

مقرر

إدارة المواد

الدكتور عبد القادر مندو

٢٠١٨-٢٠١٧

ماهية وظيفة الشراء

ما هي وظيفة الشراء؟

الشراء نشاط أساسي في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويمثل إحدى الوظائف الرئيسيتين التي تقوم بهما إدارة متخصصة تدعى حديثاً "إدارة المواد"، التي كان يطلق عليها سابقاً اسم إدارة الشراء والتخزين. لقد تعددت التعاريف التي تناولت وظيفة الشراء بالتوضيح، وقد قمنا بتجميعها في تعريف واحد جامع شامل، يشتمل على الجوانب الأساسية العلمية والعملية لهذه الوظيفة، معتمدين في ذلك على مضمون المهمة التي نقوم بها، والمسؤولية المترتبة عليها في المنظمة، ضمن إدارة تدعى بإدارة المواد (كما أسلفنا آنفاً)، التي أصبحت تشتمل الآن على وظيفتين هما: الشراء، والتخزين، حيث وضعنا تنظيماً في إدارة واحدة، نظراً لصفة التكامل في مهمتهما من جهة، ولإحداث التنسيق بينهما من جهة ثانية، فمن المعروف أنه لا شراء إلا ويتبعه تخزين، لما قمنا بشرائه، وذلك من أجل المحافظة عليه، وتوفيره عند الحاجة. ونعرض فيما يلي التعريف الجامع الشامل، لنجيب به عن التساؤل الذي يدور حول معنى وظيفة الشراء الذي بدأنا به هذه الفقرة.

وظيفة الشراء وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط المسبق للحصول على توفير المواد الخام وتحت التصنيع والمصنوعة وكافة المواد التي لا تدخل في أعمال الإنتاج، والمعدات والآلات وقطع الغيار، وكافة مستلزمات المنظمة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه، والمساهمة في تحديد كميات الشراء ومواصفاتها مع الإدارات الأخرى، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وما يرتبط بذلك من متابعة التوريد من حيث مواعيد التسليم، واستلام المشتريات، وفحصها للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، مع العمل على تطبيق كافة

الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد، وبما يتفق مع السياسة العامة للمنظمة، وكل ذلك يتم في ضوء التنسيق التام مع الوظائف الأخرى ذات العلاقة داخل المنظمة.

أهداف وظيفة الشراء:

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

تخفيض تكلفة الشراء:

ويكون ذلك من خلال ما يلي:

١- الشراء بكميات مناسبة: بحيث تضمن هذه الكميات استمرارية العمل وعدم توقفه من جهة، وألا تكون زيادة عن الحاجة، بشكل يكون لدى المنظمة مخزون كبير على شكل أموال جامدة عاطلة عن الاستثمار، تؤثر في ربحية المنظمة من جهة ثانية.

٢- تخفيض تكلفة التخزين: ضمن المعروف أن تكلفة التخزين تتكون من بنود رئيسية هي: احتمال تلف المخزون، سرقة، نفقات حمايته وصيانته. فكلما كانت كميات المشتريات التي تقوم بشرائها وظيفة الشراء مناسبة وفق الفقرة

جانب أن تخفيض تكلفة الشراء، يساعد على تخفيض تكلفة إنتاج السلعة بوجه عام، وهذا يمكن المنظمة من بيع سلعتها بأسعار تنافس الأسعار الأخرى للسلع المشابهة المطروحة للبيع من قبل المنافسين في السوق.

إقامة علاقات حسنة مع الموردين:

هنا تسعى وظيفة الشراء إلى إقامة جسور من العلاقات الطيبة والجيدة مع الموردين، وذلك عن طريق الوفاء بالالتزامات المترتبة عليها، من خلال المنظمة. تجاههم، وهذا بلا شك يعود بالنفع على المنظمة على شكل تقديمهم لها أسعاراً مناسبة، وخدمات متنوعة، وتوريد احتياجاتها بالمواعيد المحددة وفي أوقات الأزمات كالندرة.

التنسيق مع الإدارات الأخرى:

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

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

مهام وظيفة الشراء:

تعتبر المهام المسندة لوظيفة الشراء، غن الإجراءات أو الأعمال التي تقوم بها هذه الوظيفة، في سبيل توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات في الوقت والسعر المناسبين، والجودة والكمية المناسبين وبأقل تكلفة، وذلك منذ ظهور

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

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

أ - يجب إبلاغ قسم (وظيفة) المشتريات عن الحاجة قبل مدة زمنية كافية، لإعطاء المجال والمتسع من الوقت، لتوفيرها وفق ما هو مطلوب وبكفاءة عالية.

ب - هناك حاجات مستعجلة تظهر بشكل مفاجئ يجب أن تعامل معاملة خاصة تخرج عن الإجراءات والروتين المتبع في الطلبات العادية.

ج - على وظيفة المشتريات أن تحت إدارات وفروع المنظمة على تحديد احتياجاتها بشكل مسبق.

- نماذج طلبات الشراء يختلف شكلها من منظمة لأخرى، لكن مضمونها يكون واحداً تقريباً.

وفيما يلي نموذج طلب شراء موجه لإدارة المشتريات:

نموذج (١)

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

إلى قسم المشتريات: المطلوب شراء الأصناف
في الجدول الآتي:
الجهة الطالبة:

التاريخ: / /

مورد: / /

الرقم المستسل	اسم المصنف	توصيف الصنف	الكمية المطلوبة		ملاحظات
			وحدة	كمية	
١					
٢					
٣					
٤					

توقيع الجهة ذات السلطة

تأشيرة إدارة التخزين ()

توقيع الجهة الطالبة

(كبرى: الجهة التي لها صلاحية إصدار الطلبات)
توصيف الحاجة: (كبرى: الجهة التي لها صلاحية إصدار الطلبات)

يقصد بتوصيف الحاجة الذي يعتبر الإجراء الثاني في عملية الشراء، تحديد

المواصفات أو مستوى الجودة أو الشروط المطلوب توفرها في الصنف المطلوب

شراءه، والغاية من ذلك أن يعرف قسم المشتريات والجهات المعنية الأخرى

المورد، ما هو المطلوب منها بشكل واضح ودقيق. ويتم تحديد هذه المواصفات

عادة ضمن طلب الشراء، وذلك عندما تكون غير معقدة ولا يوجد لها رسومات

هندسية. أما عندما تكون كذلك، ففي هذه الحالة تصبح الجهة صاحبة الحاجة إعداد

الوصف على قائمة منفصلة وإرفاقه بطلب الشراء، وذلك توخياً للوضوح، لأن

الغموض في توصيف الحاجة يمكن أن يكلف المنظمة الكثير. فعندما تصل الحاجة المطلوبة من المورد وهي غير مطابقة للمواصفات نتيجة عدم التوصيف الدقيق لها، سوف يؤدي ذلك إلى عدم وصول الاحتياجات في الوقت المحدد لاستخدامها، ومن ثم قد تتوقف العمليات المصنعية. وتبرز أهمية التوصيف الدقيق، أنه في ضوء المواصفات يمكن اختيار المورد المناسب الذي لديه القدرة على توريد الصنف المطلوب حسب المواصفات المحددة، كما تبرز أهميته من أنه يعتبر أساساً لاستلام وفحص الاحتياجات عند وصولها من المورد، حيث يتم قبولها فيما إذا كانت مطابقة للمواصفات المحددة في طلب الشراء.

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

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

وتجدر الإشارة في هذا المقام، أنه لا يجوز لوظيفة الشراء إجراء أي تعديل في المواصفات المطلوبة، إلا بعد الرجوع إلى الجهة صاحب الطلب، وإن كان

هناك خطأ واضحاً، وهذا من أجل تحقيق الانسجام بين إدارات المنظمة، وعدم وقوع احتكاك بينها وخلق مشاكل، إدارة المواد في غنى عنها.

تحديد كمية الشراء من الصنف المطلوب:

يجري تحديد كمية الشراء من قبل الجهات صاحب الحاجة في المنظمات،

التي إما أن تكون إدارة الإنتاج في ضوء احتياجات خطط التشغيل، أو قسم

التخزين، أو من قبل أية إدارة أخرى بالنسبة للأصناف التي لا تدخل في العمليات

الصناعية. وقد أوضحنا أن أية جهة طالبة لصنف ما، عليها أن تحدد حاجتها قبل

مدة معقولة من موعد استعمالها له، وذلك ليكون لدى إدارة المواد (قسم الشراء)

متسع من الوقت لتنظيم عملية الشراء واتخاذ قرار الشراء المناسب بأقل التكاليف.

ومحور عملية التنظيم هذه تقوم على أساس توزيع إجمالي الاحتياجات على عدد من

مرات الشراء، ثم تحديد كمية المشتريات في كل مرة، شريطة عدم الإخلال

بمواعيد الاستعمال، ومراعاة جميع الظروف والمخبرات التي تؤثر في ذلك،

ويطلق على هذا العمل التنظيمي هنا، تحديد الحجم الاقتصادي للشراء، وسنأتي على

شرح هذا الموضوع بالتفصيل في فصل لاحق.

اختيار المورد:

اختيار المورد المناسب هو الإجراء أو المهمة الرابعة في سلسلة مراحل

تنفيذ عملية الشراء التي تقوم بها إدارة الموارد من خلال وظيفة أو قسم الشراء، في

سبيل توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات. وفي هذا الصدد يجب التمييز بين

كون الأصناف المطلوبة تشتري لأول مرة، أو سبق شراؤها من قبل وتكرر هذا

الشراء. فبالنسبة للحالة الأولى يتطلب الأمر من قسم المشتريات أن يقوم بمسح

شامل قدر الإمكان عن الموردين الذين ينتجون أو يتعاملون بالحاجة المطلوبة،

وجمع معلومات كاملة عنهم فيما يخص أسعارهم، ومستوى جودة منتجاتهم،

والتسهيلات التي يقدموها لعملائهم، وسمعتهم في السوق، من حيث وفائهم

بالتزاماتهم للغير الذين يتعاملون معهم. أما الحالة الثانية فيكون لدى قسم الم
عادة سجلات تتضمن قائمة بالموردين الذين سبق التعامل معهم ويوجد معلوم
كاملة عنهم فيما يخص الأسعار والجودة... الخ.

بعد تحديد مصادر التوريد أو قائمة الموردين المحتملة، يقوم قسم
المشتريات بالمفاضلة بينهم لاختيار المورد المناسب، وهو الذي يقدم أفضل الأسعار
والشروط، وتركز معظم المنشآت كثيراً على شرط السعر.

وبعد عملية اختيار المورد المناسب، تبدأ عملية التفاوض معه للحصول
على شروط أفضل من التي قدمها أو جمعت عنه في تعامله مع عملاء آخرين،
وذلك قبل التعاقد معه على توريد الكمية المطلوبة. وبعد اختيار المورد المناسب
تقوم إدارة المواد (قسم الشراء) بالتفاوض معه على شروط توريد الحاجة المطلوبة
من حيث السعر، الشحن، التأمين، مكان تسليم الشحنة... الخ ومن ثم الإتفاق عليها
وإبرام العقد في بعض الأحيان، إذا كان التفاوض عن طريق الاتصال الشخصي.

إصدار أمر التوريد: وهو الوثيقة التي يصدرها المورد للمشتري.

إصدار أمر التوريد هو المحصلة الطبيعية لسلسلة الإجراءات أو المهام
السابقة، حيث بعد اختيار مصدر الشراء أو المورد المناسب والموافقة على أسعاره
وإتمام التفاوض النهائي معه على توريد الصنف أو الأصناف المطلوبة، إما
بالمراسلة، أو بالتليفون أو بالبرق، أو بالتليكس، ويعقب ذلك إصدار أمر توريد الذي
يرسل إلى المورد على شكل نموذج مطبوع. وأمر التوريد هذا ذو صبغة تعاقدية
بين المنظمة والمورد الذي تم اختياره، فهو في الحقيقة إخطار ترسله إدارة المواد
إليه لإتمام التعاقد معه، وتفويضه لتوريد الأصناف المطلوبة حسب الشروط المتفق
عليها معه، لقاء دفع المنظمة قيمة هذا الأصناف بعد إتمام التوريد، ووفاء المورد
لتعهداته لجميع التزاماته.

وتنصيص توريداتها على (المشتري)

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

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

متابعة أمر التوريد:

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

ولا بد من الإشارة في هذا المقام إلى أن عمل المتابعة يقتضي فتح ملف لكل

أمر شراء وتوريد تحت التنفيذ، حيث تحتفظ فيه إدارة المواد (قسم الشراء) بنسخة من كل من جميع الاتصالات التي تمت بخصوص متابعة تنفيذه، ثم تصنيفه بعد الانتهاء منه، والغاية من ذلك هي معرفة موقف أي طلب شراء تحت التنفيذ بسهولة وبسرعة في أي وقت تريد.

٢- الشراء الصناعي أو الشراء بغرض التحويل، أي تحويل المشتريات من المواد الأولية والخام والقطع الجاهزة الصنع، إلى سلع صفاتها تختلف عن صفات هذه المواد والقطع، بعد إجراء العمليات الصناعية عليها.

ويتم الشراء لإعادة البيع بوساطة التجار، والمشكلة الرئيسية لدى المشتري هنا لم تتغير منذ أمد بعيد، وهي كيفية تقرير احتياجات المستهلك، وشراؤها بسعر يمكنه إضافة ربح عليها، ثم يبيعها بما يرضي رغبة المستهلك من حيث الجودة والخدمة.

أما المشتري الصناعي الذي يشتري بغرض التحويل، فإنه يواجه بمشكلات مختلفة وهامة، فبالإضافة إلى مشكلات المشتري التجاري الخاصة بمعرفة احتياجات المستهلك، لديه مشكلات أخرى مثل: تقرير أي الأجزاء أو القطع من المنتجات يجب أن تصنعها المنظمة أو تشتريها من الموردين الخارجيين، وهو يربط بين قراراته الشرائية وبين تنبؤات المبيعات، وجدول الإنتاج، وهو يختار الموردين الذين يمكنهم أن تتم صفقات الشراء معهم على أساس مستمر وبشكل مريح لكلا الطرفين. وللوصول إلى أعلى درجة من النتائج يقوم بتحقيق التكامل بين جهوده، وبين جهود الإدارات الأخرى في المنظمة.

وسنعمد في شرحنا لوظيفة الشراء على النوع الثاني، لأنه أوسع مجالا وأشمل من الشراء التجاري على أنه تجدر الإشارة إلى أن الكثير من الأصول العلمية والمبادئ التي تطبق في مجال وظيفة الشراء في المنظمات الصناعية، يمكن أن تطبق أيضا - مع شيء من التعديل - على المنظمات التجارية.

أهمية وظيفة الشراء:

إن إنتاج السلع يعتمد بشكل أساسي على توفير المواد وال تجهيزات اللازمة للعمل، وبالأخص المواد التي تعتبر اليوم عصب الحياة الصناعية، إذ لا تستطيع

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

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

ولقد تطورت وظيفة الشراء في الآونة الأخيرة، وغيّرت إدارة المنظمات نظرتها المحدودة لها، حتى أصبحت وظيفة الشراء أكثر من مجرد عملية شراء عادية، فتضمنت عمليتين خطيتين المشتريات، ورسم السياسات المتعلقة بالشراء، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وتنفيذ إجراءاته، بغية تخفيض تكلفة الشراء لأدنى

حد ممكن، وهذا كله يعكس مدى أهمية نشاط وظيفة المشتريات التي لم تعد وظيفة عادية تعمل على تنفيذ طلبات الإدارات الأخرى في المنظمة. وقد أصبح لمدير الشراء بما له من خبرة بمصادر الشراء، ووقوفه مباشرة على التطورات والظروف المحيطة بالأسواق، دور هام يشترك بموجبه مع أقرانه من الإداريين في معالجة الكثير من المسائل والمشاكل في المنظمة.

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

تنظيم وظيفة الشراء

مقدمة:

يجب علينا منذ البداية أن نوضح، أنه لا يوجد تنظيم نمطي معين يستخدم بالنسبة لوظيفة الشراء، إذ يختلف هذا من منظمة إلى أخرى، نتيجة لاختلاف حجم المنظمة، وما إذا كانت صناعية أم تجارية، أم مشروع خدمة عامة، وحجم مشروعاتها السنوية، وأيضاً نتيجة لاختلاف مستويات الأعداد العظمى والعظمى للعاملين فيها، وقدرتهم. لذلك فإن التنظيم الذي نشعره هنا، إنما يمثل الخطوط العامة لهذه الوظيفة، ومن ثم فإن القائم بأعداد تنظيمها ينطبع أن يعدل فيها، وذلك على ضوء الظروف الخاصة بكل منظمة على حدة.

ومن الضروري أن نوضح في هذا المجال أن هناك فرقاً بين تنظيم الشراء، وتنظيم وظيفة الشراء، فالمقصود بالأول تنظيم إجراءات الشراء التي توضح كيف تتم عملية الشراء منذ لحظة ظهور الحاجة لصنف ما، حتى وصوله للمنظمة واستلامه وفحصه. أما التنظيم الثاني، فيقصد به تنظيم وظيفة الشراء الذي يؤديها قسم إداري متخصص يدعى قسم الشراء (أو أية تسمية أخرى) الذي يشكل مع قسم التخزين (سوف نتناوله بالشرح في الجزء الثاني) إدارة المواد، الذي هو موضوع هذا الكتاب كما أسلفنا سابقاً. وهذا الفصل سوف يتناول التنظيم العام لهذه الوظيفة، وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتبعيتها الإدارية، ومواضيع أخرى سنأتي على شرحها وتوضيحها.

الفصل الثامن: تنظيم وظيفة الشراء

التبعية والمستوى التنظيمي لوظيفة الشراء:

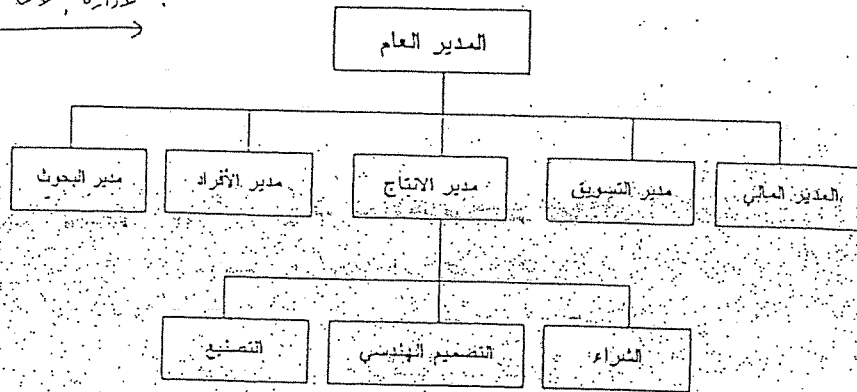
يجري تحديد الموقع الذي تحتله وظيفة الشراء في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، بقرار من السلطة العليا فيها، وفي ضوء اعتبارات متعددة ومتنوعة تختلف من منظمة لأخرى حسب ظروفها وطبيعة العمل فيها مثل حجمها، ورقم إنتاجها وكمية مشترياتها، وتعدد وتنوع الأصناف التي تحتاج إليها. ففي منظمة صناعية صغيرة، حجم المشتريات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

موقع وظيفة الشراء تابعة لإدارة الإنتاج:

يظهر هذا الاتجاه في تحديد مكان وظيفة الشراء في البنية التنظيمية للمنظمة الصناعية، وتبرير ذلك أن إدارة الإنتاج لكي تنفذ برامجها وخططها الإنتاجية كما هو مطلوب وفي المواعيد المحددة، يستلزم الأمر توفير احتياجات الإنتاج من المواد والمستلزمات في المواعيد المناسبة وبالكميات المطلوبة، مما يستدعي معه ضرورة تبعية الشراء لإدارة الإنتاج، وذلك من أجل خلق درجة عالية من التنسيق والتعاون فيما بين هذين النشاطين، سيما وأن إدارة الإنتاج هي التي تحدد الأصناف، ومواصفاتها، وكمياتها، ومواعيد الحاجة إليها، وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح هذا الموقع وهذه التبعية:

شكل رقم (١)

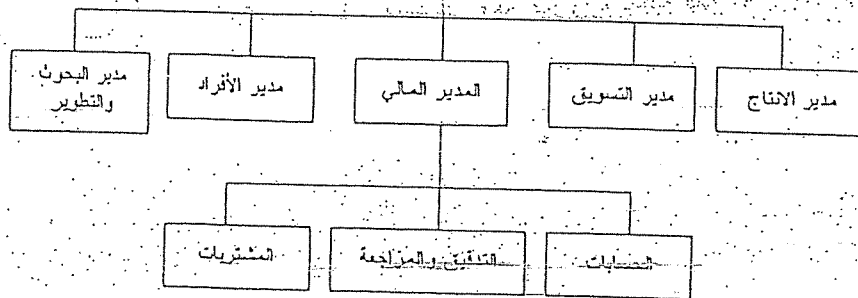
الخطوة الأولى: تحديد مركز الشراء
دراسة مسبقة



وظيفة الشراء تابعة للإدارة العامة

يعتمد تحديد هذا الموقع في هذه الوظيفة على أن قيمة المشتريات تمثل بنسبة هامشية من التكلفة الإجمالية للعمل داخل المنظمة في معظم المنظمات الصناعية، ولضرورة التنسيق وتوفير الأموال اللازمة للشراء، والرقابة على عمليات الصرف المالية، يصبح أن تكون تبعية نشاط الشراء للنشاط المالي، وبما يلي خريطة تنظيمية توضح هذا الموقع أو المكان التنظيمي:

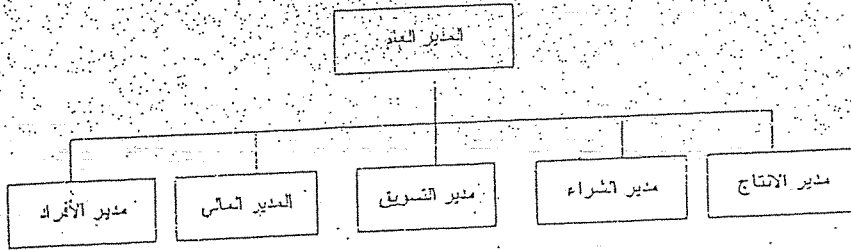
الشكل رقم (٢)



استقلالية وظيفة الشراء:

يعتمد تبرير الاستقلالية على ما يلي: ما دام نشاط المشتريات قد لاقى أهمية متزايدة في المنشآت والمشاريع الصناعية، نظراً للدور الهام والكبير الذي يمكن أن يلعبه في التأثير في ربحيتها، من الضروري اعتباره إذا نشاطاً رئيسياً لا يختلف عن الأنشطة الرئيسية الأخرى كالإنتاج، والأفراد، والتسويق... الخ. وطالما أن للمدير نشاط الشراء له علاقة بالعديد من الأنشطة التنفيذية الأخرى التي ذكرناها آنفاً، من الأفضل أن يكون هذا النشاط بنفس المستوى التنظيمي لهذه الأنشطة، وأن تكون تبعيته للمدير العام أو من ينوب عنه. وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح هذا الموقع التنظيمي:

شكل رقم (٣)



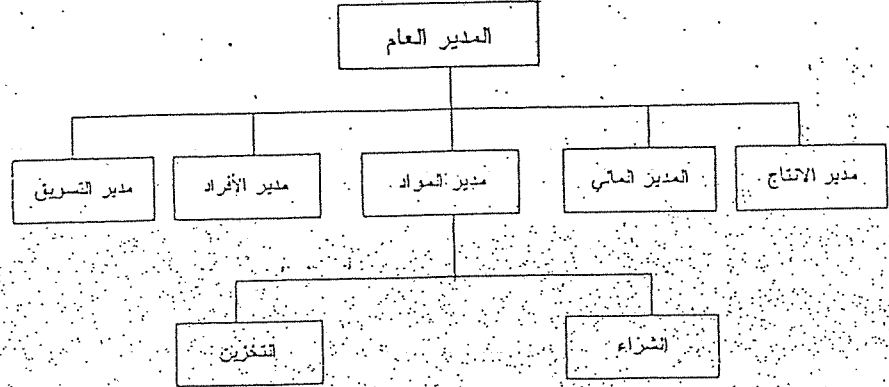
استقلالية وظيفة الشراء وفق المفهوم الحديث:

يشير هذا المفهوم في تحديد مكان وظيفة الشراء في البنية التنظيمية للمنظمة، إلى نفس الاتجاه السابق الذي عرض في الفقرة السابقة مع إضافة واحدة وهي، دمج نشاط الشراء مع نشاط التخزين في إدارة واحدة وتسميتهما بإدارة المواد والغاية من ذلك: (كما أوضحنا سابقاً) هو أن وظيفة الشراء ووظيفة التخزين تكملان بعضهما بعضاً، وبالتالي ولضرورات التنسيق بينهما، دمجاً في إدارة واحدة هي إدارة المواد، ليقوم بتنسيق عملياتها مدير واحد، مع ضمان الاستقلالية في

التنصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

العمل لكل منهما، حيث يتأس كل من وظيفة الشراء ووظيفة التخزين رئيسان يعملان تحت مظلة مدير المواد. وفيما يلي شكل تنظيمي يوضح ذلك:

شكل رقم (٤)



حجم وظيفة الشراء وشكلها التنظيمي:

ليس من خلاف على أن يكون هناك وظيفة شراء في المنظمة. تقوم بتوفير

احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج المختلفة، لكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو:

ما حجم الوحدة الإدارية المثالي التي ستقوم بها وظيفة الشراء؟ وما هو الشكل التنظيمي الأمثل

للتنظيم الذي ستظهر به في الخريطة التنظيمية التي توضح الهيكل التنظيمي العام للمنظمة؟

للمنظمة، وهل تكون لجنة دائمة؟ أم لجنة مؤقتة؟ أم وحدة إدارية متخصصة؟ أم

ماذا؟ هذه التساؤلات ستجيب عنها فيما يلي:

الحجم:

إن حجم جهاز الشراء (إدارة - قسم - مديرية - شعبة .. الخ) المناسب يخضع

لاعتبار أساسي هو حجم المنظمة وأعمالها، ورقم مشترياتها ونسبة تكلفتها لتكلفة

الإنتاج، إذ كلما كان الحجم وتكلفة ورقم المشتريات كبيراً، تطلب الأمر وجود جهاز

شراء مستقل

تحت إدارة مدير

شراء كبير يتناسب مع ذلك. والعكس صحيح، كلما كان الحجم والرقم صغيرين، والنسبة صغيرة، تطلب الأمر وجود جهاز صغير يتناسب مع ذلك. ولكن يمكن القول إنه بشكل عام تمثل المشتريات في المنظمات الصناعية نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج، وبالتالي يتطلب الوضع وجود جهاز شراء كبير، يقوم بمهمة توفير احتياجات المنظمة من كافة أنواع المواد والمعدات والتجهيزات.

الشكل التنظيمي:

لقد أثبتت التجارب والدراسات أنه من الأفضل أن يكون لوظيفة الشراء هيكل تنظيمي خاص بها ضمن إدارة متخصصة أوضحت تسميتها سابقاً بإدارة

المواد، بحيث تضمن لوظيفة الشراء الاستقلالية والتنسيق والتكامل مع وظيفة التخزين وتحت الإشراف والتسيق العام لمدير إدارة المواد الذي يشرف على الموظفين معاً. في هذه الحالة ضمنا لوظيفة الشراء الاستقلالية وسياسة عمل خاص بها، ولها قوى عاملة تقوم بالمهام المناطة بها، فهذا يسمح لها بتطبيق مبدأ التخصص في العمل، الذي يمكن بواسطته التأثير في أداء الوظيفة لمهامها بشكل كفاء، وفي سرعة تنفيذ العمل. فعندما يكون جهاز الشراء عبارة عن لجنة دائمة أو مؤقتة مثلاً، فإن المنظمة في هذه الحالة ستتقدم إلى القيام بالبحث والدراسة المنظمة والمتواصلة لأعمال الشراء، كما تحرم من مبدأ التخصص، وهذا بالإضافة إلى عيوب اللجان المعروفة لنا. لذلك، جد من الأنسب إسناد وظيفة الشراء لوحدة إدارية مستقلة فني إطار إدارة المواد (يمكن تسميتها بشعبة أو قسم أو أية تسمية أخرى تناسب المنظمة)، لأن ذلك يحقق العديد من الفوائد التي أهمها ما يلي:

١- تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين الناتجة عن تطبيق مبدأ التخصص في العمل.

من خلال التخصص سيتوفر لدى جهاز الشراء قدر جيد من المعلومات عن توافر طرق وأسعار المواد والأسواق، يمكن أن تزود بها إدارات المنظمة، وعلى الأخص ممرات الإدارة العليا.

نتيجة التخصص سيؤدي ذلك إلى وجود مجموعة من العاملين ذات كفاءة ومهارة
في عمليات الشراء، لا يمكن للمنظمة أن توفرها في حالة غياب جهاز الشراء
واستقلاليته.

مسؤوليات وسلطات وظيفة الشراء:

أولاً: المنسوق وليات

تختلف وتتفرع مسؤوليات وظيفة الشراء من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً لنوعية النشاط الذي تقوم به، وحجم أعمالها ومشترياتها، ومدى اهتمام الإدارة العليا فيها بهذه الوظيفة. هذا إلى جانب فيما إذا كانت عملية الشراء روتينية متكررة، لا تتأثر بمتغيرات جديدة ومستمرة، أم العكس. وبوجه عام أصبح معروف من خلال الاطلاع على أهداف وظيفة الشراء، أن المسؤولية الأولى والرئيسية لهذه الإدارة تنحصر في توفير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وقطع الغيار.. الخ في الوقت والسعر المناسبين، وفي الكمية والجودة المناسبتين وبأقل التكاليف. وعملية التوفير هذه تنشأ عنها مسؤوليات فرعية متعددة ومتنوعة سنأتي على ذكرها فيما يلي، مع الإشارة إلى أن المسؤوليات تتبع من المهام المسندة لهذه الوظيفة.

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

٢- وظيفة الشراء هي المسؤولة عن القيام بدراسات وبحوث، تهدف إلى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق ومستلزمات العمل المتوفرة فيها التي تحتاجها المنظمة، ومستوى أسعارها وكمياتها المعروضة في هذه الأسواق، ومستوى

جودتها والمواصفات المتوفرة فيها، والمستلزمات البديلة التي يمكن أن تحل محلها، وإعلام إدارات المنظمة بها، وجعلها على اطلاع مستمر بكل جديد ومستحدث فيما يتعلق بهذه النواحي. ومن الأمور التي تجب وظيفة الشراء على معلومات عنها وتتنبأ بها، العوامل التكنولوجية، والاختراعات الجديدة وأثرها في المستلزمات التي تستخدمها المنظمة، وكذلك العوامل الاقتصادية من حيث الزواج، والكساد، وانعكاسهما على أسعار وكميات المستلزمات المعروضة في الأسواق. إن هذه النحوت والتنبؤات تفيد المنظمة كثيراً، حيث تخفف من حدة المخاطر التي قد تتعرض لها في سبيل توفير احتياجاتها من المستلزمات.

٢- من مسؤوليات وظيفة الشراء أيضاً، مراجعة طلبات الشراء المقدمة من قبل إدارات المنشأة وذلك من أجل:

أ- التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المنظمة.

ب- التحذير من مغالاة بعض الإدارات في طلب المستلزمات، إذ تلجأ بعضها من مرة إلى طلب كميات كبيرة، وأحياناً إلى طلب كميات كبيرة زيادة عن حاجتها لتضمن لنفسها في طلب مستمر استمرارية العمل.

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

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

هـ- قد يظهر لوظيفة الشراء في بعض الأحيان، أن مستوى الجودة المطلوب مبالغ فيه في طلب شراء المستلزمات، حيث من الممكن أن تكون هذه الجودة أقل ولا تؤثر في سير العمل وفق ما هو مطلوب، ولا شك أن هذه

المبالغة تؤدي إلى رفع تكلفة الشراء دون مبرر، وهنا يكون مسؤوليتها
لفت النظر إلى ذلك، والطلب من الجهة صاحبة الحاجة استبدال الصنف
المطلوب أو تغيير مواصفاته المطلوبة.

٤- وظيفة الشراء هي المسؤولة في العادة عن جدولة المشتريات، حيث تقوم
بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات في المواعيد
المحددة والمطلوبة.

٥- تعتبر وظيفة الشراء مسؤولة مع وظيفة التخزين عن تحديد مستويات المخزون
الثلثة: الأول وهو احتياطي الطوارئ الذي يمثل كمية المخزون من الصنف
الواحد الذي يجب عدم مناسه إلا في حالات الطوارئ، والثاني وهو الحد
الأقصى للتخزين، ويمثل كمية الصنف الذي يجب عدم تجاوزه. أما الثالث فهو
مستوى إعادة الطلب، ويمثل أيضاً كمية المخزون من الصنف الواحد الذي إذا
وصل إليه رصيده فيجب إعادة شراءه.

٦- إن إصدار أوامر التوريد إلى الموردين بعد الاتصال بهم، واختيار أنسبهم في
ضوء ما يقدمونه من عروض، لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات، هو
من المسؤوليات الملقاة على عاتق وظيفة الشراء.

٧- تسند المنظمة إلى وظيفة المشتريات فيها مسؤولية مراجعة عقود الشراء للتأكد
من صلاحيتها القانونية، ثم توقيعها مع الموردين، وذلك في ظل السلطة التي
يفوضها مدير عام المنظمة لمدير الشراء.

٨- تنظيم سجلات لحفظ كافة المعلومات والبيانات والمعاملات المتعلقة بعمليات
الشراء، والمنظمات المتطورة تستخدم في هذا المجال الحاسبات الالكترونية
لتخزين مثل هذه المعلومات.

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

٩- تصريف الأصناف المخزنة التي لم يعد لها حاجة، ومخلفات الإنتاج، وذلك بالشكل الذي تراه مناسباً ويحقق الفائدة للمنظمة، هو أيضاً من مسؤوليات وظيفة الشراء.

١٠- لا شك أن تنمية العلاقة والثقة الحسنة والكبيرة بين المنظمة والموردين الذين يتم التعامل معهم، وتدعيم شهرتها ومركزها أمامهم، فهي أيضاً من المسؤوليات الهامة التي تقع على عاتق وظيفة الشراء.

١١- تجدر الإشارة أخيراً إلى أن تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وتخفيض حجم رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن بشرط ألا يكون ذلك على حساب احتمال توقف العمليات الصناعية بسبب نفاد المخزون، من مسؤوليات وظيفة الشراء واختصاصها، وسأنتقي على شرح ذلك مفصلاً فيما بعد.

ثانياً: السلطات

معروف تنظيمياً أن تحديد السلطات لأية وحدة إدارية في المنظمة، إنما

يعتمد على اعتبارات متعددة لعل أهمها ما يلي:

١- حجم المهام والمسؤوليات المسندة للوحدة الإدارية، تماثياً مع مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

٢- درجة المركزية واللامركزية في الأداء والسلطة التي تنتهجها المنظمة بوجه عام.

٣- ميل ورغبة الرؤساء في تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم، والتي يحكمها أمور متعددة لا مجال لذكرها هنا.

٤- الانتشار الجغرافي للمنظمة، وفيما إذا كان لها فروعاً في مناطق أخرى.

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

ففي ضوء الاعتبارات التنظيمية السابقة، سنجد أن سلطات وظيفة الشراء ستختلف من منظمة لأخرى. إلا أنه وفي ضوء المفاهيم والمسؤوليات المسندة علمياً وعملياً لوظيفة الشراء والتي تناولناها سابقاً، نجد أن نسبة كبيرة من الآراء تقترح منح وظيفة الشراء السلطات التالية، لتمكينها من أداء مهامها وحمل مسؤولياتها:

١- تحديد الكمية (الحجم) الاقتصادية للشراء، بشكل تكون متوافقة مع مقدار الحاجة المطلوب شرائها، وبشكل لا تكون أكبر منها، لأن الشراء بكميات أكبر سيؤدي إلى تجميد أموال دون استثمار بلا مبرر.

٢- اختيار مصدر الشراء المناسب والتفاوض معه.

٣- تحديد مستويات المخزون من كل صنف مع وظيفة التخزين.

٤- الموافقة أو الرفض لطايليات الشراء المرشحة من الموردين، طبقاً لمدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها معهم، وذلك بعد استلامها وفحصها.

٥- الحد من مغالاة إدارات المنظمة في طلب احتياجاتها من المستلزمات.

٦- الطلب من إدارات المنظمة تغيير مواصفات بعض الأصناف المطلوبة، بشكل لا يؤثر في الجودة المطلوبة.

٧- الطلب من إدارات المنظمة استبدال الأصناف المطلوبة منها بأصناف أخرى لها نفس الجودة لكن أسعارها أقل.

التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء كوحدة إدارية:

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

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

١ - يتم تحديد مكونات الهيكل التنظيمي لأية منظمة، ولأي نشاط أو وظيفة فيها، على

ضوء الأهداف الموضوعية، التي توضح نوعية الوظائف التي يجب إحداثها، كي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة. إذن عند تحديد التنظيم الداخلي لجهاز المشتريات، يجب أن ننظر إلى أهدافه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

٢ - هناك عوامل معينة تكون محل الدراسة في المنظمة قبل وضع التنظيم الداخلي لجهاز المشتريات، وهي تختلف من منظمة لأخرى، وحتى نفس المنظمة من وقت إلى آخر، ومن ثم تؤثر في تصميم الجهاز وتنظيمه داخليا. وهذه العوامل

- أ - حجم المنظمة وطبيعة نشاطها (صناعي، زراعي، الخ)
- ب - حجم المشتريات

٣ - تنوع أصناف المشتريات، إذ يتطلب التنوع زيادة في عدد التخصصات.

٤ - نوعية الأسواق فيما إذا كانت خارجية أم محلية. (هذا ص أم غير)

٥ - الظروف السائدة في الأسواق، كالمنافسة، التردد... الخ

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

الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة المرتبطة بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتنسيق بين عمليات الشراء وبين الأنشطة الأخرى في المنظمة، كالإنتاج،

اتنصل الشئ تنظيم وظيفة الشراء

والمالية، والتخزين... الخ، ويقوم بأداء هذه الوظيفة مدير الشراء بالتنسيق مع رئيسه المباشر مدير إدارة المواد الذي يتبع له.

الوظيفة الفنية:

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

وظيفة المتابعة:

وهي الوظيفة المسؤولة عن متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة للمنظمة. وتتطوئ هذه الوظيفة على الاتصال بالموردين بغرض حثهم على الإلتزام (تسليم البضاعة) بالمواعيد المتفق عليها والتعجيل بذلك.

وظيفة البحوث:

وتشمل هذه الوظيفة القيام بالدراسات الخاصة بالأسواق والأسعار والتتبع بذلك عن الفترة المقبلة.

وظيفة الأرشفة:

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

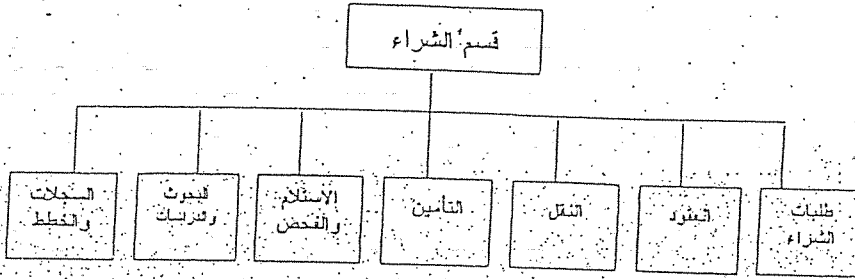
على ضوء هذه الوظائف يمكننا الآن أن نقترح هيكلاً تنظيمياً للجهاز

المستتربات، مع الملاحظة - كما وضعنا سابقاً - أنه ليس بالهيكल النموذجي، لكنه يمثل إطاراً عاماً يمكن أن يُبتدى به عند إعداد الهيكل أو التنظيم الداخلي لجهاز

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

الشراء في المنظمة الصناعية، وبالتالي يمكن تعديله بما يتماشى مع ظروف وإمكانيات كل منظمة:

شكل رقم (٥)



القوى العاملة في جهاز (وظيفة) الشراء:

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

أولاً: المواصفات المطلوبة في الأفراد العاملين في الشراء:

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

١٥ القدرة على دراسة التفاصيل: هناك العديد من التفاصيل التي يشتملها العمل في مستخدم من جهاز المشتريات، وعلى الرغم من الطبيعة الروتينية لهذه التفاصيل، إلا أنها ذات أهمية بالنسبة لعمليات الشراء يجب الإلمام بها.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن الصفات التي أوردناها سابقاً ليست

على سبيل الحصر، أضف إلى ذلك أن أهميتها بالنسبة للعاملين في مجال الشراء

تختلف من فئة إلى أخرى، فأهميتها مثلاً تختلف من موظف المتابعة إلى موظف

قسم السجلات والحفظ، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه المواصفات لا يمكن أن

تتوفر جميعها وبدرجة عالية في أي فرد، لكن نسعى إلى أن يتوفر أكبر قدر منها

في رجال المشتريات.

ثانياً: المؤهلات والخبرة

من خلال المهام المناطة بوظيفة الشراء، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها

والتي على رأسها توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات بالكمية والجودة

المناسبتين وبالسعر والوقت المناسبين، نجد من الضروري أن تتوفر في رجل

المشتريات ما يلي:

• - المعرفة العلمية التجارية والاقتصادية

• - الإلمام فني عام بالمواصفات الفنية الخاصة بمستلزمات المنظمة التي تقوم بوظيفة

المشتريات بتوفيرها، وعليه لا يحتاج الأمر إلى معرفة فنية متعمقة بهذه

المستلزمات.

من هنا نجد أن العاملين بجهاز المشتريات يتطاب أن يتوفر فيهم معرفة

وخبرة تجارية اقتصادية بالإضافة إلى معرفة فنية عامة. وفي إطار التوزيع السليم

للقوى العاملة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من الأفضل أن يعمل

خريجو كليات الاقتصاد والتجارة والمعاهد التجارية في جهاز المشتريات، أكثر من خريجي الكليات والمعاهد الأخرى.

ثالثاً: أخلاقيات رجال الشراء

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

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

- ٣- يجب على العاملين في مجالات المشتريات أن يتخذوا قراراتهم دون تحيز شعوري أو لا شعوري تجاه أي مورد، وأن يستندوا لتحقيق أقصى عائد ممكن على المبالغ المتنفقة.

٤- على العاملين في جهاز المشتريات أن يتحلوا بالأمانة والصدق في عمليات الشراء والبيع، وأن يتعدوا عن جميع أشكال الرüşوة التجارية.

٥- على العاملين في جهاز المشتريات أن يحترموا التزاماتهم تجاه الآخرين.

٦- إن سمعة المنظمة -أمانة- في يد العاملين في مجال المشتريات، لذلك ينبغي أن

يعاملوا الآخرين (الموردين) معاملة فيها احترام ومترونة في مواجهة المواقف، وعدم التمسك بالشكليات، وعدم إنشاء أية معلومات سرية تتعلق بهم

(كالأسعار، الخصومات.. الخ) لموردين آخرين. كذلك التنبه عن الأخطاء المالية التي تقع من جانبهم وهي في غير مصلحتهم، والمحافظة على سلامة

العينات المستلمة منهم على سبيل تجربتها. هذا كله بلا شك يعطي الموردين

فكرة حسنة عن سمعة المنظمة.

ويمكن القول، إنه بشكل عام يمكن تصنيف العاملين في جهاز المشتريات

إلى ما يلي:

١- مدير المشتريات: وهو الذي يدير أعمال جهاز الشراء ويشرف عليها في

المنظمة، ومن ثم فهو يمارس وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه،

والمتابعة، والتنسيق في هذا الجهاز، ويتخذ القرارات (ضمن نطاق سلطاته) الكفيلة بتسيير العمل.

٢- موظفو الشراء: وهؤلاء هم الذين يقومون بأنشطة الشراء الفعلية، ويطلق

عليهم رجال الشراء، وقد يكون لهم مساعدون لطلب الأمر، ويختص كل

منهم في مادة أو مجموعة من المواد والأصناف المشتراة، وهؤلاء هم الذين

يتكون منهم قسم الشراء (انظر في الهيكل التنظيمي لجهاز الشراء السابق).

٣- رجال التشغيل: وهؤلاء يقومون بكل الأعمال الروتينية المتعلقة بمتابعة طلبات

الشراء، حتى وصولها للمنظمة.

٤- أخصائيو البحوث: وهو الاستشاريون الذين يقدمون النصائح والإرشاد في عمليات الشراء وكل ما يتعلق بها، مثل الأسواق، والأسعار، وكميات المواد المعروضة، كما يقومون بأعمال التخطيط لتدبير احتياجات المنظمة من المستلزمات.. الخ.

٥- رجال الحركة: هؤلاء هم الذين يقومون بمهمة تنظيم وتنفيذ عملية شحن ونقل السلع، مستخدمين وسائل النقل المختلفة.

٦- رجال الاستلام والفحص: هؤلاء هم المكلفون باستلام المواد من رجال الحركة عند وصولها للمنظمة، وفحصها، والتأكد من سلامتها، ومطابقتها للمواصفات وتسليمها لوظيفة التخزين.

٧- موظفو الأعمال الكتابية: هؤلاء يقومون بأعمال الآلة الكاتبة، وإعداد ملفات الشراء، ومسك السجلات، وترتيب المواعيد والمقابلات.. الخ.

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

علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى:

نود ومنذ البداية أن نشير إلى أن تنظيم علاقة الشراء كوظيفة رئيسية ضمن

إدارة المواد إلى جانب وظيفة التخزين (اللذان تتكون منهما إدارة المواد كما أسلفنا)

يتم من خلال مدير المواد، باعتباره المنسق العام لهاتين الوظيفتين الشراء والتخزين

في المنظمة. وبوجه عام يمكن القول إن التنسيق بين أعمال الوحدات التنظيمية

(الإدارات أو الوظائف) المختلفة التي تتكون منها المنظمة، أمر ضروري وهام

للاغاية، كي تعمل جميعها في نسق واحد، تجاه الهدف المشترك. وهو هدف المنظمة

الكلي. بناء على ذلك نجد من الضرورة بمكان ونحن بصدد شرح تنظيم وظيفة الشراء ضمن إدارة المواد، أن نتعرض لتنظيم علاقة هذه الوظيفة بوظائف المنظمة الأخرى.

لقد سبق لنا القول بأن وظيفة الشراء تقوم بأعمال المشتريات لخدمة الإدارات (الوظائف) الأخرى في المنظمة، هذا الوضع يجعل لوظيفة الشراء كوحدة إدارية ضمن إدارة المواد، علاقة مع جميع إدارات المنظمة، وسنعمد فيما يلي إلى توضيح هذه العلاقة.

علاقة وظيفة الشراء بوظيفة الإنتاج:

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

لتنتمكن وظيفة الإنتاج بأداء مهمتها بشكل جيد، لا بد من قيام وظيفة الشراء بتزويدها بكل مبرك باحتياجاتها من المستلزمات، وذلك من حيث الكمية، والمواصفات، ومستوى الجودة، والوقت الذي يجب أن تتوفر فيه هذه المستلزمات لديها، وتكون جاهزة للاستخدام في العمل. وهذا يتطلب أن تقوم إدارة الإنتاج بإطلاع وظيفة (جهاز) الشراء مقدماً على خططها الإنتاجية واحتياجاتها من كميات المواد والبلغ المختلفة اللازمة للإنتاج ومواصفاتها، ليتسنى لها وضع خطة المشتريات بشكل مدروس، فالشراء يتطلب دراسة أسواق المواد والسلع، والتعرف على مصادر التوريد المحتملة والتفاوض معها، واختيار أفضلها، لتوفير الاحتياجات بالأصناف والكميات والمواصفات المطلوبة، وبالأسعار المناسبة والوقت الملائم.

ومن جهة أخرى يجب على وظيفة الشراء إعلام وظيفة الإنتاج وبشكل مستمر، عن موقف عمليات توريد الأصناف المطلوبة، وأي تعديل يطرأ عليه، مع مرفقاً له سراء من حيث الكمية، أو المواصفات، أو التوقيت، وذلك قبل مدة كافية، لتعمل وظيفة الإنتاج حسابها، وتجري الاستعدادات اللازمة لمواجهة التعديل. كما أن على وظيفة الشراء إعلام وظيفة الإنتاج عن المواد والسلع المشتراة، من حيث مدى توافر الكمية في السوق، واتجاه الأسعار، والمستحدثات الجديدة كالتطور الحديثة في التصميم وفي الإنتاج، والمواد الجديدة والبديلة التي تظهر في الأسواق، وعرض عينات منها على إدارة الإنتاج، ليتقرر مدى صلاحيتها في الاستخدام. كما يجب أن تحصل إدارة الإنتاج على كذا لوجيات الموردين التي تحتفظ بها وظيفة المشتريات والإطلاع عليها، من أجل الاستفادة منها في اختيار المواد والأجزاء التي تعتبر أفضل من غيرها من حيث الاستخدام.

علاقة وظيفة الشراء بإدارة تصميم السلعة:

نود الإشارة في البداية إلى أن المنظمات الصناعية الكبيرة وخاصة العملاقة منها مثل شركة ميتسوبيشي، وجنرال موتورز و IBM للصناعات الإلكترونية... الخ يكون لديها في العادة إدارة متخصصة، يقوم بوضع التصميم الهندسي للسلع التي تقوم بإنتاجها، وهذه الإدارة يكون لها استقلاليتها الخاصة عن إدارة الإنتاج، وفي هذه الحالة يجب أن تكون درجة التنسيق عالية جداً بين هاتين الإدارتين، وتكون العلاقة بين إدارة التصميم الهندسي ووظيفة الشراء علاقة مباشرة. أما في المنظمات الصناعية المتوسطة الحجم والصغيرة نسبياً، فنجد أن إدارة التصميم الهندسي وحدة إدارية تعمل ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج، وبالتالي تأتي هذه العلاقة التي سنشرحها الآن، ضمن علاقة وظيفة الشراء مع وظيفة الإنتاج.

ويمكن توضيح علاقة الشراء بالتصميم الهندسي للسلعة، بأن وظيفة الشراء تهتم بالنواحي الاقتصادية للسلعة، في حين تهتم إدارة التصميم بالنواحي الفنية.

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

(المواصفات والجودة) فنجد القائمون على التصميم في سعي متواصل للحصول على أفضل المواد دون الاهتمام بمسألة التكلفة، بينما يحاول رجال الشراء تلبية احتياجات إدارة تصميم السلعة من المواد المختلفة، بعد دراسة أسواق التوريد، وأسعار المواد، من أجل خفض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن. كما أن رجال الشراء يقدمون الإرشادات والنصائح إلى إدارة التصميم، فيما يتعلق بطبيعة المواد المتوفرة في الأسواق وبدائلها المتاحة من جهة، والتغيرات المحتملة في ظروف عرض المواد، والطلب عليها، وتقلبات الأسعار من جهة ثانية، ومدى إمكانية تبسيط تصميم السلعة من جهة ثالثة. وتساعد هذه الإرشادات والنصائح رجال التصميم بعد دراستها وتحليلها، في التوصل إلى مدى إمكانية إجراء بعض التعديلات في تصميم السلع المزمع إنتاجها، بما يحقق المنفعة المشتركة. لذا لابد من التعاون مع الإدارتين من أجل التوصل إلى المرونة السليمة بين كل من النواحي الاقتصادية المتعلقة بالشراء، والنواحي الفنية المتعلقة بالتصميم.

علاقة وظيفة الشراء بالإدارة المالية:

ما دام نشاط المشتريات يستخدم نسبة لا بأس بها من رأس المال العامل في المنظمة لتوفير احتياجاتها من المستلزمات، فلا بد إذن من نشوء علاقة متبادلة بين الشراء والمالية، باعتبار الأخيرة الجهة المسؤولة عن إدارة الأموال في المنظمة.

فالإدارة المالية (انطلاقاً مما تقدم) تقوم بممارسة الرقابة المالية على نشاط وظيفة المشتريات، وذلك للتأكد من سلامة عمليات الإنفاق المالي، وعليها أن تدفع المستحقات للموردين في المواعيد التي تحددها وظيفة المشتريات، بغية الاستفادة من الخصومات النقدية في حالة وجودها. ولتحقيق ذلك على الأخيرة إرسال نسخ من الفواتير ومحاضر الاستلام والفحص للطلبات بالسرعة الكافية إليها، وعلى الإدارة المالية الإسراع في دفع المستحقات للموردين.

ومن العلاقات الهامة القائمة بينهما أيضاً، قيام وظيفة المشتريات بتحديد حجم المشتريات عن الفترة المقبلة، وحجم الأموال اللازمة لتوفير هذه المشتريات، لكي تعمل الإدارة المالية على توفير السيولة لشرائها في الوقت المحدد، ودفع المستحقات والاستفادة من الخصومات.

وأخيراً نجد أنه لتسهيل عملية الرقابة المالية على نشاط الشراء، يجب أن تصمم وظيفة المشتريات سجلاتها بما يتماشى مع القواعد المحاسبية التي تضعها الإدارة المالية.

يتضح مما سبق أن هناك علاقة متبادلة ومستمرة بين وظيفة المشتريات والإدارة المالية، وهذا يوجب إحداث التنسيق بين نشاطيهما. علاقة وظيفة المشتريات بإدارة المبيعات.

إن هذه العلاقة مباشرة في المنشآت التجارية، حيث يجب على إدارة المبيعات أن تحيط بوظيفة المشتريات علماً، برقم المبيعات المرتقب خلال المدة القادمة، حتى يسترشد به في تحديد كمية ما يطلب شراؤه من السلع لإعادة بيعها، ويمكن للمشتريين عن الشراء أن يقوموا بالأعمال التجهيزية اللازمة لإبرام الشراء في الوقت المناسب وقبل موعد الحاجة الحقيقية بفترة كافية. أما العلاقة بين المشتريات والمبيعات في المنظمات الصناعية فهي علاقة غير مباشرة، وتوضح هذه العلاقة من خلال أن إدارة المبيعات تزود إدارة الإنتاج بحجم المبيعات المرتقب، حيث يتخذ هذا أساساً في وضع خطط التشغيل، وتحديد حجم المستلزمات من المواد والآلات والمعدات. الخ، وإعلام وظيفة المشتريات بها، كما تتضح هذه العلاقة من خلال أن سجلات الشراء وما تحتويه من معلومات وبيانات عن الأسواق والأسعار، والسياسات الترويجية التي يتبعها الموردون. الخ تعتبر مرجعاً هاماً يمكن أن تعتمد عليه إدارة المبيعات في نشاطها التسويقي.

لمنتجات المنظمة، إذ لو درست هذه المعلومات والبيانات وحللت بشكل جيد، يمكن أن تكون عوناً لها في رسم سياستها الترويجية.

علاقة وظيفة المشتريات بوظيفة التخزين:

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

أما بالنسبة لوظيفة المشتريات، فيجب عليها أن تخطط وظيفة التخزين علماً بمواعيد التوريد المتوقعة، وذلك بتفصيل كامل وفي وقت مبكر، حتى يمكن نشاط التخزين إعداد العدة لاستلامها في المواعيد المذكورة، ووضعها في خدمة الإدارات المختلفة.

المركزية واللامركزية في الشراء:

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

مركزية الشراء: مركزية الشراء هي النظام الذي يتم فيه تخصيص الشراء لـ وحدة إدارية واحدة.

وتعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء وتنفيذها بوحدة إدارية واحدة متخصصة في المنظمة، يشرف عليها رئيس يكون مسؤولاً مباشرة أمام مدير المواد وبالتالي المدير العام، وعليه تكون هذه الوحدة الإدارية هي المسؤولة عن توفير احتياجات كافة الإدارات والوحدات الإنتاجية في المنظمة من المستلزمات، وسواء أكانت تعمل هذه الوحدات في منطقة جغرافية واحدة (مصانع متعددة متقاربة) أو في مناطق جغرافية متباعدة (فروع). ويمكن القول إن المنظمات التي تأخذ بهذا النظام لمركزية الشراء، إنما تسعى إلى تحقيق المزايا التالية:

1- إن الحصون على احتياجات المنظمة بالنظام وعلى مدار السنة وبشكل متسق

مركزياً، يجنب الإدارة الغلبا ما ينشأ من زيادة التكاليف، عن طريق زيادة

الكميات المخزنة، وزيادة الأعباء والمصروفات، وتعطيل جزء كبير من رأس

المال العامل دون مبرر، وزيادة المجهود الكتابي نسبياً وتكاليفه، في حالة

أوامر الشراء المتكررة عند اتباع اللامركزية.

٢- القضاء على ازدواجية في جهود الشراء، وذلك من خلال التنسيق المركزي لكل مشتريات المنظمة، فقد يقوم مثلاً أحد فروع المنظمة أو إحدى وحداته بشراء نوع معين من المواد، ويكون هناك فرع آخر بنفس الوقت يشتري نفس النوع من المادة المشتراة في الفرع الأول، لا شك أن هذا سيؤدي إلى تكرار عملية الشراء، وما تشتمل عليه من إجراءات مرتين دون مبرر، إذ كان بالإمكان (فيما إذا كان الشراء مركزياً) أن تجمع طلبات الشراء في طلب واحد، ومن ثم يتم تنفيذها.

٣- إمكانية الحصول على خصم الكمية، نتيجة تجميع كل أوامر الشراء الخاصة بالأصناف المتشابهة في طلب واحد.

٤- الوفرة في تكاليف النقل، وذلك من خلال توحيد الأوامر وجدولة مواعيد التسليم.

٥- تقليل نفقات الشراء والاستلام والنقل إلى الحد الأدنى.

٦- تخفيض عدد السجلات المستخدمة، والأعمال الكتابية نتيجة مركزية هذه الأعمال.

٧- تحقيق موقف تنافسي قوي للمنظمة نتيجة قدرتها على اتخاذ سياسات استراتيجية موحدة، وقدرتها على التحدث بصوت واحد في مواجهة الموردين.

٨- إن مركزية الشراء في يد إدارة واحدة متخصصة، يتيح الفرصة لرؤساء الوحدات الإنتاجية والإدارات الأخرى في المنظمة، التفرغ لأعمالهم الأساسية، بدلاً من إشغالهم وتحملهم مسؤولية الشراء.

٩- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء من قبل الإدارة العليا، نتيجة وجود المسؤولية في جهة إدارية واحدة، حيث تسهل عملية قياس النتائج، والوقوف على درجة الكفاءة في العمل، كما تسهل عملية الرقابة المالية على الشراء من خلال

الإطلاع على مستندات واحدة بدلاً من الإطلاع على مستندات متعددة في جميع الفروع أو الإدارات في حالة اللامركزية.

١٠- يرحب الموردون عامة الإتصال بجهة واحدة للمشتريات عن اتصالهم بجهات متعددة، وخاصة عند اتباع المنظمة سياسة مركزية موحدة بالنسبة للموردين، ويعود السبب وراء ترحيبهم هذا، هو أن الإتصال مع جهة واحدة يكون أسهل وأسرع من الإتصال مع عدة جهات لا مركزية.

١١- تمكن المركزية في الشراء من الاحتفاظ بسجلات موحدة ومنظمة عن أعمال الشراء في المنظمة، مما يساعد كثيراً في عمليات البحث والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية.

ويمكن القول أخيراً أن هذه المزايا التي يتمتع بها نظام المركزية في الشراء، إنما تمثل المآخذ التي تؤخذ على نظام اللامركزية.

اللامركزية في الشراء: تعني السلطة الخاصة بـ إدارة الشراء

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

١- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت

المطلوب، وعلى الأخص في حالة وجود فروع للمنظمة في مناطق جغرافية مختلفة، ومتباعدة، ووجود الاحتياجات في السوق المحلية القريبة من الفرع.

(خاصة في الشركات المحلية)

٢- المرونة في تنفيذ عملياته الشراء، إذ تتيح اللامركزية حرية أكبر في الحركة
العمل، فقد يحتاج الفرع إلى إلغاء التعاقد مع المورد، أو تعديل أمر التوريد،
هذا لا يمكن تحقيقه بسهولة في ظل نظام مركزية الشراء.

٣- في حالة وجود فروع متعددة للمنظمة وتنوع المشتريات ومواصفاتها، نجد من
الصعوبة بمكان أن تتمكن مجموعة الشراء المركزية الالتصاق بجميع هذه
المواصفات وظروف شرائها بشكل جيد، وعلى ذلك فالجهة التي تقوم باستخدام
المنتج هي خير من يقوم بشرائه (اللامركزية).

٤- تلقي مركزية الشراء معارضة رؤساء الفروع التابعة للمنظمة الأم، إذ ليس من
المنطق أن نلقي مسؤولية على فرد ما، ونسحب منه السلطة التي تمكنه من

تحمل هذه المسؤولية. فكيف نطالب مدير الفرع بتحقيق إنجازات معينة، في
الوقت الذي نتحجب عنه مسؤولية التنفيذ والإشراف على نشاط رئيسي وفاعل في
فرعه وهو الشراء.

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

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

إن الاختيار السليم يجب أن يقوم على التحليل الموضوعي الذي يستهدف
تحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا الدائمة، ويأخذ في اعتباره جميع الخسائر
والظروف التي يمكن أن تؤثر في عملية الاختيار. ويمكن القول إنه من الخطأ أن
نقول إن المركزية أفضل من اللامركزية أو العكس. فبالرغم من المزايا المتعددة

التي يمكن تحقيقها من وراء استخدام نظام المركزية، إلا أنه قد تدعو الظروف إلى ضرورة اللجوء إلى اللامركزية.

وبشكل عام نجد أن مركزية ولا مركزية الشراء هما تعبيران نسيبان، فلا يمكن أن نجد في الحياة العملية مركزية أو لا مركزية مطلقة، وحتى إن وجد في مركزية ذلك اتجاه غير سليم له مضار. فالتنظيم الإداري السليم سواء بالنسبة لإدارة معينة أو بالنسبة للمنظمة ككل، يجب أن يتضمن درجة من المركزية ودرجة أخرى من اللامركزية، إذ أن معظم المنظمات تستخدم مزيجاً من كلا النظامين، لكن قد تكون درجة المركزية أعلى من اللامركزية في هذا المزيج أو العكس، وهذا تحكمه الظروف الخاصة بكل منظمة. وفيما يلي نوضح على سبيل المثال منظمة تستخدم مزيجاً من نظامي المركزية واللامركزية في الشراء:

سلطات الإدارة المركزية للشراء:

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

سلطات الفروع:

- شراء المواد الطارئة اللازمة للإنتاج.
- شراء بعض المواد المحدودة والتي تتطلب معرفة فنية دقيقة لا تتوفر في الإدارة المركزية.

الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء

- شراء المواد من الموردين المحليين الموجودين في نفس المنطقة التي يعمل فيها الفرع.

- متابعة طلبات الشراء بعد قيام الإدارة المركزية باختيار الموردين والتفاوض والتعاقد معهم.

Present value of annuity of $Le 1.00 = \frac{1}{(1+r)^n}$ القيمة الحالية لـ 1.00 ليرة = $\frac{1}{(1+r)^n}$ القيمة الحالية لـ 1.00 ليرة = $\frac{1}{(1+r)^n}$

Periods	5%	6%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	30%
1	0.943	0.923	0.909	0.893	0.877	0.862	0.847	0.833	0.820	0.806	0.794	0.781	0.769
2	0.890	0.857	0.825	0.797	0.769	0.743	0.718	0.694	0.672	0.650	0.630	0.610	0.582
3	0.840	0.794	0.751	0.712	0.675	0.641	0.609	0.579	0.551	0.524	0.500	0.477	0.455
4	0.792	0.735	0.683	0.636	0.592	0.552	0.516	0.482	0.451	0.423	0.397	0.373	0.350
5	0.747	0.681	0.621	0.567	0.519	0.475	0.437	0.402	0.370	0.341	0.315	0.291	0.269
6	0.605	0.630	0.564	0.507	0.456	0.410	0.370	0.335	0.303	0.275	0.250	0.227	0.207
7	0.655	0.583	0.513	0.452	0.400	0.354	0.314	0.279	0.249	0.222	0.198	0.178	0.159
8	0.627	0.540	0.467	0.404	0.351	0.305	0.266	0.233	0.204	0.179	0.157	0.139	0.123
9	0.592	0.500	0.424	0.361	0.308	0.263	0.225	0.194	0.167	0.144	0.125	0.108	0.094
10	0.558	0.463	0.386	0.322	0.270	0.227	0.191	0.162	0.137	0.115	0.099	0.085	0.073
11	0.527	0.429	0.350	0.287	0.237	0.195	0.162	0.135	0.112	0.094	0.079	0.066	0.056
12	0.497	0.397	0.319	0.257	0.208	0.168	0.137	0.112	0.092	0.076	0.062	0.052	0.043
13	0.469	0.368	0.290	0.229	0.182	0.145	0.116	0.093	0.075	0.061	0.050	0.040	0.033
14	0.442	0.340	0.263	0.205	0.160	0.125	0.099	0.078	0.062	0.049	0.032	0.032	0.025
15	0.417	0.315	0.239	0.183	0.140	0.108	0.084	0.065	0.051	0.040	0.031	0.025	0.020
16	0.394	0.292	0.218	0.163	0.123	0.093	0.071	0.054	0.042	0.032	0.025	0.019	0.015
17	0.371	0.270	0.198	0.145	0.108	0.080	0.060	0.045	0.034	0.026	0.020	0.015	0.012
18	0.350	0.250	0.180	0.130	0.095	0.069	0.051	0.048	0.028	0.021	0.016	0.012	0.009
19	0.331	0.232	0.164	0.116	0.083	0.060	0.043	0.031	0.023	0.017	0.012	0.009	0.007
20	0.312	0.215	0.149	0.104	0.073	0.051	0.037	0.026	0.019	0.014	0.010	0.007	0.005

قائمة رقم (٢)
القيمة الحالية للربح المتزايد

Present value of annuity of $Le 1.00 = \frac{1}{r} \left(1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right)$ القيمة الحالية للربح المتزايد لـ 1.00 ليرة = $\frac{1}{r} \left(1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right)$

Periods	5%	6%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	30%
1	0.943	0.923	0.909	0.893	0.877	0.862	0.847	0.833	0.820	0.806	0.794	0.781	0.769
2	1.833	1.783	1.736	1.690	1.647	1.605	1.566	1.528	1.492	1.457	1.430	1.392	1.361
3	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322	2.246	2.174	2.106	2.042	1.981	1.952	1.923	1.816
4	3.455	3.312	3.170	3.037	2.914	2.798	2.690	2.590	2.494	2.404	2.362	2.320	2.156
5	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433	3.274	3.127	2.991	2.864	2.745	2.689	2.632	2.426
6	4.917	4.623	4.355	4.111	3.889	3.685	3.498	3.326	3.167	3.020	2.951	2.885	2.643
7	5.582	5.206	4.868	4.564	4.288	4.039	3.812	3.505	3.415	3.242	3.161	3.083	2.802
8	6.210	5.747	5.335	4.962	4.639	4.344	4.076	3.827	3.619	3.421	3.329	3.241	2.925
9	6.802	6.247	5.759	5.328	4.946	4.607	4.303	4.031	3.786	3.566	3.463	3.366	3.019
10	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216	4.833	4.494	4.192	3.923	3.682	3.571	3.465	3.092
11	7.887	7.139	6.495	5.938	5.453	5.029	4.656	4.327	4.035	3.776	3.656	3.544	3.147
12	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.197	4.793	4.439	4.127	3.851	3.625	3.606	3.190
13	8.853	7.904	7.103	6.424	5.842	5.342	4.910	4.533	4.203	3.912	3.730	3.656	3.223
14	9.295	8.244	7.367	6.628	6.002	5.468	5.008	4.611	4.265	3.962	3.824	3.695	3.249
15	9.712	8.559	7.606	6.811	6.142	5.575	5.092	4.675	4.315	4.001	3.859	3.725	3.266
16	10.106	8.851	7.824	6.974	6.255	5.669	5.162	4.730	4.357	4.033	3.887	3.751	3.283
17	10.477	9.122	8.022	7.120	6.373	5.749	5.222	4.775	4.391	4.059	3.910	3.771	3.295
18	10.828	9.372	8.201	7.250	6.467	5.810	5.273	4.812	4.419	4.080	3.923	3.786	3.304
19	11.158	9.604	8.365	7.366	6.550	5.877	5.361	4.884	4.482	4.137	3.942	3.799	3.311
20	11.470	9.818	8.514	7.459	6.623	5.928	5.353	4.875	4.460	4.116	3.954	3.806	3.316

في مصادر الشراء

إلا أن هناك اختلافاً بينهما يتمثل في أن المضاربة يقوم بها العاملون في المنظمة على أساس من الدراسة والبحث وبناء على معلومات كافية عما يتوقع لمستويات الأسعار واتجاهاتها في المستقبل. أمّا المقامرة فهي عملية تستند إلى الحدس والتخمين، ولا تعتمد على أية دراسة بخصوص ما ستكون عليه الأسعار مستقبلاً، وعليه إذا حاول مدير المشتريات أن يخمن بخصوص حالة السوق وما ستكون عليه الأسعار في المستقبل بالنسبة لصنف معين ليس له أية معرفة به أو أية خبرة في شرائه ولم يحاول أن يستعين بالمعلومات والإحصاءات، فإنه يعد مقامراً إذا أقدم على شرائه بقصد تخزينه وبيعه عندما ترتفع الأسعار.

اختيار مصادر الشراء

إن نجاح إدارة المشتريات في توفير احتياجات المنظمة من المواد والسلع المختلفة بالجودة المناسبة، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، وبالوقت المناسب، يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءتها في البحث عن مصدر أو مصادر الشراء المناسبة واختيارها، وسبب ذلك يرجع إلى أن الاختيار السليم لمصدر أو مصادر الشراء يؤثر بصورة مباشرة في الاعتبارات الاقتصادية الأخرى في عملية الشراء إذ يؤثر في نواحي الجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية المناسبة والوقت المناسب وأخيراً الخدمات المرافقة لصفقة الشراء.

إن عملية اختيار مصدر أو مصادر الشراء المناسبة تعد من المسؤوليات الأساسية لإدارة المشتريات، لا بل إن اختيار مصادر الشراء والمحافظة عليها وتنمية مواردها مصادر جديدة للمنظمة، لن يتحقق إن لم تأخذ المنظمة بالاعتبار مكافأة وحفز مصادر الشراء، فضلاً عن التخلص من المصادر غير المرغوب بها وتنمية مصادر جديدة مستقبلاً.

أهمية اختيار مصادر الشراء

نظراً لأهمية عملية اختيار مصدر أو مصادر الشراء على مجمل نتائج الأعمال في المنظمة، يستلزم الأمر من إدارة المشتريات أن تحدد سياسة واضحة ودقيقة لاختيار مصدر الشراء المناسب الذي يضمن لها توفير احتياجاتها بأفضل الشروط.

إن تحديد سياسة اختيار مصدر الشراء المناسب يتطلب من إدارة المشتريات أن تقوم بمجموعة من الأعمال، لكي تضمن فيما بعد الاختيار المناسب من بين مصادر الشراء المتاحة، لابد من تنظيم هذه الأعمال الخاصة باختيار مصادر الشراء

حسب مراحل القيام بها كما يلي :

حسب هذه المراحل هذه العملية يمكن القيام بها

مصادر الشراء

أولاً: مرحلة الاختيار الأولى للمصادر المحتملة

إن المصادر التي يحتمل الحصول منها على المواد والسلع المختلفة تكون عادة

متعددة، ولذا فإن الاختيار المبدئي يكون ضرورياً لتقليل مجال الاختيار وقصره على أقل عدد ممكن قادر على تلبية الاحتياجات بنجاح، والهدف من هذا الاختيار هو إعداد قائمة بأسماء الموردين الذين يمكن الاتصال بهم تمهيداً لتقييمهم واختيار أفضلهم ، ولتحقيق ذلك تعتمد إدارة المشتريات على مصادر عديدة للمعلومات من أجل الموردين ومن هذه المصادر ما يأتي:

أ - سجلات إدارة المشتريات عن الموردين:

تحتفظ إدارة المشتريات بمعلومات عن الموردين الحاليين والمحتملين في

سجلات منظمة نقي بالغرض، إذ تتضمن هذه السجلات اسم كل مورد، وقائمة بالمواد التي يمكن تزويدها، وشروط التسليم للمواد، ومستوى الجودة الذي يتعامل به، وغيرها. كما يمكن تجميع معلومات عن مصادر التوريد المحتملة عن طريق الإعلان بالصحف أو المجلات أو أية وسيلة أخرى من وسائل الإعلان عن احتياجات المنظمة من المواد والسلع المختلفة، وغالباً ما تكون هذه الطلبات متضمنة معلومات ذاتية عن المورد يمكن استخدامها بوصفها مرجعاً لاختيار التوريد المناسب.

ب - كتالوجات الموردين: التي يرسلها المورد إلى الزبائن المحتملين (معلومات عن المنتجات والخدمات)

من المتعارف عليه في مجال المشتريات قيام الموردين بإرسال كتالوجات إلى الزبائن المحتملين، وتضم هذه الكتالوجات معلومات عن السلع والمواد التي يتعاملون بها وأسعارها، فضلاً عن أنها تعزز بملاحق إضافية في حالة تغير الأسعار، وشروط الدفع، وشروط التسليم، والخصومات، وأية معلومات أخرى ذات علاقة بالتعامل مع هذا المورد.

جـ - المجالات الاقتصادية والتجارية: (ب) - المجال الاقتصادي

تعد المجالات من المصادر الجيدة في الحصول على المعلومات الضرورية عن الموردين المحتملين. إذ تعلن العديد من المنظمات عن المواد التي تتعامل بها ومعلومات تفيد في إجراء اتصالات مع المشتريين المعنيين، لذلك على إدارة المشتريات الاحتفاظ بهذه المجالات والتعامل معها باستمرار للإطلاع على الجديد في مجال نشاط المنظمة التي تنتمي إليها إدارة المشتريات.

د - الدليل التجاري: (ج) - المجال التجاري

في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة هناك ما يسمى بالدليل التجاري الذي يطلق عليه اسم الصفحات الصفراء Yellow Pages، هذا الدليل يحوي على جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل بالسلع والمواد المختلفة وعناوينها. ويلاحظ تقسيم هذا الدليل يكون بأسماء السلع والمواد وليس بأسماء الشركات.

هـ - المعارض التجارية والصناعية: (د) - المجال الصناعي

تعد المعارض من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات الضرورية عن الموردين، لأن عدداً كبيراً منهم يشتركون في هذه المعارض، لغرض الدعاية والإعلان عن موادهم وسلعهم وربما يعقدون عدداً من الصفقات داخل المعارض، ويوجد في وطننا العربي العديد من هذه المعارض كمعرض دمشق الدولي، ومعرض القاهرة الدولي ومعرض عمان الدولي، وغيرها فضلاً عن المعارض التي تقام سنوياً بين بعض الأقطار العربية وبعض الدول الأجنبية.

و - مندوبي البيع: (هـ) - المجال المندوبي

يعد مندوبي البيع مصدراً أساسياً عن المواد والسلع التي يتعاملون بها، فضلاً عن الصناعات المنافسة والمثابة التي تنتج تلك المواد والسلع، فكما أنهم يمثلون الموردين أمام المشتريين، كذلك فإنهم يمثلون مصدراً هاماً للمعلومات التي تحتاجها إدارة المشتريات، ولاسيما أنهم يقومون بزيارات لمختلف المشتريين المحتملين ومن ثم يمكنهم تزويد إدارة المشتريات بمعلومات هامة عن أساليب جديدة وأصناف جديدة في ميدان الشراء.

ز - الخبرة الماضية في هذا المجال في الماضي

يمكن الرجوع إلى سجلات الشراء الخاصة بالموردين الذين سبق التعامل معهم واختيار من تتوافر عنده المواد أو السلع المطلوبة، وإن هذه المعلومات تظهر إمكانية الاعتماد على الموردين في ضوء التعامل السابق.

ح - الملحقون التجاريون للدول الأجنبية هي مجموعة معلومات تفصيلية عن الموردين في بلادهم والذين يمكن التعامل معهم حسب المواد والسلع المطلوبة والأسعار التي يعرضونها وشروط التسليم.

ط - رجال المشتريات في المنظمات الأخرى

تحصل إدارة المشتريات على العديد من المعلومات من المصادر المحتملة للشراء وذلك عن طريق تبادل المعلومات بين رجال المشتريات في المنظمات المختلفة، من خلال اتصال رجال المشتريات بالمنظمات المختلفة وتبادل المعلومات بوصفهم زملاء مهنة واحدة.

ص - ثانياً: مرحلة تقييم الموردين

بعد حصر الموردين إلى أقل عدد يمكن أن يزود المنظمة المشتري بما تحتاج من مواد و سلع مختلفة، تأتي مرحلة تقييم هؤلاء الموردين، ولأجل إجراء عملية التقييم هذه لابد من دراسة وتحليل العديد من العوامل المؤثرة في اختيار مصدر الشراء المناسب مثل:

أ - الموقع الجغرافي

يعد الموقع الجغرافي عاملاً هاماً في تقييم خدمات التسليم فالمواد والسلع الواردة من مورد بعيد نسبياً تكون نسبة تعرضها للأخطار أكبر، كما أن احتمال استخدام وسائل بديلة للنقل ينخفض كلما زادت المسافة، ومن ناحية أخرى فإن قصر المسافة يخفض من كلفة النقل، ولكن لا ينبغي أخذ هذا الاعتبار قاعدة مطلقة، لأن العبرة بتوفر وسائل النقل أكثر من طول أو قصر المسافة.

ب - حجم الطاقة الإنتاجية للمواد

إن أهمية هذا العامل في مجال التقييم للموردين تفرضه ظروف المنظمة المشتريّة، فقد تضطر المنظمة لزيادة مشترياتها من المواد والسلع المختلفة لمواجهة هذا الظرف، ومن ثم فإن المورد الذي تتوافر لديه القدرات والموارد والإمكانات الإضافية التي تمكنه من استيعاب الظروف المفاجئة يكون ذا مركز أقوى للاختيار بخلاف غيره من الموردين.

ج - درجة التقدم الفني:

يتفاوت الموردون من حيث التجديد والابتكار في طرائق الإنتاج والتصميم الهندسي للسلع، ولهذا غالباً ما يُفضل مدير الشراء التعامل مع المورد الذي يهتم دائماً بالتجديد، وليس فقط مع الذي ينفذ بعض الالتزامات التي يتضمنها عقد الشراء.

د - مدى استقرار العلاقات الصناعية مع المورد

إن استمرار وانتظام العمل بمصانع الموردين يرتبط دائماً بمدى استقرار العلاقة الصناعية بين الإدارة والعاملين، وإن عدم استقرار هذه العلاقة يعني توقف الإنتاج أو تعطله مما يعني من وجهة نظر المشتري عدم ضمان استمرارية الحصول على الاحتياجات بصورة منتظمة في المواعيد المتفق عليها، وهذا يعني الإضرار بمصالح المشتري، لذلك تعد درجة الاستقرار في العلاقات الصناعية عند الموردين عاملاً مهماً في اختيار المورد المناسب.

هـ - زيارة مصانع الموردين

يعد الاطلاع على مصانع الموردين والاتصال مباشرة بهم عملية مهمة فني اختيار مصدر التوريد المناسب. ويمكن للمشتري من خلال هذه الزيارات التعرف على ما

من مميزات المورد يلي:

بمكة التميز
للتعرف على

1 - التسهيلات: ويقصد بها مشاهدات الآلات والمعدات والتأكد من حالتها الفنية والتعرف على أماكن تحضير وإعداد الشحنات ووسائل الصيانة وأساليب المناولة.

درجہ اول

(فقه)

اللازمة لتطوير العلاقة مع الموردين عديدة نذكر منها ما يلي: ١٩
أ - حسن استقبال مندوبي البيع والترحيب بهم. ٢٠

في جميع الأشخاص

التي يسعى إلى تحقيقها

لغات، والرغبة في تسوية

جاء المورد.

مشتريات والمورد وُجدد

سياسات اختيار مصدر الشراء

يجب على إدارة المشتريات وهي بصدد اختيار المصدر المناسب للشراء أن تضع أمامها عدداً من الأسئلة والتي منها: هل يتم الشراء من المنتج مباشرة أو من الوسيط؟ هل يتم الشراء من مصادر محلية أو خارجية؟ هل يتم الشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة؟ هل تحصل على احتياجاتها من خلال المبادلة في الشراء؟ ولهذا يمكن تقسيم السياسات المختلفة التي تواجه إدارة المشتريات وهي بصدد اختيار مصدر الشراء المناسب إلى الأنواع الآتية:

أولاً: سياسة الشراء من المنتج أو الوسيط

إن الشراء المباشر من المنتج يؤدي إلى خفض كلفة الشراء نتيجة توفير نسبة العمولة التي يحصل عليها الوسيط من المشتري، وعلاوة على ذلك قد تتطلب طبيعة ومواصفات المواد المشتراة تعاوناً فنياً بين 'المشتري الصناعي والمنتج'، إلا أنه في بعض الأحيان قد يتعذر شراء المواد أو مستلزمات الإنتاج المادية الأخرى بالكمية المحددة من المنتج مباشرة، وسبب ذلك قد يعود إلى البعد الجغرافي لمصادر الإنتاج، أو إلى أن الموزع قد يمنح المشتري خصم الكمية ولاسيما عند شراء كميات كبيرة من المواد أو أن تكون المواد المطلوبة محدودة لطلبية الشراء الواحدة.

يكثر تفضيل الشراء من المنتج انتشاراً في المنظمات الصناعية، والسبب في هذا التفضيل ليس مجرد توفير نسبة الإضافة التي يحصل عليها الوسيط فحسب، بل أيضاً حقيقة أن ما تشتريه المنظمة الصناعية من المنتج مباشرة قد يكون أكبر من مشتريات الوسيط من المنتج نفسه، فضلاً عن ذلك فإن طبيعة وخصائص الأصناف المشتراة تستلزم تفاوتاً فنياً بين المنظمة المشتريّة والمنتج، فلا لزوم للتعامل مع الوسيط في هذه الحالة، تصبح عملية الشراء من المنتج مباشرة أمراً مهماً للمنظمات في الحالات الآتية:

أ - الرغبة في إلغاء العمولات التي يحصل عليها الوسيط، وبذلك ينخفض سعر شراء المواد.

ب - للحصول على خصم الكمية عند الرغبة في الشراء بكميات كبيرة.

جـ - الرغبة في الحصول على صنف معين بمواصفات تحددها المنظمة المشتري، أو رغبة المشتري في مراقبة عمليات الصنع أثناء إنتاج الصنف، أو يكون المنتج هو المصدر الوحيد القادر على إنتاج هذا الصنف بالمواصفات الدقيقة أو المطلوبة من قبل المشتري. وبموجب التزامات معينة، كما هي الحال في شراء مواد الأبحاث، والأفران الذرية والمحطات الكهربائية وغيرها.

د - يفضل عند شراء السلع الصناعية أن تتم من المنتج مباشرة لما يمكن أن يقدمه المنتج من خدمات كثيرة تقترب بعملية بيعه لهذه السلع كخدمات النصب والتشغيل وغيرها، ورغم ذلك كما يمكن القول أن الشراء من الوسيط يكون ضرورياً في الحالات الآتية:

1 - الرغبة في الوقوف على بدائل الصنف المراد شراؤه والانتقاء من بينها. ولا شك أن الوسيط لديه مخزون سلعى متنوع ومنتج لدى منتجين مختلفين يتيح للمشتري فرصة انتقاء الصنف الأفضل.

2 - فض بعض المنتجين التعامل بالكميات الصغيرة، الأمر الذي يدفع بالمشتري إلى التحول إلى الوسيط.

3 - شراء صناعات عديدة من الوسيط تتيح للمنظمة المشتري نقل مشترياتها على وسائل النقل بحمولات كاملة مما يؤدي إلى وفر في نفقات النقل.

4 - توفر إمكانيات أفضل لدى بعض الوسلاء للاحتفاظ بمخزون من المواد أكبر بكثير مما يتمكن المنتج نفسه من الاحتفاظ بها، وبالتالي تكون قدرته أكبر من المنتج على التجهيز وتلبية الطلبات عاجلة والإبقاء على مخازن أخرى.

ثانياً: سبل الشراء من مصادر محلية أو خارجية

غالباً ما يفضل المشتري الشراء من المصادر المحلية على الشراء من المصادر الخارجية عند توافر المواد والسلع بالكمية المطلوبة والنوعية المناسبة والسعر المناسب، وكذلك في حالة تساوي الخدمات التي يقدمها المورد المحلي مع المورد الخارجي، وسبب هذا التفضيل يرجع إلى أن المصادر المحلية تستطيع أن تقدم خدمات أفضل من مصادر التوريد الخارجية البعيدة عن المشتري والدليل على ذلك السرعة في التسليم بسبب قرب المسافة أو لانخفاض مخاطر الطريق أو لسهولة خدمات النقل والشحن ثم الوفور في كلفة

النقل ومن ثم تخفيض تكاليف الشراء. ولهذا يعدّ الشراء من المصادر المحلية أكثر

اقتصاداً لكثيراً من المواد الأولية، مثل القطن والسمسم والذرة الصفراء إلا أن قدرة أو

انعدام مصادر الإنتاج المحلية، لأغلب المنتجات الصناعية يدفع بالمنظمات المشتريّة إلى

الاستعانة بالمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من المواد المختلفة، وفي غالب الأحيان

إن قرار إدارة المشتريات، بالتعامل مع مصدر الشراء المحلي يعتمد على أسباب عدة تذكر

وإدارة المشتريات منها:

1 - رعة الموردین المحليین في تسليم الطلبات، وذلك لقصر المسافة وقلة احتمال

الحصول في وسائل المواصلات قياساً بالموردين الخارجيين عن المنطقة.

2 - التخفيض في نفقات الشحن والتأمين وبالتالي التخفيض في كلفة الشراء للطلبية.

3 - قرب المسافة بين المورد والمنظمة المشتريّة يؤدي إلى ازدياد الصلة والعلاقة بينهما

مما يؤدي إلى معرفة جيدة بطبيعة ونوعية الطلبات من قبل المورد، فضلاً عن زيادة قدرة

المنظمة المشتريّة على معرفة مركز المورد وقدرته على التوريد ومدى الاعتماد عليه.

4 - قد يتمتع الموردون المحليون بالصناعات نفسها التي يتميز بها غيرهم من الموردين

الخارجيين من ناحية المركز المالي أو القدرة على الإنتاج والوفاء بالالتزامات في

مواعيدها بما لا يعطل أعمال المنظمة المشتريّة.

5 - ضرورة توحيد العلاقات العامة بين المنظمة المشتريّة وبين المنظمة التي توجد فيها

المواد وهذا ما يترتب عليه التزامات تجاهها فمثلاً أنها تستمد من المنطقة جزءاً كبيراً من

عمالها وموظفيها، فضلاً عن أنها تنتفع من خدمات كبيرة تقدمها لها المنطقة وعليه لابد

أن تسعى المنظمة المشتريّة إلى التعامل مع الموردين المحليين.

6 - الاعتبار الاقتصادي لفائدة البلد والاقتصاد الوطني في المحافظة على العملة الصعبة

ولا سيما عندما تكون ظروف الاقتصاد الوطني صعبة، أو لدعم المورد المحلي عندما

يكون منتجاً للسلع الوطنية.

أما الحالات الأخرى التي يفضل المشتري التعامل مع المصدر الخارجي على التعامل مع

المصدر المحلي فهي:

1 - عند رغبة المشتري في الحصول على مادة معينة بكمية معينة ومواصفات معينة لا

يستطيع أحد الموردين المحليين تقديمها.

2 - عندما تكون الأسعار التي يقدمها المصدر الخارجي أقل بكثير من أسعار المصدر

المحلي.

3 - عندما تكون نوعية الخدمات التي يقدمها المصدر الخارجي لا يستطيع تقديمها

المصدر المحلي.

4 - عند احتكار المصدر الخارجي إنتاج أو توزيع المادة والسلعة المراد شراؤها.

ثالثاً: سياسة الشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة

هنا يتوقف القرار المتعلق بالشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة على

دراسة وتحليل مقدرة هذه المصادر على توفير احتياجات المشتري (بالكمية المطلوبة

وبالجودة المناسبة وبالسعر والوقت المناسبين) من جهة، وعلى ظروف المشتري ووجهة

نظرة من جهة أخرى، فالشراء من مصدر واحد موثوق به قد يضمن التدفق المنتظم

للمواد اللازمة لاستمرار العملية الصناعية بتكاليف مناسبة بسبب كبر حجم الكمية التي يتم

شراؤها، فضلاً عن إمكانية الحصول على خصم أكبر، إلا أن سياسة الاعتماد على مصدر

واحد فقط قد لا تكون سليمة وفق الاحتمالات المستقبلية فمثلاً في حالة توقف هذا المصدر

عن الإنتاج ولو لمدة معينة يكون من الصعوبة التعرف على مصادر أخرى بديلة في

الوقت المناسب لتلبية الاحتياجات المختلفة، فضلاً عن أن الشراء من مصدر واحد قد

يخضع للاستجابة إلى أسعار أو شروط دفع غير ملائمة، إلا أن الاعتماد على أكثر من

مصدر يخلق نوعاً من المنافسة من أجل زيادة الكمية التي يتولى كل منهم توريدها، وعند

اعتماد المشتري على مصادر متعددة فإنه يقوم بتوزيع احتياجاته عليها على أساس السعر

المناسب والجودة المناسبة والالتزام بالوقت والخدمة التي يقدمها كل منهم على أنه إذا كان

هناك مصدر واحد لنوع معين من المواد ومستلزمات الإنتاج الأخرى فلا مفر من

الاعتماد عليه، وقد تستند إدارة المشتريات عند تقرير سياسة التركيز في الشراء والتعامل

مع مصدر واحد للشراء إلى العوامل التالية:

٤٠
٢٠٠٠
٢٠٠٠

- 1 - احتمال الحصول على خصم الكمية الذي قد يمنحه المورد، إما عن كل صفقة تضل إلى حد معين أو عن المشتريات خلال مدة معينة.
 - 2 - الاقتصاد في تكاليف النقل فقد يكون نقل المشتريات على أساس جمولة عربية أو سيارة كاملة مما يقتضي دفع أجر أقل عما لو كانت الحمولة أقل من عربية أو سيارة.
 - 3 - ازدياد ولاء المورد وتعاونه مع المنظمة عندما يعلم أنه المورد الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة.
 - 4 - تمتع مصدر الشراء بشهرة ممتازة في معاملاته وخدماته التي يقدمها لزملائه وجودة منتجاته التي تتفرد بها دون غيره من المنافسين.
 - 5 - احتكار الأصناف أو المواد المطلوب شراؤها بمصدر واحد وحينئذ لا تتوفر للمنظمة المشتريّة فرصة الاختيار أو المفاضلة بين المصادر المختلفة.
 - 6 - انخفاض كمية المواد أو السلع المطلوبة بحيث أن توزيعها على عدة مصادر للشراء قد يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء عما لو اشترت من مصدر واحد.
 - 7 - سهولة إجراءات الاتصال بالمورد، وإجراءات طلب الشراء وإجراءات التسليم والدفع وسهولة العمليات المحاسبية نسبياً عندما يتركز الشراء في مصدر واحد.
 - 8 - الظروف الخاصة بإنتاج السلع المطلوبة، إذ قد يستلزم الحال أعمالاً معينة لإنتاج هذه الطلبية، وإن توزيع الطلبية على عدة موردين يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء.
 - 9 - احتمال عدم توافر التجانس المرغوب في وحدات الأصناف أو المواد المشتراة من عدة موردين، الأمر الذي يعقد عملية الإنتاج في المنظمة المشتريّة.
- لكن وبالرغم من هذه الأسباب التي تدفع إلى تركيز المشتريات على مصدر واحد فهناك أسباب أخرى تدفع إلى توزيعها على أكثر من مصدر واحد للشراء ومن هذه الأسباب ما يأتي:

- 1 - أن هذه الطريقة هي الأكثر استخداماً بين المشتريين إذ يتعاملون مع أكثر من مورد ولا سيما بالنسبة للأصناف الأساسية.
- 2 - يقدم المورد أحسن الأسعار والخدمات عندما يشعر بوجود منافسين له.

3 - ضمان التوريد حسب الحاجة دون تأخير، بحيث إن تعطيل التوريد من مورد معين يمكن تعويضه من مورد آخر بحيث لا يؤدي الأمر إلى تعطيل الإنتاج في أي وقت.

4 - يمكن التغلب على بعض مشكلات النقل والشحن لدى بعض الموردين، وذلك بالاعتماد على شحنات أخرى من موردين آخرين.

5 - توزع بعض المنظمات طلباتها على عدد من الموردين حتى لا يقتصر التعامل مع مورد واحد.

6 - تتميز هذه السياسة بالمرونة لأنها تمكن المشتري من الاستفادة من الطاقات الفائضة لدى عدد من الموردين.

رابعة: سياسة المبادلة في الشراء

وتتم هذه السياسة بموجب الاتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهما، بمعنى أن المورد سيعتمدها في الحصول على احتياجاته من المواد والمستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة إليها بشكل دوري أو بشكل مؤقت، وتتحدد كل فترة زمنية على أساس كل ثلاث أو خمس سنوات للمشتريين الذين يتعاملون معه ويحصلون على احتياجاتهم من المواد أو المستلزمات المختلفة منه.

واتباع سياسة المبادلة عند الشراء يعني تفضيل المنظمة شراء احتياجاتها من المواد والسلع وغيرها من الأصناف من مصادر الشراء أو الموردين الذين يقومون بشراء احتياجاتهم منها، وبذلك يعد مصدر الشراء أو المورد زبوناً من زبائن المنظمة، ومن الطبيعي ألا يوجد أي اعتراض بالمرّة على اتباع هذه السياسة، وألا توجد أية مشكلة عندما تتساوى درجة الجودة والسعر والخدمة بالنسبة لجميع العروض المقدمة من جميع مصادر الشراء التي يمكن التعامل معها، أي بعبارة أخرى عندما لا ينتج من اتباع تلك السياسة أية زيادة في تكاليف الشراء.

وهذه السياسة معروفة بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، إذ تساعدها في إيجاد استقرار في عملياتها الصناعية والبيعية سواء أكانت مشتريّة أم بائعة. فعلى سبيل المثال إذا كانت شركة جود للمواد الكيماوية تعد مصدراً دائماً لتوريد المواد الكيماوية لشركة أمية للأصباغ الحديثة لاستخدامها في صناعة الطلاء وظهرت حاجة

شركة جود إلى كمية من مواد الطلاء المصنع الخاص بها كل ثلاث سنوات فإن هذه الشركة يجب أن تحصل على احتياجاتها من شركة أمية للأصباغ الحديثة بجودة مناسبة وبمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار معتدلة.

إن اتباع سياسة المبادلة في الشراء ليست مهمة إدارة المشتريات وحدها أو إدارة المبيعات، بل هي من مهام الإدارة العليا في المنظمة وتستطيع الإدارة أن تختار لنفسها السياسة التي تعتقد أنها سليمة وتساعد على تحقيق أهدافها وفقاً للظروف الخارجية أو الداخلية التي تؤثر في ذلك، لكن يؤخذ على هذه السياسة أن المشتري لن تكون له خبرة اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، الأمر الذي يتطلب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق والعيوب التي قد تنجم عنه، وفي ضوء هذه الدراسة تقرّر إدارة المنظمة اتباع أو عدم اتباع هذه السياسة.

ومع ذلك فلا بد من الانتباه إلى بعض الآثار السلبية لهذه السياسة، إذ قد تجعل المنظمة المشتري تتفاعل كثيراً وترفع من تقديرات مبيعاتها وعند وضع خططها للموردين الذين فضلته عند الشراء بناءً على وعود منهم. وبذلك تتعقد الأمور وتنتج المشاكل عند عدم وفائهم بوعدهم. هذا فضلاً عن أن اتباع هذه السياسة يؤدي إلى استياء الموردين الذين ترفض عروضهم المعقولة بما قد يبعدهم عن التعامل مع المنظمة مستقبلاً.

المفاضلة بين سياسة الشراء أو الصنع

وجدنا عند التعرض لوظائف إدارة المشتريات في المنظمة الصناعية أن إدارة المشتريات تتولى مهمة توفير احتياجات الإدارات الأخرى من المواد والسلع المختلفة من خلال شرائها من مصادر خارجية، لكن وبالرغم من أن هذا الإجراء هو الإجراء الاعتيادي وهو السبب في وجود إدارة المشتريات في بالمنظمات، يوجد هناك اتجاه آخر هو إمكانية الوفاء باحتياجات المنظمة من المواد والأجزاء داخلياً أي صناعتها داخل المنظمة وهذا الاتجاه قد تبرره ظروف معينة مثل توفر في التكاليف والجودة وضمان التلبية السريعة للاحتياجات وغيرها، لكن المهم هو تحديد قرار الشراء أو الصنع مقدماً بالنسبة لكل مادة من المواد المشتراة في ضوء سياسة محددة، إلا أن هذه السياسة ليست قراراً منفرداً تصوره إدارة المشتريات، بل هو في الواقع ثمرة جهود مشتركة للعديد من

الإدارات، مع العلم أن إدارة المشتريات في الغالب لها رأي مسموع ودور إيجابي في هذا الصدد نظراً لأنها أقدر الإدارات معرفة بظروف السوق واعتبارات التكلفة لدى الموردين المتعاملين في الأصناف أو العناصر والأجزاء موضوع الدراسة والتحليل، لكن مهما يكن فهناك أسباب عديدة تدعو المنظمة للبحث في قرار الصنع أو الشراء للمواد والأصناف والأجزاء المطلوبة، فتأمين احتياجات المنتجات الجديدة أو المطلوب تطويرها تكون فرصة لمعرفة إمكانية توفيرها عن طريق الصنع بدلاً من الشراء، ويكون ذلك جزءاً من الدراسة المتكاملة التي يقوم عليها قرار إنتاج الصنف الجديد أو تطوير المنتجات الحالية.

وقد تنشأ مشكلة اتخاذ قرار بشأن الصنع أو الشراء، بسبب عدم كفاءة الموردين العائد لعوامل عدة، الأمر الذي يتطلب الدراسة التحليلية للقيمة، وقد تكشف الجهود عن أصناف يتم شراؤها بكلفة تتجاوز كثيراً حدود القيمة المستفادة، لذلك يتجذّر التفكير في حلول إمكانات تصنيعها بدلاً من شراؤها، فضلاً عن أن تقلبات المبيعات وانكماشها يؤدي إلى انخفاض حجم الإنتاج وهذا ما يؤدي بدوره إلى وجود طاقات آلية وعمالية عاطلة، وعندما قد تلجأ المنظمة إلى إنتاج بعض ما كانت تشتريه من موردين.

العوامل المؤثرة في قرار الصنع أو الشراء:

لا توجد قاعدة عامة تتبع لاتخاذ قرار الصنع بدلاً من الشراء وذلك لأن هذا الموضوع يعتمد على ظروف كل حالة على حدة وكذلك يعتمد على الإمكانيات المتاحة، لكن بصورة عامة توجد اعتبارات معينة يمكن أن يعتمد عليها في قرار الشراء أو التخلي عنه بالصنع، وهذه الاعتبارات هي اعتبارات الجودة، والكمية، والتكلفة، والخدمة، وفيما يلي يمكن تحديد هذه الاعتبارات على النحو الآتي:

أولاً: الاعتبارات المشجعة على الشراء: وتشمل

- أ- اعتبارات التكاليف، إذا تبين أن الشراء أقل كلفة من الصنع.
- ب- توافر الخبرة المتخصصة وإمكانات البحث والتطوير عند الموردين.
- ج- انخفاض الكمية المطلوبة من الصنف المطلوب.
- د- عدم توافر الإمكانيات اللازمة لإنتاج الصنف المطلوب.

هـ - الرغبة في استقرار حجم القوة العاملة الموجودة داخل المنظمة.

و - الرغبة في الاعتماد على مصادر عديدة للتوريد.

ثانياً: الاعتبارات المشجعة على التصنيع وتشمل:

أ - اعتبارات التكاليف إذا تبين أن تكلفة الصنع أقل من تكلفة الشراء.

ب - الرغبة في تحقيق التكامل الأفقي في المنظمة.

ج - الاستفادة من الطاقة الفائضة بالمصنع بما يؤدي خفض التكاليف الثابتة.

د - الرغبة في فرض الرقابة المباشرة على الإنتاج ومستوى جودته.

هـ - أهمية الاحتفاظ بسرية المواصفات.

و - عدم ارتقاء الموردين إلى مستوى الكفاءة المنشودة.

المفاضلة بين الصنع والشراء:

بديهي أنه يتوجب على المشتري مراجعة كل المصادر المحتملة للمشتريات أو مصادر الشراء واختيار الموردين الذين يعطونه أدنى كلفة إجمالية، لكن وفي كثير من الأحيان نفكر بهذا الدور أو النشاط بأنه متعلق كلياً بالمصادر الخارجية أو الموردين الخارجيين، مع العلم أنه في بعض المشتريات من السلع والخدمات قد تكون الشركة قادرة على توفير ما تريده، وتسمى المقارنة بين استعمال الشركة قادرة على توفير ما تريده، وللمقارنة بين اعتماد الشركة مورد داخلي واستعمال قرار الصنع وبين الشراء أو المفاضلة بين الصنع والشراء يمكن الأخذ بالحسبان العناصر التالية التي تؤدي دوراً في هذا القرار:

1 - التكاليف النسبية لكل من قرار الصنع أو شراء السلعة أو الخدمة.

2 - الوضع الشرائي والإنتاجي للشركة أو القدرة الشرائية والإنتاجية لها.

3 - السوق المستقبلي للشراء، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

1 - التكاليف النسبية

لشرح جانب الكلفة النسبية للمفاضلة بين الصنع والشراء، نقوم بتقديم هذا المثل البسيط: لنفترض أن محاسباً في إحدى الشركات عمل على تقدير الكلفة الفردية (كلفة وحدة واحدة) لتصنيع الشركة لإحدى قطع الغيار كما يأتي:

كلفة المواد المباشرة 15 يورو.

كلفة العمال المباشرين 5 يورو.

التكاليف الأساسية المتبدلة 2 يورو.

التكاليف الأساسية الثابتة: 6 يورو.

الكلفة الإجمالية لقطعة الغيار 28 يورو.

لكن تبين أنه من خلال دراسة السوق (سوق المشتريات) يمكننا شراء القطعة ذاتها من السوق بكلفة 25 يورو وعليه ماذا يجب أن يكون القرار؟ هل هو لصنع القطعة أم شرائها؟ والجواب من حيث الظاهر يجب أن نشترى هذه القطعة من السوق لأنها أقل كلفة بنسبة 3 يورو، ولكن إذا فكرنا في أصول إنتاجنا للقطعة نصل إلى صورة مختلفة، والجدول التالي يوضح:

جدول المقارنة بين تكاليف الصنع و تكاليف عدم الصنع

التكاليف المستحقة لصنع القطعة	التكاليف المستحقة في حالة عدم صنع القطعة	التفاصيل
15	صفر	كلفة المواد المباشرة
5	صفر	كلفة العمال المباشرين
2	صفر	التكاليف الأساسية المتبدلة
6	6	التكاليف الأساسية الثابتة
28	6	الكلفة الإجمالية

وهكذا يكون الفرق بين تصنيع القطعة بأنفسنا أو عدم تصنيعها هو 22 يورو، وذلك لأن التكاليف الثابتة للإنتاج تبقى قائمة سواء قمنا بإنتاج القطعة أم لا، وتكون الكلفة

الإضافية حقاً للإنتاج هي التكاليف المباشرة المتبدلة فقط وبالتالي يجب علينا اعتبار هذه التكاليف دون غيرها عند تحديد المفاضلة بين الصنع والشراء، وعلى هذا الأساس يكون إنتاج قطعة الغيار بأنفسنا أقل كلفة من شراؤها من أحد الموردين.

2 - اعتبارات القدرة الشرائية والإنتاجية

إن القرار السابق الناجم عن المقارنة يبقى قائماً إذا وجد لدينا سعة أو قدرة إنتاجية كافية على تصنيع الحجم الذي نريده من قطعة الغيار، ولكن ماذا إذا كانت هذه القدرة الإنتاجية ضئيلة؟ في هذه الحالة يجب علينا احتساب مساهمة عدم تصنيعنا للقطعة في التكاليف الأساسية الثابتة والأرباح، وبالتحديد ما هو الربح الذي يستحق لنا من عدم تصنيع القطعة؟ وهذه المساهمة تصبح إذن من نوع تكلفة الفرصة الضائعة Opportunity Cost ويجب علينا أن ندخل هذه التكلفة في احتسابنا لتكاليفنا الإجمالية.

3 - الوضع الشرائي المستقبلي

بالإضافة إلى الجوانب الكمية في احتساب التكاليف النسبية لصنع أو شراء القطعة والمفاضلة بينهما، وتوجد اعتبارات أخرى أكثر نوعية وذاتية يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

إذا قررنا شراء القطعة أو الخدمة من مورد خارجي هل يكون السوق الشرائي المستقبلي لهذه القطعة أو الخدمة مضموناً أو موثقاً؟ وهنا يساعدنا التحليل الذي يستند إلى مصفوفة (مقارنة القوة) في الإجابة على هذا السؤال.

مصفوفة المقارنة بين قوة المشتري والمورد

توازن القوى	استغلال الفرصة	استغلال الفرصة
تنويع مصادر الشراء	توازن القوى	استغلال الفرصة
تنويع مصادر الشراء	تنويع مصادر الشراء	توازن القوى
مرتفعة	قوة المورد معتدلة	ضئيلة

عظيم

متوسطة

ضعيفة

قوة المشتري

هذه المقارنة تظهر لنا الاندفاعات الاستراتيجية الأساسية الثلاثة المتوافرة لنا (مربع استغلال الفرضية)، فبالنسبة للمشتريات التي تهيمن على سوقها وتكون قوة المورد فيها منخفضة إلى معتدلة يجب علينا استغلال هذه الأفضلية لمصلحتنا بالمفاوضة على أسعار تفضيلية وشروط عقود تفضيلية. ورغم ذلك يجب أن نحذر من تعريض العلاقات بعيدة الأمد مع المورد للخطر أو إثارة إجراءات انتقامية مقابلة من جانب المورد تزيد من الكلفة.

وحيث يكون الموردون أقوى منا بكثير، نكون بحاجة لبنني استراتيجية دفاعية، وهذا يعني اتخاذ خطوات لتأمين الشراء على المدى القصير بتجميع مخزون استراتيجي، مثلاً، وفي نفس الوقت نبحث عن مشتريات بديلة، أو بكلام آخر نعمل على تنويع مصادر هذه المشتريات.

وإذا أظهرت المقارنة وجود توازن قوى مع الموردين نكون عندها بحاجة لبنني استراتيجية غير دفاعية كثيراً وغير مكلفة، وفي الوقت ذاته لا تسبب الضرر لعلاقتنا مع الموردين أو أي عدوانية في هذه العلاقات، لكن وبالرغم مما سبق ذكره فإننا نحتاج أيضاً إلى أنظمة دراسة السوق لتساعدنا باستمرار على مراجعة الوضع، ومعرفة ماذا يمكن أن تكون عليه استقرارية الأسعار في المستقبل؟ فقرارنا بشراء القطعة من مورد خارجي استند إلى الأسعار الحالية، لكن هل يمكن أن تزداد هذه الأسعار بأسرع من التكاليف الداخلية للتصنيع؟ وهل هذا يغير من قرارنا؟ هنا تساعدنا التحاليل التي نمر بها في مرحلة صنع القرار على تحديد مجال تغيير الأسعار الذي يبقى قرارنا ضمنه قائماً هو القرار الصحيح.

الشراء بالجودة المناسبة

مفهوم الجودة في لغة الشراء:

إن المفهوم الشائع للجودة في غير شؤون الشراء يفيد، الامتياز أو علو الرتبة، وبمعنى أوضح مجموعة الخصائص أو تركيبة المواصفات والمقومات المتوفرة في المادة أو الصنف.. الخ، حيث هذه الخصائص قابلة للقياس والتعريف، وعن طريقها يعرف المورد ما هو المطلوب منه توريده.

أما في مجال الشراء فإن للجودة مفهوماً مختلفاً، إذ يقصد بأفضل الجودة ذلك المستوى الذي يمكن الحصول عليه بأقل تكلفة، لإشباع الحاجة أو لمقابلة الغرض الذي من أجله تشتري المواد. أي أن مفهوم الجودة هنا منسوب إلى ملاءمة وإلى إمكانية الحصول على المستوى المطلوب وإلى التكلفة النهائية.

إذن تتقرر الجودة المناسبة للمواد والأصناف المشتراة بالموازنة بين اعتبارين رئيسيين هما:

- (١) الاعتبار الفني، ويعبر عن مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفة المؤداة للصنف.
- (٢) الاعتبار الاقتصادي ويعبر عن التكلفة ومدى توافر المواد والأصناف.

وإدارة التصميم الهندسي والإدارات المستخدمة للصنف المطلوب، تكون مسؤولة بصورة رئيسية عن تقرير الاعتبار الفني للجودة، كالعناصر المادية أو الكيماوية المطلوب توفرها في الصنف والمقاييس والأوزان.. الخ. أما الاعتبار الاقتصادي فيكون من مسؤولية وظيفة المشتريات، إذ بعد اتخاذ القرار الفني للجودة، يكون عليها أن تقرر فيما إذا كانت الجودة الفنية المطلوبة يمكن أن تشتري، على أساس تكلفة معقولة وبشكل مستمر أم لا؟

لذلك يمكن القول إن معنى الجودة في لغة الشراء مرتبط بالوظيفة وبالتكلفة ولزيادة التوضيح نسوق المثال الآتي: إن استخدام ورق فاخر في طباعة هذا الكتاب لا يكون لها ما يبررها من حيث جودة المضمون، وإذا استخدم فإنه سيزيد من التكلفة دون داع، مما يؤدي إلى رفع سعره عند البيع.

وصف الجودة: *المواصفات التفصيلية للمواد والأجزاء والقطع*
يقصد بوصف الجودة، المواصفات التفصيلية للمواد والأجزاء والقطع

وغيرها من العناصر التي تستخدم في تصنيع السلعة. وبعبارة أخرى، فإن المواصفات هي الأمور الفنية والهندسية المتعلقة بجودة السلعة المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوفر في مستلزمات الإنتاج عند شرائها من الموردين. وعند توصيف الجودة، أو تحديد مواصفات الصنف المطلوب شراؤه، فذلك يعني أنه قد استقر على تصميم السلعة المراد إنتاجها وبيعها للمستهلك.

إن عملية التوصيف هذه تشمل في الواقع على الجوانب التالية: الهندسي، والفني، والاقتصادي، والبيعي، هذه الجوانب متداخلة مع بعضها ومتشابكة، وتحتاج إلى درجة تنسيق عالية فيما بينها، لأنه في كثير من الأحيان يحدث تعارض بينها، وسنعمد فيما يلي إلى شرح هذه الجوانب والعلاقات القائمة بين بعضها وكيفية التنسيق بينها: *مستعمل عملية الوصف على الجوانب لها*

① الجوانب الهندسي:

ويقصد به الأمور الهندسية التي تبين مم تتكون السلعة، وتوضح كيفية إنتاجها، وكفاءة أدائها وتشغيلها بعد الانتهاء من تصنيعها ووصولها ليد المستهلك. من هذا المنطلق، نجد منطقياً أن يكون لإدارة التصميم الهندسي رأي في تحديد مواصفات مكونات إنتاج السلعة من مواد، وقطع، وأجزاء... الخ وذلك لتضمن

الوصول إلى كفاءة التشغيل التي تريدها في السلعة، ويحصل عليها المستهلك. لذلك لا نتصور إلا وأن يكون لإدارة التصميم الهندسي علاقة بموضوع توصيف الجودة.

٢- الجانب الإنتاجي الفني: رسم التصميم الهندسي (كيفية إنتاج السلعة)

ويقصد به ترجمة التصميم الهندسي للسلعة إلى حيز التنفيذ، حيث يتناول كيفية إنتاج السلعة، ومرحلة التصنيع التي ستمر بها لحين الانتهاء من تصنيعها. ويكون جاهزة للبيع، من هذا المنطلق يهم إدارة الإنتاج وهي المسؤولة عن الجانب الفني الإنتاجي، أن تحصل على مستلزمات إنتاجها بمواصفات معينة، يسهل عليها عملية التصنيع، وتخفض تكلفة الإنتاج التي هي المسؤولة عنها أولاً وأخيراً.

٣- الجانب الاقتصادي: حجم وطبيعة الإنتاج، وموارد الإنتاج، والتكاليف، والوقت، والجهد، والمواد

فما نتساءل ما هو دور وظيفة الشراء في مجال تحديد مستوى الجودة في الإنتاج؟
مستلزمات الإنتاج؟ في الواقع العملي هناك العديد من المنظمات بوجه عام، والمصانع بوجه خاص المتوسطة والكبيرة، تفنح وظيفة الشراء حق مراجعة المواصفات المطلوبة، للكشف عن المناقشة فيها، أو تحديد إمكانية استبدال الصنف المطلوب، بصنف آخر له نفس المواصفات لكن تكلفته شراءه أقل، وهذا الحق غير قطعي، إذ لا بد من أخذ رأي الجهة صاحبة الحاجة والطلب، لأنها هي الجهة المستخدمة له، إذن يمكن القول إن حق وظيفة الشراء في التدخل، أو المراجعة لمستوى الجودة المطلوب، إنما يخضع أو يستند على اعتبارات متعددة ومتنوعة لكل أهمها ما يلي:

١- مدى توافر المواد:

يمكن لوظيفة المشتريات أن تطلب من الجهة صاحبة الحاجة إعادة النظر في توصيف حاجتها، وذلك إذا ما تبين لها أن مصادر توريدها بالمواصفات المطلوبة قليلة جداً، وأن الاعتماد عليها قد يؤدي إلى احتمال انقطاع التوريد لأي

سبب كان لدى المورد، وعليه يكون تعديل المواصفات ضروري، وذلك لزيادة عدد الموردين المتاحين، ومن شأن الحد من خطر توقف التوريد والعمل في المنظمة.

٢- وجود مواد بديلة:

تتطلب وظيفة المشتريات من الجهة صاحبة الحاجة إعادة النظر في تصنيف حاجتها، فيما إذا تبين لها وجود مواد بديلة في السوق تؤدي نفس الغرض، وهي متوفرة فيه باستمرار ومصادر توريدها متاحة، وفي هذه الحالة على وظيفة المشتريات أن توفر كافة المعلومات المتعلقة بهذه المواد البديلة ومواصفاتها على الأخص.

٣- اقتراحات الموردين:

لا شك أن المنتج من خلال خبرته في إنتاج الصنف المطلوب، يمكن أن يقدم لوظيفة المشتريات النصائح القيمة فيما يخص تحديد المواصفات، إذ يمكنهم اقتراح بعض التعديلات، أو إضافة بعض المواصفات، تسهم في تخفيض تكلفة الشراء أو تسهيل عملية التشغيل، دون أن يؤثر ذلك فيما هو مطلوب من الصنف ويمكن للمنتج أن يقدم لإدارة المشتريات خبرات المنظمات المشابهة لها التي تشتري حاجتها منه والذي سيق له أن عاصر مشكلاتهم الإنتاجية المشابهة، وغالباً ما تؤدي مثل هذه الخبرات التي تكون على شكل مقترحات إلى وفورات وتكسيات مهمة. إذن في ضوء ما تقدم، يمكن لوظيفة المشتريات أن تطلب من الجهة ذات الحاجة تعديل المواصفات التي طلبتها في احتياجاتها.

٤- النمطية:

من المعروف أن الصنف المطلوب ذو المواصفات الخاصة غير النمطية تكون تكلفته شرائه مرتفعة أكثر من الصنف ذي المواصفات النمطية، ويعود السبب في ارتفاع التكلفة إلى أن المنتج يضطر إلى تمييزه بعض الترخيمات المعينة لإنتاج

الاصنف بالمواصفات المطلوبة. لذلك يجب على وظيفة المشتريات أن تسعى جاهدة في طلب النمطية في المواصفات من الجهات صاحبة الحاجة في المنظمة.

٥- التكلفة الكلية الأقل:

هناك بعض المواد السهلة في النقل والتشغيل، حيث تسمح بالزيادة في سرعة الآلات ومعدل تغذيتها، وبهذا تسمح بوفورات في ساعات العمل، والتشغيل، ونقل التكاليف. وعلى الرغم من أن الأسعار المبدئية لهذه المواد قد تكون أعلى من غيرها، فإن التكلفة النهائية لها قد تكون أقل. ولعله من الجدير بالذكر أن أفضل أسلوب لإعطاء أهمية للمقارنة بين التكلفة والصلاحية الفنية للجودة، ما تسير عليه المنظمات المتطورة في الدول المتقدمة من تنفيذ برامج متخصصة لتحليل القيمة، وهذا ما سيتم شرحه لاحقاً.

ولا بد لنا من الإشارة في هذا المجال إلى أنه يجب أن تتوفر لدى جهاز (وظيفة) المشتريات معرفة عن السلعة المنتجة، وعن الأصناف الأساسية التي تدخل في إنتاجها ومواصفاتها، وبأي تعديل يطرأ عليها، وبالتطورات السوقية التي تحدث، والعلاقات مع الموردين الذين يوردون الأصناف، وذلك للوصول من خلال هذه المعرفة إلى أحسن قرارات شراء معتمدة على الدراسة والخبرة. لهذا السبب تعتمد بعض الشركات إلى تعيين (أو الاستعانة) ببعض الفنيين والمهندسين، بغية مراجعة الجودة المطلوبة بشكل عقلائي، من الناحية الفنية لتتم الناحية الاقتصادية.

الجانب التسويقي والبيعي:

عند تحديد مواصفات منتج ما في منظمة صناعية، لا شك أن اهتمام إدارة التسويق والمبيعات بوجه عام، أن تحصل على سلعة منتجة بمواصفات وجودة عالية وبتكلفة معقولة، لتتمكن من تسويق السلعة، ومنافسة السلع الأخرى المشابهة.

يتضح مما تقدم أن مسألة وصف الجودة أو تحديد مواصفات مستلزمات الإنتاج ليست بالأمر السهل، بسبب وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين عدد من الإدارات التي سبق وأن وضعناها، حيث قد يحدث بينها تعارض. لذلك يتطلب الأمر جهداً إدارياً تنسيقياً لهذه الجوانب المشار إليها آنفاً، ويجب على الإدارات المعنية ذات العلاقة بتحديد جودة أو مواصفات السراء، أن تتعاون جميعها، وأن تضع المصلحة العامة للمنظمة فوق اعتبار المصلحة الخاصة لكل منها. لذلك نرى أن تستند السلطة تحديد المواصفات لإدارة التصميم الهندسي، لأنها هي التي قامت بتصميم السلعة، وب نفس الوقت عليها أن تتعاون تعاوناً وثيقاً ومباشراً مع باقي الجهات المعنية السابقة (الإنتاج، السراء، التسويق والمبيعات) ويمكن تشكيل لجنة رسمية تضم ممثلين عن هذه الجهات المعنية وذلك لمناقشة المواصفات المطلوبة والتوصل إلى مواصفات مناسبة ترضي جميع الأطراف.

الشروط الواجب توافرها في المواصفات:

على ضوء ما تقدم توضيحه في الفقرة السابقة يمكن القول إن هناك شروط هامة، من الضروري مراعاتها عند تحديد الجودة المناسبة أهمها ما يلي:

١- إشباع رغبة الإدارة الهندسية والمبيعات فيما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية والأبعاد الخاصة بالمنتج.

٢- إشباع متطلبات وظيفة المشتريات فيما يخص توفير الأصناف بسهولة دون صعوبة، وتوسيع دائرة التوريد، وإمكان اقتراح مواد بديلة بأقل تكلفة ممكنة مع تلبية الغرض، وإتاحة الفرصة لاستخدام مواد أو أصناف مطابقة للمعايير التجارية والصناعية السائدة، كلما كان ذلك ممكناً.

٣- إشباع رغبة إدارة التصنيع (الإنتاج) فيما يخص سهولة استخدام الأصناف أثناء عمليات التشغيل، وتخفيض تكلفة الإنتاج أكبر قدر ممكن.

٤- تلبية متطلبات نشاط فحص طلبيات الشراء الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة.

٥- تسهيل مهمة وظيفة التخزين في الاستلام وتخزين وصرف المخزون.

٦- تسهيل المواصفات بشكل واضح حتى لا يلتبس الأمر على المورد أو المشتري.

طرق تحديد الجودة:

يتم وصف الجودة عادة على طلب الشراء وأوامر التوريد بوساطة أي من الطرق الآتية:

(١) رتب السوق:

يُفضل المشترون عادة شراء السلع والمنتجات النمطية التي تتجاسر وحداتها في الجودة والشكل، والحجم، وغير ذلك من صفاتها الرئيسية للمنتجات الصناعية، وعلى الأخص المنتجات الزراعية، مثل القطن الذي له ثلاث عشرة رتبة. يقرر أي منها بفحص عينات القطن. ويتوحد النماذج يمكن الاصطلاح على استعمال مقاييس معينة للصفات التي تتضمنها السلعة، والتي تصلح لأن تكون تعبيراً سائداً في لغة التعامل مع البائعين والمشتريين. ولا شك أن صورة النموذج تطبع في ذهن المتعاقدين فيتصورون صفاته عند ذكره، وبذلك يصبح النموذج وضفاً دقيقاً للحقيقة مادية معينة في السلعة، فينتقل هذا الوصف الموجود في النموذج من فكر شخص معين إلى فكر شخص آخر، مما ينتج عنه سهولة الاتفاق في التعامل، فيتم التعاقد بين البائع والمشتري دون حاجة إلى انتقال المشتري إلى حيث توجد السلعة لفحصها أو معاينتها، ودون حاجة إلى نقل السلعة كلها أو عينة منها إلى مكان المشتري.

وتقوم المنظمات الصناعية عادة بتحديد المواصفات النموذجية التي يجب أن تتوافر في جميع وحداتها المنتجة، وتصميم الحملات الإنتاجية بشكل يوفر التجانس بين هذه الوحدات، وبعد أن تنتهي عملية الإنتاج تقوم بفرز المنتجات وترتيبها، حسب موافقتها للمواصفات النموذجية للرتبة المحددة.

وتحديد نماذج الرتب في السوق، يتم إما بواسطة الحكومة، أو هيئات خاصة كهيئات صناعية وتجارية معتمدة، أو جمعيات هندسية، أو بواسطة العرف السائد في السوق، حيث يتفق التجار أو الموردون بين بعضهم على أن تتوافر صفات معينة في الصنف ذي الرتبة الواحدة.

٢- التوضيف بالعلامات التجارية:

يعني التوضيف بالعلامات التجارية أو الأسماء التجارية، الاعتماد على سمعة المنتج أو شهرة البائع ويفترض أن المنتج يحاول أن يحافظ على شهرته، التي تنعكس على الطلب على علامته التجارية، وهو في الواقع قادر على حمايتها والمشتري الذي يشتري علامة معينة، يفترض أن مشترياته الأخرى من نفس العلامة تتضمن نفس الجودة التي حصل عليها أولاً، ولحماية هذه الشهرة، أو هذه العلامة، يجب أن يستمر المنتج في تقديم نفس الجودة للسلع التي تحمل نفس العلامة، ولكن عندما يفشل في استمرار تقديم هذه الجودة، فهذا يعني تراجع الثقة التي كانت تتمتع بها هذه العلامات في السوق.

إن التعبير عن الجودة باستخدام الاسم التجاري للصنف المطلوب، يعتبر في الواقع من أسهل وسائل تحديد نوعية الاحتياجات، وهو يؤدي إلى إنجاز الشراء بسرعة وبأقل ما يمكن من جهد، كما أن مجهودات الفحص تكون محدودة للغاية، إذ تتركز على التثبت من الاسم التجاري أو العلامة التجارية المميزة للصنف عند وروده.

وعموماً فإن كفاية الشراء بالأسماء التجارية المميزة، تعتمد كلية على نزاهة المورد وأمانته، وعلى ما يمثله أو يتطوي عليه اسمه التجاري المميز.

(٢٣) المواصفات الخاصة:

لما كانت المواصفات النمطية والعلامات التجارية لا تغطي جميع المواد والأصناف التي تحتاجها مختلف الصناعات، فإنه بالنسبة للكثير من هذه الاحتياجات، يكون من الضروري التعبير عنها بمواصفات خاصة، يعدها المشتري بقدر كاف من التفصيل، بما يمكن من الالتزام بها في التصنيع، ويتم تحديد المواصفات الخاصة بوساطة ثلاث طرق هي:

أ- التوصيف الكيميائي:

تلجأ المنظمات إلى استخدام هذه الطريقة، وذلك في توصيف المواد الخام ذات الخواص الكيميائية عموماً مثل: الخامات المعدنية، ومواد الدهان، والشحوم والسزيوت.. الخ إذ يتم تحديد مواصفات كيميائية معينة يجب أن تتوفر فيها، والتي يلتزم المورد بتوفيرها فيها عند التعاقد معه على توريدها، حيث مسؤوليته تنتهي عند هذا الحد، فإذا تبين لجهاز (وظيفة) المشتريات عدم دقة المواصفات بعد التوريد، عندئذ تقع المسؤولية كاملة على الجهة الطالبة صاحبة العلاقة.

ب- توصيف الأداء:

بموجب هذه الطريقة يتم توصيف الحاجة عن طريق تحديد ما هو المطلوب أن يؤديه الصنف، دون اللجوء إلى المواصفات الكيميائية أو الشكلية. فكل ما يهم المشتري أن يؤدي الصنف ما هو مطلوب منه فقط، دون النظر إلى مواصفات المواد الداخلة في تركيبه، ومثال ذلك أن يطلب المشتري من المورد أن يورد له (قطعة معدنية تحتمل ضغطاً معيناً من المكابس) التي يستخدمها في عمله المصنعي. إن كل ما يهم المشتري هنا أن تتحمل القطعة المعدنية الضغط المطلوب، ومن ثم

نجد أنه بموجب هذه الطريقة، فإن مسؤولية الكفاءة في أداء الصنف المطلوب تقع على عاتق المنتج. ولا شك أن هذه الطريقة من أسهل طرق التصنيف المعروفة، وتتسم بقلّة تكلفتها، والجهد المبذول فيه، وبساطتها وعدم تعقيدها. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من المميزات السابقة التي أوضحناها، نجد أن هذه الطريقة ذات تكلفة مرتفعة جداً في بعض الحالات، وذلك فيما إذا كان توصيف الأداء المطلوب غير صحيح، إذ سيتقع المسؤولية في هذه الحالة كاملة على عاتق المشتري.

جـ - توصيف الأداء والصنع:

بموجب هذه الطريقة فإن المنتج تأتبه المواصفات، وتعليمات الإنتاج أو التشغيل، والمواد التي يجب استخدامها، مكتوبة على أمر التوريد، وهنا يتحمل المشتري المسؤولية كاملة عن أداء المنتج المطلوب. ويفترض في هذه الحالة أن يكون المنتج ممكناً لأحدث معرفة فنية فيما يتعلق بالمواد والأساليب الفنية وطرق الصنع. وفي بعض الأحيان ترفق وظيفة المشتريات مع أمر التوريد بعض الرسومات الهندسية، توضح زوايا وأبعاد ومكونات التصنيع، ويعيب هذه الطريقة أنها تكون مكلفة في إعدادها وفي الفحص من أجل ضمان المطابقة. أما الميزة التي تتوفر لهذه الطريقة من طرق وصف الجودة، أنها توفر المواد بالمواصفات المطلوبة بشكل دقيق تماماً.

ولا بد لنا من التنويه ونحن في صدد عرض طريقة تحديد الجودة من خلال المواصفات الخاصة إلى أهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند استخدامها وأهمها ما يلي:

١- البساطة والدقة والوضوح، من أجل تحقيق التفاهم بين المشتري والبائع.

٢- تجنب وضع خواص لا يكون في قدرة المشتري اختيارها.

٤٦- الاعتدال في التوصيف، وعدم المخالاة دون مبرر:

حج - إذا كان هناك قدر من التجاوز مسموح به في المواصفات، فلا بأس من الإشارة إليه.

٤٧- دعم المواصفات بالرسوم الهندسية كلما اقتضت الحاجة، وتبيان إجراءات الفحص والقياس التي سيخضع لها الصنف، للتحقق من مدى انطباق المواصفات عليه.

حج - أن تكون المواصفات قريبة ما أمكن من المواصفات القياسية العامة، وذلك لتخفيض التكلفة، إذ يمكن في هذه الحالة توفير الاحتياجات عن طريق ادخال تغييرات بسيطة في الأصناف المتاحة بمواصفات قياسية.

٤٨- العينات:

العينات هي الطريقة الرابعة والأخيرة من طرق توصيف الجودة التي نعرضها في هذا الفصل، وتسمى بطريقة الرجل الكسول في تحديد مواصفات الجودة المطلوبة في الحاجة، إذ بموجبها ترسل وظيفة المشتريات عينة من الصنف المطلوب الى المورد، وتطلب منه أن يرسل إلى منظمتها كمية معينة مطابقة لمواصفات العينة المرسلة، يتضح من ذلك أن هذه الطريقة سهلة للغاية ولا تتطلب أي مجهود أو تكلفة تذكر، إلا أن هذه المميزات يكمن وراءها صعوبة هي فحص طلبية الشراء بعد وصولها من المورد للتأكد من مطابقة مواصفاتها لمواصفات العينة. وعلى أية حال تستخدم هذه الطريقة في وصف الجودة وفي الحالات التي لا تصلح فيها الطرق الأخرى للوصف، ومثال على ذلك الألوان، التي من الصعوبة بمكان تحديد وصف لون معين يتخلله ظلال متعددة.

وفي نهاية استعراضنا لطرق تحديد الجودة، يجب الإشارة إلى أن المنظمات قد تستخدم أكثر من طريقة من الطرق السابقة، ويعتمد اختيارها للطريقة على أنواع الأصناف المطلوبة، وأهميتها بالنسبة للساعة المنتجة، كعامل أساسي يحدد قرار

الشراء.. ومهما اختلفت طريقة تحديد الجودة، إلا أن الحقيقة التي يجب أن يضعها رجال الشراء أمام أعينهم هي أن هدف الشراء السليم، هو ضمان الحصول على الجودة المناسبة وبالسعر المناسب.

تحليل القيمة وأثره في قرار الشراء بمواصفات معينة:

تحليل القيمة عمل يُتم بموجبه الموازنة بين ما يحصل عليه المشتري من منفعة إذا اشترى صنفاً معيناً بمواصفات محددة، وبين التكلفة التي وضعها من أجل شرائه والحصول عليه. فمن خلال التحليل قد يجد المشتري أنه يدفع جزءاً من تكلفة شراء الصنف لمواصفات فيه غير ضرورية، ولا تؤثر في كفاءة السلعة المطلوبة، أو أن التكلفة لا تتناسب مع المنفعة، وبالتالي فإن الاتفاق على بعض جوانب الجودة في الصنف أو الأصناف المطلوبة غير اقتصادي وهذا يحدو بوظيفة الشراء إعادة النظر (مع الجهات المعنية التي لها علاقة بتحديد المواصفات) في المواصفات المحددة، بما يخفض من تكلفة الشراء دون التأثير في مدى ملائمة الصنف وكفاءته. يتضح من ذلك أن الدراسة التحليلية للقيمة التي يجب على وظيفة الشراء القيام بها بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة، عمل هام وضروري يربط بين تكلفة الشراء (السعر) من خلال جودة (مواصفات) الصنف المطلوب، والمنفعة (الخدمة) التي ستعود على المنظمة من وراء شرائه بمستوى جودة ومواصفات معينة ومحددة.

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف تحليل القيمة بما يلي:

تحليل القيمة أسلوب منظم، يستهدف الوصول إلى التكاليف غير الضرورية، أي التكاليف التي لا تسهم في الجودة، أو الاستخدام، أو مدة الاستعمال، أو المظهر، أو الخواص التي يرغب فيها العملاء، من أجل الاستغناء عنها.

منهج تحليل القيمة:

يعتمد منهج تحليل القيمة أساساً على التحليل الوظيفي للصنف، وهذا يشمل دراسة تحليلية لكافة مراحل تصميم المنتج، وما تشتمل عليه كل مرحلة من أجزاء وأصناف تستخدم في إنتاجه، لتحديد علاقة الصنف بالوظيفة التي يؤديها المنتج. وعلى هذا فتحليل التصميم لا يهتم بتقويم أي صنف بصفته الخاصة، ولكن التقويم يركز على الوظيفة التي يؤديها الصنف، فيما إذا كان يؤدي الوظيفة المطلوبة بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، وكذلك بأقل تكلفة ممكنة. ومن ثم فإن منهج تحليل القيمة يقود المحلل بعيداً عن الزاوية التقليدية التي تنظر إلى الصنف على أن له خصائص وتشكيلات أو منظورات معينة مقبولة. وبدلاً من ذلك فإنه يشجع المحلل على تبني وجهة نظر عريضة، ليأخذ في الاعتبار، فيما إذا كان الصنف يؤدي الوظيفة المطلوبة بأكثر قدر من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وما إذا كانت فائدته تتناسب مع تكلفته وضرورته.

ويستخدم منهج تحليل القيمة في العادة، قوائم تتضمن عشرات الأسئلة التحليلية، التي يمكن بموجبها تحليل الصنف وعلاقته بالوظيفة. وسنعرض فيما يلي قائمة من الأسئلة الإرشادية كنموذج يهتدى به عند عمل تحليل.

- ١- هل تكلفة الصنف تتناسب مع فائدته؟
- ٢- هل يحتاج الصنف إلى جميع خواصه؟
- ٣- إذا كان الصنف غير نمطي، فهل يمكن استخدام صنف نمطي بدلاً منه؟
- ٤- هل قدرة الصنف أكثر من مستلزمات وظيفته؟
- ٥- هل يوجد بديل آخر أفضل لذات الغرض وبتكلفة أقل؟
- ٦- هل يمكن تخفيف وزن الصنف؟

- ٥- هل يوجد بالمخزن صنف آخر يمكن أن يحل محله؟
- ٦- هل يتعرض الصنف لمجهودات تجهيز غير ضرورية؟
- ٧- هل يمكن تصنيع الصنف داخلياً بتكلفة أقل؟
- ٨- هل يمكن شراء الصنف بتكلفة أقل من تصنيعه داخلياً؟
- ٩- هل يمكن تخفيض تكلفة التعبئة؟

يقوم المحلل بدراسته للصنف على ضوء كل من الأسئلة الواردة سابقاً، فإذا نجاءت الإجابة عن سؤال أو أكثر باحتمال لتحسين القيمة، يمكن اعتبار ذلك نقطة بداية لمزيد من الأسئلة التفصيلية.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة في ضوء اعتبارات التكلفة الكلية، كثيراً ما تكشف عن احتمالات للتصميم أكثر كفاءة ووضوحاً مما هو ميسر في ظروف التصميم الأصلي، ذلك أن الكشف في هذه الحالة يأتي عادة كثمرة جهد مشترك لعدد من الاختصاصيين المؤهلين بنوعيات مختلفة من الخبرة والمهارة، مما لا يتوافر عادة في الخبير الذي يضع التصميم الأصلي ومواصفاته.

وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب المطبقة في تحليل القيمة، تحمل معها إمكانات هائلة لمساعدة المنظمة على تخفيض تكلفة المشتريات، فالهدف الأساسي لجميع الأنشطة التي يتضمنها تحليل القيمة، إنما يتمثل في شراء المواد (أو تصنيعها) بشكل يعتبر أفضل ما يشتري بالنسبة للغرض المطلوب انجازه. الظروف المناسبة للاستفادة من تحليل القيمة:

من الملاحظ في هذا المجال الذي نحن بصدد، أن المنظمات الصناعية تتفاوت في إمكانية استفادتها من تحليل القيمة، وتكون فرصة الاستفادة أكبر كلما توافرت ظروف معينة أهمها ما يلي:

٤٢ - وجود مرونة في المواصفات، بمعنى أن مواصفات الحاجة قابلة للتعديل، إذ أن هناك مواصفات خاصة لا يمكن تغييرها، ففي هذه الحالة يكون صعباً الاستفادة من تحليل القيمة.

٤٣ - كلما كان عدد الأصناف المستخدمة في إنتاج السلعة كبيراً كان احتمال الاستفادة من تحليل القيمة أكبر، إذ يسمح ذلك بتغطية تكلفة برنامج التحليل المزمع تنفيذه. - تزداد فرص تنفيذ برنامج تحليل القيمة، كلما كان هناك مواد بديلة تؤدي نفس الغرض المطلوب.

٤٤ - إذا كان المنتج يأخذ شكله ومواصفاته النهائية، أو إذا كان موضع تغيير مستمر. - يمكن تنفيذ برنامج تحليل القيمة فيما إذا كان التغيير الخاص بالصف والناجم عن التحليل، لا يستلزم إجراء تغييرات في تصميم ومواصفات الأصناف الأخرى الداخلة في تكوين المنتج النهائي.

7160121

سہ - ثانیہ / مغل اول / ثانی

الفصل الثاني عشر

تقديم أداء وظيفة الشراء

سجل العقود:

ففي بعض الأحيان تتعاقد المنظمة مع بعض الموردين على تزويد بعض الأصناف بموجب عقد توريد مفتوح لمدة معينة، وذلك بدلاً من التعاقد كل مرة تحتاج فيها المنظمة إلى صنف من هذه الأصناف، والتوريد يتم في هذه الحالة بمقتضى طلبات تقدمها المنظمة في الوقت المناسب، وفي حدود الأمد المقرر للعقد ومجموع قيمته. بناءً على ذلك فمن الواجب الاحتفاظ بسجل لهذه العقود، لأهميتها في معرفة الفترة التي لا يزال سارياً فيها، وكذلك قيمة الطلبات الممكن التعاقد عليها.

سجل النماذج المطبوعة:

تعتبر النماذج التي أشرنا إليها سابقاً، بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تدور بها في مختلف مراحل عملية الشراء في المنظمة، وواجب يقضي بحفظ ملف خاص لهذه النماذج يحوي على عينة من كل نموذج، ووصف مكتوب لاستخداماتها ومحتوياتها، والجهة التي طبعت فيها، ومعدل الاستعمال. ولاشك أن وجود مثل هذا السجل يساعد على إنجاز المطبوعات اللازمة عند الحاجة إليها، مع تسهيل تحديد الكمية التي تطبع والمكان الذي تطبع فيه.

تقييم أداء وظيفة الشراء

ماهية تقييم أداء وظيفة الشراء:

تتضمن الإدارة السليمة في المنظمة وضع نظام لتقويم أداء جميع الإدارات التي تتكون منها، لذلك يجب تقويم أداء وظيفة الشراء باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية فيها. ووضع نظام سليم لتقويم أداء وظيفة الشراء، يتطلب وجود رقابة على كافة أنشطتها. والهدف من ذلك هو التخطيط للمستقبل بشكل صحيح، وتصحيح مسار الأداء، ورفع كفاءته. لذلك تعتبر عملية التقويم من الأعمال أو من المقومات الأساسية لتطوير وظيفة الشراء ونجاحها، حيث من خلال عملية التقويم يتم تحديد نقاط الضعف لعلاجها ونقاط القوة لتدعيمها.

ويشير مفهوم تقويم أداء وظيفة الشراء، إلى الأقسام الإدارية التي تتكون منها هذه الوظيفة، ومقارنتها بالأهداف المحددة لها، باستخدام مؤشرات معينة، والحصول على بيانات ومعلومات تفيد وظيفة الشراء في إعداد خططها المقبلة.

ويشير مفهوم تقويم أداء وظيفة الشراء، إلى قياس وتحليل النتائج التي تتوصل إليها الأقسام الإدارية التي تتكون منها هذه الوظيفة، ومقارنتها بالأهداف المحددة لها، باستخدام مؤشرات معينة، والحصول على بيانات ومعلومات تفيد وظيفة الشراء في إعداد خططها المقبلة.

وفي الواقع إننا نستخدم البيانات المتاحة عن أوجه نشاط كل قسم من أقسام وظيفة الشراء، لتقويم أدائه، وبالتالي تقويم أداء جهاز الشراء ككل، وذلك لكون نظام تقويم الأداء يساعد على:

مقام قسم الاراضي بيت له

١- التحقق من أن الأداء الفعلي للإقسام

و

ولنتساءل الآن: ماهي مكونات نظام تقييم أداء وظيفة الشراء؟

في الواقع مكونات هذا النظام لا تختلف عن مكونات أي نظام رقابي تقني آخر، انطلاقاً من معلومة معروفة هي: أن ماهية الرقابة كمكونات وأسس علمية لا تختلف من مجال عمل لآخر، إنما الذي يختلف هو مضمون الرقابة، فمثلاً لدينا

النصل التالي عشر: تقييم أداء وظيفة الشراء

رقابة مالية، رقابة تسويقية، رقابة على المخزون... الخ. وبوجه عام يمكن القول إن مكونات نظام رقابة وتقييم أداء وظيفة الشراء، يتكون مما يلي:

أولاً: تحديد معايير التقييم:

تعتبر المعايير عن الأهداف المطلوب تحقيقها من وظيفة الشراء، فالمعيار ماهر في الحقيقة إلا تعبير عن الهدف المراد تحقيقه من نشاط معين. وتحديد المعايير يجب أن يكون دقيقاً، حتى يعرف كل فرد سواء أكان رئيساً أم مروبساً ماهر المطلوب منه، وليحاسب على أساسه التقييمات الإدارية التي تتكون منها وظيفة الشراء أغلبه. يدخل في دائرة الأنشطة التي تخضع لتقييمها إلى معايير غير كمية، التي يصاحبها صعوبة في قياسها لأنها غير ملموسة.

وتصنف المعايير ضمن فئتين رئيسيتين هما:

١ - المعايير التاريخية:

تعد هذه من المعايير واسعة الانتشار والاستخدام، وبمقتضاها يتم مقارنة نتائج الأداء الحالي لوظيفة المشتريات فيما يتعلق بنواحي نشاطها المختلفة، بأدائها في أوقات سابقة، مع الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية التي يمكن أن تخدم في هذا المجال. ولهذا المعيار قيمة خاصة، حيث يمكن من تقدير حجم نشاط وظيفة المشتريات وتقديمه ومدى ثباته من عام لآخر.

٢ - المعايير المثالية:

وهي معايير مطلقة يجب تحقيقها، حيث يتم وضعها من واقع الخبرة والتجربة ومن خلال أهداف وظيفة الشراء المطلوبة منها، وعن طريق مقارنة الأداء الفعلي بها يتم تحديد مستوى كفاءة الأداء.

ونعرض فيما يلي أمثلة عن المعايير التي يمكن استخدامها في عملية تقييم

أداء وظيفة الشراء وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

٤ - معيار الزمن :

ويمكن أن نضع له المعايير التالية:

٥ - النسبة المئوية للالتزام بالمواعيد الخاصة بتسليم الأصناف في المواعيد المتفق عليها، ويمكن أن نستخرجها عن طريق:

$$\frac{\text{عدد عمليات التسليم في الميعاد}}{\text{إجمالي عمليات التسليم}} \times 100$$

٥ - عدد المرات التي تعطل فيها الإنتاج بسبب تأخر استلام طلبات الشراء.

٥ - عدد الطلبات العاجلة التي نفذتها وظيفة المشتريات، ويعتبر الطلب عاجلاً إذا طلب التنفيذ أصلاً في مدة تقل عن المعدل المخطط للصنف.

٦ - معيار كمية المخزون :

٥ - عدد المرات نفذ فيها المخزون وتعطل الإنتاج، نتيجة الشراء بكميات أقل من الاحتياجات.

٥ - كفاءة قيمة الأصناف التي اشترت زيادة عن الحاجة، والخسارة الناجمة عن تجميد أموال غير مستثمرة في المخزون.

٥ - مستويات المخزون المحققة مقارنة بالمستويات المحددة وذلك إجمالاً وحسب مجموعات الأصناف.

١٠ - معيار السعر :

- ١ - مقارنة الأسعار المحققة بالأسعار المستهدفة، وذلك من خلال مقارنة الأسعار التقديرية المخططة في خطة المشتريات بالسعر الفعلي الذي دفعته المنشأة في الشراء، باعتبار أن أي تخفيض في السعر الفعلي عن السعر التقديري سوف ينعكس على أرباح المنشأة .

٢ - بيان الوفورات المحققة نتيجة التفاوض.

- ٣ - مقدار الخصومات التي نجحت وظيفة المشتريات في الحصول عليها.

١١ - معيار الجودة :

- ١ - عدد حالات رفض الأصناف عند الاستلام، والفحص، أو نسبتها إلى جملة أوامر التوريد التي نفذت .

- ٢ - تقارير الإنتاج عن اكتشاف عيوب المواد أثناء التشغيل.

١٢ - معيار مصادر التوريد :

- ١ - عدد حالات التأخير في التسليم بسبب الموردين.

- ٢ - عدد حالات رفض الطلبات غير المطابقة للمواصفات بسبب الموردين.

- ٣ - عدد حالات توريد أصناف أو كميات غير مطلوبة.

١٣ - معيار تنمية العلاقة بالموردين :

يتم تقويم نشاط وظيفة المشتريات في مجال تنمية العلاقة مع الموردين، باستخدام أساليب متعددة لعلها أكثرها تفضيلاً الاستقصاء الدوري، حيث تصمم استمارة تتضمن أسئلة محددة يجيب عنها الموردون، إذ من خلال إجاباتهم يمكن

الوفوف على مدى كفاءتها في تنمية هذه العلاقة . وتتناول الأسئلة جوانب متعددة نسوق بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

- الاستقبال الطيب لمندوبي الموردين .
- الاهتمام بما يعرضه الموردون من آراء وأفكار .
- مدى الالتزام بالاتفاقات الأدبية .
- العدالة في معاملة الموردين .
- مدى الاستفادة من خبرة الموردين .

ثانياً: تحديد مجالات التقييم :

يقصد بمجالات التقييم الأنشطة والأعمال الرئيسية والفرعية التي تنفذها وظيفة الشراء والمسؤولة عنها، وهذه المجالات ذكرناها في السابق، ولا بأس من التذكير بها هنا وهي : تحديد كميات الشراء الاقتصادية، اختيار الموردين، الاستلام، الفحص ... الخ .

ويمكن أن نقسم مجالات تقييم أداء وظيفة الشراء إلى مايلي :

١- المجال الإداري :

ويشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية التالية على سبيل المثال وليس الحصر:

١- الأفراد :

- هل تتوفر لدى العاملين الموهلات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل؟

- هل تتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية عن الأصناف المستخدمة في إنتاج السلعة أو السلع في المنظمة، وعلى الأخص مواصفاتها؟

الفصل الثاني عشر: تنظيم أداء وظيفة الشراء

- هل تتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية عن الأسواق التي تتعامل معها المنظمة ومصادر التوريد المتاحة؟
- هل تتوفر لدى العاملين الإلمام الكافي بالعوامل الاقتصادية المؤثرة في نشاط المنظمة بشكل خاص، والصناعة بشكل عام؟
- هل يستفيد العاملون من برامج التنمية التي تنظمها لهم الجهة المختصة في المنظمة.

٢- التنظيم :

- هل حدود السلطة والمسؤولية واضحة؟
- هل السلطة متكافئة مع المسؤولية؟
- هل زوعي التخصص عند تحديد المهام ، بما يسهل عملية الرقابة والتنسيق؟
- هل زوعي المستقبل في العمل التنظيمي؟

٣- السياسات :

- هل سياسة الشراء التي تنتهجها وظيفة المشتريات قد حققت أهدافها ؟
- هل السياسة المتبعة في تنمية العلاقة مع الموردين كانت سليمة وحققت ما هو مطلوب منها؟

٤- الاجراءات :

- هل الاجراءات المتبعة في تنفيذ كل مرحلة من مراحل عملية الشراء مهيأة تسمح بالتنفيذ السريع دون تعقيد؟
- هل هناك شكوى أو تضرع من قبل الموردين، فيما يخص إجراءات لشراء المتبعة معهم ؟

هل النماذج المستخدمة في تنفيذ عملية الشراء جيدة التصميم وبسيطة وواقعية الغرض؟

٥- السجلات والتقارير:

هل المعلومات المتوفرة في السجلات واضحة وكافية لإعطاء فكرة جيدة عن نشاط الشراء؟

هل تصميم السجلات يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، بما يخدم أغراض التخطيط والرقابة؟

هل ترفع تقارير الأداء بمواعيدها المحددة؟

هل تعطي تقارير الأداء فكرة واضحة عن النشاط؟

المجال الفني:

ويشمل المجالات العامة التالية وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

١- الرقابة على عنصر التكلفة، ويقصد بها أن وظيفة الشراء تنفذ عملية المشتريات بأقل تكلفة.

٢- الحجم الاقتصادي لكمية الشراء، هل حدد بشكل جيد وعلمي، بحيث يحقق ضمان استمرارية العمل، وفي الوقت نفسه لم يجمد أموالاً في المخزون عاطلة عن الاستثمار.

٣- الأسعار التي اشترت بها مستلزمات العمل، هل كانت اقتصادية مقارنة مع أسعار الموردين الآخرين في السوق؟

٤- العلاقات مع الموردين هل كانت طيبة وحسنة أم لا؟

٥- هل درجة التنسيق مع الإدارات أو الوظائف الأخرى في المنظمة جيدة؟

ثالثاً: تحديد مراكز المسؤولية:

بعد تحديد المجالات وفي ضوءها، يتم تحديد مهام ومسؤوليات التعيينات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء، حيث بموجب هذا التحديد، يتم ربط نتائج الأداء بمراكز المسؤولية هذه، ليحاسب كل مسؤول عن نتيجة أدائه، وتصرفاته، وقراراته.. الخ .

إجراءات تقييم أداء وظيفة الشراء:

تمثل الإجراءات اللازمة لممارسة عملية تقويم الأداء بالآتي :-

أ- إجراء المقارنة بين المعايير (الأهداف) المحددة مقدماً من جهة، وبين نتائج الأداء الفعلي للنشاط، كما تعكسها البيانات والمعلومات المجمعة بعد تحليلها من جهة ثانية: وعلى أساس هذه المقارنة يتم تحديد ومعرفة مواطن القوة والضعف التي تصاحب كفاءة النشاط، فإذا ما توضحت صورة التنفيذ في جانبها الإيجابي والسلبي، أمكن لإدارة النشاط أن تسعى لدعم مقومات النجاح، وإيجاد الحلول الكفيلة بالتغلب على عوامل القصور والانحراف، عندما توضع الخطط الفعلية موضع التنفيذ.

وفي جمع البيانات عن الأداء الفعلي، يلاحظ أن هذه العمليات تتواءم متتالية في سجلات وظيفة المشتريات، ويستفاد تصحيحاً وتوثيقاً ومعالجة كبرى من الوقت والجهد، قبل أن تصبح صالحة لأغراض التحريم لتلك فمن الضروري أن يتم التنسيق أصلاً بين الإجراءات وتصحيح السجلات، وبين احتياجات نظام الرقابة والتقويم، بما يسمح بالحصول على النتائج بسهولة، فيستفاد بذلك من ناحية السرعة في جمع النتائج وتحديثها بشكل جيد وتكلفة ممكنة.

ب- تفسير الانحرافات في نتائج الأداء الفعلي عما ورد بالخطط المحددة مقدماً والمقصود بتفسير هذا الانحراف وتحليل أوجه النشاط التي ظهرت فيها

آلية اتخاذ القرار بشراء المعدات الرأسمالية

تعد عملية شراء المعدات الرأسمالية من ضمن عمليات الإنفاق الاستثماري في أي وحدة اقتصادية، ولذلك يجب دراسة وتقييم أي مقترح يتعلق باستثمار مقدار معين من المال في شراء أي نوع من تلك المعدات، وسبب ذلك يرجع إلى أن عملية شراء المعدات الرأسمالية يترتب عليها تملك الوحدة الاقتصادية لموجودات إنتاجية تستخدمها لفترات زمنية طويلة وتحملها الوحدة الاقتصادية في الفترة الحالية (وقت الشراء)، إلا أن العائد الذي تحققه والآثار المترتبة عنه تستمر لمدة زمنية طويلة، لذا لابد من تقييم التكلفة التي تتحملها الوحدة الاقتصادية نتيجة شراؤها لمعدات رأسمالية من جهة والعائد المتوقع الحصول عليها من جهة ثانية وأثر ذلك على أهداف الوحدة الاقتصادية.

والأسلوب المتبع في هذه الحالة هو إعداد قائمة تعكس التدفقات النقدية الخارجة (تكلفة المعدات) والتدفقات النقدية الداخلة (العائد الذي تحققه المعدات)، ومن ثم التوصل إلى صافي التدفقات النقدية وذلك خلال العمر الإنتاجي لهذه المعدات، وبما أن العمر الإنتاجي للمعدات يزيد عن سنة فلابد من خصم التكلفة والعائد في كل سنة بمعدل الخصم انسياني للتوصل إلى القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية والتي قد تكون موجبة أو سالبة، فإذا كانت موجبة، فإن ذلك يعني أن بالإمكان اتخاذ قرار بشراء المعدات، أما إذا ظهرت بالسلب فذلك يعني أن المعدات لن تغطي تكاليف شراؤها، مما يتطلب إعادة النظر في عملية الشراء للمعدات، ويوجد عدد من الإجراءات أو القواعد التي يمكن استخدامها لاتخاذ القرار بخصوص شراء المعدات الرأسمالية أهمها ما يلي:

أولاً: اعتماد فترة الاسترداد Payback period

يقصد بفترة الاسترداد المدة الزمنية اللازمة لاسترداد التكلفة المبدئية للاستثمار عن طريق صافي التدفقات النقدية المتولدة عنه، وبموجب هذه الطريقة يعد الاقتراح أو البديل الاستثماري مقبولاً إذا تم استرداد قيمته الاستثمارية المبدئية في مدة زمنية قصيرة، ويعني ذلك أن الاقتراح أو البديل المفضل هو الذي تكون مدة الاسترداد المتعلقة به قصيرة مقارنة بفترة البدائل المتاحة أو بالمدة الزمنية التي تقبلها الوحدة الاقتصادية، لذا فعند التفكير بشراء معدات معينة تستخدم هذه الطريقة للتعرف على فترة استرداد ما

سينفق من مبالغ نقدية على شراء المعدات، ويمكن استخدامها عند المفاضلة بين معدتين أو أكثر يراد اختيار أفضلها من وجهة نظر استرداد تكلفتها أي ما تتحمله الوحدة الاقتصادية من تكلفة لشراء الواحدة منها، وفي الواقع أن احتساب مدة الاسترداد ما هي إلا احتساب لنقطة التعادل بين الإنفاق المقترح لشراء معدات معينة ومكاسبها النقدية، ويتبعى لاحتساب هذه المدة تقدير كل من التدفق النقدي الخارج المرتبط بالاقتراح وكذلك تقدير صافي المكاسب النقدية (الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة الناجمة عن تشغيل الاقتراح) السنوية المتولدة عنه. فمثلاً إذا كان الاقتراح الاستثماري لشراء معدات معينة يتطلب إنفاقاً مبدئياً يبلغ (200000) ليرة ومجموع صافي المكاسب النقدية المتولدة عنه في نهاية السنة الرابعة يصل إلى هذا المبلغ يعني مدة الاسترداد وهي (4) سنوات، ويتم احتساب مدة الاسترداد طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدة الاسترداد} = \frac{\text{التكلفة المبدئية للاستثمار}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

فمثلاً تفكر إحدى الوحدات الاقتصادية بشراء معدات معينة تبلغ التكلفة المبدئية للاستثمار بالنسبة لها (350000) ليرة وتحقق تدفقاً نقدياً سنوياً مقداره (50000) ليرة فإن مدة الاسترداد تصبح $= \frac{350000}{50000} = 7$ سنوات.

إلا أنه في الحياة العملية قلما نجد أن التدفقات النقدية المتولدة من أي اقتراح استثماري لشراء معدات معينة متساوية، فمثلاً لو كان هناك اقتراح استثماري لشراء إحدى المعدات تبلغ قيمته (720000) ليرة وصافي التدفق النقدي المتولد عنه خلال السنوات الخمس كان على النحو الآتي:

السنة	صافي التدفق النقدي (بالليرة)
1	150000
2	200000
3	210000
4	240000
5	100000

هنا يجب احتساب متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية نتيجة اختلاف قيمة

صافي التدفق النقدي خلال السنوات الخمس.

$$\text{متوسط صافي التدفقات النقدية} = \frac{900000}{5} = 180000 \text{ ليرة سنوياً.}$$

$$\text{أذن فترة الاسترداد} = \frac{720000}{180000} = 4 \text{ سنوات.}$$

ومع ذلك فإن استخدام متوسط صافي التدفقات النقدية لا يؤدي إلى التحديد الدقيق

لقياس هذه الفترة، لذا ولأجل احتساب مدة الاسترداد بدقة، يمكن استخدام طريقة تجميع

التدفقات النقدية، أي تجميع التدفقات سنة بعد أخرى إلى أن تصبح قيمة التدفقات المجمعة

مساوية لقيمة الاستثمار المبدئي وعند هذه النقطة يمكن احتساب فترة الاسترداد.

ولتوضيح ذلك نستخدم بيانات المثال السابق كما يأتي:

السنة	صافي التدفقات النقدية	صافي التدفقات النقدية المجمعة (بالليرة)
1	150000	150000
2	200000	350000
3	210000	560000
4	240000	800000
5	100000	900000

ومن البيانات أعلاه يتضح لذا أن مدة الاسترداد تقع بين ثلاث سنوات وأربع سنوات ويمكن احتساب هذه المدة كالآتي:

$$(3) \text{ سنوات} + \left(\frac{\text{الرصيد المتبقي من الاستثمار في نهاية السنة الثالثة}}{\text{صافي التدفق النقدي للاستثمار في السنة الرابعة}} \right) \times 12 \text{ شهرا}$$

$$3 + 12 \times \left(\frac{560000 - 720000}{560000 - 800000} \right)$$

$$3 + 12 \times \left(\frac{160000}{240000} \right)$$

$$3 + 12 \times 0.666666 = 3.8 \text{ سنة}$$

وهذا يعني أن فترة الاسترداد بموجب طريقة تجميع التدفقات النقدية تصبح (3) سنوات و (8) أشهر وليس (4) سنوات.

ولتوضيح كيفية استخدام طريقة مدة الاسترداد في عملية التقييم والاختيار بين الاستثمارات فإننا نأخذ إحدى التوجهات الاقتصادية بأننا نريد اختيار أفضلها بموجب مدة الاسترداد، وفيما يأتي البيانات الخاصة بكل منها:

البيانات	المعدات أ	المعدات ب	المعدات ج
التكلفة المبدئية للاستثمار بالليرة	120000	120000	120000
التدفق النقدي السنوي	30000	30000	40000
النداء بعد الضريبة (بالليرة)			
العمر الإنتاجي للمعدات	6 سنوات	5 سنوات	3 سنوات

$$\text{فترة الاسترداد للمعدات أ} = \frac{120000}{30000} = 4 \text{ سنوات}$$

$$\text{فترة الاسترداد للمعدات ب} = \frac{120000}{30000} = 4 \text{ سنوات}$$

$$\text{فترة الاسترداد للمعدات ج} = \frac{120000}{40000} = 3 \text{ سنوات}$$

بالمقارنة نجد أن المعدة (ج) هي أفضل تلك المعدات.

يبدو لنا أن طريقة مدة الاسترداد تمكن من اختيار المعدات التي تسترد تكلفتها المبدئية في أقصر مدة، لذا توجه إليها انتقادات معينة أهمها، أنها لم تأخذ بعين الاعتبار ما سيحدث للمعدات بعد انتهاء مدة استرداد ما أنفق عليها، أي أنها تهمل التدفقات النقدية الداخلة خلال المدة اللاحقة لمدة الاسترداد، وهذا خطأ إذ لا يمكن الاعتماد عليها في اختيار المعدات الأفضل دون النظر إلى التدفقات النقدية الداخلة التي تتحقق بعد انتهاء مدة الاسترداد ويؤكد ذلك المثال السابق إذ اتضح من الحل أن المعدة (ج) تعد أفضل المعدات في حين أنها تحقق أقل عائد صافي للوحدة الاقتصادية وبالتالي لا تعد أفضل معدة من وجهة نظر الاستثمار أما إذا أخذنا التدفقات النقدية الداخلة خلال العمر الإنتاجي لكل المعدات فإن الحال سيختلف كما يتضح مما يأتي:

التدفقات النقدية الداخلة للمعدات أ = $6 \times 30000 = 180000$ ليرة.

التدفقات النقدية الداخلة للمعدات ب = $5 \times 30000 = 150000$ ليرة.

التدفقات النقدية الداخلة للمعدات ج = $3 \times 40000 = 120000$ ليرة.

وبطرح التكلفة المبدئية للاستثمار لكل معدة عن التدفقات النقدية الداخلة نحصل على صافي تدفقات نقدية كالآتي:

صافي التدفقات النقدية للمعدة أ = $180000 - 120000 = 60000$ ليرة.

صافي التدفقات النقدية للمعدة ب = $150000 - 120000 = 30000$ ليرة.

صافي التدفقات النقدية للمعدة ج = $120000 - 120000 = 0$ صفر.

ومن المقارنة يتضح لنا أن المعدة (أ) تعد أفضل تلك المعدات ولكن يجب علينا عند استخدام طريقة مدة الاسترداد، وهذا يعني أنه لا يمكن أن نهمل التدفقات النقدية الداخلة بعد انتهاء مدة الاسترداد وكما يتضح من المثال الآتي أيضاً:

مثال:

إذا كان لدينا في إحدى الوحدات الاقتصادية يراد شراء معدتين واختيار أفضلهما فإذا كانت التكلفة المبدئية لاستثمار كل منهما (47500) ليرة وتحقق كل منهما تدفقات نقدية داخلة بعد الضرائب على مدى ست سنوات كما هو وارد بالجدول الآتي:

عند أسعار خصم مختلفة وتستخدم هذه الجداول لاستخراج القيمة الحالية للتدفقات في حالة اختلاف الدفعات التي يتم الحصول عليها سنوياً. أما في حالة وجود دفعات متساوية يتم الحصول عليها لمدة أكثر من سنة فيوجد نوع آخر من الجداول يستخدم لحساب القيمة الحالية لها، والجدول الآتي نموذج عنها:

جدول القيمة الحالية لوحدة من النقود في السنوات المختلفة وعند أسعار خصم مختلفة

السنة	%6	%8	%10	%12	%14
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877
2	0.840	0.857	0.826	0.797	0.769
3	0.480	0.794	0.751	0.712	0.675
4	0.792	0.735	0.683	0.636	0.592
5	0.747	0.681	0.621	0.567	0.519
6	0.705	0.583	0.513	0.507	0.406
7	0.665	0.583	0.503	0.452	0.400
8	0.627	0.540	0.467	0.404	0.351
9	0.592	0.500	0.434	0.361	0.308
10	0.558	0.463	0.386	0.322	0.270

جدول القيمة الحالية لتدفقات متساوية من النقود في السنوات المختلفة وعند أسعار

خصم مختلفة

السنة	%6	%8	%10	%12	%14
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877
2	1.833	1.783	1.736	1.960	1.647
3	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322
4	3.465	3.312	3.170	3.037	2.914
5	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433
6	4.917	4.623	4.355	4.111	3.889
7	5.582	5.206	4.868	4.564	4.288
8	6.210	5.747	5.335	4.968	4.639
9	6.802	6.347	5.759	5.328	4.946
10	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216

وبالرجوع إلى المثال السابق والمتعلق بالمفاضلة بين المبتدئين الأولى والثانية،
لاختيار المعدات الأفضل نستخدم طريقة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية بفرص أن
معدل الخصم السائد في السوق هو 8% وعلى النحو الآتي:

جدول حساب صافي القيمة الحالية لكل معدات:

المرتبة	القيمة الحالية	المعدات الأولى		المعدات الثانية	
		التدفقات بالليرة	القيمة الحالية بالليرة	التدفقات بالليرة	القيمة الحالية بالليرة
0	1.000	*(475000)	(475000)	*(475000)	(475000)
1	0.926	80000	74080	110000	101860
2	0.857	90000	77030	100000	85700
3	0.794	100000	79400	95000	75430
4	0.735	120000	88200	90000	66150
5	0.681	110000	74910	90000	61290
6	0.630	70000	44100	85000	53550
مجموع القيمة الحالية للتدفقات الداخلة			437820		443980
صافي القيمة الحالية			37480		61820

* لقد تم وضع التدفقات النقدية الخارجية بين قوسين لتمييزها عن التدفقات النقدية الداخلة.
يبدو من الحل أعلاه أن المعدة الأولى هي أفضل من المعدة الثانية إذ تعطي أكبر صافي
قيمة حالية وبالتالي يمكن اتخاذ قرار شراء المعدة الأولى.

مثال:

إذا كانت إحدى الوحدات الاقتصادية تفكر في شراء معدات معينة وأمامها ثلاث
عروض مقدمة من ثلاثة موردين كل منهم يعرض المعدات التي هي من إنتاج إحدى
الدول وتريد الوحدة الاقتصادية اختيار أفضل عرض في ضوء البيانات الآتية:

ملحق ادارة المواد

وهكذا تكون تكاليف التخزين تساوي $\left(\frac{K}{2}\right) \times T$. وتتكون تكلفة الطلبات من عدد الطلبات مضروباً بتكلفة الطلبية الواحدة «س». وعدد الطلبات عبارة عن كمية الطلب الكلي مقسومة على الكمية الاقتصادية للشراء، أي $\frac{R}{K}$. وهكذا تكون تكلفة الطلبات مساوية إلى $\left(\frac{R}{K}\right) \times S$.

ومن أجل إيجاد قيمة «ك» نضع معادلة التكاليف الإجمالية مساوية إلى الصفر ونحل المعادلة 1.1. ك كما يلي

$$S \left(\frac{R}{K} \right) + T \left(\frac{K}{2} \right) = \text{مجموع التكاليف}$$

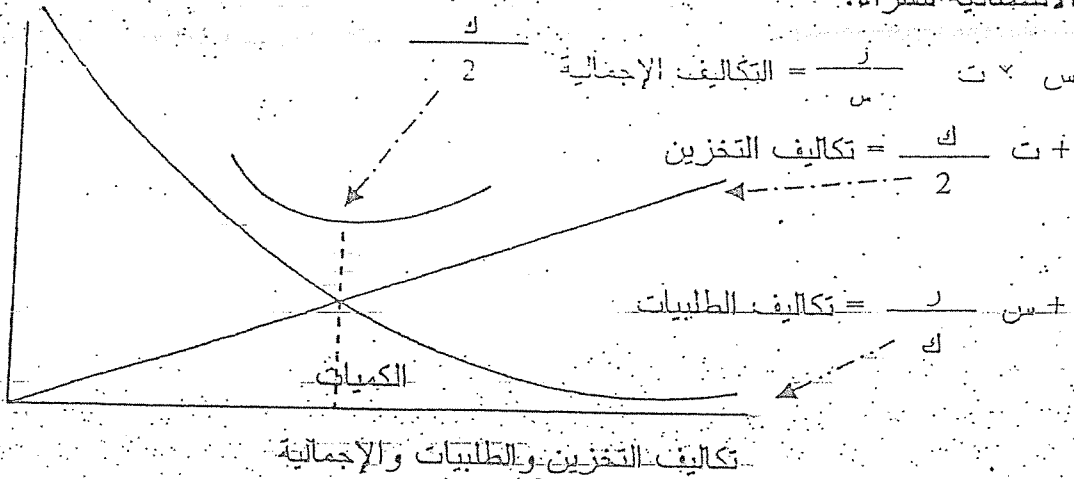
$$\frac{R \cdot S}{K} + \frac{T \cdot K}{2}$$

$$K = \sqrt{\frac{2RS}{T}}$$

أي أن الكمية الاقتصادية للشراء تساوي:

$$\text{الكمية الاقتصادية للشراء} = \frac{2 \times \text{الطلب الكلي} \times \text{تكاليف الطلبية}}{\text{مصاريف تخزين الوحدة}}$$

وبين الشكل التالي اتجاه تكاليف التخزين والطلبية الإجمالية كما يبين مكان الكمية الاقتصادية للشراء.



وكما هو واضح من الشكل السابق فإن تكاليف الطلبات تتناقص كلما ازدادت الكمية المشتراة، بينما تزداد تكاليف التخزين بزيادة الكميات المشتراة. أما التكاليف الإجمالية فإنها تتناقص بزيادة الكمية المشتراة من أجل الكميات الأقل من الكمية الاقتصادية للشراء بسبب تناقص تكاليف الطلبات أكثر من زيادة تكاليف التخزين. أما من أجل كميات الشراء الأعلى من الكمية الاقتصادية للشراء فإن تكاليف التخزين تزداد أكثر من نقصان تكاليف الطلبات وبذلك ترتفع التكاليف الإجمالية. أما عند الكمية الاقتصادية للشراء فنجد أن تكاليف التخزين تعادل تكاليف الطلبات كما أن التكاليف الإجمالية تكون أقل ما يمكن.

ومن أجل توضيح أكثر للمفاهيم الواردة أعلاه سنأخذ كمثال شركة نجم الدين.

شركة نجم الدين:

تحتاج شركة نجم الدين في العام الواحد إلى 500 وحدة من المواد الأولية الداخلة في عملية تصنيع الآلات الحاسبة التي تنتجها. وتبلغ تكاليف الطلبية الواحدة مقدار عشر ليرات سورية، بينما تبلغ تكاليف تخزين الوحدة ليرة سورية في العام. والمطلوب تحديد الكمية الاقتصادية للشراء.

يتبين من واقع شركة نجم الدين أن:

كمية الطلب الكلي = $Q = 500$ وحدة.

الكمية الاقتصادية للشراء = $K =$ وهي ما نحاول تحديده.

تكلفة الطلبية الواحدة = $س = 10$ ل.س.

تكلفة تخزين الوحدة = $ت = 1$ ل.س.

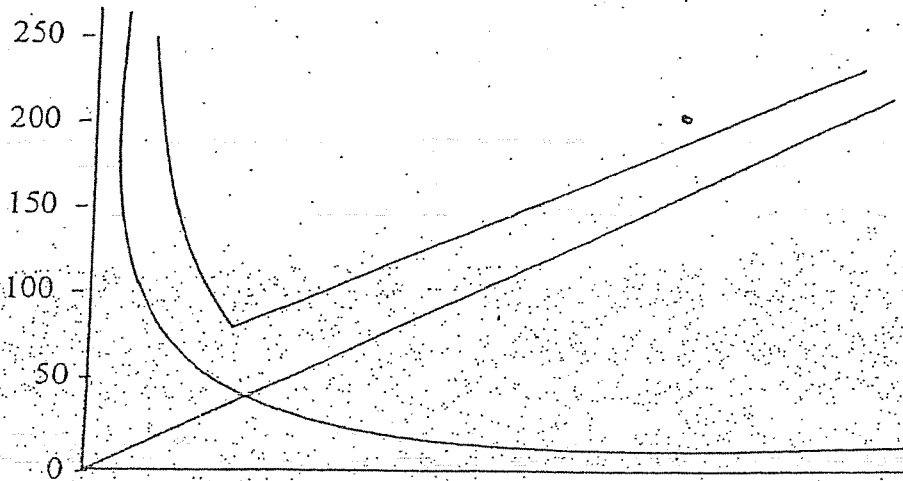
وبتطبيق المعادلة الخاصة بالكمية الاقتصادية للشراء نحصل على مقدار 100 وحدة.

$$100 = 10.000 = \sqrt{\frac{10 \times 500 \times 2}{1}} = \sqrt{\frac{2 \text{ رس}}{ت}} = K$$

ومن أجل وحدة التأكد بأن هذه الكمية هي الكمية الاقتصادية للشراء، وأنهما

الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية أقل ما يمكن ستقوم بحساب تكاليف التخزين

والطلبات والإجمالية عند الكميات «20»، «50»، «100»، «200»، «500» مع العلم أنه بإمكاننا اختيار كميات أخرى إلا أن هذه الأرقام ستكون كافية لتوضيح سلوك مختلف التكاليف المرتبطة بالكمية الاقتصادية للشراء. ويبين الشكل التالي وضع مختلف التكاليف والكمية الاقتصادية للشراء بحسب المعلومات الواردة في الجدول أدناه عن شركة نجم الدين.



تكاليف التخزين والطلبات والإجمالية والكمية الاقتصادية لشركة نجم الدين.

جدول حساب تكاليف التخزين والطلبات لكميات ممكنة للشركة العربية المتحدة

الكميات - ك	20	50	100	200	500
عدد الطلبات = $(\frac{K}{r})$	25	10	5	2.5	1
ل. سن تكاليف الطلبات = $(\frac{K}{r}) \times س$	250	100	50	25	10
وسطي المخزون = $\frac{K}{2}$	10	25	50	100	250
ل. سن تكاليف التخزين = $(\frac{K}{2}) \times ت$	10	25	50	100	250
التكاليف الإجمالية = $(\frac{K}{r}) \times س + (\frac{K}{2}) \times ت$	260	125	100	125	260

وتتضمن فترة التهيئة الصناعية: الوقت المنقضي بين وصول المواد في مخازن التوزيع إلى نقطة إعادة الطلب وحتى وصول هذه المواد من إدارة الإنتاج، وبالتالي تشمل بشكل محدد الأوقات التالية:

- وقت تهيئة الطلبية وإرسالها إلى إدارة الإنتاج.
 - الوقت اللازم لصنع المواد من قبل إدارة الإنتاج.
 - الوقت المنقضي من أجل نقل المواد إلى مخازن التوزيع.
 - الوقت المنقضي لوضع العلامات المميزة على المواد ووضعها في المخازن.
 - لما فترة التهيئة للشراء فإنها تتضمن الأوقات التالية:
 - وقت تهيئة الطلب وإرساله إلى قسم المشتريات.
 - وقت تهيئة الطلب وإرساله إلى مورد المواد.
 - الوقت المنقضي من أجل استلام المواد المطلوبة.
 - الوقت اللازم لفحص المواد ووضعها في مستودعات المشتري.
- وقد تطول أو تقصر فترات التهيئة هذه بحسب أنواع السلع المتعامل بها، وعادات الشراء لدى المشتري، وطرق البيع الموجودة في الأسواق، ووسائل النقل، والصنع وغيرها من العناصر الأخرى المؤثرة على الزمن.
- الفرضيات التي يتضمنها نظام إعادة الطلب:**

يتضمن نظام إعادة الطلب عدداً من الفرضيات التي لا بد من معرفتها من أجل فهم واضح لهذا الموضوع الهام. وسنقوم فيما يلي بمناقشة هذه الفرضيات ومعرفة كيفية جعل نظام إعادة الطلب أكثر واقعية وفائدة لتحقيق أهداف المشروع الاقتصادي. وأهم افتراضات النظام ما يلي:

- 1 — الطلب معروف ويحدث بمعدل ثابت كما أن فترة التهيئة ثابتة ومعروفة.
- 2 — عدم وجود خصم في الأسعار بسبب الشراء بكميات أكبر أو عدم تباين السعر بحسب الكميات المشتراة.
- 3 — استلام الطلبية بشكل فوري ومباشر.
- 4 — عدم إمكانية تلبية الطلب فيما بعد وعدم وجود عقوبات على تلبية الطلبيات في فترة متأخرة.

5 - ثبات تكلفة تخزين وحدة المخزون، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الافتراضات:

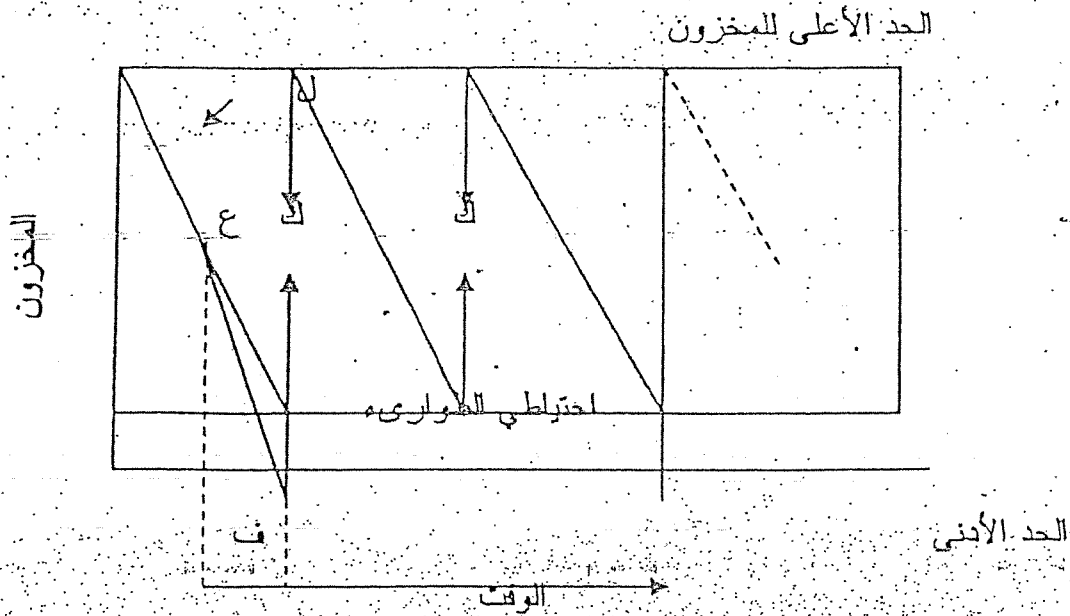
الطلب معروف ويحدث بمعدل ثابت وفترة التهيئة ثابتة ومعروفة:

يفترض نظام إعادة الطلب أن إدارة الشراء تعرف حتماً الطلب الكلي على المواد وتعرف معدل حدوث هذا الطلب في الفترات الزمنية المعينة. فلقد افترضنا أن شركة نجم الدين ستحتاج حتماً إلى كمية /500/ وحدة في العام وأن معدل استخدام هذه الوحدات هو عشر وحدات في الأسبوع. وفي الحقيقة فإن شركة نجم الدين هو عشر وحدات في الأسبوع. وفي الحقيقة فإن هذه الشركة قد تستخدم أكثر من عشر وحدات في الأسبوع كما قد تحتاج إلى أكثر من /500/ وحدة في العام القادم. وفي حال زيادة معدل الطلب على المواد خلال فترة التهيئة فإن الشركة تعاني من حالة نفاذ المخزون وتتكدس النفقات المصاحبة لهذه الحالة. ويمكن ذكر نفس الشيء بالنسبة لفترة التهيئة. فقد افترض في شركة نجم الدين أن فترة التهيئة هي أسبوعين لا أكثر ولا أقل. وفي الحقيقة قد تتغير فترة التهيئة تبعاً لتغير الشروط التي تؤثر عليها، وقد تطول إلى أكثر من أسبوعين وتعرض الشركة من جراء هذا إلى حالة «نفاذ المخزون» أيضاً.

تسبب حالة «نفاذ المخزون» خسائر للمشروع الذي يتعرض لها. فقد ينتج عنها توقف في العمليات الإنتاجية وخسارة للأرباح التي كان بالإمكان تحقيقها. كما يوجد تكاليف أجور المستخدمين المتوقعين عن العمل وتكاليف الطاقة الإنتاجية غير المستعملة وغيرها من التكاليف والخسائر الأخرى.

وتسبب مثل هذه النتائج ارتباطاً للإدارة المسؤولة التي تحاول جاهدة تجنب مثل هذه الحالة وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، وتلجأ الإدارة عادة إلى تكوين احتياطي للطوارئ من أجل امتصاص الطلب الزائد خلال فترة التهيئة أو من أجل احتمال تأخر وصول المواد. ويبين الشكل التالي نظم إعادة الطلب عند وجود احتياطي الطوارئ الذي يسمى أحياناً بالحد الأدنى من المخزون.

نفترض أن احتياطي الطوارئ في شركة نجم الدين قد يقرر أن يكون عشر وحدات فقط، وأن معدل استخدام المواد لا يزال عشر وحدات في الأسبوع وفترة التهيئة أسبوعين والكمية الاقتصادية للشراء مئة وحدة، عندئذ تتغير نقطة إعادة الطلب والحد الأقصى والأدنى للمخزون ووسطي المخزون ويكون لدينا: نقطة إعادة الطلب:



الشكل يمثل نظام إعادة الطلب مع وجود احتياطي الطوارئ

احتياطي الطوارئ + (معدل الاستهلاك × فترة التهيئة)

$$= (2 \times 10) + 10$$

$$= 20 + 10 = 30 \text{ وحدة.}$$

والحد الأقصى للمخزون: = احتياطي الطوارئ + الكمية الاقتصادية للشراء

$$= 100 + 10 = 110 \text{ وحدة، وهكذا فيكون:}$$

الحد الأدنى للمخزون = احتياطي الطوارئ = 10 وحدات.

$$\text{وسطي المخزون} = \frac{\text{الحد الأدنى} + \text{الحد الأقصى}}{2} = \frac{100 + 10}{2}$$

$$= \frac{120}{2} = 60 \text{ وحدة.}$$

$$\text{أو: الحد الأدنى} + \frac{\text{الكمية الاقتصادية للشراء}}{2} = \frac{100}{2} + 10 = 60 \text{ وحدة.}$$

شركة جود:

تحتاج شركة جود للصناعة إلى /12000/ وحدة في العام من إحدى المواد الأولية التي تدخل في الإنتاج. وتبلغ تكلفة الطلبية الواحدة مقدار /20/ ل.س، كما تبلغ تكلفة التخزين السنوية للوحدة مقدار /3/ ل.س. وتستغرق فترة التوريد شهرين، كما يبلغ معدل استهلاك المواد في الشركة وسطياً مقدار /1000/ وحدة. فإذا علم أن كمية احتياطي الطوارئ تبلغ /500/ وحدة، والمطلوب:

- 1 — حساب نقطة إعادة الطلب.
 - 2 — حساب الكمية الاقتصادية للشراء.
 - 3 — حساب الحد الأدنى والوسطي والحد الأقصى للمخزون.
- إن نقطة إعادة الطلب في شركة جود للصناعة هي /2500/ وحدة، وكما يلي:
- $$2500 = (2 \times 1000) + 500$$

وأن الكمية الاقتصادية للشراء هي /400/ وحدة:

$$400 = 16000 \sqrt{\frac{480.000}{3}} = \sqrt{\frac{2 \times 20 \times 1200}{3}}$$

وأن الحد الأدنى للمخزون هو نفس احتياطي الطوارئ الذي يبلغ /500/ وحدة. ويبلغ الحد الأقصى للمخزون مقدار 900 وحدة:

$$900 = 400 + 500$$

كما يبلغ وسطي المخزون 700 وحدة:

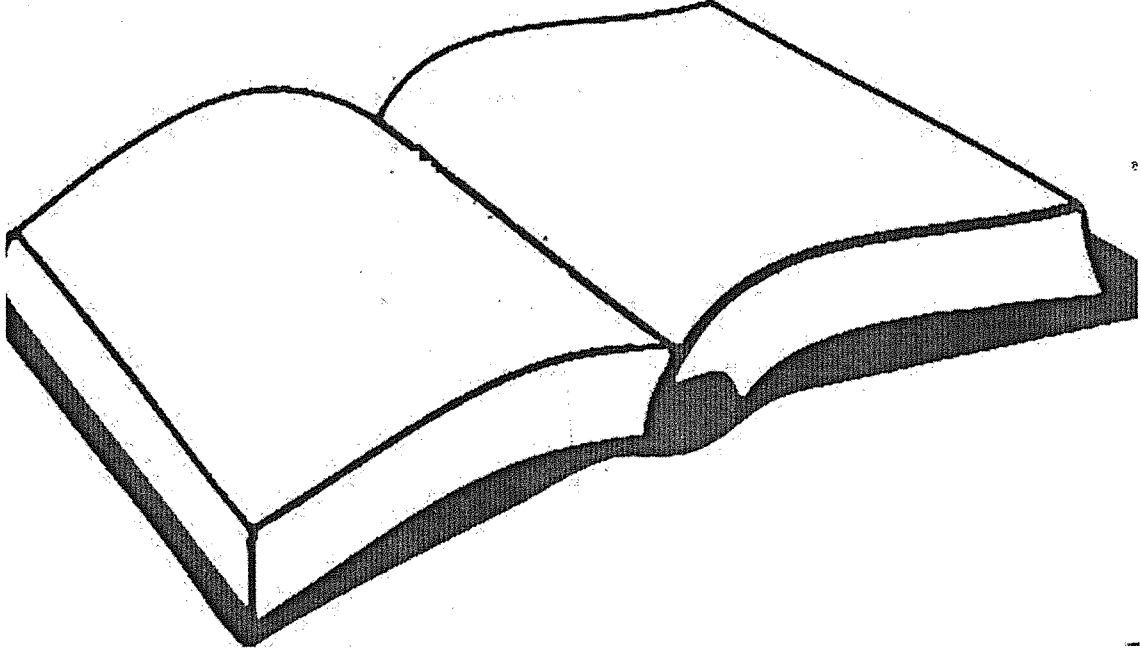
$$700 = \frac{400 + 500}{2} \quad \text{أو} \quad 700 = \frac{900 + 500}{2}$$

حساب احتياطي الطوارئ:

ذكرنا سابقاً أنه يمكن امتصاص التباين الذي يحدث في الطلب أو معتدل الاستخدام في فترة التهيئة وتجنب حدوث حالة نفاذ المخزون عن طريق تكوين احتياطي

119

Amurati Golezli qasbi
Amurati - Golezli - Amurati



مديرية الكتب والمطبوعات - جامعة حماة / منشورات التعليم المفتوح

فاكس: ٢٥٢١٦٣٧

مقسم : ١٠١ / ٢٥٢١٦٣٩

هاتف: ٢٥٢١٦٣٨