



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الجنوبية
المعهد التقني الإداري / البصرة
قسم تقنيات إدارة المواد
الفصل الدراسي الأول



ادارة المشتريات
الصف الاول
الفصل الدراسي الأول
2025 / 2024

استاذ المادة
وليد عبد القادر الاسدي
مدرسة المادة
اسيل نادر موسى

مقدمة في إدارة المواد

يرتبط نجاح المنظمات الصناعية في الوقت الحاضر (وهو زمن التسارع في الاختراعات التقنية المتطورة) في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف، بعوامل كثيرة ومتنوعة، ولعل من أهم هذه العوامل، توفير ما تحتاج إليه من مستلزمات العمل الانتاجي بالكمية والجودة المناسبين، وبالسعر والوقت المناسبين أيضاً، ومن ثم تخزين هذه المستلزمات والمحافظة عليها من التلادم والتلف، وتوفيرها للجهات ذات الحاجة في المنظمة عند طلبها منها. وهذا العمل هو ما كان يطلق عليه سابقاً اسم وظيفتي المشتريات والتخزين، حيث يمثل هذا الاسم التسمية التقليدية لهاتين الوظيفتين المتكاملتين، في حين سميتا في الوقت الحاضر بتسمية أخرى هي "إدارة المواد"، حيث جمعتا في إدارة واحدة وسميتا بها، نظراً للصفة التكاملية اللتان تتصفان بها، فعملهما يكمل بعضه بعضاً، وقد اعتمد المؤلفون التسمية الأخيرة نظراً لحدائتها. وتتبع أهمية موضوع إدارة المواد من حيث كونها ادارة أساسية من وظائف المنظمة إذا أحسن تخطيطها وتنفيذ المهمات المناطة بها بنجاح، أمكن للمنظمة أن تحقق من ورائها وفورات كبيرة. فتوفر المستلزمات في الوقت المناسب وتخزينها تخزيناً سليماً، يضمن استمرار العمل الانتاجي في المنظمة، ويجنبها خطر التوقف عن العمل. كما أن توفير المستلزمات بالجودة المناسبة يساعد المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية، في حين توفير المستلزمات بالسعر المناسب يحقق لها وفورات مالية كبيرة تساعد على تخفيض سعر البيع، ومن ثم عرض منتجاتها بأسعار تنافسية في السوق.

يتضح مما تقدم أن إدارة المواد من الوظائف الهامة والأساسية في المنظمة، يجب أن نوليها العناية والاهتمام الكافيين، لما لها من تأثير واضح ومباشر في نجاحها وبالتالي تحقيق أهدافها. ونود الإشارة في هذا التقديم، إلى أننا سنركز على عرض مفهوم ادارة ادارة المواد بشقيها المشتريات والتخزين في المنظمة الصناعية، نظراً لشموليتها وطابعها العام، الذي يشتمل على الكثير من جوانب المشتريات والتخزين وأسسهما وقواعدهما العملية في المنظمة التجارية والخدمية.

الفصل الأول

مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المواد Concept and Importance of Materials Management**أولاً: مفهوم إدارة المواد: Concept Of Materials Management**

شهد مجال العمل الصناعي والتجاري في العصر الحديث مولد مفهوم إدارة المواد، والذي حظي بقبول متزايد من جانب المشتغلين بالعلوم الإدارية، كما أن هناك سعياً دائماً يبذلُه المسؤولون في الوحدات الاقتصادية من أجل تطبيق هذا المفهوم عند إعادة تنظيم وحداتهم.

إن الاتجاه الحديث لإسناد عملية تقدير الاحتياجات من المواد وشرائها ونقلها واستلامها وفحصها و تخزينها بدأ في أوائل عام 1950 حين اتجهت بعض الوحدات العاملة في مجال الصناعات الكهربائية والإلكترونية وصناعة الطائرات نحو إدارة المواد وإنجاز وظيفة الشراء من قبلها، ثم اتسع عدد الوحدات التي أخذت بهذا المنحى لتصل في منتصف عام 1960 إلى مئات الوحدات. وبعد هذا التاريخ اتسع تطبيق مفهوم إدارة المواد في الوحدات الصناعية والتجارية على السواء في الدول المتقدمة صناعياً كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانية وفرنسا.

إن لفظ المواد يشمل كل من المواد الأولية، والأجزاء النصف المصنعة، والمنتج النهائي، وبالتالي فإن من أعمال إدارة المواد جدولة الطلبات وإرسالها ومتابعتها، وقد تم تعريف إدارة المواد على أنها الإدارة المسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد المختلفة وتوفيرها وتخزينها والسيطرة عليها وبالشكل الذي يحقق أفضل استخدام للموارد المتاحة من تسهيلات وأفراد وأموال مع خدمة المستهلكين في الإطار المحدد في الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية، وتعرف أيضاً بأنها الإدارة التي تمارس الأنشطة التي تتعلق بالمواد كالتخطيط لها والعمل على توفيرها وتخزينها ومناولتها وتوزيعها".

بناء على ذلك يمكن القول بأن إدارة المواد هي الإدارة التي تطبق الأسس والمبادئ العلمية المتعلقة بتحديد الاحتياجات من المواد وشرائها ونقلها واستلامها وفحصها وتخزينها ومناولتها، حتى تصبح منتجات تامة الصنع وشحنها للأسواق وتجميع المردودات والمخلفات والتخلص منها وإلى غير ذلك من نشاطات والتي تتفق وظروف كل وحدة اقتصادية.

إن عنصر المواد ينفرد عن باقي عناصر الإنتاج بسرعة دورانه واستخدامه واستهلاكه، وتكرار الحصول عليه، وتعدد أنواعه ودرجات جودته وأسعاره، وتغير مكانه أثناء هذا الدوران من السوق كمواد خام حتى يصل للمستهلك كسلعة تامة الصنع، مما يحتاج ذلك إلى إدارة ماهرة ومبدعة يمكن لها أن توفر الاحتياجات من المواد المختلفة بالكمية المطلوبة والجودة المحددة وبالسعر المناسب والزمان والمكان الملائمين.

أهمية إدارة المواد

إن الأهمية الخاصة لإدارة المواد تبرز من خلال توفير احتياجات الإنتاج من المستلزمات المادية بشكل يحقق استمرار نشاطاتها بأعلى كفاءة وتأمين تدفق هذه الاحتياجات بالشكل الصحيح يمثل شريان الحياة من جهة ومن جهة أخرى، فإن اتساع نطاق التوزيع المادي وزيادة دورة في تحقيق أهداف المنظمة يضيف اهتماماً

خاصا لنشاطات إدارة المواد من شراء وتحديد الموردين، والمبادلة في الشراء، ومناولة المواد وتخزينها، وتخطيط ورقابة المخزون وإلى غير ذلك من نشاطات تتعلق بالمواد التي تتعامل بها. لذا لا يمكن إغفال أهمية إدارة المواد في عالمنا الصناعي المتطور، فأنها لا تؤثر في صناعة معينة فحسب بل إنما تتعداه لتشمل النشاط الاقتصادي بكامله، فوجود إدارة كفاء للمواد يساعد في خفض كلف المواد بنسبة 5% تقريبا، وهناك دلائل تثبت أن الإدارة الماهرة والمدركة قد تمكنت في كثير من الأحيان من توفير 5% من الكلفة الكلية للمنتج النهائي".

أهداف إدارة المواد Objectives of Materials Management

تساهم إدارة المواد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الوظائف التي تقوم بها. ويرتبط تحديد هذه الوظائف بهدف هذه الإدارة، ويتضمن هذا الهدف إدارة تدفق المواد بأنواعها من وقت دخولها وخلال حركتها وتخزينها وحتى شحنها وتوزيعها على الأسواق، وهي بذلك تختص بالأنشطة المتعلقة بهذا التدفق كتعيين الاحتياجات، والشراء، والنقل الفحص والاستلام، والتخزين، ومناولة المواد، والصرف، والتخلص من المخلفات الصناعية، والمعلومات".

إن من بين الأهداف الاقتصادية هو استثمار رأس المال بالطريقة التي تؤمن زيادة العائد، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال.

1. زيادة عدد الوحدات المنتجة بنفس راس المال المستثمر.

2. زيادة الربح لكل وحدة منتجة.

ويمكن للإدارة أن تساعد إلى حد كبير في تحقيق هدف زيادة العائد على راس المال المستثمر من خلال زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته بواسطة السيطرة المخزنية والتخطيط السليم للإنتاج من جهة وخفض كلف المواد التي تستخدم في الإنتاج من جهة ثانية (المواد التي تشتري ويتم نقلها واستلامها وفحصها وخبزنها ومناولتها في مراحل الإنتاج كافة).

تمثل المواد عادة 60-70% من إجمالي التكاليف للمنتج النهائي في معظم الصناعات لذا لا بد من الاهتمام بخفض كلفة المواد، وليس من المبالغ فيه أن نقول بان 1% ادخار في تكاليف المواد المشتراة يعادل الربح الذي يتم الحصول عليه من تحقيق زيادة مقدارها 10% في الدوران.

وتحقيق الزيادة في الدوران بنسبة 10% ليس من السهل في عصرنا هذا الذي يتسم بالمنافسة، ولكن من السهل لإدارة المواد أن تقلل كلفة المواد المشتراة بنسبة 1% وذلك لان المواد تمثل 60-65% من إجمالي المبيعات (0)

تسعى إدارة المواد لخدمة هدفين واضحين، الأول هو خفض تكاليف الإنتاج والتوزيع والثاني مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويمكن لها تحقيق هذين الهدفين من خلال:

1. المحافظة على استمرارية الإنتاج عن طريق:

أ- شراء المواد بالكمية المطلوبة وبالمواصفات المحددة وفي الوقت الملائم من مصدر الشراء وبشروط وبأسعار مناسبة.

ب- تحقيق انسيابية كفاء للمواد المطلوبة.

2. سيطرة كفاء على الخزين.

3- الاقتصاد في استخدام المواد المستوردة واستخدام البدائل المتوفرة محليا لغرض الادخار بالعملة الصعبة.

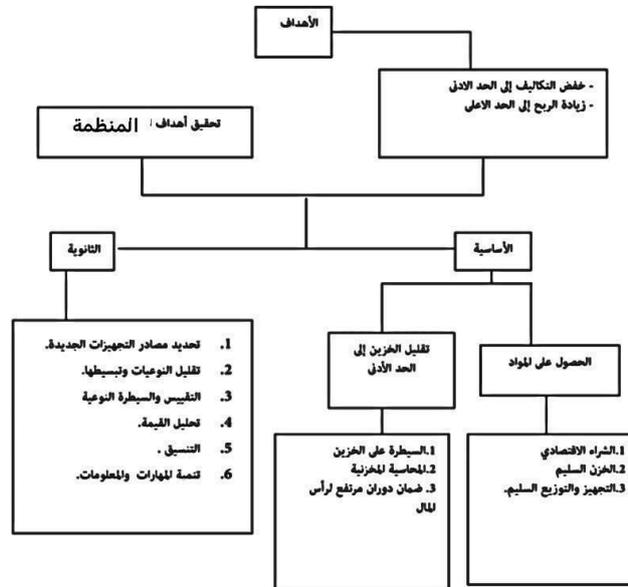
4. تحقيق علاقات جيدة مع مصادر الشراء.

5. وضع تنظيم لرأس مال التشغيل واستخدامه لأغراض الإنتاج.

6. تنسيق جهود العاملين في إدارة المواد مع العاملين في الإدارات الأخرى.

7. مساعدة المنظمة في النمو والتقدم في المجالات التقنية.

والشكل الآتي يوضح أهداف إدارة المواد⁽⁸⁾:



أهداف إدارة المواد

الفصل الثاني

ادارة المشتريات

مقدمة عامة عن وظيفة الشراء

الشراء نشاط أساسي في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويمثل إحدى الوظائف الرئيسيتين التي تقوم بهما إدارة متخصصة تدعى حديثاً "بإدارة المواد"، التي كان يطلق عليها سابقاً اسم إدارة الشراء والتخزين. لقد تعددت التعاريف التي تناولت وظيفة الشراء بالتوضيح، وقد قمنا بتجميعها في تعريف واحد جامع شامل، يشتمل على الجوانب الأساسية العلمية والعملية لهذه الإدارة، معتمدين في ذلك على مضمون المهمة التي تقوم بها، والمسؤولية المترتبة عليها في المنظمة، ضمن إدارة تدعى بإدارة المواد (كما أسلفنا آنفاً)، التي أصبحت تشتمل الآن على وظيفتين هما: المشتريات، والتخزين، حيث وضعتنا تنظيمياً في إدارة واحدة، نظراً لصفة التكامل في مهمتهما من جهة، ولإحداث التنسيق بينهما من جهة ثانية، فمن المعروف أنه لا شراء إلا ويتبعه تخزين، لما قمنا بشرائه، وذلك من أجل المحافظة عليه، وتوفيره عند الحاجة. ونعرض فيما يلي التعريف الجامع الشامل، لنجيب به عن التساؤل الذي يدور حول معنى وظيفة الشراء الذي بدأنا به هذه الفقرة. وظيفة الشراء إدارة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق للحصول على توفير المواد الخام وتحت التصنيع والمصنوعة وكافة المواد التي لا تدخل في أعمال الإنتاج، والمعدات والآلات وقطع الغيار، وكافة مستلزمات المنظمة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه، والمساهمة في تحديد كميات المشتريات ومواصفاتها مع الإدارات الأخرى، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وما يرتبط بذلك من متابعة المشتريات من حيث مواعيد التسليم، واستلام المشتريات، وفحصها للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد، وبما يتفق مع السياسة العامة للمنظمة، وكل ذلك يتم في ضوء التنسيق التام مع الوظائف الأخرى ذات العلاقة داخل المنظمة.

أهمية وظيفة الشراء :

إن إنتاج السلع يعتمد بشكل أساسي على توفير المواد والتجهيزات اللازمة للعمل، وبالأخص المواد التي تعتبر اليوم عصب الحياة الصناعية، إذ لا تستطيع منظمة العمل بدونها، فالمواد يجب أن تكون متوفرة في الوقت المناسب، من حيث الكمية والجودة المناسبين وفي المكان وبالسعر المناسبين. إذن يمكن القول إن الكفاية التي تسعى كل منظمة أن تحققها في الإنتاج، تعتمد على مدى توافر هذه النواحي السابقة. ولا شك أن الإخفاق في تحقيق أي من هذه النواحي، سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف وتخفيض الربح، من خلال عدم الكفاية في العمليات الإنتاجية التي تتأثر بهذه النواحي، وهذا كله يؤدي إلى عدم إكفائيتها من الاحتفاظ بمركز تنافسي جيد في السوق. لذلك يتطلب الأمر الحصول على المواد والتجهيزات اللازمة بأقل التكاليف الممكنة، عن طريق توفير الكمية والجودة المناسبين، وبالسعر والوقت المناسبين، وهذا جوهر عمل وظيفة الشراء في المنظمة الصناعية

ولقد ظهرت عوامل كثيرة أدت إلى تركيز الضوء على وظيفة الشراء وإعطائها الأهمية التي تليق بها كإحدى وظائف المنظمة الرئيسية، منها الندرة النسبية في بعض المواد نتيجة الزيادة في الطلب عليها، وعلى الأخص في حالة الشراء الخارجية من الأسواق العالمية التي تخضع لتغيرات اقتصادية كثيرة يصعب التنبؤ بها. علاوة على ذلك، زيادة حدة المنافسة بين المنظمات الصناعية لتخفيض تكاليفها بهدف احتلال مركز تنافسي جيد في السوق، وبالطبع تعتبر تكلفة المواد أحد عناصر التكلفة الرئيسية التي تؤثر في ربحية المنظمة. لهذا السبب تقوم المنظمات الصناعية بدراسات تهدف إلى تخفيض تكلفة الشراء أدنى حد ممكن، من خلال تنفيذ وظيفة الشراء لمهامها بشكل سليم، معتمدة في ذلك على أسس وقواعد علمية صحيحة

ولقد تطورت وظيفة الشراء في الآونة الأخيرة، وغيرت إدارة المنظمات نظرتها المحدودة لها، حتى أضحت وظيفة الشراء أكثر من مجرد عملية شراء عادية، فتضمنت عمليات تخطيط المشتريات، ورسم السياسات المتعلقة بالمشتريات، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وتنفيذ إجراءاته، بغية تخفيض تكلفة الشراء لأدنى حد ممكن، وهذا كله يعكس مدى أهمية نشاط وظيفة الشراء التي لم تعد إدارة عادية تعمل على تنفيذ طلبات الإدارات الأخرى في المنظمة، وقد أصبح لمدير المشتريات بما له من خبرة بمصادر الشراء، ووقوفه مباشرة على التطورات والظروف المحيطة بالأسواق، دور هام يشترك بموجبه مع أقرانه من الإداريين في معالجة الكثير من المسائل والمشاكل في المنظمة

وبالرغم من أهمية وظيفة الشراء بصفة عامة، إلا أن هذه الأهمية تتفاوت من قطاع إلى آخر. ففي الصناعات التجميعية تزداد أهمية الشراء من المواد والأجزاء المصنعة، وهذا يجعل تكلفة الشراء مرتفعة كثيراً، ومن ثم تزداد أهمية وظيفة الشراء. وعلى العكس من ذلك في الصناعات الاستخراجية كالفحم، إذ تكون تكلفة الشراء ودور وظيفة الشراء أقل أهمية من الصناعات التجميعية، لأن موادها الأولية موجودة في باطن الأرض وهي التي تملكها. كما تختلف هذه الأهمية حسب حجم المنظمة ونشاطها، ففي المنظمات الصغيرة التي يكون حجم نشاطها غير كبير، نجد أن أهمية وظيفة الشراء فيها أقل من المنظمة التي يكون نشاطها واسعاً ومتطلبات العمل فيها كبيرة، حيث تحتل وظيفة الشراء فيها مكانة هامة وأكبر من نظيراتها في المنظمات الصغيرة الحجم.

أهداف وظيفة الشراء :

من المفروض أن تعمل وظيفة الشراء في المنظمات بوجه عام كباقي الوظائف فيها، على المساهمة في تحقيق هدفها العام الذي يتمثل، (باستثناء المنظمات الحكومية، والخيرية، والتعاونية) بتحقيق الربح الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والتطور. من هذا المنطلق نجد أن وظيفة الشراء تسعى للإسهام في تحقيق هذه الربحية، من خلال السعي إلى توفير احتياجاتها ومستلزمات العمل فيها بالكمية والجودة المناسبين، وفي الوقت والسعر المناسبين، ومن أفضل مصادر المشتريات. ويمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية، التي تعبر عن تجزئة لهدف وظيفة الشراء العام: وهي كما يلي

أولاً: تخفيض تكاليف الشراء.

ويكون ذلك من خلال ما يلي

- 1- الشراء بكميات مناسبة: بحيث تضمن هذه الكميات استمرارية العمل وعدم توقفه من جهة، وألا تكون زيادة عن الحاجة، بشكل يكون لدى المنظمة مخزون كبير على شكل أموال جامدة عاطلة عن الاستثمار، تؤثر في ربحية المنظمة من جهة ثانية .
- 2- تخفيض تكاليف التخزين: ضمن المعروف أن تكلفة التخزين تتكون من بنود رئيسية هي: احتمال تلف المخزون، سرقة، نفقات حمايته وصيانته. فكلما كانت كميات الشراء التي تقوم بشرائها وظيفية الشراء مناسبة وفق الفقرة السابقة، مكن ذلك من تخفيض تكلفة المخزون، وبالتالي تكلفة العمل، وساعد المنظمة على زيادة ربحيتها .
- 3- الشراء بأدنى الأسعار: إن قيام وظيفة الشراء بتوفير احتياجات المنظمة من مستلزمات العمل بأقل الأسعار، يؤدي إلى خفض تكاليف الشراء التي تمثل بنداً أساسياً في تكلفة العمل الإجمالية. ومن المعروف أن هناك علاقة مباشرة بين هذه التكلفة والربح، بحيث كلما انخفضت التكلفة ارتفعت الربحية والعكس من ذلك صحيح. وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن المشتريات بأقل الأسعار، يجب ألا يكون على حساب جودة المستلزمات التي يتم شراءها .
- 4- تنفيذ عملية الشراء بأقل تكلفة: ويتم ذلك من خلال النواحي الرئيسية التالية:
 - شحن ونقل طلبيات الشراء من المواد إلى المنظمة بأقل تكلفة ممكنة .
 - التأمين على طلبيات الشراء لدى شركات التأمين، بأفضل الشروط وأقل الأسعار .
 - تخفيض تكلفة استلام وفحص طلبيات الشراء إلى أدنى حد ممكن .
- 5- الحصول على خصومات من الموردين: إن قيام وظيفة الشراء بالحصول على الخصومات النقدية المتنوعة كخصم الكمية، وخصم تعجيل الدفع.. الخ، يؤدي إلى تحقيق وفورات مالية، تساعد المنظمة في تحقيق الأرباح، من خلال تخفيض تكلفة الشراء .

ثانياً: المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق.

ويكون ذلك من خلال شراء وتوفير احتياجات المنظمة من مستلزمات العمل بالجودة المناسبة، والمواصفات المطلوبة، مما يمكنها من إنتاج سلع وفق مستوى جودة معين وجيد، ينافس السلع الأخرى المطروحة في السوق. هذا وأن تخفيض تكلفة الشراء، يساعد على تخفيض تكلفة إنتاج السلعة بوجه عام، وهذا يمكن المنظمة من بيع سلعها بأسعار تنافس الأسعار الأخرى للسلع المشابهة المطروحة للبيع من قبل المنافسين في السوق

ثالثاً: إقامة علاقات حسنة مع الموردين

هنا تسعى وظيفة الشراء إلى إقامة جسور من العلاقات الطيبة والجيدة مع الموردين، وذلك عن طريق الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها، من خلال المنظمة. تجاههم، وهذا بلا شك يعود بالنفع على المنظمة

على شكل تقديمهم لها أسعاراً مناسبة، وخدمات متنوعة، وتوريد احتياجاتها بالمواعيد المحددة وفي أوقات الأزمات كالندرة .

رابعاً: التنسيق مع الإدارات الأخرى

لا شك أن وظيفة الشراء هي من أكثر وظائف المنظمة ارتباطاً وعلاقة مع باقي الإدارات (الوظائف) فيها، فهي الجهة المعنية بأمور توفير احتياجاتها من المستلزمات. لذلك نجد أنها تسعى إلى إقامة علاقات حسنة معها لتنسق عملها معهن، ولتسهل على نفسها أداء مهامها في توفير متطلبات هذه الإدارات، التي تحتاج إليها في تنفيذها لواجباتها .

من خلال ما تقدم يتضح، أن تحقيق وظيفة الشراء لأهدافها الفرعية ومن ثم هدفها الرئيسي (كتحصيل حاصل)، سيؤدي إلى إسهام فعلي ومباشر في تحقيق المنظمة للأهداف التي تنشدها

مهام واعمال وظيفة الشراء :

تعتبر المهام المسندة لوظيفة الشراء، عن الإجراءات أو الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة، في سبيل توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات في الوقت والسعر المناسبين، والجودة والكمية المناسبين وبأقل تكلفة، وذلك منذ ظهور الحاجة لصفة معين من المستلزمات، حتى ساعة وصولها من المورد واستلامها وفحصها وإيداعها في المخازن. وسنعمد فيما يلي إلى عرض هذه المهام والاعمال وهي كما يلي:

أولاً: الإدراك والتحقق من الحاجة

من المفروض أن أية عملية شراء لابد وأن تتم تلبية لاحتياجات معينة من المستلزمات، ومن هنا يمكن القول إنه لابد وأن تكون هناك حاجة لكي يتم الشراء، الذي يبدأ عادة بإدراك مدى الاحتياج لصفة معين بواسطة شخص مسؤول في إدارة أو قسم يستخدم هذا الصنف، فقد يكون هذا الشخص رئيس العمال في أحد الأقسام الإنتاجية، أو مديراً بأحد المكاتب، أو مهندس الصيانة، أو التصميم.

إن نشأة وإدراك الحاجة لا يعني ذلك حتمية الشراء، إذ قد تكون الحاجة المطلوبة متوفرة في المخازن العامة للمنظمة، أو في أحد المخازن الفرعية التابعة لإحدى الإدارات أو الفروع، حيث يكون بالإمكان صرف الحاجة من المخزن العام، أو تحويل الحاجة من القسم الذي يكون لديه وفره منها إلى القسم أو الإدارة التي هي صاحبة الحاجة .

وبوجه عام يمكن حصر الجهات التي تترك الحاجة وتعلم بها وظيفة إدارة المشتريات لتوفرها لها

فيما يلي: -

- إدارة الإنتاج بالنسبة للآلات والمعدات، والمواد الأولية، وكافة مستلزمات العملية الصناعية .
- إدارات وأقسام المنظمة الأخرى بالنسبة لباقي المستلزمات، كأدوات الصيانة، والمفروشات، والقرطاسية.. الخ

- ادارة التخزين التي تراقب أرصدة المستلزمات المخزنة لديها، حيث عندما يقارب رصيد صنف ما على النفاد، تقوم بإعلام إدارة المواد (وظيفة الشراء) بضرورة إعادة شرائه، بعد التأكد من أن إدارات المنظمة وفروعها ما زالت بحاجة إليه.

يتضح مما تقدم أن الحاجة لصنف أو أكثر من المستلزمات، إما أن يكون هذا الصنف جديداً لم يسبق التعامل به من قبل ولم تقم إدارة المشتريات بشرائه، أو أن يكون غير جديد سبق لإدارة الشراء أن اشترته والرصيد الموجود في المخزن لا يكفي الحاجة، ففي الحالة الأولى تقوم الجهة صاحبة الحاجة للصنف، بترجمة حاجتها كتابياً على شكل نموذج مطبوع يتضمن معلومات عن نوعيته، والكمية المطلوبة منه، ومواصفاته، والغرض من طلبه، وذلك من قبل الرئيس المسؤول عن الإدارة أو القسم صاحب الحاجة. وفي العادة وقبل أن يرفع طلب شراء الصنف لإدارة المواد (وظيفة الشراء) يرسل إلى ادارة التخزين للتأشير عليه بما يفيد عدم وجوده لديها في المخازن. أما في الحالة الثانية وهو أن الصنف سبق شراؤه لكن رصيده لا يكفي الحاجة المطلوبة لقرب رصيده المخزني على النفاد، فتكون مسؤولية إدراك الحاجة في هذه الحالة على عاتق ادارة التخزين الذي يجب عليه توجيه أمر شراء لإدارة المشتريات للعمل على إعادة شراء الصنف من جديد. وفي هذه الحالة تكون العملية روتينية متكررة، ذلك لأن مواصفات المواد معروفة وكذلك الكمية في أغلب الحالات.

وفي مجال إدراك الحاجة لابد من الإشارة إلى النقاط الهامة التالية :

- يجب إبلاغ ادارة المشتريات عن الحاجة قبل مدة زمنية كافية، لإعطاء المجال والمتسع من الوقت، لتوفيرها وفق ما هو مطلوب وبكفاءة عالية.
- هناك حاجات مستعجلة تظهر بشكل مفاجئ يجب أن تعامل معاملة خاصة تخرج عن الإجراءات والروتين المتبع في الطلبات العادية.
- على ادارة المشتريات أن تحت إدارات وفروع المنظمة على تحديد احتياجاتها بشكل مسبق.
- نماذج طلبات الشراء يختلف شكلها من منظمة لأخرى، لكن مضمونها يكون واحداً تقريباً.

وفيما يلي نموذج طلب شراء موجه لإدارة المشتريات:

نموذج طلب الشراء

ملاحظة: في حالة كون الصنف له توصيف فني خاص ورسومات معينة، تعد المواصفات والرسومات على قائمة منفصلة ترفق مع النموذج، حيث لا يتسع النموذج لتوضيح كافة المواصفات عليه

إلى ادارة المشتريات: المطلوب شراء الأصناف في الجدول

الآتي

الجهة الطالبة

التاريخ //

ملاحظات	الكمية المطلوبة		توصيف المواد	اسم المادة	الرقم المتسلسل
	كمية	وحدة			
					1
					2
					3
					4

توقيع الجهة الطالبة تأشيرة ادارة التخزين توقيع الجهة ذات السلطة

ثانيا: توصيف الحاجة

يقصد بتوصيف الحاجة الذي يعتبر الإجراء الثاني في عملية الشراء، تحديد المواصفات أو مستوى الجودة أو الشروط المطلوب توفرها في الصنف المطلوب شراؤه، والغاية من ذلك أن يعرف ادارة المشتريات والجهات المعنية الأخرى كالمورد، ما هو المطلوب منها بشكل واضح ودقيق. ويتم تحديد هذه المواصفات عادة ضمن طلب الشراء، وذلك عندما تكون غير معقدة ولا يوجد لها رسومات هندسية. أما عندما تكون كذلك، ففي هذه الحالة تنصح الجهة صاحبة الحاجة إعداد الوصف على قائمة منفصلة وإرفاقه بطلب الشراء، وذلك توكيلاً للوضوح، لأن الغموض في توصيف الحاجة يمكن أن يكلف المنظمة الكثير. فعندما تصل الحاجة المطلوبة من المورد وهي غير مطابقة للمواصفات نتيجة عدم التوصيف الدقيق لها، سوف يؤدي ذلك الى عدم وصول الاحتياجات في الوقت المحدد لاستخدامها، ومن ثم قد تتوقف العمليات المصنعية، وتبرز أهمية التوصيف الدقيق، أنه في ضوء المواصفات يمكن اختيار المورد المناسب الذي لديه القدرة على توريد الصنف المطلوب حسب المواصفات المحددة، كما تبرز أهميته من أنه يعتبر أساساً لاستلام وفحص الاحتياجات عند وصولها من المورد، حيث يتم قبولها فيما إذا كانت مطابقة للمواصفات المحددة في طلب الشراء

ويجري توصيف الحاجة في العادة من قبل جهتين: إما من قبل الإدارات والأقسام وذلك عندما تكون الحاجة المطلوبة جديدة وتشتري لأول مرة، أو من قبل ادارة التخزين في حالة كون الصنف المطلوب شراؤه ليس بجديد، وقد سبق وأن تم شراؤه، ومواصفاته معروفة مسبقاً ومتكررة

إن توصيف الحاجة بالموصفات المطلوبة وتحقيق التوصيف الدقيق، يتطلب مهارة خاصة من ادارة المشتريات الذي يجب أن يكون لديه المعرفة الكافية بالأصناف المراد شراؤها، والعمليات الصناعية التي تحتاج إليها، واستعمالاتها المختلفة، حتى يمكنه معرفة التوصيف غير الدقيق، واقتراح بعض التعديلات عليها، التي تحقق للمنظمة وفورات دون التأثير في استعمالها، ومثال على ذلك اقتراح مواد بديلة لها نفس المواصفات بأسعار أقل. ولخدمة هذه الغاية، يعتمد ادارة المشتريات إلى إعداد سجلات دقيقة عن مختلف الأصناف التي تطلبها إدارات المنظمة وأقسامها، تتضمن وصفاً لها، وذلك من أجل مطابقة أوصاف الأصناف المطلوبة منها، توجيهاً للدقة.

وتجدر الإشارة في هذا المقام، أنه لا يجوز لإدارة المشتريات إجراء أي تعديل في المواصفات المطلوبة، إلا بعد الرجوع إلى الجهة صاحبة الطلب، وإن كان هناك خطأ واضحاً، وهذا من أجل تحقيق الانسجام بين إدارات المنظمة وعدم وقوع احتكاك بينهما وخلق مشاكل إدارة المشتريات في غنى عنها.

ثالثاً: اختيار مصادر التوريد

اختيار المورد المناسب هو الإجراء أو المهمة الرابعة في سلسلة مراحل تنفيذ عملية الشراء التي تقوم بها إدارة المشتريات في سبيل توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات. وفي هذا الصدد يجب التمييز بين كون الأصناف المطلوبة تشتري لأول مرة، أو سبق شراؤها من قبل ويتكرر هذا الشراء. فبالنسبة للحالة الأولى يتطلب الأمر من ادارة المشتريات أن يقوم بمسح شامل قدر الإمكان عن الموردين الذين ينتجون أو يتعاملون بالحاجة المطلوبة، وجمع معلومات كاملة عنهم فيما يخص أسعارهم، ومستوى جودة منتجاتهم، والتسهيلات التي يقدموها لعملائهم، وسمعتهم في السوق، من حيث وفائهم، بالتزاماتهم للغير الذين يتعاملون معهم. أما الحالة الثانية فيكون لدى ادارة المشتريات عادة سجلات تتضمن قائمة بالموردين الذين سبق التعامل معهم وتوجد معلومات كاملة عنهم فيما يخص الأسعار والجودة.. الخ. بعد تحديد مصادر المشتريات أو قائمة الموردين المحتملة، يقوم ادارة المشتريات بالمفاضلة بينهم لاختيار المورد المناسب، وهو الذي يقدم أفضل الأسعار والشروط، وتركز معظم المنظمات كثيراً على شرط السعر وبعد عملية اختيار المورد المناسب، تبدأ عملية التفاوض معه للحصول على شروط أفضل من التي قدمها أو جمعت عنه في تعامله مع عملاء آخرين، وذلك قبل التعاقد معه على توريد الكمية المطلوبة. وبعد اختيار المورد المناسب تقوم إدارة المواد (ادارة المشتريات) بالتفاوض معه على شروط توريد الحاجة المطلوبة من حيث السعر، الشحن، التأمين، مكان تسليم الشحنة. الخ ومن ثم الاتفاق عليها وإبرام العقد في بعض الأحيان، إذا كان التفاوض عن طريق الاتصال الشخصي .

خامساً: إصدار أمر الشراء

إصدار أمر الشراء هو المحصلة الطبيعية لسلسلة الإجراءات أو المهام السابقة، حيث بعد اختيار مصدر الشراء أو المورد المناسب والموافقة على أسعاره وعروضه، يتم الاتفاق النهائي معه على توريد الصنف أو الأصناف المطلوبة، إما بالمراسلة، أو بالتليفون أو بالبرق، أو بالتليكس، ويعقب ذلك إصدار أمر توريد الذي يرسل إلى المورد على شكل نموذج مطبوع. وأمر الشراء هذا ذو صبغة تعاقدية بين المنظمة والمورد الذي تم اختياره، فهو في الحقيقة إخطار ترسله إدارة المواد إليه لإتمام التعاقد معه، وتفويضه لتوريد

الأصناف المطلوبة حسب الشروط المتفق عليها معه، لقاء دفع المنظمة قيمة هذا الأصناف بعد إتمام الشراء، ووفاء المورد لجميع التزاماته.

ويختلف أمر الشراء من حيث الشكل من منظمة لأخرى، حيث لا يوجد شكل نموذجي واحد، أما المعلومات والبيانات التي يتضمنها فهي تكون في العادة متقاربة ومتشابهة، ويجب أن تكون واضحة ودقيقة كي لا يحدث التباس أو سوء فهم بين المنظمة والمورد، وأن تكون كافية ووافية تؤدي إلى قلة المراسلات للاستيضاح والتفسير بينهما.. ويتضمن أمر الشراء عادة الأمور التالية

- مواصفات الصنف
- العلامة التجارية
- شروط الشحن
- طريقة دفع القيمة
- كيفية توريد الكمية
- ومواعيد الشراء، ومكان التسليم.. الخ

سادسا: متابعة أمر الشراء

مما لا شك فيه أن أي تأخير في وصول طلبية الشراء عن التاريخ المحدد لها والمتفق عليه مع المورد، سيحدث ارتباكاً في العمليات الإنتاجية في المنظمة، وقد يوقفها في بعض الحالات، ولا يخفى على أحد مدى خطورة ذلك، لذا نجد من الضروري أن تولي ادارة المشتريات، المتابعة اهتماماً خاصاً. وتتم عملية المتابعة بالاتصال المستمر بالمورد لحثه وتذكيره بموعد التسليم المتفق عليه، ومعرفة أي تعديل من طرفه عن هذا الموعد، كي تعلم إدارة المشتريات الجهات المعنية في المنظمة بها قبل مدة كافية، لتعمل حسابها لمواجهة الموقف الجديد بالتعاون معها

ولابد من الإشارة في هذا المقام إلى أن عمل المتابعة يقتضي فتح ملف لكل أمر شراء وتوريد تحت التنفيذ، حيث تحتفظ فيه ادارة المشتريات بنسخ الاتصالات التي تمت بخصوص متابعة تنفيذه، ثم تصنيفه بعد الانتهاء، والغاية من ذلك هي معرفة موقف أي طلب شراء تحت التنفيذ بسهولة وبسرعة في أي وقت تريد.

سابعا: الاستلام والفحص

بموجب هذا الإجراء يتم استلام طلبية الشراء من المورد عن طريق الجهة الناقلة، والقيام بفحصها ظاهرياً للتأكد من سلامتها من حيث الوزن، والعدد، وعدم وجود تلف ظاهري، وذلك لإخلاء مسؤولية الناقل، أو تحميله مسؤولية فيما إذا كان هناك نتائج فحص غير سليمة كانت بسببه، وإعلام المورد بها فوراً. ولا يقتصر الأمر على هذا الحد، بل تقوم إدارة المشتريات بفحص طلبية الشراء فحصاً دقيقاً للتأكد من مواصفاتها ومطابقتها مع المواصفات المحددة التي اتفق عليها مع المورد. والفحص الدقيق إما أن يتم لجميع وحدات طلبية الشراء، أو على عينة منها وذلك حسب الحاجة كما يتم داخلياً في المنظمة، أو خارجياً في مختبرات خاصة، وتلجأ إدارة المشتريات إلى هذا الأمر، عندما تتطلب طبيعة المواد المستلمة فحصاً دقيقاً ولا

يوجد في المنظمة تجهيزات ومعدات لتنفيذ هذا الفحص. وبعد الانتهاء من عملية الفحص الدقيق، ينظم به محضر يوضح نتائج الفحص، وإعلام المورد بها، وتسوية الأمور معه عندما تكون المواصفات غير مطابقة .

ثامنا: الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية :

تقوم ادارة المشتريات في العادة بتنظيم وإعداد سجلات وملفات، تحفظ فيها معاملات الشراء التي تنفذها، وتسجل فيها معلومات تتعلق بالأصناف المشتراة، والموردين، وذلك لترجع إليها عند الحاجة .

الفصل الثالث

علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى

مقدمة :

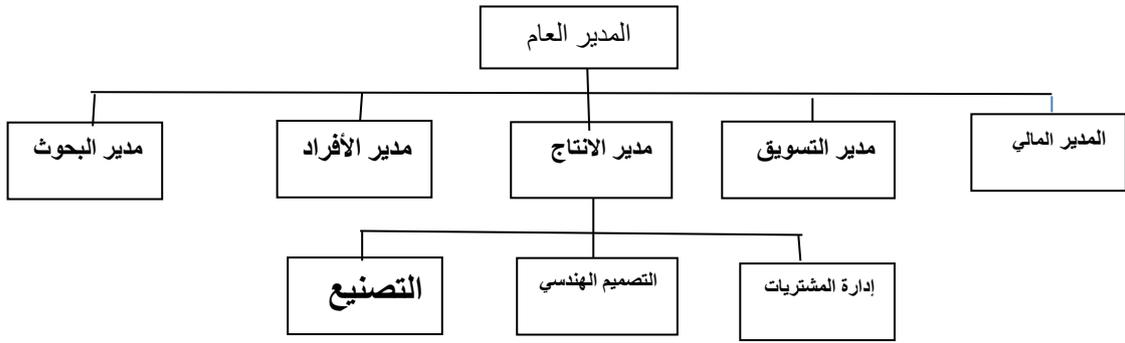
يجب علينا منذ البداية أن نوضح، أنه لا يوجد تنظيم نمطي معين يستخدم بالنسبة لإدارة المشتريات، إذ يختلف هذا من منظمة إلى أخرى، نتيجة لاختلاف حجم المنظمة، وما إذا كانت صناعية أم تجارية، أم مشروع خدمة عامة، وحجم مشترياتها السنوية، وأيضاً نتيجة لاختلاف مستويات الاعداد العلمي والعملية للعاملين فيها، وقدرتهم. لذلك فإن التنظيم الذي سنعرضه هنا، إنما يمثل الخطوط العامة لهذه الادارة، ومن ثم فإن القائم باعداد تنظيمها يستطيع أن يعدل فيها، وذلك على ضوء الظروف الخاصة بكل منظمة. ومن الضروري أن نوضح في هذا المجال أن هناك فرقاً بين تنظيم الشراء، وتنظيم ادارة المشتريات، فالمقصود بالأول تنظيم إجراءات الشراء التي توضح كيف تتم عملية الشراء منذ ساعة ظهور الحاجة لسنف ما، حتى وصوله للمنظمة واستلامه وفحصه. أما التنظيم الثاني، فيقصد به تنظيم ادارة المشتريات الذي يؤديها قسم اداري متخصص يدعى ادارة المشتريات الذي يشكل مع ادارة التخزين (سوف نتناوله بالشرح في الجزء الثاني) إدارة المواد. وهذا الفصل سوف يتناول التنظيم العام لهذه الادارة، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتبعيتها الإدارية، ومواضيع أخرى سنأتي على شرحها وتوضيحها.

التبعية والمستوى التنظيمي لإدارة المشتريات :

يجرى تحديد الموقع الذي تحتله ادارة المشتريات في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، بقرار من الإدارة العليا، وفي ضوء اعتبارات متعددة ومتنوعة تختلف من منظمة لأخرى حسب ظروفها وطبيعة العمل فيها مثل حجمها، ورقم انتاجها وكمية مشترياتها، وتعدد وتنوع الأصناف التي تحتاج إليها. ففي منظمة صناعية صغيرة، حجم المشتريات وتنوعها قليل، لا يمكن أن تكون ادارة المشتريات في هذه الحالة كبيرة تقع في مستوى تنظيمي بنفس المستوى الذي فيه الإدارة المالية والانتاج، وبلا شك أن العكس من ذلك صحيح. ونعرض فيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع ادارة المشتريات كوحدة إدارية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي كما أسلفنا آنفاً يختلف من منظمة لأخرى :

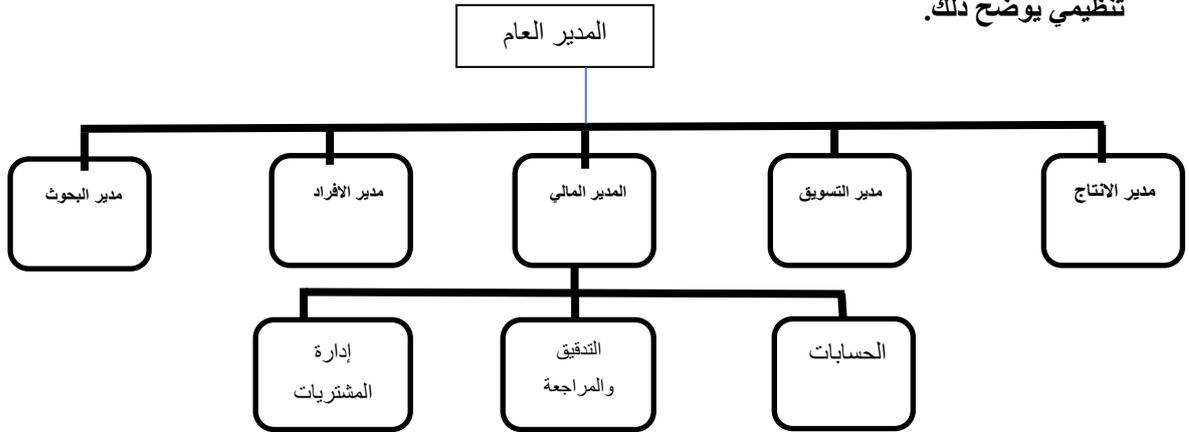
ادارة المشتريات تابعة لإدارة الانتاج :

يظهر هذا الاتجاه في تحديد مكان ادارة المشتريات في البنيان التنظيمي للمنظمة الصناعية، وتبرير ذلك أن إدارة الانتاج لكي تنفذ برامجها وخططها الانتاجية كما هو مطلوب وفي المواعيد المحددة، يستلزم الأمر توفير احتياجات الانتاج من المواد والمستلزمات في المواعيد المناسبة وبالمواصفات والكميات المطلوبة، مما يستدعي معه ضرورة تبعية ادارة المشتريات لإدارة الانتاج، وذلك من أجل خلق درجة عالية من التنسيق والتعاون فيما بين هذين النشاطين، سيما وأن إدارة الانتاج هي التي تحدد الأصناف، ومواصفاتها، وكمياتها، ومواعيد الحاجة إليها، وفيما يلي شكل تنظيمي يوضح هذا الموقع وهذه التبعية:



ادارة المشتريات تابعة للإدارة المالية :

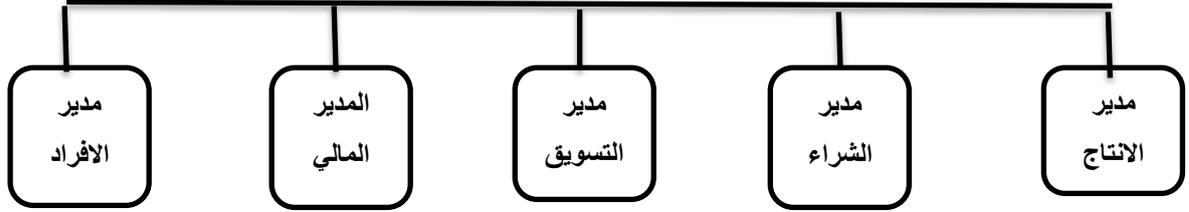
يعتمد تبرير هذا الموقع وهذه التبعية على أن قيمة المشتريات تمثل بنداً من التكلفة الاجمالية للعمل داخل المنظمة في معظم المنظمات الصناعية، ولضرورة التنسيق وتوفير الأموال اللازمة للشراء، والرقابة على عمليات الصرف المالية، ينصح أن تكون تبعية نشاط إدارة المشتريات للنشاط المالي، وفيما يلي شكل تنظيمي يوضح ذلك.



استقلالية ادارة المشتريات :

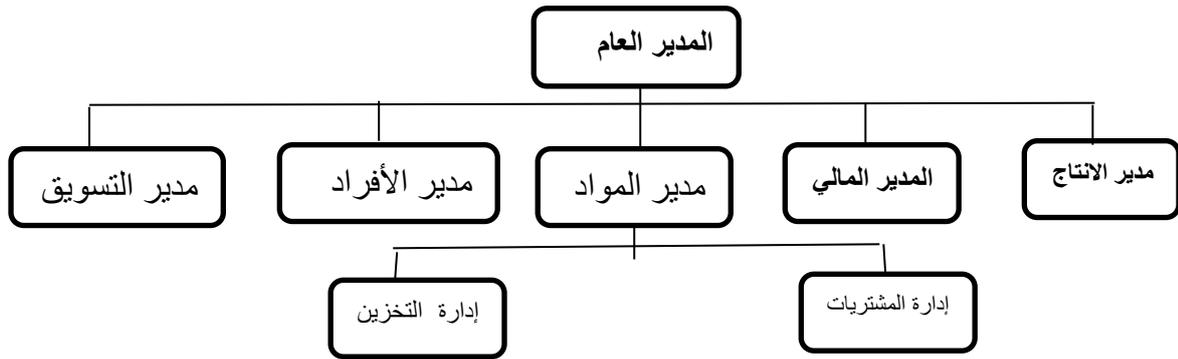
يعتمد تبرير الاستقلالية على ما يلي: ما دام نشاط الشراء قد لاقى أهمية متزايدة في المنظمات والمشاريع الصناعية، نظراً للدور الهام والكبير الذي يمكن أن يلعبه في التأثير في ربحيتها، من الضروري

اعتبارها نشاطاً رئيسياً لا يختلف عن الأنشطة الرئيسية الأخرى كالإنتاج، والأفراد، والتسويق.. الخ. وطالما أن نشاط الشراء له علاقة بالعديد من الأنشطة التنفيذية الأخرى التي ذكرناها آنفاً، من الأفضل أن يكون هذا النشاط بنفس المستوى التنظيمي لهذه الأنشطة، وأن تكون تبعيته للمدير العام أو من ينوب عنه. وفيما يلي شكل تنظيمي يوضح هذا الموقع التنظيمي :



استقلالية ادارة المشتريات وفق المفهوم الحديث :

يشير هذا المفهوم في تحديد مكان ادارة المشتريات في البنيان التنظيمي للمنظمة، إلى نفس الاتجاه السابق الذي عرض في الفقرة السابقة مع إضافة واحدة هي، دمج نشاط المشتريات مع نشاط التخزين في إدارة واحدة وتسميتهما بإدارة المواد. والغاية من ذلك (كما أوضحنا سابقاً) هو أن ادارة المشتريات وادارة التخزين تكملان بعضهما بعضاً، وبالتالي ولضرورات التنسيق بينهما، دمجا في إدارة واحدة هي إدارة المواد، ليقوم بتنسيق عمليهما مدير واحد، مع ضمان الاستقلالية في العمل لكل منهما، حيث يترأس كل من ادارة المشتريات وادارة التخزين رئيسان يعملان تحت مظلة مدير المواد. وفيما يلي شكل تنظيمي يوضح ذلك :



حجم ادارة المشتريات وشكلها التنظيمي :

ليس من خلاف على أن يكون هناك ادارة المشتريات في المنظمة تقوم بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الانتاج المختلفة، لكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو : ما حجم الوحدة الإدارية المثالي التي ستنفذ مهام ادارة المشتريات؟ وما هو الشكل التنظيمي الذي ستظهر به في الخريطة التنظيمية التي توضح الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، وهل تكون لجنة دائمة؟ أم لجنة مؤقتة؟ أم وحدة إدارية متخصصة؟ أم ماذا؟ هذه التساؤلات سنجيب عنها فيما يلي :

الحجم:

إن حجم ادارة الشراء المناسب يخضع لاعتبار أساسي هو حجم المنظمة وأعمالها، ورقم مشترياتها ونسبة تكلفتها لتكلفة الانتاج، إذ كلما كان الحجم وتكلفة ورقم الشراء كبيراً، تطلب الأمر وجود إدارة مشتريات كبيرة يتناسب مع ذلك. والعكس صحيح، كلما كان الحجم والرقم صغيرين، والنسبة صغيرة، تطلب الأمر وجود إدارة مشتريات صغيرة يتناسب مع ذلك. ولكن يمكن القول إنه بشكل عام تمثل المشتريات في المنظمات الصناعية نسبة كبيرة من تكلفة الانتاج، وبالتالي يتطلب الوضع وجود إدارة مشتريات كبيرة، تقوم بمهمة توفير احتياجات المنظمة من كافة أنواع المواد والمعدات والتجهيزات.

الشكل التنظيمي:

لقد أثبتت التجارب والدراسات أنه من الأفضل أن يكون لإدارة المشتريات هيكل تنظيمي خاص بها ضمن إدارة متخصصة أوضحنا تسميتها سابقاً بإدارة المواد، بحيث نضمن لإدارة المشتريات الاستقلالية والتنسيق والتكامل مع ادارة التخزين وتحت الإشراف والتنسيق العام لمدير إدارة المواد الذي يشرف علىوظيفتين معاً. في هذه الحالة ضمنا لإدارة المشتريات الاستقلالية وسياسة عمل خاص بها، ولها قوى عاملة تقوم بالمهام المناطة بها، فهذا يسمح لها بتطبيق مبدأ التخصص في العمل، الذي يمكن بواسطته التأثير في أداء الادارة لمهامها بشكل كفؤ، وفي سرعة تنفيذ العمل. فعندما تكون إدارة المشتريات عبارة عن لجنة دائمة أو مؤقتة مثلاً، فإن المنظمة في هذه الحالة ستفتقد إلى القيام بالبحث والدراسة المتواصلة لأعمال الشراء، كما تحرم من مبدأ التخصص، هذا بالإضافة إلى عيوب اللجان المعروفة. لذلك نجد من الأنسب إسناد ادارة المشتريات لوحدة إدارية مستقلة في إطار إدارة المواد (يمكن تسميتها بشعبة أو قسم أو أية تسمية أخرى تناسب المنظمة)، لأن ذلك يحقق العديد من الفوائد التي أهمها ما يلي :

- تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين الناتجة عن تطبيق مبدأ التخصص في العمل.
- من خلال التخصص سيتوفر لدى ادارة المشتريات قدر جيد من المعلومات عن الأسعار والمواد والأسواق، يمكن أن تزود بها إدارات المنظمة، وعلى الأخص الإدارة العليا .
- نتيجة التخصص سيؤدي ذلك إلى وجود مجموعة من العاملين ذات كفاءة ومهارة في عمليات الشراء، لا يمكن للمنظمة أن توفرها في حالة غياب ادارة المشتريات واستقلاليتها

مسؤوليات وسلطات ادارة المشتريات

أولاً: المسؤوليات

تختلف وتتعدد مسؤوليات ادارة المشتريات من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لنوعية النشاط الذي نقوم به، وحجم أعمالها ومشترياتها، ومدى اهتمام الإدارة العليا فيها بهذه الادارة، هذا إلى جانب فيما إذا كانت عملية الشراء روتينية متكررة لا تتأثر بمتغيرات جديدة ومستمرة، أم العكس. وبوجه عام أصبح معروف من خلال الاطلاع على أهداف ادارة المشتريات، أن المسؤولية الأولى والرئيسية لهذه الإدارة تنحصر في توفير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وقطع الغيار.. الخ في الوقت والسعر المناسبين، وفي الكمية

والجودة المناسبين وبأقل التكاليف. وعملية التوريد هذه تنشأ عنها مسؤوليات فرعية متعددة ومتنوعة سنأتي على ذكرها فيما يلي، مع الإشارة إلى أن المسؤوليات تنبع من المهام المسندة لهذه الادارة

1 - وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء، تتمكن المنظمة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأفضل الشروط .

2 - ادارة المشتريات هي المسؤولة عن القيام بدراسات وبحوث، تهدف إلى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق ومستلزمات العمل المتوفرة فيها التي تحتاجها المنظمة، ومستوى أسعارها وكمياتها المعروضة في هذه الأسواق، ومستوى جودتها ومواصفات المتوفرة فيها، والمستلزمات البديلة التي يمكن أن تحل محلها، وإعلام إدارات المنظمة بها، وجعلها على اطلاع مستمر بكل جديد ومستحدث فيما يتعلق بهذه النواحي. ومن الأمور التي تجمع ادارة المشتريات معلومات عنها وتتنبأ بها، العوامل التكنولوجية، والاختراعات الجديدة وأثرها في المستلزمات التي تستخدمها المنظمة، وكذلك العوامل الاقتصادية من حيث الرواج، والكساد، وانعكاسهما على أسعار وكميات المستلزمات المعروضة في الأسواق. إن هذه البحوث والتنبؤات تفيد المنظمة كثيراً، حيث تخفف من حدة المخاطر التي قد تتعرض لها في سبيل توفير احتياجاتها من المستلزمات

3 - من مسؤوليات ادارة المشتريات أيضاً، مراجعة طلبات الشراء المقدمة من قبل إدارات المنظمة وذلك من أجل:

أ. التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المنظمة .
ب. الحد من مغالاة بعض الإدارات في طلب المستلزمات، إذ تلجأ بعضها أحياناً إلى طلب كميات كبيرة زيادة عن حاجتها لتضمن لنفسها استمرارية العمل .

ج. اكتشاف فيما إذا كان هناك إسراف في استهلاك بعض المواد، وذلك من خلال تكرار طلبات الشراء الخاصة بكل إدارة وكل، مادة على حدة

د. التأكد من عدم وجود نقص في المعلومات والمواصفات الواردة في طلبات الشراء، والوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات، حيث تسبب مثل هذه الأمور العديد من المشاكل عند عقد صفقات الشراء مع الموردين وتنفيذها

هـ. قد يظهر لإدارة المشتريات في بعض الأحيان، أن مستوى الجودة المطلوب مبالغ فيه في طلب شراء المستلزمات، حيث من الممكن أن تكون هذه الجودة أقل ولا تؤثر في سير العمل وفق ما هو مطلوب، ولا شك أن هذه المبالغة تؤدي إلى رفع تكلفة الشراء دون مبرر، وهنا يكون مسؤوليتها لفت النظر إلى ذلك، والطلب من الجهة صاحبة الحاجة استبدال المادة المطلوب أو تغيير مواصفاته المطلوبة.

4 ادارة المشتريات هي المسؤولة في العادة عن جدولة المشتريات، حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات في المواعيد المحددة والمطلوبة

5 تعتبر ادارة المشتريات مسؤولة مع ادارة التخزين عن تحديد مستويات المخزون الثلاثة. الأول وهو احتياطي الطوارئ الذي يمثل كمية المخزون من الصنف الواحد الذي يجب عدم مساسه إلا في حالات الطوارئ، والثاني وهو الحد الأقصى للتخزين، ويمثل كمية الصنف الذي يجب عدم تجاوزه. أما الثالث

- فهو مستوى إعادة الطلب، ويمثل أيضاً كمية المخزون من الصنف الواحد الذي إذا وصل إليه رصيده فيجب إعادة شراؤه .
- 6 إن إصدار أوامر الشراء إلى الموردين بعد الاتصال بهم، واختيار أنسبهم في ضوء ما يقدمونه من عروض، لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات، هو من المسؤوليات الملقاة على عاتق ادارة المشتريات.
- 7 تسند المنظمة الى ادارة المشتريات فيها مسؤولية مراجعة عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية، ثم توقيعها مع الموردين، وذلك في ظل السلطة التي يفوضها مدير عام المنظمة لمدير المشتريات.
- 8 تنظيم سجلات لحفظ كافة المعلومات والبيانات والمعاملات المتعلقة بعمليات الشراء، والمنظمات المتطورة تستخدم في هذا المجال الحاسبات الالكترونية لتخزين مثل هذه المعلومات.
- 9 تصريف الأصناف المخزنة التي لم يعد لها حاجة، ومخلفات الإنتاج، وذلك بالشكل الذي تراه مناسباً ويحقق الفائدة للمنظمة، هو أيضاً من مسؤوليات ادارة المشتريات
- 10 لا شك أن تنمية العلاقة والثقة الحسنة والكبيرة بين المنظمة والموردين الذين يتم التعامل معهم، وتدعيم شهرتها ومركزها أمامهم، فهي أيضاً من المسؤوليات الهامة التي تقع على عاتق ادارة المشتريات.
- 11 تجدر الإشارة أخيراً إلى أن تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وتخفيض حجم رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن بشرط ألا يكون ذلك على حساب احتمال توقف العمليات الصناعية بسبب نفاذ المخزون، من مسؤوليات ادارة المشتريات واختصاصها، وسنأتي على شرح ذلك مفصلاً فيما بعد .

ثانياً: السلطات

معروف تنظيمياً أن تحديد السلطات لأية وحدة إدارية في المنظمة، إنما يتوقف على اعتبارات متعددة واهمها ما يلي: -

- حجم المهام والمسؤوليات المسندة للوحدة الإدارية، تماشياً مع مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- درجة المركزية واللامركزية في الأداء والسلطة التي تنتهجها المنظمة بوجه عام .
- ميل ورغبة الرؤساء في تفويض سلطتهم لمرووسيهم، والتي يحكمها أمور متعددة لا مجال لذكرها هنا .
- الانتشار الجغرافي للمنظمة، وفيما إذا كان لها فروعاً في مناطق أخرى.

في ضوء الاعتبارات التنظيمية السابقة، سنجد اختلاف بين منظمة وأخرى، إلا أنه وفي ضوء المهام والمسؤوليات المسندة علمياً وعملياً لإدارة المشتريات والتي تناولناها سابقاً، نجد أن نسبة كبيرة من الآراء تقترح منح ادارة المشتريات السلطات التالية، لتمكينها من أداء مهامها وحمل مسؤولياتها :-

1. تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، بشكل متوافق مع مقدار الحاجة المطلوب شراؤها، وبشكل لا تكون أكبر منها، لأن الشراء بكميات أكبر سيؤدي إلى تجميد أموال دون استثمار وبلا مبرر.
2. اختيار مصدر الشراء المناسب والتفاوض معه.
3. تحديد مستويات المخزون من كل صنف مع ادارة التخزين.

4. الموافقة أو الرفض لطبقيات الشراء المرسله من الموردين، طبقا لمدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها معهم، وذلك بعد استلامها وفحصها.
5. الحد من إدارات المنظمة في طلب احتياجاتها من المستلزمات.
6. الطلب من إدارات المنظمة تغيير مواصفات بعض الأصناف المطلوبة، بشكل لا يؤثر في الجودة المطلوبة.
7. الطلب من إدارات المنظمة استبدال الأصناف المطلوبة منها بأصناف أخرى لها نفس الجودة لكن أسعارها أقل .

التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات كوحدة إدارية:

يمكن القول إنه لا يوجد تنظيم داخلي نموذجي لإدارة المشتريات يمكن أن يوافق ظروف جميع المنظمات، بسبب اختلاف هذه الظروف. وما دام لكل منظمة ظروفها الخاصة التي تستلزم الدراسة والبحث قبل أن يوضع لها التنظيم المناسب، فإن مناقشة هذا الموضوع يقتضي توضيح ما يلي:

• يتم تحديد مكونات الهيكل التنظيمي لأية منظمة، ولأي نشاط أو إدارة فيها، على ضوء الأهداف الموضوعية، التي توضح نوعية الوظائف التي يجب إحداثها، كي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، إذن عند تحديد التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات، يجب أن ننظر إلى أهدافه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه

• هناك عوامل معينة تكون محل الدراسة في المنظمة قبل وضع التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات، وهي تختلف من منظمة لأخرى، وحتى نفس المنظمة من وقت إلى آخر، ومن ثم تؤثر في تصميم الإدارة وتنظيمها داخلياً. وهذه العوامل هي: -

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها (صناعي، خدمي.. الخ)
- حجم المشتريات
- تنوع أصناف المشتريات، إذ يتطلب التنوع زيادة في عدد التخصصات
- نوعية الأسواق فيما إذا كانت خارجية أم محلية
- الظروف السائدة في الأسواق، كالمنافسة، الندرة.. الخ

يتضح لنا إذن، أنه ليس هناك تنظيم داخلي نموذجي لإدارة المشتريات، لأنه يختلف من منظمة لأخرى. ولكن بشكل عام ومن خلال استعراض أهداف ومسؤوليات إدارة المشتريات، يمكننا القول إن هناك خمس وظائف أساسية ورئيسية تحتاجها الإدارة، والتي على أساسها يمكن تحديد مكونات الهيكل التنظيمي الداخلي لها، وهذه الوظائف أو الأنشطة ما يلي:

أولاً: الادارة الإدارية :

وهي الادارة المرتبطة بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتنسيق بين عمليات الشراء وبين الأنشطة الأخرى في المنظمة، كالإنتاج، والمالية، والتخزين.. الخ، ويقوم بأداء هذه الادارة مدير المشتريات بالتنسيق مع رئيسه المباشر مدير إدارة المواد الذي يتبع له.

ثانياً: الادارة الفنية

وتشمل الأنشطة مثل مراجعة الاحتياجات، وتحليل المواصفات المحددة في طلب الاحتياجات، واختيار مصدر الشراء المناسب، ودراسة الأسعار والتكاليف، وإجراء المفاوضات، وإصدار أمر الشراء، والتأمين على الطلبية، واستلامها وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة وسلامتها.

ثالثاً: ادارة المتابعة:

وهي الادارة المسؤولة عن متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة للمنظمة. وتنطوي هذه الادارة على الاتصال بالموردين لغرض حثهم على الالتزام بالمواعيد المتفق عليها والتعجيل بذلك.

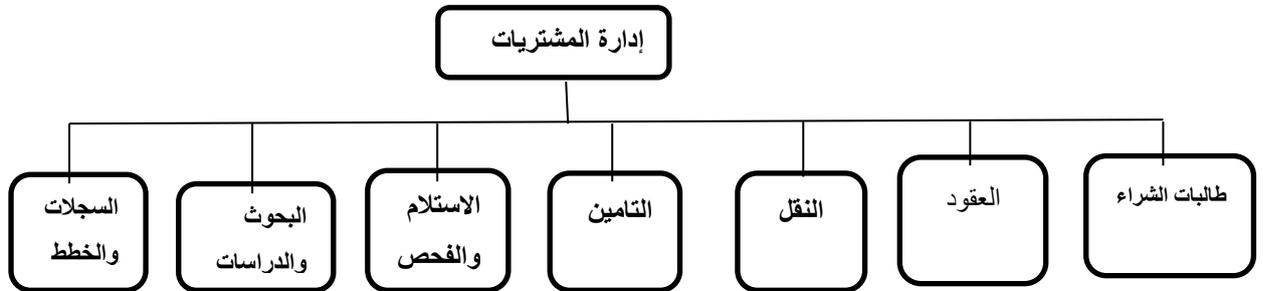
رابعاً: ادارة البحوث

وتشمل هذه الادارة القيام بالدراسات الخاصة بالأسواق والأسعار والتنبؤ بذلك للفترة المقبلة.

خامساً: ادارة الأرشيف:

وهي الادارة المرتبطة بنشاط المكاتبات والمراسلات، والاحتفاظ بالسجلات والكتالوجات والملفات وبيانات الأسعار والأصناف وما إلى ذلك .

على ضوء هذه الوظائف يمكننا الآن أن نقترح هيكلاً تنظيمياً لإدارة المشتريات، مع الملاحظة أنه ليس بالهيكل النموذجي، لكنه يمثل إطاراً عاماً يمكن أن يهتدى به عند إعداد الهيكل أو التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في المنظمة الصناعية، وبالتالي يمكن تعديله بما يتماشى مع ظروف وإمكانيات كل منظمة



الفصل الرابع

القوى العاملة في ادارة المشتريات

إدارة المشتريات هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يرأسهم رئيس أو مدير، ويشتركون سوية في تحقيق أهداف محددة. ويؤثر في فاعلية هذا الاشتراك المواصفات والمؤهلات والقدرات والأخلاقيات الموجودة لدى هؤلاء الأفراد، لأنهم هم الذين سيحولون هيكل إدارة المشتريات من حالة سكون إلى حالة الحركة. وبالتالي تصبح الحاجة ماسة إلى دراسة المواصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم.

أولاً: المواصفات

لا تختلف الصفات الشخصية والقدرات اللازمة للنجاح في مجال المشتريات عن تلك التي تلزم عموماً للنجاح في أي مجال عمل آخر، ولكن قد يكون لبعض الصفات أهمية خاصة بالنسبة لرجال المشتريات مثل:

- عفة النفس: فرجل المشتريات يوضع تحت تصرفه مبالغ مالية ضخمة أحياناً ويكون دائماً عرضة للإغراءات .
- الاعتماد على النفس: وهذه صفة هامة لرجل المشتريات، إذ أن نشاط المنظمة يتوقف على مدى الثقة في مقدرة رجل المشتريات على توفير المستلزمات عامة، ومتابعة الطلبات حتى ترد إليها.
- المبادرة: يواجه رجل المشتريات مشكلات يتعين عليه أن يتخذ بشأنها قرارات سريعة، وتتوقف سلامة هذه القرارات على ما لديه من سعة أفق، ومثال ذلك البحث عن مواد بديلة أو موردين بدلاء، إذ يحتاج الأمر إلى مبادرة من جانب رجل المشتريات من تلقاء نفسه .
- المثابرة: إن معرفة المستلزمات التي تحتاجها المنظمة ومصادر الشراء تأتي من الخبرة العملية. لذا فإن ذلك يلقي على عاتق الأفراد العاملين في مجال الشراء المثابرة المستمرة على اكتساب خبرة في كل شيء جديد.
- التعاون مع الآخرين: يجب أن يكون لرجل المشتريات قدرة على كسب ثقة الآخرين به، وتعاونهم ضمن نطاق إدارته ومع الإدارات الأخرى أيضاً، لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية .
- اللباقة: وتبدو أهميتها في الحفاظ على العلاقات الطيبة مع الموردين، فإذا كان رجل المشتريات فظاً لانفض الموردون من حوله وأضر بمصلحة المنظمة .
- حب المعرفة: يجب أن يتعرف رجل المشتريات الناجح باستمرار على منتجات المنظمة ومستلزمات الإنتاج، وما يطرأ عليها من تغييرات، سواء في العمليات الصناعية داخل المنظمة، أو إنتاجها لدى الموردين.
- القدرة على دراسة التفاصيل: هناك العديد من التفاصيل التي يشملها العمل في ادارة المشتريات، وعلى الرغم من الطبيعة الروتينية لهذه التفاصيل، إلا أنها ذات أهمية بالنسبة لعمليات المشتريات يجب الإلمام بها .

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن الصفات التي أوردناها سابقاً ليست على سبيل الحصر، أضف إلى ذلك أن أهميتها بالنسبة للعاملين في مجال المشتريات تتفاوت من فئة إلى أخرى، فأهميتها مثلاً تختلف من موظف المتابعة إلى موظف ادارة السجلات والحفظ، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه المواصفات لا يمكن أن تتوفر جميعها وبدرجة عالية في أي فرد، لكن نسعى إلى أن يتوفر أكبر قدر منها في رجال المشتريات .

ثانياً: المؤهلات والخبرة

من خلال المهام المناطة بإدارة المشتريات، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والتي على رأسها توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات بالكمية والجودة المناسبين وبالسعر والوقت المناسبين، نجد من الضروري أن تتوفر في رجل المشتريات ما يلي: -

- المعرفة العلمية التجارية والاقتصادية
- إلمام فني عام بالمواصفات الفنية الخاصة بمستلزمات المنظمة التي تقوم ادارة المشتريات بتوفيرها، وعليه لا يحتاج الأمر إلى معرفة فنية متعمقة بهذه المستلزمات .

من هنا نجد أن العاملين بإدارة المشتريات يتطلب أن يتوفر فيهم معرفة وخبرة تجارية اقتصادية بالإضافة إلى معرفة فنية عامة. وفي إطار التوزيع السليم للقوى العاملة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من الأفضل أن يعمل خريجو كلية الإدارة والاقتصاد والمعاهد الادارية في ادارة المشتريات، أكثر من خريجي الكليات والمعاهد الأخرى .

ثالثاً: اخلاقيات رجال المشتريات

بالنظر إلى حساسية عمل الأفراد العاملين في مجال المشتريات، وعلى اعتبار أن تكلفة المشتريات تمثل نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج في كثير من المنظمات الصناعية، وحجم الأموال التي يتعاقدون عليها، نجد أنه لا بد لنا أخيراً ونحن في صدد الحديث عن العاملين في ادارة المشتريات، إلا وأن نتعرض إلى أخلاقيات المشتريات التي يجب أن يأخذها هؤلاء العاملون بالاعتبار ويضعونها نصب أعينهم. وقد حددت الجمعية الأهلية لوكلاء المشتريات بالولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها في مجال المشتريات، وأهم هذه المبادئ ما يلي

1. على كل موظف أو فرد أن يعمل ويحافظ في المقام الأول على مصالح المنظمة التي يعمل فيها في كل معاملاته، وأن ينفذ سياستها بإيمان.
2. يجب على كل موظف أن يتقبل النصائح من زملائه ما دام ذلك لا يسيء إلى ادارة المشتريات الذي يعمل فيه. فقد يقع العامل في مجال المشتريات تحت بعض الضغوط من جانب معارفه أو أصدقائه أو أقاربه ممن يمتنون بصلة للموردين، وفي مثل هذه الحالات ينبغي على رجال المشتريات اتخاذ الحيطة والحذر، وأن يكونوا فوق مستوى الشبهات عند اتخاذهم لأي قرار في مجالات المشتريات المتنوعة، كي لا يكونوا موضعاً للمساءلة .

3. يجب على العاملين في مجالات المشتريات أن يتخذوا قراراتهم دون تحيز شعوري أو لا شعوري تجاه أي مورد، وأن يستهدفوا تحقيق أقصى عائد ممكن على المبالغ المنفقة.
4. على العاملين في ادارة المشتريات أن يتحلوا بالأمانة والصدق في عمليات المشتريات والبيع، وأن يبتعدوا عن جميع أشكال الرشوة التجارية .
5. على العاملين في ادارة المشتريات ان يحترموا التزاماتهم تجاه الآخرين.
6. إن سمعة المنظمة أمانة في يد العاملين في مجال المشتريات، لذلك ينبغي أن يعاملوا الآخرين (الموردين) معاملة فيها احترام ومرونة في مواجهة المواقف، وعدم التمسك بالشكليات، وعدم إفشاء أية معلومات سرية تتعلق بهم (كالأسعار، الخصومات.. الخ) لموردين آخرين. كذلك التنبيه عن الأخطاء المالية التي تقع من جانبهم وهي في غير مصلحتهم، والمحافظة على سلامة العينات المستلمة منهم على سبيل تجربتها. هذا كله بلا شك يعطي الموردين فكرة حسنة عن سمعة المنظمة .

ويمكن القول، إنه بشكل عام يمكن تصنيف العاملين في ادارة المشتريات إلى ما يلي

1. مدير المشتريات: وهو الذي يدير أعمال ادارة المشتريات ويشرف عليها في المنظمة، ومن ثم فهو يمارس وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتنسيق في هذا الادارة، ويتخذ القرارات (ضمن نطاق سلطاته) الكفيلة بتسيير العمل.
2. موظفو المشتريات: وهؤلاء هم الذين يقومون بأنشطة المشتريات الفعلية، ويطلق عليهم رجال المشتريات، وقد يكون لهم مساعدون إذا تطلب الأمر، ويختص كل منهم في مادة أو مجموعة من المواد والأصناف المشتراة.
3. رجال انجاز الاعمال: وهؤلاء يقومون بكل الأعمال الروتينية المتعلقة بمتابعة طلبيات الشراء، حتى وصولها للمنظمة.
4. أخصائيو البحوث: وهم الاستشاريون الذين يقدمون النصح والإرشاد في عمليات الشراء وكل ما يتعلق بها، مثل الأسواق، والأسعار، وكميات المواد المعروضة، كما يقومون بأعمال التخطيط لتدبير احتياجات المنظمة من المستلزمات. الخ .
5. رجال الحركة: وهؤلاء هم الذين يقومون بمهمة تنظيم وتنفيذ عملية شحن ونقل الاحتياجات
6. رجال الاستلام والفحص: وهؤلاء هم المكلفون باستلام المواد من رجال الحركة عند وصولها للمنظمة، وفحصها، والتأكد من سلامتها، ومطابقتها للمواصفات وتسليمها لإدارة التخزين.
7. موظفو الأعمال الكتابية: وهؤلاء يقومون بأعمال الآلة الكاتبة، وإعداد ملفات الشراء، ومسك السجلات، وترتيب المواعيد والمقابلات.. الخ

وتجدر الإشارة في النهاية إلى أن التصنيف السابق للقوى العاملة في ادارة المشتريات، يختلف اتساعه وشموليته من منظمة لأخرى، وذلك حسب حجم العمل فيها، ونوع النشاط والسلع المنتجة والخدمات المقدمة للمستهلكين، وموقع هذا الادارة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

الفصل الخامس

علاقة ادارة المشتريات بوظائف المنظمة الأخرى :

نود ومنذ البداية أن نشير إلى أن تنظيم علاقة ادارة المشتريات كإدارة رئيسية ضمن إدارة المواد إلى جانب ادارة التخزين (اللتان تتكون منهما إدارة المواد) يتم من خلال مدير المواد، باعتباره المنسق العام لهاتين الإدارتين المشتريات والتخزين في المنظمة. وبوجه عام يمكن القول إن التنسيق بين أعمال الوحدات التنظيمية (الإدارات أو الوظائف) المختلفة التي تتكون منها المنظمة، أمر ضروري وهام للغاية، كي تعمل جميعها في نسق واحد، تجاه الهدف المشترك وهو هدف المنظمة الكلي، بناء على ذلك نجد من الضرورة بمكان ونحن بصدد شرح تنظيم ادارة المشتريات ضمن إدارة المواد، أن نتعرض لتنظيم علاقة هذه الادارة بوظائف المنظمة الأخرى .

لقد سبق لنا القول بأن ادارة المشتريات تقوم بأعمال الشراء لخدمة الإدارات الأخرى في المنظمة، هذا الوضع يجعل لإدارة المشتريات كوحدة إدارية ضمن إدارة المواد، علاقة مع جميع إدارات المنظمة، وسنوضح فيما يلي هذه العلاقة .

علاقة ادارة المشتريات بإدارة الإنتاج:

من المهم أن نوضح أن إدارة المشتريات نشأت في البداية في شكل ادارة تابع لإدارة الإنتاج، وذلك عندما كانت الأعمال ليست من الكبر كما هو عليه الآن. ومع توسع حجم الأعمال وظهور مبدأ التخصص في العمل، استدعى الأمر فصل إدارة المشتريات عن الإنتاج، لكن بقيت هناك علاقة قوية بينهما نوضحها فيما يلي

لنتمكن ادارة الإنتاج بأداء مهمتها بشكل جيد، لا بد من قيام ادارة المشتريات بتزويدها وبشكل مبكر باحتياجاتها من المستلزمات، وذلك من حيث الكمية، والمواصفات، ومستوى الجودة، والوقت الذي يجب أن تتوفر فيه هذه المستلزمات لديها، وتكون جاهزة للاستخدام في العمل. وهذا يتطلب أن تقوم إدارة الإنتاج بإطلاع إدارة المشتريات مقدماً على خططها الإنتاجية واحتياجاتها من كميات المواد والسلع المختلفة اللازمة للإنتاج ومواصفاتها، ليتسنى لها وضع خطة للشراء بشكل مدروس، فالشراء يتطلب دراسة أسواق المواد والسلع، والتعرف على مصادر الشراء المحتملة والتفاوض معها، واختيار أفضلها، لتوفير الاحتياجات بالأصناف والكميات والمواصفات المطلوبة، وبالأسعار المناسبة والوقت الملائم. ومن جهة أخرى يجب على ادارة المشتريات إعلام ادارة الإنتاج وبشكل مستمر، عن موقف عمليات توريد الأصناف المطلوبة، وأي تعديل يطرأ عليه، سواء من حيث الكمية، أو المواصفات، أو التوقيت، وذلك قبل مدة كافية، لتعمل ادارة الإنتاج حسابها، وتجري الاستعدادات اللازمة لمواجهة التعديل. كما أن على ادارة المشتريات إعلام ادارة الانتاج عن المواد والسلع المشتاة، من حيث مدى توافر الكمية في السوق، واتجاه الأسعار، والمستحدثات الجديدة كالمطرق الحديثة في التصميم وفي الإنتاج، والمواد الجديدة والبديلة التي تظهر في الأسواق، وعرض عينات منها على إدارة الإنتاج، ليتقرر مدى صلاحيتها في الاستخدام. كما يجب أن تحصل إدارة الإنتاج على

كتالوجات الموردين التي تحتفظ بها ادارة المشتريات والاطلاع عليها، من أجل الاستفادة منها في اختيار المواد والأجزاء التي تعتبر أفضل من غيرها من حيث الاستخدام .

علاقة ادارة المشتريات بإدارة تصميم السلعة :

نود الإشارة في البداية إلى أن المنظمات الصناعية الكبيرة وخاصة العملاقة منها مثل شركة مينسوبيشي، وجنرال موتورز و IBM للصناعات الإلكترونية. الخ يكون لديها في العادة إدارة متخصصة، تقوم بوضع التصميم الهندسية للسلع التي تقوم بإنتاجها، وهذه الإدارة يكون لها استقلاليتها الخاصة عن إدارة الإنتاج، وفي هذه الحالة يجب أن تكون درجة التنسيق عالية جداً بين هاتين الإدارتين، وتكون العلاقة بين إدارة التصميم الهندسي وإدارة المشتريات علاقة مباشرة. أما في المنظمات الصناعية المتوسطة الحجم والصغيرة نسبياً، فنجد أن إدارة التصميم الهندسي وحدة إدارية تعمل ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج، وبالتالي تأتي هذه العلاقة التي سنشرحها الآن، ضمن علاقة ادارة المشتريات مع ادارة الإنتاج. ويمكن توضيح علاقة المشتريات بالتصميم الهندسي للسلعة، بأن ادارة المشتريات تهتم بالنواحي الاقتصادية للسلعة، في حين تهتم إدارة التصميم بالنواحي الفنية (المواصفات والجودة) فجد القائمون على التصميم في سعي متواصل للحصول على أفضل المواد دون الاهتمام بمسألة التكلفة، بينما يحاول رجال المشتريات تلبية احتياجات إدارة تصميم السلعة من المواد المختلفة، بعد دراسة أسواق الشراء، وأسعار المواد، من أجل خفض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن. كما أن رجال المشتريات يقدمون الإرشادات والنصائح إلى إدارة التصميم، فيما يتعلق بطبيعة المواد المتوفرة في الأسواق وبدائلها المتاحة من جهة، والتغيرات المحتملة في ظروف عرض المواد، والطلب عليها، وتقليل الأسعار من جهة ثانية، ومدى إمكانية تبسيط تصميم السلعة من جهة ثالثة. وتساعد هذه الإرشادات والنصائح رجال التصميم بعد دراستها وتحليلها، في التوصل إلى مدى إمكانية إجراء بعض التعديلات في تصميم السلع المزمع إنتاجها، بما يحقق المنفعة المشتركة. لذا لابد من التعاون مع الإدارتين من أجل التوصل إلى الموازنة السليمة بين كل من النواحي الاقتصادية المتعلقة بالشراء، والنواحي الفنية المتعلقة بالتصميم .

علاقة ادارة المشتريات بالإدارة المالية :

ما دام نشاط الشراء يستخدم نسبة لا بأس بها من رأس المال العامل في المنظمة لتوفير احتياجاتها من المستلزمات، فلا بد إذن من نشوء علاقة متبادلة بين المشتريات والمالية، باعتبار الأخيرة الجهة المسؤولة عن إدارة الأموال في المنظمة. فالإدارة المالية (انطلاقاً مما تقدم) تقوم بممارسة الرقابة المالية على نشاط ادارة المشتريات، وذلك للتأكد من سلامة عمليات الإنفاق المالي، وعليها أن تدفع المستحقات للموردين في المواعيد التي تحددها ادارة المشتريات، بغية الاستفادة من الخصومات النقدية في حالة وجودها. ولتحقيق ذلك على الأخيرة إرسال نسخ من الفواتير ومحاضر الاستلام والفحص للطلبات بالسرعة الكافية إليها، وعلى الإدارة المالية الإسراع في دفع المستحقات للموردين.

علاقة ادارة المشتريات بإدارة التخزين :

هناك علاقة وثيقة بين المشتريات والتخزين، لدرجة أنهما جمعتا في إدارة واحدة تحت إشراف رئيس واحد هو مدير المواد. فمن الضروري أن يكون هناك تيار يومي مستمر من المعلومات بين المشتريات وبين التخزين، ويجب أن تنظم العلاقة بينهما على أساس متين. فدور التخزين يتمثل في تحديد الأصناف التي وصل رصيدها إلى حد الطلب الذي يحتاج الأمر معه إعادة المشتريات، وإعطاء بيان بها للمشتريات في الوقت المناسب، حتى يتسنى لها اتخاذ إجراءات الشراء، وتوفير هذه الأصناف قبل أن ينخفض حجم المخزون منها عن الحد الأدنى. وكذلك فإن قرارات الشراء تعتمد إلى حد كبير على معدلات الاستخدام اليومي أو الأسبوعي لكل صنف مستخدم في العمليات الصناعية وغيرها، وعلى معدلات التلف والتقادم في الأصناف المخزنة، وكل هذه البيانات يجب أن يعدها التخزين ويرسلها إلى المشتريات، وإذا كان تخفيض الاستثمار في المخزون يعتبر هدفاً من أهداف المشتريات، فإن هذا الهدف يساعد على تحقيقه من خلال إرسال التخزين تقارير عن معدلات الصرف إلى الشراء، حيث من خلال الاطلاع على هذه التقارير، يمكن التعرف على العناصر البطيئة أو الأقل استخداماً، ومن ثم تتحدد كميات الشراء اللاحقة على ضوء هذه التقارير .

أما بالنسبة لإدارة المشتريات، فيجب عليها أن تحيط ادارة التخزين علماً بمواعيد الشراء المتوقعة، وذلك بتفصيل كامل وفي وقت مبكر، حتى يمكن نشاط التخزين إعداد العدة لاستلامها في المواعيد المذكورة، ووضعها في خدمة الإدارات المختلفة.

الفصل السادس

سياسات الشراء

المركزية واللامركزية في المشتريات:

في المنظمات الصناعية التي تمارس أنشطة متعددة، وتختلف عملياتها الصناعية اختلافات كبيرة، تثار دائما مشكلة الاختيار بين تنفيذ جميع أعمال الشراء في وحدة إدارية واحدة، أو تخصيص وحدات إدارية متعددة للشراء، بحيث يكون لكل وحدة إنتاجية وحدة إدارية للشراء خاصة بها، مع إعطائها استقلالاً في أعمالها، ويطلق على الحالة الأولى المركزية، والحالة الثانية اللامركزية في الشراء. وفيما يلي سنأتي على شرح الحالتين أو النظامين بالتفصيل، نظراً لأهمية هذا الموضوع، خصوصاً عندما تنمو المنظمات الصناعية، وتتعدد مشترياتها من المواد والعناصر والمهمات التشغيلية .

مركزية الشراء :

وتعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء وتنفيذها بوحدة إدارية واحدة متخصصة في المنظمة، يشرف عليها رئيس ويكون مسؤولاً مباشرة أمام مدير المواد وبالتالي المدير العام، وعليه تكون هذه الوحدة الإدارية هي المسؤولة عن توفير احتياجات كافة الإدارات والوحدات الإنتاجية في المنظمة من المستلزمات، وسواء أكانت تعمل هذه الوحدات في منطقة جغرافية واحدة (مصانع متعددة متقاربة) أو في

مناطق جغرافية متباعدة (فروع). ويمكن القول إن المنظمات التي تأخذ بهذا النظام المركزي في الشراء، إنما تسعى إلى تحقيق المزايا التالية: -

1. الحصول على احتياجات المنظمة بانتظام وعلى مدار السنة وبشكل منسق مركزياً، يجنب الإدارة العليا ما ينشأ من زيادة التكاليف، عن طريق زيادة الكميات المخزنة، وزيادة الأعباء والمصروفات، وتعطيل جزء كبير من رأس المال العامل دون مبرر، وزيادة المجهود الكتابي نسبياً وتكاليفه، في حالة أوامر الشراء المتكررة عند اتباع اللامركزية.
2. القضاء على الازدواجية في جهود المشتريات، وذلك من خلال التنسيق المركزي لكل مشتريات المنظمة. فقد يقوم مثلاً أحد فروع المنظمة بشراء نوع معين من المواد، ويكون هناك فرع آخر بنفس الوقت يشتري نفس نوع المادة المشتراة في الفرع الأول. لا شك أن هذا سيؤدي إلى تكرار عملية الشراء، وما تشتمل عليه من إجراءات مرتين دون مبرر، إذ كان بالإمكان (فيما إذا كان المشتريات مركزياً) أن تجمع طلبات الشراء في طلب واحد، ومن ثم يتم تنفيذها .
3. إمكانية الحصول على خصم الكمية، نتيجة تجميع كل أوامر الشراء الخاصة بالأصناف المتشابهة في طلب واحد.
4. التوفير في تكاليف النقل، وذلك من خلال توحيد الأوامر وجدولة مواعيد التسليم .
5. تقليل نفقات الشراء والاستلام والفحص إلى حدها الأدنى .
6. تخفيض عدد السجلات المستخدمة، والأعمال الكتابية نتيجة مركزية هذه الأعمال .
7. تحقيق موقف تنافسي قوي للمنظمة نتيجة قدرتها على اتخاذ سياسة شرائية موحدة، وقدرتها على التحدث بصوت واحد في مواجهة الموردين .
8. إن مركزية الشراء في يد إدارة واحدة متخصصة، يتيح الفرصة لرؤساء الوحدات الإنتاجية والإدارات الأخرى في المنظمة، التفرغ لأعمالهم الأساسية، بدلاً من إشغالهم وتحميلهم مسؤولية الشراء .
9. تسهيل الرقابة على أعمال الشراء من قبل الإدارة العليا، نتيجة وجود المسؤولية في جهة إدارية واحدة، حيث تسهل عملية قياس النتائج، والوقوف على درجة الكفاية في العمل، كما تسهل عملية الرقابة المالية على الشراء من خلال الاطلاع على مستندات واحدة بدلاً من الاطلاع على مستندات متعددة في جميع الفروع أو الإدارات في حالة اللامركزية.
10. يرحب الموردون عامة بالاتصال بجهة واحدة للشراء عن اتصالهم بجهات متعددة، وخاصة عند اتباع المنظمة سياسة مركزية موحدة بالنسبة للموردين، ويعود السبب وراء ترحيبهم هذا، هو أن الاتصال مع جهة واحدة يكون أسهل وأسرع من الاتصال مع عدة جهات لا مركزية .
11. تمكن المركزية في الشراء من الاحتفاظ بسجلات موحدة ومنظمة عن أعمال الشراء في المنظمة، مما يساعد كثيراً في عمليات البحث والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية

ويمكن القول أخيراً أن هذه المزايا التي يتمتع بها النظام المركزي في الشراء، إنما تمثل المآخذ التي تؤخذ على النظام اللامركزي

اللامركزية في الشراء :

تعني اللامركزية في الشراء، تفويض السلطة الخاصة بالعمليات الشرائية إلى الإدارات أو الوحدات أو الفروع في المنظمة، بحيث تقوم كل إدارة أو وحدة أو فرع بتوفير الاحتياجات الخاصة بها من المستلزمات على حده، على اعتبار أن هذه المستلزمات تختلف من جهة لأخرى، ويتبع نظام اللامركزية على الأخص في المنظمات ذات الفروع المتعددة والمتباعدة جغرافياً. وفيما يلي نوضح

أهم المزايا التي يتمتع بها نظام لامركزية الشراء :

1. السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المطلوب، وعلى الأخص في حالة وجود فروع للمنظمة في مناطق جغرافية متباعدة، ووجود الاحتياجات في السوق المحلية القريبة من الفرع.
2. المرونة في تنفيذ عمليات الشراء، إذ تتيح اللامركزية حرية أكبر في الحركة والعمل، فقد يحتاج الفرع إلى إلغاء التعاقد مع المورد، أو تعديل أمر الشراء، هذا لا يمكن تحقيقه بسهولة في ظل نظام مركزية الشراء.
3. في حالة وجود فروع متعددة للمنظمة وتنوع المشتريات ومواصفاتها، نجد من الصعوبة بمكان أن تتمكن مجموعة الشراء المركزية الالمام بجميع المواصفات وظروف شرائها بشكل جيد، وعلى ذلك فالجهة التي تقوم باستخدام الصنف هي خير من يقوم بشرائه
4. تلقي مركزية الشراء معارضة رؤساء الفروع التابعة للمنظمة الأم، إذ ليس من المنطق أن نلقي مسؤولية على فرد ما، ونسحب منه السلطة التي تمكنه من تحمل هذه المسؤولية. فكيف نطالب مدير الفرع بتحقيق إنجازات معينة، في الوقت الذي سحبنا منه مسؤولية التنفيذ والإشراف على نشاط رئيسي وهام في فرعه وهو الشراء .

تلك كانت أهم المزايا التي يتمتع بها نظام لامركزية الشراء، وتجدر الإشارة في هذا المجال الى أن هذه المزايا إنما تمثل المآخذ التي تؤخذ على نظام مركزية الشراء .

بعد استعراضنا لمفهوم ومزايا ومآخذ كل من نظامي المركزية واللامركزية في الشراء، لا بد لنا من التساؤل، أي النظامين أفضل في الاستخدام؟

إن الاختيار السليم يجب أن يقوم على التحليل الموضوعي، الذي يستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا الدائمة، ويأخذ في الاعتبار جميع الحقائق والظروف التي يمكن أن تؤثر في عملية الاختيار. ويمكن القول إنه من الخطأ أن نقول إن المركزية أفضل من اللامركزية أو العكس. فبالرغم من المزايا المتعددة التي يمكن تحقيقها من وراء استخدام نظام المركزية، إلا أنه قد تدعو الظروف إلى ضرورة اللجوء إلى اللامركزية

وبشكل عام نجد أن المركزية واللامركزية في الشراء هما تعبيران نسبيان، فلا يمكن أن نجد في الحياة العملية مركزية أو لا مركزية مطلقة، وحتى إن وجد فيعتبر ذلك اتجاه غير سليم له مضار. فالتنظيم الإداري السليم سواء بالنسبة لإدارة معينة أو بالنسبة للمنظمة ككل، يجب أن يتضمن درجة من المركزية

ودرجة أخرى من اللامركزية، إذ أن معظم المنظمات تستخدم مزيجاً من كلا النظامين، لكن قد تكون درجة المركزية أعلى من اللامركزية في هذا المزيج أو العكس، وهذا تحكمه الظروف الخاصة بكل منظمة. وفيما يلي نوضح على سبيل المثال منظمة تستخدم مزيجاً من نظامي المركزية واللامركزية في الشراء :

سلطات الإدارة المركزية للشراء:

- وضع سياسة الشراء العامة للمنظمة مع جميع فروعها، والرقابة على عمليات الشراء اللامركزية .
- وضع الإجراءات التي يسير عليها الشراء في الإدارة المركزية ولجميع الفروع.
- شراء المواد الرئيسية والمنتشابهة بكميات كبيرة وتغذية الفروع بها .
- القيام بعمليات التعاقد الطويلة الأجل مع الموردين
- شراء التجهيزات الرأسمالية للإدارة المركزية وكافة الفروع

سلطات الفروع

- شراء المواد الطارئة اللازمة للإنتاج .
- شراء بعض المواد المحدودة والتي تتطلب معرفة فنية دقيقة لا تتوافر في الإدارة المركزية.
- شراء المواد من الموردين المحليين الموجودين في نفس المنطقة التي يعمل فيها الفرع
- متابعة طلبات الشراء بعد قيام الإدارة المركزية باختيار الموردين والتفاوض والتعاقد معهم.

الفصل السابع

استراتيجيات الشراء

تعريف استراتيجية الشراء:

تعني استراتيجية الشراء، السياسة العامة التي تنتهجها وتسير عليها عملية شراء وتوفير احتياجات المنظمة من المواد ومستلزمات العمل. وبالتالي فالاستراتيجية هنا عبارة عن قواعد عامة يتم في ضوءها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة. واستراتيجية الشراء (وأية استراتيجية أخرى) تصدر عن أعلى سلطة في المنظمة، بناء على المعلومات والاقتراحات التي تقدمها ادارة المشتريات، من خلال إدارة المواد لهذه السلطة. وبوجه عام هناك خمسة أنواع معروفة لاستراتيجية الشراء، يمكن للمنظمات الصناعية أن تتبنى إحداها أو أكثر بأن واحد، وذلك حسب ظروفها الخاصة، وظروف السوق السائدة، والحالة الاقتصادية العامة . وسنعرض في هذا الفصل هذه الاستراتيجيات الخمس بشيء من التفصيل .

استراتيجية الشراء حسب الحاجة أو بالكمية الدنيا:

تعني استراتيجية الشراء بالكميات الدنيا، شراء المنظمة لمستلزماتها بكميات تكفي او تغطي احتياجاتها الجارية أو لفترات قصيرة من الزمن، دون مراعاة لضرورة توفر احتياطي من المخزون لمواجهة

بعض الظروف غير المتوقعة، ولا شك أن تبني منظمة ما لهذه الاستراتيجية في الشراء، يكمن وراءه أسباب متعددة تأتي على عرض أهمها: -

الأسباب التي تؤدي الى استخدام استراتيجية الشراء حسب الحاجة

1. عندما يكون الاقتصاد في حالة كساد، أي أن الكميات المعروضة تفوق كثيراً كمية الطلب، وهذا ما حدث في فترة الكساد العالمية في الثلاثينات حيث تميز السعر في هذه الحالة بالانخفاض، والكميات وفيرة في السوق، لذلك لا داعي لشراء كميات تفوق الحاجة .
2. تلجا المنظمات إلى تبني هذه الاستراتيجية في الشراء، عندما يكون سعر المستلزمات في السوق مرتفع بشكل غير طبيعي، إذ تعتمد المنظمات في مثل هذه الحالة إلى شراء كميات قليلة وصغيرة تغطي حاجتها بشكل مؤقت، ريثما تستقر الأوضاع في السوق، ويعود السعر إلى وضعه الطبيعي
3. تتبنى المنظمة هذه السياسة عندما تكون احتياجاتها متنوعة، وكمياتها قليلة، ومواصفاتها خاضعة للتغير المستمر. وتظهر هذه الحالة عند قيام المنظمة بتطوير منتجاتها أو إجراء بعض التجارب لإنتاج منتج جديد، حيث إزاء هذا الوضع نجد أن المنظمة تلجأ لهذه الاستراتيجية في الشراء، كي تتجنب الخسائر التي تنجم عن تقادم المخزون، وتعطيل أموال دون استثمار المخزون
4. تلجا المنظمة لهذه الاستراتيجية، عند عدم توفر سيولة نقدية لديها لشراء احتياجاتها بكميات كبيرة، أو عندما تضطر إلى ضغط تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

بعد أن استعرضنا الأسباب الداعية لاستخدام سياسة الشراء بالكميات الدنيا، لا بد لنا من أن نوضح أهم المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة من جراء استخدامها لهذه السياسة وهي: -

المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة من جراء استخدام استراتيجية الشراء حسب الحاجة

1. خطر توقف أو بطء العمليات، والذي قد يحدث لأسباب متعددة لا يمكن حصرها. ويلاحظ أن التكلفة المترتبة على التوقف أو تقليل معدل سرعة الإنتاج، تزيد كثيراً عن أي قدر من الوفورات المحتمل تحقيقها من تخفيض كمية المخزون عند اتباع هذه السياسة.
2. عدم إمكانية الحصول على خصم الكمية، لأن كميات الشراء تكون في الغالب صغيرة (حسب الحاجة) .

بناء على ما سبق يمكن القول إن هذه الاستراتيجية من النادر استخدامها بشكلها المطلق على نحو ما شرحناه، إلا في حالات استثنائية فقط، كفترات الكساد، أو في مجال الصناعات الاستهلاكية، التي تتميز بتغيير موديلاتها بسرعة كبيرة .

استراتيجية الشراء أو التصنيع :

يعني قرار الشراء أو الصنع أنه هل من الأفضل للمنظمة أن تصنع احتياجاتها من المواد والمستلزمات داخلياً، أو تقوم بشرائها من المصادر الخارجية، أي من الموردين؟

في الواقع تحتاج الإجابة عن هذا السؤال، إلى دراسة اقتصادية فنية للوصول إلى القرار الأنسب. وبوجه عام هناك عوامل أو اعتبارات تؤثر في عملية اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال، يجب دراستها وتحليلها، للوقوف على مدى تأثيرها. وسنعرض فيما يلي أهم هذه العوامل، آخذين بعين الاعتبار أن لبعضها أهمية خاصة في مواقف وظروف معينة، لا نأخذها في ظروف ومواقف أخرى. لذلك يجب دراسة هذه العوامل أو الاعتبارات، والخروج بخليط من التأثيرات المحتملة، التي توضح القرار الأنسب الذي يجب اتخاذه، وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات :

التكلفة

تعتبر الدراسة المقارنة للتكاليف، من أهم العوامل التي يبني عليها قرار بشأن الصنع أو الشراء. وبشكل عام تشير اعتبارات التكلفة في بعض الحالات إلى وجوب الصنع للحاجة داخل المنظمة، في حين تشير في حالات أخرى إلى ضرورة شراؤه من مصدر خارجي للتوريد. وينطوي تحليل التكلفة لقرار الشراء أو الصنع، على تقدير تكلفة صنع صنف معين داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة شراؤه من الخارج .

وعند إعداد تقديرات التكلفة الخاصة بقرار صنع الصنف بدلاً من شراؤه، فإن العناصر التالية يجب أن تدخل ضمن تقديرات التكلفة:

- التكاليف الثابتة الإضافية.
- التكاليف المتغيرة الإضافية
- مخاطر انخفاض الاحتياجات، وخطر توقف إنتاج الصنف، لعدم الحاجة إليه .
- تدريب العاملين على إنتاج الصنف الجديد
- التكلفة الإضافية للتمويل
- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للمنتج الجديد.
- التكاليف الإدارية الإضافية
- تكلفة التقادم الخاصة بالآلات والمعدات، والمعرفة التكنولوجية في الصناعات التي يحدث فيها تطورات سريعة في الإنتاج .
- التكلفة الإضافية للشراء، وهذا يعني أن اتخاذ قرار الصنع يتطلب شراء مستلزمات متنوعة جديدة مما لا تقوم المنظمة بشراؤها سابقاً، وذلك لمواجهة احتياجاتها القائمة، لذلك ينبغي مراعاة تكاليف البحث عن مصادر الشراء، والتكاليف الإضافية الخاصة بالشحن، والاستلام، والفحص، وذلك في المراحل السابقة للتخزين

وعلى الجانب المقابل لذلك نجد أن تقديرات التكلفة الخاصة بقرار شراء الصنف بدلاً من صنعه يجب ان يشتمل على ما يلي:

- سعر شراء الصنف .
- تكاليف النقل.

- تكاليف الاستلام والفحص.
- تكاليف التأمين

وفي الدراسة المقارنة للتكاليف، لابد وأن يوجه الباحث اهتمامه نحو اعتبارات الزمن، حيث يتعين عليه أن يأخذ في الاعتبار، احتمالات التغيرات المستقبلية في تكلفة العمل، والخامات، والنقل.. الخ، ومن ثم فإن اهتماماته تتجاوز بالضرورة حدود الأمد القريب .

الجودة

لا شك أن لعامل الجودة اعتبار وأهمية كبيرة عند المفاضلة بين الشراء أو الصنع للحاجة المطلوبة داخل المنظمة. وقد قسم عامل الجودة إلى مجموعتين من الاعتبارات: المجموعة الأولى وينصح معها اتخاذ قرار بالصنع داخلياً، والمجموعة الثانية ينصح معها اتخاذ قرار بالشراء بدلاً من الصنع. وسنوضح هاتين المجموعتين من الاعتبارات فيما يلي: المجموعة الأولى

- هناك بعض الأجزاء في المنتجات الفنية تكون معقدة في تصنيعها للغاية، مما يجعل الموردين يحجمون عن إنتاجها، نظراً لعدم توفر الإمكانيات اللازمة لإنتاجها لديهم. وهنا من الضروري التأكد من أن النقص في الجودة لدى الموردين، قد يمثل حالة مؤقتة أو طويلة أو دائمة، أو قد تحدث أن يكون الصنف جديداً وطلب شرائه قليل في الوقت الحاضر، وسيعمل الموردون حسابهم على تلبية مواصفاته الدقيقة بعد فترة زمنية، لذلك يجب التأكد من أن سبب عدم وجود العنصر بالجودة المناسبة مؤقت، أم طويل أم دائم؟
- قد تكون مواصفات الصنف المطلوب من الدقة الفنية العالية، بحيث تخشى معها المنظمة أن تسند تصنيعها إلى مورد معين، حيث قد يعرضها ذلك إلى عدم احتمال حصولها على الصنف بالمواصفات الفنية الدقيقة المطلوبة، لذلك يفضل في هذه الحالة اتخاذ قرار التصنيع بدلاً من الشراء من مورد خارجي
- قد تحتاج المنشأة إلى صنف أو بعض الأصناف ذات جودة منخفضة غير مطلوبة في السوق ولا يقوم الموردون بإنتاجها، لوجود طلبات ذات جودة عالية الكفاءة لديهم، تجعلهم لا يهتمون بإنتاج طلبيات ذات جودة منخفضة التي تحتاجها المنظمة .

المجموعة الثانية

- لا يمكن للمنظمة صاحبة الحاجة أن تنتج احتياجاتها بجودة تضاهي نفس الجودة التي ينتجها المورد، مهما توفرت لها الإمكانيات المادية والفنية، وذلك بسبب الخبرة المتوفرة لدى الأخير، نتيجة التخصص في الانتاج على مدى فترة طويلة من الزمن. لهذا السبب يفضل أن تستفيد المنظمة المشتريّة من هذه الخبرة المتوفرة لدى المنتج الأصلي من إمكانياته الفنية، ومن ثمرات البحث والتطوير الدائم الذي يجريه المنتجون عادة على منتجاتهم، والتي ينفقون في سبيلها أموالاً طائلة
- في حالة كون انتاج الصنف مرتبط بحق اختراع، نجد أنه لابد للمنظمة صاحبة الحاجة إلا وأن تلجأ إلى شرائه من المورد، حتى ولو تأكدت من أن تصنيعه داخلياً لديها يحقق لها وفورات أكبر من شرائه.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المنتجين من اصحاب براءات الاختراع، قد يعطون تراخيص بتصنيع منتجاتهم لعمالهم مقابل مبلغ مالي معين يتفق عليه .

- تلعب المرونة دوراً هاماً في تفضيل الشراء عن الصنع، فتغيير مواصفات الصنف المطلوب من المورد يكون سهلاً أكثر فيما إذا كانت المنظمة صاحبة الحاجة تقوم بتصنيعه، نظراً لتوفر الإمكانيات والتسهيلات الصناعية لديه لاستيعاب التغيير في مواصفات الجودة.

الكمية

تختلف الاعتبارات الخاصة بالكمية عن اعتبارات الجودة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الشراء أو الصنع. فالجودة المرغوب فيها يمكن أن تتحدد مقدماً وبطريقة قاطعة، ولكن الأمر يختلف تماماً بالنسبة لاعتبارات الكمية. والسبب في ذلك أن الكمية يجب أن ينظر إليها من خلال الزمن، بمعنى أن الكمية الصحيحة في وقت محدد وفي ظروف معينة، يمكن ان تكون خاطئة في وقت آخر وفي ظروف أخرى. ومن ثم فإن كمية المشتريات تعتبر عاملاً متغيراً بعكس مواصفات الجودة التي تعتبر ثابتة نسبياً .

ومن وجهة نظر الكمية، نجد أن السبب العام الذي يفضل الصنع بدلاً من الشراء، هو كون حجم المشتريات صغيراً أو كبيراً، ومدى استعداد الموردين لتلبية حاجة المنظمة في كلتا الحالتين. فقد يرفض المورد التعامل بكميات صغيرة نظراً لأنها لا تحقق له وفورات، والعكس صحيح قد تكون الطاقة الإنتاجية للمورد محدودة بشكل لا يمكنه من سداد طلبات المنظمة الكبيرة الحجم. ففي كلتا الحالتين نجد أن المنظمة مضطرة لتلبية احتياجاتها عن طريق الصنع داخلياً، والعكس من ذلك صحيح.

سرية التصنيع:

تجد بعض المنظمات نفسها مضطرة لتصنيع حاجتها من الأصناف داخلياً، وإن تأكدت في بعض الأحيان بعدم اقتصادية التصنيع الداخلي، وذلك بسبب كون عمليات تصنيع المنتج ذات طابع سري. وبمعنى أوضح أنه قد تكون تركيب الأصناف المستخدمة في عملية الصنع ذات طابع سري، أو تنتج وفق براءة اختراع لا ترغب المنظمة في إطلاع أحد عليها .

ضمان استمرار الشراء

يعد الاعتبار الخاص بضمان استمرار الشراء من أهم المؤثرات في اتخاذ قرار الصنع أو الشراء، إذ يمكن القول إن الضمان يكون أكبر عند التصنيع بدلاً من الشراء، وهذا الضمان الأكبر يمثل السبب الرئيسي لتفضيل الصنع. لذلك فالقرارات التي تبنى على هذا السبب تبدو أكثر منطقية، خصوصاً للمنظمات الصناعية الكبيرة الحجم، حيث يؤدي توقف خطوط الإنتاج بسبب نقص المواد، إلى إزعاجات ضخمة يترتب عليها خسائر كبيرة، وعلى الأخص إذا كانت نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة الكلية كبيرة، وهي الصفة الغالبة في تلك المنظمات .

إن التصنيع الداخلي يساعد المنظمة على القضاء على مخاطر توقف الإنتاج لديها لأي سبب كان، مثل إضراب العمال في شركة ما، أو تأخر عمليات الشحن والنقل والاستلام، أو بسبب بعض المواقف الخاصة بالموردين، كأن يحدث تباطؤ بين الموردين في استغلال حاجة المنظمة ومن ثم تحديد أسعار مرتفعة اعتبارات عامة :

بقي لدينا بعض الأسباب أو العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار الصنع أو الشراء التي لا تدخل ضمن التصنيف السابق، ونجد من الضروري الإشارة إليها في هذا المجال، استكمالاً لعرض الموضوع، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

- قد يكون من الأرخص للمنظمة أن تنتج بعض مستلزماتها بدلاً من شرائها إما في فترة معينة أو بشكل مستمر، وذلك فيما إذا اكتشف المسؤولون فيها طريقة جديدة لإنتاج صنف معين بتكاليف أرخص بكثير مما يتحملة الموردون في السوق، حتى مع تخصصهم في إنتاج هذا الصنف .
- قد تعتمد المنظمة على استخدام الطاقة الإنتاجية العاطلة في مصانعها في أوقات الكساد وفي إنتاج مستلزماتها أو بعضها بدلاً من شرائها، وبذلك تستطيع أن توزع تكاليفها الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، بما يرفع من مستواها التنافسي في السوق
- سياسة تعدد المصادر، ويقصد بها أن هناك بعض المنظمات قد تقوم أحياناً بصنع وشراء نفس الأصناف التي تحتاج إليها، ويتم اتباع هذه السياسة عادة بهدف محدد وهو الاحتفاظ بمصدر ثان يمكن الاعتماد عليه للتوريد دائماً. وتترك المنظمات التي تتبنى سياسة الشراء والصنع معاً، أنه قد لا يكون بمقدورها دائماً مقابلة جداول الإنتاج الداخلية بالنسبة لبعض الأجزاء، ومن ثم يكون أمامها المصدر الخارجي في حالة الطوارئ .

بشكل عام يمكن القول إن اتخاذ قرار الصنع أو الشراء، ليس بالقرار الذي يمكن اتخاذه بسهولة، لأنه قرار هام وخطير ويؤثر تأثيراً مباشراً في نجاح المنظمة أو فشلها، ويعتبر في الحقيقة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ فيها، حيث من الضروري دراسة جميع العوامل المؤثرة، ومن جميع جوانبها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ثم تقويمها، وذلك من فترة إلى أخرى مع تغيير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة

وفي الختام نود الإشارة إلى أن استراتيجية الشراء أم الصنع، قرار تشترك فيه عدة إدارات في المنظمة، وإدارة المواد هي إحدى هذه الإدارات التي تقدم معلومات وافية عن الأصناف والأسعار، والموردين، وظروف السوق، التي تساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرار المناسب، كما نود الإشارة أيضاً إلى ضرورة تقييم استراتيجية الشراء أم التصنيع، وإعادة النظر فيه بين الحين والآخر، وذلك للتأكد من أن القرار المتخذ ما زال يحقق منافع للمنظمة ولا شك أن عملية التقويم (بل أية عملية تقويم كانت) هذه تحتاج إلى وضع معايير محددة من قبل الإدارة العليا، على ضوءها تتم عملية المراجعة للنتائج المحققة، ثم التقويم. وترجع ضرورة عملية التقويم المستمرة، إلى أن جميع العوامل المؤثرة التي سبق أن شرحناها قابلة للتغيير، أي إنها ليست قواعد جامدة بل تتغير بمرور الزمن وبتغيير الظروف، فما كان ملائماً ومناسباً منذ سنة أو سنتين مثلاً، قد يكون غير

مناسب في الوقت الحاضر والعكس صحيح، فعناصر التكلفة والعرض والطلب على سبيل المثال، لا يمكن أن تكون ثابتة جامدة لا تتغير مع التغيرات التي تحدث في الأسواق والعمالة والتكنولوجيا.. الخ

الفصل الثامن

استراتيجية الشراء للتخزين

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام المنظمة بشراء المواد اللازمة للإنتاج بكميات كبيرة واقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية، أي أن الشراء هنا يكون بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية، ويتوقف ذلك على مدى دقة التنبؤ بأنواع المواد المطلوبة وكمياتها، وبوجه عام يمكن تحديد أهداف هذه الاستراتيجية بما يلي:

1. الحد من خطر نفاذ المخزون، واحتمال بطء أو توقف العمليات الإنتاجية، وذلك نتيجة العديد من الأسباب مثل: تأخر عمليات الشحن والنقل، حدوث أعطال فنية لدى المورد.. الخ
2. الحصول على خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة .
3. تخفيض نفقات النقل على أساس مبدأ الحمولة الواحدة .
4. ثبات التكاليف في الفترة المقبلة، ويعني ذلك أن الشراء للتخزين يعمل على التعاقد مع الموردين على إرسال أحجام محددة من الطلبات في تواريخ معروفة طبقاً لأسعار يتفق عليها، ومن ثم يصبح من الممكن تحديد تكلفة الشراء بطريقة عملية وواقعية، مما يسمح معه إعداد الميزانيات التقديرية بمستوى أعلى من الدقة .

وفي مقابل الأهداف التي تسعى سياسة الشراء للتخزين الى تحقيقها والتي تمثل فوائد يمكن تحقيقها من جراء استخدامها، قد يحدث استخدام هذه السياسة بعض المشاكل أو الأخطار التي يمكن تلخيص أهمها بما يلي :

1. خطر التقادم والخسارة، نتيجة تخزين المواد لفترة طويلة.
2. تجميد نسبة معينة من رأس المال في المخزون دون استثمار
3. زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون وحمايته، وذلك بسبب الشراء بكميات كبيرة

استراتيجية الشراء لغرض المضاربة :

بموجب هذه الاستراتيجية يتم شراء المواد بكميات كبيرة تفوق احتياجات المنشأة، بهدف تحقيق الربح عند ارتفاع سعر المواد، فالمواد المشتراة لا تستخدم في العملية الإنتاجية فحسب، وإنما يتم إعادة بيع جزء منها عند ارتفاع السعر. وبهذا تتمكن الإدارة من تحقيق أرباح من عملية إعادة بيع الجزء الآخر الفائض عن الحاجة المستقبلية.

إن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من مخاطر، فقد يتعرض المشتري إلى خسارة في حالة انخفاض أسعار المواد أو عدم زيادتها في المستقبل، الأمر الذي يتطلب الحذر عند اتخاذ قرار يتعلق باتباع هذه الاستراتيجية

إن هذه الاستراتيجية تتشابه مع الاستراتيجية السابقة (الشراء للتخزين) من حيث اعتمادها على حركة الأسعار في المستقبل، إلا أنها تختلف عنها من حيث الهدف، فهي تهدف إلى تحقيق الربح إذا كان هناك توقع بارتفاع أسعار المواد، في حين تهدف الاستراتيجية السابقة الذكر إلى منع حدوث خسارة نتيجة ارتفاع أسعار المواد .

استراتيجية المبادلة في الشراء:

بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهما، بمعنى أن المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد أو المستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة إليها بشكل دوري أو بشكل مؤقت من المشتريين الذين يتعاملون معه ويحصلون على احتياجاتهم من المواد أو المستلزمات المختلفة منه .

إن هذه الاستراتيجية معروفة بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، حيث تساعد في إيجاد استقرار في عملياتها الصناعية والبيعية، سواء أكانت مشتريه أم بائعة. وعلى سبيل المثال إذا كانت شركة الشرق للمواد الكيماوية تعد مصدراً دائماً لتوريد المواد الكيماوية لشركة الأصباغ الحديثة لاستخدامها في صناعة مواد الطلاء، وظهرت حاجة شركة الشرق إلى كمية من مواد الطلاء المصنع الخاص بها خلال كل ثلاث سنوات، فإن هذه الشركة يجب أن تحصل على احتياجاتها من شركة الأصباغ الحديثة، بجودة مناسبة وبمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار معتدلة .

ويؤخذ على هذه الاستراتيجية أن المشتري لن تكون لديه حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، الأمر الذي يتطلب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق، والعيوب التي قد تنجم عنه؛ وفي ضوء هذه الدراسة تقرر إدارة المنظمة اتباع أو عدم اتباع هذه الاستراتيجية.

الفصل التاسع

تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء

مفهوم الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء :

إن الشراء بالكمية المناسبة ليس مجرد التعاقد على شراء الكميات المطلوبة، فالكميات المحددة في طلبات الشراء المقدمة لإدارة المشتريات من قبل إدارات وأقسام المنظمة، لا تأخذ في اعتبارها الجوانب الاقتصادية، والنواحي الفنية المتعلقة بعملية الشراء، وما دامت إدارة المشتريات تسعى إلى إنجاز أفضل شراء

(وخاصة فيما يتعلق بناحية التكلفة) نجد من الطبيعي أن تشتري الاحتياجات المطلوبة إما بعقد أو بأكثر، بشكل يقلل من التكلفة إلى أدنى حد ممكن، مراعية في ذلك عوامل متعددة سنأتي على شرحها لاحقاً

وبشكل عام يمكن القول إن ادارة المشتريات وهي في صدد تحديد كمية الشراء المناسبة (الاقتصادية) يواجه باتجاهين أو بقطبين متنافرين هما :

الأول: وهو الميل إلى طلب عدد كبير من الوحدات في طلبية الشراء الواحدة، حتى يمكن تخفيض تكاليف عملية الشراء إلى أقل حد ممكن، وضمان استمرارية العمليات الصناعية الانتاجية والنشاط العام لجميع إدارات وفروع المنظمة .

الثاني: ويعبر عن الميل إلى تقليل عدد الوحدات المراد شراؤها، حتى لا تتراكم كميات كبيرة منها في المخازن مما يزيد من تكلفة تخزينها .

وبهذا الصدد نشير إلى أن كلا الاتجاهين إذا ما تم اتباعهما سيؤدي الأمر إلى نتائج غير سليمة تؤثر سلباً في ربحية المنظمة. فمثلاً فيما يتعلق **بالاتجاه الأول**، فكثره المشتريات سيعرضها إلى الأمور التالية:

1. تجميد أموال على شكل مخزون كان يمكن استثمارها في مجالات أنشطة أخرى تعود بريح الى المنظمة .
2. زيادة فرص التلف والتقدم التي تلحق بالكمية المخزنة لزيادة فترة تخزينها .
3. احتمال انخفاض الأسعار في المستقبل وإصابة المنظمة بخسائر.

أما فيما يتعلق بالأخطار التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة نقص المستلزمات الناتج عن **الاتجاه**

الثاني فيمكن تلخيصها بما يلي :

1. خطر توقف العمل في المنظمة بسبب النقص في مستلزمات العمل.
2. عدم الاستفادة من خصم الكمية الذي يمنحه الموردون عند الشراء بكميات كبيرة مما يرفع من تكلفة الشراء.
3. زيادة تكاليف الشحن والنقل نظراً لنقل حمولات قليلة، حيث ستوزع هذه التكلفة على عدد أو كمية قليلة من الوحدات المشتراة، عكس الوضع فيما إذا كانت الكمية كبيرة.

في ضوء ما تقدم، يتضح لنا مدى حساسية وحرجة اتخاذ القرار المتعلق بتحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء الواحدة، فمسألة الموازنة بين الاتجاهين السابقين وهما: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتكلفة طلبية الشراء، مسألة ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، فالتوفيق بين هذين الاتجاهين (أو القطبين المتنافرين كما أوضحنا) عمل يتطلب الدراسة والتحليل، وأصبح يستخدم في سبيل تحديد هذا الحجم الجوانب الكمية التي سنتعرض إليها لاحقاً في هذا الفصل. بناء على ما تقدم يمكن تعريف الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء أو الكمية الاقتصادية للشراء كما يسميها بعضهم بما يلي:

الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء: هي الكمية التي تفي باحتياجات العمل من المستلزمات، بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء والتكاليف المادية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل

والانتاج، وتصبح المنظمة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها، وبناء عليه فالكمية الاقتصادية لطلبية الشراء هو الذي تكون عنده **تكلفة الشراء، وتكلفة المخزون أقل ما يمكن**، حيث إذا زادت أو نقصت كمية الشراء عنها، أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة. ولا شك أن تحقيق التوازن بين هذين الاتجاهين الذين عبرنا عنه بالكمية الاقتصادية للشراء ليس بالأمر السهل، بل من الأمور التي تتطلب خبرة كبيرة وإلمام بظروف وطبيعة العمل في المنظمة، وظروف السوق، والأوضاع الاقتصادية العامة السائدة في البيئة المحيطة بها، وإمكاناتها المالية.

العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء :

لا شك أن هناك عوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام ادارة المشتريات بتحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء، حيث لكل عامل منها تأثير خاص يدفع كمية الشراء في كل عقد نحو رقم معين، مما يتوجب على هذه الادارة أن تلاحظ هذه العوامل، وتدرس تأثيرها في كل عملية شراء على حده. وسنعمد فيما يلي إلى عرض وتوضيح أهم هذه العوامل المؤثرة، التي يمكن تصنيفها إلى **عوامل خارجية، وعوامل داخلية**

أولاً: العوامل الخارجية: وتشتمل على العوامل التالية :

1. مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة أو صعوبة الحصول عليه

يرتبط هذا العامل بظروف العرض والطلب الخاصة بالصنف المطلوب في السوق. فعندما تتوقع ادارة المشتريات قلة العرض او احتمال فقدان الصنف من السوق تلجأ في هذه الحالة إلى الشراء بكميات كبيرة، لكن بعد أن تدرس الأضرار التي ستنجم عن فقدانه من السوق، وعدم إمكانية شراء بديل عنه، وتحدد أيضاً خطر توقف العمل في المنظمة وأضراره، وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن توفر الصنف في السوق قد يكون مرتبط بظروف موسمية خاصة بإنتاجه كما هو الحال في جميع المنتجات الزراعية، حيث يستوجب الأمر من قبل ادارة المشتريات أن تشتري منه بكميات كبيرة في فترة زمنية قصيرة وهي فترة إنتاجه

2. توقع تبدل الأسعار في المستقبل:

من العوامل التي تتأثر بها كمية الشراء، توقع إدارة المشتريات ارتفاع أو انخفاض أسعار الأصناف التي تحتاجها مستقبلاً. فعندما تتوقع أن اتجاه الأسعار أخذ بالارتفاع، تسعى في هذه الحالة إلى شراء كميات أكبر تغطي حاجة المنظمة لفترة زمنية طويلة، لتتلافى ارتفاع الأسعار من جهة، ولتضمن استمرارية العمل من جهة ثانية، أخذاً بعين الاعتبار تكلفة التخزين، إذ قد تكون مرتفعة أكثر من ارتفاع تكلفة الأسعار. أما إذا كان توقع ادارة المشتريات أن الأسعار المستقبلية ستكون منخفضة، فإنها تكتفي بشراء كميات تغطي حاجة المنظمة لفترة قصيرة، أخذاً باعتبارها مدى توفر الصنف المطلوب في السوق في الفترة المقبلة

3. ارتفاع تكلفة تنفيذ عملية الشراء :

عندما تكون تكلفة تنفيذ عملية الشراء مرتفعة من حيث اختيار المورد، والنقل، والتفريغ، والفحص والاستلام.. الخ، فإنه من المتوقع أن تسعى ادارة المشتريات إلى الشراء بكميات أكبر وبدفعة واحدة، من أجل تخفيض هذه التكلفة، ذلك لأن الشراء بكميات قليلة في هذه الحالة وعلى دفعات متعددة، سيجعل هذه التكلفة

عموماً مرتفعة، إذ سيكون نصيب الوحدة الواحدة من الصنف المشتري من المصاريف مرتفعاً، نظراً لقلّة عدد الوحدات المشتراة في الطلبية الواحدة في عقد الشراء الواحد.

4. توفر الاصناف البديلة :

إن وجود أصناف بديلة للصنف المطلوب شراؤه، يجعل لدى ادارة المشتريات الشجاعة أن تشتري بكميات ليست بكبيرة، إذا كانت باقي الظروف تسمح بذلك. أما إذا لم يكن هناك أصناف بديلة، وخوفاً من احتمال الندرة وفقدان أكبر، لمنع خطر توقف العمل. الصنف من السوق، تسعى ادارة المشتريات في هذه الحالة، إلى الشراء بكميات أكبر لمنع خطر توقف العمل

5. الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء:

تختلف هذه الفترة من طلبية لأخرى، وذلك حسب نوع المستلزمات المراد شراؤها ومصدرها وموردها، وعليه يمكن القول إنه كلما كانت هذه الفترة طويلة، أدى ذلك إلى زيادة كمية الشراء، لتغطي هذه الفترة والعكس من ذلك صحيح

ثانياً: العوامل الداخلية وتشتمل على العوامل التالية: -

1. إمكانات المنظمة المالية

تعتبر الإمكانات المالية للمنظمة من العوامل المهمة والمؤثرة، التي لها اعتبار كبير عند تحديد الكمية الاقتصادية للشراء. وقد تصل ادارة المشتريات إلى تحديد كمية مناسبة وهو الكمية الاقتصادية للشراء، ولكن لا يمكنها شراؤه، وذلك بسبب ضعف القدرة المالية للمنظمة، أو عدم توفر سيولة نقدية كافية لسداد قيمة الكمية التي تم تحديدها.

2. تكلفة التخزين :

تلعب تكلفة التخزين المرتفعة أو المنخفضة تأثيراً في تحديد كمية المشتريات المناسبة، إذ كلما كانت مرتفعة ظهر الميل إلى تقليل الكمية، والعكس من ذلك صحيح.

3. سياسة التخزين المتبعة في المنظمة :

من الضروري عند تحديد الكمية المناسبة للشراء، أن يؤخذ في الاعتبار سياسة التخزين المتبعة في المنظمة، والتي تحدد مستويات التخزين العليا والدنيا لكل صنف على حده، والتي يجب عدم تجاوزها .

4. معدل استخدام الصنف

الصف ذو المعدل المرتفع في الاستخدام يتيح لإدارة المشتريات شراءه بكميات أكبر من الصنف ذي المعدل المنخفض. فالإنتاج المستمر والكبير غالباً ما يستخدم أصنافاً من المواد بمعدلات مرتفعة، تسمح لإدارة المشتريات أن تشتريها بكميات كبيرة، حيث يساعد الاستخدام الثابت للمواد، على تحديد الحاجة بشكل أدق، عما هو الحال في سياسة الإنتاج حسب الطلبية .

5. طبيعة الصنف:

قد تكون طبيعة الصنف المطلوب شراءه حساسة قابلة للتلف السريع، أو الاشتعال، أو أي نوع آخر من المخاطر. في هذه الحالة يظهر الميل إلى الشراء بكميات أقل تلافياً لمثل هذه الأمور .

6. توقع انخفاض المبيعات :

قد تكون المنظمة مقدمة على منافسة حادة في السوق أو أي ظرف بيني آخر، يجعلها تتوقع ان رقم مبيعاتها سينخفض في الفترة القادمة، وهذا بلا شك يستلزم معه تخفيض رقم الإنتاج، وبالتالي وفي هذه الحالة يستوجب الأمر أن تشتري احتياجاتها بكميات قليلة، بشكل تتم الموازنة بين خطة المبيعات والإنتاج والشراء بأن واحد، لتجنب تخزين كميات لا يمكن الاستفادة منها، والعكس من كل ذلك صحيح عندما تتوقع المنظمة زيادة رقم المبيعات لديها.

عناصر حساب الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء:

في ضوء كل ما تقدم من شرح، يتضح لنا بأن تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء يتكون من عنصرين أساسيين هما:

الأول: تكلفة تنفيذ طلبية (أمر) الشراء .

وتتكون هذه التكلفة من البنود التالية: -

- رواتب الموظفين، ومصاريف المطبوعات .
- طلب العطاءات ومراجعتها.
- الإعلانات
- فحص العطاءات والبت فيها.
- التعاقد مع المورد.
- اصدار أمر الشراء
- التأمين على البضاعة.
- نقل واستلام الأصناف استلاماً مبدئياً
- الاستلام والفحص النهائي للأصناف

الثاني: تكلفة التخزين. وتشتمل على عناصر التكلفة التالية- :

- تكاليف أرض المخازن المملوكة والإيجار في حالة المخازن المؤجرة.
- تكاليف التلف والتقادم للمواد والسلع المخزونة.
- تكاليف التأمين والمناولة للمواد أو السلع المخزونة.
- تكاليف معدات المناولة وأجهزة التكييف المستخدمة في المخازن
- تكاليف الرقابة على جودة المخزون
- أجور ورواتب العاملين في المخازن
- تكاليف أخرى كالإضاءة والتهوية والتدفئة والتبريد والمياه
- فائدة رأس المال المستثمر في المخزون

بناء على عنصرى التكلفة السابقين اللذين يمثلان تكلفة الشراء، يمكن القول إن الكمية الاقتصادية للشراء تتحدد عند أدنى تكلفة إجمالية تتضمن تكلفة التخزين وتكلفة تنفيذ أمر الشراء، في ضوء مجموعة الاعتبارات المفسرة لبنود التكلفة المشار إليها أعلاه، والتي تعبر عن أسس احتساب كمية الطلب الاقتصادية طرق تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء :

في الواقع يمكن القول في البداية، إن هناك ثلاث طرق معروفة، كانت وما زالت شائعة في الاستخدام في هذا المجال وهي: -

- الطريقة المحاسبية (أو طريقة الجداول)
- الطريقة البيانية
- الطريقة الجبرية .

وهذه الطرق الثلاث المشار إليها آنفاً، جميعها يعتمد على معطيات واحدة ثابتة هي ما يلي: -

- حجم الطلب معروف ومحدد وثابت
- معدل استهلاك الصنف ثابت
- فترة الشراء معلومة وثابتة.
- انتظام إعداده وتنفيذ طلبية (أمر الشراء) الواحدة معروفة وثابتة ولا تتغير مع تغير حجم الطلبية، وبالتالي فهي متغير مستقل وليس متغيراً تابعاً
- تكلفة التخزين معروفة، وتحسب كنسبة مئوية من متوسط كمية الشراء التي ستدخل المخازن وتمثل كمية المخزون
- ثبات الأسعار خلال فترة الشراء
- لا يوجد خصم على كمية الشراء
- متوسط المخزون يساوي حجم الطلبية مضروباً بـ 2/1

- تكلفة التخزين بوجه عام تتناسب طردياً مع كمية المخزون، بمعنى أنها متغيرة تزداد مع زيادة حجم المخزون والعكس صحيح، فهي متغير تابع وليس مستقلاً .

وفيما يلي شرح هذه الطرق الثلاث تباعاً.

أولاً: الطريقة المحاسبية

لو فرضنا أن مجمع الشرق الأوسط للصناعات الكهربائية والالكترونية يحتاج من الصنف (س) إلى (١٠٠٠) وحدة، وأن تكلفة إصدار طلبية الشراء الواحدة هي (٢٠) وحدة نقدية، وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة كمخزون من هذا الصنف هي (0.5) وحدة نقدية، ومتوسط المخزون يساوي نصف حجم الطلبية. فما هي الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء، في ضوء هذه البيانات المعطاة؟

التكاليف الكلية	تكلفة التخزين	تكلفة اصدار امر الشراء	عدد طلبيات الشراء	حجم الطلبية (افتراضي)
412.5	12.5	400	20	50
150	50	100	5	200
140.75	70.75	70	3.5	283
144.70	87.5	57.2	2.86	350
150	100	50	2.5	400
156,5	112.5	44	2.2	450
165	125	40	2	500
173.5	137.5	36	1.8	550

الحل: -

فيما يلي بعض الأمور التفسيرية لكيفية احتساب الجدول أعلاه.

عدد طلبيات الشراء = حجم الطلب الكلي في الشهر / حجم الطلبية

تكلفة اصدار امر الشراء = عدد طلبيات الشراء * تكلفة اصدار الوحدة الواحدة

تكلفة التخزين = نصف حجم الطلبية * تكلفة خزين الوحدة الواحدة

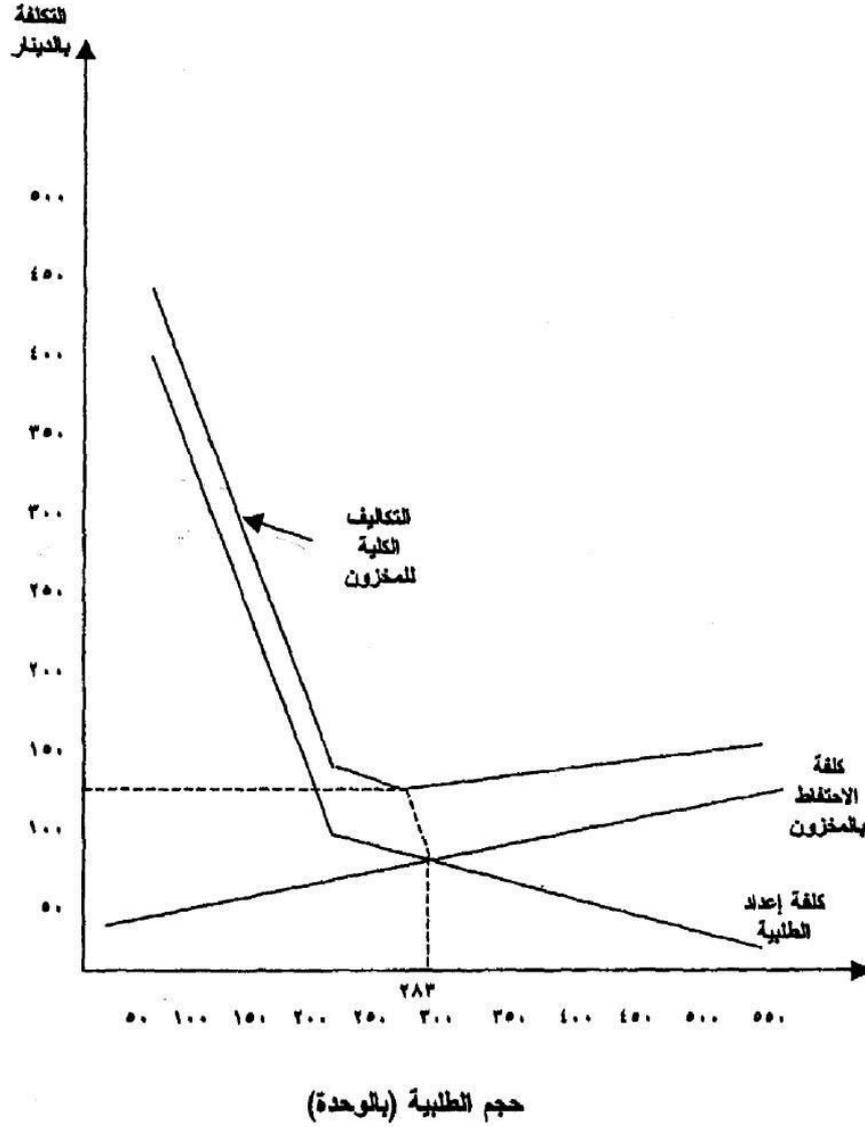
التكلفة الكلية = تكلفة اصدار الطلبيات + تكلفة التخزين

وفي ضوء الجدول السابق نجد أن الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء هو (٢٨٣) وحدة، حيث تكون التكلفة الكلية عند أدنى حد لها وهو (140,75) وحدة نقدية، وعندها أيضاً تتساوى تكلفة إصدار الطلبيات الشهرية مع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

ثانياً: الطريقة البيانية

يستوجب تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء بموجب الطريقة البيانية ما يلي: -

- رسم خط أفقي يوضح حجم الطلبية بالوحدات
- رسم خط عمودي يوضح التكلفة بالوحدات النقدية
- رسم خط بياني خاص بالتكلفة الكلية
- رسم خط بياني خاص بتكلفة التخزين أو الاحتفاظ بالمخزون وفق كمية الطلبية
- رسم خط بياني خاص بتكلفة إصدار أو إعداد طلبية الشراء وفق كمية الطلبية
- رسم خط بياني خاصة بالتكلفة الكلية التي تمثل: تكلفة التخزين + تكلفة إصدار الطلبية
- نقطة تقاطع خط تكلفة التخزين مع تكلفة إصدار الطلبية يمثل الكمية الاقتصادية، وحسب مثالنا السابق هو (٢٨٣) وحدة نقدية
- عند نقطة التقاطع المبينة آنفاً تكون التكلفة الكلية حسب مثالنا السابق (140,75) وحدة نقدية. وفيما يلي شكل توضيحي للمثال السابق في الطريقة المحاسبية:



ثالثاً: الطريقة الجبرية

تعتمد هذه الطريقة في حساب الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء على المعادلات الرياضية، وقد وضع هذه الطريقة شخص يدعى "هارس HARS" عام 1915 ثم طورت فيما بعد باستخدام أساليب رياضية أكثر تعقيداً، تناولت تحديد الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء في ظل ظروف وافتراسات مختلفة .

تعتمد هذه الطريقة كالتقريب السابقة في تحديد الكمية الاقتصادية، على تساوي تكلفة التخزين مع تكلفة إعداد الطلبية، حيث عند هذه النقطة (كما وضحنا) تكون التكلفة الكلية للشراء عند أدنى حد. وتستخدم هذه الطريقة الرموز التالية في صياغة معادلة الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء :

$$ك = \text{الكمية الاقتصادية}$$

$$ع = \text{معدل الاستهلاك السنوي}$$

س = سعر شراء الوحدة الواحدة.

ت = تكاليف اصدار امر الشراء.

ن = نسبة تكاليف الخزن للوحدة الواحدة.

لقد أوضحنا في السابق بأن الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء هو :

تكاليف اصدار امر الشراء = تكلفة التخزين = (أدنى تكلفة كلية)

ولحساب كل من التكاليفتين نتبع ما يلي:

تكلفة اصدار امر الشراء = $\frac{\text{معدل الاستهلاك السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}} \times \text{تكاليف اصدار امر الشراء}$

$$= \frac{ع}{ك} \times ت$$

تكلفة التخزين = الكمية الاقتصادية $\times \frac{1}{2}$ نسبة تكاليف الخزن للوحدة الواحدة

$$= \frac{\text{الكمية الاقتصادية}}{2} \times \text{نسبة تكاليف الخزن للوحدة الواحدة}$$

$$= \frac{ك}{2} \times ن$$

وبتطبيق رموز المعادلتين السابقتين وباستخدام نقطة تساوي تكلفة اصدار امر الشراء مع تكلفة التخزين نحصل على المعادلة التالية لحساب الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء.

$\frac{\text{الكمية الاقتصادية}}{2} \times \text{نسبة تكاليف الخزن للوحدة الواحدة} = \frac{\text{معدل الاستهلاك السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}} \times \text{تكاليف اصدار امر الشراء}$

$$\frac{ك}{2} \times ن = ت \times \frac{ع}{ك}$$

$$\frac{ك \times ن}{2} = \frac{ع \times ت}{ك}$$

$$ك^2 ن = 2 ع ت$$

$$ك = \frac{2 ع ت}{ن}$$

$$ك = \sqrt{\frac{2 ع ت}{ن}}$$

$$\text{الكمية الاقتصادية} = \sqrt{\frac{2 * \text{معدل الاستهلاك السنوي} * \text{تكاليف الشراء امر}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} * \text{سعر الوحدة الواحدة}}}$$

مثال:

تستخدم الشركة العربية للصناعات الغذائية سنوياً (١٠٠٠) وحدة من صنف معين من المواد الغذائية، وسعر شراء الوحدة الواحدة من الصنف من المورد (٢) وحدة نقدية، تكلفة اصدار امر الشراء (١٠) وحدات نقدية، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة ١ / ٢ وحدة نقدية. المطلوب

1. حساب الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء

2. حساب التكلفة الكلية .

الحل

1. حساب الكمية الاقتصادية لطلبية الشراء

$$200 \text{ وحدة} = \sqrt{40000} = \sqrt{\frac{10 \times 1000 \times 2}{0.5}} = \sqrt{\frac{2 \text{ ع ت}}{\text{ن}}} = \text{ك}$$

2. حساب التكلفة الكلية .

بالرجوع الى معادلتى تكلفة التخزين وتكلفة اعداد الطلبية باعتبار ان التكلفة الكلية تساوي مجموعهما تكون التكلفة الكلية تساوي

$$\text{ت ك} = \text{ن} \times \frac{\text{ك}}{2} = \text{ت} \times \frac{\text{ع}}{\text{ك}}$$

$$10 \times \frac{1000}{200} + 0.5 \times \frac{200}{2} =$$

$$100 = 50 + 50 \text{ وحدة نقدية}$$

مثال:

تقوم الشركة المتحدة لإنتاج الحديد بشراء احتياجاتها من الحديد سنوياً والتي تبلغ (3000) طن بسعر (50) دولار للطن الواحد وقد بلغت نسبة تكاليف التخزين (10%) وتكاليف اصدار امر الشراء (1) دينار.

المطلوب / أ: تحديد الكمية الاقتصادية

ب: عدد مرات الشراء

الحل:

الكمية الاقتصادية

$$\sqrt{\frac{2 * \text{معدل الاستهلاك السنوي} * \text{تكاليف اصدار الاوامر}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} * \text{سعر الوحدة الواحدة}}} =$$

$$\sqrt{\frac{1 * 3000 * 2}{50 * 10\%}} = 35 \text{ كغم}$$

$$\frac{\text{الاستهلاك السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}} = \text{عدد مرات الشراء}$$

$$86 = \frac{3000}{35} = \text{مرة}$$

مثال

تقوم شركة دانه لإنتاج الاثاث بشراء احتياجاتها من الخشب سنويا والتي تبلغ (7000) كغم بسعر (30) دولار للطن الواحد وقد بلغت نسبة تكاليف التخزين (15%) وتكاليف اصدار امر الشراء (4) دينار.

المطلوب / أ: تحديد الكمية الاقتصادية

ب: عدد مرات الشراء

الحل:

الكمية الاقتصادية

$$\sqrt{\frac{2 * \text{معدل الاستهلاك السنوي} * \text{تكاليف اصدار الاوامر}}{\text{نسبة تكاليف التخزين} * \text{سعر الوحدة الواحدة}}} =$$

$$\sqrt{\frac{4 * 7000 * 2}{30 * 15\%}} =$$

$$112 = \text{كغم}$$

$$\frac{\text{الاستهلاك السنوي}}{\text{الكمية الاقتصادية}} = \text{عدد مرات الشراء}$$

$$63 = \frac{7000}{112} = \text{مرة}$$

الفصل العاشر

اختيار مصدر الشراء المناسب

أهمية اختيار مصدر الشراء المناسب:

لا يعتبر اختيار مصدر الشراء مجرد مرحلة من مراحل تنفيذ عملية الشراء، بل إن الاختيار في الواقع عمل يتوقف عليه النجاح الكامل لعملية الشراء، لأن الفشل سيؤدي الى نتائج عكسية لها آثار ضارة على المنظمة (سنأتي على شرحها)، لهذا السبب فضلنا ان نركز على هذه المرحلة ونشرحها بإسهاب لنعطيها حقها من الأهمية

إن نجاح ادارة المشتريات في اختيار مصدر الشراء المناسب، وفي تنمية العلاقات الجيدة، يحقق لها فوائد متعددة، ويعد اختياراً لمدى قدرتها وكفاءتها في العمل، ومدى وفائها لمسئولياتها، ولا شك أن الاختيار غير السليم لمصدر الشراء، سيؤثر كثيراً في الجهود التي تبذلها في عملية توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات.

وبوجه عام يمكن لإدارة المشتريات أن تحصل على منافع متنوعة وفي مجالات عملها المختلفة، من خلال علاقتها الجيدة مع الموردين، لأن المورد المناسب يسعى عادة إلى تقديم خدمات متنوعة لعملائه، تساعد في الحصول على احتياجاتهم واستخدامها بأفضل الشروط. وسنعمد فيما يلي الى توضيح أهم الخدمات التي يقدمها المورد المناسب التي يمكن لإدارة المشتريات الاستفادة منها، فيما إذا أمكن اختياره بشكل سليم، والتعامل معه:

أولاً: فيما يخص الجودة

- المساعدة في توصيف الحاجة، إذ قد تكون هناك معلومات لدى المورد لا يعرفها المشتري، تساعد كثيراً في الوصول إلى الوصف المناسب، ومن ثم الحصول على الجودة المناسبة .
- المورد المناسب يسعى دائماً إلى تطوير منتجاته، وهو بذلك يكون قد أدى خدمة لزيائنه، عن طريق توفيره لاحتياجاته بجودة مناسبة ومتطورة، تساعد في عملياتهم الانتاجية والوصول إلى منتجات ذات جودة جيدة.
- المورد المناسب الذي تهمة سمعته وسمعة منتجاته في السوق، يركز جهوده في الرقابة على جودة المنتجات، وهذا التركيز يساعد الزبائن في الحصول على احتياجاتهم بجودة مناسبة، تسهل عليهم عملياتهم الانتاجية من جهة، وتسهل عملية الفحص والاستلام من جهة ثانية، ويؤدي الى الاطمئنان الى عدم وجود عيوب خفية في الشراء لا تظهر الا عند استحقاقها.
- المورد المناسب يلبي طلبات الزبون ذات المواصفات الخاصة ضمن نطاق إمكانياته.
- المورد المناسب يكون على استعداد لاستبدال الشراء غير المطابقة للمواصفات المطلوبة، بسرعة دون إبطاء أو إشكالات.

ثانياً: فيما يخص الكمية

- تلبية احتياجات الزبون الطارئة أو الفجائية.
- إعادة الشراء التي تكون زائدة عن حاجة الزبون، نتيجة سوء تقدير الأخير لكمية الشراء المناسبة.
- تلبية احتياجات الزبون سواء أكانت كبيرة أم صغيرة ضمن نطاق امكاناته.

ثالثاً: فيما يخص الوقت :

يعمد مصدر الشراء المناسب إلى توريد طلبات زبانه في المواعيد المتفق عليها دون تأخير، وعلى الأخص في أوقات الازمات.

رابعاً: فيما يخص التكلفة

مصدر الشراء المناسب يخفض من تكلفة الشراء، وذلك عن طريق منحه للمنظمة أسعاراً أقل من المصادر الأخرى للشراء، وعن طريق الخصومات في السعر، وتقديم أحسن شروط الدفع والتسليم للزبون. يتضح مما سبق أن على ادارة المشتريات تعطي اهتماماً كبيراً لاختيار مصدر الشراء المناسب، الذي يستطيع أن يواجه الاعتبارات السابقة .

ولابد من الإشارة الى أن الوقت والجهد والمال المبذول والمنفق في اختيار مصدر الشراء المناسب، يجب أن ينظر اليه على أنه استثمار لا يضيع، لان الاختيار المناسب يحقق الكثير من الوفورات.

مراحل عملية اختيار مصدر الشراء المناسب :

تمر عملية اختيار مصدر الشراء المناسب بمرحلتين رئيسيتين سنأتي على شرحهما فيما يلي :

مرحلة الاختيار الأولى والعوامل المؤثرة في عدد من مصادر الشراء المحتملة :

إن المصادر التي يحتمل الحصول منها على الاحتياجات المطلوبة تكون عادة متعددة، لذا فإن الاختيار المبني يكون ضرورياً لتضييق مجال الاختيار النهائي، وقصره على العدد القادر على تلبية احتياجات المنظمة بنجاح. والغرض من البحث عن مصادر الشراء وجمع المعلومات عنها، هو إعداد قائمة بأسماء الموردين الذي تتوفر لديهم احتياجات المنظمة، والذين يجب الاتصال بهم تمهيدا لتقويمهم، أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم. إذن يمكن تحديد هدف البحث عن مصادر الشراء وجمع المعلومات عنها بنقطتين أساسيتين هما :

- أ. تحديد الموردين الذي يقومون بتصنيع الاحتياجات حالياً أو مستقبلاً .
- ب. تحديد قائمة مبدئية بأسماء الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم في توريد الاحتياجات المطلوبة، بالمستوى الذي ينفق مع مجموعة المعايير الاقتصادية والفنية المستخدمة من قبل المنظمة، تمهيدا

للمفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم بشكل نهائي، وذلك في ضوء أسس ومعايير محددة، سنأتي على شرحها فيما بعد، وتسمى هذه القائمة بقائمة الموردين المحتملين .

والسؤال الذي يثار في هذا المجال هو أين تبحث المنظمة (إدارة المشتريات) عن الموردين المحتملين؟ ومن أين لها الحصول على المعلومات الضرورية عنهم التي يحتاجها للمفاضلة بينهم لاختيار أنسبهم؟

في الواقع هناك **مصادر** متعددة يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليها، في الحصول على المعلومات اللازمة عن مصادر الشراء المحتملة، ومن أهم مصادر المعلومات ما يلي :

أولاً: أدلة ونشرات الموردين

تعد الأدلة والنشرات التي يصدرها الموردون، مصدراً هاماً للمعلومات بالنسبة لإدارة المشتريات، إذ تتضمن في العادة معلومات متعددة أهمها الأصناف التي ينتجونها أو التي تكون موجودة لديهم، وأسعارها، ومواصفاتها، وعناوينهم وإجراءات التعامل معهم.... الخ وتعزز هذه الأدلة والنشرات بملحق إضافية في حالة أي تغيير في المواصفات أو الأنواع أو السعر، وحقيقي أن الأسعار التي تتضمنها الأدلة (في كثير من الأحيان) قد لا تكون ملزمة بالنسبة للمورد، ولكن يكفي في هذا الصدد معرفة الإطار العام للأسعار. وتقوم المنظمات الكبيرة المتطورة، بالاحتفاظ بمكتبة مفهومة لهذه الأدلة والنشرات، وتحديثها أولاً بأول بكل جديد يصدر عن الموردين. للاستفادة من هذه الأدلة والنشرات، فإن الأمر يستلزم تصنيفها بصورة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة

ثانياً: الدليل التجاري والصناعي

في بعض الدول وخاصة المتقدمة منها، تقوم غرف التجارة والصناعة أو بعض الهيئات المتخصصة، بإصدار دليل تجاري وصناعي مقسم ومبوب حسب السلعة، ومنتجها، والاسم أو العلامة التجارية، ويحتوي على عناوين المنتجين والموردين ونشاطهم وفروعهم، حيث يكفي تصفح هذا الدليل، لمعرفة جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل في عنصر معين ومواصفاته، وكافة المعلومات الأساسية عنهم، وأحياناً تكون هناك بيانات عن الموقف المالي لهؤلاء المنتجين والموردين.

ثالثاً: المجالات الاقتصادية والتجارية

يوجد في العديد من الدول مجالات اقتصادية وتجارية متخصصة، تقوم بإعداد بحوث ونشر معلومات عن الصناعات المختلفة، حيث تعتبر مصدراً ممتازاً للحصول على المعلومات عن الموردين، وتفيد في متابعة التطورات والمستحدثات في سوق العناصر التي تتعامل معها المنظمة .

رابعاً: الاعلانات

تمثل الصحف والتلفزيون والراديو وباقي وسائل الاعلان، مصدراً يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليه في الحصول على المعلومات، وذلك من خلال الاعلانات التي ينشرها المنتجون فيها عن منتجاتهم وأسعارها.. الخ

خامساً: ملفات وسجل الموردين لدى ادارة الشراء الإداري

أشرنا في السابق إلى أن إدارة المشتريات تقوم بأعداد سجلات خاصة بهم من هذه السجلات سجل الموردين، الذي يحتوي على معلومات عن الموردين السابقين والحاليين، حيث يمكن من خلال هذا السجل، الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر الشراء. وفي العادة يعد لكل مورد (بالإضافة الى قيده في السجل المذكور) ملف خاص، يتضمن المواد التي تم شراؤها منه، ومدى وفائه بالتزاماته في المواعيد المقررة. وتعد هذه المعلومات مصدراً قيماً يمكن الاعتماد عليه عند البحث عن مصدر توريد مناسب لمواد أو أصناف معينة

سادساً: مندوبو البيع

تعتبر الزيارات التي يقوم بها مندوبو الموردين الذين يمثلونهم الى المنظمات، مصدراً هاماً للمعلومات للتعرف على الموردين وأنواع السلع التي ينتجونها، وأسعارهم، وشروط الدفع.. الخ. لذلك يجب على ادارة المشتريات أن تحاول الاتصال بهم، ومقابلة أكبر عدد منهم، وعليها أن تقيم علاقات طيبة معهم . ويجدر القول هنا أو مندوبي البيع كثيراً ما يساعدون في توضيح المصادر الأخرى لتوريد أصناف لا يقومون بتوريدها. لذلك نجد أن مندوبي البيع مصدراً قيماً للمعلومات عن الموردين .

سابعاً: المعارض

تعتبر المعارض الصناعية والتجارية وسيلة هامة للمنتجين، يمكنهم الاعتماد عليها في تعريف الشركات الصناعية والتجارية بمنتجاتهم، ومن ثم فهي مصدر يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليه، في الحصول على بعض المعلومات الخاصة باحتياجاتها ومصادر توريدها، وما استحدثت من تقنيات جديدة في سوق المستلزمات، وإجراء المقارنة السريعة والملموسة بين المنتجات المماثلة لعدد من المنتجين .

ثامناً: الملحقون التجاريون

إذا كانت المواد أو العناصر المطلوبة تشتري من بلاد أجنبية، فإنه يمكن لإدارة المشتريات الاستعانة بالملحقين التجاريين في سفارة البلد المنتج في البلد الأجنبي للحصول على المعلومات اللازمة لها عن الموردين المحتملين، الذين يتعاملون في الأصناف المطلوبة، والأسعار التي سيعرضونها وشروط التسليم .

تاسعاً: الزيارات الشخصية للموردين

تستطيع ادارة المشتريات زيارة الموردين، حيث عن طريق الملاحظة، يمكن لها تكوين رأي عن المورد وإمكاناته في تلبية حاجات المنظمة، والتعرف على الرجال المسؤولين لدى منظمة المورد التي ستدخل المنظمة معها في اتفاقات وعقود، ومن ثم إقامة علاقات طيبة مع هؤلاء العاملين .

العوامل المؤثرة في عدد من مصادر الشراء المحتملة :

قبل أن نتعرض بالشرح الى عملية التقويم والمفاضلة لاختيار أنسب وأفضل مصدر شراء من المصادر المحتملة، لابد لنا من الإشارة الى ان هناك بعض العوامل الهامة التي تؤثر في عدد هذه المصادر، التي يمكنها أن تلبى احتياجات المنظمة وأهم هذه العوامل ما يلي: -

- مواصفات السلعة: إذ كلما كان الصنف المطلوب ذا مواصفات خاصة ويحتاج الى آلات خاصة لإنتاجه قلت المصادر والعكس صحيح إذ كلما كان الصنف ذا مواصفات عامة نمطية، زاد عدد المنتجين، ومن ثم زاد عدد مصادر الشراء.
- الوقت: إن الوقت المطلوب فيه المواد أو الأصناف، له أثر في زيادة. الموردین المحتملين أو نقصهم. فإذا كان وقت الشراء ضيقاً، فمعنى ذلك أنه لا يمكن اللجوء الا الى المصادر التي لديها مخزون متوفر من الحاجة المطلوبة، حيث يمكن تليبيتها مباشرة، أما المصادر التي ليس لديها هذا المخزون فمعنى ذلك أن المشتري سينتظر مدة ريثما ينتهي انتاج المورد لتلبية حاجته، فلا يمكن للمشتري الاعتماد على مثل هذه المصادر، لأن وقت شرائه ضيق لا يسمح بذلك.
- كمية الطلب: إن لكمية الطلب تأثيراً في عدد مصادر الشراء المحتملة، فقد تكون الحاجة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وفي الحياة العملية هناك موردين قد لا يتعاملون إلا مع حجم واحد فقط من الكميات السابقة، في حين نجد بعض الموردین الآخرين لا يمكنهم تلبية سوى الطلبات الصغيرة، لكون طاقتهم الانتاجية محدودة، والبعض الآخر لا يمكنه التعامل إلا مع الكميات الكبيرة، لتحقيق وفورات لديهم في تكاليف الانتاج. وهكذا نجد أن المشتري الذي يحتاج الى كميات صغيرة، لا يمكنه التعامل سوى مع المورد الذي يتعامل مع الكميات الصغيرة، وذلك في ضوء طاقته الانتاجية المحدودة، والعكس صحيح .

مرحلة تقييم الموردین المحتملين والمفاضلة بينهم لاختيار أنسبهم

بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردین المحتملين وإعداد قائمة بهم، تأتي المرحلة التالية وهي تقييم كل مورد (على ضوء المعلومات التي جمعت عنه من مصادر المعلومات التي سبق أن شرحناها) بغرض تضيق هذه القائمة، وقصرها على مورد واحد أو عدد من الموردین (غريبة)، الذين يمكن التعامل معهم، وعملية التقويم هذه تتم عن طريق المقارنة الموردین المحتملين بمجموعة من المعايير أو الأسس التي تدور حول قدرتهم على تلبية حاجات المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، وفيما يلي سنتعرض بالشرح الى أهم هذه المعايير الشائعة الاستخدام في الحياة العملية :

الموقع

إن الموقع الجغرافي للمورد يعتبر عاملاً هاماً في تقويم خدمات التسليم، فالشحنات الواردة من مورد بعيد، تكون نسبة تعرضها للأخطار، وتكلفة النقل كبيرة كما أنه من الصعب استخدام وسائل بديلة للنقل تخفض من تكلفته .

حجم الطاقة الإنتاجية الإضافية :

تفضل المنظمات المشتريّة عادة، المورد الذي لديه طاقة إنتاجية إضافية يستخدمها في تلبية احتياجات عملائه الطارئة. فالمورد الذي يملك هذه الخاصية، يحتل مركزاً أفضل في قائمة الموردين عند إجراء المفاضلة بينهم

درجة التقدم الفني :

لا شك أن المنظمات عند تحديدها لأفضل مصدر للتوريد، تفضل المورد الذي يسعى إلى تجديد وتطوير منتجاته، عن طريق القيام بالبحوث الفنية التي تخدم ذلك، لأن التجديد والتطوير يساعدان العملاء في تقديم منتجاتهم للسوق بجودة طيبة .

مدى استقرار العلاقات الصناعية

تركز المنظمات الصناعية في عملية المفاضلة بين الموردين المحتملين، على مدى استقرار العلاقات القائمة بين الإدارة والعمال لدى المورد، إذ أنه كلما كانت هذه العلاقة غير حسنة، كان يكون هناك تهديد بالأضرار عن العمل الإنتاجي لديه، مما يسبب تأخيراً في وصول حاجة المنظمة في الوقت المطلوب. ولا يخفي على أحد مدى خطورة ذلك، لذلك نجد ان المنظمات تفضل المورد الذي تكون هذه العلاقة لديه حسنة.

الاعتبارات المالية

يلعب السعر الذي يقدمه المورد لمنتجاته دوراً هاماً في عملية المفاضلة، على اعتبار أنه عنصر أساسي في تكلفة الشراء. ويدخل في الاعتبار المالي أيضاً الخصم الذي يقدمه المورد، والتسهيلات المالية في الدفع وسمعته ومركزه المالي في السوق .

الخدمة التي يقدمها المورد

تقاس الخدمة عادة وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل يقوم البائع فوراً بإرسال فنيين الى المشتري لمناقشة ميادين المشكلات الحالية والمحتملة؟
2. هل يقدم خدمات الصيانة مجاناً دون مقابل؟
3. هل يأخذ المورد بمقترحات المشتري حول تطوير بعض النواحي في منتجاته بما يخدم مصلحة المشتري؟
4. ما مدى استعداد المورد لقبول رجوع البضاعة، ومدى السرعة التي يعيد بها بضاعة أخرى مستوفية للمواصفات، حتى لا تتعطل جداول الانتاج لدى المشتري؟
5. ما مدى وفرة قطع الغيار التي يوفرها المورد عند حاجة المشتري اليها؟
6. ما مدى وجود مندوبين للبيع في مكان قريب من المشتري؟

الضمانات: إن مسألة الضمانات التي يسمح بها المورد وخاصة في حالة التجهيزات الآلية، أو أية مشتريات عالية الثمن، تعتبر من الخدمات المهمة ومن العوامل التي تؤثر في اختيار مصدر الشراء المناسب. وتتمثل هذه الضمانات بأن يكون المورد مسؤولاً عن تشغيل الآلة، وكذلك مسؤولاً عن الإصلاحات في خلال فترة معينة بعد إتمام الصفقة .

ونظراً لأن الهدف من عملية التقويم والمفاضلة هو الوصول الى مورد أو أكثر يمكن التعامل معه أو معهم، فإن الأمر يستلزم قائمة تتضمن عناصر التقويم أو المفاضلة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر أو معيار على شكل وزن نسبي، لأن هناك بعض المعايير أو العناصر مهمة أكثر من غيرها بالنسبة للمنظمة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الأوزان الآتية

ممتاز = 4 درجات

جيد = 3 درجات

مقبول = 2 درجتان

ضعيف = 1 درجة واحدة

إن أفضل وأنسب مصدر للتوريد، هو الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط، من خلال مقارنة المواصفات المتوفرة فيه بالمعايير التي حددها المشتري، حيث يعني ذلك أنه أقدر من غيره على تلبية احتياجات المشتري بأعلى كفاءة من حيث السعر، والجودة، والوقت المناسب.. الخ وفيما يلي جدول نوضح فيه عملية التقويم:

الملاحظات	الإجمالي	التقدير				المعيار
		ضعيف 1	مقبول 2	جيد 3	ممتاز 4	
	4				4	الطاقة الانتاجية
	3			3		المركز المالي
	3			3		حجم الأرباح .
	3			3		إمكانية البحوث
	1	1				الموقع الجغرافي
	1	1				كفاءة الإدارة
	1	1				الاستجابة لشكاوي الزبائن
	1	1				الاعتماد عليه وقت الشدة
	3		3			مستوى السعر الذي يقدمه
	3		3			مستوى الجودة التي يقدمها
	3		3			الخدمات الفنية التي يقدمها
	4				4	الضمانات التي يقدمها
	1	1				متابعته لأوامر الشراء
	1	1				شروط الشحن- .
	1	1				شروط التسليم- .
	1	1				علاقات الإدارة مع العاملين
	31	8	6	9	8	اجمالي التقويم

باستخدام نفس الأسلوب بالنسبة للموردين الآخرين، يستطيع المشتري أن يحدد بالضبط المورد الذي حصل على أكبر عدد من النقاط، حيث يوضع في موقف أفضل من غيره من الموردين، وذلك عند التفكير في شراء الاحتياجات .

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار عناصر التقييم وتحديد أوزانها، إنما هي عملية تقديرية، وهذا يعني أن العوامل الشخصية قد تتدخل في هذا المجال، ومن ثم يصبح هناك حاجة إلى توفر درجة من الموضوعية وعدم التحيز. ويجب أن نضع في اعتبارنا أن هذه المعايير والأوزان تختلف من منظمة لأخرى ومن صنف إلى آخر، وهذا ما يستدعي تغيير بعض المعايير أو أوزانها فقط، لتتفق مع نوع الصنف المطلوب، لأن ما ينطبق على صنف ما قد لا ينطبق على صنف آخر

تقويم أداء الموردين اثناء التعامل معهم

هناك بعض العوامل التي تؤثر في متابعة التعامل مع المورد السابق الذي قد تم اختياره نتيجة عملية المفاضلة والتقويم، وذلك في حالة الشراء المتكررة، وهذه العوامل تقوم على أساس الخبرة المكتسبة من الشراء السابق لنفس الأصناف أو أصناف شبيهة من نفس المصدر، وأهم هذه العوامل ما يلي :

أولاً: الجودة التي قدمها المورد عن الشراء السابقة .

يستطيع المشتري أن يحدد مدى التزام المورد بالموصفات والجودة المطلوبة من خلال ما يأتي: -

1. نسبة البضاعة المردودة: ويمكن الوصول إليها عن طريق المعادلة الآتية

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{اجمالي عدد الوحدات المستلمة}}$$

$$100 \times \frac{\text{عدد الشحنات المرفوضة}}{\text{اجمالي عدد الشحنات المستلمة}}$$

اذ كلما كان المعدل مرتفعاً، كان ذلك دلالة على عدم كفاءة المورد .

2. الشكاوى المقدمة من رؤساء الأقسام الانتاجية أو خطوط الانتاج، الخاصة بالصعوبات التي واجهت

العمل المصنعي، من جراء استخدام المواد والمستلزمات

3. تظهر عملية فحص طلبية الشراء في كثير من الاحيان وجود نسبة ما (تختلف من طلبية لأخرى) من

الوحدات التي هي غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها في عقد الشراء وعقد البيع. وفي العادة يتفق

الطرفان على حدود هذه النسبة، بحيث يجب عدم تجاوزها وتسمى بالمسموحات. ولا شك أنه يفضل

المورد الذي تكون نسبة مسموحات نتيجة الفحص أقل من الآخرين، علماً أنه من المحتمل أن يكون

الجميع لم يتجاوزا النسبة المتفق عليها

ثانياً: الأسعار التي قدمها المورد في الشراء السابقة

تعتبر الأسعار التي باع بها المورد خلال الفترة السابقة، من المعايير الهامة في تقويم التعامل معه وتجديد هذا التعامل. ويتم تقويم السعر عن طريق :

أ. إجراء مقارنة بين السعر الذي ورد به البائع احتياجات المنظمة، مع أسعار الموردين الآخرين الذين ينتجون نفس الأصناف، وذلك لمعرفة هل هذا السعر كان منخفضاً أو مرتفعاً، أم نفس سعر الموردين الآخرين .

ب. هل كانت أسعار المورد مرتفعة في حالة الندرة؟

ج. هل كان المورد يسعى إلى تخفيض أسعاره، كلما سنحت له الفرصة من خلال انخفاض تكلفة الانتاج لديه؟

ثالثاً: الخدمات المقدمة من المورد فيما يخص المشتريات السابقة :

يتم تقويم الخدمة التي قدمها المورد بصدد المشتريات السابقة من خلال الآتي-1 :

1. هل كان المورد يلبي طلبات الشراء الطارئة؟
2. هل كان المورد يتجاوب مع التغييرات التي تطرأ على خطط الانتاج، التي قد تحتاج في بعض الأحيان إلى إدخال بعض التعديلات على المواصفات؟
3. هل كان المورد يلبي احتياجات المنظمة ذات المواصفات الخاصة غير النمطية؟
4. هل قدم المورد خدمة التدريب على تشغيل او استخدام المشتريات؟
5. هل لبي المورد طلبات الصيانة العادية والعاجلة؟
6. هل وفر المورد قطع الغيار التي احتاجتها المنظمة؟
7. هل كان المورد يعيد الطلبات غير المطابقة للمواصفات، ويرسل أخرى بدلاً عنها مستوفية للشروط وبسرعة؟

على أساس المعايير السابقة (وغيرها) يمكن لإدارة المشتريات أن يجري تقويماً للتعامل السابق مع الموردين، وذلك لمعرفة أي واحد منهم ستتابع المنظمة التعامل معه، وأيهم سيلغي التعامل معه

ويتم تقييم التعامل مع الموردين السابقين بواسطة طريقتين تستخدمان المعايير السابقة، وهاتين الطريقتين سنأتي على شرحهما فيما يلي :

أولاً: الطريقة الكمية

ويسمى البعض بطريقة الدرجات أو النقط حيث يتم التقييم بموجبها عن طريق تحديد مجموعة من المعايير المطلوب توفرها في المورد من أجل الاستمرار في التعامل معه، وتحديد أيضاً قيمة لكل معيار تقييم، وذلك في ضوء مدى أهميته للمنظمة، ويطلق على هذه القيم اسم الأوزان النسبية. ونعرض فيما يلي مثلاً يوضح كيفية التقييم :

المطلوب تقييم المورد / س / في ضوء المعلومات والمعايير التالية:

المعايير

- أ. موعد التسليم: ويقيم على اساس تخفيض 5% عن كل تأخير في التسليم من أصل قيمة الأساس وهي 100%
- ب. الجودة: وتقيم على أساس احتساب نسبة الوحدات المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات، من مجموعة الوحدات المستلمة التي تمثل 100%
- ج. السعر: ويقيم على أساس أقل سعر معروض عن السعر الذي دفع للمورد

المعلومات

- أ. تأخر المورد في توريد (5) شحنات من أصل الشحنات التي أرسلها عن الموعد المحدد
- ب. بلغت نسبة الوحدات المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات 12%
- ج. كان بإمكان المنظمة أن تحصل على نفس المادة من مورد آخر بسعر الوحدة 95% من السعر المدفوع للمورد
- د. الأهمية النسبية للمعايير الثلاث وعلى التوالي 25% - 50% - 25%

الحل

$$\text{تقييم التسليم: } 25 \times (1 - 25\%) = 18,75 \text{ نقطة}$$

$$\text{تقييم النوعية: } 50 \times (1 - 12\%) = 44 \text{ نقطة}$$

$$\text{السعر: } 15 \times 95\% = 23,75 \text{ نقطة}$$

المجموع 86,5 نقطة

وهكذا تقيم إنجازات باقي الموردين، ويتخذ القرار باستمرار التعامل أو وقفه مع بعضهم ضمن حدود نقاط يجب أن يحصل عليها المورد .

ثانياً: طريقة نسبة التكاليف:

يتم تقييم التعامل مع الموردين السابقين بموجب هذه الطريقة، عن طريق جمع كافة التكاليف التي تحملتها المنظمة في طلبات الشراء مع المورد، وذلك منذ إصدار أمر الشراء إليه لحين استلامها وفحصها وتخزينها، وربطها بقيمة الطلبات الواردة إليه خلال فترة زمنية على شكل نسبة مئوية، إذ كلما ارتفعت نسبة التكاليف الى قيمة الطلبات، حصل المورد على درجة أقل في تقييمه الكلي لجوانب التعامل معه

الفصل الحادي عشر

بعض الجوانب الهامة المرتبطة باختيار مصدر الشراء

بعد قيام إدارة المشتريات باختبار مصادر الشراء أو الشراء المناسبة التي بإمكانها تلبية احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات، لا يتوقف البحث والدراسة عند هذا الحد فحسب، بل إن الدراسة تستمر، لأن هناك بعض الأمور أو الجوانب الهامة المرتبطة باختيار مصدر الشراء المناسب قد تظهر وبالتالي تحتاج إلى دراسة مستمرة، وهذه الجوانب نطرحها فيما يلي على شكل أسئلة، سنسعى للإجابة عنها: -

- هل يعتمد المشتري على مورد واحد أم على أكثر من مورد؟
- هل الأفضل الشراء من المنتج مباشرة أم من الموزع؟
- هل توجه ادارة المشتريات كل طلباتها الى الموردين المحليين ام تقيد طلباتها على حسب موقع الموردين؟
- ما هي الظروف التي توافق عليها ادارة المشتريات على اتباع سياسة المبادلة في الشراء؟
- هل تعتمد المنظمة في اختيار المورد عن طريق المناقصات وعروض الأسعار؟
- هل تعتمد المنظمة في اختيار المورد على لجنة؟

يجب على مدير المشتريات الإجابة عن هذه التساؤلات قبل اتخاذه قراره النهائي باختيار مصدر الشراء المناسب، وسنعمد فيما يلي إلى الإجابة عن هذه التساؤلات السابقة :

الشراء من مورد واحد أم أكثر؟

تختلف الحاجة إلى المصادر البديلة للتوريد حسب اختلاف طبيعة المشتريات، ف شراء التجهيزات الآلية التي تشتري على فترات بعيدة لا يهتم كثيراً بالمصادر البديلة، ولكن من ناحية أخرى يهتم المشتري في البحث عن أكثر من مصدر توريد في حالة الشراء المتكرر للمواد، أو الأجزاء المكونة للسلعة. وبشكل عام هناك حالات ينصح معها الشراء من مورد واحد، وأخرى ينصح معها الشراء من أكثر من مورد واحد. وفيما يلي هذه الحالات :

أولاً: الحالات التي ينصح فيها الشراء من أكثر من مورد واحد

1. لضمان استمرارية الشراء والحد من خطر توقف العمل داخل المنظمة، تلجأ المنظمات إلى الشراء من أكثر من مصدر توريد واحد، بحيث إذا أخفق أحد الموردين في توريد الاحتياجات يكون هناك موردين آخرين
2. إذا كان طابع السوق التي تتعامل معها ادارة المشتريات يتسم بالمنافسة بين المنتجين، إذ تضمن سياسة تعدد مصادر الشراء في هذه الحالة، الحصول على المستلزمات بأنسب الأسعار، أن المورد الذي يعلم أنه يوجد منافس له، سوف يسعى إلى تقديم أحسن الأسعار وبالجودة والخدمة المناسبين.

3. ترغب بعض المنظمات الصناعية في الشراء من أكثر من مورد واحد، ولكن بسبب أنه قد يحدث في بعض الأحيان (عند التعامل مع مورد واحد وعلى الأخص عندما يكون حجم الشراء كبيرة ومستمرة) أن يجعل المورد المنظمة المشتريّة المصدر الأساسي في تصريف إنتاجه، ومن ثمّ يعتبره مصدر رزقه الرئيسي. وهذا الوضع يجعل إدارة المشتريات مقيدة في تغيير سياستها الشرائية، وذلك لعلمها بأن أي تغيير في حجم الشراء، أو تنويع المصادر، سيحدث أزمة لدى هذا المورد.

ثانياً: الحالات التي ينصح فيها الشراء من مصدر واحد :

بالرغم من الاعتبارات المشار إليها أعلاه والتي تؤيد الاعتماد على مصادر متعددة للتوريد، إلا أن هناك حالات ينصح معها الاعتماد على مصدر واحد وأهمها: -

1. في حالة وجود خصم كمية على الشراء، فشرء الكمية كلها ومن مورد واحد، يتيح الحصول على خصم كمية، في حين تفقد المنظمة هذا الخصم في حالة تجزئة الكمية على أكثر من مورد واحد
2. عندما تكون تكلفة النقل مرتفعة، حيث أن تجزئة كمية الشراء على أكثر من مورد واحد سيرفع من تكلفة النقل، لأن ادارة المشتريات لن تتمكن من النقل على أساس حمولة كاملة ودفع أجرة أقل
3. في حالة وجود مورد واحد يتمتع بصفات غير متوفرة لدى باقي الموردين، مثل السمعة الطيبة، والتعامل الشريف، والأسعار المعقولة، والجودة والمناسبة.
4. عندما تكون كمية الشراء صغيرة، إذ لا يستدعي الأمر في هذه الحالة إلى تجزئة الكمية، لأن ذلك سيؤدي إلى رفع تكلفة الشراء
5. عندما تكون الحاجة ذات مواصفات خاصة تستدعي إجراء تركيبات وتجهيزات خاصة من قبل المورد، فتعدد مصادر الشراء في هذه الحالة سيرفع من تكلفة الشراء، لأن كل مورد سيعمد إلى تجهيز هذه التركيبات الخاصة-6 .
6. احتمال عدم وجود التجانس في وحدات الصنف عند الشراء من مصادر متعددة، بما يحدث مشاكل في العمليات المصنعية

الشراء من المنتج أم من الموزع؟

تواجه إدارة المشتريات هنا مشكلة هي: أتشتري احتياجات المنظمة من المنتج مباشرة، أم من الموزع؟ في الواقع إن الإجابة عن هذا السؤال يجب أن تركز على نقطة أساسية هي مصلحة المنظمة، بمعنى أنه لا بد من المفاضلة بين الفوائد التي يمكن الحصول عليها من التعامل مع المنتج مباشرة، ومع الموزع، فأى التعاملين يحقق فائدة أكبر فهو الأفضل. وبوجه عام هناك حالات يفضل معها التعامل مع المنتج مباشرة وأهمها ما يلي

1. الأسعار، فمن المعروف أن المنتج يبيع بأسعار أقل من الموزع الذي يقدم خدمات يضيف أجرها على سعر البيع. وهنا على ادارة المشتريات أن توجه لنفسها السؤال التالي: هل يمكنني أن أقوم بتأدية الوظائف المرتبطة بالتوزيع بتكلفة أقل من الموزع؟ فإذا كانت الإجابة نعم، فإن هذا يشير إلى ضرورة الشراء من المنتج مباشرة، والعكس من ذلك صحيح .

2. يفضل الشراء من المنتج مباشرة في حالة وجود رغبة لإقامة علاقة شخصية معه .

3. يفضل التعامل مع المنتج في حالة تقديمه خدمات معينة لا يقدمها الموزع.

وبالمقابل هناك حالات يفضل معها التعامل مع الموزع وأهمها ما يلي

1. تقديم الموزع خدمات يعرض المنتج عن تقديمها

2. في حالة كون حجم المشتريات صغيراً بحيث لا يستدعي الأمر الاتصال بالمنتج والشراء منه مباشرة .

3. في حالة كون طلبية الشراء مستعجلة والموقع الجغرافي للموزع قريب من موقع المنظمة، مما يتيح معه توفير الحاجة بالسرعة المطلوبة

ويجب أن ننوه في هذا المجال إلى أن على ادارة المشتريات عند تقريرها التعامل مع المنتج أو الوسيط، يجب أن تكون بعيدة النظر، ويجب أن تدرس الأمر من جميع جوانبه، حتى لا تغريها فائدة وقتية قد تدفع ثمنها غالباً في المستقبل .

الشراء من مصادر محلية أم خارجية؟

يفضل المشتري الشراء من المصادر المحلية على الشراء من المصادر الخارجية، عند توفر المواد محلياً بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة والاسعار المناسبة، وكذلك في حالة تساوي الخدمات التي يقدمها المورد المحلي مع المورد الخارجي، وسبب هذا التفضيل يرجع إلى أن المصادر المحلية تستطيع أن تقدم خدمات أفضل من مصادر الشراء الخارجية البعيدة عن المشتري، ومثال ذلك السرعة في التسليم بسبب قرب المسافة، أو لانخفاض مخاطر الطريق، أو لسرعة خدمات النقل والشحن، ثم الوفورات في كلفة النقل، ومن ثم تخفيض تكاليف الشراء

سياسة المبادلة في الشراء

يقصد بسياسة المبادلة في الشراء، أن يجري اتفاق بين المنظمة المشتري التي تمثلها ادارة المشتريات والمورد، بحيث يقضي هذا الاتفاق بأن يشتري كل طرف احتياجاته من الطرف الآخر، وهذا يوضح أن سياسة المبادلة في الشراء تتطلب أن يكون الطرفين بحاجة لمنتجات بعضهما البعض. وفي الواقع هذه السياسة تحقق فائدة كبيرة وهي أنها توفر مصدر توريد دائم ومستمر للمنظمة، وفي الوقت نفسه تضمن لها تصريف جزء من انتاجها بشكل دائم وقد سبق لنا أن أشرنا إلى هذه السياسة في السابق

وتجدر الإشارة إلى أنه بعض الاحيان، قد تكون شروط الشراء غير اقتصادية بموجب هذه السياسة، فقد تقبل المنظمة بشروط غير مرضية، وذلك في سبيل تصريف جزء من منتجاتها دائم ومستمر، لفترة زمنية يتفق عليها الطرفان، إلا أنه في النهاية يجب أن تحقق المنظمة نتيجة التعامل بهذه السياسة ربحاً يغطي زيادة التكلفة في الشراء

وقد تعارض إدارة المشتريات هذه السياسة لأنها تظهرها بعدم الكفاءة، وستظهر الحسابات المالية نتائج عملها بالتقصير، حيث يتمثل هدف ادارة المشتريات بتخفيض تكلفة الشراء لأدنى حد ممكن. إلا أننا لو

نظرنا إلى هذا الوضع من وجهة المصلحة العامة للمنظمة، نجد أنها غير محقة في اعتراضها، ذلك ان هدف ادارات المنظمة، إنما يتمثل بتحقيق الهدف الكلي للمنظمة وهو الربحية

ولحل هذا الأشكال، لجأت بعض المنظمات الى تحميل التكلفة الاضافية للشراء إلى ادارة المبيعات، على اعتبار أن الفائدة ستعود على المبيعات

اختيار المورد عن طريق المناقصة

المناقصة هي إحدى الطرق التي يمكن بواسطتها اختيار المورد المناسب، حيث تتبع بشكل خاص في المنظمات والمشاريع الحكومية ذات الأعمال الكبيرة لما توفره من موضوعية في الاختيار، والفرص المتكافئة لجميع الموردين، ليتنافسوا فيما بينهم منافسة عادلة، ليقدّموا أفضل الشروط، من أجل توفير احتياجات المنظمة .

ويعلن عن المناقصة في الصحف، حيث يحدد في الاعلان المادة (أو المواد) المطلوب شراؤها، ومواصفاتها، والكمية اللازمة، وشروط التسليم، وآخر موعد لتقديم العطاءات، بهدف الوصول إلى المناقص (المورد) الذي يتقدم بأصلح عطاء والمناقصات ثلاث أنواع سنأتي على توضيح كل منها فيما يلي

اولاً: المناقصة العامة أو المفتوحة

تعرف المناقصة العامة بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف ادارة المشتريات من ورائها، الى اختيار المورد الذي يتقدم بعطاء يتضمن أرخص الأسعار. فالمناقصة تهدف أساساً الى تحقيق الوفر المالي، ومن ثم فهي دعوة عامة للموردين للاشتراك في تلبية احتياجات المنظمة، حيث تعلن عن احتياجاتها ومواصفاتها بأية وسيلة من وسائل الاعلان، ويطلب منهم الحصول على شروط المناقصة والتقدم بعطاءاتهم، التي تتضمن الأسعار التي يمكنهم بها تلبية احتياجات المنظمة .

وعند ورود العطاءات (عروض الأسعار) من الموردين، يتم تجميعها لدى لجنة تدعى لجنة البت في العطاءات (تتكون اللجنة في العادة من ممثلين عن ادارة المشتريات والادارة المالية، والادارة القانونية، وإدارة الانتاج) ويتم فتح المظاريف التي تحتوي على هذه العطاءات في وقت محدد، يكون معلوماً لجميع الموردين بشكل مسبق، من أجل تسجيلها وتبويبها لتسهيل المقارنة وذلك من أجل اختيار أنسب عطاء .

بعد اختيار لجنة البت في العطاءات لأنسب عطاء، واعتماده من قبل ادارة المنظمة، يخطر المورد الذي قدمه بإرساء العطاء عليه، ويطلب منه زيادة قيمة التامين إلى التامين النهائي " وفي ذات الوقت ترد العطاءات الأخرى للموردين الذين لم ترس المناقصة عليهم

إن إخطار أحد الموردين بأنه قد رسي العطاء عليه، يكفي لإكمال العقد من الناحية القانونية، وذلك لأن هذا الإخطار يعني ارتباط قبول المشتري (المنظمة) لإيجاب المورد (البائع) الممثل في العطاء المقدم من قبله سابقاً

ومع ذلك يطلب من المورد أو ممثله التوقيع على عقد الشراء الذي يضمن فقرات عديدة تحدد

- كمية الصفقة
 - مواصفات ونوعية الصفقة
 - مكان وموعد التسليم
 - نظام الفحص وإعادة المواد غير المطابقة للمواصفات
 - غرامات التأخير، ومقدار ما قد يتحمله المورد من غرامات عن كل يوم من أيام التأخير، وغير ذلك من شروط الشراء، لتحديد مسؤولية المورد بشكل دقيق، ومن ناحية أخرى تأكيد حق المشتري في التعويض وتنفيذ العقد بقوة القانون، في الحالات التي يخل فيها المورد بأي شرط من شروط الشراء المختلفة .
- إذن يمكن القول إن المناقصة العامة تمر بمراحل هي: الاعلان، والتقدم بالعطاء، وفتح المظاريف، والبت في العطاءات، وإبرام العقد

وتجدر الإشارة إلى أنه في المناقصات العامة لا يجوز مفاوضة أحد مقدمي العطاءات بشأن تعديل عطائه بعد فتح المظاريف، إلا بعد البت في العطاءات واختياره. كما تجدر الإشارة إلى أن هناك حالات معينة تستدعي إلغاء المناقصة بعد النشر عنها، مثال ذلك إذا استغنت المنظمة عن حاجتها، أو إذا تقدم عطاء وحيد في المناقصة، أو إذا وجدت لجنة البت أن السعر المقدم من صاحب العطاء الأقل يزيد كثيراً عن القيمة السوقية .

يتضح مما تقدم أن المناقصة تقوم أساساً على مبدأ حرية المنافسة بين المتنافسين، كما إنها تقوم على مبدأ المساواة، حيث بمقتضى هذا المبدأ الأخير، على المنظمة معاملة جميع المتنافسين في المناقصة على قدم المساواة، فلا يمكن لها أن تعدل من شروط المناقصة بعد أن يتم الاعلان عنها، كما أنها لا تستطيع إعفاء بعض المتنافسين من الالتزامات الواردة في دفاتر الشروط الخاصة، أو الشروط العامة، دون البعض الآخر .

ثانياً المناقصة المحدودة :

تعرف المناقصة المحدودة بأنها نوع من المناقصات العامة، يقتصر الاشتراك فيها على الأفراد والهيئات أو الشركات التي تختارهم المنظمة وتدعوهم للاشتراك فيها. وفي العادة تكون أسماء الموردين موجودة ومعروفة بالنسبة لها، حيث يتم الاختيار بعد التحري عنها، لامتيازها وكفايتها في النواحي المالية والفنية، سواء أكانت داخل البلد أم خارجه .

وتخضع المناقصة المحدودة لنفس القواعد الخاصة بالمناقصة العامة، فيما عدا حرية الاشتراك فيها، مقصور هنا على عدد معين من الأفراد أو الشركات تختارهم المنظمة مقدماً

ثالثاً المناقصة المحلية

وهي نوع من أنواع المناقصات يقتصر الاشتراك فيها على المتعهدين والشركات والتجار المقيدين في السجل التجاري، ممن تقرر المنظمة إدراج أسمائهم في القائمة التي تعدها لذلك. وفي العادة تصمم استمارة خاصة يعلن فيها عن المناقصة وشروطها، وترسلها بالبريد إلى أكبر عدد ممكن من المصانع أو التجار أو المتعهدين المتواجدين في البلد، والذين يتجرون بالأصناف المطلوبة، لتتمكن المنظمة من الحصول على أقل الأسعار

اختيار المورد عن طريق لجنة الشراء

يطلق على هذه السياسة في اختيار المورد سياسة "الممارسة" ويقصد بها المفاوضة المباشرة مع الموردين الذين يتعاملون مع صنف معين. وتتم الممارسة عن طريق تشكيل لجنة تدعى بلجنة الشراء في المنظمة برئاسة مديرها العام أو من يخوله، وعضوية موظفين من المشتريات، والشؤون الفنية، والمالية، تتناسب قدراتهم وخبراتهم مع أهمية الصفقة ونوعها، وتقوم هذه اللجنة بممارسة عملها من خلال الاتصال بالموردين، للحصول على عطاءات منهم تتضمن عرض السعر، الجودة، وزمن التسليم.. الخ، وتحرر بعد ذلك محضراً توضح فيه ما قامت به من إجراءات، وترفعه قبل التعاقد الى الرئيس الاعلى في المنظمة للاعتماد أو للحصول على اعتماد السلطة الاعلى إذا تجاوزت قيمة الصفقة حدود سلطته، وذلك ما لم تكن مفوضة بالمشتريات مباشرة لأسباب تبرر ذلك، ثم يخطر المورد الذي وقع عليه الاختيار بالشراء تبعاً للكمية، والسعر والنوعية، وموعد ومكان التسليم الموضحة في عطائه .

إن إخطار المورد يكفي لإتمام العقد من الناحية القانونية، لأنه يحمل قبول المشتري ويتلاقى مع إيجاب البائع في العطاء المقدم منه مسبقاً. ومع ذلك لا تكفي ادارة المشتريات بهذا الاجراء وتطلب من المورد ان يوقع عقداً مكتوباً، لا سيما إذا امتد أجل الشراء لفترة زمنية طويلة نسبياً.