

إدارة المشتريات والتوريد

Purchasing and Supply Management

د/ سعيد السحرني

كلية إدارة الأعمال – بكالوريوس الخدمات اللوجستية والتوريد

- المخرجات المتوقعة من الدرس
- مقدمة
- مقدمة في إدارة المشتريات والتوريد
- عملية الشراء وإجرائها الأساسية
- مقارنات
- اختيار وتقييم الموردين
- أساليب التفاوض الفعال في المشتريات
- المراجع
- التحديات والأتجاهات الحديثة
- التكنولوجيا المستخدمة في الاتجاهات الحديثة في المشتريات
- أخلاقيات ومسؤولية المشتريات
- العقود وإدارة المخاطر في التوريد

المخرجات المتوقعة من الدرس

- فهم شامل لمفهوم دور المشتريات الاستراتيجي
- إتقان خطوات عملية الشراء
- إتقان أساليب تصنيف المخزون
- ماهية التنبؤ بالطلب وتقدير إدارة الموردين
- مهارات التفاوض الفعالة
- فهم إدارة مخاطر التوريد
- تطبيق مبادئ المصادر الاستراتيجية

في عالم الأعمال الحديث، لم تعد وظيفة المشتريات مجرد عملية روتينية لإصدار أوامر الشراء وتلقي البضائع. لقد تطورت بشكل جزئي لتصبح إدارة المشتريات والتوريد، وهي وظيفة استراتيجية حيوية تعد من أهم ركائز النجاح في أي منظمة. إنها العصب الذي يربط الشركة بيئتها الخارجية، حيث تضمن تدفق المواد الخام والسلع والخدمات الأساسية اللازمة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية.

تكمن الأهمية الجوهرية لهذه الإدارة في تأثيرها المباشر على الربحية، والكفاءة، والقدرة التنافسية. كل قرار يتم اتخاذه في مجال المشتريات ينعكس على التكلفة النهائية للمنتج، وبالتالي على هامش الربح. إدارة المشتريات الفعالة لا تبحث فقط عن أقل سعر، بل تسعى إلى تحقيق أقصى قيمة من كل عملية شراء، من خلال تأمين الجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبأفضل الشروط الممكنة.

إدارة التوريد تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث تركز على بناء وإدارة علاقات قوية ومستدامة مع الموردين. فالمورد لم يعد مجرد بائع، بل هو شريك استراتيجي يساهم في ابتكار المنتجات، وتحسين الجودة، وتحسين المخاطر. إن القدرة على اختيار الموردين الأكفاء، والتفاوض معهم بذكاء، وبناء شراكات طويلة الأمد هي ما يميز الشركات الرائدة.

في بيئة الأعمال المتغيرة اليوم، والتي تتسم بالتحولات في الأسعار، تحديات سلاسل الإمداد العالمية، والمخاطر السياسية، أصبح دور إدارة المشتريات والتوريد أكثر تعقيداً. تتطلب الوظيفة فهماً عميقاً للأسواق، ومهارات تحليلية قوية، وقدرة على إدارة المخاطر. إنها تعمل كبوصلة توجه الإنفاق، وتدعم الابتكار، وتضمن استمرارية الأعمال. هذه المادة ستأخذنا في رحلة لاستكشاف جميع جوانب هذه الوظيفة، بدءاً من أساسيات دورة الشراء، وصولاً إلى استراتيجياتها المتقدمة التي تجعلها ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تجاوز التحديات التي تواجهها إدارة المشتريات والتوريد اليوم الجوانب التشغيلية التقليدية. وفي بيئة عالمية متغيرة، يواجه المديرون تعقيدات متزايدة تتطلب منهم أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف. من أبرز هذه التحديات تحولات الأسعار العالمية ونقص المواد الخام، مما يضع ضغطاً مستمراً على التكلفة والتوفير. كما أن المخاطر الجيوسياسية والكوارث الطبيعية تهدد استقرار سلاسل الإمداد، وتحتاج وجود خطط طوارئ فعالة. في هذا العصر الرقمي، أصبح من الضروري أيضاً مواكبة التطور التكنولوجي وأتمتها العمليات لزيادة الكفاءة.



إدارة المشتريات

- هي الوظيفة المسؤولة عن تنفيذ عملية الحصول على السلع والخدمات المطلوبة للمنظمة، بما في ذلك تحديد الاحتياجات، و اختيار الموردين، وإصدار أوامر الشراء، و متابعة الطلبات، واستلام المواد، و معالجة المدفوعات.
- هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق أقصى قيمة للمنظمة من خلال قرارات الشراء . يتجاوز هدفها مجرد الحصول على المواد بأقل سعر ليشمل ضمان الجودة المناسبة، وفي الوقت المحدد، ومن الموردين الأكثر كفاءة، بما يسهم في دعم الأهداف العامة للشركة.
- هي العملية التي تضمن أن كل ما تحتاجه الشركة من موارد (مواد خام، معدات، خدمات) متاح في الوقت الصحيح، بالمكان الصحيح، وبالجودة الصحيحة، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة.



إدارة المشتريات

هي الوظيفة التشغيلية التي ترکز على العملية المباشرة للحصول على المواد والخدمات. تُعد المشتريات نشاطاً تكتيكيًّا يختص بالمهام اليومية مثل:

- ✓ إصدار أوامر الشراء.
- ✓ متابعة الطلبات.

- ✓ اختيار الموردين بناءً على السعر والجودة.
- ✓ التفاوض على شروط الشراء.

- ✓ التعامل مع الفواتير والمدفوعات. باختصار، المشتريات هي الإجابة على السؤال:
"كيف نشتري ما نحتاجه؟"



إدارة التوريدات



- هي الوظيفة الاستراتيجية المسئولة عن تخطيط، وتوجيه، ومراقبة جميع أنشطة المصادر، والمشتريات، والتعاقد مع الموردين لضمان تدفق فعال للمواد والخدمات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتعظيم القيمة على طول سلسلة الإمداد.
- هي العملية المنهجية التي تهدف إلى بناء وإدارة علاقات قوية مع الموردين، و اختيارهم بعناية، والتفاوض على العقود، وتحسين عمليات الشراء، وذلك لضمان توافر الموارد المطلوبة بجودة عالية وبأفضل سعر وشروط ممكنة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتوريد.
- هي النهج الشامل لضمان حصول المنظمة على كل ما تحتاجه للعمل، ليس فقط من خلال الشراء، بل أيضاً عبر بناء شراكات استراتيجية مع الموردين لضمان الكفاءة، والجودة، والاستمرارية، مما يدعم بشكل مباشر الأداء العام للشركة وربحيتها.

إدارة التوريدات

هي وظيفة أوسع وأكثر استراتيجية تشمل المشتريات كجزء منها. التوريد يركز على إدارة العلاقات والعمليات التي تضمن تدفق المواد والخدمات من الموردين إلى الشركة. يشمل ذلك: التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات الشركة.

إدارة علاقات الموردين وبناء شراكات طويلة الأمد.

إدارة المخاطر في سلسلة التوريد.

التعاون مع الموردين في الابتكار وتطوير المنتجات.

تحليل السوق وتحديد مصادر التوريد المحتملة.

باختصار، التوريد هو الإجابة على السؤال: "ماذا نحتاج، من أين نحصل عليه، وكيف ندير العلاقة لضمان القيمة على المدى الطويل؟"



العلاقة بين إدارة المشتريات و إدارة التوريدات

العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة التوريدات هي علاقة الجزء بالكل، حيث تُعد إدارة المشتريات جزءاً أساسياً من إدارة التوريدات.

□ الاختلاف في النطاق: (Scope)

✓ إدارة المشتريات هي وظيفة تشغيلية وكتيكية تركز على الأنشطة اليومية وال مباشرة المتعلقة بالحصول على السلع والخدمات. إنها تتعامل مع المهام الروتينية مثل إصدار أوامر الشراء، ومتابعة الطلبات، ومعالجة الفواتير.

✓ إدارة التوريدات هي وظيفة استراتيجية وأوسع نطاقاً تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة تدفق الموارد من الموردين إلى الشركة. إنها تركز على التخطيط طويلاً الأجل، وإدارة العلاقات، وتحليل السوق، وإدارة المخاطر.

□ الاختلاف في الهدف: (Objective)

✓ الهدف الأساسي لإدارة المشتريات هو إتمام عملية الشراء بكفاءة، وغالباً ما يكون التركيز على الحصول على أقل سعر ممكن.

✓ الهدف الأساسي لإدارة التوريدات هو تحقيق أقصى قيمة للمنظمة، بما يتجاوز السعر ليشمل الجودة، والابتكار، وتقليل المخاطر، وبناء شراكات استراتيجية.

العلاقة بين إدارة المشتريات و إدارة التوريدات

العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة التوريدات هي علاقة الجزء بالكل، حيث تُعد إدارة المشتريات جزءاً أساسياً من إدارة التوريدات.

□ الاختلاف في النطاق: (Scope)

✓ إدارة المشتريات هي وظيفة تشغيلية وكتيكية تركز على الأنشطة اليومية وال مباشرة المتعلقة بالحصول على السلع والخدمات. إنها تتعامل مع المهام الروتينية مثل إصدار أوامر الشراء، ومتابعة الطلبات، ومعالجة الفواتير.

✓ إدارة التوريدات هي وظيفة استراتيجية وأوسع نطاقاً تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة تدفق الموارد من الموردين إلى الشركة. إنها تركز على التخطيط طويلاً الأجل، وإدارة العلاقات، وتحليل السوق، وإدارة المخاطر.

□ الاختلاف في الهدف: (Objective)

✓ الهدف الأساسي لإدارة المشتريات هو إتمام عملية الشراء بكفاءة، وغالباً ما يكون التركيز على الحصول على أقل سعر ممكن.

✓ الهدف الأساسي لإدارة التوريدات هو تحقيق أقصى قيمة للمنظمة، بما يتجاوز السعر ليشمل الجودة، والابتكار، وتقليل المخاطر، وبناء شراكات استراتيجية.

العلاقة بين إدارة المشتريات و إدارة التوريدات

العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة التوريدات هي علاقة الجزء بالكل، حيث تُعد إدارة المشتريات جزءاً أساسياً من إدارة التوريدات.

□ العلاقة التطورية Evolutionary Relationship

يمكن النظر إلى إدارة التوريدات على أنها التطور الحديث لإدارة المشتريات. في الماضي، كانت وظيفة المشتريات مجرد مهمة إدارية بسيطة. أما اليوم، ومع تعقيد سلاسل الإمداد العالمية، أصبح من الضروري وجود نهج استراتيجي شامل يسمى إدارة التوريدات، والذي يضم المشتريات كأحد أنشطته الرئيسية.

كيف تطورت ادارة المشتريات الى جزء من ادارة التوريدات؟

الأهمية الإستراتيجية لإدارة المشتريات والتوريدات

□ تأثير مباشر على الربحية وتقليل التكاليف

تشكل تكاليف المواد والخدمات المشترأة الجزء الأكبر من التكلفة الإجمالية للمنتجات النهائية في معظم الشركات. لذلك، فإن أي توفير تتحقق إداره المشتريات ينعكس مباشرة على صافي أرباح الشركة.

- ✓ **خفض التكلفة الإجمالية للملكية TCO:** لا يقتصر دور الإدارة على الحصول على أقل سعر، بل على تقليل التكلفة الإجمالية التي يتکبدها المنتج على مدار دورة حياته. على سبيل المثال، قد يكون سعر المواد الخام رخيصاً، لكن إذا كانت جودتها منخفضة وتسببت في عيوب بالمنتج النهائي، فإن تكاليف الإصلاح أو المرتجعات قد تفوق أي توفير تم تحقيقه في البداية.
- ✓ **زيادة هامش الربح:** يُعتبر كل دولار يتم توفيره في المشتريات بمثابة زيادة مباشرة في الربح. في كثير من الأحيان، يكون تأثير توفير 10% من تكاليف المشتريات أكبر بكثير من تأثير زيادة المبيعات بنسبة 10%.

الأهمية الإستراتيجية لإدارة المشتريات والتوريدات

□ إدارة المخاطر

في ظل سلاسل الإمداد العالمية المعقدة، تواجه الشركات العديد من المخاطر. تعمل إدارة المشتريات والتوريد كخط دفاع أول للحد من هذه المخاطر.

- ✓ **مخاطر العرض:** تضمن الإدارة وجود مصادر بديلة للمواد في حال تعطل أحد الموردين الرئيسيين بسبب الكوارث الطبيعية، أو الأزمات السياسية، أو الإضرابات، مما يضمن استمرارية الإنتاج.
- ✓ **مخاطر تقلب الأسعار:** من خلال إستراتيجيات مثل العقود طويلة الأجل أو التحوط، يمكن للإدارة حماية الشركة من التغيرات المفاجئة في أسعار المواد الخام.
- ✓ **مخاطر الجودة والسمعة:** تقلل الإدارة من المخاطر المرتبطة بجودة المواد المشتراء، مما يحمي سمعة العلامة التجارية من المنتجات المعيبة أو غير الآمنة.

الأهمية الإستراتيجية لإدارة المشتريات والتوريدات

□ تعزيز الابتكار والميزة التنافسية

لم يعد الابتكار محصوراً داخل حدود الشركة. فالموردون هم شريك حيوي في عملية الابتكار.

✓ **التعاون مع الموردين:** يمكن لإدارة التوريد بناء شراكات استراتيجية مع الموردين لدعم البحث والتطوير المشترك، مما يؤدي إلى تصميم منتجات جديدة، واستخدام مواد متقدمة، وتحسين العمليات الإنتاجية.

✓ **الوصول إلى التقنيات الجديدة:** تتيح الإدارة للشركة الوصول إلى أحدث التقنيات والابتكارات التي يمتلكها الموردون، مما يمنحها ميزة تنافسية على منافسيها.

✓ **سرعة الاستجابة للسوق:** من خلال شبكة توريد مرنّة، يمكن للشركة الاستجابة بسرعة للتغيرات في طلبات العملاء أو إطلاق المنتجات الجديدة بشكل أسرع من المنافسين.

الأهمية الإستراتيجية لإدارة المشتريات والتوريدات

□ تحسين جودة المنتج النهائي ورضا العملاء

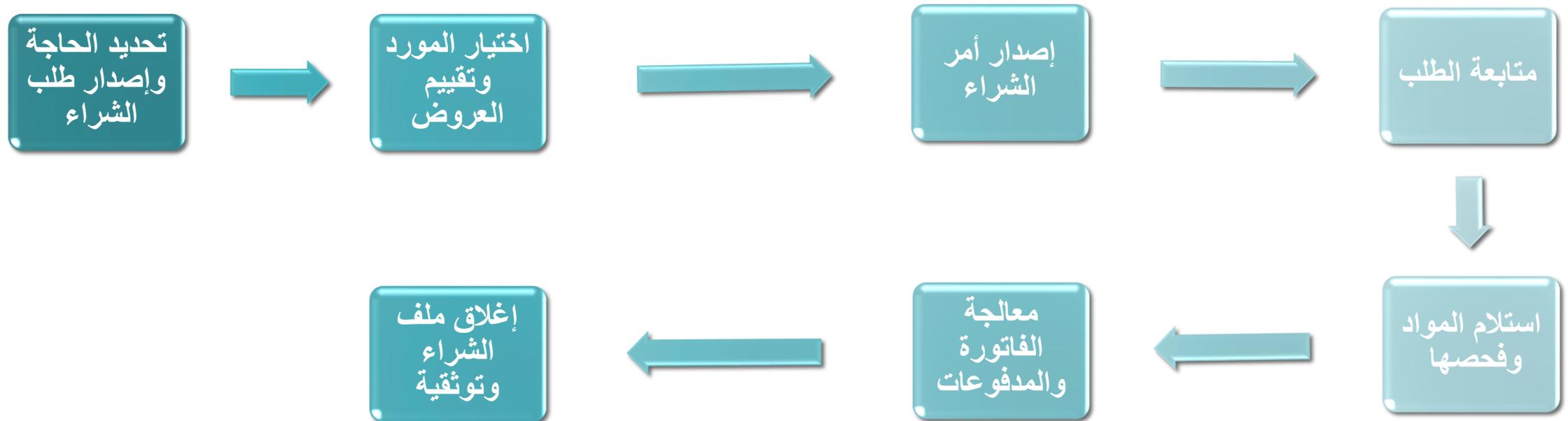
تُعد جودة المواد الخام والمكونات العامل الأساسي الذي يؤثر على جودة المنتج النهائي.

✓ **اختيار الموردين المناسبين:** تضمن الإدارة أن الموردين يلبون معايير جودة صارمة من خلال عمليات تقييم دقيقة.

ضمان جودة ثابتة: يساعد العمل الوثيق مع الموردين على ضمان جودة ثابتة للمدخلات، مما يقلل من نسب العيوب والمنتجات المرتجعة، ويعزز ثقة العملاء وولائهم.

وجه المقارنة	إدارة المشتريات Purchasing Management	إدارة التوريدات Supply Management
التعريف	وظيفة تشغيلية تركز على العملية المباشرة لشراء السلع والخدمات.	وظيفة استراتيجية تركز على الإدارة الشاملة لتدفق الموارد من الموردين إلى المنظمة.
الهدف الرئيسي	الحصول على السلع والخدمات بأفضل سعر ممكن.	الحصول على أقصى قيمة ممكنة من الموردين (السعر، الجودة، الابتكار، الشراكة).
النطاق	تكتيكي ومركّز على المعاملات؛ يشمل المهام اليومية مثل إصدار أوامر الشراء.	استراتيجي ومركّز على العلاقات؛ يشمل التخطيط طويل الأجل، وإدارة المخاطر، وتطوير الموردين.
التركيز الزمني	قصير الأجل؛ يركز على تلبية الاحتياجات الحالية واليومية للشركة.	طويل الأجل؛ يركز على بناء شراكات استراتيجية لضمان الاستمرارية والميزة التنافسية.

وجه المقارنة	إدارة المشتريات Purchasing Management	إدارة التوريدات Supply Management
الأنشطة الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> - إصدار أوامر الشراء - متابعة الطلبات - معالجة المدفوعات والفوائد - التعامل مع الموردين من حيث الشروط الفورية 	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الاحتياجات - إدارة علاقات الموردين SRM- - تحديد مصادر التوريد الاستراتيجية (Strategic Sourcing) - التفاوض على العقود طويلة الأجل - إدارة المخاطر في سلسلة التوريد
العلاقة مع الموردين	تفاعلية Transactional؛ علاقة قائمة على المعاملات الفردية والأسعار التنافسية.	تعاونية Collaborative؛ علاقة قائمة على الشراكة والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
الاستخدام الشائع للمصطلح	يُستخدم لوصف الوظيفة في سياقها التقليدي، حيث يكون التركيز على المعاملات التجارية البسيطة.	جزء أساسي من إدارة سلسلة الإمداد.



□ تحديد الحاجة وإصدار طلب الشراء Purchase Requisition

هذه هي نقطة البداية. تنشأ الحاجة إلى الشراء من قبل أحد أقسام الشركة (مثل قسم الإنتاج، أو قسم الصيانة) عندما يلاحظون نقصاً في المواد أو الحاجة إلى خدمة معينة. يقوم هذا القسم بإعداد طلب شراء Purchase Requisition، وهو مستند داخلي يحدد بالضبط ما هو المطلوب، وكميته، والوقت المطلوب فيه، وأي مواصفات فنية ضرورية. يُرسل هذا المستند إلى إدارة المشتريات لتدأ العمل.

□ اختيار المورد وتقييم العروض

بناءً على طلب الشراء، تبدأ إدارة المشتريات في البحث عن موردين محتملين. قد يكون لديها قائمة موردين معتمدين أو قد تضطر للبحث عن موردين جدد. يتم إرسال طلب عرض أسعار RFQ أو طلب تقديم مقترنات RFP إلى الموردين. تقوم الإدارة بعد ذلك بتقييم العروض بناءً على معايير متعددة مثل:



□ إصدار أمر الشراء - PO Purchase Order

بعد اختيار أفضل مورد، تقوم إدارة المشتريات بإصدار أمر شراء Purchase Order. هذا المستند هو التزام رسمي وقانوني من الشركة بالشراء من المورد. يتضمن أمر الشراء جميع التفاصيل المتفق عليها مثل:

- ✓ الكمية والسعر الإجمالي.
- ✓ مواصفات المنتج.
- ✓ شروط الدفع.

✓ موعد التسليم. يُرسل أمر الشراء إلى المورد، وترسل نسخ منه إلى الأقسام الداخلية المعنية (مثل المحاسبة والاستلام).

□ متابعة الطلب Order Follow-up

تُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان التزام المورد بمواعيد التسليم المتفق عليها. تقوم إدارة المشتريات بمتابعة حالة الطلب مع المورد بشكل دوري، خاصة في حالة المشتريات الكبيرة أو الحرجية، لتجنب أي تأخير قد يؤثر على جداول الإنتاج أو العمليات الأخرى.

□ استلام المواد وفحصها

عند وصول الشحنة، يقوم قسم الاستلام في المستودع بمطابقتها مع أمر الشراء. يتم التأكد من أن الكميات المستلمة تتطابق مع الكميات المطلوبة في أمر الشراء. بعد ذلك، يتم إجراء **فحص الجودة والمطابقة** للتأكد من أن المواد تلبي المواصفات المحددة. إذا كانت المواد مطابقة، يتم إصدار تقرير استلام يؤكد استلامها.

□ معالجة الفاتورة والمدفوعات

يرسل المورد فاتورة إلى الشركة. تقوم إدارة المشتريات أو قسم المحاسبة بمطابقة الفاتورة مع أمر الشراء وتقرير الاستلام. تُعرف هذه العملية باسم "**تطابق الثلاثة**" **Three-Way Match**، وهي خطوة حاسمة لضمان صحة الفاتورة قبل الموافقة على الدفع. بمجرد التحقق من صحة الفاتورة، يتم إصدار أمر بالدفع.

□ إغلاق ملف الشراء وتوثيقه

بعد إتمام عملية الدفع، يتم إغلاق ملف عملية الشراء. تُوثق جميع المستندات ذات الصلة (طلب الشراء، أمر الشراء، تقرير الاستلام، الفاتورة) وتحفظ لغرض المراجعة المستقبلية أو التدقيق. تُعد هذه الخطوة ضرورية لحفظ على سجلات دقيقة وشفافة لجميع أنشطة المشتريات.

عملية اختيار الموردين

هي عملية منهجية تتكون من مراحلتين أساسيتين:

الاختيار Selection: هي عملية تحديد و اختيار الموردين المحتملين الذين يمتلكون القدرة على تلبية احتياجات الشركة من السلع والخدمات. تركز هذه المرحلة على جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ قرار مبدئي بشأن الموردين المرشحين.

التقييم Evaluation: هي عملية مستمرة لقياس و مراقبة أداء الموردين المختارين، للتأكد من أنهم يلتزمون بالمعايير المتفق عليها ويساهمون في تحقيق أهداف المنظمة.



عملية اختيار الموردين

معايير الاختيار والتقييم الأساسية

تتعدد المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار وتقييم الموردين، ولكنها تنقسم بشكل عام إلى فئات رئيسية:

□ الجودة والموثوقية

✓ **جودة المنتج/الخدمة:** هل يلتزم المورد بتقديم جودة ثابتة وموثوقة تتوافق مع المواصفات؟

✓ **سجل الأداء:** هل لدى المورد سجل حافل بالوفاء بالالتزامات والمواعيد؟

✓ **الشفافية:** هل المورد شفاف فيما يتعلق بعملياته ومعلوماته؟

□ التكلفة والسعر

✓ **السعر:** هل السعر المعروض تنافسي؟

✓ **التكلفة الإجمالية للملكية (TCO):** هل يؤخذ في الاعتبار تكاليف الشحن، والتخزين، والصيانة، والتأفيات المحتملة، وليس فقط سعر الشراء؟

✓ **شروط الدفع:** هل يقدم المورد شروط دفع مرنة و المناسبة؟



عملية اختيار الموردين

معايير الاختيار والتقييم الأساسية

تتعدد المعايير التي يتم بناءً عليها اختيار وتقييم الموردين، ولكنها تنقسم بشكل عام إلى فئات رئيسية:

□ القدرة التشغيلية

✓ الطاقة الإنتاجية: هل لدى المورد القدرة على تلبية احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية؟

✓ المرونة: هل يمكنه التكيف مع التغيرات في الطلب أو جداول التسليم؟

✓ وقت التوريد Lead Time: ما هو الوقت المستغرق بين تقديم الطلب والاستلام؟

□ خدمة العملاء والسمعة

خدمة ما بعد البيع: هل يوفر المورد دعماً جيداً بعد الشراء؟

سرعة الاستجابة: هل المورد سريع في الرد على الاستفسارات وحل المشكلات؟

السمعة والمصداقية: ما هي سمعة المورد في السوق؟ وهل يتمتع بمصداقية عالية؟

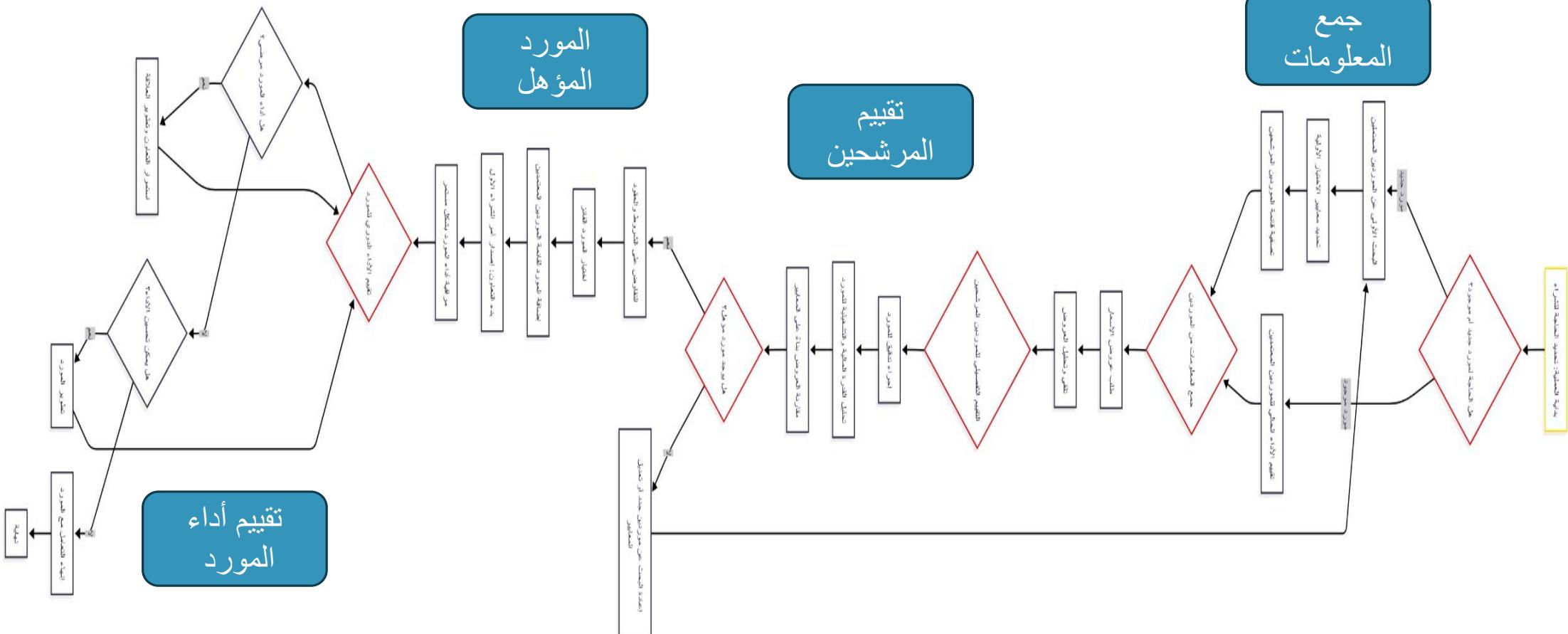


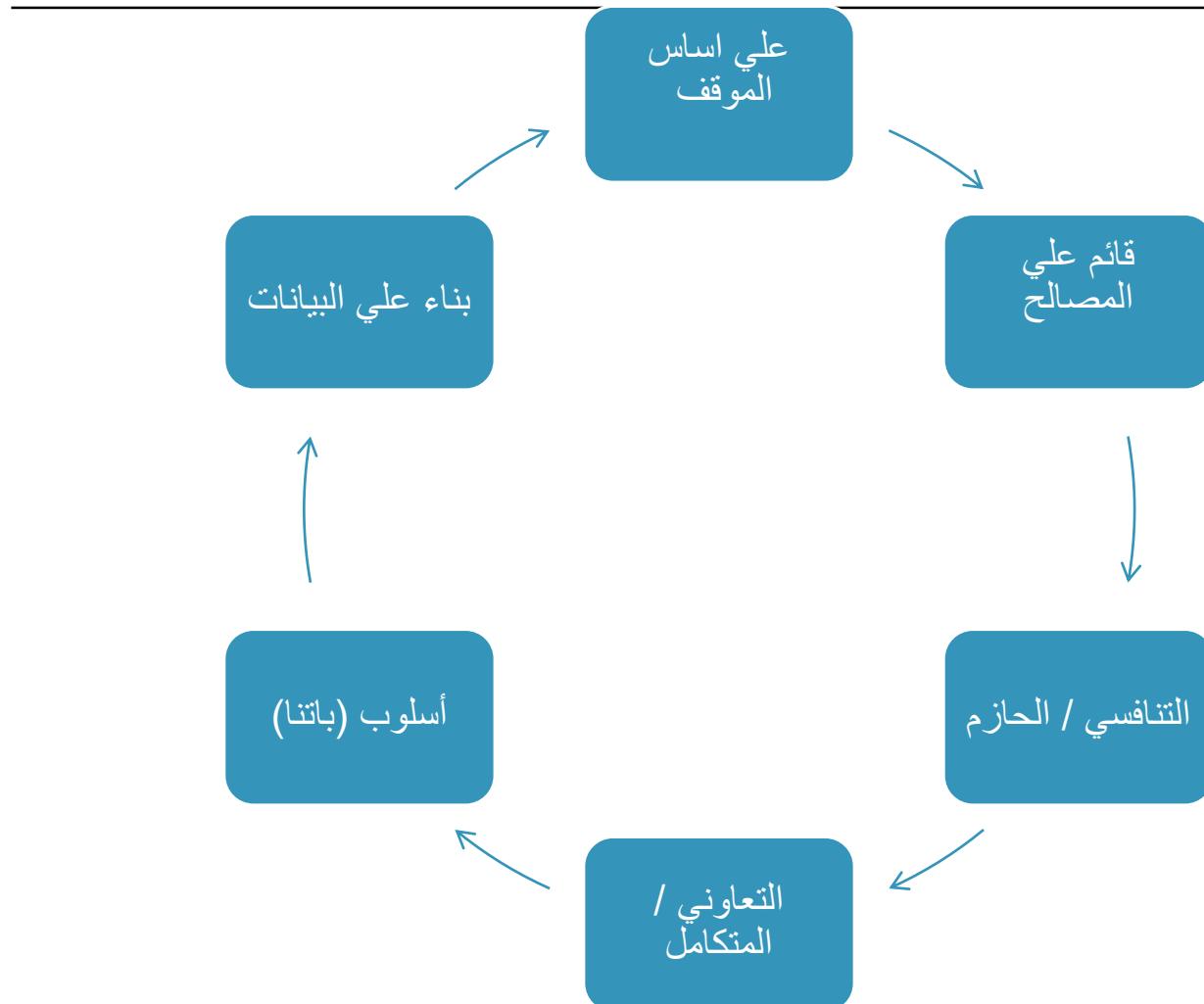
مراحل عملية الاختيار والتقييم

□ مراحل عملية الاختيار والتقييم

تتبع العملية تسلسلاً منطقياً لضمان اتخاذ قرار مستنير:

- ✓ تحديد المعايير: يتم تحديد المعايير الأكثر أهمية للشركة ووزنها بناءً على أولوياتها.
- ✓ البحث عن الموردين المحتملين: تبدأ الإداره في تحديد قائمة بالموردين المحتملين من خلال البحث في أدلة الصناعة، والمعارض التجارية، وقواعد البيانات، أو من خلال التوصيات.
- ✓ تضييق القائمة وطلب العروض: تُرسل طلبات عروض أسعار أو مقترنات إلى قائمة الموردين المرشحين.
- ✓ التحليل والتقييم الأولي: يتم تحليل العروض المستلمة ومقارنتها بناءً على المعايير المحددة مسبقاً، وقد يتضمن ذلك زيارة موقع الموردين لإجراء عمليات تدقيق.
- ✓ التفاوض والاختيار النهائي: يتم التفاوض مع أفضل الموردين للوصول إلى أفضل الشروط، ثم يتم اختيار المورد الأنسب.
- ✓ إدارة الأداء المستمرة: بعد التعاقد، يتم تقييم أداء الموردين بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مثل "التسليم في الوقت المحدد" و"معدل العيوب"، وذلك لضمان التحسين المستمر.





□ التفاوض على أساس الموقف Positional Bargaining

- ✓ **الوصف:** هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً ويقوم على تحديد كل طرف لموقفه الأولي (مثل سعر معين)، ثم يبدأ الطرفان في المساومة وتقديم التنازلات من هذا الموقف حتى يلتقيا في نقطة وسط.
- ✓ **المميزات:** بسيط و مباشر، وقد يكون فعالاً في الصفقات الفردية القصيرة الأجل.
- ✓ **العيوب:** قد يؤدي إلى علاقات متوترة، وقد لا يحقق أفضل قيمة للطرفين لأنه يركز على السعر فقط، ويهمل الجوانب الأخرى كالجودة والخدمة. قد يؤدي إلى طريق مسدود إذا تمسك الطرفان بموافقتهم.

□ التفاوض القائم على المصالح

- **الوصف:** يركز هذا الأسلوب، الذي روج له كتاب "Getting to Yes" على فهم المصالح الحقيقية الكامنة وراء موافق كل طرف، وليس فقط الموافق المعلنة. الهدف هو إيجاد حلول إبداعية تلبي مصالح الطرفين.
- **المميزات:**
 - ✓ يساهم في بناء علاقات قوية وتعاونية مع الموردين علاقات Win-Win
 - ✓ يؤدي إلى حلول أكثر استدامة وابتكاراً.
 - ✓ يقلل من النزاعات المستقبلية.
- **مثال:** بدلاً من التفاوض فقط على السعر، قد يكتشف المشتري أن المورد يحتاج إلى حجم طلبات ثابت لتشغيل مصنعه بكفاءة، بينما يحتاج المشتري لمرونة في التسليم. هنا، يمكن التفاوض على عقد طويل الأجل بحجم معين مقابل مرونة في جدول التسليم، مما يلبي مصالح الطرفين.

أساليب التفاوض

□ التفاوض التناافسي / الحازم Competitive / Hardball Negotiation

- ✓ **الوصف:** يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق أكبر قدر من المكاسب للطرف المتفاوض، حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر. يستخدم تكتيكات مثل التهديد، أو تقديم عروض صارمة (خذها أو اتركها)، أو الضغط بالوقت.
- ✓ **المميزات:** قد يحقق مكاسب قصيرة الأجل في ظروف معينة (مثلاً: عندما يكون المشتري لديه قوة سوقية كبيرة).
- ✓ **العيوب:** يدمر العلاقات على المدى الطويل، وقد يؤدي إلى "الفوز-الخسارة" Win-Lose حيث يشعر الطرف الآخر بالاستغلال، مما قد يدفعه لعدم الالتزام أو البحث عن فرص للانتقام لاحقاً. لا يُنصح به للعلاقات الاستراتيجية.

□ التفاوض التعاوني / التكاملي Collaborative / Integrative Negotiation

- **الوصف:** يسعى هذا الأسلوب إلى إيجاد حلول إبداعية تزيد من قيمة الصفقة لكلا الطرفين. يتطلب ثقة وشفافية وتبادل للمعلومات. هو امتداد للتفاوض القائم على المصالح.
- **المميزات:**
 - ✓ يخلق قيمة إضافية Value Creation
 - ✓ يعزز الابتكار المشترك.
 - ✓ يبني شراكات استراتيجية قوية وطويلة الأجل.
- **مثال:** يمكن للمشتري والمورد أن يتعاونا لتحسين عملية الإنتاج لدى المورد لخفض التكاليف الإجمالية، ثم يتقاسمان الفوائد المحققة.

□ أسلوب "باتنا" BATNA - Best Alternative To a Negotiated Agreement

- **الوصف:** لا يُعد أسلوبًا للتفاوض بقدر ما هو أداة تحضيرية حاسمة. قبل الدخول في أي تفاوض، يجب أن يحدد كل طرف أفضل بديل لديه في حال فشل التفاوض الحالي. معرفة "باتنا" تمنح المفاوض قوة وتحدد نقطة الانسحاب.
- **الأهمية:** إذا كان "باتنا" لديك قويًا (لديك موردون بديلون ممتازون)، فإنك تكون في موقف تفاوضي أقوى. إذا كان ضعيفًا، يجب أن تكون أكثر مرونة.

6. التفاوض بناءً على البيانات Data-Driven Negotiation

- **الوصف:** يعتمد هذا الأسلوب على جمع وتحليل البيانات الدقيقة (مثل أسعار السوق، تكاليف الموردين، بيانات الأداء التاريخي) لدعم المواقف التفاوضية واتخاذ قرارات مستنيرة.
- **المميزات:** يضفي موضوعية ومصداقية على عملية التفاوض، ويساعد في كشف أي تضليل أو مبالغة من الطرف الآخر.

العقود في التوريد Contracts in Supply

- عقود السعر الثابت (**Fixed-Price Contracts**): يتم الاتفاق على سعر ثابت للسلعة أو الخدمة بغض النظر عن تقلبات التكلفة التي قد يواجها المورد. هذا النوع يضع معظم المخاطر على عاتق المورد.
- عقود التكلفة الإضافية (**Cost-Plus Contracts**): يتم تعويض المورد عن التكاليف المتکدة (المحددة) بالإضافة إلى نسبة مئوية أو مبلغ ثابت كربح. هذا النوع يضع معظم المخاطر على عاتق المشتري.
- عقود سعر الوحدة (**Unit-Price Contracts**): يتم تحديد سعر ثابت لكل وحدة من السلع أو الخدمات، ولكن الكمية الإجمالية قد تكون متغيرة.
- عقود التوريد الإطارية (**Framework Agreements / Blanket Orders**): يتم الاتفاق على الشروط العامة والأسعار لكميات محددة على مدى فترة زمنية، ويتم إصدار أوامر شراء منفصلة (تسمى أوامر التغطية أو الإصدارات) عند الحاجة. هذا يوفر المرونة.
- عقود الأداء/النتائج (**Performance-Based Contracts**): ترتبط المدفوعات بتحقيق المورد لأهداف أداء محددة، مثل تحسين الكفاءة أو تحقيق نتائج معينة.

العقود في التوريد Contracts in Supply

عناصر العقد الأساسية:

يجب أن تتضمن العقود الرئيسية في التوريد بنوداً مثل:

- ✓ بيانات الأطراف المتعاقدة.
- ✓ وصف تفصيلي للسلع أو الخدمات (المواصفات، الجودة).
- ✓ الكميات والأسعار وشروط الدفع.
- ✓ مواعيد وشروط التسليم.
- ✓ شروط الضمان والصيانة.
- ✓ بنود القوة القاهرة Force Majeure
- ✓ آليات حل النزاعات (التحكيم، الوساطة).
- ✓ شروط إنهاء العقد.

إدارة المخاطر في التوريد Risk Management in Supply

إدارة المخاطر في التوريد هي عملية تحديد، تقييم، تخفيف، ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر سلباً على تدفق المواد والخدمات من الموردين إلى المنظمة. الهدف هو ضمان استمرارية سلسلة الإمداد وحماية أهداف الشركة.

□ مخاطر العرض/اللوجستية:

- ✓ انقطاع التوريد: فشل المورد في التسليم (إفلاس، كارثة، إضرابات).
- ✓ مشاكل النقل: تأخيرات، تلف البضائع، ارتفاع تكاليف الشحن.
- ✓ الكوارث الطبيعية والأحداث الجيوسياسية: زلازل، فيضانات، حروب، حظر تجاري.

□ مخاطر الجودة:

- ✓ مواد معيبة: استلام مواد لا تلبي المواصفات، مما يؤثر على جودة المنتج النهائي.
- ✓ تلوث المنتج: خاصة في الصناعات الغذائية أو الدوائية.

إدارة المخاطر في التوريد

Risk Management in Supply

□ مخاطر التكلفة/السعر:

- ✓ تقلبات الأسعار: ارتفاع مفاجئ في أسعار المواد الخام.
- ✓ تغيرات أسعار العملات: عند التعامل مع موردين دوليين.

□ مخاطر السمعة/الأخلاقية:

- ممارسات غير أخلاقية للمورد: عمالة الأطفال، ظروف عمل سيئة، انتهاكات بيئية، مما يؤثر على سمعة الشركة المشترية.
- انتهاك حقوق الملكية الفكرية.

□ مخاطر التكنولوجيا والبيانات:

- ✓ فشل الأنظمة التقنية لدى المورد.
- ✓ التهديدات السيبرانية واحتراق البيانات.

ماهية ومسؤولية المشتريات

□ ماهية أخلاقيات المشتريات

تشير أخلاقيات المشتريات إلى مجموعة المبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية التي يجب أن توجه سلوك وتصرفات المتخصصين في المشتريات، وكذلك الممارسات التجارية للموردين. الهدف هو ضمان أن تكون جميع المعاملات عادلة، وشفافة، ونزيهة، ومسؤولة، وخدم مصالح جميع الأطراف المعنية (الشركة، الموردين، الموظفين، المجتمع، والبيئة).

□ من أبرز مبادئ أخلاقيات المشتريات:

- ✓ **النراةة والصدق:** التعامل بصدق وأمانة في جميع المعاملات، وتجنب أي شكل من أشكال الاحتيال أو التضليل.
- ✓ **الشفافية:** وضوح الإجراءات والقرارات، والإفصاح عن تضارب المصالح المحتمل.
- ✓ **العدالة والمساواة:** معاملة جميع الموردين المحتملين بعدل، وعدم التمييز بينهم، وتطبيق نفس المعايير على الجميع.
- ✓ **المساءلة:** تحمل المسؤلية عن القرارات والإجراءات المتخذة في عملية الشراء.
- ✓ **السرية:** الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة للموردين والشركة.

ماهية ومسؤولية المشتريات

□ أهمية أخلاقيات المشتريات

تطبيق المبادئ الأخلاقية في المشتريات له فوائد استراتيجية عديدة:

- ✓ **بناء السمعة والثقة:** يعزز الالتزام الأخلاقي سمعة الشركة لدى العملاء والموردين والمستثمرين، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء.
- ✓ **تقليل المخاطر:** يقلل من مخاطر النزاعات القانونية، والغرامات، وفضائح الفساد، والإضرار بالسمعة التي قد تترجم عن ممارسات غير أخلاقية.
- ✓ **تحسين العلاقات مع الموردين:** يشجع على بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع الموردين الملزمين أخلاقياً، مما يؤدي إلى شراكات أقوى وابتكار مشترك.
- ✓ **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** الموظفون يفضلون العمل في شركات تلتزم بالقيم الأخلاقية، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدل دوران العمالة.
- ✓ **الامتثال التنظيمي والقانوني:** يضمن التزام الشركة بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالمارسات التجارية، وحقوق العمال، والمعايير البيئية.

ماهية ومسؤولية المشتريات

□ المسؤولية الاجتماعية للمشتريات Ethical/Responsible Sourcing - CSR in Purchasing

تمتد الأخلاقيات في المشتريات لتشمل **المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)**، والتي تعني أن على الشركات أن تأخذ في الاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لجميع أنشطة التوريد وسلسلة الإمداد بأكملها. يُعرف هذا غالباً بـ "التوريد الأخلاقي" أو "التوريد المسؤول".

تشمل المسؤولية الاجتماعية في المشتريات الجوانب التالية:

- **المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility**

- ✓ **حقوق العمال:** التأكد من أن الموردين يلتزمون بمعايير العمل العادلة، مثل عدم استخدام عمال الأطفال، وظروف العمل الآمنة، والأجور المنصفة، وعدم التمييز.
- ✓ **المساواة والتنوع والشمول:** تفضيل الموردين الذين يعززون التنوع والشمول في قواهم العاملة وسياساتهم.
- ✓ **المساهمة المجتمعية:** اختيار الموردين الذين يساهمون بشكل إيجابي في المجتمعات المحلية التي يعملون فيها.

ماهية ومسؤولية المشتريات

المسؤولية البيئية Environmental Responsibility

- ✓ **الاستدامة البيئية:** اختيار الموردين الذين يطبقون ممارسات مستدامة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، وإدارة النفايات، واستخدام الموارد المتجددة.
- ✓ **المصادر المستدامة:** التأكد من أن المواد الخام يتم الحصول عليها بطرق لا تستنزف الموارد الطبيعية أو تضر بالبيئة (مثل الخشب من الغابات المدارية بشكل مستدام).
- ✓ **تقليل البصمة الكربونية:** اختيار الموردين الذين يقللون من تأثيرهم البيئي عبر سلسلة التوريد (النقل، الإنتاج).

أبرز التحديات في المشتريات

- **تضارب المصالح** : عندما يكون لدى موظف المشتريات علاقة شخصية أو مصلحة مالية مع مورد، مما قد يؤثر على قرارات الشراء.
- **الرشوة والفساد** : عروض غير أخلاقية من الموردين للحصول على عقود، مثل تقديم الهدايا باهظة الثمن أو الرشاوى.
- **الممارسات التجارية غير العادلة** : الضغط على الموردين لتقديم أسعار منخفضة للغاية قد تؤدي إلى ظروف عمل غير عادلة لديهم.
- **الشفافية في سلاسل الإمداد المعقدة** : صعوبة تتبع الممارسات الأخلاقية والبيئية للموردين من الدرجة الثانية والثالثة (Tier 2, Tier 3) في سلاسل الإمداد العالمية المعقدة.
- **التضحيّة بالأخلاقيّة من أجل التكاليف** : الضغط لتحقيق أهداف التكلفة قد يدفع البعض لتجاهل المعايير الأخلاقية أو البيئية.

كتب ورسائل علمية

- "Purchasing and Supply Management" by P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Michiel R. Leenders, and Harold E. Fearon:
- "Purchasing and Supply Chain Management" by Robert M. Monczka, Robert B. Handfield, Larry C. Giunipero, and James L. Patterson:
- "إدارة المواد والإمداد (إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن)" للدكتور نهال فريد مصطفى.

موقع إلكترونية

www.ascm.org

- Purchasing vs Procurement vs Supply Chain مقدمة عن المشتريات و التوريد و سلاسل الإمداد مع الخبر - YouTube

مصادر أخرى إلكترونية

شكراً