JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في مخاطر المشتريات وحوكمتها

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في مخاطر المشتريات وحوكمتها

مخاطر المشتريات وحوكمتها دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمختصي حوكمة المشتريات والتدقيق الداخلي والمخاطر الذين يشرفون على اعتماد قرارات الشراء وفحصها ومساءلتها، ويخرج المشاركون منها بإطار ضوابط المشتريات لمؤسساتهم. فضغوط الإنفاق وتعثر الموردين وحالات الاحتيال تصل اليوم إلى مجالس الإدارة بسرعة، مما يتطلب ضوابط شراء قابلة للدفاع عنها. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للممارسين المسؤولين عن تصميم تلك الضوابط.

لماذا تهم مخاطر المشتريات وحوكمتها الآن

تتشكل الرقابة على الشراء اليوم بثلاث قوى: مجالس الإدارة ولجان التدقيق التي تطرح أسئلة أدق حول الإنفاق، والموردون الذين يعملون عبر شبكات أطول وأكثر هشاشة، وأدوات الشراء الرقمية التي تمرر الموافقات أسرع مما كانت تفعله المستندات الورقية. والمؤسسة التي تملك حدود صلاحيات واضحة ومهاما مفصولة وضوابط احتيال مختبرة تستطيع أن تثبت مصدر كل تعهد مالي وسبب اعتماده، أما التي تفتقدها فلا تكتشف التواطؤ في العطاءات وتجزئة الطلبات والمصالح غير المعلنة إلا بعد خروج الأموال. وتستند الدورة إلى إرشادات ISO 20400 للمشتريات المستدامة في مبادئ الشراء المسؤول، وإلى الممارسات المعتمدة في الرقابة الداخلية وتقدير المخاطر بصيغة عامة.

المستفيدون من مخاطر المشتريات وحوكمتها

- قادة حوكمة المشتريات المسؤولون عن سياسة الشراء ومسارات الاعتماد ومصفوفة الصلاحيات
- مختصو التدقيق الداخلي الذين يختبرون دورة الشراء حتى السداد ويرفعون الثغرات الرقابية إلى لجان التدقيق
- مسؤولو المخاطر الذين يقيمون تعرض الموردين ويحدثون ملف مخاطر الشراء
- مسؤولو الامتثال والنزاهة الذين يتولون إقرارات المصالح وبلاغات المخالفات في المناقصات
- المراقبون الماليون الذين يطابقون التعهدات والفواتير والمدفوعات مع الموازنات المعتمدة

تكسب إدارة المشتريات أكثر حين توفد قائد الحوكمة ومدققا داخليا ومراقبا ماليا معا، إذ تتفق خطوط الرقابة الثلاثة حينها على لغة ضوابط واحدة.

قدرات مخاطر المشتريات وحوكمتها

يحول المشاركون قواعد الاعتماد المتفرقة وملاحظات التدقيق وإنذارات الموردين إلى منظومة متماسكة من ضمانات الشراء.

- تصميم مصفوفة صلاحيات مفوضة بحدود ومسارات تصعيد — اللجنة المالية
- تقدير مؤشرات الاحتيال في الطرح والطلب والسداد — التدقيق الداخلي
- بناء ضوابط إقرار المصالح والتنحي عن التقييم — مسؤولو النزاهة
- حساب درجات مخاطر الموردين الكامنة والمتبقية — مالكو الفئات الشرائية
- اختبار ضوابط الشراء الرئيسية بالعينات وتحليل البيانات — لجنة التدقيق
- عرض مواطن الضعف الرقابي ومالكي المعالجة في تقارير موجهة لمجلس الإدارة — القيادة التنفيذية

مصطلحات مخاطر المشتريات وحوكمتها الأساسية

- مصفوفة الصلاحيات المفوضة — جدول يحدد من يحق له اعتماد تعهدات الشراء، وإلى أي قيمة، وعبر أي مسار.
- الفصل بين المهام — توزيع الطلب والاعتماد والاستلام والسداد على أشخاص مختلفين حتى لا يتحكم فرد واحد بالمعاملة كاملة.
- التواطؤ في العطاءات — اتفاق خفي بين المتنافسين لتحديد الأسعار أو تدوير الترسية بما يفسد المنافسة العادلة.
- تجزئة الشراء — تقسيم احتياج واحد إلى طلبات أصغر للبقاء دون حد الاعتماد أو حد الطرح في مناقصة.
- المخاطر المتبقية — التعرض الذي يبقى بعد عمل الضوابط القائمة كما صممت، ويستخدم للحكم على الحاجة إلى ضمانات إضافية.
- التقييم الذاتي للضوابط — تمرين منظم يقدر فيه مالكو العمليات مدى فاعلية ضوابطهم.

مخاطر المشتريات وحوكمتها يوما بيوم

اليوم 1: مشهد الرقابة على الشراء

- توقعات مجلس الإدارة ولجنة التدقيق — نطاق الرقابة على الشراء
- مبادئ الشراء المسؤول في ISO 20400 — تعهدات السياسة للمشترين
- خطوط الرقابة الثلاثة في المشتريات — وضوح ملكية الضوابط
- هرمية سياسات المشتريات — أي القواعد تحكم أي القرارات
- رسم خريطة مخاطر الشراء — مجالات المراجعة ذات الأولوية

اليوم 2: تصميم الصلاحيات والاعتماد

- بناء مصفوفة الصلاحيات المفوضة — حدود الاعتماد حسب الدور والقيمة
- قواعد تبرير المصدر الوحيد — متى يجوز الاستغناء عن المنافسة
- بروتوكولات الشراء الطارئ — الموازنة بين السرعة والتدقيق
- اعتماد أوامر تغيير العقود — حدود نمو النطاق والقيمة
- رسم مسارات الاعتماد — الاختناقات وطرق التجاوز

اليوم 3: الفصل بين المهام وضمانات العمليات

- مصفوفة تعارض المهام — أدوار الشراء غير المتوافقة
- ضوابط ملف بيانات الموردين الرئيسي — من يحق له الإضافة أو التعديل
- قواعد المطابقة الثلاثية — توافق أمر الشراء والاستلام والفاتورة
- الضوابط التعويضية للفرق الصغيرة — الرقابة حين تتداخل المهام
- مراجعات صلاحيات الأنظمة — إزالة امتيازات الشراء الزائدة

اليوم 4: أنماط الاحتيال في الشراء

- أنماط التواطؤ والتسعير الصوري — إشارات في عروض المناقصات
- الرشاوى والفواتير المضخمة — علامات تحذير في فواتير الموردين
- مخططات الموردين الوهميين — الكشف عبر فحص البيانات الرئيسية
- كشف تجزئة الشراء — تجنب الحدود في سجل الطلبات
- خريطة حرارية لتقدير مخاطر الاحتيال — الاحتمال والأثر لكل نمط

اليوم 5: تعارض المصالح والسلوك المهني

- سجلات إقرار المصالح — إفصاحات سنوية وخاصة بكل مناقصة
- إجراءات التنحي للجان التقييم — حماية قرارات الترسية
- قواعد الهدايا والضيافة — الحدود وواجبات التسجيل
- قنوات الإبلاغ عن مخالفات الشراء — مسارات تصعيد آمنة
- فحص الموردين ذوي العلاقة — روابط الملكية الخفية

اليوم 6: تقدير مخاطر الموردين

- تصنيف الموردين حسب الأهمية الحرجة — عمق العناية الواجبة المطلوب
- مؤشرات الصحة المالية — إشارات مبكرة لتعثر المورد
- تقدير المخاطر الكامنة والمتبقية — أين تجدي الضمانات الإضافية
- تعرض الموردين من الباطن والتركز — نقاط الإخفاق المنفردة
- خطط الخروج والطوارئ مع الموردين — استمرار التوريد الحرج

اليوم 7: ضمانات العقود والأداء

- بنود حق التدقيق والاطلاع — الوصول إلى سجلات المورد
- غرامات التأخير وضمانات الأداء — أدوات الضغط عند تعثر التسليم
- بطاقات أداء الموردين — أدلة التجديد أو الإنهاء
- سجلات المطالبات والنزاعات — أنماط وراء تجاوز التكاليف
- مراجعات إقفال العقود — الدفعة النهائية والدروس المستفادة

اليوم 8: تدقيق دورة الشراء حتى السداد

- تخطيط التدقيق المبني على المخاطر للمشتريات — التغطية ضمن ساعات محدودة
- العينات الوصفية والعينات بالوحدة النقدية — قوة الدليل في كل اختبار
- تحليلات المدفوعات المكررة والقيم الشاذة — استرداد الإنفاق المهدر
- تتبع ملفات المناقصات — الفجوة بين السياسة والممارسة
- تصنيف ملاحظات التدقيق — درجة الخطورة ومواعيد المعالجة

اليوم 9: المتابعة ورفع التقارير للقيادة

- مؤشرات المخاطر الرئيسية للشراء — حدود تستدعي المراجعة
- دورات التقييم الذاتي للضوابط — مساءلة مالكي العمليات
- سجلات الاستثناءات والإعفاءات — أنماط تجاوز السياسة
- تصميم لوحة مجلس الإدارة — رسائل واضحة عن سلامة الضوابط
- متابعة المعالجة — المالكون والمراحل وأدلة الإقفال

اليوم 10: ممارسة إطار ضوابط المشتريات

- اختبار إجهاد مصفوفة الصلاحيات — تطبيق قواعد اليوم 2 على حالة حية
- محاكاة سيناريو احتيال — تطبيق مؤشرات اليوم 4 على ملفات المناقصات
- بناء سجل مخاطر الموردين — تطبيق تقدير اليوم 6 على محفظة موردين
- مراجعة الأقران لتصاميم الضوابط — نقاط ضعف يرصدها الزملاء
- تجميع إطار ضوابط المشتريات — التصميم النهائي للاعتماد

تطبيق مخاطر المشتريات وحوكمتها بعد الدورة

- إجراء مراجعة للفصل بين المهام في أدوار نظام الشراء وإغلاق الصلاحيات المتعارضة المكتشفة
- قيادة تحليل لتجزئة الشراء والمدفوعات المكررة في طلبات الفترة الماضية ورفع نتائجه

أسئلة حول مخاطر المشتريات وحوكمتها

ما مخاطر المشتريات وحوكمتها، ولماذا تهم الآن؟

هي منظومة القواعد والموافقات والفحوص التي تبقي قرارات الشراء نظامية وعادلة وقابلة للتتبع. وتهم الآن لأن مجالس الإدارة تطلب دليلا على أن الإنفاق معتمد، ولأن الاحتيال أو تعثر الموردين يكشف ضعف الضوابط سريعا في قطاعات مثل الرعاية الصحية والإنشاءات.

ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة مخاطر المشتريات وحوكمتها؟

يستفيد أكثر قادة حوكمة المشتريات والمدققون الداخليون ومسؤولو المخاطر والنزاهة والمراقبون الماليون. وتستفيد أنت إن كنت تصمم أو تختبر أو تقرر بشأن موافقات الشراء أو تعرض الموردين أو ضمانات الاحتيال، وتحتاج لغة مشتركة مع خطوط الرقابة الأخرى.

كيف تختلف دورة مخاطر المشتريات وحوكمتها عن دورة عامة في مخاطر سلاسل الإمداد؟

تركز على ضوابط الشراء الداخلية لا على اضطرابات النقل والخدمات اللوجستية. فدورة مخاطر سلاسل الإمداد تعالج النقل والمخزون واستمرارية التوريد، أما هذه فتتناول حدود الصلاحيات والفصل بين المهام وأنماط الاحتيال وتعارض المصالح واختبارات التدقيق في دورة الشراء حتى السداد.

ماذا تعود به من دورة مخاطر المشتريات وحوكمتها؟

تعود بتصميم ضوابط خاص بمؤسستك. يضم مصفوفة صلاحيات وضمانات للاحتيال وتعارض المصالح وسجلا لمخاطر الموردين واختبارات تدقيق وصيغة تقارير، جاهزة للنقاش مع لجنة التدقيق وقيادة المشتريات.

مخاطر المشتريات وحوكمتها: الطريق إلى الأمام

يحدد إطار ضوابط المشتريات أولا أي حدود اعتماد وقواعد فصل بين المهام ينبغي تشديدها. ويستخدمه قادة الحوكمة لوضع السياسة، والمدققون لتخطيط الاختبارات، والمراقبون الماليون لمطابقة التعهدات. وبعد أول استخدام له، في قسم توريد مستشفى أو لدى مقاول بنية تحتية، تستحق سيناريوهات الاحتيال ودرجات مخاطر الموردين إعادة النظر مع تغير أحجام الشراء وقاعدة الموردين.