CONCEPT

أفضل الممارسات في المشتريات: السياسات والضوابط ومؤشرات الأداء وتحسين العمليات

27 سبتمبر – 1 أكتوبر 2027

باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى



أفضل الممارسات في المشتريات: السياسات والضوابط ومؤشرات الأداء وتحسين العمليات

المرجع: 24_8388 **التاريخ:** 27 سبتمبر – 1 أكتوبر 2027 **المكان:** باريس - فندق أعمال على الضفة اليمنى **الرسوم:** SAR 23500

مقدمة:

تظهر أهمية أفضل الممارسات في المشتريات في العمل اليومي لفرق الشراء، حيث تضيف العادات الضعيفة تكلفة ومخاطر بصمت: طلبات شراء غامضة، وأسلوب طرح لا يناسب قيمة الشراء، وعروض تحدد معايير تقييمها بعد استلامها، وأوامر شراء تصدر دون اعتماد، وغياب مقاييس تكشف أداء الوظيفة. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت ممارسي المشتريات من إدارة العمليات وفق معيار مضبوط وقابل للقياس، بدءا من تحديد الاحتياج وطلبات العروض، مرورا بإصدار أوامر الشراء وتفويض الصلاحيات، وصولا الى مؤشرات الأداء ومكافحة الاحتيال. ويخرج المشاركون بخارطة طريق لتحسين عمليات المشتريات في جهاتهم.

أهداف الدورة:

- رسم دورة عمل المشتريات وقياس خط الأساس لزمن الدورة وجودة طلبات الشراء وفجوات الرقابة
- صياغة بنود سياسة المشتريات ومصفوفة تفويض صلاحيات الشراء وحدود القيمة التي تحدد أسلوب الطرح
- كتابة المواصفات وإعداد حزم طلب عروض الأسعار وطلب العروض بصورة تتيح للموردين الرد دون استيضاحات متكررة
- تقييم العروض بنموذج تقييم مرجح وتوثيق قرارات الترسية وأوامر الإصدار المستندة الى عقود قائمة
- متابعة أداء المشتريات بمؤشرات الأداء وتحليل امتثال الإنفاق، واكتشاف مؤشرات الاحتيال والتواطؤ في العروض
- بناء خارطة طريق لتحسين عمليات المشتريات تتضمن إجراءات مرتبة حسب الأولوية ومسؤولين ومقاييس

الفئة المستهدفة:

- المشترون وموظفو المشتريات الذين يصدرون طلبات عروض الأسعار وأوامر الشراء
- مشرفو المشتريات وقادة الفرق المسؤولون عن سير العمل اليومي للشراء واعتماداته
- الموظفون المسؤولون عن تحديث سياسات المشتريات وإجراءاتها ومصفوفات الاعتماد
- مسؤولو إدارة العقود الذين يصدرون أوامر الإصدار بموجب الاتفاقيات الإطارية والمفتوحة
- موظفو الرقابة الداخلية والتدقيق الذين يفحصون ملفات المشتريات ومعاملاتها

محاور الدورة:

اليوم 1: أسس عمليات المشتريات ومراجعة الوضع الحالي

- دورة عمل المشتريات من تحديد الاحتياج حتى إغلاق أمر الشراء
- مبادئ UNCITRAL Model Law القانون النموذجي للاشتراء العمومي: الشفافية والمنافسة والمساواة في المعاملة
- رسم عمليات المشتريات بمخططات SIPOC ومخططات المسارات الوظيفية
- جودة طلبات الشراء وخط الأساس لزمن دورة المشتريات
- قائمة التقييم الذاتي لنضج عمليات المشتريات

اليوم 2: سياسة المشتريات والضوابط وأطر الحوكمة

- هيكل دليل سياسات وإجراءات المشتريات
- مصفوفة تفويض صلاحيات الشراء وحدود الاعتماد
- تطبيق إطار COSO Internal Control Integrated Framework الإطار المتكامل للرقابة الداخلية على الشراء
- شجرة قرار أسلوب الطرح: الشراء المباشر وطلب عروض الأسعار وطلب العروض والدعوة الى المنافسة
- الفصل بين المهام ومصفوفة ضوابط المشتريات

اليوم 3: تحديد الاحتياج وطلبات العروض وأوامر الإصدار في التطبيق

- تحليل الاحتياج وكتابة المواصفات الوظيفية مقابل المواصفات الفنية
- إعداد حزم طلب عروض الأسعار وطلب العروض ببنود موحدة ونماذج رد
- نموذج التقييم المرجح ومحضر لجنة التقييم
- مذكرة مبررات الترسية وإشعار المتنافسين غير الفائزين
- أوامر الشراء المفتوحة والطلب من الاتفاقيات الإطارية وأوامر الإصدار بموجب العقود

اليوم 4: مؤشرات أداء المشتريات وامتثال الإنفاق ومخاطر الاحتيال

- لوحة مؤشرات أداء المشتريات: زمن دورة أمر الشراء والإنفاق المدار والامتثال للعقود
- اكتشاف الإنفاق خارج العقود وتجزئة المشتريات باستخدام بيانات المعاملات
- مخططات احتيال المشتريات وفق ACFE جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين: إساءة التعاقد المباشر والموردون الوهميون وإساءة أوامر التغيير
- قائمة تحقق مستندة الى OECD Guidelines for Fighting Bid Rigging إرشادات مكافحة التواطؤ في العروض
- إقرارات تضارب المصالح وضوابط مكافحة الرشوة وفق ISO 37001 نظام إدارة مكافحة الرشوة

اليوم 5: تطبيق دراسات الحالة وخارطة طريق تحسين عمليات المشتريات

- حالة مشتريات صيانة المرافق: زمن الدورة واختناقات الاعتماد
- حالة المستهلكات الصحية: تجزئة الطلبات ومؤشرات تواطؤ الموردين
- تمرين تدقيق ملفات المشتريات باستخدام نموذج اختبار الضوابط
- صياغة خارطة طريق تحسين عمليات المشتريات
- عرض خارطة الطريق أمام لجنة مراجعة من الزملاء

المهارات التي ستكتسبها:

- رسم عمليات المشتريات
- صياغة سياسات المشتريات
- تصميم حدود الاعتماد
- كتابة المواصفات
- التقييم المرجح للعروض
- ضبط أوامر الإصدار
- قياس أداء المشتريات
- اكتشاف احتيال المشتريات

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تقليص الوقت بين طلب الشراء وإصدار أمر الشراء بحذف خطوات اعتماد تضيف تأخيرا دون أن تضيف رقابة
- تطبيق شجرة قرار أسلوب الطرح بحيث تمر كل عملية شراء بإجراء متناسب مع قيمتها وموثق
- اختبار ملفات المشتريات في جهتك أمام حالات احتيال مستمدة من مشتريات المرافق والقطاع الصحي والقطاع الصناعي
- العودة بخارطة طريق لتحسين عمليات المشتريات بعد مراجعتها من الزملاء، جاهزة للتطبيق في إدارتك

الخاتمة:

يعتمد استقرار أداء المشتريات على ممارسات منضبطة تطبق على كل عملية شراء: احتياج واضح، وأسلوب طرح متناسب، وتقييم موثق، وإصدار مضبوط للأوامر، ومقاييس تكشف التأخير والهدر والمخالفات. تنتقل الدورة من رسم دورة المشتريات، الى السياسات وتفويض الصلاحيات وأطر الرقابة، ثم الى المواصفات وطلبات العروض والتقييم المرجح وأوامر الإصدار، وصولا الى مؤشرات الأداء وامتثال الإنفاق ومؤشرات الاحتيال. ويطبق اليوم الأخير هذه الممارسات على حالات من قطاعات متعددة وعلى إدارة كل مشارك، ليخرج بخارطة طريق لتحسين عمليات المشتريات جاهزة للتنفيذ.