

spark



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



الخطوة

الإدارة المالية

آلاء العظم
أيلول 2021



تم إعداد هذا الكتيب من قبل آلاء العظم، كجزء من مشروع سبارك لدعم الشركات العراقية الصغيرة والمتوسطة للاستجابة لوباء كوفيد19 ضمن برنامج Perspectives & Jobs.

تم توفير هذا الكتيب بدعم من الاتحاد الأوروبي، ووزارة الخارجية الهولندية، والبنك الإسلامي للتنمية، وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، بالتعاون مع المحطة، ويهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية ضمن العراق.

تعمل منظمة سبارك على مجموعة متنوعة من البرامج لدعم الشركات ورواد الأعمال في أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط.

نؤمن أن النمو الاقتصادي المستدام هو جزء أساسي في عملية الحد من الفقر. ونؤمن أنه عن طريق القيام بمشاريع تنموية تستهدف الشبان والشابات في المناطق المتضررة من النزاعات، يمكننا تقليل احتمالات هذه النزاعات.

بني محتوى هذا الكتيب على مجموعة من المعلومات المتوافرة للجميع وليس كبحث علمي أو أكاديمي

spark



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



المحطة

الفهرس

2	ماهي المالية؟
2	ما هي الإدارة المالية؟
3	المصطلحات المالية
5	ما هي القوائم المالية الثلاثة؟
11	إدارة المشتريات.
12	الموازنة التقديرية
13	المناقصات.
15	رحلة ريادة الأعمال
17	قائمة التحقق للإدارة المالية.
18	أتمتة الإدارة المالية.

تشير بعض الأبحاث حول الإدارة المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة إلى ما يلي:

- 20% فقط يطلبون المشورة قبل التقدم بطلب للحصول على قرض
- فقط 1 من كل 3 لديهم خطة عمل
- 15% لم يتقدموا بطلبات للتمويل رغم رغبتهم في ذلك
- 4 من أصل 5 من صناع القرار المالي ليس لديهم تدريب احترافي في الأمور المالية
- 25% فقط من الشركات الصغيرة تعتبر نفسها قوية في الوصول إلى التمويل الخارجي

إنّ الإدارة المالية الجيدة هي أمرٌ بالغ الأهمية لنجاح أي عمل، فبدونها يمكن أن تتعرض الشركة للفشل منذ البداية. حقيقةً، لن يؤدي نقص العملاء أو المنتجات إلى تدمير النشاط التجاري ولكن نقص السيولة النقدية سيفعل ذلك. لذا، يمكن أن تكون القرارات المالية التي يتم اتخاذها في مرحلة مبكرة من عمر الشركة هي الأكثر أهميةً وكذلك الأكثر صعوبة. حيث يمكن أن تساعد القدرة على الإدارة المالية ومهارات التخطيط المالي بفعالية على نمو الأعمال التجارية والتكيف مع البيئة الاقتصادية المتغيرة.



ماهي المالية؟

يتم استخدام مصطلحي المالية والمحاسبة بالتبادل، وبينما يكمل المفهومين بعضهما البعض، فإن فهم الفرق بين الاثنين أمر مهم للغاية. فبينما تتعامل المحاسبة مع التدفق اليومي للأموال سواء داخل الشركة أو خارجها، تشير المالية إلى مصطلح أوسع يشمل إدارة الأصول والديون والتخطيط للنمو المستقبلي.

لذا، يمكن للشركات الصغيرة زيادة فرصها في النجاح إلى الحد الأقصى من خلال إدراكها للمخاطر الشائعة التي عادة ما تؤدي إلى وقوع الشركة في ورطة. إن امتلاك المعرفة المالية سيسمح للشركات بإدارة شؤونها المالية بعناية ومراقبة تدفقها النقدي عن كثب. كما سيساعد اتخاذ الخطوات المعقولة والعملية التي يضمها هذا الكتيب رواد الأعمال في التحكم بالإنفاق وتنمية الأعمال التجارية دون تحمّل مخاطر مالية مفرطة وحتى النجاة من أزمة مثل COVID 19.

ما هي الإدارة المالية؟

تعرّف الإدارة المالية بأنها التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على الأنشطة المالية مثل التخطيط السنوي والمشتريات والاستفادة من أموال الشركة ومراجعتها، ويتم ذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العامة على الموارد المالية.

لماذا تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى إدارة مالية جيدة؟

- التخطيط لهيكل رأسمالي سليم يحافظ على التوازن بين الدين ورأس المال
- سواء كان ذلك على المدى القصير أو المتوسط
- لضمان الإمداد المنتظم والكافي من الأموال أو النقد للشركة
- ضمان الاستخدام الأمثل للأموال.
- يجب استخدام الأموال بأقصى طريقة ممكنة وبأقل تكلفة
- إدارة المخاطر واغتنام الفرص لتحقيق عائد ربحي مناسب
- تحقيق استدامة الأعمال
- تلبية المتطلبات القانونية والضريبية.





المصطلحات المالية

لنتعرّف على بعض المصطلحات المحاسبية والمالية:

الإيرادات هي الأموال التي تكسبها الشركة من الزبون لقاء تقديم خدمة أو بيع منتج. يتم احتسابها بناءً على مجموعة الفواتير الصادرة للزبائن خلال فترة معينة (يوم، شهر، ربع سنة، سنة).

أمثلة على الإيرادات:

بالنسبة للحكومات، الإيرادات هي الأموال المستلمة من الضرائب والرسوم والغرامات والمنح والتحويلات الحكومية، ومبيعات الأوراق المالية، وحقوق استثمار المعادن أو الموارد، بالإضافة إلى أي مبيعات للممتلكات العامة.

بالنسبة للمؤسسات غير الربحية، فإن الإيرادات هي إجمالي إيراداتها من التبرعات المدفوعة من الأفراد والمؤسسات والشركات، المنح من الجهات الحكومية، إيرادات استثمارية، أنشطة جمع التبرعات، ورسوم العضوية.

بالنسبة لشركة الاستثمار العقاري، تشير الإيرادات إلى الدخل الناتج عن الممتلكات، مثل الإيجار ورسوم وقوف السيارات وبيع الممتلكات وما إلى ذلك.

يشير مصطلح **التكاليف** إلى أي نفقات تتكبدها الشركة لتوليد الإيرادات على وجه التحديد. بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يتم تصنيفها عادةً على أنها تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة. تشير التكاليف المباشرة إلى أي نفقات تتعلق مباشرة بإنتاج منتج مثل المواد الخام ونفقات المصنع والتعبئة وما إلى ذلك. ومن ناحية أخرى، تشير التكاليف غير المباشرة إلى المصاريف الإدارية والتسويقية والعامة ذات الصلة بالإدارة العامة للشركة مثل الرواتب، الإعلانات، الأدوات المكتبية، الضيافة، وما إلى ذلك. يتم احتساب جميع هذه التكاليف على أساس مجموع الفواتير الصادرة عن الموردين ومقدمي الخدمات للشركة خلال فترة معينة (يوم، شهر، ربع سنة، سنة).

الأصول في المالية تعني ممتلكات أو موارد مملوكة أو يتحكم فيها فرد أو شركة أو حكومة مع التوقع بأنها ستحقق فائدة اقتصادية إيجابية.

تشمل الأصول ما يلي:

• الأصول الجارية:

أ. النقد وكل ما يعادله

ب. أرصدة الزبائن

ج. المخزون

• الأصول الثابتة:

أ. الاستثمارات

ب. الممتلكات والمصانع والمعدات

ج. مركبات

د. أثاث

• الأصول غير الملموسة:

أ. براءات الاختراع

ب. اشتراكات

ج. حقوق الملكية

الأخرى. يمكن أن تكون الالتزامات بديلاً عن حقوق الملكية كمصدر لتمويل الشركة.

في الميزانية السنوية، يتم إدراج الالتزامات وفقاً لزمّن الاستحقاق المتوقع:

• الالتزامات الجارية:

أ. أرصدة الموردين: هذه هي

الفواتير غير المسددة لموردي

الخدمات أو البضائع. بشكل عام،

تعد الحسابات الدائنة للموردين

أكبر الالتزامات الجارية لمعظم

الشركات.

ب. السحب المكشوف من الحساب

المصرفي: نوع من القروض

قصيرة الأجل يقدمها البنك

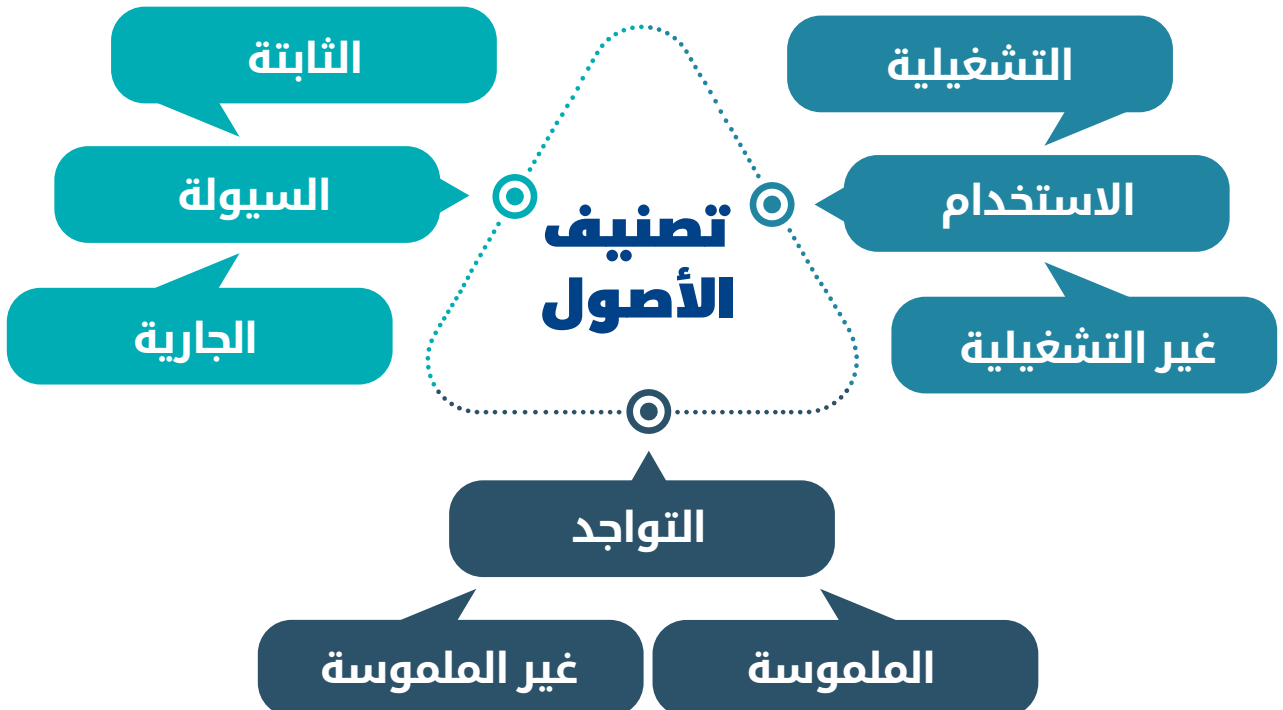
عند معالجة السداد بأموال غير

متوفرة في الحساب المصرفي.

ج. المصروفات المستحقة: هي

المصروفات التي تم استحقاقها

الالتزامات (المطالبات أو الخصوم) تشير إلى التزام مالي للشركة ينتج عنه تضحيات مستقبلية من قبل الشركة بالفوائد الاقتصادية للكيانات أو الأعمال التجارية



ما هي القوائم المالية الثلاثة؟

القوائم المالية الثلاثة هي: (1) قائمة الدخل، (2) الميزانية السنوية، و (3) قائمة التدفقات النقدية. ترتبط هذه القوائم المالية الأساسية الثلاثة ببعضها البعض بشكل معقد بما في ذلك المصطلحات المذكورة أعلاه لتقديم ملخص للقارئ حول الوضع المالي لأي شركة. قد يكون القارئ مستثمرًا أو مساهمًا أو محللًا ماليًا أو بنكًا أو عميلًا أو هيئة حكومية أو حتى هيئة الضرائب.

يتم إعداد هذه البيانات بناءً على مبادئ محاسبية معينة وباستخدام الحجز بالقيود المزدوج. بصفتك رائد أعمال، فإنك لا تحتاج إلى فهم كل هذه التفاصيل أو إعداد البيانات بنفسك، ما عليك سوى أن تكون لديك معرفة عامة بالمصطلحات وأن تكون قادرًا على قراءة وتحليل المعلومات الواردة في كل قائمة لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرار.

- قائمة الدخل (الأرباح والخسائر) هي قائمة مالية تمثل ربحية الشركة في نهاية فترة مالية معينة (شهر، ربع، سنة) من خلال تقديم ملخص للإيرادات المكتسبة والتكاليف المتكبدة خلال الفترة الزمنية المحددة.

ولم يتم استلام فواتيرها أو مستندات داعمة (مثل فاتورة الكهرباء).

د. قروض قصيرة الأجل: قروض ذات أجل استحقاق لسنة واحدة أو أقل.

• الخصوم طويلة الأجل

1. الكمبيالات المستحقة الدفع أو السندات التي أصدرتها الشركة وتستحق بعد أكثر من سنة.
2. الدين طويل الأجل: إذا أخذت الشركة رهناً عقاريًا أو دينًا طويل الأجل، فإنها تسجل القيمة الاسمية للمبلغ الأساسي المقرض كالتزام غير متداول في الميزانية السنوية.

يتم تعريف **حقوق الملكية** على أنها القيمة الرأسمالية المنسوبة إلى أصحاب الشركة. يتم احتساب القيمة الدفترية لحقوق الملكية على أنها الفرق بين الأصول والالتزامات في الميزانية السنوية للشركة، بينما تستند القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى سعر السهم الحالي (إذا كان عامًا) أو القيمة التي يحددها المستثمرون أو متخصصو التقييم. تشمل قيمة حقوق الملكية الحسابات التالية:

- رأس المال
- الفائض المساهم
- الأرباح المحتجزة
- صافي الدخل (الخسارة)
- توزيعات الأرباح

أحد الأمثلة الرائعة على قائمة الدخل هي تلك التي أصدرتها أمازون في عام 2020:

2017 31/12	2018 31/12	2019 31/12	2020 31/12	إنهاء الفترة
177,866	232,887	280,522	386,064	الإيراد الكلي
177,866	232,887	280,522	386,064	الدخل
-	-	-	-	إيرادات أخرى، إجمالي
111,934	139,156	165,536	233,307	تكلفة الإيرادات، إجمالي
65,932	93,731	114,986	152,757	مجمّل الربح
173,760	220,466	265,981	363,165	إجمالي مصروفات التشغيل
38,992	52,177	64,313	87,193	مصروفات بيعية/عمومية/إدارية، إجمالي
22,620	28,837	35,931	42,740	البحث والتطوير
366	475	565	509	إستهلاكات / إطفاءات
-	-	-	-	مصروفات الفائدة (الدخل) - صافي التشغيل
-	-	-	-	مصروفات غير عادية (الدخل)
(152)	(179)	(364)	(584)	مصروفات التشغيل الأخرى، إجمالي
4,106	12,421	14,541	22,899	إيرادات العمليات
(406)	(977)	(557)	(224)	إيرادات فوائد (مصاريف)، صافي غير تشغيلية
-	-	-	-	الربح (الخسارة) في بيع الأصول
106	(183)	(8)	1,503	أخرى، صافي
3,806	11,261	13,976	24,178	صافي الدخل قبل الضرائب
1,558	1,354	2,374	2,863	الحكم للضرائب على الدخل
2,248	9,907	11,602	21,315	صافي الدخل بعد الضرائب
-	-	-	-	حصة الأقلية
(4)	9	(14)	16	الأسهم في الشركات التابعة
-	-	-	-	تعديل مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً في الولايات المتحدة
2,244	9,916	11,588	21,331	صافي الدخل قبل البنود غير العادية
789	157	-	-	مجموع البنود غير العادية
3,033	10,073	11,588	21,331	صافي الدخل
-	-	-	-	جميع تعديلات صافي الدخل
2,244	9,916	11,588	21,331	الدخل المتاح للمشارك مع استبعاد البنود الاستثنائية
-	-	-	-	تخفيف التكييف
3,033	10,073	11,588	21,331	تخفيف الدخل الصافي
493	500	504	510	متوسط مرجح الأسهم المخفف
5	20	23	42	ربح السهم الواحد المعدل باستبعاد البنود الاستثنائية
-	-	-	-	توزيعات أرباح - مسألة الأسهم العادية الرئيسية
5	20	23	62	التطبيع المخفف للعائد على السهم

الملايين من USD (باستثناء التركيبات للسهم الواحد) *

بلغت 6٪ في عام 2020 مقارنة بـ 4٪ في عام 2019. لا ننسى أنّ أزمة كورونا العالمية قد أثّرت إيجاباً على مبيعات شركة أمازون نتيجة ظروف الحجر الصحي وازدياد الشراء عن طريق الانترنت.

إذا أجرينا تحليل مالي بسيط على قائمة الدخل لشركة أمازون، فسوف ندرك أن النمو في الإيرادات (20٪ في 2019 و38٪ في 2020)، والنمو الهائل في الدخل (17٪ في 2019 و84٪ في عام 2020) تترجم إلى زيادة في نسبة العائد على المبيعات حيث

2020	2019	
38%	20%	النمو في الإيرادات
84%	17%	النمو في صافي الدخل
6%	4%	عائد المبيعات

زمنية معينة، والتي عادة ما تكون نهاية السنة المالية. تعتمد الميزانية السنوية على المعادلة الأساسية:
الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية.

تعرض **الميزانية السنوية** إجمالي أصول الشركة وكيف يتم تمويل الأصول، إما من خلال الالتزامات و حقوق الملكية. على عكس قائمة الدخل، يعتبر بمثابة صورة لحظية للمركز المالي للشركة في نقطة



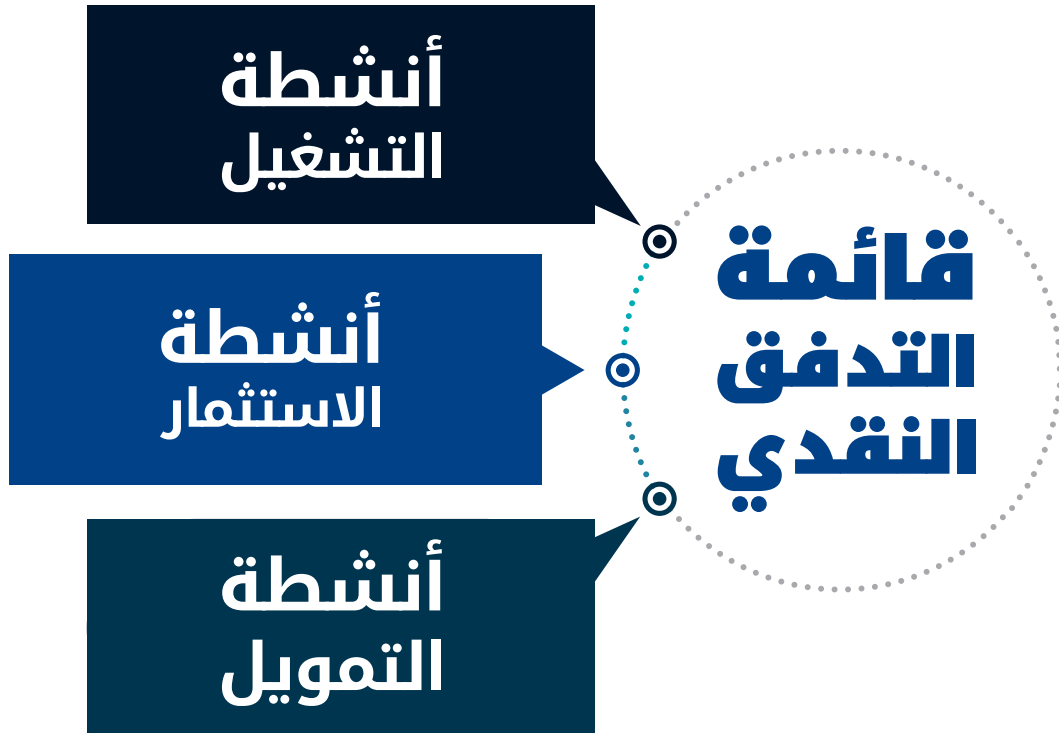
أحد الأمثلة الرائعة على قائمة الميزانية السنوية هي تلك التي أصدرتها أمازون في عام 2020:

2017 31/12	2018 31/12	2019 31/12	2020 31/12	إنهاء الفترة
60,197	75,101	96,334	132,733	مجموع الموجودات المتداولة
30,986	41,250	55,021	84,396	النقد والاستثمارات قصيرة الامد
-	-	-	-	نقدي
20,522	31,750	36,092	42,122	النقدية وشبه النقدية
10,464	9,500	18,929	42,274	الاستثمارات قصيرة الامد
13,164	16,677	20,540	24,309	مجموع المستحقات, صافي
13,164	16,677	20,540	24,309	حسابات الذمم المدينة - التجارة, صافي
16,047	17,174	20,497	23,795	إجمالي المخزون
-	-	-	-	مصاريف مدفوعة مقدما
-	-	276	233	الموجودات المتداولة الأخرى, إجمالي
131,310	162,648	225,248	321,195	مجموع الموجودات
48,866	61,797	97,846	150,667	عقارات ومعدات - صافي
68,573	95,770	144,821	211,101	عقارات ومعدات - إجمالي
(19,707)	(33,973)	(46,975)	(60,434)	حسم الاستهلاك المتراكم, إجمالي
13,350	14,548	14,754	15,017	شهرة المحل, صافي
3,371	4,110	4,049	4,981	الأصول غير الملموسة, صافي
415	518	679	3,200	الاستثمارات طويلة المدى
-	-	-	-	مستحقات السندات - طويلة الامد
5,111	6,574	11,586	14,597	موجودات أخرى طويلة الأمد, إجمالي
-	-	-	-	موجودات أخرى, إجمالي
57,883	68,391	87,812	126,385	مجموع المطلوبات المتداولة
34,616	38,192	47,183	72,539	دائنون
-	-	-	-	المستحقات
11,949	4,161	31,132	42,983	الاستثمارات قصيرة المدى
-	-	-	-	الدين قصير الأمد
6,221	9,502	1,307	1,155	عقود التأجير الرأسمالية
5,097	6,536	8,190	9,708	أصول أخرى حالية, إجمالي
103,601	119,099	163,188	227,791	إجمالي المطلوبات
37,926	39,787	40,509	49,876	إجمالي الدين طويل الأمد
24,743	23,495	23,414	31,816	الدين طويل الأمد
13,183	16,292	17,095	18,060	التزامات التأجير الرأسمالية
990	1,490	-	-	ضرائب الدخل المؤجله
-	-	-	-	حصة غير مسيطرة
6,802	9,431	34,867	51,530	أصول أخرى, إجمالي
27,709	43,549	62,060	93,404	إجمالي حقوق المساهمين
-	-	-	-	الأسهم المفضلة القابلة للسداد, إجمالي
-	-	-	-	الأسهم المفضلة غير قابل للاسترداد, إجمالي
5	5	5	5	الأسهم المشتركة, إجمالي
21,389	26,791	33,658	42,865	إضافة رأس المال المدفوع
8,636	19,625	31,220	52,551	أرباح مبقاة
(1,837)	(1,837)	(1,837)	(1,837)	أسهم الخزينة - عام
-	-	-	-	ESOP - ضمان الديون
(16)	-	-	-	الربح غير المحقق (خساره)
(468)	(1,035)	(986)	(180)	الأسهم الأخرى, إجمالي
131,310	162,648	225,248	321,195	إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين
484	491	498	503	مجموع الأسهم العادية القائمة
-	-	-	-	مجموع الأسهم المفضلة المعلقة

إذا أجرينا تحليل مالي بسيط على قائمة الميزانية السنوية لشركة أمازون، فسوف نلاحظ نمو بنسبة 38% لإجمالي الموجودات المتداولة و43% لإجمالي الموجودات الثابتة، ومع ربط ذلك مع نمو الأرباح الذي حققته الشركة فمن الواضح أنها 2020 كانت سنة جيدة لأمازون واستغللتها لاستمرار الاستثمار في موجوداتها التشغيلية لتوسيع أعمالها.

توضح **قائمة التدفق النقدي** النقد الناتج والمُنْفَق خلال فترة زمنية محددة (على سبيل المثال، شهر أو ربع أو سنة). يمكنك اعتبار هذه القائمة الجسر الواصل بين قائمة الدخل والميزانية السنوية من خلال إظهار كيفية انتقال الأموال من وإلى الشركة. وتضم ثلاثة أقسام:

- **أنشطة التشغيل:** الأنشطة الرئيسية المدوّرة للدخل للشركة والأنشطة الأخرى التي لا تصنف كأشطة استثمارية أو تمويلية؛ بمعنى أي تدفقات نقدية من الأصول المتداولة والمطلوبات المتداولة.
- **أنشطة الاستثمار:** أي تدفقات نقدية من حيازة أو التخلص من الأصول طويلة الأجل والاستثمارات الأخرى غير المدرجة في النقد وشبيهه النقد.
- **أنشطة التمويل:** أي تدفقات نقدية تؤدي إلى تغييرات في حجم وتكوين رأس المال المساهم به أو النشاطات المتعلقة بالاقتراض وتسديد الديون (مثل السندات والأسهم وتوزيعات الأرباح)



أحد الأمثلة الرائعة على قائمة التدفق النقدي هي تلك التي أصدرتها أمازون في عام 2020:

2017 31/12	2018 31/12	2019 31/12	2020 31/12	إنهاء الفترة
3,033	10,073	11,588	21,331	صافي الدخل
18,365	30,723	38,514	66,064	سيولة أنشطة التشغيل
11,478	15,341	21,789	25,251	الإستهلاك
-	-	-	-	الإستهلاكات
(29)	441	796	(554)	الضرائب المؤجلة
4,125	5,911	6,779	6,555	البنود غير النقدية
-	-	-	-	الإيصالات النقدية
-	-	-	-	المدفوعات النقدية
957	1,184	(881)	1,713	الضرائب النقدية المدفوعة
328	854	875	916	الفوائد المدفوعة نقدا
(242)	(1,043)	(2,438)	13,481	التغيرات في رأس المال العامل
(27,084)	(12,369)	(24,281)	(59,611)	سيولة أنشطة الإستثمار
(11,955)	(13,427)	(16,861)	(40,140)	النفقات الرأسمالية
(15,129)	1,058	(7,420)	(19,471)	بنود أخرى من التدفقات النقدية المستثمرة، إجمالي
9,928	(7,686)	(10,066)	(1,104)	تدفقات أنشطة التمويل
-	-	-	-	عناصر التدفق النقدي التمويلية
-	-	-	-	إجمالي مدفوعات الأرباح النقدية
-	-	-	-	إصدار (التقاعد) من الأسهم، صافي
9,928	(7,686)	(10,066)	(1,104)	إصدار (التقاعد) من الديون، صافي
713	(351)	70	618	تأثيرات العملات الأجنبية
1,922	10,317	4,237	5,967	التغير النقدي الصافي
18,600	21,433	31,855	-	الرصيد النقدي الابتدائي
20,522	31,750	36,092	-	الرصيد النقدي الختامي
6,410	17,296	21,653	-	التدفق النقدي الحر
-	-	-	-	نمو التدفق النقدي الحر
-	-	-	-	عائد التدفق النقدي الحر

الملايين من USD (باستثناء التركيبات للسهم الواحد) *

في عام 2020 وذلك بسبب استمرار شركة أمازون في سياستها الاستثمارية حيث ازداد الإنفاق على الاستثمارات الرأسمالية بنسبة 138%.

إذا أجرينا تحليل مالي بسيط على قائمة التدفق النقدي لشركة أمازون، فسوف نلاحظ النمو الطفيف لصافي الرصيد النقدي رغم نمو سيولة أنشطة التشغيل بـ 84%

إدارة المشتريات

عندما تكون شركة صغيرة، يتم تنفيذ نشاط الشراء بواسطة عدد قليل جدًا من الموظفين، وبصفتك مالكًا فغالبًا ستكون على دراية بكل عمليات الشراء. ومع ذلك، نظرًا لأن الشركة ستتمو من عدد قليل من الموظفين إلى عدد أكبر أو إلى مواقع متعددة، فإن هذه المنهجية ليست جيدة وستؤدي إلى الكثير من الغموض وحتى السلوكيات غير الأخلاقية.

لذلك، فإن وجود سياسة مشتريات من البداية يسمح لك بوضع مجموعة قياسية من الإرشادات بين عدد كبير من الموظفين أو عبر مواقع مختلفة للشركة. أثناء توسيع نطاق العمليات، يمكنك تحديث سياسة المشتريات لتلائم أي مستجدات. أيضًا، من خلال إعداد سياسة المشتريات، فأنت تسمح للموظفين بمعرفة دور قسم المشتريات وكيفية الانخراط فيه.

سياسة المشتريات ليست فقط لموظفيك، بل هي أيضًا توفر إرشادات قياسية لمورديك حول كيفية التعامل مع شركتك. إذا لم تكن هناك سياسة مشتريات، فلا توجد إرشادات لمورديك، وبالتالي، ليس من الواضح بالنسبة لهم ما هو مقبول وما هو غير مقبول كسعر وجودة وآلية اختيار.

لكي تقوم بإعداد سياسة مشتريات لشركتك، يمكنك الاطلاع على الملحق الأول في نهاية هذا الكتيب. يمكنك أيضًا استشارة محاسبك لتعديل النموذج الملحق وفقًا لمتطلبات شركتك، ثم شارك النسخة الأولى من السياسة مع موظفيك المشاركين عادة في عملية المشتريات، واعقد اجتماعًا لمناقشتها. استمع جيدًا إلى مداخلاتهم وقم بتعديل السياسة حسب ما تقتضيه الحاجة، ثم شارك النسخة النهائية منها مع موظفيك لبدء الشراء وفقًا للسياسة المتفق عليها. التزامك كمالك أو مدير عام بتطبيق وتنفيذ سياسة المشتريات كنموذج يحتذى به من قبل الجميع هو العامل الأهم للحصول على عملية شراء فعّالة في شركتك.





الموازنة التقديرية

استناداً إلى مفهوم الموارد المحدودة، من الشائع أن تضع الشركات موازنات تقديرية لتوظيف إيراداتها أو رأس مالها بكفاءة. حيث أنها أداة تخطيط تساعدك على تنفيذ خطتك الاستراتيجية طويلة المدى من خلال التنبؤ بالإيرادات والنفقات السنوية، مما يسهل التخطيط للنفقات المستقبلية التوظيف الفعال للموارد لفترة معينة.

يجب أن تسبق عملية إعداد الموازنة التقديرية وجود خطة استراتيجية طويلة المدى ووضع أهداف ذكية سنوية (SMART). بعد ذلك، يجب مراجعة مجموعة من الفرضيات، بما في ذلك التوقعات الاقتصادية واتجاه الصناعة واتجاه المبيعات والعلاقة مع الموردين والموزعين. بناءً على هذه الفرضيات، يمكنك تطوير موازنة المبيعات، مما يسمح للشركة بالتنبؤ بتدفقاتها النقدية المستقبلية. من خلال الجمع بين معلومات التدفقات النقدية المستقبلية والنفقات التاريخية وافتراسات الاتجاهات المستقبلية للسوق واستراتيجيات العمل، يمكن للشركات وضع موازنة تقديرية لنفقاتها.

إذا لاحظت الشركة أنها لن تكون قادرة على تغطية نفقاتها بالتدفقات النقدية المستقبلية، فقد تحتاج إلى التفكير في الاقتراض وميزانية واحتساب مصروف الفائدة، أو زيادة رأس مالها من خلال وجود شركاء جدد.

لنأخذ مثلاً على الخطوات التي يمكنك أن تتبعها لتحويل خطتك الاستراتيجية إلى موازنة تقديرية وأهداف:

1. أحد أهدافك طويلة المدى الواردة في خطتك الاستراتيجية لمدة 5 سنوات هو تحقيق 10% من حصة السوق.
2. يجب ترجمة ذلك إلى هدف ذكي سنوي لزيادة مبيعاتك بنسبة 20% في السنة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
3. وافق فريقك على تطبيق التكتيكات التالية من أجل تحقيق هذا الهدف: تنفيذ حملة ترويج وتسويق، ودراسة أسعار المنافسين، وإيجاد موردين جدد.

المناقصات

يوفر هذا القسم إرشادات للشركة الصغيرة أو المتوسطة لتقديم عرضها المنافس الخاص بها إلى جهة حكومية أو وكالة تابعة للأمم المتحدة أو المنظمات الدولية غير الحكومية. يجب أن تفهم الشركة دائماً المتطلبات والوثائق اللازمة لتكون مرشحاً ناجحاً. بدايةً، يجب فهم المصطلحات التالية لأنها شائعة الاستخدام:



• طلب عرض أسعار (RFQ)

طلب عرض الأسعار (RFQ) هو دعوة غير رسمية لتقديم عرض سعر، وعادة ما يرتبط بالمتطلبات التي تبلغ قيمتها التقديرية للمشتريات أقل من 25000 دولار. يتم طلب الأسعار والمواصفات الفنية وبيان الالتزام بشروط معينة وشروط تجارية أخرى ويتم منح العرض بأقل سعر في حال كان مقبولاً من الناحية الفنية.

4. يجب إبلاغ الإدارة المالية بهذه التكتيكات لترجمتها إلى موازنة على النحو التالي:
 - أ. ستؤدي حملة الترويج والتسويق إلى زيادة التكلفة الثابتة
 - ب. ستؤثر دراسة أسعار المنافسين على استراتيجية التسعير والكميات الخاصة بك، والتي ستعكس في موازنة المبيعات والمخزون
 - ج. سيؤثر مصدر الموردين الجدد على موازنة التكلفة المباشرة الخاصة بك خاصة إذا تمكنت من الحصول على أسعار أكثر تنافسية للمواد الخام.
5. عليك أن تحدد من البداية كيف ستقيس نجاح أو فشل تكتيكاتك لتحديد مدى تحقيق هدفك السنوي. لذلك في هذه الحالة، يمكن أن تكون معاييرك:
 - أ. نسبة الزيادة في المبيعات
 - ب. عدد العملاء الجدد
 - ج. متوسط الإنفاق لكل عميل
6. أخيراً، جنباً إلى جنب مع فريقك، يجب عليك تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها بنهاية فترة معينة. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي وتستند إلى الوقت مثل:
 - أ. 12% زيادة في المبيعات خلال 12 شهر
 - ب. عدد العملاء الجدد لكل منتج أو خدمة: XXX شخص
 - ج. متوسط الإنفاق لكل عميل: \$ ٧٧٧

• طلب تقديم عرض (RFP)

طلب تقديم العروض هو طلب رسمي لتقديم عرض، وعادة ما يرتبط بتقديم الخدمات، والتي لا يمكن تحديدها بشكل واضح أو موجز، مع قيمة شراء تقديرية تزيد عن 25000 دولار. السعر هو أحد العوامل العديدة التي تشكل معايير التقييم. تُمنح المناقصة لمقدم العرض المؤهل الأقل تكلفةً بعد أن يتوافق عرضه بشكل كبير مع المتطلبات المنصوص عليها في وثائق توصيف الخدمة المطلوبة.

• دعوة لتقديم العطاء (ITB)

هو عبارة عن دعوة رسمية لتقديم العطاء، وعادةً ما تكون المتطلبات محدّدة بوضوح ودقّة ويتمّ تحديد موعد نهائي لتقديم ملفات العطاء، وذلك عندما تزيد قيمة المشتريات المقدرة عن 25000 دولار. في هذا النوع من المناقصات، غالباً ما يكون السعر هو العامل الوحيد للقرار في منح الشركة العرض للتنفيذ في حالة استيفاء جميع المعايير الفنية.

• المناقصة العامة

قد يُجري قسم المشتريات جلسة فتح عامة للعطاءات المقدمة والعروض المختومة، وقد ترسل الشركات التي قدمت عروضاً ممثلين لحضور هذه الجلسات في مكاتب الجهة الطالبة للعرض. في الجلسة العامة للمناقصة، تتمّ قراءة الأسعار والشروط والأحكام المعروضة بصوت عالٍ. يتمّ قبول العروض التي تستوفي الشروط والأحكام

فقط في هذه الجولة، حيث تتم دراسة العروض الفنية لاحقاً بعناية. بعد اجتياز جميع الفحوصات الفنية، ينتقل الموردون المؤهلون إلى المرحلة النهائية حيث تتم مقارنة الأسعار والموعد النهائي المقترح للتسليم.

عادةً ما تكون المستندات التالية مطلوبةً عند تقديم العرض أو العطاء:

- نسخة حديثة من السجل التجاري
- شهادة عضوية في غرفة أو نقابة ذات صلة
- تقارير مالية مدققة للسنوات الثلاث الماضية
- نبذة عن الشركة
- معلومات حساب البنك الخاص بالشركة
- الهيكل التنظيمي والسيرة الذاتية لفريق العمل
- المشاريع السابقة أو العطاءات المنفّذة
- خطابات توصية من عملاء آخرين
- خطاب التزام موقع ومختوم
- تأمينات أولية
- العرض الفني
- الجدول الزمني
- العرض المالي والشروط

لذلك، يجب على الشركة دائماً تحديث هذه الوثائق وإتاحتها للموظفين المسؤولين عن تقديم العروض. قد يكون التسجيل أو التأهيل المسبق لك كمورد مطلوباً أيضاً من أجل دعوتك إلى تقديم العروض. كما نوصي بشدة أن تبدأ الشركة في إرسال

• مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة، يجب على رائد الأعمال البحث في السوق وتقييم الطلب المحتمل على المنتج أو الخدمة من خلال تطوير نموذج العمل. كما يجب أن يحضر خطة عمل تتضمن التوقعات المالية ومتطلبات الاستثمار.

• مرحلة الشركة الناشئة:

خلال مرحلة بدء التشغيل، يقضي رائد الأعمال الوقت في مقابلة الأشخاص، وتشكيل الفريق التأسيسي، والتوصل إلى طرق جديدة لبيع المنتجات أو الخدمات وتنفيذ الأفكار الجديدة باستمرار. في هذه المرحلة، لن يكون لدى الشركة العديد من العمليات ويجب تعديل نموذج العمل لفهم القيمة المقدمة للزبائن المحتملين. على الرغم من أنه وقت مثير، إلا أنه المرحلة التي تفشل معظم الشركات الناشئة خلالها حيث يرتدي الموظفون العديد من القبعات ويتقاضون رواتب منخفضة. إذا استمر ذلك لفترة طويلة، فسيغادرون

طلبات عروض الأسعار التي عادةً ما تكون لها شروط سهلة من أجل تجميع سجل معتمد لدى الجهة المتعاقد معها قبل الانتقال إلى أنواع أخرى. أيضًا، يجب إجراء مراجعة دقيقة للشروط القانونية وشروط الدفع، لأنه في معظم الحالات، يلزم تقديم ضمان حسن الأداء، ويتم احتجاز 10 ٪ من قيمة العقد لمدة عام واحد. كما عليك الانتباه أن الالتزام بالمواعيد النهائية وتسليم المراحل الرئيسية هو عامل رئيسي في الحصول على العطاءات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن توثيق جميع المراسلات والعروض سواء كانت إلكترونية أو مطبوعة سيقّل الكثير من المتاعب المستقبلية مع العميل.

رحلة ريادة الأعمال

كرائد أعمال، سوف يمرّ مشروعك بأربع مراحل قبل أن تصبح شركة كبيرة. في كل مرحلة، تلعب الإدارة المالية دورًا حاسمًا في نجاح واستدامة الأعمال للمضي قدمًا نحو المرحلة التالية.



للحصول على فرصة أفضل. أيضًا، تتراكم المصروفات النقدية بينما لا يتم تحقيق إيرادات كافية حتى الآن. في هذه المرحلة، يصعب على رائد الأعمال تعيين محاسب، لذلك يجب عليه تسجيل جميع المعاملات المالية على ورقة إكسل بسيطة باستخدام منهجية الأساس النقدي (مستلم - مدفوع).

• الشركة الصغيرة:

في هذه المرحلة، تعمل الشركة على تقوية موقعها في السوق وتحويل التركيز داخليًا نحو بناء الفريق وتجديد أشخاص على مستوى أعلى لإدارة العمليات. يقضي رائد الأعمال وقتًا في الأنشطة التي تساعد الشركة على النمو وتحديد العوائق التي يمكن أن تمنع هذا النمو. الاستثمار في الموظفين أمر بالغ الأهمية لدفعهم إلى تولي المزيد من المسؤولية تجاه العمليات الداخلية والعلاقات مع العملاء.

تتطلب مرحلة الشركة الصغيرة تسجيلًا رسميًا ومزيدًا من الاستثمار إما من خلال المستثمرين أو الديون. مع المستثمرين، يتخلى رائد الأعمال عن بعض أسهم الملكية مقابل اكتساب المستثمرين. بالنسبة للديون، فإنك تحتفظ بجميع حقوق الملكية ولكن من المحتمل أن تضطر إلى توقيع ضمانات شخصية مع البنوك لتأمين التمويل.

في هذه المرحلة، يجب على صاحب الشركة توظيف محاسب إما بدوام كامل أو بدوام جزئي واستخدام برنامج محاسبة مناسب لعمليات الشركة. قد يكون تطبيق محاسبة

عبر الإنترنت مثل [Wave](#) أو [FreshBooks](#) أو قد يكون تطبيقًا لسطح المكتب مثل [Omega](#) و [Financials Oracle](#). هناك أيضًا تطبيقات تدعم المتحدثين باللغة العربية مثل [Ameen](#), [Medad ERP](#), [Daftra](#), [Al](#) [manager.io](#), و [Qoyod](#). هناك العديد من الخيارات في السوق، لذلك يجب على رائد الأعمال استشارة خبير مالي، وفهم وظائف البرنامج، وكيف يناسب متطلبات العمل، وتجربة البرنامج لبعض الوقت، واستكشاف إمكانية إضافة مكونات مستقبلية مثل كشوف المرتبات والمشتريات والمخزون.

• الشركة المتوسطة:

تصل الشركة إلى هذه المرحلة عندما يصبح لديها علامة تجارية واضحة ومميزة، فريق إدارة قوي، وسياسات وعمليات واضحة، سلاسة نسبية في العمل ولم يعد الموظفون يشعرون بالإرهاق بعد الآن. الإيرادات مستقرة ويمكن التنبؤ بها وتدرج الشركة ميزتها التنافسية في السوق. الآن، الشركة جاهزة للتوسع في أسواق جديدة أو منتجات جديدة، ولكن يجب أن يسبق ذلك إنشاء قسم محاسبة يضم 3-5 أفراد مع زيادة الأتمتة المالية للعمليات عن طريق إضافة مكونات إدارة المشتريات وكشوف المرتبات والمخزون إلى مكونات برنامج المحاسبة المستخدم. إذا كان البرنامج لا يلبي احتياجات التوسع ومتطلبات الأتمتة، فسيكون هذا هو أفضل وقت للاستثمار في برنامج محاسبة جديد وتدريب الموظفين على استخدامه.

قائمة التحقق للإدارة المالية

مرحلة التأسيس

هل تحدثت إلى استشاري أعمال
محترف مؤهل عند تطوير خطة
العمل والتوقعات المالية؟



هل طوّرت خطة العمل
والتوقعات المالية؟



هل لديك تصوّر واضح عن نموذج
العمل وتدرك ما هي القيمة
المقترحة بوضوح؟



هل طورت خطة تسويق
وتطوير للمنتج؟



هل حضرت برنامج
دعم لريادة الأعمال؟

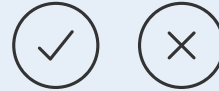


مرحلة الشركة الناشئة

هل قمت بتطوير خطة الموارد البشرية والإدارة؟ المخطط التنظيمي ، الرسالة ، الرؤية ، القيم ، إلخ.



كيف تدير التدفق النقدي اليومي الخاص بك؟ التسجيل الورقي ، التسجيل الرقمي ، برامج المحاسبة ، السياسة المالية ، إلخ



هل راجعت خطة عملك وقمت بتحديثها؟



كيف تراقب الأداء؟ هل وضعت أهداف ذكية للشركة ولكل قسم/منتج/خدمة؟



هل تغيرت القيمة المقترحة للشركة؟ وكيف تغيرت؟



هل راجعت نموذج العمل الخاص بك وقمت بتعديله؟



مرحلة الشركة الصغيرة

هل لديك شخص مسؤول عن متابعة أرصدة الزبائن؟



هل تعكس خطة عملك والتوقعات المالية المرحلة التالية من نمو الشركة؟



هل تنشر شركتك بيانات مالية سنوية؟



هل قمت بوضع إجراء للتعامل مع المدفوعات المتأخرة من الزبائن؟



هل تقارن الأداء المخطط بالأداء المحقق؟



هل تقوم بإعداد موازنة تقديرية للمبيعات والمصروفات؟



هل الحصول على التمويل الداخلي أو الخارجي ممكن بالنسبة لك؟



هل لدى الشركة تمويل كاف لتلبية احتياجاتها وعملياتها اليومية؟



مرحلة الشركة المتوسطة

هل تراجع الإدارة المخاطر التي يواجهها العمل بانتظام ؟



هل يدير فريقك المالي محاسب مؤهل مهنيًا؟



هل لديك سياسة مشتريات؟



هل يتم إصدار البيانات المالية الشهرية في الوقت المناسب لتكون مفيدة في تقييم أداء الأعمال؟



هل لدى الشركة تدفق نقدي إيجابي أم سلبي؟



هل تمتلك الشركة موارد بشرية كافية للتعامل مع العمليات وتوسع الأعمال؟



هل شركتك قادرة على تقديم خدمات جديدة أو تطوير منتجات جديدة؟



هل يمكنك التوسع في أسواق أخرى؟



هل تمتلك الشركة تمويلًا كافيًا لتلبية احتياجاتها التوسعية؟





wave تطبيق Wave

يعد Wave أحد أكثر تطبيقات برامج المحاسبة المجانية شيوعاً. يقدم Wave مجموعة من الميزات الرائعة، خاصة بالنسبة لبرنامج محاسبة مجاني، مع أتمتة مدروسة لتوفير وقت عملك. مع Wave، ستجد نظام إصدار فواتير قوي وميزات مسك الدفاتر التقليدية وتتبع النفقات وحتى النظام الضريبي.

ستجد الشركات الصغيرة جميع الميزات التي تحتاجها للإدارة المالية البسيطة بدون محاسب لمسك الدفاتر الأساسية، بما في ذلك:

- شجرة حسابات قابلة للتخصيص
- تسوية حسابات البنك
- إدخال الدفاتر اليومية
- قائمة الربح والخسارة
- قائمة الميزانية السنوية
- قائمة التدفق النقدي

أتمتة الإدارة المالية

يعدّ التوسع نحو شركة متوسطة الحجم من أصعب التحديات التي تواجهها أي شركة صغيرة. هذه الخطوة بالغة الأهمية وتتطلب الكثير من تحليل الأعمال وصياغة الإستراتيجية، وكل ذلك يعتمد على المعلومات المستمدة من تحليل البيانات المالية للشركة.

لذلك، فإن الخطوة الأولى نحو تحقيق هذا الإنجاز الهام هو التسجيل الرقمي للحركات المالية وإعداد التقارير المالية. في هذا الكتيب، سنقترح نظامين للمحاسبة السحابية مصممين لخدمة الشركات الصغيرة، وهما نقطة انطلاق جيدة لتحسين قدرات الإدارة المالية للفريق. ومع ذلك، ما زلنا نؤكد أنه مع تنامي الاحتياجات التوسعية للشركة، لا بدّ من توظيف محاسب ويجب استخدام نظام محاسبة أكثر تطوراً وشمولية للأعمال.

والعمليات لشركتك، فهو يغطي كل شيء من المحاسبة إلى المبيعات إلى الضرائب وهي ميزة مهمة تمكّنك من إجراء تحليل أعمال شامل.



برنامج LitePOS

يوفر برنامج LitePOS للشركات الصغيرة جميع الميزات الضرورية التي تتعلق بإدارة الفواتير، البضائع، المخازن، والمحلات التجارية وحركة المواد وغيرها. يضمن البرنامج لصاحب الشركة تتبع جميع التغييرات بشكل متزامن على نظام سحابي واحد لينعكس ذلك آنياً في مجموعة التقارير وإدارة الحسابات ومعالجة الطلبات المتعددة وجميع الأدوات الأخرى التي يقدمها البرنامج. كما يدمج LitePOS طرق دفع مختلفة لإرضاء جميع العملاء، وتتوفر خيارات تسجيل الدفعات سواء كانت نقداً أو آجلة، بالإضافة إلى تسجيل قسائم العروض والخصومات وبطاقات الهدايا بشكل عملي وسلس.

تعد واجهة نقطة البيع فريدة لمستخدميها حيث يمكنهم تصميمها حسب احتياجاتهم وإنشاء فئات منتجات معينة وإضافة مواد مع المعلومات والصور ذات الصلة وإعادة ترتيبها وتثبيت أهمها في اللوحة الرئيسية للوصول السريع إليها. يربط LitePOS جميع فروع الشركة الواحدة بنظام إدارة مركزي يحقق بشكل فعال التشغيل السلس بين المواقع المختلفة ويتتبع التغييرات آنياً عندما تحدث في أي فرع.

يقدم Wave كلاً من الخيارين: المحاسبة على أساس مبدأ الاستحقاق والمحاسبة على أساس النقد، وهو خيار مهم جداً للشركات الصغيرة التي لا تزال تعمل في سوق الظل. كما يقدم فواتير غير محدودة وعدد كبير من أتمتة الفواتير بما في ذلك:

- الفواتير المتكررة
- جدولة الفاتورة
- احتساب تلقائي لجدول الفوترة حسب المناطق الجغرافية
- رسائل تذكير تلقائية بالفواتير للعملاء المتأخرين في السداد
- تتبع حالة الفاتورة
- إمكانية تحويل توقعات الإنجاز إلى فواتير

كما يساعد Wave أصحاب الأعمال الصغيرة على تتبع نفقاتهم الإدارية، وهو جزء مهم من الإدارة المالية للأعمال. لتتبع نفقاتك في Wave يمكنك ربط البرنامج بحسابك المصرفي أو إدخال كشوف الحسابات المصرفية أو إضافة المصاريف يدوياً. تتوفر أيضاً ميزة الـ CRM بسيطة عن طريق إضافة معلومات الاتصال مثل الاسم وعنوان الفواتير وعنوان الشحن ورقم الهاتف وما إلى ذلك.

تسجيل حركة البضاعة في المستودع في Wave بسيطة جداً وغير كافية لإدارة المستودعات. لهذا السبب يوصى بـ Wave للشركات التي تبيع الخدمات وليس المنتجات. يقدم Wave اثنا عشر تقريراً مختلفاً لمساعدتك في إدارة الشؤون المالية

يحتوي LitePOS على أنواع متعددة من الفواتير: المبيعات، التوريد، المرتجعات، المشتريات، حركة البضائع، بالإضافة إلى فواتير الإدخال والإخراج، للتأكد من أنّ جميع أنواع المعاملات التجارية مسجلة ومحتسبة في اللوحة الرئيسية.

يقدم LitePOS قوائم العملاء المخصصة، مع ميزة تتبع الحسابات ومستويات نظام الولاء لكي يتمكن صاحب الشركة من التركيز على بناء علاقة مميزة مع الزبائن الأهم. باستخدام هذه الميزة، يمكن للمستخدم تصنيف العملاء على أنهم دائمين أو VIP ومن أجل بناء علاقة مربحة طويلة الأمد، يمكن للمستخدم إطلاق نظام النقاط وإصدار

بطاقات الهدايا والقسائم الخاصة حسب نوعية الزبائن.

بات تحليل البيانات والتقارير السلوكية ضرورة ملحة لأي شركة صغيرة أو متوسطة الحجم لفهم وتتبع الأنماط الشرائية للزبائن. ولذا يساعد LitePOS مستخدميه على القيام بذلك من خلال جمع العادات الشرائية وتحليل بيانات المتاجر المرتبطة حيث يقوم بتحديد المنتجات التي تهّم الزبائن أكثر من غيرها، مشترياتهم المفضلة، وطرق الدفع المتكررة، رصيد الحساب الآجل، الخصومات والهدايا، الديون، وجميع التفاصيل الأخرى التي تسمح لصاحب الشركة بإدارة أعماله بكفاءة وتحقيق النمو والاستدامة.

LitePOS	Wave	
نظام سحابي	نظام سحابي	نوع البرنامج
العربية والإنكليزية	الإنكليزية	اللغة
فترة تجريبية مجانية	ميزات مجانية	العرض
منتجات	خدمات	نوعية المبيعات
حتى العشر موظفين	خمسة إلى عشر موظفين	حجم الشركة
يتطلب اشتراك شهري	مجاني للميزات الأساسية	تكلفة البرنامج
متقدم	أساسي	نظام إدارة الزبائن
خمسة وعشرون تقريراً	اثنا عشر تقريراً	التقارير
سوبرماركت تجارة التجزئة والمفترق المطاعم الأجهزة الكهربائية الألبسة والاكسسوارات محلات الهدايا	شركات التسويق الشركات الناشئة التقنية الشركات الاستشارية الشركات الخدمية	مناسب لـ

ملحق

سياسة المشتريات لشركة

الحالة: مسودة

التاريخ:

تم الإعداد من قبل:

دور قسم المشتريات

يتمثل دور قسم المشتريات في مساعدة الشركة XXX في الحصول على أفضل قيمة للمنتج والخدمات التي تشتريها، خفض التكلفة، تقليل مخاطر التوريد، وأخيراً تمكين الأقسام في الشركة من الوصول إلى أهداف أعمالهم.

قسم المشتريات مسؤول عن إجراء عملية اختيار الموردين من خلال التعاون مع مختلف الجهات المعنية. حيث أنّ قسم المشتريات هو نقطة الاتصال الرئيسية للموردين أثناء عملية تقييم المورد واختياره.

سينسّق قسم المشتريات الأنشطة والجدول الزمني للتوريد وتسجيل ردود المورد، من خلال العمل مع جميع الأطراف المرتبطة داخلياً وخارجياً.

الغاية من سياسة المشتريات

يتمثل دور سياسة المشتريات في تحديد الأساليب والإجراءات القياسية للشركة XXX لشراء المنتجات والخدمات من موردين مختلفين.

تغطّي هذه السياسة جميع المشتريات للشركة بما في ذلك المواد الخام والصيانة والمعدات وما إلى ذلك. يتم تعريف المدفوعات لغير الموردين على أنها استثناءات في السياسة ويتم تحديد الإجراءات المناسبة لإدارة هذه المدفوعات.

إنّ الامتثال لهذه السياسة إلزامي لجميع الموظفين. قد يؤدي عدم الامتثال لهذه السياسة إلى اتخاذ إجراءات بما في ذلك إنهاء التعاقد الوظيفي. كما أنّ قسم المشتريات يعدّ مسؤولاً عن مراجعة وتنفيذ عمليات الشراء كما هو محدّد في هذه السياسة.

إضافة مورّد معتمد جديد

يجب دراسة جميع المورّدين الجدد من قبل قسم المشتريات للتأكد من أنهم يستوفون معايير مختلفة محددة مسبقاً لاختيار المورّدين.

إذا لزم الأمر، يجب إجراء تقييم من خلال دعوة العديد من المورّدين لتقديم عروض أسعار ثم اختيار أفضل مورّد مطابق لمتطلبات الشركة.

يرجى ملاحظة أن هذه العملية قابلة للتطبيق على المورّدين التجاريين. هناك استثناءات لن يتم فحصها من قبل قسم المشتريات والتي تشمل:

1. الضرائب

2. الفوائد والمدفوعات المصرفية

3. المدفوعات الحكومية

يجب إرسال جميع طلبات إضافة المورّدين الجدد إلى قائمة المورّدين المعتمدين في قسم المحاسبة مع المستندات الداعمة مثل طلب الشراء وعرض الأسعار والمواصفات

الفنية والكاتالوجات وما إلى ذلك. كما يجب الحصول على الموافقة على جميع الطلبات من قبل المدير المباشر وإرفاق الموافقة بطلب إضافة المورد.

يقوم قسمي المشتريات والمحاسبة بإجراء تقييم سنوي لأداء المورّدين المعتمدين حسب المعايير التالية، ويتم إزالة المورّدين ذوي التقييم المنخفض:

- جودة المنتج / الخدمة
- الأسعار وتسهيلات الدفع
- زمن التسليم
- السمعة
- الكفاءة والدعم التقني

صلاحيات توقيع العقود

يتم تحديد صلاحيات توقيع العقود بناءً على القيمة الإجمالية للعقد الذي سيتمّ توقيعه. فيما يلي قائمة بالأشخاص الذين يمكنهم توقيع عقود مع الزبائن وصلاحيات الموافقة الخاصة بهم بناءً على القيمة الإجمالية للعقد.

المنصب الوظيفي	سقف صلاحية التوقيع
المدير المباشر	حتى 5,000 دولار
مدير المشتريات	حتى 25,000 دولار
المدير المالي	حتى 50,000 دولار
المدير العام	أكثر من 50,000 دولار

ملاحظة: الأرقام هنا افتراضية ويمكن تعديلها حسب حجم العمل الخاص بالشركة

صلاحيات قرار المشتريات

يجب تحديد مستويات صلاحيات قرار الشراء حسب المبلغ المصرّح به على أي مستوى من مستويات الشركة قبل أن يتمّ التعاقد مع المورد. هذا ينطبق على كل من أوامر الشراء والمصروفات الأخرى ومدفوعات الفواتير (بدون أمر شراء).

يجب الموافقة على جميع المشتريات بالمستوى الوظيفي المناسب بناءً على المبلغ الإجمالي للطلب. حيث توفر المصفوفة التالية حدود التفويض بناءً على المسميات الوظيفية.

تفويض الصلاحيات

يجب توفير إرشادات واضحة للموظفين حول كيفية قيام الشخص المخوّل له التوقيع أو التعاقد بتفويض هذه الصلاحيات إلى شخص آخر.

يمكن أن يكون تفويض الصلاحيات مؤقتًا - على سبيل المثال، إذا كنت ذاهبًا في إجازة. أو قد يكون تفويضًا دائمًا، على سبيل المثال، يقوم أحد المسؤولين التنفيذيين بتفويض صلاحيات الموافقة على شراء مادة معينة أو التعامل مع مورد محدد بشكل دائم إلى المسؤول المباشر. {حدد عملية التفويض وكيف يمكن لموظفيك إرسال طلب التفويض ولمن.}

الطريقة	صلاحيات الشراء	المنصب الوظيفي
عرض سعر واحد	حتى 5,000 دولار	المدير المباشر
ثلاثة عروض أسعار	حتى 10,000 دولار	مدير المشروع
ثلاثة عروض أسعار	حتى 25,000 دولار	مدير القسم
طلب عروض أسعار أو دعوة لمناقشة	حتى 50,000 دولار	المدير المالي
دعوة عامة لتقديم عروض أسعار	أكثر من 50,000 دولار	المدير العام

ملاحظة: الأرقام هنا افتراضية ويمكن تعديلها حسب حجم العمل الخاص بالشركة

إجراء المشتريات والقواعد المقبولة

عملية الطلب:

لشراء منتج أو خدمة، يحتاج الموظف إلى تقديم طلب إلى الإدارة الأعلى. يمكن تقديم الطلب باستخدام نظام شراء عبر الإنترنت أو بريد إلكتروني أو نموذج مطبوع.

عملية الموافقة:

يجب الموافقة على كل طلب أو رفضه وفقًا لمستويات سلطة الشراء المحددة في القسم 5 من هذه السياسة وبناءً على التكلفة المقدرة وفترة التنفيذ.

عملية تنفيذ طلب الشراء:

بعد المراجعة والموافقة، سيرسل فريق المشتريات أمر الشراء إلى المورد باستخدام قناة الاتصال المناسبة (الاتصال الهاتفي، طلب ورقي موقع ومختوم، إيميل الكرتوني، الخ).

إجراء الفوترة

يوضح هذا القسم الإجراءات التي يتعين على الموردين اتباعها لإرسال الفواتير. وينطبق الشيء نفسه على الموظفين أيضًا، في حالة احتياجهم إلى تقديم طلب للمدفوعات أو فواتير أخرى حيث لا ينطبق أمر الشراء.

بشكل عام، هناك ثلاث طرق لإرسال الفواتير:

1. عبر البريد الإلكتروني: إن وجود بريد إلكتروني بسيط يجعل من السهل على الجميع تذكر عنوان البريد الإلكتروني. عندما يتواصل موظفوك مع الموردين لديك، يمكنهم مطالبتهم بإرسال الفواتير إلى عنوان البريد الإلكتروني المحدد.

2. إذا كان لديك برنامج للفواتير الإلكترونية، فعليك تشجيع الموردين على استخدام هذا البرنامج لإرسال الفواتير. هناك العديد من الفوائد للفواتير الإلكترونية، مثل الأرشفة التلقائية وتسجيل القيود المالية.
3. قد يفضل المورد تسليمها كنسخة مطبوعة. إذا كان لديك نظام محاسبة رقمي، فقم بمسح الفاتورة قبل أرشفتها بشكل صحيح.

يجب أن يتضمن نموذج الفوترة المعلومات التالية:

- اسم المورد
- اسم الزبون
- التاريخ
- توصيف السلع أو الخدمات
- الكمية
- السعر لكل وحدة
- المبلغ الإجمالي
- التوقيع
- ختم الشركة