

المادة التدريبية الخاصة بـ:

**(إدارة المشتريات والتوريد الفعال)**

رقم الاعتماد: 59935221

دورة تدريبية معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

## الأهداف العامة للتدريب:

بعد نهاية هذه الدورة التدريبية، سيتمكن المتدرب من المهارات التالية:

- طرق الإدارة الحديثة في المشتريات والتوريدات.
- عملية تحليل المعلومات الخاصة بالمشتريات
- القيام بمهام ومسؤوليات تأهيل وتسجيل الموردين والمواد
- مبادئ وأساسيات ادارة المخاطر والأزمات في المشتريات
- المهارات الإدارية في المشتريات للتعامل مع الموردين المحليين والعالميين للحصول على أفضل الشروط التعاقدية.
- مهارات واساليب التفاوض والتواصل المختلفة وادارة العقود للربط بين إدارات المشتريات بفعالية وجودة عالية.

- الوحدة الأولى: مقدمة في المشتريات
- الوحدة الثانية: طرق الإدارة الحديثة وإدارة المشتريات
- الوحدة الثالثة: إدارة المشتريات والتوريد

المحور الثالث : التعريف بعناصر المشتريات وتحدياتها وفرص تطويرها.

المواضيع:

١- أهداف المشتريات

٢- النشاطات في وظيفة المشتريات

٣- إجراءات المشتريات

المحور الأول : التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في ادارة المشتريات ( مقدمة )

المواضيع:

١- مقدمة عن المشتريات ( تعريفها، الفرق بين المشتريات والتوريد)

٢- أهمية إدارة المشتريات

٣- حجم إدارة المشتريات

المحور الثاني : التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات والتوريد ( مقدمة )

المواضيع:

١- مقدمة عن التخطيط ( تعريفه، أنواع التخطيط)

٢- أهمية التخطيط في المشتريات

٣- التخطيط المسبق للمشتريات

# المحتوى: الوحدة الثانية (طرق الإدارة الحديثة وإدارة المشتريات)

المحور الثالث : أدوار العمل في كل مرحلة من مراحل المشتريات  
والأهداف المتوقعة

المواضيع:

١-مراحل عملية الشراء

المحور الأول : التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في كل ادارة من  
المشتريات

المواضيع:

١-التخطيط المتقدم في المشتريات

٢-أهداف التخطيط المتقدم في المشتريات

٣-التحديات والصعوبات التي تواجه التخطيط للمشتريات

4- تحليل SWOT

المحور الثاني : التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات

المواضيع:

١-اهم الأنظمة المستخدمة في المشتريات

# المحتوى: الوحدة الثالثة (إدارة المشتريات والتوريد)

المحور الثالث : مراحل ادارة المشتريات بالارتباط بالموردين والأسواق المحلية والعالمية

المواضيع:

- 1-العلاقة بين المشتري والمورد
- 2- فوائد العلاقة بين المورد والمشتري
- 3- نطاق العلاقة بين المشتري والمورد (التصنيف)
- 4- نتائج العلاقة بين المشتري والمورد
- 5- اختيار الموردين
- 6- نموذج كارتر C 10

المحور الرابع : العناصر الصحيحة الخمسة في ادارة المشتريات

المواضيع:

- 1-العناصر الصحيحة الخمسة في ادارة المشتريات

المحور الأول : اهم الأنظمة التقنية في تحليل معلومات المشتريات

المواضيع:

- 1-الأتمتة في المشتريات
  - 2-فوائد الأتمتة في المشتريات
  - 3-كيف تقوم أتمته الشراء إلى الدفع بزيادة فاعلية المشتريات
  - 4-الحلول الشاملة لأتمته عمليات الشراء إلى الدفع
  - 5- تطورات الأتمتة في الدورة الشرائية
- المحور الثاني : اهم الأنظمة التقنية في تحليل معلومات المشتريات

المواضيع:

- 1-أهمية التنظيم الإداري لعناصر المشتريات
- 2-العناصر الرئيسية لإدارة المشتريات
- 3-الهيكل التنظيمي الإداري لإدارة المشتريات

# المحتوى: الوحدة الثالثة (إدارة المشتريات والتوريد)

11-مراقبة أداء الموردين

12- تقييم الموردين

13- معايير قياس الأداء

14- نماذج معايير قياس الأداء

المحور السادس : تحديد وتمييز أفضل الأسعار في المقارنات  
لضمان الجودة في المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من قبل  
الموردين

المواضيع:

1-تحديد وتمييز أفضل الأسعار في المقارنات لضمان الجودة في  
المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من قبل الموردين

المحور الخامس : عناصر طلبات واوامر المشتريات واعداد المقارنات  
بين الموردين وشروط التوريد

المواضيع:

1-عناصر العقد

2-ما هو العرض

3-متى تنتهي صلاحية العرض؟

4- الدعوة إلى التعاون (أو الدعوة إلى المفاوضات)

5- القبول

6-المقابل

7-الأهلية

8- النية والرغبة

9- نموذج بورتر (( Porterللخمس قوى ( ٥ قوى )

10- ادارة علاقة الموردين وإدارة سلاسل الامداد وتطويرهما

# الوحدة الأولى:

## مقدمة تعريفية في ادارة المشتريات

في هذه الوحدة التدريبية، ستم مناقشة المواضيع التالية:

1 التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في ادارة المشتريات ( مقدمة )

2 التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات والتوريد ( مقدمة )

3 التعريف بعناصر المشتريات وتحدياتها وفرص تطويرها.

❖ مقدمة عن المشتريات ( تعريفها، الفرق بين  
المشتريات والتوريد)

## ماهي المشتريات ؟

نظام المشتريات هو عدد من الإجراءات تستخدم من قبل الأعمال للاستحواذ على المواد والخدمات والتبادل بالنقد. وتحديدًا، تقوم أنظمة المشتريات بتغطية المهام والإجراءات المطلوبة للأفراد أو الإدارات في الجهات المعنية في الشراء واستلام المواد والخدمات.



## ما هو التوريد؟

### تعريف التوريد:

هو وظيفة شاملة تشرح النشاطات والإجراءات والمستخدمات للاستحواذ على المواد والخدمات



### التوريد يشمل:

- ❖ تحديد الاحتياجات
- ❖ إجراء الشراء
- ❖ ودفع الفواتير للموردين

الشراء هو جزء من التوريد

## ما هي سلاسل الامداد ؟

### تعريف سلاسل الامداد :

تتضمن سلاسل الإمداد، والمعروفة أيضاً بشبكة التوريد، حركة المواد أثناء تدفقها من المصدر إلى العميل النهائي، وضمن هذا السياق نعتبر المصدر هو المواد الخام، وهذا النهج المتسق هو الذي يربط جميع المنشآت الصناعية والتي لها خطوط إنتاج، البيع والتوزيع.



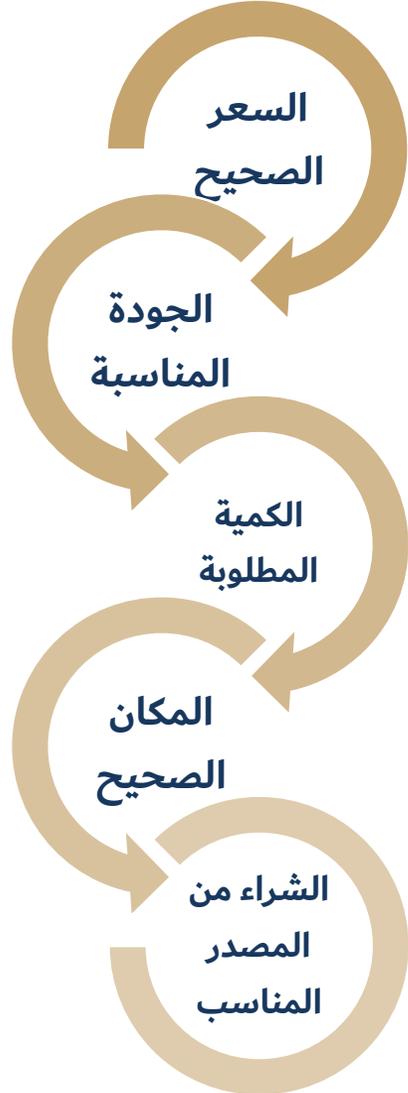
## ما هو الفرق بين المشتريات والتوريد؟

(التوريد)

التوريد يعني تجميع المصادر  
المشتريات جزء من التوريد

(المشتريات)

المشتريات تُعني بالأجراء  
المحدد للحصول على شيء  
عن طريق دفع النقد



## هل التوريد يعتمد على الأسعار فقط؟

التوريد الفعال لا يعتمد على الشراء بأرخص الأسعار إنما يستند على عناصر بالإضافة للأسعار



١- دعم المنشأة في تحقيق أهدافها

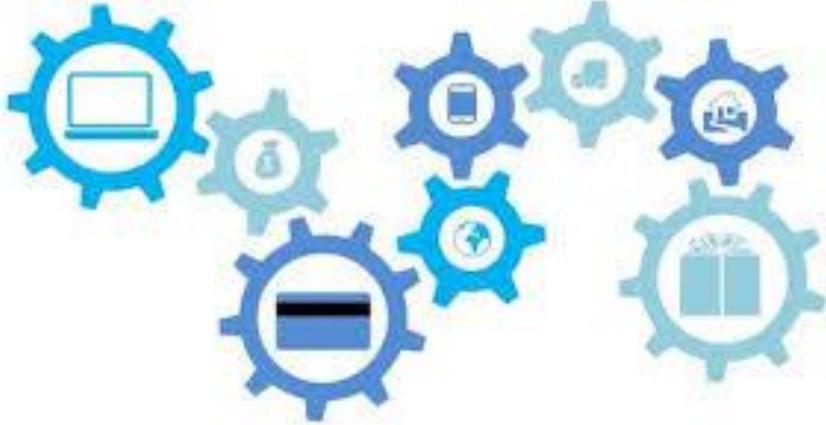
٢- تقليص التكاليف على المنشأة والمساهمة في تحسين أرباح المنشأة

٣- دورها في ثبات جودة المنتج للمنشأة

٤- توطيد علاقة المنشأة بالموردين

٥- مساندة قسم المبيعات في خدمة العملاء ما بعد البيع

٦- التأثير المباشر على منظومة سلاسل الإمداد للمنشأة



## ما هو حجم إدارة المشتريات؟



يعتمد مقاس وظيفة المشتريات على حسب مقاس المنشأة

قيام المنشآت الكبيرة بهيكل إدارة المشتريات بإجراءات ومصادر محددة

استخدام المنشآت الكبيرة أنظمة معقدة وإجراءات محددة

تحديد المصادر في المنشآت الصغيرة نظرا لصغر حجم المشتريات.

قيام المنشآت الصغيرة بدمج المشتريات مع الإدارات الأخرى

# ❖ التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المشتريات

## ما هو التخطيط ؟

**التخطيط** هو عملية تحديد الأهداف ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويُعتبر التخطيط جزءًا أساسيًا في عملية إدارة الموارد والوقت والجهود لتحقيق نتائج محددة. يتضمن التخطيط تحليل الوضع الحالي وتحديد الاحتياجات والتحديات وتحديد الأهداف الواقعية ووضع الاستراتيجيات والخطط العملية لتحقيق تلك الأهداف.



# ما أنواع التخطيط؟



## أنواع التخطيط :

- التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط التشغيلي



## التخطيط التشغيلي:



١- تخطيط الطلب (Demand Planning)

٢- تخطيط الانتاج (Production Planning)

٣- تخطيط التوريد (Supply Planning)

# هل التخطيط مهم في المشتريات؟



## أهمية التخطيط في المشتريات



١- تحقيق التوفير في التكاليف

٢- تحسين جودة المنتجات والخدمات

٣- تحسين إدارة المخزون

٤- تحسين العلاقات مع الموردين

٥- زيادة الكفاءة والإنتاجية

٦- تحقيق الاستدامة

## ما هو التخطيط المسبق للمشتريات؟



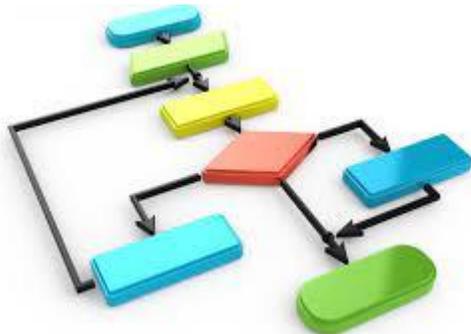
هي عملية التخطيط التكاملية بين الجهات المعنية في الشراء داخل المؤسسة أو المنشأة بقيادة إدارة المشتريات للحصول على أفضل الخدمات وبأسعار منافسة بحيث تشمل التخطيط الشامل لمنظومة المشتريات في الشركة.

**ومن أهم أساليب تطوير التخطيط في المشتريات هو تطوير**  
التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي. أمثلة التخطيط التشغيلي  
هو استخدام تخطيط التوريد ( Supply Planning ) ومن أمثلة  
التخطيط الإستراتيجي استخدام أدوات الشراء الإستراتيجي.  
(Strategic purchasing)

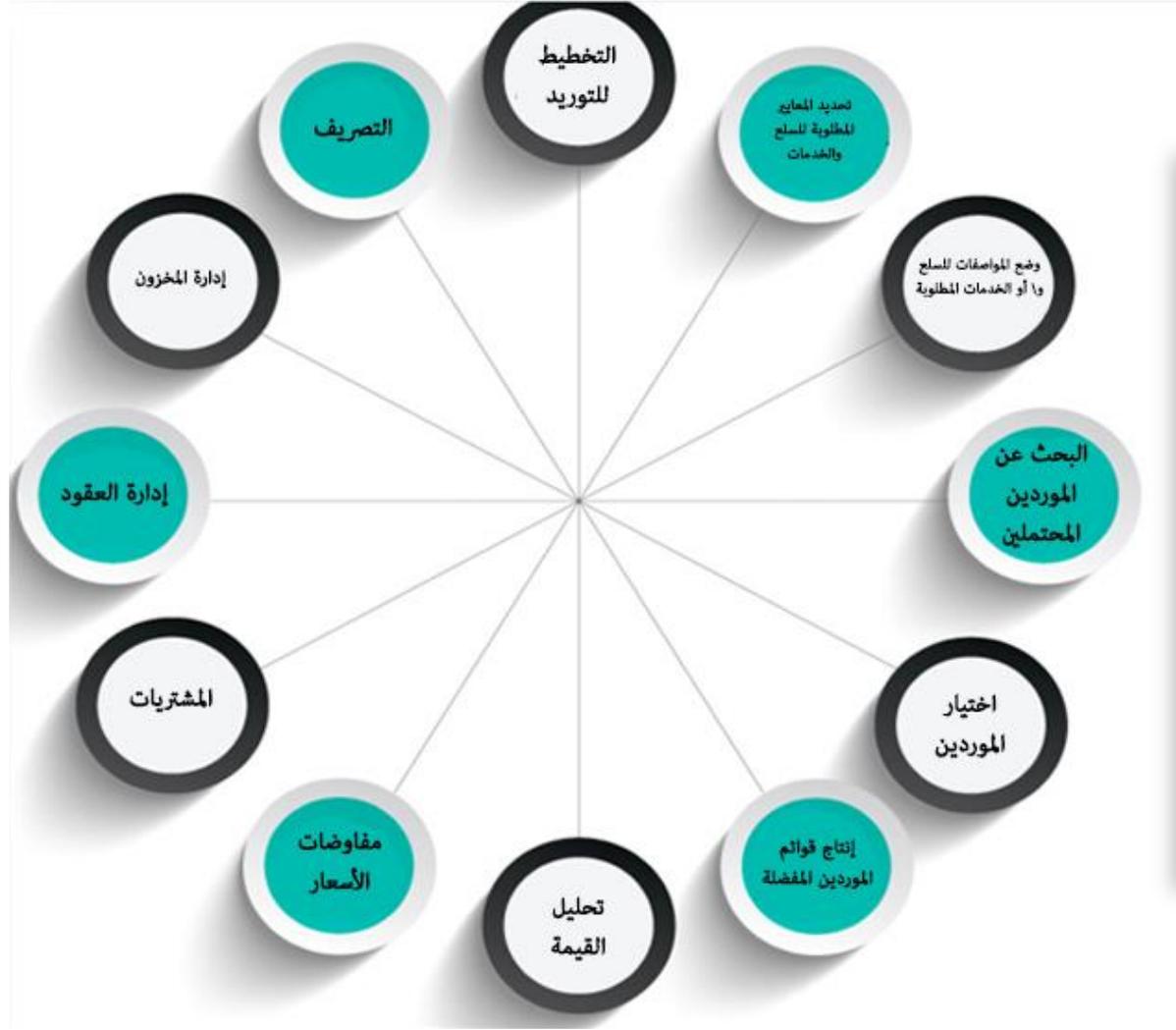
# التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات والتوريد

## أهداف المشتريات:

يقوم موظفي ومسؤولي المشتريات بشراء المواد والخدمات التي تتوافق مع متطلبات منشأتهم واحتياجاتها.



من أهداف المشتريات التأكد من تسليم المواد والخدمات في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، بالمبلغ الصحيح، حسب الاحتياجات بالسعر الصحيح.



ماهي النشاطات في  
وظيفة المشتريات؟

## ماهي إجراءات المشتريات ؟

الإجراءات التي تُكوّن وظيفة المشتريات تشمل:

طلب الشراء

الاعتماد

أمر الشراء

تسجيل أمر الشراء

استلام المواد والخدمات

# إجراءات المشتريات

طلب الشراء

إجراءات  
الموافقة

عملية طلب الشراء

تسجيل أمر الشراء

استلام البضائع أو  
الخدمات

# التعريف بعناصر المشتريات وتحدياتها وفرص تطويرها.

## عناصر المشتريات:



- ١- تأهيل الموردين
- ٢- طرح المنافسة
- ٣- التقييم والتعاقد
- ٤- إدارة العقد والمتابعة
- ٥- تقييم أداء الموردين

## جميع الجهات الحكومية وجهاً القطاع الخاص

يوجد إدارات مستقلة  
تقوم بمهمة المشتريات  
في الجهات الكبيرة.

تقوم بعض الجهات  
الصغيرة بدمج مهمة  
المشتريات مع إدارات  
أخرى.

تؤدي مهمة  
المشتريات في عدة  
أنواع من الأعمال )  
التصنيع، التجزئة،  
الخدمات، والمنافع)

## ماهي الجهات التي تطبق وظائف المشتريات والتوريد؟



## كيف يتم الحصول على أنظمة المشتريات والتوريد الفعالة في المنشآت؟

تكون أنظمة المشتريات والتوريد فعالة عندما يتحقق التالي:



- تقليل الوقت والتكلفة.
- تحسين التقييس في المواد والخدمات
- التحقق من المتابعة.

# الوحدة الثانية:

## طرق الإدارة الحديثة وإدارة المشتريات

في هذه الوحدة التدريبية، ستم مناقشة المواضيع التالية:

1 التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في كل ادارة من المشتريات

2 التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات

3 أدوار العمل في كل مرحلة من مراحل المشتريات والأهداف المتوقعة

# التخطيط الإداري والتخطيط الاستراتيجي في كل إدارة من المشتريات



## ما هو التخطيط المتقدم في المشتريات

يتم التخطيط في المشتريات على مستويين :

المستوى الثاني

هو التخطيط الرسمي التفصيلي ويستخدم أدوات وإجراءات تفصيلية ومعقدة ويتم تنفيذه في المشتريات عالية القيمة، في عقود الإنشاءات، عقود الخدمات، أو المشتريات التي تحتاج إحصائيات وتحليل دقيقة ومعقدة.

المستوى الأول

هو التخطيط التقليدي والمباشر بحيث يكون سهل وغير معقد ويتم تنفيذه من قبل ممارسي المهنة في إدارة المشتريات والعقود.

## ماهي أهداف التخطيط المتقدم في المشتريات ؟



تحسين وزيادة المنافسة.



التكامل بين الأشخاص المسؤولين عن  
الشراء



التأكد من الحصول على الاحتياجات عن  
طريق الشراء الفعال والتكاليف المقبولة  
والأداء حسب الوقت المطلوب.

## ماهي التحديات والصعوبات التي تواجه التخطيط للمشتريات؟



**ماهي العناصر التي يجب  
على المخطط تحديدها؟**

تطابق مجال التوريد والخدمات في النوع والطبيعة مع أداء الجهات والشركات التي تم تصنيفها وذكرها سابقا.

السعي للحصول على الأسعار التنافسية عن طريق التحالفات وتطوير مصادر توريد أو خدمة متعددة.

**Single source** (التقليل من مصادر التوريد أو الخدمة المتفردة) والبحث عن أسباب وجودها في إجراءات الشراء.

(سواء كانت 1- فنية 2- جدول زمني 3- أو Risk تحديد المخاطر) التكلفة وتصنيفها (عالي - متوسط - منخفض).

تحديد طريقة الشراء الأنسب (سواء عروض مالية تنافسية أو منافسة فنية) وتتبعها طريقة التفاوض مبنية على المفاضلة الفنية والأسعار التنافسية.

وضع الاعتبارات الخاصة أثناء الشراء ومنها الجودة والنوعية والاعتبارات البيئية.

وضع خطة زمنية معتمدة على مراحل التنفيذ وتحقيق الأهداف (Milestones) وتسمى بالدورة الشرائية.

**تحديد المواصفات (سواء للمواد أو الخدمات)**

التكلفة (هل التكلفة مبنية على التقدير المقدم من مدير المشروع، التقييم مع المشاريع المماثلة، أو تقدير التكاليف التفصيلية من قبل جهة محايدة)

**التسليمات من المورد أو مزود الخدمة**

تحديد مصادر التوريد أو تزويد الخدمة وذلك عن طريق التأهيل والتقييم المسبق.

**التوجه باستخدام الموردين الحاليين أو تأهيل موردين أو مزودي خدمة جدد.**

الاستعانة بالتصنيع الذاتي لبعض مكونات المنتج أو الاستعانة بمصادر خارجية لشراؤها. هذا القرار يسمى (Make or buy decision)

استنادا على القرار أعلاه ، نقل التكلفة من مركز تكلفة إلى مركز تكلفة آخر داخل الجهة أو المنشأة سواء باعتبار الأرباح للمركز البائع أو بقيمة التكلفة.



## ما هو تحليل SWOT؟



**تحليل SWOT** هو أداة تستخدم لعدة أغراض وتساعد جهات الأعمال التحديد واتخاذ القرار على أساس مكامن القوة/ ومكامن الضعف/ والفرص المتاحة/ ومجال المخاطر أو التحديات لعدة خيارات

في حالة التوريد، تستطيع الجهة تحديد، وفهم، وتحليل القوة، والضعف، والفرص، والتحديات لخيارات متعددة من أجل الشراء أو الاستئجار لمنتج أو خدمة تحتاجها.

## تحليل SWOT

### تحليل SWOT لتحديد سوق محدد:

تحديد لماذا هو جيد واحتمال المنافع (السعر)	القوة	S
تحديد المشاكل المحتملة والقصور (السعر والوقت)	الضعف	W
تحديد الفرص المحتملة والتي تساعد المنظمة (التطورات في السوق، تغييرات في التمويل)	الفرص	O
تحديد التغييرات في الإجراءات المعمول بها حاليا ( أنظمة الحكومة)	التحديات	T

## فوائد تحليل SWOT



يساعد على تحديد  
الفجوات في المعلومات  
الحالية ويبحث عن  
تحديث البيانات.

يحدد التنافس في السوق  
لتنوع المشتريات

# التنظيم الإداري والتنظيم الفعال لعناصر المشتريات

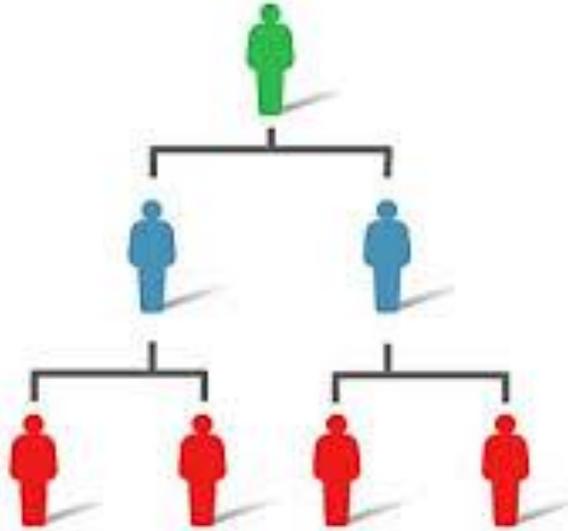
# أهمية التنظيم الإداري لعناصر المشتريات

## العناصر الرئيسية لإدارة المشتريات:



- ١-العناصر البشرية
- ٢-الامتة ( الأنظمة التقنية )
- ٣-السياسات والإجراءات ( الحوكمة )
- ٤-نظام قياس الاداء

## الهيكل التنظيمي الإداري لإدارة المشتريات:



١- الإدارة العليا

٢- مجموعة المحترفين / المختصين

٣- المجموعة التشغيلية للدورة الشرائية

٤- الطاقم المساند

## مبادئ توزيع الهيكل التنظيمي :



- ١- مبدأ التخصيص ( المواد والخدمات )
- ٢- مبدأ الهيكلة لخدمة العملاء داخل المنشأة.
- ٣- مبدأ التوزيع الجغرافي

# دور التنظيم الإداري لعناصر المشتريات في رفع الكفاءة

## رفع كفاءة المشتريات عن طريق:



- ١-توطيد العلاقة مع الموردين
- ٢-بناء فكر الشراء الاستراتيجي
- ٣-عمل الفريق الواحد مع أصحاب المصلحة داخل المنشأة
- ٤-التحول من مركز تكلفة الى مركز ربح

## ماهي الدورة الشرائية؟



هو مصطلح يستخدم لحساب الوقت الزمني الذي يستغرقه المشتري لإكمال الإجراءات الشرائية. لربما يستخدم لحساب إجراء محدد أو إجراءات متعددة لحساب الوقت الزمني الذي يحتاجه المشتري لقياس الأداء في كامل الدورة الشرائية.

**ويستخدم حساب الدورة الشرائية** كأداة لقياس الأداء للموظفين للعمليات الداخلية وقياس أداء الموردين للعمليات الخارجية.

وهو الزمن المستخدم في الدورة الشرائية لقياس النتائج على ضوء معايير القياس المعتمدة.



١-تحديد المدة من خلال  
تحديد الاحتياجات في  
المنشأة حتى يتم استلام  
المواد والخدمات

٢-تقليص الفترة  
الزمنية للتسليم  
ومراقبة حالة أمر  
الشرء حتى الاستلام.

٣-الوقت عبارة عن  
مال. تقليص الفترة  
الزمنية للشراء ينتج  
عنه توفر المواد  
وتقليص الخسائر في  
المنشأة.

**الفوائد من استخدام  
قياس الدورة الشرائية:**

## ما هي مدة التسليم بالنسبة للإدارة الطالبة؟

هي المدة الزمنية التي يتم حسابها من تاريخ طلب الشراء (من قبل الجهة الطالبة) إلى تاريخ تسليم المواد أو إكمال إسداء الخدمة للجهة المستفيدة.

### يوجد نوعين من مدة التسليم:

**مدة التسليم الداخلية:** وهي الفترة الزمنية من إصدار طلب الشراء والموافقة عليه إلى تاريخ إصدار أمر الشراء والموافقة عليه  
**مدة التسليم الخارجية:** من تاريخ إصدار أمر الشراء والموافقة عليه إلى تاريخ تسليم المواد أو إسداء الخدمات للمستفيد.

**مدة التسليم الإجمالية = مدة التسليم الداخلية + مدة التسليم الخارجية**



الأمثلة التالية تستعرض استخدام المصطلحين ( الدورة الشرائية ومدة التسليم) لمساعدتكم في فهمهما والفروقات بينهم وكيفية استخدامهم خلال إجراءات الشراء.

## ما هي تكلفة دورة الحياة للأصول (تكاليف الاستحواذ الشاملة - TCO)؟



**دورة الحياة للمنتج:** هي الفترة الزمنية التي يعيشها المنتج من وقت الاستحواذ عليه من قبل المنشأة حتى فترة التخلص منه.

بطاقة السعر ليست هي العنصر الوحيد لحساب تكلفة دورة حياة المنتج. التكلفة تشمل جميع التكاليف التي لها علاقة بالمنتج خلال استخدامه من قبل المنشأة.

## ما هو الإهلاك؟

يشتري الأصل لاستخدامه من قبل إدارة محددة

خلال فترة الاستخدام، يستخدم الأصل من قبل أكثر من إدارة في المنشأة (ويعتمد على الحاجة من قبل الإدارات الأخرى أو عدم الاستخدام من قبل الإدارة المالكة للأصل)

يتم تقييم تكاليف دورة حياة الأصل ونقل التكاليف إلى الإدارة المستلمة للأصل

تقل القيمة الفعلية للأصل مع تقادم الزمن خلال الاستخدام ويسمى هذا المصطلح بالإهلاك للأصل

الإهلاك للأصل يساعد على حساب قيمة الأصل في أي وقت خلال دورة حياة الأصل

**استخدام الأصول في  
المنشأة:**

الإهلاك هو التكلفة الفعلية لاستحواذ المواد، القيمة الفعلية المتوقعة ( أو ما يسمى بتكلفة  
الخلاص) ، والفترة التي أستخدم فيها الأصل.

أدوار العمل في كل مرحلة من مراحل المشتريات  
والأهداف المتوقعة

## مراحل عملية الشراء

يقدم الجدول التالي وصفًا موجزًا لكل مرحلة من مراحل نموذج عملية الشراء الموضحة في الجدول:

<p>1- يتم طلب الاحتياجات من قبل الإدارة الطالبة في المنشأة. 2- إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة وبالتفاصيل ينتج عنه تسهيل إجراءات الشراء من قبل إدارة المشتريات. 3- تكون إجراءات الشراء ذات فاعلية عندما يتم شرح المواصفات والمتطلبات بطريقة صحيحة ودقيقة</p>	<p>تحديد الاحتياجات من المواد والخدمات</p>
<p>1- لا يتم الشراء من قبل الإدارة الطالبة 2- الإدارة الطالبة تقوم بإعداد طلب الشراء 3- يرسل الطلب الى المدير للموافقة</p>	<p>يتم طلب المواد أو الخدمات</p>
<p>1- إعداد طلب الشراء إما يدويا أو عن طريق نظام الأتمتة 2- أخذ الموافقة على طلب الشراء من صاحب الصلاحية في المنشأة. 3- تتم الموافقة إما يدويا أو عن طريق نظام المشتريات في المنشأة. يتم الموافقة على الطلب قبل إعداد أمر الشراء.</p>	<p>الموافقة على طلب المواد أو الخدمات</p>

## مراحل عملية الشراء

<p>١- أمر الشراء هو مستند قانوني بين البائع والمشتري ويصدره المشتري ٢- يحتوي أمر الشراء على جميع التفاصيل (المواصفات/ نطاق العمل، الكميات، السعر، شروط التسليم، وشروط الدفع)</p>	<p>يصدر أمر الشراء إلى المورد أو مزود الخدمة المناسب</p>
<p>يقوم المورد أو مزود الخدمة بالتسليم للمشتري بعدما يستلم أمر الشراء من المشتري</p>	<p>تسليم المواد أو الخدمات من قبل المورد أو مزود الخدمة</p>
<p>١- عندما يتم تسليم المواد في نقطة التسليم المعتمدة أو اكتمال تزويد الخدمة، تقوم الجهة المستلمة في المنشأة بفحص المواد أو الخدمات قبل تأكيد الاستلام. ٢- يتم تسليم المواد أو الخدمات في المكان المنصوص عليه في أمر الشراء. عندما لا يتم التسليم في المكان المتفق عليه سيترتب عليه تكاليف إضافية لكي يتم التسليم في المكان المناسب. ٣- لا بد أن يشمل الفحص الكميات والجودة المطلوبة ٤- لا بد من إعداد سندات الاستلام من قبل المشتري ويتم توثيق الاستلام عن طريق توقيع المستندات وإغلاق أمر الشراء.</p>	<p>استلام المواد والخدمات</p>
<p>١- يتم الدفع للمورد بعد التسليم للمواد أو إسداء الخدمة وموافقة المشتري على التسليم. ٢- جميع الدفعات تتم بعد استلام الفواتير من المورد. ٣- يتم الدفع للمورد حسب شروط الدفع المذكورة في أمر الشراء</p>	<p>الدفع للمورد أو مزود الخدمة</p>

# الوحدة الثالثة:

## ادارة المشتريات والتوريد

في هذه الوحدة التدريبية، ستتم مناقشة المواضيع التالية:

- 1 اهم الأنظمة التقنية في تحليل معلومات المشتريات
- 2 مراحل ادارة المشتريات بالارتباط بالموردين والأسواق المحلية والعالمية
- 3 العناصر الصحيحة الخمسة في ادارة المشتريات
- 4 عناصر طلبات واوامر المشتريات واعداد المقارنات بين الموردين وشروط التوريد
- 5 تحديد وتمييز أفضل الأسعار في المقارنات لضمان الجودة في المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من قبل الموردين

# اهم الأنظمة التقنية في تحليل معلومات المشتريات

## ● ماهي الأتمتة في المشتريات؟



هي ربط عمليات الشراء بين الجهات الداخلية ( الإدارات الداخلية) في الجهة آلياً وتكامل الإجراءات بينها. بعض الإجراءات والأنظمة تسمح لربط العمليات بين الجهات الداخلية والخارجية وتكامل الإجراءات بينها.

## فوائد الأتمتة في المشتريات:

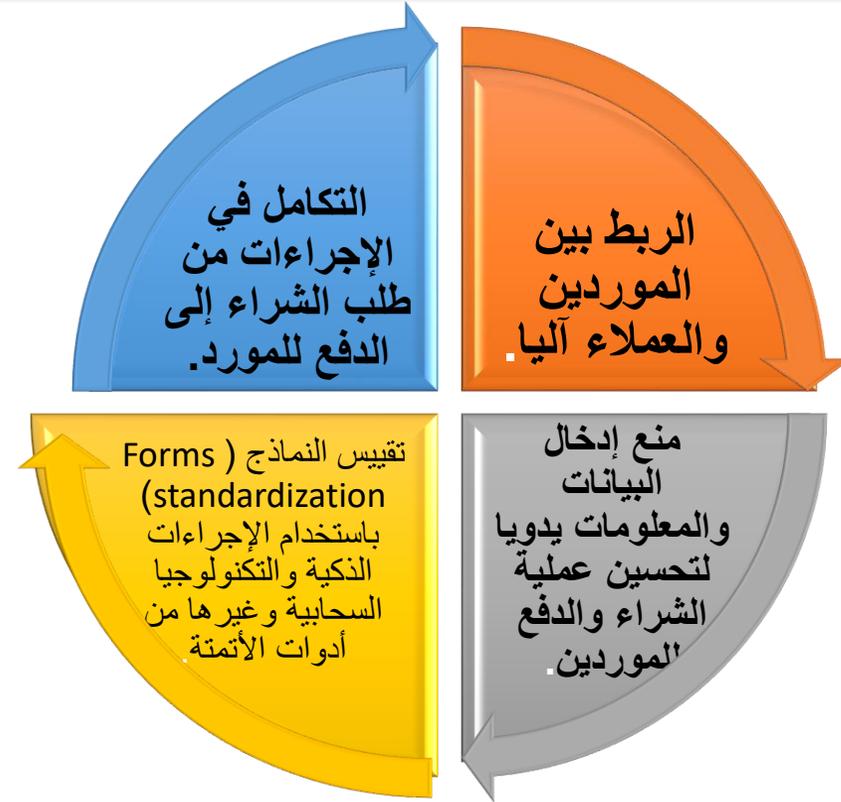
تكامل الإجراءات بين الإدارات

تسريع الإجراءات وتحسينها في الدورة الشرائية

تبسيط الإجراءات والتقييس (Standardization) في النماذج.

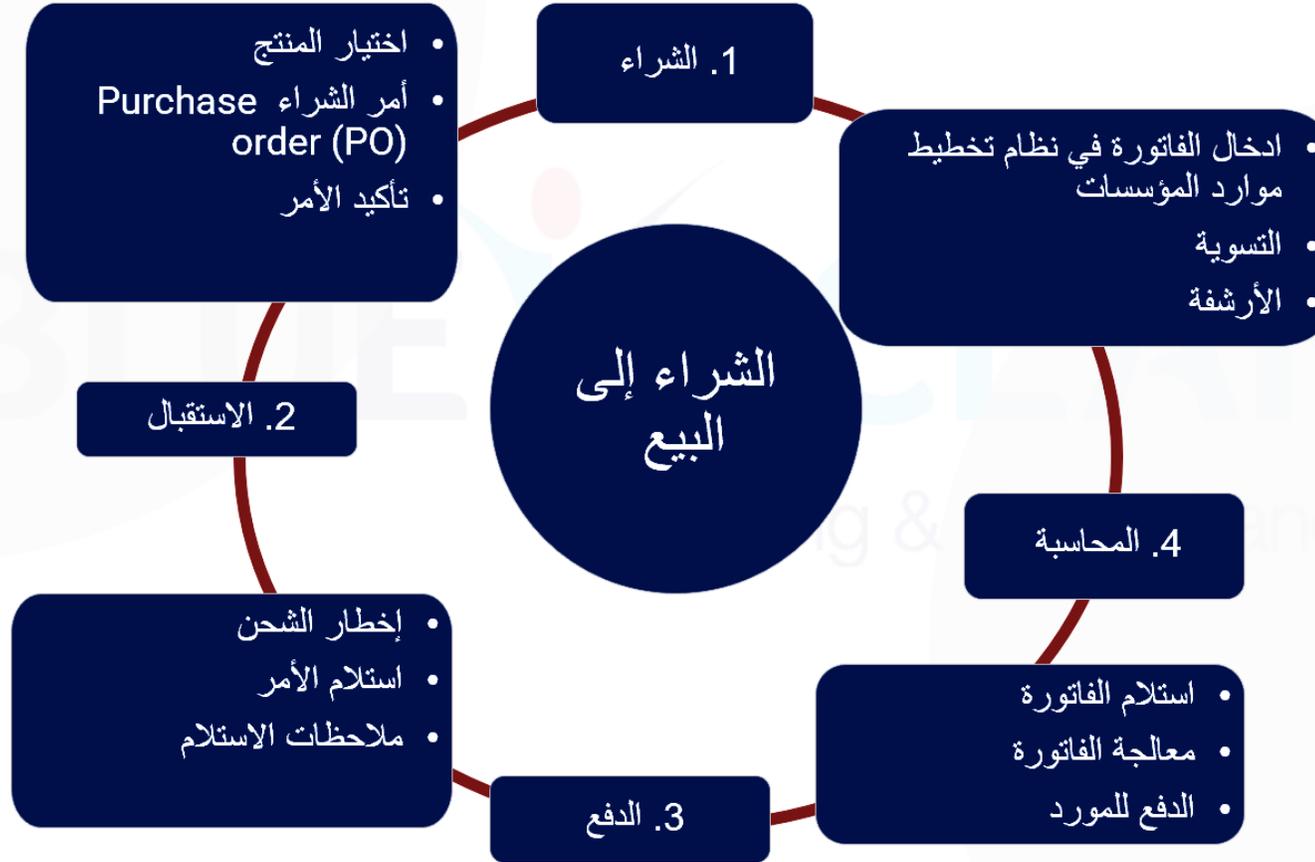
خفض التكاليف

## كيف تقوم أتمته الشراء إلى الدفع بزيادة فاعلية المشتريات؟



## أتمتة عملية الشراء إلى الدفع

### مزود أتمتة عملية الشراء إلى الدفع



## الحلول الشاملة لأتمته عمليات الشراء إلى الدفع تغطي الوظائف الشرائية التالية:

إدارة العمليات الشرائية حتى التعميد.

إدارة متابعة أوامر الشراء حتى الاستلام

إدارة الفوترة والدفع للموردين

إدارة العلاقة مع الموردين.

## تطورات الأتمتة في الدورة الشرائية:

استخدام الأنظمة المكتبية (MS Office) كصفحات Word ، EXEL ، وغيرها

استخدام الأنظمة المطورة محليا وعلى نطاق استخدام ضيق. (مثل Legacy systems) بحيث يكون التكامل في العمليات داخل النظام محدود.

استخدام الأنظمة المتطورة (مثل ERP) بحيث التكامل شامل بين عمليات النظام (مثل التكامل بين عمليات المشتريات، المخازن، المحاسبة، الصيانة، والتصنيع). يتم استخدام نظام ERP عن طريق الخوادم المحلية ( Local servers) أو باستخدام الخوادم السحابية (I-cloud).

يتم ربط عمليات الشراء للتعامل مع عمليات البيع للمورد آليا عن طريق منظومة ( Business to Business) وتسمى أحيانا B2Bسواء عن طريق نظام التوصيل EDI أو الخوادم السحابية.

استخدام المنصات الإلكترونية في عملية الشراء سواء للمواد أو الخدمات (مثل منصة اعتماد في المشتريات الحكومية أو منصة SAP Ariba أو المنصات الأخرى التي تسجل في هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات).

# اهم الأنظمة التقنية في تحليل معلومات المشتريات

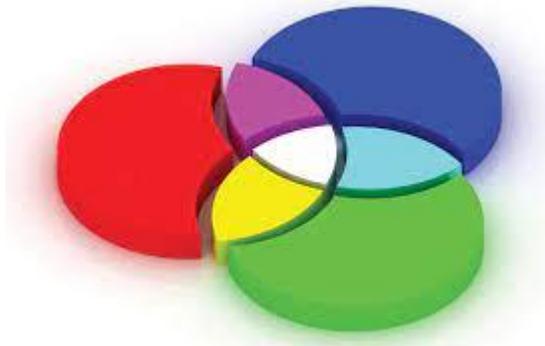
## اهم الأنظمة المستخدمة في المشتريات:

١- نظام تخطيط الموارد (ERP) (Enterprise Resource Planning)

٢- نظام تخطيط التوريد (MRP) (Material Required Planning)

٣- الأداة التقنية لربط أنظمة الموردين مع العملاء (EDI) (Electronic Data Interchange)

٤- نظام تتبع المواد (RFID) (Radio Frequency Identification Device)



# مراحل ادارة المشتريات بالارتباط بالموردين والأسواق المحلية والعالمية

## العلاقة بين المشتري والمورد



العلاقة بين المشتري والمورد في مجال المشتريات هي النشاطات والتفاهات التجارية بين الطرفين.

العلاقة المشتركة بين المشتري والمورد مبنية على العمل مع بعض لهدف الإضافة لكل منهما وتقليص التكاليف وذلك بتبادل العمليات التجارية بينهما.

## فوائد العلاقة بين المورد والمشتري

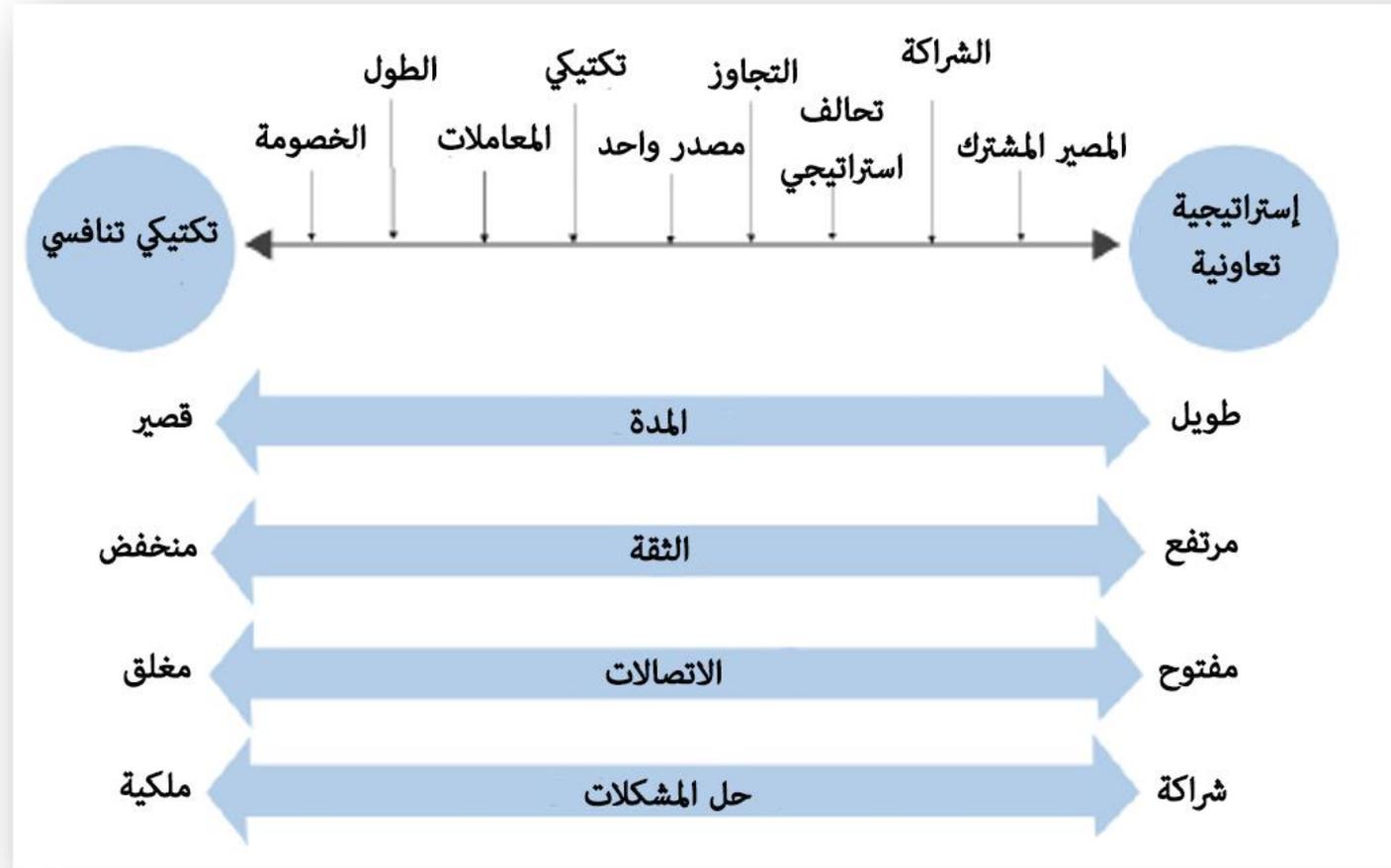
بناء العلاقة بين المشتري والمورد من مسئولية الطرفين

يستفيد الطرفان من هذه العلاقة (يستفيد المشتري بأقل الأسعار، يضمن المورد التعامل مع المشتري)

يستفيد المشتري بتقليل تكاليف المشتريات عن طريق إبرام عقود طويلة الأجل مع المورد.

يبني المشتري أرضية للشراء الاستراتيجي

## نطاق العلاقة بين المشتري والمورد (التصنيف)



## نتائج العلاقة بين المشتري والمورد

- الثقة
- التعاون
- الرضا
- الالتزام
- تقليل التكاليف
- تقليص فترة التسليم

## اختيار الموردين

1. تختار المنظمات الموردين الذين يلبيون الاحتياجات ويتوافقون مع المتطلبات

2- إجراءات الاختيار تغطي جميع المعلومات ذات الصلة، استخدام المعلومات للوصول الى القرار المناسب، وتنفيذ مبدأ كارتر **10 C**

هذه الإجراءات تستهلك وقت وجهد وتكاليف طائلة لكلا المورد والعميل. التوجه الى الاتمته واستخدام الشراء الاليكتروني او أي نوع من البرامج المحترفة تساعد على تسريع الإجراءات وتقليل التكاليف.

## نموذج كارتر 10C

النموذج أدناه يحدد العناصر لنموذج كارتر ويفصل معلومات كل نوع:

No	منطقة التقييم	الفوائد من المعلومات
1	<b>Competency</b> الكفاءة	يركز المشتري على كفاءة المورد والقدرة على تنفيذ التزاماته
2	<b>Capacity</b> الطاقة الاستيعابية	الطاقة الاستيعابية لدى المورد لكي يفي بالتزاماته لدى العميل

## نموذج كارتر 10C

No	منطقة التقييم	الفوائد من المعلومات
3	الالتزام بالجودة	المورد لديه نظام إدارة الجودة
4	التحكم بالإجراءات	القوانين الحكومية والتدقيق المستمر على الإجراءات
5	النقد	الملاءة المالية وتوفر النقد لدى المورد. التحقق من المركز المالي في البنوك
6	التكاليف	الأسعار من المورد. اعتبار التكلفة الشاملة للمواد.
7	التناسق	التقييس للمواد والخدمات وتقديمها للعميل بطريقة متناسقة من ناحية الجودة. استخدام مقاييس الجودة في تصنيع المواد والتوريد وتقديم الخدمات.
8	البيئة والتقاليد	التناسق بين بيئة المورد وبيئة العميل. تناسق البيئتين يساعد على تعميق العلاقة بين الطرفين
9	النظافة	اتباع القوانين والتشريعات البيئية لمنع التلوث والاضرار البيئية والابتعاد عن دفع الغرامات بحيث تؤثر على التكاليف
10	الاتصال	استخدام الأدوات المتاحة للتأكد من وجود اتصال فعال بين المورد والعميل. استخدام التقنية في الاتصال.

# العناصر الصحيحة الخمسة في ادارة المشتريات



# العناصر الصحيحة الخمسة في ادارة المشتريات

## ١- السعر الصحيح:

(السعر المعقول الذي يتحقق معه جودة معقولة)

## ٢- الجودة الصحيحة:

( مقارنة السعر المعروف مع الجودة المصاحبة للسعر )

## ٣- الكمية الصحيحة:

( الحصول على الكميات المطلوبة دون التأثير على مستوى المخزون في المستودعات )

## ٤- الوقت الصحيح:

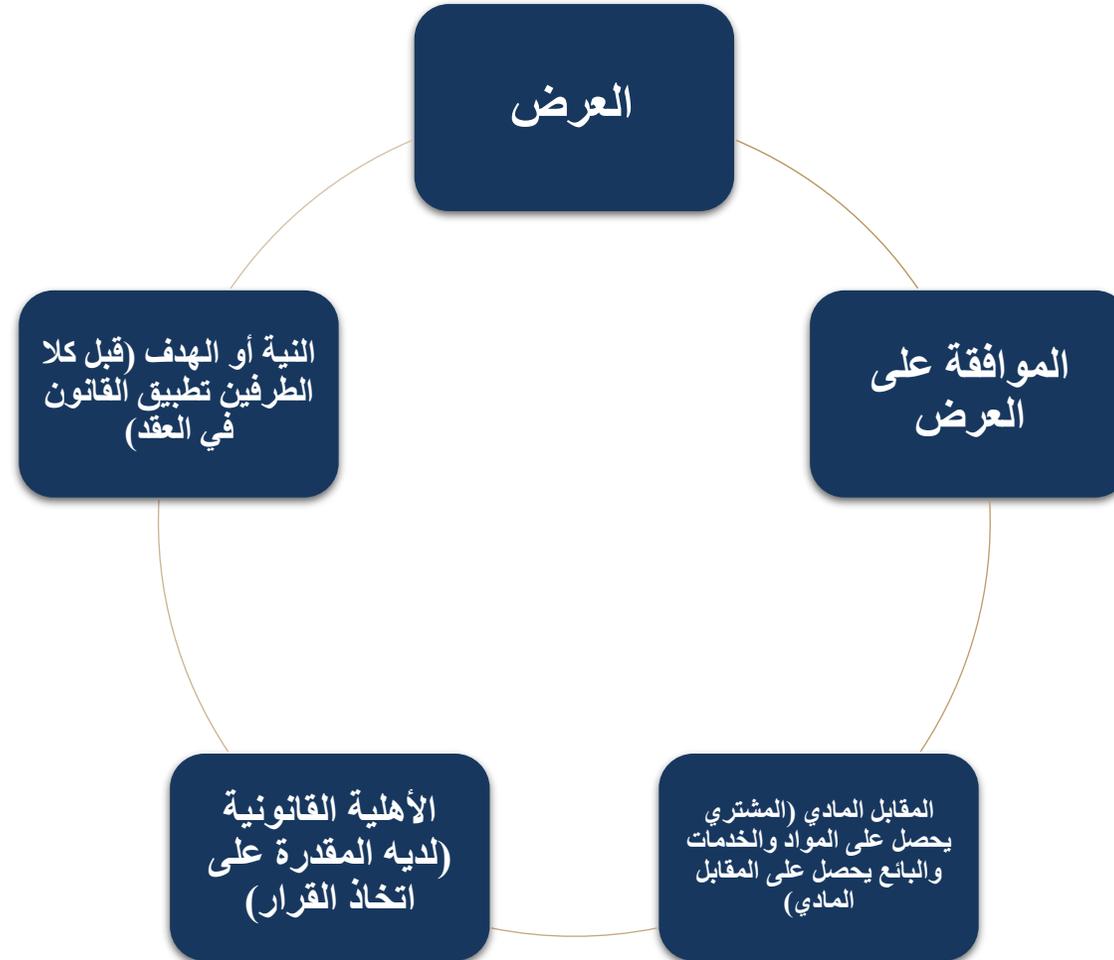
( توفير المواد في الوقت المحدد من العميل الداخلي )

## ٥- المكان الصحيح:

( تحديد مكان الاستلام في الجهة/ الشركة حسب طلب العميل الداخلي )

# عناصر طلبات واوامر المشتريات واعداد المقارنات بين الموردين وشروط التوريد

## عناصر العقد



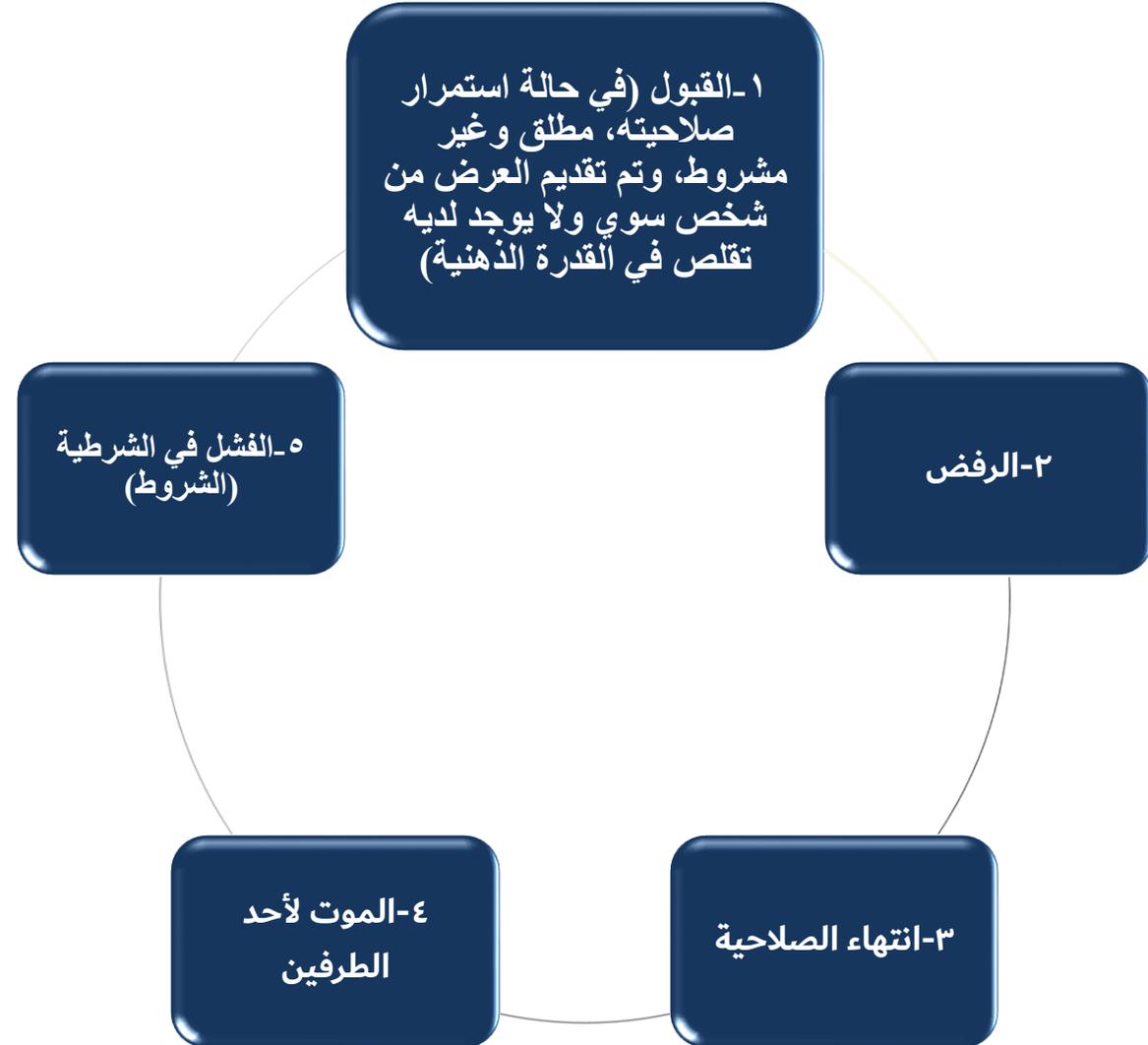
## ما هو العرض؟



**العرض:** هو جملة يقدمها أحد الأطراف ويقوم الطرف الآخر باتخاذ القرار إما بالقبول أو الرفض.

يجب على الطرفين فهم محتويات العرض المقدم قبل اتخاذ القرار. في مجال المشتريات والتوريد، العرض هو جملة وصفية يقوم البائع بعرض المواد والخدمات للمشتري ويقوم المشتري باتخاذ القرار إما بالقبول أو الرفض.

## متى تنتهي صلاحية العرض؟



## الدعوة إلى التعاون (أو الدعوة إلى المفاوضات)

هذا المصطلح يستخدم عندما تكون المنظمة لديها الرغبة في الدخول في مفاوضات مع طرف آخر للوصول إلى اتفاق لكن غير متأكدة للرغبة بالالتزام بالشروط المذكورة في العرض.

الكتالوجات والبضاعة في صالة العرض تعتبر أدوات لدعوة المشتري للشراء لكن البائع له الحق في عدم البيع إذا أراد.

## القبول



بإمكان القبول يكون بنص صريح أو بنص غير صريح. يكون النص الصريح عن طريق الرد على العرض كتابيا. ويكون غير صريح عن طريق ردة الفعل المضمنة من الشخص المستلم للعرض (ويسمى هذا النوع القبول بالأداء).

**مثال على ذلك:** تم استلام العرض من البائع، تم استلام البضاعة من قبل المشتري، المشتري استخدم البضاعة، هذا يعني القبول من قبل المشتري ضمنا عندما تم استخدام البضاعة من قبل المشتري.

# المقابل

في المصطلحات القانونية، العقود هي أدوات للمساومة والشيء المعتبر المقابل للحصول على الخدمة أو المواد في العقد يسمى المقابل.

في المصطلحات التجارية، المقابل هو الدفعات المالية مقابل الحصول على الخدمة أو المواد.

## الأهلية

يجب على الشخص أن يكون مؤهلاً للتعاقد ولديه الأهلية القانونية أو الكفاءة القانونية.

تم تصنيف الفئات التالية من الفئات التي ليس لديها الأهلية القانونية للتعاقد:

- الرضع والقصر من هم أقل من ١٨ سنة
- الأشخاص الذين لديهم اختلال عقلي
- الأشخاص تحت تأثير المخدرات

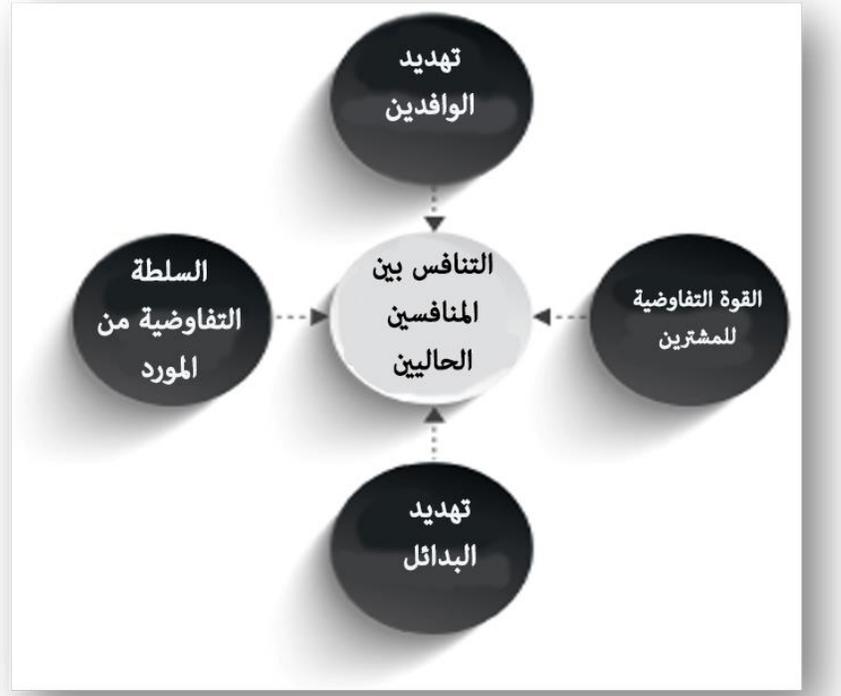
## النية والرغبة



العنصر الأخير من العقد هو النية والرغبة للدخول في علاقة تعاقدية.

لا بد من وجود رغبة متبادلة من أن الاتفاقيات بين الطرفين واجبة التنفيذ تحت حكم القانون.

## نموذج بورتر (Porter) للخمس قوى (٥ قوى)



التنافس بين المتنافسين الموجودين تدفع ب ٤ قوى  
(حسب الرسم الموجود):

1. القوة التساومية من طرف الموردين
2. القوة التساومية من قبل المشتريين
3. الخوف من البلاء
4. الخوف من الجدد

# ادارة علاقة الموردین وإدارة سلاسل الامداد وتطويرهما

إدارة علاقة الموردین وإدارة سلاسل الامداد طرق مهمة لتقييم ومراقبة الموردین.

**العلاقة بين الموردین والعملاء تعتمد على الخصائص التالية:**

- نوع المنتج والخدمة المقدمة
- طول العقد
- مراحل العقد
- التنافسية في المتجر



## مراقبة أداء الموردين

- يجب على جهات الأعمال إيجاد نظام مراقبة الأداء للموردين من أجل النجاح. وهي أداة لتحديد مناطق الضعف في أداء الموردين وتقوية العلاقة بين المورد والعميل.
- المعلومات المتبادلة بين المورد والعميل عن تقييم أداء المورد تتفاوت حسب طبيعة العمل بينهم والشروط والاحكام في العقد



## تقييم الموردين

- أداء الموردين هو إجراء من أجل تقييم التسليم للمواد والخدمات من قبل الموردين حسب احتياجات العميل.
- يتم تحديد الاحتياجات في بداية إجراءات اختيار المورد. لربما يكون هناك تغيير في الاحتياجات خلال عملية اختيار المورد.
- يعتمد العميل على المورد عندما يحتاجه للتوريد وعندها يجب على العميل تقييم العلاقة بين المورد والعميل.
- نظرا لاعتماد العميل على المورد، تكون قوة العلاقة بين المورد والعميل مهمة جدا للطرفين لتقليل التكاليف للعميل (**مثال: تقليص كمية المخزون لدى العميل عند ارتباط العميل مع المورد باتفاقيات طويلة الاجل لكي يتسنى للعميل الطلب من المورد حسب الحاجة**). العمل بمبدأ التسليم حسب الحاجة IT ممكن تنفيذه أخذا بعين الاعتبار فترة التسليم.



## معايير قياس الأداء

**معايير قياس الأداء** هي الأدوات الفعالة لقياس أداء الموردين.

الهدف من استخدامها هو قياس النجاح ومن المهم جدا تطوير معايير قياس الأداء لتخدم مصلحة العميل مما تنعكس إيجابيا على فعالية وكفاءة الأعمال للعميل.



## نماذج معايير قياس الأداء

### أمثلة على معايير قياس الأداء على المورد:



- عدد أوامر الشراء في حدود الميزانية
- عدد أوامر الشراء المستلمة في نفس الوقت المتفق عليه
- عدد مرات وكميات الاسترجاع.
- عدد أوامر الشراء المستلمة في المكان المتفق عليه
- الوقت الزمني للرد على الطلبات والاستفسارات

تحديد وتمييز أفضل الأسعار في المقارنات لضمان الجودة في  
المنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من قبل الموردين

- استخدام مبدأ تكاليف الملكية الشاملة (TCO) لشراء الأصول والمشاريع الرأسمالية
- التحليل الفني للعروض المقدمة قبل التقييم المالي
- دراسة الأسعار في الأسواق





شكراً جزيلاً ..

**For more information, please contact us**



مركز النخبة المتميزة للتدريب  
Elite Training Center

Email: [info@elite-t-s.com](mailto:info@elite-t-s.com)

Website: [www.elite-t-s.com](http://www.elite-t-s.com)

Contact numbers: (013) 8877746 | 0551998801

Fax: 0138346283

P.O. Box: 8015 Dhahran, 34254, Kingdom of Saudi Arabia

Location: Prince Mutaib bin Abdul Aziz St., Dhahran, Eastern Province.