بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج العلوم الإدارية

إدارة المشتريات والمخازن

رمز المقرر ورقمه: إدر ٣٠١

تأليف

أ.د. علي عبد الله الحاكم

التدقيق لغوي : أ. الخاتم عبد الرحمن أبو الحسن

د. أحمد محمد على الطريفي

التصميم التعليمي: أ. مامون عبد المنعم الأمين

أ. وصال محمد بخيت

مراجعة: أ. عبد الرحمن الرشيد

التنضيد الطباعي والفني:

مصطفى آدم أحمد و سناء عبد النبي سليمان

منشورات جامعة السّودان المفتوحة، ٢٠٠٦

جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا الكتاب، وبأي وجه من الوجوه، إلا بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة.

مقدمة المقرر

عزيزى الدارس!

لما كنت ستدرس عدداً من مقررات الإدارة خلال دراستك فى برنامج العلوم الإدارية بجامعة السودان المفتوحة، يطيب لنا أن نقدم لك أحد المقررات المهمة فى البرنامج، وهو مقرر نضعه بين يديك فى هذا الكتاب الذى يحمل عنوان: "إدارة المشتريات والمخازن " إيفاً بهذا الغرض.

نعلم جميعاً أن العالم المعاصر يشهد تطوراً كمياً ونوعياً فى جميع المجالات، إذن كان لهذا التقدم الأهداف التى تتوق إليها المجتمعات وتسعى لتحقيقها جميع الدول على إختلاف أنظمتها – إذا كان له– أن يستمر فلابد لإدارة المشتريات فى جميع المنشآت القيام بتوفير المواد والسلع لجميع القطاعات بالكميات والنوعيات المطلوبة، فى الوقت المناسب، وبالسعر المناسب، لكى تتمكن المنشآت من توفير السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية بكفاءة عالية.

إن وظيفة التخزين مرحلة من المراحل الهامة فى توفير وحفظ المواد والخامات للإنتاج لحين الاحتياج إليها على أن تظل طول مدة تخزينها محتفظة بنفس الخواص والجودة والمواصفات الأصلية لها التى تسمح بالاستخدام الأمثل للإستفادة منها استفادة تامة عند الحاجة إليها، دون حدوث أي تغيير فى خواصها يفقدها او يخفض من قيمتها.

عزيزى الدارس! إن الموضوعات التى يحتويها هذا المقرر، هى من المعرفة الإدارية التى لاغنى عنها لدارس برنامج العلوم الإدارية الذى ينتظر منه أن يكون إدارياً او محاسباً مفيداً لنفسه ولوطنه، وتجد فى هذه الوحدات عدداً من أسئلة التقويم الذاتى والتدريبات، ونحن ننصحك بالإجابة عنها، لأن ذلك يعزز فهمك للوحدة ويجعلك تتقن المقرر الدراسى. وحدات هذا القرر إحدى عشرة وحدة .

احرص عزيزى الدارس على الاستفادة من هذا المقرر آملين تزويد الجامعة بالملاحظات التى تراها مناسبة لتطوير هذا المقرر.

وفقك الله

الأهداف العامة للمقرر

عزيزى الدارس!

بعد فراغك من دراسة هذا المقرر ينبغى أن تكون قادراً على أن:

١. تعرف المتغيرات البيئية وأثرها على وظيفة الشراء.
٢. تطبق أخلاقيات الشراء.
٣. تتقن استخدام المتطلبات المهارية لوظيفة الشراء.
٤. تقدر أهمية انعكاس وظيفة الشراء على الاقتصاد القومى.
٥. تعرف أنواع الشراء ودوافعه.
٦. تقارن بين أنواع المناقصات المختلفة .
٧. تحدد إجراءات الشراء الحكومى والدوافع التى توثر فى إتخاذ قراراته.
٨. تشرح طبيعة، وأبعاد، ومسئولية وظيفة الشراء.
٩. تعرف أنواع العقود واستخدامها فى طلب توريد الكمية المناسبة.
١٠. تحيط بمبادىء الجودة من حيث:

مفهومها، والجهة المختصة بها، وتحديد مستواها، وأغراض وصفها.

١١. تعرف مفهوم السعر المناسب، والشراء بالسعر المناسب، وطرق تحديد السعر المناسب.
١٢. تحدد أهمية اختيار المورِّدين، ومعايير التعامل معهم.
١٣. تقارن بين مركزية ولامركزية الشراء.
١٤. تستوعب موضوع التفاوض من حيث:

المفهوم، والأركان، والجوانب التي تتضمنها المفاوضات، وأسس الدخول فى عملية التفاوض، واستراتيجية ومناورات التفاوض.

١٥. تعرف مفهوم التخزين والحاجة إليه، والتصنيف الذى يتم بالمخزن، وخطوات التخطيط الداخلى للمخزن.
١٦. تعرف الفهرس الموحد للشركات التى تنتج سلع متشابهة.
١٧. تستخدم بطاقات الصنف، وبيانات سجل المخازن، وطرق تقييم المخزون السلعى.

محتويات المقرر

الموضـــوع	الصفحة
الوحدة الأولي: أساسيات وظيفة الشراء	١
الوحدة الثانية: المتطلبات المهارية لوظيفة الشراء	١٣
الوحدة الثالثة: أنواع ودوافع الشراء	٣٢
الوحدة الرابعة: الشراء الحكومي	٦٦
الوحدة الخامسة: وظيفة الشراء	٩٥
الوحدة السادسة: الشراء وفقاً للجودة اللازمة	١٢١
الوحدة السابعة: الشراء بالسعر المناسب	١٤١
الوحدة الثامنة: الشراء في الوقت المناسب	١٦٥
الوحدة التاسعة: التفاوض	١٨٣
الوحدة العاشرة: وظيفة التخزين والحاجة إليه	٢١١
الوحدة الحادى عشر: الرقابة على المخزون	٢٣٤


الوحدة الاولى
أساسيّات وظيفة الشراء

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٣**
تمهيد	٣
أهداف الوحدة	٣
١. أساسيات وظيفة الشراء	**٤**
١.١ المتغيرات البيئية	٤
٢.١ أثر المتغيرات البيئية علي وظيفة الشراء	٤
٣.١ أخلاقيات الشراء	٧
الخلاصة	**٩**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٩**
إجابات التدريبات	**١٠**
مسرد المصطلحات	**١١**
المراجع	**١٢**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحبا بك في هذه الوحدة**!**

والتي يراد بها تدريس المتغيرات البيئية، وما تبعها من آثار ذات علاقة بسلوك المنظمات في كافه الوظائف والأنشطه، وأهميه مواكبة هذه المتغيرات فى وضع وإتخاذ القرارات الشرائية من أجل كفاءه أداء وظيفة الشراء، وإننا علي ثقه من استمتاعك بقراءة هذه الوحدة إن شاء الله.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة يتوقع منك أن تكون قادراً على أن:

١. **توضِّح** أثر المتغيرات البيئية على وظيفة الشراء.
٢. **توضِّح** أهميه إداره الأزمات.
٣. **تُوضِّح** أهميه وجود اخلاقيات للشراء.
٤. **تشرح** المعوقات الأساسيه لكفاءة أداء وظيفة الشراء.
٥. **تستخدم** معارفك في التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال في تسهيل اجراءات الشراء.

١ . أساسيات وظيفة الشراء

١ . ١ المتغيرات البيئية

عزيزي الدارس! لا تخفى عليك المتغيرات البيئية التي تعتري العالم بصوره عامة والسودان بصورة خاصة وحيال هذه المتغيرات اتجه السودان اتجاهات اقتصادية ترتب عليها سياسات التحرير وخصخصة مشروعات القطاع العام كما عمل علي الانضمام لاتفاقيه الجات وكل ذلك أدي إلى:

- تهئية المناخ للتنافس المشروع بين القطاعات الإنتاجية.
- نقل التكنولوجيا المتطورة لتنمية فرص البحث عن سبل تطوير هذه القطاعات.
- دعوة القطاع الخاص للمشاركه في هذه المنافسة وتعميق دوره لتحقيق التنمية في الاقتصاد السوداني.

2 . 1 أثر المتغيرات البيئية على وظيفة الشراء

لعلك تلاحظ أن المتغيرات البيئية وما ترتب عليها من آثار تنعكس علي سلوك المنظمات في تأدية وظائفها وانشطتها المختلفه كما تؤثر بصفة خاصة على وظيفة الشراء ويمكننا تناول هذه الآثار في النقاط التالية:

1- تزايد المنافسة السائدة في الأسواق ويتبع ذلك:

* خلق العديد من الفرص للسلع المختلفه وتنوعها.
* إمكانيه التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الشروط الممكنه للتوريدات المتعلقة بميعاد تسليم السلع ومواصفاتها وأسعارها وكمياتها وكيفيه نقلها.

2- تعدد وتنوع مصادر التوريد في ظل تحرير التجارة الخارجية وامكانية تلبية الاحتياجات من مواد خام ومستلزمات إنتاج تواكب التطورات السريعة من متطلبات الأسواق وخفض حالات الاحتكار لبعض الموردين لنوعيات معينة تتطلبها عمليات التشغيل.

3- أتفاقيه الجات وما فرضته من حرية التبادل التجاري.

4- ثورة الاتصالات والمعلومات وما أحدثته من رفع لمعوقات الاتصال وتبادل المعلومات بين دول العالم فى شتى المجالات مما ساعد على الآتي:

- خلق فرص اتصال من خلال التقدم العلمي والتكنولوجي.
- نقل المستحدث من الآلات والمعدات والأجهزة وبدائل الخامات لتقديم أحدث المبتكرات.
- خفض التكلفه من المواد ومستلزمات الإنتاج مما ينعكس بالطبع علي أسعار المنتجات ومنافسة بدائلها في السوق.

5- التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال وتنوعها ساعد على سهوله إجراءات الشراء من تعاقدات وتوريدات ومتابعه الشحن والتفريغ في حاله الاستيراد أو التجاره المحليه عند الإستلام والنقل والفحص ومطابقه المواصفات المتفق عليها.

6- اتساع نطاق التعامل في الأسواق المحلية والدولية يوفر العديد من الموردين لكل قطاع سلعي وهذا يسهم في مقابله اي إخلال في شروط التعاقد أو عدم الوفاء بالطلبيات في مواعيدها، فضلاً عن مقابلة أي التزامات او ظروف طارئه أو أزمات فجائيه خاصه في ظل تطور سبل الاتصالات.

7- تزايد أهمية بحوث الشراء وتوظيف المعلومات والبيانات المتوفرة ويمكن الحصول علي هذه المعلومات من خلال وسائل الاعلام المختلفة. مما يخدم عمليات البحث عن أفضل المصادر لتوفير الاحتياجات بالكميات والأسعار المناسبة وبمستوى الجوده المطلوبة.

8- الاهتمام بتطبيق الأسلوب العلمي الموضوعي في اتخاذ كافة القرارات الشرائية والتنبؤ بالتغيُّرات المتوقعة مستقبلاً واتخاذ التدابير اللازمة بشأنها خشية أن تفاجأ بها المنشأة.

9- أهمية إدارة الأزمات وحتمية اتخاذ التدابير العلمية الكافية لإدارة هذه الأزمات وتنعكس هذه الأزمات بصورة سلبية على الآتي:

- إنتاج وإنتاجية المنشأة وهيكلها التنظيمي والإداري.
- موقفها التنافسي في السوق.
- عدم مطابقة مواصفات الطلبات وتأخر وصولها.
- انكماش أصناف معينة من السوق.
- تقادم بعض الخامات ومستلزمات التشغيل.

- تراكم الراكد والتالف وبواقي الإنتاج.
- تدني حجم الطلب على المنتجات.
- خلق خلل في العلاقات التنظيمية والعمالية في المنشأة.
- تغيير العلاقات الدولية ومصادر التوريد.

وذلك من منظور أن إدارة الأزمات تعني إدارة الأزمة ذاتها للتحكم فى ضبط مسارها وإتجاهاتها وهي:

إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة المناسبة

وهي:

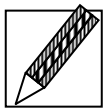
إدارة تقوم على التوجيه والتخطيط والرقابة والبعد عن الإرتجال والعشوائيه وإنفعالات اللحظة.

أسئلة التقويم الذاتي



١. اذكر خمسة من آثار المتغيرات البيئية على وظيفة الشراء.
٢. عرف إدارة الأزمة.

تدريب (١)



١. ناقش أثر المتغيرات البيئية على الاقتصاد فى السودان.
٢. إذا علمت أن الأزمة هى نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة أما الكارثة فهي التغير المفاجىء حاد الأثر الذى يحدث بسبب تغيرات متصلة القوى، فهل هنالك فرق بين إدارة الأزمة وإدارة الكارثة؟

10- أهمية دراسة وتحليل الضغوط الإدارية واتخاذه كمحور أساسي في توجيه قطاعات الأعمال المختلفة ورسم سياستها وبناء استراتيجياتها بقصد تخفيف ما تصبو إليه من أهداف مخططة.

11- تأكيد أخلاقيات الشراء كسلوك حضاري يواكب تطور الفكر الإدارى فى الوقت الحالى حيث أن أخلاقيات الشراء تعبر عن القيم والأسس التى تحكم سلوك العاملين فى مهنة الشراء عند تعاملهم مع الغير، ويفيد السلوك الأخلاقى للعاملين فى مهنه الشراء المنظمات التى يمثلونها، حيث تتأثر سمعة المنظمة المشترية ومصلحتها فى الأجل الطويل بالمستوى الأخلاقي لموظفى الشراء بها.

3.1 أخلاقيات الشراء

تعبر عن القيم والأسس التي تتحكم في سلوك العاملين في مهنة الشراء عند تعاملهم مع الغير، ويفيدالسلوك الأخلاقي للعاملين في مهنة الشراء- المنظمات التي يمثلونها - حيث تتأثر سمعة المنظمة المشترية ومصلحتها في الأجل الطويل وبالمستوي الأخلاقي لموظفي الشراء بها.

ويمكن القول إن أخلاقيات الشراء تعد إحدى المقومات الأساسيه لكفاءة أداء وظيفة الشراء وأنشطتها المختلفة وأهمية تجسيدها والتأثر بها وتنميه سلوك الشراء بما يتوافق وطبيعة أخلاقيات الشراء وتجنب الإغراءات التي يتعرض لها في الأسواق لضغوط بعض الموردين في صور هدايا مرتفعه القيمه أو عمولات مقابل تسهيل الموافقة علي توريدات معينة أو قبول أسعار تخالف الواقع.

كذلك تجنب جهاز الشراء تبني التصرفات أو السلوكيات الشرائية التي من شأنها تضليل الموردين وإيهامهم بأن هنالك عروضاً بشروط أفضل وأسعار أقل وذلك بتقديم عروض مكتوبة زايفه تشعر المورد أن الصفقة سيحصل عليها مورد آخر.

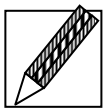
أسئلة التقويم الذاتي



١. ما المقصود بأخلاقيات الشراء؟

٢. وضح أهمية أخلاقيات الشراء بالنسبة لكفاءة أداء وظيفة الشراء

تدريب (٢)



ناقش أثر أخلاقيات الشراء على أداء وظيفة الشراء؟

الخلاصة

عزيزي الدارس!

ما الذي ناقشناه في هذه الوحده؟

هل يمكنك أن تلخص ذلك بإيجاز؟

لنتعاون علي ذلك معاً ، ونبدأ بالقسم الأول من أقسام هذه الوحدة وهي المتغيرات البيئية. ذكرنا أن هنالك متغيرات تعتري العالم أدت إلى خلق مناخ تنافسي بين المشاريع وإلى نقل التكنولوجيا لتنمية فرص البحث عن سبل تطوير إنتاجها، ودعوة القطاع الخاص للمشاركة في هذه المنافسة، ثم انتقلت الوحدة إلى القسم الثاني وكان بعنوان أثر المتغيرات البيئية على وظيفة الشراء. وتناولنا هذه الآثار بشي من التفصيل.

أما القسم الثالث للوحدة تناولنا فيه إدارة الأزمات وقمنا بتعريفها.

أما القسم الأخير فاستعرضنا فيه أخلاقيات الشراء. نرجو منك أن تعيد مراجعة الأهداف الواردة في بداية الوحدة ،والتأكد من أنك حققتها جميعا وشكرا لك.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

في الوحدة التالية سنزودك بالمهارات اللازمة لوظيفة الشراء، وينبغي عليك الإلمام بها كي تتمكن من تطبيقها في حياتك اليومية والعملية. فالقسم الأول يتعلق بالمسئولية عن الشراء. والقسم الثاني يتعلق بمهارات وظيفه الشراء.والقسم الثالث يتعلق باستراتيجيات البائع. والقسم الأخير يتعلق بانعكاس الشراء على الاقتصاد القومي. أرجو أن تجدها وحدة مفيدة.

إجابات التدريبات

تدريب(1)

1. أدت المتغيرات البيئيه التي تعتري السودان إلى اتجاهه اتجاهات اقتصاديه ترتب عليها سياسات التحرير وخصخصة مشروعات القطاع العام كما عمل على الانضمام لاتفاقية الجات وكل ذلك أدى إلى:

- تهيئة المناخ للتنافس المشروع بين القطاعات الإنتاجية.
- نقل التكنولوجيا المتطوره لتنمية فرص البحث عن سبل تطوير الإنتاج.
- دعوة القطاع الخاص للمشاركه في هذه المنافسه وتعميق دوره لتحقيق التنمية في الاقتصاد السوداني.

2. لا.

تدريب (2)

إن أخلاقيات الشراء تعد إحدى المقومات الأساسية لكفاءة أداء وظيفة الشراء، ويجب على موظفي الشراء التأثر بها وتنمية سلوك الشراء بما يتوافق وطبيعة أخلاقيات الشراء وتجنب الإغراءات التي يتعرض لها في الأسواق من ضغوط بعض الموردين في صور هدايا مرتفعة القيمة أو عمولات مقابل تسهيل الموافقه على توريدات معينة أو قبول أسعار تخالف الواقع، وتجنب جهاز الشراء تبني التصرفات أو السلوكيات الشرائية التي من شأنها تضليل الموردين.

مسرد المصطلحات

*** الأزمة**

هى نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود الى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة اوغير قادرة على إحتوائها ودرء أخطارها.

*** إداره الأزمة**

تعنى التحكم فى الأزمة وضبط مسارها وإتجاهاتها وهى إداره علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة المناسبة و تقوم على التوجيه والتخطيط والرقابة والبعد عن الإرتجال والعشوائية وإنفعالات اللحظة.

*** أخلاقيات الشراء**

تعبر عن القيم والأسس التي تتحكم في سلوك العاملين في مهنه الشراء عند تعاملهم مع الغير.

المراجع

المراجع العربية

١- أسامة محمد عبد المنعم واخرين، **إدارة المشتريات وقنوات تدبير الاحتياجات**. جامعة الزقازيق، القاهرة: ٢٠٠١

٢- صديق محمد عفيفي، **إدارة الاحتياجات**. مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء والتخزين. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.

٣- حسين شرارة، زينب سيف النصر، **إدارة المشتريات والمخازن**. الجزء الاول، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٠.

المراجع الأجنبية

1. Steven J.Skinner&John M.Ivenceuich**, Business**, Richared D.Irwin ,IIIinois 1992.
2. WilliamH.Cunninghan and Others **Business,in a changing World** ,south Western Pub-comp;Ohio 1993.
3. GATT.GATT Activities, **An Annual Review of the work the Gatt** Geneva,july 1991.


الوحدة الثانية
المتطلبات المهارية
لوظيفة الشراء

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**١٥**
تمهيد	١٥
أهداف الوحدة	١٥
١. المتطلبات المهاريه لوظيفه الشراء	**١٦**
١.١ المسئولية عن الشراء	١٦
٢.١ مهارات وظيفه الشراء	١٦
٣.١ استراتيجيات البائع	٢٥
٤.١ انعكاس الشراء علي الاقتصاد القومي	**26**
الخلاصة	**28**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٨**
إجابات التدريبات	**٢٩**
مسرد المصطلحات	**٣٠**
المراجع	**31**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس مرحباً بك إلى هذه الوحدة!

تحتوي هذه الوحده على أربعة اقسام رئيسة، تتناول أهم المتطلبات المهارية لكل وظائف الشراء، تبدأ بالمسئولية عن الشراء، ومهارات وظيفة الشراء، وتنتقل إلى استراتيجيات البائع، ثم انعكاس الشراء على الاقتصاد القومي. وتحاور الوحدة وتوضح أهمية امتلاك المهارات الشرائية للمشاريع لتحقيق الفائدة المرجوة.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تتعَّرف** على المسئولية في الشراء.
٢. **توَّضح** مهارات وظيفة الشراء.
٣. **تشرح** أهمية تدعيم المؤهل العلمي بالخبرة المناسبة في الواقع العملي.
٤. **توَّضح** الطرق المستخدمة في رفع مستوي الاداء الشرائي.
٥. **توَّضح** الخصائص والمهارات الشرائية لجهاز الشراء.
٦. **تحدَّد** استراتيجيات البائع.
٧. **توَّضح** انعكاسات الشراء على الاقتصاد القومي.

١ . المتطلبات المهارية لوظيفة الشراء

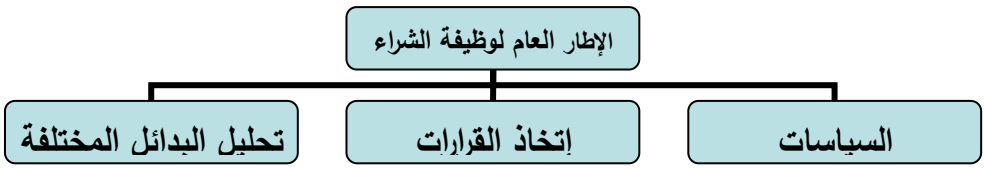
١ . ١ المسئولية عند الشراء

عزيزي الدارس لعلك تلاحظ أننا نتحدث عن وظيفة الشراء بصرف النظر عن المستوي الإداري القائم بها سواء أكان إدارة أو قسم أو حتي مجرد فرد كما يحدث في المنشأت الصغيرة. لذلك كان لابد من أن تعرف المسئوليه عند الشراء ويمكن ان تعرف بانها هي:

توفير المواد بالجوده المناسبه Right Qualaity وفي الوقت المناسب Right time وبالسعر المناسبRight price لتأكيد دور السعر في التكلفة من المصدر المـنـا سبRight source .

الشكل (١) الآتى يمثل:

الاطار العام لوظيفه الشراء:



2 . 1 مهارات وظيفة الشراء

حتي يمكن ممارسة وظيفة الشراء بالصورة التي تحقق فاعليتها المطلوبة ومقابلة الظروف التنافسية المتزايدة في الأسواق لابد من توفر كوادر ذات مهارات ومواصفات معينة يمكن أن نستعرضها في ما يلي:

أولاً: المهارات العلمية

يقصد بالمهارات العلمية أن يتناسب المؤهل العلمي مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.

إن وظيفة الشراء تتطلب المعرفة بالآتي:

1- البحوث

تشتمل البحوث في مجال وظيفة الشراء على الآتي:

- إجراءات الشراء وطبيعة السوق وظروف المنافسة والاحتكار.
- القيام بدراسات لظروف وحاله السوق.
- القيام بتحليل التكاليف والأسعار.
- القيام بتحليل القيمة.
- الحصول علي المعلومات الخاصة بمصادر التوريد.
- إيجاد مصادر توريد خاصة للمنشأة.
- إيجاد بدائل للموارد ومصادر التوريد.

أسئلة تقويم ذاتي



١. عرف المسئولية عند الشراء.
٢. ما المقصود بالمهارات العلميه؟
٣. اذكر متطلبات وظيفة الشراء في مجال البحوث.

2- الشراء

الشراء من المهارات العلمية التي تتطلبها وظيفة الشراء وتشمل الآتي:

- فحص ومراجعة طلبات الاحتياجات.
- طلب العروض من مصادر التوريد.
- دراسة تحليل العروض.
- الاختيار من بين الموردين.
- جدولة المشتريات ومواعيد التوريد.
- التفاوض وتحرير العقود.
- تحرير أوامر الشراء.
- فحص ومراجعة العقود من الناحية القانونية.
- متابعة التوريد.
- التأكد من استلام المواد.
- مراجعة قوانين الشراء.

- الاتصال بالموردين والتنسيق معهم.
- اجراءات الشحن والفحص والتسليم.
- مباشرة أنشطة وظيفة الشراء –وأهمية تدعيم المؤهل العلمي بالخبرة المناسبة في الواقع العملي لمجال الشراء وإجراءاته المختلفة.
- اجادة مهارات اللغات الأجنبية وفنون الاتصال الدولية والمراسلات مع الموردين والتعامل مع اجهزة الحاسوب
- والاستفادة من التقدم التكنولوجي في شتي ضروب المعرفة والإدارة وحفظ المعلومات وتخزينها واستدعاءها والاتصالات الدولية والمحلية وإتخاذ القرارات على أسس علمية.

ثانياً: المهارات الإدارية

عزيزي الدارس!

كنا قد استعراضنا سابقا أهمية المؤهل العلمي لأداء وظيفة الشراء ولابد من أنك تستطيع ذكر العلاقه بينها، بعد أجابتك علي هذا السؤال يمكننا أن نتحدث عن المهارات الإدارية التي تتطلبها وظيفة الشراء وهي تتمثل في الآتي:

1. التخطيط الشرائي وتوفير احتياجات المنشأة ومخزونها الاستراتيجي.
2. المحافظة على توفير الحد الأدنى للمخزون.
3. المحافظة على المستويات المحددة للتخزين بمعنى تطوير وزيادة معدل دوران المخزون.
4. نقل المواد وتحويلها من مكان لآخر.
5. الصرف للاستخدام ومراجعة أوامر الصرف.
6. تفادي زيادة المخزون والتألف.
7. إجراءات الحسابات المتعلقة بالحاويات المرتجعة.
8. إعداد التقارير الدورية.
9. مباشرة الإشراف علي اعضاء جهاز الشراء بالمنظمة وتقييم أدائهم باستمرار وتوجيه من في حاجة منهم إلى البرامج التدريبية التي من شأنها رفع مستوى معرفتهم وأدائهم الشرائي.

نشاط



اعطِ مثلاً لطريقة استخدمتها لتدريب نفسك لرفع مستوي الأداء الشرائي لديك.

10. تنظيم العاملين وإشاعه روح الفريق بينهم وتحفيزهم وحثهم للابداع والابتكار والمبادرة.
11. خلق روح الإنتماء والولاء للمنظمة.

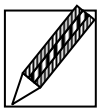
أسئلة تقويم ذاتي



١.وضح أهمية المؤهل التجاري لممارسة وظيفة الشراء
٢.أذكر أهمية المؤهل التجاري التي تتطلبها وظيفة الشراء؟
٣.أذكر المهارات الإدارية المطلوب توفرها لتطوير الاداء الشرائي.

عزيزي الدارس، لابد من اكتساب المهارات الإدارية وذلك لمقابلة المتغيرات البيئية في عصرنا الراهن وأنت تعلم أنه في عهد العولمة لابد من مسايرة هذه المتغيرات والتفاعل معها.

تدريب (١)



كيف يمكن لمالك المهارات الإدارية أن يواكب المتغيرات البيئية في العصر؟

ثالثاً: المهارات الفنية

المهارات العلميه والإداريه التي يجب أن يتمتع بها جهاز الشراء ليست كافيه لممارسة وظيفة الشراء بكفاءة وإنما تستدعي معرفة الظروف الراهنة الآتية:

- توفر قدر مناسب من المعرفة الفنية بالأصناف التي تكرر مرات شرائها وانتقالها من الأسواق.

- يجب الالمام بثقافة الجودة. حيث تمثل ثقافة الجودة ومفاهيم العاملين في الجودة الأساس العملي في تحقيقها في منتجات وخدمات المنظمة.
- يتعين علي القائمين بشراء الأصناف المعقدة كأجهزة الحاسوب والآلات ذات التقنية العالية أو مستلزمات الإنتاج المستحدثة مشورة الفنيين والمتخصصين قبل الشروع في الشراء.

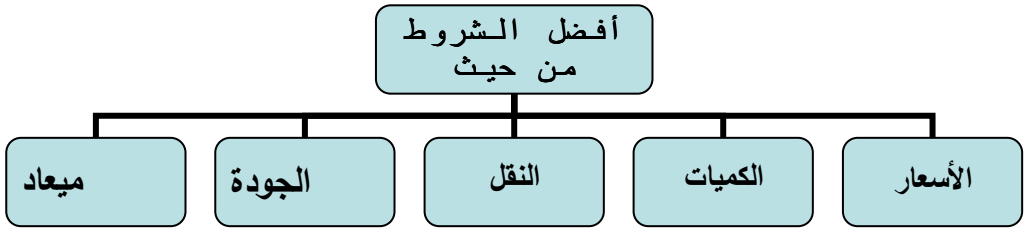
رابعاً: المهارات التفاوضيه

تعد المهارات التفاوضية من المهارات الأساسية اللازمة للآتي:

- تحقيق فاعلية وظيفة الشراء.
- توفير أحتياجات المنشاه بأفضل الشروط من حيث:

١) الاسعار. ٢) الكميات. ٣) النقل. ٤) الجودة. ٥) ميعاد التسليم.

الشكل الآتي يوضح أفضل الشروط لتحقيق احتياجات المنشأة



قد تصل مهارات التفاوض في مجال الشراء إلى تفاوض جهاز الشراء مع الإدارات الأخرى في المشروع حول المواصفات واحيانا حول المواعيد والكميات بل احيانا يتفاوض معهم من أجل الإقناع بتغير المواصفات أو تفيد مصدر التوريد الذي تعود عليه المشروع.

يجب أن يتمتع جهاز الشراء كفريق مفاوض بالخصائص والمهارات التفاوضية الآتية:

1. عدم الانفعال السريع والاتزان العاطفي.
2. الحذر والحرص وعدم افشاء كل ماضي دفعة واحدة.
3. أن يسمع لمن يتكلم ويسمع بأصغاء واهتمام وتحليل.
4. الذكاء واللباقة في الحديث مع الطرف الآخر.
5. أن لا يسخر من الطرف الآخر أو يقلل من قيمته ووصفه.

6. أن يفكر قبل أن يتكلم ولوبرهة. حتى يتصور أثر لقوله ونتائجه على الطرف الآخر.
7. المرونة في التكيّف مع المواقف بسرعة.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

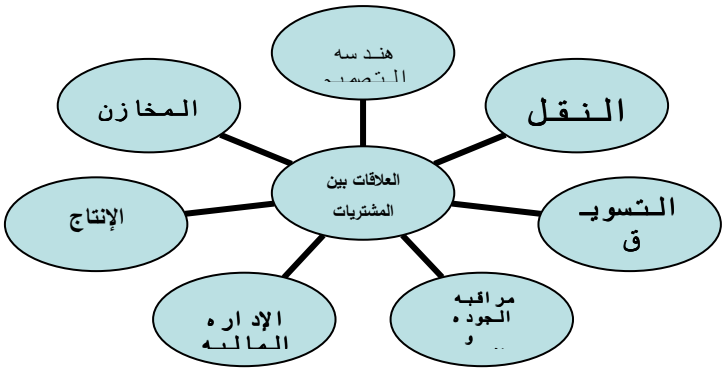
١.لماذا تعتبر المهارات التفاوضية من المهارات الأساسية في الشراء؟
٢.أذكر الخصائص والمهارات التفاوضية التي يجب توفرها لدى جهاز الشراء.
٣.ما هي أفضل الشروط لتحقيق احتياجات المنشأة

خامساً: المهارات الوظيفية

وظيفة الشراء لها ابعاد وسياسات وإجراءات وحدود وأطر قانونية، تنظمها عن طريق القوانين واللوائح والأوامر الخاصة بمباشرة عمليات الشراء خاصه في القطاع العام مما يستدعي إلمام جهاز الشراء بالآتي:

1. سياسات وإجراءات الشراء المطبقه.
2. معرفته بجوانبها وتعديلاتها والتصرفات الواجبة والمستمدة من التشريعات والتعاقدات المبرمة في حالة مخالفة شروط التعاقد والإخلال بالاتفاقات.
3. معرفته بأهداف المنظمه وسياساتها.
4. أن يتفهم العلاقات الوظيفية بين كافه الإدارات وتمثل العلاقات الوظيفية في الشكل الآتي:

الشكل (٢) العلاقات الوظيفية



5. يجب أن يكون ملماً بمسئوليات وواجبات وظيفة الشراء ومواقعها في الهيكل التنظيمي.
6. وأن يلم بنظم الأجور والحوافز والاتصالات المستخدمة في إجراءات الشراء والتخليص الجمركي.

يمكن القول عزيزي الدارس إن هذه النواحي الوظيفية من المهارات التي تتطلبها البيئة الحالية.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر المهارات الوظيفية التي يجب أن يلم بها جهاز الشراء.
٢. اذكر أنواع العلاقات الوظيفية بين الادارات.

سادساً: المهارات التنموية

عزيزي الدارس، لا يخفي عليك أن تطوير معدلات الأداء بشكل عام متزايد وتنموي في كافة القطاعات والأنشطة والممارسات وأصبح من ضروريات الفكر الإداري المستبد ومواكبة التغيرات والاستحداثات البيئية مما انعكس علي تحقيق أفضل الصلات والتطلعات التنموية للمنشأة.

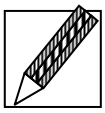
تتمثل المهارات التنموية في الآتي:

1. توفير الاستعدادات والاتجاهات نحو التغير والتطور المبني علي أسس ومفاهيم علمية تساير طبيعة الظروف المحيطة واختراق التحديات.
2. توظيف المعلومات والتوقعات ونتائج البحوث الحالية والمستقبلية وتحليلها واستنتاج العلاقة بين الاشياء وإجادة استثمارها لاستكشاف مواقع الافادة التي تعود إلى التوجه التنموي الفعال.
3. تحقيق نمو كفاءة وظيفة الشراء في صورة تطوير طموحه مقابلة للتغيرات والتحديات البيئية التي قد تتصل بالبنيان التنظيمي.

4. احتمال إضافة وحدات جديدة أوتعديل اختصاصات.
5. التوجيهات التدريبية والقياسات الخاصة بنتائجها وتصميم برامجها وتطوير سياسات واستراتيجيات ونظم الشراء المطبقة وطرق النقل وأدوات ومعدات المناولة وتصميمات مواقع المخازن.
6. تطوير نظم اختيار وتعيين جهاز الشراء وسياسات الأجرية والتحفيزية وتقييم أدائه ونموّه الوظيفي والعلاقات الانسانية السائدة.
7. تطوير أساليب الاتصال ،وتبادل المعرفة بين كافة الإدارات.
8. تنمية السياسات الخاصة بالعلاقات العامة مع قطاعات المتعاملين مع وظيفة الشراء.

إن إدراك طبيعة التطورات وعلاقاتها التأثيريه بأحداث التغير التنموي المطلوب تبرر أهميه المهارات والقدرات التنموية في ظل اتساع نطاق الاسواق والمهام واتصالها بالعالمية والإلكترونية لتحقيق مستوى الكفاءة المطلوب لوظيفة الشراء في توفير الاحتياجات، وبالتالي تحقيق معدلات تنموية متزايدة عن المستوى الإنتاجي والبيعي، والربحي، وغزو الأسواق المحلية والعالمية وفي النهاية على المستوى الاقتصادي للمنشآت ثم انعكاس كفاءة الشراء على الاقتصاد القومي والذي سنتحدث عنه في نهاية هذه الوحدة.

تدريب (٢)



عزيزي الدارس قبل أن نواصل يمكننا الإجابة علي هذا السؤال:
أي من المهارات الشرائية السابقه تمتلكها وتمارسها في حياتك اليومية؟

سابعاً: المهارات الشخصية

تساعد المهارات الشخصية في انجاح العمل الشرائي ودعمه لتحقيق دوره ومن المهارات الشخصية الآتي:

1. الولاء والانتماء للمنشأة وإفادتها على وجه السرعة ببدائل الخامات ومستلزمات الإنتاج المستخدمة في الأسواق.
2. القدرة على التوقع والتنبؤ بالمتغيرات المتوقعة في الأسواق والتطلع المستقبلي.
3. توظيف المهارات الشرائية بذكاء لخدمة أغراض المنظمة وتبني برامجها الإنتاجية والحرص علي نجاحها وتوفير احتياجاتها بكفاءة عالية.
4. تكوين صورة ذهنية لائقة عن المنشأة لدى العملاء والموردين.
5. الاقتناع بمباشرة مهام وظيفة الشراء للمنظمة وتبني برامجها وتوفير احتياجاتها بكفاءة عالية.

أسئلة تقويم ذاتي



١. على ماذا ينعكس تطوير معدلات الأداء؟
2. فيماذا تتمثل المهارات التنموية؟
٣. أذكر ثلاثاً من المهارات الشخصية التي يمتاز بها المشتري.

3.1 استراتيجيات البائع

يستخدم البائع استراتيجيات مختلفة لتحديد سعر منتجة تفيد مندوب الشراء في

مفاوضته وهي:

1. الصبر

هو أن ينتظر البائع حتى يحدد منافسوه أسعار سلعهم.

2. المفاجأة

أن يحدد البائع السعر عن طريق الجرس، أي أن الأسعار تكون غير واقعية بينما يقدم مساومة كل مشتري علي نسبة الخصم التي يقدمها.

3. الامر الواقع

أن يضع البائع قائمة الأسعار وينتظر رد الفعل.

4. الانسحاب اللطيف

أن يرسل البائع قائمة الأسعار وينتظر رد الفعل، وعند ظهور بوادر أي اعتراض يتراجع قائلاً هذا ما كنت أقصده على الاطلاق.

5. الانسحاب الظاهري

يوهم البائع إذا تعرض السعر لانتقادات خلال مناقشات المشتري، بأنه سيجري تعديلاً على السعر، ويعطيه شعوراً وهمياً بالأمان من المحصلة النهائيه، لا يجد المشتري مصدراً بديلاً، ويبقي السعر عند المستوى الذي حدده أول الامر.

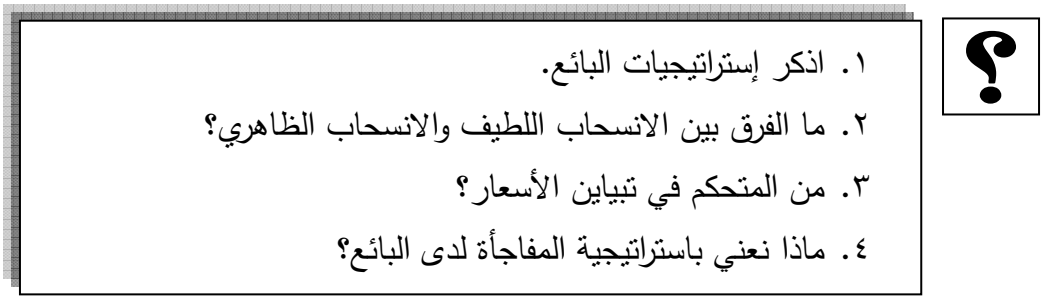
6. العدول

أن يتراجع البائع عن السعر، ويقدم سعراً جديداً عند أول دلائل- لوجود ضغط- وتتباين الأسعار حسب حالة السوق فاذا شعر أن بمقدره دفعها يعدل.

7. الحدود

يؤكد البائع أن سياسته كانت ناضجة لسنوات عديدة وأنه سيحافظ على وضعه دون تغيير في اطار الحدود القائمة.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر إستراتيجيات البائع.
٢. ما الفرق بين الانسحاب اللطيف والانسحاب الظاهري؟
٣. من المتحكم في تبياين الأسعار؟
٤. ماذا نعني باستراتيجية المفاجأة لدى البائع؟

4.1 انعكاس الشراء علي الاقتصاد القومي

يعتبر الشراء قوة اقتصادية اجتماعية وذلك للأموال الضخمة التي تنفق فيه، فان لهذا النشاط انعكاس هام وخطير على:

1. قيمة المشتريات حيث انها تمثل نصف الإيرادات التي تحصل عليها المنشآت عادةً.
2. تكلفة المشتريات لمنشأة ما تمثل إيرادات لمنشأة أخرى وهكذا تدور حركة الشراء في السوق مؤثرة على درجة الانتعاش أو الركود.
3. عند زيادة معدلات التضخم عالمياً تضغط المنشآت علي الموردين لتخفيض الأسعار واحياء المنافسة بينهم بما يؤدي إلى التنافس السعري الذي ينبغي لتخفيض الأسعار.
4. عمل المنشأت على ترشيد أنشطة الشراء وضمان الاستخدام الامثل للمواد التالف والمتبقي منها.

أما عن الانعكاس الاجتماعي تأخذ المنشآت في اعتبارها عند المفاصلة بين الموردين عوامل البيئة والتلوث وعلاقة جودة المواد بذلك.

وبالنسبة للشراء الخارجي الذي يتم عن طريق الاستيراد ويتطلب تحويلات العمله فأنه يمثل عبئا علي ميزان المدفوعات للدولة وبالذات التي تعاني من نقص إيراداتها وعملاتها الصعبة.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر انعكاس الشراء على الاقتصاد القومي.
2. ما الاعتبارات التي تأخذها المنشأة عند المفاصلة بين الموردين؟
٣. وضح أثر الشراء الخارجي علي الاقتصاد.

الخلاصة

عزيزي الدارس!

ها نحن وصلنا إلى نهاية الوحدة، فهل تعتقد أننا قد حققنا الأهداف التعلمية الواردة في بدايتها؟ أرجو منك مراجعة الأهداف التعلمية مرة أخرى، والتأكد من أنك حققتها جميعاً، فإن كان ذلك كذلك فإنني أهنئك. وإلا فما عليك سوى الرجوع إلى الوحدة ومراجعة الأجزاء التي تراها ضرورية.

الآن تعال بنا إلى هذا الإيجاز الذي يلخص أهم الأفكار الواردة في الوحدة. تحدثنا في بداية الوحدة عن المسئولية عن الشراء وتوفير المواد بالجودة المناسبة. القسم الثاني تناولنا موضوع مهارات وظيفة الشراء والتي تشتمل على المهارات العلمية والإدارية والفنية والتفاوضية والوظيفية والتنموية والشخصية.

القسم الثالث تناول استراتيجيات البائع والتي تتضمن المفاجأة والصبر والامر الواقع والانسحاب الظاهري والعدول والحدود. كما تناول القسم الرابع انعكاس الشراء علي الاقتصاد القومي.

وفي ختام هذه الوحدة أرجو أن يكون استيعابك لها عالياً، راجياً منك التواصل مع مشرفك الأكاديمي من أجل مناقشة تساؤلاتك أو اقتراحاتك. ومرحباً بك دائماً.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تحتاج الوحدة الدراسية القادمة منك الي إهتمام أكثر فهي تبحث في " أنواع ودوافع الشراء " وتسعى لتعرفك علي أنواع الشراء المختلفة والدوافع إلى الشراء. كما تحاول أن تقارن بين قرار الشراء في المشروع التجاري والصناعي، وهي تركز على المشروع الصناعي والعوامل المؤثرة على قرار الشراء فيه.

أرجو أن تجدها وحدة مفيدة وممتعة.

إجابات التدريبات

تدريب(1)

يمكن لمالك المهارات الإدارية أن يواجه المتغيرات البيئية فى العصر باتباعه ما يلى:

1- التعرّف والمبادرة للتعرف على المتغيرات البيئية، وعدم الركون إلى مجرد الإستجابة للمتغيرات بعد حدوثها

Be pro-active, not re-active

2- الاستعداد للطوارئ، واعتبار الطوارئ أمراً طبيعياً محتمل الحدوث، وليس كارثة غير عادية.

3- إدخال المتغيرات المستهدفة على جرعات متوالية، وأن لايستخدم أسلوب الصدمة في فحص تغيرات شاملة دفعة واحدة.

4- جعل المساعدين والمعاونين على بينة من احتمالات التغيير، وأن يدعهم يتوقعون المتغيرات ويساهمون فى إحداثها بالصورة التى تحقق أهداف المنشأة.

5- القناعة بأن المتغيرات البيئية سمة إنسانية ينبغى قبولها والتعامل معها.

تدريب(2)

تختلف الإجابة من دارس إلى آخر.

مسرد المصطلحات

*** المهارات العلميه**

يقصد بالمهارات العلمية تناسب المؤهل العلمي مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.

*** المهارات الإدارية**

يقصد بالمهارات الإدارية القدرة على القيام بعددٍ من الوظائف الأساسية بدءاً بتحديد الأهداف المراد بلوغها ومروراً بالتخطيط والتنظيم والتنسيق وتكوين وتنمية الكفاءات والتوجيه والقيادة والإشراف وانتهاءاً بالرقابة وتقييم الأداء.

*** المهارات الفنية**

يقصد بها المعرفة المتخصصة للفرد (مدير إدارة المشتريات) فى تنفيذ مهامه المحددة. وتتضمن المهارات الفنية الأساليب والطرق والإجراءات التى يتم بها تنفيذ العمل. ويتم اكتساب هذه المهارات بالتعليم والخبرة.

*** المهارات التفاوضية**

يقصد بها القدرة على البحث فى أمور نزاعية أو مصالح مشتركة تنشأ بين طرفين بغية الوصول إلى هدف معين يحقق الرضى لكلٍ من الطرفين.

*** المهارات الوظيفية**

يقصد بها أبعاد وسياسات وإجراءات وحدود وظيفه الشراء والأطر القانونيه التي تنظمها عن طريق القوانين واللوائح والأوامر الخاصة بمباشرة عمليات الشراء خاصة في القطاع العام.

*** المهارات التنموية**

يقصد بها القدرة على التجاوب مع المتغيرات التنظيمية والبيئية بهدف زيادة قدرة المنشاة على البقاء والنمؤ.

*** المهارات الشخصية**

يقصد بالمهارات الشخصية امتلاك الفرد بعض الخصائص الذاتية التى تميزه عن غيره من البشر. مثل المبادرة والابتكار والخلق والإبداع. أو اتصاف الفرد ببعض السمات المميزة مثل القدرة على التفاوض، وتحمل المسئولية، والصدق فى التعامل.

المراجع

المراجع العربية

1. أسامه محمد عبد المنعم وآخرين **إدارة المشتريات وقنوات الاحتياجات.** جامعة الزقازيق، القاهرة: ٢٠٠١.
2. صديق محمد عفيفي، **مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء والتخزين،** القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٢.
3. أماني محمد عامر، **إدارة نظم الشراء والتخزين،** ١٩٨٥.
4. محسن احمد الحضيري **إدارة الأزمات،** بالاشتراك مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة: ١٩٩٣.
5. محسن احمد الحضيري، **الضغوط الإدارية الظاهرة**– الأسباب– العلاج. القاهرة، مكتبة مدبولي.
6. جيراردنبرج، **أسس التفاوض**– ترجمة حازم عبدالرحمن– مراجعة حسن محمد وجبه، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٨.

المراجع الانجليزية

1. Zenz G.J"1987" **Purchasing and the Management of Material,** John Wiley &Sons, Inc; New York.
2. Jain Subhash"1985" **Marketing Planning and Strategy** 2nd, South-Western Publishing Co, Cincinnati,O.H.


الوحدة الثالثة
أنواع ودوافع الشراء

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**35**
تمهيد	35
أهداف الوحدة	35
١. أنواع الشراء	**36**
١.١ الشراء للاستهلاك	36
٢.١ الشراء للبيع	٤٠
٣.١ المؤثرات والحوافز التي تؤثر في قرارات الشراء للبيع	٤١
٢. دوافع الشراء	**٤٩**
٣. المشروع الصناعي وقرار الشراء	**٥١**
١.٣ عوامل إنتاج المشروع الصناعي	٥٢
٢.٣ العوامل المؤثرة في قرار الشراء في المشروع الصناعي	٥٤
الخلاصة	**٦٠**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٦٠**
إجابات التدريبات	**٦١**
مسرد المصطلحات	**٦٣**
المراجع	**٦٤**

المقدمة

تمهيد

مرحباً بك إلى هذه الوحده!

تتكون هذه الوحدة من ثلاثة أقسام رئيسة، يتعلق القسم الأول بأنواع الشراء والتي تضمن نوعية الشراء للاستهلاك والشراء للبيع. والقسم الثاني يبحث في دوافع الشراء وبالتالي، يمكنك بعد إنهاء دراسة هذا القسم معرفة كل الدوافع الخاصة بالشراء اما القسم الأخير فهو يتحدث عن المشروع الصناعي وما يتعلق بقرارات الشراء فيه والمؤثرات التي تؤثر في هذه القرارات.

إني انصحك أن تتعامل بجدية مع محتويات هذه الوحدة كي تكون مشتري متميزاً. اتمنى ان تفيدك هذه الوحدة في اتخاذ القرارات السليمة الخاصة بالشراء.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

١. **تذكر** أنواع الشراء.
٢. **تحدد** دوافع الشراء.
٣. **تشرح** عوامل إنتاج المشروع الصناعي.
٤. **تشرح** العوامل المؤثره في قرار الشراء لدي المشروع الصناعي.
٥. **تلخص** نتائج تقييم عملية الشراء.

١ . أنواع الشراء

عزيزي الدارس قد تختلف دوافع الشراء من حالة إلى أخرى، أو من مرحلة إلى أخرى. فالشراء قد يكون بقصد الإستهلاك الشخصي لإشباع حاجة معينة للمستهلك ، وقد يكون بقصد البيع مرة أخرى أى الإتجار (تاجر الجملة يشتري ليبيع لتاجر التجزئة والأخير يشتري ليبيع للمستهلك)، وقد يتم الشراء بقصد توفير مستلزمات الصناعة وإحتياجات المشروع الإنتاجية مثل شراء المواد الخام والمواد نصف المصنعة والآلات... الخ.

يهدف الشراء إلى توفير إحتياجات المصالح الحكومية ولا شك أن الشراء في كل مرحلة من المراحل أو المجالات ويتم بناء على قرارات في كل خطوة من الخطوات من بدء إنتاج السلعة في نهاية مرحلة الاستهلاك النهائي ولا شك أيضاً أن كل قرار من قرارات الشراء المذكورة قد تخلق دوافع باختلاف الظروف المحيطة بكل مرحلة.

١ . ١ الشراء للاستهلاك Shopping

تتحكم العاطفة في هذا النوع من الشراء ويكون قرار الشراء في هذه الحالة صدي لانعكاسات المستهلك العاطفية، وظروفه الشخصية ويعني ذلك قد يوفر شراء سلعة معينة إشباع لمستهلك ما قد لا يوفر شراء نفس السلعه لمستهلك آخر له نفس الظروف المادية.

العوامل التي تؤثر في قرار المستهلك

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر بدرجه كبيره في قرار المستهلك الخاص بالشراء منها:

- خبره المستهلك الشخصيه بالسلعه أو الخدمه ونعني بذلك ان المستهلك سبق له ان جرب السلعه بمعرفته وحازت على رضاه لذلك يصبح من السهل إن نتوقع استمراره وطلبه لهذا الصنف دون غيره اي لا يعقل انصراف المستهلكين عن سلعة معينة تحقق درجة معينة من الإشباع لهم إلى سلعة أخري جديدة دون مبرر معقول ودون أغراء قوي.
- قدره السلعة على إشباع حاجة المستهلك الشخصية أن قرار الشراء أو عدمه يتوقف على إمكانية قيام السلعة أو الخدمة بإشباع حاجات المستهلك التي يحتاج لاشباعها. لذلك عندما يقرر شراء هذه السلعه يكون متأكد من انها ستشبع حاجاته وحاجات

اسرته. ومثال علي ذلك شراء الاغذيه اللازمه لافراد الاسره حيث يقوم المستهلك (رب المنزل) بشراء الاصناف التي يمكن ان تشبع إحتياجات أفراد الأسره جميعاً وتوافق رغباتهم بقدر الامكان.

- السمعه التي تتمتع بها السلعه أو الخدمه وقوه مركزها التنافسي.

تلعب الدوافع النفسيه والعاطفيه دوراً كبيراً في قرار المستهلك لشراء السلعه لذا فان اي معلومات تتعلق بسلعه معينه تصل الي سمعه تكون لها أثر فاعل في اتخاذ قرار الشراء. ونجد ان المستهلك يستمد معلوماته عن السلعه من مصادر مختلفه يمكن تناولها في هذه الفقره بشي من التفصيل عليك عزيزي الدارس ان تتابع معنا المصادر الآتيه:

أ/ من مستعملي السلعه انفسهم،اذا انهم أقدر من غيرهم علي الحكم علي صلاحيتها من عدمه.

ب/ من الاعلان ،حيث تسهم الجرائد والصحف في تقديم المعلومات الكافيه للمستهلكين.

ج/ من عمال البيع ،حيث ان لارائهم في السلعه لها قيمتها ووزنها وخاصه اذا كانوا موضع ثقه لدي المستهلك.

د/ من الاصدقاء الذين يستخدمون السلعه.

هـ/ من الخبراء الذين اشرفوا علي تركيب وتصنيع السلعه.

عزيزي الدارس

لا يخفي عليك أن منافسة السلعة للسلع المماثلة وجودتها وسعرها لها قدرة على تشجيع المستهلك على إتخاذ قرار الشراء.

سهولة الحصول على السلعة ودرجة صلاحيتها

عزيزي الدارس أن سهولة حصول المستهلك علي السلعة يتوقف علي الآتي:

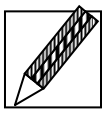
- توفرها له في المواقع المناسبة وبالأحجام والعبوات المناسبة.
- تسهيل شروط سداد سعرها بالأقساط مثلاً وهذا يعتبر من أكبر الحوافز المشجعه له علي إصدار قراره بشرائها.

- الرغبة في التجديد واعتبارات المودة والابتكار لا شك أن العاطفة البشرية وحسب التجديد والابتكار والجري وراء كل ما هو مستحدث وما يصاحب تقديم السلعة الجديدة من مزايا لا تقل أو تزيد عن مزايا السلع التي اعتاد المستهلكون استعمالها وتؤثر بصورة واضحة في إتخاذ قرار الشراء.
- مدي قدرة السلعة على لفت النظر وجذب الانتباه ويقوم المنتجين بكسب رضاء المستهلك عن منتجائهم ويتنافسوا علي ذلك حيث أن السلع المتفوقة ليس من حيث الجودة والسعر والخدمة والكمية فحسب أيضاً من ناحية المظهر والعبوة والتغليف والشكل الخارجي وتصبح هي الاقدار علي حفز المستهلك واقرائه مع اصدار قرار الشراء.
- حسب التقليد والمحاكاه وهي من الدوافع الغريزية الإنسانية التي تجعل المستهلك يحاول اقتناء ما سبقه الغير في اقتنائه من السلع ليس لمجرد حاجته إليها وانما لمجرد المحاكاه للغير ويبادر بالتالي باتخاذ قرار الشراء لا بسبب إلا أنه يحب التقليد.
- الحرص على اتخاذ الفرص والافادة من الصفقات.

عزيزي الدارس لعلك تلاحظ ان السعر المغري لسلعة ما يعتبر من المغريات لاقتناء هذه السلعة وقد استفاده وكالات بيع السيارات من هذه الحقيقة واستطاعت بالتالي توزيع عدد كبير من سياراتها بمنح المستهلكين فرصاً في السعر تجعلهم يقدمون علي الشراء دون تردد. كما اننا نلاحظ ان فلسفة الاوكايزونات (التخفيضات) تقوم علي الافادة من هذه الطبيعة الغريزية للمستهلك.

- الظروف المحيطة بالمستهلك. تؤثر ظروف البيئة على قرارات الشراء فظروف المناخ مثلاً عزيزي الدارس تؤثر بصورة واضحة في قرارات الشراء ونجد ما يناسب من الملابس والأغذية في كل فصل أو موسم مثلاً وظروف العمل واشتراطاته قد تفرض على المستهلك أن يقرر شراء سلع معينة تناسب تلك الظروف.

تدريب (١)



1. عزيزي الدارس هل لعوامل الطقس في السودان أثر في قرارات الشراء بصورة واضحة؟
2. كيف يتم الإفادة من الطبيعة الغريزية للمستهلك في زيادة القوة الشرائية للسلع؟

- الضمانات التي يقدمها منتجو السلع للمستهلكين تعتبر حافز مهما من حوافز الشراء اذا أنه كلما زادت حدود الضمان المقدم كلما كان ذلك مشجعاً للمستهلكين على اتخاذ قرار الشراء.

تختلف الضمانات التي يقدمها منتجو السلع للمستهلكين من ناحية نوعيتها ومدتها وحدود الضمانات التي تقدم لمشتري السلعة.

أسئلة التقويم الذاتي



1. عدد أنواع الشراء التي تعرفها.
٢. ما هي العوامل التي تتحكم في الشراء للاستهلاك.
٣. اذكر العوامل التي تؤثر في قرار المستهلك الخاص بالشراء.
٤. اشرح الضمانات التي يقدمها منتج السلع للمستهلكين الخاصة بالشراء.

١ . ٢ الشراء للبيع Resale Buying

يختلف الشراء للبيع عن الشراء للاستهلاك إختلافاً كبيراً يمكننا أن نستعرض أوجه الإختلاف هذه سوياً في الجدول التالي:

الشراء للبيع	الشراء للاستهلاك
1. القصد من هو تحقيق الربح. 2. يكون قرار الشراء متأثر بمنظار وتقدير الاخرين (عملائه) ويحاول أن يشتري ما يحقق رغباتهم. 3. يشتري سلع ليست للاستهلاك الخاص. 4. يشتري بكميات تكفي لاحتياجات السوق. 5. تحدد إمكانيات الشراء وفقا لامكانيات المنشأه الماليه وقدراتها الائتمانيه. 6. يكون الشراء لتحقيق الربح.	1. يتضمن تضحيه من قبل المستهلك يترتب عليها التنازل عن بعض ماله في سبيل الحصول علي السلعه. 2. يصدر قرار الشراء للاستهلاك عن نظره المستهلك الشخصيه. 3. يشتري السلع للاستهلاك الخاص. 4. يشتري السلع بالكميات التي تشبع حاجاته. 5. تحدد ميزانيه المستهلك وقدراته حدود الشراء لديه. 6. يكون الشراء لسد حاجات المستهلك وأسرته فقط.

نشاط

الآن عزيزي الدارس هل بامكانك أن تقارن بين الشراء للبيع والشراء للاستهلاك يمكنك أن ترجع للجدول السابق؟

٣ . ١ المؤثرات والحوافز التي تؤثر في قرارات الشراء للبيع

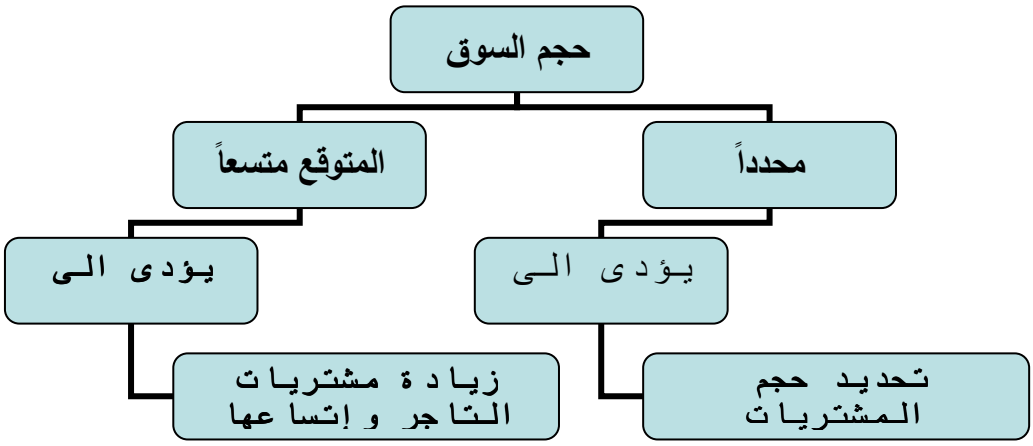
١- حجم وطبيعه السوق التي يمكن للتاجر ان يقوم فيها بتصريف السلع التي يتعامل فيها.

تعتبر امكانيات تسويق السلع المشتراه من أهم الجوانب التي يجب اخذها في الاعتبار لأن قرار الشراء هنا يصدر بهدف اعادة البيع لتحقيق الربح.

عزيزي الدارس لابد أنك تلاحظ معي أن اختلاف حجم السوق ونتائجه على حجم المشتريات يمكن التعبير عنه بالشكل الآتى:

الشكل (١)

حجم السوق وحجم المشتريات



2- نوع السوق محلياً كان ام عالمياً

يؤثر مدى امتداد السوق على قرار الشراء فالسلع التي يقبل التاجر شراؤها في السوق المحليه قد لا يقبل شراءها في السوق العالمية.بمعنى أنه قد يرتضي أصناف متوسطة

يعتقد أنها تتناسب والسوق المحلية ويرفض على الإطلاق شراءها في السوق العالمية بوصف أنها ترقى لمستوى هذا السوق ولا يصح تقديمها وذلك لأنها لا تستطيع المنافسة في هذا السوق.

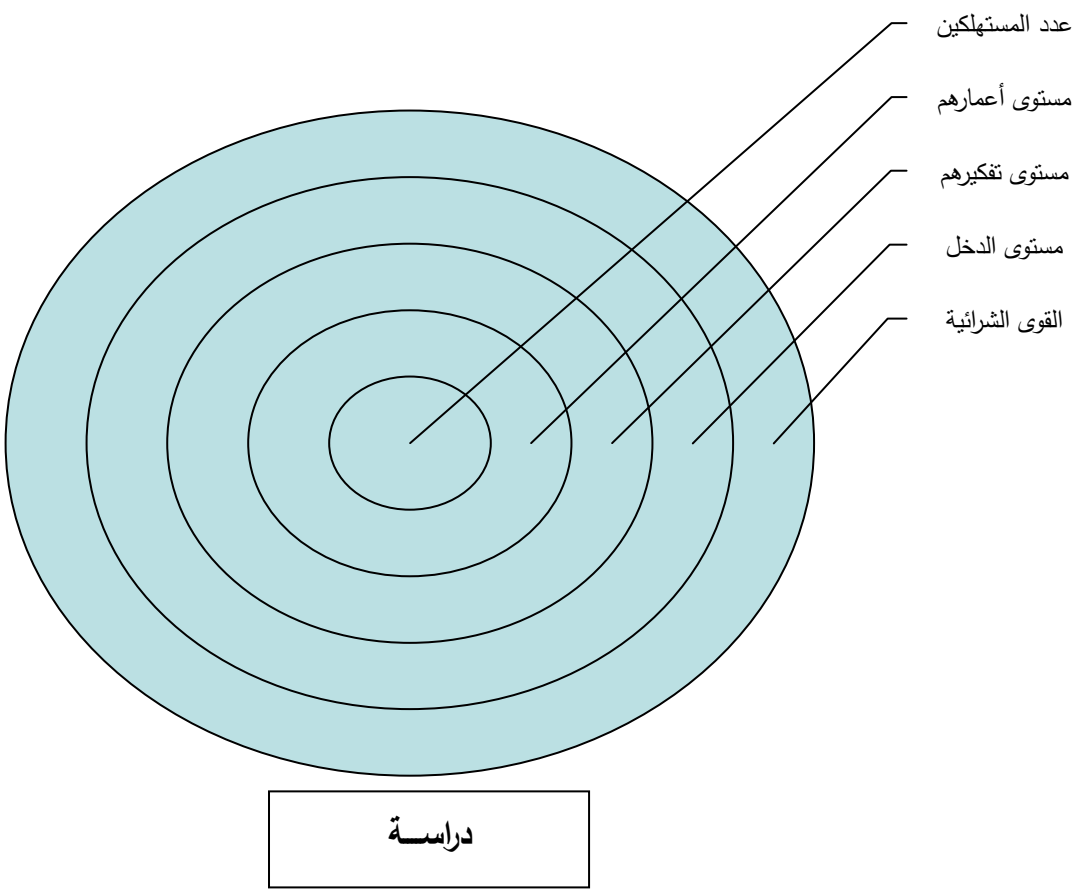
3- شكل المشروع التجاري القائم بالشراء ((متاجر الأقسام، متاجر السلعة أم منشأه ذات فروع)).

هو من العوامل ذات التأثير على قرار الشراء للبيع حيث أن المنشآت ذات الفروع تهتم جدا بتوفير السلع التي تلزم كل فرع بما يتناسب واحتياجات سوق هذا الفرع.

4- طبيعة السوق وطبيعة الأشخاص المكونة لها لذلك لا بد من دراسة الآتي:

الشكل (٢)

العوامل التي تؤثر على قرار الشراء



حيث إن اختلاف هذه المستويات يؤدي الي اختلاف مماثل في قرارات الشراء بما يتناسب وظروف السوق في كل منها وطبيعته.

عزيزي الدارس إليك بعض الأمثلة التي توضح لك ذلك:

* هنالك اختلاف في قرارات الشراء في حاله مشروع تجاري لملابس الاطفال عن قرارت الشراء في مشروع تجاري لملابس الرجال ومرد الاختلاف في هذه الحاله لاعمار كل من الفئتين.
* هنالك أختلاف في قرارات الشراء في مشروع لتجاره الملابس الشعبيه عن قرارت الشراء في مشروع لتجاره الملابس الفاخره وذلك لاختلاف مستوي دخول كل من العملاء في الحالتين.

نشاط



هل تستطيع ان تعطي مثالاً لاختلاف مستويات المستهلكين ووضح الاختلاف في قرارات الشراء؟

5- حجم المشروع التجاري وطبيعته

حيث نجد ان الامكانيات الماليه للمشروع تختلف باختلاف حجمه، وهذا بدوره يحدد مقدرته وامكانياته علي الشراء والائتمان.

اما طبيعة المشروع سوى كانت لتجارة جملة أو نصف جملة أوتجارة التجزئة ففي كل الأحوال تؤثر على قرار الشراء. ففي حالة الجملة يقدم الشراء للبيع على أساس كميات كبيرة من الصنف الواحد، بينما في تجارة التجزئة يقوم على أساس كميات محدودة حتى من أصناف مختلفة.

وكذلك اعتبارات التجارة في كل من هذه المشروعات التي توجب اشتراط عبوات معينة عند اصدار قرارات الشراء.

6- الشكل القانوني لمشروع

اذا كان المشروع فردياً أو شركة أشخاص أو شركة أموال تؤثر إمكانيات التمويل التي تختلف من شكل لآخر وبالتالي المقدرة على الشراء.

7- طبيعه السلع التي يتعامل فيها التاجر

تختلف قرارات الشراء باختلاف نوع السلع من حيث انها صنف واحد أواكثر من صنف ومن حيث كونها سلعة رأسمالية أو سلعة استهلاكية.

هنالك مواصفات معينة للسلع الرأسمالية يجب توافرها كي يستطيع التاجر التعامل مع هذه السلع وهي:

أ. قوة احتمالية السلع.

ب. تفوق قدرتها الإنتاجية.

ج. سهولة صفاتها.

د. توفر قطع الغيار الخاصة بها.

أما السلع الاستهلاكية فيصدر قرار الشراء لها لدى التاجر وفقاً للآتي:

أ- اعتبارات عاطفية تعكس نظرة عملائه في هذه السلع.

ب- لاتهتم بمواصفات معينة.

ج- تعتمد على نجاح التجزئة وتحكيم العقل.

د- يعتمد علي طول عمر السلعة الرأسمالية بعكس السلع الاستهلاكية.

هنالك عوامل تؤثر في قرار الشراء لسلع رأسمالية والسلع الاستهلاكية ولكن بدرجات متفاوتة.

أوجه المقارنة	السلع الاستهلاكية	السلع الرأسمالية
سعر الوحدة.	إنخفاض سعر الوحدة.	ارتفاع سعر الوحدة.
مساحة التخزين.	صغيرة.	كبيرة.
التكلفة.	منخفضة.	عالية.
الزمن.	لاتستغرق وقت.	تستغرق وقتاً.
إمكانية المحافظة على السلعة.	تحتاج لدرجات تبريد/ واماكن مظلمة.	بعضها يتطلب حفظها في أماكن مظلمة وباردة.

يمكن القول إن السلع الرأسمالية تتميز بارتفاع سعر الوحدة منها مقارنه بالسلع

الإستهلاكية فيما يؤثر في الكمية المشتراة من اي منهما.
وهنالك اختلاف بين السلع الرأسمالية والاستهلاكية من حيث المسافة اللازمة لتخزينه، حيث يتطلب تخزين السلع الرأسمالية مساحة اوسع بالنسبة للوحدة منها بل وقد تصعب وضعها فوق بعض كما هو الحال بالنسبة للسلع الاستهلاكية.

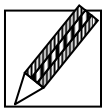
كما ان احتمالات الخسارة التي قد تتعرض لها السلعة المعينة في نظر التاجر خاصة فيما يتعلق بحجم المبلغ المستثمر وسرعة تصريف السلعة المشتراة في الوقت المناسب. عادة السلع الرأسمالية ذات تكلفة عالية لما يرتبط بها من تجديدات وتحسينات وما يدخل في صناعتها من الوسائل المتطورة فإن الشراء منها عادة يقتصر على الكميات التي يعتقد التاجر انها مناسبة ولا يتوسع في الكميات المشتراه منها تجنباً للخسائر المحتملة بسبب تعطيل امواله.

ان مثل هذه الاعتبارات لها نفس التأثير على قرارات الشراء للبيع في حالة السلع الاستهلاكية. أيضاً الوقت الذي يستغرقه استهلاك السلعة يؤثر على الكميات التي يمكن ان يفكر التاجر في شرائها وبالتالي يؤثر في قراره بالشراء.
ومثال علي ذلك من حيث الوقت الذي تستغرقه في إستهلاك السلعة. فالملابس يستغرق إستهلاكها وقتاً أطول من السجائر والمعلبات بعبوات كبيرة.
وكما نجد أن تخزين السلعة والمحافظة عليها من التلف يؤثر في قرارالشراء وذلك بالتعرف علي السلع قبل انقضاء الأجل المحدد لصلاحيتها للاستعمال.

كما يؤثر في قرار الشراء للبيع نوع السلع هل هي ضرورية ام كمالية. فقرار الشراء في السلع الضرورية لا تحفه المخاطر لأنه يعتمد كلياً على حصر الكميات الفعلية التي يتوقع ان يحتاجها السوق على ضوء الاستهلاك الفعلي في المدى الماضي. يعكس القرار المتعلق لشراء السلع الكمالية فهذه السلع يتوقف تسويقها على ظروف كثيرة منها:

إمكانية وجود فائض في القوة الشرائية لدى المستهلكين بعد إشباع حاجاتهم من السلع الضرورية لان على أساس قيمه هذا الفائض يمكن تسويق مثل هذه

تدريب (٢)



عزيزي الدارس يختلف شراء التجهيزات الرأسمالية عن شراء المواد التى تستعمل فى المنشأة الصناعية. كما يختلف عن شراء المواد الإستهلاكية التى تتعامل بها المنشأة التجارية، (علل).

8- السلعة الموسمية أو غير موسمية

السلع الموسمية

يقصد بها تسويقها على موسم معين بذاته يجب توفرها من قبل حلوله بوقت كافي وقد يترتب على ذلك بعض التضحيات من قبل التاجر بأن يقبل الشراء بسعر أعلى بضمان توفرها قبل بدء الموسم. أما قرار الشراء بالنسبة للسلع غير الموسمية فقد لا تستدعي ذلك.

أسئلة تقويم ذاتي



١. اذكر مواصفات السلع الرأسمالية.
2. اذكر العوامل التي تؤثر في قرار شراء السلع الرأسمالية
٣. ما المقصود بالسلع الموسمية؟

9- طبيعة علاقة المشروع التجاري بالموردين

هنالك نوعان من العلاقات بين التاجر والمورد هي:

- ان يكون التاجر مرتبطاً مع المورد بعقد وكالة لذا لا يستطيع ان يتصرف الا في حدود هذا العقد بمعنى أنه لا يملك حق إصدار قرار الشراء من غير ذلك المورد الذي يرتبط معه بعقد الوكالة اذا مضى العقد علي ذلك.
- ان يكون غير مرتبط بعقد فإنه يملك حق اصدار القرار بالشراء بدون استشاره المورد الذي يرغب في التعامل معه.

10- التسهيلات التي يقدمها الموردون للمشروع التجاري

يقدم المورد بعض التسهيلات لأصحاب المشاريع ذات الصلة القديمة والمستمرة لذلك تظل الصلة بينهما. ويتحول صاحب المشروع إلى مورد آخر.

أمثله للتسهيلات التي تقدم:

- أن يعطي مزايا في شروط الدفع والشراء.
- أن يسمح بنسبة معينة من المرتجعات.
- أن يساهم في نقل هذه السلعة من المشروع أو فى التغليف بشكل معين.
- أن يقدم المشوره الفنية أو تسهيلات الصيانة كما هو الحال بالنسبة للرأسمالية.

11- الحرص علي تحقيق اكبر قدر ممكن من الربح

يتم الشراء بقصد تحقيق الربح ،فان قرار التاجر بالشراء لابد ان يتواجه لتحقيق هذا الهدف ومثال لذلك:

- كأن يتعامل مع الموردين الذين يقدمون له احسن الشروط.
- يحرص علي البيع للمستهلكين الذين يشترون منه بأحسن الأسعار وذلك دون استغلال اي من الطرفين أو التقصير في حق اي منهما.

12- إمكانيه النقل والتخزين

عزيزي الدارس يمكن ان نستعرض أثر إمكانيات النقل في قرارات الشراء في الآتي:

- يؤدي عدم توفر إمكانيات النقل الي إحجام المشروع عن الشراء أويقصر علي شراء كميات محدوده.
- يؤدي قيام مورد ما بتذليل صعوبات نقل السلع المشتراه الي مخازن التاجر أما إعطائه ذلك المورد افضليه في التعامل معه.

وبعد ان تناولنا أثر إمكانيات النقل في قرارات الشراء يمكننا ان نتناول أثر إمكانيات التخزين في قرارات الشراء بين أنه لا يمكن شراء كميات كبيره من السلع التي لا يمكن تدبير أمر تخزينها بسهوله. كما لا يمكن شراء سلع يستدعى تخزينها ضروره توفر استعدادات معينه غير ميسره كاشتراط درجات تبريد معينه أواشتراط تهويه معينة أو اماكن محكمة، وأيضاً لا يمكن الاقبال على شراء سلع يستدعى تخزينها تكبد المشروع تكاليف تخزين.

13- المفاصلة بين الحصول على سلع حاضرة أو غير حاضرة

يفضل التاجر الحصول علي سلع حاضره وقت إتخاذ قرار الشراء وذلك لكي يضمن وجود السلع تحت تصرفه حتى يستطيع ان ينفذ التزاماته تجاه عملائه دون أن يخل بمواعيد التسليم المتفق عليها ،وهو في سبيل ذلك قد يشتري بالسعر المعروض عليه حتى ولو كان هذا السعر مرتفعا بعض الشئ.

أما في حاله إتفاق التاجر مع المورد ان يستلام السلع في موعد لاحق لأنه لا يحتاج تسلام السلع في هذا الوقت الحاضر وانما كل ما يحتاج اليه هو تأمين استلامه وحصوله علي السلع في موعد محدد مستقبلا ويمكن في هذه الحاله ان يشتري السلع المطلوبه بسعر انسب وعموما أياً كانت نتيجه المفاصله فأنه لا شك فيه استقرار التاجر علي شراء بضاعه حاضره في حين ان الارتباط ببضاعه غير حاضره أمر له ابلغ التأثير في قرار الشراء الذي يصدره.

14- القوانين التي تنظم التجاره بالدوله

هنالك العديد من القوانين التي تنظم عمل التجارة بالدولة وإليك عزيزي الدارس بعض هذه القوانين والتي يصدر على ضؤها قرار الشراء من قبل التاجر وهي:

- فرض قيود على التعامل مع دوله معينه.
- وجود افضليات معينة لاستخدام العملة الصعبة بين بعض المجالات ولا تكون السلع التي يتعامل فيها التاجر بين الاستعمالات المصرح بها باستخدام العملة الصعبة.

ولا بد عزيزي الدارس أن تكون علي علم بأن التاجر إذا اصدار قرار بالشراء مخالف

لهذه القوانين يعتبر مخالفاً للقوانين البلاد ولا يمكن تنفيذها.

أسئلة تقويم ذاتي



١.عدد التسهيلات التي يقدمها المورد لأصحاب المشاريع؟
٢.اذكر عشرة من المؤثرات التي تؤثر في قرارات الشراء للبيع.
٣.ناقش مدى إمكانية المحافظة علي السلع الاستهلاكيه من التلف عند تخزينها.
٤.لماذا يفضل التاجر الحصول على سلع حاضرة وقت إتخاذ القرار بالشراء؟
٥. اذكر القوانين التي تنظم التجارة بالدولة.

2. دوافع الشراء

عزيزي الدارس يمكنك بعد أن تعرفت علي انواع الشراء المختلفه والعوامل التي تؤثر في إتخاذ قرار الشراء ان تحدد الدوافع التي تدفع المستهلك للشراء.

ويمكننا عزيزي الدارس ان نذكرها في النقاط التاليه وهي:

- قد يكون الشراء لاشباع حاجه معينه للمستهلك.
- قد يكون بقصد البيع مره اخري.
- قد يكون بقصد توفير مستلزمات الصناعه واحتياجات المشروع الإنتاجي.
- قد يكون لاشباع دوافع نفسيه وعاطفيه للمستهلك.

عزيزي الدارس تعال معنا لنلخص أوجه الخلاف بين دوافع الشراء للاستهلاك والشراء للبيع في الاتي:

1. يتضمان تضحيه من جانب المستهلك تتمثل في تنازله عن بعض ماله في سبيل الحصول علي السلعه إلا ان الشراء للبيع بقصد منه تحقيق الربح.
2. يصدر قرار الشراء للاستهلاك عن نظره المستهلك الشخصية. أما التاجر الذي يصدر قراره بالشراء للبيع يكون متأثرا بمظهار وتقدير عملائه.

3. يقتصر الشراء للاستهلاك علي الكميات اللازمه لاشباع حاجات المستهلك من السلعه المعينه ،ولذا يتم في الغالب بكميات محدوده. اما الشراء للبيع من هذه السلعه فيتم بكميات تكفي لاحتياجات السوق لذا تكون الكميات هنا اكبر من قدره الشراء للاستهلاك.
4. تحد الميزانيه للمستهلك وقدراته الشرائيه في حدود امكانيات الشراء. اما في حاله الشراء للبيع تحدد إمكانيات المنشأه الماليه وقدرتها الائتمانيه في حدود إمكانيات الشراء.
5. الهدف الاساسي للشراء الاستهلاكي هو اشباع الحاجه لدي المستهلك. اما الشراء للبيع يتم علي اساس تحقيق الربح

3. المشروع الصناعي وقرار الشراء

الشكل أدناه يوضح الفـــرق بيـــن المشروع الصناعي والمشروع التجاري

المشروع الصناعي	**المشروع التجاري**
يقـوم علـي تحـوير الخامـات والمـواد الاوليـه الـي منتجـات مصـنوعه باسـتخدام عنصـر العمـل ممـثلا فـي القـوة الآليـة والقـوة العاملـه وبعـض المـواد الصناعيه المعينـه اللازمـه فـي عملية التشغيل.	**يقـوم بعمليـة التجـارة فـي سـلع معينـه سـواء كانـت سـلع أوليـه أو سلع رأسمالية أو سلع استهلاكية دون أدنى تحوير في شكلها.**

لعلك عزيزي الدارس تلاحظ من خلال ما سبق من تعريف للمشروعين هنالك اختلاف في طبيعة كل منهما.

أهداف كل من المشروعين

* المشروع التجاري يهدف إلى تحقيق ربح من بيع السلع بعد شرائها بسعر أعلى من سعر الشراء من ما يمكن تحقيق فائض يمثل اجمالي الربح.
* أما المشروع الصناعي يهدف إلى تحقيق الربح من بيع المنتجات المصنعة بسعر يحقق فائضاً بعد تغطية تكلفة الصنع.

وانت الآن تلاحظ ان كل من المشروعين يسعينا لتحقيق ربح.

عزيزى الدارس، ولا يفتني ان أوضح لك ان تكلفة الصنع تشمل الآتي:

(قيمة الخامات + المواد الأولية المستخدمة + أجر العامل المستخدم + مصاريف التشغيل + المصاريف الصيانة).

عزيزي الدارس، الفرق بين سعر الوحدة المنتجة وتكاليف إنتاجها هو الفائض الذي يمثل إجمالي الربح.

1.3 عوامل إنتاج المشروع الصناعي

يقوم المشروع الصناعي علي أساس إستخدام عوامل إنتاج اربعه يمكن ذكرها في النقاط التاليه:

1. الخامات والمواد الاوليه.ويدخل في نطاقها:

- المواد الطبيعية **Material**.
- المواد المصنوعة الداخلة في الإنتاج.

2. العمل وهو القوة العاملة البشرية Men.

3. الآلات وتشمل القوه العاملة الآلية Machines.

4. رأس المال Money.

*** يرى بعض الكتاب الأمريكين أن العوامل التي تؤثر في أي مشروع صناعي هي سبعة**

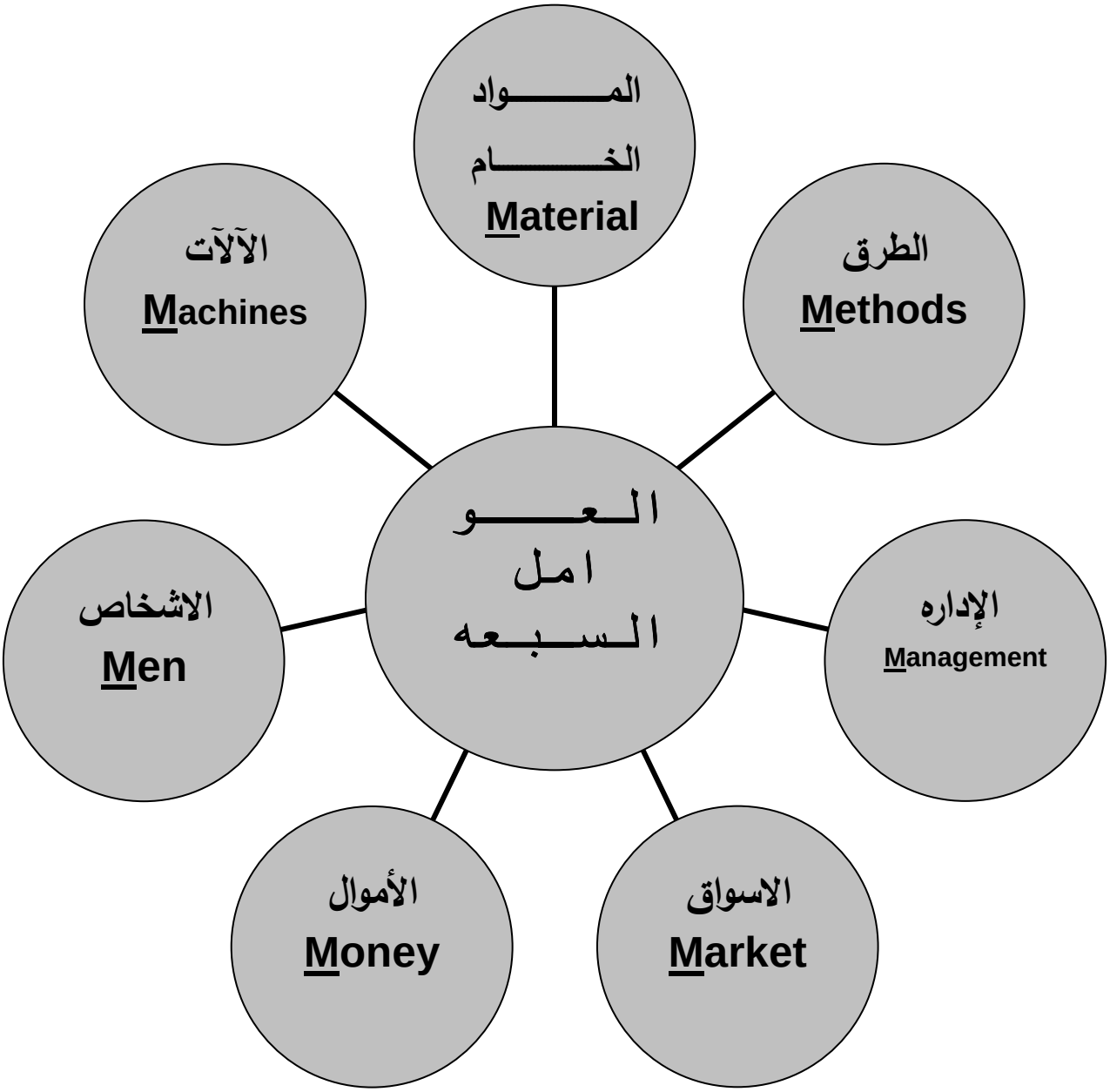
عوامل قاموا بتجميعها في نظرية أشملوها في الآتي:
Seven Ms Manu factoring

ترى النظرية أن كل عامل ذو أثر فعال في الصناعة يبدأ بحرف "M" والعوامل السبعة هى كما يوضح الشكل التالي:

الشكل (٣)

نظرية السبعة " M

"



عزيزي الدارس،

لابد لك أن تعرف أن الآلات تشمل بمعناها الواسع المباني، الأدوات. إي لا تقتصر على الماكينات فقط.

نجد أن قيام المشروع الصناعي بعملية التصنيع تجعل ميدانه أوسع وخاصة في مشترياته التي لا تقتصر علي المواد الأولية Raw Material. وإنما تشمل الماكينات Machines، والتجهيزات Equipments، ومواد التشغيل (الوقود) Fuel. المواد نصف المصنعة وهذه الأخيرة تستخدم في بعض الصناعات أو المواد التامة الصنع التي تستخدم في الصناعات كإطارات الكاوتش بالنسبة لصناعة السيارات.

ليست هنالك خلاف في أن المشتريات في المشروع الصناعي تكون نسبة كبيرة من تكلفة المنتجات المصنوعة وبالتالي من ثمن بيعها النهائي قد تصل إلى ٥١ % من رقم المبيعات الكلي في بعض المصانع.

2.3 العوامل المؤثرة في قرار الشراء من المشروع الصناعي

تتمثل العوامل في الاتي:

1. حجم السوق التي يتعامل فيها المشروع وطبيعته.
2. حجم المشروع الصناعي.
3. طبيعه السلع المشتراه.
4. علاقه المشروع بالموردين.
5. المحافظه علي ربحيه المشروع.
6. إمكانيات النقل والتخزين.
7. قوانين الدوله القائم بها المشروع.

يمكن القول ان قرارات الشراء في المشروع الصناعي تتأثر بنفس المؤثرات التي تؤثر علي قرار الشراء في المشروع التجاري.

هنالك مؤثرات اخري تؤثر فقط في قرار الشراء بالنسبه للمشروع الصناعي ولا تؤثر في المشروع التجاري يمكننا ان نتناولها في نهايه هذه الوحده ولكن قبل ذلك هل تستطيع عزيزي الدارس ان تذكر العوامل التي تم استعراضها في الفقره السابقه؟ اذا إستطعت يمكنك

ان تواصل معنا بقيه المؤاثرات وان لا عليك الرجوع لها مره اخري.

تتمثل هذه العوامل في الآتي:

1- رأى المستويات الدنيا أو المستويات التنفيذيه وتضم:

- رؤساء الورديان.
- ملاحظي العمال.

وهؤلاء لهم مهام يقومون بها تساعد في تنفيذ العمليه الإنتاجيه وهي:

- يباشرون التنفيذ الفعلي للإنتاج في المشروع.
- يحكمون علي الآلآت المعتزم شراؤها.
- يحكمون علي الخامات لانها تدخل في الإنتاج بمعرفتهم.
- يحكمون علي المواد المعينه المستخدمه مثل الوقود والتي تستخدم في التشغيل.

عزيزى الدارس

لذلك لابد من أخذ رائهم فيما يراد شراؤه سواء كان الشراء خاص بعتاد أوالآلآت أو خامات أو مواد مستخدمه بل يجب إشراكهم في الرأي قبل اصدار قرار الشراء حتي لا يعارضوا في استعمال ما تم شراؤه فعلا.

2- المفاصله بين الشراء والتصنيع:

أ/ يتميز المشروع الصناعي بأنه يستطيع عن طريق التصنيع أن يدبر إحتياجاته من بعض السلع بدلا من شرائها.

واليك عزيزي الدارس بعض الامثله علي ذلك:

مثال (1)

صناعه أغلفه الحلويات بنفس المصنع المتخصص في صناعه الحلوى بدلا من شراء أغلفه من الغير.

مثال (2)

صناعه الأغلفه ((الاكياس)) اللآزمه لعبوه الاسمنت بالنسبه لمصنع الأسمنت.

مثال (3)

تخصيص قسم لصناعه راديوهات السيارات ضمن مصنع للسيارات بدلا من شرائها مصنوعه.

هنالك بعض الأحوال التي تجعل المشروع الصناعي يلجأ للتصنيع تتمثل في الآتي:

- أن تكون لدي المشروع قوه إنتاجيه كبيره غير منظمه ويراد الإفاده منها.
- أن تكون لديه بعض بقايا الخامات التي تلتزم بعمليات الصنع به. والتي يمكن الإفاده منها في مجالات اخري صناعيه يشتري المشروع منتجاتها من الغير لاحتياجه لها وفي هذه الحاله يؤدي تصنيعها بالمشروع الي الفائده القصوي.
- أن تكون هنالك صعوبات معينه تواجه المشروع في الحصول علي بعض إحتياجاته من السوق.
- أن يكون لتصنيع هذه السلعه بدلاً عن شرائها عائداً مادياً للمشروع.
- أن يكون المشروع يخشي خصوماً له. لذلك يضع عند تصنيعه لهذه المواد بعض الاعتبارات التي تضمن له حقه في السوق، مثل أن لا ينتج المشروع المواد بكميات كبيره تعرضه الي الخساره نسبه لإنخفاض سعر البيع عن سعر التكلفه.

ب/ إتجاه المشروع الصناعي نحو التخصيص الذي يعود علي المشروع بمزايا أفضل واوسع نطاقاً.

ج/ يمثل إنتاج بعض السلع التي كان يشترها عبئاً إضافياً علي كاهل المشروع.

د/ إنتاج هذه السلع والتي كان يتم شراؤها عن طريق بعض الموردين قد يؤدي الي التضحيه بالمورد لذا لابد له من تجنب اي رد فعل سلبي من ذلك المورد.

3- أفضليه التعامل مع مورد بالذات باعتباره من عملاء المشروع.

يفضل المشروع الشراء من المورد الذي يمده ببعض احتياجاته اللآزمه لعمليه الإنتاج وذلك عن طريق المقارنه بين الموردين في الاتي:

- لان هذا المورد يعتبر من الذين يشترون منتجاته النهائيه خاصه اذا كانت أسعار هذا المورد أفضل من أسعار غيره من الموردين أو في نفس مستوي أسعارهم.
- اذا كانت أسعار هذا المورد تفوق أسعار بقيه الموردين فهنا لابد من دراسه تأثير الفرق علي ارباح المشروع.

- اذا كان السعر مرتفع هذا يرتبط بجوده الصنف ، هنا علي المشروع ان يدرس تأثير التضحيه بالجوده مقابل السعر المخصص في حاله الشراء من اعز عملائه ومنتجاته.

4- أفضليه التعامل مع مورد معين لإعتبارات مختلفه، يفضل المشروع التعامل مع المورد الذي يعطيه افضليه في الآتي:

* طريقه الدفع.
* طرق التسليم.
*حجم العبوات.
* استمرار الخدمه والصيأنه.
* مدي إخلاص المورد للمشروع بتقديمه النصيحه له فيما يخص السلعه ولا يحاول إخفاء اي معلومات لديه عنها ، ويجب ابلاغ المسئول عن المشروع بها.

عزيزي الدارس

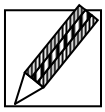
لابد لك ان تنشط ذاكرة سجل بعض التدريبات وأسئلة التقويم التي سنقدمها لك في هذا الجزء قبل ان نواصل معاً الحديث عن المشروع الصناعي والعوامل التي تؤثر في قرار الشراء لديه.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر انواع السلع التي تدخل في عملية التجارة.
2. وضح كيف يحقق المشروع التجاري والصناعي الربح؟
3. اذكر العوامل التي تؤثر في أي مشروع صناعي.
4. اذكر أهم المؤثرات المشتركة التي تتأثر بها قرارات الشراء للمشروع الصناعي والتجاري.

تدريب (٣)



كيف تتم المفاضلة بين الموردين لدي المشروع الصناعي؟

5- الإمكانيات المالية للمشروع الصناعي وتجديد استعمالاتها هي التي تحدد قرار الشراء لكل من المشروع التجاري والصناعي.

فالمشروع الصناعي نجد الشراء فيه يتناول سلعاً رأسماليه واستهلاكيه لذلك تنفرد إدارته بمسئوليه خاصه وهي مهمه دراسه أولويه الحصول علي اي من هذين النوعين من السلع بما يتفق مع إحتياجات المشروع وإمكانياته الماليه ولذلك يعتبر هذا الأمر من ضمن السياسه الرئيسيه للمشروع ويفترض تدخل كل من الإداره الآتيه من قبل إداره المشتريات وهي:

- **الإدارة المالية.** - **الإدارة العليا.** - **التنسيق.**

6- نتيجة تقييم المورد والسلع السابق شراؤها

يقصد بذلك اعطاء المشروع المشترى فكره عن مدى استفادته من مشترياته وهل تعادل هذه الفائده القيمه المدفوعه فيها؟ ، وايضاً اعطاء البائع فكره حقيقيه عن قيمه سلعته وعما اذا كان يمكن أن يضيف اليها اي تحسينات اخري؟ ويتم هذا العمل:

- لتلافي تكرار الوقوع في الاخطاء.
- للافاده من التجربه السابقه.
- لمعرفه ان مسئوليه وظيفه الشراء لا تعني بالتمام عمليه الشراء بل تمتد لتشمل الفحص واجراءاته ثم يتم تقيم المشتريات ومعرفه درجه الافاده من هذه السلع المشتراه لان أساس نجاح عمليه التقسيم هو معايير دقيقه للتحليل ويمكن ان تؤدي الي الوصول الي نتيجه صادقه.

عزيزي الدارس،

أجريت عده دراسات في هذا الصدد بأشراف شركه جنرال الكتريك كان الهدف منها وضع أسس دقيقه تحليله لتقيم السلع المشتراه. وقد استخدمت لاغراض هذه الدراسه بطاقه تقيم تتضمن الاختبارات التالية:

1- هل تحقق فائده ذات قيمه من استخدام هذه الماده أو الجزء في أجراء هذه العمليه؟
2- هل تتكافأ هذه الفائده المحققه من التكلفه؟
3- هل هنالك احتياج فعلي لكافه مكونات هذه الماده أوالسلعه؟
4- هل هنالك ماده أوسلعه أخري اصلح للغرض من هذه الماده أو السلعه؟
5- هل يمكن تأديه نفس الغرض بوسيله أخري بتكلفه اقل؟
6- هل يتوقع إنتاج منتجات مماثله لمنتجات المشروع بنفس هذه المواد؟
7- هل يتم الإنتاج علي اساس استخدام الكميات المناسبه المثلي من هذه المواد؟
8- هل يغطى سعر المنتجات النهائي تكلفه الخامات والعمل والمصاريف وحد الربح المعقول؟
9- هل يمكن لمورد آخر ان يورد نفس السلع بسعر اقل؟
10- هل يشتريها اي مشروع أخر بأسعار اقل؟

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر أهم المؤثرات على قرار الشراء للمشروع الصناعي.
2. ما الفرق بين المشروع التجاري والمشروع الصناعي؟
3. ما هي أهداف كل من المشروع التجاري والمشروع الصناعي؟

تدريب (٤)



عزيزي الدارس بعد دراستك للجزء الخاص بتقيم نتائج الشراء هل يمكنك بحكم خبرتك فى إدارة الشراء إضافة فوائد أخرى للتقييم لم يرد ذكرها؟

الخلاصة

عزيزي الدارس، أعتقد ان ما أنجزناه في هذه الوحده ليس بالأمر البسيط!
ولعلك توافقنى الرأي بأن له أهميه بالغه في حياتنا فيما يتعلق بالشراء.
والآن لنعد الي الأهداف التعلميه مره أخري، هل حققتها كامله؟ إن كان الأمر كذلك دعنا نستعرض بشكل مؤجز ما الذي ناقشناه في هذه الوحده:

بدأنا بانواع الشراء واستعراض نوعين من انواع الشراء (الشراء للاستهلاك والشراء للبيع). ثم انتقلنا الي المؤثرات والحوافز التي تؤثر في قرارات الشراء والبيع.

إنتقلنا بعد ذلك الي القسم الثاني المتعلق بدوافع الشراء. ثم بعد ذلك الي القسم الاطول المتعلق بالمشروع الصناعي وقرار الشراء فيه، وتوسعنا في شرح عوامل إنتاج المشروع الصناعي والعوامل المؤثره في قرار الشراء في المشروع الصناعي.

أرجو أن تكون وحده مفيدة في أسلوب عرضها بالنسبه لك. واتمني الاستفاده **مما** عرضناه آنفا.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

بعد الانتهاء من هذه الوحدة التي تتحدث عن الشراء والبيع سوف ننتقل إلى دراسة أهميه الشراء الحكومي في الوحدة التالية، وإجراءات الشراء الحكومي، والمناقصات والمؤثرات والدوافع التي تؤثر في إتخاذ قرارات الشراء.

إجابات التدريبات

تدريب(1)

1. نعم إن لعوامل الطقس فى السودان أثر فى قرارات الشراء ولكن بصورة غير واضحة.

2. للإفاد من الطبيعة الغريزية للمستهلك فى ذيادة القوة الشرائية للسلع، فإن على المنشأة أن تطرح لنفسها عدداً من البدائل للبحث، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلى:

1- تخفيض الأسعار لجذب مزيد من المستهلكين.

2- تحسين جودة الإنتاج لدعم المركز التنافسى للسلعة.

3- تطوير السلعة حتى تصلح لإستخدامات أخرى.

4- عمل حملات إعلانية للتغلب على مقاومة المستهلكين.

5- تغيير إسلوب التوزيع للوصول الى منافذ تسويقية جديدة.

6- تدريب رجال البيع لرفع كفاءتهم فى التعامل مع المستهلكين.

7- تقديم خدمات جديدة للمستهلكين مثل الصيانة المجانية او التوصيل للمنازل.

8- قبول البيع بالتقسيط وعلى مدى زمنى طويل.

9- إضافة منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها.

تدريب(2)

لان للتجهيزات الرأسمالية طبيعة الإستثمار الطويل. إضافة الى أنها تحكم العملية الإنتاجية فى المنشاة. وتؤثر فى الطاقة الإنتاجية. وطالما تكلف هذه التتجهيزات مبالغ كبيرة متمثلة فى رأسمال المنشأة الصناعية، لذلك يجب شراؤها فى غاية من الدقة والأهمية. ومن هنا تظهر أهمية دور الإدارة المتخصصة فى المنشأة فى إتخاذ قرار الشراء، عن دورها فى شراء المواد الأولية او السلع الجاهزة.

تدريب(3)

يقوم القائمين على المشروع الصناعى بعمل مقارنة بين الموردين الذين يتعامل معهم يكون من من خلالها أفضلية التعامل وتشمل هذه المقارنة الجوانب التالي:

- أن يقدم المورد أسعار أفضل من أسعار غيره من الموردين أو في نفس مستوى أسعارهم.
- إذا كانت أسعار هذا المورد تفوق أسعار بقيه الموردين فهنا لابد من دراسه تأثير الفرق على أرباح المشروع.
- اذا كان السعر مرتفع هذا يرتبط بجوده الصنف ، هنا علي المشروع ان يدرس تأثير التضحيه بالجوده مقابل السعر المخصص في حاله الشراء من اعز عملائه ومنتجاته.
- أفضليه التعامل مع مورد معين لإعتبارات مختلفه، يفضل المشروع التعامل مع المورد الذي يعطيه افضليه في طريقه الدفع،وطرق التسليم، حجم العبوات، استمرار الخدمه والصيأنه، مدي اخلاص المورد للمشروع بتقديمه النصيحه له فيما يخص السلعه ولا يحاول إخفاء اي معلومات لديه عنها.

تدريب(4)

تختلف الإجابة من دارس الى آخر.

مسرد المصطلحات

*** الشراء للاستهلاك**

هو نوع من الشراء تتحكم العاطفه فيه ويكون قرار الشراء في هذه الحاله صدي لانعكاسات المستهلك العاطفيه، وظروفه الشخصيه ويعني ذلك قد يوفر شراء سلعه معينه إشباع لمستهلك ما قد لا يوفر شراء نفس السلعه لمستهلك آخر له نفس الظروف الماديه.

*** الشراء للبيع**

هو نوع من الشراء القصد منه تحقيق الربح.

السلع الموسميه

هى السلعه التى يتوقف تسويقها علي موسم معين بذاته يجب توفرها من قبل حلوله بوقت كافي.

*** المشروع الصناعى**

يقوم علي تحوير الخامات والمواد الاوليه الي منتجات مصنوعه باستخدام عنصر العمل ممثلا في القوه الاليه والقوه العامله وبعض المواد الصناعيه المعينه اللازمه في عمليه التشغيل.

*** المشروع التجارى**

يقوم بعملية التجارة في سلع معينة سواء كانت سلع أولية أو سلع رأسمالية أو سلع استهلاكية دون أدنى تحوير في شكلها.

المراجع

المراجع العربية

1. أُسامة محمد عبد المنعم، **دراسات في المشتريات الحكومية والشراء الدولي.** القاهرة: "١٩٨٨".

2. حسين شرارة، زينب سيف النصر، **إدارة المشتريات والمخازن.** الجزء الاول، القاهرة: مكتبة عين شمس، "١٩٩٠".

3. صديق محمد عفيفي، إدارة الاحتياجات، **مدخل تطبيقي في تصميم نظم الشراء والتخزين.** القاهرة: مكتبة عين شمس، "١٩٩٢".

4. علي شريف، محمد الحناوي، **إدارة المشتريات والمخازن.** الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، "١٩٧٦".

المراجع الأجنبية

1.Ammer,Deaks 4thed; **Purchasing**, **Materials Management and** Home wood,III"1980". Inc; Irwin, D. Richard

2. Ammer, Deaks, **Purchsing,Materials Management for Health** Mass Health and Company Lexington, D.C. Care Institutions. "1983".

3. John M.Stefanelli**, Purchasing Selection and Procurement For the Hospitality Industry** 3 rd ed; John Wiley &Sons, New Yourk"1992".


الوحدة الرابعة
الشراء الحكومى

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٦٧**
تمهيد	**٦٧**
أهداف الوحدة	٦٧
١. أهمية الشراء الحكومي	٦٨
٢. إجراءات الشراء الحكومي	٦٩
٣. المناقصات	**٦٩**
١.٣ المناقصة العامة	٧٠
٢.٣ المناقصة المحلية	٧٧
الخلاصة	٨٧
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	٨٧
إجابات التدريبات	٨٨
مسرد المصطلحات	٨٩
المراجع	٩٠

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس!

مرحباً بك في هذه الوحدة من مقررك وموضوع هذه الوحدة هو الشراء الحكومي. سوف ندرس في هذه الوحدة أهمية الشراء الحكومي، وإجراءات الشراء الحكومي. وسنركز في هذه الوحدة على المناقصات بنوعيها العامة والمحلية والإجراءات اللازمه لاكمال المناقصات. وتتناول الوحده المؤثرات والدوافع التي تؤثر في إتخاذ قرارات الشراء.

ولتستفيد– عزيزي الدارس– من هذه الوحده الدراسيه، لابد من القيام بالإجابة على أسئلة التقويم الذاتي الموجودة في هذه الوحدة.

نتمنى لك عزيزي الدراس أن تستمتع بهذه الوحدة، وتستفيد منها في حياتك العامة.

أهداف الوحدة

نتوقع منك عزيزي الدارس بعد فراغك من هذه الوحدة الدراسية أن تكون قادراً علي أن:

1. **تبين** أهمية الشراء الحكومي.
2. **تصف** إجراءات الشراء الحكومي.
3. **تفرق** بين أنواع المناقصات (محلية–عامة).
4. **تحدد** المؤثرات والدوافع التي تؤثر في إتخاذ قرارات الشراء.

١ . أهمية الشراء الحكومي

لقد برزت أهمية الشراء بقصد توفير إحتياجات المصالح الحكومية وينتج عن ذلك الآتي:

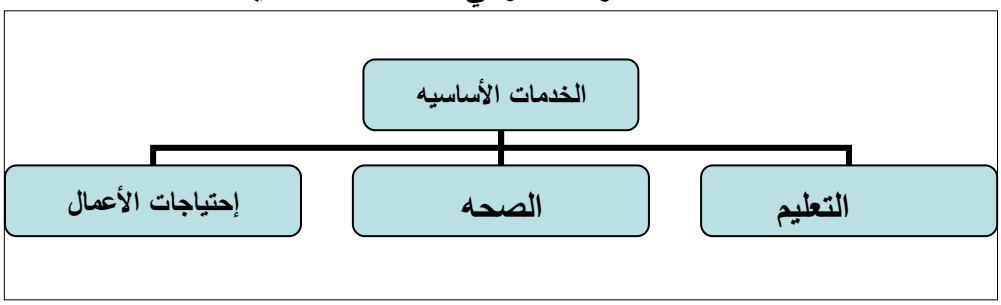
- تطور وظيفة الدولة.
- زيادة أعبائها.

- أتساع مسئولياتها وأوضاعها الجديدة بعد إنتقالها من مرحله حفظ الأمن والنظام إلى مرحلة تحقيق الرفاهية الإجتماعية وما ترتب عليها من تفرد وتنوع في المنتجات والخدمات وما صاحب ذلك من مواد ووسائل ومعدات متطورة وحديثة تحتاجها الدولة وتشتريها لمثل هذه الاغراض من الداخل والخارج بالعملة الصعبة وتكلف مبالغ طائلة.

وتجد عزيزي الدارس أن التوسع في مشتريات الحكومة قد استوجب تطبيق المبادئ التي تتضمن الحصول على المستلزمات والمهمات بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب وباقل أسعار سواء كان ذلك بالنسبة لإحتياجات تسيير الخدمات الأساسية من:

الشكل (١)

الشراء الحكومي للخدمات الأساسية



* إحتياجات الأعمال الإنسانية (مثل تشيد الطرق وتعمير المدن والمؤاني ومشاريع التنمية المختلفة من زراعية وصناعية).

لعلك تلاحظ عزيزي الدراس ان التوسعات في وظيفة الدولة تنعكس علي وظيفة الشراء الحكومي بما تمليه الأصول العلمية للإنفاق الحكومي الرشيد التي تستهدف تحقيق الإستخدام الأمثل للايرادات الحكومية المحصلة، وذلك بالعمل علي تحقيق أكبر فائدة من وحدة الإنفاق الحكومي عن طريق تطبيق مبادئ الإدارة العلمية علي الشراء إلى أقصى حد ممكن لتوفير إحتياجات الحكومة بأقل تكلفة مع تحقيق أقصى نفع ممكن للمجتمع.

٢ . إجراءات الشراء الحكومي

يتقيد الشراء الحكومي بضرورة إتباع إجراءات معينه لا يمكن الشراء ألا بمقتضاها.

وتجد عزيزي الدارس ان شراء جميع الاصناف والمهمات اللازمه لوزارات الحكومه

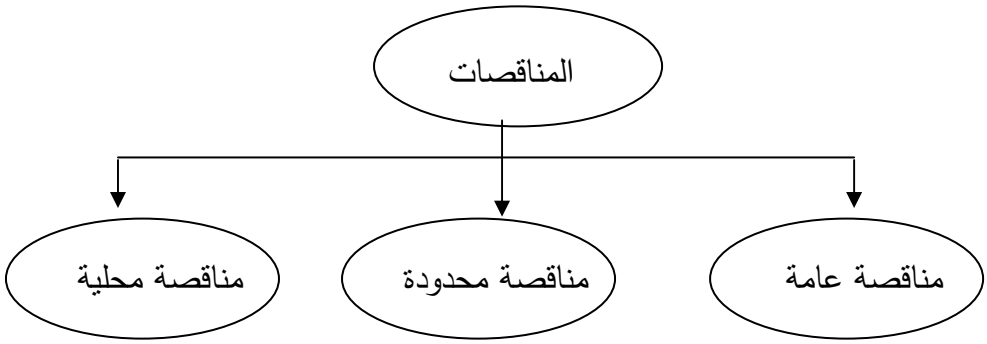
ومصالحها يتم بمناقصات عامه يعلن عنها ويجوز عند الضروره أن يتم التعاقد بطرق الممارسه ويجوز ان يتم الشراء الحكومي بالطرق المباشرة .

٣ . المناقصات

تنقسم المناقصات الي ثلاثة أنواع هي: مناقصة عامة، محدودة، محلية كما يوضح الشكل أدناه

الشكل (٢)

تقسيم المناقصات



١ . ٣ المناقصة العامة

تعريف

هي مجموعة من الإجراءات المعلن عنها وفقاً للأوضاع المبينة بلائحة المناقصات والمزايدات. بقصد الوصول إلى المتناقص الذي يتقدم بأحسن عطاء.

وتنقسم المناقصة العامة إلى قسمين هما:

- مناقصة داخلية يعلن عنها في البلد المعلن.
- مناقصة خارجية يعلن عنها في داخل البلد والخارج.

ولكي تحقق المناقصة العامة هدفها فإنها تمر بمراحل متعددة يمكن أن نتناولها

سوياً في النقاط التالية:

أولاً: يجب الإعلان عن شراء الأصناف المطلوبة أو عن الأعمال اللازمة في الوقت المناسب... دون تأخير بحيث يكون هنالك وقت كافي لإعادة المناقصة إذا لزم الأمر ويكون الإعلان بالنشر في الجريدة الرسمية أو في جريدة يومية أو جريدتين عربيتن واسعة الانتشار وفي جريدة أجنبية بلغة عالمية متعارف عليها إذا دعى الحال. مع توفر دفاتر الشروط لمن يرغب في الإشتراك كما يجب ان يبين الاعلان النقاط الآتية:

- الجهة التي تقدم اليها العطاءات.
- أخر موعد لتقديمها.
- الصنف أو العمل المطلوب توريده وتنفيذه.
- ثمن النسخة.
- شروط العطاء.

تتطلب شروط العطاء وجود لجنة ذات خبرة بالأصناف المطلوبة وتوريدها أو الأعمال اللازمة بوضع مواصفات تفصلية وافية عن كل صنف أو عمل على أن يتجنب الإشارة إلى النوع أو الصنف أو الرقم الوراد في قوائم الشركات أو ذكر علامات معينة أو وضع مواصفات فما ينطبق علي نماذج خاصة أو مميزة.

كما يجب إعداد شروط العطاءات وقوائم الأصناف أو الأعمال وملحقاتها قبل نشر إعلان المناقصات لكي تسلم بمجرد طلبها إلى من يطلبها بعد أدائه الثمن المحدد لها وختمها بخاتم المصلحة المعينة والتوقيع عليها من الموظف المسئول.

كما يجب تحديد مدة قدرها ثلاثون يوماً علي الأقل لتقديم العطاءات في المناقصات العامة وذلك من تاريخ أول إعلان إى مناقصة في الجريدة الرسمية.

ثانياً: عموم الاشتراك في المناقصة

يقصد به أساس المناقصه ويتم عن طريق الإعلان للمناقصة الذي يكفل إتاحة الفرص لأي متناقص في التقدم إلى المناقصة والمنافسة بين هؤلاء المتناقصين وهذا من شأنه تحقيق مصلحة الحكومة المالية عن طريق الوصول إلى أقل سعر مقدم ووافر عطاء. وكلما كان نطاق المنافسة أوسع وأشمل كلما أمكن للحكومة الوصول إلى تحقيق وافر

أكبر.

* والعمومية لا تعنى أن يسمح لموظفي الحكومة بالتقديم بعطاءات المناقصات بل ولا يجوز لهم شراء أصناف منهم أو تكليفهم بتنفيذ أعمال.

تحقيقا لحرية المنافسة ينبغي أن تقترن عمومية الاشتراك المتاحة للمتناقصين بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمامهم ولن يأتي ذلك إلابمعاملتهم جميعاً بالتساوي ودون المحاباة في أي ناحية ومن شروطها الآتي:

- لا يجوز قبول عطاء بعد انقضاء الموعد المحدد للتقديم.
- لا يجوز إجراء اي تعديل على اي اخطاء سبق تقديمه إذا وارد التعديل بعد الموعد المحدد المعين لفتح المظاريف.
- لا يجوز اعفاء إي متناقص أو بعض منهم بتقيد ببعض الشروط.

ثالثاً: فتح المظاريف

عزيزي الدارس قبل ان نواصل لا بأس من تتذكر ماهي أهم شروط المناقصة؟

الآن يمكننا أن نوصل بعد الإجابة على السؤال السابق. يتم فتح المظاريف في اليوم المحدد في الساعة ١٢ ظهراً بعد التأكد من سلامة الاختام بمعرفة لجنة تسمى لجنة فتح المظاريف.

*** تكوين لجنة فتح المظاريف**

تشكل لجنة فتح المظاريف بقرار من وكيل الوزارة أو مدير الإدارة المختص. وتتكون الجنة من:

- مديري اقسام المشتريات والمخازن.
- القسم المختص أو نوابهم.
- موظف فني.
- مندوب من إدارة الحسابات لتسليم التأمينات.

*** مهمة لجنة فتح العطاءات**

- فتح مظاريف العطاءات بعد التحقق من سلامة اختامها.
- تدوين عدد المظاريف الورادة خلال الوقت المحدد في محضر فتح المظاريف

بواسطة رئيس اللجنة بعد أن يضع عليها أرقاماً متسلسلة.

- قص المظاريف بالتتابع بواسطة رئيس اللجنة وتسجيل محتويات هذه المظاريف في حضور مقدمي العطاءات أو مندوبيهم.
- التأكد من سداد المتناقص لقيمة التأمين المبدئي الذي يجب أن لا يقل عن ٢% من مجموع قيمة العطاء واستبعاد العطاءات غير المصحوبة بالتأمين المبدئي.
- توقع اللجنة بكامل أعضائها ورئيسها على العطاءات ومظاريفها وكل ورقة من أورقها، وتدرج هذه البيانات في السجل المعد لذلك.
- يكلف أحد الموظفين المسئولين بمراجعة العطاءات من الناحية الحسابية وكذلك التضريبات الواردة في العطاءات.

ملحوظة

إذا وجد أي اختلاف بين سعر الوحدة واجمالي سعر الوحدات يحول سعر الوحدة، وكذلك إذا وجد إختلاف بين السعر الموضح بالتفنيط والأرقام تؤخذ بالتفنيط.

- يكلف أحد الموظفين بتفريغ العطاءات على الاستمارة المعدة لذلك من ثلاث صور وإيداعها في الخزانة المقفلة لحين الانتهاء من التفريغ وتدوين جميع ملاحظات واشتراطات مقدمي العطاءات التي تخالف شروط المصلحة المعينة.
- تتولى لجنة فتح المظاريف عرض الكشوف التي أعدتها ومرفقة بملاحظات بالنسبة لأصحاب العطاءات من ناحية الكفاءة المالية وحسن السمعة على لجنة البت في العطاءات.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف المناقصة العامة.
2. أذكر انواع المناقصة العامة.
3. وضح المراحل التي تمر بها المناقصة العامة لكي تحقق أهدافها.
4. مما تتكون لجنه فتح المظاريف؟
5. أذكر مهمة لجنة فتح المظاريف.

رابعاً: البت في العطاءات

تختص هذه المرحلة:

- بإستعراض ودراسة وتفريغ البيانات والملاحظات الخاصة بالعطاءات التي أعدتها لجنة فتح المظاريف.
- إختبار أفضل هذه العطاءات لتوريد وتنفيذ العمل المطلوب.

ملحوظة

إذا كان اقل عطاء من بين العطاءات التي أوصت لجنه فتح المظاريف إستبعادها فعلي لجنه البت في العطاءات دراسه الاسباب التي أستندت عليها لجنه فتح العطاءات بالنسبه لهذا العطاء واصدار قرارها بلاستبعاد مبينا إذا اقتضت بذلك، واذا لم يكن اقل عطاء من بين العطاءات الموصي باستبعادها واذا لم تجد لجنه البت أسبابا مقنعه لاستبعاد اقل عطاء يتعين بعد ذلك إرسال المناقصه علي صاحب اقل العطاءات.

- يجوز في حاله إشتراط صاحب العطاء الأقل بدء التوريد بعد مده لا تناسب ظروف المصلحه المختصه.
- يجوز للمصلحه المختصه ان تتعاقد مع أنسب العطاءات التاليه لهذا العطاء وبان يورد لها كميه تكفي حاجه العمل حتي التاريخ الذي حدده صاحب العطاء الاقل علي أن لا تتعاقد مع الاخير علي باقي الكميه.
- يجوز للجنه البت في العطاءات ان تقوم بتجزئه المقادير المعلن عنها بين مقدمي اكثر من عطاء إذا تساوت الأثمان المقدمه منهم.
- ويجوز للجنه البت في العطاءات بموافقه رئيس المصلحه المختصه الغاء المناقصه.

الحالات التي يجوز فيها الغاء المناقصه

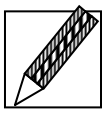
أ- إذا تقدم عطاء وحيد، أو لم يبقى بعد العطاءات المستبعدة إلاعطاء واحد.

ب- إذا اقترنت العطاءات كلها أو اكثرها بتحفظات.

ج- اذا كانت قيمة العطاء الأقل تزيدعن القيمة الوسوقية.

ولعلك توصلت عزيزي الدارس إلى أن أساس مقارنة العطاءات المقدمة تكون باحتساب جميع الأسعار على قاعدة واحدة وهي تسليم الأصناف بمخازن المصلحة الحكومية المعينة خاصة المنصرفات والرسوم مع مراعاة أسعار النقد الأجنبي حتى يمكن التوصل إلى مقارنة دقيقة بين كافة العطاءات.

تدريب (١)



هل تري ان هنالك ضوابط تحكم عمل لجنه فتح المظاريف؟

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر اختصاصات لجنة البت في العطاءات.
2. أذكر الحالات التي يجوز فيها الغاء المناقصة.

خامساً: إتمام التعاقد

يقوم الموظف المختص والذي تم تفويضه بموجب القوانين واللوائح بتوقيع العقود وهذا سلطته قاصرة على إبرام العقد مع المتناقص الذي وقع عليه إختيار لجنة البت وليس له أن يتعاقد مع غيره وهذا الموظف المختص بالتعاقد هو نفسه الذي يملك إلغاء المناقصة بناءاً على اقتراح لجنة البت في العطاءات ، وفي إحدي الحالات التي سبق الإشارة اليها.

وبعد اعتمادات قرارات لجنة البت والتوقيع على العطاءات الفائزة من قبل اللجنة المختصه يقوم رئيس القسم المختص أو مدير المخازن بأخطار المقاولين والمتعهدين الذين قبلت عطاءاتهم بنتيجة المناقصة فيما يخصه وذلك خلال اسبوع واحد على الأقل من تاريخ اعتماد المناقصة مالم يكن مقدم العطاء قد حدد في عطائه مدة أكثر فيكون الأخطار قبل انتهائها بوقت كافي وعلى أن تتضمن هذه الأخطارات المطالبة بتكملة سداد قيمة التأمين في مدة عشرة أيام والحضور لتوقيع العقد.

أسئلة تقويم ذاتي



1. من الذي يقوم باتمام التعاقد؟
2. فيما تختصر سلطات الموظف المختص بإتمام التعاقد؟
3. متى يتم إخطار المقاولين والمتعهدين بنتيجة المناقصة؟

سادساً: تنفيذ التعاقد

يقوم المورد الذي رست عليه المناقصة بتنفيذ عقد التوريد وذلك بتسليم الأصناف المتعاقد عليها في المواعيد المحددة إلى مخازن الوزارة أو المصلحة المعينة إلى المكان المتعاقد على التوريد إليه.

ويقوم أيضاً بجميع المنصرفات والرسوم ومطابقتها بأمر التوريد عداً أو وزناً أو مقاساً طبقاً للمواصفات والعينات المعتمدة والموقعة منه ويتم الإستلام وفقاً لما تقدم بواسطة أمين المخازن المختص وبحضور مندوب المتعهد وذلك بموجب إيصال مبدئي بميعاد إنعقاد لجنة الفحص حتى يتمكن من حضور إجراءات الفحص والإستلام النهائي.

أسئلة تقويم ذاتي



1. ماهي مهام الموردين؟
2. كيف يتم الاستلام؟

إجراءات الفحص والاستلام النهائي

هنالك عدة إجراءات يتم اتخاذها في حالة تأخر المتعهد عن التوريد وفقاً لما جاء بأمر التوريد في الموعد المحدد في العقد تتمثل هذه الإجراءات في عدة خيارات هي:

***الخيار الأول**

اعطاء المورد (المتعهد) مهلة إضافية للتوريد مقابل غرامة مالية قدرها ١% عن كل اسبوع تأخير بحيث لا يتجاوز مجموع الغرامة ٤% من قيمة الأصناف المذكورة.

***الخيار الثاني**

شراء الأصناف التي لم يتم التعهد بتوريدها خلال الموعد المحدد بالعقد أوالمهلة الإضافية.

***الخيار الثالث**

انهاء التعاقد فيما يختص بهذه الأصناف ومصادرة التأمين بما يوازي ١٠% من قيمتها دون حاجة للجؤ للقضاء مع إعلان المتعهد بذلك كتابة مع إمكانية المطالبة

بالتعويض.

ملحوظة

إذا قام المتعهد بالتوريد في الموعد والمكان المحددين تقوم لجنة الفحص بإجراءات الفحص والتوصية بإتمام عملية الإستلام بالنسبة للأصناف المطابقة وبالتالي التوجيه بصرف قيمة الأصناف الموردة في أقرب وقت ممكن.

وإذا لم يتم ذلك جاءت التوصية برفض الصنف والأصناف المخالفة للمواصفات وأخطار المتعهد كتابة بأسباب الرفض، ووجوب سحب الأصناف المرفوضة وتوريد بدلاً منها. وإذا فشل المتعهد باستيفاء الشروط والمواصفات المطلوبة في الأصناف البديلة فيمكن للجهة المختصة أن تسلك أي من الطرق الثلاثة السابق إيضاحها.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ماهي إجراءات الفحص والاستلام النهائي؟
2. ماهي الإجراءات التي تتخذها الجهه المختصة عندما يفشل المتعهد في استيفاء شروط المواصفات المطلوبة في الأصناف البديلة؟

٢ . ٣ المناقصة المحلية

تعريف

هي التي يقتصر الاشتراك فيها علي المقاولين والتجار المحليين المقبولين في السجل التجاري والذين تقررهم الوزارة أو المصلحة المختصة بأدراج اسماءهم في القائمة التي اعدت لذلك.

شروط المناقصه المحليه

- لا تكون هذه المناقصة الا للأعمال بواسطة اذن توريد ولا تزيد قيمتها عن مبلغ معين.

- لا يجوز تجزئة المشتريات.
- تستخدم إستمارة خاصة ترسل إلى اكبر عدد ممكن من المقاولين والتجار المحليين المدرجين بالقائمة للحصول على أفضل العروض.
- يجوز إرسال هذه الاستمارة إلى المقاولين أو التجار المحليين الذين لم تذكر أسماءهم في القائمة بشرط الا يكون قد سبق تقييم منهم من قبل وان تكون أسماؤهم مقيدة بالسجل التجاري.

شروط مقدمي العطاءات المحلية:

1- يقدم العطاء قبل التاريخ المحدد لقبول العطاءات.

2- أن يقدم مع كل عطاء تأميناً (مبدئياً) لا يقل عن ٢% من مجموع قيمة العطاء.

3- أن يودع صاحب العطاء المقبول تأميناً نهائياً قدره ١٠% من مجموع عطائه في مدة لا تتجاوز سبعة أيام على الأقل من تاريخ اليوم التالي لأخطاره بقبول عطائه.

أسئلة تقويم ذاتي



1. عرف المناقصة المحلية.
2. اذكر شروط المناقصة المحلية.
3. اوضح الشروط التي يجب على مقدمي العطاءات المحلية مراعاتها.

إجراءات المناقصة المحلية:

أولاً: فتح المظاريف وفحص العطاءات المقدمة للبت فيها

يتم فتح المظاريف وفحص العطاءات المحلية إجراءات آلية.

1. تفتح العطاءات المحلية في الميعاد المحدد لذلك.
2. تفرغ بمجرد فتحها على استمارة خاصة بهذا الغرض.
3. يدرج في كشف التفريغ أسماء التجار والمقاولين الذين أرسلت اليهم إستمارة الطلب ولم يرسلوا عطاءاتهم.
4. تفتح المظاريف بوساطة الموظف المحول له ذلك بموجب لائحة للإجراءات المالية

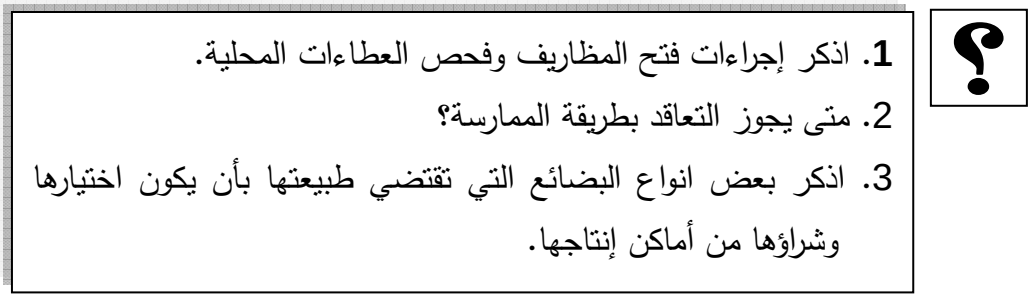
سواء كان ذلك الموظف رئيس القسم أو مدير المصلحة أو اللجنة.

ثانياً: الممارسة

يجوز عند الضرورة أن يتم التعاقد بطريقة الممارسة سواء كان من أجل شراء اصناف أو تنفيذ أعمال في كل من الاحوال التالية:

1. الأشياء المحتكر صنفها أو استيرادها.
2. الأشياء التي لا توجد الإ لدى شخص بذاته
3. الأشياء التي يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة.
3. الأعمال الفنية المرغوب اجراؤها بمعرفة فنيين أو اخصائين معينين.
5. الحيوانات بأنواعها المختلفة المطلوبة لأغراض غير التغذية.
6. التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل ليس لها إمكانية لكي تتحمل إجراءات المناقصة.
7. البضائع التي تقتضي طبيعتها بأن يكون اختيارها وشروط شراؤها من أماكن انتاجها.
8. التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل الذي لم يقدم عنه أية عطاءات في المناقصات أو قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة لا تسمح باعادة طرحها في المناقصة ويمكن الشراء بطريقة الممارسة من الشركات التي تمتلك الحكومة أكثر من نصف رأسمالها ويصدر وزير الخزانة قرارات بتحديد هذه الشركات.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر إجراءات فتح المظاريف وفحص العطاءات المحلية.
2. متى يجوز التعاقد بطريقة الممارسة؟
3. اذكر بعض انواع البضائع التي تقتضي طبيعتها بأن يكون اختيارها وشراؤها من أماكن إنتاجها.

ثالثاً: لجنة الممارسات

تتولي الممارسة لجنة يكون تشكيلها على النحو التالي:

1. الرئاسة في الوزارات

تكون رئاسة اللجنة لوكيل الوزارة المختص أو من ينوب عنه.

2. الرئاسة في المصالح

تكون رئاسة اللجنة لرئيس المصلحة أو من ينوب عنه.

3. في الأسلحة تكون رئاسة اللجنة لمدير السلاح أو من ينوب عنه.

4. فى الفروع تكون رئاسة اللجنة لمدير الفرع اومن ينوب عنه.

5. في كل الحالات تكون عضوية هذه اللجان من موظفين مسئولين تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم الفنية مع أهمية الصفقة ونوعها وهذا إلى جانب ممثل من وزارة المالية والاقتصاد.

رابعاً: البت في الممارسة

تقوم لجنة الممارسة بالآتي:

1. تحرر اللجنة محضراً تفصل فيه ما قامت به من إجراءات، كما يجب ان تحصل على قرارات موقعة من التجار والمتعهدين.
2. تبت اللجنة في الممارسة مباشرة ثم ترفع المحضر والتفويض ومستندات الشراء لوكيل الوزارة أو رئيس المصلحة أوالمنطقة أو الفرع لاحالها للمختصين بلاستلام والصرف.

ملحوظه

يتم ذلك إذا كانت اللجنة مفوضة بالشراء مباشرة بتفويض مكتوب صادر من السلطة التي تملك الاعتماد.

3. ترفع اللجنه توصياتها قبل التعاقد الي وكيل الوزاره المختص أو الرئيس أوالمدير المختص بالمحضر والقرارات وذلك اذا لم تكن اللجنه مفوضه بالشراء مباشره.
4. يعتمد رئيس المنظمة أو الفرع على توصيات لجنة الممارسة إذا لم تزد القيمة عن حدود سلطته.

*** الدوافع المؤثرة في قرارات الشراء الحكومي**

أ. أهداف الشراء الحكومي

يهدف الشراء الحكومي للآتي:

1. توفير إحتياجات الدولة بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والمقصود من ذلك الآتي:

أ- النجاح في تدبير إحتياجات المشروعات الحكومية.

ب- تقليل التكلفة.

ج- المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة.

د- التوقيت المناسب لإنجاز هذه المشروعات.

هنالك مؤثرات ودوافع تؤثر في اصدار قرارات الشراء للمصالح الحكومية ويختلف تأثير قرارات الشراء على كل من المشروع الصناعي والمشروع التجاري ويمكن أن نبرز هذه المؤثرات في النقاط التالية.

لا بأس ان نتوقف قليلاً عزيزي الدارس قبل ان نتناول هذه المؤثرات ونجيب.

أسئلة تقويم ذاتي



1. ممن تتكون اللجنة التي تتولي الممارسة؟
2. حدد الإجراءات التي تقوم بها لجنة الممارسة.
3. ما الهدف من الشراء الحكومي؟
4. وضح ما المقصود بعبارة اقصى درجة ممكنة من الكفاءة.

وبعد الإجابة عن هذه الأسئلة يمكننا عزيزي الدارس أن نتناول المؤثرات والدوافع التي تؤثر في إتخاذ قرارات الشراء وهي:

أولاً: أهداف الدولة وسياسة الحكومة

تؤثر في إتجاهات الشراء الحكومي بدرجة كبيرة فالمعلوم أن لكل حكومة أهدافها وبرامج تسعى إلى تحقيقها وترجمة لسياسة معينة اقتصادية أو صناعية أو صحية أو حتى حربية. وتنفيذ هذه البرامج والسياسات يقتضي أن تكون برامج الشراء تختلف وتتأثر حسب طبيعة الأهداف والسياسات التي ترمي الحكومة إلى تنفيذها في كل حالة ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

مثال

* سياسة التوسع في التعليم وهذه تقتضي التوسع في المدارس ودور التعليم بإنشاء العديد منها أو بالتوسع في الموجود أصلاً وفي كلتا الحالتين يحتاج الأمر إلى إنشاءات وأدوات مدرسية وأجهزة ومستلزمات تعلمية يتعين تدبرها بالشراء وكذلك الحال في حالة التوسع في الرعاية العلمية، والتوسع في الرقعة الزراعية أو سياسة التوسع في البنيات الأساسية من طرق وكباري ومجاري... الخ.

وترى عزيزي الدارس ان كل توسع أو إتجاه من الحكومة إلى مجال من هذه المجالات ينعكس أثره على قرارات الشراء الحكومية المتعلقة بتنفيذ هذه المخططات أو السياسات.

وكلما تم تأدية وظيفة الشراء الحكومي بكفاءة عالية انعكس أثر ذلك في الآتي:

- في نجاح الحكومة في تنفيذ برامج العمل التي ارتبطت بها.
- نجاح الحكومة في ارتباطاتها الخارجية، ومثال لذلك تقديم اعانات مادية لإحدى الدول الصديقة التي تعرضت للكوارث حيث يطرأ ذلك شراء تلك المواد بمواصفات وكميات معينة في الوقت المحدد نيابة عن الحكومة.

ثانياً: ميزانية الدولة بنودها – تسويتها

تصدر قرارات الشراء الحكومي في حدود بنود الميزانية السنوية إذ يتقيد المسئولين عن الشراء في الحكومة بحدود الميزانية وما يخص الجهة التي يتبعون لها وابوابها المختلفة وكما أن من الأمور المقررة في هذا الشأن حظر الشراء في الشهر الأخير من السنة المالية إلا إذا دعت الضرورة الملحة لذلك على أن يرافق مستندات الصرف المذكورة والمعتمدة من رئيس المصلحة أو بالأسباب التي تم من اجلها التعاقد فلا يكون القصد هو استنفاذ اعتمادات الميزانية.

نشاط

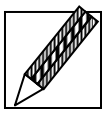


ناقش كيفية إجراء الشراء الحكومي.

ثالثاً:إجراءات الشراء الحكومي

- تتضمن الإجراءات المنصوص عليها بالنسبه للشراء عن طريق المناقصات العامه والمحدودة.
- علي جهاز الشراء في الحكومه ان يلتزم باتباع تلك الإجراءات وهنا يتوقف اصدار قرار الشراء الحكومي علي مدي استيفاء إدارة المشتريات للإجراءات المنصوص عليها في القوانين واللوائح المنظمه لعمليه الشراء.
- المصلحة الحكومية مقيدة بشراء أصناف معينة يمنعها من شراء تلك الأصناف الأخرى، ومثل هذا التحديد يجعل المصالح الحكومية محدودة السلطة في إصدار قرارات شرائها لهذه الأصناف، حيث يتعين ان يتم شراؤها بمعرفه المصالح الحكوميه المسند لها ذلك.
- شركات القطاع العام تتقيد في مشترياتها بكثير من النظم الحكومية وخاصة فيما يتعلق بالمناقصات والممارسات.
- اشتراط التأمينات لضمان جدية العطاء المقدم.

تدريب (٢)



1. لماذا تكون المصلحة الحكومية مقيدة السلطة في الشراء للأصناف؟
2. ما أثر ذلك التحديد على المصالح الحكومية؟

رابعاً: سياسة الدولة التنموية وبرامج التسوية

يبدو ذلك واضحاً في الدول التي تلتزم حكومتها بسياسة معينة والتي يقصد منها توفير المواد التنموية الأساسية للشعب حتى لو كلفها ذلك بعض التضحيات المالية مثل ما تتحمله بعض الحكومات من مسئولية في سبيل توفير القمح أو الذرة، ويتم شرائها لهذه المحاصيل من مصادر متعددة حتى تتمكن من الحصول على الكميات اللازمة بما يمكنها من تقديم الخبز للمستهلك بسعره.

مسئولية الحكومة

تؤثر الحكومة على قرارات الشراء ويمتد ذلك الأثر إلى مسؤولي وزارة التموين فيما يتعلق بشراء المحاصيل الأساسية من المزارع بقصد تجميع الكميات المناسبة منه من جهة وضمان حصول المزارع على سعر مناسب لمحصوله دون أن يجحف به، ويتم ذلك عن طريق الاعلان عن شراء محصول الموسم عن طريق البنك الزراعي بواقع الجوال أو الوزن مثلاً. لذلك نجد أن البرنامج التسويقي الذي تأخذه الحكومة على عاتقها يؤثر في قرارات الشراء التي تصدر.

ولعل ذلك يوضح لك عزيزي الدارس من خلال تجربة مصر والسودان في التسويق التعاوني للقطن في مصر والتسويق المركزي للقطن في السودان وترتب على ذلك شراء محصول القطن من المزارعين بأسعار معينة في برنامج محدد مرسوم وكان ذلك بهدف:

أ- تسويق هذا المحصول دون تدخل التجار المستقلين.

ب- توفير المحصول اللازم للتصدير.

ج- حماية الفلاحين من الاستغلال.

خامساً: الحرب الفعلية والباردة

عند إنقسام العالم إلى معسكر شرقي وغربي أدى ذلك إلى ذروة من توفير الاستعدادات لكل منهما لمواجهة الآخر وقت الضرورة ويتبع هذا إستمرار حالة من الحرب الباردة وتتطلب هذه الحرب الآتي:

أ- مزيد من الانتاج.

ب- تزويد الحرب المستمرة يؤدي ذلك إلى توجيه قرارات الشراء لتحقيق المطلوب.

عزيزي الدارس هذا يعني أنه في حالتي الحرب الفعلية والباردة توجيه قرارات الشراء لتحقيق:

- الانتاج اللازم للحرب.
- تثبيت القوى ومحاولة الدفاع عن المبادئ والمحافظة علي الكيان وسط المعسكرين.
- إنتاجها في المجال الحربي يعتبر مؤثراً أو دافعاً في قرارات الشراء.

*** ما تقوم به الدولة في حاله الحرب الفعلية:**

تقتضي حالة الحرب الفعلية توجيه قرارات الشراء:

أ- لخدمة المجال المعنى.

ب- توفير إحتياجات الشعب الغذائية خلال مدة الحرب خوفاً من التعرض لخطر المجاعة.

أسئلة تقويم ذاتي

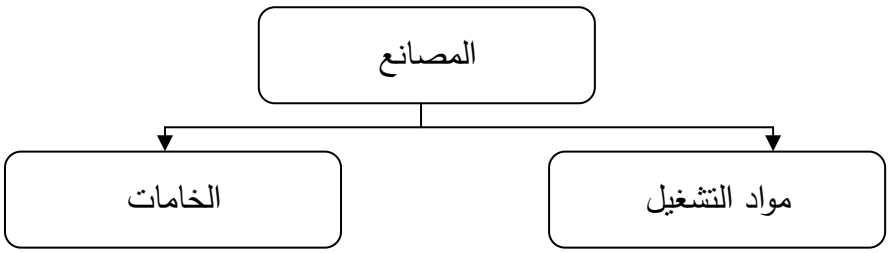
1. كيف تؤثر مسئولية الحكومة في قرارات الشراء؟
2. ما هو المترتب على استمرار الحرب الباردة؟
3. ما هي قرارات الشراء في حالة الحرب الباردة؟

سادساً: خطط التنمية الاقتصادية

نجد أن برامج التنمية في الدول النامية تتكون من برامج محددة المدى والمحتويات والمكونات وتنفيذ هذه البرامج يستوجب اصدار قرارات الشراء لتحقيق أهداف هذه البرامج فاذا كانت برامج التنمية تهدف إلى التصنيع في المقام الأول وجب أن توجه قرارات الشراء لتوفير العدد والآلات اللازمة مثل:

الشكل (٣)

الشراء لبرنامج التنمية الصناعية



إذا كانت أهداف التنمية الاهتمام بتوفير المواد التموينية لكان يؤدي ذلك إلى توجيه قرارات الشراء لتحقيق ذلك الهدف.

أما إذا كان برنامج التنمية يهدف إلى التوسع الآلي في الزراعة لترجمة قرارات الشراء إلى:

- توفير الآلات الزراعية.
- التقاوي والبذور المناسبة.

نجد عزيزي الدارس أن التوقيت الزمني لحفظ التنمية الموضوعية يؤثر على قرارات الشراء التي لا بد أن يتفق على موعد تنفيذها مع المواعيد المحددة في خطط التنمية، وتنظيم أهمية ذلك إذا كانت هنالك اولويات متابعة في مكونات الخطة إذا لا بد في مثل هذه الحالة أن ترتب قرارات الشراء وفق هذه الأولويات.

كذلك تتأثر برامج الشراء للدول بما تتميز به خبرات وموارد طبيعية وقد تكون الدولة غنية ببعض المواد على أن لا تتدخل هذه المواد في برنامج الدولة الذاتي.

نجد أهم مؤثر هو حرص الحكومة على تحقيق أكبر منفعة ممكنة من وحدة الإنفاق الحكومي وهذا فضلاً على ارتباط برامج الشراء المعدة بالتوسعات في المهام التي تحمل الدول عبء القيام بها.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ما نوع برامج التنمية في الدول النامية؟
2. اشرح كيف تكون قرارات الشراء لتحقيق أهداف برامج التنمية.
3. اذكر المؤثرات في قرارات الشراء في برامج التنمية.

الخلاصة

تناولت هذه الوحدة أهمية الشراء الحكومي بقصد توفير إحتياجات المصالح الحكومية.

وتناولت الوحدة أيضاً إجراءات الشراء الحكومي التي يتقيد الشراء بمقتضاها، حيث يتم الشراء بمناقصات وتناولت هذه الوحدة أنواعها المختلفة المتمثلة في المناقصة العامة، والمناقصة المحدودة (الممارسة)، والمناقصة المحلية.

كما بحثت الوحدة في المؤثرات والدوافع التي تؤثر في إتخاذ قرارات الشراء.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس سندرس في الوحدة الدراسية التالية وظيفة الشراء وطبيعته، وأبعاد وظيفة الشراء. كما نتطرق لأهداف الشراء محددين مسؤوليات وظيفة الشراء. ولأهمية الشراء بالكمية المناسبة سوف يتم تناوله مفصلاً في هذه الوحدة، ثم ننتقل إلى برنامج الإنتاج في المنظمة. وأخيراً إستخدام العقود في طلب توريد الكمية المناسبة.

إجابات التدريبات

تدريب(1)

نعم

تدريب(2)

1. لأن لوائح الشراء الحكومي والتي تمثل الإطار الأساسي لإدارة المواد والأصناف في المصالح الحكومية، هى التي تقيد وتحدد قواعد التصرف وأسلوب وإجراءات العمل الشرائي.
2. إن اللوائح المقيدة للسلطة والمحددة للشراء لها كثير من العيوب المعوقة والمثبطة لعمل المصالح الحكومية، فتجدها قد تركز على الجانب المالي والحفاظ على الأصناف دون إهتمام كبير بالجانب الفني أو الإداري للشراء، كما أن اللوائح الحكومية مصدراً لجمود وتخلف العمل الشرائي نظراً لعدم تطورها بما يواكب التطورات الإدارية والبيئية (تكنولوجية – سياسية – تشريعية). كما توجد أيضاً كثيراً من المشاكل الأخرى للشراء الحكومي، مثل مشاكل إجراءات الشراء، وهي تتطلب حجماً ضخماً من الأعمال الكتابية والبيروقراطية والتركيز على السعر المنخفض دون إهتمام كبير بباقي العوامل المرجحة للإختيار والتأخر عن إتخاذ القرارات فى وقتها المناسب، وكثرة تغيير مسئولي الشراء وكثرة تعديل او تغيير سياسات الشراء.

مسرد المصطلحات

*** الشراء الحكومي**

هو الشراء بقصد توفير إحتياجات المصالح الحكومية.

*** المناقصة العامة**

هى مجموعة من الإجراءات المعلن عنها وفقاً للأوضاع المبينة بلائحة المناقصات والمزايدات. بقصد الوصول إلى المتناقص الذي يتقدم بأحسن عطاء.

المناقصة المحلية

هى المناقصة التي يقتصر الاشتراك فيها على المقاولين والتجار المحليين المقبولين في السجل التجاري والذين تقررهم الوزارة أو المصلحة المختصة بأدراج أسماءهم في القائمة التي اعدت لذلك.

المراجع

المراجع العربية

1. علي عبد المجيد عبده، **إدارة المشتريات والمخازن.** الطبعة العاشرة، القاهرة: دار النهضة العربية، "١٩٨٢".
2. علي محمد عبد الوهاب واخرون، **إدارة المواد**– دراسة تحليلية لوظيفتي الشراء والتخزين. القاهرة: مكتبة قصر الزعفران.
3. محمد رشاد الحملاوي، **إدارة المشتريات الصناعية**– مبادئ وحالات عملية. القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، " ١٩٧٧".
4. محمد سعيد عبد الفتاح، **أصول الشراء والتخزين.** القاهرة: دار المعارف، "١٩٧٢".

المراجع الأجنبية

1. Steven J.Skinner&John M.Ivenceuich**, Business**, Richared D.Irwin,IIIinois"1992".
2. WilliamH. Cunninghan and others **Business,in a changing world**, south western pub-comp;ohio"1993".
3.GATT.GATT Activities"1991", **An Annual Review of the work** the Gatt, Geneva,july "1992".


الوحدة الخامسة
وظيفة الشـــراء

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٩٣**
تمهيد	٩٣
أهداف الوحدة	٩٤
١. تعريف الشراء	**٩٥**
١.١ طبيعة وظيفة الشراء	٩٦
٢.١ أبعاد وظيفة الشراء	٩٨
٣.١ أهداف وظيفة الشراء	٩٩
٤.١ مسئوليات وظيفة الشراء	١٠٠
٢. الشراء بالكمية المناسبة	**١٠٣**
٣. العقود	**١٠٨**
الخلاصة	**١١٢**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**١١٢**
إجابات التدريبات	**١١٣**
مسرد المصطلحات	**١١٥**
المراجع	**١١٦**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة الدراسية والتي تعرض تعريف الشراء حيث يعتبر واحداً من الوظائف الأساسية في جميع أنواع منظمات الأعمال، ووظيفة الشراء جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال ومن الصعب تحقيق النجاح بدون تحقيق النجاح في مجال الشراء، ومع ذلك قد لا توجد لها إدارة قائمة بذاتها حيث يتم شرح ذلك من خلال هذه الوحدة، حيث يقود ذلك إلى توضيح طبيعة وظيفة الشراء والفرق بين وظيفة الشراء وإدارة المشتريات.

ثم تنتقل الوحدة إلى تناول أبعاد وظيفة الشراء والتي يدخل في نطاقها (حصر وتحديد الاحتياجات، رسم الخطط اللازمة، تنفيذ الخطط، والمتابعة والرقابة) والتي هي نفس أبعاد أي وظيفة إدارية.

لإدارة المشتريات أهداف تقليدية للشراء وسوف تعالج هذه الوحدة تلك الأهداف في سبع نقاط أساسية، كما تشتمل هذه الوحدة على توضيح مسئوليات وظيفة الشراء، وكذلك توضح مفهوم الشراء بالكمية المناسبة ومسئولية وظيفة الشراء عن ذلك، وتتعرض هذه الوحدة إلى كيفية تحديد الكمية المناسبة.

عزيزي الدارس هنالك عدة أمثلة للتعاقد على طلب توريد الكمية المناسبة (العقود المحددة الكمية، العقود المستمرة، العقود المحددة المدة) ومع ذلك قد تقتضي ظروف الإنتاج وظروف المنظمة إلى استخدام طرق أخرى لتدبير الاحتياجات، سوف تقوم هذه الوحدة بشرح ذلك بالتفصيل.

والله الموفق

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسه هذه الوحده ينبغى أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف الشراء.
2. تحدد طبيعة وظيفة الشراء.
3. توضح أبعاد وظيفة الشراء.
4. تبين أهداف الشراء.
5. تعدد مسئوليات وظيفة الشراء.
6. تحدد معنى الشراء بالكمية المناسبة ومسئولية وظيفة الشراء عن ذلك.
7. تبين كيفية تحديد الكمية المناسبة.
8. تعدد صور التعاقد المستخدمة في طلب توريد الكمية المناسبة.

١. تعريف الشراء

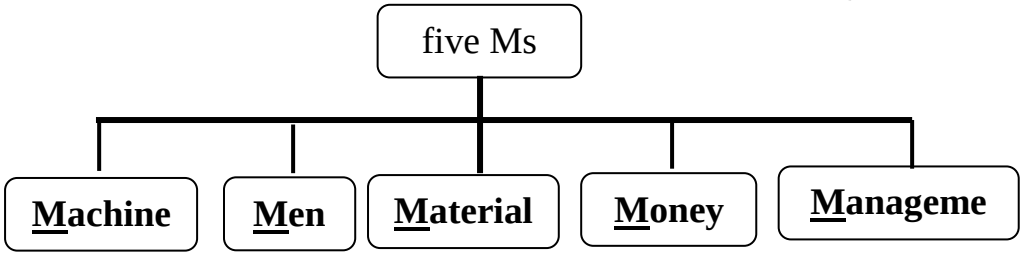
يعتبر الشراء واحداً من الوظائف الأساسية المتعارف عليها في جميع أنواع منظمات الأعمال التي تشمل وظائف التصميم والإنتاج، والتخديم وعلاقات العمل، والشراء والبيع أو التسويق ووظائف التوزيع.

وفقاً لحجم المنظمة فإن هذه الوظائف قد يتم الإشراف عليها جميعاً بوساطة مدير واحد أو مدير لكل منها على حدة حسب مقتضى الحال، ففي بعض المنظمات الصغيرة على سبيل المثال نجد أن وظيفة الشراء لا توجد لها إدارة قائمة بذاتها ولكنها على أي حال تُؤدى بشكل أو بآخر. فأحياناً قد يقوم بها مدير المنظمة نفسه بينما تؤكل هذه المهمة لأحد المدراء لإدارتها ضمن مهام أخرى في أحيان أخرى وهكذا فوظيفة الشراء إذن بطبيعتها هي وظيفة أساسية وهى جزء لا يتجزأ من إدارة الأعمال. وهذه حقيقة مهمة يجب عدم تجاهلها فإذا كان نجاح أي منظمة يستوجب أن تكون جميع الأجزاء المكونة لتلك المنظمة ناجحة ومعافاة فمن الصعب لأي منظمة أن تحقق النجاح المحتمل بدون تحقيق النجاح في مجال الشراء مثلاً كوظيفة أساسية وهو وظيفة أساسية بل أن نجاح أي منظمة أو مشروع يتوقف كله على مدى نجاح الإدارة القائمة

بوظيفة الشراء مثلما يتوقف على النجاح في إدارة الوظائف الأخرى تماماً ويمكن توضيح هذه الأهمية الذاتية والتكاملية إذا ما تذكرنا إمكانية الهدف الرئيس لأي نشاط صناعي هو تطور وتصنيع المنتجات التي يمكن تسويقها مع تحقيق الأرباح المناسبة وأن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال الربط بما يسمى (five Ms) الآليات، والرجال (القوى العاملة)، والمواد، والماء، والإدارة.

الشكل (١)

محددات الإنتاج الخمسة



إذ لا تستطيع أي منظمة صناعية أن تعمل بدون هذه العناصر ويجب أن تكون جميع هذه العناصر متوفرة في الوقت المناسب والكمية المناسبة والمكان المناسب والسعر المناسب والفشل في أي من هذه الجوانب (الوقت والكمية والمكان والسعر المناسب) فيما يتعلق بالمواد يعني زيادة التكاليف وانخفاض الأرباح بالضبط كما يؤدي الفشل في كفاءة العاملين أو تشغيل الآليات مثلاً.

يتضح من العرض السابق لوظيفة الشراء أن الشراء جزء أساسي لا يتجزأ من إدارة الأعمال وأن كل وظائف المنظمة يجب أن تتشابك وتتفاقم كمنظمة موحدة إذا كان على الإدارة أن تؤدي مسئولياتها الأساسية المتمثلة في تحقيق الأرباح المرجوة وكل وظيفة يجب أما تسهم في هذا الشأن.

هناك اختلافات أساسية بين وظيفة الشراء وإدارة المشتريات ليس من الضروري أن يكونا مترادفين فوظيفة الشراء هي وظيفة أساسية من وظائف المشروع ومتعارف عليها في جميع المشروعات على اختلاف أنواعها أما إدارة المشتريات فهي وحدة تنظيمية من وحدات المنظمة تشمل مهامها بعض أجزاء أو كل وظيفة الشراء هذه التفرقة بين

الوظيفة "والإدارة" غير مقدرة دائماً أو مفهومة من قبل الإدارات العليا. أن وظيفة الشراء عادة ما يمكن القيام بها بطريقة اقتصادية وأكثر كفاءة إذا ما أوكلت إلى إدارة مخصصة ومركزية للشراء وبإشراف مدير مشتريات ماهر.

على أي حال فإن وظيفة الشراء ليس من الواجب أو اللازم أداؤها بهذه الطريقة بالذات بمعنى أنه من الناحية النظرية يكمن أداؤها ولكن من الناحية العملية نجدها أحياناً تؤدى بأي عدد من التنفيذيين أو الإدارات المختلفة في المنظمة.

١.١ طبيعة وظيفة الشراء

يرى البعض أن وظيفة الشراء لا تتعدى أن تكون وظيفة مساعدة أو وظيفة خدمية تُعنى بتسهيل مهام الوظائف الأخرى في المنظمة ومساعدتها في الوصول إلى أهدافها وذلك استناداً إلى أن هذه الوظيفة تعمل على توفير الاحتياجات اللازمة للإنتاج وضمان مطابقتها للمواصفات والجودة المطلوبة ووصولها في الوقت والمكان المناسبين.

هذا يعني أن هذه الوظيفة هي وسيلة لتحقيق هدف معين.. أي أنها وظيفة تنفيذية لتدبير احتياجات معينة وفقاً لتعليمات الآخرين وهذا في حد ذاته يعني أن تأثير هذه الوظيفة تأثير جزئي وليس بمقدورها إبداء رأيها في ما يُقام بشرائه وأنها لا تتضمن إي مهام تخطيطية أو وضع سياسات أو برامج.

لا شك أن الأخذ بهذا الرأي يعني التقليل من أهمية وظهور هذه الوظيفة وتأثيرها على مصير ومستقبل المنظمة بل وتجريدها أو إعفاءها من دائرة تطبيق الأسس العلمية للإدارة، على أن القائمين على أمر هذه الوظيفة غير مطلوب منهم القيام بوظائف الإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة...الخ وهذا بالطبع يتنافى مع الواقع العملي المعاش.

فوظيفة الشراء فضلاً عن كونها وظيفة من الوظائف التي تعمل في تكامل مع بقية وظائف المنظمة وصولاً إلى تحقيق أهدافها فإنها أصبحت في الآونة الأخيرة على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لإدارة المنظمة ليس بحسبانها تفيد المصدر الأساسي للمعلومات اللازمة لتخطيط النشاط الإنتاجي التسويقي والمالي فحسب في المنشأة بل أيضاً لتأثيرها المباشر على وضع ومركز المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، الأمر الذي جعل هذه الوظيفة لا

تقل أهمية عن الوظائف الرئيسة الأخرى في المنظمة بل يجب أن تعمل بتنسيق وتعاون تام في سبيل تحقيق الهدف النهائي للمنظمة بغض النظر عن نوعية نشاط المنظمة أو الخدمات بقصد تحقيق الربح أو خلافه. ولهذا السبب نجد أن القيام بأعباء هذه الوظيفة أصبح يوكل إلى إدارة متخصصة لا تقل في مستواها عن الإدارات التنفيذية الأخرى وأن هذه الإدارة تقوم بوظيفة الشراء وما تطلبه من أعمال ذات صلة مثل إجراء الدراسات المتعلقة بتحديد للاحتياجات والتي تتمثل في الآتي:

- إعداد البرنامج الزمني للاحتياجات.
- دراسة مصادر التوريد.
- اتخاذ إجراءات الشراء والفحص من أجل التأكّد من توفير تلك الاحتياجات وفقاً للموصفات اللازمة.
- ومن مصدر التوريد المناسب وبالأسعار المناسبة.

٢.١ أبعاد وظيفة الشراء

يدخل في نطاق وظيفة الشراء بشكل أدق وأكثر تفصيلاً الآتي:

1- حصر وتحديد احتياجات المنظمة من الأصناف المختلفة من حيث الكميات ومستوى الجودة اللازمة والتنسيق بين تلك الاحتياجات.

2- رسم الخطط اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات بالسعر المناسب من مصدر الشراء المناسب في الوقت المناسب وذلك في ضوء الدراسات والمقارنات التي تجريها بين الموردين وعروضهم.

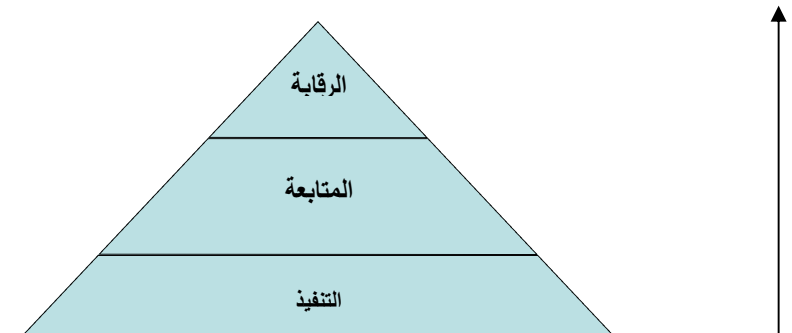
3- تنفيذ الخطط المشار إليها المواد في (١-٢) أعلاه بما في ذلك إصدار أوامر الشراء من أفضل المصادر.

4- المتابعة والرقابة بالقدر الذي يضمن التوريد وفقاً للمواصفات الموضوعة هذا إلى جانب متابعة سداد فواتير الموردين.

وهذا يعني أن أبعاد وظيفة الشراء هي نفس أبعاد أي وظيفة إدارية.

شكل (٢)

أبعاد وظيفة الشراء



أسئلة تقويم ذاتي



1. وضح الاختلاف بين وظيفة الشراء وإدارة المشتريات.
2. اشرح طبيعة وظيفة الشراء.
3. أذكر أبعاد وظيفة الشراء.

٣.١ أهداف الشراء

ما هي أهداف ومستويات إدارة المشتريات؟ إن الأهداف التقليدية للشراء هي شراء المواد والخامات بالجودة والكمية والسعر المناسب من المصدر المناسب في الوقت المناسب وبأقصى درجة ممكنة من الكفاءة وسنعالج ذلك بالتفصيل في الصفحات اللاحقة من هذه الوحدات ولكن في هذا الجزء من دراستنا لوظيفة الشراء فسوف نتعرض لأهداف الشراء بصفة عامة في سبعة نقاط أساسية على النحو التالي:

١- دعم وضمان التدفق المستمر للمواد والخامات اللازمة لعمليات المنظمة.

2- الشراء التنافسي الحكيم. والتنافس بالمعنى الذي يتضمن تماشي العرض مع الطلب وينظم الأسعار ويوفر المواد وذلك من خلال متابعة قوى العرض مع الطلب. والحكيم يعني الذي يكون نتيجة للبحث المتواصل والمستمر نحو الأفضل من حيث السعر والنوعية والخدمة.

3- حصر الخسائر في التدفق المستمر من المخزون السلعي في الحد الأدنى.
4- إعداد بدائل يعتمد عليها فيما يتعلق بمصادر التوريد.
5- تنمية علاقات جيدة مستمرة مع البائعين فمثل هذه العلاقات تعمل على حل الكثير من المشاكل. عادة ما يوجه البائعون أبحاثهم ويزودوا عملاءهم الدائنين بالمعلومات مقدماً عن المنتجات الجديدة والأسعار إلى جانب الخدمات الأخرى وظروف السوق وتوقعات السعر المقبلة وأي تطوير يحدث في العمليات الإنتاجية أو المنتجات.
6- تحقيق أكبر قدر من التكامل مع بقية الإدارات بالمنظمة، يقتضي تفهم احتياجات الإدارات الأخرى وترجمتها إلى إمدادات فعلية وفقاً للمستوى المطلوب من حيث الكمية والجودة والزمن.
7- تنمية السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أعلاه بأقل مجهود وتكلفة.

هذه الأهداف تنطبق من حيث المبدأ على جميع أنشطة الشراء في المصانع والمؤسسات والوحدات الحكومية والجامعات والمستشفيات وجميع أنواع الأنشطة التي لا تتعلق بالشراء من أجل إعادة البيع.

إن الأنشطة غير الهادفة لتحقيق الربح لا تسعى لزيادة أرباحها ولكنها تسعى لزيادة المنافع غير المباشرة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من التوفيرات في المبالغ المخصصة لها أي أن الحصول على اكبر منفعة ممكنة من كل جنيه أو دولار تنفقه إدارة المشتريات هو المبدأ الأساسي بالنسبة لجميع أنواع أنشطة الشراء. فتحت الهدف الأول مثلاً من أهداف الشراء " ضمان التدفق المستمر" تسعى المنظمة إلى تحقيق عملياتها الإنتاجية والحيلولة دون توقف الإنتاج وبالتالي تحقيق التوفيرات اللازمة وهكذا لبقية الأهداف.

بمعنى آخر لا يمكن تحقيق أهداف الإنتاج والبيع في أي منظمة صناعية بدون احتياجاتها من الآلات وغيرها من ضروريات الإنتاج ومستلزماته بالجودة والسعر والكمية والوقت المناسب، فإذا ما تم ذلك فسوف يمكن للمنظمة الخفض من تكلفتها وبالتالي زيادة أرباحها والعكس الصحيح.

٤.١ مسئوليات وظيفة الشراء

تشمل هذه المسؤوليات:

1- مسئولية توفير احتياجات العمل من مواد ومهمات وآليات وتجهيزات.

يتوقف نجاح المنظمة في خططها الإنتاجية على النجاح في أداء هذه المهمة فلا يمكن القيام بالعمل بدون تدبير هذه الأساسيات وبالمواصفات التي تضمن استمرارها ودون توقف ودون خسائر وهذا يقتضي التحديد الدقيق لتلك الاحتياجات والمواصفات من قبل الوحدات الطالبة وفي الوقت المناسب لالتزام المسئولين عن الشراء بها. وعلى هؤلاء إخطار الجهات الطالبة بمدى إمكانية توفير تلك الاحتياجات من السوق أو طلب البديل المتوفر منها في الوقت المناسب.

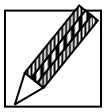
2- أداء وظيفة الشراء بما يضمن الاستخدام الأمثل لأموال المنظمة

لا يكفي تدبير احتياجات العمل بالموصفات المطلوبة فقط بل يجب أداء هذه المسئولية بما يحقق ترشيد استخدام الأموال وتحقيق الوفورات الاقتصادية بما يتماشى مع تعطيل مبالغ كبيرة من الأموال دفعة واحدة تجنباً للخسائر والأضرار وذلك بالعمل على تقسيم برنامج التوريد وفقاً لظروف الإنتاج وظروف السوق على ألاّ يكون ذلك على حساب الخطط الموضوعة أو جدوى الإنتاج الموضوع أي مع مراعاة ضمان وصول الكميات التي تتناسب وأوقات الإنتاج حتى لا يحدث ارتباك أو توقف.

ينادي هذا النوع من التفكير الخاص بترشيد استخدام الموارد أيضاً تقسيم المواد المتاحة بين السلع الرأسمالية والاستهلاكية وصولاً إلى الأداء الأفضل أي خفض النفقات وتحسين العائد وهذه الناحية تتأثر بعدة عوامل أهمها:

- ظروف المنظمة وما يجب توفيره لها من القوة الإنتاجية.
- برنامج الإنتاج الموضوع واحتياجاته.
- سعر الفائدة السائد.
- التقدم في مجال إنتاج السلع الرأسمالية وتوقع استمرار منتجات جديدة في هذا المجال.

تدريب (١)



1. ناقش أداء وظيفة الشراء بما يضمن الاستخدام الأمثل لأموال المنظمة.
2. إن خفض النفقات في المنظمات وتحسين العائد يتأثر بعدة عوامل اذكر أهمها.

3- تجنب التكرار عند الشراء إلى جانب تجنب التعرض للتقادم والتلف

تجنب التكرار عند الشراء إلى جانب تجنب التعرض للتقادم والتلف يكون عن طريق الحصر الدقيق والتنسيق بين الإدارات المختلفة وشراء الكميات المناسبة التي لا يلحقها التقادم وتحاشي شراء السلع التي تتعرض للتلف واتخاذ الاحتياطات التي يجب مراعاتها في تخزين هذه السلع بالتنسيق مع إدارة المخازن.

4- الحصول على السلع اللازمة بالجودة المناسبة

الحصول على السلع اللازمة بالجودة المناسبة يتم وفقاً للمعايير المحددة في هذا الشأن وحسب ما هو موضح في الإعلان عن السلع المطلوبة مع ضرورة مطابقة التوريدات مع معايير الجودة المطلوبة.

5- الحصول على المواد والاحتياجات الأخرى المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة

أن تكلفه المشتريات تتراوح بين ٤٠-٥٠% من حصيلة المبيعات في المشروعات الصناعية وهذا يعني أن أي توفيرات في هذه التكلفة تعادل ١٠% مثلاً يعادل ما يقارب ٥% من حصيلة المبيعات وبالتالي زيادة ربحية المشروع وتحسين مركزه التنافسي من خلال تخفيض أسعار بيع منتجاته بسبب ما وفره في تكلفة مشترياته والمقصود هنا هو تقليل التكلفة دون التضحية باعتبارات الجودة والكمية أو المواعيد أو الحرفة أو الضمان.

6- تعزيز ودعم المركز التنافسي للمنظمة

يؤثر أداء وظيفة الشراء مثلها مثل بقية الوظائف في تحقيق أهداف المنظمة سلباً أو إيجاباً، لذا فإن النجاح في أداء هذه الوظيفة وبالكفاءة والفعالية المطلوبة فيما يتعلق بتوفير الاحتياجات المحددة الأداء العمل واتقان خطة الإنتاج أو الحرفة بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب وبأقل تكلفة ممكنة يساعد المنظمة ويعزز موقفها ويحقق لها التفوق على منافسيها.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر خمسة من أهداف وظيفة الشراء.
2. حدد مسئوليات وظيفة الشراء.

٢. الشراء بالكمية المناسبة

بعد أن تُقرر المنظمة ما تشتري تنتقل إلى تحديد الكمية أو الكميات المطلوب شراؤها من المواد أو السلع أو الإجراءات تحديداً دقيقاً من قبل الأقسام والإدارات الطالبة حتى يتمكن القائمون على أمر الشراء من إعداد الأصناف المطلوبة وفقاً للمواصفات المحددة.

مسئولية وظيفة الشراء عن الشراء بالكمية المناسبة.

لا تقتصر مسئولية وظيفة الشراء على السلع والمهمات والمواد بالكميات المطلوبة ووفقاً للمواصفات المحددة فحسب بل يتمدد – كما سبق أن ذكرنا– إلى التأكد من أن يكون الشراء في الحدود المناسبة ليس فقط من ناحية الجودة والكمية بل أيضاً من ناحية السعر والوقت والمصدر. ويتضمن مفهوم الكمية المناسبة أن تكون الأصناف المطلوبة جاهزة بالكمية اللازمة لتنفيذ العمليات الإنتاجية في الوقت المحدد لها دون تأخير أو تعطيل. والكمية المناسبة تعني فوق ذلك أن تكون الكميات المشتراة مطابقة للاحتياجات الفعلية ما أمكن بالقدر الذي يمنع تراكم كميات تزيد عن الحاجة حتى لا يجمد جزء من رأس المال بطريقة غير مبررة. كما تعني أيضاً تجنب شراء كميات أقل من اللازمة – توفير للصرف – لأن ذلك سيأتي بنتائج عكسية بلا شك بسبب تأخير العمليات الإنتاجية بسبب النقص في الكميات المطلوبة.

- يدخل في إطار هذه المسئولية أيضاً المفاضلة بين شراء كافة الاحتياجات دفعة واحدة قبل بدء الإنتاج أو شراء هذه الاحتياجات على دفعات محددة.
- كما يمتد نطاق هذه المسئولية إلى تحديد الحد الأدنى من تلك اللوازم للاحتفاظ به بالمخازن في شكل احتياطي.

- كما يمتد نطاق هذه المسئولية إلى دراسة تحديد الكمية المناسبة على ضوء إمكانيات النقل والتخزين المتاحة للمنظمة وتكاليف إضافة أعباء جديدة عليها.
- كما تتناول هذه المسئولية دراسة اتجاهات السوق في المستقبل فيما يتعلق بالأصناف المطلوبة وما يرتبط بذلك من قرارات خاصة باتجاه ارتفاع أسعار الأصناف أو ندرتها.
- أيضاً يدخل ضمن هذه المسئولية دراسة الإمكانية المالية والائتمانية المتاحة للمنظمة وما هو مخصص للشراء منها.
- هذا إلى جانب المفاضلة بين بدائل التعاقد المتاح لاختيار البديل الأفضل للتوريد على ضوء الدراسات السابقة.

تحديد الكمية المناسبة وارتباطه بطبيعة برنامج الإنتاج في المنظمة

هناك تفاوت واختلاف في تحديد الكمية المناسبة بين المشروعات فيما إذا كانت هذه الأخيرة:

- تتبع برنامج الإنتاج المستمر.
- تتبع برنامج الإنتاج حسب الطلب.

أولاً: المنظمات التي تعمل وفقاً لبرامج الإنتاج المستمر

هنا يمكن للمنظمة التعرف على الكميات التي يجب أن تنتجها ومعدلاتها من مصدرين للمعلومات:

1- التجارب السابقة ونتائجها وهذه توضح الآتي:

* معدلات الاستهلاك من المواد والسلع والآليات المستخدمة.
* الحدود الدنيا والعليا المناسبة الواجب مراعاتها من هذه الأصناف.
* معدلات الضياع والتلف من تلك الأصناف.
* نسبة عدم الاستخدام إلى الكميات الكلية من كل صنف.

* كذلك التوزيع الزمني للكميات المستخدمة خلال الفترة السابقة التي اتخذت تجربتها أساساً.

2- المبيعات المتوقعة مستقبلاً والخطط والبرامج الإنتاجية الموضوعة لمقابلة ذلك ويمكن للاسترشاد في ذلك بـ:

* دراسة اتجاهات السوق.

* التعديلات المرغوب في إدخالها علي سياسات المنظمة وبرامجها من تخطيط لبرامج الإنتاج في الفترة الضئيلة لمواجهة هذه الاتجاهات والتعديلات والتوسعات.

* كميات المشتريات اللازمة لمواجهة ذلك بالقدر المناسب.

ثانياً: في المنظمات التي تعمل وفقا لبرنامج إنتاج خاص محدد

هنا تعد المنظمة قائمة باحتياجاتها على ضوء الطلبيات الخاصة المكلفة بتنفيذها. وعلى أساس تحديد الكمية المناسبة في هذه الحالة وليس على التوقعات المستقبلية كما هو الحال بالنسبة لبرامج الإنتاج المستمر. ذلك لأن احتياجات كل طلبية تختلف عن احتياجات الطلبات الأخرى لذلك نجد أن تحديد الكمية المناسبة من الأصناف اللازمة المطلوبة تنبني على أساس تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ أو إتمام الطلبية الخاصة بالذات والتي التزمت المنظمة بتنفيذها لإعدادها قبل البدء الفعلي وفي الوقت وبمستوى الجودة اللازمة وعلى القائمين بأمر الشراء الوفاء بذلك. وهذا بالطبع لا يمنع هؤلاء من إجراء التنسيق في كل المراحل والعمليات المتعلقة بإعداد وتجهيز احتياجات الطلبيات الخاصة التي التزمت بها المنظمة لتحقيق التوفيرات والمزايا والمتابعة من خلال الشراء بكميات كبيرة أو تحقيق توفيرات النقل والتخزين والتوريد.

المفاضلة بين شراء الكميات اللازمة مرة واحدة أو على دفعات

بعد أن تحصل إدارة الشراء الكميات المطلوبة من الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الإنتاج المخطط تدقق على المواعيد المحددة لاستخدام تلك الاحتياجات تبدأ في العمل على إعداد تلك الاحتياجات وفي هذا الخصوص تفاضل بين طريقتين:

- هل تقوم بالشراء مرة واحدة قبل بداية الإنتاج.
- تشتري الاحتياجات المطلوبة على مرات مختلفة، وكل كمية من هذه الكميات تورد في الوقت المتفق عليه.

ويتوقف قرار الإدارة في اختيار أي من هاتين الطريقتين على ظروف المنظمة وإمكانياتها وظروف المادة أو السلعة المطلوبة.

الحالات التي يفضل فيها شراء الكمية اللازمة مرة واحدة

- أن تكون الكمية اللازمة خلال الفترة الإنتاجية محدودة بالقدر الذي لا يسمح بتجزئتها.
- أن يترتب على شراء الكمية المطلوبة للفترة الإنتاجية بأكملها وفراً مؤكداً نتيجة التمتع بخصم الكمية.
- إذا كان من الممكن تحقيق توفيرات في تكاليف النقل عن طريق استخدام الحمولة الكاملة لوسائل النقل المتاحة.
- أن تكون هناك إمكانيات تخزين كافية أهدافها غير مستقلة.
- إمكانية استخدام الأموال المعطلة في الشراء بكمية كبيرة مرة واحدة فبالتالي تحقيق مزايا الشراء الكبير.
- تأمين احتياجات المشروع قبل وقت كافي من بدء العملية الإنتاجية وبالتالي تجنب التأخير والتوقف والخسائر.
- أن تكون هناك احتمالات متوقعة في حدوث ارتفاع كبير في أسعار السلع والمواد أو لتعرض هذه الأصناف إلى الندرة مما يُنبي بوقوع خطر الحصول على هذه الأصناف بتكلفة أكبر أو عدم الحصول عليها تماماً مما يستوجب شراء ما يلزم دفعة واحدة مقدماً.
- إذا كان شراء الكمية المطلوبة مرة واحدة من شأنه تقوية موقف المنظمة (المشترية) بالنسبة للبائع أو سيكفل لها الحصول على أفضل العروض من حيث الضمان والخدمة.

يفضل شراء الكمية المطلوبة على أكثر من مرة في الحالات التالية:

- إذا كانت الكمية المطلوبة من السلعة خلال الفترة الإنتاجية بأكملها كبيرة بالقدر الذي يمكن من تجزئتها على كميات تشتري على مرات وأن يسمح البرنامج الزمني للإنتاج بذلك.

- أن يكون سعر الصنف المطلوب شرائه محدداً أو خاضع للتحديد الجبري بحيث لا يضمن مشترى الكمية بأكملها أي وفر نتيجة خصم الكمية.
- صعوبة نقل الكمية المشتراة بأكملها دفعة واحدة وعدم أمكان نقلها إلا على دفعات.
- توفير إمكانية التخزين بما يسمح بتخزين الكمية بأكملها إذا اشتريت مرة واحدة.
- عدم توفير الإمكانيات المالية أو الائتمانية بما يسمح باستخدام أموال في شراء الكمية كلها دفعة واحدة مقدماً دون أن يؤثر ذلك على الاستخدامات الأخرى.
- احتمالات التعرض إلى خطر الضياع والتلف في التخزين في حالة شراء الكمية المطلوبة مرة واحدة مما يستوجب الشراء على دفعات.
- احتمالات التعرض للخسارة المرتبطة باحتمالات انخفاض أسعار المواد في المستقبل إذا كان الشراء دفعة واحدة مما يستوجب الشراء على مرات والاستفادة بالانخفاض المتوقع.
- الاحتمالات المتوقعة بإدخال تحسينات جديدة على المواد أو السلع بغرض زيادة جودتها مما يفضل معه عدم الإقدام على شراء الكمية كلها مرة واحدة وذلك في حالة الشراء على دفعات.

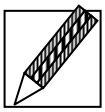
أسئلة تقويم ذاتي



1. ماذا تعني الكمية المناسبة؟
2. ما المقصود بمسئولية وظيفة الشراء عن الشراء بالكمية المناسبة؟
3. وضح الإختلاف والتفاوت فى تحديد الكمية المناسبة بين المشروعات إذا كانت الأخيرة:

أ- تتبع برنامج الإنتاج المستمر.
ب- تتبع برنامج الإنتاج حسب الطلب.

تدريب (٢)



ناقش المفاضلة بين شراء الكميات اللازمة مرة واحدة أو على دفعات؟

3. العقود

استخدام العقود في طلب توريد الكمية المناسبة في أي من حالتي شراء الكمية اللازمة مرة واحدة أو على مرات محددة فلا بد من ضمان توفر السلع المطلوبة وتدفقها بالكمية المناسبة حتى لا يتأخر الإنتاج وفي سبيل تحقيق هذا الضمان تلجأ المنظمات إلى التعاقد مع الموردين وإلزامهم للتوريد في الوقت المحدد وفقاً لمواصفات الجودة والكمية. ومن أمثلة صور التعاقد المستخدمة التالي:

1- العقود المحددة الكمية

بموجب العقود المحددة الكمية يتم تحديد الكميات اللازمة من الأصناف المختلفة وتحديد مواعيد استخدامها. ويفضل هذا النوع في حالة برامج الإنتاج المستمرة المحددة وفقاً لجداول الإنتاج لفترة مقبلة.

كما يحقق هذا النوع فوائد لكل من المشتري البائع على السواء فبالنسبة للمشتري فإنها تكفل عدم تعطيل رأس المال في مواد وسلع مخزونة بأكثر من الحاجة. إذ تختصر على سداد ما يستورد منها فقط طبقاً للبرنامج الزمني الموضوع مع ضمان التعاقد على الكمية كلها في نفس الوقت. أما بالنسبة للبائع فتضمن له تسويق كمية محددة من إنتاجه خلال مدة محددة مما يمكن من تطبيق وسائل الإنتاج الكبير والاستفادة من مزاياه.

2- العقود المستمرة

تختلف العقود المستمرة عن العقود المحددة في كونها أكثر مرونة حيث أنها تقوم على أساس الاستمرار وعدم فرض قيود معينة على الكمية أو المدة. ويكفي فيها القيام بتقدير الاحتياجات اللازمة لمدة ثلاثة أشهر مقدماً وتحدد تعليمات تسليم السلع في الشهر الأول فقط ثم تترك الحرية للمورد في التوريد وفقاً لما يراه مناسباً في الشهرين الثاني والثالث، وتراجع كميات الاحتياجات في آخر كل شهر لمراجعة الموقف ومواجهته.

3- العقود محددة المدة

تقوم على تحديد المدة الزمنية للتعاقد وليس على تحديد الكمية وتصلح في حالة ما إذا اتسمت احتياجات المنظمة بأنها متغيرة من حيث إجمالي الكمية وبرامج الإنتاج وجداول الاستخدام إلى جانب وضوح واستقرار المواد والسلع المستخدمة.

ولهذا النوع فوائد بالنسبة للبائع والمشتري على السواء

- بالنسبة للمشتري: يضمن توريد احتياجاته ويتغلب على صعوبة عدم امكان تحديد كمية هذه الاحتياجات من بادئ الأمر.
- بالنسبة للمنتج أو البائع: يضمن مجالاً لتصريف منتجاته لمدة محددة.

هذه الأنواع الثلاثة السابقة الذكر من العقود تعتبر في حد ذاتها بدائل متاحة للمفاضلة بينها وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة، وطبيعة المواد والسلع التي يحتاجها الإنتاج، ومدة الفترة الإنتاجية.

وبالإضافة إلى ذلك قد تقتضي ظروف الإنتاج وظروف السلع المرغوب في شراؤها والكميات المطلوبة منها وظروف المنظمة أن تستخدم طرق أخرى لتدبير الاحتياجات اللازمة منها:

أولاً: سياسة الشراء عند الحاجة

هذه السياسة تضمن للمنظمة الحصول على احتياجاتها فقط عند ظهور الحاجة إليها فعلاً بدلاً من تجميع هذه الاحتياجات وبدون تخطيط مرسوم لها. ويقتضي إتباع هذه الطريقة.

- ضرورة توافر المواد التي تشتري على هذا النحو في السوق بكميات كافية لتغطية احتياج المنظمة منها دون تأخير.
- أن تكون احتياجات المنظمة من هذه الأصناف متغيرة ولا يمكن تحديدها بدقة مقدماً وقبل بدء الإنتاج.
- أن تكون مستويات الجودة المطلوبة موافقة لماركات تجارية معروفة ذات أسعار مناسبة.

ثانياً: سياسة تجميع طلبات شراء المواد أو السلع المرتبطة ببعضها

تستخدم هذه السياسة في حالة ما إذا كانت الكمية المطلوبة من كل صنف صغيرة أو محدودة لدرجة أنها إذا ما اشتريت بفردها فإنها تكون بسعر التجزئة ولذلك يقوم مسئول

التدافع الناجح بتجمع المواد أو السلع المرتبطة ببعضها في طلب واحد لكي يتكون طلبية بحجم معقول للحصول تهيئ الحصول على أسعار أفضل من أسعار التجزئة. ويحدث ذلك مثلاً في شراء الأدوات الكتابية حيث يتم تجميعها بدلاً من إصدار طلب عن كل منها.

ثالثاً: شراء السلع الخاصة والغير متكررة

السلع الخاصة والغير متكررة لا تشترى إلا مرة واحدة أو مرات محدودة غير متكررة حسب طبيعتها. ولا يقتضي الأمر رسم برنامج ثابت مقدم لشرائها على أساس تجميع الكميات اللازمة منها خلال الفترة الإنتاجية في ضوء الخطة الإنتاجية الموضوعة فقد تنقضي الفترة الإنتاجية بأكملها دون ظهور الحاجة لشراء أي وحدة منها، إنما تحدد كيفية الشراء من هذه السلع عندما تظهر حاجة فعلية إلى شرائها وتشترى بالكمية المطلوبة فقط دون أي زيادة بدون مبرر. ومن الأمثلة على ذلك الآلات والماكينات التي لا تشترى في الظروف العادية بقصد تخزينها، إنما تشترى عادة بقصد استعمالها للحاجة لها فعلاً.

رابعاً: الشراء الذي يتحدد كلما دعت الحاجة إليه (كمية ونوعياً)

بموجب هذه الطريقة يتم الشراء فقط تنفيذاً لطلب صادر من أي من الإدارات أي أنه ينشأ بناء على حاجة تلتزم إدارة المشتريات بتدبرها ولا يقتضي تمامة التنسيق مع احتياجات إدارة أخرى أو تجميع مع بعض احتياجات الإدارات الأخرى أي أنه شراء غير مخطط لا يسمح بتحقيق توفيرات الشراء والكميات الكبيرة ويعتبر هذا النوع من أسوأ أنواع الشراء إذ أنه قد يعرض المنظمة أحياناً إلى مخاطر عدم توفر المواد أو السلع المطلوبة في السوق وبالتالي إلى التأخير بل التوقف في العمليات الإنتاجية.

أسئلة تقويم ذاتي

1. أعطي أمثلة لصور التعاقد المستخدمة.
2. اذكر خصائص العقود المستمرة.
3. اشرح باختصار كل من:
   - سياسة الشراء عند الحاج.
   - شراء السلع الخاصة والغير متكررة.
   - الشراء الذي يتحدد كلما دعت الحاجة إليه.

الخلاصة

عزيزي الدارس!

دعنا نقوم باستعادة ما درست في هذه الوحدة.

لقد بدأنا بتعريف الشراء وذكرنا طبيعة وظيفة الشراء موضحين الفرق بين وظيفة الشراء وإدارة المشتريات، وشرحنا أبعاد وظيفة الشراء.

وقدمت الوحدة بياناً لأهداف وظيفة الشراء ومسئولياتها. مع توضيح مفهوم الشراء بالكمية المناسبة وكيفية تحقيق ذلك.

قمنا في هذه الوحدة بتوضيح استخدام العقود في طلب التوريد معددين بعض صور التعاقد. ولكن قد تقتضي ظروف الإنتاج وظروف المنظمة استخدام طرق أخرى لتدبير الاحتياجات تم تعديد هذه الطرق في هذه الوحدة.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس الوحدة التالية بعنوان الشراء وفقاً للجودة اللازمة. وتحتوي على تعريف الجودة وبيان الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة. ومن خلالها يتم التعرف على كيفية تحديد الجودة، وما المقصود بمستوى الجودة المناسب وكيفية تحديده والطرق المستخدمة في ذلك، كما يتم توضيح المواصفات اللازم أخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

1. من مسئوليات وظيفة الشراء أداءها بما يضمن الاستخدام الأمثل لأموال المنظمة حيث لا يكفي توفير احتياجات العمل بالمواصفات المطلوبة بل يجب ترشيد استخدام الأموال وتحقيق التوفيرات الاقتصادية وذلك بالعمل على تقسيم برنامج التوريد وفقاً لظروف الإنتاج وظروف السوق على أن لا يكون ذلك على حساب الخطط الموضوعة أو جدوى الإنتاج الموضوع أي مع مراعاة ضمان وصول الكميات التي تتناسب وأوقات الإنتاج. وتقسيم المواد المتاحة بين السلع الرأسمالية والاستهلاكية وصولاً إلى خفض النفقات وتحسين العائد.
2. العوامل التي تؤثر على خفض النفقات وتحسين العائد:
   - ظروف المنظمة وما يجب توفيره لها من القوة الإنتاجية.
   - برنامج الإنتاج الموضوع واحتياجاته.
   - سعر الفائدة السائد.
   - التقدم في مجال إنتاج السلع الرأسمالية وتوقع استمرارية منتجات جديدة.

تدريب (2)

المفاضلة بين شراء الكميات اللازمة مرة واحدة وعلى دفعات:

أوجه المفاضلة	شراء مرة واحدة	الشراء على الدفعات
الكمية اللازمة خلال الفترة الإنتاجية.	محددة ولا تسمح بتجزئتها	كبيرة وتسمح بالتجزئة.
التمتع بخصم كمية	يتمتع به شراء الكمية المطلوبة للفترة الإنتاجية	سعر محدد ولا يوجد خصم.
توفيرات في تكاليف النقل	تحقيقها عن طريق استخدام الحمولة الكاملة لوسائل النقل المتاحة.	صعوبة نقل الكمية المشتراة مرة واحدة.
إمكانيات تخزين	تكون كافية أو غير مستقلة.	صعوبة إمكانية تخزين الكمية إذا تم الشراء مرة واحدة.
الأموال المعطلة	استخدام الأموال المعطلة لتحقيق مزايا الشراء الكبير.	عدم توفير الإمكانيات المالية أو الائتمانية.
الوقت	تأمين احتياجات المشروع قبل وقت كافئ من بدء العملية الإنتاجية وبالتالي تجنب التأخير والتوقف والخسائر.	احتمالات التعرض إلى خطر الضياع والتلف في التخزين مع مرور الوقت.
الأسعار	هناك احتمالات متوقعة في حدوث ارتفاع كبير في الأسعار.	هناك احتمالات متوقعة في حدوث انخفاض في الأسعار.
الندرة	توقع ندرة الأصناف المطلوبة.	عدم توقع ندرة الأصناف المطلوبة.
موقف المنظمة أو	إذا كان شراء الكمية المطلوبة مرة	توقع إدخال تحسينات

الحصول على عروض أفضل.	واحدة من شأنه تقوية موقف المنظمة (المشترية) أو حصولها على أفضل العروض.	جديدة على المواد أو السلع بغرض زيادة جودتها

مسرد المصطلحات

* العقود المحددة الكمية

هي العقود التي يحدد بموجبها الكمية أي يتم تحديد الكميات اللازمة من الأصناف المختلفة وتحديد مواعيد استخدامها.

* العقود المستمرة

هي العقود التي تقوم على أساس الاستمرار وهي أكثر مرونة من العقود المحددة حيث لا تفرض قيود معينة على الكمية أو المدة. ويكفي فيها القيام بتقدير الاحتياجات اللازمة لمدة ثلاثة أشهر مقدماً وتحدد تعليمات تسليم السلع في الشهر الأول فقط ثم تترك الحرية للمورد في التوريد وفقاً لما يراه مناسباً في الشهرين الثاني والثالث، وتراجع كميات الاحتياجات في آخر كل شهر لمراجعة الموقف ومواجهته.

* العقود محددة المدة

هي العقود التي تقوم على تحديد المدة الزمنية للتعاقد وليس على تحديد الكمية وتصلح في حالة ما إذا اتسمت احتياجات المنظمة بأنها متغيرة من حيث إجمالي الكمية وبرامج الإنتاج وجداول الاستخدام إلى جانب وضوح واستقرار المواد والسلع المستخدمة.

المراجع

المراجع العربية

١/ عبد الرحيم، محمد عبد الله، إدارة المشتريات الصناعية. ط2، الناشر غير مبين، ١٩٨٤.

٢/ عبد الرحيم، محمد عبد الله، دراسة ميدانية لمعوقات الشراء في الحكومة والقطاع العام. مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية ،اتحاد جمعية التنمية الإدارية، القاهرة: أكتوبر، ١٩٨٠.

٣/ حمودة، محمد عفيفي، إدارة المواد. ط6، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

٤/ إبراهيم، محمد محمد، نعيم حافظ عطية أبو جمعة، إدارة توفير الاحتياجات. القاهرة: ١٩٨٧.

المراجع الأجنبية

1\GATT Activities 1992 ,Geneva, june 1993.

2\ Jay W.Spechler, Managing Quality in Americas Most Admired Companies, Berrel Koehler, San Francisco,1993 .

3\ E- James Burton &W.Blan Me bride, The total Business Manual, John Wiley &Sons, Newyourk,1991.


الوحدة السادسة
الشراء وفقاً للجودة اللازمة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**١١٩**
تمهيد	١١٩
أهداف الوحدة	١٢٠
١. تعريف الجودة	**١٢١**
٢. الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة	**١٢٢**
٣. المواصفات اللازم أخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة	**١٢٦**
٤. كيفية وصف وتحديد مستوى الجودة	**١٢٨**
٥. أغراض وصف الجودة	**١٢٨**
الخلاصة	**١٣٣**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**١٣٣**
إجابات التدريبات	**١٣٤**
مسرد المصطلحات	**١٣٥**
المراجع	**١٣٠**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحبا بك إلى هذه الوحدة!

تحتوي هذه الوحدة على خمسة اقسام. يتناول القسم الأول تعريف الجودة وتحديد الجودة في مجال الصناعة والشراء بغرض الاستهلاك.

ثم تنتقل الوحدة إلى معرفة الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة متناولة اعتبارات تأكد الجودة الملائمة وذلك فى القسم الثاني من هذه الوحدة. وفي القسم الثالث تتناول المواصفات اللازم أخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة.

ثم تتناول الوحدة كيفية وصف وتحديد مستوى الجودة.

وفي نهاية الوحدة نتناول أغراض وصف الجودة وطرق تحديد ووصف مستوى الجودة.

وتكمن أهمية هذه الوحدة في أنها تجعلنا نستطيع التمييز بين السلع ذات الجودة العالية والمنخفضة من خلال الماركات أو العلامات التجارية.

أهلاً بك مرة أخرى إلى هذه الوحدة. عسى أن تنتفع بها وأن تستفيد منها، وان تساعدنا في تنفيذها وتطويرها.

أهداف الوحدة



عزيزى الدراس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح** مفهوم الجودة.
2. **تحدَّد** الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة.
3. **توَّضح** المواصفات اللازم أخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة.
4. **تبيَّن** كيفية وصف وتحديد مستوى الجودة.
5. **تعدَّد** أغراض وصف الجودة.

1 . تعريف الجودة

تعرف الجودة بأنها التوافق والمطابقة والملائمة للاحتياج المحدد سواء من حين الاستخدامات والوظائف.

كما تعرف بأنها الميزة أوالإمتياز الذي تنفرد بها سلعة معينة من حيث مدة الصلاحية والاستهلاك أو خلافه. فالماس جوهرة جيدة ومتفردة والعربة الروز رويس لا تجاريها عربة أخرى في الجودة.

الآن عزيزي الدارس يمكنك أن تحدد أي السلع أكثر جودة.

عزيزي الدارس تجد أن للجودة في مجال الصناعة ولأغراض الشراء معنى آخر حيث ترتبط الجودة بالملائمة **Suitability** والتكلفة أكثر من الإمتياز الجوهري، وبالتإلى فإن الجودة الأفضل هي أن تشتري باقل التكلفة لمقابلة أوإشباع الحاجة أو أداء الوظيفة التي اشتريت من أجلها.

عزيزي الدارس الجدير بالذكر أن الجودة مجردة تصبح لا معنى لها إلا اذا ارتبطت بوظيفة أو المهمة المعينة، والتكلفة النهائية.

عزيزي الدارس يمكنك أن تلاحظ من خلال المثال التإلى أن هنالك فرق بين الجودة في مجال الصناعة وأغراض الشراء والجودة المجردة.

مثال:

عندما أدخلت الترتيبات ذات الضغط العإلى لأول مرة في السنة حاول بعض أصحاب السفن (عن جهل) توفير أموالهم أو خفض نفقاتهم باستخدام نفس نوعية الزيوت المستخدمة في الزينات القديمة ذات الضغط المنخفض مما أدى إلى إحداث تلف في الزينات الجديدة تكلف المالك بسببه مبالغ طائلة لاصلاحها. ليس من العيب البحث عن السعر المنخفض فكل المشترين النابهين يفعلون ذلك ولكن الخطأ هو أن يعطي السعر أسبقية لا يبررها الموقف المعين فعند شراء إحتياجاتنا الشخصية مثلاً فعادة يبدأ اهتمامنا بالسعر حيث تقرر هنا ما يمكن أن تخصصه لشراء ثلاجة جديدة أوعربة جديدة ثم بعد ذلك يجب أن تكون فى أعلى جودة بمقدورنا شراءها بهذا المبلغ من المال.

عزيزي الدارس الجودة تأتي إنتاج أولاً والسعر يأتي ثانياً في الشراء من أجل

التصنيع أي أنها تحدد الشراء. أما الشراء للاستهلاك فالسعر أولاً.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف الجودة.
2. ماذا نعني بالجودة الأفضل؟
3. كيف يمكن تحديد السعر في الشراء للتصنيع؟

2 . الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة

سواء كان الشراء عن طريق الحكومة أو إحدى وحداتها أو الهيئات التابعة لها أوبالنسبة للمنظمات التي تشتري من أجل البيع أو بالنسبة للمؤسسات التي تشتري من أجل التصنيع فإن الأجهزة أو الإدارة المسئولة عن الشراء (في الحكومة) أو إدارة المشتريات (في المؤسسات التجارية) أو مدير لإنتاج بالنسبة للمؤسسات الصناعية عامة أو خاصة هم الذين في موقف يمكنهم من معرفه المواد اللازمة بالمواصفات المطلوبه، وهم الذين يكونون دائما على علم باتجاهات الاقتصاد والسوق وعلى علم بالمصادر التي يمكن الاعتمادعليها في التوريد وبالتإلى فان بمقدورهم تحليل إحتياجات التصميم من المواد في حالة الشراء للتصنيع وبالتإلى هم الذين يخطرون الإدارة العليا بما هو متوفر في السوق من المواد وأسعارها والبدائل المحتملة والبائعين الموثوق بهم والذين بمقدورهم توريد المواد المطلوبة في الوقت المحدد وبالأسعار التنافسية وهنالك ثلاث اعتبارات ذات صلة بعملية تأكيد الجودة الملائمة وهي:

كيفيه تحديد الجودة

كيفيه تعريفها

كيفيه الرقابة عليها

عزيزي الدارس يمكننا أن نتناول معك بالتفصيل هذه الاعتبارات الثلاثة.

*** كيفية تحديد الجودة:**

يمكن تحديد الجودة عن طريق الموازنة بين إعتبارين رئيسين هما:

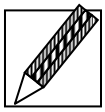
1- الاعتبارات الفنية

المعيار الاقتصادي للسعر ومدى الوفرة يقع على قسم التصميم كما إنه مسئول عن تحديد الجودة الفنية للمواد اللازمة استخدامها، فالهندسة تعمل مع البيع في هذا التحديد.

ونجد ان الإدارة المستخدمة هي المسئولة عن تحديد مدى ملائمة المواد المستخدمة. ومدير المكتب مسئول عن تحديد الجودة المطلوبة توافرها. ومهندس الصيانة مسئول عن تحديد جودة المعدات والشحوم والزيوت الواجب استخدامها في الصيانة وإدارة المشتريات مسئولة عن الاعتبار الرئيس الثاني في تحديد الجودة وهو الجانب الاقتصادي للجودة فبعد إتخاذ القرار الفني للجودة فإن على الشراء تحديد ما إذا كان من الممكن شراء المواد التي تم اختيارها على أساس الاستمرارية والتنافسية ولا يقتصر دور إدارة المشتريات خاصة في المنظمات الناجحة على هذه الناحية الأخيرة فقط، بل تمتد مسئولياتها لرفض متطلبات الجودة الملائمة في الطلبات للمواد الموارده، وحق الرفض هنا ليس الغرض منه التنفيذ، والرفض هنا يعني:

طلب إعادة النظر في القرارات الفنية لاعتبارات اقتصادية لكي يكون التواجد من الصنف بالجودة المطلوبة محددة السعر المعروض به عإلياً جداً ويجوز للجهة الطالبة أما أن تتقدم ببديل آخر يفي بالغرض وتجنب المخاطر المرتبطة بالطلب. ولكن من المهم هو أن نتذكر أن الصلاحية النهائية في تحديد الجودة المطلوبة بما في ذلك حق التنفيذ لبديل آخر يتركز في الجهة المسئولية عن التنفيذ أو إستخدام المواد.

تدريب (١)



من حق إدارة المشتريات رفض متطلبات الجودة الملائمة وضح المقصود بكلمة الرفض هنا؟ وأعطي مثالاً لإحدى حالات الرفض.

عزيزي الدارس هنالك سؤالين لا بد من الإجابة عليهما هما:

* متي ترفض إدارة المشتريات شروط الجودة الواردة في الطلبات المحولة لها؟
* كيف يمكن تسوية الخلاف بينها وبين الجهة الطالبة؟

تجد عزيزي الدارس إذا ما توفر الوقت اللازم والرغبة والمقدرة على تحمل أسعار

عالية على المواد المطلوبة فان من الممكن تصنيع أي مواد بأي مواصفات مهما كانت، ولكن الأعمال التجارية لا تدار بهذه المعايير بل تظل تتنافس فيما بينها ولا يبقى بها سوى الاعلانات الرابحة والمنخفضة التكاليف. وعليه فإن المقياس العملي لتدبير إحتياجات المنظمة.

وهنالك سؤال آخر عزيزي الدارس يمكننا الإجابة عليه سوياً.

هل يمكن شراء المواد اللازمة في الوقت المحدد من مصادر متعاقبة للتوريد باستمرار وبأسعار تنافسية؟

إذا تعذر ذلك فإن التحديد الفني للجودة يجب الأعتراض عليه وفي هذه الحالة على كل من إدارة المشتريات والإدارات الطلبة أن تتعاون وتعمل جنباً إلى جنب، وفي حاله النزاع أوالخلاف هنالك إثنين من الطرق المتامة لتسوية هذا النزاع هما:

1- أن يطلب من الجهات الطالبه تعديل الشروط الفنيه بما يتمشي مع واقع السوق.

2- أن تفكر في مصدر آخر للتوريد، وذلك إذا رأت الجهة الطالبة صعوبة في تعديل الشروط الفنية المطلوبة في جودة المواد لأسباب عملية.

ولكن عزيزي الدارس من الملاحظ إنه مع استمرار إزدياد اهتمام المنظمات الكبيرة بتوفير إحتياجاتها من المواد الرئيسة. بحيث أصبحت كثير من هذه المنظمات تخطط لاحتياجاتها لمدة عشرة أعوام مقبلة. وبالتالي فإن إدارات المشتريات فيها عمدت لربط احتياجاتها من المواد مع احتمالات الوفرة المتوقعة والأسعار في المستقبل بالضبط مثلما تفعل إدارات التسليم والإنتاج فيما يتعلق بمقدرات الأمور والمبيعات المتوقعة.

ما المقصود بمستوى الجودة المناسبة؟

يتضح مما تقدم أن تحديد الجودة المناسبة ليس مجرد عملية عفوية أوعملية مزاحية، يتحكم فيها المزاج الخاص أو التعصب المهني، الفني من قبل الجهات الطالبة أو المسئول عن الأداء الفني في المنظمة. بل على العكس من ذلك فإن تحديد مستوى الجودة المناسبة عملية تخطيطية تعتمد عليها وتتأثر بعدة عوامل أهمها:

- الدراسة المتأنية لاحتياجات الأمور الفعلية.
- والتحليل الدقيق لأحوال السوق والمنافسة.

- التحليل الدقيق لإتجاهات الموردين.
- التحليل الدقيق لتكاليف المواد والمعدات وتجهيزاته.
- المعرفه التامة للمقدرات المالية للمنظمة.
- المعرفه التامة لأسواق منتجات المنظمة نفسها وتفصيلات وأسبقيات ومقدرات عملاء المنظمة وما يطلبونه من الجودة في المنتجات التي يستخدمونها. وعليه فإذا حددت الجهات الفنية الطالبة للمواد مواصفات فيها من حيث الجودة فقد يتناسب ذلك مع مقدرات المالك.

ومن ناحية أخرى فان شراء مواد خام ذات جودة عالية يعني بالضرورة تصنيع مواد عالية الجودة وقد لا يتناسب ذلك مع مقدرات المشتريين الشرائية واستعدادات السوق لاستيعاب هذا المستوى من الجودة بل أن المواد الخام في جودتها لا تكون متواجدة في السوق بكميات تسمح باستمرار تدفق شرائها مما يؤدي لزيادة التكلفة بالقدر الذي يؤثر على مركز الشركة التنافسي. وإذا حددت الجهات الطالبة مستوى أدنى من اللزوم في جودة المواد المطلوبة فإن هذا المستوى المتدني يمكن الحصول عليه بتكلفه منخفضه وبالتالي عرض تلك السلع ذات الجودة المتدنية سينجم عنها إنتاج سلع ذات جودة منخفضة قد لا تلقي القبول المناسب من المستهلكين فيحجمون عن شرائها.

نخلص عزيزي الدارس إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون مستوى الجودة المناسب هو المستوى الأحسن ولا هو بالضرورة أن يكون المستوى الأقل جودة مالم تفرض طبيعة واستراتيجية إنتاج السلعة المعينة هذه الدرجة الأحسن أو الأدنى من الجودة بالذات وليس غيره وملائمة الظروف الأخرى لذلك. عندها تكون هذه الدرجة المختارة بالذات هي مستوى الجودة المناسب.

أسئلة تقويم ذاتي



1. ما المقصود بمستوى الجودة المناسبة؟
2. ما العوامل التي تؤثر على مستوى الجودة المناسبة؟
3. كيف يمكن تسوية النزاع بين إدارة المشتريات والإدارات الطالبة؟

3. المواصفات اللازم اخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة

يتضح مما تقدم عزيزي الدارس أن معيار تحديد الجودة المناسبة لمنتج ما أو مادة ما هو إحتواء مكوناتها لخصائص معينة بالقدر الذي يجعلها تتناسب مع المواصفات المحددة للاستعمال أو لغرض موضوع الشراء وإلى مدى مناسب هذه المادة أوالمنتج لا بد من حصر وقياس ما تحتويه مكونات المادة أو المنتج ومضاهاتها أو مطابقتها مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة الطالبة (إدارة الانتاج). وهذا الطلب يفترض توخي الدقة في تحديد تلك المواصفات على طلب الشراء.

يمكن تقسيم المواصفات التي تحدد الجودة المناسبة إلى ثلاثة أقسام هي:

أولاً: المواصفات المتعلقه بشراء وتوفير الآلآت والماكينات اللازمه للمشروع الصناعي يتضمن ذلك مميزات رأسمالية كأساس لتحديد الجودة المناسبة وهي:

- قوة احتمال السلعة.
- الوفرة في الوقت والجهد الذي يمكن تحقيقه من وراء استعمال السلعة.
- القدرة الإنتاجية للسلعة.
- تكاليف تشغيل السلعة وصيانتها ومدى الاقتصاد الممكن تحقيقه من استعمالها.
- مدى الاعتماد على هذه السلعة.

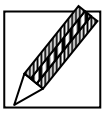
ثانياً: المواصفات المتعلقه بشراء الامدادات والمهمات لاستخدامها كمواد معينة للصناعة تتضمن أسس معينة في تحديد الجودة المناسبه وهي:

- مدى المنفعة المتوقعة من استخدامها.
- مدى الكفاية المحتمل تحقيقها.
- سهولة الاستعمال.
- الوفرة التي تتحقق من استخدامها.
- طول عمر استعمالها.

ثالثاً: المواصفات المتعلقة بشراء خامات تدخل في إنتاج السلع

يكون الأساس لتحديد مستوى الجودة المناسبة هو الاعتماد على القياس والتحليل الدقيق كيميائياً أو طبيعياً للتوصل ولتحديد خواص الخام وتحديد مدى ملائمة هذه الخواص والمواصفات المطلوبة واحتياجات العمليات الصناعية ومدى ما يضطر من استخدام هذه المادة ما يتعلق بانتاج المنتج النهائي من حيث الوظائف أواللون أو الشكل أو الرائحة وإلى غير ذلك من الشروط والمواصفات المطلوبة في المنتج النهائي.

تدريب (٢)



عزيزي الدارس افترض إنك كلفت ضمن اللجنة مشتريات للقيام بتقييم عروض لتوريد تراكتورات زراعية ما هي المعلومات التي ستقوم بمراجعتها للتأكد من مدى ملائمتها وصلاحيتها؟

4. كيفية وصف وتحديد مستوى الجودة

أن تحديد مستوى الجودة ليس بالأمر السهل. فالشراء الصناعي لا يمكن مقارنته مع الشراء للاستهلاك. فإذا أراد شخص ما أن يشتري مفرشاً على سبيل المثال فإن هذا الشخص سيقوم بلا شك بفحص المفارش الموجودة بالمحل المختص وذلك من حيث الألوان والأنماط ومدى النسيج والتماسك، وبالتالي فإن هذا الشخص يمكن أن يشتري بكل قناعة وفقاً للمواصفات الجيدة للصنف. وذلك على العكس بالنسبة للمشتري البعيد عن البائع والذي عادة ما يرسل مواصفاته كتابه للبائع، الذي ما يحدث بالنسبة للشراء الصناعي حيث يبعد المشتري الآلاف الأميال عن البائع أو المنتج ولا توجد بينهما فرصة المواجهة والمنافسة والشرح والتفسير المتاح لدى المشتري النهائي. في مثل هذه الحالة يصعب وصف الجودة بالدقة المطلوبة مع النمو المتوفر في الحالة الأولى كما يستوجب التأكد من التوظيف بطريقة دقيقة ومفهومة ومحدودة بحيث يمكن فهمها من جميع المعنين وليس فقط لبائع واحد.

5. أغراض وصف الجودة

إن وصف الجودة له ثلاثة أغراض رئيسة وهي:

أ/ يسهل مهمة وصف البنود على أوامر الشراء.

ب/ يمكن البائع من التعرف على ما يرغب المشتري في شرائه.

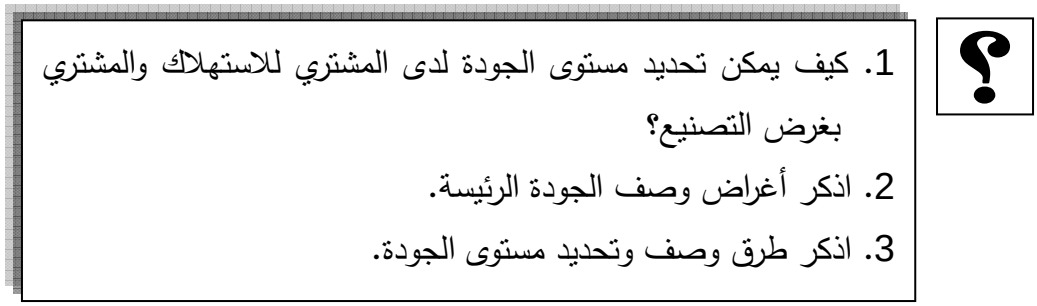
ج/ يسمح بممارسة مهام الفحص والتنسيق والمطابقة على المعايير المحددة.

طرق تحديد مستوى الجودة:

يمكن وصف وتحديد مستوى الجودة بعدة طرق أهمها:

- طريقة الرتب السوقية للسلع.
- طريقة استخدام الأسماء والعلامات التجارية.
- طريقة المواصفات الكيمائية والطبيعية.
- طريقة مواصفات الاداء.
- طريقة العينات.
- عن طريق خليط من الطرق أعلاه.

أسئلة تقويم ذاتي



1. كيف يمكن تحديد مستوى الجودة لدى المشتري للاستهلاك والمشتري بغرض التصنيع؟
2. اذكر أغراض وصف الجودة الرئيسة.
3. اذكر طرق وصف وتحديد مستوى الجودة.

عزيزي الدارس يمكننا أن نستعرض هذه الطرق سوياً بالشرح والتفصيل أرجو منك أن تستمتع بذلك.

أولاً: طريقة الرتب السوقية للسلع

نعني بالرتب:

طريقة تحديد جودة السلع وتحديد الرتبة بمقارنة سلعة معينة بالمستوى المتفق عليه سلفاً، ويقتصر استخدام طريقة الرتب على:

- المنتجات الطبيعية كالذرة، القطن والتباكو.
- المنتجات الغذائية.

وتتوقف فائدة وقيمة الرتب كوسيلة لوصف الجودة على:

- مدى الدقة والضبط التي يقوم عليها.
- مدى سهولة التعرف عليها عند الفحص فهنالك على سبيل المثال ثلاثة عشر درجة للقطن كل منها يجب تحديده من خلال فحص العينات.

عزيزي الدارس نجد أن الحكومات واتحادات الغرف التجارية والتجار تبذل جهوداً كبيرة في تأسيس وتحديد رتب ودرجات السلع وقد يكون هنالك فرقاً شاسعاً بين الرتب العليا والدنيا للعديد من السلع بالدرجة التي تصبح فيها المواد القريبة من الحد الأدنى للرتبة غير مقبولة وعليه فإن الفحص يعتبر هام جداً في شراء كثير من السلع المرتبطة بالرتب السوقية.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف الرتب.
2. على ماذا تتوقف فائدة وقيمة الرتب كوسيلة لوصف الجودة.
3. فيما تستخدم طريقة الرتب.

ثانياً: استخدام الأسماء والعلامات التجارية

نستخدم الأسماء والعلامات (الماركات) التجارية للآتي:

- لتميز السلع أو المنتجات لضمان إستمرار الطلب عليها.
- حمايتها ضد التقليد.
- لضمان إستقرار الأسعار وتبسيط عملية تنظيم المبيعات للسلع البديلة.

نجد عزيزي الدارس، عادةً ما يميل المستهلك إلى تفصيل السلع التي تحمل علامات معينة، وبالتالي فإن السلع أو المنتجات ذات العلامات المميزة بأسعار عالية من

المنتجات المشابه والتي ليست لها علامات.

تميز العلامة تأكيد من المنتج بأن جودة السلع التي تحمل العلامة المعينة ستستمر بنفس المستوى بدون تغيير في نظر المشتري، وإذا لم تتوفر مثل هذه القناعة لدى المستهلك فسرعان ما يعزف عن شراء السلعة المعينة.

لعلك تلاحظ معي عزيزي الدارس أن المنتجات التي تحمل ماركة أو أسماء تجارية لها مواصفات تميزها عن السلع الأخرى ويمكن أن نذكرها في هذه النقاط:

- هذه السلع أكثر صياغة وأكثر سهولة في وصفها عند الشراء.
- أكثر اقتصاداً في الوقت والمجهود والنفقات.
- أسهل في الفحص والتفتيش.

ملحوظة

الفحص المطلوب هو التحقق بالعين المجردة من الوصفة المطبوعة على الماركة أوالإسم.

تلاحظ عزيزي الدارس أن الشراء وفقاً للعلامة التجارية يعني أن المشتري يتجنب المنافسة بأن يحصر نسبة على شراء هذا النوع بالذات من السلع على مورد واحد ويكون فقد مميزة المفاضلة بين الأنواع والموردين وربما الأسعار وهذا الوضع واراد فقط لأن طبيعة تصنيع السلعة المعينة تفرض هذا التحديد والالتزام بالعلامة المعينة بهذا القدر وأن هنالك ارتباط أو عدم استعداد لتغير المورد أو العلامة من قبل المشتري الصناعي على أن ذلك لا يصلح إلاّ في حالة الشراء بكميات صغيرة.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ماهي مميزات السلع ذات العلامات التجاريه؟
2. ماذا تعني بالفحص المطلوب؟
3. ماذا يعني الشراء وفقا لعلامه تجاريه بالنسبه للمشتري؟

ثالثاً: طريقة المواصفات الكيمائية والطبيعية

إن جميع البنود والمواد المستخدمة في الصناعة معطاة بمواصفات أوعلامات محددة وعليه فإن بالنسبة لعدد كبير من البنود يقوم المشترين بأعداد مواصفاتهم الخاصة وبهذه الطريقة نجد أن هؤلاء المشترين يستطيعوا أن يوسعوا من مجال المنافسة بمعنى أن جميع المنتجين الذين باستطاعتهم مقابلة تلك البنود بالمواصفات التي حددها المشتري يمكنهم التنافس كموردين باعداد مواصفاتهم الخاصة بها على أن تصنيع مواصفاتها أقرب ما يكون للمشتريات السائدة في الصناعة ما أمكن ذلك. ووصف الجودة عن طريق المواصفات الكيميائية والطبيعية ويتضمن بعض المخاطر مثال لذلك إذا ما حدد المشتري بنفسه المواصفات الكيميائية المطلوبة على الدهان (البوهية) المرغوب فيه فإن في مثل هذه الحالة يعتبر المسئول الأول وذلك يتطلب منه ضرورة الدقة في إعداد المواصفات أو الوصف.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرف الجودة.
2. اذكر العوامل التي تؤثر في تحديد مستوى الجودة المناسبة.
3. اذكر فقط الطرق المستخدمة في وصف وتحديد الجودة.
4. اشرح طريقة المواصفات الكيميائية والطبيعية.

الخلاصة

عزيزي الدارس

ما الذي ناقشتاه في هذه الوحدة؟

هل يمكنك أن تلخص ذلك بإيجاز؟

لنتعاون على ذلك معاً، ونبدأ بالقسم الأول من أقسام هذه الوحدة وهو تعريف الجودة وتحديد الجودة في مجال الصناعة والشراء بغرض الاستهلاك.

ثم تحدث القسم الثاني عن الجهة المختصة بتحديد الجودة المناسبة تناولنا اعتبارات تأكيد الجودة الملائمة.

ولأهميه تحديد الجودة تناولنا فى القسم الثالث المواصفات اللازم أخذها في الاعتبار لتحديد الجودة المناسبة للسلع المختلفة من ناحية مواصفات الآلات ولوازم المشروع.

عزيزى الدارس لعلك قدار على تحديد كيفية وصف وتحديد مستوى الجودة والتى تم تناولها فى القسم الرابع من هذه الوحدة.

وفي نهايه الوحدة تناولنا أغراض وصف الجودة وطرق تحديد ووصف مستوى الجودة، وبنهاية هذه الوحدة عزيزي الدارس سوف تتمكن من أن تميز بين السلع ذات الجودة العالية والمنخفضة من خلال العلامات التجارية.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

بعد الإنتهاء من هذه الوحدة سندرس في الوحدة التالية الشراء بالسعر المناسب، ومفهوم السعر الصحيح، وطرق تحديد السعر، وكيفية اختيار الموردين، ومراحل اختيار مصادر التوريد، ومعايير وتقيم التعامل مع الموردين، ومقاييس تتعلق بوكلاء البيع لدى المورد.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

المقصود بالرفض طلب إعادة النظر فى القرارات الفنية لإعتبارات أقتصادية.

مثال:

أن يكون الصنف بالجودة المطلوبة معروض بسعر عالى جداً فيتم الرفض من قبل إدارة المشتريات.

تدريب (٢)

عزيزي الدارس هنالك معلومات كثيرة ينبغي الحصول عليها أهمها:

١. التأكد من حصول التراكتور على شهادة إجازة من السلطات الهندسية المختصة بصلاحيته بعد إجراء الاختبارات الهندسية اللازمة.
٢. مقارنة قوة التراكتور الموضحة بالعروض المختلفة(عادة تقاس قوة التراكتور بالحصان(Horse power)).
٣. المساحة التي يتم حرثها وعدد الأفدنة في الساعة بواسطة التراكتور.
٤. تكاليف التشغيل من حيث الوقود
٥. مدى توفر خدمات ما بعد البيع لدى الوكيل (الصيانة وتوفير قطع الغيار)
٦. السمعة التجارية للتراكتور ورغبة العملاء فيه مثلاً في السودان والتراكتور ماسي فيرجسون يعتبر من أفضل أنواع التراكتورات

مسرد المصطلحات

*** الجودة: Quality**

هى التوافق والمطابقة والملائمة للإحتياج المحدد سواء من حيث الاستخدامات والوظائف. كما هو الميزة أو الإمتياز الذى تنفرد بها سلعة معينة من حيث مدة الصلاحية والاستهلاك أو خلافه.

*** الرتب السوقيه للسلع**

هى تحديد جودة السلع وتحديد الرتبة بمقارنة سلعة معينة بالمستوى المتفق عليه سلفاً.

*** الأسماء والعلامات التجارية: Trade Marks**

هي الأسماء والعلامات (الماركات) التجارية التى تميز السلع أو المنتجات لضمان استمرار الطلب عليها، وحمايتها ضد التقليد، ولضمان استقرار الأسعار وتبسيط عملية تنظيم المبيعات للسلع البديلة.

المراجع

المراجع العربية

1. مصطفى زهير، **إدارة المشتريات والمخازن**، القاهرة: مكتبة عين شمس، "١٩٨٢".
2. مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية، **الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة**، القاهرة، "١٩٨٠".
3. **لائحة المناقصات والمزايدات**، الطبعة السابعة المعدلة، القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، "١٩٨٦".
4. أحمد إبراهيم عبد الهادي، **إدارة الشراء والتخزين**. "١٩٩٢".

المراجع الأجنبية

1. "**The Design Dimension of Quality programmes**" Alan Popalian Creativity and Innovation Management, Black well Business, New Jersey, Vol.3, No.2,june "1994".
2. Aljian G.W. **Purchasing Hand Book3**rd ed, McGraw Hill Book Co; New York "1973".
3. Donald W. Dobler and others, **Purchasing and Materials Management**, McGraw Hill Book Co, New Yourk "1940".


الوحدة السابعة
الشراء بالسعر المناسب

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**١٣٩**
تمهيد	١٣٩
أهداف الوحدة	١٣٩
١. السعر	**١٤٠**
١.١ مفهوم السعر المناسب (الصحيح)	١٤١
٢.١ كيفية تحديد السعر	١٤٢
٢. اختيار مصدر التوريد المناسب	**١٤٦**
١.٢ مراحل اختيار مصادر التوريد	١٤٧
٢.٢ العوامل ذات الأثر في اختيار المورد المناسب	١٤٩
٣.٢ معايير قياس وتقييم التعامل مع المورد	١٥١
الخلاصة	**١٥٦**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**١٥٧**
إجابات التدريبات	**١٥٨**
مسرد المصطلحات	**١٥٩**
المراجع	**١٦٠**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة!

الشراء بالسعر المناسب، لأن السعر يعتبر من العوامل التي تؤثر في عمليه الشراء، ويجب أن يلقى الاهتمام الكامل. وتوضيح أهميته بالنسبة للمنظمة التي تريد أن تشترى، والتطرق إلى مفهوم السعر المناسب بالنسبة للمشترى أو البائع والتعرض في ذلك إلى المصالح المتضاربة بين الاثنين (البائع والمشتري) التي تحدد السعر المناسب لأي منهما، والتعرض من خلال الشرح الوافي إلى طرق تحديد السعر ومن خلالها شرح موجز لأنواع الخصم المختلفة وتوضيح أهميه معرفتها بالنسبة للقائمين بأمر الشراء.

توضيح أهميه اختيار الموردين المقتدرين أو المناسبين الذين يوفون بالتزاماتهم في الميعاد المحدد لهم من قبل إدارة المشتريات، وقيام إدارة المشتريات بتقييم أداء المورد دورياً والبحث عن مصادر جديدة للتوريد، والتعرف على مراحل اختيار مصادر التوريد المناسبة مع بيان العوامل المؤثرة في اختيار المورد المناسب، وذكر معايير وتقييم التعامل مع الموردين مع الشرح الموجز لأي مقياس أو معيار.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم السعر المناسب.
2. تحدَّد السعر المناسب لكل من المشتري والبائع.
3. توضَّح طرق تحديد السعر.
4. تبيَّن أهمية اختيار مصادر التوريد المناسبة.
5. تعدَّد مراحل اختيار مصادر التوريد المناسبة.
6. تذكر معايير وتقييم التعامل مع الموردين.

١ . السعر

يعتبر السعر واحد من العوامل الرئيسة المؤثرة في قرار الشراء وهي (الجودة، والكمية، والخدمة والضمان... الخ) والتي يجب أن تجد الاعتبار والاهتمام الكافي من قبل مدير المشتريات فيما يتعلق بتدبير احتياجات المنظمة. والسعر الذي يجب أن تدفعه المنظمة مقابل شراء احتياجاتها لا يقل أهمية عن تلك الجوانب. بل أن تحديد هذا السعر يعتبر في حد ذاته من القرارات الجوهرية ذات التأثير المباشر على نتائج أعمال المنظمة وعلى أرباحها وإستمراريتها وذلك لارتباطه وتأثيره في تكلفه الإنتاج أو النشاط. فالشراء بالسعر المنخفض يترتب عليه انخفاض في التكلفة وبالتالي زيادة في الأرباح. وبالعكس فان الشراء بالسعر المرتفع يؤدي إلى زيادة التكلفة وانخفاض في الأرباح. وعليه فان قرار الشراء بالسعر المعين باعتباره قراراً جوهرياً يجب أن يكون مسبوقاً بتحليل كافي للأسعار المعروضة من قبل الموردين المختلفين، والمفاضلة بينها، ومحاوله الوصول إلى أفضل سعر ممكن بما يحقق أعظم قيمه أو فائدة ممكنه للمنظمة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بمراعاة العوامل الأخرى السابق ذكرها وهذا كله يعني ضرورة أن يكون السعر المدفوع له نفس قوه التأثير الخاصة بالجوانب الأخرى ذات التأثير على قرار الشراء. إن السعر مهم جداً في الشراء إذا ما تم في الإطار وبالوضع الصحيح فـليس هناك سعر مناسب إذا لم تكن الجودة بالمستوى المطلوب وإذا لم يكن التسليم في الوقت المحدد، وإذ لم يقدم المورد الخدمات اللازمة.

أن مسئول الشراء عليه التزام تجاه المنظمة للحصول على أفضل الأسعار الممكنة ولكن لا يعني هذا بالضرورة أقل الأسعار (وما قد يترتب على ذلك من آثار سالبة) وحتى يتمكن من أداء ذلك بالفعالية المطلوبة فإن على هذا المسئول الإلمام بكيفـية وضع الأسعار فإذا ما تمكن من ذلك فإنه يصبح في موقف يمكنه من تحديد ما إذا كان السعر المعروض مناسب أم لا فالمعروف أن هنالك طريقتين يمكن بموجبها بناء أو تحديد السعر هما طريقة حساب التكلفة وطريقة سعر السوق (قانون الطلب والعرض) وتتوقف ملاءمة أي من هاتين الطريقتين على متطلبات

الموقف المعين. وطريقة تحديد السعر وفقاً للتكلفة أسهل من الطريقة الأخرى ذلك لأنها تعتمد على التكاليف وبإضافة الربح على هذه التكلفة يحصل على سعر البيع.

1.1 مفهوم السعر المناسب أو السعر الصحيح

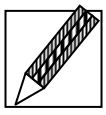
السعر المناسب المقصود هنا هل هو السعر المناسب بالنسبة للمشتري أم بالنسبة للبائع؟ لا شك أن هنالك مصالح متضاربة بين الطريقتين فما قد يعتبر سعراً مناسباً من وجهة نظر هؤلاء قد لا يكون هو السعر المناسب من وجهة نظر الطرف الأخر. فالمشتري يرغب بان يشترى بأقل سعر ممكن وفي نفس الوقت يحاول البائع أن يبيع سلعته بأعلى سعر ممكن.

والبعض يري أن ينظر إلى هذا السعر نظره أكثر عمقاً وأكثر موضوعيه بحيث يكون السعر المناسب هو السعر الذي يكفل للبائع ربحاً مناسباً ويتيح للمشتري الإنتاج بتكلفه مناسبة. بينما يري البعض الآخر في نفس هذا الإطار الموضوعي، أن السعر المعقول (المناسب) هو السعر الذي يضمن إستمرار التوريد وحصول المنشأة على حاجتها من الأصناف ذات الجودة المناسبة، وفي الوقت والمكان المناسبين، وبتكلفة متفقة أو متضاربة مع تكاليف المنافسين (للمنشأة المشترية) بحيث يمكن المنشأة من الإنتاج بتكلفه معقولة ومواجهه معقولة مناسبة في المدى الطويل.

ومن الواضح أن التعريف الأخير يعنى أن السعر المناسب هو السعر الذي يضمن مصلحه الطرفين. وهو هنا السعر الذي يشجع البائع على إستمرار التوريد بالجودة المناسبة، ويمكن المشتري من الحصول على احتياجاته بالمواصفات المطلوبة وبالتكلفة المناسبة.

وهذا كله يعني أن السعر الأنسب هو بالضرورة السعر الأقل وليس السعر الأعلى ومن ناحية أخرى هنالك رأي آخر يعين بأن السعر الأنسب ليس هو سعر شراء السلعة فقط إنما يدخل في ذلك (بخلاف الجودة) ما يرتبط بهذه السلعة من خدمات أو تسهيلات قد يقدمها البائعين المتنافسين. وبذلك يصبح السعر المناسب هو السعر النهائي بمعناه الواسع الذي يشمل سعر شراء السلعة نفسها زائد الخدمات والتسهيلات والذي ينال تفصيلاً أكثر. كما أن هناك أيضاً اعتبارات أخرى في تحديد السعر الأنسب بخلاف ما قد يقدمه من خدمات أو تسهيلات إضافية. وتتمثل هذه الاعتبارات في تأثير الشراء من بائع معين على تكلفه الشراء مقارنه مع غيره من البائعين. فإذا كان سعر شراء السلعة من بائع معين أقل من شرائها من بائع آخر فقد يفضل المشتري الشراء من البائع الأخير (رغم إرتفاع سعر سلعته) إذا ما وجد أن الشراء من البائع الأول سيترتب عليه تحمله تكاليف نقل أو تخزين تفوق الفرق بين السعرين.

تدريب (١)



كيف يمكن تحديد سعر مناسب بحيث يكفل المصلحة للبائع والمشتري في ظل ظروف السوق المتقلبة.

2.1 كيفيه تحديد السعر

كيف يحدد السعر؟

من الذي يحدد السعر... هل هو البائع أم المشترى

ذكرنا فيما سبق أن هناك طريقتين لتحديد السعر:

أ/ طريقه التكلفة زائد هامش الربح الذي يضيفه البائع.

ب/ طريقه سعر السوق.

بالرغم من أن طريقه سعر التكلفة زائد الربح هي الأسهل في التطبيق بالنسبة للبائع كما ذكرنا إلا أن هذا الأخير لا يمكن أن يعتمد على هذه الطريقة كلياً لان اعتبارات أخري تدخل في هذه الناحية أهمها:

- أن المشتري قد لا يقبل أن يشتري السلعة بهذا السعر وقد يلجأ إلى الضغط على البائع لتخفيض سعره أو يمنع عن الشراء ... فيسبب للبائع خسارة بدلاً من الربح.
- أن عرض السلع قد يكون أكثر من الطلب عليها مما يضطر البائعين إلى تخفيض أسعاره أو أن الطلب على السلع يكون أكثر من المعروض في السوق مما يؤدي إلى إرتفاع الأسعار.

أسئلة تقويم ذاتي

1. وضح مفهوم السعر المناسب والسعر الصحيح.
2. اذكر طرق تحديد السعر.

إن تحديد السعر على أساس التكلفة لا يعني أن البائع يفصل نفسه نهائياً عن ظروف العرض والطلب بل يجب عليه أن يراعي في تحديد النسبة التي يضيفها إلى التكلفة الظروف التنافسية التي تقابل سلعته. وقد تؤدى هذه الظروف أحياناً على البيع بسعر التكلفة أو حتى بأقل من ذلك.

من العوامل الأخرى ذات التأثير في تحديد السعر أنواع الخصم الذي يمنحه البائع أو المورد للمشتري فلهذا الخصم أثره الواضح في أن يكون السعر مناسباً أم غير مناسب. وعليه يجب على القائمين بأمر الشراء في المنظمة الإلمام إلماماً كافياً بالأنواع المختلفة المعمول بها.

* تختلف أنواع الخصم وتتفاوت فيما بينها على النحو التالي:

1- خصم الكمية

يمنحه البائع أو المورد للمشتري الذي يقوم بشراء كميات كبيرة تشجيعاً له ويتم بواحدة من طريقتين: أما على أساس كل عمليتين أو على أساس سلسله من عمليات الشراء. ويلجأ البائع إلى استخدام هذا النوع من الخصم لأنه يحقق له وفرات إنتاجيه وتسويقية على أن قرار المشتري بالاستفادة من هذا الخصم يتوقف على نتيجة المقارنة بين المزايا والخسائر المترتبة على الشراء بكميات كبيرة كما أن المشتري الذي يهتم دائماً

بالحصول على خصم الكمية قد يجد نفسه مندفعاً نحو التركيز على عدد محدود من الموردين وما يرتبط بذلك من عيوب.

2- الخصم النقدي أو تعجيل الدفع

بموجب هذا الخصم يلتزم البائع للمشتري بخصم نسبه معينه(٢% مثلاً) من قيمة الفاتورة إذا ما قام الأخير بسدادها خلال مده معينه (١٠- ٢٠ يوماً) مثلاً. وهذا يعني أنه إذا فشل المشتري في السداد خلال الموعد المحدد له سقط حقه في هذا الخصم. ولتحاشي أية خلافات قد تطرأ بين الطرفين في هذا الخصوص يجب أن يكون الاتفاق واضح وصريح مفهوم بحث يحدد تاريخ بداية ونهاية المدة الممنوحة لتعجيل الدفع والتي يصبح بعدها الاتفاق لاقياً.

يتوقف مدي استفادة المشتري من هذا الخصم على إمكانياته المالية للسداد في الموعد المحدد.

3- الخصم التجاري

يختلف هذا الخصم عن خصم الكمية وخصم تعجيل الدفع في كونه لا يشترط كميه معينه أو موعداً محدداً للسداد لمنحه للمشتري إنما هناك أهداف أخرى تدفع المورد إلى استخدام الخصم التجاري أهمها:

- رغبة المورد في أغراء وجذب عميل معين للتعامل معه لما يتوقعه من مزايا نتيجة هذا التعامل.
- أن تكون طبيعة السلعة ومجال استخدامها من السلع الواجب تشجيعها كسلع التصدير مثلاً.
- أن يكون العميل ينتمي إلى فئة معينه عين لها المورد خصماً معيناً مثال ذلك الموزعين أو تجار الجملة وعاده ما يكون هذا الخصم في شكل تغطيه تكاليف المناولة وإعطاء حافة ربح وتشمل هذه:

1- قوائم الأسعار

كثير من المنتجين والموزعين يقومون بنشر قوائم بأسعارهم وعلى إدارة المشتريات الحصول على هذه القوائم بانتظام وحفظها للرجوع إليها وبالرجوع إلى قوائم الأسعار والكاتولوجات يتمكن المشتري بسرعة من تحديد تكلفه عدد كبير من الأصناف التي يرغب في شرائها يومياً فإذا ما حقق أي حجم من المشتريات فمن المحتمل أن يكون لديه خصومات من أسعار القوائم.

2- رجال البيع

ويعتبر هذا مصدر هام يتحصل عن طريقه المشتري على ما يحتاجه من معلومات ذات صلة بالأسعار وأي تغير قد يطرأ عليها. ومع ذلك فان هذا المصدر يصلح فقط بالنسبة للسلع التي يتكرر شراؤها فان من الأفضل للمشتري أن يتصل مباشرة بالموردين.

3- البيانات المنشودة في الأسواق

تنشر أسعار كثير من المواد الأولية في الصحف السيارة خاصة تلك المواد المتداولة في الأسواق المركزية المنظمة ومن هذا المصدر يستطيع المشتري الإلمام باتجاهات أسعار هذه المواد.

4- المشاورات والمفاوضات

قد يتضح للمشتري من خلال التعامل المستمر والخبرة السابقة أن مصدراً معيناً من مصادر التوريد يتمتع بسمعه جيده واكتسب ثقة كبيرة بالقدر الذي يمكن الاعتماد عليه في العمليات اللاحقة مما يدفع المشتري للتعقد معه فيما يتعلق بالأسعار وشروط البيع الأخرى أما مباشره أو عن طريق رجال البيع. وعاده ما يلجأ لهذه الطريقة في حاله السلع التي تورد حسب مواصفات محدده. وتتميز هذه الطريقة بالمرونة وعدم التقييد بالشكليات التي يعرضها الشراء عن طريق العروض التنافسية (العطاءات).

5- العروض التنافسية

تتبع عاده في شراء احتياجات المصالح الحكومية ونادراً في حاله المشروعات الخاصة. ويقتضي الشراء بهذه الطريقة استخدام نماذج خاصة ترسل إلى الموردين المختلفين أو يحصل عليها هؤلاء من إدارة المشتريات وبذلك يمكن إجراء المقارنات بين العروض المختلفة. كما يقتضي توافر شروط معينه قبل البت في المواصفات مثال دفع التأمين وردود العطاءات في تاريخ محدد.

2. اختيار مصدر التوريد المناسب

مسئوليه إدارة المشتريات في اختيار مصدر التوريد المناسب

تعتبر عمليه اختيار الموردين المقتدرين إحدى أهم المسئوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات. فإذا ما تمكنت هذه الإدارة من اختيار المورد الصحيح فان احتمالات الحصول على الكميات المناسبة بالأسعار المناسبة وفي الوقت المناسب للتسليم والخدمات المناسبة وغيرها من أهداف الشراء تصبح اكبر مما لو تم اختيار مورد غير كفؤ ولا تنتهي مسئوليه مسئولي الشراء فقط عند اختيار المورد الكفء بل تمتد لتشمل تحضير ومساعده وتقييم أداء المورد دورياً إلى جانب البحث المستمر عن مصادر جديدة للتوريد.

بخلاف الحال فيما يتعلق بمسئوليه تحديد الجودة والكمية والوقت التي تتولاها الإدارات أو الأقسام العينية والإنتاجية والتي يقتصر دور إدارة المشتريات فيها على التزويد بالمعلومات وإبداء الرأي أو تقديم مقترحات البدائل فان مسئوليه الشراء مسئوليه خاصة لإدارة المشتريات لا ينازعها فيها أي من الإدارات الأخرى بالمنظمة ولذلك فان مسئوليه أي تقصير أو إهمال من جانب المورد تقع على إدارة المشتريات التي انفردت بصلاحية اختيارهم. ولا ترد استثناءات على هذه السلطة المطلقة إلا في حالات معينه منها:-

1- إذا ما تكرر توريد الاحتياجات بصوره غير مطابقة للمواصفات المحددة من قبل إدارة الإنتاج من مورد معين تم اختياره من قبل إدارة المشتريات فهنا يجوز لإدارة الإنتاج اقتراح التوريد من مورد معين تحدده لكفاءته من وجهة نظرها فإذا أخذت إدارة المشتريات بهذا الرأي ووجدت تقصير من المورد تعتبر إدارة المشتريات في حل من المساءلة.

2- إذا ما طلبت إدارة المبيعات أو الإدارة العليا من إدارة المشتريات أن تتعاقد مع مورد بزاته من باب المعاملة بالمثل أو تبادل المنافع لأنه من المشترين الكبار لمنتجات المنظمة.
3- إذا ما واجهت الإدارة المالية أو الإدارة العليا إدارة المشتريات بالتعاقد مع الموردين الذين يقدمون أفضل التسهيلات أو الشروط أو تسهيلات ائتمائيه اكبر تتناسب مع إمكانيات المنظمة.
4- إذا ما أصدرت الإدارة العليا للمنظمة سياسة تقضي بمنع التعاقد مع بعض الموردين مهما كانت شروطهم لاعتبارات تتعلق بالصالح العام أو السياسة العامة للدولة أو تركيز للتعاقد مع مورد أو موردين معينين دون غيرهم مثال ذلك التوجيه بقصر التعامل مع موردي القطاع العام لاعتبارات معينه.

أسئلة تقويم ذاتي



1. عدد أنواع الخصومات المختلفة مع الشرح لاختلافها والتفاوت فيما بينها.
2. أشرح ماذا يعنى توريد مناسب.

1.2 مراحل اختيار مصادر التوريد

تمر عمليه اختيار المصدر المناسب للتوريد بعده مراحل أهمها:

1- تجميع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بمصادر التوريد الموجودة فعلاً والمحتمل دخولها مجال التوريد وتشتمل هذه المعلومات: الأسماء والعناوين والإمكانيات والشريحة التي ينتمي إليها المورد. هل هو منتج أو موزع أو وكيل، تاجر جمله ..الخ.
2- التصفية المبدئية ويتم ذلك باستبعاد بعض الموردين بسبب عدم الكفاءة أو الإمكانيات أو سوء الممارسات أو عدم توفير أو ملاءمة شروطهم ومنتجهم...الخ وذلك استناداً على ما يوفر لديها من معلومات من خلال الاستفسارات التي توجهها إدارة المشتريات إلى الموردين مباشره أو غير ذلك من مصادر المعلومات الأخرى بغرض التعرف علي: مستويات السلع الموجودة لديهم، وأسعارهم وشروطهم الخاصة بالتسليم والدفع وإمكانيات التوريد والتسهيلات الائتمانية التي يمكنهم تقديمها وأنواع الخصم ونسبته وشروطه ووسائل النقل وإمكانيات لديهم وعما إذا كان في استطاعتهم توريد الكميات المطلوبة من عدمه والوقت الذي يحددونه لذلك ومستويات الخدمة ومدي الضمان المقدم منهم.

وبناء على ما يجمع من إجابات حول هذه الاستفسارات يتبع مسئول الشراء أجراء التصفية المبدئية لهؤلاء الموردين وبالتالي حصر اختباره على عدد محدود من الموردين المتميزين تمهيداً للمفاضلة بينهم.

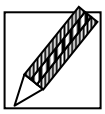
3- التصفية النهائية

وتتم على ضوء نتيجة التصفية المبدئية وذلك باختيار واحد أو أكثر باعتبارهم من أفضل الموردين المتميزين مقارنه مع غيرهم وذلك للتعاقد معه أو معهم وفق السياسة العامة للمنظمة.

4- تقرير إستمرار التعاقد مع موردين أو عدمه

بعد التعاقد يبدأ المورد الذي تم اختياره في التوريد وهنا تتولى إدارة المشتريات متابعه أداءه وتقييم مدي مقدرته وإمكانيته وتعاونه واستعداداته للالتزام والوفاء بشروط ما تم الاتفاق عليه من حيث الجودة والكميات والتوقيت إلى غير ذلك من الشروط وعلى ضوء ذلك يمكن الوصول إلى قرار باعتبار المورد صالحاً لإستمرار التعامل أم لا.

تدريب (٢)



الإجابة بلا أو نعم:

إذا تم التعاقد مع مورد معين وأخل ببعض المواصفات هل يمكن أن تستمر معه أم لا؟ ولماذا؟

2.2 العوامل ذات الأثر في اختيار المورد المناسب

هنالك عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند النظر في تقرير اختيار مورد معين للتعامل معه دون غيره أهمها:

1- مدى توفر السلع المطلوبة بالمواصفات المحددة من حيث الكميات والمستويات والمقاسات والأحجام ... الخ.

2- مدى ما يقدمه المورد (منتج أو تاجر) من المزايا والتسهيلات. فقد يفضل مسئول الشراء موقف معين للشراء من التاجر بدلاً من المنتج لأن الشراء من الأول يتيح توفير مزايا لا يمكن أن يوفرها الشراء من المنتج مثال ذلك التسهيلات الائتمانية أو في النقل أو خلافه.

3- مدى تأثير التعامل من مورد واحد أو من أكثر من مورد وهذا يتطلب دراسة مزايا وعيوب التعامل في كلا من الحالتين قبل تقرير البديل المناسب فالتوريد من مورد واحد مثلاً قد يعرض المنظمة للمخاطر خاصة إذا توقف هذا المورد لأي سبب عن التوريد لان ذلك سيؤدي إلى تعطيل الإنتاج أو توقفه.

كما أن التركيز على مورد واحد قد يخلق صعوبة في أيجاد مورد آخر لإنقاذ الموقف بالسرعة المطلوبة وبالشروط نفسها بل أن المورد الجديد قد يستغل حوجه المنظمة

الملحة لدور الموقف فيملي شروطه مبالغ فيها قد تقبلها المنظمة مما قد يقلل أرباحها أو يعرضها للخسائر أما التوريد مع أكثر من مورد واحد من شأنه أن يقلل تعرض المنظمة لمخاطر تأخير التوريد أو تعطيله كما أنه حتى لو توقف أحد الموردين في توريد نصيبه فأن أكثر من مورد يضمن تغطيه ذلك بوساطة الموردين الآخرين بنفس الشروط والمواصفات المتعاقد عليها معهم وبتعاون تام ودون استغلال الظروف.

4- السمعة الطيبة التي يتمتع بها المورد وقد تستنبط هذه السمعة الطيبة من المصادر الآتية:

* من عملاء هذا المورد بالذات.
* أن تكون المنظمة نفسها سبق لها أن تعاملت مع هذا المورد (التجربة السابقة).

ومن مظاهر هذه السمعة الطيبة:

- حرص المورد على القيام بالتزامات تعاقده من جميع النواحي.
- إخلاص المورد في تقديم النصيحة إلى المنظمة المشترية .
- تعاون المورد والتسهيلات التي يقدمها لعملائه.

مثل هذه الصفات الطيبة وغيرها قد تدفع المنظمة للإستمرار في التعامل مع هذا المورد لسمعته الطيبة بعكس المورد الذي لا يفي بالتزاماته ولا يحرص على تنفيذ أجابته أو تحمل مسئولياته على الوجه الأكمل فهذا بلا شك سيترك أثر سيئاً ينعكس سلباً على سمعته مما لا يشجع على معاوده التعامل معه.

5- المزايا التي تحصل عليها المنظمة من التعامل مع المورد:

وتشمل هذه المزايا:

أ/ التسهيلات الائتمانية.

ب/ قرب موقع المورد .. وهذه الميزة تمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف كبيرة للنقل وتخفيف الأخطار الناشئة من طول الطريقة.

ج/ مدى توفير الإمكانيات الإنتاجية اللازمة للمورد والتي تمكن المنظمة من الحصول منه على الكمية المطلوبة من السلع بالمستوى المطلوب.

د/ مدى توفر الإمكانيات الفنية اللازمة لدي المورد والتي تضمن حصول المنظمة على مستوى من الخدمة والخبرة الفنية والصيانة.

هـ/ مدى توفر إمكانيات النقل لدي المورد بالقدر الذي يتيح للمنظمة نقل المواد المشتراة في الوقت المناسب فتتجنب بذلك التعرض لمخاطر تأخير وصول المواد والسلع وتعطيل الإنتاج.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر مع الشرح مراحل اختيار مصادر التوريد.
2. اذكر العوامل المؤثرة في اختيار المورد المناسب.

3.2 معايير وتقييم التعامل مع المورد

هنالك عده مقاييس يمكن أن نستخلص من خلالها مدي صلاحية مورد ما من عدمه من واقع تجربه التعامل معه أهمها:

1- مقاييس تتعلق بالمورد نفسه

تشمل كل الجوانب ذات الصلة بالمورد الذي تتعامل معه إدارة المشتريات وأهمها مقدراته، وحجمه، وإمكانياته المالية والصناعية، والخدمات الفنية التي يقدمها ومستواها ونسبه الربح التي يتقاضاها وموقعه الجغرافي وكيفيه إدارته وعلاقاته العمالية والتجارية.

وقد درجت بعض المنظمات على إعطاء درجات لكل من هذه النواحي في بطاقات خاصة يكون مجموعها مقياساً للحكم على مقدره هذا المورد.

2- مقاييس تتعلق بالسلعة الموردة

تشتمل هذه المقاييس كل ما يتعلق بالسلعة التي قام هذا المورد بتوريدها وخاصة مستوى الجودة والسعر والتعامل والعبوة والتغليف ومدي الضمان. وينبغي قياس مستوى جوده السلعة الموردة مع المواصفات المنعقدة عليها وهكذا بالنسبة للجوانب الأخرى ويجب ملاحظة أن أهمية التماثل بين الوارد والمواصفات تزداد في حاله الإنتاج النمطي.

3- مقاييس تتعلق بالخدمة المقدمة من المورد

تشمل هذه المقاييس كل الجوانب ذات الأثر على درجه أداء المورد لمهمة التوريد وتنفيذ التزامات التعاقد معه واهم هذه الجوانب:

أ/ إتمام التوريد في الموعد المتفق عليه

يتم ذلك بمقارنه الحالات التي تم التسليم فيها في الموعد المحدد مع كل من الحالات التي تم التسليم فيها بعد الموعد المحدد وتلك التي تم التسليم فيها قبل الموعد المحدد. ويجب ملاحظه أن التسليم في الموعد المحدد هو الوضع الأمثل دائماً لما تحققه من وفرات ومزايا أقلها الإنتاج وفقاً للبرنامج المحدد.

أما التسليم بعد أو قبل الموعد المتفق عليه يؤدي إلى عده معاينات فالتسليم قبل الموعد يترتب عليه تحميل المنظمة أعباء إضافية خاصة تدبير الأماكن اللازمة لحفظ السلع الواردة لحين حلول موعد استخدامها وكذلك تدبير العمالة اللازمة للمقاولة في وقت قد يكون غير الوقت المناسب. أما التوريد بعد الموعد المحدد فأن أضراره تفوق أضرار التوريد قبل الموعد المحدد وأخف هذه الأضرار تأخير تنفيذ برنامج الإنتاج وتعطيل مصالح العملاء وربما تفويت فرص التوزيع أو حتى بوار السلع المنتجة لوصولها بعد مواعيد الطلب عليها.

ب/ حالة السلع عند التسليم

أن وصول السلع بحاله جيده وبأقل تلف أو كسر ممكن يعطي فكره حسنه عن مدي اهتمام المورد بكافه نواحي عمله.

ج/ مدي متابعه المورد لعمله

يستخلص ذلك من خلال ملاحظه اهتمامه بمتابعة التوريد والاطمئنان على وصول السلع المطلوبة منه في مواعيدها وبسلامه وصحة تنفيذ الشروط التي ارتبط بها.

د/ نسبه السلع المرفوضة من المورد بالقياس إلى حجم الصفقة وكلما ذادت هذه النسبة كان المقياس في غير صالح المورد.

هـ/ كيفيه معالجة المورد للشكاوي

كلما بادر المورد إلى سرعة معالجة الشكاوي التي تقدمها المنظمة وعلى قدر سرعته في سد الثغرات ومبادرته في علاج الأخطاء.

و/ المساعدات الفنية التي يقدمها المورد ويستدل منها على مدي توافر الخبرات الفنية لديه.

ز/ مدي قدره المورد على الاستجابة للطلبات العاجلة والاحتياجات الضرورية ويستنتج ذلك من خلال مواقفه فيما يتعلق بالحالات التي تعرضت لها المنظمة وقدم لها فيها المورد الفائدة اللازمة.

ى/ مدي التزام المورد بالتوريد طبقاً للكاتولوجات الصادرة منه.

4- مقاييس تتعلق بوكلاء البيع لدي المورد

بحكم أن وكلاء البيع يعتبرون بمثابة همزه الوصل بين المورد والعميل بل وفي الواقع المرآة التي تعكس للأخير صوره واضحة لعمل المورد ومدي صلاحيته ونجاحه في عمله وبالتالي لأنهم ذوي تأثير مباشر في الحكم على أداء المورد وعلى قرار اختيار المورد المعين بالذات دون غيره فأن هناك مقاييس

تتعلق بوكلاء البيع الذين يستخدمهم المورد منها:

أ/ مدي إلمامهم بالمعلومات الكافية والأساسية عند شركاتهم ومنتجاتهم وشركات العملاء الذين يتعاملون معهم وظروف إنتاجهم وحقيقة احتياجهم. فتوفر هذه المعلومات يجعل هؤلاء الوكلاء الآخرين الذين سبقوا المنظمة بتجربة هذه الساعة.

ب/ مدي استجابتهم واستعدادهم للتعاون مع مسئولي الشراء بالمنظمة سواء كان ذلك بالمقابلات الشخصية المحدد موعدها من قبل أو بالزيارات الدورية أو بالمشاورات المتبادلة.

ج/ الخدمة البيعية التي يؤديها الوكلاء للمنظمة والمتمثلة بالتزويد بالبيانات اللازمة واستلام الإستفسارات وموافاة المنظمة بالتسعيرات المطلوبة في اقصر وقت ممكن ومتابعه التوريد واستلام الشكاوي والعمل على إزالة أسبابها.

وفي ضوء هذه المقاييس والدراسات التي تتناول كل ما يتعلق بالمورد وبالسلعة التي يقوم بتوريدها وبالخدمة المقدمة منه وبوكلائه وهي المقاييس التي تستخلص من خلال تجربه التعامل معه تستطيع المنظمة أن تصل إلى قرار يحدد أن هذا المورد مناسباً من وجهة نظر إدارة المشتريات لإستمرار التعامل معه أم لا.

جدير بالذكر أن هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار المورد المناسب وقد تكون نتيجة التجربة دافعا للمنظمة عند إصدار قرارها باختيار مورد مناسب لسلعه سبق توريدها أن تختزل الثلاث مراحل الأولى الخاصة بتجميع البيانات عن

الموردين والتصفية الابتدائية على أساس انه لا لزوم لها باعتبار أن الرأي قد استقر على المورد السابق طالما أن المنظمة لم تجد من هو أفضل منه.

الاقتصار على المورد القديم أو البحث عن موردين جدد

ليس معني إعطاء اعتبار لنتيجة تجربه التعامل مع مورد ما أن يقتصر التعامل عليه دون النظر أو محاوله البحث عن موردين جدد قد يقدمون شروط أفضل لان ذلك يعني حرمان المنظمة من المزايا التي يقدمها الموردون المنافسون بل وعدم حماس المورد القديم في إضافة أي تحسينات على إنتاجه أو محاوله عمل تخفيض تكاليف إنتاجه طالما كان ضامناً عدم تحول العملاء منه إلى موردين آخرين بل على العكس من ذلك تقضي بان تعمل المنظمة دائما وأبدا على تدعيم مركزها التنافسي وذلك بان تكون على اتصال مستمر بالموردين المختلفين في السوق ومحاوله الاستفادة من تقدمهم الفني وفي التحسينات التي يدخلونها على منتجاتهم وكذلك التخفيضات التي يحققونها في تكلفه إنتاجهم وتستطيع المنظمة بناء على اتصالها المستمر بالسوق وإلمامها بالتطورات والتحسينات أن تتحول عن الموردين القدامى الذين تتعامل معهم إذا وجدت أن هنالك موردين جدد بشروط أفضل، وإذا علم المورد القديم أن مسئولي الشراء في المنظمة على اتصال مستمر بالسوق فانه سيحاول تلقائيا أن يطور طرقه وأساليبه ويتماشى مع أحسن التحسينات السائدة حتى لا يخسر أحد عملائه .

وتشمل مصادر الحصول على معلومات عن مصادر التوريد إلى جانب وكلاء البيع على:

الإعلانات التي يصدرها الموردين.

الكاتولوجات المنظمة لسلعهم وأسعارهم وشروطهم والتوصيف الكامل لمنتجاتهم.

السجل التجاري.

الدليل التجاري.

نشرات الغرف التجارية واتحادات الصناعات.

أسئلة تقويم ذاتي

1. عدد المقاييس التي يمكن من خلالها استخلاص مدى صلاحية موردها من عدمه من واقع تجربة التعامل معه.
2. اذكر مصادر الحصول على المعلومات عن مصادر التوريد.

الخلاصة

عزيزي الدارس، دعنا نقوم بمحاولة تلخيص هذه الوحدة. نبدأها بتوضيح الشراء بالسعر المناسب لأن السعر يعتبر من أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر في قرار الشراء (الجودة، الكميه، الخدمة، الضمانات...الخ) لذلك نجد أن تحديد السعر يعتبر في حد ذاته من القرارات الجوهرية التي لها التأثير المباشر على نتائج أعمال المنظمة وعلى أرباحها وإستمراريتها أو يرتبط ارتباط وثيق بالجودة والخدمة اللازمة والتسليم في المواعيد المحددة.

على مسئول الشراء الحصول على أفضل الأسعار، وعليه يمكن تحديد السعر بوساطة طريقتين يمكن بموجبها تحديد السعر (طريقه التكلفة أو سعر السوق).

ونستعرض أيضاً في هذه الوحدة مفهوم السعر المناسب بالنسبة للمشترى والبائع ويتضح لنا من سرد بعض الآراء في الوحدة أن السعر المناسب هو السعر الذي يضمن مصلحه الطرفين، بحيث يشجع البائع على إستمرار التوريد بالجودة المناسبة، ويمكن المشترى من الحصول على احتياجاته بالمواصفات المطلوبة وبالتكلفة المناسبة، والسعر يتوقف على الكمية المطلوبة للعرض وكميه الطلب المطلوبة من المشترين، وتوجد عوامل أخرى ذات تأثير على تحديد السعر عبارة عن أنواع الخصم التي تقدم من البائع للمشترى، ولذلك لابد للمشترى أن يلم إلمام كاملاً بأنواع الخصم المختلفة وهى (خصم الكمية، الخصم النقدي، أو تعجيل الدفع، الخصم التجاري).

ومن النقاط المهمة التي تطرقنا لها في هذه الوحدة التوريد المناسب فنجد مسئولية مسئولي الشراء لا تنتهي عند اختيار المورد الكفء بل تمتد لتشمل تحضير ومساعده وتقييم أداء المورد دورياً إلى جانب البحث المستمر عن مصادر جديدة للتوريد وننتقل إلى تحديد مراحل اختيار مصادر التوريد وتبدأ أولاً بعمليه تجميع البيانات والمعلومات التي تخص مصادر التوريد الموجودة والمحتمل دخولها مجال التوريد، وثانياً التصفية المبدئية ويتم ذلك باستبعاد بعض الموردين بسبب عدم الكفاءة أو سوء الممارسات أو عدم ملائمة منتجهم للشروط المطلوبة من قبل المشترى، ثالثاً التصفية النهائية وتتم باختيار أفضل الموردين الممتازين مقارنه مع غيرهم ويتم التعاقد معهم وفق السياسة العامة للمنظمة، رابعاً تقرير إستمرار التعاقد مع موردين أو عدمه وهنا تقوم إدارة المشتريات بمتابعه أداء المورد وتقييمه ومدى مقدرته وإمكانيته ومدى التزام وفاءه بالشروط.

تقوم الوحدة بشرح المعايير وتقييم التعامل مع المورد وتجدها تتطرق لعده مقاييس ونخرج من خلالها بمدى صلاحية المورد أو عدمه، وتشمل المقاييس (مقاييس تتعلق بالسلعة الموردة، مقاييس تتعلق بالخدمة المقدمة من المورد، مقاييس تتعلق بوكلاء البيع لدى المورد).

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس! الوحدة التالية بعنوان الشراء في الوقت المناسب، وسوف تتناول ارتباط الوقت المناسب بكمية مناسبة أو إمكانيات المنظمة وأثرها في تحديد الوقت

المناسب وأيضاً الشراء بالكميات الدنيا والشراء المقدم وتوضيح المركزية واللامركزية في الشراء، مع ذكر العوامل المؤثرة في تركيز وظيفة الشراء.

إجابات التدريبات

تدريب (١)

في ظل ظروف السوق المتقلبة لابد أن أنظر إلى الاستفادة على المدى البعيد وليس القصير بحيث أنه يمكن تحقيق ربح في المدى البعيد مع الخسارة في المدى القريب لذلك سوف أقوم بمقارنه ما تم تحقيقه من استفادة في المدى البعيد إذا كان اكبر ويغطى الخسارة في المدى القريب وسوف اقبل بالسعر المحدد وأعتبره مناسب للمشترى طبعاً.

تدريب(٢)

نعم. خاصة في حالة استلامه لدفعيات مقدماً وفي هذه الحالة يتم الاحتكام إلى العقد المبرم مع المورد والذي ينص عادة على بنود توضح كيفية معالجة الخلل في المواصفات مثلاً إرجاع البضاعة الغير مطابقة للمواصفات واستبدالها بأخرى أو إصلاح الخلل في حالة عقود المقالات والأعمال الهندسية والفنية وفي حالة رفض المورد القيام بذلك يتم مصادرة الضمان (ضمان التنفيذ) لعدم التزامه بالعقد.

مسرد المصطلحات

*** خصم الكمية**

هو الخصم الذي يمنحه البائع أو المورد للمشتري الذي يقوم بشراء كميات كبيرة تشجيعاً له ويتم بواحدة من طريقتين: أما على أساس كل عمليتين أو على أساس سلسله من عمليات الشراء.

* الخصم النقدي أو تعجيل الدفع

هو الخصم **الذي يتم** بموجب ه التزام البائع للمشتري بخصم نسبه معينه(٢% مثلاً) من قيمه الفاتورة إذا ما قام الأخير بسدادها خلال مده معينه (١٠-٢٠) **يوماً** مثلاً.

* الخصم التجاري

هو الخصم **الذي** لا يشترط كميه معينه أو موعداً محدداً للسداد لمنحه للمشتري إنما هناك أهداف أخرى **للخصم منها،** رغبة المورد في أغراء وجذب عميل معين للتعامل معه لما يتوقعه من مزايا نتيجة هذا التعامل، **أو** أن تكون طبيعة السلعة ومجال استخدامها من السلع الواجب تشجيعها كسلع التصدير مثلاً، **أو** أن **يكون** العميل ينتمي إلى فئة معينة عين لها المورد خصماً معيناً مثال ذلك الموزعين أو تجار الجملة وعاده ما يكون هذا الخصم في شكل تغطيه تكاليف المناولة وإعطاء حافة ربح.

المراجع

المراجع العربية

١/ محمد أحمد سرور، **إدارة المشتريات** القاهرة: مكتبة عين شمس، سنة النشر غير مبين.

٢/ مصطفى أحمد سيد، **المدير العربي في مواجهه تحديات الجات الجمعية العربية للإدارة** النشرة الشهرية، العدد الثالث، سبتمبر ١٩٩٤.

٣/ عامر، أماني محمد، **إدارة نظم الشراء والتخزين** الناشر غير مبين، ١٩٨٥.

٤ / بكير جلال محمد، **الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن**، القاهرة: الجهاز المركزي للكتب الجامعية، ١٩٧٦.

المراجع الأجنبية

1\Tersine, Richard , **Materials Management and Inventory**, Elsevier North-Holland, NewYouk,1976.

2\ Westing,J.H;I.V. Fine and G.J.Zenz, **Purchasing Management,** New York ,John Wiley &Sons , 1976.

3\ Sparkman R.A;**Strategi**c **Approach to Procurement Planning**, Journal of purchasing and Materials Management , Winter, 1981.


الوحدة الثامنة
الشراء في الوقت المناسب

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**١٦٣**
تمهيد	١٦٣
أهداف الوحدة	١٦٤
١. مفهوم الشراء في الوقت المناسب	**١٦٥**
٢. إرتباط الوقت المناسب بالكمية المناسبة	**١٦٥**
٣. الإرتباط بين الوقت المناسب والجودة المناسبة	**١٦٦**
٤. تحديد الوقت المناسب	**١٦٧**
١.٤ الشراء بالكمية الدنيا	١٦٨
٢.٤ الشراء المقدم	١٦٩
٥. المركزية واللا مركزية في الشراء	**١٧٠**
١.٥ مركزية الشراء	١٧٠
٢.٥ لامركزية الشراء	١٧١
٣.٥ العوامل المؤثرة في جدوى وأهمية المركزية	١٧٣
الخلاصة	**١٧٤**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**١٧٥**
إجابات التدريبات	**١٧٦**
مسرد المصطلحات	**١٧٧**
المراجع	**١٧٨**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة

في هذه الوحدة نتعرض لدراسة الشراء في الوقت المناسب لأنه لا يمكن أن يتم الشراء بالجودة والكمية المناسبة أو السعر المناسب فقط بل لابد من الشراء في الوقت المناسب يعنى الحصول على المواد والسلع في الوقت الذي يناسب احتياجات الإنتاج لاستخدامها في العملية الإنتاجية التي تم الشراء من أجلها، وبعد ذلك تتطرق الوحدة إلى أهميه الشراء بالكميات الدنيا حتى تتجنب المنظمة تعطيل أموالها واستثمارها في ما يعود بالنفع على المنظمة، مع توضيح الشراء المقدم لاحتياجات المنظمة لمده مستقبليه قد تكون فتره إنتاجيه واحده وقد تكون عده فترات إنتاجيه وتوجد عده دوافع تدفع المنظمة للقيام بالشراء المقدم (احتمال ارتفاع الأسعار، وجود شبح الحرب، أو بقصد التخزين (المضاربة) ثم تنتقل هذه الوحدة إلى توضيح كل من المركزية واللامركزية في الشراء حيث تمثل مركزيه الشراء عامل أساسي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في الأداء وأقصى مستوى من الأرباح، وهى عبارة عن تركيز السلطة في الشراء من شخص معين أما اللامركزية في الشراء تحدث عندما يمارس المختصون من الإدارات الوظيفية الأخرى صلاحية اختيار التوريد مع توضيح أهميه المركزية في الشراء لعده مزايا يتم سددها داخل هذه الوحدة، وتوجد ثلاثة عوامل ذات أثر أهميه تركيز وظيفة الشراء (مدى التشابه في الأصناف المستخدم في الإنتاج، حجم مشتريات كل وحده، المسافة التي تفصل بين كل مصنع أو وحده أخرى) . أتمنى أن تستفيد من دراستك لهذه الوحدة استفادة كاملة إنشاء الله.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح** ماذا يعنى الشراء في الوقت المناسب.
2. **تعرف** ما معنى الشراء بكميات دنيا مع تعريف للشراء المقدم.
3. **تشرح** ماذا تعنى مركزيه الشراء ولامركزية.
4. **تذكر** مزايا مركزيه الشراء.

١ . مفهوم الشراء في الوقت المناسب

لا يكفي أن يتم الشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة أو السعر المناسب فقط بل أن نجاح القيام بوظيفة الشراء يقتضى أيضا أن يتم الشراء في الوقت المناسب ويعني الشراء في الوقت المناسب هنا الحصول على المواد والسلع في الوقت الذي يناسب احتياجات الإنتاج أو جدولته أي الوقت الذي يتحدد لاستخدامها في الأعراض التي تم الشراء من اجلها سواء اشتري هذه الاحتياجات قبل وقت سابق واحتفظ بها في المخازن أو اشترها مباشره من السوق لحظه الحاجة إليها أي أن ما يهم وصول هذه الاحتياجات إلى موقع الإنتاج في الوقت المناسب لبرنامج الإنتاج فعامل الوقت المناسب وتحقيقه أمر هام ورئيسي لإرتباطه بتسيير عمليه الإنتاج في المنظمة وأي إخلال في هذا الجانب قد يؤدي إلى تأخير الإنتاج في المنظمة ككل.

٢ . إرتباط الوقت المناسب بالكمية المناسبة

سبق أن أوضحنا عند الحديث عن مفهوم الكمية المناسبة بأنها الكمية اللازمة من المواد أو السلع أو المهمات اللازمة تدبيرها أو توفيرها في الوقت المعين . أن تدبيرها في وقت معين بالذات هو المناسب وليست فقط تدبيرها في أي وقت وهذا يعني أن هناك إرتباط واضح بين الكمية المناسبة والوقت المناسب على القائمين بالشراء مراعاته ولا تسير في تعطيل الإنتاج بالمنظمة ويقتضي ذلك أن يوازن هؤلاء بين مزايا وعيوب بديلين اثنين لاختيار أفضلهما .

البديل الأول: أن يسلكوا طريق الأمان بان يدبروا ويوفروا الاحتياجات دفعة واحدة قبل بدء الإنتاج وذلك بان يشتروها مرة واحدة في بداية فترة الإنتاج أو قبلها وبذلك يضمنون خطه الإنتاج دون توقف أو تعطيل.

البديل الثاني: أن يختاروا طريق آخر يكفل عدم إساءة استعمال أموال المنظمة أو تعطيلها في شراء كل مستلزمات الإنتاج مره واحده مع أنها ستستعمل على دفعات على مدار فتره الإنتاج ولذا يفضلون شراء هذه المستلزمات على مرات

تناسب الاحتياجات الفعلية لخطه أو جدول الإنتاج .

جدير بالذكر أننا سبق أن تعرضنا لهذه المستلزمات عند الحديث عن الكمية المناسبة.

٣ . الإرتباط بين الوقت المناسب والجودة المناسبة

يجب أن نتذكر أن تحقيق القيام بوظيفة الشراء يعتمد على مراعاة العوامل جميعا (كمية – جودة – وقت) وليس تحقيق عامل على حساب آخر و إذا اقتضى الأمر التضحية بأي منها أو جزء منه فان ذلك يتطلب دراسة مدى الفائدة المرجوة من هذا الأجراء، بالنسبة لعاملي الوقت المناسب والجودة المناسبة فان على المختصين أن يحرصوا أولا على القدر المناسب من العاملين معا دون التضحية بأي منهما ما أمكن ولكن قد يقتضي الحرص على مستوي الجودة المناسب إلا يتم التوريد في الوقت المناسب (كما سبق أن أوضحنا عند الحديث عن الشراء بالجودة المناسبة حيث أوردنا أن المستوي المناسب قد يكون أعلى من أحسن جوده في السوق الأمر الذي يحتاج إلى تصنيع الاحتياجات

المطلوبة تصنيعاً خاصاً قد يستغرق بعض الوقت) وفي مثل هذه الحالة لا بد من الموازنة بين الاحتمالات المختلفة ومن ثم الوصول إلى رأي محدد على ضوء ذلك.

وقد نجد هنالك رأي إلى التضحية ببعض الجودة إذا كان الوقت هو العامل الحاسم والرجع وأن التمسك أو الحفظ على مستوي الجودة سيؤدي إلى عدم الانتهاء من المنتجات في الموعد المحدد للتسليم ويكون من المتعذر تأجيل مثل هذا الموعد وأفضل مثال لذلك حاله السلع الموسمية التي لا بد من عرضها في أول الموسم بل وقبل بدايته وإلا ضاعت فرصه تسويقها مثل الملابس الصيفية والشتوية فلكلٍ موسمه الذي يجب مراعاته، ويؤدي عدم شراء احتياجات الإنتاج في الوقت المناسب لمثل هذا الإنتاج إلى تعرض المنظمة لخسائر محققه بسبب الفشل في تصريف المنتجات في موسم طلبها.

وقد يكون هذا الرأي متجها نحو عدم التضحية ببعض الجودة وذلك إذا كان مستوي جوده السلعة المنتجة هو العامل الحاسم والاهم في أماكن تسويقها الأمر الذي لا بد من الحرص عليه وفي نفس الوقت تكون مثل هذه السلعة غير موسمية ولن يضار تسويقها من تأخير إنتاجها بسبب تأخير مستلزمات إنتاجها ببعض الوقت.

٤ . تحديد الوقت المناسب

إمكانيات المنظمة وأثرها في تحديد الوقت المناسب:

يتوقف قرار الشراء في كل الحالات السابقة إلى حد كبير على مدي الإمكانيات المتاحة لدي المنظمة سواء كانت هذه الإمكانيات مالية أو ائتمانية أو إمكانيات نقل أو تخزين.

فإذا كانت الإمكانيات المالية والائتمانية للمنظمة إمكانيات كبيرة فإنها ستكون في موقف يمكنها من تدبير جمع احتياجات الإنتاج دفعه واحده قبل فتره الإنتاج دون أن يؤدي ذلك إلى أي أضرار لان هناك فائض من الاستعمال يكفي لجميع الاستعمالات، بل أن الشراء بكميات كبيرة دفعه واحده ويضمن لها عدم تعطيل الإنتاج أو تأخيره وعليه فان الشراء في مثل هذا الموقف وبهذه الصورة يعتبر في الوقت المناسب.

كذلك تؤثر إمكانيات النقل المتاحة للمنظمة في تحديد الوقت المناسب للشراء فإذا كانت إمكانيات النقل متوفرة داخليا يمكن التحكم في تحديد الوقت المناسب للشراء بدرجه اكبر مما لو لم تكن هذه الإمكانيات متوفرة وتضطر المنظمة للاستعانة بإمكانيات النقل الخارجية التي لا تستطيع في كثير من الأحوال التحكم فيها .أخيرا فان توفر إمكانيات التخزين يمكن إدارة المشتريات بالمنظمة من شراء الكميات المطلوبة مره واحده وتحديد الوقت المناسب على هذا الأساس دون خوف من التعرض للتلف أو التقادم أو الضياع بفضل كفاءة وكفاية الإمكانيات المتاحة .

أسئلة تقويم ذاتي



1. ماذا يقصد بالشراء في الوقت المناسب؟
2. وضح ارتباط الوقت المناسب بكل من:

الكمية المناسبة.

الجودة المناسبة.

٤ . ١ الشراء بالكميات الدنيا

تقوم إدارة المشتريات بالمنظمة بمقتضى أسلوب الشراء بالكميات الدنيا بشراء الكميات اللازمة للإنتاج حسب ما هو محدد في برنامج الإنتاج أي حسب الكمية المطلوبة لكل مرحلة بالضبط ولا تشتري أكثر من هذه الكمية. والشراء بالكميات الدنيا يشابه الشراء على مرات وبالرغم من أن الأخير لا يتقيد بالكمية الدنيا في كل مرة بل عادة ما تفوق الكمية المشتراة في كل مره الكمية الدنيا المقررة للمرحلة الإنتاجية المعينة ومبررات الشراء بالكميات الدنيا هي نفس مبررات الشراء على مرات وأهمها تجنب تعطيل أموال المنظمة واستثمارها في ما يعود بالنفع للمنظمة ويضاف إلى تلك المبررات:

١- وجود إحتمال قوي لانخفاض الأسعار في المستقبل انخفاضاً يدفع ويشجع على توفير الكميات اللازمة في وقت الشراء فقط وليس أكثر منها وذلك للاستفادة من الشراء بالأسعار المحققة في المستقبل.

٢- إحتمال استخراج مواد أو إنتاج سلع ذات مستوي جوده انسب أو ذات مميزات اكبر تجعلها أكثر صلاحية وفائدة للاستعمال.

٣- قد يكون الدافع للشراء بالكميات الأدنى احتمال عدم تمكن المواد ذو السعر الأنسب للتوريد قبل مدة معينة وفي هذه الحالة قد تري المنظمة تدبر احتياجاتها من هذه السلع بالكميات التي تكفي الفترة المعينة لحين حلول موعد التوريد الذي حدده المورد.

٤ . ٢ الشراء المقدم

يتضمن شراء المقدم تدبير وتوفير احتياجات المنظمة لمده مستقبله قد تكون فترة إنتاجية واحدة وقد تكون عدة فترات إنتاجية. والغرض من الشراء المقدم في مثل هذه الحالة هو تأمين تدبير احتياجات الإنتاج ومستلزماته. وقد يمتد الشراء المقدم إلى شراء احتياجات أكثر من فترة إنتاجية وتشمل الدوافع المحركة لذلك:

- وجود احتمال مؤكد بارتفاع أسعار السلع في المستقبل أو وجود ندره مؤكدة في الكمية المتوفرة منها.
- وجود شبح الحرب الفعلية وخطر الحرب الباردة أو أن عدم الاستقرار واليأس والخوف من الحروب وأخطارها وما يترتب عليه من تدهور التجارة الخارجية وعدم الحصول على السلع التي تستورد بطبيعتها يدفع المختصين إلى محاوله توفير احتياجاتهم مقدماً بالقدر الذي يكفى لأطول مدة ممكنة.
- وقد يكون الدافع للشراء المقدم هو التخزين بقصد الإفادة بارتفاع الأسعار المحتملة وما يمكن تحقيقه من الأرباح نتيجة ذلك (يقصد المضاربة) ولو أن هذا الهدف ليس من بين مسؤوليات وظيفة الشراء ولكن يتوقف إقبال القائمين على الشراء على القيام بمثل هذا النوع من الشراء مع ظروف المنظمة نفسها، ومدي توافر الإمكانيات المالية، علاوة على إمكانيات إدارة المشتريات وتنظيمها ومدي استعدادها للدخول في ذلك دون أن يؤثر ذلك على مهامها الأساسية

٥. المركزية واللامركزية في الشراء

٥ . ١ مركزية الشراء

تعتبر مركزيه الشراء عامل أساسي لتحقيق اكبر قدر من الكفاءة في الأداء وأقصي مستوي من الأرباح، وتعني مركزيه الشراء تركز السلطة في الشراء في شخص معين بحكم منصبه وليس بمكان أو موقع مسئولي الشراء. وتطبق المركزية عندما تصبح المسئولية الكاملة عن وظيفة الشراء هي من اختصاص شخص واحد هذا الشخص (مدير المشتريات مثلا) يكون مسئولاً بالتالي لدي الإدارة العليا عن ضمان الأداء الجيد والدقيق لأنشطه المشتريات أما اللامركزية في الشراء فتحدث عندما يمارس المختصون من الإدارات الوظيفية الأخرى (الإنتاج – المبيعات ...الخ) صلاحية اختيار مصادر التوريد والتفاوض مع الموردين مباشره أو أي وظائف أخرى من وظائف الشراء.

تقبل معظم المنظمات في الوقت الحاضر مبدأ مركزية الشراء كامتداد منطقي لمفهوم فردريك تيلور عن التخصص وتقسيم العمل، ويتوقف مدي كفاءة التخصص بهذا المعني عندما تنشئ المنظمة إدارة متخصصة للمشتريات على مدي السلطة المخولة بهذه الإدارة وإذا ما طبقت المركزية في الشراء بطريقه صحيحة فسوف تترتب عليها المزايا التالية:

1. تقليل التكرار والازدواجية عن طريق التنسيق المركزي لعمليات الشراء.
2. إمكانية الاستفادة من خصم الكمية بتركيز كل أوامر الشراء للمواد المشابهة أو المتقاربة في المنظمة كما ستتمكن المنظمة من تنميه وتطوير وتنفيذ سياسة موحده للشراء، هذا إلى جانب توحيد جهة التعامل مع الموردين وبهذه الطريقة تحصل المنظمة على أقصى ميزة تنافسية.
3. تحقيق توفيرات النقل من خلال تجميع أوامر الشراء وجداول التسليم.
4. زيادة فعالية الرقابة على المخزون بسبب ما يوفره هذا الأداء من معرفة الكمية لموقف المخزون واستعمالات المواد والأسعار.
5. تعمل المركزية على تطوير المهارات التخصصية في الشراء ولا شك أن هؤلاء بمقدورهم الشراء بطريقه أكثر كفاءة وأكثر فعالية مقارنه ببقية الأفراد من غير المتخصصين والذين ينظرون إلى الشراء كمسئوليه ثانوية.
6. توفر مركزية الشراء للمد راء من الإدارات الخطية Line dapts الوقت للتفرغ لمهام الرئيس . كما أن هؤلاء إذا تركت لهم مهمة شراء احتياجات إدارتهم فإنهم سوف يركزون جهودهم على الحصول على ما يحتاجون بأي صيغه ودون اعتبارات لمتطلبات الشراء العلمية وجوانبها الفنية.
7. أن تحديد مسئولية الشراء في شخص أو مستوي واحد يسهل مهمة الرقابة الإدارية على مشتريات المنظمة.
8. عن طريق العمل عبر المركزية يمكن الموردون من عرض أسعار مناسبة وخدمات جيده لان نفقاتهم تنخفض بسبب قله العدد الذي سيتعاملون معه من

العاملين وطلبات التوريد والشحنات وما سيعدونه من فواتير ويدونونه من قيود محاسبية.

9. تؤدي المركزية إلى تقليل حجم السجلات وزيادة كفاءة حفظ الدفاتر والمستندات.

٢.٥ لامركزية الشراء

بالرغم من المزايا العامة للمركزية ألا انه من الصعب تحقيق المركزية الكاملة وحتى إذا ما أمكن ذلك فان المركزية بهذا القدر غير مرغوب فيها . فهناك على الأقل ثلاثة مواقف أساسيه تبرر اللامركزية :

أول هذه المواقف يوجد في الشركات التي تضع مواد خام طبيعية (أحاديه) فكثير من الشركات من هذا النوع يفضل عملية شراء المادة الخام الرئيسة من شراء بقيه المواد وأفضل مثال لذلك شركه الجلود في هذه الصناعات نجد أن المواد الخام هي منتجات طبيعية وتتداول في أسواق غير مستقره ذات أسعار كثيرة التذبذب حيث يتم الشراء في مزادات تدار في مخازن صغيره محليه وفي هذه الأسواق يكون الإلمام والمعرفة بدرجات هذه المواد Grades لا تقل أهميه من المعرفة بالأسعار، وعاده ما يحيط مشتري هذه المواد معلوماتهم عن هذه المواد تقدير كبير من الشركة .

والموقف الثاني برر اعتماد بعض اللامركزية في سلطه الشراء يوجد في حاله المؤسسات ذات التوجه الفني الكبير والداخلة في مشاريع بحث مكثف. في هذه المؤسسات من الأفضل كفالة شئ من اللامركزية إذا الشاهد أن شراء مستلزمات البحوث العملية والتصميمات الهندسية وأدوات رقابه الجودة يمكن أن تتم بطريقه فعاله إذا ما أوكلت هذه المهمة للمهتمين العاملين في هذه الوحدات مما لو قامت بها إدارة المشتريات خاصة إذا ما تذكرنا أن كمية العملية الصعبة المخصصة لهذا النوع من الاحتياجات عادة ما تكون صغيرة نسبياً.

والموقف الثالث يبرر اعتماد نوع خاص من اللامركزية وهذا كما هو الحال في المؤسسات التي يكون لديها عده مصانع حيث تتبع المركزية في الشراء بالنسبة لبعض الأصناف مع السماح للمختصين بالشراء في الوحدات التابعة للحصول على احتياجاتهم وفقا للموجهات التي تحددها لهم الإدارة المركزية للمشتريات وفي حدود السياسة العامة للشراء بالمنظمة، وقد يشمل ذلك:

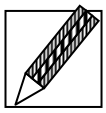
تحديد الأصناف والكميات المسموح بشرائها بمعرفه كندوبي الشراء في الوحدات المعنية من مواقع تلك الوحدات (أي السوق المحلي).

توقيع العقود.

تزويد الإدارة المركزية للشراء بكافه المعلومات ذات الصلة بوضع سياسات الشراء في المنظمة.

وفي كل الحالات تحتفظ الإدارة المركزية للشراء بحق مراجعة إجراءات الشراء التي تتبعها وحدات الشراء الفرعية.

تدريب (١)



هل بإمكانك كمدير للمشتريات في منظمة أن تطبق المركزية بطريقة كاملة؟

٣ . ٥ العوامل المؤثرة في جدوى وأهمية المركزية

هناك ثلاثة عوامل ذات اثر في أهميه وجدوى تركيز وظيفة الشراء هي:

1- مدي التشابه في أصناف ودرجات المواد المستخدمة في كل وحدة أو مصنع من الوحدات أو المصانع التابعة للمنظمة.

2- حجم مشتريات كل وحدة أو مصنع على حدة.

3- المسافة التي تفصل بين كل مصنع أو وحدة والأخر أو الأخرى.

فإذا كانت المصانع آو الوحدات التابعة لمنظمه ما تستخدم مواد مختلفة تماما عن بعضها البعض فان الفائدة المتوقعة من المركزية في هذه الحالة تكون محدود جداً. أي انه يصعب في هذه الحالة الاستفادة من المزايا المرتبطة عاده بالشراء المركزي المتخصص . بل على العكس فان الإصرار على المركزية في هذه الحالة قد تؤدي إلى عيوب ومشاكل تفوق بكثير ما هو متوقع وفيما يتعلق بحجم المشتريات كقاعدة عامة فان المركزية يمكن أن تكون مفيدة جدا عندما تكون مشتريات كل من المصانع آو الوحدات الإنتاجية التابعة.

أسئلة تقويم ذاتي



1. كيف يتم التحول من المركزية إلى اللامركزية؟
2. اشرح إمكانيات المنظمة وأثرها في تحديد الوقت المناسب.
3. كيف تتم عمليات الشراء بكل من:
   A- أسلوب الشراء بالكميات الدنيا.
   B- أسلوب الشراء المقدم.

الخلاصة

عزيزي الدارس، دعنا نقوم بمحاوله تلخيص هذه الوحدة عبر عده نقاط نبدأها بتوضيح أهميه الشراء في الوقت المناسب حيث يمثل عامل أساسي في عمليه الإنتاج ومن خلال ذلك نتعرض إلى إمكانيات المنظمة وأثرها في تحديد الوقت المناسب حيث يتوقف قرار الشراء إلى حد كبير على مدى الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة سواء كانت إمكانيات مالية أو إئتمانيه أو إمكانيات نقل أو تخزين.

ثم نتطرق للشراء بكميات دنيا حيث توجد عده مبررات للشراء بكميات دنيا وأهمها تجنب تعطيل أموال المنظمة واستثمارها فيما يعود بالنفع على المنظمة، والشراء المقدم حيث يتم توفير وتدبير احتياجات المنظمة لمده مستقبليه قد تكون فتره إنتاجيه واحده أوعده فترات إنتاجيه. والغرض منه تأمين تدبير احتياجات الإنتاج ومستلزماته وقد يكون الدافع للشراء المقدم الخوف من وجود احتمال مؤكد بارتفاع أسعار السلع في المستقبل أو وجود ندره في الكميه أو الخوف من ظهور شبح الحرب، وقد يكون الدافع للشراء المقدم هو التخزين.

الوقوف على مركزيه الشراء ولامركزية الشراء، حيث تعتبر مركزيه الشراء عامل أساسي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة في الآراء وأقصى مستوى من الأرباح ونطبق مركزيه الشراء عندما تصبح المسئولية الكاملة عن وظيفة الشراء هي من اختصاص شخص واحد. أما اللامركزية في الشراء تحدث عندما يمارس المختصون من الإدارات الوظيفية الأخرى (أللإنتاج والمبيعات... الخ) صلاحية اختيار مصادر التوريد والتفاوض مع الموردين. وتوجد ثلاثة عوامل ذات أثر في أهميه تركيز وظيفة الشراء (مدى التشابه في أصناف ودرجات المواد المستخدمة في كل وحده أو مصنع من الوحدات أو المصانع التابعة للمنظمة، وحجم مشتريات كل وحده ومصنع على حده، والمسافة التي تفصل بين كل مصنع أو وحده والأخرى).

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

الوحدة التالية بعنوان التفاوض، وسوف نتناول توضيح مفهوم التفاوض مع ذكر أركانه وعرض فوائده.

ويتم شرح موجز للمفاوضات التي تتم حول شروط الشراء التي تضم المشترى والبائع وأهميه التفاوض في الشراء مع توضيح الأهداف التي تتحقق من وراء المفاوضات، والتعرف إلى الاتصال وأهميته في العملية التفاوضية. وسوف نتناول أيضاًًًً أسس الدخول في التفاوض مع ذكر إستراتيجيات ومناورات التفاوض.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

مركزية الشراء تعتبر عامل أساسي لتحقيق اكبر قدر من الكفاءة في الأداء وأقصى مستوى من الأرباح ولها عدة مزايا كما وردت في هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها ولكن هنالك عوامل تؤثر في جدول وأهمية المركزية تتمثل في الآتي:

مدى التشابه في أصناف ودرجات المواد المستخدمة في كل وحدة أو مصنع من الوحدات أو المصانع التابعة للمنظمة.

حجم مشتريات كل وحدة أو مصنع على حدة

المسافة التي تفصل بين كل مصنع أو وحدة والآخر أو الأخرى.

وعليه يمكن القول بان تطبيق مركزية الشراء يتوقف على البيئة والظروف التي فيها تلك المنظمة.

مسرد المصطلحات

* **الشراء بالكميات الدنيا**

هو شراء الكميات اللازمة للإنتاج حسب ما هو محدد في برنامج الإنتاج أي حسب الكميه المطلوبة لكل مرحله بالضبط ولا تشتري أكثر من هذه الكميه.

* **الشراء المقدم**

هو تدبير وتوفير احتياجات المنظمة لمدة مستقبلة قد تكون فترة إنتاجية واحدة وقد تكون عدة فترات إنتاجية.

* المركزية في الشراء

هي إرتباط السلطة في الشراء في شخص معين بحكم منصبه وليس بملكان أو موقع مسئولي الشراء.

المراجع

المراجع العربية

١/ **حماد**، مكتبة عين شمس، سنه النشر غير مبينة.

٢/ د. حسين شرارة، د. زينب سيف النصر، **إدارة المشتريات والمخازن**، الجزء الأول، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٠) .

٣/ النجار، فريد راغب محمد، **إدارة المشروعات الصغيرة والمشروعات المشتركة الجديدة**، ط٢، الناشر غير مبين، ١٩٨٢).

٤/ الخضير، حسن احمد، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة: ١٩٩٣.

المراجع الأجنبية

1- **Annual Survey of Manufactures**,U.S.Bureau of the consus, 1978.p.8.

2- Baliy ,P; and farmer, D; **Purchasing Principles and Management** Pitman Book Limited ,Great Britain, 1982.

3- Burt, David N; **Proactive Procurement :the Key to Increased Profits Productivity and Qualtiy** , Prentice-Hall, Inc; Englewood Cliffs , N.J.1984.


الوحدة التاسعة
التفاوض

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**١٨١**
تمهيد	١٨١
أهداف الوحدة	١٨٢
١. مفهوم التفاوض	**١٨٣**
٢. أركان التفاوض	**١٨٤**
٣. فوائد التفاوض في مجالات المعاملات	**١٨٥**
٤. المفاوضات حول شروط الشراء	**١٨٥**
١.٤ أهداف المفاوضات بالنسبة لإدارة المشتريات	١٨٦
2.4 الجوانب التي تتضمنها المفاوضات	١٨٧
5. تحليل سلوكيات أطراف التفاوض	**١٨٨**
6. خصائص عمليه التفاوض	**١٩٠**
7. الاتصال وأهميته في العملية التفاوضية	**١٩١**
8. الصفات التي يجب توفرها في المفاوض الناجح	**١٩٣**
9. إستراتيجيات التفاوض	**١٩٥**
1.9 أسس الدخول في التفاوض	١٩٥
2.9 معوقات التفاوض وكيفيه معالجتها	١٩٨
3.9 استراتيجيات ومناورات التفاوض	٢٠٠
الخلاصة	**٢٠٢**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٠٣**
إجابات التدريبات	**٢٠٤**
مسرد المصطلحات	**٢٠٥**
المراجع	**٢٠٦**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

سوف نستعرض معاً عن هذه الوحدة عدة نقاط نتعرض لها بشيء من الإيجاز حيث نبدأ بمفهوم التفاوض الذي يعبر عن ممارسة حياتية يومية هادفة نجدها ترتبط بكل جوانب الحياة اليومية على إختلافها (اجتماعية، اقتصادية، سياسية) وتنشأ الحاجة للتفاوض على مستوى منظمات الأعمال باختلاف أنواعها في مجالات الشراء والإنتاج والتسويق والتوظيف وبين الرؤساء والمرؤوسين والإدارة والنقابات ومع الموردين ووكالات الإعلان. وشرح موجز لأركان التفاوض داخل هذه الوحدة وتوضيح فوائده في مجال المعاملات (توفير قدر من الثقة بين الأطراف المتنازعة، وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات ومعرفه كل طرف للآخر، تنميه وتطوير العلاقات بينهما).
ثم توضيح أهميه المفاوضات حول شروط الشراء التي تضم المشترى والبائع بغرض مناقشه النقاط الغامضة أو النقاط مثار الخلاف بينهما. وتحقق إدارة المشتريات بعض الأهداف من وراء هذه المفاوضات يتم شرحها داخل هذه الوحدة. بعد ذلك تقوم الوحدة بالتعرض إلى محددات السلوك التفاوضي (التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للفرد، مدى إدراكه، فهمه لطبيعة الفرص والإمكانيات المتاحة أمامه، القيود والحدود ومدى أهمية الالتزام بها). حيث يتم عرض سلم الحاجيات لأبراهام ماسلو (السعر، الجودة، التوقيت، التسليم) وتوضيح الاتصال وأهميته في العملية التفاوضية وهو عبارة عن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر (المرسل والمرسل إليه) عن طريق خلق التفاهم بينهما حول موضوع مشترك وللاتصال عده أساسيات حتى يكون الاتصال ناجحاً وفعالاً، وللدخول في التفاوض لأبد من وجود بعض الأسس التي يتبعها المفاوض الناجح سوف تقوم الوحدة بسردها.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح** مفهوم التفاوض موضحاً أركانه.
2. **تحدد** الجوانب التي تتضمنها المفاوضات.
3. **توضح** ما معنى الاتصال وأهميته في التفاوض.
4. **تذكر** أسس الدخول في التفاوض.
5. **تعين** إستراتيجيات ومناورات التفاوض.

١ . مفهوم التفاوض

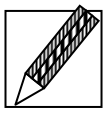
التفاوض ممارسة حياتية يومية هادفة ترتبط بكل جوانب الحياة اليومية على اختلافاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وعلى مستوى الأفراد والجماعات والحكومات وبين الدول بعضها البعض بغرض إشباع الحاجيات أوحل المشكلات أو تسويه النزاعات من خلال توفير المعلومات وتوظيف الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

تنشأ الحاجة للتفاوض على مستوى منظمات الأعمال باختلاف أنواعها في مجالات الشراء والإنتاج والتسويق والتوظيف وبين الرؤساء والمرؤوسين والإدارة والنقابات ومع الموردين ووكالات الإعلان.

عملية التفاوض في مفهومها العام تعني التفاهم والأخذ والعطاء بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق مع بعضهم البعض حول بعض المصالح أو الذين قد تتعارض مصالحهم مع مصالح الآخرين. والتفاوض يعتبر أهم شكل من أشكال اتخاذ القرار في هذه الحياة سواء على مستوى الأفراد أو على المستوى الرسمي داخل المنظمات الحكومية أو الخاصة وذلك لما يوفره من معلومات وتبادل في الآراء وفرص القبول والرضاء الناتج عن إتباع منهجيه منظمه أو شبه منظمه وواضحة المعالم بالنسبة للأطراف المعنية.

والتفاوض في تعريفه الدقيق هو نوع من الحوار بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك يؤدي إلى حسم قضيه أو قضايا نزاعيه مع تحقيق المصالح المشتركة، والمفاوضات كما وردت في القاموس الدبلوماسي هي المباحثات والمداولات والمناقشات والمساومات الشفهية أو المكتوبة التي تجري بين ممثلي دولتين (منظمتين) أو أكثر ذات مصالح متقاربة أو متعارضة يقدم من خلالها كل من الطرفين حججه ويحاول أن يشخص حجج خصمه بغية الوصول إلى اتفاق يتعلق بقضية تخصهما ، أو مطلب أو نزاع يقتضي تسوية بالطرق الودية أو تحديد موقف أو تقرير عقد معاهدة. لقد ازدادت الحاجة إلى التفاوض في الآونة الأخيرة مع زيادة التعامل والاحتكاكات بين المجتمعات والتوسع في حجم الأعمال التجارية والصناعية والأسواق وزيادة التنافس بين المنتجين والبائعين وما ترتب على ذلك من تشابك وتضارب في المصالح بين هذه الفئات وقد انعكس ذلك كله على العمليات التفاوضية بكل مكوناتها من الأسس والقواعد والوسائل والمهارات وبالتالي أصبح التفاوض علم يدرس وفن يكتسب فهو يحتاج إلى مهارات عديدة وعمليه تحتاج لإعداد جيد وتدريب مكثف قبل الدخول فيها.

تدريب (١)



وضح ماذا نعنى بالتفاهم والأخذ والعطاء بين طرفين في مفهوم التفاوض.

2. أركان التفاوض

قياساً على ما تقدم نجد أن عمليه التفاوض تقوم على أربعه أركان رئيسيه هي:

1- وجود طرفين أو أكثر في هذه العملية.

2- وجود مصالح حقيقة مشتركه يدور حولها الخلاف بمعنى أن يكون كل من الطرفين لديه مصلحه في التفاوض وصولا لحل المشكلة أو عقد الصفقة موضوع الخلاف و استمرار التعامل بينهما.

3- أن تكون المصالح المختلف عليها متعارضة ومشتركه بمعنى أن مصلحه كل طرف تعني خسارة للطرف الأخر مثال ذلك مفاوضات زيادة مستوى الأجور بين العمال والمخدم والتي إذا انتهت بالزيادة تشكل كسب للعمال وخسارة أو تكلفه زائدة تتحملها الإدارة وأيضا مفاوضات تخفيض السعر بين المشتري والمورد والتي إذا انتهت بالتخفيض تمثل ربح للمشتري وخسارة للمورد و هكذا.

4- أن ينتهي التفاوض بتقاسم المصالح بين الطرفين أي أن يحصل كل منهما على ما يرمي إليه من فائدة (الحصول على السلعة بالمواصفات المطلوبة "المشتري" تصريف البضاعة "بالنسبة للمورد". وهذا يعني أن عمليه التفاوض عمليه ديناميكية يحرص فيها كل طرف على مصالحه ولكنه يحرص في ذات الوقت على نجاح المفاوضات.

3. فوائد التفاوض في مجال المعاملات

للتفاوض فوائد ملموسة في مجال المعاملات أهمها:

1- توفير قدر من الثقة بين الأطراف المتنازعة (أطراف التفاوض).

2- إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات ومعرفه كل طرف للأخر.

3- تنميه وتطوير العلاقات بين أطراف التفاوض.

٤. المفاوضات حول شروط الشراء

تضم المشتري والبائع بغرض مناقشه النقاط الغامضة أو النقاط مثار الخلاف.

تظهر أهميه مرحله المفاوضات بوجه خاص في حالة عدم وجود درجة عالية من المنافسة بين الموردين، فالمفاوضات بين البائع والمشتري تلعب دوراً هاماً خاصة بالنسبة لبعض السلع ذات المواصفات الخاصة مثال:

* أنواع الأسلحة.

* حالات شراء التكنولوجيا الحديثة.

ويستدعي التفاوض بالنسبة لهذه الأنواع من السلع توفر خبره خاصة بالجانب الفني المتعلقة بتقييم السلعة أو نوع السلاح أو التكنولوجيا المطلوب شراؤها، إلى جانب قدره خاصة على كيفيه مساومه المورد حول هذه الموضوعان.

1.4 أهداف المفاوضات بالنسبة لإدارة المشتريات

هناك خمسه أهداف يمكن لإدارة المشتريات أن تحققها من وراء المفاوضات:

1- الحصول علي سعر عادل

التفاوض مع المورد (خاصة في حاله عدم الاعتماد على المناقصات) يمكن المشتري من الحصول على انسب الأسعار.

2- الإتفاق على مواعيد الشحن

يجب أن تكون هناك شروط واضحة بالنسبة إلى هذا الجانب وذلك حتى لا يتأخر المورد في تسليم البضاعة في الوقت المحدد وحتى لا تتعطل برامج الإنتاج بل يجب التأكد من ذلك في مرحله المفاوضات مع المورد.

3- التأكد من الكفاءة الإنتاجية للمورد

يجب أن تتضمن المفاوضات مع المورد قيام الأخير بتسليم البضاعة وفقاً للشروط المتفق عليها تماماً سواء بالنسبة لجوده السلعة أو الكمية أو وقت ومكان تسليمها وما إلى ذلك لان تسليم البضاعة بشكل يخالف ما اتفق عليه في أي من تلك الجوانب يؤدي إلى الإخلال ببرامج الإنتاج بالشركة المشترية ومن ثم تعرض الشركة إلى الخسائر.

4- الحصول على تعاون المورد

أن تأكيد استمرار التعامل مع المورد من باب تبادل المنافع يضمن للطرفين تحقيق مزايا قيمه لكل منهما فالشركة المشترية يهمها إخلاص المورد واستجابته لمقابله طلباتها وفقاً للشروط التي تتناسب وظروف إنتاجها ومواسم تسويقها وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال التفاوض.

5- العلاقات المستمرة مع المورد

العلاقات السابقة مع المورد هي التي تحدد نوع وطبيعية أي تصرف يصدر منه.. فمن خلال التفاوض تتمكن الشركة المشترية من تأسيس علاقات متينة إذا ما كانت بداياتها قائمه على الصراحة والموضوعية في دراسة المصالح المشتركة للطرفين بعكس العلاقات القائمة على الغش والخداع.

2.4 الجوانب التي تتضمنها المفاوضات

أولاً: أنواع المواد، السلع والآلات المطلوب شراؤها، فبالطبع ليس جميع المواد والسلع ذات طبيعة نمطية بل على العكس هناك الكثير جداً من السلع الغير نمطية.

ثانياً: المفاوضات على شروط الشراء الأخرى حول المواصفات الفنية (المحددة)، السعر المطلوب دفعه في سبيل الحصول على السلعة، وشروط الدفع وغير ذلك فيما بين البائع والمشتري، مثل شروط الشحن والنقل، مواعيد التسليم، ومصروفات التصليحات الهندسية.

هذا كله يستلزم أن يكون المشتري ملماً بهذه الأشياء وان يكون قادرا على تقدير المصروفات المباشرة وغير المباشرة التي يتحملها المورد بما في ذلك تكلفه المواد

الخام تكلف الآلات والمعدات المستخدمة في تنفيذ التلبية، تكلفه العمل والطاقة وغيرها من العناصر الداخلة في إنتاج السلعة كما يجب أن يكون ملما بطرق حساب وتحليل التكلفة.

أسئلة تقويم ذاتي



1. ماذا يقصد بالتفاوض وما هي أركانه؟
2. المفاوضات بين البائع والمشتري تلعب دوراً مهماً خاصة بالنسبة لبعض السلع ذات المواصفات الخاصة، وضح ذلك مع ذكر الأمثلة.

5. تحليل سلوكيات أطراف التفاوض

إن تشخيص وتحليل اتجاهات وسلوكيات أطراف التفاوض أو التنبؤ بها يعتبر من أعقد مهام المفاوض نظراً للتغير المستمر في سلوك وتصرفات الناس بصفة عامة وتباين خصائصهم ومع ذلك فقد أمكن التوصل إلى مفاهيم وتفسيرات عامة عن مظاهر هذا السلوك يمكن الاسترشاد بها في المواقف التفاوضية وذلك من خلال:

1- تحديد العوامل ذات الأثر علي السلوك.
2- تحديد الأثر النسبي أو الأهمية النسبية لكل من تلك العوامل في تشكيل نمط السلوك.
3- الحاجات الإنسانية وأثرها في توجيه السلوك العام.
4- البيئة المحيطة بالمفاوض وما تتضمنه من عوامل وعناصر متفاعلة وإمكانيات أو فرص أو قيود علي السلوك وتصرفات كل من طرفي التفاوض ومدى رغبته في التوصل إلى نتائج من ذلك التصرف أو السلوك.

محددات السلوك التفاوضي

تتحدد أنماط سلوك المفاوضين بنفس محددات السلوك الإنساني عامة وهي:

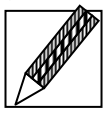
* التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للفرد.
* مدى إدراكه للموقف التفاوضي.
* مدى فهمه لطبيعة الفرص والإمكانيات المتاحة أمامه.
* القيود والحدود ومدى وأهميه الالتزام بها.

فيما يتعلق بادراك الموقف التفاوضي فالمعروف إن الإدراك هو عمليه سيكولوجية فكريه معرفيه يستخدمها الإنسان في اختبار وتنظيم المعلومات التي يستعملها من خلال تعامله مع الآخرين أو الطرف الآخر ويقوم بترجمتها وتفسيرها إلى معان وصور معرفيه ومفاهيم تتحول إلى أنماط سلوكية معينة. وهذا ما يحدث في العملية التفاوضية تماماً حيث يقوم المفاوض برصد وتجميع أكبر قدر من المعلومات عن الطرف الآخر أو العملية التفاوضية بالطرق المباشرة وغير المباشرة بما في ذلك رصد ممارسات وتحركات وردود أفعال الطرف الآخر ومن ثم تقييمها وتفسيرها وتحويلها من جانبه إلى أنماط سلوكية أو تصرفات تمثل في الإجابة على الأسئلة أو الامتناع عنها أو رد

الأسئلة بأخرى أو تغيير اتجاه التفاوض أو اغتنام للفرص التي يتيحها أمامه هذا التفاعل البيني أو التزامه بقيود أو محددات بعينها يمليها عليه واقعه التفاوضي.

فالمفاوض يتعامل مع الطرف الآخر من خلال إدراكه للموقف الذي يواجهه فسلوكه مرتبط ارتباط وثيق بما يدركه من البيئة المحيطة، فكل حركه وكل كلمه وكل تغيير له معنى محدد بالنسبة له ويتصرف وينتهج سلوكاً صعباً من منطلق المعنى الذي حدده عن طريق إدراكه للموقف فدرجه ذكاءه هي مؤثر قوي علي فهمه لسؤال معين طرحه الطرف الآخر، حتى صياغة السؤال بأسلوب معين عن طريق درجه ذكاءه يعطيها فهماً خاصاً ويتوصل إلى الغرض الأساسي الذي صاغ من اجله الطرف الآخر السؤال بهذا الأسلوب المعين. كذلك إنصاته للمتحدث من الطرف الآخر يجعله يحلل كل ما يسمعه للتوصل إلى الشيء الذي يرمي إليه الطرف الآخر حتى ولو لم يعلنه صراحة. كذلك إلمامه بالقيود التي تحدد سير تحركه في المفاوضات له اثر إيجابي حيث انه سيدور حول هذه القيود بمرونة للتوصل إلى هدفه دون أن يتخطاها. كذلك إلمامه بالفرص المتاحة أمامه يمكنه من استقلالها أحسن استقلال دون توضيح أهميتها بأسلوب مباشر للطرف الآخر..الخ.

تدريب (٢)



عزيزي الدارس، توقف هنا لحظه، وأجب عن التساؤل التالي: ما مدى أهمية فهمك كمفاوض لسلوك الطرف الآخر (المتفاوض معه)، وأثر ذلك على العملية التفاوضية؟

6. خصائص عملية التفاوض

لعملية التفاوض خصائص مهمة وإدراك هذه الخصائص ينمي القدرات التفاوضية لدى الأفراد ومن هذه الخصائص:

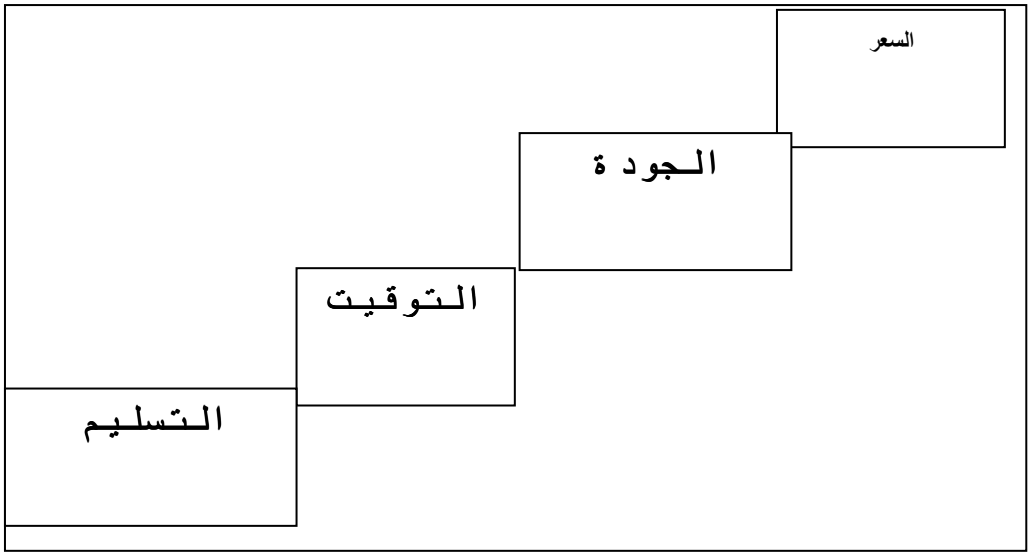
1- إن عمليه التفاوض أداة لفض النزاع.
2- استمرار عملية التفاوض مرهون ببقاء المصلحة المشتركة.
3- التفاوض عمليه اجتماعيه معقده تتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيهم.
4- إن عمليه التفاوض تتأثر بشخصيه المفاوضين كما تتأثر بالقوة والموارد المتاحة لهم مثال ذلك المعلومات المطلوبة والدقيقة، والصلاحيات المفوضة... الخ والقيود المفروضة عليهم وعدم تجاوزها.
5- يتأثر التفاوض أيضا بتوقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم. هنا يلعب التوقع دوراً كبيراُ في انتقاء وتفسير المعلومات علي نحو معين وبالتالي على إدراك الفرد لان الحالة الذهنية للفرد تكون مستعدة لتقبل معلومات معينه يتوقعها مسبقا، (قبول العرض أو رفضه - رفض الصفقة... الخ) وتحدد سلوك الفرد اتجاه ما أدركه بالانطباعات التي تستقبلها حواسه عن محتوى الموقف التفاوضي سواء كانت محفزه أم منفره.

بالرغم من أن طرفي التفاوض يربط بينهما موقف تفاوضي واحد إلا أن فهم وإدراك كل منهما لهذه الظروف الموقفية يختلف عن الآخر اختلافاً بيناً بسبب اختلاف احتياجاتهم أو استراتيجياتهم أو توقعاتهم أو خبراتهم السابقة أو تقديراتهم لقيمه الفوائد المتوقعة ومدى كفايتها أو عدالتها بالنسبة له (أي دوافعه).

وبالنسبة للحاجات وأثرها في توجيه السلوك فالمعروف إن لكل فرد مجموعه من الحاجات والرغبات يسعى لتحقيقها وتلك الحاجات تسهم في تحديد إدراكه للأشياء والأمور والمواقف وبالتالي تؤثر في سلوكه فالفرد يميل إلى إدراك الأمور وتصرفاته الأخرى قياساً على حاجاته (السعر المغري _التوقيت الملائم للتوريد _الجودة... الخ). وهذه الحاجات تختلف بالطبع في أهميتها النسبية وبالنسبة للأشخاص حسب شخصياتهم ودافعهم الاجتماعي أو الثقافي والاقتصادي. وقد أفادت نتائج دراسات أبرا هام ماسلو في ترتيب حاجات الإنسان من الأساسية إلى المثالية والتي لخصها في ما اسماه بسلم الحاجيات وقياساً علي ذلك فان حاجيات المفاوض يتم ترتيبها حسب الأسبقيات أو الأهمية النسبية لبنود التفاوض التي حدد يصددها..

الشكل (١)

حاجيات التفاوض وفقاً لأولوياتها



7. الإتصال وأهميته في العملية التفاوضية

الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر (المتصل والمتصل معه أو المرسل والمرسل إليه)عن طريق خلق التفاهم بينهما حول موضوع مشترك، أو هو عمليه نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر من شخص إلى آخر أو مجموعه أشخاص وبالعكس باستخدام وسيله اتصال معينه بغرض الوصول إلى الفهم التام.

ويلعب الاتصال دوراً كبيراً ومؤثراً جداً في إنجاح عملية التفاوض حيث أنه يشكل الوسيلة التي من خلالها يتم التعبير عن النوايا والمقاصد والأهداف المرجوة من عملية التفاوض، وعن طريقها يمكن تجهيز المناخ والنفوس وبث الثقة تدريجيا بين الطرفين من خلال ما يرتبط به من تفاعل واحتكاك وتفهم للمسائل موضوع التفاوض.

ولعل الجانب المهم ذكره هو أن الاتصال من جانب معين عادة ما يرتبط برد فعل أو تصرف من الجانب الآخر مقابل ما وصله من عروض أو آراء أو شروط. وهذا يعني أن الاتصال ليس مجرد تبادل للمعاني والأفكار ولكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعه تتصل بطبيعة الأمر أو الأمور المطروحة وخير مثال لذلك مجال التفاوض في الشراء بين المشتري والمورد حيث يكون الاتصال هو الأداة الرئيسة لنقل ما يطلبه المشتري من مواصفات تتعلق بالسلعة ووظيفتها وخصائصها و الشروط المتعلقة بنقلها وتخزينها أو الخدمات اللاحقة للشراء والسعر وطريقة الدفع وخلافه والشروط التي يطلبها المورد من الناحية الأخرى وهنا نلاحظ إن هذا الموقف يقود إلى تبادل معلومات أخرى كثيرة مكملة وتفاعل ونقاش مستمر بين الطرفين حول الجوانب مثار الخلاف بين الطرفين إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق معين.

وهنالك عده أنواع للاتصال ولكن أهمها أو أكثرها استخداماً في مجال التفاوض للثراء هي الاتصال المباشر (اللفظي) والاجتماعات والمناقشات والاتصال الحركي، والاتصال الكتابي مثل التقارير والمذكرات والخطابات والاتصال عن طريق أجهزه التليفون والفاكس وشبكات الكمبيوتر خاصة في المراحل الأولى من مراحل الإعداد للتفاوض.

وتتلخص مهام الاتصال بغرض التفاوض في نقل المعلومات والأفكار والآراء والشروط ذات الصلة إلى الطرف الآخر أو ما يرمز لها بمهام النقل أو المهام الإعلامية. والحصول على قبول الطرف الآخر أو موافقته على الصفقة أو بعض جوانبها التي لاقت بعض الاعتراضات في المراحل الأولى أو ما يعرف بالمهام الاقناعية والمهمة الأخيرة للاتصال في هذا المجال هي مهمة تقليل النزاعات والوصول إلى حلول تلبي احتياجات الطرفين وهذه تسمى بالمهام التكاملية.

أساسيات عمليه الإتصال

حتى يكون الاتصال ناجحاً وفعالاً لابد أن يتضمن الجوانب التالية:

1- تعريف المشكلة أو الهدف من الاتصال تعريفاً جيداً مع تزويد الطرف الآخر بالمعلومات الكافية واللازمة لهذا الغرض.
2- معرفه المستقبل وعلاقته بالموضوع المطروح.
3- تكييف الرسالة للمستقبل بالقدر الذي يجعلها صالحه لإثارة رد الفعل لديه وتحريك رغبته واهتمامه.
4- إختيار أفضل وسيله أو صيغه اتصال.

5- إختيار التوقيت والمكان المناسبين.
6- التأكد من أن المستقبل قد فهم الرسالة حسب ما يتوقعه المرسل.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اذكر محددات السلوك التفاوضي.
2. عدد خصائص عمليه التفاوض.
3. وضح أهميه الاتصال في عمليه التفاوض.

8. الصفات التي يجب توفرها في المفاوض الناجح:

يعتبر المفاوض الأساس الذي تقوم عليه عمليه التفاوض بأكملها بل إن المفاوض في واقع الآمر هو قطب الرحى وموضع الثقل في هذه العملية ورغم ذلك فانه لا يوجد هنالك مفاوض ماهر ينجح في كل المناسبات وكل المواقف إنما يتأثر مدى النجاح بالموقف التفاوضي المعين.أي انه لا توجد صفات ثابتة لنجاح الشخص كمفاوض ولكن يمكن أن يقال أن هناك عدد من الصفات التي تساعد على نجاحه في المفاوضات ومن هذه الصفات:

1- توفر قدر طيب من العلم والمعرفة العامة ،وذات الصلة بموضوع التفاوض.
2- التمتع بالذكاء والقدرة على التحليل والربط والتصرف الحكيم في المواقف المختلفة.
3- إتقان الاستماع وسرعة الملاحظة ودقتها واللباقة في الحديث.
4- إحترام الطرف الآخر من المفاوضين.
5- الصبر ودبلوماسيه التعبير وضبط الأعصاب والمشاعر وإتقان لغة التفاوض والمرونة في الحوار.
6- الإلمام بسياسة وأهداف المنظمة التي يمثلها والمعرفة التامة بموضوع التفاوض والمساحة المسموح له بالتحرك في إطارها في مجال التفاوض ومعرفه الحد الأدنى الذي لا تنازل بعده.
7- تقديم مطالب واقعية ومقبولة ومنطقيه. المفاوض الناجح لابد أن يكون عالماً بطرق وتقنيات التفاوض بما في ذلك إجادة استخدام الأسئلة والمهارة في توظيف الوقت وما يرتبط بذلك من التكتيكات الموجهة لتحقيق أهداف المنظمة.
8- الثقة بالنفس وعدم الارتباك والثبات واليقظة. ومن المفيد أيضا لو كان المفاوض ذا شخصيه متزنة صبورة وقادرة على كبح جماح النفس إذا لا يمكن للمفاوض سريع الانفعال ذو الأهواء والنزعات الذاتية أن يكتسب ثقة المفاوض المقابل.

من هذه الصفات يمكن القول أن أي عمليه تفاوضيه لها شخص مفاوض بعينه قد يخالف مفاوض آخر في موقف تفاوضي آخر.

9. إستراتيجيات التفاوض

لتفاوض عده إستراتيجيات لتعرض إليها يجب معرفه بعض الأسس المهمةه في عملية التفاوض والتعرض لبعض المعوقات التي تؤثر على عمليه التفاوض.

1.9 أسس الدخول في التفاوض

نجاح عمليه التفاوض يعتمد على قيامها على بعض الأسس التي نوردها فيما يلي:

1- أن يتأكد كل من طرفي التفاوض بأنه هو الشخص الذي يمتلك فعلا صلاحية التفاوض مع الطرف الآخر أو انه قد خُول هذه الصلاحية. كما يجب عليه أن يتأكد بان الطرف الذي يقابله تتوفر فيه هذه الصفة.
2- أن تكون عمليه التفاوض عمليه منظمه مبنية على أهداف واضحة (ما الذي نريد تحققه).
3- معرفه كل طرف لذاته ومهاراته وقدراته وما يميز الطرف الآخر من هذه الجوانب وتحليلها لكي يحدد بالتالي استراتيجيته في التعامل معه.
4- توفر كافه البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع التفاوض.
5- دراسة القواعد والظروف البيئية المحيطة ذات الصلة أو التأثير في عملية التفاوض.
6- الإلمام بحاجات المتفاوض معه وأهدافه المتوقعة (ماذا يريد بالضبط من وراء التفاوض معه، المزايا التي يرمي إلى تحقيقها من الجلوس للتفاوض).
7- هدوء المفاوض، لنجاح عملية التفاوض لابد من الالتزام بالهدوء، التحلي بالصبر، انتهاج مبدأ تحليل الأهداف والوقائع.
8- عدم المساومة على الأهداف الأساسية يجب التركيز على الأهداف الأساسية وعدم الاسترسال في مناقشه الأهداف الفرعية لان ذلك قد يتيح الفرصة للطرف الآخر على تحقيق أهداف على حساب أهداف المفاوض الأساسية.

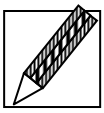
9- التعامل من موقع القوة.

هنا يمكن تعريف المفاوض الناجح والفعال بأنه:

- الذي يحدد أهدافه والموضوعات التي يتفاوض من اجلها تحديد جيدا.
- الذي يربط تحقيق تلك الأهداف باستراتيجيه معينه للتفاوض بدلا من التخبط والعفوية.
- الذي يحدد نقاط ضعف المتفاوض معه ويضعها في الاعتبار عند صياغة استراتيجيه مراقبه ردود أفعال الطرف الآخر.

إن التصرف الاستراتيجي يتطلب من المفاوض بعد طرح المشكلة أو المسائل موضوع التفاوض أن يرصد كل تصرفات وردود أفعال الطرف الآخر بعد أخطاره بالبدائل التي يراها ومن خلال هذا الرصد والاستقراء يحدد بالتالي الجوانب التي سيعتمدها معه.

تدريب (٣)



هل يعبّر التعامل من موقع القوة أن يكون المفاوض قوياً قوة بدنيه أجب بلا أو نعم؟

10- إعتماد أسلوب التأجيل

في حاله بروز أي شك لدى المفاوض حول الموضوعات المقترحة من الطرف الآخر للتفاوض عليها يجب عليه تحاشي اتخاذ أي قرار فوري أو مستعجل دائما من الأفضل له أن يطلب تأجيل النقاش ليتسنى له التفاكر أو الدراسة أو إجراء المشورة اللازمة بالقدر الذي يعينه لعمليه التفاوض والنتائج المتوقعة منها.

11- عدم التسرع في طرح كل البدائل

من الأخطاء الكبيرة التي تهدد عمليه التفاوض وأهدافها الشرع في طرح جميع الأفكار والموضوعات التي في ذهن المفاوض على طاولة المفاوضات (الأهداف الأساسية والأهداف الفرعية دفعه أحده) لان ذلك قد يبنى على حساب الأهداف الاستراتيجية والأساسية للتفاوض.

12- ضبط المشاعر والانفعالات

المفاوض الناجح هو الذي يستطيع التحكم في مشاعره وانفعالاته تجاه الموضوعات التي تطرح أثناء التفاوض لاسيما في حاله حصوله على الفوز أو بعض المزايا في مواجهة الطرف الآخر أثناء عمليه التفاوض. هذا يعني أنه لا بد من التظاهر بالهدوء وعدم الاكتراث رغم الفوز غير المتوقع على الخصم في تنازلاته.

13- الروح الاجتماعية في الحوار مع الطرف الآخر

المفاوض الناجح هو الذي يعرف التكوين الحضاري والثقافي للطرف الآخر. ويتعامل معه بشخصيه المفاوض والمتعاون. كما يحرص على مناداته باسمه المجرد وبلهجة دبلوماسيه مؤدبه لان ذلك يؤثر على سير عمليه التفاوض في الاتجاه الإيجابي.

14- الثقة والمنطقية في التعامل

يجب تتوفر الثقة بين طرفي التفاوض مع مراعاة الطرح المنطقي والموضوعي للموضوعات ذات الصلة بعمليه التفاوض لأن المغالاة والمناورة خارج الموقف التفاوضي ينافي عمليه التفاوض من الخط السليم.

بعد الانتهاء من كل اجتماع تفاوضي. ضرورة إبداء الملاحظات والنقاط الجانبية، وكذلك ضرورة الإشارة بالروح التعاونية للطرف المفاوض الآخر لأن ذلك يكسب عمليه التفاوض قدر كبير من الثقة.

15- المرونة في الحوار

تلعب المرونة في الحوار دورا كبيرا في التمهيد لكسب مواقع و أهداف أساسيه شريطه أن تكون هذه المرونة في إطار الحدود المرسومة ودون المساس بالأهداف الأساسية.

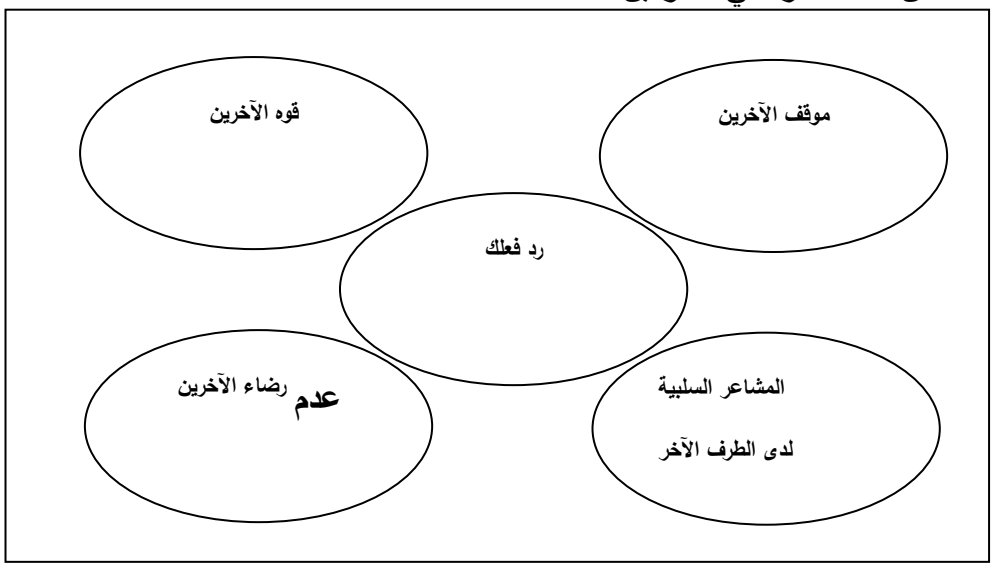
2.9 معوقات التفاوض وكيفيه معالجتها

التفاوض يضع الناس أمام اختيار صعب من البدائل التالية:

البديل الأول: التساهل زيادة عن اللازم للمحافظة على العلاقة قد ينتهي إلى التخلي عن موقفنا (الهدف الأساسي).

البديل الثاني: التشدد الزائد لفرض الموقف والذي يضر بالعلاقة وقد يفقدها تماماً.

البديل الثالث: الاشتراك في حل المشكلة بدلاً من الهجوم.
البديل الثالث ليس تسامحاً كاملاً بل مزيج من الاثنين فهو يتسم بالتسامح مع الناس والتشدد مع المشكلة.
الاشتراك في حل المشكلة يدور حول المصالح وليس المواقف فأنت تبدأ بتحديد مصالح الطرفين (شخصك والطرف الآخر)، اهتماماتهما، واحتياجاتهما، ومخاوفهما، ورغبتهما. ثم تقوم بعد ذلك بالبحث عن الحلول والاختيارات الممكنة لتحقيق هذه المصالح. فان هدفك هو الوصول إلى حل مرضي للطرفين بأسلوب فعال وودي.
هناك خمسة عوائق قد تواجهك أو تحتاج منك إلى شئ من الدبلوماسية يوضحها الشكل أدناه
الشكل (٢)
البحث عن الحل المرضي للطرفين



المطلوب منك كمفاوض ألا تلين فتنثني أو تتشدد فتنكسر هنا عليك أن تبادر وتحاور لتشق طريقك عليك أن تسلك استراتيجيه التفاوض الاختراقي والتي تقوم على فكره الإبحار عندما تبحر فنادراً أن تصل إلى غايتك بالتوجه مباشرةً لها.
هناك كثير من:

الأعاصير _ المد والجذب _ الصخور _ العواصف–الرياح

وهذه تقابل في واقع التفاوض:

ردود الفعل الضيق _ المواقف المتشددة _ المشاعر العدائية _ عدم الرضا

فأنت لا تستطيع الوصول إلى الاتفاق المرضي للطرفين بأتباع الطريقة المباشرة ولكن عليك أن تتخطى الرفض بان تتبع الطرق غير المباشرة لإزالة تلك العوائق الخمسة بأتباع الخطوات التالية:

أذهب إلى الشرفة - أخطو إلى جانبهم - أعد الصياغة - ابن لهم جسرا ذهباً، استخدم قوتك لتعلمهم.

فبالصبر والمثابرة واستخدام استراتيجية الاختراق يمكنك من أن تضاعف فرصتك في الحصول على ما تريد وتتلخص استراتيجية الاختراق في الجدول الآتي:

الاستراتيجية الاختراق من اجل التفاوض	عوائق التفاوض	الهدف التفاوضي من اجل حل المشكلة
*اذهب إلى الشرفة. *أخطو إلى جانبهم. * اعد الصياغة. * ابني لهم جسرا ذهبا.	* رد فعلك. *مشاعر الآخرين. *موقف الآخرين. *عدم رضاء الآخرين. *قوه الآخرين.	*المفاوضون يجلسون جنبا إلى جنب. *مواجهه المشكلة. *الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

3.9 إستراتيجيات ومناورات التفاوض

تأخذ استراتيجيات التفاوض عند الشراء أحد الأشكال الآتية:

1- إستراتيجية الصراع المطلق عند التفاوض:

- تقوم على الصراع المطلق بين أفراد أو بين فرق التفاوض.
- يعتبر فيها مكسب طرف خسارة للطرف الآخر.
- الأساس فيها مبدأ الكسب والخسارة.
- يتحدد فيها لأعضاء كل فريق تحركات في ظل توقعاته لرد فعل وتحركات الفريق الآخر.

2- إإستراتيجية التعاون المطلق عند التفاوض:

- تقوم على التعاون المطلق بين أفراد أو بين فرق التفاوض.

_ يعتبر المكسب للمنفعة المشتركة بين الأفراد لارتباط المصالح ببعضها.

_ في حاله التعاون تكون النتيجة مصالح ومكاسب مشتركة بين المتفاوضين. وفي حالة عدم التعاون تكون الخسارة كاملة ومشتركه .

3- إإستراتيجية الصراع والتعاون المشترك عند التفاوض:
- تقوم في بعض الأحيان على الصراع وفى أحايين أخرى على التعاون.
- النتيجة غالباً هي مكسب مشترك للطرفين.
- الطرفان يساومان حول توزيع المكسب بينهما ولذا تسمى باستراتيجيه القيمة المتغيرة.
- يعتبر أنسب نوع للشراء في العصر الحديث لما يجمع من عوامل ترغيب وتهديد.
- يعمل كل طرف للحصول على أكبر جزء ممكن من المكسب الإجمالي.
4- إستراتيجيات الهجوم أثناء التفاوض الشرائي:
A- استراتيجيه التفاوض التي تقوم على التسلل
- تقوم على التسلل قرب الهدف المراد تحقيقه تدريجياً.
- يستخدم فيها التمويه وعدم إظهار الحقائق .
- عدم إظهار الهجوم خوفا من رد الفعل.
B- استراتيجيه التفاوض بعدم المواجهة
- تفادي الصدام الظاهر .
- إنهاك الطرف الآخر بطريقه خفيه بدلاً عن المواجهة خوفا من الفشل.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اذكر صفات المفاوض الناجح.
2. وضح أسس الدخول في التفاوض.
3. اذكر معوقات التفاوض ومعالجته.
4. ناقش إستراتيجية التفاوض.

الخلاصة

عزيزي الدارس، سوف نقوم بعرض موجز للنقاط التي تناولتها وحدتنا هذه ونبدأ أولاً بشرح مفهوم التفاوض والتعرض لأركانه، التفاوض ممارسه حياتيه يوميه هادفة ونجده يرتبط بكل جوانب الحياة اليومية اجتماعيه، واقتصاديه، وسياسية وعلى مستوى الفرد والجماعة والحكومة وأيضاً الدول بعضها البعض بغرض إشباع الحاجيات أو حل المشكلات أو تسويه نزاعات أو في مجال الشراء والإنتاج والتسويق نحتاج إلى التفاوض لأن التفاوض في مفهومه العام يعنى التفاهم والأخذ والعطاء بين طرفين حتى يصلوا إلى اتفاق مع بعضهم البعض، ويعبر التفاوض أهم شكل من أشكال اتخاذ القرار.

يقوم التفاوض على أربعة أركان:

- وجود طرفين أو أكثر في العملية.
- وجود مصالح حقيقية مشتركه يدور حولها الخلاف.
- أن تكون المصالح المختلف عليها متعارضة ومشتركه يعنى مصلحه طرف معين خسارة الطرف الآخر.
- أن ينتهي التفاوض بتقاسم المصالح بين الطرفين.

يتم التفاوض حول شروط الشراء بين المشترى والبائع بغرض مناقشه النقاط المتعارضة بينهما، والمفاوضات بين البائع والمشترى تلعب دوراً مهماً بالنسبة لبعض السلع ذات المواصفات الخاصة مثل (أنواع الأسلحة، حالات شراء التكنولوجيا الحديثة، ويجب أن يكون المفاوض على درجه عالية من الخبرة خاصة بالجانب الفني لهذه السلع، ونذكر أيضاً عزيزي الدارس الاتصال وأهميته في التفاوض وهو عبارة عن تبادل معلومات بين شخصين أو أكثر حول موضوع مشترك أو هو عمليه نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو وجهات نظر من شخص لآخر باستخدام وسيله اتصال معينه بغرض الوصول إلى الفهم التام والاتصال له دور فعال في إنجاح عمليه التفاوض، والاتصال له أساسيات يقوم عليها حتى يكون ناجحاً وفعالاً (التعريف بالمشكلة، المعرفة التامة بالمستقبل، تكييف الرسالة للمستقبل، اختيار أفضل وسيله أو صيغه للاتصال، واختيار الوقت والمكان

المناسبين، التأكد من فهم المستقبل للرسالة). وهنالك أسس للدخول في التفاوض تم شرحها داخل الوحدة، وتوجد إستراتيجيات ومناورات للتفاوض تأخذ عده أشكال (إستراتيجيه الصراع، إستراتيجيه التعاون، إستراتيجيه الصراع والتعاون المشترك عند التفاوض).

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

في الوحدة التالية سوف نزودك بكيفية تخزين الأصناف في المخازن والحاجة الماسة للتخزين حتى يحين موعد صرف الصنف الذي يحتاج إليه في العملية الإنتاجية، وتوضيح الخطوات التي يمكن إتباعها لتخطيط المخازن الداخلي لأن ذلك يساعد على تحديد كل صنف وإيجاده بكل سهولة ويوفر الوقت والتكاليف، والعمل على حماية كل صنف حسب طبيعته، ووجود فهرس موحد للشركات التي تنتج سلعاً متشابهة.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

التفاهم والأخذ والعطاء بين الطرفين عند التفاوض هو يعتبر بمثابة حوار يأخذ فيه أفكار ورأى مفاوضه ويعطى بدوره رأيه وأفكاره حول الموضوع محل النقاش بينهما حيث يصلا إلي نقطه التقاء بينهما ويتم الاتفاق أو يحدث العكس.

تدريب(2)

فهمك كمفاوض لسلوك الطرف الآخر له الأهمية القصوى حيث تعمل على جمع المعلومات عن الطرف الآخر المفاوض حتى تتمكن من تحديد أو معرفة شخصيته كي يسهل عليك التفاوض معه والآخذ والرد بالنسبة للأسئلة التي سوف تطرح أثناء عمليه التفاوض فكلما حددت سلوكيات الشخص المتفاوض معه سهل عليك الأمر في التفاوض والوصول إلي النتائج المرضية.

تدريب(3)

لا

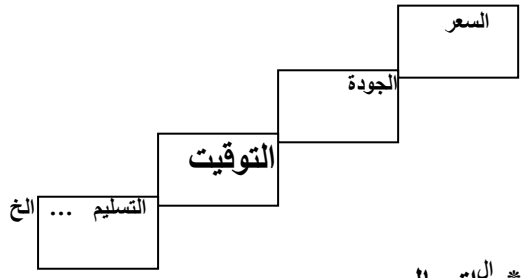
مسرد المصطلحات

* التفاوض

هو ممارسه حياتيه يوميه هادفة ترتبط بكل جوانب الحياة اليومية على اختلافاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وعلي مستوى الأفراد والجماعات والحكومات وبين الدول بعضها البعض بغرض إشباع الحاجيات أوحل المشكلات أو تسويه النزاعات من خلال توفير المعلومات وتوظيف الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة لأطراف التفاوض. وعمليه التفاوض في مفهومها العام تعني التفاهم والأخذ والعطاء بين طرفين بهدف الوصول إلي اتفاق مع بعضهم البعض حول بعض المصالح .

*سلم الحاجيات

هو تلخيص نتائج دراسات أبراهام ماسلو في ترتيب حاجات الإنسان من الأساسية إلى المثالية.



* الاتصال

هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر (المتصل والمتصل معه أو المرسل والمرسل إليه) أي **هو** عمليه نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو استفسارات أو رغبات أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر من شخص إلي آخر أو مجموعه أشخاص وبالعكس باستخدام وسيله اتصال معينه بغرض الوصول إلي الفهم التام .

المراجع

المراجع العربية

1. الدوري، حسين، **فن التفاوض أسسه وتطبيقاته**. بغداد: الجامعة المصرية، ١٩٨٤.
2. وليام نيراوري ترجمه نيفين غراب، **استراتيجيات وفنون التفاوض**. ب ن، ب ث.
3. جيرالد أ. نيرنبرج ترجمة حازم عبد الرحمن، **أسس التفاوض**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٨ م.
4. عفيفي، صديق محمد و ابوبكر، مصطفى، **التفاوض في الحياة والأعمال**، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠ م.

5. العميان، محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل، ٢٠٠٢م.

المراجع الأجنبية

1. Lamar lee Jar .& Donald W. Doreen, **Purchasing and Materials Management Text and cases** , 7th ed , Tate McGraw . hill , new Delhi , 1983 .

2. Peter Bialy & David Farme , **Purchasing Principles and Management** ,4th , ed , pitman Great Britain,1981


الوحدة العاشرة
وظيفة التخزين
والحاجة إليه

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٢٠٩**
تمهيد	٢٠٩
أهداف الوحدة	٢١٠
١. أهمية التخزين	**٢١١**
٢. تصنيف المخازن	**٢١٢**
٣. التخطيط الداخلي للمخازن	**٢١٥**
١.٣ العوامل التي تؤثر على النظام والتخطيط الداخلي للمخازن	**٢١٥**
٢.٣ أسس تنظيم المخزن	**٢١٥**
٣.٣ الخطوات التي يجب إتباعها عند تنظيم المخزن من الداخل	**٢١٦**
٤. الطرق التي يجب أتباعها عند الصرف	**٢١٧**
٥. وضع كود الأصناف (دليل رقمي الأصناف)	**٢٢١**
١.٥ مزايا وجود كود المخازن	**٢٢٢**
٢.٥ مزايا وجود الفهرس الموحد للشركات التي تنتج سلعاً متشابهة	**٢٢٢**
الخلاصة	**٢٢٤**
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	**٢٢٥**
إجابات التدريبات	**٢٢٥**
مسرد المصطلحات	**٢٢٦**
المراجع	**٢٢٧**

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

سوف نقوم بعرض لما تقدمه لك هذه الوحدة عرض موجز نبدأ بوظيفة التخزين ولحاجة إلى التخزين وتوضيح أهميه التخزين خاصة في المشاريع الصناعية لأن توفر المشتريات من المواد الخام يعنى استمرارية الإنتاج وأيضاً تظهر أهميه التخزين عند الشراء والبيع والاستلام حيث لابد من تخزين البضاعة حتى يتم بيعها.

وتقوم الوحدة بتصنيف المخازن على أساس طبيعة محتويات كل مخزون كما يلي (مخازن العبوات، مخازن الخامات ومواد التصنيع، مخازن الأصول الثابتة، مخازن أدوات التنظيف، مخازن الأدوات الكتابية، مخازن البضاعة غير تامة التصنيع، مخازن قطع الغيار والأدوات، وخازن المهمات، مخازن المخلفات).

كما تقدم الوحدة الخطوات المتبعة في التخطيط الداخلي للمخازن لأنها تساعد على تحديد كل صنف وإيجاده في سهوله حيث يتم بموجب ذلك توفير الزمن والعمل على تقليل التكاليف وتشمل الخطوات التالية (المعدات والتسهيلات اللازمة للنقل الداخلي والمناورة، حماية الأصناف من التلف واحتياجات الأمن للمخزن، الصنف الذي يتم تخزينه، علاقة الأصناف ببعضها عند الصرف، مدى توافر المسافة). كما تتعرض من خلال ذلك للأسس التي يجب أن تتبع عندما يراد تنظيم المخزن من الداخل وتوضيح كيفيه الحماية لكل صنف ثم تخزينه بالمخازن بتوفير وسائل الرقابة اللازمة له مثل الحماية من السرقة بتقوية المباني وإحكام إقفال مداخل المخزن والتأمين على الأصناف الموجودة ضد السرقة واستخدام خزائن حديدية للأصناف ذات القيمة المرتفعة، وأيضاً حماية الأصناف من الحديث مثل وضع وسائل الإطفاء في كل ركن من أركان المخزن ومنع التدخين داخل المخازن. ونجد المخزن موزع أو مقسم إلى مساحتين الأولى للجملة والثانية مخزن صرف لأن هذا التقسيم يساعد في التنظيم من الداخل.

ويمكن إعطاء الأصناف رقم حركي لكل صنف ولكن يوجد صعوبة في هذا التصنيف إذا كان هنالك عدد كبير من الأصناف وتوجد طريقه أخرى وهى استخدام الحروف الأبجدية حيث يعطى كل صنف حرف من الحروف وأيضاً هذه الطريقة لا تصلح إلا في وجود أصناف محدده بسيطة، والطريقة الأخرى والأمثل أن نستخدم الحروف الأبجدية مع الأرقام لأن ذلك يمكن من اختصار عدد الأرقام ولابد من فهرس موحد للشركات التي تنتج سلعاً متشابهة.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح** وظيفة التخزين والحاجة إلى التخزين.
2. **تذكر** التصنيف الذي يتم بالمخازن.
3. **تعدد** خطوات التخطيط الداخلي للمخازن.
4. **تفسر** ما معنى وجود فهرس موحد للشركات التي تنتج سلعاً متشابهة.

١ . أهمية التخزين

في كثير من الأحيان تصل قيمه المخزون السلعي إلى أكثر من ٥٠% من الاستثمار في بعض المشروعات وبهذا تتضح أهميه التخزين والرقابة على المخزون خاصة في المشاريع الصناعية. أضف إلى ذلك أن توفر المشتريات من المواد الخام يعني استمرارية الإنتاج. وفي بعض الأحيان تعمل إدارة المخازن على ملاحظة الأصناف البطيئة في التصريف والتي يكون الطلب عليها بسيطاً. كذلك تعمل إدارة التخزين على تحاشي الخسائر في المخزون بسبب التقادم والتلف وأخطار الجهات المسئولة عن الفائض والأصناف المتآكلة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها. كذلك تقوم إدارات المخازن بالاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون.

للتأكيد على أهمية التخزين مرة أخرى يجب أن نتذكر بأنه قد يكون من الصعب جداً تنظيم عمليات الشراء والاستلام والبيع في نفس الوقت بدون الحاجة إلى التخزين لذلك تلجأ إدارات المشروعات إلى توفير المخازن. كذلك في اغلب الأحيان تقوم الإدارة بشراء المواد الخام واحتياجات التصنيع مرة واحدة في السنة أو فترات موسمية وذلك نسبة الانخفاض أسعارها في تلك المواسم وتقوم بتخزينها حتى يتم استخدامها عند الحاجة. ومن ناحية أخرى فإن عملية التخزين نفسها تنطوي على تكاليف تخزين فهي تحتاج إلى مساحات للتخزين وأفراد ومعدات، كذلك في فترة التخزين قد تتعرض المواد المخزونة للتلف أو الحريق أو السرقة أو غيره. أضف إلى ذلك أن وجود مخزون بكميات كبيرة قد يؤدى إلى تجميد جزء كبير من رأس المال، لذلك فإنه حسب وجهة النظر المالية فإنه لا توجد عملية تخزين مثالية ولكن لأننا لا نستطيع تحقيق نقطتين.

الأولى: تدفق المواد الأولية بإستمرار للتصنيع.

والثانية: بيع المواد الجاهزة الصنع مباشرة للمستهلك بدون الحاجة إلى التخزين.

عليه لا بد من وجود عملية التخزين ولكن مع أتباع قاعدة مهمة وهي أن كل مادة في المخازن يجب أن يكون هناك مبرر لوجودها.

2. تصنيف المخازن

تعتمد الأساليب الحديثة في التصنيف أساساً على طبيعة محتويات كل مخزون وبناءاً على ذلك يمكن تصنيف المخازن إلى الآتي:

أولاً: مخازن العبوات

يلاحظ أن هذه الأنواع من المخازن يخصص لأصناف التي يحتاج إليها في مسار العملية الإنتاجية وقد تكون هذه في أشكال مختلفة نذكر منها على سبيل المثال أكياس، زجاجات فارغة، صناديق خشبية أو علب كرتون ويحتاج هذا النوع من التخزين إلى عناية

شديدة لدرء الخسارة من الفقدان أو الكسر وبعد ذلك فإن عمليات التعبئة في كل مصنع تحتاج إلى تصنيف وتجهيز أماكن الحفظ وتحدد احتياجات المصنع على حسب احتياجات العملية الإنتاجية.

ثانياً: مخازن الخامات ومواد التصنيع

يحوي هذا المخزن جميع الخامات التي يحتاج إليها في عمليات الإنتاج والتي تدخل في عمليه التصنيع النهائي وقد تكون هذه المواد في صوره سلع شبه مصنوعة أو مواد أولية وعلى ضوء عملية الإنتاج يتم تحديد احتياجات الصنع من هذه المواد وتتضمن سياسة الشراء التي تتبعها المنشأة تحديد الكميات المطلوبة ووضع التصنيف الداخلي لها وعملية التسهيل ووسائل المواصلات والأصول الثابتة والتجهيزات الأخرى.

ثالثاً: مخازن الأصول الثابتة

تشتمل على المباني والمكاتب والدواليب.

رابعاً: مخازن أدوات التنظيف

تحتوي على أدوات النظافة التقليدية أو المتطورة.

خامساً: مخازن الأدوات الكتابة (القرطاسية)

يحتوي هذا المخزن على المطبوعات اللازمة للمصنع وكافة الأدوات الكتابية وكمية الاستهلاك المتوقعة من الأدوات الكتابية هي التي تحدد حجم هذه المخازن، وتوقعات استهلاكها وهي تحدد على ضوء معدلات الاستهلاك للأدوات المختلفة.

سادساً: مخازن البضاعة غير تامة الصنع

عندما تكون البضاعة في مرحله تحت التشغيل أي في حالة الإنتاج المؤقت رحل تظهر الحوجة لهذا النوع من المخازن خصوصاً إذا كانت هناك نسب مختلفة لكل المراحل حيث يترتب على ذلك وجود مخزون من إنتاج مرحلي في إنتظار إنهاء مراحل أخرى، ويتوقف حجم هذا المخزون على:

1- إمكانية تسويق جزء من المواد غير تامة الصنع في السوق.

2- إحتياجات المرحلة التالية حيث يجب أن يكون هناك توازن في إنتاج المراحل.

3- إمكانية تخزين المنتج تحت التشغيل في فتره معينة حيث يتطلب ذلك أو ضاع معينة من المخازن حتى لا يتلف المنتج.

سابعاً: مخازن قطع الغيار والأدوات

يحتوي هذا المخزن على جميع أنواع قطع الغيار للماكينات والآليات بالمنشأة أو المشروع ويتوقف استخدام هذا النوع من المخزن على حجم الأعمال التي تحدث داخل المشروع وفترة استهلاك كل نوع من قطع الغيار واستحالة التنبؤ بحدوث العطل تخلق صعوبة في تحديد حجم المخزون في قطع الغيار. ولكن هناك معدلات استخدام زمنيه لبعض قطع الغيار يتم تغيرها كل فتره زمنيه، يجب أن يكون هناك إحتياطيا كافي من المخزون لمواجهه أي عطل يمكن أن يحدث وذلك في حاله عدم التنبؤ

بوقت حدوث العطل ويتأثر تحديد هذا الإحتياطي بما يلي:

1- تعدد الأحجام واختلاف الأعداد والأدوات والمعدات الموجودة حيث كلما زاد الحجم والعدد كلما احتجنا لحجم ونوع المخزون وعلى سبيل المثال فان المخزون اللازم لقطع الغيار لجهاز واحد يختلف عنه في حاله وجود جهازين.

2- العمر الافتراضي الإنتاجي لنوع المعدات فكلما قرب عمر الآلة للانتهاء فكلما احتاجت لقطع غيار أكثر.

3- مهارة وكفاءة العاملين على الآلات.

وتخزن قطع الغيار بالطريقة المريحة لصرفها والتي تحد من احتمال سرقتها لأنها أحيانا تكون صغيره الحجم.

ثامناً: مخازن المهمات

تشمل هذه المخازن على كافه أنواع المهمات مثل الوقود والزيوت والشحوم وهناك فرق بين المواد الخام والمهمات، فالأخيرة تستهلك أثناء العملية الصناعية أما المواد الخام فتداخل في عمليه التصنيع. ويتطلب تخزين تلك المواد احتياجات معينة ضد الأخطار والحريق ويجب أن يكون بجانبها وسائل الإطفاء.

تاسعاً: مخازن المخلفات

تحتوي هذه المخازن على كل النفايات والمخلفات الإنتاجية، ويتم تنظيمها بتخصيص مكان لها حتى لا يتعطل العمل الإنتاجي أو في مخازن المواد الأولية، ويتم تخصيص مخازن لها تمهيدا للتخلص منها على فترات زمنيه مختلفة وحجم هذه المخازن يتوقف على حجم الإنتاج ونسبة مخلفاته.

عاشراً: مخازن البضاعة تامة الصنع

هي تلك المخازن التي تختص بالمنتجات الجاهزة لتسليمها للعملاء وحجم تلك المخازن يتم تحديدها على ضوء معايير نسب الإنتاج اليومي ومعدلات ما يتم تسليمه من جهة أخرى، والمعدلات يتحدد على ضوئها الحد الأعلى للمخزون والحد الأدنى.

تتولي إدارة المخازن مهمة تجنب حدوث خسائر في مجال المخزونات من حيث التقادم آو التلف آو زيادة المخزون آو النقص في المخزون.

أسئلة تقويم ذاتي



١. هل توجد طريقه مثلي للتخزين؟ ناقش هذه العبارة.
٢. ما هي العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد تكاليف التخزين؟
٣. ناقش الأساليب الحديثة للتخزين وفقاً لطبيعة كل مخزون.

3. التخطيط الداخلي للمخازن

يساعد النظام والتخطيط الداخلي لمخازن على تحديد كل صنف وإيجاده في سهوله حيث يوفر الزمن والتكاليف.

1.3العوامل التي تؤثر على النظام والتخطيط الداخلي للمخازن

ومن العوامل التي لها تأثير على النظام والتخطيط الداخلي للمخازن:

أولاً: المعدات والتسهيلات اللازمة للنقل الداخلي والمناولة.

ثانياً: حماية الأصناف من التلف واحتياطيات الأمن للمخزن.

ثالثاً: الصنف الذي يتم تخزينه.

رابعاً: علاقة الأصناف ببعضها عند الصرف.

خامساً: مدى توافر المساحة.

2.3 أسس تنظيم المخزن

أن هنالك أسس يجب أتباعها عند تنظيم المخزن من الداخل وهي:

أولاً: الصنف الذي يخزن. وذلك من حيث قيمته ونوعه وحجمه وأهميته.

A/ **قيمه الصنف**

قيمه الصنف المادية تحتاج إلى رعاية خاصة فمثلاً البلاتين وبعض السبائك تحتاج إلى رقابة وتشدد أكثر من باقي الأصناف الأخرى.

B/ نوع الصنف

يتم تخصيص الأماكن داخل المخزن كل صنف حسب حجمه فالأماكن التي يتم تخصيصها لكتل الصلب وكتل الأخشاب يجب أن تكون أماكن واسعة كما توجد إضافة ذات أحجام صغيرة فيتم لها تخصيص مساحات صغيرة.

C/ قابلية الصنف للتلف:

هناك بعض الأصناف تحتاج في حفظها إلى درجات بروده أو حرارة معينة لذلك تتطلب عمليه تخزينها وجود أجهزه معينة لتخزينها، كما يراعى وجود الأصناف التي لها فتره صلاحية معينة.

D/ أهميه الصنف:

كلما كان للصنف دوراً فعالاً في عملية الإنتاج كلما زادت أهميته أي إن أهميته لا تقتصر فقط على قيمته المادية. وكلما كانت له أهميه في العملية الإنتاجية كلما تتطلب ذلك تخزينه في الأماكن القريبة من مكان الصرف.

3.3 الخطوات التي يجب إتباعها عند تنظيم المخزن من الداخل

على ضوء ما سبق يجب إتباع الخطوات التالية عند تنظيم المخزن من الداخل:

1- الأصناف ذات القيمة المرتفعة مثل الخزائن الحديدية تحتاج إلى تخصيص أماكن وتجهيزات معينة.

2- الأصناف التي تحتاج إليها في العملية الإنتاجية (تُطلب بصفة دائمة) لذلك يجب تخصيص مكان لها بجوار مدخل مخزن الصرف.

3- الأصناف المتشابهة لكي تخزن في مكان واحد يجب تقسيم المخزن إلى مساحات فرعيه. بعدد المجموعات المتشابهة.

4- تخصيص مكان في المخزن لكل صنف في ضوء حجم الدفعة التي سيتم شراؤها .

5 - الأصناف ذات الحجم الكبير يجب أن توضع بجوار مدخل المخزن لأن تخزينها في الداخل يؤدي إلى شغل أماكن مهيأة داخل المخزن ولكي لا يؤدي وجودها في الداخل إلى ارتباك النظام.

6- الأصناف القابلة للتلف يجب أن توفر لها المعدات الخاصة مثل أجهزة التكييف والثلاجات مع مراعاة أن الوارد أولاً يصرف أولاً حتى يمكن الاستمرارية في نوعيه الصنف. ومن مصلحة المنشأة أن تخفض من رصيد الصنف بالمستوى الذي لا يضر بسير العمل لديها.

7- يجب أن ترتب الأصناف على الأرفف بطريقة تسمح بصرف الوارد أولاً في البداية.

4. الطرق التي يجب إتباعها عند الصرف

ويمكن إتباع أي من الطرق الآتية:

الطريقة الأولى: الصرف من الطلبية الواردة أولاً بسهوله يجب تخصيص مكان للطلبية الواردة حديثاً مع كتابه تاريخ الوارد على كل كميه وضعها في وعاء مستقل حسب تاريخ الورود.

الطريقة الثانية: مراعاة مدى توافر المساحة ويمكن النظر إلى المساحة من عده زوايا منها:

1- مكان الصرف ومكان الاستلام.

2- الموافقة مع اللوائح وتعليمات الأمن

3- تخصيص مكان لتخزين كل نوع.

* **بالنسبة للمساحة يجب أن تراعي الأسس التالية:**

1. تحديد عبوات التخزين ونوع الأوعية حتى يمكن تخصيص المساحة المناسبة.
2. تخصيص مكان لاستقبال الأصناف عند الطرف الآخر للمخزن.
3. يجب أن تحدد مساحه المخزن حتى تناسب مع حجم الدفعة التي سوف تشتري من كل صنف.
4. أجهزه التبريد والتجفيف يجب أن تخصص لها مساحات لإقامتها.

الطريقة الثالثة: **احتياطات الأمن وحماية الأصناف من التلف**

هناك كثير من الأصناف يتم تخزينها بطريقة عرضه للتلف أو السرقة كما أن هناك احتمال اندلاع الحرائق ولذلك يجب مراعاة الأسس الآتية عند كل حالة من الحالات الآتية:

A/ **لحماية الأصناف من التلف:**

1- الأصناف التي تتأثر بالرطوبة عدم وضعها على الأرض مثل الاسمنت.

2- الأصناف التي تتبخر عدم تعرضها لأشعة الشمس.

العمل على حماية كل صنف من التلف وذلك بتوفير وسائل الرقابة اللازمة كما أسلفنا.

B/ **لحماية الأصناف من السرقات:**

إن السرقات من المخازن لها تأثيرها على سير العمل وبالتالي على الإنتاج فقد يفاجأ أمين المخزن بالسرقة عند طلب الصنف وبذلك تكون الكمية المطلوبة غير متوفرة في حين أن الرصيد الدفتري يقول الكمية موجودة ويمكن درء تلك السرقات بالاحتياطات الآتية:

* أن تكون حوائط المبني قويه.
* تزويد منافذ ومداخل الشبابيك بالحديد.

* أحكام أقفال ومداخل المخزن بعد ساعات العمل.
* التأمين على الأصناف الموجودة بالمخزن ضد السرقة.
* إستعمال الخزائن الحديدية للأصناف ذات القيمة المرتفعة.

C/ **بالنسبة لحماية الأصناف من الحرائق:**

إن حدوث الحرائق من الظواهر الخطيرة لما تحدثه من أضرار بالغة بالإنتاج والعمل وبأموال المنشاة وبالمباني ولذلك يجب توعيه العاملين بالآتي:

1- وضع وسائل الإطفاء في كل أركان المخزن وبطريقه تكون في متناول اليد.
2- التفتيش يومياً على أجهزه الإنذار ومعدات الإطفاء.
3- التأمين على كافه موجودات المخزن ضد الحريق.
4- يجب أن يذوب العاملين على كيفيه استخدام أجهزه الإطفاء.
5- منع التدخين داخل المخزن بصوره قطعيه.

أسئلة تقويم ذاتي

1. وضح العوامل التي يمكن أن تؤثر على التخطيط الداخلي للمخزن متطرقاً في ذلك إلى أسس تنظيم المخزن؟
2. أذكر كيفية حماية الأصناف داخل المخزن من التلف؟

الطريقة الرابعة: **تقسيم المساحة الكلية إلى مخزن الجملة ومخزن الصرف:**

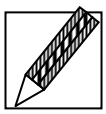
إن تقسيم المخزن من الداخل ضروري ويساعد في التنظيم من الداخل وذلك بتحديد قسم صغير لوضع المخزن الصغير اللازم لفترة زمنيه صغيره، والجزء الأكبر يكون للمخزن الرئيسي ويتم العمل فيه كالآتي:

1- إستخدام معدات النقل الداخلي لمخزن الجملة فقط.
2- إستخدام خريطة بيان بموقع الأصناف ويتم ترتيب الأصناف الواردة ووضعها في أماكنها المخصصة لها.
3- بطاقات الصرف تستخدم في مخزن الجملة فقط وتقيد أولاً بأول.
4- كل النقص الذي يحدث في مخزن الصرف كل أسبوعين أو كل أسبوع من مخزن الجملة وذلك بعد إنتهاء الدوام حتى لا يحدث إرتباك في نمطيه العمل داخل المخزن ويجب ترتيب الأصناف وفقاً للأسس الخاصة بعمليه الصرف.

5- بالنسبة للأصناف التي لا تطلب بصفة مستمرة فهذه تودع في مخزن الجملة أما الأصناف التي تطلب بصفة مستمرة فلابد من وجودها في مخزن الصرف بكميه تكفي لمده تتراوح ما بين أسبوع إلى أسبوعين.

6- إستلام الأصناف لابد أن يكون من الباب المخصص في مخزن الجملة حيث يوجد مخزن استلام مؤقت يتم استلام الأصناف فيه تمهيدا لنقلها في أماكنها.

تدريب (١)



وضح تصورك لمخزن لا يتم به تخطيط داخلي للأصناف الموجودة؟

النقد الذي وجه إلى هذه الطريقة ما يلي:

1. لقد أسلفنا أن المخزن يحتفظ بالأصناف التي تتطلب بصفة مستمرة على عكس الأصناف الأخرى. ولكن إذا أخذنا في الاعتبار أن بعض تلك الأصناف لا تطلب بصوره متكررة فان المخزن سوف يكون صوره من مخزن الصرف والجملة وسوف يكون ذلك إضاعة للجهد والوقت.
2. إن تلك الفكرة لا تتناسب مع كل المصانع وقد لا تنجح مع الأصناف الكيماوية.
3. إن اختلاف رصيد الصنف في كرت الصرف عن الرصيد في دفتر أستاذ المخزن يعني أن الفرق سوف يكون ناتجاً عن وجود كميات مازالت في مخزن الصرف ولم تصرف، أن بطاقة الصرف لا تعبر عن الوضع الحقيقي لان دفتر المخزن هو الأساس، وبهذا فان الأمر يحتاج إلى تسويه في كل عمليه جرد.

ولكن يمكن استخدام تلك الطريقة في بعض الحالات لتحقيق مزايا منها:

1. تجنب تعطيل العمل في حاله استلام أصناف في وقت الصرف.
2. تجنيب العمال الضغط والإجهاد في حاله وجود استلام وصرف في وقت واحد وقد ينتج عنه إهمال قيد الصنف في كرت الصرف.
3. يمكن الصرف على أساس الوارد أولاً يصرف أولاً.
4. إن استخدام وسائل النقل يجنب تعقيدات الحركة الداخلية وتأخر صرف الطلبيات.

5. إن ترتيب الأصناف داخل المخزن حسب العلاقة في الصرف يسهل العمل ولكن هذا قد لا يحدث أحياناً بسبب ضخامة الحجم نتيجة لذلك قد يحدث إسراف في إستغلال المساحة ولكن مخزن الصرف يختلف لان الكميات الموجودة به بسيطة ويمكن ترتيبها حسب علاقة الصرف.

5. وضع كود الأصناف (دليل رقمي الأصناف)

الدليل هو أتباع معين لترقيم الأصناف داخل المخزن وعاده يتبع لتحقيق بعض المزايا منها توفير مجهود العاملين بالمخزن واقتصاداً للوقت وتجنب ذكر إسم الصنف بالتفصيل يساعد على إحكام الرقابة عند الشراء والتخزين.

وهناك عده طرق للتقسيم منها:

1- إستخدام الأرقام حيث يعطي رقم حركي لكل صنف من الأصناف ولكن صعوبة تطبيق هذا النوع تظهر إذا كان هناك عدد كبير من الأصناف مثلا (٧٠٠٠٠٠٠) فلا يعقل أن تعطي أرقام لهذا الحد فهو لذلك لن يُعطي الغرض المطلوب فانه لا يحقق توفير الجهد والوقت.

2- إستخدام الحروف الأبجدية حيث يعطي لكل صنف حرف من الحروف الأبجدية ولكن هذه الطريقة لا تصلح إلا في حالة وجود عدد معين من الأصناف لأن الحروف الأبجدية بطبيعتها محدودة.

3- إختلاف الرموز حيث تستخدم الحروف الأبجدية مع الأرقام ومن مميزاته انه يمكن اختصار عدد الأرقام وعلى سبيل المثال يتم ترقيم الأصناف إلى ج،خ،هـ.. الخ. ثم تعطي أرقاما مسلسله (٣/خ)، (٥/د)، (٤/ع) وهكذا، ويمكن أن يكون هناك رقم يدل على مقاس الصنف إذا كانت هناك مقاسات مختلفة مثل (٥٠/٣/خ) ومعناه المجموعة خ الصنف ٣ المقاس ٥٠ سم ويلاحظ أن الترقيم المختلط للأصناف هو أكثر الطرق شيوعاً وحتى تكون عملياته سهله الاستخدام فانه يتم ترقيم مساحات المخزن المختلفة ويتضح من المثال السابق أن المخزن مساحته مقسمه إلى (خ، د ع) وثم تقسيم المساحات الفرعية إلى ثلاثة أقسام هي (٥،٣/٤) وبالتالي بالنسبة للمساحة (ع) يكون لدينا مساحات فرعيه مقسمه إلى عدد من الرفوف ويكون لدينا، وكذلك بالنسبة لبقية المساحات ويمكن تقسيمها ((١/١/ع)) ((٢/١/ع)) ((٣/١/ع)) ومعناه المساحة (ع) القسم (١) الرف (١) و(٢) و(٣) وهكذا، وحيث أن صنف يأخذ رقم مسلسل فقد يكون لدينا ٥/٢/١/ج، ومعناه المساحة ج القسم رقم ١ الرف ٢ الصنف رقم ٥.

1.5 مزايا وجود كود المخازن

1- توفير الوقت بالنسبة لتخزين الأصناف وصرفها وتوفير مجهودات العاملين لان الأصناف مرقمه.

2- وجود دليل مخازن يسهل على الإدارة حصر عدد الأصناف الموجودة وكمياتها.

3- سهوله التعرف على موقع الأصناف في المخازن حيث يوضح الدليل رقم الصنف كما أن خريطة موقع الأصناف توضح مواقع المجموعات المتشابهة.

4- وجود دليل مخزني مرقم يسهل استخدام الحاسب الآلي.

5- سهوله القيد في الدفاتر والسجلات حيث أن القيود ستكون على أساس الرموز.

6- الدليل الرقمي يميز الأصناف بدقه لان هناك بعض الأصناف التي تكون متشابهة كثيرا في الشكل أو الرقم ولكن الأرقام والرموز تمييز تمييزا واضحا.

7- سهوله الرقابة على الأصناف واستخراج الأرصدة وأجراء الجرد السنوي.

2.5 مزايا وجود الفهرس الموحد للشركات التي تنتج سلعا متشابهة

1- معرفه رصيد الصنف في أي وقت على مستوى الدولة.

2- تحديد المواصفات تحديدا واضحا للأصناف بما يمنع أي مشاكل عند الفحص والاستلام.

3- إمكانية حصر الاحتياجات المطلوبة من الأصناف على مستوى الشركات. أو على مستوى الدولة، وبالتالي إعداد مناقصه واحده لتوريد النقص.

4- الحد في ركود بعض الأصناف أو تكديسها بالمخازن، بحيث يمكن للمخازن الحكومية ومخازن الشركات أن تتبادل السلع من بعضها بحيث تحقق نوع من التوازن.

أسئلة تقويم ذاتي



ماذا يعني التصميم المخزني؟

ما هي فوائد التصميم المخزني؟

وضح تعريفات المخازن المختلفة؟

أشرح أعمال ومستويات التنظيم المخزني؟

اذكر العوامل المؤثرة في تصميم المخازن؟

كيف يتم تشيد مباني المخازن لتتناسب مع طبيعة وخصائص المواد المخزونة؟

الخلاصة

عزيزي الدارس، تناولت هذه الوحدة العديد من النقاط المهمة في التخزين، أولها توضيح وظيفة التخزين والحاجة إليه خاصة في المشاريع الصناعية الكبيرة لأنها تحتاج المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج أن تكون على مقدمه من مكان التصنيع حتى لا يتوقف الإنتاج لأن عمليه الشراء والاستلام والبيع لا تتم في نفس وقت الحوجه لذلك لابد من توفر المخازن.

كما تقوم الوحدة بوصف موجز لتصنيف المخازن حيث يعتمد في التصنيف أساساً على طبيعة محتويات كل مخزون وبناءاً عليه يتم تقسيم المخازن إلى (مخازن العبوات، مخازن الخامات ومواد التصنيع، مخازن الأصول الثابتة، مخازن أدوات التنظيف، مخازن الأدوات الكتابية، مخازن البضاعة غير تامة الصنع، مخازن قطع الغيار، مخازن المهمات، مخازن المخلفات، مخازن البضاعة تامة الصنع) مع ذكر خطوات التخطيط الداخلي للمخازن لأنه يساعد على تحديد كل صنف وإيجاده بسهوله توفر الزمن وتقلل من التكلفة، وتوجد عده عوامل لها تأثير على نظام المخزن الداخلي تم شرحها داخل هذه الوحدة، بالإضافة إلى توضيح الدليل الرقمي للأصناف لأنه يعبر عن طريقه معينة لترقيم الأصناف داخل المخزن حتى يعمل على توفير مجهود العاملين واقتصار الزمن ويساعد في الرقابة عند الشراء والتخزين بعدم ذكر اسم الصنف بالتفصيل.

حيث تنتهي الوحدة بسرد موجز لأهمية وجود فهرس موحد للشركات التي تقوم بإنتاج سلع متشابهة.

لمحة مسبقة للوحدة الدراسية التالية

سوف تتناول الوحدة التالية كيفيه الرقابة على المخزون السلعي ومسؤوليات الرقابة على المخزون السلعي ومزايا هذه الرقابة، وتوضيح طلب الشراء، مع بيان ما يحتويه أمر الشراء من بيانات أساسيه، وشرح لبطاقة الصنف التي تخدم عده أغراض مع ذكرها. وتتعرض لطرق تقييم المخزون السلعي.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

إذا كان ذلك المخزن صغير لا توجد مشكلة ولكن إذا كان المخزن كبير وبه كمية من الأصناف المختلفة فهنا توجد مشكله كبيرة لعدم وجود التخطيط الداخلي لهذه الأصناف بعدم وضعها في أمكان محددة ومعروفة بترتيب معين حتى يسهل استخدامها فهذا يُحدث نوع من عدم النظام الذي يؤدى بدوره إلى تعطل العملية الإنتاجية.

مسرد المصطلحات

*** كود الأصناف (دليل رقمي الأصناف)**

هو إتباع دليل معين لترقيم الأصناف داخل المخزن وعاده يتبع لتحقيق بعض المزايا منها توفير مجهود العاملين بالمخزن واقتصاداً للوقت وتجنب ذكر إسم الصنف بالتفصيل يساعد على إحكام الرقابة عند الشراء والتخزين.

المراجع

المراجع العربية

1- الخضيري، محسن احمد، **إدارة الأزمات**- منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادي، القاهرة: مكتبة مدبولي، سنه النشر غير مبينة.

2- الخضيري، محسن احمد، **الضغوط الإدارية** – الظاهرة والأسباب و العلاج، القاهرة، مكتبة مدبولي، سنه النشر غير مبينه.

3- الحملاوي، محمد رشاد، **إدارة المشتريات الصناعية** – مبادئ وحالات عمليه، القاهرة، مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٧٧.

4- الحملاوي، محمد رشاد، **تخطيط ومراقبه المواد وحالات عملية**، ط1، القاهرة، مكتبة عين شمس ، ١٩٨١).

5- البنك الأهلي المصري، **النشرة الاقتصادية العدد الثالث**، المجلد السادس والأربعون، ١٩٩٣.

6- حمودة، محمد عفيفي، **إدارة المواد**، ط6 ،القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣).

7- عز العرب، مصطفي، **تحرير الاقتصاد المصري**- إمكانيات ومراحل التطبيق، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للاقتصاديين المصريين، تحرير الاقتصاد المصري، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع ، القاهرة، من ١٢-١٤ ديسمبر ١٩٩١.

8- عبده، علي عبد المجيد، **إدارة المشتريات والمخازن** ،ط2 ،مطبعه التقدم، القاهرة .١٩٦٢

9- بكير، جلال محمد، **الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن**، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٦٥.

10- إسماعيل، يسري خضر، **إدارة المشتريات والمخازن**، دار النهضة العربية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

1- Lewis,R & Jessop. D; **Unpublished paper**, polytechnic of Wales, 1975.

2- Pooler,V, **Measuring the purchasing Man**, Journal of purchasing, November,1973.

3- Kenneth D.Weiss, **Management of the International Marketing Fucntion**, Irgowalter&Tracy Murray ,Hand Book of InternationalBusiness,John Wiley Sons, NewYourk, 1982

4- Ammer, DeakS, **Materials Mangement and Purchasing**, 4thed, Richard D.Irwin,Inc, Home wood,III ,1980.

5- Ammer ,DeakS. , **Purchasing, Materials Mangement for Health Care Institutions**.D.C. Health and Company Lexington, Mars 1983.

6- John M.Stefanelli, **Purchasing Selection and Procurement For the Hospitaltiy Industry**. 3rd ed, John Wiley & Sons, New yourk, 1992.


الوحدة الحادية عشر
الرقابة على المخزون

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	**٢٣١**
تمهيد	٢٣١
أهداف الوحدة	٢٣٢
١. مفهوم الرقابة على المخزون	**٢٣٣**
٢. مسئوليات الرقابة على المخزون السلعي	**٢٣٤**
٣. مزايا الرقابة على المخزون السلعي	**٢٣٥**
٤. المراحل التي يمر بها التصديق على الصنف	**٢٣٧**
١.٤ طلب الشراء	٢٣٧
٢.٤ أمر الشراء	**٢٣٧**
٣.٤ تقرير استلام المواد	**٢٣٨**
٤.٤ بطاقة المواد المعيبة	**٢٣٨**
٥.٤ بطاقة الصنف	**٢٣٨**
٦.٤ إذن إصدار مواد مخزونه	**٢٤٠**
٧.٤ نموذج رد مواد للمخزن	**٢٤٠**
٨.٤ سجل المخازن أو أستاذ المخزون	٢٤١
٥. تقييم المخزون السلعي	**٢٤٣**
الخلاصة	**٢٤٧**
إجابات التدريبات	**٢٤٨**
مسرد المصطلحات	**٢٤٩**
المراجع	**٢٥٠**

تمهيد

عزيزي الدارس،

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة، تتناول هذه الوحدة الرقابة على المخزون السلعي ونجدها تتصل اتصالاً وثيقاً بالمناولة المادية لجميع الأصناف التي توجد بالمخازن، ولها عدة أهداف، وجود رقابة على المخزون يمكن من استلام المواد بالمعدل المطلوب لاستلامها على أن يتم تصديرها مباشرة من أماكن الإنتاج إلى الجهة المستعملة.

للرقابة عدة مسؤوليات تختلف باختلاف طبيعة المشروع التنظيمية، ثم تتطرق الوحدة إلى التعريف ببطاقة الصنف وهى تلصق على الوعاء بصورة واضحة حتى تساعد على التعرف على محتوياته ولها طريقتان واحده قديمة والأخرى حديثه، مع الشرح الموجز للبيانات التي تظهر في سجل المخازن أو أستاذ المخزون وهى (الحد الأقصى والحد الأدنى، الرصيد المتبقي، الكميات المحتجزة)، كما تذكر الوحدة طرق تقييم المخزون السلعي (طريقه التكلفة المتوسطة للوحدة، طريقة ما يدخل أول يخرج أول، طريقة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً).

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. **تشرح** ماذا تعنى الرقابة على المخزون.
2. **تعدَّد** بيانات أمر الشراء.
3. **توَّضح** بطاقة الصنف وماذا تحوى.
4. **تذْكر** بيانات سجل المخازن.
5. **تصف** طرق تقييم المخزون السلعي.

1. مفهوم الرقابة على المخزون

تتصل الرقابة علي المخزون السلعي اتصالاً وثيقاً بالمناولة المادية لجميع الأصناف الموجودة بالمخازن ويشار إليها باصطلاح الرقابة علي المواد Materials Control ولها عده أهداف ومن أهم تلك الأهداف الاحتفاظ بالكميات من المواد وأدوات التشغيل والأجزاء من السلع المصنوعة لمقابله التزامات البيع وما تحتاجه العملية الإنتاجية مع المحافظة علي الاستثمارات في المخزون السلعي بما يتماشى مع سياسات المشروع ولأنه إذا أردنا أن نحافظ علي إنسياب المواد بكميات سبق تخطيطها في تواريخ استلام سبق تحديدها مقدماً فانه يجب وضع نظام للرقابة علي المواد والترتيب المثالي والذي يمكن من توقيت استلام المواد بالمعدل المطلوب لاستلامها علي أن يتم تصديرها مباشره من أماكن الإنتاج إلى جهة الاستعمال وحيث تبدأ أول عمليه تحتاج إلى هذه المواد ثم عن طريق الرقابة علي الإنتاج يتم تصنيع المواد عبر مراحل متتالية حتى تنتهي عمليه إنتاجها وتصبح جاهزة للشحن وبهذا الوضع المثالي ستتلاشى الوجه إلى المخازن أي لكي يُحتفظ فيها بالعدد ومواد الصيانة والتصليحات ومهمات التشغيل وأيضا سيترتب عليه الاستغناء عن عمليه المناولة للمواد والتسجيل في الدفاتر وأعمال أخرى كثيرة.

ولكن هنالك أكثر من صفات تقف في تنفيذ هذه العملية المثالية وتحتاج، ونجد أن صناعة السيارات على سبيل المثال قد حققت تقدماً ملحوظاً في هذا المجال حيث تمكنت من تخطيط تدفق كثير من الأجزاء والمواد المصنعة بما يتفق والمعدلات المصنوعة للإنتاج.

2. مسئوليات الرقابة علي المخزون السلعي

أن إختلاف وظائف قسم الرقابة علي المخزون السلعي تبعاً لطبيعة المشروع التنظيمية فإنها قد تكون مسئوله عن أحد أو بعض أو كل الأنشطة الآتية:

1- التخطيط لدورة مستقبلية بالاعتماد علي دوره الإنتاج وبرنامج البيع والظروف السوقية.

2- ترجمة تخطيط المخزون السلعي إلى برنامج شراء عملي وبرنامج الشراء لا يهدف فقط علي الحصول علي المواد بل على المكان والوقت الصحيحين بالسعر الصحيح.

3- استلام المواد سواء للمخازن أو لتحويلها فوراً إلى مراكز الإنتاج.

4- فحص المواد وكمياتها ومراجعتها علي المواصفات غير الفنية.

5- إصدار وتخزين المواد والأجزاء ومهمات التشغيل والسلع الجاهزة.

6- التوجيه بأصناف نمطيه أو أصناف جديدة لتحل محل أصناف أخرى.

7- التخلص من الفائض والخردة والمنتجات المعيبة.

8- حفظ سجلات المواد.

9- تزويد البيانات لأغراض التكاليف.

تدريب (١)

أشرح ماذا يحدث داخل المخزن عندما لا تكون هنالك رقابة على المخزون السلعي بداخل المخزن؟

3. مزايا الرقابة علي المخزون السلعي

هنالك بعض المزايا التي تتولد من وجود نظام محكم للرقابة على المخزون السلعي:-

1- يسهل عمليه تبادل المواد بين الإدارات فيمكن للرقابة علي المخزون أن تعمل كغرفه للمقاصة للتوفيق بين المواد الفائضة في إحدى الإدارات ونقصها والحاجة إليها في إدارة أخرى.

2- يمكن للتحديد العملي للاحتياجات أن تحقق وفورات في الشراء مع الاعتماد على الظروف السوقية والخبرة.

3- أن تحديد مصادر طلبيات الشراء Requisition يمنع الازدواج في طلب المواد وعن طريق تسجيل أوامر الشراء Orders وتسجيل استلامها إصدارها من المخازن لأن سجلات المخازن تعمل ضد أي ازدواج في هذه الطلبيات.

4- العمل على منع الخسائر المتصلة في المواد الواردة أو التقليل منها إلى أقصى حد ممكن، وتنشأ هذه الخسائر من الجودة الرديئة أو التلف أو القيد الخاطئ وقد يتولد عنه اكتشاف التلف في الموارد الواردة أو عدم الإبلاغ عن خسائر خطيرة سواء كان التلف بسبب خطأ من البائع أو من وسيلة النقل وفي هذه الأحوال يعتبر الوقت عاملاً فاصلاً بالمطالبة وبالتعويضات.

5- عن طريق التبسيط والتنميط يمكن التقليل من عدم التشكيلات ، وفرصه الاقتصاد عن طريق التنميط تعتبر ذات أهميه خاصة بالنسبة لإمدادات التشغيل.

6- تفادي ألتا خيرات في الإنتاج والتي تتسبب عن نقص المواد وعدم توفرها والكمية المطلوبة في الوقت المناسب.

7- تقليل الخسائر في المواد ألمخزونه التي تنتج عن سوء المناولة أو اسرقه وكذلك تقليل الخسائر الناتج عن الإسراف في المساحات بسبب اختيار الموقع وسوء ترتيب المواد المخزونة.

8- مساعدة محاسبة التكاليف في تخصيص تكاليف المواد تبعاً للطلبيات والإدارات والعمليات أو تزويد البيانات التي تستخدم في إعداد الحسابات المالية.

9- رفع الروح المعنوية العامة للأفراد نتيجة شعورهم بأن الإدارة تعرف جيداً واجباتها واطمئنانهم إلى أنهم سيحصلون علي المواد والأجزاء عندما يحتاجون إليها.

10- اختصار الوقت المنصرف منذ استلام المواد حتى الانتهاء من إنتاج السلع ويمكن تحقيق هذا الوفر في الوقت في الصناعات التجميعية إذا أمكن جعل المواد والأجزاء تتوجه مباشره إلى خطوط التجميع.

11- التقليل إلى أدني حد من الأموال المستثمرة في المخزون السلعي عن طريق تحديد الحد الأقصى لكميات من المواد المطلوب توفرها. وتوجه النظر إلى الأصناف بطيئة التصديق.

أسئلة تقويم ذاتي

1. وضح ماذا تعني الرقابة على المخزون، وما هي مسئولياتها؟
2. اذكر مزايا الرقابة على المخزون السلعي؟

4. المراحل التي يمر بها التصديق على الصنف

فيما يلي بعض المراحل التي يمر بها التصديق على الصنف:

1.4 طلب الشراء Purchase Requisition

وهو النموذج الذي تطلب فيه إحدى الإدارات في المشروع من الجهة المسئولة عن الشراء اتخاذ الخطوات نحو شراء مواد أو إمدادات تشغيل، و طلب الشراء يجب أن يحتوي علي تعليمات محدده وخاصة بالنوع والجودة ، والتواريخ المطلوب توفر المواد فيها وكميه المواد والغرض الذي تستخدم فيه المواد ونقطه التسليم والمخزن والموقع في المخزن الذي ستوضع فيه المواد كما يظهر بطلب الشراء الشخص الذي أصدره ورمز المادة ورقمها وتاريخ طلب الشراء ، وكذلك من المفترض أن تكون هنالك مساحه علي طلب الشراء لكل شخص يعتمد أو يقوم بأي عمل أو إجراء متعلق بطلب الشراء ، وذكر الغرض الذي ستستعمل فيه تلك المواد المطلوب شراءها يفيد في التعرف علي إمكانية استخدام أي مواد بديله قد تتوافر في المشروع أو قد يكون من الممكن شراؤها بتكاليف اقل من المادة الأصلية. كما أن ذكر الاسم الذي كتب أو أصدر طلب الشراء يفيد إدارة المشتريات في التعرف علي الشخص الذي يتصل به كل ما يتعلق بطلب الشراء كما أن ذكر رمز المادة يكون بغرض الدقة وتسهيل تسجيل المادة في سجلات المخازن.

2.4 أمر الشراء Purchase Order

يحتوي علي لبيانات الأساسية الآتية:

تاريخ الطلب – رقم الطلب مع ذكر ما يفيد ضرورة الإشارة إلى هذا الرقم في فاتورة البائع وعنوان البائع – التعليمات الخاصة بالشحن – العلامات التي يجب وضعها علي الشحنة بحيث تتمشى مع البيانات السابق إنشائها في طلب الشراء حتى يسهل مناوله وتسجيل المواد عند استلامها – الكمية والسعر وأوصاف المواد المطلوبة – ملاحظه بالإفادة باستلام الطلبية وتحديد الموعد المحتمل للشحن – الشروط التي بني الطلب علي أساسها – توقيع وكيل الشراء .

3.4 تقرير إستلام المواد

يجب أن يظهر في هذا التقرير إسم البائع ورقم أمر الشراء وتاريخ الاستلام ورمز الاستلام كما يظهر في حاله البضاعة المسلمة وكميتها وتكلفة البضاعة بما في ذلك مصاريف النقل ويجب مراجعه المواد الواردة على النسخة المحفوظة لدي موظف الاستلام من أمر الشراء فيما يتعلق بالجودة والكميه الموجودة والشروط الأخرى المتفق عليها في أمر الشراء وفي بعض المشروعات ترسل نسخه من أمر الشراء إلى موظف الاستلام بعد أن تحذف منها الكميه المطلوبة وسعر الوحدة وقيمه المواد. ويكون محضر استلام المواد في الحالة إثباتاً علي الطبيعة لبضاعة الواردة وبذلك يمكن تفادي ما قد يلجأ إليه موظف الاستلام من إثبات وصول البضاعة في المحضر دون أن يقوم بمراجعتها.

4.4 بطاقة المواد المعيبة Directive Material Tag

تستخدم عندما لا تمر المواد الواردة عند التفتيش بسبب تلف فيها أو عدم مقابلتها للمواصفات. وترفق البطاقة بالمواد المعيبة حتى يمكن تميزها عن الأصناف المقبولة، ثم تخطر إدارة المشتريات حتى تتخذ الخطوات المطلوبة للتسوية مع البائع.

5.4 بطاقة الصنف Bin Tag

هي بطاقة تعلق أو تلصق علي الوعاء بصورة واضحة حتى تساعد على التعرف علي محتوياته. وهناك طريقتين لاستخدامها قديمة وحديثة.

الطريقة القديمة وهي التي تكون فيها بطاقة الصنف تحتوي على النقاط الآتية:

اسم ووصف المادة، تاريخ استلام المواد، الرمز أو رقم الجزء، الموقع في المخازن، المواد الواردة والمواد الصادرة، الحساب الذي يجب أن تحمل فيه المواد، تاريخ الإصدار للرصيد المتبقي، وعند امتلائها بالبيانات تسلم إلى الموظف المختص باستاذ المخزون السلعي (Stock- Ledger)حتى يراجع بيانات بطاقة الصنف علي الكمية المثبتة في هذا السجل وتوضح بطاقة صنف جديدة يظهر فيها الرصيد المتبقي في بطاقة الصنف السابقة، وهناك بعض المؤسسات تقوم بعمليه الجرد للمواد المتبقية في الوعاء عند وضع بطاقة الصنف الجديدة وإذا كانت هناك فروقات بين الجرد الفعلي والرصيد الظاهر في بطاقة الصنف يسجل الرقم الناتج من الجرد في البطاقة القديمة وأيضاً في البطاقة الجديدة.

أما **الطريقة الحديثة** فهي عمل بطاقة صنف بكل كميه أو طلبية يتم استلامها من المادة المحددة. وترفق بطاقة صنف مع كل كمية جديدة تصل إلى غرفة الاستلام بمجرد أن يتم التفتيش على الكمية وقبولها، وبمجرد إرفاق بطاقة الصنف إلى الطلب الوارد يكون إشارة للمسئولين عن نقل المواد بنقلها إلى المخازن. وبطاقة الصنف المستخدمة هنا أبطأ من الأولى إذ تكون البيانات الموجودة فيها عبارة عن تاريخ الإصدار والحساب التي تحمل به المواد والكمية الصادرة والرصيد ولا يسجل فيها بعد ذلك أي كمية واردة إلا التسجيل عند استلامها.

ويتم الإصدار من أول طلب يتم استلامه حتى ينفذ ثم تستخدم الطلبيات التالية بترتيب استلامها ويتم إنقاص الكمية الصادرة من الرصيد الباقي بحيث تظهر في أي لحظة الكمية المتبقية من الطلبية وعندما ينفذ طلب الكميات المثبتة علي باقي البطاقة تظهر كمية المتبقية في الوعاء، وتعطي بطاقة الصنف التي سحبت كل كميتها إلى الموظف المختص باستاذ المخزن للمراجعة على الكمية الظاهرة في هذا السجل ، والميزة المهمة في هذه الطريقة إنها تمكن من القيام بمراجعة دورية ومتقاربة. وبطاقة الصنف تخدم كثير من الأغراض منها:

1- يقوم موظف المخازن عند إصدار أي مادة بمقارنة الرمز الموجود على إذن الإصدار بالرمز الموجود على بطاقة الصنف، وبذلك يمكن تحاشي الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف بإصدار أصناف غير الأصناف المطلوبة.

2- يظهر أخر تسجيل في بطاقة الصنف للكمية من الطلبية أو في الوعاء تبعاً للطريقة المستخدمة.

3- تستخدم بطاقة الصنف كمراجعة على سجلات المخازن حيث أنه يجب أن تتطابق الكمية الموجودة على بطاقة الصنف مع الرصيد الظاهر في سجل المخزون.

6.4 إذن إصدار مواد مخزونه Stores Issue

يتم خروج المواد من المخازن بموجب طلب معتمد ويطلق علي النموذج المستخدم عادة إذن إصدار مخازن أو طلب مخازن Stores Regulation وقد يصدر هذا الطلب من رئيس العمال الذي يحتاج إلى المواد لاستخدامها في إنتاج عمل معين أو قد يصدر من قسم التخطيط إذا كان في المشروع قسم للرقابة على الإنتاج والمعتاد أن يكون هناك إذن لكل صنف، وإذا كان المطلوب عدد من الأصناف المختلفة كأجزاء مطلوبة لعملية تجميع فقد تستخدم نماذج خاصة لإثبات تمكن من إثبات مجموعة من الأصناف في إذن واحد حتى يسهل إصدار المواد ويجب أن يلاحظ أن تصميم أي نموذج يجب أن يتماشى مع ظروف واحتياجات أي مشروع، ولكن يجب أن يحوي إذن المخازن البيانات الآتية:

وصف المواد ورقم الجزء أو الرمز، تاريخ ورقم الإذن المخزون وموقع الصنف، والكمية المطلوبة، رقم الحساب الذي يحمل المواد ، تكلفة الوحدة والقيمة الإجمالية للمواد المطلوبة، تاريخ وزمن التسليم، موقع أو إسم أول عملية في المصنع ستسلم إليها، توقيع الشخص أو الأشخاص الذين حرروا طلب المخازن ولإستلام المواد توقيع موظف المخازن .

7.4 نموذج رد مواد للمخازن Stores Credit Form

هذا النموذج يرفق عندما ترد مواد غير مستعمله للمخازن وجدت المواد المرتجعة بعد التفتيش عليها إنها بنفس الحالة التي كانت عليها عند إصدارها من المخازن فان الحساب الذي سبق أن حمل بها يصبح دائما بهذه المواد ، كما يلاحظ أن تكلفه الوحدة التي تحسب بها **المواد المرتجعة تكون نفس تكلفه الوحدة التي تحمل بها** الحسابات عندما أصدرت المواد ، وتكون المواد المثبتة في إذن المخازن فيما عدا ذكر ما يفيد أن القيمة سيجعل بها الحساب دائناً بعد أن كانت في إذن المخازن سيجعل الحساب بها مديناً كما يجب أن يذكر في نموذج المواد المرتجعة الذي من أجله ستوضع المواد في المخازن ويجب أن ترسل صورة من هذا النموذج إلى الموظف المختص بأستاذ المخازن ، حتى يدون الواقعة بذلك في إدارة الحسابات لإثبات ذلك في سجلات التكاليف ويجب قصر استخدام نموذج المواد المرتجعة علي حالات رد المواد الزائدة زيادة غير متوقعة عن حاجات الإنتاج وأيضا الحالات التي يجب أن تحول فيها المواد لسبب أو لآخر من طلب إلى طلب آخر بعد أن يكون الطلب الأول قد حمل بها ، وفي الحالة الأخيرة يجب استخدام إذن مخازن بالطريق الروتيني العادي ويجب منع الأسلوب الخاطيء الذي يلجأ له بعض رؤساء العمال الذين يسحبون مواد أكثر مما يحتاجون إليه لتنفيذ أمر إنتاج معتمدين على أمكان رده لمخازن لكميات غير المستعملة إلى المخازن، فإذا قام عدد كبير منهم بهذا الإجراء فان ذلك سيترتب عليه زيادة المخزون السلعي زيادة كبيرة بالإضافة إلى تعرض

المواد للتلف، كما سيزيد من صعوبة الرقابة علي المواد فيجب أن يكون في نظام الرقابة علي المواد ما يضمن إصدار المواد بالكميات المطلوبة، فإذا فرض وتلف بعض المواد فإنها ترجع إلى المخازن علي أساس إنها خردة وتكتب في نموذج آخر غير نموذج المواد المرتجعة غير المستعملة.

8.4 سجل المخازن أو أستاذ المخزون
Stores Record Or Stock Ledger

ويسمي أيضاً سجل رصيد المخازن ويعتبر جزءاً ضرورياً من الرقابة علي المواد ويفضل استخدام إصطلاح أستاذ المخزون لسجل السلع الجاهزة والمخزونة في انتظار إرسالها للعملاء.

ويحتوي سجل المخازن بيانات عن كل صنف من المواد المستخدمة في المشروع فيما يتعلق بالكمية المطلوبة من المواد والكميه الواردة والكميات المصدرة والكميه المتبقية واحتياجات المصنع من هذه المادة، كما يوضح سجل المخازن في أي وقت الكمية المتوفرة في المخازن والكمية المطلوبة التي يتم تسليمها كما يستخدم سجل المخازن أيضا كمراجعة على تشغيل المخازن ولذلك يجب أن يحفظ كلما أمكن في إدارة الرقابة علي الإنتاج أو إدارة الرقابة علي المواد بعيداً عن المخازن.

وفي ما يلي شرح مبسط للبيانات الأساسية التي تظهر في سجل المخازن أو أستاذ المخزون:

1- **الحد الأقصى والحد الأدنى**

يستعمل الحد الأقصى والأدنى كمعدلات للحماية ضد الشراء بكميات أكبر أو أقل من المطلوب، ويكون الهدف دائما هو توافر المواد المطلوبة لمقابلة احتياجات الإنتاج ولذلك تمنع أي تأخيرات نتيجة النقص في المواد مع عدم ربط وتعطيل كميه من رأس المال علي شكل مخزون سلعي ، والعوامل التي تحدد معدلات الحد الأقصى والأدنى هي احتياجات الإنتاج من المادة المعينة والوقت المطلوب للحصول علي كميه جديدة من هذه المادة ومن العوامل التي تؤخذ في الاعتبار المساحات العامة والكميه التي يمكن بها الحصول علي أحسن سعر وأحسن شروط ممكنة وإذا كان هناك تباين كبير في الطلب على مادة معينة خلال الفترات المختلفة من السنة فإنه يكون من المرغوب فيه وضع كميات مختلفة كحد أقصي وأدنى لهذه الفترات.

2- **الرصيد المتبقي**

خانه الكمية المحتجزة تساعد في تخصيص المواد مقدماً لأوامر إنتاج محددة، أما خانة الرصيد المتبقي فتظهر الرصيد الموجود بعد أن تم تخصيص المواد وتخفيضها من الكميات الموجودة بالمخازن، والصورة الأكثر دقه تؤخذ من الرصيد المتبقي من إستخدام الرصيد الموجود فعلاً في المخازن، ذلك أن الرصيد المتبقي يعطي صورة تتضمن الكميات المخصصة والمحتجزة لأوامر إنتاج معينة وعلى ذلك إذا قارنا الرصيد المتبقي بالحد الأدنى الموضوع فإنه لن يكون هناك خطر الفشل في القيام بالشراء في الوقت المطلوب، ويجب ملاحظة أن الكميات المحتجزة والمخصصة لأوامر إنتاج معينة والكميات المتبقية.

كما نلاحظ أن الرقم الموجود في خانة الرصيد المتبقي قد يكون أقل من الرقم الموجود في خانة الرصيد الموجود في المخازن لأن كميات من هذا الرصيد تكون قد خصصت.

وعلى ذلك فإن سجل المخازن يوضح البيانات الآتية – الكميات المطلوبة Orderd –الكميات المحتجزة أو المخصصة Reseried or Apport والكميات الموجودة on hand والكميات المتبقية Available.

3- **الكميات المحتجزة**

إذا كان سير العمل منتظم وليس هناك تغيرات إطلاقا أو بدرجة بسيطة في معدلات الإنتاج فلن تكون هناك حاجة إلى تخصيص مواد معينة بحساب أمر إنتاج معين أما إذا كانت احتياجات الإنتاج متقلبة وإذا كانت هذه التقلبات معروفة فان المعتاد أن يخصص لكل أمر إنتاج احتياجاته من المواد، إذا لم يحدث ذلك يكون من المحتمل أن يدخل أحد الأوامر في الإنتاج عندما لا يكون الرصيد المتوفر يكفي لمقابله كل الأوامر، ولذلك قد ينفذ هذا الرصيد أو جزء منه بحيث لا يكون هناك ما يكفي لمقابلة والأوامر الأخرى.

5. **تقييم المخزون السلعي**

عندما تكون الأسعار السوقية في حالة عدم إستقرار وثبات فإن ذلك يترتب عليه شراء كميات متعددة من المادة الواحدة خلال فترة المخزون بأسعار مختلفة للوحدة وتستخدم عده طرق لحساب قيمه المواد الموجودة في نهاية المخازن في نهاية الفترة المحاسبية.

طرق تقييم المخزون السلعي

الطريقة الأولى: **طريقه التكلفة أو سعر السوق**

سعر السوق أو التكلفة أيهما أقل طريقه شائعة لتقيم المخزون وهي بسيطة نسبياً لتقيم طلبيه واحده أما إذا كان عدد من الطلبيات قد اشتريت بأسعار مختلفة للوحدة أثناء السنة فانه يجب استخدام طريقه أخرى .

الطريقة الثانية: طريقه التكلفة المتوسطه للوحدة

عندما تكون هناك طلبيات اشتريت بأسعار مختلفة موجودة في المخزن تستخدم هذه الطريقة ، ويمكن حساب التكلفة المتوسطه بقسمه إجمالي التكلفة علي عدد الوحدات ولكي نحصل علي قيمه المخزون نضرب السعر المتوسط للوحدة في عدد الوحدات الموجودة .

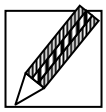
الطريقة الثالثة: طريقة ما يدخل أول يخرج أول-**First- In, First-Out (FIFO)**

تبني هذه الطريقة في تقييم المخزون السلعي علي المبدأ الذي يقول أن الكميات التي تشتري أولاً تستعمل أولاً ، ويمكن توضيح هذه الطريقة بالمثال التالي:

تاريخ الشراء	عدد الوحدات	سعر الوحدة	إجمالي التكلفة
أول فبراير	٥٠٠	5,000	2,500,000
١/ مايو	٥٠٠	5,500	2,750,000
أغسطس	٥٠٠	6,000	3,000,000
نوفمبر	٥٠٠	6,500	3,250,000
المجموع	٢٠٠٠		11,500,000

من عدد (٢٠٠٠) وحدة مشتراة هناك (٦٠٠) وحدة لازالت موجودة في نهاية الفترة المحاسبية ، والمشكلة هي إيجاد قيمه المخزون السلعي المتبقي تبعاً لطريقة (**FIFO**) حيث أن (١٤٠٠) وحدة إستخدمت خلال الفترة فإنها تمثل (١٠٠٠) وحدة مشتراة في أول فبراير و أول مايو ، بالإضافة إلى (٤٠٠) وحدة من مجموع (٥٠٠) وحده اشتريت في أول أغسطس وعلي ذلك فان الكميه المتبقية وهي (600) وحده تتضمن (١٠٠) وحده مشتراة في أول أغسطس بسعر (6,000) للوحدة أي (600,000) بالإضافة إلى جميع الكميه (٥٠٠) وحدة المشتراة في أول نوفمبر بسعر (6,500) للوحدة أي 3,250,000 دينار وعلي ذلك تكون قيمه المخزون السلعي بطريقه ما يدخل أولا هي 3,850,000 دينار.

تدريب (٢)



إذا كان لديك مخزن وبه سلع مختلفة وبعض منها قابل للتلف إذا لم يتم استخدامها في وقتها هل تستخدم معه طريقه ما يدخل أول يخرج أول أم لا؟

الطريقة الرابعة: طريقة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً ,last-in, first-out(LIFO)

هذه الطريقة تقوم علي الأساس الذي يقول أن الكميات المشتراة أخيرا تستخدم أولاً ، وباستخدام المثال السابق فان قيمة المخزون السلعي تتضمن (١٠٠) وحدة مشتراة في أول مايو (5,500) دينار للوحدة وقيمتها (550,000) بالإضافة إلى (٥٠٠) وحدة مشتراة في أول فبراير بسعر (5,000) للوحدة وقيمتها (2,500,000) أي أن قيمه المخزون السلعي في نهاية الفترة تكون (3,050,000) دينار ويمكن أن نري بسهوله وبمقارنه الطريقتين السابقتين أن الطريقة الأولي ينتج عنها قيمه أعلي للمخزون السلعي عندما تكون الأسعار في اتجاه صعودي . وعندما تكون الأسعار في اتجاه هبوطي ينتج عن الطريقتين آثار عكسية

وعندما تكون قيمة المخزون السلعي مرتفعة فان الأرباح ترتفع من وجهة نظر محاسبية، ولذلك فان هذه الزيادة في الأرباح يشار إليها أحيانا بأرباح المخزون السلعي .

أسئلة تقويم ذاتي



1. عدد الأغراض المهمة التي تخدمها بطاقة الصنف.
2. اذكر بيانات سجل المخازن أو أستاذ المخزون.
3. اشرح طرق تقييم المخزون الآتية:

أ- طريقة ما يدخل أول يخرج أولاً.

ب- طريقة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً.

عزيزي الدارس، لقد تناولت هذه الوحدة كل من رقابه المخزون السلعي وتحدها تتصل بمناوله الأصناف الموجودة بالمخازن ولها عده أهداف ومن أهمها الاحتفاظ بكميات من المواد وأدوات التشغيل والأجزاء والسلع المصنعة لمقابله التزامات البيع وما تحتاجه العملية الإنتاجية مع المحافظة على الاستثمارات، ثم التطرق إلى بطاقة الصنف التي تلصق على الوعاء بصوره واضحة حتى تمكن من التعرف على محتوياته، وشرح مبسط لبيانات سجل المخازن أو أستاذ المخزن وذكر طرق تقييم المخزون السلعي التي تشتمل (طريقه التكلفة أو سعر السوق أبهما أقل، طريقه التكلفة المتوسطه للوحدة، طريقه ما يدخل أولاً يصرف أول، طريقه ما يدخل أخيراً يصرف أولاً).

نتمنى أن تكون قد استفدت من دراستك لهذه الوحدة.

تدريب(1)

وجود رقابة على المخزون السلعي يسهل عمليه تحديد الاحتياجات المطلوبة لعمليه الإنتاج حتى يتم تفادى وجود الفائض الذي يمكن أن يكون خسارة أو عبء على المشترى وأيضاً تساعد الرقابة على المخزون في كشف المواد الرديئة وتفاديها قبل أي شيء وفى الوقت المناسب، وأيضاً توضح لنا الرقابة على المخزون السلعي النقص الذي يحدث في إحدى الإدارات وتفاديه في الوقت المناسب والعكس إن حدث فائض أيضاً، فلذلك عندما لا توجد رقابة على المخزون السلعي في مخزن ما يؤدى ذلك إلى فشل العملية الإنتاجية نسبة للخلل الذي سوف يحدث في ذلك المخزن.

تدريب(2)

لا يتم استخدام طريقة ما يدخل أولاً يصرف أولاً في ذلك المخزن حتى يتم تفادى تلف الأصناف التي دخلت مؤخرا فلذلك لابد من إعادة النظر في طريقة التقييم هذه حسب الأصناف الموجودة وحسب قابليتها للتلف حتى لا تحدث خسارة بذلك المخزن.

مسرد المصطلحات

* **طلب الشراء**: Purchase Requisition

هو النموذج الذي تطلب فيه إحدى الإدارات في المشروع من الجهة المسئولة عن الشراء إتخاذ الخطوات نحو شراء مواد أو إمدادات تشغيل.

*** أمر الشراء: Purchase Order**

هو النموذج الذي تنشئه الجهة المسئولة عن الشراء يحتوي على البيانات الأساسية، بحيث تتمشى مع البيانات السابق إنشائها في طلب الشراء.

*** بطاقة المواد المعيبة: Directive Material Tag**

هي البطاقة التي ترفق بالمواد المعيبة حتى يمكن تميزها عن أصناف المقبولة.

*** بطاقة الصنف: Bin Tag**

هي البطاقة التي تلصق علي الوعاء بصورة واضحة حتى تساعد على التعرف علي محتوياته.

*** نموذج رد مواد للمخازن: Stores Credit Form**

هو النموذج الذي يرفق عندما ترد مواد غير مستعملة للمخازن.

*** أستاذ المخزون: Stock Ledger**

هو سجل رصيد المخازن ويُفضل استخدام إصطلاح أستاذ المخزون لسجل السلع الجاهزة والمخزونة في انتظار إرسالها للعملاء .

*** طريقه ما يدخل أول يخرج أولاً Firsr – In, First - out**

هي تقييم المخزون السلعي علي المبدأ الذي يقول أن الكميات التي تشتري أولاً تستعمل أولاً.

*** طريق ما يدخل أخيراً يخرج أولاً Last - Ing First - out**

هي تقييم المخزون السلعي علي المبدأ الذي يقول أن الكميات التي تشتري أخيراً تستعمل أولاً.

المراجع

المراجع العربية

١/ عبده، علي عبد المجيد، **إدارة المشتريات والمخازن** ،ط2 ، مطبعة التقدم، القاهرة، ١٩٦٢.

٢/ بكير، جلال محمد، **الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن**، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٦٥.

٣/ إسماعيل، يسري خضر، **إدارة المشتريات والمخازن**، دار النهضة العربية، القاهرة.

٤/ الشنواني، صلاح، **الأصول العلمية للشراء والتخزين** ، مؤسسه شباب الجامعة ، الإسكندرية ١٩٨٣.

٥/ عبد الفتاح، محمد سعيد، **إدارة المشتريات والمخازن**، الطبعة الثانية، دار المعارف، الإسكندرية، ١٩٨٦.

المراجع الأجنبية

1\ Farrell , P.V.and G.W.Aljian (eds.), Aljians **Purchasing Habdbook** , 4th ed , McGraw-Hill Book Company ,New Yourk ,1982.

2\ Heinritz, Stuart F , and P.V.Farell . **Purchasing Principles and Applications** ,6th ed , Prentic-Hall , Inc , Engle-Wood Cliffs, N.J 1981.

3\ Leenders ,Michiel R.Harold E.Fearon, and Wilbur B.England, **Purchasing and Materials Management** ,7th ed , Richard D. Irwin Inc , Homewood, III , 1980.