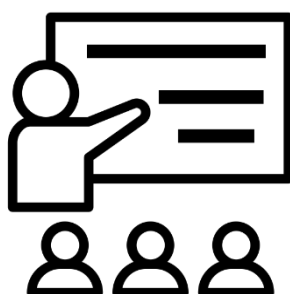


## دليل سياسات

# المشتريات – Procurement قطاع صيانة السيارات



## 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
12	7. مؤشرات أداء عملية المشتريات PROCUREMENT KPI's
14	8. التوريد الاستراتيجي STRATEGIC PROCUREMENT/ SOURCING
17	9. اعتبارات أثناء عملية الشراء PROCUREMENT CONSIDERATIONS

## المشتريات Procurement

## 1. المقدمة والمبادئ العامة

بالنسبة للشركات في 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 والأجهزة الإلكترونية والمعدات 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 مبنى 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.
- خدمات الصيانة والتوصيل: وهي مهمة لاستدامة الأعمال؛ مثل صيانة سيارات أو أجهزة.
- 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 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 المديرين 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 وتكليفها. 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

يتضمن أمر الشراء الشامل موافقة المشتري على شراء سلع أو خدمات معينة من بائع معين، ولكن ليس بأي كمية محددة. قد يتم تأكيد الأسعار أو لا يتم تأكيدها في أمر شراء شامل. يتم استخدام هذا النوع من الطلبات عادةً للمشتريات المتكررة لمجموعة محددة من العناصر من مورد مثل المواد الأساسية والإمدادات.

من الممكن أن يستخدم هذا النوع في حالات المواد الأولية أو المواد المستهلكة مثل الأحبار والأوراق والأموار المكتبية، حيث أن الاضطرار إلى عدم تأكيد كمية معينة في وقت معين قد يجعل هذا الخيار المفضل إذا كانت الكمية المطلوبة غير واضحة.

### 4. أوامر الشراء التعاقدية

يعمل أمر الشراء التعاقدية على تحديد المورد ويحدد المنتجات أو الخدمات المراد شرائها ويحدد أيضاً شروط الدفع والتسليم. يتم استخدام أمر الشراء التعاقدية لإنشاء اتفاقية وشروط التوريد بين المشتري والمورد كأساس

تشكل إدارة علاقات الموردين (SRM) جزءًا أساسيًا من دورة الشراء. يمكن أخذ الانطباع أن العقد يجب أن يتم الاتفاق عليه أما الباقي سيهتم بنفسه. في الواقع ، هذا نادرًا ما يحدث. العقد ينص ببساطة على ما يجب القيام به، وتهدف إدارة العلاقات مع الموردين إلى التأكد من تحقيق ذلك.

بالنسبة للعديد من المعنيين في هذا المجال، فإن العامل الوحيد في إدارة علاقات الموردين هو التواصل؛ فعلى الرغم من أن الاتصال الفعال جزء لا يتجزأ من العلاقات التجارية، إلا أنه لا يشكل سوى جزء من النهج العام لإدارة علاقات الموردين. هناك عدد من القواعد الأخرى التي يجب مراعاتها عند بناء العلاقة بين الشركة والموردين:

### 1.6 التواصل:

هذا هو مفتاح العلاقات التجارية الناجحة؛ فالنقطة المهمة هنا هي أنه يجب أن يكون الاتصال الفعال. حيث يعد التعبير عن الأفكار بوضوح ودقة باستخدام أنسب قناة اتصال بداية جيدة مقترنة بمهارات الاستماع الجيدة. ولكن ليكون الاتصال فعالاً، يجب فهم الرسالة والإشارة إليها بوضوح مع مراعاة كيفية إرسال الرسالة واستلامها والتفاعل معها، بالإضافة إلى الاعتبارات الأخرى من وجهة نظر إدارة العلاقة مع الموردين والمتمثلة في وقت الاتصال ومكانه وتواتره.

### 2.6 الاحترام:

ستنجح أكثر في علاقة تحترم فيها الطرف الآخر ويحترمك، حيث سيرغب الموردون في العمل مع المشتريين الذين يظهرون النزاهة ويقدرونهم للقيمة المضافة التي يقدمونها للشركة. فيساعد الاحترام على بناء الثقة ومع هذه الثقة تأتي إمكانيات لا حصر لها لزيادة الأداء من خلال الابتكار وحل المشكلات سواء في الجودة أو التكلفة أو الوقت. يمكن أن يكون هذا ممكناً فقط عندما يفهم الطرفان مساهمتهما في الاتفاقية ويثقان ببعضهما البعض.

### 3.6 الانفتاح:

لكسب الاحترام من المهم أن يكون الطرفان منفتحين مع بعضهما البعض. حيث تظهر مشاركة المعلومات بما في ذلك النتائج والمشاكل الرغبة في العمل معاً لتحقيق أهداف الاتفاقية. وبالتالي لا يجب أن يكون الاتصال منفتحاً فحسب، بل يجب أن يكون أيضاً صادقاً. فإذا كانت هناك مشكلة يجب ذكرها، حتى إذا كانت المشكلة من جانب الشركة، فيجب عليها الاعتراف بها وإيجاد حل لها ونفس الشيء متوقع من المورد.

### 4.6 الإنصاف:

بناء الثقة من خلال الاحترام والانفتاح يجني الفوائد. ومع ذلك، يمكن إبطال هذا في حالة عدم رضا أحد الطرفين أو كليهما عن العلاقة؛ إذا شعر المورد أنه لا يتم معاملته بشكل عادل، فقد يكون غير راضٍ عن العلاقة ولا يعمل وفقاً لمتطلبات الاتفاقية. وكذلك إذا شعر المشتري (أي الشركة) أنه يتم معاملته بشكل غير عادل، فقد يستاء من الاتفاق مع المورد ويتطلع إلى مصدر آخر. هذا لا يعني أنه يجب على أي من الطرفين أن يتراجع عند كل مطلب للطرف الآخر، بل يعني الإنصاف أن يتم التعامل معها بشكل معقول ومقبول مهنيًا بناءً على متطلبات العقد والعلاقة.



## 5.6 الشروط:

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. 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:

**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.

## 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 للمشتري 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