

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الفصل ٧ : دليل إدارة سلسلة التوريد للشركاء



٧

المحتويات

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

خارطة مسار المشتريات

خارطة دفع المشتريات

التخطيط
المسار ٧,١

هل يمكن أن تتوقع كم ستحتاج من
كلّ سلعة؟
راجع صفحة ١٠

إدارة المصادر
المسار ٧,٢

هل لديك نظام قائم لتحويل الطلبات
إلى مشتريات وطلبات؟
راجع صفحة ٢٢

تأمين المشتريات
المسار ٧,٣

كيف تدبر دفع السلع وتخزينها؟
راجع صفحة ٤٣

رفع التقارير
المسار ٧,٤

هل لديك نظام رفع تقارير يلبي
حاجات الجهات المانحة وأنظمتها؟
راجع صفحة ٥٦

هدف هذا الدليل

تُشكّل الخطوط التوجيهية الواردة هنا مجموعة من توصيفات أعمال إدارة سلسلة التوريد، ومتطلباتها، ومعاييرها الدنيا، وممارساتها الفضلى الهادفة إلى مساعدة إدارة منظمة ما وموظفيها في تطوير سياساتها وإجراءاتها وممارساتها في مجال إدارة سلسلة التوريد و/أو تعزيزها.

ستستخدم المنظمات المعنية بتطوير عمليات أعمالها وسياساتها ذات الصلة وأدلتها الإجرائية أو تحسينها المعلومات في هذا الدليل بطرق مختلفة. ولكل منظمة فهم فريد من نوعه، وتفسير، 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 مثلى 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 وللمنظمة ما. تعكس عمليات إدارة سلسلة التوريد الفاعلة والفعالة المهنية، والامتثال، والعدالة، والمصداقية، والشفافية للأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (الأعضاء، والجهات المانحة، والجهة المتلقاة، والسلطات المحلية، والرأي العام). وبالتالي، تقتضي إدارة سلسلة التوريد إنتباهًا كبيرًا.

فما من طريقة واحدة صحيحة لوضع سياسات وإجراءات إدارة سلسلة التوريد. كما تؤثر عوامل، على غرار حجم المنظمة، وتوفر 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

يُغطي هذا الدليل توريد مشتريات السلع والمواد والخدمات وتخزين الجردات وإدارتها ضمن أقسامه الأربعة: التخطيط، والاستعانة بمصادر مختلفة، والالتزام، والإبلاغ، كل قسم منها مرتبط بمتطلبات محدّدة لإعداد التقارير وحفظ السجلات.

ركائز إدارة سلسلة التوريد

التخطيط

الطلب

خطط العمليات

توقعات الطلب

المصادقة على توقعات الطلب

خطط التوريد

توقعات التوريد

المصادقة على توقعات التوريد

الموازنة بين الطلب والتوريد

التعاون مع المورد

مطابقة التوريد مع الطلب

تحديد الثغرات

حل الاختلافات

التخطيط للشبكة اللوجستية

تصميم الشبكة

تصميم المخازن

التخطيط للنقل

تأمين المصادر

طلب

الطلب العام

تقييم الجودة

الشراء

إستراتيج التسعيرات

تحليل العرض

إصدار امر الشراء

إدارة الشحن

تأمين النقل الى الموقع

الاستلام من المرفأ والتخليص

النقل إلى المخازن الأولية

إدارة المدفوعات

معالجة فواتي البيع

إدارة الموردين

إدارة المورد/ الجهة المانحة

إدارة العقود

إدارة مواد الكاتالوج

التنفيذ

المخازن والجردات

الاستلام

التصرف

التخزين

الاختيار والترزيم

دورة العد

مراقبة مستوى التخزين

إدارة عمر المواد في المخزون

إرجاع/ إعادة تحديد شروط المواد

إدارة الأصول

التوزيع

تحديد طريق/ روتنامة التسليم

الاستلام في الموقع

إدارة الأسطول

إدارة الأسطول

سجل الصيانة

الإبلاغ والرؤية

الإبلاغ

إدارة الفعالية

المتابعة والتوقيت

تحتوي الركيزة الأولى لإدارة سلسلة التوريد أقسامًا تركّز على عمليات التخطيط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد التي تشمل تخطيط الطلب، وتخطيط التوريد، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، والتخطيط اللوجستي.

وتحتوي الركيزة الثانية على أقسام تركّز 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 الجودة، وإدارة عمليات التوزيع والأصول.

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

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

المبادئ الأساسية

١. لمحة عامة عن المبادئ الأساسية

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

أ. المنافسة، والشفافية، والانفتاح

ستجرى أنشطة توريد المشتريات بطريقة مفتوحة وغير منحازة، باستخدام عمليات شراء مفتوحة وشفافة، مع اختبار السوق بشكل ملائم، وتقادي الموصفات المنحازة، والتعامل مع الموردين بشكل متماسك ومتساوٍ، فيكون للجهات المانحة والبائعين الموردين المحتملين الثقة 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:

i. يحترم الشراء الموصفات

ii. ضمان النوعية

iii. قدرة المورد (مثلاً، قدراته الإدارية والفنية)

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

ج. الامتثال للمتطلبات النظامية والقانونية كافة:

ستجرى عمليات توريد المشتريات كافة وفق الأنظمة القانونية القائمة والامتثال لأنظمة الجهات المانحة كافة.

د. الضوابط الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر:

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

هـ. تضارب المصالح:

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

و. اقتفاء الأثر:

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

ز. المساعدة:

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

٢. المبادئ الأساسية: الضوابط الداخلية المفصلة:

أ. أسس المراقبة الداخلية

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

ب. المتطلبات الدنيا للمراقبة الداخلية لإدارة سلسلة التوريد

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

ج. فصل المهام

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

الشخص الذي	يجب ألا
يُعدّ أمر شراء	يوافق على طلب الشراء هذا
يُرسل طلب عروض أسعار ويعقد اجتماعًا للجنة تقييم العروض	يستلم عروض أسعار الشراء
يُعدّ أمر شراء	يوافق على أمر الشراء هذا
يُصدر أمر شراء	يستلم 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 المشترون وأعضاء لجنة تقييم العروض الكشف عن أي حالة فيها تضارب مصالح
	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 تُقرض عليها (مثلاً، القسم، أو مصدر التمويل، أو الحساب الطبيعي، أو المشروع). ثمة جدول سلطات ويجب الموافقة على الطلبات حسب ما ترتبه السلطة القائمة. ثمة فصل ملائم للمهام بين الجهة المطلقة، والجهة المعدّة، والجهة الموافقة. تم الحصول على الأغراض كافة المشتراة قبل الدفع، إلا في حال التوصل إلى اتفاق حول الدفع المسبق.
	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تصدر عمليات الدفع النهائية عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة بالكامل وتحصر عمليات المراقبة على تقاضي عمليات الدفع المزدوجة	تشكيل لجنة تقييم عروض
	تتم عمليات الدفع عند الانتهاء من عملية توريد المشتريات وفق الاتفاق مع البائع المورّد.	لا تُدفع الفواتير الفردية أبداً أكثر من مرة. لا تصدر عمليات الدفع عن السلع إلا عند استلام هذه الأخيرة وتحصر عمليات المراقبة على تقاضي عمليات الدفع المزدوجة. يتم الدفع على أساس أمر الشراء الأصلي وإشعارات استلام السلع.
الدفع والربط بالمالية	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 يُحدّد عملية التسمية، وفترة الاحتجاز، ومكان الملفات ومراقبتها. تُتألف الملفات تحت الاشراف الخاص ومع الموافقات الملائمة. الملفات كلها مدعومة كما هو ملائم.



في قرى نائية في منطقة دولابنا،
في أفغانستان، أسست منظمة
خدمات الإغاثة الكاثوليكية ٦٤
مدرسة، معظمها مدارس للفتيات
اللواتي لا يمشين عادة مسافات
طويلة ليصلن إلى المدارس
البعيدة التي تديرها الحكومة.

٣. المبادئ الأساسية: المعايير الأخلاقية المفصلة ومدونات السلوك

تشمل المعايير الأخلاقية وسياسات مدونة السلوك بياناً عن المبادئ الأخلاقية، والممارسات، والسلوكيات المتوقعة، التي تعتمد عليها المنظمة. وتختلف هذه المعايير والمدونات من منظمة إلى منظمة، إلا أن الممارسات الأخلاقية، بالإضافة إلى الإجراءات لإدارة تضارب المصالح، والهدايا، والإكراميات، وسرية المعلومات ودقتها تكون محددة. وسعيًا لتحقيق مهمة المنظمة، تقع المسؤولية على المعنيين بأنشطة إدارة سلسلة التوريد للعمل على المحافظة على سمعة المنظمة الجيدة، وعلى العلاقات الجيدة بين المنظمة، ومورديها، ومؤمني خدماتها، على ألا يغيب عن بالهم أن العلاقات الشخصية تعتمد بشكل أساسي على رأي الموردين ومؤمني الخدمات للمنظمة.

أ. المعايير الأخلاقية

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

- النظر أولاً في مصلحة المنظمة والامتثال لسياساتها القائمة في معاملاتها كافة.
- الانفتاح لنصائح الزملاء الكفوءة والاعتماد عليها، من دون التأثير على مسؤولية المكتب.
- الشراء من دون إلحاق الضرر وتفاذي أي ممارسة تمنع المنافسة العادلة مع السعي للحصول على أعلى قيمة مقابل المال.
- المطالبة بالامتثال بالكامل مع تشريعات إدارة الأعمال السارية أو متطلباتها من قبل الأطراف كافة التي تسعى إلى تأمين السلع والخدمات إلى المنظمة.
- المطالبة بالصراحة في التسويق أو في تمثيلات أخرى للمنظمة، سواء كانت خطية، أو شفوية، أو من خلال استثمار نموذجية للمنتج.
- المشاركة في برامج التطور المهني من أجل تعزيز أداء الأعمال ومعرفة بالنسبة إلى كل شخص.
- تأييد الصراحة والعمل من أجلها والتبديد بأشكال ممارسات الأعمال غير الملائمة كافة.
- 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 تُلحق الضرر بمصلحة المنظمة الفضلى. وعلى الموظفين الذين لديهم مصالح أو علاقات مشابهة الكشف عنها قبل أي تمثيل للمنظمة مع الأطراف التي لديهم علاقة معها.

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 الإحالة إلى دليل الامتثال (الفصل ٢).

ج. الهدايا والإكراميات

خدمة لمصالح المنظمة، يجب ألا يستخدم الموظف سلطته في منصبه لمصلحته الشخصية. وحرصاً على صون صورة الموظف ومنظمته ونزاهتهما، على إدارة المنظمة تحديد السياسات لقبول هدايا الأعمال، والعينات، والوسائط والكشف عنها.

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

د. سرية المعلومات ودقتها

تُعتبر غالبية المعاملات المرتبطة بأنشطة إدارة سلسلة التوريد ذات طبيعة سرية ويجب التعامل معها على هذا المنوال، لا سيما في ما يتعلق بالموردين. فيُعتبر من غير الأخلاقي أيضاً ومن المضرّ لسمعة المنظمة السماح بتزويد معلومات بشأن عروض أسعار من مورّد ما إلى مورّد آخر.

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

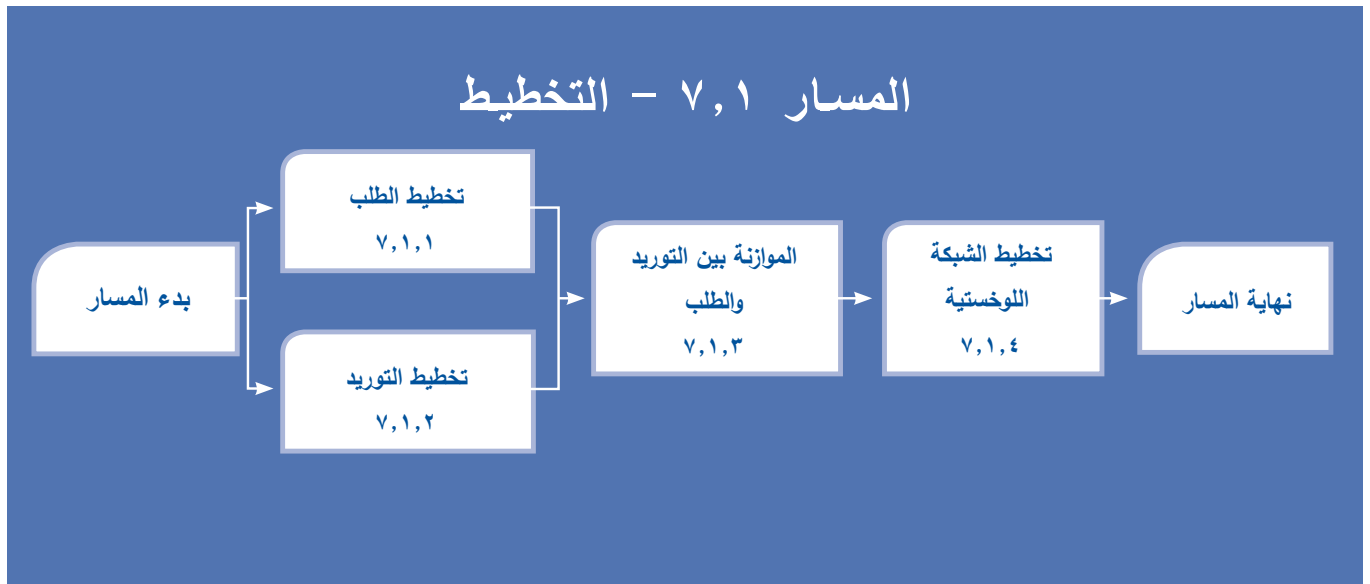
مسار أعمال توريد المشتريات ٧,١ - التخطيط

وصف المسار

يُشير التخطيط لتوريد المشتريات وإدارة سلسلة التوريد إلى توقّعات السلع والخدمات، سواءً للاستخدام الداخلي أو للتوزيع إلى مستخدمين نهائيين خارجيين، على غرار المستفيدين من برنامج توزيع الأغذية. فيُحدّد المسار توقّعات 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 جيّد للشبكة اللوجيستية 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 مخطّط لها بشكل جيّد أن تضمن تسليم السلع والخدمات بشكل صحيح متى هي مطلوبة وأينما هي مطلوبة.

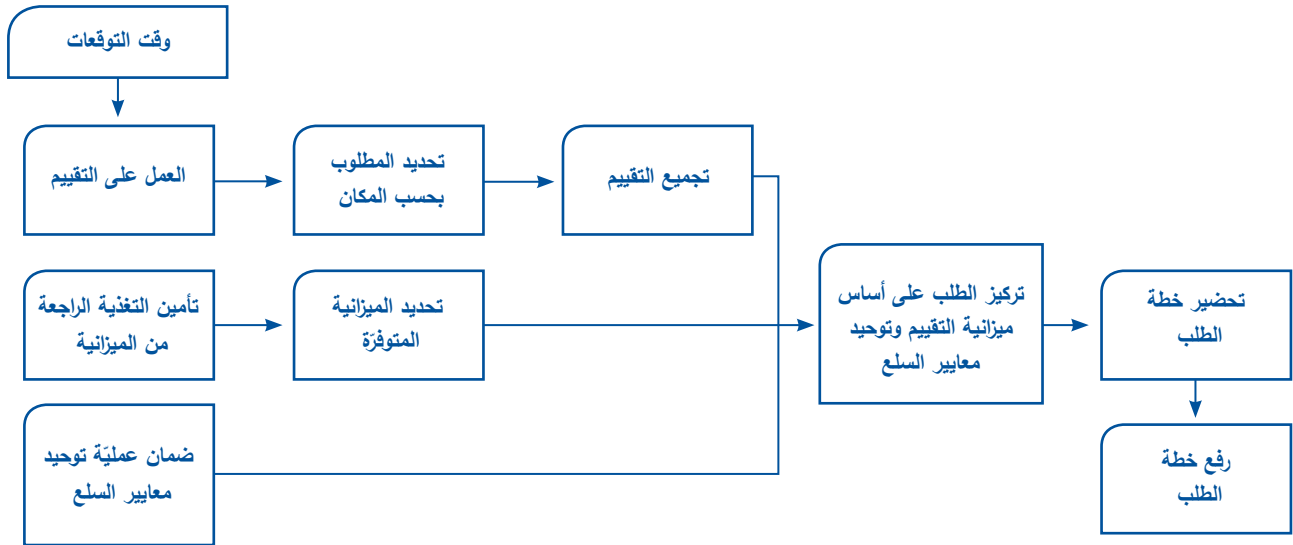
تدفق الأعمال



الخطوة ٧,١,١ - تخطيط الطلب

إسم الخطوة	تخطيط الطلب
رقم الخطوة	٧,١,١
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. البيانات الداخلية (الخطط التشغيلية، وتوقعات المشاركين في البرنامج، وعمليات التوزيع الفعلية، والجردة، والتوريد الداخل، وتوقعات الطلب السابقة، والمواصفات التقنية للمنتجات الشائعة الاستخدام، وتوقعات المداخل) ٢. البيانات الخارجية (دراسة السوق، السياسات والخطوط التوجيهية الوطنية، متطلبات الجهات المانحة، الشروط البيئية، قدرة التخزين والنقل)
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. التوقعات للسلع، والمواد، والخدمات المطلوبة جدول الأوامر الزمني
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. يُدير مدراء الميزانية و/أو البرنامج/البرامج عملية تخطيط الطلب. ٢. توافق القيادة التنفيذية على توقعات الطلب. ٣. يؤمن مسؤولو اللوجيستية المعلومات اللوجيستية. ٤. دراسة سجلات البائعين الموردين انطلاقاً من عمليات توريد ومشتريات سابقة. ٥. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحتملة
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. وحد المالية: تخصيص الميزانية وتوفير الأموال ٢. وحدة توريد المشتريات: معلومات التوريد السابقة ٣. الوحدة اللوجيستية: معلومات اللوجيستية والجردة، جداول التسليم الاعتيادية ٤. تعبئة الموارد: المعلومات حول توقعات الموارد
ملخص	<p>يحتاج كل برنامج منظمة ومجالاتها الوظيفية إلى توقعات واقعية لحاجات التوريد لديها. كما يجب تجميع التوقعات في خطة طلب، توافق قيادة المنظمة عليها.</p>

يحرص تخطيط الطلب على أن تستخدم المنظمة مساراً رسمياً للتوقعات والمصادقة على متطلباتها للسلع والخدمات لتطبيق البرامج. وتولد خطط الطلب المثالية توقعات واقعية للحاجات 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 استجابة لـ:

أ. الموافقة على مشروع/برنامج أو

ب. 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 ويولد خط الطلب.

يحتاج كل فريق برنامج ومنطقة وظيفية إلى التواصل مع المالية و/أو وحدات تعبئة الموارد في ما يتعلق بتخصيص الميزانية/الأموال وتوفرها؛ كما سيتم تشاطر المعلومات مع قسم التوريد لتخطيط التوريد.

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

تؤمن وحدة إدارة الجودة المعلومات حول قدرة إدارة الخط والجودة لحركة المدخلات، معالجتها، وتخزينها، ومساءلتها.

تؤمن وحدة إدارة اللوجيستية المعلومات والمساعدة اللوجيستية في توقع متطلبات المنتج، وأوقات التسليم المحددة، وجداولها الزمنية.

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

متطلبات الأعمال

١. المواصفات الأساسية:

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

٢. المتطلبات الدنيا:

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

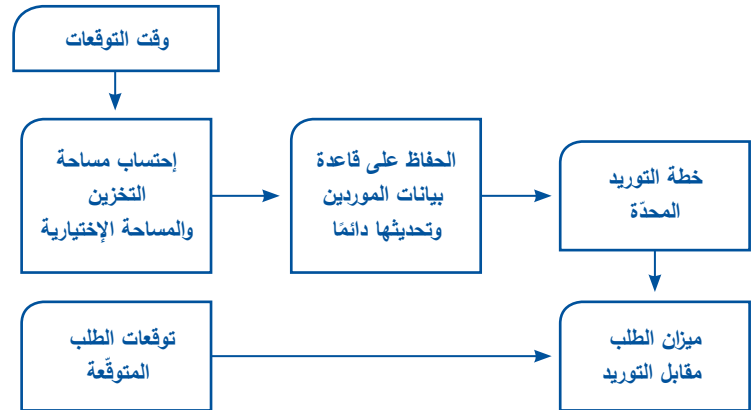
٣. الممارسات الفضلى

- تُعود المسؤولية المحددة لملكية وظيفة التخطيط/تحديد التوقعات.
- تتم الموافقة على منهجيات تحديد التوقعات وتوثيقها على أنه إجراء تشغيلي معياري.
- 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.
- ثمة عملية رسمية منظّمة لجمع البيانات الداخلية من مصادر متعددة ودراسة السوق وتحليلها.
- تتم المصادقة على دراسة السوق، والبيانات الداخلية، وافتراسات وضع التوقعات، وتحديثها بشكل منتظم.
- ثمة تبادل معلومات في الوقت الفعلي ما بين وظائف سلسلة التوريد.

الخطوة ٧,١,٢ - تخطيط التوريد

إسم الخطوة	تخطيط التوريد
رقم الخطوة	٧,١,٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. معلومات جديدة عن الهبات/الجهات المانحة ٢. توقّعات الطلب ٣. قاعدة بيانات أساسية للمورّد ٤. قاعدة بيانات المورّدين/معلومات السوق
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. توقّعات التوريد ٢. جدول الأوامر الزمني ٣. تقرير الفجوات ٤. خطة الجردة ٥. خطة الطوارئ
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. يوجّه مدراء اللوجيستية العملية. ٢. يُراجع مدراء البرنامج و/أو الميزانية عملية تخطيط التوريد ويوافق عليها. ٣. يُعطي البائعون المورّدون المعلومات المفيدة لعملية التخطيط، على غرار تواريخ التوريد الأبعد، وتوفّر المواد، إلخ. ٤. تُعطي الجهات المانحة المعلومات حول الموارد المحتملة.
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. البرنامج: التواصل مع فريق التوريد للحصول على معلومات حول التوفّر، والمواصفات، إلخ. ٢. المشتريات: تأمين المعلومات، ودراسة السوق، والتحديات المحتملة للمنتجات في الخطة. ٣. إدارة اللوجيستية/الجردة: تأمين المعلومات حول متطلّبات الجردة وسلسلة التوريد. ٤. إدارة الميزانية/المالية: تخطيط الميزانية، ومراجعة تخصيص الكلفة، وخبرات المحاسبة
ملخص	تحتاج المنظّمات إلى خطة توريد موافق عليها من أجل الاستجابة لحاجات السلع، والمعدات، والخدمات لتطبيق برنامج فاعل.

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



عند تخطيط الطلب (الخطوة ١, ١, ٧)، 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.

ستشكل المعلومات حول قدرة إدارة الجودة وقيودها أساساً جيداً للتخطيط لتدفق التوريد، وجدول التسليم والتوزيع، والوتيرة، وأحجام المجموعات، ومتطلبات المناولة.

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

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

١. المواصفات الأساسية

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

به بالنسبة إلى التوقعات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة الأمد 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، القدرة، والموارد، ومساحة التخزين، وظروف المناولة، ومدة الحياة على الرف، الخ.)

٢. المتطلبات الدنيا

- نشاط المسؤولية المحددة بوظيفة تخطيط التوريد.
- تتم مراجعة مصادر البيانات كافة 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.

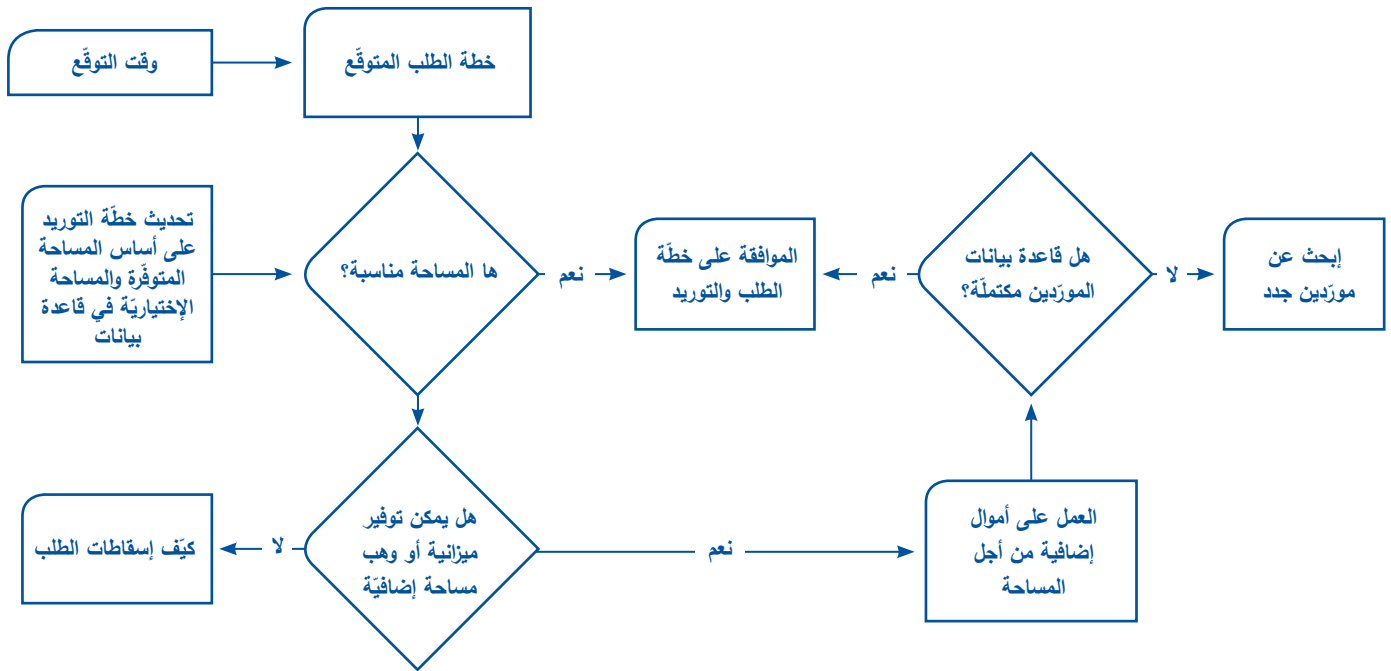
٣. الممارسات الفضلى

- 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 الجرد، 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، والايجابية، والشفافة 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 توقّعات العرض ٣. معلومات حول الميزانيّة 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. يُعدّ مسؤول المشتريات الجدول الزمني للمواد حسب حاجات التخطيط ٢. يُراجع مدراء البرامج والميزانيّة عملية التخطيط ويوافقون عليها ٣. يوافق المسؤول التنفيذي للمنظمة أو مجلس إدارتها على العملية ٤. يؤمّن مسؤول المالية المعلومات والمدخلات إلى عملية تحديد التوقّعات ٥. يُسهّل المسؤول الإداري وظيفة التوريد
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. مسؤول المالية: يُحقّق توافقاً بين التخطيط المالي وخط المشتريات ٢. المسؤول الإداري: يختار مؤمّتي الخدمات ويتعاقد معها في الوقت المناسب؛ يُدير العقود
ملخص	<p>يحتاج خط الطلب المتوافق مع الميزانيّة والمجمّع على أساس المنظمة إلى التحليل والتكليف استجابةً لقيود إدارة سلسلة التوريد والسماح بالترشيد والفاعلية في التوريد، والتخزين، والمناولة، والتوزيع، أو الاستخدام.</p>

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



يجب تكيف 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 بتخطيط الموارد المالية الملائم ودعم عملية المشتريات (لا سيما تسديد مؤتمني الخدمات والبائعين الموردين).

يجب إطلاع المسؤول الإداري على الخط ومناقشته مع مسؤول المشتريات من أجل معرفة إلى أي حد يُشارك مؤتمنو الخدمات المختلفون (على غرار شركات النقل) في عملية التسليم والمشتريات، بالإضافة إلى مساحة التخزين المطلوبة. وتسمح هذه المعلومة باختيار مؤتمن 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 ومباشرة على أساس جداول أو تكنولوجيا أخرى.
- تسمح الخطة بمقارنة سيناريوهات بديلة وفق الفوارق في توقعات التمويل، والبيئة اللوجيستية، و/أو ظروف السوق.
- تُعطي بيانات مُجمعة وموزعة.

٢. المتطلبات الدنيا

- تُعطى مسؤولية الملكية العملية المحددة لتحقيق التوازن بين وظائف العرض



يتشاور الدكتور جون فيلدر
Jon Fielder ، طبيب في
مستشفى كيجابي Kijabe
Hospital مع زميله حول
سجل مريض.
يعمل الطبيب فيلدر بشكل
وثيق مع مركز الاستشارة
والاختبار التطوعي في
المستشفى، الذي يستقبل اليوم
أكثر من ٣٠٠ مريض يتلقون
علاجًا مضادًا للفيروسات
القهقرية تؤمنه خطة الرئيس
الأميريكي الطارئة للإغاثة من
الإيدز PEPFAR.

والطلب.

- تتم مراجعة مصادر البيانات كافة 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.
- تُعطي الخطة خيارات للاستجابة للطلب على أساس شروط التشغيل الديناميكية.
- يتم النظر في الأغراض البديلة والمصادر البديلة وخيارات التسليم وتحديدها.
- للمستخدمين خيارات عملية للمشاطرة مع الأطراف المعنية، والزملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين. (يُستحسن إجراء تمرين 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 تنخفض مباشرة بعد الحصاد؛ كما على مشتريات الأغراض للمناطق التي يصعب الوصول إليها في خلال موسم الشتاء أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار.

الخطوة ٧,١,٤ - تخطيط الشبكة اللوجيستية

إسم الخطوة	تخطيط الشبكة اللوجيستية
رقم الخطوة	٧,١,٤
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> الخط جدول الأوامر الزمني خطة الجردة خطة الطوارئ المعاملات التاريخية (الشحن) سجلات الصيانة مساحة التخزين
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> تحليل سوق التخزين تحليل سوق النقل تقرير حول وضع منشآت التخزين: الموقع، الحجم، والتصميم، والقدرة، والتكاليف، والإنتاجية، وشروط الأمن، إلخ. تقرير حول وضع النقل: الموقع، والقدرة، والوضع خطة الحد من المخاطر: الأمن، والصيانة، والتطهير، ومكافحة الحشرات/الآفات، إلخ. عقد النقل عقد التخزين
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> يُعطى مدير البرنامج/الميزانية المدخلات يوجه مدير اللوجيستية العملية يزود مدير الأسطول المدخلات إلى مدير اللوجيستية
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> تخطيط البرنامج المشتريات إدارة الجردة إدارة اللوجيستية 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 اللوجيستي تخطيط النقل والتخزين، بالإضافة إلى تحديد مواقع التخزين والقدرة والشروط بما في ذلك التصميم البنيوي، 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 تخطط بشكل مفصل للأنشطة والظروف المادية والمعاملات لانجاز 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 خطوة خطوة وبشكل مفصل، وخطط إدارة النقل والأسطول، وخطة إعداد تقارير لإدارة سلسلة التوريد، والتخطيط لحاجات الموظفين والمتعاقدين وتحليلها.

١. المواصفات الأساسية

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

٢. المتطلبات الدنيا

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

٣. الممارسات الفضلى

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

التوريد.

- يتم الاحتفاظ بمؤمني خدمات النقل المحتملين والقائمين، ومواقعهم، وقدراتهم، وأسعارهم.
- يتم الاحتفاظ بلائحة المخازن المحتملة والمتوفرة، ومواقعها، وظروفها، وقدراتها

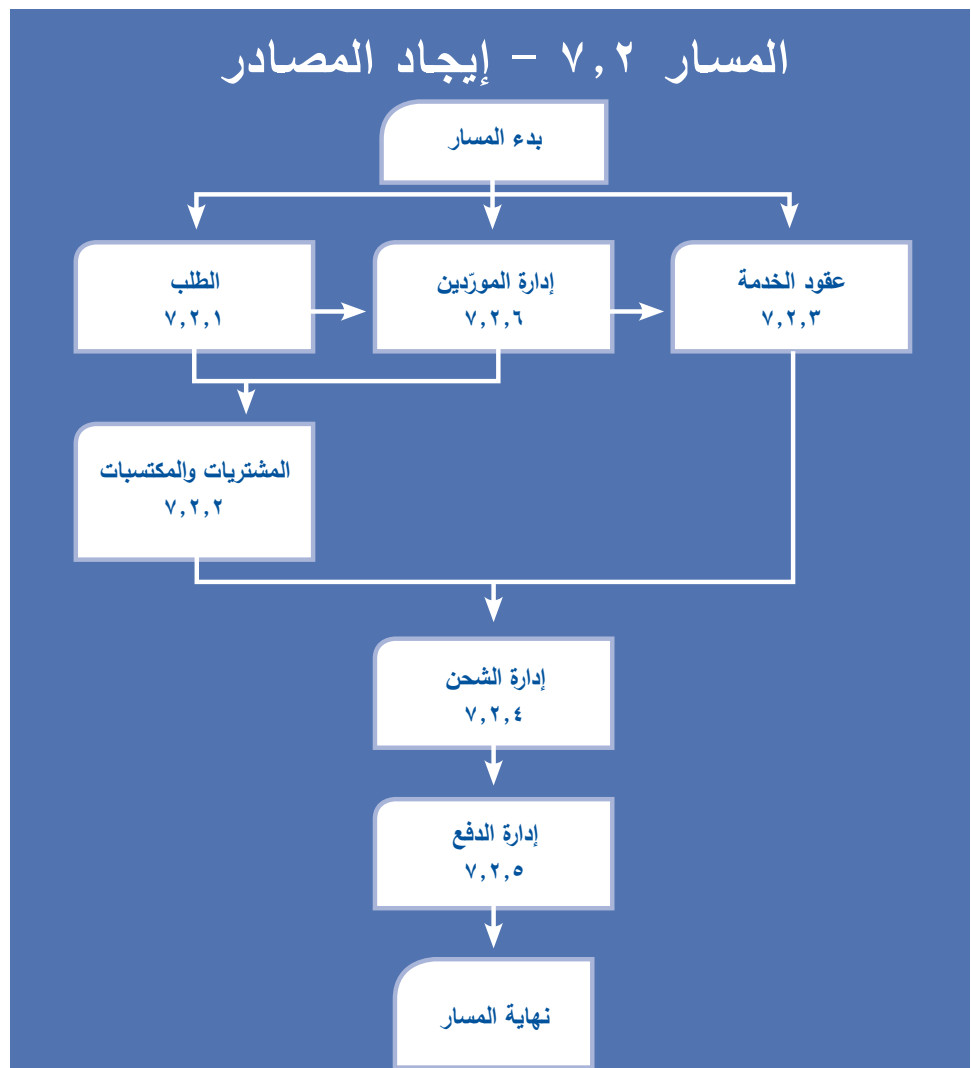
مسار أعمال المشتريات ٧,٢ - تحديد المصادر

وصف المسار

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

تقتضي الاستعانة بمصادر مختلفة فهم شروط سوق التوريد؛ والعثور على الموردين، وتقييمهم، وإشراكهم، والاحتفاظ بقاعدة بيانات للموردين؛ واقتفاء أثر حركة السلع والمواد من البائع المورد أو الجهة المانحة إلى جهة الاستخدام النهائية وإدارتها.

تدفق العمل

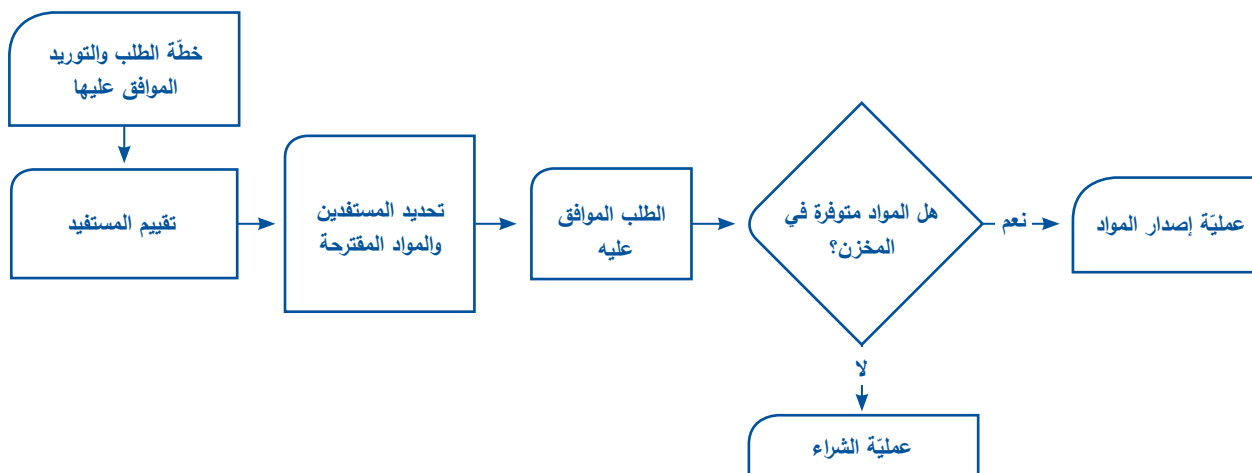


الخطوة ١, ٢, ٧ - التقدّم بطلبات

إسم الخطوة	التقدّم بطلبات
رقم الخطوة	٧, ٢, ١
المدخلات	١. مواصفات المنتج، بما في ذلك توصيفات الكمية والنوعية ٢. وجهة المنتجات المطلوبة وأوجه استخدامها المقصودة
المخرجات	١. استمارة الطلب الموافق عليها
الدور التنظيمي	١. الجهة المقدمة للطلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية ٣. مسؤول المشتريات ٤. مسؤول المالية
نقاط الدمج	١. تُقدّم الجهة المقدمة للطلب ٢. رئيس الوحدة/صاحب الميزانية هو الجهة الموافقة على النظام ٣. يحصل مسؤول المشتريات على الطلبات ٤. يحصل مسؤول المالية على نسخات عن الطلب
ملخص	تولّد الجهة المقدمة لطلب مشتريات على أساس خطة مشتريات موافق عليها

تولّد طلب توريد قائمة في أي وحدة وظيفية سواء لمشروع موافق عليه (على غرار السلع الغذائية الأولية أو الامدادات الطبية للمستفيدين من المشروع) أو للاستهلاك الداخلي (على غرار معدّات المكتب أو مفروشات). الجهة المقدمة للطلب مطلوبة لمتابعة الإجراءات الملائمة لطلب الامدادات.

كما يجب تحديد أصلاً 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، توافق عليها قيادة المنظّمة. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



في نهاية عملية التخطيط، تتم الموافقة على خطة عرض وطلب على خطية الشكل وخطة لوجيستية (الخطوة ٧, ١, ٤). يبدأ تنفيذ الخطة اللوجيستية مع طلب مشتريات ينشأ عن وحدة المنظمة الوظيفية للمنتجات، سواءً للاستهلاك الداخلي أو للتوزيع إلى المستخدمين النهائيين 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 يُقدّم إلى وحدة المشتريات للمعالجة.

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

بالنسبة إلى طلبات السلع، يُراجع مسؤول اللوجيستية 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. المواصفات الأساسية

- في الخطة مصادر معلومات قائمة، على غرار أنظمة المعلومات حول المنتج، والمورد، والسوق.
- تعكس الخطة معلومات التخطيط كما هي واردة في خطة التشغيل، والبرامج الموافق عليها، وخطة العرض والطلب، والخطة اللوجيستية.
- تُحدّد المنتجات الجهة المقدّمة للطلب (مدير البرنامج أو الميزانية أو مستخدم نهائي آخر) التي تؤمّن المواصفات ذات الصلة كافةً على أساس خطة طلب شراء أو طلب سلع/طلب خدمات. بالنسبة إلى المنتجات المتكرّرة، قد تتم الإشارة إلى عمليات تسليم سابقة حرصاً على أن تستجيب المنتجات المختارة لتوقعات الطلب.
- تتواصل الجهة المقدّمة للطلب مع مسؤول اللوجيستية و/أو المشتريات من أجل تحديد وضع توفر المنتجات وأي عوامل أخرى قد تؤثر على الطلب.
- يُراجع صاحب الميزانية و/أو رئيس القسم استمارات الطلب ويؤكد عليها وتوافق قيادة المنظمة عليها قبل رفعها إلى قسم التوريد.
- يتم توثيق الطلبات من خلال نظام حفظ سجلات مُحدّد مسبقاً. تتم المصادقة على المعلومات بشكل دوري.

٢. المتطلبات الدنيا

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

٣. الممارسات الفضلى

- يعتمد الطلب على أساس تقييم صارم للجودة والحاجات وعند التأكيد على توفر المنتجات المطلوبة داخل المنظمة وخارجها من خلال وحدة الشراء.
- تُنهي الجهة المقدمة للطلب استثمارات طلب الشراء المعيارية وتؤمن مواصفات المنتجات الكاملة ومتطلبات التسليم.
- يُراجع رئيس الوحدة أو صاحب الميزانية استثمار طلب الشراء عند التأكيد على التمويل وعلى أهمية الطلب، بموافقة قيادة المنظمة.
- تُقدّم استثمار طلب الشراء إلى قسم المشتريات للمعالجة مع تحليل ملائم وإطار زمني للتسليم. ليست الطلبات «الطارئة» الشائعة ممارسة جيدة.
- تُعطي وحدة المشتريات المعلومات الأولية المسترجعة والفورية على الطلب المقدم وتُبقي الجهة المقدمة للطلب مطلّعة على التقدم في معالجة الطلب.
- لا يُمكن للجهة المقدمة للطلب الموافقة على طلبه.
- في الحالات التي تطلب المنظمة فيها باسم شريك طرف ثالث، يحتاج طلب الشريك الأصلي إلى أن يُدرج في استثمار الطلب التي قدّمها القسم/المسؤول المقدم للطلب.
- عند استكمال الطلب، تُعطي الجهة المقدمة للطلب المعلومات المسترجعة البناءة بشأن نوعية الخدمة من أجل مراقبة الأداء.

الخطوة ٧,٢,٢ - الشراء والاكتساب

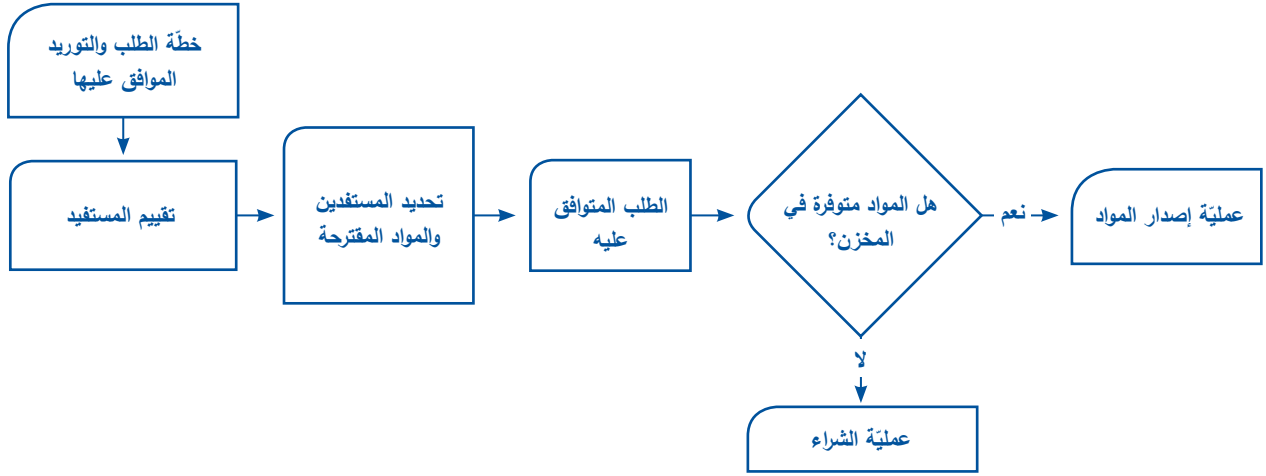
إسم الخطوة	الشراء والاكتساب
رقم الخطوة	٧,٢,٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. سياسة توريد المشتريات ٢. الخط وخطة العرض والطلب الموافق عليها ٣. استمارات الطلب الموافق عليها ٤. لائحة المورد الموافق عليها ٥. لائحة مواصفات السلع المسموح بها/الموافق عليها ٦. عقود توريد المشتريات النموذجية/النمطية ٧. بالنسبة إلى عمليات الشراء المتكررة، يشمل العقد القائم كلفة الوحدة المتفاوض بشأنها والمستخدم سابقاً
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. طلب عروض أسعار ٢. تقرير تحليل العروض ٣. عقد أو أمر الشراء الموافق عليه
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. الجهة المقدمة للطلب ٢. مسؤول توريد المشتريات ٣. لجنة توريد المشتريات ٤. الموردون ٥. سلطة الحكومة المحلية (عند الضرورة)
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. الوحدة المقدمة للطلب: تُطلق استمارة طلب ٢. وحدة المالية: تؤمن معلومات حول التدفق النقدي وترميز الحسابات ٣. لجنة توريد المشتريات، تشمل الموظّفين من وحدات مختلفة: تشهد على العملية، من طلب عروض الأسعار إلى صدور الأمر ٤. مسؤول اللوجيستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجردة ٥. وحدة الامتثال: تُراجع اتفاقات توريد المشتريات ٦. 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. تتبّع عملية الشراء عادةً الخطوات التالية:

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

يتم استصدار أمر شراء ويُعدّ على أساس المدخلات من استمارة الطلب وتسعيرة البائع المورد المختار. كما يجب طلب شراء المواد والسلع والخدمات (المُشار إليها أدناه بـ«المنتجات») سواء بناء على استمارة 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 مورّدًا، بل قد تُشارك مع الجهة المانحة في تحديد مواصفات المنتجات وتخطيط التسليم. ومن أجل العرض السهل، يُركّز هذا القسم على عمليّات الشراء، مع إدراك أن بعض عمليّات للشراء لن تكون مرتبطة بتبرعات عينية. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



تتبع 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.
- تُراجع لجنة تقييم العروض الأسعار. قد تقرّر 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.
- يُعدّ مسؤول المشتريات أمر أو عقد شراء، تُراجع لجنة تقييم العروض وتوافق عليه قيادة المنظمة.
- يصدر عقد أو أمر الشراء للبائعين الموردين المختارين.

١. المواصفات الأساسية

- ثمة نظام معلومات (يدوي أو الكتروني) قائم من أجل تسجيل المعلومات من طلبات الشراء الموافق عليها إلى الشراء الفعلي للمنتجات واستخدامها، حرصاً على ضمان التماسك في إعداد الشراء وتحقيقه، بالإضافة إلى إدارة الجردة الملائمة.
- تكون سياسة المشتريات قائمة ، تُحدّد معايير المشتريات، وإجراءاتها، والخطوات التي يجب اتباعها. وتُحدّد السياسة عدالة شراء المنتجات وشفافيتها، وتُحدّد 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.
- تؤكد الجهة الموافقة على أمر الشراء على أن تتبع القوانين المحلية وممارسات أعمال شراء المنتجات بالطريقة المستخدمة. (تتبع مشتريات بعض أنواع المنتجات ومناولتها معايير وقواعد دولية ووطنية محدّدة جداً).
- تُعدّ طلبات عروض الأسعار على أساس المعلومات الواردة في الطلب الموافق عليه.
- تسمح إجراءات تقديم العطاءات بالمنافسة العادلة والمتساوية والشفافة.
- يسمح أمر الشراء بوصف شروط الشراء وقواعده التي على الموردين الامتثال لها من أجل تفادي أي نزاع محتمل في خلال عملية الشراء.
- تستجيب عمليات الشراء والوثائق ذات الصلة لمقتضيات الجهات المانحة والحكومة المحلية، وسياساتها، وأنظمتها.

٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات الشراء والإجراءات التشغيلية المعيارية قائمة وتؤمّن المشورة الواضحة حول كل مجموعة شراء، بما في ذلك مصفوفة الموافقة وحدودها الدنيا.
- تُحدّد شروط الشراء أدوار الموظفين ومسؤولياته، والجهات المقدّمة للطلب، والمقاربة والاستراتيجية للتعامل مع المورد.
- تحتوي استمارة 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 نموذجية لأنواع مختلفة من المشتريات (مثلاً المشتريات المحلية والدولية، واتفاقات الخدمة، إلخ.)، يتم استخدامها بشكل متماسك.
- ثمة نظام لتسجيل أداء البائعين الموردين وأي معلومات ذات صلة أخرى



إجتماع تعاونية المزارعين في
سيفاي رينغ في كمبوديا.

- محدّث، يسمح بإدارة البائعين الموردين والحدّ من المخاطر ومسؤوليّة المنظّمة.
- تتمّ الموافقة على حدّ شراء أدنى وثمة جدول صلاحيات قائم، ممّا يسمح للمنظّمة بمعالجة الشراء الملائم للسلع والخدمات واستخدام فئات الشراء الملائمة.
- تُرسل تقارير وضع المشتريات المنتظمة إلى الموظّفين المعيّنين من أجل تأمين معلومات محدّثة ومعالجة وضع كل أمر شراء. يتمّ تنظيم اجتماعات تنسيق منتظم بين المدراء، والمشتريات، والمالية.
- ثمة عملية دفع قائمة تحتوي على خطوات مفصّلة لاتباعها، بالإضافة إلى لائحة وثائق داعمة تُرفق بكل طلب دفع.
- تحتوي الإجراءات التشغيليّة المعيارية على المشورة لتقديم طلب عروض أشعار واستلام عروض من البائعين الموردين المهتمّين، بما في ذلك طريقة المراسلة (مثلاً، البريد الإلكتروني، والفاكس، والمغلّقات المقفلة)، والمهل الزمنية، والآلية (مثلاً، علبة ايداع العروض أو تعيين مسؤول استلام العروض).
- نظام اقتفاء أثر المشتريات قائم، يُشير إلى حالة الأمر الموجّه، والمعلومات المفصّلة، وأداء الموردين، والمعلومات التاريخية لعمل المنظّمة مع الموردين، ونوعية السلع المسعّرة و/أو المسلمة، 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 (قدرة التخزين، إلخ).
- تسمح إجراءات اختيار الموردين بالحصول على معلومات مفصّلة حول معالجة عروض الأسعار المستلمة والوثائق لمنافسة عادلة وشفافة لتقديم العروض.
- يسمح نظام حفظ السجلات بصيانة تعليقات المراجعين التي يُمكن استخدامها على أنّها مرجع في الأعمال المستقبلية مع الموردين أنفسهم.
- يسمح نظام معلومات للمنظّمة بإرسال إشعارات رفض عروض إلى الموردين الذين لم تُقبل عروضهم.
- يشمل أمر الشراء خيارات تخصيص الكلفة إلى مراكز كلفة محدّدة (مثلاً، مشروع خاص أو مصدر تمويل).

الخطوة ٧,٢,٣ - العقود

إسم الخطوة	العقود
رقم الخطوة	٧,٢,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. سياسة الاتفاقات ٢. استمارات الطلب الموافق عليها ٣. لائحة الموردين الموافق عليها ٤. العقود النموذجية/النمطية
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. طلب عروض أسعار ٢. تقرير تحليل العروض ٣. عقد/أمر شراء موافق عليه
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. الجهة المقدمة للطلب ٢. مسؤول المشتريات ٣. لجنة المشتريات ٤. الموردون ومؤمنو الخدمة ٥. حكومة الدول المضيفة - كما قد تكون الحالة (يحتاج بعض الدول إلى تسجيل عقود)
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. وحدة تقديم الطلبات: تُطلق استمارة طلب ٢. وحدة المالية: تُعالج معلومات التدفق النقدي وترميز الحسابات ٣. لجنة المشتريات، تشمل موظفين من وحدات مختلفة: الاطلاع على العملية من طلب عروض أسعار إلى إصدار أمر ٤. مسؤول اللوجيستية: يُدخل المنتجات إلى نظام إدارة الجودة ٥. وحدة الامتثال: تُراجع اتفاقات المشتريات ٦. قيادة المنظمة: عمليات الموافقة على المسائل
ملخص	يجب تطوير عقود للمشتريات كافة للمنتجات أو الخدمات.

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

عادةً، تتبّع عملية العقد الخطوات التالية:

- تقديم طلب عروض أسعار على أساس استمارة طلب الشراء ونطاق العمل
- استلام العروض من موردين أو مؤمن خدمات محتملين
- تحليل العروض واختيار مورد أو مؤمن خدمات
- تقديم عقد أو أمر شراء مع مؤمن الخدمات أو المورد المختار

يتم إعداد العقد على أساس المدخلات من استمارة الطلب، وتحليل مواطن الضعف، والفرص، ومواطن القوة، وعروض الأسعار المستلمة من المورد 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 تتصّ عقودهم بشكل واضح على حدود ارتباطهم بالمنظمة. يُرجى 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 الاتفاقات موافق عليها والامتنال لها.
- تعتمد الاتفاقات كافة على نموذج تتم مراجعته قانونًا والموافقة عليه.

٢. المتطلبات الدنيا

- سياسات العقود والاتفاقات والإجراءات التشغيلية المعيارية قائمة وتؤمن المشورة الواضحة حول حدود المراجعة والموافقة الدنيا.
- يدعم الاتفاقات 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 حرصًا على تخطيط ميجاباتها ماليًا.
- يجب الاحتفاظ بسجل خاص وكامل عن مفاوضات العقد كافة والمراسلة ذات الصلة.
- لا يحقّ التفاوض بشأن العقود ومراجعتها، والمشاركة فيها باسم المنظمة إلا بالنسبة إلى الموظفين المعيّنين 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 والاتفاقات كافة مراجعة قانونية وموثقة حرصًا على أن تتصّ على

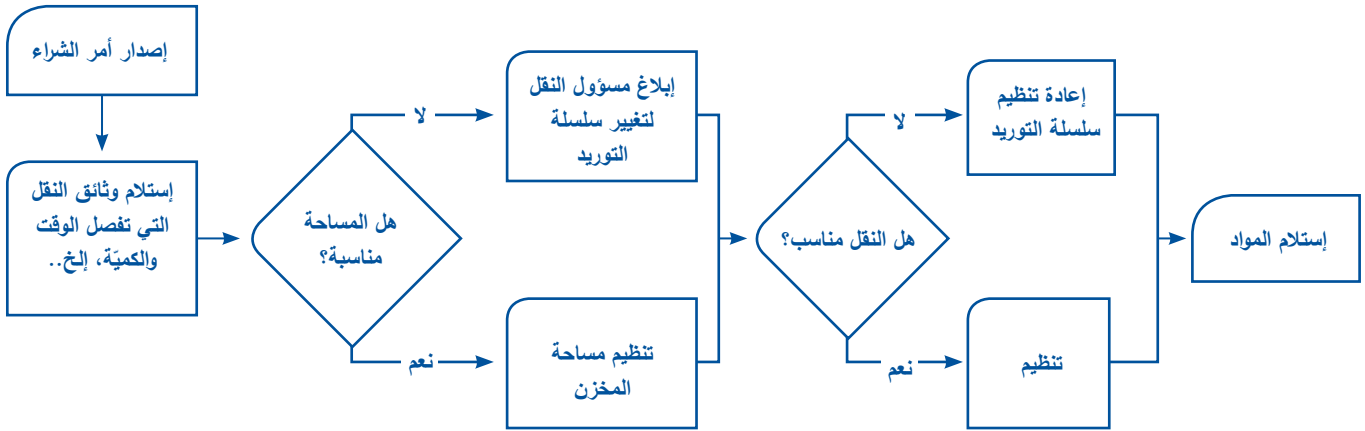
- هدفها، من دون خلق عبء قانوني غير ضروري أو خطر غير مُبرَّر للمنظمة.
- يجب إدخال العقود كافةً في سجل عقود المنظمة.
- يشمل كل عقد منصب الموظف في المنظمة المسؤول عن إدارة العقد.
- يجب وضع ملف عقود رسمي للعقود الجديدة كافةً. ويجب الاحتفاظ بمسودات العقود، والنسخ المعدلة، ونسخة كاملة عن الوثيقة الأصلية الموقعة، في الملفات وفي القسم المعني.
- يجب أن يكون الموظفون المعنيون بالتفاوض بشأن العقود أو إعدادها يتمتعون بالمعرفة الملائمة لقانون العقود.

الخطوة ٧,٢,٤ - إدارة الشحن

إسم الخطوة	إدارة الشحن (النقل والتسليم من المورد)
رقم الخطوة	٧,٢,٤
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> الشروط لاستلام المخزن/المخازن وقدرتها على ذلك متطلبات الكمية، والنوعية، والمساحة معدل الاستخدام وإطار التخزين الزمني المستبق عروض الأسعار، أو أمر الشراء، أو شهادة التبرع شروط التسليم وأحكامها وتواريخها معلومات عن شركات النقل وأوقات العبور الاعتيادية
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> عقود/أوامر النقل قوائم الشحن أو إشعارات استلام السلع استلام السلع في حالة جيدة تقرير مسح الاستلام المطالبات مقابل الخسائر والأضرار
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> مسؤول/لوجستي المشتريات الطرف المتلقي (مسؤول التخزين أو مدير البرنامج/الميزانية) شركات النقل والبائعون الموردون مؤمنو خدمات آخرون، على غرار وكلاء التخليص، أو المساحين، أو العاملين
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> شركات النقل: تؤمن المعلومات حول الشحنات الداخلة المتوقعة، وشروط التسليم، وأحكامه، وتسليمه الموردون: يؤمنون تفاصيل الشحن الطرف المقدم للطلب: يؤمن معلومات التسليم
ملخص	يقضي الشحن بحركة السلع والمواد المشتراة وتسليمها من مخزن المورد إلى مخزن المسؤول مقدم الطلب أو مخزن المنظمة. كما قد يشمل التسليم المباشر إلى المستخدم النهائي.

المنتجات المشتراة من المورد إلى الجهة المقدمة للطلب. تشمل عملية التسليم النقل. وفي بعض الحالات، سيتم تأمين المنتجات محلياً، على سبيل المثال، في البلد نفسه وسواءً تختارها الوكالة أو يسلمها المورد. وفي حالات أخرى، يتم توريد المنتجات دولياً وتحتاج إلى الشحن جواً، وبحراً، ويزراً، أو على متن القطار، أو من خلال مزيج من هذه الوسائل إلى نقطة التسليم المعينة.

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



يتم شحن السلع من المورد وتسليمها إلى الجهة المقدمة للطلب أو مخزن المنظمة حسب عقد الشراء أو أمر الشراء الصادر. وفي حال السلع الكبيرة الحجم للتخزين في مخزن المنظمة، على مسؤول اللوجيستية تحديد إذا ما كانت المساحة كافية لتخزين السلع قبل الشراء والتسليم. وفي حال لم تتوفر المساحة الكافية، على مسؤول اللوجيستية أو مسؤول الشراء تأمين مساحة إضافية. ويتم تأخير التسليم حتى تتوفر المساحة الملائمة.

وفي حال كانت المنظمة مسؤولة عن اختيار السلع من مخزن شركة النقل، على مسؤول اللوجيستية أو مسؤول الشراء الحرص على أن تكون خيارات النقل الملائمة متوفرة لتسهيل عملية التسليم. ومن أجل الحصول على شرح مفصل لشروط التسليم، يرجى الرجوع إلى Incoterms ٢٠٠٠^٦.

يجب توثيق عمليات التسليم كافة بواسطة قائمة شحن ويجب الاعتراف بالاستلام بناءً على قائمة الشحن أو اشعار استلام السلع. يجب تسجيل أي فرق في الكمية أو النوعية.

وبالنسبة إلى السلع الحساسة أو الكبيرة الحجم، يجب أن يُشرف على عملية التسليم مساح مستقل وأن تُوثق في تقرير مسح، يصف بشكل واضح ظروف التسليم ويسجل أي فوارق بين النوعية والكمية المطلوبة والمسلمة. يجب تحديد المسؤولية عن الخسائر والأضرار لمعالجة المطالبات وإعداد تقارير الخسارة.

يجب تخزين السلع المستلمة بشكل مُرتب وفق الممارسات الفضلى وإرشادات التخزين والمناولة المحددة. عادةً، يؤمن المورد أو الجهة المانحة المشورة المحددة لمناولة السلع وتخزينها.

^٦ Pohjola (غير محدّد). Incoterms ٢٠٠٠: النقاط الأساسية في النقل الدولي. ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ من <http://logistics.wfp.org/documents/file/incoterms٢٠٠٠.pdf>

أو لوجيستية PBB العالمية (غير محدّد) Incoterms ٢٠٠٠. ١٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٠ <http://www.tradev.net/Downloads/Tools/incotermscolorchart.pdf>

١. المواصفات 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 اللوجيستية والمشتريات على إشعارات شحن واستعداد للتسليم المسبق من البائعين الموردين.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات قادرين على تحديد ما إذا كانت الشحنة الداخلة المرتقبة لا تتكيف مع القيود (قدرة التخزين، والموارد، إلخ.) في الوقت المناسب من أجل إجراء الترتيبات التصحيحية الملائمة.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات على تواصل منتظم مع الموردين، وشركات النقل، وأطراف أخرى إلى جانب سلسلة التوريد لاقتفاء أثر التسليم.
- يحصل مسؤولو اللوجيستية والمشتريات على الوثائق الضرورية على غرار الفواتير وقوائم الشحن، مع وقت التحديد الكافي للسماح بتخليص الجمارك في الوقت المناسب واستلام السلع.
- مسؤولو اللوجيستية والمشتريات مطلعون وإذا أمكن ذلك، يُستشارون بشأن وقت العبور وتدفق ووقت التسليم المرجو للسماح بتخطيط الاستلام والتسليم الملائم.
- يكون مسؤولو اللوجيستية والمشتريات قادرين على المحافظة على لائحة شركات النقل المتوفرة مع معدلات تدعم مسارًا مُخطَّطًا له وتكاليف النقل.
- عندما تُعد المنظمة عملية النقل، على لجنة المشتريات التقدم بعبء لعقد نقل الشحن، بالإضافة إلى المسح وتخليص الجمارك كما هي الحالة. على المشتريات لخدمات النقل والمسح وتخليص 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، واستمارة المصادقة على الاستلام أو اشعار استلام السلع.
- ثمة معدات وبنى تحتية ملائمة للحصول على عمليات التسليم وتخزينها، تشمل مساحة التخزين الملائمة واستمارات/أدوات إدارة التخزين.
- يكون مسؤول الاستلام مطلعًا على أوقات التسليم وتواريخها المقدرة، 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

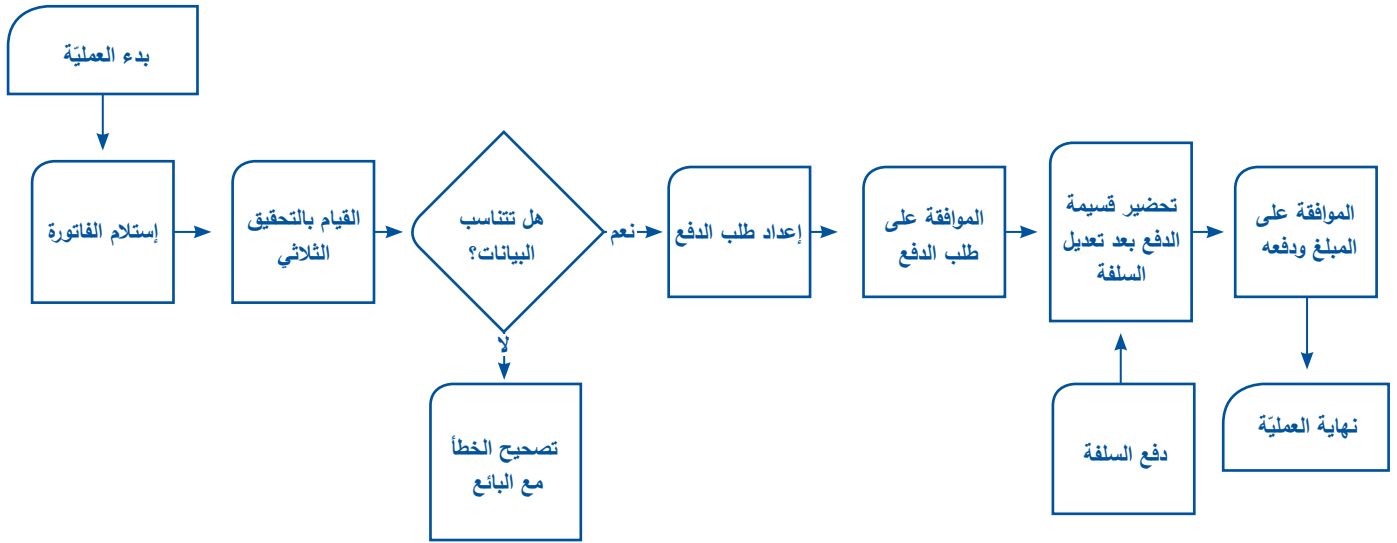
- ثمة نظام معلومات للجردة الإلكترونية والورقية كاملاً، مع خيارات حفظ الملفات واستردادها.
- ثمة نظام للمصادقة على كمية السلع المستلمة ونوعيتها، لإدارة الخسائر، والمطالبات، والتسديد إلى الشركات.
- في حال كانت السلع مختصة و/أو ضمن كمية كبيرة، على غرار السلع الزراعية الأساسية، من الضروري توظيف مساح مستقل 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 تعيين حدود التسامح من حيث شروط التسليم، والكمية، والنوعية المستلمة.

الخطوة ٧,٢,٥ - إدارة التسديدات

إسم الخطوة	إدارة التسديدات
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
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. طلب تسديد ٢. توثيق التسديد (المالية)
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. البائعون الموردون ٢. مسؤول الشراء ٣. مدير التخزين ٤. مسؤول المالية ٥. مدير المنظمة
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. الوحدة المالية: تُراجع التسديد وتعالجها ٢. نظام معلومات السوق/قاعدة بيانات الموردين: يُراجع أداء المنتج والمورد الموزع
ملخص	يجب تسليم فواتير البائعين الموردين لمراجعتها مقابل أدائهم ومعالجتها بشكل سريع للدفع.

تُجري المنظمة عمليات التسديد للبائعين الموردين عندما يحترم البائع المورد المتطلبات كافة لتوريد 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 يُجرون التسديدات إلى الموردين 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 مُطالبية أخرى. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



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

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

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

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

١. المواصفات الأساسية

- يندرج نظام إدارة الجردة والمشتريات في النظام المالي للسماح بمراجعة التسديدات إلى البائعين الموردين والسماح بها.
- تُجري الجهة المقدّمة لطلب الدفع مقابلةً باتجاهات ثلاثة بين الفاتورة، وأمر الشراء، والإشعار باستلام المنتجات. يجب ألا يكون مبلغ الفاتورة أبدًا أعلى ممّا هو وارد في أمر الشراء أو من قيمة ما تمّ استلامه بناءً على ما ورد في إشعار استلام السلع.



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

- يجب استلام الفواتير، مع الوثائق الداعمة كافة، من البائعين الموردين. وعلى المنظمة تعيين شخص/قسم/مكتب لاستلام الفواتير.
- يجب تدوين الفوارق كافة ونقلها إلى البائع المورّد. يجب التسديد إلى البائع المورّد بعد تصحيح أي فرق. يجب ألا يُدفع إلى البائع المورّد إلا المبلغ المُصحّح.
- على الجهة المُطالبة بالدفع الحرص على تطبيق بنود العقوبة السارية على أسس عقد أو أمر شراء أصلي في حال لم يحترم المورّد المواصفات المطلوبة أو شروط التسليم.
- يجب عدم إجراء التسديدات أبدًا قبل المصادقة على وضع السلع كافة الجيد والتأكد على أن الخدمات كافة كاملة ومُرضية. كما وعدم تسديد ثمن السلع التي فيها عيوب، أو السلع غير المستلمة، أو الخدمات التي لا تحترم المعايير الموافق عليها.
- يجب السماح بالتسديد المُسبق مقابل المواد/السلفة إلى الموردين في بيئات مختارة على أساس ظروف الشراء. لكن، يجب ألا تكون المنظمة، مهما كانت الظروف، في موقف حيث يجب قبول الخطر «الذي يفوق المستوى المقبول». والقاعدة العامة السائدة أنّه يجب ألا تكون قيمة السلفة إلى البائعين الموردين/الموردين أعلى من قيمة السلع و/أو الخدمات الموردة إلى المنظمة والتي تستلمها هذه الأخيرة. يجب ألا تجد المنظمة نفسها قط 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 و/أو تحاليل نوعيّة أخرى، يجب إرفاق الوثائق ذات الصلة على أنّها وثائق داعمة.

٢. المتطلبات الدنيا

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

٣. الممارسات الفضلى

- 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 سلفًا أعلى من مستوى أداء التوريد عند تسديد السلفة. يجب أن تكون السلفات إلى البائعين الموردين الاستثناء، لا القاعدة. يجب أن تُغطّي أي سلفة جزئيًا قسم الأغراض المشتراة التي تم تسليمها.

- تتم الموافقة على التسديدات كافةً على أساس مصفوفة صلاحيات موافق عليها.
- تُؤمن المعلومات حول الدفع وأداء الموردين إلى الجهة المحدثة لقاعدة بيانات المورد.

الخطوة ٧,٢,٦ - إدارة الموردين

إسم الخطوة	إدارة الموردين
رقم الخطوة	٧,٢,٦
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. استمارة 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. المُحدّث ٤. مدير المنظّمة
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. نظام المالبية ٢. نظام إدارة الجردة ٣. مشاطرة معلومات السوق بين الوحدات الوظيفية ٤. قيادة المنظّمة لعلاقة البائعين الموردين
ملخص	تحتاج المنظّمات إلى الاحتفاظ بالمعلومات الملائمة حول الموردين والمحافظة على علاقات جيّدة، ومنفتحة، وشفافة مع الموردين الأساسيين.

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

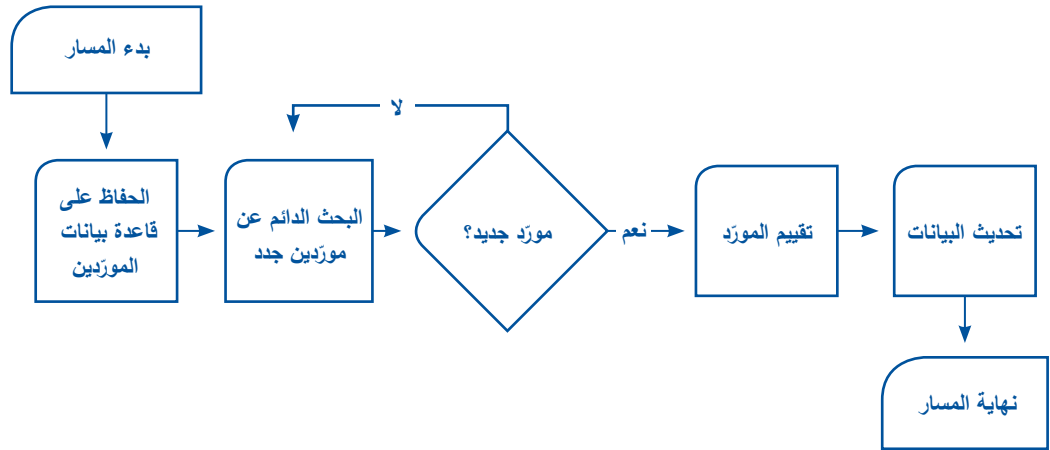
تتألف دراسة السوق والمنتج والمورد من قاعدة بيانات أو نظام تخزين المعلومات وجمعها، يتم تزويد السوق والمنتجات بها بشكل منتظم وتتم مراقبة الموردين الاعتياديين وتصنيفهم حسب الأداء.

تشمل إدارة أداء المورد مراقبة التسليم، وملاحظات المستخدم المرتجعة حول نوعية المنتجات، ونوعية الخدمات وتماسكها، والتسعير التنافسي. قد تختلف هذه المؤشرات وغيرها حسب السوق، أو المورد، أو المنتج، أو الخدمة، إنما مع الوقت، تُظهر هذه الفوارق توجهات واضحة.

تُعتبر علاقة المورد مهمة عندما تجري المنظّمة أعمالاً منتظمة مع مورد ما. بفضل علاقة عمل شفافة وصريحة مع المورد، يُصبح من الممكن جمع معلومات والتفاوض بشأن صفقات جيّدة والحرص على ضمان الاحترام والخدمة الجيدة. لكن، يجب ألا تكون علاقة مع أي مورد سبباً لتضارب المصالح، أو المحسوبية، أو الفساد. في الأوقات كافة، على المسؤولين المتفاعلين مع الموردين اتباع السلوكيات الواردة في مدونة السلوك.

لبعض الجهات المانحة و/أو الحكومات توجيهات واضحة للبائعين الموردين أو مصادر المنتج

المسموح بها. على المنظمة أن تحرص دائماً على أن تكون واعيةً لذلك وأن تمتثل لسياسات الحكومة/الجهة المانحة، أو إجراءاتها، أو مشورتها، أو قيودها المرتبطة بمصدر المنتجات، ومواصفاتها، ومتطلبات فلتر المورد أو تقييمهم. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الفرعية في الرسم أدناه.



١. المواصفات الأساسية

- يتم الاحتفاظ بقاعدة بيانات إلكترونية أو سجل يدوي للموردين الحاليين والمحتملين.
- يحتوي السجل أو قاعدة البيانات على معلومات، على غرار اسم المورد وتفاصيله، ومواقع التسليم المحتملة (بما في ذلك إذا كان المورد يُسلم مباشرةً إلى المخزن)، وأنواع المنتجات الموردة. كما يوثق معاملات تاريخية مع المورد ويسمح بتصنيف المورد حسب نوع المنتج، وموقعه، وحجمه، ومؤشرات الأداء التي تُظهر مصداقية المورد.
- يتم تعيين 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 المُستلم تأمين البيانات حول أداء البائعين الموردين بشكل مستمر.
- يُراجع شخص أعلى مكانةً من الجهة المُحدثة قاعدة البيانات بشكل دوري.
- تكون قاعدة البيانات قادرة على تخزين المعلومات حول أداء المورد واستخراجها.
- يُحافظ مسؤول المشتريات ومسؤولو منظمة أخرى على علاقة مع الموردين المنتظمين من خلال التواصل المستمر عبر اجتماعات واتصالات هاتفية، الخ.
- يجري مسؤول المشتريات مسوحات سوق منتظمة للمنتجات والموردين الشائعي الاستخدام ويُحدّث قاعدة البيانات على هذا الأساس.

٢. المتطلبات الدنيا

- يتم الاحتفاظ بقاعدة بيانات معلومات السوق بشكل آمن.
- الجهة المُحدّثة غير مسؤول الشراء.
- يُراجع شخص أعلى مكانة من الجهة المُحدّثة قاعدة البيانات على أساس منتظم.
- يُراجع الموردون كافة قاعدة البيانات ويُحدّثونها بشكل دوري.
- تتم مراجعة الموردين كافة ومنتجاتهم بشكل منتظم لضمان امتثالها لمتطلبات الحكومة أو الجهات المانحة. يُمنع البائعون الموردون غير الممثلين من المشاركة في عروض المنظمة.

٣. الممارسات الفضلى

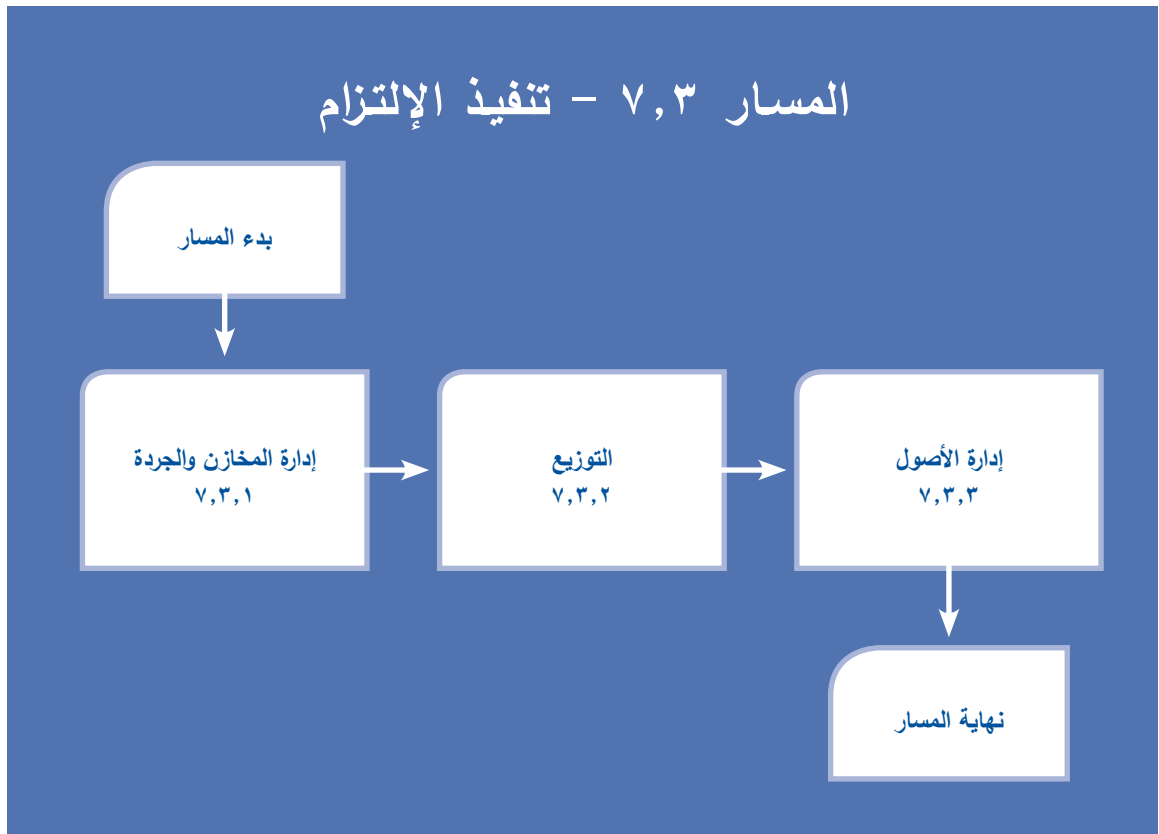
- ترصد الجهة المُحدّثة مقاييس الأداء لكل مورد ومنتج مقابل المعايير المُحدّدة مُسبقاً (بما في ذلك النوعية، والكلفة، والوقت، والخدمة) على أساس دوري.
- الفترة الزمنية القصوى المسموح بها هي لسنة واحدة.
- تبحث المنظمة باستمرار عن بائعين موردين جدد وأنماط توريد بديلة.
- ثمة نظام ترميز رسمي قائم للموردين والمنتجات.
- 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 المعنوية بإدارة تدفق السلع، والمواد، والخدمات، وتخزينها، والمعلومات ذات الصلة من نقطة المصدر إلى نقطة التوزيع. يشمل الالتزام حركات المنتجات الداخلة والخارجة؛ وإدارة الجردة، والمخزن، والمتاجر؛ وعمليات التفنيش؛ والتسليم؛ وإرسال السلع، والمواد، و/أو الخدمات وإعادتها، وتوزيعها/استخدامها؛ التعامل مع مخزون متضرر، أو غير مرغوب به، أو انتهت صلاحيته.

تدفق المسار



الخطوة ٧,٣,١ - إدارة الجردة والمخزن

إسم الخطوة	إدارة الجردة والمخزن
رقم الخطوة	٧,٣,١
المدخلات/المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. أمر الشراء ٢. قائمة الشحن/لائحة التوضيب/إشعار الاستلام ٣. تقرير المسح ٤. تقرير وضع الجردة ٥. خارطة/تصميم المخزن
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. مسؤول المشتريات: يُعالج المشتريات حتى استلام المنتجات. ٢. الطرف المستلم (مسؤول المخزن أو مدير البرنامج/الميزانية): يعالج استلام الجردة وإدارتها. ٣. البائعون الموردون: منتجات التوريد. ٤. مؤمنو الخدمات، بما في ذلك شركات النقل، ووكلاء التخليص، والمساحين، والعاملين، إلخ. ٥. المدققون: تقييم أنظمة الامتثال وسياساتها
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. وحدة المالية: تُجري احتساب إهلاك الجردة وتقييم الأصول وتُعالج المطالبات ٢. وحدة البرنامج: تُحقّق تقدّم أنشطة البرنامج والتقارير النهائية ٣. مؤمنو الخدمات، بما في شركات النقل، والمساحون، ومسؤولو الصحة، إلخ.
ملخص	إدارة المخزن وإدارة الجردة وظيفتان مرتبطتان بشكل وثيق. وعندما تكونان مرتبطتين، تضمنان إدارة آمنة وملائمة للمنتجات المشتراة، والمخزّنة، والموزّعة للاستخدام من قبل المستخدمين النهائيين.

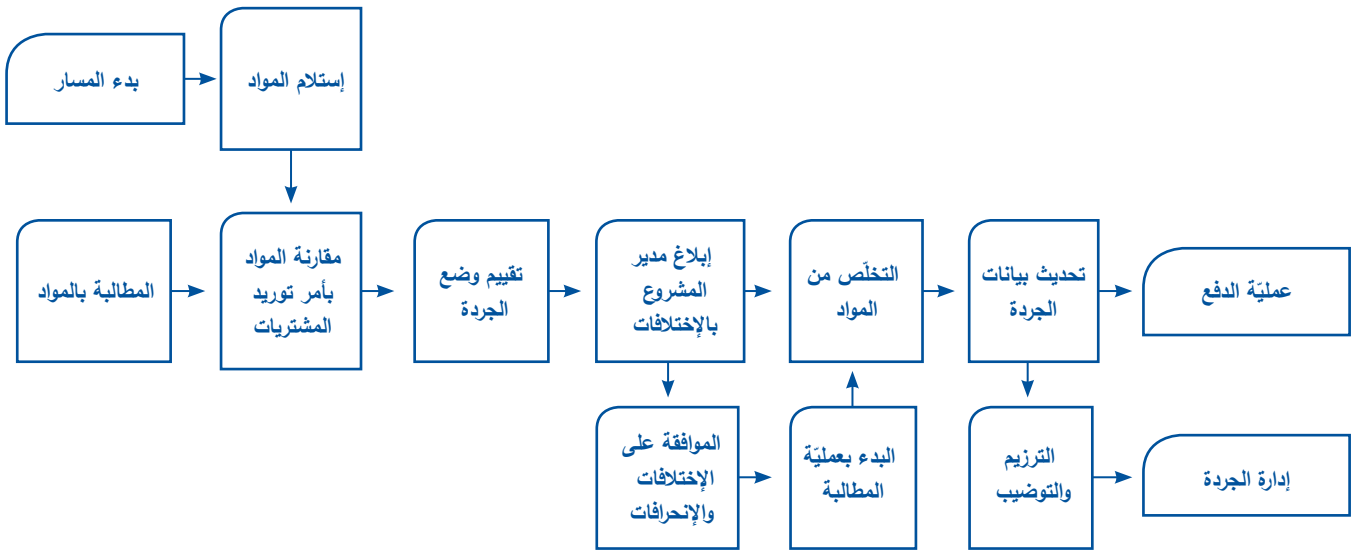
المخزن متطلّبات التخزين وحركة المنتجات المخزّنة كافّة، بما في ذلك المعاملات ذات الصلة كافّة المرتبطة بالمنتجات المستلمة في المخزن أو المشحونة خارج المخزن.

في هذا القسم، تعني كلمة المخزن كلّ منطقة تكون فيها المنتجات مخزّنة. ومهما كان حجم المخزن وموقعه، على المنظمة الحرص على استلام المنتجات بشكل آمن، وتخزينها بشكل ملائم، وتوزيعها بشكل فاعل على أنشطة البرنامج. يتمّ تحليل عمليّات التفنّيش عن النوعيّة، والاستفادة قدر المستطاع من المساحة/التخزين، وأنظمة اقتفاء أثر الجردة وممارساتها بشكل منتظم من أجل تحسين الفاعليّة. وحسب نوع منتجات المنظمة وأوجه استخدامها، قد تكون عمليّات إدارة المخزن والجردة بسيطة، على غرار إدارة مكتب صغير أو متجر مواد أو معقّدة على غرار إدارة كمّيّات كبيرة من المنتجات الطبيّة الحسّاسة المختلفة. وفي أي حالة، تكون متطلّبات الأعمال والمبادئ الأساسيّة هي نفسها.

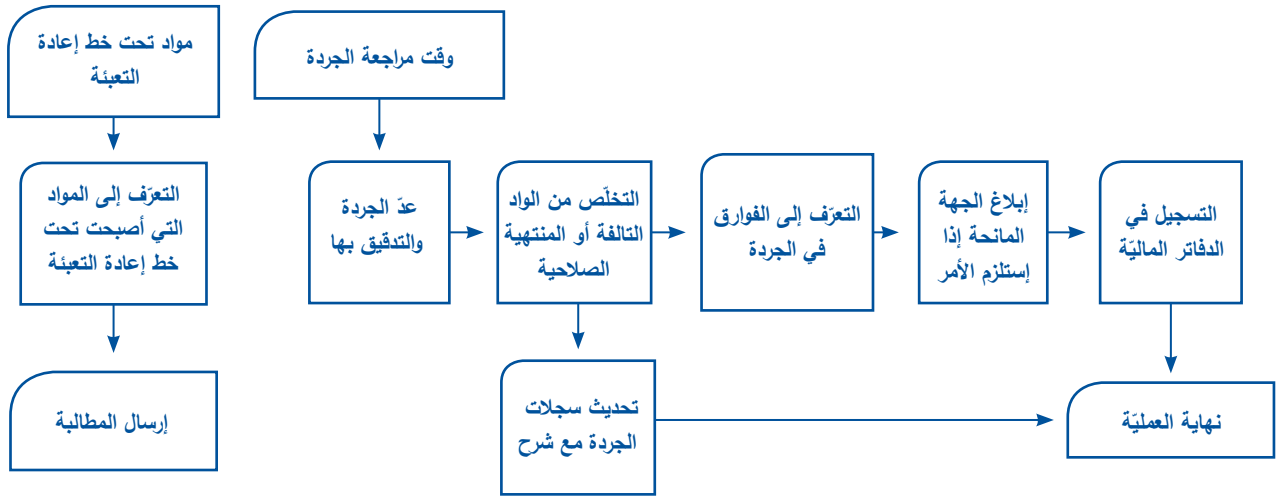
وتعني كلمة الجردة المنتجات المتوفّرة في المخزون. فتشمل إدارة المخزن الوظائف المرتبطة باقتفاء أثر المنتجات وإدارتها. ويشمل ذلك مراقبة المنتجات المستلمة، والمخزّنة، والموزّعة إلى مواقع التخزين، وتسوية أرصدة الجردة، وتحديد الأهداف، وتأمين تقنيّات التجديد، والابلاغ عن وضع الجردة الفعلي والمتوقّع.

تُعتبر إدارة الجودة 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 تُعدّ المنظمة وتتصرّف 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 الجودة: تمّ تطوير إجراءات لاستلام المنتجات، وتخزينها، وتوزيعها، وتنفيذها وتوجيهات بهذا الشأن بينما نظام التفتيش والمراقبة قائم؛ وإجراءات تكديس المنتجات وقواعدها قائمة ومحتملة؛ كما أنّ وثائق تخزين المنتجات وحركتها (مثلاً، قائمة الشحن، واستمارة الطلب، واستمارة التوزيع) قائمة ومستخدمة.



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

١. المواصفات الأساسية

- ثمة نظام حفظ ملفات بسيط ومتناسك لتسجيل المنتجات المستلمة، وسجلات الجردة، والتحرّكات 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 المنتظمة (الدورية) مُعدّة ومُقدّمة إلى مسؤول المشتريات. يسمح التقرير للمنظمة ولوحدة اللوجيستية/المشتريات فيها باتّخاذ 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 قائمًا حرصًا على تخزين المنتجات بشكل آمن وفي حالة جيّدة.
- تسمح إجراءات إدارة الجردة والمخازن للمنظمة بتخزين المنتجات بشكل ملائم بطريقة منظمة 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، وتفتيشها، واحتسابها، وضمان دورة المخزون الملائمة

والمناسبة. تشمل إجراءات الإدارة المعدّات الضرورية كافةً لحركة السلع الأساسية في المخزن، بالإضافة إلى المعدّات من أجل المحافظة على منشآت التخزين. كما تُعطي 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 كافةً داخل المخزن وخارجها موافق عليها بشكل مُسبق من جانب مسؤولين مؤهلين من المنظمة. يُمكن أن تكون الموافقة المُسبقة على استمارة طلب التوزيع أو قوائم شحن أو أوامر تسليم. 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.

- تمّ تطوير إجراءات الإصلاح/إعادة التوضيب كجزء من إدارة الجودة والمخزن. تسمح الإجراءات للمنظمة بتأمين المنتجات والحدّ من خطر الخسارة من خلال اتخاذ خطوات ملائمة، على غرار الإصلاح أو إعادة التوضيب والابلاغ عن الفوارق.

- يُجرى احتساب الجودة المنتظم من أجل تسوية المعلومات الموثقة 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» عيّنة عن استمارة تقرير الجودة.

- للمخزن مساحات مُحدّدة للتوضيب، والتجهيز، والشحن، ممّا يسمح لها بتوضيب المنتجات وتجهيزها قبل التوزيع.

- ثمة مساحة خاصة للمنتجات الخطرة والمنتجات التي تقتضي عنايةً خاصةً (يُرجى تفاعلي التفاعل بين المنتجات/التلوث ما بين الأغراض).

- تكون مخازين المنتجات كافةً مسجّلة في وثائق تسجيل الجودة (مثلاً دفتر الأستاذ العام للمخزون، وبطاقات الصندوق، وسجل الأصول). يسمح نظام التسجيل هذا (الورقي أو الإلكتروني) للمنظمة بالحصول على وضع الجودة المحدّث والدقيق في أي وقت محدّد. ويسمح النظام بالتقييم المالي للمنتجات كافةً.

- يُعطي نظام إدارة الجودة (الورقي أو الإلكتروني) المشورة والإجراءات حول كيفية المحافظة على المعلومات الملائمة المرتبطة بمواصفات المنتج، وتاريخ انتهاء الصلاحية، والحياة على الرف، إلخ. يسمح هذا النظام للمنظمة باتخاذ الخطوات اللازمة في الوقت المناسب من أجل تأمين المنتجات والتخطيط للتوزيع والتصرّف بها. وتكون مواصفات المنتجات معروضة بشكل واضح. أمّا بالنسبة إلى المنتجات التي لديها تاريخ إنتهاء صلاحية، فالحياة على الرف مسجّلة بشكل واضح.

- يُعطي نظام إدارة الجودة المراجعة المستعرضة للمخزون المتوفر. لا بدّ من

حاسب مستقل لتوثيق ملاءمة 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 وتيرة التقارير فهي رهن بمتطلبات المنظمة أو الجهات المانحة أو السلطات النظامية وطلباتها من وحدة البرامج.
- تكون حركة المخزون مسجلة بطريقة موافق عليها ومُحددة 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، واشعارات استلام السلع، وبطاقات الصندوق، الخ. مسجلة الترقيم وتستخدم بشكل تسلسلي.

٢. المتطلبات الدنيا

- مستويات المخزون (المخزون الأقصى، والأدنى، والتشغيلي) مراقبة ومسجلة دورياً. يضمن الاحتساب أن المنتجات المادية والقائمة تتقابل 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 متناسك.
- 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. يُراجع الخسائر ويُصادق عليها بشكل مستقل أشخاص غير أمين 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 ممرقة، 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 يُشير إلى الكمية والنوعية في البداية، والخسائر، والكمية والنوعية المستردتين. على الأطراف القائمة كافة التوقيع على تقرير الإصلاح.
- تصادق على عمليات التصرف بالمنتجات المتضررة أو غير المناسبة قيادة المنظمة ويشهد عليها أشخاص غير أمين المخزن، وهي تخضع لتقرير تصرف توفّق عليه الأطراف الحاضرة كافة.

- تعدّ قيادة المنظّمة خطة جردة داخلية وخارجية وتوافق عليها.
- تكون مواصفات المنتج المفصّلة واردة في تصنيف البنود وتحمل كل مجموعة علامة واضحة مع مواصفاتها (مثلاً، رقم المجموعة، وتاريخ الانتاج، والاستخدام حسب التاريخ، والتركيبية الكيميائية، وتفاصيل التوضيب) على بطاقة الصندوق.
- يتمّ تطوير الإجراءات التشغيلية المعيارية وتنفيذها بالكامل.
- يحظى المخزن بالإضاءة والتهوئة الجيّدين ويخضع لعمليات التفتيش المنظّمة عن الحشرات، والوسخ، والغبار، والعناصر الأخرى غير المرغوب فيها. يجب معالجتها مثاليًا بواسطة مبيد للحشرات يُستخدم على المساحات السطحية. كما أنّه ثمة مساحة تخزين ملائمة تستجيب لشروط التخزين الدنيا كافةً لضمان المنتجات والأدوات، على غرار الألواح، والموازين، والأكياس، والعلب، والسلالم.
- يكون في المستودع نظام ملائم لمكافحة الحرائق مع معدّات مؤخّرة للهيّيب مرئيّة وقابلة للنفاذ بشكل واضح، في المخزن وخارجه. يجب منع التدخين في المستودع وفي جواره.
- للمستودع منشآت صحيّة ملائمة مع النفاذ إلى نقطة مياه أو مرحاض.
- يتمّ مسح زائري المستودع كافةً وتسجيلهم في سجلّ للزائرين. ويوقّع الزائرون عليه عند دخولهم إلى المستودع وعند خروجهم منه. يجب مرافقة الأشخاص غير الموظّفين في المستودع في الأوقات كافةً.
- تكون الإشارات إلى قواعد السلامة والسلوكيات المتوقّعة 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 جيّدة. إنّه مطبّق بشكل كامل ومُحدّث بشكل يومي.
- نظام مُصادقة على نوعيّة السلع المستلمة وكميّتها وعلى إدارة الخسائر والتسديد إلى شركات النقل.
- دليل إجراءات وسياسات إدارة الجردة قائمة، تشمل إجراءات تقييم الجردة.
- استمارات معيارية للعمليات كافةً (مثلاً الاستلام، والتوزيع، والخسائر، والتصرّف) وموافقة قيادة المنظّمة عليها واستخدامها.
- عمليات استلام مُصادق عليها بواسطة إشعار استلام سلع أو قائمة شحن للاستلام. ويتمّ توثيق أي فرق بين ما يُقال إنّه تمّ تسليمه وما تمّ استلامه فعليًا. في الملحق ب قائمة شحن نموذجيّة. في الملحق ج إشعار استلام سلع نموذجي.
- سجلات جردة المستودع التي ترسل إلى قسم المالية وإدارة الميزانية وتسوية الأصول على أساس منتظم، مرّة في السنة على الأقل.
- توزيع المنتجات مع تاريخ انتهاء الصلاحية الأقرب أولاً دائماً. يجب فصل

المنتجات المشتبه بها بالتدهور أو بالتضرر ماديًا عن باقي الجردة، من أجل الحد من خطر التلوث. يجب حجز المنتجات موقع شك حتى التأكد 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 منتظم.
- يُحتفظ بوثائق الاستلام والاصدار ويتم تحديث الأدوات الالكترونية على هذا الأساس. توثق 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.

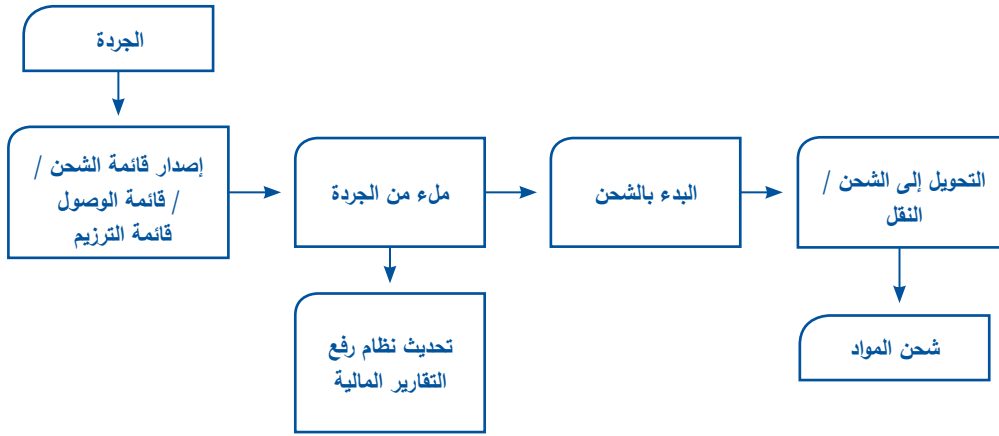
الخطوة ٢، ٣، ٧ - التوزيع

إسم الخطوة	التوزيع
رقم الخطوة	٧، ٣، ٢
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. استمارة الطلب ٢. قائمة الشحن (التوزيع والإعادة) ٣. لائحة شركات النقل ومعدلاتها
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. تقرير التوزيع والمستلم/المستخدم النهائي ٢. تقرير وضع الجردة ٣. ورقة استلام المثلثي
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. شركة النقل ٢. مدير نقطة التوزيع النهائية: الحرص على أن تكون المنتجات المستلمة والموزعة وفق بروتوكول التوزيع (عدد المثلثين، الحصة، إلخ.) ٣. مدير المستودع: مسؤول عن مراقبة الجردة ٤. مدير الميزانية/البرنامج: يُصمّم الأنشطة والأهداف الاستراتيجية التي يتم استخدام موارد المنتج لها.
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. قاعدة بيانات المستفيدين/المثلثين/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 المثلثين أو المستخدمين النهائيين المعيّنين وتُسحب 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 المثلثين المعيّنين. وعلى النظام الحرص على أن تكون الضوابط كافية للحد من خطر الخسارة و/أو سوء الاستخدام وخلق بيئة امتثال.

وعلى النظام الحرص على وجود وقت 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 بتخطيط العرض والطلب للحد من نفاد المخزون أو الفائض في المخزون، والحد من تكاليف النقل^٦. ولهذه الغاية، يُرجى اتباع الخطوات الثانوية في الرسم أدناه.

٢٠٠٦، إدارة العمليات: النوعية والتنافسية في بيئة عالمية) Taylor, B. W. وتايلور، ب. و. Russell, R. S. راسيل، ر. س. ٦
النسخة الخامسة). نيو يورك: جون وايلي وأبناؤه) Operations management: Quality and competitiveness in a global environment
John Wiley & Sons.



١. المواصفات الأساسية

- يسمح نظام التوزيع وإجراءاته للمنظمة بمراقبة ملائمة توزيع المنتجات والتخطيط من أجل توزيع فاعل للمنتجات على أساس عدد المستفيدين المعنيين ونوعهم وحجم حصّة المنتجات الموافق عليها ومحتواها حسب المستفيدين.
- يضمن النظام وضوح حركة المنتجات من المستودع إلى المستخدم النهائي، وبساطتها، ومرئيتها الكاملة، واقتفاء أثرها، من خلال استخدام وثائق موافق عليها (مثلاً استمارة طلب، وقائمة شحن، واشعار استلام السلع، وورقة استلام المتلقين، وتقرير التوزيع) ويسمح باقتفاء الأثر الملائم للمنتجات المُعادة إلى المستودع بعد التوزيع.
- يتم إعداد نسخ عدّة عن وثائق التحويل والتوزيع كافة حرصاً على أن يحتفظ كل طرف (مسؤول مستودع، وشركة نقل، ومتلقٍ، ومسؤول لوجيستية، ومسؤول مالية) على نسخة من سجلاته/ها. راجع الخطوة ٧، ٢، ٤، «إدارة الشحن»، للمشورة المفصلة حول القواعد والوثائق.
- مطلوب إثبات التسليم إلى نقطة التوزيع النهائية.
- يأخذ نظام التوزيع بعين الاعتبار كمّيّة المنتجات المطلوبة في الخطّ (على أساس تخطيط العرض والطلب) ويسمح بنظام تبليغ من المستودع الذي من خلاله يتمّ ابلاغ مسؤولي الشراء والبرنامج عن أي نقص أو فائض متوقّع في المخزون.
- وضمن بعض الظروف، قد يكون هناك حالات حيث يتمّ استلام هذه المواد وإصدارها مباشرةً عند نقطة التوزيع النهائية من دون المرور عبر المستودع. وفي ظلّ هذه الظروف، يتمّ إصدار قائمة شحن وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجردة ويجب إيلاء الأهميّة لإظهار أن المواد لم تمرّ عبر المستودع.
- لمسؤولي التوزيع ورقة استلام المتلقين يُشير عليها المستفيدين إلى الاستلام.
- على مسؤولي التوزيع إنهاء تقرير توزيع على أساس بيانات ورقة الاستلام وقائمة شحن معلومات الجردة. يجب أن يشمل تقرير التوزيع المعلومات حول المخزون المسلم، والمورّع، والمتبقّي، بالإضافة إلى بيانات حول الحصّة والمتلقّي.

٢. المتطلبات الدنيا

- تكون الجهة الموافقة على استمارة طلب المنتجات منفصلة عن الجهة الموافقة على قائمة الشحن. ليست الجهة الموافقة على قائمة الشحن الجهة نفسها التي تُصدرها.
- يتم احتساب المنتجات دائماً عند كل نقطة تحويل (تحميل وتنزيل). ويتم التأكيد على الحساب بين موظفي المستودع، وشركة النقل، والجهة المتلقية.
- تحتاج قوائم الشحن إلى موافقة قيادة المنظمة.
- على المتلقين إعادة المنتجات كافة الموزعة إلى المستودع فوراً. يجب توثيق عملية الإعادة على قائمة شحن للإعادة، تحتوي على تفاصيل حول النوعية ووضع السلع المُعادة وتُشير إلى قائمة الشحن الأصلية. يجب إعادة السلع والمواد وإدخالها في دفتر الأستاذ العام للجردة على أساس التفاصيل في قائمة الشحن الأصلية وعلى إشعار الإعادة.
- يفصل طلب إصدار الجردة رقم المستفيد، وموقع توزيعه، والمشروع، ومصدر التمويل، من أجل تمكين مُحاسبة المستودع لربط المعلومات بمحاسبة المستفيد، ومحاسبة الموارد، ومراقبة المشروع وتقييمه.

٣. الممارسات الفضلى

- يبدأ إصدار المنتجات مع استمارة طلب منتجات موافق عليها حسب الأصول. تحتوي الاستمارة 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 استمارة الطلب، أو استمارة الأمر.
- تستخدم المنظمة طريقة تداول الجردة مُحَدَّدة بشكل واضح (طريقة «الوارد أولاً يخرج أولاً» هي الطريقة الأكثر شيوعاً) وطريقة لتقييم السلع وإدارة المخزون بشكل ملائم.
- تُضاف كلفة المحافظة على المستودع، بالإضافة إلى الجمارك والضرائب الأخرى، إلى كلفة الجردة. يُظهر إصدار كلفة الجردة هذه الكلفة المصححة.
- يتم تكديس المنتجات بطريقة تسمح بالتوزيع السريع وفق أهداف المشروع وإجراءات توزيع المنظمة والجهة المانحة.

الخطوة ٧,٣,٣ - إدارة الأسطول

إسم الخطوة	إدارة الأسطول
رقم الخطوة	٧,٣,٣
المدخلات	<ol style="list-style-type: none"> ١. ملف المركبات، بما في ذلك المواصفات، وتاريخ الشراء، والقيمة، إلخ. ٢. أوراق السجلات، بما في ذلك عدد الكيلومترات المقطوعة، والرحلات، والصيانة/التصليح، وإعادة تعبئة الوقود
المخرجات	<ol style="list-style-type: none"> ١. تحليل الكلفة/المنفعة لقرارات الصيانة ٢. جدول خدمة المركبات ٣. تقرير فاعلية الوقود ٤. تقرير الإهلاك وخطة الاستبدال/التصرف
الدور التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"> ١. مسؤول النقل: يُنسّق طلبات النقل ويحلّ نفقات النقل وتكاليف إدارة الأسطول ٢. مسؤول الإدارة: يُدير الأصول وعقود الصيانة ٣. مسؤول المالية: يُسجّل معلومات النقل في النظام المالي ويحلّ كلفة الأسطول ٤. مدير البرنامج/الميزانية: يُعالج طلبات النقل وتخطيط الرحلات المجمعة
نقاط الدمج	<ol style="list-style-type: none"> ١. نظام مراقبة المركبات والابلاغ عنها ٢. وحدة المالية: تخطيط كلفة النقل، وتسجيلها، وتحليلها
ملخص	تحتاج المنظمة إلى سياسة إدارة أسطول واضحة مع أنظمة مراقبة صلبة وإلى نظام لاقتفاء أثر الاستخدام والتكاليف.

تعني إدارة الأسطول إدارة المركبات التي تملكها المنظمة واقتناء أثرها. 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 كلفة المركبات فهي مرتفعة من حيث تكاليف الشراء والتشغيل وهي عرضة لمخاطر عالية وسوء الاستخدام.

ومن أجل أفضل حماية لموظفي المنظمة وأصولها، تؤمّن إدارة النقل الخطوط التوجيهية لاستخدام مركبات المنظمة حماية لمصالح المنظمة من أجل إدارة جيدة للموارد.

تكون عادة 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 كافة لاقتفاء أثر مركبة طوال عمرها الافتراضي للاستهلاك ولأهداف التدقيق.

يجب أن يتمتع نظام إدارة الأسطول بالمواصفات التالية:

١. المواصفات الأساسية

- يُسجل النظام نفقات الوقود والصيانة حسب المركبات وحسب أنشطة البرنامج.
- يكمل أدوات أخرى تُستخدم لتسجيل نفقات أخرى للمنظمة واقتفاء أثرها.
- يُحدد النظام ويُخطط لتكاليف نقل أساسية متوقعة، بما في ذلك تكاليف الصيانة، وتكاليف التصليح، وتكاليف الوقود.
- يُحدد 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 تُحدد نظامًا 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 تُحدد الجردة كل مركبة وتُقابل معلومات ملف المركبة.
- إجراءات استخدام المركبات الآلية والسائقين وتخصيصهم واضحة ومتبعة، حرصًا على أن يستجيب تخصيص السائقين والمركبات الآلية لأي طلب سفر للطلبات المتلقاة. وبشكل خاص، على المركبة المخصصة احترام حالة الطرقات وعدد الركاب.
- ثمة نظام لاقتفاء أثر تكاليف النقل وتحليلها، مما يُعطي معلومات حول إجمالي النفقات الفعلية للنقل مقابل الميزانيات الموافق عليها.
- يتم اتباع جدول خدمة المركبات الآلية لضمان الصيانة في الوقت المناسب وتأمين الدعم الملائم إلى أنشطة البرنامج.
- على المنظمة اتباع إجراءات طلب النقل حرصًا على ضمان المراقبة الداخلية الملائمة لتخصيص المركبات الآلية واستخدامها.

٣. الممارسات الفضلى

- يسمح نظام إدارة المركبات الإلكتروني بتسجيل المعلومات كافة 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 كافة.

- ثمة تقرير لتحليل تكاليف الصيانة واستهلاك الوقود بشكل منتظم (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 وتفادي حمل المال النقدي لدفع ثمن الوقود والاستفادة من أولوية الخدمة والتوصيلات.
- ثمة إجراءات تقرير حول حوادث المركبات وأحداثها تُطلع قيادة المنظمة في الوقت المناسب على أي حادث/حادثة تتعرض لها أي مركبة آلية وتُساعد السائقين والمستخدمين على اتخاذ الخطوات الملائمة.
- تحتوي سجلات المركبات المسبقة الترتيم على معلومات مرتبطة باستخدام المركبة وحركتها. يدعم السجل تكاليف النقل ويُستخدم كوثيقة داعمة لنظام إدارة المركبات وإدارة الميزانية/النظام المالي.
- يُعدّ تخطيط الرحلات الشهري والمجمّع منسق النقل، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات النقل من كل وحدة وظيفية. يحتوي الجدول الزمني على الأقل على المعلومات التالية: أسماء الركّاب والوحدة الوظيفية، وتواريخ/أوقات رحلات الذهاب والاياب، 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 ومتبعة.

مسار أعمال المشتريات ٧,٤ - الإبلاغ

وصف المسار

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

- في غالبية المشاريع التنموية، تُعتبر المنتجات المُستراة، والمنقولة، والمُخزّنة، والمورّعة إلى المتلقين القسم الأكبر لميزانية المشروع وتشكّل الخسارة الأبرز، والاحتيايل، وخطر سوء الاستخدام.

- ومن خلال سلسلة التوريد، تحتاج الجهات المانحة والمتلقون، بالإضافة إلى قيادة المنظّمة، إلى أن تكون مطلّعة وإلى أن تضمن أن يُعطي مدراء المشروع العناية اللازمة وعلى أن يضمن مدراء سلسلة التوريد التسليم الفاعل للمنتجات إلى المتلقين المعنيين. تكون تقارير المتلقين وجردة المنتجات المنتظمة مطلوبة لضمان الوضوح والرؤية والتكامل مع تقارير التقييم والمراقبة، وتقارير المالية، وتقارير البرنامج العالمي. أمّا بالنسبة إلى ضمان التماسك في الإبلاغ ومسك السجلات، فيرجى الرجوع إلى دليل المراقبة والتقييم (الفصل ١٠) ودليل المالية (الفصل ٦).

- يجب أن تعتمد تقارير المتلقين والجردة على وثائق مصدر دقيقة. ويجب الاحتفاظ بالسجلات الالكترونية والورقية الأساسية بشكل آمنٍ لأهداف التدقيق والأرشفة. وعلى المنظّمات المسك بنظام حفظ ملفّات بشكل منهجي للسماح بالمراجعة والاسترداد السهل كما يجب مراجعة نوعيّة البيانات بشكل منتظم.

- للجهات المانحة المختلفة، والحكومات، والمنظّمات متطلّبات مُحدّدة لإعداد التقارير ومسك السجلات. فعلى المنظّمة الحرص على امتثال أنظمة إعداد التقارير ومسك السجلات لديها لهذه المتطلّبات. وتشمل أنظمة مسك السجلات وإبلاغ المتلقين والجردة النموذجيّة القانون الأميركي للأنظمة الفيديريّة (٢٢ CFR ٢١١,١٠، «متطلّبات الإبلاغ والسجلات»^٦). تجدون ربطاً تقريراً نموذجياً عن وضع السلع الأساسية، وتقريراً آخر عن وضع المتلقّي، وتقريراً نموذجياً عن التوزيع والتوريد الصافي للناموسيات في الملحقّات «د»، و«ح»، و«و».

٦ وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات الأميركيّة USAID من: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/ffp/ reg ١١٠,٢١١.١٠#reg ١١٠,٢١١.١٠

تدقيق العمل

المسار ٧,٤ - رفع التقارير/الإبلاغ

فريق قسم التوريب

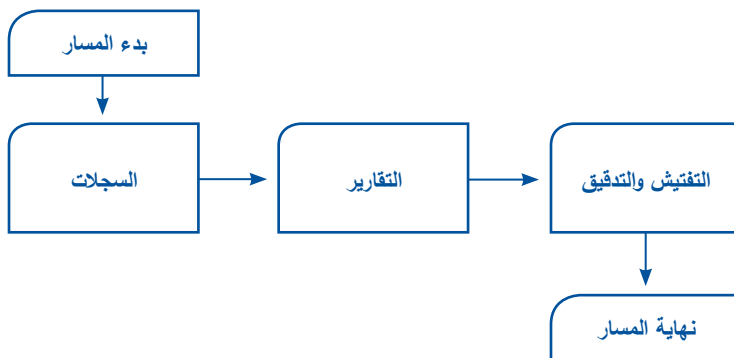
رفع التقارير/الإبلاغ وحفظ
السجلات
٧,٤,١



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 الثلج الذائب من
الجبال إلى الحقول مع أوائل
الربيع.

الخطوة ٧,٤,١ - إعداد التقارير ومسك السجلات

إسم الخطوة	إعداد التقارير ومسك السجلات
رقم الخطوة	٧,٤,١
المدخلات	١. ملفّ الشراء ٢. وثائق طلب الشراء ٣. سجلات إدارة الأسطول ٤. ملف تخطيط سلسلة التوريد
المخرجات	١. تقارير الشراء الشهرية ٢. نظام حفظ ملفّات الشراء
الدور التنظيمي	١. مسؤول النقل: يُحافظ على تقارير الأسطول ٢. مسؤول الإدارة: يحتفظ بتقارير الصيانة والأصول ٣. مسؤول المالية: يحتفظ بوثائق الشراء الأصلية كافة ٤. مدير البرنامج/الميزانية: يحتفظ بالطلبات والنفقات المحدثة كافة ٥. مسؤول الشراء: يحتفظ بملفّات الشراء كافة
نقاط الدمج	١. تقارير الميزانية ٢. المالية: التخطيط والتسجيل ٣. 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 عيّنة عن الأنظمة الأميركية لمسك السجلات، كما هي مُحدّدة في وثيقة معروفة بشكل شائع على أنها «٢٢ CFR ٢١١»^٦.

(أ) السجلات

على الجهات الراعية ووكالات المتلقين التعاونية الاحتفاظ بسجلات ووثائق بطريقة تعكس بشكل دقيق عمل البرنامج وكافة المعاملات المرتبطة باستلام السلع الأساسية، وتخزينها، وتوزيعها، وبيعها، وتفتيشها، واستخدامها واستلام دخل البرنامج والأرباح النقدية وصرفها. يجب الاحتفاظ بهذه السجلات لفترة ثلاثة أعوام منذ تاريخ إقفال السنة المالية الأميركية التي تنتمي 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 التعاونية التحويل إلى A.I.D. أي سجلات أو نسخ ذات صلة تطلبها A.I.D..

(ب) التقارير

على الجهات الراعية التعاونية تقديم نسختين عن عمليات التدقيق التي تُجرىها بناءً على القسم Sec. ٢١١,٥ (c). إلى ذلك، على هذه الجهات أن تُقدّم إلى وكالة التنمية الدولية 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 سنوياً على الأقل:

(١) تقارير موجزة دورية تُظهر استلام السلع الأساسية، وتوزيعها، وجرده السلع الأساسية، والجدول الزمني المقترحة للشحنات لطلبات الاعتماد.

(٢) تقارير مرتبطة بتوليد الأرباح النقدية ودخل البرنامج واستخدام هذه الأموال لأهداف مُحدّدة في الخطة التشغيلية أو المساعدة التقنية. راجع القسم Sec. ٢١١,٥ (I).

(٣) تقارير مرتبطة بالتقدم والمشاكل في تطبيق البرنامج.

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

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

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

iii. وفي هذه الحالات حيث لا يُمكن اتّباع متطلبات مسك السجلات المحدّدة هذه بسبب حالات طارئة، التحديد بشكل دقيق لأي معلومات أساسية يتمّ تدوينها من أجل احتساب كامل للسلع الأساسية وأرباحها النقدية في الباب ٢.

^٦ القانون الأميركي للأنظمة الفيدرالية. (٢٠١٠). الباب ٢٢، العلاقات الخارجية. الفصل ٢ «وكالة التنمية الدولية». القسم ٢١١,١٠ «مقتضيات السجلات والإبلاغ»، واشنطن العاصمة: الولاية المتحدة، مكتب الطباعة الحكومي.

^٧ العنوان ٢ - المساعدة الغذائية من قانون المساعدة وتطوير التجارة الغذائية للعام ١٩٥٤ (القانون العام ٤٨٠)، من <http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2009.pdf>.

(ج) التفتيش والتدقيق

على الجهات الراعية ووكالات المتلقين التعاونية العمل مع ممثلي الحكومة الأميركية ومساعدتهم لتمكينهم، في أي وقت معقول، مما يلي:

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

(٢) تفتيش السلع الأساسية المخزنة أو المنشآت 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 توضيبيها، وتوزيعها، وبيعها، واستخدامها وتلك المرتبطة بإيداع 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 الإمتثال لقسم توريد المشتريات

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

كما يُعتبر توريد المشتريات إحدى العمليات الأكثر عرضةً للاستغلال. فقد تتخذ إدارته السيئة أشكالاً عديدة وقد تحدث في المراحل كافة لدورة المشتريات من القرار الأول إلى استلام السلع أو الخدمات وتسديد ثمنها. من أجل الحد من سوء الإدارة، من المهم استخدام 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 كافة لدورة توريد المشتريات. يتم استخدامها من أجل مراجعة الامتثال للمتطلبات والمعايير القائمة، بهدف ضمان احترام سياسات توريد المشتريات في الوكالة وخطوطها التوجيهية. تُعزز قوائم المراجعة الخطوط التوجيهية لتوريد 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 والسعي إلى تحديد وجود هذه المخاطر في المنظمة.

المخاطر المرتبطة بتوريد المشتريات

- عمليات الشراء غير المسموح بها
- شراء سلع عندما لا تكون ضرورية/مُبَرَّرة
- الإفراط في الاتفاق من الميزانية
- العجز في تحقيق القيمة مقابل المال، وهدر الموارد، وازدواجية الموارد
- إفلاس المورد/عجزه عن التسليم
- الإيداع (مثلاً عدد الطرود) المُسجَّل حسب الاستلام لا يتقابل 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 (الضعيفة بشكل خاص حيث يتم اللجوء إلى مقاول من الباطن)
- التسديد قبل استلام السلع؛ التسديد الذي تفوق قيمته قيمة التسليم؛ عملية تسديد غير دقيقة
- التسديد إلى مورد، أو حساب مورد، أو فرع غير صحيح

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

١. قوائم مراجعة توريد المشتريات

- تُستخدَم قوائم المراجعة التالية من أجل تقييم ملائمة تصميم توريد المشتريات وامتثالها للسياسات والإجراءات المكتوبة والقوانين المحلية وقواعد الجهات المانحة والأنظمة ذات الصلة.
- تهدف أسئلة قائمة المراجعة إلى الحدّ من المخاطر الواردة أعلاه.
- أمن مدونة سلوك لموظّفي توريد المشتريات؟
- هل الموظفون المعنيون يقرؤون مدونة السلوك لقسم توريد المشتريات ويوقعون عليها؟
- كيف تتمّ 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 الموردين؟
- هل من عروض أسعار لتشمل المسؤولية عن رسوم الاستيراد، والضرائب، والقيود على زيادات الأسعار؟
- هل من جدول زمني سنوي لعمليات الشراء كجزء من عملية الميزانية؟
- هل قواعد الشراء المحلية مُحدّدة بشكل واضح؟
- كيف تتمّ مراجعة عروض الأسعار قبل قبولها؟
- هل الإجراءات تتماشى مع سياسة توريد المشتريات وأنظمة الجهات المانحة؟
- هل لوائح الموردين/البائعين الموردين قائمة، للحصول على عروض الأسعار من الموردين الموافق عليهم بشكل مُسبق؟

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

٢. قوائم مراجعة إدارة الممتلكات

على المنظّمات وضع معايير لشراء المستلزمات والأموال الاستهلاكية الأخرى والمعدات والأموال العقارية، وخدمات أخرى مع الجهات المانحة أو الأملاك الخاصة. هذه المعايير قائمة حرصًا 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):

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



في مركز رعاية صحية في
كدول تاهن في كمبوديا، يؤمن
الموظفون الأدوية للمرضى
ويعلموهم كيفية استعمالها.

- 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 يُحتفظ بالمخزون في مواقع مُصنّفة بشكل جيّد؟
- هل يُحتفظ 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 بطاقة تُشير إلى مجموعة المخزون التي تمثلها السلع، ممّا يقلّص من الأخطاء، ويحدّ من الاعتماد على مهارة التحديد من جانب أمين المستودع، ويُساعد في المحافظة على أنواع المخزون منفصلة.

مراجعة بطاقات المخزون:

- 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 أرقامٌ مُحدّدة فريدة.
- اقتفاء أثر مجموعة أرصدة مختارة محوّلّة إلى بطاقات المخزون على بطاقات سابقة.

تقارير تسليم المتاجر:

- مراجعة تقارير تسليم المتاجر المرتبطة بالأشهر السابقة. الحرص على أن يوقع على هذه التقارير ويؤرخها الأفراد الذين تتأقّلوا مسؤوليّة المتاجر في ما بينهم.
- عندما يتم نقل مسؤوليّة مراقبة المتاجر إلى شخص آخر، يجب أن يصدر تقرير تسليم لإضفاء الطابع الرسمي على نقل المسؤوليّة.
- إجراء حسابات مخزون سنويّة ونصف سنويّة.
- ربط عدد من السلع من ملخّص احتساب المخزون السنوي الأخير بالقيد المعني في بطاقة المخزون.
- الحرص على توقيع بطاقة المخزون لإجراء هذه المراجعات
- مراجعة الاحتساب السابق:
- هل تمّ توثيقه بشكل ملائم؟
- هل تمّ 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) للجردة بملاحظات حول الحسابات.
- ربط السلع في تاريخ مُعَيَّن على بطاقة المخزون للتأكيد على دقة الكمية.
- مراجعة أسعار السلع المختارة.

بالنسبة إلى المسائل المرتبطة بحركة المخزون، يُرجى اختيار عددٍ 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 المُصدرة والمتلقي على السند.
- التأكيد على أن التواريخ 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 المعني، مما يضمن مقابلة التفاصيل، والكميات، والتواريخ.
- الحرص على توقيع الجهة المُصدرة والمتلقي على السند.
- الربط بقيد بطاقة المخزون والحرص على تحديثها في يوم الإصدار.
- مراجعة طلبات المتجر القديمة التي لم تتم مقابلتها مع المتاجر وتحديثها في حال وجودها وإصدار السندات.
- إختيار عدد من الطلبات غير المتقابلة والتحقق في إذا كانت لا تزال عالقة.
- تحديد طريقة التعامل مع الطلبات غير المتقابلة بشكل كامل مع الإصدارات.
- اختبار مجموعة من هذه السلع لرؤية كيفية تحقيق الطلبات غير المتقابلة.

حركات المخزون – عمليات الاستلام:

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

- التأكّد من أنّ إشعار استلام السلع يوافق على المعلومات على أمر الشراء.
- اختيار عدد من عمليّات 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 ألا يتم أي إصدار من المتاجر من دون طلب شراء أو أمر شراء مأذون من المتاجر. على مدير المتجر مقارنة السلع في طلب الشراء مقابل قائمة الشحن بالنسبة إلى الكمية والمواصفات، مع التوقيع عليها على أنّها «مستلمة» من قبل الشخص الذي قدّم 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 إستلام السلع والتوقيع عليه من قبل الشخص الذي يستلم السلع وإرفاقها بإشعار إستلام 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 بإلغاءات 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:

- تُحافظ المنظّمة على سجلات المعدّات وتحميها بشكل ملائم وتُحافظ عليها.
- يكون التصرّف بأي معدّات أو ممتلكات عقاريّة أو عرقلّة فيها وفق متطلّبات الجهات المانحة.
- الحصول على السياسات والإجراءات لإدارة المعدّات والتأكيد على أنّها تمتثل لها.
- اختيار عيّنة عن معاملات المعدّات واختبار امتثالها للسياسات والإجراءات لإدارة المعدّات والتصرّف بها.
- التحقيق في إذا ما كانت جردة ماديّة مطلوبة للمعدّات تمّ اكتسابها وفق أنظمة الجهات المانحة.
- اختبار إذا ما تمّ حلّ الفوارق بين الجردة الماديّة وسجلات المعدّات.

مراجعة الأصول الثابتة:

- مراجعة سجل الأصول الثابتة أو الوثائق الداعمة لإثبات أن الإدارة أجرت مراجعة ماديّة 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.
- التأكّد من أن إدارة الأصول تمتثل لأنظمة الجهات المانحة.
- التأكيد على أن الإدارة تحرّكت من أجل التحقيق في أي فوارق أو أخطاء.
- مراجعة حسابات دفتر الأستاذ العام للتصليح والصيانة للأغراض التي تتخطى الحدّ النقدي المحدّد 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 المحدّدة في دليل ماليّة المنظّمة.
- الحرص على أن مسؤول رسمي يُراجع احتسابات الإهلاك واليوميات في دفتر الأستاذ العام.
- التأكّد من أن رسم الإهلاك المتراكم في سجل الأصول الثابتة يتوافق مع دفتر الأستاذ العام.
- الحرص على إلغاء الأصول القديمة كافّة.

التصرّف بالأصول:

- مراجعة دفتر الأستاذ العام وسجل الأستاذ العام لأي عمليّة تصرّف في خلال

العام.

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

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

- التقييم المستقل
- إشعار العطاء العام
- تاريخ العطاء
- فتح البريد من جانب لجنة تقييم العطاءات المشكّلة حسب الأنظمة
- لا يُقدّم أعضاء لجنة تقييم العطاءات عرضاً للسلع
- الاحتفاظ بالوثائق
- يجب أن تتبّع المعالجة المحاسبية الإجراءات المحددة في دليل السياسات والإجراءات وأن تتماشى مع قواعد الجهات المانحة
- ربط فاتورة المبيعات باستلام بيان النقد في المصرف. التحقيق في أي سبب يؤدّ تأخيراً 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 تخطّت عمرها الافتراضي للاستهلاك بالنسبة إلى البرنامج والأصول التي تمّ تعدّ موجودة مادياً ويجب إلغاؤها (مثلاً، الدراجات النارية الخردة لقطع الخيار، ومعدّات الكمبيوتر القديمة، والسلع المفقودة والمسروقة، إلخ).
- التحقيق في المعالجة المحاسبية للدراجات النارية ولأي مركبات آلية أخرى تمّ 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 تُفرض 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 عداد المسافات للمركبة.
- ربط عدد الكيلومترات المقطوعة لأهداف خاصة، في حال وجودها، باقتطاعات من الأجور ذات الصلة، وبمساهمة الموظفين، أو بحساب الموظفين المدنيين، والحرص على احتسابها بشكل ملائم.
- الحرص على ملء السجلات بشكل ملائم، مع إظهار المستخدمين والسائقين للمركبات، وعدد الكيلومترات المقطوعة واستهلاك الوقود، ووجهة كل رحلة وهدفها.
- مراجعة الحسابات والإضافات إلى عدد الكيلومترات المقطوعة المدون في السجلات.
- مراجعة السجلات بشكل يُثبت أن المشرف المعني راجعها على أساس شهري وأن عدد الكيلومترات المسجلة يُقارن بمقياس 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 الموظّفين المدينين. 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.
- إختيار 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 تعيين 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 منطقية ومتبعة 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 الموظّفين 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 ويُعطيه التأمين؟
- هل تُراجع التراخيص قبل السماح للموظّفين بالقيادة؟
- هل يستخدم السائقون حزام الأمن، والخوذات، والنياب 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 مشتراة
- إصدار بيانات النفط

- عيوب المركبات
- من يُراجع السجلات وبأي وتيرة؟
- هل تُقفل السجلات في نهاية كل شهر؟
- هل يشمل تقرير النقل استهلاك النفط للمولّدات؟
- هل تحصل الإدارة على تقرير النقل؟
- هل المركبات، بما في ذلك الدراجات النارية، تُراجع بانتظام؟ وهل تشمل هذه المراجعة مراجعة المحرّك؟
- استمارة صيانة المركبات (للمنظّمات التي لديها نظامها الميكانيكي الخاص بها):
- أي مراجعات أُجريت حرصًا على فاعليّة الكلفة لأي صيانة داخلية، في حال وجودها؟
- ما هي مواصفات النظام الميكانيكي؟
- هل يتم الاحتفاظ بالسجلات لإظهار تاريخ تقديم الخدمة المحدّدة؟ هل يتم استخدام بطاقات خدمة لاصقة؟
- من يُراجع سجلات صيانة المركبة؟
- هل شراء قطع الغيار وظيفة منفصلة عن وظيفة الميكانيكي؟
- هل القطع المُستخدمة تُعاد إلى المنظّمة في حال استبدالها؟
- ما هي خطط الاستبدال للمركبات الآليّة؟

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 ثلاث مجموعات، «أ»، و«ب»، و«ج». تُمثل المجموعة «أ» من ١٠ إلى ٢٠ في المئة ومن ٥٠ إلى ٧٠ في المئة حسب حجم الدولار المتوقع. تمثل المجموعة «ب» حوالي ٢٠ في المئة من السلع وحوالي ٢٠ في المئة من حجم الدولار. أما المجموعة «ج» فتحتوي على ٦٠ إلى ٧٠ في المئة من السلع وتمثل من ١٠ إلى ٣٠ في المئة من حجم الدولار.

مراقبة جردة «أ» و«ب» و«ج»

مقاربة مراقبة جردة على أساس حجم «أ» و«ب» و«ج» أو تصنيف مداخيل 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 لتكاليف الموارد في خلال فترة زمنية معينة يتم استهلاكها من خلال الأنشطة وربطها بالمنتجات، أو الخدمات، أو الزبائن، أو أي غرض آخر يولد طلباً على النشاط. نظام «أ» و«ب» و«ج»: في إدارة الكلفة، نظام يُحافظ على بيانات تشغيلية ومالية حول موارد المنظمة، وأنشطتها، وسائقها، وأغراضها، وإجراءاتها. نماذج «أ» و«ب» و«ج» مستحدثة ومحفوظة ضمن النظام.

كلفة الاكتساب

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

خطة العمل

طريقة أو عملية مُحدّدة من أجل تحقيق النتائج المُدرّجة في أحد الأهداف أو في أهداف عدة. قد تكون خطة عمل ما نسخة أبسط لخطة مشروع.

النشاط

العمل الذي يقوم به الناس، والمعدات، والتقنيات، والمنشآت. يتم وصف الأنشطة عادةً باستخدام التركيبة «فعل + صفة + اسم» قد تطرأ في تسلسل مربوط وقد تكون مهمات بناءً على الأنشطة، كل نشاط على حدة. (١) في محاسبة الكلفة على أساس النشاط، مهمة أو نشاط منفذ 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 ومخصصة إلى

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

المأزق

قيد، أو معوق، أو ضوابط مُخطّط لها تحدّ من إنتاجية الموارد أو استخدامها. مساحة واسعة: منطقة تخزين للأغراض الكبيرة الحجم التي تتمّ تناولتها بأكثر فاعلية بواسطة لوحة التحميل.

تخزين واسع

عملية مواد التخزين أو الاسكان ومجموعاتها بكميات أكبر، يتمّ استخدامها عادةً الحاويات أو العلب المُعدّة للتوضيب أو للشحن.

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

خطة العمل

١) بيان استراتيجيّة طويلة الأمد، ودخل، وكلفة، وأهداف أرباح، تُرافقها عادةً الميزانيات، وميزانية عمومية متوقعة، وبيان تدفق نقدي (مصدر الأموال وتطبيقها). عادةً، تُعطى خطة عمل بالدولار وتكون مجموعة حسب مجموعات المنتجات. ومن ثم، تُترجم خطة العمل إلى خطط وظيفيّة تكتيكية متجانسة من خلال عملية تخطيط الإنتاج (أو عملية تخطيط العمليات والمبيعات). وإن كانت هذه الخطط التكتيكية تُشار إليها بشكل شائع بطرق مختلفة (الدولارات مقابل الوحدات)، فعلى هذه الخطط الاتفاق مع بعضها البعض وتتوافق مع خطة العمل. راجع أيضاً: التخطيط الطويل الأمد، خطة استراتيجية. ٢) وثيقة مؤلفة من تفاصيل الأعمال (منظمة، واستراتيجية، وتكتيكات التمويل) يُعدّها ماقول للتخطيط لعمل جديد.

الفاتورة التجارية

وثيقة يخلقها البائع. إنّها وثيقة رسميّة تمّ استخدامها للإشارة، من بين أمورٍ أخرى، إلى أسماء البائع والمشتري وعناوينهما؛ المنتج/المنتجات التي تمّ شحنها؛ وقيمة المنتجات للجمارك، والتأمين، ولأغراض أخرى.

السلعة الأساسية

سلعة موضع تجارة. تعني الكلمة عادةً منتجاً غير مُميّز يتنافس بشكل أساسي على السعر والوفرة. استراتيجية توريد مشتريات السلع الأساسية: خطة شراء لمجموعة من السلع، قد تشمل الخطة لإدارة قاعدة الموردين وحلّ 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 شفهيّاً أو خطيّاً. يُصبح أمر شراء، عندما يقبله مورّد ما،



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

عقدًا. قد يتمّ القبول خطيًا أو على أساس الأداء، إلا في حال اقتضى أمر الشراء القبول خطيًا.

إدارة العقد

عملية إدارة أوجه العقد كافة حرصًا على احترام المتعاقد موجباته.

التوزيع

اللوجيستية الخارجة 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 الجودة، ومناولة المواد، وإدارة الأمر، وتحليل الموقع والمكان، والتوضيب 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. يُمكن وضع التوقعات بواسطة طرق كمية أو نوعية أو بواسطة طرق مختلطة. يُمكن أن تعتمد على عوامل خارجية أو داخلية. وتسعى تقنيات تحديد التوقعات المختلفة إلى التوقع بشأن أحد المكونات الأربعة أو أكثر من الطلب (الدوري، والاعتباطي، والموسمي، والتوجهي).

دقة التوقعات

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

دورة التوقعات

وقت الدورة بين عمليات إعادة تجديد التوقعات التي تعكس التغيرات الحقيقية 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.

اللوجيستية المتكاملة

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

الجردة

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 الجردة

عندما تكون الكمية المتوفرة موازية للرصيد الدائم (زائد أو ناقص فوارق الاحتساب المعينة)، المشار إليها على أنها نسبة مئوية تُظهر الفرق بين الجردة الدفترية والاحتساب الفعلي. إنه قياس أداء أساسي لأي منظمة تُدير جردات كبيرة. وتكون النسبة الدنيا النموذجية ومتوسّطات الممارسات الفضلى ٩٥ في المئة و ٩٩ في المئة.

إدارة الجردة

عملية ضمان توفر المنتجات من خلال إدارة الجردة.

أنظمة تخطيط الجردة

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

مؤشر الأداء الأساسي

تستخدم منظمة ما مؤشرات الأداء الأساسية من أجل تقييم نجاحها أو نجاح نشاط مُعَيَّن تُشارك فيه.

الوارد أخيراً يخرج أولاً

طريقة محاسبية لتقييم الجردة 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.

اللوجيستية

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 الداخلة، والخارجة، والداخلية، والخارجية.

الجردة القصوى

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

كمية الأوامر القصوى

معدل 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 تلقي أوامر من الزبون وإدخالها في نظام معالجة أمر الشركة. يُمكن 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 الزبون وقبول الدفع، وتحديد الجودة 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 الزبون، وأوامر التصنيع، وأوامر الشراء. وفي ما يتعلق بأوامر الزبون، تشمل إدارة الأوامر الوعد بالأمر، وقيد الأمر، واختيار الأمر، والتوضيب والشحن، والفوترة، وتسوية حساب الزبون. في ما يتعلق بأوامر التصنيع، تشمل إدارة الأمر تحرير الأمر، والمسار، والتصنيع، والمراقبة، والاستلام في متاجر أو جردات سلع جاهزة. وفي ما يتعلق بأوامر الشراء، تشمل إدارة الأوامر تقديم الأوامر، ومراقبتها، واستلامها، وقبولها، والتسديد إلى المورد.

اختيار الأمر

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

معالجة الأمر

الأنشطة المرتبطة بملء أوامر الزبون.

نفاد المخزون

الحالة التي ينفد فيها المخزون للتوزيع أو البيع إلى مستهلك (جردة مُصفّرة)

توريد المشتريات

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

الفاتورة الأولى

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 المعدّات والموظّفين الخاصة به؛ لكن قد تُوقّع اتفاقات يشترى الزبون بموجبها المعدّات أو يدعمها. عادةً، تشكّل رسوم المستودع العام عادةً مجموعة من رسوم التخزين (حسب اللوح أو المساحة الفعلية) ورسوم المعاملات (الداخلية والخارجية). عادةً، غالبًا ما يتم استخدام المستودعات العامة من أجل استكمال مستلزمات المساحة لمستودع 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 المنظّمة.

الحجر

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

المواد الأولى

المواد الخام أو المعالجة التي يمكن تحويلها من خلال التصنيع، والمعالجة، أو من خلال الاثنين معًا 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 الداخلة للامتثال مع أمر الشراء (الكمية والضرر)، وتحديد الوجهة والتسليم إليها، وإعداد تقارير الاستلام.

طلب عرض أسعار

وثيقة تُستخدم للحصول على أجوبة البائع عند اختيار منتج وثمة حاجة إلى عروض أسعار من عدّة بائعين موردين.

مناولة السلع المُعادة

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

مستوى الخدمة

قياس، مُعبّر عنه عادةً بنسبة مئوية، لإرضاء الطلب من خلال جردة أو من خلال الجدول الزمني الحالي للإنتاج إلى درجة تحترم فيها الخدمة تواريخ التسليم وكمياته التي يطلبها الزبون. الحياة على الرف/مدة التخزين: الفترة الزمنية التي يُمكن الاحتفاظ بسلعة ما في الجردة قبل أن تُصبح غير قابلة للاستخدام. مدة التخزين اعتباراً للمواد الغذائية والأدوية، التي تتدهور مع الوقت، وبالنسبة إلى المنتجات العالية التقنية، التي تُصبح متقدمة بشكل سريع.

المورد

(١) مؤمن سلع وخدمات. راجع أيضاً: البائع المورد. (٢) بائع يتعامل معه مشترٍ، مقارنةً مع بائع مورد، وهي كلمة عامة تُشير إلى البائعين والمصنّعين كافةً في السوق.

سلسلة التوريد

تبادل المواد والمعلومات في العملية اللوجيستية تمتدّ من اكتساب المواد الأولية إلى تسليم المنتجات الجاهزة إلى المستخدم النهائي. البائعون الموردون، ومؤمنو الخدمات، والزبائن، حلقات في سلسلة التوريد.

إدارة سلسلة التوريد

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

تخطيط التوريد

عملية التحديد، وتحديد الأولويات، وجمعها، كعملية متكاملة مع مكوثاتها، ومصادر التوريد كافة المطلوبة والتي تأتي بقيمة مضافة إلى سلسلة توريد لمنتج أو خدمة على المستويات، والآفاق، والفترات الملائمة.

مستودع التوريد

مستودع يُخزّن المواد الأولية. السلع من موردين مختلفين مختارة، أو مصنّفة، أو مرتّبة، أو منظّمة بشكل تسلسلي في المستودع لجمع أوامر المصنّع.

جردة عابرة

جردة عابرة بين مواقع التصنيع والتخزين أو بين المستودعات في نموذج تخزين مؤرّع.

البائع المورد

المصنّع أو المورد لسلعة أو مجموعة منتجات. راجع أيضاً: المورد.

المستودع

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

الإيداع في المستودع

تخزين السلع.

نظام إدارة المستودع

نظام يُستخدَم من أجل إدارة أعمال المستودع وأنشطته المباشرة بشكل فاعل، بما في في ذلك استلام حسابات الدورة، واستبعادها، وانتقاؤها، وشحنها، وجردتها. كما يشمل النظام دعم الاتصالات عبر الراديو، ممّا 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 تشكّل جزءًا من شحنة منقولة مشتركة. تُظهر قائمة الشحن المصدر، والوجهة، والمرسل/المرسل إليه، والمبلغ. النسخ مرفقة بالسلع عند نقلها ويحتفظ وكلاء المصدر/الاستلام بها. تستخدمها شركة النقل للمراقبة والسجلات الداخلية، لا سيّما في خلال العبور. لا تُعتبر هذه القائمة عقد نقل.

المراجع

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

وثيقة الشحن

المشروع: (العنوان والرقم)

رقم وثيقة الشحن:

١. التفاصيل بشأن المنظمة المتلقية

الرمز:			إسم المنظمة المتلقية:
			عنوان المنظمة المتلقية:
	الفئة ١:	المتلقون الموافق عليهم حسب الفئة:	موقع التسليم المُحدّد:
	الفئة ٢:		أسماء الممثل الثانوي للمنظمة المتلقية:
	المجموع:		إسم المتلقي البديل المؤهل ^(١) :

٢. تفاصيل الحمولة

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

[illegible]

ملاحظات: PKG:Packaging - التوضيب (النوع والوزن)؛ ٣-PR - توزيع المبالغ حسب أنواع البرامج/المستفيدين المشمولين في هذه المجموعة؛ NPack - عدد الرزم؛ G/N-W: الوزن الاجمالي / الصافي

٣. موافقة المنظمة

من إعداد: (اسم ومنصب)	مع موافقة: (اسم ومنصب)
التوقيع:	التوقيع:

٤. التحميل في مستودع المنظمة

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

٥. التنزيل والاستلام في مستودع المنظمة المتلقية

تاريخ التنزيل ومكانه	إسم المتلقي ومنصبه
التعليقات:	
توقيع السائق:	توقيع المتلقي وختمه:

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

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

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

www.crsprogramquality.org

