



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية

المقررات الجامعية

الفصل ٧: دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء



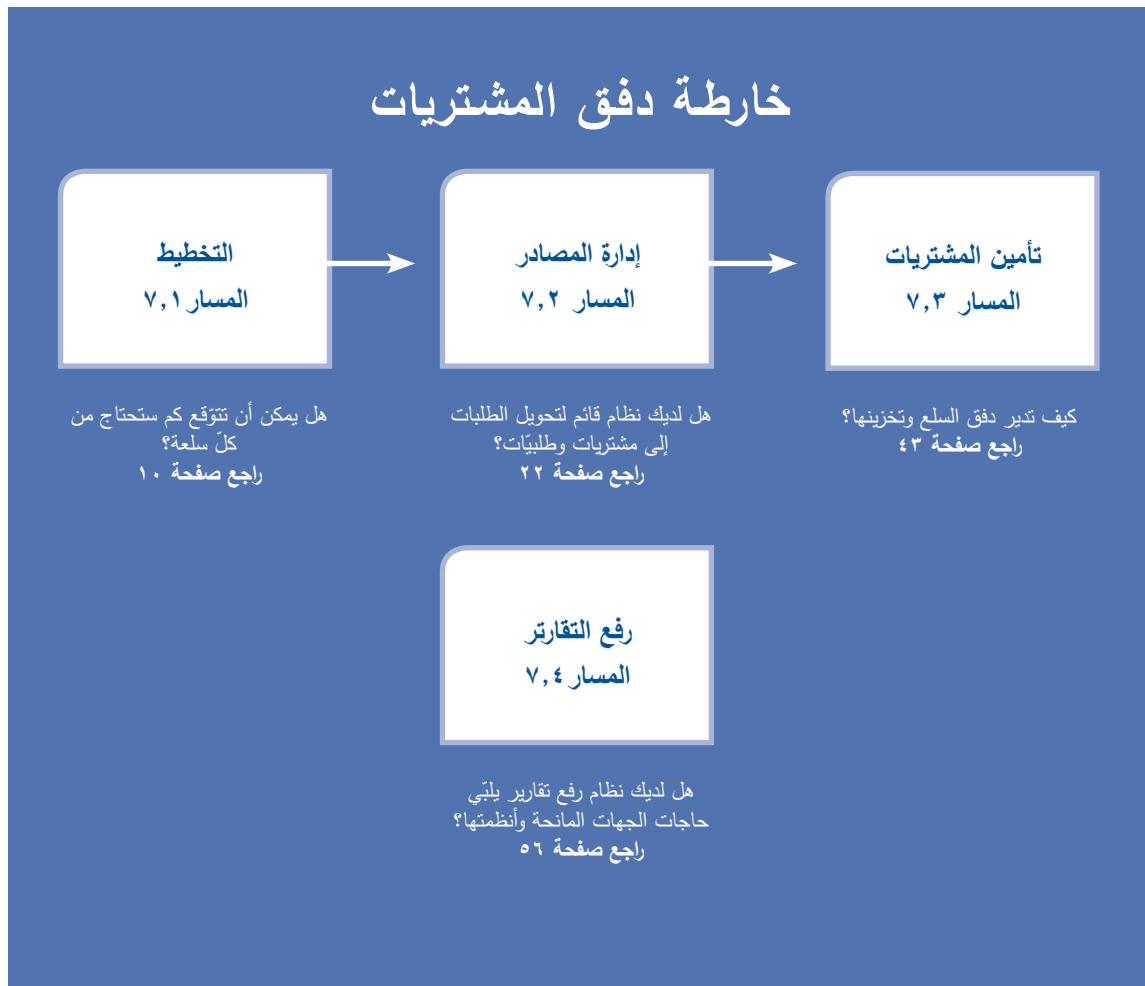
بـ



المحتويات

الفصل ٧ : دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء	١
خارطة مسار المشتريات	٣
هدف هذا الدليل	٤
ما هي وظيفة توريد المشتريات؟	٤
ملخص هذا الدليل	٤
المبادئ الأساسية	٦
الخطوة ٧,١,١ - تخطيط الطلب	١٣
الخطوة ٧,١,٢ - تخطيط التوريد	١٧
الخطوة ٧,١,٣ - تحقيق التوازن بين العرض والطلب	٢١
الخطوة ٧,١,٤ - تخطيط الشبكة اللوجستية	٢٣
مسار أعمال المشتريات ٧,٢ - تحديد المصادر	٢٦
الخطوة ٧,٢,١ - التقدّم بطلبات	٢٧
الخطوة ٧,٢,٣ - العقود	٣٤
الخطوة ٧,٢,٤ - إدارة الشحن	٣٧
٣. الممارسات الفضلى:	٤٠
الخطوة ٧,٢,٥ - إدارة التسديدات	٤١
الخطوة ٧,٢,٦ - إدارة المورّدين	٤٤
مسار عملية المشتريات ٧,٣ - الالتزام	٤٧
الخطوة ٧,٣,١ - إدارة الجردة والمخزن	٤٨
الخطوة ٧,٣,٢ - التوزيع	٥٤
الخطوة ٧,٣,٣ - إدارة الأسطول	٥٨
مسار أعمال المشتريات ٧,٤ - الإبلاغ	٦١
الخطوة ٧,٤,١ - إعداد التقارير ومسك السجلات	٦٣
قائمة التحقق من الإمتثال لقسم توريد المشتريات	٦٦
المفرد	٧٧
المراجع	٨٣

خارطة مسار المشتريات



هدف هذا الدليل

تشكل الخطوط التوجيهية الواردة هنا مجموعة من توصيات أعمال إدارة سلسلة التوريد، ومتطلباتها، ومعايرها الدنيا، وممارساتها الفضلى الهدافة إلى مساعدة إدارة منظمة ما وموظفيها في تطوير سياساتها وإجراءاتها وممارساتها في مجال إدارة سلسلة التوريد /أو تعزيزها.

ستستخدم المنظمات المعنية بتطوير عمليات أعمالها وسياساتها ذات الصلة وأداتها الإجرائية أو تحسينها المعلومات في هذا الدليل بطرق مختلفة. ولكل منظمة فهم فريد من نوعه، وتقدير، وتنفيذ خاص بعمليات إدارة سلسلة التوريد.

ما هي وظيفة قسم المالية؟

تحتاج كل منظمة إلى توريد المشتريات، والتخزين، والتوزيع للسلع، والمواد (المنتجات)، والخدمات لدعم أنشطتها. إلى ذلك، عليها إدارة المنتجات ورصدها عند الدخول إلى المتجر أو إلى المخزن والخروج منه.

أما مكونات إدارة سلسلة التوريد - توريد المشتريات، والنقل، والتخزين، وإدارة الجردة - فعمليات مهمة تسمح لمنظمة ما بالحصول على قيمة مُثلى مقابل الموارد المنفقة على السلع والخدمات. تُساهم الإدارة الفاعلة للموارد من خلال عمليات توريد المشتريات السليمة، والتخزين، وإدارة الجردة في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية لمشروع ما ولمنظمة ما. تعكس عمليات إدارة سلسلة التوريد الفاعلة والفعالة المهنية، والامتثال، والعدالة، والمصداقية، والشفافية للأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (الأعضاء، والجهات المانحة، والجهة المتنافقة، والسلطات المحلية، والرأي العام). وبالتالي، تقتضي إدارة سلسلة التوريد إنتباهاً كبيراً.

فما من طريقة واحدة صحيحة لوضع سياست إجراءات لإدارة سلسلة التوريد. كما تؤثر عوامل، على غرار حجم المنظمة، وتتوفر البائعين الموردين لتوريد السلع والخدمات الضرورية، والتدفق النقدي، واعتمادات المنظمة على مقاربة المنظمة لتوريد المشتريات. كما يؤثر حجم المنظمة على تشكيل سياسات إدارة سلسلة التوريد وإجراءاتها.

ملخص

يُعطي هذا الدليل توريد مشتريات السلع والمواد والخدمات وتخزين الجرارات وإدارتها ضمن أقسامه الأربع: التخطيط، والاستعانة بمصادر مختلفة، والالتزام، والإبلاغ، كل قسم منها مرتب بممتلكات محددة لإعداد التقارير وحفظ السجلات.

ركائز إدارة سلسلة التوريد



تحتوي الركيزة الأولى لإدارة سلسلة التوريد أقساماً ترتكز على عمليات التخطيط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد التي تشمل تخطيط الطلب، وتحطيم التوريد، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والتخطيط اللوجستي.

وتحتوي الركيزة الثانية على أقساماً ترتكز على عمليات اختيار موارد مختلفة لإدارة سلسلة التوريد، بما في ذلك الطلبات، وعمليات الشراء، وإدارة الموردين، وإدارة التبرعات، وإدارة الشحن، وإدارة عمليات الدفع.

أما الركيزة الثالثة، فتركز على عمليات الالتزام، مع أقسام حول التخزين، وإدارة الجردة، وإدارة عمليات التوزيع والأصول.

كما يتم استخدام الإبلاغ عبر كلّ من الركائز الثلاثة من أجل تسهيل العمليات الانتقالية وتمكين التواصل.

يوصى باستخدام أداة تقييم القدرة المؤسسية الشاملة HOCAI (راجع الفصل ٢) واستثمارات الركيزة (في بداية كلّ قسم) قبل قراءة الدليل من أجل اختيار الأقسام ذات الصلة بالنسبة إلى كلّ منظمة أو مستخدم. وبحسب حاجات المنظمة، وقد لا يكون من الضروري قراءة الأقسام أو الفصول كافة.

المبادئ الأساسية

١. لمحّة عامة عن المبادئ الأساسية

تكون عملية إدارة سلسلة التوريد موجّهة بمبادئ تؤمن المشورة وتؤدي إلى الممارسات الفضلى في عملية إدارة سلسلة توريد، عند تطبيقها بشكل صحيح. وتشمل المبادئ:

أ. المنافسة، والشفافية، والانفتاح

سُجّلَى أنشطة توريد المشتريات بطريقة منفتحة وغير منحازة، باستخدام عمليات شراء مفتوحة وشفافية، مع اختبار السوق بشكل ملائم، وتقادي الممارسات المنحازة، والتعامل مع المورّدين بشكل متماّسٍ ومتساوٍ، فيكون للجهات المانحة والبائعين المورّدين المحتملين التقة في نتيجة عملية توريد المشتريات.

ب. القيمة مقابل المال:

على الوكالات السعي وراء نتائج القيمة مقابل المال (مثلاً من خلال تقييم منافع الشراء مقابل كلفة الشراء)، مع العوامل التالية بعين الاعتبار:

أ. يحترم الشراء الممارسات

ii. ضمان النوعية

iii. قدرة المورّد (مثلاً، قدراته الإدارية والفنية)

iv. ميزات الشراء المحلي، الذي قد ينطوي على مثل هذه المزايا، على غرار أوقات تسليم أفضل، والدعم المحلي، وتأمين الخدمات، وتوفّر قطع الغيار

ج. الامتثال للمتطلبات النظامية والقانونية كافةً:

سُجّلَى عمليات توريد المشتريات كافةً وفق الأنظمة القانونية القائمة والامتثال لأنظمة الجهات المانحة كافةً.

د. الضوابط الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر:

سيتم وضع آليّات المراقبة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر قدر المستطاع من أجل حفظ الموارد، وينتمي تغطية ذلك أدناه بشكل مفصل أكثر.

هـ. تضارب المصالح:

على المنظمة وموظفيها، في الأوقات كافةً، تفادي الحالات حيث تضارب المصالح الخاصة قد يؤدي منطقياً إلى النزاع أو إلى نزاع محتمل مع صلاحيات المنظمة. يتم تغطية ذلك أذناه بشكل مفصل أكثر.

وـ. افتقاء الأثر:

يجب تسجيل كل مُنتَج يدخل إلى سلسلة التوريد بشكل فردي كما يجب أن يبقى قابلاً لافتقاء أثره طوال الوقت من خلال السلسلة، من التخطيط إلى الإبلاغ ما بعد التوزيع.

زـ. المساعلة:

تحتاج المنظمات إلى أن تضمن مساعدتها للسلع والخدمات كافةً التي تؤمنها، وتخزنها، وتوزعها أو تستخدمها. كما يُعتبر الإبلاغ المنتظم ضرورياً لتزويد الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بصورة واضحة عن وضع سلسلة التوريد. وتتضمن العمليات والمعلومات كافةً للتدقيق.

٢. المبادئ الأساسية: الضوابط الداخلية المفصلة:

أـ. أسس المراقبة الداخلية

للموظفين الذين يُجرون معاملات الأعمال باسم المنظمة منصب ثقة يُملي عليهم أعمالهم ويُخضعون لأعلى معايير السلوكيات الشخصية والمهنية. لا تشتري المنظمة المنتجات أو الخدمات لاستخدام الشخصي لموظفيها، إلا ضمن برامج محددة كما وافق عليها المجلس التنفيذي. ويجب إجراء المعاملات كافةً للمصلحة الحصرية للمنظمة ومهنتها.

بـ. المتطلبات الدنيا للمراقبة الداخلية لإدارة سلسلة التوريد

- ثمة مصفوفة صلاحية للموافقة وتنتمي الموافقة على الطلبات وأوامر الشراء كافةً وفق المصفوفة.
- ثمة فصل مهام بين الوظائف المختلفة.
- يتم الإعلان عن تضارب المصالح وإدارته.
- تنتمي إدارة الهدايا، والتبرّعات، والإكراميات لمصلحة المنظمة الفضلى وضمان احترام أخلاقيات الشراء.
- لا يوافق شخص ما على طلباتها أو عمليات إعادة التسديد الخاصة به.

جـ. فصل المهام

قد لا يكون عدد الموظفين كافياً للمحافظة على فصل المهام الكامل. يكون فصل المهام الأدنى على الشكل التالي:

الشخص الذي	يجب ألا
يُعد أمر شراء	يُوافق على طلب الشراء هذا
يُرسل طلب عروض أسعار ويعقد اجتماعاً للجنة تقييم العروض	يُسلم عروض أسعار الشراء
يُعد أمر شراء	يُوافق على أمر الشراء هذا
يُصدر أمر شراء	يُسلم السلع

د. مصفوفة المراقبة الداخلية

مجالات المراقبة	أهداف المراقبة	أنشطة المراقبة
طلب الشراء وعملية الموافقة	عمليات الشراء شفافة	يتم تطبيق بند «تضارب المصالح». يُطلب من المشترين وأعضاء لجنة تقييم العروض الكشف عن أي حالة فيها تضارب مصالح
طلب الشراء وعملية الموافقة	الأغراض المشتراة للاستخدام من قبل الوكالة فحسب، لا للاستخدام الشخصي.	المعاملات مراجعة وموافق عليها من قبل الجهة الموافقة المؤهلة، ولديها هدف أعمال صالح، وهي ملائمة للحسابات التي تفرض عليها (مثلاً، القسم، أو مصدر التمويل، أو الحساب الطبيعي، أو المشروع). ثمة جدول سلطات ويجب الموافقة على الطلبات حسب ما ترتيبه السلطة القائمة.
الدفع والربط بالمالية	تتم عمليات الدفع عند الانتهاء من عملية توريد المشتريات وفق الاتفاق مع البائع الموزد.	تم الحصول على الأغراض كافةً المشتراة قبل الدفع، إلا في حال التوصل إلى اتفاق حول الدفع المسبق.
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تتصدر عمليات الدفع النهائية عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة بالكامل وتحرص عمليات المراقبة على تقاديم عمليات الدفع المزدوجة
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	تشكيل لجنة تقييم عروض
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تتصدر عمليات الدفع عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة وتحرص عمليات المراقبة على تقاديم عمليات الدفع المزدوجة. يتم الدفع على أساس أمر الشراء الأصلي وإشعارات استلام السلع.
مسك السجلات	ثمة أثر تدقيق خاص	كل سند دفع مرتبط بسجل توريد المشتريات وتمارس المراقبة بواسطة أثر تدقيق صالح. يجب أن تحتوي كل عملية دفع على رقم طلب.
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	ثمة إجراء حفظ ملفات رسمية ويتم الاحتفاظ بالملفات وفق هذا الإجراء الذي يحدد عملية التسمية، وفترة الاحتجاز، ومكان الملفات ومراقبتها.
مسك السجلات	السجلات محفوظة وممسوكة وفق المتطلبات القانونية المحلية.	تُثْلِف الملفات تحت الإشراف الخاص ومع المواقف الملائمة. الملفات كلها مدعومة كما هو ملائم.



٣. المبادئ الأساسية: المعايير الأخلاقية المفضلة ومدونات السلوك

تشمل المعايير الأخلاقية وسياسات مدونة السلوك بياناً عن المبادئ الأخلاقية، والممارسات، والسلوكيات المتوقعة، التي تعتندها المنظمة. وتختلف هذه المعايير والمدونات من منظمة إلى منظمة، إلا أن الممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى الاجراءات لإدارة تضارب المصالح، والهدايا، والإكراميات، وسرية المعلومات ودقتها تكون محددة.

وسعيًا لتحقيق مهمة المنظمة، تقع المسؤولية على المعينين بأنشطة إدارة سلسلة التوريد للعمل على المحافظة على سمعة المنظمة الجيدة، وعلى العلاقات الجيدة بين المنظمة، ومواردها، ومؤمني خدماتها، على ألا يغيب عن بالهم أن العلاقات الشخصية تعتمد بشكل أساسي على رأي المؤردين ومؤمني الخدمات للمنظمة.

أ. المعايير الأخلاقية

في ما يتعلق بالاتصال الشخصي مع الأطراف الخارجية، يمثل كل موظف المنظمة وعليه أن يعكس مصلحة وحدات المنظمة الوظيفية كافةً وحاجاتها وغرضها. وعلى كل موظف الامتثال للممارسات الأخلاقية التالية:

- النظر أولاً في مصلحة المنظمة والامتثال لسياساتها القائمة في معاملاتها كافةً.
- الانفتاح لنصائح الزملاء الكفوءة والاعتماد عليها، من دون التأثير على مسؤولية المكتب.
- الشراء من دون إلحاق الضرر وتقادي أي ممارسة تمنع المنافسة العادلة مع السعي للحصول على أعلى قيمة مقابل المال.
- المطالبة بالامتثال بالكامل مع تشریعات إدارة الأعمال السارية أو متطلباتها من قبل الأطراف كافةً التي تسعى إلى تأمين السلع والخدمات إلى المنظمة.
- المطالبة بالصراحة في التسويق أو في تمثيلات أخرى للمنظمة، سواءً كانت خطيةً، أو شفهيةً، أو من خلال استئناف نموذجية المنتج.
- المشاركة في برامج التطور المهني من أجل تعزيز أداء الأعمال ومعرفتها بالنسبة إلى كل شخص.
- تأييد الصراحة والعمل من أجلها والتنديد بأشكال ممارسات الأعمال غير الملائمة كافةً.
- استقبال كل من يتواصل مع المنظمة لأهداف العمل الشرعية بشكل سريع ولائق.
- تقديم المشورة إلى كل وحدة وظيفية في أداء دراسات إدارة سلسلة التوريد والتعاون معها.

ب. تضارب المصالح

يُتوقع ألا يكون للأفراد المشاركين في أنشطة إدارة سلسلة التوريد مصالح أو علاقات تُلْحِق الضرر بمصلحة المنظمة الفضلى. وعلى الموظفين الذين لديهم مصالح أو علاقات مشابهة الكشف عنها قبل أي تمثيل للمنظمة مع الأطراف التي لديهم علاقة معها.

في قرية نائية في منطقة دولينا،
في أفغانستان، أَسَّست منظمة
خدمات الإغاثة الكاثوليكية ٦٤
مدرسة، معظمها مدارس الفتيات
اللواتي لا يمشين عادةً مسافات
طويلة ليصلن إلى المدارس
البعيدة التي تديرها الحكومة.

لا يُشارك الموظفون في أي نشاط أو قرار ينطوي على تضارب مصالح فعلي أو محتمل إلا في حال موافقة إدارة المنظمة المُسبقة على النشاط أو القرار. وفي حال إعطاء هذه الموافقة، يجب احترام أي شروط أو أحكام لإدارة المنظمة في ما يخص النشاط أو القرار الذي يجب تحقيقه.

لمزيد من التفاصيل حول تضارب المصالح، يُرجى الإهالة إلى دليل الامتثال (الفصل ٢).

ج. الهدايا و والإكراميات

خدمةً لمصالح المنظمة، يجب ألا يستخدم الموظف سلطته في منصبه لمصلحته الشخصية. وحرصاً على صون صورة الموظف ومنظمته ونراحتهما، على إدارة المنظمة تحديد السياسات لقبول هدايا الأعمال، والعيّنات، والوسائل والكشف عنها.

إلى ذلك، لا تقبل القروض أطراف لدليها أعمال مستقبلية مع المنظمة إلا إذا كانت الأطراف تمنح قروضاً إلى أفراد (مثلاً، تحد مصرفي أو ائتماني).

د. سرية المعلومات ودقّتها

تعتبر غالبية المعاملات المرتبطة بأشطة إدارة سلسلة التوريد ذات طبيعة سرية ويجب التعامل معها على هذا المنوال، لا سيما في ما يتعلق بالموارد. فيعتبر من غير الأخلاقي أيضاً ومن المضرّ لسمعة المنظمة السماح بتزويد معلومات بشأن عروض أسعار من مورد ما إلى مورد آخر.

يجب أن تكون المعلومات المُعطاة في إطار المشاركة في نشاط إدارة سلسلة التوريد صحيحةً وعادلةً وغير مصممة للتضليل أو لسوء التمثيل.

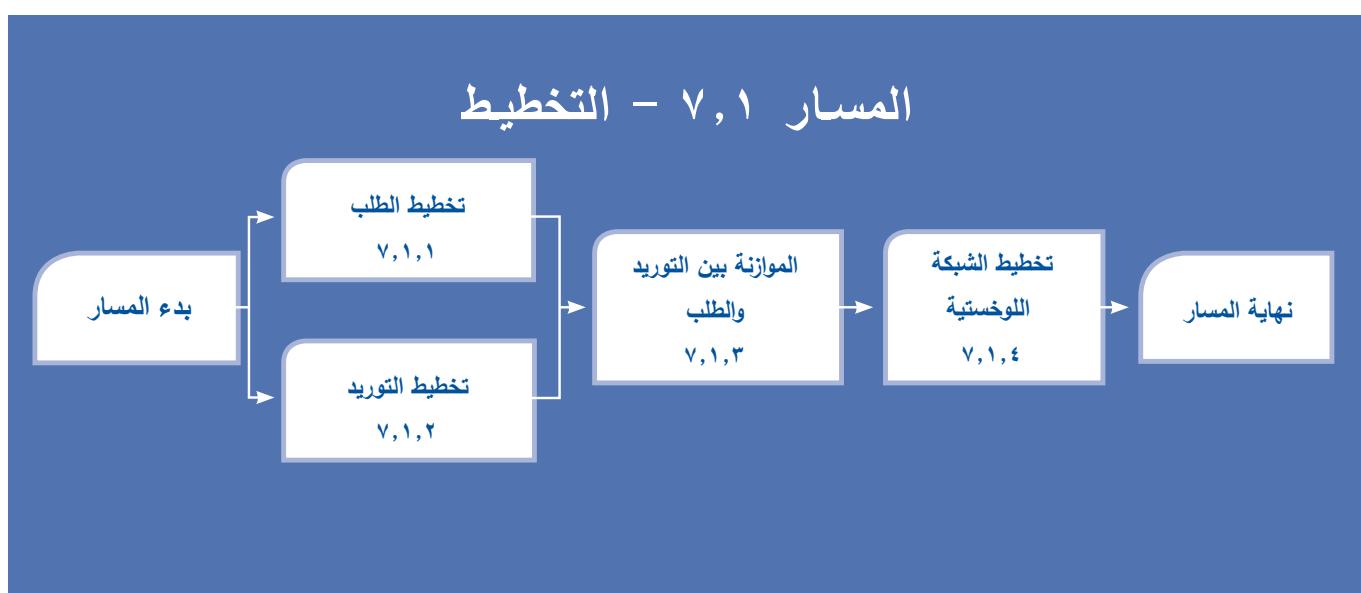
مسار أعمال توريد المشتريات ٧,١ - التخطيط

وصف المسار

يُشير التخطيط لتوريد المشتريات وإدارة سلسلة التوريد إلى توقعات السلع والخدمات، سواءً للاستخدام الداخلي أو للتوزيع إلى مستخدمين نهائين خارجيين، على غرار المستفيدين من برنامج توزيع الأغذية. فيُحدد المسار توقعات التوريد: الكمية المطلوبة، والمواصفات الفعلية المطلوبة، والزمان والمكان لاستخدام السلع والخدمات. كما يُحدّد الزمان والمكان للحصول على السلع والخدمات وحجم الجردة. ويحتاج مسار التخطيط إلى فهم جيد للشبكة اللوجستية وقيود سلسلة التوريد، على غرار مساحة المخزن، وخيارات النقل، والوقت المحدّد، ونقل الجردة الأفضل، الخ.

كما تحتاج كل سلسلة توريد إلى التخطيط بالتفصيل من أجل تفادي المشاكل في خلال مرحلة التنفيذ. وتشمل البرامج التي يجب إلغاؤها أو الحدّ منها، على سبيل التعداد، تقديرات غير دقيقة للحاجات، والتوقيت السيئ لعمليات التسليم، والتعريف السيئ للمواصفات المطلوبة، وقدرة التخزين غير الكافية أو المفرطة، وازدحام الخطوط أو الأعطال فيها. ومن شأن عملية سلسلة توريد مخطط لها بشكل جيد أن تضمن تسليم السلع والخدمات بشكل صحيح متى هي مطلوبة وأينما هي مطلوبة.

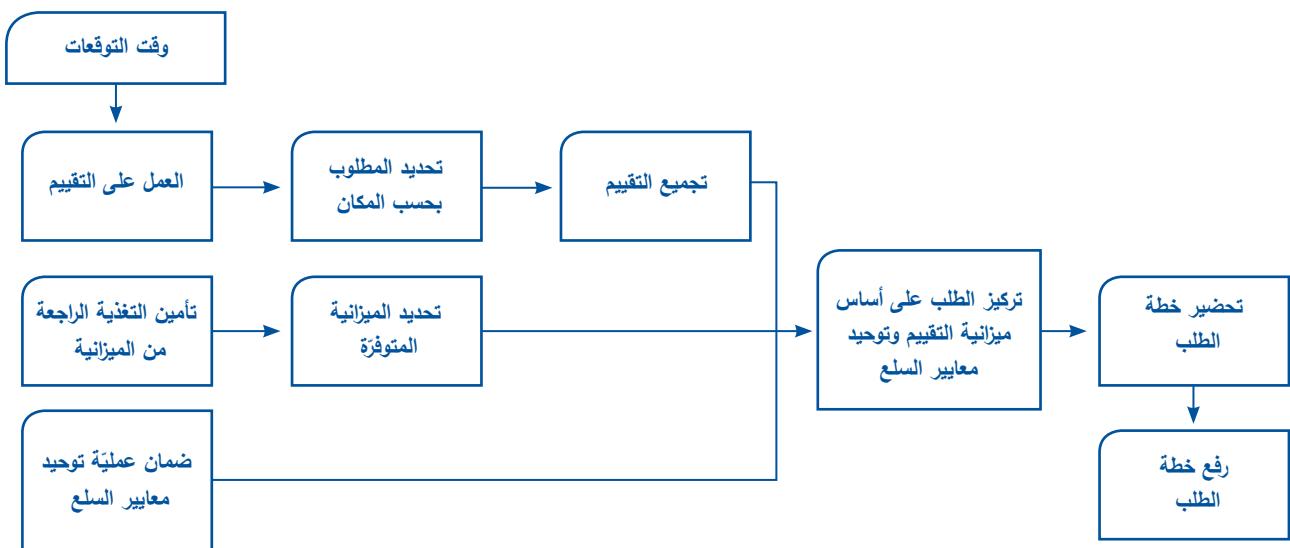
تدفق الأعمال



الخطوة ٧,١,١ - تخطيط الطلب

إسم الخطوة	تخطيط الطلب
٧,١,١	رقم الخطوة
١. البيانات الداخلية (الخطط التشغيلية، وتوقعات المشاركين في البرنامج، وعمليات التوزيع الفعلية، والجردة، والتوريد الداخلي، وتوقعات الطلب السابقة، والمواصفات الفنية للمنتجات الشائعة الاستخدام، وتوقعات المداخل). ٢. البيانات الخارجية (دراسة السوق، السياسات والخطوط التوجيهية الوطنية، متطلبات الجهات المانحة، الشروط البيئية، قدرة التخزين (والنقل))	المدخلات
١. التوقعات للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة/جدول الأوامر الزمني	المخرجات
١. يُدير مدراء الميزانية وأو البرنامج/البرامج عملية تخطيط الطلب. ٢. توافق القيادة التنفيذية على توقعات الطلب. ٣. يؤمن مسؤولو اللوجستية المعلومات اللوجستية. ٤. دراسة سجلات البائعين الموزعين انطلاقاً من عمليات توريد ومشتريات سابقة. ٥. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحتملة	الدور التنظيمي
١. وحدة المالية: تخصيص الميزانية وتوفّر الأموال ٢. وحدة توريد المشتريات: معلومات التوريد السابقة ٣. الوحدة اللوجستية: معلومات اللوجستية والجردة، جداول التسليم الاعتيادية ٤. تعبئة الموارد: المعلومات حول توقعات الموارد	نقاط الدمج
يحتاج كل برنامج منظمة ومجاراتها الوظيفية إلى توقعات واقعية لحاجات التوريد لديها. كما يجب تجميع التوقعات في خطة طلب، توافق قيادة المنظمة عليها.	ملخص

يحرص تخطيط الطلب على أن تستخدمنظمة مسازاً رسمياً للتوقعات والمصادقة على متطلباتها للسلع والخدمات لتطبيق البرنامج. وتولد خطط الطلب المثالية توقعات واقعية لحاجات المطلوبة ونطاقها، ومكانها وزمانها، والإطار الزمني المحدد لها (على غرار فترة محاسبية أو دورة مشروع). ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



إطلاق عملية تخطيط طلب استجابةً لـ:

- الموافقة على مشروع/برنامج أو
- التحديث السنوي لمشروع/برنامج

يحتاج كل فريق عامل على مشروع أو برنامج أو مجال وظيفي في المنظمة إلى مراجعة الأهداف لمرحلة التخطيط (عادةً لعام واحد)، بالتشاور مع مدير البرنامج و/أو الميزانية من أجل تحديد السلع والخدمات الضرورية تحقيقاً لأهداف المرحلة.

يتم تطوير تعريف السلع والخدمات الضرورية من خلال تحديد متى تكون السلع والخدمات هي مطلوبة مكان الحاجة إليها والمواصفات المحددة للحاجات. يُعتبر هذا التمرين الخطوة الأولى في تخطيط الطلب ويوّلد خط الطلب.

يحتاج كل فريق برنامج ومنطقة وظيفية إلى التواصل مع المالية و/أو وحدات تعبئة الموارد في ما يتعلّق بتخصيص الميزانية/الأموال ونّوّفّرها؛ كما سيتّم تشاّطر المعلومات مع قسم التوريد لتخطيط التوريد.

ترزّد وحدات المشتريات والتوريد معلومات مفصلة عن المنتج، على أساس خبرة توريد سابقة وأي دراسة سوق مطلوبة، بالإضافة إلى التحديات المحتملة في ما يتعلّق بالمنتجات في الخطة.

تؤمن وحدة إدارة الجردة المعلومات حول قدرة إدارة الخط والجردة لحركة المدخلات، معالجتها، وتخزينها، ومساعتها.

تؤمن وحدة إدارة اللوجستيّة المعلومات والمساعدة اللوجستيّة في ترْقُّع متطلبات المنتج، وأوقات التسليم المحدّدة، وجداولها الزمنيّة.

يُعتبر تخطيط الطلب كاملاً عندما يتم ترشيد توقع/خط الطلب على أساس معلومات الميزانية وقيود سلسلة التوريد/اللوجستية.

متطلبات الأعمال

١. الموصفات الأساسية:

- ٠ في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- ٠ تسمح الخطة بتجميع خطط من أقسام متعددة.
- ٠ تؤمن احتسابات وتحاليل بيانات بسيطة و مباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- ٠ تسمح الخطة بالمقارنة بين سيناريوهات بديلة وفق الفوارق في عدد المشاركين في البرنامج، وبرامترات المنتجات، وتوقعات التمويل، وظروف السوق.
- ٠ تؤمن الخطة القيم المالية لأهداف تعريف الميزانية.
- ٠ تُعطي الخطة بيانات مجتمعة وموزعة.

٢. المتطلبات الدنيا:

- ٠ ترافق مصادر المعلومات كافة لأهداف الدقة و مراجعتها محددة بشكل واضح.
- ٠ يُستخدم التخطيط التعاوني وتحديد التوقعات، عندما يكون ذلك ملائماً، لضمان التجانس والترشيد عبر المجالات الوظيفية.
- ٠ يتم استخدام الطرق الملائمة من أجل تطوير توقعات ومواصفات مفصلة عن المنتجات.
- ٠ يتم تحديد روزنامة توقعات يكون الالتزام بها صارماً.
- ٠ تكون مراجعات التخطيط والتخطيط بوتيرة عالية منتهية.

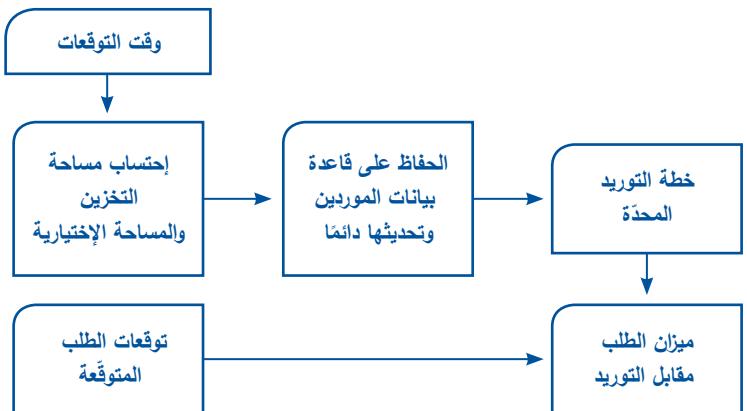
٣. الممارسات الفضلى

- ٠ تعود المسؤولية المحددة لملكية وظيفة التخطيط/تحديد التوقعات.
- ٠ تتم الموافقة على منهجيات تحديد التوقعات وتوثيقها على أنه إجراء تشغيلي معياري.
- ٠ يتم استخدام بيانات داخلية ودراسة سوق صلبة من أجل تطوير توقعات تشغيلية طويلة الأجل، بما في ذلك مواصفات تقنية مفصلة للمنتجات المستخدمة كافة، مع استخدام مستويات الجرد الدقيقة والحالية وبيانات البائع المورد الحالية.
- ٠ ثمة عملية رسمية منظمة لجمع البيانات الداخلية من مصادر متعددة ودراسة السوق وتحليلها.
- ٠ تتم المصادقة على دراسة السوق، والبيانات الداخلية، وافتراضات وضع التوقعات، وتحديثها بشكل منظم.
- ٠ ثمة تبادل معلومات في الوقت الفعلي ما بين وظائف سلسلة التوريد.

الخطوة ٧،١،٢ - تخطيط التوريد

إسم الخطوة	رقم الخطوة
المدخلات	٧،١،٢
١. معلومات جديدة عن الهيئات/الجهات المانحة ٢. توقعات الطلب ٣. قاعدة بيانات أساسية للمورّد ٤. قاعدة بيانات المورّدين/معلومات السوق	
المخرجات	١. توقعات التوريد ٢. جدول الأوامر الزمني ٣. تقرير الفجوات ٤. خطة الجردة ٥. خطة الطوارئ
الدور التنظيمي	١. يوجه مدرب اللوجستيّة العمليّة. ٢. يراجع مدرب البرنامج وأو الميزانية عمليّة تخطيط التوريد ويوافق عليها. ٣. يعطي البائعون المورّدون المعلومات المفيدة لعملية التخطيط، على غرار تاريخ التوريد الأكبر، وتوفر المواد، إلخ. ٤. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحمّلة.
نقط الدمج	١. البرنامج: التواصل مع فريق التوريد للحصول على معلومات حول التورّد، والمواصفات، الخ. ٢. المشتريات: تأمين المعلومات، ودراسة السوق، والتحديات المحتملة للمنتجات في الخطة. ٣. إدارة اللوجستيّة/الجريدة: تأمين المعلومات حول متطلبات الجردة وسلسلة التوريد. ٤. إدارة الميزانية/المالية: تخطيط الميزانية، ومراجعة تخصيص الكلفة، وخبرات المحاسبة
ملخص	تحتاج المنظمات إلى خطة توريد موافق عليها من أجل الاستجابة لاحتياجات السلع، والمعدات، والخدمات لتطبيق برنامج فاعل.

يضمن تخطيط التوريد أن تستخدم المنظمة نظاماً رسمياً تتم من خلاله استجابة التوريد لطلب المنظمة على السلع، والمواد، والخدمات؛ والمحافظة على مخزون أدنى للمنتجات المطلوبة بشكل منتظم؛ واعتماد نظام لتحقيق التوازن بين تقلبات الطلب الموسمي وفي الحالات الطارئة. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



عند تخطيط الطلب (الخطوة ٧,١,١)، تحتاج الفرق من كل مجال وظيفي إلى التواصل مع فريق إدارة سلسلة التوريد من أجل الحصول على المعلومات حول مواصفات المنتج، وتوفره، والخبرة السابقة للاستعانة بمصادر مختلفة، والعراقيل المحتملة وميزات التوقعات المختلفة.

على فريق إدارة سلسلة التوريد تزويد فريق تخطيط الطلب بالمعلومات في ما يتعلق بخبرة التوريد السابقة وأي دراسة سوق مطلوبة والتحديات المحتملة المرتبطة بالمنتجات في الخطة.

ستشكّل المعلومات حول قدرة إدارة الجردة وقيودها أساساً جيداً للتخطيط لتدفق التوريد، وجداول التسلیم والتوزیع، والوتیرة، وأحجام المجموعات، ومتطلبات المناولة.

على وحدة المالية تأمين المعلومات الضرورية حول الميزانية والتدفق النقدي لضمان الانفاق الواقعي وفي الوقت المناسب على السلع، والمواد، والخدمات.

يشكّل تخطيط التوريد والطلب (الخطوة ٧,١,٢ والخطوة ٧,١,١) في الوقت نفسه أحياناً جهداً تعاونياً على مستوى المنظمة، مما يولد تمرينًا لتحقيق التوازن بين الطلب والتوريد (الخطوة ٧,١,٣).

١. المواصفات الأساسية

- ٠ في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- ٠ تسمح الخطة بجمع متطلبات التوريد من أقسام متعددة.
- ٠ الفريق قادر على احتساب الأوامر الدنيا والقصوى على أساس توقعات الطلب للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة.
- ٠ تدرج الخطة الأوقات المحددة (المورّد، وقت التوزيع، تخلص الجمارك، الخ.) في توقعات التوريد.
- ٠ تنظر الخطة في مستويات المخزون الحالية، وأوامر الشراء الجارية، وعمليات التسلیم العابرة.
- ٠ تسمح الخطة بإعداد تقارير بسيطة و مباشرة تحتوي على جدول شراء موصى

به بالنسبة إلى التوقعات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأجل للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.

- قاعدة بيانات الموردين ودراسات السوق قادرة على احتساب قيود التوزيع من أجل تحديد متى، وأين، وكيف يتم شراء المنتجات وتخزينها (مثلاً، القراءة، والموارد، ومساحة التخزين، وظروف المناولة، ومدة الحياة على الرف، الخ).

٢. المتطلبات الدنيا

- تثبيط المسؤولية المحددة بوظيفة تخطيط التوريد.
- تتم مراجعة مصادر البيانات كافةً لأهداف الدقة.
- عمليات تخطيط التوريد موافق عليها وموثقة كإجراء تشغيلي معياري.
- يتم استخدام دراسة البائع المورد والسوق الصلبة من أجل تطوير التوقعات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأجل للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة.

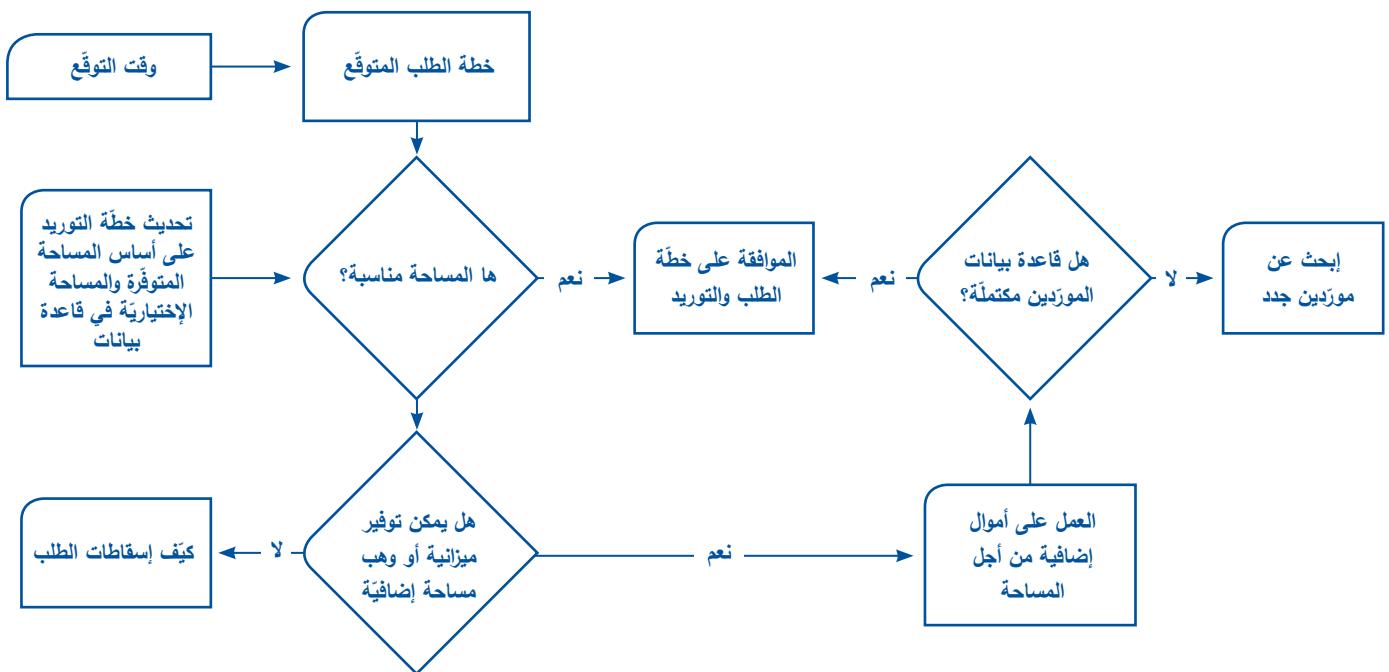
٣. الممارسات الفضلى

- يتم تطوير لائحة بائعين موردين أو قاعدة بيانات تستخدم جداول أو تكنولوجيا أخرى والمحافظة عليها.
- يتم تطوير عملية منظمة رسمية لجمع معلومات/دراسات البائعين الموردين والسوق من مصادر متعددة وتحليلها.
- لصيانة دراسة السوق وحفظ قاعدة بيانات البائعين الموردين مسؤولية منفصلة.
- تتم المصادقة على دراسة السوق والبائعين الموردين وتحديثها بشكل منتظم.
- يتم تبادل المعلومات في الوقت الفعلي من بين وظائف سلسلة التوريد.
- يتم تصنيف المنتجات ويتم تصميم بنية ترميز حساب للتواصل والتحديد السهل من جانب المستخدمين.
- يتم تحقيق التوازن بين متطلبات السلع، والمواد، والخدمات مع حدود قدرات النقل والتخزين، ومستويات الجردة، وجداول سلسلة التوريد.
- يتم احتساب قدرة التخزين والنقل وتكون الخيارات لقدرة إضافية موضع بحث وتوثيق بشكل مستمر.
- الابقاء على صيانة أنظمة الإنذار المبكر من أجل رصد تهديدات سلسلة التوريد والتوجهات المعاكسة ضمن سلسلة التوريد
- المحافظة على العلاقات المنتظمة، والإيجابية، والشفافية مع بائعين موردين أساسيين معينين.

الخطوة ٧,١,٣ - تحقيق التوازن بين العرض والطلب

إسم الخطوة	تحقيق التوازن بين العرض والطلب
رقم الخطوة	٧,١,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. خطة الطلب ٢. مسودة توقعات العرض ٣. معلومات حول الميزانية وجمع الأموال ٤. معلومات حول المورد
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. توريد المشتريات وخط الاستهلاك ٢. تقرير فجوات العرض والتسوية
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. يُعد مسؤول المشتريات الجدول الزمني للمواد حسب حاجات التخطيط ٢. يراجع مدراء البرامج والميزانية عملية التخطيط ويوافقون عليها ٣. يوافق المسؤول التنفيذي للمنظمة أو مجلس إدارتها على العملية ٤. يؤمن مسؤول المالية المعلومات والمدخلات إلى عملية تحديد التوقعات ٥. يُسهل المسؤول الإداري وظيفة التوريد
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. مسؤول المالية: يتحقق توافقاً بين التخطيط المالي وخط المشتريات ٢. المسئول الإداري: يختار مؤمني الخدمات ويعاقد معها في الوقت المناسب؛ يدير العقود
ملخص	يحتاج خط الطلب المتفاوت مع الميزانية والمجمع على أساس المنظمة إلى التحليل والتكييف استجابةً لنقود إدارة سلسلة التوريد والسماح بالترشيد والفاعلية في التوريد، والتخزين، والمناولة، والتوزيع، أو الاستخدام.

متى تم تقدير حاجات مشروع المنظمة من خلال تخطيط الطلب ومتى تم تحديد خيارات التوريد من خلال تخطيط التوريد، يجب تحقيق التوافق بين هذين العنصرين في خطة التوريد. أحياناً، في الممارسة، يتم تخطيط التوريد وتوازنه مع الطلب في الوقت نفسه، في جهد جماعي بين الأقسام أو الوحدات المطالبة ووحدة توريد المشتريات أو المسئول عنها. وفي هذه الحالة، تُعتبر عملية تخطيط التوريد الموصوفة أعلاه (الخطوة ٧,١,٢) خطوة نظريةً. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



يجب تكثيف خطط العرض والطلب وتحقيق التوازن فيها من خلال تعاون على مستوى وظائف المشروع أو المنظمة المختلفة من أجل استكمال خط التوريد والمشتريات.

يجب أن يُشارك مسؤول المالية في تعريفات خط التوريد والمشتريات من أجل السماح بتحطيط الموارد المالية الملائم ودعم عملية المشتريات (لا سيما تسديد مؤمني الخدمات والبائعين الموردين).

يجب إطلاع المسؤول الإداري على الخط ومناقشته مع مسؤول المشتريات من أجل معرفة إلى أي حد يُشارك مؤمنو الخدمات المختلفون (على غرار شركات النقل) في عملية التسليم والمشتريات، بالإضافة إلى مساحة التخزين المطلوبة. وتسمح هذه المعلومة باختيار مؤمن خدمات في الوقت المناسب والتعاقد معه.

١. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بالتعاون عبر وظائف المنظمة للتخطيط الفاعل.
- تؤمن احتسابات وتحاليل بيانات بسيطة و مباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بمقارنة سيناريوهات بديلة وفق الفوارق في توقعات التمويل، والبيئة اللوجستية، وأو ظروف السوق.
- تُعطي بيانات مجمعة وموزعة.

٢. المتطلبات الدنيا

- تُعطي مسؤولية الملكية العملية المحددة لتحقيق التوازن بين وظائف العرض



يساور الدكتور جون فيلدر Jon Fielder ، طبيب في مستشفى كيجاي Kijabe مع زميله حول Hospital سجل مريض. يعمل الطبيب فيلدر بشكل وثيق مع مركز الاستشارة والاختبار التطوعي في المستشفى ، الذي يستقبل اليوم أكثر من ٣٠٠ مريض يتلقون علاجاً مضاداً للفيروسات الفقيرية تؤمنه خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من الإيدز PEPFAR.

والطلب.

- تتم مراجعة مصادر البيانات كافةً لأهداف الدقة.
- تتم الموافقة على تحقيق التوازن بين عمليات العرض والطلب وتوثيقها على أنه إجراء تشغيلي معياري.
- تأخذ الخطة بعين الاعتبار التقلبات في دورات العرض والطلب وفي ظروف البيئة التشغيلية^٦.
- يحتاج الخط إلى موافقة المسؤول التنفيذي ومدراء الميزانية و/أو البرامج.

٣. الممارسات الفضلى

- للمدراء رؤية كاملة للعرض والطلب على مدى فترة التخطيط المرجوة.
- ثمة مرونة وقابلية استجابة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تُعطى الخطة خيارات للاستجابة للطلب على أساس شروط التشغيل الديناميكية.
- يتم النظر في الأغراض البديلة والمصادر البديلة وخيارات التسليم وتحديدها.
- للمستخدمين خيارات عملية للمشاركة مع الأطراف المعنية ، والزملاء ، وأصحاب المصلحة الآخرين. (يُسْتَحْسَن إِجْرَاء تَمْرِين التوازن بين العرض والطلب من خلال استخدام وثيقة إلكترونية ، على غرار «إكسال» Excel)

^٦ مثلاً، تحتاج مشتريات الأدوية ضد الملاريا إلى أن تأخذ بعين الاعتبار أوقات الذروة والأوقات الدنيا لالتهاب الملاريا؛ أما مشتريات السلع الزراعية الأساسية فتأخذ بعين الاعتبار أن الأسعار تتخفض مباشرةً بعد الحصاد؛ كما على مشتريات الأغراض للمناطق التي يصعب الوصول إليها في خلال موسم الشتاء أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.

الخطوة ٤، ١، ٤ - تخطيط الشبكة اللوجستية

إسم الخطوة	رقم الخطوة
المدخلات	١. الخط ٢. جدول الأوامر الزمني ٣. خطة الجردة ٤. خطة الطوارئ ٥. المعاملات التاريخية (الشحن) ٦. سجلات الصيانة مساحة التخزين
الخرجات	١. تحليل سوق التخزين ٢. تحليل سوق النقل ٣. تقرير حول وضع منشآت التخزين: الموقع، والحجم، والتصميم، والقدرة، والتكليف، والإنتاجية، وشروط الأمن، إلخ. ٤. تقرير حول وضع النقل: الموقع، والقدرة، والوضع ٥. خطة الحد من المخاطر: الأمن، والصيانة، والتطهير، ومكافحة الحشرات/الآفات، إلخ. ٦. عقد النقل ٧. عقد التخزين
الدور التنظيمي	١. يعطي مدير البرنامج/الميزانية المدخلات ٢. يوجه مدير اللوجستية العملية ٣. يزود مدير الأسطول المدخلات إلى مدير اللوجستية
نقاط الدمج	١. تخطيط البرنامج ٢. المشتريات ٣. إدارة الجردة ٤. إدارة اللوجستية ٥. إدارة الميزانية
ملخص	على أساس خط التوريد والمشتريات، يحتاج فريق إدارة سلسلة التوريد إلى تخطيط الشروط المادية بشكل مفصل وعلى هذا الأساس يوضع الخط.

يشمل التخطيط اللوجستي تخطيط النقل والتخزين، بالإضافة إلى تحديد موقع التخزين والقدرة والشروط بما في ذلك التصميم البنوي، والأمن، وقابلية النفاذ. كما يشمل تخطيط كيفية تسليم المنتجات إلى نقاط توزيعها المنوية بشكل آمن وفي الوقت المناسب.

عند الموافقة على الخط، على وحدة المشتريات وسلسلة التوريد أن تخطّط بشكل مفصل للأنشطة والظروف المادية والمعاملات لإنجاز الخط. يشمل ذلك التحديد المفصل والتقييم للمخازن ومنشآت التخزين الأخرى، بالإضافة إلى تحديد مؤمني الخدمات والبائعين الموردين الأوليين.

يشمل التخطيط اللوجستي خطط التوزيع، وتنظيم التخزين، والاستلام، والتوريد، والمشتريات خطوةً خطوةً وبشكل مفصل، وخطط إدارة النقل والأسطول، وخطة إعداد تقارير لإدارة سلسلة التوريد، والتخطيط لاحتياجات الموظفين والمعاقدين وتحليلها.

١. الموصفات الأساسية

- في الخطة مصادر بيانات قائمة من خلال جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تؤمن الخطة احتسابات وتحليلات بيانات بسيطة و مباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بمقارنة سيناريوهات بديلة وفق التقلبات في متغيرات النقل والتخزين.
- تشمل إجراء تحاليل القدرة والموقع للمنشآت مع اعتبارات الكلفة.
- تشمل إجراء تحليل القدرة وموقع المنشآت مع اعتبارات الكلفة.
- تشمل إجراء تحليل القدرة واحتياجات النقل مع اعتبارات الكلفة.
- تنظر الخطة في بدائل الشبكة اللوجستية.
- تتفاعل الخطة مع تغيرات شائعة أو بإشعار مسبق قصير لخدمة المتطلبات .
- تُعطي الخطة مستودع بيانات لبيانات النقل والتخزين وطريقة لنشر هذه البيانات.

٢. المتطلبات الدنيا

- تُعطي المسؤولية المحددة إلى وظيفة تخطيط الشبكة اللوجستية.
- تُراجع مصادر البيانات كافة لأهداف الدقة.
- تتم الموافقة على عمليات تخطيط الشبكات اللوجستية وتوثيقها على أنها إجراء تشغيلي معياري.
- ثمة منهجية لتسهيل العمليات المتكررة.

٣. الممارسات الفُضلى

- يتم تحديد روزنامة التخطيط ويكون الامتثال لها صارماً.
- يتم التخطيط التعاوني.
- تستخدم الخطة مصادر البيانات القائمة، بما في ذلك توقعات التوريد، وجدائل الأوامر الزمنية، وتقارير الفجوات، وخطط الجردة، وخطط الطوارئ.
- ثمة عملية منظمة رسمية قائمة تجمع البيانات الداخلية ودراسة السوق من مصادر متعددة وتحليلها.
- تتم المصادقة على البيانات الداخلية ودراسة السوق وتحديثها بشكل منتظم.
- يتم الاحتفاظ بتبادل المعلومات في الوقت الفعلي من بين وظائف سلسلة

التوريد.

- يتم الاحفاظ بمئّني خدمات النقل المحتملين والقائمين، وموقعهم، وقدراتهم، وأسعارهم.
- يتم الاحفاظ بلائحة المخازن المحتملة والمتوفرة، وموقعها، وظروفها، وقدراتها

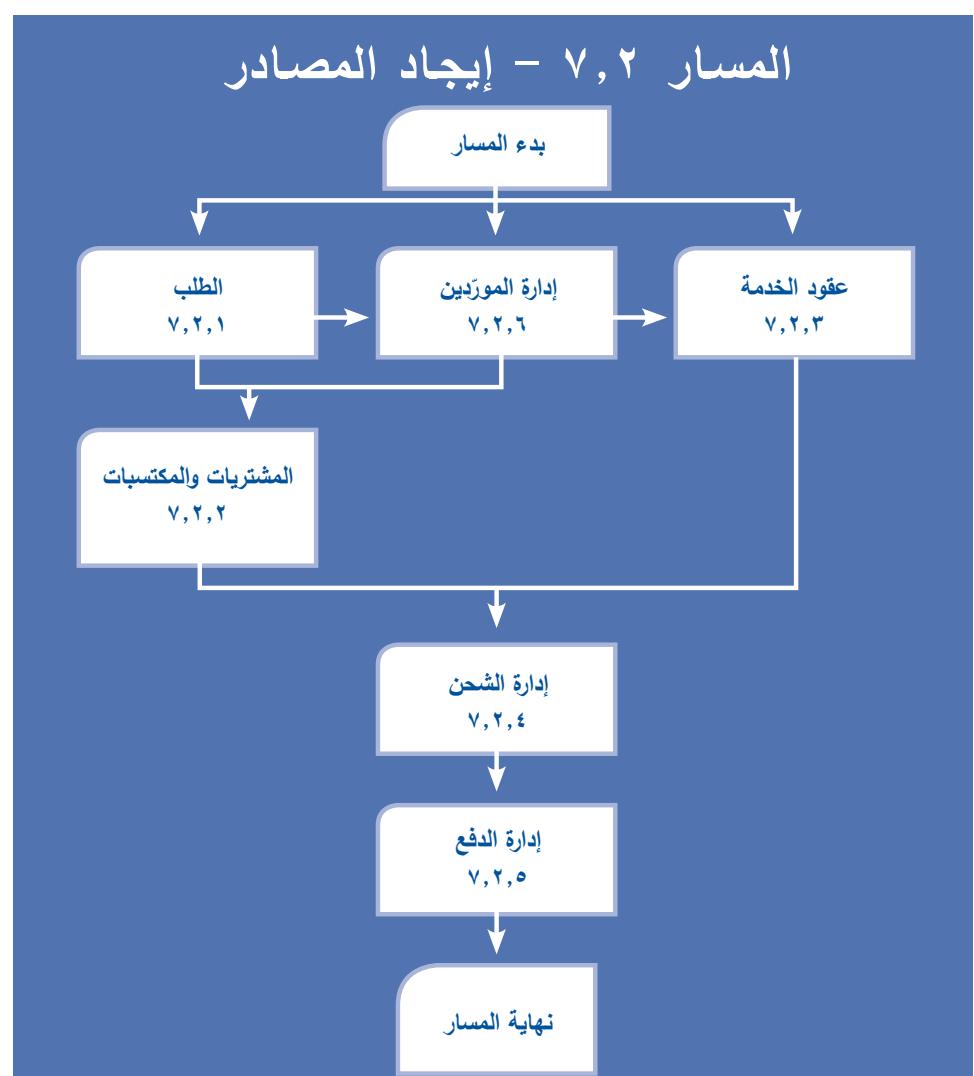
مسار أعمال المشتريات ٧,٢ - تحديد المصادر

وصف المسار

تُشير الاستعانة بمصادر مختلفة إلى عدد من العمليات الهدف إلى تسهيل طلبات الوحدة/القسم للسلع، والمواد، والخدمات؛ وتحويل هذه الطلبات إلى عمليات شراء تضمن تسلیم المنتجات أو الخدمات؛ وفي حال المنتجات، تخزينها وتسلیمها إلى المستخدمين النهائيين/الجهات المقدمة للطلب.

تقتضي الاستعانة بمصادر مختلفة فهم شروط سوق التوريد؛ والعثور على المورّدين، وتقييمهم، وإشراكهم، والاحتفاظ بقاعدة بيانات للمورّدين؛ واقفأة أثر حركة السلع والمواد من البائع المورّد أو الجهة المانحة إلى جهة الاستخدام النهائي وإدارتها.

تدفق العمل

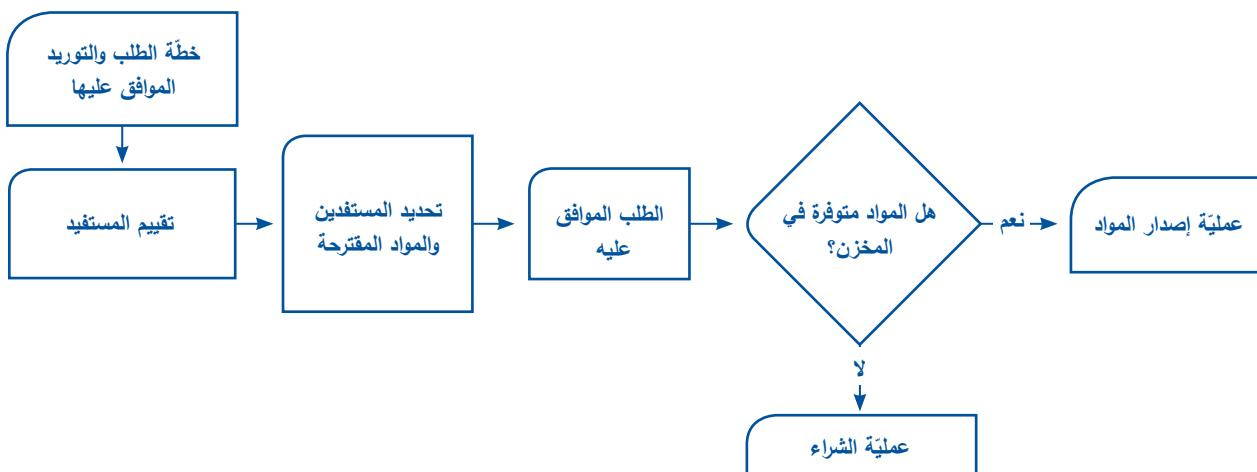


الخطوة ٧,٢,١ - التقدم بطلبات

التقدم بطلبات	إسم الخطوة
٧,٢,١	رقم الخطوة
١. مواصفات المنتج، بما في ذلك توصيفات الكمية والنوعية ٢. وجهة المنتجات المطلوبة وأوجه استخدامها المقصودة	المدخلات
١. استئمارة الطلب الموقّع عليها	المخرجات
١. الجهة المقدّمة للطلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية ٣. مسؤول المشتريات ٤. مسؤول المالية	الدور التنظيمي
١. تقدّم الجهة المقدّمة للطلب طلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية هو الجهة الموقّعة على النظام ٣. يحصل مسؤول المشتريات على الطلبات ٤. يحصل مسؤول المالية على نسخات عن الطلب	نقط الدمج
تؤكّد الجهة المقدّمة لطلب مشتريات على أساس خطة مشتريات موافق عليها	ملخص

تؤكّد طلب توريد حاجة قائمة في أي وحدة وظيفية سواءً لمشروع موافق عليه (على غرار السلع الغذائية الأولية أو الإمدادات الطبية للمستفيدين من المشروع) أو للاستهلاك الداخلي (على غرار معدّات المكتب أو مفروشاته). الجهة المقدّمة للطلب مطلوبة لمتابعة الإجراءات الملائمة لطلب الإمدادات.

كما يجب تحديد أصلًا السلع أو المواد أو الخدمات المطلوبة (المُشار إليها أدناه بـ«المنتجات») في خطة العرض والطلب وفي الخط الموافق عليه، إلا في حال وجود حاجة طوارئ أو غير مُخطّط لها، تتوافق عليها قيادة المنظمة. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



في نهاية التخطيط، تتم الموافقة على خطة عرض وطلب على خطية الشكل وخطة لوجستية (الخطوة ٤,١,٤). يبدأ تنفيذ الخطة اللوجستية مع طلب مشتريات ينشأ عن وحدة المنظمة الوظيفية المنتجات، سواء للاستهلاك الداخلي أو للتوزيع إلى المستخدمين النهائين الخارجيين (المستفيدين).

بالنسبة إلى المنتجات المطلوبة للاستخدام الداخلي، تُعد كل وحدة وظيفية طلب سلع أو طلب خدمات، ومن المستحسن أن يكون ذلك مرة واحدة في كل مرحلة (مثلاً في بداية السنة المالية). توافق قيادة المنظمة على الطلب الذي يُقدم إلى وحدة المشتريات للمعالجة.

بالنسبة إلى المنتجات المطلوبة للتوزيع الخارجي، تُعد وحدة البرنامج خطة توزيع وتقدمها لموافقة قيادة المنظمة. وفي إطار خطة التوزيع، يتم تحديد عدد من المنتجات المطلوبة ويعُد صاحب خطة التوزيع (مقدم الطلب) طلب سلع أو طلب خدمات. من ثم توافق قيادة المنظمة على الطلب الذي يُرفع إلى وحدة المشتريات للمعالجة وإلى الوحدة اللوجستية/إدارة سلسلة التوريد لأهداف التخطيط اللوجستي الملائم.

بالنسبة إلى طلبات السلع، يُراجع مسؤول اللوجستية أو إدارة سلسلة التوريد توفر السلع في المخزون. في حال توفرها، يتم تأمين الطلب من المخزون المتوفر. وفي حال عدم توفرها، يتم إطلاق عملية شراء.

١. الموصفات الأساسية

٠ في الخطة مصادر معلومات قائمة، على غرار أنظمة المعلومات حول المنتج، والمورّد، والسوق.

٠ تعكس الخطة معلومات التخطيط كما هي واردة في خطة التشغيل، والبرامج الموقّع عليها، وخطة العرض والطلب، والخطة اللوجستية.

٠ تُحدّد المنتجات الجهة المقدّمة للطلب (مدير البرنامج أو الميزانية أو مستخدم نهائى آخر) التي تؤمن الموصفات ذات الصلة كافةً على أساس خطة طلب شراء أو طلب سلع/طلب خدمات. بالنسبة إلى المنتجات المتكررة، قد تتم الإشارة إلى عمليات تسليم سابقة حرصاً على أن تستجيب المنتجات المختارة لتوقيتات الطلب.

٠ تتوافق الجهة المقدّمة للطلب مع مسؤول اللوجستية و/أو المشتريات من أجل تحديد وضع توفر المنتجات وأى عوامل أخرى قد تؤثّر على الطلب.

٠ يُراجع صاحب الميزانية و/أو رئيس القسم استثمارات الطلب ويؤكّد عليها توافق قيادة المنظمة عليها قبل رفعها إلى قسم التوريد.

٠ يتم توثيق الطلبات من خلال نظام حفظ سجلات مُحدّد مُسبقاً. تتم المصادقة على المعلومات بشكل دوري.

٢. المتطلبات الدنيا

- ٠ يتم توثيق الطلبات بواسطة الاستمرارات والإجراءات الموافق عليها بشكل مسبق.
- ٠ يتم تأمين الموصفات والكميات المفصلة.
- ٠ يراجع مسؤول مؤهل (صاحب الميزانية/رئيس الوحدة) الطلبات ويسمح بها كما توافق قيادة المنظمة عليها.

٣. الممارسات الفضلية

- ٠ يعتمد الطلب على أساس تقييم صارم للجردة والاحتاجات وعند التأكيد على توفر المنتجات المطلوبة داخل المنظمة وخارجها من خلال وحدة الشراء.
- ٠ تُنهي الجهة المقدمة للطلب استمرارات طلب الشراء المعيارية وتؤمن موصفات المنتجات الكاملة ومتطلبات التسليم.
- ٠ يراجع رئيس الوحدة أو صاحب الميزانية استماراة طلب الشراء عند التأكيد على التمويل وعلى أهمية الطلب، بموافقة قيادة المنظمة.
- ٠ تُقدم استماراة طلب الشراء إلى قسم المشتريات للمعالجة مع تحليل ملائم وإطار زمني للتسليم. ليست الطلبات «الطارئة» الشائعة ممارسة جيدة.
- ٠ تُعطى وحدة المشتريات المعلومات الأولية المسترجعة والفورية على الطلب المقدم وتحقق الجهة المقدمة للطلب مطلعة على التقدم في معالجة الطلب.
- ٠ لا يمكن للجهة المقدمة للطلب الموافقة على طلبه.
- ٠ في الحالات التي تطلب المنظمة فيها باسم شريك طرف ثالث، يحتاج طلب الشريك الأصلي إلى أن يُدرج في استماراة الطلب التي قدمها القسم/المسؤول المقدم للطلب.
- ٠ عند استكمال الطلب، تُعطى الجهة المقدمة للطلب المعلومات المسترجعة البناءة بشأن نوعية الخدمة من أجل مراقبة الأداء.

الخطوة ٧,٢,٢ - الشراء والاكتساب

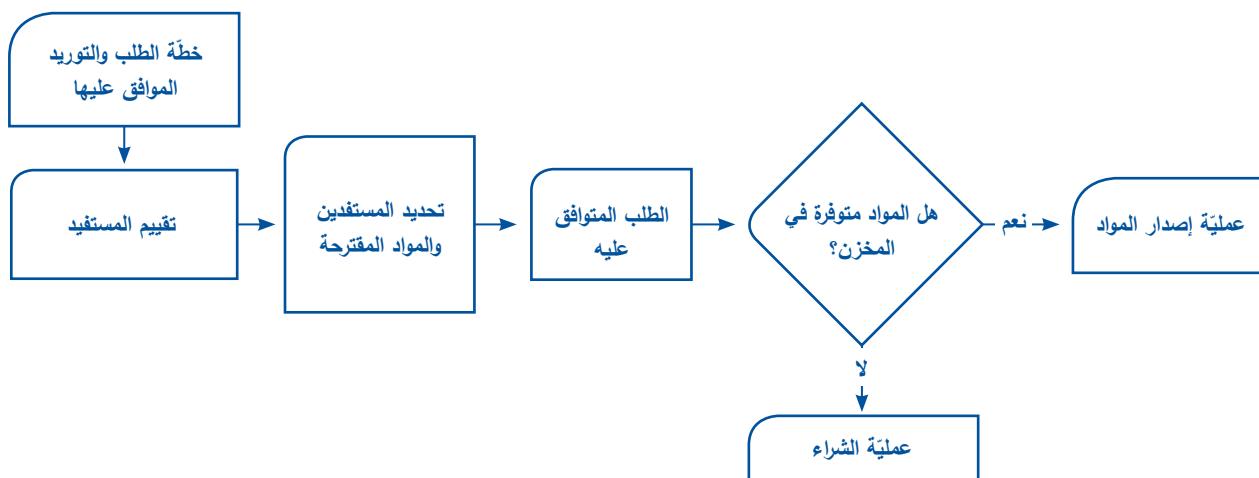
إسم الخطوة	الشراء والاكتساب	رقم الخطوة
المدخلات	١. سياسة توريد المشتريات ٢. الخط وخط العرض والطلب الموافق عليها ٣. استثمارات الطلب الموافق عليها ٤. لائحة المورد الموافق عليها ٥. لائحة مواصفات السلع المسموح بها/الموافق عليها ٦. عقود توريد المشتريات النموذجية/النقطية ٧. بالنسبة إلى عمليات الشراء المتكررة، يشمل العقد القائم كلفة الوحدة المقاييس بشأنها والمستخدمة سابقاً	٧,٢,٢
المخرجات	١. طلب عروض أسعار ٢. تقرير تحليل العروض ٣. عقد أو أمر الشراء الموافق عليه	
الدور التنظيمي	١. الجهة المُمُّوّلة للطلب ٢. مسؤول توريد المشتريات ٣. لجنة توريد المشتريات ٤. الموردون ٥. سلطة الحكومة المحلية (عند الضرورة)	
نقاط الدمج	١. الوحدة المُمُّوّلة للطلب: تُطلق استماراة طلب وحدة المالية: تؤمن معلومات حول التدفق النقدي وتمييز الحسابات ٢. لجنة توريد المشتريات، تشمل الموظفين من وحدات مختلفة: تشهد على العملية، من طلب عروض الأسعار إلى صدور الأمر ٣. مسؤول اللوجستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجردة ٤. وحدة الامتنال: تراجع اتفاقات توريد المشتريات ٥. قيادة المنظمة: عمليات الموافقة على الهبات	
ملخص	يُطلق طلب شراء موافق عليه عملية شراء تبدأ بطلب عروض أسعار وتنتهي بأمر أو عقد شراء مع بائعين موردين مختارين.	

يُعتبر الشراء جزءاً من عملية المشتريات التي تتم في خلالها معالجة طلبات المشتريات الموافق عليها عبر تقديم أمر شراء موافق عليه مع المورد المختار. تتبع عملية الشراء عادةً الخطوات التالية:

١. تقييم طلب عروض أسعار على أساس طلب أمر الشراء
٢. استلام العروض من البائعين الموردين المختارين
٣. تحليل العروض و اختيار مورد
٤. تقديم طلب شراء أو عقد شراء مع المورد المختار

يتم استصدار أمر شراء ويُعد على أساس المدخلات من استماراة الطلب وتسعيرة البائع المورد المختار. كما يجب طلب شراء المواد والسلع والخدمات (المُشار إليها أدناه بـ«المنتجات») سواء بناء على استماراة أمر شراء أو عقد مشتريات موافق عليه.

في حال التبرعات العينية، تقضي عملية الاكتساب برفع طلب تسليم أو طلب تحويل أو قبول إشعار تبرع أو إذن تحويل. وفي هذه الحالة، لا تختار المنظمة مورداً، بل قد تشارك مع الجهة المانحة في تحديد مواصفات المنتجات وتحطيط التسليم. ومن أجل العرض السهل، يُركّز هذا القسم على عمليات الشراء، مع إدراك أن بعض عمليات الشراء لن تكون مرتبطة بتبرعات عينية. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



تُتبع عملية الشراء الخطوات التالية:

- يوافق على طلب الشراء في حال لم تكن المنتجات المطلوبة متوفرة في المخزون.
- يطلب مسؤول الشراء عروض أسعار من البائعين الموردين.
- يحصل شخص غير مسؤول الشراء على عروض أسعار.
- تراجع لجنة تقييم العروض الأسعار. قد تقرر المنظمة بشأن المستويات المختلفة لاستلام العروض والموافقة عليها على أساس قيمة السلع. (راجع «المخاطر المرتبطة بالمشتريات» مع قائمة التحقق من الامتثال لمزيد من التفاصيل).
- توافق قيادة المنظمة على تقرير مقارنة عروض أسعار.
- يُعد مسؤول المشتريات أمر أو عقد شراء، تراجعيه لجنة تقييم العروض وتوافق عليه قيادة المنظمة.
- يصدر عقد أو أمر الشراء للبائعين الموردين المختارين.

١. الموصفات الأساسية

- ثمة نظام معلومات (يدوي أو الكتروني) قائم من أجل تسجيل المعلومات من طلبات الشراء الموقّع عليها إلى الشراء الفعلي للمنتجات واستخدامها، حرصاً على ضمان التماسّك في إعداد الشراء وتحقيقه، بالإضافة إلى إدارة الجردة الملائمة.
- تكون سياسة المشتريات قائمة، تحدّد معايير المشتريات، وإجراءاتها، والخطوات التي يجب اتّباعها. وتحدد السياسة عدالة شراء المنتجات وشفافيتها، وتحدد الحد الأدنى لقيم المشتريات التي تحتاج إلى شراء مباشر، من دون جمع العروض، بالإضافة إلى تلك التي تحتاج إلى طلب عروض أسعار وعملية تحليل العروض.
- تؤكّد الجهة الموقّفة على أمر الشراء على أن تتّبع القوانين المحليّة وممارسات أعمال شراء المنتجات بالطريقة المستخدمة. (تتبع مشتريات بعض أنواع المنتجات ومناولتها معايير وقواعد دوليّة ووطنيّة محدّدة جدّاً).
- تُعد طلبات عروض الأسعار على أساس المعلومات الواردة في الطلب الموقّع عليه.
- تسمح إجراءات تقديم العطاءات بالمنافسة العادلة والمتّساوية والشفافّة.
- يسمح أمر الشراء بوصف شروط الشراء وقواعده التي على المورّدين الامتثال لها من أجل تقدّي أي نزاع محتمل في خلال عملية الشراء.
- تستجيب عمليات الشراء والوثائق ذات الصلة لمقتضيات الجهات المانحة والحكومة المحليّة، وسياساتها، وأنظمتها.

٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات الشراء والإجراءات التشغيلية المعياريّة قائمة وتؤمّن المشورة الواضحة حول كل مجموعة شراء، بما في ذلك مصفوفة الموافقة وحدودها الدنيا.
- تحدّد شروط الشراء أدوار الموظفين ومسؤولياته، والجهات المقدّمة للطلب، والمقاربة والاستراتيجية للتعامل مع المورّدين.
- تحتوي استماراة أمر شراء موافق عليها على الشروط المطلوبة عند معالجة الشراء.
- ثمة مدونة سلوك تشمل سياسة تضارب المصالح.

٣. الممارسات الفضلى

- ثمة استمارات أمر شراء وعقود مشتريات نموذجيّة لأنواع مختلفة من المشتريات (مثلاً المشتريات المحليّة والدوليّة، واتفاقيات الخدمة، إلخ.)، يتم استخدامها بشكل متّسّك.
- ثمة نظام لتسجيل أداء البائعين المورّدين وأيّ معلومات ذات صلة أخرى

محدث، يسمح بإدارة البائعين المورّدين والحدّ من المخاطر ومسؤوليّة المنظمة.

- تتم الموافقة على حدّ شراء أدنى وثمة جدول صلاحيات قائم، مما يسمح للمنظمة بمعالجة الشراء الملازمة للسلع والخدمات واستخدام فئات الشراء الملازمة.
- تُرسل تقارير وضع المشتريات المنتظمة إلى الموظفين المعنّيين من أجل تأمين معلومات محدثة ومعالجة وضع كل أمر شراء. يتم تنظيم اجتماعات تنسق مننظم بين المدراء، والمشتريات، والمالية.
- ثمة عملية دفع قائمة تحتوي على خطوات مفصلة لاتباعها، بالإضافة إلى لائحة وثائق داعمة تُرفق بكل طلب دفع.
- تحتوي الإجراءات التشغيلية المعيارية على المشورة لتقديم طلب عروض أشعار واستلام عروض من البائعين المورّدين المهمّين، بما في ذلك طريقة المراسلة (مثلاً، البريد الإلكتروني، والفاكس، والمغلفات المقلدة)، والمهل الزمنية، والآلية (مثلاً، علبة إيداع العروض أو تعيين مسؤول استلام العروض).
- نظام اقتقاء أثر المشتريات قائم، يُشير إلى حالة الأمر الموجّه، والمعلومات المفصلة، وأداء المورّدين، والمعلومات التاريخية لعمل المنظمة مع المورّدين، ونوعيّة السلع المسعرة و/أو المسلّمة، ومدة تسليم السلع/الخدمات بعد استلام أمر شراء موافق عليه.
- ثمة نظام معلومات قائم للمصادقة على أن السلع والمواد المشتراة قد تتناسب مع قيود سلسلة التوريد (قرة التخزين، إلخ.).
- تسمح إجراءات اختيار المورّدين بالحصول على معلومات مفصلة حول معالجة عروض الأسعار المستلمة والوثائق لمنافسة عادلة وشفافية لتقدير العروض.
- يسمح نظام حفظ السجلات بصياغة تعليقات المراجعين التي يمكن استخدامها على أنها مرجع في الأعمال المستقبلية مع المورّدين أنفسهم.
- يسمح نظام معلومات للمنظمة بإرسال إشعارات رفض عرض إلى المورّدين الذين لم تُقبل عروضهم.
- يشمل أمر الشراء خيارات تخصيص الكلفة إلى مراكز كلفة محدّدة (مثلاً، مشروع خاص أو مصدر تمويل).



إجتماع تعاونية المزارعين في
سيفاري رينغ في كمبوديا.

الخطوة ٧,٢,٣ - العقود

إسم الخطوة	العقود
رقم الخطوة	٧,٢,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> سياسة الاتفاقيات استثمارات الطلب الموقّع عليها لائحة المورّدين الموقّع عليها العقد النموذجية/النمطية
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> طلب عروض أسعار تقرير تحليل العروض عقد/أمر شراء موقّع عليه
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> الجهة المقدمة للطلب مسؤول المشتريات لجنة المشتريات المورّدون ومؤمنو الخدمة حكومة الدول المُضيفة – كما قد تكون الحالة (يحتاج بعض الدول إلى تسجيل عقود)
نقط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> وحدة تقديم الطلبات: تطلق استماره طلب وحدة المالية: تُعالج معلومات التدفق النقدي وترميز الحسابات لجنة المشتريات، تشمل موظفين من وحدات مختلفة: الاطلاع على العملية من طلب عروض أسعار إلى إصدار أمر مسؤول اللوجستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجردة وحدة الامتنال: تُراجع اتفاقيات المشتريات قيادة المنظمة: عمليات الموافقة على المسائل
ملخص	يجب تطوير عقود للمشتريات كافةً للمنتجات أو الخدمات.

تُغطي هذه الخطوط التوجيهية عملية استحداث الترتيب التجاري الذي في خلاله تمت معالجة طلبات المعدات، أو الخدمات، أو الاستشارات، أو المنتجات الموقّع عليها بشكل فاعل من خلال الدخول في عقد مع مؤمن خدمة أو مورّد شركة أو فردي.

عادةً، تتبع عملية العقد الخطوات التالية:

- تقديم طلب عروض أسعار على أساس استماره طلب الشراء ونطاق العمل
- استلام العروض من مورّدين أو مؤمني خدمات محتملين
- تحليل العروض و اختيار مورّد أو مؤمن خدمات
- تقديم عقد أو أمر شراء مع مؤمن الخدمات أو المورّد المختار

يتم إعداد العقد على أساس المدخلات من استماراة الطلب، وتحليل مواطن الضعف، والفرص، ومواطن القوة، وعروض الأسعار المستلمة من المورّد أو مؤمن الخدمات المختار، ويُستحسن استخدام نموذج عقد موافق عليه.

وعلى مسؤول الشراء، وبمساعدة وحدات التقدم بطلب والمالية، إعداد عقد في كل مرة يتم فيها توظيف متعاقد ما. يجب أن يعتمد العقد على قواعد العمل المحلية، ومتطلبات العمل، وقيمة العقد، ومتطلبات خاصة أخرى كما هو مطلوب.

ليس المتعاقدون موظفين في المنظمة. ولا بد أن تنص عقودهم بشكل واضح على حدود ارتباطهم بالمنظمة. يرجى الرجوع إلى الفصل ٨، دليل الموارد البشرية، بالنسبة إلى الفوارق بين الموظفين والمتعاقدين.

١. المواصفات الأساسية

- ثمة سجل عقود واتفاقات (يدوي أو إلكتروني) لتسجيل المعلومات حول العقود كافة.
- يتم وضع سياسة توقيع على الاتفاques موافق عليها والامتثال لها.
- تعتمد الاتفاques كافة على نموذج تتم مراجعته قانوناً والموافقة عليه.

٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات العقود والاتفاques والإجراءات التشغيلية المعيارية قائمة وتؤمن المشورة الواضحة حول حدود المراجعة والموافقة الدنيا.
- يدعم الاتفاques نطاق عمل واضح ومجموعة مواد أو خدمات، مع مواصفات مفصلة للسلع أو الخدمات.
- يجب مراجعة العقود كافة للنزاعات المبرمجة مع وحدات وظيفية أخرى في المنظمة.
- يجب أن تُجرى مراجعات الميزانية حرصاً على تنظيم موجباتها مالياً.
- يجب الاحتفاظ بسجل خاص وكامل عن مفاوضات العقد كافة والمراسلة ذات الصلة.
- لا يحق التفاوض بشأن العقود ومراجعةها، والمشاركة فيها باسم المنظمة إلا بالنسبة إلى الموظفين المعينين ضمن وفود التوقيع على العقود.
- ثمة مدونة سلوك، بما في ذلك سياسة تضارب المصالح.
- بالنسبة إلى العقود المرتبطة بعرض، يجب توثيق عملية تقديم العروض.

٣. الممارسات الفضلى

- للعقود والاتفاques كافة مراجعة قانونية وموثقة حرصاً على أن تنص على

هدفها، من دون خلق عبء قانوني غير ضروري أو خطر غير مُبرر للمنظمة.

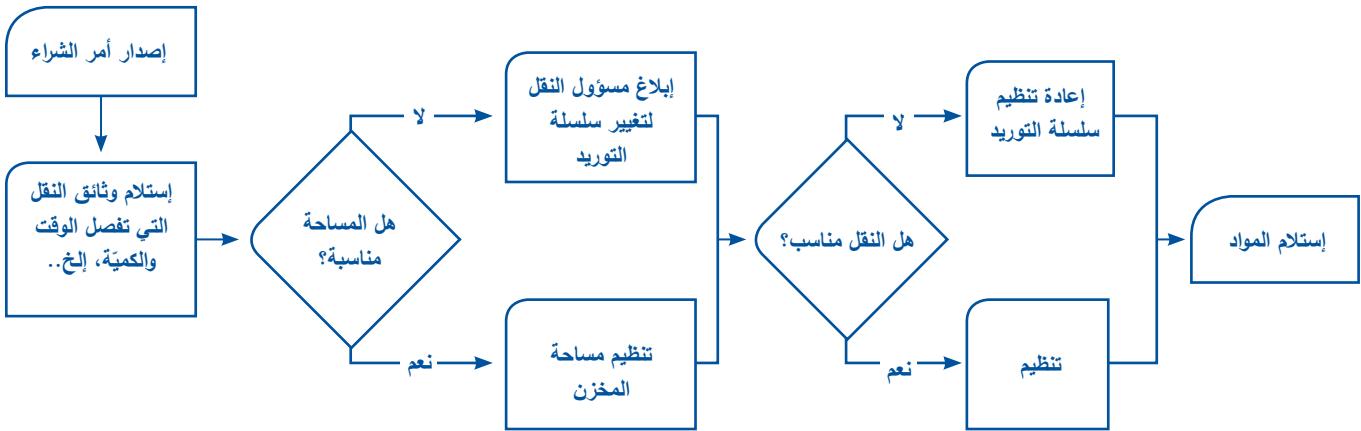
- يجب إدخال العقود كافةً في سجل عقود المنظمة.
- يشمل كل عقد منصب الموظف في المنظمة المسؤول عن إدارة العقد.
- يجب وضع ملف عقود رسمي للعقود الجديدة كافةً. ويجب الاحتفاظ بمسودات العقود، والنسخ المعدلة، ونسخة كاملة عن الوثيقة الأصلية الموقعة، في الملفات وفي القسم المعنى.
- يجب أن يكون الموظفون المعنيون بالتفاوض بشأن العقود أو إعدادها يتمتعون بالمعرفة الملائمة لقانون العقود.

الخطوة ٤، ٢، ٢ - إدارة الشحن

إدارة الشحن (النقل والتسلیم من المورّدين)	إسم الخطوة	
٧،٢،٤	رقم الخطوة	
<ol style="list-style-type: none"> ١. الشروط لاستلام المخزن/المخازن وقدرتها على ذلك ٢. متطلبات الكمية، والنوعية، والمساحة ٣. معدل الاستخدام واطار التخزين الزمني المستيقظ ٤. عروض الأسعار، أو أمر الشراء، أو شهادة التبرع ٥. شروط التسلیم وأحكامها وتاريخها ٦. معلومات عن شركات النقل وأوقات العبور الاعتيادية 	المدخلات ١. عقود/أوامر النقل ٢. قوائم الشحن أو إشعارات استلام السلع ٣. استلام السلع في حالة جيدة ٤. تقرير مسح الاستلام ٥. المطالبات مقابل الخسائر والأضرار	المخرجات ١. مسؤول/لوجيستي المشتريات ٢. الطرف المتنافي (مسؤول التخزين أو مدير البرنامج/الميزانية) ٣. شركات النقل والبائعون المورّدون ٤. مؤمّنو خدمات آخرون، على غرار وكلاء التخلص، أو المساحين، أو العاملين
<ol style="list-style-type: none"> ٥. شركات النقل: تؤمن المعلومات حول الشحنات الداخلة المتوفّعة، وشروط التسلیم، وأحكامه، وتسلیمه ٦. المورّدون: يؤمّنون تفاصيل الشحن ٧. الطرف المقدّم للطلب: يؤمّن معلومات التسلیم 	الدور التنظيمي نقاط الدمج	ملخص يقضي الشحن بحركة السلع والمواد المشتراة وتسلیمها من مخزن المورّد إلى مخزن المسؤول مقدّم الطلب أو مخزن المنظمة. كما قد يشمل التسلیم المباشر إلى المستخدم النهائي.

المنتجات المشتراء من المورّد إلى الجهة المقدّمة للطلب. تشمل عملية التسلیم النقل. وفي بعض الحالات، سيتم تأمين المنتجات محلياً، على سبيل المثال، في البلد نفسه وسواء تختارها الوكالة أو يسلّمها المورّد. وفي حالات أخرى، يتم توريد المنتجات دولياً وتحتاج إلى الشحن جواً، وبحراً، وبراً، أو على متن القطار، أو من خلال مزيج من هذه الوسائل إلى نقطة التسلیم المعينة.

تحتاج السلع من مصدر دولي إلى تخلص جمركي وهي تخضع لقوانين التجارة الدولية والقوانين المحلية المرتبطة باستيراد السلع. يمكن ترتيب النقل سواءً من خلال المورّد/البائع المورّد أو المنظمة/المشتري، ويجب الاتفاق على شروط التسلیم وشروط تحويل المخاطر والسنادات المرتبطة بها عند توجيه الأمر (راجع الخطوة ٧،٢،٢). ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



يتم شحن السلع من المورّد وتسلّيمها إلى الجهة المقدّمة للطلب أو مخزن المنظمة حسب عقد الشراء أو أمر الشراء الصادر. وفي حال السلع الكبيرة الحجم للتخزين في مخزن المنظمة، على مسؤول اللوجستيّة تحديد إذا ما كانت المساحة كافية لتخزين السلع قبل الشراء والتسلّيم. وفي حال لم تتوافر المساحة الكافية، على مسؤول اللوجستيّة أو مسؤول الشراء تأمين مساحة إضافيّة. ويتم تأخير التسلّيم حتى تتوافر المساحة الملائمة.

وفي حال كانت المنظمة مسؤولة عن اختيار السلع من مخزن شركة النقل، على مسؤول اللوجستيّة أو مسؤول الشراء الحرص على أن تكون خيارات النقل الملائمة متوفّرة لتسهيل عملية التسلّيم. ومن أجل الحصول على شرح مفصّل لشروط التسلّيم، يُرجى الرجوع إلى Incoterms

.٢٠٠٠٦

يجب توثيق عمليات التسلّيم كافةً بواسطة قائمة شحن ويجب الاعتراف بالاستلام بناءً على قائمة الشحن أو إشعار استلام السلع. يجب تسجيل أي فرق في الكمية أو النوعية.

وبالنسبة إلى السلع الحساسة أو الكبيرة الحجم، يجب أن يُشرف على عملية التسلّيم مساح مستقلّ وأن توثّق في تقرير مسح، يصف بشكل واضح ظروف التسلّيم ويُسجّل أي فوارق بين النوعية والكميّة المطلوبة والمسلّمة. يجب تحديد المسؤوليّة عن الخسائر والأضرار لمعالجة المطالبات وإعداد تقارير الخسارة.

يجب تخزين السلع المستلمة بشكل مرتب وفق الممارسات الفضلى وإرشادات التخزين والمناولة المحدّدة. عادةً، يؤمن المورّد أو الجهة المانحة المشورة المحدّدة لمناولة السلع وتخزينها.

٦ بوجولا Pohjola (غير محدّد). ٢٠٠٠ : النقاط الأساسية في النقل الدولي. ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ من

pdf.<http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms2000.pdf>

أو لوجستيّة PBB العالمية (غير محدّد) ٢٠٠٠ . ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠

<http://www.tradev.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf>

١. الموصفات الأساسية

- ثمة أنظمة إلكترونية ويدوية ذات مصداقية لتسجيل معلومات الجردة وإدارتها.
- ثمة نظام قائم من أجل المصادقة على كمية السلع المستلمة ونوعيتها مقابل الأمر و/أو الوثائق وإدارة الخسائر والمطالبات في أمر الشراء وعقد النقل.
- يحصل مسؤولو اللوجستية والمشتريات على إشعارات شحن واستعداد للتسليم المسبق من البائعين الموردين.
- يكون مسؤولو اللوجستية والمشتريات قادرين على تحديد ما إذا كانت الشحنة الداخلة المرتقبة لا تتفق مع القيود (قدرة التخزين، والموارد، إلخ.) في الوقت المناسب من أجل إجراء الترتيبات التصحيحية الملائمة.
- يكون مسؤولو اللوجستية والمشتريات على تواصل منتظم مع الموردين، وشركات النقل، وأطراف أخرى إلى جانب سلسلة التوريد لاققاء أثر التسليم.
- يحصل مسؤولو اللوجستية والمشتريات على الوثائق الضرورية على غرار الفواتير وقوائم الشحن، مع وقت التحديد الكافي للسماح بتخليص الجمارك في الوقت المناسب واستلام السلع.
- مسؤولو اللوجستية والمشتريات مطلعون وإذا أمكن ذلك، يُستشارون بشأن وقت العبور وتتفق وقت التسليم المرجو للسماح بخطف الاستلام والتسليم الملائم.
- يكون مسؤولو اللوجستية والمشتريات قادرين على المحافظة على لائحة شركات النقل المتوفرة مع معدّلات تدعم مساراً مخططاً له وتكليف النقل.
- عندما تُعد المنظمة عملية النقل، على لجنة المشتريات التقدم بعطاء لعقد نقل الشحن، بالإضافة إلى المسح وتخلص الجمارك كما هي الحال. على المشتريات لخدمات النقل والمسح وتخلص الجمارك اتباع العملية الموصوفة في قسم الشراء.

٢. المتطلبات الدنيا

- يتم توثيق عملية الجمع، والشحن، والتسليم من خلال الفاتورة التجارية، أو إشعار التسليم، أو قائمة الشحن، واستماراة المصادقة على الاستلام أو إشعار استلام السلع.
- ثمة معدّات وبني تحتية ملائمة للحصول على عمليات التسليم وتخزينها، تشمل مساحة التخزين الملائمة واستمرارات/أدوات إدارة التخزين.
- يكون مسؤول الاستلام مطلعاً على أوقات التسليم وتاريخها المقدر، بالإضافة إلى شروط التسليم وأحكامها، قبل عمليات التسليم.
- يجب أن تكون عقود النقل والمشتريات واضحة بشأن أحكام التسليم، بواسطة لغة Incoterms المحددة.

٣. الممارسات الفضلى

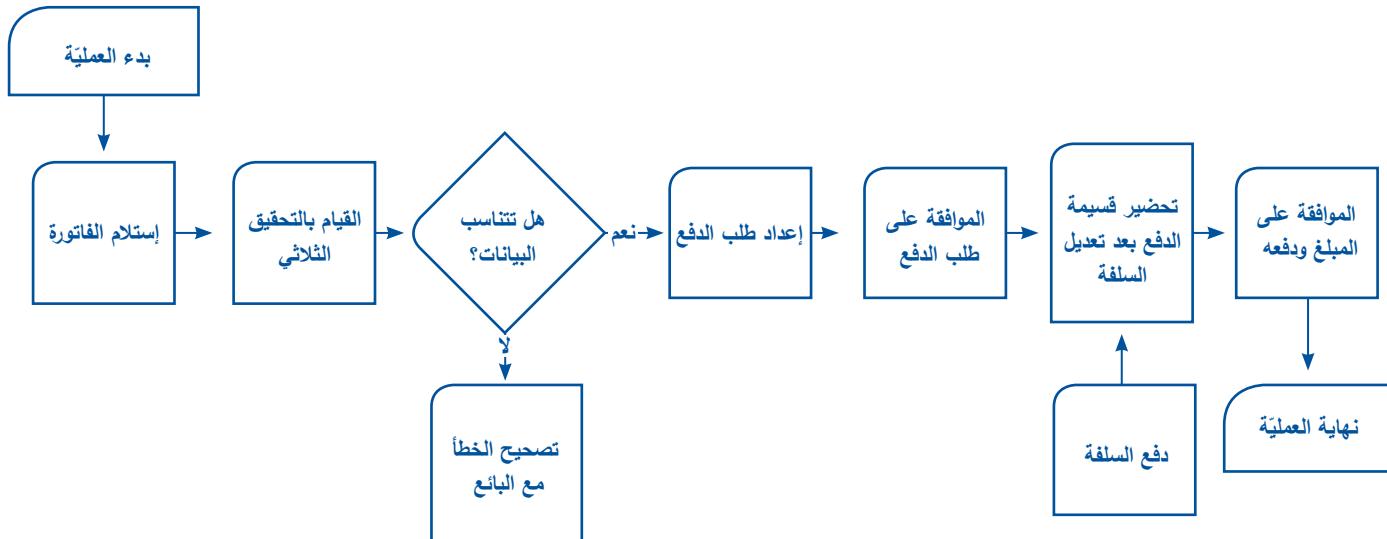
- ثمة نظام معلومات للجريدة الإلكترونية والورقية كاملاً، مع خيارات حفظ الملفات واستردادها.
- ثمة نظام للمصادقة على كمية السلع المستلمة ونوعيتها، لإدارة الخسائر، والمطالبات، والتسديد إلى الشركات.
- في حال كانت السلع مختصة و/أو ضمن كمية كبيرة، على غرار السلع الزراعية الأساسية، من الضروري توظيف مساح مستقل ومهني.
- في حال كانت السلع مستوردة وبكمية كبيرة، تكون فكرة توظيف وكيل شحن مهني و/أو وكيل تخليص جمارك فكرة جيدة من أجل تسهيل وثائق الاستيراد الورقية.
- على عقود المشتريات والنقل تعين حدود التسامح من حيث شروط التسلیم، والكمية، والنوعية المستلمة.

الخطوة ٧,٢,٥ - إدارة التسديفات

إسم الخطوة	إدارة التسديفات
رقم الخطوة	٧,٢,٥
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. طلب شراء ٢. أمر شراء ٣. إشعار استلام السلع ٤. الفاتورة ٥. تقارير المسح والتحليل الأخرى
الخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. طلب تسديد ٢. توثيق التسديد (المالية)
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. البائعون المورّدون ٢. مسؤول الشراء ٣. مدير التخزين ٤. مسؤول المالية ٥. مدير المنظمة
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. الوحدة المالية: تراجع التسديد و تعالجها ٢. نظام معلومات السوق/قاعدة بيانات المورّدين: يراجع أداء المنتج والمورّد الموزّع
ملخص	يجب تسليم فواتير البائعين المورّدين لمراجعتها مقابل أدائهم ومعالجتها بشكل سريع للدفع.

تُجري المنظمة عمليات التسديد للبائعين المورّدين عندما يحترم البائع المورد المتطلبات كافةً لtorيد المواد، أو السلع، أو الخدمات، حسب أمر/عقد الشراء. وتشمل المتطلبات مواصفات المواد أو الخدمات، وخط التسليم الزمني، وشروط التسليم، ووضع السلع المسلمة.

على المسؤولين الذين يُجرّون التسديفات إلى المورّدين ويوافقون عليها أولاً الحرص على حماية مصالح المنظمة. بالنسبة إلى عمليات التسليم التي تقتضي تقرير مسح، لا يُطلق التسديد عند استكمال تقرير المسح. كما يجب حسم الخسائر أو الأضرار بسبب عمل المورد أو متعاقد آخر من التسديد، إلا في حال ترتيبات تسوية مطالبة أخرى. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



المورد فاتورةً بعد استلام السلع. ويُجري الشخص المسؤول عن استلام الفواتير مراجعة باتجاهات ثلاثة حرصاً على تسليم السلع واستلامها حسب أمر الشراء؛ ويكون عرض الأسعار بناءً على أمر الشراء فتقابل الفاتورة مع المصادقة على النوعية والكمية النهائية المستلمة. وفي حال كانت المراجعة باتجاهات ثلاثة تحدّد أي مسألة/مشكلة فيها، تُعاد الفاتورة إلى المورد للتصحيح.

يتم إعداد طلب تسديد على أساس الفاتورة بعدم أمر شراء، وطلب شراء، ومقارنة عروض، وإشعار استلام السلع، وأي تفاصيل أخرى كما هو مطلوب. يوافق مراقب القسم المقدم للطلب على طلب الدفع.

تُعدّ وحدة المالية وثائق التسديد على أساس طلب الدفع بعد إجراء التكبيفات الضرورية بالنسبة إلى أي سلفة مدفوعة وأي عقوبة/فائدة قائمة. توافق السلطة الموقعة على التسديد.

بالنسبة إلى المنشورة المرتبطة بالمالية حول إدارة الحسابات الدائنة والمشتريات، يُرجى مراجعة الفصل ٦، دليل المالية.

١. الموصفات الأساسية

- يندرج نظام إدارة الجردة والمشتريات في النظام المالي للسماح بمراجعة التسديدات إلى البائعين المورّدين والسامح بها.

- تحري الجهة المقدمة لطلب الدفع مقابلةً باتجاهات ثلاثة بين الفاتورة، وأمر الشراء، والإشعار باستلام المنتجات. يجب ألا يكون مبلغ الفاتورة أبداً أعلى مما هو وارد في أمر الشراء أو من قيمة ما تم استلامه بناءً على ما ورد في إشعار استلام السلع.

- يجب استلام الفواتير، مع الوثائق الداعمة كافةً، من البائعين المورّدين. وعلى المنظمة تعين شخص/قسم/مكتب لاستلام الفواتير.
- يجب تدوين الفوارق كافةً ونقلها إلى البائع المورّد. يجب التسديد إلى البائع المورّد بعد تصحّح أي فرق. يجب ألا يُدفع إلى البائع المورّد إلا المبلغ المُصحّح.
- على الجهة المُطالبة بالدفع الحرص على تطبيق بنود العقوبة السارية على أساس عقد أو أمر شراء أصلي في حال لم يحترم المورّد المواصفات المطلوبة أو شروط التسليم.
- يجب عدم إجراء التسديدات أبداً قبل المصادقة على وضع السلع كافةً الجيد والتأكيد على أن الخدمات كافةً كاملةً ومُرضيةً. كما وعند تسديد ثمن السلع التي فيها عيوب، أو السلع غير المستلمة، أو الخدمات التي لا تحترم المعايير المُوافقة عليها.
- يجب السماح بالتسديد المُسبق مقابل المواد/السلفة إلى المورّدين في بيئات مختارة على أساس ظروف الشراء. لكن، يجب ألا تكون المنظمة، مهما كانت الظروف، في موقف حيث يجب قول الخطر «الذي يفوق المستوى المقبول». والقاعدة العامة السائدة أنه يجب ألا تكون قيمة السلفة إلى البائعين المورّدين/المورّدين أعلى من قيمة السلع وأو الخدمات المورّدة إلى المنظمة والتي تستلمها هذه الأخيرة. يجب ألا تجد المنظمة نفسها قطًّا في موقف دائن تجاه المورّد.
- يجب دعم أي طلب دفع بواسطة وثائق، ومنها كحدّ أدنى، طلب شراء، وأمر شراء، وإشعار باستلام السلع، وفاتورة. وفي حال المشتريات التي تقتضي تقرير مسح وأو تحاليل نوعية أخرى، يجب إرفاق الوثائق ذات الصلة على أنها وثائق داعمة.



منزل لعائلة في نلوم في التشاد.
 تستجيب منظمة خدمات الإغاثة
 الكاثوليكية للحاجات الملحة
 للاجئين السودانيين في التشاد،
 الذين قد فروا من الصراع
 المتصاعد في منطقة دارفور،
 غرب السودان.

٢. المتطلبات الدنيا

- يوافق شخص لا علاقة له بمسؤول الشراء على طلب الدفع.
- يُجرى اختبار باتجاهات ثلاثة ويراجع عند استلام فاتورة المورّد.

٣. الممارسات الفُضلى

- على سياسة مشتريات المنظمة وعقود/أوامر الشراء لديها تحديد شروط التسليم وشروط الدفع المقابلة من أجل تفادي أي نزاع أو سوء تفاهم.
- يجب ألا تكون التسديدات سلفاً أعلى من مستوى أداء التوريد عند تسديد السلفة. يجب أن تكون السلفات إلى البائعين المورّدين الاستثناء، لا القاعدة. يجب أن تُغطّي أي سلفة جزئياً قسم الأغراض المشتراء التي تم تسليمها.

- تتم الموافقة على التسديدات كافة على أساس مصفوفة صلاحيات موافق عليها.
- تُؤمن المعلومات حول الدفع وأداء المورّدين إلى الجهة المحدثة لقاعدة بيانات المورّد.

الخطوة ٧,٢,٦ - إدارة المورّدين

إسم الخطوة	إدارة المورّدين
رقم الخطوة	٧,٢,٦
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. استماراة المعلومات حول المورد ٢. تقارير مسح السوق ٣. مراجعة أداء المورد الخاصة ٤. الموافقة في عملية ما قبل المسح
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. قاعدة بيانات معلومات السوق (المنتج والمورد) ٢. تقارير أداء المورد
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. مسؤول الشراء ٢. مسؤول المخزن ٣. المحدث ٤. مدير المنظمة
نقط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. نظام المالية ٢. نظام إدارة الجردة ٣. مشاطرة معلومات السوق بين الوحدات الوظيفية ٤. قيادة المنظمة لعلاقة البائعين المورّدين
ملخص	تحتاج المنظمات إلى الاحتفاظ بالمعلومات الملائمة حول المورّدين والمحافظة على علاقات جيدة، ومنتقحة، وشفافة مع المورّدين الأساسيين.

تُعتبر إدارة المورد من بين أدوار وحدة المشتريات، وهي مؤلفة من المورد، والمنتج، ودراسة السوق، وإدارة أداء المورد، وإدارة علاقة المورد.

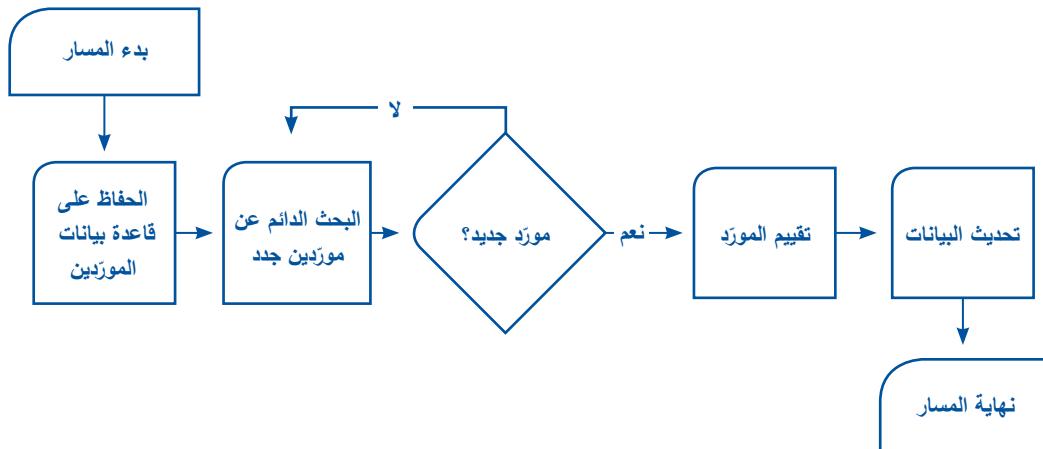
تتألف دراسة السوق والمنتج والمورد من قاعدة بيانات أو نظام تخزين المعلومات وجمعها، يتم تزويد السوق والمنتجات بها بشكل منظم وتتم مراقبة المورّدين الاعتياديّين وتصنيفهم حسب الأداء.

تشمل إدارة أداء المورد مراقبة التسليم، وملحوظات المستخدم المرتجلة حول نوعية المنتجات، ونوعية الخدمات وتماسكها، والتسعيّر التناافسي. قد تختلف هذه المؤشرات وغيرها حسب السوق، أو المورد، أو المنتج، أو الخدمة، إنما مع الوقت، تُظهر هذه الفوارق توجّهاتٍ واضحة.

تُعتبر علاقة المورد مهمة عندما تُجري المنظمة أعمالاً منتظمةً مع مورد ما. بفضل علاقه عمل شفافة وصريحة مع المورد، يُصبح من الممكن جمع معلومات والتفاوض بشأن صفقات جيدة والحرص على ضمان الاحترام والخدمة الجيدة. لكن، يجب ألا تكون علاقة مع أي مورد سبباً لنضارب المصالح، أو المحسوبية، أو الفساد. في الأوقات كافةً، على المسؤولين المتقاعدين مع المورّدين اتّباع السلوكيات الواردة في مدونة السلوك.

لبعض الجهات المانحة وأو الحكومات توجيهات واضحة للبائعين المورّدين أو مصادر المنتج

المسنوح بها. على المنظمة أن تحرص دائمًا على أن تكون واعيةً بذلك وأن تمتثل لسياسات الحكومة/الجهة المانحة، أو إجراءاتها، أو مشورتها، أو قيودها المرتبطة بمصدر المنتجات، ومواصفاتها، ومتطلبات فلتة الموردين أو تقييمهم. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



١. المواصفات الأساسية

- ٠ يتم الاحفاظ بقاعدة بيانات إلكترونية أو سجل يدوي للموردين الحالين والمحتملين.
- ٠ يحتوي السجل أو قاعدة البيانات على معلومات، على غرار إسم المورد وتفاصيله، وموقع التسليم المحتملة (بما في ذلك إذا كان المورد يُسلم مباشرةً إلى المخزن)، وأنواع المنتجات الموزدة. كما يوثق معاملات تاريخية مع المورد ويسمح بتصنيف المورد حسب نوع المنتج، وموقعه، وحجمه، مؤشرات الأداء التي تُظهر مصداقية المورد.
- ٠ يتم تعين شخص (يُعرف في ما يلي بالجهة المُحدثة) غير المسؤول عن المشتريات من أجل تحديد قاعدة البيانات. تشمل هذه المهمة خلق البائعين الموردين والمعلومات حولهم وتعديلهم ومحوهم. كما يُطلب من مسؤول المشتريات والقسم المستلم تأمين البيانات حول أداء البائعين الموردين بشكل مستمر.
- ٠ يُراجع شخص أعلى مكانةً من الجهة المُحدثة قاعدة البيانات بشكل دوري.
- ٠ تكون قاعدة البيانات قادرة على تخزين المعلومات حول أداء المورد واستخراجها.
- ٠ يُحافظ مسؤول المشتريات ومسؤولو منظمة أخرى على علاقة مع الموردين المنظمين من خلال التواصل المستمر عبر اجتماعات واتصالات هادفة، الخ.
- ٠ يُجري مسؤول المشتريات مسوحات سوق منتظمة للمنتجات والموردين الشائعين الاستخدام ويحدّث قاعدة البيانات على هذا الأساس.

٢. المتطلبات الدنيا

- يتم الاحتفاظ بقاعدة بيانات معلومات السوق بشكل آمن.
- الجهة المحدثة غير مسؤولة الشراء.
- يراجع شخص أعلى مكانة من الجهة المحدثة قاعدة البيانات على أساس منظم.
- يراجع الموردون كافة قاعدة البيانات ويحدثونها بشكل دوري.
- تتم مراجعة الموردين كافةً ومنتجاتهم بشكل منتظم لضمان امتثالها لمتطلبات الحكومة أو الجهات المانحة. يمنع البائعون الموردون غير الممتثلين من المشاركة في عروض المنظمة.

٣. الممارسات الفضلى

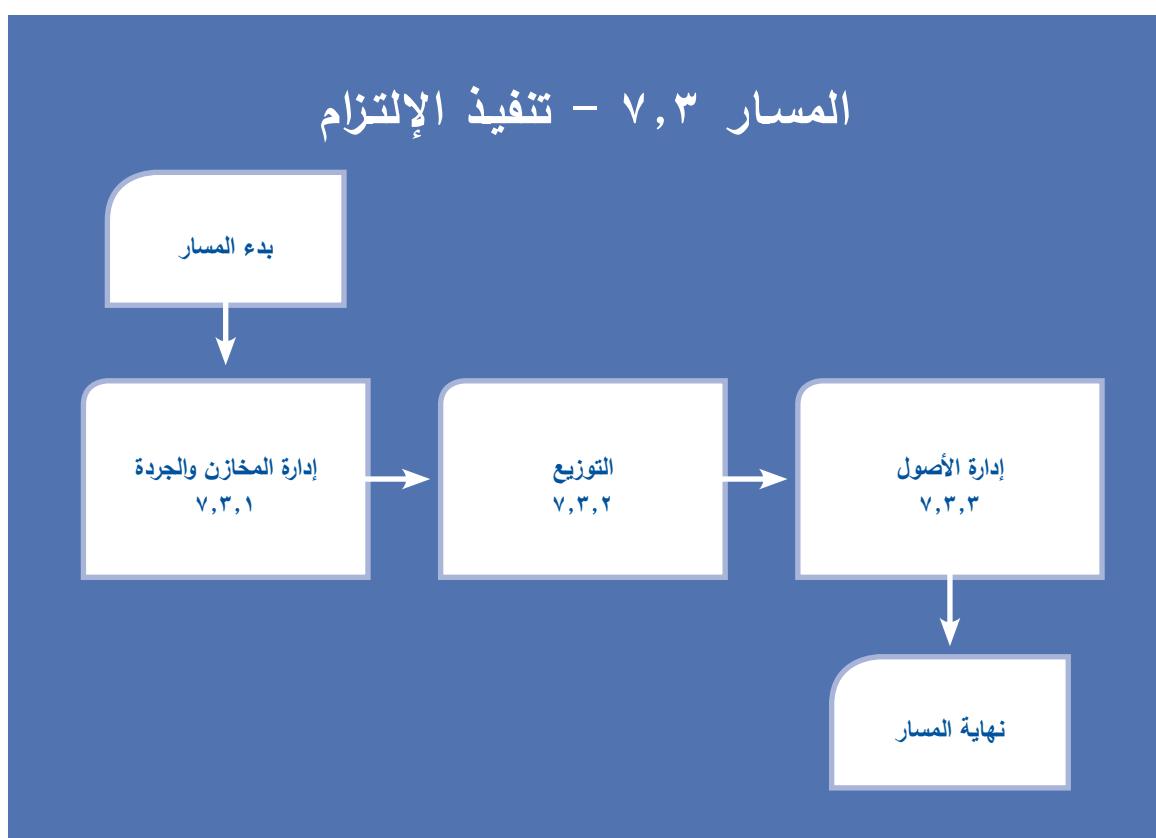
- ترصد الجهة المحدثة مقاييس الأداء لكل مورّد ومنتج مقابل المعايير المحددة مسبقاً (بما في ذلك النوعية، والكلفة، والوقت، والخدمة) على أساس دوري. الفترة الزمنية القصوى المسموح بها هي لسنة واحدة.
- تبحث المنظمة باستمرار عن بائعين موردين جدد وأنماط توريد بديلة.
- تمتّ نظام ترميز رسمي قائم للموردين والمنتجات.
- يسمح نظام معلومات السوق بفهم تجزئة الكلفة الإجمالية والمفصلة للمنتجات، بما في ذلك كلفة الشحن، وكلفة الصيانة، وكلفة التدريب، وقابلية الخدمة، وكلفة الجردة/حجم المجموعة، وتكاليف التكنولوجيا مقابل تكاليف التقادم، وضوابط الحكومة، إلخ.

مسار عملية المشتريات ٧,٣ - الالتزام

وصف المسار

يُشير الالتزام إلى عددٍ من الخطوات المعنية بإدارة تدفق السلع، والمواد، والخدمات، وتخزينها، والمعلومات ذات الصلة من نقطة المصدر إلى نقطة التوزيع. يشمل الالتزام حركات المنتجات الداخلة والخارجية؛ وإدارة الجردة، والمخزن، والمتاجر؛ وعمليات التفتيش؛ والتسلیم؛ وإرسال السلع، والمواد، و/أو الخدمات وإعادتها، وتوزيعها/استخدامها؛ التعامل مع مخزون متضرر، أو غير مرغوب به، أو انتهت صلاحيته.

تدفق المسار



الخطوة ١، ٣، ٧ - إدارة الجردة والمخزن

إدارة الجردة والمخزن	إسم الخطوة
٧,٢,٦	رقم الخطوة
١. أمر الشراء ٢. قائمة الشحن/لائحة التوضيب/إشعار الاستلام ٣. تقرير المسح ٤. تقرير وضع الجردة ٥. خارطة/تصميم المخزن	المدخلات/المخرجات
١. مسؤول المشتريات: يعالج المشتريات حتى استلام المنتجات. ٢. الطرف المستلم (مسؤول المخزن أو مدير البرنامج/الميزانية): يعالج استلام الجردة وإدارتها. ٣. البائعون الموزعون: منتجات التوريد. ٤. مؤمنو الخدمات، بما في ذلك شركات النقل، ووكالات التخلص، والمساحين، والعاملين، الخ. ٥. المدققون: تقييم أنظمة الامتثال وسياساتها	الدور التنظيمي
١. وحدة المالية: تُجري احتساب إهلاك الجردة وتقييم الأصول وتحالج المطالبات ٢. وحدة البرنامج: تتحقق تقدّم أنشطة البرنامج والتقارير النهائية ٣. مؤمنو الخدمات، بما في شركات النقل، والمساحون، ومسؤولو الصحة، إلخ.	نقط الدمج
إدارة المخزن وإدارة الجردة وظيفتان مرتبطةان بشكل وثيق. وعندما تكونان مرتبطتين، تضمنان إدارة آمنة وملائمة للمنتجات المشترأة، والمخزنة، والموزعة للاستخدام من قبل المستخدمين النهائيين.	ملخص

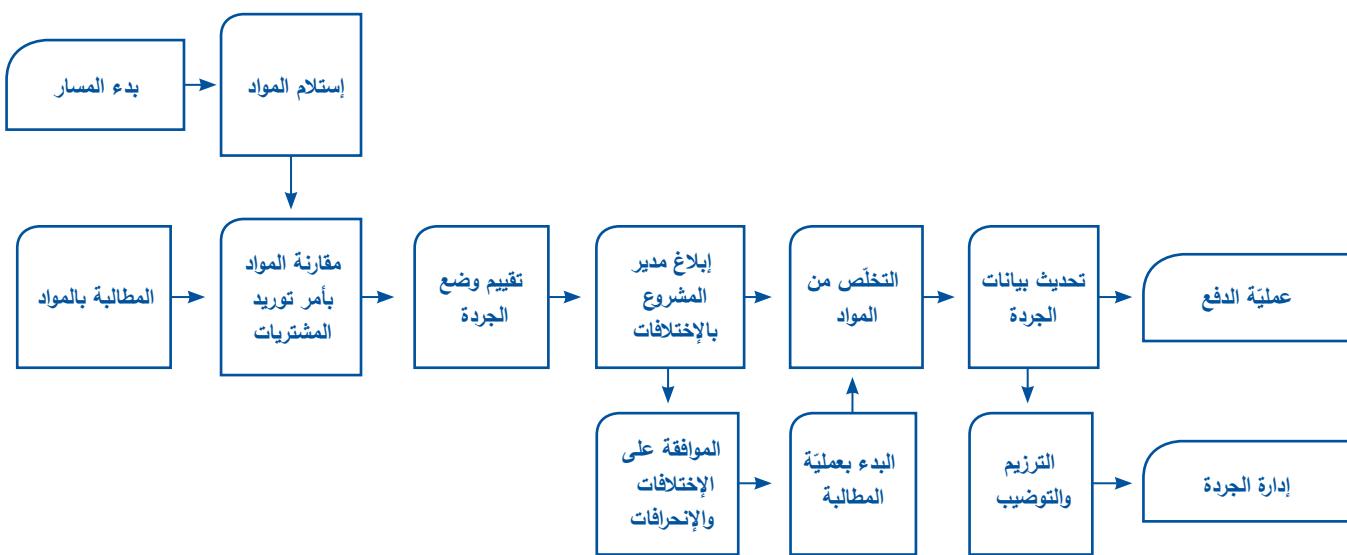
المخزن متطلبات التخزين وحركة المنتجات المخزنة كافةً، بما في ذلك المعاملات ذات الصلة كافةً المرتبطة بالمنتجات المستلمة في المخزن أو المشحونة خارج المخزن.

في هذا القسم، تعني كلمة المخزن كلّ منطقة تكون فيها المنتجات مخزنة. ومهما كان حجم المخزن وموقعه، على المنظمة الحرص على استلام المنتجات بشكل آمن، وتخزينها بشكل ملائم، وتوزيعها بشكل فاعل على أنشطة البرنامج. يتم تحليل عمليات التفتيش عن النوعية، والاستفادة قدر المستطاع من المساحة/التخزين، وأنظمة اقتقاء أثر الجردة وممارساتها بشكل منتظم من أجل تحسين الفاعلية. وحسب نوع منتجات المنظمة وأوجه استخدامها، قد تكون عمليات إدارة المخزن والجردة بسيطة، على غرار إدارة مكتب صغير أو متجر مواد أو معقدة على غرار إدارة كميات كبيرة من المنتجات الطبية الحساسة المختلفة. وفي أي حالة، تكون متطلبات الأعمال والمبادئ الأساسية هي نفسها.

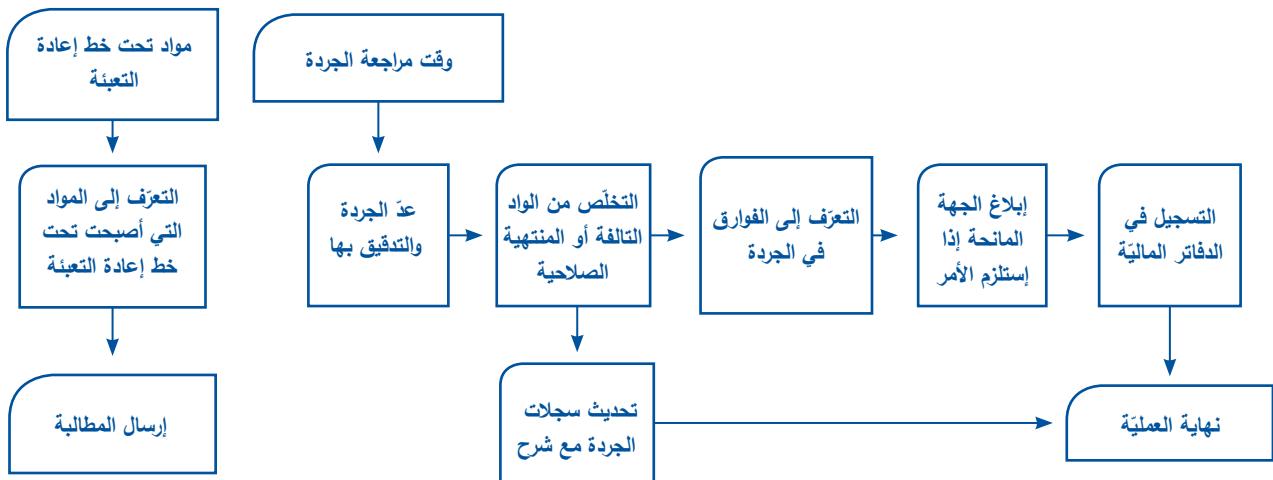
وتعني كلمة الجردة المنتجات المتوفّرة في المخزون. فتشمل إدارة المخزن الوظائف المرتبطة باقتقاء أثر المنتجات وإدارتها. ويشمل ذلك مراقبة المنتجات المستلمة، والمخزنة، والموزعة إلى مواقع التخزين، وتسوية أرصدة الجردة، وتحديد الأهداف، وتأمين تقيّيات التجديد، والإبلاغ عن وضع الجردة الفعلي والمتوّقّع.

تُعتبر إدارة الجردة والمخزن عملية تسمح للمنظمة أن يكون لها إدارة ملائمة لمنتجاتها واتخاذ القرارات واتخاذ الخطوات من أجل ضمان توفر المنتجات الكافية لدعم أنشطة البرامج بطريقة فاعلة وفي الوقت المناسب، يُعطي المسار الإرشادات والتوجيهات الضرورية والملائمة لما يلي:

إدارة المخزن: كيف تُعد المنظمة وتتصرف حرصاً على أن تكون منشآت التخزين جاهزة، وفي الظروف الملائمة، ومع تصميم واضح، وأن المعدات والوثائق الضرورية كافة (مثلاً، دفتر الأستاذ العام للمتجر، وبطاقة الصندوق، وألواح التحميل) قائمة.



إدارة الجردة: تم تطوير إجراءات لاستلام المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها، وتنفيذها وتوجيهات بهذا الشأن بينما نظام التفتيش والمراقبة قائم؛ وإجراءات تكيس المنتجات وقواعدها قائمة ومحتملة؛ كما أن وثائق تخزين المنتجات وحركتها (مثلاً، قائمة الشحن، واستماراة الطلب، واستماراة التوزيع) قائمة ومستخدمة.



يمكن استخدام تقنيات إدارة جردة مختلفة (على غرار تحليل ABC، واقتفاء أثر المجموعات، ودعم احتساب الدورة، إلخ). وتساعد هذه الأدوات على إدارة مخزون المنتجات وتدقيقها بشكل فاعل، واستخدام المعدات والأشخاص بشكل فاعل، وتنسيق الأنشطة الداخلية، والتواصل مع الزائن/المستخدمين.

١. المواصفات الأساسية

- ثمة نظام حفظ ملفات بسيط ومتماضك لتسجيل المنتجات المستلمة، وسجلات الجردة، والتحركات الداخلية اليومية، وعمليات التوزيع، والخسائر، وعمليات التخلص.
- ثمة دفتر أستاذ عام للمنتجات يُظهر المعاملات كافة للأغراض ومجموعات المنتجات المحفوظة كافة. كما يسمح دفتر الأستاذ العام للمنظمة بالحصول على معلومات دقيقة ومفصلة عن حركة المنتجات وتخزينها في أي وقت كان.
- تكون تقارير المعاملات والجردة المنظمة (الدورية) معدّة ومقدمة إلى مسؤول المشتريات. يسمح التقرير للمنظمة ولوحدة اللوجستية/المشتريات فيها باتخاذ خطوات ملائمة في الوقت المناسب من أجل الاستجابة لطلبات المنتجات وإعطاء أوامر/طلبات جديدة، في حال الضرورة، لاستكمال و/أو إعادة تعبئة المخزن على أساس تخطيط العرض والطلب.
- يكون تطوير المعايير الدنيا (الموقع، وقابلية النفاذ، وقدرة التخزين، وتصميم البنى وشروطها، والأمن، إلخ) لاختيار المخزن/المخازن قائماً حرصاً على تخزين المنتجات بشكل آمن وفي حالة جيدة.
- تسمح إجراءات إدارة الجردة والمخازن للمنظمة بتخزين المنتجات بشكل ملائم بطريقة منتظمة وضمن مجموعات آمنة يسهل النفاذ إليها وموزعة حسب النوع، والطبيعة، والتوضيب، والمجموعة، وجهة الاستخدام المرجوة، والمصدر والوجهة، وظروف التخزين المطلوبة، إلخ. يجب أن يسمح النظام بتسهيل مراقبة الجردة، ونقاشها، واحتسابها، واحتسابها، وضمان دورة المخزون الملائمة

والمناسبة. تشمل إجراءات الإدارة المعدات الضرورية كافة لحركة السلع الأساسية في المخزن، بالإضافة إلى المعدات من أجل المحافظة على منشآت التخزين. كما تُطلي الإجراءات الإرشادات والخطوط التوجيهية وثائق المراقبة الضرورية حول ما يجب القيام به عند استلام المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها.

- ثمة نظام موافقة قائم حرصاً على أن تكون المنتجات كافة داخل المخزن وخارجها موافق عليها بشكل مُسبق من جانب مسؤولين مؤهلين من المنظمة. يمكن أن تكون الموافقة المُسبقة على استماراة طلب التوزيع أو قوائم شحن أو أوامر تسلیم. ثمة معايير واضحة لحركة المخزون تحتوي على الإجراءات والخطوط التوجيهية لكل نوع منتج مخزن في المخزن. من بين الأنظمة الأكثر شيوعاً، «الوارد أولاً يخرج أولاً»، و«الوارد أخيراً يخرج أولاً»، و«ما تاريخ إنتهاء صلاحيته أولاً يخرج أولاً». تسمح هذه الأنظمة للمنظمة بتأمين المنتجات ومسك لائحة أولوية المنتجات التي سيتم توزيعها.
- تم تطوير إجراءات الإصلاح/إعادة التوضيب كجزء من إدارة الجردة والمخزن. تسمح الإجراءات للمنظمة بتأمين المنتجات والحد من خطر الخسارة من خلال اتخاذ خطوات ملائمة، على غرار الإصلاح أو إعادة التوضيب والإبلاغ عن الفوارق.
- يُجرى احتساب الجردة المنتظم من أجل تسوية المعلومات الموقّفة مع الواقع الفعلي. ويسمح هذا الإجراء للمنظمة بتحديث معلوماتها حول المنتجات المادية المتوفرة واتخاذ القرارات لشراء المنتجات الإضافية حرصاً على دعم طلبات البرنامج من دون تأخير. في الملحق «أ» عينة عن استماراة تقرير الجردة.
- للمخزن مساحات مُحدّدة للتوضيب، والتجهيز، والشحن، مما يسمح لها بتوسيع المنتجات وتجهيزها قبل التوزيع.
- ثمة مساحة خاصة للمنتجات الخطرة والمنتجات التي تقتضي عناية خاصة (يرجى تفادي التفاعل بين المنتجات/التلوث ما بين الأغراض).
- تكون مخازين المنتجات كافة مسجّلة في وثائق تسجيل الجردة (مثلاً دفتر الأستاذ العام للمخزون، وبطاقات الصندوق، وسجل الأصول). يسمح نظام التسجيل هذا (الورقي أو الإلكتروني) للمنظمة بالحصول على وضع الجردة المحدث والدقيق في أي وقت محدد. ويسمح النظام بالتقدير المالي للمنتجات كافة.
- يُعطي نظام إدارة الجردة (الورقي أو الإلكتروني) المشورة والإجراءات حول كيفية المحافظة على المعلومات الملائمة المرتبطة بمواصفات المنتج، وتاريخ إنتهاء الصلاحيّة، والحياة على الرف، إلخ. يسمح هذا النظام للمنظمة باتخاذ الخطوات الالزامية في الوقت المناسب من أجل تأمين المنتجات والتخطيط للتوزيع والتصرف بها. وتكون مواصفات المنتجات معروضة بشكل واضح. أمّا بالنسبة إلى المنتجات التي لديها تاريخ إنتهاء صلاحيّة، فالحياة على الرف مسجّلة بشكل واضح.
- يُعطي نظام إدارة الجردة المراجعة المستعرضة للمخزون المتوفر. لا بد من

حاسب مستقل لتوثيق ملائمة المخزون المسجل في وثائق المخزن (مثلاً دفتر الأستاذ العام، بطاقات الصندوق)، بالإضافة إلى الحرص على المراقبة الداخلية لاستخدام المنتجات.

- تسمح إدارة الجردة للمنظمة بإعداد تقارير وضع الجردة المنتظمة وتقديمها. أما وثيرة التقارير فهي رهن بمتطلبات المنظمة أو الجهات المانحة أو السلطات النظامية وطلباتها من وحدة البرامج.
- تكون حركة المخزون مسجلة بطريقة موافق عليها ومحدة في إجراءات التشغيل المعيارية.
- يسمح نظام إدارة الجردة بتسجيل المنتجات الواردة في الجردة بقيمتها الفعلية لأهداف المحاسبة.
- تكون الاستثمارات والوثائق كافة، على غرار قوائم الشحن، واسعارات استلام السلع، وبطاقات الصندوق، الخ. مسبقة الترقيم وتحتاج إلى تسلسلي.

٢. المتطلبات الدنيا

- مستويات المخزون (المخزون الأقصى، والأدنى، والتشغيلي) مراقبة ومسجلة دوريًا. يضمن الاحتساب أن المنتجات المادية والقائمة تقابل مع سجلات المخزن (بواسطة دفتر أستاذ عام للمتجر، وبطاقات صندوق، إلخ). يتم التحقيق في أي فرق وتصحيحه.
- تتم المحافظة بشكل ملائم على سجلات الجردة الصحيحة والمحدثة بشكل متماش.
- يكون بروتوكول الاحتساب المادي قائماً ويُجرى الاحتساب المادي الفاعل حسب الإجراء التشغيلي المعياري.
- يتم تدوين الخسائر بشكل ملائم بواسطة تقارير المساح، والصور، وتحاليل المختبر، إلخ. يراجع الخسائر ويُصادق عليها بشكل مستقلًّا أشخاص غير أمنين المخزن، على غرار المدققين أو المساحين المستقلين. الفوارق والخسائر مسجلة وموافق عليها من جانب المسؤول المؤهل في المنظمة، كما هو مُحدد في الإجراء التشغيلي المعياري.
- بالنسبة إلى المنتجات على غرار المواد الغذائية، عند تعرضها جزئياً للأضرار أو عندما تكون الحاويات ممزقة، يجب أن يحظى إصلاحها بإذن مسبق من قيادة المنظمة وبشهادة مستقلة (عادةً، من جانب مدقق داخلي و/أو مدير البرنامج/الميزانية). يجب وضع تقرير إصلاح يشير إلى الكمية والنوعية في البداية، والخسائر، والكمية والنوعية المستردتين. على الأطراف القائمة كافةً التوقيع على تقرير الإصلاح.
- تصادق على عمليات التصرف بالمنتجات المتضررة أو غير المناسبة قيادة المنظمة ويشهد عليها أشخاص غير أمنين المخزن، وهي تخضع لنقرير تصرف توقيع عليه الأطراف الحاضرة كافةً.

• تعدّ قيادة المنظمة خطّة جردة داخلة وخارجية وتوافق عليها.

• تكون مواصفات المنتج المفصلة واردة في تصنيف البنود وتحمل كل مجموعة عالمة واضحة مع مواصفاتها (مثلاً، رقم المجموعة، وتاريخ الانتاج، والاستخدام حسب التاريخ، والتركيبة الكيميائية، وتفاصيل التوضيب) على بطاقة الصندوق.

• يتم تطوير الإجراءات التشغيلية المعيارية وتنفيذها بالكامل.

• يحظى المخزن بالإنارة والتهوية الجيدين ويخلص لعمليات التفتيش المنظمة عن الحشرات، والوسم، والغبار، والعناصر الأخرى غير المرغوب فيها. يجب معالجتها مثاليّاً بواسطة مبيد للحشرات يستخدم على المساحات السطحية. كما أنه ثمة مساحة تخزين ملائمة تستجيب لشروط التخزين الدنيا كافية لضمان المنتجات والأدوات، على غرار الألواح، والموازين، والأكياس، والعلب، والسلام.

• يكون في المستودع نظام ملائم لمكافحة الحرائق مع معدات مؤخرة للهيب مرئية وقابلة للنفاذ بشكل واضح، في المخزن وخارجه. يجب منع التدخين في المستودع وفي جواره.

• للمستودع منشآت صحية ملائمة مع النفاذ إلى نقطة مياه أو مرحاض.

• يتم مسح زائر المستودع كافية وتسجيلهم في سجل لزائرين. ويوضع الزائرون عليه عند دخولهم إلى المستودع عند خروجهم منه. يجب مرافقة الأشخاص غير الموظفين في المستودع في الأوقات كافة.

• تكون الإشارات إلى قواعد السلامة والسلوكيات المتوقعة معروضة في المستودع وخارجه وعلى الزائرين قراءة القواعد والموافقة عليها قبل الدخول.

٣. الممارسات الفضلى

• نظام معلومات جردة ورقي أو إلكتروني كامل مع خيارات استرداد وحفظ جيدة. إنه مطبق بشكل كامل ومحدث بشكل يومي.

• نظام مصادقة على نوعية السلع المستلمة وكميتها وعلى إدارة الخسائر والتسديد إلى شركات النقل.

• دليل إجراءات وسياسات إدارة الجردة قائمة، تشمل إجراءات تقييم الجردة.

• استمرارات معيارية للعمليات كافية (مثلاً الإسلام، والتوزيع، والخسائر، والتصريف) وموافقة قيادة المنظمة عليها واستخدامها.

• عمليات استلام مصادق عليها بواسطة إشعار استلام سلع أو قائمة شحن للاستلام. ويتم توثيق أي فرق بين ما يُقال إنه تم تسليمه وما تم استلامه فعلياً. في الملحق ب قائمة شحن نموذجية. في الملحق ج إشعار استلام سلع نموذجي.

• سجلات جردة المستودع التي ترسل إلى قسم المالية وإدارة الميزانية وتسوية الأصول على أساس منظم، مرّة في السنة على الأقل.

• توزيع المنتجات مع تاريخ انتهاء الصلاحية الأقرب أولاً دائمًا. يجب فصل

المنتجات المشتبه بها بالتدور أو بالتضليل مادياً عن باقي الجردة، من أجل الحد من خطر التلوث. يجب حجز المنتجات موقع شك حتى التأكّل من سلامتها وصحتها أو إصلاحها أو التخلص منها.

- احتساب الجردة على أساس شهري. ويتم تدوين الجردة بالكامل ويتم توثيق قيمتها بشكل جيد لأهداف المحاسبة والتدقيق.
- إجراء أشخاص مستقلين مختارين حسابات مادية مفاجئة ويسجلونها بشكل منظم.
- يُحتفظ بوثائق الاستلام والاصدار ويتم تحديث الأدوات الالكترونية على هذا الأساس. توثيق قيادة المنظمة أي فرق أو ضرر في المنتجات وتراجعها.
- إجراءات السلامة الواضحة قائمة بالنسبة إلى السلع ذات الظروف الخاصة، على غرار تاريخ انتهاء الصلاحية؛ الإنارة، أو الرطوبة، أو الحساسية تجاه الحرارة؛ أو المواد الخطرة.

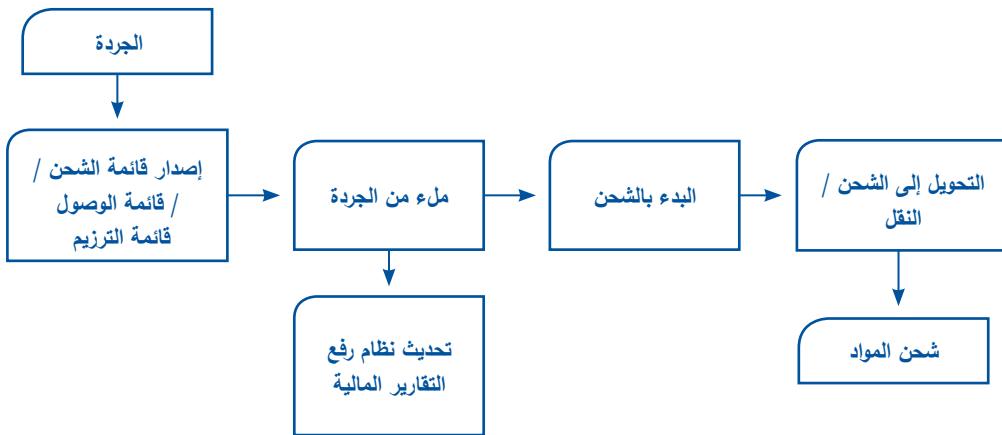
الخطوة ٧,٣,٢ - التوزيع

إسم الخطوة	التوزيع
رقم الخطوة	٧,٣,٢
المدخلات	١. استماراة الطلب ٢. قائمة الشحن (التوزيع والإعادة) ٣. لائحة شركات النقل ومعدالتها
المخرجات	١. تقرير التوزيع والمستلم/المستخدم النهائي ٢. تقرير وضع الجردة ٣. ورقة استلام المتأخر
الدور التنظيمي	١. شركة النقل ٢. مدير نقطة التوزيع النهائية: الحرص على أن تكون المنتجات المستلمة والموزعة وفق بروتوكول التوزيع (عدد المتأخر، الحصة، إلخ.). ٣. مدير المستودع: مسؤول عن مراقبة الجردة ٤. مدير الميزانية/البرنامج: يُضمن الأنشطة والأهداف الاستراتيجية التي يتم استخدام موارد المنتج لها.
نقط الدمج	١. قاعدة بيانات المستفيدين/المتأخر/المستخدمين النهائيين ٢. نظام المالية: تدوين قيمة الجردة ٣. المراقبة والتقييم: الحرص على أن يتماشى التوزيع مع أهداف المشروع
ملخص	يُعتبر التوزيع الخطوة الأخيرة من سلسلة التوريد. تُسلم المنتجات إلى المتأخر أو المستخدمين النهائيين المعنيين وُسحب من الجردة.

على المنظمة تطوير نظام توزيع المنتجات إلى المستخدمين النهائيين، مما يضمن حركة سريعة وبسيطة خارج المستودع المركزي إلى نقطة التوزيع النهائية والتسليم إلى المتأخر المعنيين. وعلى النظام الحرص على أن تكون الضوابط كافيةً للحد من خطر الخسارة و/أو سوء الاستخدام وخلق بيئة امثال.

وعلى النظام الحرص على وجود محدد أدنى بين الاستلام والتوزيع (مثلاً، وقت انتظار الجردة الأدنى) ووجود ضرر أدنى للسلع. كما على وحدة التوزيع الامتثال لمجموعة قواعد ومتطلبات محددة مسبقاً. على أن يُربط نظام التوزيع بتحطيط العرض والطلب للحد من نفاد المخزون أو الفائض في المخزون، والحد من تكاليف النقل^٦. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات التالية في الرسم أدناه.

٦) (٢٠٠٦)، إدارة العمليات: النوعية والتلافية في بيئة عالمية، Russell, R. S. و Taylor, B. W. (راسيل، ر. س. و تايلر، ب. و)، نيو يورك: جون وايلي وأبناؤه (الطبعة الخامسة)، John Wiley & Sons.



١. الموصفات الأساسية

- يسمح نظام التوزيع وإجراءاته للمنظمة بمراقبة ملائمة توزيع المنتجات والتخطيط من أجل توزيع فاعل للمنتجات على أساس عدد المستفيدين المعندين ونوعهم وحجم حصة المنتجات الموافقة عليها ومحتوها حسب المستفيدين.
- يضمن النظام وضوح حركة المنتجات من المستودع إلى المستخدم النهائي، وبساطتها، ومرئيتها الكاملة، واقتقاء أثرها، من خلال استخدام وثائق موافق عليها (مثلاً استمارة طلب، وقائمة شحن، وشعار استلام السلع، وورقة استلام المتألقين، وتقرير التوزيع) ويسمح باقتقاء الأثر الملائم للمنتجات المعدة إلى المستودع بعد التوزيع.
- يتم إعداد نسخ عدّة عن وثائق التحويل والتوزيع كافة حرصاً على أن يحتفظ كل طرف (مسؤول مستودع، وشركة نقل، ومتلق، ومسؤول لوجستية، ومسؤول مالية) على نسخة من سجلاته/ها. راجع الخطوة ٧،٢،٤، «إدارة الشحن»، للمشورة المفصلة حول القواعد والوثائق.
- مطلوب إثبات التسلیم إلى نقطة التوزيع النهائية.
- يأخذ نظام التوزيع بعين الاعتبار كمية المنتجات المطلوبة في الخط (على أساس تخطيط العرض والطلب) ويسمح بنظام تبليغ من المستودع الذي من خلاله يتم إبلاغ مسؤولي الشراء والبرنامج عن أي نقص أو فائض متوفّع في المخزون.
- وضمن بعض الظروف، قد يكون هناك حالات حيث يتم استلام هذه المواد وإصدارها مباشرةً عند نقطة التوزيع النهائية من دون المرور عبر المستودع. وفي ظلّ هذه الظروف، يتم إصدار قائمة شحن وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجريدة ويجب إيلاء الأهمية لإظهار أن المواد لم تمرّ عبر المستودع.
- لمسؤولي التوزيع ورقة استلام المتألقين يُشير إليها المستفيدين إلى الاستلام.
- على مسؤولي التوزيع إنتهاء تقرير توزيع على أساس بيانات ورقة الاستلام وقائمة شحن معلومات الجريدة. يجب أن يشمل تقرير التوزيع المعلومات حول المخزون المسلط، والموزع، والمتبقى، بالإضافة إلى بيانات حول الحصة والمتألق.

٢. المتطلبات الدنيا

- تكون الجهة الموافقة على استئنارة طلب المنتجات منفصلة عن الجهة الموافقة على قائمة الشحن. ليست الجهة الموافقة على قائمة الشحن الجهة نفسها التي تصدرها.
- يتم احتساب المنتجات دائمًا عند كل نقطة تحويل (تحميل وتزيل). ويتم التأكيد على الحساب بين موظفي المستودع، وشركة النقل، والجهة المتأثرة.
- تحتاج قوائم الشحن إلى موافقة قيادة المنظمة.
- على المتأثرين إعادة المنتجات كافة الموزعة إلى المستودع فوراً. يجب توثيق عملية الإعادة على قائمة شحن للإعادة، تحتوي على تفاصيل حول النوعية ووضع السلع المُعاددة وتشير إلى قائمة الشحن الأصلية. يجب إعادة السلع والمواد وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجريدة على أساس التفاصيل في قائمة الشحن الأصلية وعلى إشعار الإعادة.
- يفصل طلب إصدار الجريدة رقم المستفيد، وموقع توزيعه، والمشروع، ومصدر التمويل، من أجل تمكن مُحاسبة المستودع لربط المعلومات بمحاسبة المستفيد، ومحاسبة الموارد، ومراقبة المشروع وتقديره.

٣. الممارسات الفضلى

- يبدأ إصدار المنتجات مع استئنارة طلب منتجات موافق عليها حسب الأصول. تحتوي الاستئنارة على معلومات مفصلة تسمح لمسؤول المستودع بإعداد منتجات ملائمة (الكمية المقابلة، والنوع، والرقم التسلسلي، والتوضيب الضروري، إلخ).
- لا يتم إصدار منتجات أبداً من دون وثيقة داعمة موافق عليها، على غرار قائمة الشحن، أو استئنارة الطلب، أو استئنارة الأمر.
- تستخدم المنظمة طريقة تداول الجريدة مُحددة بشكل واضح (طريقة «الوارد أو لا يخرج أولاً» هي الطريقة الأكثر شيوعاً) وطريقة لتقدير السلع وإدارة المخزون بشكل ملائم.
- تضاف كلفة المحافظة على المستودع، بالإضافة إلى الجمارك والضرائب الأخرى، إلى كلفة الجريدة. يُظهر إصدار كلفة الجريدة هذه الكلفة المصححة.
- يتم تكليس المنتجات بطريقة تسمح للتوزيع السريع وفق أهداف المشروع وإجراءات توزيع المنظمة والجهة المانحة.

الخطوة ٧,٣,٣ - إدارة الأسطول

إدارة الأسطول	إسم الخطوة
٧,٣,٣	رقم الخطوة
١. ملف المركبات، بما في ذلك الموصفات، وتاريخ الشراء، والقيمة، إلخ. ٢. أوراق السجلات، بما في ذلك عدد الكيلومترات المقطوعة، والرحلات، والصيانة/التصليح، وإعادة تعبئة الوقود	المدخلات
١. تحليل الكلفة/المنفعة لقرارات الصيانة ٢. جدول خدمة المركبات ٣. تقرير فاعلية الوقود ٤. تقرير الإهلاك وخطة الاستبدال/التصريف	الخرجات
١. مسؤول النقل: يُنسق طلبات النقل ويُحلل نفقات النقل ونکاليف إدارة الأسطول ٢. مسؤول الإدارة: يُدير الأصول وعقود الصيانة ٣. مسؤول المالية: يُسجّل معلومات النقل في النظام المالي ويُحلل كلفة الأسطول ٤. مدير البرنامج/الميزانية: يُعالج طلبات النقل وتحطيط الرحلات المجمعة	الدور التنظيمي
١. نظام مراقبة المركبات والإبلاغ عنها ٢. وحدة المالية: تحطيط كلفة النقل، وتسجّلها، وتحلّيلها	نقط الدمج
تحتاج المنظمة إلى سياسة إدارة أسطول واضحة مع أنظمة مراقبة صلبة وإلى نظام لاقفأء أثر الاستخدام والتکاليف.	ملخص

تعني إدارة الأسطول إدارة المركبات التي تملكها المنظمة واقتضاء أثراها. وإدارة النقل عملية تسمح للمنظمة بشراء المركبات وتحليل التكاليف كافة ذات الصلة، بما في ذلك الصيانة، والتصليح، والوقود، وقطع الغيار وكل أوجه إدارة المركبات الأخرى.

تعتبر المركبات الآلية أصولاً مهمة تسمح للمنظمة بإدارة الأعمال بشكل فاعل على أساس يومي. وبالرغم من أهمية كافة المركبات فهي مرتفعة من حيث تكاليف الشراء والتشغيل وهي عرضة لمخاطر عالية وسوء الاستخدام.

ومن أجل أفضل حماية لموظفي المنظمة وأصولها، تؤمن إدارة النقل الخطوط التوجيهية لاستخدام مركبات المنظمة حمايةً لمصالح المنظمة من أجل إدارة حيّدة للموارد.

تكون عادةً إدارة الأسطول وظيفة الإدارة بشكل أساسي. وتحتاج المنظمات إلى وضع سياسة إدارة أسطول مع أنظمة المراقبة وإجراءاتها ذات الصلة التي تتماشى مع أنظمة المنظمة، والجهات المانحة، والحكومة، وقوانينها التي تشمل، بشكل غير حصري، تعيين الأشخاص المؤهلين لقيادة المركبات؛ وتحديد شروط النقل وإرشادات السلامة، على غرار استخدام حزام الأمان، واحترام السرعة القصوى، وحدود ساعات القيادة.

على المنظمة الاحتفاظ -لكل مركبة- بملف يشمل التفاصيل ذات الصلة كافةً لاققاء أثر مركبة طوال عمرها الافتراضي للاستهلاك ولأهداف التدقيق.

يجب أن يتمتع نظام إدارة الأسطول بالمواصفات التالية:

١. المواصفات الأساسية

- يسجل النظام نفقات الوقود والصيانة حسب المركبات وحسب أنشطة البرنامج.
- يكمل أدواتٍ أخرى تُستخدم لتسجيل نفقات أخرى للمنظمة واققاء أثرها.
- يحدد النظام ويُخطط لتكاليف نقل أساسية متوقعة، بما في ذلك تكاليف الصيانة، وتكاليف التصليح، وتكاليف الوقود.
- يحدد جدول الصيانة الوقائي للمركبات الآلية لتأمين الخدمة في الوقت المناسب.
- تشمل الخطة خطة للتصرف بالمركبات الآلية، واستبدالها، وإهلاكها.
- تتماشى الخطة مع قوانين الحكومة المحلية، وقواعدها، وأنظمتها عند استخدام المركبات الآلية. كما تحدد نظاماً لمعالجة التسديد في الوقت المناسب لأي رسوم محلية مطلوبة، على غرار التأمين، وسلامة الطريق، والتراخيص.

٢. المتطلبات الدنيا

- ثمة لائحة جردة للمركبات الآلية قائمة يتم تحديثها بانتظام. يجب أن تحدد الجردة كل مركبة وتقابل معلومات ملف المركبة.
- إجراءات استخدام المركبات الآلية والسائقين وتخسيصهم واضحة ومتبعة، حرصاً على أن يسجّب تخصيص السائقين والمركبات الآلية لأي طلب سفر للطلبات المختلفة. وبشكل خاص، على المركبة المخصصة احترام حالة الطرقات وعدد الركاب.
- ثمة نظام لاققاء أثر تكاليف النقل وتحليلها، مما يعطي معلومات حول إجمالي النفقات الفعلية للنقل مقابل الميزانيات الموقّف عليها.
- يتم اتباع جدول خدمة المركبات الآلية لضمان الصيانة في الوقت المناسب وتأمين الدعم الملائم إلى أنشطة البرنامج.
- على المنظمة اتباع إجراءات طلب النقل حرصاً على ضمان المراقبة الداخلية الملائمة لتخسيص المركبات الآلية واستخدامها.

٣. الممارسات الفضلى

- يسمح نظام إدارة المركبات الإلكتروني بتسجيل المعلومات كافةً المرتبطة بالمركبات الآلية، والسائقين المؤهلين، والمستخدمين، ونوع الاستخدام (المهني أو الشخصي)، والمصاريف حسب رمز المشروع والميزانية، والظروف، والصيانة والإصلاح، والأداء، واستهلاك الوقود وتحليل هذه المعلومات كافةً.

- ثمة تقرير لتحليل تكاليف الصيانة واستهلاك الوقود بشكل منظم (شهرياً)، حسب المركبة، وحسب المشروع، وحسب المستخدم، وحسب رمز الميزانية.
- تحصل المنظمة على عقود مع محطات وقود تسمح للمنظمة بالحصول على حسم على الوقود وعلى تسهيلات إئتمانية وتفادياً حمل المال النقدي لدفع ثمن الوقود والاستفادة من أولوية الخدمة والتصليات.
- ثمة إجراءات تقرير حول حوادث المركبات وأحداثها تطلع قيادة المنظمة في الوقت المناسب على أي حادث/حادثة تتعرض لها أي مركبة آلية وتساعد السائقين والمستخدمين على اتخاذ الخطوات الملائمة.
- تحتوي سجلات المركبات المسبقة الترقيم على معلومات مرتبطة باستخدام المركبة وحركتها. يدعم السجل تكاليف النقل ويُستخدم كوثيقة داعمة لنظام إدارة المركبات وإدارة الميزانية/النظام المالي.
- يُعد تخطيط الرحلات الشهري والمجمع منسقًّا للنقل، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات النقل من كل وحدة وظيفية. يحتوي الجدول الزمني على الأقل على المعلومات التالية: أسماء الركاب والوحدة الوظيفية، وتاريخ/أوقات رحلات الذهاب والإياب، وأسماء السائقين، ونوع المركبات ورقم تسجيلها، وجهتها، وهدفها، ورموز الميزانية والمشروع للرحلة.
- تضمن قائمة مراجعة مركبات التسليم الجيد والمناسب ما بين السائقين. كما يتم استخدامها كوثيقة داعمة لصيانة المركبات وصيانتها.
- خطة التصرف بمركبات آلية واستبدالها التي وافقت قيادة المنظمة عليها قائمة ومتّعة.

مسار أعمال المشتريات ٤، ٧ - الإبلاغ

وصف المسار

يُطلب من المنظمات كافةً أن تكون مسؤولة أمام الأطراف ذات الصلة بها عن الموارد المُعطاة إليها. إنها مسؤولة تجاه المتألقين، والجهات المانحة، وأعضاء مجلس الإدارة، والشركاء، والحكومات والرأي العام. وبشكل خاص، لمنظمات التنمية والإغاثة التي تستعمل تمويل المانحين لتنفيذ المشاريع واجب تجاه جهاتها المانحة والجهات المتألقة من أجل تحقيق أهداف المشروع من خلال استعمال الموارد المخصصة بشكل ملائم.

- في غالبية المشاريع التنموية، تُعتبر المنتجات المشتراء، والمنقولة، والمُخزنة، والموزعة إلى المتألقين القسم الأكبر لميزانية المشروع وتشكل الخسارة الأبرز، والاحتياط، وخطر سوء الاستخدام.

• ومن خلال سلسلة التوريد، تحتاج الجهات المانحة والمتألقة، بالإضافة إلى قيادة المنظمة، إلى أن تكون مطلعةً وإلى أن تضمن أن يُعطي مدراء المشروع العناية الازمة وعلى أن يضمن مدراء سلسلة التوريد التسلیم الفاعل للمنتجات إلى المتألقين المعنیين. تكون تقارير المتألقين وجردة المنتجات المنظمة مطلوبة لضمان الوضوح والرؤى والتكامل مع تقارير التقييم والمراقبة، وتقارير المالية، وتقارير البرنامج العالمي. أما بالنسبة إلى ضمان التماسک في الإبلاغ ومسك السجلات، فيرجى الرجوع إلى دليل المراقبة والتقييم (الفصل ١٠) ودليل المالية (الفصل ٦).

• يجب أن تعتمد تقارير المتألقين والجردة على وثائق مصدر دقيقة. ويجب الاحتفاظ بالسجلات الالكترونية والورقية الأساسية بشكل آمن لأهداف التدقيق والأرشفة. وعلى المنظمات المسك بنظام حفظ ملفات بشكل منهجي للسماح بالمراجعة والاسترداد السهل كما يجب مراجعة نوعية البيانات بشكل منتظم.

• للجهات المانحة المختلفة، والحكومات، والمنظمات متطلبات محددة لإعداد التقارير ومسك السجلات. فعلى المنظمة الحرص على امتثال أنظمة إعداد التقارير ومسك السجلات لديها لهذه المتطلبات. وتشمل أنظمة مسک السجلات وإبلاغ المتألقين والجردة النموذجية القانون الأميركي لأنظمة الفيديرالية (٢٢ CFR ٢١١,١٠، «متطلبات الإبلاغ والسجلات»). تجدون ربطاً تقريراً نموذجياً عن وضع السلع الأساسية، وتقريراً آخر عن وضع المتألقي، وتقريراً نموذجياً عن التوزيع والتوريد الصافي للناموسيات في الملحقات «د»، و«ج»، و«و».

تدفق العمل

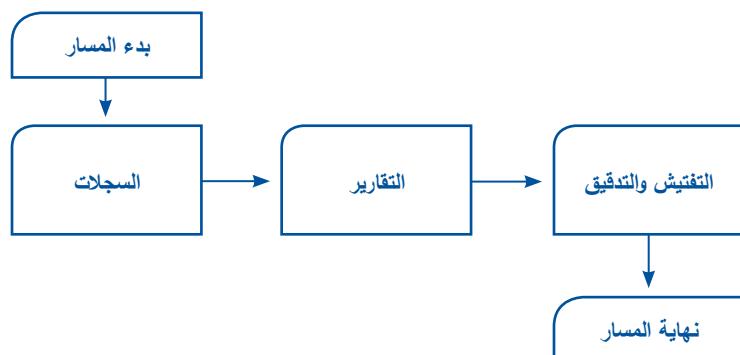


الخطوة ٧,٤,١ - إعداد التقارير ومسك السجلات



أطفال في قرية طاغا إي تيمور في أفغانستان التي عانت من الجفاف والجوع. في قرى أفغانستان النائية، تدفع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية إلى الرجال ليصلحوا القنوات التي يجري فيها التلخ� الذائب من الجبال إلى الحقول مع أوائل الربيع.

إسم الخطوة	إعداد التقارير ومسك السجلات
رقم الخطوة	٧,٤,١
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ملف الشراء وثائق طلب الشراء سجلات إدارة الأسطول ملف تخطيط سلسلة التوريد
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> تقارير الشراء الشهرية نظام حفظ ملفات الشراء
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> مسؤول النقل: يحافظ على تقارير الأسطول مسؤول الإدارة: يحتفظ بتقارير الصيانة والأصول مسؤول المالية: يحتفظ بوثائق الشراء الأصلية كافةً مدير البرنامج/الميزانية: يحتفظ بالطلبات والنفقات المحدثة كافةً مسؤول الشراء: يحتفظ بملفات الشراء كافةً
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> تقارير الميزانية المالية: التخطيط والتسجيل سجل الشراء
ملخص	تحتاج المنظمة إلى هرمية إبلاغ واضحة وسياسة إدارة سجلات مع أنظمة مراقبة ملائمة من أجل وضع نظام اقتفاء أثر الاستخدام والتكاليف.



أدناه عينة عن الأنظمة الأميركيّة لمسك السجلات، كما هي محدّدة في وثيقة معروفة بشكل شائع على أنها «^٦ CFR ٢٢ ٢١١».

(أ) السجلات

على الجهات الراعية ووكالات المتنافين التعاونيّة الاحتفاظ بسجلات ووثائق بطريقة تعكس بشكل دقيق عمل البرنامج وكافة المعاملات المرتبطة باستلام السلع الأساسية، وتخزينها، وتوزيعها، وبيعها، وتقسيتها، واستخدامها واستلام دخل البرنامج والأرباح النقديّة وصرفها. يجب الاحتفاظ بهذه السجلات لفترة ثلاثة أعوام من تاريخ إغفال السنة المالية الأميركيّة التي تنتهي إليها أو لفترة أطول بناء على طلب من A.I.D.، كما هي الحال في النزاع حول مطالبة أو التدقيق بشأن هذه السجلات. على الجهة الراعية التعاونيّة التحويل إلى D.A.I.D. أي سجلات أو نسخ ذات صلة تطلبها D.A.I.D..

(ب) التقارير

على الجهات الراعية التعاونيّة تقديم نسختين عن عمليات التدقيق التي تجريها بناء على القسم Sec ٢١١,٥ (c). إلى ذلك، على هذه الجهات أن تقدم إلى وكالة التنمية الدوليّة التابعة للولايات المتحدة USAID أو the Diplomatic Post وإلى AID/W مثل هذه التقارير، كما قد تطلبها A.I.D. منطقياً. أدناه لائحة عن أنواع التقارير الأساسية التي يجب تقديمها سنويّاً على الأقل:

(١) تقارير موجزة دوريّة تُظهر استلام السلع الأساسية، وتوزيعها، وجردة السلع الأساسية، والجداول الزمنيّة المقترنة للشحنات لطلبات الاعتماد.

(٢) تقارير مرتبطة بتمويل الأرباح النقديّة ودخل البرنامج واستخدام هذه الأموال لأهداف محدّدة في الخطة التشغيليّة أو المساعدة التقنيّة. راجع القسم Sec ٢١١,٥ (ا).

(٣) تقارير مرتبطة بالتقديم والمشاكل في تطبيق البرنامج.

(٤) يجب تقديم التقارير المفصلة بما يكفي لتمكين وكالة التنمية الدوليّة التابعة للولايات المتحدة USAID أو the Diplomatic Post من التقييم وصياغة التوصيات في ما يتعلق بقدرة الجهات الراعية التعاونيّة من أجل التخطيط لبرامج الغذاء مقابل السلام تحت إدارتها، وتوجيهها، ومراقبتها، وتقديرها.

(٥) عند إطلاق برنامج طوارئ بموجب القانون العام رقم ٤٨٠، يُطلق الباب ٧٢، سواءً من قبل جهة راعية تعاونيّة حكوميّة أو غير حكوميّة، أو وكالة التنمية الدوليّة التابعة للولايات المتحدة USAID، أو the Diplomatic Post.

ii. اتخاذ قرار بشأن قدرة الجهة الراعية التعاونيّة على مسک السجلات المطلوبة في Sec ٢١١,١٠.

iii. وفي هذه الحالات حيث لا يمكن اتّباع متطلبات مسک السجلات المحدّدة هذه بسبب حالات طارئ، التحدّيد بشكل دقيق لأي معلومات أساسية يتم تدوينها من أجل احتساب كامل للسلع الأساسية ووارباجها النقديّة في الباب ٢.

^٦ القانون الأميركي لالأنظمة الفيدرالية. (٢٠١٠). الباب ٢٢، العلاقات الخارجية. الفصل ٢ «وكالة التنمية الدوليّة». القسم ٢١١,١٠ «مقتضيات السجلات والإبلاغ»، وانظر الفصل ٢ «وكالة التنمية الدوليّة»، الفصل ٢ «العلاقات الخارجية»، الباب ٢٢، القانون الأميركي لالأنظمة الفيدرالية.

^٧ العنوان ٢ - المساعدة الغذائيّة من قانون المساعدة وتطوير التجارة الغذائيّة للعام ١٩٥٤ (القانون العام ٤٨٠)، من <http://www.usaid.gov/policy/budget/obj2009.pdf>.

(ج) التفتيش والتدقيق

على الجهات الراعية ووكالات المتفقين التعاونية العمل مع ممثلي الحكومة الأمريكية ومساعديهم لتمكينهم، في أي وقت معقول، مما يلي:

(١) مراجعة الأشطة والسجلات للجهة الراعية التعاونية، ووكالات المتفقين، والمعالجين، أو جهات أخرى، في ما يتعلق باستلام السلع الأساسية، وتخزينها، وتوزيعها، ومعالجتها، وإعادة توضيبها، وبيعها، واستخدامها من قبل المتفقين.

(٢) تفتيش السلع الأساسية المخزنة أو المنتشرة المستخدمة لمناولة السلع الأساسية أو تخزينها؛

(٣) دراسة الدفاتر والسجلات والتدقيق فيها، بما في ذلك السجلات والتقارير والدفاتر المالية المتعلقة بتخزين السلع الأساسية، ونقلها، ومعالجتها، وإعادة توضيبها، وتوزيعها، وبيعها، واستخدامها وتلك المرتبطة بابداع دخل البرنامج أو الأرباح النقدية واستخدامها؛

(٤) مراجعة فاعلية البرنامج العامة حسب الأهداف الموضوعة في الخطة التشغيلية أو المساعدة التقنية؛

(٥) مراجعة الإجراءات والطرق المستخدمة عند تطبيق متطلبات هذا النظام أو التدقيق فيها. تأخذ عمليات التفتيش والتدقيق للبرامج الطارئة ضمن الباب ٢ الظروف التي بموجبها يتم تطبيق مثل هذه البرامج.

قائمة التحقق من الامتثال لقسم توريد المشتريات

يُعتبر توريد المشتريات اكتساباً للسلع و/أو الخدمات الملائمة بأفضل إجمالي كلفة الامتلاك لسد حاجات الجهة المشتربة من حيث النوعية، والكمية، والوقت، والموقع.

كما يُعتبر توريد المشتريات إحدى العمليات الأكثر عرضةً للاستغلال. فقد تَتَّخذ إدارته السيئة أشكالاً عديدةً وقد تحدث في المراحل كافةً لدورة المشتريات من القرار الأول إلى استلام السلع أو الخدمات وتَسْدِيد ثمنها. من أجل الحدّ من سوء الإدار، من المهم إستخدام قوائم مراجعة الامتثال لقسم توريد المشتريات.

أهداف قوائم مراجعة الامتثال في قسم توريد المشتريات

يتم استخدام هذه القوائم من أجل مراقبة عمليات المشتريات بشكل فاعل وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد في المراحل كافةً لدورة توريد المشتريات. يتم استخدامها من أجل مراجعة الامتثال للمتطلبات والمعايير القائمة، بهدف ضمان احترام سياسات توريد المشتريات في الوكالة وخطوتها التوجيهية. تُعزّز قوائم المراجعة الخطوط التوجيهية لدورات المشتريات وسياساتها من خلال إعطاء توقعات واضحة ومفصلة في مراحل عملية توريد المشتريات كلها. كما تخدم كأداة شاملة لمراجعة عمليات التوريد وتقييم الامتثال للخطوط التوجيهية القائمة.

أحياناً، ثمة مخاطر عديدة مرتبطة بعمليات توريد المشتريات؛ على مسؤول الامتثال أن يأخذ علماً بالمخاطر التابعة التالية والسعى إلى تحديد وجود هذه المخاطر في المنظمة.

المخاطر المرتبطة بتوريد المشتريات

- عمليات الشراء غير المسموح بها
- شراء سلع عندما لا تكون ضرورية/مُبَرَّرة
- الافراط في الإنفاق من الميزانية
- العجز في تحقيق القيمة مقابل المال، وهدر الموارد، وازدواجية الموارد
- إفلاس المورّد/عجزه عن التسليم
- الایداع (مثلاً عدد الطرود) المُسجَّل حسب الاستلام لا ينطلي مع ما تم استلامه فعلاً
- السلع المُصادق عليها على وجه الخطأ على أنها مستلمة؛ عدم الحصول على حجم/نوع السلع المطلوبة؛ تسديد ثمن سلع غير مستلمة؛ سوء استغلال السلع
- التسديد مقابل الخدمات غير المؤمنة أو المؤمنة بشكل غير ملائم (الضعفية بشكل خاص حيث يتم اللجوء إلى مقالع من الباطن)
- التسديد قبل استلام السلع؛ التسديد الذي تفوق قيمته قيمة التسليم؛ عملية تسديد غير دقيقة
- التسديد إلى مورّد، أو حساب مورّد، أو فرع غير صحيح

- التسديد لقيمة تفوق قيمة ما تم استلامه
 - إمكانية التسديد المزدوج والتسديد المفرط غير المتفق عليه على أنه جزء من أمر الشراء الأصلي
 - عدم إنجاز العمل لأن شروط العقد لم تكن واضحة ولم تكن مراقبة بشكل جيد؛
تسديد المبالغ المفرطة
 - التسديد مقابل عمل غير منتهٍ
 - ليس العمل على مستوى المعايير المحددة؛ التسديد مقابل عمل غير ملائم
 - إعادة السماح بعقود لمورّد غير مرضٍ
- مكيف من قسم المحاكمة الملكية The Crown Prosecution Service، (٢٠١٠)، دليل توريد المشتريات للمدراء Procurement guide for managers <http://www.procurement.gov.uk>

١. قوائم مراجعة توريد المشتريات

- تُستخدم قوائم المراجعة التالية من أجل تقييم ملاءمة تصميم توريد المشتريات وامتثالها للسياسات والإجراءات المكتوبة والقوانين المحلية وقواعد الجهات المانحة والأنظمة ذات الصلة.

- تهدف أسلئلة قائمة المراجعة إلى الحد من المخاطر الواردة أعلاه.
- أمن مدونة سلوك لموظفي توريد المشتريات؟
- هل الموظفون المعنيون يقرأون مدونة السلوك لقسم توريد المشتريات ويوقعون عليها؟

- كيف تتم مراجعة تسهيلات الاعتماد؟
- ما هي سياسة عروض الأسعار؟
- هل يتم احترام أنظمة الجهات المانحة ومتطلبات العروض والمنظمة؟
- ماذا يحدث في حال عدم الحصول على عروض الأسعار المطلوبة؟
- هل من مراجعات مستقلة حول عروض أسعار المورّدين؟
- هل من عروض أسعار لتشمل المسؤلية عن رسوم الاستيراد، والضرائب، والقيود على زيادات الأسعار؟
- هل من جدول زمني سنوي لعمليات الشراء كجزء من عملية الميزانية؟

- هل قواعد الشراء المحلية محددة بشكل واضح؟
- كيف تتم مراجعة عروض الأسعار قبل قبولها؟

- هلى الإجراءات تتماشى مع سياسة توريد المشتريات وأنظمة الجهات المانحة؟
- هل لواائح المورّدين/البائعين المورّدين قائمة، للحصول على عروض الأسعار من المورّدين الموافق عليهم بشكل مُسبق؟

- ٠ أمن لائحة للأسعار والأغراض المشترأة بوتيرة شائعة؟
- ٠ هل يتم تحديث لائحة الأغراض المشترأة بوتيرة شائعة بشكل منتظم؟
- ٠ هل مستويات تخزين وحركات مخزون مراجعة على أنها جزء من إجراء الشراء، حرصاً على عدم شراء مخزون فائض؟
- ٠ من الجهة المؤهلة للموافقة على أوامر الشراء؟
- ٠ هل يتم إصدار إشعارات استلام سلع؟
- ٠ هل تتم مراجعة السلع عند التسلیم على أساس أوامر الشراء وإشعارات استلام السلع؟
- ٠ هل فواتير المورّد، وأوامر الشراء، وعروض الأسعار، وإشعارات استلام السلع مصنفة ضمن مجموعات للجهة التي توافق على الفاتورة للمراجعة؟
- ٠ هل ينتبه الموظفون إلى المعاملات التي تبدو غير اعتيادية في ظل الظروف وقد تشير إلى وجود أطراف أخرى معنية؟ أدناه بعض الأمثلة غير الحصرية:
 - ٠ المعاملات مع شروط تجارة غير اعتيادية
 - ٠ المعاملات التي تفتقر إلى منطق الأعمال
 - ٠ المعاملات حيث يختلف المحتوى عن الشكل
 - ٠ المعاملات المعالجة بطريقة غير اعتيادية
 - ٠ المعاملات غير المسجلة

٢. قوائم مراجعة إدارة الممتلكات

على المنظمات وضع معايير لشراء المستلزمات والأملاك الاستهلاكية الأخرى والمعدات والأملاك العقارية، وخدمات أخرى مع الجهات المانحة أو الأماكن الخاصة. هذه المعايير قائمة حرصاً على الحصول على مواد وخدمات بطريقة فاعلة ووفق أحكام الإجراءات والسياسات المطبقة، ومتطلبات الجهات المانحة، والقوانين المحلية.

يجب استخدام قائمة المراجعة التالية في إدارة الأملاك والمستلزمات من أجل تقييم ملاءمة الضوابط.

احتساب المخزون (من المخزون المادي إلى بطاقات المخزون):

- ٠ إجراء احتساب اختباري وربطه ببطاقات المخزون ذات الصلة حرصاً على إدراج السلع بشكل صحيح.
- ٠ اختيار عدد من سلع المخزون من بطاقات المخزون وإجراء احتساب اختباري.
- ٠ اختيار سلع عالية القيمة.
- ٠ مراجعة موقع المخزون المحاسب أعلاه:
 - ٠ هل المخزون محفوظ في مكان آمن؟



- هل طريق التخزين تعني إجراء حسابات منتظمة ودقيقة؟
- في هذه الحالة، هل آلات القياس وتحديد الوزن دقيقة؟
- متى تمت مراجعة دقة أجهزة القياس للمرة الأخيرة؟
- هل يحتفظ بالمخزون في موقع مصنفة بشكل جيد؟
- هل يحتفظ بالمخزون في ظروف جافة ونظيفة مع مراقبة درجة الحرارة؟
- الحرص على الاحتفاظ بمستوى مخزون نفط لا يشكل خطر حريق

ملاحظة: يجب تصنيف كل مجموعة مخزون بشكل واضح في موقعها ويجب تحديدها بواسطة بطاقات تشير إلى مجموعة المخزون التي تمثلها السلع، مما يقلص من الأخطاء، ويحد من الاعتماد على مهارة التحديد من جانب أمين المستودع، ويساعد في المحافظة على أنواع المخزون منفصلة.

في مركز رعاية صحية في
كدول تاهم في كمبوديا، يؤمن
الموظفون الأدوية للمرضى
ويعلمونهم كيفية استعمالها.

- مراجعة عدد من بطاقات المخزون، مختارة من كل فئة مخازين (مثلاً الأدوية)
- تدوين التواريخ لأحدث المراجعات من جانب مسؤول الإشراف (مثلاً المحاسبة، أو أخصائي السلع الأساسية، أو مدير المالية)
- الحرص على أن يكون لكل مجموعة مخزون وكل بطاقة مخزون أرقام محددة فريدة.
- افتقاء أثر مجموعة أرصدة مختارة محولة إلى بطاقات المخزون على بطاقات سابقة.

تقارير تسليم المتاجر:

- مراجعة تقارير تسليم المتاجر المرتبطة بالأشهر السابقة. الحرص على أن يوقع على هذه التقارير و يؤرخها الأفراد الذين تناقلوا مسؤولية المتاجر في ما بينهم.
- عندما يتم نقل مسؤولية مراقبة المتاجر إلى شخص آخر، يجب أن يصدر تقرير تسليم لإضفاء الطابع الرسمي على نقل المسؤولية.
- إجراء حسابات مخزون سنوية ونصف سنوية.
- ربط عدد من السلع من ملخص احتساب المخزون السنوي الأخير بالقيد المعنى في بطاقة المخزون.
- الحرص على توقيع بطاقة المخزون لإجراء هذه المراجعات
- مراجعة الاحتساب السابق:
 - هل تم توثيقه بشكل ملائم؟
 - هل تم اتخاذ خطوة متابعة ملائمة لأي فوارق؟
 - الحرص على الحصول على الموافقة الملائمة على تصحيحات المخزون

ذات الصلة.

- اختيار السلع من ملخص احتساب المخزون للسنة الجارية وإجراء ما يلي:
- ربط إجمالي المبلغ و/أو النوعية (في حال وجودها) للجريدة بملحوظات حول الحسابات.
- ربط السلع في تاريخ مُعین على بطاقة المخزون للتأكد على دقة الكمية.
- مراجعة أسعار السلع المختارة.

بالنسبة إلى المسائل المرتبطة بحركة المخزون، يُرجى اختيار عدد من مسائل المخزون من بطاقات المخزون واختبارها على الشكل التالي:

- الربط بسند إصدارات المتاجر ذات الصلة.
- الحرص على تدوين رقم سند إصدار المتاجر على بطاقة المخزون.
- الحرص على توقيع الجهة المصدرة والمتأثرة على السند.
- التأكيد على أن التواريف والكميات تتوافق مع بطاقة المخزون.
- الربط بسند طلب المتاجر المعنية.
- الحرص على الحصول على إذن ملائم للطلب.
- اختيار مجموعة من طلبات المخزون من سندات الطلب واختبارها على الشكل التالي:
- الحرص على الحصول على موافقة ملائمة على الطلب
- الربط بسند إصدار المخزون المعنى، مما يضمن مقابلة التفاصيل، والكميات، والتواريف.
- الحرص على توقيع الجهة المصدرة والمتأثرة على السند.
- الربط بقيد بطاقة المخزون والحرص على تحدثها في يوم الإصدار.
- مراجعة طلبات المتاجر القديمة التي لم تتم مقابلتها مع المتاجر وتحديدها في حال وجودها وإصدار السندات.
- اختيار عدد من الطلبات غير المقابلة والتحقيق في إذا كانت لا تزال عالقة.
- تحديد طريقة التعامل مع الطلبات غير المقابلة بشكل كامل مع الإصدارات.
- اختبار مجموعة من هذه السلع لرؤيتها كيفية تحقيق الطلبات غير المقابلة.

حركات المخزون – عمليات الاستلام:

- اختيار عدد من إشعارات استلام السلع وربطها ببطاقة المخزون ذات الصلة.
- التأكيد على التواريف مع الإخطار وفاتورة الشراء من المورد.
- الحرص على توقيع أمين المستودع على إشعار استلام السلع للتأكد على استلام السلع في حالة جيدة.

- التأكيد من أن إشعار استلام السلع يوافق على المعلومات على أمر الشراء.
- اختيار عدد من عمليات الاستلام من بطاقات المخزون وربطه بإشعارات استلام السلع.
- التأكيد على التواريخ مع الإخطار وفاتورة الشراء من المورد.

الملاحظات: على كل حركة مخزون إظهار رقم مرجعي للسلع الصادرة أو إشعار استلام السلع في بطاقة المخزون. يجب لا يتم أي إصدار من المتاجر من دون طلب شراء أو أمر شراء مأدون من المتاجر. على مدير المتجر مقارنة السلع في طلب الشراء مقابل قائمة الشحن بالنسبة إلى الكمية والمواصفات، مع التوقيع عليها على أنها «مستلمة» من قبل الشخص الذي قدم الطلب أو الممثل المؤهل لاستلام السلع.

عند استلام السلع من مورد ما، يجب الحصول على إشعار تسليم من المورد ومقارنته بالسلع المستلمة الفعلية وبأمر طلب الشراء. يجب ملء إشعار استلام السلع والتوقيع عليه من قبل الشخص الذي يستلم السلع وإرفاقها بإشعار استلام المورد. يجب إرسال نسخة عن الإشعار باستلام السلع إلى قسم المحاسبة لإرفاقها بالفاتورة ذات الصلة للدفع.

تقادم المخزون:

- مراجعة السلع في المتاجر وإعداد مذكرة بالسلع التي تبدو ملوثة، أو متضررة، أو بطيئة الحركة، أو متقادمة.
- الحرص على إلغاء هذه السلع.
- في حال عدم إلغائها، الحصول على الأسباب.
- الإشارة إلى الشروحات حول أسباب إزالة هذه الأغراض من المتاجر.
- اختيار عدد من بطاقات المخزون ومراجعتها على الشكل التالي:
 - الحصول على الشروحات للسلع التي لم تتحرك لمدة 6 أشهر أو أكثر.
 - الحرص على السماح بـإلغاءات في المخزون أو تصحيحات أخرى.
 - كما يجب إعطاء الأسباب لتضرر المخزون أو تقادمه، إذا قد يُساعد ذلك على تشديد إجراءات المراقبة.

إجراءات المحاسبة

- في نهاية السنة، يجب احتساب المخازين كافةً، ومقارنتها مع كميات بطاقة المخزون، وتلخيصها.
- يجب التحقيق في أي فوارق على الفور والتعامل معها.
- يجب احتساب السلع الأساسية الممنوحة في المستودع وتقييمها وإدراجها في الإشعار إلى الحسابات.
- يجب اعتماد تقارير مخزون شهرية للإشارة إلى مستويات المخزون.

بالنسبة إلى الأصول الثابتة، يُرجى تحديد ما يلي:

- ثُحافظ المنظمة على سجلات المعدات وتحميها بشكل ملائم وثُحافظ عليها.
- يكون التصرف بأي معدات أو ممتلكات عقارية أو عرقلة فيها وفق متطلبات الجهات المانحة.
- الحصول على السياسات والإجراءات لإدارة المعدات والتأكد على أنها تمثل لها.
- اختيار عينة عن معاملات المعدات واختبار امتنالها للسياسات والإجراءات لإدارة المعدات والتصرف بها.
- التحقيق في إذا ما كانت جردة مادية مطلوبة للمعدات تم اكتسابها وفق أنظمة الجهات المانحة.
- اختبار إذا ما تم حل الفوارق بين الجردة المادية وسجلات المعدات.

مراجعة الأصول الثابتة:

- مراجعة سجل الأصول الثابتة أو الوثائق الداعمة لإثبات أن الإداره أجرت مراجعة مادية للأصول المحفوظة.
- الإشارة إلى وتيرة هذه المراجعات. يجب إجراء هذه المراجعات وفق دليل الإجراءات والسياسات، على أساس شهري، أو فصلي، أو نصف سنوي، أو سنوي.
- التأكيد من أن إدارة الأصول تمثل لأنظمة الجهات المانحة.
- التأكيد على أن الإداره تحرّكت من أجل التحقيق في أي فوارق أو أخطاء.
- مراجعة حسابات دفتر الأستاذ العام للتصلاح والصيانة للأغراض التي تختطى الحد النقدي المحدد مسبقاً والوارد في سجل الأصول الثابتة.

الإهلاك (في حال كان ذلك قائماً)

- إختبار إحتساب الإهلاك على مجموعة من الأصول وفق سياسة الإهلاك.
- في حال كان الإهلاك قائماً، يجب احتساب الإهلاك بواسطة الطريقة المحددة في دليل مالية المنظمة.
- الحرص على أن مسؤول رسمي يُراجع احتسابات الإهلاك واليوميات في دفتر الأستاذ العام.
- التأكيد من أن رسم الإهلاك المترافق في سجل الأصول الثابتة يتوافق مع دفتر الأستاذ العام.
- الحرص على إلغاء الأصول القديمة كافةً.

التصرف بالأصول:

- مراجعة دفتر الأستاذ العام وسجل الأستاذ العام لأي عملية تصرف في خلال

العام.

- عند التصرف بالأصول الثابتة، يجب إحتساب أرباح المبيعات حسب أنظمة الجهات المانحة.
- الحرص على حصول عملية التصرف على الإذن الملائم.
- الحرص على الحصول على إذن الجهة المانحة بالصرف.
- الحرص على احترام شروط الجهة المانحة.
- يجب أن يشمل دليل السياسات والإجراءات إجراءات السماح للصرف.
- التأكيد على أن طريقة البيع تضمن الحصول على أفضل سعر.

يجب تطبيق عمليات التصرف وفق عملية تقديم العروض التالية (حسب قيمة الأصل):

- التقىيم المستقل
- إشعار العطاء العام
- تاريخ العطاء
- فتح البريد من جانب لجنة تقىيم العطاءات المشكّلة حسب الأنظمة
- لا يُقّمّم أعضاء لجنة تقىيم العطاءات عرضًا للسلع
- الاحتفاظ بالوثائق
- يجب أن تتبع المعالجة المحاسبية الإجراءات المحدّدة في دليل السياسات والإجراءات وأن تتماشى مع قواعد الجهات المانحة
- ربط فاتورة المبيعات باسلام بيان النقد في المصرف. التحقيق في أي سبب يولد تأثيراً في هذه العملية.
- الحرص على إطلاع السلطات الملائمة على عملية التصرف (مثلاً شركات التأمين على المركبات الآلية، وسلطات تسجيل المركبات، والجهات المانحة)
- مراجعة سجل الأصول الثابتة بالنسبة إلى السلع التي تخطّ عمرها الافتراضي للاستهلاك بالنسبة إلى البرنامج والأصول التي تم تعدد موجودةً مادّياً ويجب إلغاؤها (مثلاً، الدّراجات النّاريّة الخردة لقطع الخيار، ومعدّات الكمبيوتر القديمة، والسلع المفقودة والمسروقة، إلخ.)
- التحقيق في المعالجة المحاسبية للدراجات الناريّة ولأي مركبات آلية أخرى تم تحويلها إلى خردة أو تفكيكها للحصول على قطع غيار.

٣. قوائم مراجعة إدارة الأسطول

المركبات أصول مهمة في المنظمة. من المهم حماية المركبات من الخسارة وسوء الاستخدام.

أهداف المراجعة

الحرص على المحافظة على المركبات واستخدامها بشكل ملائم وعلى أن يكون أسطول المركبات ملائماً لعمليات المنظمة.
قائمة المراجعة التالية مفيدة في مراجعة إدارة المركبات.

الأسئلة وقائمة المراجعة لاستخدام المركبات:

- هل من سياسة لاستخدام المركبات؟
- هل من سجل مركبات يصدر مع كل مركبة؟
- هل من الممكن استخدام مركبة ممولة من جهة مانحة معينة على مشروع آخر؟
- هل من الممكن إدراج الكلفة على الأقسام/المشاريع/الجهات المانحة المختلفة على أساس تفاصيل السجل؟
- هل من جهات مانحة/مشاريع/أقسام تفرض عليها الأعباء على هذا الأساس؟
- هل يحمل كافة الموظفين الذين يقودون المركبات رخص سوق قانونية كما تطلبها القوانين المحلية؟
- هل تتم مراجعة صلاحية رخص السوق سنوياً؟
- إختيار مجموعة من سجلات عدد الكيلومترات المقطوعة لهدف الاختبار.
- التأكد من أن عدد الكيلومترات المقطوعة في الشهر الماضي (الخاص والرسمي) يتوافق مع تقرير المركبات.
- التأكد من أن عدد الكيلومترات المسجل أخيراً يتوافق مع قراءة عدد المسافات للمركبة.
- ربط عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها، باقطاعات من الأجر ذات الصلة، وبمساهمة الموظفين، أو بحساب الموظفين المدينين، والحرص على احتسابها بشكل ملائم.
- الحرص على ملء السجلات بشكل ملائم، مع إظهار المستخدمين والسائلين للمركبات، وعدد الكيلومترات المقطوعة واستهلاك الوقود، ووجهة كل رحلة وهدفها.
- مراجعة الحسابات والإضافات إلى عدد الكيلومترات المقطوعة المدون في السجلات.
- مراجعة السجلات بشكل يثبت أن المشرف المعنى راجعها على أساس شهري وأن عدد الكيلومترات المقطوعة المسجلة يقارن بمقاييس الكيلومترات.
- يجب مراجعة السجلات على أساس شهري من قبل موظف مستقل (مثلاً مدقق مالي أو داخلي). يجب اقتطاع عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في

حال وجودها، من مجموع الرواتب والأجور أو من الموظفين المدنيين. كما على المراجعات الدورية مقارنة عدد الكيلومترات المقطوعة مع استهلاك الوقود مع الوقت.

- بالنسبة إلى السجلات المختارة، الحرص على أن تحمل المركبات كافة رخص الوضع في السير، وتأميناً، وأن تكون مسجلة وأن تخضع للصيانة بشكل منتظم.
- اختيار عدد من سجلات استخدام الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة من السجلات والحرص على أن يكون مسموح بها بشكل مناسب.
- يجب الحصول على إذن بالنسبة إلى عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، سواءً عندما يتم تعين مركبة لشخص ما أو عندما يتم استعمال مركبة غير مخصصة للاستعمال الشخصي.
- مراجعة الاتفاق حول عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها، والحرص على أن تكون هذه السياسة منطقيةً ومتبعةً في البرنامج.
- الحرص على أن يحمل السائقون المختارون أعلاه رخص سوق ملائمة، بما أن اللجوء إلى السائقين غير المرخص لهم يُبطل مطالبة التأمين.
- مراجعة معدل الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها.
- مقارنة معدل الكيلومترات المقطوعة مع تكاليف الوقود وتكاليف النقل الأخرى.
- متى تم آخر تحديث لمعدل الكيلومترات المقطوعة وهل هذا منطقي؟
- الحصول على نموذج عن فواتير وقود المركبة والحرص على أن تكون مجموعة من القيود تتوافق مع السجلات ذات الصلة.
- كم عدد مركبات المنظمة؟
- كيف يتم تخصيصها بالنسبة إلى الموظفين والمشاريع؟
- أمن سياسة للاستخدام الرسمي والخاص؟
- هل يخضع الموظفون لاختبارات سوق قبل أن يُسمح لهم بقيادة مركبات المنظمة؟
- أين يتم ركن المركبات ليلاً؟ هل هذا الموقع آمن ويعطى التأمين؟
- هل تُرافق التراخيص قبل السماح للموظفين بالقيادة؟
- هل يستخدم السائقون حزام الأمان، والخوذات، والثياب الواقية حسب الحاجة؟
- هل لكل مركبة سجل منفصل؟
- الحرص على أن كل سجل يُظهر المعلومات التالية:
 - عدد الكيلومترات المقطوعة الافتتاحية والختامية لكل يوم
 - عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة
 - غالونات وقود مشتراء
 - إصدار بيانات النفط

- عيوب المركبات
- من يُراجع السجلات وبأي وتيرة؟
- هل تُعقل السجلات في نهاية كل شهر؟
- هل يشمل تقرير النقل استهلاك النفط للمولدات؟
- هل تحصل الإدارة على تقرير النقل؟
- هل المركبات، بما في ذلك الدرجات النارية، تُراجع بانتظام؟ وهل تشمل هذه المراجعة مراجعة المحرك؟

استمارة صيانة المركبات (للمنظمات التي لديها نظامها الميكانيكي الخاص بها):

- أي مراجعات أجريت حرصاً على فاعلية الكلفة لأي صيانة داخلية، في حال وجودها؟
- ما هي مواصفات النظام الميكانيكي؟
- هل يتم الاحتفاظ بالسجلات لإظهار تاريخ تقديم الخدمة المُحددة؟ هل يتم استخدام بطاقات خدمة لاصقة؟
- من يُراجع سجلات صيانة المركبة؟
- هل شراء قطع الغيار وظيفة منفصلة عن وظيفة الميكانيكي؟
- هل القطع المستخدمة تُعاد إلى المنظمة في حال استبدالها؟
- ما هي خطط الاستبدال للمركبات الآلية؟

المسرد

تصنيف

«أ»، و«ب»، و«ج»: تصنيف مجموعة من السلع وفق ترتيب تنازلي لحجم الدولار السنوي أو وفق معايير أخرى. ومن ثم تتم تجزئة هذه المجموعة إلى ثلاثة مجموعات، «أ»، و«ب»، و«ج». تمثل المجموعة «أ» من ١٠ إلى ٢٠ في المائة ومن ٥٠ إلى ٧٠ في المائة حسب حجم الدولار المتوقع. تمثل المجموعة «ب» حوالي ٢٠ في المائة من السلع وحوالي ٢٠ في المائة من حجم الدولار. أما المجموعة «ج» فتحتوي على ٦٠ إلى ٧٠ في المائة من السلع وتمثل من ١٠ إلى ٣٠ في المائة من حجم الدولار.

مراقبة جردة «أ» و«ب» و«ج»

مقاربة مراقبة جردة على أساس حجم «أ» و«ب» و«ج» أو تصنيف مداخل المبيعات للمنتجات (سلع المجموعة «أ» تحتل الدخل أو الحجم الأكبر، أما المجموعة «ج» فلها الحجم أو الدخل الأصغر - وحدات حفظ المخزون SKUs).

نموذج «أ» و«ب» و«ج»

في إدارة الكلفة، تمثل لتكليف الموارد في خلال فترة زمنية معينة يتم استهلاكها من خلال الأنشطة وربطها بالمنتجات، أو الخدمات، أو الزبائن، أو أي غرض آخر يولد طلبًا على النشاط. نظام «أ» و«ب» و«ج»: في إدارة الكلفة، نظام يحافظ على بيانات تشغيلية ومالية حول موارد المنظمة، وأنشطتها، وسائقها، وأغراضها، وإجراءاتها. نماذج «أ» و«ب» و«ج» مستحدثة ومحفوظة ضمن النظام.

كلفة الاتساب

في محاسبة الكلفة، الكلفة المطلوبة للحصول على إحدى الوحدات أو وحدات أخرى لسلعة ما. يتم احتسابها على أساس كمية الطلب ضرب كلفة الوحدة.

رسالة العمل

من مخارات نظام يحدد الحاجة إلى نوع العمل الذي يجب اتخاذه من أجل تصحيح مشكلة حالية أو محتملة. تشمل أمثلة رسائل العمل في نظام تحطيط موارد MRP أمر التحرير، وإعادة التنظيم الداخلي والخارجي، والإلغاء. كلمات مرادفة: تقرير العمل، رسالة استثناء.

خطة العمل

طريقة أو عملية محددة من أجل تحقيق النتائج المدرجة في أحد الأهداف أو في أهداف عدّة. قد تكون خطة عمل ما نسخة أبسط لخطة مشروع.

النشاط

العمل الذي يقوم به الناس، والمعدّات، والتقنيات، والمنشآت. يتم وصف الأنشطة عادةً باستخدام التركيبة «فعل + صفة + إسم» قد تطأ في تسلسل مربوط وقد تكون مهامات بناءً على الأنشطة، كل نشاط على حدة. ١) في محاسبة الكلفة على أساس النشاط، مهمة أو نشاط منفرد من خلال مورد أو على أساسه، مطلوب في إنتاج مدخلات المنظمة للسلع والخدمات. قد يكون المورد شخصاً، أو آلة، أو منشأة. الأنشطة موزعة ضمن مجموعات حسب نوع النشاط ومحضنة إلى

المنتجات. ٢) وفي إدارة المشروع، عنصر عمل على مشروع، له مدة متوقعة، وكلفة متوقعة، ومتطلبات موارد متوقعة. أحياناً، يتم استخدام كلمة «نشاط أساسى» لهيئات عمل أوسع. تحليل النشاط: عملية تحديد الأنشطة وتصنيفها من أجل فهم مواصفاتها وتوثيقها. يجرى تحليل نشاط عبر مقابلات، وجلسات جماعية، واستمرارات، وملحوظات، ومراجعات لسجلات العمل المادية.



المأزق

قيد، أو معوق، أو ضوابط مُخطط لها تحد من إنتاجية الموارد أو استخدامها. مساحة واسعة: منطقة تخزين للأغراض الكبيرة الحجم التي تتم مناولتها بأكبر فاعلية بواسطة لوحة التحميل.

تخزين واسع

عملية مواد التخزين أو الإسكان ومجموعاتها بكميات أكبر، يتم استخدامها عادةً الحاويات أو العلب المعدة للتوصيب أو للشحن.

توصيب واسع: العمل أو العملية لوضع علب أو صناديق صغيرة ضمن صندوق واحد أكبر للمساعدة في نقل المنتج والوقاية من تعرض العلب أو الصناديق الأصغر للضرر أو للسرقة.

خطة العمل

١) بيان استراتيجية طويلة الأجل، ودخل، وكلفة، وأهداف أرباح، تزافقها عادةً الميزانيات، وميزانية عمومية متوقعة، وبيان تدفق نقدي (مصدر الأموال وتطبيقاتها). عادةً، تُعطى خطة عمل بالدولار وتكون مجموعة حسب مجموعات المنتجات. ومن ثم، تُترجم خطة العمل إلى خطط وظيفية تكتيكية متباينة من خلال عملية تخطيط الإنتاج (أو عملية تخطيط العمليات والمبيعات). وإن كانت هذه الخطط التكتيكية مُشار إليها بشكل شائع بطرق مختلفة (الدولارات مقابل الوحدات)، فعلى هذه الخطط التكتيكية توافق بعضها البعض وتتوافق مع خطة العمل. راجع أيضًا: التخطيط الطويل الأجل، خطة استراتيجية. ٢) وثيقة مؤلفة من تفاصيل الأعمال (منظمة، واستراتيجية، وتقنيات التمويل) يُعدّها مقاول للتحطيط لعمل جديد.

الفاتورة التجارية

وثيقة يخلفها البائع. إنها وثيقة رسمية تم استخدامها للإشارة، من بين أمور أخرى، إلى أسماء البائع والمشتري وعناوينهما؛ المنتج/المنتجات التي تم شحنها؛ قيمة المنتجات للجمارك، والتأمين، ولأغراض أخرى.

السلعة الأساسية

سلعة موضع تجارة. تعني الكلمة عادةً منتجًا غير مُميز يتنافس بشكل أساسي على السعر والوفرة. استراتيجية توريد مشتريات السلع الأساسية: خطة شراء لمجموعة من السلع، قد تشمل الخطة لإدارة قاعدة الموردين وحل المشاكل.

العرض التنافسي

عرض سعر/خدمة من قبل مورّد يتنافس مع عروض مورّدين آخرين.

العقد: اتفاق بين شخصين مؤهلين أو أكثر أو شركتين أو أكثر لإجراء أعمال أو خدمات أو تسليم سلع أو الامتناع عنها. قد يكون العقد شفهيًّا أو خطياً. يُصبح أمر شراء، عندما يقبله مورّد ما،

مشروع مكافحة الإتجار بالبشر
في ترا أون في مقاطعة فنلونج
في منطقة ميكونغ دلتا في
فيتنام.
تم الاتجار بالعديد من الشباب
للزواج أو العمل في البلدان
المجاورة ويأتي هذا المشروع
ليعالج هذه المشكلة.

عقدًا. قد يتم القبول خطياً أو على أساس الأداء، إلا في حال اقتضى أمر الشراء القبول خطياً.

إدارة العقد

عملية إدارة أوجه العقد كافة حرصاً على احترام المتعاقد موجباته.

التوزيع

اللوجستية الخارجية في نهاية خط الانتاج إلى المستخدم النهائي. ١) الأنشطة المرتبطة بحركة المواد، عادة السلع أو قطع الخدمة الجاهزة، من المصنّع إلى المستهلك. تشمل هذه الأنشطة وظائف النقل، والتخزين، ومراقبة الجردة، و Manaولة المواد، وإدارة الأمر، وتحليل الموقع والمكان، والتوصيب الصناعي، ومعالجة البيانات، وشبكة الاتصالات الضرورية للإدارة الفاعلة. يشمل التوزيع الأنشطة كافة المرتبطة بالتوزيع المادي، بالإضافة إلى إعادة السلع إلى المصنّع. وفي حالات عديدة، تتم هذه الحركة عبر مستوى أو أكثر للمستودعات الميدانية. كلمة مرادفة: التوزيع المادي. ٢) التوزيع المنهجي من القطع الكاملة إلى القطع المنفردة مع مواصفات مميزة. المعايير الأخلاقية: مجموعة من الخطوط التوجيهية من أجل ضمان سلوك جيد للمهنيين. من تاريخ انتهاء صلاحيته أولاً يخرج أولاً: . تُحاول هذه الطريقة الحرص على بيع سلع قابلة للتلف وهي لا تزال في حالة جيدة.

التوقعات

تقديرات للطلب المستقبلي. يمكن وضع التوقعات بواسطة طرق كمية أو نوعية أو بواسطة طرق مختلطة. يمكن أن تعتمد على عوامل خارجية أو داخلية. وتسعى تقنيات تحديد التوقعات المختلفة إلى التوقع بشأن أحد المكونات الأربع أو أكثر من الطلب (الدوري، والاعتراضي، والموسمي، والتوجهي).

دقة التوقعات

تُؤسِّس دقة التوقعات كنسبة مئوية من الوحدات الفعلية أو الدولارات المشحونة، المحتسبة على أساس ١ ناقص القيمة المطلقة لفرق بين الطلب المتوقع والطلب الفعلي، المُعبّر عنه كنسبة مئوية من الطلب الفعلي.

دورة التوقعات

وقت الدورة بين عمليات إعادة تجديد التوقعات التي تعكس التغيرات الحقيقة في الطلب على المنتجات النهائية قابلة للشحن في السوق.

وضع التوقعات

التوقعات بشأن كمية منتج ما سيشتريها الزبائن. تعتمد على طرق كمية ونوعية. راجع أيضًا: التوقعات.

اللوجستية المتكاملة

رؤى شاملة على نطاق النظام لسلسلة التوريد الكاملة على أنها عملية بسيطة، من توريد المواد الأولية حتى توزيع السلع الجاهزة. الوظائف كافة التي تشكّل سلسلة التوريد مُدارة على أنه كيان واحد، أكثر من إدارة وظائف فردية بشكل منفصل.

الجريدة

المواد الأولية، والعمل الجاري، والسلع الجاهزة، والمستلزمات المطلوبة لخلق سلع الشركة وخدماتها. إضافةً إلى عدد الوحدات و/أو قيمة مخزون السلع لدى شركة ما.

دقة الجريدة

عندما تكون الكمية المتوفرة مواربة للرصيد الدائم (رائد أو ناقص فوارق الاحتساب المعينة)، المشار إليها على أنها نسبة مؤدية تُظهر الفرق بين الجريدة الدفترية والاحتساب الفعلي. إنه قياس أداء أساسي لأي منظمة تُثير جرارات كبيرة. وتكون النسبة الدنيا النموذجية ومتوسطات الممارسات الفُضلى ٩٥ في المئة و ٩٩ في المئة.

إدارة الجريدة

عملية ضمان توفر المنتجات من خلال إدارة الجريدة.

أنظمة تخطيط الجريدة

الأنظمة التي تساعد في تحقيق التوازن الاستراتيجي لسياسة الجريدة ومستويات خدمة الزبائن عبر سلسلة التوريد. تحسب هذه الأنظمة كميات الطلب المنظمة عبر الوقت ومخزون السلامة، من خلال استخدام استراتيجيات الجريدة المختارة. يُجري بعض أنظمة تخطيط الجريدة تحاليل «ماذا لو» التي تقارن سياسة الجريدة الحالية مع سيناريوهات جريدة مُحاكاة مع هدف تحسين عائد استثمار الجريدة (ROI).

مؤشر الأداء الأساسي

تستخدم منظمة ما مؤشرات الأداء الأساسية من أجل تقييم نجاحها أو نجاح نشاط معين تشارك فيه.

الوارد أخيراً يخرج أولاً

طريقة محاسبية لتقدير الجريدة التي تفترض أن السلع الأحدث شراءً هي السلع الأولى المستخدمة في الفترة المحاسبية.

الوقت المحدد

مجموع الوقت المنقضي بين صدور الطلب واستلامه. يشمل الوقت المطلوب لنقل الأمر، ومعالجته، وإعداده، وتحويله.

اللوجستية

عملية إجراءات التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة من أجل نقل فاعل وفعال وتخزين السلع، بما في ذلك الخدمات، والمعلومات ذات الصلة من النقطة المصدر إلى نقطة الاستهلاك بهدف الامتثال لمتطلبات الزبائن. يشمل هذا التعريف التحركات الداخلية، والخارجية، والداخلية، والخارجية.

الجريدة القصوى

الجريدة القصوى المخطط لها والمسموح بها لسلعة ما قائمة على أساس حجم المجموعة المخطط لها ومخزون التأمين المستهدف.

كمية الأوامر القصوى

مُعدل كمية الأوامر، يتم تطبيقه بعد احتساب حجم المجموعة التي تحدّ كمية الطلب إلى النسبة

القصوى المحددة مسبقاً.

الأمر

نوع طلب على السلع أو الخدمات، على غرار أمر شراء، وأمر مبيعات، وأمر عمل، إلخ.

دورة الأمر

الوقت والعمليات المعنية، منذ تقديم طلب إلى استلام الشحنة.

قيد الأمر وجدولته الزمنية

عملية تلقى أوامر من الزبائن وإدخالها في نظام معالجة أمر الشركة. يمكن استلام الأوامر عبر الهاتف، أو الفاكس، أو الوسائل الإلكترونية. قد تشمل الأنشطة دراسة الأوامر «تقنياً» حرصاً على ضمان تصميم قابل للطلب وسعر دقيق، ومراجعة ائتمان الزبائن وقبول الدفع، وتحديد الجردة وحفظها (القائمة حالياً والمخطط لها)، والالتزام بتاريخ التسليم والتخطيط لها.

فترة الأمر

الفترة الزمنية بين تقديم الأوامر.

نظام مستوى الأمر

مستوى المواد الذي يتطلب تقديم أمر توريد جديد. بمعنى آخر، عند هذا المستوى، يتم التقدم بطلب شراء. يتراوح هذا المستوى بين المستوى الأدنى والمستوى الأقصى.

إدارة الأمر

التخطيط، والتوجيه، والمراقبة، والإشراف على العمليات المرتبطة بأوامر الزبائن، وأوامر التصنيع، وأوامر الشراء. وفي ما يتعلق بأوامر الزبائن، تشمل إدارة الأمر الوعد بالأمر، وقيد الأمر، واختيار الأمر، والتوضيب والشحن، والفوترة، وتسوية حساب الزبائن. في ما يتعلق بأوامر التصنيع، تشمل إدارة الأمر تحرير الأمر، والمسار، والتصنيع، والمراقبة، والاستلام في متاجر أو جرادات سلع جاهزة. وفي ما يتعلق بأوامر الشراء، تشمل إدارة الأمر تقديم الأوامر، ومراقبتها، واستلامها، وقبولها، والتسليد إلى المورد.

اختيار الأمر

اختيار الكمية المطلوبة من المنتجات المحددة للنقل إلى منطقة توضيب (عادةً استجابةً لأمر شحن أو أكثر) وتوثيق أن المواد منقولة من مكان ما إلى الشحن.

معالجة الأمر

الأنشطة المرتبطة بملء أوامر الزبائن.

نفاد المخزون

الحالة التي ينفذ فيها المخزون للتوزيع أو البيع إلى مستهلك (جريدة مصفرة)

توريد المشتريات

وظائف تخطيط توريد المشتريات، والشراء، ومراقبة الجردة، والحركة، والاستلام، وتفتيش السلع الداخلية، وعمليات الإنقاذ. المرادف: شراء.

الفاتورة الأولية

فاتورة يحولها بائع السلع قبل الشحن، تتصح المشتري بشأن خصائص السلع وقيمتها. الفاتورة مطلوبة عادةً من جانب المشتري من أجل الحصول على رخصة استيراد أو كتاب ائتماني.

المستودع العام

مؤسسة تؤمن التخزين القصير أو الطويل الأمد لمجموعة من المؤسسات، عادةً على أساس شهري. يستخدم بشكل عام المعدات والموظفين الخاصة به، لكن قد تُوَقَّع اتفاقات يشتري الزيون بموجبها المعدات أو يدعمها. عادةً، تشكل رسوم المستودع العام عادةً مجموعة من رسوم التخزين (حسب اللوح أو المساحة الفعلية) ورسوم المعاملات (الداخلة والخارجية). عادةً، غالباً ما يتم استخدام المستودعات العامة من أجل استكمال مستلزمات المساحة المستودع خاص.

أمر شراء

إذن المشتري من أجل إضفاء طابع رسمي على معاملة شراء مع مورّد ما. النموذج المادي أو المعاملة الالكترونية التي سيستخدمها بائع ما عند توجيه أمر للحصول على سلع.

الشراء

الوظائف المرتبطة بشراء السلع والخدمات التي تطلبها المنظمة.

الحجر

في إدارة النوعية، استبعاد سلع من الاستخدام أو البيع حتى إجراء اختبارات النوعية المطلوبة والمصادقة على الامتثال. وفي عملية تكون فيها الممارسات فضلي، يتم وضع علامة على السلع المحجورة، وتسجّلها، والاحتفاظ بها في منطقة آمنة.

المواد الأولية

المواد الخام أو المعالجة التي يمكن تحويلها من خلال التصنيع، والمعالجة، أو من خلال الاثنين معاً في منتج جديد ومفيد.

المعالجة في الوقت الحقيقي

معالجة البيانات في برنامج عمل بالمقارنة مع بيانات التخزين لإدخالها في وقت لاحق (معالجة المجموعة).

الاستلام

وظيفة تشمل الاستلام المادي للمواد، وتفتيش الشحنة الداخلية للامتنال مع أمر الشراء (الكمية والضرر)، وتحديد الوجهة والتسلیم إليها، وإعداد تقارير الاستلام.

طلب عرض أسعار

وثيقة تُستخدم للحصول على أحوجة البائع عند اختيار منتج وثمة حاجة إلى عروض أسعار من عدة بائعين مورّدين.

مناولة السلع المُعادة

العمليات المعنية بالسلع المُعادة من الزيون إلى المُصنّع. قد تُعاد المنتجات بسبب مشاكل في الأداء أو بكل بساطة لأنّ الزيون لم يُعجبه المنتج.

مستوى الخدمة

قياس، معيّر عنه عادةً بنسبة مئوية، لإرضاء الطلب من خلال جردة أو من خلال الجدول الزمني الحالى للإنتاج إلى درجة تتحمّل فيها الخدمة تواريخ التسليم وكميّاته التي يطلبها الزبون. الحياة على الرف/مدة التخزين: الفترة الزمنيّة التي يمكن الاحتفاظ بسلعة ما في الجردة قبل أن تُصبح غير قابلة للاستخدام. مدة التخزين اعتبار للمواد الغذائيّة والأدوية، التي تتدحرج مع الوقت، وبالنسبة إلى المنتجات العالية التقنيّة، التي تُصبح منقادمة بشكل سريع.

المورد

١) مُؤمن سلع وخدمات. راجع أيضًا: البائع المورد. ٢) بائع يتعامل معه مشترٍ، مقارنةً مع بائع مورد، وهي كلمة عامة تشير إلى البائعين والمصنعين كافةً في السوق.

سلسلة التوريد

تبادل المواد والمعلومات في العملية اللوجستيّة تتمّ من اكتساب المواد الأوليّة إلى تسليم المنتجات الجاهزة إلى المستخدم النهائي. البائعون الموردون، ومؤمنو الخدمات، والزيائن، حلقات في سلسلة التوريد.

إدارة سلسلة التوريد

كما تم تحديدها في مجلس خبراء إدارة سلسلة التوريد، تشمل «إدارة سلسلة التوريد» التخطيط والإدارة للأنشطة كافةً المعنية بالاستعانة بمصادر مختلفة وتوريد المشتريات، والتحويل، وأنشطة إدارة اللوجستيّة كافةً. والأهم من ذلك، تشمل التنسيق والتعاون مع شركاء القنوات، الذين قد يكونون موردين، ووسطاء، ومؤمني خدمات طرف ثالث، وزيائن».

تخطيط التوريد

عملية التحديد، وتحديد الأولويّات، وجمعها، كعملية متكاملة مع مكوناتها، ومصادر التوريد كافةً المطلوبة والتي تأتي بقيمة مُضافة إلى سلسلة توريد لمنتج أو خدمة على المستويات، والآفاق، والفترات الملائمة.

مستودع التوريد

مستودع يُخزن المواد الأوليّة. السلع من موردين مختلفين مختار، أو مصنفة، أو مرتبة، أو منظمة بشكل تسلسلي في المستودع لجمع أوامر المصنع.

جريدة عابرة

جريدة عابرة بين موقع التصنيع والتخزين أو بين المستودعات في نموذج تخزين موزع.

البائع المورد

المصنّع أو الموزع لسلعة أو مجموعة منتجات. راجع أيضًا: المورد.

المستودع

منطقة تخزين للمنتجات. تشمل أنشطة المستودع الأساسية استلام المنتج وتخزينه وشحنـه واستلام الأوامر.

الإيداع في المستودع

تخزين السلع.

نظام إدارة المستودع

نظام يستخدم من أجل إدارة أعمال المستودع وأنشطته المباشرة بشكل فاعل، بما في في ذلك استلام حسابات الدورة، واستبعادها، وانتقاوها، وشحنتها، وجرتها. كما يشمل النظام دعم الاتصالات عبر الراديو، مما يسمح بنقل البيانات في الوقت الفعلي بين النظام وموظفي المستودع. كما لديه المساحة الأكبر والمناولة الدنيا للمواد عبر عمليات الاستبعاد الأوتوماتيكية.

قائمة الشحن

وثيقة تحتوي على توصيف للسلع التي تشكل جزءاً من شحنة منقولة مشتركة. تُظهر قائمة الشحن المصدر، والوجهة، والمرسل/المُرسل إليه، والمبلغ. النسخ مرفقة بالسلع عند نقلها ويحتفظ وكلاء المصدر/الاستلام بها. تستخدمها شركة النقل للمراقبة والسجلات الداخلية، لا سيما في خلال العبور. لا تعتبر هذه القائمة عقد نقل.

المراجع

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠١٠). دليل الشراء. بالتيمور ، Catholic Relief Services. (2010). Purchasing Manual. Baltimore, MD.

وثيقة الشحن

المشروع: (العنوان والرقم)

رقم وثيقة الشحن:

١. التفاصيل بشأن المنظمة المتلقية

الرمز:	اسم المنظمة المتألفة:		
	عنوان المنظمة المتألفة:		
الفئة ١:	المتألفون الموافق	موقع التسليم المحدد:	
الفئة ٢:	عليهم حسب الفئة:	أسماء الممثل الثانيي للمنظمة المتألفة:	
المجموع:		اسم المتألفي البديل المؤهل ^[١] :	

٢. تفاصيل الحمولة

رقم الطلب:	فترة التوزيع:
شركة النقل/الناقل:	تاريخ التسلیم المتوقع:

ملاحظات: PCKG:Packaging – التوضيب (النوع والوزن)؛ PR-٣ – توزيع المبالغ حسب أنواع البرامج/المستفيدون المشمولين في هذه المجموعة؛ NPACK – عدد الرزم؛ W-N/G: الوزن الإجمالي الصافي /

٣. موافقة المنظمة

من إعداد: (اسم و منصب)	مع موافقة: (اسم و منصب)
التوقع:	التوقع:

٤. التحميل في مستودع المنظمة

اسم شركة النقل:	تاريخ التحميل وموقعه
اسم السائق:	الوقت - بداية التحميل
رقم خدمة السوق:	الوقت - نهاية التحميل
رقم تسجيل السيارة:	اسم المسؤول عن المتجر
توقيع السائق:	توقيع المسؤول عن المتجر وختمه

٥. التزيل والاستلام في مستودع المنظمة المتلقية

اسم المتألق و منصبه	تاريخ التزيل و مكانه
التعليق:	
توقيع المسائق:	توقيع المتألق وختمه:

ملاحظة: تصدر وثيقة الشحن هذه في ٥ نسخ ملونة توزع على الشكل التالي: النسخة البيضاء الأصلية (لوجستية المنظمة)، والنسخة الزرقاء (برامجالمنظمة)، والنسخة الصفراء (المستودع)، والنسخة الخضراء (المنطقة)، والنسخة الزهرية (شركة النقل).

^[1] يجب أن يكون المنظمة المتألقة شخص ثان، غير المدير، المسموح له استلام السلع.

تقرير حالة السلع الأساسية

تقرير حالة السلع الأساسية

التوزيع

السنة المالية ٢٠٠٦ الفصل الثاني كانون الثاني-يناير/شباط-فبراير/آذار-مارس

الوكالة: خدمات الاغاثة الكاثوليكية

الدولة: بيروت

تاريخ التقديم: ٢٣ أيار/مايو ٢٠٠٦

الممثل القطري كارلا براون - ندای الاسم: Carla Brown-Ndiaye

التوقيع:

		CM	MM	WSB	CSB	العدس	الزيت النباتي	أرز	بزيلاء خضراء	المجموع
A.	الجريدة المادية									
1	- ٢٠٠٥/٣١/١٢ / الجريدة المادية - - ٢٠٠٥/٣١/١٢	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
2	تصحيح الجريدة	0	0		0	0	0	0	0	0
3	الجريدة المالية الفعلية ابتداء من ٢٠٠٥/٣١/١٢	10,875	0	675	43,175	89,900	16,371	500	18,378	179,874
B.	عمليات الاستلام									
1	PL.٦BJ.٠٩٤٩, ٠٩٤٧, ٠٩٤٠, ٠٩٠٥ تلقى بموجب	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	بالترانزيت	0	0	349,175	0	0	99,995	0	323,600	772,770
4	الفائض الوacial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	سلع	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	سلع معدة إلى الوكالات	0	80,000	0	0	0	0	0	0	80,000
7	مجموع عمليات الاستلام	0	80,000	349,175	0	0	99,995	0	323,600	852,770
C.	المجموع المتوفّر	10,875	80,000	349,850	43,175	89,900	116,366	500	341,978	1,032,644
D.	توزيع خالل الفصل									
1	بقاء الطفل من خلال المساعدة الغذائية/MCH	0	39,800	0	0	35,000	21,206	0	0	96,006
2	الاغاثة العامة/المساعدة الاجتماعية	0	31,350	0	37,900	24,850	14,505	0	18,200	126,805
3	الدعم التربوي (الغذاء المدرسي)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	حالات الطوارئ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	الغذاء مقابل العمل	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	المجموع الفرعى	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
7	إعادة تسليم السلع الأساسية إلى الوكالات	0		0	0	0	0	0	0	0
8	القروض إلى وكالات أخرى	0		0	0	0	0	0	0	0
9	المجموعة المورّعة في خلال هذا الفصل	0	71,150	0	37,900	59,850	35,711	0	18,200	222,811
E.	الميزان بحسب التوثيق (C-D٩)	10,875	8,850	349,850	5,275	30,050	80,655	500	323,778	809,833
F.	الجريدة ابتداء ٤/٤/٢٠٠٦	0	8,850	349,275	5,275	30,050	80,518	300	323,778	798,046
G.	(E - F) الفارق بين (E - F)	10,875	0	575	0	0	137	200	0	11,787
1	PL.٦BJ.٠٩٠٥ ١.١. خسار السفن	0	0	0	0	0	123	0	0	123
2	٢.٢. خسائر المرفأ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	٣. الخسائر الداخلية	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	٤.٣. خسائر المستودع	10,875	0	575	0		0.00	200	0	11,650
	٥. طحين البرغل في مخزون العدس	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H.	إجمالي الفارق المحتمل (G٣ + G٢ + G١)	10,875	0	575	0	0	123	200	0	11,773
I.	إجمالي الفارق غير المحتمل (G - H)	0	0	0	0	0	14	0	0	14

#NAME?

٣٤٩١٧٥ كلغ في المخزون في مستودعات المرفأ، الجريدة غير تامة

البازيل: ٣٢٦٠٠ كلغ في مستودعات المرفأ، لم تتم الجريدة المادية

لا بد من تبرير ١٤ كلغ من الزيت النباتي

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

