشمل صانعو القرار مدير الدائرة الطالبة والموارد البشرية ودائرة المشتريات والمالية والقانونية والعمليات.

## 2.1 العملية Process

يجب اتباع العملية الخاصة بالشركة لإكمال عملية الشراء. إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد لا يتم الدفع للموردين في الوقت المحدد، وقد تتأخر عمليات الشراء، وقد تكون أرباحك النهائية على المحك. يعد اتباع العملية بشكل صحيح أمرًا حيويًا لصحة الشراء.

## 1.3 التوثيق والمستندات Paperwork

من أهم أجزاء عملية المشتريات وهي التوثيق لكل شيء من طلبات شراء وأوامر شراء ومراسلات وعقود وسندات استلام وفواتير وغيرها من المستندات المهمة. ومع أن الحرف P الثالث تسمية غير حديثة إلى حد ما لأنه غالبًا ما يكون هناك القليل جدًا من الورق الفعلي المستخدم وعادة في هذه الأيام ما نشير إليه هنا هو البرنامج المحوسب المستخدم في عملية الشراء؛ وفي النهاية وبغض النظر عن الآلية: يجب توثيق كل شيء.

## 2. أنواع المشتريات Purchasing Types

هناك العديد من المشتريات التي تتم في الشركة بحسب طبيعة عملها والتي من الممكن تحديدها كما يلي:

- المواد الخام الأولية والثانوية: وهي تلك المواد التي تستخدم في الانتاج على سبيل المثال والتي تكون هناك حاجة لإجراء بعض العمليات عليها حتى تصبح في شكل المنتج الجاهز. وتتميز المواد الأولية بأنها تدخل في صناعة المنتج أما المواد الثانوية فهي مثل مواد التعبئة والتغليف.
- مواد جاهزة: وهي المنتجات الجاهزة التي يتم شراؤها لتتمكن الشركة من بيعها أو توزيعها مثل وكلاء الأجهزة الكهربائية أو الإلكترونيات أو السيارات.
- خدمات الصيانة والتوصيل: وهي التي لا تدخل بشكل مباشر في صناعة المنتج أو الخدمة التي يتم بيعها ولكنها مهمة لاستدامة الأعمال؛ مثل صيانة خطوط الانتاج أو صيانة سيارات أو آلات أو مولدات.
- الخدمات المهنية: مثل خدمات التدقيق والتدريب والاستشارات.
- الإنفاق الرأسمالي: وهي الأصول التي يتم شراؤها مثل المباني أو السيارات أو الأجهزة على سبيل المثال.
- خدمات من طرف ثالث: مثل خدمات النقل أو النظافة أو الحراسة أو غيرها.

من جهة أخرى قد يتم تقسيم أنواع المشتريات حسب آلية الشراء عوضا عن نوع المواد التي يتم شراؤها وهي كما يلي: (من الممكن ان تختلف التقسيمات بحسب طبيعة العمل والمتطلبات الخاصة بالمشتريات)

- المشتريات المحلية: وهي المشتريات التي يتم شراؤها من السوق المحلي بشكل مباشر ولا تكون ذات تكلفة عالية مثل قطع الغيار أو المستهلكات المكتبية أو متطلبات الضيافة. وتتم عادة من خلال "طلب شراء محلي" و يتم توضيح المواد المطلوب شرائها والتكلفة المتوقعة وأخذ الموافقة عليها، ومن ثم يقوم مندوب المشتريات بتنفيذ عملية الشراء وإحضار الفواتير للمحاسبة.
- المشتريات المبنية على عروض الأسعار: وفي هذه الحالة يتم تحول طلب الشراء إلى طلب عروض أسعار من الموردين المعتمدين سواء المحليين أو من دول أخرى (أو البحث عن موردين جدد) ومن ثم تقييم العروض (والتي لا تقل عن 3 عروض عادة).
- العطاءات: وفي هذه الحالة يتم الإعلان عن العطاء سواء في الصحف اليومية أو على منصات التواصل الاجتماعي التابعة للشركة ضمن شروط وآلية معينة.

### 3. خطوات عملية الشراء Procurement Stages

تتضمن كل عملية إدارة مشتريات عدة عناصر، بما في ذلك تحديد المتطلبات، والبحث عن الموردين، وتحليل القيمة، وإعداد طلب الشراء، ومرحلة المراجعة، والتحويل إلى أمر الشراء، وإدارة العقد، ومراقبة / تقييم الطلب المستلم، والمطابقة الثلاثية، والوفاء بالدفع، وأخيراً حفظ السجلات. هذه هي المراحل المهمة في تدفق عملية الشراء وهي كما يلي بشيء من التفصيل:

#### - تحديد المتطلبات: Needs Recognition

تمكّن مرحلة التعرف على الاحتياجات في عملية الشراء الشركات من رسم خطة دقيقة لشراء السلع والخدمات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة.

#### - البحث عن الموردين: Supplier Search

من الأمور المهمة في عملية الشراء هي البحث عن الموردين المناسبين والتواصل معهم؛ من الممكن القيام بهذا الأمر من خلال استخدام محركات البحث أو سؤال المختصين أو الشركات التي تستعمل نفس المواد أو الخدمات التي يتم البحث عنها (ليس بالضرورة أن تكون شركات منافسة).

بعد البحث يتم وضع قائمة بالموردين المحتملين مع أي معلومات متعلقة بهم مثل البلد التي يعملون منها وعملائهم ومواصفات منتجاتهم أو خدماتهم، ومن ثم تصفية القائمة لاختيار ثلاث إلى خمس موردين يتم إرسال طلبات الشراء لهم.

#### - إعداد طلب الشراء: Purchase Request

طلب الشراء عبارة عن مستندات مكتوبة أو إلكترونية يقدمها المستخدمون الداخليون / العملاء الذين يسعون للحصول على مساعدة فريق المشتريات لتلبية الحاجة الحالية. وهو يشتمل على المعلومات الأساسية المطلوبة لشراء السلع مثل المواصفات الفنية أو الخدمات أو الأعمال المناسبة.

#### - المراجعة: Review

لن تبدأ عملية الشراء رسميًا إلا بعد الموافقة على طلب الشراء والتحقق من توفر الميزانية. في مرحلة المراجعة ، يقوم المديرون المعنيون أو رؤساء الأقسام بمراجعة الطلب والتحقق مرة أخرى مما إذا كانت هناك حاجة حقيقية للسلع أو الخدمة المطلوبة والتحقق أيضًا من توفر التمويل اللازم.

تصبح طلبات الشراء المعتمدة أوامر شراء، بينما يتم إرسال الطلبات المرفوضة إلى مقدم الطلب مع ذكر سبب الرفض.

#### - أمر الشراء: Purchase Order

بمجرد الموافقة على الميزانية، يقوم فريق المشتريات بإرسال العديد من طلبات عروض الأسعار ( Request For Quotation) إلى الموردين بهدف استلام العروض ومقارنتها من أجل اختيار المورد المثالي.

#### - تقييم عروض الاسعار : Evaluation of Received Offers / Qoutations

بمجرد إغلاق عملية تقديم العطاءات رسميًا، يقوم فريق المشتريات بالاشتراك مع لجنة التقييم بمراجعة وتقييم عروض أسعار الموردين لتحديد المورد الأنسب لتلبية الاحتياجات الحالية.

خاصة في إدارة العلاقة مع الموردين هي الحقيقة أن العلاقة تقوم على اتفاقية تعاقدية. فيشكل هذا أيضًا الأساس لكيفية مراقبة العلاقة، حيث ستوضح الشروط التعاقدية ما وافق عليه كل طرف والذي قد يشمل ذلك الأسعار والتسليم والكميات. أما خلال فترة العقد، سيراقب المشتري (أي الشركة) هذه المسؤوليات لضمان الحفاظ على الأداء المتفق عليه.

سيضمن التواصل المنتظم مع الاحترام المتبادل والانفتاح والإنصاف التواصل الفعال الذي يبقي الاتفاقية على المسار الصحيح. وبالتالي دمج إدارة العقود مع إدارة علاقات الموردين لتحقيق النتائج المرجوة.

## 6.6 التقييم الدوري للموردين:

لدعم سلسلة التوريد وتعزيز العلاقات مع الموردين، يجب تنفيذ عملية تقييم أداء الموردين بانتظام بحثًا عن أوجه القصور أو الاحتمالات لمزيد من النمو. تقييمات الموردين هذه عبارة عن تقييمات شاملة تستند إلى مقاييس كمية يمكن التحقق منها وملاحظات نوعية هادفة (راجع نموذج تقييم الموردين ضمن إجراءات المشتريات).

### ما يجب تقييمه في تقييم المورد:

يعتمد تقييم الموردين إلى حد كبير على البيانات. لذلك، يجب أن تكون هذه عملية منظمة بعناية، تتمحور حول مؤشرات الأداء القابلة للقياس الكمي مثل أوقات التسليم والتكاليف ودرجة الاستجابة للمورد. حيث توفر مجموعة موحدة من معايير تقييم الموردين إطارًا مرجعيًا ضروريًا يمكنك من خلاله تقييم قدرات المورد ومقارنتها بقدرات المنافسين.

قبل تقييم مورد حالي أو محتمل، يجب على الشركة أن تضع توقعات واضحة للعلاقة بينهما. في البداية، يجب أن تحدد أهدافك بوضوح حتى يفهم المورد الالتزامات المتضمنة بشكل كامل ويمكنه تعديل العمليات وفقًا لذلك إذا لزم الأمر.

بينما يمكن أن يعتمد تقييم المورد على عدد من العوامل، إلا أن هناك العديد من الاعتبارات التي يجب على كل شركة معالجتها، بغض النظر عن الصناعة المحددة. بعض هذه العناصر تشمل:

#### 1. سعة التوريد (الكميات)

يجب أن تقوم جميع تقييمات الموردين بتقييم شامل لقدرات المورد وقيوده. المورد الذي لا يستطيع توسيع نطاق الإنتاج أو التوزيع استجابة لدورات المبيعات الخاصة بك لن يحقق أداءً جيدًا في أي مراجعة.

#### 2. الجودة

في حين أنه قد يكون من الصعب تحديد الجودة، يجب أن يكون هذا دائمًا مكونًا مركزيًا في تقييم المورد.

#### 3. الأداء

يجب أن تطرح العديد من الأسئلة حسب الحاجة لتحديد ما إذا كان بإمكان المورد التعامل مع وظائفك النموذجية. الخبرات السابقة مع شركات مماثلة، الصلة لمنتجك، والتقدم المحتمل في المنتجات أو العمليات الحالية كلها مواضيع صالحة للمناقشة.

## 7. مؤشرات أداء عملية المشتريات Procurement KPI's

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات نوعًا من أدوات قياس الأداء التي تُستخدم لتقييم ومراقبة كفاءة إدارة المشتريات في الشركة. تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على تحسين وتنظيم الإنفاق والجودة والوقت والتكلفة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات الشركة على مواكبة أهداف عملية إدارة المشتريات الشاملة واستراتيجيات الشراء وأهداف العمل.

في حين أن توفير التكاليف يعد هدفًا واضحًا لأداء المشتريات، إلا أنه لا يقتصر على ذلك فقط. فمن خلال قياس أداء عملية الشراء، يمكن للشركة العثور على إجابات لأسئلة مهمة أخرى مثل:

- ماذا يحتاج ليتحسن؟
- كيف نقارن أنفسنا مع الشركات الأخرى؟
- هل نحن في تحسن أم تراجع؟

مدرج أدناه أحد عشر مؤشر أداء للمشتريات التي يجب على الشركة تتبعها:

- معدل الامتثال
- معدل عيوب المورد
- دقة أمر الشراء والفاتورة
- معدل مشتريات الطوارئ (الغير محددة في الميزانية)
- مهلة المورد
- وقت دورة أمر الشراء
- توافر المورد
- التكلفة لكل فاتورة وأمر شراء
- الإنفاق تحت الإدارة (SUM - Spending Under Management)
- عائد الاستثمار والمزايا للمشتريات
- تنافسية الأسعار

اعتمادًا على الغرض منها، يمكن تقسيم مؤشرات الأداء الرئيسية للمشتريات هذه إلى ثلاث فئات رئيسية: ضمان الجودة وتحسين التسليم والتوفير. جميع الفئات الثلاث مترابطة، لذا فإن التركيز على فئة واحدة فقط قد يضر بالفئتين الأخرين ويقلل من استدامة العملية.

## 1.7 مؤشرات الأداء الرئيسية الجودة: ضمان الجودة

### معدل الامتثال:

يعد الامتثال التعاقدية أمرًا محوريًا، فإذا انخفضت معدلات الامتثال هذه، فيمكنها زيادة الإنفاق غير المباشر على أمور ثانوية من المفترض أن يكون العقد قد غطاها بالفعل. حيث من الممكن أن يؤدي عقد الشراء مع عقوبات محددة بوضوح في حال عدم الامتثال إلى تحسين معدل الامتثال.

المقاييس المتعلقة بالامتثال التي يجب ملاحظتها:

- نسبة الفواتير المتنازع عليها إلى إجمالي الفواتير
- الفرق الإجمالي بين السعر المدفوع والسعر المعروض
- معدل عيوب المورد = عدد المنتجات دون المستوى / إجمالي عدد الوحدات التي تم اختبارها

### دقة أوامر الشراء:

قد يؤدي انخفاض دقة أوامر الشراء إلى زيادة تكاليف التشغيل من خلال وصول طلبيات غير مطابقة أو التأثير سلباً على العلاقة مع الموردين.

مؤشرات لتتبع دقة أوامر الشراء:

- نسبة المنتج / الخدمة المقدمة خارج هدف الخدمة المحدد مسبقاً في أمر الشراء
- النسبة المئوية للتسليم الخاطئ على إجمالي عدد أوامر الشراء في فترة زمنية معينة

### 2.7 مؤشرات الأداء الرئيسية للتسليم: تحسين التسليم

#### أولاً: معدل مشتريات الطوارئ:

المشتريات الطارئة هي تلك الطلبات غير المخطط لها التي يتم الحصول عليها لمنع النقص في المنتجات / الخدمات. يتم قياس هذا المقياس من خلال نسبة المشتريات الطارئة إلى إجمالي عدد المشتريات خلال فترة زمنية محددة.

من خلال خفض معدل أوامر الطوارئ ، يمكن للشركة توفير التكاليف وتحسين خطة الشراء وتقليل مخاطر نقص العرض وضمان الاستمرارية

#### ثانياً: مهلة المورد:

مهلة المورد هي مقدار الوقت الذي ينقضي بين الوقت الذي يتلقى فيه المورد طلباً ووقت شحن الطلب. غالباً ما يتم قياس KPI هذا بالأيام. تبدأ مهلة البائع بتأكيد التوفر والطلب وتنتهي بتسليم البضائع.

مهلة المورد = وقت التسليم (تسليم البضائع والإيصالات) - وقت الطلب (قبول أمر الشراء)

#### ثالثاً: وقت دورة أمر الشراء:

يتم قياس وقت دورة أمر الشراء بالساعات أو الأيام من وقت إرسال طلب الشراء إلى الوقت الذي يتم فيه إرسال أمر الشراء إلى المورد. يغطي مؤشر الأداء الرئيسي هذا عملية الطلب من البداية إلى النهاية والتي تشكل دورة أمر الشراء بأكملها.

#### رابعاً: توافر المورد:

يتم استخدام توافر البائعين لقياس قدرة المورد على الاستجابة لطلبات الطوارئ. يساعد KPI للمشتريات الشركة على تحديد درجة الموثوقية التي يمكن أن تضعها على المورد.

يتم قياس توافر المورد (%) من خلال نسبة عدد مرات الأوقات المتاحة من جانب المورد إلى عدد الطلبات المقدمة للمورد.

### 3.7 مؤشرات الأداء الرئيسية لتوفير التكلفة:

#### أولاً: التكلفة لكل فاتورة وأمر شراء:

يمكن أن تختلف التكلفة التي يتم إنفاقها لكل فاتورة وأمر شراء (من حيث الوقت اللازم والموافقات) من شركة إلى أخرى وفقاً للعوامل المرتبطة بأمر الشراء. الشركة التي تتبع نهجاً يدوياً سيكون لها تكاليف معالجة أعلى مقارنة بالشركات الأخرى التي تستخدم عملية آلية.

#### ثانياً: الإنفاق تحت الإدارة:

الإنفاق تحت الإدارة هو النسبة المئوية للإنفاق على المشتريات الذي يتم تنظيمه أو التحكم فيه من قبل الإدارة. مع زيادة إنفاق الشركة تحت الإدارة مقابل الإنفاق العرضي أو الغير متحكم به، تزداد قدرتها على تحسين التكلفة وتوقع النفقات معها.

#### ثالثاً: عائد الاستثمار للمشتريات:

يتم استخدام عائد الاستثمار للمشتريات لتحديد الربحية والفعالية من حيث التكلفة لاستثمار المشتريات. هذا المقياس هو الأنسب للتحليل الداخلي.

عائد الاستثمار للمشتريات = وفورات التكلفة السنوية / تكلفة الشراء السنوية

#### رابعاً: تنافسية الأسعار:

يمكن أن تؤدي قلة المنافسة أو انعدامها بين الموردين إلى وضع يتمتع فيه عدد قليل من الموردين بالاحتكار. هذا يمكن أن يقلل الجودة على المدى الطويل، وفي هذه الحالة يتم التركيز على اختيار الموردين الذين يقدمون للشركة ميزة تنافسية مميزة.

## 8. التوريد الاستراتيجي / Strategic Procurement/ Sourcing

يشير التوريد الاستراتيجي إلى عملية تحديد آليات إنفاق الشركة وقاعدة مورديها لضمان توافق متطلبات أعمالهم مع الموردين.

### التوريد الاستراتيجي:

يتضمن التوريد الاستراتيجي تطوير تقييم وإعادة تقييم استباقي وشامل ومستمر لأنشطة مصادر المشتريات في الشركة (أي الموردين). يهدف التوريد الاستراتيجي إلى تحقيق أقل تكلفة إجمالية للملكية (Total Cost of Ownership) إلى جانب الحد الأدنى من مخاطر سلسلة التوريد. ومن ثم فهو يعكس علاقة الشركة مع شركائها الموردين كحلقة متكاملة بدلاً من عملية أحادية الاتجاه - يتم تطوير ملف تعريف متعمق للموردين وقدراتهم الأساسية ومواءمتها بشكل دوري مع متطلبات الموردين الخاصة بالشركة. ينظر التوريد الاستراتيجي إلى الموردين على أنهم شركاء ذوو قيمة حاسمة ويهدف إلى بناء علاقات تعاونية مستمرة. يتم تقييم حلقة الشركة والمورد في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها من أجل ضمان تلبية احتياجات الشركة بشكل مستمر وفعال. لتحقيق ذلك، تساهم المصادر الاستراتيجية في تعزيز تحليل الإنفاق وتقييم الموردين وإدارة علاقات الموردين وأبحاث السوق التفصيلية. وبالتالي، فإن الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية للتوريد عملية طويلة الأجل ولتنفيذها الناجح، فهي تحتاج إلى موظفين مهرة ومنصات وأدوات تقنية ذات صلة.

### التوريد التكتيكي:

في المقابل، يتضمن التوريد التكتيكي نهجًا قصير الأجل وتفاعليًا تقليديًا تجاه إدارة أنشطة المصادر الخاصة بالشركة. تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة دون النظر إلى عوامل أخرى مثل إدارة علاقات الموردين، وتخفيف مخاطر سلسلة التوريد، وما إلى ذلك. وبالتالي، فإن التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وفهم كيف يمكن أن تليي قدراتهم الأساسية متطلبات الشركة هو الحد الأدنى من التواصل مع الموردين يحدث فقط عند ظهور المشاكل. في حين أن المصادر التكتيكية يمكن أن تحقق مكاسب على المدى القصير، إلا أنها لا تساهم في التحسين المستمر لأنشطة المصادر الخاصة بها. علاوة على ذلك، مقارنة بالمصادر الاستراتيجية، لا تتطلب المصادر التكتيكية استثمارات كبيرة في المنصات التكنولوجية المتقدمة ومجموعات مهارات الموظفين.

### لماذا نحتاج إلى مصادر استراتيجية؟ تحديد 4 فوائد رئيسية للتوريد الاستراتيجي:

الآن بعد أن أصبح مفهوم المصادر الاستراتيجية أكثر وضوحًا، من المهم فهم فوائده ولماذا يكون من المنطقي بالنسبة لمزيد من المنظمات اعتماد المصادر الاستراتيجية. وهذه هي المزايا المختلفة التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها من خلال تنفيذ المصادر الاستراتيجية:

#### زيادة مستوى التوفير في التكاليف

تتمثل أكثر الفوائد التي ستجنيها الشركة من خلال الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية في توفير مستويات أعلى من التكاليف. من خلال تحديد واختيار الموردين الذين سيقدمون أعلى قيمة بالسعر المناسب، سيتمكن المؤسسة من تحقيق وفورات أعلى في التكاليف باستمرار.

#### مواءمة أفضل بين المصادر وأهداف العمل

تعد مواءمة أنشطة المصادر الخاصة بشركة ما مع أهدافها وغاياتها التنظيمية في صميم عملية تحديد المصادر الاستراتيجية. تتيح المواءمة الأفضل للأعمال تحقيق أداء أعمال أعلى بكفاءة أعلى وأقل مخاطر في سلسلة التوريد.

#### تعظيم الاستفادة من الموردين المثاليين

من أجل التنفيذ الفعال للمصادر الاستراتيجية في الشركة، من الضروري تحليل الموردين وملفات تعريفهم وقدراتهم الأساسية. بمجرد الانتهاء من ذلك، يتم تجهيز الشركة بالمعلومات التي ستسمح لها بمطابقة أهداف أعمالها مع مورديها المثاليين. وهذا يعني خلق أعلى قيمة بأقل تكلفة ممكنة.

#### بناء علاقة طويلة الأمد مع الموردين

تساعد المصادر الاستراتيجية الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع مورديها. من خلال تعزيز التركيز على القدرات الأساسية للموردين وضمان الموردين المناسبين لهدف التوريد الصحيح، تساعد المصادر الاستراتيجية على خلق تآزر بين الشركة ومورديها. العلاقة المستمرة مع الموردين تعني أيضًا أنه عندما يتم تقييم الموردين وأخذهم في الاعتبار في قرارات التوريد المختلفة؛ يشعرون بالحافز لتحسين أدائهم لتلبية أهداف الشركة.

### إذن كيف تتم عملية بناء المصادر الاستراتيجية؟

يقودنا فهم مزايا التوريد الاستراتيجي إلى تصميم عملية لتنفيذ التوريد الاستراتيجي في المؤسسة. في حين أن عملية واحدة قد لا تتطابق مع مواصفات ومتطلبات كل شركة، إلا أنه يمكن تحديد هيكل أساسي يمكن أن يوجه عملية تحديد المصادر الاستراتيجية:

#### تحديد ملفات تعريف الإنفاق وتصنيفها

لبدء عملية الاستعانة بالمصادر الاستراتيجية، حدد مجالات الإنفاق الموجودة في جميع مجالات العمل في الشركة وقم بتصنيفها على أساس مدى أهمية / عدم أهمية منطقة الإنفاق. سيساعد التصنيف في تحديد أولويات أنشطة المصادر لكل منطقة إنفاق.

إذا لزم الأمر، يمكن أيضًا تطوير معايير تصنيف أخرى تناسب متطلبات العمل بشكل أفضل (على سبيل المثال: الإنفاق المحلي / الدولي، والإنفاق المباشر / غير المباشر). في مثل هذه الحالات، من المهم إجراء تحليل مخاطر لفئات الإنفاق المختارة للمساعدة في تحديد الأولويات وتطوير الاستراتيجيات.

#### بناء استراتيجية المصادر

تتضمن الخطوة الثانية بناء إستراتيجية حول كيفية التعامل مع كل منطقة إنفاق مصنفة. يتضمن ذلك تحديد متطلبات وحدات العمل التي تتطلب الإنفاق وتحديد الأهداف والغايات والجدول الزمني المقابلة للوفاء بالمتطلبات. وهذا يستلزم أيضًا بناء سير عمل اتصالات بحيث يكون لدى جميع أصحاب الشركة ذوي الصلة بالمصادر المعنية رؤية واضحة للتحديثات القادمة.

#### تحليل سوق الموردين

تتمثل الخطوة الثالثة في إجراء تحليل متعمق للموردين الحاليين والمستقبليين لفهم وتقييم ملفات تعريف الموردين ذات الصلة. يتضمن ذلك تحليل الإيرادات أو الحصة السوقية للموردين لفهم وضعهم في السوق وأدائهم جنبًا إلى جنب مع المخاطر والفرص المحيطة بسوق الموردين.

#### طلب معلومات المورد وتحديد معايير الاختيار

بمجرد الانتهاء من أبحاث سوق الموردين، فإن الخطوة الرابعة هي طلب RFI / RFP / RFQs من الموردين (Request for Information, Request for Proposal, Request for Quotation). من المهم توصيل المتطلبات الدقيقة للمؤسسة بالإضافة إلى الأهداف النهائية وتوقعات الأداء بحيث يكون لدى الموردين فهم واضح لما تحتاجه الشركة. هذا مهم حتى يقدموا خريطة طريق دقيقة ويطورون استراتيجيات لتحقيق أهداف العمل.

ستوفر المعلومات المقدمة بيانات مهمة مثل هيكل التسعير، وأحكام التسليم والضمان، ومواصفات المنتج / الخدمة وما إلى ذلك. بعد تجميع البيانات المقدمة، يمكن تحديد معايير الاختيار لاختيار المورد.

**اختيار الموردين وتنفيذ عملية التعاقد**

بعد تحديد معايير الاختيار، تتمثل الخطوة الخامسة في اختيار الموردين الذين يمكنهم تقديم أعلى مستوى من التوفير في التكاليف إلى جانب تقديم الجودة. بعد اختيار المورد لمناطق الإنفاق ذات الصلة، تبدأ عملية التعاقد مع الموردين.

**القياس والتتبع الدوري لأداء الموردين**

لا تنتهي عملية تحديد المصادر الاستراتيجية عند اختيار المورد. تتمثل الخطوة السادسة في قياس كيفية أداء الموردين بشكل فعال فيما يتعلق بمتطلبات وأهداف الشركة. من المهم الانخراط في التتبع الدوري لأداء الموردين وتحديد مجالات التحسين. يمكن أن يساعد هذا المؤسسات بشكل كبير على فهم مخاطر الموردين وتصميم استراتيجيات للتخفيف من جميع الاضطرابات المحتملة في سلسلة التوريد.

**تنفيذ إدارة العلاقات مع الموردين (Supplier Relations Management)**

تتمثل الخطوة السابعة في تحليل إدارة علاقات الموردين (SRM) في عملية التوريد الإستراتيجية التي تجعل العلاقة بين المنظمة والموردين حلقة بدلاً من عملية أحادية الاتجاه. يعزز SRM مستوى التعاون بين الشركة ومورديها من خلال تحويل مجرد علاقة العميل والمشتري إلى شركاء قيمة إستراتيجية. يشارك كلا الطرفين في بناء المقترحات والاستراتيجيات المبتكرة التي تعمل على تحسين احتياجات المصادر للشركة. العلاقات التي تنشأ عن هذا التعاون المتأزر طويلة الأجل ويمكن الاستفادة منها لزيادة تحسين أداء الموردين. أكثر من كونه مجرد خطوة أخيرة في عملية تحديد المصادر الاستراتيجية، يربط SRM الموردين والشركة بطريقة تلي المتطلبات الحالية والمستقبلية بأكثر الطرق كفاءة وتعظيم للقيمة.

**9. اعتبارات أثناء عملية الشراء Procurement Considerations**

تلعب الأخلاقيات المهنية دورًا رئيسيًا في الشراء: أن تكون أخلاقيًا يعني أن تكون متوافقًا مع قواعد أو معايير السلوك أو الممارسة الصحيحة، وخاصة الأخلاقيات في المشتريات: ما الذي تفعله للحفاظ على أخلاقيات الشراء؟ معايير المهنة. على سبيل المثال: تشارك المشتريات في اختيار الموردين والتقييم والتفاوض وتوقيع العقود ومنح الأعمال للموردين. عند التعامل مع الموردين، يجب أن تعاملهم إدارة المشتريات بطريقة عادلة وغير متحيزة.

يجب على فريق المشتريات إجراء ممارساتهم التجارية بأكثر الطرق أخلاقية. حيث يمكن أن يؤدي عدم الالتزام بالممارسات الأخلاقية إلى ممارسات غير أخلاقية وغير قانونية مثل الرشوة والمحسوبية والتوريد غير القانوني وما إلى ذلك. رد الفعل الفوري على فكرة أخلاقيات الشراء غير المرضية هو أنها ستضر بالعلاقات العامة، إذا أصبحت تلك الأخلاقيات السلبية معرفة عامة. يتعين على المعنيين التأكد من اتخاذ الإجراءات لاتباع الأخلاقيات المناسبة لأن هذا لا يمكن إلا أن يساهم في نجاح أي عمل تجاري.

**لماذا تعتبر الأخلاق مهمة لمهنيي المشتريات؟**

يمثل فريق المشتريات مؤسستهم وهم مسؤولين عن منح الأعمال للموردين. أي سلوك غير أخلاقي سيكون له تأثير سلبي على صورة العلامة التجارية للمؤسسة. حيث يتعرض موظفو المشتريات لضغوط هائلة من القوى الداخلية والخارجية للتصرف بطرق غير أخلاقية لأنهم عادة ما يتحكمون في مبالغ كبيرة من المال.

بالإضافة إلى ذلك يساعد السلوك الأخلاقي في إدارة الأعمال في إقامة علاقة طويلة الأمد وحسن نية مع الموردين، فالشخص الأخلاقي محترم في مجتمع الأعمال. بمجرد أن يكتسب المشتري سمعة داخل صناعة ما، من الصعب تغييرها. السمعة المهنية هي شيء يحمله المشتري طوال حياته المهنية.

### أنواع السلوكيات السلبية التي يجب تجنبها:

**قبول الهدايا من الموردين:** قبول الهدايا والمزايا والهدايا المجانية من الموردين هو أكثر الممارسات غير الأخلاقية شيوعاً. قد يؤثر هذا على قرار المشتري لتقييم واختيار المورد.

**تضارب المصالح:** ينشأ تضارب المصالح عندما يكون للمشتريين أو عائلاتهم / أصدقائهم المقربين مصلحة مالية مباشرة في مؤسسة المورد. هذه ممارسة غير أخلاقية كبيرة وخرق لأخلاقيات العمل.

**سرية المعلومات:** لا ينبغي مشاركة المعلومات السرية إلا عند الحاجة ومع الأشخاص المسؤولين عن الحصول عليها كجزء من مهنتهم. يجب مشاركة المعلومات السرية بعناية مع العالم الداخلي والخارجي. هناك أنواع مختلفة من المعلومات التي يجب حمايتها؛ وإلا فإنه يمكن أن يعيق العمل بشكل سلبي. بعض الأمثلة هي التسعير، الشروط والأحكام، معلومات الموظفين الخاصة، المعلومات التجارية للموردين في حالة العطاءات، أي أسرار تجارية وتجارية، إلخ.

**معاملة عادلة وغير متحيزة:** يجب معاملة جميع الموردين بطريقة عادلة وغير متحيزة. أي معاملة متحيزة لأي بائع معين تثير سلوكاً غير أخلاقي.

**النزاهة:** النزاهة هي صفة الصدق وامتلاك مبادئ أخلاقية قوية. أي حل وسط بشأن النزاهة له تأثير سلبي على عملية الشراء الشاملة.

### إذن ، كيف يتم التأكد من دعم أخلاقيات الشراء في الشركة؟

**سياسة الأخلاقيات:** يجب ألا يكون الخلاف الأخلاقي نتيجة لاختلاف في الرأي بين قسم المشتريات وموظف في الشركة. يجب أن يكون لكل شركة سياسة مكتوبة توضح ما تعتبره الإدارة العليا أخلاقياً وما تعتبره غير أخلاقي.

**تدريب على الممارسات الأخلاقية:** يعد التدريب على الأخلاقيات أحد أهم المكونات لضمان إدراك الموظفين لأهمية الممارسات الأخلاقية. سيوفر التدريب المبتكر للموظفين جميع المعلومات المهمة حول الأخلاق حتى يتمكنوا من التعامل مع وظائفهم اليومية بطريقة أخلاقية. الجزء الأكبر في وجود سياسة الأخلاق هو وضع القواعد في شكل ملموس لا جدال فيه. المؤسف أن لا أحد يقرأ سياسات الأخلاق! استكمل سياسة الأخلاقيات بتدريب على أخلاقيات الشراء لأي شخص يشارك في شراء المنتجات أو الخدمات و / أو يلتقي بالموردين.

**الضوابط:** يجب أن تتطلب كل عملية شراء رئيسية مراجعة الإدارة للتأكد من اتباع جميع الإرشادات وأنه لم تحدث أو ستحدث أي انتهاكات أخلاقية.

**المراجعات:** بشكل دوري، يجب إجراء عمليات تدقيق للتحقق من أن جميع أنشطة الشراء قد أجريت بشكل أخلاقي ووفقاً للإجراءات. تعمل عمليات التدقيق أيضًا كرادع للسلوك غير الأخلاقي في المستقبل.