

الفصل الأول

سياسة التعامل في المنتجات والمشتريات

ا- مدخل لوظيفة الشراء:

ا-1- أساسيات حول وظيفة الشراء:

ا-1-1- مفهوم وأهمية وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله".¹

ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد والتفاوض معه حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

ويميز COLTON² بين اصطلاحي الشراء Purchasing « والتوريد Procurement » إذ أن الأول يعني الحصول على السلع والخدمات ودفع الأثمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود وضمانات التسليم، أما التوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف مثل الاستلام والفحص والرقابة على المخزون السلعي والتخزين والتخلص من الفائض.

1. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص 18.

2. نفس المرجع أعلاه، من نفس الصفحة.

أما Hodges فيميز بين ثلاث مصطلحات: ¹ « Buying » و « Purchasing » و « Procurement »، إذ يرى اصطلاح Buying يشير إلى التبادل البسيط للسلعة أو شيء مقابل سعر متفق عليه وسواء كان هذا السعر معبراً عنه أو أي سلعة أخرى. أما اصطلاح Purchasing فيشير إلى التفاوض والشراء والدفع، أما اصطلاح Procurement فهو حديث وقد كان نتيجة لتطور علم الإدارة، وقد أطلق في البداية اصطلاح الشراء المتتابع: Purchasing, Serialized, ليصبح فيما بعد Procurement. ويجمل Hodges ما أضيف إلى الأنشطة الأصلية للشراء على النحو التالي:

الخطوات المبدئية	الشراء	الخطوات التالية
• طلب الشراء • الجودة • الكمية • التسلم • الموردون • خط السير	• التفاوض • الشراء • الدفع	• المتابعة • التسلم • الفحص • التخزين • المخزون السلعي • البحوث

ويمكن تقديم شامل عن وظيفة الشراء: "وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات وماكنات وإنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم.

1. نفس المرجع، ص 19.

وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها، فالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء، وهي تتعلق بتوفير المواد الأولية وجميع ما تحتاجه الأقسام من حيث النوعية والوقت والمكان المناسب".¹

أهمية وظيفة الشراء:

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:²

- 1- تتميز بعض المواد بالندرة ووحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- 2- كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، وهذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، هذا بالإضافة إلى

1. احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997، ص 07.

2. مهدي حسن زويلف، علي السليم العلونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص 13.

أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية. وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.

3- و بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء وظيفية الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

4- كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث .

5- المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغالاة.

1-2- أهداف ومسؤوليات وظيفة الشراء:

1- أهداف وظيفة الشراء:

ويمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

استمرارية العمل: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.

تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً،

وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...الخ.

الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.

اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة: كما ينبغي ذلك في موضع لاحق.

1- مسؤوليات وظيفة الشراء:

ويمكن ذكر أهمها كما يلي: ¹

وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط.

وعند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، ومن أمثلة هذه السياسات:

- سياسة الشراء بكميات قليلة، كبيرة، متوسطة؛
- سياسة الشراء بحسب الحاجة؛
- سياسة الشراء المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع...

1. حمد راشد الغدير، نفس المرجع السابق، ص 24.

- والسياسة المتعلقة بمصادر الشراء، وهل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.

مسؤولية القيام بالدراسات والبحوث التي تهدف إلى:

- 1- التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية.
 - 2- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية.
 - 3- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات.
 - 4- دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها.
 - 5- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.
- مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة، وفيما يلي يمكن بيان كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة:¹
- 1- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة والكمية من المواد والسلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة.
 - 2- إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهملها أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة.

1. حمد راشد الغدير، نفس المرجع السابق، ص 26.

- 3- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف والأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإذا وجدت هذه الوظيفة أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير وسريع، وبكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة والمسجلة في السجلات، علما أن كميات الطلب على هذه المادة تقريبا ثابتة وإنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛
- 4- التأكد من صحة المواصفات والحدّ من المبالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل وأجود المخرجات، وبالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، فقد يحدث تدقيق كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها.
- 5- فإذا أمكن الاقتصار على المواصفات الأساسية وإلغاء بعض التعقيدات في المواصفات، فيمكن أن تتوفر هذه المادة عند أكثر من مورد والحصول عليها بسعر منخفض، وهذا لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف هذه المادة، بمعنى آخر يجب التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو لا بمستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة التكاليف الشراء.
- 6- التأكد من اكتمال المعلومات وعدم وجود نقص فيها أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء والوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

الجدولة الزمنية للمشتريات:

إن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة وفي المواعيد المطلوبة والمحددة.

1- **فمن ناحية الأولويات:** يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى وظيفة الشراء من العديد الوظائف والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكتفي لتلبية حاجة الجميع الأقسام وبالتالي فعلى وظيفة الشراء صنع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه وخلال المدة التي يستحقها؛

2- **من ناحية الزمن:** فالجدولة الزمنية ترتبط بناحيتين هما: حاجة المنشأة وقدرتها على الاستيعاب¹؛ القدرة المالية للمؤسسة².

تحديد مستويات المخزون الثلاثة: ³

1. **الحد الأعلى :** وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

2. **نقطة إعادة الطلب :** وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة وتكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة

1. قدرة الاستيعاب: سعة المخازن.

2. القدرة المالية: التطرق إلى نسبة الربح إلى مجموع الأصول و الموازنة بين لتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

3. حمد راشد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

إعادة الطلب إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي وعلى الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

3. حدّ الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض

المخزون، وإلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة. إصدار أوامر لتوريد (الشراء): وهو عبارة عن نموذج مطبوع أو مكتوب يصدر عن وظيفة المشتريات في المؤسسة المشتريّة إلى المؤسسة الموردة يتضمن الموافقة أو القرار بشراء كمية معينة بسعر معين وفي وقت معين.

- مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية.
- إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام والفحص.
- تنظيم وحفظ السجلات للمواد المشتراة.

3- تنظيم وظيفة الشراء وعلاقتها بالوظائف الأخرى:

1- تنظيم وظيفة الشراء:

1- العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي:

من أهم العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء ما يلي:¹

- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء: إن حجم الوحدة التنظيمية وشكلها التنظيمي ومكانها في الهيكل التنظيمي يقرره حجم النشاط الذي

¹ مهدي زويلف، سليم العلانة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

تمارسه الوحدة التنظيمية، ولكن لا يمكن أن تقرر أثر حجم نشاط إدارة الشراء وتأثيره على شكل تنظيمها ومكانها بمعزل عن عوامل أخرى (اللاحق ذكرها).

- **كلفة الشراء:** تبرز أهمية إدارة الشراء لجسامة تكلفة الشراء وتشكيلها جزء كبيراً من تكلفة الإنتاج، ولكن هذه التوجه قد يعطي انطباعاً أن تكلفة الحصول على المواد هي التي تقرر أهمية إدارة الشراء ... والحقيقة أن تحليل النفقات على هذا النمط يبعدنا عن التشخيص الحقيقي لأهمية إدارة الشراء. إذ أن هذه الطريقة ليست مطلقة، فقد يوفر عنصر العمل وفورات مضافة قد تفوق في مجموعها الوفورات الإضافية للشراء، ومن هذا المنطلق فإن تحليل النفقات لابد أن يتم بصورة متكاملة لمعرفة الأهمية النسبية لتكلفة الشراء، والتأثير المتبادل والمباشر لهذه الكلفة على العناصر الأخرى ومها العمل.

- **طبيعة السوق:** إن السوق الواسعة التي تسوده المنافسة الحادة، والتغير المتلاحق للظروف الاقتصادية والاجتماعية يضع أعباء إضافية على كامل إدارة الشراء لا يمكن تأديتها إلا باستحداث إدارات متخصصة كإدارة الإحصاء ودراسة السوق وملاحظة تلك التغيرات والوقوف في وجهها.

- **طبيعة السلع:** إن السلع التي تتضمن بالجودة العالية والمواصفات المتميزة والتركيب الفني من إدارة الشراء نوعين من التنظيم والعلاقات التنظيمية فهي أما تنشئ إدارة فنية أو تزود إطاراتها بفنيين للتعامل مع طبيعة تلك السلع، أما إذا كانت السلعة نمطية وليست من الجودة العالية أو ذات جودة متميزة فهي لا تحتاج لذلك.

- **التغير والتقدم:** إن المؤسسة التي تواجه سلعها تغيرات الموضوعة أو التقدم أو التغييرات الفصلية يلزمها إيجاد تنظيم مرن يقابله السرعة في اتخاذ القرارات والتأقلم لمثل هذه الظروف، كما يلزمها التغيير المدروس في الاختصاصات والواجبات.
- **القدرة المالية للمؤسسة:** فالمؤسسة التي بها الملائمة المالية تستطيع الإنفاق على الأنشطة متعددة تتطلبها ظروف السوق أو التوسع أو التغيير في ظروف الاقتصادية والاجتماعية.

2- مركزية أو لا مركزية الشراء:

تعني مركزية الشراء تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في إعداد عملية الشراء.

مزايا وسلبيات مركزية الشراء:

• مزايا مركزية الشراء: 1

1- إن إناطة مهمة الشراء بوحدة إدارية تسمح بممارسة الشراء الكبير وتساعد على الحصول على الخصم الكمي والنقدي، والحصول على الخدمات وتزويد من قوة المساهمة.

2- و نظراً لوجود المواد في مكان واحد لذا توفر المركزية رقابة فاعلة إلى جانب الاقتصاد في نفقات النقل والحراسة وإجراءات الشراء والتفتيش والاستلام وتمنع من الازدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.

1. مهدي زويلف، سليم العلانة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3- كما توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة إزاء الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة واحدة قد تتعذر على الإدارات المتعددة وذلك بسبب اختلاف الظروف المحلية التي تواجهها الفروع.

4- كما يتم الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا سنحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.

5- إن تعدد مراكز الشراء وفي حالة ندرة المواد، تؤدي بالأسعار للارتفاع وذلك بسبب تعدد الطلبات وتباينها واختلاف الظروف في كل موقع جغرافي، إلا أن ذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء لعدم وجود مواقف تنافسية ترافق تعدد الطلبات.

سلبات المركزية في الشراء:

1- إن مركزية الشراء تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية، إلا أنه نظراً لما ستملكه من إدارة متكاملة للشراء يملك أفرادها القدرة على والكفاءة، كما أنها تستطيع تنويع أنشطتها وإقامة الدراسات المطلوبة لأنشطة الشراء.

2- هناك صعوبة في الحصول على الكفاءات المطلوبة لمثل هذا التجمع في النشاطات وجسامة عملياتها، وهذا أمر مردود حيث أن الحصول على كفاءات لمركز شرائي هو أسهل من الحصول على عدد كبير من الكفاءات لوحدات شراء متعددة.

3- إن المركزية في الشراء تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفروع،

والردّ على ذلك يمكن علاجه في بقاء المركز الرئيسي مسئولاً عن وضع السياسات التي تحكم عملية الشراء، أما الشراء الفعلي فتقوم به الوحدات الإنتاجية المتباعدة وبذلك تحافظ على منافع المركزية مع اللامركزية إن تطلبت الظروف ذلك.

مزايا وسلبيات اللامركزية في الشراء:

مزايا اللامركزية في الشراء:

- 1- إن اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المنظمة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عدة فروع، فيستقل كل فرع في شراء حاجاته محلياً مما يوفر السرعة في التجهيز وعدم توقف الإنتاج.
- 2- كما أن اللامركزية في الشراء تسمح للفروع معرفة الأسواق المحلية من أسعار وشروط دفع الموردين محليين، حيث أن الفرع أكثر التصاقاً بالبيئة المحلية وأكثر معرفة لظروفها وما هو متوفر لديها من مواد.
- 3- كما أن اللامركزية تخلق علاقات طيبة بين المحيط والمجتمع المحلي وإدارة الفروع وتزيد من تلاحمها وتخلق علاقات عامة تحتاجها مؤسسات اليوم.
- 4- كما توفر اللامركزية المرونة في التجهيز، فهي تستطيع شراء ما تحتاجه دون استثمار غير اقتصادي للموارد، وهي توازن بين ما تحتاجه وما هو معروض من السلع في السوق، وقد يتذبذب الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى طلبها المزيد من المواد أو عدم حاجة إلى مواد إضافية ولذا فإن اللامركزية توفر لها مرونة في الإنتاج.

سليبيات اللامركزية:

- 1- إن صغر حجم مشتريات الفروع قد لا تسمح لها التمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم أو شروط دفع.
- 2- كما أن تعدد إدارات يتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع.
- 3- ناهيك عن الازدواجية في إجراءات الشراء وما تكلفه من إنفاق إضافي.
- 4- كما أ، اللامركزية وانفراد كل فرع في توفير مشترياته يؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، وصعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة ومن مصادر متباينة.

الموازنة بين المركزية واللامركزية:¹

وبعد استقرار المآخذ التي وجهت للمركزية وفوائدها واللامركزية وفوائدها، نستطيع القول أنه لا وجود لمركزية مطلقة، أو لا مركزية مطلقة، وإن التنظيم الإداري السليم هو ذلك التنظيم الذي يوفر تناغماً بين المركزية واللامركزية، ولا يتم ذلك إلا بتحليل الموقف قبل اتخاذ القرار باختيار المزيج المرغوب لموقف معين مستندين على التحليل الذي يفترض التباعد الجغرافي لتحقيق أقصى مردود في ظل ذلك المزيج.

- 1- أن يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الإدارة المركزية للشراء ومسؤوليات إدارة شراء الفروع بطريقة لا تقل الالتباس أو التقاطع أو التضارب أو الازدواجية، وبغير ذلك ستعم الفوضى في عمليات الشراء وتقل كفاءة إدارة الشراء ومن ثم كفاءة المنظمة.

1. مهدي زويلف، سليم العلانة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- 2- أن تقتصر مسؤولية المركز الرئيسي للشراء وضع السياسات بعد دراسة السوق والدراسات المتعلقة بالموردين والأسعار والمواصفات والرقابة لضمان وحدة الإجراءات وإتباع الثوابت في إدارة المنظمة.
- 3- أن يمتلك المركز الرئيسي للشراء سلطة شراء المعدات الرأس مالية ومهمات التشغيل عند الشراء الكبير وتوزيعها على الوحدات الإنتاجية وذلك لجسامة تكاليف تلك المواد.
- 4- أن توفر انتقالاً للمعلومات بين الفروع والإدارة المركزية لتسهيل عملية الرقابة إلى جانب تسهيل نقل الفائض من الماد إلى موقع لآخر.
- 5- وعلى ضوء تلك الخطوات سيتم التزاج بين المركزية واللامركزية في موقف يتعذر به تطبيق المركزية لوحدها أو اللامركزية منفردة.

1- علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المؤسسة:

يعتبر الشراء وسيلة من الوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها مما يستدعي تعاون الوظائف فيما بينهما وتنسيق أعمالها وهذا لجعل كل وظيفة تساهم في نشاط المؤسسة، وعلى ضوء هذا فإن الشراء تربطه علاقات تعاون واتصال بين الوظائف المؤسسة ولاسيما: التخزين، الإنتاج، المالية، البيع... إلخ. باعتبارها ذات اتصال دوري مع الشراء.¹

علاقة الشراء بوظيفة التخزين:

إن العلاقة بين الشراء والتخزين علاقة عضوية بحيث لا يمكن التعرض لإحدهما دون التعرض لأخرى، لأن وظيفة التخزين تتمثل في

1. مهملي الوزناجي، التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 96-97، ص

تخزين المواد والأصناف التي تشتريها المؤسسة وبحيث الجزء الأكبر من نشاط وبرنامج الشراء يتحدد طبقاً للطلبات التي تأتي من المخزونان وهذا حسب تقديرات ونظام تسيير المخزونان ومعرفة معدلات الاستعمال للأصناف والمواد وتحديد معدل دوران المخزن وتحديد الحدود العليا والدنيا للمواد المختلفة يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة لتوجيه لأعمال الشراء يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة توجيه لأعمال الشراء بما توفره من معلومات مهمة عن وظيفة المخازن بدقة.

علاقة الشراء بوظيفة الإنتاج:

يرتبط الشراء مع الإنتاج في المؤسسات الصناعية ارتباطاً تاماً، لأن مهمته تركز على توفير المواد ومستلزمات الإنتاج لهذه الأخيرة لإتمام عملياتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير كل المعلومات الخاصة بأنواع ومواصفات المواد والكمية التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد.

كذلك لا بد أن تكون هناك توفيق تام بين توفير احتياجات المؤسسة في المواد والمستلزمات الأخرى وبرنامج الإنتاج المخطط، إذ لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تقدر برنامجها الإنتاجي إلا بعد التأكد التام من إمكانية توفير المواد في الوقت المناسب، وكذلك بالنسبة لتقدير تكلفة الإنتاج لا تتم إلا بعد معرفة تقدير أسعار المواد الأولية والمستلزمات الأخرى، مما تقدم يجب أن تكون هناك تعاون تام بين الشراء والإنتاج، وهذا بتوفيرها كل المعلومات المتعلقة بالنوعية والمواصفات المطلوبة وهذا لإتمام عملية الشراء في أحسن الظروف.

علاقة الشراء بالإدارة المالية:

تحاول الإدارة المالية تحقيق التوازن بين إيرادات المؤسسة ونفقاتها، وبما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من تكاليف لمؤسسة ويتطلب أموالاً كثيرة تحاول وظيفة الشراء أن تعرف الإمكانيات المالية التي تتمتع بها المؤسسة التي على ضوءها تتبنى سياستها الشرائية وهذا بمحاولة قدر الإمكان تخفيض تكاليف الشراء، والبحث عن مصدر التمويل المناسب وهذا يتطلب التعاون بين هذين الإدارتين لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

علاقة الشراء بإدارة المبيعات:

يوجد تعاون بين إدارة الشراء والمبيعات من خلال الصلة الموجودة بين الشراء والبيع فالشراء يحكم ارتباطه المباشر مع السوق ومعرفة المنافسين يساعد المبيعات في طرق البيع والترويج التي يتبعها المنافسون وعلى المبيعات أن تعلم الشراء بحالة الأسواق واتجاهات أسعار المواد ونوعية ومواصفات المنتجات المطلوبة في السوق.

1-2- التسيير العقلاني لعملية الشراء:

1- إجراءات عملية الشراء:

ونوردها كما يلي: ¹

1- الاعتراف بالحاجة:

إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالاعتراف بالحاجة أي يجب توصيفه بدقة لكي تعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة ومتابعة المحزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف

1. مهملي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء ويجب معرفة مسبقاً الطاقة المتاحة للتخزين لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها ومعرفة آجال التسليم وشروطه...إلخ.

وفي بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المحزونات لسوء تحديد مستوى المخزون الأمان أو خطأ في التقدير الاحتياجات.

اختيار مصادر الشراء:

بعد الانتهاء من دراسة طلبات الشراء وتحديد الاحتياجات بالموصفات المطلوبة تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها وهذا يتطلب بحث واسع عن الموردين المحتمل التعامل معهم وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيداً لاختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقته التجارية، قوته المالية، واستقراره واحترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع.

وعوماً فإن أحسن وأفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالتنوع المحددة وفي الوقت المناسب وبسعر معقول ومقبول ويضع كل قدرته في البحث والتطوير لصالح المؤسسة.

إصدار أمر الشراء:

بعد القيام باختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطوة الموالية وهي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها عقد يرتبط المؤسسة والمورد، ويتضمن أمر الشراء المعلومات التالية:¹

- أسم وعنوان المؤسسة؛
- رقم الطلبية؛
- أسم وعنوان المورد؛
- وصف كمي للأصناف والمواد المطلوبة؛
- تاريخ الاستلام وشروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء ويجب المحافظة عليها لكونها تتمثل مصدر للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلاً ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

متابعة أمر الشراء:

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد مسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء السابقة إرسالها، لأنه من بين أهدافها هو التسليم في الوقت والمكان المناسبين، ولكي يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات لمتابعة جميع طلبات الشراء المرسلة إلى الموردين. إن عملية المتابعة تتكون أساساً من التأكد من تنفيذ المورد لتعهداته بالتسليم في الوقت المناسب والمكان المناسبين، وبالتالي فهي تتضمن نوعان

1. مهملي الوزناجي، نفس المرجع السابق، ص 45.

الاتصال المستمر والمنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبيات الشراء، وتظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكراً بسرعة على تسليم المواد.

الاستلام والفحص:

على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمر الشراء، وفقاً لشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات والآجال المحددة، حيث يقوم الشراء بإشراف على استلام الأصناف وإيداعها في مخازن المؤسسة ويعتبر نشاط الاستلام عمل كتابي بطبيعته ويتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة وبعدها تجري عمليتين ضروريتين.

1- مراقبة الكمية:

وهي مجموعة العمليات التي بواسطتها تبين طبيعة وكمية المواد، وحالتها وتاريخ استلامها ومطابقتها مع المواصفات المحددة وهذا بإجراء عملية العدّ لمختلف المواد للتأكد من الكمية المستعملة قد استكملت العدد.

2- مراقبة النوعية:

وهدفها هو مراقبة مطابقة الأصناف والمواد المستلمة مع عقد الشراء ومن ثم مراقبة النوعية وهذا بإجراء اختبار على عينة معينة حسب خصائص محددة مسبقاً. فإذا كانت رقابة النوعية إيجابية يعد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تضمنتها الرقابة وإعلام الجهات المعنية بسلامة ومطابقة المواد للمواصفات المحددة، أما في حالة وجود رقابة سلبية للمواد توجد حالتين:

- استرجاع المشتريات الفاسدة إلى المورد؛

- إجراء عقوبات جزائية ضد المورد مع الاحتفاظ بالمواد الفاسدة وبشكل عام، توضع في متناول المصالح المعنية تقارير مراقبة النوعية الموجودة في وثيقة الاستلام.

مراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات:

يتولى الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس الاستلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً لشحن المواد المتفق عليها، وهذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة ولكون الاستلام ومراجعة الفواتير يمثل جزء من مسؤولية من قام بالشراء.

وفي حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب الشراء الاتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ وإجراء التعديلات اللازمة، وهذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات اللازمة ومراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة. وفي الأخير يتم الاحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء، والسبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، ومن ثم تقوية ملف الموردين في عمليات شراء جديدة، ومن ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات ومن ثم ينبغي الاحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عليها.

3- سياسات الشراء:

يتوقف القرار بشأن الكميات الواجب شرائها من المواد على عاملين رئيسيين هما: أسعار الشراء والتواريخ التي يجب أن تتم فيها، فإذا تنبأت الإدارة بأن الأسعار سترتفع في المستقبل القريب فإنها تعتمد إلى شرائها بكميات كبيرة وتخزينها حتى تغطي حاجتها منها لفترات طويلة، وإذا تنبأت

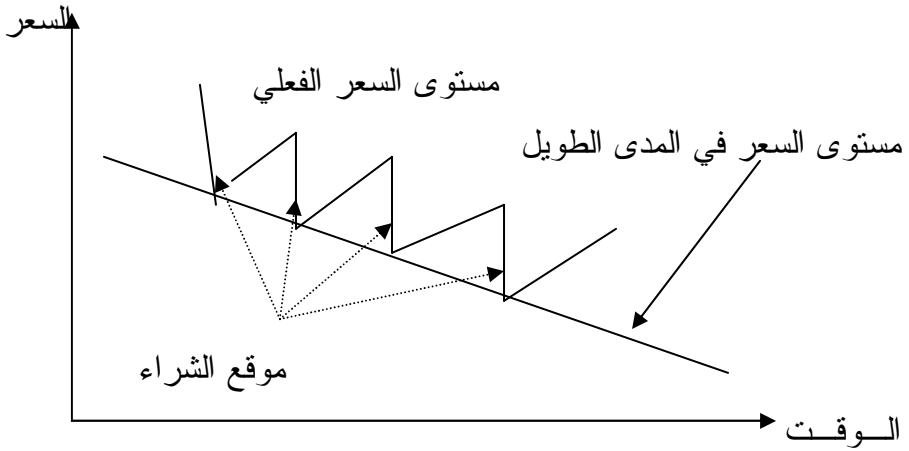
بأن الأسعار ستهبط فإنها لا تشتريها إلا بما يكفي حاجتها في المدى القريب، ويمكن سياسات الشراء إلى خمس أنواع التالية:

أ- **الشراء المؤقت:** ويقصد بها شراء المواد بكميات تكفي حاجة العملية التصنيعية في المدى القصير، أما بالنسبة للمواد التي لا تحتاج إليها المصانع في الوقت الحاضر، فيؤجل شراؤها إلى المستقبل، وتستخدم هذه السياسة الظروف الآتية:

- (1) أسعار المواد أعلى من المتوسط أو من الأسعار المتوقعة
 - (2) أسعار المواد في هبوط مستمر؛
 - (3) عدم ثبات الأسعار وتذبذبها بعنف من يوم لآخر؛
 - (4) عدم ثبات الكمية التي تتطلبها العملية التصنيعية من المادة المعينة.
- الواقع أن الهدف الرئيسي من استخدام هذه السياسة هو تخفيض كمية المخزون إلى أدنى حد ممكن حتى لا تتعرض الشركة إلى الخسائر نتيجة لهبوط الأسعار، ولا شك أن هناك بعض المخاطر من تطبيق هذه السياسة فإذا ارتفعت الأسعار بدل هبوطها فإن تكاليف الإنتاج سترتفع عن تكاليف الإنتاج بالشركات المنافسة، مما يدفع الشركة المعينة إلى البيع بأسعار مرتفعة فتفقد أسواقها أو البيع بأسعار التي يبيع بها المنافسون فتفقد جزءاً من أرباحها.

ب- **الشراء بمتوسط سعر الهبوط:** ويقصد بهذه السياسة شراء جزء من الكمية اللازمة من المواد للعملية التصنيعية كلما حدث انخفاض شديد في الأسعار، وذلك إذا كان الاتجاه العام للأسعار في هبوط مستمر والواقع أنه نادراً ما ترتفع أو تنخفض أسعار المواد فجأة بل عادة تأخذ اتجاهها ثابتاً سواء نحو الارتفاع أو نحو الهبوط، وعملياً لا يأخذ هذا الارتفاع أو الانخفاض شكل خط مستقيم، بل يأخذ شكل

من المنشار، وتساعد هذه السياسة الإدارة على تركيز مشترياته في الفترة التي تهبط فيها الأسعار إلى أدنى حدّ وبذلك تستطيع أن تحقق أفضل مستوى للأسعار في المدى الطويل ولمزيد من التوضيح نقدم الشكل البياني التالي:



ج- الشراء مقدماً: ويقصد بهذه السياسة شراء الكميات اللازمة من المواد لتغطية حاجتها خلال فترات طويلة في المستقبل، وطبيعي يتوقف الأمر على درجة دقة في التنبؤ بالأنواع والكميات المطلوبة، وتستخدم هذه السياسة إذا كانت أسعار المواد ثابتة إلى حدّ ما وبذلك يمكن الحصول على أرخص الأسعار لشرائها بكميات كبيرة، هذا بالرغم من عدم الحاجة إليها في المدى القريب، كما تستخدم إذا توقعت الإدارة ارتفاعاً في أسعار المواد.

د- الشراء لإعادة البيع: يقصد بهذه السياسة شراء المواد الأولية بكميات أكبر من الحاجة الفعلية لتحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، فالهدف من هذه السياسة ليس فقط شراء المواد بقصد استخدامها في

العملية التصنيعية، بل أيضا بقصد إعادة بيعها حين ترتفع أسعارها وبذلك تستطيع الإدارة تحقيق أرباح من عملية تصنيع جزء منها ومن عملية إعادة بيع الجزء الباقي، ولعل أهم ضرر ينجم عن هذه السياسة ما يتعرض له المشتري من خسائر إذا لم تتغير الأسعار أو هبطت هبوطاً كبيراً. لهذا السبب تحتفظ الإدارة العليا لنفسها بحق اتخاذ قرار بشأن استخدام هذه السياسة.

و تتفق هذه السياسة مع ثلاث سياسات السابقة في أن استخدام كل منها يتوقف على حركة الأسعار في المستقبل، ولكنها تختلف عنهم من ناحية الغرض، فتهدف هذه السياسة إلى تحقيق الأرباح إذا كان هناك توقع بارتفاع الأسعار، وفي حين تهدف السياسات الأخرى إلى منع حدوث خسائر بسبب ارتفاع الأسعار، لذلك تعتبر سياسات دفاعية، وتستخدم كثير من الشركات الصناعية هذه السياسة من وقت لآخر خوفاً من أن تفاجأ بأزمة في مادة معينة، نتيجة لإضراب العمال لدى المورد، أو نتيجة لأزمة في المواد التي تستخدم في عملية تصنيعها، مما تؤدي إلى توقف خطوط الإنتاج فيها، ولكن إذا لم يحدث شيء من ذلك فإنها تتكلف كثيراً نتيجة لتخزين كميات كبيرة لفترات طويلة.

هـ- **الشراء التبادلي:** يقصد بهذه السياسة الاتفاق بين الشركة المعنية والمورد على تبادل منتجاتهما، بمعنى أن تشتري الشركة حاجتها من المواد من المورد، ويشتري المورد حاجته من المنتجات من الشركة وهي سياسة معروفة بين الشركات التي تعمل في صناعة المواد الكيماوية، فتهدف الشركات من استخدام هذه السياسة إلى

إجراء استقرار في عملياتها الصناعية والطبيعية سواء كانت
مشتريّة أو بائعة.

ويعاب على هذه السياسة أن المشتري لن يكون له حرية اختيار المورد
الذي يعطيه أفضل شروط البيع، لذلك يجب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها
من هذا الاتفاق والمساوئ التي قد تنجم عنه، وبناءً على هذه الدراسة تقرر
الإدارة ما إذا كان من الأفضل لها تطبيق أو عدم تطبيق هذه السياسة.

II- جوانب علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين:

II-1- وظيفة التخزين:

1- مفهوم وأهمية التخزين:

مفهوم التخزين: يعرف التخزين على أنه: " حفظ المواد لفترة زمنية
محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها،
وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل للتدفق المادي"¹

أهمية التخزين: قد تصل قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط
الاستثمارات في المؤسسات،² ومن هنا تصل أهمية التخزين والإشراف
والرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية
منها.

نضيف كذلك علاقة هذه العملية بالعمليات الإنتاجية والتي يجب العمل
على استمرارها وبدون زيادة غير ضرورية في الاستثمارات في المخزون
السلعي، وتعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف البطيئة حتى تعمل

1. علي كساب، دروس تدبير المخزونات، جامعة الجزائر، و2001.

2. صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 261.

على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة، وتعمل كذلك على تحاشي أو التقليل إلى أدنى حدٍّ ممكن في الخسائر في المخزون السلعي بسبب التقادم أو التلف، وإخطار الجهات المسؤولة عن الفائض والأصناف المتآكلة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها.

وتعمل كذلك وظيفة التخزين كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي، وكذلك تقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء والمواد والسلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون.

1- مفهوم ووظائف وظيفة التخزين:

نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام

التالية:¹

- استقبال المواد الخام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن؛
- حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة؛
- تدنيه التقادم الفني للأصناف، وحفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون؛

1. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، 1998، ص 203.

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة؛
- المساعدة في تحقق من أرصدة المخزون بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

11-2- التسيير العقلاني للمخزونات:

1- وضعية المخزون:

إن سياسة التخزين تهدف إلى ضمان استمرارية عملية الاستهلاك في كل وقت، إذ أن حالة تضخيم المخزونات قد يسبب خطر للمؤسسة والتي قد ينتج عن:¹

- وجود فجوات على مستوى برمجة التموينات؛
- عدم توافق التموينات مع الاستهلاكات.
- نتيجة هذه العوامل تؤدي المؤسسة إلى تحمل أعباء إضافية تعيق الطاقة المالية.

2- حالة النفاذ ونقص في التخزين:

إن نشاط المؤسسة يتطلب وجود دائم لكميات كافية في المخزونات، من أجل تلبية احتياجاتها بصفة منتظمة، هذه الكمية تسمى بمخزون الأمان، وقد تنتج حالة النفاذ والنقص في التخزين من العوامل التالية:

- (1) التأخر في استلام الطلبات في الآجال المحددة؛
- (2) عدم قدرة المؤسسة في التمويل بانتظام بسبب وضعيتها المالية؛
- (3) نفاذ بعض المواد والمنتجات في مخازن الوارد.

1. مهلي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

حيث حالة النقص أو الزيادة في التخزين تنشئ تكاليف إضافية، وسنرى أنها مكلفة للمؤسسة، وهذا ما سنراه بتعرضنا لتكلفة المخزونات.

تكاليف تسيير المخزون:

إن دور المخزون هو وضع في متناول المؤسسة الكمية التي هي في حاجة إليها في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التمويل لا تقتصر فقط في تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضا تكلفة الاحتفاظ بالمخزونات وتكلفة النفاذ. ومن أجل الوصول إلى تسيير عقلاني للمخزونات يجب تدنيه وتخفيض هذه التكاليف.¹

١- تكاليف تحضير الطلبيات:

هذه التكاليف تتمثل في إجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة، من بداية الإعداد والتحضير لدخول السوق إلى غاية تنفيذه. وهذه التكاليف ذات صفة إدارية، تتمثل في مصاريف التحضير والمتابعة، وإصدار الطلبيات ومصاريف الاستلام والتفريغ والمراقبة والكمية والنوعية، ومصاريف محاسبة الحركات وتسوية الفواتير...

حيث تزداد تكلفة تحضير الطلبيات بتزايد عددها، ومن ثم فتدنيه وتخفيض هذه التكاليف يتم لما تقوم بتخفيض عدد الطلبيات، ويتم هذا عن طريق التمويل بكميات اقتصادية، مما يساعد في تخفيض الاحتفاظ بالمخزون والنفاذ.

1. مهلي الوزناجي، المرجع السابق، ص 51.

2- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:

هذه التكاليف تتضمن أعباء مالية وأعباء التخزين:

- **الأعباء المالية:** وتتمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون في حالة الاقتراض من المؤسسات المالية أو في تجميد جزء من رأس المال المؤسسة في تمويل المحزونات، وهو التمويل الذاتي.
- **أعباء التخزين:** وهي الأعباء المتعلقة بحفظ وصيانة الأصناف المخزنة كالمرقبة، وتكاليف الإيجار، وتكلفة التقادم الزمني، وتدهور قيمة المحزونات، حيث أن هذه التكاليف تؤثر على الحالة المالية للمؤسسة.

3- تكاليف النفاذ:

نتج تكلفة النفاذ إذا حدث انقطاع في التموين لسبب من الأسباب، سواء داخلية أو خارجية، ولم يكن هناك وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج والتسويق، وهي مقسمة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي وهي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الإنتاج وهي تابعة لفترة العجز. وأخرى خارجية متمثلة في الربح الغير محقق وتكلفة النفور (التمثلة في نفور جزء من السوق عن المؤسسة)، بالإضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة. حيث تؤثر هذه التكاليف على الحالة المالية للمؤسسة، وهي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، وبالتالي يجب العمل على تدنيها إلى أدنى حد ممكن.

نماذج تسيير المخزون:

يرتكز تسيير المحزونات على ثلاثة خطوات أساسية يجب إتباعها:

- تقدير الاستهلاك، يعني تقدير الاحتياجات خلال مدة معطاة، هذا التقدير يجري قبل الاستهلاك حتى نستطيع تنظيم عمليات التموين.

- معرفة مصدر التمويل، فيما يتعلق بالكمية، النوعية، والآجال.
- وأخيراً تقدير فجوات ونقص التمويل، يعني القيام بالتحكم في خطر النفاذ والزيادة في التخزين.

نموذج ويلسن Wilson¹:

يعبر عن مؤونة في انتظار استعمال لاحقاً، يستدعي الاحتفاظ به في شكل محزونات لوقت استهلاكه، مما يتطلب توفير أموال معتبرة لتغطية مختلف التكاليف المتعلقة به.

زيادة على ذلك، إمكانية تعرض المخزون إلى أخطار مختلفة كالتقادم الزمني، والتلف، والسرقة... إلخ فالمحزونات تتأثر بالسياسة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة، وهذا يتطلب توفير تدفق مستمر للمواد حتى لا يحدث أي انقطاع في نشاط المؤسسة قد تتجر عنه تكاليف تتحملها المؤسسة ومن ثم يصبح من الضروري الاحتفاظ بمستوى تخزين معين لمواجهة أي نقص في استلام الطلبات أو لزيادة طلبات العملية الإنتاجية لاستهلاك المواد الأولية. فتحديد مستوى أمثل للمحزونات هو ضبط للعلاقة الموجودة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من جهة، وتكلفة النفاذ من جهة أخرى، فتجد المؤسسة نفسها أمام وضعية طلب كميات قليلة لتخفيض تكاليف التخزين، وطلب كميات كبيرة من أجل تخفيض تكاليف تحضير الطلبات.

فالتمويل بكميات كبيرة يؤدي إلى زيادة رأس المال المستثمر في المخزون، وبالتالي تجميد جزء كبير من رأس المال المؤسسة لأن التخزين أكثر من اللازم معناه تكلفة مالية.

1. مهلي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

والتموين بكميات قليلة قد يسبب للمؤسسة خطر التوقف وتعطيل نشاط المؤسسة بسبب النفاد والتخزين الأقل من اللازم، مما يكون تكلفة اقتصادية، أي تكلفة الفرصة البديلة. ولكي يمكن من تخفيض تكاليف تسير المخزونات، مع إبقاء مستوى كاف من الخدمة، يستحسن استعمال التنبؤ بكميات المطلوبة.

وعليه فإن نموذج Wilson مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل، وللوصول إلى هذا الهدف، يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة والوقت الضروري لإعادة التموين من قبل المؤسسة التي تخفض من تكاليف تحضير الطلبيات وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

الفرضيات البسيطة لنموذج ويلسن Wilson:

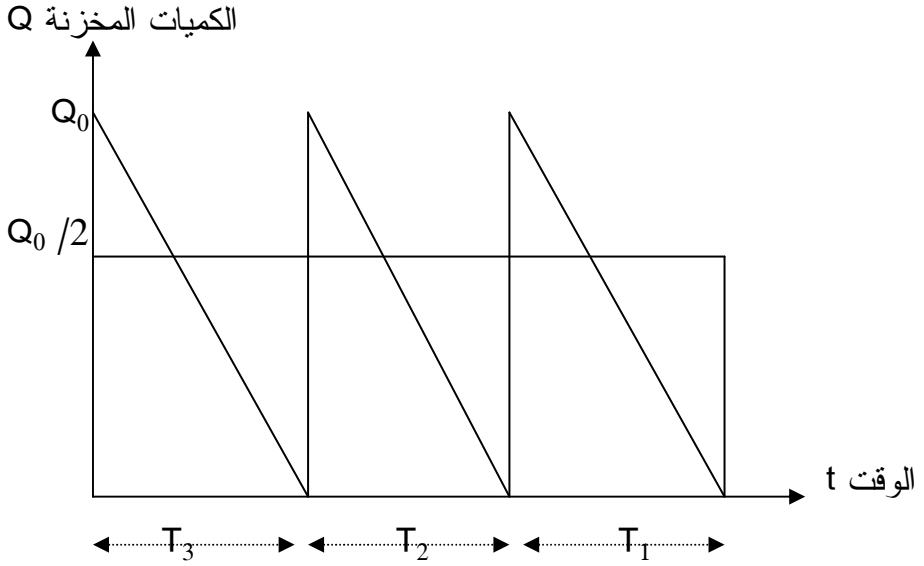
إن تكوين نموذج رياضي يتضمن عموماً فرضيات بسيطة التي قد يتحقق القليل منها في الحياة العملية، ويستخدم هذا النموذج ضمن الشروط التالية:

- الاستخدام والطلب والمبيعات الثابتة؛
- الفترة الزمنية بين طلب البضاعة واستلامها (فترة الانتظار) ثابتة ومعروفة.
- لا تمثل الفراغات المخصصة للمخزون ووسائل الشحن والتفريغ قيوداً هيكلية؛
- تكاليف إصدار الطلب وتكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب.
- السعر معروف وثابت، وهو مستقل عن الكمية المطلوبة.
- عدم وجود تكلفة النفاد.
- مخزون الأمان معدوم؛

و فيما يلي نفرض معالم نموذج Wilson:

- N = مجموع الاستهلاكيات أو الاستخدام السنوي؛
- P = السعر (سعر الوحدة الثابت)؛
- Q = الكمية الاقتصادية المثلى؛
- CL = تكلفة إرسال الطلبية؛
- Cs = تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، وهي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط؛
- T = د التكلفة الإجمالية = تكلفة الشراء + تكلفة إرسال الطلبية + تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

إذا قمنا بتطبيق الفرضية البسيطة، فإننا نبين تغير الكميات المخزنة كما يوضحه الشكل الآتي:



تقييم نظري للمخزون

حيث نلاحظ من الشكل، أنه خلال كل مرحلة تموين المخزون يتغير من 0 إلى Q_0 . ويبين كذلك أن خلال السنة المخزون المتوسط هو $Q_0 / 2$. وانطلاقاً من معالجة التكلفة الإجمالية فإنه سنبين مركبات كل تكلفة كما يلي:

- تكلفة الشراء = الاستهلاكات × التكلفة الواحدة للشراء = $N \times P$ ؛
- تكلفة إرسال الطلبات = عدد الطلبات × تكلفة الإرسال؛
- حيث عدد الطلبات = الاستهلاكات / الكمية الاقتصادية المطلوبة.
- والتي نرمز لها بالرمز $CL = (N / Q) \cdot CL$ ، $n = N / Q$.
- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون: وهي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، حيث المخزون المتوسط = $Q / 2$.
- ومن ثم قيمة المخزون المتوسط = $(Q \times P) / 2$ ؛
- و منه نجد تكلفة الاحتفاظ بالمخزون تساوي:

$$Cs = N \times P + (N \times CL / Q) + (Q \times P \times Cs / 2)$$

بهذا نقوم بحساب قيمة Q التي تجعل التكلفة الإجمالية أقل ما يمكن. بما أن $N \times P$ والتي تمثل تكلفة الشراء الإجمالية ثابتة وبالتالي هذا يسهل في البحث عن Q التي تجعل التكاليف في حدها الأدنى.

$$T = (N \cdot CL / Q) + (Q \cdot P \cdot Cs / 2) \quad (\min)$$

وبفضل الاشتقاق نحصل أخيراً على الكمية الاقتصادية المثلى والتي

$$Q = \sqrt{2 \cdot N \cdot CL / (P \cdot Cs)} \quad \text{تساوي: وهي معادلة Wilson}^1$$

وانطلاقاً من معادلة Wilson، نستطيع حساب العدد السنوي للطلبات

$$n = N / Q \quad \text{والتي تساوي:}$$

1 . مهلي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

و الحصول كذلك على مدة إعادة التموين، الفاصلة بين طلبيتين والتي

نرمز لها بـ: T والتي تساوي:

$$T = Q / N \quad \text{أو} \quad 12 / n \text{ شهر.}$$

و أخيرا يمكن حساب التكلفة الإجمالية T بالصيغة التالية:

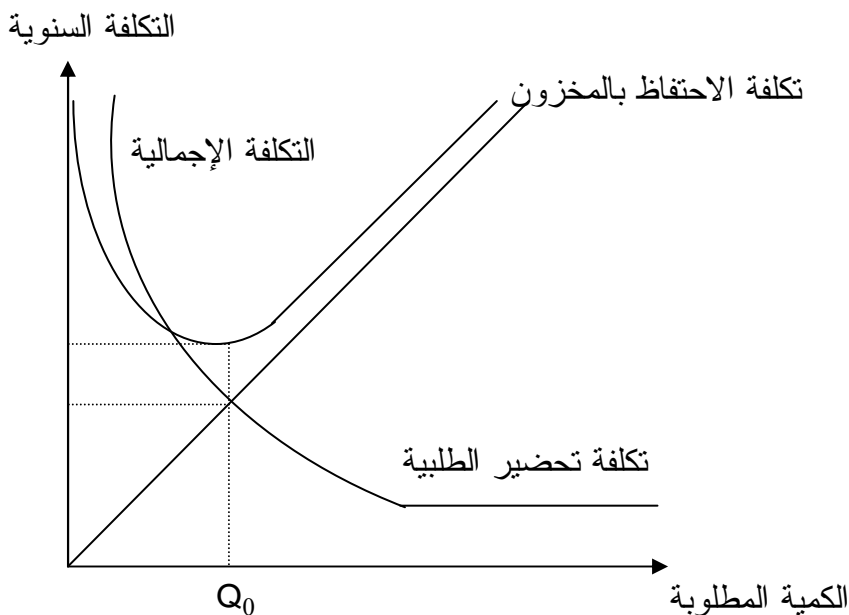
$$T = N \cdot P + (N \cdot CL / Q) + (Q \cdot P \cdot Cs / 2)$$

و فيما يلي نوضح بالشكل:

التمثيل البياني للحجم الأمثل للطلبية، ويظهر فيه في الحلة العامة،

هيئة المنحنى لكل من: التكلفة الإجمالية، تكلفة الاحتفاظ وتكلفة تحضير الطلبية.

شكل رقم 04: التمثيل البياني لمختلف التكاليف:



لقد توصلنا إلى تحديد الكمية الاقتصادية المثلى Q ضمن نموذج Wilson وهذا ضمن القروض التي ذكرناها سابقاً، والتي قد لا تتحقق أكثرها في الحياة العملية، لهذا نجد أن هذا النموذج تجريدي أكثر منه واقعي، ولكن لا يمكن إنكار محاسنه المتمثلة في:

- الوسائط الداخلية في النموذج بسيطة وقليلة العدد؛
 - يمكن تقييم النموذج بسهولة؛
 - الكمية المطلوبة قليلة الاستجابة للأخطاء التي قد تقع في الوسائط؛
 - (تكلفة إصدار الطلب، تكلفة الاحتفاظ بالمخونات، استهلاك السنوي).
- نظام إعادة التموين حسب نقطة الطلب:¹

إن هذا النظام يتمثل في طلب كميات ثابتة بتواريخ متغيرة، وبالتالي تسمح بالإجابة على السؤال التالي: متى نقوم بالطلب؟

يعلم نظام نقطة الطلب القائم على تسيير المخزونات بإصدار الطلب، وتسمى هذه الحالة بنقطة الطلب M ، والتي ترتبط بمعدل الاستهلاك أو الاستخدام اليومي C_m وفترة الانتظار d ، التي تبدأ من بداية إظهار الاحتياج الواجب طلبه إلى أن تصل المواد إلى الاستعمال الأخير، سواء للاستهلاك أو البيع. حيث معرفة فترة الانتظار d مفيدة في تفادي الزيادة في الاستهلاكات والتأخر في استلام الطلبات من الموردين. فعندما نعلم معدل الاستهلاك C_m ، وفترة الانتظار d ، فتكون إذن نقطة الطلب هي: $M = C_m$ ، غير أن هذه الحالة قلما تقع، لأن فترة الانتظار تتغير كما يتغير معدل الاستهلاك اليومي بالزيادة أو بالنقصان، وفي حالة زيادة فترة الانتظار

1. مهملي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

أو زيادة معدل الاستخدام اليومي، تقع المؤسسة في حالة عجز ما لم يكن هناك مخزون أمان S_s الذي تحتفظ به المؤسسة لمواجهة الأخطار المختلفة الحدوث في المستقبل، فهو يقوم بتغطية:

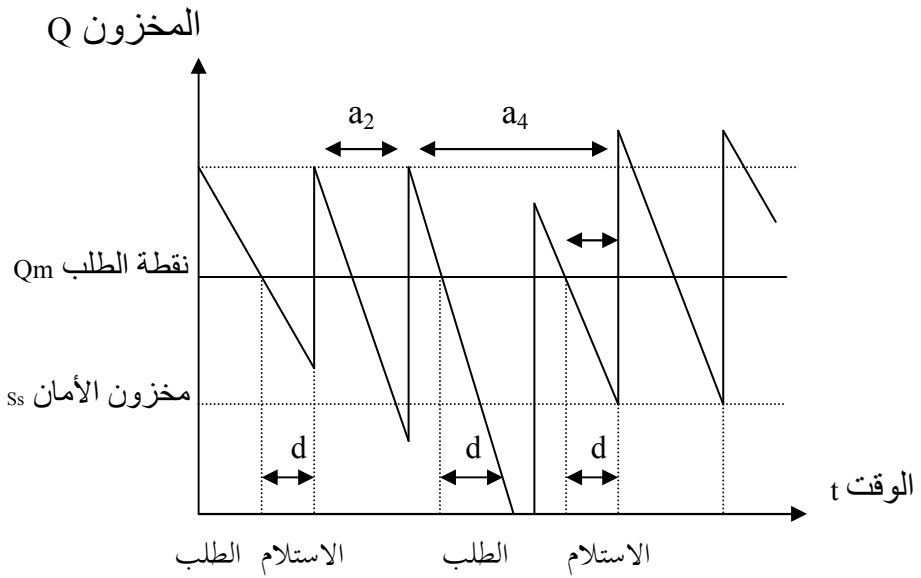
- الزيادة الغير منتظرة في الكميات المستهلكة؛
- التأخر في استلام الطلبات من الموردين؛
- الخطأ في التنبؤ والتقديرات؛

وفي هذه الحالة، يصدر الطلب عند وصول رصيد المخزون إلى

مخزون الإنذار S_a ، ومنه الوصول إلى تحديد نقطة الطلب كما يلي: ¹

$$m = C_m \cdot d \cdot S_s -$$

والشكل أدناه يوضح كيفية تسيير منتج بهذه الطريقة.



1. مهملي الوزناجي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

من خلال بحثنا هذا نصل إلى النتائج التالية:

- (1) أهمية وظيفة الشراء في المؤسسة كونها تمثل وقود سير العملية الإنتاجية أو التجارية حسب طبيعة نشاطها؛
- (2) أن هذه العملية يجب أن تتم بطريقة علمية وأن تسير بطريقة عقلانية وذلك بإتباع إجراءات محددة وتجنب العشوائية، وكما أنه لا بد من وضع سياسة واضحة فيما يخص الشراء تكفل للمؤسسة تحقيق أو تساعدها في تحقيق أهدافها العامة؛
- (3) أهمية وظيفة التخزين في المؤسسة كونها تضمن للمؤسسة خطر انقطاع المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج خطر الانقطاع، وبالتالي استمرارية عملية المؤسسة؛
- (4) العلاقة الوطيدة أو التلازمية بين وظيفتي الشراء والتخزين إذ لا يمكن أن توجد إحدهما دون وجود الأخرى، إذ في كثير من الأحيان تجمع هاتين الوظيفتين في مصلحة واحدة هي التمويل ومظاهر هذه العلاقة تجلى فيما يلي:

- أن المواد المشتراة قبل استعمالها توجه إلى المخازن، رفقة وثائق تساعد وظيفة التخزين رص الكمية الداخلية إلى المخازن؛
- أن الوظيفة الشراء تضع نصب عينيها قبل إجراء عمليات الشراء سعة المخازن، المستويات، التخزين من جهة وكذلك قبل الشراء تقوم بالتأكد من وجود الأصناف المطلوبة في المخازن، وكذلك أن عملية الشراء تكون متعلقة بمستويات التخزين، ويجب أن لا يتجاوز الحد الأعلى وأن تكون أقل من الحد الأدنى، كما يكون طلب عند نقطة إعادة الطلب.

وسيمكننا دراستنا هذه من طرح عدة أسئلة كما يلي:

(1) ما جدوى الفصل بين وظيفتي الشراء وتسيير المحزونات مادامت هذه العلاقة التلازمية والتكاملية موجودة بينهما، كما أن الواقع العملي يدعم هذه النظرة حيث أن هناك مصلحة واحدة هي وظيفة التمويل وتجمع بين الوظيفتين.

(2) ما هي الصعوبات التي تظهر في حالة مركزية الشراء ولا مركزية التخزين أو العكس، لامركزية الشراء ومركزية التخزين؟ أو بالأحرى ما هو النموذج المحبذ والذي يكفل تدفق المعلومات وكذا التدفق المادي للمواد دون عقبات مذكورة؟

ما مدى وطاردة علاقة التخزين بوظيفة الإنتاج وبالنسبة لعلاقتها بوظيفة الشراء وخاصة في حالة المؤسسات الصناعية؟ ونخلص أن هناك تدفق مادي ومعلوماتي بين الوظيفتين والاتجاهين، وأن كفاءة وظيفة الشراء لا تتجلى فقط من خلال التسيير العقلاني لها، بل كذلك تتوقف على التسيير العقلاني لوظيفة التخزين وذلك بتحديد المستويات الثلاثة مراقبة المخزون ونماذج المخزون.