

## الحقيبة الدراسية لمادة ادارة المواد

### المرحلة الأولى

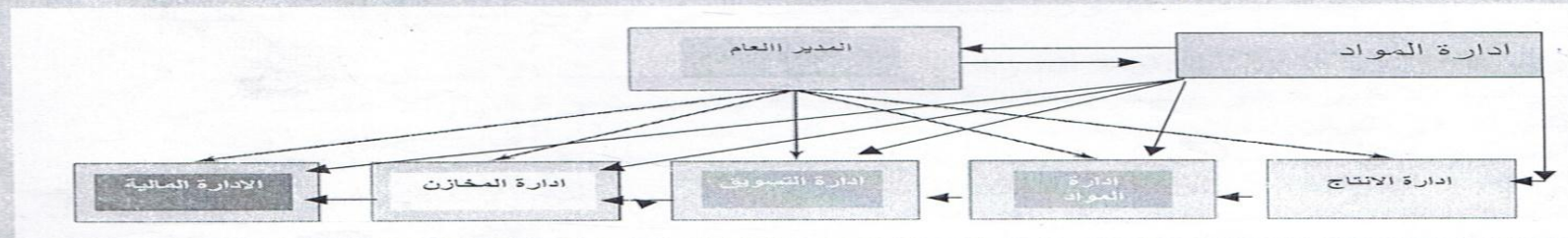
قسم تقنيات ادارة المواد

مدرس المادة : رجاء ابراهيم جواد

المادة (تخصصية)

( ١ ) ساعة نظري + ( ٣ ) ساعة عملي = ( ٤ ) ساعات

### مخطط يوضح عمل ادارة المواد



هيئة التعليم التقني  
اللجنة القطاعية للتخصصات الإدارية  
والمالية والمحاسبية والاحصاء المعلوماتية  
المجموعة الاستشارية لأقسام تقنيات إدارة المواد والتسويق

مجموع الساعات الأسبوعية		السنة	
المجموع	العملي	النظري	الدراسية
٤	٣	١	الأولى
اسم المادة باللغة الانكليزية	اسم المادة باللغة العربية		لغة التدريس
Material Managemen †	إدارة المواد		عربية

• الهدف العام لتدريس المادة :

- تعريف الطالب بالمفاهيم والأساليب العلمية والتقنية الصحيحة في إدارة المواد وأهميتها في انسيابية المواد للجهات الطالبة بأنواعها ، وكيفية تحقيق العائد الاقتصادي للمنظمة .

المفردات	الأسبوع
مقدمة في إدارة المواد/مفهوم وماهية إدارة المواد/أهمية إدارة المواد/أهداف إدارة المواد	١
مقدمة عامة عن وظيفة الشراء /مفهوم وأهمية وظيفة الشراء /أهداف ودوافع وظيفة الشراء	٢
المهام المختلفة لإدارة الشراء /التحقق من الحاجة /توصيف الحاجة /اختيار مصادر التوريد/ دراسة السعر/ مسؤوليات إدارة المشتريات	٤,٣
سياسات الشراء (المركزية واللامركزية والجمع بينهما)/سياسة الشراء بالجودة المناسبة /طرق تحديد الجودة /الجودة بالاسم التجاري /الجودة بواسطة العينة / الجودة بواسطة الرتب/ الشراء بالسعر المناسب /الوقت المناسب /الكمية المناسبة)/ باستخدام الأساليب الكمية	٩,٨,٧,٦,٥
علاقة إدارة المشتريات بإدارة المخازن والسياسات التخزينية والعلاقة بالإدارات الأخرى	١٠
استراتيجيات الشراء /المفهوم /الأهمية /العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمستهلك (العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية والاقتصادية والسياسية والقانونية)	١٢,١١
إستراتيجية الشراء حسب الحاجة /إستراتيجية المقارنة /إستراتيجية التخزين /إستراتيجية التبادل /إستراتيجية المضاربة .	١٤,١٣

اختيار مصادر التوريد /أهمية الاختيار المناسب /مراحل اختيار مصادر الشراء المناسبة /تقويم أداء مصادر الشراء /التفاوض والتعاقد مع مصادر الشراء	١٦,١٥
تحديد الحجم الاقتصادي لطلبات الشراء /المفهوم / العوامل المؤثرة في تحديد حجم الطلبية الاقتصادية / كيفية احتساب الحجم الاقتصادي	١٨,١٧
تقويم أداء وظيفتي الشراء والتخزين /المفهوم /الأهداف /الإجراءات	١٩
التخزين /المفهوم /الأهداف /الأهمية	٢٠
التعبئة التنظيمية لإدارة المخازن وعلاقتها بالإدارات الأخرى	٢١
سياسات التخزين(المركزية واللامركزية والجمع بينهما)	٢٢
مستويات التخزين(مستوى الحد الأدنى ،مستوى إعادة الطلب ،المستوى الأعلى للمخزون،رصيد الطوارئ،فترة الانتظار واحتياجاتها ،مستوى التدقيق)	٢٤,٢٣
الأصناف الراكدة /اسباب ركود المواد/ معالجة المواد الراكدة	٢٥
الاصناف التالفة /الجهات المسببة للتلف/ المشتريات/ المبيعات/ الانتاج/ النقل / المخازن/المجهزون	٢٦
معالجة المواد الراكدة والتالفة /شطب المواد وإجراءاته	٢٧
التعبئة والتغليف/المفهوم / الأهمية / الأهداف / الأغراض / انواع معدات التعبئة والتغليف	٣٠,٢٩,٢٨

اولا: النظرة الشاملة

أ- الفئة المستهدفة - طلبة المرحلة الاولى في قسم تقنيات ادارة  
المواد/المعهد التقني /شطرة  
ب - المبررات

يشهد العالم المعاصر تطورا كليا ونوعيا في جميع المجالات العلمية والتقنية والفنية والادارية وان الاهتمام بأدارة المواد في جميع منظمات الاعمال المعاصرة في السنوات الاخيرة هو وليد الحاجة المتزايدة والمستمرة في الاعتماد على ادارة المواد في توفير الاحتياجات السلعية والتي قد تصل الى عشرات الآلاف من الاصناف على مستوى المنظمة الواحدة كما ان قيمة المواد الاولية والمستلزمات السلعية تمثل نسبة مقدارها ٦٥% من كلفة الانتاج في بعض المنظمات الصناعية وهناك بعض المنظمات تقوم بادخال تغيير تنظيمي يؤدي الى التحويل من استقلالية ادارة المشتريات وادارات المخازن الى تطبيق مدخل او مبدا ادارة المواد . ويتطلب تطبيق هذا المدخل جمع كافة الانشطة المتعلقة بالمواد (انشطة الشراء - مراقبة المخزون - النقل - المخازن - مراقبة الانتاج ) تحت اشراف مستوى اداري واحد وهو مدير المواد .

مفردة الاسبوع الاول  
مقدمة في ادارة المواد  
اولا: الفكرة المركزية

- ١- مقدمة في ادارة المواد
  - ٢- مفهوم واهمية ادارة المواد
  - ٣- اهداف ادارة المواد
  - ٤- التغير التنظيمي وتطبيق مدخل ادارة  
المواد
- 
-

الاختبار القبلي : ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة .

- ١- ادارة المواد تعمل على حركة المواد داخل المنظمة ويعني .  
أ- انسياب المواد      ب - تنظيم المواد      ج - سيطرة المواد  
٢- من مهام وعمل ادارة المواد داخل المنظمات بمختلف انواعها .  
أ- تقدير الاحتياجات من انواع المواد للعملية الانتاجية ب - العملية الانتاجية فقط

ج - تلافى الازدواجية

- ٣- من اهداف ادارة المواد الرئيسية .  
أ- زيادة الايرادات ب - خفض تكاليف الانتاج والتوزيع ج - الامان والتكلفة

---

المصادر : ادارة المشتريات والمخازن (مدخل منظومة ادارة المواد )  
للدكتور عاطف جابر / ٢٠٠٨  
ادارة المواد تأليف اكرم رضا الطويل

## عرض المفردات

### ١- مقدمة في ادارة المواد

في بداية الامر كانت المشتريات تتم من خلال كل قسم في المنشئة ونضرا للتطورات العملية والمنافسة وارتفاع الاسعار زادت اهمية الشراء الامر الذي ادى الى وجوب ان تكون هناك ادارة مستقلة للشراء. ومع مرور الوقت زاد نشاط التخزين ايضا والذي يستغرق اكثر من ثلث ميزانيات الشركات الصناعية الامر الذي انعكس على التنظيم الاداري لهذا النشاط. ونضرا للعلاقة الوثيقة بين كل من المشتريات والمخازن وظيفيا فكان الوضع الطبيعي هو ادماج هاتين الوظيفتين في ادارة واحدة يطلق عليها ادارة المشتريات والمخازن ومع التطور العملي كان ايضا لوظيفة والتوزيع ومراقبة الانتاج دورا هاما في المنظمات . الامر الذي يجعل ادارة المشتريات والمخازن وهي في ادائها لعملها تواجه بعض المشاكل نتيجة عدم وجود الوظائف السابقة. فكان التحول من ادارة المشتريات والمخازن الى ادارة المواد . وهذا انعكس بدوره على التنظيم الاداري .



## ٢- التغير التنظيمي وتطبيق مدخل ادارة المواد .

كما سبق الاشارة اصبح تنظيم ادارة المشتريات ودمجه مع المخازن امرا حتميا تقتضيه الضرورات العملية . وهذا هو الافضل بسبب العلاقة العملية الوثيقة بين كلا الوظيفتين الامر الذي يسهل التكامل والاتصال بينهما من خلال دمجهما في ادارة واحدة . هذا بخلاف فاعلية وكفاءة العمل من خلال ادارة واحدة تجمع الوظيفتين معا. ولكن دمج وظيفتي الشراء والتخزين اصبح مفهوما قاصرا بمفهوم نطاق الاعمال اليوم وذلك لتعدد الوظائف في المنظمة والمرتبطة بوظيفة الشراء بشكل مباشر ومنها مراقبة الانتاج ومراقبة المخزون والنقل والتوزيع المادي لذا فاصبح من الضرورة دمج كل هذه الوظائف في ادارة واحدة يطلق عليها ادارة المواد.

وفي ما يلي نماذج عن تدرج التنظيم الاداري لادارة المواد:

اولا: نموذج التنظيم الاداري التقليدي

في هذا النموذج تكون وظيفة الشراء ووظيفة مستقلة مرتبطة بالمدير العام .

المدير العام

شؤون العاملين	التمويل	البحوث الفنية	الانتاج	الشراء	التسويق
التعيين	التخطيط المالي	بحوث الانتاج	سجلات	اختيار الموردين	البيع
الاجور	الاستثمارات	تطوير المنتجات	الانتاج	التعاقدات	الترويج
شؤون الموظفين	الحسابات	مراقبة الجودة	متابعة الانتاج	اصدار اوامر	التعبئة
الخدمات	التكاليف		استلام الانتاج	الشراء	التوزيع
	المراجعة		مخازن الانتاج	متابعة الاوامر	الخدمات البيعية
	حسابات المخازن				

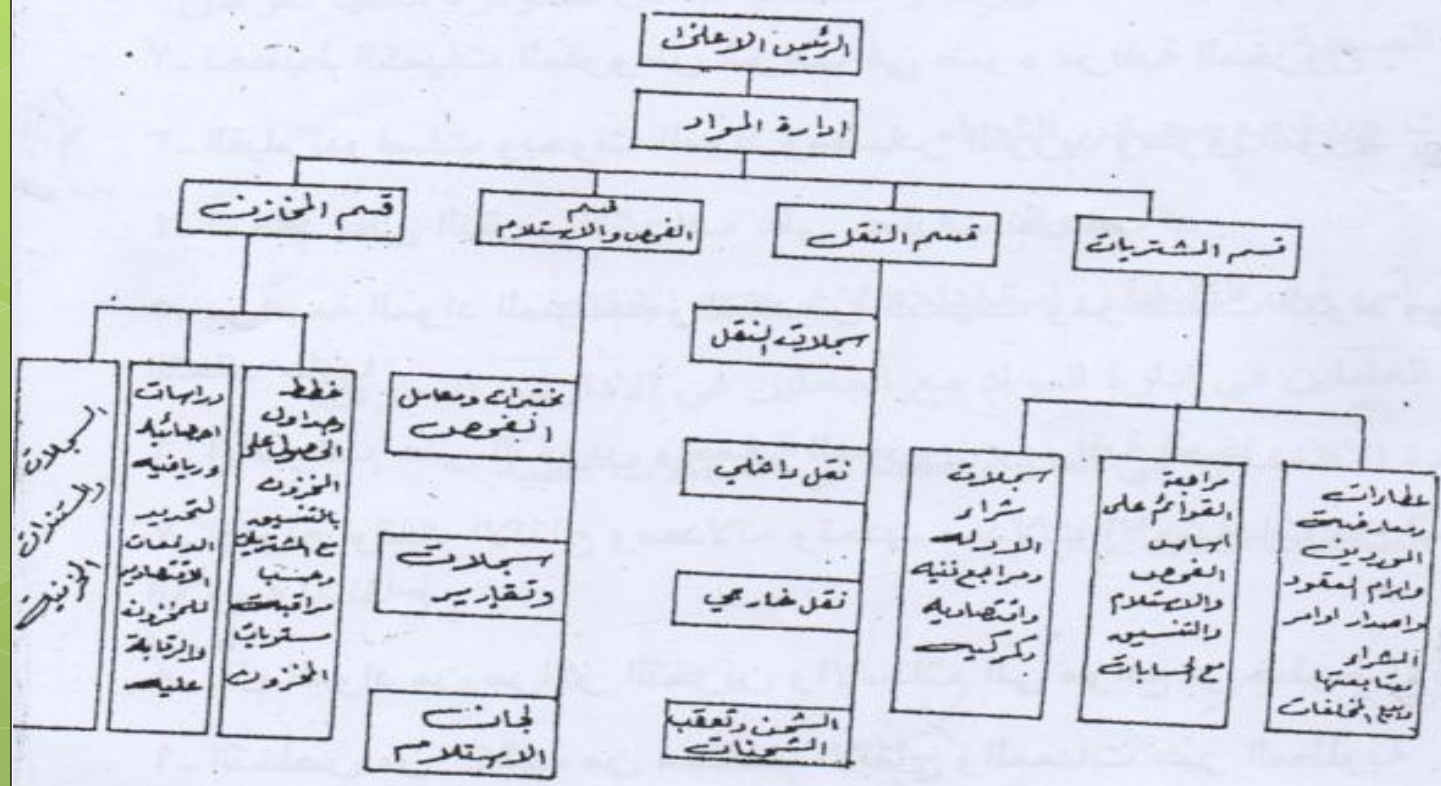
ثانيا: نموذج التنظيم الاداري بعد دمج وظيفتي المشتريات والمخازن



## ثالثا التنظيم الداخلي لادارة المواد

### Internal Organisation of Materials Management

يتأثر التنظيم الداخلي لادارة المواد بطبيعة الاعمال والواجبات الملقاة على عاتقها. فالخارطة التنظيمية لادارة المواد يفضل ان تكون على الاساس المجمع ، أي ان كل وظيفة داخلية تكون مجمعة على اساس التخصص الوظيفي والشكل (١-٣) يوضح نموذجا لتنظيم ادارة المواد في احدى الوحدات الصناعية الكبيرة.



## مفهوم ادارة المواد concept of materials manager

هي الادارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع ويتضمن ذلك .  
تخطيط الاحتياجات وشرائها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها . بما يحقق  
افضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الاهداف العامة للمشروع .

### اهمية ادارة المواد :

- ١- تخطيط وتقدير الاحتياجات من انواع المواد والاجزاء اللازمة لعمليات الانتاج .
- ٢- تخطيط الكميات المفروض شرائها في ضوء مراقبة المخزون .
- ٣- القيام بدراسات وبحوث المواد ومصادر التوريد وطرق التوريد .
- ٤- التعاقد على النقل والاشراف على عمليات نقل المواد .
- ٥- مراجعة المواد المستلمة والتأكد من الكميات ومواصفات المواد ومدى انطباق شروط التعاقد عليها .
- ٦- الاشراف على التخزين وحماية المخزون ومراقبة المخزون .
- ٧- جدولة اوقات الانتاج ومعدلاته وتحديد معدلات الاحتياجات من المواد والاجزاء اللازمة للانتاج .
- ٨- نقل المواد من مراكز التخزين والاستلام الى مواقع او خطوط الانتاج .
- ٩- التخلص من النالف من مخلفات الانتاج والمعدات غير المطلوبة .

اهداف ادارة المواد objectives of materials management

تسعى ادارة المواد لخدمة هدفين واضحين .....

الاول: هو خفض تكاليف الانتاج والتوزيع .

الثاني: مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها .

ويمكن لها تحقيق هذين الهدفين من خلال ما يأتي .....

- ١- المحافظة على استمرارية الانتاج عن طريق :
  - ا- شراء المواد بالكمية المطلوبة وبالمواصفات المحدد وفي الوقت الملائم ومن مصدر الشراء وبشروط وباسعار مناسبة .
  - ب- تحقيق انسيابية كفاءة للمواد المطلوبة .
  - ٢- سيطرة كفاءة على الخزين .
  - ٣- الاقتصاد في استخدام المواد المستوردة واستخدام البدائل المتوفرة محليا لغرض الادخار بالعملة الصعبة .
  - ٤- تحقيق علاقات جيدة مع مصادر الشراء .
  - ٥- وضع تنظيم لراس مال التشغيل واستخدامه لاغراض الانتاج .
  - ٦- تنسيق جهود العاملين في ادارة المواد مع العاملين في الادارات الاخرى .
  - ٧- مساعدة الوحدة الاقتصادية في النمو والتقدم في المجالات الفنية .
  - ٨- التصرف في المخلفات الصناعية .

# الأهداف

تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية

- خفض التكاليف إلى الحد الأدنى  
- زيادة الربح إلى الحد الأقصى

## التأثيرات

- 1- تحديد مصادر التجهيز الجيد
- 2- تقليل الترهيبات وتبسيطها
- 3- التقييم والسيطرة النوعية
- 4- تحليل القيمة
- 5- التقييم
- 6- تنمية المهارات والمعلومات

## الأساسية

تقليل المخزون إلى الحد الأدنى

الحصول على المراتب

- 1- سيطرة على المخزون
- 2- المحافظة على مخزونه
- 3- ضمان دوران مرتفع
- 4- رأس المال

- 1- شراء اقتصادي
- 2- المخزن السليم
- 3- التجهيز والمتزعين السليم



## اختبار بعدي post test

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما يأتي :-

١- ظهرت عدة مفاهيم في الالونة الاخيرة ومن بينها الادارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع . فهي تنتمي لمفهوم :

ا- الرقابة      ب - الانتاج      ج - التسويق      د - ادارة المواد

٢- تطبيق مدخل ادارة المواد يعني :-

أ- ارتباط ادارة المواد بقسم الانتاج      ب - ارتباط ادارة المواد بالتمويل

ج - ارتباط ادارة المواد بالرئيس الاعلى

٣- تسعى ادارة المواد لخدمة هدفين واضحين هما :

أ- زيادة الانتاج وتحسين نوعيته      ب - زيادة المبيعات وتخفيض اسعار

المبيعات

ج - خفض تكاليف الانتاج و مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق

اهدافها .

٤- تبرز أهمية ادارة المواد من خلال ماياتي :

أ- تخطيط وتقدير الاحتياطات من انواع المواد .

ب - القيام بدراسات وبحوث المواد ومصادر التوريد .

ج - التخلص من التالف والمعدات غسر المطلوبة من مخلفات الانتاج .

٥- التنظيم الداخلي لادارة المواد يعني.....

أ- ارتباط الشراء والمخازن والنقل والفحص بادارة المواد .

ب - ارتباط الانتاج والتسويق بادارة المواد .

ج - ارتباط الافراد والتمويل والانتاج والنقل بادارة المواد.

## مفردة الاسبوع الثاني الفكرة المركزية

---

- ١- مقدمة عامة عن وظيفة الشراء .
- ٢- مفهوم وظيفة الشراء
- ٣- اهمية وظيفة الشراء
- ٤- اهداف وظيفة الشراء
- ٥- دوافع وظيفة الشراء
- ٦- مسؤوليات ادارة الشراء

- الاختبار القبلي : ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة
- ١- من اهداف ادارة المشتريات .
    - أ- زيادة رأس المال المستثمر ب - تخفيض رأس المال المستثمر
    - ج - تكرار حدوث الازدواج
  - ٢- بعض العمليات تقوم بها ادارة المشتريات مع المجهزين قبل عقد صفقات الشراء تسمى .
    - أ- المناقصات ب - المزادات ج - المفاوضات د - قوائم الشراء .
    - ٣- اول اجراءات الشراء هي .
      - أ - تلقي الطلبات ب - دراسة الاسعار ج - اصدار امر الشراء .

المصادر :- ١- ادارة المواد : تأليف اكرم احمد رضا الطويل  
٢- ادارة المواد : هيثم الزعبي ، محمد العدون ، علي المشاقبة ٢٠٠٠  
٤- ادارة المشتريات : غانم فنجان / كتاب منهجي .

## عرض المفردات

مفهوم وظيفة الشراء :

تعد وظيفة الشراء في الوحدات الصناعية من الوظائف التي تعمل في تكامل مع وظائف الانتاج والتسويق والافراد والتمويل ولا يمكن تحقيق اهداف الانتاج والبيع ما لم يتم توفير الاحتياجات الوحدة الصناعية من مستلزمات الانتاج المختلفة بالكمية والمواصفات الملائمة والسعر المناسب وفي المكان والزمان المناسبين .

فالشراء بمفهومه العام: يقصد به الحصول على المواد الاولية وغير ذلك من المستلزمات السلعية والخدمية عن طريق دفع قيمتها .

الشراء كوظيفة : هو وظيفة تدبير مختلف الاحتياجات من المستلزمات بأقل استثمار ممكن . المنشآت تحصل على احتياجاتها من مستلزمات الانتاج من مصدرين هما :الانتاج الداخلي ويقصد به قيام المنشأة بتصنيع احتياجاتها داخليا . ولكن هذا الشراء يتطلب امكانيات مادية وبشرية كبيرة . مما يدفع بالمنشأة الى الاعتماد على المصدر الثاني .

والشراء من الخارج وهو الحصول على الجزء الاكبر من هذه الاحتياجات عن طريق الشراء السليم والتي تقوم عليها اصول الشراء الجيد .

اهمية وظيفة الشراء :

١- التوقيت السليم لعمليات الشراء : ان هذا المفهوم يؤدي دورا بارزا في مجالين:

أ- تدبير جميع احتياجات المنشأة من المستلزمات السلعية والخدمية في مواعيدها المناسبة مما يضمن استمرار العملية الانتاجية حسب الخطط الانتاجية والتسويقية الموضوعة. ان التوقيت غيرالسليم لعملية الشراء له تأثيره المباشر في وظيفتي الانتاج والتسويق ومن ثم على ايرادات المنشأة علما ان التوقيت غير السليم يسبب في اغلب الاحيان توقف الانتاج وضياع الموارد.

ب - ان التوقيت الصحيح لعمليات الشراء يؤدي الى خفض كلفة الخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للخزن قبل فترة طويلة من الحاجة لها .

بناء على ذلك فان التوقيت السليم للشراء يسهم مساهمة فاعلة في ضمان التدفق المنتظم للمواد والتجهيزات المختلفة وبالتالي للسلع المنتجة الى السوق اضافة الى الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة .

٢-المشتريات كمصدر للربحية : ان وظيفة الشراء جزء مهم وحيوي من ادارة الاعمال والسؤال كيف يمكن للمشتريات ان تزيد من ربحية الوحدة الاقتصادية ؟

ان اي تخفيض في تكاليف المشتريات التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية يؤثر بشكل مباشر على ربحيتها . فمثلا يؤدي تخفيض تكاليف المشتريات بنسبة ٢% الى زيادة الربح بنفس النسبة ، وبمعنى اخر ان انخفاضها في تكاليف المشتريات بنسبة معينة يؤدي الى زيادة الربح بنفس النسبة ، وعلى سبيل المثال تفترض ان ايراد مبيعات احدى الوحدات الصناعية هو (١٠٠) مليون دينار وان هذه الوحدة تنفق (٥٠) مليون دينار على شراء المواد ، فان تخفيض تكاليف شراء بنسبة ١% يؤدي الى زيادة ارباحها بمقدار مليون دينار . واذا لم تتمكن من تخفيض تكاليف شراء المواد ، ولكي تحقق نفس الزيادة في الربح ، لابد من زيادة مبيعاتها الى ١٠٥ مليون دينار وعلى فرض ان ربحها يصل الى ٩% من ارقام مبيعاتها

٣- تحقق وظيفة المشتريات اذا احسن ادائها قيمة مضافة للوحدة الصناعية تتساوى ان لم تزد عن القيمة المضافة التي تحققها العملية الصناعية . وتمثل القيمة المضافة القيمة التي تضاف الى قيمة المواد والسلع الوسيطة كنتيجة للعملية الصناعية ، وهي تساوي قيمة الانتاج الاجمالي مطروحا منه قيمة مستلزمات الانتاج . وهذا الفرق يمثل مدى مساهمة كل وحدة صناعية في العملية الاقتصادية .

ان العملية الاقتصادية باكملها تتمثل في تحويل المواد الاولية الى اشكال مختلفة لها استعمالات وقيم من وجهة نظر مستخدميها ، وهذا التحويل يتم اما بعملية صناعية واحدة او عدة عمليات ، فمثلا لغرض صناعة هيكل سيارة لا بد من الحصول على الحديد الخام اللازم ويتم تحويله الى حديد صلب ، ثم تحويله الى صفائح معدنية وهذه بدورها تتحول الى هيكل محدد ياخذ في النهاية شكل سيارة من نوع معين والفرق بين قيمة المنتج النهائي (السيارة) وبين قيمة المواد والمستلزمات الاخرى المستخدمة يسمى القيمة المضافة بواسطة الانتاج. ونتيجة لزيادة درجة التخصص الصناعي ، تخصصت بعض الوحدات الصناعية بتصنيع المواد والاجزاء والمعدات وتقديمها الى وحدات صناعية اخرى لتستخدمها في عملها الصناعي ، وقد وصلت بعض الوحدات الصناعية الى النقطة التي تشتري فيها اكثر من ٥٠% من قيمة مبيعاتها وهذا يعني ان هذه الوحدات تحقق قيمة مضافة نتيجة عملياتها الصناعية اقل من ٥٠% من قيمة مبيعاتها لذي يبدو جليا اهمية وظيفة الشراء لاي وحدة صناعية



## اهداف وظيفة الشراء

- ١- تحقيق التدفق المستمر للمشتريات لكافة اوجه نشاط المشروع.
- ٢- الحصول على الجودة المناسبة من المواد التي تتناسب مع جودة المنتج النهائي .
- ٣- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون الى اقل ما يمكن مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم توقف الانتاج.
- ٤ - الوصول الى انسب مصادر التوريد واستخدام عنصر المنافسة لاختيار مصدر التوريد المناسب و ابرام العقود مع المورد.
- ٥- الحصول على المواد باقل الاسعار مع عدم الاخلال بعنصر الجودة .
- ٦ - تنمية العلاقات مع مصادر التوريد الحالية والبحث المستمر عن مصادر جديدة .
- ٧ - متابعة البضاعة في المواعيد المقرره وبالاصناف والكميات المحدده .
- ٨- المحافظة على المركز التنافسي للمنشأة باداء وظيفة الشراء باعلى كفاءة .

## دوافع وظيفة الشراء

---

تقوم جميع منشآت الاعمال الاعمال الانتاجية والتجارية والخدمية بعمليات الشراء بهدف توفير جميع الاصناف السلعية التي تحتاجها في عملياتها الانتاجية والتسويقية . لذا يعتبر الشراء نشاطا اساسيا في جميع منشآت الاعمال .

وفيما يلي انواع الشراء الذي تقوم به منشآت الاعمال حسب دوافع الشراء :-

اولا: الشراء بهدف اعادة البيع :

تقوم المنشآت التجارية ( منشآت تجارة الجملة ومنشآت تجارة التجزئة ) على اختلا انواعها بشراء البضائع بهدف اعادة بيعها بهدف الحصول على الربح . والمشكلة الاساسية التي

تواجهها هذه المنشآت هي كيفية تحديد احتياجاتها من البضائع من الناحيتين الكمية والنوعية لأن استمرار هذه المنشآت ونجاحها يعتمد على قدرتها على بيع الاصناف التي قامت بشرائها بسعر يحقق لها قدرا من الربح الملائم .

ثانيا : الشراء بهدف الانتاج

تقوم بهذا النوع من الشراء جميع المنشآت الانتاجية بهدف تحويل المواد الى سلع تامة الصنع بهدف بيعها بسعر يحقق لها الربح ويعتمد نجاح هذه المنشآت على قدرتها على انتاج سلع يمكن بيعها بالاسعار المناسبة .

ثالثا : الشراء بهدف الاستهلاك

تقوم بهذا النوع من عمليات الشراء جميع المنشآت الخدمية . بهدف الاستهلاك النهائي . ان هذه المنشآت تشتري الاصناف التي تحتاجها في عملياتها المختلفة والتي تسعى من خلالها لانتاج خدمات متعددة منها خدمات النقل والسياحة والفندقة والتامين والمستشفيات والتعليم . ويعتمد نجاح هذه المنشآت على انتاج الخدمات المطلوبة من قبل الافراد بالتكاليف المناسبة . كما يقوم بالشراء بهدف الاستهلاك جميع الافراد من اجل اشباع رغباتهم واحتياجاتهم .

## مسئوليات إدارة المشتريات.

- ١- وضع سياسات مناسبة للشراء، وتطويرها، بحيث تتمكن المنظمة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأفضل الشروط، ومن أمثلة هذه السياسات:
  - أ- سياسة الشراء بكميات قليلة، متوسطة أو كبيرة.
  - ب- سياسة الشراء بحسب الحاجة.
  - ج- سياسة الشراء مقدماً للتخزين، للمضاربة أو للتصنيع.
  - د- السياسة المتعلقة بمصادر الشراء، وهل تعتمد على مصدر شراء واحد أم عدة مصادر.

## ٢- القيام بالدراسات والبحوث المختلفة، مثل:

- أ- التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية.
- ب- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المنظمة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية.
- ج- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات.
- د- دراسة كميات المواد في الأسواق، ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها.
- هـ- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

## ٣- مراجعة طلبات الشراء الواردة لها من وحدات المنظمة.

بعض الأقسام تبالغ في طلباتها خلال فترة زمنية قادمة بما يؤثر سلباً على أداء المنظمة

ككل.

#### ٤- الجدولة الزمنية للمشتريات

حيث تقوم وظيفة الشراء بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات المختلفة، وفي المواعيد المطلوبة كما يلي:

- ترد العديد من الطلبات من شتى الإدارات والأقسام لإدارة المشتريات ولكن المخصصات المالية قد لا تكفي لتلبيةها كلها، وبالتالي يجب على إدارة المشتريات عمل جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة وقسم بشكل منظم وفقاً لطبيعة الحاجة للجهة الطالبة، وطبيعة الصنف المطلوب، والقدرات المالية المتاحة للمنظمة.

#### ٥- تحديد مستويات المخزون الثلاثة:

- الحد الأعلى.

- نقطة الطلب.

- الحد الأدنى.

#### ٦- إصدار أوامر التوريد (الشراء):

وهو عبارة عن نموذج يصدر عن وظيفة الشراء في المنظمة المشتريّة إلى المورد يتضمن الطلب بشراء كمية معينة، بسعر معين، في وقت معين، وبمواصفات محددة.

٧- مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها بالتعاون مع الشؤون القانونية بالمنظمة، ثم توقيعها مع الموردين.

٨- إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام والفحص بالتعاون مع المختصين في هذا الشأن.

٩- تنظيم السجلات لحفظ جميع المعلومات، والبيانات المتعلقة بعمليات الشراء.

١٠- تصريف الأصناف المخزونة التي لم يعد لها حاجة ومخلفات الإنتاج، وذلك بالشكل الذي تراه مناسباً وبما يحقق الفائدة للمنظمة.

## الاختبار البعدي (post test)

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي :-

١- وردت عدة تعاريف لوظيفة الشراء هي .....

أ- الحصول على المواد الاولية عن طريق دفع قيمتها .

ب - تدبير مختلف الاحتياجات باقل استثمار ممكن .

ج - هي كل النشاطات التي يقوم بها المدير من اجل تحقيق الاهداف .

٢- التوقيت الصحيح لعمليات الشراء يؤدي الى خفض كلفة التخزين من خلال .

أ- شراء مواد بكميات كبيرة . ب - شراء مواد بكميات صغيرة .

ج - تفادي شراء المواد الخاضعة للخرن قبل فترة طويلة من الحاجة لها .

٣- يمكن للمشتريات ان تزيد من ربحية الوحدة الاقتصادية من خلال ....

أ- تخفيض تكاليف المشتريات التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية .

ب - شراء مواد اولية بكميات كبيرة و تخزينها لحين الحاجة .

ج - شراء المواد التي تحتاجها حسب الحاجة .

٤- من اهداف وظيفة الشراء هي

أ- الحصول على الجودة المناسبة من المواد .

ب - تنمية العلاقات مع مصادر التوريد الحالية والبحث عن مصادر جديدة

ج - المحافظة على المركز التنافسي للمشاة باداء وظيفة الشراء باعلى كفاءة .

٥- تقوم به جميع المنشآت النتاجية بهدف تحويل الماد الى سلع تامة الصنع بهدف بيعها بسعر يحقق لها الربح .

أ- الشراء بهدف المستهلك .

ب - الشراء بهدف اعادة البيع . ج - الشراء بهدف الانتاج

مفردة الاسبوع الثالث والرابع

اجراءات الشراء purchasing procedures

الفكرة المركزية central idea

١- مقدمة عن اجراءات الشراء

٢- خطوات الاجراءات وتشمل

( التحقق من الحاجة ،التأكد من ملء طلب الشراء ،الاتصال بالمخازن للتأكد من عدم وجود المادة ، اختيار مصادر التوريد، دراسة الاسعار ، اصدار امر التوريد ، متابعة امر التوريد ،استلام ومراجعة قوائم الشراء ، استلام المواد الموردة ، فحص المواد ،ارسال قوائم الشراء الى قسم المحاسبة للمراجعة ، الاحتفاظ بالمستندات والسجلات )



الاختبار القبلي (pretest): ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة.....

س ١: ماهي خطوات عملية الشراء ؟

س ٢: لماذا تطبق ادارة الشراء اجراءات في كل عملية شراء تقوم بها ؟

س ٣: هل تتشابه المستندات التي تستخدم في عملية الشراء في كل الوحدات الاقتصادية؟

س ٤: لماذا تحتفظ ادارة المشتريات بكل المستندات الخاصة بكل عملية شراء تقوم بها ؟

---

---

المصادر : ادارة المواد : تاليف اكرم احمد رضا الطويل ، ٢٠٠٠م

ادارة المشتريات والمخازن ( مدخل منظومة ادارة المواد ) تاليف د. عاطف جابر طه

٢٠٠٨م

## عرض المفردات

### مقدمة عن اجراءات الشراء

---

ان اجاءات الشراء قد تختلف من وحدة اقتصادية لآخرى تبعا لامكانيات وظروف الوحدة. كما ان الدورة المستندية اي خط سير المستندات والنماذج الخاصة بعمليات الشراء تختلف تبعا للتنظيم الخاص بالوحدة الاقتصادية وعلى العموم فان هذه الاجراءات تنحصر في الخطوات الآتية

### خطوات الاجراءات

---

اولا: تلقي الطلبات من الادارات المختلفة في الوحدة الاقتصادية بشكل كتابي على نموذج خاص يعد لهذا الغرض ويسمى طلب الشراء *purchacs requisition* . وتتضمن البيانات الرئيسية التي يحويها نموذج طلب الشراء ما ياتي:

أ- تاريخ طلب الشراء .

ب - الإدارة الطالبة .

ج - الصنف المطلوب ورقمه بدليل المخازن .

د - الكمية المطلوبة من الصنف ومواصفاتها.

و - الرصيد الموجود بالمخازن في تاريخ تحرير طلب الشراء والكمية تحت التوريد ( ان وجدت ) .

ز - متوسط الاستهلاك السنوي للصنف .

ح - الحد الأدنى والأعلى للمخزون من الصنف .

ط - التاريخ المطلوب فيه التوريد .

ي - سعر اخر طلبية ثم شراء الصنف بها وتاريخها .

ك - توقيع مدير الجهة الطالبة.

ان طلبات الموارد من قبل الاقسام والفروع المختلفة يجب ان تصل الى قسم المشتريات قبل الحاجة الفعلية الها بفترة مناسبة حتى يتاح لها الوقت الملائم للبحث عن المورد الذي يوفر المواد المطلوبة بالكمية المحددة وبالموصفات والاسعار المناسبة وفي الزمان والمكان الملائمين ان كانت متوفرة في الاسواق او يقوم المورد بتصنيعها ان كانت تصنع بالطلب وبما يتفق مع خطط الانتاج والمبيعات . ان طول الفترة بين تاريخ طلب المواد وتاريخ استخدامها الفعلي يعتمد على طبيعة سوق المادة المعينة . فقد تمكن الحصول عليها خلال عدة ساعات . وقد يتطلب الامر عدة ايام او اسابيع واحيانا عدة اشهر متى تصل الى مخازن الوحدة الاقتصادية.

ثانيا : التأكد من ملئ طلب الشراء بشكل صحيح وتوقيعه من قبل المسؤولين بالاقسام او الفروع الطالبة . وكذلك اعطاء مواصفات دقيقة للسلع والمواد التي تحتاجها تلك الاقسام .

ثالثا: الاتصال بالمخازن لعرض التاكيد من عدم وجود المواد المطلوبة بها . او انها قاربت على النفاذ من جهة والتاكيد من عدم وجود مواد بلدية ( لها نفس السعر او اقل ) يمكن استخدامها عوضا عن المواد المطلوبة .

رابعا: اختيار مصادر التوريد الجيدة والمتقيدة بشروط عقد الشراء وتقوم بتنفيذ التزاماتها. كالتسليم في الوقت المحدد وبالكمية المحددة والجودة المطلوبة . وفي الغالب يوجد اكثر من مورد للمادة الواحدة ومن النادر ان تنحصر المادة بمورد واحد ويتم التعرف على الموردين من خلال سجلات الشركة السابقة او عن طريق الصحف والمجلات او استخدام الكتالوجات او بواسطة مندوبي المبيعات .

خامسا: دراسة الاسعار يعد تحديد مصادر التوريد المحتملة للمواد المطلوبة تقوم ادارة الشراء بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالاسعار لهذه المواد وتتنوع مصادر الحصول على

الاسعار . وعادة تبدأ بدعوة الموردين لتقديم عروض السعارهم للاصناف المطلوبة شرائها . وتتم هذه الدعوة اما شفوية او كتابية باستخدام نموذج طلب اسعار . وتتبع الدعوة الشفوية في حالات شراء الاصناف قليلة القيمة اما في الحالات الاخرى فتكون الدعوة لعرض الاسعار كتابية باستخدام نموذج موحد لهذا الغرض ويسمى نموذج طلب الاسعار ويحتوي على البيانات التالية :

- ١- اسم وعنوان المشتري .
- ٢- رقم الطلب والتاريخ .
- ٣- الكمية المطلوبة من كل صنف .
- ٤- التوصيف الكامل للصنف .
- ٥- مكان التسليم .
- ٦- اخر موعد لتقديم العرض وبيانات اخرى تؤثر في ظروف العرض مثل تكاليف النقل وموعد التوريد .

سادسا : اصدار امر التوريد : بعد ان يتم اختيار الانسب من بين الموردين فان الاجراء التالي يتضمن اصدار امر التوريد وارساله الى المورد . متى اذا ماتم قبوله فانه يعبر ارتباطا تعاقديا ملزما لكل من البائع والمشتري ويعبر امر التوريد من اهم النماذج المستخدمة في اجراءات الشراء . واذا كانت اوامر الشراء قد تختلف فيما بينها بين المنشآت من حيث التصميم وبعض التفاصيل التي تشتمل عليها فان هناك بيانات ضرورية لايد يتضمنها امر التوريد وتشمل مايلي.....

١- اسم جهة الشراء وعنوانها .

٢- رقم الامر وتاريخه .

٣- اسم المورد وعنوانه .

٤- موعد ومكان التسليم .

٥- توصيف المشتريات تضيفا كاملا بالكميات والاسعار .

٦- توقيع الجهة المختصة بالمشتريات .

سابعاً : متابعة امر التوريد: للتأكد من استلام المورد له من جهة والتأكد من تنفيذ المورد لتعهدده بالتسليم من جهة اخرى . وبالتالي فهي تتضمن نوعاً من الاتصال المستمر والمنظم بالمورد لكي يتم تنفيذ امر التوريد لانتتهى عند خطوة تقديم الطلب بل لابد لها ان تتعقب الشحنات المطلوبة . ويقصد بالتعقيب tracing : متابعة الشحنة منذ لحظة مغادرتها مكان الشحن والحصول على بيانات بشأن حركتها وانتقالها من مكان لآخر لحين وصولها الى مكان المشتري وقد يكون لهذه العملية ما يبررها وذلك لان تواني ادارة المواد في تعقب امر الشراء قد يؤدي الى اهماله من جانب المورد او تفضيل طلب اخر عليه بالاضافة الى ذلك فان تعقب الصفات يعبر امراً هاماً لضمان الاستلام في الزمان والمكان الملائمين لضمان استمرار عمليات الانتاج والتسويق .



وتختلف طرق التعقب حسب اهمية المواد وظروف التوريد وتوجد اكثر من طريقة للتعقب منها:

أ- المحادثة التلفونية :- يتصل المشتري بالمورد تلفونيا سواء قبل موعد التسليم او بعده والاستفهام منه عن امكانية التسليم وحثه على الاسراع فيه .

ب - المراسلات : يرسل المشتري خطاب خاص لتعقب امر الشراء الى المورد يؤكد فيه ضرورة التوريد في الموعد . واذا تاخر وصول الشحنة يرسل الى المورد ثانية رسالة استفسار حول اسباب تاخر وصول الشحنة ويطلب منه الاسراع في التسليم وتحديد اقصى موعد له .

ج - الاتصالات الشخصية : يستخدم المشتري اسلوب الاتصالات الشخصية وهنا يتم تكليف مندوبين من الوحدة الاقتصادية المشتري بزيارة المورد للتصرف على نظم العمل لديه من حيث امكانية التوريد في المواعيد المتفق عليها والابقاء بها .

ومسؤولية التعقب تختلف من وحدة الى اخرى في بعض الوحدات يتطلب الامر انتشار وحدة خاصة بالتعقب ترتبط بآدارة المواد وفي غيرها يتطلب انشاء وحدة حفظ للملفات الخاصة بالطلبات تحت التنفيذ ترتبط بالمشتريات لمتابعة الطلبات .

ثامنا : استلام ومراجعة قوائم الشراء .

ان استلام قوائم الشراء هو الدليل على ان المورد قد قام فعلا بشحن المواد وتعني عملية مراجعة قوائم الشراء : مقارنة المعلومات الموجودة في القوائم التي بعثها المورد مع سجلات قسم المشتريات . وتشمل عملية المراجعة تدقيق الكميات الواردة في القوائم مع الكميات المتفق عليها في امر الشراء . وتدقيق المواصفات والخصائص والاسعار مع تلك الموجودة في امر الشراء التي سبق الاتفاق عليها مع المورد .

- وهناك جدل حول اسناد عملية استلام ومراجعة قوائم الشراء الى ادارة المشتريات او ادارة الحسابات .

ا- ( الاعتبار التي تؤيد قيام ادارة المواد بمراجعة قوائم الشراء ) .

١- ان استلام القوائم من المورد هو الدليل على ان المورد قد قام فعلا بشحن المواد والسلع المتفق عليها . وهذه الخطوة تعد ضرورية لعملية تعقب اوامر الشراء .

٢- ان استلام ومراجعة قوائم الشراء يعد جزءا من مسؤولية من قام بالشراء لكي يتأكد من ان الطلبات التي قدمها قد نفذت بدقة تامة . وفي حالة وقوع اخطاء فان من واجب المشتري الاتصال السريع بالمورد لغرض تصحيح الخطا واجراء التعديل اللازم . كذلك ان ادارة المواد هي الجهة الوحيدة التي لها معرفة تامة بشروط امر الشراء ومن ثم تكون في مركز افضل عند اكتشاف الاخطاء وتصحيحها .

٣- ان عمليات الشراء لاتنتهي الابدع دفع ثمن المواد المشتراة حسب الاسعار المتفق عليها في عقد الشراء . وبما ان الحصول على المواد والسلع بالسعر المناسب يعد من اهداف ادارة المواد. فانه لايمكن التاكيد من انجاز الهدف الابمراجعة القوائم من قبل قسم الشراء.

٤- نضرا لمعرفة ادارة المواد بمواصفات وكميات المواد المطلوبة وخبرتها بحالات العرض والطلب في الاسواق. يكون لديها امكانيات تساعدها في النظر واتخاذ قرار فيما اذا كانت الكميات الواردة . تفي بمتطلبات الانتاج فلا يتحتم رفضها والانتظار لحين ورود غيرها خاصة اذا كانت المسافة بين الوحدة والمورد بعيدة من ناحية وكانت الاصناف غير متوفرة بنسبة ١٠٠% من ناحية وان المورد حرصا منه على مصحة الوحدة قد ارسل هذه الاصناف البديلة لتجنب الاعطال وتوقف العمل من ناحية ثالثة.

ب - ( الاعتبارات التي تؤيد قيام ادارة الحسابات بمراجعة قوائم الشراء ) .

١- تمثل عملية مراجعة قوائم الشراء اجراءا محاسبيا لايمكن ان يتم بكفاءة الا في ادارة الحسابات . وفي الواقع ان الهدف من مراجعة القوائم لا يقتصر على الناحية الرقمية بل يستهدف مطابقة مواصفات المواد الواردة مع المواصفات الفنية المحددة سلفا لها . وهذا لايمكن ان يغطيه الاجراء المحاسبي . اما متطلبات القيد في السجلات المحاسبية فتتم عن طريق ارسال صورة من قائمة الشراء الى الحسابات او ارسال القائمة الاصلية لها بعد الانتهاء من المراجعة في المشتريات .

٢- تعتبر عملية مراجعة قائمة الشراء من قبل ادارة الحسابات من مبادئ المراجعة السليمة . لانه ينطوي على قيام ادارة ثانية بالتأكد من دقة قيام الادارة الاولى بعملها . والرد على ذلك هو ان قيام ادارة المواد بمراجعة قائمة الشراء لايعني الغاء دور الحسابات في اجراء المراجعة المالية لقوائم الشراء باعتبارها مسؤولة عن مراقبة الاموال التي تصرف في الشراء . بل ان مراجعة قائمة بمعرفة ادارة المواد هو ضمان تطابق المواصفات والشروط مع ماتم الاتفاق عليه . وهذا يحقق كسبا كبيرا في النواحي الفنية للشراء . ومع ذلك فان مراجعة وسلامة التصرفات المالية يمكن ان تقوم به وحدة المراجعة الداخلية في فترة لاحقة

تاسعا :

استلام المواد الموردة واختبارها للتأكد من مطابقتها للشروط التي تضمنها امر التوريد ان الهدف من الاستلام هو التأكد من وصول الكمية المطلوبة من كل مادة. ويتم الاستلام بعد اجراء جرد شامل لجميع محتويات الطلبية الواردة . وتقع مسؤولية الاستلام على شعبة فرعية تتبع قسم المشتريات والمخازن والذي يتبع بدوره ادارة المواد. و احيانا ينشا قسم متخصص لاستلام اذا توجد امكانات لدى الوحدة الاقتصادية. وبعد اجراء المطابقة بين محتويات الطلبة الواردة مع قائمة الشراء من قبل الجهة المكلفة بالاستلام . ترفع هذه الجهة تقريرا بنتيجة الاستلام لقسم المشتريات والذي يرفع بدوره لادارة المواد يتضمن التقرير بيانات عن الطلبية كرقم الطلب وتاريخه ورقم قائمة الشراء وتاريخها ، اسم المورد ، تاريخ الشحن ، وسيلة النقل ، محتويات الطلبية ، كمية النقص او التلف فيه.... الخ

عاشرا:

فحص المواد :يرتبط نشاط الفحص بنشاط الستلام للبضاعة الواردة والفحص هو الاجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله الاطمئنان على مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية . وان اهمية الفحص تتاثر بعدد من العوامل منها مدى اهمية جودة المشتريات بالنسبة للوحدة الاقتصادية وبنوع المادة واهميتها ثم بالمبالغ التي تتخصصها الوحدة لفحص مشترياتها. وعملية الفحص يمكن ان تتم داخل الوحدة الاقتصادية او خارج الوحدة الاقتصادية .

احدى عشر :

ارسال قوائم الشراء الى قسم المحاسبة لغرض مراجعتها والتأكد من دقة وسلامة الصرف

اثنى عشر :

الاحتفاظ بالمستندات والسجلات . لغرض توجيه عمليات الشراء واطمئنانها بكفاءة . يتطلب الامر الاحتفاظ باوامر الشراء باعتبارها مستندات قانونية . كما لا بد من الاحتفاظ بسجلات تفصيلية لجميع معاملات الشراء وسبب ذلك يرجع الى ان الجزء الاكبر من عمليات الشراء في الوحدات الاقتصادية يمثل عمليات متكررة وبالتالي فان الرجوع الى السجلات يعد امر ضروريا لاطمئنان وتوجيه عمليات الشراء الجديدة .

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل ماياتي .....

١- ان دعوة الموردين لتقديم عروض اسعارهم يتم .

ا- شفويا ب - كتابيا ج - شفويا او كتابيا

٢- تنتهي اجراءات الشراء .....

ا- بعد استلام المواد وفحصها ب - بعد ارسال القوائم الى الحسابات ج - بعد

الاحتفاظ بالمستندات

٣- تنحصر مسؤولية تعقب امر التوريد على ...

ا- وحدة خاصة بالتعقب ب - انشاء وحدة حفظ للملفات الخاصة بالطلبات تحت

التنفيذ .

ج - وجود وحدة خاصة وانشاء وحدة لحفظ الملفات الخاصة بالطلبات

٤- اول الاجراءات التي تقوم بها ادارة الشراء هي .

ا - توصيف الحاجة ب - تلقي الطلبات بعد اجراء الاختيار وامصادر التوريد

٥- يتم تعقب الشحنات من قبل ادارة الشراء بطريقة .....

ا- المحادثة التلفونية ب - المراسلات ج - الاتصالات الشخصية د - جميع

ماذكر سابقا

مفردة الاسبوع الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع

سياسات الشراء

الفكرة المركزية central idea

١- المركزية واللامركزية في الشراء والجمع بينهما

٢- سياسة الشراء بالجودة المناسبة

٣- سياسة الشراء بالكمية المناسبة باستخدام الاساليب الكمية

٤- سياسة الشراء بالسعر المناسب

٥- سياسة الشراء بالوقت المناسب



## الاختبار القبلي pretest

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي :-

١- لادارة المشتريات عدة سياسات تتخذها لاتمام عمليات الشراء المثلى

ا- الجودة والسعر المناسبين ب- الوقت والكمية المناسبة ج- الجودة والكمية والسعر والوقت المناسبين

٢- ان مفهوم الجودة بلغة المشتريات هو

أ- الكلفة ب- الامتياز ج- السعر الاعلى د- الملائمة والكلفة

٣- الشراء بكميات اقتصادية لغرض تقليل

أ- كلفة الشراء والتخزين ب- الشراء والاعلان ج- التخزين والتوزيع د- الانتاج والتخزين

---

المصدر: ١- ادارة المواد تاليف اكرم احمد رضا الطويل ، الدكتور قحطان العبدلي .

٢- ادارة المواد تاليف هيثم الزعبي ، محمد العدوان ، علي المشابقة

٣- ادارة المشتريات تاليف غانم فنجان موسى /كتاب منهجي

## مركزية ولا مركزية الشراء

### Centralization and Decentralization of Purchasing

سوف نحاول الان توضيح المقصود بمركزية ولا مركزية الشراء مع بيان مزايا وعيوب كل منها وعلى النحو الآتي :

#### اولا : مركزية الشراء Centralization of Purchasing

مركزية الشراء اصطلاح يشير الى تفويض صلاحية شراء جميع احتياجات الوحدة الاقتصادية وتحديد مسؤولية ذلك لفرد واحد أو الى لجنة معينة أو لإدارة واحدة أي تركيز جميع القرارات المتعلقة بعمليات الشراء لدى جهة واحدة تسأل عن تحقيق الاداء الانسب في الشراء ، وفي الوحدات الاقتصادية الحديثة ، تتركز صلاحية الشراء لدى قسم متخصص وظيفيا ضمن اطار الهيكل التنظيمي لإدارة المواد .

ومن خلال الاتصالات الرسمية ، تقوم الإدارات المختلفة بتزويد إدارة المواد باحتياجاتها المختلفة من المواد مع وصف لهذه الاحتياجات من حيث الكمية المطلوبة والجودة المناسبة وزمن الحاجة لها وأحيانا مصادر الشراء .

لمركزية الشراء مزايا عديدة نذكر منها ما يأتي (٩) :-

- أ- القضاء على الازدواج في الجهد المبذول وذلك عن طريق التأسيس المركزي لجميع مشتريات الوحدة الاقتصادية.
- ب- تساهم في جعل عمليات الشراء أكثر كفاءة نتيجة التخصص وتقسيم العمل.
- ج- الحصول على خصم الكمية الذي يمنحه معظم الموردين ، نتيجة تجميع طلبات الشراء من طبيعة واحدة للوصول الى حجم كبير للطلبية اضافة الى تحقيق وفورات اقتصادية في اعمال النقل والاستلام والفحص ومحصلة ذلك خفض تكلفة الشراء .
- د- امكانية احكام الرقابة على عمليات الشراء من قبل الادارة العليا للوحدة الاقتصادية ، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على العاملين في هذا المجال من خلال قياس كفاءة الاداء .
- هـ- تحقيق رقابة فعالة على المخزون وذلك لعلم الوحدة الاقتصادية بمستويات المخزون ، ومعدل استخدام المواد والمواعيد المطلوبة والاسعار السائدة .
- و- تساهم في بناء نظام للمعلومات يحدد عمليات الشراء ، نتيجة الاحتفاظ بسجلات مركزية تتضمن معلومات عن طبيعة وانواع المواد المشتراة وكمياتها ومصادر الشراء وارقات الشراء واسعار لوحدات المشتراة وتكاليف نقلها وغير ذلك من المعلومات التي تساعد في احتساب قيمة المشتريات .
- ز- يقدم الموردون اسعارا وخدمات مناسبة عندما تصل اليهم طلبات الشراء بكميات كبيرة .
- ح- تسهيل المقارنات المالية : تتجمع لدى قسم المشتريات كشوف مالية للشراء تكون اكثر دقة مما يمكن الحصول عليه عند قيم كل ادارة بشراء احتياجاتها ، وهذا يساعد في اجراء المقارنات والدراسات المالية التي تتطلبها اعباء مواجهة تمويل المطلوب لاعمال الوحدة الاقتصادية ، وتزداد أهمية هذه النقطة اذا علمنا ان مجموع المشتريات يمثل رقما كبيرا من مجموع لانفاق مالي للوحدات الاقتصادية يصل في اغلب الاحيان الى ٥٠ ٪ أو اكثر .

- ط - تساهم في استقلالية قرارات الشراء ويمنأى عن الاهواء الشخصية .
- ك - تساعد في تنمية رجال شراء متخصصين يقومون بوظيفة الشراء بكفاءة اكثر من غيرهم الذين يعدون الشراء مسؤولية ثانوية .
- ل - امكانية القيام بدراسة اسواق المواد ، بالاستعانة بالخبراء وذلك لمعرفة اتجاهات الاسعار الحالية أو المستقبلية ومصادر المواد المتاحة على الصعيد الوطني أو على مستوى السوق العالمية .
- م - اتاحة الفرصة للمديرين في المجالات الوظيفية الاخرى في الوحدة الاقتصادية ( المبيعات ، الانتاج ، المالية ، الافراد ... الخ ) للتركيز على اعمال وظائفهم بدلا من تحميلهم بمسؤولية الشراء .
- ن - تساعد في خفض عدد مرات الشراء والاستلام ، والفحص من خلال ارسال طلبات شراء اقل وبكميات كبيرة .

س - تؤدي الى تنمية العلاقات الطيبة مع الموردين ، حيث تتطلب مسؤولية افراد الشراء الاتصال المستمر بالموردين ومندوبيهم وتنمية العلاقات الجيدة معهم لضمان عونهم في الحالات الطارئة من ناحية ، والحصول منهم من ناحية اخرى على اكبر قدر من المعلومات عن التطورات التي تستجد في الاسواق ، وتنبه الادارات المختلفة اليها ، لمواكبة التقدم التقني واختيار الاحتياجات الملائمة لمتطلبات الانتاج باعلى قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية .

ع - تركيز العملية الشرائية في ادارة واحدة يسمح باستخدام مجموعة من الخبراء ، وهذا بدوره يؤدي الى سهولة الحصول على المواد اللازمة بالمواصفات المطلوبة وبأحسن الشروط .

ورغم مزايا المركزية في الشراء ، فإن المركزية قد تكون صعبة التطبيق في بعض الاحوال وبالتالي تكون غير مرغوبة ، مما يقودنا الى التطرق الى المآخذ على مركزية الشراء .  
ومن عيوب مركزية الشراء ما يأتي (١٠) :-

أ - انخفاض كفاءة مركزية الشراء في الوحدات الاقتصادية الكبيرة ذات الفروع المتعددة والمنتشرة في مناطق جغرافية متعددة محليا أو اقليميا أو دوليا بسبب صعوبة

الاتصال والتنسيق بين الوحدات الانتاجية المختلفة بصدد تحديد احتياجاتها من المواد المختلفة من جهة وصعوبة متابعة الاجراءات بالنسبة للمواد للتأكد من انها قد وصلت الى جميع وحداتها بالكميات المناسبة والجودة الملائمة وفي التواريخ المتعاقد عليها من جهة ثانية.

- ب- تزدى مركزية الشراء الى صعوبة الاستنادة من الظروف السائدة في الاسواق المحلية المحيطة بالفروع العائدة للوحدة الاقتصادية، أو الامام التام بجميع المواد التي يطلبها كل فرع من فروعها من حيث النوع والكمية ودرجة الجودة.
- ج- تتطلب مركزية الشراء نوافر الخبرات والكنهات في نطاق الوحدة الاقتصادية، الامر الذي نفتقر اليه العديد من الوحدات الاقتصادية في الدول النامية.

د- تفضل بعض الوحدات الاقتصادية فصل بعض مشترياتها كوحدة صناعة السجائر حيث تقوم بشراء كميات كبيرة من مادة التبغ التي تعد المادة الأساسية لعملياتها الصناعية.

وعليه تخصص ادارة مستقلة لشراء مادة تبغ وتقوم ادارة المشتريات في الوحدة الصناعية بشراء كل المواد والخدمات الاخرى ، وهذا يعني ان صناعة السجائر تتبع اسلوب لامركزية الشراء ، كما يظهر هذا الاجراء في وحدات صناعة الغزل والنسيج والجلود التي تشتري المادة المستخدمة في الاتج في شكلها الخام ، وطبيعة الاسواق التي توجد فيها هذه المواد هي التي تستوجب اتباع اسلوب لامركزية الشراء . فالاسواق غير مستقرة ، واسعار المواد فيها تنشب باستمرار ، اضافة الى ان الاماكن التي تشتري منها هذه المواد تتمثل بمخازن صغيرة تعود لمزارعين او منتجين محليين يبيعون المواد عن طريق المزادات .

هـ - تتطلب مركزية الشراء ، وخاصة عندما تكبر المواد المطلوب شراؤها متعددة وكمياتها كبيرة ، استخدام عدد كبير من الموظفين في قسم المشتريات مما يزيد من الاعباء المالية لهذا القسم والتي تتمثل بنفقات الازالة ومرئيات افرادها .

و- نعذر الشخص الواحد او الادارة الواحدة بخيم والالمام بجميع العمليات والمعلومات في انجاز وظيفة الشراء ، والالمام بمواصفات مواد نشتراة ومجالات استخدامها .

## ثانيا : اللامركزية في الشراء Decentralization of Purchasing

اللامركزية في الشراء مصطلح يشير الى تفويض صلاحية الشراء وتوزيع مسؤوليته على عدد من الافراد أو الادارات في الوحدة الاقتصادية واسلوب اللامركزية في الشراء يستخدم في الوحدات الاقتصادية ذات الفروع المتعددة في مناطق جغرافية متباعدة من جهة وفي الوحدات الاقتصادية المتخصصة كوحدة صناعة السجاير والنسيج والجلود من جهة ثانية. ويمكن تطبيقه في الوحدات الاقتصادية الكبيرة نسبيا وذلك من خلال تفويض صلاحية الشراء وتحميله على الادارات المختلفة وفقا لوظائفها.

وتحقق اللامركزية في الشراء مزايا عديدة نذكر منها ما يأتي<sup>(11)</sup> :-

أ- سرعة القيام بعمليات الشراء من قبل الادارات ذات العلاقة بسبب انخفاض عدد المواد المطلوب شراؤها وصغر الكمية المشتراة من كل نوع من جهة ولمعرفة الادارات ذات العلاقة بتطورات السوق الجديدة المطلوبة واتجاه الاسعار من جهة ثانية ، مما يساعد ذلك في التخلص من المشاكل الناجمة عن تأخير تسليم المواد.



ب- تفويض صلاحية الشراء وتوزيع مسؤوليته على مدرء الاقسام أو الفروع الانتاجية يؤدي الى تحقيق التوازن بين مبدأ تساوي المسؤولية والصلاحية للمدرء مما يساعد في تقويم اداء وحداتهم الادارية في ضوء النتائج المتحققة. اما بالنسبة لميوب اللامركزية فإنها تتمثل في عكس مزايا المركزية .

ان الاتجاه نحو احد الاسلوبين أو الجمع بينهما يعتمد على اعتبارات عديدة مثل حجم الوحدة الصناعية ومركزية ولامركزية الانتاج وطبيعة المواد الداخلة في الانتاج ، ومعدل تكرار عمليات الشراء ، ومدى الحصول على خصومات اذا اشترت المواد دفعة واحدة وبكميات كبيرة ، ومدى توفر المخازن المناسبة ، واتجاهات اسعار المواد في الاسواق ، ومدى توفر المواد في الاسواق المحلية ... الخ.

ونرى بهذا المجال امكانية اعتماد الوحدات الاقتصادية سياسة في الشراء تجمع بين المركزية واللامركزية ، فيتم الشراء مركزيا للمواد المرتفعة الثمن والتي يمكن الحصول على خصم في اسعارها اذا اشترت بكميات كبيرة ، والتي تحتاج الى خبرات فنية لشراؤها. وفيما عدا ذلك من مواد نشترى من قبل الاقسام والفروع المختلفة .

## مفهوم واهمية الجودة

يعتبر مستوى جودة الصنف ومستوى خدمة مصدر الشراء وسعر الصنف، من أهم العوامل التي تهتم بها إدارة المشتريات في المنشأة. وتهتم هذه الإدارة بمستوى الجودة أولا، إلا أنه ما لم يكن مستوى جودة الصنف مناسباً فليس هناك جدوى من مستوى خدمة مصدر الشراء، كما أنه من غير المعقول البحث في سعر ذلك الصنف. للجودة مفهومان الأول عام والثاني خاص، وبقدر تعلق الأمر بإدارة المشتريات، تعني الجودة بشكل عام بأنها ملاءمة الصنف للقيام بالوظيفة التي اشترى من أجلها، ويعني هذا إن لم يكن الصنف ملائماً للقيام بوظيفته فإن مستوى جودته لا يعتبر مناسباً، بغض النظر عن سعر وإمكانية شرائه بسهولة. أما مفهوم الجودة في لغة المشتريات فتعني عادة الجودة والامتياز. وهما مرتبطان بعنصرين أساسيين هما: الملاءمة Suitability والكلفة Cost وليس السعر Price.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسوف يتم توضيح الموضوعات التالية:

## مسؤولية تحديد الجودة

- دور إدارة المشتريات في المنشأة في تحديد الجودة.
- تحديد الجودة المناسبة.
- طرق توصيف الجودة.
- طرق قياس وفحص الجودة.
- مراجعة المواصفات.
- إجراءات الرفض.

## مسؤولية تحديد الجودة

إن توفير مستوى جودة مناسبة بالنسبة للأصناف المشتراة ليس مسؤولية إدارة المشتريات في المنشأة وحدها فقط بل إنه مسؤولية كل الإدارات فيها وخاصة الإدارة الهندسية وإدارة الإنتاج وإدارة السيطرة النوعية وإدارة التسليم.

### الإدارة الهندسية:

تعتبر عملية تحديد مواصفات مستوى الجودة المناسبة ضمن مسؤولية الإدارة الهندسية، فمسئوليتها هي نقل هذه المواصفات إلى لغة مفهومة لدى إدارة المشتريات في المنشأة. وفي كثير من الأحيان يكون من اختصاص الإدارة الهندسية الإشراف على تسلم المواد المشتراة للتأكد فعلا من مطابقتها للمواصفات. وفي كثير من المنشآت يتم توظيف أحد الفنيين من المهندسين في إدارة المشتريات للتغلب على الأمور المعقدة وحلها.

## إدارة الإنتاج

ترك عملية تحديد مستوى الجودة المناسبة، في أحيان كثيرة، لإدارة الإنتاج بعد التشاور مع دائرة البحوث في قسم التسويق، ذلك لأن إدارة الإنتاج هي التي تستخدم معظم الأصناف، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن إدارة التسويق هي التي ستوفر المواد وبالتالي تصبح هي الأدرى بنوعية الأصناف.

## إدارة السيطرة النوعية

بما أن مهمة السيطرة على النوعية تعني التأكد وضبط جودة الإنتاج في السلع تامة الصنع في المنشأة، التي تستعمل في إنتاجها الأصناف المشتراة، لذلك فإن مسئوليتها تقديم الاستشارات للإدارات الأخرى، فيما يخص الأصناف التي تدخل في صنع السلع في المنشأة.

## إدارة التسلم:

إن إدارة التسلم هي الإدارة الأولى التي تتسلم الأصناف حال ورودها، ولهذا فإن فحص الأصناف يجب أن يكون بالتعاون معها وبأسرع وقت، حتى يكون ممكناً إخطار إدارة المشتريات في المنشأة بأي انحراف عن مستوى الجودة المطلوب والمحدد مسبقاً، ليتسنى للأخيرة إخبار مصدر الشراء بذلك. ويمكن تحديد ذلك بواسطة:

- ١- مقارنة الأصناف بما هو وارد في الأوراق التي ترافقها، من حيث الوزن والعدد للتأكد من المواد التالفة والناقصة ومقارنة ذلك بأوامر التوريد.
- ٢- فحص الأصناف المشتراة حال وصولها للتأكد من أن مستوى جودتها مطابق للمستوى المطلوب.
- ٣- في حالة وجود أي انحراف سواء كان في الكمية أو الوزن، أو النوعية، يجب تحديدها أو فصلها أو إخبار إدارة المشتريات بذلك، لتقوم بإخطار مصادر أو مصدر الشراء بضرورة تعويض المنشأة.

## دور ادارة المشتريات في المنشأة في تحديد الجودة:

تحول المنشأة المتطورة إدارة المشتريات صلاحيات واسعة. وفي بعض الأحيان يتم تحديد جزء من المواصفات الفنية التي وضعتها الإدارة الهندسية فيما يخص مستوى الجودة المناسبة للمادة التي تروم المنشأة شراءها.

وحتى تحديد المواصفات الفنية ليس المقصود به تغيير تلك المواصفات. ولكنه يعني إعادة النظر في تلك المواصفات لعوامل أو أسباب اقتصادية. إلا أن الحق يبقى القرار النهائي في تحديد الجودة المناسبة بيد الإدارة الهندسية أو الإدارة التي سوف تستعمل تلك المادة. ولكن لإدارة المشتريات في المنشأة حتى تحديد تلك المواصفات بناء على اعتبارات اقتصادية، تؤدي بالنتيجة الوصول إلى الجودة المناسبة. إن من أهم الاعتبارات التي تدعو إدارة المشتريات إلى إعادة النظر في المواصفات الفنية للمواد، هي مدى توفر المواد، أو وجود بدائل أو اقتراحات مصادر الشراء أو بالتنميط أو بالتكلفة الكلية الأقل.

## تحديد الجودة المناسبة

يتم تحديد الجودة المناسبة بالموازنة بين اعتبارين أساسيين هما:-

١- الاعتبار الفني أو التكنولوجي ومدى صلاحية وملاءمة المواد للغرض الذي اشترت من أجله. إن مسؤولية تنفيذ هذا الاعتبار تقع على عاتق القسم الذي سيستعمل تلك المواد أو الإدارة الهندسية في المنشأة.

٢- الاعتبار الاقتصادي المتضمن التكلفة ومدى توفر المواد والأصناف لدى مصادر الشراء المختلفة. وتكون إدارة المشتريات في المنشأة صاحبة المسؤولية والقرار. فيما إذا كان بالإمكان شراء تلك المواد والأصناف بالجودة المناسبة التي حددت من قبل الإدارة المستعملة للمواد. وكما ذكر سابقاً أن لإدارة المشتريات الحق في إعادة النظر في المواصفات الفنية،



للمواد المراد شراؤها لعدة عوامل مهمة هي: - مدى توفير المواد أو وجود البدائل أو باقتراحات مصادر الشراء وبالتنميط أو بالكلفة الكلية الأقل. وفيما يلي شرح لكل واحد من هذه العوامل.

### مدى توفر المواد:

تبذل إدارة المشتريات في المنشأة عادة، جهودا كبيرة للتمكن من شراء المواد والأصناف بشكل سريع من مصادر بديلة وباستمرارية وبسعر مناسب وتنافسي. فإن حصلت إدارة المشتريات على استجابة من مصدر الشراء بالنسبة للمادة المطلوبة. فإنها ستلتزم بالمواصفات الفنية التي قررتها الإدارة المستعملة لتلك المواد، دون الطلب إليها بإعادة النظر في تلك المواصفات. أما إذا أدت الظروف إلى نقص في المعروض من المواد والأصناف المطلوبة بالمواصفات التي حددتها الإدارة المستعملة، ففي هذه الحالة يكون بمقدور إدارة المشتريات، بعد الاتفاق مع الإدارة الطالبة، تعديل تلك المواصفات بحيث تتمكن مصادر الشراء من تجهيزها بشكل موضوعي. أما إذا لم توافق الإدارة الطالبة على تغيير المواصفات الفنية للمواد فيإمكان إدارة المشتريات في المنشأة توجيه أكثر الجتهود لإيجاد مصادر جديدة، بإمكانها تجهيز المواد ضمن المواصفات المطلوبة.

## وجود المواد البديلة؛

تطلب إدارة المشتريات في المنشأة من الإدارة الطالبة للمواد والأصناف إعادة النظر في مواصفات تلك المواد والأصناف، نتيجة ظهور مواد بديلة لدى مصادر الشراء يمكن استعمالها بدلا من المواد المستعملة حاليا. ففي هذه الحالة تكون مهمة إدارة المشتريات عرض تلك المواد البديلة على الإدارة الطالبة أو المستعملة لدراستها فنيا، واتخاذ القرار بمدى صلاحيتها لأن تكون بدلا من المواد المستعملة سابقا.

## اقتراحات مصادر الشراء

يكون لاقتراحات مصادر الشراء دور هام في تحديد الجودة المناسبة، فقد تقترح تلك المصادر بعض التعديلات في مواصفات المواد والأصناف، بحيث لا

يقلل هذا التعديل من جودة تلك المواد بل يحقق تقليل الكلفة. كما يمكن لمصدر الشراء أن يقدم كذلك خبرات المنشأة الأخرى التي تشتري نمه والذي سبق أن عاصر مشكلاتهم الإنتاجية المتشابهة لمشاكل المنشأة المشتريّة، وفي أحيان كثيرة تساعد هذه الاقتراحات إلى وفور تحسينات في المواد التي ينتجها المشتري.

يمتلك مصدر الشراء إمكانية واسعة في مجال توفير المعلومات عن المواد والأصناف التي يتعامل بها، فهو أحياناً يوصي بتغييرات أو تعديلات في العمليات الإنتاجية للمنشأة المشتريّة أو لمنشأته، بحيث يتم تحقيق التكامل في العملية الإنتاجية لمنشأتين بصورة تناسب الطرفين وبحيث يمكن رؤية خط الإنتاج عند المنشأة البائعة ملامسا لخط الإنتاج لدى المنشأة المشتريّة. أن تحقيق هذه الرؤية أو الصورة من خلال توجيه منسق يعد هدفا مهماً يجب أن تتبناه إدارة المشتريات في المنشأة المشتريّة، لأنها تمثل حلقة وصل لتحقيق تكامل بين أنشطة الإنتاج والشراء والبيع.

## التنميط: Standardization

يمكن تعريف التنميط بأنه التوصيف المقبول لمستوى الجودة المناسبة، من ناحية التصميم، ومكونات المواد والأصناف التي تستعملها المنشأة في العملية الإنتاجية لمادة معينة أو عدة مواد. إن الوصول إلى مواصفات تنميط يعد من العوامل الرئيسية التي تندفع إدارة المشتريات في المنشأة تحديد المواصفات والطلب إلى الإدارة المستعملة إعادة النظر بمواصفاتها. إن التنميط يرتبط بشكل كلي بالكلفة الكلية، وكما كانت احتياجات المنشأة من المواد والأصناف أكثر نمطية كانت عملية الحصول عليها أكثر مناسبة من ناحية توفر تلك المواد، أما من الناحية الأخرى فإن الكلفة ستكون أقل بكثير فيما إذا كانت المواد والأصناف غير نمطية لذلك على إدارة المشتريات أن تنسق مع الإدارات الأخرى في المنشأة للوصول إلى مرحلة تقارب المواصفات للمواد والأصناف المراد شرائها.

## التكلفة الكلية الأقل:

يمثل السعر الذي تدفعه المنشأة المشتريه لمادة أو صنف معين عنصراً واحداً من مجمل عناصر الكلفة المدفوعة عند الشراء. فمثلته مثل تكاليف النقل والتسليم والشحن ومناولة المواد، إضافة إلى أن هناك تكاليف إضافية يمكن إضافتها، وذلك نتيجة استعمال مواد معينة في العملية الإنتاجية، فبعض المواد يمكن استعمالها بسهولة، فهي بذلك تساعد على زيادة سرعة الآلات وسرعة تغذيتها. ولهذا فهي تسمح بتوفير في ساعات العمل والتشغيل، وتقلل التكاليف.

## طرق توصيف الجودة:

بعد تحديد النوعية المناسبة للمواد والأصناف التي تروم المنشأة شراؤها، يتم الانتقال إلى مرحلة توصيف جودة تلك المواد والأصناف. فعملية توصيف جودة مادة أو صنف معين يجب أن يذكر كل الخصائص التي يمكن أن تتوفر في هذه المادة أو تلك. وخاصة في الشراء الصناعي حيث تبعد مصادر الشراء آلاف مترات عن المنشأة المشتريّة، إضافة إلى أن المصادر المختلفة لا تفهم بدقة ماذا تريد المنشأة. تؤدي عملية التحديد الدقيق لمواصفات الجودة ثلاثة أغراض:-

- ١- يكون من السهل وصف المواد والأصناف الواردة بأوامر الشراء.
- ٢- تساعد مصدر الشراء في معرفة ما تطلبه المنشأة المشتريّة بدقة.
- ٣- تسمح بتحديد معايير محددة لفحص المواد والأصناف والتأكد من أنها نفس المواد التي تم وصفها في أوامر الشراء إضافة إلى رفض المواد غير المطابقة بحيث يمكن أن تعتمد إدارة المشتريات في المنشأة الطرق التالية في وصف جودة المواد والأصناف التي تروم المنشأة شراؤها أو استعمالها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية:

١- الخواص الكيماوية أو الطبيعية

٢- خواص المواد وطريقة صنعها

٣- مواصفات الأداء

٤- الرسومات الهندسية

٥- أسماء العلامات التجارية

٦- العينات

٧- رتب السوق

٨- الأنماط الصناعية

٩- الجمع بين أكثر من طريقة للوصف

## 1- الخواص الكيماوية او الطبيعية : Chemical or physical Specifications

ليس كل المواد والأصناف مغطاة بالموصفات الأنفة الذكر. ولذلك فإن كثيرا من المواد والأصناف تحدد مواصفاتها بواسطة خواصها الكيماوية والطبيعية من قبل المنشأة المشترية، وبهذا يكون المنتجون قادرين على صنع تلك المواد الموصوفة مصادر محتملة بالنسبة للمنشأة المشترية.

وفي كثير من الأحيان كلفة فحص جودة المواد والأصناف المشترية بهذه الطريقة مرتفعة جدا، إذا كان المطلوب هو تطبيق المواصفات. إضافة إلى أن هذه الطريقة تتطلب نوعا خاصا من الفحص وذلك لطبيعة المواد المشترية. إن أحسن مثال ينطبق على هذه الطريقة النفط الخام والحوامض والزيوت.



## ٢- خواص المواد وطريقة صنعها : Specification and method of production of material

تستعمل هذه الطريقة الكثير من المنشآت بوصف جودة المواد والأصناف المراد شراؤها، وحين استعمالها تقوم المنشأة بتحديد مواصفات المواد وطريقة صنعها. وحين ذلك فإن مصدر الشراء سيتسلم التعليمات وبشكل محدد وفق أمر الشراء من قبل المنشأة المشتريّة، ويمكن استعمال هذه الطريقة بصفة أساسية في الصناعات الحربية وأجهزة الطاقة الذرية. وهذه الطريقة ميزة رئيسية هي توفير منافسة أوسع، حيث يكون عدد مصادر الشراء كبيراً. وبهذا يمكن ضمان عروض أفضل من الأسعار. أما العيب الرئيسي لها فهي تحرم المنشأة المشتريّة من أحدث تقدم في التطوير التقني والصناعي إضافة إلى أن المواصفات تكون مكلفة عند الإعداد والفحص.

### ٣- مواصفات الأداء: Performance Specifications

تعتبر هذه الطريقة هي الطريقة المثلى لوصف الجودة. فبدلاً من وصف المادة أو الصنف بواسطة العلامة التجارية أو الخواص الكيميائية والطبيعية، يتم بهذه الطريقة التحديد بواسطة الكلمات ما تؤدّيه هذه المادة أو ذلك الصنف. وعادةً تعتمد هذه الطريقة في شراء المنتجات الحربية والمنتجات الصناعية ذات المستوى التقني العالي. وأحسن مثال على ذلك هو شراء قطع الغيار للطائرات، حيث يتم وصف الجودة بواسطة عمر القطعة الزمني. وهذا ينطبق تماماً على الأسلاك المستعملة في الحاسبات الإلكترونية.

تتميز هذه الطريقة بميزتين، الأولى أنها سهلة التحضير ويمكن التأكد من الحصول على الأداء المناسب والمطلوب بشكل أكثر دقة. والثانية أن مواصفات الأداء ليست صعبة الإعداد، وبهذا تعد هذه الطريقة من أسهل طرق الوصف، وخاصة فيما يخص وصف المنتجات المعقدة. كما أن لهذه الطريقة عيوباً منها عدم

مبالاة الأشخاص الذين يفحصون المواد المشتراة، فهم لا يحددون بالضبط مستوى الأداء الحقيقي للمادة المشتراة. أما منع المناخية الأخرى فقد تلجأ المنشأة المشتريّة، غير مبالية إلى استعمال هذه الطريقة لتجنب الجهد المبذول، في أعداد أوصاف أكثر مناسبة وأقل كلفة.

#### ٤- الرسوم الهندسية Blue Prints

يمكن للمنشأة المشتريّة استعمال هذه الطريقة في وصف جودة المواد والأصناف، عندما يكون المهم تحديد الأبعاد المعينة لتلك المواد بشكل دقيق. وتستعمل هذه الطريقة عادة - في المشاريع الإنشائية، وكذلك في شراء الأجزاء الميكانيكية.

تتميز هذه الطريقة بمزايا منها الدقة. وهي أفضل طريقة عملية في وصف الأجزاء الميكانيكية والأدوات التي تتطلب أقل قدر من المسموحات. وهي تقود للمنافسة، وذلك من خلال توفر مصادر شراء متعددة. وأخيراً تكون معايير الفحص أكثر وضوحاً. والعيب الرئيسي لهذه الطريقة في وصف الجودة هو أن عملية إعدادها مكلفة أكثر.

## ٥- الأسماء أو العلامات التجارية : Trade mark

تحتوي الأسواق الصناعية والتجارية كثيرا من الأسماء والعلامات التجارية، لعدد كبير من المواد والأصناف. بحيث يمكن وصف الجودة لمواد أو سلعة معينة بمجرد ذكر اسمها. وأبسط مثال على هذه الحالة هي ثلاجات ومجمدات (عشتار) التي اكتسبت شهرة كبيرة جدا في السوق العراقية. فبمجرد ذكر اسم مجمدة (عشتار) مثلا. تتبادر إلى ذهن الزبون الجودة والمثانة.

ويمكن اعتبار المواد والأصناف ذات الأسماء والعلامات التجارية من أسهل الأصناف، من حيث طرق وصف الجودة بالنسبة لأوامر الشراء. ومن خلال هذه الطريقة يمكن أن توفر المنشأة المشترية وقتا للشراء إضافة لتقليل

نفقات الشراء. ومن ناحية أخرى يمكن تقليل نفقات الفحص أيضا. والأسلوب الوحيد للتعرف على المادة أو الصنف هو وجود الاسم أو العلامة التجارية ملصقا عليها. وبواسطة هذه العلامة يمكن تمييز الجودة التي تم طلبها من مصدر الشراء. إن أسعار بعض هذه المواد والأصناف ذات الأسماء والعلامات المميزة تكون عادة مرتفعة نسبيا، إلا أن المنشأة المشتريّة يمكن أن توفر في الانخفاض النسبي في تكاليف الوصف والفحص.

## ٦- العينات: Samples

تعتمد بعض المنشآت هذه الطريقة في وصف جودة المواد المخطط لشرائها، وملخصها هو أن يرسل مصدر الشراء عينة من المادة أو الصنف المطلوب ثم تقوم المنشأة بالتحقق من صلاحية الجودة ومناسبتها لعملياتها الإنتاجية، دون النظر في علامته المميزة ومواصفاته النمطية أو وصف درجة الأداء، وتستخدم العينات في وصف الجودة في الحالات التي لا يمكن أن تستعمل الطرق الأخرى فيها وأحسن مثال على ذلك الألوان والطباعة.

## ٧- رتب السوق: Market Grades

تستخدم هذه الطريقة لوصف الجودة في منتجات معينة مثل القطن والتبغ والصمغ والخشب والجلود وغيرها. ويتم بواسطة هذه الطريقة مقارنة المواد والأصناف بمعيّار محدد مسبقاً لتحديد الرتبة التي تنتمي لها المنشأة المشتريّة بواسطة إدارة المشتريات بفحص المادة بطريقة تعتمد من قبل المنشأة التي تشتري.

إن صعوبة هذه الطريقة تكمن من الاختلاف الواضح بين تلك الحدود الدنيا والحدود العليا للكثير من السلع. لهذا فإن الفحص يعتبر جزءاً حيويّاً وهاماً للغاية في كثير من المواد والأصناف التي تخضع لنظام الرتب السوقي في وصف الجودة.

## ٨- أنماط الصناعة: Industry standard

إن الحاجة لمواد وأصناف معينة وعلى فترات زمنية متعاقبة أدت إلى قيام الحكومات والصناعات بتثبيت أنماط أو معايير صناعية ثابتة لهذه المواد والأصناف. وما هذا المعيار أو النمط إلا وصف كامل للجودة لهذا الصنف النمطي أو ذاك. ويتضمن هذا الوصف شرحا تفصيليا لجودة المواد، وكذلك المهارة الصناعية إن وجدت لهذه المواد إضافة إلى الطريقة المستخدمة أو عملية فحص واختبار كل من المواد والمهارة في صناعتها. تمثل طريقة الأنماط الصناعية الأساس الهام في نظام الإنتاج الكبير Mass Production ولهذا يمكن اعتبارها من الأدوات الهامة في الشراء الجيد.

من مساوئ هذه الطريقة... إن نفقات فحص المواد والأصناف بموجبها تكون أكثر مقارنة بالمواد المشتراة بالأسماء أو العلامات التجارية. فالمواد أو الأصناف ذات الأنماط الصناعية تتطلب أكثر إضافة إلى التعرف عليها من قبل المنشأة المشتريّة بواسطة النظر، حتى يتم التأكد من الحصول على الجودة التي حددت مسبقاً. إن هذه الطريقة خواص مفيدة للمنشأة لأنها تساعد على تبسيط إجراءات الشراء والرقابة والسيطرة على المخزون، إضافة إلى تخفيض الكلفة التي تدفعها المنشأة.

#### 4- الجمع بين أكثر من طريقة للوصف: Combination

في بعض الأحيان لا يمكن توصيف جودة بعض المنتجات باستعمال طريقة وصف واحدة. ففي هذه الحالات يمكن للمنشأة المشتريّة استعمال طريقتين أو أكثر للوصول إلى الدقة المطلوبة.



## طرق قياس وفحص الجودة:

بعد أن قمنا بتوصيف جودة المواد والأصناف، فالمرحلة التالية يتم التأكد فيها من أن هذه المواد تتضمن المواصفات المطلوبة كافة والتي حددت من قبل المنشأة المشترية. إلا أن هذا لا يتم إلا بواسطة، أو استخدام إحدى الطرق التالية:

### 1- تحليل المادة أو الصنف كيميائياً:

تهدف هذه الطريقة إلى التأكد من مكونات المادة، إضافة إلى نسبة كل عنصر من مكوناتها. ويمكن إجراء هذا التحليل لدى المنشأة المشترية، وفي مختبرات مصدر الشراء، وذلك من خلال إرسال لجنة متخصصة من المنشأة المشترية للإشراف على هذه العملية التحليلية، أو إجراء التحليل لدى منشأة أخرى في حالة عدم توفر الإمكانية عند المنشأة المشترية.

## ٢- الاختيار بواسطة الاستخدام:

في أحيان كثيرة لا يمكن استعمال طريقة تحليل المادة كيميائياً، وذلك لعدم إمكانية تحليلها أو لأنها تفقد قيمتها، لهذا يتم اختبار مثل هذه المواد والسلع بواسطة استخدامه لأجل معرفة عمرها الزمني. فالمادة أو السلعة التي تدوم مدة أطول، مقارنة بالمواد والسلع الأخرى، تدل على أنها ذات جودة مناسبة، وبذلك يمكن للمنشأة المشتريّة التعاقد مع مصدر الشراء المنتج لهذه المادة.

## ٣- الاختيار بواسطة المواصفات والمقاسات:

في حالات معينة يكون قياس وفحص جودة المواد أو السلع المشتراة بواسطة مطابقة المواصفات ومقاسات السلع المطلوبة بمواصفات ومقاسات السلع الواردة، وفي أحيان أخرى تقوم المنشأة المشتريّة بمطابقة اللون أو التصميم للتحقق من جودة السلعة المشتراة.

## مراجعة المواصفات:

سبق أن ذكرنا أن تحديد الجودة المناسبة يتم بالموازنة بين اعتبارين، أولهما الاعتبار الفني وثانيهما الاعتبار الاقتصادي. ففيما يخص الاعتبار الفني فالإدارة المستعملة للمواد والأصناف هي المسؤولة عن تقرير الجودة، ونظرا للتطور التقني والاختراعات الجديدة، أصبحت المراجعة الدورية لمواصفات المواد التي تروم المنشأة شراءها واجبة. وليس فقط لتحراز أحدث تقدم في التطور الفني في الإنتاج، بل لتساعد إدارة المشتريات في المنشأة على الحصول على مصادر شراء بديلة وبالتالي تساعد في تقليل الكلفة.

## إجراءات الرفض Rejection Procedures

في كثير من المنشآت وخاصة الصناعية منها توجد إدارة متخصصة لفحص وتسلم المواد والأصناف التي تشتري.

وتقوم إدارة التسلم في المنشأة إما بمقارنة الأصناف الواردة في المواصفات المطلوبة و باستعمال التحليل الكيماوي والطبيعي أو غيرها من طرق قياس الجودة، والتي وضحت سابقا. ففي حالة وجود مرفضات جزئية، تقوم إدارة التسلم بإعلام إدارة المشتريات والتي تقوم بدورها بإعلام مصدر الشراء ومطالبته بالتعويض.

أما في حالة كون كل المواد المشتراة لا تطابق المواصفات المطلوبة فإن إدارة المشتريات في المنشأة تقوم بإيقاف التعامل، ولو لفترة قصيرة مع مصدر الشراء وتطالبه بالتعويض أيضا. أما في الحالات الاضطرارية في المنشأة الصناعية والتي لا يسمح فيها رفض المواد نتيجة لعدم توفر الوقت الكافي، فتقوم المنشأة بالاتفاق مع مصدر الشراء وتفرز المواد أو السلع المرفوضة وهي على خط الإنتاج، وأخيرا تعلم إدارة المشتريات، وهي بدورها تعلم مصدر الشراء لتعويض المنشأة عن تلك المواد.

من هذا يبدو أن كل الإجراءات المتعلقة بالمرفوضات يجب أن تتم بواسطة إدارة المشتريات في المنشأة، وهناك أسباب أهمها؛

أ- التعامل مع إدارة واحدة في المنشأة يحقق علاقة ممتازة من قبل مصدر الشراء.

ب- إن إدارة المشتريات مسؤولة عن عملية الحصول على المواد والأصناف بالتنوع المناسبة.

ج- إن إدارة المشتريات تعرف جيدا متطلبات المواد والأصناف المطلوبة.

د- تتوفر لدى إدارة المشتريات معلومات كافية عن مصدر الشراء وطرق التعامل معه، وكذلك عن المواد المشتراة. فمن الضروري أن تكون أسباب الرفض واضحة ومدعمة ببيانات وحقائق لمنع أي اعتراض عليها من مصدر الشراء.

## ثانياً: الشراء بالكمية المناسبة Purchasing the right quantity

إن من أهم أهداف إدارة المشتريات في المنشأة هو توفير احتياجاتها من المواد والأصناف بالكمية والنوعية المناسبة وفي الوقت وبالسعر المناسبين. ويتطلب الشراء بالكمية المناسبة الموازنة بين توفير الاحتياجات من ناحية. ومن ناحية أخرى جعل تكاليف الشراء والتخزين أقل ما يمكن. لقد أكد أغلب كتاب الإدارة أن اهتمام إدارة الإنتاج هو منع توقف العملية الإنتاجية في منشآتهم. لذا فهم يميلون إلى زيادة كميات المواد المخزونة، وهذا ما يترتب عليه زيادة كلفة التخزين. ولأهمية هذا الموضوع تميل بعض المنشآت إلى ربط المخازن بإدارة المشتريات، ويميل البعض الآخر إلى ربط إدارة المخازن بإدارة الإنتاج. وبغض النظر عن تبعية المخازن لإدارة ما، فالمهم هو توفير المواد بالكميات المناسبة. تعتمد بعض المنشآت عند الشراء الخبرات المتوفرة لدى إدارة المشتريات لتحديد

الكميات المطلوبة: حيث أن إدارة المشتريات تكون الأقدر على الإلمام بظروف  
الشراء ولدى منتسبيها من المعرفة والذراية مما تمكنناهم من التوفيق بين  
الاحتياجات المقدرة وبين طريقة توفير هذه الاحتياجات. وهذا صحيح في  
تحديد الكميات الصغيرة. أما عندما تكون الكميات كبيرة ومتعددة الأصناف،  
فالخبرة لا تكفي في تحديد حجم الكمية المناسبة.

### وسيتناول هذا المبحث:

- ١- العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المناسبة.
- ٢- عوامل تحديد الكمية الاقتصادية المناسبة.
- ٣- الطريقة الرياضية لتحديد الحجم الاقتصادي لكمية الطلب.
- ٤- خصم الكمية.

## العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المناسبة؛ تيممها بالبحر، ليناك

تضع المنشأة المشتريّة عوامل عديدة في اعتباراتها، عند رسمها السياسة التي ستتبعها في تحديد الكمية المناسبة لشراء المواد والسلع التي تحتاجها. ويمكن لإدارة المشتريات تحديد الكمية المناسبة عند اطلاعها على متطلبات الإنتاج وكميات المبيعات المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة، أو باستطاعتها الاستعانة بسجلات الشراء السابقة في المنشأة.

وقد يكون هذا صحيحاً في عمليات الشراء الصغيرة. حيث يقل عدد وأحجام الأصناف التي تتعامل بها المنشأة. أما في حالة تعدد المواد والأصناف وكثرة أنواعها وأحجامها، فإن ما وصف أعلاه لا يمكن إدارة المشتريات في المنشأة من تحديد حجم الكمية المناسبة للمواد والأصناف التي تنوي المنشأة شراءها. وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد الكمية المشتراة وهي كما يلي:



## عوامل تحديد الكمية الاقتصادية

### ١- سياسة الشراء لدى المنشأة:

إن لسياسة الشراء في المنشأة تأثيرا مباشرا في تحديد الكمية المشتراة. إن سياسة الشراء السليمة يجب أن تأخذ في اعتبارها إنجاز كل متطلبات الشراء في فترات زمنية مسبقة وتتلاءم مع بدء أو استمرار العملية الإنتاجية في المنشأة، بحيث يتم التأكد من عدم حدوث توقف في تلك العملية نتيجة قلة أو عدم توفر المواد الأولية والتي تستعمل في الإنتاج، ولا بد أن تأخذ المنشأة عند رسمها سياسات الشراء ما يلي:

أ- ينبغي ألا تقوم المنشأة بشراء كميات جديدة طالما أن رصيد المواد والأصناف المخزونة يكفي لسد الاحتياجات المطلوبة منه خلال فترة الانتظار.

ب- السرعة والدقة في تنفيذ طلبات الشراء الواردة من الأقسام الأخرى لضمان الحصول على الكميات المطلوبة في الوقت المناسب وبالتالي لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية.

ج- مراعاة القدرة المالية للمنشأة.

د- مراعاة إمكانيات التخزين المتوفرة لدى المنشأة.

## ٢- السياسة التخزينية لدى المنشأة

إن لسياسة التخزين التي تتبعها المنشأة تأثيرا كبيرا في تحديد الكمية المراد شراؤها من تلك المادة أو ذلك الصنف، ذلك لأن سياسة التخزين تحدد المستويات العليا والدنيا لرصيد المواد والأصناف، والتي لا يمكن تجاوزها. إضافة إلى أن المنشأة تضع حدا للشراء، تطلب عنده كمية جديدة من المادة أو الصنف. لهذا من الضروري أن تعلم إدارة المشتريات عند وصول الأرصدة التخزينية إلى حد الطلب أو نقطة إعادة الشراء.

### ٣- معدلات استخدام الصنف:

يعتبر تقدير الاحتياجات وكذلك طريقة ومعدلات الاستخدام من العوامل الأساسية التي تؤثر في تحديد الكمية المراد شراؤها من الأصناف التي تستعملها المنشأة في العملية الإنتاجية.

ويمكن أن يتم تحديد الاحتياجات من كل صنف، بواسطة تجميع اقتراحات الشراء الواردة من الأقسام الإنتاجية في المنشأة، أو بواسطة الاقتراحات التي تقدمها إدارة المخازن نتيجة السحوبات المستمرة للأصناف من قبل أقسام المنشأة الإنتاجية.

فالصنف ذو معدل الاستعمال الواسع، سيكون حجم كمية الشراء منه كبيرة حتما والعكس صحيح بالنسبة للأصناف ذات معدلات الاستعمال البطيء. ويجب على إدارة المشتريات في المنشأة أن تضع في اعتباراتها الظروف المناسبة لشراء كل صنف بشكل منفرد، حتى لا يضطرها الأمر إلى الشراء في أوقات يندر فيها توفر الأصناف المطلوبة، أو في حالة ارتفاع الأسعار، أو في أوقات تسليم لا تتفق مع المواعيد الزمنية للعملية الإنتاجية في المنشأة.

## ٤. طبيعة الصنف:

تعتبر طبيعة الصنف وخصائصه من العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المزداد  
شراؤها منه، ومن هذه العوامل ما يأتي:

أ- تكوين الصنف الطبيعي (الحجم، الوزن، درجة الصلابة)، إن ثقل  
الصنف قد يكون حائلاً دون شرائه بكميات كبيرة نظراً لصعوبة نقلها،  
وكذلك فإن كبر حجمها يجعل شراءها صعباً بكميات كبيرة، لأن حجم  
الصنف يشكل حيزاً كبيراً من المساحة المخزنية، وبالتالي فليس ممكناً  
تخزين كميات كبيرة منه.

## ب- التركيب الكيميائي:

تتطلب الأصناف القابلة للتلف والسريعة الالتهاب، عدم تخزينها بكميات كبيرة، لذلك لا يمكن شراءها بكميات كبيرة، نظرا لما تتطلبه هذه الأصناف من عناية خاصة تكلف المنشأة كلفا تخزينية كبيرة.

## ج- توفر الصنف وظروف الحصول عليه:

يمكن أن يرتبط هذا بتقلبات السوق وأحوال العرض والطلب لذلك الصنف، وقد يكون توفر الصنف مرتبطا بالظروف الموسمية لإنتاجه. فالمنتجات الزراعية مثلا يجب شراءها بكميات كبيرة في موسم حصادها وتخزينها.

## د- وجود الأصناف البديلة:

في حالة توفر أصناف بديلة وذات أسعار مستقرة، يفضل عدم اللجوء لشراء كميات كبيرة من الصنف، وذلك لإمكانية استعمال الأصناف البديلة في العملية الإنتاجية للمنشأة وخاصة عند ملأ ملاءمتها للمواصفات المطلوبة.

## ٥- القدرة المالية للمنشأة:

تمثل الموازنة التقديرية للشراء في المنشأة الإطار العام الذي يجب الالتزام به من قبل إدارة المشتريات، وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للشراء. فإن الخروج عن هذا معناه التوقف عن استكمال شراء بعض من احتياجات المنشأة مما يؤدي بالضرورة إلى تأخير تنفيذ خطة الإنتاج، وبالتالي يؤثر في خطة المبيعات ويؤدي إلى نقص في سد احتياجات الزبائن أولاً ومن ثم إلى نقص أرباح المنشأة. إضافة لذلك فإن الخروج على موازنة الشراء يقود إلى الارتباك المالي. ولأجل استخدام إمكانيات المنشأة بشكل أمثل، يجب الأخذ بالعوامل التالية:

١- الشراء بالسعر المناسب بحيث لا يؤثر هذا في مستوى الجودة المطلوبة للأصناف. ويمكن الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصم الكمية الذي يقلل من كلفة الشراء.

ب- الشراء بكميات اقتصادية لتقليل تكاليف الشراء والتخزين.

ج- تقدير الكميات المطلوبة بدقة وتوفيرها في الوقت المناسب حتى لا تضطر المنشأة إلى الشراء العاجل والذي يكلف كثيرا.

د- الاستفادة من دراسة تقلبات الأسعار للأصناف في الأسواق.

هـ- عدم تجميد رأس مال كبير في المخزون وذلك بالشراء بالكميات والظروف التي تتناسب مع كل من عمليتي الإنتاج والخزن في المنشأة.

و- تحقيق التوازن بين خطة الإنتاج والشراء والمخزون، وهنا يمكن أن يفضل الشراء بكميات كبيرة للأسباب التالية:

١- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية في المنشأة، الحين يتم شراء الأصناف دفعة واحدة، خشية عدم توفرها عند الحاجة إليها في السوق، أو لأن الأسعار والكميات وأوقات التسليم قد تكون غير مناسبة للمنشأة المشتري.

٢- قد لا يمكن تجزئة الكميات المطلوبة من الصنف نتيجة لحجمه الكبير أو لظروف تتعلق بالتعبئة، بحيث يرفض شراء كميات كبيرة. وقد تكون عملية الشراء دفعة واحدة نتيجة لاستيراد الصنف من الخارج حيث لا ترغب المنشأة المشتري في تكرار مرات الشراء لطول فترة الانتظار وتعقد ظروفها.

٣- يتم شراء الكمية المطلوبة دفعة واحدة. وأحيانا نتيجة لإغراء مصدر الشراء للمنشأة المشتري وذلك بمنحها خصما على مشترياتها التي تزيد على كمية معينة. وتفضل إدارة المشتريات الشراء بكميات كبيرة وبدفعة واحدة لتقليل الكلفة الكلية للسلعة أو للمادة المشتراة نتيجة الحصول على خصم الكمية.

٤- الشراء بكميات كبيرة يجعل للمنشأة مركزا أفضل لدى تعاملها مع مصادر الشراء المختلفة وبهذا يمكنها الحصول على أفضل الأسعار من



خلال التعامل مع عدة مصادر، وبهذا أيضا يكون إجمالي المبالغ التي يتم توفيرها نتيجة الشراء بكميات كبيرة، أكبر من كلف المخزن التي تتحملها المنشأة.

٥- قد تشتري المنشأة الكميات التي تحتاجها وبكمية كبيرة نتيجة توقعها بأن أسعارها سترتفع قريبا.

(شراء كميات كبيرة لا يهدفنا، بل يهدفنا إلى تجنبنا مخاطر ارتفاع الأسعار)

ويفضل شراء المواد المطلوبة وبدفعات متعددة للأسباب التالية :

١- نتيجة استعمال الكمية المطلوبة بفترات متعددة خلال السنة لذا يفضل شراؤها بعدة طلبات لكي لا تتحمل المنشأة المشتريّة كلفة تخزين كبيرة.

٣- قد لا تستطيع المنشأة الحصول على الكمية المطلوبة دفعة واحدة، لعدم توفرها لدى مصادر الشراء.

٣- قد تتوفر المواد والأصناف في السوق وبشكل مستمر وبأسعار مناسبة مما لا يجعل شراءها ضروريا بكميات كبيرة.

٤- عدم توفر أماكن للتخزين لدى المنشأة عند الشراء بكميات كبيرة وبدفعة واحدة.

٥- تحتاج بعض الأصناف لظروف تخزينية معينة ولهذا لا تفضل المنشأة شراءها بكميات كبيرة دفعة واحدة لتقليل تكلفة هذه الأصناف.

٦- هناك احتمال تلف الصنف عند تخزينه، ففي هذه الحالة تفضل المنشأة الشراء بكميات صغيرة وبدفعات متعددة.

٧- قرب مصدر الشراء من المنشأة يدفعها للشراء بكميات صغيرة وعلى دفعات متعددة.

٨- لا تسمح ظروف المنشأة المالية بالشراء بكميات كبيرة.

٩- توقع انخفاض الأسعار يؤدي إلى الشراء بكميات صغيرة.

## الطريقة الرياضية لتحديد حجم الكمية الاقتصادية

تعني الكمية الاقتصادية حجم الكمية الواحدة التي تطلبها المنشأة في كل مرة بحيث تكون المحصلة النهائية تقليل تكلفة المادة المشتراة، بما في ذلك تكاليف الطلب وتكاليف المخزون. ويمكن تحديد الكمية الاقتصادية على افتراض ثبات حجم الاستهلاك السنوي وسعر الوحدة الواحدة، وتكاليف إصدار أمر الشراء، وكذلك نسبة تكاليف الخزن، باستعمال المعادلة التالية:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D}{C \times H}}$$

عندما يكون:

أ = حجم الطلب الواحد (الكمية الاقتصادية).

ب = معدل الاستهلاك السنوي.

ج = سعر شراء الوحدة الواحدة.

د = تكاليف إصدار أمر الشراء.

هـ = نسبة تكاليف الخزن للوحدة الواحدة.

مثال:

تحتاج إحدى المنشآت في القطاع الاشتراكي إلى ٢٠٠٠ وحدة سنويا.

سعر الشراء للوحدة ٢٠ ديناراً وتكاليف الطلب الواحد ٢٥٠ ديناراً.

وتكاليف التخزين ٢٠٪ من سعر الشراء. المطلوب تحديد حجم الطلب الواحد (الكمية الاقتصادية) بحيث تتحمل المنشأة أقل تكلفة.

الحل:

$$A = ?$$

ب = ٢٠٠٠ وحدة

ج = ٢٠ ديناراً

د = ٢٥٠ ديناراً

هـ = ٢٪ من سعر شراء الوحدة.

$$\frac{2000}{2000}$$

تلفاً وبنياً

وسمياً المصلحة به بقية لسقفه كالأهية تالم ديناراً في مجموع

وهنا يمكن تطبيق المعادلة السابقة للحصول على الكمية الاقتصادية.

$$Q = \frac{2bx}{c}$$

$$Q = \frac{2 \times 20000 \times 2}{2 \times 1.2}$$

$$Q = \frac{100000}{3}$$

$$Q = 33333$$

أد ٥٠٠ وحدة الحجم الإقتصادي وهو الحجم الذي تطلبه المنشأة من كل

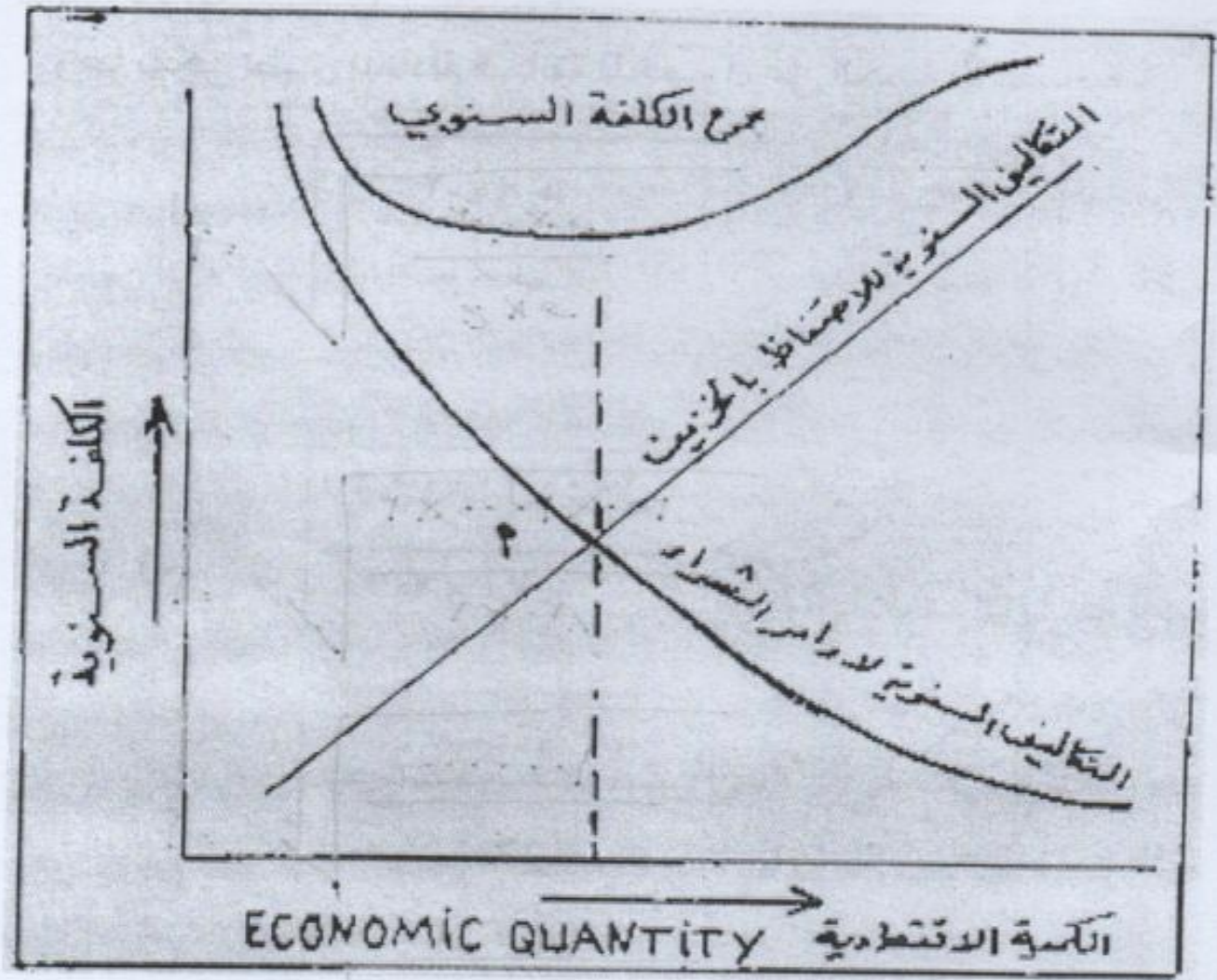
وحدة، ومنه يمكن معرفة عدد دفعات الشراء في كل سنة بواسطة تقسيم

الاستهلاك السنوي ٢٠٠٠ على حجم الكمية الاقتصادية (٥٠٠)

وهذا يعني أن المنشأة سوف تشتري احتياجاتها على

أربع دفعات سنويا.

ويمكن تحديد الكمية الاقتصادية بواسطة الرسم



بحيث تكون الكلفة الغير مباشرة على الإنتاج، موزعة على حجم كبير من الإنتاج، وهذا بدوره يقلل كلفة الوحدة الواحدة لذا فإن المنشأة المشتريه باستطاعتها تقييم مثل هذه العروض بواسطة مقارنة كمية الخصم مع الكلفة التي يتحملها، وهي عبارة عن كلفة الاحتفاظ بالخزين زائدا كلفة أوامر الشراء. فإن كانت كمية الخصم أكبر من الكلفتين المذكورتين فالمنشأة تتعاقد ويتم الشراء، وبعكسه فلا يمكن إتمام عملية الشراء.



## ثالثاً: الشراء بالسعر المناسب Buying at the Right Price

يقصد بالسعر المناسب، أنه السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريه دفعه بحيث تكون جدوى النفع أكثر من الكلفة، إن للسعر أهمية كبيرة في جميع أنواع الصفقات عند الشراء، وهذا لا يعني أن السعر أكثر أهمية من باقي عناصر الشراء. والمهم لدى إدارة المشتريات في المنشأة الحصول على المواد والأصناف بأقل الأسعار، بحيث يؤدي هذا في النهاية إلى تخفيض كلفة الأصناف المشتراة.

في هذا المبحث يتم التطرق إلى:

١- مصادر المعلومات عن الأسعار.

٢- عوامل تحديد السعر.

٣- الخصومات

أ- الخصم النقدي.

ب- الخصم التجاري.

ج- خصم الكمية.

## Price Information Sources : مصادر المعلومات عن الأسعار

يمكن الحصول على الأسعار بالنسبة لصف أو مادة معينة من المصادر

التالية.

### ١- قوائم الأسعار المنشورة

ويمكن اعتماد هذا المصدر في شراء المواد القياسية، ليس فقط على مستوى القطر العراقي بل على المستوى العالمي أيضا. ويقصد بالمواد القياسية تلك المواد التي يوجد اتفاق عام على نوعيتها، ويمكن أن تكون العدد الميكانيكية وأدوات المكاتب معينة لتلك المواد.

## ٢- مندوبو مصادر الشراء -

ويعتبر هؤلاء أهم مصادر السعر بالنسبة لمصادر الشراء الذين يمثلونهم.

## ٣- سجلات إدارة المشتريات

وهي مفيدة لمعرفة الأسعار التي تم بموجبها شراء الصنف سابقا، كما تكون مفيدة أيضا لمعرفة اتجاهات الأسعار في المستقبل.

## ٤- قوائم أسعار مصادر الشراء

ويمكن الاستفادة منها، خاصة، بالنسبة للسلع النمطية التي لا تختلف مواصفاتها من مورد إلى آخر.

## ٥- الاتصال المباشر بالمجهزين.

تقوم المنشأة بالاتصال بشكل مباشر بمصادر الشراء أو المجهزين لمادة معينة لمعرفة الأسعار، وهذه الطريقة تستطيع المنشأة مقارنة الأسعار المعروضة واختيار أنسبها، ويمكن استعمال هذه الطريقة عند شراء المواد غير النمطية.

## العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار : Factors affecting Prices

للسعر أهمية كبيرة عند الشراء لذا ينبغي معرفة العوامل التي تؤثر في تحديد السعر لدى جميع المجهزين. وفيما يلي أهمها:

١- الجودة :

للجودة أهمية كبيرة في تحديد السعر، فكلما كان التعاقد على جودة أعلى كان ثمنها السعر الذي تدفعه المنشأة المشتريّة أعلى وبالعكس.

٢- كلفة المجهز :

تعتبر كلفة الإنتاج لدى المصدر المجهز ذاتا نسبة معينة كربح، السعر المناسب الذي يستطيع به البيع والاستمرار في العمل. فكلما زادت كلفة الإنتاج زاد السعر. وفي بعض الأحيان يطلب المجهز نسبة ربح كبيرة نتيجة علمه بأنه المصدر الوحيد لهذه المادة أو ارتفاع الأسعار المثيلة.

٣- الكمية :

تشجع مصادر الشراء المختلفة على البيع بكميات كبيرة، ولكي ترغب المنشأة المشتريّة فيه تعرض خصومات محددة لهذا الغرض. فكلما زادت الكمية المطلوبة زاد مبلغ الخصم المعروض. يثير هذا اهتمام المشتريين، إلا أنهم يقارنون بين مبلغ الخصم وما سوف تتحمله منشأتهم من تكاليف، ومنها كلفة التخزين والتقاعد والتلف والفوائد التي سوف تحسب نتيجة استثمار قسم من رأس المال في المخزون السلعي، فإذا كان إجمالي هذه الكلفة أقل من خصم الكمية تتعاقد المنشأة وتشتري وبالعكس فلا يتم التعاقد ولا الشراء.

٤- الخدمات :

تأخذ المنشأة المشتريّة في اعتبارها عند الشراء بسعر معين الخدمات التي سوف يقدمها مصدر الشراء. والخدمات التي يؤديها مصدر الشراء كثيرة

وَمُتَنوعَة مِنْهَا وَفَاوُهُ بِأَوْقَاتِ التَّسْلِيمِ وَالاسْتِجَابَةِ لِلطَّلِبَاتِ الْمُسْتَعْجَلَةِ، إِضَافَةً إِلَى مَا تَقْدِمُهُ مَصَادِرُ الشِّرَاءِ مِنْ خِبْرَةٍ فِي اسْتِعْمَالِ أَوْ اسْتِخْدَامِ الْمَوَادِّ مِنْ قَبْلِ الْمُنْشَأَتِ الْمَشْتَرِيَةِ.

قيمة المبيعات - ١٧

## ٥ - العوامل الأخرى

هناك سلع ومواد لا يمكن إنتاجها على مدار السنة، وتعرف هذه السلع بالسلع الموسمية، وتكون أسعارها عادة واطنة في مواسم الإنتاج ومرتفعة في المواسم الأخرى. فقد تضطر المنشأة المشتريّة إلى الشراء في غير مواسم الإنتاج مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفتها.

ويمكن أن يكون لعقود الشراء تأثير في تحديد السعر، فهناك عقود ذات سعر ثابت ويمكن تحديدها مع مصدر الشراء، ومن منافع هذه العقود أنها لا تتطلب جهوداً إدارية كبيرة، وهناك أنواع أخرى منها عقود ذات سعر ثابت ولكنه يتصاعد بعد فترة محددة، وعقود ذات سعر ثابت قابلة للتحديد التنازلي، وفي هذا النوع يمكن للمنشأة المشتريّة أن تحدد الأسعار مع مصدر الشراء لفترة ومن ثم يبدأ التنازل أو التقليل، ويكون هذا، طبعاً، لصالح المشتري.

## الخصومات

---

### الخصومات انواع اهمها

- ١ الخصم النقدي (تجيل الدفع): يتم منح المنشأة المشتري خصما محددًا من قبل مصدر الشراء، إذا تم الدفع ضمن الفترة التي اتفق الطرفان عليها، ويمنح مصدر الشراء هذا الخصم لأن الدفع المبكر يمنحه فرصة لاستخدام الأموال مرة ثانية، وهذا يؤدي إلى زيادة دوران مبيعاته، والمنشأة المشتري تستفيد من هذا الخصم لتقليل تكلفة المواد المشتراة. -٦
- ٢- الخصم التجاري يمنح مصدر الشراء في أحيان كثيرة، المنشأة التي تتعامل معه، مثل هذا الخصم نظرا لطول فترة التعامل أو لاجتذاب

المشتري الجديد، ويؤدي إلى تقليل المواد المشتراة بالنسبة للمنشأة  
المشتريّة.

٣- خصم الكمية: هو الخصم الذي يمنحه مصدر الشراء للمنشأة المشتريّة  
إذا زادت مشترياتها على كمية معينة ويمنح هذا الخصم عند الشراء  
بكميات كبيرة، وتستفيد المنشأة منه لتقليل الكلفة الكلية للمواد  
والأصناف المشتراة.

## رابعاً: الشراء في الوقت المناسب:

يعتبر الشراء في الوقت المناسب أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المشتريات في المنشأة ويجب أن تعمل بكفاءة لتحقيقها ضمن الواجبات الأخرى. حيث لا يكون الشراء كافياً بالجودة والكمية المناسبة والسعر المناسب ما لم تكن هذه مرتبطة بقصر الوقت، أي اختيار الوقت المناسب للشراء. وهنا يتضح أن هناك علاقة وارتباطاً واضحاً بين الوقت المناسب والجودة المناسبة من ناحية، ثم بين الوقت المناسب والكمية المناسبة من ناحية ثانية، ثم بين الوقت المناسب والسعر المناسب من ناحية ثانية.

إن للعرض والعوامل المؤثرة فيه أثراً كبيراً في تحديد الوقت المناسب للشراء، إضافة لعوامل الجودة والكمية والسعر التي تؤثر في عامل الوقت ويؤثر فيها، فإن العوامل الداخلية وإمكانات المنشأة تأثيراً كبيراً على تحديد واختيار الوقت المناسب للشراء. ومن هذه العوامل:

- ١ - إمكانات المنشأة المالية.
- ٢ - إمكانات المنشأة الائتمانية.
- ٣ - إمكانات المنشأة التخزينية.
- ٤ - إمكانات النقل لدى المنشأة.
- ٥ - احتياجات المنشأة للسلعة أو المادة لكي لا تتوقف العملية الإنتاجية.



من هذا يمكن الاستنتاج بأن المقصود بالوقت المناسب، هو بيان أو تحديد  
أنسب وقت يجب أن تصل فيه السلعة أو المادة إلى مخازن المنشأة، وتكون جاهزة  
للاستخدام أو الاستعمال في ظل العوامل أعلاه. إذن للموضوع جانبان: جانب  
أنسب الأوقات لظروف توفر السلعة أو المادة في السوق ومدى جودتها  
وأسعارها أي من ناحية العرض، والجانب الآخر هو جانب الطلب أي  
احتياجات المنشأة نفسها، وما الأوقات التي يجب أن تكون فيها كميات معينة  
من السلع والأصناف جاهزة للاستخدام، وذلك على أساس معدلات الطلب  
أو الاستخدام كما ونوعا ووقتا والحدود الدنيا من المخزين الواجب الاحتفاظ به  
لمدة معينة، ونقطة إعادة الطلب، وغيرها من العوامل التي تساعد على تحديد  
الطلب وكمياته ووقت الاحتياج للأصناف المطلوبة.

إن دراسة هذين المجالين تفصيليا ومعرفة العوامل المؤثرة في كل جانب طبقا لظروف طبيعة الصنف المراد شراؤه، وكذلك طبقا لإمكانيات المنشأة يمكن معرفة وتحديد أحسن وقت للشراء، ومن ثم تقرير أنسب وقت يمكن فيه للمنشأة تنفيذ طلبات الشراء، لديمومة كلا العمليتين الإنتاجية والبيعية على حد سواء.

يعتبر الشراء في الوقت المناسب من الأهداف الرئيسية لإدارة المشتريات في المنشأة، ولأجل تحقيق أهداف الشراء الجيد (الشراء بالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة من المصدر المناسب وفي الوقت المناسب)

لقد بات ضروريا التقييد الكلي بالوقت المناسب للشراء، لأنه يؤثر بشكل كبير في الشراء أو كفاءته، وبالتالي فإن له تأثيره في نشاط المنشأة، سواء كان إنتاجيا أو بيعيا، إن عدم التقييد بالوقت المناسب للشراء قد يؤدي إلى مشاكل أو خسائر أو أخطاء متعددة منها ما يلي:

#### ١ - من ناحية توفر الأصناف في سوق الشراء.

يمكن أن يقود عدم التقييد بالوقت المناسب عند الشراء إلى عدم تحقيق أهداف الشراء الرئيسية ضمن الطموح، وهناك احتمال أن تلجأ المنشأة للشراء

بأقل جودة وأقل كمية، وأعلى سعراً، إضافة للشراء من مصادر أقل مناسبة ممن المصادر الأخرى. وهذا يمكن تجاوزه عند التقييد بالوقت المناسب للشراء.

## ٢- من ناحية حاجة المنشأة (إنتاجاً أو بيعاً):

أ- إرباك الإنتاج والاستخدام أو ربما تأخيرهما.

ب- تأخير الاستجابة لطلبات الزبائن وهذا يترتب عليه فقدان للربح.

ج- قد يلجأ الزبائن للبحث عن منشأة أخرى للتعامل معها، وهذا له تأثير على سمعة وربحية المنشأة.

→ لهذا بات واجباً على إدارة المشتريات التقييد التام بالوقت المناسب للشراء، وذلك لتحقيق الأهداف الأخرى للشراء بالشكل الذي تطمح له المنشأة.

## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي

- ١- تستخدم هذه الطريقة لوصف الجودة في منتجات معينة ( الخشب والتبغ والقطن )  
أ- العينات    ب- الرتب    ج- العلامة التجارية
- ٢- الخصم الذي يمنحه مصدر الشراء للمنظمة المشتريه اذا زادت مشترياتها على كمية معينة .  
أ- خصم الكمية    ب- الخصم التجاري    ج- الخصم النقدي
- ٣- العوامل المؤثرة في تحديد الاسعار  
أ- كلفة المجهز    ب- تنسيق العلاقات    ج- الامكانات التخزينية

## مفردة الاسبوع العاشر علاقة ادارة الشراء بالادارات الاخرى

الفكرة المركزية :

- ١- علاقة ادارة الشراء بادارة الانتاج .
- ٢- علاقة ادارة الشراء بادارة المبيعات .
- ٣- علاقة ادارة الشراء بادارة المخازن .
- ٤- علاقة ادارة الشراء بالادارة المالية .
- ٥- علاقة ادارة الشراء بادارة القوى العاملة .
- ٦- علاقة ادارة الشراء بالادارات العليا .

- الاختبار القبلي: ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة .
- ١- تقوم ادارة المخازن بارسال كشوفات دورية تبين الارصدة الموجودة من كل صنف وتتم الاجابة من خلال . أ- ادارة المشتريات ب - ادارة المخازن ج - الادارة المالية .
  - ٢- تقوم ادارة الانتاج باخطار ادارة الشراء مقدما عن .  
أ- الخطط والبرامج الانتاجية ب - السلع والاصناف الجديدة ج - المخزون الراكد والتالف .
  - ٣- تتولى ادارة المخازن اشعار ادارة الشراء عن الاصناف التي تصل ارصدها .  
أ- الحد الادنى ب - نقطة اعادة الطلب ج - معدل دوران الصنف .
- 

المصدر : ادارة المشتريات / غانم فنجان موسى / كتاب منهجي

علاقة ادارة المشتريات بالادارات الاخرى  
اولا: العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة الانتاج:  
تظهر اهمية علاقة ادارة المشتريات بأدارة الانتاج من خلال قيام  
ادارالمشتريات بشراء جميع الاحتياجات التي تستخدم في الانتاج  
لصالح ادارة الانتاج بهدف توفيرها والتي تساهم في استمرار الانتاج  
وفيما يلي البيانات والمعلومات المتبادلة بين ادارة الشراء وادارة  
الانتاج .

- ١- ان تقوم ادارة الانتاج باخطار ادارة المشتريات مقدما عن جميع  
الخطط والبرامج الانتاجية التي ستتولى تنفيذها في المستقبل  
حتى تتمكن ادار المشتريات من تخطيط اعمالها ووضع البرامج  
السليمه لتوفير جميع المواد.
- ٢- ان قيام ادارة الانتاج بتقديم المعلومات والبيانات الدقيقة والواضحة  
عن الاصناف التي تحتاجها في الانتاج سيمكن ادارة المشتريات من  
شراء الاصناف المطلوبة فعلا .
- ٣- يتعين على ادارة الانتاج اخطار ادارة المشتريات مسبقا عن جميع  
التغيرات والتعديلات التي تطرأ على برامج وخطط الانتاج. بهدف  
تمكين ادارة المشتريات من تعديل خططها .

- ٤- على ادارة الشراء تبليغ ادارة الانتاج وجميع الادارات الاخرى بالمواد والسلع البديلة او الجديدة .
- ٥- تتولى ادارة المشتريات توفير العينات والنماذج التي تحصل عليها من مصادر التجهيز لادارة الانتاج وللادارات الاخرى.
- ٦- تتولى ادارة الشراء تبليغ ادارة الانتاج بجميع الصفقات التي تعقدتها مع المجهزين التي لها علاقة بالعمليات التي تقوم بها ادارة الانتاج من خلال ارسال نخ من اوامر الشراء.
- ٧- ان تقدم ادارة الشراء باستمرار المعلومات التي تكشف عن التعديلات التي تحدث في عمليات الشراء وعن ظروف السوق في المستقبل .
- ٨- تتولى ادارة الشراء بحكم اتصالها بالمجهزين تقديم معلومات لادارة الانتاج عن طرق الانتاج الجديدة وعليها ان تقدم الادلة لادارة الانتاج .
- ٩- تشترك ادارة الشراء مع الانتاج في تحديد مواصفات المواد الاولية ومع الادارات الاخرى في تحديد مواصفات المعدات والمكائن التي تستخدم بالانتاج .



ثانيا: العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات :  
يتوقف استمرار ونجاح المنشآت وتحقيق اهدافها  
على قدرتها على بيع السلع التي تنتجها بأسعار تكفل  
تغطية جميع النفقات وتعود عليها بفائض مناسب . لذا فان  
ادارة المبيعات تتولى ايجاد الاسواق لتصريف السلع  
والتعاقد مع العملاء وتحديد الاسعار.  
وفيما يلي توضيح للمعلومات والبيانات المتبادلة بين ادارة  
المشتريات وادارة المبيعات :

- ١- تتولى ادارة المبيعات اخطار ادارة المشتريات بكمية  
ونوعية المبيعات المتوقعة خلال الفترة القادمة لتسترشد  
ادارة الشراء بها في تحديد كمية ونوعية المشتريات.
- ٢- تستطيع ادارة الشراء بحكم ارتباطها بالاسواق ان تقدم  
لادارة المبيعات معلومات لايمكن الاستغناء عنها في  
تخطيط ورسم السياسات البيعية وطرق الترويج.

٣- يمكن ان تقوم ادارة المبيعات بمساعدة ادارة المشتريات في توفير الاحتياجات في الاوقات غير الاعتيادية التي يحدث خلالها نقص في الكميات المعروضة من المواد مثلا حالات الحروب والحصار الاقتصادي .

٤- يتم تبادل المعلومات بين ادارة المبيعات وادارة المشتريات التي تساهم في انجاز عمليات المبادلة التجارية.

٥- تستطيع ادارة المشتريات تقديم معلومات لادارة المبيعات تتعلق بتكاليف الاصناف المطلوبة لتمكن ادارة المبيعات من الاستفادة منها في تقديم العطاءات و ابرام العقود .

ثالثا: علاقة ادارة المشتريات بادارة المخازن:  
ان اهمية علاقة ادارة الشراء بادارة المخازن نابعة من خلال قيام ادارة المخازن بتسلم وتخزين جميع المواد التي تم شراؤها من قبل ادار المشتريات .  
وفيما يلي البيانات والمعلومات التي يتم تبادلها بين ادارة الشراء وادارة المخازن .

- ١- يجب ان تقوم ادارة المشتريات باحاطة ادارة المخازن علما بجميع صفقات الشراء التي تعاقدت عليها من خلال ارسال نسخ من اوامر الشراء الى ادارة المخازن لتمكين ادارة المخازن من الاستعداد لتسلم اصناف المتعاقد عليها .
- ٢- ان تقوم ادارة المشتريات باخطار ادارة المخازن عن الحالات التي يتعذر فيها تنفيذ العقود خلال الوقت المحدد للمجهزين وابلغها عن التغيرات المحتملة لشروط العقد .

- ٣- على ادارة المخازن توجيه المسؤولين في ادارة الشراء الى الاصناف السلعية البطيئة الحركة لمنع شرائها في المستقبل بهدف تخفيض راس المال المستثمر في المخزون وتخفيض تكاليف التخزين من خلال تخفيض كميات الاصناف المتقادمة والتالفة .
- ٤- يتعين على ادارة المخازن اخطار ادارة الشراء عن المواد المتسلمة من خلال ارسال نسخ من مستندات التسلم توضح فيها كمية ومواصفات جميع المواد المتسلمة .
- ٥- تقوم ادارة المخازن بارسال كشوفات دورية الى الشراء تبين الارصدة الموجودة من كل صنف ومعدل دوران الاصناف لتمكين ادارة الشراء من التخطيط وفق اساس علمية .
- ٦- تتولى ادارة المخازن اشعار ادارة المشتريات عن الاصناف التي تصل ارصدها الى نقطة اعادة الطلب بهدف تمكين ادارة المشتريات من اعادة الطلب للاصناف من المجهزين في وقت ملائم منعا لنفاذ الاصناف .

رابعاً: علاقة ادارة المشتريات بالادارة المالية :  
يمثل كل تعاقد تقوم به ادارة الشراء مع  
المجهزين لتجهيز المنشأة بالمستلزمات السلعية التزاما  
ماليا على المنشأة وتقع على الادارة المالية مسؤولية  
توفير الاموال اللازمة لتسديد جميع الالتزامات المالية  
المرتبة على شراء المواد والسلع.

وفيما يلي البيانات والمعلومات المتبادلة بين ادارة  
المشتريات والادارة المالية .

١- تقوم ادارة المشتريات بارسال نسخة من موازنة  
المشتريات للادارة المالية باعتبار ان موازنة المشتريات  
احدى فقرات الموازنة النقدية التي تقوم الادارة المالية  
باعدادها .

٢- يتم تبادل المعلومات بين الادارتين في حالة شراء  
معدات واجهزة ومكائن ذات تكلفة مرتفعة لانها تتطلب  
دفع جزء كبير من الاموال المتاحة للمنشأة .

- ٣- تقوم ادارة الشراء بارسال نسخ من جميع اوامر الشراء الى الادارة المالية لاعلامها بمبالغ المشتريات لتوفير الاموال اللازمة في الوقت المناسب .
- ٤- الادارة المالية تقدم معلومات للمشتريات توضح طبيعة الموقف المالي للمنشأة لتسترشد به ادارة الشراء في تخطيط المشتريات من الناحيتين الكمية والنوعية فقد يتم بناء على تلك المعلومات تخفيض كميات الشراء او تأخير تنفيذ عمليات الشراء او شراء اجهزة مستعملة بدلا من شراء جديدة تكاليفها مرتفعة .
- ٥- تعرض ادارة الشراء على المالية المعلومات المتعلقة بصفقات الشراء الكبيرة التي تؤثر في السيولة النقدية قبل عقد تلك الصفقات لتمكن الادارة المالية من توفير الاموال .

- ٦- تقوم ادارة الشراء بارسال قوائم المجهزين الى المالية لتسديدها بعد تدقيقها ومقارنتها مع الشروط المتفق عليها . ان السرعة في تدقيق قوائم المجهزين وارسالها للمالية يمكن المالية من تسديدها خلال فترة الخصم ويخفض تكاليف الشراء.
- ٧- تطلب ادارة الشراء من الادارة المالية احيانا تعطيل دفع قوائم لحين الانتهاء من فحص البضاعة وتقرير قبولها او رفضها بهدف ضمان حقوق المنشأة في حالة حصول اختلافات مع المجهزين بسبب عدم مطابقة البضاعة الواردة للشروط المتفق عليها.
- ٨- يتم تصميم المستندات المستخدمة من قبل الشراء بالتعاون مع المالية باعتبار ان تلك المستندات لها علاقة باعمال الادارة المالية وخاصة ما يتعلق بتسديد تكاليف الشراء لتحقيق التنسيق بين معلومات مستندات الشراء والمعلومات التي تطلبها المالية.
- ٩- يفترض ان تحصل ادارة الشراء على موافقة المالية على عملية الشراء قبل التعاقد للتأكد من وجود المبالغ المخصصة لشراء الاصناف المحددة في اوامر الشراء .

خامسا: العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة القوى العاملة :

تعتبر الموارد البشرية المتاحة للمنشأة اهم عوامل الانتاج لانها هي التي توجه وتمزج بقية عوامل الانتاج بنسب متفاوتة وفقا لمتطلبات كل عملية انتاجية في المنشأة بهدف تحقيق افضل استخدام ممكن لجميع عوامل الانتاج المتاحة للمنشأة .

وتتوضح العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة القوى العاملة من خلال مايلي :

- ١- تقوم ادارة المشتريات بارسال الكشوفات التي تتناول تحديد القوى العاملة المطلوبة لانجاز جميع الاعمال التي تقوم بها الى ادارة القوى العاملة .
- ٢- تتولى ادارة الشراء تحديد البرامج اللازمة لتدريب وتطوير القوى العاملة في المشتريات وارسالها الى القوى العاملة لتنفيذ برامج التدريب .



٣- تقوم ادارة القوى العاملة باختيار العاملين في المشتريات وفق المواصفات التي تحددها ادارة المشتريات .

٤- تقوم القوى العاملة بانجاز معاملات تعيين من يتم اختيارهم للعمل في المشتريات .

٥- يقوم مدير المشتريات بارسال استمارات تقييم اداء العاملين في المشتريات لادارة القوى العاملة بعد تثبيت المعلومات المطلوبة عن اداء العاملين في المشتريات .

٦- تقوم القوى العاملة باصدار جميع الاوامر المتعلقة بترفيح ومكافأة العاملين في المشتريات وكذلك العقوبات والاجازات المرضية والاعتيادية الخاصة بهم .

٧- تحتفظ ادارة القوى العاملة بالملفات الشخصية الخاصة بالافراد العاملين في المشتريات وتحفظ فيها جميع المستندات التي تتعلق بالحياة الوظيفية للافراد العاملين في الشراء  
سادسا: علاقة الادارة العليا بادارة المشتريات :

تعتبر وظيفة الشراء في الوقت الحاضر من الوظائف الاساسية التي تقوم بها جميع المنشآت على اختلاف طبيعة انشطتها واهدافها وقد اخذت الادارة العليا في تلك المنشآت تهتم بادارة المشتريات وتكون على علاقة مباشرة ومستمرة بها للوقوف على كفاءتها في تحقيق الاهداف المطلوبة منها بعدما ادركت ان الكفاءة التي تؤدي بها عمليات الشراء وخاصة عمليات الشراء الكبيرة الكبيرة تؤثر بشكل مباشر وواضح على كفاءة المنشأة في تحقيق الاهداف التي تسعى لها .

ويمكن توضيح العلاقة بين الادارة العليا وادارة المشتريات من خلال ما يلي :

١- تقوم الادارة العليا بتحديد الاهداف التي يتعين على ادارة المشتريات تحقيقها .

٢- تسترشد ادارة الشراء عندما تقوم بتخطيط الاعمال الاعمال التي تقوم بها ، بجمع المعلومات التي ترسلها الادارة العليا لها وتتناول فيها توضيح اهداف وسياسة المنشأة في الشراء .

٣- تقوم الادارة العليا بتقييم كفاءة ادارة المشتريات في تحقيق الاهداف المسؤولة عنها .

٤- تقوم ادارة الشراء باخطار الادارة العليا عن جميع الفعاليات التي تقوم وتقدم لها المعلومات باستمرار لتكون على بينة من طبيعة الاعمال في ادارة الشراء .

- ٥- تقوم الادارة العليا بالمصادقة على عقود الشراء الكبيرة التي تبرمها ادارة الشراء .
- ٦- يتعين على ادارة الشراء استحصال موافقة الادارة العليا على قيامها بالاعمال المكلفة بها
- ٧- يعتبر مدير الشراء احد اعضاء الادارة العليا ويشترك في تحديد الاهداف التي تسعى لها المنشأة كما يساهم في رسم السياسات في المنشأة .

## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل ماياتي :-

- ١- تقوم ادارة المشتريات باعلام عن جميع عقود الشراء  
ا- ادارة المخازن    ب - ادارة المشتريات ج - ادارة التسويق
- ٢- تستطيع ادارة المشتريات بحكم ارتباطها المباشر بالاسواق التعرف على ظروف  
ا- المنافسة    ب - المناقصة    ج - المزايدة
- ٣- تقوم ادارة المشتريات اخطار ادارة المخازن عن العقود التي يتعذر تنفيذها خلال  
ا- الوقت المحدد    ب - فترة التفاوض ج - فترة التجهيز

## مفردة الاسبوع الحادي عشر والثاني عشر والثالث عشر والرابع عشر

### استراتيجيات الشراء

#### الفكرة المركزية

اولا : مفهوم استراتيجية الشراء

ثانيا: عناصر استراتيجية الشراء

ثالثا : انواع استراتيجيات الشراء

١- استراتيجية الشراء بالحدود الدنيا او حسب الحاجة

٢- استراتيجية الشراء مقدما او للتخزين

٣- استراتيجية الشراء بالمبادلة ( التبادل )

٤- استراتيجية الشراء للمضاربة

٥- استراتيجية التصنيع بدلا من الشراء

رابعا: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك .

الاختبار القبلي : ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة .

١- الحالة التي تكون المواد متوفرة في الأسواق باستمرار وبأسعار معقولة بحيث تستطيع المنظمة توفير المواد حسب التوقيتات المطلوبة بسهولة .

أ- التضخم الاقتصادي ب - الركود الاقتصادي ج - الانتعاش الاقتصادي

٢- عندما يكون سعر الاصناف مرتفع بشكل غير طبيعي تستخدم استراتيجية .

أ- الشراء حسب الحاجة ب - المضاربة ج - التخزين

---

المصادر : ١- ادارة المواد ، تأليف هيثم الزعبي، محمد العدوان  
٢- مبادئ التسويق ، عبد الله علي / الادارة التسويقية الحديثة .

اولا: مفهوم استراتيجية الشراء:

استراتيجية اي ادارة او منظمة هي الحدود التي تسير تلك المنظمة ضمنها ولا تخرج عنها الا في ظروف خاصة ، فهي توضع من قبل المسؤول الاول في المنظمة او من قبل من يفوضه بناء ا على توصيات وخطط مقترحة من الادارة وفروعها ، لتشكيل الخطوط العريضة للسياسة العامة التي تتبناها المنظمة وتنتهجها في توفير المواد من مصادرها المختلفة اللازمة . لا تمام حركة العمل داخل المنظمة .

تعريف استراتيجية الشراء : بأنها عبارة عن مجموعة الخطط المطورة لتوفير المواد التي تحتاجها المنظمة للفترة المقبلة بالجودة ، والكمية ، والسعر والوقت المناسب ، والتي يتنبأ فيها واضعوها بمجموعة من متغيرات متوقعة ، وطريقة التعامل مع تلك المتغيرات التي تهدي بها المنظمة لاتخاذ قرار الشراء .



ثانيا: عناصر استراتيجية الشراء :

١- عقود الشراء : تميل معظم المنظمات الى توقيع عقود سنوية او اطول من ذلك مع الموردين لضمان توفير وشراء المواد الضرورية تصل في بعض الاحيان الى نسبة ٦٠% - ٨٠% من موازنة ادارة الشراء .

٢- تقليل طلبيات الشراء الصغيرة : يميل كثير من المدراء والخبراء الى تقليل الشراء بكميات قليلة كطلبات منفصلة والاستعاضة عنها بطلبية واحدة لتلافي دفع الفوائد والفروقات على كل طلبية منفصلة .

٣- ادارة المواد الوسيطة او المساعدة : وهي المواد التي تدخل او تساعد في تحضير وتوفير المواد المطلوبة من ادارة الشراء او تسهل عملها ، ونظرا لضرورة توفرها وقلة حجمها وعدم تركيز اهتمام السوق بها يعطي واضعو الاستراتيجية جهدا واضحا لبيان طرائق توفيرها والحصول عليها .

## انواع استراتيجيات الشراء :

اولا: استراتيجية الشراء بالكميات الدنيا او عند الحاجة :  
تبين هذه الاستراتيجية اتجاه الادارة نحو توفير الحد الادنى من المواد التي تكفي لاستمرار عمل المنظمة دون توقف او تأخر ودون النظر الى الظروف الطارئة التي قد تضطر المنظمة للحصول على مواد اضافية او بديلة ، وهنا لا تهتم المنظمة بتوفير مخزون احتياطي ولا تعتمد الى خزن مواد غير مطلوبة للاستخدام الحالي .  
الاسباب الداعية الى تبني هذه الاستراتيجية :  
١- الركود الاقتصادي :

وفي هذه الحالة تكون المواد متوفرة بالا سواق باستمرار وبأسعار معقولة بحيث تستطيع المنظمة توفير المواد والطارئة حسب التوقيتات المطلوبة بسهولة.

## ٢- التضخم الاقتصادي :

وفي هذه الحالة تمر الاسعار بارتفاع غير مبرر نتيجة لندرة السلع او فقدان السيولة او غير ذلك فتلجأ المنظمة الى شراء المواد عند الحاجة لها لتلافي دفع فروق الاسعار العالية وتحميل المنظمة تكاليف اضافية .

## ٣- نقص السيولة :

عند عدم قدرة المنظمة على شراء كامل احتياجاتها لعدم توفر السيولة الكافية تقوم بشراء الحد الأدنى فقط من المواد التي تكفل دوران عجلة الانتاج دون توقف .

## ٤- تذبذب حالة المادة في السوق وعدم ثباتها :

اذا كانت المادة متعددة الاغراض ويوجد لها بديل في السوق ومواصفاتها تخضع للتغير المستمر حسب تطور السوق تخشى المنظمة من شراء كميات كبيرة ثم تضطر لاتلافها مما يلحق بها خسائر فادحة .

## مزايا هذه الاستراتيجية

- ١- تجنب مخاطر تقلبات الاسعار .
  - ٢- تجنب مخاطر التقادم والبوار .
  - ٣- توفير نفقات التخزين .
  - ٤- تجنب تجميد جزء من رأس المال كمخزون .
- مساوىء او مخاطر هذه الاستراتيجية
- ١- تأخر الانتاج نتيجة نقص بعض المواد .
  - ٢- انخفاض نسبة الخصم على كمية المواد وعدم الافادة من خصم الكمية على طلبيات الشراء الكبيرة .
  - ٣- احتمال ارتفاع اسعار المواد .
  - ٤- الشراء بكميات قليلة قد تؤدي الى خلل في الجودة وضعف الفحص والتدقيق وعدم دراسة العروض بشكل جيد .

ثانيا: استراتيجية الشراء مقدما او للتخزين .  
عند اختيار هذه الاستراتيجية تقوم ادارة الشراء بتوفير المواد بكميات تزيد عن الحاجة الفعلية للمنظمة وتقوم بتخزينها لحين الحاجة اليها حسب متطلبات ادارة الانتاج ويتم تحديد هذه الكميات حسب معدلات الانتاج المخطط لها ولا تزيد عن الحدود المطلوبة للخطة المستقبلية فلا يتم شراء هذه المواد الا اذا كانت الجدوى الاقتصادية لشرائها عالية . وعلى ادارة الشراء التنبؤ بالأسعار ودراسة التغيرات المستقبلية وحسب مستويات الانتاج للفترات المقبلة للحصول على ميزات الشراء بكميات كبيرة .

– الاسباب الداعية الى تبني هذه الاستراتيجية :

- ١- عند توفر السيولة التي تستطيع المنظمة استثمارها في المخزون .
- ٢- زيادة العرض على تلك المواد وعدم استقرار الاسعار .
- ٣- عند فترات الانتعاش الاقتصادي وتوف تلك المواد بكثرة .

- ٤- عند ثبات حالة المادة وعدم التخوف من تغير مواصفاتها او استبدالها .
- ٥- عند عرض صفقات خاصة ذات مواصفات عالية الجودة ولمدة محددة .
- ٦- عند انخفاض نفقات التخزين لدى المنظمة .
- مزايا الاستراتيجية :
- ١- ضمان عدم توقف العمليات الانتاجية او انخفاض معدلاتها نتيجة نفاذ المخزون
- عيوب الاستراتيجية :
- ١- ارتفاع نفقات التخزين وارتفاع التكاليف الناتجة عن تلف المخزون .
- ٢- زيادة نفقات الفحص والتفتيش .
- ٣- الخطر من تعرض المواد للتقادم والبوار .
- ٤- تجميد جزء من رأس المال كمخزون بدل الحصول على فوائد جراء استثماره

ثالثا : استراتيجية الشراء بهدف المضاربة :

ان معيار التفضيل بين استراتيجية الشراء للتخزين والشراء للمضاربة هو الهدف من كل استراتيجية ، فالشراء للتخزين يهدف الى توفير المواد لاعتبارات وظروف تشغيلية قد تتطلب وجود احتياطي من هذه المادة ويكون استخدام هذه المادة لغايات الانتاج فقط . اما استراتيجية المضاربة فعلى اساسها يتم شراء المواد بكميات كبيرة وزائدة عن الحاجة الانتاجية بحيث يتم شراؤها بظروف خاصة تكون فيها الاسعار منخفضة وبناءا على دراسة مستقبلية يتوقع فيها ارتفاع واضح وملحوظ للأسعار في المستقبل ثم يتم تخزينها حتى ترتفع اسعارها بقصد الحصول على الربح نتيجة التغيرات السعرية عن اعادة بيع تلك المواد .

— الاسباب الداعية الى هذه الاستراتيجية :

- ١- عندما يزداد العرض على مواد معينة بسبب زيادة اعدادها في السوق.
- ٢- عندما تتوفر السيولة لدى المنظمة وتستطيع المخاطرة بها .

٣- عندما تنخفض اسعار مواد معينة بشكل ملحوظ وعدم استقرارها

٤- عندما ترغب المنظمة بالاستثمار عن طريق المخزون .

٥- عندما تنخفض نفقات التخزين لدى المنظمة .

— مزايا الاستراتيجية :

١- الحصول على ربح عند اعادة بيع مواد تم شراؤها بأسعار منخفضة ثم ارتفعت اسعارها .

٢- الحصول على خصم الكمية عند شراء كميات كبيرة من المواد .

٣- ضمان عدم نفاذ المخزون وبالتالي عدم توقف العمليات الانتاجية .

— مساوىء الاستراتيجية :

١- حدوث تعديل على تلك المواد او ظهور بديل لها .

٢- انخفاض اسعار المواد عكس التوقعات .

٣- المخاطرة بتجميد جزء من رأس المال في المخزون .

٤- الخطر من تعرض المواد للتلف والبوار .



رابعا : استراتيجية التصنيع بدلا من الشراء :  
تتضمن المفاضلة بين قرارين : الاول: شراء المواد من المورد والثاني  
صنع الاحتياجات داخل المنظمة ويتخذ القرار النهائي بالشراء او  
الصنع بعد حساب الجدوى الاقتصادية لكل اختيار . فاذا كان الشراء  
بعد حساب الجدوى الاقتصادية بينهما يحقق وفورات اكثر، يتم اتخاذ  
قرار الشراء ، واذا كان قرار الصنع يحقق وفورات اكثر ، يتم اتخاذ قرار  
الصنع . ويترتب على قرار الشراء توفير الاحتياجات من المواد عن  
طريق الموردين وما يلحق به من تكلفة الشراء المضافة ، وتكاليف  
تشغيل ادارة الشراء ، وتكاليف النقل والشحن والمناولة،  
والاستهلاك والفحص وتكاليف التخزين ،وتكاليف التأمين ،بينما يترتب  
على قرار الصنع للاحتياجات من المواد داخل المنظمة تكاليف الصنع  
الثابتة من انشاء خطوط الانتاج لهذه المواد ،وتوفير الآلات والمعدات  
، والتكاليف المتغيرة من مواد اضافية ونفقات تدريب الموظفين على  
الصنع ،والنفقات الادارية والتكاليف الاضافية للتمويل .

– اسباب تبني هذه الاستراتيجية :

- ١- اذا كانت الجدوى الاقتصادية لقرار الصنع تحقق وفورات اكثر من توفيرها عن طريق الموردين .
- ٢- اذا كانت مواصفات المادة الفنية معقدة لدرجة يمتنع عن صنعها الموردون بسبب صعوبة صنعها والحاجة الى خبرات فنية او تكاليف عالية لانتاجها.
- ٣- اذا كانت خصائص المادة حساسة وتخشى المنظمة عدم قدرة الموردين على صنع تلك المادة بالمواصفات والمقاييس المطلوبة .
- ٤- اذا اضطرت المنظمة الى اخفاء طريقة تحضير هذه المواد فانها لا تسمح للموردين بالاطلاع على طريقة عمل هذه المواد وبالتالي تقوم بتصنيعها داخل المنظمة .
- ٥- اذا كانت المادة ثانوية وليس لها وزن حركي بالسوق ويتردد الموردون في التعامل مع مواد تكون الجدوى منها قليلة . فالمنظمة تقوم بتصنيعها لتضمن توفرها باستمرار .

— مزايا هذه الاستراتيجية :

- ١- توفير الربح الذي كان سيحصل عليه المورد .
- ٢- تحقيق وفورات في النقل والشحن والمناولة والاستلام
- ٣- تقليل مخاطر توقف العملية الانتاجية ، ومخاطر الاعتماد عن مصادر التوريد، وتحقيق استقلالية المنظمة وسيطرتها على عمليات التوريد
- ٤- يمكن المنظمة من تصنيع المواد بالموصفات والمقاييس حسب شروط المنظمة التي ترغب بها واجراء اي تعديل او تغير على المادة تراه مناسباً

— مساوئ هذه الاستراتيجية :

- ١- تحتاج عملية التصنيع الى تكاليف عالية ، بالاضافة الى الخبرة العلمية وتدريب الكوادر ، وتكاليف تجهيز خطوط الانتاج الجديدة لتلك المواد
- ٢- صعوبة الرجوع عن هذه الاستراتيجية اذا تبين عدم جدواها بسبب التكاليف العالية التي تكون قد دفعت
- ٣- قد لا تستطيع المنظمة التصنيع بنفس الجودة الموجودة في السوق

خامسا// استراتيجية المبادلة في الشراء :  
وتعني هذه الاستراتيجية ان تقوم ادارة الشراء بتوفير احتياجاتها من  
المواد عن طريق الاتفاق مع الموردين بأن يعطي المورد المنظمة  
كل احتياجاتها من المواد الاولية، مقابل ذلك يأخذ منتجات المنظمة  
، او بشكل جزئي ، بأن يتم تأمين جزء من المواد الاولية مقابل  
سلعة واحدة او كمية من انتاج المنظمة  
الاسباب الداعية الى تبني هذه الاستراتيجية  
١-الركود الاقتصادي: وعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها ،  
فتقوم بمبادلتها بمواد اولية، ورغبة المنظمة بتسويق منتجاتها لدى  
الموردين  
٢- عندما لا تتوفر سيولة في المنظمة لشراء المواد: فتلجأ الى  
توفير احتياجاتها من المواد عن طريق المبادلة بسلع من انتاج نفس  
المنظمة .

٣- عندما لا تتوفر سيولة لدى المشتريين من المنظمة لدفع اثمان السلع التي يشترونها من المنظمة فتم مبادلتها ب مواد اولية

٤- عندما يرتفع انتاج المنظمة ويقل الطلب على منتجاتها ، او تتكدس كميات من سلع المنظمة وترغب في التخلص منها

٥- الندرة النسبية للمواد الاولية وصعوبة توفير الاحتياجات من المواد الاولية بالشراء لزيادة الطلب عليها

- مزايا هذه الاستراتيجيات :

١- الحماية من تقلبات السوق من تغير الاسعار او ندرة المواد وبالتالي استقرار وضع المنظمة

٢- توفير الاحتياجات من المواد للمنظمة دون الحاجة للدفع نقدا .

٣- ايجاد اسواق لبيع وتصريف وتسويق منتجات المنظمة .

٤- توفير تكاليف الشراء وتكاليف الترويج لسلع المنظمة .

- مساوى هذه الاستراتيجيات :

١- التزام المنظمة باتفاق معين مع الموردين يفقدها الحرية في التغيير .

٢- صعوبة الحصول على جودة عالية في حالة عدم توفير الجودة المطلوبة عند المورد .

٣- صعوبة الاختيار للعرض الافضل اذا اضطرت المنظمة لاتباع هذه الاستراتيجية لظروف سوقية معينة

## (العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للمستهلك)

مفهوم سلوك المستهلك:

ان المستهلك النهائي هو الذي يشتري السلعة او الخدمة لاغراض شخصية او منزلية اذ يرتبط السلوك الشرائي بالجهود المبذولة من قبل الفرد في سبيل الحصول على المنتجات بما فيها اتخاذ قرار الشراء نفسه .

ويعرف سلوك المستهلك :- على انه ذلك الموقف الذي يبديه الفرد عندما يتعرض لمنبه داخلي او خارجي والذي يتوافق مع حاجه غير مشبعة لديه.

تعريف ثاني لسلوك المستهلك :- هو تصرفات الفرد في الحصول على السلعة والخدمة والاستفادة منها متضمنا القرارات التي تحدد تلك التصرفات .

## العوامل المؤثرة على سلوك الشراء للمستهلك

### اولا: العوامل الثقافية

الثقافة تعني القيم والافكار والمواقف والقومية والدين والمكان الجغرافي الذي يسكنه الفرد والنماذج المعقولة التي يوجدها الناس لتجسيد السلوك البشري وهي تنتقل من جيل الى اخر لاستخدامها في الحيات العملية . حيث تعطي كل مجتمع صفة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات . والقيم الثقافية تتغير مع الزمن نتيجة لعوامل معينة تدفعها نحو ذلك التغير وهذه العوامل كلها لها تأثير على رغبات الفرد وسلوكه وتفضيله لمنتجات معينة واختيار ملابس معينة . فالطفل في العلم العربي والاسلامي الاصل في نشاته يتعلم مجموعة من القيم مثل : الاعتدال وعدم الاسراف والبساطة في السلع . اذن للثقافة دور كبير في التأثير على سلوك المستهلك وعاداته ولا بد للمنشأة من القيام بتقسيم الاسواق بحسب هذا المعيار وابتكار المنتجات التي تلبي حاجات مختلف الطبقات الاجتماعية على اختلاف ثقافتهم وذلك من خلال اتباع استراتيجية اعلانية خاصة بكل ثقافة وتعريف المستهلكين على هذه السلع التي تلبي حاجاتهم الخاصة.

### ثانيا: العوامل الاجتماعية

هي كل الجماعات المؤثرة في سلوك المستهلك الشخصي . حيث يتاثر الفرد بالمناخ السائد في الجماعات التي تؤثر في سلوكه والتي ينتمي اليها . وهذه الجماعات هي التي يعيش بينها بحيث



يصبح سلوك الجماعة القاعدة التي يسير عليها ويرجع الفرد دائما الى هذه القواعد في السلوك وفي الاهداف والقيم الاجتماعية وتختلف الجماعات التي ينتمي اليها الشخص باختلاف عمره ومحيطه الجغرافي ومستوى تعليمه ومركزه الاجتماعي وحالته الزوجية. لذا فان سلوك المستهلك يتأثر في تلك العوامل عند اتخاذ قرار الشراء ومن هذه العوامل: العائلة والجيران والاصدقاء والزملاء في العمل .

ثالثا : العوامل النفسية : وتتضمن ما يلي .....

أ- الدوافع والحاجات والغرائز :

تظهر الحاجة عندما يشعر الفرد بفارق بين حالته الحقيقية والحالة المرغوب بها . وترجم هذه الحاجة بالشعور بالنقص او الحرمان من شيء ما . وبالتالي الشعور بالتوتر وهذه الحاجة تدفع المستهلك الى التصرف او اتباع سلوك معين . فالدافع او الرغبة ما هي الاقوة فيزيائية تدفع الفرد الى اتباع سلوك معين من اجل تخفيف حالة التوتر او اشباع حاجاته. لذا يتوجب فهم الدوافع وادراكها حيث ان هذه العوامل لها تاثير على رغبات الفرد وسلوكه الشرائي وتفضيله منتجات على اخرى .

## ب - الادراك :

يرتبط مفهوم الادراك بمختلف الانشطة الذهنية لمعالجة المعلومات مثل: الاحساس والذي يتوافق مع منبه الحس بالرؤيا ، اللمس ، الشم ، التذوق ، السمع. الناجم عن المعلومات او من الفطرة . الانتباه : هو اجراء يسمح بتحديد المعلومات التي يتم معالجتها عند الشعور بها . التفسير: ويعتمد على معالجة البيانات وتفسير النتائج

ويعرف الادراك على انه( اجراء فهم البيئة من خلال الاحساس). او هو ( خلاصة المعتقدات والافكار والانطباعات التي يتلقاها الشخص عن شيء معين) .وبالتالي فان دراسة القدرة على استقبال الاحساسات تسبق كل تسائل عن المعلومات وان البحث عن المعلومات الضرورية يعتمد بشكل اساسي على وجود الغرائز والمعرض لاندراك هو الاعلان لان بعض العناصر تجذب انتباه المستهلك اكثر من غيرها.

## ج - المواقف او الاتجاهات :

الموقف هو تنظيم مستمر للمعتقدات تجاه موضوع او حالة مايمتلكها الفرد من اجل الرد على هذا الموضوع بشكل مناسب . تتاثر المواقف بتقدير الشخص للشئ او الفكرة او الميل لها . وتنشأ المواقف خلال مدة زمنية تختلف باختلاف التجارب الشخصية والاتصالات الاجتماعية . كما تختلف حسب درجة الرغبة ومقاومة التغير . وتميل المواقف الشخصية الى الاستمرار والارتباط بالعادات وما جرى عليه الفرد من تفضيل لسـلعة او خدمة معينة مع اقتراض وجود اختلاف منطقية بين الافراد .

ان موقف المستهلك يؤثر تائثرا كبيرا ومباشرا في المنتج حيث هناك خيارات امام رجل التسويق يجذب للمنتج الذي تقوم شركته بانتاجه وهو:

- 1- محاولة تغير موقف المستهلك من المنتج
- 2- التعرف اولا على موقف المستهلكين ومن ثم يتم الانتاج وفقا لحاجاتهم ورغباتهم فاذا كان اتجاه المستهلك في غير صالح المنتج توجب اعادةالنظر في الموقف عن طريق الانسجام مع حاجات المستهلك ورغباته . كان يجري تعديلا في اختيار منافذ التوزيع او التغير في حجم العبوة .....الخ .

## رابعاً: الأسرة

تشكل الأسرة جماعة مرجعية اضافية للمستهلك. فقرار الشراء لا يؤخذ دائما من قبل شخص وحيد. فهناك عدد كبير من المنتجات التي تحتاج لمشاركة عدة اشخاص من الأسرة. ويختلف دور كل هؤلاء الافراد من شراء الى اخر ومن مجتمع او طبقة اجتماعية او اسرة الى اخرى والأسرة المتكونة من الزوج والزوجة والاطفال. كل منهم له دور كبير بالنسبة للمنتجات التي تخصهم وهناك مجالات يكون فيها الرجل هو المسيطر ( منزل ، سيارة ، البسة ) وحالات اخرى تسيطر الزوجة ( البسة ، ادوات الطبخ ، عطور ) وحالات اخرى يكون فيها قرار مشترك بين الزوجين . كما توجد حالات الاستقلالية في الشراء وعادة تختلف اهمية دور كل فرد في العائلة بحسب اهمية الشراء ودرجة المخاطرة .

### خامسا:العوامل الاقتصادية

الظروف الاقتصادية لها اثر كبير في سلوك الفرد الشرائي وابرز عناصر هذه الظروف هو الدخل الذي يكون له تاثير كبير في سلوك المستهلك من حيث نوعية السلع المراد شراءها . والدخل يتعامل معه رجال التسويق كمحرك للشراء عند الافراد . فاذا دلت المؤشرات الاقتصادية على وجود كساد فان رجال التسويق يقومون باعادة تحديد ستراتييجيات جديدة للتعامل مع الظروف الجديدة مثلا اعادة تسعير المنتجات حتى تكون في وضع يناسب الوضع الاقتصادي .

### سادسا: العوامل الشخصية

ان العوامل الشخصية تلعب دورا بارزا في احداث اثار واضحة على قرارات الفرد الشرائية. فالفرد يتاثر سلوكه الشرائي بالعمر ومراحله ومهنته . فالانسان كلما يتقدم بالعمر يحتاج الى نوعيات وعلامات تجارية لسلع تناسب عمره فالانسان في صغره يحتاج الى غذاء معين ولباس معين والشباب يحتاج الى غذاء معين ولباس معين والانسان الناضج وبعد دخوله مرحلة متقدمة من العمر يميل الى اختيار سلع وخدمات معينة .

## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الإجابة الصحيحة لكل مما يأتي :-

- ١- عدم امكانية الحصول على خصم الكمية عند استخدام  
ا- ستراتيجية الشراء حسب الحاجة ب- ستراتيجية التخزين ج- ستراتيجية المبادلة
- ٢- يؤخذ عن هذه الاستراتيجية ان المشتري لن تكون له حرية الاختيار للمورد الذي يعطيه افضل شروط البيع  
ا- حسب الحاجة ب- للمضاربة ج- للمبادلة
- ٣- زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون من مخاطر ستراتيجية  
ا- ستراتيجية التخزين ب- ستراتيجية المبادلة ج- ستراتيجية الشراء حسب الحاجة

## مفردة الاسبوع الخامس عشر والسادس عشر اختيار مصادر الشراء

الافكار المركزية :

- ١- مقدمة عن اختيار مصادر الشراء .
- ٢- مراحل اختيار مصادر الشراء
- ٣- العوامل المؤثرة في اختيار مصادر الشراء .
- ٤- مواصفات مصادر الشراء المثلى او المناسبة .
- ٥- المفاضلة بين الشراء من مصدر واحد او عدة مصادر .
- ٦- المفاوضات والعقود مع مصادر الشراء .

## الاختبار القبلي

---

- ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل ما يأتي :
- ١- يعمل المورد المناسب دائما الى .
    - أ- تطوير منتجاته ب - زيادة اسعاره ج - تقليل الخصومات .
    - ٢- المرحلة التي يتم بها البحث عن جميع مصادر الشراء .
      - أ- مرحلة المسح العام ب - مرحلة جمع البيانات ج - مرحلة التفاوض .
      - ٣- يعتبر التفاوض فرصة طيبة للمشتري ل .
        - أ- زيادة ارباح منظمته ب - تحقيق اهداف صريحة وضمنية ج - الحصول على اقل الاسعار .

---

المصادر : ١- ادارة المشتريات / غانم فنجان موسى / كتاب منهجي

٢- ادارة المواد / اكرم احمد رضا الطويل / قحطان بدر

العبدلي



عرض المفردات :  
اولا: المقدمة :

يعتبر اختيار مصادر الشراء الخارجية والمحلية المناسبة التي يمكن ان تجهز المنشأة بالمواد الاولية اوالعدد والادوات المطلوبة من الواجبات المهمة لادارة المشتريات . ومهما تكن كفاءة ادارة المشتريات في تحديد الجودة المطلوبة المراد شراؤها وتغير الاسعار فالنتائج تكون غير مجدية فيما اذا لم يتم تحديد مصادر الشراء مسبقا ، وهناك امثلة عديدة في هذا المجال . فمثلا يتأثر عنصر الجودة بتوفر الموردين ، وهو يتأثر كذلك بالامكانيات المالية لهؤلاء . وكمية الشراء هي الاخرى لايمكن تحديدها الا بعد تحديد مصادر الشراء ومعرفة الاسعار المطلوبة . ان لاختيار المصدر الامثل او المناسب مزايا عديدة ، منها : اولاً: زيادة الكمية المطلوبة من قبل المنشأة بسبب زيادة الطلب على السلع التي تنتجها . ثانياً: ان المنشأة قد تضطر لتقليل تلك الكمية نتيجة عطل قسم من الآلات او المكائن المستخدمة في العملية الانتاجية التي تمتلكها . اما السبب الثالث فهو قلة الطلب على السلع المنتجة من قبل المنشأة ، فان لم تكن عملية اختيار مصادر الشراء دقيقة ، والعلاقة جيدة مع تلك المصادر فلايمكن للمنشأة ان تقلل او تزيد من كمية المواد المطلوبة من هذه المصادر .

ثانياً: مراحل اختيار مصادر الشراء .

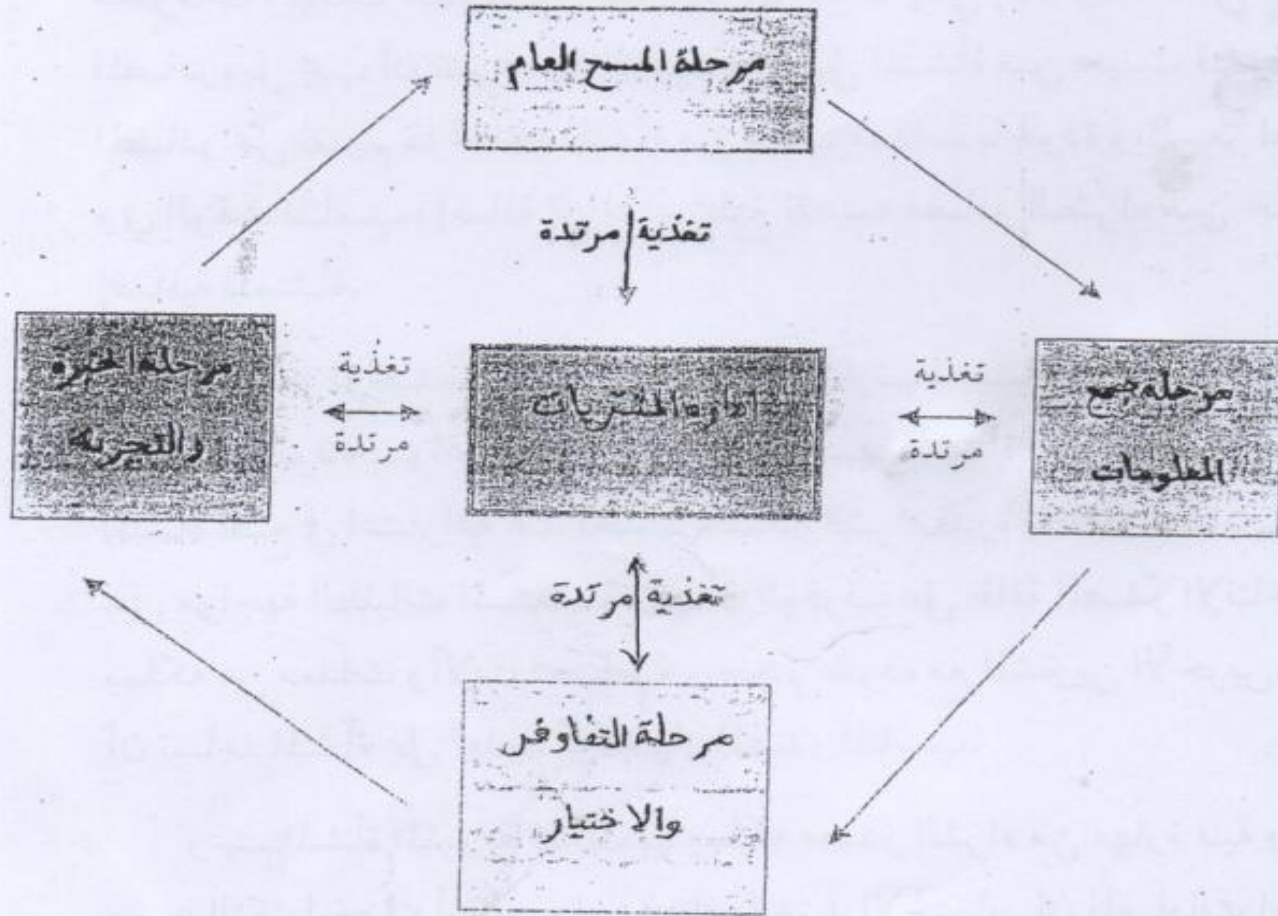
١- مرحلة المسح العام : لكل المصادر الممكن الحصول منها على المواد المراد شراؤها . ففي هذه المرحلة تتم الجدولة لجميع المصادر المزمع التعامل معها ، والتي يمكن ان تكون مصدر شراء للمنشأة .

٢- مرحلة جمع المعلومات والبيانات : وفي هذه المرحلة يتم جمع المعلومات والبيانات عن مصادر الشراء من مختلف المصادر التي يمكن الحصول منها على تلك المعلومات ، وبعدها يقوم المتخصصون من ادارة المشتريات .

٣- مرحلة التفاوض والاختبار : في هذه المرحلة يتم الاعداد للمفاوضات وتهيئة الكوادر الكفوءة التي يمكنها اللفاء مع ممثلي مصادر الشراء . ومن خلال التقارير والمعلومات المتيسرة عن تلك المصادر يتم اختيار مصدر الشراء الامثل والذي يمكن ان تتعامل معه المنشأة .

٤- مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع مصدر الشراء المختار : في هذه المرحلة تستطيع المنشأة ان تلم بكل الحقائق عن مصدر الشراء المتعامل معه . ونتيجة لهذه التجربة والخبرة فالمنشأة تملك القرار ، فاما الاستمرار مع تلك المصادر او اعادة النظر في الامر مروراً بالمراحل الثلاث من جديد.

# مراحل اختيار مصادر الشراء المناسبة



ثالثا : العوامل المؤثرة في اختيار مصادر الشراء .

وتقسم الى : عوامل تتعلق بالسلعة عوامل تتعلق بمصدر الشراء .

١- العوامل التي تتعلق بالسلعة وتشمل .

١- طبيعة السلعة :

قبل ان تبدأ المنشأة بالارتباط بمصادر الشراء يجب ان تستكمل بحث السلعة لمعرفة طبيعتها وعدد مرات شراؤها وتحديد الفترات الزمنية لشرائها والكمية المتوقعة ان تشتريها المنشأة كل مرة . اضافة الى ذلك فالمنشأة تبحث ايضا في نوعية وعدد مصادر الشراء التي يمكن ان تتعامل معهم والمصادر التي يقوم بانتاج تلك السلعة . ويقصد بطبيعة السلعة هل هي نمطية ام غير نمطية ، وبتعبير اخر ان السلعة النمطية هي التي تنتج لدى قسم كبير من المنتجين ، وبمواصفات محددة من اجل السوق . اما السلعة غير النمطية ، فهي التي يتم انتاجها لدى منتجين معينين وبمواصفات محددة مسبقا من قبل المنشأة المشترية . يمكن تمييز السلع النمطية عادة بواسطة علامتها التجارية حيث بواسطة هذه العلامة يمكن كسب ثقة المنشأة التي تنوي الشراء . اما السلع غيرالنمطية فيصعب التعرف على منتجها ، اضافة لارتفاع اسعارها نظرا لانتاجها طبقا لمواصفات حددت مسبقا من المنشأة المشترية .

## ب - عدد مرات الشراء.

يمكن تقسيم السلعة الى صنفين : الاول السلع التي يمكن شراؤها بكميات كبيرة وبفترات متباعدة والصنف الثاني السلع التي تشتري بكميات صغيرة وبفترات متقاربة ان معرفة عدد مرات الشراء يسهل على المنشأة المشتري تحديد مصدر الشراء المناسب ، فبالنسبة للصنف الاول يتطلب اختيار مصدر شراء ذي قدرة انتاجية كبيرة ولديه خزين كاف لتلبية الطلبات ذات الحجم الكبير . اما بالنسبة للصنف الثاني اي الشراء بكميات صغيرة وعلى فترات متقاربة فهو يتطلب اختيار مصدر شراء او منتج على نطاق محدود ولكن بطريقة مستمرة كما يجب ان يكون المصدر ذا قدرة على تنفيذ تعهداته والالتزام بمواعيد التسليم المقررة .

## ج - اوقات الشراء .

يتم الربط بين بين المنشآت الانتاجية في مواعيد شراء المواد وجداول الانتاج التي تعد من قبل قسم السيطرة على الخزين التابع لقسم ادارة الانتاج وترتبط هذه المواعيد كذلك بوصول رصيد السلع المخزونة الى حد نقطة اعادة الطلب ويجب ان تصل السلع المشتراة الى مخازن المنشأة قبل وصول مخزونها الى نقطة الخطر ، والتي يتعرض فيها الانتاج الى التوقف فالمواد او السلع الي لا تتوفر في السوق المحلية ضمن المواصفات المطلوبة ، ويستغرق الحصول عليها وقتا طويلا يكون من الضروري بل من الواجب اختيار مصدر ذي مخزون سلعي كاف من هذه المادة وذي قدرة انتاجية كبيرة اما اذا كان الحصول على المادة يستغرق وقتا طويلا فللمنشأة حرية الاختيار وذلك لأن عنصر الوقت يكون من صالحها .

د - حجم الكمية المتوقع شراؤها كل مرة .

ان للكمية المراد شراؤها دورا هاما في اختيار مصدر الشراء المناسب فالكميات الكبيرة تتطلب اختيار مصدر شراء ذا قدرة انتاجية كبيرة على توريد المواد ضمن الشروط والمواعيد المتعاقد عليها . اما الكميات المتوسطة والصغيرة الحجم فيجب التعاقد مع مصدر ذي قدرة انتاجية تناسب قدرته الانتاجية او مخزونه السلعي مع حجم الكمية المراد شراؤها . كما ان نمطية المادة تؤدي دورا هاما من حيث امكانية الحصول على الكمية المطلوبة ، وبأسعار مناسبة خلافا للمواد غير النمطية .

هـ - عدد ونوعية مصادر الشراء .

من المحتمل ان يقتصر التعامل في مادة معينة على منتجها ويحتمل ايضا اشتراك المنتج والوكيل وتاجر الجملة في التعامل في سلعة معينة واحدة ويصح هذا على السلع النمطية وهنا تكون فرصة اختيار مصدر الشراء اوسع وان كانت اكثر تعقيدا من الحالة الانفة الذكر . ان تحديد نوعية الصناعة او التجارة التي تتضمن المنتج او الموزع تسهل هي الاخرى تحديد مصادر الشراء وعند ذلك يمكن اعداد قائمة بالمصادر المحتملة للتعامل معها .

## ٢- العناصر المتعلقة بمصادر الشراء .

بعد خطوة اعداد قائمة بمصادر الشراء المحتملة تبدأ عملية الوقوف على مزايا ومساوىء التعامل مع كل مصدر. وفي هذه العملية يتم التقرب من المصادر التي تفوق مزاياهم مساوئهم ومن ثم تقوم ادارة المشتريات في المنشأة بمقارنة البعض مع البعض الآخر ضمن مقاييس محددة تضمن للمنشأة الحصول على السلع والمواد بالسعر والوقت المناسبين وبالكمية والجودة المناسبين .  
تقييم مصادر الشراء

تستخدم ادارة المشتريات في المنشأة مقاييس محددة لتقييم مصادر الشراء لكي تصل الى المحصلة النهائية وهي معرفة قدرات وامكانيات تلك المصادر في الوفاء بعقودهم ومن ثم اتخاذ القرار في اختيار المصدر المناسب للتعامل معه ويتم ذلك وفق المقاييس التالية :



١- المقاييس النوعية :

أ- استعمال التكنولوجيا الحديثة :

تهتم ادارة المشتريات في المنشأة اهتماما كبيرا بنوع التكنولوجيا المستعملة من قبل مصادر الشراء . فالآلات الحديثة والطرق الانتاجية المتطورة لدى هذه المصادر تتيح الحصول على مواد ذات نوعية جيدة واسعار منخفضة اضافة الى ان المصدر الذي يملك مثل هذه المعدات ذو قابلية كبيرة على الوفاء بعقوده في الوقت المناسب في حالة زيادة الكميات المطلوبة من قبل المنشأة نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها .

## ب - موقع مصادر الشراء :

يعتبر قرب مصدر الشراء من المنشأة المشتريّة من المقاييس التي يمكن اعتمادها فالمصدر القريب يكون ذا قدرة عالية في التسليم خلافاً للموقع البعيد إضافة إلى إتاحة الفرصة للزيارات المتبادلة بين المنشأة التي تشتري ومصادر الشراء من أجل تبادل الآراء والخبرات بشكل مستمر وهذا بدوره يؤدي إلى تقديم خدمات ذات منفعة متبادلة وهي من الأمور المهمة في اختيار مصدر الشراء المناسب .

## ج - القابلية المالية :

تعتبر القابلية المالية لمصدر الشراء من المقاييس المهمة المأخوذة بنظر الاعتبار في التقييم . فأسعاره يمكن اعتبارها كمقياس أو مؤشر لأسعار المصادر الأخرى إضافة إلى ما يمكن أن يقدمه هذا المصدر من خصومات كمية ونقدية ، زيادة على خدمات متعلقة بالأسواق وارتفاع وانخفاض الأسعار ، وذلك لارتباطاته الواسعة .

## د- العلاقات الانسانية :

نعني بالعلاقات الانسانية علاقة الإدارة بالعاملين فانتظام الدوام واستمرارية العملية الانتاجية تدلان على توازن بين الجهد والمحصلة فالمنشأة التي تنوي الشراء يجب ان تهتم بفحص هذه العلاقة كي لا يتعطل انتاجها نتيجة الاضرابات العمالية لدى مصادر الشراء .

هـ - الخدمات : الخدمات التي يقدمها المورد القديم والتي يحتمل ان يقدمها المورد الجديد من الوسائل المساعدة على اختياره . فسجلات المنشأة يمكن ان تعكس مستوى واهمية الخدمات التي يقدمها المصدر القديم . كما ان هناك مؤشرات يمكن اعتمادها لمعرفة الخدمات والتي يمكن ان يقدمها المصدر الجديد ويمكن معرفتها من خلال المنشأة التي تتعامل معه . ويمكن اجمال خدمات المصدر القديم بما يلي :

- ١- التزامه بتجهيز الاصناف المتفق عليها كما ونوعا .
- ٢- تقديمه المساعدات المالية والادارية والفنية.
- ٣- الالتزام بمواعيد التسليم وتجاوبه عند الطلبات الاضطرارية .
- ٤- موقفه من تغيير المنشأة المشتريه لخططها الانتاجية من حيث الموعد والمية والنوعية .
- ٥- اهتمامه بالملاحظات التي تبديها المنشأة المشتريه للسلعة .

اما خدمات مصدر الشراء الجديد يمكن للمنشأة المشتريه ان تتعرف عليها من خلال :

١- قدرة المصدر الجديد المالية والانتاجية الحالية والمتوقعة ويمكن الوصول اليها من خلال فحص ميزانيته السنوية والزيارات الميدانية .

٢- مدى ارتياح المنشآت التي تتعامل معه .

٣- عدد عقوده مع المشتريين ونسبتها الى طاقتها الانتاجية .

٤- زيارات ممثلي المنشأة المشتريه وتقديم الاستشارات لها .

٥- مدى نشاط رجال البيع في تعقيب عمليات الشراء .

## ٢- المقاييس الكمية :

تعتمد بعض المنشآت المقاييس الكمية لمعرفة درجة الاداء الحقيقية التي يقدمها مصدر الشراء الذي تتعامل معه. وتعتمد هذه المقاييس على ثلاثة عناصر رئيسية هي: وقت التسليم والنوعية والسعر . ان اهمية كل عنصر من هذه العناصر يعتمد على اهميته لدى المنشأة فأغلب المنشآت ترجح النوعية يأتي بعدها في الاهمية وقت التسليم وآخرها السعر .

ولاستخدام هذه العناصر في عملية اختيار مصدر الشراء يمكن المنشأة من اختيار مستوى الاداء المطلوب ، فمثلا (٨٥) فما فوق تعني درجة جيد جدا و(٨٤-٧٠) مقبول و(٦٩) فأقل غير مقبول وتستطيع المنشأة تحديد وزن لكل عنصر من العناصر الثلاثة السالفة الذكر (٥٠) للنوعية (٢٥)

١- يخفض نسبة ٥% عن كل تأخير في التسليم من اصل (الاساس).

٢- نسبة المواد غير المقبولة عند التسليم الى مجموع (الاساس ١) .

٣- اقل سعر معروض مقسم على السعر الذي دفع للمصدر .

مثال:

هناك ٥ شحنات متأخرة في احدى المنشآت و١٢% من البضائع المتسلمة رفضت نتيجة عدم صلاحيتها وقد علمت المنشأة ان بالامكان الحصول على هذه المادة بواقع ٩٥% من السعر المدفوع للمصدر . المطلوب / ما التقييم الاجمالي للمصدر .

الحل :

$$\text{التسليم : } ٢٥ \times (٠,٢٥ - ١) = ١٨,٧٥$$

$$\text{النوعية : } ٥٠ \times (٠,١٢ - ١) = ٤٤,٠٠$$

$$\text{السعر : } ٢٥ \times ٩٥\% = ٢٣,٧٥$$

$$\text{التقييم الاجمالي} = ٨٦,٥٠$$

ومن هذا يمكن ان تصل المنشأة الي استنتاج باختيار هذا المصدر او ذاك ، من خلال المقارنة بمستويات الأداء المحددة مسبقا .

رابعاً : مواصفات مصدر الشراء المثالي.

١- مدى تطور السياسات والتنظيم والبحوث . فمصدر الشراء الذي ينتهج سياسة بيعية واضحة ، وتنظيماً يساعد على تنفيذ السياسات والخطط المعدة إضافة إلى استمرارية البحوث لتطوير نفسه وانعكاساتها على المنشأة التي تتعامل معه .

٢- الأمانة والعدالة مع المنشأة المشتريّة ومع الموظفين والعمال الذين يعملون لحسابه .

٣- أن ينظر لمصلحته وكأنها وحدة متكونة من مصالح المنشآت المتعامل معها . فهو لا يضع مصلحته فوق مصلحة عملائه لأن تحقيق مصالح المشتريين سيؤدي بالنهاية إلى تحقيق مصلحة مصدر الشراء نفسه .

٤- أن يكون ذا سمعة مالية ممتازة تجعله يفي بالتزاماته .

٥- يمتلك طاقة انتاجية كافية ويطبق احدث الطرق في التصنيع وبهذا يمكن أن يحقق التوازن بين الانتاج والتخزين والبيع بالكميات المطلوبة مع الاخذ في الحسبان ظروف السوق والاسعار .

٦- يوفر لمنتسبيه ظروف عمل مناسبة ، فمصدر الشراء الأمثل يوفر لمنتسبيه أماكن عمل صحية مناسبة وفوائد اخرى منها : التأمين الصحي ومطعم ذو اسعار مناسبة ووسائل نقل وغيرها .

٧- يتبع سياسة شراء مثلى : مصدر الشراء الامثل يتبع سياسة مثلى عند الشراء من المصادر الاخرى ليوفر لعملائه المواد بالكمية والنوعية المطلوبة وبالسعر المناسب .



خامسا : المفاضلة بين الشراء من مصدر واحد او عدة مصادر .  
ان عملية الشراء من مصدر واحد او عدة مصادر تتوقف على  
عوامل عديدة منها : اهمية الصنف والكمية المطلوب شروؤها ، اضافة  
الى ظروف المنافسة في السوق لهذا الصنف او ذاك وتفضل بعض  
المنشآت الشراء من مصدر واحد للأسباب التالية :

١- خصم الكمية : يؤدي شراء كمية كبيرة من مصدر واحد الى  
الحصول على خصم اجمالي لصالح المنشأة المشتريه فكلما زادت  
الكمية المشتراة زادت كمية الخصم .

٢- صغر حجم الكمية المطلوبة . فكلما كان حجم الكمية  
المطلوبة صغيرا فأنها لاتستحق أن تقسم لتشتري من عدة مصادر .  
٣- يمكن تخفيض كلفة النقل للمواد المطلوبة لأن نقلها يتم مرة  
واحدة ومن مكان واحد الى المنشأة المشتريه ويمكن تجنب ارتفاع  
اسعار نقل البضائع كذلك .

٤- يمكن تمتين العلاقة مع مصدر الشراء وكسب ثقته ، باعتباره  
المصدر الوحيد لهذا الصنف .

- ٥- من المحتمل أن يكون هو المصدر الوحيد والمعتمد الذي يمكن التعامل معه بالشروط المطلوبة
- ٦- قد يعطي مصدر الشراء تسهيلات مالية في الدفع مثلا الدفع بالآجل مما يسهل على المنشأة التعامل معه
- ٧- عند الشراء من مصدر واحد تكون الاجراءات الخاصة بالتسلم والدفع بسيطة وغير معقدة .
- ٨- من المحتمل ألا يكون هناك توافق في الجودة ، لو تم شراء الصنف من عدة مصادر .
- ٩- قد تتطلب العملية الانتاجية لسلعة معينة قيام مصدر الشراء بشراء آلات ومعدات رأسمالية ذات طبيعة معينة . وفي هذه الحالة لا يمكن للمنشأة الشراء من اكثر من مصدر .

أما الأسباب التي تدعو الى الشراء من أكثر من مصدر فهي كما يلي :-

١- لكي لاتقع المنشأة المشتريّة تحت ضغط وتأثير مصدر واحد في الظروف الصعبة .

٢- الشراء من عدة مصادر يحتم المنافسة بينها وهذا مما يؤدي الى حصول المنشأة المشتريّة على مواد وسلع بالكميات والتوقيتات والاسعار المناسبة اضافة الى التسليم في الوقت المناسب .

٣- الشراء من عدة مصادر يؤمن مرونة اكثر لادارة المشتريات في المنشأة وتصبح في النهاية قادرة على تأمين تأمين احتياجاتها .

٤- أثناء الاضرابات أو الظروف الأخرى التي يتعرض لها مصدر الشراء الواحد يتعذر عليه تلبية طلبات المنشأة وهذا ما يعود عليها بالأضرار .

- ٥- عند الحاجة الفجائية ، مثلا ، كزيادة الطلب على السلع المنتجة من قبل المنشأة أو تغيير الخطة الانتاجية لها ، تستطيع ادارة المشتريات تأمين حاجة المنشأة في حالة التعامل مع عدة مصادر ، فعلى الأقل يكون أحد المصادر قادرا على تأمين احتياجات المنشأة .
- ٦- قد تمتلك المنشأة عدة مصانع وهذه بدورها تتعامل مع عدة مصادر شراء محلية لتخفيض تكاليف النقل
- ٧- التعامل مع عدة مصادر شراء تؤمن للمنشأة خبرة اكثر بالسوق وخاصة ارتفاع وانخفاض الاسعار للمواد المتعامل بها .

## المفاوضات والعقود اولا : مفهوم المفاوضات

تجري المفاوضات بين المشتري والمورد من اجل اتمام صفقة معينة . والمفاوضات كمصطلح مشتق من القانون المدني اللاتيني ويقصد بها التشاور وتبادل الاراء الذي يقود الى الاتفاق على الشراء والبيع للسلع والخدمات . وقد عرفتھا المحكمة العليا في ولاية بنسلفانيا الامريكية بانھا ما يحدث بين طرفين يؤدي الى الوصول لاتفاقية . اما المحكمة العليا في ولاية فلوريدا فقد عرفتھا على انها مناقشة او ترتيب علاقات الاعمال . وقد عرفت بانھا اساسا الاتصالات . وتعد المفاوضات اجراء من اجراءات الشراء يتم اتباعه من قبل المشتري والبائع للوصول الى الشروط النهائية للتعاقد وتشمل شروط التعاقد فقرات عديدة مثل كمية المواد ونوعيتها وموعد ومكان تسليمها واسلوب شحنها وخدمات ما بعد البيع ونظرا لاختلاف اهمية هذه العوامل من عقد لا خر يتطلب الامر من المفاوض ان يكون على معرفة تامة بها ورغم ان طول الوقت اللازم للمفاوضات يعد من مساوئھا الا ان المواجهة الشخصية والمرونة التي تتصف بها تجعلھا من الوسائل المحببة لدى مديري المشتريات

ثانيا: اهداف المفاوضات

تؤدي المفاوضات الى تحقيق الاهداف التالية :

أ- الحصول على السعر المناسب .

ب - انجاز المورد للعقد في الوقت المحدد .

ج - التعاون مع المورد .

أ- الحصول على السعر المناسب : يعد السعر المناسب من

المسؤوليات الاساسية التي يتحملها المفاوض والتي يعمل

جاهدا في سبيل تحقيقها وبالتالي فان السعر الذي سوف

يدفع عند شراء صفقة ما يعد من القرارات الهامة التي تقع

على عاتق وظيفة الشراء وحيث ان قيمة المواد والتجهيزات

التي تشتري تمثل نسبة كبيرة من اجمالي تكلفة المنتج

فأنه يجب على المفاوض

ومهارته من اجل ان يعطي السعر وتكلفة الشراء الالهمية التي يستحقانها وان يستخدم خبرته من اجل الحصول على السعر المناسب . ويقصد بالسعر المناسب هو اقل سعر ممكن ان تشتري به المنشأة او اقل تكلفة يمكن ان تتحملها في النهاية - ويضمن معه تزويدها من المواد والتجهيزات بالكميات المطلوبة وفي المواعيد وبالمواصفات المقررة دون تعرض عملياتها الصناعية والتجارية للتوقف وبالقدر الذي يضمن لها تحقيق الربح المناسب وللبيع ايضا ربحا مناسباً من اجل استمرار العلاقة الطيبة بين المشتري ومصادر التوريد. ان موقف المشتري في المفاوضات يصبح اكثر صعوبة حينما يكون هناك مورد واحد فقط للمادة . اما في حالة تعدد الموردين فان المشتري يسعى اولا للحصول على عطاءات ثم يفاوض الموردين الذين يقدمون اقل العروض حيث تتاح له فرصة اكبر خلال المفاوضات للتباحث مع الموردين واختيار المورد الذي يمكن الحصول منه على المواد المطلوبة بالسعر المناسب والتعاقد معه لانجاز الصفقة .

ب - انجاز المورد للعقد في الوقت المحدد : يجب ان يؤكد رجل الشراء خلال المفاوضات مع المورد على اهمية مواعيد وجداول التسليم ومدى استعدادة للالتزام بها قبل التعاقد معه . وهذا يعني انه لا بد ان يتأكد المشتري خلال المفاوضات من موافقة المورد على شروط التسليم والتزامه بها قبل اصدار امر التوريد وخاصة تلك المتعلقة بالكمية والجودة ومواعيد التسليم والخدمة ويجب ان ينص على ذلك بشكل واضح وصريح في العقد .

ج - التعاون مع المورد : ان افضل اسلوب للتعاون مع المورد الذي يفي بالتزاماته بشكل جيد هو منحه اوامر التوريد مستقبلا كمكافأة له كما ان لعلاقات العمل الجيدة بين المشتري والمورد اثرا كبيرا في الحصول على التعاون المتبادل بينهما .



ثالثاً: المركز التفاوضي للمورد والمشتري  
ان الدخول في المفاوضات هو الاختبار الحقيقي للمفاوض  
الذي يجب ان يتمتع ببعض العوامل الشخصية كالمعرفة  
والمهارة والمقدرة على الحكم لكي يتمكن من مناقشة  
جميع النقاط التي تثار في المفاوضات والاتفاق عليها .  
ان قوة المركز التفاوضي للمورد والمشتري تعتمد على  
عدة عوامل نذكر منها :

أ- بالنسبة للمورد: قوة المركز التفاوضي للمورد تعتمد على  
العوامل الآتية :-

١- مدى حاجة المورد للتعاقد .

كلما كانت حاجة المورد الى التعاقد او رغبته في ذلك  
ضعيفة ازداد مركزه التفاوضي قوة فمثلا اذا كانت الصناعة  
تمر بفترة ازدهار ازاد المركز التفاوضي للمورد قوة وعلى  
العكس فإذا كانت الصناعة تمر بفترة ركود مع وجود طاقات  
انتاجية عاطلة لدى المورد فإن مركزه التفاوضي يضعف  
كثيرا .

٢- درجة تأكد المورد من الحصول على العقد .  
إذا توفرت للمورد معلومات توضح له بأن المشتريين يفضلون المواد والمنتجات الموجودة لديه لأسباب فنية أو اعتيادية فإن فرصته في التعاقد تعد شبه مؤكده مما يؤدي الى صعوبة التفاوض معه بصدد تقديم بعض التنازلات حول خفض السعر والتوقيت وشروط التوريد الاخرى وقد يقبل المشتري الحالة هذه بالشروط التي يفرضها المورد عن التعاقد معه .

٣- الوقت المتاح للمفاوضات .  
إذا كانت فترة التوريد قصيرة جدا يزداد مركز المورد قوة في المفاوضات وبالتالي يتمكن من وضع الشروط المناسبة له .

ب - بالنسبة للمشتري : تعتمد قوة المركز التفاوضي

للمشتري على العوامل الآتية

١- درجة المنافسة القائمة : كلما ازداد عدد الموردين الذين

يعملون في المنطقة الجغرافية لنشاط المشتري ازدادت

درجة المنافسة بينهم بغرض التعاقد مع المشتري مما

يعطي ذلك حرية أكبر للمشتري لاختيار المورد الذي يحقق

له الصفقة بأفضل الشروط .

٢- كفاءة المشتري في تحليل الأسعار والتكاليف : يجب ان

يكون المشتري ملماً بمبادئ تحليل التكاليف والأسعار

لتحديد مدى ملائمة عروض الموردين وخاصة عندما يكون

التعاقد بتصنيع احتياجات المشتري في مصانع الموردين

وليس شراء سلع جاهزة .

٣- درجة استعداد المشتري للمفاوضات : يزداد مركز

المشتري في المفاوضات قوة اذا كان على معرفة تامة

بالمورد والمنتجات موضع المفاوضات من جهة وبالظروف

الاقتصادية العامة واتجاه تطورها مستقبلاً من جهة ثانية

وبشروط المورد ونقاط القوة والضعف لديه من جهة ثالثة.

## عقود الشراء

تختلف العقود التي تتم بموجبها عمليات الشراء في مجال الاعمال بعضها عن البعض الاخر واسباب ذلك ترجع الى عوامل عديدة منها ، طبيعة النشاط ، ونوع المادة او السلعة ، وشروط التوريد ، والشخصية القانونية لطرفي العقد . الا ان معنى العقد يبقى واحدا في جميع الاحوال وهو ، ارتباط ايجاب المورد (البائع ) اي استعداده للبيع ، بقبول المشتري ، اي موافقته على الشراء بموجب الشروط التي تم الاتفاق عليها مع البائع .

والاتي خطوات اتمام العقود في مختلف طرائق الشراء:  
اولا: المناقصة : هي احدى طرق الشراء التي تستخدمها المنشآت للوصول الى انسب الاسعار عند رغبتها في شراء المواد والسلع المختلفة وخاصة عند شراء كميات كبيرة يتيح اسلوب المناقصة لقسم المشتريات ان يحقق منافسة عادلة بين بالموردين المحتملين وتستخدم في حالة الشراء للوحدات الحكومية وذلك بسبب كبر حجم مشترياتها وقد يستخدم هذا الاسلوب كوسيلة لاعداد قائمة بالموردين المحتملين لاصناف لم يسبق التعامل فيها فعلا ويتم اعلان المناقصة في الصحف ويحدد في الاعلان المادة او المواد المطلوب شراؤها ومواصفاتها والكمية اللازمة وشروط التسليم واخر موعد لتقديم العطاءات بهدف الوصول الى المناقص الذي يتقدم باصلح عطاء وعند ورود المناقصات من الموردين يتم تجميعها لدى لجنة البت في العطاءات وتتكون اللجنة في العادة من ممثلين عن قسم المشتريات والمالية والقانونية وادارة الانتاج ويتم فتح المظاريف التي تحتوي على هذه المناقصات في وقت محدد يكون معلوما لجميع الموردين بشكل مسبق من اجل تسجيلها وتبويبها لتسهيل المقارنة وذلك من اجل اختيار انسب عطاء .

بعد اختيار لجنة البت في العطاءات لانسب عطاء واعتماده من قبل ادارة الوحدة الاقتصادية . يخطر المورد الذي قدمه بأرساء العطاء عليه ويطلب منه زيادة قيمة التأمين الابتدائي الى التأمين النهائي وفي ذات الوقت ترد العطاءات الاخرى للموردين الذين لم ترس المناقصة عليهم . ان اخطار احد الموردين بارساء العطاء عليه يكفي لا كمال العقد من الناحية القانونية وذلك لان هذا الاخطار يعني ارتباط قبول المشتري لا يجاب المورد البائع الممثل في العطاء المقدم من قبله سابقا . ومع ذلك يطلب من المورد او ممثله التوقيع على العقد الذي يتضمن فقرات عديدة تحدد : - كمية الصفقة - مواصفات ونوعية الصفقة - مكان وموعد التسليم - نظام الفحص واعادة المواد غير المطابقة للمواصفات - غرامات التأخير ومقدار ما يتحمله المورد من غرامات عن كل يوم من ايام التأخير وغير ذلك من شروط التوريد لتحديد مسؤولية المورد بشكل دقيق ومن ناحية اخرى تأكيد حق

- المشتري في التعويض وتنفيذ العقد بقوة القانون في الحالات التي يخل فيها المورد بأي شرط من شروط التوريد المختلفة .
- ثانيا : الممارسة : يقصد بها المفاوضة المباشرة مع المورد او الموردين الذين يتعاملون في صنف معين . ويلجأ المشتري الى هذا الاسلوب في الحالات التالية :
- ١- عندما توجد الموارد والتجهيزات لدى شخص واحد .
  - ٢- الاشياء التي لا يمكن تحديدها تحديدها بمواصفات دقيقة .
  - ٣- الاعمال الفنية المرغوب اجراؤها بمعرفة فنيين او اخصائيين معينين .
  - ٤- التوريدات التي تقتضي حالة الاستعجال الطارئة لعدم امكانية اجراء المناقصة
  - ٥- المواد والسلع التي تتطلب طبيعتها بأن يكون شراؤها من اماكن انتاجها .
  - ٦- التوريدات ومقاولات الاعمال والنقل اذا كانت المصلحة العامة تقتضي بأن تتم بطريقة سرية كتوريد الاسلحة والمعدات العسكرية والذخائر .

٧- التوريدات ومقاولات الاعمال التي لم يقدم عنها عطاءات في المناقصات او قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة اليها لا تسمح اعادة طرحها في المناقصة .

تشكل لجنة الممارسات في المنشأة برئاسة مديرها العام او من يخوله وعضوية موظفين من المشتريات والشؤون الفنية والمالية تتناسب قدراتهم وخبرتهم مع اهمية الصفقة ونوعها . وتقوم هذه اللجنة بممارسة عملها من خلال الاتصال بالمتعهدين الذين مارستهم وتحرر بعد ذلك محضرا توضح فيه ما قامت به من اجراءات وترفعه قبل التعاقد الى الرئيس الاعلى للمنشأة للحصول على اعتماد السلطة الاعلى اذا تجاوزت قيمة الصفقة حدود سلطته وذلك ما لم تكن مفوضة في الشراء مباشرة لا سباب تبرر ذلك .



ويتم اختيار افضل العطاءات التي حصلت عليها لجنة الممارسة في جولاتها الشرائية من قبل الجهة المخولة بالشراء ثم يخطر المورد الذي وقع عليه الاختيار بالتوريد تبعا للكمية والنوعية والسعر وموعد مكان التسليم الموضحة في عطاءه .

ان اخطار المورد يكفي لا تمام العقد من الناحية القانونية لانه يحمل قبول المشتري ويتلاقى مع ايجاب المورد مثلا في العطاء المقدم منه مسبقا ومع ذلك لا تكتفي الادارة بهذا الاجراء وتطلب من المورد ان يوقع عقدا مكتوبا لاسيما اذا امتد اجل التوريد لفترة زمنية طويلة نسبيا .

## ثالثا: الامر المباشر

تجري مفاوضات الشراء بين البائع والمشتري قبل اصدار امر الشراء ويعد امر الشراء بمثابة القبول القانوني لا يجاب المورد مسبقا في المفاوضات التي تمت في فترة سابقة سواء كانت بالمحركات المكتوبة او بالاتصال الشخصي .

وتلجأ الادارة الى طريق الشراء المباشر في حالات الاستعجال وفي حالة عدم جدوى اجراء مناقصة او مزايمة كأن تكون المنافسة مستحيلة عمليا كما لو كان العقد يتطلب مهارات فنية او قدرات مالية لا تتوفر الا لدى جهة معينة او شخص معين . وقد تكون هنالك بعض الاعمال التي تتطلب السرية في تنفيذها ومن غير الجائز الاعلان عنها للمتقاعدين . وفيما يلي نموذجاً لامر شراء مباشر

## عقود التوريد

تشمل عقود التوريد عدة انواع نذكر منها :

اولا : عقد بصفقة واحدة من سلعة ( او سلع ) حاضرة .

يستخدم هذا النوع من العقود بكثرة في كل من القطاعين الاشتراكي والخاص وبموجبه يتم اتفاق كل من البائع والمشتري على الاصناف المطلوبة وكمياتها ومواصفاتها وشروط الدفع والتسليم والشحن . ان هذه العقود قد تتم على محرر واحد او بموجب مراسلات بين البائع والمشتري تحمل بعضها ايجاب البائع في حين تحمل الاخرى قبول المشتري تبعا لطريقة الشراء المتفق عليها . وان عبارة السلعة الحاضرة لايقصد بها بأن تسليم البضاعة سيتم في الحال وانما تعني بأن السلعة المتفق على تسليمها قد تكون موجودة اما في مخازن البائع او في مكان آخر كأن تكون في مخازن الكمارك او على ظهر الباخرة في ميناء التسليم مما يعني بأن البائع يحتاج بعض الوقت لغرض الحصول على السلعة ومن ثم تسليمها الى المشتري .

ثانيا : عقد محدد للكمية .

يمكن للمشتري ان يتعاقد مع البائع على توريد كمية محددة من سلعة او سلع معينة دفعة واحدة او على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة مثلا شهر او فصل او سنة . ومن مزايا هذا النوع من العقود الاتي :

بالنسبة للمشتري :

أ- يحصل بمقتضاه على احتياجاته اللازمة لتغذية اعماله بشكل منتظم .

ب - الحصول على المواد بسعر مسبق الاتفاق عليه .

ج - عدم تجميد امواله في مخزون سلعي كبير نسبيا .

اما بالنسبة للبائع فهي : أ- اطمئنانه على استمرار

عملياته الانتاجية في مصانعه .

ب - خفض تكاليف الانتاج .

ان هذا العقد المحدد للكمية يساعد المشتري في مواجهة الخطط الانتاجية المقبلة وتحقيقها في الموعد المحدد ويتطلب الامر في مثل هذه العقود اعداد اتفاق يوقعه كل من البائع والمشتري او مندوب عنهما ويجب ان يتضمن الاتفاق جميع التفاصيل عن الصفقة كالاصناف المطلوبة وكمياتها ومواصفاتها والاسعار وشروط الدفع والتسليم والشحن وموعد كل دفعة من دفعات التوريد وكمياتها وجميع الضمانات اللازمة لتنفيذ العقد في الوقت المناسب .

ثالثا : عقد بصفة واحدة لاجل مسمى .  
بموجب هذا النوع من العقود يتم تعاقد الوحدات  
الصناعية على توريد منتجات معينة للزبائن لم يبدأ بعد  
تصنيعها او ان الكميات تحت التشغيل لا تكفي  
لمواجهة جميع الطلبات ولذا يتم الاتفاق مع الزبون  
على توريد ما يطلبه من كميات خلال مدة معينة او  
في اجل مسمى يمكن معه لمصنع البائع تسليمها  
فيه .

ويفضل في هذا النوع من الاتفاق تحرير عقد  
يوقعه كل من البائع والمشتري او مندوب عنهما  
ويشمل جميع الشروط والضمانات المطلوبة لتنفيذ  
العقد في الاجل المسمى بالاضافة الى البيانات  
المتعلقة بالاصناف المطلوبة وكمياتها ومواصفاتها  
واسعارها وشروط الدفع والتسليم وموع الشحن .

رابعا: عقد غير محدد للكمية :  
بموجب هذا النوع من العقود يتم الاهتمام بتحديد  
الفترة الزمنية تاركة للمشتري حرية تحديد حجم  
الصفقة المناسبة للشراء حسب المتغيرات والظروف  
التي تواجهها العمليات الصناعية للمشتري من حيث  
الكمية المراد انتاجها او من حيث تعرض المواصفات  
السلعية للتغيير بين فترة واخرى ولا بد في هذه الحالة  
من ضمان قدرة المورد على مقابلة الاحتياجات المتغيرة  
للمشتري حتى لا تتعرض عملياته الصناعية للتوقف .  
ومن المفضل في هذا النوع من العقود تحرير عقد  
يوقع من قبل الطرفين يشمل كافة الشروط والضمانات  
اللازمة لتنفيذه بموجب الفترة الزمنية التي تم الاتفاق  
عليها بين البائع والمشتري .

## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي :-

١- ان السلعة التي تنتج لدى قسم كبير من المنتجين تسمى

ا- السلعة النمطية ب- السلعة الغير نمطية ج- سلعة استهلاكية

٢- الشراء من عدة مصادر يؤدي حصول المنظمة المشتريه على مواد وسلع وفق السياسات المتبعة لذلك يبرز جانب

ا- المنافسة ب- المضاربة ج- التعاقد

٣- المرحلة التي يتم بها البحث عن جميع المصادر تسمى

ا- مرحلة المسح العام ب- مرحلة جمع البيانات ج- مرحلة التفاوض



## مفردة الاسبوع التاسع عشر تقويم اداء ادارة المواد

الافكار المركزية:

- ١- مفهوم واهمية تقويم اداء ادارة المواد
- ٢- الاسس العامة لتقويم الاداء
- ٣- اجراءات تقويم الاداء
- ٤- تقويم اداء قسم الشراء
- ٥- تقويم اداء قسم التخزين

الاختبار القبلي : ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق  
الاجابة الصحيحة لما يأتي :

١- تساعد عمليات تقويم اداء ادارة المواد في التعرف  
على .

أ- انجاز ادارة المواد لاهدافها بكفاءة ب - الايجابيات  
والسلبيات ج - تبادل المعلومات .

٢- من الاسس العامة لتقويم الاداء .

أ- تحديد الاهداف ب - تحديد الخسائر ج - تحديد  
الايرادات

---

المصدر : ادارة المواد / اكرم احمد رضا الطويل ، الدكتور  
قحطان بدر العبدلي .

عرض المفردات :

اولا: مفهوم واهمية تقويم اداء ادارة المواد .  
مفهوم تقويم اداء ادارة المواد : هو قياس وتحليل النتائج التي تتوصل اليها اقسام هذه الادارة في نهاية فترة مالية معينة (سنة مالية) ومقارنتها بالاهداف المحددة لها ، باستخدام مؤشرات معينة والحصول على بيانات ومعلومات تفيد ادارة المواد في اعداد خططها المقبلة

وفي الواقع اننا نستخدم البيانات المتاحة عن اوجه نشاط كل قسم من اقسام ادارة المواد لتقويم ادائه وبالتالي تقويم اداء ادارة المواد وذلك لكون نظام تقويم الاداء يساعد في :

- ١- التحقق من ان الاداء الفعلي لاقسام ادارة المواد يسير طبقا للخطة الموضوعه لكل قسم .
- ٢- التعرف على معدلات تطور الاداء الفعلي من فترة مالية لاخرى .
- ٣- الكشف عن الانحرافات التي يتطلب الامر تحليلها للوقوف على اسبابها وتحديد المسؤولين عنها ووضع وسائل العلاج الملائمة لحسمها حاضرا وملاقاتها مستقبلا .

٤- توجيه العاملين لاداء اعمالهم بصورة صحيحة وذلك عن طريق تكليف كل منهم بواجبات محددة يجب انجازها في مواعيد محددة الامر الذي يساعدهم على اداء الاعمال المطلوبة منهم بشكل صحيح .

٥- التحقق من انجاز اداء المواد لاهدافها بكفاءة فمثلا يعني هذا في مجال الشراء التأكد من ان قسم الشراء يوفر المشتريات المطلوبة طبقا للمواصفات المحددة وبالكميات المقررة وفي الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب .

٦- التأكد من وجود التنسيق بين مختلف اوجه نشاط ادارة المواد المتمثلة في الشراء والتخزين والنقل والفحص والاستلام وتدريب العاملين لتحقيق اهداف ادارة المواد بكفاءة عالية وبأقل كلفة .

٧- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار الخطة كلما تطلب الامر ذلك بما يكفل تحقيق الاهداف المرسومة .

ثانيا : الاسس العامة لتقويم الاداء .  
لضمان تحقيق نظام تقويم اداء ادارة المواد للأغراض والنتائج المطلوبة  
يجب ان تتوفر اسس عديدة منها  
أ- تحديد الاهداف : يجب تحديد الاهداف التي تسعى ادارة المواد الى  
تحقيقها تحديدا دقيقا حتى يمكن التحقق من اداء المسؤولين وتقومه  
من زاوية هذه الاهداف ومن المجالات التي يجب ان تتحدد الاهداف  
بالنسبة لها هي في مجال :

١- الشراء .

٢- النقل .

٣- الفحص والاستلام.

٤- التخزين.

ب - تحديد مراكز المسؤولية : يجب ان يركز تقويم اداء ادارة المواد  
على قرارات المسؤولين فيها واثرها على تحقيق اهدافها . ولذلك لابد  
من ربط نتائج تقويم الاداء بمراكز المسؤولية (اقسام ادارة المواد )  
لمحاسبة كل مسؤول عن تصرفاته وتصرفات تابعيه مما يستلزم  
التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات قبل بدء عملية التقويم .

ج - تحديد مؤشرات تقويم الاداء : يتم تقويم اداء ادارة المواد في تحقيق الاهداف المحددة لها من خلال استخدام مؤشرات محددة ، وبواسطتها يمكن معرفة النتائج المتحققة ومقارنتها بالنتائج او الاهداف المحددة ، وفي هذا المجال يفضل استخدام المؤشرات الكمية لانها تمكن الجهة القائمة بالتقويم من الحصول على معلومات دقيقة وذلك لاعتمادها على بيانات احصائية .

د - تحديد جهة معينة تناط بها مسؤولية تقويم الاداء : يمكن ان تقوم بمهمة تقويم اداء ادارة المواد جهات معينة ويتطلب الامر منها ان تقوم بدراسة وتحليل اداء ادارة المواد حسب اقسامها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات التي تراها مناسبة للادارة العليا وادارة المواد للاسترشاد بها في عمليات التخطيط مستقبلا ، وكذلك في اتخاذ القرارات التي تستهدف تصحيح الانحرافات في اداء اقسام ادارة المواد وتطوير كفاءة الاداء فيها الى المستوى الذي يساهم في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية . ان الجهات التي تناط بها مسؤولية تقويم اداء ادارة المواد يمكن ان تكون من داخل الوحدة الاقتصادية او من خارجها او تشكيل فريق عمل يضم افراد من داخل وخارج الوحدة الاقتصادية .

ثالثا: اجراءات تقويم الاداء .

تتمثل الاجراءات اللازمة لممارسة عملية تقويم الاداء بالاتي :  
أ- اجراء المقارنة بين الخطط المحددة مقدما من جهة وبين نتائج الاداء الفعلي للنشاط كما تعكسها البيانات والمعلومات المجتمعة بعدد تحليلها من جهة ثانية وعلى اساس هذه المقارنة يتم تحديد ومعرفة مواطن القوة والضعف التي تعتري كفاءة النشاط فاذا ما اتضحت صورة التنفيذ في جانبيها الايجابي والسلبي امكن لادارة النشاط ان تسعى لدعم مقومات النجاح وايجاد الحلول الكفيلة بالتغلب على عوامل القصور والانحراف عندما توضع الخطط المقبلة موضع التنفيذ.

ب - تفسير الانحرافات في نتائج الاداء الفعلي عما ورد بالخطط المحددة مقدما والمقصود بالتفسير هنا هو دراسة وتحليل اوجه النشاط التي ظهرت فيها الانحرافات بحيث لا تتوقف الدراسة عند حد التعرف على مظاهر هذه الانحرافات بل المضي في الكشف عن العلاقات السببية لها.

ج - تحديد المراكز المسؤولة عن الانحراف في نتائج تنفيذ الاءاء  
المستهدف . وفي الواقع ان المسؤولية عن الانحراف قد تكون  
داخلية اي ان انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لاحد اقسام اءارة المواد  
يرجع الى قرارات او اءمال تمت داخل هذا القسم . وقد تكون  
المسؤولية عن الانحراف خارجية بمعنى ان انحراف نتائج قسم ما  
يمكن ان ترجع اسبابه الى قرارات او اءمال تمت في قسم اخر .  
د - اءخاذ الاجراءات المصححة ومتابعتها اء انه في ضوء التحليل  
الموضوعي لاسباب الانحرافات وءحديد المراكز المسؤولة عن هذه  
الانحرافات يتم اءختيار الاجراءات المصححة سواء بءءديل الءطط للفترة  
المقبلة او تنمية قءرات المنفءين بءءريبهم وءوعيتهم مع ضرورة ربط  
الاءاء الفءلي بنءام فءال للءوافز ولايكفي اءخاذ اجراءات مصححة بل  
لابء من متابعة تنفيذ هذه الاجراءات حتى نءأكد من تنفيذ هذه  
الاجراءات وبءالءالي ءءسين الاءاء .



## تقويم اداء قسم الشراء

يسعى قسم الشراء للحصول على المواد والسلع المختلفة التي تحتاجها ادارات واقسام الوحدة الاقتصادية بالكميات والنوعيات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الزمان والمكان الملائمين ومن مصادر الشراء المناسبة ، كما يسعى الى تنمية علاقات الوحدة الاقتصادية بالموردين . ولتقويم اداء قسم المشتريات خلال فترة مالية معينة ( شهر ، فصل ، سنة ) تستخدم مؤشرات عديدة نذكر منها :

اولا: نصيب كل دينار مشتريات من تكاليف قسم الشراء :

يتم احتساب هذا المؤشر عن طريق قسمة التكاليف التي يتحملها قسم الشراء للقيام بنشاطه خلال فترة مالية معينة على القيمة الكلية للمشتريات خلال نفس الفترة ويمثل الرقم الناتج نصيب كل دينار مشتريات من اجمالي تكاليف قسم الشراء ويلاحظ ان لهذا المؤشر قيمته في تقويم نشاط قسم الشراء خلال فترة زمنية محددة .ويؤخذ عليه بأنه لا يصلح لمقارنة نشاط قسم الشراء في الفترات المختلفة خاصة اذا تغيرت مستويات اسعار الشراء ذلك ان قيمة المشتريات تتغير بالزيادة او النقصان من فترة لاخرى في حين تبقى تكلفة تشغيل قسم الشراء واحدة في كل من فترتي المقارنة مما يؤثر على الناتج النهائي دون ان يكون لذلك اية علاقة بكفاءة العاملين بالقسم .

ثانيا : تكلفة اصدار امر الشراء :

يتم احتساب هذا المؤشر عن طريق قسمة اجمالي تكلفة قسم الشراء خلال فترة مالية معينة على عدد اوامر الشراء الصادرة خلال نفس الفترة .يؤخذ على هذا المؤشر ان المجهود الذي يبذل لاصدار امر الشراء يختلف من طلبية لاخرى وقد يكون هذا الاختلاف كبيرا بحيث يؤثر على نتيجة القياس والحكم والمقارنة . فمثلا ان طلبية مادة معينة لا تتطلب اكثر من الموافقة الكتابية لكي يقوم احد العاملين في قسم الشراء بتحرير نموذج نمطي لامر شراء واصدازه بعد اعتماده في حين ان بعض الطلبيات تحتاج الى وقت ومجهود ومفاوضات مستمرة وعلى مستوى الادارة العليا والفنيين بالوحدة الاقتصادية . كما يؤخذ على هذا المؤشر ان العاملين في قسم الشراء قد يعتمدون الى زيادة عدد اوامر الشراء الصادرة من اجل خفض نصيب كل منها من التكاليف الاجمالية لقسم الشراء وبافتراض امكانية احكام الرقابة على عدد اوامر الشراء فان مدخل التقييم المستند على تكلفة اوامر الشراء يصبح عديم الجدوى وذلك لكون اغلب الوحدات الاقتصادية تقوم بشراء احتياجاتها عن طريق العقود السنوية فتظهر تكلفة امر الشراء والحالة هذه ارتفاعا مضللا في الكفاءة قد لا يكون له وجود .

ثالثا : الجودة الملائمة :

يمكن استخدام مؤشر الجودة الملائمة في تحديد كفاءة قسم الشراء ويتم الوصول الى هذا الهدف من خلال معرفة مدى ملائمة المواد والسلع المشتراة من الناحية النوعية مع احتياجات العمليات الانتاجية والتسويقية . ويقاس مدى تحقق الجودة الملائمة على اساس نسبة مردودات المشتريات حيث يمكن اعتماد نسبة العيوب التي اثناء عمليات الانتاج كأداة لتقويم نشاط قسم الشراء وذلك لكونه المسؤول عن اختيار المورد المناسب .

رابعا : الكمية المناسبة :

يمكن الحكم على كفاءة قسم الشراء في تحديد الكميات المطلوبة من المواد والسلع المختلفة للعمليات الانتاجية بالوحدة الاقتصادية من خلال اساليب عديدة منها ، عدد المرات التي تعرضت فيها العمليات الانتاجية للتوقف نتيجة عدم وجود مواد اولية كافية ، بالاضافة الى عدد مرات اعادة جدولة الانتاج الناجم عن عدم كفاية المواد والاجزاء المختلفة . ويمكن ايضا قياس كفاءة قسم الشراء من خلال معرفة التراكم في الاصناف والذي يكون سببه شراء كميات كبيرة اكثر من احتياجات الوحدة الاقتصادية مما يؤدي الى زيادة تكاليف التخزين وزيادة تكاليف التقادم والتلف . كما يمكن اعتبار عدد اوامر الشراء العاجلة مقياسا آخر على مدى كفاءة قسم الشراء في تحديد الكميات اللازمة للانتاج بالوحدة الاقتصادية .

خامسا : السعر الملائم : يمكن تقويم نشاط قسم الشراء عن طريق تحديد مدى قدرته في الحصول على السعر المناسب اي لا بد ان يتعرض التقويم الى الاسعار ومقارنتها بالاسعار التي دفعت والمسجلة في قوائم الشراء هي اعلى او اقل من الاسعار السائدة في السوق ؟ فكلما تمكن قسم الشراء من الحصول على وفورات من خلال الحصول على اسعار ملائمة مع المحافظة على النوعية كان ادائه افضل في هذا المجال .

سادسا : الزمان والمكان المناسبان : يمكن تقويم اداء قسم الشراء ايضا من خلال معرفة مدى قدرته على توفير المواد والاجزاء المختلفة لطالبيها في الزمان والمكان المناسبين فضلا عن ذلك يجب ان تتم المقارنة بين التواريخ الفعلية لاستلام المواد والاجزاء المختلفة وتلك التواريخ المتفق عليها مع الموردين من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان الحصول على الاحتياجات من المستلزمات السلعية في الزمان والمكان الملائمين .

سابعا : اساليب اخرى :

يمكن تقويم اداء قسم الشراء في ضوء تحديد الاجراءات السليمة للشراء . فمثلا يمكن تحديد عدد اوامر الشراء الصادرة والتي تعكس حجم العمل بهذا القسم ، حيث يمكن تصنيف اوامر الشراء الى محلية واخرى خارجية ، منتظمة وفصلية .

كذلك يعد الوقت المطلوب لاعداد قوائم الشراء للدفع ومقدار الخصم الضائع الناتج عن تأخير اعدادها من العوامل التي تؤخذ في هذا الصدد . علاوة على ذلك فان الطلبات الصغيرة الحجم . والطلبات العاجلة والاختلاف في مواعيد الشراء وعدد الاتصالات والمراسلات الخارجية والوقت المنتج لرجال الشراء ومقارنته بالمستويات الموضوعية من الاساليب ذات الدلالة .

ولغرض الوقوف على مشتريات الوحدة الاقتصادية من المستلزمات السلعية خلال فترة مالية معينة ومقارنتها بالمشتريات المخططة لنفس الفترة من جهة وبمشتريات الفترة السابقة من جهة ثانية واطهار مدى تغير الاسعار خلال فترات المقارنة نورد المؤشرات الاتية:

المستلزمات المشتراة (محلي ومستورد) خلال  
فترة مالية معينة بالكمية او القيمة

١ - نسبة تحقيق الاهداف =  $\frac{\text{المستلزمات المشتراة (محلي ومستورد) خلال فترة مالية معينة بالكمية او القيمة}}{100 \times}$

المستلزمات المخطط شراؤها (محلي ومستورد)  
لنفس الفترة بالكمية او القيمة

المستلزمات المشتراة (محلي ومستورد) خلال  
الفترة الحالية بالكمية او القيمة

٢ - نسبة التطور =  $\frac{\text{المستلزمات المشتراة (محلي ومستورد) خلال الفترة الحالية بالكمية او القيمة}}{100 \times}$

المستلزمات المشتراة (محلي ومستورد) خلال  
الفترة السابقة

المستلزمات المشتراة من السوق  
المحلية بالكمية او القيمة

٣ - نسبة الاعتماد على المستلزمات =  $\frac{\text{المستلزمات المشتراة من السوق المحلية بالكمية او القيمة}}{100 \times}$

اجمال المستلزمات المشتراة  
بالكمية او القيمة

متوسط سعر الشراء محلي ومستورد  
في الفترة الحالية

$$4 - \text{نسبة تطور اسعار الشراء} = \frac{\text{متوسط سعر الشراء محلي ومستورد في الفترة الحالية}}{100} \times 100$$

متوسط سعر الشراء محلي ومستورد  
في الفترة السابقة

متوسط سعر الشراء محلي ومستورد  
في الفترة الحالية

$$5 - \text{نسبة التغير في اسعار الشراء عن المخططة} = \frac{\text{متوسط سعر الشراء محلي ومستورد في الفترة الحالية}}{100} \times 100$$

متوسط سعر الشراء محلي ومستورد  
المحدد في المخططة



## تقويم اداء قسم التخزين

### Evaluation Performance of Storage Department

لقد اوضحنا فيما سبق بأن وظيفة التخزين تتضمن اعباء عديدة كاستلام المواد والاجزاء والسلع بانواعها المختلفة وتخزين كل منها في المكان الملائم والمحافظة عليها من التلف وصرف احتياجات الادارات الطالبة ، بموجب مستندات صرف ، واخطار قسم الشراء بشراء كميات جديدة من الاصناف التي يصل المخزون منها الى نقطة اعادة الطلب .... الخ . كما بينا في الفصل العاشر اساليب الرقابة على المخزون كتحديد الحدين الادنى والاعلى للمخزون وتحديد نقطة اعادة الطلب وتحديد كمية الطلب الاقتصادية واستخدام الجرد كوسيلة للرقابة على المواد والسلع المخزونة وبالتالي بيان مدى سلامة العمل المخزني ، كما تم استعراض معدل دوران المخزون كاسلوب للرقابة على المخزون .

فضلا عما تقدم من اساليب الرقابة على المخزون والعمل المخزني لا بد ان نذكر مؤشرات اخرى لغرض تحديد مدى قدرة قسم التخزين في استغلال المساحة التخزنية والمحافظة على المخزون من التلف ومدى كفاية العاملين في المخازن. ومن هذه المؤشرات نذكر<sup>(1)</sup>.

السعة التخزنية المستغلة فعلا خلال  
فترة مالية معينة

$$100 \times \frac{\text{السعة التخزنية القصوى}}{\text{لنفس الفترة}} = \text{اولا : نسبة الانتفاع من السعة التخزنية القصوى}$$

يهدف هذا المؤشر الى اظهار مدى الانتفاع من السعة التخزنية ومن ثم بيان السعة التخزنية غير المستغلة.

ويقصد بالسعة التخزنية القصوى المساحة الكلية للمخزن بعد استبعاد الممرات ومناطق العمل اللازمة لحركة الافراد ووسائل المناولة داخل المخزن ومساحة العمل المكتبي، والصافي يمثل المساحة التي يجب ان تستغل استغلالا كاملا في التخزين بالمتر المربع أو المتر المكعب.

ثانياً : - نسبة استغلال حجم الفراغ التخزيني =  $\frac{\text{حجم الفراغ التخزيني المعد للتخزين}}{\text{اجمالي حجم التخزين}} \times 100$

يهدف هذا المؤشر الى اظهار مدى استغلال حجم الفراغ التخزيني المعد للتخزين .  
 ويتم احتساب حجم الفراغ التخزيني المعد للتخزين بالتر المكعب وفق المعادلة الآتية :  
 حجم الفراغ التخزيني المعد للتخزين = المساحة السطحية المعدة للتخزين  $\times$  الارتفاع التخزيني  
 المعد للتخزين .  
 المواد التالفة بالكمية أو القيمة

ثالثاً : نسبة التلف في المواد خلال =  $\frac{\text{اجمالي المواد المخزونة أو القيمة}}{\text{خلال فترة التخزين}} \times 100$

يهدف هذا المؤشر الى اظهار نسبة التلف من المواد خلال خزينها نتيجة عدم مطابقة المواصفات الفنية الواجب توافرها في المخزن للمحافظة على الانتاجية الذاتية للمواد المخزونة من جهة أو عدم مناولتها وتنضيدها بشكل سليم داخل المخزن .

المخزون من المواد في نهاية الفترة

المالية بالكمية أو القيمة

$$\text{رابعا : كفاية المخزون من المواد} = \frac{\text{متوسط الاستخدام الشهري}}{100 \times}$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى كفاية المخزون من المواد للانتاج ، لتبرير مدى تأثير نقص أو كفاية المواد في تحقيق الخطة المستهدفة للانتاج .  
ويتم احتساب متوسط الاستخدام الشهري للمخزون من المواد من خلال قسمة كمية المواد المستخدمة فعلا في الانتاج خلال الفترة على عدد شهور الفترة .

تكاليف التخزين المتحققة خلال فترة  
مالية معينة

$$\text{خامسا: نسبة تحقيق الاهداف} = \frac{100 \times \text{تكاليف التخزين المحططة لنفس الفترة}}{100 \times \text{تكاليف التخزين المتحققة خلال فترة مالية معينة}}$$

يهدف هذا المؤشر الى قياس مدى التزام قسم التخزين بالتكاليف المحططة للتخزين خلال فترة مالية معينة .

تكاليف التخزين المتحققة خلال  
الفترة السالفة

$$\text{سادسا: نسبة النمو في تكاليف التخزين} = \frac{100 \times \text{تكاليف التخزين المتحققة خلال الفترة الماضية}}{100 \times \text{تكاليف التخزين المتحققة خلال الفترة السالفة}}$$

يهدف هذا المؤشر الى متابعة نشاط التخزين من ناحية تكاليف التخزين للوقوف على مدى النمو فيه خلال فترتي المقارنة .

## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي :-

١- من اجراءات تقويم اداء ادارة المواد

ا- تحديد المراكز المسؤولة عن الانحراف ب- تحديد الاشخاص ج - تحديد الهيكل التنظيمي

٢- من مؤشرات تقويم اداء قسم التخزين

ا- نسبة تطور اسعار الشراء ب - نسبة التلف في المواد خلال الخزن

ج - نسبة تحقيق الاهداف

٣- من مؤشرات تقويم اداء قسم الشراء

ا- تكلفة اصدار امر الشراء ب - تحليل الانحرافات ج - تحديد الجهات المسؤولة

## مفردة الاسبوع العشرون

### التخزين

#### الافكار المركزية

١- مفهوم ادارة المخازن

٢- اغراض التخزين

٣- اهمية التخزين

الاختبار القبلي: ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة

١- من اهم اغراض التخزين في الاقتصاد العراقي .  
أ- الاحتفاظ بالمواد لأغراض الانتاج ب - لغرض الحماية من زيادة الاسعار

ج - للتغلب على الظروف الطارئة

٢- من الاهمية الانتاجية للتخزين .  
أ- التخزين الانتاجي ب - زيادة تكاليف التخزين كلما زادت المواد المخزونة .

المصدر // ادارة المخازن / غانم فنجان ، رعد رزوق / كتاب منهجي

# مفهوم ادارة المخازن

تلعب ادارة المخازن دورا مهما وشاملاً في الاقتصاد الوطني بالوقت الحاضر حيث تكون مسؤولة عن استلام وفحص جميع المواد التي ترد الى المنشأة وتخزينها و صرفها عند الطلب، كما تقوم بمراقبة جميع المواد داخل المخازن بغية المحافظة عليها من السرقة والتلف، وتوفير الامن والسلامة داخل المخازن، كذلك تكون هذه الادارة مسؤولة عن اعادة طلب المواد التي تحتاجها في المستقبل عند وصول خزينها الى الحد الأدنى لغرض تلافي الطلبات عليها .

## تعريف المخزن : Store

يمكن تعريف المخزن بأنه المكان الخاص باستلام وحفظ المواد والسلع الواردة الى المنشأة والعمل على تداولها و صرفها والاحتفاظ بها ويشمل المخزن مختلف الاماكن المسقفة والمكشوفة المستعملة لهذا الغرض (1) .



## تعريف ادارة المخازن : Stores Management

تتناول ادارة المخازن دراسة تخطيط وتنظيم جميع الانشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، كذلك استلام فحص المواد والسلع الواردة للمنشأة وتخزينها في اماكن ملائمة لحمايتها من الضياع والسرقة والتلف والتشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها في داخل وخارج المنشأة(2) .

## مفهوم التخزين : Storage Concept

تبدأ مهمة التخزين في المنشأة بعد الانتهاء من عملية الشراء او الانتاج مباشرة حيث تستهل اعمالها باستلام المواد والسلع المشتراة والحفاظ عليها لحين طلبها(3) .  
ويمكن تعريف التخزين بأنه يمثل الاحتفاظ بالمواد والسلع داخل المخزن لحين الحاجة اليها .

ان جميع المنشآت تهتم بعملية تخزين المواد مهما كانت طبيعة اعمالها نظرا لاهمية التخزين في استمرار اعمال المنشأة وديمومتها .

ويشمل التخزين مختلف المراحل التي تمر بها المواد منذ ان كانت موادا اولية الى ان تصبح جاهزة للاستعمال او البيع. ومن اجل الوصول الى تخزين جيد لا بد من اختيار مواقع المخازن الملائمة وتصميم اقسامها الداخلية بشكل يسمح بحرية حركة المواد داخل المخزن، كذلك مراقبة التخزين من خلال عمليات الجرد المستمرة على حركته مع اتباع نظام جيد للتصنيف والترميز لتسهيل عمل أمين المخزن، كذلك تجهيز المخزن بمعدات المناولة المناسبة التي تسهل مهام العمل (4).

#### أغراض التخزين : Storage Purposes

هناك اغراضاً عديدة لعملية التخزين فيجب ان نعرف دائماً الحدين الاعلى والادنى المطلوبين من كل مادة كي لا يحدث فائض كبير او نقص عن الحد المطلوب، فالاحتفاظ بمخزين اكبر مما نحتاجه يعني وجود رأس مال عاطل لا تستفيد منه المنشأة ناهيك عن احتمالات التلف والاضرار التي قد تصيبه وفي نفس الوقت فان النقص في المخزون او نفاذه سوف يعطل العمل في المنشأة الانتاجية ويجعلها لا تستطيع الايفاء بالتزاماتها تجاه الغير مما يؤدي الى انعدام الثقة فيها من قبل الاخرين وهذا يؤدي الى فشلها في المستقبل

اغراض التخزين في الاقتصاد العراقي : Storage Purposes in the Iraqi Economy  
نلاحظ وجود ثلاثة انواع من القطاعات العاملة في الاقتصاد العراقي في الوقت الحاضر وهي القطاع الخاص والقطاع الاشتراكي والقطاع المختلط وتعمل جميع هذه القطاعات جنباً الى جنب وتحت اشراف الدولة في خدمة الاقتصاد العراقي .

أهم اغراض التخزين في الاقتصاد العراقي هي الأتي(5)

1- الاحتفاظ بالمواد المطلوبة لاغراض الانتاج والاستهلاك واستخدامها عند الحاجة عن طريق سحبها من المخازن الموجودة، ولولا وجود هذه المخازن لكان من الضروري انتظار فترة طويلة لحين تجميع المواد المطلوبة . ان عملية تجميع المواد في مكان واحد تؤدي الى سهولة النقل وتقليل تكلفته فاننا نلاحظ ان اسعار النقل في الوقت الحاضر قد ارتفعت بصورة كبيرة وأخذت تشكل نسبة عالية من تكلفة المادة نفسها لذا فإن السيطرة المركزية على عملية النقل تؤدي الى تقليل تكاليف الوحدة الواحدة من المادة .

ب - تقوم المنشأة بتخزين المواد لفرض الحماية من زيادة الاسعار، فنلاحظ ان بعض المنشآت تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد لفرض الحصول على خصم الكمية وبالتالي يقلل من كلفة الوحدة الواحدة، كذلك ان المنشأة تقوم بتخزين بعض المواد عندما تلاحظ ان سعرها قد أخذ بالزيادة او ان الطلب عليها قد ازداد مما يؤدي الى شحتها في الاسواق وبالتالي زيادة سعرها .

ج - تقوم بعض المنشآت بتخزين المواد من اجل عملية المضاربة بالاسعار وهذا ما يحدث دائما في البلدان الرأسمالية حيث تلجأ المنشأة الى احتكار بعض المواد وبيعها بأسعار عالية، كذلك تقوم بشراء المواد عند انخفاض اسعارها وتقوم ببيعها عندما ترتفع اسعارها .

د - تقوم المنشأة بالتخزين بهدف تحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الامكانات المادية والبشرية المتاحة لها .

هـ - توجد بعض المواد التي لاتستهلك بعد انتاجها مباشرة بل يفضل ان تخزن لفترة معينة من اجل زيادة صلاحيتها كما في الصابون مثلا او زيادة قيمتها عندما تكون معتقة كالخمر والتبغ لذا تلجأ المنشأة لتخزينها من اجل زيادة الاستفادة منها عند البيع .

و - تلجأ المنشأة الى التخزين من اجل التغلب على الظروف الطارئة التي قد تحدث خاصة عندما تكون المادة مستوردة من خارج القطر، فقد لايفي الجهاز الاجنبي بشحن البضاعة في مواعدها المحدد او قد تتأخر عملية نقل البضاعة لسبب من الاسباب مما يؤدي الى عدم وصولها الى المنشأة في الوقت المحدد، فأن أي تأخير يجعل المنشأة لاتتمكن من الايفاء بالتزاماتها تجاه عملائها مما يقلل الثقة فيها ويفقدها السمعة في السوق المحلي (6) .

## اهمية التخزين المالية والانتاجية :

### Financial and Productive Importance of Storage

ان للتخزين اهمية كبيرة من الناحيتين المالية والانتاجية تظهران كما يلي (7) :

#### اولا - الاهمية المالية للتخزين : Financial Importance of Storage

يمثل الخزين من المواد الاولية والسلع نصف المصنعة والسلع تامة الصنع والمواد الاحتياطية نسبة كبيرة جداً من رأسمال المنشأة لا يقل عن ثلث رأس المال لذا يجب ان نتأكد دائماً باننا نحفظ بنسبة معينة من الخزين لا يتجاوز الحد الاعلى المقرر منه، لان الخزين يستنزف نسبة عالية من رأس المال المستثمر في المنشأة اضافة الى تعرض الخزين لاططار الحريق والسرقة والتلف والتقادم كلما زاد عن الحد المقبول . كذلك ان تكاليف التخزين تزداد كلما توسعنا في تخزين المواد وعلى الرغم من كل هذا نرى ان كل منشأة تحاول دائماً الاحتفاظ بخزين لا يقل عن حد الامان المسموح به كي لا يتعرض نشاط المنشأة الى الشلل والتوقف مما يؤدي الى وقوع خسائر مالية كبيرة لها، حيث ان توقف المنشأة عن العمل يعرضها الى دفع جميع التكاليف الثابتة سواء ان قامت المنشأة بنشاطها او توقفت عن العمل . فالمنشأة تحاول ان لاتفرط في التخزين كما تطمح في الاحتفاظ بحد مقبول له لمزاولة نشاطها .

وفي حالة توسع المنشأة في التخزين ستحاول ان تبني او تؤجر مخازن جديدة او تقوم بتوسيع المخازن الحالية وبهذا ستحتاج الى جميع اللوازم والمعدات الضرورية مما يؤدي الى استثمار اموالاً جديدة، ولكن لو علمت المنشأة واحتبست كميات التخزين المطلوب الاحتفاظ بها بالطرق العلمية الحديثة ستمكن من تقليل الاستثمار باموالها مما يجعلها ان تستثمر الاموال الفائضة في مجالات اخرى تحقق فيها الارباح من جهة وتخدم با الاقتصاد الوطني من جهة اخرى . ويجب ان لاتنسى كما ذكرنا سابقا بان الاحتفاظ بكميات كبيرة من التخزين سيؤدي الى تلفه وفقدانه لقيمه وتقادمه في بعض الاحيان حسب طبيعة المادة المخزونة، وهذا يؤدي الى خفض القيمة الحقيقية للمواد المخزونة وبهذا نخسر جزءا من الاموال المستثمرة في التخزين مما ينعكس على الميزانية المالية للمنشأة اضافة الى ان المنشأة ستضطر الى شراء مواد جديدة كي تعوض عن المواد التالفة والمتقادمة مما يؤدي الى استثمار اموالاً جديدة في التخزين كنا في غنى عنها .

ان عدم توفر التخزين من المواد عند احتياجه من قبل المنشأة يؤدي ايضاً الى خسارها حيث يعرضها الى التوقف عن الانتاج اذا كانت المنشأة انتاجية او يعرضها الى خسارة فرصة الربح الذي كان ستحققه فيما لو توفر خزين مناسب للقيام بنشاطها .

ثانياً - الأهمية الانتاجية للتخزين : **Productive Importance of Storage**  
يمكن ان نقول بأن التخزين هو جزء من العملية الانتاجية، فالمنشأة لاتستطيع الاستمرار في الانتاج دون توفر الخزين من المواد الاولية والمواد الاحتياطية اللازمة للمكائن والمعدات الانتاجية لذا فإن التخزين يلعب دورا مهما في العملية الانتاجية يمكن توضيحها كما يلي<sup>(8)</sup>

#### أ - التخزين لفرض الحماية من توقف الانتاج :

ان من الضروري توفير قدر ملائم من الخزين لضمان استمرار الانتاج للحيلولة دون توقفه، لذا تحتفظ المنشأة بالمواد الاولية والادوات الاحتياطية ومعدات الصيانة وغيرها من المواد الضرورية في العملية الانتاجية لان فقدان بعضها يؤدي الى عرقلة الانتاج وتوقفه مما يزيد من تكاليف المنشأة، فالاحتفاظ بنسبة معينة من الخزين اللازم للصيانة والتصليح لتفادي التوقفات او تقليلها يعتبر من الاجراءات الضرورية التي تتخذها المنشأة لضمان سير عملها . كذلك يجب على العاملين في ادارة المخازن معرفة مواصفات المواد المخزونة والظروف الملائمة لكل خزين لان اي تغيير في مواصفات المواد الاولية سيؤدي الى تعقيد العملية الانتاجية وتوقفها في بعض الاحيان لذا يتم فحص المواد المستلمة والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة قبل خزنها وصرفها الى خطوط الانتاج .

توجد في اغلب المنشآت الانتاجية مختبرات خاصة للقيام باعمال فحص المواد من الناحيتين الكيميائية والفيزيائية، ويقوم المسؤولون عن هذه المختبرات برفض المواد التالفة وغير المطابقة للمواصفات التي سبق وان تم تحديدها عند الشراء .

## ب - التخزين الانتاجي :

توجد بعض المواد المنتجة التي لا يمكن بيعها مباشرة الى المستهلكين نظرا لاحتياجها الى فترات حضانة خاصة حسب نوعية المادة كي تصبح جاهزة للاستهلاك ومن جملة هذه المواد الصابون والخمور والخل وبعض انواع الجبن والتبغ والعطور .

كما ان هناك بعض المواد المخزنية التي تحتاج الى عمليات تحضيرية تقترن بتجهيزها الى الورشات الانتاجية كعمليات الفرز والربط والتزيت والخلط والتخمير فيجري اعدادها في بعض الاحيان بالمخازن من اجل تسهيل العملية الانتاجية .



## الاختبار البعدي

---

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما ياتي

١- هي مواد استراتيجية يجب ان يحتفظ بخزين كاف منها لمواجهة الحالات الطارئة

أ- الادوية والمواد الكيماوية    ب- المنتجات الزراعية    ج- المكانن والمعدات

٢- تسمى عملية احتكار بعض المواد وبيعها باسعار عالية بـ

أ- التبادل    ب- المضاربة    ج- التصنيع

٣- من المواد التي لايمكن بيعها مباشرة الى المستهلكين لاحتياجها الى فترات حضانة

كي تصبح جاهزة للاستهلاك

أ- المنتجات الزراعية    ب- الصابون والخل والجبن    ج- المواد الكيماوية

## مفردة الاسبوع الحادي والعشرون

### التبعية التنظيمية لادارة المخازن وعلاقتها بالادارات الاخرى

الافكار المركزية central idea

١- التبعية التنظيمية لادارة المخازن

٢- علاقة ادارة المخازن بالادارات الاخرى

الأسبوع الحادي والعشرون

## الاختبار القبلي

ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق الاجابة الصحيحة لكل مما يأتي :-

١- في ظل المفهوم الحديث تكون تبعية ادارة الشراء ضمن الهيكل التنظيمي الى

ا- ادارة المخازن      ب - ادارة المواد      ج - ادارة الانتاج

٢- امين المخزن هو الموظف المسؤول عن

ا- المخزن      ب - الانتاج      ج - المبيعات

٣- من التقسيمات الادارية لوظيفة التخزين

ا- وحدة الاستلام      ب - وحدة التمييز      ج - وحدة الحماية والامن      د - جميع ما ذكر

المصدر : المقاهيم الاستراتيجية لإدارة المخزون

## « التبعية »

التبعية التنظيمية الادارية لوظيفة التخزين :

ترتبط وظيفة التخزين ارتباطا وثيقا بعدة وظائف في المنظمة . ففي حين ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة ( ادارة ) الانتاج ، نجد ان لها علاقة مباشرة ووثيقة بوظيفة المشتريات ، وكل من هذه الادارات تضع الاسباب المبررة لاتباع وظيفة التخزين لها وتجد المؤيدين لها .

تبعية التخزين لادارة الانتاج :

يرى البعض وعلى الاخص العاملون في ادارة الانتاج ، بان التبعية المناسبة لوظيفة التخزين يجب ان تكون لهذه الادارة ، نظرا لتأثيرها وعلاقتها المباشرة بها وعلى اعتبار انها وظيفة خدمة لها تقوم بتخزين احتياجاتها من المواد والمستلزمات ومن ثم اي اخفاق في ادائها يؤثر في نجاح ادارة الانتاج فعندما تكون التبعية لها تكون مطمئنة الى ان الاصناف التي تحتاج اليها موجودة في المخازن ، ومن ثم لاتكون هناك خطورة من توقف العمل الانتاجي نتيجة نفاذ المخزون لا شك ان هذا التبرير مقبول ظاهريا الا انه مرفوض من وجهة النظر التنظيمية والمنطقية . اذ هل يعقل ان تكون التبعية الادارية في الهيكل التنظيمي حسب الحاجة والخدمة . بالطبع لا . لان هذا يخالف مبدأ تنظيميا معروفا وهو التخصص الوظيفي . هذا من جهة ومن جهة ثانية وفي الواقع العملي نجد ان جميع الادارات المنظمة تعمل في خدمة ادارة الانتاج . فهل يعقل ان تكون جميعها في تبعية الاخيرة ؟

## تبعية التخزين للادارة المالية :

يدعى العاملون في الادارة المالية بان تكون تبعية وظيفة التخزين لادارتهم ويبرر ذلك بان هذه التبعية تتيح لهم الاشراف والرقابة المالية على العمل المخزني وعلى الاخص عمليات الجرد المخزنية لمطابقة ما هو موجود في الواقع مع ما هو موجود في سجلاتها . ومن الواضح ان هذا التبرير غير قوي وغير مقنع على اعتبار ان الادارة المالية بما لديها من سلطة مفوضة لها من قبل السلطة العليا في المنظمة يمكن ان تجري عمليات الجرد حسبما تبديه من راي . وهناك تبرير اخر يسوقه جماعة الادارة المالية . وهو ان هذه التبعية تمكنها من الحصول على البيانات اللازمة لها في تحديد معايير التكلفة وهذا التبرير غير مقبول على اعتبار ان بيانات التكاليف هذه تؤخذ من جهات متعددة من ضمنها التخزين فهل يعقل ان تكون كافة هذه الجهات تابعة لها ؟ يمكن القول اذن ان الادعاءات المقدمة من قبل الادارة المالية فيما يخص بتبعية وظيفة التخزين لها غير مقبولة بوجه عام .

## تبعية التخزين لوظيفة المشتريات :

لقد درج في بعض المنظمات الصناعية ان تكون وظيفة التخزين تابعة لوظيفة الشراء ويسوق مؤيدو هذا الاتجاه المبررات الاتية :

1. ان عملية الشراء والتخزين عملية واحدة فالاصل هي عملية الشراء فلولا الظروف التي تضطر المنظمة للشراء لما ظهرت عملية التخزين ، فالمنظمة تشتري للاستخدام فلو امكنها الشراء

والاستخدام مباشرة لما احتاجت الي التخزين ولكن ذلك عمليا لا يمكن تطبيقه كما انه لا يمكن القيام بالشراء الا بمعرفة وضع المخزون ومراقبته .

2. الحركة الدافقة لا ذونات الصرف التي تصرفها المخازن توجب تجديد المخزون من وقت الى اخر وليس ثمة شك في ان تبعية المخازن للمشتريات يساعد على تجديد ذلك المخزون في افضل منسوب في وقت مبكر لتفادي اي تعطل .

3. مهما قيل عن وظيفة التخزين فهي وظيفة تموينية ووظيفة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن النواحي التموينية ومن ثم يجب ان يكون لها الاشراف على التخزين وذلك تكاملا مع عملها .

ان الثغرة الموجودة في هذا الاتجاه المؤيد لمثل هذه التبعية هي الخوف من احتمال التلاعب والغش على اعتبار ان الجهة التي تقوم بالشراء هي نفسها المسؤولة عن التخزين مما يتيح للمسؤولين عن الشراء الارتباط بعقود شراء غير سليمة تحقق لهم منافع خاصة . وعند المحاسبة يمكنهم الادعاء بان السبب يعود الى اسباب ناشئة عن سوء التخزين غير المقصود والخارج عن نطاق الارادة .

## التبعية المستقل لوظيفة التخزين :

الى جانب التبعية السابقة هناك اتجاه اخر يلقي التأييد من قبل بعض المنظمات ومفاده ان ما دامت وظيفة التخزين ووظيفة متميزة مثلها كسائر الوظائف الاخرى في المنظمة واهميتها وتأثيرها واضح على تكلفة العمل ومنعا للخلاف الذي قد يحدث بين الادارات حول تبعية هذه الوظيفة ومن الافضل ان تكون مستقلة بنفسها وتابعة للمدير العام كسائر الادارات التنفيذية الاخرى في المنظمة وهذا يقتضي ايجاد وحدة ادارية ( ادارة ، قسم شعبة .... الخ ) ذات كفاية جيدة وتزويدها بالكفاءات البشرية التي يمكنها ان تضطلع باعباء ومسؤوليات هذه الوظيفة والابتعاد عن المفهوم التقليدي القديم الذي يعتبر الوظيفة عمل روتيني بحت .

ان هذا الرأي مقبول بوجه عام ولكن ياخذ عليه شي اساسي هو نقص التنسيق بين وظيفتي الشراء والتخزين اللتان اشرنا سابقا الى ان عملهما يكمل بعضه بعضا ( شراء فتخزين ما اشتريناه ) لذلك ظهر الاتجاه الحديث الذي اوضحناه في وظيفة الشراء وهو ادارة المواد الذي راحت العديد من المنظمات الصناعية تنفذه وهو الجمع بين وظيفتي الشراء والتخزين في ادارة واحدة ( ادارة المواد ) ويراسهما مدير واحد يشرف وينسق عمليهما ، وفق ما سنشرحه في الفقرة التالية .

## استقلالية وظيفة التخزين في ظل ادارة المواد :

بموجب هذا التنظيم يجري تقسيم العمل على ادارتين الاولى المشتريات والثانية التخزين ولكل ادارة رئيس خاص يشرف على اعمالها ومستقل ايضا ومرتبطة مباشرة بمدير المواد ومن الواضح ان الجمع بين وظيفتي الشراء والتخزين على هذا الشكل ، يخفف كثيرا من محاذير الدمج بين الوظيفتين ، وما يسببه من احتكاكات ، ويسوق مؤيدو هذا الاتجاه الفوائد التالية التي يمكن تحقيقها من هذا التنظيم :

1. التنسيق في العمل بين الإدارتين وإزالة أوجه الخلاف بينهما وتحقيق أكبر قدر من التعاون المرغوباً .

2. سهولة نقل المعلومات والبيانات .

3. منع الازدواجية في العمل والسجلات .

4. السرعة في انجاز العمل .

بعد استعراض الآراء المختلفة حول التبعية المناسبة لوظيفة التخزين ، نود الإشارة الى ان العبرة في تحديد تبعية ادارة التخزين ( مثلها في ذلك مثل الكثير من الادارات الاخرى في المنظمة ) ترجع الى وجهات النظر في المنظمة من جهة ونوع النشاط الذي تمارسه وحجم التخزين فيها ومسؤولياتها وارتباطه بالنشاط العام للمنظمة من جهة اخرى ، ففي كثير من المنظمات الصناعية قد تكون حركة المواد وتخزينها داخل الأقسام او المصانع مرتبطة بالانتاج يصعب معه فصلها عنه في مثل هذه الحالة يتعين ضم مسؤولية المخازن للانتاج اما اذا كانت حركة التخزين متميزة بكثرة الاصناف وطوال فترة التخزين النسبية ، وضخامة المبالغ المستثمرة فيها ، فمن الاوفق استقلال التخزين عن اي ادارة اخرى .

ويمكن القول انه بشكل عام ايا كانت تبعية وظيفة التخزين يجب الاهتمام بها وايجاد جهاز او وحدة ادارية خاصة بها تزود العاملين الكفاء ، وان يكون لها رئيس يشرف على اعمالها ، ويكون مسؤولا عنها امام الجهة التابعة لها ، ويمثلها في علاقاتها مع الادارات الاخرى في المنظمة .



## علاقة وظيفة التخزين بوظائف المنظمة الاخرى :

قبل البدء بشرح هذه العلاقة ، نود الاشارة الى نقطتين هامتين في هذا المجال هما :

1. تتحد العلاقة والاتصال بين وظيفة التخزين وادارات المنظمة الاخرى من خلال مدير ادارة المواد التي تشكل وظيفة التخزين نصفها الاول ووظيفة الشراء نصفها الثاني ويتولى مدير التخزين عملية الاتصال والتنسيق المشار اليها ، من خلال رئيسه المباشر وهو مدير المواد الذي يراس التخزين والشراء بان واحد .
2. ان شرحنا لتبعية وظيفة التخزين الادارية ، لاشك انه اعطانا فكرة عامة عن طبيعة علاقة هذه الوظيفة مع الوظائف الاخرى في المنظمة .

وسوف نعد فيما يلي الى شرح العلاقة بين وظيفة الشراء ووظائف المنظمة الاخرى مشيرين الى ان طبيعة ونطاق هذه العلاقة ، قد تختلف من منظمة الى اخرى ، حسب ظروف وطبيعة العمل في كل منهما لذلك نجد من الصعوبة بمكان تحديد علاقة نمطية وعليه يجب ان نأخذ باعتبارنا اوضاع كل منظمة على حدة ، لكن بشكل عام يمكن تحديد مجالات التعاون والاتصال التالية بين وظيفة التخزين ووظائف المنظمة الاخرى .

العلاقة بين التخزين والانتاج :



تعتبر ادارة الانتاج العميل الرئيسي لوظيفة التخزين ، حيث هناك علاقة مباشرة بينهما على اعتبار ان وظيفة التخزين هي التي تخزن ( كما اشرنا سابقا ) جميع احتياجات ادارة الانتاج في عملياتها الصناعية لذلك يجب ان تقوم بعملها بشكل مرض من كافة الواجهه وفي الواقع تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدمات متعددة لادارة الانتاج فهي التي تقوم بابلاغها عن مختلف الصعوبات التي تتعرض لها والتي تحول دون امدادها بشكل منتظم باحتياجاتها وفي الوقت المحدد وذلك لتتمكن من تكييف اعمالها بما يتفق مع هذه الصعوبات لمساعدتها في التغلب عليها وخاصة في مجال توفير المناخ المادي الجيد لتخزين المواد والمحافظة عليها من خطر التلف وتقوم وظيفة التخزين ايضا بمد ادارة الانتاج بجميع احتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكميات وفي الاوقات التي تحددها الاخيرة كما تقوم بتخليصها من مخلفات العمليات الصناعية ( المواد والقطع التالفة او المعيبة ) التي قد تعيق الحركة داخل الاقسام او الورش الانتاجية ومن ضمن الخدمات التي تقدمها وظيفة التخزين لادارة الانتاج انها تخزن لها القطع او السلع غير المنتهية الصنع لحين الحاجة لها ، كما تقوم بموافاتها بالتعديلات التي قد تطرا على برامج التخزين قبل مدة معقولة لتعمل ادارة الانتاج على اتخاذ الاحتياطات اللازمة ولاشك ان على ادارة الانتاج اعلام التخزين عن اي تعديل في الجداول الانتاجية لتعمل هي الاخرى على اتخاذ الاجراءات اللازمة حيال التعديلات .

## العلاقة بين التخزين والتصميم الهندسي :

من المرغوب دائما وجود اتصال وتعاون وثيق بين وظيفة التخزين وادارة التصميم وذلك للحاجة الى تبادل المعلومات عن خصائص المخزون ومواصفاته فعلى سبيل المثال يجب على وظيفة التخزين ان تستشير ادارة الهندسة ببعض الانواع المخزون المتقدم قبل اخبار وظيفة المشتريات للتخلص منه ومضمون الاستشارة هو هل مواصفات الانواع المتقدمة صالحة للاستخدام في العمليات الصناعية ام لا ؟ فاذا كانت نتيجة الاستشارة لايمكن عندئذ يجب التخلص من هذه الانواع ويجب على ادارة الهندسة والتصميم ان تتأكد مقدما من وظيفة التخزين وقبل تغيير طريقة الانتاج او تعديل خصائص الانتاج الحالي من ان المواد الاولية المتبقية في المخازن والتي كانت تناسب التصميم القديم لاتوجد ارصدة كبيرة منها وذلك لكي تتجنب الخسائر الناشئة عن تعديل التصميم فتوجب استخدام التصميم الجديد لحين استهلاك اغلب المخزون القديم لكن تجدر الاشارة الى انه قد يحدث في بعض الحالات ان تدخل ادارة الهندسة التصميم الجديد للاستخدام بالرغم من وجود مخزون قديم كبير في المخازن وذلك في حالة كون الفوائد التي ستعود على المنظمة من سرعة استخدام التصميم الجديد تفوق خسارة الاستغناء عن المخزون القديم .

## العلاقة بين التخزين والصيانة :

تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدماتها الى ادارة الصيانة وذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار والمعدات في المخازن لحين الحاجة اليها وذلك عند الطلب ولتسهيل تقديم هذه الخدمة تقوم ادارة الصيانة باعداد جدول زمني تفصيلي يتضمن مواعيد الصيانة الدورية للتجهيزات الالية والاحتياجات المطلوبة وذلك قبل فترة من الزمن والغرض من هذا ان تستعيد وظيفة التخزين وتكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في مواعيدها المحددة .



## العلاقة بين التخزين والادارة المالية :

هناك تبادل مستمر للمعلومات بين وظيفتي التخزين والادارة المالية حيث تعطي هذه المعلومات التفاصيل اللازمة للتحقق من القيود الدفترية للموجودات المخزنية ، والمعلومات المتعلقة بتكلفة المخزون ، والرقابة على راس المال المستثمر فيه ، وتقوم الادارة المالية في العادة بارسال قوائم مالية دورية الى وظيفة التخزين توضح تكلفة العمل في المخازن وتنصح بالاتجاه ناحية الوفرات في نواح معينة .

## علاقة التخزين بالمبيعات :

تتمثل العلاقة القائمة بين وظيفة التخزين وادارة المبيعات بالخدمة التي توديعها الاولى للثانية وهي تخزين المنتجات المنتهية الصنع والمحافظة عليها لحين الطلب عليها وتقوم وظيفة التخزين في بعض المنظمات الى جانب الخدمة السابقة بتعبئة وتغليف هذه المنتجات ولكي تؤدي هذه الوظيفة هذه الخدمات بكفاءة جيدة على ادارة المبيعات ان تتنبأ بحركة المبيعات عن الفترة المقبلة واعلام وظيفة التخزين بها قبل مدة كي تقوم بتهيئة طلبات الصرف في المواعيد المحددة دون تاخير .

## علاقة التخزين بالحركة :

وتكون وظيفة التخزين في بعض المنظمات مسؤولة عن مناولة ونقل المواد المخزونة وفي منظمات اخرى توجد ادارة مستقلة لشؤون الحركة فاذا كان التنظيم يفصل ادارة الحركة عن التخزين تظهر اهمية تدعيم العلاقة بينهما حيث تقوم وظيفة التخزين بتحديد مواصفات المواد او البضاعة المنقولة لمراعاة ذلك عند الحركة والنقل والاماكن التي منها تحمل هذه المواد والاماكن والادارات الاخرى الطالبة لها ومن جهة اخرى يجب على ادارة الحركة توفير التسهيلات المطلوبة لتحقيق السرعة في النقل وفي مناولة المواد وتوفير معدات ووسائل النقل والمناولة وتوضيح الظروف التي قد توخر التسليم او التجميع .

## علاقة التخزين بالمشتريات :

اوضحنا فيما سبق ان العلاقة بين المشتريات والتخزين علاقة قوية وان نشاط الثانية ليس في الواقع الا امتداد لنشاط الاولى وهذا ما دفع بعض المنظمات الصناعية الى دمج الادارتين معا في ادارة واحدة كما اشرنا سابقا ، وقد تعرضنا لهذه العلاقة عندما شرحنا في الجزء الاول علاقة الشراء بالتخزين ضمن ادارة المواد .

## الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين :

يختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين والتقسيمات الادارية التي يتضمنها من منظمة لاخرى وذلك حسب نوعية النشاط وحجم الاعمال وطبيعة المواد والتجهيزات وجميع المستلزمات التي تتعامل بها

المنظمة كما يختلف حسب تبعية هذه الوظيفة ( كما اوضحنا مسبقا ) فعندما تكون وظيفة التخزين تابعة لادارة الانتاج يختلف هيكلها التنظيمي عما اذا كانت جزءا من ادارة المشتريات او كانت ادارة مستقلة اذ يمكن القول انه لا يوجد نمط تنظيمي معين يمكن ان يطبق في كافة المنظمات .

وعلى فرض وجود وظيفة تخزين في ادارة مستقلة او تعمل كادارة مستقلة مع ادارة المشتريات في ادارة واحدة تضمهما ويراسهما مدير واحد وهو مدير ادارة المواد ، وهو الاتجاه السائد الان في العديد من المنظمات الصناعية كما اسلفنا سابقا يتكون الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة التخزين في العادة من التقسيمات الادارية التالية مع الاشارة الى ان تسمية هذه التقسيمات تختلف من منظمة الى اخرى حسب ظروفها ومدى ملائمة تسمية معينة لها :

### 1. وحدة الاستلام :

ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في جهاز المشتريات في فحص الطلبية للتأكد من مدى سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة والتوقيع على كشوف الاستلام مع توضيح وتثبيت نتائج الفحص لتحديد المسؤولية في حالة وجود عدم تطابق في بعض الاصناف من حيث الجودة او الكمية او التلف مع ما هو محدد .

### 2. وحدة التمييز :

ومهمتها تحديد وتثبيت مواصفات المخزون واعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول الى اي صنف عند الحاجة اليه وفي اغلب الاحيان تساعد ادارة التصميم الهندسي هذه الوحدة في وضع هذه المواصفات .

### 3. وحدة الحماية والامن :

ومهمتها وضع خطة تنظيم تخزين المخزون في المخازن التي يجب على امين المخزن تنفيذها ومضمون الخطة هو ترتيب ووضع المخزون في الاماكن الملائمة والعمل على توفير وسائل وشروط حماية المخزون من خطر التلف والسرقة وارشاد امين المخزن على كيفية تطبيقها .

### 4. وحدة المناولة :

ومهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وايصالها الى جهات الاستخدام .

### 5. وحدات الرقابة :

ومهمتها الرقابة على اجراءات العمل المخزنية ومراقبة حدود التخزين الدنيا وابلغ وظيفة المشتريات للعمل على اعادة الشراء والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها .

### 6. وحدة الارشيف :



ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين .

## 7. المخازن :

المخزن هو المكان الذي تخزن فيه المواد والمستلزمات ويختلف عدد المخازن من منظمة الى اخرى وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها والكميات التي تحتاجها المنظمة ولكل مخزن شخص مسؤول عنه يسمى امين المخزن يساعده مجموعة من العاملين ومهمة المخزن استلام مذكرات صرف المواد وتجهيز محتواها وارسالها للجهات الطالبة واستلام الطلبات الجديدة وتخزينها .

## العاملون في المخازن :

سنعمد فيما يلي الى شرح مسؤوليات اهم الوظائف التي يجب توافرها عادة في المخازن .

رئيس المخازن توجد هذه الوظيفة في حالة وجود مخازن متعددة داخل المنظمة بحيث يتطلب الامر وجود رئيس يشرف عليها وامين المخزن هو المسؤول الاول والاخير عن جميع المخازن في المنظمة امام مدير التخزين فهو الذي يضع خطة العمل وينظم سيره ويتأكد من سلامة تطبيق لوائح واجراءات العمليات الخاصة بالمخازن .



## امين المخزن :

هو الموظف المسؤول عن المخزن يعاونه بعض الكتبة والعمال وهو المسؤول عن الاصناف التي في عهده وعن حفظها والعناية بها وتطبيق تعليمات وحدة حماية المخزون التي تعمل على درء خطر التلف او الضياع الذي قد يصيب محتويات مخزنه وامين المخزون مسؤول ايضا عن صحة المقادير و الكميات التي بعهده حيث يحاسب عن اي نقص يظهر عند الجرد وبشكل عام يقوم امين المخزن بالاعمال التالية :

1. التحقق من صحة العدد والوزن والمقاس والنوع الخاص بالاصناف التي يتم توريدها للمخزن ومطابقة ذلك مع المستندات المؤيدة لذلك مثل فاتورة المورد وتقرير لجنة الاستلام والفحص وغيرها .
2. عدم قبول اصناف في المخازن او صرفها قبل التأكد من سلامة القرارات المنشئة لها .
3. الاشتراك في اعداد خطة تنظيم تخزين المخزون مع الجهة المختصة وحفظ الخرائط والادلة التي توضح اماكن تواجد الاصناف التي يتم تخزينها .
4. تنظيم وضع الاصناف المختلفة في اماكنها مع اعداد بطاقة المخزون الخاصة بكل صنف يتم تخزينه .
5. التأكد من سلامة وسائل الامن والحماية الخاصة بالمخزون داخل مخزنه .
6. اعداد البيانات والمعلومات التي تطلب منه بخصوص المخزن .

كاتب بطاقات الصنف :



وهو المكلف بالتقيد في بطاقات الصنف وذلك عند اضافة اصناف جديدة لعهداء المخزن او عند صرف  
اصناف معينة من المخازن او عند ارجاع بعض الاصناف لعدم مطابقتها للمواصفات واستخراج رصيد  
المخزون للصنف وحفظ مذكرات الاستلام والصرف والارجاع في ملف خاص لكل منهما وقد اشرنا الى ان  
هذا العمل قد تم حوسبته في العديد من المنظمات .

## الاختبار البعدي

---

- ١- سهولة الاتصال والتنسيق والتعاون بين اجهزة الشراء واجهزة التخزين عندما تتبع ل  
ا- قيادة واحدة ب - قيادات متعددة ج - مستقلة
- ٢- في ظل المفهوم الحديث تكون تبعية ادارة الشراء ضمن الهيكل التنظيمي الى  
ا- ادارة المخازن ب - الادارة المالية ج - ادارة المواد
- ٣- تتخذ العلاقة والاتصال بين وظيفة التخزين وادارات المنظمة الاخرى من خلال  
ا- مدير ادارة الشراء ب - مدير ادارة الانتاج ج - مدير ادارة المواد

## مفردة الاسبوع الثاني والعشرون

سياسات التخزين (المركزية واللامركزية في التخزين)

الافكار المركزية central idea

١- مفهوم المركزية واللامركزية في التخزين

٢- مزايا وعيوب المركزية واللامركزية في التخزين

٣- العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تحديد اسلوب التخزين

٤- الجمع بين المركزية واللامركزية في التخزين

٥- اسس اللامركزية المخزنية

مركزية واللامركزية

## الاختبار القبلي

١- تجميع الفعاليات المتشابهة او المتقاربة في وحدة تنظيمية واحدة هو مفهوم

١- المركزية في التخزين ب - اللامركزية في التخزين ج - التخطيط

٢- الاستغلال الامثل للمساحات المخزنية ومعدات المناولة من مزايا

١- اللامركزية في التخزين ب - المركزية في التخزين

٣- من العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تحديد اسلوب التخزين

١- حجم وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنشأة ب نقل المواد ج - فحص المواد

---

المصدر : ادارة المخازن . تأليف غانم قنجان موسى رعد رزوق اسطيفان / كتاب  
منهجي  
مركزية في التخزين ج -

المركزية واللامركزية في التخزين  
اولا: مفهوم المركزية واللامركزية في التخزين  
مركزية التخزين : ويقصد بها حصر سلطة كل  
النشاطات المتعلقة بالتخزين في ادارة واحدة هي  
ادارة المخازن .

اللامركزية في التخزين : يقصد بها وجود اكثر من  
مخزن كل منها يتبع لا حدى ادارات المنظمة ويقوم  
بخدمتها .

يتضح ان المركزية واللامركزية في التخزين تتعلق  
بالتركيز او التوزيع(تفويض)  
لسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التخزين

ثانيا : مزايا مركزية التخزين .

تقسم مزايا مركزية التخزين الى مجموعتين :

١- من ناحية ادارة الوظيفة المخزنية

- تساعد المركزية على دقة وسهولة الرقابة والاشراف على

العمل المخزني على اعتبار ان المخزون موجود في مكان واحد

والاهم من المكان ان السلطة مركزية .

- زيادة كفاءة عمليات حماية المخزون على اعتبار انها تكون اكثر

تركيزا .

- سهولة عمليات واجراءات صرف المخزون الى الادارات

المستخدمة للمواد المخزونة نتيجة توحيد جهة التعامل .

- سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق

بالمخزون لان السجلات والمستندات موجودة لدى ادارة واحدة

مركزية .

٢- من ناحية التكاليف : تطبيق المركزية تحقق وفورات متعددة .

- الوفرة في تكاليف الارض والمباني .

- الوفرة في تكاليف حماية المخزون .

- الوفّر في التكاليف الإدارية ، اذ لا تضطر المنظمة الى تزويد كل مخزن بمجموعة متكاملة من الجهاز الإداري ( كما هو الحال في اللامركزية )
- الوفّر في تكاليف المناولة ، وما تحتاج اليه من معدات .
- الوفّر في الاعمال الكتابية والمستندات والسجلات .
- ثالثا: المآخذ على مركزية التخزين .
- البطء في عمليات صرف المواد وخاصة للفروع البعيدة جغرافيا .
- زيادة احتمالات حدوث الحوادث .
- ارتفاع رقم الخسارة عند حدوث حادث مفاجيء ، وبخاصة اذا كانت جميع المحتويات المخزنية في مكان واحد .
- زيادة احتمال توقف العمل الانتاجي عند حدوث حادث طارئ كالاحريق مثلا لان كل الموجودات المخزنية موجودة في مكان واحد .



- رابعاً: مزايا اللامركزية في التخزين .
- انخفاض تكلفة الحوادث ( كالحريق ، والتلف ) عند حدوثها نظراً لقلة حجم المواد المخزنة في المخزن الواحد .
  - تحقيق السرعة في امداد الجهات المختلفة في المنظمة باحتياجاتها من المواد . نظراً لتواجد المخازن قرب هذه الجهات .
  - التمكن من انجاز الاعمال المخزنية بدقة . نظراً لقلة (نسبياً) المهام والمسؤوليات بكل مخزن على حدة ، وحجم العمل بوجه عام يكون اقل مقارنة بمخزن مركزي كبير .
  - بسبب قلة حجم المخزون ( مقارنة بالمخزن المركزي ) ستكون نسبة الحوادث المخزنية اقل ، وهذا يقلل من احتمالات خطر توقف العمل في بعض الجهات بالمنظمة .

خامسا: المآخذ على اللامركزية في التخزين .  
- تتطلب حجما كبيرا من الاموال المستثمرة في المخزون لكثرة  
تعدد المخازن  
- صعوبة الاشراف والرقابة على المخزون .  
- ارتفاع التكاليف الادارية .  
- ارتفاع المبالغ المستثمرة في المباني المخزنية .  
سادسا: الجمع بين المركزية واللامركزية في مجال التخزين.  
في ضوء مزايا وعيوب كل من المركزية واللامركزية في  
التخزين يجب على ادارة المنظمة ان تخضع كل موقف للدراسة  
والمفاضلة واتخاذ القرار المناسب في كل حالة في ضوء ظروف  
المنظمة الخاصة وامكانياتها حتى يتحقق التخزين بأقل تكلفة  
ممكنة وبأحسن الشروط . الا انه بشكل عام يجب ان نوضح ان  
المنظمات الصغيرة لا تواجه مشكلة او صعوبة في تحديد طريقة  
تنظيم مخازنها ، ذلك انه يكفيها في الغالب مخزن او اثنين لمقابلة  
احتياجاتها ولخدمة الادارات المختلفة . لكن الامر يختلف في حالة  
المنظمات الكبيرة ، وعلى الاخص التي لها فروع في مناطق  
جغرافية

متباعدة حيث يستدعي الامر الدراسة المستفيضة للمقارنة بين  
مزايا وعيوب كلا النظامين ( المركزية او اللامركزية ) لاختيار  
الانسب في ضوء الظروف الخاصة بكل منظمة ، ومما يجدر الاشارة  
اليه في هذا المجال انه من النادر ان نجد في الحياة العملية  
منظمة تطبق نظاما مطلقا للمركزية او اللامركزية ، بل ان معظمها  
تطبق مزيجا من الاثنين وهو ما يسمى بالمركزية النسبية . او  
اللامركزية تحت اشراف مركزي ، حيث بموجب المركزية النسبية  
قد تكون المركزية اكبر من اللامركزية او العكس ، وذلك حسب  
الظروف الخاصة بكل منظمة .ومن الملاحظ ان اكثر اشكال الجمع  
بين المركزية واللامركزية في التخزين تقوم على اساس تبعية عدد  
من المخازن اللامركزية الى مخزن واحد رئيسي تتركز فيه اعمال  
الادارة الاساسية ويكون له وحده حق الاتصال مع الخارج واستلام  
المواد او

المهمات ..الخ ومن الممكن عرض صورة عن هذا النظام على الشكل التالي :

### ١- المخزن المركزي :

ويخزن فيه جميع الاصناف والمستلزمات التي تقوم وظيفة الشراء بشرائها وذلك بعد فحصها والتأكد من سلامتها وهذا المخزن يدير ويوجه جميع المخازن الاخرى في المنظمة وله الحق او لديه السلطة في اصدار الاوامر اليها .

### ٢- المخازن الفرعية :

ويخزن فيها الاصناف التي يحتاج اليها قسم انتاجي معين او فرع في حالة وجود فروع في اماكن جغرافية مختلفة ومن ثم نجد انه ليس من الضروري ان تحتوي موجوداتها المخزنية على جميع الاصناف التي تخزن في المخزن المركزي الذي يقوم بالعادة بتزويد المخازن الفرعية باحتياجاتها من المواد المختلفة .

## الاختبار البعدي

١- تتبع في الغالب منشآت الاعمال سياسة  
ا- اللامركزية في التخزين      ب - المركزية في التخزين

ج - الجمع بين المركزية واللامركزية في التخزين

٢- من الاسس التي تقوم عليها اللامركزية المخزنية هي

ا- اساس مراحل الانتاج      ب - اساس التجميعي

ج - اساس النوعي

٣- المنشآت التي يغطي نشاطها رقعة جغرافية واسعة تتبع سياسة

ا- المركزية في التخزين      ب - اللامركزية في التخزين

ب - المركزي

ب - اللامركزية في التخزين

مفردة الاسبوع الثالث والعشرون والرابع والعشرون

مستويات التخزين

الافكار المركزية

---

اولا : الحد الأدنى للمخزون ( حد الأمان )

ثانيا : نقطة اعادة الطلب

ثالثا : الحد الأعلى للمخزون

---

---

الاختبار القبلي : ضع دائرة حول الحرف الذي يسبق  
الاجابة الصحيحة .

١- الادارة التي تحدد مستويات الخزين للأصناف هي .  
أ- ادارة المخازن ب - ادارة الشراء ج - ادارة الشراء  
والمخازن

٢- التي تحدد حجم الكمية الاقتصادية .  
أ- ادارة الشراء ب - ادارة المخازن ج - ادارة الانتاج .  
٣- اكبر كمية من المواد المخزونة يمكن ان تحتفظ بها  
المنظمة ولا يجوز تجاوزها  
أ- مستوى اعادة الطلب ب - مستوى حد الامان ج -  
مستوى الحد الأعلى

---

المصدر : ادارة المواد . هيثم الزعبي ، محمد العدوان ،

## تحديات مستويات المخزون

ان عملية تحديد مستويات المخزون عملية مرتبطة بتخطيط الاحتياجات من المواد والسلع اللازمة للانتاج والتي يجب توفيرها وفق الجداول الزمنية بما يضمن عدم توقف العملية الانتاجية وحماية المنشأة من اية تقلبات قد تحدث في التوريد ،على ان تحديد المستويات الصحيحة من المخزون تشترك به كل من ادارة الشراء وادارة التخزين اذ ان ادارة الشراء هي التي تحدد الكمية الاقتصادية للشراء التي تعد الاساس في تحديد مستويات التخزين وتشمل عملية تحديد مستويات المخزون المستويات الالية:

- ١- الحد الادنى للمخزون (الطلب ) مخزون الامان.
- ٢- نقطة اعادة الطلب .
- ٣ الحد الاقصى للمخزون.



اولا: الحد الادنى للمخزون (حد الامان)  
من الناحية النظرية يمكن ان يكون الحد الادنى للمخزون صفرا فقط ، ثم تصل الكمية الجديدة التي ترفع الرصيد الى حده الاقصى ، ولكن من الناحية العملية قلما يتبع هذا الاسلوب لما يتضمنه من مخاطر مثل تأخر التوريد وبالتالي توقف المشروع وعليه فانه يتم تحديد حد ادنى للمخزون يسمى حد الامان اوحد الخطر او حد الطوارئ ، لمواجهة تأخر التوريد والحالات الاضطرارية في الانتاج ، كزيادة معدل الاستخدام او التلف ، بحيث يصل رصيد المادة او الصنف الى هذا الحد الحدي وقت وصول الطلبية ، وان لا يقل الرصيد عن هذا في ظل الظروف الاعتيادية المخططة ، ان مخزون الامان يمنح المنشأة قدرا اكبر من الاطمئنان لمواجهة الظروف في حالة عدم التأكد ، ويجب التنبيه على ادارة المخازن بتقليب مخزون الامان باستمرار خوفا من تقادمه او تلفه وفساده ، الذي قد يؤثر بدوره على المنتجات النهائية .

ويتوقف تحديد الرصيد الذي يمثل حد الامان على عدة عوامل اهمها :

- ١- اهمية الصنف.
  - ٢- طبيعة المادة وسرعة تلفها .
  - ٣- تكلفة المادة وتكاليف الشحن والتخزين.
  - ٤- معدل استهلاك الصنف فيما اذا كان تالفا او متذبذبا .
  - ٥- الفترة الزمنية اللازمة لشراء الصنف وتشمل عملية التفاوض والتعاقد والشحن والفحص.
- ولحساب الحد الادنى للمخزون ، يتم تحديد معدل الاستهلاك اليومي للصنف وعدد الايام المرغوب الاحتفاظ فيها بالمخزون .
- $$\text{الحد الادنى للمخزون} = \text{معدل الاستهلاك اليومي للصنف} \times \text{عدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالمخزون} .$$

مثال // اذا كان معدل الاستهلاك اليومي من صنف معين ٤٠٠ كغم وعدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالمخزون ١٠ ايام .  
يكون حد الامان = ٤٠٠ × ١٠ = ٤٠٠٠ كغم  
وهنا لا يتم الصرف من هذه الكمية في الاحوال العادية  
وانما يتم الاحتفاظ بها لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة.

ثانيا: نقطة اعادة الطلب :

من المسلم به قبل وصول المخزون الى حد الامان ،  
يجب أن يتجدد هذا المخزون بشراء كمية جديدة تصل  
الى الحد الاقصى ولكن عمليا لا تتم عملية التوريد في  
الحال بل لا بد من مرور فترة زمنية بين اصدار امر الشراء  
ووصول المواد فعليا الى المخازن لتكون جاهزة  
للاستخدام ، وعلية فإنه يتطلب عند تعيين مستويات  
المخزون أن تؤخذ فترة التوريد بالحسبان ، لذا فان من  
اللازم تحديد كمية أكبر للمخزون ، يتم عندها اصدار أمر  
الشراء لتوفير

المواد بكميات جديدة وهي ما تسمى بنقطة اعادة الطلب ويتوقف حجم مخزون اعادة الطلب على عدة عوامل منها :

- ١- معدل الاستخدام اليومي : وهو كمية الاستهلاك من مادة معينة خلال فترة زمنية معينة.
- ٢- طول فترة التوريد: وهي الفترة الزمنية بين تقديم طلب جديد وزمن وصول المواد للمخازن.
- ٣- درجة الاستقرار في معدل الاستخدام وفترة التوريد.
- ٤- درجة المخاطر التي تقبل بها الادارة .

ونحدد نقطة اعادة الطلب وفقا لما يأتي:

نقطة اعادة الطلب = الحد الادنى (مخزون الامان) + احتياجات فترة الانتظار .

وبما ان احتياجات فترة الانتظار =

معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار ((اليومي ، الاسبوعي ، الشهري))

فان نقطة اعادة الطلب = الحد الادنى للمخزون + (معدل الاستهلاك × فترة الانتظار)

ونقطة اعادة الطلب هنا تعني مقدار الكمية من صنف معين التي تتطلب حين يصل المخزون اليها الشروع بتنظيم طلب جديد للصنف كي تضمن وصولها قبل ان يصل المخزون الى حد الامان .

مثال // اذا كان معدل الاستهلاك اليومي لصنف معين ٤٠٠ وحدة يوميا وعدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالصنف ١٠ ايام ومدة فترة الانتظار لاعادة الطلب ١٥ يوما . المطلوب حساب نقطة اعادة الطلب :

نقطة اعادة للطلب = (الحد الادنى ) + ( معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار)

الحد الادنى =  $10 \times 400 = 4000$  وحدة.

نقطة اعادة الطلب =  $4000 + (15 \times 400) = 10000$  وحدة .

ثالثا : الحد الاعلى للمخزون :

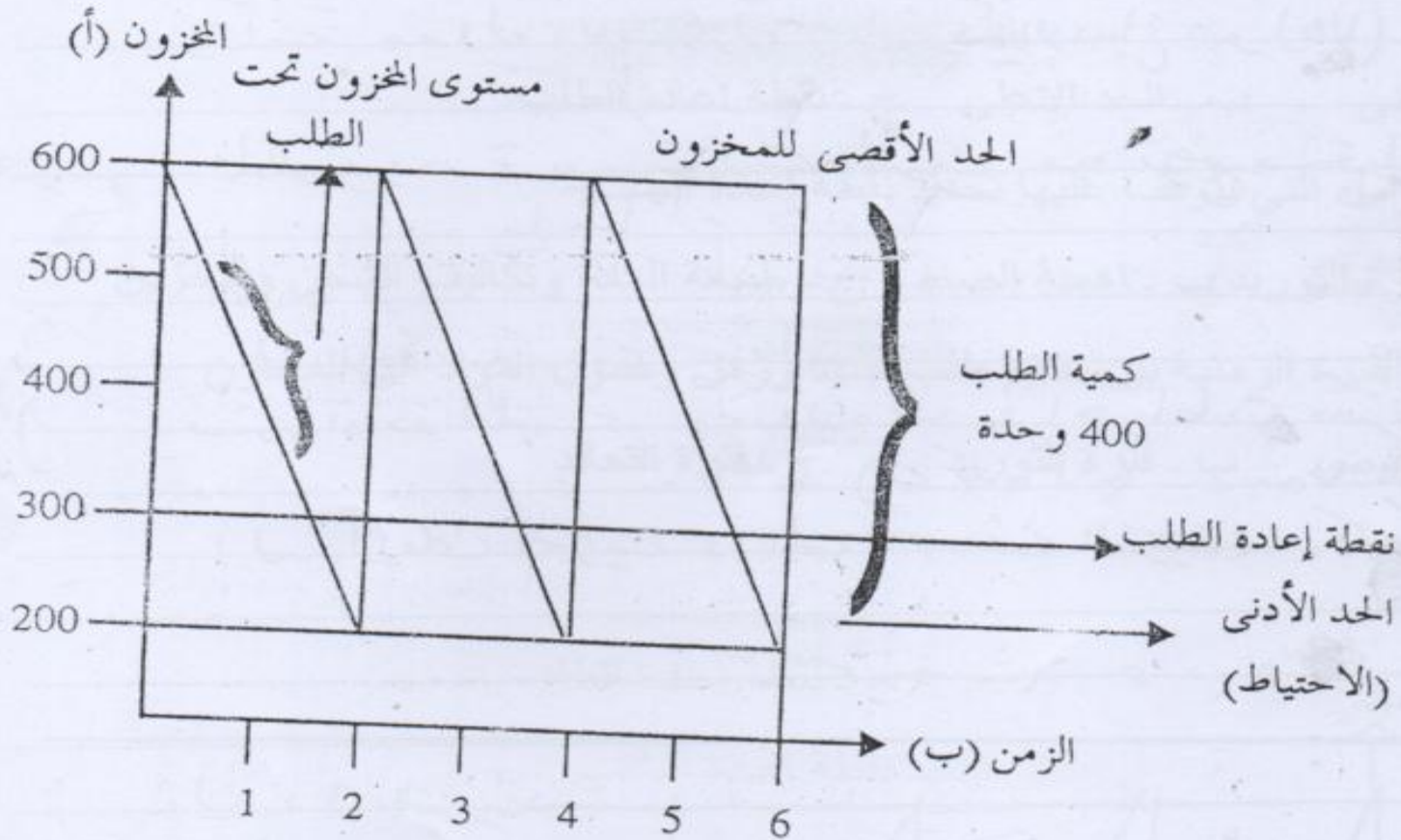
ويقصد به الحد الأقصى المسموح الاحتفاظ به من مخزون مادة أو صنف ، على أن ارتفاع المخزون عن هذا الحد ليس في صالح المنشأة ، إذ يجب معالجته بتغيير كميات الشراء المطلوبة .

الحد الأعلى للمخزون لصنف معين =

الحد الأدنى لمخزون حد الأمان + الكمية التي يتم طلبها من الصنف

وهناك آثار سلبية على المنشأة إذا تجاوز المخزون الحد الأقصى منها تعرض الأصناف للتلف والفساد والتقاعد وزيادة تكاليف التخزين وتقليل نسبة السيولة وتجميد جزء منها في المخزون .

وبعد حساب مستويات المخزون المختلفة يتم تصميم خريطة لكل صنف تحدد كل مستوى من هذه المستويات لتتم عملية الرقابة عليها، وتالياً رسم يوضح خريطة صنف وكيفية استخدامها:





- لتوضيح استخدام هذه الخريطة نبين ما يأتي :
- يبين المحور الرأسي (أ) = مقدار المخزون المحتفظ به .  
يبين المحور الأفقي (ب) الوقت اللازم للطلب .
- ١- نجد أن الحد الأدنى ( حد الأمان ) الذي لا يجب أن يقل المخزون عنه هو ٢٠٠ وحدة ولا يصرف الا في الحالات الضرورية .
  - ٢- نقطة اعادة الطلب ٢٠٠ وحدة وعندها يتم تنظيم أمر شراء جديد .
  - ٣- الحد الأقصى للمخزون ٦٠٠ وحدة ، اذ لا يجب أن يزيد المخزون عنه ، وهو انذار لحصول شيء غير عادي يستوجب التصحيح والمعالجة .

## الاختبار البعدي

---

- ١- مقدار الكمية من صنف معين التي يتطلب حينما يصل المخزون اليها تنظيم طلب جديد هي .  
أ- الحد الادنى ب - الحد الاعلى ج - نقطة اعادة الطلب
- ٢- من العوامل التي يتوقف عليها تحديد نقطة اعادة الطلب .  
أطول فترة التوريد ب اهمية الصنف ج- طبيعة المادة وتكاليف الشحن والتخزين
- ٣- تسمى الفترة الزمنية بين تقديم طلب جديد وزمن وصول المواد الى المخازن .  
أ- فترة التفاوض ب - فترة التوريد ج - فترة التعاقد .

مفردة الاسبوع الخامس والعشرون والسادس والعشرون والسابع والعشرون والثامن  
والعشرون

المخزون الراكذ والتالف ومعالجته

الافكار المركزية central idea

١- الاصناف الراكدة / اسباب ركود المواد / معالجة المواد الراكدة

٢- الاصناف التالفة / الجهات المسببة للتلف

٣- معالجة المواد التالفة والراكدة

## الاختبار القبلي

١- المواد والمنتجات المعيبة التي <sup>معالجته</sup> يكتشف أنها غير مطابقة للمواصفات خلال مراحل الانتاج او عند الفحص النهائي

١- المرفوضات ب - الفائض ج - الانقاض

٢- من اسباب المخزون الراكد التلف

١- الشراء بكميات كبيرة ب - ظهور فضلات من العمليات الانتاجية ج - اخطاء في الترميز

٣- ان الادارة الافضل في التصرف بالمخلفات الصناعية

١- ادارة الانتاج ب - ادارة المواد ج - ادارة التسويق د - ادارة المشتريات

---

المصدر : ادارة المواد / تأليف اكرم احمد رضا الطويل ، الدكتور قحطان بدر العبدلي

## المخلفات الصناعية مفهوم المخلفات الصناعية :

تشمل المخلفات الصناعية انواعا عديدة كالمواد والاجزاء الزائدة عن الحاجة رغم صلاحيتها والمواد الناتجة من العمليات الانتاجية او الزوائد من المواد المستخدمة في النشاط العادي ومن امثلتها الزوائد من الصلب والجلد والانقاض ونشارة الخشب والمعدات المتقادمة . وتهتم ادارة المواد ممثلة بقسم المشتريات بشؤون المخلفات الصناعية وايجاد الوسائل المناسبة للتصرف فيها .

انواع المخلفات الصناعية واسباب ظهورها :

اولا : الانواع: يمكن تقسيم المخلفات الصناعية الى عدة مجموعات كالآتي .

أ- الفائض : ويتكون من الخامات او الاجزاء التي اصبحت زائدة عن الحاجة بسبب تخفيض لم يكن متوقعا في كمية الانتاج او المبالغة في تحديد الاحتياجات . او لاختفاء في الرقابة على المخزون.

ب - المرفوضات : وتتكون من المواد والمنتجات المعيبة التي يكتشف انها غير مطابقة للمواصفات خلال مراحل الانتاج او عند الفحص النهائي للمنتجات

ج - الانقاض : وتشمل انواعا مختلفة من الاجزاء المعدنية التي فقدت صلاحيتها بسبب طول فترة الاستعمال او التلف او الكسر كمخلفات العدد الصغيرة واجزائها المستهلكة والقطع المستهلكة من المكائن والاجهزة والسيارات ووسائل النقل والمناولة كما تشمل المخلفات الناتجة عن معالجة المواد في المراحل الانتاجية المختلفة مثل نشارة الخشب في صناعة الاثاث او قصاصات الجلد والفضلات الناتجة عن تقطيع الجلد في الصناعات الجلدية

د - التلف : ويشمل المواد والاجزاء التي تتلف خلال العمليات الانتاجية بحيث لا يمكن الاستفادة منها بأعادة استخدامها .

هـ - مخلفات الموجودات الثابتة : وتشمل انواعا من الموجودات التي لم تعد صالحة للاستخدام كالمعدات المستهلكة بعد انقضاء اعمارها الانتاجية

والمعدات المتقدمة بسبب ظهور معدات جديدة  
افضل والمعدات المتوقفة كليا او جزئيا عن الانتاج  
الذي تستخدم فيه والاثاث المستهلك ووسائل النقل  
والمناولة والتخزين المستهلكة وغير ذلك من انواع  
الموجودات الثابتة .

و- الفوارغ ومخلفات الطرود : وتشمل انواعا عديدة  
من الاصناف التي يمكن الاستفادة منها بأعادة  
استخدامها أو بيعها مثل الصناديق الخشبية  
والصفائح واكياس الورق والنايلون ... الخ .

ثانيا: الاسباب

تظهر المخلفات لاسباب عديدة نذكر منها :  
أ- زيادة كميات المواد والاجزاء المشتراة عن الحدود  
الواجبة بحيث تتحول هذه الزيادة الى مواد واجزاء  
راكدة مع مرور الوقت .

ب - الغاء بعض العمليات الانتاجية بعد شراء الاحتياجات اللازمة لها لاسباب فنية كما قد تلغى بعض طلبات البيع بعد تدبير احتياجاتها .مما يؤدي الى وجود فائض من المواد المشتراة والتي لم تستخدم نتيجة الغاء بعض العمليات الانتاجية وبعض طلبات البيع .

ج - يؤدي الشراء مقدما في اغلب الاحيان الى ظهور فائض اوتراكم لمواد يصيبها التقادم أو التلف .

د - التغيير في مواصفات وتصميم السلع يؤدي الى ظهور فائض في بعض المواد المشتراة والتي لم تستنفذ قبل وقوع التغيير .  
هـ - الاستغناء عن بعض المعدات الرأس مالية خلال الفترة المقدرة لاستخدامها لتقادمها التقني مما يتطلب التصرف فيها وبالمواد وقطع الغيار التي كانت تلزم خدمتها .

و- طبيعة العمليات الانتاجية حيث تتعرض المواد الاولية لعمليات انتاجية مختلفة لتصبح سلعا تامة الصنع ونتيجة تلك العمليات تظهر بواقى وفضلات .



ثالثاً: التغلب على المخلفات الصناعية .

أ- قيام قسم المشتريات بدراسة طلبات الشراء بعناية حتى يمنع ذلك ظهور فائض لا تحتاج اليه المنشأة . فعند اجراء تغيير في مواصفات وتصميم السلع المنتجة ، لابد ان يتم ذلك عندما يكون المخزون من المواد عند حده الادنى ، لذا فإن لقسم الشراء دورا مهما في تحديد الوقت المناسب .

ب - تحديد مستويات المخزون بصورة علمية ، ومراجعة هذه المستويات بما يلائم الظروف المتغيرة لاحتياجات الانتاج من مستلزمات التشغيل المختلفة ، ومراقبة الاصناف الراكدة داخل المخزن من اجل اتخاذ الاجراءات المناسبة للتصرف فيها .

ج - قيام قسم الشراء بشراء المواد والاجزاء بمواصفات تقلل من البواقي الناجمة من العمليات الانتاجية ، فمثلا بعض الاصناف متوفرة في السوق بأشكال وابعاد متفاوتة وجميعها يلائم الاحتياجات مع اختلاف في كمية الزوائد التي قد تنشأ عن العمليات الانتاجية لذا ينبغي على قسم الشراء الحصول على الاحتياجات من الاصناف بأشكال وابعاد تلائم التشغيل بأقل ما يمكن من المخلفات .

د - وضع ضوابط يستند اليها عند تحديد الفائض من مستلزمات الانتاج حتى لا يترك ذلك لاجتهادات قد تتعارض مع مصلحة الوحدة الاقتصادية ، فمثلا المادة التي لم تطلب خلال فصل كامل ( ثلاثة شهور ) تعتبر فائضة أو المخزون منها كميات تفوق ما صرف منها خلال نصف السنة السابقة ، أو المعدات التي لم تستخدم طوال سنة كاملة . فاذا لم يثبت احتمال الاستفادة من هذه المواد خلال الفترة المالية المقبلة ، فان من الضروري اتخاذ قرار بالتصرف فيها من جهة وعدم تكرار شرائها من جهة ثانية .

التصرف في المخلفات الصناعية  
اولا: الانشطة المتعلقة بالمخلفات الصناعية :  
القيام بالانشطة المتعلقة بالمخلفات الصناعية يتطلب تحقيق اغراض  
عديدة منها :

أ- متابعة المخلفات اينما وجدت .  
ب - الاستفادة القصوى من قيمتها الاقتصادية .  
ج - المساعدة على تقليل حجمها الى ادنى حد ممكن وذلك بمراقبة  
مصادرها وبالتعاون مع الادارات المختلفة .

ولاجل تحقيق ذلك لابد من القيام بالعمليات الاتية :  
١- تجميع المخلفات ونقلها للتخزين في الاماكن المحددة لها حسب  
احتياجاتها للظروف المخزنية والى ان تصبح كمية كافية من كل نوع .  
٢- فرز المخلفات بعناية حسب انواعها بما يسمح بالحصول على اكبر  
عائد منها.

٣- دراسة احتمالات استفادة بعض اقسام الوحدة الاقتصادية من  
المخلفات بحالتها.

٤- تحديد افضل وسيلة للبيع بما يسمح بسرعة التصرف بأفضل  
الاسعار ويكون رد المخلفات الى الموردين من البدائل المخزنية في  
هذا المجال .

ثانيا : دور ادارة المواد في التصرف بالمخلفات الصناعية :

قد يبدو لأول وهلة ان ادارة المواد ليست مسؤولة عن التصرف بالمخلفات الصناعية والواقع انه لا توجد ادارة في الوحدة الاقتصادية مؤهلة بشكل كامل لاداء هذه الوظيفة مثل ادارة المواد وذلك من خلال قسم المشتريات التابع لها علاوة على ذلك فان العاملين بها لهم مقدرة اكثر من غيرهم على التصرف في المخلفات بما يحقق اقصى فائدة للوحدة الاقتصادية . ان الغالبية العظمى من الوحدات الاقتصادية الصناعية تولي هذه المهمة لادارة المواد ممثلة بقسم المشتريات وذلك للاسباب الاتية :

أ- يمتلك رجال الشراء خبرة واسعة بأسواق المواد والمعدات وبتجاهات الاسعار فيها وبالتالي فهم يقومون بعملية شراء المواد والاجزاء والمعدات التي تنشأ عنها الفوائض والمخلفات فهم على دراية كاملة بمواصفاتها وقيمتها النسبية ومن ثم اكثر قدرة على التخلص منها بالبيع بأسعار مناسبة في الوقت الملائم .

ب - يختلف بيع الفوائض والمخلفات بشكل كبير عن مجالات البيع التي تضطلع بها ادارة المبيعات وتختلف اسواقها عن الاسواق التي تتعامل معها لذلك فان ادارة المبيعات لا تتناول هذا النشاط وانما توجه كل اهتمامها نحو بيع المنتجات النهائية ذات الجودة والمظهر الجيدين.

ج - للمخلفات الناتجة عن عمليات التشغيل مثل الانقاض وهالك الانتاج اسواق وموردون ومشترون وهي اقرب الى اسواق المواد الاولية منها الى اسواق السلع التامة الصنع يضاف الى ذلك ان قسم الشراء قد يلجأ الى اسواق المخلفات لشراء بعض الاصناف اللازمة للتصنيع مثل مخلفات المعادن والورق والزجاج....الخ وهو بحكم تعامله في هذا المجال يكتسب من الخبرة ما يجعله على معرفة بأساليب التعامل في اسواق المخلفات وبدرجة لا تتوافر في اي من الادارات الاخرى.

د- لما كانت ادارة المواد ( ممثلة بقسم الشراء) هي المسؤولة عن تجميع الاحتياجات فإن ذلك يجعلها في مركز يمكنها من اقتراح الاستفادة من بعض المخلفات بحالتها لمقابلة بعض الاحتياجات بدلا من شراء بديل جديد بتكلفة اعلى.

هـ- في بعض الاحيان يتم خصم قيمة المخلفات من قيمة التوريدات الجديدة اي يتم التوريد عن طريق استبدال القديم بالجديد والالتزام فقط بدفع فرق الثمن ومن الجدير بالذكر ان قيمة السلع القديمة تصل الى اعلى مستوى عند اجراء الصفقات على هذا الاساس لذ لا بد ان يقوم قسم الشراء بالتخلص من المخلفات لان اتصاله ومعرفته بمصادر التوريدات المختلفة غالبا ما يؤدي الى الحصول على افضل قيمة عند التخلص منها في بعض الاحيان يتم التعاقد مقدما مع مورد المواد على شراء المخلفات الناتجة عنها بسعر يحدد

في عقد البيع لضمان الحصول على قيمة جيدة لمخلفات الانتاج. وبطبيعة الحال فان قسم الشراء هو الجهة التي ترتبط بمثل هذا الالتزام.

ان تجميع المخلفات ودراسة مدى امكانية الحصول على قيمة بيعية جديدة لها من العوامل ذات الصلة باستخراج تكلفة الشراء الحقيقية للمواد والاجزاء والمعدات التي ينتج عنها بواقي ومخلفات ذات قيمة . وتعد هذه التكلفة من عوامل المفاضلة بين الانواع و لاسعار والشروط المعروضة لذا يتطلب من القائمين بالشراء المعرفة التامة بكل ما يتعلق بالمخلفات واسواقها وفي ضوء ذلك يقومون بعملية البيع للحصول على افضل تكلفة شراء لاحتياجات الوحدة الاقتصادية .

ثالثا: اساليب التصرف في المخلفات الصناعية  
يتم التصرف في المخلفات الصناعية بأساليب عديدة منها:  
أ- استخدام المخلفات في الوحدة الاقتصادية: ولعل ذلك هو  
الاسلوب الذي يؤمن افضل استخدام اقتصادي لها وعلى سبيل  
المثال فقد تتمكن الوحدة الاقتصادية من صناعة بعض المفردات من  
الفضلات الصناعية وبتكلفة اقل من سعر الشراء هذه المفردات .  
ب - اعادة المواد الفائضة الى المورد الاصلي بنفس السعر الذي  
اشترت به او مقابل خصم نسبة معينة من السعر مادامت المواد  
المرتجعة في حالة سليمة ليعيد استخدامها وتصنيعها او بيعها  
وكثيرا ما تتضمن عقود التوريد للمواد الاصلية اعادة بيع المخلفات  
الى المورد كما في حالة المعادن الثمينة كالذهب والفضة فمن  
الممكن اعادتها الى المورد الاصلي ليقوم باعادة سباكتها وبيعها  
الى المورد الاصلي .  
ج - البيع المباشر لوحدات اقتصادية اخرى بحاجة الى المخلفات  
لاستخدامها بحالتها او بعد اعادة اصلاحها او تصنيعها وبما ان هذا  
الاسلوب يؤدي الى بيع المخلفات باسعار مجزية لذا يجب على  
قسم المشتريات البحث عن المشتريين المحتملين قبل التوجه نحو  
البيع في سوق المخلفات .



د - البيع في اسواق المخلفات : اذا اتضح ان المخلفات لا يمكن اعادة استخدامها في الوحدة الاقتصادية او بيعها مباشرة الى وحدات اخرى فيمكن اللجوء الى البيع في اسواق المخلفات ويعمل في هذه الاسواق عدد كبير من تجار المخلفات ولديهم خبرة ودراية اكثر من البائعين بمجال التعامل في المخلفات بحكم تخصصهم في هذا المجال واحتكاكهم المباشر مع مصادر البواقي والمخلفات من ناحية والوسطاء او المشترين الاخرين من ناحية اخرى .

هـ - اهداء المخلفات : قد تتخذ الوحدة الاقتصادية قرارا باهداء المخلفات (من المعدات والاجهزة المختبرية) الى الجامعات والمعاهد الفنية لكي تستخدم في الاغراض التعليمية ومن الدوافع لذلك اما عدم وجود مشتري لها او ان سر بيعها غير مجز او خشية ان يستخدمها المشتري في اعمال انتاجية وينافس بذلك البائع .

و- بيع بعض اصناف المخلفات للبائعين بالوحدة الاقتصادية كاسلوب لتنمية العلاقات العامة كبيع العبوات البلاستيكية سعة ٣٠ لتر والبراميل سعة ١٠٠ كغم ويتطلب ذلك وضع نظام للبيع يكفل تكافؤ الفرص للعاملين الذين يرمون الشراء .

رابعاً: اسلوب التعاقد مع المتعهدين  
من اجل الحصول على افضل الاسعار والشروط تلجا  
الوحدة الاقتصادية الى طرح عملية بيع البواقي  
والمخلفات في مزايده بين المتعهدين الذين يتعاملون  
بهذا المجال ويتم اختيار افضل عطاء او عرض على  
اساس افضل سعر وتوافر المقدرة المالية والفنية في  
المتعهد الذي يقع عليه الاختيار .  
ان فترة التعاقد مع المتعهد قد تكون على الاساس  
الشهري او الفصلي او السنوي تبعا للظروف ويلتزم  
خلالها بشراء الانواع المتفق عليها من المخلفات  
بالاسعار المقدمة منه ويتضمن العقد على شروط عديدة  
مثل عدم تهرب المتعهد في حالة انخفاض الاسعار  
ومقدار التامين المدفوع لضمان جدية العملية واسلوب  
جمع المخلفات والوسائل التي يقدمها المتعهد لتنفيذ

عملية التجميع وغير ذلك من الشروط وفي بعض الاحيان تفضل الوحدة الاقتصادية التعامل مع احد المتعهدين المحليين او القريبين منها والذي تثق به كما قد تلجا الوحدة الاقتصادية الكبيرة الى اكثر من متعهد تتعاقد مع كل منهم على نوع او انواع معينة من البواقى ومخلفات الانتاج .

ومن الجدير بالذكر ان للمزايدات في القطاع الاشتراكي اجراءات تشبه الى حد كبير اجراءات المناقصات بالنسبة لاسلوب تقديم العطاءات وتسجيلها او النظر والبت فيها.

## الاختبار البعدي

---

- ١- اذا كان التلف كلياً في المواد فيتم التصرف بالمواد اما  
ا- بيعها      ب - عرضها على لجنة الائلاف لائلافها ج - شطبها
- ٢ - يتم تشكيلها بعد فحص المواد والتأكد من عدم صلاحيتها  
ا- لجنة التلف      ب - لجنة الاستلام      ج - لجنة الشطب
- ٣- ان المسؤول الاول والمباشر عن المحافظة على المواد داخل المخزن  
ا- مدير المشتريات      ب - مدير المخازن      ج - امين المخزن

مفردة الاسبوع التاسع والعشرون والثلاثون

التعبئة والتغليف packaging

الافكار المركزية central idea

١- تعريف التعبئة والتغليف

٢- اهمية واغراض التعبئة والتغليف

٣- الاهداف الاساسية من التعبئة والتغليف

٤- معايير التغليف الفاعل

الاسبوع التاسع والعشرون والثلاثون

٥- انواع مواد ومعدات التعبئة والتغليف

التغليف packaging

## الاختبار القبلي

التعبئة والتغليف

١- تعتبر وسيلة من وسائل الترويج للمنتجات من خلال تصميم غلاف جذاب

أ- الاعلان ب- التعبئة والتغليف ج- التسويق

٢- من الاهداف الاساسية من التعبئة والتغليف

أ- ترويج المبيعات ب- تقليل المبيعات ج- زيادة الانتاج

٣- هي من المواد التي تمتاز بخفة الوزن ورخص اثمانها

أ- الخشب ب- الكرتون ج- المواد البلاستيكية

---

المصدر : ادارة المبيعات . تأليف الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح / كتاب منهجي

## عرض المفردات

اولا: تعريف التعبئة والتغليف :-

هي من الوسائل التعريفية للسلع والمواد التامة الصنع ومقارنتها بالمواد والسلع المشابهة لها في السوق وخلق طلب خاص عليها .

ثانيا: اهمية واغراض التعبئة والتغليف

١- تعتبر التعبئة والتغليف وسيلة من وسائل الترويج للمنتجات من خلال تصميم غلاف بشكل جذاب وملفت للنظر .

٢- اغراء المستهلك للحصول على المادة:

٣- يحقق تسويق جيد للمنتجات مما يؤدي الى تخفيض نفقات التوزيع والاقلال في نسبة التالف .

٤- من خلال الغلاف يمكن للمستهلك احيانا . ان يستنتج مابداخله ويصدر حكمه في ما اذا كانت السلعة على مستوى عالي من الجودة .

ثالثا: الاهداف الاساسية من التعبئة والتغليف

---

١- تحقيق الهدف الحمائي في حماية السلعة من الاضرار التي قد تصيبها اثناء نقلها من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها ولضمان توفر الشروط الصحية والنظافة خاصة بالنسبة للسلع الغذائية

٢- تحقيق الهدف الترويجي ( زيادة المبيعات ) فغالبا مايفضل المستهلك سلعة على اخرى لتصميم غلافها او لشكلها والوانها .



- ٣- يعتبر الغلاف وسيلة اعلانية بما فيه من معلومات مثل الرسم والعلامة التجارية .
- ٤- يعتبر الغلاف اداة للتمييز في السلعة بالنسبة للمستهلك مثل تميز الشاي الهندي عن الشاي السيلاني .

#### رابعاً: معايير التغليف الفاعل

---

##### اولاً: طبيعة السلعة .

من حيث وزنها وحجمها وقابليتها للتلف والكسر . فلكل ذلك تأثير على تصميم العبوة والغلاف فمثلاً : يستخدم الزجاج لتعبئة السلع التي تتأثر بالرطوبة كالادوية . ويستخدم البلاستيك للمواد الدهنية . اما المواد الجافة فتعبأ باستخدام الورق او المعدن او السلوفان .

فمن مزايا الورق المعدني انه كثيف يزيد من وزن السلعة . اذا كانت خفيفة كما انه يحفظها من الرطوبة ويحجب عنها الضوء . اما السلوفان فانه يتميز بانه رقيق يمكن استعماله بسهولة ويحفظ السلعة من الرطوبة . كذلك يمكن استخدام الزجاج والورق المشمع في تعبئة الالبان ومنتجاتها . وهناك نوعين من العبوات وهي ...

١- عبوة يتوقع المنتج عودتها اليه مثل قناني المشروبات الغازية . وتتميز هذه العبوات ان كلفة تصنيعها تتوزع على عدد كبير من عمليات البيع لذلك تكون رخيصة الثمن .

٢- عبوات تباع مع السلعة ولا تعود الى المنتج وهي تتأثر باستخدامها . وتكون اكثر كلفة من سابقتها

ثانيا: حجم العبوة .

هناك عدة اعتبارات للوصول الى حجم العبوة الملائم وهي ....

١- عدد المرات التي تستعمل فيها السلعة يوميا كالعبوات المستخدمة في الشاي والقهوة .

٢- طبيعة منافذ التوزيع المختاره وبالذات منها غير المباشرة عندما تنساب السلعة من المنتج الى المستهلك من خلال عدة وسطاء (تجار الجملة والمفرد) حيث يقتضي الحال مراعاة طول مدة التخزين وطرق النقل والمناولة .

٣- الاحجام التي تباع فيها السلعة .

٤- الاجراءات الخاصة بسهولة فتح العبوة وانتزاع السلعة من الغلاف .

ثالثاً: الالوان المستخدمة في الغلاف .

اذ يساعد اللون المستهلك على تمييز السلعة واعطائه فكرة عن طبيعتها ودرجة جودتها  
مثل :اللون الابيض يوحي الى النظافة والنقاء ، واللون الازرق يوحي الى البرودة .  
واللون الذهبي بالتفوق والاحمر والبرتقالي بالدفء . وعلى المصمم ان يختار من  
الالوان التي تتفق مع الاثر الذي يتركه اللون في نفس المستهلك .

رابعاً: الخط المستخدم في الكتابة على الغلاف .

ان نوع الخط المستخدم في الكتابة على الغلاف له اثر كبير في تحريك رغبة المستهلك  
والتاثير عليه. حيث يوحي خط اليد المستخدم في الكتابة بالصدق والامانة .

انواع مواد ومعدات التعبئة والتغليف

والنقاء ، واللون الازرق  
البرتقالي بالدفء .

١- الخشب : وذلك لما يحويه من مزايا مثل طول فترة استخدامه وانخفاض تكلفته .

٢- المعادن : وذلك لما يتميز به من القوة في العمل .

٣- زجاج السيراميك : ويستخدم في تعبئة المواد الكيماوية .

## الاختبار البعدي

١- هي المواد التي تمتاز بطول فترة استخدامه وانخفاض تكلفته

ا- المعادن ب- الخشب ج- الاسلاك المعدنية

٢- من اعتبارات الوصول الى حجم العبوة الملائم

ا- عدد المرات التي تستعمل فيها السلعة يوميا ب- الاحجام التي تباع فيها السلعة

ج- الاجراءات الخاصة الخاصة بسهولة فتح العبوة

٣- يستخدم لتعبئة السلع التي تتأثر بالرطوبة

ا- الزجاج ب- البلاستيك ج- الورق المعدني

استخدامه وانخفاض

الاسلاك المعدنية