اجبارة
الشراء والتخزين
حقوق الطبع محفوظة
الطبعة الأولى
١٤١٣ هـ - 1993 م

لا يحق نسخ الكتاب أو طبعة أو تصوره إلا بإذن من الناشر

رقم الإبداع لدى المكتبة الوطنية
رقم الإجازة المتسلسل

 عمر وصفي عقلي
إدارة الشؤوان، والتخزين / عمر وصفي عقلي قحطان العبدلي
- عمان : دار حنين ، 1992 ... ص (400)

- إدارة الأعمال ٢ - الشراء والتخزين - إداره قحطان العبدلي ، مؤلف مشترك ب - العنوان
- تحت الفهرسة بصرف المكتبة الوطنية

يطلب من
دار حنين العبدلي عمارة الددو- مقابل مركز جهودة القدس- الدور الثاني
ص . ب ۲۱۵۴۶ جـ ۲۱۵۶۱۱ فاكس ۲۱۵۶۱۱ عمان - الأردن

مكتبة الفلاح : دولة الإمارات العين / ت ۶۷۲۱۸۹ فاكس ۶۵۷۶ ۶۹0۱ ص . ب ۱۲۴۳۱
إجازة الشراء والتخزين

الدكتور
قحطاق بحر العزجلي

الاستاذ الدكتور
عمر وصفي عقيل

1993

مكتبة وزارة التخطيط

رقم التسجيل: 389
التاريخ: 19/1/1993
رقم التصنيف: 6
بسم الله الرحمن الرحيم
المحتويات

المقدمة ٧

القسم الأول
وظيفة الشراء

الفصل الأول
مفهوم وظيفة الشراء ١١

الفصل الثاني
تنظيم وظيفة الشراء ٣١

الفصل الثالث
سياسات الشراء ٦١

الفصل الرابع
الإجراءات العامة في وظيفة الشراء ٧٥

الفصل الخامس
تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية ٩١

الفصل السادس
اختيار المورد المناسب ١١٧

الفصل السابع
الاستلام والفحص ١٥٥

الفصل الثامن
تحديد مستويات المخزون ١٦٧

الفصل التاسع
الشراء بالجودة المناسبة ١٧٧
الموضوع

الفصل العاشر : الشراء بالسعر المناسب .................................................. 191
الفصل الحادي عشر : شراء التجهيزات الرأسمالية ..................................... 201
الفصل الثاني عشر : التصرف في المخلفات الصناعية ................................. 221
الفصل الثالث عشر : موانئ الشتريات ......................................................... 223
الفصل الرابع عشر : نظام المعلومات والسجلات الخاصة بوظيفة الشراء .. 245
الفصل الخامس عشر : تقييم أداء وظيفة الشراء ...................................... 262

القسم الثاني
وظيفة التخزين

الفصل الأول : أهمية ومفهوم وظيفة التخزين ....................................... 281
الفصل الثاني : تنظيم ووظيفة التخزين ................................................... 289
الفصل الثالث : موقع وتصميم وتنظيم المخازن ....................................... 315
الفصل الرابع : المناولة في المخازن ..................................................... 327
الفصل الخامس : إجراءات التخزين ............................................................ 347
الفصل السادس : الرقابة على المخازن ..................................................... 357
التماحة:

يرتبط نجاح المشروعات الصناعية والتجارية في تحقيق الأهداف التي تنشدها بعوامل متعددة ومتنوعة. ومن أهم هذه العوامل توفير ما تحتاج إليه من مستلزمات الإنتاج (كالموانع، والمعدات، والآلات، الخ) بالكمية والجودة المناسبة، وبالسعر والوقت المناسبين أيضاً، وهذا ما يطلق عليه في مجال إدارة الأعمال مصطلح وظيفة الشراء. ومن العوامل الأخرى الهمة والمؤثرة أيضاً هي تخزين مستلزمات العمل الانتاجي والمحافظة عليها من التقادم والتلف، وتوفيرها للجهات ذات الحاجة إليها في المنشأة عند طلبهما، وهذا ما يطلق عليه مصطلح وظيفة التخزين.

وتتبع أهمية موضوع الشراء والتخزين من حيث كونهما وظيفتين أساسيتين من وظائف المنشأة، إذ إنها تخطيطهما وتتفيدها المهام النشاطية بها بنجاح، أمكن للمنشأة أن تحقق من وراءهما وفرات كبيرة، فتوفر المستلزمات في الوقت المناسب وتخزينها تحسيناً سلباً، يضيف استمرار العمل الانتاجي في المنشأة، ويجنبها خطر التوقف عن العمل، كما أن توفير المستلزمات بالجودة المناسبة يساعد المنشأة على تقديم منتجات ذات جودة عالية، في حين توفر المستلزمات بالسعر المناسب يحقق للمنشأة وفرات مالية كبيرة تساعدها على تخفيض سعر البيع، ومن ثم عرض منتجاتها بأسعار تنافسية في السوق.

ينضح مما تقدم أن وظيفتي الشراء والتخزين من الوظائف الهامة والأساسية في المنشأة، يجب أن نؤشيهما العناية والاهتمام الكافيين لما لهما من تأثير واضح ومباشر.
في نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها.

ونود الإشارة في هذا التسليح إلى أننا سنركز على عرض مفهوم وظروف الشراء والتخزين في المنشأة الصناعية، نظراً لشموليتها وطابعها العام، الذي يشمل الكثير من جوانب الشراء والتخزين وأسسهما وقواعدهما العملية في المنشأة التجارية.

كما نود الإشارة إلى أننا قد اعتمدنا في إعداد هذا الكتاب على ماقدمه بعض الكتاب العربي والأجانب من أفكار قيمة في هذا المجال، كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا المؤلف بصورة هذه، وقد أضافنا إلى هذه الأفكار بعض الآراء التي رأيناها ضرورية لاستكمال عرض جميع جوانب الموضوع، ليكون أكثر تكاملًا. هذا وقد قسمنا الكتاب إلى قسمين: الأول وتناول موضوع الشراء، والثاني تناول موضوع التخزين، مراعين التكامل بينهما.

وإعفو الله، فقد تم إنجاز هذا الجهد المتواصل "إدارة الشراء والتخزين" للمساهمة في إعادة الباحث العلمي والطالب في التعريف على المفاهيم الأساسية والأنشطة الرئيسية التي تدخل في مجال المشترىات والتخزين.

والله ولي التوفيق.

المؤلفان

الاستاذ الدكتور عمر وصفي عقيل

الدكتور قحطان بدر العبدلي

عمان 1992
القسم الأول
وظيفة الشراء

الفصل الأول: مفهوم وظيفة الشراء.
الفصل الثاني: تنظيم وظيفة الشراء.
الفصل الثالث: سياسات الشراء.
الفصل الرابع: الإجراءات العامة في وظيفة الشراء.
الفصل الخامس: تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
الفصل السادس: اختيار المورد المناسب.
الفصل السابع: الاستلام والفحص.
الفصل الثامن: تحديد مستويات المخزون.
الفصل التاسع: الشراء بالجودة المناسبة.
الفصل العاشر: الشراء بالسعر المناسب.
الفصل الحادي عشر: شراء التجهيزات الرأسمالية.
الفصل الثاني عشر: التصرف في الخليفات الصناعية.
الفصل الثالث عشر: موازنة المشتريات.
الفصل الرابع عشر: نظام المعلومات والسجلات الخاصة بوظيفة الشراء.
الفصل الخامس عشر: تقييم أداء وظيفة الشراء.
الفصل الأول
مفهوم وظيفة الشراء

- تعريف وظيفة الشراء.
- أهداف وظيفة الشراء.
- المهام المختلفة لوظيفة الشراء.
- مسؤوليات وظيفة الشراء.
- أهمية وظيفة الشراء.
الفصل الأول
مفهوم وظيفة الشراء

تعريف وظيفة الشراء:

الشراء أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المنشأة على اختلاف أنواعها
ويمثل أحد الوظائف الرئيسية فيها، والتي تقوم ببناء مهامها وواجباتها إدارة
متخصصة تدعي بإدارة المشتريات. لقد تنوعت آراء الكتاب حول تعريف وظيفة
الشراء حيث ستقوم بعرض ملخص عام عن فحوى هذه التعريف التي جمعناها في
تعريفين على النحو التالي:

"وظيفة الشراء عبارة عن أوجه النشاط التي تهدف إلى ضمان وتوفر المواد
الخام، ومستلزمات الإنتاج والعدد والآلات اللازمة، لقيام المنشأة ببناء وظائفها
المطلوبة." (1)

من الواضح أن هذا التعريف يركز على عملية اعداد أوارم الشراء، وما يرتبط
بها من إجراءات معينة، وهو يتجاهل الجوانب الإدارية الهامة بالنسبة لعملية الشراء.

1. د. فؤاد أبو سمايل، "إدارة المشتريات والمخازن محل وظيفي كمي"، دار الكتب المصرية،
القاهرة 1978، ص. 10.
مثل التخطيط والتنظيم والسياسات والرقابة. كما يتجاهل التنسيق مع الادارات الأخرى في المشروع ذات العلاقة بعملية الشراء كإدارة الانتاج مثلاً. لهذا السبب نشأ اتجاه آخر لتعريف وظيفة الشراء لتلقي هذه التوافق السابقة. وفيما يلي هذا التعريف:

وظيفة الشراء عبارة عن مجموعة من السياسات التي تتعلق بالتخطيط المسبق، للحصول على المواد الخام ومستلزمات الانتاج والعدد والآلات من مصدر الشراء المناسب، وما يرتبط بذلك من متابعة التوريد، سواء من حيث مواعيد التسليم أو من حيث الكمية والجودة المناسبتين، مع العمل على تطبيق أجراءات الشراء المناسبة التي تتفق مع السياسة العامة للمنشأة، وكل ذلك في ضوء التنسيق التام مع الوظائف الأخرى فيما مثل الانتاج، التمويل، التسويق وغيرها. (1)

لهذا ظل هذا التعريف النواقص الموجودة في التعريف الأول، لكنه أفلح نقطة مهمة وهي: أنه لم يوضح بشكل دقيق ما المصورد بـ «المواد الخام ومستلزمات الانتاج». إن لفظ المواد لا يعني فقط المواد الخام، بل يشملها ويشمل معها المواد تحت التصنيع والتامة الصنع أيضاً، كما يشمل جميع المواد التي تحتاجها المنشأة والتي لا تدخل في عمليات الصنع، بل تستخدمها أنشطة أخرى كاللوازم المكتبة والفرطاسية... الخ على سبيل المثال. لذلك يمكن إجراء بعض التعديل على التعريف

الثاني ليصبح كما يلي: 

وظيفة الشراء وظيفة متكاملة ومسؤولة عن التخطيط السببي للحصول على توفير المواد الخام وتحت التصنيع والصناعة، وكافة المواد التي لا تدخل في أعمال الانتاج، والمعدات والآلات وقطع الغيار، وكافة مستلزمات المشروع التي يحتاج إليها أداء وظائفه على أكمل وجه، والمساهمة في تحديد كميات الشراء، وم واصفاتها مع الأدات الأخرى، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وما يرتبط بذلك من متابعة التوريد من حيث مواعيد التسليم، واستلام المشتريات، وفحصها للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد، بما يتفق مع السياسة العامة للمشروع، وكل ذلك يتم في ضوء التنسيق العام مع الوظائف الأخرى في المشروع ذات العلاقة.

أهداف وظيفة الشراء

من المفروض أن تعمل وظيفة الشراء في المناشات بوجه عام والصناعية بوجه خاص كباقي الوظائف الأخرى فيها، على المساهمة في تحقيق هدفها النهائي، الذي يتمثل في الغالب - باستثناء المنظمات الحكومية العامة - بتحقيق الربح والاستمرار في النشاط والنمو والتطور. فمن هذا المنطلق نجد أن الهدف الرئيسي لوظيفة الشراء يتمثل في المساهمة مع باقي وظائف المشتريات في زيادة ربحيتها عن طريق توفير

 الاحتياجاتها ومستلزمات العمل فيها بالكاملة والجودة المناسبة ، وفي الوقت والسياق المناسبين ومن أفضل مصادر التوريد . ويمكن القول أن هذا الهدف هو الهدف التقليدي للمنظمة الشراء الذي ما زال معروفاً حتى الآن . وإذا أردنا أن نجزئ هذا الهدف إلى أهداف فرعية ، من أجل المزيد من الأيضاح ، ففيما أن نقسمه إلى الأهداف الفرعية التالية :

١ - ضمان استمرارية العمل .

ويتحقق ذلك من خلال توفير احتياجات المنتجات من المستلزمات في الوقت المحدد والمطلوب من قبل الجهات مصابة الحاجة فيها ، والتي أهمها وظيفته الإنتاجية التي تعتبر من أكثر الجهات حاجة لهذه المستلزمات (١) . هذا إلى جانب أن التوقيت الصحيح لعمليات الشراء يؤدي إلى خفض كلفة التخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للخزينة قبل فترة طويلة من الحاجة لها . بناء على ذلك فإن التوقيت السليم لعمليات الشراء يسهم مساهمة فعالة في ضمان التدفق المتسنّم للمواد والتجهيزات المختلفة والمعدات وبالتالي للسلع المنتجة إلى السوق ، إضافة إلى الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة في المنتجات (٢) .

٢ - تقوية المركز التنافسي للمنتج في السوق .

ويكون ذلك من خلال توفير احتياجات العمل في المنتجات من المواد والقطع ...

١ - محمد سعيد عبد الفتاح ، "إدارة الشراء والتخزين" ، دار المستقبلي للطباعة والنشر ، عمان ، ١٩٨٨ ، ص ١٦.

الخ بالجودة المناسبة وبالوصفات المطلوبة، مما يمكنها من إنتاج سلع وفق مستوى
جودة جيد، وحسب ما هو مقرر له. وهذا الأمر يساعد النشاط على طرح سلع
جيدة في السوق تنافس سلع المنتشات الأخرى المنافسة.
3- الشراء بكميات مناسبة.
ويعني ذلك أن تكون كمية الشراء متوافقة عبقدر الحاجة المطلوبة شراها
وبيشلك لا تكون أكبر منها، لأن الشراء بكميات أكبر من الحاجة، سيؤدي إلى
تجميد أموال دون استثمار على شكل مخزون من المواد والمستلزمات دون مبرر.
4- اختيار مصدر الشراء المناسب.
هنا تسعى وظيفة الشراء إلى الفاضلة بين الموردين المتاحين، لاختيار المورد
المناسب الذي يفي بالالتزامات تجاه المنظمة، فيوفر لها احتياجاتها بالسعر المناسب,
وفي المواعيد المتفق عليها معه، وبالجودة المناسبة والكمية المطلوبة.
5- إقامة علاقات حسناء مع الموردين.
هنا تسعى وظيفة الشراء إلى إقامة جسور من العلاقات الطيبة والجيدة مع
الموردين، وذلك عن طريق الوفاء بالالتزامات المرتبطة عليها من خلال المشتة-
تجلهم، وهذا بلا شك يعود بالنفع على المشتة على شكل تقديمهم لها أسعاراً
مناسبة، وخدمات متنوعة، وتربيد احتياجاتها بالمواعيد المحددة وفي أوقات الازمات
كانتدرة.
6- التنسيق مع الإدارات الأخرى.
لا شك أن إدارة الشراء هي من أكثر إدارات المشتة ارتباطاً وعلاقة مع باقي

17
الادارات فيها، ففي الهيئة المعنية بامور توفير احتياجاتها من المستلزمات. لذلك نجهدا تسعى إلى إقامة علاقات حسنة معها لتسهيل عملهم، وتتضمن على نفسها اداء مهامها في توفير متطلبات هذه الادارات التي تحتاج إليها في تنفيذها لواجباتها.

المهام المختلفة لوظيفة الشراء

تعبر المهام المنسدة لادارة الشراء التي تقوم بها في المنشأة عن الإجراءات أو الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة في سبيل توفير احتياجات المنشأة من المستلزمات في الوقت والسعر المتساوي، والجودة والكمية المناسبين وبكل تكلفة، وذلك مند ظهور الحاجة لصنف معين من المستلزمات حتى ساعة وصوله من المورد واستلامه وفحصه وإدالته في المخزن، وسنعمل إلى عرض هذه المهام بشكل مبسط فيما يلي:

1- إدراك والتحقق من الحاجة:
من الفروض أن أية عملية شراء لا بد وأن تتطلب الحاجة معينة من المستلزمات التي هي نوعان: الأول هو مستلزمات سباق للهيئة شراها، ويدرك الحاجة إليها المسؤول عن التخزين، حيث يقوم بتوجيه طلب لادارة المشترى بضرورة إعادة شراء الاصناف أو المستلزمات التي قارب رصدها المخزني على النفاد. أما الثاني فهو مستلزمات جديدة لم يسبق للهيئة أن استهلك من قبل، ويذكر الحاجة إليها الجهة التي تكون بحاجة إليها وهي في الغالب إدارته الإنتاج أو أي إداره أخرى في المنشأة، حيث تقوم بتوجيه طلب لادارة المشترى بضرورة العمل
على توفير احتياجاتهم من المستلزمات. وبعد استلام ادارة المشترى لطلب الحاجة، تقوم بالتحقق من عدم المبالغة في تحديد الكمية المطلوبة وأن الحاجة المطلوبة لا يمكن توفيرها من داخل المشترى عن طريق نقل المواد من ادارة أخرى أو من قسم لقسم آخر.

2- وصف الحاجة:

بعد التأكد والتحقق من وجود حاجة فعالة للشراء، يجري تحديد المعايير المطلوبة في الحاجة التي ستقوم ادارة المشترى بشرائها وتوفيرها للجهة صاحبة العلاقة، ويتم تحديد هذه المعايير من قبل المسؤول عن التخزين في حالة كون الصفح المطلوب شراؤه قد سبق للمشترى وأن أشتريته، ولم يحدث أي تغيير في مواصفاته. أما إذا كان الصفح جديدًا، فيجري تحديد مواصفاته في هذه الحالة من قبل الجهة صاحبة الحاجة إليه.

3- اختيار المورد:

 اختيار المورد هو المهمة أو الإجراء الثالث الذي تقوم به ادارة المشترى في سبيل توفير الحاجة المطلوبة من المستلزمات، حيث تقوم بتحديد عدد من الموردين المناسبين وتفاضل بينهم، لاختيار أنسبهم، وذلك في ضوء العروض المقدمة من قبلهم من حيث السعر، والجودة، وتسهيلات أخرى.

4- دراسة السعر وتحديده:

 يتعين على ادارة المشترى في هذه المهمة القيام بدراسة الأسعار السائدة في السوق واتجاهاتها المستقبلية في ظل الظروف الاقتصادية المتوقعة، وذلك قبل
تفاعلاً على السعر مع المورد. وبوجه عام يجب تحديد أدنى سعر ممكن لـتودير
وشراء حاجة المنتشأ من المستلزمات، لكن بشرط ألا يكون ذلك على حساب الجودة.

5- إصدار أمر الشراء:

هو المحصلة الطبيعية لسلسلة المهام السابقة التي تقوم بها إدارة المشتريات،
وهو عبرة عن نموذج مطبوع صادر عن المنتشأ إلى المورد.
تطلب فيه ارسال كمية
محددة من صنف ما بمواصفات معينة وسعر معين سبق أن اتفقت إدارة المشتريات
معه بشأنها. يتضمن أمر الشراء أيضاً تحديد شروط التسليم ودفع القيمة.

6- متابعة أمر الشراء:

تبدأ عملية المتابعة لأمر الشراء من ساعة إصداره ووصول طلبية الشراء للمنتج، وإضافة منهما حيث المورد على تنفيذ وارسال طلبية الشراء في الموعد المتفق عليه، وبالكامل والجودة اللى حين الاتفاق عليه معه أيضاً.

7- الاستلام والفحص:

بموجب هذه المهمة تقوم إدارة المشتريات باستلام طلبية الشراء الموزنة من قبل المورد، وفحصها للتأكد من سلامتها، ومطابقتها مع الشروط المتفق عليها معه في عقد الشراء الموقع بينه وبين المنتشأ، وذلك من حيث المواصفات والكمية، وموعد التسليم.

8- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية:

تقوم إدارة المشتريات في العادة بتنظيم وإعداد سجلات وملفات تحفظ فيها معاملات الشراء التي تنفذها، وتسجيل فيها معلومات تتعلق بالإسناد المشتريات.

٢٠
والمردين، وذلك لتراجع اليدة عند الحاجة.

مسؤوليات وظيفة الشراء

أصبح معرفياً من خلال الإطلاع على أهداف ادارة أو وظيفة المشترى، أن المسؤولية الأولى والرئيسية لهذه الإدارة تنحصر في توفير احتياجات المشتري من المواد والجهزات وقطع الغيار، إنتاج في الوقت والسعر المناسب، وفي الكمية والجودة المناسبتين، وقابل للتكاليف. وعملية التوفير هذه تتى عنها مسؤوليات فرعية متعددة ومتروفة سنويا على ذكرها فيما يلي:

1- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء لتتمكن المشتري من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأفضل السرعة.

2- ادارة المشتريات هي المسؤولة عن القيام بدراسات وبحث تهدف الى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق ومستلزمات العم المتوفرة فيها التي تحتاجها المشتري، ومستوى أسعارها وكمياتها المعروضة في هذه الأسواق، ومستوى جودتها والموافقات المتوفرة فيها، والمستلزمات البديلة التي يمكن أن تحت محاولة، وإعلام ادارات المشتريات بها، وجعلها على اطلاع مستمر بكل جديد ومحدث فيما يتعلق بهذه النواحي، ومن الامور التي تجمع ادارة المشترىات المعلومات عنها وتتنبأ بها، العوامل التكنولوجية والابتكارات الجديدة وإثرائها في المستلزمات التي تستخدمها المشتري، وكذلك العوامل الاقتصادية من حيث الرواج والكساد، وانعكاسها على أسعار وكميات المستلزمات المعروضة في الأسواق، فإن هذه البحوث والتنبؤات تفيد المشتري.
كثرًا، حيث تخفف من حدة المخاطر التي قد تتعرض لها في سبيل توفير احتياجات
من المستلزمات.

3 - من مسؤوليات إدارة المشتريات أيضًا مراجعة طلبات الشراء المقدمة من
قبل ادارات المشتية وذلك من أجل:

- التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل
المنشأة.

- الحد من مغالاة بعض الادارات في طلب المستلزمات، إذ تلجأ
بعضها أحيانًا إلى طلب كميات كبيرة زيادة عن حاجتها لتضمن لنفسها استمرارية
العمل.

- اكتشاف فيما إذا كان هناك اسراف في استهلاك بعض المواد،
ورشك من خلال تكرار طلبات الشراء الخاصة بكل إدارة وكل صنف على حدة.

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

- قد يظهر لإدارة المشتريات في بعض الاحيان أن مستوى الجودة
المطلوب يباغ فيه في طلب شراء المستلزمات، حيث من الممكن أن تكون هذه
الجودة أقل ولا تؤثر في سير العمل وفق ما هو مطلوب، ولا شك أن هذه المبالغة
تؤدي إلى رفع تكلفة الشراء دون منبر.

4 - إدارة المشتريات هي المسؤولة في العادة عن جدولة المشتريات، حيث تقوم
بوضع جدول زمني لتقدير احتياجات المشتري من المستلزمات في المواعيد المحددة والمطلوبة.

5 - تعتبر إدارة المشتريات مسؤولة عن إدارة التخزين عن تحديد مستويات المخزون الثلاثة. الأول هو الاحتياطي الطوارئ الذي يتمثل كمية المخزون من الصنف الواحد الذي يجب عدم مساسه إلا في حالات الطوارئ. الثاني وهو الحد الأقصى للتخزين، ويمثل كمية الصنف الذي يجب عدم تجاوزه. أما الثالث فهو مستوى إعادة الطلب، ويمثل أيضاً كمية المخزون من الصنف الواحد الذي إذا وصل إليه رصيده فيجب اعادة طلب شراءه.

6 - إن إصدار أوامر التوريد إلى الموردين بعد الاتصال بهم، واختيار أنفسهم في ضوء ما يقدمونه من عروض لتقدير احتياجات المشتري من المستلزمات، هو من المسؤوليات اللفظية على عاتق إدارة المشتريات.

7 - تستند المشتريات إلى إدارة المشتريات فيها مسؤولية مراجعة عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية، ثم توقيعها مع الموردين وذلك في ظل السلطة التي يفوذها مدير عام المشتريات مدير الشراء.

8 - إن الموافقة أو الرفض النهائي لطلبات الشراء بعد مقارنتها بالشروط المتفق عليها مع المورد بعد استلامها وفحصها، هي أيضاً من مسؤوليات إدارة المشتريات.

9 - تنظيم سجلات لحفظ كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمليات الشراء.
والأنشطة المتطورة تستخدم في هذا المجال الحاسات الإلكتروني لتخزين مثل هذه المعلومات.

10- تصريف الأصناف المخزنة التي لم يعد لها حاجة، ومخلفات الانتاج، وذلك بالشكل الذي تراه مناسباً ويدخل الفائدة للمنشأة.

أهمية وظيفة الشراء:

تعتبر وظيفة الشراء في المنشأة الصناعية من الوظائف التي تعمل في تكامل مع وظائف الإنتاج، والتسويق، والإنفاذ، والتمويل ولا يمكن تحقيق أهداف الانتاج والبيع ما لم يتم توفير احتياجات المنشأة الصناعية من مستلزمات الانتاج المختلفة بالكمية والمواصفات الملائمة، والسعر المناسب، وفي المكان والزمان المناسبين. وفي ضوء ما تقدم من عرض مواضيع تمهيدية عن وظيفة الشراء، يمكن أن تتضح لنا أهمية هذه الوظيفة من خلال استعراض النقاط التالية:

1- المشتريات كمصادر للربحية: إن وظيفة الشراء جزء مهم وحيوي من إدارة الأعمال والسعود كيف يمكن للمشتريات أن تزيد من ربحية المنشأة؟ إن أي تخفيف في تكاليف المشتريات التي تحتاجها النشأة يؤثر بشكل مباشر في ربحيتها؟ فمثلًا يؤدي تخفيف تكاليف المشتريات بنسبة 2% إلى زيادة الربح.

---
1- د. سليمان عبيدات وآخرون، "إدارة الشراء والتخزين، مفهوم جديد لإدارة المواد"، دار الفرقان، عمّان، 1989، ص. 29.

بنفس النسبة ، ويمثل آخر أن انخفاضاً في تكاليف المشتريات بنسبة معينة يؤدي إلى زيادة الربح بنفس النسبة وعلى سبيل المثال نفترض أن إيراد مبيعات أحدث المشتاة هو (100) مليون دينار وان هذه المشتاة تتفوق (50) مليون دينار على شراء المواد، فإن تخفيض تكاليف شراء المواد بنسبة 1% يؤدي إلى زيادة إرباحها بمقدار نصف مليون دينار . ونعرض فيما يلي بعض المجالات والامور التي من خلالها يمكن للمشتاة أن تخفض تكلفة العمل ، وبالتالي التأثير إيجابياً في ربحيتها:

أ - عدم تجميد أموال في المخزون دون مبرر:

ويتم ذلك من خلال قيام إدارة المشتريات بشراء كميات اقتصادية تحقق توازنًا بين أمورين متناقرين هما: الا تكون كمية الشراء كبيرة بشكل تكون هناك زيادة على الحاجة بحيث تؤدي إلى تجميد أموال المشتاة على شكل مخزون من المنتظمات دون استثمار بلا مبرر ، مما يؤثر في ربحيتها سلباً. وبنفس الوقت الا تكون الكمية المشتراة أقل من الحاجة بحيث تهدد المشتاة بتوقف العمل فيها بسبب نقص أو نفاد المخزون من المنتظمات ، وتعرضها لخسائر تؤثر في ربحيتها سلباً أيضاً.

ب - تخفيض تكلفة التخزين:

تتكون تكلفة التخزين من بنود رئيسية هي: احتمالات تلف المنتظمات المخزنة، وسرقاتها، ونفقات حمايتها وصيانةها. فكلما كانت كميات الشراء التي تشترتها إدارة المشتريات الاقتصادية وفق ما شرحناه في الفقرة السابقة ، مكن ذلك من تخفيض تكلفة التخزين ، وبالتالي كلفة العمل في المشتاة ، وساعدها في تحقيق الأرباح.
جـ: الشراء بأسعار الأسعار:

إن قيام إدارة المشتريات بتوفير احتياجات المشتائها من مستلزمات العمل بأقل الأسعار يؤدي إلى خفض تكلفة الشراء التي تمثل بنداً أساسيًا في تكلفة العمل الإجمالية. ومن المعروف أن هناك علاقة مباشرة بين هذه التكلفة والربح، بحيث كلما انخفضت التكلفة ارتفعت الربحية والعكس من ذلك صحيح. وتبجر الإشارة في هذا المقام إلى أن الشراء بأقل الأسعار يجب أن يكون على حساب جودة المستلزمات التي يتم شرائها.

دـ: تنفيذ عملية الشراء بأقل تكلفة:

ويتم ذلك من خلال النواحي الرئيسية التالية:

- شحن ونقل طلبات الشراء من الموردين إلى المشتائها بأقل تكلفة ممكنة.

- التأمين على طلبات الشراء لدى شركات التأمين بأفضل الشروط وأقل الأسعار.

- تخفيض تكلفة استلام وفحص طلبات الشراء إلى أدنى حد ممكن.

هـ: الحصول على خصومات من الموردين:

إن قيام إدارة المشتريات بالحصول على الخصومات المتاحة وكلمته وخفض تعجيل الدفع، يؤدّي إلى تحقيق وفورات مالية، تساعد المشتائها في تحقيق الربح، من خلال تخفيض تكلفة الشراء.

وـ: تحقيق مركز تنافسي للمشتائها:

إن قيام إدارة المشتريات بشراء احتياجات المشتائها من المستلزمات بأفضل
 المستوى جيدة - وبشكل خاص المواد المستخدمة في العمليات الصناعية - يساعدها على إنتاج سلع بمواصفات جيدة تنافس السلع الشابة التي تطرحها المنتشات المنافسة في السوق. ونود الإشارة هنا، إلى أن الشراء بأقل الأسعار، وبكميات اقتصادية، وتخفيض تكلفة عملية الشراء والتخزين إلى أدنى حد ممكن، كل ذلك يساعد المنتشة على تخفيض تكلفة العمل والانتاج فيها، وطرح سعتها المنتجة بأسعار منخفضة تنافس أسعار السلع الشابة التي تطرحها المنتشات الأخرى في السوق للمستهلك، وتكون كميات مبيعاتهم وبالتالي ارباحها أكبر.

2- تعد وظيفة الشراء هي المسؤولة عن توفير احتياجات المشتري من مستلزمات العمل في الوقت المحدد، فإن أخفقت في ذلك، فقد يتعرض العمل إلى خطر التوقف.

3- إذا لم يتم شراء مستلزمات العمل بالجودة وبالمواصفات الجيدة والمطلوبة، فسيؤثر ذلك في مستوى جودة السلع التي تنتجها المنتشة سلباً.

4- إذا لم يتم شراء مستلزمات واحتياجات العمل بكميات اقتصادية مناسبة فسينشأ في هذه الحالة احتمالان: الأول أن تكون الكمية أقل من المطلوب وهذا يهدد العمل بخطر التوقف، والثاني أن تكون الكمية المشترية أكبر من الحاجة. وفي هذه الحالة سيكون لدى المنتشة أموالاً مجمدة دون استثمار على شكل مخزون زائد عن حاجتها.

5- أكبر حجم المنتشة وتضخم وتوسع نشاطها أدى إلى زيادة عدد ونوع ما.

1- عبدالفتاح حسنون وآخرون، إدارة المشتريات، وزارة التعليم العالي، بغداد، 1983، ص. 4.
يحتاج إليه من المستلزمات، وهذا جعل عمل وظيفة الشراء ذات أهمية أكبر وأكثر تعقيداً، هذا إلى جانب ارتفاع تكلفة المشترات إلى التكاليف الإجمالية في المنتجات العامة، والصناعية منها بشكل خاص.

- ندرة بعض المستلزمات وصعوبة توفيرها من السوق، يعطي المزيد من الأهمية لوظيفة الشراء.

يوضح مما تقدم مدى أهمية وظيفة الشراء في المنتجات بوجه عام، حيث لم تعد مهمتها مجرد عملية شراء بسيطة، بل عملية واسعة تشتمل على أنشطة متعددة ومتنوعة تختص بتخطيط المشترات، ورسم السياسات المتعلقة بالشراء، واختيار مصادر الشراء المناسبة، وتنفيذ كافة الأعمال المتعلقة بتوفير متابعت العمل بقل تكلفة ممكنة. لقد أصبح مدير الشراء بما لديه من خبرة بمصادر الشراء، ووقوفه مباشرة على التطورات والظروف المحيطة بالأسواق، دور هام يشترك بموجبه مع أقرانه من الإدارة في معالجة الكثير من المسائل والمشاكل في المنشأة، ولا بد من الإشارة أخيراً إلى أننا سنشرح وظيفة الشراء في المنتجات عموماً، وسنركز على الصناعية بشكل خاص، لما لها من أهمية خاصة فيها كما أسلفنا سابقاً.

ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن أهمية وظيفة الشراء تتفاوت وتختلف من قطاع إلى آخر - بالرغم من أهميتها بوجه عام - ففي الصناعات التجميعية على سبيل المثال التي تعتمد في إنتاجها على شراء أنواع كثيرة ومتنوعة من الأجزاء المصغرة، نجد أن وظيفة الشراء تحتل مكاناً هاماً وبارزاً جداً فيها، في حين تقل هذه الأهمية في الصناعات الاستعججية كالفحم، حيث يعتمد الإنتاج فيها على

28
المواد الأولية المتوفرة في باطن الأرض، وكذلك المنشآت التجارية التي تشتري لغرض
البيع وليس بغرض التصنيع كالمنشآت الصناعية(1).

كما تختلف هذه الأمثلة حسب حجم المنشأة ونشاطها، ففي المنشآت الصغيرة
التي يكون حجم نشاطها غير كبير، نجد أن أهمية وظيفة الشراء فيها أقل من
المنشأة التي يكون نشاطها واسعاً ومتطلبات العمل فيها كبيرة، حيث تحتل وظيفة
الشراء فيها مكانة هامة وأكبر من نظيرتها في المنشأة الصغيرة الحجم (2).

1 - د. علي الشريف، "إدارة الشراء والتخزين"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 21-22.
2 - بسام أبو خضير، اسماعيل أبو العلا، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار الفكر، عمان، 1987، ص 13.
الفصل الثاني
تنظيم ووظيفة الشراء

- مقدمة.
- التبعية والمستوى التنظيمي لوظيفة الشراء.
- الحجم والشكل التنظيمي الخاصان بوظيفة الشراء.
- سلطات وظيفة الشراء.
- المركزية واللا مركزية في الشراء.
- التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء.
- الأفراد العاملين في جهاز الشراء، صفاتهم وأخلاقياتهم.
- علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المنشأة.
الفصل الثاني
تنظيم وظيفة الشراء

مقدمة:

يجب علينا منذ البداية أن نوضح أنه لا يوجد تنظيم نمطي معين يستخدم بالنسبة لوظيفة الشراء، إذ يختلف هذا من منشأة إلى أخرى، نتيجة لاختلاف حجم المنشأة، وما إذا كانت صناعية أو تجارية، أو مشروع خدمة عامة، وحجم مصادرها السنوية، وأيضاً نتيجة لاختلاف مستويات الإعداد العلمي والعملي للعاملين فيها وقدرتهم على اقتراح إدارات المنشأة بأغراض دورها، لذلك فإن التنظيم الذي سنعرضه هنا، إنما يمثل الخطوط العامة لهذه الوظيفة، ومن ثم فإن القائم بأعماله تنظيمها يستطيع أن يعدل فيها، وذلك على ضوء الظروف الخاصة بالمنشأة.

ومن الضروري أن نوضح في هذا المجال أن هناك فرقاً بين تنظيم الشراء، وتنظيم وظيفة الشراء، فالقصد بالأول تنظيم إجراءات الشراء التي توضح كيف يتم عملية الشراء من ساحة ظهور الحاجة لها حتى وصولها للمنشأة وتخصيصها. أما التنظيم الثاني فيقصد به تنظيم إدارة المشتريات -بتعبيرها المسؤول عن القيام بوظيفة الشراء وتوفير مستلزمات المنشأة من المواد- كما أوضحنا سابقاً (تحديد الأهداف...
التبسيط والمستوى التنظيمي لوحدة الشراء.

يُجري تحديد الموقع الذي تحتله إدارة المشتريات في الهيئة التنظيمي العام للمشروع أو المشاريع، بقرار من السلطة العليا فيها، وفي ضوء اعتبارات متعددة ومتنوعة تختلف من منشأة لأخرى حسب ظروفها وطبيعة العمل فيها مثل حجم المشروع، ورقم انتاجه وكمية مشترياته، وتعدد وتنوع الأصناف التي يحتاج إليها.

ففي مساحة صناعية صغيرة، حجم المشتريات وتتنوعها قليل، لا يمكن أن تكون إدارة المشتريات في هذه الحالة إدارة كبيرة تقع في مستوى تنظيمي بنفس المستوى الذي في الإدارة المالية والتصنيع، وبل شكل أن الحكمة من ذلك صحيحة. وتعرض فيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة المشتريات في الهيئة التنظيمي العام للمشروع الذي كما أسلفنا آنفاً يختلف من مشروع لآخر.

إدارة المشتريات تابعة لإدارة الإنتاج.

يظهر هذا الاتجاه في تحديد مكان إدارة المشتريات في الهيئة التنظيمي للمشروع في المنشآت الصناعية، وتبرير ذلك أن إدارة الإنتاج التي تنفذ برامجها وخططها الإنتاجية كما هو مطلب وفي المواضع المحددة يستلزم الأمر توفير احتياجات الإنتاج من المواد والمستلزمات في المواضع المناسبة وباختصارات الخبيثات المطلوبة، مما يستدعي معه ضرورة تبعة الشراء لإدارة الإنتاج، وذلك من أجل خلق
درجة عالية من التنسيق والتعاون فيما بين هذين التشريعاً، سببًا لأن إدارة الإنتاج هي التي تحدد الأصناف المطلوبة، ومواصفاتها، وكيميائها، ومواقد الحاجة إليها، وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح هذا الموقع وهذه التبعية:

شكل رقم (1)

النائب العام

مدير الأوراق | مدير الإنتاج | مدير التسويق | مدير البحوث

التصنيع | التصميم الهندسي | الشراء

إدارة المشتريات تتبع لإدارة المالية.

يعدّ تبرير هذا الموقع وعده التبعية، على أن قيمة المشتريات تمثل بناءً هاماً من التكلفة الإجمالية للعمل داخل المشروع في معظم المشروعات الصناعية، وضرورة التنسيق وتوفير الأموال اللازمة للشراء، والرقابة على عمليات الصرف المالية، ينصح

٣٥
أن تكون تبعية نشاط الشراء لنشاط المالي. وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح هذا الموقع أو المكان التنظيمي:

شكل رقم (٢)

استقلالية ادارة المشتريات:

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

شكل رقم (2)

المدير العام

مدير الأفراد    مدير المال    مدير التسويق    مدير الشراء    مدير الإنتاج

استقلالية إدارة المشتريات وفق المفهوم الحديث:

يشير هذا المفهوم في تحديد مكان إدارة المشتريات في البنية التنظيمي للمشروع إلى نفس الاتجاه السابق الذي عرض في الفقرة السابقة مع إضافة واحدة وهي، دمج نشاط الشراء مع نشاط التخزين في إدارة واحدة وتسليطها بادارة المواد.

وفيما يلي خريطة تنظيمية توضح ذلك.
الحجم والشكل التنظيمي الخاص بوظيفة الشراء.
ليس من خلاف على أن يكون هناك وظيفة شراء في المنشأة تقوم بتسهيل احتياجاتها من مستلزمات الانتاج المختلفة، لكن السؤال الذي يتبلور إلى الذهن هو: ما الحجم المثالي الذي سيتفق معها وظيفة الشراء؟ وما هو النموذج أو الشكل التنظيمي الذي سيتناسب به في الخريطة التنظيمية التي توضح الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، هل تكون لجنة دائمة، أو لجنة مؤقتة، أو وحدة إدارية متخصصة لها الاستقلال الذاتي تتبعد جهة عليها أم ماذا؟

38
1 - الحجم:
إن حجم جهاز الشراء (إدارة - قسم - مديرية - شعبة .. الخ.) المناسب يخضع لاعتبار أساسي هو حجم المنشأة وأعمالها، ورقم مشترتراتها، ونسبة تكلفتها لتكلفة الإنتاج، إذاً كلما كان الحجم وتكلفة ورقم المشترترات كبيرةً تطلب الأمر وجود جهاز شراء كبير يتاسب مع ذلك. والعكس صحيح، كلما كان الحجم والرقم صغيرين، والنسب صغيرة، تطلب الأمر وجود جهاز صغير يتناسب مع ذلك. ولكن يمكن القول أنه بشكل عام تمثل المشترترات في المشروعات الصناعية نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج، وبالتالي يتطلب الوضع وجود جهاز شراء كبير، يقوم بمهمة توفير احتياجات المنشأة من كافة أنواع المواد والمعدات والمجهزات.

2 - النموذج أو الشكل التنظيمي:
لقد أثبت التجارب والدراسات أنه من الأفضل أن يكون لوظيفة الشراء هيكل تنظيمي خاص بها كسائر الوظائف الأخرى في المنشأة، بحيث يكون له استقلاليته وسياسته الخاصة بالعمل، وله كادر بشري يقوم بالمهام المتعلقة به، لأن ذلك يسمح بتطبيق مبدأ التخصص في العمل، الذي يمكن بواسطته التأثير في أداء الوظيفة لمهامها بشكل كفاء، وعلى سرعة تنفيذ العمل، فعندما يكون جهاز الشراء عبارة عن لجنة دائمة أو مؤقتة مثلاً، فإن المشروع في هذه الحالة سيستغرق إلى القيام بالبحث والدراسة المنتظمة والمتعلقة لأعمال الشراء، مما تحرم هذه الأعمال من مبدأ التخصص، بالإضافة إلى عيب اللجاة المعروفة لنا، لذلك نجد من الأنسب انتقاء وظيفة الشراء لوحدة ادارية مستقلة - حيث يمكن تسميتها بشعبة أو قسم أو ادارة أو
أي تسمية أخرى تناسب المنشأة -، لأن ذلك يحقق الكثير من المميزات التي أهمها
ما يلي: (1)
- تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين الناتجة عن تطبيق مبدأ التخصص في العمل.
- من خلال التخصص سيتوفر لدى جهاز الشراء قدر جيد من المعلومات عن الأسعار والمواد والأسواق، يمكن أن تزويد بها إدارة المنشأة، وعلى الأخص الإدارة العليا.
- نتيجة للتخصص سيؤدي ذلك إلى وجود مجموعة من العاملين ذات كفاءة ومهارة في عمليات الشراء، لا يمكن للمنشأة أن توفرها في حالة غياب جهاز الشراء واستقلاليته.

سلطات وظيفة الشراء:

لقد اختلفت الآراء وتنوعت حول السلطات المناسبة التي يجب منحها لإدارة المشتريات في المشروع الصناعي، لتتمكن من تنفيذ الواجبات المكلفة بها، وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها. ويمكن القول أن نسبة كبيرة من هذه الآراء كانت تركز على السلطات الآتية:

1- مراجعة طلبات الشراء التي تقدم بها جميع ادارات المشروع وذلك بهدف:

1. د. هيمن هاشم، "الأصول العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين"، مطبعة جامعة دمشق، دمشق 1971، ص ص: 34-35.
1- التأكد من مدى مطابقة طلب الشراء لسياسة الشراء المتبقية في المنشأة.

بـ- الحد من مغالاة بعض الإدارات في طلب المواد.

جـ- اكتشاف إذا ما كان هناك اسراف في استهلاك بعض المواد، وذلك من خلال حجم وعدد طلبات الشراء الخاص بها.

دـ- قد يتوفر كل أو جزء من المواد المطلوبة لدى إدارات أو وحدات إنتاجية أخرى، تكون فائضات عن حاجتها.

هـ- للتأكد من عدم وجود نقص في المعلومات والمواصفات الواردة في طلب الشراء، أو الوصف غير الدقيق لها، مما يسبب الكثير من المشاكل عند اتمام عقد الصفقة.

2- اختيار مصدر الشراء المناسب، إذ يعتبر اختيار مصدر الشراء المناسب من صميم سلطة وظيفة الشراء، لأنها أقدر من غيرها على القيام بهذا العمل.

3- الاتصال بالوردين، إذ يجب أن تتم جميع الاتصالات بهم عن طريق جهاز أو إدارة المشتريات بما في ذلك:

- التفاوض مع الووردين.
- متابعة الاتصال بالوردين لتنفيذ طلبية الشراء ووصولها للمشروع.

4- الموافقة أو الرفض النهائي للبضائع المشتراة طبقًا لدى مطابقتها للمواصفات وذلك بعد استلامها وفحصها.

5- تحديد مستويات المخزون.

6- التخلص من المواد الزائدة عن الحاجة والتالفة ومخلفات الإنتاج.
7- تحديد الحد الأمثل لطلبيات الشراء.
8- جدولًا لمشتريات أي تحديد جدول زمني لتوفير احتياجات المشروع من المستلزمات.

المراقبة والإمكانيّة في الشراء:
في المشروعات الصناعية التي تمارس أنشطة متعددة، وتختلف عملياتها الصناعية اختلافات كبيرة، نثار دائماً مشكلة الاختيار بين تنفيذ جميع أعمال الشراء في إدارة واحدة، أو تخصيص ادارات للشراء متعددة، بحيث يكون لكل وحدة انتاجية إدارة خاصة بها، مع اعطاءها استقلالاً في أعمالها. ويطلق على الحالة الأولى المركزية، والحالة الثانية الامكانيّة المطلقة في الشراء. وفيما يلي سنأتي على شرح الحالتين أو النظامين بالتفصيل، نظراً لأهمية هذا الموضوع، خصوصاً عندما تنمو المشروعات الصناعية، وتتعدد مشترياتها من المواد والعناصر والمهمات التشغيلية.

المراقبة الشراء:
وتعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء وتسييرها بيد إدارة واحدة متخصصة في المشروع، يشرف عليها رئيس يكون مسؤولا مباشرة أمام الأمين العام، أو رئيس الجهاز التنفيذي، وبالتالي تكون هذه الإدارة هي المسؤولة عن توفير احتياجات كافة الادارات والوحدات الإنتاجية في المشروع من المستلزمات.
وسواء أكانت تعمل هذه الوحدات في منطقة جغرافية واحدة (مصانع متعددة ومتقاربة) أو في مناطق جغرافية متباينة (فرع). ويمكن القول أن المشروعات التي تأخذ بهذا النظام المطلق لمركزية الشراء، إنما تعني إلى تحقيق المزايا الآتية:

1- أن الحصول على احتياجات المشروع باستثناء على مدار السنة ويشكل منسق مركزياً يجب الإدارة العليا ما ينشأ من زيادة التكاليف عن طريق زيادة الكميات المخزنة وزيادة الأعمال، والصورات، وتعمل جزء كبير من رأس المال العامل دون مبرر، وزيادة الجهود الكتابية نسبياً وتكاليفه في حالة أوامر الشراء المتكررة بالمركزية.

2- القضاء على الازدواجية في جهود الشراء، وذلك من خلال التنسيق المركزي لكل مشتريات المشروع. فقد يقوم مثلاً أحد فروع المشروع أو إحدى وحداته بشراء نوع معين من المواد، ويكون هناك فرع آخر بنفس الوقت يشتري نفس نوع المادة المشتراة في الفرع الأول. لا شك أن هذا سيؤدي إلى تكرار عملية الشراء مما تشتمل عليه من أجراءات مرتين دون مبرر، إذ كان بالإمكان - فيما اذا كان الشراء مركزياً - أن تجمع طلبات الشراء في طلب واحد.

1- أ- محمد محمد علي سالم، "إدارة المشتريات والمخازن"، الكتاب الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، غير مопредел، ص 17-20.

ب- محمد فالح حسن، "المؤسسة-volume، "إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي"، دار مجداوي، عمان 1983، ص ص 183-184.

ج- غالب فتحي موسى، محمد عبد حسين، "إدارة المشتريات"، دار الجريدة للطباعة، بغداد 1987، ص ص 91-92.
2- امكانية الحصول على خصم الكمية نتيجة تجميع كل أوامر الشراء الخاصة

بالاوصلات المشابهة في طلب واحد.

4- الوفر في تكاليف النقل، وذلك من خلال توحيد الأوامر وجودة مواعيد التسليم.

5- تقليل نفقات الشراء والاستلام والفحص إلى حدماً إدنى.

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

7- تحقيق موقف تنافسي قوي للمشروع نتيجة قدرته على اتخاذ سياسة شرائية موحدة، وقدرته على التحدث بصوت واحد في مواجهة الموردين.

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

9- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء من قبل الإدارة العليا، نتيجة وجود المسؤولية في إدارة واحدة، وتسهيل عملية قياس النتائج والوقوف على درجة الكفاية في العمل، كما تسهيل عملية الرقابة المالية على الشراء وذلك من خلال الإطلاع على مستندات واحدة بدلاً من الإطلاع على مستندات متعددة في جميع الفروع أو الإدارات.

10- يرحب الموردون عامة الاتصال بجهة واحدة للمشتريات عن اتصالهم بجهات متعددة، وخاصة عند اتباع المشروع سياسة مركزية موحدة بالنسبة
لموردين. ويعود السبب وراء ترحيبهم هذا هو أن الاتصال مع جهة واحدة يكون أسهل وأسرع من الاتصال مع عدة جهات لامركزية.

- 11 - تمكن المركزية في الشراء من الاحتفاظ بسجلات موحدة ومنظمة عن أعمال الشراء في المشروع، مما يساعد كثيرًا في عمليات البحث والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية.

ويمكن القول أخيرا إن هذه المزايا التي يتمتع بها نظام المركزية في الشراء إنها تتمثل في الأخذ الذي تؤخذ على نظام اللامركزية في الشراء.

اللابمركزيئة في الشراء:

تعني اللامركزية في الشراء تفويض السلطة الخاصة بالعمليات الشرائية إلى إدارات أو الوحدات أو الفروع في المشروع، بحيث تقوم كل إالة أو وحدة أو فرع بتوفير الاحتياجات الخاصة من المستلزمات على حدة، على اعتبار أن هذه المستلزمات تختلف من جهة أخرى. ويتبع نظام اللامركزية على الأخص في المشاريع ذات الفروع المتعددة والمتباعدة جغرافيا، فيما يلي نوضح أهم المزايا التي يتمتع بها نظام لامركزية الشراء:

1- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتأمين الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المطلوب، وعلى الأخص في حالة وجود فروع للمشروع في مناطق جغرافية متباعدة.

---

أ - محمد سعيد عبد الفتاح، «مرجع سبق ذكره»، صص 36-40.
ب - محمد فالح حسن، «وفاء الشيخ سالم»، «مرجع سبق ذكره»، صص 184-
هلا يوجد الاحتياجات في السوق المحلية القريبة منها.

2- الرونة في تنفيذ عمليات الشراء، إذ تتيح للمركزية حرية أكبر في الحركة والعمل، فقد يحتاج الفرع إلى إلغاء التعاقد مع المورد أو تعديل أمر التوريد، وهذا لا يمكن تحققه بسهولة في ظل نظام مركزية الشراء.

3- في حالة وجود فروع متعددة للمشروع وتنوع التشريفات ومواصفاتها، نجد من الصعوبة بمكان أن تتمكن مجموعة المركزية الإнная بجميع هذه المواصفات وظروف شرائها بشكل جيد، وعلى ذلك فالجهة التي تقوم باستخدام الصنف في خير من يقوم بشرائه (المركزية).

4- تلقى مركزية الشراء معارضة رؤساء الفروع التابعة للمشروع إذ ليس من المنطق أن تلقي المسؤولية على فرد ما، ونحسب منه السلطة التي تمكنه من تحمل هذه المسؤولية، فكيف نطلب مدير الفرع تحقيق انجازات معينة، في الوقت الذي سحبنا منه مسؤولية التنفيذ والإشراف على نشاط رئيسي وهمام في فرعه وهو الشراء. تلك كانت أهم المزايا التي يتمتع بها نظام مركزية الشراء، وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن هذه المزايا إنما تمثل المأخذ التي تؤخذ على نظام مركزية الشراء بعد استعراضها لفهم ومزايا وماذا خذ كل من نظامي المركزية والمركزية في الشراء، لا بد لنا من التساؤل، أي النظامين أفضل في الاستخدام؟

ان الاختيار السليم يجب أن يقوم على التحليل الموضوعي الذي يستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا الدائمة ويأخذ في اعتباره جميع المكاسب والظروف التي يمكن أن تؤثر في عملية الاختيار. ويمكن القول إنه من الخطأ أن نقول إن المركزية
أفضل من اللامركزية أو العكس. فبالرغم من المزايا المتعددة التي يمكن تحقيقها من
وراء استخدام نظام المركزية، إلا أنه قد تدعو الظروف إلى ضرورة الاتجاه
إلى اللامركزية. وبشكل عام نجد أن المركزية واللامركزية في الشراء هما تعبيران
نسبيان فلا يمكن أن نجد في الحياة العملية مركزية أو لامركزية مطلقة، وحتى إن
وجد فيعتبر ذلك اتجاه غير سليم له مضار. فالتنظيم الإداري السليم سواء بالنسبة
لإدارة معينة أو بالنسبة للمشروع ككل يجب أن يتضمن درجة من المركزية ودرجة
أخرى من اللامركزية، إذ أن معظم المشروعات تستخدم مزيجا من كل النظامين
لكن قد تكون درجة المركزية أعلى من اللامركزية في هذا المزيج أو العكس، وهذا
يحكمه الظروف الخاصة بكل مشروع. وفيما يلي نوضح على سبيل المثال مشروعًا

يستخدم مزيجا من نظامي المركزية واللامركزية في الشراء:

سلطات الإدارة المركزية للشراء:
- وضع سياسة الشراء العامة للمشروع مع جميع فروعه، والرقابة على
عمليات الشراء المركزية.
- وضع الإجراءات التي يسير عليها الشراء في الإدارة المركزية وجميع الفروع.
- شراء المواد الرئيسية والمشابهة بكمية كبيرة وتغذية الفروع بها.
- إجراء عمليات التعاقد الطويلة الأجل.
- شراء التجهيزات الرأسمالية للإدارة المركزية وكافة الفروع.

٤٧
سلطات الفروع:
- شراء المواد الطارئة اللازمة للإنتاج.
- شراء بعض المواد المحدودة والتي تتطلب معرفة دقيقة لا تتوافر في الإدارة المركزية.
- شراء المواد من الموردين المحليين الواقعين في نفس المنطقة التي يعمل فيها الفرع.
- متابعة طلبات الشراء بعد قيام الإدارة المركزية باختيار الموردين والتفاوض والتعاقد معهم.

التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء:
يمكن القول أنه لا يوجد تنظيم داخلي نموذجي لجهز المشتريات يمكن أن يوافق ظروف جميع المشروعات بسبب اختلاف هذه الظروف. وما دام لكل منشأة ظروفها الخاصة التي تستلزم الدراسة والبحث قبل أن يوضع لها التنظيم المناسب، فإن مناقشة هذا الموضوع يقتضي توضيح ما يلي:

أولاً - يتم تحديد مكونات الهيكل التنظيمي لأي مشروع، ولاي نشاط أو وظيفة فيه على ضوء الأهداف الموضوعة، التي توضح نوعية الوظائف التي يجب اعدادها كي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة. إذن عند تحديد التنظيم الداخلي لجهاز المشتريات، يجب أن ننظر إلى أهدافه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

ثانياً - هناك عوامل معينة تكون محل الدراسة في المشروع قبل وضع
التنظيم الداخلي لجهاز المشترىات وهي تختلف من مشروع لآخر، وحتى نفس المشروع من وقت إلى آخر ومن ثم تؤثر في تصميم الجهاز وتنظيمه. وهذه العوامل ما يلي:

- حجم المشترىات.
- تنوع أصناف المشترىات، إذ يتطلب التنوع زيادة في عدد التخصصات.
- نوعية الأسواق إذا ما كانت خارجية أو محلية.
- الظروف السائدة في الأسواق.
- العاملون من حيث قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم.

يضح لنا إذا أنه ليس هناك تنظيم داخلي موحد لجهاز الشراء، لأنه يختلف من مشروع إلى آخر. ولكن بشكل عام ومن خلال استعراض أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء، يمكننا القول إن هناك خمسة وظائف أساسية ورئيسية تحتاجها وظيفة الشراء، والتي على أساسها يمكن تحديد مكونات الهيكل التنظيمي الداخلي لهذه الوظيفة:

الوظيفة الإدارية:

وهي الوظيفة المرتبطة بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتنسيق بين عمليات الشراء وبين الأنشطة الأخرى في المشروع، كالإنتاج، والمالية، والتخزين، إلخ، ويوفر قادة هذه الوظيفة مدير الشراء. ورؤساء الوحدات الإدارية داخل إدارة الشراء.
الوظيفة الفنية:
وتشمل كثيراً من الأنشطة مثل مراجعة الاحتياجات وتحليل المواصفات المحددة
في طلب الاحتياجات، واختيار مصدر التوريد أو الشراء المناسب، ودراسة الأسعار
والتكاليف، وإجراء المفاوضات، وإصدار أمر الشراء، والتأميم على الطلبية،
واستلامها وفحصها لتتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة وسلامتها.

وظيفة المتابعة:
كما هي الوظيفة المسؤولة عن متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة للمشروع.
وتنطوي هذه الوظيفة على الاتصال بالورودين بغرض حثهم على الالتزام بالمواعيد
المتفق عليها والتحجيل بذلك.

وظيفة البحوث:
وتضمن هذه الوظيفة القيام بالدراسات الخاصة بالأسواق والأسعار والتنبؤ بذلك
عن الفترة المقبلة.

وظيفة الأرشيف:
هي الوظيفة المرتبطة بنشاط المكاتب والإرسال، والاحتفاظ بالسجلات
والكتالوجات والملفات وبيانات الأسعار والتصناف بما إلى ذلك.

50
الإجراءات العاملين في جهاز الشراء.

جهاز الشراء هو عبارة عن مجموعة من الافراد يرأسهم رئيس أو مدير ويستثزكون سوية في تحقيق أهداف محددة. ويؤثر في فاعلية هذا الاشتراك المواصفات والمعلومات والقدرات والأخلاقيات الموجودة لدى هؤلاء الافراد. لأنهم هم الذين سيحولون هيكلي تنظيم هذا الجهاز أو هذه الإدارة (المشكلتين) من حالة سكون إلى حالة حركة. وبالتالي تصبح الحاجة ماسة إلى دراسة المواصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيهم.

أولا: المواصفات.

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

عفة النفس: فرجل الشراء ي وضع تحت تصرفه مبالغ مالية ضخمة ويكون دائما عرضا للأغراضا.

الاعتماد على النفس: وهذه صفة هامة لرجل الشراء إذ إن نشاط المشروع يتوقف على مدى الثقة في مقدرة رجل الشراء على توفير المستلزمات عامة، ومتاحة الطلبات حتى ترد إلى المشروع.

المبادرة: يواجه رجل الشراء مشكلات يتعين عليه أن يتخذ بشنها قرارات سريعة، وتتوقف سلامة هذه القرارات على ما لديه من سعة أفقي، ومثال ذلك البحث عن مواد بديلة أو موردين بديلين، إذ يحتاج الأمر إلى مبادرة من جانب رجل
المثابرة: إن معرفة المبادرات التي يحتاجها المشروع ومصادر التزود تأتي من الخبرة العملية. لذا فإن ذلك يليق على عاتق الإفراد العاملين في مجال الشراء المثابرة المستمرة على اكتساب خبرة في كل شيء جديد.

التعاون مع الآخرين: يجب أن يكون رجل الشراء قادرًا على كسب ثقة الآخرين به، وتعاونه معهم ضمن نطاق ادارته ومع الادارات الأخرى أيضًا لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية.

اللياقة: وتبدو أهميتها في الحفاظ على العلاقات الطيبة مع الموردين، فاذا كان رجل المشترى فظاً في تنفيذ الموردين من حوله وأضر بمصالحة المشروع.

المعرفة: يجب أن يعرف رجل الشراء الناجح باستمرار على منتجات المشروع ومستلزمات الانتاج، ويا طراز عليها من تغييرات سواء في العمليات الصناعية داخل المشروع، أو منتجاتها لدى الموردين.

المقدرة على دراسة التفاصيل: هناك العديد من التفاصيل التي يشملها العمل في إدارة أو جهاز المشترى، وعلى الرغم من الطبيعة الروتينية لهذه التفاصيل، إلا أنها ذات أهمية بالنسبة لعملية الشراء يجب الالمام بها.

وتبدو الاشارة في هذا المجال إلى أن الصفات التي أوردها سابقاً ليست على سبيل الحصر، أضاف إلى ذلك إلى أن أهميتها بالنسبة للعاملين في مجال الشراء تتفاوت من فئة إلى أخرى، فاهميتها مثلا تختلف من موظف المتاحة إلى موظف قسم السجلات والحفظ. كما تجدر الاشارة أيضاً إلى أن هذه

57
المواصفات لا يمكن أن تتوفر جميعها ودرجة عالية في أي فرد، لكن نسعى إلى أن
يتوفر أكبر قدر منها في رجال المشتريات.
ثانياً: المؤهلات والخبرة.
من خلال المهام المنطقية بدارة المشتريات، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والتي
على رأسها توفير احتياجات المشروع من المستلزمات بالكمية والجودة المناسبة،
وبالسعر والوقت المناسبين، نجد من الضروري أن تتوفر في رجال المشتريات ما
يلي:(1)
- المعرفة العلمية التجارية والاقتصادية.
- المام فني عام بالمواصفات الفنية الخاصة بمستلزمات المشروع التي تقوم
دارة المشتريات بتوفيرها، وعلى لا يحتاج الأمر إلى معرفة فنية متميزة بهذه
المستلزمات.
من هنا نجد أن العاملين بجهز المشتريات يتطلب أن يتوفر فيهم معرفة وخبرة
تجارية اقتصادية بالإضافة إلى معرفة فنية عامة. وفي إطار التوزيع السليم للقوى
العملية، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من الأفضل أن يعمل خريجو
كليات الاقتصاد والتجارة والمعاهد التجارية في جهاز المشتريات أكثر من خريجي
الكليات والمعاهد الأخرى.

(1) - على عبد العبد عبده، "دارة المشتريات والمخازن"، الطبعة الثامنة، دار الكتاب، القاهرة،
1976، صص: 51 و52.
ثالثًا: أخلاقيات رجال الشراء.

بالنظر إلى حساسية عمل الأفراد العاملين في مجال المشتريات، وعلى اعتبار أن تكلفة الشراء تمثل نسبة كبيرة من تكلفة الانتاج في كثير من المشروعات الصناعية، وحجم الأموال التي يتعاقدين عليها، نجد أنه لا بد لنا أخيراً ونحن في صدد الحديث عن العاملين في جهاز المشتريات، إذ أن نتعرض إلى أخلاقيات الشراء التي يجب أن يأخذها هؤلاء العاملون بالاعتبار ويعتمدون نسب أعمالهم. وقد حددت الجمعية الأهلية لوكلا الشراء بالولايات المتحدة الأمريكية مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها في مجال الشراء، وأهم هذه المبادئ ما يلي:

1. على كل موظف أو فرد أن يعمل ويحافظ في القيام الأول على مصالح المنشأة التي يعمل فيها في كل معاملاته، وأن ينفذ سياستها بإيمان.

2. يجب على كل موظف أن يقبل النصائح من زملائه ما دام ذلك لا يسيء إلى جهاز أو إدارة الشراء التي يعمل فيها. فقد يقع العامل في مجال الشراء تحت بعض الضغوط من جانب معارفه أو أصدقائه أو أقاربه ممن يمتون بصلة للموردين، أو متدربين، وفي مثل هذه الحالات ينبغي على رجال المشتريات اتخاذ الحيطة والحذر، وأن يكونوا فوق مستوى الشبهات عند اتخاذهم لأي قرار في مجالات الشراء المتنوعة، كما لا يكونوا موضعاً للسلاسة.

Merrill Books, INC., Columbus, Ohio, 1972, p. 365.

54
3- يجب على العاملين في مجالات المشتريات أن يتخذوا قراراتهم دون تحيز
شعورى أو لاشعوري تجاه أي مورد، وأن يستهدفوا تحقيق أقصى عائد ممكن على
المبالغ المتفقة.
4- على العاملين في جهاز المشتريات أن يتحوا بالأمانة والصدق في عمليات
الشراء والبيع، وأن يبتعدوا عن جميع أشكال الرشوة التجارية.
5- على العاملين في جهاز المشتريات أن يحترموا التزاماتهم تجاه الآخرين.
6- إن سمعة المشروع أمانة في يد العاملين في مجال المشتريات، لذلك ينبغي
أن يعاملوا الآخرين ( الموردين ) معاملة فيها احترام ومرورة في مواجهة المواقف.
وعدم التمسك بالأشكال، لإعطاء الموردين فكره حسنة عن سمعة المشروع.

علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المنشأة.

يجب النظر إلى العلاقة بين إدارة المشتريات المكلفة بإدارة مهام وظيفة الشراء
والإجراءات الأخرى من خلال الهدف العام المتمثلة ككل، ومن هذه الازدواجية تتضح
أهمية التعاون والتنسيق بينها. ويمكن توضيح علاقة إدارة الشراء بالإدارة الأخرى
على النحو الآتي:

اولاً: علاقة إدارة الشراء بإدارة الإنتاج.

يرتبط الشراء مع الإنتاج في الوحدات الصناعية بشكل كبير. فالقائمون بعملية
الشراء لا بد أن يتوفر لديهم المعلومات الخاصة بإصداع وكميات وجودة المواد
والسلع التي ينبغي الحصول عليها، والوقت الذي يجب ان يتوفر فيه لدى إدارة

55
الإنتاج. وهذا يتطلب أن تقوم إدارة الانتاج بإطلاق إدارة الشراء مقدماً على خططها الإنتاجية واحتياجاتها من كميات المواد والسلع المختلفة اللازمة للإنتاج ومواصفاتها ليتمثلي لها وضع خطة المشترات بشكل مدعوم، فالشراء يتطلب دراسة أسواق المواد والسلع والمعرفة على مصادر التوريد المتاحة والتفاوض معها، واختيار أفضل أوضح الاحتياجات بالأسعار والكميات والمواصفات المطلوبة وبالسعار المناسبة والوقت الملائم.

ومن جهة ثانية، فإن إدارة الشراء تكون مسؤولة عن اختيار إدارة الانتاج عن المواد والسلع المشتراة، من حيث مدى توافر الكمية واتجاه الأسعار والمستحدثات الجديدة كالطرق الحديثة في التصميم وفي الانتاج، والمواد الجديدة والبديلة التي تظهر في الأسواق، وعرض عينات منها على إدارة الانتاج، ليقرر مدى صلاحيتها في الاستخدام. كما يجب أن تحصل إدارة الانتاج على كتالوجات الموردين التي تحتفظ بها إدارة المشترات والاطلاع عليها من أجل الاستفادة منها في اختيار المواد والأجزاء التي تعتبر أفضل من غيرها من حيث الاستخدام.

ثانياً: علاقة إدارة الشراء بادارة تصميم السلعة.

إن العلاقة بين الإدارتين تتفاوت بالنواحي المتعلقة بتصميم السلعة، حيث تهتم إدارة الشراء بالنواحي الاقتصادية للسلعة في حين تهتم إدارة التصميم بالنواحي الفنية لها. فيحاول القائمون بالتصميم الحصول على أفضل المواد دون الاهتمام

1- بری خسر اعمال ادارة المشترات والمخازن، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة غير مؤرخ، ص ص 86-95.
بمسألة التكلفة، بينما يحاول رجال الشراء تلبية احتياجات إدارة تصميم السلعة من المواد المختلفة بعد دراسة أسواق التوريد واسعار المواد من أجل خفض التكلفة إلى ادنى مستوى ممكن، كما أن رجال الشراء يقدمون الارشادات والنصائح إلى إدارة التصميم فيما يتعلق بطبعة المواد المتوفرة في الأسواق وبدائئها المتاحة من جهة والتغييرات المحتملة في ظروف عرض المواد والطلب عليها وتقبات الأسعار من جهة ثانية ومدى امكانيتها تبسيط تصميم السلعة من جهة ثالثة، وتساعد هذه الارشادات والنصوص رجال التصميم بعد دراستها وتحليلها في التوصل إلى مدى امكانيتها إجراء بعض التعديلات في تصميم السلع المزمع انتاجها بما يحقق المفتاعة المشتركة، لذا لا بد من التعاون بين الادارات من أجل التوصل إلى المزايدة السليمة بين كل من النواحي الاقتصادية المتعلقة بالشراء، والنواحي الفنية المتعلقة بالتصميم.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الشراء وإدارة المبيعات.

إن العلاقة بين المشتريات والمبيعات في المشروعات الصناعية علاقة غير مباشرة، وتتضح هذه العلاقة من خلال مد إدارة المبيعات إدارة الانتاج بحاجة المبيعات المرتبطة، حيث يتخذ هذا أساسا في وضع خطط التشغيل وتحديد حجم المستلزمات من المواد والآلات والمعدات .. الخ، وإعلام إدارة المشتريات بها. كما تتضح هذه العلاقة من خلال أن سجلات إدارة المشتريات وما تحتويه من معلومات وبيانات عن الأسواق والأسعار، والسياسات التجارية التي يتبعها الموردين، الخ، تعتبر مرجعا هاماً يمكن أن تعتمد عليه إدارة المبيعات في تشغيلها التسويقي لمنتجات المشروع، إذ لو

١- غالب فنان موسي، محمد عبد حسين، مرجع سبق ذكره، ص: ٨٠.
درس هذه المعلومات والبيانات وحلت بشكل جيد، ممكن أن تكون عويناً لها في رسم سياساتها التزويجية. 

رابعاً: علاقة الإدارة الشراء بالادارة المالية: 

ما دام نشاط إدارة الشراء يستخدم نسبة لا بأس بها من رأس المال المادي في المشروع لتوفير احتياجات من المستلزمات، فلا بد إذاً من نشوء علاقة متبادلة بين هذه الإدارة والادارة المالية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن ادارة الأموال في المشروع.

فبالادارة المالية - انطلاقاً مما تقدم - تقوم بمسارسة الرقابة المالية على نشاط إدارة المشترات، وذلك للتأكد من سلامه عمليات الإنفاق المادي، وعليها أن تدفع المستحقات للموردين في المواعيد التي تحددها إدارة المشترات بفترة الاستفادة من الخصومات النقدية في حالة وجودها، ولتحقيق ذلك على الأخيرة إرسال نسخ من الفواتير ومحاضر الاستلام والفحص للمطلبات بالسرعة الكافية، وعلى الإدارة المالية الاطلاع في دفع المستحقات للموردين.

ومن العلاقات الهامة القائمة بين الإدارة، قيام إدارة المشترات بتحديد حجم المشترات عن الفترة المقبولة، وحجم الأموال اللازمة لتوفير هذه المشترات، كي تعمل الإدارة المالية على توفير السماحة الكافية لشرائها في الوقت المحدد، ودفع المستحقات والاستفادة من الخصومات.

---
1 - د. علي عبدالجديد عبد ، "مراجع سبق ذكره"، ص : 38.
2 - د. فؤاد أبو أسماiel ، "مراجع سبق ذكره"، ص : 64.
أخيراً تجد أنه لتسهيل عملية الرقابة المالية على نشاط الشراء، يجب أن تتصميم إدارة المشتريات سجلاتها بما يتماشى مع القواعد المحاسبية التي تضعها الإدارة المالية.

خامسًا: علاقة إدارة الشراء بإدارة الأفراد.

يمكن النظر إلى هذه العلاقة من زاوية تحقيق مبدأ اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب. فإدارة الشراء تعد وسيلة متكاملة للوظائف حسب أقسامها (وهي أقسام الشراء، النقل، الفحص، الاستلام، التخزين) والشروط اللازمة لاشغالها، وتقديمه إلى إدارة الأفراد التي بدورها تعمد هذا الوصف والشروط في اختيار الأفراد حسب المؤهلات المطلوبة لكل دور وظيفي، ويعتبر ذلك ضرورياً، خاصة عندما تكون هذه المؤهلات متكاملة في تحديد مواصفات شاغل الوظيفة الفنية (التعليم، المهارة) والشخصية (الذاتية والنفسية).

سادسًا: علاقة إدارة المشتريات بإدارة التخزين.

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الشراء وإدارة التخزين، لدرجة أنه في أحيان كثيرة يتم جمعهما في إدارة واحدة ووضعهما تحت اشراف رئيس واحد. وسواء أكانا إدارة التخزين تابعة لإدارة المشتريات، أو مستقلة عنها، فمن الضروري أن يكون هناك تيار يومي مستمر من المعلومات بين الادارات، ويجب أن تتنظيم العلاقة بينهما على أساس متين. فدور إدارة التخزين يتمثل في تحديد الأصناف التي وصل رصيديها إلى الحد الأدنى الذي يحتاج الأمر معه إعادة الشراء، وإعطاء بيان بها لإدارة المشتريات في الوقت المناسب، حتى يتسنى لها اتخاذ إجراءات الشراء.

59
وتوفير هذه الاصطاف قبل أن ينخفض حجم المخزون منها عن الحد الأدنى، وكذلك فإن قرارات الشراء تعتمد إلى حد كبير على معدلات الاستخدام اليومي أو الأسبوعي لكل صنف مستخدم في العمليات الصناعية وغيرها، وعلى معدلات التلف والتقانم في الأصناف المخزنة، وكل هذه البيانات يجب أن تُعد من إعداد التخزين وترسل لادارة المشتريات. وإذا كان تخفيض الاستثمار في المخزون يعتبر هديًا من أهداف الشراء، فإن هذا الهدف يساعد على تحقيقه من خلال إرسال ادارة التخزين تقارير عن معدلات الصرف إلى ادارة المشتريات، حيث من خلال الإطلاع على هذه التقارير يمكن التعرف على العناصر البطيئة أو الأقل استخداماً، ومن ثم تُحدد كميات المشتريات اللاحقة في ضوء هذه التقارير.

أما بالنسبة لإدارة المشتريات فيجب عليها أن تحاكي إدارة التخزين علماً بموقع التوريد المتوقعة وذلك بتخصيص كامل وفي وقت مبكر، حتى يمكن لإدارة التخزين اعداد العدة لتسليمها في المواعيد المذكورة، ووضعها في خدمة الادارات المختلفة.
الفصل الثالث
سياسات الشراء

- سياسة الشراء المؤقت أو حسب الحاجة.
- سياسة الشراء مقدماً أو للتخزين.
- سياسة الشراء لغرض المضاربة.
- سياسة المبادلة في الشراء.
- سياسة الشراء أم الصنع.
الفصل الثالث
سياسات الشراء

سياسات الشراء هي عبارة عن قواعد ارشادية تلتزم بها إدارة المشتريات في عملية اتخاذها للقرارات المتعلقة بشراء وتوفير احتياجات المشتقات من مستلزمات العمل على اختلاف أنواعها. وطبقاً لذلك توجد سياسات شراء رئيسية تتبعها الشركات في هذا المجال، سنأتي على شرح مضمونها في هذا الفصل:

سياسة الشراء المؤقت أو حسب الحاجة:

تبعاً لهذه السياسة تتزود المواد اللازمة للعملية الإنتاجية في المدى القصير، أما المواد التي لا تحتاج إليها المشتقات في الوقت الحاضر، فيؤجل شرائها إلى المستقبل.

إن هذه السياسة تستخدم في الحالات الآتية:

أ- أسعار المواد أعلى من المتوسط أو من الأسعار المتوقعة.

ب- أسعار المواد في هبوط مستمر بسبب كون الاقتصاد في حالة كساد حيث تكون الكمييات المعروضة في السوق أكثر من الطلب.
ج- عدم ثبات الأسعار وتذبذبها من يوم لآخر.
د- عدم ثبات الكمية التي تتطلبها العملية الإنتاجية من المادة المعنية.
ه- مواد تكلفة المواد التي تحتاجها المنتزعة في حالة تغير مستمر، وخاصة عندما تكون المنتزعة مقدمة على تطوير منتجاتها.
و- عدم وجود سيولة نقدية كافية لدى المنتزعة للشراء بكميات كبيرة.

فإن الهدف الأساسي من اتباع هذه السياسة هو تخفيض المخزون إلى مستوى ممكن حتى لا تتعرض المنتزعة إلى خسارة نتيجة انخفاض الأسعار، ومع ذلك يرفق تطبيق هذه السياسة بعض المخاطر كارتفاع أسعار المواد بدلاً من انخفاضها، ففيذ ذلك إلى ارتفاع تكاليف الانتاج مما يؤثر في أسعار بيع المنتجات وربما يؤدي إلى فقدان أسواقها، أو البيع بالأسعار التي يبيع بها المنافسون فتفقد جزءاً من ارباحها.

ومن أبرز المخاطر التي قد تتعرض لها المنتزعة نتيجة استخدامها لهذه السياسة: 

أ- حظر توقف أو بطء العمليات الإنتاجية بسبب نفاد المخزون أو عدم كفايته.
ب- عدم الحصول على كمية كافية بسبب كون كمية المشتريات ليست كبيرة.

185: 64
سياسة الشراء مقيماً أو للتخزين.

يقصد بهذه السياسة قيام المنشأة بشراء المواد اللازمة للإنتاج بكميات كبيرة واقتصادية لتغطية الاحتياجات المستقبلية، ويتوقف ذلك على مدى دقة التنبؤ بانواع المواد المطلوبة وكمياتها، وما يضمن تشغيل الأقسام الإنتاجية بمعدلاتها المحددة، وبالتوقيت المطلوب، مما يضمن استمرارية العمل والحصول على خصم كميات، وتخفيض نفقات النقل.

ويمكن اعتماد هذه السياسة في حالة ثبات الأسعار، حيث يمكن الحصول على ادنى سعر للمواد المشرّعة بكميات كبيرة بالرغم من عدم الحاجة إليها في المدى القريب، كما يمكن استخدام هذه السياسة في حالة التوقع بارتفاع أسعار المواد حيث أن الشراء قبل ارتفاع الأسعار يؤدي إلى خفض كلفة المواد وبالتالي خفض كلفة الإنتاج.

ومن أبرز المخاطر التي تتعرض لها المنشأة نتيجة اتباعها هذه السياسة:

أ- خطر تقادم المخزون نتيجة الشراء بكميات كبيرة وتخزينها.
ب- تجميد نسبة معينة من رأس المال في المخزون.
ج- زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون وحمايته، نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

1- د. محمد سعيد عبد الفتاح، "راجع سبق ذكره"، ص: 194.
سياسة الشراء لغرض الجنارية.

بموجب هذه السياسة يتم شراء المواد بكميات كبيرة تحقق احتياجات المشتري.

هدف تحقيق الربح عند ارتفاع سعر المواد، لأن المواد المشتراة لا تستخدم في العملية الإنتاجية فقط، وإنما يتم إعادة بيع جزء منها عند ارتفاع السعر. وهذا يتيح الإدارة من تحقيق أرباح من عملية تصنيع جزء من المواد وكذلك من عملية إعادة بيع الجزء الآخر.

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

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

سياسة المباشطة في الشراء.

بموجب هذه السياسة يتم الاتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهم، بمعنى أن المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد أو المستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة إليها بشكل دوري أو بشكل مؤقت تتحدد كل فترة زمنية

---
1- علي الشريف، "علي الشرقاوي، "مراجع سبيق ذكراه"، ص ص: 190 - 191.
وقل كلما ثلاث أو خمس سنوات، من المشترين الذين يتعاملون معه ويحصلون على احتياجاتهم من المواد أو المستلزمات المختلفة منه.

إن هذه السياسة معروفة بين المنشآت التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، حيث تساعدها في إيجاد استقرار في عملياتها الصناعية والبيئية سواء أكانت مشترية أم بائعة. وعلى سبيل المثال إذا كانت شركة عمان للمواد الكيماوية تعد مصدراً دائناً لتوريد المواد الكيماوية لشركة الاصباغ الحديثة لاستخدامها في صناعة مواد الطلاء، وظهرت حاجة شركة عمان إلى كمية من مواد الطلاء لطلاء المصنع الخاص بها خلال كل ثلاث سنوات، فإن هذه الشركة يجب أن تحصل على احتياجاتها من شركة الاصباغ الحديثة بجودة مناسبة ونسبة مقبولة من الخدمة واسعار معتدلة.

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

سياسة الشراء أم الصنع

يقصد بهذه السياسة: هل الأفضل للمنشأة أن تصنع احتياجاتها من بعض المواد والمستلزمات، أم تقوم بشراءها من الموردين؟ في الواقع هناك عوامل أو اعتبارات يجب دراستها وتحليلها في هذا المجال للوقوف على مدى تأثيرها.
وستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل، أخذين بعين الاعتبار أن لبعضها أهمية خاصة في مواقف وظروف معينة، لا نأخذها في ظروف أخرى. لذلك يجب دراسة هذه العوامل أو الاعتبارات وخريج بخليط من التأثيرات المحتملة التي توضح القرار الأسباب التي يجب اتخاذها، فيما يلي عرض وشرح لهذه العوامل:

1- التكلفة:

تعد التصريح المقارن للتكلفة من أهم العوامل التي يبني عليها قرار بشأن الصناع أو الشراء. ويشكل عام تشريع اعتبارات التكلفة في بعض الحالات إلى رجوب الصنع لحاجة داخل المشاع، في حين تشري في حالات أخرى إلى ضرورة شرائه من مصدر خارجي للحوار، ويبتكر تحليل التكلفة لقرار الشراء أو الصناع على تقدير تكلفة صنع صنف معين داخل المشاع ومقارنة بتكلفة شرائه من الخارج.

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

- التكلفة الثابتة الإضافية.
- التكلفة المتغيرة الإضافية.
- مخاطر انخفاض الاحتياجات وخطر توقف انتاج الصنف لعدم الطلب له.

---
1. حسن حمادي، "إدارة المشترات والمخازن"، مكتبة عين شمس، القاهرة 1978، ص ص: 165 - 185.
2. ب. - د. علي عبد الحميد عبد، "مرجع سبق ذكرا"، ص ص: 445 - 452.


---
- تدريب العاملين على إنتاج الصنف الجديد.
- التكلفة الإضافية لتمويل.
- تكلفة الاحتراز بالمخزون للمنتج الجديد.
- التكاليف الإدارية الإضافية.
- تكلفة التقدم الخاصة بالآلات والمواد، والمعرفة التكنولوجية في الصناعات التي يحدث فيها تطورات سريعة في الانتاج.
- التكلفة الإضافية للشراء، وهذا يعني أن اتخاذ قرار الصنف يتطلب شراء مستلزمات متنوعة جديدة مما لا يقوم المشروع بشراءها سابقا وذلك لمواجهة احتياجاته القادمة، لذلك ينبغي مراعاة تكاليف البحث عن مصادر التيريد والتكاليف الإضافية الخاصة بالشحن والاستلام والفحص وذلك في المراحل السابقة للتخزين.

وفي الجانب المقابل لذلك نجد أن تقلبات التكلفة الخاصة بقرار شراء الصنف بدلاً من صنعه يجب أن يشمل على ما يلي:

- سعر الشراء للصنف، تكاليف النقل، تكاليف الاستلام والفحص، تكاليف التأمين. وفي الدراسة المقارنة التكاليف، لا بد وأن يوجه البحث اهتمامه نحو اعتبار الزمن، حيث يتعين عليه أن يأخذ في الحسبان احتمالات التغيرات المستقبلية في تكلفة العمل، والخامات، والنقل، الخ، ومن ثم فإن اهتماماته تتجاوز بالضرورة حدود الأمد القريب.

- الجيدة:

لا شك أن لعامل الجودة اعتباراً وأهمية كبيرة عند المفضلة بين الشراء والصنع.
للحاجة المطلوبة داخل المنشأة، وقد قسم عامل الجودة إلى مجموعتين من الاعتبارات. المجموعة الأولى وينصح معها اتخاذ قرار بصنع داخلياً، والمجموعة الثانية ينصح معها اتخاذ قرار بالشراء بدلاً من الصنع. وسنوضح فائتين المجموعتين من الاعتبارات فيما يلي:

المجموعة الأولى: وتشمل الأسباب التي تزيد تفضيل الصنع داخلياً:
- هناك بعض الأجزاء في المنتجات الفنية تكون معقدة في تصنيعها للغاية.
- مما يجعل من انتاجها الموردون نظراً لعدم توفر الامكانيات اللازمة لانتاجها لديهم.
- وهنا من الضروري التأكد من أن النقش في الجودة لدى الموردين قد يمثل حالة مؤقتة أو طويلة أو دائمة، أو قد يحدث أن يكون الصنف جديداً وطلب شرائه قليل في الوقت الحاضر، وسيعمل الموردون حسابهم على تلبية مواصفاته الدقيقة بعد فترة زمنية. لذلك يجب التأكد من أن بسبب عدم وجود العنصر بالجودة المناسبة مؤقت، أو طويل أو دائم.

- قد تكون مواصفات الصنف المطلوب من الدقة الفنية العالية بحيث يخشى
معها المنشأة أن تسند تصنيعها إلى مورد معين، حيث قد يعرضها ذلك إلى عدم
احتمال حصولها على الصنف بالمواصفات الفنية الدقيقة المطلوبة، لذلك يفضل في
هذه الحالة اتخاذ قرار التصنيع بدلاً من الشراء من مورد خارجي.

- قد تحتاج المنشأة إلى صنف أو بعض الأصناف ذات جودة منخفضة غير
مطلوبة في السوق ولا يقوم بانتاجها الموردون، لوجود طلبات ذات جودة عالية الكفاءة
لديهم تجعلهم لا يهتمون بانتاج طلبات ذات جودة منخفضة التي يحتاجها المشروع.

7.
المجموعة الثانية وتشمل الاعتبارات التي تؤيد تفضيل الشراء عن الصنع

وذلك من وجهة نظر الجودة. وهذه الأسباب ما يلي:

- لا يمكن للمشروع صاحب الحاجة أن ينتج احتياجات بجودة بنفس الجودة التي ينتجها المورد، مما توفرت لها الامكانيات المادية والفنية، وذلك بسبب الخبرة المتوفرة لدى الأخير، نتيجة التخصص في الانتاج على مدى فترة طويلة من الزمن.
لهذا السبب يفضل أن يستفيد المشروع المشتري من هذه الخبرة المتوفرة لدى المنتج الأصلي ومن امكانياته الفنية، ومن ثميات البحث والتطوير الدائم الذي يجريه المنتجون عادة على منتجاتهم، والتي يتفوقون فيها سبيلهما أموالا طائلة.
- في حالة كون انتاج الصفن مرتبطة بحق اختراع، نجد أنه لا بد للمشروع صاحب الحاجة إلا وأن يلجأ إلى شرائه من المورد، حتى ولو تأكد من أن تصنيعه داخليا لديه يحقق له وفورات أكبر من شرائه، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المنتجين من أصحاب براءات الاختراع، قد يعانون تراخيص تصنيع منتجاتهم لعملائهم مقابل مبلغ مالي معين يتفق عليه.
- تلعب المرونة دورا هاماً في تفضيل الشراء عن الصنع، فتتغير مواصفات الصنف المطلوب من المورد يكون سهلاً أكثر فيما إذا كان المشروع صاحب الحاجة يقوم بتجميعه، ضوءا لتتوفر الامكانيات والتسهيلات الصناعية لديه لاستيعاب التغيير في مواصفات الجودة.
3- الكمية:

تختلف الاعتبارات الخاصة بالكمية عن اعتبارات الجودة فيما يتعلق بالفاضلة بين الشراء أو الصناع، فالوجود المرغوب فيها يمكن أن تتحقق مقدماً وبطريقة قاطعة، ولكن الأمر يختلف تماماً بالنسبة لاعتبارات الكمية. والسبب في ذلك أن الكمية يجب أن ينظر إليها من خلال الزمن، يعني أن الكمية الصحيحة في وقت محدد وفي ظروف معينة، يمكن أن تكون خاطئة في وقت آخر وفي ظروف أخرى. ومن ثم فإن الكمية المشتركة تعتبر عامل متغيراً بعكس مواصفات الجودة التي تعتبر ثابتة نسبياً.

ومن وجهة نظر الكمية، نجد أن السبب العام الذي يفضي الصناع بدلاً من الشراء هو كون حجم المشتريات صغيرة أو كبيرة، ومدا استعداد الموردين لتلبية حاجة المنشأتة في كتات الحالتين. فقد يرفض المورد التعامل بكميات صغيرة نظراً لأنها لا تحقق له وفرات، والعكس صحيح، فقد تكون الطاقة الانتاجية للمورد محدودة بشكل لا تمكنه من سداد طلبات المنشاة الكبيرة الحجم، ففي كتات الحالتين نجد أن المنشاة مضطرة لتلبية احتياجاتها عن طريق الصنع داخلياً والعكس من ذلك صحيح.

4- سرية التصنيع:

تجد بعض المشروعات نفسها مضطرة لتصنيع حاجتها من الأصناف داخلياً، وإن تأكدت في بعض الأحيان بعدم اقتصادية التصنيع الداخلي، وذلك بسبب كون عمليات تصنيع المنتج ذات طابع سري، ويعني أوضح أنه قد تكون تركيب الأصناف المستخدمة في عملية الصنع ذات طابع سري، أو تنتج وفق براءة اختراع لا يرغب المشروع في إطلاع أحد عليها.
5- ضمان استمرار التوريد:

إن الاعتبار الخاص بضمان استمرار التوريد يعتبر من أهم المؤثرات في اتخاذ قرار الشراء أو النشر، إذ يمكن القول إن الضمان يكون أكبر عند التجميع بدلاً من الشراء، وهذا الضمان الأكبر يمثل السبب الرئيسي لتفصيل النشر، لذلك فالقرارات التي تبنى على هذا السبب تبدو أكثر منطقية، خصوصاً للمشروعات الصناعية الكبيرة الحجم، حيث يؤدي توقف خطوط الانتاج بسبب نقص المواد إلى أضرار ضخمة يتربى عليها خسائر كبيرة، وعلى الأخص إذا كانت نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة الكلية كبيرة، وهي الصفة الغالبة في تلك المشروعات.

إن التصميم الداخلي يساعد المشروع على القضاء على مخاطر توقف الانتاج لديه لأي سبب كان مثل اضراب العمال في شركة المورد، أو تأخر عمليات الشحن والنقل والاستلام، أو بسبب بعض المواقف الخاصة باللورداء، فإن يحدث تواصل بين المهندسين في استغلال حاجة المشروع ومن ثم تحديد أسعار متفقة.

بُحور الإدارة المشتركة في قرار الشراء أو النشر:

ويوجه عام — وكما سبق أن شرحنا سابقاً — تحتل إدارة المشتركة مركزاً مهماً في التنظيمات الصناعية وعلى الأخص الكبيرة منها، ومن ثم يعتبر مدير الشراء واحداً من أعضاء الإدارة العليا الذي يسهم أسهمًا فعالاً في اتخاذ قرار الشراء أو النشر، لما لديه من خبرة وعمر ومهارات تتعلق بالأعمال والمشتريات والسندات والنقل،합 تقيد الإدارة العليا وتساعدها على اتخاذ مثل هذا القرار المهم.

73
بناء على ما تقدم يمكن القول إن قرار الصنع أو الشراء ليس من اختصاص إدارة واحدة معينة، بل إن اتخاذ هذا القرار هو في الواقع نتيجة دراسة وتحليل وتفكير من قبل عدة أقسام، وهو يقوم على نتائج الدراسات المشتركة التي تسهم فيها الأقسام ذات الصلة.
الفصل الرابع
الإجراءات العامة في وظيفة الشراء

- نشأة وادراك الحاجة.
- توصيف الحاجة.
- تحديد الكمية.
- اختيار المورد.
- إصدار أمر التوريد.
- متابعة أمر التوريد.
- الاستلام والفحص.
- مراقبة قوائم (فواتير) الشراء.
الفصل الرابع
الإجراءات العامة في وظيفة الشراء

تعبر إجراءات الشراء عن المراحل التي تمر بها عملية المشتريات، أو الأعمال الواجب القيام بها من قبل إدارة المشتريات في سبيل توفير احتياجات المنشأة من المستلزمات، وذلك منذ ظهور الحاجة لأي صنف من المستلزمات حتى ساعة وصوله إليها وتخزينه في مستودعاتها. وبالتالي فإن دلت هذه الإجراءات في مضمونها على شيء فإنما تدل على الأعمال الرئيسية والتقصيلة الواجب اتباعها في سبيل توفير احتياجات العمل في المنظمة من المستلزمات بالجودة والكمية المناسبتين، وفي الوقت والساعة المناسبين. وسنعد الى شرح هذه الإجراءات بشيء من الإيجار في هذا الفصل لإعطاء القارئ فكرة عامة عن مضمونها، على أن نأتي على شرح هذه المضمونات تفصيلاً في الفصول القادمة من القسم الأول الذي يعالج وظيفة الشراء.

فبما يلي عرض موجز لهذه الإجراءات:

نشأة وإجراءات الحاجة:

من المفروض أن أية عملية شراء لا بد وأن تتطلب احتياجات معينة من
المستلزمات، ومن هنا يمكن القول أنه لا بد وأن يكون هناك حاجة لكي يتم الشراء، الذي يبدأ عادة بإبراز مدى الاجتهاد لصنف معين بواسطة شخص مسؤول في الإدارة أو قسم يستخدم هذا الصنف، فقد يكون هذا الشخص رئيس العمل في أحد الأقسام الإنتاجية، أو مديرًا بناء المكاتب، أو مهندس الصيانة، أو التصميم. إن نشأة وادراك الحاجة لا يعني ذكاء الشراء، إذ تكون الحاجة المطلوبة متوفرة في المخازن العامة للمنشأة، أو في أحد المخازن الفرعية التابعة لإحدى الأقسام أو الفروع، حيث يكون بالإمكان صرف الحاجة من المخزون العام، أو تحويل الحاجة من القسم الذي يكون لديه وفرة منها إلى القسم أو الإدارة التي هي صاحبة الحاجة. 

وبهجه عام يمكن حصر الجهات التي تدرك الحاجة وتتعلم بها إدارة المشتريات لتوفرها فيما يلي:

- إدارة الانتاج بالنسبة للآلات والمعدات، والمواد الأولية وكافة المستلزمات
- العمليات الصناعية.
- أقسام وأنشطة المنتجة الأخرى بالنسبة لباقي المستلزمات كأدوات الصيانة، والمفروشات، والقرطاسية... الخ.
- إدارة التخزين التي تراقب أرصدة المستلزمات الموجودة لديها، حيث عندما يقارب رصيد صنف ما على النفاد، تقوم بإعلام إدارة المشتريات بضرورة إعادة شرائه، بعد التأكد من أن إعداد المنتجة وفروضها ما زالت بالحاجة إليه.

يتضح مما تقدم أن الحاجة لصنف أو أكثر من المستلزمات، إما أن يكون هذا
الصنف جديداً لم يسبق التعامل به من قبل ولم تتم إدارته المشترات بشرائه، أو أن
يكون غير جديد سبق لإدارة الشراء أن اشترته ورخص الموجود في المخزون لا يكفي
الحاجة. ففي الحالة الأولى تقوم الجهة صاحبة الحاجة بصنف بترجمة حاجتها كتابياً
على شكل نموذج مطبوع يتضمن معلومات عن نوعيته، والكمية المطلوبة منه،
ومواصفاته، والعرض من طلبه، وذلك من قبل الرئيس المسؤول عن الإدارة والقسم
صاحب الحاجة. وفي العادة قبل أن يرفع طلب شراء الصنف لإدارة المشترات
يرسل إلى إدارة التخزين للتأشير عليه بما يفيد عدم وجوده لديها في المخازن. أما
في الحالة الثانية وهو أن الصنف سبق شرائه لكن رصيده لا يكفي الحاجة المطلوبة
لقرب رصيده المخزني على النفاد، فتكون مسؤولية إدارة الحاجة في هذه الحالة على
عاتق إدارة التخزين التي يجب عليها توجيه أمر شراء لإدارة المشترات للعمل على
إعادة شراء الصنف من جديد. وفي هذه الحالة تكون العملية روتينية متكررة، ذلك
لأن مواصفات الصنف معروفة وكذلك الكمية في أغلب الحالات.

وفي مجال إدراة الحاجة لا بد من الإشارة إلى النقاط الهامة التالية:

1- يجب إبلاغ إدارة المشترات عن الحاجة قبل مدة زمنية كافية لإعطاء
المجال والتمم من الوقت لتوفيرها وفقًا ما هو مطلوب وبكفاءة عالية.

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

---
1. محمد سعيد عبد الفتاح، "مرجع سبق ذكره"، ص: 290
3 - على إدارة المشتريات أن تحت ادارات وقروض المشاهاة على تحديد احتياجاتها بشكل مسبق.

4 - نماذج طلبات الشراء تختلف شكلًا من مشاهة لأخرى، لكن مضمونها يكون واحداً تقريباً.

وفيما يلي نموذج طلب شراء موجه لإدارة المشتريات:

نموذج رقم (1)

ملاحظة: في حالة كون الصفن تحت تصنيف، فإن تفاصيل ورسومات مذكورة، تحد المبادرات والرسومات على قائمة متصلة ترق مع النموذج، حيث لا يتسع النموذج لتوضيح كافة المبادرات عليه.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم المتسلسل</th>
<th>اسم الصفن</th>
<th>توصيف الصفن</th>
<th>الكمية المطلوبة (كمية)</th>
<th>الوحدة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

توقيع الهيئة الطالبة

توقيع الهيئة ذات السلطة

8.
توصيف الحاجة:

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

ويجري توصيف الحاجة في العادة من قبل جهتين: إما من قبل الادارات والاقسام وذلك عندما تكون الحاجة المطلوبة جديدة ولأول مرة تسترئ، أو من قبل إدارة التخزين في حالة كون الصفح المطلوب شراءه ليس جديد، وقد سبق وأن تم
إن توصيف الحاجة بالمواصفات المطلوبة وتحقيق التوصيف الدقيق يتطلب مهارة خاصة من إدارة الشراء التي يجب أن يكون لديها الخبرة الكافية بالاصناف المراد شراؤها، والعمليات الصناعية التي تحتاج إليها، واستعمالاتها المختلفة، حتى يمكنهما من معرفة التوصيف غير الدقيق، واقتراح بعض التعديلات عليها التي تحقق للمنشأة فورات دون التأثير في استعمالها، ومثال على ذلك اقتراح مواد بديلة لها نفس المواصفات بأسعار أقل. ولخدمة هذه الغاية تمكِّد إشرطة المشترات إلى إعداد سجلات دقيقة عن مختلف الاصناف التي تطلبها إدارة المشتريات وأقسامها وتشمل وصفاً لها، وذلِك من أجل مطابقة أوصاف الاصناف المطلوبة بها، توجيهًا للثقة. (1)

ويجد الإشارة في هذا المقام أنه لا يجوز لإدارة المشترات إجراء أي تعديل في المواصفات المطلوبة، إلا بعد الرجوع إلى الجهء صاحب الطلب وإن كان هناك خطأ واضحًا، وهذا من أجل تحقيق الانسجام بين إدارات المشتريات وعدم وقوع احتكاك بينها وخلق مشاكل إدارة الشراء في غنى عنها.

**تحقيق الجملة:**

يجري تحديد كمية الشراء من قبل الجهات صاحبة الحاجة في المنتجات التي إما أن تكون إدارة الانتاج في ضوء احتياجات خطط التشغيل والإرشاد، أو إدارة

1. م. م. محي الدين الأزهر، "إدارة المشترات مبادئ، سياسات،" دار الفكر العربي، القاهرة، 1977، ص: 197.
التخزين، أو من قبل أية إدارة أخرى بالنسبة للأصناف التي لا تدخل في العمليات الصناعية. وقد أوضحت أن أية جهة طالبة لصنف ما، عليها أن تحدد حاجتها قبل مدة معقولة من موعد استعمالها له، وذلك ليكون لدى إدارة المشتريات متسع من الوقت لتتنظم عملية الشراء واتخاذ قرار الشراء المناسب باقل التكاليف، ومحور عملية التنظيم هذه تقوم على أساس توزيع اجمالي الاحتياجات على عدد من مرات الشراء، ثم تحديد كمية المشتريات في كل مرة، شريطة عدم الإخلال بمواعيد الاستعمال، ومراعاة جميع الظروف والمتغيرات التي تؤثر في ذلك، ويطلق على هذا العمل التنظيمي هنا تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وستأتي على شرحها بالتفاصيل في موضوع لاحق.

اختيار الورقة: (1)

اختيار الورقة المناسب هو الإجراء الرابع في سلسلة مراحل تنفيذ عملية الشراء التي تقوم بها إدارة الشراء والتخزين في سبيل توفير احتياجات المنظمة من المستلزمات. وفي هذا الصدد يجب التمييز بين كون الاصناف المطلوبة تشترى لأول مرة، أو سابق شراؤها من قبل ويتكرر هذا الشراء. فالنسبة للحالة الأولى يتطلب الأمر من إدارة المشتريات أن تقوم بمسح شامل قدر الامكان عن الموردين الذين ينتجون أو يتعاملون بالحالة المطلوبة، وجمع معلومات كاملة عنهم فيما يخص أسعارهم، ومستوى جودة منتجاتهم، والتفصيلات التي يقدموها لعملائهم.
وسمعتهم في السوق، من حيث وفائهم بالتزاماتهم للغير الذين يتعاملون معهم. أما الحالة الثانية فتكون لدى إدارة المشتريات عادة سجلات تتضمن قائمة بالموردين الذين سبق التعامل معهم وتوجد معلومات كاملة عنهم فيما يخص الأسعار والجودة... الخ.

بعد تحديد مصادر التوريد أو قائمة الموردين المحتملة، تقوم إدارة المشتريات بالمفضلة بينهم لاختيار الورد المناسب، وهو الذي يقدم أفضل الأسعار والشروط.

وتركز معظم المنتشات كثيراً على شرط السعر.

وبعد عملية اختيار الورد المناسب، تبدأ عملية التفاوض معه للحصول على شروط أفضل من التي قدمها أو جمعت عنه في تعامله مع عماله آخرين، وذلك قبل التعاقد معه على توريد الكمية المطلوبة.

أصبح أمر التوريد:

اصدار أمر التوريد هو المحصلة الطبيعية لسلسلة الإجراءات السابقة، حيث بعد اختيار مصدر الشراء أو الورد المناسب والموافقة على أسعاره وعروضه، يتم الاتفاق النهائي معه على توريد الصنف أو الأصناف المطلوبة، إما بالمراسلة أو بالتفويض أو بالبرق أو بالتيكس، ويعقب ذلك اصدار أمر توريد الذي يرسل إلى المورد على شكل نموذج مطبوع. وتقوم إدارة التوريد بدورها بإعداد الأوراق التي تتعلق بما يتعلق بالمورد، يقوم بإعداد الشرطات الفنية والاقتصادية، وتمسك بذلك بنشر الإمكانات المطلوبة حسب الشروط المتفق عليها معه، لقاء دفع الانتشة قيمة هذا الأصناف بعد اتمام التوريد، وإداء الورد لجميع التزاماته.

84
ويختلف أمر التوريد من حيث الشكل من منظمة لآخر حيث لا يوجد شكل نموذجي واحد، أما المعلومات والبيانات التي يتضمنها فهي تكون في العادة متنافرة ومتشابهة، ويجب أن تكون واضحة ودقيقة كي لا يحدث التباس أو سوء فهم بين المشتري والموارد، وأن تكون كافية وواضحة تؤدي إلى قلة المراسلات للاستيضاح والتفسير بينهما. ويتضمن أمر التوريد عادة الأمور التالية:

- موانع الصنف، العلامة التجارية، شروط الشحن، طريقة دفع القيمة.
- كيفية توريد الكمية، مواعيد التوريد، مكان التسليم...

متابعة أمر التوريد:

ما لا شك فيه أن أي تأخير في وصول طلبيات الشراء على التاريخ المحدد لها والتفق عليه مع المورد، سيحدث ارتباكًا في العمليات الإنتاجية في المشتري، وقد يوقفها في بعض الحالات، ولا يخفى على أحد مدى خطورة ذلك، لأن نجد من الضروري أن تولي إدارة المشتريات المتابعة اهتمامًا خاصًا. وتتم عملية المتابعة بالاتصال المستمر بالمورد لحثه وتذكيره بموعد التسليم المتفق عليه، ومعرفة أي تعديل من طرفه عن هذا الموعد، كي تعلم إدارة المشتريات الجهات المعنية في المشتري، قبل مدة كافية، لتعمل حسابها لمواجهة الوقوع الجديد بالتعاون معها. وفي الواقع تتطلب إجراءات متابعة الشراء الكثير من الاتصالات والمراسلات بين الطرفين، مما يستدعي تخصص أفراد مسؤولين عن تلك المهمة لدى إدارة المشتريات. هؤلاء الأفراد يجب أن يكون لديهم دراية واللام كامل بكافة الظروف المتعلقة بطلب الشراء.
وأمر التوريد من حيث كافة الشروط المنصوص عنها فيما كالكمية والسعة، والمواصفات، ومعدة التسليم... الخ.

ولا بد من الإشارة في هذا المقام إلى أن عمل التتابع يقتضي فتح ملف لكل أمر شراء وتوريد تحت التنفيذ، حيث تحتفظ فيه إدارة المشتريات بنسخ من جميع الاتصالات التي تمت بخصوص متابعة تنفيذها، ثم تصنيفه بعد الانتهاء منه، والغاية من ذلك هي معرفة موقف أي طلب شراء تحت التنفيذ بسهولة وسرعة في أي وقت تريدة.

الإعداد والفحص:

بموجب هذا الإجراء يتم استلام طلبيات الشراء من المورد عن طريق جهة الناقل، والقيام بفحصها ظاهريًا للتأكد من سلامتها من حيث الوزن، والعدد، وعدم وجود تلف ظاهري، وذلك للاخلاء مسؤولية الناقل، أو تحميله مسؤولية فيما إذا كان هناك نتائج فحص غير سليمة كانت بسببه، واعلام المورد بها فورًا. ولا يقتصر الأمر على هذا الحد، بل تقوم إدارة المشتريات بفحص طلبية الشراء، فحصًا دقيقًا للتأكد من مواصفاتها ومتاحتها مع المواصفات المحددة التي اتفق عليها مع المورد. والفحص الدقيق إما أن يتم لجميع وحدات طلبيات الشراء، أو على عينة منها وذلك حسب الحاجة، كما يتم داخلياً في المشتاة، أو خارجياً في مختبرات خاصة، وتلجان إدارة المشتريات إلى هذا الأمر، عندما تتطلب طبيعة المواد المستلمة فحصًا دقيقًا، ولا يوجد في المشتاة تجهيزات ومعدات لتنفيذ هذا الفحص، وبعد الانتهاء من عملية الفحص.

86
الدقيق ينظم به محضر يوضح نتائج الفحص، وأعلام الورود بها، وتسوية الأمور
معه عندما تكون المواصفات غير مطابقة.

مراجعات قوائم (فواتير) الشراء:

يقصد بمراجعة قوائم أو فواتير الشراء مقارنة المعلومات الواجبة في القوائم مع
ما هو متفق عليه مع الورود في أمر الشراء فيما يخص الكمية، والسعر، والجودة.
وفي هذا الصدد يوجد مخالفات في الرأي حول الجهة التي سوف تستد فيها هذه
المراجعة، ومقرر الخلاف في الرأى هو حول ما إذا كان من الافضل أن تتولى إداره
المشتركة عملية مراجعة قوائم الشراء أو تترك هذه العملية إلى إدارة الحسابات.
وهناك شيء من الجدل حول أي من الرأيين أفضل من الآخر، فكل رأى ما يؤديه.
ويمكن أيضاً اعتبارات التي تؤيد قيام إدارة المشتركة أو إدارة الحسابات
بمراجعة قوائم الشراء كما يأتي (1):

1- اعتبارات التي تؤيد قيام إدارة الشراء بمراجعة قوائم الشراء:

1- مراجعة القوائم بعد استلامها بعد جزء من وظيفة الشراء، حيث أن
استلام القوائم هو الدليل على أن الورود قد قام فعلاً بشحن الورود والسلع المتفق
عليها، وهذه الخطوة تعد ضرورية لمتابعة حقوقوات الشراء.

2- إدارة الشراء مسؤولة عن وصول الورود والسلع المطلوبة في الوقت المناسب
والمكان المحدد، وفي ذلك تقوم بمتابعة حقوقوات الشراء. ومن الواضح أن ارسلت قائمة

(1) - علي الشريف، د. علي الشرقاوي، "مراجعات فواتير الشراء"، ص ص: 41، 40.
الشراء يعتبر اشعارا من الورد للمشتري بشحن المواد المطلوبة، وهذا الشعار له أهمية خاصة لعرفة أما، ثم بشأن نتيجة المتابعة، وهو من واجبات ادارة المشتريات.

3- إن استلام ومراعاة قوائم الشراء يعد جزءاً من مسؤولية من قام بالشراء، لكي يتأكد من أن الطلبات التي قدمها قد نفتبت بدقة تامة، وفي حالة وقوع أخطاء، فإنه من واجب المشتري الاتصال السريع بالورد لفرض تصحيح الخطأ وأجراء التعديلات اللازمة. إضافة لذلك فإن إدارة الشراء في الجهة الوحيدة التي لها معرفة تامة بالشروط التي تضمنها أمر الشراء، والأهمية النسبية لشروط الاتفاق، ومن ثم تكون في مركز أفضل عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

4- إن عمليات الشراء لا تنتهي إلا بعد دفع ثمن المواد والسلع المشترى حسب الأسعار المتفق عليها في عقد الشراء. وما أن الحصول على المواد والسلع بالسعر المناسب يعد من أهداف إدارة الشراء فإنه لا يمكن التأكد من مدى إنجاز هذا الهدف إلا بمراجعة القوائم التي يرسلها الورد بالنسبة لجميع المواد والسلع المشترى من قبل إدارة المشتريات.

5- نظراً لمعرفة إدارة الشراء وعلمها بمواصفات الأصناف والكميات المطلوبة من المواد والسلع المختلفة من جهة، وخبرتها بحالة العرض والطلب في الأسواق من جهة ثانية، يكون لديها امكانيات متاحة تساعدها في النظر واتخاذ قرار فيما إذا كانت الكميات أو المواصفات الواردة - رغم ما تتحمله من اختلافات - تفي بمتطلبات الانتاج أو الاستخدام، فلا يتحتم رفضها والاستنفار لحين ورود غيرها، خاصة إذا كانت المسافة بين المشتري والورد بعيدة من ناحية وكانت الأصناف والكميات المطلوبة.
ب- الاعتبارات التي تؤيد قيام إدارة الحسابات بمراعاة قوائم الشراء:

1- تمثل عملية مراجعة قوائم الشراء اجراءً محاسبياً لا يمكن ان يتم بكفاءة وفاعلية الا في الإدارة المحاسبية وذلك لارتباطها بالنظام المحاسبى المتبغ في النشأة وعليه فعملية المراجعة من قبل إدارة الحسابات من مبادىء المراجعة السليمة والتنظيم السليم.

2- إلى جانب السبب السابق يفضل قيام إدارة الحسابات بالمراجعة ، كي تنفذها سريعاً وترسل القيمة للمورد في الوقت المطلوب من أجل الحصول على الخصومات النقديه التي يقدمها لعملائه وربما وربما.

في الواقع لا يوجد خلاف في الرأي فكل الجهتين يجب أن تشتركا في عملية المراجعة والتفتيش، فالهدف من مراجعة فواتير الشراء لا يقتصر على التواقي الرقمية التلقية عليها، بل يستهدف أيضاً مطابقة مواصفات الطلبة الفنية مع ما هو مطلوب.

لذلك يمكن القول أنه لا يمكن الاستغناء عن مراجعة الإدارة هذه القوانين، وقيام أحدهما بالمراجعة لا يلغي دور الإدارة الثانية، فعملهما يكمل بعضه.

89
الفصل الخامس
تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية

- مفهوم تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
- العوامل المؤثرة في تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
- أسس ومبادئ تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
- طرق تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
- تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية وخصم الكمية.
- بعض المشاكل التي تواجه تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية.
الفصل الخامس
تحقيق كمية طلب الشراء الاقتصادية

مفهوم كمية طلب الشراء الاقتصادية:
إن الشراء بالكمية المناسبة ليس مجرد التعاقد على شراء الكميات المطلوبة، فالكميات المحددة في طلبات الشراء المقدمة لدارة المشتريات من قبل ادارات واقسام المشتريات لا تأخذ في اعتبارها الجوانب الاقتصادية، والناحية الفنية المتعلقة بعملية الشراء، وما دامت إدارة المشتريات تسعى إلى انجاز أفضل وارد وخصوصا فيما يتعلق بالناحية التكلفة، نجد من الطبيعي أن تشتهي الاحتياجات المطلوبة إما بعقد أو أكثر بشكل يقلل من التكلفة إلى أدنى حد ممكن، مراعية في ذلك عوامل متعددة سنأتي على شرحها لاحقًا.

ويشكل عام يمكن القول أن إدارة المشتريات وهي في صدد تحديد كمية الشراء (الاقتصادية) المناسبة تواجه اتجاهين:
الأول: وهو الميل إلى طلب عدد كبير من الوحدات في طلبية الشراء الواحدة، حتى يمكن تخفيف تكاليف عملية الشراء إلى أقل حد ممكن، وضمان استمرارية العمليات الصناعية الانتاجية والنشاط العام لجميع ادارات وفروع المنشأة.

93
الثاني: ويعبر عن الليل إلى تقليل عدد الوحدات المقدمة شراؤها حتى لا تتراكم كميات كبيرة منها في المخزون مما يزيد من تكلفة تخزينها.

ويؤدي هذا إلى تغيير الأسعار التي تؤثر سلباً في ربحية المشتري، فبما فيهما يتعلق بالاتجاه الأول فالمغالاة فيه سيعرض المشتري إلى الأمر التالي.

1- تجميد أموال على شكل مخزون كان يمكن استعمالها في مجالات أنشطة أخرى. تعود برياح على المشتري.

2- زيادة فرص التلف والتقدم التي تتعلق بالكمية المخزنة لزيادة فترة تخزينها.

3- احتمال انخفاض الأسعار في المستقبل وص옵ة المشتري بخسائر.

أما فيما يتعلق بالأخطار التي قد تتعرض لها المشتري نتيجة نقص المستلزمات الناتج عن الاتجاه الثاني فيمكن تخصيصها بما يلي:

1- حظر توفر العمل في المشتري بسبب النقص في مستلزمات العمل.

2- عدم الاستفادة من خصم الكمية الذي يمنحه الموردون عند الشراء بكميات كبيرة مما يرفع من تكلفة الشراء.

3- زيادة تكاليف الشحن والنقل نظرًا لنقل حمولات قليلة، حيث ستوزع هذه التكلفة على عدد أو كمية قليلة من الوحدات المشترى عكس الوضع فيما إذا كانت الكمية كبيرة.

في ضوء ما تقدم نجد أنه من الضروري اتباع حل وسط بين الاتجاهين السابقين، وهو ما أطلق عليه الكمية الاقتصادية أو المناسبة للشراء التي يمكن تعريفها

ملف 94
الآن بما يلي:

"كمية الشراء المناسبة، هي الكمية التي تفي باحتياجات العمل والانتاج (من المستلزمات) بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء والتكاليف المالية، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل والانتاج، وتصبح النشأة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها. وببناء عليه فالكمية المناسبة للشراء هي التي تكون عندما تكفل الشراء أقل ما يمكن، حيث إذا زادت أو نقصت كمية الشراء عنها، أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة، ولا شك أن تحقيق التوازن بين هذين الاتجاهين الذي عبرنا عنه بالكمية الاقتصادية للشراء ليس بالأمر السهل، بل من الأمور التي تتطلب خبرة كبيرة والمام بظروف وطبيعة العمل في النشأة، وظروف السوق، والأوضاع الاقتصادية العامة السائدة في البيئة المحيطة بالنشأة، وامكانيات النشأة المالية.

العوامل المؤثرة في تحديد هكذا، كمية طلب الشراء الاقتصادية:

لا شك أن هناك عوامل متعددة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند قيام ادارة المشتريات بتحديد الكمية المناسبة للشراء، حيث لكل عامل منها تأثير خاص يدفع كمية الشراء في كل عقد نحو رقم معين، مما يتوجب على هذه الإدارة أن تلاحظ هذه العوامل وتدرس تأثيرها في كل عملية شراء على حدة، وسنعد فيما يلي إلى عرض وتوضيح أهم هذه العوامل المؤثرة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل داخلية.
أولاً: العوامل الخارجية

وتشمل على العوامل التالية:

١- مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة وصعوبة الحصول عليه.

يرتبط هذا العامل بظروف العرض والطلب الخاصة بالصنف المطلوب في السوق.

فعندما تتوقع إدارة المشتريات قلة العرض أو احتمال فقدان الصنف من السوق تلجأ في هذه الحالة إلى الشراء بكميات كبيرة، لكن بعد أن تدرس الاضرار التي ستنتج عن فقدانه من السوق وعدم إمكانية شراء بديل عنه، وتحدد أيضاً خطر توقف العمل في المنشأة وأضراره. وتجر الإشارة في هذا المجال إلى أن توفر الصنف في السوق قد يكون مرتبط بظروف موسمية خاصة بانتاجه كما هو الحال في جميع المنتجات الزراعية، حيث يستجيب الأمر من قبل إدارة المشتريات أن تشتري منه بكميات كبيرة في فترة زمنية قصيرة وهي فترة انتاجه(1)

٢- توقع تبدل الأسعار في المستقبل.

من العوامل التي تتأثر بها كمية الشراء توقع إدارة المشتريات ارتفاع أو انخفاض أسعار الأصناف التي تحتاجها مستقبلاً. فعندما تتوقع أن اتجاه الأسعار أخذ بالارتفاع، تسعى في هذه الحالة إلى شراء كميات أكبر تغطي حاجتها لفترة زمنية طويلة لنتلافي ارتفاع الأسعار من جهة ولتبني استمرارية العمل من جهة ثانية، أخذة بعين الاعتبار كلفة التخزين، إذ قد تكون مرتفعة أكثر من ارتفاع كلفة الأسعار، أما إذا كان من توقع إدارة المشتريات أن الأسعار المستقبلية ستكون

١- س. هيثم هاشم، "راجع سبق ذكره" ص: ١٧٦.
منخفضة، فإنها تكفي بشراء كميات تغطي حاجة التنشأة لفترة قصيرة، أخذة
باعتبارها مدى توفر الصنف المطلوب في السوق في الفترة القبلية(1).

3- ارتفاع تكلفة تنفيذ عملية الشراء:

عندما تكون تكلفة تنفيذ عملية الشراء مرتفعة من حيث اختيار المورد، والنقل
والتغليف والفحص والاستلام... الخ، فإنه من المتوقع أن تسعي إدارة المشتريات إلى
شراء كميات أكبر وبدفعة واحدة، من أجل تخفيف هذه التكلفة، ذلك لأن الشراء
بكميات قليلة في هذه الحالة وعلى دفعات متعددة، سيجعل هذه التكلفة عموماً
مرتفعة، إذ سيكون نصيب الوحدة الواحدة من الصنف المشترى من المصاريف
مرتفعًا، نظراً لقلة عدد الوحدات المشتراة في الطلبة الواحدة أو في عقد الشراء
الواحد.

4- توفر الاصناف البديلة:

إذا وجود أصناف بديلة للصنف المطلوبة شراءه يجعل لدى إدارة المشتريات
الشجاعة أن تشترى بكميات ليست بكبيرة إذا كانت باقي الظروف تسمح بذلك. أما
إذا لم يكن هناك أصناف بديلة، وخوفاً من احتمال الندرة وفقدان الصنف من
السوق، تسعي إدارة المشتريات في هذه الحالة إلى الشراء بكميات أكبر، لمنع خطر
توقف العمل(2).

---
1 سليمان عبيدات وأخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص: 14.
2 المرجع السابق مباشرة، ص، ص: 140، 1410.
الفترة اللازمة لاتمام عملية الشراء:

تختلف هذه الفترة من طلبية لأخرى، وذلك حسب نوع المستلزمات المراد شراؤها ومصدرها وموردها، وعلى يمكن القول أنه كلما كانت هذه الفترة طويلة أدى ذلك إلى زيادة كمية الشراء لتفتي هذه الفترة بالعكس من ذاك صحيح (1).

ثانياً: العوامل الداخلية.
وتتمثل على العوامل التالية:

1- الامكانيات المالية للمنتجة:
تعتبر الامكانيات المالية للمنتجة من العوامل المهمة والمؤثرة التي لها اعتبار كبير عند تحديد الكمية الاقتصادية للشراء. وقد تصل إدارة المشترات إلى تحديد كمية مناسبة وهو الحجم الاقتصادي للشراء، لكن لا يمكنها شراءه، وذلك بسبب ضعف القدرة المالية للمنتجة، أو عدم توفر سيولة نقدية كافية لسداد قيمة الكمية التي تم تحديدها.

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

3- سياسة الشراء المتبقية:
عند تحديد كمية الشراء المناسبة لا بد من أن نأخذ في اعتبارنا سياسة الشراء

1 - محمد سعيد عبد الفتاح، "مرجع سبق ذكره"، ص: 166.
المتبعة في المشائة، التي تركز كثيراً على ضرورة انتهاء عمليات الشراء قبل فترة من
بدء العمل الانتاجي لمنع خطر توقف العمل، وعدم تجديد أموال كثيرة في شراء
المستلزمات على شكل مخازن، والسعي أيضاً إلى الشراء بالجودة المناسبة والسعر
المناسب.

4 - السياسة التخزينية في المشائة:
من الضروري عند تحديد الكمية المناسبة للشراء أن يأخذ في الاعتبار سياسة
التخزين المتبقية في المشائة، والتي تحدد مسارات تخزين العليا وال الدنيا لكل صنف
على حده والتي يجب عدم تجاوزها.

5 - معدل استخدام الصنف:
الصنف ذو معدل المرتفع في الاستخدام يتبع لادارة المشتريات شراء بكميات
أكبر من الصنف ذي معدل المنخفض، فالإنتاج المستمر والكبير غالباً ما يستخدم
اصنافاً من المواد بمعدلات مرتفعة تسمح لادارة المشتريات أن تشتريها بكميات
كبيرة، حيث يساعد الاستخدام الثابت للمواد على تحديد الحاجة بشكل أدق مما هو
الحال في سياسة الانتاج حسب الطبيبة.

6 - طبيعة الصنف:
قد تكون طبيعة الصنف المطلوب شراءه حساسة قابلة للتلف السريع، أو
الاشتعال أو أي نوع آخر من الخاطر. في هذه الحالة يظهر الميل إلى الشراء
بكميات أقل تذكيراً لملئ هذه الأمور.
توقع انخفاض المبيعات:

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

أسس ومبادئ تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية:

يعتبر تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية على أساسين هما: تكلفة إعداد أمر الشراء أو الطلبة الواحدة وتغذيها وتكلفة تخزين المتطلبات من المواد وغيرها.

وستعمل فيما يلي إلى عرض عناصر التكلفة التي يتضمنها كل أساس:

١- تكلفة التخزين:

وتشمل على عناصر التكلفة التالية: (١)

١- تكاليف أرض المخازن المملوكة والإيجار في حالة المخازن المؤجرة.
٢- تكاليف التلف والتقادم للمواد والسلع المخزنة.
٣- تكاليف النقل والتأميم والمناولة للمواد أو السلع المخزنة.

(١) غالب فنان، م.  محمد عيسى، "مراجع سبق ذكره"، ص: ١٥٨.
(٢) يسري خضر اسماعيل، "مراجع سبق ذكره"، ص ص: ١١٠-١٧٣.
- تكاليف معدات المناولة وأجهزة التكييف المستخدمة في المخازن.

- تكاليف الرقابة على جودة المخزون.

- أجر ورواتب العاملين في المخازن.

- تكاليف أخرى كالإضاءة والتهوية والتبريد والمياه.

- فائدة رأس المال المستثمر في المخزون.

- تكلفة تنفيذ أمر الشراء:

وتتضمن عناصر التكلفة التالية:

- رواتب الموظفين، ومصاريف المطبوعات.

- طلب العطاءات ومراجعتها.

- فحص العطاءات والبحث فيها.

- التعاقد مع المورد.

- إصدار أمر التوريد.

- نقل واستلام الأصناف استلاماً مبدئياً.

- استلام الفحص النهائي للأصناف.

بناءً على عناصر التكلفة السابقين، الذين يمثلان تكاليف الشراء، يمكن القول أن الكمية الاقتصادية للشراء تتعدد عند أدنى تكلفة اجمالية تتضمن تكاليف التخزين وتكلفة تنفيذ أمر الشراء، في ضوء مجموعة الاعتبارات المفسرة لبناء التكلفة المشار إليها أعلاه والتي تعبير عن مبادئ احصاس كمية الطبق الاقتصادية التي توضح مضمونها فيما يلي:
أ- تحديد حد أدنى للمخزون، فتعد وصول طلبية جديدة سيكون في مخازن
النشأة كمية من المواد والسلع المخزنة كاحتياطي، هذا الإجراء يمنع نفاد المخزون
بشكل كلي قبل استلام الطلبة الجديدة.
ب- لغرض الاحتفاظ بالمخزون، يجب أن تتحمل النشأة تكلفة الاحتفاظ بها
والتي يسببها يفضل أن يكون معدل المخزون دائماً أقل ما يمكن من أجل خفض هذه
التكلفة.
ج- أن المخزون يمثل شكلًا من أشكال استثمار رأس المال، وما أن المخزون
يتمثل موارد عاطلة لحين استخدامها، فإن هذا النوع من الاستثمار من شأنه أن
يؤدي إلى حرمان النشأة من الفوائد الناجمة عن هذا الاستثمار بخلاف الاستثمارات
الإنتاجية الأخرى.
د- تدفع النشأة اقتصاداً للتأمين عن كل ما عندها من مخزون.
ه- أن خزان المواد والسلع المختلفة يتطلب تهيئة مكان ملائم لها في النشأة
الأمر الذي يتطلب بعض المصاريف التي تصرف على تدفئة وتبريد وتبرد
وتصلح واستهلاك بناء المخزون.
و- أن المواد والسلع المخزنة تكون عرضة للتلف، كما وهناك خطر انخفاض أو
انعدام قيمتها، أما بسبب تغير الطرق التقنية أو بسبب تغير اللهب والطراز، أو بسبب
تقلبات الأسعار.
ز- تتطلب في كل مرة تطلب فيها المواد أو السلع بعض المصاريف وتشمل
بتكاليف الطلبات التي يسببها يكون من المفضل عند طلب المواد أو السلع أن تطلب

102
بكميات كبيرة وفي اوّلات متباينة بدلاً من طلبها بكميات صغيرة وفي اوّلات متقاربة.

- تتحمل النشأة في حالة شراءاً للمواد والسلع مصروفات متغيرة

كمصروفات تهيئة وارسال طلب الشراء أو الاستلام.

عند مراجعة النقاط السابقة يتضح لنا أن هناك مزايا وعيوب لكل من الاحتفاظ
بالمخزون بكميات كبيرة أو قليلة فهناك تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف الطلبات
وكل منهما يؤثران على الآخر بشكل معاكس. فمن أجل أن تحقق النشأة تكاليف
خزنة منخفضة، يستوجب الامر طلب أقل ما يمكن من الكميات وفي فترات متقاربة.
في حين من أجل أن تحقق تكاليف طلبات منخفضة يستوجب الامر طلب أكبر ما
يمكن من الكميات وفي فترات متباينة، فما هي إذن كمية الطلب الاقتصادية؟
يمكن التعرف على كيفية احتساب كمية الطلب الاقتصادية والتي عندما تحصل اقل
تكاليف كلية لشراء الخزينة من خلال طرق معروفة تستخدم لهذه الغاية، والتي
سنأتي على شرحها لاحقاً.

طرق تحديد كمية طلب الشراء الاقتصادية:

يمكن تحديد كمية الشراء الاقتصادية بوساطة الطرق التالية:

أولاً: الطرق الكلاسيكية

ويطلق عليها البعض اسم الطريقة الحسابية أو طريقة الجداول الإحصائية.

ويحترف في استخدامها ما يلي: (1)

---
1 - د. محمد عفيفي حمودة، "إدارة المواد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1978، ص 7777.
ان يكون معدل استهلاك الصنف ثابتًا.

- ضمان الالتزام في التوريد في فترات متتالية وفق تذبذب معدل الاستهلاك المعرف مسبقاً.

ثبات الأسعار بالنسبة للصنف خلال فترة زمنية محددة، ولا توجد خصومات على الكمية.

- معرفة تكلفة التخزين التي شرحناها في الفقرة السابقة.

- معرفة تكلفة اعداد وتنفيذ أمر الشراء الواحد، وقد شرحناها سابقاً.

وعند الإشارة في هذا المجال إلى أن تكلفة التخزين تناسب طرداً مع كمية المخزون، بمعنى أنها متغيرة تزداد مع زيادة حجم المخزون والعكس من ذلك صحيح.

كما نود الإشارة إلى أن تكلفة اعداد وتنفيذ أمر الشراء متغيرة مستقل لا تتغير بتغير حجم طلبية الشراء، عكس تكلفة التخزين التي تعتبر متغيرة تابع له علاقة بكمية الشراء، وأيضاً فهي تحتسب كنسبة مئوية من متوسط كمية الشراء التي ست膳 خازن وتمثل كمية المخزون.

ولشرح هذه الطريقة نورد المثال التالي:

تقوم احدى المنشآت بشراء حاجتها السنوية من المادة (س) بواقع (200) وحدة قيمتها (242) دينار ولا يمنح خصم كمية لقاء زيادة كميات الشراء، فإذا كان أجمالي التكاليف لامر شراء جديد هي (8) دينار، وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون هي 10% من متوسط قيمة المخزون فما هي افضل كمية للشراء؟

104
لحساب الكمية الاقتصادية يحتاج الأمر إلى إعداد الجدول التالي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>التكلفة الكلية</th>
<th>تكاليف الشراء</th>
<th>تكاليف التخزين</th>
<th>متوسط قيمة المخزون</th>
<th>مبلغ الدفعة</th>
<th>عدد الدفعات السنوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>دينار</td>
<td>دينار</td>
<td>دينار</td>
<td>دينار</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>128</td>
<td>8</td>
<td>12</td>
<td>120</td>
<td>2400</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>76</td>
<td>16</td>
<td>6</td>
<td>600</td>
<td>1200</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>40</td>
<td>40</td>
<td>400</td>
<td>800</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>62</td>
<td>32</td>
<td>3</td>
<td>300</td>
<td>600</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>64</td>
<td>40</td>
<td>24</td>
<td>240</td>
<td>480</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>68</td>
<td>80</td>
<td>2</td>
<td>200</td>
<td>400</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>96</td>
<td>80</td>
<td>1</td>
<td>100</td>
<td>300</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>80</td>
<td>12</td>
<td>120</td>
<td>240</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

"لقد اعد هذا الجدول على افتراض ثبات السعر بالنسبة لمختلف الكميات كما اغلق الرصيد الاحتياطي.

1.5
ملاحظات حول أعداد الجدول:

1- حسبت تكاليف التخزين على أساس متوسط قيمة المخزون مضروبا بنسبة تكاليف التخزين اي:

\[
\text{متوسط قيمة المخزون} \times \frac{1}{10}
\]

2- حسبت تكاليف الشراء في المرة الواحدة (8) دنانير.

3- حسبت التكلفة الكلية كالآتي: تكاليف التخزين + تكاليف الشراء.

4- حسب السطر الأول وباقي الأسطر على النحو التالي:

- متوسط قيمة المخزون: \( \frac{2400}{2} = 1200 \) وحدة

- تكاليف التخزين: \( \frac{1200}{10} = 120 \) دينار

- تكاليف أمر الشراء الواحد: 8 دينار

- التكلفة الكلية: 120 + 8 = 128 دينار

يتضح من الجدول السابق أن أدنى تكلفة كلية هي 128 دينار والتي تحدد عندها عدد طلبات الشراء بـ / 4 / ، وعلى فتتكون الكمية الاقتصادية:

\[
\frac{600}{8} = 75 \text{ وحدة}
\]

وقد حسب سعر شراء الوحدة عن طريق:

\[
\frac{2400}{2400} = 1 \text{ دينار}
\]

حيث يمثل مبلغ / 1200 / دينار قيمة الاحتياجات السنوية، و / 128 / دينار تكلفة يتمثلية الاحتياجات السنوية.

16
ثانياً: الطريقة الجبرية

ويطلق عليها تسمية أخرى هي "طريقة المعادلات"، وتحسب الكميات الاقتصادية

للشراء بموجب هذه الطريقة بوساطة العلاقة التالية:

\[
\frac{2 \times k \times ش}{\sqrt{ح - \frac{k \times ش}{ر \times ح}}}
\]

حيث تمثل كل من رموز المعادلة ما يلي:

ح: الحجم الاقتصادي لطبية الشراء.

ك: كمية الاحتياجات السنوية.

ش: تكلفة شراء الطبية الواحدة.

ر: سعر شراء الوحدة الواحدة من الصنف.

خ: تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من الصنف كنسبة مئوية من متوسط قيمة المخزون.

ولحساب الكميات الاقتصادية بموجب هذه الطريق نتعرض المثال التالي:

تحتاج أحد المنشآت الصناعية إلى 1000 كغ سنوياً من نوع معين من المواد

التي تدخل في إنتاج سلعتها، فإذا علمت أن تكلفة اعداد وتنفيذ أمر الشراء الواحد

50 دينار وسعر شراء الكيلوغرام الواحد 10 دنانير وتكلفة تخزينه 10% من قيمة

متوسط المخزون من سعر الشراء، فالمطلوب: حساب الكميات الاقتصادية للشراء،

وعدد مرات أو أواخر الشراء في السنة، والفترة الزمنية التي تفصل بين كل أمر شراء

وآخر.
بتطبيق المعادلة على مثالنا السابق يكون الحجم الاقتصادية لطلبية الشراء ما يلي:

$$\frac{2 \times 0.1 \times 10}{0.1 \times 0.5} = \sqrt{1000}$$

وهناك معادلة ثانية لحساب عدد مرات الشراء وهي:

$$\sqrt{\frac{\text{كم}}{\text{ر}} \times \text{خ}} = \text{ع}$$

وبتطبيق المعادلة على المثال السابق تكون عدد مرات الشراء ما يلي:

$$\sqrt{\frac{1}{0.1 \times 10 \times 0.1 \times 0.5}} = 10 \text{ أوامر شراء}$$

ويمكن الحصول على عدد أوامر الشراء مباشرة عن طريق قسمة كمية الاحتياجات السنوية على الكمية الاقتصادية للشراء على النحو التالي:

$$\frac{1}{10 \text{ أوامر شراء}}$$

ثالثا: الطريقة البيانية.

يتم تحديد الكمية الاقتصادية للشراء بموجب هذه الطريقة، عن طريق رسم شكل بحري يتم من خلاله تحديدها وتحديد عدد مرات أوامر الشراء وهذا الشكل يكون كما يلي:

- خط عمودي ويمثل إجمالي التكاليف.
- خط أفقي ويمثل وضوح عدد أوامر أو مرات الشراء.

1.8
خط خاص يوضح تكلفة التخزين ويأخذ شكل منحنى.
خط خاص يوضح تكلفة تنفيذ أوامر الشراء ويكون مستقيماً.
خط خاص يوضح التكلفة الإجمالية (تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الشراء).
ويأخذ شكل منحنى.

شكل رقم (٥)
من خلال تطبيق مثالنا الذي أوردها في الطريقة الثانية نجد أن كمية الشراء الاقتصادية وعدد أوامر الشراء تتفق وفق ما يلي:

1- إن تقاطع خط تكلفة التخزين مع خط تكلفة تنفيذ أمر الشراء، هو الذي يحدد عدد أوامر الشراء، حيث إذا مدنا خطأً من نقطة التقاطع إلى الخط الأفقي الذي يمثل عدد أوامر الشراء نصل إلى هذا العدد، وواضح من الشكل البياني أنه 10 أوامر شراء.

2- إذا مد خطأً من نقطة تقاطع تكلفة التخزين مع خط تكلفة تنفيذ أمر الشراء ليعتبر مع منحنى تكلفة الشراء الإجمالية، ثم مدناه إلى عمود التكاليف ليصل إليه، فنجد نقطة الالتفاوت أو التقاطع تتزامن الكمية الاقتصادية للشراء التي عندما تكون التكلفة أقل ما يمكن. وبقسمة كمية احتياجات المنشأة على عدد أوامر الشراء، نصل إلى تحدد الكمية الاقتصادية للشراء وهي 1000 كغ. (1).

تجديده كمية طلب الشراء الاقتصادية وخصوصية الكمية:

في بعض الأحيان يقوم المورد بمنح خصم كمية للمنشأة المشترية إذا زادت مشترياتها عن حجم معين. وفي بعض الأحيان نجد الرغبة من جانب المنشأة المشترية لاستفادة من الخصم الذي يمنحه المورد على الشراء بكميات كبيرة دون دراسة مخاطر ذلك التي قد تتمثل بالآتي:

1- د. يسري خضر إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 119: 118.
أ- إن زيادة الكمية المشتراة بهدف الاستفادة من خصم الكمية ترتيب عليها تعديل جزء من رأس المال المستغرق في المخزون وقد تضطر المنشأة إلى:

1- اخذ المبلغ المخصص لفقرات أخرى غير المشترات وخصيصه للشراء ومن ثم قد تواجه المشكلة تدبير الأموال اللازمة للتشغيل.

2- قد تقترض المنشأة لسداد قيمة المشترات مما يؤدي بها ذلك إلى دفع فائدة على رأس المال المقترض المتمثل في المخزون وقد يكون الوفر المحقق من الشراء أقل من الفائدة التي سوف تدفع على الأموال المقترضة.

ب- قد تتطلب زيادة الكمية المشتراة مساحة إضافية للتخزين لا توجد لدي المنشأة، مما يدفعها ذلك الى تأجير مساحة إضافية أو إجراء توسعات في المخزون الحالية مما قد يؤدي ذلك إلى تحمل المنشأة تكاليف تفوق الخصم المنوح لها.

جم- أما سياسة الشراء يجب أن تقوم على أساس شراء كمية الطلبات الاقتصادية وهي الكمية التي تؤدي إلى أقل كلفة كلية ممكنة أو هي الكمية التي يتعادل عندما تكاليف الشراء مع تكاليف التخزين، لذا فإن الزيادة في الكمية المشتراة تؤدي إلى الابتعاد عن كمية الطلبات الاقتصادية (الكمية الاقتصادية للشراء).

بناء على هذا يمكن القول، عندما يمنح المورد خصم كمية للمنشأة المشترية عليها ان تقارن بين الزيادة في التكاليف الناتجة عن الشراء بكمية كبيرة والوفر الناتج بسبب الخصم الذي تحصل عليه من أجل تقرير قبول أو رفض الخصم.
مثال (1):

قدرت احتياجات إحدى المشتقات من المادة (1) بحوالي (1000) وحدة في السنة. قيمة الوحدة الواحدة دينار، وكانت تكاليف التخزين (10%) من متوسط قيمة المخزون وتكاليف إصدار أمر شراء جديد (10) دنانير.

وقد اعتمدت المشتقة الشراء وفقاً للكمية الاقتصادية التي يتم استخلاصها بمعرفة قسم الشراء حيث كانت ظروف السوق اعتيادية. وقد وجدت المشتقة أن المورد قدم لها عرضاً في بداية السنة يتضمن ما يلي:

- إذا قامت المشتقة بشراء (5000) وحدة في كل مرة سوف تحصل على خصم كمية قدره (5%). والملف معرفة فيما إذا كانت المشتقة تقبل بعرض المورد أم ترفضه.

الحل:

أ- حساب الكمية الاقتصادية للشراء:

قيمة المشتريات = 1000 × 2 = 2000 دينار

\[ \sqrt{\frac{2000}{2}} = \sqrt{1000} = \begin{array}{c} 1000 \times 10 \\ \times 10 \end{array} = 10 \]

\[ \sqrt{\frac{2}{10}} = \frac{\sqrt{2}}{10} \]

\[ h = 10 \times 2 = 20 دينار. \]

112
عدد الدفعات الاقتصادية (عدد مرات الشراء) = 2

ب- عند الشراء على عشر مرات يلاحظ ما يلي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>تكاليف التخزين</th>
<th>متوسط المخزون</th>
<th>قيمة المشتريات للدفع</th>
<th>عدد الدفعات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>100 دينار</td>
<td>1000 دينار</td>
<td>2000 دينار</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>تكاليف الشراء</td>
<td>100 دينار</td>
<td>100 دينار</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

أي أن:

قيمة المادة (أ) كلها 1000 دينار × 2 = 2000 دينار

تكاليف التخزين = 100 دينار

تكاليف الشراء = 100 دينار

التكلفة الكلية للشراء في 200 دينار

ج- عند قبول خصم المورد

عدد الوحدات المشتراة في كل مرة = \(\frac{1000}{2} = 500\)

 قيمة المشتريات في كل مرة بعد الخصم = (2 × \(\frac{95}{100}\))

= 950 دينار

تكاليف التخزين

<table>
<thead>
<tr>
<th>قيمة المشتريات للدفع</th>
<th>عدد الدفعات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>200 دينار</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>تكاليف الشراء</td>
<td>20 دينار</td>
</tr>
</tbody>
</table>

113
كلية الشراء

قيمة المشتريات = 2 × 900 = 1,800 دينار
تكلفة التخزين = 475 دينار
تكلفة الشراء = 20 دينار

= 1,945 دينار

وبعد ذلك بوقت قليل (1949-2000) = 570 دينار

وفي ضوء ما تقدم لا مانع أن تقبل المشتري الخصم.

بعض المشاكل التي تواجه تحديد كمية طلب الشراء

الاقتصادية

تطرأنا فيما سبق إلى كيفية تحديد الكمية الاقتصادية للشراء ولكن قد تواجه المشتري في الحياة العملية بعض الصعوبات في الشراء عند هذه الكمية وتنجم هذه الصعوبات من:

أ- لقد اعتبرنا فيما سبق الكمية الاقتصادية بأنها أفضل كمية فيما يتعلق بالشراء والنقل ولكن في الحياة العملية قد لا يصلح ذلك بسبب أن الكمية الاقتصادية للشراء قد تتمثل حمولات أربع عربات ونصف عربة ومن ثم نجد أن هناك فاقداً على أساس ان هناك حمولات نصف عربة لا تستخدم. ومن جهة أخرى قد تكون العبوات تحتوي كل منها (0.2) وحدة ولكن لمتي أن الكمية الاقتصادية تتطلب وجود كسور معينة بمعنى قد توجد كمية (0.2) وحدة فمثلاً إذا كانت الكمية المثلى للشراء هي

114
(١٠٠) وحدة ولكن لا يمكن تحقيق هذه الكمية حيث أن كل عبوة تحتوي (٩٠) وحدة

يعني ذلك اما ان تشترى (٧) عبوات او (٦) عبوات.

٦٣٠ = ٧ × ٩٠ وحدة

٥٤٠ = ٦ × ٩٠ وحدة

إذا والحالة هذه لا بد أن تحدد حدود للشراء اي شراء (٦٣٠) وحدة او (٥٤٠) وحدة ومن ثم اتخاذ قرار الشراء السنوي الذي يحقق اقل زيادة في التكلفة وكذلك الحال بالنسبة لتكاليف النقل، حيث يتم دراسة حدود النقل للتعرف على اقل زيادة في التكلفة.

ب- قد تحدد الكمية الاقتصادية للشراء بـ (٢٠٠٠) وحدة في السنة ولكن قد تواجه المشترى ظروفًا معينة تتطلب زيادة أو تخفيض الكمية المطلوبة عن الكمية الاقتصادية، كان يزداد الطلب بشكل مبكر مما يتطلب زيادة الإنتاج، وقد يحدث عطلات معينة تؤدي إلى توقف أحد خطوط الإنتاج لفترة معينة ويجب تأديته اجراء تخفيض كمية الشراء.

ج- قد تحدد الكمية الاقتصادية للشراء بـ (٢٠٠٠) وحدة سنوياً طبقاً للدراسة التي قامت بها الوحدة الاقتصادية ولكن قد لا يرغب المورد التعامل عند هذه الكمية أو قد لا تتواجد لديه هذه الكمية دفعة واحدة مما يؤدي ذلك إلى الحصول على احترافات عن الكمية الاقتصادية للشراء، لذا لا بد أن يتخذ قرار الشراء عند المدى الذي يؤدي إلى اقل زيادة في التكلفة بالنسبة للفترة التي يرغب المورد في التعامل بها.

١١٥
الفصل السابع
اختيار الموردين المناسب

- أهمية اختيار المورد المناسب ومواصفاته.
- مراحل اختيار المورد المناسب.
- تقييم أداء الموردين بعد التعامل معهم.
- دعم العلاقات مع الموردين.
- سياسات اختيار الموردين.
- المفاوضات وعقود التوريد.
الفصل السادس
اختيار المورد المناسب ومواصفاته.

أهمية اختيار المورد المناسب.
لا يعتبر اختيار المورد مجرد مرحلة من مراحل تنفيذ عملية الشراء، بل إن الاختيار في الواقع عم يوقف عليه النجاح الكامل لهذه العملية، لأن الفشل سيؤدي إلى نتائج عكسية لها آثار ضارة على المشروع - سنأتي على شرحها - لهذا السبب، فضلاً عن التركيز على هذه المرحلة وشرحها باهتمام لتعطيها حقها من الأهمية.

إن نجاح إدارة المشتريات في اختيار مصدر الشراء المناسب، وفي تجنب العلاقات الجيدة معه، يحقق لفوات متعددة، وبعد اختياراً م IID a ceremony وكفاءاتها في العمل، ومدى وفاقها مسؤولياتها، ولا شك أن اختيار غير السليم ل مصدر الشراء سيكون كثيراً في الجهود التي تبذلها في عملية توفير احتياجات المشروع من الاستثمارات. ويوجه عام يمكن لإدارة المشتريات أن تحصل على منافع متنوعة في مجالات عملها المختلفة من خلال علاقتها الجيدة مع الموردين، لأن المورد المناسب يسعى عادة إلى تقديم خدمات متنوعة لعملائه تساعدهم في الحصول على احتياجاتهم التي يقدمها المورد المناسب، التي يمكن لإدارة المشتريات الاستفادة.
منها، فيما إذا أمكن اختياره بشكل سليم، والتعامل معه:

1- فيما يخص الجودة:
- المساعدة في توصيف الحاجة، إذ قد تكون هناك معلومات لدى المورد لا يعرفها المشتري تساعد كثيراً في الوصول إلى الوصف المناسب، ومن ثم الحصول على الجودة المناسبة.
- المورد المناسب يسعى دائماً إلى تطوير منتجاته، وهو بذلك يكون قد أدى خدمة لعملائه عن طريق توفيره لاحتياجاته بجودة مناسبة ومتطورة، تساعدهم في عملياتهم الإنتاجية والوصول إلى منتجات ذات جودة جيدة.
- المورد المناسب الذي تمهله سمعته وسمعة منتجاته في السوق، يركز جهوده في الرقابة على جودة المنتجات، وهذا التركيز يساعد العملاء في الحصول على احتياجاتهم بجودة مناسبة تسهل عليهم عملياتهم الإنتاجية من جهة، وتسهل عملية الفحص والاستلام من جهة ثانية، يؤدي إلى الاطمئنان إلى عدم وجود عيب خفي في المشتريات لا تظهر إلا عند استخدامها.
- المورد المناسب يلبى طلبات العملاء ذات المواصفات الخاصة ضمن نطاق امكانياته.
- المورد المناسب يكون على استعداد لاستبدال المشتريات غير الطابعة للمواصفات المطلوبة بسرعة دون ابطاء أو إشكالات.

---

1. علي عبد المجيد عيده، مرجع سبق ذكره، ص ص 271-272.
- فيما يخص الكمية :
  تلبية احتياجات العميل الطارئة أو الفجائية.
  إعادة المشتريات التي تكون زيادة عن حاجة العميل، نتيجة سوء تقديره
  لكمية الشراء المناسبة.
  تلبية احتياجات العميل سواء أكانت كبيرة أو صغيرة ضمن نطاق امكانياته.

- فيما يخص الوقت :
  يعد مصدر التوريد المناسب إلى توريد طلبات عملائه في المواعيد المتفق عليها
  دون تأخير، وعلى الأخص في أوقات الأزمات.

- فيما يخص الكلفة :
  مصدر الشراء المناسب يخفض من تكلفة المشتريات، وذلك عن طريق منحه
  المشرووع أسعار المصادر الأخرى، وعن طريق الخصومات في السعر وأحسن
  شروط الدفع والتسليم.

يتضح مما سبق أن على إدارة المشتريات أن تعطي اهتماما كبيرا لاختيار
  مصدر الشراء المناسب الذي يستطيع أن يواجه الاعتبارات السابقة.

وقد الأشارة إلى أن الوقت والجهد والمال المبذول والمتفق في اختيار مصدر
  الشراء المناسب يجب أن ينظر إليه على أنه استثمار لا يضيع، لأن الاختيار المناسب
  يجعل الكثير من الوفورات.

مراحل اختيار المصدر المناسب.

تم عملية اختيار مصدر التوريد المناسب بمرحلتين رئيسيتين ستاتي

١٢١
على شرحهما فيما يلي:

أولاً: مرحلة الاختيار الأولي والعوامل المؤثرة في عدد مصادر التوريد المحتملة. إن المصادر التي يحملن الحصول منها على الاحتياجات المطلوبة تكون عادة متعددة، لذا فإن الاختيار المبدئي يكون ضرورياً لتضييق مجال الاختيار النهائي وقصره على العدد المقرر على تلبية احتياجات المشروع بنجاح. والعرض من البحث عن مصادر التوريد وجمع المعلومات عنها، هو إعداد قائمة بأسماء الموردين الذين توفر لديهم احتياجات المشروع، والذين يجب الاتصال بهم تمهيداً لتقديمهم والفضايلة بينهم لاختيار أفضلهم. إذاً يمكن تحديد هدف البحث عن مصادر التوريد وجمع المعلومات عنها بنقطتين أساسيتين هما:

1- تحديد الموردين الذين يقومون بتصنيع الاحتياجات حالياً أو مستقبلاً.
2- تحديد قائمة مبدئية بأسماء الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم في توريد الاحتياجات المطلوبة بالمستوى الذي يتفق مع مجموعة المعايير الاقتصادية والفنية المستخدمة من قبل المشروع، تمهيداً لمفاوضة بينهم لاختيار أفضلهم بشكل نهائي، وذلك على ضوء أسس ومعايير محددة سناغي على شرحها فيما بعد، وتسمى هذه القائمة بقائمة الموردين المحتملين.

والسؤال الذي يثار في هذا المجال هو أين يبحث المشروع (إدارة المشتريات) عن الموردين المحتملين؟ ومن أين له الحصول على المعلومات الضرورية عنهم التي يحتاجها للفضائل بينهم لاختيار أحسنهم؟ في الواقع هناك مصادر متعددة يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليها في
الحصول على المعلومات اللازمة عن مصادر التوزيع المحتملة، ومن أهم مصادر المعلومات ما يلي:

1. كتالوجات ومصادر الموردين:

تعد الكتالوجات والنشرات التي يصدرها الموردون مصدرًا هاماً للمعلومات بالنسبة لإدارة المشترات، إذ تتضمن في العادة معلومات متعددة أهمها الأصناف التي ينتجها أو التي تكون موجودة لدى المورد، وأسعارها، ومواصفاتها، والعوائد وإجراءات التعامل معها، الخ. وتعزز هذه الكتالوجات والنشرات بملحق إضافية في حالة أي تغيير في المواصفات أو الأنواع أو السعر، وحقيقي أن الأسعار التي يتضمنها الكتالوج - في كثير من الأحيان - قد لا تكون ملزمة بالنسبة للمورد، ولكن يكفي في هذا الصدد معرفة الاتجاه العام للأسعار. وتقوم الشركات الكبيرة المتورطة بالاحتفاظ بمكتبة مفهومة لهذه الكتالوجات والنشرات وتحديثها أولاً بأول بكل جديد يصدره الموردون. وللاستفادة من هذه الكتالوجات والنشرات، فإن الأمر يستلزم تصنيفها بصورة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

الدليل التجاري والصناعي:

في بعض الدول وخاصة المتقدمة منها، تقوم غرف التجارة والصناعة أو بعض

---

1. ب. علي شريف، د. علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 224-214.

2. الصاغ، د. عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-146.
الهيئات المختصة باصدار دليل تجاري أو صناعي مقسم ومبوب حسب السبعة ومنتجها والاسم أو العلامة التجارية ، ويحتوي على عناوين المنتجين والموردين وشاطئهم وفروعهم ، حيث يكفي تصفح هذا الدليل لمعرفة جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل مع منصع معين ومواصفاتها وكافة المعلومات الأساسية عنهم . وعادة ما تكون هناك بيانات عن الموقع المالي لهؤلاء المنتجين والموردين .

المجلات الاقتصادية والتجارية :

يوجد في العديد من الدول مجلات اقتصادية وتجارية متخصصة تقوم بбуاءء بحوث ونشر معلومات عن الصناعات المختلفة ، حيث تعتبر مصدرًا ممتازًا للحصول على المعلومات عن الموردين وتقيد في متابعة التطورات والمستجدات في سوق العناصر التي تتعامل معها المشروع .

الإعلانات :

تمثل الصحف والتلفزيون والراديو وسائل الإعلان المصدر يمكن لإدارة المشتريات الاعتماد عليه في الحصول على المعلومات ، وذلك من خلال الإعلانات التي ينشرها الموردون فيها .

ملفات وسجل الموردين لدى إدارة المشتريات :

أشارنا في السابق إلى أن إدارة المشتريات تقوم بإعداد سجلات خاصة بها ، من هذه السجلات سجل الموردين الذي يحتوي معلومات عن الموردين السابقين والحاليين .

١٢٤
حيث يمكن من خلال هذا السجل الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر الشراء.
وفي العادة يعد لكل مورد - بالإضافة إلى قيده في السجل المذكور - ملف خاص يتضمن المواد التي تم شراؤها منه، ومدى وفاته بالالتزامات في المواعيد المقررة. وتعد هذه المعلومات مصدراً قوياً يمكن الاعتماد عليه عند البحث عن مصدر توريد مناسب لمادة أو أصناف معينة.

مندوبي البيع:

تعتبر الزيارات التي يقوم بها مندوبو الموردين الذين يمثلونهم إلى الشركات، مصدرًا هاماً للمعلومات للتعرف على الموردين وأنواع السلع التي ينتجونها، وأسعارهم وشروط الدفع... الخ. لذلك يجب على إدارة المستودعات أن تحاول الاتصال بهم، ومقابلة أكبر عدد منهم، وعليها أن تقيم علاقات طيبة معهم.

ويجد القول هنا أن مندوب البيع كثيراً ما يساعدون في توضيح المصادر الأخرى لتوثيد أصناف لا يقومون به بترتيبها. لذلك يجب أن يتفق مصدراً قوياً للمعلومات عن الموردين.

المعارض:

تعتبر العبارات الصناعية التجارية وسيلة هامة للمستودع يمكنهم الاعتماد عليها في تعريف الشركات الصناعية التجارية بمنتجاتها، ومن ثم فهي مصدر يمكن لدارة المشتريات الاعتماد عليه في الحصول على بعض المعلومات الخاصة باحتياجاتها.
ومصادر توريدها، وما ستتحدث من تقنيات جديدة في سوق المستلزمات وإجراء المقارنة السريعة واللموسة بين المنتجات المختلفة لعدد من المنتجين.

ادارات المشتريات في المشروعات الأخرى:

إذا أمكن التوصل إلى اتفاق من خلال إقامة علاقات طيبة حسنة بين إدارة المشتريات في المشروع وإدارات المشتريات في المشاريع الأخرى لتبادل المعلومات الخاصة بالموردين، أمكن أن تكون مصدراً هاماً في جمع المعلومات عن مصادر التوريد المحتملة. فمن واقع سجلات وتعامل كل إدارية مع عدد من الموردين على مدى فترة من الزمن، يتجمع لديها معلومات يمكن أن تسهم أو تساعد الادارات الأخرى في جمع المعلومات عن مصادر التوريد المحتملة، إذن يمكن القول أن تبادل المعلومات بين إدارات المشتريات في المشروعات المختلفة يمكن أن يكون ذي فائدة متبادلة لجميعها.

الملحقون التجاريين:

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

١٢٦
الزيارات الشخصية للموردين:

تستطيع إدارة المشتريات زيادة الموردين، حيث عن طريق الملاحظة يمكن لها تكوين رأي عن المورد واميكاناته في تلبية حاجات المشروع، وتحضر على الرجال المسؤولين في الشركة المورة والتي سيتدخل المشروع معها في اتفاقات وعقود، وذلك لإقامة علاقات طيبة معهم.

العينات:

بالإضافة إلى المصادر السابقة لجمع المعلومات عن الموردين هناك مصدر يمكن الاستعانة به أيضا وهو العينات. فمن المعروف أن مدنبي البيع عندما يتجهون إلى المشترين تعرض منتجاتهم فانهم يقدمون بعض العينات المجانية ويطالبون اجراء التجارب عليها. وقد جرت عليه العادة أن تحتفظ الشركات المشتركة بسجلات تحت فيها المعلومات عن العينات ومصدرها، والاختبارات التي أجريت عليها ونتائجها، وذلك للرجوع إليها عندما تحتاج الشركة إلى شرائها.

العوامل المؤثرة في عدد مصادر التوريد المحتملة:

قبل أن تتعرض بالشرح إلى عملية التقييم والمفضلة لاختيار أحسن وأفضل مصدر شراء من المصادر المحتملة، لا بد لنا من الإشارة إلى أن هناك بعض العوامل العامة التي تؤثر في عدد هذه المصادر التي يمكنها أن تلبي احتياجات المشروع. وأهم هذه العوامل ما يلي:

١٧٧
- موانع السلعة: إذا كنا كنا الصنف المطلوب ذا مواصفات خاصة
ويحتاج الى آلات خاصة لإنتاجه، فإن المصادر، والعكس صحيح إذا كنا
الصنف ذا مواصفات عامة تمثل زيادة عدد المنتجين ومن ثم زاد عدد مصادر التوريد.
- الوقت: إن الوقت المطلوب في المواد أو الأصناف له أثر في زيادة عدد
الموردين المحتملين أو تقصيمهم. فكلاً كان وقت الشراء ضيقًا فمعنى ذلك أنه لا يمكن
اللجوء إلا الى المصادر التي لديها مخزون متوفر من الحاجة المطلوبة، حيث يمكن
تلبية مباشرة. أما المصادر التي لست لديها هذا المخزون فمعنى ذلك أن المشترى
سينتظر نهراً ينتهي انتاج المورد تلبية حاجته، فلا يمكن للمشتري الاعتماد
على مثل هذه المصادر لأن وقت شرائه ضيق لا يسمح بذلك.
- كمية الطلبات: إن كمية الطلبات تأتي في مصادر التوريد المحتملة، فقد تكون
الحاجة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وفي الحياة العملية هناك موردين قد لا
يتعاملون إلا مع حجم واحد فقط من الكميات السابقة. فقد نجد بعض الموردين لا
يمكنهم تلبية سوى الطلبات الصغيرة لكون طاقتهم الإنتاجية محدودة، والبعض الآخر
لا يمكنه التعامل إلا مع الكميات الكبيرة كي يحقق وفودات في تكاليف الإنتاج
وهكذا نجد أن المشترى الذي يحتاج إلى كميات صغيرة، لا يمكنه التعامل سوى مع
الموردون التي يتعامل بالكميات الصغيرة، وذلك على ضوء طاقته الإنتاجية المحدودة
والعكس صحيح.

ثانياً: مرحلة المفاوضات بين مصادر التوريد لاختيار أحسنها:
بعد الحصول على المعلومات اللازمة عن الموردين المحتملين وإعداد قائمة بهم،

128
تأتي المرحلة التالية وهي تقويم كل مورد - على ضوء المعلومات التي جمعت عنه من مصادر المعلومات التي سبق أن شرحناها - بغرض تضييق هذه القائمة، وقصرها على مورد واحد أو عدد من الموردين (غريلة) الذين يمكن التعامل معهم. وعملية التقويم هذه تتم عن طريق مقارنة مواصفات الموردين المحتملين بمجموعة من المعايير أو الأسس التي تدور حول قدرتهم على تلبية حاجات المشروع بأعلى كفاءة ممكنة. وفيما يلي سنتعرض بالشرح إلى أهم هذه المعايير الشائعة الاستخدام في الحياة العملية: ١.

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

حجم الطاقة الإنتاجية الإضافية:
تفضل المشروبات المشتركة عادة المورد الذي لديه طاقة إنتاجية إضافية يستخدمها في تلبية احتياجات عملياته البارزة. فالمورد الذي يملك هذه الخاصية، يحتل مركزاً أفضل في قائمة الموردين عند إجراء الفالسفة بينهم.

درجة التقدم الفني:
لا شك أن المشروبات عند تحديدها لأفضل مصدر للتوريد، تفضل المورد الذي يسعى إلى تجديد وتطوير منتجاته عن طريق القيام بالبحث الفني الذي تخدم ذلك.

Westing Fine, "oP.Cit.", P.P: 86-95.
لأن التجديد والتطوير يساعدان العملاء في تقديم منتجاتهم للسوق بجودة طيبة.

٤- مدى استقرار العلاقات الصناعية:

تركز المشروبات الصناعية في عملية الفاضلة بين الموردين المحتملين على مدى استقرار العلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال لدى المورد، إذ أنه كلما كانت هذه العلاقة غير حسنة، كان هناك تهديد للاضراب في العمل الانتاجي لديه، مما يسبب تأخيراً في وصول حاجة المشروع في الوقت المطلوب. ولا يخفى على أحد مدى خطورة ذلك. لذا نجد أن المشروبات تفضح المورد الذي تكون هذه العلاقة لديه حسنة.

٥- الاعتبارات المالية:

يلعب السعر الذي يقدمه المورد لمنتجاتيه دوراً هاماً في عملية الفاضلة، على اعتبار أنه عنصر التكلفة الأساسي في الشراء. ويدخل في الاعتبار المالي أيضاً الخصم الذي يقدمه المورد والتسهيلات المالية في الدفع، وسماه مركزه المالي في السوق.

٦- الخدمة التي يقدمها المورد:

تقاس الخدمة عادة وذلك بالاجابة عن الأسئلة التالية:

١- هل يقوم المورد فوراً برسالات فنية إلى المشترك لمناقشة ميادين المشكلات الحالية المحتملة؟

٢- هل يقدم خدمات الصيانة مجانا دون مقابل؟

٣- هل يأخذ المورد مقترحات المشترك حول تطوير بعض التواحي في منتجاته

١٣
بما يخدم مصلحة المشتري؟

4- ما مدى استعداد المورد لقبول رジュع البضاعة، ومدى السرعة التي يعيد بها
بضاعة أخرى مستوفية للمواصفات حتى لا تتطلع جداول الانتاج لدى المشتري؟

5- ما مدى وفرة قطع الغيار التي يوفرها المورد عند حاجة المشتري إليها.

6- ما مدى وجود مندوبين للبيع في مكان قريب من المشتري.

7- الضمانات: إن مسألة الضمانات التي يسمع بها المورد وخاصة في حالة
التجهيزات الآلية، أو أي مشتريات غالبة الفن، تعتبر من الخدمات المهمة ومن
العوامل التي تؤثر في اختيار مصدر الشراء المناسب. وتمثل هذه الضمانات بأن
يكون المورد مسؤولا عن تشغيل الآلة، وكذلك مسؤول عن الإصلاحات في خلال فترة
معينة بعد إتمام الصفقة.

ونظرا لأن الهدف من عملية التقييم والتفاوض هو الوصول إلى مورد أو أكثر
يمكن التعامل معه أو معهم، فإن الأمر يستلزم استخدام قائمة تتضمن عناصر
tقييم: أو المفضلة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر أو معيار على شكل وزن
نسبى، لأن هناك بعض المعايير أو العناصر مهمة أكثر من غيرها بالنسبة للمشروع.
فعلي سبيل المثال يمكن استخدام الأوزان الآتية:

ممتاز = 4 درجات أو نقط

جيد = 3 درجات أو نقط.

مقبول = 2 درجات أو نقطتان.

ضعيف = 1 درجة واحدة أو نقطة واحدة.
إن أفضل أو أصعب مصدر للتوريد هو الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط من خلال مقارنة المواصفات المتوقعة فيه بالمعايير التي حددتها المشتري، حيث يعني ذلك أنه أقدر من غيره على تلبية احتياجات المشتري بأعلى كفاءة من حيث السعر والجودة والوقت المناسب.. الخ.

وتبدو الإشارة إلى أن اختيار عناصر التقويم وتحديد أوزانها، إنما هي عملية تقديرية، وهذا يعني أن العوامل الشخصية قد تتدخل في هذا المجال، ومن ثم يصبح هناك حاجة إلى توفير درجة من الموضوعية وعدم التحيز. يجب أن نضع في اعتبارنا أن هذه المعايير والأوزان تختلف من مشروع لآخر ومن صنف إلى آخر، وهذا ما يستدعي تقييم بعض المعايير أو أوزانها فقط لتتفق مع نوع الصفن المطلوب، لأن ما ينطبق على صنف ما قد لا ينطبق على صنف آخر.

تقويم أوجه الموردين بعد التعامل معهم:

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

أولاً: الجدية التي قدمها المورد عن المشتريات السابقة.

يمكن الوصول إليها عن طريق المعادلة الآتية:

\[
\text{نسبة البضاعة المردودة} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{اجمالي عدد الوحدات المستلمة}} \times 100\%
\]

أو:

\[
\text{نسبة الشحنات المرفوضة} = \frac{\text{أجمالي عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{أجمالي عدد الوحدات المستلمة}} \times 100\%
\]

- الشكاوى المقدمة من رؤساء الأقسام الإنتاجية أو خطوط الإنتاج، الخاصة بالصعوبات التي واجهت العمل الصنعي من جراء استخدام المواد والمستلزمات.

- تظهر عملية فحص طلبية الشراء في كثير من الأحيان وجود نسبة ما تختلف من طلبية أخرى - من الوحدات التي هي غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها في عقد الشراء وعقد البيع. وفي العادة يتم القطران على حدود هذه النسبة، بحيث يجب عدم تجاوزها وتشمل بالسموحات، ولا شك أنه يفضل المورد الذي تكون نسبة مسموحاته نتيجة الفحص أقل من الآخرين، علمًا أنه المن لتحل أن يكون الجميع لم يتجاوزوا النسبة المتفق عليها.

ثانياً: الأسعار التي قدمها المورد في المشتريات السابقة.

تعتبر الأسعار التي باع بها المورد خلال الفترة السابقة من المعايير الهامة في

1- د. محمد علي فيحمود، "مراجع سبق ذكره" ص: 98.
132
تقييم التعامل مع وتجديد هذا التعامل، ويتم تقويم السعر عن طريق:

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

٢ - هل كانت أسعار المورد المرتفعة في حالة الندرة.

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

ثالثاً: الخدمات المقدمة من المورد فيما يخص المشتريات السابقة:

٤ - يتم تقويم الخدمة التي قدمها المورد بصد المشتريات السابقة من خلال الآتي:

١ - هل كان المورد يلبي طلبات الشراء الطارئة؟

٢ - هل كان المورد يتجارب مع التغييرات التي تطرأ على خطط الانتاج التي قد تحتاج في بعض الأحيان إلى ادخال بعض التعديلات على المواصفات؟

٣ - هل كان المورد يلبي احتياجات المشروع ذات المواصفات الخاصة غير النمطية؟

٤ - هل قدم المورد خدمة التدريب على تشغيل أو استخدام المشتريات؟

٥ - هل لبي المورد طلبات الصيانة المادية والعاجلة؟

٦ - هل وفر المورد قطع الغيار التي احتاجها المشروع؟

٧ - هل كان المورد يعيد الطلبات غير المطابقة للمواصفات، ويرسل أخرى بدلاً منها مستوفقة للشروط وبسرعة؟
على أساس المعايير السابقة (وغيرها)، يمكن لإدارة المشتريات أن تجري تقييماً للتعامل السابق مع الموردين، وذلك لمعرفة أي واحد منهم سينتقل معه.
واهم سينتهج التعامل معه.
وتم تقييم التعامل مع الموردين السابقين بوساطة طريقتين تستخدمان المعايير السابقة، وهما الطريقتين السائقتين على شرحهما فيما يلي:

1. الطريق الكمية:

وسميها البعض بطريقة الدرجات "أو النقط"، حيث يتم التقييم بموجبها عن طريق تحديد مجموعتي من المعايير المطلوبة توفرها في المورد من أجل الاستمرار في التعامل معه، وتحديد أيضاً قيمة لكل معيار تقييم وذلك في ضوء مدى أهميته للمشترى أو المنظمة، ويطلق على هذه القيم اسم الإوزان النسبية. وتعرض فيما يلي مثالاً يوضح كيفية التقييم:

المطلوب تقييم المورد/س في ضوء المعلومات والمعايير التالية:

المعايير:

أ- موعد التسليم: ويقيم على أساس تخفيض 5% عن كل تأخير في التسليم من أصل قيمة الأساس وهي 100% أو 1/1.

ب- الجودة: ويقيم على أساس احصاء نسبة الوحدات الرفوضة لعدد مطابقتها للمواصفات من مجموعة الوحدات المتسلمة التي تمثل 100% أو 1/1.

ج- السعر: ويقيم على أساس أقل سعر مبوعض عن السعر الذي دفع للموردين.

130
المعلومات:

(أ) تأخر المرور في توريد 1/5 شحنات من أصل الشحنات التي أرسلها عن الموعد المحدد.

(ب) بلغت نسبة الوحدات المرفوضة لعدم مطابقتها للمواصفات 12%.

(ج) كان بإمكان المشتري أن يحصل على نفس المادة من مورد آخر بسعر الوحدة 235% من السعر المدفع للمورد.

(د) الأهمية بالنسبة للمعايير الثلاثة وعلى التوالي 24% - 25% - 20%.

الحل:

تقسيم التسلسل: 25 × (1 - 20%) = 187.5 نقطة

تقسيم النوعية: 44 نقطة

نقطة السعر: 25 × 20 = 50 نقطة

المجموع = 348 نقطة

وهكذا تقييم انجازات باقي الموردين، ويتخذ القرار بستمرار التعامل أو وقفه مع بعضهم ضمن حدود نقاط يجب أن يحصل عليها المورد.

2- طريقة نسبة التكاليف:

يتم تقييم التعامل مع الموردين السابقين بموجب هذه الطريقة عن طريق جمع كافة التكاليف التيتحملها المشتري في طلبات الشراء من المورد، وذلك منذ إصدار أمر التوريد إليه حين استلامها وفحصها وتخزينها، وربطها بقيمة الطلبات الواردة.
إليه خلال فترة زمنية على شكل نسبة مئوية. إذ كلما ارتفعت نسبة التكاليف إلى قيمة الطلبات حصل المورد على درجة أقل في تقييمه الكلي لجوانب التعامل معه.(1)

ج) علاقات الموردين

إن عملية تقييم الموردين عن طريق المفاضلة بينهم واختيار أحسنهم والتعامل معه لا توقف عند هذا الحد، إذ يستوجب الأمر دعم هذا التعامل وإيجاد نوع من التعاون والثقة بينه وبين المشترى ممثلة بإدارة المشترى، لضمان استمرارية التعامل معه. ويشكل خاص عندما يتضح أنه مصدر توريد جيد ومناسب. إن إيجاد العلاقات الطيبة والحساسة مع الموردين يضمن للمشترى ولاءه لها في المستقبل وتلبية احتياجاتها بأفضل وأحسن الشروط وفق ما هو منفق عليه. لذلك يمكن القول أن أحد المعايير التي يمكن بواسطة الحكم على كفاءة إدارة المشترى هو قدرتها وكفؤتها في إيجاد جسور من العلاقات الحساسة معهم، وفرع الثقة لديهم بها والتعامل مع المشترى، واستمرار هذا التعامل، ووجود الثقة بين الطرفين المورد وإدارة المشترى. ويوجه عام يمكن الإشارة إلى أن هناك بعض الأمور إذا راعتها هذه الإدارة يمكنها تحقيق هذه الغاية وأهمها ما يلي:(2)

- الصراوة والوضوح الكامل في العلاقات بين الطرفين المورد وإدارة المشترى.

---
2. د. جلال بكير، د. أحمد سرور محمد، "إدارة المشترى والخزان"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص: 82.
الفهم المتبادل للظروف الخاصة بالطرفين.

- الثقة المتبادلة بأقوال الطرفين.
- رعاية المصالح من قبل الطرفين.
- الاتصال المستمر بين الطرفين.
- تبادل رعاية المصالح لكل الطرفين.

يمكن القول أخيراً، أن إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين وتعزيزها، لا يعني استمرارية التعامل معهم بشكل دائم دون تغيير، ذلك لأن نشاط اختيار مصادر التوريد المناسب يجب أن يكون نشاطاً مستمراً، نظراً للتغير السريع في التواجد الفني للإنتاج، والتغييرات السريعة في مجالات إنتاج المواد الأولية، واختراق أو انتاج مواد جديدة، أو ظهور موردين جدد في السوق، يمكنهم تقديم عروض أفضل من الموردين الذين تعاملت معهم إدارة المشتريات وما زالت تعامل معهم. لذلك يستوجب الأمر إجراء عملية تقييم مستمرة لمصادر التوريد في ضوء ما يستجد من تغييرات مؤثرة في قرارات اختيار مصادر التوريد المناسب، وهذا كله يعني شيئاً واحداً وهو: أنه على الرغم من كون مصدر التوريد جيد في تعامله وظهوره ظروف جديدة تستوجب تغيير التعامل مع المورد الحالي لما فيه مصلحة المشتري، يجب تغيير المورد وإعلامه بالأسباب الداعية لذلك، لأننا اتفقنا أن جو الصرامة يجب أن يكون سائداً بين الطرفين.

سياسات اختيار الموردين:

بعد أن تختار إدارة المشتريات مصادر التوريد المناسبة التي تستطيع أن تفي

138
باحثيات المشروع، لا يمكن أن يتوقف البحث والدراسة عند هذا الحد، إذ تتم أسئلة كثيرة تظهر نذر منها:

- هل يعتمد المشتري على مورد واحد أو على أكثر من مورد؟
- هل يحسن الشراء من المنتج مباشرة أو من الموزع؟
- هل توجه إدارة المشتريات كل طلباتها إلى الموردين المحليين أو تقيد طلباتها على حسب موقع الموردين؟
- ما هي الظروف التي توافق عليها إدارته المشتريات على اتباع سياسة المبادلة في الشراء؟

يجب على مدير الشراء الإجابة عن هذه التساؤلات قبل اتخاذ قراره النهائي باختيار مصدر التوريد، وذلك من خلال فهم واستيعاب سياسات الموردين التالية:

اولاً: الشراء من المنتج أو الموزع.

إن الشراء المباشر من المنتج يؤدي إلى خفض كلفة الشراء نتيجة توفير نسبة العمولة التي يحصل عليها الموزع من المشتري، وعلاوة على ذلك قد تتطلب طبيعة ومواصفات المواد المشتركة تعاوناً فنياً بين المشتري الصناعي والمنتج، الا أنه في بعض الأحيان قد يتعرّض شراء المواد أو مستلزمات الإنتاج المادية الأخرى بالكمية المحدودة من المنتج مباشرة، وسبب ذلك قد يكون البعد الجغرافي لصادر الإنتاج، أو أن الموزع قد يمنح المشتري خصم الكمية وخاصة عند شراء كميات كبيرة من المواد، أو أن تكون المواد المطلوبة محدودة لطابية الشراء الواحدة (1).

1. د. فايز محمد حسن، و.د. فؤاد الشيخ سالم، "مرجع سبق ذكره"، من ص: 181.
ثانياً: الشراء من مصادر محلية أو خارجية.

يفضل المشتري الشراء من المصادر المحلية على الشراء من المصادر الخارجية عند توفر المواد محلياً بالكميات المطلوبة والنوعية المغذية والأسعار المناسبة، وكذلك في حالة تساوي الخدمات التي يقدمها المورد المحلي مع المورد الخارجي، وسبب هذا التفضيل يرجع إلى أن المصادر المحلية تستطيع أن تقدم خدمات أفضل من مصادر التوريد الخارجية البعيدة عن المشتري، ومثال ذلك السرعة في التسليم بسبب قرب المسافة، أو انخفاض مخاطر الطريق، أو لسرعة خدمات النقل والشحن ثم الوفيات في كلفة التقل ومن ثم تخفيض تكاليف الشراء.1

ان الشراء من المصادر المحلية يعد أكثر اقتصاداً لكونه في المواد الأولية مثل القطن والسمسم والنورة الصفراء إلا أن ندرة أو انعدام مصادر الإنتاج المحلية لغلب المنتجات الصناعية يدفع بالوحدات الصناعية إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من المواد المختلفة.

ثالثاً: الشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة.

ان القرار المتعلق بالشراء من مصدر واحد أو من مصادر متعددة يتوقف على دراسة وتحليل مقدرة هذه المصادر على توفير احتياجات المشتري بالكمية المطلوبة وبالجودة المناسبة وبالسعر وبالوقت الملائمين من جهة، وعلى ظروف المشتري ووجهة نظره من جهة أخرى فالشراء من مصدر واحد موثوق به ينكم الية قد يضمن التدفق.

1 محمد سعید عبد الفتاح، "مراجع سباق نكره"، ص: 208.
المنتظم للمواد اللازمة، لاستمرار العملية الصناعية بتكليف مناسبة بسبب كبر حجم الكمية التي يتم شراؤها بالإضافة إلى إمكان الحصول على خصم أكبر، لا ان سياسة الاعتماد على مصدر واحد فقط قد لا تكون سليمة وفق الاحتمالات المستقبلية.

فمثلاً في حالة توقف هذا المصدر عن الإنتاج ولعه لفترة معينة يكون من الصعبية التعرف على مصادر أخرى بديلة في الوقت المناسب لتوسيع الاحتياجات المختلفة.

إضافة إلى أن الشراء من مصدر واحد قد يخضع المشتري للإحتجاجات السعرية أو شروط أخرى غير ملائمة. إلا أن الاعتماد على أكثر من مصدر يخلق نوعًا من التنافسة من أجل زيادة الكمية التي يتولى كل منهم توريدها. وعند اعتماد المشتري على مصادر متعددة، فإنه يقوم بتوزيع احتياجاته على أساس السعر والجودة والالتزام بالوقت والخدمة التي يقدمها كل منهم، على انه إذا كان هناك مصدر واحد لتوفير معين من المواد ومستلزمات المنتج الاخرى فلا مفر من الاعتماد عليه.

رابعاً: سياسة المبادلة في الشراء يقصد بسياسة المبادلة في الشراء أن يجري اتفاقًا بين المشتري والمورد، بحيث يقضي هذا الاتفاق بأن يشتري كل طرف احتياجاته من طرف آخر. وهذا يوضح أن سياسة المبادلة في الشراء تتطلب أن يكون الطرفين بحاجة لمنتجات بعضهما البعض. وفي الواقع هذه السياسة تحقق فائدة كبيرة وهي أنها توفر مصدر توريد دائم ومستمر للمشترون وفي الوقت نفسه تضمن للمشروع تصريف جزء من إنتاجه بشكل دائم.

ويوجه عام تعارض إدارة المشتريات هذه السياسة لأنه في بعض الأحيان قد
تكون شروط الشراء غير اقتصادية بموجب هذه السياسة، إذ يقبل المشروع في كثير من الأحيان بشروط غير مرضية في سبيل التصريف جزء من منتجاته بشكل دائم ومستمر لفترة من الزمن يتم الاتفاق عليها بين الطرفين، بحيث تكون نتيجة التعامل بموجب هذه السياسة في النهاية محضة لربح يغطي زيادة الكلفة في الشراء.

ولا شك أن معارضة إدارة المشروعات لهذه السياسة سليمة ظاهرياً لأنها في هذه الحالة ستستمع في تحقيق هدفها الذي تسعى إليه وهو تخفيض تكلفة الشراء لآدابه حد ممكن، إلا أنها لم ن gözنا إلى هذا الوضع من وجهة المصلحة العامة للمشروع، لوجدنا أنها غير محقة في معارضتها هذا، لأن هدف جميع إدارات المشروع إنما تسعى في النهاية إلى تحقيق هدفه الذي تتبع منه أهدافها.

خامساً: سياسة اختيار المورد عن طريق المناقصات.

المناقشة هي إحدى الطرق التي يمكن بواسطةتها اختيار المورد المناسب، حيث تتبع بشكل خاص في المنظمات والمشاريع الحكومية ذات الأعمال الكبيرة، مما توفره من موضوعية في الاختيار والحرص المتكافئ لجميع الموردين ليتناقشوا فيما بينهم منافسة عادلة لينظموا أفضل الشرط من أجل توفير احتياجات المنشأة.

ويعلن عن المناقصة في الصحف حيث يحدد فيها الإعلان المدة (أو المواد) المطلوب شرائها، ومواصفاتها، والكمية اللازمة، وشروط التسليم، وأخبر موعد تقديم العطاءات بهدف الوصول إلى المناقش الذي يترقب باصلح عطاء.

المناقشة ثلاثية أنواع سنوية على توضيح كل منها فيما يلي:

١٤٢
1- المناقشة العامة أو المقترحة.

تعرف المناقشة العامة بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف إداراً للمشتريات من وزائها إلى اختيار الموردين الذي يقدم بيعه يتضمن أرخص الأسعار. فالمائدة تهدف أساساً لتحقيق الوفر المالي، ومن ثم فهي دعوة عامة للموردين للاشراك في تلبية احتياجات المشروع، حيث يعلن عن احتياجاته ومواصفاته بأي وسيلة من وسائل الإعلان، ويطلب منهم الحصول على شريحة المناقشة والتقدم بوثائقهم التي تتضمن الأسعار التي يمكنها بها تلبية احتياجات المشروع.

وعند ورود العطاءات من الموردين يتم تجميعها لدى لجنة تدعى لجنة البت في العطاءات (تشكل اللجنة في العادة من ممثلين عن قسم المشتريات والإدارة المالية وإدارة القانونية وإدارة الإنتاج)، ويتم فتح المظروف التي تحتوي على هذه العطاءات في وقت محدد يكون معلوماً لجميع الموردين بشكل مسبق من أجل تسجيلها وتبويضها لتسهيل المقارنة وذلك من أجل اختيار أحسن عطاء.

بعد اختيار لجنة البت في العطاءات لانسب عطاء، واعتماده من قبل إداراً المشتريات أو المشروع، يخطر المورد الذي قدمه برساء العطاء عليه ويطلب منه زيادة قيمة التأمين الابتدائي إلى التأمين النهائي وفي ذات الوقت ترد العطاءات الأخرى للموردين الذين لم ترس المناقشة عليهم.

ان اختيار أحد الموردين برساء العطاء عليه يكفي لكمال العقد من الناحية القانونية، وذلك لأن هذا الاختيار يعني ارتباط قبول المشتري (المشتري) لايجاب المورد (البائع) في العطاء المقدم من قبله سابقاً.
مع ذلك يطلب من المورد أو ممثله التوقيع على عقد التوريد الذي يتضمن فقرات

عدية تحديد:

- كمية الصفقة
- مواصلات ونوعية الصفقة
- مكان وموعد التسليم
- نظام الفحص وإعادة المواد غير المطابقة للمواصفات
- غرامات التأخير، ومقدار ما قد يتحمله المورد من غرامات عن كل يوم من أيام التأخير.

وغير ذلك من شروط التوريد لتحديد مسؤولية المورد بشكل دقيق. ومن ناحية أخرى تأكيد حق المشتري في التعويض وتنفيذ العقد بقوة القانون في الحالات التي يخل فيها المورد بأي شرط من شروط التوريد المختلفة.

إذا يمكن القول إن المناقصة العامة تمر بمراحل هي: الأعلان، والتقدم بالعطاء، وفتح المطارف، والبت في العطاءات، وإبرام العقد.

وتجر الإشارة إلى أنه في المناقصات العامة لا يجوز مفاوضة أحد مقدمي العطاءات بشأن تعديل عطائه بعد فتح المطارف إلا بعد البت في العطاءات واختياره.

كما تجر الإشارة إلى أن هناك حالات معينة تستدعي إلغاء المناقصة بعد النشر عنها، مثل ذلك إذا استغنى المشروع عن حاجته، أو إذا تقدم عطاء وحيد في المناقصة أو إذا وجدت لجنة البت أن السعر المقدم من صاحب العطاء الأقل يزيد كثيرا عن القيمة السوقية.

١٤٤
يُضحِق مما تقدم أن المناقصة تقوم أساساً على مبدأ حرية المنافسة بين المترشحين، كما أنها تقوم على مبدأ المساواة، حيث يقتضي هذا المبدأ الأخير على المشروع معاملة جميع المترشحين في العملية موضوع المناقصة على قدم المساواة، فلا يمكن له أن يعد من شروط المناقصة بعد أن يتم الإعلان عنها، كما أنه لا يستطيع إلغاء بعض المترشحين من الالتزامات الواردة في دفاتر الشروط الخاصة، أو الشروط العامة دون البعض الآخر.

2- المناقصة المحددة:

تعرف المناقصة المحددة بأنها نوع من المناقصات العامة يقتصر الاشتراك فيها على الأفراد والهيئات أو الشركات التي يختارهم المشروع ويدعوهم للانضمام فيها. وفي العادة تكون أسماء الموردين موجودة ومعرفة بالنسبة للمشروع، حيث يتم الاختيار بعد التحري عنها لامتيازها وكفائها في النواحي المالية والفنية سواء أكانت داخل البلد أو خارجه.

وتختلف المناقصة المحددة بنفس القواعد الخاصة بالمناقصة العامة، فيما عدا حرية الاشتراك فيها فهي مقصورة هنا على عدد معين من الأفراد أو الشركات يختارهم المشروع مقدماً.

3- المناقصة المحلية:

ويهي نوع من أنواع المناقصة. يقتصر الاشتراك فيها على المعنيين والشركاء والتجار المقيمين في السجل التجاري ممن تقرر النشأة إدراج أسماؤهم في القائمة التي تقدها لذلك. وفي العادة تصدر استمارة خاصة يعلن بها عن المناقصة وشروطها.
وترسلها بالبريد إلى أكبر عدد ممكن من المصنعين أو التجار أو المعهدين الذين يتجاوزون
بالأسعار المطلوبة ليمكن الحصول على أقل الأسعار.

سادسًا: اختيار المورد عن طريق لجنة الشراء.

يطلق على هذه السياسة في اختيار المورد سياسة "المارسة"، والتي يقصد بها
المفاوضة المباشرة مع الموردين الذين يتعاملون مع صنف معين. وتم المارسة عن
طريق تشكيل لجنة تدعى بلجنة الشراء في المشتريات برئاسة مديرها العام أو من يخوله،
وعضوية موظفين من المشتريات والشؤون الفنية والمالية تتصاب قدرتهم وخبرتهم مع
أهمية الصفقة ونوعها. وتقوم هذه اللجنة بممارسة عملها من خلال الاتصال
الموردين للحصول على عطاءات منهم تتضمن عرض السعر والجودة، ومن
التسليم... الخ. وتحرر بعد ذلك محضراً توضح فيه ما قامت به من إجراءات،
وتزعم قبل التعاقد إلى الرئيس الإقليمي في المشتريات للاعتماد أو الحصول على اعتماد
السلطة الإقليمية إذا جازت قيمة الصفقة حدود سلطته، وذلك ما لم تكن مفروضة في
الشراء مباشرة لأسباب تبرر ذلك.

ويتم اختيار أفضل العطاءات التي حصلت عليها لجنة المارسة في جوانبها
الشرائية من قبل الجهة المختصة بالشراء، ثم يخطر المورد الذي وقع عليه الاختيار
بالتوقيع بعداً للكمية، والسعر والنوعية، وموعد ومكان التسليم الموضح في عطائه.

إن اختيار المورد يكفي لاتمام العقد من الناحية القانونية لاتباعهTEMP. إن اختيار المورد يكفي لاتمام العقد من الناحية القانونية. لا يسبب ذلك
المشتري ويتأثر به باختبار الفائدة في العطاءات المقدمّة مسبقًا. ومع ذلك، لا تكتفي
الإدارة بهذا الإجراء وتطالب من المورد أن يوقع عقدًا مكتوبًا، لا سيما إذا امتلأ إجل

146
التفاوضات وعقود التوريد.

تستخدم المفاوضات كل من البائع والمشتري الوصول إلى الشروط النهائية للتعاقد عن طريق المحادثات وتبادل وجهات النظر، وتشمل تلك الشروط بنودًا رئيسية مثل المواصفات، وطريقة الإنتاج، وأجراءات السيطرة على النوعية، والخدمات الفنية، والسعر، ومواعيد التسليم.

أولاً: المفاوضات.

تجري المفاوضات بين المشتري والمورد من أجل اتمام صفقة معينة. ويمكن التعرف على مفهوم المفاوضات واهدافها والمركز التفاوضي لكل منهما من خلال الآتي:

مفهوم المفاوضات:

المفاوضات كمصطلح مشتق من القانون المدني اللاتيني، ويقصد بها التفاوض وتبادل الأراء الذي يقود إلى الاتفاق على الشراء والبيع للسلع والخدمات. وقد عرفتها المحكمة العليا في ولاية بنسلفانيا الأمريكية بأنها ما يحدث بين طرفين يؤدي إلى الوصول لاتفاقية. أما المحكمة العليا في ولاية فلوريدا فقد عرفتها على أنها مناقشة أو ترتيب علاقات الأعمال. أما فقد عرفها كما يأتي:

Harold Bloom
المفاوضات هي أساساً الاتصالات. 

وتعتبر المفاوضات إجراء من إجراءات الشراء يتم اتباعه من قبل المشترى والبائع
للوصول إلى الشروط النهائية للتعاقد. وتتضمن شروط التعاقد فقرات عديدة كثيرة
المواد ونوعيتها، وموعد ومنكان تسليمها، وأسلوب شحنشتها، وخدمات ما بعد البيع...
الخ. ونظرًاً لاختلاف أهمية هذه العوامل عن عقد أخر، يتطلب الأمر من المفاوض
ان يكون على معرفة تامة بها.

ورغم ان طول الوقت اللازم للمفاوضات يعد من مسؤولية انا للاستجابة
الشخصية والمرنة التي تتصف بها تجعها من الوسائل الحبية لدى مديرية
المشتريات.

أهداف المفاوضات:

تؤدي المفاوضات إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الحصول على السعر المناسب: يعد الشراء بالسعر المناسب من المسؤوليات
الأساسية التي يتحملها المفاوض والتي يعمل جاهدًا في سبيل تحقيقها، وبالتالي فإن
السعر الذي سوف يدفع عند شراء صفقة ما يعد من القرارات الهامة التي تقع على
راعي وظيفة الشراء، وحيث أن قيمة المواد والتجهيزات التي تشتري تتمثل نسبة كبيرة
من إجمالي تكلفة المنتج، فإنه يجب على المفاوض ان يعطي السعر وتكلفة الشراء
الأهمية التي يستحقها وأن يستخدم خبرته ومهارته من أجل الحصول على السعر

Harold Bloom, "principles, and Techniques of Negotation. " Guide to

١٤٨
المصادر والتمكين من اتخاذ القرارات.  
ب- اتباع شروط التعاقد: يجب أن يُحدد النطاق وتحقيق الربح المناسب، وكذلك يُكلل البائع ريعاً من أجل استمرار العلاقة الطيبة بين المُشتري ومصدور التوريد.  
ج- التعاون مع المورد: افضل أسلوب التعاون مع المورد الذي يُتيح تنفيذ المفاوضات بسهولة ودقة ودقة. يُمكن اتخاذ القرار مسبقاً كمكمل له. كما أن لعلاقات العمل الجيدة بين المُشتري والمورد اثراً كبيراً في الحصول على التعاون المتبادل بينهما.

---
1. د. محي الدين عباس الأفغاني، "مرجع سبق ذكره"، ص: 188.
2. د. محمد رشاد الحمالي، "إدارة النتاج والعمليات"، دار الكتبات جامعة عين شمس، القاهرة، 1984، ص: 9-11.
المركز التفاوضي للمورد والمشترى:

إن الدخول في المفاوضات هو الاختبار الحقيقي للمفاوض الذي يجب أن يتمتع ببعض العوامل الشخصية كالعرفة والمهارة والقدرة على الحكم لكي يتمكن من مناقشة جميع النقاط التي تثار في المفاوضات والاتفاق عليها.

إن قوة المركز التفاوضي للمورد والمشترى تعتمد على عدة عوامل تذكر منها: (1)

1- بالنسبة للمورد:

إن قوة المركز التفاوضي للمورد تعتمد على العوامل الآتية:

أ- مدى حاجة المورد للتفاوض:

إن العلاقة بين حاجة المورد للتفاوض ومركزه التفاوضي علاقة طردية. فكلما كانت حاجة المورد إلى التعاقد أو رغبت في ذلك ضعيفة ازداد مركزه التفاوضي قوة، فمثلًا إذا كانت الصناعة تمر بفترة ازدهار ازداد المركز التفاوضي للمورد قوة، وعلى العكس إذا كانت الصناعة تمر بفترة ركود مع وجود طلبات انتاجية عاطلة لدى المورد فإن مركزه التفاوضي يضعف كثيرًا.

ب- درجة تأكد المورد من الحصول على العقد:

إذا توافرت للمورد معلومات توضح له بأن المشترى فضلون المواد والمنتجات الموجودة لديه لأسباب فنية، أو اعتيادية فإن فرصته في التعاقد تعد شبه مكوبة، مما يؤدي إلى صعوبة التفاوض معه بصدّق تقديم بعض التنازلات حول خفض السعر والتوصيات وشروط التوريد الأخرى. وقد يقبل المشترى والحالة هذه بالشروط التي يفرضها المورد عند التعاقد معه.
جـ. الوقت المتاح للمفاوضات:

إذا كانت فترة التوريد قصيرة جداً يزداد مركز المورد قوة في المفاوضات.

وبالتالي يتمكن من وضع الشروط المناسبة له.

2- بالنسبة للمشتري:

تعتمد قوة المركز التفاوضي للمشتري على العوامل الآتية:

أ- درجة المنافسة القائمة: كلما أزداد عدد الموردين الذين يعملون في المنطقة،
الجغرافية لنشاط المشتري، ازدادت درجة المنافسة بينهم بغض التعاون معًا. مما
يعطي ذلك حرية أكبر للمشتري لاختيار المورد الذي يحقق له الصفقة بأفضل الشروط.

ب- كفاءة المشتري في تحليل الأسعار والتكاليف: يجب أن يكون المشتري ملماً
بمبادئ تحليل التكاليف والأسعار لتحقيق مدى ملاءمة عروض الموردين وخاصة عندما
يكون التعاقد بشأن تصنيع احتياجات المشتري في مصانع الموردين وليس شراء سلع
باطلة.

جـ. درجة استعداد المشتري للمفاوضات: يزداد مركز المشتري في المفاوضات
قوة، إذا كان على معرفة تامة بالمواد والمنتجات موضوع المفاوضات من جهة,
وبالظروف الاقتصادية العامة واتجاه تطورها مستقبلاً من جهة ثانية، وبشروط المورد
وقناع القوة والضعف لديه من جهة ثالثة.

1- المرجع السابق مباشرة، ص ص: 21-22.
ثانياً: عقود التوريد:

تختلف العقود التي تتم بموجبة عمليات الشراء في مجال الأعمال بعضها عن البعض الآخر، وإسباب ذلك ترجع إلى عوامل عديدة منها، طبيعة النشاط، ونوع المادة أو السلعة، وشروط التوريد، والشخصية القانونية لطرف العقد، إلا أن معنى العقد يبقى واحداً في جميع الأحوال وهو، ارتباط إيجاب المورد (البائع) في استعداده للبيع، بقبول المشترى، أي موافقةه على الشراء بموجب الشروط التي تم الاتفاق عليها مع البائع (1). وتشمل عقود التوريد عدة أنواع ذكر منها:

1- عقد بصفة واحدة من سلعة (أو سلع) حاضرة:

يستخدم هذا النوع من العقود بكثرة في كل من القطاعين العام والخاص، ويشمل هذا النوع أن عقد التوريد بموجبه يتم اتفاق كل من البائع والمشترى على الاصناف المطلوبة وكفياتها ومواصفاتها وشروط الدفع والتسليم والشحن. إن هذه العقود قد تم إما عن طريق المقابلة أو بموجب مرسالات بين البائع والمشترى تتحمل بعضها إيجاب البائع، في حين تحمل الآخر قبول المشترى.

ومن الجدير بالذكر بأن عبارة السليمة الحاضرة لا يقصد بها بأن تسليم السليمة سيتم في الحال أو أنها تعني بأن السليمة المتفق عليها تسلمها قد تكون موجودة أما في مخازن البائع أو في مكان آخر، كان تكون في مخازن الوركيل أو على ظهر الباحثة في حين التسليم، مما يعني بأن البائع يحتاج بعض الوقت لغرض الحصول على السليمة ومن ثم تسليمها إلى المشترى.

1- محمد علي سالم، "مرجع سبق ذكره"، ص: 67، 105.
2- عقد محدد للكمية:

يمكن للمشتري أن يتعاقد مع البائع على توريد كمية محددة من سلعة أو سلع معينة دفعة واحدة أو على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة، مثلًا شهر أو فصل أو سنة. ومن مزايا هذا النوع من العقود الآتي:

بالنسبة للمشتري:

أ- يحصل بمقتضاء على احتياجات اللازمة لتفعيل أعماله بشكل منتظم.
ب- الحصول على المواد بسعر سبق الاتفاق عليه.
ج- عدم تجميد مواردها في مخزون سلعي كبير نسبيًا.

اما بالنسبة للبائع فهي:

أ- اطمئنانه على استمرار عملياته الإنتاجية في مصانعه.
ب- خفض تكاليف المنتج.

إن هذا العقد المحدد للكمية يساعد المشتري في مواجهة الخطط الإنتاجية المقبلة وتحقيقها في الموعد المحدد. يتطلب الأمر في مثل هذه العقود اعداد اتفاق يوقعه كل من البائع والمشتري أو مندوب عنهما. يجب أن يتضمن الاتفاق جميع التفاصيل عن الصفقة كالتصاميم المطلوبة، كمياتها، معاييرها، وشروط الاستلام، والشحن، ومعددة كل دفعة من دفعات التوريد وكمياتها، وجميع الضمانات اللازمة لتنفيذ العقد في الوقت المناسب.

3- عقد بصفقة واحدة لأجل مسمى:

بموجب هذا النوع من العقود يتمتع المقاولون الصناعية على توريد منتجات
معينة للزبائن لم يبدأ بعد تصنيعها أو أن الكميات تحت التشغيل لا تكفي لمواجهة جميع الطلبات، لذا يتم الاتفاق مع الزبون على توريده ما يطلب من كميات خلال مدة معينة، أو في أجل مسمى، يمكن معه لصنع البائع تسليمها فيه.

ويفضل في هذا النوع من الاتفاق تخبره عقد يوقعه كل من البائع والمشتري أو مندوب عنهما ويشمل جميع الشروط والضمانات المطلوبة لتنفيذ العقد في الأجل المسمى، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالأسعار المطلوبة وكمياتها ومواقفها واسعارها وشروط الدفع والتسليم وموعده الشحن.

4- عقد غير محدد للكمية:

بموجب هذا النوع من العقود يتم الاهتمام بتحديد الفترة الزمنية تاركاً للمشتري حرية تحديد حجم الصفقة المناسبة للشراء حسب المتغيرات والظروف التي تواجهها العمليات الصناعية للمشتري من حيث الكميات المطلوبة، أو من حيث تعرض المواصفات السمعية للتغيير بين فترة وأخرى. ولا بد في هذه الحالة من ضمان قدرة المورد على مقابلة الاحتياجات المتغيرة للمشتري حيث لا تتعرض عملياته الصناعية للتوقيف.

ومن المفضل في هذا النوع من العقود، تحرير عقد يوقع من قبل الطرفان يشمل كافة الشروط والضمانات اللازمة لتنفيذه بموجب الفترة الزمنية التي تم الاتفاق عليها بين البائع والمشتري.
الفصل السابع
الإسلام والفحص

- أهمية وهدف الإسلام والفحص.
- الاستلام والفحص الظاهرة لطلبية الشراء.
- الفحص الدقيق لطلبية الشراء.
- مكان فحص طلبية الشراء.
- الفحص باستخدام العينات.
- تقرير الفحص.
الفصل السابع
الأستلام والفحص

أهمية و思わف الاستلام والفحص.

عندما يصدر المشتري أمر شراء لمادة أو سلعة ذات جودة معينة فإن فحص الشحنات الواردة يعد أمرا ضروريا للتأكد من مطابقة مواصفات المواد والسلع الواردة للمواصفات المحددة في أمر الشراء. ولا يعني ذلك عدم الثقة بالمورد وانما يعد الفحص إجراء احتياطيا يستخدمه المشتري للتأكد من صلاحية المواد والسلع الواردة والتي ستستخدم في عمليات الانتاج. فضلاً عن ذلك فإن اهتمام المشتري بالفحص يحفز المورد للالتزام بالمواصفات المتفق عليها في أمر الشراء. ولما كان تصميم وانتاج المواد والسلع المختلفة ليس على حالة واحدة، حيث قد يعدل المورد في طرق الانتاج أو مستويات الجودة من أجل خفض تكاليف الانتاج، وبعدها يتأثر مواصفات المواد والسلع التي يقدمها المورد إلى المشتري. لذا يجب على المشتري أن يهتم اهتماما خاصاً بفحص مشتریاته للتأكد من أن المواد والسلع الموردة مطابقة للمواصفات المطلوبة.

والفحص هو الاجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله الاطمئنان على مدى التزام المورد بمواصفات الطلبة، تلك المواصفات التي تعهد بها ومدى اسعاره على أساسها.
ومما لا شك فيه أن أهمية الفحص تتأثر بعدم من العوامل منها (1) مدى أهمية جودة المشتركة بالنسبة للمنتجة، وتوزع المادة والسلعة وأهميتها، ثم المبالغ التي تخصها المشتركة لفحص مشتركتها. لذا فإن المبالغ التي تخصان عملية الفحص والجهود التي تبذل في الفحص يجب أن تناسب الغرض، وتتناسب مع أهميته طالما أن هدف المشتركة تقديم منتجات ذات جودة مناسبة لاحتياجات المستهلكين.

١ الاستلام والفحص الظاهري للطلبية الشراء.

ويتم فيه فحص طلبي الشراء ظاهريًا وذلك للتتأكد من العدد والوزن وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري، ويجري هذا الفحص في العادة عند استلام الطلبة من الجهات الانتقال في المكان المتقن عليه بين إدارة المشتريات والمؤوز. وبعد الانتهاء من عملية الفحص الظاهري، ينظم محضر استلام من قبل إدارة المشتركة، حيث إذا لم يكن هناك عيب ظاهري، وقعت إدارة الشراء على الاستلام لخلال مسؤولية التنقل عن الطلبة. أما في حالة وجود عيب ظاهري، فيثبت ذلك في محضر الاستلام بحضور التنقل الذي يوقع على صحة ذلك، والغالبة من هذا تمكن إدارة المشتركة من أن تراجع إلى المسؤول عن التلف بالتعويض.

١ الفحص الدقيق للطلبية الشراء.

يتم الفحص الدقيق للطلبية، وذلك للتتأكد من جودتها ومطابقة مواصفات

---

١ محي الدين عباس الأزهري، "مراجع سبق ذكره"، ص: ١٩٠. ١٥٨
محتوياتها بالمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المورد حسب ما جاء في أمر التوريد.

وتضمن دقة الفحص هنا إلى طبيعة الصنف الطبو، ومدى أهمية الجودة المطلوبة فيه. فإذا كانت عالية ولها تأثير في مستوى جودة السلعة المنتجة، فقد يحتاج الأمر إلى فحص مخبري للتأكد من مستواها. وفيما يتعلق بطرق الفحص، فإنه تؤخذ عينات ويجري عليها الفحص، أو تفحص كل الطبية، وهذا يتوقف على درجة الجودة المطلوبة واهتماماتها لمنتج السلعة. ومهمة كانت الطريقة فإن يجب أن يتم الفحص (بأقصى سرعة ممكنة على أنها تكون ذلك على حساب كفاءة عملية الفحص)، وغالبًا من السرعة هي أن تتمكن إدارة المشتريات من التصرف إذا وجدت الطلبة مخالفات للمواصفات المطلوبة، إذ لا بد في هذه الحالة من إتخاذ بعض المواد الأخرى مكان المواد المرفوضة في الطلبة بسرعة تصل في الوقت المناسب. ولا يتوقف العمل في المنشأة. ويقيس السرعة هذا أيضًا في تحويل الفواتير إلى الإدارة المالية لتسديد قيمتها للموردين في الموعد المحدد والحصول على خصم الدفع فيما إذا وجد. هذا إلى جانب أن هناك بعض الموردين يحددون مدة زمنية لاستلام البضاعة المرسلة من قبلهم، حيث إذا انتهت المدة ولم يرد من المنشأة شيء يفيد وجود مخالفات، تعتبر الطلبة مقبولة، لذلك نجد أن السرعة في هذه الحالة مطلوبة أيضًا.

وبإتمام عملية الفحص الدقيق، تقوم الجهه المكلفة بهذه العملية بإعداد محضر تضم نتائج الفحص النهائية التي توصلت إليها وذلك من أصل وصوري، حيث تحقق إدارة المشتريات بالأصل لديها كمستند رسمي، وترسل صورة لقسم المتابعة لإعلامه بانتهاء مهمته، ونسخة للإدارة المالية كمستند من أجل صرف قيمة الطبية.
للمرور. ثم ترسل طلبية الشراء بعد ذلك إلى مخازن المنشأة لتخزينها بموجب نموذج إضافة. وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن البعض يؤيد اشتراء الجهة صاحبة الحاجة في عملية الفحص (وهي في غالب الحالات إدارية الانتاج) على اعتبار أنها هي التي حددت مواصفات الطلبة، وهي المسؤولة عن الأخطاء والعيوب في المنتجات النهائية.

ممكان فحص طلبية الشراء.

بوجه عام فإن عملية الفحص يمكن أن تتم داخل المنشأة أو خارجها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي (1):

1- الفحص داخل المنشأة:

في المنشآت الكبيرة، تكون لوظيفة الفحص أهمية كبيرة فيها وذلك لتنوع المواد والسلع المطلوبة للعملية الإنتاجية، وبالتالي قد نجد قسمًا للفحص فيها، وخاصة ان تلك المنشآت تكون فيها الفرصة والحاجة أكبر إلى ظهور التخصصات مما يبرز ذلك انشاء قسم خاص بالفحص، ويمكن تعزيز هذا القسم بخبراء متخصصين في عمليات الفحص خاصة إذا كانت المواد والسلع التي يراد فحصها ذات خصائص فنية معقدة.

عندما يكون الفحص المطلوب بسيطا أو روتينيا، يتولى مهمة القيام به قسم المخازن أو الاستلام، حيث يقوم بالتحقق من المواد والسلع الواردة ومراعاتها مع

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، "مرجع سبق ذكره" ص: 20.
امر الشراء للتأكد من الكمية المطلوبة والجودة المناسبة قبل نقل المواد والسلع إلى
المخازن، سواء كان ذلك تحت إشراف إدارة المشتريات أو بدون إشرافها.

عندما لا يوجد مبرر لإنشاء قسم خاص بالفحص من جهة وأن المواد والسلع
الواردة تطلب فحصاً فنياً وإجراء بعض الاختبارات عليها لا يمكن للعاملين في قسم
المخازن أو الاستلام القيام بها من جهة ثانية، يتم الاستعانة ببعض الفنيين العاملين
في إدارة الانتاج أو الجهها الطالبة للمواد والسلع، وتعاون معهم في إجراء عملية
الفحص للتأكد من كمية وجودة المواد والسلع الواردة.

2- الفحص خارج المشائة:

قد تتطلب بعض المواد والسلع استخدام جهة خارجية للقيام باعمال الفحص
باستخدام الاختبارات العملية مقابل اجر معين، حيث يتم الاتفاق على جهة الفحص
(معلم أو مختص خارجي) بين المورد والمشتري وقبول نتيجة الفحص.

وتعتبر لدى جهة الفحص الخارجية امكانات بشرية وتقنية ووسائل فحص
مختلفة يمكنها من القيام بالفحص المتخصص للوقوع على خواص المادة أو السلعة
بدرجة أكبر من الدقة مقارنة بالفحص داخل المشائة.

فقد عمليه الفحص قد تجري لدى الجهه الخارجية أو في مصانع المورد أو
مصانع المشتري وذلك حسب ما يتفق عليه، وحسب طبيعة ومواصفات المواد والسلع
والمواد فحصها. ثم يعد تقرير الفحص ويرجع الى إدارة الشراء التي قد تقبل أو
ترفض المواد والسلع في ضوء نتائج الفحص.

1 - محي الدين عباس الإعزراوي، مرجع سابق ذكره، ص: 120.

161
الفحص: باستخدام العينات.

لأجل استخدام أسلوب العينات في الفحص، لا بد من توافر شروط معينة وتلك منها ما يأتي:

1- وضع نظام للرقابة يحدد مستوى معين للجودة، أي مستوى القبول للوحدات المشتركة.

2- ضرورة ترتيب وحدات كل طلبية بحيث يمكن سحب عينة عشوائية منها دون تحمل كلفة إضافية، والعينة العشوائية هي تلك العينة التي يكون لكل وحدة من وحدات الطلبية فرصة متساوية للدخول فيها.

3- يجب تحديد مواصفات الجودة المقبولة، بحيث يمكن قبول أو رفض الطلبية في ضوء هذه المواصفات، أما الوصول إلى نتائج سلبية للفحص فيتوقف على قدرة الفاحتش في اتخاذ القرار المناسب على ضوء تحليل نتائج العينة.

4- إذا أخذنا تكاليف الفحص في الاعتبار، فإن الفحص عن طريق أسلوب العينات يكون مفضلاً عندما تكون الطلبات الواردة كبيرة. وإذا أخذنا عنصر الجودة في الاعتبار فإن الفحص بأسلوب العينات يكون أكثر فعالية عندما يكون حجم الطلبات الواردة كبيراً.

تقرير الفحص.

بعد إجراء المطابقة بين محتويات الطلبة الواردة مع قائمة الشراء، ترفع الجهة المكلفة بالاستلام والفحص تقريراً بالنتائج إلى إدارة الشراء يتضمن بيانات تتعلق بالطلبية، كرقم الطلب وتاريخه، رقم قائمة الشراء وتاريخها، اسم المورد، تاريخ

١٦٢
الشحن، وسيلة النقل، محتويات الطلبية، كمية النقش أو التلف فيها ... الخ. وبعد التقرير بعدة نسخ ترسل للإدارات المختصة وهي: المشتريات، المخازن، الإدارة الطلبية، بالإضافة إلى الصور التي يحتفظ بها قسم الاستلام والفحص.

يصدر قرار إدارة الشراء بقبول المواد الواردة أو رفضها بناءً على النتيجة التي يتضمنها تقرير الاستلام والفحص وفي ضوء التوصية التي توصى بها إدارة المشتريات. وأحياناً يتم التداول بين قسم الفحص وإدارة الطلبية بشأن الطلبة الواردة فيما يخص الاختلافات في الكمية الواردة عن الكمية الطلبية أو من حيث المواصفات الطلبية، وبعد انتهاء المداولة بينهما، يعد تقرير يتضمن توصياتهما المتعلقة بالطلبية الواردة ويرفع إلى إدارة الشراء التي بدورها تتخذ القرار النهائي الذي يأخذ أحد الوجهات الآتية:

أ- رفض الطلبية الواردة بكاملها: إذا كانت المواد المرسلة تختلف من حيث الكمية أو النوعية مما هو محدد في الطلبية ويؤثر ذلك بشكل كبير في العمليات الصناعية، فترفض الطلبية بكاملها.

ب- رفض الجزء المخالف وقبول الجزء الطابق: أحياناً يرفض الجزء الوارد في الطلبية والمخالف للمواصفات، وتبعاً لذلك يعاد للمرور ويطلب منه إرسال المادة أو السلعة الطلبية طبقاً للمواصفات المثبتة في أمر الشراء. وفي نفس الوقت يتم قبول الجزء الطابق للمواصفات لحاجة المنشأة إليه ولا يوجد سبب لرده، خاصة إذا لم يكن للجزء المردود أهمية كبيرة، وكان المخزون منه متوافراً.

ج- قبول الجزء المخالف للمواصفات: في بعض الأحيان ليعاد الجزء المخالف

١٦٣
للمواصفات، ويتم الانتظار لحين ورود الجزء المطلوب، وخاصة إذا كانت المادة الواردة محل المادة المطلوبة وإن المادة المطلوبة بالمواصفات المحددة في امر الشراء غير متوفرة في الأسواق والمشتري بحاجة إلى مادة بديلة أو مماثلة يمكن استبدال مكان المادة الأصلية لمنع توقف العمليات الصناعية.

د- توازن السعر: إذا وجدت ادارة المشترات أن الطلبة المورد يمكن استخدامها بالرغم من عدم تسويةها مع المواصفات المطلوبة المتفق عليها، يصبح تعديل السعر من قبل المورد حالياً يمكن لتعويض المشتراة عن عدم المطابقة في المواصفات.

فيما يلي بعض النماذج المستخدمة في عملية الاستلام والفحص:

نموذج رقم (٢):
نموذج إستلام مواد

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم أمر الشراء:</th>
<th>عنوان المورد:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>اسم المورد:</td>
<td>مكان التسليم:</td>
</tr>
<tr>
<td>تاريخ الاستلام:</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>اسم الصنف</th>
<th>مواصفاته</th>
<th>ملاحظات</th>
<th>الكمية</th>
<th>الوحدة</th>
<th>العبوة</th>
<th>الحالة عند الاستلام</th>
</tr>
</thead>
</table>

وسيطة الشحن: |

رقم وتوقيع البوليصة: |

معلومات أخرى: |

اسم وتوقيع المستلم: |

١٦٤
نموذج رقم (3)
نموذج فحص مواد

<table>
<thead>
<tr>
<th>الكمية</th>
<th>الصف</th>
<th>الاسم</th>
<th>العلامة</th>
<th>القرار النهائي</th>
<th>نتائج الفحص</th>
<th>المرفضة المقبولة</th>
<th>الوردة</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
</table>

نموذج رقم (4)
نموذج اذن اضافة بالمخزن رقم

مخزن رقم
التاريخ / 19
اسم المورد:
رقم فاتورة المورد
رقم أمر التوقيع:
رقم محضر الاستلام
رقم محضر الفحص

<table>
<thead>
<tr>
<th>القيمة</th>
<th>الكمية</th>
<th>اسم الصف ومواصفاته</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>فلس</td>
<td>رقم الصف</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تم فحص هذه الأصناف وتقبل بعدها المخزن

رئيس المخزن (توقيع)

واستلمت الأصناف الموضحة بعالية وأضيفها بعهدتي

أمين المخزن (توقيع)

165
الفصل الثامن
تحديد مستويات المخزون

- حد الأمان.
- نقطة إعادة الطلب.
- الحد الأعلى للمخزون.
الفصل الثامن

تحديد مستويات المخزون

من الأعمال المهمة التي تقوم بها وظيفة الشراء في المشروع الصناعي - بالتعاون مع وظيفة التخزين باعتبارها الجهة ذات العلاقة - تحديد مستويات التخزين. ونود التنويه إلى أن هذه المهمة يتم إقامتها في بعض المشروعات الصناعية إلى وظيفة التخزين، وهناك بعض المختصين في هذا المجال يؤيدون هذا الاتجاه. في حين أن مشروعات أخرى ترى أن تستند لوظيفة الشراء على أساس أنها هي المختصة بتحديد الكمية الاقتصادية للشراء التي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه تحديد مستويات التخزين. وبشكل عام تشمل هذه المستويات المستوى أو الحد الأدنى الذي يجب أن يتجاوزه رصيد المخزون، ويسمى هذا المستوى باحتياطي الطوارئ الذي لا يستخدم أو يصرف منه إلا في حالات الطوارئ. كما تشمل تحديد المستوى أو الحد الأعلى للمخزون الذي يجب عدم تجاوزه أيضاً، وذلك منعاً لزيادة نسبة الأموال المستضعة في المخزون. وتشمل هذه المستويات أيضاً تحديد مستوى أو نقطة إعادة الطلب التي عندما يجب تكرار عملية الشراء أو إعادة الشراء.

إن مستويات التخزين هذه هي في الواقع أداة من أدوات الرقابة على المخزون

١٦٩
تستخدمها وظيفة التخزين في أعمالها الرقابية، حيث على ضوئها تقم بعمليات
الصرف من المخزون، والطلب من وظيفة الشراء العمل على إعادة الشراء للأصناف
المكررة، وستأتي على شرح وتوضيح هذه المستويات وكيفية تحديدها بشكل مفصل
على النحو التالي:

جهة الأمان للمخزون.

ويمثل المستوى الأدنى الذي لا يمكن أن يقل عنه رصيد أي صنف من المخزون، ويسمى هذا المستوى أحياناً "تحذير الخطر" أو " الاحتياطي الطوارئ"، وتحفظ هذه
الكمية من المخزون على أساس عدم استخدامها إلا في مواجهة حالات الطوارئ التي
تواجهها المشتري لضمان استمرارية العمل فيها، ومن الأمثلة على الحالات الطارئة
تأخر عملية التوريد لأي سبب كان، أو زيادة معدلات استخدام الصنف بشكل
مفاجئ، أو عدم توفره في السوق، وتجر الإشارة إلى هذا المجال إلى أنه على
إدارة التخزين ملاحظة عدم الاحتفاظ دائما بنفس الكمية من المخزون كحد أدنى،
وذلك لتفادي القسم الذي يمكن أن يصيب هذه الكميات المحفوظة في المخزون باستمرار،
وما يمكن أن يسبب ذلك من تلف ينقص من قيمةها أو يؤثر في منتجات المشتري.
وعبتد تحدد كمية مستوى أو حد الأمان على عوامل عديدة ومتنوعة تذكر منها ما يلي:

1 - بعد الموقع الجغرافي للموردين ودرجة الاعتماد عليهم.

2 - أهمية المادة بالنسبة للعمل، والمخاطر التي يمكن تتشا نتيجة نفادها.

170
3 - طبيعة المادة وسرعة تلفها.

4 - تكلفة المادة والوضع المالي للمستأثرة.

5 - تكاليف نقل وشحن المادة.

6 - معدل استهلاك الصنف أو المادة فيما إذا كان ثابتًا أو متزبدًا.

7 - المدة الزمنية التي يستغرقها شراء المادة وتسمى بفترة الانتظار، التي تشمل فترة الأعمال التحضيرية لتفارض والتعاقد، وفترة التسليم، وفترة الشحن، والفحص، الخ.

8 - تكلفة التخزين.

ولتحديد حد أو كمية الأمن من المخزون الخاص بكل صنف على حدة، يستوجب الأمر تحديد معدل استهلاك الصنف في اليوم، ومعرفة عدد الأيام المرغوب فيها للاحتفاظ بالمخزون، فضرب معدل الاستهلاك بعدد الأيام، نصل إلى كمية حد الآمن الواجب الاحتفاظ بهذا، فعلب سبيل المثال إذا كان معدل الاستهلاك اليومي من صنف في إحدى المنتجات الصناعية / 250 كغم وكان عدد الأيام المرغوب الاحتفاظ بالمخزون / 10/10 أيام تكون الكمية في هذه الحالة 250 × 10 = 2500 كغم.

ولا شك أن عدد الأيام يتفاوت من صنف لآخر، حيث يخضع تحديدها لعوامل متعددة سبق أن وضحناها آنفاً أعلاه.

نقطة إعداد الطلب:

يستخدم مستوى إعادة الطلب لتحديد كمية المخزون التي يجب عندما أصدر
أمر شراء لتوفير كمية جديدة من الصفن موضوع البحث، ويتوقف حجم المخزون

إعادة الطلب على عدة عوامل منها (1).

1. معدل الاستخدام.
2. طول فترة التوريد.
3. درجة الاستقرار في كل من معدل الاستخدام وفترة التوريد.
4. درجة المخاطرة المقبولة من جانب الإدارة لنفاد المخزون.

وتحدد نقطة إعادة الطلب بالمعادلة الآتية:

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون (مخزون الآمن) + احتياجات فترة

الانتظار.

ولما كانت احتياجات فترة الانتظار = معدل الاستهلاك (اليومي) X فترة الانتظار

الاسبوعي أو الشهري.

اذن نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + (معدل الاستهلاك X فترة

الانتظار).

وهذا يعني إذا كان مستوى المخزون من صنف معين والوجود فعلاً في المخزن
هو مستوى الطلب، وقد قدم طلب للكمية الاقتصادية جديدة فإنه عندما ترد الدفعة
الجديدة من الصفن المطلوب يكون المخزون قد انخفض إلى الحد الأدنى (رصيد
الطواريء) ولذا يجب على النشأة التي تستخدم نظام سيطرة مخزنية يقوم على

1 - العزيز جميل مخيمز، إدارة الإنتاج والعملات مدخل إتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، شركة
المكتبات الكويتي نبعدة، الكويت: 1990، ص: ۲۴۵.
أساس كمية طلب ثابتة أن تأخذ بين الاعتبار ضرورة تحديد هذا المستوى وذلك لأنه
يعد من العوامل المهمة في هذا النوع من الأنظمة.
مثال:
لنفرض أن إحدى الشركات لصنف الحلويات تستخدم 2/000 كغم من السكر يومياً، وأن الفترة الزمنية اللازمة لإعادة الشراء هي 15/000 يوماً المطلوب: تحديد نقطة إعادة الطلب مع العلم أناحتياطي الطواريء في هذه الشركة بالنسبة لمادة السكر هو 2/000 كغم.
الحل:
(
احتياطي الطواريء) + ( معدل الاستهلاك اليومي X الفترة الزمنية اللازمة ل إعادة الشراء)
2/000 + ( 15/000 X 000) = 4/500 كغم
عندما يصل رصيد المخزون من السكر في النشأة إلى 4/500 كغم، يجب البدء فوراً في إعادة الشراء بالكمية الاقتصادية المحددة التي سبق أن وضحت كمية حسابًا.
بناء على ذلك، يجب الاحتفاظ بعد أدنى للمخزون كاحتياطي ضد تأخر وصول الدفعات أو زيادة معدلات الاستهلاك، وبالتالي يعتبر حالة امتنان ضمان سير العمليات الإنتاجية والتسويقية للنشأة، وهذا يعني أن فترة الانتظار ومعدل الاستهلاك يؤثران في تحديد الحد الأدنى للمخزون.
وقترة الانتظار هي فترة مقبلة تقع بين زمن تقديم طلب جديد لتجهيز دفعة

173
اقتصادية جديدة وزمن وصولها هذه إلى مخازن المنشأة جامحة للصرف أو الإصدار.
وتسمى هذه الفترة الأعمال التحضيرية لتفاوذ والتفاؤد، وفترة التسليم، وفترة الشحن، وفترة الفحص، وفترة التشغيل.
أما معدل الاستهلاك فهو الكمية المستخدمة من مادة معينة خلال فترة زمنية معينة (اسبوع، شهر، سنة) مقسوماً على أجزاء متساوية من هذه الفترة.

الجهة الأعلى للمخزون:

وهو أعلى مستوى مسموح به من المخزون لأي مادة أو سلعة يمكن الحفاظ عليه في مخازن المنشأة، ويؤثر في هذا الحد في الغالب الحجم الأمثل للشراء، وسعة المخازن، ومنخزون الاحتياطي. هذه عناصر هامة في تحديد الحد الأعلى من المخزون. أما الأثار الناتجة عن تجاوز هذا الحد بشكل كبير فهي:
1. خطر أن يصبح المخزون قديماً وتأثراً وغير صالح للإنتاج إذا ما تغيرت الطرق الفنية المتصلة في الانتاج.
2. زيادة تكاليف التخزين بشكل كبير مما يؤدي إلى زيادة في التكاليف الإجمالية للمنشأة.

- تدني نسبة السيولة وذلك بسبب تجميد جزء كبير نسبياً من رأس المال.

1 - د. سلامة عبد الغني، "مرجع سبق نكره". ص 276.
2 - عبد الغني نصير الجاسم، "النظرية والتطبيق في إدارة المخزون"، الطبعة الثانية، جامعة بغداد، 1975، ص 258.
العامل في المخزون، وينبغي تكرار ارتفاع المخزون عن الحد الأعلى إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الطلب المستخدم.

إن ارتفاع المخزون عن الحد الأعلى له يحدث في حالات معينة كانخفاض معدل الاستهلاك، أو وصول الكميات الاقتصادية خلال فترة أقصر من فترة الانتظار أو لان الدفعت مبالغ في كمياتها.

ويحسب الحد الأعلى لمخزون مادة أو سلعة حسب المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمخزون = كمية الطلب الاقتصادية + الحد الأدنى للمخزون.

وهذا يعني أن تحديد الحد الأعلى للمخزون يتوقف على تحديد كمية الطلب الاقتصادية وعلى الحد الأدنى للمخزون (الخزون الاحتياطي).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن متطلبات الرقابة على كميات المخزون من أي مادة أو سلعة، تحديد حد أدنى وحد أعلى لكل الكميات ويشار للحد الأدنى والأدنى للمخزون اما بعدد الوحدات كان يكون الحد الأدنى (100) وحدة وحدة حال الأعلى (400) وحدة ويشتهر بهذا بفترات زمنية كان يكون الحد الأدنى ما يكفي لـ (7) أسابيع والحد الأعلى ما يكفي لـ (12) أسبوعا.

أن الرقابة على المخزون بواسطة الحدين الأدنى والاعلى تتطلب معرفة مخزون من كل مادة. فعندما يصل مخزون مادة معينة إلى كمية قليلة نسبياً عندئذ يتوجب طلب كمية جديدة. وأن الكمية القليلة التي عند بلوغها يتم طلب كمية جديدة هي مجموع الكميات التي ستستعمل قبل وصول الكميات المطلوبة مضافة إليها الكمية التي تعد مخزوناً احتياطياً (مخزون امان). ذلك المخزون الذي بواسطةه يتم تجنب
الوصول إلى نفاد كل المخزون.

وسيتم نفاد المخزون من مادة ما اما بسبب استخدام المادة أكثر من المعتاد بعد
ارسال الطلب المتلقى بالكمية الجديدة أو بسبب استغراق فترة أطول من المعتاد بين
ارسال الطلب ووصول المادة المطلوبة إلى مخازن المنتشة.

في الختام تعرض مثالاً يوضح بالرسم البياني مستويات المخزون الثلاثة.

شكل رقم (1)

ولكي تكون جميع المستويات التخزينية التي شرحناها متقدمة مع الظروف القائمة,
لابد من مراجعتها على فترات زمنية دورية، فقد تكون هذه المراجعات شهرية، أو
سنوية أو أسبوعية، وذلك حسب الظروف وطبيعة العمل داخل المنتشة، وإلا مغامرة من
هذه المراجعة تحقيق التوازن بين المستويات ويبين ما يحدث من تغير سواء داخل
المشتة أو خارجها في البيئة المحيطة، كتغير الاتناء، أو توسيعه، أو تخفيضه، أو
تغير الأسعار أو الندرة، ولاشك أن جميع هذه المتغيرات وغيرها لها تأثير في أرقام
هذه المستويات.
الفصل التاسع
الشراء بالجودة المناسبة

- مفهوم الجودة في لغة الشراء.
- سلطة تحديد الجودة.
- توصيف الجودة.
- الشروط الواجب توافرها في المواصفات.
- طرق تحديد الجودة.
الفصل التاسع
الشراء بالجودة المناسبة

مفهوم الجودة في لغة الشراء:

أن المفهوم الشائع للجودة في غير شؤون الشراء يفيد الامتياز أو على الرتبة ويعني أوضح مجموعة الخصائص أو تركيبة المراقبات والمقيمات المتوفرة في المادة أو الصنف .. الخ ، حيث هذه الخصائص قابلة للقياس والتعريف ، وعن طريقها يعرف المورد ما هو المطلوب توريده .

أما في مجال الشراء فان الجودة مفهوماً مختلفاً ، إذ يقصد به أفضل الجودة ذلك المستوى الذي يمكن الحصول عليه باقل تكلفة لاشباع الحاجة أو لمقابلة الغرض الذي من أجله تشتري المواد . أي أن مفهوم الجودة هنا منسوب الى ملاءمة وإمكانية الحصول على المستوى المطلوب ، وإلى التكلفة النهائية (1).

إذا تتقرر الجودة المناسبة للمواد والأصناف المشتراة بالوازن بنين اعتبارين رئيسيين هما :


179
1 - الاعتبار الفني ويجب عن مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية المؤدية للصنف.

2 - الاعتبار الاقتصادي ويجب عن التكلفة ومدى توافر المواد والأصناف.

و إدارة التصميم الهندسي والإدارات المستعملة تكون مسؤولة بصفة رئيسية عن تقرير الاعتبار الفني للجودة كالمواصل المادية أو الكيميائية المطلوبة تتوفرها في الصنف والمقاييس والأوزان ... الخ. أما الاعتبار الاقتصادي فتكون من مسؤولية إدارة المشتريات، إذ بعد اتخاذ القرار الفني للجودة يكون على إدارة المشتريات أن تقرر فيما إذا كانت الجودة الفنية المطلوبة يمكن أن تشتري على أساس تكلفة معقولة.

ولذلك يمكن القول إن معنى الجودة في لغة الشراء مرتبط بالوظيفة والتكلفة، ولزيادة التوسيع نسب المثال المذكور في استخدام ورق فاخر في طباعة هذا الكتاب، لا يكون له ما يبره من حيث جودة المضمون وإذا استخدم فإنه سيزيد من التكلفة دون داعٍ. مما يؤدي إلى رفع سعره عند البيع.

سلطة تحديد الجودة:

لعل من الجدير بالإيضاح أن الحق النهائي لتقرر الجودة الفنية يقتصر مع الإدارة المستعملة أو الإدارة الهندسية كحق أصولي، إذ لا يمكن أن تنصور أن القرار النهائي هو من اختصاص دائرة أخرى في المشروع، حيث المنطقة يشير إلى ضرورة أن يكون الشخص المسؤول عن تحويل المواد الأولية نصف المصنوعة إلى سلع تامة.
الصنع هو الشخص الذي يملك حق قرار تحديد الجودة للمواد أو الأصناف. إذا
لتشكيل الآن ما هو دور إدارة المشتريات في مجال تحديد الجودة؟ في الواقع أن
الشركات الصناعية المتقدمة تعتمد إدارة المشتريات صاحبة تحدي المعايير
الفنية لجميع طلبات الشراء المسلمة في إدارة المشتريات. وحق تحدي المعايير
الفنية لا يعني حق تغيير تلك المعايير، ولكن التحدي يعني طلب إعادة النظر في
المعايير الفنية لأسباب أو اعتبارات اقتصادية بغض الوصول إلى غرض الجودة
المفيدة في لغة المشتريات. ومن بين أهم هذه العوامل ما يلي: (1)

1- مدى توفر المواد:

يمكن لإدارة المشتريات أن تطلب من الجهات الطالبة صاحبة الحاجة إعادة النظر
في توصيف حاجتها، وذلك إذا ما تبين لها أن مصادر توريدها بالمعايير المطلوبة
قليلة جداً، وأن الاعتماد عليها قد يؤدي إلى احتمال انقطاع التوريد لأي سبب كان
 لدى الموردين، وعلى يكون مبدئ المعايير ضروري، وذلك لزيادة عدد الموردين
المتاحين، ومن ثم الحد من خطر توقف التوريد والعمر في المشروع.

2- وجود مواد بديلة:

قد تطلب إدارة المشتريات من الجهات صاحبة الحاجة إعادة النظر في توصيف
حاجتها، فيما إذا تكشف لها وجود مواد بديلة في السوق تؤتي نفس الغرض وهي
متوفرة في السوق باستمرار، ومصادر توريدها متاحة. وفي هذه الحالة على إدارة


1- د. حسين حمادي، "مراجع سبأ ذكرة"، ص ص: 140-141. 1461.
المشتريات أن تتوفر كافة المعلومات المتعلقة بهذه المواد البديلة ومواصفاتها على الأخص.

2- اقتراحات الوردين:
لا شك أن المنتج من خلال خبرته في إنتاج الصفن المطلوب، يمكن أن يقدم لدارة المشتريات النصائح القيمة فيما يخص تحديد المواصفات، إذ يمكنه اقتراح بعض التعديلات، أو إضافة بعض المواصفات التي تساهم في تخفيض تكلفة الشراء، أو تسهيل عملية التشغيل دون أن يؤثر ذلك فيما هو مطلوب من الصفن. ويمكن المنتج أن يقدم لدارة المشتريات خبرات المشروعات المشابهة التي تشتري حاجتها منه والذي سبق له أن عاصر مشكلاتهم الإنتاجية المشابهة، وغالباً ما تؤدي مثل هذه الخبرات التي تكون على شكل مقتراحات إلى وفرات وتحسينات هامة. إذا على ضوء ما تقدم يمكن لدارة المشتريات أن تطلب من الجهات ذات الحاجة تعديل المواصفات التي طلبتها في احتياجاتها.

4- التنسيط:
من المعروف أن الصفن المطلوب ذا المواصفات الخاصة غير النمطية تكون تكلفة شرائها مرتفعة أكثر من الصفن ذات المواصفات النمطية. وبعدها بسبب في ارتفاع التكلفة إلى أن المنتج سيضطر إلى تجهيز بعض التركيبات المعينة لصنع الصفن بالمواصفات المطلوبة. لذلك يجب على إدارة المشتريات أن تتسع جاهدة إلى طلب النمطية في المواصفات من الجهات صاحبة الحاجة في المشروع.
توضيح الجهة:

المواصفات هي وصف تفصيلي للمواد والأجهزة وغيرها من العناصر التي تستخدم في صنع المنتج، وبعبارة أخرى فإن المواصفات توصيف لفظي وكمي لتصميم المنتج. وعندما يتم تحديد المواصفات فإن ذلك يعني أنه قد استقر على تصميم المنتج الذي سيطرح للبيع. وتعد هذه العملية من الواجبات الإدارية والفنية الهامة والصعبة في نفس الوقت، نظرًا لأنها تشمل عدة متغيرات متعارضة في الكثير من الحالات، مما يجعل التوصل إلى أنساب الطول. فعند تحديد مواصفات المنتج ما فإن إدارة البيع تته متوفرة مزايا تنافسية في المنتج، مما يستدعي أن تكون مواصفات فريدة وممتازة. أما الإدارة الهندسية فقد تقدم تصميمًا للمستهلك ليساعد على زيادة البيع بل قد يؤدي إلى تعقيد عمليات التصنيع. بالنسبة لإدارة الإنتاج فإنها تفضل استخدام مواد يسهل تشغيلها وعدم تعدد الأجزاء التي يتكون منها المنتج بقدر الامكان، حتى تستطيع تخفيض تكاليف الإنتاج، وفي جانب ذلك نجد أن إدارة المشتريات يهمها أن تكون مواصفات الأصناف محددة بشكل لا يؤدي إلى زيادة التكلفة وان تؤدي الغرض المطلوب منها (الملاءمة). يتضح من ذلك أن موضوع تحديد المواصفات ليس بالأمر السهل من الناحية الفنية ولا من الناحية الإدارية، حيث يتطلب ذلك جهداً إدارياً مكثفاً لعلاج هذه الآراء المتنوعة والمختلفة التي يمكن تحليلها بما يلي:

التصميم: ويركز على الكفاءة الفنية للجزء أو المنتج.

المبيعات: ويركز على مدى قبول المستهلك للمنتج وشرائه.
الانتاج: ويهتم بالناحية الاقتصادية وسهولة التشغيل.

الشراء: ويركز على جانب تخفيف كلفة الشراء اذًا في الاعتبار أن يكون التخفيف ليس على حساب أداء الصفن لوظيفته، وعل ضوء اعتبارات أخرى مثل امكانية توفير المواد، وحالة العرض في الأسواق... الخ.

نجد مما سبق أنه من الممكن أن يحدث تناقض بين هذه الآراء أو الاعتبارات الموضحة أعلاه. لذلك يجب أن تتعاون جميع الجهات المعنية وتستبق العمل فيما بينها من أجل الوصول إلى حل يحقق مصلحة المشروع.

ونود لفت النظر في هذا المجال إلى أنه يجب ألا تنسي أن سلطة وضع المواصفات تبقى في يد إدارة التصميم الهندسي، إلا أنه يجب أن توضح أنه من الضروري أن تتعاون تعاونًا وثيقًا ومباشرًا مع باقي الجهات المعنية السابقة، وذلك عن طريق تشكيل لجنة رسمية من قبل السلطة العليا في المشروع تضم ممثلين من كافة الأطراف المعنية، وذلك لمناقشة المواصفات المحددة، والوصول إلى مواصفات ترضي جميع الأطراف.

الشروط الواجب توافرها في المواصفات:

على ضوء ما تقدم توضيحه يمكن القول أن هناك شروطا هامة من الضروري مراقبتها عند تحديد الجودة المناسبة أهمها ما يلي:

1- اشباع رغبة الإدارة الهندسية والبائع فيما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية والأبعاد الخاصة بالمنتج.

184
2 - اشباع متطلبات ادارة المشتريات فيما يخص توفير الأصناف بسهولة دون صعوبة، وتضمين دائرة التوريد، وما كان اقتراح مواد بديلة باقل تكلفة ممكنة مع تلبية الفرض، واتاحة الفرصة لاستخدام مواد أو أصناف مطابقة للمعايير التجارية والصناعية السائدة كما كان ذلك ممكنًا.

3 - اشباع رغبة ادارة التصنيع فيما يخص سهولة استخدام الأصناف أثناء عمليات التشغيل، وتخفيف تكلفة الناتج أكبر قدر ممكن.

4 - تلبية متطلبات وظيفة فحص طلبات الشراء الوردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة.

5 - تسهيل مهمة ادارة التخزين في استلام وتخزين وصرف المخزون.

6 - تسجيل المواصفات بشكل واضح حتى لا يتبين الأمر على المورد أو المشتري.

طرق تحسين الجودة:

يتتم وصف الجودة عادة على طلب الشراء وأوامر التوريد بواسطة أي من الطرق الآتية:

1 - رتب السوق:

يفضل المشترين عادة شراء السلع والمنتجات النمطية التي تتجاوز حدتها في الجودة والشكل والحجم وغير ذلك من المواصفات الرئيسية للمنتجات الصناعية، وعلى الأخص المنتجات الزراعية مثل القطن الذي له ثلاث عشرة رتبة ينتمي أي منها.
بفحص عيئات القطن، ويجيد النماذج يمكن الاستعمال على استعمال مقياس معين للصفات التي تتضمنها السلعة والتي تصلح لأن تكون تعريبا سادا في لغة التعامل بين البائعين والمشترنين. ولا شك أن صورة النموذج تنطبق في ذهن التعاقدين في تصوري صفاته عند ذكره. ويدرك النموذج صفا دقيقا لحقيقة مادية معينة في السلعة فينقل هذا الوصف الموجود تصوير هذا النموذج من فكر شخص معين إلى فكر شخص آخر، مما ينتج عنه سهولة الاتفاق في التعامل. فتتم التعاقد بين البائع والمشتري دون حاجة إلى انتقال المشتري إلى حيث توجد السلعة لفحصها أو معايتها، ودون حاجة إلى نقل السلعة كلها أو عيئتها منها إلى مكان المشتري.

وتقوم المنشآت الصناعية عادة بتحديد المواصفات النموذجية التي يجب أن توافر في جميع وحداتها المنتجة، وتصمم العمليات الإنتاجية بشكل يوفر التجانس بين هذه الوحدات، وبعد أن تنتهي عملية الانتاج تقوم الشركة بقرار المنتجات وتترتبها حسب مواقتها للمواصفات النموذجية للرتبة المحددة.

وتحديد نماذج الوترب في السوق يتم اما بواسطة الحكومة أو هيئة خاصة كهيئة صناعية وتجارية معتمدة، أو جمعيات هندسية، أو بواسطة العرف السائد في السوق، حيث يتفق التجار أو الموردين بين بعضهم على أن توافر صفات معينة في رتب معينة من سلعة معينة.

2 - التوصيف بالعلامات التجارية:

يعني التوصيف بالعلامات التجارية أو الأسماء التجارية الاعتماد على سمعة
المتتج أو شهرة البائع، وتفترض أن المنتج يحاول أن يحافظ على شهرته التي تتعكس على الطلب على علامته التجارية، وهو في الواقع قادر على حمايتها. والمشترى الذي يشتري علامة معينة يفترض أن مشترياته الأخرى من نفس العلامة تتضمن نفس الجودة التي حصل عليها أولًا. ولحماية هذه الشهرة أو هذه العلامة يجب أن يستمر المنتج في تقديم نفس الجودة للسلع التي تحمل نفس العلامة، ولكن عندما يفشل في استمرار تقديم هذه الجودة فهذا يعني تزعزع الثقة التي كانت تتمتع بها هذه العلامة في السوق (1).

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

ومع ذلك فإن كفاية الشراء بالأسماء التجارية المميزة تعتمد كلية على نزاهة المورد وأمانه، وعلى ما يمثله أو ينطوي عليه اسم التجاري المميز.

2- المواصفات الخاصة:
ما كانت المواصفات النمطية والعلامات التجارية لا تغطي جميع المواد والأصناف التي تحتاجها مختلف الصناعات، فإنها بالنسبة للكثير من هذه الاحتياجات

---

1- د. جلال بكير، "مراجع سبق ذكره"، ص ص: 65-76.

187
يكون من الضروري التعبير عنها بمواصفات خاصة بعدما المشتري بقدر كاف من التفصيل بما يمكن من الالتزام بها في التصنيع. ويتم تحديد المواصفات الخاصة بواسطة ثلاث طرق هي: (1).

أ - التوصيف الكيميائي:

تلجأ المشروموات إلى استخدام هذه الطريقة وذلك في توصيف المواد الخام ذات الخواص الكيميائية عموما مثل: الخامات المعدنية، مواد الدهان، والشحوم، والزبتيت ... الخ. إذ يتم تحديد مواصفات كيميائية معينة يجب أن تتوفر فيها، والتي يلتزم المورد بتوفيرها فيها عند التعاقد معه على توريدها، حيث مسؤوليته تتبيّن عند هذا الحد. فإذا تبين لدارة المشترى عدم دقة المواصفات بعد التوريد، عندئذ تقع المسؤولية كاملة على الجهة الطالبة صاحبة العلاقة.

ب - توصيف الاداء:

بموجب هذه الطريقة يتم توصيف الحاجة عن طريق تحديد ما هو المطلوب أن يؤدي الصف دون اللجوء إلى المواصفات الكيميائية أو الشكلية. فكلما يتم المشتري أن يؤدي الصف ما هو مطلوب منه فقط، دون النظر إلى مواصفات المواد الداخلة في تركيبها، ومثال ذلك أن يطلب المشتري من المورد أن يورد له قطعة معينة تحتمل ضغطاً معيناً من المكاسب التي يستخدمها في عمله المصنع. إن كل ما يفهم المشتري هنا أن تتحمل القطعة المعدنية الضغط المطلوب، ومن ثم نجد أنه بموجب

1 - مصطفى زهير، "مراجع سبق ذكره"، ص 194.
هذه الطريقة فإن مسؤولية الكفاءة في أداء الصفص المطلوب تقع على عاتق المنتج. ولا شك أن هذه الطريقة من أسهل طرق التوصيف المعروفة، وتتسم بقلة تكلفتها، والجهد المبذول فيها، وبساطتها وعدم تعقيدها. إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من المميزات السابقة التي وضحتها، نجد أن هذه الطريقة ذات تكلفة مرتفعة جدًا في بعض الحالات، وذلك فيما إذا كان توصيف الأداء المطلوب غير صحيح، إذ يقع المسؤولية في هذه الحالة كاملة على عاتق المشتري.

َج- توصيف الأداء والصنع:
بموجب هذه الطريقة فإن المنتج تأتيه المواصفات وتلائمات الانتاج أو التشغيل والمواد التي يجب استخدامها مكتوبة على أمر التوريد، وهنا يتحمل المشتري المسؤولية كاملة عن أداء المنتج المطلوب. ويتعرض في هذه الحالة أن يكون المنتج ممتكلا لأحدث معرفة فنية فيما يتعلق بالمواد والأساليب الفنية وطرق الصنع. وفي بعض الأحيان ترفق ادارة المشتريات مع أمر التوريد بعض الرسومات الهندسية توضح زوايا وأبعاد ومكونات التصنيع. ويجب هذه الطريقة أنها تكون مكلفة في إعدادها وفي الفحص من أجل ضمان المطابقة. أما اللزيمة التي تتورط لهذه الطريقة من طرق وصف الجودة أنها توفر المواد بالمواصفات المطلوبة بشكل دقيق تمامًا.

٤- العينات:

العينات هي الطريقة الرابعة والأخيرة من طرق توصيف الجودة التي تعرضها

---

في هذا الفصل وتسمى بطريقة الرجل الكسول في تحديد مواصفات الجودة المطلوبة
في الحاجة، إذ يوصي بها ترسل إدارة المشتريات عينة من الصنف المطلوب إلى المرد،
وتطلب منه أن يرسل إلى مشروعها كمية معينة مطابقة لمواصفات العينة المرسلة.
يتضح من ذلك أن هذه الطريقة سهلة للغاية لاتطلب أي مجهود أو تكلفة تذكر، إلا
أن هذه الميزات يمكن وراءها صعوبة هي فحص الطلبة للتأكد من مطابقة
مواصفاتها لمواصفات العينة. وعلى أي حال تستخدم هذه الطريقة في وصف الجودة
في الحالات التي لا تصلح فيها الطرق الأخرى للوصف، ومثال على ذلك الألوان التي
من الصعوبة يمكن تحديد وصف لون معين يخلو ظلال متعددة.
الفصل العاشر
الشراء بالسعر المناسب

- أهمية السعر المناسب.
- العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار.
- تحديد السعر عن طريق المناقصة.
الفصل العاشر
الشراء بالسعر المناسب

أهمية السعر المناسب:
يعتبر الشراء بالسعر المناسب دون شك من مسؤوليات إدارة المشتريات الاساسية، حيث تتوقع إدارة المشتريات منها أن تبذل الجهد بالقدر الذي يفي بشراء الاحتياجات بأفضل الأسعار لتخفيف تكلفة المشتريات بشكل عام، باعتبار أن سعر الشراء هو العنصر الاساسي في هذه التكلفة الذي يعتبر تخفيضها الى أدنى حد ممكن هو الهدف الاساسي لدارة المشتريات في أداء مهمتها ومحور نجاحها، لأن التكلفة المنخفضة للشراء من العوامل التي تدعم مركز المشتري الاقتصادي، وعرض انتاجها بسعر منخفض ومن ثم تحقيق أرباح أكبر، لذلك يمكن القول إنه ما من أحد ينكر أهمية السعر في عملية الشراء، إلا أنه يجب التأكيد - كما سبق أن وضحنا - أن السعر المنخفض ليس هو هدف وظيفة الشراء فقط، بل على سبيل المثال ما فائدة أن نشتري بسعر منخفض ولكن على حساب الجودة، حيث ستكون النتيجة منتجات ذات جودة منخفضة ومن ثم لن تلقى الطلب عليها في السوق. فالسعر هو من ضمن العوامل أو المقومات الرئيسية لنجاح وظيفة الشراء وذلك الى جانب الجودة والتسليم.
في الأوقات المحددة، وضمان التوريد ... الخ. وعلى هذا النحو فإن السعر - دون تجاهل أهميته - يؤخذ في الاعتبار بعلاقته مع عدد كبير من العوامل الأخرى التي تستهدف كفاءة التشغيل الاقتصادي للأنشطة أو المشروع.

العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار:

عندما ترغب إدارة المشتريات في تحديد سعر الشراء المناسب بالنسبة للأنشطة، عليها القيام بدراسة موضوعية لتقييم الأسعار المختلفة التي يعرضها الموردون، وعند قيامها بهذا العمل الهام عليها أن تحدد وتدرس بعض العوامل أو الاعتبارات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تلعب دورا أساسيا ومؤثرا في تحديد السعر المناسب، ومن هذه الاعتبارات - التي سنتأتي على شرحها لاحقا - الجودة والخصم والخدمة ... الخ. وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات:

الجودة:

الجودة من أبرز العوامل التي تؤثر في ارتفاع وانخفاض سعر الشراء، إذ لا شك أن الجودة المرتفعة تختلف سعرها عن الجودة المخفضة، فننوه أن يكون السعر مرتفعاً في الحالة الأولى أكثر من الحالة الثانية، كما أن المواصفات المطلوبة المتوفرة في السوق يكون سعرها أقل من المواصفات أو الطلبات الخاصة غير

النمطية. يتضح إذا أن هناك علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الجودة وبين ارتفاع سعر الشراء، لذلك يجب على إدارة المشتري أن تلتقي نظر الإدارات الأخرى المعنية في المشروع إلى ضرورة الاعتدال في تحديد مستوى الجودة طالما أن ذلك لا يؤثر في طبيعة المنتج النهائي.

الخدمة:

تقدد بالخدمة جميع الأعمال التي يقدمها المورد للمستهلك والتي لها طابع الخدمات، وذلك منذ تجربته لطبيعة الشراء وشحنها لغاية وصولها للاقتصار، وحتى بعد استخدامها كما هو الحال عند شراء التجهيزات الرأسمالية. يتضح من ذلك أن الخدمة لا تشمل أعمال الصيانة والتركيب فقط، بل تشمل أموراً أخرى في غاية الأهمية مثل: تسليم الطلبات في الوقت المحدد، وتعتبر وتغليف الطلبة بشكل جيد، والوقوف بجانب المشتري أوقات الأزمات. ولا شك أن مستوى الخدمة المقدمة من قبل المورد له تأثير في مستوى السعر. فكلما كانت الخدمة المقدمة جيدة كان السعر مرتفعاً والعكس من ذلك صحيح. ويوجه عام على إدارة المشتريات أن تتعامل مع المورد الذي تكون كفاءة خدماته جيدة وإن أدى ذلك إلى دفع سعر أعلى، لأن مستوى الخدمة المنخفضة قد يؤدي في بعض الأحيان إلى خسائر كبيرة تغطي الوفر المحقق نتيجة الشراء بسعر منخفض ويزيد عنه كثيراً، وذلك كالتأخير في موعد تسليم الطلبة مثلاً، إذ يهدد ذلك بتوقف العمل الإنتاجي في المشروع.

الكمية

في أحيان معينة قد تحصل إدارة المشتريات على تخفيض في الأسعار وذلك في
حالة شرائها بكميات كبيرة من السلعة، وهو ما يطلق عليه خصم الكمية، وهذا يعني أن خصم الكمية يعتبر من العوامل الهامة التي يجب دراستها عند تحديد أسعار الشراء، وذلك على أساس شراء كميات كبيرة باسعار منخفضة، بالمقارنة مع شراء كميات صغيرة باسعار عالية. ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن شراء كميات كبيرة مرة واحدة وإن كان يؤدي إلى بعض الوفورات الناتجة عن خصم الكمية، إلا أن يقابلها على الوجه الآخر زيادة تكاليف التخزين. لذلك يستلزم الأمر مقارنة الوفورات الناجمة عن شراء كميات كبيرة من السلعة مع زيادة في تكاليف التخزين، واختيار البديل المناسب في ضوء ذلك.

العرض والطلب:

ينص قانون العرض والطلب كما هو معروف لدى الجميع أن الأسعار تميل إلى الارتفاع في حالة كون العرض أقل من الطلب، ويسمى السوق في هذه الحالة بسوق البائع، الذي يكون فيه هو الأقوى عند التفاوض مع المشتري، إذ يحاول فيه أن يفرض الشروط التي تناسبه. وتميل الأسعار إلى الانخفاض عندما يكون العرض أكبر من الطلب ويسمى السوق في هذه الحالة بسوق المشتري الذي يكون فيه هو الأقوى عند التفاوض مع البائع الذي يدخل مع البائعين الآخرين متناقصة سعرية لجذب أكبر كمية من الطلب، إذ نجد البائعين في هذه الحالة يسعون إلى تخفيض أسعارهم، وتقدم أيضًا الخدمات (كشروط التسليم، والدفع، والتعبئة، الخ). كما يسعون إلى استغلال الطاقة الإنتاجية أفضل الاستغلال، لتخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن. وعرض منتجاتهم بأقل الأسعار في سبيل كسب أكبر قدر ممكن.
من السوق.

بناءً على ما تقدم نجد سوق المشتري يمثل فرصة أمام إدارة المشتريات يجب استغلالها في سبيل تحقيق وفورات في عملية الشراء. إلا أنه يجب عدم الغلابة في استغلالها، لأن السوق في حالة تغير مستمر، لهذا السبب يجب إبقاء العلاقة حسنة وطيبة مع الموردين لتأمين احتياجات المشروع وقت الأزمات.

وبوجه عام يجب على إدارة المشتريات أن تستفيد من قانون العرض والطلب في معرفة فيما إذا كان السعر المعروض من قبل المورد مناسبًا أم لا. لذلك عليها أن تكون على اتصال مستمر ودائم بالسوق، لمعرفة اتجاه العرض والطلب، والأسعار في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية التي تعيشها الصناعة.

ولا بد من الإشارة في هذا المجال إلى موضوع ذي صلة بقانون العرض والطلب، الذي نحن بصدد، وهو السعر الموجه أو سعر احتكار القلة كما يطلق عليه البعض، والذي يموجبه لا ينبغي السعر بقانون العرض والطلب كثيرًا، على اعتبار أن هناك قلة من المنتجين في السوق يقومون بموجب اتفاق فيما بينهم في تحديد كمية العرض، ومن ثم السعر الذي يكون مناسبًا.

الدورات التجارية:

يعتبر هذا العامل في الواقع ذا علاقة مباشرة بالعامل السابق، إذ يقول الاقتصاديون إن الاقتصاد بوجه عام يمر بفترات رواج أو انتعاش يكون خلالها الدخل مرتفعًا، والانتاج والأسعار أيضًا. ويفترات كساد يخفض فيها الانتاج والأسعار، ويرتفع معدل البطالة. إن هذه الظاهرة الاقتصادية كما يقال شر لا بد
منه في النظام الاقتصادي الحر، لذلك على إدارة مشترى أن تنتبِء بهذه الدورات وترسم سياساتها الشرائية بما يتناسب معها، وعلى ضوئها يمكن تقييم الأسعار المعروضة من قبل الموردين، فيما إذا كانت مناسبة أو لاً

الخصومات:

تعتبر الخصومات بجميع أنواعها والتي يمنحها الموردون لعملائهم، من العوامل التي تنظر إليها إدارة المشترى باهتمام عند تقييم الأسعار التي يقدمها الموردون لتحديد السعر المناسب. ويعتبر الخصم التجاري، وخصم تعجيل الدفع، وخصم الكمية أهم الأشكال التي تتخذها هذه الخصومات:

1. الخصم التجاري: هو نسبة معينة يمنحها المورج على سعر البيع المنافذ التي تقوم بتخصيص منتجاته، وإدارة المشترى تتوقع الحصول على هذا الخصم من المنتج فيما إذا كان تعاملها معه مباشرة.

2. خصم تعجيل الدفع: هو أيضاً نسبة معينة يمنحها المورج للمشتري على سعر الشراء. كافع له على تسديد قيمة مشترىاته خلال فترة معينة يحددها المورج.

3. خصم الكمية: نسبة يحددها المورج ويمنحها للمشتري على سعر بيع منتجاته عندما تبلغ رقماً محدداً، والغاية من منحة زيادة رقم مبيعات المورد ومن ثم أرباحه.

ظروف المورد الخاصة:

يتضمن هذا العامل عوامل فرعية متعددة على إدارة المشترىات أخذاً بالحسبان عند تقييمها لأسعار المعروضة من قبل الموردين، لتحديد فيما إذا كان السعر.
المعروض مناسبًا أو لا. وفيما يلي أهم هذه العوامل:

1- درجة المخاطرة التي تتحملها المورد في سبيل انتاج الصنف الذي يقوم بتصنيعه، إذ كلما كانت درجة المخاطرة مرتفعة كان السعر مرتفعًا، وذلك لتغطية هذه المخاطرة، ولن يكون ذلك حافزاً له على تحملها، والعكس من ذلك يكون صحيحاً.

2- تلعب درجة النمطية في الصنف المطلوب دورًا في تحديد مستوى السعر، إذ كلما كان الصنف ذات مواصفات خاصة كان السعر الذي يطلبه المورد مرتفعًا لأن الطلب الخاص يكلفه جدًا، ولن يكون أكبر في سبيل انتاجه.

3- بسبب ما يتطلب على التقدم التكنولوجي من ندرة في الكفاءات الفنية، فإن تكاليف تدريب الإخصائيين ذوي المهارات الفنية الراقية كثيراً ما تقضي تحمل العمليات التي تستخدم هذه الكفاءات بقدر أكبر من التكلفة.

4- المورد الذي يكتسب سمعة رفيعة بسبب دائه على انتاج السلع الفنية بامتياز، وشدة حرصه على اتخاذ الإجراءات على الانتاج، وضبط التكاليف، والالتزام الدقيق ببرامج التسليم، وتلبية المساعدات الفنية بسخاء إلى المشترى، فان حقه أن يتقاضى قدرًا أكبر من الربح في معاملته.

تجربة السعر عن طريق المناقصة:

تعتبر المناقشات من الأدوات أو الوسائل التي يمكن بواسطةها الوصول إلى تحديد سعر الشراء. حيث إن الكثير من مشتريات الأصناف النمطية بالإضافة إلى الأصناف ذات المواصفات الخاصة يتم عن طريق المناقشات بين الموردين، وفي
المشتريات الحكومية والقطاع العام يكون معظم الشراء للأصناف عن طريق المناقصة.

ويتم تحديد السعر عن طريق أقل العطاءات سعراً وذلك على النحو الذي سبق لنا أن شرحتناه في السابق. إذا تم تحديد السعر في الأغلب في الجهاز الحكومي عن طريق المناقصات، حيث باستطاعة المشتري أن يحصل على أقل الأسعار عندما يتبع هذا الأسوب، ويطلب استخدام المناقصة توفر العوامل الآتية:

1- أن تكون القيمة المالية للمشتريات كبيرة لدرجة تبرز نفقات الإجراءات اللازمة لهذه الطريقة، وذلك سواء بالنسبة للمشتري أو إلى الموردين.

2- أن تكون المواصفات المطلوبة في الصنف أو الخدمة واضحة كل الوضوح أمام كل من المشتري والمرد.

3- أن يكون في استطاعة المورد تحديد السعر وتلكة إنتاج الصنف أو أداء الخدمة المطلوبة بدقة كافية، وذلك من واقع خبرته السابقة.

4- أن يتوفر في السوق عدد مناسب من الموردين.

5- أن يكون لدى الموردين العاملين في السوق رغبة حقيقية في التقدم بالعطاءات.

6- أن يكون هناك متسق من الوقت لاتمام إجراءات الشراء بهذه الطريقة.
الفصل الحادي عشر
شراء التجهيزات الرأسمالية

- تعريف وأهمية شراء التجهيزات الرأسمالية.
- سمات شراء التجهيزات الرأسمالية.
- إجراءات شراء التجهيزات الرأسمالية.
- شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة.
- استثمار التجهيزات الرأسمالية.
الفصل الحادي عشر
شراء التجهيزات الرأسمالية

تعريف وأهمية شراء التجهيزات الرأسمالية

إن شراء المعدات الرأسمالية من المسائل الأساسية التي تهم بها الإدارة العليا.
ولذا فإن الاموال اللازمة لشراء هذه المعدات تكون عادة كبيرة من جهة، ومن جهة
ثانية تؤثر في أعمال المنشأة لعدة سنوات في المستقبل، لذلك تعتبر عملية شرائها في
معنی الأهمية والخطرة، وهي تحتاج إلى عناية خاصة من القائمين بعملية الشراء،
لم تؤثر على استراتيجيات المشروع الإنتاجية والتسويقية والمالية لفترة طويلة
من الزمن، وهو ما يعني بالنتيجة أنه ليس من السهل التخلص من الآثار السلبية التي
تنشأ إذا ما اتخذ قرار خاطئ بالنسبة لهذا النوع من الاستثمارات.

ويقصد بالتجهيزات الرأسمالية تلك الأصول العنصر التي يعتبر مصروفها
رأسمالياً طبقاً للمبادئ المحاسبية، وبالتالي فهي تشمل جميع مصادر المنشأة من
الآلات والمعدات الإنتاجية، وأدوات التحليل والمناولة، والمولدات الكهربائية.. الخ.
وتشتري المنشأة هذه المعدات لكي توفر احتياجاتها الخاصة بتنافع السلع وتسويقها
وبالتالي فهي تساعد في تحقيق أهدافها.

٢٠٣
نتيجة لما تقدم، فإن قرار الشراء في هذه الحالة لا بد وأن يختلف عن قرار الشراء الخاص بالمعدات والمستلزمات الأخرى الخاصة بالتشيكل، فشراء التجهيزات الرأسمالية لا يتكرر إلا في حالة ظهور تجهيزات جديدة أكمل أو في حالة استهلاكها، ويصرف في العادة عند شرائها مبالغ كبيرة تمت جزءًا من رأس مال المشروع.

سمات شراء التجهيزات الرأسمالية

يختلف شراء احتياجات المنشأة من المعدات الرأسمالية عن شراء باقي الاحتياجات من المواد والأجزاء المختلفة في عدة نقاط تذكر منها:

1- الشراء المتباعد:

إن معدل تكرار شراء المعدات الرأسمالية يتميز بإخفاضه مقارنة مع معدل تكرار شراء المواد الأولية والأجزاء اللازمة لعملية الإنتاجية، حيث أن قرار شراء أي صنف من المعدات الرأسمالية يتم مرة واحدة خلال فترة زمنية طويلة وذلك حسب العمر الانتاجي للصنف. واتساقًا مع ما تقدم يمكن القول أن معدل تكرار شراء المعدات الرأسمالية أقل بكثير من معدل تكرار شراء المواد الأولية من جهة بالإضافة إلى طول فترة التوريد من جهة ثانية.

2- طول فترة عملية التوريد:

إن شراء المعدات الرأسمالية يطول الفترة اللازمة للتوريد، فغالبًا ما يكون نظام

---
1- عبد الله عبد الرحمن، "إدارة المشتريات الصناعية"، الطبعة الثالثة، مطبعة دار هندي، القاهرة، لم يذكر تاريخ النشر، ص. 282-274-275.

2024
الانتاج لدى منتجي المعدات الرأسمالية قائمًا على أسس الإنتاج لقاء طلبات خاصة، ومن ثم يحتاج توريدها إلى فترة أطول - قياسا بالمشتريات الأخرى - قد تصل إلى سنة أو أكثر، الأمر الذي يطلب من المنشأة المشترية تخطيط طويل لاحتياجاتها، ومع ذلك توجد معدات رأسمالية تنميطية كمعدات الطباعة والتصوير والرطوب وغيرها التي تكون فترة توريدها أقصر من فترة توريد المعدات الخاصة.

1- طول فترة المفاوضة بين المشترى والبائع:

نظراً لما يشتمل عليه شراء التجهيزات الرأسمالية في الخدمة من مواصفات فنية ورسومات هندسية معينة، ونظراً لارتفاع قيمة الشراء فإن عملية التفاوض بين المشترى والبائع تستغرق وقتًا ليس بالقصير فيما لو قارنا بفترة التفاوض الخاصة بشراء المواد الأولية والمهام التشغيلية الأخرى. وتعد التفاوض بأن شراء الأخيرة قد لا يحتاج شرائها سوى التفاوض مرة واحدة على الأقل مع المورد في بداية التعاقد على الطلبة، وذلك فيما إذا استمر التعامل معه، إذ يصبح الأمر مجرد عمل روتيني له إجراءات محددة تنفذ في كل طلبية شراء. أما شراء التجهيزات الرأسمالية فتكاره يكون قليلاً في الخدمة، وكل عملية شراء تحتاج إلى تفاوض خاص بها.

4- طبيعة وحجم الاتفاق:

إن اتفاق اموال المنشأة في شراء المعدات الرأسمالية يعد استثماراً، أي استثمار الأموال في أصول تستخدمها المنشأة لفترات زمنية طويلة.

---
1. د. فؤاد أبو اسماعيل، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 296، 297.
وبالرغم من أن الاتفاق قد يحدث في الفترة الحالية إلا أن المكاسب التي يحققها هذا الاستثمار والآثار المترتبة عنه تستغرق فترة زمنية طويلة أيضاً، فإذا استرضت المعدات الرأسمالية وتم استخدامها بكفاءة فائقة سنتهم في زيادة أرباح العملية الإنتاجية، وبما أن هذه المعدات لها تأثير مباشر في تكلفة الإنتاج، فإن اختيار الأنواع الجديدة منها يعد امرًا بالغ الهمة بالنسبة ل الإدارة العليا للشركة.

5- طول الفترة ما بين إبرام عقد الشراء وما بين التوريد الفعلي:

يعود طول هذه الفترة إلى أن قيمة التجهيزات الرأسمالية تكون في العادة مرتفعة، لذلك فإن منتجيها يقومون بانتهائها حسب الطلب وليس للتخزين، نظرًا لارتفاع تكلفة تخزينها. وقد تكون هناك طلبات ذات مواصفات خاصة تحتاج إلى تركيبات معينة لتتفوق مع عمل معين. لذا يجب أن يكون واضحاً في الذهن أن ظهور الحاجة للتجهيزات الرأسمالية لن يتم تلبيتها بسرعة معقولة كما هو الحال في شراء المواد الأولية وباقي المستلزمات التشغيلية، بل إنه تلبيتها يحتاج إلى وقت طويل يحدث في العادة المنتج وذلك حسب ظروفه الخاصة و الإمكانيات. لذلك يجب على الإدارة المشتركة أن تتطلب من الإدارات المعنية في المشروع تحديد حاجتها قبل وقت كاف، ليتسنى لها تلبية حاجتها في الوقت المناسب.

6- تعدد مراكز التأثير في قرار الشراء:

نتيجةً لكون قرار شراء التجهيزات الرأسمالية من القرارات الاستراتيجية في المشروع، فقد جرت العادة في معظم المنشآت أن يكون سلطة اتخاذه في يد الإدارة.

1- المرجع السابق مباشرة، ص. ص: 298، 297.
2-6
الطوا، على أن تشتري الادارات المعنية ذات الاختصاص والعلاقة في عملية اتخاذه
كل في مجال اختصاصه، متعاونة مع بعضها للوصول إلى أكفاً قرار في هذا
المجال، فبعد شراء التجهيزات الرأسمالية هناك بعض الاعتبارات الفنية التي يجب أن
تؤخذ بعين الاعتبار مثل:

- خفض تكلفة الناتج من جراء شراء الآلات الجديدة.
- علاقة الآلة الجديدة بالآلات والمعدات القائمة.
- وضع الآلة الجديدة بالنسبة لتصميم المصنع بشكل عام.
- التنسيق الواجب بين الآلة الجديدة والآلات القائمة.

كل هذه الاعتبارات يجب أن تقرر وتتبين رأيها فيها الجهة المختصة وهي إدارة
التصميم وإدارة الانتاج.

أيضا هناك اعتبارات اقتصادية، مثل دراسة اتجاه الطلب على السلعة الجديدة
التي سوف تنتجها الآلة الجديدة، وحجم المنافسة التي سوف تصادفها في السوق،
وهي ما تقررها إدارة البيعات والتسويق، كذلك قد يتطلب شراء التجهيزات الرأسمالية
أموالاً كبيرة تحتاج إلى سيولة نقدية لشراءها، وهذا ما يدعو إلى إشراك الإدارة
المالية لتبين المركز المالي للمنشأة وإمكاناتها في توفير المبالغ التي يحتاج اليها
الشراء. أيضا الاعتبارات الفنية الخاصة بمعالجة تجارة مثل تحديد مصادر الشراء
الماسبة والأسعار والمواقع التي يقدمها الموردون، وتنفيذ عملية الشراء، كل ذلك
يستدعي اشترك إدارة المشتريات في اتخاذ قرار شراء الخاص بالتجهيزات
الرأسمالية.

27
7- تأثير قرار الشراء في التجهيزات الرأسمالية الحالية:

إن أي عملية شراء لأي نوع من الآلات يجب أن يدرس أثره ومن ثم انسجامه مع الآلات المستخدمة حالياً في المشروع، لأن كل آلة لها أداء وباطقة معينة يجب أن يكونا متسانمين مع باقي الآلات الأخرى، كما أن يحدث أي اختلافات في العمل المصنع، ولشراء التجهيزات الرأسمالية تأثير أيضاً في نوع الخامات المستخدمة، فقد تضطر الآت قد لا يناسبها المواد المستخدمة، وقد لا تجد إدارة المشتريات المواد التي تنطق مع مواصفاتها تشغيلها بسهولة وتكلفة معقولة.

8- الخدمة الفنية التي يقدمها المورد:

تتضمن عقود شراء التجهيزات الرأسمالية في العادة اتفاقاً بين المورد والمشتري بخصوص الخدمة الفنية التي يجب أن يقدمها الأول للثاني بعد توريد التجهيزات، ويتفق أيضاً على كيفية تحميل تكلفة هذه الخدمة. وتشمل هذه الخدمة الفنية في الغالب على تركيب الآت وتشغيلها، وتدريب العاملين عليها وصيانةها...

9- الطلب على التجهيزات الرأسمالية طلباً مشتقاً:

أن التجهيزات الرأسمالية لا تشتري الا من أجل الحاجة إلى ما تنتجه أو تقدمه من سلع وخدمات، وعلى ذلك فإذا كانت المنشأة تستطيع أن تؤجل شراء المواد الأولية في حالة اتجاه الأسعار لارتفاع، فإنها لا تستطيع ذلك في شراء التجهيزات الرأسمالية. والسبب في ذلك أن التجهيزات الرأسمالية تشتري وقت الحاجة إليها

---

1- محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 226.
فقط، وليس وقت انخفاض شنها، كما أنه لا يمكن شراء كميات منها وتخزينها لوقت الحاجة لها، بسبب ارتفاع قيمتها.

10- التصرف بالآلات القديمة:

إن شراء التجهيزات الرأسمالية غالباً ما يتضمن المشكلة الخاصة بالتعوف في الآلة أو العدة القديمة التي حلت محلها الآلة الجديدة وكيفية التخلص منها، وسنأتي على شرح هذه الناحية بالتفصيل فيما بعد.

11- الخصائص التشغيلية للتجهيزات الرأسمالية:

بعد أن تحدد ادارة الإنتاج والشؤون الهندسية نوع ومواصفات الـ معدات المطلوبة وتنويه مدى الحاجة إليها، فإن تصميم المعدات وقررتها التشغيلية يلعبان دوراً كبيراً في المقارنة بين المعدات التي يعرضها الموردون، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف التصميم والقدرة التشغيلية لنوع معين من الـ معدات التي ينتجها موردون مختلفين، ونتيجة لذلك فإن عدد الموردين الذين يمكن لهم أن يلبوا احتياجات المشتري بالذات غالباً ما يكون محدوداً وحاسماً بالنسبة للمعدات المتخصصة.

12- الخصائص الهندسية للمعدات والآلات:

توجد علاقة قوية بين الخصائص الهندسية للآلات والمعدات من جهة وخصائصها التشغيلية من جهة أخرى، وبالتالي تأثر ذلك في عملية شرائها واختيار الموردين من جهة ثالثة، ومن الخصائص المتعلقة بذلك ما يأتي:

- توازن الخط الانتاجي: هل يتسق أداء المعدة المشتراة مع أداء المعدات القائمة؟

29
هل يؤدي استخدام هذه المعدة إلى اخلال توازن خط الانتاج؟

- الحجم والابعاد: هل يتناسب حجم المعدة وابعادها مع المساحة المتاحة

لنصبها دون احداث تعديل في المبنى؟

- الرونة: هل يمكن تغيير موقع المعدة دون صعوبات كبيرة؟

- الطاقة المحركة: هل يمكن استخدام الطاقة المحركة الموجودة داخل المنشأة لتشغيل هذه المعدة؟

- الصيانة: هل تتطلب المعدة تجهيزات خاصة لصيانتها أم أنه يمكن استخدام نفس التجهيزات الحالية؟

- مستوى الامان: هل تتمتع المعدة الجديدة بنفس الامان الذي تتمتع به المعدات القائمة أم أنها تتطلب توفير وسائل امان خاصة بها؟

- التكلفة الإضافية: هل توجد تكلفة إضافية تتحملها المنشأة لإجراء أية تعديلات داخلية لتنالم مع خصائص المعدة المشتراة؟

إجراءات شراء التجهيزات الرأسمالية:

تتمثل إجراءات شراء التجهيزات الرأسمالية بما يأتي:

1- تحديد الحاجة للتجهيزات:

تشعر الإدارة المستهلكة للآلات أو المعدات بحاجة إلى تجديد بعض آلاتها ومعداتها، أو شراء آلات جديدة تضاف إلى امكانياتها الحالية – الحاجة للشراء تبدأ أساساً من أقسام الانتاج في المشروع – ويجب أن تتأكد الإدارة ذات الحاجة من
جديره الحاجة قبل ابداء رغبتها، ولا يأتي هذا التأكيد الا بعد إجراء دراسة عن الطرق الحالية لإداء مختلف العمليات الصناعية والآلات والمعدات المستخدمة فيها، وتحديد البديلات الأخرى المتاحة للأداء، وأثر كل منها في التكلفة النهائية، وأثر الآلات التي يمكن استخدامها في تنفيذ العمليات الصناعية المفترضة، وأثر كل منها في التكاليف، والعائد المتوقع للحصول عليه. وهذا العمل يستلزم اشتراك ادارات أخرى مع الإدارة العينية في عملية تقرير الحاجة - كما أشارنا سابقا - هي: الإدارة المالية، والتسويق، والهندسة الصناعية. وينتشر دور إدارة المشتريات في هذه المرحلة على توفير المعلومات للإدارة المشتركة في تقرير الحاجة عن أنواع الآلات والمعدات المتاحة في الأسواق، وتكاليفها، ومواعيد التسليم المتوقعة، وغير ذلك من المعلومات.

2- تحديد مواصفات التجهيزات الرأسمالية:
الخطة الثانية هي تحديد مواصفات المعدات المطلوبة، وغالبا ما يستثير المشتري مثلي المورد للاستفادة من خبرتهم في هذا المجال، وبعد ذلك يمكن التعبير عن تلك المواصفات بالطاقة الإنتاجية، والسرعة، والكفاءة، والحجم، وحمولة المعدة.

3- التفاوض مع الموردين:
بعد تحديد مواصفات المعدات المطلوبة تصل ادارة المشتريات بالموردين تطلب منهم تقديم عروضهم وشروطهم. وقد تطلب من الموردين ارسال مذابحهم وذلك للاعتراف المليّسة، ولا يتم قبول العروض أو العطاءات دون حصول عملية التفاوض مع الموردين.

111
اختيار المورد:

بعد مرحلة تحديد الموردين الذين يمكن التعامل معهم، والاطلاع على عروضهم من خلال العطاءات التي يقدمها للمؤسسة المشتركة، والمفاوضات التي تجري معهم، تأتي المرحلة التالية وهي اختيار أفضل مصدر للشراء من خلال المعلومات المتاحة عن الموردين المحتملين. ولا شك أن اختيار مصدر الشراء المناسب للعدد والآلات الرأسمالية يعتبر عمل في غاية الأهمية ومشكلة بنفس الوقت تواجه إدارة المشتريات في المشتريات. لذلك لا بد من الإشارة إلى أهم العوامل المؤثرة في اختيار مصدر الشراء المناسب. فمثلًا، في الوقت الذي نلاحظ فيه أن سرعة التسليم واستقرار وجود الصنف يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة في اختيار مصدر شراء المواد الأولية، نجد أن هذين العوامل ليسا بهذة الأهمية في شراء التجهيزات الرأسمالية، ولا شك أن مدى الاعتماد على المورد ومقدار الثقة فيه والثمن المعقول الذي يطلبه، تعتبر عوامل هامة في تقرير الشراء واختيار مصدر الشراء للتجهيزات. ومن العوامل الهامة والمؤثرة في عملية الاختيار معاونة المورد قفزة للمشتري في تركيب وتشغيل وصيانة الآلات والعدد المشتراة، كما أن توافر قطع الغيار عامل مهم أيضًا. وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم هذه العوامل ومدى توفرها في الموردين عن طريق المقارنة يتم اختيار أنسبهم، وهو الذي يوفر فيه أكبر قدر ممكن من هذه العوامل، ثم كمجموعة متكاملة، أي أن قرار الاختيار يكون نتيجة تفاعل هذه العوامل المؤثرة كلها مع بعضها.

٢١٢
5- التعاقد مع المورد:

بعد تحديد المورد الذي تناسب عروضه احتياجات المشروع وشروطه وامكانياته، يتم إجراءات التعاقد معه، ويستدعي الأمر تحديد شروط التسليم، والدفع، ومكان التسليم، ومسؤوليات النقل والتأمين ... الخ، حيث جميع هذه المسائل يتمثل عليها قبل ارسال أمر الترديد. وفي العادة توفر شروط جزائية على البائع في حالة الإخلال بأي شرط من الشروط المتفق عليها بين المشتري المشترية والمورد.

6- التابعة:

يتميز شراء التجهيزات الرأسمالية بطول الفترة التي تفصل بين إرسال أمر الترديد وبين الاستلام الفعلي، فغالباً ما يقتضي الأمر في توريد التجهيزات الرأسمالية القيام بأعمال هندسية لا بد من الحصول على موافقة المشتري عليها قبل البدء في انتاجها، وهذا يستدعي وجود اتصال مستمر بين المشتري والمورد. كما أن الأمر يستلزم أيضاً متابعة إدارة المشتريات لجميع المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، حتى يتمكن المشتري إلى أن تسلم الآلات والمعدات لن يتأخر عن موعد المتفق عليه.

ومن المفضل أن يطلب من المورد بعد إصدار أمر الترديد البه أن يحدد مدة معينة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، حتى تسهل على إدارة المشتريات عملية متابعة الطلبة، وحتى يمكن معرفة التأخير في حالة حدوثه مباشرةً، كي يتمكن المشتري من اتخاذ الاحتياطات اللازمة، بدلاً من الانتظار حتى اللحظة الأخيرة والتي فيها يكون من الصعب تدارك الوقفز. وينصح في العادة أن يقوم بعمل المتابعة نفس الجهة التي أجرت التعاقد وأصدرت أمر الشراء وهي طبعا إدارة المشتريات، وذلك

١٦٣
لأن التعامل مع الموردين يجب أن يتم عن طريقها فهي أدري من غيرها من الجهات بالشروط المتفق عليها. ولا شك أنه يمكن تحقيق نتائج أفضل في المتابعة إذا تمت عن طريق الاتصالات الشخصية بدلاً من استخدام وسائل الاتصالات الأخرى مثل المكاتبات.

شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة:

لا يمثل شراء معدات رأسمالية جيدة البديل الوحيد لإدارة المشروعات، بل قد تلجأ إلى توفير الاحتياجات من المعدات عن طريق شراء المعدات الرأسمالية المستعملة، ويمكن التعرف على أسباب ظهور هذه الأصناف في السوق، ومميزاتها وصفاتها شرائحها من خلال ما يلي:

أولاً: أسباب ظهور المعدات المستعملة في السوق:

- للمعدات المستعملة نصيب محسوس من سوق المعدات في مجموعها، وتظهر المعدات المستعملة نتيجة للأسباب الآتية (1):

  أ- استغلال المنشأة عنها بسبب تقادمها بالقياس إلى بدائها المستحدثة.
  ب- تغيير بطريقة الانتاج في المنشأة يؤدي إلى الاستغلال عن المعدات المرتبطة بطريقة الانتاج السابقة.
  ج- عندما تنهي المنشأة نشاطها كلية أو جزئياً.
  د- قد تتخلص المنشأة من المعدات المنخفضة الكفاءة نظراً لما تسببه من متاعب لها.

---
1- مصطفى زهير، "مراجع سبب ذكره"، ص 377.
214
ثانياً: المفضلة بين شراء التجهيزات الجديدة والمستعملة:

هناك عدد من البرمليات التي تدفع المنشأة إلى تفضيل شراء المعدات الجديدة على المعدات المستعملة، كما توجد مبررات أخرى تدفع بها إلى تفضيل شراء المعدات المستعملة على المعدات الجديدة، إلا أن لا بد من الوقوف على هذه البرمليات.

وعلى النحو الآتي (1):

1- مبررات شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة:

من أهم البرمليات التي تجد شراء المعدات الجديدة ما يأتي:

1- طويل فترة بقاء المعدات الجديدة في خدمة المنشأة وفي مستوى عال من الكفاءة مما يجعل التشغيل اقتصادياً.

2- مساعدة التطور والتحديث في الصناعة، وهي من أهم الركائز التي تقوم عليها المنافسة.

3- انخفاض تكلفة التشغيل والصيانة وضمان كفاءة الانتاج.

4- انخفاض تكلفة المخزون اللازم من قطع الغيار.

5- توفير المواصفات المطلوبة من المعدات بما يطابق الاحتياجات مطابقة تامة.

6- الامتثال إلى كفاءة الأداء نتيجة للضمانات التي يعطيها المورد إلى المشتري والالتزام بتقديم الكثير من الخدمات.

7- سهولة المفضلة بين عمالات الموردين للمعدات الجديدة.

(1) م. محي الدين عباس الأعرجي، مرجع سبق ذكره، ص. 220-221.
ب- مبررات شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة:
من أهم هذه المبررات ما يأتي:

1- انخفاض تكلفتها نسبيا وخاصة عند عدم مقدرة المشتري على تحمل تكلفة شراء معدة جديدة، ففي هذه الحالة قد تشترى المعدات المستعملة ذات التكاليف الأقل.

2- إذا كانت الحاجة للمعدة لفترة مؤقتة لتنفيذ مقاولة أو طلبة معينة بعدها يتم الاستعانة عن المعدة أي عندما يكون استخدام المعدة مؤقتاً.

3- إذا كان الغرض من الاستخدام هو أجراء بعض التجارب أو تدريب العاملين الجدد أو لغرض قسم الصيانة وليس تشغيلها في الإنتاج.

4- عند تأخر استلام المعدة الجديدة وضرورة استمرار العملية الإنتاجية تفاديا لأي توقف تكون الخسارة المتوقعة بسبب أكبر من تكلفة شراء وتشغيل المعدة المستعملة.

5- إذا كانت تكاليف العمل لتشغيل المعدة المستعملة أقل بكثير مما تتطلبه المعدة الجديدة.

6- إذا توقف المنتج عن انتاج النوع المستخدم حاليا من المعدات في مصنع المشتري وكانت هناك حاجة لشراء معدة من نفس النوع تؤدي إلى توازن الخط الإنتاجي القائم.

7- إذا كان من الممكن تحديث المعدة المستعملة بإجراء إضافية تستخدم في المعدة الجديدة.
ثالثاً: صعوبات شراء التجهيزات الرأسمالية المستقلة:

توجد بعض الصعوبات التي تواجه المشتركة عند شرائها معدلات مستعملة والتي
منها صعوبة تحديد حالة المعدة المستعملة المعروضة للبيع، وتحديد درجة كفائها
وظروف التشغيل التي استخدمت في ظلها لدى البائع وبعض العيوب غير ظاهرة والتي
تظهر مع الوقت، والسبي الحقيقي لاستغلال المشتركة عنها. وتتلقى مثل هذه
الصعوبات لا بد ان يشترك رجال الصيانة والانتاج مع رجال المشتركات في تحديد
حالة هذه المعدات عندما يراد شراؤها، فضلًا عن التعرف على سمعة البائع،
وإن تجري مقارنة بين عدة بدائل للمعدات المستعملة في حالة وجود البدائل، كما
ينبغي فحص المعدة وملاحظتها عند تشغيلها بخصوص طاقة وفترة زمنية كافية، علاوة
على التعرف على العمر المتوقع لذات المعدات التي يراد شراؤها من أجل الحكم
النهائي عليها والإتفاق مع البائع على شروط البيع والتسليم.

رابعاً: التصرف في التجهيزات الرأسمالية المستهلكة:

تعد إدارة المشترات في المشتقات مسؤولة عن التصرف في المعدات الرأسمالية
المستهلكة، والسبي في ذلك أنها تمثل معلومات عن ادارات المشتقات والجهات التي
يمكنها أن تستعين هذه المعدات حيث أنه هي التي سبق وأن قامت بتنفيذ قرار شراء
المعدات وتجلب سجلات كاملة عنها طوال فترة استخدامها، فضلًا عن أن لها علمًا
بأسعارها نتيجة تعاملها المباشر مع مصادر الشراء المختلفة، لذا تكون لهذه الإدارة
مقدرة على تحديد سعر مناسب للمعدات المستهلكة التي يراد التخلص منها.
ويمكن التخلص من المعدات المستهلكة عن طريق بيعها لتجار المعدات المستهلكة

٢١٧
استئجار التجهيزات الرأسمالية:
من الطرق التي تلجأ إليها بعض المنشآت للحصول على حاجتها من المعدات الرأسمالية هي الاستئجار حيث أصبح الآن من الطرق الشائعة للحصول على المعدات.
أولا: أسباب استئجار التجهيزات الرأسمالية:
1- طبيعة العمليات الصناعية في المشروع، فالعمليات العارضة أو غير المستمرة طوال حياة المشروع من الممكن استئجار بعض الآلات والمعدات للقيام بها، وذلك بدلاً من شرائها ثم تركها عاطلة بعد الانتهاء من تنفيذ العمليات الصناعية العارضة المطلوبة.
2- ظهور عطل في بعض الآلات أو المعدات الحالية، ونتيجة لذلك فإنه بدلاً من ترك المصانع معلقة حتى يتم إصلاح هذه الآلات أو المعدات، يقوم المشروع باستئجار بعض الآلات أو المعدات طوال فترة الإصلاح.
3- تجد المشروعات نفسها أحياناً مضطربة لاستئجار التجهيزات الرأسمالية، إذ قد يكون الاستئجار هو البديل الوحيد المتاح أمامها لتلبية حاجتها، ويحدث ذلك في

1- غانم فتحي موسى، المرجع سبق ذكره، ص 220.

218
حالة كون وجود احتكار لانتاج الآلة، والمنتج لا يبيعها بل يجبرها تلبية لرغبة لديه مثل الرقابة على استخدامها، وحمايتها من التقليد، أو قد يكون التأجير يحقق له دخلاً أكثر من البيع.

4- يتسم استجابة بعض الآلات بالتطوير والتجديد المستمر والسريع، مما يجعل تكلفة اقتنائها عالية، وذلك بسبب كون المشروع يقبل على شرائها وبعد فترة وجيزة يدخل المنتج عليها تحسينات أو تعديلات مما يجعلها متقدمة. ففي مثل هذه الحالة نجد أنه من الأفضل للمشروع أن يلجأ إلى الاستئجار مما يتيح له الحصول على الآلة الحديثة باستمرار.

5- في بعض الأحيان تكون تكلفة الصيانة مرتفعة وتحتاج إلى خبرة قد لا توفر لدى المشروع، ففي مثل هذه الحالة يفضل اللجوء إلى الاستئجار، كي يلقي المشروع هذا العبء على المورد أو المنتج.

6- تلجأ المشروعات إلى الاستئجار في حالة كون إمكانياتها المالية لا تساعدها على الشراء، في حين تكون قادرة على دفع الأقساط المستحقة لاستئجار الآلة.

7- قد يكون أمام المشروع فرصة للتوسع في عمليات الإنتاج، ولكنها غير متاحة من حجم الطلب على منتجاتها، لذلك فهي قد تلجأ للإيجار خلال الأجل القصير. فإذا وجدت أن هناك استقراراً في حجم الطلب على منتجاتها طوال فترة زمنية معقولة، فقد تقوم بشراء هذه الآلات فيما بعد.

8- يمكن المستأجر من تجربة الآلات أثناء فترة تأجيرها، فذا وجدها صالحة تمكّن من شرائها نهائياً.

٢١٩
9- انتقال عب الاستثمار الى المورد.
ثانياً: مشاكل استئجار التجهيزات الرأسمالية:
1- احتمال ارتفاع التكاليف النهائية، فقد يكون تكاليف الاستفادة من المعدة المستأجرة في الاجل الطويل اعلى من تكاليف الاستفادة منها في حالة الشراء.
2- لا يمكن ادخال أي تعديلات على المعدة لتحسين انتاجيتها خلال فترة التاجير.
3- احتمال تقادم بعض المعدات التي يتم تاجيرها.
4- عدم وجود قيمة انقضاض للمعدة يعني ضياع الاستفادة من بيعها.
5- احترق المؤجر بصلاحيات كاملة في الرقابة على معداته وأسلوب تشغيلها.
وفي التفتيش عليها في اوقات قد لا تناسب المستأجر.
6- عدم موافقة المؤجر على تجديد التعاقد مما يحرم المستأجر من امكانيات قد يجد صعوبة في ايجاد بديل لها.
ولما بد لنا من الإشارة أخيراً إلى أن الذي يقوم بتاجير التجهيزات الرأسمالية يكون إما المنتج ذاته، أو وكالات متخصصة للتاجر، حيث يستطيع المستأجر أن يلجأ إليها وهي تعتبر وكيل للمنتج، وتتم عملية التاجر بعدد المؤجر والمستأجر يوضح فيه جميع المعلومات المتعلقة بالآلة أو المعدة المؤجرة وشروط الدفع والصيانة والإصلاح. وينص في العقد أحياناً على إمكانية شراء الآلة أو المعدة بعد فترة من الزمن.
الفصل الثاني عشر
الصرف في المخلفات الصناعية

- أنواع المخلفات الصناعية ومصادرها.
- إدارة المشتريات هي المسؤول الأفضل عن تصريف المخلفات الصناعية.
- أنشطة إدارة المشتريات في مجال التصرف بالمخلفات الصناعية.
- أساليب التصرف في المخلفات الصناعية.
- التغلب على المخلفات الصناعية.
الفصل الثاني عشر
بين المخلفات الصناعية

عندما نسمع كلمة المخلفات فنان ذهن الفرد العادي يصرف عادة إلى أكوام القمامة أو الأشياء القديمة التي لا قيمة لها . إن الأمر عكس ذلك في الصناعة ، إذ بعض المخلفات الصناعية لها قيمة قد تصل في بعض الصناعات إلى مبالغ كبيرة .

حتى أن هناك صناعات قائمة بحد ذاتها تعتمد على المخلفات الصناعية كمواد أولية . لقد أظهرت المخلفات الصناعية لفترة طويلة مشكلة تواجه إدارة المشروعات ترغب في حلها ( وما زالت هذه المشكلة قائمة حتى الآن ) لكن دون جدوى ، فما دام هناك صناعة فمعنى ذلك أن هناك مخلفات عنها . ويمكن الأقلال من حجم المخلفات ، إلا أنه لا يمكن التخلص منها نهائيا . وتتمثل المخلفات الصناعية بالمعدات والمواد المستهلكة أو المقادمة في المخازن ، أو النفايات ناتجة لأخطاء في العمليات الإنتاجية .

والادارة الناجحة في المشروع هي التي تقوم بتخزين هذه المخلفات والتخلص منها بحسن وسيلة ممكنة . وسوف نبحث في هذا الفصل من أين تأتي هذه المخلفات ، وأنواعها ، وكيفية تصريفها ، والجهة المسئولة عن التخلص منها .

223
أنواع المخلفات الصناعية ومحاربها:

يمكننا أن نميز بين خمسة أنواع رئيسية من المخلفات الصناعية هي:

العام:

هو الوحدات التي اشترعت من الوحدات المنتجة نتيجة عمليات الفحص والتقييم على جودة المنتج، إذ تعتبر وحدات معيبة لا يتوافر فيها المواصفات المحددة للسلعة وذلك من حيث النوعية، أو المقاييس، أو كفاءة التشغيل. لا يقتصر العامل على المنتجات المنتهية الصنع، بل يشمل أيضا السلع تحت الصنع التي تظهر عملية الرقابة على الجودة أنها غير سليمة، ويطلق نفس هذا الاستعمال على المواد الأولية والأجزاء المخلفة من العمليات الصناعية. وتظهر هذه المواد نتيجة التلف التي تصاب به أثناء عمليات التشغيل، بحيث لا تصلح للاستخدامات في عمليات الصنع. ويكون السبب تلف هذه المواد أو الأجزاء الهامة أو الخطأ في استعمالها أو لسوء المناولة، أو لعطل في الآلات والمعدات، أو لأي أسباب أخرى تؤدي إلى تلفها أو عدم صلاحيتها للمراحل التالية للتشغيل.

الفضلات الصناعية الزائدة:

هي مخلفات التشغيل، حيث يقتضي إخراج السلعة النهائية من المعدن على سبيل المثال تقطيع أطرافها، مما ينتج عن ذلك قطع معدنية أو براءة حديد أو نحاس. وتظهر هذه الفضلات أيضاً في شكل ندف القطن المصاب أثناء عملية الغزل.

---
1. محمد رشاد العمالي، "مرجع سبيذ ذكاء" ص. 188، ص. 189، 188.
ومعهما فإن هذه الفضلات على اختلاف أنواعها لا مفر من ظهورها، حيث أنها من مقتضيات العملية الإنتاجية. وكلما يمكن عمله تقليل كمياتها بقدر الإمكان بواسطة رفع الكفاءة، واستخدام طرق فنية إنتاجية سليمة، وهذه الفضلات لها قيمة خاصة في الصناعات المعدنية، حيث هناك صناعات صغيرة تشتريها كمواد أولية، أو يمكن ردها إلى المورد بعد الاتفاق معه بخصوصها، حيث يقوم بإعادة تصنيعها على شكل مواد أولية ويبيعها في السوق الثانية.

الخريطة:

وتتمثل الآلات والمعدات التي استهلكت لدرجة كبيرة بحيث أصبحت غير صالحة للعمل، ولا يمكن إصلاحها، ومن ثم تباع هذه الآلات والمعدات كخريطة.

الأسنان المقدمة:

تصبح المواد أو المعدات أو الآلات مقدمة إذا أصبح استعمالها في أغراض المشابهة غير اقتصادي، نتيجة لظهور مواد أو معدات أو آلات جديدة. لكن الآلة أو المعدة أو المادة المقدمة في مصنع معين غالبا ما تكون ذات قيمة لصنع آخر في نفس الصناعة، أو في صناعة أخرى، وقد تجد المشاكل أنها تستطيع التخلص من الآلة المقدمة بريح، أي بسعر يزيد عن قيمتها الدفترية. وتبذل الإشارة إلى أن سبب التقادم في المواد التي تستعملها المشابهة في انتاجها قد يكون بسبب اختراع آلة جديدة تستدعي استعمال خامة أخرى، أو بسبب ظهور خامات جديدة، أو مواد تعتبر بديلة ذات تكلفة أقل، أو أن تستدعيها مطالب التجديد والتحسين في السلعة الحالية.

٢٢٥
المواد المخلفة عن العبوات:
تحصل المنشأة الصناعية على احتياجاتها من المواد والآلات والمعدات في عبوات مصنوعة من مواد مختلطة، مثل براميل الصال، أو صناديق الخشب، أو باكيزات الخيش وغيرها. وتكون لهذه العبوات قيمة، بحيث تتم المشاهاة ببيعها أو إعادة استعمالها لأغراض الصناع فيما إذا كانت صالحة لذلك.

اجراءات المشتريات هي المسؤول الأول عن تصريح المخلفات الصناعية.

قد يبدو أول وهلة أن إداراة الشراء ليست مسؤولة عن التصرف في المخلفات الصناعية، والواقع أنه لا توجد إداراة في المنشأة مؤهلة بشكل كامل لإدارة هذه الوظيفة مثل إداراة المشتريات. علماً أن ذلك فإن العاملين بها لهم مقدرة أكثر من غيرهم على التصرف في المخلفات بما يحقق اقصى فائدة للمنشأة.

إن الغالبية العظمى من المشتريات الصناعية تولي هذه المهمة لإداراة المشتريات وذلك للاسباب الآتية (1):

أـ. يمتلك رجال الشراء خبرة واسعة بأسواق المواد والمعدات وفي اطلاعات الاسعار فيها، وبالتالي فهم يقومون بعملية شراء المواد والأجزاء والمعدات التي تنشأ عنها الفوائد والمخلفات، فهم على دراية كاملة بمواصفاتها وقيمتها النسبية ومن ثم أكثر

1- محمد محمد علي سالم، "مراجع سبق ذكره"، ص. 116 - 119.
قدّرّة على التخلص منها بالبيع بأسعار مناسبة في الوقت الملائم.

ب- يختلف بيع الفوائض والمخلفات بشكل كبير عن مجالات البيع التي تضطلع بها إدارة البيع، وتختلف أسواقها عن الأسواق التي تتعامل معها، لذلك فإن إدارة البيع لا تتناول هذا النشاط وإنما توجه كل اهتمامها نحو بيع المنتجات النهائية ذات الجودة والظهر الجيد.

ج- المخلفات الناتجة عن عمليات التشغيل مثل الانقطاع وحالات الانتاج، أسواق وموردين ومشترين، وهي أقرب إلى أسواق المواد السلع الثابتة الصناعية، يضاف إلى ذلك أن إدارة الشراء قد تلقيا إلى أسواق المخلفات لشراء بعض الإضافات اللازمة لتصنّع مثل مخلفات الورق والزجاج والأخ. وهي تحكم تعاملها في هذا المجال تكتسب من الخبرة ما يجعلها على معرفة بأساليب التعامل في أسواق المخلفات ودرجة لا تتوفر في أي من الادارات الأخرى.

د- لما كانت إدارة الشراء هي المسؤولة عن تجميع الاحتياجات، فإن ذلك يجعلها في مركز يمكنها من اقتراح الاستفادة من بعض المخلفات بحالتها لمقابلة بعض الاحتياجات بدلاً من شراء بديل جديد بتكلفة أعلى.

ه- في بعض الأحيان يتم خصم قيمة المخلفات من قيمة التوريدات الجديدة، أي يتم الترديد عن طريق استبدال القيمة بالجديد والالتزام فقط بدفع فرق الثن. ومن الجدير بالذكر أن قيمة السلع القديمة تصل إلى أعلى مستوى عند إجراء الصفقات على هذا الأساس، لذا لا بد أن تقيم إدارة الشراء بالتخلص من المخلفات لاتصالاتها ومحركتها بمصادر التوريدات المختلفة غالباً ما يؤدي إلى الحصول على

٢٦٧
افضل قيمة عند التخلص منها.

و- في بعض الأحيان يتم التعاقد مقدماً مع مورد المواد على شراء الخلفات الناتجة عنها بسعر يحدد في عقد البيع لضمان الحصول على قيمة جيدة لخلفات الانتاج. وبطبيعة الحال فإن إدارة الشراء هي الجهة التي ترتبط بمثل هذا الالتزام.

- إن تجميع الخلفات ودراسة مدى إمكانية الحصول على قيمة بيعية جيدة لها من العوامل ذات الصلة باستدراج تكلفة الشراء الحقيقية للمواد وإيجازها والمعدات التي ينتج عنها بواقي وخلفات ذات قيمة. ويعتبر هذه التكلفة من عوامل المافضلة بين الأنواع والأسعار والشروط المبروضة، لذا يتطلب من القائمين بالشراء الورقة التامة بكل ما يتعلق بالخلفات وإسوائها، وفي ضوء ذلك يقومون بعملية البيع للحصول على أفضل تكلفة شراء لاحتياجات المشتري.

إذا يمكن القول إنه فيما عدا الحالات التي يكون فيها لدى المشتري إدارة خاصة للتخلص من الخلفات، فإن هذه المهمة غالباً ما تتوكل إلى إدارة المشتريات.

أنشطة إدارة المشتريات في مجال التصرف بالخلفات:

- نعرض فيما يلي أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة المشتريات في سبيل التصرف بالخلفات الصناعية:

  a- متابعة الخلفات اينما وجدت.
  b- الاستفادة القصوى من قيمة الاقتصادية.
  c- المساعدة على تقليل حجمها إلى ادنى حد ممكن وذلك بمراقبة مصادرها.

٢٨٨
وبالتعاون مع الإدارات المختلفة.

ولأجل تحقيق ذلك، لا بد من القيام بالعمليات الآتية:

1- تجميع المخلفات ونقلها للتخزين في الأماكن المحددة لها حسب احتياجاتها للظروف المخزنية والتي تصبح كمية كافية من كل نوع.
2- فرز المخلفات بعناية حسب انواعها بما يسمح بالحصول على أكبر عائد منها.
3- دراسة احتمالات استفادة بعض الاقسام أو فروع المنتشة من المخلفات بحالتها.
4- تحديد أفضل وسيلة للبيع بما يسمح بسرعة التصرف بفضل الأسعار.

ويكون رد المخلفات إلى الموردين من البديل المجزية في هذا المجال.

سلاسل التصرف في المخلفات الصناعية:

يتم التصرف في المخلفات الصناعية بأساليب عديدة منها (1):

أ- استخدام المخلفات في المنتشة: وله ذل الاتجاه الذي يؤمن أفضل استخدام اقتصادي لها، وعلى سبيل المثال فقد تتمكن المنتشة من صناعة بعض المفرادات من الفضلات الصناعية وتكالفة أقل من سعر شراء هذه المفرادات.
ب- إعادة المواد الفائضة إلى المورد الأصلي بنفس السعر الذي اشترته به أو

(1) محمد رشاد الحمالي، "مرجع سبق ذكره"، ص. 147-151.
 مقابل خصم نسبة معينة من السعر ما دامت المواد المرتبطة في حالة سلامة يعيد استخدامها وتصنيعها أو بيعها، وكبراً ما تتضمن عقود التوريد للمواد الأصلية استعادة بيع المخلفات إلى المورد، كما في حالة المعايد الثنائية كالأعمال والقضايا فمن الممكن إعادة المورد الأصلي ليقوم بإعادة سباكتها وبيعها إلى المورد الأصلي.

ـ البيع المباشر لمشتريات أخرى بحاجة إلى المخلفات لاستخدامها بحالتها أو بعد إعادة اصلاحها أو تصنيعها، وباين ان هذا الأسلوب يؤدي إلى بيع المخلفات بأسعار مجزية، لذا يجب على إدارة المشتريات البحث عن المشترين المحتملين قبل التوجه نحو البيع في سوق المخلفات.

٣- البيع في أسواق المخلفات: إذا اتضح أن المخلفات لا يمكن إعادة استخدامها في المنتشة أو بيعها مباشرة إلى وحدات أخرى، فيمكن الجواء إلى أسلوب البيع في أسواق المخلفات. ويعمل في هذه الأسواق عدد كبير من تجار المخلفات ولديهم خبرة ودراية أكثر من البائعين بمهام التعامل في المخلفات بحكم تخصصهم في هذا النشاط واحتكاكهم المباشر مع مصادر البيع والمخلفات من ناحية الوسطاء أو المشترين الآخرين من ناحية أخرى.

٤- إعداد المخلفات: قد تتراكم المخلفات لدى المشروع على نحو يعرقل الانتقال بين الأقسام الإنتاجية (كما في مصانع الأخشاب مثلاً) فليحل المشروع إلى إعدادها. وفي أحوال قليلة يضطر المشروع لدفع أجر لجهات متخصصة بعملية الادم، أو لتأجير مخلفات ليفصله من بعض المواد المستغنى عنها والخسارة القيمة.

ويشكل عام يجب على المنتج أن يفضل بين هذه الطرق المختلفة ويقرر أنسابها.
الطلب على المخلفات الصناعية:

من أجل تقليل ظهور المخلفات الصناعية في المنشأة نرى:

أ- قيام مدرجة المشتريات بدراسة طلبات الشراء بعناية حتى يمنع ذلك ظهور فائض لا يحتاج إليه المنشأة. فعند إجراء تغيير في مواصفات وتصميم السلع المنتجة، لا بد أن يتم ذلك عندما يكون المخزون من المواد عند حده الأدنى، ومن هنا فان إدارة المشتريات لها دوراً مهماً في تحديد الوقت المناسب للشراء.

ب- تحديد مستويات المخزون بصورة علمية، ومراعاة هذه المستويات بما يلائم الظروف المتغيرة لاحتياجات الانتاج من مستلزمات التشغيل المختلفة، وكذلك مراقبة الاصناف الرايدة داخل المخازن وخارجها من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للتصرف فيها.

ج- قيام إدارة المشتريات بشراء المواد والإجراء بمواصفات تقلل من الباقي والمخلفات الناجمة من العمليات الإنتاجية. فمثلًا، بعض الاصناف متواجدة في السوق بالشكل واي حداد متوازناً وجميعها يلامنتج الاحتياجات المختلفة. لذلك يجب على إدارة المشتريات الحصول على الاحتياجات من الاصناف بالشكل واي حداد تلائم التشغيل باقل ما يمكن من المخلفات.

د- وضع ضوابط يستند إليها عند تحديد الفائض من مستلزمات الانتاج حتى لا يترك ذلك لاجهادات قد تتعرض مع مصلحة المنشأة، فمثلًا المادة التي لم تطلب 221
خلال فصل كامل (ثلاثة شهور) تعتبر فائضات أو المخزون منها كميات تفوق ما صرف منها خلال نصف السنة السابقة، أو المواد والآدوات التي لم تستخدم طوال سنة كاملة. فإذا لم يثبت احتمال الاستفادة من هذه المواد والآدوات خلال الفترة المالية المقبلة، فإن من الضروري اتخاذ قرار بالتصريف فيها من جهة وعدم تكرار شرائها من جهة ثانية.
الفصل الثالث عشر
موازنات المشتريات

- مفهوم الموازنة التخطيطية
- مفهوم الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد
- إعداد الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد
- فوائد الموازنة التخطيطية لمشتريات المواد

٢٣٣
الفصل الثالث عشر
موازنة المشتريات

تتجأ إدارة المشتاة إلى الاستعانة ببعض الوسائل والادوات التي تمدها بالبيانات الضرورية للتخطيط والرقابة على التنفيذ. وقياس النتائج وتحقيق الاداء. وتعمل الموازنة التخطيطية من الوسائل المهمة التي تمد الإدارة باحتياجاتها من البيانات المختلفة واللازمة لرسم الخطط وتنسيق بين الجهود المختلفة والرقابة على النشاط.

إن الموازنة التخطيطية تعد أحد متطلبات ادارة الشراء إذ أنها تمثل خطة عمل المستقبل ومرشداً لما تسعى الإدارة إلى تحقيقه، فضلاً عن كونها معياراً لقياس الاداء وتقييمه.

وأما نشاط الشراء يمثل جزءاً هاماً من نشاط إدارة المشتاة، فلا بد من الاهتمام بتخطيط المشتريات ورقابة تنفيذ عمليات الشراء.

مفهوم الموازنة التخطيطية:

تعددت تعاريف الموازنة التخطيطية بعداد وجهات نظر الكتاب الذين تمثل اراء كل منهم التعبير عن وجهة نظره في توضيح مفهوم الموازنة التخطيطية، فهناك من عبر...
عنها بأنها الإدارة التي يمكن بواسطة التعبير عن الأهداف والسياسات والنتائج،
وهي تعد مقدمًا بواسطة الإدارة العليا للمشئها وذلك لكل قسم من الاقسام باعتباره
وحدة واحدة.

كما عرفت الموازنة على أنها أسلوب تحديد أطار توازن النشاط الجاري والنمو
في النشاط الاستثماري لفترة ماليّة مقبلة، معبراً عن بصورة عينية ومالية وقديمة،
وباعتمار معيارًا يتم على أساس قياس ورقابة الإدارة (1).

وتعرف أيضاً بأنها أداة أو وسيلة عملية لتحقيق التوازن العيني والمالي والتقدي
في المشئتها لفترة أو فترات قصيرة الاجل أو طويلة في المستقبل وتستخدم لاغراض
التحضير والرقابة (2).

إن التعريفات السابقة تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة

وهذه النقاط هي ما يلي:

1- تعد الموازنة تنبوأ لما يمكن أن تحققه إدارة المشئه من أهداف.
2- تعد الموازنة التخطيطية أداة للتعبير عن السياسات التي تزعم الإدارة العليا
تنفيذها.
3- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً
مستقبلياً مترجماً في صورة كمية أو قيمة.

1- أحمد بسيوني هاشم، المحاسبية الإدارية: "طراز نظري - أساليب عملية"، دارالكتب للطباعة
والنشر، جامعة الموصل، الموصل، 1988، ص. 162.
2- محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983، ص. 326.
4 - إن هذا النشاط محدد تنفيذه في فترة زمنية معينة في المستقبل.

لذا يمكن القول أن الموارد التخطيطية تؤدي ثلاث وظائف أساسية وهي التخطيط والرقابة والقياس كفاءة الإداة في النشاط.

وتتقم الموارد التخطيطية من حيث ارتباطها بوظائف النشاط إلى عدة أقسام تذكر منها الموارد التخطيطية للمبيعات، والموارد التخطيطية للانتاج، والموارد التخطيطية للمستهلك. وما يهمنا هنا هي الموارد التخطيطية للمستهلكات المدارية التي تحتاجها العملية الإنتاجية. وهذا ما سنتناوله في الفترة الآتية.

مفهوم الموارد التخطيطية للمستهلكات:

لا يختلف الهدف العام للموارد التخطيطية للمستهلكات عن الهدف العام لوزارة تخطيطية أخرى. ويعتبر بذل برنامج شامل لعملية الشروط المستقبلية من الموارد ومهمات الانتاج المختلفة خلال فترة محددة بحيث تتفق مع سير العمليات الإنتاجية في النشاط، وحسب الجداول الزمنية من جهة، ومعدلات التخزين، وتيرة التخزين، مما يؤدي إلى توافر المخزون من المواد اللازمة للنشاط الإنتاجي في أي جزء من أجزاء الفترة المقبلة من جهة ثانية، وتخطيط الكميات الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة من جهة ثالثة.

ما تقدم يمكن القول ان تحديد حجم الشbitيات من المواد الأولية والمكلبات يعتمد على عاملين هما: احتياجات الانتاج من المواد الأولية وكمية المواد المحتملة الاحتفاظ بها بما يتناسب مع حاجة دورة الانتاج من جهة، فيما لا يؤثر على حجم

337
وكفاءة رأس المال التشغيل بالنشأة من جهة ثانية. وتعد الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد الأولية والمهمات بمثابة جدول زمني يوضح انواع المواد الطلبات شرائها والفترات الزمنية التي يتم فيها الشراء وكمية المشتريات من كل مادة خلال كل فترة وتقدير كلفة المشتريات.

الإجابة: الموازنة التخطيطية للمشتريات المواد الأولية.

تعد الموازنة التخطيطية للمواد الأساسية التي تعتزم عليه ادارة المشتريات في تخطيط نشاطها واعمالها للفرصة المقبلة، ولا geliِل اعداد هذه الموازنة لا بد ان يتوافر لدى إدارة المشتريات المعلومات الآتية:

أ- حجم ونوع الانتاج المستهدف خلال الفترة المقبلة، وأنواع المواد وكيفيتها التي تستخدم في إنتاج كل سلعة من السلع التي تقرر انتاجها، ويتم الحصول على هذه المعلومات من الموازنة التخطيطية للإنتاج وجدول الانتاج الملحق بها.

ب- مستويات التخزين - الحدود الدنيا والعليا - لكل مادة من المواد التي يراد شراؤها، وكذلك الرصيد الفعلي لكل مادة عند اعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات، ويتم الحصول على هذه المعلومات من بطاقات الاصناف الموجودة في قسم الخزان.

ج- دراسة مستويات اسعار المواد الأولية التي تحتاجها المنشأة لغرض الاعتماد عليها في معرفة كلفة شرائها، ولتحقيق ذلك يتم الرجوع الى قوائم الموردين الموجودة لدى إدارة المشتريات بمعرفة اسعار شراء كل مادة وفترة شروط التسليم والتسهيلات الأخرى التي يقدمها المورد.

228
ولفرض تحديد كمية المواد الطلب شراؤها وتكلفةها يمكن استخدام احدي
المعادلات الاتيین ؛

1- كمية المواد الواجب شراؤها = الكمية المطلوبة للإنتاج (4) كمية المخزون
المطلوب توافرها في نهاية الفترة (−) كمية المخزون في اول الفترة .

2- كمية المواد الواجب شراؤها = الحد الأعلى للتخزين − الرصيد الفعلي للمادة
خلال فترة مالية معينة .

وقت الشراء .

اما كلفة المواد المشتراة فتحتسب وفق المعادلة الاتية ؛

كلفة المواد المشتراة = الكمية المطلوبة × سعر الشراء للوحدة.

ولفرض إيضاح كيفية إستخدام المعادلات أعلاه يمكن الاستعانة بالمثال الآتيين .

مثال (1) ؛

نفرض أن إحدى المنشآت الصناعية تنتج السلعة (س) وقد خطط لانتاجها خلال الـ 1400 وحدة خلال شهر كاون الثاني و (1300) وحدة خلال شهر شباط ، و (1200) وحدة خلال شهر آذار . وتربح هذه الوحدة في تحدد إحتياجاتها من المشتريات خلال كل شهر من الأشهر الثلاثة المذكورة طبقاً للبيانات الآتية ؛

أ- يدخل في إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة ثلاثة أنواع من المواد الأولية هي

ب - جـ .
2- إن معدل استخدم المواد الأولية لإنتاج الوحدة الواحدة من هذه السلعة هو كغم واحد من المادة أ و (2) كغم من المادة ب و (3) من المادة ج.
3- إن متوسط سعر الشراء لكلغم من المادة /1/ دينار واحد، لكلغم من المادة /ب/ دنانير، وكلغم من المادة /ج/ (3) دنانير.
4- إن كمية المخزون من كل مادة التي كانت موجودة في بداية شهر كانون الثاني لعام 1993 هي على النحو الآتي:
   كغم من المادة أ: 1,000
   كغم من المادة ب: 800
   كغم من المادة ج: 1200
5- إن كمية المخزون من كل مادة مطلوبة توافرها في آخر كل شهر تساوي نصف الكمية المطلوبة للإنتاج خلال الشهر.

الحل:

تستخدم المعادلة الآتية:

كمية المشتريات من أي مادة = الكمية اللازمة للإنتاج من المادة + مخزون آخر المادة - مخزون أول المادة

ولأجل تحديد حجم المشتريات لا بد من تحديد الكمية اللازمة للإنتاج والتي تم إحتسابها على النحو الآتي:

٢٤٠
اولا: المواد المطلوبة للإنتاج:

جدول رقم (٢)

<table>
<thead>
<tr>
<th>شهر</th>
<th>عدد الوحدات المطلوبة انتاجها (كم)</th>
<th>الكمية المطلوبة للإنتاج (كم)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كانون الثاني</td>
<td>١٢٠٠</td>
<td>٢٨</td>
</tr>
<tr>
<td>شباط</td>
<td>١٣٠٠</td>
<td>٣٦</td>
</tr>
<tr>
<td>آذار</td>
<td>١٤٠٠</td>
<td>٤٠</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>٣٩٠٠</td>
<td>١١٧</td>
</tr>
</tbody>
</table>

وفي ضوء تقديرات المنشأة الصناعية لما يجب أن تكون عليه كمية المخزون من كل مادة في آخر كل شهر ومتوسط أسعار الشراء خلال فترة الموئزنة، يمكن إعداد الموازنة التخطيطية للمشتريات التي توضح كميات المشتريات التي سوف يحتاج إليها الإنتاج من كل مادة خلال الفصل الأول من عام ١٩٩٢ كما يلي:

ثانيا: الكميات المطلوبة شراؤها من المادة (١) وقيمتها

جدول رقم (٣)

<table>
<thead>
<tr>
<th>السعر الكلي بالدينار</th>
<th>السعر الكم الموجب بالدينار</th>
<th>الكم المخزون في المادة (كم)</th>
<th>الكم المخزون المطلوب توافرها في آخر الشهر (كم)</th>
<th>الكم المخزون المطلوب للإنتاج (كم)</th>
<th>الشهر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>٨٠٠</td>
<td>١</td>
<td>٨٠</td>
<td>١٠٠</td>
<td>٦٠٠</td>
<td>كانون الثاني</td>
</tr>
<tr>
<td>١٣٥٠</td>
<td>١</td>
<td>١٣٥٠</td>
<td>٦٠</td>
<td>٦٠٠</td>
<td>شباط</td>
</tr>
<tr>
<td>١٤٥٠</td>
<td>١</td>
<td>١٤٥٠</td>
<td>٧٠</td>
<td>٧٠٠</td>
<td>آذار</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>٣٦٠</td>
<td>٣٦٠</td>
<td>٢٣٥</td>
<td>٣٩٠٠</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

٢٤١
ثالثاً: الكميات المطلوبة شراؤها من المادة (ب) وقيمتها

جدول رقم (4)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الشهر</th>
<th>الكميات المطلوبة للإنتاج (كم)</th>
<th>الكميات المطلوبة في الأردن (كم)</th>
<th>الكميات المتاحة في المخزون (كم)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كانون الثاني</td>
<td>4400</td>
<td>1200</td>
<td>800</td>
</tr>
<tr>
<td>شباط</td>
<td>3700</td>
<td>1300</td>
<td>290</td>
</tr>
<tr>
<td>آذار</td>
<td>3800</td>
<td>1400</td>
<td>780</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

رابعاً: الكميات المطلوبة شراؤها من المادة (ج) وقيمتها

جدول رقم (5)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الشهر</th>
<th>الكميات المطلوبة للإنتاج (كم)</th>
<th>الكميات المطلوبة في الأردن (كم)</th>
<th>الكميات المتاحة في المخزون (كم)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كانون الثاني</td>
<td>3600</td>
<td>1800</td>
<td>180</td>
</tr>
<tr>
<td>شباط</td>
<td>3900</td>
<td>1900</td>
<td>210</td>
</tr>
<tr>
<td>آذار</td>
<td>4200</td>
<td>420</td>
<td>1170</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

242
مثال (٢)

نفرض أن إحدى المنشآت الصناعية تنتج السلعة (س) ويدخل في إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة نوعان من المواد رصيدها الفعلي في تاريخ الشراء كما يأتي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المادة</th>
<th>الحد الأدنى</th>
<th>الحد الأعلى</th>
<th>الرصيد الفعلي وقت الشراء</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>١٠٠ طن</td>
<td>٢٥٠ طن</td>
<td>١٠٠ طن</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>١١٠ طن</td>
<td>٣٦٠ طن</td>
<td>١١٠ طن</td>
</tr>
</tbody>
</table>

 puedo شراء لكل طن من هذه المواد بموجب آخر طلبية شراء هو:

المادة A = ٣٠ دينار، المادة B = ٢٥ دينار.

المطلب: إجهاض الكمية المطلوبة شرائها من هذه المواد وكلفتها.

الكمية المطلوبة = الحد الأعلى للتخطيط من المادة - الرصيد الفعلي للمادة وقت الشراء.

شرائها من المادة:

١- الكمية المطلوبة شرائها من المادة A = ٢٥٠ - ١٠٠ = ١٥٠ طن
كلفة شراء المادة A = ١٥٠ × ٣٠ = ٤٥٠٠ دينار

٢- الكمية المطلوبة شرائها من المادة B = ٣٦٠ - ١١٠ = ٢٥٠ طن
كلفة شراء المادة B = ٢٥٠ × ٢٥ = ٣٧٥٠ دينار

٢٤٣
فوائد الموازنة التخطيطية للمشتريات المواد:

من فوائد الموازنة التخطيطية للمشتريات من المواد نذكر الآتي:

1. حث إدارة المنشأة على تنسيق عمليات الشراء بما يتناسب مع متطلبات الانتاج من جهة وثمة لا يؤدي إلى زيادة حجم المخزون من المواد عن الحد الأعلى من جهة ثانية.
2. إعداد برنامج زمني للشراء واختيار أحسن مصادر الشراء وأفضل الأسعار.
3. توضيح كمية المواد المطلوبة شرائها وكلفتها.
4. تساعد إدارة المخازن على تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون من كل مادة فصلياً أو شهرياً أو أسبوعياً.
5. تساعد الإدارة العليا في متابعة نشاط إدارة المشتريات ومدى قيامه بعمله باتجاه تحقيق الأهداف المنوطة به ومعالجة القصور أولاً بأول.

---

1. محمد عادل الهمامي، "أساليب المحاسبة الإدارية واليوانيات التقديرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص 174، ص 244
الفصل الرابع عشر
نظام المعلومات والسجلات الخاصة
بوظيفة الشراء

- نظام معلومات وظيفة الشراء.
- سجلات الشراء.
الفصل الرابع عشر

نظام المعلومات والسجلات الخاصة بوظيفة الشراء

نظام معلومات وظيفة الشراء.

تعد المعلومات الأساس في إنجاز الوظائف الإدارية، إذ يعتمد نجاح المنشأة على مدى كفاءة وفاعلية ادارتها في اتخاذ القرارات، وتعد المعلومات الأساس في اتخاذ هذه القرارات، ويتعبير آخر، فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة والفاعلية في اتخاذها في مجال إدارة الشراء تتوافق على درجة توفير المعلومات الضرورية التي تساعد في اختيار أفضل البدائل عند اتخاذ هذه القرارات.

ولأجل توفير المعلومات التي تحتاجها إدارة الشراء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوفير الاحتياجات من المواد والإجاثات والمستلزمات الأخرى ونقلها واستلامها وفحصها وخزانتها، فإن الضرورة تقتضي وجود نظام المعلومات الخاص بهذه الإدارة.

وسوف نتناول في هذا الفصل المواضيع الآتية:

- مفهوم وعناصر نظام معلومات إدارة الشراء.

---

1- محمد حسين البلاغي، "نظام المعلومات الإدارية"، دار الكتاب للطباعة والتشرطة جامعة الموصل، الموصل، 1988، ص: 9 - 10.

247
الأنظمة الفرعية لنظام معلومات ادارة الشراء.

- أهمية وعلاقة نظام معلومات إدارة الشراء مع نظام معلومات المنشأة.

أولاً: مفهوم وعناصر نظام معلومات إدارة الشراء.

1- تعريف نظام معلومات إدارة الشراء:

يمكن تعريف نظام معلومات إدارة الشراء على أنه مجموعة من الأفراد والجهيزات والبرامج والإجراءات الضرورية لتجميع البيانات من مصادرها المختلفة ومعالجتها بهدف توفير المعلومات التي تساعد إدارة الشراء في اتخاذ القرارات التي تتصل بمجمل أنشطتها. والشكل الآتي يوضح هيكل هذا النظام:

الجهاز

البرامج

الأنذار

الإجراءات

نظام معلومات إدارة الشراء

شكل رقم (7)

من التعريف أعلاه يمكن أن توضح مفهوم نظام معلومات إدارة الشراء على النحو الآتي:

- يعد نظام معلومات إدارة الشراء أحد الأنظمة الفرعية ضمن إطار نظام
المعلومات الإدارية المتكاملة.

بـ: الهدف الأساسي من هذا النظام هو توفير المعلومات الضرورية لترشيد قرارات إدارة الشراء بشكل ناصح بالإدارات الأخرى ذات العلاقة بشكل عام.

- قد يكون هذا النظام يدويًا أو آليًا قائماً على الحاسب الآلي.
- المستلزمات الضرورية لإدارة وتشغيل النظام في ظل الحاسب الآلي هي:
  - الافراد (المشتغلون، البرمجون - محلول النظام - الفنيون)
  - التجهيزات (الحاسب الآلي - وملحقاته - آجهزة المايكروفلم)

- الإجراءات (سياقات العمل الضرورية لإنجاز الفعاليات في إطار نظام المعلومات) مثل ذلك الإجراءات الخاصة بتحديد الحد الأعلى والادنى، ونقاط إعادة الطلب بالنسبة للمخزون.

- البرامج الضرورية لتشغيل الحاسب الآلي طبقًا للمعاجلات المطلوبة على البيانات.

- عناصر نظام معلومات وظيفة الشراء:

انطلاقًا من مفهوم نظرية النظم، اعتماداً على ذات السياق المعتد في تحديد عناصر نظام المعلومات الإدارية بشكل عام، فإن عناصر نظام معلومات إدارة الشراء تتكون من العناصر الأربعة الأساسية وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات، والتقنية العكسية:

1- المدخلات:

تتمثل في البيانات التي يتم الحصول عليها من أنظمة المعلومات الإدارية الفرعية.
الآخرين مثل تلك البيانات الخاصة بكميات السلع المزمع انتاجها، والبيانات التي تتولد من خلال الفعاليات المنجزة في إطار هذه الوظيفة، مثل تلك البيانات الخاصة بكميات المواد الخام الموجودة في المخازن، والبيانات التي تأتي من مصادر خارجية، مثل البيانات الخاصة بمصادر توريد المواد.

ب- العمليات:

يتم تحويل هذه المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) من خلال عمليات المعالجة التي تشمل على تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، وتصنيفها (استبعاد البيانات الزائدة وغير الضرورية والمقدمة والمتضاربة) وتصنيفها وترميزها وإعداد التقارير وتخزين المعلومات واسترجاعها لاحقًا عند ظهور الحاجة لها من قبل المستفيدين وتحديثها (من خلال الإضافة والحذف) وتجدر الإشارة هنا إلى أن عمليات المعالجة قد تتم بدويًا (باستخدام الجهد الإنساني الصرف) أو إلكترونيًا (بالإستخدام الحاسب الالكتروني وملحقاته).

ج- المخرجات:

وهي المعلومات التي تتولد بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات والتي يتم الاعتماد عليها من قبل المستفيدين في اتخاذ القرارات، وغالبًا ما يتم تضمين هذه المعلومات في صيغة تقارير مختلفة تغطي مختلف جوانب نشاط إدارة الشراء ومن نماذج هذه التقارير هي: تقرير تكاليف النفاذ، معدلات الاستخدام اليومي والاسبوعي، تكاليف التخزين، مرودات المشتريات، الاحتياجات السنوية، فعاليات ومستلزمات التخزين.

٢٥٠
د- التغذية المكسية:

ويتمثل العملية المقارنة بين المخرجات المخطط (المعلومات المطلوبة) والخرجات الفعلية (المعلومات المتولدة) بهدف معرفة الانحرافات الحاكمة بينهما وتشخيص أسبابها ومن ثم تعديلها وصولاً إلى الحالة المطلوبة. وفيما يلي ادعاء المخطط الذي يوضح عناصر نظام معلومات إدارة الشراء:

شكل رقم (8)

المدخلات

العمليات

المخرجات

بيانات عن جهات خارجية

بيانات عن النظام

بيانات عن فعاليات

التدفق والمباشر

التحكم

البيانات عن كميات واستناد المواد

تصنيف البيانات

تصنيف البيانات

تجميع البيانات

إعداد التقارير

فترة المراجعة

التلف والتصادم

ال!--- الغلاط

يتضمن نظام المعلومات الإدارية المتكامل المنشأة إلى جانب نظام معلومات إدارة الشراء، نظام معلومات الانتاج، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات الإفراد، نظام معلومات المالية، والتخزين... الخ.

٢٥١
ثانياً: الأنظمة الفرعية لنظام معلومات إدارة الشراء.

يمكن تحديد الأنظمة الفرعية لنظام معلومات إدارة الشراء اعتقاداً على الفعاليات الرئيسية التي تنجو في إطار هذه الوظيفة وهذه الفعاليات هي: التخطيط والاحتياجات من المواد، الشراء، الاستلام والتخزين، واخيرا السيطرة على التخزين.

وبعداً لذلك فإن الأنظمة الفرعية المكونة لنظام معلومات إدارة الشراء هي الآتي:

1- نظام معلومات التخطيط للاحتياجات من المواد:

يقوم أساساً على تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواد والجزء والمكونات بالكمية المطلوبة والمكونات المحددة. ولا يتحمل هذا المهمة إذ الضرورة القصوى في توفير المعلومات الخاصة بمخزون المواد والجزء والمكونات الموجودة وأول الدوافع والقرارات الاحتياجها بآلة أخرى وكذلك المعلومات الخاصة باحتياجات إنتاجها بالشكل الذي يسهل إعداد الموازنة التخطيطية لاحتياجات المستقبل.

وهذه المعلومات متولى توفيرها نظام معلومات التخطيط للاحتياجات من المواد.

2- نظام معلومات الشراء:

يقترمز اتجاه وظيفة الشراء أكثر من مجرد تقديم طلبات الشراء إذ يجب اختيار الموردين بدقة تامة للحصول على المواد المطلوبة بفصل الشروط والمكونات المطلوبة، عليه فإن دور نظام معلومات الشراء يتعلق في توفير المعلومات الضرورية عن العوامل المتغيرة في تحديد تكاليف الشراء والتي تشتمل على المعلومات الخاصة بسعر مفردة.

المادة ، شروط الدفع ونوعية المادة ، الوقت المحدد للتسليم والاستلام ، المواصفات النوعية للمادة ، محتوى المادة ، الشكل وما شابههما . من هنا فان الضرورة تتضمن الاحتفاظ بالملف التاريخي للموردين بالشكل الذي يسمح بتحديد - وعلى نحو مستمر- درجة موثوقية المورد الذي يورد المواد التي تعامل بها شروط التوريد التي يمنحها ، والجهود المبذولة من قبل في تنفيذ العقد البين .. الخ.

3- نظام معلومات الاستلام والتخزين:

يساهم هذا النظام بشكل أساسي في توفير المعلومات التي تعتمد كمدخلات في نظام المعلومات الخاص بالسيطرة على المخزون ، أو تتضمن تقارير استلام المعلومات الخاصة بكميات ونوعيات المواد المستلمة من الموردين ، والمعلومات الخاصة بطرق ووسائل النقل المستخدمة لحين وصول الشحنات الى المنشأة ، بينما تتضمن تقارير التخزين المعلومات الضرورية لثبوت وتصحيح موارنة المواد المخزنة بشكل دوري .

إذا يتطلب الأمر احيانا البحث عن الاختلافات الملمة بين المخزون الفعلي والكميات المثبتة في السجلات والتفتيش فيها لحصر النقص الحاصل في المخزون لسنا مختلفا مثل الكسر ، السرقة ، التلف ، الخطأ في موقع المخزون ... الخ . هذا من جهة ومن جهة أخرى يتضمن هذا النظام جميع المعلومات الخاصة بنشاط النقل المستخدم في الاستلام وفي التخزين سواء تعلق الأمر بوسائل النقل ، او أدوات ومعدات التخزين ... الخ.

4- نظام معلومات السيطرة على المخزون:

يوفر هذا النظام جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الخاصة بمحاسبة
المخزون والسيطرة عليه، فالجزء الخاص بالمحاسبة يقيس أثر نشاط المخزون في
الوضع المالي للمنشأة، ويساعد في إدارة موجوداتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي
يتطلب توفير المعلومات الخاصة بتحديد قيمة المخزون، إذ تعتبر مساحة الالتزامات
الضرورية وتحديد الرباح من الحدود الملمة في تحدد نوع التقييم المستخدم
(معدل الأسعار، ما يدخل أولاً يخرج أولاً، ما يدخل أخيراً يخرج أولاً، ...). فوجود
مثل هذه الحدود يبرز الحاجة إلى المعلومات عن السعر الفعلي المدفع لكل مادة
في المخزون، والتكلفة الصافية بعد استبعاد خصم الكمية وخصم التغيل الدفع، أما
الجزء الخاص بالسيطرة على المخزون فإننا نستنير بتوفر المعلومات المتعلقة بنظر
الحالة المخزنية وتقرير النشاط المخزني، أي المعلومات الخاصة بتحديد نقاط إعادة
الطلب، والحجم الاقتصادي لكل طلبة، ووقت الاستلام، والحاجة إلى مخزون
الأمان، إلى جانب المعلومات المتعلقة بمعدات النقل الداخلي، والتناول، وكلا النوعين
من المعلومات يتم توفيرها من خلال هذا النظام.

ثالثاً: أهمية وعلاقة نظام معلومات إدارة الشراء مع نظام
المعلومات المشتية.

لعل النقطة الأكثر بروزاً في تحسين أهمية نظام معلومات إدارة الشراء هي تلك
المتعلقة بتحقيق التكامل بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى في المشتاة، وبين المشتاة
والبيئة الخارجية، فالتكامل ما بين وظيفة إدارة الشراء والوظائف الأخرى تعد
جهودًا جيدة لنجاح المشتاة بشكل عام وإدارة الشراء بشكل خاص فيما يتعلق
بتقليص تكاليف إدارة الشراء وتطوير خدمة المستهلك، فضلاً عن تحقيق الأهداف
204
الاستثمار: وسوف نبرز أهمية هذا النظام وعلاقته فيما يلي:

الهندسة الصناعية:

يمكن لهذه الوظيفة أن تساعد إدارة الشراء من خلال تقليص تكاليف العمل والمواد الخام وفي تحليل معابير مرنة لكل من المواد والمواد الخام وبالشكل الذي يوفر الأساس في التخطيط للإنتاج وجدولته وتوفير المواد الخام الضرورية. إذ تهتم الهندسة الصناعية بالمقام الأول بتحديد تكاليف النتائج التي تساهم في تحسين نتائج الاداء في مجال التصميم أي التي تطبق للحصول على أفضل النتائج مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الخاصة بالتعبئة والتناوب والمقدرات المادية وتخطيط المواد الخام والسلع النهائية. من هنا فان أهمية نظام معلومات إدارة الشراء تتمثل في توفير المعلومات الضرورية التي تساعد في الاستخدام الأفضل للخزائن والإمكانات المتاحة لدى الهندسة الصناعية من خلال استدلال سياقات عمل متطرفة في مجال الرقابة والسيطرة على المواد الخام بشكل يمكنها تحديد نطاق المشكلة بسرعة ووضوح مع تسهيل تدفق المعلومات الضرورية إلى الهندسة الصناعية.

المالية والحسابات:

ترتبط هذه الوظيفة بإدارة الشراء بعلاقة قوية جدا بسبب كونها الوظيفة المسؤولة عن إعداد التقرير المالي للتكاليف المرتبطة على المواد التي تتعامل بها إدارة الشراء. والمرور الأساسي لوجود مثل هذه العلاقة، ومن ثم لوجود نظام معلومات إدارة الشراء هو احتمالات تقليص هذه التكاليف، إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على البيانات الضرورية عن التكاليف وتحليلها وصولا إلى المعلومات التي يمكن من
الانتاج:

تولى وظيفة الانتاج مسؤولية إعداد الخطط الإنتاجية والتنظيم الكفء لعملية التنفيذ من خلال التحضير للانتاج، ولاجل ضمان استخدام وسائل الانتاج فإن الجداول التقشفية يجب أن تعد اعتماداً على المعلومات التي يتم تجميعها من خلال نظام معلومات إدارة الشراء كنتيجة لنشاطات وظيفة إدارة الشراء، إذ تساهم في إعداد مثل هذه الجداول من خلال المساعدة في وضع جداول انتاج تضمن الوصول المتناقض للمواد الخام المطلوبة بالكميات والتنوعات المناسبة وفي المواقع المطلوبة.

الإدارة العليا:

تربط إدارة الشراء بمهام الاشراف وتنفيذ النشاطات المتعلقة بتدفق المواد في حين أن الإدارة العليا تهتم بمهام التنسيق والانشغال وتوجيه عملية تنفيذ جميع الأنشطة الوظيفية بما ذلك وظيفة إدارة الشراء، من هنا تسعى إدارة الشراء وإدارة المنشأة إلى تحقيق التكامل باتجاه تنفيذ هدف تدفق المواد باقل تأخير ووفق استجابة مرنة للمعوقات التي تجابها، وهذا لا يمكن أن يتم وتحقيق إلا بوجود المعلومات المطلوبة التي يتم توفيرها من خلال نظام معلومات إدارة الشراء.

إدارة التسويق:

تربط إدارة الشراء مع إدارة التسويق بعلاقة جوهرية، فالبيعات المتصلة خلال فترة زمنية محددة تحدد جميع العمليات الإنتاجية المطلوبة. ان إعداد تنبؤات تقشفية ودقيقة للمبيعات وتسجيل طلبات العملاء يوفر لإدارة الشراء المعلومات الضرورية.
تحديد الاستخدامات المستقبلية للمواد وضمان أن هذه المواد متاحة بالكمية والتنوعة المطلوبة، كما تشمل أدارة الشراء والتسويق في تحميل مسؤولية توفير معلومات التغذية العكسية التي تفيد في تعظيم (استغلال) استخدام الموارد الانتاجية المتاحة استجابة لطلب العملاء، وبالتحديد القدرة البيعية التي تتراوح مع القدرة الانتاجية كاستجابة لطلبات المفاوضة والتي من سببها زيادة الطلب على المنتج بثأر عالٍ جداً قياساً للمخطط.

الرقابة النوعية:

تستهدف الرقابة النوعية التحقق من مطابقة مواصفات السلع المنتجة مع المواصفات المقررة سلفاً، إذ تلزمن مواد الخام الداخلة في تصنيع هذه السلع – إلى جانب العملية الانتاجية – دوراً أساسيًا في تقرير مواصفات السلع المنتجة، وعلى يجب التأكد من أن المواد الخام الداخلة في عمليات التصنيع ثلاث مستلزمات الانتاج بخلافة – أي في حالة وجود انحراف بين مواصفات المواد الخام المطلوبة ومواصفات المواد الخام المجهزة – فإنه يجب اشعار ادارة الشراء بذلك ( توفير المعلومات الضرورية بخصوصها)، لكي يتنسى لها تحديد أسباب هذه الانحرافات ومن ثم تحديد موفرة الموردين لهذه المواد.

سجلات الشراء:

إن اعداد نظام جيد وسلامة المعلومات وفق ما تقدم من شرح يعتمد أساساً على تنظيم ومسك سجلات بدون فيما كافة نتائج الأعمال التي تقوم بها إدارة الشراء.
وتغذية هذا النظام فيما إذا تم استخدام الحاسب الآلي، لذلك يمكن القول أن من الواجبات الهمة لإدارة المشتريات إعداد الملفات ومسك السجلات الضرورية لضبط الكثير من العمليات الشرائية من جهة، وأعداد مصادر هامة للمعلومات من جهة أخرى. فالواقع أن الجزء الأكبر من عمليات الشراء ليس الا تكرار العمليات السابقة التي تمت في الماضي. ولا شك أن العناية بالملفات الشراء وسجلاتها يمكن من الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات، لأن المشتري يحتاج في كثير من الأحيان للرجوع إلى ملفات وسجلات العمليات السابقة، للحصول على البيانات اللازمة في مقارنات الأسعار والشروط وغيرها من مفردات الشراء الأساسية.

وعله من الجدير بالذكر أن أوامر التوريد تعبير عن عقود قانونية، ولهذا يجب حفظها طوال مدة سريانها قانونًا. كما يجب الاحتفاظ بطلبات عروض الأسعار والعطاءات، حيث أنها تعبير عن الأساس الذي تم بناء عليه اتخاذ القرار بشراء صنف معين من مورد معين.

وتحدد المنشأة عادة طول الفترة الزمنية للاحتفاظ بالملفات والمشكلات التي تحفظ به، فقد يحتفظ بها حالتها، أو تصور على ميكروفيلم، أو تخزن في حاسب آلي وترتبط بهذه المسألة جوانب قانونية نحو بعيدن عن الخوض في تفاصيلها. ويمكن القول أن التزايد المضطرد لعدد أوامر الشراء التي تصدرها إدارات المشتريات في المشروعات الصناعية الكبيرة، أدى إلى البحث عن طريقة يمكن بها تخفيض العمل المكتبى اللازم لإنجازها إلى أدنى حد ممكن. وقد أسفرت الجهودات التي بذلت في هذا الصدد إلى التوسع في استخدام الحاسبات الإلكترونية في مجال الأعمال المكتبية

٢٥٨
اللزمة لإنجاز أنشطة الشراء.

إن التنظيم السليم لسجلات الشراء يعتبر أداة فعالة تستخدمها إدارة المشترات لإنجاز عمليات الشراء، خاصة وأنها تتكرر بطبعها كما أشرنا سابقاً. ويطلب إنشاء نظام للسجلات في إدارة المشترات تكلفة يمكن أن تعوضها الوفورات الناتجة عن مساعدة رجال الشراء في أداء واجباتهم. وفيما يلي تستعرض أهم سجلات المشترات بشيء من الإيجاز.

سجل الشراء:

هو سجل دائم لحركة الشراء لمختلف صنوف المواد التي تقوم المشتري بشرائها. ويكون هذا السجل من عدد من البطاقات أو الصفحات، بحيث تخصص بطاقة أو صفحة مستقلة لكل صنف من الأصناف المشتراة. وتشمل البطاقة في جزءها الأعلى وصفاً للصنف وأسماء الموردين، أما الجزء الأسفل فيشمل الجداول الخاصة بحركة الشراء، حيث تشمل قيمة كل طلب، رقمه، تاريخ تقديمه، وأسم المورد المقدم إليه، والكميات المطلوبة والأسعار.

سجل الموردين:

تنطوي عمليات الشراء المختلفة بالنشأة، أن يكون لدى إدارة المشترات سجل خاص بأسماء الموردين لكل صنف أو مجموعة من الأصناف اللازمة لاحتياجاتها المختلفة. فعدد الأصناف التي تحتاجها المشتري قد يصل في كثير من الأحيان إلى عدد كبير، ولكل صنف عدد غير قليل من الموردين المتخصصين فيه. ومن الواجب حصر جميع البيانات عن كل مورد، ليس فقط من حيث الأصناف التي يتمعامل فيها.

209
بل من حيث مقدراته الفنية والمالية وخصائصه في المعاملة ونوع الخدمة التي يقترن بها توريده.

ويعتبر سجل الموردين من أهم السجلات التي تحتفظ بها إدارة المشتريات، ويحتوي أسماء جميع الموردين الذين يتعامل معهم المشتريات وعناوينهم الكاملة، والبيانات الضرورية عن كل منهم، وقد يكون السجل دفتراً مجزلاً، وقد يكون على شكل بطاقات.

سجل الرسومات والمواصفات:

في بعض الصناعات يحتاج الأمر لتوصيف الطلبات بمقتضى رسومات هندسية ومواصفات تفصيلية دقيقة. في مثل هذه الحالة يذكر الطلب المقدم للمورد وصفاً مختصرًا للسلامة أو الأجزاء المطلوبة، مع الإشارة إلى الرسم الهندسي وكشف المواصفات التفصيلية الذي يرفق بالطلب.

ومن الواجب أن تحتفظ إدارة المشتريات بسجل منظم لهذه الرسومات والمواصفات، الذي يحتوي عادة رسومات ومواصفات مختلف الأصناف التي تشتري بهذه الطريقة، مع عمل الفهرسة اللازمة لذلك. هذا مع ملاحظة إنشاء سجل خاص للرسومات وأخرى للمواصفات.

سجل العقود:

في بعض الأحيان يتعدد المشروع مع بعض الموردين على توريد بعض الأصناف بموجب عقد توريد مفتوح لمدة معينة، وذلك بدلاً من التعاقد لكل مرة تحتاج فيها المشتري إلى صنف من هذه الأصناف. والتدريب يتم في هذه الحالة بمقتضى طلبات.
تقدمها المشاية في الوقت المناسب وفي حدود الأمد المقرر للعقد ومجموع قيمته بناء على ذلك فمن الواجب الاحتفاظ بسجل لهذه العقود لأهميتها في معرفة الفترة التي لا يزال العقد ساريًا فيها، وكذلك قيمة الطلبات الممكن التعاقد عليها.

سجل النماذج المطبوعة:

تعتبر النماذج التي أشرنا إليها سابقا بمثابة الوسائل أو الادوات التي تدور بها مختلف مراحل عملية الشراء في المشاية، والواجب يقضي بحفظ ملف خاص لهذه النماذج يحتوي عينة من كل نموذج، ووصف مكتوب لاستعمالاتها ومحتوياتها والجهة التي طبعت فيها، ومعدل الاستعمال. ولا شك أن وجود مثل هذا السجل يساعد على إنجاز المطبوعات اللازمة عند الحاجة إليها، مع تسهيل تحديد الكمية التي تطبع والمكان الذي تطبع فيه.

٢٦١
الفصل الخامس عشر
تقييم أداء وظيفة الشراء

- مفهوم وأهمية تقييم أداء وظيفة الشراء.
- الأساس العام للتقييم أداء وظيفة الشراء.
- إجراءات تقييم أداء وظيفة الشراء.
- مجالات ومعايير تقييم أداء وظيفة الشراء.
الفصل الخامس عشر
تقييم أداء وظيفة الشراء

مفهوم وأهمية تقييم أداء وظيفة الشراء:
يشير مفهوم تقييم أداء إدارة الشراء إلى قياس وتحليل النتائج التي تتوصل إليها
اقسام هذه الإدارة في نهاية فترة مالية معينة (سنة مالية) ومقارنتها بالأهداف
المحددة لها، باستخدام مؤشرات معينة والحصول على بيانات ومعلومات تفيد إدارة
الشراء في إعداد خطة لها القبلة.
وفي الواقع انتبا مستخدم البيانات المتاحة عن أوجه نشاط كل قسم من أقسام
إدارة الشراء لتقدير أدائها وبالتالي تقييم أداء إدارة الشراء وذلك لكون نظام تقييم
الأداء يساعد في:
أ - التحقق من أن الأداء الفعلي لأقسام إدارة الشراء يسير طبقاً للخطة
الموضوعة لكل قسم.
ب - التعرف على معدلات تطور الأداء الفعلي من فترة مالية لأخرى.
ج - الكشف عن الانحرافات التي يتطلب الأمر تحليلها للوقوف على إسبابها.
وتحديد المسؤولين عنها ووضع وسائل العلاج الملائمة لحسابها حاضراً وذالك مستقبلاً.

د - توجيه العاملين لداء أعمالهم بصورة صحيحة وذلك عن طريق تكليف كل منهم بواجبات محددة يجب انجزها في مواعيد محددة الامر الذي يساعدهم على اداء الأعمال الملتوية منهم بشكل صحيح.

ه - التحقق من انجاز ادارة الشراء للاهداف بكفاءة، فمثلاً يعني هذا في مجال الشراء التأكد من ان قسم الشراء يوفر المشتريات الملتوية طبقاً للمواصفات المحددة وبالكميات المقررة وفي الوقت والمكان الملائمين والسهولة المناسبة.

و - التأكد من وجود التنسيق بين مختلف أوجه نشاط ادارة الشراء الممثلة في الشراء والتخزين والنقل والفحص والاستلام وتدريب العاملين لتحقيق أهداف ادارة الشراء بكفاءة عالية وباقل كلفة.

ز - اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار الخطة كلما تطلب الأمر ذلك بما يكلف تحقيق الاهداف المرسومة

الأسس العامة لتقييم أداء وظيفة الشراء.

لضمان تحقيق نظام تقييم أداء ادارة الشراء للأغراض والنتائج الملتوية، يجب أن تتتوفر اساس عديدة منها:

1 - تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف التي تسعى ادارة الشراء الى تحقيقها تحديداً دقيقاً حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين وتقييمه من زاوية هذه
الأهداف. ومن المجالات التي يجب أن تتحد الأهداف بالنسبة لها هي في مجال
الشراء، والنقل، والفحص، والاستلام، وإختيار الموردين... الخ.

ب - تحديد مراكز المسؤولية: يجب أن يركز تقييم ادارة الشراء على
قرارات المسؤولين فيها وأثرها في تحقيق اهدافها. وذلك لا بد من ربط نتائج تقييم
الاداء بمراكز المسؤولية (أقسام ادارة الشراء) لمحاولة كل مسؤول عن تصرفاته
وتصوراته تابعة مما يلزم التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات قبل بدء
عملية التقييم.

ج - تحديد مؤشرات تقييم الاداء: يتم تقييم ادارة الشراء في تحقيق
الأهداف المحددة لها من خلال استخدام مؤشرات محددة، وبواسطة يمكن معرفة
النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج أو الأهداف المحددة، وفي هذا المجال يفضل
استخدام المؤشرات الكلية لأنها تمكن الجهة القائمة بالتقييم من الحصول على
معلومات دقيقة وذلك لاعتمادها على بيانات إحصائية.

ولعل أكثر هذه العمليات صعوبة في تنفيذها، وهو وضع المعايير التي يقارن بها
الاداء الفعلي بحيث تكون مناسبة وواقعية، وإذا كان وضع المعايير الرقابية سهل
نسبة بما يخص الأنشطة القابلة لقياس الكمي - مثل حجم الانتاج وجودته... الخ
فإن ثمة صعوبات تظهر فيما يتعلق بالأنشطة التي لا تقبل بسهولة القياس الكمي
بسبب قيامها أساسا على التعامل مع الناس بدلا من الأشياء، أو لشبه تأثرها
بمتغيرات كثيرة ومتحركة، ويدخل الشراء في دائرة الأنشطة التي تصادفها هذه
المشكلات.

٢٦٧
إجراءات تقييم أداء وظيفة الشراء 

تتمثل الإجراءات اللازمة لمارسة عملية تقييم الأداء بالأتي:

1- إجراء المقارنة بين الخطط المحددة مقدماً من جهة وبين نتائج الأداء الفعلي للنشاط كما تعكسها البيانات والمعلومات المجمعة بعد تحليلها من جهة ثانية. وعلى أساس هذه المقارنة يتم تحديد ومعرفة مواطن القوة والضعف التي تصاحب كافة النشاط. فإذا ما اتسمت صورة التنفيذ في جانبها الإيجابي والسلبي تمكن لدارة النشاط أن تسعي لدعم مقومات النجاح وإيجاد الحلول الكفيلة بالتبليغ على عوامل القصور والانحراف، عندما توضع الخطط المقبولة موضع التنفيذ.

وفي جميع البيانات عن الأداء الفعلي، يلاحظ أن هذه البيانات تتواجد متتالية في سجلات إدارة المشترى، ويستندت تجميعها وتبنيها ومعالجتها قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد قبل أن تصبح صالحة لأغراض التقييم، لذلك فمن الضروري أن يتم التنسيق أصولاً بين الإجراءات وتصميم السجلات، وبين احتياجات نظام الرقابة والتقييم بما يسمح بالوصول إلى البيانات بسهولة، فيستفاد بذلك من ناحية السرعة في جميع البيانات وانجازها بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

ب- تقسيم الانحرافات في نتائج الأداء الفعلي عما ورد بالخطط المحددة مقدماً، والمقصد بالتقسيم هنا هو دراسة وتحليل اوجه النشاط التي ظهرت فيها الانحرافات، بحيث لا تتوقف الدراسة عند حد التعرف على ظاهرة هذه الانحرافات، بل الماضي في الكشف عن العلاقات السببية لها.

1- د. علي الشريف، "المراجع سبق ذكره"، ص: 212.
ج- تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات في نتائج الإداء المستهدف. وفي الواقع أن المسؤولية عن الانحرافات الداخلية أو أن انحرافات نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد أقسام إدارة الشروة يرجع إلى قرارات أو أعمال تمت داخل هذه الإدارة، وقد تكون المسؤولية عن الانحرافات خارجية، ومعنى أن انحرافات نتائج قسم ما يمكن أن ترجع أسبابه إلى قرارات أو أعمال تمت في قسم آخر.

د- اتخاذ الإجراءات الصحية ومتابعتها اذ انه في ضوء التحليل الموضوعي لاسباب الانحرافات، وتحديد المراكز المسؤولة عن هذه الانحرافات يتم اختيار الإجراءات الصحية سواء بتعديل الخطط للفترة المقبلة أو تنمية قدرات التنفيذ بتدريبهم وتوعيهم مع ضرورة ربط الإداء الفعلي بنظام فعال للحوافز، ولا يكفي اتخاذ إجراءات صغيرة بل لابد من متابعة تنفيذ هذه الإجراءات حتى تتأكد من تنفيذ هذه الإجراءات وبالتالي تحسين الإداء.

ويمكن القول إن هناك مجالات متعددة وكثيرة يمكن الاعتماد عليها في تقويم الإداء وظيفة الشراء، عموماً فإنه من الناحية العملية يمكن أن نقول إن كل سياسة شرائية، وأي إجراء رئيسي من إجراءات الشراء يمكن أن تعتبره مجالاً مناسبة للتقويم والقياس، ويمكن أن نقسم مجالات التقويم إلى قسمين على النحو التالي:

أولاً: مجالات التقويم الإداري.

ويشمل هذا القسم الجوانب الإدارية والتنظيمية العامة الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

---
1 - الأفراد:
- هل تتوفر لدى العاملين المهارات المناسبة التي تمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأكمل؟
- هل تتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية عن الأصناف المستخدمة في إنتاج السلعة أو السلع في المشروع، وعلى الأخص مواصفاتها؟
- هل تتوفر لدى العاملين المعلومات الكافية عن الأسواق التي تعامل معها المشروع ومصادر التوريد المتاحة؟
- هل تتوفر لدى العاملين الاتصال الكافي بالعوامل الاقتصادية المؤثرة في نشاط المشروع بشكل خاص، والصناعة بشكل عام؟
- هل يستفيد العاملون من برامج التنمية التي تنظمها لهم الجهات المختصة في المشروع؟

2 - التنظيم:
- هل حدود السلطة والمسؤولية واضحة؟
- هل السلطة متكافئة مع المسؤولية؟
- هل رؤية التخصص عند تحديد المهام، بما يسهل عملية الرقابة والتنسيق؟
- هل رؤية المستقبلي في العمل التنظيمي؟

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

4 - الإجراءات:
- هل الإجراءات المتبعة في تنفيذ كل مرحلة من مراحل عملية الشراء سهلة تسمح بالتخطيط السريع دون تعقيد؟
- هل هناك شكوى أو تنمر من قبل الموردين فيما يخص إجراءات الشراء المتشابهة معهم؟
- هل النماذج المستخدمة في تنفيذ عملية الشراء جيدة التصميم وبسيطة وواضحة للغرض؟

5 - السجلات والتقارير:
- هل المعلومات المتوفرة في السجلات واضحة وكافية لاطعام فكرة جيدة عن نشاط الشراء؟
- هل تصميم السجلات يسمح بالوصول على المعلومات المطلوبة بسهولة، بما يخدم أغراض التخطيط والرقابة؟
- هل ترفع تقارير الاداء بموايدها المحددة؟
- هل تقارير الاداء تعطي فكرة واضحة عن النشاط؟

ثانياً: مجالات التقويم الفني:

ويشمل المجالات العامة التالية وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

٣٧١
1 - الرقابة على عامل الزمن والمكان:
- النسبة المئوية للالتزام بالمواعيد الخصبة بتسليم الأصناف في المواعيد المتفق عليها، ويمكن أن نستخرجها عن طريق:

\[
\frac{عدد عمليات التسليم في الميعاد}{إجمالي عمليات التسليم} \times 100
\]

- عدد المرات التي تعتلي فيها الإنتاج بسبب تأخر التسليم.
- عدد الطلبات العاجلة التي نفذتها إدارة المشتريات، ويعتبر الطلب عاجلا إذا طلب التنفيذ أصلا في مدة تقل عن المعدل المخطط للصنف.

ونود الإشارة إلى أن استخراج المعايير من الفروض أن يتم بالنسبة لكل صنف على حدة.

2 - الرقابة على كمية المخزون:
- عدد المرات التي نفذ فيها المخزون، وتعتبر الإنتاج نتيجة الشراء بكميات أقل من الاحتياجات.
- كمية وقيمة الأصناف التي اشترى زادة عن الحاجة، والخسارة الناجمة عن تجميد أموال غير مستثمرة في المخزون.
- مستويات المخزون المحتملة مقارنة بمستويات المحددة وذلك إجمالا وحسب مجموعات الأصناف.
3- الرقابة على الأسعار:
- مقارنة الأسعار المحققة بالأسعار المستهدفة، وذلك من خلال مقارنة الأسعار التقديرية المخططة في خطة المشتريات بالسعر الفعلي الذي دفعته المنشأة في الشراء، باعتبار أن أي تخفيف في السعر الفعلي عن السعر التقديري سوف يعكس على أرباح المنشأة.
- بيان الوفورات المحققة نتيجة التفاوض.
- مقدر الخصومات التي نجحت إدارة المشتريات في الحصول عليها.

4- الرقابة على الجودة:
- عدد حالات رفض الأسنان عند الاستلام والفحص، أو نسبتها إلى جملة أوامر التوريد التي نفذت.
- تقارير الانتظار عن اكتشاف عيوب المواد أثناء التشغيل.

5- الرقابة على مصادر التوريد:
- عدد حالات التأخير في التسليم بسبب الموردين.
- عدد حالات رفض الطلبات غير المطابقة للمواد في للموردين.
- عدد حالات توريد أصناف أو كميات غير مطلوبة.

6- الرقابة على تنمية العلاقة بالموردين:
يتم تقييم نشاط إدارة المشتريات في مجال تنمية العلاقة مع الموردين باستخدام أساليب متعددة لعل أكثرها تنفيذًا الاستقصاء الدوري، حيث تتصميم استمارة تتضمن أسئلة محددة يجب عليها الموردون، إذ من خلال إجاباتهم يمكن

272
الوقوف على كفاءتها في تنمية هذه العلاقة، وتتناول الامثلة جوانب متعددة نسوق
بعضها على سبيل المثال وليس الحصر:
- الاستقبال الطيب لمندوبي الموردين.
- الاهتمام بما يعرضه الموردون من أراء وأفكار.
- مدى الالتزام بالاتفاقيات الأدبية.
- العدالة في معاملة الموردين.
- مدى الاستقادة من خبرة الموردين.

7 - الرقابة على التنسيق مع الإدارات الأخرى:
من المفيد في هذا المجال تجهيز تقارير بالجهود المشتركة مع الإدارات الأخرى
والتي بذلت في مجال تحديد المواصفات، وتحليل القيمة، وكمية الشراء ومستويات
التخزين.... الخ.
أن المجالات السابق ذكرها توضح أوجه النشاط الواجب متابعتها وقياسها
وتقييمها للحصول على صورة كاملة لكتابة أداء وظيفة الشراء.

أنواع المعايير:
في إطار تقييم أداء إدارة المشتريات، وبعد غرض مجالات التقييم يمكن أن
نوضح أن هناك نوعين من المعايير هي:
المعايير التاريخية:

بعد هذا النوع من أوسنع الاتجادات واستخداما وانتشارا وبمقتضاه يتم مقارنة

٢٧٤
الإداء الحالي لدارة المشتريات فيما يتعلق بنواحي نشاطها المختلفة بدائرة في أوقات سابقة، مع الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية التي يمكن أن تخدم في هذا المجال، ولذا المعيار قيمة خاصة حيث يمكن من تقدير حجم نشاط إدارة المشتريات، وبدلاً ثانية من عام آخر (1) المعايير المثلى:

١. هي معايير مطلقة يجب تحقيقها، حيث يتم وضعها من واقع الخبرة والتجربة.

٢. ومن خلال مقارنة الإداء الفعلي بها يتم تحديد مستوى كفاءة الإداء.

---

١. محمد رشاد الجبايلي، "مرجع سبق ذكره"، ص. ٢٢٠., ٢٦٥
القسم الثاني
وظيفة التخزين

الفصل الأول : أهمية ومفهوم وظيفة التخزين
الفصل الثاني : تنظيم وظيفة التخزين
الفصل الثالث : موقع وتصميم وتنظيم المخازن
الفصل الرابع : المناولة في المخازن
الفصل الخامس : إجراءات التخزين
الفصل السادس : الرقابة على المخزون
تقييم

لقد أدى التقدم الصناعي الفني في أساليب الانتاج، إلى زيادة الأهمية التي تعطيها الإدارة لتنفيز مستلزمات المشروع من المواد والمهارات والتجهيزات وغيرها باقل تكلفة، وتحقيق أكبر ما يمكن من فوائد، وهذا ما عبرنا عنه في القسم الأول بالهدف الإساسي لوظيفة الشراء، ولا يكتمل هذا الهدف إلا بعد أن نضيف إليه هدفاً آخر هو هدف وظيفة التخزين الذي يتمثل بتخزين مستلزمات الانتاج والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها باقل تكلفة، بحيث تعطي في النهاية إضافات جديدة إلى أرباح المشروع. يست็น من ذلك أن وظيفة التخزين وإجراءاتها السليمة، والرقابة على المخزون وحمايته من الأخطار، أصبحت إدارة المشروع توليها اهتماماً، وأصبحت هذه الوظيفة تحت جزءاً حيويًا في المشروعات على اختلاف أنواعها سواء الصناعية، أو التجارية، أو الزراعية، أو في المصالح الحكومية ... الخ.

ولا بد لنا من التنويه في هذا التقدم إلى أن التخزين نوعان الأول ويختص بالموجود والمهمات المشتركة فقط، أي التخزين قبل بدء الانتاج، والثاني وهو تخزين المنتجات تحت الصنع أو المجهزة لحين تصريفها. ونود الإشارة إلى أننا سنترك على النوع الأول أكثر من الثاني وذلك لأنه يتكامل مع وظيفة الشراء التي شرحناها في القسم

٢٧٩
الأول، هذا من جهة، ومن جهة ثانية نجد أن النوع الثاني يدرس في العادة في علوم
ادارية أخرى كإدارة الإنتاج أو التسويق، ويمكن القول إنه من خلال شرحنا لنوع
الأول من التخزين سنعرض لبعض النقاط المتعلقة بالنوع الثاني حسب الحاجة
ومقتضيات الشرح والتوضيح.
الفصل الأول
أهمية ومفهوم وظيفة التخزين

- تعريف وظيفة التخزين.
- أهمية ووظيفة التخزين ومبررات وجودها.
- أنواع المخازن.
الفصل الأول
أهمية ومفهوم وظيفة التخزين

تعريف ووظيفة التخزين
عرف بعضهم نشاط التخزين بأنه عملية الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية ومحافظة
عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع اقل استثمار ممكن وباقل كلفة ممكنة(1).
من هذا التعريف يتضح لنا أن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية
وهذه لا تشمل المواد التي تتشرى وتستهلك مباشرة أي أن عملية التخزين ترتبط
بعامل الزمن، أما المحافظة على المواد أي الحفاظ عليها بحالها يجب توفير ظروف
تخزين ملائمة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد واللف عدا بعض المواد التي
تحتاج إلى تغيير في شكلها ومكوناتها وتغزى لهذا الغرض حيث يكون التخزين هنا
لهذه الغاية. أما فيما يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة إليها فهذا يعني ضمان تدفق
المواذ بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.
اما بالنسبة للاستثمار في المخزون فإن قيمة المواد المخزنة في المنتجات
الصناعية تصل ۷۰٪ من التكاليف الكلية وهذا يعني بأن القرار الذي يتخذ حول كمية

۱- ابراهيم عبدالرحيم الهميسي، تطبيق وإدارة المخزون، مكتبة التعاون، القاهرة، ۱۹۷۵، ص۸۰.
المواد المخزونية يجب أن يدرس بشكل جيد بحيث تكون هذه الكميات بقابل استثمار ممكن وفي نفس الوقت لا تؤثر على العملية الإنتاجية (1).
ولأن عملية التخزين تمثل عنصر تكلفة فيجب أن تكون هذه التكلفة أقل ما يمكن حيث أن ارتفاعها يمثل عبئاً على المشتري، ويتناوب التكاليف طردياً مع متوسط قيمة الخزين، ويتكون مفردات التكاليف مما يلي:

1- الفوائد على رأس المال المستثمر في المخزون.
2- استهلاك مدنى المخزون ووسائل التقل الداخلي.
3- الرواتب والاجور المدفوعة إلى موظفي المخازن.
4- قيمة التالف والمفقود من المواد.
5- اقراض التأمين.
6- توفر أوراق تخزين ملائمة كالإضاءة والتهوية و الحرارة والرطوبة.

أهمية وظيفة التخزين ومبادئها.
تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المنشآت بصرف النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، وهي تكتسب أهمية متزايدة في المنشآت الصناعية، وتستغرق عمل القوات المسلحة، كما أن لها أهميتها في الأجهزة الحكومية. فوظيفة التخزين تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشرة في العمليات الإنتاجية، ذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها عن طريق صرفها بالكميات

(1) - محمد سهيل عليش، "إدارة المخازن الحكومية"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1975، ص 27.

284
الملزمات من المخازن (بالتعاون مع وظيفة الشراء) . كما أن لهذه الوظيفة تأثيراً في
الأنشطة التسويقية ، لأن التخزين يختص بستمرار السلع النهائية والمحافظة عليها
لحين الحاجة إليها .
ولا شك أن إهمال هذه الوظيفة يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في
تكلفة الانتاج إجمالاً ، ومن ثم في مركز المشروع التنافسي . وقد استطاع الكثير من
المشروعات تحقيق وفرات ملحوظة ، وخفض تكاليف انتاجها نتيجة ترشيد عمليات
التخزين ، وتبني السياسات الملائمة بسناها .
وبالرغم من أهمية وظيفة التخزين التي تؤديها إدارة متخصصة في المشروع ،
فإن كثيراً من المشروعات - وخاصة في الاجهزة الحكومية بالدول النامية - تهم
أموراً منذ أن درج التفكير في الأساليب الإدارية لهذه المشروعات ، على اعتبار أن
وظيفة التخزين روتينية تخضع للتنظيم واللوائح الجامدة التي لا تقبل التطور والتحسن.
ومن هنا اذا عرفنا مقدار التألف من المواد في مخازن أجهزتنا الحكومية ، ومقدار
الخسائر الناجمة عن ذلك ، فذكرنا مدى أهمية هذه الوظيفة في نجاح المشروع أو
جهاز الخدمة وتكاليف النهائية .
وإذا تبينا أهم الآثار التي تترتب على عدم الكفاية والعناية بوظيفة التخزين
نجدنا تتمثل فيما يلي : (1)
- تلف موجودات المخازن نتيجة عدم مراعاة أصول الحفاظ على المواد مثل
درجة الحرارة أو الرطوبة الملائمة للمواد المخزنة ، وعزل بعض الأصناف عن بعضها

285
لتأثرها بالروائح أو الأبخرة أو غير ذلك.

- نقص الموجودات نتيجة عدم احتمال الرقابة على المخزون و تعرضها للسرقة.
- النزول بحذر المخزون إلى ما دون الحد المناسب، مما يؤدي إلى تعطيل المصدر والفشل في تحقيق الأهداف، والاضطرار إلى تعديل الخطة والبرامج التشغيلية، أو الاضطرار إلى تدارك المواد بصفة الاستعجال وما ينطوي عليه هذا الإجراء من زيادة في التكلفة.
- زيادة المنفعة الزمنية للمواد وذلك عن طريق القيام بتخزينها في أوقات توفرها واستخدامها عند الحاجة لها، وذلك تزداد منفعتها وتحقيق قيمة أعلى.
- المحافظة على جودة المواد المخزنة خلال فترة تخزينها، وذلك تحقق المنفعة النوعية للمواد.

- تغيير مكونات وشكل المادة عندما يكون هذا مطلوباً، مما يجعل قيمتها تعلى في السوق، وهذا ما يحقق عن طريق التخزين.
- توفير المستلزمات حين طلبتها مما يمنع خطر توقف العمل، إذ أن هناك صعوبة في التوفيق بين الوارد من المواد التي تحتاجها المشتقات وبين الكميات المطلوبة.
- فالتخزين يسعى إلى توفير كميات تتكون جاهزة تحت طلب. إذا يمكن القول أن وظيفة التخزين تعمل على استمرار العمل في المشروع بكلمه بشكل منتظم ومستمر دون انقطاع، على اعتبار أنها توفر الموارد المطلوبة في الوقت المناسب، واتخاذ اقتصادات استعدادها.
- في مشاريع إنتاج الطلبات هناك حاجة ملحة إلى توفير امكانيات للتخزين.

286
فيما بين مراكز الانتاج المختلفة، لأن الحاجة إلى استخدام الأقسام الإنتاجية تختلف حسب كل طلبية، كما أن مسار الطلبة في داخل الصنف يختلف أيضاً حسب العمليات الصناعية المطلوبة لتنفيذها. لذلك كثيراً ما تحتاج إلى انتظار الانتاج الذي انتهى من قسم إنتاجي معين لبعض الوقت حتى يكون القسم التالي في ترتيب العمليات المطلوبة جاهزاً لاستقبال هذه الطلبة، ويطلب هذا التخزين المؤقت توفر امكانيات التخزين داخل المصنع، فالتخزين هنا ضروري لمواجهة عدم التوازن في امكانيات الإقسام المختلفة، أو عدم تساوي الامكانيات مع احتياجات العمل.

أنواع المخازن 

يمكن تقسيم المخازن بحسب نوعية المخزون فيها إلى الأنواع التالية:  

1- مخازن المواد: 
وتخزن فيها جميع المواد الأولية الخام وغير الخام التي تستخدم في العمل الانتاجي في المشروع، ولهذا تكون مخازن خاصة على شكل خزانات ذات تصميم خاص توضع في بطن الأرض، وذلك لضوابط الأمن والحماية.

2- مخازن الوقود: 
يستخدم لتخزين الحروقات في العادة مخازن خاصة على شكل خزانات ذات تصميم خاص توضع في بطن الأرض، وذلك لضوابط الأمن والحماية.


٢٨٧
3- مخازن العدد وقطع الغيار:
ويخزن فيها جميع العدد التي تستخدم في العمل الصناعي، واحتياجات قسم الصيانة من قطع الغيار.

4- مخازن المنتجات النهائية الصنع:
وتحتوي على جميع السلع المنتهية الصنع التي تخزن لحين طلبها وبيعها من مراكز التوزيع التي تقوم بتصرف منتجات المشروع.

5- مخازن مخلفات الانتاج:
كما نوهنا في السابق، فقد تبلغ قيمة بعض المخلفات الانتاجية أرقاما لا بأس بها، مما يستدعي الأمر ان تخزن وتصنف تمهيداً لتصريفها.

6- مخازن المواد المتنوعة:
ويخزن فيها جميع الأصناف التي لا تدخل في العمل الانتاجي، مثل مواد وأدوات النظافة، القرطاسية ٠٠٠٠ الغ.

7- مخازن مواد التغليف:
ويخزن فيها جميع أنواع المواد والعبوات التي تستخدم في تغليف البضائع الجافة مثل الورق، والخشب، ونخيوط الحزم، والبلاستيك، والشمع ٠٠٠٠ الخ.

وبشكل عام تختلف المخازن من حيث طريقة البناء أو التجهيز الداخلي وذلك حسب نوعية المادة المخازن تخزينها. فهناك المخازن المكشوفة، أو النصف المكشوفة، وقد يكون للمخزن تصميم خاص يناسب طبيعة المواد المخزنة. وسنأتي في توضيح هذه الناحية فيما بعد.

٢٨٨
الفصل الثاني
تنظيم وظيفة التخزين

- مسؤوليات وسلطات وظيفة التخزين.
- التبعية التنظيمية لوظيفة التخزين.
- علاقة وظيفة التخزين بوظائف المشروع الأخرى.
- الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين.
- العاملون في المخازن.
- المركزية واللامركزية في التخزين.

289
الفصل الثاني
تنظيم وظيفة التخزين

تعتبر الامتمة النسبية لأعوان أو إدارة التخزين على طبيعة وحجم الصناعة من جهة، وحجم المشروع من جهة ثانية، لذلك يجب أن تنظم وتخطط هذه الوظيفة على أساس يتفق مع الحاجات الخاصة للمشروع، وبناء عليه لا يمكن أن نعرض تصويراً نمطياً لتنظيم العمليات المخزنية، بحيث تطبق في كافة المشروعات، ولكن رغم ذلك فهناك بعض المبادئ أو القواعد التي يمكن ان نسترشد بها عند دراسة هذا الموضوع. وإذا تعرضنا إلى هذه المبادئ والقواعد يجب أن نتذكر دائماً مدى الاختلافات في طبيعة النشاط أو مجال الأعمال، حتى تتفق أعمال وظيفة التخزين مع الهيكل العام لنشاط المشروع كله.

مسؤوليات وسلطات وظيفة التخزين.

هناك مسؤوليات متعددة ملائقة على عاتق التخزين سنأتي على شرحها بشكل موجز، على أن يأتي توضيحها بشكل أوسع في ثانيا القسم القادم. وفيما يلي أهم المسؤوليات التي يعود بها عادة لإدارة التخزين:

٢٩١
الاستلام:

الاستلام هو قبول الاحتياجات المشتركة للمشروع بعد فحصها التأكد من جودتها ومواصفاتها من قبل قسم الفحص، وإدخالها إلى المخازن، حيث تشكل إدارة التخزين عادة مع إدارة المشتريات - قسم الفحص - في فحص الطلبات الواردة قبل أن توقع إدارة التخزين على كشف الاستلام. وتتضمن الاحتياجات المشتركة المواد والأجزاء، مواد الصيانة، قطع الغيار، العدد، التجهيزات الآلية... الخ.

التميز:

تشير هذه المسؤولية إلى العملية التي تستخدم من قبل وظيفة التخزين لتعريف جميع أنواع المخزون وإعطائها رموزًا مميزة وتحديد مواصفات خاصة بها، وتثبت هذه الرموز والمصطلحات في سجلات خاصة بذلك، والهدف من هذا العمل هو تسهيل التعرف على أنواع المخزون في جميع العمليات الخزنية، وتجرد الإشارة إلى أن هذه المسؤولية تقع بشكل أساسي على إدارة التخزين، لكن قد تساعد بعض الادارات في انجاز هذا العمل مثل إدارة المشتريات، أو الإدارة الهندسية.

صرف المخزون:

تلتقي إدارة التخزين باستمرار طلبات صرف مواد، قطع غيار، معدات... الخ. من الأقسام الإنتاجية أو الإدارات الأخرى في المشروع، حيث تقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات وارسالها للجهات الطانية وتسليمها إليها، وهذا يضمن استمرار تغذية الأقسام والإدارات باحتياجاتها بشكل مستمر.

٢٩٦
التتبّع عن النقص في المخزون:

على إدارة التخزين تتبّع إدارة المشتريات إلى قرب نقص محتويات المخزون عن حده الكافي، وذلك للعمل على توفير الاحتياجات أو المستلزمات في أقرب فرصة ممكنة، لأن التأخير في هذا التتبّع يؤدي إلى تعطيل الانتاج مع ما في ذلك من خطرة.

المحافظة على المخزون:

إن مسؤولية جهاز التخزين ليس فقط عملية الاستلام والفحص والاحتفاظ بالمخزون وغيرها، ولكن المهمة الأساسية التي بدوئها لا يمكن أن تكون هناك مخرجات جيدة للتخزين هي كيفية المحافظة على هذا المخزون، وقد تختلف طبيعة المنتجات "الصناعية منهما بشكل خاص" فيما يتعلق بنوعيات المواد والمستلزمات التي تحتاجها حسب طبيعة تشغيل هذه المنتجات، لذلك فمن الضروري أن تختلف نوعيات المواد، فقد تكون هذه المواد منتجات زراعية تستعمل كمواد أولية للتصنيع، وقد تكون مواد صلبة أو سائلة، ولكن مهم ما تكن طبيعة هذه المواد فإن المحافظة عليها بحالتها إلى حين الطلب عليها مسؤولية مهمة تقع على عاتق جهاز التخزين.

يتضح لنا مما سبق أن المحافظة على المواد تعني تفهية الظروف المناسبة للتخزين كالتهوية والإضاءة وواجهة التكييف للحرارة والبرودة أو قد تتطلب بعض المواد وجود درجة معينة من الرطوبة، ان هذا يعني المحافظة على تلك المواد لطول فترة ممكّنة وحمايتها من أخطار التلف والبوير.

كما يتطلب الأمر أيضاً العناية بتناول المواد داخل المخازن وهذا يتطلب توفير
وسائل نقل ومدالية داخلية حديثة لتجنب حصول بعض الاضرار والمحافظة بشكل أكبر على المواد.

الرقابة على المخزون:

وتضمن هذه المؤسسة الرقابة على عمليات التخزين مثل الاستلام والصرف، وتسجيل هذه العمليات على بطاقات وسجلات توضح رصيد المخزون في أي وقت تشاء مع تحديد القيمة. كما تتضمن هذه المؤسسة حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بعمل إدارة التخزين. وتشمل الرقابة على المخزون أيضاً مسؤولية جرد المخازن التي بموجبها تكون إدارة التخزين مسؤولة عن عملية جرد محتملات المخازن، والتأكد من كمياتها وحالاتها. وعملية الجرد قد تكون دورية أو مفاجئة أو تستدعى ذلك في حالات خاصة.

الحسابات المخزنية:

تتضمن الحسابات المخزنية القيام بتسجيل وتثبيت حركة المخزون لغرض توثيقها ومعرفة الرصيد في أي وقت يطلب منها، ويتم ذلك من واقع السجلات والمستندات المخزنية ويمكن تحديد المهام الأساسية التي تقوم بها الحسابات المخزنية كالآتي:

- تسجيل كمية وقيمة المواد الواردة والصرف في السجلات.

   - مطابقة كمية ونوعية المواد المستلمة ومواصفاتها والمحددة بأوامر الشراء.
   - نقل المعلومات المثبتة في مستندات الاستلام والصرف إلى بطاقة الصف.
   - المساهمة في عملية الجرد وتسوية الفروقات التي تظهر بين الجرد الفعلي وارصدة السجلات المخزنية.

294
من واقع المسؤوليات السابقة الملقاة على عاتق وظيفة التخزين ، نجد أنه من
الأهمية بمكان أن تعطي السلطة الكافية كي تتمكن من أداء مهمتها وتحمل
مسؤولياتها على أكمل وجه . وبشكل عام من الأهمية بمكان أن تمنح وظيفة التخزين
سلطة الرقابة على المخزون ، واتخاذ كافة الأجراءات المناسبة التي تكفي حماية
الموجودات المخزنية من التلف أو السرقة ، والتتأكد من عدم نقص رصيد بعض
الاصناف عن الحد الأدنى للتخزين . ويجب أيضا أن تمنح وظيفة التخزين سلطة
إعداد خطة التصميم الداخلي للمخازن ، وتحديد نوع الآليات ومعدات النقل الداخلي
والناولة في المخازن . وتجر الإشارة إلى أن هذه السلطات تختلف نظافتها أو
حدودها من مشروع إلى آخر حسب ظروف العمل المخزني فيه ، وحسب ظروفه
الخاصة بشكل عام .

التبعية التنظيمية لوظيفة التخزين .

ترتبط وظيفة التخزين ارتباطا وثيقا بعدة وظائف في المشروع ، ففي حين ترتبط
ارتباطا وثيقا بإدارة الانتاج ، نجد ان لها علاقة مباشرة وثيقة بإدارة المشتريات ،
وإدارة الشؤون المالية . وكل من هذه الإجراءات تضع الامور المبرمة لاتباع وظيفة
التخزين لها وتحذ المؤدين لها من الكتاب .

تبعية التخزين لإدارة الانتاج:

يرى بعضهم وعلى الأخص العاملون في إدارة الانتاج بأن التبعية المناسبة
لوظيفة التخزين يجب أن تكون لهذه الإدارة ، نظراً لتأثيرها ، وعلائها المباشرة بها .

٢٩٥
على اعتبار أنها وظيفة خدمة لها تقوم بتخزين احتياجاتها من المواد والمستلزمات، ومن ثم أي إخفاق في أدائها يؤثر في نجاح إدارة الانتاج، فعدهما تكون التبعية لها تكون مثمنة إلى أن الأصناف التي تحتاج إليها موجودة في المخازن، ومن ثم لا تكون هناك خطرة من توقف العمل الانتاجي نتيجة نفاد المخزون. لا شك أن هذا التبرير مقبول ظاهرياً، إلا أنه مرفوض من وجهة النظر التنظيمية والتقنية؛ إذ هل يمكن أن تكون التبعية الإدارية في الهيئة التنظيمية حسب الحاجة والخدمة، بالطبع لا، لأن هذا يخالف مبدأ تنظيمياً معروفًا وهو التخصص الوظيفي.

تبعية التخزين للإدارة المالية:

يدعي العاملون في الإدارة المالية بأن تكون تبعية وظيفة التخزين لدارتهم، ويبرر ذلك بأن هذه التبعية تتبع لهم الاشراف والرقابة المالية على العمل المخزني، وعلى الأخص عمليات الجرد المخزني لمطابقة ما هو موجود في الواقع مع ما هو موجود في سجلاتها. من الواضح أن هذا التبرير غير قوي وغير مقنع على اعتبار أن الإدارة المالية بعدها حسبما تتبعه من السلطة مفوضة لها من قبل السلطة العليا في المشروع، يمكن أن تجري عمليات الجرد حسبما يبدع من رأي. وهناك تبرير آخر يسوقه جماعة الإدارة المالية، وهو أن هذه التبعية تمكناها من الحصول على البيانات اللازمة لها في تحديد معايير التكلفة، هذا التبرير غير مقبول، على اعتبار أن بيانات التكاليف هذه تؤخذ من الجهات متعددة من ضمنها إدارة التخزين، فهل يمكن أن تكون كافة هذه الجهات تابعة لها؟ يمكن القول إذا إن الادعاءات المقدمة من قبل الإدارة المالية فيما يخص تبعية وظيفة التخزين لها غير مقبولة بوجه عام.

٢٩٦
تبعية التخزين لادارة المخزونات:

لقد درج في بعض المشروعات الصناعية أن تكون وظيفة التخزين تابعة لوظيفة الشراء، ويسوق مؤيد هذا الاتجاه المبررات الآتية:

- أن عملية الشراء والتخزين هما عملية وحدة، فالأصل في عملية الشراء قلولا الظروف التي تضطر المشروع للشراء لما ظهرت عملية التخزين، فالمشروع يشترى للاستخدام، ولو أمكن الشراء والاستخدام مباشرة لما احتاج إلى التخزين، ولكن ذلك عمليا لا يمكن تطبيقه، كما أنه لا يمكن القيام بالشراء إلا بمعرفة وضع المخزون ومراقبته.

الحركة الدافية لذونات الصرف التي تصرفها المخازن توجب تجديد المخزون من وقت لآخر، وليس شهية شك في أن تبعية المخازن للمخزونات يساعد على تجديد ذلك المخزون في أفضل متسوب في وقت مبكر لتفادي أي تعطل.

- مهما قيل عن وظيفة التخزين فهي وظيفة تمويثية، وادارة المخزونات هي الجهة المسؤولة عن التواحي التمويثية، ومن ثم يجب أن يكون لها الاشراف على التخزين وذلك تكاملًا معها.

أن الثغرة الموجودة في هذا الاتجاه المؤيد تجعل هذه التبعية في الخوف من احتمال التلاعب والغش، على اعتبار أن الجهة التي تقوم بالشراء هي نفسها المسؤولة عن التخزين، مما يتبع المسؤلون عن الشراء الارتباط بعقود شراء غير سليمة تحقق لهم منافع خاصة، وعند المحاسبة يمكنت الادعاء بأن السبب يعود إلى أسباب ناشئة عن سوء التخزين غير المقصود والخارج عن نطاق الإدراة.

297
التبعية المستقلة للتخزين:

إلى جانب التبعيات السابقة هناك اتجاه آخر يلقى التأييد من قبل بعض المشروعات، ومفاده أنه ما دامت وظيفة التخزين متميزة مثلها كسائر الوظائف الأخرى في المشروع، وأهميتها وتأثيرها واضح على تكلفة العمل، ومنعاً للخلاف الذي قد يحدث بين الإدارات حول تبعية هذه الوظيفة، من الأفضل أن تكون مستقلة بنفسها وتابعة للمدير العام كسائر الإدارات التنفيذية الأخرى في المشروع، وهذا يقتضي إيجاد وحدة إدارية (إدارة، قسم، شعبة, الخ) ذات كفاءة جيدة وتزويدها بالكفاءات البشرية التي يمكنها أن تضطلع بأعباء ومسؤوليات هذه الوظيفة والابتعاد عن المفهوم التقليدي القديم الذي يعتبر الوظيفة عمل روتيني بحت.

وقد ظهر اتجاه في الأونة الأخيرة أخذت بتطبيقه العديد من المنشآت الصناعية ويقوم على أساس الجمع بين وظيفتي الشراء والتخزين في إدارات واحدة يرأسهما مدير واحد يعمل تحت أشراف المدير العام كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (9)

مدير المشروعات والمخازن

إدارة التخزين

إدارة الشراء
بموجب هذا التنظيم يجري تقسيم العمل على ادارات الأولى المشتركة والثانية للتخزين، لكل إدارة رئيس خاص يشرف على أعمالها ومستقل أيضا ومرتبة مباشرة بمدير المشتريات والمخازن. من الواضح أن الجمع بين وظيفة الشراء والتخزين على هذا الشكل يخفف كثيرا من محاذاة الدمج بين الوظائفين، مما يسبب من احتجاجات، ويسوق مؤيدا هذا الاتجاه الفوارد التالي الذي يمكن تحقيقها من هذا التنظيم.

- التنسيق في العمل بين الادارات وإزالة أوجه الخلاف بينهما وتحقيق أكبر قدر من التعاون المربح فيه.
- سهولة نقل المعلومات والبيانات.
- منع الإجرامية في العمل والسجلات.
- السرعة في انجاز الأعمال.

بعد استعراض الآراء المختلفة حول التبعية المناسبة لوظيفة التخزين، نود الإشارة إلى أن العبرة في تحديد تبعية إدارة التخزين - مثلها في ذلك مثل الكثير من الادارات الأخرى في المشروع - ترجع إلى وجهات النظر في المشروع من جهة، وتوع النشاط الذي يمارسه، وحجم التخزين به ومسؤولياته وارتباطه بالنشاط العام للمشروع من جهة أخرى، ففي كثير من المشاريع الصناعية قد تكون حركة المواد وتخزينها داخل الأقسام أو المصانع مرتبطة بالانتاج يصعب معه فصلها عنه. في مثل هذه الحالة يتعين ضم مسؤولية المخازن للإنتاج، أما إذا كانت حركة التخزين متميزة بكثرة الاصطدام، وطول فترة التخزين النسبية، وضخامة البالغ المستشرة 299
فيها، فمن الأوقات استقلال التخزين عن أي إدارة أخرى.
ويمكن القول إنه بشكل عام، أن كانت تبعية وظيفة التخزين، يجب الاهتمام بها وإيجاد جهاز أو وحدة إدارية خاصة بها لتوظف بالعاملين الأكفاء، وأن يكون لها رئيس يشرف على أعمالها ويكون مسؤولاً عنها أمام الجهات التابعة لها، ويمثلها في علاقاتها مع الإدارات الأخرى في المشروع.

علاقة وظيفة التخزين بوظائف المشروع الأخرى.

حتى تتمكن إداره التخزين من إنتاج بعضاً منها، يتعين عليها أن تتعاون مع الإدارات الأخرى في المشروع، حيث هناك مجالات متعددة للتعاون توضح العلاقة القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى. وتجر الإشارة إلى أن طبيعة التعاون ونطاقه يختلف من مشروع إلى آخر، وذلك على ضوء طبيعة النشاط والمسؤوليات المتاحة بدارة التخزين، لذلك من الصعب أن نحدد هذه العلاقة بدقة، ما لم نأخذ كل حالة على حدة. إلا أنه يمكن تحديد مجالات التعاون وذلك فيما يلي:

العلاقة بين التخزين والانتاج: (1)

تعتبر إداره الإنتاج العملي الرئيسي لوظيفة التخزين؛ حيث هناك علاقة مباشرة بينهما، على اعتبار أن إدارة التخزين هي التي تخزين (كما أشارنا سابقاً) جميع احتياجات إدارة الإنتاج في عملياتها الصناعية، لذلك يجب أن تقوم بذلك بشكل مريح من كافة الأطر. وفي الواقع تقوم إدارة التخزين بتقديم خدمات متعددة لإدارة

---
1، د. عفيفي حمودة، "مرجع سبق ذكره"، ص: 114.
الإنتاج. فهي التي تقوم بإبلاغها عن مختلف الصعوبات التي تتعرض لها والتي تتحول دون امدادها بشكل منظم باحتياجاتها وفي الوقت المحدد، وذلك لنتمكن من تكيف أعمالها بما يتفق مع هذه الصعوبات، لمساعدتها في التغلب عليها وخاصة في مجال توفير المناخ المادي الجيد لتخزين المواد والمحافظة عليها من خطر التلف. وتقوم إدارة التخزين أيضًا بمد إدارة الانتاج بجميع احتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكميات وفي الأوقات التي تحددها الأخيرة، كما تقوم بتخليصها من مخلفات العمليات الصناعية (المواد أو القطع التالية أو العميقة) التي قد تعيق الحركة داخل الأقسام أو الورش الإنتاجية. ومن ضمن الخدمات التي تقدمها إدارة التخزين لإدارة الانتاج أنها تجزم لها القطع أو السلع غير المنتهية الصنع لحين الحاجة لها. كما تقوم بموافقاتها بالتعديلات التي قد تطرأ على برامج التخزين قبل مدة معقولة لعمل إدارة الانتاج على اتخاذ الاحتياطات اللازمة. ولا شك أن على إدارة الانتاج إعلام التخزين عن أي تعديل في الجداول الإنتاجية لتعمل فهي الأخرى على اتخاذ الإجراءات اللازمة حيال التعديلات.

العلاقة بين التخزين والتصميم:
من المرغوب فيه دائمًا وجود اتصال وتعاون وثيق بين إدارة التخزين وإدارة التصميم، وذلك للحاجة إلى تبادل المعلومات عن خصائص المخزون ومواصفاته. فعلى سبيل المثال يجب على إدارة التخزين أن تستثمر إدارة الهندسة ببعض أنواع المخزون المقدمة قبل إخبار إدارة المشتريات للتخلص منه. ومضمون الاستشارة هو هل مواصفات الأنواع المتقدمة صالحة للاستخدام في عمليات الصناعة في

311
المشروع أم لا؟ إذا كانت نتيجة الاستشارة لا يمكن، عندئذ يجب التخلص من هذه الأنواع، ويجب على إدارة الهندسة أو التصميم أن تتأكد مقدما من إدارة التخزين وقبل تغيير طريقة الانتاج أو تعديل خصائص الانتاج الحالي، من أن المواد الأولية المتبقية في المخزون والتي كانت تناسب التصميم القديم لا توجد أرصدة كبيرة منها وذلك لكي تتجنب الخسائر الناشئة من تعديل التصميم، فتؤجل استخدام التصميم الجديد لحين استهلاك أغلب المخزون القديم، لكن تجرد الإشارة إلى أنه قد يحدث في بعض الحالات أن تدخل إدارة الهندسة التصميم الجديد للإستخدام بالرغم من وجود مخزون قديم كبير في المخزون، وذلك في حالة كون الفوائد التي ستتعود على المشروع من سرعة استخدام التصميم الجديد تفوق خسارة الاستغناء عن المخزون القديم.

العلاقة بين التخزين والصيانة:

تقوم إدارة التخزين بتقديم خدماتها إلى إدارة الصيانة وذلك بالاحتفاظ بقطع الغيار والمعدات في المخزون لحين الحاجة إليها وذلك عند الطلب. وتتسهيل تقديم هذه الخدمة تقوم إدارة الصيانة بإعداد جدول زمني للفصول يتضمن مواعيد الصيانة الدورية للجهات الآلية، والاحتياجات المطلوبة وذلك قبل فترة من الزمن، والغرض من هذا أن تستعد إدارة التخزين لتكون جاهزة لتلبية احتياجات الصيانة في مواعيدها المحددة.

العلاقة بين التخزين والإدارة المالية:

هناك تبادل مستمر للمعلومات بين إدارة التخزين والإدارة المالية، حيث تعطي هذه المعلومات التفصيل اللازمة لتحقيق من القبض الدير الرجوعي للموجودات المخزنية.

٣٠٢
ومعلومات المتعلقة بتكلفة المخزون، والرقابة على رأس المال المستثمر فيه. وتقوم الإدارة المالية في العادة برسال قوائم مالية دورية إلى إدارة التخزين توضح تكلفة العمل في المخازن، وتتصبح بالاتجاه ناحية الوفورات في نواح معينة مئوية.

علاقة التخزين بالبائعين:

تمثل العلاقة القاتمة بين إدارة التخزين وإدارة البائعين، بالخدمة التي تؤديها الأولى للثانية وتخزين المنتجات المنتهية الصناعية والمحافظة عليها لحين الطلب عليها. وتقوم إدارة التخزين في بعض المشروعات إلى جانب الخدمة السابقة، بتعبئة وتغليف هذه المنتجات. وللهي تؤدي هذه الإدارة هذه الخدمة بكفاءة جيدة، على إدارة البائعين أن تتنبأ بحركة البائعين عن الفترة المقبلة، وإعلام إدارة التخزين بها قبل مدة، كي تقوم بتهيئة طلبات الصرف في المواعيد المحددة دون تأخير مئوية.

علاقة التخزين بالمشترى:

أوضحنا فيما سبق أن العلاقة بين إدارة المشتريات والتخزين علاقة قوية، وأن نشاط الثانية ليس في الواقع إلا امتداداً لنشاط الأولى، وهذا ما دفع بعض المشروعات الصناعية إلى دمج الإدارة معاً في إدارة واحدة كما أشارنا سابقًا. ولاً بأي سوا من تعرض تلخيصًا موجزًا للعلاقة القاتمة بينهما التي سبق وأن تعرضنا لها في ثانيا الصفحات السابقة:

1. محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره ص. 451.
2. المرجع السابق مباشرة، ص. 451.
قيام إدارة المشتريات بتحديد مستويات التخزين التي سوف تستخدمها إدارة التخزين في الرقابة على حركة المخزون ووصول الارصدة إلى نقطة إعادة الطلب.
- إعلام إدارة المشتريات إدارة التخزين بمواعيد وصول الطلبات ومومكذمها لتحليلاً إدارية التخزين حسبها على استلامها وفحصها معاً، وت 저희ة المكان لتخزينها، وتوفر الشروط المناخية المناسبة في المخازن لحفظها، ثم تنظيم عمليات الصرف للجهات مساعدة الحاجة.
- أن تبلغ إدارة التخزين إدارة المشتريات بضرورة إعادة الشراء عند وصول أرصدة المخزون لنقطة إعادة الطلب.
- تهيئة مخلفات الانتاج كي تقوم إدارة المشتريات بتصريفها.

الهيكل التنظيمي لطبيعة التخزين:

يختلف الهيكل التنظيمي لإدارة التخزين والتقييمات الإدارية التي يتضمنها من مشروع لأخر وذلك حسب نوعية النشاط، وحجم الأعمال، وطبيعة المواد والتجهيزات، وجميع المستلزمات التي يتعامل بها المشروع. كما يختلف حسب تبعية هذه الإدارة. كما أوضحنا سابقاً - فعندما تكون إدارة التخزين تابعة لإدارة الانتاج، يختلف هيكلها التنظيمي مما إذا كانت جزءًا من إدارة المشتريات، أو كانت إدارة مستقلة.

إذا يمكن القول إنه لا يوجد نمط تنظيمي معين يمكن أن يطبق في كافة المشروعات، وعلى فرض وجود إدارة التخزين في إدارة مستقلة أو تعمل كإدارة مستقلة مع إدارة المشتريات في إدارة واحدة تضمهما ويرأسهما مدير واحد - وهو الاتجاه.

204
السادس الآن في العديد من المشروعات الصناعية كما أسلفنا سابقا - يتكون الهيكل التنظيمي الداخلي لوظيفة التخزين في العادة من التقسيمات الإدارية الآتية، مع الإشارة إلى أن تقسيم هذه التقسيمات تختلف من مشروع إلى آخر حسب ظروفه ومدى ملاءة تسميته معينة له:

- وحدة الاستلام: مهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في إدارة المشتريات في فحص الطلبات للتتأكد من مدى سلامتها ومتابعتها للمواصفات المحددة، والتوقيع على كشف الاستلام مع توضيح وثبتيت نتائج الفحص، لتحديد المسؤؤلية في حالة وجود عدم تطبيق في بعض الاصناف من حيث الجودة والكمية أو التلف مع ما هو محدد.

- وحدة التمييز: مهمتها تحديد وثبتيت مواصفات المخزون وإعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه، وفي غالب الأحيان تساعد إدارة التصميم الهندسي هذه الوحدة في وضع هذه المواصفات.

- وحدة الحماية والأمن: مهمتها وضع خطة تنظيم تخزين المخزون في المخازن التي يجب على أمين المخزن تنفيذها. ويضمن الخطة هو ترتيب وضع المخزون في الأماكن الملائمة، وتعمل هذه الوحدة على توفير وسائل وشروط حماية المخزون من خطر التلف والسرقة وارشاد أمين المخزن إلى كيفية تطبيقها.

- وحدة المنولة: مهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى جهات الاستخدام.

- وحدة الرقابة: مهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزنية، ومراقبة حدود
التخزين الدنيا، وإبلاغ إدارة المشتريات للعمل على إعادة الشراء، والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.

- وحدة الأرشيف: مهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين.
- المخزن: المكان الذي تخزن فيه المواد والمستلزمات، ويختلف عدد المخازن من مشروع إلى آخر وذلك حسب نوعية المستلزمات وتنوعها، والكميات التي تحتاجها المشروع، ولكن مخزن شخص مسؤول عنه يسمى أمين المخزن يساعدو مجموعة من العاملين، ومهمة المخزن استلام الطلبات الجديدة وتاريختها.

وفيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لإدارة التخزين:

联邦 رقم (10)

- مدير إدارة التخزين
  - وحدة الأرشيف
  - وحدة الرقابة
  - وحدة المخازن
  - وحدة الأمان
  - وحدة التعبئة
  - وحدة الاستلام

- مخزن (1)
- مخزن (2)
- مخزن (3)

206
الأعمال في المخازن:

سنعد فيما يلي إلى شرح مسؤوليات أهم الوظائف التي يجب توافرها عادة في المخازن:

رئيس المخازن (أمين المخازن):

توجد هذه الوظيفة في حالة وجود مخازن متعددة داخل المشروع بحيث يتطلب الامر رئيس يشرف عليها. وأمين المخازن هو المسؤول الأول والأخير عن جميع المخازن في المشروع أمام مدير إدارة التخزين فهو الذي يضع خطة العمل، وينظم سيره، ويتأكد من سلامة تطبيق لوحات وإجراءات العمليات الخاصة بالمخازن.

أمين المخازن:

هو الموظف المسؤول عن المخازن يعاونه في عمله بعض الكتبة والعمال، وهو المسؤول عن الأصناف التي في عهده ومن حفظها والعناية بها، وتطبيق تعليمات وحدة حماية المخازن التي تعمل على درء خطر التلف أو الضياع الذي قد يصيب محتويات المخازن. وأمين المخازن مسؤول أيضاً عن صحة التقدير والكميات التي بعدهه، حيث يحاسب عن أي نقص يظهر عند الجرد. ويشكل عام يقوم أمين المخازن بالأعمال الآتية:

- التحقق من صحة العدد والوزن والمقاس والنوع الخاص بالأصناف التي يتم توريدها للمخازن، ومطابقة ذلك مع المستندات المذكرة لذلك مثل فاتورة المورد، وتقرير لجنة الاستلام والفحص وغيرها.

1 - د. فؤاد أبو إسماعيل، "مرجع سابق ذكره"، ص 405، ص 405.
- عدم قبول أصناف في المخازن أو صرفها قبل التأكد من سلامة القرارات المنشئة لها.

- الاشتراك في إعداد خطة تنظيم تخزين المخازن مع الجهة المختصة، وحفظ الخرائط والأدلة التي توضح أماكن تواجد الأصناف التي يتم تخزينها.

- تنظيم وضع الأصناف المختلفة في أماكنها مع إعداد بطاقة المخازن الخاص بكل صنف يتم تخزينه.

- التأكد من سلامة الأمن والحماية الخاصة بالمخازن.

- إعداد البيانات والمعلومات التي تطلب منها بخصوص المخازن.

- كتاب بطاقات الصف.

هو المكلف بالقيد في بطاقات الصف وذلك عند إضافة أصناف جديدة لعهدة المخازن، أو عند صرف أصناف معينة من المخازن، أو عند إرجاع بعض الأصناف بعد مطابقتها للمواصفات، واسترجاع رصيد المخازن للصف، وحفظ مذكرات الاستلام والصرف والإرجاع في ملف خاص لكل منها.

المركزيّة والإمكانيّة في التخزين.

تواجه الكثير من المنتشات سواء الصناعية منها أو التجارية بعض الصعوبات التي تتعلق بكيفية تدفئة خدمة التخزين بشكل كفء إلى من يطلبها وباقل كلفة ممكنة.

إن إحدى القرارات الإدارية المتعلقة بتحديد سياسة التخزين هو الذي يتعلق بمركزيّة أو لا مركزيّة التخزين.

والمقصود بمركزيّة التخزين هي تجميع الفعاليات المتعلقة بالتخزين في مكان
واحد وتحت اشراف مدير المخازن، أما اللامركزية فيقصد بها وجود أكثر من مخزن كل منها يخصص لخدمة جهة معينة، ويتضح من هذا المفهوم أن المركزية واللامركزية في التخزين تتصل بالتركيز أو التشتت المكاني للمخازن، ويمكن القول بأن المركزية واللامركزية ننصب مفهومها أساسا على الصلاحيات والمسؤوليات (1).

إن عملية المفاصلة بين الاتجاهين المركزية واللامركزية لاختيار أفضلهما تتطلب
منا الاطلاع على مزايا كل منهما.

1- مزايا المركزية في التخزين (2):

- يمكن من التعرف على موقف كل صنف بسهولة وبالتالي اكتشاف أي عجز يحدث في الاصناف.
- يمكن من إحكام الرقابة على المخزون وسهولة اكتشاف الاختلاسات.
- تؤدي إلى تخفيف تكاليف التخزين.
- اكتشاف الاصناف الراكدة بسهولة.

الاقتصاد في الجهود البشرية مما يمكن من انتظام سير العمل وتحديد المسؤولية بشكل دقيق.

- تخفيف المبالغ المستمرة في المباني المخزنية والمعادن المخزنية.

2- مزايا اللامركزية في التخزين

- تساهم في توزيع المخزون في حالة نشوب حريق.

(1) عبد الغني تصفيف الجاسم، "مراجع برق ذكره"، ص: 115.
(2) د. يسري خضر اسمايل، "مراجع برق ذكره"، ص: 52، ص: 53.

309
تحقيق السرعة في امداد الادارات المختلفة نظرا لتوافد المخازن قرب هذه الادارات.

تمكن من انجاز الأعمال بدقة للفئة المهام المناعنة بكل مخزن.

ومن أجل الفائض بين الاتجاهين لاختيار الأنسب، لا بد من الإطلاع على عيوب كل منها التي توضحها فيما يلي:

1- عيوب المركزية في التخزين (١):

- بطيء عمليات الصرف وخاصة الفروع البعيدة جغرافياً، بالنسبة للطلبات السريعة والمفاجئة.
- زيادة احتمال حدوث الحوادث.
- ارتفاع رقم الخسارة عند حدوث مفاجئ، نظراً لوجود جميع المحتويات المخزنية في مكان واحد.
- زيادة احتمال توقف العمل الانتاجي عند حدوث حادث مطأر كالحرق مثلًا.

إذ تصاب معظم الموجودات المخزنية بالتلف، نظراً لوجودها في مكان واحد.

2- عيوب اللامركزية في التخزين:

- تتطلب حجماً كبيراً من الأموال المستثمرة في المخازن لكثرة تعداد المخازن.
- صعوبة الاشراف والرقابة على المخزون.
- ارتفاع التكاليف الإدارية.
- ارتفاع البالغ المستثمرة في المباني المخزنية.

‏١- د. علي عبد المجد عيد، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: ٨٢، ٨١. ٧١.
في ضوء توضيح مزايا وعيوب كلا النظامين، يجب على ادارة المشروع أن تضع كل موقف للدراسة والمناقشة واتخاذ القرار المناسب في كل حالة في ضوء ظروف المشروع الخاصة به وإمكانياته، حتى يتحقق التخزين بالكامل كلفة ممكّنة ويحسن الشروط. الا أنه بشكل عام يجب أن توضح أن المشروعات الصغيرة لا تواجه مشكلة أو صعوبة في تحديد طريقة تنظيم مخازنها، وذلك لأنه يكفي في الأغلب مخزن أو اثنين داخل المشروع لقابلة احتياجات ولخدمته الإدارات المختلفة. لكن الأمر يختلف في حالة المشروعات الكبيرة وعلى الأخص التي لها فروع في مناطق جغرافية متباينة، حيث يستدعي الأمر الدراسة المستفيضة للمقارنة بين مزايا وعيوب كلا النظامين لاختيار الأنسب في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال إلى أنه من المثير أن نجد في الحياة العملية مشروعًا يطبق نظاماً للمركزية أو الادارية، بل إن معظمها تطبق مزيجاً من الاثنين وهو ما يسمى بالمركزية التسمية، حيث بموجب المركزية التسمية قد تكون المركزية أكبر من الادارية أو العكس، وذلك حسب الظروف الخاصة بكل مشروع.

ومن الملاحظ أن أكثر أشكال الجمع بين المركزية والادارية في التخزين تقوم على أساس تبعية عدد من المخازن المركزية إلى مخزن واحد رئيسي تركز فيه أعمال الادارة الأساسية، ويكون له وحده حق الاتصال بالخارج واستلام المواد أو المهام ... الخ. ومن الممكن عرض صور مع هذا النظام على النحو التالي: (1)

______________________________
1. د. هيثم هاشم، "مرجع سبق ذكره"، ص 17. 311
المخزون المركزي:

ويخزّن فيه جميع الأصناف والمستلزمات التي تقوم إدارة المشترى بشرائها، وذلك بعد فحصها والتأكد من سلامتها، وهذا المخزّن يدير ويوجه جميع المخزون الأخرى في المشروع، وله الحق أو لديه السلطة في إصدار الأوامر إليها.

المخزون الفرعية:

ويخزّن فيها الأصناف أو المستلزمات التي يحتاج إليها قسمًا معينًا أو فرعًا (في حالة وجود فروع للمشروع في أماكن جغرافيا مختلفة)، ومن ثم نجد أنه ليس من الضروري أن تحتوي موجوداتها المخزنية على جميع الأصناف التي تخزّن في المخزّن المركزي الذي يقوم في العادة بتأمين طلباتها بعد فحصها، وتجد الإشارة إلى أنه في حالة كون المخزّن الفرعي بعيد جغرافيا عن مقر المخزّن المركزي، يمكن تحريل طلباته الوردية من البارد مباشرة إليه بعد فحصها، وذلك دون أن تدخل المخزّن المركزي، والغاية من ذلك هو تخفيف تكاليف النقل وتقليل إجراءات العمل الإداري.

المخزون المساعدة:

ويخزّن فيها جميع الأصناف والمستلزمات التي لا يستوعبها المخزّن المركزي، أو التي لا يوجد لها مكاناً مناسباً فيه لتخزينها تعمل هذه المخزّن يتم عمل المخزّن المركزي.

مخازن المناولة:

يخزّن في هذه المخزون المواد والمستلزمات التي تطل أكثر من مرة في مدد زمنية متقاربة (كل يوم مثلاً، أو 3 ساعات... الخ)، وتوضع بالقرب من أماكن
استخدام محتوياتها، حيث يجب أن تتوفر عدة مرات في هذه المدة الزمنية المتأخرة بين أيدي العاملين في القسم أو الوحدة التي تحتاج إليها، والتي أحدثت من أجل خدمت أو خدمتها، فغالباً من إيجاد مثل هذا النوع من المخازن هو سريعة تلبية حاجة مثل هذه الأقسام أو الوحدات، وعدم ازواج المخزون المركزي في طلب المواد أو الادوات التي تتجاوز بعد الانتهاء من استخدامها أكثر من مرة في اليوم الواحد مثلًا.

المخازن الخاصة:

تلجأ المشروبات إلى أحداث المخازن الخاصة، وذلك لكي تؤدي عملًا محزليًا معيارياً لا يمكن أن تؤدي المخازن الأخرى في المشروع، مثل مخازن حفظ المواد ذات الانتاج الموسمي التي تستهلك على مدار السنة والتي تحتاج إلى طوف مناخية معينة لحفظها، أو المواد التي تحتاج إلى استخدام أدوات ومعدات خاصة، أو التي تكون قيمتها كبيرة، ومن ثم تحتاج إلى إجراءات حماية ذات طابع خاص.

لا بد لنا من الإشارة أخيراً إلى أن هذه المخازن التي عرضناها آنفاً، ما هي إلا شكلًا من أشكال الجمع بين المركزية واللامركزية (المركزية النسبية). ويجب أن يكون واضحاً في أذهاننا أن تحقيق هذا الجمع ليس من الضروري إيجاد جميع أنواع هذه المخازن، إذ يمكن إضافة أنواع أخرى، أو إلغاء بعضها واستبدالها بأنواع أخرى، أو الاستغناء عن بعضها نهائياً، لأن الأساس في الجمع يقوم على وجود مخزون مركزي لديه السلطة في إدارة وتوجيه العمل في المخازن التابعة له.

313
الفصل الثالث
موقع وتصميم وتنظيم المخازن

- اختيار موقع المخزن.
- بناء المخازن.
- حجم المخزن.
- التنظيم الداخلي للمخازن.
- المعدات المخزنية.
الفصل الثالث
موقع وتصميم وتنظيم المخزون

اختيار موقع المخزون:
المخزون هو مرحلة في خط سير المواد داخل المشروع، لذلك فإن موقع المخزون مهم وواضح في تسهيل انسياج المواد بالسرعة الطلوبية. ومعما لا شك فيه أن موقع المخزون أثراً ملحوظاً في تكلفة متصلة المواد، ومن ثم في كفاءة آداء العمل المخزني. ويرتبط موقع المخزون بالتصميم العام للمشروع، فالمخزون في هذا الصدد يعتبر واحداً من مجموعة الوحدات المرتبطة بالعملية الإنتاجية. لذلك يجب مراعاة إرتباط الموقع بخطوط متصلة المواد والمهمات بالمخزون. ونظرًا لأن قرار اختيار موقع المخزون تبقى أثاره لفترة طويلة وترتبط بتصميم المصنع، لذلك يجب الاعتبار بإجراء دراسة كاملة عن الموقع المناسب للمخزون قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنه.
ذاك لأن سوء اختيار موقع المخزون يمكن أن يؤدي مثلًا إلى ما يلي:
- بطي التمويل الإداري والأقسام التي تستخدم موجودات المخزون بسبب عدم الموقع مثلًا.

٣١٧
زيادة تكاليف النقل والدارلة، حيث تكون عمليات النقل مرتبطية بمسافة النقل وسهولة ويسر الطريق الذي يربط بين المخزون والأقسام التي تستخدم موجوداته.

وتظهر المشكلة بشكل أوضح في مصانع إنتاج الطيارة، حيث يحتاج الأمر إلى تخزين المواد بين مراحل الإنتاج المختلفة.

- كثيرا ما كان سوء اختيار موقع المخزون سببا في تعديلات متتابعة لوقعه بسبب الحاجة الملحة إلى المساحة لتغطية التوسع بالنشاط الإنتاجي الذي يتزايد به نشاط التخزين، وهذا يجعل المشاركة تكاليف كانت في غياب عنها (على سبيل المثال الاستغناء عن مبان قائمة والاضطرار إلى بناء مخزون ذي مساحة أوسع). لذلك فإن اختيار الموقع المناسب للمخازن يحتاج إلى نظرة مسبحة وتصور واضح لظروف العمل في المشروع وخططه في المستقبل.

ويمكن عند القول أن هناك اعتبارات متعددة تحكم عملية اختيار موقع المخزون المناسب في المشروع أهمها ما يلي:

1. القرب من مواقع التشغيل التي تستخدم الموجودات الخزنية، والغاية من ذلك تقصير مسافة النقل ومن ثم تكلفته إلى أدنى حد ممكن. وقد تقضي الظروف تخزين بعض الأصناف كالمحروقات مثلاً أن تخزينها في أماكن بعيدة عن مراكز التشغيل، بغية توفير الحماية لها. وحتى في هذه الحالة يجب أن يكون الموقع بعيداً إلى الحد الذي لا تسبب فيه خطرًا على مراكز التشغيل.

2. تلبب طبيعة المواد المراد تخزينها دوراً في اختيار الموقع المناسب للمخزون.

---

1. إبراهيم عبد الرحيم همي ، "مراجع سبق ذكره" ، ص 54، 55.

318
فالاصناف التي يصدر عنها رائحة، نجد أنها تخزن في أماكن بعيدة كي لا تؤثر رائحتها على بقية المواد الأخرى.

3 - عند اختيار موقع المخزن هناك اعتبار على قدر كبير من الأهمية يجب أن يؤخذ في الاعتبار، وهو المساحة المتاحة لإقامة المخزن. فقد تشير دراسة اختيار الموقع إلى مكان معين، إلا أن المساحة المتاحة لا تسمح بالإبقاء في الموقع المختار. ويوجه عام عند اختيار المساحة التي سيقام عليها المخزن يجب أن تدرس احتياجات المستقبل، فإن تترك مساحات إضافية لتغطية التوسع فيما إذا كان هناك نية في توسيع نشاط أعمال المشروع.

4 - التعليمات القانونية الخاصة بالتخزين. فقد تفرض التعليمات الحكومية شروطاً خاصة للتخزين يقصد بها حماية المشروع أو الجوار من أخطار بعض الأصناف المخزنة يجب التقيد بها عند تحديد موقع المخزن. وتجد الإشارة أخيراً إلى أنه عند اختيار الموقع المناسب، يجب النظر إلى مثل هذه الاعتبارات السابقة وتحديد المواقع الممكنة للمخزن. ثم إجراء مفاوضة بين المواقع الممكنة على أسس اقتصادي، واختيار الموقع الذي يحقق إدراة كلفة لخدمة التخزين.

بناء المخازن.

تتطلب عملية بناء المخازن باشكالها المختلفة أهمية خاصة وذلك لأن استغلال هذه المخازن تكون لفترات طويلة، فكلما كان بناء المخازن سليماً سواء في مواد بنائه أو
في تصميم هياكله كان ذلك يشكل ميزة تستفيد منها المشاريع الاقتصادية لفترة طويلة. ان عدم مراقبة الشروط والاعتبارات الأساسية في بناء المخازن منذ البداية سيؤدي حتة الى حدوث مشاكل لا يمكن حلها في المدى القريب.

أ - اهم الجوانب المرتبطة بناء المخازن هي:

أ) هيكل البناء وشكل الهندسي:

إن الجانب الأول الذي يرتبط بهيكل البناء وشكل الهندسي يتعلق بمتوسط المواد المخزنة وأنواعها، حيث أن بعضها يحتاج إلى مواصفات خاصة. كما أن هناك مواصفات مواد قد تحتاج إلى مبنى من طابق واحد فقط كمواد الثقيلة والكبيرة الحجم، وهناك مواد أخرى قد لا تحتاج إلى أي بناء مخزني سوى بعض الأسوار والابواب وغرف الإدارة والاستعلامات كما في حالة المخازن الكبيرة.

إن طبيعة المواد وحاجتها الى معدات متواجدة وتخزين من نوع خاص والتي تحتاج الى أن يكون ارتفاع المخزن عالياً تؤثر أيضاً في هيكل البناء، كما أن ذلك يرتبط ايضاً بتلافي وجود الفواصل الثابتة عند البناء لكي لا تكون عائقاً أمام معدات النقل والمناولة.

ب - مواد البناء:

تختلف مواد البناء التي تستخدم في بناء المخازن ويتعدد انواعها، وأهم المواد المستخدمة في بناء المخازن هي:

1) المواد الخشبية: فقد يتم انشاء المخازن من الخشب في حالة كون المخازن صغيرة الحجم ولان الخشب رخيص الثمن ومتوفر دائماً، ويعاب على هذه المخازن
بأنها سريعة التأكل وتتعرض للحرق ولا يمكن خزن المواد الثقيلة فيها.

- المواد الصلبة: إن بعض المخازن يتم إنشاؤها باستخدام بعض المواد الصلبة كمواد الحديد والألمنيوم التي تتصف بقابليةها على المقاومة ومخاطر الحريق، وقد تتخذ هذه المخازن أشكالاً متعددة كالجملونات والصوامع.

- المواد الخرسانية: يعتبر إنشاء المخازن بهذه المواد هو المتبج في الغالب وذلك لاتصال هذه المواد بالجودة العالية والقدرة على تحمل الأثقال، كما تتصف بطول فترة الاستخدام.

- أرضية المخزن:

عند إنشاء المخازن يؤخذ بعين الاعتبار ارضية المخزن، حيث أن أفضل أنواع الأرضيات هي الأرضيات الخرسانية المسلحة للإسهام الآتي:

- قدرتها على تحمل الامكال الثقيلة.
- أساليبها لتسهيل حركة معدات النقل.

- إضافة المبنى:

عند إنشاء المخازن يجب أن يراعى توفير الإضاءة الطبيعية قدر الإمكان عن طريق الفتحات الجانبية التي توضع في سقف المبنى، ويمكن استخدام الإضاءة الصناعية في الأماكن التي تكون فيها الإضاءة غير كافية.

- تدفئة المخازن:

تختلف الحاجة إلى التدفئة من مخزن إلى آخر، والذي يهما في هذا المجال، وعند بناء المخازن هي معرفة الطرق التي تعمل، فإذا كانت التدفئة تتم
عن طريق استخدام بخار الماء أو الماء الساخن المضغوط في تحتاج الامر إلى تهيئة الظروف المناسبة بحيث تكون الانتياب المستخدمة للتدفئة بهذه الطرق لا تعني عملية التخزين. ويختلف الامر إذا استخدمت اجهزة التكيف المطورة حيث توضع هذه الاجهزة خارج البناء المخزني ويتم اتصال الهواء الساخن من مناطق مختلفة إلى المبنى المخزني.

و- احتياطات الوقاية:

عند القيام بتصميم وبناء المخازن يجب الابتعاد بنظر الاعتبار وضع منافذ خاصة تستخدته عند حدوث الإخطار كالحارق مثل ذلك للخروج من هذه المنافذ، كما يراعى في البناء المخزني وضع فوهات المياه لاطفاء الحريق وتخصيص الايسان اللازمة لتركيب الرشاشات الآلية التي تعمل بشكل تلقائي عند وصول درجة الحرارة إلى مستوى معين.

حجم المخزن:

هناك عمل تكميلي لاختيار الموقع المناسب للمخزن، وهو تحديد حجمه الامثل الذي يجب أن يكون موضع الاهتمام والعناية منذ تخطيط مساحة المشروع وعلى الاخص عند تأسيسه. إذ مما لا شك فيه أن الخطا في تحديد حجمه يحمل المشروع أعباء ومشكلات من الصعب ازالتها هو في غنى عنها فيما إذا اولى هذا العمل العناية الكافية. ويوجه عام يمكن القول أن هناك عوامل متعددة تلعب دوراً في تحديد حجم المخزن المناسب، وهذه العوامل تختلف في واهيتها من مشروع إلى
اخر بحسب ظروفه الخاصة. وستعرض فيما يلي أهم هذه الاعتبارات:

1- الفترة الزمنية التي يستغرقها تخزين المواد:
لا شك أن المواد الموسمية تجري المشروع على شراء كميات كبيرة لتغطية استهلاك العام كاملاً، مما يستدعي فيه وجود مخزون كبير يتضمن الكمية الكبيرة المشتراة. كما أن ندرة المواد في السوق تلعب دوراً في تحديد حجم المخزون، فعندما تكون المواد غير متوفرة، يضطر المشروع إلى شراء كميات كبيرة ليضمن استمرار التوريد وعدم توقف العمل، وعلى فعل يحتاج إلى مخزون كبير لتخزينها واستهلاكها على مدى فترة طويلة من الزمن. ولاستراتيجية الشراء المتبقية في المشروع تثير أيضاً في طول فترة التخزين وعلى كمية الشراء ومن ثم في حجم المخزون. في حالة كون استراتيجية الشراء هي الشراء للتخزين مثلاً، نجد أن كمية الشراء ستكون كبيرة وفترة التخزين ستكون طويلة ومن ثم تطلب الأمر أن يكون حجم المخزون كبيراً، والعكس من ذلك صحيح في حالة كون استراتيجية الشراء تعتمد على الشراء حسب الحاجة.

2- حجم المواد
تلعب مواصفات المواد التي تستخدمها المشروع من حيث حجمها دوراً في تحديد الحجم الأمثل للمخزون، إذ كلما كان حجمها كبيراً تتطلب الأمر أن يكون حجم المخزون كبيراً، والعكس من ذلك صحيح في حالة كون المواد المستخدمة صغيرة الحجم كما هي الحال في الصناعات الإلكترونية.
3 - طبيعة الانتاج:

يتسم طابع الانتاج في بعض المشروعات الصناعية باستخدام كميات كبيرة من المواد، كما هو الحال في الصناعات المعدنية التي تستخدم كميات كبيرة من الفحم لتوليد الطاقة الحرارية. ففي مثل هذه الحالة نجد أن مستهلكاتها من المواد تكون كبيرة، وعلى ذلك تحتاج إلى مخزن كبير السعة لتخزينها.

4 - طريقة التصميم الداخلي للمخزن:

يتأثر حجم المخزن وقوته على الاستيعاب بمدى سلامة وفعالية الخطة المقترحة الخاصة بالتصميم الداخلي للمخزن وكيفية سير العمل فيه. فكلما كانت هذه الخطة سليمة ومدروسة بشكل جيد كلما ساعد ذلك على الحركة والناولة داخله، وحتاج المشروع إلى حجم أكبر كلما كانت هذه الخطة غير سليمة وغير مدروسة.

5 - صيانة المواد المخزنة:

قد تتطلب بعض المواد المخزنة صيانة معينة تحتاج إلى استخدام تجهيزات خاصة، ولا بد من توفير الساحة اللازمة لتنفيذ هذه الصيانة، وخاصة من أجل تأمين استخدام هذه الوسائل والتجهيزات، ومثال ذلك حفظ الفواكه والخضروات لحين استعمالها تحتاج إلى برادات خاصة لحماية هذه المواد من التلف.

6 - حاجة المشروع في المستقبل:

بالإضافة إلى ما سبق من الضروري مراعاة حاجات المشروع في المستقبل، ذلك لأن مقدار الحاجة إلى التخزين لا يبقى ثابتًا بل تتغير مع التطورات التي تحدث في الانتاج أو المبيعات أو غيرها، ولا شك أن المخططات الموضوعة عن أعمال المشروع.

٢٧٤
المقبلة والصورة القائمة في ذهن رجال الإدارة عن الانتاج في المستقبل، تمكن من تحديد مقدار هذه الحاجة.

تنظيم داخل المخازن.

يقصد بتنظيم الداخلي للمخزون، تقسيم المسايح المتاحة بين الأنشطة المختلفة من استلام وحفظ وصرف وتناول وعمال إدارة وكتابية وتوفير كل ما تحتاجه من ادوات واجهزة. كذلك يتضمن توزيع وترتيب مجموعات السلع في أماكن مختلفة بشكل سليم بما يتفق مع امكانية المخزون.

إذا أمكننا بأن المنشآت الكبيرة تحتاج إلى التعامل بانواع وأصناف كثيرة من المواد قد تبلغ الافلاف، لتصورنا مقدار حركة الاستلام والحفظ والصرف، وهذه العمليات مستمرة بشكل دائم وتحتاج إلى حركة مستمرة وجهد كبير، وهنا يأتي دور التنظيم الداخلي في تسهيل هذه العمليات، كما أن إخطا أو تقصير هنا سوف يؤدي إلى ارتفاع نسبة الخسائر والفاقد إضافة إلى عرقة عمليات الاستلام والصرف.

كذلك فإن عملية مراقبة المخزون تكون اكفا إذا كان التنظيم الداخلي للمخزون سليماً.

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد اهم اهداف التنظيم الداخلي للمخزون بزيادة كفاءة الأداء المخزني بوجه عام، وتسهيل عمليات الاستلام والحفظ والصرف، والرقابة الجيدة على المخزون، وتقليل احتمالات الخسائر، وتخفيف تكلفة التخزين بشكل خاص.

وتركز التنظيم الداخلي للمخزون بشكل خاص على موضوع اساسي هو تحديد أو
احتساب مساحة التخزين للصنف الواحد وصولاً إلى احتساب المساحة التخزينية لكل الصناديق. ويتم احتساب مساحة التخزين على ما يلي:

1- خصائص المواد والصناديق المخزنة.
2- طريقة التخزين والصرف.
3- معدات التخزين المستخدمة.
4- استغلال الفراغ بشكل جيد.

يتم بعد ذلك احتساب مساحات الخدمات كالطرق والمرات، مساحات الفرز والجمع، مساحات الفحص والاستلام، مساحات الأرصفة... الخ.

وبدأت احتساب كل هذه المساحات يمكن تحديد المساحة المطلوبة، بعد اتباع الآتي:

1- يتم توزيع المساحات المحددة على شكل مجموعات وعلى أساس معينة كأن تكون حسب الحجم أو الوزن أو تكرار النقل وعلاقة كل ذلك بعمليات التخزين والصرف، والقرب من معدات النقل الداخلي ومناطق التخزين والشحن ومعدات الوزن والقياس.

2- تكون المرات بعرض مناسب للزور وفترة معدات النقل الداخلي والأشخاص.

3- يمكن استغلال المساحات الوركية لعدسات الحريق مثلاً.

4- تكون المرات بطول المخزن أي من نقطة الاستلام إلى نقطة الصرف ويعتمد عليها ممرات أخرى بحيث تكون جميع المرات مستقيمة دون منحنى حادة.
5- يتم التخزين بشكل يسهل عملية الصرف وكذلك عملية الجرد مع وجود الرموز والأرقام على الارتفع بشكل متسلسل.
6- من الضروري أن يوجد في داخل كل مخزن حيز مكاني أو مساحة محددة والمخصصة لاستلام الأصناف الواردة إلى المخزون لتخزينها، حيث فيها يتم الاستلام، كما أنه من الضروري أن يوجد أيضاً حيز مكاني ينتمي فيه عملية صرف الكميات المطلوبة صرفها لجهات الاستخدام في المشروع. عند تحديد مثل هذه المساحات يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ضغط العمل عند الصرف والاستلام، وأن تكون عند مدخل المخزون كي لا تشير أي نوع من الفوضى داخل المخزون يؤدي إلى اعاقه حركة التنقل.
7- تحديد فيما إذا كان المخزون سيكون من طابق واحد أو أكثر، أن تفضيل المخزون المكون من دور واحد أو أكثر من دور مسالة لا يمكن البث فيها بشكل قطعي، وذلك بسبب أن ظروف كل مشروع تختلف عن الآخر، فالمشروع الذي يناسبه الدور الواحد، قد لا يتناسب مع مشروع آخر توجب اعماله التخزينية أن يكون المخزون مكوناً من دورين أو أكثر. لكن بشكل عام يمكننا أن نوضع مزايا كل من المخزون ذي الدور الواحد والمتداع الاذاع.
فالمخزون المؤلف من دور واحد يحقق انخفاضاً في نفقات مناولة المخزون، كما أنه يساعد على تخزين المواد أو التجهيزات الثقيلة، كما أنه يسهل عملية الافراف والرقابة على عمليات التخزين، ويساعد على الاستفادة من الضوء الطبيعي من خلال السقف. أما المخزون الذي يتكون من دور متعددة فإنه يناسب بعض الصناعات.
الخفيفة، ويؤثر في المساحات، وخاصة عندما تكون قيمة الأرض عالية الثمن.

بعد الالتحاف بالأمور السابقة يتم رسم المساحة المخزنية الكلية ويحدد عليها الاماكن
المهمة كالداخل والخارج الرئيسي، وتنتم هذه العملية من قبل مختصين
يؤدون بالمعلومات المطلوبة.

ويوجه عام يمكن الإشارة إلى أن هناك اسلوبين رئيسيان يمكن بواسطة احتمالاً
أو كليهما معاً تنظيم المخزنة داخلياً. وصولاً فخامة استخدام أحدهما، فإن المسافة
خاضعة لظروف المشروع الخاصة من جهة، والعوامل التي شرحناها آنفاً من جهة
ثانية، وسنقوم بشرح هذين الأساليب وذلك على النحو التالي (1):

أولاً: تخصيص مكان ثابت لكل صنف:

بموجب هذا الاسلوب يتم تقسيم المساحة المخزنية إلى مساحات مختلفة، بحيث
يخصص لكل صنف مكانًا معيناً وثابتاً خاصاً به، وذلك حسب كمته المخزنة،
ووسائل تخزينه.

ويوجه عام من الضروري عند استخدام هذا الاسلوب مراعاة عوامل متعددة

 أهمها ما يلي:

1- وضع الأصناف التي يتكرر صرفها خلال فترات زمنية متقاربة بالقرب من
مدخل المخزنة، حيث يخفف ذلك من الجهد المبذول في سبيل الوصول إلى مكان
تخزينها.

Baily, P.J.H. "Purchasing ans supply Management", Third ed., - 1
2- وضع الأصناف التي تصرف معاً في أماكن متجاورة، لتكون عملية صرفها سهلة وسريعة.

3- تخزين الأصناف المماثلة في الحجم أو الشكل أو النوع في مكان واحد كي لا تأخذ حيزاً مكانياً كبيراً.

4- تخزين الأصناف الكبيرة الحجم أو ذات الوزن الثقيل أقرب ما يمكن لدخول المخزن، كما تسهل عملية صرفها وتخزينها، وتقليل الجهد المبذول في سبيل ذلك، ويجب أن يراعى وضعها في أماكن يسهل فيها استخدام أدوات المناولة.

5- تخزين الأصناف التي تحتاج لتوفر من مخزونها، أو صيانة معينة مع بعضها، أو في أماكن متجاورة، بغير تسهل حفظها وصيانةها.

6- من الأهمية بمكان أن ينظم تخزين الأصناف ضمن المساحة المخصصة الواحيدة، بحيث تخصص الارتفع مثلًا للأصناف التي تحتاج إلى رفع من على الأرض، والأصناف الصغيرة في إدراج لحمايتها من الفقدان، والأصناف الكبيرة التي لا تتأثر بالرطوبة توضع على الأرض.

ثانياً: عدم تخصيص مكان ثابت.

يتم تخزين المواد بمعظم هذا الإسلوب بأن يقوم العاملون في المخزن بتخزين المواد والصناديق في أي مساحة خالية فيه، ومن ثم يجب عليهم أن يحفظوا بذلك مكان تخزين الأصناف، وليتمكنوا من معرفة مكانها، والوصول إليها عند الصرف منها.

أن هذا الإسلوب غير المنتظم في تحديد أماكن تخزين الأصناف المختلفة لا ينتمي إلى...
التوصية بتطبيقها إذا اقتضت الظروف استخدامه، حيث أنه يتعدى عن المبدأ التنظيمي الداخلي للمخازن الذي مفاده أن من الضروري الوصول إلى مكان تخزين الصفن بأقل مجهود وبأسرع ما يمكن.

ومعملاً يمكن القول أن الحجة الرئيسية من وراء اتباع هذا الإسلوب هي أن الإسلوب الأول (المكان الثابت) السابق شرحه بحد مساحة معينة لتخزين كل صف أو كل مجموعة متشابهة من الأصناف بحيث لا يمكن تخزين صف أو مجموعة مكان آخر، إذ تحدد المساحة المخصصة بحيث تكون لتخزين الحد الأقصى من الصفن. ولا شك أن الحد الأقصى للخزائن لا يبقى على حالة بل يتناسب باستخدام حتى يصل إلى نقطة أو حد معين والذي يسمى الحد الاحتياطي أو نقطة إعادة الطلب - التي سيق شرحها - الذي يجب عدم تجاوزها، والتي عندما تقوم إدارة السلع بزيادة الخزائن من الصفن كي يصل إلى الحد الاعلى وهكذا.

وهذا يعني أن حجم المخزون للصنف أو للجمعية يكون في نقطة متوسطة ما بين الحد الاللى والحد الأدنى معظم الوقت، وبالتالي في ظل إسلوب تحديد المكان الثابت فإن هناك مساحة معينة تظل دون استخدام لبعض الوقت.

ويوجه عام يمكن القول أنه لا يوجد نموذج واحد لتنظيم الخزائن يمكن أن يطبق في جميع المشروعات، أو على الأقل في المشروعات المشابهة، لأن هذه العملية تختلف من مشروع إلى آخر حسب ظروفه الخاصة، والإمكانات المتواجدة لديه. لكن بشكل عام هناك بعض العوامل أو الاعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان والتي تؤثر في عملية التنظيم الداخلي في أي مخزن، والتي تحدد أن يأخذ التنظيم شكلاً معيناً.
 دون اخر. واهم هذه الاعتبارات ما يلي:

1- أن كثرة وسرعة الحركة المطلوبة في المخزون لذا تأثير كبير في تنظيمه الداخلي. فكثرة عدد مرات الصرف والاستلام. وكبر حجم كمية المصرف من المواد تحتاج إلى تخصيص حيز مكاني واضح تلبية هذه الحاجة. كما أن سرعة الحركة تحتاج إلى اماكن تخزين المواد بسرعة.

2- من العوامل المؤثرة أيضا في التنظيم الداخلي للمخزون شكل المبنى، وتصميمه. فيما إذا كان مؤلفاً من طابق واحد او من عدة أدوار، فلا شك أن التنظيم الداخلي في كلتا الحالتين مختلف، فالمخزون المؤلف من طابق واحد يوضع الكتب ومكان صرف المخزون واستهامه بالقرب من مدخله، في حين ان المخزون يكون من عدة طوابق. نجد أن الدور الأول يخصص المكاتب وصرف واستلام المخزون.

3- العادات المستخدمة في النقل الداخلي والمناولة تؤثر في التنظيم الداخلي للمخزون، حيث كلما كانت هذه العادات كبيرة استدعاء ذلك ترك مساحات معينة تكفي لسهولة انسابها وحركتها.

4- المساحة المتوفرة للمخزون تؤثر في تنظيمه الداخلي، حيث يجب أن يتناسب التنظيم مع المساحة المتاحة.

5- احتمالات التوسع في المستقبل، فإذا كان المشروع مقبلاً على زيادة نشاطه وتوسيعه وبالتالي توسيع نشاط التخزين، يجب عندان ان يراعى عند التنظيم الداخلي للمخزون هذا الاحتمال، كي لا يحدث بلبلة في العمل المخزني عند حدوث أي توسع.

331
مواصفات التنظيم الداخلي الجيد للمخازن:

فيما يلي عرض لأهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها التنظيم الداخلي للمخازن:

1- الاستخدام الاقتصادي للمساحات المتاحة الأرضية والعلوية، وهذا يقتضى حسن ترتيب المخازن داخل المخزن وعدم ترك مساحة دون استخدام إلا إذا اقتضى بعض الظروف ذلك.

2- سهولة معرفة مكان الصف والوصول إليه، وهذا يحتاج إلى نظام لتصنيف أنواع المخزون والتمييز بينها، ونظام تمييز مواقع التخزين وسهولة التعريف عليها، وسناحي على شرح كلا النظامين في فصل لاحق.

3- سهولة استقبال الأصناف الواردة إلى المخزن، وسهولة صرف الكميات المطلوبة لجهات الاستخدام في المشروع.

4- التقيد باقتصاديات المناولة والحركة، أي العمل على تخفيض تكاليف النقل والمناولة داخل المخزن إلى أدنى حد ممكن، فمن الوسائل التي يجب التفكير بها مثلاً: أن يكون التنظيم قابلاً لاستخدام الأشرطة المتحركة في النقل، أو أن يكون قابلاً لاستخدام الرافعات الشوكية أو الرافعات العلوية.

5- وقائية المخزون من الثلف ومخاطر الحريق والسرقة، فعلى سبيل المثال يجب أن يراعى عند إعداد التنظيم الداخلي للمخازن أن تخصص أماكن معينة لتخزين المواد القابلة للاشتعال، kWh لتكون بعيدة عن الأصناف الأخرى، واستخدام أرفف معدنية.

---

1- د. إبراهيم عبد الرحيم حميمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 99.
بًدلاً من الخشبية القابلة للاشتعال، ومن الامثلة أيضاً يجب أن يكون التنظيم الداخلي قابلًا لادخال تمديدات صحية معينة لتوفير الحرارة أو الرطوبة المناسبتين.

6- تسهيل عملية جرد محتويات المخزن.

7- ان يؤخذ في الاعتبار احتمالات التوسع في النشاط في المستقبل.

المعيقات المخزنتية.

تتنوع معدات التخزين تنوعاً كبيراً نتيجة للتطور التقني، حيث تم استخدام معدات جديدة، ويمكن حصر أهم المعدات المخزنية المستخدمة في النشاط المخزني في الآتي:

أ- معدات الحفظ:

لقد يتم الاحتفاظ بالمواد المغلفة يستلزم الأمر وجود تشكيلة واسعة من المعدات تتلائم مع طبيعة المواد المخزنة، يجب أن تتضمن هذه المعدات بالبساطة والرونة ولا تحتاج إلى مساحات كبيرة، ومن أهم معدات الحفظ هي:

1- الرفوف:

تستخدم الرفوف لوضع المواد والسلع المغلفة منها وغير المغلفة، وهناك أشكال وأنواع متعددة من الرفوف تتاسب مع طبيعة المواد المخزنة، وتصنع الرفوف من الخشب أو الحديد الملتقب أو الألمنيوم، وتمتاز الرفوف الخشبية بعدم وجود حافات.

1- أ- عبد العزيز نصيب الجاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-232.

ب- قانعة محمد يونس، مرجع سابق ذكره، ص ص 251-258.
حادة تضر المواد حين خزّنها فضلاً عن توفر الاختبار وسهولة تشكيكها حسب المواد المخزّنة وخاصة الاشكال الشاذة من المواد ولكنها لا تستخدم بشكل واسع في المصانع والمتاجر الكبيرة، أما الرفوف الحديدية فتمتاز أيضاً بسهولة تصنيعها ووجود مقاطع نمطية متوفرة في الأسواق وهي غير معرضة للإصابة بالتعفن والتآكل كما هي الحال بالنسبة للرفوف الخشبية.

أما الرفوف المصنوعة من الالنيوم فتمتاز بأنها لا تتعرض للصدأ فضلاً عن خفة وزنها وتستخدم بشكل كبير في المتاجر الكبيرة في صالات العرض لأنها تعطي جمالية أكثر من الأنواع الأخرى.

2- الأوعية:

وتحت الأوعية من العدد المخزّنية التي تستخدم في المخازن، حيث يوجد منها تشكيكة واسعة تنطلق في أغراض استخدامها واحجامها، وهم الأوعية المستخدمة:

1- الصناديق:

وتصنع عادة من المعدن أو الخشب أو البلاستيك وكذلك من ورق المقوى.

وتتعدد الصناديق إلى صناديق مغلقة من كل جوانبها وصناديق مفتوحة، ويتم تخزين بعض المواد ذات الاحجام الصغيرة وغير المنتظمة والرخيعة الثمن.

2- المسطبات

وهي عبارة عن الواجهة تصنع من المعدن أو الخشب محاطة ببحائر ويوجد منها في أسفلها يمكن أدخال شوكة الواقعة لنقلها من مكان إلى آخر.

334
الاوية المتداخلة:
وتتكون من عدة مسطحات مركزية بعضها فوق بعض بحيث يمكن أضافة
أو نزع أي مسطح بسهولة وكل طبقة يمكن تحليلاً ببعض المواد، كما أن هناك
بعض الاوية الصغيرة التي تستخدم في حفظ المواد مثل الإدراج والإحواض
والاختصاص.

-الصباريج:
تستخدم في حفظ المواد السائلة كمشتقات النفط التي ترد بسيارات او التي ترد
بالبواخر وبيتم ضخها عادة بالمضخات، وقد يتم إنشاؤها من المعدن أو الاسمنت
المسلح، وقد تكون داخل الأرض أو فوقها.

ب-الموازين والكميل:
تأخذ الموازين بشكل خاص اشكالًا متعددة وتستخدم حسب طبيعة المواد
واشكاها وأحجامها وأوزانها، ان أهم انواع المعروفة منها هي:

1-القياس الجسري:
يتم نصب هذا القياس تحت سطح الأرض ويكون سطحه في مستوى الأرض،
وتكون لوحة القراءة في غرفة مجاورة، ويستخدم هذا النوع لقياس الأوزان الثقيلة
كالسيارات وعربات السكك مع حمولتها، بعد ذلك يتم وزنها وهي فارغة ولفريق هو
مقدار الحمله.

2-الميزان ذو الكفتين:
يكون من كفتي متساويتين ويقعان على بعد متساو من المركز، وتوضع الأوزان

---

325
الخاصة في كفة المواد والمواد وزنها في كفة أخرى، ولا يتسع هذا النوع من الميزات للمواد الكبيرة الحجم والثقلة الوزن.

3-القياس ذو المنصة:

يحتوي هذا القياس على منصة تبلغ مساحتها حوالي متر مربع، توضع فوقها المادة المواد وزنها ويشير الوزن إلى طبلة دائرة تشبه الساعة، ويصلح هذا القياس لوزن القطع الثقيلة لدى عمليات الاستلام والتسليم، وتبلغ طاقته حوالي طن واحد.

4-المكاييل:

وتستخدم المكاييل عادة للكميات حيث تحسب بوحدات الحجم كالغالون واللتر، وهناك أنواع منها ميكانيكية وكهربائية والكتروليتية تستخدم لقياس الكميات السوائل المستقلة والمضروفة وكذلك قياس الكميات المخزنة.

336
الفصل الرابع
المناولة في المخازن

- تعريف المناولة وأهميتها.
- انواع المناولة في المخازن.
- اختيار وسائل المناولة.

٣٣٧
الفصل الرابع
الناولة في المجاورة

تعريف المناولة وأهميتها

تقتضي عمليات التخزين نقل جميع أنواع المخزون من مكان لأخر، ومن هذه الاتجاهات المخزون، الإجراء المصنوفة، الوقود، وقطع الغيار، والمعدات، والآلات، والسلع الجاهزة الصنع، ولا تقتصر عملية المناولة على النقل فقط، بل تشمل على عمليات الرفع والتخزين والتعبئة لكافة أنواع المخزونات المخزنة في المشروع.

وتعد المناولة من الأنشطة الأساسية في المخازن التي يجب أن تؤديها وظيفة التخزين اهتمامًا، لما لها من تأثير في كتلة المخزون — خاصة في المشروعات الكبيرة —، فإن تختار وسائل المناولة الجيدة والفعالة التي تناسب مع ظروف كل مخزون واصناف المخزنة فيه، ولا شك أن أهمية المناولة تختلف من مشروع لآخر، وذلك حسب كبر المشروع وطبيعة المواد والمعدات والمنتجات التي تتعامل بها. فإذا كان المشروع صغيراً ويتصل بمعدات مستلزمات ومنتجات دقيقة الوزن نجد أنه إلى حد ما — يعتمد على المناولة اليدوية أكثر من الآلية، والعكس صحيح إذا كان

379
تعامله بمواد ومنتجات ثقيلة وكان حجم نشاطه كبيراً، إذ في هذه الحالة نجد عند
على المناولة الآلية لتلامس مع ظروفه، ومن ثم نجد أنه من المؤكد كون أهمية المناولة
في الحالة الأخيرة أكبر وذات تكلفة أعلى من الحالة الأولى.
ولقد تطورت الوسائل المستخدمة في المناولة المخزنية تطوراً كبيراً منذ الحرب
العالمية الثانية حتى الآن، حيث أصبح لها دراسات فنية متخصصة لتطويرها بهدف
زيادة كفاءة العمل المخزني من جهة، والسرعة في إيصال مستلزمات الانتاج إلى
مواقع العمل دون تأخير ويجهود قليلة وتكلفة مخفضة.

أنواع المناولة في المخازن.
هناك نوعان من المناولة في المخازن تستخدمها المشروطات الصناعية وهي المناولة
اليدوية، والمناولة الآلية.

المناولة اليدوية.
هي التي لا تستخدم وسائل أو معدات آلية أو نصف آلية في عمليات التقل
والتفريغ والرفع، بل تستخدم الجهود البشرية التي قد يستخدم معدات يدوية بسيطة
تساعده في مثل هذا النوع من العمل، وفي العادة تكون المعدات أو الادوات رخصية
المناخن الضيقة والقريبة أو الملاصقة لقسم التشفير، وطبيعة المواد المستخدمة
والمنتجات ليست ثقيلة، إلا أنه من النادر في الوقت الحاضر أن نجد مشرعاً
صناعياً يعتمد اعتماداً كلياً على الجهود البشرية والمعدات اليدوية فقط في عملية المناولة.
 ضمن مخازنه وأقسامه الإنتاجية . وتوجد الإشارة إلى أن هناك عدد من المشروعات الصناعية الكبيرة تستخدم في بعض عمليات المناولة في المخازن المغذية وذلك بالنسبة للاصتكاف الخفيفي الوزن التي لا تحتاج إلى مجهود أو وقت من المناولة الآلية .

 وهي التي تقوم على استخدام المعدات والأدوات الآلية في عمليات المناولة . وتستخدم المناولة الآلية عادة في المشروعات الكبيرة الحجم والتي تتعامل بكفاءة وانفعال كبيرة ، ويهدف الأسراع في عمل المناولة وتخفيف الجهد البشري المبذول والتكاليف . وسنعرض فيما يلي أربعة انواع من وسائل المناولة الشائع استخدامها في المشاريع الكبيرة ، وهذه الوسائل لا تقتصر استخدامها في المخازن الكبيرة فقط ، بل يمكن استخدامها داخل المصنع ، وذلك لنقل المنتجات تحت الصنع والمواد من قسم آخر ، فيما يلي عرض لهذه الوسائط :

 1- الوسائط الأرضية ذات المرات الثابتة : وهي مجموعة من الوسائط تتفق في أنها جميعاً وسائط أرضية ، وحركتها افقية وعلى الأرض وليس علوية ، وخطوط سير المواد ثابتة لأن مسار الوسيلة الثابت ومحدد . وتختلف أنواع هذه المجموعة حسب وسيلة الحركة المستخدمة ، وتوع الهواء المستخدم للنقل ، وطاقتها ومثال عليها الإشارة المتحركة ، أو العربات التي تتحرك في ممرات وعلى قضبان .

 2- الوسائط العلوية : ويقصد بالوسائل العلوية في نقل المخزون تلك التي تتحرك حاملة المخزون على ارتفاع من سطح الأرض . وتشتمل هذه الوسائط بأنها لا تحتاج إلى ممرات في ارض المخزون ، وهي تعطي الحرية الكافية للاستفادة من أرضية
3- الوسائل العمودية: تحتاج بعض المشروعات إلى نقل المواد أو المنتجات في اتجاه رأسي إلى أعلى أو أسفل، كان يكون المصدر أو المخزن مصمماً من عدة طوابق، وتستخدم في هذه الحالة مصاعد كهربائية ذات أحجام مختلفة حسب حجم ووزن المواد أو المستلزمات أو المنتجات المقلوبة.

4- الوسائل الأرضية غير مقيدة الحركة: هناك حالات كثيرة تحتاج فيها المصانع أو المخازن إلى وسائل نقل أرضية تتصف بالبرودة في استخدامها ولا تتفق بمسار معين، ومن امثلة هذه الوسائل النقلات الآلية التي يوجد منها أنواع متعددة بعضها يستخدم استخدامات عادية، والبعض مصمم له وعاء خاص يصبح لحالات محددة. وقد تستخدم الناقلة كجزء يقطر عدداً من المقطورات.

اختيار وسائل المناولة المناسبة.

ان اختيار معدات المناولة المناسبة للمشروع بشكل عام والمخازن بشكل خاص، يعتمد على معرفة تامة لطبيعة وحجم خدمة المناولة المطلوبة، وكذلك الظروف التي ستتم فيها هذه الخدمة، ودراسة تكاليفها، والفاصلة بين الوسائل المتوفرة التي تصلح لأداء الخدمة المطلوبة. ويمكننا تحديد المعلومات المطلوبة لإجراء عملية
الاختيار فيما يلي:

أولاً: خصائص المواد والمنتجات وصفاتها.

تتأثر عملية اختيار وسيلة المناولة حسب مواصلات المواد والمنتجات التي يتم تحديدها المشروعاً، لذلك يجب تحديد هذه الصفات واختيار الوسيلة التي تناسب معها ومثال الصفات ما يلي: هـ هـ هي صلبية أو سائلة، هـ هي في طورد، أم سائبة، ما هو وزن الوحدة وحجمها، هـ هي قابلة للكسر، ما هي التفاعلات الكيميائية التي ت تعرض لها مثل الاعتدال أو الانفجار... الخ.

ثانياً: طبيعة عملية المناولة الطلبية.

تشمل طبيعة المناولة اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- يجب معرفة فيما إذا كانت طبيعة عملية المناولة تسمى بطابع الديمومة أو المؤقتة، في الحالة الثانية يجب أن تتميز وسيلة المناولة بصفة المرونة، بحيث يمكن استخدامها في مجال آخر في المشروع بما يعطي تكيفة انفاقها الاستثماري.

- يقتضي الاختيار السليم لوسيلة المناولة استغلال طاقتها على الأداء بشكل كامل تقريباً، ليكون الالتماقي فيها اقتصادياً. وهذا يتطلب معرفة حجم خدمة المناولة الطلبية، وذلك لاختيار الوسيلة المناسبة بشكل لا تكون هناك طاقة عاطلة عن العمل في الوسيلة المشتركة.

- من الضروري في مجال اختيار وسيلة المناولة معرفة طبيعة حركة المناولة الطلبية فيما أكانت اقتصادية أم رأسية، أم رأسية واقتصادية معاً. فلا شك أن لكل نوع من الحركة وسيلة تناسبها.
يجب على المسؤولين عن اختيار وسيلة المناولة المناسبة أن يعرفوا فيما إذا كانت طبيعة عملية المناولة ذات طابع استمراري أو متغير، لأن لكل منهما وسائل تناسبه لا تناسب الآخر. ويقصد بالاستمرارية تدفق المواد المنقولة بشكل متصل وهذا يناسب السير المتحركة مثلًا. أما المتغير فيقصد به أن تتم المناولة بأحجام وكميات مختلفة، ومن وقت لآخر، ومن ثم يجب أن تتصف وسيلة المناولة في هذه الحالة بالروية.

ثالثًا: تصميم المخزن.

يلعب كل من التصميم الداخلي للمخزن وشكله العام دورًا كبيرًا في اختيار وسيلة المناولة المناسبة، حتى أنه في بعض الأحيان يفرض استخدام وسيلة أخرى، بالرغم منها أكبر ملاءمة لطبيعة العمل المخزني والманاولة فيه. لذلك يجب التنبه إلى ضرورة تحديد الوسائط المطلوبة قبل تصميم المخزن كي تؤخذ بعين الاعتبار، ومن امثلة المعوقات التي يفرضها تصميم المخزن وتحول دون اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة ارتفاع السقف، فقد يتضح أن السير العلوية والتلاوحة لا تناسب المخزن غير مرتفع بالشكل الكافي الذي يسمح باستخدامها.

رابعًا: خصائص المعدات ذاتها.

يعتمد قرار اختيار معدات المناولة المناسبة أيضًا على معرفة جميع خصائص ومخاطر وعيوب الأنواع المختلفة من المعدات، لذلك يجب اجراء دراسة تقديرية على هذه الخصائص بين الأنواع المختلفة التي تجري بينهامقارنة. وهناك عدد من العناصر يجب أن تتأكد من مدى توافرها في كل الأنواع، وبحسب درجة أهمية كل
من هذه العناصر في الحالة محل البحث يكون الترجيح واختيار وسيلة أخرى.

ويمكن تلخيص أهم هذه العناصر بما يلي وبالنسبة:

- المرونة: يفضل أن تكون الوسيلة المختارة مرنة في استخداماتها، بمعنى الا
  تقتصر إمكانياتها على عملية النقل المطلوبة وحدها، بل لها من القدرة على اداء
  عمليات متوازنة أخرى بالإضافة إلى المطلوب، وذلك يمكن تغيير الغرض المستخدمه
  من أجله إذا حدث تطور في وسائل النقل أو التصميم الداخلي للمخزن.

- سلامة استخدام الوسيلة وعدم تعرض للحوادث: من المعروف أن المناولة
  الآلية أكثر آماناً من المناولة اليدوية، إلا أن حدة الحوادث في المناولة الآلية أشد.
  ويلاحظ أن الحوادث قد تصيب العاملين الذين يستخدمونها، وأشخاص آخرين أيضاً
  يعملون في المسار الذي يغطيه مسار العدة، ولهم صلات بعملية المناولة، لذلك يجب ان
  يراعى عند اختيار وسيلة المناولة هذه الناحية ودراستها بعناية.

- أن تناسب الوسيلة المختارة مع ظروف العمل السائدة في مكان استخدامها.
  فإذا كانت العمليات السائدة لا تقبل الضوضاء أو الاصوات المزعجة، يجب أن تراعى
  هذه الناحية عند الاختيار، كما يجب مراعاة نوع الوقود المستخدم وما قد ينتج عنه
  من ادخنة وغازات لا تتفق مع جو العمل في المخزن.

- ان تتمتعي بسرعة اداء الوسيلة مع سرعة العمل المطلوبة.

خامساً: تكاليف استخدام الوسيلة.

يدخل عنصر التكاليف في المقارنة أيضاً لاختيار اسبب وسائل المناولة، وعلى
الأخير إجراء المقارنة بين بدائل اثبت كفاءتها للاستخدام وتناول دراسة التكاليف
العناصر الآتية:

- الكلفة المبدئية: ويقصد بها الثمن الذي يدفع مقابل الحصول على المعدات التي تقوم بدراسةها، وما تتكلف منه مصروفات تركيب أو اقامة إنشاءات جديدة لاستياع الوسيلة. وتتضمن هذه الكلفة أيضاً قيمة الوقت الضائع أثناء تجهيز استخدام الوسيلة.

- معدل الاستهلاك: ويعتمد ذلك على درجة تحمل المعدات واحتمالات التقادم للوسيلة.

- تكلفة التشغيل: يقصد بتكلفة التشغيل شحن الوقود والطاقة المحركة (كهرباء، إعادة شحن بطاريات التشغيل وقود...) الخ، وكذلك أجر العمال الذين يعملون عليها، وتكاليف الصيانة والإصلاحات وقطع الغيار، وتكلفة الأعمال المحتملة.

تلك هي الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند المقارنة بين وسائل المناولة لاختيار أسبيها، وتجرد الإشارة في هذا المجال إلى أنه من الأفضل عدم توسيع الوسائل المستخدمة كثيراً قبل استطاع إذا كانت الظروف تسمح بذلك، لأن هذا يساعد على توحيد طرق صيانتها ومحافظة عليها، وأمكانيته تبادل العاملين عليها.
الفصل الخامس
إجراءات التخزين

- الإجراءات في مجال تموين المخازن.
- الإجراءات في مجال الاستلام.
- الإجراءات في مجال تحميل المواد من المخازن الفرعية إلى المركزي والعكس.
- الإجراءات في مجال إرجاع المواد من ادارة الانتاج او الادارات الأخرى الى المخازن.
- الإجراءات في مجال فقدان الأصناف أو تلفها.
- الإجراءات في مجال صرف المخزون.
الفصل الخامس
إجراءات التخزين

تعتمد المشروعات في العادة على لوحات خاصة تتضمن الإجراءات اللازمة لتنظيم عملية التخزين، وتختلف هذه الإجراءات بنطاقها من منشأة إلى أخرى وذلك حسب أنواع الأصناف، وحركة المخزون، واتباع إدارة التخزين بالإجراءات الأخرى في المشروع. وستتعرض في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات التي ترد عادة في لوحات التخزين (والموارد المستخدمة والتي تختلف عدد نسخها من مشروع إلى آخر حسب ما يراه مناسبًا لظروفه) في المشروعات وذلك في المجالات الآتية:

الإجراءات في مجال تموين المخازن.

هناك إجراءات متعددة يتم بموجبها تنظيم عملية تموين المخازن يمكن تلخيصها فيما يلي:

يتتم صرف الاحتياجات من المخازن بواسطة أمر صرف نظامي على ضوء مستويات المخزون التي حددتها إدارة المشروعات والتخزين والجهة المستخدمة للصنف، فعند وصول المخزون إلى حد الطلب يحظر السير المخصص طلب شراء جديد فيه.

٣٤٩
الكميات اللازمة بشرط لا يتجاوز الحد الأعلى للتخزين. وبالنسبة للأسناف الجديدة ذات المواصفات الخاصة فتحول طلبات الحاجة إلى إدارة المشتريات مباشرة بعد التأشير عليها، وقد سبق أن أوضحنا هذه النقطة سابقاً. وفي حالة وجود أوامر شراء سابقة لم يتم تنفيذها تستعمل إدارة المشتريات لاتخاذ اللازم لتوريدها.

الإجراءات في مجال الاستلام.

المطلوب هو قبول المواد أو البضاعة الداخلة إلى المخازن من جميع المصادر سواء الداخلية أو الأقسام الداخلية. وتتضمن الأصناف الداخلة المواد، والأجزاء، والمنتجات المنتجة الصنع، ومواد الصيانة، وقطع الغيار وغيرها. وتترتب عملية الاستلام بالفحص لأن القبول النهائي لا يتم إلا بعد الفحص الذي تقوم به - كما أوضحنا في السابق - إدارة المشتريات بالاشتراك مع إدارة التخزين وذلك لإطمئنان على مستويات الجودة. وتم عملية الاستلام بإجراءات أساسية سنائي على ذكر أهمها فيما يلي:

1- عند وصول طلبات الشراء تقوم إدارة الشراء باخبار إدارة التخزين بوصول الطلبات لإجراء اللازم لاستلامها.

2- تقوم إدارة التخزين بتنسيق ممثليها للمشاركة في عملية الفحص والاستلام (لجنة الاستلام والفحص).

3- بعد عملية الفحص يحرر محضر إستلام توقع عليه لجنة الاستلام وتقبل الأصناف الموردة فيما إذا كانت مطابقة للشروط.

٣٥.
4- يقوم رئيس المخزون بتحرير اذن إضافة يوقع عليه أمين المخزون المستلم للطلبية.

5- ترسل صورة من اذن الإضافية للإدارة المالية لضمها لمستندات الشراء ومتابعته على الفاتورة قبل صرف قيمتها، أو اعتمادها.

6- يتم تخزين الأصناف في الأماكن المخصصة لها وتسجيل في بطاقات حركة الصنف.

الإجراءات في مجال تجويل الموايا من المخزون الفرعية إلى المركزية والعكس:

تنحركة الموجودات المخزنية من وقت إلى آخر من مخزن إلى آخر وخاصة في المصنعين الكبيرة الحجم التي تملك مخزنيا رئيسيا ومجموعة أخرى من المخزون الفرعية. وطبعا تختلف في هذه الحالة أجراءات الاستلام عن الاستلام من الموردين الخارجيين. وكقاعدة عامة ليس ثمة حاجة للرقابة على الجودة في حالة تحرك المخزون داخل المشروع الواحد، ولكن من المهم أن تراجع الكميات ومدى سلامتها من أي تلف. وعملية التحويل هذه لا تستلزم في العادة مستندات كثيرة سوى "اذن تحويل".

يعد المخزون الصادر عنه الكميات من أربع نسخ توزع كالتالي: نسختان إلى المخزون المستلم ونسخة لحاسيحة المخزون، ويحتفظ المخزون الصدر بالنسخة الأخيرة.

وإذا وجد أمين المخزون المستلم بعض الوحدات التالية أو الناقصة، يجب عليه اعداد تقرير بذلك من ثلاث نسخ واحدة لأمين المخزون الذي صدر المخزون عنه، ونسخة
لكات الحسابات في المخازن، والنسخة الأخيرة يحتفظ بها أمين المخزن المرسل إليه الكمية.

الإجراءات فيما يتعلق بارجاع المواد من إداره الإنتاج أو الإجراءات الخارجية إلى المخازن:

حدث كثرا أن ترجع إدارة الإنتاج أو الأدارات الأخرى بعض الوحدات التي تكون قد سحبها من المخازن والتي وجدتها فائضة عن الحاجة أو غير مناسبة لأغراض استعمالها. ففي هذه الحالة هناك إجراءات معينة يجب اتباعها ومستندات يجب كتابتها. ومن أهم تلك المستندات أخطار إرجاع بضاعة أو مواد إلى المخازن، ويحرر هذا المستند الجهة التي ترجع المواد من ثلاث نقش. ترسل نسختهما إلى المخازن أو المخزن الذي سوف يتسلم المردودات، وتحتفظ الإدارة التي أرجعت المواد بالنسخة الثالثة. وعندما تصل المواد المعددة إلى المخزن يجب مراجعتها وفحصها من حيث الكمية والسلامة، وعندما يظهر الفحص وجود بعض الوحدات التالفة أو الناقصة، أو كانت عند وصولها في حالة مختلفة عن التي كانت عليها، تطلب المخازن من هذه الإدارة أن تعدل من أخطار إرجاع المواد المخازن لكي يتفق مع الواقع، أو الالغاء الإخطار الأول واستبداله باخطار جديد.

وعند قبول المرجعات يقوم أمين المخزن باستكمال النسخة الأولى وارسالها إلى كاتب الحسابات لكي يجري القيود الدفترية التي تنضيف إلى رصيد المخزون الموجود.
الإجراءات في مجال فقاعة الإصانف أو تلفها.

عند فقاعة بعض الموجودات المخزنية أو تلفها نجد هناك إجراءات أساسية تتخذ.

- إبلاغ الجهات المختصة في المشروع بحدث التلف أو الفقدان فور حدوثه أو اكتشافه، لتلافي الإجراءات المناسبة حين ذلك.

- أجراء جرود فوري لتحقيق تحديد الكمية المفقودة أو المفقودة وتحديد المسؤول.

فإذا كان السبب في الفقدان أو التلف عن عمد يتم محاسبة المسؤول وفق اللوائح الداخلية. أما إذا كان السبب عن غير عمد ونتائجًا عن عامل خارج عن إرادة ومراقبة صاحب العهدة، تخصم الكمية المفقودة أو المفقودة من عهديته، وتحمل المشروع قيمتها.

الإجراءات في مجال صرف المخزون.

قبل أن نعرض ملخصاً للإجراءات المتبعة في صرف المخزون من المخازن، تجد الإشارة إلى أن هناك مسؤولية رئيسية تقع على عاتق أمين المخزون، وهي حفظ بطاقات الصف وتسجيل عمليات الاستلام والصرف فيها واستخراج الرصيد النهائي الذي يوضح الكمية الباقي في المخزون، وتجري عملية الصرف بموافقة مستند رسمي يسمى "أمر صرف" يوقع عليه صاحب الحق أو السلطة في سحب المخزون ويكون أمين المخزون على علم بأسمائهم ولديه نماذج عن توقعهم. وفيما يلي نموذج لأمر صرف رسمي للوضوح، حيث يعد عرضه ستوطع الإجراءات المتصلة في صرف.
المخزون من خلال مجالات معينة:

نموذج رقم (5)

<table>
<thead>
<tr>
<th>주문자</th>
<th>تاريخ</th>
<th>اسم الشركة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

اسم الهيئة الطالبة:

المخزون: رجاء صرف الأصناف المبينة فيما يلي:

<table>
<thead>
<tr>
<th>الملاحظات</th>
<th>التوقيع</th>
<th>الكمية</th>
<th>رقم أمر التشغيل</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

الصنف:

<table>
<thead>
<tr>
<th>رد أو رقم الصنف</th>
<th>اسم الصنف</th>
<th>وصفاته</th>
<th>حالة وجوده</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

نموذج صاحب السلطة: توقيع رئيس إدارة التخزين. توقيع رئيس المخازن. توقيع المستلم.

وستعم فيما يلي إلى توضيح الإجراءات الرئيسية المتبعة في صرف المخزون، وذلك من خلال مجالات معينة هي ما يلي:

التحقق من الحاجة:

1. يتم صرف المخزون من المخازن بمجرد وصول السندات الدالة على طلب وتوقيع عليها من الافراد أصحاب السلطة في التوقيع. ويوضح في هذا الطلب كل مواصفات المخزون المطلوبة صرفاً كما وردت في دليل.

204
توضيح المخزون - الذي سنأتي على شرحه لاحقاً - معبراً عنه بأرقام ورموز. وغالباً ما يحدث في الحياة العملية لا تكون التفاصيل المطلوبة في اذن الصرف كاملة أو كافية، ولذلك يقوم أمين المخزون أو المشرف المسؤول بالتحقق من هذه المواصفات والرموز والأرقام، وذلك لاكتشاف الأخطاء وتفاديها كي لا تحدث أي بليلة في حسابات المخزون وبطاقات الصنف عند تسجيل هذه الكميات المصرفية.

2- تعويض صرف المواد:
من حق أمين المخزون أن يضع الإجراءات التي يراها مناسبة وتساعد على سرعة صرف المخزون وتنبؤة حاجة الجهات صاحبة الحاجة. وعلي أبرز المسائل أهمية التي تواجه أمين المخزون في سرعة تلبية حاجة الأدوات في المشروع هي تعديد الطلبات الصرف التي لا تلتزم بمعدل معين، والتي تؤدي إلى كثرة عدد مرات المناولة. لهذا نجد أنه في العادة يلجأ أمين المخزون إلى تحديد أوقات محددة يتم فيها صرف الطلبات حيث يتم تجميع الطلبات وتصرف دفعة واحدة.

3- صرف المخزون على سبيل الإعادة:
في الكثير من المشروعات أدوات ومعدات تستخدمها معظم الأقسام التشغيلية ويكون استخدامها لفترات محددة مؤقتة، لذلك لا يعقل أن يشتري كل قسم أدوات خاصة له، لأن تكلفة ذلك ستكون عالية، لذلك تلجأ إلى شراء أدوات واحدة وتقوم الأقسام باستعارتها من المخزون حين الحاجة إليها. وفي هذه الحالة لا بد من توفير سجل خاص بدون فيه اسم الوحدة أو القسم المستعمر، وتاريخ وساعة الاستعارة.

255
والاستلام، وتوقيع الجهة المستفيرة في هذا السجل ما يفيد استلامها للعدة ومسؤوليتها عن سلامتها.

4- الصرف من المخازن إلى خارج المشروع:

إن الإجراء المتبع في هذا المجال هو أن تختر إدارة التخزين ومن ثم أمين المخزن قبل مدة معقولة بطلب صرف المخزون والذي يكون في العادة سلعاً مدته، الصنع، والغاية من ذلك هي إتاحة الفرصة للمخزن لتهيئة الطلب بشكل مناسب، وعلى الأخص إذا كان بحاجة إلى تعبئة وتفليف. ويتضمن الطلب في المادة الكمية الطلبية، واسم العميل وعنوانه، والطلبات الخاصة بالتعبئة والتغليف، والمعلومات المطلوبة ووضعها على البوابات، فبمجرد وصول الطلب للمخزن يقوم العاملون فيه بتجهيز ما هو مطلوب فيه وشحنه للعميل مع إخطار بالشحن الذي يعد من أربع نسخ، واحدة لإدارة المبيعات، والثانية للإدارة المالية، والثالثة للعميل، والرابعة تحفظ لدى أمين المخزن كمستند رسمي لعملية الصرف.
الفصل السابع
الرقابة على المخزون

- مفهوم الرقابة على المخزون.
- ضبط حركة المخزون.
- مراقبة دوران الاصناف المختلفة من المواد المخزنة.
- توصيف وتصنيف وترميز المخزون.
- السجلات والمستندات المخزنية.
- جرد المخازن.
- قواعد حماية المخزون.
- التخلص من الاصناف الزائدة أو البطيئة أو التالفة.
- تقويم أداء وظيفة التخزين.

٣٠٧
الفصل السابع

الرقابة على المخزون

مفهوم الرقابة على المخزون

الرقابة بشكل عام وظيفة إدارية يتم بموجبها التأكد والتحقق من أن ما يتم فعلاً هو المقصود أصلاً، وهي تهدف إلى كشف الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها، واتخاذ الإجراء المناسب لتفادي وقوع الضرر حاضراً ومستقبلًا. ولتتمكن الرقابة من تحقيق هدفها، لا بد من وجود خطة ومعايير تعمد عليها في قياس وتصحيح الأداء. فبغيابها لا يمكن للرقابة أن تحقق الغاية المرجوة منها.

وبالنسبة للرقابة على المخزون فهي نوع من أنواع الرقابة، المقصود منها التحقق من أن العمل المخزني ينفذ بشكل سليم كما خطط له، وتهدف إلى ما يلي:

- التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد والمستلزمات لتغذية خطوط الانتاج باحتياجاتها بما يضمن استمرارية العمليات الإنتاجية.
- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن وعلى الأخص تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون.

٣٠٩
لتحقيق هذه الرقابة المخزنية لا بد من وجود نظام للرقابة يتضمن الأعمال الآتية التي يعتبر بعضها بمثابة معايير تُعتمد عليها الرقابة على المخزون في عملها. وفيما يلي هذه الأعمال:

1- تحديد مستويات التخزين التي على ضرورة تقييم المخازن بصرف المواد للجهات الطالبة، وقد سبق لنا أيضاً أن شرحنا هذا الموضوع.

2- ضبط حركة المخزون بعرفة أرصة المخزون في أي وقت.

3- مراقبة دوران الإصناف المختلفة من المواد.

4- تصنيف وتمييز أصناف المخزون وذلك للسهولة في الوصول إليها والرقابة عليها.

5- تنظيم وحفظ سجلات المخزون لاحكام الرقابة على المخزون.
6- جرد المخازن للتأكد من عدم وجود أي تلاعب أو سرقة من الموجودات المخزنية.

7- حماية المخزون من التلف وسناتي على شرح هذه الأعمال بالتفصيل وعلى التوالي ما عدا العمل الأول بسبب شرحنا السابق له.

ضبط حركة المخزون.

يقصد بضبط حركة المخزون المراقبة المخزنية على الكمية والقيمة، حيث بمقتضىها يمكن في أي وقت عرفة الرصيد المخزني من الأصناف الموجودة من
حيث الكمية والقيمة. ويتم ذلك بواسطة استخدام بطاقات الصف، إذ يعد لكل مادة
أو صنف بطاقة خاصة به تحتوي على بيانات متعددة أهمها ما يأتي: اسم الصنف
ورقمه ورمزه، مستويات تخزينه الثلاثة، الكميات الصادرة والواردة، والرصيد
المتبقي، والقيمة.

وفهما يلي نموذج عن بطاقة الصف:

نموذج رقم (٦)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاسم الماداة:</th>
<th>رقم ورمز الصف:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مستوى اعادة الطلبات:</td>
<td>الحد الأدنى للتخزين:</td>
</tr>
<tr>
<td>المكان، الرف:</td>
<td>الحد العلوي للتخزين:</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>الموارد</th>
<th>الرصيد</th>
<th>المنصرف</th>
<th>تاريخ</th>
<th>رقم الصرف للجهة الطالبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>كمية</td>
<td>قيمة</td>
<td>كمية</td>
<td>قيمة</td>
<td>قيمة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ويتم تنظيم هذه البطاقة عادة من نسختين الأولى وبقية لدى أمين المخزن يسجل
عليهما حركة الصف لعرفة الرصيد الذي أصبح عليه عند كل عملية صرف أو اضافة،
والنسخة الثانية توضع في جهة مركزية لديها كافة بطاقات الأصناف المخزنة، وذلك

٢٦١
تسهيلًا مهمة ضبط ورقابة حركة المخزون دون حاجة للذهاب إلى موقع كل صنف وسحب البطاقة الخاصة به والاطلاع عليها. وبالإضافة لذلك تستخدم الرقابة على البطاقة الأولى، وذلك عن طريق المقارنة بينهما، ضمانًا لعدم التلاعب فيها أو فقدانها. وعند إتمام رقابة الصنف يجب جرد الكمية الموجودة فعلًا ومتابعتها مع الرصيد في البطاقتين، وعمل رقابة جديدة وارسل القديمة للمراجعة.

مراقبة بعض الإصناف المختلفة من المواد المخزنة.

يجب أن يقوم رجال المخازن والمشرفيون على السجلات بمراجعة سجلات المخازن في فترات دورية وتحديد الأصناف التي لا تتحرك من المخازن على الإطلاق لفترة من الزمن، أو تتحرك بمعدلات بطيئة جداً. والغرض من هذه الرقابة هو تحديد أسباب هذا البقاء حتى يمكن بعدها أن يوصي قسم الرقابة المختص باستبعاد بعض الأصناف من المخازن طالما أنها لم تعد مطلوبة على الإطلاق، وتقليل كمية المخزون بالنسبة للأصناف التي تتحرك بمعدلات بطيئة، ثم عمل كل الترتيبات الخاصة بالاستبعاد والتقليل في قوائم المخزون وفي دليل التوصيف.

وتظهر أهمية هذا العمل الرقابي في أنه يخفض من كلفة التخزين - بالنسبة للمواد الزائدة أو البطيئة الحركة - التي تشمل عدم الاستفادة من الأموال المجمدة فيها في الاستثمار في مجالات أخرى، وخطر تقادمها، ونفقة الاحتفاظ بها وحمايتها... الخ. وبالطبع كل ذلك له تأثير على ربحية المشروع.

٣٦٨
تتكون الوجودات المخزنة من عدد من الأصناف، حيث قد يصل هذا العدد في بعض المشروعات الصناعية إلى مئات، وكل صنف قد يتميز بخصائص ومواقف تختلف عن الأصناف الأخرى مما يصعب حفظها وتنكيرها. لهذا تتم إدارة التخزين بهدف تسهيل الرقابة على المخزون، وعمليات الجرد، والوصول إلى مكان الصنف بسرعة ويسر إلى استخدام تصنيف وترميز أو تمييز الوجودات المخزنية الذي يحقق بها هذا الهدف. ويمكن تعريف عملية التصنيف والتمييز بأنها عمل يتم بموجبه تقسيم الأصناف المتوقعة التي تتكون منها الوجودات المخزنية (المخزون) إلى مجموعات رئيسية متشابهة أو متجانسة وفق أسس أو معايير محددة، وقد يحتاج الأمر في بعض الاحيان إلى تقسيم كل مجموعة رئيسية إلى مجموعات فرعية بحيث كل مجموعة تضم عددًا من الأصناف. وبعد هذا العمل تعرف كل مجموعة وكل صنف فيها بوصف واضح ومفهوم وواقعي، ويعطي لها رمزًا معيناً للدلالة عليها، بغية تسهيل الوصول إلى الصنف bạcألة جهد وقت.

لا شك أن عدم استخدام التصنيف والتمييز سيؤدي إلى تأخير الاتصال بسبب عدم السرعة في صرف المخزون الناتج عن الأضرار في الوقت والمجهود عند البحث عن الصنف المطلوب، أو عند الخطا في تسليم صنف غير المطلوب.

أولاً: توصيف المخزون.

هناك العديد من الطرق في تحديد الاصناف المطلوبة يمكن تلخيصها بما يلي:
1- التوصيف الكامل: أن التوصيف الكامل قد يشمل معلومات كثيرة منها:

- الاسم العلمي أو الفني أو التجاري
- أغراض الاستخدام
- القياسات
- التركيب الكيميائي والفيزيائي لبعض المواد
- شروط التخليص ومدى القابلية للمحافظة عليه أثناء النقل والتخزين

2- التوصيف بالرتب:

وتكون عادة محددة عالمياً أو محلياً كالقطن والحبوب والسكر الخام والمحاصص وبيئة المغادن، حيث تكون على شكل رتب مثل القطن طويل التيلة، ومتوسط التيلة وقصير التيلة، وهكذا بالنسبة للمواد الأخرى.

3- التوصيف بالعينات:

تطلب بعض المنتجات بعض العينات قبل عملية الشراء حيث تقوم بفحصها من حيث المواصفات والجودة وفي الغالب فإن الاعتماد على العينات يتم في حالة السلع التي تشتري بشكل متقطع والمواد ذات الكلفة البسيطة والتي لا يوجد مقرر لوضع مواصفات لها.

4- التوصيف بالإدارة:

أن التوصيف بالإدارة يستخدم في حالة طلب المكائن والأجهزة والأدوات

١- عصمت حسين جعفر، "الإدارة العلمية للمخزين والمخازن والمشتريات"، دار الحرية للطباعة، بغداد، ١٩٨٣، صص ٢٢٠-٢٣٢.
الاحتياطية حيث يفترض أن يتوقف فيها كفاءة وقورة معينة، ولتحتاج هذه الطريقة إلى حيزة المادة المطلوبة لفترة معينة لتتأكد من أنها قادرة على القيام بالإبادة المطلوبة.

ثانياً: تصنيف الخزين.

يمكن القول أنه نظراً لأن التصنيف هو وضع العناصر معاً وفقاً لما يجمعها من مظاهر التشابة، فمن الطبيعي وجود عدد كبير من التصنيفات، فيمكن أن يكون التشابة في الحجم، أو الوزن، أو الصالبة، أو في القابلية للكسر، أو في المرونة... الخ. كذلك يمكن أن يكون التصنيف وفقاً للموقع الجغرافي أو مدة التخزين. إذا، هناك تصنيفات متعددة يمكن للمشروع أن يختار التصنيف أو الطرق التي تناسبه، وسنأتي على شرح عدد من الطرق لتقسيم وتصنيف الخزين:

- التصنيف وفقاً لطبيعة الأصناف (1):

- مجموعة المواد الأولية: وتشمل جميع العناصر التي يشتريها المشروع لجري عليها عمليات انتاجية لتحويلها إلى منتج نهائي. وقد تكون هذه المواد في شكلها الطبيعي كالقطن الخام في صناعة الفرز والتشيي، أو قد تكون في شكل خامات أجريت عليها بعض العمليات الصناعية.

- مجموعة قطع الغيار: وهي القطع الداخلية في تركيبات التجهيزات، وهي قد تشتري جاهزة أو قد تصنع داخل المشروع.

- مجموعة المستلزمات غير المباشرة: وهي العناصر أو الأصناف التي

(1) أحمد كمال عزام، "إدارة المواد والخزانات"، مجلة مصورة للكفاءة الإنتاجية، العدد الثالث، القاهرة، 1978، ص. 23-21.
يشتربيا المشروع ولا تدخل مباشرة في تكوين المنتج النهائي، إنما تساعد في عمليات الانتاج والبيع ومن أمثلتها: الزيوت، الشحم، الوقود، مواد التعبئة والتخليط.

- مجموعة الأجزاء التامة الصنع المشتراع: وهي عناصر لا تحتاج إلى عمليات تشغيل وإنما تدخل في تجميع المنتج النهائي كأطارات السيارات في صناعة تجميع السيارات.

- مجموعة الأجزاء أو المواد تحت التشغيل: وهي المواد التي مرت برحلة تشغيل معينة ثم أودعت في مخازن فرعية في انتظار تجميعها أو أجراء عمليات صناعية إضافية عليها لاتخاذ شكل المنتج النهائي.

- مجموعة المنتجات الجاهزة: وهي السلع المنتجة في صورتها النهائية التي تدخل في انتظار بيعها.

- مجموعة الخلفات الناتجة عن العمليات الصناعية.

- التصنيف وفق العمر الانتاجي:

يمكن تصنيف المخزون هنا إلى مجموعتين:

- الأصناف المستدامة: وتشمل جميع المستلزمات التي يستخدمها المشروع في نشاطها والتي يزيد عمرها الانتاجي عن سنة مالية واحدة كالآلات والسيارات... الخ.

- الأصناف الاستهلاكية: تشمل هذه المجموعة كافة المستلزمات التي يحتاجها ويستخدمها المشروع خلال نشاطه، والتي لا يزيد عمرها الانتاجي عن سنة مالية واحدة، كالوقود والزيوت والقرطاسية... الخ.
2- التصنيف وفق معدل دوران الصف:

يتم التصنيف بوجب هذه الطريقة وفقاً لمعدل تكرار طلبيها حسب ما يلي:

- مجموعة الأصناف المتكررة: وتشمل الأصناف التي ينكر شراؤها وسحبها من المخازن بمعدلات عالية ولعدة مرات في الدورة الإنتاجية أو المالية للمشروع.
- مجموعة الأصناف البطيئة الحركة: وتشمل الأصناف التي لا تتحرك من المخازن لفترات طويلة من الزمن، أي التي تتحرك بمعدلات بطيئة.
- مجموعة الأصناف العادية: وتشمل الأصناف التي يكون معدل دورانها عادياً خلال العام.

4- التصنيف وفق طريقة المناولة والنقل:

يمكن تصنيف المخزون بوجب هذه الطريقة إلى عدة مجموعات حسب طبيعة المخزون، فعلى سبيل المثال يمكن تصنيف المخزون إلى:

- مجموعة الأصناف السائبة.
- مجموعة الأصناف المعبأة.
- مجموعة الأصناف السائئة.

5- التصنيف وفق درجة خطرة الصف:

هذه الطريقة في التصنيف تعتمد على احتياجات الأمن الواجب توفيرها عند نقلها لكل نوع مثل:

- مجموعة الأصناف القابلة للاشتعال.
- مجموعة الأصناف القابلة للكسر.
ويشكل عام وبعد استعراضنا لعدد من طرق التصنيف يمكننا القول إنه يمكن للمشروط أن يستخدم أكثر من طريقة تصنيف مخزونه، وذلك على ضوء طريقة المخزون الخاصة، وعلى وجه التحديد على ضوء طبيعة المخزون الموجود لديه. وبعد اختيار طريقة التصنيف يجب القيام بتحديد المجموعات الفرعية التي تشكل عليها المجموعة الرئيسية - وهو ما يسمى بالتصنيف النوعي. فعلى سبيل المثال مجموعة المواد الأولية تقسم إلى قطان مخمل أو قطن خام غير مطبوخ أو خيط غزل... الخ. وبعد القيام بالتصنيف النوعي، يجب تحديد الإضافات والعناصر التي تتدرج تحت كل قسم، فعلى سبيل المثال القطن غير المخمل يشمل: قطن طويل التيلة، قطن قصير التيلة وهكذا. وتجدر الإشارة إلى أنه قد لا يحتاج المشروع إلى مثل هذا التصنيف الفرعي، وذلك عندما لا تستدعي طبيعة المخزون لديه مثل هذا التفريع.

ثالثا: ترميز المخزون:

ان الطريقة العادية للتعرف على مفردة من مفردات المخزون هي ببساطة القيام بوصفها الذي قد يكون طويلاً في بعض المفردات ذات المواصفات الممتعدة والمعقدة، حيث يشار إلى هذه المواصفات عند عملية الاستلام والصرف. ولا شك أن هذا العمل غير مرضي لأنه يتطلب أعمالاً كتابية كبيرة في كل مرحلة من مراحل الاستلام والصرف. لهذا السبب أصبحت إدارة المخزون تعتمد على استخدام رموز معينة للدلالة على كل صنف أو مفردة من المخزون، أي يخصص رقم أو رمز معين لكل صنف خاص به، بحيث يكفي بالإشارة إلى الرمز للدلالة على الصنف ومواصفاته.

382
إن عملية الترميز تحقق للمشروع فوائد متعددة أهمها ما يلي:

- إمكانية تمييز المواد بدقة متاحة.
- تسهيل إنجاز عمليات الشراء إذا كانت الرموز المستخدمة هي نفس الرموز المستخدمة من قبل.
- يحقق الكفاءة في مراقبة حركة الأصناف وتوفير صرف أصناف بالخطأ أو شراء مواد خارج الإصالة في المخازن.
- تسهيل عمل الحاسوب الآلي عن طريق استخدام الترميز.
- يسهل عملية الجرد ويخفض تكاليفه.

وفي الواقع هناك العديد من الرموز والاستبانات التي تستخدم لتمييز عنصر المخزون، ولكن استخدامها يتوقف على ظروف المشروع الذي يطبق فية. فقد يعتمد استخدامها على طبيعة عنصر المخزون أو على الغرض الذي تستخدم فيه، أو غير ذلك من الظروف التي تتفق مع الظروف السائدة. ويشكل عام نجد هناك عدداً من الأساليب التي تستخدم في تمييز أو ترميز المخزون نذكر منها:

1- الألوان: يوجد بها خاصية لكل مجموعة من المجموعات لوناً معيناً خاصاً بها يدل عليها. وتستخدم الألوان في العادة لتمييز المواد الطلاع، وختام الغزل، الخ. ويمكننا القول إن استخدام الألوان محدود، على اعتبار عدم إمكانية استخدامها في تمييز أصناف كثيرة.

---

1. عصمت حسين جعفر، "مرجع سابق"، ص: 260.
الحروف الهجائية: ويميزها بعض لكل مجموعة والأصناف التي تشتمل عليها حرفاً هجائياً، بحيث يكون لكل مجموعة منصوب بناءً عليها حرفًا يميزها ويبعد عن المجموعات والأصناف الأخرى. تتميز الحروف بسهولتها ويوالد، إلا أنه يؤخذ عليها أن مداها محدود بعدد الحروف الهجائية، ويплат على هذا الأسلوب ما يلي:

- الأسلال: س
- النحاس: ك
- الراح: ل
- الريبو: ق
- الانتيبي: ق

- الأرقام: ويميزها يتم تمييز المخزون وما يشمل عليه من مجموعات وأصناف وذلك عن طريق إعطاء كل مجموعة وكل صنف رقمًا يميزها ويتميزها عن غيرها وغيره من المجموعات والأصناف. يتميز هذا الأسلوب بسهولته ويوالد، وإشاع نطاق عمله، إذ يمكن استخدام الأرقام المركبة في عملية التمييز وذلك على النحو التالي: (1)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرمز</th>
<th>المادة</th>
<th>الرمز</th>
<th>المادة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5</td>
<td>الأسلال</td>
<td>1</td>
<td>حديد</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>كتل</td>
<td>2</td>
<td>نحاس</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>الراح</td>
<td>3</td>
<td>الريبو</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>الانتيبي</td>
<td>4</td>
<td>الريبو</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. أحمد كمال عزام، "مراجع سبق نكره"، ص: 27.
الصعوبة في استخدام هذا النظام تزداد عند زيادة عدد المنتجات التي تتجاوز الألف حيث يصعب تذكرها. وإذا كانت هناك أصنافاً فرعية ضمن الصفح الرئيسي يعنى رقمياً أيضاً ضمن الرقم الأساسي على النحو التالي:

1- 1-1 , 2-2 , 3-3

2- 2-1 , 3-2 , 2-2

الأسلوب المركب:

وهنا مزيج من النظام الهجائي والرقم البسيط، وهو يتيح مدى أوسع

للإصناف فمثلًا:

ن 5 = أسلاك نحاس

أ 7 = الواح الم_ERRORS

ح 8 = أتربات حديد

وتجدر الإشارة إلى أنه مهما كان أسلوب الترميز المستخدم فلا بد أن توفر فيه

الوصفات الآتية:

- يجب إعطاء رموز لجميع المواد المخزونة..

- ثبات الرموز وعدم تغييرها إلا عند الضرورة القصوى.

- أن يتسم بالبساطة وعدم التعقيد.

- إعطاء رموز متشابهة للمواد التي تكمل بعضها الآخر.

- أن تكون الرموز واضحة مفعماً للالتباس.

وبعد القياس بعملية الترميز يتوجب إعداد دليل يتضمن المجموعات وتفصيلاتها

٣٧١
وتوصيفاتها والرموز الدالة عليها، ونشره على شكل سجل يعرف بـ "دليل المخزون" الذي يجب أن يصمم بشكل جيد ومدروس وبشكل يسهل عملية الرجوع إلى أي صنف أو مفردة مطلوبة بسرعة، وأن يسمح بإضافة أصناف جديدة إليه دون إثارة أي بلية فيه، ومراعاة عدم تكرار بعض الرموز كي لا تثير أي تشويش لدى الفرد.
ومن المفضل أن يشار في الدليل إلى المكان الموجود فيه الصنف داخل المخزون، ولا منع من استخدام رموز أيضاً للدلالة على موقع الصنف داخل المخزون، فالرمز الفلاطي مثلاً يدل على وجود الصنف في المكان الفلاطي في الرف كما في الدرج رقم كذا. إن استخدام هذا الأسلوب يساعد كثيراً في سهولة الوصول إلى مكان الصنف، ولا يأس من استخدام خريطة داخلية توفر أمكناً تخزين المجموعات والأصناف.

السجلات والمستندات المخزنية.

حيث أن الرقابة على المخزون تعتمد على وجود حقائق وبيانات لا يمكن توافرها إلا عن طريق الاحتفاظ بالسجلات الوافية الواضحة، لذا يجب أن تكون الأممية بمكان أن تقوم وظيفة التخزين بتنظيم السجلات التي تحتاج إليها في عملية الرقابة، وإعداد الدورات المستندية (النماذج) اللازمة لتفعيل هذه السجلات بالبيانات التي تحتضن عليها أدوات متعددة في المشروع في عملها كإدارة الإنتاج، والمشترات، والمالية، ونظرًا لأهمية هذه السجلات والمستندات يستوجب الأمر أن تنظم بشكل واضح، بعيدة عن الارشف والتعقيد، يجب أن تكون هذه السجلات معينة من الوقف

٣٧٢
الحالي وحديثة كلما أمكن، كي تعكس أحدث موقف للمخزون لتحقيق أهداف الرقابة عليه. ولا شك أن أنواع وتفضيلات البيانات التي تحتويها سجلات المخازن تختلف من منشأة لأخرى، وقد أصبحت تستخدم الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات الموجودة فيها، لتوفيرها في أي وقت دون الحاجة إلى حفظها في واحات. وفيما يلي أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها جراء استخدام الحاسبات الآلية:

- معرفة رصيد كل صف من المخزون في أي وقت دون الحاجة إلى حصر أو عدد الوحدات.
- حلقة الوصول بين المخزون الفعلي وحسابات المخزون.
- تعمل على تحقيق السرعة في العمل وخاصة في طلب الشراء وصرف المواد.
- تسهيل عمليات الجرد.
- سرعة الوصول إلى أماكن التخزين.

ولا بد من الإشارة أخيراً إلى بعض أنواع السجلات التي تستخدم عادة في مجال عمل التخزين وعلى الأخص الرقابة على المخزون:

1- سجل أستاذ المخازن: يقيد فيه جميع عمليات الاستلام والصرف بحسب تسجيل أرقامها مع بيان الكمية والقيمة، وفي العادة يكون لكل مخزون دفتر يومية خاص به، وفيما يلي نموذج توضيحي لهذا السجل.

٣٧٣
<table>
<thead>
<tr>
<th>الوصي</th>
<th>الصرف</th>
<th>الوارد</th>
<th>ملاحظات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

سج الالحة:  ويسجل فيه جميع أصناف المخزون الموجودة في المخزن مع تحديد الكميات والقيمة، وأي إضافة أو صرف أو الغاء للاصناف تسجل فيه. وفيما يلي نموذج توضيحي لهذا السجل، مع الإشارة إلى أن هذا السجل يخصص بطاقة خاصة لكل صنف على حدة:

374
نموذج رقم (8)

الرمز: 
الخزنة: 
الحالة الإعلان: 
الوصف: 
المستوى الإعدادي: 
وحدة القياس: 

<table>
<thead>
<tr>
<th>التاريخ</th>
<th>رقم المستند</th>
<th>الوارد</th>
<th>المنصرف</th>
<th>الرصيد</th>
<th>التوقع</th>
</tr>
</thead>
</table>

3- سجل محاضر الجرد، وسجل فيه نتائج عمليات الجرد التي تتم في الخزنة.

4- سجل الزيادة والتقص، وسجل فيه الزيادة أو التقص في العهدة والسبب، التي أدت إلى حدوث ذلك مشفوفة برأي مدير الخزنة والرئيسي المختص، كما يسجل فيه جميع الاصناف التي تتلف بسبب السرقة أو الحريق أو التلاعب ...

٤٧٥
تباعاً أمام كل حادث ما اتخذ من إجراءات حياله والأدوار التي مر بها الحادث.
5- سجل لقيد الاصطان المصرف برسم الإعادة أو الإصلاح، حيث يسجل اسم الصنف ورقمه وتاريخ استلامه، واسم المستلم.
وفيما يتعلق بالمستندات المخزنية تعرض فيما يلي المستندات الشائعة في الاستخدام:
1- مستند الاستلام المخزني:
يتطلب هذا المستند عند استلام السلع من قبل المورد بعد أن يتم الفحص والتأكد من الكمية والنوعية ومقارنة ذلك مع أمر الشراء وقائمة المورد، بعد ذلك يقوم أمين المخزن بتوقيع على هذا المستند. ينظم هذا المستند بعدة نسخ حيث ترسل نسخة منه إلى:
- الشؤون المالية لتفتيش الكميات والأسعار في سجلاتها وتسديد الثمن إلى الموردين.
- الرقابة على المخزون لإضافتها إلى أرصدتها.
- الإدارة الطلبية لاعلامها بأن المواد التي طلبتها قد وصلت إلى المخازن.
- إدارة البيعات في حالة المشتقات التجارية.
وفي الواقع ليس هناك شكل معين لهذا المستند وذلك لاختلاف طبيعة العمل وحجم النشاط الذي تمارسه المشتقات، وفيما يلي نموذج توضيحية لهذا المستند:
<table>
<thead>
<tr>
<th>الوجه الموردة:</th>
<th>رقم المستند:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رقم الأمر الشراء:</td>
<td>تاريخ المستند:</td>
</tr>
<tr>
<td>الملاحظات:</td>
<td>الملاحظات:</td>
</tr>
<tr>
<td>سعر الشراء:</td>
<td>سعر الشراء:</td>
</tr>
<tr>
<td>المواصفات الكمية:</td>
<td>المواصفات الكمية:</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم المادة:</td>
<td>رقم المادة:</td>
</tr>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>فلس</td>
</tr>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>فلس</td>
</tr>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>فلس</td>
</tr>
<tr>
<td>دينار</td>
<td>فلس</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ختم وتوقيع أمين المخزن:

دقت من قبل:

2- مستند الصرف المخزني:

يحتوي هذا المستند على المعلومات التي يتم ثبتيها عن الكميات التي تصرف من المخازن بناءً على الطلبات التي تقدم من قبل الديوانات المختلفة في المشاورة للتفصيل. يقوم إداري الموظف بتجهيز المواد والسلع التي تحتاجها. حيث تقوم الهيئة العالمية بتفصيل طلب التجهيز الذي يتم الموافقة عليه من الشخص المخول بالموافقة على الصرف. بعدها يصل هذا الطلب إلى قسم المخازن حيث يتم عملية الصرف وفق مستند ينظم لهذا الغرض.

٣٧٧
وبإكمال هذه العملية يمكن الانتقال إلى التقاطعات المطلوبة، وأيضاً الاتصال بالجهة المالية والرقابة على المخزون، والجهة المالية، وقسم المخازن.

وفيما يلي نموذج توضيحي لهذا المستند:

نموذج رقم (10)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الجهة المالية:</th>
<th>قسم المخازن:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>رقم الطلب:</td>
<td>رقم المستند:</td>
</tr>
<tr>
<td>تاريخ الطلب:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>سعر الوحدة:</td>
<td>رقم المادة</td>
</tr>
<tr>
<td>كمية الوحدة:</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>كمية المطلوبة</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>قطعة فيلا</td>
<td>دينار</td>
</tr>
</tbody>
</table>

استلمت من قبل: رحلة إلى بطاقة المخزن اسم وتوقع أمين المخزون: من قبل

الاسم والتوقيع: رحلة إلى سجل الاستاذ: من قبل

278
3- مستند تمويل مخزني:

تستخدم هذا المستند في الحالات الآتية:

1- عند نقل مواد وسلع من مخزنة إلى مخزنة أخرى.
2- عند نقل مواد وسلع من المخزنة الرئيسية إلى المخزنة الفرعية.
3- عند تحميل مواد أو سلع فائضة عن حاجة عملية معينة إلى عملية أخرى.

ويتم تنظيم هذا المستند لإثبات عملية التحويل، حيث تقوم الجهة المصدرة بتنظيم المستند وترسله إلى الجهة المكونة إليها ويوقع من قبل أمين المخزنة المكونة وأمين المخزنة المكونة إليها، ويعمل بثلاث نسخ ويرسل إلى: الجهة المكونة إليها، والرقابة على المخزنة والجهة المكونة إليها.

وفيما يلي نموذج توضيحي لهذا المستند:

نموذج رقم (11)

<table>
<thead>
<tr>
<th>قسم المخزنة:</th>
<th>رقم المستند:</th>
<th>تاريخ المستند:</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>الملاحظات</th>
<th>السعر الكلي</th>
<th>الكميات</th>
<th>المواصفات</th>
<th>رقم المادة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

توقيع المسؤول عن الجهة المكونة إليها
توقيع المسؤول عن الجهة المكونة إليها

379
جرب المخازن.

جرد المخازن عملية راقية يتم بموجبها مقارنة رصيد كميات المخزون من الأصناف المختلفة كما توضحها السجلات، مع الكميات الموجودة فعلًا في المخازن.

وذلك بناءً:

1- التحقق من دقة سجلات المخازن.

2- مقارنة الأرقام التي تعكس رصيد المخزون بالواقع الفعلي الموجود في المخازن.

3- اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة أو الاختلاس.

4- تحديد نقاط القوة أو الضعف في نظام المخازن أو في إجراءات الرقابة على المخزون.

وتم الجرد في العادة في نهاية السنة المالية وقبل إعداد الميزانية العمومية ولدة معينة، حيث يوقف العمل في المخازن طوال فترة عملية الجرد. لنجاح عملية الجرد يجب مراعاة نقاط متعددة أهمها ما يلي:

1- تحديد المسؤول عن عملية الجرد شخصيًا وبالاسم.
2- تحديد مسؤولية كل فرد في عملية الجرد بشكل واضح.
3- إيقاف العمل المخزني كليًا أثناء عملية الجرد، بحيث لا تكون هناك عمليات صرف أو استلام.
4- إيضاح طريقة الجرد وأسلوب العمل للمؤسسين على القيام به.

---
1. محمد سعيد عبد الفتاح، "مرجع سبق ذكره". ص: 516.
28.
- شمل عملية الجرد المخزني لمجموع الموجودات المخزنية، حتى ولو كانت بعض الموجودات لا تدخل في ملكية المشروع، حيث يجب حصرها ووضعها في مكان خاص.

- إرجاع جميع المستلزمات التي خرجت من المخزن على سبيل الإعداد وذلك قبل البدء بعملية الجرد.

ويعتمد القائمون بالجرد في العادة على قوائم تحمل معلومات عن الأرصدة من حيث كمياتها ومواصفاتها، وسعر الوحدة... الخ، حيث على ضوء هذه القوائم يتم مقارنة الفعلي بها لتحديد الفروقات سواء بالزيادة أو بالنقصان الذي يعبر عنه بالعجز.

وقد جرت العادة أن يكون هناك مسموحات بنسب معينة بسيطة لكل صنف لا يحسب أمين المخزن عن العجز إذا لم يتجاوز هذه المسموحات، وبالتالي لا حاجة لتعديل الحسابات في مثل هذه الحالة. أما إذا كان العجز يفوق النسب المسموح بها، فقد يتطلب أمين المخزن فورًا تبرير أسباب العجز، إذ قد تكون لجنة الجرد قد أخطأت في عملية الجرد لبعض الأصناف لأي سبب كان. وينصح أمين المخزن القيام بالأعمال الآتية التي قد تساعده في كشف أسباب الفروقات:

1. التأكد من عدم وجود أخطاء حسابية في بطاقات الصفن والسجلات المخزنية.

- التأكد من عدم وجود أخطاء في المستندات المخزنية الأساسية (الصرف، الاستلام، الإعارة).

381
الطلب بإعادة الجرد ثانية من قبل لجنة أخرى، فيما إذا كانت اللوائح تسمح بذلك.

وعند فشل أمين المخزن في تبرير العجز يطلب منه التوقيع على كشف نتائج الجرد التي تثبت مواقفته وعلمه يوجد مثل هذه الفروق وقد تعد بعض المشروبات نماذج خاصة يكتب فيها المعلومات اللازمة عن هذه الفروق التي يوافق عليها أمين المخزن، وتبلغ الهيئة المختصة في المشروع لاتخاذ التدابير اللازمة حيال ذلك، وعلى الأخص إجراء التسوية الضرورية في السجلات والحسابات بقيمة الفروق التي أظهرها الجرد.

وأجرد المخازن نوعان من الطرق: الأول ويعتمد على إخفاء الأرقام الحقيقية أو أرصدة المخزون عن القائمين بعملية الجرد الفعلي، وكذلك إخفاء مواصلات المخزون، ولا يسمح لهم بالنظر إلى بطاقات المخزون، حيث يضطر هؤلاء إلى الاعتماد على أنفسهم في عملية جرد المحتويات وتسجيل أرصدتها الفعلية ومواصلات الأصناف. ميزة هذا النوع أنه يجعل رجال الجرد يعتبرون على أنفسهم في عمل الجرد دون التأثر بأي اتجاه موجود في قوائم الجرد. إلا أنه يؤخذ عليه بأنه يحتاج إلى رجال جرد مدربين وعلماء تاماً بممارسات الأصناف، أضف إلى ذلك أن هذا النوع يحتاج إلى وقت طويل لإنهاء عملية الجرد. لهذا السبب أصبح بعض القائمين بالعملية (النوع الثاني) قوائم جرد توضح لهم الأرصدة وممارسات الأصناف، ليقوموا بعملية المقارنة بسهولة وسرعة دون تأخير.

ولا بد لنا من الإشارة في هذا المجال إلى أهم الإجراءات التي تمر بها عملية
جرد المخازن وهي:

1- إعداد كشف أو قوائم الجرد التي تشمل على خانات متعددة خاصة لاسم الصنف، والرصيد ببطاقة المرقية، والجرد الفعلي، وتملّى هذه الخانات من قبل إدارة المشتريات والمخازن، ثم ترتيب وتوزع على أعضاء لجنة الجرد كل فيما يخصه.
2- تجري عملية الجرد الفعلي طبقًا للكشف المصوّر عليها في الفقرة السابقة، وتثبت الكميات بعد عدها أو وزنها في الخانة المخصصة للجرد الفعلي في الكشف.
3- بعد إتمام عملية الجرد مباشرة بالنسبة لكل صنف يقوم رئيس اللجنة بالتأشير على بطاقات الصنف المسوّكة بالمخزن ويسجل عليها العجز أو الزيادة بالنسبة لكل صنف، كما يسجل الجرد الفعلي على البطاقة واعتباره رصيد أول المدة التالية.
4- يوقع أعضاء اللجنة على جميع كشف الجرد، كما يوقعها أمين الخزان.
5- يثبت موافقة على صحة الجرد الفعلي واستلامه للعقدة طبقًا للجرد الفعلي.

بمجرد اعتماد محاضر الجرد من الإدارة المختصة يقف حساب الصنف بغير استاذ المخازن بعد تعديل الرصيد، ويعدّ فتح الحساب بأظهار الرصيد بالكمية والقيمة.

وفيما يخص الجهة المسؤولة عن الجرد، في الأغلب يكون رئيس المخازن هو الشخص المسؤول الذي تشكل له إدارة المشروع لجنة للقيام بعملية الجرد، وأعضاء هذه اللجنة في الغالب يكونوا من لديهم الخبرة بهذا العمل، ومن الإدارة ذات العلاقة.

٢٨٣
قواعد حماية المخزون.

تتعرض كثير من أصناف المواد المخزنة إلى التلف الجزئي أو الكلي نتيجة إهمال القواعد الأساسية المعروفة في مجال حماية المخزون، والتي ستأتي على توضيح أهمها فيما يلي:

1- التلف الجزئي أو الكلي نتيجة طول فترة التخزين. ويمكن القول على هذه المشكلة بتخفيف أقصى مدة المخزون بحيث لا تطول فترة التخزين عن الحد الدنيا الذي يحافظ على الصنف من التلف، كما يمكن أيضاً التقيد بمبادئ البارود أولاً منصرف أولًا، بحيث يكون هناك تجديد مستمر في المواد الموجودة في المخزون.

2- العناية الناجمة أثناء تداول عبوات المواد القابلة للإشعال، وترك فراغات مناسبة لامكانيته تداولها، ومكان لمقاومة الحرائق حال حدوثها.

3- أن يكون التخزين متجانس فعلي سبيل المثال أن تكون العبوات أو الأحمام متجانسة، كي يمكن وضعها فوق بعضها فذان دون أن يؤدي تداولها إلى انتهازها.

4- تزويد المخزون بإضاءة مباشرة كافية بحيث يمكن للعمالين بالمخزون وكذلك المعدات البيكانيكية من الحركة بامان داخل المخزون.

5- أن تكون أرضيات المخزون غير قابلة للانزلاق، ويسهل تنظيفها، وأن تتحمل ثقل المعدات.

6- أن تكون السقف مانعة لدخول الأمطار إلى المخزون، وأن تكون التوافذ مانعة لدخول الأتربة، تأمينًا لسلامة المواد المخزنة.
يجب أن تكون التركيبات الكهربيّة سواء للانارة أو البراين وافية كافية للغرض المطلوب، وطبقاً للتصويبات الهندسية المحلية والدولية. ويراعى عدم إضافة أي أحمال كهربيّة عليها إلا بعد الدراسة والرجوع إلى الجهات المتخصصة حتى لا ت تعرض الوصلات الكهربيّة إلى الأحمال الزائدة، ومن ثم سخوتها وتلف طبقة العزل ومن ثم حدوث حرائق.

8- عدم استعمال توصيلات كهربيّة مؤقتة (غير قانونية).

9- أن تكون مخازن المحروقات بعيدة عن المخزونات التي تصدر روائح نفاذة.

حتى لا تتمتص هذه المحروقات ولا تؤدي إلى تلفها.

10- مراعاة استخدام الأرفف غير القابلة للأشتعال.

11- تخزين الأصناف القابلة للإشعال في أماكن مستقلة تكون محصنة بالحشيات الخاصة، منعاً لتصرف نقص الحريق للمخازن المجاورة.

12- تجهيز أماكن التخزين بوسائل الإنذار بالحريق، وكذلك وسائل الاطفاء مع ضرورة التزام جميع العاملين بتعليمات الوقاية.

13- تأمين الحرارة والرطوبة والبرودة والجفاف حسب الحاجة، وذلك على ضوء متطلبات تخزين الصفن.

التخلص من الأصناف الزائدة أو البطيئة الحركة أو التألفة.

تتطلب إجراءات الجرد المستمر بين الأصناف الزائدة من الحاجة أو الأصناف البطيئة الحركة أو الأصناف التألفة في كشف مستقلة وذلك من أجل دراسة أساليب التخلص منها باقل خسائر تلحق بالوحدة الاقتصادية حيث إنها ٣٨٥
أ - تمثل رأس المال عاّل.
ب - تتعرض للفت تدريجيًّا ومن ثم خسائر متراكمٍ.
ج - تشغِّل مساحات تخزين يمكن استغلالها في تخزين اصناف أخرى.
د - تتطلب تكاليف مخزونية أو ادارية.

لذا يمكن القول أن على إدارة الشراء ان تعمل جاهدة على الحد من كمياتها من خلال ما يأتي:

البيع كما في حالة الاصناف السليمة التي لا تتحمل استخدامها فيما بعد مثل أدوات احتياطية لمكان تم الاستغناء عنها.

التوقيف عن الشراء كما في حالة المواد الزائدة عن الحاجة والبطيئة الحركة مع افتراض عدم تعرضها للتلف.

التفكير في استخدامات بديلة لمواد زائدة.

تقييم أداء وظيفة التخزين.

فضلًا بما تقدم من أساليب الرقابة على المخزون والعمل المخزني لا بد أن نذكر مؤشرات أخرى لغرض تحديد مدى قدرة إدارة التخزين في استغلال المساحة المخزنية والمحافظة على المخزون من التلف ومدى كفاءة العمليّن في المخازن. ومن هذه المؤشرات نذكر:

مساحة المخزنية المستخدمة فعلاً خلال فترة مالية معينة

\[
\text{نسبة الالتقاط من المخزنية القصوى} = \frac{\text{مساحة المخزنية المستخدمة خلال الفترة}}{\text{مساحة المخزنية القصوى}} \times 100
\]

الوازي : 386
يهدف هذا المؤشر إلى أظهار مدى الانتفاع من السعة المخزنية ومن ثم بيان السعة المخزنية غير المستغلة.

ويقصد بالسعة المخزنية القصوى المساحة الكلية للمخزن بعد استبعاد المرات ومناطق العمل اللازمة لحركة الأفراد ووسائل المواصلات داخل المخزن ومساحة العمل المكتبي، والصافي يمثل المساحة التي يجب أن تستغل استغلالاً كاملاً في التخزين باللتر المربع أو المتر المكعب.

المواضيع التالية بالكمية أو القيمة


d. نسبة التلف في المواد خلال = (الإجمالي المواد المخزنة أو القيمة

الخزن

ثانياً: 

يهدف هذا المؤشر إلى أظهار نسبة التلف من المواد خلال خزنهما نتيجة عدم مطابقة المواصفات الفنية الواجب توافرها في المخزن للمحافظة على الإنتاجية الذاتية للمواد المخزنية من جهة أو عدم مناولتها ويتم من خلالها بشكل سليم داخل المخزن.

المخزن من المواد في نهاية الفترة = (الكمية بالكمية أو القيمة

الخزن

ثالثاً: كفاية للمخزون من المواد = (متوسط الاستخدام الشهري


لاستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى كفاية المخزون من المواد للإنتاج، لتبرير مدى تأثير نقص أو كفاية المواد في تحقيق الخطة المستهدفة للإنتاج.

ويتم احتساب متوسط الاستخدام الشهري للمخزون من المواد من خلال قمئة كمية المواد المستخدمة فعلياً في الإنتاج خلال الفترة على عدد شهور الفترة.

٢٨٧
تتكاليف التخزين المحققة خلال فترة مالية معينة

رابعاً: نسبة تحقيق الأهداف = 

تكاليف التخزين المخططة لنفس الفترة 

يهدف هذا المؤشر إلى قياس التزام إدارة التخزين بالتكتايف المخططة للتخزين خلال فترة مالية معينة.

خامساً: نسبة النمو في تكاليف التخزين = 

تكاليف التخزين المحققة خلال الفترة الماضية 


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

سادساً: معيار دقة البيانات المخزنية، ويمكن قياسها باستخدام معدل الخطأ الكبائي في عمليات التسجيل:

عدد الاعطاء الكتابية × 100

إجمالي عدد عمليات التسجيل

سابعاً: معيار استغلال العدد والأجهزة المستخدمة في المخازن، ويتم حسابها على النحو التالي:

عدد ساعات استخدام الأجهزة × 100

إجمالي عدد الساعات المطلوبة للاستخدام

حيث يتم ترجمة عدد استغلال إلى خسارة تتحملها المنشأة، باعتبار أن المعدات لها قيمة محددة لا تستمر.

288
قائمة المصطلحات باللغة الإنجليزية

- A -

Acceptance of Goods
قبول البضاعة بعد فحصها

Acceptance of Order
قبول الورق أمر الشراء الصادر من المشتري

Advance Buying
الشراء المقدم

Amount of Purchase
كمية الشراء من حيث العدد والوزن والطول ... الخ

Analysis of Bids
تحليل عروض الموردين لاختيار أحسنها

Appraisal of Procurement Department
تقييم أداء إدارة المشتريات

Assurance of Supply
التكد من توريد السلع المشتركة في الوقت المتفق عليه

Availability Record
سجل الموجودات المخزنة

Averaging Down Price
الشراء بمعدل سعر الهبوط

- B -

Balance of Stores Record
سجل الوارد والتصريف والرصيد في المخزن

Bids
عروض عطاءات

Brands
علامة تجارية

Buying Agent
مندوب الشراء

Broker
مسمار

Business Cycle
دورة تجارية

Buyer
مشتر

Buying
الشراء

Conveyors Belts
السيور الثقيلة

- C -

Concept
مفهوم

٣٨٩
Centralization
Contracts
Checking Purchasing Invoices
Capital Equipments
Capital Expenditures
Considerations
Classification
Coding
Checking
Chutes
Cancellation of Order
Cash Discount
Catalogue
Centralization of Purchasing
Change Notice
Classification of Stores
Commodity Grades
Concentration of Purchases
Check Lists
Control of Materials

Date of Delivery
Decentralization of Procurement
Description of Purchase
Direct Manufacture Procurement
Discount
Delivery Note
Diversification of Purchase Sources
Description
Decentralization

مراجعـة قوائم الشراء
المعدات الرأسمالية
الانفاق الرأسمالي
اعتبارات
توضيب
ترميز
مراجعة
المستقبـل
إلغـاء أمر التوردـ
الخصم التقدـي
دليل منتجات المورد مع مواصفاتها واسعارها
مركـبة الشراء
امشاع تعديـل أمر الشراء
تصنيف المخزون
رتب السلع
الشراء من مصدر توريد واحد
قواعد جرد المخزون
مراقبة المواد

تاريخ التسليم
اللاـمركزيـة في الشراء
مواصفات السلع المشتراة
التمحـين بالتصنيع الذاتي
الخصـم
 Glasعـار استلام
الشـراء من مصادر متعددة
توصيف
اللاـمركزيـة
<table>
<thead>
<tr>
<th>English</th>
<th>Arabic</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Disposing</td>
<td>التصرف</td>
</tr>
<tr>
<td>Distributor</td>
<td>الموزع</td>
</tr>
<tr>
<td>Direct Contract</td>
<td>التعاقد المباشر</td>
</tr>
<tr>
<td>Emergency Order</td>
<td>الطلب العاجل</td>
</tr>
<tr>
<td>Expediting Orders</td>
<td>متابعة التوريد</td>
</tr>
<tr>
<td>Escalator Clause</td>
<td>الشرط المعدل للسعر</td>
</tr>
<tr>
<td>Economice Order Quantity</td>
<td>الكمية الاقتصادية للشراء</td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluation</td>
<td>تقييم</td>
</tr>
<tr>
<td>Elevators</td>
<td>المصاعد الكهربائية</td>
</tr>
<tr>
<td>Forward Purchasing</td>
<td>الشراء مقدمًا</td>
</tr>
<tr>
<td>Fork - Lift Truck</td>
<td>الرافعات الشوكةية</td>
</tr>
<tr>
<td>Foreign Sources</td>
<td>مصادر خارجية</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabricated Parts</td>
<td>الأجزاء المصنعة</td>
</tr>
<tr>
<td>Firm Buying</td>
<td>عرض بسعر ثابت لا يقبل التغيير</td>
</tr>
<tr>
<td>Housing</td>
<td>تخزين</td>
</tr>
<tr>
<td>Handling</td>
<td>مناولة</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection</td>
<td>الفحص</td>
</tr>
<tr>
<td>Importance of Inspection</td>
<td>أهمية الفحص</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection Department</td>
<td>قسم الفحص</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection Economics</td>
<td>اقتصادات الفحص</td>
</tr>
<tr>
<td>Inventory Control</td>
<td>الرقابة على المخزون</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspection Economics</td>
<td>معدل ديران المخزون</td>
</tr>
<tr>
<td>Inventory Turnover</td>
<td>النقل الداخلي</td>
</tr>
<tr>
<td>Internal Transport</td>
<td>سجل السلع الواردة</td>
</tr>
<tr>
<td>Inward Goods Register</td>
<td>نظام المعلومات</td>
</tr>
<tr>
<td>Information System</td>
<td>النقل الداخلي</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Page 291
Invoices
Less Than Truckload
Location of Stores
Leasing Capital Equipments
Materials Management
Motor Transportation
Materials Handling
Minimum Stock Level
Maximum Stock Level
Marginal Cost
Means

Objectives
Organisation
Order Cost
Obsolete Equipments
Overhead Cranes
One Price Policy
Obsolescence

Purchasing Function
Purchasing Procedures
Purchase Requisition
Purchasing Planning
Purchasing Policies
Purchasing Budget
Parcel Post
Pipe Lines

قوائم فواتير
قليل من حمولة عربية كاملة
موقع المخزون
استثمار المعدات الرأسمالية

إدارة المواد
النقل بالسيارات
موافقة المواد
الحد الأدنى للمخزون
الحد الأعلى للمخزون
تكلفة الحدية
وسيط

أهداف
تنظيم
كلفة أمر الشراء
المعدات المتقدمة
رافعات متحركة على سكة سقفية
سياسة السعر الموحد
تقادم السرعة

وظيفة الشراء
إجراءات الشراء
طلب الشراء
تخطيط المشتريات
سياسات الشراء
موانئ المشتريات
الطوارئ البريدية
النقل بواسطة الاتابيب
<table>
<thead>
<tr>
<th>English Term</th>
<th>Arabic Term</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Purchasing Order</td>
<td>أمر الشراء</td>
</tr>
<tr>
<td>Payback Period</td>
<td>فترة الاسترداد</td>
</tr>
<tr>
<td>Performance</td>
<td>اداء</td>
</tr>
<tr>
<td>Production</td>
<td>إنتاج</td>
</tr>
<tr>
<td>Price Analysis</td>
<td>تحليل الأسعار</td>
</tr>
<tr>
<td>Producer</td>
<td>المنتج</td>
</tr>
<tr>
<td>Preparing</td>
<td>أعداد</td>
</tr>
<tr>
<td>Packaging Vains</td>
<td>الأوعية</td>
</tr>
<tr>
<td>Perpetual Inventory System</td>
<td>نظام الجرد المستمر</td>
</tr>
<tr>
<td>Pricing Materials</td>
<td>تسعير المواد</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity Discount</td>
<td>خصم الكمية</td>
</tr>
<tr>
<td>Quality Control</td>
<td>رقابة نوعية</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity Control</td>
<td>رقابة كمية</td>
</tr>
<tr>
<td>Receiving Department</td>
<td>الاستلام</td>
</tr>
<tr>
<td>Reject Materials</td>
<td>المواد المرفوضة</td>
</tr>
<tr>
<td>Request for Bids</td>
<td>طلب عرض</td>
</tr>
<tr>
<td>Reserve Stock</td>
<td>المخزون الاحتياطي</td>
</tr>
<tr>
<td>Rush Order</td>
<td>الطاب المستجل</td>
</tr>
<tr>
<td>Records</td>
<td>سجلات</td>
</tr>
<tr>
<td>Reordering Level</td>
<td>مستوى إعادة الطلب</td>
</tr>
<tr>
<td>Stock Record Card</td>
<td>بطاقة الصف</td>
</tr>
<tr>
<td>Size of Order</td>
<td>حجم الطلب</td>
</tr>
<tr>
<td>Speculative Buying</td>
<td>الشراء المضاربة</td>
</tr>
<tr>
<td>Standard Order</td>
<td>الكمية الاقتصادية لشراء</td>
</tr>
<tr>
<td>Stock Control</td>
<td>رقابة المخزون</td>
</tr>
<tr>
<td>Storge</td>
<td>تخزين</td>
</tr>
<tr>
<td>Store</td>
<td>مخزن</td>
</tr>
</tbody>
</table>

٣٩٣
Safety Stock
Specifications
Selection of Sources
Supply Contracts
Shipping Terms
Sampling Inspection
Stores Equipments
Stock Levels
Stores Accounting
Shelves
Surplus
Speculative
Stores Receipt Voucher
Stores Issue Voucher
Stores Transfer Voucher
Stores Ledger
Stock Card
Stocktaking

Transportation
Transportation Means
Truck Load
Tractors
Tanks

Waste
Weigh Bridge
Weighing Balance
Weighing Machine

- T -
- W -

المخزون الامان
مواصفات
اختيار مصادر الشراء
عقود التوريد
شروط الشحن
الفحص بالعينات
المعدات المخزنية
مستويات المخزون
الحسابات المخزنية
الرفوف
الفائض
المضاربة
مستند الاستلام المخزني
مستند الصرف المخزني
مستند إعادة المواد والسلع الى المخازن
سجل استذاب المخازن
بطاقة الصفح المخزني
الجرد

النقل
وسائط النقل
شحن عربة كاملة
الجرارات
الصهاريج

التفاف
قبان جسري
ميزان نو كفنين
القبان ذو المنصة

٣٩٤
قائمة المراجع باللغة العربية

1- إبراهيم عبد الرحيم هميمي، "تنظيم وادارة المخازن" مكتبة التعاون، القاهرة، 1985.

2- أحمد سرور محمد، "ادارة المشتريات والمخازن" الجزء الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

3- أحمد محمد يسري حاشم، "المحاسبة الإدارية" دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل، 1988.

4- أحمد كمال عزام، "ادارة المواد والمخازن" مصلحة الكتابة الإنتاجية، القاهرة، 1978.

5- بشير عباس العلاق، "الأسس العلمية في التخطيط وسيطرة المخزون" الدار العربية للمساهمات، بيروت، 1983.

6- جلال بكر، أحمد سرور محمد، "ادارة المشتريات والمخازن" مكتبة عين شمس، القاهرة، غير مؤرخ.

7- حسين حمادي، "ادارة المشتريات والمواد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1978.

395
8 - فؤاد أبو أسماعيل، "إدارة المشتريات والمخازن"، مدخل وظيفي كمي، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1978.
9 - سليمان عبدات، "إدارة الشراء والتخزين: مفهوم جديد"، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر، الأردن، 1989.
10 - عادل حسن، "التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1974.
11 - عبد الفقي نصيف الجاسم، "النظرية والتطبيق في إدارة المخازن"، الطبعة الثانية، جامعة بغداد، 1975.
12 - علي الشريف، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1979.
13 - علي الشريف، وعلي الشرقاوي، "إدارة الشراء والتخزين"، دار النهضة العربية بيروت، 1983.
14 - علي عبد المجيد عبده، "إدارة المشتريات والمخازن"، الطبعة الثالثة، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1976.
15 - عبد العزيز جميل مخيم، "إدارة الانتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات"، الطبعة الأولى، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1990.
16 - عصمت حسين جعفر، "الإدارة العلمية للمخزون والمخازن والمشتريات"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1968.
17 - غانم فنجان موسى، ومحمد عبد حسين، "إدارة المشتريات"، دار الحرية 1996.
للطباعة بغداد، 1987

18- فالح محمد حسن، وفؤاد الشيخ سالم، "ادارة الانتاج والتنظيم الصناعي"، دار مجدلاني للنشر، الأردن، 1983.

19- محمد عفيفي حمودة، "ادارة المواد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981.

20- محمد محمد علي سالم، "ادارة المشتريات والمخازن"، الكتاب الأول، مكتبة عين شمس، القاهرة، غير مبرم.

21- محمد سعيد عبد الفتاح، "ادارة المشتريات والمخازن"، الدار الجامعية، بيروت، 1984.

22- محمد ماهر عليش، "ادارة المخازن المدنية"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1975.

23- محمد عباس حجازي، "المحاسبة الادارية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.

24- محمد رشاد الحمودي، "تخطيط ومراقبة المواد"، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1977.

25- محمد عبد الله عبد الرحيم، "ادارة المشتريات الصناعية"، الطبعة الثالثة، مطبعة هندى، الهرم، 1985.

26- مصطفى زهير، "ادارة المشتريات والمخازن"، مكتبة عين شمس، القاهرة، غير مبرم.
27- محيي الدين عباس الإزهري، "إدارة المشتريات)، مبادئ وسياسات)، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1981.

28- محيي الدين عباس الإزهري، "تنظيم وادارة المخازن)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980.

29- هيثم هاشم، "الأصول العلمية للا桫اعب الشركة والتخزين)، مطبعة جامعة دمشق، دمشق، 1976.

30- يسري خضر سامع، "إدارة المشتريات والمخازن)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.