إدارة مشتريات ومخازن


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الجمهورية العربية السورية
منشورات جامعة دمشق
مركز التعليم المفتوح
قسم المحاسبة

إدارة مشتريات ومخازن

تأليف

الدكتور طارق الخير
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

الدكتور سليمان الفارس
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الوحدة الأولى: الإدارة وفعاليات الشراء والتخزين	١٣
١- الإدارة ووظائف المنظمة.	١٥
٢- أهداف المنظمات الاقتصادية.	١٦
٣- فعاليات الشراء والتخزين.	٢١
الوحدة الثانية: ماهية وظيفة الشراء والتخزين.	٢٧
١- مقدمة عامة.	٢٩
٢- مفهوم وظيفة الشراء والتخزين.	٢٩
٣- أهمية وظيفة الشراء والتخزين.	٣٢
٤- مهام ومسؤوليات إدارة المشتريات والمخازن.	٣٦
٥- أهداف وظيفة الشراء والتخزين.	٣٩
الوحدة الثالثة: تنظيم إدارة المشتريات والمخازن.	٤٥
١- مقدمة.	٤٧
٢- مفهوم التنظيم.	٤٧
٣ المستوى التنظيمي للشراء والتخزين.	٤٩
٤- سلطات واختصاصات إدارة الشراء والتخزين.	٥٩
٥- علاقة إدارة المشتريات والمخازن بالإدارات الأخرى.	٦٠
٦- المركزية واللامركزية في الشراء والتخزين.	٦٤
الوحدة الرابعة: إجراءات الشراء.	٧٥
١- مقدمة	٧٧

٢- المبادئ التي تقوم عليها الإجراءات السليمة. ٧٧
٣- إجراءات الشراء. ٧٩

الوحدة الخامسة: سياسات الشراء. ١٠٣
١- مقدمة. ١٠٥
٢- سياسات الشراء. ١٠٥

الوحدة السادسة: جودة المشتريات. ١٢١
١- مقدمة عامة. ١٢٣
٢- مفهوم الجودة والجودة المناسبة. ١٢٣
٣- مسؤولية تحديد الجودة. ١٢٥
٤- توصيف الجودة. ١٢٨
٥- مراجعة المواصفات. ١٣٤
٦- الرقابة على الجودة. ١٣٥

الوحدة السابعة: الشراء بالكمية المناسبة. ١٤٧
١- مقدمة. ١٤٩
٢- مفهوم الكمية المناسبة للشراء. ١٥٠
٣- عوامل تحديد الكمية المناسبة للشراء. ١٥١
٤- مزايا ومساوئ الشراء بكميات كبيرة. ١٥٥
٥- الكمية الاقتصادية للشراء. ١٥٦
٦- مستوى إعادة الطلب. ١٦٣

الوحدة الثامنة: الشراء بالسعر المناسب. ١٧٣
١- مقدمة. ١٧٥
٢- مفهوم السعر المناسب وأهميته. ١٧٦
٣- تحديد سعر الشراء. ١٧٧

٤- مصادر الحصول على المعلومات السعرية. ١٨٣
٥- أنواع خصومات الشراء. ١٨٤

الوحدة التاسعة: الشراء بالوقت المناسب. ١٩٣

١- مقدمة. ١٩٥
٢- مفهوم وأهمية الوقت المناسب للشراء. ١٩٥
٣- العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء. ١٩٨
٤- الشراء بالحدود الدنيا. ٢٠١
٥- الشراء المقدم. ٢٠٢
٦- الشراء للمضاربة. ٢٠٣

الوحدة العاشرة: اختيار مصادر الشراء. ٢٠٩

١- المقدمة ٢١١
٢- أهمية تحديد مصادر الشراء. ٢١٢
٣- مراحل اختيار مصادر الشراء. ٢١٣
٤- اختيار مصادر الشراء حسب حالة الشراء. ٢٢١
٥- تقويم الموردين. ٢٢٢

الوحدة الحادية عشر: شراء الاحتياجات من الأصول الإنتاجية. ٢٣٣

١- المقدمة. ٢٣٥
٢- خصائص شراء الأصول الإنتاجية. ٢٣٥
٣- الاعتبارات المتعلقة بشراء الأصول الإنتاجية. ٢٣٧
٤- مراحل شراء الأصول الإنتاجية: ٢٤٢
٥- تقييم جدوى الاستثمار في الأصول الإنتاجية. ٢٤٤

الوحدة الثانية عشر: مناولة ونقل المواد والبضائع. ٢٥٣

١- مقدمة. ٢٥٥

٢- مخاطر المناولة غير الفعالة. ٢٥٦
٣- المبادئ والأصول العلمية للمناولة والنقل. ٢٥٨
٤- أنواع المناولة. ٢٥٩
٥- عوامل اختيار وسائل ومعدات المناولة والنقل. ٢٦٣
٦- المشكلات المرتبطة بالمناولة الآلية. ٢٦٦
٧- المتطلبات الزمنية للأساليب المستخدمة في المناولة والنقل. ٢٦٦

الوحدة الثالثة عشر: إدارة عمليات التخزين. ٢٧٥
١- مقدمة. ٢٧٧
٢- إجراءات الاستلام والإدخال. ٢٧٧
٣- تصنيف المخزون وترميزه. ٢٨١
٤- صرف المواد والمنتجات. ٢٨٦
٥- جرد المخازن. ٢٨٧

الوحدة الرابعة عشر: الرقابة على المخزون. ٢٩٧
١- مقدمة. ٢٩٩
٢- أهمية الرقابة على المخزون. ٢٩٩
٣- أهداف الرقابة على المخزون. ٣٠٢
٤- تصنيف المخزون. ٣٠٤
٥- نظم الرقابة على المخزون. ٣٠٦
٦- قوائم المخزون. ٣٠٧
٧- بعض الاعتبارات المتعلقة بأساليب الرقابة على المخزون. ٣٠٩
٨- مراقبة مفردات المخزون. ٣١١
٩- استخدام الحاسب الإلكتروني في الرقابة على المخزون. ٣١٢

الوحدة الخامسة عشر: تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٢١
١- مقدمة. ٣٢٣
٢- مفهوم وأهمية تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٢٤
٣- عناصر تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٢٦
٤- طرائق تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٢٨
٥- أدوات تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٣٦
٦- شروط نجاح تقويم أداء الشراء والتخزين. ٣٤٠
الوحدة السادسة عشر: نظام الشراء والتخزين في الجهات العامة. ٣٤٧
١- مقدمة. ٣٤٩
٢- الأحكام الناظمة للمشتريات. ٣٤٩
٣- نظام المستودعات. ٣٥٧
٤- نماذج عمليات المستودعات. ٣٦٥
المصطلحات باللغة الأجنبية. ٣٨١
المراجع. ٢٨٣

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المقدمة:

تقوم منظمات الأعمال والجهات والمؤسسات العامة على مختلف أنواعها وأشكالها بعمليات الشراء والتخزين من أجل تزويد أنشطتها الإنتاجية والخدمية بالمواد الأولية والآلات والمعدات والمستلزمات السلعية الأخرى، أو شراء تلك المواد والمنتجات من أجل بيعها وتحقيق عائد مناسب كما هو الحال في المشروعات التجارية، أو من أجل تقديم الخدمات اللازمة لاشباع حاجات ورغبات الفرد والمجتمع بغض النظر عن المكاسب النقدية كما هو الحال في المنظمات العامة التي تقوم على تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والأمنية دون أن تكون هادفة للربح.

وتعد وظيفتي الشراء والتخزين من الوظائف التنفيذية/ الفنية للمنظمة، والتي تعمل بتكامل تام مع وظائف المنظمة الأخرى من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، حيث لا يمكن القيام بمثل هذه الوظائف ما لم يتم توفير الاحتياجات المادية لها بالكميات والمواصفات المطلوبة وبالأسعار والمواعيد المناسبة، ثم الاحتفاظ بها بصورة سليمة إلى حين استخدامها في عمليات الإنتاج والبيع وتقديم الخدمات. إضافة لذلك فإن القيام بوظيفتي الشراء والتخزين وفقاً للمبادئ والأصول العلمية يعد أساساً لا غنى عنه في تحقيق الأهداف العامة والتنظيمية، لأنّ هاتين الوظيفتين تعدان منطلقاً في توجيه وترشيد استخدام الموارد المادية على أفضل نحو ممكن.

ويقدم هذا الكتاب في وحداته الست عشرة إطاراً تفصيلياً للأصول العلمية لفعاليات الشراء والتخزين والتي تدور حول كل ما يتعلق بتوفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات السلعية والخدمية والمنتجات النهائية من حيث الجودة والكمية والسعر

وأوقات وشروط التوريد وتحديد المستويات المناسبة من هذه الاحتياجات على شـــكل مخزون لاستعمالها في العمليات التشغيلية ومختلف أنشطة المنظمة.

يقسم هذا المقرر إلى ست عشرة وحدة تعليمية تم إعدادها بشكل يتناسب مع نظام التعليم المفتوح وقد كتب من قبل أ.د سليمان الفارس و أ.د طارق الخيّر.

كلمة أخيرة نقولها كل التمنيات لطلابنا الأعزاء بالتوفيق والنجاح وبناء وطن حرٍّ كريم ومجتمع متقدم ومزدهر.

المؤلفان

الوحدة الأولى

الإدارة وفعاليات الشراء والتخزين

الأهداف الدراسية:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التذكير بمفهوم منظمات الأعمال والوظائف التي تمارسها.

٢- معرفة الأهداف المتوخاة من المنظمات الاقتصادية على المستويين التنظيمي والاجتماعي.

٣- إعطاء الدارس فكرة أولية عن فعاليات وظيفتي الشراء والتخزين باعتبارهما وظائف فنية / تنفيذية.

عناصر الوحدة:

١- الإدارة ووظائف المنظمة.

٢- أهداف المنظمات الاقتصادية:

- هدف الربحية
- هدف الخدمة
- أهداف أخرى

٣- فعاليات الشراء والتخزين.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الإدارة ووظائف المنظمة:

لقد تم استعراض مفهوم الوظائف الإدارية والوظائف الفنية (التنفيذية) في منظمات الأعمال في مقرري مبادئ الإدارة (١) ومبادئ (٢) لقسم المحاسبة – التعليم المفتوح.

وقد ذكرنا أن المنظمات الموجودة في المجتمعات البشرية متعددة ومتنوعة فمنها من يعمل في المجال الصناعية أو التجاري أو الخدمي... إلخ. حيث تهدف جميعها إلى إشباع حاجات الإنسان ورغباته وتحقيق ربح يمكنها من الاستمرار وتوسيع نشاطاتها.

وتعد وظائف الشراء والتخزين من الوظائف التي اتجهت نحو التخصص حديثاً وذلك لتطور الأسس العلمية التي يبني عليها التنفيذ الفعال لهذه الوظائف. والتنفيذ الجيد للشراء والتخزين يساهم أيضاً في تقديم السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع ويؤدي إلى زيادة القدرة على المنافسة وتحقيق الكفاية الاقتصادية للمشروع كله.

وينطوي ضمن الوظائف الأساسية (الفنية) للمنظمة كما مرَّ معنا وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الشراء والتمويل... إلخ.

وكما هو معروف فعن طريق الإنتاج تتحول المدخلات من مواد أولية وغيرها إلى مخرجات من سلع ومنتجات جاهزة وغيرها، وتشمل وظيفة التسويق على النشاطات اللازمة لتسويق السلع، حيث يعتمد نجاح منظمات الأعمال (المشروعات الاقتصادية) في تحقيق أهدافها على الممارسات السليمة لتلك الوظائف ومنها وظيفة الشراء بطبيعة الحال لأن كل وظيفة تسهم بقدر معين في النتائج النهائية من خلال التنسيق والتكامل بين تلك الوظائف جميعها لكي تتمكن تلك المنظمات من تحقيق الأهداف المتوخاة.

ومن المفيد هنا أن نذكر بأن إدارة المشروعات تتم عن طريق تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الوظائف الفنية لتلك المشروعات حيث

يسهم التخطيط في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وتعد البرامج والسياسات والقواعد والميزانيات التقديرية أنواعاً من الخطط الموجودة في المشروعات.

وتنطوي فعالية التنظيم على تحديد المسؤوليات، من العاملين في تلك المشروعات ومنحهم السلطات اللازمة وتنظيمهم في وحدات وأقسم ومراكز، وتعد وظيفة القيادة من أهم الوظائف لأن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة هي وظائف قيادية تتأثر بصفات القادة أنفسهم.

وتشمل وظيفة الرقابة مقارنة النتائج مع الأهداف المرسومة ومعرفة أسباب الاختلافات الناجمة سواء أكان هناك انحرافات إيجابية أم سلبية لاتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة أو تعديلها.

أهداف المنظمات الاقتصادية[1]:

ولّما كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت تلك المنظمة من أجلها سواء أكانت المنظمة تجارية أم صناعية أم خدمية... إلخ فمهمتها تكمن في تقرير النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها واختيار أفضل العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج.

هدف الربحية:

يظن بعض الإداريين بأن هدف المشروع الاقتصادي الأساسي هو الربح فقط، فصاحب المشروع يقوم بتأسيس مشروعه بقصد الربح الاقتصادي والاستفادة من الفرص المتاحة له. ومن أجل تحقيق هذا الهدف فإنه يقدم البضائع والخدمات إلى المستفيدين منها. والمالك وهو يقوم بإدارة مشروعه يسعى وراء البرامج والإجراءات التي تعطي العائد الأكبر كتعويض لرأس المال الموظف ومكافأة لرغبته في مواجهة

---

(١)- د. محمد عدنان بخار – إدراج المشتريات والمخازن – منشورات جامعة دمشق ٢٠٠٣ ص١٦.

المستقبل غير المؤكد. ويحاول الإداري هكذا دوماً ضغط نفقاته المدفوعة كأثمان للمواد الأولية ولليد العاملة وللنفقات الأخرى على الإيجارات والتدفئة والإضاءة وغيرها من النفقات العديدة التي يوليها المحاسبون الكثير من البحث والتفصيل والضرورية لسير العمل في المشروع بشكل سليم ومتوازن. وأهمية هذه النفقات مستمدة من أنها تنعكس في حسابات الأرباح والخسائر وتؤثر مباشرة في الربح المتحقق.

فالربح هو مكاسب نقدية مقبولة اجتماعياً، بل هو الدليل على النجاح في هذه الحياة الدنيا والوسيلة التي يعزز المرء عن طريقها مكانته اجتماعياً ويتمكن من حيازة نعم الحياة والاستمتاع بما فيها من مسرات. صحيح أن قصد الربح هدف أناني، ولكن الأنانية التي يشبعها ذكية وتختلف عن شقيقتها الغبية، من حيث إن تحقيقها لا يتم عن طريق تحطيم أهداف الآخرين، بل بالعكس، فاليد السحرية الخفية تسوق هذه الأهداف الأنانية الذكية نحو خير المجتمع وتقدمه. أما الأنانية الغبية التي تتحقق عن طريق منع تحقيق أهداف الآخرين فهي غير مقبولة أخلاقياً، ومع الزمن، عندما يشعر عدد كاف من الناس بعدم جدوى هذه الأنانية فإنهم سيحاولوا عن طريق ممثليهم إصدار القوانين والأنظمة التي تحد من جشع هذه الأنانية الضيقة وتحسر مداها.

وأكثر من هذا، فإذا حاول أرباب العمل زيادة أرباحهم إلى الحد الأقصى الممكن، فإن النتيجة ستكون دخول أرباب عمل جدد إلى المعترك الاقتصادي من أجل الوصول إلى هذا الربح، وسيؤدي هذا إلى زيادة حدة المنافسة بين العارضين لسلعهم وخدماتهم بشكل يجعل هؤلاء يضغطون على أسعارهم لجلب الزبائن وتعود الأرباح إلى المستوى العادل لها.

مثل هذه التبريرات لأهداف الربحية كانت وما زالت تسمع من قبل المفكرين والإداريين والاقتصاديين خاصة في الفترات الزمنية التي أعقبت الثورة الصناعية في العالم. فهم يرون التقدم الاقتصادي الهائل الذي نتج في أوربا وأمريكا وما تبعه من

زيادات في الدخول والبضائع دليلاً على صحة هدف الربح. وقد يكون فيما يؤمن به هؤلاء ما يبرره عملياً، غير أن التطور الذي حدث في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية قلب الكثير من هذه الأفكار والمعتقدات بشكل جعل هدف الربح كهدف وحيد تسعى له المنظمة الاقتصادية شيئاً غير وارد قطعاً.

استقلت الإدارة عن المالكين في كثير من المشاريع الكبيرة بشكل أصبحوا فيها لا يعرفون بعضهم البعض. فالمالكون موزعون بين مختلف المواطنين ولا يعرفون الإدارة جيداً وقاموا بشراء أسهمهم بغية الحصول على عائد مناسب وبقصد المضاربة في أسعار الأسهم والسندات وكضمان ضد التضخم المالي. ويوجد أيضاً عدد كبير من الفرص التي قد لا تعطي ربحاً بشكل مباشر وسريع وإنما قد تكون مفيدة للمشروع في حياته الطويلة المستمرة. وقد لا يمكن دوماً ضغط النفقات، إذ بعضها يحدده القانون والآخر تفرضه الظروف الاحتكارية للموردين. وقد لا يمكن دخول أرباب أعمال جدد لمعترك الحياة الاقتصادية وذلك لما قد تتطلبه هذه من جهد ومال وخبرة قد يكون مستحيلاً وجودها. كل هذه أدت بأرباب العمل إلى القضاء على روح المنافسة والأرباح الطائلة دون اعتبار للأخلاق أو القانون أو المجتمع، وسار الاقتصاد في متاهات النكسات والأزمات المكلفة لجميع المواطنين. وهكذا كانت الأزمة العالمية عام ١٩٢٩، وغيرها من الأزمات الأخرى الخانقة التي خسرت الأمم ثروات هائلة بالإضافة إلى ما نتج عنها من خسارات مادية وإنسانية.

لقد أدى التغيير في الظروف المشار إليها إلى التقليل من التأكيد على الربحية كهدف أساسي وحيد للمشروع الاقتصادي واتجه أغلب المفكرين للإيمان بأن هدف المالكين هو الربح وليس هذا صحيحاً بالنسبة للمشروع كله بجميع وحداته وأفراده.

هدف الخدمة:

رأى بعض مفكري الإدارة أن هدف المشروع الأساسي هو تقديم خدمة إلى

مستخدمي السلع والخدمات عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

والخدمة المقدمة هي ما يلاصق طبيعة أعمال المشروع. فهدف شركة النسيج مثلاً هو إنتاج السلع والأقمشة التي يشتريها المستهلكون، وهدف الصيدلية توزيع الأدوية على المرضى. وهكذا فإن هدف الخدمة هو ما يسعى المشروع إلى تحقيقه عن طريق أداء فعالياته لتلبية حاجات المشتري. وكي يتمكن المشروع من تأدية هذا الهدف عليه أداء وظائف المشروع بشكل يرضي المشتري الذي بيديه الليرات التي تغطي النفقات وتسدد الديون وتدفع الضرائب والفوائد والأرباح وغيرها. لذلك كان إشباع حاجات المشتري ورغباته الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه فعاليات المشروع. فعلى الإدارة أن تقوم بواجباتها من أجل توجيه فعاليات المشروع في هذا الاتجاه كي يتمكن المشروع من الحياة والنمو ويتمكن من تلبية رغبات وتوقعات الفئات العديدة التي تتصل بالمشروع من عمال وموردين ومالكين وحكومة وممولين.

قد يعطي هدف الخدمة ضوءاً على طبيعة أعمال المشروع وعلى سير فعالياته وأسباب فشله، إذ غالباً ما يكون الفشل مرتبطاً إلى حد ما بعدم تلبية حاجات المستهلكين، لكنّه -وحده- غير كاف إذ يوجد عدد من الأهداف والاعتبارات الأخرى الضروري موازنتها مع بعضها.

أهداف أخرى:

يشكل هدفا الربحية والخدمة محورَ النقاش حين بحث هدف المشروع، غير أنه يوجد أهداف أخرى، فقد يرى البعض أن الهدف الأساسي للمشروع هو الديمومة، أي الاستمرار في إجراء الفعاليات الاقتصادية وفي تلبية حاجات المستهلك ودفع الرواتب والأجور إلخ. وقد يكون لهذا الهدف ما يبرره خاصة حين زيادة حدة المنافسة أو انخفاض الطلب أو ظهور بضائع جديدة. ولا يزال يرى قسم آخر من الناس أن الهدف الأساسي هو زيادة الدخل القومي للأمة والمستوى المعاشي للأفراد. والدخل

القومي هو عبارة عن القيمة الإضافية التي تنتجها الأمة في سنة من السنوات. وهو أيضاً مقدار الدخول التي يحققها الأفراد من رواتب وأجور وأرباح وفوائد وأجارات.

أما مستوى المعيشة، فإنه يعكس كيفية إنفاق الدخول على البضائع والخدمات. فمثلاً قد يكون دخل الفرد عاليا غير أنه لا ينفق بشكل لائق على السكن والصحة والتعليم وغيرها. ويهم من وجهة نظر الإدارة أن يكون الدخل القومي مرتفعاً وموزعاً بشكل عادل بين الأفراد بحيث يتمكن هؤلاء من شراء حاجياتهم من السلع والخدمات ومن رفع مستوى معيشتهم. ويساهم المشروع الاقتصادي في هذا الهدف عن طريق ما تضيفه العملية الإنتاجية إلى الدخل القومي الذي ينعكس في رفع مستوى حياة الأفراد وزيادة البضائع المستهلكة وتوفير سبل الرفاهية. ويقول آخرون إنّ هدف المشروع الأساسي هو زيادة الكفاءة والفعالية الاقتصادية، أي زيادة إخراجات العملية الإنتاجية عن الإدخالات التي استلزمتها من يد عاملة ومواد أولية وغيرها. ولا يزال آخرون يقولون إنّ هدف المشروع هو تشغيل اليد العاملة أو زيادة كمية المبيعات أو رفع مستوى أجور العمال أو غيرها.

مما سبق يمكن القول إن تحديد هدف وحيد للمشروع والدفاع عنه حتى النهاية قد يعكس وجهة نظر ضيقة وقد لا يؤدي إلى فلسفة إدارية ناجحة خاصة في المدى الطويل. فكل الأهداف المذكورة أعلاه هي أهداف أساسية للمشروع ويجب على الإدارة تبنيها وتحقيقها. فالمشروع الاقتصادي مسؤول أمام المجتمع الذي يعمل في ظله ومحيطه وأمام المستخدمين القائمين على تنفيذ العمليات والمهمات وأمام الحكومة التي ترعاه وتحميه وأيضاً إزاء المالكين الذين ساهموا في رأسماله والدائنين الذين أقرضوه والمستهلكين الذين يشترون منه. كما أن المشروع مسؤول عن إيجاد مكان عمل لأبناء الوطن وإعطاء أجور عادلة وزيادة الدخل القومي ومستوى المعيشة لأفراد المجتمع ودفع الضرائب والفوائد والأرباح وإشباع رغبات المستهلكين والموردين. والإدارة الناجحة

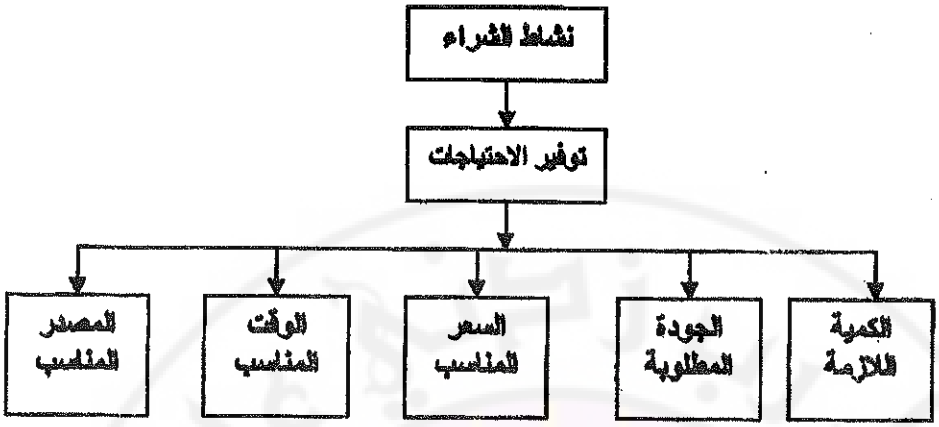
هي الإدارة التي تستطيع تلبية جميع هذه الأهداف بحكمة ونزاهة ودرايـة. ويبـدو أن مشكلة الإدارة في الأهداف هي في تحقيق التوازن بين الأهداف المتعددة أكثـر منـه اختيار هدف معين وحيد.

فلا يجوز تحقيق بعض هذه الأهداف على حساب البعض الآخر وإنما تحقيقهـا جميعاً بشكل متوازن وفعال، مؤمنين بنفس الوقت أنّ غاية الفعالية الاقتصـادية هـي اجتماعية لخدمة الشعوب وتحقيق المصالح القومية.

فعاليات الشراء والتخزين:

تمثل وظيفة الشراء نشاطاً أساسياً وجوهرياً في مختلف منظمات الأعمال لدورها الرئيس في توفير العديد من أصناف المواد والمستلزمات الضرورية اللازمة لعملية الإنتاج من جهة، ولأجل استمرار عملية الإنتاج هذه من جهة ثانية. حيث يـرتبط نشـاط الشراء بشكل رئيس بنشاط الإنتاج من جهة وبنشاط التسويق من جهة أخرى، الأمر الذي يعطي لنشاط الشراء دوراً متميزاً، لأن الإنتاج يجب أن يسـتمر ولأجـل هـذا الاستمرار تنشأ الحاجة إلى تأمين المنظمات وإمدادها بـالمواد والتجهيـزات الفنيـة اللازمة... بالوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسـب أيضاً، لأن أي إخلال في تأمين تلك المتطلبات سيؤدي إلى اضطرابات حدية في سـير العملية الإنتاجية ثُمَّ يقود ذلك إلى عدم تنفيذ المهمات الإنتاجية والتسويقية.

وفعالية الشراء هي النشاط الذي يختص بتوفير العناصر اللازمة للإنتـاج مـن خارج المنظمة بالكمية المناسبة والزمن الملائم والجودة المطلوبة وبالسعر المناسب ومـن المصدر المناسب كما هو موضح في الشكل التالي:



حيث نستخلص من هذا المفهوم الأبعاد التالية:

١- نشاط الشراء وظيفة من وظائف الأعمال.

٢- نشاط الشراء هو الوظيفة التي تختص بالتعامل مع عناصر الإنتاج.

٣- نشاط الشراء هو الوظيفة المسؤولة عن إدارة العمليات الخارجية.

وبعد توفير احتياجات المشروع كما هو مبين أعلاه الهدف الرئيس للشراء لتحقيق الأهداف الرئيسة للمشروع ومن الأهداف الرئيسية للشراء:

١- ضمان استمرار العمليات الإنتاجية بالمحافظة على إمداد الإنتاج بالمواد والمستلزمات الفردية.

٢- أن يكون الشراء اقتصادياً بمعنى الحصول على المواد بأقل التكاليف لتحقيق فاعلية الشراء.

٣- الحفاظ على جودة المواد.

٤- الاستمرارية في تأمين المواد في الأوقات المحددة.

أما فعالية التخزين فتعد من الوظائف الهامة في منظمات الأعمال، وتؤثر بشكل مباشر في العملية الإنتاجية في المنظمة لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من مواد وغيرها كما أن لوظيفة التخزين تأثيراً في النشاط التسويقي لأن التخزين يختص بوجود السلع

النهائية والمحافظة عليها لحين الطلب والحاجة إليها.

نستنتج إذن أن الهدف الرئيس لوظيفة التخزين هو تقديم الخدمة للوظائف الإنتاجية، وخدمة الوظائف التسويقية بالاستجابة لمتطلبات العملاء. وهذه الخدمة تساعد على تحقيق التوازن في تدفق المواد الأولية والتجهيزات لمقابلة الاحتياجات التشغيلية، كما تقوم بتزويد مستلزمات الصيانة باللوازم الضرورية للمحافظة على الطاقة الإنتاجية وضمان استمرار العملية الإنتاجية.

الخلاصة:

تذكر أن:

- وظائف الإدارة الأساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما وظائف المنظمة الرئيسية هي الإنتاج والمبيعات والشراء والتخزين والمالية والبحوث والأفراد وغيرها..
- وظيفة القيادة كأحد عناصر وظيفة التوجيه من أهم الوظائف الإدارية لأن وظائف لإدارة أخرى تعد مهمات قيادية تتأثر بصفات وخصائص القادة.

أهداف منظمات الأعمال هي تحقيق ربحية مناسبة وتقديم خدمات تسهم في إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وزيادة الدخل القومي وتحسين المستوى المعاشي.

- فعاليات الشراء والتخزين تقوم بتوفير الاحتياجات المادية لعمليات الإنتاج والمبيعات والمحافظة على هذه الاحتياجات لتكون صالحة عندما يحين وقت استعمالها.
- إن توفير الاحتياجات المادية بالكمية المناسبة والجودة المطلوبة والسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الأوقات الملائمة والمحافظة على هذه الاحتياجات بصورة سليمة هي بمثابة الأصول العلمية للشراء والتخزين.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز جداً:

١- القيادة الإدارية وظيفة من وظائف المنظمة.

٢- تختلف وظائف المنظمة حسب طبيعة وحجم عملها.

٣- وظيفة الشراء ووظيفة التخزين من وظائف العملية الإدارية.

٤- الوظيفة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات هي المبيعات.

٥- لا تسعى المنظمات الاقتصادية الحكومية إلى تحقيق الربح على عكس المنظمات الخاصة.

٦- تحسين مستوى ميزان المدفوعات للدولة يعد هدفاً من أهداف منظمات الأعمال.

٧- تعد البرامج والسياسات جزءاً أساسياً من وظيفة التنظيم.

٨- درجة رضا متلقي الخدمات يعد موشراً على هدف الخدمة للمنظمات التي تقوم على تقديمها.

٩- الإدارة السليمة هي التي تسعى إلى تحقيق الربح بغض النظر عن الأهداف الأخرى.

١٠-الجودة المناسبة للمواد والسعر المناسب ومواعيد التوريد الملائمة هي من العناصر الأساسية لفعاليات الشراء والتخزين.

ثانياً- وضح الفروقات بين:

١- الأهداف الربحية (التجارية) والأهداف الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

٢- الشراء والتخزين.

٣- التوجيه والرقابة.

٤- الدخل الفردي ومستوى المعيشة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثانية

ماهية وظيفة الشراء والتخزين

الأهداف الدراسية للوحدة:

١- إلمام الدارس بماهية وطبيعة أنشطة الشراء والتخزين والمفاهيم المتعلقة بها.

٢- إدراك أهمية وظيفة الشراء والتخزين والتعرف على أهم المهمات والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات والتخزين.

٣- معرفة الأهداف المتوخاة للشراء والتخزين.

٤- القدرة على الاستنتاج السليم لدور إدارة المشتريات والمخازن وتكامل هذا الدور مع وظائف الإدارات الأخرى في المنظمة.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة عامة.

٢- مفهوم وظيفة الشراء والتخزين.

٣- أهمية وظيفة الشراء والتخزين.

٤- مهمات ومسؤوليات إدارة المشتريات والمخازن.

٥- أهداف وظيفة الشراء والتخزين.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

من جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح منظمات الأعمال إلى حد كبير في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية مدى توفر ما تحتاج إليه من متطلبات مادية من مواد ومعدات وآلات وتجهيزات وسواها من المستلزمات بالكمية والجودة المناسبة وبالسعر والوقت المناسبين أيضاً ومن المصادر الملائمة، والقيام بتخزينها إن لم توضع في الاستخدام مباشرة إلى حين استخدامها في تشغيل عمليات وأنشطة المنظمة.

ولقد ازداد اهتمام الإدارة في السنوات الأخيرة بوظيفة الشراء والتخزين عندما ظهرت بدائل عديدة للاحتياجات المادية وتعددت مصادر توريدها ودرجة جودتها واختلاف أسعارها مما استوجب استخدام طرائق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة وفعالية لاتخاذ قرارات الشراء في ضوء الإجراءات والسياسات الموضوعة في هذا الشأن.

إذاً سؤالان يبرزان هما:

١- ما مفهوم وظيفة الشراء والتخزين على أساس أن الشراء والتخزين هما نشاطان لصيقان لوظيفة واحدة؟ أو ما مفهوم كل من الشراء والتخزين على أساس أن كل منهما يعد وظيفة ذات طبيعة مختلفة عن الأخرى؟

٢- ما أهمية الشراء والتخزين (سواء كانت وظيفة واحدة أو وظيفتين) في تحقيق ما متوخى منهما للمنظمة؟

مفهوم الشراء والتخزين:

يمكن تعريف وظيفة الشراء بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة: مواد أولية، تجهيزات، معدات، مستلزمات

وغيرها... وذلك بالكمية المناسبة والجودة المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب ومن المصدر أو المورد المناسب.. وينطوي هذا التعريف غالباً على كل العمليات المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هو مقرر مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.

إذاً يتبين مما سبق، أنّ وظيفة الشراء هي أكثر من مجرد عملية تنفيذ صفقة شراء معينة من المواد بل تتضمن كوظيفة من الوظائف الفنية للمنظمة – التخطيط للمشتريات وتنظيم أجهزة الشراء وتحديد إجراءات الشراء ورسم السياسات اللازمة للشراء، إضافة إلى إجراء الدراسات والأبحاث الضرورية للعناصر المكونة لعملية الشراء، وبخاصة إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل تنفيذ الشراء، وإجراء الدراسات المتعلقة باختيار مصادر التوريد، وكيفية التفاوض على الأسعار ومواعيد استلام البضاعة والشروط الأخرى التي تضمن حقوق ومصالح المنظمة، وتأهيل الأفراد العاملين في قسم الاستلام على كيفية إجراء عمليات فحص المواد والأساليب الأكثر فاعلية من غيرها لضمان استلام المواد وفقاً للمواصفات المحددة في طلبات الشراء (أوامر الشراء) كما تتضمن وظيفة الشراء ضرورة التنسيق الداخلي بين مختلف وحدات أو أقسام إدارة الشراء مثل: النقل، الفحص، الاستلام، المحاسبة، وذلك بقصد تسهيل إنجاز عمليات الشراء بأقصى كفاية ممكنة، كما تتضمن وظيفة الشراء مشاركة الإدارات الأخرى بوضع أنظمة اتصال فعالة معها لتبادل المعلومات والآراء من أجل توفير الظروف المناسبة لاستعمال المواد بأعلى درجة من الفعالية.

وتمارس وظيفة أو نشاط الشراء في مختلف أنواع المنظمات سواء كانت عامة (حكومية) أو خاصة أو مشتركة، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، هادفة أو غير هادفة للربح وتحقيق المكاسب النقدية البحتة. وعادة ما ترمي منظمات الأعمال من جراء ممارستها لوظيفة الشراء إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية:

١- لإنتاج السلع المادية، حيث يتم شراء الآلات والمعدات والمواد الأولية والمواد أو السلع نصف المصنعة والأجزاء المكونة للسلعة والمستلزمات السلعية والخدمية كالمحروقات وأعمال الصيانة وغيرها من الاحتياجات الواجب استخدامها في العمليات الإنتاجية.

٢- للمضاربة أي شراء المواد والسلع الجاهزة ونصف المصنعة والتجهيزات ليس بقصد استخدامها وإنما لإعادة بيعها بهدف المضاربة وتحقيق أعلى مستوى من الربحية التجارية.

٣- للاستهلاك الوسيط، أي شراء المواد أو السلع نصف المصنعة والتي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية مثل قطع الغيار ومواد الصيانة والتعبئة والتغليف والطاقة وغيرها...

أما وظيفة التخزين فتمثل نشاطاً حيوياً في كل المنظمات وعلى اختلاف أنواعها لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات.

وتتعلق وظيفة التخزين باستلام المواد من إدارة المشتريات والقيام بترتيب وتبويب وتصنيف وترميز جميع أصناف وأنواع المواد والاحتياجات المادية الأخرى والاحتفاظ بها في حالة صالحة للاستخدام، ثم إعادة صرفها للجهات الطالبة في المنظمة نفسها وفقاً لإجراءات ونظم الصرف المحددة. ولا تشمل وظيفة التخزين فقط مهمات ومسؤوليات الاستلام والترتيب والتصنيف والترميز والمحافظة والصرف، وإنما تمتد لتشمل أيضاً استلام وتخزين مخلفات العمليات الإنتاجية ومخلفات وعودام المنظمة ككل والاحتفاظ بها لحين التصرف بها أو التخلص منها.

وبذلك تتضمن وظيفة التخزين الجوانب التالية:

١- استلام المواد والقيام بترتيبها وتبويبها داخل المخازن وفق الدليل التنظيمي للمخازن والعمل على توفير أقصى درجة ممكنة من تنميط المخزون.

٢- الاحتفاظ بالمواد والمستلزمات بصورة سليمة، والإقلال من التلف والضياع والسرقة والحريق.

٣- إمداد إدارات وأقسام المنظمة باحتياجاتها المادية المتوفرة في المخازن وفقاً لطلبات صرف المواد وتنظيم إجراءات تسليمها بصورة دقيقة وتنظيم السجلات والوثائق والمستندات التي تبين كل المعلومات المتعلقة بالاستلام والصرف والرصيد (حركة المخزون).

٤- تحقيق التوازن المطلوب بين عملية الشراء وصرف المخزون نتيجة استعماله، وتحديد مستويات التخزين: الحد الأعلى، الحد الأدنى، ونقطة إعادة الطلب.

٥- الرقابة على المخزون ميدانياً ومن خلال سجلات الصادر والوارد من المواد والمستلزمات الأخرى على النحو الذي يمكن من خلاله التأكد من أن أرصدة المخزون بالكميات وبالقيم النقدية كافية للوفاء بمعدلات الاستخدام الجاري للمخزون وفي جميع الأوقات.

٦- ضمان تشغيل واستخدام معدات وآلات النقل والمناولة داخل المخازن بالشكل الذي يسمح بحركة الأفراد وانسياب ومرور المواد بصورة ميسرة وحماية الأفراد من مخاطر التلوث أو الإشعاع، أو أي أخطار جسدية ونفسية.

أهمية وظيفة الشراء والتخزين:

تتضح أهمية وظيفة الشراء ووظيفة التخزين من خلال تأثيرهما الجوهري في نجاح أعمال المنظمة وإنجاز عملياتها وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة. فأداء وظيفتي الشراء والتخزين بفعالية وكفاءة يسهم – إلى حد كبير- في استغلال أموال المنظمة المستثمرة في أصولها على نحو أفضل وبالتالي تعظيم أرباحها.

وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية وظيفة الشـــراء والتخـــزين، وأهـــم هـــذه الاعتبارات هي:

١- يشكل الإنفاق على مشتريات المنظمة الجزء الأكبر من مواردها، فإذا كان هذا الإنفاق سليماً وحسب الأصول العلمية للشراء والتخزين، فإن ذلك يعني بلا شك أنه تم توزيع وتخصيص الموارد بصورة جيدة. وتتمثل هذه الأهميـــة بصـــورة أكثر وضوحاً في المنشآت أو المنظمات الصناعية التي تشكل المشتريات فيها نسبة لا تقل عن ٥٠% من مواردها. لذا فإن أي خلل في كفاءة أداء نشـــاط الشـــراء سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف وتعطيل جزء لا يستهان به من أموال المنظمة.

٢- تشكل النفقات التي تنفق على شراء المواد والآلات والمعدات والتجهيزات وسواها من المستلزمات المادية نسبة كبيرة في إجمالي التكاليف في المنظمة، وأن أي محاولة لزيادة الأرباح يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نفقات الشراء التي تشـــكل ب الوقت نفسه وزناً كبيراً في قيمة عمليات ومنتجات المنظمة.

٣- حتمية علاقات الترابط والتكامل بين إدارة المشتريات والمخازن مع بقيـــة الإدارات الأخرى لتلبية رغباتها ومتطلباتها من الاحتياجات المادية تفـــرض علـــى إدارة المشتريات والمخازن اتخاذ القرارات اللازمة للاختيار الأنسب لعناصر الشراء المتمثلة بالكمية والجودة والسعر والوقت والمصدر.

٤- تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المنظمة، حيث إنّ القيام بمهمات تـــوفير الاحتياجات المادية بالكمية والسعر والجودة والوقت والمصدر الشـــراء المناســـب يؤدي إلى انتظام عمليات الإنتاج والبيع. وإن عدم القيام بمهمات وظيفتي الشـــراء والتخزين على أسس اقتصادية سليمة سيؤدي إلى خلل أو توقـــف في العمليـــات الإنتاجية والبيعية وبالتالي عدم مواكبة متطلبات واحتياجات الأسواق التي تتعامل معها المنظمة.

٥- تخفيض تكاليف التخزين، باعتبار أن وظيفة الشراء والتخزين هما وظيفتان متكاملتان بل لصيقتان لبعضهما البعض. فإذا تم الشراء بكميات كبيرة فهذا يعني أن المنظمة تحتاج إلى مساحات كبيرة من المخازن وهذا بدوره يتطلب زيادة في التكاليف. ولكن عندما يتم الشراء بكميات مناسبة (أي وفقاً للحجم الاقتصادي للشراء)، فهذا قلل من المساحات المخصصة للتخزين، وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين وتخفيض احتمالات تعرض المخزون لمخاطر التلف والتقادم والسرقة والحريق.

إن مثل هذا الاعتبار يفرض على إدارة المشتريات عدم تكديس أو تجميد كميات كبيرة من المواد والأجزاء والسلع في المخازن، بل الشراء بالكميات الاقتصادية الكافية لتسيير العمليات الإنتاجية والبيعية على النحو اللازم.

٦- تأثير حجم المخزون في اقتصاديات المنظمة، فتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تمثل نسبة مرتفعة من تكاليف المخزون وبالتالي من التكلفة الإجمالية، فضلاً عن أن الحجم الكبير للمخزون يزيد احتمالات تعرضه للمخاطر كما ذكرنا قبل قليل.

٧- تسهم وظيفة التخزين من تحقيق التناسق والتكامل بين سياسات وخطط مختلف وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وشراء وأفراد... حيث تتمكن كل إدارة أن تحدد أبعاد سياساتها وخططها وبرامجها بصورة سليمة في حال وجود سياسة تخزينية مبنية على أسس علمية.

٨- تضمن وظيفة التخزين من تخفيض حجم الاستثمارات في موجودات المخازن والعمل في الوقت نفسه على ضمان عدم نفاذ المخزون.

٩- واعتبار آخر يظهر أهمية التخزين بصورة واضحة ويتمثل هذا الاعتبار في أن عرض المواد أو البعض منها قد يكون موسمياً بينما يتطلب استخدامها في عمليات الإنتاج أو في البيع، بصورة دائمة وعلى مدار أيام السنة. فالطلب على الكثير من

المواد والسلع يتباين صعوداً أو هبوطاً بحسب الموسم. فإذا أخذنا مثلاً الطلب على مواد البناء فإنه يزداد في فصل الصيف وفصل الربيع، ويقل في فصلي الخريف والشتاء. كما أن الطلب على المحروقات يزداد كثيراً في فصل الشتاء، ويكثر الطلب على ملابس وألعاب الأطفال في مواسم الأعياد والمناسبات. وعلى هذا النحو فإن المخزون يقوم بوظيفة حيوية جداً لأنه يساعد المنظمة على تلبية طلبات الزبائن ومقابلة التقلبات التي تطرأ على هذا الطلب.

١٠- فصل العمليات الإنتاجية المتتابعة[١]، إذ تستخدم بعض المشروعات الصناعية عدداً من مراكز الصنع. وقد تكون هذه المراكز مرتبة بشكل متسلسل بحيث تمر المواد أثناء تصنيعها من مرحلة إلى أخرى وفق تسلسل وترتيب معين. ومثل هذه المشروعات تكون عادة معرضة إلى شلل كلي في انتظام عملياتها الإنتاجية إذا طرأ أي خلل في أي من مراحل أو مراكز الصنع. غير أنه يمكن عن طريق استخدام المخزون في هذه المراكز أو المراحل فصل العمليات الإنتاجية عن بعضها بشكل يمكّن من امتصاص الاختلالات الحادثة في أي من هذه المراكز ومنع توقف العمليات الإنتاجية الأخرى.

١١- الاستفادة من خصم الكمية، والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها من السلع بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة ولكن بشرط أن تكون هذه الكميات ضمن الحدود الاقتصادية، وبطبيعة الحال فإن الشراء بكميات كبيرة يتطلب القيام بتخزين المشتريات إلى حين استعمالها.

---

(١)- إدارة المشتريات والتخزين، د.محمد عدنان بخار، جامعة دمشق ٢٠٠٤ ص٣٥.

وقد تقوم بعض الشركات بتشكيل احتياطي كبير من المخزون بغية الاستفادة من ارتفاع أسعار هذا المخزون الذي قد يحدث في المستقبل وذلك في حال اتباع هذه الشركات سياسة الشراء من أجل الحاجة والمضاربة (أي بيعه بسعر أعلى من سعر الشراء).

١٢- الوقاية من الندرة لبعض أنواع السلع والمواد في أسواق عرضها لأسباب عديدة مثل احتكار البائعين للمواد وعدم عرضها إلا في أوقات معينة. ونفس الشيء يمكن قوله إن المخزون يساعد على الوقاية من وقوع الحوادث الطبيعية والمناخية أو الناجمة عن الإضرابات العمالية في المنظمات المنتجة لتلك المواد والسلع التي تكون محل اهتمام المشترين. ولذلك تلجأ بعض الشركات أو المنظمات إلى تكوين مخزون كبير لديها لمقابلة حالات الاحتكار والندرة والفقدان.

مهمات ومسؤوليات إدارة المشتريات والمخازن:

يمكن إيجاز أهم المهمات والمسؤوليات التي تقوم بها - أو يجب أن تقوم بها - إدارة المشتريات والمخازن في النقاط التالية:

أولاً- القيام بالدراسات والبحوث اللازمة حول [1]:

١- تطوير سياسات الشراء والتخزين التي تضمن للمنظمة توفير احتياجاتها من المواد والمستلزمات بأسهل الطرائق وأفضل الشروط وسبل تخزينها والمحافظة عليها بأقل التكاليف.

ومن هذه السياسات مثلاً:

- سياسة الشراء بكميات قلية أو كبيرة أو متوسطة.
- سياسة الشراء للحاجة أو للتخزين.

---

(١)- إدارة الشراء والتخزين، د.حمد راشد القدير، دار الزهران، عمان ١٩٩٧ ص٢٤.

- سياسة الشراء من أجل التشغيل والتصنيع أو من أجل البيـــع والمضـــاربة، أو للوقاية من حالات الندرة والموسمية.
- سياسة اختيار مصادر الشراء والتوريد وسياسات الشراء من عدد محدود من الموردين أو من عدد أكثر.
- سياسة المفاضلة بين عناصر الجودة والخصم والسعر... إلخ.

٢- جمع المعلومات عن الأسواق ووضعها التنافسي وعن المواد والمســـتلزمات المتوفرة في الأسواق وعن مستويات الأسعار واتجاهات تغيرها.

٣- دراسة البدائل التي يمكن أن تحل محل مواد ومستلزمات أخرى قد تكـــون أفضل من حيث الجودة أو أقل من حيث السعر.

ثانياً- مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، وذلك من أجل:

١- التأكد من مطابقة طلبات الشراء للسياسات الشرائية المتبعة في المنظمة.

٢- الحد من المغالاة في طلب الكميات من قبل الإدارات الأخرى.

٣- اكتشاف عمليات الإسراف والهدر في استهلاك بعض المواد.

٤- التأكد من صحة ودقة المواصفات التي تفي باحتياجات ومتطلبات المنظمـــة دون أي مغالاة فيها.

٥- التأكد من اكتمال وصحة المعلومات الواردة في طلبات الشراء وعدم وجود نقص فيها، وخاصة فيما يتعلق بمواصـــفات وخصـــائص المـــواد والمســـتلزمات والتجهيزات اللازمة وبالكميات التي تكفي متطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة.

ثالثاً- الجدولة الزمنية للمشتريات، أي وضع جدول زمني لتوفير الاحتياجـــات المادية في المواعيد المحددة. في ضوء حاجة المنظمة وقدرتها الاستيعاب، ومـــدى تـــوفر الإمكانات المالية للشراء، بعبارة أخرى فإن إدارة المشتريات مســـؤولة عـــن تحديـــد

الكميات الاقتصادية للشراء (الحجم الأمثل للشراء) والتي يتم من خلالها تخفيض تكاليف الشراء والتخزين إلى حدها الأدنى.

رابعاً- تحديد مستويات المخزون الثلاثة، وهي:

١- الحد الأعلى: وهو عبارة عن أكبر كمية ممكنة من مادة أو صنف معين يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة زمنية معينة، أي أقصى ما يصل إليه المخزون.

٢- الحد الأدنى: وهو حد الأمان أو مخزون الطوارئ الذي يجب عدم تجاوزه أي يجب ألا يقل المخزون في أي حال من الأحوال عن هذا الحد، وإلا أصبح هناك خطرٌ يهدد بالتوقف عن العمل. ولكن وفي حالات نادرة جداً ولأسباب طارئة وغير متوقعة يمكن تجاوز هذا الحد واستخدام جزء من مخزون الأمان ولفترة زمنية قصيرة تفادياً لمشاكل نفاذ المخزون.

٣- نقطة إعادة الطلب: وهي النقطة التي عندما يصل إليها المخزون يجب طلب كمية جديدة حتى نعيده إلى حده الأعلى. ويفترض أن تكون كمية المخزون عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار العمل والإنتاج إلى حين وصول الكمية الجديدة دون الحاجة إلى استخدام مخزون الأمان.

خامساً- إصدار أوامر الشراء أو طلبات الشراء أو أوامر التوريد الذي يعني ضمناً اتخاذ القرار بالشراء بالكمية والجودة والسعر والمصدر المناسب.

سادساً- مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية والفنية، لضمان حق المنظمة في الحصول على احتياجاتها المادية اللازمة بالكميات والشروط والمواصفات الموضوعة وليكون عند الشراء الوثيقة الرسمية التي يحتكم إليها في النزاعات أو الخلافات بين طرفي العقد: البائع والمشتري، أي ليكون العقد شريعة المتعاقدين.

سابعاً- فحص ومعاينة المواد الواردة التي تم طلبها في أمر الشراء ليتم على أساس ذلك قبول أو رفض المشتريات في ضوء الشروط الواردة في عقود الشراء سواء من

حيث الكمية أو النوعية واستلامها وإدخالها إلى المخازن في حال القبول أو إعادتها للمورد في حال الرفض أو إعادة النظر والاتفاق مجدداً مع المورد على ألاّ تلحق البضاعة المشتراة ضرراً بالمنظمة المشترية.

ثامناً- تنظيم وحفظ السجلات والوثائق للمواد المشتراة وتنظيم سجلات خاصة بالموردين وتصنيفهم حسب درجة الثقة بهم وبمدى وفائهم بالتزامات الشراء المترتبة عليهم.

تاسعاً- التصرف في العوادم والمخلفات والمواد الراكدة أو بطيئة الحركة في المخازن على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العوادم والمخلفات عبئاً على المنظمة، عن طريق بيعها مثلاً بالتنسيق والتعاون مع مسؤولي المبيعات.

أهداف وظيفة الشراء والتخزين:

إن قيام إدارة المشتريات والمخازن بالمهمات والمسؤوليات المتعلقة بها والتي أتينا على ذكرها في الفقرة السابقة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من وظيفة الشراء ووظيفة التخزين على أفضل نحو ممكن، ويأتي في مقدمة هذه الأهداف:

١- توفير الاحتياجات المادية والمستلزمات السلعية والخدمية للمنظمة بالكمية والجودة والسعر والوقت والمصدر المناسب بما يسهم في تحقيق الأغراض العامة للمنظمة والمتمثلة في زيادة القدرة التنافسية، زيادة الدخل والربحية، تحسين السمعة وتعزيز الشهرة.

٢- إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في نفس المنظمة بما يلزم من مواد وسلع وأجزاء ومعدات وسواها من المستلزمات بأقل ما يمكن من التكاليف.

٣- تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المشتريات.

٤- إقامة علاقة ودية وطيبة مع الموردين من أجل زيادة درجة ولائهم للمنظمة، وتتمثل ودية العلاقات مع الموردين في درجة وفائهم بالالتزامات المترتبة عليهم إزاء المنظمة.

٥- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق توفير وشراء الاحتياجات بالجودة والسعر المناسب، أي اعتبار جودة المواد ومستوى أسعارها دعامة أساسية من دعامات القدرة التنافسية والسمعة الجيدة.

٦- تطوير إجراءات وسياسات الشراء بهدف زيادة فاعلية مثل هذه الإجراءات والسياسات وبصورة مستمرة.

٧- تزويد الإدارة العليا للمنظمة بالأفكار الخلاقة حول المواد والبدائل ومصادر التوريد الجديدة التي يمكن أن تعود بمنافع جمة على المنظمة.

٨- تحقيق نوع من التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات (المواد والمعدات والمستلزمات... إلخ) وتوفير مختلف احتياجات عمليات الصيانة والإصلاح.

٩- المحافظة على المخزون من التلف والتقادم والسرقة والحريق، وترتيب وتصنيف عناصر المخزون على النحو الذي تسهل فيه عمليات المناولة والنقل من المخازن وإليها.

١٠- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة ومواجهة الظروف الموسمية وتقلبات الطلب على السلع والمواد.

الخلاصة:

تذكر أن:

١- نجاح منظمات الأعمال في تحقيقها لأهدافها الربحية والتنموية والاجتماعية يتوقف على نجاحها في توفير ما تحتاج إليه من مواد ومعدات وآلات وتجهيزات ومستلزمات سلعية وخدمية والاحتفاظ بها بصورة صالحة للاستعمال إلى حين استخدامها في عمليات وأنشطة المنظمة.

٢- وظيفة الشراء هي مجموعة أنشطة أو فعاليات مسؤولة عن توفير الاحتياجات والمتطلبات المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنظمة وفقاً للأصول العلمية للشراء بعناصرها الخمسة وهي: الكمية المناسبة، الجودة المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب (وقت التوريد والاستلام)، ومصدر التوريد المناسب، كما تتضمن فعاليات الشراء كل الأعمال الفرعية المرتبطة بشراء واستلام المواد والمستلزمات.. مثل الشحن والنقل، والمتابعة، والفحص، والاستلام، وفقاً للشروط والمواصفات الواردة في عقود وطلبات (أوامر) الشراء.

٣- وظيفة التخزين هي مجموعة الأنشطة المسؤولة عن استلام المواد والتجهيزات والأجزاء والمستلزمات الأخرى وإدخالها إلى المخازن والمحافظة عليها وصرفها حين الحاجة وفقاً لأنظمة الحفظ والصرف المعمول بها في المنظمة. كما يتضمن وظيفة التخزين أيضاً الأعمال المتعلقة بترتيب وتبويب وتصنيف وترميز المواد والمنتجات ليسهل التعرف إليها والتصرف بها بسهولة ويسر، وبما يضمن حماية أرواح العاملين في المخازن من كل الأخطار الجسدية والنفسية المحتمل أن يتعرضوا لها.

- الشراء أو التخزين نشاطان متكاملان ومتممان بعضهما بعضاً تمارس فعالياتهما في مختلف أنواع المنظمات، ولكن بصورة أكثر حيوية في المنظمات

٤- ذات الطبيعة الإنتاجية مثل الشركات الصناعية والزراعية وشركات البناء والتشييد والري.. وإن دوافع الشراء قد تكون للعمل والإنتاج أو للبيع والمضاربة، أو للاستهلاك الوسيط والمساعد.

٥- أهمية الشراء والتخزين تتمثل في:

- انتظام عمليات المنظمة دون توقف أو خلل.
- الجزء الأعظم من الموارد المالية في المنظمة يتجه نحو الشراء.
- تكلفة المواد قد تشكل أكثر من ٥٠% من التكلفة الإجمالية للمنظمة، لذا فإن أي محاولة لتخفيض تكاليف الشراء يعني الاتجاه نحو زيادة وتعظيم الأرباح.
- معالجة حالات ندرة وموسمية إنتاج وعرض المواد وتقلبات الطلب عليها.

٦- من أهم مهمات ومسؤوليات إدارة الشراء والتخزين:

- إجراء البحوث والدراسات الهادفة نحو تطوير فعاليات الشراء والتخزين.
- المعرفة المتعمقة بأسواق البيع والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها وخاصة بالنسبة للسعر والمنافسة بين الموردين.
- تحديد مستويات المخزون الثلاثة: الأعلى، الأدنى، إعادة الطلب.
- الجدولة الزمنية للمشتريات.
- استلام وفحص المواد لاتخاذ القرار بقبولها أو رفضها أو إجراء التعديل عليها.

٧- من أهم الأهداف التي تتوخاها إدارة المشتريات والمخازن:

- إمداد الإدارات والأقسام بمتطلباتها من المواد.
- تخفيض الاستثمار في المخزون.

تحقيق التوازن بين احتياجات العمليات ومعدلات الشراء، والمحافظة على أرصدة المخزون.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل بما لا يزيد عن سطرين:

١- تقتصر وظيفة الشراء على تدبير الاحتياجات المادية اللازمة للمنظمات الحكومية.

٢- تعد وظيفة الشراء الوظيفة المسؤولة عن توفير الاحتياجات المادية والبشرية.

٣- تمتد وظيفة التخزين لتشمل تبويب وتصنيف وترميز المواد.

٤- تتمثل أهمية وظيفة التخزين على تحقيق التناسق والتكامل بين خطط وبرامج مختلف وظائف المنظمة.

٥- تعد وظيفة الشراء والتخزين وظيفة من وظائف الإدارة.

٦- من أهم أهداف الشراء تحديد مستويات المخزون.

٧- تعني الأصول العلمية للشراء توفير الاحتياجات المادية بالكمية والجودة والسعر والوقت والمصدر وبأي شكل كان.

٨- تحتل تكلفة الشراء نسبة مرتفعة من إجمالي التكلفة في جميع منظمات الأعمال على حد سواء.

٩- يعالج المخزون حالات الموسمية والندرة بالنسبة للمواد.

١٠- يتم فحص المواد بعد استلامها.

ثانياً- أكمل العبارات التالية:

١- يؤدي نفاذ المخزون إلى .....

٢- يقصد بوظيفة الشراء مجموعة الأنشطة المسؤولة عن.....

٣- يتم صرف المخزون بناء على.....

٤- يقصد بالجدولة الزمنية للمشتريات.....

٥- نقطة إعادة الطلب هي النقطة التي عندما يصل .....

٦- إصدار أمر الشراء يعني.....

٧- عندما يتم الشراء بكميات مناسبة فهذا يعني.....

٨- دوافع الشراء في المنظمات التجارية.....

٩- الغاية من فحص ومعاينة المواد.....

١٠- من مهمات إدارة المشتريات إجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتطوير....

١١- يوجه الجزء الأعظم من الموارد المالية في المنظمات الصناعية نحو.....

١٢- الاستفادة من خصم الكمية تعني.....

الوحدة الثالثة

تنظيم إدارة المشتريات والمخازن

أهداف الوحدة:

١- تعريف الدارس بماهية التنظيم لوظيفتي الشراء والتخزين والعوامل المؤثرة في العملية التنظيمية.

٢- أخذ فكرة عامة عن المستوى التنظيمي للشراء والتخزين في الهيكل التنظيمي للمنظمة والمبادئ والقواعد التي تحكم التنظيم الداخلي للشراء والتخزين بما يحقق التنسيق والتكامل مع وظائف المنظمة الأخرى.

٣- العمل بنطاق سلطات واختصاصات إدارة الشراء والتخزين وعلاقة هذه الإدارات مع الإدارات الأخرى.

٤- إدراك الدارس لمفهوم المركزية واللامركزية في الشراء وفوائد ومزايا كل منها.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة

٢- مفهوم التنظيم

٣- المستوى التنظيمي للشراء والتخزين

٤- سلطات واختصاصات إدارة الشراء والتخزين

٥- علاقة إدارة المشتريات والمخازن بالإدارات الأخرى

٦- المركزية واللامركزية في الشراء والتخزين


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

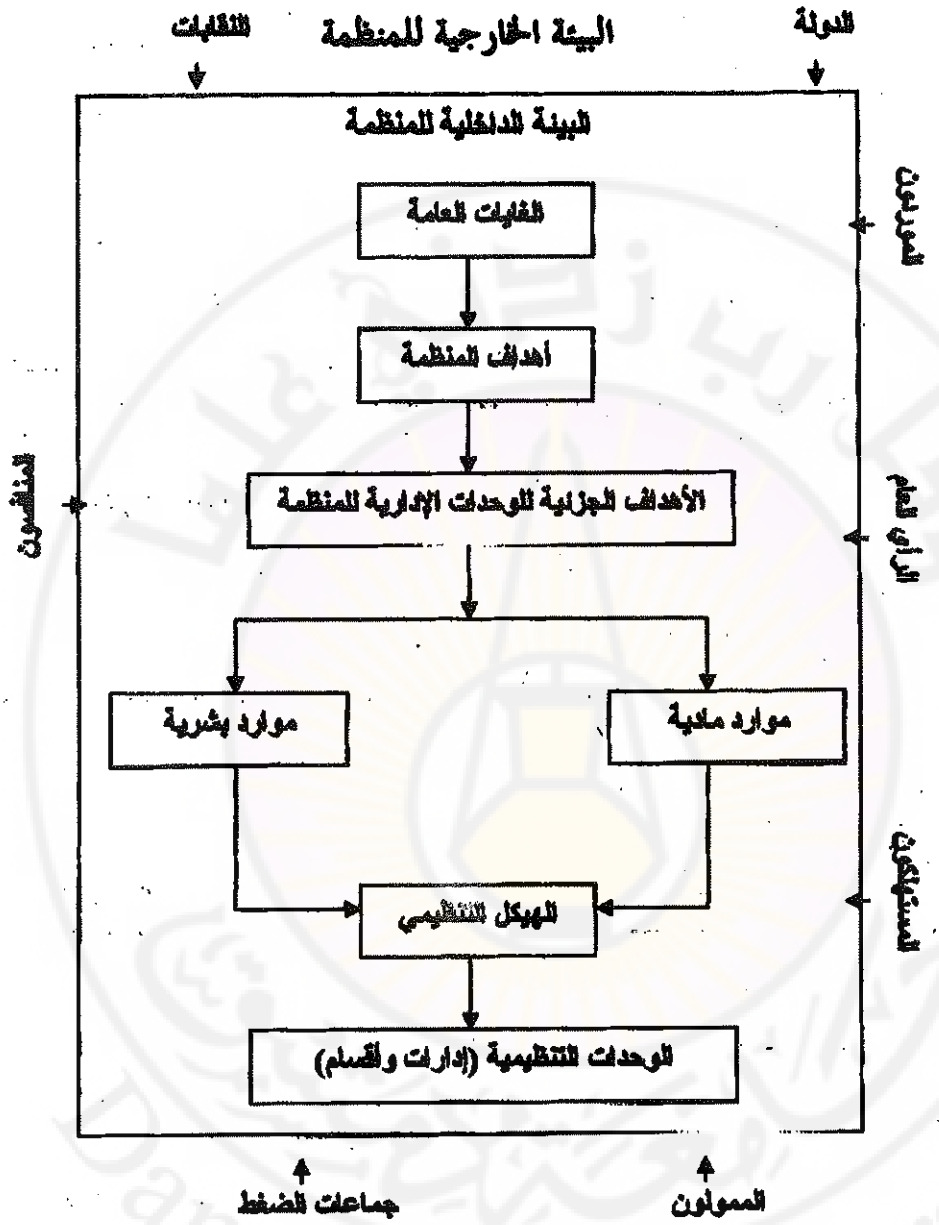
بعد أن تعرفنا في الوحدة الثانية على مفهوم وطبيعة وأهمية وظيفتي الشراء والتخزين والمسؤوليات المناطة بهما والأهداف المتوخاة منهما يستلزم الأمر التعرف إلى طبيعة التنظيم –كوظيفة إدارية – لإدارة المشتريات والمخازن من حيث تحديد المستوى الوظيفي داخل التنظيم الإداري للمنظمة وتحديد الأسس والعوامل التي يجب مراعاتها في التقسيم الإداري للشراء والتخزين وعلاقات هذه الإدارة مع الإدارات الأخرى والصلاحيات والسلطات المخولة إليها.

مفهوم التنظيم:

يمكن تعريف التنظيم – بوجه عام – بأنه مجموعة أوجه النشاط اللازمة لتحديد العلاقات بين مختلف أجزاء المنظمة من ناحية أولى وبين أجزاء المنظمة من ناحية ثانية، بما يكفل تحقيق الغايات والأهداف العامة للمنظمة وأهداف وحداتها الإدارية المكونة لها.

ويمكن إيضاح العملية التنظيمية والعوامل المختلفة المؤثرة فيها على النحو الموضح في الشكل أدناه:

Damascus University



ويتناول موضوع التنظيم ثلاثة موضوعات رئيسية هي:

١- تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية.

٢- السلطات والعلاقات التنظيمية.

٣- المركزية واللامركزية.

ويعد التنظيم إحدى وظائف الإدارة التي يجب أن توضح كيفية تحديد الوظائف اللازمة لممارسة الأنشطة والعمليات في المنظمة لتحقيق الأهداف التي تنشدها، وتحديد العلاقات بين هذه الوظائف ومسؤوليات وصلاحيات العاملين ورسم خطوط الاتصال فيما بينها، على النحو الذي تحقق فيه هذه الوظائف تكاملاً وتفاعلاً متبادلاً فيما بينها. ولا يعد التنظيم غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لضبط وتوجيه العمل الجماعي نحو أداء أفضل.

وكما هو معروف، فإن لكل منظمة هيكل تنظيمي خاص بها ويختلف هذا الهيكل من منظمة إلى أخرى تبعاً لحجم وطبيعة عمل المنظمة ومستوى قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها. لذا فقد يصعب أن نجد شكلاً واحداً ومتشابهاً للتنظيم في جميع المنظمات حتى ولو كانت هذه المنظمات تعمل في المجال نفسه.

المستوى التنظيمي للشراء والتخزين:

نظراً لأهمية وظيفتي الشراء والتخزين باعتبارهما من الأنشطة الرئيسية في منظمات الأعمال وبشكل خاص في المنظمات الصناعية والزراعية ومنظمات البناء والتشييد حيث تمثل تكلفة الشراء أكثر من ٥٠% من إجمالي تكلفة الإنتاج، ونظراً لأثر هاتين الوظيفتين في استمرار وانتظام عمليات التشغيل والإنتاج، فإن الأمر يتطلب أن يكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمشتريات والمخازن أو يقتضي الأمر في بعض الأحيان - وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم - أن يكون هناك وحدتان إداريتان احداهما للشراء والأخرى للتخزين، كأجزاء أساسية في التقسيم الإداري للمنظمة.

وفي الحياة العملية قد تتعدد التسميات التي تطلق على الوحدة أو الجهة المسؤولة عن الشراء والتخزين. فقد تسمى في بعض الأحيان: " قسم (أو إدارة) المشتريات

والمخازن " أو " قسم العقود المشتريات " أو " قسم التموين والإمداد "... إلخ. وأياً كانت التسمية فإن هذا النشاط يعد جوهرياً وحيوياً لأي منظمة، والسبب في ذلك أن هذا النشاط يختص بتوفير احتياجات ومتطلبات المنظمة من الأشياء المادية. وإذا لم يكن للتسمية – إدارة أو قسم أو فرع – أي أهمية فإن المهم في هذا الموضوع هو ضرورة وجود تنظيم جيد لوظيفتي الشراء والتخزين.

والتنظيم الجيد في المنظمات هو ذلك التنظيم الذي يأخذ في الحسبان التنسيق والتكامل بين تقسيماته الأساسية والفرعية أو بين وظائفه الرئيسية. فجميع المنظمات يجب أن تدار عن طريق التنسيق والتكامل بين الوظائف (أو الأقسام الإدارية) التالية:

١- الإنتاج – كوظيفة تعنى بتحويل المواد والأجزاء والمستلزمات إلى منتجات (سلع وخدمات) قابلة لإشباع الحاجات.

٢- التسويق – كوظيفة مسؤولة عن بيع ما يتم إنتاجه من السلع والخدمات التي تفي بحاجات ورغبات المستهلكين لتحقيق الموارد المالية.

٣- التمويل – كوظيفة أو وحدة إدارية مسؤولة عن توفير الأموال اللازمة للاستثمار والتشغيل وكيفية إدارة هذه الأموال على النحو الأفضل.

٤- الأفراد – وهي الوظيفة التي تعنى بتوفير وإعداد وتأهيل القوى العاملة لتكون قادرة على الأداء وراغبة فيه.

٥- الشراء والتخزين – وهي الوظيفة المعنية بتوفير الاحتياجات المادية والاحتفاظ بها إلى حين الطلب عليها.

٦- البحوث والتطوير – كوظيفة مسؤولة عن تطوير نظم العمل والإنتاج والإدارة لتحسين مستوى أداء الأفراد وتمكين المنظمة من تحقيق القدرة والتفوق والريادة.

مما سبق، نستنتج:

١- لن يتحقق نجاح المنظمة دون أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين تلسك الوظائف أو الوحدات الممثلة لها.

٢- غالباً ما تحتل وظيفياً الشراء والتخزين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي نفس المستوى الذي تحتله وظائف: الإنتاج والتسويق والبحوث والمالية والأفراد.

٣- إن العوامل التي تحكم طبيعة التنظيم لوظيفتي الشراء والتخزين هي نفسها تقريباً العوامل التي تحكم طبيعة التنظيم العام للمنظمة والتنظيمات الداخلية لأقسام ووحدات المنظمة.

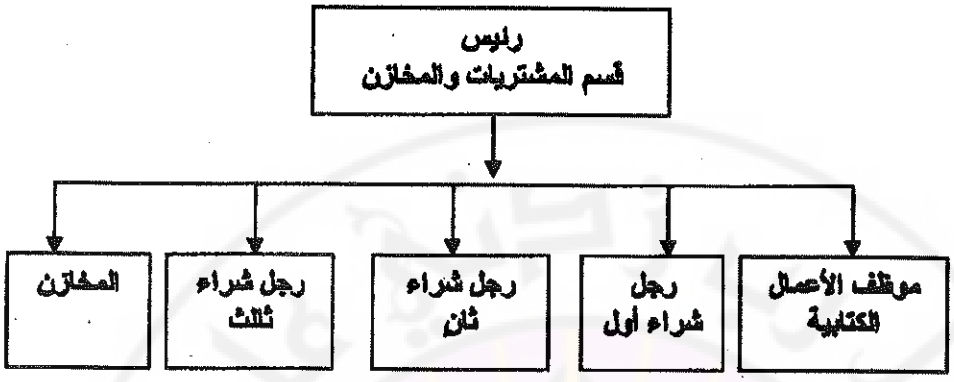
وبالنسبة لوظيفتي الشراء والتخزين يمكن أن يعتمد طبيعة التنظيم فيهما على عدد كبير من العوامل الهامة، والتي يأتي في مقدمتها العوامل التالية:

- حجم المنظمة وطبيعة عملها.
- طبيعة الواجبات والمسؤوليات المخصصة لإدارة المشتريات والمخازن.
- طبيعة وكميات المشتريات والتنوع في هذه المشتريات.
- طبيعة أسواق الشراء من حيث كونها أسواق محلية أو أسواق خارجية.
- درجة المركزية أو اللامركزية في تنفيذ عمليات الشراء.

ويترأس وظيفتي الشراء والتخزين مدير يدعى بمدير المشتريات والمخازن يكون مسؤولاً تجاه المدير العام (أو نائبه).. أما إذا كان تنظيم الشراء والتخزين على مستوى قسم وليس على مستوى إدارة، فحينئذٍ يكون رئيس قسم الشراء والتخزين مسؤولاً إما تجاه المدير العام (أو نائبه) أو تجاه مدير الإنتاج أو تجاه مدير المالية، وذلك حسب تبعية هذا القسم لإحدى إدارات المنظمة.

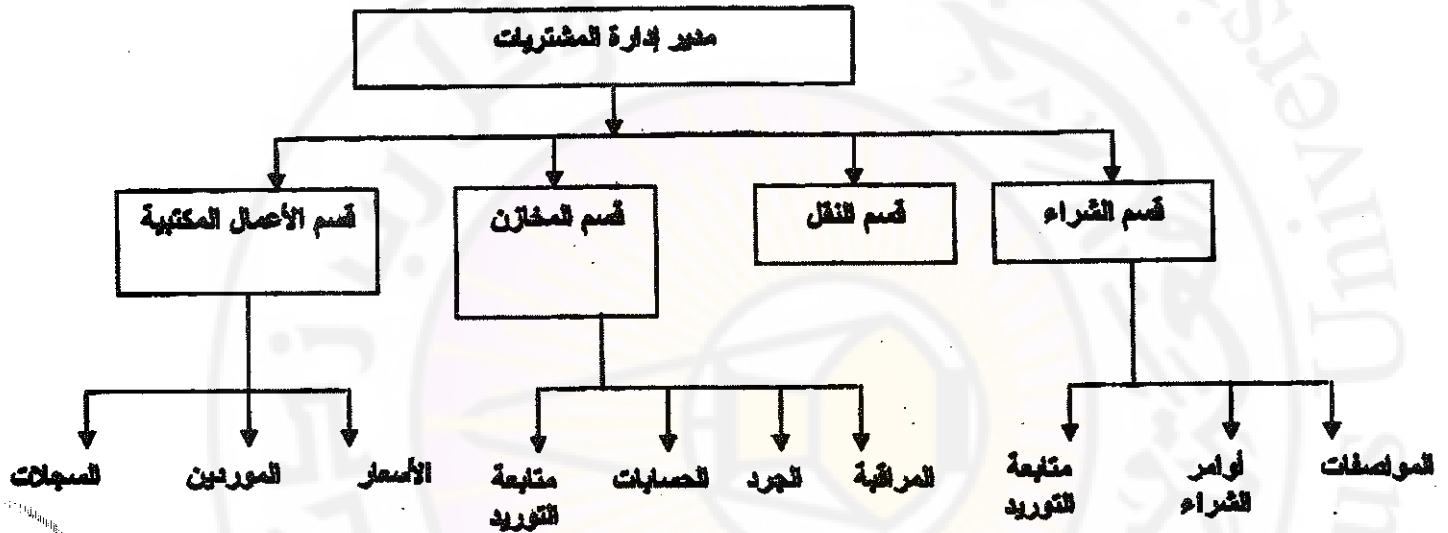
ففي المشروعات صغيرة الحجم يتولى مهمات الشراء والتخزين عدد محدود من الأفراد يكونوا مسؤولين تجاه رئيس قسم المشتريات والمخازن. والشكل التالي يوضح

ذلك:



ويتولى كل رجل شراء المسؤولية عن شراء سلعة أو مادة معينة أو مجموعة مواد متشابهة ويمارس جميع أعمال الشراء المرتبطة بهذه المادة أو المواد.

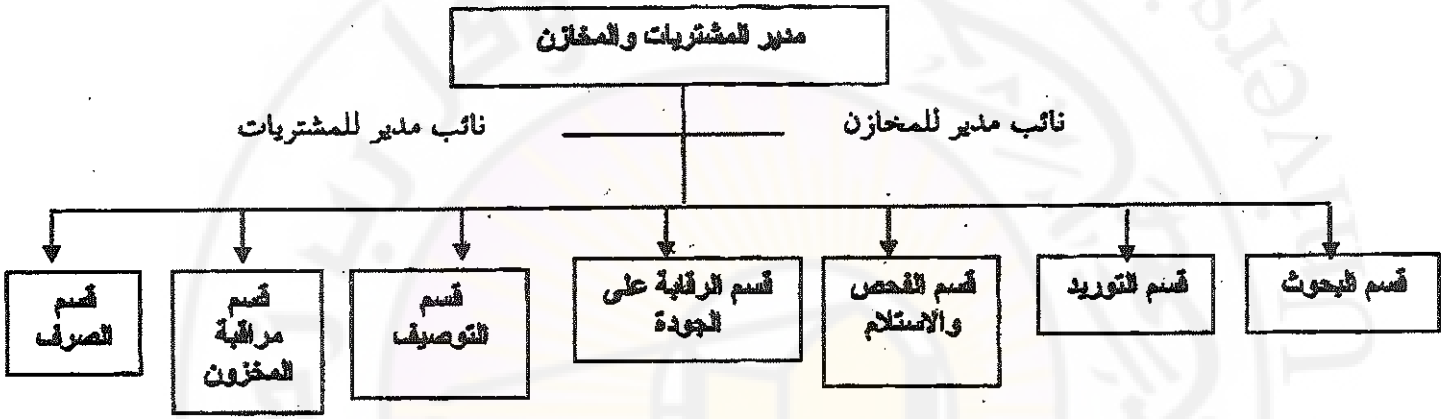
أما في المنظمات متوسطة الحجم يمكن أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة أو قسم المشتريات مشتملاً على عدد محدود من الوحدات الإدارية تضم كل وحدة عدداً محدوداً من الأفراد الأخصائيين في عمليات الشراء والتخزين. وقد يكون الشكل التنظيمي كما يلي:


مدير إدارة المشتريات
قسم الشراء
قسم النقل
قسم المخازن
قسم الأعمال المكتبية
المواصفات
أوامر الشراء
متابعة التوريد
المراقبة
الجرد
الحسابات
متابعة التوريد
الأسعار
الموردين
السجلات

وفي المشروعات أو المنظمات التي تكون كبيرة الحجم فيتم تقسيم إدارة المشتريات والمخازن إلى مجموعة من الأقسام حيث يتولى كل قسم وجهاً معيناً من أوجه نشاطات الشراء والتخزين ويعمل في كل قسم عدد من الأفراد المتخصصين. فقد يوجد قسم لتحديد كمية ومواصفات المواد وآخر لإصدار ومتابعة طلبات الشراء، وقسم للفحص والرقابة على الجودة وقسم للمخازن... إلخ. وفي حال تضخم عمليات شراء المواد قد يتم تعيين نائب أو أكثر لمدير المشتريات والمخازن.

ويوضح الشكل التالي هيكلاً تنظيمياً لإدارة المشتريات والمخازن في المنظمات الكبيرة:

Damascus University


مدير المشتريات والمخازن
نائب مدير للمخازن
نائب مدير للمشتريات
قسم البحوث
قسم التوريد
قسم الفحص والاستلام
قسم الرقابة على الجودة
قسم التوصيف
قسم مراقبة المخزون
قسم الصرف

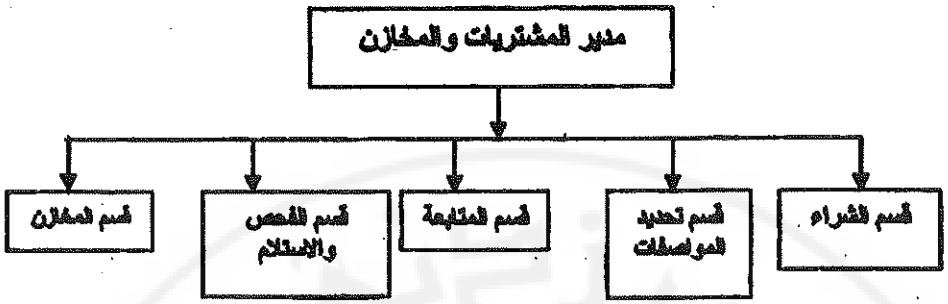
وقد ينقسم التنظيم في مثل هـذه المشـروعات الكـبيرة إلى إدارتـين إدارة للمشتريات وإدارة للمخازن وتضم كل إدارة مجموعة من الأقسام التخصصـية الـتي يتولى كل منها مجموعة من المهمات والمسؤوليات ذات الطبيعة المتماثلة. فقد ينقسـم التنظيم في مديرية المخازن مثلاً إلى الأقسام: التخزين، توصيف المخزون، الرقابة علـى المخزون، الحسابات، الجرد، النفايات والعوادم... إلخ.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أن التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات والمخـازن مرتبط بطريقة تقسيم الأنشطة الشرائية والتخزينية وكما هو الحال بالنسـبة لأسـس تقسيم المنظمة فإن مثل هذه الأسس تسـتخدم أيضـاً في تقسـيم إدارة المشـتريات والمخازن. وأهم هذه الأسس:

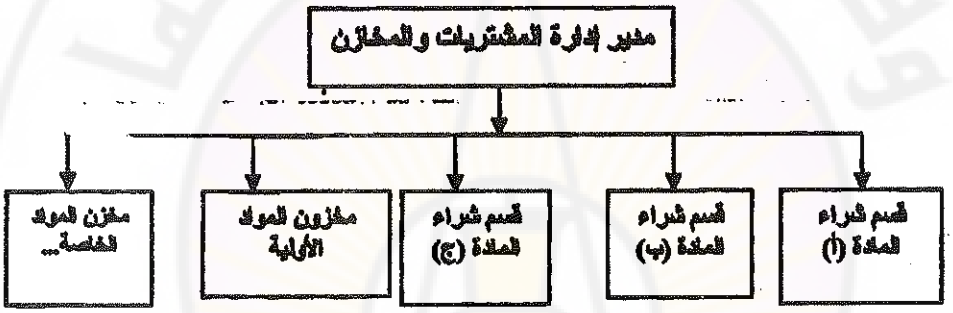
١- على أساس وظيفي.
٢- على أساس سلعي (على أساس أنواع المواد).
٣- على أساس جغرافي.
٤- على أساس نوع مصادر التوريد.
٥- التقسيم على أساس مركب يجمع بين أكثر من أساس مـن الأسـس السابقة.

ونكتفي الآن بتوضيح هذه التقسيمات من خلال الأشكال التالية دون التعرض لشرحها. ولمن يرغب المزيد في ذلك يمكن الرجوع إلى كتاب مقرر مبـادئ الإدارة أو إلى غيره من المراجع المختصة.

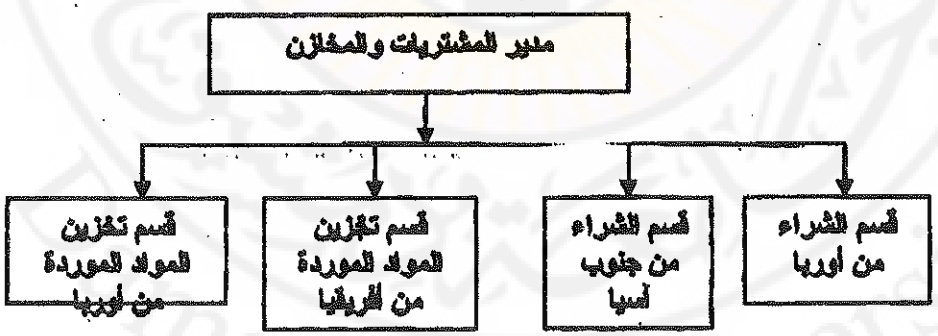
١- على أساس وظيفي



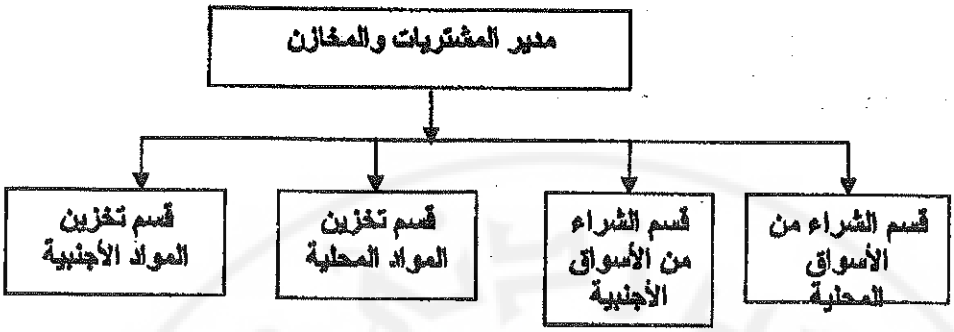
٢- التقسيم على أساس سلعي (مادي)



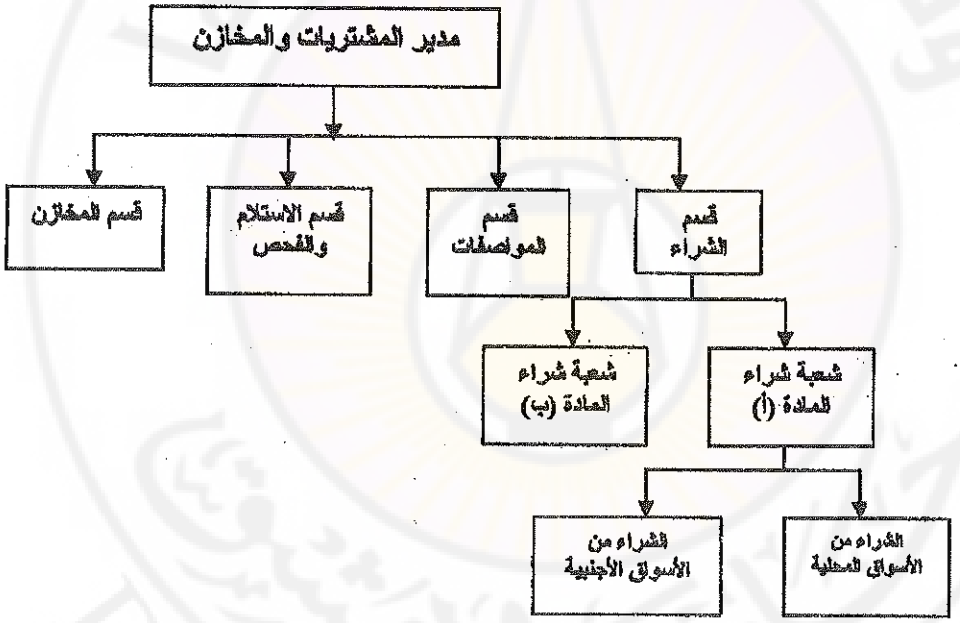
٣- التقسيم على أساس جغرافي



٤- التقسيم على أساس مصادر التوريد



٥- التقسيم على أساس مركب



وهكذا يتم تقسيم الأقسام الأخرى (قسم المواصفات، قسم الاستلام والعرض، قسم المخازن) أولاً على أساس سلعي ثم على أساس جغرافي...

سلطات واختصاصات إدارة الشراء والتخزين:

أشرنا سابقاً إلى أن إدارة المشتريات والمخازن هي الإدارة المسؤولة عن تدبير الاحتياجات من المواد والمعدات وسواها من المستلزمات والمتطلبات المادية بالجودة والكمية والمصدر والوقت المناسب وبأقل ما يمكن من الأسعار. ويتطلب تنفيذ هذه المسؤولية وإنجاز المهمات المناطة بها سلطات وصلاحيات كافية تمكن إدارة المشتريات والمخازن من تحقيق ما كلفت ويتم تكليفها بها وعلى النحو الأفضل.

وفي ضوء الوظائف التي أتينا على ذكرها في الوحدة الثانية نتناول باختصار نطاق سلطات واختصاصات إدارة المشتريات:

١- مراجعة طلبات الشراء المقدمة من جهات الاستخدام.

٢- تحديد طريقة الشراء المناسبة ودراسة عروض التوريد المقدمة.

٣- الاتصال بالموردين أو مندوبيهم أو وكلائهم والتفاوض معهم والمفاضلة فيما بينهم لتحديد المورد المناسب.

٤- القيام بمختلف إجراءات الشراء.

٥- التعاقد مع الموردين.

٦- تحديد كميات التوريد ومتابعة توريدها.

٧- دراسة الأسواق لاكتشاف البدائل من المواد والتغيرات التي طرأت والمتوقع أن تطرأ على الأسعار (سلطة بحوث الشراء).

٨- متابعة حركة أصناف وأنواع المواد وأرصدتها ومعدلات دورانها للوقوف على الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة، وسلطة اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الاستثمار في مثل الأصناف.

٩- فحص واستلام المواد وتسجيلها في السجلات. وقد تمارس إدارة المشتريات هذه السلطة بالتعاون مع إدارات أو جهات فنية أخرى في المنظمة.

١٠- تخزين وحفظ المواد في الأماكن المناسبة.

١١- المتابعة الدورية لمستويات المخزون ومعدلات صرف المواد والحد من الهدر والإسراف.

١٢- إعداد دليل للمخازن وتوصيف وترميز شامل لجميع الأصناف الداخلة إلى المخازن.

١٣- مراجعة طلبات صرف المواد والتأكد من حاجات جهات الاستخدام لها، والقيام بصرف المواد إلى تلك الجهات.

١٤- المراجعة الدورية للمخزون بفرض أحكام الرقابة عليه والقيام بعمليات الجرد الدوري والمفاجئ.

١٥- تنظيم سجلات وبطاقات المخازن وفقاً لنظام محاسبة المواد.

علاقة إدارة المشتريات والمخازن بالإدارات الأخرى:

يتطلب قيام إدارة المشتريات والمخازن بواجباتها ومسؤولياتها بشكل جيد وجود تنسيق فعال بينها وبين الإدارات الأخرى المعنية باستخدام واستعمال المواد، وبخاصة إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الأفراد.

أولاً- العلاقة مع إدارة الإنتاج:

لا يمكن الفصل بين عمليات الشراء والتخزين والإنتاج كونها وظائف مرتبطة ببعضها البعض. ولذلك يجب أن يكون هناك تعاون وثيق وقوي بين إدارة الإنتاج من جهة وإدارة المشتريات والمخازن من جهة ثانية. فإدارة المشتريات مسؤولة عن تأمين ما تحتاج إليه العمليات الإنتاجية من مواد ومستلزمات أخرى. وآلية العلاقة بين هاتين الإدارتين قيام إدارة الإنتاج بإعلام إدارة المشتريات وبشكل مسبق عن أنواع ومواصفات وكميات المواد اللازمة لتشغيل عملياتها خلال فترة زمنية معينة (عادة السنة) وعن أي تعديلات أو تغييرات يتم إدخالها على برامج وخطط الإنتاج والتنسيق

مع إدارة المشتريات عند وضع مواصفات وخصائص المـواد. وبالمقابـل تقـوم إدارة المشتريات بتزويد إدارة الإنتاج بكافة المعلومات المتوفرة لهـا عـن أسـواق المـواد والمواصفات والبدائل المتاحة منها.

ثانياً– العلاقة مع إدارة التسويق:

وأكثر ما تبرز هذه العلاقة بين إدارة المشتريات والمخازن وإدارة التسويق بصورة وثيقة وجلية في المنظمات التي تعمل على تسويق منتجاتها من السلع والخـدمات وفي المنظمات التجارية التي تقوم ببيع وتسويق ما تقوم إدارة المشتريات بشرائه من السـلع والمواد. ويعتمد نجاح إدارة التسويق إلى حد كبير على مدى نجاح إدارة المشتريات في شراء البضاعة ذات الجودة المناسبة وبالكميات المناسبة أيضاً.

ويمكن فهم العلاقة بين إداريّ المشتريات والتسويق على أساس فهم مجهـودات إدارة التسويق في بيع المنتجات التي تشبع رغبات وحاجات المستهلكين (الزبائن) وتفي بمتطلبات أذواقهم. ولتحقيق ذلك فإنها – أي إدارة التسـويق تقـوم بـإبلاغ إدارة المشتريات عن مواصفات المواد اللازمة لإنتاج مثل تلك المنتجات (سواء كانت سـلع أو خدمات)، التي توائم حاجات ورغبات الزبائن. وقد يكون عادة هذا الاتصال عن طريق طرف ثالث وهو إدارة الإنتاج انطلاقاً من أن التسويق هو محور وأسـاس كـل الأنشطة والعمليات في المنظمة وإن متطلبات التسويق تعد قاعـدة معلوماتيـة لإدارة المشتريات عند وضع البرامج والخطط الخاصة بالشراء.

ثالثاً– العلاقة مع الإدارة المالية:

وكما هو معروف، تعمل الإدارة المالية على توفير الأموال اللازمة لاحتياجـات المنظمة من المشتريات والإشراف على إدارة هذه الأموال المستثمرة في المخازن. كمـا وأن إدارة المشتريات لا تستطيع إتمام صفقات الشراء في الأوقات المناسبة دون أن تأخذ بالاعتبارات المتعلقة بالإمكانيات المالية للمنظمة. فـالإدارة الماليـة تقـوم بصـرف

مستحقات الموردين بعد إبرام عقود الشراء معهم أو بعد إصدار أوامر الشراء واستلام ما تم شراؤه ومراجعة فواتير ومستندات الشراء والتوريد.

وإذا كانت العلاقة بين الإدارتين: المشتريات والمالية هي علاقة حيوية ووثيقة فإن هذه العلاقة عادة تبدأ بأن يتم الشراء فعلاً، على أساس عدم إمكانية شراء أي احتياجات من قبل إدارة المشتريات دون توفر الموارد المالية اللازمة حالياً أو عند الاستحقاق.

وبالمقابل فإن كل عملية شراء تمثل التزاماً بدفع مبالغ نقدية وهذا يتطلب ترتيبات مالية معينة وخاصة في حال الشراء بكميات كبيرة.

وتبرز أهمية التنسيق والتكامل بين إدارة المشتريات والإدارة المالية بشكل كبير في حالتين:

الأولى- عند شراء الأصول الإنتاجية الرأسمالية مثل الآلات والمعدات والتجهيزات ووسائل النقل وغيرها من الأصول الثابتة التي تتطلب مبالغ مالية كبيرة وإجراءات دقيقة للاستثمار في مثل هذه الأصول لا تستطيع إدارة المشتريات تنفيذها إلا بعد التنسيق مع الإدارة المالية وموافقتها على ذلك.

الثانية- عند إعداد ووضع موازنة المواد من قبل إدارة المشتريات والمخازن.

إذاً، وعلى أساس ما سبق، فإن نجاح فعالية العلاقة بين وظيفتي المالية والشراء يتوقف على قدرة الإدارة المالية بإحاطة إدارة المشتريات بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمركز المالي للمنظمة وحركة التدفقات النقدية فيها – خاصة التدفقات النقدية الداخلة – خلال الدورة المالية القادمة، كما يتوقف مثل هذا النجاح بين الإدارتين على مدى التنسيق فيما بينهما بتخفيض تكاليف الشراء وبتصميم نماذج ومستندات الشراء على النحو الذي يمكن فيه من تسهيل عملية الدفع.

رابعاً- العلاقة مع إدارة الأفراد:

ومرة أخرى يمكن القول إن نجاح إدارة المشتريات والمخازن في أداء مهماتها يتوقف إلى حد كبير أيضاً على قدرات ومهارات الأفراد العاملين فيها. ومن المعروف أن مصدر هؤلاء الأفراد هو إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد في المنظمة. ولذلك فإن أساس ومصدر العلاقة بين وظيفة الشراء ووظيفة الأفراد هم الأفراد العاملين في إدارة المشتريات والمخازن.

ويتبع هؤلاء الأفراد فنياً لمدير المشتريات والمخازن لكنهم من بعض النواحي الأخرى مثل التعيين، النقل، التدريب والتأهيل، والتقييم فإنهم يتبعون إدارة الأفراد.

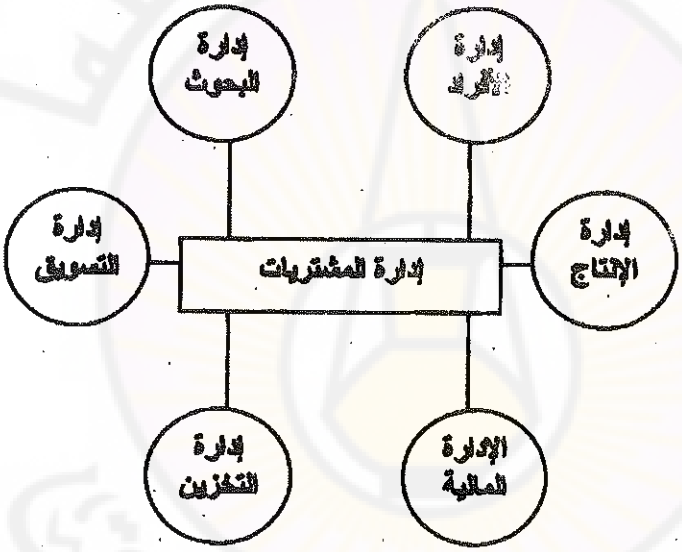
وتظهر آلية العلاقة بين الإدارتين قبل كل شيء عندما تطلب إدارة المشتريات والمخازن احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والتخصص والمؤهلات من إدارة الأفراد وإعلام هذه الإدارة عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارة المشتريات والمخازن لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لأداء أعمالهم بصورة أفضل وإدارة الأفراد هي المسؤولة عن وضع وتنفيذ برامج تدريب وتطوير الأفراد العاملين في مجال الشراء والتخزين.

خامساً- العلاقة مع إدارة المخازن:

إنّ وظيفتي الشراء والتخزين وظيفتان مكملتان لبعضهما البعض، ولا يمكن الحديث عن وظيفة الشراء دون التعرض لوظيفة التخزين والعكس لا يمكن فصل وظيفة التخزين عن وظيفة الشراء حتى أن العديد من المنظمات تمارس هاتين الوظيفتين من قبل إدارة واحدة تدعى " إدارة المشتريات والمخازن ". أما عندما يكون هناك إدارتان أحداهما للشراء والأخرى للتخزين وذلك كما هو الحال في المشروعات كبيرة الحجم، تظهر ضرورة وجود علاقة وطيدة بين هاتين الإدارتين حيث لا تستطيع أي من الإدارتين العمل دون التعاون والتنسيق مع الإدارة الأخرى. فإدارة المشتريات معنية

بالشراء وتخزين المشتريات، وإدارة المخازن مسؤولة عن أعلام إدارة المشتريات بوضع أرصدة المواد لديها وحركة هذه المواد لتتمكن هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة الطلب والتصرف بالمواد عديمة أو بطيئة الحركة.

والشكل التالي يوضح العلاقات المتبادلة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى في المنظمة انطلاقاً من أن إدارة المشتريات مسؤولة عن إمداد الإدارات الأخرى باحتياجاتها من المواد والمستلزمات وغيرها بعد أن تقوم بتأمين هذه الاحتياجات من مصادر التوريد التي تراها مناسبة.



المركزية واللامركزية في الشراء والتخزين:

يقصد بالمركزية في مجال الشراء حصر المسؤوليات والسلطات المتعلقة بوظيفة الشراء في مستوى إداري واحد. أما اللامركزية فتعني التفويض إلى المرؤوسين العاملين في مجال الشراء أيضاً ببعض السلطات والمسؤوليات بقصد مساعدة رؤسائهم في تنفيذ الأعمال بسرعة وفعالية، وتدريب هؤلاء المرؤوسين في القيام بأعمال رؤسائهم وخلق

صف ثان منهم على تحمل مسؤوليات إدارة أعمال الشراء.

وعلى الرغم من اعتماد هذا المفهوم في التمييز بين المركزية واللامركزية والذي يركز على المسؤولية والسلطة، فإننا نجد بعض مفكري الإدارة يميز بين المركزية واللامركزية بحسب الأوضاع المكانية للوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي ومواقع تواجد هذه الوحدات. فحسب رأي هؤلاء تكون المركزية عند وجود الأفراد والأجهزة في مكان واحد. وتتحقق اللامركزية عند وجود الأفراد والأجهزة في أماكن متفرقة. ومهما يكن الأمر فإن المركزية واللامركزية وفقاً لمفهومي السلطة والمسؤولية. والموقع المكاني يسيران جنباً إلى جنب [1].

وبذلك، فإن المركزية في الشراء تعني تحديداً قيام إدارة أو قسم واحد في المنظمة بأداء كافة مهام ومسؤوليات الشراء بدءاً من تلقي طلبات الاحتياجات من الأقسام والإدارات الأخرى إلى إعداد المواصفات أو المشاركة بإعدادها واتخاذ إجراءات الشراء اللازمة وتقرير السياسات وإصدار أوامر الشراء ومتابعة التوريد والفحص والاستلام وغير ذلك.

أما اللامركزية فتعني وجود عدد من الوحدات أو الأقسام تمارس كل وحدة أو كل قسم منها جميع الأعمال المتعلقة بوظيفة الشراء.

تحقق المركزية في الشراء الفوائد التالية:

١- تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين على الأداء الأفضل لمهام ومسؤوليات الشراء. ففي حال وجود قسم أو إدارة مسؤولة عن جميع ما يتعلق بوظيفة الشراء يصبح جميع العاملين فيها متخصصين إدارياً وفنياً وذوي مهارات عالية.

---

(١)- إدارة المشتريات والتخزين، د. محمد عدنان بخار، جامعة دمشق، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤ ص٢٠١.

٢- يحقق الشراء المركزي وفراً أفضل في الشراء. ويعود السبب في تحقيق الوفورات إلى قيام إدارة المشتريات بتجميع الكميات التي تحتاج لها الوحدات الإدارية من إدارات وأقسام مختلفة وتنظيم طلبية واحدة للمورد وهذا يؤدي إلى تخفيض نفقات الطلبيات ونفقات النقل والشحن، حيث تتمكن المنظمة عن طريق هذا التجميع من الحصول على أسعار أفضل بالإضافة إلى الاستفادة من خصم الكمية التي يمنحه المورد.

٣- مراقبة المخزون بصورة أفضل مما يؤدي إلى تحقيق مردود أعلى وذلك بسبب تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل دقيق والإشراف المباشر على أعمال الاستلام ومراقبة الجودة والمخزون، وكل هذا يسهم في أداء أنشطة الشراء بصورة أكثر فعالية وكفاءة.

وعندما يكون للمنظمة عددٌ من الفروع القريبة من بعضها بعضاً جغرافياً وتتعامل مع مواد ومستلزمات متشابهة، فإن اتباع المركزية يكون أكثر فائدة من اتباع اللامركزية، ففي مثل هذه الحالة لا تحتاج المنظمة إلا لإدارة مركزية واحدة تكون في مركز (مقر) المنظمة الرئيسي، ولا تحتاج الفروع إلا إلى الاحتفاظ بعدد قليل من العاملين يكونوا بمثابة همزة وصل مع إدارة المشتريات المركزية لتلبية الاحتياجات الخاصة بالفرع. وحتى عندما تكون الفروع أو المصانع (فيما إذا كانت منظمة صناعية كبيرة الحجم) متباعدة جغرافياً عن بعضها، ولكنها تتعامل مع مواد ومستلزمات وسلع متشابهة، فإن التنظيم المركزي للشراء يعطي فوائد أيضاً، ولكن بشرط إعطاء الفرع أو المصنع في هذه الحالة قدراً من السلطة والحرية لشراء ما يحتاج إليه.

وقد يتم إعطاء الفرع (أو المصنع) حرية التصرف أيضاً عندما تحقق هذه الحرية مزايا اقتصادية نتيجة التقليل من تكاليف النقل أو عندما تؤدي هذه الحرية إلى إنقاص فترات شحن ونقل المواد والسرعة في تنفيذ أنشطة وفعاليات الشراء المختلفة.

أما عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم ولها فروع عديدة ومتباعدة جغرافياً، فإن الفوائد الناجمة عن المركزية في الشراء، قد تكون ضعيفة جداً أو قد لا تتحقق أبداً. وفي مثل هذه الحالة تتبع إدارة المنظمة سياسة اللامركزية في الشراء. واللامركزية هنا تكون بوجود قسم متخصص بالشراء في كل فرع من فروع المنظمة أو الشركة، حيث تكون له الحرية في الحصول على ما يحتاج إليه الفرع من مواد ومعدات وآلات ومستلزمات. ويكون هذا القسم خاضعاً لسلطة وإشراف مدير الفرع أو مدير المصنع. وتنحصر مهام إدارة الشراء في الإدارة المركزية على تقديم النصح والإرشاد إلى أقسام الشراء الفرعية وتزويدها بالمعلومات التي تراها (الإدارة المركزية) ضرورية عن الأسواق والأسعار والمواد وبدائل المواد والمواصفات والمتغيرات التي طرأت أو يحتمل أن تطرأ عليها.

ويتبع مثل هذا الوضع في حال اندماج عدد من الشركات الكبيرة مع بعضها، بحيث تكون نتيجة الدمج احتفاظ الشركات المندمجة بتنظيماتها الإدارية الخاصة بها والمتلائمة مع طبيعة المواد والسلع التي تتعامل بها والأسواق التي تنتشر فيها.

وفي بعض الأحيان قد تتبع المنظمة أو الشركة سياسة المركزية في الشراء حتى عند وجود فروع أو مصانع متباعدة حيث يقوم كل فرع أو مصنع بإنتاج منتجات متميزة عن الفروع أو المصانع الفرعية الأخرى، وذلك إذا كانت الفوائد الناجمة عن الشراء المركزي أكثر من نفقات النقل اللازمة لتوزيع المواد على الفروع أو على المصانع. وعلى الرغم من أن الصفة الغالبة في هذه الحالة هي اللامركزية، غير أن المنظمة قد تتبع المركزية لأداء بعض المهمات كتجميع البيانات والمعلومات ونقلها إلى الإدارة العليا وتنفيذ وظائف تعيين الأفراد والمحافظة عليهم وتطوير قدراتهم.

ويقصد بمركزية التخزين وجود مخزن واحد مركزي أو رئيس تحفظ فيه جميع أنواع المواد والسلع والمستلزمات الصلبة والسائلة والغازية، أما لا مركزية التخزين

فتعني توزيع موجودات المخازن على أكثر من مخزن واحد، بمعنى تعدد المخازن الخاصة بالأشياء المادية بحيث يوجد في كل وحدة تنظيمية في المنظمة مخزن فرعي لخدمتها. ونفس الشيء يمكن قوله أيضاً بالنسبة للفروع أو المصانع حيث يوجد مخزن فرعي لكل فرع منها أو لكل مصنع من مصانع المنظمة يمده بمختلف احتياجاته من المواد، على أن يشرف على الفرع شخص مختص يكون مسؤولاً بصورة مباشرة أمام مدير المخازن المركزية أو أمام مدير المشتريات والمخازن فيما إذا كانت الوظيفتان مشمولتين بإدارة واحدة.

ومزايا المركزية في التخزين عديدة، من أهمها:

١- الاكتشاف السريع للأصناف الزائدة عن الحاجة والأصناف الراكدة وكذلك الأصناف الناقصة بسبب المتابعة المركزية لحركة ورصيد الأصناف.

٢- تخفيض تكاليف التخزين بسبب الاستغلال الاقتصادي الأفضل لمساحة المخزن ونتيجة لاستخدام الأساليب الأكثر فاعلية في الرقابة على المخزون.

٣- تخفيض حجم الاستثمارات في موجودات المخازن (المخزون) حيث يقل حجوم المخزون في المخزن الرئيسي عن مجموعها في المخازن الفرعية.

٤- زيادة درجة تخصيص العاملين في المخزن المركزي وبالتالي الاستخدام الأفضل للكفاءات البشرية بسبب قيامهم بكل أعمال وفعاليات التخزين.

٥- سرعة وسهولة اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفة التخزين نظراً لأنها تصدر من جهة مركزية واحدة.

أما مزايا اللامركزية في التخزين، فأهمها:

١- السرعة في تلبية طلبات واحتياجات الفروع البعيدة عن المخزن الرئيسي وفي الوقت المناسب.

٢- تقليل آثار المخاطر التي تتعرض لها المخازن من حريق أو سرقة أو تلف نظراً

لعدم تخزينها في مخزن واحد.

٣- التقليل من تكاليف نقل المواد والاقتصاد في الوقت اللازم لتلبية الطلبـــات وسهولة عمليات المناولة الداخلية.

٤- أحكام الرقابة بصورة أفضل على المخزون إضافة إلى وجود تنسيق وتكامل أفضل مع الوحدات الإدارية الأخرى في الفرع أو المصنع.

Damascus University

الخلاصة:

تذكر أن:

- التنظيم هو مجموعة أنشطة إدارية لازمة لتحديد العلاقات بين مختلف أجزاء المنظمة الواحدة، وبين الأجزاء المكونة للوحدة الإدارية الواحدة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة العامة وأهداف وحداتها الإدارية.
- هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في طبيعة المستوى التنظيمي للشراء والتخزين. يأتي في مقدمة هذه العوامل درجة التنسيق والتكامل بين أجزاء المنظمة، حجم المنظمة وطبيعة عملها، كمية المشتريات وحجم الواجبات والمسؤوليات المخصصة لإدارة المشتريات والمخازن، درجة المركزية واللامركزية في أداء مهمات كل من وظيفتي الشراء والتخزين.
- هناك أسساً لتقسيم إدارة المشتريات والمخازن هي: الأساس الوظيفي، الأساس السلعي (المادي)، الأساس الجغرافي، أساس مصادر التوريد. وقد يكون الأساس المستخدم مركباً من أكثر من أساس واحد من الأسس المذكورة أعلاه.
- أهم سلطات واختصاصات إدارة المشتريات والمخازن هي: مراجعة طلبات الشراء، تحديد سياسة وطريقة الشراء، الاتصال مع الموردين والمفاضلة فيما بينهم والتعاقد معهم، تحديد كميات ومواصفات المواد اللازمة، دراسة الأسواق، حفظ المشتريات وفقاً لقواعد ومبادئ التخزين لتكون صالحة للاستعمال، متابعة حركة أصناف وأنواع المواد ومعدلات دورانها، تحديد مستويات المخزون الثلاثة، إعداد دليل المخازن، مراجعة طلبات صرف المواد... إلخ.

- هناك علاقات ارتباط خاصة ووثيقة بين إدارة المشتريات والمخازن وإدارات المنظمة الأخرى وبخاصة إدارات الإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد، حيث لا يمكن لإدارة المشتريات والمخازن من تنفيذ فعالياتها بنجاح دون الأخذ في الحسبان مثل هذه الارتباطات والعلاقات.
- مركزية الشراء هي عبارة عن حصر المسؤوليات والسلطات المتعلقة بوظيفة الشراء في مستوى واحد. أما اللامركزية فتعني التفويض إلى المرؤوسين بالعديد من السلطات والصلاحيات والعمل مع رؤسائهم بتفاهم وتعاون لتنفيذ كل ما يتعلق بالشراء وبأقصى فعالية وكفاءة.

كما يمكن التمييز بين المركزية واللامركزية في الشراء وفقاً للوضع المكاني (الموقع) للوحدات الإدارية للتنظيم.

- مركزية التخزين تعني وجود مخزن مركزي يغذي كافة وحدات المنظمة بما تحتاج إليه من مواد. أما لا مركزية التخزين فيقصد بها توزيع المخزون (موجودات المخازن من المواد...) على أكثر من مخزن واحد.
- هناك مزايا وفوائد للمركزية واللامركزية في الشراء والتخزين، كما وأن هناك مساوئ وعيوب لكل منهما، ولكن الشيء المهم الذي يجب التأكيد عليه أن اتباع المركزية أو اللامركزية يخضع لاعتبارات وظروف معينة.

Damascus University

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- يعد نشاط الشراء نشاطاً مستقلاً يمكن ممارسته بغض النظر عن الأنشطة الأخرى في المنظمة.

٢- لا يمكن الفصل بين وظيفتي الشراء والتخزين.

٣- يمكن تقسيم إدارة المشتريات والمخازن على أساس وظيفي فقط.

٤- تؤثر كمية ونوعية المشتريات في البنية التنظيمية للمنظمة.

٥ التنظيم هو مجموعة من القواعد التي يمكن الاسترشاد بها لممارسة الأنشطة وتحقيق الأهداف.

٦- المركزية في الشراء هي عبارة عن وجود عدة وحدات تمارس كل وحدة أعمال الشراء المختلفة.

٧- تمثل تكلفة الشراء في المنشآت السياحية أكثر من نصف التكلفة الإجمالية.

٨- أن أسس تقسيم إدارة المشتريات والمخازن هي نفس الأسس المتبعة في تقسيم المنظمة إلى وحدات (إدارات).

٩- تقسيم إدارة المشتريات والمخازن على أساس أسواق التوريد الداخلية والخارجية هي التقسيم على الأساس الجغرافي.

١٠- من أعمال الشراء الأساسية مراجعة طلبات صرف المواد والتأكد من صلاحيتها للاستعمال.

ثانياً- أكمل العبارات التالية بما لا يزيد عن سطر واحد:

١- يتناول موضوع التنظيم.....

٢- التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم.....

٣- يتولى مهمات الشراء والتخزين في المشروعات صغيرة الحجم.....

٤- إدارة المشتريات والمخازن هي الجهة المسؤولة عن .....

٥- يعتمد نجاح إدارة التسويق إلى حد كبير على .....

٦- تبرز أهمية التنسيق والتكامل بين إدارة المشتريات والإدارة المالية في حالتين هما:

٧- تعد إدارة المخازن مسؤولة عن إعلام إدارة المشتريات فيما يتعلق.....

٨- تعني اللامركزية في مجال المخازن.....

٩- يحقق الشراء المركزي وفورات في الشراء بسبب.....

١٠- عندما يكون للمنظمة عددٌ من الفروع القريبة من بعضها البعض ونتعامل مع مواد مشابهة فإن اتباع.....

ثالثاً- أجب عن الأسئلة التالية:

١- عدد مزايا وفوائد لا مركزية الشراء والتخزين.

٢- عدد خمسة عوامل مؤثرة في طبيعة التنظيم في الشراء والتخزين.

٣- ارسم خريطة تنظيمية لمديرية مشتريات ومخازن ثم تقسيم وحداتها على أساس مركب.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الرابعة

إجراءات الشراء

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تعريف الدارس بمفهوم ومبادئ إجراءات عملية الشراء.

٢- إلمام الدارس بأن إجراءات الشراء ما هي إلا مجموعة خطوات تفصيلية تعبر كل منها عن إجراء معين، كما تستخدم نماذج معينة.

٣- تعزيز مهارات الدارس في التمييز بين الحاجة وكيفية تحديدها، توصيف الاحتياجات، طلبات الشراء، تحديد طريقة الشراء، الاتصال بالموردين، وكيفية اختيار الأفضل من بينهم، متابعة طلبات الشراء وعملية التوريد، مراجعة الفواتير، العرض والاستسلام.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة

٢- المبادئ التي تقوم عليها الإجراءات السليمة.

٣- إجراءات الشراء:

أولاً- تحديد الحاجة

ثانياً- توصيف المواد

ثالثاً- طلبات الحاجة

رابعاً- تحديد طريقة الشراء

خامساً- التفاوض مع الموردين وإرسال أمر الشراء

سادساً- متابعة طلب الشراء

سابعاً- مراجعة الفواتير وتحديد جهة الاختصاص

ثامناً- فحص واستلام المواد

تاسعاً- حفظ السجلات والملفات


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

إجراءات الشراء هي مجموعة من الطرائق أوالوسائل التي تسهل من عملية الحصول على المواد والسلع والمستلزمات وغيرها من الاحتياجات المادية والمحافظة عليها بصورة صالحة للاستعمال إلى حين استخدامها بأفضل السبل وأكثرها ملاءمة وأقلها تكلفة. والإجراءات بهذا المعنى لا تعد غايات أو أهدافاً بحد ذاتها وإنما وسائل مساعدة لتحقيق غايات وأهداف الشراء والتخزين بأفضل فعالية وكفاءة.

ولكي تكون الإجراءات كذلك – أي وسائل لتحقيق أهداف معينة – ينبغي أن تكون مرنة يمكن تعديلها لتلائم الظروف وتتكيف مع المتغيرات والمستجدات والأحوال السائدة. ولذلك قد يكون من الصعب وغير المنطقي إخضاع الإجراءات لمعايير أو مقاييس مطلقة، وإنما اختيار إجراءات تضمن ماتتوخاه هذه الإجراءات من أهداف. والإجراء الجيد أو الناجح في منظمة ما قد لا يكون ناجحاً أو جيداً في منظمة أخرى، حتى أن الإجراء الذي تم اختباره بنجاح اليوم ليس بالضرورة أن يكون ناجحاً في زمن لاحق، بل العكس تماماً فهو ناجح وجيد اليوم وسيء وفاشل غداً وفي نفس المنظمة. فإجراءات الشحن والتخزين مثلاً تختلف في المنظمات العامة (الحكومية) بقدر كبير أو بسيط عنها في منظمات الأعمال الخاصة.

المبادئ التي تقوم عليها الإجراءات السليمة:

على الرغم من الاختلافات الواضحة في تطبيق إجراءات الشراء بين مختلف المنظمات بحسب طبيعة عملها وملكيتها (عامة أو خاصة) ونوعية وكمية الاحتياجات المادية التي تتعامل معها، فإنه يوجد عدد من الشروط أو المبادئ التي يجب مراعاتها والتقيد بها حيث أثبت الواقع جدواها وفاعليتها.

ويمكن تلخيص المبادئ التي تقوم عليها الإجراءات السليمة في الآتي [1]:

١- يجب أن تتجه الإجراءات السليمة نحو تحقيق الأهداف بطريقة سهلة وفي أقصر وقت ممكن مع مراعاة الدقة التامة في تنفيذها للوصول إلى النتائج السليمة.

٢- يجب مراعاة البساطة عند وضع الإجراءات، لأن الإجراءات المعقدة تزيد من وقت التنفيذ كما تزيد من نسبة احتمالات الوقوع في الخطأ أيضاً.

٣- يجب أن تكون الإجراءات واضحة ومحددة ومفهومة للمسؤولين عن تطبيقها منعاً لسوء الفهم والالتباس في تفسيرها، كل ذلك من أجل تسهيل سير العمل والسرعة في إنجازه.

٤- يجب تحديد المسؤولية في كل خطوة من خطوات تنفيذ عمليات الشراء. بمعنى تحديد مسؤولية الأشخاص المشتركين في تنفيذ كل خطوة من خطوات الإجراء على النحو الذي يمكن من خلاله تحديد مقدار المكافآت والعقوبات بصورة موضوعية وعادلة.

٥- يجب أن تتمتع الإجراءات بقدر كاف من المرونة ليتمكن المسؤولين في إدارة المشتريات والمخازن من تعديلها في حالات التوسع أو الانكماش وحسب الظروف.

٦- يجب مراعاة مبدأ تحقيق وفورات من جراء تطبيقها أو على الأقل عدم تكبيدها المنظمة نفقات إضافية. ويعني هذا المبدأ تحقيق التوازن بين النفقات الإضافية التي تستوجبها الإجراءات وبين الوفورات التي تحققها لتكون هذه الأخيرة أكبر من النفقات.

---

(١)- للمزيد يمكن الرجوع إلى كتاب "إدارة المشتريات والمخازن" د.محمد سعيد عبد الفتاح، الدار الجامعية، ١٩٩٠ ص٧٣.

إجراءات الشراء:

من أجل توضيح الإجراءات والنماذج المستخدمة في الشراء لا بد من تحليل عملية الشراء إلى خطواتها الأكثر تفصيلاً. ونتناول فيما يلي الإجراءات الأساسية التي توضح عملية الشراء بخطواتها التفصيلية التالية:

أولاً- تحديد الحاجة إلى الشراء.

ثانياً- توصيف المواد والمستلزمات المطلوبة.

ثالثاً- إرسال طلبات الاحتياجات المادية من الجهات (الإدارات والأقسام) الطالبة إلى إدارة المشتريات والمخازن.

رابعاً- تحديد طريقة الشراء.

خامساً- اختيار مصدر التوريد المناسب والتفاوض معه، وإرسال طلبات (أوامر) الشراء إلى المورد.

سادساً- متابعة طلب الشراء حتى تصل المواد المشتراة إلى المنظمة في المواعيد والشروط المتفق عليها.

سابعاً- مراجعة الفواتير وتحديد جهة الاختصاص.

ثامناً- فحص واستلام المواد.

تاسعاً- مسك وحفظ السجلات والملفات اللازمة.

أولاً- تحديد الحاجة:

لا يمكن أن تكون هناك عملية شراء إلا بعد التأكد من وجود حاجة إلى المواد والسلع والمستلزمات وغيرها من الأشياء المادية. وتقر الحاجة من قبل إدارة معينة أو قسم معين أو شخص معين داخل المنظمة. وتقوم كل جهة من الجهات الطالبة بتحديد احتياجاتها من المواد وغيرها لتشغيل عملياتها بالكمية والجودة المناسبة من كل نوع من أنواع الاحتياجات وتحديد الوقت الذي يتحتم فيه توافر هذه الاحتياجات. ومما تجدر

الإشارة إليه أن ليس كل تحديد حاجة تعني بالضرورة حتمية الشراء. فقد تكون الحاجة أو الاحتياجات المطلوبة متوفرة في مخازن المنظمة وكافية للوفاء بتلك الحاجات. كما وقد يمكن في أحيان أخرى تلبية حاجة جهة معينة في المنظمة من كميات فائضة عن الحاجة في جهة أخرى بنفس المنظمة، وبالتالي فليس هناك من حاجة للشراء.

إذاً يجب التأكد من الحاجة إلى الشراء قبل أن نبدأ في تنفيذ بقية الإجراءات أو الخطوات الأخرى، وخاصة في حال ورود طلبات مستعجلة من جهات داخل المنظمة، ولكن قد تكون هناك طلبات مستعجلة ناجمة بسبب التغيرات المفاجئة في أذواق الزبائن المستهلكين للمنتجات النهائية، أو التنفيذ في الموديلات مما يؤدي إلى وجود حاجة لشراء مواد جديدة بدلة عن تلك المواد المتوفرة في مخازن ومستودعات المنظمة.

وعلى الرغم من إمكانية تبرير بعض الطلبات المستعجلة وخاصة تلك الناجمة عن تغيرات وتبدلات الأذواق والموديلات أو تلك الناجمة بسبب حدوث أعطال في الآلات والمعدات، أو تغيرات مفاجئة في وضع الأسواق ومستويات الأسعار فيها، غير أنه لا يمكن تبرير الطلبات الناجمة عن التخطيط السيء أو التقديرات الخاطئة لأسباب عديدة منها مثلاً:

- البرمجة الخاطئة أو السيئة للإنتاج.
- أخطاء مراقبة المخزون.
- فقدان الثقة بإدارة المشتريات على الشراء في الوقت المحدد.

إن مثل هذه الأخطاء وغيرها توقع المنظمة في أعباء مالية نتيجة تكبدها نفقات لا مبرر لها مطلقاً.

ويبين الشكل التالي نموذجاً لطلب الحصول على المواد الذي يتم بموجبه مقابلة متطلبات الإدارات والأقسام المستخدمة للمواد من مخازن المنظمة:

طلب الحصول على حاجة (مادة)

إدارة..... رقم الطلب.....

قسم..... التاريخ.....

اسم المادة	رقم المادة	مواصفات المادة	الكمية	ملاحظات

اسم وتوقيع المسؤول صاحب الطلب

ثانياً- توصيف المواد:

بطبيعة الحال لا يستطيع مدير المشتريات من تنفيذ طلبات الشراء التي ترد إليه من الجهات الطالبة إلا إذا عرف المواصفات الدقيقة لتلك الطلبات. إذاً ينبغي على الجهات الطالبة أن تقوم بتوصيف دقيق وواضح للأصناف المطلوبة من المواد.

وعندما ترد الطلبيات إلى مدير المشتريات يستطيع أن يتشاور أو يتبادل الآراء مع الجهات الطالبة حول المواصفات بالتعديل أو باقتراح البدائل، وذلك حسب الإمكانات المالية للمنظمة والظروف السائدة في أسواق التوريد. ولذلك يجب على مدير المشتريات أن يكون على معرفة تامة بالمواد المطلوبة ومواصفاتها ومجالات استعمالاتها المختلفة. ومن المفترض أن ينطلق مدير المشتريات في آرائه حول السبل التي من شأنها

أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف الشراء وتحقيق الوفورات وتحسين نوعية المنتجات النهائية التي تقوم المنظمة بإنتاجها.

إن التوصيف السيء أو غير الدقيق يؤدي حتماً إلى عدم معرفة المسؤول عن عملية الشراء (رجل الشراء) لما سيتم شراؤه وعدم معرفة المورد أيضاً للمواد المطلوب توريدها بصورة كافية، وستكون النتيجة التأخر في استلام المواد أو تسليم مواد غير مناسبة، أو رفض ورد المواد وبالتالي تعطيل عمليات الإنتاج وتحميل المنظمة نفقات إضافية.

ثالثاً- طلبات الحاجة:

عندما تصل طلبات الحاجة والتي تعد بطبيعة الحال طلبات شراء - إلى إدارة المشتريات تقوم هذه الأخيرة بإعلام الجهات الطالبة عن وصول طلباتها وإن هذه الطلبات ستكون موضع الاهتمام والتنفيذ بالكميات والمواصفات والأوقات المرغوب بها.

من الضروري احتواء طلب الشراء (أو طلب الحاجة) على نوع واحد من المواد أو الأشياء الأخرى حتى يسهل تسجيل الطلب في السجلات الخاصة بها، فالمواد عادة ما تكون متنوعة ومن أصناف مختلفة يتم الحصول عليها من عدة مصادر توريد، وقد تنطوي على أوقات استلام مختلفة، وكل هذا يستدعي تحرير طلبات شراء مختلفة، واتباع إجراءات شرائية متنوعة. ولكن يمكن الخروج عن هذه القاعدة وتضمين طلب الشراء أكثر من نوع من المواد إذا كان يمكن تأمينها جميعها من مصدر توريد واحد وكان لها أوقات تسليم واحدة أو كانت تعود لمواد خاصة يتم شراؤها باستمرار.

بعد استلام طلب الشراء تقوم إدارة المشتريات بالتأكد من صحة المعلومات الواردة فيه ومن مسؤولية الأشخاص الموقعين عليه ومن أن الشراء سيتم بالكميات الاقتصادية وأن موعد الحصول على المواد كافياً للاستفادة من ظروف الأسواق المواتية والأسعار

السائدة فيها. وبعد ذلك يقوم الشخص أو الجهة المسؤولة في إدارة المشتريات باختيار المورد المناسب والتهيئة لتحرير طلب الشراء منه.

ولقد جرت العادة أن تحتفظ إدارة المشتريات بقائمة أسماء الموردين المحتملين والاتصال بهم للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بمواصفات المواد المتوفرة لديهم وأسعار وشروط البيع. وعندما تصل ردود الموردين إلى إدارة المشتريات تقوم هذه بتدوين كل المعلومات الواردة ومن كل مورد على حده وذلك فيما يتعلق بالأسعار، والخصم، وشروط الدفع، والتسليم، والنقل والتأمين على البضاعة.. إلخ. وعلى أساس هذه المعلومات تقوم إدارة المشتريات بعقد مقارنات بين كافة الموردين وذلك لاختيار المورد الذي تراه مناسباً أكثر من غيره.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب شراء المواد الخاصة بالحاجات المكتبية من قرطاسية ولوازم ومواد صيانة وتصليح يختلف عن أسلوب شراء مواد غيرها. فمثل هذه المواد المكتبية أو مواد ومعدات الصيانة تعد ذات حاجة ماسة وفورية لها، وعادة ما تكون أسعارها منخفضة ويتطلب الأمر ضرورة تأمينها بسرعة حرصاً على عدم توقف الأعمال.

ويتم تأمين مثل هذه المواد عادة عن طريق عقد مسبق وشامل مع المورد يتضمن الكميات التقريبية التي سيتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة ومحدد فيه أسعار هذه المواد وإجراءات تسليمها وغيرها من القواعد التنظيمية لعمليات الشراء.. ومن جهته فإن المورد البائع يقوم عادة بتخزين هذه المواد موضوع العقد المسبق دون أن يقوم المشتري ببناء مخزون كبير منها واستثمار مبالغ مالية كبيرة فيها. فكلما ظهرت الحاجة لمثل تلك المواد يقوم المشتري (أي إدارة المشتريات) بتأمينها بمجرد إرسال طلب شراء (أمر شراء) بها.

والشكل التالي هو نموذج لطلب إرسالية إلى المورد بموجب العقد المسبق.

طلب مواد بموجب العقد المبرم رقم.....

تاريخ.....

شركة.....	التاريخ.....
المورد.....	الشحن بواسطة.....
رقم المواد.....	موعد التسليم.....
رقم الإرسالية.....	التسليم إلى.....
رقم الحساب.....	

الكمية	المواصفات	السعر	القيمة	ملاحظات

رابعاً- تحديد طريقة الشراء:

تتولى إدارة المشتريات تحديد الطريقة المناسبة للشراء وهناك عدة طرائق للشراء منها العامة ومنها الخاصة، والطرائق العامة تكون إما عن طريق الاتصال بالموردين أو زيارتهم في مكاتبهم، حيث يطلق على هذا الأسلوب الشراء بالممارسة.

وقد يقوم المشتري بطلب عروض من الموردين كما يجري المفاضلة بينها بعد دراستها من حيث الجوانب الفنية والسعرية، كما يمكن الشراء عن طريق المناقصة...

وقد يتبع المشتري طريقة أمر الشراء الكتابي والتي يطلق عليها أيضاً "طريقة الأمر المباشر".

أما الطرائق الخاصة للشراء والتي يمكن أن تختار إدارة المشتريات أحداها هي:

- الشراء الروتيني.
- عقود الشراء طويلة الأجل.
- الشراء العاجل للاستخدام العاجل.
- الشراء الإلكتروني.

خامساً- التفاوض مع مصادر التوريد المناسبة وإرسال أمر الشراء:

يتم في هذا الإجراء كخطوة من خطوات الشراء، اختيار مصدر التوريد الملائم، ولقد جرت العادة أن تحتفظ إدارة المشتريات بملفات خاصة بالموردين تساعدها في اختيار مصادر التوريد. وهذه الملفات عادة هي:

١- ملف عن العقود التي أبرمت سابقاً مع الموردين يمكن الرجوع إليها عند تحديد مثل هذه العقود.

٢- ملف خاص بالأصناف والمواصفات وأنواع المواد المشتراة.

٣- ملف عن الموردين الذين سبق التعامل معهم.

ويتضمن التفاوض مع الموردين موضوعات الاتفاق على السعر والجودة والمواصفات وشروط الدفع والتسليم والشحن والنقل... ومن المعروف أنه لا توجد مشكلة تواجه إدارة المشتريات في التفاوض على المواد التي تطلب بصورة متكررة ومستمرة حيث إن مثل هذه المواد تكون معروفة المواصفات والأسعار مما يسهل على المشتري الحصول على العروض في أي وقت من الأوقات.

تهيأ إجراءات التفاوض بطلبات عروض أسعار ومواصفات من الموردين ثم دراسة هذه العروض والمفاضلة بينها لاختيار الأنسب منها.

أما بالنسبة للمواد الأساسية مثل المواد الأولية والخامات اللازمة للعمليات الإنتاجية في المشروعات الصناعية فإنها غالباً ما تتطلب بكميات كبيرة وباستمرار حيث تخضع عملية تسليمها لعقود مستمرة أما شروط الدفع فيتفق عليها بكل صفقة وهنا تصبح المناقصات هي الوسيلة أو الإجراء الضروري للشراء.

والشكل التالي يبين نموذجاً لطلب عرض مقترح من قبل إدارة المشتيات ونموذجاً لعرض المصدر أو المورد والمحتمل.

طلب عروض

شركة..... تاريخ التسليم المطلوب.....

رقم الطلب..... آخر موعد لتقديم العروض.....

مكان التسليم المطلوب.....

المادة	الوحدة	الكمية	السعر	الخصم	صافي السعر	ملاحظات

مدير المشتريات: الاسم.....

التوقيع.....

العرض
نتعهد بتوريد المواد وفقاً للأصناف والمواصفات والأسعار الواردة في العرض
شروط الدفع:
السعر:
الخصم:
شروط التسليم:
التاريخ: مقدم العرض المورد
الاسم والتوقيع

تقوم إدارة المشتريات بدراسة وتحليل العروض الواردة لاختيار أفضلها. إذاً يمكن القول إن المفاوضات وتحليل العروض المقدمة تعد من أهم إجراءات ومراحل الشراء.

سادساً- متابعة طلب الشراء:

عندما تتم الموافقة على أحد العروض المقدمة لإدارة المشتريات يجب أن تكون الخطوة اللاحقة إرسال طلب (أمر) الشراء.

ويختلف نموذج أمر الشراء من منظمة لأخرى وذلك حسب الإجراءات التي تسير عليها المنظمة، غير أن هناك بعض البيانات والشروط التي يجب أن تأخذ بها كل أوامر الشراء، وذلك بهدف القضاء على كل أسباب الشكوى أو احتمال الوقوع في الأخطاء وخاصة الأخطاء المكتبية.

وأهم البيانات التي يتضمنها أمر الشراء: الكمية، المواصفات، السعر، العلامة التجارية، تاريخ التسليم... إلخ.

ويبين الشكل التالي نموذجاً ممكناً لأمر الشراء:

شركة.....		
أمر شراء مادة.....		
المورد:		تاريخ:
الشحن بواسطة:		الرقم:
التسليم:		طالب الشراء
شروط البيع:		
الكمية	المواصفات	السعر

ويستعمل طلب الشراء في كل عملية شراء، إلا إذا تم طلب الإرسالية بموجب العقد المسبق الشامل، والذي كنا قد أتينا على ذكره سابقاً. ويعد أمر الشراء وثيقة ذات أهمية بالغة للمشتري والبائع على حد سواء. فهو أساس تسجيل العمليات الكتابية في سجلات المشتري بشكل صحيح منعاً لاحتمال حدوث مشاكل قانونية في المستقبل وحتى عندما يتم الشراء عن طريق الاتصال الهاتفي أو الشفوي فمن المستحسن اتباع ذلك بتحرير أمر الشراء وإرساله إلى المورد. ونتيجة لتطور وتقدم أساليب الاتصالات فالعديد من المنظمات أصبحت ترسل أوامر الشراء عن طريق شبكات الاتصال الإلكتروني.

وكملاحظة لا بد من الإشارة إليها وهي أن أمر الشراء وبعد قبوله من المورد يعد عقداً ملزماً لطرفي العملية: المشتري والبائع. وعادة ما يتم قبول المورد بمجرد إشعار يرسل من قبله إلى المشتري (أي إلى إدارة المشتريات في المنظمة الطالبة).

تتطلب عمليات الشراء تحرير ست نسخ من أمر الشراء، توزع على النحو التالي:

- الأصل يرسل إلى المورد.
- نسخة ترسل إلى المورد لكي يوقعها ثم يعيدها للمشتري لتكون كدليل على قبول المورد، جميع الشروط الواردة في أمر الشراء.
- نسخة إلى الجهة التي قامت بطلب الحاجة لإعلامها إن المادة (أو المواد) المطلوبة قد تم طلبها فعلاً وإنها موضع اهتمام إدارة المشتريات.
- نسخة إلى المخازن.
- نسخة إلى قسم الاستلام.
- نسخة إلى المالية (المحاسبة).

وكما أشرنا قبل قليل، فإن المشتري غالباً ما يطلب موافقة البائع (المورد) على الشروط الواردة في أمر الشراء. ويعتبر تاريخ التسليم من أهم هذه الشروط لتأثير مثل هذه المسألة في نشاط وفعاليات المنظمة المشترية. وبنفس الوقت على إدارة المشتريات التأكد من أن المورد سيلتزم بالشروط الواردة في أمر الشراء وبخاصة التزامه بتاريخ تسليم البضاعة، أو أن يقوم هذا الأخير (أي المورد) وبالاتفاق مع المشتري على تغيير تاريخ التسليم وتحديد موعد آخر للتسليم من قبل الطرفين. فتاريخ التسليم يؤدي دوراً كبيراً في نجاح عملية الشراء لاستمرار وانتظام العمليات الإنتاجية.

وقد لا يكون التأكيد على أعمال المتابعة ضرورياً إلى هذا الحد فعندما تدار نظم الإنتاج بصورة جيدة، وعندما تكون التعديلات أو التغييرات الفنية في الإنتاج قليلة، وعندما يكون هناك أنظمة تخزين جيدة، وإذا ما تم اختيار موردين معروفين بسمعتهم

التجارية الطيبة وحسن وفائهم بالتزاماتهم السابقة، ففي مثل هذه الحالات ليس من الضروري التأكيد على المتابعة المستمرة لأوامر الشراء. بل تكون المتابعة عندما تستدعي الضرورة ذلك.

وتتضمن إجراءات أعمال متابعة أوامر الشراء والتوريد بصورة عامة الإجراءات التالية [1]:

١- الحصول على تأكيد من البائع باستلام طلب أو أمر الشراء والعمل على تنفيذه.

٢- التأكد من أن البائع سيلتزم بالشروط المطلوبة من حيث الجودة والأسعار ومواعيد التسليم.

٣- تهيئة المعلومات التي تلزم أنشطة الإنتاج والتخزين والمحاسبة حول أي تغييرات في شروط التوريد وقبول البائع بهذه التغييرات.

وتختلف وسائل المتابعة فقد تكون بمجرد الرد على رسائل استفسار عادية أو طلب الإجابة عن تساؤلات معينة، أو الطلب من بعض موظفي إدارة المشتريات بمتابعة الشحنة ومواعيد الوصول والاستسلام عن طريق زيارتهم لمكاتب البائع.

وتلجأ بعض الشركات إلى إعطاء المسؤولية عن أعمال المتابعة إلى جهات أو أشخاص من خارج إدارة المشتريات يعملون في إدارات أخرى مثل الإنتاج أو التسويق أو المالية أو التصميم ... ولكن حصر مسؤولية المتابعة ضمن الجهات التي أصدرت أوامر الشراء يبقى هو الإجراء الأكثر سلامة وفعالية.

(١) إدارة المشتريات والتخزين، د. محمد عدنان بخار مرجع سبق ذكره، ص٧٢٣.

سابعاً- مراجعة الفواتير وتحديد جهة الاختصاص:

عادة ما تصل الفواتير قبل وصول المواد أو حين أن تصل إلى مراكز المشتري، وطالما تمثل الفاتورة مطالبة البائع للمشتري بثمن البضاعة والمصاريف الأخرى الواجب أن يتحملها، لذلك يجب إعدادها بدقة ووضوح وبصورة مبسطة تحاشياً للنزاعات المحتملة حول شحن البضاعة وتسوية الحسابات وما شابه ذلك.

وغالباً ما تعد الفاتورة من نسختين الأولى للمشتري والثانية يحتفظ بها البائع للرجوع إليها عند الحاجة. وتنطوي الفاتورة على معلومات متنوعة هي: رقم أمر الشراء، سعر كل مادة، القيمة الإجمالية للمادة، نفقات الشحن والنقل إذا تم الاتفاق على أن التسليم محل البائع، وبيان الإجمالي المطلوب من المشتري.

وعندما تصل الفاتورة إلى المشتري تتولى إدارة المشتريات تدقيقها ومراجعتها حسب الإجراءات المتبعة.

ويمكن أن يمثل الشكل التالي نموذجاً لفاتورة مبسطة

Damascus University

طلب شراء رقم..... تاريخ.....	رقم السجل.....
رقم الفاتورة.....	رقم قائمة المواد.....
رقم وصل البيع..... تاريخ.....	مصادق على شروط الدفع.....
رقم العقد..... رقم البائع	مصادق على السعر.....
مباعة إلى	الحسابات الصحيحة.....
شحنت إلى	رقم فاتورة الشحن.....
تاريخ الشحن.....	الكمية.....
تم الشحن بواسطة.....	تاريخ الاستلام.....
أسلوب البيع والشحن (فوب اوسيف)....	التعديلات.....

الكمية	المواصفات	سعر الوحدة	المبلغ
الاسم والتوقيع.....			

ويكمن الجدل حول الجهة المسؤولة عن مراجعة الفواتير. فهناك من يقول إن هذه المراجعة من اختصاص المحاسبة أو إدارة الحسابات في المنظمة.. وهناك من يرى أن الجهة التي يجب أن تكون مختصة بذلك هي إدارة المشتريات نفسها. وحجة الرأي

الأول ينطلق من أن مراجعة الفاتورة ما هي إلا عملية محاسبة وتدقيق ومراجعة ولذلك يجب أن تختص بها الإدارة المالية أو إدارة الحسابات. وفي المنظمات التي تأخذ بهذا الرأي توزع الأعمال على النحو التالي: فحص المواد ومراجعة الجودة والموافقة عليها واستلامها هي من اختصاص قسم الاستلام في إدارة المشتريات، وأن مراجعة الأسعار وتدقيق الخصومات المكتسبة والعمليات الحسابية الأخرى هي من اختصاص إدارة الحسابات (أو الإدارة المالية). ولهذا السبب تقوم المنظمة بإعداد أكثر من نسخة لأمر الشراء ترسلها إلى أقسام أو إدارات الاستلام والحسابات. إن هذا الرأي يعفي إدارة المشتريات من عمليات مراجعة الفواتير لأنها عمليات ليست متصلة بوظيفة الشراء.

ومن ناحية أخرى فإن إرسال الفواتير إلى إدارة الحسابات لمراجعتها سيعقد من إجراءات الشراء، ويزيد التكاليف ويبطئ من تنفيذ عمليات الشراء. وعلى هذا الأساس فإن المراجعة السريعة تتطلب إسناد هذه المسؤولية إلى إدارة المشتريات لأنها تعد عملية مكملة لعمليات الشراء، ويتابع أيضاً أنصار هذا الرأي قولهم إن استلام الفاتورة ما هو إلا إشعار بشحن البضاعة وهي الوثيقة التي تبين أنواع وكميات المواد التي تم شحنها والمبلغ الذي يطالب به البائع. أما بالنسبة للسعر والخصم وشروط الدفع المتفق عليها فإنها موضوعات تم الاتفاق عليها مسبقاً — أي قبل إنشاء الفاتورة — بين إدارة المشتريات وبين مصادر التوريد، وبالتالي فمن المنطق أن تكون مراجعة الفواتير من اختصاص إدارة المشتريات.

ومن الجدير ذكره، أن بعض الشركات تعطي مسؤولية فحص وتدقيق ومراجعة فاتورة الشراء إلى قسم الشحن باعتباره أقدر من غيره على مقارنة ومراجعة ما ورد في الفاتورة مع الكميات المشحونة فعلاً، ومع ما ورد في أمر الشراء.

وتختلف إجراءات فحص وتدقيق ومراجعة فاتورة الشراء، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام النموذج المبين أدناه والذي يتضمن التأشير بالقبول على العناصر التي تعتبر

هامة في تنفيذ عمليات الشراء ويعتمد هذا التأشير على مقارنة المعلومات الـواردة في فاتورة الشراء مع المعلومات الواردة في أمر الشراء. وفي حال مخالفة الفـاتورة لأمـر الشراء تعاد الفاتورة إلى البائع من أجل تصحيحها أو إدخال التعديلات عليها.

رقم الفاتورة:	
رقم أمر الشراء:	
واسطة النقل:	
كيفية الشحن:	سيف..... فوب
نقطة الشحن:	
تكاليف الشحن:	
تم التسليم عن طريق:	
الكميات:	مقبولة:
الجودة:	مقبولة:
شروط الدفع:	مقبولة:
السعر:	مقبولة:
التقيد بمواعيد التسليم:	مقبول:
مدفوع مقدماً:	قيد الدفع:

تحفظ الفاتورة بعد إدخال التعديلات والتصحيحات عليهـا لـدى قسـم أو إدارة الحسابات إلى حين إعطاء الضوء الأخضر من قبل إدارة المشتريات بالدفع من قبل إدارة الحسابات. وعندما تستلم إدارة المشتريات إشعاراً باستلام المواد من قبل قسم الاستلام لديها ووثيقة فحص المواد من قبل قسم الفحص تشير إلى أن المواد تعد مقبولة، تقـوم إدارة المشتريات بالإيعاز إلى إدارة الحسابات بدفع قيمة الفاتورة إلى المورد البائع.

وفي بعض الأحيان قد يطلب البائع دفع قيمة الفاتورة قبل استلام المواد المشحونة، حتى يمكنه من توفير فرصة أفضل للمشتري للاستفادة من الخصم النقدي.

وبصورة عامة، هناك سببان يدعوان لدفع قيمة الفاتورة قبل وصول المواد هما:

السبب الأول: عدم الاستفادة من الخصم النقدي يؤثر سلباً على سمعة المشتري لأنه ليس من المنطق بشيء عدم اقتناص فرصة الخصم على المشتريات.

السبب الثاني: يمكن للدفع المسبق من تحقيق تعاون وثيق بين البائع والمشتري على إجراء التعديلات على شروط الدفع حتى عند شحن مواد غير مقبولة. وبالمقابل يرى البعض عدم وجود أي مبرر لدفع قيمة الفاتورة إلا بعد استلام البضاعة (المواد المشحونة) ولسببين أيضاً هما:

السبب الأول: تقتضي الإجراءات الطبيعية للشحن عدم دفع أي مبالغ مقدماً وقبل استلام الشحنة.

السبب الثاني: إمكانية الضغط على البائع لتغيير طريقته في تطبيقه لفترة الخصم إلى حين استلام البضاعة.

وقد يكون من المناسب دفع قيمة الفاتورة حتى قبل وصول البضاعة من المواد إذا كانت العلاقة جيدة بين البائع والمشتري. وعلى مدير المشتريات، بوجه عام، أن يقرر في كل حالة فيما إذا كان سيتم دفع قيمة الفاتورة قبل أو بعد وصول المواد.

ثامناً- فحص واستلام المواد:

تقوم إدارة المشتريات وبالتحديد قسم الفحص بالكشف عن المواد وإجراء عمليات الفحص عليها قبل استلامها بصورة نهائية وإدخالها إلى المخازن. وتتضمن عمليات الفحص والاستلام التأكد من الأنواع والأصناف والكميات والجودة والمواصفات هي المطلوبة. ويتم فحص المواد بأساليب مختلفة. فقد يكون الفحص عن طريق اللمس أو

المشاهدة أو الشم أو الفحص والمعاينة في المخابر، وحسب طبيعة المواد إما أن يكون الفحص لكامل وحدات الشحنة، أو لعينة عشوائية منها.

قد يكشف الفحص عن نقص في الكميات إما بسبب فقدان جزء منها أثناء الشحن أو بسبب السرقة والتلف أثناء النقل، أو بسبب أخطاء في إجراءات المورد (سواء كانت أخطاء متعمدة أو أخطاء غير متعمدة). وبعد الفحص إما أن يتم استلام المواد وإدخالها إلى المخازن أو إعادة الشحنة بكاملها أو جزء منها إلى المورد.

وعادة ما تلجأ أغلب الشركات إلى جعل أعمال الاستلام مركزية حيث تخصص مسؤولية استلام المواد بقسم محدد يكون تابعاً من الناحية التنظيمية لإدارة المشتريات. وقد يحدث عكس ذلك في الشركات الكبيرة التي يكون لها فروع عديدة ومتباعدة جغرافياً عن بعضها على النحو الذي لا يمكن فيه حصر الاستلام بقسم واحد وإنما تعطى صلاحيات الاستلام لكل فرع أو مركز من فروع أو مراكز الشركة.

وإذا أشارت نتائج الفحوص بقبول البضاعة فيتم تحرير وثيقة تتضمن المعلومات التالية:

- اسم البائع (المورد)
- الكمية المستلمة
- الكمية المرفوضة
- الكمية المقبولة احتياطياً

تحرر وثيقة الاستلام على عدة نسخ أحداها ترسل إلى إدارة المشتريات والثانية إلى إدارة المخازن، والثالثة إلى الجهة المستعملة للمواد، والرابعة إلى قسم الشحن، على النحو الذي يمكن فيه إعلام جميع الجهات المعنية بوصول واستلام المواد.

ويبين الشكل التالي نموذجاً لوثيقة استلام المواد:

شركة.....		
وثيقة استلام رقم.....		
نسخة المحاسبة (١)		
نسخة الاستلام (٢)		
نسخة المخازن (٣)		
نسخة المشتريات (٤)		
قسم استلام:	تاريخ:	
شحنت المواد من قبل:	تم الاستلام من قبل:	
رقم وسيلة الشحن:	تم الشحن عن طريق:	
عدد الصناديق:	عدد الحزم:	عدد العلب:
الوزن:		
الوزن من الشاحن:		
رقم وثيقة الشحن:		
رقم الفاتورة:		
الاسم والتوقيع والختم:		

تاسعاً- حفظ السجلات والملفات:

وتتضمن هذه الخطوة حفظ جميع السجلات والوثائق والملفات التي تعود لعملية الشراء لدى قسم الاستلام. ويحتفظ قسم الاستلام بالسجلات المتعلقة بالبضاعة الواردة ويعلم إدارة المشتريات والمخازن بأن سجلاته قد سجلت في قيودها البضاعة الواردة.

الخلاصة:

تذكر أن:

- إجراءات الشراء هي مجموعة وسائل متتالية منطقياً تسهل من عملية الحصول على الاحتياجات من المواد والأشياء المادية الأخرى.
- أهم المبادئ التي تقوم عليها الإجراءات السليمة هي: الدقة في تنفيذها، السهولة في اتباعها، البساطة عند وضعها، الوضوح، تحديد المسؤولية لكل إجراء، المرونة، تحقيق وفورات من جراء تطبيقها.
- إجراءات الشراء هي مجموعة خطوات أهمها:

أولاً- تحديد الحاجة من قبل الجهات المستعملة للمواد وإعلام إدارة المشتريات بهذه الحاجة لتوفرها إما من المخازن أو من وحدات إدارية أخرى أو بواسطة الشراء. وتنبع الحاجة من ضرورة استمرار العمليات أو نتيجة لتنفيذ مواصفات المنتجات النهائية بسبب تغير الموديلات وأذواق الزبائن.

ثانياً- توصيف المواد ويتم التوصيف من قبل إدارة المشتريات وبالتعاون مع الجهات الأخرى وخاصة الفنية منها وطالبة الاستعمال ويجب أن يكون التوصيف دقيقاً وواضحاً ليتم استلام البضاعة بموجبه.

ثالثاً- تجميع طلبات الحاجة الواردة من الجهات المختلفة في المنظمة لتقوم إدارة المشتريات بعدها من التأكد من صحة المعلومات الواردة فيها والتنسيق بين هذه الطلبات لتكون كمية الشراء اقتصادية ويمكن الاستفادة من الخصم النقدي.

رابعاً- تحديد طريقة الشراء، وطرائق الشراء عديدة منها الاتصال بالموردين بصورة مباشرة، طلب العروض أو إجراء المناقصة، الشراء الروتيني، عقود الشراء طويلة الأجل، الشراء العاجل للاستخدام العاجل، الشراء الإلكتروني.

خامساً- التفاوض مع مصادر التوريد المناسبة وإرسال أمر الشراء للمورد الأفضل، وتكون موضوعات التفاوض: السعر: شروط الدفع، مواصفات المواد، أسلوب البيع والشحن.

سادساً- متابعة التوريد أو متابعة أمر الشراء لضمان تنفيذ شروط العقد من حيث الكميات والمواصفات والدفع والسعر والخصم وتاريخ التسليم، والحصول على تأكيد من أن البائع سيلتزم بالشروط المتفق عليها وخاصة من حيث الجودة والسعر ومواعيد الشحن والاستلام.

سابعاً- مراجعة الفواتير وتحديد جهة الاختصاص ويتضمن هذا الإجراء مراجعة الفاتورة من حيث الكميات والأنواع والأصناف والأسعار والقيمة ويمكن أن تكون المراجعة من اختصاص إدارة المشتريات أو أن تكون من اختصاص إدارة الحسابات أو من اختصاص كلا الجهتين.

ثامناً- فحص واستلام المواد، ويعد هذا الإجراء من أكثر الإجراءات خطورة وحيوية، إذ يتوقف عليه اتخاذ القرار بقبول البضاعة أو رفضها كلياً أو جزئياً وتسوية الأمور مع البائع، والفحص إما أن يكون لكامل البضاعة إذا كانت طبيعة المواد وتسمح بذلك أو أن يكون الفحص لعينة عشوائية من البضاعة.

تاسعاً- تسجيل المواد المستلمة في سجلات خاصة في قسم الاستلام وفي المخازن.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- لكي تكون الإجراءات وسيلة لتحسين فاعلية الشراء وتبسيط عملياته يجب أن تكون محددة بوضوح وثبات.

٢- الإجراءات المعقدة تزيد من نسبة احتمال الوقوع في الخطأ.

٣- يعقب تحديد الحاجة عملية شراء.

٤- طلبات الحاجة المستعجلة تكون فقط عندما تنفذ المواد من الجهات المستعملة لها.

٥- إدارة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن توصيف المواد.

٦- من الضروري احتواء طلب الشراء أو طلب الحاجة على نوع واحد من المواد.

٧- يمنح الخصم النقدي على المشتريات في جميع الظروف والحالات.

٨- تعد إجراءات شراء الآلات وخطوط الإنتاج والمعدات سهلة وبسيطة.

٩- الشراء بالممارسة هي طريقة استدراج عروض وتقرير المورد المناسب.

١٠- تجري المفاوضات مع جميع الموردين دون استثناء لاختيار الأنسب منهم.

١١- متابعة التوريد هو الإجراء الذي يمكن من خلاله استلام المواد المطلوبة.

١٢- يعد الفحص لكل وحدات المواد (١٠٠%) أكثر دقة من غيره ويستخدم في بعض الحالات وليس في كلها.

ثانياً- ضع رقم الإجابة الصحيحة الواردة في العمود الثاني أمام العبارة المناسبة لها في العمود الأول:

١- ليس بالضرورة أن يكون الإجراء الناجح في زمن معين ناجحاً	١- قسم الشحن
٢- عند وضع الإجراءات يجب مراعاة	٢- التأكد من الحاجة
٣- عندما لا يمكن تلبية طلبات قسم معين من المواد من مخازن المنظمة أو من فائض الأقسام الأخرى لا بد من اللجوء إلى	٣- الشراء
٤- تعد الخطوة الأولى في عملية الشراء	٤- البساطة والوضوح
٥- على مدير المشتريات أن يكون على معرفة تامة	٥- في زمن لاحق
٦- أسلوب شراء المواد ذات الحاجة الماسة والفورية يكون عن طريق	٦- الكمية، الجودة، السعر، العلامة التجارية، تاريخ التسليم
٧- لا توجد مشكلة تواجه إدارة المشتريات في التفاوض على المواد التي تطلب بصورة متكررة	٧- إذا ما تم اختيار موردين جيدين
٨- من أهم البيانات التي يتضمنها أمر الشراء	٨- فوب
٩- قد لا يكون التأكيد على أعمال متابعة التوريد ضرورياً جداً	٩- عقد الشراء المسبق
١٠- إذا تم الاتفاق على تسليم البضاعة في مركز البائع فتسمى عملية أو أسلوب الشراء	١٠- بمواصفات المواد وبمجالات استعمالها
١١- إن بعض الشركات لا تعطي مسؤولية فحص وتدقيق ومراجعة فاتورة الشراء إلى إدارة المشتريات ولا إلى إدارة الحسابات بل إلى	١١- لأن هذه المواد تكون معروفة المواصفات والأسعار


وقل رب زدني علما
Damascus University

الوحدة الخامسة

سياسات الشراء

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى تحقيق الأهداف الدراسية التالية:

١- تعريف الدارس بمفهوم ومعنى سياسات الشراء.

٢- التعريف بأهم سياسات الشراء.

٣- زيادة المقدرة على التمييز بين السياسات الناجحة والسياسات غير الناجحة وذلك حسب الحالات والظروف السائدة.

٤- إدراك مزايا ومساوئ كل سياسة من السياسات التي تم التعرض لها في هذه الوحدة.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة

٢- سياسات الشراء

أولاً- سياسة الشراء والصنع

ثانياً- سياسة الشراء المحلي والشراء الخارجي

ثالثاً- سياسة التركيز في الشراء

رابعاً- سياسة الشراء للحاجة والشراء للتخزين

خامساً- سياسة الشراء لمقتضيات العمل والشراء للمضاربة أو البيع

سادساً- سياسة المبادلة في الشراء


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

سياسات الشراء هي عبارة عن مجموعة من الأسس أو القواعد التي يتم بمقتضاها الاسترشاد بها من قبل الإدارة العليا في المنظمة بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص عند قيامها بتوفير الاحتياجات والمستلزمات المادية لتشغيل العمليات وأداء الأنشطة.

ونتناول في هذه الوحدة سياسات الشراء التالية:

أولاً- سياسة الشراء والصنع

ثانياً- سياسة الشراء المحلي والشراء الخارجي

ثالثاً- سياسة التركيز في الشراء

رابعاً- سياسة الشراء للحاجة والشراء للتخزين

خامساً- سياسة الشراء لمقتضيات العمل والشراء للمضاربة أو البيع

سادساً- سياسة المبادلة في الشراء

سابعاً- سياسة المركزية واللامركزية في الشراء

أولاً- سياسة الشراء والصنع:

تواجه إدارة المنظمة الصناعية أحد خيارين في تأمين احتياجاتها من المواد وبعض مستلزماتها هما: شراء هذه الاحتياجات من الأسواق أو تصنيعها في المنظمة نفسها.

ومن المعروف أنّ السلع المنتجة تحوي على عدد كبير من الأجزاء منها ما يكون مصنعاً بصورته النهائية، ومنها ما يكون على شكل سلع أو أجزاء نصف مصنعة. كما وأنّ العمليات الإنتاجية تحتاج إلى خامات ومواد أولية والعديد من المستلزمات السلعية والخدمية. فالثلاجة المنزلية مثلاً تحتوي على عشرات القطع أو الأجزاء ويكون على المشروع المصنع لهذه الثلاجات أن يقرر ما الأجزاء التي ستصنع داخل مصنع

الثلاجات؟ وما الأجزاء التي سيقوم بشرائها من مشروعات أخرى؟ ونفس الشيء يمكن قوله على السيارة أو أي منتج نهائي فإنه يحوي ليس العشرات بل قد يصل عدد الأجزاء إلى المئات وعلى إدارة شركة أو مصنع السيارات أن يقرر أيضاً الأجزاء التي سيصنعها في الشركة والأخرى التي سيشتريها من الشركات والمنشآت الأخرى.

قد يتقرر موضوع سياسة الشراء أو الصنع على أحد أساسيين هما [1]: الاعتماد على النفس (أي التصنيع الداخلي)، أو التخصيص فقد تتبنى إدارة المشروع أو المنظمة سياسة الاعتماد على النفس وبالتالي تقوم بتأمين ما تحتاجه من مواد ومستلزمات وسلع بإنتاجها في المشروع نفسه لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة. أي تعتمد هذه السياسة على قناعات معنية حول إمكانيات المشروع وأهدافه على النحو الذي يحقق فيه وضعاً استقلالياً فيما يحتاج إليه خلال مراحل عمره الإنتاجي. كما قد تتجه إدارة المشروع نحو تبني سياسة التخصص في الإنتاج، حيث يتم التأكيد على أنواع معينة من المواد والسلع والمستلزمات لتحقيق أهداف معينة محدودة وفي نطاق الموارد والإمكانيات والخبرات المتميزة في المجالات الأكثر ربحية.

فقيام المشروع باستثمار مبالغ كبيرة لشراء آلات ومعدات متخصصة في إنتاج بعض الأجزاء، قد يدفع المشروع للاستمرار في إنتاج هذا الجزء رغم ارتفاع تكلفة إنتاجه بالمقارنة بتكلفة شرائه من السوق نظراً لأنه لا يقدر التخلص من تلك الآلات والمعدات سواء بالبيع أو التأجير للغير، وإن توقفها يحمل المشروع تكلفة أعلى من التكلفة الإضافية التي تتحملها نتيجة لإنتاج هذا الجزء أو الأجزاء بدلاً من شرائه [2].

كما وأنّ إتباع المشروع لأسلوب الإنتاج المستمر قد يدفعه لإنتاج بعض الأجزاء التي تدخل في مكونات المنتج الأساسي الذي يقوم بإنتاجية بالرغم من ارتفاع

---

(١) إدارة المشتريات والتخزين، د. محمد عدنان بخار مرجع سبق ذكره ص١٥٩.

(٢) الشراء والتخزين، د. سعد الدين عشماوي، الرياض دار الزهراء ،ص ١٧١.

إنتاجها بالمقارنة بتكلفة شرائها، وتميل المشروعات الصناعية الكبيرة لإنتاج كافة الأجزاء الداخلة في إنتاج هذه المشروعات وإن ارتفعت تكلفتها في بداية تشغيلها. إذ أنه ينظر لتكلفة الإنتاج المستقبلية حينما يتكامل المشروع وينتج إنتاجاً بكميات ضخمة.

ويجب التأكيد في هذا المجال إن سياسة الشراء والصنع ينبغي أن تأخذ صيغة الاستمرارية لبعض الوقت وليس لمرة واحدة في حياة وعمر المشروع. ومما يساعد على اعتماد هذه السياسة تحليل التكلفة والعائد للشراء والصنع. فإذا كان صنع بعض أجزاء السلعة أو بعض قطع الغيار مثلاً أقل تكلفة من شرائها فمن المفضل أن يتم اتباع سياسة الصنع بشرط أن تتوفر الظروف الفنية والمهارات البشرية اللازمة للصنع. وإذا كان العكس، أي تكلفة الشراء أقل من تكلفة الصنع وكانت الربحية أو المردود المتوقع أفضل في حال الشراء، فيكون من الأنسب اتباع سياسة الشراء.

وبصورة عامة يتم تبني سياسة الصنع بدلاً من الشراء في الحالات التالية:

١- إذا كانت تكلفة الصنع أقل من تكلفة الشراء.

٢- في حال عدم توافر المواد المطلوبة في الأسواق وبالمواصفات اللازمة.

٣- في حال وجود حاجة ماسة لدرجة عالية من الجودة بالنسبة للمواد أو الأجزاء أو المستلزمات يصعب توفر مثل هذه الدرجة من الجودة لدى الموردين.

٤- عندما تكون مواعيد التسليم على درجة كبيرة من الأهمية، وتكون درجة احتمال عدم التسليم في الأوقات اللازمة كبيرة ولأسباب عديدة، حيث تؤدي مثل هذه الأسباب، إلى عرقلة وصول احتياجات المنظمة في الأوقات المناسبة، وهذا بدوره قد يؤدي إلى توقف في الإنتاج وتحمل خسارات وتكاليف كثيرة، ويكون في مثل هذه الحالة الاتجاه نحو سياسة الصنع بدلاً من الشراء ولكن بشرط توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة للتصنيع.

٥- وجود طاقات إنتاجية فائضة ترغب إدارة المشروع الصناعي في استغلالها بإنتاج بعض المواد والأجزاء اللازمة بدلاً من شرائها.

٦- في حالات الندرة في عرض المواد في الأسواق المحلية، وإن السياسات العامة تقضي بعدم إمكانية استيرادها من الأسواق الخارجية لعدم توفر النقد الأجنبي اللازم للاستيراد.

٧- في حال المحافظة على سوية صنع المنتجات. فهناك العديد من المنظمات الصناعية التي تتبنى سياسة التصنيع الكامل من أجل المحافظة على الأسرار الصناعية وعدم تسربها إلى جهات أخرى.

٨- لتحقيق وفورات نتيجة اتجاه المنظمة (المشروع) نحو الإنتاج بكميات كبيرة، حيث أن إحدى مزايا الإنتاج الكبير تحقيق الوفورات الاقتصادية.

أما الأسباب التي تدعو المنظمة إلى تفضيل سياسة الشراء بدلاً من الصنع، فأهمها:

١-وجود مشروعات متخصصة في إنتاج المواد والسلع والأجزاء تعمل هذه المشروعات على إنتاجها وعرضها بصورة منتظمة، وتتم عليها عمليات التطوير المستمر بحيث يكون من الصعب مجاراة هذه المشروعات إذا فكرت المنظمة إنتاجها بنفسها.

٢-انخفاض تكلفة المشتريات بالمقارنة مع تكلفة الصنع.

٣-إذا كانت الكميات المطلوبة من الاحتياجات المادية صغيرة بحيث يجعل تصنيعها في المنظمة غير اقتصادي.

٤-في حال عدم توافر الإمكانيات التكنولوجية والبشرية، والمالية اللازمة للصنع.

٥-الرغبة في اعتماد سياسات شراء تعتمد على مصادر متنوعة.

ثانياً- سياسة الشراء المحلي والشراء الخارجي:

يقصد بسياسة الشراء المحلي والشراء الخارجي اعتماد المنظمة في مشترياتها على الشراء من المصادر المحلية (الوطنية) أو من المصادر الخارجية (الأجنبية). ولا شك يعد الشراء من المصادر المحلية أفضل بكثير من المصادر الخارجية، ولا سيما إذا كانت هذه المصادر الداخلية تفي بحاجات ومتطلبات عمليات المنظمة المشترية من حيث الكميات والجودة والأسعار.

تفضل مصادر الشراء المحلية لأسباب ثلاثة هي:

١- تقدم المصادر المحلية خدماتها بصورة أفضل من المصادر الخارجية وخاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز عمليات الشراء وتسليم المواد وذلك بسبب قرب المسافة بين المنظمة وأماكن التوريد المحلي وبالتالي السرعة في خدمات النقل والسهولة في الاتصال مع الموردين لمعالجة المشكلات التي قد تظهر بين المشتري والبائع.

٢- قدرة المصادر المحلية من التعرف على احتياجات ومتطلبات المنظمات المشترية بصورة أفضل من المصادر الخارجية، كما ويستطيع المشتري أن يتعرف على ظروف الموردين المحليين والأساليب والنظم التي يتبعونها في عمليات البيع. بعبارة أخرى تحقق المصادر الداخلية تكاملاً وتنسيقاً بينها وبين المشترين بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

٣- تجنب الآثار السياسية التي قد تنشأ مع بلدان مصادر التوريد الخارجية، مثل قطع العلاقات السياسية أو فرض العقوبات الاقتصادية أو نشوء نزاع مسلح وما شابه ذلك.

ثالثاً- سياسة التركيز في الشراء:

يقصد بساسة التركيز في الشراء مدى اعتماد إدارة المشتريات على مورد واحد

أو الاعتماد على أكثر من مورد عند اختيارها لمصادر التوريد وسواء كانت هذه المصادر محلية أو خارجية.

تفضل سياسة التركيز في الشراء أي تعامل المنظمة مع مورد واحد للأسباب التالية [1]:

١- في حال عدم وجود موردين أو منتجين آخرين للمادة أو السلعة المطلوب شراؤها بالمواصفات المحددة، أي لا يوجد إلا مورد أو عارض واحد في السوق يستطيع تلبية احتياجات المنظمة بالجودة والمواصفات المرغوب بها.

٢- عندما يتمتع أحد الموردين (أو المنتجين) بميزة تنافسية في إنتاج مادة معينة سواء كانت الميزة بالجودة أو بالسعر أو بالخدمات المقدمة أو بكلها جميعاً.

٣- في حال كون الطلبية صغيرة الحجم بحيث لا يكون منطقياً تجزئتها على عدة موردين.

٤- في حال اتباع أحد الموردين سياسة خصم على المبيعات بمعدلات أعلى من الموردين الآخرين.

٥- في حال انخفاض تكاليف الشراء عند التعامل مع مورد واحد وسهولة التفاوض معه.

وعلى الرغم من هذه الأسباب التي تؤيد تركيز الشراء من مورد واحد، فهناك أيضاً أسباب أخرى تفضل فيها إدارة المشتريات التعامل مع أكثر من مورد ولو أدى الأمر إلى التضحية ببعض الاعتبارات التي وردت سابقاً لدى الحديث عن أسباب تفضيل سياسة التركيز على مورد واحد. وأهم هذه الأسباب التي تدعم سياسة الشراء من أكثر من مورد هي:

---

[1] إدارة المشتريات والمخازن، د. محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره ص٢٠٥.

١- تعد سياسة الاعتماد على أكثر من مورد واحد أفضل من غيرها للحصول على أسعار أقل وخدمات أحسن، وذلك بسبب المنافسة بين الموردين على استقطاب أكبر عدد ممكن من المشترين.

٢- ضمان توريد الاحتياجات دون تأخير في مواعيد الاستلام، فأي خلل في المواعيد من قبل مورد ما يمكن التحول إلى غيره. وبالتالي فإن ذلك لن يؤدي إلى توقف في إنجاز ودقة تنفيذ العمليات.

٣- عدم الارتهان لمورد واحد قد يفرض بعض الشروط غير الملائمة أو قد يخل بالتزاماته عندما يشعر أنه المصدر الوحيد في التوريد للمنظمة.

رابعاً- سياسة الشراء للحاجة والشراء للتخزين:

تقوم هذه السياسة على أساس شراء المواد بكميات محدودة من المواد اللازمة لعمليات المنظمة التي تفي بالمتطلبات في المدى القصير أو لفترة زمنية محدودة، أما المواد التي ليس من حاجة آنية لها فيؤجل شراؤها لوقت لاحق. أما سياسة الشراء للتخزين أو كما يحلو للبعض أن يسميها بسياسة الشراء مقدماً، فتستخدم لتوفير المواد والاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة بكميات كبيرة عن طريق شرائها بدفعات اقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية والتي قد تمتد لأمد بعيد.

تستخدم سياسة الشراء حسب الحاجة في الحالات التالية [1]:

١- عندما يتوقع انخفاض أسعار المواد لأن الأسعار الحالية هي أسعار مرتفعة وغير عادية، أو أن هناك أسباباً قد تؤثر على انخفاض الأسعار الحالية.

٢- عندما تكون أسعار المواد في انخفاض مستمر إما بسبب الكساد السائد في الأسواق أو بسبب دخول منتجين (موردين) جدد قد يطرحوا كميات ضخمة

---

(١) إدارة الشراء والتخزين، د. حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره ص٨٨.

من المواد، أو لأسباب أخرى.

٣- في حال تذبذب الأسعار ارتفاعاً وهبوطاً ففي مثل هذه الحالة تفضل إدارة المشتريات التريث في الشراء إلى حين استقرار الأسعار وعودتها إلى المستويات الطبيعية.

٤- عندما تكون المادة جديدة لم تكن متوفرة سابقاً في أسواق العرض.

٥- عندما تكون المواصفات النهائية للمادة المزمع شراؤها غير محددة ومعروفة بشكل نهائي أو أنها في تغير مستمر.

٦- عندما تكون الموارد المالية لدى المنظمة ضعيفة ولا ترغب أن تقع في أزمات مالية ولاسيما إذا رغبت بتمويل مشترياتها بقروض قصيرة الأجل.

تحقق سياسة الشراء حسب الحاجة المزايا التالية:

١- انخفاض في تكاليف التخزين نتيجة عدم الشراء بكميات كبيرة.

٢- تجنب مخاطر انخفاض الأسعار فيما بعد.

٣- تقليل نسبة مخاطر المخزون (التلف، السرقة، التقادم، الحريق).

وإذا كان لسياسة للشراء حسب الحاجة مزايا أو فوائد فإن لها بنفس الوقت مساوئ. ولعل أبرز هذه المساوئ:

١- انخفاض حصص الكمية المكتسب من قبل المورد.

٢- خطر نفاذ المخزون وتوقف عمليات الإنتاج.

٣- ارتفاع تكاليف الشحن والنقل بسبب الشراء بكميات قليلة حيث إن مثل هذه الكميات لا تساعد على التفاوض بصورة أفضل مع المورد.

وعكس سياسة الشراء للحاجة فهناك سياسة الشراء للتخزين والتي تستخدم للأسباب والفوائد التالية:

١- بناء مخزون كبير نسبياً يساعد على عدم تعطل أو توقف عمليات المنظمة

ولا يسمح بنفاذ المخزون وما يترتب عن هذا النفاذ من آثار وخيمة على ربحية المنظمة.

٢- الحصول على خصم الكمية.

٣- التوفير في تكاليف النقل نتيجة الاستخدام الأمثل لوسائط النقل.

أما مساوئ سياسة الشراء للتخزين أو سياسة الشراء مقدماً فتتمثل بالنقاط التالية:

١- زيادة الأعباء المالية المترتبة على المنظمة نتيجة الاستثمار الأكثر من اللازم في المخازن، كما قد يصعب على المنظمة مستقبلاً الوفاء بالتزاماتها المالية لقاء عقود الشراء الكبيرة.

٢- تحقيق الخسائر في حال انخفاض أسعار المواد التي تم شراء كميات كبيرة منها.

خامساً- سياسة الشراء لمقتضيات العمل والشراء للمضاربة أو البيع:

سياسة الشراء لمقتضيات العمل هي سياسة الشراء للحاجة والتي أتينا على ذكرها قبل قليل، ولكن مع ملاحظة أن سياسة الشراء للحاجة تقوم على أساس كميات محدودة في المدى القصير وبغض النظر إن كانت هذه الكميات اقتصادية أو غير اقتصادية. أما سياسة الشراء من أجل تصريف الأعمال فعادة ما تقوم على أساس الشراء بالكميات الأمثل أو الكميات الاقتصادية حيث إن حجم دفعة الشراء هي الحد الفاصل أو المميز بين سياسة الشراء للحاجة وسياسة الشراء لمقتضيات العمل. ففي سياسة الشراء للحاجة يتم الشراء بكميات محدودة أو حتى بأدنى الحدود، أما سياسة الشراء لمقتضيات العمل فتكون كميات الشراء هي الكميات الأمثل أو الكميات الاقتصادية والتي تأخذ في الحسبان المتغيرات الأساسية الثلاثة التالية:

١- كمية الاحتياجات السنوية أو خلال فترة معينة هي عادة فترة الخطة.

٢- تكلفة الطلبية الواحدة من المشتريات.

٣- تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من المواد *.

أما سياسة الشراء من أجل البيع أو المضاربة فتبنى على أساس شراء كميات كبيرة من المواد والمعدات والأجزاء وسواها من المستلزمات المادية والسلعية تزيد عن حاجة المنظمة بقصد بيع الكميات الزائدة عن حاجة المنظمة والمضاربة بها في أسواق البيع بهدف تحقيق أرباح إضافية قد تكون مغرية بالنسبة للمنظمة التي تتبنى مثل هذه السياسة.

هناك عدة أسباب أو اعتبارات تحكم سياسات الشراء بقصد البيع والمضاربة أهمها:

١- عندما تتمتع المنظمة المشترية بمزايا تنافسية، أفضل من غيرها كأن تكون هذه المنظمة مثلاً قريبة جغرافياً من مواقع البيع والتوريد وبالتالي فإن الميزة التنافسية هنا تتمثل بتكاليف النقل التي تكون قليلة.

٢- عندما تتوقع المنظمة المشترية ارتفاعاً كبيراً في الأسعار فيما بعد فإنها تقوم بالشراء ترقباً لبيعها بأسعار مرتفعة وبالتالي تحقيق أرباح مغرية وجذابة.

٣- في حال توقع المشتري حدوث نقص كبير في عرض مادة معينة أو أكثر من مادة، أو أنها تتوقع فقدانها في المستقبل، حيث تصبح ظروف السوق مواتية أكثر للمضاربة وتحقيق الأرباح المجزية.

٤- عندما يمنح المصدر (المورد) بعض المشترين امتيازات وتسهيلات ائتمانية كبيرة تجعلهم قادرين على المضاربة في بيع ما اشتروه سابقاً.

٥- في حال الإنتاج الموسمي للمواد، حيث يقوم بعض المشترين بشراء كميات

---

* سنأتي لاحقاً على كيفية تحديد الحجم الأمثل للشراء أو الكمية الاقتصادية للشراء بالأسلوبين الرياضي والبياني.

أكثر من احتياجاتهم الفعلية بقصد بيع الزائدة بأسعار مرتفعة.

٦- عندما تتوفر لدى المنظمة المشترية إمكانيات تخزينية كبيرة تمكنها من الشراء بكميات كبيرة من أجل بيع الفائض عن حاجتها فيما بعد.

خلاصة الأمر: تعد سياسة الشراء من أجل البيع والمضاربة سياسة ناجحة إذا استطاع المشتري أن يقوم بتحليل مالي سليم لعناصر التكاليف ومقدار العوائد الناجمة عن استثمار أموال أكثر مما يلزم في المخازن.

ولكن المخاطر الجسيمة التي قد تتعرض لها هذه السياسة تكمن في انخفاض أسعار المواد التي تم شراؤها بقصد البيع والمضاربة أو حتى في حال عدم ارتفاع هذه الأسعار بما هو متوقع لتحقيق ما يتوخاه المشتري من أرباح.

سادساً- سياسة المبادلة في الشراء:

يقصد بسياسة المبادلة في الشراء، اعتبار المشتري والبائع طرفين في عملية مبادلة منتجات الطرف الأول بمنتجات الطرف الثاني.

فالمشتري يرسل طلبات أو أوامر الشراء إلى أولئك الموردين الذين هم بنفس الوقت عملاء أو زبائن له، أي أنهم مشترون لمنتجات المشتري (الطرف الأول في سياسة المبادلة). وبموجب هذه السياسة يتم الاتفاق بين المشتري (أي إدارة المشتريات في المنظمة) والبائع (أي المورد) على تبادل المنتجات بينهما.

يبدو إن مثل هذه السياسة تخلق نوعاً من التعاون والتعامل والتنسيق بين طرفي المبادلة، بحيث يعتمد المورد في حصوله على احتياجاته من المواد والأشياء المادية الأخرى على المشترين الذين يتعاملون معه ويحصلون بنفس الوقت على احتياجاتهم من المواد والأشياء المادية الأخرى من هؤلاء الموردين.

يحصل التبادل بين منظمتين أو منشأتين لدى كل واحدة منها نوع من المواد أو السلع أو المستلزمات يمكن لها أن تبادلها مع مواد وسلع ومستلزمات المنظمة الأخرى.

وقد يكون موضوع التبادل مادتين أو ثلاث مواد، أو أكثر. وليس بالضرورة أن يتم التبادل على نفس الكمية أو الحجم أو القيمة، وإنما يتم التبادل على أساس تقييم (تثمين) المواد موضع المبادلة.

وفي الحياة العملية يلاحظ أن إدارات المشتريات لا ترغب في اتباع سياسة المبادلة في الشراء، حتى إن بعضها يعارض بشدة مثل هذه السياسة، باعتبارها — حسب وجهة نظرهم — تمثل قيداً عليهم تحد أو تمنع في اختيار المورد المناسب وفقاً لمقتضيات الأصول العلمية للشراء. بعبارة أخرى تحد سياسة المبادلة في الشراء من مرونة وحرية إدارة المشتريات في اختيار المورد الذي تراه إدارة المشتريات مناسباً أكثر من غيره.

ولكن يجب الإشارة، إذ على مدير المشتريات قبل أن يقبل أو يرفض سياسة المبادلة في الشراء القيام بموازنة، بين المزايا التي يمكن أن يحصل عليها من جراء تطبيق هذه السياسة وعلى افتراض أن السعر، والجودة، والخدمات هي نفسها التي يمكن الحصول عليها من قبل الموردين الآخرين، وبين المضار أو الخسائر الناجمة عن اتباع سياسة المبادلة في الشراء، وذلك إن سياسة المبادلة تحقق ميزة مهمة وهي إمكانية الشراء دون الحاجة إلى سيولة نقدية كما أنها تضمن بيع منتجاتها أو بعض من منتجاتها خلال فترة زمنية معينة، أما مساوئ هذه السياسة كما أشرنا فتتمثل بتقييد حرية المنظمة في اختيار المورد المناسب من حيث الجودة والسعر والخدمات *.

---

* سياسة المركزية واللامركزية في الشراء كنا قد تناولناها في الوحدة الثالثة لذا لا نرى الحاجة للتعرض لمثل هذه السياسة مرة أخرى.

الخلاصة:

تذكر أن:

- سياسات الشراء هي أسس أو قواعد تسترشد بها إدارة المشتريات عند شرائها لاحتياجاتها من المواد والسلع وغيرها من الأشياء المادية. كما إن سياسات الشراء تساعد الإدارة في المفاضلة بين السياسات حسب ظروف ومتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
- إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص تواجه أحد خيارين لاتخاذ القرار الأكثر فاعلية في الشراء وتوفير الاحتياجات المادية هما التصنيع داخل المنظمة أو الشراء من الأسواق، ولكل من هذين الخيارين فوائد ومحاذير ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار بذلك.
- هناك حالات يمكن أن تكون فيها سياسات التصنيع أفضل من سياسات الشراء، وخاصة عندما تكون تكلفة الصنع أقل من تكلفة الشراء، وعندما ترى الإدارة أن هناك طاقات إنتاجية متعطلة ينبغي حشدها في العملية الإنتاجية، وفي حال المحافظة على السرية في تكنولوجيا الإنتاج.
- المصادر المحلية للشراء أفضل من المصادر الخارجية وإن كانت هذه المصادر المحلية تقدم منتجات أقل بعض الشيء بدرجة الجودة أو المواصفات أو حتى أكثر قليلاً بالأسعار من مصادر التوريد الأجنبية لسهولة الاتصال والتفاوض معها وقربها من مواقع المنظمة المشترية، كما أنّ هناك اعتبارات أخرى لتفضيل المصادر الداخلية عن الخارجية.
- لسياسة التركيز في الشراء على مورد واحد محاذير عديدة تتعلق بالشروط التي يفرضها هذا المورد على المنظمة المشترية. لذا إذا توفرت الظروف

والشروط للتعامل مع أكثر من مورد (أي سياسة عدم التركيز) فيعتبر ذلك أفضل وذلك للمزايا العديدة التي تحققها سياسة التعددية في الشراء.

- سياسة الشراء من أجل البيع والمضاربة هي سياسة جيدة إذا بنيت على توقعات سليمة للأسعار ولعرض المواد مستقبلاً في الأسواق، وإذا استطاع المشتري أن يوازن بصورة علمية بين تكاليف وعوائد هذه السياسة.
- سياسة الشراء حسب الحاجة تستخدم في حال توقع المشتري انخفاض أسعار المواد في المستقبل القريب وإن عرض المواد منتظماً ولن تتعرض لمخاطرة الندرة أو الفقدان. وإن سياسة الشراء حسب الحاجة تعد أقل تكلفة وأفضل مردوداً من سياسة الشراء للتخزين إذا كان العرض متاحاً بصورة دائمة.

سياسة المبادلة في الشراء تفرض قيوداً على المشتري تحد من حرية حركته في البحث عن موردين أفضل. كما تعد سياسة المبادلة في الشراء مخالفة بعض الشيء للأصول العلمية للشراء.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- سياسات الشراء هي برامج مسبقة يجب التقيد بها.

٢- تستخدم سياسة الشراء من الغير لتحقيق الاستقلالية والاعتماد على النفس.

٣- يعد تحليل التكلفة مقياساً للمفاضلة بين سياستي الصنع والشراء.

٤- عندما تكون مواعيد التسليم على درجة كبيرة من الأهمية فإن سياسة الشراء من الغير تكون أفضل من سياسة الصنع.

٥- هناك العديد من الصناعات ذات الطبيعة السرية والتي تقتضي سياسة الصنع بدلاً من سياسة الشراء.

٦- تستطيع مصادر التوريد المحلية أن تقدم خدمات وتسهيلات أفضل.

٧- تعد المصادر الخارجية للتوريد أفضل من المصادر الداخلية كتبادل المعلومات.

٨- يقصد بسياسة التركيز في الشراء الاعتماد على مورد واحد فقط ومن المصادر الداخلية.

٩- عندما يمنح المصدر بعض المشترين مزايا وتسهيلات يفضل الشراء من أحل المضاربة.

١٠- يحقق الشراء حسب الحاجة انخفاضاً كبيراً في تكاليف التخزين.

ثانياً- أجب عن الأسئلة التالية باختصار ووضوح:

١- عدد ثلاث حالات يتم الاعتماد فيها على سياسة الصنع بدلاً من الشراء.

٢- عدد ثلاثة أسباب تدعو المنظمة إلى تفضيل الشراء بدلاً من الصنع.

٣- اذكر سببين اثنين كمزايا لمصادر التوريد الأجنبية.

٤- عدد خمسة أسباب تبرر التعامل مع مورد واحد (أي اتباع سياسة التركيز).

٥- عدد أربعة أسباب تبرر سياسة الشراء من أجل البيع والمضاربة.

ما أسباب تفضيل ساسة الشراء للتخزين (الشراء مقدماً)؟؟؟

Damascus University

الوحدة السادسة

جودة المشتريات

الأهداف الدراسية:

بعد دراسة هذه الوحدة ينبغي على الدارس:

١- أن يفرق بين مفهومي الجودة بشكلها العام والجودة المناسبة ويدرك ما المقصود من الجودة المناسبة.

٢- أن يدرك مبررات عهدة المسؤولية بتحديد الجودة إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة المالية أو إدارة المشتريات أو الإدارة الفنية أو حصر المسؤولية بلجنة نوعية خاصة.

٣- أن يعرف المقصود بتوصيف الجودة والطرائق المستخدمة في التوصيف وحالات استخدام كل طريقة ومزايا وعيوب كل منها.

٤- معرفة الأسباب الداعية للمراجعة الدورية للمواصفات.

٥- معرفة مفهوم الرقابة على الجودة وأهمية هذه الرقابة وإجراءات ممارستها.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة عامة.

٢- مفهوم الجودة والجودة المناسبة.

٣- مسؤولية تحديد الجودة.

٤- توصيف الجودة.

- التوصيف بالعلامة التجارية.

- توصيف الجودة بطريقة المواصفات.

٥- مراجعة المواصفات.

٦- الرقابة على الجودة.

٧- الخلاصة.

٨- أسئلة للمناقشة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تعد جودة المواد العنصر الأساسي الأول من العناصر المكونة للأصول العلمية التي يجب أن تسير عليها إدارة المشتريات عند اتخاذها لقرار الشراء السليم. فدرجة الجودة هي محور نظام الشراء برمته والتي يمكن على أساسها تنفيذ برامج الإنتاج والبيع والتطوير دون أي هدر أو إسراف في طاقات وإمكانيات المنظمة.

وتناول في هذه الوحدة مفهوم الجودة بشكل عام والجودة المناسبة بشكل خاص، والجهات المسؤولة عن تحديد مستوى الجودة، ومعرفة الأنظمة المستخدمة في توصيف الجودة.

مفهوم الجودة والجودة المناسبة:

من وجهة نظر المنظمة المشترية، تعتبر الجودة نوعية ومواصفات تلك المواد التي تلائم الحاجة أو التي تفي بأغراض عمليات الإنتاج والبيع، بغض النظر إن كانت جودة عالية أو متوسطة أو حتى منخفضة. بعبارة أخرى تتمثل جودة المادة بمدى ملاءمتها للقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها. ويمكن تلبية الملاءمة هذه بمواد جيدة أو متوسطة أو منخفضة الجودة. فطالما أن هناك أصنافاً عديدة من مادة معينة، فإن كل صنف من هذه الأصناف يمكن أن يستخدم في مجال معين. فالخشب كمادة له أصناف متعددة منها ما يستخدم لصناعة الأثاث، ومنها أصناف تستخدم لصناعة الصناديق وآخر لصناعة مستلزمات البناء، وهكذا، فإن لكل صنف جودة بالنسبة لمجال استخدامه أي في مدى ملاءمته للحاجة منه.

ويمكن أن تعرف الجودة من خلال ما تنطوي عليه من مواصفات، فهناك مثلاً جودة التصميم، وجودة المتانة، وجودة، وجودة الأداء، وجودة الوفر في استخدام الطاقة، وهكذا... وتكتسب جودة المواد في المشروعات الصناعية أهمية خاصة لأن

المواد تعد عنصراً أساسياً في جودة المنتجات النهائية لهذه المشروعات. ولذلك تركز المنظمات الصناعية والإنتاجية بشكل عام على جودة المواد الأولية وتحديد حد أدنى لها، بحيث لا يمكن قبول هذه المواد إذا كانت مواصفاتها دون هذا الحد حتى لا يؤثر ذلك في جودة المنتجات وفي القدرة التنافسية.

وعلى هذا الأساس فإن على إدارات المنظمة المعنية باستعمال المواد تحديد مستوى جودة احتياجاتها من المواد والسلع والمستلزمات المادية الأخرى بدقة ودون مبالغة بالزيادة أو النقصان. فالجودة الأكثر من اللازم هي زيادة في أنفاق لا مبرر له. وكذلك فإذا ما تم تحديد جودة أقل من اللازم فهذا لا بد أن ينعكس سلباً على جودة منتجات المنظمة من السلع والخدمات، مما قد يؤدي إلى تحقيق خسائر أو إلى تدهور سمعة ومركز المنظمة.

إذاً ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بمجال الاستخدام حتى أنه يصعب الفصل بينهما. فكل من الجودة ومجال الاستخدام متمم للآخر. وبكل بساطة، يمكن القول إن الجودة هي التي تلائم وتفي بمتطلبات الاستخدام دون زيادة أو نقصان وعندها يمكن أن نطلق على الجودة مصطلح " الجودة المناسبة ".

وقد يختلط الأمر في أذهان بعض الناس بين الجودة والسعر. فباعتقاد هؤلاء أنه كلما كان سعر المادة أكثر كانت درجة الجودة أفضل. قد يكون الأمر كذلك في العلاقة بين مستوى الجودة والسعر، فالمادة التي ليس لها جودة ليس لها أية قيمة. ولكن ما يقصد " بالجودة المناسبة " هي ملائمتها للحاجة التي تستخدم من أجلها بغض النظر عن سعرها أو تكلفتها، أي قد تكون مادة أو سلعة ما ذات جودة مناسبة سواء كان سعرها مرتفعاً أو منخفضاً. إذاً الجودة المناسبة مصطلح يشير ويدل على المواءمة مع أغراض الاستعمال.

يتضح مما سبق أن الجودة مفهوم واسع ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الحاجة في

بمجال الاستخدام. وعلى الرغم من هذا المفهوم، فهناك أكثر من صفة — وليس صفة واحدة تمثل الجودة المناسبة مثل: السعر، المتانة، الشكل، الحجم، سهولة الحصول، سهولة الاستعمال والأداء، التوفير في الطاقة، الاستيعاب... الخ.

وتختلف هذه الصفات المكونة للجودة أو المعبرة عنها من مادة لأخرى، فجودة مادة الورق قد تتمثل بدرجة صقله وجودة مادة الحديد في صلابته ومقاومته، وجودة المكيف في مقدار ما يستخدمه من طاقة كهربائية وهكذا... وقد تختلف هذه الصفات حتى بالنسبة لنفس المادة أو السلعة بين وقت وآخر، فالتلفزيون الأبيض والأسود كان يعد ذا جودة قبل ثلاثين سنة أما اليوم فجودة مثل هذه السلعة تتمثل بصفات أخرى منها أنه ملون. فطالما أن هناك ارتباطاً بين الجودة والحاجة، وأن الحاجات متغيرة ومتطورة، لذا فإن صفات الجودة تختلف من زمن لآخر. وبالنسبة للمواد والأجزاء التي تدخل في تركيب السلعة المنتجة فإن أهم الصفات التي تدل على جودتها هي النمطية (التشابه في الشكل والقياس) وسهولة الاستخدام والتركيب أما بالنسبة لبعض المستلزمات المادية الأخرى التي تدخل في العمليات الإنتاجية، فإن أهم الصفات المحددة لجودتها هي: المتانة، التماثل، الاقتصاد في التكاليف، المتانة.

وإن أهم مواصفات جودة الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج هي مقدار الطاقة الإنتاجية لها، سهولة استخدامها، عمرها الإنتاجي، التوفير في الاستخدام والتشغيل، المتانة وقوة الاحتمال، درجة ما توفره من أمان ضد إصابات العمل، السعر، شروط الدفع... الخ.

مسؤولية تحديد الجودة:

تختلف الجهة المسؤولة عن تحديد الجودة المناسبة من منشأة إلى أخرى تبعاً لطبيعة عمل هذه المنشآت والأغراض التي ستستخدم من أجلها هذه المواد. والأمر الطبيعي في تحديد جودة المواد والسلع والمستلزمات الجهة (إدارة أو قسم) التي تطلبها لاستخدامها

في عملياتها. ففي المنظمات الإنتاجية وخاصة الصناعية منها فإن السلطة المخولة بتحديد الجودة هي إدارة الإنتاج أو الإدارة الفنية (الإدارة الهندسية) أو قسم التصميم أو قسم مراقبة الجودة أو قد تشكل لجنة خاصة يكوّن أفرادها ممن يعملون في جهات مختلفة بالمنظمة. فجودة الآلات والمعدات والمواد الأولية مثلاً تحددها إدارة الإنتاج باعتبارها الجهة المستخدمة لمثل هذه الأشياء أولاً، ولكونها المسؤولة عن جودة المنتجات النهائية ثانياً. ولذلك يجب إعطاء إدارة الإنتاج الحق في تحديد مواصفات وخصائص الآلات والمواد. غير أن إدارة الإنتاج قد تغالي في تحديدها لمستوى الجودة لتضمن جودة مرتفعة لمنتجاتها النهائية دون مراعاة الأسعار أو مصادر وشروط التوريد.

وفي مشروعات أخرى قد تتولى مسؤولية تحديد الجودة ومواصفاتها الإدارة الفنية أو قسم التصميم فيها أو قسم مراقبة الجودة، لأن مثل هذه الجهات هي التي تقوم بتحديد مواصفات منتجات المنظمة، وأن العاملين لديها هم فنيون متخصصون يملكون الخبرات الفنية التي تساعدهم على تحديد مستويات الجودة المناسبة، وكما هو الحال بالنسبة لإدارة الإنتاج فإن هذه الجهات أيضاً قد تغالي في تحديد مستويات الجودة وهذا بطبيعة الحال ينعكس سلباً على تكلفة الشراء وبالتالي على التكلفة الإجمالية في المنظمة.

وهناك من يرى حصر سلطة تحديد جودة المواد وغيرها من المستلزمات المادية الأخرى بإدارة المشتريات، وذلك للأسباب التالية [1]:

١- إن إدارة المشتريات هي المسؤولة عن توفير كافة مستلزمات المنشأة وفقاً للأسس العلمية للشراء.

٢- إن إدارة المشتريات لديها معرفة تامة ومستمرة بظروف السوق والمستلزمات المتوفرة فيه والأصناف الجديدة والبدائل المتاحة من المواد.

---

(١)- إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة المواد)، د. سليمان عبيدات وآخرون دار الفرقان، عمان، الأردن، ١٩٩٣ ص١٠١.

٣- قد يتوافر لدى إدارة المشتريات رجال الشراء الفنيين المتخصصين بكل ما يتعلق بالمواد من حيث الجودة والسعر وظروف التوريد.

٤- إن إدارة المشتريات هي المسؤولة عن تكلفة الشراء التي تؤثر تأثيراً مباشراً في التكلفة النهائية للمنتجات.

غير أنه يعاب على حصر تحديد المسؤولية بإدارة المشتريات عيوب كثيرة، أهمها اثنان:

١- أنها جهة غير فنية أساساً وقد تكون غير قادرة على ذلك.

٢- باعتبارها لا تقوم باستخدام الموارد، فإن تركيزها عند تحديدها لمواصفات المواد سيكون منصباً على خفض تكلفة المشتريات دون أن تأخذ الاعتبارات الفنية في الحسبان.

اختصاراً لما سبق يمكن القول إنه طالما المقصود بالجودة المناسبة ملاءمة الصنف للاستعمال في الجهة التي قامت بطلبه فإنها تكون بهذا المعنى قد أخذت في الحسبان ضرورة الموازنة بين اعتبارين أساسيين هما:

١- الاعتبار الفني، أي ملاءمة المادة للوظيفة المخصصة لها.

٢- الاعتبار الاقتصادي، أي تكلفة المادة.

وغالباً ما تكون الإدارة الفنية وغيرها من الإدارات والأقسام المستعملة للمواد مسؤولة بصفة رئيسية عن تقرير الاعتبار الفني للجودة، أما الاعتبار الاقتصادي فهو من مسؤولية إدارة المشتريات. فبعد الأخذ في الحسبان الاعتبار الفني يكون على إدارة المشتريات أن تقرر فيما إذا كانت الجودة الفنية المطلوبة يمكن شراؤها على أسس اقتصادية ذات جدوى تبرر عملية الشراء.

لذا نرى أنه يكون من الأفضل تشكيل لجنة نوعية تختص بتحديد مستويات جودة المواد من الإدارات والأقسام الفنية. وعلى أن تضم في عضويتها أيضاً ممثلين عن

إدارة المشتريات وعن الإدارة المالية، مما يمكّن المنظمة من الوصول إلى قرارات أكثر رشادة وفاعلية عند تحديدها للجودة المناسبة.

وليس لإدارة المشتريات فقط حق التمثيل باللجنة المتخصصة بتحديد الجودة، وإنما يجب أن يكون لها حق إعادة النظر في المواصفات الفنية. وذلك على أساس العوامل التالية:

- مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق بصورة دائمة.
- احتمال توفر مواد بديلة أفضل.
- اقتراحات الموردين بشأن المواد والمواصفات والنقل والتوريد.
- تكلفة الحصول على المواد المطلوبة على أساس تحليل قيمة هذه المواد بمقارنة المنافع المحققة من جراء استخدامها مع الأموال المدفوعة لقاء شرائها.

توصيف الجودة:

بعد أن يتم تحديد الجودة المناسبة للمواد المطلوبة تبدأ إدارة المشتريات بإعداد مواصفات تلك المواد ليستطيع رجال المشتريات من العمل بموجبها في الشراء والموردون من توريد المواد على أساسها، وتدعى هذه العملية بتوصيف الجودة، فالمقصود بتوصيف الجودة القدرة على إعداد مواصفات المواد والسلع وغيرها من المشتريات بدقة ووضوح لا لبس أو غموض فيها. ولا شك أن التوصيف هي عملية مهمة جداً، وخاصة في حال الشراء من موردين أجانب أو من موردين محليين يبعدون كثيراً عن مكان المشتري.

بوجه عام يرمي توصيف الجودة تحقيق ثلاثة أمور رئيسية هي:

١- معرفة المورد وبصورة دقيقة ما يطلبه منه المشتري.

٢- تقديم العروض وأوامر وطلبات الشراء على أساس مواصفات الأصناف الموضوعة.

٣- اعتباره الأساس الموضوعي لإجراء عمليات الفحوص والاختبارات عند استلام المواد.

ومن أهم طرائق أو وسائل توصيف الجودة طريقتان هما: طريقة العلامات التجارية، وطريقة المواصفات.

أولاً- التوصيف بالعلامات التجارية:

عادة ما يكون لكل سلعة أو لكل منتج معين أو لكل صنف معين اسم أو علامة تجارية تشير ضمناً إلى مستوى جودة هذه السلعة أو المنتج أو الصنف. فبمجرد وجود العلامة التجارية، فإن المنظمة المشترية تكون على معرفة كاملة بمواصفات هذا المنتج أو تلك المادة أو السلعة، دون أن تبذل أي جهد في تحديد مواصفات ما ترغب بشرائه، حيث تقوم بطلب المادة أو المنتج أو الصنف باسمه أو بعلامته التجارية.

واعتماد المشتري على العلامة التجارية، يرجع إلى أن المورد يحرص على شهرته وعدم الإساءة إلى سمعته التجارية، وبالتالي فإنه يحافظ على مستوى الجودة للمادة التي يقوم بعرضها أو بيعها. كما أن المشتري ومن خلال استعماله السابق للمادة ذات العلامة التجارية وقبوله لها يجعله يتوقع أن كل مشترياته القادمة من نفس المادة أو الصنف ستكون مقبولة أيضاً لأنها تتضمن نفس مستوى الجودة.

على الرغم من بساطة وسهولة هذه الطريقة في توصيف الجودة إلا أنها لا تستعمل في كل الحالات. والحالات التي يعتمد فيها على العلامات التجارية لتوصيف الجودة المطلوبة هي:

١- إذا كانت العمليات الإنتاجية أو التكنولوجية للمنظمة تنطوي على سرية تامة، أو إذا كانت تكنولوجيا صنع المادة أو الصنف تحميها براءة اختراع.

٢- عندما يصعب على المشتري تحديد مواصفات الجودة بدقة لصعوبة العمليات الصناعية وتعقد التكنولوجيا المستخدمة لدى المنتج المورد.

٣- عندما تكون الكمية المشتراة قليلة، مما يجعل وضع مواصفات لكميات قليلة أمراً مكلفاً.

٤- عندما يصعب إجراء الاختبارات والفحوص الكاملة عند تسليم المواد، أو عندما يكون الفحص مكلفاً.

٥- عندما تكون المادة المطلوبة معروفة جيداً لدى مستعمليها وذات شهرة تجعل المشتري يقوم بطلبها بالذات.

غير أن هناك أسباباً تحد من الاعتماد على هذه الطريقة في توصيف الجودة. ومن هذه الأسباب على سبيل المثال:

١- تحرم المنظمة المشترية نفسها من التعامل مع موردين آخرين. فعندما تطلب المنشأة المشترية مادة ما موصفة بطريقة العلامة التجارية فإنها تقصر تعاملها على مورد واحد.

٢- يؤدي استخدام طريقة العلامات التجارية إلى غض النظر عن بعض المواصفات التي لم ترد تحت العلامة التجارية التي قد تؤثر في مستوى جودة المنتج النهائي.

٣- قد يكون هناك مواد وأصناف غير مميزة بعلامة تجارية ولها نفس مواصفات المواد والأصناف المميزة بعلامة تجارية إلا أنها (أي غير المميزة) قد تكون ذات أسعار أقل.

٤- لا تعمل هذه الطريقة على تحفيز المورد لإجراء التحسينات والتعديلات

على المواد التي ينتجها نتيجة اكتسابه شهرة تغنيه عن بذل مجهـــودات إضـــافية لتطوير منتجاته.

ثانياً- توصيف الجودة بطريقة المواصفات:

وتشمل هذه الطريقة في التوصيف الطرائق الفرعية التالية:

١- توصيف الجودة بطريقة التحديد.

٢- التوصيف بتحديد الخصائص الطبيعية.

٣- التوصيف عن طريق الأداء.

٤- التوصيف عن طريق الرتب.

٥- التوصيف عن طريق العينات.

وتناول باختصار مفهوم كل من هذه الطرائق:

١- توصيف الجودة بطريقة تحديد المواصفات:

تقوم هذه الطريقة على تحديد مستوى الجودة المطلوبة للمادة اللازمـــة بوضـــع أوصاف دقيقة وواضحة وكاملة لها من قبل المنظمة المشترية، وليس من قبل المـــورد. وتصل هذه المواصفات إلى المورد عن طريق أمر أو طلب الشراء، ولذلك فإن المنظمـــة المشترية هي التي تتحمل المسؤولية الكاملة وفقاً لهذه الطريقة عن جـــودة المـــادة (أو الصنف) ونوعية أدائها لأنها هي التي قامت بتوصـــيفها وعلـــى أســـاس احتياجاتهـــا الاستعمالية. ويتم تحديد المواصفات على أساس الشكل أو المقاس أو المـــذاق أو عـــن طريق الرسوم الهندسية لتوضيح المواصفات المكتوبة. وكذلك في حال إنتـــاج الســـلع الهندسية كالآلات الحاسبة والكمبيوترات والتلفزيونات والثلاجات. أو في مجال إنتاج بعض أنواع قطع الغيار.

تتميز هذه الطريقة بما يلي:

أ- فهم القائمين على وضع المواصفات بطبيعة الاحتياجات الفعلية للمنظمة المشترية، وهذا يساعد على تفعيل عمليات التشغيل.

ب- تساعد المواصفات على إنجاح عملية الفحص والاستلام.

ج- تسمح هذه الطريقة بإتاحة فرص أفضل للتعامل مع عدد كبير من الموردين، مما يخلق جواً من المنافسة فيما بينهم يعود بالنفع والفائدة على المنظمة المشترية من حيث حصولها على أفضل العروض وخاصة في مجال الأسعار وشروط التوريد.

د- تمنع هذه الطريقة أو تحد – على أقل تقدير – من النزاعات أو الخلافات المستقبلية فيما بين المورد والمنظمة.

وبالمقابل فإن لهذه الطريقة بعض العيوب، والتي من أهمها:

أ- استحالة ذكر المواصفات في بعض الحالات، وخاصة في مجال الصناعات ذات الطبيعة السرية تكنولوجياً أو أمنياً.

ب- تعد تكاليف هذه الطريقة مرتفعة بعض الشيء.

ج- قد تؤدي إلى شراء مواد ومستلزمات مادية أخرى لا تتماشى مع الاحتياجات الاستعمالية لها في حال عدم توخي الدقة في تحديد المواصفات.

٢- التوصيف بتحديد الخصائص الطبيعية:

يعتبر التوصيف عن طريق الخصائص الطبيعية (الكيمائية والفيزيائية) الأمر الأكثر سهولة في الشراء عن طريق المواصفات، وأهم الخصائص الطبيعية للمادة: القسوة، قوة التحمل، المرونة، المتانة، التمدد، التقلص... إلخ.

٣- المواصفات عن طريق الأداء:

وتقوم هذه الطريقة على أساس أن المادة أو السلعة أو الجزء يجب أن تخضع

لاختبارات بقصد تحديد قدرتها على الأداء في الظروف العادية. مثلاً درجة تحمل الأسلاك المعدنية درجة حرارة معينة أو درجة مقاومتها للتأكسد.

من مزايا هذه الطريقة عند استخدامها لتوصيف الجودة:

أ- اطمئنان المشتري إلى مستوى الجودة.

ب- سهولة استخدامها في الوصف.

ج- عدم اهتمام المشتري بجوانب عديدة للمادة والاكتفاء فقط على تلك الجوانب التي تخضع لاختبارات الأداء.

٤- التوصيف عن طريق الرتب:

وبموجب هذه الطريقة يتم شراء العديد من المواد والأصناف بواسطة الرتب، حيث تمثل كل رتبة مواصفات محددة يستطيع كل من البائع والمشتري من فهمها بسهولة فمثلاً قطن لخب أول ولخب ثانٍ إذ يكون لكل رتبة (لخب) مواصفاتها مثل طول التيلة أو درجة النصاع، أو قد تقوم بشراء نوع من الفاكهة لخب أول حيث يكون لهذا النخب مواصفات من حيث حجم الثمرة ودرجة استوائها وقوة تحملها أثناء النقل... إلخ.

ويتم تحديد الرتب عادة من قبل هيئات حكومية مثل هيئة المواصفات والمقاييس في سورية، أو من قبل هيئات خاصة مثل غرف التجارة والصناعة والسياحة.

يشترط لنجاح هذه الطريقة في توصيف الجودة أن تتوفر فيها رتبٌ محددة بمقاييس دقيقة تستطيع هذه المقاييس أن تبرز مواصفات المادة وتدل على مستوى جودتها، يلتزم بها كل المنتجين أو الموردين.

٥- التوصيف عن طريق العينات:

يتم تحديد مستوى الجودة وفقاً لهذه الطريقة بأخذ عينة يقدمها المشتري إلى الموردين للتعرف على الصفات المطلوبة في المادة أو الصنف حتى يتمكن هؤلاء

الموردين من تقديم عروضهم في حال توفر مثل هذه المادة أو الصنف وبالمواصفات التي يرغب بها المشتري. وقد يكون استخدام هذه الطريقة على عكس ما ذكرنا. فقد يطلب المشتري من الموردين عينات عشوائية تمثل منتجاتهم من مادة أو سلعة أو .... حيث يقوم المشتري بفحصها والتأكد من ملاءمتها لاحتياجاته الفعلية.

تعد هذه الطريقة من أسهل طرائق التوصيف بالنسبة للمشتري الذي لا يريد — أو لا يستطيع تحديد المواصفات. غير أن هذه الطريقة تتطلب جهداً كبيراً وتكلفة قد تكون أكثر من غيرها نظراً لضرورة إجراء فحوصات دقيقة لكل المشتريات للتأكد من مطابقتها للعينة.

تلجأ المشروعات إلى استخدام هذه الطريقة في الحالات التالية:

أ- إذا كان من الصعب على المنظمة المشترية وضع مواصفات دقيقة للمواد المطلوبة.

ب- إذا لم يكن الشراء متكرراً.

ج- في حال استخدام العروض أو عند إجراء المناقصات.

يشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون العينة المقدمة بالكمية أو الحجم الكافي لاتخاذ القرار الصحيح بالقبول أو الرفض.

مراجعة المواصفات:

من الأصول العلمية للشراء أن يكون هناك مراجعة دورية لمواصفات المواد. وتتم المراجعة بعد كل تعديلات أو تطويرات أو تحسينات على عمليات المنظمة ونظم العمل فيها.

إن منطلق ضرورات المراجعة الدورية للمواصفات الاعتبارات التالية:

١- تلبية الاحتياجات الفعلية وما يطرأ على هذه الاحتياجات من تعديلات أو تغيرات تطلبها الإدارات والأقسام المستعملة للمواد.

٢- الدقة في تحديد الخصائص المطلوبة على النحو الذي يتمكن من خلالها المورد فهمها والاستجابة لمتطلباتها دون أي تعقيد فيها.

٣- اعتبارها معايير لفحص واستلام المواد.

٤- الاستجابة -الكاملة أو الجزئية- للظروف التنافسية في أسواق البيع.

هذه الاعتبارات وغيرها تفرض ضرورة مراجعة المواصفات الموضوعة من قبل الجهات المعنية أو المسؤولة عن تحديد المواصفات والتأكد باستمرار من صلاحية هذه المواصفات والعمل على تطويرها كي تواكب التطورات التقنية والفنية التي تحصل على المواد من أجل تحسين المنتجات النهائية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

الرقابة على الجودة:

تهدف الرقابة على الجودة إلى التأكد من تحقق وجود مستوى جودة مرغوب به في المواد والسلع المشتراة. ويتم مثل هذا التأكد عن طريق قياس بعض الصفات المتوفرة في المادة موضع الشراء، كالمتانة مثلاً ومقارنتها مع ما تم تحديده سابقاً. فإذا وجد أن المتانة أقل مما تقرر بشأنها ترفض المواد وترد إلى البائع أو يعاد النظر فيها حتى تكون مقبولة من قبل المشتري، وعلى النحو الذي يضمن فيه أن البائع أو المورد قد قام بالوفاء بكامل التزاماته في توريد المواد والأصناف من حيث توريدها بمواصفات الجودة المحددة، وبغض النظر عن مدى الثقة بالمورد، حتى إن كانت هذه الثقة كاملة. فقد تحدث بعض الأخطاء التي تكتشف أثناء الفحص والتفتيش والاستلام. فطالما أن أحد أهداف التوصيف إعطاء المورد فكرة دقيقة وواضحة عن الأصناف المطلوبة فإن واجب هذا المورد أن يقوم بتوريد ما طلبه المشتري بما يتفق مع الجودة المطلوبة بكل أمانة وإخلاص.

وتظهر أهمية الرقابة على الجودة بشكل خاص في حال طلب مواد من موردين جدد لم يتم التعامل معهم سابقاً، دون أن يكون ذلك مدعاة لغض النظر عن إجراء

رقابة على المواد المشتراة من الموردين القدامى أيضاً وعلى كل صفقة أو شحنة توريد وفي كل مرحلة من مراحل استلام المواد.

من دواعي القيام بالرقابة على الجودة التغير المستمر في أساليب العمل والإنتاج وفي تصميم العمليات الإنتاجية وتطوير المنتجات. ولذلك قد يقوم المورد بإجراء تغييرات في منتجاته من حيث التصميم أو من حيث بعض المواصفات التي كان يعتمدها سابقاً، وبالتالي فإن هذا سوف يؤثر في مستويات جودة المواد والسلع التي ينتجها هذا المورد.

هذا السبب، في القيام بالرقابة على الجودة يقتضي من المشتري الاهتمام أكثر بفحص مشترياته باستخدام أحد أو بعض الأساليب الرياضية والإحصائية في عمليات الفحص والرقابة.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة رفض وإرجاع المواد المشتراة لأي سبب أو مخالفة في المواصفات. فإذا كانت الاختلافات بسيطة بين المواصفات المحددة سابقاً ومواصفات المواد الموردة فعلاً فلا يوجد ما يدعو إلى إلغاء الطلبية أو ردها، إذ أن عدم القبول والرد قد يكلف المنظمة نفقات أكثر من الخسائر المتوقع أن تنشأ بسبب اختلاف المواصفات.

ولا تقتصر عمليات الفحص على الكميات الكبيرة أو مرتفعة الثمن فقط، ولكن قد تتطلب الكميات الصغيرة في بعض الأحيان إجراءات صارمة للفحص والرقابة، إذا كانت جودة هذه الكميات ذات أهمية بالغة في جودة المنتج النهائي للمنظمة. أما إذا كانت الكميات المشتراة صغيرة وليس من الأهمية كثيراً توفر جودة معينة فيها، فإن أهمية العرض والرقابة تقل كثيراً عما هو متعارف عليه.

ولا بد من التأكيد على أن المواد والأصناف التي يتم شراؤها على أساس الاسم التجاري (العلامة التجارية) فإنها أيضاً تتطلب نفس إجراءات الفحص حتى يتم التأكد

في كل مرة من توفر الجودة المطلوبة فيها وإن هذه الجودة تناسب الغرض من استخدامها. ونفس الشيء يمكن قوله على المواد التي يتم شراؤها على أساس الرتب أو العينات أو على أساس المواصفات.

تنطوي عملية الرقابة على الجودة على أربعة أمور هي:

أولاً- إجراءات فحص المواد [1]:

عندما تصل المواد إلى موقع المنظمة، تقوم إدارة المشتريات والمخازن بالتأكد من مواصفات هذه المواد ومدى توافقها مع المواصفات المحددة التي تم الاتفاق بشأنها مع المورد في طلب الشراء، أو في عقد الشراء.

تمر عملية إجراءات فحص المواد في أربعة إجراءات فرعية هي:

١- حصر ومعاينة المواد لتحديد مدى حاجتها للفحص، إذ ليس جميع المواد تمر بنفس إجراءات الفحص. فبعض المواد يمكن فحصها عن طريق المعاينة الظاهرية فقط كان يتم التأكد من عدد الصناديق أو العبوات ومن شكلها الخارجي وحجمها وغلافها. ولكن هناك بعض المواد التي تحتاج إلى فحص أو تحليل مخبري وثيق.

٢- أخذ عينة عشوائية ممثلة من المواد وإرسالها للفحص في داخل المنظمة أو في مراكز فحوصات خارجية.

٣- مقارنة ومطابقة نتائج الفحص بالمواصفات المحددة التي تم الاتفاق عليها مع المورد لكشف مدى التشابه والاتفاق أو التغاير والاختلاف.

٤- اتخاذ القرار النهائي والقرار إما أن يكون بقبول المواد وبالتالي استلامها وإدخالها إلى المخازن أو رفضها، أو القبول بها مبدئياً لحين البت في المخالفات.

---

(١) للمزيد يمكن الرجوع إلى كتاب إدارة الشراء والتخزين، د. حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره ص١٤١٠-١٤٨.

وبعد إتمام الفحص تقوم الجهة التي قامت به بكتابة تقرير يتضمن ملاحظاتها بالنسبة للأصناف التي قامت بفحصها وتقديم توصياتها بالقبول أو الرفض.

ويمكن أن يأخذ تقرير الفحص الشكل التالي:

تقرير فحص
اسم المادة..... الصنف..... طلب شراء رقم وتاريخ .....
المورد..... طريقة الفحص.....
لقد تم فحص المادة وتم التأكد من أنها مطابقة للمواصفات المحددة من قبل إدارة المشتريات،
قسم..... وبنتيجة الفحص نوصي بقبول (رفض / إعادة نظر) المادة واستلامها.....
الاسم والتوقيع

ويتم إرسال عدة نسخ من تقرير الفحص إلى كل من: إدارة المشتريات، الإدارة المالية أو إدارة الحسابات، وإلى الموردين. وفي حال قبول المواد يتم استلامها أصولاً ثم إدخالها إلى مخازن المنظمة وتصنيفها وترميزها ليتم الصرف منها إلى الجهات التي تطلبها فيما بعد.

ثانياً- السرعة بإنهاء أو إجراءات الفحص:

ينبغي السرعة في إنهاء إجراءات الفحص من قبل الجهة المسؤولة عن الفحص في إدارة المشتريات، وذلك تجنباً لدفع نفقات ورسوم إضافية مثل رسوم الأرضية وذلك إذا بقيت المواد في السيارات أو في عربات القطار أو على رصيف المرفأ أو إذا تم تخزينها في مخازن. إضافة لذلك فإن السرعة بإنهاء إجراءات الفحص يحقق للمنظمة وفراً من جراء منحها خصم تعجيل الدفع من قبل المورد وإلى تجنب نشوء منازعات مع المورد بسبب تأخر عملية الفحص، بل العكس من ذلك فإن السرعة في إجراء الفحص تخلق نوعاً من العلاقات الجيدة مع الموردين.

ثالثاً- مسؤولية ومكان الفحص:

عادة ما يكون هناك قسم خاص أو وحدة معينة للقيام بـإجراءات الفحص ومراقبة الجودة. وقد يكون هذا القسم تابعاً لإدارة المشتريات أو لإدارة الإنتاج أو للإدارة العامة في المنظمة، وذلك حسب طبيعة التنظيم الإداري المعتمد، ومدى الأهمية التي تعطيها الإدارة العليا إلى أعمال وإجراءات فحص ومراقبة المشتريات، ومدى توفر الخبرات والكوادر الفنية اللازمة للفحص.

ويمكن أن يكون مكان الفحص داخل المنظمة أو في أماكن خارجية، ففي المنظمات كبيرة الحجم تكون عملية المراقبة والفحص داخل المنظمة وقد يتم الفحص في أماكن خارج المنظمة، كأن يكون في مخابر أو مصانع المورد، أو في منشأة المورد ولكن قبل عملية الشحن والنقل، كما قد يكون الفحص في مختبرات خاصة ليست لها علاقة بالمورد أو المشتري وذلك لقاء أجور معينة ومتفق عليها.

وأياً كانت الجهة التي تقوم بفحص المواد ومكان هذه الجهة، فإن الأهم من ذلك كله، أداء هذه الجهة (قسم الفحص مثلاً) مهامها على الوجه الأكمل. وأهم هذه المهام:

١- المشاركة في وضع وإعداد المواصفات المعبرة عن الجودة.

٢- فحص المواد الواردة من الموردين في أسرع وقت ممكن.

٣- فحص المواد الخارجة من المخازن إلى جهاتها الطالبة لها للتأكد من أنها هي المواد المطلوبة وبالمواصفات المحددة.

٤- التأكد المستمر من صلاحية المخزون (المواد المخزنة).

رابعاً- إجراءات رفض المواد:

يمكن تلخيص إجراءات رفض المواد بالنقاط التالية:

١- إعلام إدارة المشتريات بالمواد التي رفض استلامها من قبل قسم الفحص أو

الجهة المسؤولة عن ذلك.

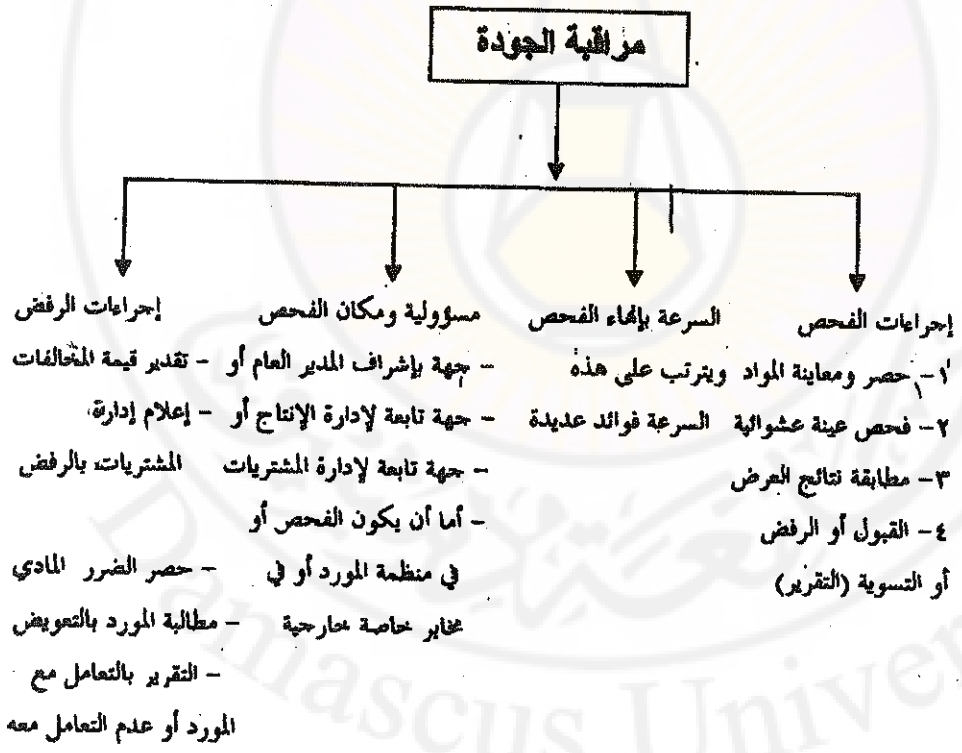
٢- تقدير قيمة المخالفات التي أدت إلى رفض المواد من قبل إدارة المشتريات وتقرير مصيرها.

٣- حصر الضرر الذي لحق بالمنظمة نتيجة المخالفات أو عدم الالتزام بالاتفاقيات.

٤- إبلاغ المورد رسمياً بنتائج الفحص والأضرار الناجمة عن المخالفات ومطالبته بالتعويض عن الأضرار المادية التي لحقت بالمنظمة.

٥- تقرير التعامل المستقبلي مع المورد.

والمخطط التالي يشير إلى عمليات مراقبة الجودة ومراحل إجراء هذه العملية:



الخلاصة:

تذكر أن:

- الجودة هي العنصر الأول من عناصر الأصول العلمية للشراء وهي: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب، المورد المناسب.
- الجودة ذات المستوى الأكثر من اللازم تعني نفقات إضافية لا مبرر لها، والجودة الأقل تعني الخسائر وتدهور سمعة وقدرة المنظمة على المنافسة. لذا فإن الجودة المطلوبة هي: الجودة المناسبة: والتي تعني ملاءمة المادة أو السلعة للحاجة من استعمالها، أو للقيام بالوظيفة الاستعمالية التي اشتريت من أجلها. وليس بالضرورة تلبية حاجة الاستعمال بجودة عالية المستوى – وكذلك فإن الجودة المناسبة ليست بذات علاقة بالسعر. والجودة بهذا المعنى تأخذ في الحسبان اعتبارين هما: الاعتبار الفني (ملاءمة الاستعمال) والاعتبار الاقتصادي (التكلفة الأقل).
- هناك صفات عديدة تعبر عن الجودة المناسبة فيها: السعر والمتانة، الشكل، الوزن، سهولة الاستخدام، توافر خدمات الصيانة، التوفير في الطاقة.
- الجهة المسؤولة عن تحديد مستوى الجودة قد تكون إدارة الإنتاج، أو قسم التصميم، أو قسم مراقبة الجودة، أو إدارة المشتريات، أو لجنة خاصة يمثل فيها جميع الجهات المعنية بالجودة، ولكل من هذه الجهات مزايا وعيوب في تحديد الجودة. ومما يمكن قوله بوجه عام إن الجهة المسؤولة عن تحديد مستوى ومواصفات الجودة هي الجهة (إدارة أو قسم أو ورشة...) التي تطلبها لاستخدامها في عملياتها.
- هناك طريقتان لتوصيف الجودة هما: التوصيف بالعلامة التجارية

- والتوصيف بالمواصفات. وهذه الأخيرة تنطوي على عدة طرائق فرعية منها: طريقة تحديد المواصفات، طريقة تحديد الخصائص الطبيعية والكيميائية، طريقة المواصفات بالأداء، التوصيف عن طريق الرتب، التوصيف عن طريق العينات. وأن ما يقرر طريقة التوصيف طبيعة وكمية المواد المشتراة، وظروف التوريد.
- المراجعة الدورية للمواصفات تعتبر عنصراً من عناصر الأصول العلمية للشراء إذ تتم بعد التعديلات التي تتم أو يتوقع أن تتم على عمليات المنظمة التي تستخدم المواد والمستلزمات المادية الأخرى.
- مراجعة المواصفات الموضوعة تهدف إلى التأكد من صلاحية هذه المواصفات والعمل على تطويرها باتجاه الأفضل لتواكب التطورات الفنية والتكنولوجية على أساليب ونظم العمل والإنتاج.
- المواصفات هي لمقابلة احتياجات المنظمة ولاعتمادها كمعايير للفحص والاستلام، وللحد من نشوء منازعات بين المشتري والبائع.
- الهدف من الرقابة على الجودة هو التأكد من وجود مستوى الجودة المرغوب به في المواد والسلع المشتراة ويتم ذلك عن طريق قياس الصفات الأساسية للمواد ومقارنتها مع ما تم تحديده مسبقاً.
- إجراءات الرقابة تنطوي على أربع عمليات أساسية وهي: إجراءات فحص المواد (وهي أهم عملية)، السرعة في إنهاء الفحص والاستلام، تحديد مسؤولية الفحص ومكانه، تقرير إجراءات رفض المواد. ولكل من هذه الإجراءات عدة عملية فرعية.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة ثم علل ذلك باختصار:

١- الجودة المناسبة هي:

- العنصر الأساسي في الأصول العملية للشراء.
- ذات السعر الأعلى.
- ذات الاستعمال السهل.
- ذات التكلفة الأقل.
- لا شيء مما سبق.

٢- الجهة المسؤولة عن تحديد الجودة المناسبة هي:

- إدارة الإنتاج.
- الإدارة المالية.
- الإدارة الهندسية.
- إدارة المشتريات.
- الإدارة الطالبة لاستخدامها.

٣- لإدارة المشتريات الحق في إعادة النظر في المواصفات الفنية للمادة لسبب:

- احتمال وجود مواد بديلة.
- توفر المواد باستمرار في الأسواق.
- لتحقيق أكبر مردود للأموال المدفوعة على المشتريات.
- اقتراحات الموردين.
- كل ما سبق.

٤- يهدف توصيف الجودة إلى:

- معرفة العلامة التجارية.

- تحديد الخصائص الطبيعية والكيميائية.
- تحديد مستوى أداء المواد.
- التمييز بين المادة المناسبة للاستعمال والمادة غير المناسبة.
- لا شيء مما سبق.

٥- عندما يتم شراء المادة الموصفة بطريقة العلامة التجارية فإن المنشأة المشترية:

- تحرم نفسها الاستفادة من فرص التعامل مع موزدين آخرين.
- يصعب عليها تحديد المواصفات بدقة ووضوح.
- لا تستطيع القيام بإجراءات الفحص والرقابة.
- تحرم نفسها من الشراء بكميات قليلة.
- لا شيء مما سبق.

٦- يتم تحديد مستوى الجودة بطريقة تحديد المواصفات عن طريق:

- أخذ عينات عشوائية من المادة.
- وضع رتب تمثل مواصفات معينة.
- اختبارات أداء المادة.
- وضع معايير فحص ومراقبة وتفتيش.
- وضع مواصفات دقيقة تمثل مستوى الجودة المناسبة للمادة المطلوبة من قبل المشتري.

٧- من مزايا استخدام طريقة المواصفات عن طريق الأداء:

- تجنب الخلافات مع الموردين.
- المساعدة في عملية الفحص والاستلام.
- اطمئنان المشتري إلى مستوى الجودة.

- فهم وإدراك المواصفات من قبل المسؤول عن تحديدها.
- لا شيء مما سبق.

٨- تزداد أهمية الرقابة على الجودة إذا كان:
- طلب المواد من موردين أجانب.
- طلب المواد من موردين جدد.
- طلب المواد من موردين قدامى.
- طلب المواد بكميات قليلة.
- طلب المواد بكميات كبيرة.

٩- ينبغي السرعة بإنهاء إجراءات الفحص:
- لإرسال تقرير الفحص والاستلام إلى إدارة المشتريات.
- لتجنب نفقات إضافية من الضرائب والرسوم.
- لإبلاغ المورد بنتائج الفحص.
- لتقدير التعامل المستقبلي مع المورد.
- كل ما سبق ذكره.

١٠- من الأسباب التي تحد من استعمال طريقة العلامة التجارية في توصيف الجودة:
- اقتصاد التعامل مع مورد واحد.
- وجود مواد ليس لها علامة تجارية وتنطوي على نفس مواصفات المواد التي تحمل العلامة التجارية.
- التغاضي عن بعض المواصفات المهمة.
- عدم قيام المورد بإجراء تطوير وتحسين كل منتجاته.
- كل ما سبق ذكره.

ثانياً- أجب عن الأسئلة التالية:

١- اذكر ثلاث حالات فقط تحتم استخدام العلامة التجارية لتوصيف الجودة المطلوبة.

٢- ما الأسباب الموجبة لحصر المسؤولية بتحديد الجودة بإدارة المشتريات؟

٣- ما الاعتبارات التي تأخذها الجودة المناسبة في الحسبان؟

٤- ما المقصود بتوصيف الجودة عن طريق الرتب؟ وفي أي الحالات يكثر استخدام هذه الطريقة؟

٥- ما أهم أسباب اهتمام المشتري بفحص مشترياته؟

Damascus University

الوحدة السابعة

الشراء بالكمية المناسبة

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مفهوم الكمية المناسبة للشراء والعوامل المؤثرة في تحديدها..

٢- الإلمام بمفهوم وأهمية الكمية الاقتصادية للشراء وطريقة احتسابها رياضياً وبيانياً.

٣- التعرف إلى المفاهيم المتعلقة بالكمية الاقتصادية للشراء مثل نظام الكمية الثابتة، نظام الفترة الثابتة، متوسط المخزون، تكاليف الطلبيات، تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

٤- التعرف إلى نظام نقطة إعادة الطلب كأهم أنظمة التخزين المعتمدة.

٥- التعرف إلى العلاقة بين الكمية الاقتصادية وسياسات الشراء.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة

٢- مفهوم الكمية المناسبة للشراء

٣- عوامل تحديد الكمية المناسبة للشراء.

أ- عوامل داخلية.

ب- عوامل خارجية

٤- مزايا ومساوئ الشراء بكميات كبيرة

٥- الكمية الاقتصادية للشراء

٦- مستوى إعادة الطلب

٧- الكمية الاقتصادية وسياسة الشراء

٨- الخلاصة

٩- أسئلة للمناقشة


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

أشرنا سابقاً إلى أن تكلفة المستلزمات المادية من مواد أولية وأجزاء مصنعة ونصف مصنعة وطاقة ووقود وغير ذلك من الاحتياجات المادية تمثل في العديد من المنظمات وقطاعات الأعمال أكثر من ٥٠% من إجمالي تكاليف المنظمة. كما يمثل المخزون السلعي (على شكل مواد وبضاعة تحت التشغيل وتامة للبيع) أكثر من ٢٥% من الاستثمارات الكلية، ويأخذ هذا المخزون رقماً مرتفعاً في الميزانيات العمومية.

وكل هذا يؤكد حقيقة أساسية مفادها ضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة المشتريات والمخازن بشكل خاص في تحديد الحد المناسب للمخزون. بعبارة أخرى، تحديد المستوى الذي تكون فيه تكاليف التخزين في أدنى مستوى لها. ومن هنا تظهر أهمية العلاقة بين كميات الشراء وحجم المخزون وعملية مراقبة المخزون.

تستطيع إدارة المشتريات أن تواجه هذه المشكلة وأن تعالجها على النحو الذي تستطيع فيه أن تسهم في زيادة أرباح المنظمة عن طريق الشراء بالكمية المناسبة، أو الشراء بالحجم الاقتصادي وفي الوقت المناسب. إذاً تكون مهمة إدارة المشتريات بعد تحديدها لاحتياجات المنظمة من المواد من حيث الأنواع والأصناف والكميات والجودة اللازمة لسير العمليات الإنتاجية أن تقوم — كخطوة لاحقة — بتحديد الكمية التي ستقوم بطلبها من الموردين في كل مرة ترسل فيها أمر شراء أو طلب إرسال كمية من المواد، ولكن يجب ألا تطلب الكمية كيفما اتفق الأمر، وإنما الكمية الواجب تحديدها على أسس اقتصادية والتي تسمى "الكمية الاقتصادية للشراء".

ويعد قرار الشراء بالكمية المناسبة من القرارات الخطيرة التي تتطلب مهارات وقدرات فائقة من إدارة المشتريات، وذلك لأن الكمية المطلوبة تتأثر بعوامل عديدة يأتي

في مقدمتها نظام الإنتاج المتبع، وخطط التشغيل والبيع والإمكانات المالية للمنظمة *.

فما مفهوم الكمية المناسبة للشراء؟ وما العوامل المؤثرة في تحديدها؟ وكيف يمكن تحديد الكمية المناسبة (الاقتصادية) للشراء؟

مفهوم الكمية المناسبة للشراء:

بشكل عام، الكمية المناسبة للشراء هي الكمية اللازمة لاستمرار العمليات الإنتاجية دون زيادة، أو نقصان فزيادة الكمية تعني تجميد مبالغ نقدية في المخزون، وذلك عندما تقوم المنظمة بشراء وتخزين كميات كبيرة تزيد عن الحاجة، في الأمد القصير. وبالمقابل فإن النقص في كمية المواد قد يؤدي إلى توقف العمليات، أو على الأقل عدم انتظامها، مما يلحق بالمنظمة خسائر كان بالإمكان تجنبها. إذاً الكمية المناسبة هي الكمية التي تفي باحتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة (عادة ما تكون قصيرة الأمد)، وبأقل تكلفة ممكنة.

ونذكر من الأخطار التي تهدد المنظمة في حال الشراء بكميات كبيرة:

١- الانخفاض في أسعار المواد بعد شرائها، وهذا بحد ذاته يعتبر خسارة.

٢- احتمال ظهور مواد بديلة أفضل من حيث المواصفات وأقل تكلفة.

٣- نقص السيولة في المنظمة نتيجة دفع مبالغ ثمن كميات كبيرة من المواد.

٤- زيادة تكاليف التخزين الإجمالية والمتمثلة بإيجارات المخازن وأجور العاملين فيها وزيادة احتمال نسب التلف والبطلان والفاقد.

أما أخطار الشراء بأقل من الكمية المناسبة فهي:

١- ارتفاع تكلفة الشراء والعمليات اللاحقة له بالنسبة للوحدة الواحدة نتيجة تعدد مرات الشراء، وعدم الاستفادة من خصم الكمية.

---

* من المعروف أن هناك ثلاثة نظم للإنتاج هي: نظام الإنتاج المستمر، ونظام الإنتاج المتقطع أو الدوري ونظام الإنتاج حسب الطلبيات. ويتوقف قرار الشراء على نظام الإنتاج الذي تتبعه المنظمة من بين الأنظمة الثلاثة.

٢- تعطيل بعض العمليات أو حدوث خلل في انتظامها وهذا يعني بالوقت نفسه خسائر، والخسائر تنجم عن وجود تكاليف ثابتة تتكبدها المنظمة سواء كانت تعمل أو لا تعمل.

٣- حرمان المنظمة من فرص قد تحقق لها أرباحاً عالية إذا كانت المواد والسلع متوفرة، وهذا ما يعبر عنه عادة بتكاليف الفرص الضائعة، فقد يحدث طلباً على منتجات المنظمة لا تستطيع الوفاء به نظراً لعدم توفر المواد والمستلزمات الأخرى لعمليات الإنتاج أو البيع، وهذا ما يضعف بنفس الوقت القدرة التنافسية للمنظمة.

عوامل تحديد الكمية المناسبة للشراء:

يعتمد في تحديد الكمية المناسبة للشراء على العديد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية.

أولاً- العوامل الداخلية:

والتي يمكن تلخيصها في التالي:

١- السياسات الشرائية للمنظمة:

تؤثر السياسات الشرائية للمنظمة في تحديد الكمية المناسبة للشراء والتي يجب أن تأخذ في الحسبان انتظام عمليات الإنتاج والبيع والمحافظة بنفس الوقت على أموال المنظمة. كما ينبغي أن تأخذ سياسات الشراء في اعتباراتها مستويات المخزون من المواد بحيث لا يؤدي حجم المشتريات إلى زيادة المخزون عن الحد الأعلى المقرر تخزينه من مادة معينة أو صنف معين. كما ويجب ألا يقل المخزون عن حده الأدنى حتى لا تقع المنظمة في مخاطر الكميات الأكثر أو الأقل من اللازم والتي أشرنا إليها قبل قليل. إضافة لذلك يجب أن تراعي المنظمة إمكانيات التخزين لديها وطبيعة المواد من حيث قابليتها للتخزين والإمكانيات المالية وظروف الأسواق من حيث الجودة والسعر وشروط

التوريد.

٢- معدلات الاستخدام:

يعتبر معدل الاستخدام من العوامل الأساسية لتحديد الكميات الواجب شراؤها من المواد. فمعدل الاستخدام أو الصرف والوقت الذي سيتم فيه الاستخدام يساعدان على تحديد كمية الشراء وبما يتناسب مع برامج الإنتاج في المشروعات الصناعية وبرامج البيع والتسويق في المشروعات التجارية، ومعدلات الأداء في المشروعات الخدمية. إن برامج الإنتاج والتشغيل والتسويق والأداء تسهل عمل إدارة المشتريات في تحديد الكميات المناسبة. فالكميات المطلوبة للشراء في حال الإنتاج المستمر، التي تكون فيه معدلات الاستخدام ثابتة على مدار الخطة الإنتاجية تختلف عن الكميات اللازمة في نظام الإنتاج المتقطع (الدوري) حيث تكون الاحتياجات في مثل هذا النظام متكررة وشبه مستقرة في نفس الفترة من كل عام، بينما تكون هذه الاحتياجات منتظمة الصرف والاستخدام على مدار العام في نظام الإنتاج المستمر.

أما في نظام الإنتاج حسب الطلبية فإن التنبؤ باحتياجات المنظمة من المواد يكون أكثر صعوبة، وفي مثل هذه الحالة يكون من الملائم لإدارة المشتريات أن تحتفظ بسجل خاص عن متوسط الاحتياجات خلال السنوات السابقة وبمساعدة الإدارات الفنية الأخرى المستخدمة للمواد.

٣- السياسة التخزينية للمنظمة:

يقصد بالسياسة التخزينية مستويات التخزين (الحد الأعلى والحد الأدنى للمخزون) بالنسبة لكل مادة ولكل صنف والتي لا يجوز تجاوزها، وتقدر الحدود العليا والدنيا ومستوى إعادة الطلب على أساس معدلات الاستخدام والطاقة الاستيعابية للمخازن ومدى التزام الموردين بتسليم المشتريات وطبيعة المادة أو الصنف من حيث قابليته للتخزين لمدة تطول أو تقصر دون أن يؤثر ذلك في مواصفاته أو من حيث

خطورة تخزينه فهناك بعض المواد القابلة للاشتعال أو القابلة للتلف أو التي تؤثر في غيرها، فيصبح الشراء في مثل هذه الحالات بكميات تقع ضمن الحدود الدنيا للتخزين هو الأفضل.

٤- القدرة المالية للمنظمة:

عند تحديد الكمية المناسبة للشراء ينبغي مراعاة الإمكانات المالية المتاحة للمنظمة ودرجة السيولة فيها. ففي بعض الحالات تضحي إدارة المشتريات بخصم الكمية الذي تحصل عليه إذا اشترت بكميات كبيرة، ولكن لضعف مقدرتها المالية أو ضعف السيولة لديها قد تشتري بكميات قليلة. ولذلك فالإدارة الجيدة هي التي تستطيع استغلال الأموال المتاحة والحصول على مشتريات بأفضل سعر ممكن والحصول - إذا كان ذلك ممكناً على خصم الكمية مع الاستفادة من التمويلات الكاملة لوسائل نقل المواد والتوفير في عناصر النفقات الأخرى المرتبطة بعملية الشراء.

ثانياً- العوامل الخارجية:

وأهم هذه العوامل:

١- حالة العرض والطلب في الأسواق:

إن عرض المواد بصورة دائمة وتوفرها باستمرار يؤثر في قرار المنظمة عند تحديد الكمية المناسبة للشراء. ففي مثل هذه الظروف تكون الكميات المطلوب شراؤها أقل منها لو كان العرض غير مستقر أو في حال الندرة والموسمية في العرض وبالمقابل أيضاً يفضل الشراء بكميات كبيرة في حال وجود طلب أكثر من المعتاد على المواد أو في حال وجود قوى شرائية احتكارية كبيرة تؤدي إلى رفع الأسعار، مما يستدعي الشراء بكميات أكبر وفي الأوقات التي يكون فيها العرض طبيعياً ومنتظماً.

وتؤدي تقلبات الأسعار دوراً مؤثراً في حجم المشتريات، فإذا كانت التوقعات تشير إلى ارتفاع الأسعار فيكون من الأنسب الشراء بكميات كبيرة تكفي لاحتياجات

المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً ولكن بعد الأخذ في الاعتبار تكلفة التخزين. والعكس إذا كانت التوقعات تشير إلى انخفاض الأسعار فإنه يكون من الأفضل الشراء بكميات قليلة ولكن بشرط توفر العرض من هذه المواد.

٢- توافر المواد البديلة:

إن توفر مواد بديلة أو توقع عرض مثل هذه المواد في الأسواق وبالمواصفات الملائمة لأغراض استعمالها تؤثر على قرار الشراء بتخفيض الكمية المشتراة من المواد السابقة وخاصة إذا كانت أسعار المواد البديلة أقل أو ذات مواصفات أفضل.

٣- تكاليف عمليات الشراء:

وتتعلق مثل هذه التكاليف بكافة النفقات المصاحبة لكل إجراء أو خطوة من خطوات الشراء، وبطبيعة الحال فإن هذه النفقات تقسم إلى نفقات ثابتة وأخرى متغيرة. فإذا كانت نسبة النفقات الثابتة في إجمالي تكاليف الشراء كبيرة فيفضل الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من الوفر الذي يحققه الحجم الكبير للشراء.

٤- طول فترة التهيئة:

ويقصد بفترة التهيئة المدة الزمنية الممتدة منذ دراسة طلبات الشراء وإصدار أمر الشراء حتى وصول البضاعة إلى مخازن المنظمة المشترية، وكلما كانت هذه الفترة طويلة تطلب ذلك شراء كميات أكبر لتغطية مقدار استهلاك هذه الفترة من المواد والمستلزمات اللازمة لاحتياجات المنظمة.

٥- أساليب الشراء وطبيعة مصادر التوريد:

تؤثر أساليب الشراء في تحديد الكمية الواجب شراؤها. فإذا كانت السياسة المتبعة الشراء للتخزين وليس للحاجة المستعجلة فإن الشراء يتم بكميات كبيرة ونفس الشيء يمكن قوله في حال اعتماد سياسة الشراء للمضاربة. وبالمقابل يكون الشراء بكميات محدودة في حال الشراء للحاجة وللطلبات العاجلة.

وطبيعة مصادر التوريد تؤثر أيضاً بدورها في كميات الشراء، فإذا كانت مصادر التوريد أجنبية وتحتاج إلى إجراءات مختلفة لاستيرادها، وأن هذه الإجراءات تستغرق وقتاً طويلاً، أو إذا كانت هذه المصادر محلية ولكنها تبعد كثيراً عن موقع المنظمة فيفضل الشراء بكميات كبيرة حيث أن مثل هذا الشراء يحقق وفورات اقتصادية. أما إذا كانت مصادر التوريد محلية وقريبة جغرافياً فيمكن أن تكون كميات الشراء أقل مما لو كانت هذه المصادر أجنبية أو محلية بعيدة.

مزايا ومساوئ الشراء بكميات كبيرة:

يحقق الشراء بكميات كبيرة المزايا التالية:

١- خفض تكاليف الشراء.

٢- ضمان عدم توقف عمليات المنظمة بسبب وجود كميات كبيرة من الاحتياجات المادية.

٣- الحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات في حال ارتفاع الأسعار.

٤- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة نتيجة خفض التكاليف وتحقيق الوفورات.

أما سلبيات أو مساوئ الشراء بكميات كبيرة فتتمثل:

١- تجميد أموال (استثمارات) في المخزون أكثر من اللازم، ربما كان بالإمكان استثمارها في مجالات تعطي ربحية أو مردوداً أفضل.

٢- زيادة احتمالات التلف والتقادم والسرقة بسبب زيادة فترة التخزين.

٣- التعرض إلى خسائر في حال انخفاض الأسعار في المستقبل وقد يكون حجم هذه الخسائر كبيراً ومدمراً.

أمّا إذا كان الشراء بكميات قليلة فإن مزايا مثل هذه السياسة هي عيوب وسلبيات الشراء بكميات كبيرة ومساوئها هي بنفس الوقت مزايا الشراء بكميات كبيرة.

الكمية الاقتصادية للشراء:

إن تحديد الكمية الاقتصادية للشراء أو ما يسمى بالحجم الأمثل لطلبية الشراء الواحدة تتطلب قبل كل شيء الأخذ في الحسبان جميع العوامل المؤثرة في كمية الشراء التي أتينا على أهمها فيما سبق. ولذلك فإن عملية تحديد الحجم الأمثل للشراء، ليس بالأمر السهل بل قد يكون صعباً نظراً لتعدد أنواع وطبيعة المواد والمستلزمات اللازمة لاحتياجات المنظمة.

يمكن تعريف الكمية الاقتصادية للشراء بأنها الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية لعمليات الشراء والتخزين في أدنى مستوى لها. إذاً ترتبط الكمية الاقتصادية للشراء بتكاليف الشراء والتخزين، وتكاليف الشراء والتخزين تقسم بدورها إلى مجموعتين هي تكاليف أو نفقات الطلبيات وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون أو تكاليف التخزين.

وتكاليف الطلبيات أو تكاليف التوريد هي مجموعة النفقات المتعلقة بإجراءات الشراء لأمر الشراء الواحد أو لطلب الشراء الواحد مضروبة (النفقات) بعدد الطلبيات اللازمة لاحتياجات ومتطلبات المنظمة خلال فترة زمنية معينة عادة هي السنة. وتكلفة الطلبية هي عبارة عن نفقات البحوث والاتصال والتفاوض مع الموردين والتعاقد معهم وإصدار الأمر (أو الطلبية) ونفقات الشحن والنقل ومتابعة التوريد والتأمين على المشتريات إضافة إلى تكاليف الفحص والاستلام. ومن المعروف جيداً أن نفقات الطلبية تكون على شكل نفقات متغيرة إذ تتغير طرداً مع تغير كمية الشراء، وعدد الطلبيات، ونفقات ثابتة تبقى كما هي مهما كانت كمية الشراء مثل أجور ومرتبات العاملين في إدارة المشتريات والمخازن والإيجارات واهتلاكات آلات ومعدات المخازن وغيرها من المصاريف الإدارية الثابتة.

وكما أشرنا فإن مجموع تكاليف الطلبيات يكون مساوياً لعدد الطلبيات في

العام مضروباً بتكلفة الطلبية الواحدة. وعلى هذا الأساس، إذا كانت كميات الشراء قليلة في الطلبية الواحدة، فإن عدد الطلبيات يكون أكثر وبالتالي تكون تكاليف الطلبيات أكبر. وبالعكس إذا كانت كميات الشراء (أي كمية الشراء في المرة الواحدة) في الطلبية الواحدة كبيرة، فإن عدد الطلبيات في السنة يكون أقل وبالتالي تكاليفها أقل أيضاً.

أما تكاليف التخزين (تكاليف الاحتفاظ بالمخزون) فتشمل تكلفة الأموال المستثمرة في المخزون (وهي عبارة عن فوائد رأس المال المستثمر في المخزون) وتكاليف إيجارات المخازن والتدفئة والإنارة والتكييف وتكاليف التقادم والتلف وتكاليف المناولة داخل المخازن والتأمين على قيمة المخزون وتكاليف انخفاض أسعار المخزون وما شابه ذلك.

تحتسب تكلفة التخزين على أساس تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من المخزون، أي من المادة أو السلعة وعلى أساس متوسط المخزون أي أن تكلفة التخزين تساوي:

تكلفة تخزين الوحدة الواحدة × متوسط عدد وحدات المخزون.

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{المشتريات}}{2} \quad \text{أو}$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{كمية الشراء الاقتصادي}}{2}$$

وفي حال وجود رصيد من المخزون وهو الأمر الطبيعي فيحسب متوسط المخزون كما يلي:

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2} \quad \text{أو}$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{الحد الأدنى من المخزون} + \text{الحد الأعلى من المخزون}}{2}$$

علماً أن الحد الأدنى من المخزون هو مخزون أول المدة (أي بداية العام) والحد الأعلى من المخزون هو مخزون آخر المدة (نهاية العام نفسه).

ونقوم الآن — وبعد استعراض بعض المفاهيم المتعلقة بالمخزون — باحتساب الكمية الاقتصادية للشراء (او الكمية المناسبة) وذلك بالاعتماد على نظامين يستخدمان في طلب المواد او شراء الاحتياجات منها، هما [1]:

١- نظام الكمية الثابتة.

٢- نظام الفترة الثابتة.

يقصد بنظام الكمية الثابتة تقديم كل طلب من طلبات الشراء بكمية ثابتة وبفترات متباينة تحدد وفقاً للتذبذب الحاصل في معدلات استهلاك المواد لعمليات المنظمة، غير أنه يفترض أن هذا التذبذب معروف مسبقاً، أي أن الاستهلاك منتظم ومعروف وكذلك فإن الكميات المشتراة منتظمة أيضاً.

أما نظام الفترة الثابتة فيقوم على تقديم كل طلب شراء بعد مضي فترة زمنية معينة ثابتة، وبكميات تتباين، إما حسب تذبذب معدلات الاستهلاك خلال الفترة القادمة، أو لإعادة مستوى المخزون إلى حده الأعلى.

ومن أجل إيجاد الكمية الاقتصادية للشراء، ينبغي معرفة معاني الرموز التالية:

ك- الكمية الاقتصادية للشراء.

م- كمية الطلب الكلي أو الكمية اللازمة من المواد أو أي نوع من الاحتياجات المادية خلال فترة سنة.

---

(١) إدارة الشراء والتخزين، د. سليمان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره ص١٤٤٠.

ط- تكلفة الطلبية الواحدة.

ت- تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من المواد أو السلع أو الأجزاء.

ج- التكاليف الإجمالية أي تكلفة الطلبيات وتكاليف التخزين.

وتكاليف التخزين هي عبارة عن:

$$\frac{\text{الكمية الاقتصادية للشراء}}{2} \times ت \quad \text{أو} \quad \frac{ك}{2} \times ت$$

وتكاليف الطلبيات -كما أشرنا- هي عبارة عن تكلفة الطلبية الواحدة مضروبة بعدد الطلبيات خلال العام. وعدد الطلبيات عبارة عن كمية الطلب الكلي مقسومة على الكمية الاقتصادية للشراء، أي:

$$\text{عدد الطلبيات} = \frac{م}{ك}$$

$$\text{وتكلفة الطلبيات} = \frac{(م)}{ك} \times ط$$

ولإيجاد الكمية الاقتصادية للشراء " ك " نضع معادلة التكاليف الإجمالية مساوية إلى الصفر، أي:

$$\text{صفر} = ط\left(\frac{م}{ك}\right) + ت\left(\frac{ك}{2}\right) = ج$$

وبحل المعادلة نجد أن:

$$ك = \sqrt{\frac{٢ م ط}{ت}}$$

أي أن الكمية الاقتصادية للشراء =

$$\sqrt{\frac{2 \times \text{الطلب الكلي من الاحتياجات} \times \text{تكاليف الطلبية الواحدة}}{\text{تكلفة تخزين الوحدة الواحدة}}}$$

فإذا كانت الاحتياجات السنوية من مادة معينة (١٠٠٠ وحدة) وتكاليف الطلبية الواحدة (١٠٠ ليرة) وتكاليف تخزين الوحدة الواحدة (٥ ليرات)، فتكون الكمية الاقتصادية للشراء (ك).

$$ك = \sqrt{\frac{2 \times 1000 \times 100}{5}} = 200 \text{ وحدة.}$$

ويكون عدد الطلبيات أو عدد مرات الشراء في السنة:

$$\frac{1000}{200} = 5 \text{ طلبيات، أو خمس مرات شراء في السنة.}$$

مثال افتراضي:

أرادت إحدى الشركات أن تحدد الكمية الاقتصادية للشراء من مادة معينة، وقد قدرت أن احتياجاتها الكلية من المادة في فترة الخطة ولنفرض أنها سنة (٤٠٠٠ وحدة) وسعر الوحدة عشر ليرات وتكاليف إعداد الطلبية الواحدة (١٢٥ ليرة) وتكاليف التخزين لمتوسط قيمة المخزون (١٠٪) من سعر الشراء. فيمكن احتساب الكمية الاقتصادية للشراء وعدد مرات الشراء باستخدام الجدول التالي وبالطريقة الرياضية التي تم الإشارة إليها:

مرات الشراء	قيمة الدفعة (ليرة)	متوسط قيمة الدفعة (ليرة)	تكلفة الطلبيات (ليرة)	تكلفة التخزين (ليرة)	إجمالي التكاليف (ليرة)
١	٤٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٢٥	٢٠٠٠	٢١٢٥
٢	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٥٠	١٠٠٠	١٢٥٠
٣	١٣٣٣٣	٦٦٦٦	٣٧٥	٦٦٦,٦	١٠٤١,٦
٤	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠	٥٠٠	١٠٠٠
٥	٨٠٠٠	٤٠٠٠	٦٢٥	٤٠٠	١٠٢٥
٦	٦٦٦٦	٣٣٣٣	٧٥٠	٣٣٣,٣	١٠٨٣,٣

يتبين من الجدول السابق أنه:

- تم احتساب عدد مرات الشراء على أساس مرة واحدة أو طلبية واحدة ثم مرتين وهكذا حتى الست مرات أو طلبيات.
- تم احتساب تكاليف الشراء في المرة الواحدة (تكلفة الطلبية الواحدة ١٢٥ ليرة).
- تم احتساب تكاليف التخزين على أساس متوسط قيمة المرة أو الطلبية الواحدة مضروباً بـ ١٠%، أي متوسط المخزون × ١٠%.
- تم احتساب قيمة إجمالي التكاليف كما يلي:

تكاليف الشراء (أو تكاليف الطلبيات) + تكاليف التخزين

نتيجة: الكمية الاقتصادية للشراء هي الكمية التي تتساوى عندها تكاليف الطلبيات مع تكاليف المخزون، حيث يكون إجمالي التكاليف عند هذه النقطة في أدنى مستوى، وهي حسب معطيات الجدول (١٠٠٠٠) ليرة كقيمة

$$\text{و} \frac{١٠٠٠٠}{١٠} = ١٠٠٠ \text{ وحدة ككمية.}$$

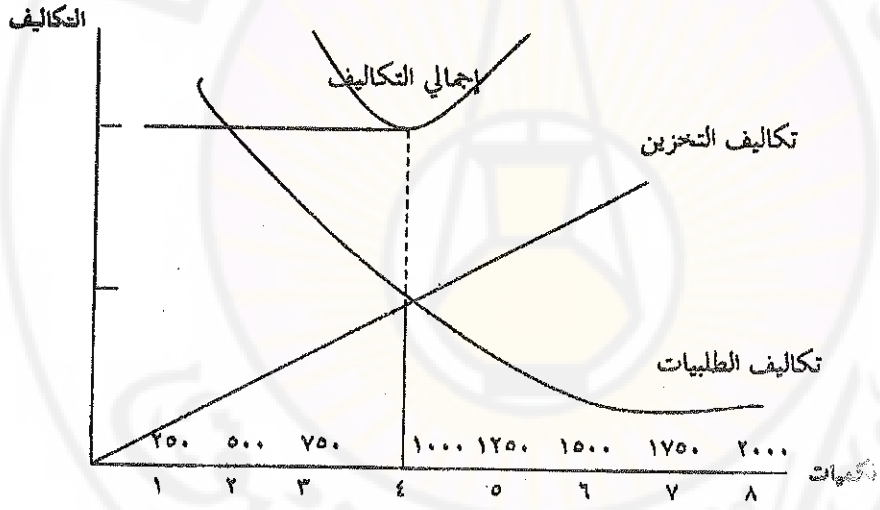
ورياضياً فإن " ك ":

$$ك = \sqrt{\frac{٢ م \times ط}{ت}}$$

$$= \sqrt{\frac{٢ \times ٤٠٠٠ \times ١٢٥}{٠,١٠ \times ١٠}} = \frac{١٠٠٠٠٠٠}{١} = ١٠٠٠ \text{ وحدة}$$

كما يمكن احتساب الكمية الاقتصادية للشراء ومختلف التكاليف الواردة في الجدول عن الشركة موضع المثال الافتراضي بيانياً كما يلي:

الشكل (عدد مرات الشراء أو عدد الطلبيات)



يتضح:

- إن نقطة تقاطع تكاليف التخزين مع تكاليف الشراء أو تكاليف الطلبيات تمثل عدد مرات أو طلبيات الشراء والتي هي (٤) مرات.
- إن الكمية الاقتصادية للشراء تساوي الاحتياجات الكلية أو الطلب الكلي مقسوماً على عدد مرات الشراء أي:

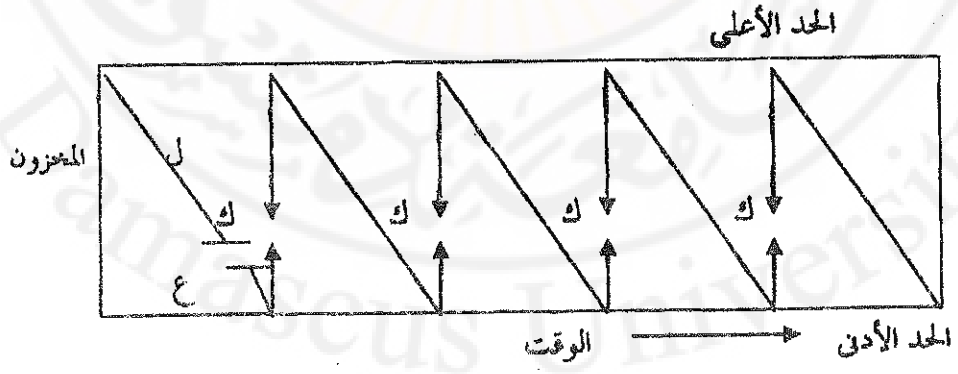
$$\frac{٤٠٠٠}{٤} = ١٠٠٠ \text{ وحدة}$$

- إن أدنى نقطة لإجمالي التكاليف هي ١٠٠٠ ليرة وعند عدد مرات شـراء ٤ مرات والكمية ١٠٠٠ وحدة.

مستوى إعادة الطلب:

ترتبط كمية الشراء ارتباطاً وثيقاً بنظام التخزين الذي تعتمده المنظمـة، ونظـام التخزين الذي تعتمده المنظمة يشير بدوره إلى كمية الشراء، ووقت وضع الطلبية لدى المورد. وعلى الرغم من وجود عدة أنظمة للتخزين، غير أن أهمها هو نظـام إعـادة الطلب Reordering Pont System (RPS) أو نقطة الطلب. ويسمى هذا النظام أيضاً بنظام الحد الأعلى والحد الأدنى للمخـزن (MMIS) maximum and Minimum Inventory System

حسب هذا النظام تطلب الكمية الاقتصادية للشراء، كلما انخفض المخـزون إلى نقطة (أو مستوى) تسمى بنقطة إعادة الطلب (أو مستوى إعادة الطلب). فلو افترضنا أن نقطة إعادة الطلب في إحدى الشركات التجارية تعادل (١٠٠ وحدة) وأن الكمية الاقتصادية للشراء (١٠٠٠ وحدة)، عندئذ فإن نظام إعادة الطلب سـيبدو كمـا في الشكل التالي:



وكما هو واضح من الشكل أعلاه فإن نظام إعادة الطلب يشبه شكل المنشار، والحد الأقصى للمخزون يمثل الكمية الاقتصادية للشراء وهي (١٠٠٠ وحدة). أما الحد الأدنى للمخزون فيمثل كمية المخزون المتواجدة لدى الشركة لحظة ورود الكمية الاقتصادية للشراء من المورد وتعادل في مثالنا الصفر. وبما أن الحد الأدنى يمثل مخزون آخر المدة، والحد الأقصى مخزون أول المدة فإن وسطي المخزون:

$$\frac{\text{الحد الأدنى + الحد الأعلى}}{2} = \frac{0 + 1000}{2} = 500 \text{ وحدة}$$

أو: $\frac{ك}{2} = \frac{1000}{2} = 500$ وحدة

وخط الانحدار " ل " في الشكل المرسوم يمثل استهلاك المخزون ومقدار ميله يدل على معدل استهلاك أو صرف المخزون. فعندما تصل كمية المخزون من جراء الاستعمال أو الاستخدام إلى نقطة إعادة الطلب " ع " المعادلة لـ (١٠٠ وحدة) فإنه ينبغي على إدارة المشتريات أن تقوم بطلب كمية تعادل (١٠٠٠) وحدة من المادة موضع الاستخدام، وعندما تصل هذه الكمية إلى الشركة يكون المخزون قد وصل إلى حده الأدنى (الصفر)، وهكذا...

مما سبق يتضح أن نقطة إعادة الطلب تمثل كمية المخزون الواجب وجودها من فترة إدراك الحاجة إلى المادة وحتى وقت استلامها ووضعها في المخازن، وتسمى هذه الفترة من الزمن بفترة التهيئة " ف ".

وتحتسب نقطة إعادة الطلب على النحو التالي:

نقطة إعادة الطلب (ع) = معدل الاستهلاك × فترة التهيئة

فعلى فرض أن الشركة في مثالنا السابق تستخدم (تستهلك) المادة بمعدل (٢٠ وحدة) يومياً وأن فترة التهيئة تعادل خمسة أيام. عندئذ تكون نقطة إعادة الطلب.

ع = ٢٠ × ٥ = ١٠٠ وحدة

ويمكن فهم فترة التهيئة بشكل عام على أنها الوقت الضروري الممتد بين إدراك الحاجة وإصدار أمر الشراء (أمر التوريد) وحتى وصول الكمية المحددة بهذا الأمر إلى المنظمة وإدخالها إلى المخازن بعد تصنيفها وترتيبها، لتكون جاهزة عندما يتم طلبها من قبل الإدارات أو الأقسام المستعملة لها في المنظمة.

ومن المعروف، أن فترة التهيئة قد تطول أو تقصر وذلك تبعاً لطبيعة المادة موضع الطلب وسياسات الشراء المتبعة وطرائق البيع المعتمدة لدى الموردين وأنواع وسائل النقل المستخدمة في نقل المادة، وغير ذلك من العوامل الأخرى التي تؤثر في زمن وصول المادة إلى أرض المنظمة المشترية.

استعراضاً لما سبق الإشارة إليه، يتبين أن نظام إعادة الطلب يبنى على عدد من الافتراضات التي لا بد من معرفتها من أجل فهم موضوع نظام إعادة الطلب وكيفية احتساب نقطة إعادة الطلب. وأهم هذه الافتراضات.

١- الطلب معروف من قبل إدارة المشتريات ويحدث بمعدل ثابت.

٢- إن معدل استخدام أو استعمال المادة ثابت أيضاً.

٣- عدم وجود خصم أكثر على قيمة المشتريات وذلك إذا تم الشراء بكميات أكبر من الكمية الاقتصادية للشراء.

٤- استلام الطلبية بشكل فوري ومباشر.

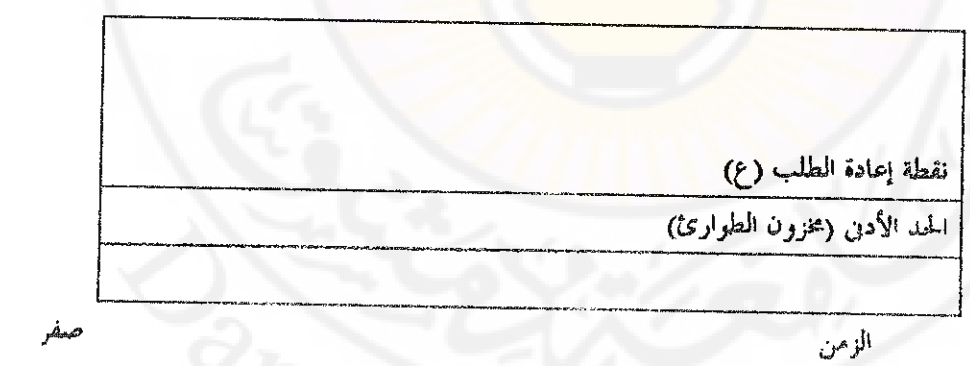
٥- ثبات تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من المشتريات.

ولكن الواقع العملي يشير إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه الافتراضات صحيحة. فقد يتغير مثلاً حجم الطلب الكلي، أو قد يتغير معدل الاستخدام إذا حصل تغيرات على برامج الإنتاج والمبيعات، أو نتيجة التغيرات التي تطرأ على أنماط وأذواق الزبائن من مستهلكي منتجات المشروع. بالإضافة لما سبق فقد لا تكون فترة التهيئة

ثابتة. فقد تطول فترة التهيئة لأسباب قاهرة غير متوقعة.

لهذه الأسباب وغيرها، فإن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بموجب الحد الأدنى للمخزون المساوي للصفر كما أشرنا سابقاً، لأن هذا يعني نفاذ المخزون. بعبارة أخرى إن أي خلل يحدث على الافتراضات السابقة يؤدي إلى ما يسمى بنفاذ المخزون. ونفاذ المخزون يؤدي بدوره إلى نتائج سلبية على عمليات المنظمة من حيث عدم انتظامها أو استمرارها سواء كانت عمليات إنتاجية أو عمليات بيعية. ومن هنا تبرز أهمية وجود حد أمان للمخزون أو كما يحلو للبعض أن يسميه بمخزون الطوارئ والذي هو بنفس الوقت الحد الأدنى للمخزون من المواد والسلع والمستلزمات المادية الأخرى التي تحتاجها المنظمة لتسيير عملياتها.

إذاً يمثل مخزون الطوارئ حد الأمان أو الحد الأدنى للمخزون والذي يعادل عدد الوحدات الواجب الاحتفاظ بها دوماً في المخازن لمواجهة الحالات غير المتوقعة والطارئة تجنباً لنفاذ المخزون وآثاره الوخيمة على المنظمة. ويمكن تمثيل ذلك بالرسم التالي:



حيث يكون الحد الأدنى مساوياً لمخزون الطوارئ أو مخزون الأمان، وعند وصول الطلبية يكون المخزون عند هذا الحد (حد مخزون الطوارئ) وليس عند الصفر.

الخلاصة:

تذكر أن:

- المخزون بشكل نسبة لا يستهان بها من حجم الاستثمارات الكلية في المنظمة إذ قد يتجاوز في بعض الأحيان ٢٥% من الاستثمار الكلي، وهذه الحقيقة تؤكد ضرورة تحديد الحد المناسب للمخزون وكمية الشراء المناسبة وضرورة مراقبة المخزون.
- الكمية المناسبة للشراء هي الكمية التي تفي باحتياجات المنظمة من المواد والسلع والأجزاء والمستلزمات الأخرى لاستمرار وانتظام العمليات الإنتاجية أو البيعية دون زيادة أو نقصان.
- الشراء بكميات أكثر من المناسب يؤدي إلى زيادة تكلفة الاستثمار في المخزون، ونقص السيولة وزيادة تكاليف التخزين والتعرض لمخاطر انخفاض أسعار المواد بعد شرائها. والشراء بكميات أقل من المناسب يؤدي إلى ارتفاع تكلفة شراء الوحدة الواحدة وعدم الاستفادة من خصم الكمية وتوقف بعض عمليات المنظمة نتيجة عدم توافر المواد اللازمة.
- هناك عوامل تؤثر في كمية الشراء لا بد من أخذها في الحسبان لتحديد الكمية المناسبة للشراء. وتقسم هذه العوامل إلى مجموعتين هما:

عوامل داخلية: منها على سبيل المثال: السياسة الشرائية للمنظمة، معدلات استخدام المادة، السياسة التخزينية للمنظمة، القدرة المالية للمنظمة.

وعوامل خارجية منها على سبيل المثال: حالة العرض والطلب. توافر المواد البديلة، تكاليف الشراء، المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء، أساليب الشراء وطبيعة مصادر التوريد (مصادر محلية ومصادر خارجية).

- الكمية الاقتصادية للشراء هي الكمية التي يكون إجمالي تكاليف التخزين وتكاليف الطلبيات عند أدنى مستوى لها. وتحسب الكمية الاقتصادية للشراء رياضياً كما يلي:

٢ × الطلب الكلي من المواد × تكلفة الطلبية الواحدة

تكلفة تخزين الوحدة الواحدة

- تكلفة التخزين تحسب على أساس متوسط المخزون مضروباً بتكلفة الوحدة الواحدة أو أنها تحسب كنسبة مئوية من قيمة الشراء، ويحدد متوسط المخزون كما يلي:

الحد الأدنى للمخزون + الحد الأعلى للمخزون أو :

٢

الكمية الاقتصادية للشراء

الحد الأدنى للمخزون + ———————

٢

- مخزون الطوارئ يعمل به بدلاً من المخزون الصفري (الحد الأدنى للمخزون = الصفر) تجنباً لمخاطر نفاذ المخزون.
- أهم أنظمة التخزين هو نظام إعادة الطلب وحسب هذا النظام فإن الكمية الاقتصادية للشراء تطلب من المورد كلما انخفض المخزون إلى نقطة معينة تسمى نقطة إعادة الطلب.
- نقطة إعادة الطلب هي كمية المخزون الواجب تواجدها من فترة إدراك الحاجة إلى المادة وحتى شراؤها واستلامها ووضعها في المخازن، وتسمى هذه الفترة بفترة التهيئة.
- نظام إعادة الطلب يبنى على عدد من الافتراضات: الطلب معروف وثابت، معدل استخدام المادة ثابت أيضاً، عدم وجود خصم أكثر على قيمة المشتريات فيما إذا تم الشراء بكميات أكبر من الكمية الاقتصادية، استلام الطلبية بشكل فوري ومباشر، ثبات تكلفة الوحدة الواحدة.
- الواقع العملي يشير إلى أنه ليس بالضرورة تحقيق تلك الافتراضات وبالتالي لا يمكن العمل على أساسها، كأن يكون الحد الأدنى للمخزون مساوياً الصفر ولذلك لا بد من وجود مخزون طوارئ كحد أمان لمواجهة الحالات والظروف الغير المتوقعة وتجنباً للوقوع في مشاكل نفاذ المخزون.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- نقطة إعادة الطلب هي عبارة عن مستوى المخزون الذي تكون فيه إجمالي تكاليف التخزين والشراء في أدنى مستوى لها.

٢- يتأثر قرار الشراء بالكمية المناسبة بنظام الإنتاج المستمر.

٣- في حال الشراء بكميات كبيرة تتجنب المنظمة نقص السيولة فيها.

٤- ينبغي على المنظمة أن تراعي طبيعة المواد المشتراة عند تحديد كمية الشراء.

٥- تكون الكميات المطلوب شراؤها كبيرة في حال توفر العرض من المواد باستمرار.

٦- إذا كانت التوقعات تشير إلى ارتفاع الأسعار مستقبلاً فيكون من الأنسب الشراء بكميات كبيرة.

٧- إذا كانت السياسة المتبعة في الشراء للتخزين وليس للحاجة المستعملة فالأفضل أن يتم الشراء بكميات قليلة.

٨- نحصل على خصم الكمية مهما كانت كميات الشراء.

٩- الكمية الاقتصادية للشراء هي الكمية التي تتساوى عندها تكاليف التخزين مع تكاليف الطلبيات.

١٠- لا يوجد مخاطر من جراء نفاذ المخزون.

ثانياً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة

١- الكمية الاقتصادية للشراء هي:

- كمية الطلب الكلي.

- الكمية المساوية للحد الأعلى من المخزون.
- الكمية المساوية لمتوسط المخزون.
- لا شيء مما سبق.

٢- من الأخطار التي تهدد المنظمة في حال الشراء بكميات قليلة:
- انخفاض أسعار المواد.
- احتمال ظهور مواد بديلة.
- نقص السيولة.
- ارتفاع أسعار المواد.

٣- في حال الموسمية في عرض المواد يفضل:
- الشراء بكميات كبيرة.
- الشراء بكميات قليلة.
- الشراء بالحجم المناسب.
- لا شيء مما سبق.

٤- شراء الكمية الاقتصادية لأكثر من مرة واحدة تكون في الحالات التالية:
- عندما تكون الكمية كبيرة ويمكن تجزئتها.
- عندما يصعب نقل الكمية على دفعة واحدة.
- إذا لم يكن هناك خصم للكمية.
- عند عدم توفر إمكانية كافية للتخزين.
- كل ما سبق.

٥- يقصد بنظام الكمية الثابتة:
- الشراء بكميات ثابتة في كل طلب شراء وبفترات متباينة.

- تقديم كل طلب شراء بعد مضي فترة زمنية معينة ثابتة.
- تقديم كل طلب شراء حسب تذبذب معدلات الاستهلاك.
- لا شيء مما سبق.

٦- نقطة إعادة الطلب هي:

- نقطة تقاطع تكاليف التخزين مع تكاليف الشراء.
- أدنى نقطة لإجمالي التكاليف.
- هي نقطة نفاذ المخزون.
- لا شيء مما سبق.

٧- تعد تكاليف التقادم والتلف.

- من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- من تكاليف الطلبات.
- من تكاليف انخفاض الأسعار.
- لا شيء مما سبق.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الثامنة

الشراء بالسعر المناسب

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى تحقيق الأهداف التدريسية التالية:

١- تعريف الدارس بمفهوم الشراء بالسعر المناسب كأحد عناصر الأصول العلمية لوظيفة الشراء والتخزين.

٢- وقوف الدارس على معنى كل من الأسعار المرتفعة والأسعار المنخفضة وعلاقة كل منهما بالجودة والكمية والخدمات وشروط التوريد.

٣- تعريف الدارس بكيفية تحديد السعر المناسب للشراء والعوامل المؤثرة فيه والأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على أفضل الأسعار .

٤- تعريف الدارس بالمصادر التي تلجأ إليها الإدارة في الحصول على المعلومات السعرية.

٥- التعريف بمفهوم خصومات الشراء وأنواع هذه الخصومات.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- مفهوم السعر المناسب وأهميته.

٣- تحديد سعر الشراء.

أ- أسلوب المناقصات.

ب- أسلوب المفاوضات.

٤- مصادر الحصول على المعلومات السعرية:

أ- قوائم الأسعار والكاتالوجات.

ب- رجال البيع.

ج- بيانات السوق المعلنة.

د- المفاوضات والمساومات.

ه- المناقصات.

٥- أنواع خصومات الشراء:

أ- الخصم النقدي.

ب- الخصم التجاري.

جـ- خصم الكمية.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

يعد الشراء بالسعر المناسب من المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق إدارة المشتريات نظراً لما يترتب على الأسعار من آثار إيجابية أو سلبية على التكاليف والأرباح وعلى المركز التنافسي للمنشأة. ولهذا من الطبيعي أن تكون إدارة المشتريات والجهات المسؤولة التابعة لها على معرفة كاملة بالأسعار السائدة في الأسواق التابعة لها وآلية التغيرات التي طرأت عليها خلال السنوات الماضية، لتتمكن من التنبؤ بالأسعار وتحديد مستواها خلال الفترة القادمة وتوفير الاحتياجات المطلوبة بالأسعار الملائمة وفي ضوء مستوى جودة المواد والكميات الواجب توفيرها منها. بعبارة أخرى، عدم إعطاء السعر الاعتبار اللازم على حساب الجودة وعلى حساب الخدمات المقدمة من البائعين والشروط التي يتم بها توريد المواد.

إذاً ينبغي علينا عدم فهم الأمر بتوفير المواد والمستلزمات بالسعر المنخفض إذا كان ذلك مقابل جودة منخفضة أو مقابل خدمات غير جيدة. فالسعر الملائم أو المناسب هو ذلك السعر الأقل والذي يوفر جودة وخدمات مناسبة في نفس الوقت.

فالسعر المنخفض بمعزل عن جودة مواد وخدمات ملائمة لا يعد مكسباً بل العكس تماماً هو نوع من هدر موارد المنظمة، كما أن السعر المرتفع هو عبء على التكاليف وضياع لفرص تحقيق الأرباح الواجب تحقيقها. وبالمقابل لا يعني ذلك التقليل من أهمية السعر بل المقصود من ذلك ضرورة الربط بين السعر والجودة والخدمات والشروط لتعمل هذه المؤشرات بصورة متناغمة وفاعلة.

مما سبق، يمكن القول، إن السعر هو أحد العوامل التي تبنى على أساسه إدارة المشتريات (أو المسؤول عن الشراء) قراراتها، مع التأكيد على الحقائق التالية:

- السعر المنخفض مقابل جودة منخفضة لا يعد سعراً مناسباً.
- والسعر المنخفض مقابل خدمات سيئة ليس بالسعر المناسب.

- والسعر الأقل لمادة ذات جودة مناسبة وبشروط غير مناسبة لا يعد سعراً مناسباً. فإذا ارتبط السعر الأقل بدفع نقدي حالي و لم يكن لدى المنظمة موارد نقدية متاحة حالياً لا يعد سعراً مناسباً.
- والسعر المرتفع مقابل جودة أعلى مما تتطلبه احتياجات وعمليات المنظمة يعد إسرافاً لا مبرر له. فقد يكون من الأنسب للمشتري، أن يدفع سعراً أعلى لمورد ما إذا كان هذا المورد يقدم شروطاً ويعطي خدمات تغطي فرق السعر مثل قيامه بخدمة المشتري على كيفية الاستعمال الأفضل للمواد بعد بيعها.

مفهوم السعر المناسب وأهميته:

السعر المناسب هو السعر الذي تستطيع أن تدفعه المنظمة المشترية مقابل المنفعة المرجوة من هذا السعر المدفوع على المواد. أي بمعنى أن تغطي التضحية النقدية للمشتري حاجاته الاستعمالية ومتطلبات عملياته وأنشطته أو تزيد عنها. فالسعر المناسب يجب أن يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- الصفة الاقتصادية والمتمثلة بالتكلفة الأقل.
- الملاءمة، أي الحصول على المنفعة المطلوبة نتيجة الاستعمال، والتي تشبع حاجات ورغبات المشتري.

فالسعر المناسب لا يمكن فصله عن القيمة الاستعمالية للمادة المشتراة أو المنفعة التي تقدمها، كما لا يمكن عزل هذا السعر عن الجودة والوقت والخدمة، وبالتالي إن السعر المناسب ليس بالضرورة السعر الأقل. فقد يكون السعر مناسباً ومنخفضاً بشكل كبير عند أحد الموردين ولكنه قد يخفي وراءه دوافع شخصية أو تجارية معينة لدى هذا المورد. ولهذا يجب على إدارة المشتريات:

١- التأكد من كل سعر مقدم في ضوء ما يصاحب هذا السعر من جودة وخدمات.

٢- الانطلاق من مصلحة المنظمة من حيث حصولها على المواد المطلوبة التي تحقق حاجاتها وترفع من قدرة أدائها وقوة مركزها.

فقد يكون من الأنسب للمنظمة المشترية أن تدفع سعراً أعلى في مشترياتها فيما إذا كان موردها يقدم خدمات وشروط توريد تغطي فرق هذا السعر المرتفع.

ويمكن تلخيص أهمية السعر المناسب بالنقاط التالية:

١- يعد السعر المناسب عاملاً مهماً في تنفيذ وتقييم عملية الشراء. فعدم الوصول إلى السعر المناسب يعد فشلاً لإدارة المشتريات في ممارسة وظيفة من أهم وظائفها وسبباً في زيادة تكاليف المنظمة.

٢- يعد السعر المناسب عاملاً أساسياً في اتخاذ قرار المفاضلة فيما بين الموردين. فعندما يدرك المشتري أن السعر المعروض أو السعر الذي تم التوصل إليه مع المورد إنه هو السعر المناسب، فإنه يتخذ القرار بالشراء. أما إذا أوجد المشتري بدائل أقل سعراً وتقوم البدائل بالوظيفة المنشودة، فإنه سيقدم على شراء تلك البدائل من موردين آخرين.

٣- يعد السعر مقياساً معبراً عن قيمة السلعة أو المادة في صورة نقدية، ويعتبر هذا المقياس أساساً لقيمة المادة الاستعمالية وبالتالي فإنه يعد أساساً يبنى عليه قرار الشراء، فإذا كانت الأسعار المدفوعة للموردين تعكس قيمة المواد المشتراة بما يتفق مع الجودة وشروط التوريد المناسبة والتسليم في المواعيد المحددة، فيمكن القول إن الأسعار تعكس القيمة الأفضل للشراء.

تحديد سعر الشراء:

إن القرار المتعلق بتحديد أسعار المشتريات ذو أهمية بالغة على نتائج أعمال المنظمة، نظراً للآثار المترتبة عن هذا القرار على تكاليف العمل والإنتاج. فإذا كانت منظمات الأعمال تقوم بوضع خططها ورسم سياساتها لتوفير الاحتياجات بالكميات

والجودة المناسبة وشروط التوريد وأوقات التسليم الملائمة واختيار المصادر المناسبة في الحصول عليها، فإنها تقوم بكل هذا في إطار الأسعار التي يمكن أن تعتمدها، أو أن تقوم بالتخطيط لها للسنوات القادمة.

ولكن، عادة ما يصاحب تحديد الأسعار أو التخطيط لها مشكلات أكبر وأكثر تعقيداً من مشكلات تحديد الكمية ومستويات الجودة ومصادر التوريد وأوقات التسليم. ذلك أن الأسعار غالباً ما تتعرض إلى تقلبات نتيجة تأثرها بعوامل عديدة اقتصادية وسياسية واجتماعية تجعل من الصعب أن تحافظ على مستوى معين أو أن تكون في حالة استقرار خلال مدة زمنية معينة.

وبوجه عام، يمكن تحديد الأسعار المناسبة من خلال تكلفة إنتاج هذه المواد وأنواعها وظروف المنافسة السائدة في أسواق العرض.

فقد تلجأ إدارة المشتريات من أجل تحديد السعر الذي تدفعه إلى محاولة تقدير تكلفة المورد أو منتج المواد موضع الطلب. والتكلفة هي مجموع النفقات الإجمالية المباشرة وغير المباشرة مضافاً إليه (المجموع) هامش ربح معين كنسبة مئوية من إجمالي هذه التكلفة. وهي في ذلك تأخذ في اعتبارها ظروف العرض والطلب منها أيضاً، إذ قد تلزم هذه الظروف المورد أو المنتج أن يبيع منتجاته بسعر التكلفة أو حتى بأقل من سعر التكلفة. كما وقد يتفاوت مستوى التكلفة بين مورد وآخر، وقد يتفاوت هذا المستوى بالنسبة للمورد الواحد وذلك تبعاً لاختلاف أنواع وأصناف المواد وتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، وإنتاجية العاملين لديه وكفاءة الإدارة، وغير ذلك من العوامل التي يختلف تأثيرها بين منشأة وأخرى أو من وقت لآخر في نفس المنشأة، على مستوى الأسعار.

ومما يجب أخذه في الحسبان أيضاً لتحديد شراء المواد والسلع والمستلزمات المادية الأخرى عامل المنافسة وحدته في أسواق البيع، وذلك عن طريق تحليل ما يقدمه كل

مورد موجود في السوق من أسعار. فقد يقدم أحد الموردين سعراً أقل من غيره لأنه يتمتع بميزة تنافسية معينة كأن تكون إنتاجية العاملين لديه أعلى منها في المشروعات الأخرى المماثلة، أو أن موقعه الجغرافي يعتبر قريباً من مصادر الخامات والمواد الأولية التي يستخدمها في عملياته أو قريباً من مصادر الطاقة. أما إذا أقدم على تقديم أسعار منخفضة لأسباب ودوافع أخرى كأن يحاول تسويق منتجاته بأسعار منخفضة للتغلب على أزمة مالية أو أن منتجاته تخفي عيوباً في الجودة، فإن مثل هذه الأسعار تمثل خطورة على نتائج أعمال المنظمة المشترية، وخاصة على أرباحها.

ومن المعروف، إن المشروع يستخدم مواداً مختلفة ومتنوعة، وأن تحديد أسعارها يختلف من مادة إلى أخرى ومن صنف إلى آخر. ويمكن تصنيف المواد بحسب صفاتها إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

١- مواد أولية وخامات.

٢- مواد مصنعة ونصف مصنعة.

٣- الآلات والمعدات وغيرها من الأصول الإنتاجية.

٤- مواد منخفضة القيمة.

فالمواد الأولية والمواد الخام والتي غالباً ما تكون نمطية يتم الطلب عليها باستمرار وبكميات كبيرة فإن ما يؤثر في أسعارها بالدرجة الأولى قوى السوق من العرض والطلب والأحوال السياسية والاقتصادية السائدة. وهناك من يقول إن أسعار البورصة تعكس جميع العوامل المؤثرة فيها، إلا أنه ليس بالضرورة أن تعكس أسعار البورصة القيمة الحقيقية للمواد والعوامل المحددة للسعر. فقد تكون الأسعار مرتفعة بشكل غير طبيعي بسبب وجود قوى شرائية احتكارية تنقص من حجم العرض وبالتالي ترفع من الأسعار، أو العكس قد تكون الأسعار منخفضة بصورة كبيرة بسبب زيادة حجم العرض من المواد في الأسواق. وهكذا يبدو واضحاً إن تحديد الأسعار لمثل هذه المواد

يتطلب دراسة وافية لاتجاهاتها وتقلباتها في الفترات الزمنية الماضية (عادة لمدة لا تقل عن خمس سنوات) توخياً للدقة في الوصول إلى مستويات سعرية قد تكون ملائمة، ومعرفة الأوقات المناسبة لشرائها من قبل إدارة المشتريات.

أما أسعار المواد المصنعة ونصف المصنعة مثل قطع التبديل والأجزاء ومستلزمات صناعية أخرى فإنها عادة ما تميل إلى الثبات النسبي مقارنة مع أسعار المواد الأولية، وغالباً ما يلجأ المشترون إلى الحصول على أسعار هذه المواد عن طريق الاتصال بالموردين أو عن طريق نشرات الأسعار والكاتالوجات الموزعة من قبلهم، أو عن طريق المعارض التجارية وبعض وسائل الإعلان، حيث لا تظهر ضرورة للدراسة عند تحديد أسعار مثل هذه المواد نظراً لعدم إمكانية حدوث تقلبات عليها في الأمد القصير. لذا يتم شراء مثل هذا النوع من المواد وتحديد مصادر توريدها بسهولة أكثر من سابقتها.

أما الآلات والمعدات والتجهيزات وغير ذلك من الأصول الإنتاجية أو الرأسمالية والتي لا تشترى إلا لمرة واحدة خلال عمر المشروع أو خلال فترات متباعدة فإن أسعارها تعتبر مرتفعة مقارنة بأنواع المواد الأخرى، ولا تكون هذه الأسعار واضحة بل إنها تحتاج إلى دراسات ومقارنات وطلب عروض سعرية وفنية عن مثل هذه المواد. وأهم المعايير التي تؤخذ بالحسبان لتحديد سعر شراء الآلات والمعدات وبقية الأصول الرأسمالية هي:

العمر الإنتاجي لها، سهولة الاستخدام، تكاليف الصيانة، معدل الاستهلاك من الطاقة، شروط التوريد، مدة الضمان، معدل العائد المتوقع الذي يمكن أن تعطيه خلال عمرها الإنتاجي... إلخ. وفي حال تساوي المعايير الفنية يؤخذ بالسعر الأقل.

وتشمل المواد منخفضة القيمة بعض الأدوات المكتبية والأثاث والقرطاسية التي يعتبر ثمن الوحدة الواحدة منها منخفضاً. ولهذا السبب لا ترى إدارة المشتريات من ضرورة لإجراء دراسات تفصيلية ومعمقة قبل الشراء، كما لا يبدو أن مثل هذه

الأشياء تحتاج إلى تقديم عروض أسعار أو زيارة المعارض ومشاهدة الكاتالوجات. حيث ما يتم شراؤها عادة بواسطة الهاتف أو الفاكس وعلى أساس الثقة المتبادلة بين البائع والمشترين. وعلى الرغم من هذه البساطة في تحديد أسعار شراء المواد منخفضة القيمة فإن هذا لا يمنع أبداً من أن يقوم المشتري بالاتصال مع الموردين الآخرين ومعرفة الأسعار لديهم حتى لا يقع في خداع أو استغلال المورد الذي يتعامل معه المشتري ويكون موضع ثقته.

وبعد تحديد أسعار الشراء المناسبة، يمكن لإدارة المشتريات الحصول على أنسب الأسعار بعد المفاضلة بينها لاختيار أنسبها. ولكن لإجراء المفاضلة بين أسعار الموردين لاختيار أفضلها ينبغي على المشتري أن يكون ملماً بأمرين:

الأول- الأسعار السائدة في أسواق التعامل وألا يكون في جهل عنها، وهناك مصادر مختلفة للحصول على المعلومات السعرية نتناولها بعد قليل.

الثاني- الإلمام بكافة الشروط الفنية والقانونية الملائمة للمنظمة من أجل اختيار أفضل العروض.

وهناك أسلوبان يعدان من أهم الأساليب التي يمكن لإدارة في المشتريات أن تلجأ إليها للحصول على أفضل الأسعار هي:

١- أسلوب المناقصات:

يعد أسلوب المناقصة طريقة هامة للوصول إلى أنسب الأسعار، عند شراء المواد وخاصة عندما تكون كمية المواد المطلوب شراؤها كبيرة.

تستخدم المناقصات لشراء المواد مرتفعة الثمن والتي تستخدم باستمرار مثل المواد الأولية والمستلزمات السلعية. ينتشر أسلوب المناقصات بشكل خاص في المؤسسات والإدارات الحكومية حيث تقوم هذه المؤسسات والإدارات بشراء كميات كبيرة تلبية لعملياتها الضخمة.

وفقاً لأسلوب المناقصات، يتم أولاً الإعلان عن الحاجة، للمواد في وسيلة أو أكثر من وسائل الإعلان المكتوبة أو المسموعة أو المرئية وعن رغبة المنظمة في استدراج عروض فنية وسعرية. ويعقب ذلك تزويد الموردين بدفاتر الشروط الفنية والقانونية المحددة من قبل المنظمة الطالبة لإطلاع الموردين على كميات التوريد ومواصفات المواد المطلوبة وأوقات التسليم وغير ذلك من الشروط.

وبعد ذلك ترد ردود الموردين الذين يرغبون ببيع المواد ووفقاً للشروط الواردة في دفتر الشروط الفنية والقانونية في مغلفات مغلقة وسرية يتم فتح هذه المغلفات الواردة في وقت محدد يكون معلوماً لدى كافة الموردين لكي يتمكنوا من حضور فتح المغلفات إذا رغبوا بذلك. فإذا كانت الشروط الفنية والقانونية مستوفاة فيتم الأخذ بالعرض الأقل سعراً. ويحق لمدير المشتريات أو من يمثله أن يرفض كل العروض المقدمة في حال شعوره بأن الأسعار مرتفعة أو أن هناك اتفاقاً ضمنياً بين الموردين على تحديد الأسعار بما يخدم مصالح أحدهم.

٢- المفاوضات:

تجري المفاوضات إما مع المورد الذي تم اعتماد العرض المقدم من قبله أو قد تجري مع عدد معين من الموردين الذين تم التعامل معهم سابقاً ويكونوا موضع ثقة مدير المشتريات دون اللجوء إلى طريقة المناقصة.

ولقد ازدادت الأهمية المعطاة حديثاً إلى المفاوضات مع الموردين بقصد الحصول على أنسب الأسعار، وخاصة في الحالات التالية:

- عندما يصعب تحديد مواصفات المواد بصورة دقيقة.
- عندما يصعب تحديد أوقات التسليم.
- عند وجود إمكانية لتعديل الأسعار بعد تحديدها.
- عندما يطلب المشتري مواداً ذات جودة معينة أو في حال طلبه سلعاً غير نمطية.

- عند تخفيض أسعار أحد الموردين الذي ترغب إدارة المشتريات التعامل معه كونه يتمتع بثقة عالية من قبلها لتكون أسعاره قريبة من أسعار الموردين الآخرين.

مصادر الحصول على المعلومات السعرية:

كما أشرنا سابقاً، هناك العديد من الأنواع والأصناف التي تقوم منظمات الأعمال بشرائها إما بصفة متكررة أو بصفة متقطعة أو لمرة واحدة فقط، وإما أن تكون كميات الشراء كبيرة أو متوسطة أو قليلة، وتحاول إدارة المشتريات الوصول إلى السعر المناسب لذكره في طلب أوامر الشراء، الذي ترسله إلى المورد. ومدير المشتريات أو رجل الشراء الناجح هو الذي يبحث دوماً عن مصادر الحصول على المعلومات عن الأسعار الفعلية السائدة في الأسواق حالياً واحتمالات التغيرات التي يتوقع أن تطرأ عليها في ضوء التقلبات التي طرأت عليها في السنوات القريبة الماضية.

وأهم مصادر الحصول على المعلومات السعرية: قوائم الأسعار والكاتالوجات، رجال البيع، بيانات السوق المعلنة، المفاوضات والمناقصات.

وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المصادر:

١- قوائم الأسعار والكاتالوجات:

هناك العديد من الأصناف التي تقوم إدارة المشتريات بشرائها بصفة متكررة، حيث يمكن الوصول إلى أسعارها من قوائم الأسعار المنشورة من قبل الموردين، أو عن طريق الكاتالوجات الموزعة من قبلهم. وما على إدارة المشتريات إلا الحصول على مثل هذه القوائم وتلك الكاتالوجات، والقيام بتصنيفها وحفظها للرجوع إليها عند الحاجة.

٢- رجال البيع:

يعتبر رجال البيع أو مندوبيهم وعملائهم مصدراً مهماً في الحصول على

المعلومات المتعلقة بالأسعار الجارية والتعديلات التي طرأت عليها سابقاً.

٣- بيانات السوق المعلنة:

يتم التعامل في بعض المواد والسلع في الأسواق المنظمة، والتي يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد على أسعار السوق المعلنة، مثل أسعار المواد التي يتم التعامل بها في البورصات المحلية والأجنبية.

٤- المفاوضات والمساومات:

فقد يكون لدى إدارة المشتريات ثقة عالية ببعض الموردين وقناعات راسخة بجدوى التعامل معهم نظراً للمواصفات الجيدة في المواد التي يبيعونها أو نظراً للخدمات الجيدة التي يقدمونها أو نظراً لمناسبة أسعارهم، وبالتالي ترغب هذه الإدارة الاستمرار بالتعامل معهم. لذا فقد تلجأ إدارة المشتريات إلى الاتصال مع هؤلاء الموردين للحصول على المعلومات السعرية. ولكن إذا وجد المشتري أن أسعارهم أعلى من الأسعار التي يعرضها بقية الموردين فيمكن لإدارة المشتريات أن تلجأ إلى التفاوض والمساومة مع هؤلاء الموردين بقصد الحصول على أسعار أقل وشروط أحسن.

٥- المناقصات:

تعد المناقصات أفضل المصادر في الحصول ليس على المعلومات السعرية فقط، وإنما على طبيعة ومواصفات المواد والسلع المطلوب شراؤها وشروط التوريد وغير ذلك من المعلومات. وكنا قبل قليل قد تكلمنا على المناقصات كأسلوب من أساليب الحصول على أفضل الأسعار.

أنواع خصومات الشراء:

عند دراسة وتحديد أسعار الشراء، فإن من واجب إدارة المشتريات البحث عن الخصومات التي يمكنها الحصول عليها وفقاً للأعراف التجارية لتحفيز المشترين على

الشراء.

هناك ثلاثة أنواع من الخصومات التي يقدمها المورد للمشتري هي:

الخصم النقدي، الخصم التجاري، خصم الكمية.

١ – الخصم النقدي:

وهو الخصم الذي يمنحه البائع (المورد) إلى المشتري ليغريه على دفع قيمة مشترياته فوراً أو بعد مدة وجيزة من تاريخ البيع. ولذلك يسمى هذا الخصم بخصم تعجيل الدفع أيضاً.

يلجأ المورد إلى مثل هذا الخصم عادة في حال كون درجة السيولة النقدية لديه ضعيفة، وإن الحصول على قروض مصرفية لتغطية هذه السيولة تكون ذات تكلفة مرتفعة، أي أن فوائد مثل هذه القروض تكون مرتفعة، وقد يمنح البائع المشتري خصماً نقدياً في حالة الكساد الاقتصادي ليدفعه ويشجعه على الشراء.

يحتم الخصم النقدي تأكد المشتري من أن هذا الخصم الممنوح على مشترياته ليس على حساب جودة المواد أو شروط التوريد أو مستوى الخدمات.

وتتباين شروط الخصم النقدي بين قطاع وآخر وبين صناعة وأخرى بحسب العادات والأعراف التجارية والأوضاع الاقتصادية السائدة. واعتماد سياسة الخصم النقدي يعني بنفس الوقت العرض بأسعار تنافسية من قبل الموردين، ويعني أن هذا الخصم هو عنصر تكلفة بالنسبة للمشتري والبائع على حد سواء. فالمنظمة المشترية يجب أن تستفيد من الخصم النقدي لأنه يسهم بتخفيض تكلفة الشراء، وبالمقابل عندما يعطي المورد خصماً نقدياً أو عندما يزيد هذا الخصم عما كان يمنحه سابقاً فإن ذلك يعتبر زيادة في التكلفة وتخفيضاً في السعر كما وإن تقليل كمية الخصم النقدي يعتبر من الناحية الأخرى زيادة في السعر. فإذا ما لجأ المورد إلى إلغاء الخصم أو تقليله فإن هذا يعد زيادة في السعر، وخاصة في حال ارتفاع معدلات التضخم النقدي أو في حال

فقدان المواد من الأسواق أو في حال انخفاض العرض منها بكميات كبيرة، أو في حال الحروب والأزمات السياسية بين الدول.

من شروط نجاح الخصم النقدي في تحقيق أهدافه لكلا الطرفين: (البائع والمشتري) ضرورة تحديد فترة الخصم دون أن تكون موضع تفسير أو تأويل. فمثلاً يرى معظم البائعين أن تبدأ فترة الخصم بعد تحرير الفاتورة مباشرة، بينما تفضل الجهات المشترية أن تبدأ فترة الخصم من تاريخ استلام الفاتورة تلافياً للخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة المشترية إذا ما تأخر وصول الفاتورة. ولذلك تقوم إدارة المشتريات بالحصول على الفواتير بمجرد وصولها إلى المنظمة. ثمّ تقوم بإرسالها فوراً إلى دائرة المحاسبة، كي تقوم هذه الأخيرة بسداد المبلغ فوراً.

٢- الخصم التجاري:

وهو الخصم الذي يعطى لبعض المنظمات المشترية دون غيرها، وذلك كجزء من سياسة تسويقية يعتمدها الموردون دون أن يقصد شخص معين أو فئة معينة بالذات لأن هدفه ترويج مبيعات المورد أو المنتج. بمعنى أن الخصم التجاري يمنح كون المشتري أو موزع المواد يعتبر نوعاً معيناً من المشترين أو الموزعين. فقد يتم إعطاء تاجر الجملة خصماً تجارياً لأنه تاجر جملة فقط، كما قد يتم إعطاء موزع سلعة معينة، خصماً تجارياً كونه وكيلاً لبيع هذه السلعة وهكذا... وقد يمنح هذا الخصم لتشجيع المشترين على الشراء، أو على زيادة مشترياتهم عن السابق.

٣- خصم الكمية:

يرتبط هذا النوع من الخصم بالكمية المشتراة، فهو يزداد بزيادتها ويقل بنقصها. وعادة ما يمنح خصم الكمية في حال شراء، كمية معينة أو مضاعفاتها لإغراء المشترين على الشراء بكميات كبيرة ليستفيد من خصم الكمية.

ومن الجدير ذكره، أن الشراء بكميات كبيرة من أجل الحصول على الخصم

النقدي يصاحبه زيادة في نفقات التخزين، فإذا كانت نفقات التخزين الناجمة عن زيادة الكميات المشتراة والمخزنة أكبر من خصم الكمية فلا جدوى من اتباع مثل هذه السياسية أي سياسة الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من خصم الكمية. ولذلك فإن المطلوب من الجهة المسؤولة عن الشراء الموازنة بين الوفورات المحققة لقاء خصم الكمية وتكاليف التخزين التي تتزايد طرداً بزيادة الكميات المشتراة.

الخلاصة

تذكر أن:

- الشراء بالسعر المناسب إحدى مسؤوليات إدارة المشتريات الهامة والمتمثلة بتوفير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة، والسعر المناسب، والجودة المناسبة، والمواعيد مصادر التوريد المناسبة أيضاً.
- للسعر أهمية كبيرة في تخفيض التكلفة الإجمالية وزيادة الأرباح، ولكن ليس على حساب الكمية أو الجودة أو خدمات وشروط التوريد. لأن السعر المناسب هو السعر الأقل الذي يضمن بنفس الوقت جودة وخدمات مناسبة. ولا يعد سعراً مناسباً ذلك السعر الذي يكون:
  - منخفضاً مقابل جودة منخفضة.
  - منخفضاً مقابل خدمات سيئة.
  - مرتفعاً مقابل جودة أعلى من المطلوب.
- السعر المناسب يجب أن يتصف بصفتين أساسيتين هما:
  - التكلفة الأقل.
  - النفقة الاستعمالية الأفضل.
- تتلخص أهمية السعر المناسب بأنه يعد عاملاً مهماً في تنفيذ عملية الشراء وتقييم نتائجها، وفي اتخاذ قرارات المفاضلة فيما بين الموردين، كما يعد السعر المناسب مقياساً معبراً عن قيمة المادة أو السلعة على شكل نقدي.
- يصاحب تحديد الأسعار مشكلات معقدة يتطلب حلها ربط الأسعار بالعوامل السوقية والاقتصادية والسياسية المؤثرة فيها. وعادة ما تتحدد

- الأسعار إما على أساس مستوى تكلفة إنتاج المواد وثم إضافة هامش ربح معين لهذه التكلفة، أو على أساس ظروف المنافسة السائدة في الأسواق وحالات العرض والطلب فيها، أو على أساس الأنواع المختلفة للمواد والأصناف.

فالمواد النمطية التي تشترى باستمرار وبكميات كبيرة يحدد أسعارها بعد إجراء دراسات وافية على الأسعار الفعلية السائدة في الأسواق مع الأخذ في الحسبان تقلب هذه الأسعار نتيجة العوامل المؤثرة للسنوات القليلة الماضية وطبيعة قوى تنظيم السوق ومدى تواجد قوى احتكارية سواء بالعرض أو بالطلب.

أما أسعار المواد المصنعة ونصف المصنعة فغالباً ما يتم تحديد أسعارها عن طريق الاتصال بالموردين أو عن طريق نشرات الأسعار والكاتالوجات أو عن طريق المعارض التجارية ويتم تحديد أسعار الأصول الإنتاجية (الرأسمالية) مثل الآلات والمعدات والتجهيزات ووسائل النقل على أساس معايير الربحية التجارية لهذه الأصول وبعد الأخذ في الحسبان أهم مواصفاتها الفنية مثل: عمرها الإنتاجي، معدل صرفها من الطاقة، تكاليف صيانتها، سهولة استخدامها... إلخ.

أما المواد المنخفضة القيمة فيتم تحديد سعرها عن طريق الاتصال بالموردين بوسائل مباشرة أو غير مباشرة والاستعانة بالأسعار الجارية في السوق.

- هناك أسلوبان أساسيان يستخدمان في الحصول على أفضل الأسعار هما: أسلوب المناقصات، وأسلوب المفاوضات.
- هناك عدة مصادر للحصول على المعلومات السعرية من أهمها: قوائم الأسعار، الكاتالوجات رجال البيع، نشرات السوق، المفاوضات والمساومات، المناقصات.
- هناك ثلاثة أنواع لخصومات الشراء وهي:

١- الخصم النقدي ويكون مقابل دفع قيمة البضاعة فوراً أو بعد أجل قصير.

٢- الخصم التجاري ويمنح لبعض المنظمات المشترية وبعض الموزعين لاعتبارات تسويقية بحتة يقوم بتقديرها المورد البائع.

٣- خصم الكمية ويرتبط هذا الخصم بالكمية المشتراة ويمنح في حال الشراء بكمية معينة أو مضاعفات هذه الكمية.

Damascus University

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل بما لا يتجاوز السطرين:

١- يجب إعطاء السعر الاهتمام الأول بغض النظر عن العناصر الأخرى للشراء.

٢- السعر الأقل لخدمات جيدة يعد سعراً مناسباً.

٣- لا يمكن فصل السعر المناسب للمادة عن منفعة استعمالها.

٤- يعد السعر المناسب عاملاً في تقييم عملية الشراء.

٥- كلما ازداد حجم عرض الموردين من المواد والسلع قلت أسعارها.

٦- إن وجود قوة شرائية ضخمة لمادة ما يعمل على تخفيض سعرها.

٧- يتحدد سعر المواد على أساس تكلفة إنتاجها فقط.

٨- يمكن تحديد أسعار الأصول الإنتاجية على أساس سعرها في أسواق البورصة.

٩- يعد العمر الإنتاجي للأصل الإنتاجي أساساً لتحديد سعره.

١٠- تستخدم المناقصات لشراء المواد المرتفعة الثمن.

١١- يعد استدراج العروض الفنية والسعرية أساساً في المفاوضات مع الموردين.

١٢- يستخدم أسلوب المفاوضات عندما يرغب المشتري شراء مواد غير نمطية.

١٣- خصم الكمية هو الخصم الذي يعطيه البائع لقاء الدفع المستعجل.

١٤- يرتبط الخصم التجاري بالكمية المشتراة.

١٥- يتم تحديد أسعار المواد المصنعة ونصف المصنعة وفقاً لأسعارها في البورصة.

ثانياً- أكمل العبارات التالية بملء الفراغات:

١- لا يمكن فصل السعر المناسب عن ..... .

٢- يعد السعر المرتفع مقابل جودة عالية ..... في موارد المنظمة.

٣- يتصف السعر المناسب بصفتين أساسيتين هما:

أ- .....

ب- .....

٤- هناك ثلاث نقاط أساسية تبرز أهمية السعر وهي:

أ- .....

ب- .....

ج- .....

٥- يمكن تحديد السعر على أساس تكلفة إنتاج المادة بعد إضافة.....

٦- كلما ازداد الطلب على المواد ..... سعرها.

٧- كلما ازداد العرض من المواد ..... سعرها.

٨- يمكن الاعتماد على أسعار البورصة بالنسبة للمواد والسلع.....

٩- من أهم مصادر الحصول على المعلومات السعرية ثلاثة هي:

أ .....

ب- .....

ج- .....

١٠- الخصم الذي يعطيه البائع للمشتري لقاء الدفع المستعجل يسمى.....

خصم ..... يزداد بزيادة ..... وينقص .....

الوحدة التاسعة

الشراء بالوقت المناسب

أهداف الوحدة:

بعد دراسة هذه الوحدة من المفروض أن يكون الدارس:

١- على بينة كاملة من مفهوم الشراء بالوقت المناسب وأهمية تحديد هذا الوقت.

٢- مدركاً الاعتبارات التي يتم على أساسها تحديد الوقت المناسب للشراء.

٣- على بينة واضحة للعوامل التي تؤثر في عملية تحديد الوقت المناسب للشراء.

٤- على معرفة بالعلاقة بين الطلب والعرض من جهة وبين الأسعار من جهة أخرى لكي يتمكن من اتخاذ القرار بتوقيت الشراء.

٥- متفهماً للعلاقة بين توقيت الشراء وسياسات الشراء من أجل الوصول إلى تحديد الوقت المناسب للشراء.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة

٢- مفهوم وأهمية الوقت المناسب للشراء.

٣- العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء.

- نوع وطبيعة المواد المشتراة
- عوامل السوق

٤- الشراء بالحدود الدنيا.

٥- الشراء المقدم.

٦- الشراء للمضاربة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تتطلب الأصول العلمية التي تحكم أسس ومبادئ إدارة المشتريات تحديد الوقت المناسب لشراء مختلف أنواع وأصناف الاحتياجات المادية للمنظمة. ولقرار التوقيت صلة وثيقة ببقية عناصر الأصول العلمية للشراء والتي يأتي في مقدمتها الجودة والكمية والسعر والمصدر دون التضحية بأي منها على حساب الأخرى. فكل عناصر الأصول العلمية للشراء ترتبط مع بعضها البعض ولا يمكن الأخذ بأحدها بمعزل عن العناصر الأخرى. ولذا فإن على إدارة المشتريات الموازنة بين هذه العناصر الخمسة: الكمية المناسبة، الجودة المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب، مصدر التوريد المناسب لتعمل بصورة متناغمة في ضوء أهداف وسياسات ورسالة المنظمة.

مفهوم وأهمية الوقت المناسب للشراء:

يقصد بالشراء في الوقت المناسب التحديد الدقيق لإصدار طلبية الشراء ووصول المواد المطلوبة منها إلى المنظمة، على النحو الذي تكون فيه هذه المواد جاهزة للاستلام وبالتالي للاستخدام وفقاً لبرامج وعمليات الإنتاج والبيع.

فعند شروع إدارة المشتريات باتخاذ قرار توقيت الشراء أن تختار بين بديلين هما:

- الشراء للاستخدام الجاري.
- الشراء وفقاً للظروف السائدة في الأسواق.

فإذا تم اختيار البديل الأول فإنها، أي إدارة المشتريات يجب أن تخطط للمشتريات على أساس الاحتياجات الأساسية في التوقيت المعين، ولا تعير اهتماماً يذكر لظروف السوق السائدة في الأسواق. تعد مثل هذه السياسة أكثر تحفظاً لأنها تتجنب المخاطر السائدة في الأسواق ومخاطر حالات عدم التأكد من تقديراتها.

أما في حال اعتماد البديل الثاني، أي السياسة المبنية على أساس ظروف السوق

مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات الجارية من المشتريات، فإنها تبني قرارهـا بتوقيت الشراء على أساس حركة السوق. وفي هذا الصدد فإن إدارة المشتريات تحاول جاهدة الربط بين ثلاثة أنواع من أنشطة الشراء[1]:

١- مشتريات تتم أولاً بأول طبقاً لاحتياجات التشغيل الجارية بالمنظمة.

٢- مشتريات بكميات أكبر تغطي احتياجات تشغيلية فورية واحتياجات مستقبلية.

٣- مشتريات لأجل البيع والمضاربة.

ولا يقصد بالوقت المناسب أفضل الأوقات على الإطلاق، والسبب هذا إن الشراء يتم في ظل ظروف ومتغيرات تتسم بعدم التأكد وأحياناً بالمخاطرة [2]. وأهم المتغيرات المؤثرة في حركة المواد والأصناف هي تلك المتعلقة بظروف العرض والطلب منها.

وبصورة عامة، يتم تحديد الوقت المناسب للشراء في ضوء الاعتبارات التالية:

- نتائج بحوث السوق.
- تأثير المتغيرات على حركة وظروف السوق.
- نتائج مراقبة المخزون لمعرفة الوقت الذي يجب أن يصدر فيه طلب أو أمر الشراء.
- ظروف المنظمة والعوامل الداخلية والخارجية، المرتبطة بتوفر المواد اللازمة لاحتياجات المنظمة، من حيث الكمية والجودة والسعر والمصدر، والتي تتفق وظروف الاستخدام في المنظمة المعنية.

---

(١) الشراء والتخزين، د. سعد الدين عشماوي، دار الزهراء، الرياض ص١٠١.

(٢) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى كتاب: إدارة المشتريات والمخازن، د. نظيمة عبد العظيم خالد، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٢ ص٢٩٧.

وما ينبغي الإشارة إليه في هذا المجال، أن الوقت المناسب لشراء مواد أو سلع أو أصناف، أو أي مستلزمات مادية أخرى يختلف من منظمة إلى أخرى، ويختلف حتى في نفس المنظمة من وقت لآخر، وذلك لاختلاف حركة المخزون لكل عنصر ومعدلات استخدامه، ومستويات تخزينه، وتقدير الاحتياجات منه، ومصادر توريده، على النحو الذي تستطيع فيه إدارة المشتريات من إعادة طلبية الشراء، وذلك عندما يصل الرصيد الحالي للمادة أو الصنف إلى نقطة أو مستوى إعادة الطلب.

في ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن أهمية الشراء في الوقت المناسب تتمثل بالنقاط التالية:

١- يعد الشراء في الوقت المناسب هدفاً أساسياً من أهداف إدارة المشتريات يؤثر إيجاباً أو سلباً في نتائج أعمال المنظمة من ربح أو خسارة، وذلك لما لوقت الشراء من تأثير مباشر في أنشطة الإنتاج والبيع والتمويل والأفراد، وفي شهرة ومركز المنظمة.

٢- يعد الوقت المناسب للشراء مقياساً لكفاءة إدارة المشتريات في الاضطلاع بمسؤولياتها.

٣- يضمن الوقت المناسب للشراء المواءمة بين توفير الاحتياجات وبين إمداد عمليات المنظمة بانتظام ودون توقف.

٤- يحدد الوقت المناسب للشراء حجم رأس المال الواجب استثماره في المخزون (موجودات المخازن).

٥- تجنب مخاطر ومشكلات نفاذ المخزون.

العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشـــراء في مجمـــوعتين أساسيتين من العوامل هما:

المجموعة الأولى: نوع وطبيعة المواد.

المجموعة الثانية: عوامل السوق.

أولاً- نوع وطبيعة المواد المشتراة:

أشرنا سابقاً في الوحدة الثامنة أن هناك أربعة أنواع رئيسية للمواد هي:

- المواد الأولية والخامات والتي غالباً ما تكون ذات طبيعة نمطية.
- مواد وسلع مصنعة ونصف مصنعة.
- الأصول الإنتاجية (الرأسمالية) كالآلات والمعدات والتجهيزات ووسائل النقل والأبنية، وهي غالباً مواد مرتفعة الثمن.
- مواد منخفضة الثمن أو القيمة.

وتقوم المنظمة عن طريق إدارة المشتريات بشراء هذه المواد لمواجهـــة أغـــراض استعمالية مختلفة من وقت لآخر، ويختلف توقيت شراء هذه الاحتياجـــات بـــاختلاف طبيعة المواد والأغراض المتوخاة من استعمالها. فإذا تم الشراء لمقابلة أحـــداث موسميـــة متوقعة أو مؤكدة كالأعياد والمناسبات، فإن عملية الشراء يجب أن تتم في وقت مبكر لخدمة أغراض الشراء، أو الاحتفاظ بتلك الاحتياجات من المواد والأصناف كمخزون سلعي لمواجهة أغراض الإنتاج أو لمواجهة مواسم البيع.

وإذا كان الشراء لأغراض الإنتاج أو البيع وإن عمليات الإنتاج والبيـــع تـــتم بصورة منتظمة فإن الشراء يكون وفقاً لنظام الكمية الاقتصادية للشراء ونظـــام نقطـــة إعادة الطلب. وإذا كانت عمليات الإنتاج والبيع تتصف بالتقلبات وعدم الانتظام فإن الشراء سيكون في شكل كميات متباينة ومواعيد زمنية متباينة أيضاً. وللتغلب علـــى

التقلبات في طلب المواد لمواجهة عدم انتظام وتقلبات البيع والإنتاج يكون عن طريق الاحتفاظ بمخزون طوارئ يتم تحديد حجمه على أساس ظروف المنظمة وطبيعة ونوع المواد المشتراة.

وقد تحتم طبيعة المادة في بعض الأحيان ضرورة شرائها بكميات كبيرة بسبب صعوبة الشراء أو الصنع بنفس المعدل الذي تباع به. ويترتب على ذلك الشراء ثم التصنيع بكميات كبيرة لا يتناسب وقت شرائها مع وقت الحاجة إليها، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة حجم المخزون من هذه المادة أو ذاك الصنف.

وإذا كان موضوع الشراء مواداً وأصنافاً نمطية، أي مواد وأصناف ذات خصائص متماثلة والتي يتسم العرض والطلب عليها بنوع من الاستقرار، فإنه يكون من السهل تحديد التوقيت المناسب للشراء، والذي يتحدد بناء على آلية السوق وقوى العرض والطلب فيه.

وفي حال شراء المواد والأصناف الخاصة غير النمطية فيجب أن يتحدد التوقيت المناسب في ظل إمكانية الوصول إلى أفضل ما يمكن من حيث الجودة والسعر والشروط الأخرى.

ثانياً- عوامل السوق:

يمكن التعبير عن هذه العوامل في ضوء العلاقة بين التغيرات في الأسعار والتغيرات في حالات العرض والطلب، وعلى أساس ذلك يتم تحديد الوقت المناسب للشراء، ويمكن توضيح ذلك في النقطتين التاليتين:

١- إذا كان الطلب على المواد لا يتصف بالمرونة، أي لا يتسم بالحساسية إزاء أسعارها، فلا يتم تحديد التوقيت المناسب للشراء وفقاً لعوامل أو قوى السوق من العرض والطلب على المواد المطلوب شرائها من مصادر التوريد المختلفة.

٢- أما في حال الطلب المرن، أي أن زيادة أسعار المواد تؤدي إلى نقصان

الطلب عليها، والعكس انخفاض أسعار المواد يؤدي إلى زيادة الطلب عليها (عكس الحالة الأولى)، أي بمعنى أن أي تغيرات في الأسعار يترتب عليها تغيرات ملموسة في كميات الشراء وأيضاً في التوقيت المناسب للشراء. والسبب بذلك يرجع إلى أن إدارة المشتريات يجب أن تلبي الاحتياجات الاستعمالية لإدارات وأقسام المنظمة بالكميات المناسبة والجودة والسعر ومصدر الشراء المناسب، ومسؤوليتها تجاه الوفاء بهذه المتطلبات والشروط يقتضي منها المهارة في التفاوض مع مصادر التوريد البديلة.

مما سبق، يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها أن الأسعار هي أهم العوامل التي تؤثر في طلب المشترين، وذلك لوجود علاقة وثيقة بين الأسعار والكميات المطلوبة من مصادر التوريد من مادة أو جزء أو صنف معين، غير أن درجة تأثير السعر في الكميات المطلوبة تختلف من حالة إلى أخرى، وذلك وفقاً للاعتبارات التالية:

١- درجة مرونة الطلب على المواد.

٢- درجة أهمية وضرورة المواد والأصناف المطلوبة.

٣- مدى توافر مواد أخرى مكملة يتأثر الطلب عليها بتغير سعر المادة الأصلية.

٤- مدى توافر مواد وأصناف بديلة.

إضافة لما سبق من عوامل مؤثرة في تحديد وقت الشراء، كذلك فإن التوقيت المناسب يتأثر إلى حد كبير بإمكانيات المنظمة من حيث مدى توافر الموارد المالية أو التسهيلات الإئتمانية التي تعرض في أحيان كثيرة توقيت عملية الشراء، وهل كان الشراء يتم مرة واحدة أو على عدة مرات؟ وكيفية استغلال هذه الموارد المالية الاستغلال الأمثل.

ولما كان الشراء يهدف إلى تأمين المنظمة باحتياجاتها المادية، فإن الأمر يقتضي

من إدارة المشتريات (أو الشخص المسؤول عن الشراء) أن تكون يقظة لاحتمالات ارتفاع الأسعار بسبب ارتفاع أسعار بعض عناصر الإنتاج أو زيادة الأجور لدى منتجيها أو موزديها، أو لاحتمالات زيادة الطلب على منتجات الموردين أو لظهور قوى شرائية كبيرة تستطيع أن تستأثر بشراء جزء كبير من حجم عرض هذه المنتجات مما يؤدي بطبيعة الحال إلى نقصان العرض منها. كل هذا يتطلب من إدارة المشتريات إدراك مدى تأثير تلك العوامل لتتخذ في ضوئها قرار توقيت الشراء، وخاصة بالنسبة للمواد والسلع والمستلزمات التي تتميز أسواقها بالتقلب وعدم الاستقرار.

وأيضاً، هناك عامل آخر يؤثر في تحديد الوقت المناسب للشراء وهو إمكانية التخزين في المنظمة. فالمساحة التخزينية ومعدات المناولة داخل المخازن لها أثر كبير في تحديد وقت وكمية الشراء.

وبصورة عامة، يختلف توقيت الشراء باختلاف أساليب وسياسات الشراء التي تعتمدها الإدارة في تأمين احتياجاتها من المواد.

ونتناول فيما يلي بعضاً من هذه الأساليب والسياسات.

الشراء بالحدود الدنيا:

تستخدم سياسة الشراء بالكميات الدنيا اللازمة لعمليات الإنتاج أو البيع وفقاً لتوقيت استخدامها، في الحالات التالية:

١- في فترات الركود والكساد الاقتصادي.

٢- في حال زيادة العرض من المواد المطلوبة.

٣- في حال التوقع بانخفاض الأسعار.

ففي مثل هذه الحالات تلجأ إدارة المشتريات أو الإدارة العليا في المنظمة إلى اتباع سياسة الشراء بالحدود الدنيا لأسباب عديدة يأتي في مقدمتها:

١- تحويل عبء نفقات التخزين والحفظ والمناولة إلى الموردين.

٢- تخفيض حجم الأموال المستثمرة في المواد المخزونة.

٣- تجنب مخاطر التقادم والتلف والتقلبات السعرية بحيث لا يوجد أي مبرر للشراء بكميات كبيرة ومن ثم تخزينها لحين استعمالها وبالمقابل فإن لمثل هذه السياسة مساوئ منها على سبيل المثال:

١- قد تسبب خللاً في انتظام عمليات المنظمة أو قد تسبب توقف هذه العمليات لقلة كمية المواد المحتفظ بها.

٢- لا تمكن إدارة المشتريات من دراسة الأسواق بصورة وافية وذلك بسبب الحاجة المستعجلة للشراء.

ولذلك فإن سياسة الشراء بالحدود الدنيا لا يمكن استخدامها إلا في الحالات التي أتينا على ذكرها أعلاه، والتي عادة ما تكون حالات استثنائية – وليست طبيعية – . ومن الخطأ الفادح أن نقوم بتطبيقها في الظروف العادية أو في المشروعات الصناعية التي تستخدم مواداً نمطية.

الشراء المقدم:

يقصد بالشراء المقدم شراء الاحتياجات المادية بكميات أكثر من الحاجات المستعجلة أو الآنية، أي الشراء بأكثر من الحدود الدنيا المطلوب توفرها في المخازن.

وتتحدد الكميات التي يتم تأمينها بواسطة الشراء المقدم على أساس المعدلات العادية للإنتاج فقط وليس للمضاربة وعلى هذا الأساس فإن مشروعات الأعمال تستخدم سياسة الشراء المقدم في الظروف العادية لقوى السوق من حيث العرض والطلب على المواد.

تهدف سياسة الشراء المقدم إلى:

١- الضمان ضد مخاطر توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية أو البيعية نتيجة احتمال تأخر وصول المواد.

٢- حماية المنظمة من مخاطر الندرة والاحتكار.

٣- الحصول على خصم الكمية، حيث أن الشراء المقدم يعني بـنفس الوقـت الشراء بكميات كبيرة.

٤- تخفيض نفقات الشحن والنقل.

٥- الحصول على مواد ذات جودة ملائمة عندما تتوفر مثـل هـذه الجـودة بالأسواق في وقت معين.

الشراء للمضاربة:

يقصد بالشراء للمضاربة الشراء بكميات تزيد كثيراً عن احتياجات الاستعمال المستقبلي للمنظمة، وذلك من أجل بيع المواد وتحقيق الأرباح نتيجة ارتفاع أسعارها.

هنا يجدر التمييز بين الشراء المقدم والشراء للمضاربة، فالشـراء المقـدم يـتم لاعتبارات تشغيلية خاصة بالمنظمة أو لظروف العرض والطلب في الأسواق. بينما يتم الشراء للمضاربة لتحقيق الربح أو الأمل في الحصول عليه بعد حين، وذلك على الرغم من ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون الكبير في حال الشراء للمضاربة. هذا يعني، أن على المنظمة التي ترغب في تحقيق ما تصبو إليه من ربح من جراء الشراء للمضاربة، أن تجيد اختيار الوقت المناسب للشراء، وهو الوقت الذي ينبغي أن تكون فيه الأسعار في حدودها الدنيا.

الخلاصة:

مما سبق، نخلص إلى النتائج التالية حول موضوع الشراء بالوقت المناسب:

- لموضوع الشراء بالوقت المناسب صلة وثيقة بالعناصر الأخرى للأصول العلمية للشراء، وهي الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، مصدر التوريد المناسب.
- يمكن فهم الشراء بالوقت المناسب على أساس تحديد الفترة اللازمة لإصدار طلبية الشراء ووصول المواد المطلوبة وحسب الشروط والمواصفات المحددة إلى المنظمة في الوقت الذي يتوافق مع برامج الإنتاج والبيع وفي ضوء ما يكون مناسباً من حيث الكمية والجودة والسعر.
- يكون الشراء إما للاستخدام الجاري أو الشراء وفقاً لاعتبارات وظروف السوق من حيث العرض والطلب والمنافسة، وللاعتبارات الخاصة بالمنظمة من حيث الغرض من الشراء.
- يتم تحديد الوقت المناسب للشراء على أساس: معطيات السوق وقوة تأثير العوامل الاقتصادية والسياسية والسوقية والتكنولوجية وحجم ورصيد المخزون وظروف المنظمة وإمكانياتها المالية والتخزينية.
- تتمثل أهمية الشراء بالوقت المناسب النقاط التالية:

١- يؤثر الشراء في نتائج أعمال المنظمة والمركز المالي لها وعلى قدرتها التنافسية.

٢- الشراء بالوقت المناسب هو أحد معايير أو مقاييس تقييم كفاءة وفعالية إدارة المشتريات.

٣- المواءمة بين وقت استعمال الاحتياجات والوقت اللازم لإمداد عمليات

٤- المنظمة بما تحتاجه من مواد.

٥- تحديد حجم الاستثمار الواجب استثماره في المخازن.

٦- تجنب مخاطر ومشكلات نفاذ المخزون.

- هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب للشراء هما: نوع وطبيعة المواد المطلوبة، ومجموعة عوامل السوق.

- يختلف توقيت شراء المواد باختلاف طبيعة المواد والأغراض المتوخاة من استعمالها.

- إذا كان الشراء من أجل تلبية متطلبات موسمية أو مقابلة مناسبات معينة فإن عملية الشراء، يجب أن تتم في وقت مبكر.

- إذا كان الشراء لأغراض الإنتاج أو البيع وإن عمليات الإنتاج والبيع تتم بصورة منتظمة، فإن ما يحدد وقت الشراء، نظام الكمية الاقتصادية للشراء ونقطة إعادة الطلب.

- أما إذا كانت عمليات الإنتاج والبيع متقلبة وغير مستقرة، فإن الشراء يكون في شكل كميات متباينة ومواعيد شراء متباينة أيضاً.

- إذا كان من الصعب الشراء أو الصنع بنفس المعدل الذي تباع به منتجات المنظمة بحيث لا يتناسب وقت شرائها مع وقت الحاجة إلى استعمالها فيفضل الشراء بكميات كبيرة.

- إذا كان الشراء لمواد وأصناف نمطية تتسم باستقرار العرض والطلب عليها فيتحدد وقت الشراء بناء على آلية السوق ومعدلات استخدام هذه المواد.

- إذا كان الطلب على المواد غير مرن، أي علاقته بالسعر ضعيفة فلا يتم توقيت الشراء وفقاً لظروف العرض والطلب.

- أما إذا كان الطلب مرناً فإن وقت الشراء المناسب هو الوقت الذي يأخذ في الحسبان حالة العرض والطلب وفي الوقت الذي تكون فيه الأسعار أقل ما

يمكن مع توفر الجودة المناسبة.

- يختلف توقيت الشراء باختلاف سياسات الشراء، وأهم هذه السياسات سياسة الشراء بالحدود الدنيا، سياسة الشراء المقدم، سياسة الشراء للمضاربة، ولكل من هذه السياسات حالات معينة لاستخدامها وبالتالي أوقات معينة للشراء.

Damascus University

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- لا يمكن فصل قرار توقيت الشراء عن عناصر الأصول العلمية للشراء.

٢- يجب أن يتم الشراء دوماً للاستخدام الجاري.

٣- لا علاقة للمخزون بتحديد الوقت المناسب للشراء.

٤- الوقت المناسب للشراء هو أفضل الأوقات على الإطلاق.

٥- إن الوقت غير المناسب للشراء يضعف من قدرة ومركز المنظمة.

٦- يتم تحديد أوقات الشراء لكل المواد بغض النظر عن نوعها.

٧- يتم الشراء للمناسبات والمواسم عند حدوثها.

٨- تحتم طبيعة بعض المواد شرائها بكميات كبيرة.

٩- إذا كان الطلب على المواد مرنا فيتم الشراء بكميات كبيرة.

١٠- يتم الشراء بكميات كبيرة وبأوقات محددة عندما تكون درجة السيولة في المنظمة ضعيفة.

١١- تستخدم طريقة الشراء بالكميات الدنيا في حال زيادة الطلب على المواد.

١٢- يعد الشراء بالحدود الدنيا حالة طبيعية يمكن استخدامها في كل الأوقات.

١٣- تهدف سياسة الشراء المقدم إلى الحصول على مواد ذات جودة مناسبة.

١٤- يقصد بالشراء للمضاربة الشراء بكميات كافية للاستعمال الحالي والمستقبلي.

١٥- إذا كانت طبيعة المواد نمطية يتحدد وقت الشراء بناء على آلية السوق.


وقل رب زدني علما
Damascus University

الوحدة العاشرة

اختيار مصادر الشراء

أهداف الوحدة:

بعد دراسة هذه الوحدة ينبغي على الدارس أن يكون:

١- قادراً على تحديد مفهوم اختيار مصدر الشراء المناسب كأحد الأصول العلمية للشراء وعلاقة هذا المفهوم بمفاهيم: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، شروط التوريد والخدمات المناسبة، شروط التوريد والخدمات المناسبة.

٢- قادراً على تحديد مراحل اختيار مصادر الشراء وقادراً على القيام بهذه المراحل بصورة عملية فيما إذا مارس وظيفة الشراء.

٣- قادراً على التمييز بين المصادر المتعددة في الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين لاختيار أفضلهم أو لوضعهم في قائمة الترتيب التفاضلي فيما بينهم.

٤- قادراً على معرفة حجم الطرائق المناسبة لتقويم الموردين من أجل التعامل معهم مستقبلاً.

عناصر الوحدة:

١- المقدمة

٢- أهمية تحديد مصادر الشراء.

٣- مراحل اختيار مصادر الشراء:

- مرحلة حصر الموردين.
- مرحلة تحليل المعلومات.
- مرحلة اختيار المورد المناسب والتفاوض معه.
- مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد.

٤- اختيار مصادر الشراء حسب حالة الشراء.

٥- تقويم الموردين.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

يعد اختيار مصدر الشراء، أو مصدر التوريد المناسب تتويجاً لأسس وأصول الشراء الناجح. ولا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة الملائمة التي تشكل بمجموعها منظومة ما يسمى بالأصول العلمية للشراء. فاختيار مصادر التوريد المناسبة ذو صلة مباشرة مع مستويات التكلفة والسعر والربح.

من هنا تعتبر مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب من مهام ووظائف إدارة المشتريات الرئيسة، مع الإشارة إلى أن المهمات المتعلقة بدراسة خصائص ومواصفات المواد التي تتعامل بها المنظمة المشترية تقع ضمن المسؤوليات المتصلة باختيار مصدر الشراء المناسب. ذلك أن ملاءمة احتياجات منظمة ما من المواد سواء كانت منظمة صناعية أو منظمة تجارية تقوم بإعادة بيع ما تم شراؤه سابقاً لا تكون (الملاءمة) ناجحة إلا بالتحديد السليم لخصائص ومواصفات المواد وكل المستلزمات المادية الأخرى. كما ومن الواجب أيضاً دراسة السعر الذي يعرضه المورد ومدى ملاءمة الجودة للسعر المعروض، ودراسة الجوانب المتعلقة بالسعر مثل الخصومات التي يمنحها المورد أو التسهيلات الائتمانية والخدمات الأخرى التي تنعكس على أسعار المواد الموردة بصورة غير مباشرة مثل قيام المورد بحملة إعلانية على حسابه تساعد المشتري على تسويق منتجاته أو مشترياته أو قيام المورد بالتأمين على البضاعة أثناء نقلها وإلى حين وصولها إلى المنظمة المشترية.

وعند الحديث عن الاختيار السليم لمصدر الشراء كعامل من عوامل نجاح المنظمة فإن هذا النجاح يتعزز ويترسخ بصورة أفضل إذا تمكن المشتري من بناء وتنمية علاقات طيبة ووثيقة مع تلك المصادر التي يتم التعامل معها، ودون أن يعني ذلك عدم تحري الأسواق والبحث بنفس الوقت عن مصادر جديدة قد تكون أفضل من القديمة

من حيث توفيرها الاحتياجات سواء من حيث الجودة أو من حيث السعر أو من حيث الخدمات المقدمة أو من حيث شروط الدفع ومواعيد التسليم.

أهمية تحديد مصادر الشراء:

يعد تحديد مصادر الشراء أمراً بالغ الأهمية ليس لأنه عنصر من عناصر الأصول العلمية للشراء، فحسب وإنما أيضاً لأنه يسهل إلى حد كبير في تحقيق أهداف المنظمة بالفعالية والكفاءة اللازمتين لتنفيذ إجراءات عملية الشراء. فإذا ما تم تحديد مستوى الجودة وما ينطوي عليه هذا المستوى من خصائص ومواصفات، وإذا ما تم تحديد الكميات اللازمة، من مختلف أنواع المواد والسلع والأصناف وبالأسعار المناسبة، فإن ذلك لا يعني شيئاً للمنظمة إذا لم يتم توريد تلك المواد والسلع والأصناف فعلاً وإلى مخازن المشتري وفي الأوقات الملائمة التي تضمن سير العمليات بكل دقة وانتظام، مع الأخذ في الحسبان الاستعداد اللازم لمواجهة احتمالات بعض الظروف التي تؤدي إلى فشل الموردين من توريد ما تم الاتفاق حوله من مواصفات وكميات وأسعار وأوقات تسليم وغير ذلك من شروط والتزامات. باختصار يمكن القول، أن تنفيذ مختلف فعاليات الشراء دون تحديد واختيار الجهة المسؤولة عن توريد الاحتياجات هو بعثرة للجهود وتشتيت للأهداف وضياع للوقت.

وعلى الرغم من أن أهمية تحديد واختيار مصدر الشراء المناسب، فإن المشكلة تكمن في مقدرة إدارة المشتريات على اتخاذ القرار السليم بالاختيار. فقد لا يكون الاختيار سهلاً وبسيطاً كما يتصوره بعض الناس العاديين. والسبب في ذلك تداخل وتشابك عناصر الشراء المختلفة مثل السعر والجودة والكمية ومواعيد التسليم والخصومات وما شابه ذلك من عناصر وتأثيرها المتبادل فيما بين بعضها البعض مما ينبغي أخذ ذلك بالحسبان حين اتخاذ القرار باختيار مصادر الشراء لأنه من الصعب فصل تلك العناصر والشروط عن المورد المعين، أو بمعنى آخر، إنه لا يمكن اختيار مورد

ما بمعزل عن عناصر وشروط عملية الشراء.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها إدارة المشتريات في تحديد واختيار المصادر المناسبة للشراء، على نحو يضمن فيه تحقيق الأهداف المتوخاة من عملية الشراء، فإن هناك بعض الحالات التي يسهل فيها تحديد المصدر أو المورد، كما هو الحال مثلاً في حال اعتماد سياسة الشراء من مورد واحد أو من موردين محدودي العدد، عندما يكون هذا المورد أو هؤلاء الموردين محتكرين في عرض المواد تجعل منهم مصدراً وحيداً لا غنى عنه لتوريد ما تحتاجه المنظمات من مواد ومستلزمات. كما قد تكون عملية اختيار المصدر أو المصادر أكثر سهولة عند اتباع المشتري سياسة الشراء من مصدر واحد (أو مصادر محدودة جداً) على الرغم من وجود مصادر عديدة، وذلك سعياً من المشروع المشتري إلى تحقيق بعض الفوائد والمزايا مثل حصول المشتري على قروض أو تسهيلات ائتمانية أو تسهيلات في شروط الدفع أو في الحصول على خصومات إضافية لا يعطيها الآخرون. وقد يكون تحديد مصدر الشراء أكثر سهولة في حال اعتماد المنظمة المشترية سياسة الشراء التبادلي مع المورد، أي تبادل عمليتي الشراء والبيع بين المشتري والمورد، حيث يقوم المشتري بتوريد منتجاته إلى المورد مقابل تأمين احتياجاته المادية من هذا المورد. غير أن المنظمة المشترية يجب أن تكون على يقظة تامة بأن اعتمادها على مصدر واحد (أو مصادر محدودة جداً) قد يعرضها إلى مخاطر قد تؤدي إلى توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية والبيعية أو يعرضها لابتزاز المورد في فرض الأسعار والشروط التي يراها بغض النظر عن مصالح الطرف الآخر أي المشتري.

مراحل اختيار مصادر الشراء:

نظراً لأهمية عملية اختيار مصدر الشراء المناسب من حيث قدرته على الوفاء بكل الالتزامات والشروط المتفق عليها، فإن تحقيق مثل هذا الأمر يتطلب اتباع مراحل وإجراءات تنفيذية معينة تؤدي في نهاية المطاف إلى ضمان توصل إدارة المشتريات

للاختيار السليم. ويذكر أغلب المختصين والممارسين في مجال إدارة الشراء والتخـــزين بوجود أربع مراحل يمكن تلخيصها في التالي:

أولاً- مرحلة حصر الموردين:

تتضمن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر التوريد المحتملة سواء كانت مصـــادر محلية أو مصادر خارجية، والمطلوب في هذه المرحلة حصر كل منتجي أو موردي المواد المطلوبة بغض النظر عن مواقعهم وأحوالهم وإمكانياتهم الفنية والمالية، وذلك من أجـــل استبعاد المصادر غير القادرة أو التي يشك في كفاءتها على التوريد.

إذاً في هذه المرحلة يتم حصر كافة المصادر ومن ثم القيام بعملية غربلـــة أوليـــة لاستبعاد من يجب استبعاد. ويمكن لإدارة المشتريات أو الجهة المختصة بتحديد مصادر الشراء فيها أن تستمد ما يلزمها من معلومات لتحقيق هذه المرحلة، من المصادر التالية

١- سجلات إدارة المشتريات:

ففي حال احتفاظ إدارة المشتريات بسجلات أو كشوفات أو بطاقـــات عـــن الموردين الذين تم ويتم التعامل معهم من حيث: أسمائهم، عناوينهم، الطلبات الموجودة لديهم، المواد التي يتعاملون بها، درجة الثقة بهم، مدى التزامهم بالمواعيد والشـــروط، مدى مواكبتهم لتطورات الجودة، حسن الإدارة، وغير ذلك من الصفات التي يمكـــن الاستئناس بها من قبل المشتري لتصنيف الموردين وإعداد قائمة بالمرشـــحين ليكونـــوا مصادر محتملة في المستقبل القريب.

٢- الإعلانات:

ويقوم الموردون وفقاً لهذا الأسلوب بالإعلان عن أنفسهم وعن السلع والمـــواد التي يقوموا بإنتاجها أو التعامل بها بواسطة وسائل الإعـــلان المختلفـــة – المســـموعة والمقروءة والمرئية، العادية(مثل الصحف والمجلات والتلفزيون وعلى الجدران والسيارات والملصقات الجدارية) والإلكترونية من خلال شبكات الاتصال العالمية والمحلية.

تعد الإعلانات وسيلة غنية في مد المشتري بمعلومات ضرورية عن المـــوردين أو المنتجين مع الأخذ في الحسبان ضرورة أن يكون المشتري يقظاً لما قـــد تحويـــه هـــذه الإعلانات من مغالطات أو سلبيات متعمدة أو غير متعمدة.

٣- الاتصال المباشر:

قد يقوم المورد بالاتصال بالمشترين المحتملين عن طريق الرسائل المباشـــرة الـــتي يضمنها كل المعلومات التي يتوقع أن تكون موضع اهتمامات المشتري وتثير دوافعه في الشراء بما في ذلك التركيز علـــى المواصـــفات والجـــودة والأســـعار والخصـــومات والتسهيلات ومواعيد التسليم وغيرها...

ونفس الشيء يمكن قوله، إن إدارة المشتريات قد تقوم هـــي بالاتصـــال مـــع الموردين للحصول على ما يهمهم من معلومات سواء عن طريق الهـــاتف أو الزيـــارة الشخصية، أو الاتصال بمندوبيهم أو وكلائهم للغرض نفسه، ووسيلة الاتصال الأكثر فاعلية اليوم هي الاتصال الإلكتروني بمواقع الموردين للحصول على المعلومات وتبـــادل الآراء والاستفسارات عن طريق الانترنيت.

تعد وسيلة الاتصال الإلكتروني ذات أهمية كبيرة، عندما تتصف السلع والمـــواد والتي يتعامل بها المورد بمواصفات دقيقة ومعقدة تتطلب المعرفـــة الكاملـــة بمكوناتهـــا وأساليب استعمالها وتخزينها ونقلها وما إلى ذلك ...

٤- الخبرات السابقة:

الخبرات السابقة هي مجموعة معلومات ومعارف مكونة لدى المنظمة المشـــترية حول العديد من الصفات والمزايا والوقائع والأحداث التي مروا بها مع هذا المـــورد أو ذاك سواء كانت نواحي إيجابية أو نواحي سلبية. وتكون هذه المعلومـــات والمعـــارف ذات أهمية كبيرة عندما يتم التعامل مع عدد محدد من الموردين تتمكن إدارة المشتريات من الإحاطة بكل ما يتعلق بهم، وتكون الخبرات السابقة – كأســـلوب معـــرفي عـــن

الموردين – ذات أهمية ومفيدة جداً عندما تكون المنظمة المشترية صغيرة الحجم بحيث لا تسمح ظروفها وإمكانياتها الخاصة باستخدام أسلوب السجلات أو غير ذلك من الأساليب.

٥– الكاتالوجات:

يقوم بعض الموردين بإعداد الكاتالوجات التي تحوي على العديد من مواصفات وأسعار المواد التي يتعاملوا بها ومن ثم توزيعها على المشترين المرتقبين للرجوع إليها عند الحاجة.

٦– الجهات الرسمية وغير الرسمية:

ومن هذه الجهات على سبيل المثال وزارات ومؤسسات الدولة المختلفة مثل وزارة الاقتصاد ووزارة التجارة ووزارة الصناعة وهيئات ومكاتب التخطيط والإحصاء ومراكز المعلومات والملحقيات التجارية في السفارات الأجنبية في الداخل والملحقيات التجارية في السفارات الوطنية بالخارج، وغرف الصناعة والتجارة... إلخ.

٧– المجلات المهنية والمتخصصة:

تعتبر المجلات المهنية والمتخصصة في المجالات الصناعية المختلفة وسيلة جيدة في الحصول على بعض المعلومات اللازمة عن الموردين والمواد التي يتعاملوا بها والأسعار والتطورات التي طرأت عليهم خلال السنوات القليلة الماضية. ومن المجلات المتخصصة على سبيل المثال المجلات الخاصة بأجهزة الكمبيوتر والسيارات والأدوات المنزلية والمنتجات الدوائية والغذائية.

٨– الدليل التجاري:

يحوي الدليل التجاري عادة على أسماء الموردين والمواد والسلع التي يتعاملوا بها. وتعد هذه الوسيلة كمصدر للمعلومات ذات أهمية كبيرة فيما إذا كان هناك أعداد كبيرة من الموردين أو المنتجين أو البائعين ولعدد كبير من السلع والمواد، تستطيع إدارة

المشتريات الاتصال مع الموردين المتوقع أن يكونوا مناسبين للاستفسار عن كل ما يهمها من بيانات ومعلومات.

٩- المعارض التجارية:

تعد المعارض أيضاً من المصادر المهمة في الحصول على المعلومات الضرورية عن الموردين. وذلك لأن عدداً كبيراً منهم يشترك في مثل هذه المعارض الوطنية والأجنبية كمعرض دمشق الدولي ومعرض القاهرة حيث يقوم العديد من المشترين بإبرام الصفقات التجارية مع المشتركين في المعارض والذين هم بمثابة موردين أو مصادر توريد محتملة.

ثانياً- مرحلة تحليل المعلومات:

بعد عملية حصر وغربلة الموردين المحتملين الذين يكون لديهم القدرات الكافية في تزويد المنظمة بما تحتاج إليه من مواد وسلع ومستلزمات مادية أخرى، تأتي المرحلة التالية وهي مرحلة تحليل المعلومات الخاصة بكل مورد أو مصدر من أجل متابعة خطوات وإجراءات اختيار مصادر الشراء.

وبعد تحليل المعلومات من أجل اختيار المورد المناسب تقوم إدارة المشتريات باستخدام عدد من العوامل للمقارنة والتقييم والمفاضلة بين مختلف الموردين، وأهم هذه العوامل:

١- الموقع الجغرافي:

يعتبر موقع المورد من حيث قربه أو بعده عن مخازن المنظمة المشترية عاملاً أساسياً من عوامل اختيار المورد المناسب، وخاصة إذا كانت تكاليف نقل المواد باهظة، أو إذا كانت المواد الموردة تتأثر صلاحيتها بعملية النقل لمسافات طويلة.

٢- الجودة:

تعد الجودة معياراً لتقويم الموردين ولاتخاذ القرار بالمورد المناسب. فإذا لم يتمكن

المورد من تأمين المواد بالمواصفات المطلوبة فيجب استبعاده من قائمة الاختيار.

٣- طبيعة المواد:

تؤدي نوعية وخصائص وطبيعة المواد المطلوب شراؤها دوراً مهماً في اختيار مصدر التوريد المناسب ومن أهم هذه الخصائص: القطاع أو الفرع الذي تنتمي إليه المواد (مثلاً مواد هندسية، مواد كيميائية.. إلخ) الكميات المطلوبة من المادة، وقت الحاجة إليها، تركيبة المواد.. إلخ.

٤- السعر:

والسعر هو عامل أساسي في تقويم الموردين والمفاضلة فيما بينهم، فإذا كانت الجودة متماثلة وأن بقية العوامل متساوية تقريباً لدى كافة الموردين فيصبح السعر هو الاعتبار الأول في قبول ورفض الموردين وترتيبهم بشكل تفاضلي.

٥- حجم الطاقة الإنتاجية:

ويعد عامل الطاقة الإنتاجية مهماً، وخاصة في حال اعتماد المنظمة المشترية، سياسة الشراء الكبير سوا أكان ذلك للتخزين أم للمضاربة. فالطاقة الإنتاجية الكبيرة للمورد تشير إلى توافر الإمكانيات اللازمة التي تمكنه من الوفاء بالتزاماته تجاه المشتري ويكون أفضل من غيره. كما أن الموردين أو المنتجين الذين يعملون بطاقات إنتاجية عالية يكون مستوى تكاليف الإنتاج لديهم أقل من غيرهم وأن انخفاض التكاليف يمكن أن يؤدي بطبيعة الحال إلى تخفيض السعر وبالتالي زيادة في القدرة التنافسية لمثل هؤلاء المنتجين أو الموردين بالمقارنة مع غيرهم.

٦- الإمكانيات الفنية والمالية للمورد:

إن توفر الإمكانيات الفنية والمالية للمورد تؤدي إلى مساعدة المورد على التوريد المستمر والمنتظم وفي مختلف الأوقات كما وإن توفر مثل هذه الإمكانيات يمنح المورد قدرة على التطوير المستمر في نظم وأساليب العمل والإنتاج ومواكبة التقدم

التكنولوجي، مما قد يضعه في موقع ريادي متميز في نظر المستثمرين.

٧- خدمات وتسهيلات الشراء:

فمن المعروف جيداً، أن هناك بعض المشتريات التي تحتاج إلى خدمات فنية مثل الصيانة والإصلاح، حيث أن مثل هذه الخدمات تؤدي دوراً متميزاً في التعامل مع مورد دون آخر. فالمورد الذي يستطيع من توفير مثل هذه الخدمات يكون أقرب لوقوع الاختيار عليه.

ويقصد بالتسهيلات في هذا المجال، قدرة المورد على منح المشتري بعض التسهيلات الائتمانية مثل منحة قروض تجارية أو البيع لأجل أو بالتقسيط وبأقساط ميسرة. إن لمثل هذا الاعتبار أهمية كبيرة عندما تكون درجة السيولة النقدية لدى المشتري ضعيفة، أو في حال نقصان الموارد النقدية لديه.

٨- عوامل أخرى:

ومن هذه العوامل وجود سياسات إدارية سليمة لدى المورد، وممارسته للعملية الإدارية وفقاً لأصولها، واتباع سياسات بيعية وترويجية صحيحة، والتخصص في العمل والإنتاج والسمعة والشهرة التي يتصف بها في إشباع رغبات وحاجات زبائنه كل هذه العوامل والعديد غيرها تضع المورد في مرتبة متقدمة لدى المشتري للتعامل والتفاهم معه في توفير الاحتياجات.

ثالثاً- مرحلة اختيار المورد المناسب والتفاوض معه:

ويتم في هذه المرحلة اختيار المورد المناسب (أو الموردين المناسبين) وذلك على أساس عوامل المقارنة والتقييم التي أتينا على ذكرها قبل قليل. وبعد ذلك تبدأ الاتصالات مع هذا المورد المختار وبدء المفاوضات معه لتنفيذ عملية الشراء بصورة مباشرة، أو عن طريق التعاقد.

ويقصد بالتفاوض مع المورد إقامة حوار معه حيث يفصح المشتري عن كل

آرائه ورغباته ووجهات نظره المتعلقة بالمواصفات المرغوب بها والأسعار وشروط الدفع وأوقات التسليم وكل ما يضمن تحقيق أهداف المنظمة التي يمثلها، ويتوقف نجاح المشتري في التفاوض على مهاراته وقدراته في إدارة المفاوضات ومدى اعتماده على الاستراتيجيات التي تضمن له تحقيق مبادئ وأسس الأصول العلمية للشراء *.

رابعاً- مرحلة تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار:

إدارة المشتريات الناجحة هي تلك الإدارة التي - يستطيع بناء علاقات جيدة مع المورد أساسها الثقة والتفاهم المتبادلين، لأن ذلك يحقق مرونة وسهولة الاتصال بين الطرفين والوفاء بمتطلبات كل منهما بشكل مناسب. كما وإن المطلوب من إدارة المشتريات ليس فقط إقامة علاقات جيدة وطيبة في الأجل القصير وإنما أيضاً تنمية هذه العلاقات على أسس راسخة كي يستطيع كل طرف أن يسهم في تحقيق مصالح الطرف الآخر.

إن ولاء المورد والمشتري بعضهما لبعض يسهم إلى حد كبير في تحقيق منافع لكل منهما في الأمد البعيد. فبحث المشتري مثلاً عن السعر الأقل بصرف النظر عن مصدر الشراء يحقق منافع ولكن في الأمد القصير، إلا أن استمرارية التوريد تحقق منافع أفضل في الأمدين القصير والبعيد بنفس الوقت. أما غير ذلك فتصبح كل عملية شراء

---

* يذكر بعض الكتاب إن نجاح المشتري في التفاوض مع المورد وتحقيق ما يصبو إليه، يتطلب منه الالتزام بما يلي:

- محاولة جعل المفاوضات في مقر شركته.
- أن يجعل المورد هو البادئ بالحديث.
- امتلاك كافة المعلومات والبيانات المدعمة لعملية التفاوض.
- تجنب الانفعال السريع والردود العاطفية.
- قبول وجهة نظر المورد في حال عدوله عن موقف معين.
- الاعتداد بالرأي وقوة الحجة لديه.
- تجنب غلق باب المفاوضات قبل الوقت المناسب.

بحاجة إلى مجهودات كبيرة من قبل رجال الشراء في البحث عن مصادر التوريد واختيار الأنسب منها ومن ثم متابعة تنفيذ بقية مهام عملية الشراء.

ولكن، ومما ينبغي الإشارة إليه، إلى أنه وعلى الرغم من ضرورة تدعيم العلاقات بين المنظمات المشترية والمنظمات البائعة لتفعيل عمليات الشراء اللاحقة، فإن هـذا لا يمنع – بل العكس يتطلب – من البحث باستمرار عن مصادر توريد جديدة وبديلة تكون أكثر مناسبة للشراء. وهذا ما يتم غالباً على أساس نتائج عملية تقويم الموردين.

اختيار مصدر الشراء حسب حالة الشراء:

تساعد حالة الشراء في وضع حد فاصل لاختيار مصدر الشراء المناسب. وهناك حالتان للشراء هما:

١- حالة الشراء لأول مرة.

٢- حالة الشراء المتكرر.

ففي المشروعات التي تواجه حالة الشراء لأول مرة، وهي المشروعات الجديدة التي بدأت بولوج ميادين العمل والإنتاج، فإن على إدارة المشتريات التمييز بين أنواع وأصناف المواد التي يتم شراؤها لمرة واحدة، أي غير متكررة الشراء، وإن تكررت فلا تتكرر إلا من خلال فترات زمنية متباعدة جداً، مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل والمفروشات، ومن المواد التي يتكرر شراؤها المواد الأولية والوقود والزيوت وقطع الغيار وسواها. ففي الحالتين: الشراء المتكرر والشراء غير المتكرر، فإن على إدارة المشتريات الأخذ في الحسبان مجموعة من الاعتبارات والتي يأتي في مقدمتها:

أ- الاعتبارات الاقتصادية: التكلفة، السعر، شروط الدفع، الخصومات... إلخ.

ب- الاعتبارات الخدمية: السرعة في تسليم الطلبيات، المستندات المرافقة للصفقة التجارية، الخدمات الفنية المصاحبة للشراء مثل التركيب والصيانة والتدريب.

ج- اعتبارات الضمان: ضمان وصول المواد الموردة سليمة، ضمان مساعدة

المشتري مستقبلاً عند احتياجه لمثل هذه المساعدة...

أما في حالة الشراء المتكرر والتي تنطبق على المشروعات القائمة فعلاً وقد مارست ولا تزال تمارس عمليات الشراء، فإن اختيار مصدر التوريد يكون أكثر سهولة مقارنة مع الحالة الأولى (الشراء لأول مرة)، وذلك نظراً للخبرة المكتسبة في الشراء. ويتوقف اختيار المورد المناسب في هذه الحالة على نتائج تقويم الموردين السابقين من حيث درجة الالتزام بمواعيد التسليم. وتوفير الكميات المطلوبة، وتطابق المواصفات الفعلية للمواد مع ما اتفق عليه سابقاً.

تقويم الموردين:

يتم تقويم الموردين من قبل إدارة المشتريات أو من قبل جهة أخرى متخصصة بناء على عدد من المعايير والتي تعتبر مقاييس للمفاضلة والتمييز بين الموردين. ومقاييس التقويم عادة أربعة هي:

الجودة، الكمية، والسعر، والتسليم.

وتهدف عملية التقويم أساساً إلى الوقوف على أوضاع ومؤهلات وقدرات الموردين من أجل اتخاذ قرار الاستمرارية في التعامل معهم أو الاستغناء عن أحدهم أو عن بعضهم.

ويقصد بقرارات ومؤهلات المورد الصفات التي يجب توافرها فيه والتي ينبغي أن تكون موضع قناعات إدارة المشتريات باعتبار أن مثل تلك القدرات والمؤهلات تعد أموراً ضرورية للتعامل مع ذلك المورد الذي يخدم مصالح المنظمة المشترية في توفير احتياجاتها المادية بكل صدق وأمانة وإخلاص.

وبوجه عام، فإن أهم القدرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في المورد المناسب

يمكن تلخيصها بالنقاط التالية [1]:

١- فيما يتعلق بالجودة المناسبة، فإن ما يضمن ذلك:

- سياسات وبرامج وإجراءات المورد.
- الأبحاث والدراسات التي يقوم بها لتطوير منتجاته.
- ممارسة العملية الإدارية بصورة صحيحة.

٢- وفيما يتعلق بالكمية المناسبة، فإن ما يضمن ذلك:

- المركز المالي للمورد.
- الطاقات الإنتاجية للمورد وإمكانيات التوسع لديه مستقبلاً.
- طبيعة العلاقات مع المشترين.

٣- وفيما يتعلق بالسعر المناسب، فإن ما يساعد المشتري في تقويم السعر:

- القدرات والإمكانيات الفنية للمورد.
- التخصص في الإنتاج لدى المورد.
- شروط الدفع.
- الخصومات التي يمنحها المورد.
- مستوى الإنتاجية، وخاصة إنتاجية العاملين لديه.

٤- وفيما يتعلق بالتسليم، فإن أهم المؤشرات التي تعكس هذا الجانب من التقويم هي:

- مدى ما يتوافر لدى المورد من أجهزة ومعدات ووسائل نقل.
- المهارات والقدرات الفنية.
- الصفات الأخلاقية للمورد.

---

(١) إدارة المشتريات والتخزين (مفهوم حديث في إدارة المواد)، د. عبيدات وآخرون مرجع سبق ذكره ص٢٢٧.

وفي الحياة العملية عمد العديد من المنظمات إلى استخدام أساليب وطرائق اعتبرها أكثر دقة وموضوعية في تقويم الموردين، والحكم على مدى الوفاء بالتزاماتهم. ومن هذه الطرائق طريقة الدرجات، وطريقة نسب التكاليف.

١- طريقة الدرجات:

تقوم طريقة الدرجات على أساس العلاقة في الزمن الماضي مع الموردين وذلك عن طريق الاحتفاظ بسجل خاص بكل مورد والمواد التي يتعامل بها، وإعطاء كل مورد درجة تمثل مستوى أدائه بالنسبة لكل من العناصر الأربعة موضع التقويم وهي:

- الجودة المناسبة.
- الكمية المناسبة.
- السعر المناسب.
- مواعيد التسليم الملائمة.

وبعد ذلك تقوم الجهة المقومة بتجميع هذه الدرجات وإعطاء وسطي لكل مورد، ثم ترتيب الموردين حسب الدرجات الممنوحة لهم.

ويمكن توضيح ما سبق في المثال التالي:

إذا كانت الدرجات المعطاة للجودة ٥٠% وللسعر ٤٠% وللخدمة (مواعيد التوريد) ١٠%. وعلى افتراض أن هناك ثلاثة موردين، ومن خلال الرجوع إلى سجلاتهم وخبرات رجال الشراء عنهم تم التوصل إلى المعلومات التالية:

البيانات	الموردون		
	الأول	الثاني	الثالث
عدد مرات التوريد التي تم استلامها	٥٠	٤٠	٣٠
عدد مرات التوريد التي تم رفضها	٤	٦	٥
عدد مرات التوريد المتأخرة	٢	٣	١
سعر الوحدة الواحدة من المادة الموردة	٨٥	٨٠	٩٠

وعلى أساس تلك البيانات يمكن تقويم كل مورد على النحو التالي:

آ- الجودة = درجة الجودة × (التوريدات التي تم استلامها − التوريدات المرفوضة) / التوريدات التي تم استلامها × ١٠٠%

المورد الأول: ٥٠% × (٥٠−٤)/٥٠ × ١٠٠% = ٤٦ نقطة

المورد الثاني: ٥٠% × (٤٠−٦)/٤٠ × ١٠٠% = ٤٢,٥ نقطة

المورد الثالث: ٥٠% × (٣٠−٥)/٣٠ × ١٠٠% = ٤١,٧ نقطة

ب- السعر = درجة السعر × السعر الأقل / سعر المورد × ١٠٠%

المورد الأول: ٤٠% × ٨٠/٨٥ × ١٠٠% = ٣٧,٦ نقطة

المورد الثاني: ٤٠% × ٨٠/٨٠ × ١٠٠% = ٤٠ نقطة

المورد الثالث: ٤٠% × ٨٠/٩٠ × ١٠٠% = ٣٥,٦٧ نقطة

ج- الخدمة = درجة الخدمة × (التوريدات المستلمة - التوريدات المتأخرة) / التوريدات المستلمة × ١٠٠%

المورد الأول: ١٠% × ٥٠-٢/٥٠ × ١٠٠% = ٩,٦ نقطة

المورد الثاني: ١٠% × ٤٠-٣/٤٠ × ١٠٠% = ٩,٢٥ نقطة

المورد الثالث: ١٠% × ٣٠-١/٣٠ × ١٠٠% = ٩,٧ نقطة

وبذلك يكون مجموع نقاط كل مورد كما يلي:

المورد الأول: ٤٦ + ٣٧,٦ + ٩,٦ = ٩٣,٢ نقطة

المورد الثاني: ٤٢,٥ + ٤٠ + ٩,٢٥ = ٩١,٧٥ نقطة

المورد الثالث: ٤١,٧ + ٣٥,٦ + ٩,٧ = ٨٧ نقطة

ويكون الترتيب التفاضلي للموردين والذي هو أساس الاختيار: المورد الأول، المورد الثاني، المورد الثالث

٢- طريقة نسب التكاليف:

وتقوم هذه الطريقة في التقويم على أساس جمع التكاليف الكلية لعملية الشراء ابتداء من إصدار أمر التوريد (أوامر الشراء) وحتى استلام المواد بالصورة النهائية وربط هذه التكاليف بقيمة الشحنات الواردة من الموردين. وكلما ارتفعت نسبة التكاليف إلى الشحنات يحصل المورد على درجة أقل في التقويم.

فإذا كانت تكلفة الشراء إلى إجمالي المشتريات لدى ستة مـــوردين وحســـب تسلسلهم كما يلي:

رقم المورد	١	٢	٣	٤	٥	٦
النسبة	%١٥	%١٩	%١٢	%٢٢	%٢٠	%٣١

فيكون ترتيب هؤلاء الموردين الستة نتيجة هذه الطريقة في التقويم كما يلـــي:
(أي ترتيب الموردين حسب الدرجات)

المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث	المورد الرابع	المورد الخامس	المورد السادس
٢	٣	١	٥	٤	٦

الخلاصة:

تذكر أن:

- الاختيار المناسب لمصدر أو مصادر الشراء يعد من الأصول العلمية لوظيفة الشراء.
- لا يمكن فصل عملية اختيار مصدر الشراء المناسب كمبدأ من مبادئ الأصول العلمية للشراء عن بقية المبادئ، والمتمثلة بتحديد الجودة المناسبة، تحديد الكمية المناسبة، تحديد السعر المناسب، تحديد مواعيد التسليم الملائمة.
- إن أهمية تحديد مصادر الشراء المناسبة تتمثل في إسهام هذه المهمة بتحقيق الأهداف الخاصة بالشراء أولاً، والأهداف العامة للمنظمة بالكفاءة والفعالية اللازمتين ثانياً.
- إن تحديد مصادر الشراء هي عملية صعبة بسبب تداخل وتشابك عناصر الشراء المختلفة مثل: السعر الجودة، الكمية، الخصومات، شروط الدفع، مواعيد الاستلام... إلخ لأنه من الصعب فصل تلك العناصر والشروط عن المورد المعين، أي بمعنى عدم إمكانية اختيار مورد مناسب بمعزل عن عناصر وشروط عملية الشراء.
- إن عملية اختيار مصدر الشراء المناسب يكون سهلاً في حال اعتماد المنظمة المشترية سياسة الشراء بالتركيز على مورد واحد أو على عدد ضيق جداً من الموردين، أو عندما يكون المورد في وضع تنافسي احتكاري في السوق، أو عند اتباع المنظمة المشترية سياسة الشراء التفاعلي مع المورد.
- هناك أربع مراحل أساسية لاختيار مصادر الشراء هي:

المرحلة الأولى- حصر الموردين وجمع المعلومات عنهم بواسطة: السجلات،

الخبرات السابقة، الإعلانات، الكاتالوجات، الاتصال المباشر، الجهات الرسمية وأحياناً غير الرسمية، المجلات المهنية والمتخصصة، الدليل التجاري، المعارض.

المرحلة الثانية- تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الموردين من أجل اختيار المورد المناسب وباستخدام عدد من العوامل للمقارنة والتقويم والمفاضلة فيما بين مختلف الموردين. ومن هذه العوامل: الموقع الجغرافي للبائع، طبيعة المواد التي يتم التعامل بها، السعر، الجودة، حجم الطاقة الإنتاجية للمورد، الإمكانيات الفنية والمالية للمورد، خدمات وتسهيلات الشراء التي يقدمها المورد.

المرحلة الثالثة- اختيار المورد المناسب وبدء المفاوضات معه بشأن المواصفات والكميات والخصومات وشروط الدفع ومواعيد التسليم...

المرحلة الرابعة- تدعيم وتنمية العلاقات مع المورد المختار.

- حالة الشراء تؤدي دوراً بالغ الأهمية في اختيار مصدر الشراء. وهناك حالتان للشراء:

١- حالة الشراء لأول مرة، وذلك عندما يكون المشروع جديداً وهنا يأخذ المشتري الاعتبارات التالية في الحسبان:

- التكلفة، السعر، شروط الدفع، الخصومات (الاعتبارات الاقتصادية)
- السرعة في تسليم الطلبيات، الخدمات المصاحبة للشراء وما بعد الشراء (الاعتبارات الخدمية).
- ضمان وصول المواد سليمة، مساعدة المشتري مستقبلاً (اعتبارات الضمان).

٢- تقويم الموردين يتم بطرائق مختلفة من أهمها طريقتين:

طريقة الدرجات وطريقة نسب التكاليف، وإن هاتين الطريقتين تقومان على أساس أربعة عناصر أساسية هي: الجودة، الكمية، السعر، ومواعيد التسليم.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز جداً:

١- يتم اختيار مصدر الشراء المناسب قبل تحديد جودة ومواصفات المواد المطلوب شراؤها.

٢- تتمثل أهمية تحديد مصادر الشراء في كونها عنصراً من عناصر الأصول العلمية للشراء.

٣- تنطوي مرحلة حصر الموردين في اختيار مصادر الشراء على تقويم الموردين المحتملين لاختيار الأفضل منهم.

٤- تعد وسيلة الاتصال مع الموردين عن طريق مندوبيهم أفضل من الاتصال المباشر معهم بوسائل الاتصال الإلكترونية.

٥- الكاتالوجات هي عبارة عن مجلات متخصصة للإعلان عن السلع والمواد وغر ذلك من المستلزمات المادية.

٦- يؤدي الموقع الجغرافي للمورد دوراً مهماً بالنسبة للمشتري إذا كان الشراء غير متكرر.

٧- لا أهمية تذكر لتسهيلات الشراء التي يمنحها المورد.

٨- موضوع التفاوض الأساسي مواصفات وأسعار المواد وأوقات تسليمها.

٩- إذا كانت هناك علاقات ودية وطيبة بين المشتري والمورد فلا حاجة للبحث عن مصادر توريد أخرى من قبل هذا المشتري.

١٠- يعد المركز المالي للمورد عنصراً من عناصر تقييم جودة المواد لديه.

ثانياً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تراها صحيحة للأسئلة التالية:

١- تهدف عملية تقويم الموردين إلى:

- الوقوف على أوضاع ومؤهلات وقدرات الموردين.
- لتحديد كمية الشراء المناسبة.
- للتمييز بين حالة الشراء لأول مرة وحالة الشراء المتكرر.
- لتنمية العلاقات مع الموردين
- لا شيء مما سبق.

٢- إن اختيار مصادر التوريد المناسبة ذو صلة وثيقة مع:

- طبيعة المواد ومواصفاتها الفنية.
- التكلفة والسعر والربح.
- مرحلة حصر الموردين.
- الجهات الرسمية في الدولة.
- كل ما سبق.

٣- يعد الدليل التجاري:

- مرحلة من مراحل اختيار مصادر الشراء.
- عاملاً من عوامل المفاضلة بين مختلف الموردين.
- أساساً مناسباً للتفاوض مع المورد.
- عاملاً لتدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين.
- لا شيء مما سبق.

٤- تتم حالة الشراء لأول مرة:

- في المشروعات الجديدة.
- في المشروعات التي تستخدم المواد الأولية وبكميات كبيرة.

- في المشروعات التي تعمل على إجراء البحوث والدراسات حول جودة المواد.
- في المشروعات ذات الطاقات الإنتاجية البسيطة.
- لا شيء ما سبق.

٥- تقوم طريقة الدرجات في تقويم الموردين على أساس:
- مدى ما يتوفر لدى المورد من أجهزة ومعدات.
- الصفات الأخلاقية للمورد.
- الالتزام في مواعيد التسليم المناسبة.
- العلاقة التاريخية الماضية مع الموردين.

كل ما سبق ذكره.

الوحدة الحادية عشرة

شراء الاحتياجات من الأصول الإنتاجية

الأهداف الدراسية للوحدة:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الإلمام بالأصول الإنتاجية من الآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية.

٢- معرفة الخصائص المميزة لعملية شراء الأصول الإنتاجية.

٣- الإحاطة ببعض الاعتبارات الرئيسية والمتعلقة بشراء الأصول الإنتاجية مثل: مشكلات شراؤها، اختيار مصدر توريدها، الإجابة على التساؤلين شراء آلات ومعدات جديدة أم آلات ومعدات مستعملة؟ واستئجار آلات أم شراؤها؟

٤- معرفة مراحل شراء الأصول الإنتاجية وكيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

٥- معرفة كيفية تقييم جدوى الاستثمار في الأصول الإنتاجية لاتخاذ قرار الشراء أم عدم الشراء.

عناصر الوحدة:

١- المقدمة.

٢- خصائص شراء الأصول الإنتاجية.

٣- الاعتبارات المتعلقة بشراء الأصول الإنتاجية:

- مشكلات الشراء.
- اختيار مصدر الشراء.
- شراء الآلات والمعدات المستعملة.
- استئجار الآلات.

٤- مراحل شراء الأصول الإنتاجية:

المرحلة الأولى — تحديد الاحتياجات

المرحلة الثانية — إعداد المواصفات

المرحلة الثالثة — التفاوض مع المورد

المرحلة الرابعة — تحرير أمر الشراء

المرحلة الخامسة — متابعة أمر الشراء

٥- تقييم جدوى الاستثمار في الأصول الإنتاجية.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

يقصد بالأصول الإنتاجية، أو ما يسمى بالأصول الرأسمالية مختلف الأصول المعمرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج ووسائل النقل والانتقال ومعدات المناولة والروافع والمقطورات والمولدات الكهربائية والمراجل والأثاث وغير ذلك من الأصول الثابتة، والتي تتميز بأن عمرها الإنتاجي يزيد عن السنة وأنه يتم استهلاكها تدريجياً خلال سنوات العمر المقدر.

يتميز شراء هذه الأصول بسمات خاصة من حيث تحكمها بمسار عمليات المنظمة والطاقة الإنتاجية فيها وفي كفاءة وفعالية نتائجها النهائية. ولذلك فإن قرار الشراء يكون جماعياً ومبنياً على دراسات تفصيلية لبدائل هذه الأصول. كما وأن قرار شرائها يرتبط ارتباطاً عضوياً بقرار الاستثمار، أي أن عملية الشراء ترتكز على تقييم الاستثمارات اللازمة لاقتنائها وتشغيلها على أساس معايير الربحية التجارية والاجتماعية التي تحققها هذه الأصول.

خصائص شراء الأصول الإنتاجية:

ترتبط خصائص عملية شراء الاحتياجات من الأصول الإنتاجية باعتبارات فنية ومالية وتسويقية نلخصها في النقاط التالية:

١- يتطلب شراء الأصول الإنتاجية استثمار مبالغ مالية ضخمة، حيث قد يصل حجم الاستثمار فيها في المشروعات الصناعية إلى أكثر من ٨٠ % من رأس مالها المستثمر.

٢- لا يعد شراء الأصول الإنتاجية متكرراً، وقد يكون لمرة واحدة خلال العمر الإنتاجي للمشروع، وإذا تكرر فإنه يتكرر في فترات زمنية متباعدة لأغراض الاستبدال، والإحلال، والتحديث، والتطوير، والتوسع في حجم

العمليات الإنتاجية.

٣- يرتبط الاستثمار في الأصول الإنتاجية وبالتالي عملية شراء هذه الأصول بدراسة السوق لتقدير الموارد المتوقع تحقيقها من جراء تشغيل الأصول الإنتاجية وخلال العمر الإنتاجي المقدر للمشروع، أي بمقدار الإيرادات المتوقع الحصول عليها من عمليات بيع ما تنتجه هذه الأصول.

٤- تتم عملية شراء الأصول الإنتاجية وفقاً لمواصفات المنتجات من السلع والخدمات المزمع تقديمها من قبل المشروع الذي يستخدمها، وعادة ما ترتبط هذه المواصفات بالحجم والمكونات والمقاسات وطرائق الاستعمال والصيانة والشكل الخارجي لتلك المنتجات.

٥- يرتبط شراء الأصول الإنتاجية - من حيث كمية الشراء - بحجم الطلب الحالي والمستقبلي على منتجات المشروع المستخدم لهذه الأصول.

٦- يرتبط شراء الأصول الإنتاجية بمستوى تكنولوجيا العمل والإنتاج، وبحجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وبالتصميم والترتيب الداخلي، وعمر الأصل، وحجم نفقات استخدام وتشغيل الأصل ومعدل استهلاكه من المواد والمستلزمات الأخرى.

٧- إن ما ذكرناه من خصائص تتميز بها عملية شراء الأصول الإنتاجية تقودنا إلى خاصية أو ميزة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهي أن عملية اختيار أصل أو آلة أو خط إنتاجي تتم على أساس مستوى ما هو متوقع تحقيقه من ربحية، بمعنى أن قرار الاستثمار في أصل إنتاجي دون غيره يبنى على واحد أو أكثر من معايير الربحية الاقتصادي. وهذه المعايير هي: فترة استرداد قيمة شراء الأصل، معدل العائد المتوقع من شراء الأصل، مقدار ما يحققه الأصل من قيمة حالية صافية خلال عمره الإنتاجي.

إن كل ما سبق ذكره من خصائص تميز عملية شراء الأصول الإنتاجية توصلنا إلى حقيقة هامة مفادها أن شراء الأصول الإنتاجية من آلات ومعدات وتجهيزات ليس من مسؤوليات ومهمات إدارة المشتريات فحسب وإنما أيضاً من مهمات ومسؤوليات الإدارة العليا والإدارة المالية بوجه عام والإدارات الأخرى المستعملة للأصول مثل الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية. ولهذا السبب أشرنا سابقاً أن قرار شراء الأصول الإنتاجية هو قرار جماعي، يختلف بدرجة كبيرة عن قرار شراء المواد التي تستخدم باستمرار أي المواد التي تتكرر شراؤها.

الاعتبارات المتعلقة بشراء الأصول الإنتاجية:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب على إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص أخذها في الحسبان، وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:

أولاً- مشكلات الشراء:

من المعروف جيداً، أن شراء الآلات والمعدات يتطلب مبالغ مالية كبيرة تدفع لقاء سعرها. لذا فإن المشكلة التي تبرز بعد اتخاذ القرار بالشراء هي مشكلة تمويل الاستثمار اللازم في الأصول المطلوب شراؤها، أي كيفية تدبير الأموال اللازمة للشراء. وقد يكون تمويل الاستثمار باستخدام مصادر التمويل الذاتي للمنظمة، وذلك بحجز جزء من الأرباح (أو كلها) لشراء هذه الأصول أو عن طريق إصدار أسهم أو سندات وطرحها في الأسواق للبيع، أو عن طريق الحصول على قروض مصرفية، ولكن بشرط أن تكون هذه القروض طويلة الأجل، لأن الحصول على قروض قصيرة الأجل قد يوقع المنظمة بمشكلات لا تستطيع معالجتها كزيادة الأعباء المالية اللازمة لسداد القروض القصيرة والفوائد المترتبة عليها.

ويتطلب قرار الشراء الأخذ في الحسبان الكثير من العوامل المؤثرة في سياسات الإدارة، فعلى سبيل المثال قد يلزم قرار الشراء المنظمة أو المنشأة بإنتاج أصناف معينة

من المنتجات أو أنه يلزم بإتباع طريقة إنتاج دون غيرها. ولذلك تتطلب عملية شراء الأصول الإنتاجية، الدراسة والتحليل لكل البدائل لاختيار البديل الأفضل من حيث العائد والتكلفة.

وإذا كان شراء الأصول الإنتاجية يتطلب فترة زمنية طويلة تفصل بين نشوء الحاجة وبين توريدها فعلاً فإن ذلك يستوجب اتخاذ القرار بناء على تكاليف شراء الأصل ونفقات تشغيله خلال سنوات استخدامه وقيمة ما يعطيه من موارد خلال تلك السنوات للوصول إلى صافي الربح الذي يحققه هذا الأصل أو ذاك.

ثانياً- اختيار مصدر الشراء:

يتطلب شراء التجهيزات الآلية الكثير من الاهتمام في اختيار مصدر الشراء، وكما هو معروف فإن عدد الموردين لمثل هذه التجهيزات يكون قليلاً. وتعتمد المنشأة المشترية في اختيارها للموردين على حصر هؤلاء الموردين الذين يستطيعون توفير الأصول المطلوبة وبالمواصفات المحددة. والمشكلة التي تبرز في هذا المجال وتتطلب المعالجة هو عملية المفاضلة بين الموردين لاختيار الأنسب منهم. ومعيار اختيار مورد ما، أو رفض مورد آخر لا ينحصر فقط في نطاق معايير الربحية، وإنما أيضاً بالاعتبارات الخاصة بالخدمات التي يقدمها الموردون للمشترين مثل:

١- الدراسات التي يعدها الموردون قبل تنفيذ الشراء عن احتياجات المشتري من الآلات والمعدات والخصائص الواجب أن تتوفر بها لأداء العمليات على النحو المطلوب.

٢- خدمات التركيب والتجريب وخاصة بالنسبة للآلات والمعدات والتجهيزات المعقدة أو الجديدة التي تستخدم لأول مرة، حيث يقوم المورد بتشغيل مثل هذه الأصول بداية إطلاق المشروع.

٣- خدمات تدريب الأفراد على تشغيلها.

٤- خدمات الصيانة المجانية أثناء فترة الضمان والمأجورة بعد فترة الضمان.

٥- توفير قطع الغيار.

ثالثاً- شراء الآلات والمعدات المستعملة:

قد لا تقتصر عملية الشراء على شراء المعدات والآلات الجديدة دوماً، بل قد تلجأ بعض منظمات الأعمال أحياناً إلى توفير احتياجاتها من المعدات والآلات المستعملة وذلك لعدة أسباب، لعل من أهمها [1]:

١- قد يكون شراء الآلة القديمة راجعاً لعدم انتظار إجراءات شراء آلة جديدة، وتكون الحاجة ملحة لاستعمالها في الوقت الراهن.

٢- الشراء بغرض إجراء التجارب أو التدريب.

٣- الشراء بسبب ضعف الإمكانات المالية للمنظمة المشترية حيث تكون أسعار الآلات والمعدات المستعملة أقل بكثير من أسعار الجديدة منها.

٤- بسبب عدم الحاجة الدائمة لها، حيث يكون من غير المجدي اقتصادياً شراء آلة جديدة لاستعمالها خلال مدة زمنية قصيرة.

٥- قد لا يكون هناك فروقات واضحة بين الآلات القديمة والآلات الجديدة بعد إجراء بعض التعديلات البسيطة على الآلات القديمة والتي ستضمن تحقيق الغرض على النحو المطلوب كما لو أنها آلات جديدة.

هذا وتتوفر الآلات والمعدات المستعملة في السوق لعدد من الأسباب منها:

١- نتيجة تغير نظم وأساليب العمل والإنتاج في المشروعات أو المنشآت التي كانت تستخدم مثل تلك الآلات والمعدات، وأصبحت في غير حاجة لها.

٢- نتيجة التقادم الفني والتقني للآلات وبالتالي انخفاض قدرتها على منافسة

---

(١) للمزيد يمكن الرجوع إلى كتاب: إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة المواد) د. عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره ص٢٥٩-٢٦٣.

الآخرين الذين يعملوا باستخدام آلات ومعدات أكثر تقدماً من النـــواحي الفنية والتقنية.

٣- بسبب خروج بعض المنتجين من السوق وانتقالهم للعمل في مجالات أخرى أو في بلدان أخرى، وبالتالي يقوموا بعرض لما كانوا يستخدمونه من أصول في أسواق البيع.

وقبل اتخاذ قرار الشراء تقوم المنظمة المشترية بالمقارنة بين شراء آلات ومعدات جديدة أو آلات ومعدات مستعملة من حيث السعر، والطاقات الإنتاجيـــة، والمـــدة المطلوبة للاستعمال، وتكلفة الصيانة، وتوافر قطع الغيار. فمزايـــا الآلات والمعـــدات الجديدة عند إجراء المقارنة بالنسبة للمنظمة المشترية هي:

١- أكثر فاعلية في الاستخدام.

٢- أكثر تقدماً من حيث النواحي الفنية والتقنية.

٣- ربحيتها أكثر من الآلات والمعدات القديمة وذلك نتيجة خفـــض تكـــاليف التشغيل والصيانة والإصلاح للآلات الجديدة.

٤- توافر قطع الغيار لها بصورة أفضل من توافرها للآلات القديمة.

٥- سهولة تقييم البدائل بين الآلات والمعدات الجديدة بينما يكون الأمر أكثـــر صعوبة بالنسبة للآلات القديمة المستعملة.

رابعاً- استئجار الآلات:

وكما في الاعتبار السابق حيث كان هناك خياران أمام المنشأة المشترية شـــراء الآلات والمعدات الجديدة، أو شراء الآلات والمعدات المستعملة، وكذلك قد يكـــون هناك أمام المنشأة خياران من نوع آخر هما: شراء الآلات والمعدات أو اســـتئجارها. وعادة ما تكون إجراءات الاستئجار من حيث الاتصال بالموردين (المـــؤجرين هنـــا) والاتفاق معهم هي نفسها تقريباً الإجراءات التي تتبع في حال شراء الآلات والمعدات،

ولكن باختلاف وحيد هو بقاء تلك الأصول من آلات ومعدات وغيرها مملوكة للمورد في حال الاستئجار.

وأهم الأسباب الدافعة للاستئجار بدلاً من الشراء هي:

١- استخدام بعض المعدات والآلات لوقت قليل يمكن الاستغناء عنها بعد قضاء الحاجة منها، أو أن استعمالها يكون على فترات متباعدة.

٢- للاستخدام في الحالات الطارئة، فمثلاً قد تقوم المنظمة باستئجار الآلات والمعدات ريثما تتم إجراءات عملية الشراء أو عملية الصيانة والإصلاح للمعدات والآلات الموجودة.

٣- في حال وجود جوانب سرية في تكنولوجيا وعمل الآلات حيث يقوم المورد بنفسه بتشغيلها أثناء فترة الاستئجار.

٤- في حال وجود تطورات سريعة ومتلاحقة في صناعة الآلات والمعدات ووسائل العمل الأخرى، فإذا تم الشراء لما هو موجود في السوق فإن ذلك سيكون على حساب بدائل أفضل قد تظهر بعد وقت قصير.

٥- قد تكون المعدات اللازمة غالية الثمن بحيث لا يتمكن المشتري من شرائها ويرى أنه من الأنسب استئجارها.

٦- قد يفضل المشتري استئجار الآلات والمعدات بدلاً من شرائها حتى يظل البائع مسؤولاً عن تشغيلها وصيانتها وتقديم ما يلزم من خدمات خلال سنوات التشغيل.

وعلى الرغم من مزايا الاستئجار غير أنه له عيوب كثيرة نبين منها عيبين رئيسين هما:

١- قد تكون التكاليف النهائية للاستئجار مرتفعة.

٢- قد يترتب على استئجار الآلات والمعدات إلزام المشروع المستأجر من استخدام مواد معينة لتشغيلها يفرضها المؤجر وبنفس الوقت لا تكون هذه

المواد مناسبة من حيث السعر أو من حيث الجودة.

ولكن وعلى الرغم من إجراء دراسات المفاضلة والمقارنة بين مزايا وعيوب الشراء والاستئجار من قبل الإدارات المختلفة للمنظمة، فإن على إدارة المشتريات أن تكون يقظة وماهرة في دراسة العروض والتسهيلات التي قد يقدمها المؤجر ولكنها تخفي وراءها دوافع تجارية بحتة تضر بأعمال المنظمة التي تقوم باستئجار مثل هذه الأصول الإنتاجية.

مراحل شراء الأصول الإنتاجية:

يمر عادة شراء الأصول الإنتاجية بالمراحل الخمس التالية:

المرحلة الأولى- تحديد الاحتياجات:

تقوم كل إدارة من الإدارات المستعملة للأصول بتحديد احتياجاتها من أنواع الأصول الإنتاجية، ويتضمن تحديد الاحتياجات قبل كل شيء دراسة الطرائق البديلة لتأدية الغرض المطلوب وتكاليف كل طريقة ومن ثم البحث عن الآلات والمعدات لكل طريقة من الطرائق البديلة والتي تستطيع القيام بالعمل المطلوب ومن ثم دراسة تكاليف هذه المعدات والآلات موضع الحاجة والوفورات التي تتحقق من جراء استعمالها.

ومن المفضل أن تشترك بعض الإدارات الأخرى وخاصة ذات الطبيعة الفنية مع الإدارة المستعملة في تحديد الاحتياجات من الأصول وفي تحديد طرائق تأدية الغرض المطلوب. أما إدارة المشتريات فتنحصر مسؤولياتها بتزويد الجهة الدارسة أو المقيمة لبدائل الاستثمار في الآلات والمعدات بالبيانات اللازمة عن الآلات والمعدات المتوفرة لدى الموردين ومستويات الأسعار وشروط الدفع ومواعيد التسليم.

المرحلة الثانية- إعداد المواصفات:

بعد تحديد الاحتياجات من أنواع الآلات والمعدات المطلوبة فإن المرحلة اللاحقة

هي إعداد المواصفات اللازم توفرها في هذه الآلات والمعدات.

ويتم في هذه المرحلة المشاورات بين المشتري والمورد البائع أو ممثليه وقبل وضع المواصفات النهائية حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم ومعلوماتهم. وعلى أساس هذه المشاورات ومعلومات وخبرات المورد أو مندوبه يستطيع المشتري أن يحدد المواصفات الخاصة بالطاقات الإنتاجية للآلات والمعدات المراد شراؤها والسرعة والتكوين والأبعاد والمتانة والشكل وغير ذلك من المواصفات.

المرحلة الثالثة- التفاوض مع المورد:

على أساس حصر الموردين الممثلين تستطيع إدارة المشتريات اختيار الموردين الذين يمكن لإدارة المشتريات أن تستدرج منهم عروضاً فنية وسعرية. وبعد أن يقوم الموردون بتقديم عروضهم بناء على مواصفات المشتري يبدأ المشتري بإدارة مفاوضات مع هؤلاء الموردين الذين تقبل عروضهم حتى يتمكن من امتلاك المزيد من المعلومات حول إمكانيات كل مورد وأسعاره وقدرته على تسليم البضاعة والانتظام في إرسال الشحنات. وفي نهاية هذه المرحلة وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من جراء المفاوضات يقوم المشتري باتخاذ القرار النهائي باختيار المورد الذي يراه مناسباً أكثر من غيره.

المرحلة الرابعة- تحرير أمر الشراء:

بعد أن يتخذ المشتري القرار النهائي بتحديد المورد المناسب والذي سيتعاقد معه على الشراء والتوريد فإنه يدخل في مفاوضات خاصة معه أكثر عمقاً وتفصيلاً من المفاوضات التي أجراها سابقاً معه ومع غيره والتي اقتصرت على المواصفات والأسعار. وتنصب تفاصيل المفاوضات بشكل أساسي في هذه المرحلة على طريقة الدفع ووسائل النقل والتأمين ضد مخاطر الشحن والنقل وعدد شحنات نقل البضاعة، فإذا ما تم الاتفاق بين المورد والمشتري على كل هذه التفاصيل يقوم هذا الأخير (المشتري)

بتحرير أمر الشراء أو أمر التوريد والذي ينبغي أن يتضمن على كافة البيانات والمعلومات التي تم الاتفاق بشأنها وخاصة من حيث المواصفات والأسعار ومواعيد التسليم.

المرحلة الخامسة- متابعة أمر الشراء:

يحتاج شراء الأصول الإنتاجية أو الأصول الثابتة إلى فترة زمنية حتى يتم التسليم فقد يحتاج الأمر إلى بعض الأعمال الهندسية والرسومات التي تعرض على المشتري قبل البدء بتنفيذ عملية الشراء. ومن الطبيعي أن تمر العملية ضمن إجراءات ومراحل حتى يتم إنتاج تلك الآلات والمعدات أو حتى يتم أحياناً إجراء بعض التعديلات على ما هو موجود منها، مما يتطلب من المشتري متابعة إجراءات الشراء خطوة فخطوة كي يتأكد من أن المورد يقوم بتنفيذ التزاماته بصورة جيدة وبشكل خاص بالنسبة لمواعيد التسليم.

تقييم جدوى الاستثمار في الأصول الإنتاجية:

يقصد بتقييد جدوى الاستثمار في الأصول الإنتاجية الوقوف على جدوى هذه الأصول بعد أن يتم عرض جدوى البدائل التي كان من الممكن شراؤها لاتخاذ القرار بقبول البديل أو رفضه. وجرت العادة أن يتم استخدام أربعة معايير للتقييم يشكل كلٌ منها طريقة مستقلة في التقييم. وهذه الطرائق هي:

أولاً- طريقة فترة الاسترداد.

ثانياً- طريقة معدل عائد الاستثمار.

ثالثاً- طريقة صافي القيمة الحالية.

رابعاً- طريقة معدل العائد الداخلي *.

---

* لن نتعرض للطريقة الرابعة، وهي طريقة معدل العائد الداخلي لصعوبة إجرائها في هذا المجال وترك الأمر لمن يريد التعرف عليها بالرجوع إلى المراجع المختصة في مجال الإدارة المالية أو تقويم الاستثمارات.

أولاً- طريقة معيار فترة الاسترداد:

ويقصد بفترة الاسترداد المدة الزمنية اللازمة لاسترداد قيمة شراء الآلة أو الأصل مقاسة بعدد السنوات. وتسترد قيمة الأصل أو تكلفة الاستثمار فيه عن طريق صافي التدفقات النقدية التي يحققها هذا الأصل سواء كان آلة أو معدة أو خط إنتاج أو سيارة أو غير ذلك من الأصول الإنتاجية.

يتم احتساب معيار فترة الاسترداد على النحو التالي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{قيمة شراء الأصل}}{\text{متوسط صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

(متوسط صافي الربح السنوي)

ومتوسط صافي التدفق النقدي هو عبارة عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة إلى المشروع، أي الإيرادات الناجمة عن بيع المنتجات التي يقوم الأصل بإنتاجها من جهة وبين التدفقات النقدية الخارجة من المشروع، أي قيمة تكاليف تشغيل الأصل المذكور من جهة أخرى، ويتم احتساب متوسط صافي التدفق النقدي السنوي بتقسيم إجمالي التدفق النقدي السنوي الصافي على عدد سنوات تشغيل الأصل.

فإذا افترضنا أن تكلفة الاستثمار في آلة معينة (ثمن الآلة) هي (١٢٥) وحدة نقدية وعمرها الإنتاجي المقدر عشرة سنوات والإيرادات الإجمالية المتوقع أن تعطيها هذه الآلة هي (٣٦٠) وحدة نقدية خلال عمرها الإنتاجي، وأن تكاليف التشغيل خلال سنوات العمر المذكور هو (١٥٢) وحدة نقدية. فإن صافي التدفق النقدي يكون خلال سنوات العمر:

٣٦٠ — ١٥٢ = ٢٠٨ وحدة نقدية

وبالتالي فإن فترة الاسترداد تكون:

١٢٥

———— = ٦ سنوات

٢٠٨

١٠

يقوم المشتري كونه مقيماً لهذا الاستثمار بمقارنة فترة الاسترداد المحسوبة وهي في مثالنا ست سنوات بالفترة المحددة أو المعيارية المعتمدة من قبل الجهات الرسمية أو غير الرسمية، إذ تختلف هذه الفترة المعيارية من قطاع اقتصادي إلى قطاع آخر ومن فرع اقتصادي إلى فرع آخر.

فإذا كانت الفترة المعيارية خمس سنوات فنقول أن شراء هذه الآلة التي تبلغ فترة استرداد قيمتها ست سنوات غير مجد اقتصادياً لأن الفترة المحسوبة أكبر من الفترة المعيارية وهذا يعد بحد ذاته مؤشراً سلبياً. فكلما كانت فترة الاسترداد المحسوبة أقل من الفترة المعيارية يعتبر شراء الأصل ليس مقبولاً فحسب وإنما جيداً ورابحاً، وكلما كانت فترة الاسترداد المحسوبة أقل كان ذلك أفضل وأكثر إغراء لشراء الأصل. وبصورة عامة، يمكن القول إنه إذا كانت:

فترة الاسترداد المحسوبة ≤ فترة الاسترداد المعيارية

فإن الاستثمار في هذا الأصل أو ذاك يكون مجدياً ويمكن شراؤه أما إذا كانت:

فترة الاسترداد المحسوبة > فترة الاسترداد المعيارية

فإن الاستثمار في هذا الأصل أو ذاك يكون غير مجد ولا يعقل شراؤه.

ثانياً- طريقة معدل عائد الاستثمار:

معدل عائد الاستثمار هو نسبة متوسط صافي الربح الذي يتوقع أن يحققه الأصل الإنتاجي أو مجموع الأصول المزمع شراؤها خلال سنة واحدة إلى ثمن هذا الأصل (أو ثمن مجموع الأصول) والذي هو عبارة عن قيمة الاستثمار فيه ويتم احتساب معدل عائد الاستثمار كنسبة مئوية، كما يلي:

$$\text{عائد الاستثمار} = \frac{\text{المتوسط السنوي لصافي الربح}}{\text{تكلفة استثمار الأصل (ثمن شراء الأصل)}} \times ١٠٠$$

ومن أجل تقييم الاستثمار في هذا الأصل أو ذاك يقارن معدل عائد الاستثمار الذي يتم احتسابه بمعدل الفائدة السائد في السوق. فإذا كان عائد الاستثمار أكبر من معدل الفائدة فيعد الاستثمار في الأصل المعني رابحاً ومفيداً، وأن شرائه يكون مجدياً. أما إذا كان هذا العائد أقل من معدل الفائدة السائد فعلاً في السوق فلا تعد عملية شراؤه مقبولة وليس من المنطق بشيء أن تقوم الإدارة بشرائه.

فلنفرض مثلاً أن ثمن آلة معينة (٢٠٠) وحدة نقدية وأن متوسط صافي الربح السنوي المتوقع والناجم عن استخدام هذه الآلة هو (٢٠) وحدة نقدية وأن سعر (معدل) الفائدة السائد في السوق هو ٦% فإن عائد الاستثمار في هذه الآلة يكون:

$$\frac{٢٠}{٢٠٠} \times ١٠٠ = ١٠\%$$

وهي نسبة أعلى من سعر الفائدة (٦%)، لذا يمكن شراء هذه الآلة ويكون الاستثمار فيها مجدياً من وجهة النظر الاقتصادية، أما إذا كان هناك آلة أخرى تقوم بنفس الغرض ولكن عائد الاستثمار فيها ١٢% فهذا يعني أن هذه الآلة الأخيرة أو البديل الثاني أفضل من الآلة الأولى (البديل الأول) لأن ١٢% > ١٠%.

ثالثاً- طريقة معيار القيمة الحالية الصافية:

تعتمد هذه الطريقة في المفاضلة بين الآلات والمعدات المزمع شراؤها كبدائل متاحة مختلفة للاستثمار، على أساس الفرق بين القيمة الحالية لمجموع صافي التدفقات النقدية السنوية التي يحققها الأصل أو الآلة خلال سنوات عمره الإنتاجي من جهة أولى وبين تكلفة الاستثمار في هذا الأصل أو قيمة شرائه من جهة أخرى. ففي حالة زيادة

القيمة الحالية للتدفقات النقدية المحققة، أي الداخلة إلى المشروع عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، أي تكلفة شراء الأصل (أو الآلة) وتكاليف تشغيلها، فإن القيمة الحالية الصافية تكون موجبة وبالتالي يمكن الشراء باعتبار أن هذا الأصل (أو الآلة) يعد رابحاً من وجهة النظر الاقتصادية.

والعكس لا يمكن قبول الاستثمار وشراء الآلة إذا كانت التدفقات النقدية الداخلة أقل من التدفقات النقدية الخارجة، أي بمعنى إذا كان صافي التدفق النقدي سالباً *.

---

* القيمة الحالية هي قيمة مبلغ من المال حالياً ولكنه يتحقق (دفع أو قبض) في المستقبل آخذاً باعتباره القيمة الزمنية للنقود والتي يعبر عنها بسعر الخصم أو الفائدة، على أساس أن قيمة مبلغ الآن أفضل منه في المستقبل.

الخلاصة:

تذكر:

- المقصود بالأصول الإنتاجية وسائل العمل من الآلات والمعدات والتجهيزات الرأسمالية والتي يطلق عليها اسم الأصول الثابتة.
- هناك خصائص مميزة لشراء الأصول الإنتاجية، من أهمها: أنها تحتاج إلى أموال كبيرة من أجل شرائها، يرتبط قرار شراؤها بالطاقة الإنتاجية، لا يعد شراؤها متكرراً، كما ويرتبط شراؤها بمستوى تكنولوجيا العمل والإنتاج في المنظمة المشترية. وإن شراء الأصول الإنتاجية ليس من مسؤوليات إدارة المشتريات فقط وإنما الإدارة العليا والإدارة المالية وبعض الإدارات الفنية.
- أهم مشكلات شراء الأصول الإنتاجية تمويل الاستثمار فيها كونها تحتاج إلى مبالغ كبيرة لدفعها ثمناً لهذه الأصول، أي ينبغي البحث عن مصدر التمويل المناسب أو الأقل تكلفة.
- عدد الموردين لمثل هذه الأصول عادة ما يكون قليلاً، لذا ينبغي دراسة أوضاع وإمكانيات الموردين لاختيار الأنسب منهم.
- هناك مشكلة أخرى في الشراء تتمثل في الإجابة عن السؤال الأول وهو هل من الأفضل شراء آلات جديدة أو شراء الآلات المستعملة؟ وللأجابة عن هذا التساؤل يجب الموازنة بين مزايا وعيوب كل من الحالتين: شراء الأصول الجديدة، أو شراء الأصول القديمة المستعملة.
- هناك حالات يفضل فيها شراء الآلات والمعدات المستعلمة.
- المقارنة بين شراء الآلات الجديدة وبين شراء الآلات المستعملة يكمن في السعر والطاقات الإنتاجية والمدة المطلوبة للاستعمال وتكلفة الصيانة،

وتوفر قطع الغيار.. وهي معايير أو مؤشرات تستخدم للمقارنة بين كلتا الحالتين من الشراء.

- هناك خياران أمام المنشأة المشترية: شراء الآلات والمعدات أم استئجارها؟ ونفس الشيء كما سبق في حالة شراء آلات جديدة أو آلات مستعملة، فإن هناك حالات يفضل فيها استئجار الآلات. ومن أهم هذه الحالات إذا كان استخدام الآلات والمعدات لوقت قصير أو للاستخدام في حالات طارئة وليس بشكل دائم أو في حال وجود جوانب سرية لا يريد المنتج أو المورد معرفتها من قبل مستخدميها، أو عندما تكون تلك الآلات والمعدات مرتفعة الثمن.
- هناك خمس مراحل أساسية لشراء الأصول الإنتاجية، هي تحديد الاحتياجات، إعداد المواصفات، التفاوض مع المورد، تحرير أمر الشراء، متابعة أمر الشراء.
- تقييم جدوى الاستثمار أو جدوى شراء الآلات والمعدات وبقية الأصول الإنتاجية عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرار بالشراء أو عدم اتخاذ القرار بأصل معين ووجوب البحث عن أصل آخر كبديل، أو أن التقييم من أجل تأجيل موعد الشراء إلى وقت آخر.

هناك أربعة معايير لتقييم جدوى شراء الأصول الإنتاجية، هي فترة الاسترداد، عائد الاستثمار، صافي القيمة الحالية، معدل العائد الداخلي.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة ثم صحح العبارة الخاطئة:

١- يقصد بالأصول الإنتاجية مجموع الأشياء التي يمكن استعمالها مباشرة وبصورة كاملة خلال مدة سنة.

٢- يعد شراء الأصول الإنتاجية متكرراً.

٣- يرتبط شراء الأصول الإنتاجية بحجم الطلب الحالي فقط من المنتجات التي تقوم هذه الأصول بإنتاجها.

٤- إن شراء الأصول الإنتاجية هي المهمة الأولى لإدارة المشتريات.

٥- يمكن شراء الأصول الإنتاجية وتمويلها عن طريق القروض قصيرة الأجل.

٦- يتطلب شراء الأصول الإنتاجية، فترة زمنية طويلة تفصل بين نشوء الحاجة وبين شرائها وتوريدها فعلاً.

٧- يعتبر شراء الآلات المستعملة أفضل من شراء الآلات الجديدة.

٨- لا يجوز استئجار الآلات والمعدات مهما كانت الأسباب.

٩- يعد تحرير أمر الشراء المرحلة الأولى من مراحل شراء الأصول الإنتاجية.

١٠- كلما كانت فترة استرداد ثمن الأصل الإنتاجي أكبر كلما كان هذا الأصل أكثر ربحية وجدوى.

١١- يعد الاستثمار في الأصل جيداً إذا كان عائد الاستثمار الذي يعطيه هذا الأصل مساوياً لسعر الفائدة السائد في السوق.

١٢- يعد شراء الآلة رابحاً وبجدياً فيما إذا كانت التدفقات النقدية الداخلة التي تحققها أقل من التدفقات النقدية اللازمة لشرائها.

ثانياً- أكمل العبارات التالية:

١- تتميز الأصول الإنتاجية بان عمرها الإنتاجي .....

٢- يرتبط شراء الأصول الإنتاجية بدراسة السوق من أجل .....

٣- يبنى قرار الاستثمار في الأصل الإنتاجي على أساس مستوى ما هو متوقع تحقيقه.....

٤- تشارك إدارة الإنتاج في اتخاذ قرار شراء الأصول الإنتاجية وذلك بسبب.....

٥- إن تمويل عملية شراء الأصول الإنتاجية عن طريق القروض... يعد أفضل من التمويل عن طريق القروض.....

٦- الخدمات التي يقدمها المورد للعنصر البشري في المنظمة المشترية تتمثل بـ.....

٧- من غير المجدي اقتصادياً شراء آلة جديدة لاستعمالها خلال مدة زمنية.

٨- إذا كان الشراء ليس بغرض الاستعمال الدائم فمن المفضل.....

٩- يكون شراء الآلات والمعدات أفضل من استئجارها في حال.....

١٠- يشارك المورد المشتري في الشراء من حيث .....

١١- يطلب استدراج العروض من الموردين .....

إذا كانت فترة الاسترداد المحسوبة أكبر من فترة الاسترداد المعيارية فإن شراء الآلة يعد ..... وإذا كان عائد الاستثمار أعلى من معدل الفائدة فإن شراء الآلة يكون .....

الوحدة الثانية عشرة

مناولة ونقل المواد والمنتجات

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- معرفة الدارس بأهمية عمليات المناولة والنقل باعتبارها تمثل موضوعاً مركزياً لممارسة الأنشطة الأخرى في المنظمة.

٢- تصور الدارس للمخاطر التي تترتب على المناولة غير الفعالة والخاطئة.

٣- التعرف إلى أهم المبادئ والأصول العلمية للمناولة والنقل.

٤- التعرف على أنواع المناولة: اليدوية والآلية، وأهم الأجهزة والمعدات التي تستخدم في المناولة الآلية مثل المحولات الآلية، السيور المتحركة، الرافعات، خطوط الأنابيب، عربات النقل...

٥- الإلمام بالاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند المفاضلة والاختيار لوسائل ومعدات النقل.

٦- التعرف إلى أهم المشكلات المرتبطة بالمناولة الآلية والاستعداد لمعالجتها.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- مخاطر المناولة غير الفعالة.

٣- المبادئ والأصول العلمية للمناولة والنقل.

٤- أنواع المناولة.

٥- عوامل اختيار وسائل ومعدات المناولة والنقل.

٦- المشكلات المرتبطة بالمناولة الآلية.

٧- المتطلبات الزمنية للأساليب المستخدمة في المناولة والنقل.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

يقصد بمناولة ونقل المواد مجموعة الأنشطة والمهمات، التي يتم بموجبها تحريك وتمرير المواد والمنتجات من مكان إلى آخر داخل المخازن أو إلى خارجها سواء إلى الوحدات الإنتاجية أو إلى مراكز ومنافذ البيع. وتستأثر عملية المناولة والنقل باهتمام إدارة المخازن خاصة إذا ما عرفنا أنها تستنفذ جزءاً كبيراً من الوقت المخصص لعمليات وأنشطة المنظمة.

تبدأ عمليات نقل ومناولة المواد والمنتجات النهائية من وقت وصولها إلى موقع استلامها وتستمر مع عمليات التفريغ والتصنيف والوضع والترتيب في الأماكن المخصصة داخل المخزن ثم تحريكها ونقلها في المخازن إلى مراكز العمليات والأنشطة الإنتاجية أو البيعية. كما تشمل عملية المناولة والنقل تدفق المواد أثناء مراحل تحويلها من عملية إلى عملية أخرى، أو من مركز تشغيلي إلى مركز تشغيلي آخر إلى أن يتم تصنيعها وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع لتعاد مرة أخرى إلى المخازن ولكن ليس كمواد وإنما على صورة منتجات نهائية قابلة للبيع، ليتم تحريكها ونقلها مرة أخرى إلى المراكز المعدة للتوزيع أو البيع.

وتمثل التكاليف الناشئة عن عمليات مناولة ونقل المواد والمنتجات نسبة لا يستهان بها من إجمالي التكاليف نظراً لطول الوقت الذي تستغرقه مثل هذه العمليات، وفي دراسة أجريت على عينة من الشركات الصناعية تبين أن نسبة تكاليف المناولة والنقل يتراوح بين ٢٥% و٧٠% من إجمالي التكاليف الصناعية وذلك تبعاً لنوع الصناعة وطبيعة المواد التي تستخدمها والمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إذاً، وبناء على ما سبق ذكره يمثل موضوع مناولة ونقل المواد والمنتجات محوراً مركزياً لكافة الأنشطة والأعمال المرتبطة بالإنتاج والبيع، وإن كفاءة وفعالية نظم وأساليب المناولة أصبحت تشكل أساساً لنجاح أو فشل عمليات وأنشطة المنظمات

ذات الطابع الإنتاجي. لذا فإن توفير وسائل وأجهزة ومعدات النقل والمناولة القادرة على تنظيم تدفق المواد والمنتجات وسهولة انسيابها في داخل المخازن وخارجها خلال المراحل المتعاقبة يعتبر عاملاً حاسماً في رفع كفاءة أداء نظم العمل وتحسين فعاليتها في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

مخاطر المناولة غير الفعالة:

أشرنا قبل قليل إلى وجود ترابط وثيق بين فعالية أساليب وطرائق مناولة ونقل المواد من جهة وبين كفاءة أداء عمليات وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، وفي هذا الاتجاه يمكن التأكيد على أهمية مناولة ونقل المواد وخاصة في المنشآت الإنتاجية الحديثة. ويبدو مفيداً في هذا السياق معرفة المخاطر التي قد تعتري كفاءة أداء نظم العمل من جراء استخدام أساليب وطرائق غير فعالة في مناولة ونقل المواد. ويمكن تلخيص هذه المخاطر وبيان مدى تأثيراتها السلبية على النحو التالي [1]:

١- ارتفاع نسبة الوقت غير المستغل للآلات وخطوط الإنتاج نتيجة البطء في إمدادها وتزويدها بالمواد والمستلزمات والأجزاء المطلوبة في الوقت المناسب.

٢- ضياع جزء كبير من ساعات العمل المخصصة للأنشطة والعمليات الرئيسية، وذلك لانشغال العاملين بعمليات مناولة ونقل المواد وانصرافهم عن مزاولة أعمالهم وأنشطتهم التي يجب أن يمارسوها.

٣- تكدس كميات ضخمة من المواد والخامات والمنتجات أثناء مراحل التشغيل، وفي المحطات المتعددة لتخزين هذه المواد، مما يسبب ارتفاعاً في التكاليف الناشئة عن التخزين، وعدم انتظام تدفق المواد والمنتجات والخامات أثناء مراحل التشغيل والعمليات المختلفة.

---

1) إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، د. محمود المنصوري، مركز بحوث العلوم الاقتصادية - ليبيا ١٩٩٣ ص٣٢.

٤- تلف وفقدان جزء كبير من المواد والمنتجات النهائية نتيجة استخدام أساليب وطرائق غير فعالة وبطيئة في مناولتها ونقلها، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة العادم في تلك المواد والمنتجات.

٥- إن استخدام الأساليب والطرائق غير الفعالة في المناولة يعيق استمرارية وانتظام العمليات الإنتاجية والبيعية، حيث يؤدي التأخر في إمداد خطوط التشغيل والعمليات بمستلزماتها من الاحتياجات المادية إلى توقفها.

٦- يؤدي استخدام الأساليب والطرائق غير الجيدة في المناولة والنقل إلى زيادة عدد إصابات وحوادث العمل، وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى ارتفاع معدلات دوران العمالة وعدم استقرارها.

٧- يؤدي استخدام الأساليب والطرائق التي تفتقر إلى السرعة والدقة في المناولة والنقل إلى عدم رضا المستهلكين من وجهة النظر التسويقية، وهذا ينعكس بدوره سلباً على ما تحققه المنظمة من دخل نتيجة فقدان جزء كبير من المستهلكين الزبائن.

٨- ارتفاع تكاليف المناولة والنقل نفسها في حال استخدام أساليب وطرائق بطيئة وغير فعالة.

٩- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات التصميمية للآلات والمعدات والتجهيزات الخاصة بالمناولة والنقل، وذلك لعدم انتظام واستمرارية تدفق المواد والمنتجات إلى هذه الآلات والمعدات والتجهيزات.

١٠-وأخيراً، إن حدوث اختناقات في مسارات المواد والخامات والمنتجات وغيرها من الأشياء المادية الأخرى، يؤدي إلى تكدس كميات كبيرة منها أثناء مراحل التشغيل والعمليات المختلفة نتيجة تدني كفاءة أجهزة ومعدات مناولة ونقل المواد المستخدمة.

المبادئ والأصول العلمية للمناولة والنقل:

نظراً لاختلاف وتباين طبيعة الأعمال في المنشآت أو المنظمات ذات الطابع الإنتاجي فإن ذلك يؤدي إلى اختلاف وتباين المشكلات والاختناقات المتعلقة بمناولة ونقل المواد في هذه المنشآت أو المنظمات. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك مجموعة من المبادئ والأصول العلمية التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظم وأساليب مناولة ونقل المواد. ويمكن ذكر هذه المبادئ والأصول العامة باختصار فيما يلي:

١- مناولة ونقل المواد والمنتجات إلى أقل مسافات ممكنة. فتحريك المواد والمنتجات مسافات أقصر يتطلب وقتاً أقل وتكلفة أقل أيضاً إذا تم نقلها إلى مسافات أطول.

٢- استخدام الوسائل والأجهزة التي تلائم طبيعة وخصائص المواد والمنتجات المزمع تحريكها.

٣- استغلال أجهزة ومعدات المناولة استغلالاً كاملاً، وتفادي المناولة والنقل الجزئي للمواد والمنتجات.

٤- الانتقال من نظام المناولة الميكانيكية إلى نظام المناولة الآلية. ومن نظام المناولة اليدوية إلى نظام المناولة الميكانيكية إذا تعذر الانتقال من اليدوي إلى الآلي، إلا في بعض الحالات الاستثنائية كمناولة ونقل المواد والمنتجات الخفيفة والقابلة للكسر.

٥- الاستفادة من ظاهرة الجاذبية الأرضية لتسهيل عمليات المناولة والنقل كلما أمكن ذلك، نظراً لانخفاض تكلفة هذا المصدر من مصادر الطاقة لعدم محدوديته مقارنة بمصادر الطاقة الأخرى كالكهرباء والنفط.

٦- استخدام المسالك والمسارات المستقيمة لتحريك ومناولة المواد وتجنب تغيير اتجاهاتها، وذلك عن طريق تصميم الممرات على نحو تسمح بتدفق المواد

والمنتجات في منوال خطي مستمر. وبطبيعة الحال، فإن هذا المبدأ يتوافق تماماً مع المبدأ المتعلق بمناولة ونقل المواد أقصر مسافات ممكنة.

٧- تصميم واختيار أجهزة ومعدات المناولة والنقل التي تستطيع التعامل مع الإحجام والكميات الكبيرة وفي أقل وقت ممكن. فالشخص الذي يقوم بتحريك أو نقل ١٠٠٠ صندوق من المواد أو المنتجات مسافة ٥٠٠ متر سيقطع مسافة مليون متر إذا قام بحمل صندوق واحد في كل مرة، في حين أن تحريك ونقل هذه الصناديق باستخدام عربة مسطحة حمولتها ١٠٠ صندوق سيؤدي إلى تقليص المسافة المقطوعة لتصبح ١٠٠٠٠ متر فقط، أي ستكون المسافة المقطوعة باستخدام العربة المسطحة ١٠% من المسافة المقطوعة في حال المناولة اليدوية.

٨- وضع وإلصاق العلامات المميزة على المواد والمنتجات المطلوب تحريكها لضمان إيصالها إلى المواقع والجهات الصحيحة وتفادي نقلها إلى أماكن خاطئة غير مطلوبة.

أنواع المناولة:

من المعروف أن هناك نوعين أساسيين للمناولة داخل المخازن هما:

١- المناولة اليدوية.

٢- المناولة الآلية.

تعتمد المناولة اليدوية بشكل مباشر على الجهد البشري الذي قد يستخدم أحياناً معدات ميكانيكية بسيطة في نقل وتفريغ وتحميل وتحريك المواد. ويستخدم هذا النوع من المناولة للمواد والمنتجات خفيفة الوزن وفي المخازن الصغيرة القريبة من مراكز العمليات.

أما المناولة الآلية فهي التي تتم على أساس استخدام أجهزة ومعدات مناولة آلية في تحريك ونقل المواد الثقيلة في المشروعات الكبيرة، التي تضم مخازن ذات مساحات كبيرة. ويعد هذا النوع من المناولة والنقل أقل جهداً وتكلفة بالنسبة للمنظمة والعاملين على حد سواء.

وهناك العديد من الأجهزة والمعدات التي تستخدم في المناولة الآلية من حيث النوع والشكل والقدرة والطاقة والتحمل. وسنكتفي بوصف أكثر هذه المعدات شيوعاً واستخداماً في عمليات النقل والمناولة. وأهم هذه الأجهزة والمعدات هي:

١- المحولات الآلية (Conveyors):

وهي عبارة عن أجهزة نقل ثابتة مصممة لتحريك ونقل المواد والمنتجات والمستلزمات الأخرى من نقطة أو مركز ثابت إلى نقطة أخرى أو إلى مركز ثابت آخر.

تتميز المحولات الآلية بالخصائص والسمات التالية:

أ- لا تعتمد المحولات الآلية على الجهد البشري فعندما تثبت هذه المحولات في ممرات ومسالك ثابتة بين آليتين أو مركزين أو موقعين ويتم تشغيلها بطريقة سليمة فإنها تؤدي مهامها آلياً وبمعزل عن تدخل الأفراد العاملين.

ب- تقام المحولات في ممرات مستقيمة ثابتة، تتمكن فيها من نقل وتحريك كميات كبيرة من المواد والمنتجات بصورة منتظمة، وهي - أي المحولات الآلية - بذلك تناسب النظم الإنتاجية الكبيرة والمستمرة القائمة على الخطوط والمسارات المتصلة.

ج- لا تشغل مثل هذه المحولات حيزاً كبيراً من المساحات بصورة دائمة، لذا يمكن إقامتها في أماكن لا تتداخل مع مواقع التشغيل والعمليات والاستلام والتخزين.

د- تتميز المحولات بقدرتها على حفظ المواد والمنتجات الجاهزة وعدم سقوطها أو فقدانها أثناء المناولة والنقل.

ومن أبرز الأنواع الشائعة للمحولات الآلية هي:

- المحولات التي تعمل بفعل حركة الأسطوانات الدوارة أو التروس والتي تتحرك بسرعة منتظمة وفي اتجاه محدد، حيث توضع المواد على هذه المحولات لتنساب بتأثير دوران الأسطوانات أو التروس إلى مواقع استلامها. وتستخدم مثل هذه المحولات عادة في مناولة ونقل المواد المعبأة في صناديق أو حاويات صغيرة الحجم أو لفائف مخزونة.
- المساقط الهابطة، وهي عبارة عن أنفاق أو مواسير مائلة تستخدم في نقل الأشياء المادية غير القابلة للتلف أو الكسر أو التهشيم كالأسمنت والحبوب والدقيق والقطن وما شابه ذلك، حيث تنساب مثل هذه المواد في الأنفاق أو المواسير المنحدرة بفعل قوة الجاذبية الأرضية.

٢- السيور المتحركة (Belt Conveyors):

وهي عبارة عن سيور منبسطة مصنوعة من مواد متينة تمتد بين مواقع الإنتاج أو البيع وبين المخازن، يتم تشغيل السيور المتحركة باستخدام الطاقة الكهربائية التي تتميز بقدرتها على نقل كميات ضخمة من المواد والمنتجات بصورة منتظمة ومستمرة، وخلال وقت قصير نسبياً، يحقق استخدام السيور المتحركة انخفاضاً في تكلفة الوحدة المنقولة، ولذلك تفضل أغلب الشركات الصناعية والمطارات وغيرها استخدام السيور المتحركة لما تحققه من وفورات اقتصادية تفوق في مجموعها ما تم استثماره من أموال ثمن شرائها. وقد تمتد السيور المتحركة لمسافات طويلة جداً حيث تمر بعدد كبير من مراكز العمل والتشغيل. فشركة كرايسلر للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم سيور متحركة يبلغ طولها أكثر من ثلاثين ميلاً وتتحرك بصورة منتظمة على خط يضم ١٩٠٠ آلة مختلفة.

٣- الرافعات (Cranes):

تستخدم الرافعات في رفع أو التقاط المواد والمنتجات الثقيلة من نقاط ومواقع أرضية ثم رفعها إلى مسافات عالية ليتم إنزالها في مواقع ونقاط أخرى. يتم تركيب الرافعات على منصات ثابتة أو متحركة لتمكينها من الحركة أفقياً، وتدار بواسطة الطاقة الكهربائية والميكانيكية. ومن أهم ما تتميز به مثل هذه المعدات بأنها لا تتطلب حيزاً أو مساحة أرضية كبيرة لتصبح المساحات متاحة لاستخدامات أخرى. بالإضافة إلى ذلك تتمتع الرافعات بقدرة فائقة على رفع ونقل وتحريك المواد الثقيلة جداً على ارتفاعات أرضية معينة.

٤- خطوط الأنابيب (Pipe Lines):

تصنع الأنابيب من مواد ذات مواصفات معينة كالحديد أو الألمنيوم أو الأسمنت أو من البلاستيك، وذلك حسب الغرض من استعمالها، وتمتد الأنابيب في خطوط متصلة داخل المخازن أو بين المخازن ومراكز العمليات أو بين مراكز العمليات وتستخدم خطوط الأنابيب لنقل المواد السائلة والمواد الغازية كالمياه والزيوت والأوكسجين والكربون وسواها.. تتميز الأنابيب بقدرتها على حفظ وحماية المواد المنقولة وقدرتها على رفع المواد بسرعة عالية.

٥- عربات النقل:

هناك أنواع مختلفة من عربات النقل المستخدمة في مناولة ونقل المواد داخل المخازن أو بين بعضها البعض، أو بين المخازن ومراكز العمليات وبالعكس. وهناك أنواع مختلفة لعربات النقل منها العربات العادية كالشاحنات التي تستخدم لقطع مسافات طويلة على الطرق العامة، ومنها العربات المسطحة والجرارات والعربات ذات الشوكة الرافعة والعربات بمستودعات، وهناك العربات الصغيرة التي تدفع باليد.

تتميز عربات النقل بأنها لا تشغل حيزاً بصورة دائمة، كما أنها تعتبر وسائل نقل مناسبة لنقل المواد والمنتجات إلى مواقع وجهات متفرقة طالما توجد ممرات كافية لسير هذه العربات كما تتميز عربات النقل بإمكانية المناورة في حركتها.

عوامل اختيار وسائل ومعدات المناولة والنقل:

هناك أربعة اعتبارات هامة يجب أخذها في الحسبان عند اختيار أجهزة ومعدات المناولة والنقل والمفاضلة بينها. وهذه الاعتبارات (عوامل) الأربع هي:

الأول- نوع النظام الإنتاجي:

من المعروف أن هناك نوعين أساسين من النظم الإنتاجية، هما:

١- النظم الإنتاجية المستمرة.

٢- النظم الإنتاجية المتقطعة.

فالنظم المستمرة تتطلب انتظام واستمرار العمليات عبر سلسلة من المراحل المتصل، وتستخدم في مثل هذه النظم أجهزة ومعدات سريعة وقادرة على نقل كميات أكبر، مما يجعلها اقتصادية يمكن الاعتماد عليها في المناولة والنقل بالكميات المطلوبة. ومن هذه الأجهزة والمعدات على سبيل المثال: المحولات الآلية، الرافعات، والأنابيب.

أما النظم المتقطعة فتستخدم عندما تتطلب ظروف الإنتاج أداء مجموعة من العمليات والأنشطة في وقت واحد باستخدام مجموعة مختلفة من الآلات في مواقع وأماكن متفرقة. وعادة ما تكون المراحل الإنتاجية في هذه النظم شبه مستقلة، لذا ينبغي أن تتمتع أجهزة المناولة والنقل بأكبر قد ممكن من المرونة لمواكبة ظروف الإنتاج المتقطع. وعلى هذا الأساس فإن استخدام أجهزة ومعدات المناولة في المسالك والمسارات المتغيرة سيكون مناسباً أكثر. ومن الأمثلة على هذه الأجهزة والمعدات: عربات النقل السريعة، العربات المسطحة، العربات ذات الشوكة الرافعة، وعربات اليد.

الثاني- نوع وطبيعة المواد:

لتوضيح نوع وطبيعة المواد والمنتجات على قرارات اختيار أجهزة ومعدات المناولة والنقل، والمفاضلة بينها نضرب المثال التالي: لنفرض أننا بصدد اتخاذ قرار بالأجهزة والمعدات التي يمكن استخدامها في مناولة ونقل المواد والمنتجات في منشأة صناعية متخصصة في صناعة منتجات الألبان. ففي مثل هذه الصناعة تتطلب ظروف الإنتاج فيها ضرورة مناولة مواد ومنتجات تختلف في طبيعتها وخصائصها، مما يحتم استخدام أجهزة ومعدات تلائم طبيعة وخصائص المواد والمنتجات. ولنقل أن المواد الأولية تستخدم خطوط الأنابيب في نقل المواد السائلة كالحليب واللبن والمياه أو أي مواد سائلة أخرى، كما تستخدم المحولات الآلية لنقل المواد والمنتجات التي تكون على شكل قوالب كالسكر والمنتجات المعلبة في صناديق. وتستخدم العربات القاطرة لمبردات أو خزانات لنقل المنتجات إلى مسافات طويلة، ويتم استخدام عربات اليد داخل المخزن أو داخل الوحدة الإنتاجية لنقل بعض الخامات خفيفة الوزن كالسكر ومسحوق الحليب والمنتجات المعبأة في صناديق كالزبدة والجبن.

إذاً، يمكن القول إن طبيعة المواد والمنتجات سواء كانت على هيئة مواد صلبة أو سائلة، أو غازية تؤثر بشكل واضح في تحديد واختيار طريقة النقل والمناولة. وبالرجوع إلى المثال السابق يمكن استنتاج ما يلي:

١- تستخدم خطوط الأنابيب كوسيلة مناسبة لمناولة ونقل المواد السائلة والغازية.

٢- تستخدم أجهزة النقل الآلي في مناولة ونقل المواد ذات الأحجام والكميات الكبيرة وبصورة منتظمة.

٣- تستخدم الرافعات في نقل المواد في عبوات صغيرة الحجم والتي تتطلب وسائل نقل تتميز بالمرونة أثناء عبورها وسيرها من مواقع الاستلام إلى مواقع

التخزين.

٤- تستخدم المحولات الآلية في نقل ومناولة المواد الثقيلة وذات الأحجام الكبيرة بين موقعين وفي مسار ثابت.

الثالث- نوعية المباني والفراغات المعدة لعمليات النقل والمناولة:

تؤثر المواصفات المادية والهندسية للمباني كعدد الأدوار وارتفاع الأسقف في نوعية أجهزة ومعدات المناولة التي يمكن استخدامها. فعلى سبيل المثال يمكن استخدام العربات والمحولات الآلية عندما تكون المباني أفقية (أرضية) بينما تستخدم وسائل الدفع بالجاذبية الأرضية كالمساقط الهابطة والأنابيب في المباني ذات الأدوار المتعددة، كما تستخدم الرافعات عندما تكون المساحات والفراغات الأرضية محدودة وعندما يتطلب الأمر نقل مواد بكميات وأحجام كبيرة من مواقع إلى مواقع أخرى داخل المخازن أو من وإلى المخازن بحيث يصعب الوصول إليها باستخدام وسائل أخرى.

الرابع- التكاليف الناشئة عن عمليات المناولة والنقل:

تؤدي التكاليف المرتبطة بعمليات مناولة ونقل المواد والمنتجات دوراً أساسياً عند المفاضلة والاختيار بين وسائل وأجهزة ومعدات المناولة والنقل من الناحية الاقتصادية. ويتوجب مثل هذا الأمر الأخذ بالحسبان النواحي التالية:

- التكاليف الناشئة عن تشغيل أجهزة ومعدات المناولة والنقل.
- التكاليف الناشئة عن صيانة تلك الأجهزة والمعدات.
- ثمن شراء الأجهزة والمعدات.
- التكاليف المباشرة للعمل مثل الأجور والمرتبات.
- العمر الإنتاجي للأجهزة والمعدات.

المشكلات المرتبطة بالمناولة الآلية:

بعد أن ازداد الاعتماد في السنوات الأخيرة على المناولة الآلية، استوجب الأمر التخطيط المسبق لطريقة المناولة التي تسير عليها المخازن، ويثير التخطيط المتعلق باختيار وسيلة المناولة والنقل مجموعة مشكلات تتطلب الدراسة واتخاذ القرارات التي تمكن من تتبع مثل هذه المشكلات والاستعداد لمواجهتها مستقبلاً، ومنها [1]:

١- تحديد أوزان المواد والمنتجات المزمع تحريكها ونقلها الآن ومستقبلاً.

٢- تحديد أساليب النقل والمناولة من بدء الشحن إلى الوصول إلى المخازن.

٣- تقرير مدى إمكانية استخدام الأجهزة والمعدات المتاحة حالياً في المنظمة، وتحديد أنواع الأجهزة الجديدة المطلوبة.

٤- مراعاة المساحات الموجودة للتخزين وتقرير إذا كان تصميم المخازن يناسب تطبيق المناولة الآلية.

٥- اختبار ومراجعة الترتيبات والإجراءات الموضوعة لصرف المخزون.

٦- اختيار الممرات اللازمة لسير أجهزة ومعدات المناولة، وتقرير إذا كان هناك حاجة لإنشاء ممرات ومساحات جديدة.

٧- ثمن شراء الأجهزة والمعدات ونفقات تشغيلها، وتقدير الاستثمار المطلوب لأي خطة جديدة للمناولة الآلية.

المتطلبات الزمنية للأساليب المستخدمة في المناولة والنقل:

يمكن تحديد المتطلبات الزمنية لأساليب المناولة والنقل المختلفة عن طريق تقييم هذه الأساليب المستخدمة على أساس الوقت المطلوب لتنفيذ عمليات المناولة والنقل من أجل المفاضلة بين هذه الأساليب واختيار الأكثر فاعلية منها.

---

(١) للمزيد يمكن الرجوع إلى كتاب: إدارة المشتريات والمخازن،د.محمد سعيد عبد الفتاح. مرجع سبق ذكره ص ٣٥١.

فلنفرض مثلاً أننا بصدد استلام كمية من المواد تعادل ١٠٠٠٠ صندوق وأن هذه المادة سيتم تحريكها من موقع استلامها إلى مواقع تخزينها حيث تبلغ المسافة بين موقع الاستلام ومواقع التخزين ١٠٠ متر. ولنفرض أننا بصدد تقييم خمس طرائق أو أساليب للمناولة والنقل باعتماد معيار الوقت المطلوب في كل حالة أو أسلوب. وهذه الأساليب هي:

١- المناولة اليدوية على أساس نقل صندوق واحد في كل رحلة.

٢- المناولة باستخدام عربات تدفع باليد حمولتها خمسة صناديق في كل رحلة.

٣- المناولة باستخدام عربات مسطحة حمولتها ٢٥ صندوقاً في كل رحلة.

٤- المناولة باستخدام المحولات الآلية.

٥- المناولة باستخدام عربات شحن حمولتها ٥٠ صندوقاً.

ولنفرض أيضاً أن رحلة الذهاب والإياب التي يقوم بها الفرد العامل بين مواقع المناولة تستغرق دقيقة واحدة، وبإمكان هذا العامل حمل أو رفع أو إنزال خمسة صناديق في الدقيقة الواحدة.

والمطلوب تحديد الزمن اللازم لكل أسلوب من هذه الأساليب:

أولاً- المناولة اليدوية:

النقل: (١٠٠٠٠ رحلة × دقيقة واحدة لكل رحلة) = ١٠٠٠٠ دقيقة

الرفع: (١٠٠٠٠ رحلة / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

الإنزال: (١٠٠٠٠ رحلة / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

إجمالي الزمن ..... = ١٤٠٠٠ دقيقة

ثانياً- باستخدام عربات اليد (الحمولة = خمسة صناديق في الرحلة):

ونفترض أن عمليات تجميع ولف الصناديق في شحنات أو فكها تستغرق نفس الفترة الزمنية التي تستغرقها عمليات الرفع أو الإنزال. وبذلك ستكون العمليات

الحسابية كما يلي:

النقل: (٢٠٠٠ رحلة × دقيقة واحدة لكل رحلة) = ٢٠٠٠ دقيقة

الجمع واللف:(١٠٠٠٠ صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

الفك: (١٠٠٠٠ صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

إجمالي الزمن ..... = ٦٠٠٠ دقيقة

ثالثاً- المناولة باستخدام العربات المسطحة: (الحمولة = ٢٥ صندوقاً في الرحلة):

النقل: (٤٠٠ رحلة × دقيقة واحدة لكل رحلة) = ٤٠٠ دقيقة

الجمع واللف: (١٠٠٠٠ صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

الفك: (١٠٠٠٠ صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

إجمالي الزمن ..... = ٤٤٠٠ دقيقة

رابعاً- المناولة باستخدام المحولات الآلية (الحمولة ١٠٠٠٠ صندوق في الرحلة):

ونفترض أن عمليات الشحن أو التفريغ تتطلب نفس المدة الزمنية لعمليات الجمع أو الفك. فستكون العمليات الحسابية:

النقل: دقيقة واحدة فقط

شحن الصناديق على المحولات الآلية (١٠٠٠٠صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

تفريغ الصناديق من المحولات الآلية : (١٠٠٠٠ صندوق / خمسة صناديق في الدقيقة) = ٢٠٠٠ دقيقة

وإجمالي الزمن ..... = ٤٠٠١ دقيقة

خامساً- المناولة باستخدام عربات الشحن (الحمولة ٥٠/صندوقاً في الرحلة):

ولنفرض أن هذه الطريقة في المناولة تتطلب نقل الصناديق في شحنات بأحجام تعادل ٥٠/صندوقاً، وإن هذه الشحنات ستكون جاهزة في مواقع استلامها، وبالتالي فإن الوقت المستغرق في المناولة والنقل سيكون مقتصراً على الوقت المستغرق في النقل من مواقع الاستلام إلى مواقع التخزين.

عندها ستكون العمليات الحسابية كما يلي:

النقل: (٢٠٠رحلة × دقيقة واحدة لكل رحلة) = ٢٠٠ دقيقة

وإجمالي الزمن المطلوب = ٢٠٠ دقيقة

تشير نتائج العمليات الحسابية السابقة أن كل طريقة (أسلوب) تتطلب وقت أقل من الطريقة التي تسبقها، ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو زيادة عدد الصناديق في كل رحلة وانخفاض عدد الرحلات المطلوبة.

ولمتابعة تقييم البدائل آنفة الذكر، يمكن إضافة عنصر تكلفة العمل المباشر كمتغير آخر يجب أخذه في الحسبان، فلو افترضنا أن الشخص العامل بالمناولة والنقل يتقاضى أجراً قدره ٩٠/ ليرة في الساعة. فستكون العمليات الحسابية المطلوبة لتحديد تكلفة العمل المباشر في كل طريقة على النحو التالي:

- المناولة اليدوية: $\frac{١٤٠٠٠ \times ٩٠}{٦٠}$ = ٢١٠٠٠ ليرة

- المناولة باستخدام عربات اليد: $\frac{٦٠٠٠ \times ٩٠}{٦٠}$ = ٩٠٠٠ ليرة

- المناولة باستخدام العربات المسطحة: $\frac{٤٤٠٠ \times ٩٠}{٦٠}$ = ٦٦٠٠ ليرة

- المناولة باستخدام المحولات الآلية: $\frac{٩٠ \times ٤٠٠١}{٦٠}$ = ٦٠٠١,٥ ليرة

- المناولة باستخدام المحولات الآلية: $\frac{٩٠ \times ٢٠٠}{٦٠}$ = ٣٠٠ ليرة

يتبين مما سبق، إن طريقة المناولة والنقل باستخدام عربات الشحن ستكون الطريقة الاقتصادية الأولى يليها طريقة النقل والمناولة باستخدام المحولات الآلية ثم العربات المسطحة، يليها عربات اليد، وأخيراً طريقة المناولة اليدوية.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال إضافة الوقت المستغرق في عمليات تجميع وفك الشحنات المحمولة على العربات، فإن الوقت الإجمالي سيرتفع بما يعادل ٤٠٠٠ دقيقة إضافية، مما يكلف ٦٠٠٠ ليرة إضافية ($\frac{٩٠ \times ٤٠٠٠}{٦٠}$)

هذه التعديلات في التكاليف الناشئة عن المناولة والنقل باستخدام عربات الشحن ستجعل طريقة المناولة والنقل باستخدام المحولات الآلية، أفضل اقتصادياً من طريقة المناولة باستخدام عربات الشحن، لما تحققه من وفورات في التكلفة الناشئة عن عمليات المناولة والنقل.

وبالإضافة إلى تكلفة العمل المباشر يمكن تطبيق نفس التحليل على عناصر أخرى للتكلفة كتكلفة شراء الأجهزة والمعدات والتكلفة الناشئة عن التشغيل والصيانة وغير ذلك من عناصر التكلفة.

الخلاصة:

في ضوء ما تم تناوله في هذه الوحدة، فإننا نخلص إلى النتائج التالية:

- يقصد بمناولة ونقل المواد – الأنشطة والمهام والمسوولیات التي يتم بمقتضاها تحريك وتمرير المواد والمنتجات من مكان إلى آخر داخل وخارج المخازن التابعة للمنظمة بدءاً من استلامها وانتهاء بصرفها من المخازن ومتابعة حركتها حتى آخر مرحلة من مراحل العمليات أو آخر مركز من مراكز التشغيل، ونقلها مرة أخرى إلى المخازن ثم إلى مراكز التوزيع.
- تعد عمليات المناولة والنقل معياراً لنجاح أو فشل عمليات وأنشطة المنظمة، وخاصة المنظمات الإنتاجية منها حيث تمثل نسبة تكاليف المناولة والنقل ما بين ٢٥-٧٠% من إجمالي التكاليف.
- هناك عدة مخاطر تنجم عن عمليات المناولة والنقل إذا تم ممارستها بصورة خاطئة أو بصورة غير فعالة. وتتمثل هذه المخاطر بضياع الوقت وهدر الموارد المادية وزيادة عدد إصابات وحوادث العمل التي تلحق بالعاملين والذين هم أهم عنصر من عناصر العمل والإنتاج.
- نظراً لاختلاف طبيعة الأعمال في المنظمات فإن أصول ومبادئ ممارسة أنشطة المناولة والنقل تختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن هناك مبادئ وأصولاً علمية تنسحب على كافة مشروعات الأعمال يؤدي تطبيقها إلى زيادة فعالية وكفاءة المناولة والنقل.
- هناك نوعان للمناولة هما: المناولة اليدوية والمناولة الآلية غير أن هذا الأخير يعد أفضل بكثير لإنجاز الأعمال بانتظام ودون حدوث أي خلل واختناق. وأهم أنواع المناولة الآلية: المحولات الآلية، السيور المتحركة، الرافعات،

خطوط الأنابيب، عربات النقل. كما يجب مراعاة العوامل التي يتم على أساسها المفاضلة بين الأنواع المختلفة للمناولة الآلية لاتخاذ القرار المناسب باختيار الوسيلة أو المعدة الأكثر فاعلية في عملية المناولة والنقل.

وعوامل المفاضلة والاختيار هي:

١- نوع النظام الإنتاجي، إذا كان نظاماً مستمراً أم متقطعاً.

٢- نوع وطبيعة وخصائص المواد والمنتجات موضع المناولة والنقل.

٣- نوعية المباني والفراغات المتاحة المعدة لعمليات النقل والمناولة داخل وخارج المخازن.

٤- حجم التكاليف الناشئة عن عمليات المناولة والنقل.

- هناك مجموعة من المشكلات تنشأ عن مزاولة أنشطة المناولة والنقل. والإدارة الناجحة هي التي تعمل على مواجهة مثل هذه المشكلات والاستعداد لتقديم بدائل معالجة مناسبة.

- هناك أسلوب تحليلي يمكن استخدامه بنجاح من أجل المفاضلة بين وسائل المناولة والنقل. ويقوم هذا الأسلوب على تحليل كل أسلوب باعتماد معيار الوقت وعناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بتشغيل أجهزة ومعدات المناولة والنقل.

Damascus University

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة ثم قم بتصحيح العبارات الخاطئة مع التعليل المختصر:

١- تتعلق عمليات المناولة والنقل بتحريك المواد والمنتجات داخل المخازن فقط.

٢- لا تعد عمليات مرور المواد والأجزاء والمستلزمات الأخرى بين المراحل ومراكز التشغيل مناولة ونقلاً.

٣- من مخاطر المناولة غير الفعالة الهدر في وقت الآلات.

٤- من مبادئ المناولة والنقل تحريك المواد والمنتجات إلى مسافات كبيرة.

٥- تعد تكلفة الاستفادة من ظاهرة الجاذبية الأرضية مرتفعة التكاليف.

٦- تعد المحولات الآلية أجهزة ومعدات مناولة ونقل متحركة داخل المخازن وخارجها.

٧- يحقق استخدام السيور المتحركة انخفاضاً في تكلفة الوحدة المنقولة.

٨- لا علاقة لنظم الإنتاج في اختيار معدات النقل والمناولة.

٩- يؤثر شكل وطبيعة المواد في قرار اختيار طريقة المناولة والنقل المناسبة.

١٠-تستخدم أجهزة النقل الآلي في مناولة ونقل المواد ذات الأحجام الكبيرة والثقيلة.

ثانياً- املأ الفراغات بالكلمات المناسبة:

١- إن استخدام الأساليب غير الفعالة في المناولة والنقل يؤثر سلباً في استمرارية وانتظام .....

٢- يعد الانتقال من نظام المناولة اليدوية إلى نظام المناولة الآلية من .....

٣- لضمان إيصال المواد والمنتجات إلى مواقعها الصحيحة ينبغي .....

٤- تقام المحولات في ..... لتتمكن من نقل وتحريك كميات كبيرة من المواد.

٥- من أهم المعايير المستخدمة لتقييم أساليب وطرائق المناولة والنقل هي....

ثالثاً- قارن بين:

١- المناولة والنقل.

٢- مخاطر المناولة والنقل المادية والبشرية.

٣- نظام المناولة والنقل الميكانيكي ونظام المناولة والنقل الآلي.

٤- المحولات الآلية والسيور المتحركة.

٥- وسائل المناولة والنقل في المباني الأرضية ووسائل المناولة والنقل في المباني ذات الأدوار المتعددة.

٦- نظام الإنتاج المستمر ونظام الإنتاج المتقطع.

٧- المشكلات المرتبطة بالمناولة والنقل والأصول والمبادئ العلمية للمناولة والنقل.

٨- عناصر الزمن اللازم في المناولة اليدوية وعناصر الزمن اللازم في المناولة الآلية.

الوحدة الثالثة عشرة

إدارة عمليات التخزين

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى الأهداف التالية:

١- تعريف الدارس بأهم الإجراءات اللازمة لإدارة عمليات التخزين، والمتمثلة: بإجراءات الاستلام والإدخال، تصنيف المخزون وترميزه، صرف المواد والمنتجات.

٢- تعريف الدارس بالجهات الموردة للمخازن سواء كانت جهات داخلية أو خارجية والأسباب الداعية إلى تأخر مواعيد التوريد.

٣- تعريف الدارس بالنظم المستخدمة في التخزين.

٤- تعريف الدارس بطرائق تصنيف المخزون وترميزه بقصد تسهيل التعامل مع المخزون والسرعة في إنجاز العمليات.

٥- تعريف الدارس بالمبادئ والأصول العلمية بصرف المنتجات والمواد في المخازن.

٦- التعريف بمفهوم الجرد وأنواعه وإجراءاته.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- إجراءات الاستلام والإدخال.

٣- تصنيف المخزون وترميزه:

- المواد الأولية
- الأجزاء المصنعة
- الأصول الإنتاجية
- الأدوات والقوالب وقطع الغيار
- مستلزمات التعبئة والتغليف
- مستلزمات الطاقة
- مستلزمات الأثاث والأدوات المكتبية والقرطاسية
- مخلفات الإنتاج والعوادم والبواقي
- المنتجات النهائية

٤- صرف المواد والمنتجات.

٥- جرد المخازن.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تقتضي إحكام إدارة المخازن ممارسة العملية الإدارية فيما يتعلق بالمخزون بـدءاً من استلام المواد بعد التأكد من أن الفحص قد تم بشكل سليم وأن المشتريات قد تمت بالكمية والجودة المناسبتين وتم توريدها في المواعيد الملائمة – من قبل إدارة المخازن أو الجهة المسؤولة عن المخازن والقيام بإدخال وترتيب المواد داخل المخازن ووضعها في الأماكن المناسبة لها بعد تصنيفها وترميزها وإعداد دليل المواد وفقاً لعمليات التصنيف والترميز، ومسك السجلات وتثبيت المعلومات عليها والمحافظة على المخزون بصورة سليمة للاستعمال وصرف المواد لطالبيها وتحديد الرصيد بالكمية والقيمة لكل مادة ولكل صنف منها وإجراء عمليات الجرد الدورية والطارئة ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذه الوحدة الموضوعات الأساسية لإدارة عمليات التخزين، وهي:

أولاً- إجراءات الاستلام والإدخال

ثانياً- تصنيف المخزون وترميزه

ثالثاً- صرف المواد

رابعاً- جرد المخازن

أولاً- إجراءات الاستلام والإدخال:

عادة ما تقوم المخازن باستلام المواد والمستلزمات والمنتجات من أربع جهات أساسية هي:

١- من الموردين (المشتريات).

٢- من مخازن أخرى تابعة لنفس المنظمة.

٣- من إدارة الإنتاج: المنتجات النهائية والعوادم ومخلفات الإنتاج.

٤- من إدارة المبيعات: مردودات المبيعات والمنتجات التي لم يتم بيعها.

وللقيام بإجراءات الاستلام بصورة منظمة يجب أن تكون إدارة المخازن على علم مسبق بالمواعيد الزمنية التي يتم التوريد خلالها. وتطبق إجراءات الاستلام على الشحنات الواردة إلى المخازن من الجهات الأربع المذكورة أعلاه بما في ذلك إعداد الوثائق والمستندات الرسمية المتعلقة بتلك الإجراءات.

وقد تتأخر مواعيد التوريد وتتابع الشحنات وحتى حجم التوريدات المقررة سابقاً لأسباب عديدة نذكر منها:

- الموقع الجغرافي للمورد من حيث البعد عن مخازن المنظمة المشترية.
- طبيعة المواد المشتراة.
- استطاعة وسائل النقل في شحن الحمولات.
- إمكانيات التخزين المتاحة في المنظمة.

وعلى إدارة المخازن قبل إدخال البضاعة الواردة إليها القيام بالإجراءات التالية:

١- التأكد من عدم وجود اختلافات في المعلومات الواردة في وثائق المورد والشاحن من جهة وبين أوامر الشراء الصادرة عن المنظمة من جهة أخرى (من قبل إدارة أو قسم المشتريات).

٢- تنظيم محضر استلام بالمواد الواردة.

٣- التأكد من مطابقة الكميات والمواصفات كما وردت في أوامر الشراء، والإرساليات الواردة من الجهات الأخرى في المنظمة (إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات).

٤- إعلام الجهات المعنية مثل إدارة المشتريات وإدارة الحسابات. والمورد، والشاحن بأي خلل عما تم الاتفاق عليه وتسجيل ذلك في محضر الاستلام.

٥- تسجيل المواد المستلمة في سجلات وبطاقات وكشوف المخازن والاحتفاظ بها.

٦- كتابة تقرير عن الوحدات الناقصة أو التالفة وإرسال نسخة عن هذا التقرير إلى كل من الشاحن (الناقل)، والمورد، وإدارة الحسابات.

٧- تحويل المواد والمنتجات من المخزن المركزي إلى المخازن الفرعية أو العكس من المخازن الفرعية إلى المخزن المركزي وفيما بين المخازن الفرعية وتوثيق كل هذه التحويلات في السجلات والبطاقات المخزنية.

٨- استلام المواد والمنتجات المسترجعة من الإدارات أو الجهات المستعملة لها، والتي غالباً ما تكون فائضة عن حاجتها ويتعذر تخزينها إلى حين الاستعمال. أو قد تكون مثل هذه المسترجعات غير ملائمة للاستخدام.

٩- استلام بواقي ومخلفات الإنتاج الواردة وإدارة الإنتاج.

١٠-وضع الترتيبات اللازمة لاستلام وتخزين المشتريات من الأصول الإنتاجية كالآلات والمعدات والتجهيزات.

١١-وضع خطة محددة للتخلص من مخلفات وبواقي الإنتاج.

هذا ويتم تخزين المواد والمنتجات بعد استلامها وإدخالها وفقاً لنظامين رئيسيين للتخزين هما:

١- نظام التخزين المغلق.

٢- نظام التخزين المفتوح.

ففي نظام التخزين المغلق — وهو الأكثر شيوعاً يتم تخزين الأنواع والأصناف في أماكن مخصصة لها، ولا يسمح بدخول المخازن إلاّ للأفراد العاملين فيها. ويكون استلام وصرف المواد والمنتجات بموجب النظام المغلق حسب أذونات وأوامر رسمية. ولذلك يضمن هذا النظام توفير أقصى قدر ممكن من الأمان ومن أحكام الرقابة على المخزون.

أما نظام التخزين المفتوح أو نظام المخازن المفتوحة، والذي يستخدم في حـــال الإنتاج الضخم والمستمر أو في حال تعدد عمليات التشغيل، حيث يكون الطلب على المواد والأصناف محدداً تحديداً دقيقاً، فيتم تخزين العديد من المواد والمنتجات وبكميات كبيرة في أماكن قريبة من أماكن استعمالها أو من الأماكن التي سيتم الصـــرف إليهـــا سواء كانت هذه الأماكن إنتاجية أو بيعية، وذلك من أجل تحريكها بسهولة لأغراض الاستعمال ولتكون في متناول أيدي العاملين في وحدات الإنتاج ووحدات البيع. يتميز نظام المخازن المفتوحة في سرعة إنجاز أعمال التخزين وخاصة أعمال الصرف.

ومن الإجراءات الأساسية للتخزين ترتيب أنواع وأصناف المواد والمنتجـــات في المخازن لما للترتيب من أهمية في استغلال المساحات المخزنية وفي تقليل الوقت والجهد المبذول في عمليات التخزين والصرف. فإذا ما تم ترتيب الأصـــناف حســـب نظـــام التصنيف والترميز — والذي سيتم التعرض له في الفقرة اللاحقة — فإن ذلك يســـاعد العاملين على سهولة التعرف على تلك الأصناف وتحديد أماكنها دون مشقة وعنـــاء. وفي هذا الصدد فإن على إدارة المخازن مراعاة بعض الاعتبارات عند الترتيب وأهـــم هذه الاعتبارات:

١- وضع الأصناف التي يتم تحركيها بكثرة ويتم الصرف منها بكميـــات كـــبيرة بالقرب من منافذ الصرف.

٢- تخزين الأصناف ثقيلة الوزن على أرضية المخزن وفي أماكن لا تشكل عبئاً على العاملين أثناء نقلها وتحريكها.

٣- عزل الأصناف القابلة للانفجار أو الاشتعال عن غيرها ويفضـــل تخزينـــها في أماكن منعزلة ومحصنة.

٤- تخزين الأصناف ذات الحجوم الكبيرة والتي لا تتأثر بالعوامل الجوية في العراء.

٥- العمل على تأمين ممرات بمساحات كافية لحركة العاملين وأجهـــزة ومعـــدات

المناولة والنقل.

٦- المحافظة على درجة حرارة وتهوية مناسبة في المخازن.

٧- توفير وسائل الأمان مثل أجهزة الإطفاء وتوفير مخارج للطوارئ ومستلزمات الإسعافات الأولية.

ثانياً- تصنيف المخزون وترميزه:

تهدف عملية تصنيف المخزون وترميزه إلى سهولة التعرف على المواد والمنتجات المخزنة للتعامل معها في الإدخال والصرف وتحديد الرصيد في أي وقت من الأوقات ويختلف نظام التصنيف والترميز من منشأة إلى أخرى تبعاً لحجم المنشأة وطبيعة عملها وخصائص المواد والمنتجات التي تتعامل معها. وبصورة عامة يمكن تصنيف المخزون على النحو التالي:

١- المواد الأولية:

وهي مجموعة المواد التي تكون موضع عمل المنظمة ومادة العمل فيها، حيث يحتفظ بها من أجل إحداث تغيرات جوهرية عليها من حيث الشكل والحجم والمواصفات والخصائص في عمليات الاستعمال المتتالية، بهدف الحصول على منتجات نهائية قابلة لإشباع الحاجات والتي تعد بمثابة مخرجات المنظمة. ومما يجدر ملاحظته أن المادة الأولية أو الخام بالنسبة لمنشأة معينة قد تعد منتجاً نهائياً لمنشأة أخرى.

٢- الأجزاء المصنعة:

ويتم عادة شراء مثل هذه الأجزاء المصنعة من الموردين لإدخالها بداية الأمر إلى المخازن ثم صرفها للاستعمالات المختلفة في العمليات الإنتاجية، دون إجراء أي تعديلات عليها مثل شراء الإطارات وأجهزة التكييف والتدفئة والمسجلات في مصنع للسيارات، أو شراء السواقات واللوحات في مصنع لتجميع الكمبيوتر.

٣- الأصول الإنتاجية:

تقوم المنظمات بشراء بعض أنواع الأصول الإنتاجية كالآلات والمعدات والأجهزة والاحتفاظ بها في المخازن لاستعمالها وفقاً للخطة الإنتاجية المعتمدة عندما يأتي الوقت المقرر.

٤- الأدوات والقوالب وقطع الغيار:

ويتم الاحتفاظ بهذه المواد بعد تصنيفها لاستعمالها في أداء بعض العمليات الإنتاجية والخدمية.

٥- مستلزمات التعبئة والتغليف:

مثل العبوات الزجاجية والمعدنية والبلاستيكية لمعامل المياه المعدنية والمرطبات والأدوية والغذائية -- والعلب البلاستيكية والكرتونية والخشبية اللازمة للاستعمال في تعبئة منتجات المنظمة.

٦- مستلزمات الطاقة:

مثل الفحم والمحروقات والزيوت والشحوم وسواها.

٧- الأثاث والأدوات المكتبية والقرطاسية:

التي يتم الاحتفاظ بها للقيام بصرفها تدريجياً وفقاً لطلبات الجهات المستعملة.

٨- مخلفات الإنتاج والعوادم والبواقي:

والتي يتم تصنيفها والاحتفاظ بها لحين التخلص منها بالبيع أو عن طريق إتلافها.

٩- المنتجات النهائية:

وهي تلك المنتجات التي يتم استلامها بعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية للاحتفاظ بها ثم صرفها بناء على طلب إدارة المبيعات أو الإدارة التجارية المعنية بإدارة عمليات التسويق.

وبعد تصنيف المواد تقوم إدارة المخازن أو الوحدة المعنية بهذه الوظيفة بإعداد

دليل للأصناف المخزنة يتضمن بيانات تفصيلية لكل صنف ونوع وخاصة إذا كان عدد هذه الأصناف والأنواع كبيراً، حيث يقتضي الأمر وضع دليل مرمز لكافة أصناف المواد والمنتجات.

ومما تجدر الإشارة إليه أنه لا يوجد نظام ترميز موحد يصلح تطبيقه في كل المنظمات. وعادة ما تقوم كل منظمة بوضع نظام ترميز خاص بها اعتقاداً منها أنه هو الأكثر ملاءمة لإدارة المخزون. وعلى هذا الأساس فإن دليل الأصناف يقوم على أساس وضع رمز خاص لكل صنف من المواد أو المنتجات من قبل إدارة المخازن إضافة إلى الرمز الذي يرد به من قبل المورد، وإلى جانب الرمز تقوم إدارة المخازن بوصف موجز وواضح لطبيعة الصنف.

يحقق نظام الترميز للمنظمة المزايا التالية [1]:

١- التحديد الدقيق لمختلف بنود المخزون.

٢- حسن تنظيم المخازن وتلافي الشراء لاحتياجات مادية متوفرة في المخازن.

٣- تنميط المخزون وتقليل عدد بنوده.

٤- استخدام الأساليب الآلية في التسجيل والرقابة، وهذا من شأنه أن يقلل كثيراً من الجهد المطلوب وأن يؤدي أيضاً إلى دقة أكبر وأخطاء أقل.

هناك طريقتان أساسيتان للترميز هما:

١- الترميز على أساس طبيعة المخزون.

٢- الترميز على أساس الاستخدام النهائي للمخزون.

فالترميز على أساس طبيعة المخزون يتم تجميع البنود المتشابهة في مجموعات مثل:

- مجموعة المواد الأولية والخامات.

---

1) للمزيد يمكن الرجوع إلى كتاب: الشراء والمخزون، د. سعد الدين عشماوي، مرجع سبق ذكره ص ٢٣٦-٢٤٢.

- مجموعة الأجزاء المصنعة.
- مجموعة الأصول الإنتاجية.
- مجموعة المنتجات النهائية..... إلخ.

وتقسم كل مجموعة من تلك المجموعات الأساسية بدورها إلى مجموعات فرعية ليتم ترميزها. والرموز المستخدمة إما أن تكون أبجدية أو عددية. ففي نظام الترميز الأبجدي تستخدم الحروف لوصف الصنف أو أي بند من بنود المخزون. أما الترميز العددي فيقوم على أساس استخدام الأرقام من صفر إلى تسعة للإشارة إلى مختلف الأصناف. ويمكن استخدام الأرقام المركبة على النحو الذي يسمح باحتواء أي عدد من بنود المخزون *.

ونظراً لكبر حجم مثل هذه الأرقام تقوم بعض المشروعات في ترميز موادها على أساس وضعها في مجموعات مؤلفة من رقمين أو ثلاثة أرقام بشكل يسمح بقراءتها بسرعة ويقلل بنفس الوقت من احتمالات الوقوع في الأخطاء، فمثلاً يمكن أن تكون التصنيفات الرئيسية للمخزون كما يلي:

المادة الأولية	٠
الأجزاء المصنعة	١
قطع الغيار	٢
أدوات	٣
منتجات تامة الصنع	٤

وبعد ذلك يتم إضافة رقم ثاني كتصنيف فرعي لكل نوع من الأصناف الرئيسية. ويوضع الرقم الإضافي (الفرعي) على يمين الرقم الأصلي. فالمواد الأولية

* هناك نظام مركب للترميز يستخدم الحروف الأبجدية والأرقام معاً، حيث يستخدم مثل هذا النظام من الترميز في المشروعات التي تتعامل مع عدد كبير من الأصناف.

أعطيت في الترميز الرقم صفر، وطالما أن هذه المواد مؤلفة من أصناف عديدة، فيمكن أن يكون الترميز كما يلي:

المعادن	٠١
البلاستيك	٠٢
الزجاج	٠٣
الخشب	٠٤
الجلد	٠٥

وبنفس الأسلوب يمكن زيادة التفصيل بالتصنيفات. فإذا كانت المادة الأولية من المعادن: حديد، أو ألمنيوم، أو نحاس أو برونز فيمكن أن يكون الترميز كما يلي:

الحديد	٠١١
ألمنيوم	٠١٢
النحاس	٠١٣
البرونز	٠١٤

وتسهيلاً للقراءة يمكن أن تكتب هذه الرموز كما يلي:-

الحديد	١ - ٠١
ألمنيوم	٢ - ٠١
النحاس	٣ - ٠١
البرونز	٤ - ٠١ وهكذا.....

وقد يكون لكل من هذه المعادن أصناف مختلفة وبالتالي يتم الترميز بوضع رقم إضافي للمادة الأولية المعدنية الحديدية للإشارة على النوعية الجديدة للتصنيف والترميز. فإذا كانت مادة الحديد مثلاً على شكل ألواح وأسلاك، وشرائط، وسبائك فيكون الترميز كما يلي:

ألواح	٠١ - ١١	
أسلاك	٠١ - ١٢	
شرائط	٠١ - ١٣	
سبائك	٠١ - ١٤	وهكذا.....

أما الترميز على أساس الاستخدام النهائي لمواد المخزون فيوضع على النحو الذي يلائم الاستعمالات أو الاستخدامات النهائية للمخزون. فمثلاً بالنسبة للمخزون في معمل للبرادات يمكن أن يكون الترميز كما يلي:

الأرقام من ١٠٠ — ١٩٩ خاصة بأجزاء المحرك

الأرقام من ٢٠٠ — ٢٩٩ خاصة بأجزاء المبرد

الأرقام من ٣٠٠ — ٣٩٩ خاصة بأجزاء الجسم

وهكذا....

ثالثاً- صرف المواد والمنتجات:

يمثل المخزون من المواد والمنتجات النهائية جزءاً هاماً من رأس المال العامل في المنظمة، مما يتطلب من الإدارة المحافظة عليه والاحتفاظ بقيمته. ولهذا السبب لا يمكن السماح بصرف البضاعة (المخزون) دون الالتزام بقواعد وتعليمات وإجراءات المنظمة الناظمة لصرف المواد والمنتجات. ويتضمن تلك القواعد والتعليمات والإجراءات الجوانب التالية:

١- تحديد السلطة التي تملك حق صرف المواد من المخازن وأن يكون لديها كل الترتيبات اللازمة للصرف. وفي هذا المجال فإن السلطة التي يكون لها حق الصرف هي السلطة المفوضة بالتوقيع على مستندات الصرف أو الجهة التي تملك حق إصدار التعليمات الشفوية، أو التي توضع الترتيبات اللازمة للصرف.

٢- قيام أمين المخازن (أو الجهة المعنية) بالتأكد مما تطلبه الإدارات أو الأقسام عن طريق طلبات صرف المواد لاحتياجاتها الفعلية وصحة الأصناف والمواصفات والرموز المذكورة في طلباتها. فقد يحدث أحياناً أن تكون الأصناف المطلوبة غير متوفرة في المخازن. ففي مثل هذه الحالة يقترح أمين المخازن على الجهة الطالبة أنواعاً أو أصنافاً بديلة أخرى. إن مثل هذا الأمر يستلزم من أمين المخازن أو الجهة المسؤولة عن الصرف أن يكون ملماً بطبيعة المواد والأصناف وطبيعة احتياجات إدارات وأقسام المنظمة المسؤولة عن عمليات التشغيل.

٣- وضع الإجراءات والتعليمات اللازمة من أجل صرف المواد والمنتجات إلى طالبيها وبالوقت المناسب، وتنظيم أساليب الصرف بما يوائم احتياجات العمليات وفقاً لبرامج الإنتاج والمبيعات.

رابعاً- جرد المخازن:

الجرد هو العملية التي تتم بمقتضاها مراجعة كميات المخزون من الأنواع والأصناف بطريقة منظمة بين فترة وأخرى أو بصورة مفاجئة. ويعتبر جرد المخازن من الوظائف التنفيذية لإدارة المخازن التي يجب عليها أن تقوم بوضع إجراءات الجرد والإشراف عليه وتحديد السجلات والمستندات من البطاقات والكشوف اللازمة لإتمام هذه العملية بصورة صحيحة.

تهدف عملية جرد المخازن إلى التأكد من دقة سجلات المخازن واكتشاف حالات النقص عن طريق مقارنة الموجود الفعلي من المواد والمنتجات مع رصيدها الدفتري، ثم تحديد نقاط القوة والقصور في نظام الرقابة على المخزون.

أنواع الجرد:

هناك ثلاثة أنواع أساسية للجرد هي:

١- الجرد الشامل.

٢- الجرد المستمر.

٣- الجرد المفاجئ.

١- الجرد الشامل:

يقوم الجرد الشامل على أساس إحصاء كل موجودات المخازن، في نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون نهاية السنة المالية.

ولكي يكون هذا النوع من الجرد ناجحاً ومحققاً لأغراضه لا بد من توفر الشروط التالية:

أ- تحديد الجهات والأفراد والمسؤولين عن عملية الجرد.

ب- عدم إجراء أي عمليات إدخال أو صرف أثناء الجرد.

ج- شمول الجرد لكافة أصناف موجودات المخازن، والمواد تحت الاستلام والمواد تحت التشغيل والبواقي والعوادم والمخلفات. والمواد التي أرسلت للإصلاح أو لإجراء عمليات الصيانة عليها، والمواد التي في الطريق ما بين المخازن.

د- بيان بالكميات الزائدة في المخزون.

ه- إجراء عمليات الجرد في كل المخازن الرئيسة والفرعية بوقت واحد.

و- توضيح الإعداد والأوزان والقياسات على قوائم وكشوف الجرد.

ز- جرد المخزون على أساس القيمة أيضاً، بعد تحديد الطريقة الواجب اتباعها في تسعير المواد.

يتميز الجرد الشامل بالمزايا التالية:

أ- سهولة التطبيق.

ب- الحصر الفعلي لموجودات المخازن قبل إعداد الحسابات الختامية للمنظمة أو الشركة، مما يساعد في احتساب قيمة المخزون في نهاية المدة.

ج- يعد هذا النوع من الجرد مناسباً في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، أكثر منه في المنظمات الكبيرة.

أما مساوئ الجرد الشامل فهي:

أ- يحتاج إلى وقت طويل وإجراءات متعددة.

ب- إيقاف العمل في المخازن خلال فترة الجرد.

ج- صعوبة تقييم الانحرافات المكتشفة وصعوبة تحديد المسؤول عنها في الوقت المناسب.

٢- الجرد المستمر:

يتوقف نجاح الجرد المستمر على وجود سجلات تفصيلية وكاملة تبين كل الأصناف والأجزاء مهما كانت صغيرة أو كثيرة العدد من حيث كميات الاستلام والصرف والرصيد المتبقي.

وتعد إجراءات الجرد المستمر مماثلة لإجراءات الجرد الشامل ولكنها تختلف عنها في خمسة أمور هي:

أ- ليس من الضروري إيقاف أو تعطيل عمليات المخازن من إدخالات أو صرفيات خلال فترة الجرد.

ب- يحتاج إلى عدد أقل من الأفراد.

ج- يتم في الجرد المستمر تعديل القيود أولاً بأول.

د- لا يحتاج إلى إعداد قوائم وكشوف جرد مسبقة.

ه- يعد الجرد المستمر وسيلة مساعدة في إعداد الحسابات الختامية وفي الوقت المناسب، وذلك بسبب أن السجلات قد أجري التعديل عليها أولاً بأول وتبعاً

للاستلام والصرف.

٣- الجرد المفاجئ:

ويتم هذا النوع من الجرد في أي لحظة دون أن يكون لدى الشخص أو الجهة المسؤولة أي علم مسبق بتوقيته ولا فيما إذا كان الجرد شاملاً أو مقتصراً على أصناف أو بنود معينة.

من مزايا الجرد المفاجئ عدم معرفة القائم بالجرد بما هو مفروض أن يوجد بالمخازن مما يجعله أكثر اهتماماً وعناية بعمله دون تقصير أو إهمال. ويساعد هذا النوع من الجرد على اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، علماً أن عدم معرفة القائم بالجرد بتوقيته يجعل إدارة المخازن أكثر يقظة وهذا يقلل من نسبة الأخطاء المحتملة.

ولكن يعاب على الجرد المفاجئ أنه يتطلب جهداً أكبر نظراً لعدم إعداد قوائم وكشوف الجرد اللازمة، وبالتالي فإنه يتطلب خبرة ودراية أكبر للعاملين في الجرد وخاصة فيما يتعلق بضرورة امتلاكهم المعلومات الدقيقة عن المخزون ومواصفاته. ولذلك يلائم هذا النوع جرد مواد معينة مثل المواد مرتفعة الثمن أو المواد التي تكون موضع شك الإدارة أو الجهات الرقابية الداخلية والخارجية.

بعد الانتهاء من عملية الجرد — ومهما كان نوعه — ينبغي إعداد تقرير مفصل يبين فيه النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية الجرد والانحرافات والأخطاء وأسباب الوقوع بها وخاصة فيما يتعلق بنقص الكميات دفترياً أو عملياً في المخازن، ورفع هذا التقرير إلى الإدارة العليا في المنظمة لتكون على بينة من وضع المخازن لديها ولاتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات أو إجراءات لإحكام الرقابة على المخزون.

الخلاصة:

تناولنا في هذه الوحدة إدارة بعض العمليات الأساسية للتخزين وخلصنا إلى النتائج التالية:

- تشمل إدارة عمليات التخزين أحكام العملية الإدارية فيما يتعلق بالمخزون بدءاً من عملية الاستلام وانتهاءً بعملية الصرف.
- تقوم إدارة المخازن باستلام المواد والمنتجات من الجهات التالية: الموردين، المخازن الأخرى، إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات.
- هناك أسباب عديدة تخل بمواعيد تسليم البضاعة، يأتي في مقدمتها: الموقع الجغرافي للمورد، طبيعة وخصائص المواد المشتراة، إمكانيات وسائل النقل في الشحن، إمكانيات التخزين المتاحة في المنظمة.
- من المفروض أن تتأكد إدارة المخازن قبل إدخال البضاعة الواردة من صحة الكميات والجودة والمواصفات الواردة في أوامر الشراء والإرساليات الداخلية. كما عليها أن تقوم بتسجيل كل ما يرد إليها من مواد ومنتجات وتنظيم محاضر استلام تبين فيها أي نقص أو خلل في شروط التوريد.
- هناك نظامان أساسيان للتخزين هما: نظام التخزين المغلق ونظام التخزين المفتوح ولكل من هذين النظامين إجراءات خاصة به.
- تهدف عملية تصنيف المخزون وترميزه إلى سهولة التعرف على الأصناف المخزنة. ويختلف نظام التخزين والترميز من منشأة إلى أخرى تبعاً لحجم المنشأة وطبيعة عملها وخاصة من المواد والمنتجات التي تتعامل معها.
- يمكن تصنيف المخزون إلى المجموعات التالية: المواد الأولية، الأجزاء المصنعة، الأصول الإنتاجية من آلات ومعدات وأجهزة، الأدوات والقوالب

وقطع الغيار، مستلزمات التعبئة والتغليف، مستلزمات الطاقة، الأثاث والأدوات المكتبية، مخلفات الإنتاج والعوادم والبواقي، المنتجات النهائية.

- لا يوجد نظام موحد للتصنيف والترميز يصلح تطبيقه في كل المنظمات حيث تقوم كل منظمة بوضع نظام تصنيف وترميز خاص بها اعتقاداً منها أنه الأكثر ملاءمة وفعالية.
- هناك طريقتان أساسيتان للترميز: الترميز على أساس طبيعة المخزون، والترميز على أساس الاستخدام النهائي للمخزون. وفي كلا الطريقتين أما إن يستخدم النظام الأبجدي في الترميز أو النظام العددي أو النظام المركب (أبجدي وعددي معاً).
- يحقق نظام الترميز السليم المزايا التالية: التحديد الدقيق لمختلف بنود المخزون، حسن تنظيم المخازن، تنميط المخزون وتقليل عدد بنوده، استخدام الأساليب الآلية في تسجيل الأصناف وأحكام الرقابة على المخزون.
- يمثل المخزون من المواد والمنتجات النهائية جزءاً هاماً من رأس المال العامل في المنظمة مما يستوجب المحافظة عليه والاحتفاظ بقيمته وصرف المواد وفقاً للقواعد والتعليمات والإجراءات الناظمة لعملية الصرف.
- جرد المخازن هو عملية يتم بمقتضاها مراجعة الكميات من الأنواع والأصناف بطريقة منظمة بين فترة وأخرى أو بصورة مفاجئة. وتهدف عملية الجرد إلى التأكد من دقة سجلات المخازن ومدى مطابقة الموجود الفعلي من المواد والمنتجات مع رصيدها الدفتري، وتحديد نقاط القوة والضعف في نظام الرقابة على المخزون.
- هناك ثلاثة أنواع أساسية للجرد هي: الجرد الشامل، الجرد المستمر، الجرد

المفاجئ.

- يلائم الجرد الشامل المنظمات الصغيرة والمتوسطة ويتطلب لنجاحه ولتحقيق أغراضه بعضاً من الشروط والمتطلبات.
- يتوقف نجاح الجرد المستمر على وجود سجلات وكشوف وبطاقات تفصيلية تبين كل الأصناف مهما كانت صغيرة أو كثيرة العدد. وتعد إجراءات الجرد المستمر مماثلة لإجراءات الجرد الشامل ولكنها تختلف عنها في بعض النواحي.
- يتم الجرد المفاجئ في أي لحظة دون أن يكون لدى الشخص المسؤول عنه أي علم مسبق في توقيته وبمدى شموليته. ويتميز هذا النوع من الجرد باكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ولكن يعاب عليه أن يتطلب جهداً وخبرة ودراية أكبر من أنواع الجرد الأخرى.

أسئلة المراجعة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- لا يمكن إدخال المواد إلى المخازن إلا بعد استلامها بصورة سليمة.

٢- تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الجهات الموردة إلى المخازن.

٣- كلما ازدادت المسافة بين البائع والمشتري كلما أدى ذلك إلى زيادة فترة التهيئة.

٤- يتم التأكد من المعلومات الواردة في وثائق المورد عن طريق مقارنتها مع المعلومات الواردة في إرساليات الجهات المستعملة للمواد.

٥- يكون استلام وصرف المواد والمنتجات حسب نظام التخزين المفتوح بناءً على الأذونات والأوامر الرسمية.

٦- يتم وضع الأصناف ذات الاستعمال الكثير بالقرب من منافذ التصريف.

٧- تهدف عملية تصنيف المخزون وترميزه إلى تحديد مستوى إعادة الطلب من المواد والمنتجات.

٨- يستخدم نظام الترميز الأبجدي عندما يكون المخزون مؤلفاً من أعداد كبيرة جداً من الأصناف.

٩- السلطة التي تملك الحق بصرف المواد والمنتجات هي تلك السلطة المفوضة بإصدار التعليمات ووضع الترتيبات اللازمة للصرف.

١٠- يعد الجرد الشامل مناسباً في المنظمات كبيرة الحجم.

ثانياً- املأ الفراغات التالية:

١- تقوم إدارة المخازن بترتيب المواد والمنتجات في المخازن بعد .....

٢- عندما يكون هناك مخالفة من قبل المورد في الكمية والجـــودة وشـــروط التوريد على إدارة المخازن إعلام الجهات التالية .....
بتلك المخالفات.

٣- يضمن استخدام التخزين المغلق أكبر قدر من: .....

٤- يتم تخزين المواد الخطرة في أماكن .....

٥- يتم الاحتفاظ بمخلفات الإنتاج والعوادم لحين .....

٦- من مزايا الجرد المفاجئ .....

ثالثاً- أجب عن الأسئلة التالية:

١- عدد أسباب تأخر مواعيد التوريد.

٢- قارن بين عمليتي التصنيف والترميز.

٣- ما الفوائد التي يحققها نظام الترميز للمنظمة.

٤- ما الأهداف المتوخاة من عملية الجرد.

٥- كيف يمكنك الترميز عددياً للمنتج التالي:

ألبسة ـــ ولادية ـــ قطنية


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الرابعة عشرة

الرقابة على المخزون

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تعريف الدارس بمفهوم وأهمية وأهداف الوظيفة الإدارية المتعلقة بالرقابة على المخزون.

٢- التعرف إلى أسلوب التصنيف المستخدم على أساس معيار القيمة (التصنيف الثلاثي: A-B-C).

٣- إلمام الدارس بنظم الرقابة على المخزون: نظام الوعائين، النظام الدوري، نظام الكمية الثابتة.

٤- كيفية إعداد واستخدام قوائم المخزون كأداة فعالة في الرقابة.

٥- التعرف إلى بعض الاعتبارات الضرورية الواجب أخذها في الاعتبار حول استخدام الأساليب التحليلة على المخزون.

٦- تعريف الدارس بكيفية مراقبة مفردات (بنود المخزون).

٧- إعطاء فترة بسيطة عن استخدامات الحاسب الإلكتروني في الرقابة على المخزون.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- أهمية الرقابة على المخزون.

٣- أهداف الرقابة على المخزون.

٤- تصنيف المخزون.

٥- نظم الرقابة على المخزون.

٦- قوائم المخزون.

٧- بعض الاعتبارات المتعلقة بأساليب الرقابة على المخزون.

٨- مراقبة مفردات المخزون.

٩- استخدام الحاسب الإلكتروني في الرقابة على المخزون.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تعد إدارة المخزون أحد العوامل الحاسمة التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على أفضل نحو من الفعالية والكفاءة. والرقابة على المخزون السلعي هي جزء لا يتجزأ من إدارة المخزون.

فالاحتفاظ بمخزون أكبر مما يجب يعني تعطيل لأموال كان من الممكن استثمارها في مجالات عمل أخرى تكون أكثر جدوى، هذا إضافة أن المخزون الكبير يحمل المنظمة تكاليف إضافية بسبب شغله لمساحات تخزينية كبيرة. وإذا ما أضفنا إلى ما سبق، ما يسببه المخزون الأكثر من اللازم زيادة في تكاليف المناولة وزيادة في احتمالات التلف والتقادم وانخفاض الأسعار في كل أو بعض أصناف المخزون.

وبالمقابل، فإن نقص المخزون عن الحد اللازم سيؤدي إلى تعطل العمليات التشغيلية في المنظمة وإلى صعوبة الوفاء بالتزاماتها تجاه زبائنها وإلى زيادة نفقات طلبيات الشراء نتيجة الشراء بكميات قليلة.

إذاً يحتم لاستمرار نجاح المنظمة في أداء عملياتها بالفعالية اللازمة وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة، المحافظة على كمية مناسبة من المخزون لفترة زمنية معينة وفقاً لما تمليه الظروف الداخلية للمنظمة وظروف السوق الخارجية، التي تمكن المنظمة من الحصول على أكبر عائد ممكن من الأموال التي تستثمرها في المخزون.

أهمية الرقابة على المخزون:

يمكن أن نتبين أهمية الرقابة على المخزون من خلال ما تحققه هذه الرقابة من مزايا وفوائد، لعل أهمها [1]:

---

1) [] إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة الموارد)، د. سليمان عبيدات وآخرون مرجع سبق ذكره ص٣١٦.

١- بواسطة الرقابة السليمة يمكن تفادي استثمار كميات كبيرة من أموال المنظمة في المخزون السلعي، وفي الوقت نفسه يمكن تفادي النقص في المخزون، بعبارة أخرى الاحتفاظ بالكميات المطلوبة من المواد لأغراض الإنتاج ومن السلع الجاهزة (المنتجات النهائية) لتسليمها للمتعاملين مع المنظمة وفي المواعيد المحددة.

٢- تساعد الرقابة على المخزون من التعرف على الأصناف بطيئة الحركة والأصناف المتقادمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه المشكلة.

٣- تساعد الرقابة الفعالة على المخزون في تحاشي الازدواج في المواد المخزنة والتخلص من العوادم والبواقي والمخلفات.

٤- يساعد نظام الرقابة على المخزون في الإعداد الصحيح لبرامج الإنتاج والبيع والتخزين، فلا يمكن توجيه طلبيات إلى الإنتاج إلا بعد التأكد من توفر المواد اللازمة لها في المخازن. كما يمكن عن طريق الرقابة على المخزون من جدولة الإنتاج على النحو الذي يمكن أن يقابل فيه متطلبات المبيعات.

٥- تساعد الرقابة على المخزون في التعرف على المواد والكميات التي سحبت لأغراض الإنتاج، أو التي سحبت لمقابلة طلبيات الزبائن فيجري العمل على تزويد المخازن بكميات أخرى حتى تظل في الوضع الذي يسمح باستمرار وانتظام عمليات الإنتاج والبيع.

ويوضح الجدول التالي أهمية الرقابة على المخزون والذي يبين العوامل المؤدية إلى زيادة نفقات التخزين، والآثار السلبية لعدم توفر المخزون في حدود المطلوب.

ومن الجدول المذكور يمكن تبيان أهم العناصر المكونة لتكاليف التخزين وهي:

- الفوائد التي تدفع على رأس المال المستثمر في المخزون.
- رواتب وأجور العنصر البشري.
- تكاليف اهتلاك الآلات ومعدات المخازن.

- إيجارات الأبنية والأراضي المستخدمة كمخازن.
- مصاريف التأمين ضد جميع أو بعض الأخطار.
- النقص في قيمة المخزون نتيجة تعرض المواد للتلف والبوار والتقادم.
- تكاليف الحراسة والإنارة والتهوية والتنظيف والهاتف... إلخ.
- الضرائب والرسوم المختلفة.

نوع التكلفة	زيادة المخزون عن الحد المطلوب	انخفاض المخزون عن الحد المطلوب
١- تكاليف المواد	تؤدي إلى خسائر واضحة بسبب المخاطر التالية: أ- انخفاض قيمة المخزون إذا انخفضت الأسعار. ب- التلف والتقادم. ج- التبخر والتحلل.	يؤدي إلى ارتفاع ثمن المواد المشتراة بسبب الخروج عن الإجراءات العادية المعروفة في الشراء.
٢- تكاليف التشغيل	تؤدي إلى زيادة تكاليف التشغيل بسبب: أ- نقص المساحات المطلوبة للمواد وازدحام الممرات. ب- ظروف تشغيلية غير سليمة.	يؤدي إلى ارتفاع نفقات التشغيل بسبب: أ- توقف العمل. ب- فقدان فرص بيع ممكنة. ج- أصناف المركز التنافسي في السوق.
٣- التكاليف الإضافية	ترتفع هذه التكاليف بسبب: أ- زيادة مصاريف التأمين. ب- زيادة فائدة الأموال المقترضة لتمويل المخزون. ج- المساحات الإضافية المطلوبة. د- تدني نسبة السيولة بسبب	تزداد النفقات الإضافية بسبب: أ- زيادة الأعمال الكتابية للشراء والاستلام، والفحص نتيجة الطلبات الصغيرة. ب- زيادة عمليات مناولة المواد.

	تجميد جزء كبير من الأموال في هذه الكميات.	

مما سبق يمكن القول إن:

الرقابة على المخزون هي الوسيلة التي يمكن بها تدبير كميات الاحتياجات المادية المناسبة وفقاً للمواصفات المعينة في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة دون الإضرار بمصالح وأهداف المنظمة.

أهداف الرقابة على المخزون:

يمكن إيجاز الأهداف الأساسية، للرقابة على المخزون (أي الرقابة على المواد المخزنة) في النقاط التالية:

١- تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لعمليات تشغيل الوحدات الإنتاجية ووحدات البيع. فالرقابة الفعالة والمحكمة على المخزون تضمن توفير الكميات الكافية من المواد والمستلزمات لتحقيق التوازن في خطوط الإنتاج. فقد تدار الآلات وخطوط الإنتاج بمعدلات تشغيل مختلفة (معدلات غير منتظمة في استخدام المواد)، مما يتطلب الأمر ضرورة الاحتفاظ بكميات من المخزون المؤقت بين مراكز الإنتاج المختلفة، لضمان استمرارية وانتظام المراحل الإنتاجية. والشيء نفسه يمكن قوله بالنسبة لانتظام عمليات تصريف وتسويق المنتجات الجاهزة بمساعدة المخزون السلعي من المواد والمستلزمات والمنتجات التامة.

٢- تؤدي الرقابة على المخزون بشكل علمي مدروس إلى الإنتاج والشراء بالكميات الاقتصادية.

٣- تحقق نظم الرقابة على المخزون التوازن الاقتصادي بين مختلف مجموعات التكاليف التي تتطلبها عمليات التخزين. وطالما أن المخزون يمثل استثماراً

رأسمالياً، فإنه يخضع لنفس المعايير التي تخضع لها الاستثمارات الأخرى. فالمبالغة في تقدير مستويات المخزون بحدوده العليا يعد هدراً في موارد المنظمة المالية، نظراً – وكما أشرنا في مواضع مختلفة – لارتفاع نسبة العادم وارتفاع نسبة التكاليف الناشئة عن التخزين، كما أن نقص المخزون أو نفاذه يؤدي إلى خسائر وعواقب وخيمة.

٤- إن الرقابة على المخزون تضمن تخزين كميات مناسبة – لا أكثر ولا أقل من المطلوب – وهذه الكميات المناسبة تستطيع أن تستوعب أية تقلبات قد تطرأ على مستويات الإنتاج أو على مستويات الطلب عليه (المبيعات). وبذلك تحقق نظم الرقابة السليمة على المخزون استقلالية فعاليات الشراء والإنتاج والبيع.

٥- الحفاظ على معدل تدفق إنتاج ثابت ومنتظم، وتغطية الاختلال الناجم عن توقف العمليات الإنتاجية بصورة مؤقتة. ويسهل مثل هذا الانتظام في تدفق المواد من جدولة وتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج في المواعيد المحددة.

خلاصة الأمر يمكن القول: إن الرقابة المحكمة على المخزون تمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من المرونة والتسهيلات للمنتج والمستهلك على حد سواء وذلك من خلال الإيفاء بالاحتياجات من المواد والمنتجات بصورة مستمرة ومنتظمة، أي بعبارة أخرى، تحقيق التوازن بين الطاقات الإنتاجية المتاحة في المنظمة وبين الطلب على المنتجات، من خلال الاحتفاظ بكميات اقتصادية من المخزون لمواجهة أية تقلبات قد تطرأ على مستويات العرض والطلب.

تصنيف المخزون:

تحتفظ أغلب المشروعات والمؤسسات بأنواع مختلفة من الأشياء المادية (مواد، مستلزمات، أجزاء، منتجات) لاستخدامها في أغراض متعددة ولمقابلة احتياجات مختلفة. ولقد أشرنا في الوحدة السابقة إلى أسلوب التصنيف المستخدم على أساس مجموعات المواد، ويمكن الإشارة هنا إلى نظام آخر يستخدم لتصنيف المواد مبنياً على أساس معيار القيمة. ويعرف هذا النظام باسم " التصنيف الثلاثي " (A,B,C).

يتم تصنيف المواد وفقاً لهذا النظام إلى ثلاث مجموعات هي:

١- مواد ومستلزمات ومنتجات ذات قيمة استخدام مرتفعة، ويرمز لها بالرمز (A).

٢- مواد ومستلزمات ومنتجات ذات قيمة استخدام أقل نسبياً ويرمز لها بالرمز (B).

٣- مواد ومستلزمات ومنتجات ذات قيمة استخدام منخفضة ويرمز لها بالرمز (C).

ولتطبيق هذا النظام في التصنيف تتبع الإجراءات التالية:

١- تحديد الأنواع والأصناف من المواد المخزنة والمطلوبة سنوياً.

٢- تحديد الاحتياجات السنوية من تلك الأنواع والأصناف.

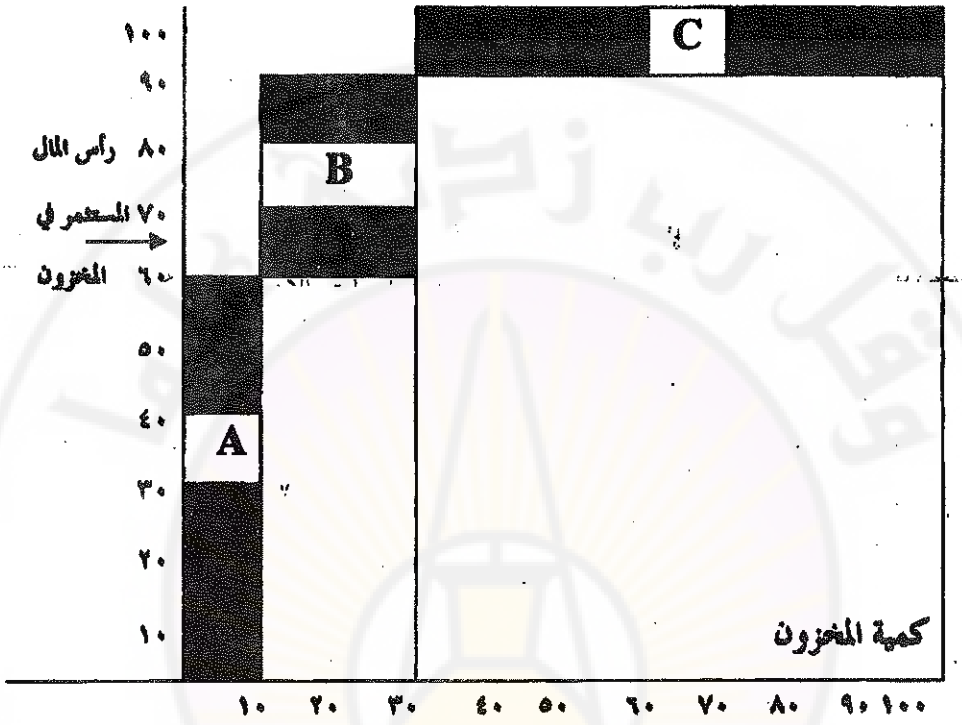
٣- تحديد القيمة السنوية للمستخدم من كل أنواع أو من كل صنف من هذه المواد.

٤- ترتيب الأنواع والأصناف حسب قيمة المستخدم منها سنوياً وتمثيلها بياناً، وذلك على النحو المبين في الشكل التالي:

من الشكل المذكور يمكن وصف الأصناف الثلاثة للمخزون كما يلي:

١- الصنف (A) ويشمل المواد والمستلزمات والمنتجات مرتفعة القيمة والتي

تشكل نسبة ١٠% من كمية المخزون، بينما يشكل ٦٠% من قيمة رأس المال المستثمر في المخزون.



(نظام التصنيف الثلاثي: ABC)

٢- الصنف (B) ويشمل مواد ومستلزمات ومنتجات أقل قيمة نسبياً من الصنف (A)، وتشكل المواد من هذا الصنف ٢٠% من حجم المخزون و٣٠% من قيمة رأس المال المستثمر في المخزون.

٣-الصنف (C) ويشمل المواد الأقل قيمة والتي تشكل ٧٠% من كمية المخزون في حين لا يتجاوز قيمة استخدامه السنوي ١٠% من رأس المال المستثمر في المخزون.

مهام الرقابة على المخزون:

تنطوي الرقابة على المخزون المهمات التالية:

١- تقدير الأصناف والأنواع الواجب تخزينها.

٢- تحديد الكميات الواجب تخزينها من كل نوع على حده ومن ثم الكميات الإجمالية لهذه الأنواع.

٣- تنظيم استلام المواد الداخلة إلى المخازن وإضافتها إلى الرصيد السابق.

٤- تنظيم عمليات الصرف أو السحب.

وعلى أساس هذه المهمات الأربع المذكورة أعلاه تستطيع إدارة المخازن أن تعمل على تحقيق التوازن في كمية المخزون بما يتناسب مع الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المتعلقة بالأسواق. وفي تحقيق هذا التوازن على إدارة المخازن أن تعطي الأولويات التالية في مهامها:

١- الاهتمام الأكثر للمواد ذات الاستخدام الأكبر.

٢- الاهتمام الأكثر للمواد التي تجنبها من الوقوع في مشاكل مع المتعاملين.

٣- الاهتمام الأكثر للمواد التي تطلب باستمرار وبصورة متكررة.

نظم (أنواع) الرقابة على المخزون:

يوجد ثلاثة نظم للرقابة على المخزون، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

أولاً- نظام التخزين في وعائين منفصلين: the Two –Bin system

يقوم هذا النظام على أساس تقسيم المخزون من المادة المزمع الاحتفاظ بها إلى مجموعتين منفصلتين في مواقع مختلفة يبدأ استخدام أحد المواقع التخزينية حتى ينضب المخزون في هذا الموقع أو الحيز أو الوعاء، وبمجرد النضوب يعد إشارة تلقائية بإعادة أمر الشراء أو الإنتاج لرفع مستوى المخزون والبدء في استخدام الموقع أو الحيز الثاني

للمخزون لمواجهة الطلب أثناء فترة التهيئة للتوريد للحيز الأول.

يتميز هذا النظام بالبساطة والتلقائية في ضبط مستويات المخزون، أنه يفترض الثبات والمعرفة المسبقة لمعدلات الاستخدام من المخزون، وهو بطبيعة الحال افتراض قد يصعب تحقيقه في كثير من الحالات.

ثانياً- النظام الدوري Tue Periodic – order system:

يعتبر النظام الدوري، أو نظام المتابعة الدورية المنتظمة لمستويات المخزون من أكثر نظم الرقابة شيوعاً واستخداماً. ويقوم هذا النظام على أساس إصدار أوامر شراء على فترات زمنية دورية.

وتختلف كميات الطلب وفقاً لعدد فترات الرقابة الدورية، فكلما ازداد عدد الفترات الدورية انخفضت الكمية المطلوبة من المواد المخزنة، والعكس صحيح كلما قل عدد الفترات الدورية، ازدادت الكمية المطلوبة.

يناسب النظام الدوري الرقابة على المواد والمستلزمات التي يتطلب تخزينها ضرورة أحكام رقابة دقيقة على تدفقها نظراً لأهميتها وارتفاع قيمتها.

ثالثاً- نظام الكمية الثابتة (نقطة إعادة طلب ثابتة):

Fixed Order Guantity

ويقوم هذا النظام على أساس إصدار أوامر شراء (أوامر توريد) بكميات ثابتة وعلى فترات زمنية متغيرة. وتتوقف أحجام الكميات المطلوبة على مقدار الكمية الاقتصادية للشراء، والتي كنا قد أشرنا إليها بالتفصيل في الوحدة السابعة.

قوائم المخزون:

تعد قوائم المخزون أداة فعالة للرقابة على المخزون في المنظمات صغيرة الحجم حيث يمكن حصر محتويات المخازن في قوائم معينة. ويتمكن العاملون الذين يستخدمون أي نوع من المواد والأصناف من التعرف على محتويات المخازن طالما أن

الكميات الموجودة من كل صنف هي كميات محددة. أما في المشروعات الكبيرة فيصعب الوصول إلى المواد بنفس السهولة كما في المشروعات الصغيرة عن طريق قوائم المخزون. وعلى الرغم من ذلك تتبع إدارة المخازن بعض الطرائق الفنية الروتينية المستخدمة لأخطار إدارة الإنتاج والعاملين فيها عن الأصناف المتوفرة في المخازن أو التي جرت العادة بتوفرها أو الاحتفاظ بها والتي تكون مستعدة لصرفها بمجرد طلبها [1].

ويمكن تحقيق ذلك بإعداد قائمة تتضمن كافة المواد وبأصنافها المختلفة الموجودة في المخازن ثم توزيعها على الأقسام المستعملة لها. ويتم ترتيب هذه القائمة حسب ترتيب أنواع وأصناف المواد في المخازن أو حسب دليل توصيف المواد واعطاء كل منها الترقيم الثابت في الدليل مع ذكر بعض المواصفات والأسعار، لكي تستطيع الجهات الطالبة في المنظمة أن تستعين بتلك المعلومات المبينة في قوائم المخزون.

تقوم الجهات الطالبة من إدارات أو أقسام بدراسة هذه القوائم لكي تتأكد من توافر الأصناف المطلوبة قبل القيام بطلبها فعلاً، بحيث يسهل الحصول عليها من المخازن أو بتعين إرسال طلب خاص إلى إدارة المشتريات من أجل شرائها ثم الانتظار إلى حين وصولها من المورد.

ومن ناحية أخرى، تستطيع إدارة المشتريات أيضاً الاستعانة بقوائم المخزون لكي تتأكد – وقبل إرسال طلب الشراء إلى المورد – من عدم توفر هذه المواد من ضمن موجودات المخزون، وعند وصول المواد التي كان قد تم طلبها تضاف إلى قائمة المخزون بمجرد إدخالها إلى المخازن. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى ضرورة مراجعة قوائم المخزون على فترات دورية بقصد تحديد الأصناف الموجودة والتي

---

(١) إدارة المشتريات والمخازن، د. محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص٣٠٢.

أصبحت قديمة، أو غير صالحة للاستعمال ليتم رفعها من القائمة. ومن الضروري أيضاً العودة إلى قوائم المخزون من وقت لآخر للنظر في أصناف المواد التي يمكن التخلص منها بسهولة وعدم إعادة الطلب منها لفترة طويلة. أما إذا اكتشفت الرقابة على المخزون أن هناك بعض الأصناف بطيئة الحركة فإنها قد تقرر حذف مثل هذه الأصناف من سجلات المخازن ومن قوائم المخزون ومن دليل التوصيف أيضاً.

بعض الاعتبارات المتعلقة بأساليب الرقابة على المخزون:

تستخدم النماذج والأساليب التحليلية في الرقابة على المخزون كأدوات رقابية فعالة لترشيد القرارات المتعلقة بتحديد استراتيجيات التخزين المناسبة. وأغلب هذه الاستراتيجيات تستخدم بعضاً من النماذج والأساليب التحليلية من أجل الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الحجم الأمثل لكمية الطلب أو الكمية الاقتصادية للشراء؟
- ما الوقت المناسب لإصدار أوامر الشراء أو التوريد لطلب الكمية المناسبة؟
- ما قيمة أنواع وأصناف المواد التي تدخل في حسابات المخازن؟

ويتطلب الأمر للإجابة عن هذه التساؤلات تطبيق المدخل الكمي في الرقابة والذي يحدد الكميات الداخلة والخارجة من كل صنف في المخازن، وتطبيق مدخل القيمة أيضاً للتأكد من صحة وسلامة الرقابة الكمية وتقديم المعلومات اللازمة من قيم المخزون لاستخدامها في أغراض التحليل المالي.

وطالما كنا قد تعرضنا سابقاً لنماذج وأساليب المدخل الكمي من حيث:

- الكمية الاقتصادية للشراء.
- مستوى إعادة الطلب.
- التوقيت المناسب لإعادة الطلب.

لذا لن نعود إليها مرة أخرى، ولكن نرى من المفيد أن نتناول بعض الاعتبارات

المتعلقة بموضوع الرقابة على الكمية لأهميتها الإدارية. وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:

الاعتبار الأول- يجب أن تعطي الجهة المسؤولة عن إدارة المخازن الاهتمام اللازم لكل صنف من أصناف المخزون، وذلك من أجل سهولة الوصول إلى كافة المعلومات عن كل مادة أو عن كل صنف من سجلات المخزون من أجل الرقابة على الكمية المتوفرة منه.

الاعتبار الثاني- من أجل الرقابة على الكمية ينبغي تحديد الوحدة المناسبة لقياس الكمية. وقد تكون هذه الوحدة لقياس الوزن أو العدد أو الطول، أو أي وحدة أخرى بشرط أن تكون مناسبة للتعبير عن الكمية من المادة. وعلى أساس وحدة القياس المختارة تقوم إدارة المخازن أو الجهة المعنية بالإدارة بتنظيم سجلات الاستلام والصرف والتخزين وفي ضوء احتياجات الاستعمال وكمية الشراء والحد الأدنى للمخزون ومواعيد التسليم ومعدل الاستهلاك العادي من المادة أو الصنف، على النحو الذي تكون الكميات في أي وقت من الأوقات متفقة مع سياسات التخزين ومع الرقابة على المخزون.

الاعتبار الثالث- ويتعلق بثمن المشتريات وخاصة بالنسبة للمواد الأساسية التي يتم شراؤها بصورة متكررة. وتقضي الرقابة الفعالة على مثل هذه المواد تجميع طلبيات الشراء في كميات كبيرة — كلما أمكن ذلك — من أجل الحصول على السعر المناسب وعلى خصم الكمية فيما إذا كان مقدار هذا الخصم (وهو وفر محقق) أكبر من تكاليف تخزين الكميات الإضافية التي استحق الخصم عليها.

والشيء نفسه، يمكن قوله، أنه يمكن تجميع الطلبيات الصغيرة من مختلف الأصناف في طلبية واحدة أو في عدد محدود من الطلبيات، من أجل التوفير في إجمالي نفقات الطلبيات.

الاعتبار الرابع- هناك بعض أنواع النشاطات يرتبط معدل إنتاجها بمدى توافر

احتياجاتها من المواد في فصول معينة مثل المشروعات التي تعمل على إنتاج السلع الغذائية المعبأة. وفي هذه الحالة نجد أن الكميات المطلوبة أثناء مواسم توفر هذه المواد تختلف كلية عن الطلب في أوقات أخرى.

الاعتبار الخامس- ويقضي هذا الاعتبار أن تكون الرقابة على المخزون أكثر دقة وحذراً بالنسبة للمواد والأصناف مرتفعة الثمن.

الاعتبار السادس- من مسؤوليات الرقابة على المخزون، مراقبة مستويات المخزون لكل نوع ولكل صنف من المواد، حيث يتم تثبيت هذه المستويات في سجلات المخازن، وذلك لأن مستويات المخزون هي التي تحدد الوقت اللازم لتحرير طلب أوامر الشراء. وعلى الرغم من وجود مستويات مختلفة، يمكن الاعتماد عليها في الرقابة على جميع الأصناف المخزنة، فإن المستويات التي يمكن الاعتماد عليها في الرقابة على المخزون بصفة عامة هي الحد الأدنى والحد الأقصى وحد مستوى إعادة الطلب.

الاعتبار السابع- ويقضي بعدم اقتصار الرقابة على الكمية فقط للمحافظة على أموال المنظمة المستثمرة في المخزون، وإنما للرقابة على القيم النقدية لهذا المخزون. فالرقابة على الكمية تعطي المسؤولين عن المخازن فكرة واضحة عن كل نوع أو عن كل صنف من أصناف المخزون قد تم تخزينه بطريقة سليمة، كما يتم صرفه وفقاً لمعدلات استخدامه وطلبات الجهات المستعملة له في عمليات ونشاطات المنظمة. وكما هو معروف فإن المخازن تنطوي على أنواع وأصناف عديدة ومتفاوتة القيمة، ولذلك يجب أن تقوم الجهة المسؤولة عن إدارة المخازن بالرقابة المشددة على تلك الأصناف والأنواع مرتفعة الثمن، وربط هذه الرقابة بالرقابة على الكمية.

مراقبة مفردات المخزون:

لا تقتصر مراقبة المخزون على الكمية أو القيمة للأنواع والأصناف المخزنة فقط، ولكنها تنسحب أيضاً على مفردات أو بنود الأصناف الموجودة في المخازن. فقد

يحدث وجود تضخم في المخزون الكلي، ولكن قد يكون هناك نقصٌ في مخزون بعض الأصناف. أو أن هناك أصنافاً بديلة أو متشابهة من حيث الفرض لأصناف أخرى وإن اختلفت في تسمياتها أو في بعض من مواصفاتها.

وتعمل مراقبة المخزون على إنقاص عدد مفردات المخزون بما يتفق مع الاستعمال المطلوب. وفي بعض الأحيان تعمل مراقبة المخزون على تقديم خدماتها إلى إدارة المشتريات من حيث تحديدها لمستوى إعادة الطلب لشراء بعض الأصناف أو المستلزمات الأخرى. ويكون هذا واضحاً بشكل خاص في حالة الأصناف أو الأجزاء ذات الأغراض العامة في الاستهلاك، وكذلك في المنشآت التي يعتمد تحديد كمية المخزون فيها على أساس برنامج الإنتاج المستقبلي.

وعندما يكون من غير المعتاد الاحتفاظ بمخزون لمقابلة متطلبات خاصة، فإن عمليات الشراء تتم لتغطية الأوامر المعطاة للإنتاج أو التصنيع. فلو أعطي الأمر بتصنيع مئة وحدة، فإن الطلب يتم لشراء ما تحتاجه وحدات الإنتاج (١٠٠ وحدة) لأجل عملية الصنع. وفي بعض الأحيان، قد لا تبدأ عملية الصنع إلا بعد توفر كل احتياجاتها من المواد وتصل فعلاً إلى مخازن المنشأة. وفي حالات أخرى، تعطى الأوامر للتوريد على أن تصل إلى مخازن المنظمة المشترية عند الحاجة إليها فقط.

استخدام الحاسب الإلكتروني في الرقابة على المخزون:

تم استخدام الحاسب الإلكتروني في إدارة عمليات المخازن نظراً للأسباب التالية[1]:

١- تنوع وتعدد حاجات المشروعات من الأصناف والمواد والسلع والأجزاء وبقية المستلزمات المادية الأخرى.

---

(١) إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة المواد)، د. عبيدات وآخرون ص ٣٤٨.

٢- الحاجة لإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة.

٣- الحصول على المعلومات اللازمة للعمليات التشغيلية حول كل ما يتعلق بالمخزون من حيث الكميات والمواصفات والصلاحية وفي متابعة حركة المواد.

٤- خفض التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ بالمخزون نتيجة تحقيق التناسب بين كميات الطلب وحجم المخزون، وبالتالي إمكانية تجنب حالة الركود لبعض الأصناف إضافة إلى عدم نفاذ المخزون.

أما أسلوب الرقابة على المخزون باستخدام الحاسب الآلي يكون على النحو التالي:

١- يتولى الحاسب مراقبة تسلسل أرقام المستندات (البطاقات)، بما يضمن وصول جميع المستندات إلى الحاسب عند التنفيذ.

٢- يقوم الحاسب بجمع الكميات التفصيلية الواردة في كل مستند ومقارنة المجموع المستخرج مع المجموع المسجل في البطاقة، وذلك للتأكد من صحة البيانات.

٣- التأكد من صحة الترميز الرقمي للأصناف، وذلك عن طريق رقم المراقبة، ثم مطابقة الرصيد الفعلي بالرصيد المستخرج.

٤- استخراج الكشوفات التالية:

- كشف بحركة المواد اليومي أو الأسبوعي أو الشهري والمتضمن رصيد أول المدة وما يتم رفده عن طريق التوريد وما تم صرفه للاستعمال خلال نفس الفترة، ثم الرصيد المتبقي.

- كشف بالمواد المنصرفة أو الخارجة بصورة تفصيلية والجهات التي تم الصرف إليها من أجل تحميلها تكلفة هذه المواد.

- كشف تحليلي يوضح الكميات المستلمة والكميات المنصرفة ومتوسط الاستهلاك من كل صنف.
- كشف بالأصناف التي بلغ مخزونها الحد الأدنى والحد الأعلى ونقطة إعادة الطلب.
- كشف تفصيلي بالمواد بطيئة الحركة وبالأصناف الراكدة.

Damascus University

الخلاصة:

تذكر أن:

- هدف عملية الرقابة على المخزون المحافظة على الكمية المناسبة من مختلف أصناف المواد والمنتجات لفترة زمنية معينة وفقاً للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة. فالاحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم يعني تجميداً لا مبرر له اقتصادياً لأموال المنظمة وتحميلها تكاليف إضافية. كما أن الاحتفاظ بمخزون أقل من اللازم قد يؤدي إلى تعطيل عمليات التشغيل وتدهور القوة التنافسية للمنظمة.
- أهمية الرقابة على المخزون تتمثل في إدارة رأس المال العامل بصورة سليمة وفي انتظام عمليات الإنتاج والبيع وفي وضع سياسات صحيحة للتخلص من العوادم والبواقي والمخلفات، وإلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لعمليات التشغيل وتقدير الكميات المناسبة للشراء مع الأخذ في الحسبان التقلبات التي تطرأ على المتغيرات الداخلية والخارجية والمؤثرة على عمليات الإنتاج والبيع بما يضمن تنفيذ برامج التنفيذ في مواعيدها المحددة وتقديم كل التسهيلات الممكنة للمنتجين والمستهلكين على حد سواء.
- تصنيف المخزون يتم وفقاً لاعتبارين: الأول، حسب نوع المواد حيث يتم تصنيفه إلى: المواد الأولية، الأجزاء المصنعة، الأصول الإنتاجية، الأدوات والقوالب وقطع الغيار، مستلزمات التعبئة والتغليف، مستلزمات الطاقة، الأثاث والأدوات المكتبية أو القرطاسية، مخلفات العوادم والإنتاج، المنتجات النهائية (تامة الصنع). أما الاعتبار الثاني: فيتم التصنيف وفقاً لمعيار القيمة حيث يعرف بالتصنيف الثلاثي (A-B-C): مواد ذات قيمة استخدام مرتفعة (A)، مواد ذات قيمة استخدام أقل نسبياً (B)، ومواد منخفضة القيمة (C).

- عمليات الرقابة على المخزون تشمل: تحديد الأصناف الواجب تخزينها وكميات كل صنف والكميات الإجمالية، تنظيم عمليات الاستلام والإدخال، تنظيم عمليات السحب والصرف. وتؤدى هذه المهمات من أجل تحقيق التوازن في المخزون مع إعطاء الأولوية للمواد والمنتجات ذات الاستخدام الأكبر وذات القيمة الأعلى.
- هناك ثلاثة نظم للرقابة على المخزون هي: نظام الوعائين، النظام الدوري، نظام الكمية الثابتة.
- من واجبات إدارة المخازن إعداد قوائم تضم كل بنود المخزون للتعرف على موجودات المخازن وتسهيل عمليات الترتيب والسحب مع ضرورة المراجعة الدورية لقوائم المخزون للأخذ في الحسبان ما يطرأ عليها من تغيرات (زيادة، نقص، تعديل، حذف).
- من الأدوات الرقابية الفعالة على المخزون استخدام الأساليب التحليلية الكمية من أجل ترشيد القرارات المتعلقة باستراتيجيات التخزين المناسبة والمتعلقة بكميات الطلب ومواعيد التوريد.
- عند الرقابة الكمية يجب مراعاة الاعتبارات التالية:
  - إعطاء الاهتمام اللازم للمعلومات المتعلقة بالأصناف.
  - تحديد الوحدة المناسبة لقياس الكمية.
  - الاهتمام الأكثر للمواد متكررة الاستخدام وللمواد مرتفعة الثمن.
  - الموسمية في عرض المواد.
  - التحديد الدقيق لمستويات المخزون.
- في الوقت الحاضر يقوم أغلب المنظمات بإدارة عمليات المخزون والرقابة بشكل خاص باستخدام الحواسيب الإلكترونية وتطبيقات نظم المعلومات.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- تهدف الرقابة على المخزون التأكد من كميات المواد فقط.

٢- الاحتفاظ بمخزون أكبر مما يجب يعني هدر في الموارد.

٣- تتأثر كمية المخزون بظروف السوق الخارجية.

٤- تساعد الرقابة على المخزون على معالجة مشكلة الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة.

٥- تعد الرواتب والأجور في المنظمة جزءاً من تكاليف التخزين.

٦- تعد المواد الموجودة على خطوط الإنتاج جزءاً من المخزون.

٧- لا علاقة لنسبة العادم والتالف بتكاليف التخزين.

٨- من مهام الرقابة على المخزون تنظيم السجلات والقيود المتعلقة بحركة المخزون.

٩- يتم طلب المواد وفقاً لنظام التخزين في وعائين منفصلين عندما تنقص كمية المخزون في الوعاء الأول.

١٠-لا علاقة للجهات المستعملة للمواد والمنتجات بدليل التوصيف.

ثانياً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة:

١- تعمل مراقبة المخزون على تقديم خدماتها إلى:

- إدارة المشتريات.
- إدارة الإنتاج.
- الإدارة المالية.

- كل ما سبق.

٢- إن نقص المخزون عن الحد اللازم يؤدي إلى:

- الهدر في أموال المنظمة.
- زيادة تكاليف التخزين.
- زيادة نسبة التلف والتقادم.
- لا شيء مما سبق.

٣- من فوائد الرقابة على المخزون:

- تحاشي الازدواج في المواد المخزنة.
- تصنيف وترميز المخزون.
- دراسة حالات العرض والطلب في الأسواق.
- لا شيء مما سبق.

٤- من العناصر المكونة لتكاليف التخزين:

- قيمة المشتريات.
- الفوائد التي تدفع على رأس المال المستثمر في المخزون.
- تكاليف الإنتاج.
- كل ما سبق.

٥- تهدف الرقابة على المخزون:

- تحقيق أقصى كفاءة لعمليات التشغيل.
- الشراء بالكميات الاقتصادية.
- تحقيق التوازن بين مختلف بنود التكاليف التي تتطلبها عمليات التخزين.
- كل ما سبق.

٦- يتم التصنيف الثلاثي على أساس:

- أنواع المواد.
- كمية المواد.
- جودة المواد.
- قيمة المواد.

٧- يقوم النظام الدوري في الرقابة على المخزون على أساس:

- إصدار أوامر الشراء خلال فترات زمنية دورية.
- إصدار أوامر الشراء بكميات ثابتة وعلى فترات زمنية متغيرة.
- على أساس قوائم المخزون.
- لا شيء مما سبق.

٨- من الأسباب الداعية لاستخدام الحاسب الإلكتروني:

- التنوع والتعدد في أصناف المواد والسلع.
- تخفيض التكاليف الناشئة عن الاحتفاظ في المخزون.
- إنجاز العمليات بأكبر سرعة ودقة.
- كل ما سبق ذكره.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الوحدة الخامسة عشر

تقويم أداء الشراء والتخزين

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- مناقشة مفهوم تقويم أداء الشراء والتخزين وأهمية هذا التقويم في تحسين فعالية وكفاءة أداء هاتين الوظيفتين.

٢- دراسة عناصر تقويم أداء عمليات الشراء والتخزين وتحديد المفاهيم المتعلقة بمعايير الأداء المرغوب به وقياس الأداء الفعلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٣- عرض الطريقة الوصفية والطريقة الكمية كأساليب مستخدمة في تقويم أداء الشراء والتخزين.

٤- عرض مقاييس تقويم الأداء وفقاً للطريقة الكمية.

٥- دراسة خطة الشراء والتخزين، الميزانية التقديرية لإدارة المشتريات، وتحليل القيمة كأدوات لتقويم إدارة الشراء، والتخزين.

٦- تحديد أهم الشروط والمتطلبات الأولية لنجاح عملية تقويم أداء الشراء والتخزين.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- مفهوم وأهمية تقويم أداء الشراء والتخزين.

٣- عناصر تقويم أداء الشراء والتخزين.

٤- طرائق تقويم أداء الشراء والتخزين: (الطريقة الوصفية والطريقة الكمية).

٥- أدوات تقويم أداء الشراء والتخزين: خطة الشراء والتخزين، الميزانية التقديرية لإدارة المشتريات، تحليل القيمة.

٦- شروط نجاح تقويم أداء الشراء والتخزين.


وقل رب زدني علما
Damascus University

مقدمة:

تتجه معظم وظائف الإدارة وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة. فتصميم البرامج ووضع السياسات واختيار الإجراءات وممارسة الأصول والمبادئ العلمية للشراء والتخزين في تدبير الاحتياجات المادية بالكميات المناسبة وبمستوى الجودة المناسبة والتوريد من المصادر المناسبة وفي الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة والاحتفاظ بتلك الاحتياجات بصورة سليمة وصالحة للاستعمال للأغراض الإنتاجية والبيعية والحصول على عائد يناسب ما تم استثماره من أموال عن طريق التخطيط السليم والتنظيم المحكم والتوجيه الفعال كلها مهمات تنفيذية تختص بها إدارة المشتريات والمخازن بهدف زيادة فاعلية أداء وظيفتي الشراء والتخزين، ولكن ليس من الضروري القول إن صحة وسلامة القيام بفعاليات ومسؤوليات وإجراءات إدارة المشتريات والمخازن المذكورة أعلاه تؤدي بصورة تلقائية إلى النتائج المرغوب بها دون تتبع آثار تلك الفعاليات والمسؤوليات والإجراءات وبصورة مستمرة، ودون تقويم نتائج الأداء المحققة من حيث الكم والنوع والأهداف المنشودة، وذلك عن طريق قياس ناتج الأداء الفعلي وجودته ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب.

وتعد بيانات ومعلومات ناتج الأداء الفعلي وجودته أساساً ومدخلاً في رسم العديد من استراتيجيات وسياسات الشراء والتخزين وتحسين مستوى أدائهما.

فما مفهوم تقويم أداء الشراء والتخزين، وما أهميته؟ وما أهم المقاييس والمعايير المستخدمة في طرائق التقويم؟ وهذا ما سنتناوله باختصار في الصفحات القادمة.

مفهوم وأهمية تقويم أداء الشراء والتخزين:

بصورة عامة، ينطوي تحت مفهوم تقويم الأداء عمليتان أساسيتان هما:

١- قياس الأداء الفعلي.

٢- الحكم على مستوى الأداء الفعلي من خلال مقارنة بيانات ناتج هذا الأداء بمعايير الأداء المطلوبة لتقدير مدى نجاح فرد ما في عمله أو وحدة إدارية في أداء مهماتها وإمكانية تقدم هذا الفرد أو تلك الوحدة في المستقبل.

فالتأكد من مدى تحقق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الجزئية لمختلف أنشطتها ووحداتها العاملة يتطلب متابعة تنفيذ مجالات أنشطتها من تسويق وإنتاج وبحوث وتطوير وشراء وتخزين وغيرها، وذلك عن طريق تقويم أداء هذه الأنشطة بمقارنة النتائج التي حققتها فعلاً مع ما أريد لها أن تكون طبقاً للخطط والبرامج الموضوعة بهذا الشأن.

مما سبق يمكن القول، إن تقويم أداء الشراء والتخزين يجب أن يهدف إلى الوقوف على مدى فعالية وكفاءة إدارة المشتريات والمخازن في ممارستها لوظيفتي الشراء والتخزين وفقاً للمبادئ والأصول العلمية المتعارف عليها بهذا المجال من حيث الكمية والجودة والسعر والمصدر والوقت والشروط الأخرى المتعلقة بهاتين الوظيفتين من شراء وتخزين من أجل إنتاج سلع وخدمات قادرة على تلبية رغبات وحاجات المستهلكين في الأوقات والأماكن والأسعار الملائمة. كما وتهدف عملية تقويم أداء الشراء والتخزين إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات الحاصلة ومكان حدوثها وتحديد أسبابها والمسؤول عنها واتخاذ كل ما من شأنه من إجراءات تصحيحية مناسبة لمنع تكرارها في المستقبل أو للحد من آثارها السلبية حالياً في مختلف فعاليات هاتين الوظيفتين وبصورة خاصة في المجالات التالية:

- تحديد الاحتياجات المادية من الأنواع والأصناف وبالكميات المناسبة ووفقاً للمواصفات ومواعيد التوريد الملائمة.
- استلام وفحص المشتريات.
- تخزين المشتريات وفقاً لأصول التخزين المناسبة لكل نوع وكل صنف.
- تحديد الاستثمار (الأموال الموظفة) في المخزون بحيث لا يكون أكثر أو أقل من اللازم.
- صرف المواد والمنتجات في ضوء احتياجات وحدات الإنتاج والبيع.

وتتمثل أهمية تقويم الأداء كعملية منظمة ومستمرة في تحقيق المزايا والفوائد التالية:

١- يعد تقويم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط لعمليات الشراء والتخزين في المستقبل في وضع معايير موضوعية لسياسات تطوير وتحديث إجراءات الشراء والتخزين.

٢- يعد تقويم الأداء مرشداً لاختيار الأفراد المناسبين لأداء مهمات الشراء والتخزين ولوضع برامج التدريب اللازمة لتطوير أداء الأفراد العاملين لتنفيذ فعاليات هاتين الوظيفتين.

٣- يحدد تقويم الأداء مدى نجاح إدارة المشتريات والمخازن والأقسام التابعة لها في أداء مسؤولياتها وتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.

٤- تساعد نتائج تقويم الأداء على وضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته ورغباته.

٥- تعد نتائج تقويم الأداء مرشداً أساسياً في تجنب الأخطاء التي وقعت في الماضي وعدم تكرارها في المستقبل...

عناصر تقويم أداء الشراء والتخزين:

أشرنا فيما سبق، إلى أن عملية تقويم الأداء تنطوي على قياس الأداء الفعلي لوظيفتي الشراء والتخزين ومقارنته بمعايير الأداء المطلوبة. فعلى أساس معايير الأداء يتوقف مدى دقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل ما يشوه عملية التقويم من تحيز ومحاباة وعدم موضوعية بعبارة أخرى تنطوي عناصر تقويم الأداء على وضع معايير الأداء ثم قياس الأداء الفعلي.

أولاً- معايير الأداء:

تعد معايير الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقويم أداء الشراء والتخزين. وتختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه إدارة المشتريات والمخازن والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فما يصح لتقويم الكمية المناسبة لا يصح لتقويم مستوى الجودة والمواصفات، وما يكون منها مناسباً لمنظمة تجارية قد لا يناسب منظمة صناعية أو ذات طبيعة مالية. ولكن على الرغم من ذلك يمكن التمييز بين مجموعتين رئيستين من معايير أداء الشراء والتخزين. تتعلق المجموعة الأولى بمستوى أداء المؤشرات الكمية والنوعية لإدارة المشتريات والمخازن، والثانية بسلوك الأفراد العاملين في هذه الإدارة وعلى مختلف مستوياتهم التنظيمية.

ففي الأعمال التي يمكن قياس نتائجها المحققة بصورة كمية مثل عدد طلبيات الشراء وكمية المشتريات المستلمة خلال فترة زمنية معينة ومقادير السحب والصرف والتخلص من المخلفات والعوادم يمكن تحديد معايير الأداء فيها على أساس نتائج الأداء الكمي ومستوى جودة هذا الأداء في فترة زمنية معينة. فعدد الوحدات التي تم فحصها واستلامها وعدد الأصناف التي تم تصنيفها وترميزها وعدد الشحنات التي تم توريدها وقيمة العقود المبرمة وعدد الفواتير المنظمة وعدد الميزانيات التي تم تنظيمها أو تحليلها ومقدار الخصم الذي يتم الحصول عليه، ومقدار التلف والتقادم في المخزون،

كل ذلك بعد معايير أداء يمكن أن ينسب إليها مقدار الإنجاز الفعلي.

وعلى العكس من ذلك فإن الأعمال التي لا يمكن وصف الأداء فيها بمؤشرات كمية، كأفضلية الإشراف وبحوث الشراء وثقة الموردين بمدير إدارة المشتريات والعاملين فيها، وقدرات الأفراد في معالجة المشكلات وتصحيح الأخطاء واتباع السياسات والقواعد الموضوعة وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين في إدارة المشتريات والمخازن، فإن في مثل هذه الأعمال يمكن استخدام معايير تشير بصورة غير مباشرة إلى ناتج أداء هذه الأعمال. ومن هذه المعايير ما يكون مشتقاً من سلوك أداء الجماعة والنتائج المحققة نتيجة هذا السلوك، ومنها ما ينصب على وصف السلوك الفردي الذي يجب أن يسلكه الفرد العامل في الشراء أو التخزين أثناء الأداء. ويتم تقويم أداء من يشغل مثل تلك الأعمال التي تم ذكرها بمقارنة الصفات والخصائص السلوكية التي تميز شخصية الفرد أثناء أدائه لعمله بالصفات والخصائص المطلوبة أو المرغوب بها والتي تعد بالوقت نفسه معايير للأداء.

ومما تجدر الإشارة إليه، أنه كلما تعددت المعايير السلوكية للأداء يستطيع التقويم عن كشف جوانب القوة والضعف في أداء الجماعة أو أداء الفرد، كانت القرارات المبنية على نتائج التقويم أكثر دقة وفاعلية. ولذلك كان لا بد من تصميم نظام خاص لمعايير أداء الأفراد العاملين في الشراء والتخزين، ويجب عدم تركيز هذا النظام على معايير الصفات والخصائص السلوكية لأفراد الإدارة فقط وإنما أيضاً التركيز على النتائج العامة المرغوب التوصل إليها سواء على مستوى إدارة المشتريات والمخازن أم على مستوى وحدات هذه الإدارة من أقسام وفروع. ومن هذه المعايير على سبيل المثال: مستوى تحقيق خطة الشراء، الوزن النسبي للأصناف المهمة، معدل دوران الصنف، فترة التخزين، مستوى جودة الأصناف الموردة وما شابه ذلك....

ثانياً- قياس الأداء الفعلي:

يمثل قياس الأداء الفعلي العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات والمعلومات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، يتم بعد ذلك مقارنة ما هو محقق فعلاً بمعايير الأداء الموضوعة ومن الأهمية بمكان التأكيد على حقيقة أساسية مفادها أن معايير الأداء المحددة مسبقاً والمرغوب بها تعد أساساً لتصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في القياس الفعلي. وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء، لذا يمكن تصنيف المقياس إلى نوعين أساسيين – وذلك كما هو الحال في المعايير – هما: المقاييس الكمية (الموضوعية) والمقاييس السلوكية (الذاتية).

فالمقاييس الموضوعية هي تلك التي يتم الحصول على أساسها على بيانات ومعلومات الأداء الفعلي بصورة محددة. ومن هذه المقاييس مثلاً: كمية المشتريات خلال فترة زمنية معينة، مقدار الخصم الممنوح، مواصفات جودة المواد والمنتجات، مستويات المخزون وغير ذلك... أما المقاييس الذاتية فهي مقاييس ذات طبيعة وصفية تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء مدير إدارة المشتريات أو على مدير المخازن، أو رئيس قسم الشحن، أو رئيس قسم الاستلام... إلخ.

طرائق تقويم أداء الشراء والتخزين:

لا يوجد في الواقع طريقة محددة يمكن اتباعها لتقويم أداء الشراء والتخزين تنسحب على كل منظمات الأعمال، أو حتى في المنظمة الواحدة في كل الظروف والأوقات. وعلى الرغم من ذلك يمكن استخدام بعض الأساليب أو الطرائق لتقويم أعمال الشراء والتخزين.

وأهم هذه الطرائق طريقتان هما:

أولاً- الطريقة الوصفية.

ثانياً- الطريقة الكمية.

الطريقة الوصفية:

تنطوي الطريقة الوصفية على التحديد الوصفي لبعض الإجابات اللازمة للوصول إلى معلومات مفيدة عن تقويم أداء الشراء والتخزين، أي المطلوب الإجابة عن بعض الأسئلة بتقدير ممتاز، جيد، مقبول، رديء، أو بجواب نعم أو لا لعدد من الأسئلة المطروحة التي تكشف عدداً من الصفات والخصائص ومدى توافر هذه الصفات والخصائص في الشخص سواء كان رئيساً أو مرؤوساً. ويقوم المقوّم وفقاً لهذه الطريقة بإعطاء تقدير لكل خاصة أو صفه حيث يبدأ هذا التقدير مثلاً بممتاز في حال توفر هذه الصفة بصورة كاملة في الشخص وينتهي برديء في حال انعدام تلك الصفة بالفرد أو بالجماعة. وعادة ما تقوم جهة مختصة بالتقويم تكون من داخل المنظمة أو من خارجها بوضع قائمة من الأسئلة التي تتعلق بسلوك أداء الفرد أو الجماعة وذلك إذا كان موضوع التقويم هو الجماعة ثم تقوم الجهة (والجهة هنا قد تكون لجنة تقويم مؤلفة من عدد من المقومين أو من مقوم واحد) بمشاهدة الإجابات ووضع التقدير المناسب أمام كل سؤال، بحيث يشير هذا التقدير إلى جانب معين من جوانب سلوك الأداء، وذلك حسب رأيه بالفرد موضع التقويم.

ويمكن ذكر بعض الأمثلة على أسئلة التقويم:

١- هل تتبع إدارة الشراء السياسات والقواعد الموضوعة لها؟

٢- هل يتم التعاون بين إدارة الإنتاج وبين إدارة الشراء؟

٣- هل يتم التعاون بين إدارة الشراء وإدارة المبيعات؟

٤- هل يتمتع المسؤول بالشراء باحترام العاملين لديه؟

٥- هل يحصل مسؤول الشراء على خصومات مناسبة؟

٦- هل تعتبر مستويات المخزون مناسبة أكثر مقارنة مع المستويات السابقة؟ ومع المنظمات الأخرى؟

٧- هل حدث توقف في المبيعات أو في الإنتاج نتيجة نقص المخزون؟

٨- هل هناك حوادث وإصابات عمل في المخازن؟ وما مدى نسبتها لما كان في الماضي؟

٩- هل يمكن التعرف على المواد بسهولة في المخازن؟

١٠- هل يمتلك المسؤول عن الاستلام المهارات والقدرات الكافية لمعرفة مواصفات وخصائص المواد؟

١١- هل قام رجال الشراء ببحوث عن الأسواق والموردين من أجل إيجاد بدائل مواد أو بدائل موردين أفضل؟

١٢- هل يتمتع رجال الشراء باحترام وثقة الموردين.

١٣- هل إجراءات الأمن والوقاية في المخازن كافية؟

١٤- هل يتأكد الشخص المسؤول في المخازن من معدلات الصرف والاستهلاك؟

١٥- هل يهتم المدير (أو رئيس القسم) بأداء مرؤوسيه؟... إلخ.

الطريقة الكمية:

وهي الطريقة الأكثر دقة وشمولاً لأنها تعتمد في التقويم على استخدام مقاييس كمية معينة. ومن هذه المقاييس:

$$\text{١- مستوى تحقيق خطة الشراء} = \frac{\text{كمية المشتريات المحققة فعلاً خلال سنة معينة}}{\text{كمية المشتريات المقرر شراؤها في الخطة لنفس الفترة الزمنية}} \times ١٠٠\%$$

ويمكن احتساب هذا المقياس بالمؤشرات القيمية (النقدية) وذلك على النحو التالي *:

---

* تعتبر المقاييس الكمية أكثر دقة من المقاييس النقدية لأن هذه الأخيرة تتأثر بتغير مستوى أسعار المواد والمنتجات مما يضلل من نتائج عملية التقويم.

$$\text{مستوى تحقيق خطة الشراء} = \frac{\text{قيمة المشتريات المحققة فعلاً خلال سنة معينة}}{\text{قيمة المشتريات المقرر شراؤها في الخطة لنفس الفترة الزمنية}} \times ١٠٠\%$$

ويشير المقياس المذكور إلى معدل تنفيذ الخطة. فإذا كانت نتيجة هذا المقياس أكثر من الواحد الصحيح أو ١٠٠% فذلك يعني أن المشتريات التي تم تحقيقها كانت أكثر من كمية أو قيمة المشتريات المعتمدة في الخطة. فمثلاً إذا كانت نتيجة هذا المقياس ١١٠% فهذا يعني أن كمية (أو قيمة) المشتريات التي تم توريدها كانت أكثر مما هو مقرر بنسبة ١٠%.

٢- مقياس مدى الانتظام في التوريد =

$$\frac{\text{كمية المشتريات التي تم توريدها فعلاً خلال فترة زمنية معينة}}{\text{كمية المشتريات المتعاقد عليها خلال نفس الفترة}}$$

كما ويمكن احتساب هذا المقياس بالمؤشرات القيمية بدلاً من الكمية، أي:

$$\frac{\text{قيمة المشتريات التي تم توريدها فعلاً خلال فترة زمنية معينة}}{\text{قيمة المشتريات المتعاقد عليها خلال نفس الفترة}}$$

٣- مقياس مستوى جودة الأصناف الموردة، ويحتسب كما يلي:

$$\text{مستوى جودة الأصناف الموردة} = \frac{\text{مردودات المشتريات من الصنف خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مشتريات الصنف خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠\%$$

٤- مقياس تقويم رأس المال المستثمر في المخزون. ويهدف التقويم من خلال هذا المقياس الوصول إلى أقل حد ممكن من المخزون والذي يكون مقبولاً لتغطية كافة المخالفات أو الانحرافات الحاصلة في مواعيد الشراء أو النقل أو التخليص الجمركي وغيرها... ويمكن التقويم وفقاً لهذا المقياس من خلال المقاييس الفرعية التالية:

أ- الوزن النسبي لكل من الأصناف مرتفعة القيمة، والوزن النسبي للأصناف منخفضة القيمة إلى إجمالي المخزون، وذلك على النحو التالي:

$$\frac{\text{قيمة الأصناف مرتفعة القيمة}}{\text{إجمالي قيمة المخزون}} \times ١٠٠\% \text{ (المقياس الأول)}$$

$$\frac{\text{قيمة الأصناف منخفضة القيمة}}{\text{إجمالي قيمة المخزون}} \times ١٠٠\% \text{ (المقياس الثاني)}$$

$$\text{ب- مقياس الحد الأعلى لكل صنف} = \frac{\text{متوسط كمية الرصيد من الصنف}}{\text{كمية الحد الأعلى لهذا الصنف}} \times ١٠٠$$

ويحدد متوسط كمية الرصيد من الصنف على أساس:

$$\frac{\text{رصيد أول المدة من الصنف + رصيد آخر المدة من الصنف نفسه}}{٢}$$

أو:

$$\frac{\text{إجمالي الأرصدة الشهرية من الصنف}}{١٢}$$

إن زيادة هذه النسبة عن ١٠٠% والاستمرار في زيادتها تشير إلى تجميد أموال في تخزين بعض الأصناف دون مبرر اقتصادي، إلا في بعض الحالات الاستثنائية.

$$\text{جـ- معدل دوران الصنف} = \frac{\text{تكلفة الصنف المنصرف للعمليات خلال سنة}}{\text{متوسط قيمة رصيد الصنف في نفس السنة}}$$

$$\text{د- فترة التخزين} = \frac{٣٦٥ \text{ يوماً}}{\text{معدل دوران الصنف}}$$

والاتجاه في فترة التخزين نحو الزيادة يدل على أن هذا الصنف يميل نحو الركود. أما إذا بلغت فترة التخزين مدة سنة (٣٦٥ يوماً) فهذا قد يشير ضمناً إلى بطلان استخدام الصنف المذكور، حيث يصبح من الضروري التخلص من مثل هذه الأصناف، وتخفيض الحد الأدنى من الأصناف بطيئة الحركة.

$$\text{٥- مدى سلامة التخزين} = \frac{\text{قيمة الأصناف المرفوضة والعائدة إلى المخازن}}{\text{إجمالي قيمة الأصناف التي تم صرفها لعمليات الإنتاج والبيع}} \times ١٠٠\%$$

وتتطلب دقة التقويم استخدام هذا المقياس لكل صنف من الأصناف أو لكل مجموعة من الأصناف المتجانسة، بقصد تبرير أسباب الرفض وتحديد الأهمية النسبية لكل سبب من أسباب الرفض. فإذا كان سبب الرفض مثلاً تلف المواد فإن المقياس المستخدم هو الوزن النسبي (الأهمية النسبية) لأسباب الرفض والذي يمكن صياغته كما يلي:

$$\text{أسباب الرفض} = \frac{\text{قيمة الأصناف المرفوضة بسبب التلف}}{\text{قيمة الأصناف المرفوضة من قبل وحدات الإنتاج والبيع}} \times ١٠٠\ \%$$

٦- مقياس تقويم التكاليف المرتبطة بالشراء والتخزين.

ويتضمن هذا المقياس المقاييس الفرعية التالية:

أ- نصيب الوحدة النقدية الواحدة (الليرة مثلاً) من تكاليف الشراء ويحتسب كما يلي:

$$\frac{\text{تكاليف إدارة المشتريات خلال فترة زمنية معينة (سنة)}}{\text{قيمة المشتريات خلال نفس الفترة}}$$

علماً أنه لا تدخل قيمة المشتريات ضمن تكاليف إدارة المشتريات وإنما تشمل هذه التكلفة أهم البنود التالية:

- أجور ورواتب العاملين في إدارة المشتريات.
- التدفئة والتكييف والكهرباء والهاتف العائدة لإدارة المشتريات.
- أجور انتقال العاملين في إدارة المشتريات بقصد العمل.
- نفقات المراسلات.
- استهلاك الآلات المكتبية.
- القرطاسية وغير ذلك من اللوازم.
- قيمة الاشتراكات في المجلات والنشرات.

ب- تكلفة الطلبية الواحدة = تكاليف كل الطلبيات في السنة / عدد الطلبيات خلال نفس السنة

جـ- نصيب الوحدة النقدية الواحدة من تكاليف التخزين = تكاليف إدارة أو قسم المخازن / متوسط قيمة المخزون

وتشمل تكاليف التخزين أهم البنود التالية:

- رواتب وأجور العاملين في إدارة أو قسم المخازن.
- اهتلاكات آلات ومعدات المناولة.
- قيمة السجلات والبطاقات والقرطاسية.
- فوائد رأس المال المستثمر في المخزون.

٧- نسبة الانتفاع من المساحات التخزينية = المساحة المشغلة / المساحة المتاحة × ١٠٠ %

٨- نسبة المحافظة على المخزون من التلف

(١- نسبة التلف)

= ـــــــــــــــــــ × ١٠٠ %

إجمالي قيمة المواد المخزنة

المخزون في نهاية الفترة

٩- نسبة كفاية المخزون = ـــــــــــــــــــ × ١٠٠

متوسط الاستخدام

التكاليف الحالية — التكاليف السابقة

١٠- نسبة النمو في تكاليف التخزين = ـــــــــــــــــــ × ١٠٠

التكاليف السابقة

١١- نسبة استغلال معدات وأجهزة المناولة

عدد ساعات الاستخدام الفعلية لمعدات المناولة

= ـــــــــــــــــــ × ١٠٠ %

عدد الساعات المتاحة لتشغيل المعدات

١٢- معدل التخزين، وهو يعادل الكمية الاقتصادية للشراء

$$= \sqrt{\frac{٢ \times \text{الطلب الكلي من المشتريات في السنة} \times \text{تكلفة الطلبية الواحدة}}{\text{تكلفة تخزين الوحدة الواحدة خلال نفس الفترة}}}$$

هذا، ويتوقف معدل التخزين على العوامل التالية:

- طول الفترة الممتدة بين تاريخ إصدار أمر الشراء وتاريخ وصول البضاعة من المواد والمنتجات إلى المنظمة المشترية، وتدعى هذه الفترة بفترة التهيئة.
- متوسط فترة تخزين الصنف موضع التقويم.
- معدل مخزون الطوارئ الذي يمكن الاحتفاظ به لمواجهة احتمالات تأخر التوريد.

إن استخدام المعايير والمقاييس المذكورة تمكن المقوم من الحكم على مستوى أداء إدارة المشتريات والمخازن وذلك عن طريق مقارنة نتائج المقاييس المحسوبة (النتائج الفعلية) مع المقاييس والمعايير الموضوعة سابقاً للوقوف على مدى تحقق ما توخته الإدارة، وعن طريق مقارنة النتائج الفعلية لهذه المقاييس مع بعضها لعدد من السنوات في نفس المنشأة أو المنظمة أو مقارنتها مع مثيلاتها من المقاييس في المنظمات الأخرى.

فعندما تشير نتائج إحدى المنظمات على انخفاض نسبة تكاليف الشراء والتخـــزين في إحدى المنشآت مقارنة مع ما تم اعتماده في الخطة، أو مقارنة مع التكاليف الفعليـــة في السنوات السابقة أو مع تكاليف الشراء في منشأة أخرى فهذا يشـــير إلى تحســـن أداء وظيفتي الشراء والتخزين سواء بالمقارنة مع الأداء السابق أو مع أداء منشآت أخرى.

أدوات تقويم أداء الشراء والتخزين:

هناك بعض الأدوات والتقنيات التي يمكن اســـتخدامها لتقـــويم أداء الشـــراء والتخزين، نتناول فيما يلي ثلاث منها هي:

أولاً- خطة الشراء والتخزين

ثانياً- الميزانية التقديرية لإدارة المشتريات

ثالثاً- تحليل القيمة

خطة الشراء والتخزين:

تعبر خطة الشراء والتخزين عن الأهداف الأساسية لإدارة المشتريات والمخازن ووسائل تحقيق هذه الأهداف. وعادة ما توضع خطة الشراء والتخزين لمـــدة قصـــيرة الأمد هي السنة وعلى أساس المعلومات المستمدة من خطط وبرامج الإنتاج والمبيعات والمالية والتنبؤات المتعلقة بحالات العرض والطلب في السوق.

فالمعلومات المستمدة من المبيعات هي أساس تقدير الاحتياجـــات مـــن المـــواد والسلع والمستلزمات، بينما يقدم الإنتاج المعلومات الضرورية عن أنواع وأصناف المواد والمستلزمات اللازمة، والأماكن والأوقات التي ستلزم فيها، وتقدم حـــالات العـــرض والطلب وأوضاع السوق بشكل عام المعلومات الضرورية عـــن اتجاهـــات الأســـعار والأجور والتكاليف.

وتتضمن خطة الشراء والتخزين على كميات الاستهلاك من المـــواد والســـلع

والمستلزمات موزعة على فترات زمنية معينة (شهري، فصلي، سنوي) لتتم بعدها مقارنة كميات الاستهلاك مع المتطلبات الضرورية بحسب إجراءات التخزين واعتبارات فترة التهيئة ومخزون الطوارئ. ويتم ربط هذه التقديرات بعدئذ بالتنبؤات حول اتجاهات الأسعار وما هو متوفر من المواد [1].

وبعد تنفيذ أعمال الشراء يتم مقارنة البيانات الفعلية للشراء من حيث الكميات والمواصفات والأسعار والمواعيد، مع ما تم تقديره في الخطة. وتعد هذه المقارنة أساساً لمعرفة مستوى تحقيق خطة الشراء وخطة كلّ عنصر من عناصر الشراء، وبالتالي يمكن تحديد الانحرافات الحاصلة والتي إما أن تكون إيجابية (نقاط قوة) أو سلبية (نقاط ضعف). ولا يتوقف المقوم عند الكشف عن الانحرافات وطبيعتها فقط وإنما تحليل هذه الانحرافات بصورة موضوعية لمعرفة الأسباب الحقيقية لها ومن ثم قيام الإدارة باتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة لتصحيح مثل هذه الانحرافات. ومما يجدر ذكره في هذا المجال أنه يصعب في العديد من الأحيان تحديد اتجاهات الانحرافات إن كانت إيجابية أو سلبية لأن هذا يتوقف على تأثير مثل هذه الانحرافات على مستوى التكاليف المرتبطة بالشراء والتخزين وعلى انتظام مسار عمليات الإنتاج والبيع. فإذا كانت كمية المواد الموردة مثلاً أكثر من المعتمدة في الخطة فقد يكون ذلك إيجابياً إن كانت مثل هذه المواد الموردة تتصف أسواقها بالندرة أو الموسمية، أو أن الأسعار تميل نحو الارتفاع وعلى العكس من ذلك تعتبر زيادة الكمية الموردة عما هو مقرر في الخطة مؤشراً سلبياً إذا كان العرض من هذه المواد يميل نحو الزيادة أو أنه يتصف بالثبات النسبي، لأن التوريد الأكبر يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة تكاليف التخزين، ويعد ذلك مؤشراً سلبياً إذا كانت أسعار المواد في السوق تميل نحو الانخفاض.

---

(١) إدارة المشتريات والتخزين، د. محمد عدنان النعار، مرجع سبق ذكره ص ٢٤٠.

وتستخدم بيانات خطط الشراء شأنها في ذلك شأن بقية خطط الأنشطة الأخرى في تقويم الأداء عن طريق استخدام أسلوب المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقويم ومراجعة البرامج المعروف اختصاراً بأسلوب (PERT) لفاعلية هذين الأسلوبين في تقويم أزمنة تنفيذ الأنشطة الكلية والجزئية وتقويم مستوى التكاليف *.

الميزانية التقديرية للشراء:

يتم إعداد الميزانية التقديرية للشراء على أساس خطة الشراء الموضوعة سابقاً. وهناك نوعان من الميزانيات التقديرية يستخدمان كأداة من أدوات تقويم أداء الشراء والتخزين هما: ميزانية المواد وميزانية التكاليف.

فميزانية المواد عبارة عن تقدير لكمية الاحتياجات المادية بمختلف أنواعها وأصنافها التي يجب شراؤها خلال فترة الميزانية (عادة السنة). وكما أشرنا سابقاً يبنى تقدير الاحتياجات على أساس خطط الإنتاج والمبيعات، أما ميزانية التكاليف فهي عبارة عن تقدير لتكاليف الشراء.

تفيد ميزانية المواد في تحديد الصورة العامة للنشاط المتوقع من إدارة المشتريات والمخازن، وحجم العمليات التي ستقوم بها، بالإضافة إلى ذلك تعطي ميزانية المواد الإدارة فكرة عن الاحتياجات المالية اللازمة للشراء ومدى التسهيلات الواجب توفرها في التخزين والتسليم والرقابة والمتابعة خلال الفترة التي تغطيها الميزانية التقديرية.

إن التزام إدارة المشتريات والمخازن بالميزانيات التقديرية يعد أداة لتقويم أي إجراءات في أداء مهمات ومسؤوليات وظيفتي الشراء والتخزين، علماً أن مثل هذه الميزانيات لا تعتبر وثائق لا يمكن الحيدان عنها بل يجب أن تتمتع بالمرونة الكافية حتى

---

* أسلوب المسار الحرج وأسلوب بيرت أسلوبان مستخدمان في التخطيط والرقابة والتقويم ويتطلب توضيحهما صفحات عديدة لا نرى حاجة لها في مجال إدارة المشتريات والمخازن، ولمن يرغب في معرفة التفاصيل الرجوع إلى المراجع المختصة في بحوث العمليات وسواها...

تتماشى مع الاحتياجات الفعلية.

١ تحليل القيمة:

يعد تحليل القيمة أداة مستحدثة في تقويم أداء إدارة المشتريات والمخازن. فعن طريقة تحليل القيمة يمكن التعرف على تكاليف مشتريات المنظمة والحكم على مدى صحة الأسعار التي يطلبها الموردون لتوريد مثل هذه المشتريات من الاحتياجات. ويحاول الذين توكل إليهم مهمة تحليل القيمة التوصل إلى إجابة عن السؤال التالي [١]:

في ظل جميع الظروف المواتية، ما تكلفة الصنف المراد شراؤه؟ وما السعر الواجب دفعه مقابل هذا الصنف؟ وللإجابة عن مثل هذا السؤال يفترض القائمون عن تحليل القيمة أن المورد المحتمل لهذا الصنف على درجة عالية من الكافية وتتوفر لديه جميع التسهيلات الحديثة في أداء عمليات الإنتاج والتشغيل، كما أنه يضيف إلى التكلفة الكلية للصنف نسبة ربح معقولة.

لذلك، وعلى أساس ما تقدم، على القائمين بتحليل القيمة أن يدرسوا وسائل إنتاج الأصناف موضع التحليل والأخذ بالحسبان جميع الظروف والاعتبارات المحيطة بالموردين. ومن أجل الوصول إلى صورة حقيقية للظروف المحيطة بإنتاج الأصناف المراد شراؤها وبالتالي للوصول إلى بيانات تتصف بالدقة لدى تحليل قيمة الأصناف فإن على محللي القيمة دراسة العوامل التالية:

- معدلات الأجور السائدة في القطاع الذي يعمل به المورد.
- معدلات التشغيل الحالية للموردين.
- العوامل المؤثرة في تكاليف المورد أو المنتج.
- الطاقات الزائدة.

---

(١) الأصول العلمية للشراء والتخزين، د. صلاح الشنواني، الاسكندرية، ١٩٩٣، ص١٩١.

- درجة المهارة الفنية والقدرة الإدارية المطلوبة.
- درجة المنافسة.
- معدلات الربح السائدة في القطاع الذي يعمل به المورد.

فقد يتوصل القائمون بهذا التحليل إلى أن الأسعار المطلوبة لصنف معين مرتفعة إلى درجة لا يمكن تبريرها. وفي مثل هذه الحالة قد يقرر المشتري أن يقوم بتصنيع هذه الأصناف بدلاً من شرائها. أو قد يقرر المشتري الاتصال بأحد الموردين ليقترح عليه بعض الأساليب أو التسهيلات الكفيلة بتخفيض تكاليف إنتاج الصنف المعين، ومن ثم تخفيض سعره إلى الحدود المعقولة. وحيث أن تحليل القيمة لا تقوم به إلا المشروعات الكبيرة لما يتطلب من خبرات هندسية وإدارية عالية وبمجهودات مكثفة ونفقات إضافية، فإن مثل هذه المشروعات الكبيرة تساعد الموردين الصغار عن طريق تقديم النصائح والإرشادات، مما يعود بالفائدة على الطرفين (البائع والمشتري). وينبغي أن تقدم مثل تلك الإرشادات والنصائح على النحو الذي لا ينفر الموردين ولا يجعلهم يعتقدون بأن المشروعات المشترية وخاصة الكبيرة منها تضغط عليهم لتخفيض أسعارهم.

يتضح مما سبق، أن الغرض الأساسي من تحليل القيمة هو مساعدة المشترين في عملية تقويم مصادر التوريد من أجل اختيار مصدر التوريد، الأكثر ملاءمة. ويمكن استخدام تحليل القيمة أيضاً في تقويم إدارة المشتريات عن طريق تحليل المواد المشتراة لمعرفة ما إذا كانت الأسعار المدفوعة في الحدود المعقولة أم لا.

شروط نجاح تقويم أداء الشراء والتخزين:

يتوقف نجاح عملية تقويم أداء الشراء والتخزين في تحقيق الأهداف المتوخاة منها على مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية التي يأتي في مقدمتها:

١- مراعاة الظروف والإمكانيات الداخلية للمنظمة وظروف السوق الخارجية، والتغيرات التي تحصل عليها.

٢-التعاون الوثيق بين إدارة المشتريات والمخازن من جهة وبين الإدارات الأخرى وخاصة إدارات الإنتاج والمبيعات والمالية والفنية والأفراد من جهة أخـــرى، وذلك من أجل إنجاز الأعمال بأقل تكلفة وجهد وأفضل ربحية ممكنة.

٣-تحديد النماذج والأدوات اللازمة لعملية التقويم تمكن المقومين من استخدامها بسهولة.

٤-يجب أن تكون معايير ومقاييس التقويم دقيقة وواضحة وموضوعية بحيـــث لا تقبل التأويل أو التفسير وتستبعد بنفس الوقت الأسباب المؤدية إلى التحيز في التقويم.

٥-الاستفادة من نتائج التقويم السابقة في أداء عمليات الشـــراء والتخـــزين في المستقبل مثل:

- إيجاد مواد بديلة يتم شراؤها واستخدامها بتكاليف أقل.
- استخدام طرائق وأساليب شراء وتخزين عملية تقلل من فترات التهيئة والاســـتلام والفحص والإدخال.
- إلغاء التكاليف غير الضرورية نتيجة اتباع أسلوب تحليل القيمة.
- العثور على مصادر توريد أفضل.
- تطوير مهارات التفاوض مع الموردين للحصول على شروط توريـــد أفضـــل أو محصومات أكبر.

الخلاصة:

- لا يمكن القول إن صحة وسلامة أداء فعاليات ومسؤوليات وسياسات وإجـراءات الشراء والتخزين تؤدي بصورة تلقائية إلى تحقيق الأهداف المتوخاة، إذ يتطلب الأمر تتبع آثار تلك الفعاليات والسياسات والإجراءات وتقويم نتائج أدائها المحققة فعـلاً من حيث الكم والنوع.
- تقويم الأداء — بوجه عام — هو العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة نتائج الأداء الفعلي لعمليات الشراء والتخزين مع ما أريد لها سابقاً من خلال المعايير الموضوعة للأداء، وذلك لتقدير مدى النجاح أو الفشل والإخفاق واكتشاف نقاط القوة وتعزيزهـا وجوانب الضعف والقصور لمعالجتها.
- يتضمن تقويم الأداء على عمليتين أساسيتين هما: قياس الأداء الفعلي والحكم علـى مستوى هذا الأداء من خلال مقارنته مع الأداء المعياري الذي تم التخطيط لـه في وقت سابق.
- يهدف تقويم أداء الشراء والتخزين إلى الوقوف على مدى فعاليـة وكفـاءة إدارة المشتريات والمخازن في إنجاز أعمالها وفقاً للمبادئ والأصول العلمية المتعارف عليها في هذا المجال من حيث الجودة والكمية والسعر والمصدر والوقت والشروط الأخرى ذات الصلة بالشراء والتخزين، ثم الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي تحصل في الأداء الفعلي واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات لتصحيح تلك الانحرافات حلال تنفيذ الحالة وعدم الوقوع بها مستقبلاً.
- يحقق تقويم أداء فعاليات الشراء والتخزين العديد من الفوائد حيث يعـد أساسـاً لترشيد قرارات إدارة المشتريات والمخازن ولوضع كل شخص في المكـان الـذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، ولتطوير سياسات اختيار الأفراد وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة من أجل الوصول إلى مستوى أداء أفضل.
- هناك عنصران لتقويم أداء الشراء والتخزين هما: وضع معايير للأداء المطلوب وقياس

الأداء الفعلي ليتم بعد ذلك عقد مقارنة بين نتائج الأداء الفعلي وبين معايير الأداء.

- يمكن التمييز بين مجموعتين رئيستين من معايير أداء الشراء والتخزين هما: المعايير المتعلقة بالجوانب الكمية والنوعية لعمليات الشراء والتخزين، والمعايير المتعلقة بسلوك الأفراد العاملين في إدارة المشتريات والمخازن وعلى مختلف مستوياتهم التنظيمية. هذا يعني أن هناك طريقتين لتقويم الشراء والتخزين هما: الطريقة الوصفية والطريقة الكمية، وللوصول إلى تقييم أكثر دقة وموضوعية يجب استخدام هاتين الطريقتين.
- تقوم الطريقة الوصفية في التقويم على إعطاء تقدير معين (ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف) لكل صفة من الصفات التي يجب أن تتوافر لدى الأشخاص العاملين في مجالات الشراء والتخزين المختلفة. أما الطريقة الكمية فتقوم على مقاييس تكون عادة على شكل علاقة بين متغيرين أو أكثر. وأهم هذه المقاييس مستوى تحقق الخطة، مدى الانتظام في التوريد، مستوى جودة الأصناف، بنية رأس المال المستثمر في المخزون، مدى سلامة التخزين، مستوى تكاليف الشراء والتخزين، نسبة المحافظة على المخزون ..... إلخ.
- من الأدوات المستخدمة في تقويم أداء الشراء والتخزين: خطة الشراء، الميزانيات التقديرية، تحليل القيمة، أسلوب المسار الحرج، أسلوب تقويم ومراجعة البرامج.
- هناك بعض الشروط والمتطلبات الأولية يتوقف عليها نجاح عملية تقويم أداء الشراء والتخزين. ومن أهم هذه المتطلبات: دقة وموضوعية المعايير والمقاييس، تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة المشتريات والمخازن، مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

يمكن الاستفادة من نتائج تقويم أداء الشراء والتخزين في العديد من المجالات منها على سبيل المثال: البحث عن موردين جدد وعلى مواد بديلة أفضل، تخفيض التكاليف الناشئة عن الشراء والتخزين، تطوير مهارات التفاوض.. إلخ.

أسئلة للمناقشة:

أولاً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (×) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل الموجز:

١- يعد تقويم أداء الشراء والتخزين نوعاً من الرقابة الجارية على العمليات.

٢- ينطوي تقويم الأداء على وضع معايير للأداء المرغوب وقياس الأداء الفعلي وتصحيح الأخطاء والانحرافات.

٣- يهدف تقويم أداء الشراء والتخزين إلى توفير ما تحتاجه المنظمة من احتياجات.

٤- تساعد نتائج تقويم أوامر الشراء والتخزين كمعلومات مرتدة في إعادة تحديد الاحتياجات المادية للمنظمة.

٥- تعد معايير الأداء نتائج محققة لأنشطة الشراء والتخزين.

٦- لا يمكن قياس أداء الشراء والتخزين بمؤشرات كمية.

٧- تبنى المقاييس الموضوعية للأداء على أساس الخصائص السلوكية للأفراد.

٨- مدى الانتظام في التوريد هو مقياس يستخدم لقياس جودة الأصناف الموردة.

٩- يتمثل معدل دوران الصنف بعدد الأيام اللازمة منذ تاريخ إصدار أمر الشراء وحتى وصول البضاعة.

١٠-إذا زادت فترة تخزين الصنف فهذا يدل على أن معدل استخدامه يعتبر كثيراً.

١١-تعد قيمة المشتريات العنصر الرئيس بتكلفة إدارة المشتريات.

١٢-يستخدم تحليل القيمة للمفاضلة بين مصادر التوريد المختلفة واختيار الأفضل منها.

ثانياً- ضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تراها صحيحة:

١- من شروط نجاح تقويم أداء الشراء والتخزين:

- إيجاد مواد بديلة أفضل.
- العثور على مصادر توريد أفضل.
- تحديد مواصفات دقيقة للمواد والمنتجات.
- لا شيء مما سبق.

٢- تنطوي الأصول العلمية للشراء والتخزين على:

- التخطيط السليم لأداء الشراء والتخزين.
- وضع الميزانيات التقديرية.
- تحليل قيمة المواد.
- لا شيء مما سبق.

٣- يتطلب التأكد من تحقق أهداف الشراء والتخزين إلى:

- وضع معايير للأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.
- كل ما سبق.

٤- يهدف تقويم أداء الشراء والتخزين إلى:

- تحديد الاحتياجات المادية والكميات المناسبة.
- تحديد مستوى جودة الاحتياجات.
- استلام المواد وصرفها أصولاً.
- تحديد فعالية وكفاءة إدارة المشتريات والمخازن.

٥- من فوائد تقويم أداء الشراء والتخزين:

- ترشيد قرارات إدارة المشتريات والمخازن.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تصحيح الانحرافات وتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.
- كل ما سبق.

٦- معايير الأداء هي:

- أهداف مرغوب بها.
- نتائج محققة.
- معلومات مرتدة.
- لا شيء مما سبق.

٧- يتعلق مقياس جودة المشتريات:

- بقيمة المشتريات التي تم توريدها.
- بمردودات المشتريات.
- بقيمة الأصناف مرتفعة الثمن.
- بسلامة التخزين.

٨- يتوقف معدل التخزين على:

- كفاية المخزون.
- كمية المرفوض من المشتريات.
- مدة فترة التهيئة.
- تكاليف التخزين.

الوحدة السادسة عشر

نظام الشراء والتخزين في الجهات العامة في الجمهورية العربية السورية

أهداف الوحدة:

ترمي هذه الوحدة الدراسية إلى:

١- تعريف الدارس بنظام المشتريات والمخازن المعمول به في سورية.

٢- مناقشة أهم المواد القانونية الواردة في هذين النظامين.

٣- تعريف الدارس بالنماذج التطبيقية المستخدمة في نظام المستودعات والعلاقات التي تربط بينها لأحكام الرقابة على المخزون.

عناصر الوحدة:

١- مقدمة.

٢- الأحكام الناظمة للمشتريات:

أ- الشراء المباشر.

ب- الشراء بطريقة المناقصة.

ج- الشراء عن طريق طلب عروض أسعار.

د- الشراء بالممارسة.

٣- نظام المستودعات:

أ- في الجهات العامة.

ب- في مخازن التموين والإمداد.

ج- في مجال إدارة المستودعات.

د- في مجالات الاستلام والإدخال.

ه- في مجالات التسليم والإخراج.

و- في مجال محاسبة المستودعات والجرد.

٤- نماذج عمليات المستودعات.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

لقد نص نظام العقود للهيئات العامة ذات الطابع الإداري والاقتصادي والصادر بالقانون رقم /٥١/ لعام ٢٠٠٤ ونظام المستودعات على العديد من الأحكام العامة المنظمة لوظيفتي الشراء والتخزين في المنظمات الحكومية العامة، أي هيئات القطاع العام.

ونتناول في هذه الوحدة والأخيرة أهم الأحكام القانونية المنظمة لوظيفتي الشراء والتخزين كإطار عام للمقرر الدراسي المعتمد حيث تطبق هذه الأحكام على جميع الجهات العامة ذات الطابع الاقتصادي والإداري باستثناء وزارة الدفاع والمؤسسات والشركات التابعة لها غير الإنشائية.

الأحكام الناظمة للمشتريات

لقد تعرضت الأحكام الناظمة لوظيفة الشراء على ست طرائق لتأمين الاحتياجات نتناول منها أربع طرق فقط لعلاقتها المباشرة بتأمين الاحتياجات المادية للهيئات والمؤسسات العامة. وهذه الطرائق الأربع هي:

أولاً- الشراء المباشر.

ثانياً- الشراء عن طريق المناقصة.

ثالثاً- الشراء عن طريق طلب عروض أسعار.

رابعاً- الشراء عن طريق العقود بالتراضي.

أولاً- الشراء المباشر:

يتم الشراء المباشر من قبل لجنة خاصة يطلق عليها اسم " لجنة الشراء " في المؤسسة أو الهيئة والتي لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أشخاص. ويكون الشراء المباشر في الحالات الثلاث التالية:

١- إذا كانت الاحتياجات المطلوبة تستند إلى تعرفة رسمية.

٢- إذا كان الشراء من إحدى الجهات العامة، أي بمعنى إن التوريد يتم من جهة أو أكثر من الجهات الحكومية.

٣- إذا لم تتجاوز قيمة المشتريات في المرة الواحدة مئة ألف ليرة سورية ولكل حالة على حدة، ويجوز رفع هذا المبلغ إلى ثلاثمئة ألف ليرة سورية وذلك بموافقة الوزير المختص. ويمكن تعديل هذه السقوف بقرار من مجلس الوزراء.

ويجب على لجنة الشراء تنفيذ مهماتها وممارسة مسؤولياتها انطلاقاً من تحقيق المصلحة العامة سواء كان ذلك في الحصول على أكثر من عرض خطي من الجهات الموردة (البائعة)، والتأكد من جودة المواد وصلاحيتها ومدى مطابقتها للأسعار السائدة والرائجة في الأسواق.

يتم دفع قيمة الشراء المباشر استناداً إلى الفاتورة الصادرة عن البائع وبعد موافقة لجنة الشراء عليها إشعاراً بأن المشتريات التي تم شراؤها مطابقة للمواصفات المطلوبة من قبل المنظمة المشترية، ومقبولة من حيث الأسعار طبقاً للأسعار الرائجة.

ثانياً- الشراء عن طريق المناقصة:

يعد الشراء عن طريق المناقصة الطريقة الأساسية لشراء الاحتياجات المادية عند تجاوز قيمة المشتريات الحدود المقررة في الشراء المباشر. ويتم اللجوء إلى المناقصة عندما تكون الاحتياجات المطلوب تأمينها قد حددت مواصفاتها وشروطها بشكل دقيق.

وتستند المناقصة إلى وثيقتين أساسيتين هما:

١- دفتر الشروط العامة والذي يطبق على كافة الهيئات والمؤسسات العامة مهما كانت طبيعة وحجم أعمالها، والذي يصدر بمرسوم بناء على اقتراح وزير المالية.

٢- دفتر الشروط الخاصة الذي ينطوي على كافة الشروط المالية والفنية

والقانونية التي تراها المنظمة لازمة لممارسة وظيفة الشراء وفقاً للمبادئ والأصول العلمية، حيث يتضمن (دفتر الشروط الخاصة) على كافة مواصفات المواد المطلوب شراؤها، بالإضافة إلى تحديد موعد إجراء المناقصة ومقدار التأمينات الأولية والنهائية ومدة التوريد والاستلام وغرامات التأخير التي تفرض بحق المورد في حال إخلاله بالمواعيد. كما وتنص دفاتر الشروط الخاصة على كيفية محاسبة الموردين (البائعين) عند إجراء أي تعديلات أو تغييرات في الكميات أو في الأصناف.

وأهم الأحكام التي تنص عليها طريقة الشراء عن طريق المناقصة ما يلي:

١- يجب أن يعلن عن المناقصة قبل موعد إجرائها بخمسة عشر يوماً على الأقل بالنسبة للمناقصات المحلية (التي تجري داخل سورية) وخمسين يوماً على الأقل بالنسبة للمناقصات الخارجية. ويجوز في الحالات التي تستوجب السرعة إنقاص هذه المدة على ألا تقل عن خمسة أيام في المناقصات الداخلية وعن خمسة وعشرين يوماً في المناقصات الخارجية.

٢- عدم جواز التعديل في دفاتر الشروط وفي سائر الوثائق والمستندات التي تبنى عليها المناقصة، وذلك بعد إذاعة الإعلان عن المناقصة ما لم يعلن عنها مجدداً. وتنشر إعلانات المناقصات في نشرة الإعلانات الرسمية وفي الصحف المحلية (صحيفة واحدة على الأقل) وفي لوحة إعلانات الجهة المشترية، ويمكن عند الاقتضاء الإعلان عن المناقصة في وسائل الإعلام المسموعة والمرئية (الإذاعة والتلفزيون). وفي حال المناقصات الخارجية يتم تبليغ البعثات والهيئات التجارية السورية المعتمدة في الخارج والبعثات الأجنبية المعتمدة في سورية صوراً عن إعلان المناقصة.

٣- يشترط في المورد الذي يرغب الاشتراك في المناقصة ما يلي:

- ألا يكون محروماً من الدخول في المناقصات أو التعاقد مع الجهات العامة.
- أن يكون مسجلاً في السجل التجاري بالنسبة للسوريين ومن في حكمهم.
- أن يكون مسجلاً في إحدى الغرف التجارية أو الصناعية، أو الزراعية أو السياحية.
- أن لا يكون محكوم عليه بجناية أو بجرم شائن ما لم يرد إليه اعتباره.
- أن لا يكون من العاملين في إحدى الجهات الحكومية العامة.
- أن لا يملك أي عمل أو مكتب رئيس أو فرعي في إسرائيل. وأن لا يساهم بشكل من الأشكال في دعم إسرائيل أو مجهودها الحربي.

٤- تشكل لجنة المناقصة بقرار من أعلى سلطة في المؤسسة أو الهيئة والتي تملك حق الصرف (آمر الصرف)، من ثلاثة أعضاء على الأقل من بينهم محاسب الجهة العامة أو المدير المالي أو من العاملين تحت إشرافهما، ولا يجوز لآمر الصرف أن يكون رئيساً للجنة ويكون رئيس لجنة المناقصة من حملة الإجازة الجامعية.

٥- على من يرغب الاشتراك في المناقصة من الموردين (العارضين) أن يقدم مع عرضه التأمينات الأولية المطلوبة.

٦ يقوم كل مورد (عارض) بتقديم عرضه ضمن مغلفين مختومين، ويوضع هذان المغلفان في مغلف ثالث موجه إلى الجهة الطالبة أو صاحبة المناقصة، يدون عليه موضوع المناقصة والتاريخ المحدد لإجرائها.

يحتوي المغلف الأول على كل الوثائق التي تشعر بأن المورد قد أطلع على دفتري الشروط العامة والشروط الخاصة الفنية والمالية وأطلع أيضاً على جداول بنود المواد، محل الشراء، واسم المورد، ومكان موطنه المختار، وصك الوكالة، إذا كان مقدم

العرض وكيلاً لمورد، وسائر الوثائق الواردة في دفتر الشروط الخاصة.

أما المغلف الثاني فيجب أن يحتوي على العرض المالي والتجاري مع جدول الأسعار الإفرادية (سعر كل وحدة من المادة) والإجمالية. وعلى العارض أن يحدد في عرضه بصورة واضحة المدة التي يتعهد خلالها بتقديم المواد ومما تجدر ملاحظته في هذا المجال تفضيل الجهة الطالبة على أن يتم التسليم في أقصر وقت ممكن. وما يؤكد مثل هذه الملاحظة وجود مادة قانونية في نظام العقود تنص على أنه في حال تساوي العروض في جميع شروطها الفنية والمالية يفضل المورد صاحب العرض الذي يتعهد فيه تنفيذ التوريد في مدة زمنية أقل من المدد المحددة في العروض الأخرى.

٧- تجري المناقصة في الوقت والمكان المحددين في جلسة علنية يسمح بحضورها لجميع العارضين (الموردين المرشحين) المشاركين في المناقصة. وتقوم لجنة المناقصة بفض المغلف الأول وتدقيق محتوياته من المعلومات المطلوبة، حيث تقرر في نهاية المطاف قبول كل العروض التي تتوافر فيها الشروط المطلوبة للاشتراك في المناقصة، واستبعاد (رفض) العروض التي لا تتوفر فيها هذه الشروط.

وإذا لم يتقدم سوى عارض (مورد) واحد تعاد المناقصة مرة ثانية ولكن بشرط أن يتم الإعلان عنها مجدداً. وإذا لم يتقدم في المناقصة الثانية سوى عرض واحد فيجوز لإدارة المنظمة قبول مثل هذا العرض. وتقوم لجنة المناقصة بتصنيف العروض المقدمة والمقبولة وترتيبها حسب مستويات أسعارها اعتباراً من السعر الأدنى. وبعد ذلك يقوم رئيس لجنة المناقصة بالإعلان الشفوي المباشر عن اسم العارض أو المورد الذي تقدم بالسعر الأدنى وبالتالي قبول عرضه كبائع للمواد إذا لم يكن هناك أشياء تمنع ذلك. أما إذا تساوى عرضان أو أكثر في السعر الأدنى المقبول، تقوم اللجنة بإجراء مناقصة جديدة بين هؤلاء وفي الجلسة نفسها وبطريقة الظرف المختوم. وإذا تساوت الأسعار

مرة ثانية تقوم لجنة المناقصة بإجراء القرعة فيما بينهم لاختيار أحدهم.

٨- يتضمن نظام الشراء عن طريق المناقصة نصاً يجيز للوزير ولآمر الصرف المختص الذي تتبع إليه الهيئة أو المؤسسة صاحبة المناقصة أن يحدد مسبقاً السعر الأعلى الذي يمكن قبوله بنتيجة المناقصة. يوضع هذا السعر المقترح من الوزير أو من آمر الصرف في مغلف مختوم بالشمع الأحمر ويتم فتحه في جلسة المناقصة، من قبل اللجنة ولا يعلن عن مضمونه للعارضين، وذلك ليكون هذا السعر حداً فاصلاً بين قبول أو رفض العروض المقدمة. فإذا لم تقدم عروض تعادل هذا السعر أو تقل عنه تعتبر المناقصة ملغاة.

٩- يجوز لإدارة المنظمة، تجزئة المواد المطلوب شراؤها بين العارضين حسبما تراه ملائماً، بحيث تجري إحالة جزء من المواد ليتم تقديمها من قبل عارض آخر دون أن يحق له الاعتراض شريطة أن يكون ذلك منصوصاً عليه في دفتر الشروط الخاصة.

١٠-تقوم السلطة المخولة في الصرف (الوزير أو المدير) بتصديق محضر المناقصة. ويجوز لهذه السلطة أن تلغي نتائج المناقصة لأسباب مبررة خطياً، ولكن ليس له حق تعديل النتيجة التي توصلت إليها لجنة المناقصات. وتعرض بعد ذلك نتيجة المناقصة على المراجع المختصة للنظر فيها وتحديد مدى موافقتها للقوانين والأنظمة النافذة. وبعد هذا الإجراء الأخير يصبح محضر اللجنة بمثابة عقد بين المنظمة المشترية والمورد البائع بعد استكمال أسباب التصديق القانونية وإعطاء أمر المباشرة البدء بالتوريد.

ثالثاً- الشراء عن طريق طلب عروض الأسعار:

تلجأ الإدارات إلى طلب عروض أسعار عندما يتعذر عليها تحديد مواصفات وشروط موحدة للمواد المطلوبة للتمييز بين العروض واختيار الأفضل منها على أساس

الجودة والسعر وسائر الشروط الأخرى.

يطبق على الشراء بطريقة طلب عروض أسعار نفس الأحكام الواردة بالنسبة لطريقة المناقصة، ولكن بعد الأخذ في الحسبان الأمور أو الاعتبارات التالية:

١- يجب أن يتضمن طلب عروض الأسعار البيانات التالية:

- أنواع المواد المطلوبة.
- تاريخ انتهاء فترة تقديم العرض.
- المدة التي سيبقى صاحب العرض مرتبطاً خلالها بعرضه.
- المكان الذي تقبل فيه العروض.
- التأمينات المؤقتة والنهائية المطلوبة.
- طلب تفصيل العروض من حيث المواصفات والسعر وطريقة الدفع ومدة التسليم.
- مدة إنجاز التوريد.
- شروط أخرى ترى الإدارة ضرورة توفرها في العرض.

٢- تتولى لجنة المناقصة التدقيق في عروض الموردين المقدمة، في جلسة سرية - وليس علنية كما في طريقة المناقصة- وتحال العروض التي تتوفر في أصحابها الشروط المطلوبة، إلى لجنة فنية يقوم بتعيينها المدير العام أو أعلى سلطة في المنظمة أو الوزير. ومهمة اللجنة الفنية تفريغ العروض في جداول خاصة وإجراء المقارنة فيما بينها على أساس الأسعار المعروضة والضمانات المقدمة من العارضين (الموردين المحتملين)، ومدة التنفيذ وشروط الدفع.

٣- يحق للعارضين تصحيح أو تعديل عروضهم أيضاً حتى تاريخ معين يحدد بالإشعار الذي يقدم إليهم مع إعطائهم الإيضاحات الكافية التي تساعدهم على تقديم عروضهم الجديدة في الشكل والمواصفات التي تلبي رغبة إدارة

المنظمة الطالبة، وتؤمن تكافؤ الفرص بين العارضين.

٤- تختار لجنة المناقصة بناء على تقرير اللجنة الفنية العرض الأكثر ملاءمة للمنظمة (الهيئة، المؤسسة أو غيرها...).

٥- على المورد (المتعهد المرشح) توقيع عقد التوريد خلال المدة المحددة في دفتر الشروط الخاصة على ألا تتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه خطياً.

رابعاً- الشراء بالتراضي:

يجوز لإدارة المنظمة الراغبة في الشراء أن تتعاقد بالتراضي مع من تختاره من الموردين أو العارضين بنتيجة الاتصالات المباشرة. وبصورة عامة، لا يجوز التعاقد للشراء بالتراضي إلا في الأحوال التالية:

١- عندما تكون المواد أو المنتجات محصور صنعها أو اقتناؤها أو الاتجار بها أو استيرادها بشخص معين أو شركة معينة.

٢- عندما تكون هناك أسباب فنية أو مالية أو أمنية هامة تستوجب قيام جهة محددة دون غيرها بتقديم المواد أو المنتجات.

٣- عندما تكون المواد لأغراض القيام بأبحاث أو تجارب، حيث يتطلب الأمر اتباع أسلوب معين في التوريد بعيداً عن الأساليب المعتادة.

٤- عندما تكون المواد قد تم طرحها بالمناقصة أو بطلب عروض أسعار حسب الأصول، ولكن لم يتقدم لها أحد من الموردين أو قُدّمت لها عروض ولكن لم تكن ملائمة.

٥- في الحالات التي تستوجب درجة عالية من السرعة، بحيث يصعب أو يستحيل توفير مثل هذه المواد بالسرعة المطلوبة من خلال أساليب أو طرائق الشراء الأخرى.

٦- عندما يكون الشراء لصالح جهات عسكرية أو أمنية.

٧- في حال كون المورد جهة حكومية عامة.

٨- عندما تكون عقود التوريد لمواد خاضعة لبورصة عالمية.

يتم تنفيذ عقد الشراء بالتراضي بأحد الأشكال الثلاثة التالية:

١- بتنظيم عقد يذكر فيه الالتزامات والحقوق بصورة واضحة.

٢- بتقديم تعهد من قبل المورد يذكر فيه أنه يلتزم بتنفيذ الشروط المتفق عليها مع المشتري.

٣- بالمراسلة وفقاً للأصول التجارية، وذلك عندما يتم التعاقد مع موردين موجودين في الأسواق الخارجية.

وأخيراً لا بد من الإشارة – بعد أن استعرضنا أهم الأحكام الناظمة لطرائق الشراء الأساسية بالنسبة للهيئات والمؤسسات العامة – إلى ضرورة إبراز الملاحظتين التاليتين:

الأولى- يتم استلام المواد من قبل لجان خاصة تقوم بتأليفها الإدارة العليا، حيث ينص على تشكيل مثل هذه اللجان وكيفية ممارسة عملها في دفتر الشروط العامة.

الثانية- يحدد دفتر الشروط الخاصة الضمانات اللازمة لمطابقة المواد المقدمة لشروط التعهد أو الاتفاق. ويتم الاستلام في هذه الحالة على مرحلتين: استلام موقت بعد التنفيذ، واستلام نهائي بعد مضي فترة زمنية معينة- عادة السنة- يتم ذكرها في دفتر الشروط الخاصة للتأكد من صلاحية المواد المشتراة ومطابقة مواصفات تشغيلها لما تم الاتفاق عليه مع المورد.

نظام المستودعات (نظام التخزين)

تتضمن الأحكام العامة لنظام التخزين أكثر من خمس وأربعين مادة قانونية تتضمن على كيفية إحداث المخازن وأحكام تموين وإدارة المستودعات وإجراءات استلام المواد وإدخالها وتصنيعها وترميزها (ترقيمها) وإجراءات تسليم وإخراج المواد،

ومحاسبة المستودعات وقيود وقواعد الجرد ومراقبة المستودعات. ولنعرض فيما يلي لأهم النقاط التي تشير إلى القواعد الناظمة للتخزين:

أولاً- في المجالات العامة:

١- تحدث المستودعات وتحدد أماكنها وتلغى بأمر إداري من أعلى سلطة إدارية في المؤسسة أو الهيئة وبناء على اقتراح محاسب الإدارة. ويتضمن أمر الإلغاء تحديد المستودع الذي تنتقل إليه موجودات (مخزون) المستودع الملغى، وتطبق في هذه الحالة الأحكام المتعلقة بقواعد وعمليات الجرد المنصوص عليها في هذا النظام.

٢- يتم تحديد أسلوب تصنيف المواد وترميزها بتعليمات تصدر عن وزارة المالية بناء على اقتراح الجهات المعنية بتصنيف وترميز المخزون في الهيئات والمؤسسات العامة.

٣- يتم تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لمخزون المواد من قبل الإدارة العليا (وزير، مجلس إدارة، مدير عام)، وبعد الأخذ في الحسبان إمكانية التخزين في المستودعات، وفترة قابلية المواد للتلف، وذلك كما يلي:

أ- بالنسبة للمواد المتوفرة في الأسواق المحلية يكون الحد الأدنى من المخزون مساوياً لمقدار الاحتياجات المتوقعة لشهرين، والحد الأقصى يكون مساوياً لمقدار الاحتياجات المتوقعة لستة أشهر.

ب- بالنسبة للمواد المستوردة يكون الحد الأدنى من المخزون مساوياً لمقدار الاحتياجات المتوقعة لأربعة أشهر والحد الأقصى مساوياً للاحتياجات المتوقعة لمدة سنة واحدة.

٤- يتم تحديد الاحتياجات المادية على أساس الاستخدام أو الاستهلاك الفعلي في السنة السابقة للعام الحالي.

٥- يتم إدخال المواد إلى المخازن وإعادتها وإخراجها ونقلها منه بالاستناد إلى وثائق

رسمية مختلفة كما هو منصوص عليها في نظام المستودعات.

٦- تطبق في تخزين المواد وتسجيلها القواعد التالية:

أ- التمييز بين المواد الصالحة للاستعمال والمواد غير الصالحة للاستعمال عند تخزينها، وتنظيم مستندات الإدخال والإعادة والإخراج.

ب- يتم البدء بإخراج المواد المستعملة أولاً ثم المواد الجديدة ووفقاً لتاريخ ورودها إلى المستودع.

ج- يتم نقل المواد بين مختلف المخازن (المستودعات) بناء على اقتراح محاسب الإدارة في المؤسسة وموافقة المدير العام. كما يتابع محاسب الإدارة إجراءات الاستلام والتسليم والتأكد من دقة وصحة هذه الإجراءات.

٧- يعاد إصلاح المواد القابلة للإصلاح، ويتم البدء في استعمالها قبل المواد الجديدة.

٨- وجوب الاعتناء بصناديق وغلافات المواد للاستفادة منها أو لبيعها. ويجب تحديد شكل ونوع وقياس هذه الصناديق والغلافات في مستندات الإدخال والإخراج لمراقبتها وملاحقة إعادتها إلى المستودع عند الاقتضاء.

ثانياً- في مجالات التموين والإمداد:

أما في مجال تموين وإمداد المخازن بالاحتياجات المادية، فقد أورد نظام المستودعات نقاطاً عديدة، من أهمها أن تقوم دائرة اللوازم والمستودعات في المنظمة بإعداد برنامج تفصيلي قبل بدء السنة المالية، يسمى برنامج التموين. يتضمن برنامج التموين المعلومات التي تقدمها الإدارات المختصة في الهيئة، أو المنظمة وفقاً لطلب تموين مواد وذلك وفقاً للنموذج رقم (١) المبين في نهاية الوحدة. ويرفق برنامج التموين بمذكرة إيضاحية تبين مختلف المشاريع والاستعمالات المعدة لها هذه المواد مقارنة مع المستعمل من المواد في السنة التي يوضع لها البرنامج.

ثالثاً- في مجال إدارة المستودعات:

١- يحدد ارتباط المستودعات من الناحية الإدارية في النظام الداخلي المعمول به في الهيئة أو المؤسسة، ويشرف محاسب الإدارة المختص على المستودعات من الناحيتين المحاسبية والمالية.

٢- يمارس أمين المستودع (أمين المخزن) بصورة خاصة المسؤوليات التالية:

أ- تنظيم عمليات إدخال المواد وإخراجها من المستودع وأيضاً نقلها بين المستودعات والإشراف على بطاقات المواد وقيودها.

ب- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لصيانة موجودات المستودع (المخزون) وحفظ المواد فيه بصورة تضمن عدم تعرضها للتلف.

ج- مراقبة الحد الأدنى للمخزون وإعلام الجهات المختصة (إدارة المشتريات) بالشراء في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمين المواد والمستلزمات.

د- تنظيم طلبات الشراء للمواد التي يصل مخزونها إلى الحد الأدنى وفقاً للنموذج رقم (٢) للمواد اللازمة وغير المتوفرة في المستودعات بشرط عدم تجاوز الحد الأقصى للمخزون.

ه- إعلام الإدارة بالمواد الزائدة عن الحد الأقصى أو المواد التي لم تجر عليها أي حركة خلال مدة لا تزيد عن ستة أشهر.

رابعاً- في مجال إجراءات الاستلام والإدخال:

١- يتم إدخال المواد المشتراة إلى المستودع بموجب مذكرة استلام، وذلك وفقاً للنموذج رقم (٣) يقوم بتنظيمها أمين المستودع المختص. ويتم تنظيم مذكرة الاستلام على عدد من النسخ تكون الأولى منها خاصة بدفع قيمة المشتريات، وترفق بنسخة ثانية يؤشر عليها محاسب الإدارة بما يفيد صرف المبلغ. أما بالنسبة للمواد الواردة في فواتير الإصلاح والصيانة والتي لا تدخل

المستودعات، لا يتوجب إعداد مذكرة استلام بمثل هذه المواد، ويكتفي فقط بتنظيم محضر تركيب وتنسيق (نموذج رقم /٤/).

٢-ينظم بالمحروقات والزيوت التي تزود بها الآليات بموجب قسائم محضر استهلاك بعد استعمال أو استهلاك هذه المواد (نموذج رقم /٥/).

٣-يجوز عند الضرورة إدخال المواد المشتراة إلى المستودع إدخالاً مؤقتاً بموجب مذكرة استلام مؤقتة (نموذج رقم /٨/) وذلك تمهيداً لاستكمال إجراءات الاستلام النهائي. ولا يجوز إجراء أي تغيير في وضع المواد المستلمة مؤقتاً أو استعمالها قبل إجراء الاستلام النهائي.

٤-يتم إدخال المواد المصنوعة والمواد المنتجة الناتجة عن ممارسة المنظمة لأنشطتها بالاستناد إلى محضر إنتاجها الذي يوقع من أمين المستودع (أمين المخزن) إشعاراً بالاستلام. ويتم إدخال المواد المصادرة بالاستناد إلى محضر المصادرة يوقع من أمين المستودع إشعاراً بالاستلام ويخصص لها مستودع مستقل إلى أن يقرر مصير هذه المواد.

خامساً- في مجال إجراءات التسليم والإخراج:

١-يتم إخراج المواد من المستودع بموجب مذكرة تسليم (نموذج رقم /٩/) ينظمها أمين المستودع (أمين المخزن)، بالاستناد إلى:

أ- طلب موقع من الجهة الطالبة (نموذج رقم /١١/) ومقترن بموافقة آمر الصرف أو من يفوض بذلك يذكر فيه الغرض من إخراج المواد.

ب- فاتورة بيع (نموذج رقم /١٣/) يذكر فيها كيفية تسديد القيمة ورقم وتاريخ الوثيقة.

٢-بالإضافة إلى بطاقات المواد الإجمالية يعد آمر الصرف المختص (المدير العام) بعد موافقة وزارة المالية التعليمات لتنظيم القيود التفصيلية ويحدد الجهة التي

تمسكها وذلك بالنسبة للمواد الموجودة خارج المستودع والتي لا تستهلك آنياً مثل الآلات ووسائل النقل والأثاث والمعدات المكتبية... إلخ.

٣-يتم تنظيم القيود بالنسبة للمواد الواردة في الفقرة السابقة (فقرة رقم ٢) على النحو الذي يساعد على تحدد هوية المادة ومعرفة مكانها وعلى تنظيم جداول الجرد بها، حيث يكون لكل مادة من هذه المواد رقم يثبت عليها بالشكل الملائم.

٤-يتم إسقاط المواد التالفة التي لم تسلم إلى المستودع. كما يتم تحديد المواد غير الصالحة للاستعمال وتسوية القيود لها في نهاية كل ثلاثة أشهر أو كلما اقتضى الأمر ذلك بالاستناد إلى محاضر معينة ويتم عزل هذه المواد تمهيداً لبيعها.

٥-تتخذ الإجراءات اللازمة لبيع المواد غير الصالحة للاستعمال على أن يتم البيع في مدة لا تتجاوز السنة من إعادتها إلى المستودع.

٦-إذا تبين للإدارة وجود مسؤول عن فقدان المواد أو عطبها يغرم المسؤول بالقيمة التي يحددها آمر الصرف وتعتبر هذه المواد بحكم المواد المباعة.

سادساً- في مجال محاسبة المستودعات وعمليات الجرد:

١-يخصص في كل مستودع دفتر ذمة يومية للمواد الداخلة يجري تسجيل المواد الداخلة فيه.

٢-ينظم في كل مستودع بطاقات مواد يدون في كل منها بالكميات حركة الإدخالات والإخراجات لكل مادة ورصيد المخزون منها (نموذج رقم ١٥).

٣-يخصص في كل مستودع دفتر ذمة يومية إخراج المواد يسجل فيه كل الإخراجات ويجري تسجيل الإخراجات في بطاقة المادة. بحسب تسلسل وقوع العملية (نموذج رقم ١٦).

٤-تفتح لدى محاسبة الإدارة بطاقات للمواد (نموذج رقم ١٥) يدون في كل منها

كمية الإدخالات والإخراجات الإجمالية الشهرية وفقاً لما يلي:

أ- ينظم أمين المستودع في نهاية كل شهر جدولاً شهرياً (نموذج رقم ١٧) للمواد التي جرى عليها حركة خلال شهر فقط يتضمن حركة هذه المواد خلال الشهر وبأرصدتها في نهاية الشهر وينظم وفقاً لتسلسل البطاقات لدى أمين المستودع ويرفق بهذا الجدول نسخة عن وثائق الإدخال والإخراج ويرسل إلى محاسب الإدارة.

ب- تقوم محاسبة الإدارة بالتثبت من أن الكميات الواردة بصورة إجمالية في الجدول اشهري تتفق ومضمون الوثائق الإفرادية المرفقة به.

ج تنقل الإدخالات والإخراجات الشهرية بعد التثبيت من بطاقتها لوثائقها إلى بطاقات المواد التي تصنف وفقاً لتسلسل البطاقات لدى أمين المستودع ويستخرج الرصيد.

د- يتم التثبيت من أن الأرصدة الواردة في بطاقات المواد لدى المحاسبة مطابقة للأرصدة الواردة في الجدول الشهري.

هـ- يكون الجدول الشهري الذي ينظم في نهاية الشهر السادس ونهاية الشهر الثاني عشر متضمناً الأرصدة للمواد كافة التي تحركت أثناء الشهر والتي لم تتحرك منها.

٥-يتم الجرد للمواد في نهاية السنة، أو في أي تاريخ آخر عند الاقتضاء بموجب جداول جرد (نموذج رقم ١٨) من قبل لجان الجرد التي تشكل بقرار من آمر الصرف. ويعتبر الجرد إلزامياً في حالتي النقل أو الوفاة. ولا يجوز إدخال أو إخراج أي مادة إلى المستودعات إلا في الحالات الضرورية وبموافقة آمر الصرف خلال فترة الجرد. وتقوم لجنة الجرد بعد دراسة أسباب ومبررات الفروق الواردة في جداول الجرد بتنظيم محضر بالفروق الجردية يعرض على

الوزير المختص أو المدير العام لتحديد طبيعة الفروق الجزئية وله أن يشكل لجنة لدراسة الفروق يكون أحد أعضائها من موظفين الجهاز المركـزي للرقابـة المالية.

وأخيراً لا بد من الإشارة في مجال تطبيق هذا النظـام – إلى ضـرورة مراعـاة النماذج المقررة وعددها (١٨)نموذجاً. كما نص النظام على أن الجهة المخولة بإصدار التعليمات والتفسيرات المنفذة لهذا النظام وبما لا يتعارض مع أحكامه هي وزير المالية. كما يجوز للجهات الخاضعة لأحكام هذا النظام أن تضع بالاتفاق مـع وزارة الماليـة تعليمات تفصيلية وإضافية وبما لا يتعارض مع الأحكام المنصوص عليها فيه.

نموذج مستودع رقم (١)

طلب تموين مواد

إلى:.....

نوع النفقات جارية أو استثمارية

يرجى الموافقة على تأمين المواد التالية:

التسلسل	رمز المادة	المواد المطلوبة				الكميات			الكميات المستهلكة في السنة السابقة		القيمة التقريبية للمواد المطلوبة	
		نوع المواد	المواصفات الفنية	الكمية المطلوبة		رصيد تخزين المستودع	الكميات المتعاقد عليها	الحد الأدنى للمخزون	العدد	الوحدة	السعر	القيمة
				العدد	الوحدة							

أمين المستودع

جرى تقدير الأسعار بمعرفتنا

في / / محاسب المواد

رئيس دائرة اللوازم والمستودعات

طلب شراء مواد

السيد:.....

نموذج مستودع رقم (٢)

رقم المجلد.....

رقم المتسلسل.....

التاريخ.....

يرجى الموافقة على شراء المواد التالية

المادة المطلوبة											
المتسلسل	رمزها	اسمها	أوصافها	وحدتها	رصيد المستودع	الحد الأدنى	الحد الأعلى	سبب الشراء	الكمية المراد شرائها	السعر التقديري	القيمة الإجمالية	ملاحظات

جرى تقدير الأسعار أعلاه بمعرفتنا في / / ٢٠٠

نوافق على عقد النفقة المبينة أعلاه وشرائها حسب الأصول

في / / ٢٠٠

الجهة الطالبة محاسب الإدارة آمر الصرف الاسم:

الاسم: التوقيع

التوقيع:

مذكرة استلام

أن المواد المذكورة أدناه وردت من

نموذج مستودع رقم (٣)

رقم المجلد.....

بموجب فاتورة رقم ..... تاريخ / / ٢٠٠ رقم المتسلسل.....

التاريخ.....

التسلسل	المادة				الكمية المستلمة	السعر	القيمة ق.ل.س	رقم بطاقة المواد	ملاحظات
	رمزها	اسمها	أوصافها	وحدتها					

فقط كمية قدرها ..... وقيمتها مبلغ .....

تم استلام المواد المبينة أعلاه وفقاً للمواصفات المحددة في ..... رقم.....

تاريخ / / ٢٠٠ ويجري استلامها في ..... وتم تسجيلها في بطاقات المستودع المشار إليها

المسلم

الاسم

التوقيع

أمين المستودع المسلم

الاسم:

التوقيع:

محضر تركيب وتنسيق

نموذج مستودع رقم (٤)

رقم المتسلسل.....

رقم المجلد .....

بتاريخ / / ٢٠٠ تم تركيب القطع المبينة فيما يلي والواردة بموجب الفاتورة رقم ( ) تاريخ / / ٢٠٠ من وركبت على الآلية رقم نوع المادة

والعائدة وسلمت القطع التبديلية المنسقة إلى أمين مستودع المواد التالفة كما يلي:

المتسلسل	اسم المادة	المواد المركبة				السعر الإفرادي	القيمة الإجمالية	ملاحظات	المواد المنسقة						ملاحظات
		رقمها	مواصفاتها	الوحدة	الكمية				المتسلسل	اسم المادة	مواصفاتها	الوحدة	الكمية		
				١											

القائم بالعمل المسؤول عن الآلية أو المادة التي تم إصلاحها أو صيانتها رئيس المرآب اللوازم

الاسم: الاسم: الاسم:

التوقيع: التوقيع: التوقيع:

تم استلام القطع المنسقة والمبينة أعلاه وسجلت في بطاقتها:

أمين المستودع مصدق المدير المختص

الاسم: الاسم:

التوقيع: التوقيع:

نموذج مستودع رقم (٥)

محضر استهلاك محروقات وزيوت

تمت مطابقة القسائم المرفقة بالفاتورة رقم ( ) تاريخ / / ٢٠٠ المبينة فيما يلي على أرومتها فتبين أنها مطابقة وصحيحة

الرقم المتسلسل	رقم القسيمة	بترين		تنك	تنك	غسيل	تشحيم	انتي فريز	زيوت معدنية					ملاحظات	
		عادي	ممتاز			مرة	مرة	علبة							
	المجموع														
	سعر الواحدة														
	القيمة الإجمالية														

محاسب المحروقات

الاسم:

التوقيع:

رئيس المرآب

الاسم:

التوقيع:

مصدق المدير المختص

نموذج مستودع رقم (٦)

مذكرة إدخال

إن المواد المذكورة أدناه وردت من ..... رقم المجلد.....

بموجب الوثيقة رقم ..... تاريخ / / ٢٠٠ رقم المتسلسل.....

التاريخ / / ٢٠٠

التسلسل	المادة				الكمية المستلمة	رقم بطاقة المواد	ملاحظات
	رمزها	اسمها	أوصافها	وحدتها			

فقط كمية قدرها ..... وقيمتها مبلغ .....

تم استلام المواد المبينة أعلاه وفقاً للمواصفات المحددة في رقم / / ٢٠٠

وجرى استلامها في وتم تسجيلها في بطاقات المستودع المشار إليها

المسلم أمين المستودع المستلم

الاسم: الاسم:

التوقيع: التوقيع:

نموذج مستودع رقم (٨)

مذكرة استلام مؤقتة

إن المواد المذكورة أدناه وردت من .....

بموجب العقد رقم..... رقم المجلد.....

التاريخ..... رقم المتسلسل.....

التاريخ.....

التسلسل	الأوصاف الظاهرة للمواد والغلافات	المواد حسب وثيقة المورد	الاسم	الوحدة	الكمية	الكمية المستلمة		الكمية المعادة للمورد						ملاحظات
						الوحدة	الكمية	المستلم	رقم	تاريخ	الوحدة	الكمية	اسم المستلم	

تم استلام المواد المبينة أوصافها وكمياتها أعلاه استلاماً مؤقتاً انتظاراً لاستكمال إجراءات الاستلام النهائي وختمت بالشمع الأحمر من قبلنا.

أمين المستودع المستلم — الجهة طالبة الشراء

الاسم: — الاسم:

التوقيع: — التوقيع:

نموذج مستودع رقم (٩)

مذكرة تسليم

تم تسليم المواد المذكورة إلى .....

طلب مواد

بموجب ..... رقم ..... تاريخ .....

رقم المجلد.....

الرقم المتسلسل.....

التاريخ: / / ١٩٩

فاتورة بيع

الرقم	المادة			وحدتها	الكمية المسلمة	الى جهة الاستعمال	المواد بطاقة رقم	ملاحظات
	رمزها	اسمها	أوصافها					

تم تسليم واستلم المواد المبينة أعلاه وهي بحالة جيدة ومطابقة للمواصفات المحددة في طلب المواد

المستلم

رقم ..... تاريخ / / ٢٠٠ الاسم:

فاتورة بيع

التوقيع:

تم تسجيل المواد المسلمة المشار إليها أعلاه في بطاقات المستودع بتاريخ / / ٢٠٠

أمين المستودع المسلم:

الاسم:

التوقيع:

سجل المواد المعارة

نموذج مستودع رقم (١٠)

الرقم المتسلسل		تاريخ الإعارة	مواد المعارة							الجهة المستعيرة		قائمة الكميات		وثيقة الإعارة		ملاحظات	
			رمل	اسمنت	بلوك إسمنتي	حديد	كهرباء	صحية		اسم	توقيع المستلم			رقم	تاريخ		

نموذج مستودع رقم (١١)

طلب تسليم مواد

إلى أمين مستودع

يرجى تزويد بالمواد التالية

رقم المجلد.....

الرقم المتسلسل.....

التاريخ: / / ٢٠٠

التسلسل	المادة المطلوبة				الكمية المطلوبة	سبب الطلب	التسليم السابق		الكمية المتوافق على تسليمها (١)	ملاحظات
	رمزها	اسمها	أوصافها	وحدتها			الكمية	التاريخ		

(١) تسجيل من قبل المدير الجهة الطالبة الاسم:

التوقيع:

مع الموافقة على التنفيذ وتنظيم شراء بالمواد غير المتوفرة المدير الاسم:

وتسليم المواد المتوفرة بالمستودع بموجب مذكرة التوقيع:

التسليم رقم تاريخ / / ٢٠٠ ونظم طلب شراء بالمواد

أمين المستودع الاسم:

غير المتوفرة رقم تاريخ / / ٢٠٠ التوقيع:

نموذج مستودع رقم (١٢)

بطاقة العهدة الشخصية

اسم المسؤول صفته: مركز عمله:

التسلسل	المادة					بطاقتها	استلام العهدة		إعادة العهدة		الرصيد	ملاحظات
	اسمها	أوصافها	وحدتها	كميتها	رقمها		رقم الذاكرة	تاريخها	رقم الذاكرة	تاريخها		

فاتورة بيع

نموذج مستودع رقم (١٣)

رقم المجلد.....

المطلوب من .....: الرقم المتسلسل.....

قيمة المواد المبينة أدناه بالاستناد إلى ..... التاريخ / / ٢٠٠

القيمة الإجمالية ق.ل.س	سعر الوحدة ق.ل.س	الوحدة	الكمية المباعة	المواد المباعة			ملاحظات
				رمزها	اسمها	مواصفاتها	

فقط لا غير

صاحب الصلاحية في البيع

الاسم:

إلى أمين المستودع لتسليم المواد الواردة أعلاه بعد أن تم قبض القيمة

تسجيل

بالوثيقة رقم ..... تاريخ / / ٢٠٠

محاسب الإدارة

نموذج مستودع رقم (١٤)

يومية الإدخالات

الرقم المتسلسل	مذكرة الاستلام وتاريخها	رمز المادة	المواد		الكميات		
			اسم المواد	المواصفات	الوحدة	العدد	ملاحظات

نموذج مستودع رقم (١٥)

بطاقة مواد رقم

اسم المادة

الحد الأدنى

الحد الأقصى

الوحدة

الرقم المتسلسل	المستند			الحركة			تاريخ الاستلام والتسليم	الجهة المستلمة أو المستلمة	ملاحظات
	نوعه	رقمه	تاريخه	الإدخال	الإخراج	الرصيد			

نموذج مستودع رقم (١٦)

يومية إخراجات

الرقم	مذكرة التسليم أو الإخراج		رمز المادة	المواد			الكميات		الجهة المستفيدة	ملاحظات
	الرقم	التاريخ		نوع المادة	الصنف	اللون	الوحدة	العدد		

نموذج مستودع رقم (١٧)

جدول بحركة المواد خلال شهر.....

الرقم المتسلسل	المادة			الكميات				ملاحظات
	رمزها	اسمها	وحدتها	رصيد أول الشهر	الإدخالات خلال الشهر	الإخراجات خلال الشهر	الرصيد	

أمين المستودع

الاسم:

التوقيع:

نموذج مستودع رقم (١٨)

جدول جرد

بتاريخ / / ٢٠٠

مادة		الوحدة	السعر	المخزون				الفروق الجردية				الأسباب	والمبررات
				الرصيد الدفتري		الجرد الفعلي		بالزيادة		بالنقص			
				الوحدة	العدد	الوحدة	العدد	الوحدة	العدد	الوحدة	العدد	رأي أمين المستودع	رأي رئيس المستودع

أعضاء لجنة الجرد

رئيس اللجنة

عضو

رئيس دائرة اللوازم والمستودعات

محاسب الإدارة آمر الصرف


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المصطلحات باللغة الإنكليزية

Management	الإدارة
Material Needs	الاحتياجات المادية
buy order / order	أمر الشراء (لشراء أسهم في الأسواق المالية)
Machines	الآلات
Purchasing Regulations	إجراءات الشراء
Optimum Purchasing quantity	الحجم الأمثل للشراء
Maximum level of inventory	الحد الأعلى للمخزون
Minimum level of inventory	الحد الأدنى للمخزون
receipt	الاستلام
Procurement and inventory Control	إدارة المشتريات والمخازن
Suitable quality	الجودة المناسبة
quantity discount	خصم الكمية
cash Discount	الخصم النقدي
Commercial discount	الخصم التجاري
Purchase Policy for monopoly	سياسة الشراء للمضاربة
purchase policy upon need	سياسة الشراء للحاجة
purchase policy for stock / ware housing/ inventory	سياسة الشراء للتخزين
Demand on Materials	الطلب على المواد
Suitable price	السعر المناسب
Manifesting policy	سياسة الصنع
shipping / shipment	الشحن
purchase order	طلب الشراء
Examination	الفحص

Materials	المواد
Tools / equipment	المعدات
purchase contracts	عقود الشراء
Safety Stock	مخزون الأمان
Suitable quantity	الكمية المناسبة
Profit objective	هدف الربحية
Service Objective	هدف الخدمة
Suitable Supplier	المورد المناسب
Monopoly in Prices	المضاربة في الأسعار
Scarcity	الندرة
Seasonal	الموسمية
Quality Control	مراقبة الجودة
Centralization of Purchase	مركزية الشراء
Decentralization of Purchase	لا مركزية الشراء
Point of re-order	نقطة إعادة الطلب
Purchasing Function	وظيفة الشراء
Inventory Runction	وظيفة التخزين
Transportation	النقل

Damascus University

المراجع

١- إدارة الشراء والتخزين، د. حمد راشد الغدير، دار زهران، عمان، الأردن،١٩٩٧.

٢- إدارة الشراء والتخزين "مفهوم حديث لإدارة المواد"، د. سليمان عبيدات وآخرون، دار الفرقان، عمان، الأردن، ١٩٩٣.

٣- الشراء والتخزين، د. سعد الدين عشماوي، الرياض، دار الزهراء.

٤- الأصول العلمية للشراء والتخزين، د.صلاح الشنواني الاسكندرية، ١٩٩٣.

٥- إدارة المشتريات والتخزين، د. محمد عدنان بخار، جامعة دمشق، ٢٠٠٤.

٦ إدارة المشتريات والمخازن، د. محمد سعيد عبد الفتاح، الدار الجامعية، ١٩٩٠.

٧- إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، د. محمود المصوري، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، ١٩٩٣.

٨- إدارة المشتريات والمخازن، د. نظيمة عبد العظيم خالد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مركز التعليم المفتوح، ٢٠٠٢.

٩- المشتريات وإدارة المواد والمخازن، د. علي الشرقاوي، الدار الجامعية، ١٩٩٤.

١٠-إدارة الشراء والتخزين، د. علي الشريف، دار النهضة، ١٩٨٣.

١١-الأصول العلمية للشراء والتخزين، صلاح الشنواني، شباب الجامعة، ١٩٩٣.

١٢-إدارة الشراء والتخزين، د. عمر عقيلي، دار حنين، ١٩٩٢.

١٣-إدارة الشراء والتخزين، د. أحمد راشد، دار زهران، ١٩٩٧.

١٤-إدارة المشتريات، محمد صالح المؤذن، دار البشير ١٩٩٥.

١٥-إدارة الشراء والتخزين في الفنادق، ماهر عبد العزيز توفيق،الإمارات، ١٩٩٧.

المدقق اللغوي: الأستاذ الدكتور مزيد إسماعيل نعيم

- حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات -