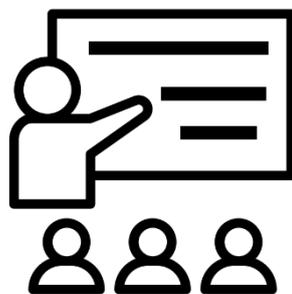


دليل سياسات

المشتريات – Procurement قطاع المقاولات



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 |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 5. إدارة طلبات الشراء ORDER MANAGEMENT |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 6. إدارة علاقات الموردين SUPPLIER RELATIONS MANAGEMENT (SRM) |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 7. مؤشرات أداء عملية المشتريات PROCUREMENT KPI's |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 8. التوريد الاستراتيجي STRATEGIC PROCUREMENT/ SOURCING |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 9. اعتبارات أثناء عملية الشراء PROCUREMENT CONSIDERATIONS |
| ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. | 10. الشحن والأمور اللوجستية LOGISTICS |

المشتريات Procurement

1. المقدمة والمبادئ العامة

بالنسبة للشركات في مجال المقاولات، 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 والأجهزة الإلكترونية والمعدات ومواد البناء وقطع الغيار 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 معدات ومواد 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.

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:

- مواد جاهزة: وهي المنتجات الجاهزة التي يتم شراؤها لتتمكن الشركة من استخدامها مثل الأجهزة الكهربائية أو الإلكترونية أو السيارات أو العدد أو قطع الغيار أو مواد البناء.
- خدمات الصيانة والتصليح: وهي مهمة لاستدامة الأعمال؛ مثل صيانة سيارات أو أجهزة أو آليات.
- الخدمات المهنية: مثل خدمات التدقيق والتدريب والاستشارات.
- الإنفاق الرأسمالي: وهي الأصول التي يتم شرائها مثل المباني أو السيارات أو الأجهزة أو المعدات 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 عوضاً عن نوع المواد التي يتم شراؤها وهي كما يلي: (من الممكن أن 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 مواد البناء أو المستهلكات المكتبية أو متطلبات الضيافة. وتتم عادة من خلال "طلب شراء محلي" ويتم 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.

بمجرد تحديد المورد، يتم الانتهاء من التفاوض على العقد وتوقيعه، ثم يتم إعادة توجيه أمر الشراء إلى المورد الذي تم تحديده. يتم تفعيل العقد الملزم قانونًا مباشرة بعد قبول المورد لأمر الشراء والاعتراف به بحسب الشروط المتفق عليها.

- تحليل القيمة: Value Analysis

من المهم جدا عدم الإنجراف وراء السعر الأقل، بل تحليل القيمة التي يقدمها المورد مقابل السعر الذي أرسله وبالتالي أخذ الجودة بعين الاعتبار في معايير التقييم وترسية الشراء على المورد الذي يحقق الجودة الأفضل والسعر الأمثل. من الممكن أيضا النظر إلى أمور أخرى مثل الوقت اللازم للتسليم.

- إدارة العقد: Contract Management

يقوم المورد بتسليم البضائع / أو تنفيذ الخدمات المتفق عليها ضمن الجدول الزمني المحدد، وبعد استلامها، يقوم المشتري بالفحص وإخطار المورد بأي مشاكل تتعلق بالعناصر المستلمة.

- المطابقة الثلاثية: Three-Way Matching

في هذه الخطوة، يتم ترتيب وتسوية ثلاثة مستندات وهي أوامر الشراء، وإيصالات التسليم، وفواتير المورد لتحديد الاختلافات والتأكد من دقة العملية؛ يجب معالجة التناقضات بمجرد اكتشافها.

- الوفاء بالدفع: Payment Fulfillment

بعد الانتهاء من المطابقات، يتم تحويل فواتير المورد للإدارة المالية لتنفيذ عملية الدفع بحسب شروط الدفع في العقد الموقع.

- حفظ السجلات: Record Keeping

بعد عملية الدفع، تقوم الشركة بتسجيلها من أجل الدفاتر المحاسبية والتدقيق، ومن ثم يتم الاحتفاظ بجميع المستندات المتعلقة بدءًا من طلبات الشراء وحتى الفواتير المعتمدة في مكان محدد يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.

4. أنواع طلبات الشراء Purchase Orders' Types

ما هي أوامر الشراء؟

أمر الشراء هو عندما يقوم المشتري بإنشاء أمر وإرساله إلى المورد للحصول على سلع أو خدمات. في أمر الشراء القياسي، سيحدد المشتري، كحد أدنى، المنتجات التي يتم طلبها والكمية والسعر المتفق عليه وشروط التسليم والدفع.

قد ينشأ أمر الشراء عن طلب سابق أو إعلان أو عرض من المورد أو من مفاوضات الأطراف بشأن السعر والكمية. في هذا الصدد، يعد طلب الشراء طريقة رائعة للتوثيق لما اتفق عليه المشتري والمورد. أوامر الشراء هي في الأساس عروض تعاقدية. عندما يختار المورد قبول أمر الشراء، يصبح أمر الشراء هذا هو الأساس لعقد بين المشتري والمورد.

الأنواع الأربعة الرئيسية لأوامر الشراء

1. أوامر الشراء القياسية

عادةً ما يتم استخدام أمر الشراء القياسي للمشتريات غير المنتظمة أو غير المتكررة أو لمرة واحدة. كما ذكر أعلاه، يحتوي على مواصفات كاملة للشراء، تحدد السعر والكمية والأطر الزمنية للدفع والتسليم.

قد يقوم مطعم برفع طلب شراء من هذا النوع عند شراء طاوولات وكراسي جديدة. إذا سارت الأمور على ما يرام، فيجب أن تكون هذه عملية شراء لمرة واحدة للمطعم، وسيتم الوفاء بالعقد بمجرد تسليم الكراسي في حالة جيدة.

2. أوامر الشراء المخطط لها

مثل أمر الشراء القياسي، يكون أمر الشراء المخطط شاملاً نسبياً. يتطلب أمر الشراء المخطط تفاصيل كاملة عن السلع والخدمات التي سيتم شراؤها وتكاليفها. يتم أيضاً تضمين تواريخ الدفع والتسليم في أمر الشراء المخطط لها، ولكن يتم التعامل معها على أنها تواريخ مؤقتة. يؤدي إصدار تحرير مقابل أمر الشراء المخطط له إلى وضع أوامر فردية متزامنة مع كل تاريخ تسليم ودفع.

على سبيل المثال، قد تحتاج شركة إلى 1000 مادة دعائية يمكن أن تنفذ خلال أشهر قليلة، وبالتالي يمكن لمدير المشتريات إنشاء أمر شراء مخطط للمطبعة توضح السعر والكمية بجدول تسليم مؤقت. بعد استخدام أول 500 مادة، سترسل الشركة أمر شراء لطلب المزيد.

3. أوامر الشراء الشاملة