

# دورة إدارة المشتريات: من طلب الشراء إلى أمر الشراء والرقابة ومؤشرات الأداء

3 – 7 أكتوبر 2027  
الدوحة





## دورة إدارة المشتريات: من طلب الشراء إلى أمر الشراء والرقابة ومؤشرات الأداء

المرجع: 16536\_178 التاريخ: 3 - 7 أكتوبر 2027 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 4300

### ملخص البرنامج

إدارة المشتريات من طلب الشراء إلى أمر الشراء دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى رؤساء المشتريات وكبار المشتريين، ويخرج منها كل مشارك بخطة تشغيل لإدارة المشتريات في جهته. فكثر من إدارات الشراء تفقد الوقت والسيطرة في التدفق اليومي للطلبات والموافقات والأوامر، بينما يمر الشراء خارج العقود والتوريد المتأخر دون رصد. ويتدرج البرنامج من سياسة الشراء وتفويض الصلاحيات إلى تصميم سير العمل وتنظيم فريق المشتريين ومتابعة الموردين والرقابة وتقارير الأداء. تقدم هذا البرنامج في إدارة المشتريات وعمليات الشراء مارس للتدريب المملكة المتحدة.

### المبررات المؤسسية

تمس إدارة المشتريات كل بند من بنود التكلفة تقريبا، ومع ذلك يدار عملها اليومي بالعادة لا بالتصميم. فبطء الموافقات يؤخر المشروعات، والشراء من خارج العقود المبرمة يضيع الأسعار المتفاوض عليها. والقيادة التي تضع سياسة واضحة وتنظم فريق المشتريين وتقيس المؤشرات الصحيحة تمنح الجهة توريدا يمكن التنبؤ به وإنفاقا قابلا للتدقيق.

- زمن دورة أمر الشراء: ينخفض حين يعاد تصميم مسارات الطلب وحدود الموافقة.
- نسبة الإنفاق ضمن العقود: ترتفع حين يرصد الشراء خارج العقود ويعاد توجيهه.
- التسليم في الموعد من الموردين: يتحسن حين تخطط المتابعة وفق مخاطر التوريد.

### المبادئ والأساس المعرفي

- دورة المشتريات والتوريد لدى معهد CIPS: تحدد موقع الشراء التشغيلي وحلقات التسليم بينه وبين الوظائف الأخرى في الجلسة 1.
- المعيار العالمي للمشتريات والتوريد الصادر عن CIPS: يوجه تحديد أدوار المشتريين وكفايتهم في الجلسة 3.
- رقابة المطابقة الثلاثية: تقوم عليها مطابقة أمر الشراء وإيصال الاستلام والفاتورة في تصميم الضوابط في الجلسة 4.
- مؤشرات تنقيب العمليات لدورة الشراء حتى السداد: تستخدم قياسات زمن الدورة وإعادة العمل في بناء التقارير في الجلسة 5.



## المشاركون المستهدفون

- القيادات التي تدير إدارة المشتريات وتسأل عن مستوى خدمتها وضوابطها.
- المدبرون الذين يعتمدون سياسة الشراء وحدود الموافقة وتفويض الصلاحيات.
- كبار المشتريين الذين يشرفون على مشتريين آخرين ويوزعون طلبات الشراء.
- المختصون الذين يرفعون تقارير أداء المشتريات إلى الإدارة المالية واللجان التنفيذية.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية وشركات الطاقة والتصنيع ومؤسسات الرعاية الصحية.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم سياسة الشراء ومصفوفة تفويض الصلاحيات في ضوء مخاطر الجهة.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء سير عمل من طلب الشراء إلى أمر الشراء بحدود ومستويات خدمة واضحة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تصميم هيكل فريق المشتريين وتوزيع عبء العمل حسب القيمة والمخاطر والتعقيد.
4. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص الشراء غير النظامي ومواطن ضعف الرقابة باستخدام بيانات أوامر الشراء والإنفاق.
5. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب أولويات متابعة الأوامر المفتوحة حسب مخاطر التوريد.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير مجموعة من مؤشرات أداء المشتريات وحزمة تقارير للإدارة العليا.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: سياسة إدارة المشتريات وتفويض الصلاحيات

ما القواعد والصلاحيات التي ينبغي أن تحكم كل عملية شراء في الجهة؟

- دورة المشتريات والتوريد لدى CIPS ودور الشراء التشغيلي
- بنية سياسة الشراء وأدلة الإجراءات
- مصفوفة تفويض الصلاحيات وحدود الموافقة
- الفصل بين المهام في الطلب والشراء والاستلام
- التقييم المرجعي لإدارة المشتريات

### اليوم 2: تصميم سير العمل من طلب الشراء إلى أمر الشراء

كيف يتحول الطلب إلى أمر شراء صحيح بسرعة ودون إعادة عمل؟



- معايير جودة طلب الشراء ومراجعة المواصفات
- مسارات الشراء حسب القيمة: الكتالوج وعروض الأسعار والسحب من الاتفاقيات الإطارية
- محتوى أمر الشراء وشروطه وضبط تعديلاته
- اتفاقيات مستوى الخدمة الداخلية مع الإدارات الطالبة
- رسم سير العمل وإزالة نقاط الاختناق

### اليوم 3: تنظيم فريق المشتريين وأداء العاملين

كيف ينظم المشترون وتوزع عليهم الأعباء وتطور قدراتهم؟

- هياكل الشراء المركزية واللامركزية والمختلطة
- توزيع محافظ المشتريين حسب القيمة والمخاطر والتعقيد
- قياس عبء العمل وتخطيط طاقة المشتريين
- ملفات كفايات المشتريين وفق المعيار العالمي لدى CIPS
- أهداف الأداء والتوجيه والسلوك المهني في فريق المشتريين

### اليوم 4: طلب التوريد من الموردين ومتابعته وضوابط الشراء

أين تضعف الرقابة بين إصدار الأمر والسداد؟

- تأكيد استلام الأمر وخطط المتابعة ومتابعة التسليم
- المطابقة الثلاثية بين أمر الشراء وإيصال الاستلام والفاتورة
- رصد الشراء غير النظامي وتحليل الإنفاق خارج العقود
- قواعد أوامر الشراء الطارئة واللاحقة
- مؤشرات التحذير من الاحتيال في الشراء وتقارير الاستثناءات

### اليوم 5: تطبيق مؤشرات أداء المشتريين على خطة تشغيل الإدارة

هل خطة إدارة المشتريين قابلة للقياس وجاهزة للتنفيذ؟

- مجموعة مؤشرات أداء المشتريين: زمن الدورة والإنفاق ضمن العقود وتسليم الموردين
- حزمة تقارير الإنفاق وتصميم لوحة المتابعة للإدارة العليا
- ربط قواعد الصلاحيات في الجلسة 1 بنتائج الرقابة في الجلسة 4
- موازنة طاقة الفريق في الجلسة 3 مع أهداف سير العمل في الجلسة 2
- إنجاز خطة تشغيل إدارة المشتريين



## المنهجية

يعتمد البرنامج على تمارين منظمة مبنية على وثائق شراء وبيانات أوامر من جهات صناعية وحكومية وخدمية. وتبدأ كل جلسة بعرض موجز، يليه عمل جماعي على سياسات المشاركين ومسارات الموافقة وتقاريرهم الفعلية.

- نشاط مقترح: إعادة تصميم مصفوفة تفويض الصلاحيات لجهة متوسطة الحجم.
- نشاط مقترح: تحليل مستخرج من أوامر الشراء لتحديد الإنفاق خارج العقود وتجاوز الموافقات.
- نشاط مقترح: توزيع طلبات شراء متراكمة على فريق المشتري حسب القيمة والمخاطر.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك خطة تشغيل لإدارة المشتريات في جهته أو لحالة دراسية. وتتضمن الخطة قواعد السياسة والصلاحيات، وسير العمل من الطلب إلى الأمر، وهيكل فريق المشتري، وإجراءات الرقابة والمتابعة، وحزمة تقارير مؤشرات الأداء، جاهزة للعرض على المدير المالي.

## الأسئلة الشائعة

### هل يناسب تدريب إدارة المشتريات بهذا المستوى رؤساء المشتريات المعينين حديثاً؟

نعم، فهو بمستوى متقدم لمن يقود فرق الشراء، ويفترض خبرة عملية في إصدار الأوامر والموافقات ومتابعة الموردين.

### ما الأطر التي تقوم عليها دورة إدارة المشتريات؟

تقوم على دورة المشتريات والتوريد لدى CIPS، والمعيار العالمي للمشتريات والتوريد، ورقابة المطابقة الثلاثية، ومؤشرات تنقيب العمليات لدورة الشراء حتى السداد.

### كيف تستخدم خطة التشغيل الناتجة عن تدريب إدارة المشتريات في العمل؟

تستخدمها لإعادة ضبط حدود الموافقة، وإعادة توزيع أعباء المشتري، ورفع تقارير أداء المشتريات إلى الإدارة العليا.

### ما الفرق بين دورة إدارة المشتريات ودورة التوريد الاستراتيجي؟

تتناول دورة إدارة المشتريات تشغيل إدارة الشراء يوماً بيوم، بينما يعالج التوريد الاستراتيجي استراتيجية السوق وخطط الفئات واختيار الموردين على المدى البعيد.