

إدارة الموردين

إدارة الموردين عبارة عن مجموعة من المبادئ والعمليات والوسائل التي يمكن أن تساعد المنظمات على زيادة علاقات الموردين إلى الحد الأقصى وتقليل المخاطر وإدارة النفقات العامة طوال فترة العلاقة بأكملها. تستلزم إدارة الموردين الأنشطة إنشاء علاقات أوثق وأكثر تعاوناً مع الموردين الأساسيين لتحقيق قيمة أكبر وتقليل المخاطر.



من

المهم معرفة مواصفات المنتجات أو الخدمات المطلوبة وكذلك الإطار القانوني لشرائها وتوافرها في السوق. يؤدي عدم مراعاة هذه المفاهيم الثلاثة إلى زيادة مخاطر عدم العثور على القطع المطلوبة، أو شراء قطع غير صحيحة، أو عدم احترام المعايير والسلوكيات المحلية عند شرائها.

أهداف الإدارة الفعالة للعلاقة مع الموردين هي:

- تعزيز العلاقات طويلة الأمد وتحقيق قيمة مشتركة.
- تحديد أولويات الموارد والتجاوب مع الموردين الذين يمكنهم تقديم أعلى جودة بأفضل سعر.

- ضمان قياس الجودة ومستويات الخدمة.
- وضع طريقة متسقة لتحقيق التجاوب مع الموردين في المنظمة بأكملها.
- ضمان النزاهة والإنصاف والشفافية.

العملية

تسجيل الموردين

يُصح بشدة بتسجيل الموردين الذين يستوفون المعايير الأساسية، بما في ذلك التأكد من:

- امتلاكهم شخصية اعتبارية وأهلية قانونية لإبرام عقد.
- امتلاكهم القدرة المالية الكافية (عند الاقتضاء، الحسابات التي تمت مراجعتها العاميين الماضيين) لإبرام عقد ممنوح من قبل المنظمة بنجاح.
- أن المنتجات أو الخدمات المقدمة ذات أهمية للمنظمة ويجب أن يتمتع المورد بالكفاءة المهنية والفنية اللازمة.
- ألا يكون المورد مدرجًا في أي قائمة جزاءات ولم يرتكب أي أعمال احتيالية أو غير أخلاقية أو غير مشروعة.
- أن يتمتع المورد بالخبرة الكافية.

بالنسبة إلى فئات معينة من السلع والخدمات، أو في ظروف محيطية خاصة بدولة معينة، قد يُطلب من الموردين تلبية معايير إضافية/مختلفة من أجل التسجيل.

كتالوج الموردين

كتالوج الموردين هو أداة يتم فيها تسجيل كل مورد وتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعلاقتهم بالمشتري.

يُستخدم التأهيل المسبق عمومًا للاختيار المسبق للموردين من أجل توفير السلع والخدمات	
التأهيل	المعقدة/الاستراتيجية بناءً على احتياجات محددة للغاية. يمكن أن يكون هذا الاختيار من كتالوج الموردين أو
المسبق	يشمل مقدمي الخدمات الآخرين. كما يجب فقط دعوة الموردين المدعومين الذين يستوفون المعايير
للمورد	المحددة لتقديم المناقصات، ما يضمن إدراج الشركات ذات المستوى العالي من الجودة و/أو الخبرة فقط في طلب تقديم العروض.

تخضع أنشطة الموردين في معظم الحالات إلى المراقبة من خلال المجموعة القياسية [لوثائق المشتريات](#).

مراقبة الموردين	يجب شرح كل خطوة من خطوات المشتريات وتبريرها وتوثيق جميع المراسلات الرسمية. من أفضل الممارسات إنشاء أداة وتحديثها لتسجيل المؤشرات الرئيسية في عملية المشتريات. وقد تسجل هذه الأداة جميع عمليات التجاوب مع الموردين، ما يسمح للوكالة بتحليل ومراقبة العلاقات خلال الوقت. قد تشمل المؤشرات الرئيسية، على سبيل المثال لا الحصر، معدلات الاستجابة، وسجلات المقترحات التي تم تقييمها، وعدد العقود الممنوحة، وطلبات الشراء المدارة، والمصروفات.

يُعد قياس أداء الموردّين لدعم احتياجات المنظمة من الخطوات المهمة. حيث يؤثر التقييم السابق للموردّ على تحديد الموردّ الذي قد يكون مدرجًا في القائمة المختارة في المستقبل.

تقييم

تشكل الدراسات الاستقصائية مصدرًا هامًا للمعلومات. يجب أن تُسأل الوحدة المقدمة للطلب عن رأيها في

أداء

الموردّين أداء الموردّ بشكل موحد ورسمي. كما يجب إرفاق الردود في كتالوج الموردّين، ليتم الرجوع إليها عند التخطيط لإجراءات المشتريات الجديدة.

وسائل إدارة الموردّين

بمجرد تحديد الموردّ (الموردّين)، من المفيد إجراء ما يلي:

- تحديد الاحتياجات بدقة والعوامل التي تريد التفاوض عليها.
- الفهم الدقيق للعرض/المناقصة التي يقدمها الموردّ.
- معرفة الموردّ الذي تتعامل معه والسوق.
- إدارة الجداول الزمنية لتسليم السلع والخدمات.

يتمثل الهدف من أي مفاوضات في تحقيق وضع "الكسب لجميع الأطراف". إذا لم يشعر أحد الأطراف في المفاوضات بأنه مستفيد بطريقة ما، فإن العلاقة تميل إلى عدم الاكتمال.

عند الدخول في المفاوضات، من المهم أن تكون لديك على الأقل نتيجتان حقيقتان محتملتان للاختيار من بينهما؛ هذا سيجعل التفاوض أكثر كفاءة من خلال وجود هامش أمان وعدم الشعور/إنشاء علاقة تبعية.

يجب إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاق بين الكيانين، وتحديد التزامات كل طرف بوضوح، والتفاهم المتبادل لما ينبغي توقعه من العلاقة. يجب أن تكون هناك خطوات مدروسة دراسة جيدة لا بد من اتخاذها في حالة عدم الامتثال من أجل المساعدة في تجنب النزاع. وأفضل طريقة لتحسين ممارسات العمل في سلسلة التوريد هي التعاون مع الموردّين لمساعدتهم على تنفيذ التحسينات القابلة للتحقيق.

هناك نوعان من الوسائل الأساسية لإدارة العلاقة مع الموردّ:

- العقد
- اتفاق طويل الأجل (ويسمى أيضًا الاتفاق الإطار)

العقود

العقد هو اتفاق بشروط محددة بين شخصين أو كيانين أو أكثر يوجد في بنودها التزامًا بتنفيذ مهمة مقابل أموال. يتطلب وجود العقد عمومًا ما يلي من العوامل:

2. قبول هذا العرض.
3. التزام بالتنفيذ.
4. تقدير (قد يكون وعدًا بالدفع بشكل ما).
5. اللحظة أو الوضع الذي يجب فيه تنفيذ هذا الالتزام.
6. شروط وأحكام التنفيذ، بما في ذلك الوفاء بالالتزام.

يجب إدراج كل ما هو جدير بالذكر في العقد، بما في ذلك الجودة الفنية للمنتج أو الخدمة، من خلال نموذج الدفع وشروطه، لتفاصيل الامتثال. لا يمكن تنفيذ ما لم يرد في العقد. من المستحسن تخصيص وقت كافٍ لإعداد عقد مناسب بالاتفاق المتبادل مع المورد.

كما يُنصح بإنشاء نموذج عقد، يضم تنسيقًا محددًا قدر الإمكان، ولغة بسيطة ومباشرة. من الشائع أن تساعد مراجعة العقود الموقعة لتبديد الشكوك ومعرفة تنسيق عقودنا على توفير الوقت. تتمثل إحدى الممارسات الجيدة في مراجعة أي نموذج عقد من قبل محامٍ محلي، وهو من يمكنه التأكد من أن أي بند في العقد يتوافق مع القانون، ويمكنه تقديم المشورة بشأن العادات والممارسات المحلية.

في حالة وجود أي نزاع بشأن العقد، يجب على الوكالة التواصل مع المورد المعني. ومن الأفضل دائمًا إجراء مناقشة ودية. إذا لزم الأمر. يتم حل معظم النزاعات مع مقدم الخدمة من خلال الحوار والالتزام بحل التفاصيل الدقيقة، ولكن يجب أن تكون هذه المناقشة في سياق رسمي، بحضور محامٍ إذا لزم الأمر.

كما يجب تجنب اللجوء إلى المحكمة قدر الإمكان. يُعد وجود عقود مناسبة من شأنها توقع كيفية حل الانتهاكات المحتمل حدوثها من العوامل الأساسية. فاللجوء إلى فرض الغرامات المالية أمر مفيد أثناء التفاوض ووسيلة في حالة النزاع.

الاتفاقات طويلة الأجل (LTA)

يحدد الاتفاق طويل الأجل، والمعروف أيضًا بالاتفاقات الإطارية، الشروط والأحكام التجارية التي ستحكم بين المورد والوكالة المعنية بالشراء في حالة وجود طلب مؤكد للسلع أو الخدمات المنصوص عليها في الاتفاق. يهدف الاتفاق طويل الأجل إلى تحديد الشروط التجارية التي ستطبق على شراء السلع المحددة خصوصًا ولفترة زمنية مقررة مسبقًا. تكتسب الاتفاقات طويلة الأجل أهمية خاصة بالنسبة إلى القطع الصغيرة ومنخفضة القيمة والأقل تعقيدًا التي يتم شراؤها على أساس منتظم، مثل اللوازم المكتبية، ومعظم قطع الغيار، والأسمنت، وخدمة الهاتف المحمول المدفوعة مسبقًا، وما إلى ذلك.

ينطبق الاتفاق طويل الأجل عند توقع عدة عمليات تسليم، ولكن لا يمكن توقع كميات محددة أو تواريخ التسليم. من المهم أن ندرك أن الاتفاق طويل الأجل لا يعتبر في حد ذاته التزامًا بالشراء، ولكنه يحدد ببساطة الشروط التي يمكن تطبيقها إذا قررت المنظمة تقديم طلب. لا يوجد أي التزام أو حق حصري.

لتجنب الالتباس والنزاعات المحتملة، من الضروري أن نوضح للموردين منذ بداية عملية تقديم المناقصات أن الهدف هو توقيع عقد طويل الأجل وليس عقد شراء منتظمًا. إلى جانب ضرورة التأكد من أن مقدمي المناقصات يدركون الفرق بين

هذه الآليات. نظرًا إلى عدم وجود أي حق حصري، يمكن توقيع اتفاق طويل الأجل مع اثنين أو ثلاثة من الموردين المختلفين للمنتجات نفسها، بشروط متطابقة.

هناك مزايا معينة متأصلة في الاتفاق طويل الأجل تجعله مفيدًا في أي استراتيجية شراء للوكالة، مثل تجنب تكرار العمليات والمعاملات الورقية المقابلة للقطعة نفسها خلال مراحل المشروع كافة. نظرًا إلى أنها عملية شراء أكبر بحكم تعريفها، يمكن للمنظمات الحصول على أفضل منتج/خدمة بأفضل سعر في أقصر فترة زمنية.

ومع إقامة علاقة دائمة مع المورد، من الممكن للوكالات التركيز على جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للمنظمات، إذ ستكون الوكالات قادرة على تطوير العلاقة مع الموردين لفهم الاحتياجات وطرق العمل بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الاتفاقات طويلة الأجل في بعض الأحيان هي الطريقة الوحيدة لاتباع الإجراءات الصحيحة عندما لا يتوفر سوى القليل من الوقت. يمكن للمنظمات متابعة جميع عمليات المشتريات دون أي طلب، لتكون في وضع يتيح لها الاستجابة للطلبات في وقت أقل.