



السَّلَاةُ

S L S A L A H



اسم البرنامج التدريبي: **PMP**

عنوان الجلسة تخطيط وإدارة المشتريات في المشاريع

اسم المولى

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي محترف إدارة المشاريع PMP

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهبلبة تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كريرز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعلبه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهبلبة (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



أن يُلم المتدرب بمفاهيم وإجراءات إدارة المشتريات في المشاريع، ويكون قادرًا على تخطيط وتنفيذ ومراقبة عمليات الشراء بكفاءة، لضمان الحصول على المنتجات والخدمات في الوقت والجودة والتكلفة المناسبة.

الأهداف التفصيلية للجلسة



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادرًا على أن:

- شرح مفهوم إدارة المشتريات وأهميتها في دورة حياة المشروع، والتميز بين الشراء والاستعانة بمصادر خارجية.
- تحديد أنواع العقود المستخدمة في المشاريع مثل العقود ذات السعر الثابت، العقود القابلة للتعويض، وعقود الوقت والمواد، واختيار النوع المناسب حسب طبيعة المشروع.
- إعداد خطة المشتريات (Procurement Management Plan) تتضمن القرارات الشرائية، أساليب التنفيذ، ومعايير اختيار الموردين.
- تطبيق أدوات وتقنيات تنفيذ المشتريات مثل طلبات العروض وتقييم العطاءات والتفاوض وتوثيق العقود.
- مراقبة وتنظيم علاقات التوريد أثناء تنفيذ المشروع، بما يشمل متابعة الأداء، إدارة التغييرات التعاقدية، وإغلاق العقود بشكل نظامي.

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	إدارة المشتريات (Procurement Management):	هي العمليات التي تُستخدم للحصول على المنتجات أو الخدمات من خارج فريق المشروع، وتشمل التخطيط والشراء والتعاقد والمتابعة حتى الإغلاق.
٢	بيان نطاق العمل (Statement of Work - SOW):	وثيقة تفصيلية توضح الأعمال أو الخدمات المطلوبة ضمن العقد، وتُستخدم كأساس لإعداد العروض وتقييم الموردين.
٣	تحليل الشراء أو التصنيع (Make-or-Buy Analysis):	أداة تساعد في اتخاذ القرار بشأن تنفيذ العمل داخليًا ضمن الفريق أو شرائه من مصدر خارجي.
٤	العقد: (Contract)	اتفاق قانوني ملزم بين طرفين (البائع والمشتري) لتقديم منتج أو خدمة مقابل سعر محدد، يتضمن الشروط والأحكام والمسؤوليات.
٥	عقد السعر الثابت (Fixed Price Contract):	نوع من العقود يتم فيه تحديد مبلغ مالي ثابت مقابل العمل المطلوب، ويُفضل استخدامه عندما يكون نطاق العمل محددًا وواضحًا.

الموضوع تخطيط وإدارة المشتريات في المشاريع

المقدمة

تمثل إدارة المشتريات جانبًا أساسيًا في إدارة المشاريع، إذ تتعلق بالحصول على السلع والخدمات من خارج المؤسسة المنفذة. تتضمن إدارة المشتريات عمليات تخطيط الشراء، وتنفيذ عمليات التوريد، ومراقبة العقود، وضمان الامتثال القانوني، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بجودة وكفاءة (Project Management Institute [PMI], ٢٠٢١)

أولاً: تعريف إدارة المشتريات

تعني المشتريات (Procurement) الحصول على السلع والخدمات من مصدر خارجي، وقد يُطلق عليها أيضاً مصطلحات مثل الشراء أو الاستعانة بمصادر خارجية (outsourcing). تختلف الشركات في نهجها تجاه الاستعانة بمصادر خارجية؛ فبينما تتجنب بعض الشركات مثل "وول مارت" ذلك، تعتمد شركات أخرى عليه بشكل كبير (PMI, ٢٠٢١)

ثانياً: لماذا يتم الاستعانة بمصادر خارجية؟

يتم اللجوء إلى الاستعانة بمصادر خارجية للأسباب التالية:

- الوصول إلى خبرات أو تقنيات غير متوفرة داخليًا.
- تقليل التكاليف الثابتة والتشغيلية.
- تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية.
- تحسين المرونة التشغيلية والمساءلة. (Schwalbe, ٢٠١٥)

ثالثاً: عمليات إدارة المشتريات



تخطيط إدارة المشتريات (Plan Procurement Management)
هي عملية توثيق قرارات الشراء، وتحديد أسلوب الشراء، واختيار البائعين المحتملين. وتحدد الخطة ما يجب شراؤه ومتى وكيف. (PMI, ٢٠٢١)

■ أنواع العقود المستخدمة:

■ العقود ذات السعر الثابت: (Fixed Price)

- FFP سعر ثابت حازم.
- FPIF سعر ثابت مع حوافز.
- FPEPA سعر ثابت مع تعديلات اقتصادية.

■ عقود التكاليف القابلة للتعويض: (Cost Reimbursable)

- CPFF: تكلفة + أجر ثابت.
- CPIF: تكلفة + أجر تحفيزي.
- CPAF: تكلفة + أجر مكافأة.

■ عقود الوقت والمواد: (T&M)
تستخدم في الحالات التي لا يمكن فيها تحديد نطاق العمل بدقة مسبقًا.

■ أدوات التخطيط:

- تحليل التصنيع أو الشراء: (Make-or-Buy Analysis)
أداة لاتخاذ القرار حول تنفيذ العمل داخليًا أو شراؤه من الخارج
(Goetsch & Davis, ٢٠١٦).
- بيان نطاق العمل: (Statement of Work - SOW)
وثيقة تصف متطلبات التوريد بشكل تفصيلي.



- وثائق الشراء: (Procurement Documents) تشمل طلبات المعلومات (RFI) ، طلبات العروض (RFP) ، وطلبات التسعير (RFQ).
- معايير اختيار البائعين: مثل الخبرة، الكفاءة الفنية، تكلفة المنتج، الجدول الزمني للتسليم، الاستقرار المالي، والخطة الإدارية. (Kendrick, ٢٠١٥)

■ تنفيذ المشتريات (Conduct Procurements)

تشمل عملية تنفيذ المشتريات إرسال مستندات العطاءات، واستلام العروض من البائعين، وتقييمها، ثم التفاوض وتوقيع العقود. الهدف الرئيسي هو اختيار بائع مؤهل وإنشاء علاقة قانونية ملزمة لتوريد الخدمات أو السلع المطلوبة. (PMI, ٢٠٢١)

■ مراقبة المشتريات (Control Procurements)

تشمل مراقبة تنفيذ العقود، وضمان التزام البائعين بالشروط، وتوثيق التغييرات، وإغلاق العقود. تتطلب هذه العملية متابعة الأداء وحل النزاعات، وتوثيق الاجتماعات والتغييرات لضمان الشفافية. (PMI, ٢٠٢١)

■ رابعًا: العلاقة التعاقدية

- تؤسس العقود التزامًا قانونيًا بين البائع والمشتري، مما يعزز الشفافية والمساءلة. وتستخدم مصطلحات مثل:
- البائع: (Seller) المزود، المقاول، المورد.
 - المشتري: (Buyer) العميل، المشتري، طالب الخدمة.

ملخص الموضوع

تعد إدارة المشتريات من الوظائف الأساسية في إدارة المشاريع، إذ تُعنى بالحصول على المنتجات والخدمات من مصادر خارجية لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وجودة. وتشمل هذه الإدارة ثلاث عمليات رئيسية: **تخطيط المشتريات** لتحديد ما يجب شراؤه ومتى وكيف، و**تنفيذ المشتريات** عبر اختيار الموردين وتوقيع العقود، و**مراقبة المشتريات** لضمان التزام الأطراف ببند الاتفاق ومعالجة التغييرات اللازمة. وتُستخدم أدوات مثل بيان نطاق العمل، وتحليل "الشراء أو التصنيع"، ومصفوفة تقييم الموردين في دعم اتخاذ القرار.

كما تتضمن إدارة المشتريات أنواعًا متعددة من العقود مثل العقود ذات السعر الثابت والعقود القابلة للتعويض وعقود الوقت والمواد، ويُختار النوع المناسب بناءً على طبيعة العمل والمخاطر ومستوى التعقيد. تساهم الإدارة الجيدة للمشتريات في تحسين استخدام الموارد، وتقليل التكاليف، وتعزيز جودة المخرجات، مما يجعلها عاملاً



حاسمًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين.



ملاحظات

المراجع العربية

- Project Management Institute. (٢٠٢١). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (٧th ed.). Project Management Institute.
- Schwalbe, K. (٢٠١٥). *Information technology project management* (٨th ed.). Cengage Learning.
- Burt, D. N., Petcavage, S. D., & Pinkerton, R. B. (٢٠١٠). *Supply chain management: A strategic perspective* (٣rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (٢٠١٥). *Purchasing and supply chain management* (٦th ed.). Cengage Learning.
- Thai, K. V. (٢٠٠٩). *International handbook of public procurement*. CRC Press.

. ○

