BLACKBIRD FOR TRAINING

# دورة إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد: التوريد والعقود وأداء الموردين (أسبوعين)

13 – 24 سبتمبر 2027

مانشستر (المملكة المتحدة)



# دورة إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد: التوريد والعقود وأداء الموردين (أسبوعين)

**المرجع:** 302164_3254168 **التاريخ:** 13 – 24 سبتمبر 2027 **المكان:** مانشستر (المملكة المتحدة) **الرسوم:** GBP 9400

إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد هي تحديد ما يشترى ومن أي مورد وبأي شروط، وجعل هذه المشتريات منسجمة مع تدفق السلع من المورد إلى العميل النهائي. تمتد هذه الدورة أسبوعين، وهي موجهة إلى موظفي المشتريات والمشترين ومنسقي سلسلة الإمداد الذين يحتاجون إلى مهارات التوريد والعقود وإدارة الموردين، وتنتهي بخطة توريد لفئة مشتريات تشمل الاستراتيجية وتقييم العطاءات ومقاييس العقد ومخاطر الموردين.

## مقدمة

تستند الدورة إلى ثلاثة مراجع. الأول مصفوفة Kraljic التي تصنف المشتريات حسب أثرها على الربح ومخاطر الإمداد لتوجيه استراتيجية التوريد. والثاني نموذج SCOR الذي يصف عمليات سلسلة الإمداد بالتخطيط والتوريد والتصنيع والتسليم والإرجاع. والثالث ISO 20400:2017 الخاص بإرشادات المشتريات المستدامة، ويشرح كيف تدخل المعايير البيئية والاجتماعية في قرارات الشراء. المستوى تطبيقي متقدم. وتضيف نسخة الأيام العشرة إلى جوهر المشتريات استراتيجية الفئات وطرح العطاءات وإدارة العقود والربط بالمخزون والخدمات اللوجستية وإدارة مخاطر الموردين وأدائهم، عبر دراسات حالة من التصنيع والرعاية الصحية وخدمات المرافق، مع لعب أدوار في التفاوض.

## أهداف الدورة

- تطبيق مصفوفة Kraljic وتحليل الإنفاق لوضع استراتيجية توريد لفئة مشتريات.
- المقارنة بين المناقصة العامة والمناقصة المحدودة واختيار المسار المناسب للقيمة والمخاطر والسوق.
- التمييز بين عقود السعر الثابت وعقود استرداد التكلفة وصياغة مستويات خدمة مع جزاءاتها.
- تفسير بطاقات أداء الموردين وتقرير متى يطور المورد أو يراقب أو يستبدل.
- اختيار سياسات المخزون والتجديد التي توازن بين مهل الموردين وتكلفة المخزون.
- تبرير خطة توريد لفئة مشتريات تعتمدها الإدارة وتتضمن معايير المخاطر والاستدامة.

## الفئة المستهدفة

- موظفو المشتريات والمشترون الذين يقررون الموردين المدعوين وطريقة تقييم العروض.
- مختصو الفئات والتوريد الذين يحكمون على نهج السوق المناسب لكل مجال إنفاق.
- مسؤولو إدارة العقود الذين يقررون طريقة معالجة التعديلات والمطالبات وإخفاقات الخدمة.
- منسقو سلسلة الإمداد والمخزون الذين يحكمون على أثر مهل الشراء في المخزون والخدمة.
- قادة فرق المشتريات الذين يقررون مخاطر الموردين التي تحتاج إلى خطط تخفيف.



## محاور الدورة

### اليوم 1: الدور الاستراتيجي للمشتريات

- الشراء مقابل التوريد مقابل إدارة سلسلة الإمداد: نطاق كل وظيفة
- رسالة إدارة المشتريات: الإسهام في أهداف التكلفة والجودة والاستمرارية
- المشتريات واستراتيجية الأعمال: دعم التنافسية والابتكار ونمو المنظمة
- تغير مسؤوليات المشتريات: التوريد العالمي والأدوات الرقمية واتساع المساءلة
- التحول من الدور الإداري إلى الاستراتيجي: القدرات القيادية لإدارة المشتريات الاستراتيجية

### اليوم 2: استراتيجية الفئات وتحليل الإنفاق

- مصفوفة Kraljic: فئات المشتريات الاستراتيجية والرافعة والاختناق والروتينية
- تحليل الإنفاق: تصنيف النفقات حسب الفئة والمورد ووحدة الأعمال
- استراتيجية الفئة مقابل الشراء التعاملي: نهج سوق مخطط مقابل الشراء طلبا بطلب
- قرار التصنيع مقابل الشراء: موازنة عوامل التكلفة والقدرة والسيطرة
- تحليل سوق الإمداد: تركز الموردين ومحركات الأسعار والتوافر

### اليوم 3: تقييم الموردين واختيارهم

- التأهيل المسبق مقابل تقييم العطاءات: فحص القدرة مقابل تقييم عروض محددة
- معايير تقييم الموردين: القدرة والجودة والتكلفة وسرعة الاستجابة والقيمة الإجمالية
- مصفوفة التقييم الموزونة: دمج معايير السعر والجودة في ترتيب واحد
- زيارات تدقيق مواقع الموردين: التحقق من الطاقة وأنظمة الجودة والاستقرار المالي
- العلاقات الأخلاقية مع الموردين: الهدايا وتعارض المصالح وقواعد المعاملة العادلة

### اليوم 4: طرح العطاءات والتفاوض

- المناقصة العامة مقابل المحدودة: منافسة واسعة مقابل مقدمي عروض مختارين مسبقا
- طلب عرض السعر وطلب العرض وطلب المعلومات: اختيار وثيقة الطلب المناسبة
- التحضير للتفاوض: البديل التفاوضي والنقاط المستهدفة وحدود الانسحاب وتخطيط التنازلات
- ديناميكيات القوة والتواصل: أساليب تستخدم على طاولة التفاوض مع الموردين
- لعب أدوار في التفاوض: تحقيق شروط مواتية مع الحفاظ على العلاقة بالمورد



## اليوم 5: إدارة العقود

- عقود السعر الثابت مقابل عقود استرداد التكلفة: توزيع المخاطر بين المشتري والمورد
- شروط العقد: Incoterms والدفع والضمان والمسؤولية وبنود الإنهاء
- اتفاقيات مستوى الخدمة: تحديد معايير خدمة قابلة للقياس وأرصدة التعويض والجزاءات
- ضبط تغييرات العقد: التعديلات والمطالبات وإجراءات حل النزاعات المتدرجة
- إقفال العقد: القبول النهائي والدروس المستفادة وحفظ السجلات

## اليوم 6: تحليل القيمة وكفاءة المشتريات

- تحليل القيمة مقابل خفض التكاليف: وفورات قائمة على الوظيفة مقابل تخفيض السعر فقط
- الأسئلة المنظمة: محفزات تحليل القيمة التي تكشف التكاليف غير الضرورية
- التكلفة الإجمالية للملكية: تكاليف الاقتناء والتشغيل والصيانة والتخلص مجتمعة
- خدمة العملاء الداخليين: آراء الأطراف المعنية التي تحسن استجابة المشتريات
- تبسيط الإجراءات: إزالة التأخير من طلب الشراء حتى اعتماد أمر الشراء

## اليوم 7: الربط بالمخزون والخدمات اللوجستية

- نموذج SCOR: مجالات التخطيط والتوريد والتصنيع والتسليم والإرجاع
- التجديد بالدفع مقابل التجديد بالسحب: مخزون قائم على التوقع مقابل طلبات يحركها الطلب
- سياسات المخزون: مخزون الأمان ونقاط إعادة الطلب وكمية الطلب الاقتصادية
- التنسيق اللوجستي: وسائل النقل والتخزين وتخطيط مهل التوريد
- التكامل بين الوظائف: صلات المشتريات بالإنتاج والمبيعات وفرق المخزون

## اليوم 8: أداء الموردين ومؤشرات الأداء

- مؤشرات المشتريات الاستباقية مقابل اللاحقة: مؤشرات العملية مقابل نتائج المخرجات
- بطاقات أداء الموردين: التسليم في الموعد ومرفوضات الجودة وتقييم الاستجابة
- قياس الوفورات: قواعد الإبلاغ عن تجنب التكلفة والوفورات الفعلية
- تطوير الموردين: خطط تحسين مشتركة للموردين الاستراتيجيين ضعيفي الأداء
- تقارير المؤشرات والمساءلة: لوحات متابعة تدعم قرارات المشتريات



## اليوم 9: مخاطر الإمداد والمشتريات المستدامة

- مخاطر الإمداد مقابل مخاطر السوق: تعثر المورد مقابل تقلب الأسعار والتوافر
- سجل مخاطر الموردين: الاحتمال والأثر والتخفيف للموردين الحرجين
- تخطيط الاستمرارية والأزمات: التوريد المزدوج والمخزون الاحتياطي والمسارات البديلة
- المشتريات المستدامة وفق ISO 20400:2017: معايير الاختيار البيئية والاجتماعية والأخلاقية
- العلاقات المسؤولة مع الموردين: أهداف القيمة المشتركة والتعهدات طويلة الأجل بالاستدامة

## اليوم 10: بناء خطة التوريد للفئة

- مراجعة دراسة الحالة مقابل السيناريو الحي: تطبيق أدوات الدورة على حالات شراء حقيقية
- تطبيق استراتيجية الفئة: موقع الفئة المختارة في مصفوفة Kraljic ومسار توريدها
- تقييم العطاءات وتصميم العقد: صياغة مصفوفة التقييم وبنود العقد الرئيسية
- تخطيط العمل في بيئة العمل: أولويات تحسين أداء المشتريات بعد الدورة
- خطة التوريد للفئة: إقرار الاستراتيجية ومصفوفة العطاءات وجدول المؤشرات وسجل المخاطر

## المهارات التي ستكتسبها

- تحليل الإنفاق
- تحديد الموقع في مصفوفة Kraljic
- التقييم الموزون للعطاءات
- تحديد البديل التفاوضي للتفاوض
- صياغة مستويات الخدمة
- التكلفة الإجمالية للملكية
- بطاقات أداء الموردين
- سجلات مخاطر الموردين

## لماذا تحضر هذه الدورة

- من شراء كل طلب عند وروده إلى إدارة الإنفاق حسب الفئات بنهج سوق مخطط.
- من اختيار الموردين بالسعر غالبا إلى تقييم العروض بمعايير موزونة للجودة والمخاطر والتكلفة.
- من توقيع العقود وحفظها إلى إدارة مستويات الخدمة والتغييرات والإقفال.
- من رد الفعل على إخفاقات الموردين إلى خطة توريد للفئة تضم مصفوفة العطاءات وجدول المؤشرات وسجل المخاطر.



## الخاتمة

تجمع المشتريات الجيدة بين معرفة السوق والمنافسة العادلة والمتابعة المنضبطة للعقود حتى يصل الإمداد بالتكلفة والمخاطر المناسبة. وتوضح الدورة الفرق بين استراتيجية الفئة والشراء التعاملي، وبين المناقصة العامة والمحدودة، وبين مخاطر الإمداد ومخاطر السوق. وهي مناسبة للمشترين والمنسقين الذين يتولون الشراء الروتيني ويحتاجون الآن إلى النطاق الممتد للتوريد والعقود والربط بالمخزون وأداء الموردين خلال أسبوعين.

## الأسئلة الشائعة عن الدورة

### ما هي إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد؟

هي إدارة ما تشتريه المنظمة ومن أي الموردين وبأي شروط، مع تنسيق هذه المشتريات مع المخزون والخدمات اللوجستية والإنتاج حتى تصل السلع والخدمات إلى المستخدمين بموثوقية.

### ما الفرق بين المناقصة العامة والمناقصة المحدودة في إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد؟

تتيح المناقصة العامة لأي مورد مؤهل تقديم عرضه فتتسع المنافسة ويزيد عمل التقييم، أما المناقصة المحدودة فتدعو الموردين المؤهلين مسبقا فقط فيقصر التقييم ويضيق السوق.

### ما النماذج التي تتبعها دورة إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد؟

تستخدم مصفوفة Kraljic لاستراتيجية الفئات، ونموذج SCOR لعمليات سلسلة الإمداد، وISO 20400:2017 لمعايير المشتريات المستدامة.

### هل تناسب دورة إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد مسؤول إدارة العقود؟

نعم، للمسؤول الذي يعالج التعديلات ومستويات الخدمة ومطالبات الموردين، ويريد ربط شروط العقد بقرارات التوريد وأداء الموردين.

### ماذا ينتج المشارك في دورة إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد؟

يبني كل مشارك خطة توريد لفئة مشتريات تضم استراتيجية مبنية على مصفوفة Kraljic ومصفوفة موزونة لتقييم العطاءات وجدولا لمؤشرات العقد وسجلا لمخاطر الموردين.

