

الفصل الأول

وظيفة الشراء

oboeikendi.com

ليس الشراء هدفا في حد ذاته، حيث يتم الشراء بقصد تحقيق هدف معين : قد يكون إشباع حاجة المستهلك، أو الحصول على السلعة لإعادة بيعها ثانية، أو توفير احتياجات المشروع الصناعي، أو تدبير مستلزمات النشاط الحكومي.

وعلى ذلك يذهب البعض إلى اعتبار وظيفة الشراء وظيفة خدمية حيث أنها تقوم بخدمة وظائف المشروع الأخرى، ويبدو ذلك بوضوح في المشروع الصناعي حيث تقوم بخدمة وظيفة الإنتاج، ويبرر أصحاب وجهة النظر هذه رأيهم بأن الأمر لا ينتهي بمجرد الشراء حيث أن إتمام الشراء يعتبر بداية لعمليات أخرى إنتاجية وتسويقية بل وعمليات مخزنية، وفي رأيهم أن وظيفة الشراء تعمل أول ما تعمل على توفير الاحتياجات اللازمة لسير عجلة الإنتاج بالمشروع دون تأخير أو توقف، وهي في هذا النطاق إنما تخدم الوظيفة الإنتاجية للمشروع فقط. ويترتب على ذلك إمكان تنفيذ العقود البيعية للمشروع، أي أن وظيفة الشراء في هذا النطاق تخدم الوظيفة التسويقية للمشروع.

ويعتبر الكثير من الكتاب الشراء من الوظائف التسويقية للمنشأة الصناعية والتجارية، إذ يستخدم الباعة مختلف السياسات التسويقية لاجتذاب المشترين، فيقوم كل منهم بدراسة سلوك المشترين، سواء كان المشتري مستهلكا أم مشتريا صناعيا، ويستطيع كذلك رجال الشراء

استخدام الأدوات التسويقية المتاحة في دراسة سلوك البائعين، فضلاً عن ذلك فإن المنشآت البائعة تقوم أيضاً بوظيفة الشراء لتساعدهم بالدرجة الأولى في توفير المستلزمات التي تتواءم مع حاجات ورغبات المستهلكين وبذلك يمكن تطبيق السياسات التسويقية من الجمع بين الأنشطة الشرائية والبيعية. ومن خلال وجهة نظر المشتري فإن الشراء كنشاط تسويقي يتضمن نقل ملكية السلع والخدمات من الآخرين، ويتضمن استخدام السياسات التسويقية التي تحسن من مركز المشتري أمام البائعين.

أهمية وظيفة الشراء

لا شك أن أي قصور في تزويد المنشأة باحتياجاتها يمكن أن يقلل من فرص تحقيق الأرباح، ويعتبر القلق والفوضى في المنشأة من الأسباب التي تجعلها قاصرة عن تحقيق أهدافها، لذا تتمتع وظيفة الشراء بأهمية خاصة. ولا ترجع هذه الأهمية في المنشأة إلى مجرد المعدات، والمواد اللازمة، ولكن يجب أن يرتبط بالهدف العام للمنشأة في توفير هذه المواد بالكمية المناسبة وفي المكان والوقت المناسبين والسعر المناسب وتقدير معنى المناسبة متروك لإدارة المشتريات أو عليها أن توائم بين كل هذه المتغيرات في آن واحد، وأن يتمثل ذلك في كل صفقة، وأن أي عدم توفيق من جانب الإدارة في إجراء المواءمة بطريقة سليمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكلفة الإجمالية لقيمة المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، وبالتالي يمكن أن يؤثر على أداء الأنشطة التسويقية في المنشأة وعلى علاقة المنشأة بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

هذا ويمكن أن تعزى أهمية وظيفة الشراء لعاملين أساسيين أولهما تعاضم تكلفة المواد كنسبة من التكلفة الكلية للسلعة وثانيهما تأثير الشراء على التكاليف الأخرى فى المنشأة^(١).

١- تكلفة المواد كنسبة من التكلفة الكلية للسلعة :

فى بحث أجرى فى الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن نسبة المواد الخام والوقود إلى قيمة الإنتاج الصناعى كانت ٥٤.٧% ومعنى هذا أن تكلفة المواد الداخلة فى الإنتاج وحدها أكثر من تكلفة باقى عوامل الإنتاج وحدها أكثر من تكلفة باقى عوامل الإنتاج مجتمعة وفى بحث آخر بين الشركات الصناعية وجد أن هذه النسبة تتراوح بين ٤٠، ٦٠% حسب نوع الصناعة، بل وصلت فى قلة من الصناعات إلى ٨٥% وأكثر من التكلفة الكلية وفى الصناعات التجميعية حيث تشتري معظم الأجزاء مصنوعة تصل تكلفة المواد إلى نسبة كبيرة.

وقد أثبتت إحدى الدراسات الميدانية التى أجريت فى الولايات المتحدة اختلاف نسبة قيمة المشتريات إلى قيمة المبيعات من صناعة لأخرى بشكل ملحوظ. فبينما بلغت هذه النسبة ٨٣% فى صناعة تكرير البترول و ٦٤% فى صناعة الألياف الصناعية، و ٦٢% فى صناعة الراديو. فإنها قد انخفضت إلى ٢٦% فى المنتجات الصيدلانية و ٣٨% فى صناعة معدات الطائرات بما يؤكد فى الصناعتين الأخيرتين الحاجة إلى

(١) د. أحمد - محمد وآخرون - أساسيات إدارة الشراء - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٢ - ص ١١ وما بعدها.

استخدام عناصر بشرية متخصصة ذات أجور عالية. هذا فضلاً عن ارتفاع هامش ربح هاتين الصناعتين.

وارتفاع نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكلية للسلعة له عدة أسباب أهمها الاتجاه إلى الآلية المتزايدة وكذلك التخصص، فشرركات صناعة السيارات تشتري الإطارات والبطاريات وأجزاء أخرى كثيرة من السيارة، جاهزة، من منتجين متخصصين. لكى يتم تجميعها فى السيارة، والأثمان المدفوعة لهذه الأجزاء تشمل تكلفة العمل لدى المورد وكذلك التكاليف غير المباشرة وأرباح ذلك المورد أما بالنسبة لشرركات السيارات فإن هذه الأثمان تمثل ثمن مواد وأجزاء تدخل تحت اسم تكلفة المواد. ولهذا فإن تكلفة المواد والأجزاء إلى تكلفة السيارة الكلية. تزيد فى بعض الأحيان عن ٦٠% وبذلك فإن الأموال التى تنفق فى الشراء تحتاج إلى إدارة حكيمة وماهرة لأن الكفاءة فى الشراء تؤدى إلى وفورات هائلة، وتأثيرها على التكاليف الكلية تأثير كبير. وتعتنى الإدارة دائماً بدراسة الأجور، ومحاولة رفع كفاءة العاملين وكذلك محاولة رفع كفاءة الإنتاج وكفاءة التسويق، أما عنصر المواد فلا يهتم به الاهتمام الكافى، وفى كثير من الأحوال ينظر إلى تكلفة المواد كما لو كانت من التكاليف الثابتة التى لا يمكن تحقيقها.

٢- تأثير الشراء على التكاليف الأخرى :

إن ثمن المواد ليس هو العامل الوحيد الذى يجعل الشراء يؤثر على التكاليف الكلية للسلعة النهائية التامة الصنع فتأثير تأخير الصنع نتيجة لعدم وجود المواد الخام الذى تؤدى إلى توقف الآلات وكذلك عدم

وجود مستوى جودة واحد للمواد مما يجعل الإنتاج النهائى لا يطابق مستويات الجودة المطلوبة مما يؤدي إلى تعطيل الإنتاج أو الحاجة إلى فحص أكثر شمولاً أو زيادة نسبة الردىء، كل هذا يحمل على تكاليف الإنتاج ولكن النتيجة النهائية هي ارتفاع فى تكاليف المنتج النهائى الكلية سببه عدم الإدارة السليمة للشراء. وكان من الممكن تلافيه لو سار الشراء سيراً سليماً.

وفى بعض الأحيان يتم الشراء بالكميات المطلوبة فى الوقت المطلوب وبالسعر المناسب ومع ذلك تكوين تكاليف المنتج النهائى الكلية أكثر من اللازم ويحدث هذا غالباً عندما لا يؤخذ فى الحسبان عند تحديد المواصفات وجود مواد بديلة أو وجود مواد نمطية، ومعنى ذلك أنه ليس هناك توازن بين عوامل الشراء (الوقت والكمية والزمن والمواصفات) والهدف الذى ستستعمل المادة من أجله، وهذا راجع إلى "تحليل القيمة" فالشراء السليم قد يقتضى فى بعض الأحيان شراء مواد ذات سعر أكثر ارتفاعاً من مواد أخرى، إذا كانت الزيادة فى السعر سيعوضها تخفيض فى تكاليف الإنتاج، بل وقد يلغى إنتاج بعض الأجزاء، إذا أمكن شراؤها من مورد خارجى بتكاليف أقل.

أهداف وظيفة الشراء

تعتبر وظيفة الشراء إحدى الوظائف الأساسية فى المنشأة، إذ أنها تشارك بدور أساسى فى تحقيق الأهداف العامة من خلال تخطيط إمكانيات الشراء، ووضع سياساته. وتحديد الفرص البديلة لتوفير احتياجات المنشأة. هذا فضلاً عن العمل على تنفيذ هذه الخطط. وترتكز الخطط عادة على

مجموعة من الأهداف العامة، وكذا الأهداف الخاصة التي تسعى كل وظيفة إلى تحقيقها. ومن أهم الأهداف التي تسعى وظيفة الشراء إلى تحقيقها ما يلي :

١- **المساهمة في تعظيم العائد الكلى للمنشأة** من خلال توفير الآلات والمعدات والمواد الخام والمهمات اللازمة بالجودة المناسبة والكمية المناسبة، والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر التوريد المناسب. ويمكن توفير هذه الموارد من استمرار العملية الإنتاجية على النحو الذى يضمن للمنشأة عدم توقف أو اضطراب الإنتاج.

٢- **شراء الكمية المناسبة بالشكل** الذى يوائم بين عدم توقف الإنتاج وعدم الإسراف فى حجم رأس المال العاطل المستثمر فى المخزون نتيجة شراء كميات كبيرة، وشراء كمية أقل من اللازم تعنى ارتفاع تكلفة الوحدة من نفقات الشراء والتخزين فضلاً عن احتمالات توقف الإنتاج. كما أن زيادة الكمية عن المعتاد تعنى ارتفاع تكاليف التخزين وزيادة احتمالات التقادم والتلف. لذا لزم على إدارة المشتريات أن تشتري القدر الذى يتواءم مع متطلبات الإنتاج والتخزين وقدرات المنشأة المالية.

٣- **الشراء بالجودة المناسبة**، أى تلك التى تتواءم مع التكوين الآلى والإنتاجى، والتى تشبع رغبات المستهلكين على أن تأخذ المنشأة فى الحسبان مدى مناسبة المواد المطلوبة للوظيفة التى صممت من أجلها أو المزمع استخدامها. هذا ورغم أن سلطة وضع مقاييس

للجودة من سلطة الإدارة الفنية المعنية، فإن إدارة المشتريات تحدد الاعتبارات الاقتصادية التي تؤخذ في الحسبان وفقاً لمقتضيات السوق ومدى توافر الجودة المطلوبة وانتظامها

٤- **الشراء بأنسب تكلفة ممكنة**، ويعنى ذلك أن تأخذ إدارة المشتريات في الحسبان بسعر التكلفة وتكلفة الحصول عليها ونقلها ومدى مواءمة ذلك بشروط الشراء. والجودة إذ أن السعر الأقل قد لا يوفر الكفاءة في الإنتاج، أو قد يعطى معدلات تلف كبيرة.

٥- **العمل على منع الإسراف والازدواج في الإنفاق على المشتريات** من خلال إجراء البحوث التسويقية الخاصة بمنافع السلع المشتراة وإمكانيات تحقيقها، والمراجعة المستمرة للمواد المطلوبة ومواءمتها على المواصفات القياسية وبما هو موجود في السوق، وتحديد أنسب المعدلات للتوريد.

٦- **الشراء في الوقت المناسب** وبما يضمن عدم توقف الإنتاج، ودون أن تتحمل المخازن ما يزيد عن حاجتها وذلك بعد أخذ ظروف السوق وتقلبات الأسعار في الحسبان.

٧- **الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموردين** بما يضمن الانتظام في تنفيذ تعاقدات الشراء، والحصول على أفضل التسهيلات في الكمية والسعر وتوقيت التسليم، هذا فضلاً عن تسهيلات التمويل إذ أن عدم التوفيق في اختيار المورد يمكن أن يؤثر بشكل جاد على مقدرات المنشأة وجداول الإنتاج، ويعتبر نجاح إدارة المشتريات في تحقيق أهدافها نتيجة طبيعية لحسن العلاقة مع الموردين.

وتنطبق نفس الأهداف على إدارة المشتريات فى المنشأة غير الصناعية.

فى منشأة الخدمة العامة (هيئة النقل العام مثلاً) الهدف الأول لإدارة المشتريات هو المعاونة على أداء الخدمة بالمستوى المطلوب. وفى منشآت القطاع العام يجب أن نضيف هدفاً آخر ألا وهو المعاونة على تحقيق الخطة العامة للدولة، وإدارة المشتريات فى هذه الحالة لها دور أكبر ألا وهو خلق التنافس الشريف بين المشروعات الموردة مما يؤدى فى النهاية إلى رفع كفاءة إنتاجها وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج عموماً.

وظائف إدارة المشتريات

فيما يلي دراسة لأهم ما تقوم به وظيفة المشتريات من أعمال :

أ - وظائف تخطيطية : (١)

١- إجراء البحوث التسويقية الخاصة بالمواد والمعدات المشتراة وإمكانات التطوير التى حدثت، وإمكانات الموردين، وكيفية حصول المنافسين على المواد الخام والمعدات الخاصة بهم هذا فضلاً عن دراسة التنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية المؤثرة على سوق احتياجات المنشأة، ودرجة موسميته، وإمكانيات توافرها وإضافة أى مصادر توريد جديدة.

هذا ولا تقتصر بحوث إدارة المشتريات على البيئة الخارجية، بل تمتد إلى محاولة تنميط النماذج والمواد المستخدمة بالتعاون مع إدارة

(١) المرجع السابق ص ١٩ وما بعدها.

الإنتاج بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المشتريات إلى أقل حد ممكن، وتقديم المواد البديلة الأقل كلفة.

٢- الاحتفاظ بسجلات المشتريات والتوريد والموردين، وسجلات المواصفات القياسية، والعمل على تعديلها باستمرار وفقاً لمقتضيات الإنتاج والتسويق – ومن أهم هذه السجلات : (سجلات المواصفات – سجلات الموردين – سجلات السوق المنافسة – سجلات العمليات السابقة – الكatalogات – العقود).

٣- استخدام المعلومات المتاحة في تحديد الأهداف التفصيلية للشراء وربطها بالأهداف العامة للمنشأة. وإعداد والخطة، وصياغة السياسات الخاصة بالتعامل مع الموردين، هذا فضلاً عن وضع الشروط العامة للتعاقد. وتلقى تقديرات الإدارات المختلفة والأقسام من خلال الفترات الزمنية القادمة والعمل على المواءمة بين احتياجاتها، وإعداد جدول المشتريات ومواعيد التسليم من مختلف المواد والمعدات. وحساب التكلفة التقديرية للمشتريات والمدفوعات التقديرية وتاريخ إتمامها. وإعداد الموازنة التقديرية للمشتريات.

ب- وظائف تنفيذية :

١- تلقي طلبات الشراء من الأقسام المختصة، ومناقشتها، وتحديد مواصفاتها بشكل تفصيلي.

٢- اختيار الموردين الذين تتعامل معهم المنشأة والتفاوض معهم بشأن الكمية والجودة، والأسعار المطلوبة وكذا مواعيد التسليم، وشروط الخدمات.

٣- وضع صيغ العقود اللازمة بالاشتراك مع الإدارة القانونية ومراجعي النواحي القانونية الخاصة بهذه العقود.

٤- تحديد كميات وأزمنة ومواصفات التسليم.

٥- إصدار أوامر في حدود السلطات التقديرية الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة.

٦- الاشتراك في لجان استلام وفحص البضائع المشتراة ومتابعة التسليم.

٧- مراجعة فواتير العملاء واعتمادها، ومتابعة صرفها مع إدارة الحسابات في المنشأة، والتأكد من مطابقتها للبضائع الموردة والشروط المطلوبة في أمر التوريد.

٨- الاشتراك في لجان استلام وفحص البضائع المشتراة ومتابعة التسليم للتأكد من أن البضائع يتم توريدها وفقاً للشروط والمواصفات والشكل والنوع والكمية، وفحص اختبار المواد الموردة. ومطابقتها مع مستوى الجودة المطلوب، وتسليم البضاعة للمخازن.

- ٩- الإشراف على نقل المواد والأموال المتعلقة بالشحن والتأمين سواء في الداخل أو الخارج، وتحديد نوعية التغليف المطلوبة، والاتفاق على المواد على نوعية العبوات الصالحة للنقل.
- ١٠- متابعة العمليات الخاصة مثل شراء المعدات الرأسمالية ووضع قواعد سياسة الشراء التبادلي، هذا ومتابعة مشروعات الإنشاءات.
- ١١- وضع قواعد التخلص من المخزون المتقادم والمخلفات.

ج وظائف رقابية :

- ١- إعداد تقارير دورية عن معدلات تنفيذ الخطة العامة للمشتريات، والانحرافات عن الأرقام المخططة. وأسبابها وكيفية علاجها.
- ٢- متابعة حركة المواد، وتحديد الحدود لندنيا من المخزون والعمل على تحسين معدل دوران المخزون.
- ٣- محاولة تلافى المخزون الأكثر من اللازم.
- ٤- متابعة نسب التالف والعدم واتخاذ الإجراءات الخاصة بها، وكذا متابعة للعبوات المرتجعة.
- ٥- الدراسة المستمرة لموقف المنافسين وأحوال السوق والتعرف على آخر التطورات في السوق فيما يتعلق بنشاط المنشأة.
- ٦- متابعة أعمال الشراء ووضع قواعد مكافآتهم والتأكد من أداء أعمالهم على النحو المرضي.

٧- متابعة أوامر التوريد، والعمل على حث الموردين على الالتزام بالمواعيد المتفق عليها.

د - وظائف أخرى :

وبالإضافة إلى هذه الوظائف التي هي من صميم اختصاص إدارة المشتريات هناك وظائف أخرى، يشارك إدارة المشتريات فيها إدارات وأقسام أخرى، عن طريق عمل توصيات أو عن طريق تمثيل إدارة المشتريات مع تلك الأقسام في اللجان المختلفة مثل :

١- الأعمال والإجراءات المكتبية والمراسلات مع الموردين.

٢- تقرير صنع جزء معين أو شرائه مصنعا.

٣- التتميط.

٤- التبسيط.

٥- تحديد المواصفات.

٦- وضع بدائل للمواد المستعملة حالياً.

٧- اختبارات قبول المواد.

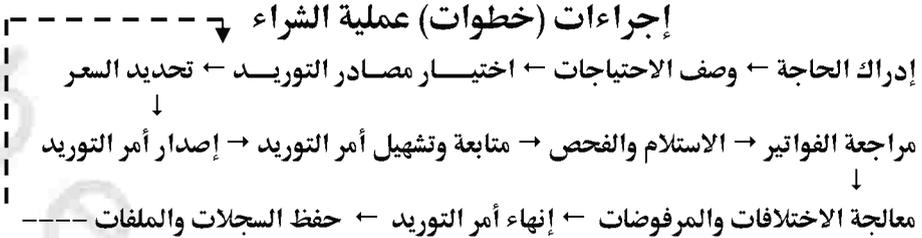
٨- التخليص الجمركي على البضائع.

٩- الرقابة على المخزون.

١٠- التفاوض.

إجراءات الشراء^(١)

تمر عملية الشراء بعدد من الخطوات التي يوضحها الشكل التالي:



أ - إدراك أو التعرف على الحاجة :

تبدأ إجراءات عملية الشراء بإدراك أو التعرف على الحاجة للمادة. ويتم إبلاغ جهاز الشراء بإحدى وسيلتين :

- ١- تحرير طلب شراء من قبل الإدارات المستخدمة للمادة أو من جهاز المخازن.
- ٢- إعداد أو إصدار قائمة مواد.

فعند الحاجة إلى المادة قد تقوم جهة الاستخدام بتحرير طلب يحدد به الصنف المطلوب شراؤه بالإضافة إلى بيان بالوقت المطلوب توافر هذا الصنف فيه. وقد يقوم بتحرير هذا الطلب جهاز المخازن في حالة ما إذا كانت المادة على وشك النفاذ أو أن المخزون منه قد وصل إلى المستوى الذي يجب الطلب عنده. ومن ناحية أخرى قد يتم إصدار قائمة مواد - بدلاً

(١) د. نعيم حافظ أبو جمعه - إدارة المشتريات في المشروع الصناعي القاهرة ١٩٩١ - ص ٦٩ وما بعدها.

من طلب الشراء. وتتضمن هذه القائمة بياناً بالمواد أو الأجزاء التي تدخل في صنع الوحدة من منتج معين والكمية اللازمة من كل جزء لصنع هذه الوحدة. وعادة ما يتم إعداد قائمة المواد بواسطة الإدارة الهندسية بالمنشأة. وبالربط بين الاحتياجات من المواد والأجزاء المحددة بهذه القائمة وبين جداول الإنتاج الخاصة بالمنتج موضع الاعتبار، يتم التوصل إلى الكميات المطلوبة والتوقيت الذي يجب أن تتوفر فيه.

ب- وصف الاحتياجات :

عند تحرير طلب الشراء أو إعداد قائمة المواد فإنه لا بد من الوصف الدقيق للمادة المطلوب توفيرها. ولا بد من أن يتأكد المسئول عن الشراء من وضوح وصف الصنف، فإذا كان هناك غموض أو لبث في هذا المجال، فإن عملية الرجوع مرة أخرى إلى الجهة التي أعدت الوصف حتى يستوضح الأمر. كذلك، فإن على هذا المسئول ألا يجتهد في تفسير الوصف المعد أو يغير فيه – ويمكن للجهة الطالبة أن تستخدم وسيلة أو أكثر في وصف الاحتياجات كالرسومات الهندسية والعلامات التجارية وغير ذلك من الوسائل.

ج- اختيار مصادر التوريد المتاحة :

بعد وصف الاحتياجات، يقوم جهاز الشراء باختيار مصادر التوريد المتاحة أو الممكن اللجوء إليها لتوفير الصنف المطلوب. وهنا يتم التفرقة بين المواد التي يتم شراؤها بصفة دورية ومنتظمة وتلك المواد التي لا يتكرر شراؤها. فبالنسبة للنوع الأول، عادة ما يتوافر عدد محدود

من الموردين يمكن الاستعانة بواحد أو أكثر منهم فى توفير المادة المطلوبة.

وعادة ما يتوافر لدى المنشأة سجلات وبيانات عن هؤلاء الموردين مما يجعل عملية تقييم هؤلاء الموردين عملية سهلة نسبيا. أما المواد التى لا يتكرر شراؤها، فإنه عادة ما يكون هناك عدد كبير نسبيا من الموردين لها، وقد لا تتوافر بيانات كافية لدى المنشأة عن هؤلاء الموردين. ويتطلب الأمر جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموردين المتاحين فى هذه الحالة حتى يمكن الاختيار من بينهم. عموما، فإن اختيار الموردين المرشحين إنما يتوقف على استخدام عدد من المعايير فى تقييم كل منهم.

د - تحديد السعر :

بعد اختيار الموردين المرشحين للتوريد، فإن الخطوة التالية تتعلق بدراسة وتحديد أسعار المواد المطلوب شراؤها. وهناك أكثر من وسيلة للحصول على معلومات عن الأسعار والتوصل إلى السعر الأنسب. ومن هذه الوسائل الكتالوجات وقوائم الأسعار المتاحة عن المواد التى تزمع المنشأة شرائها، والمناقصات بالإضافة إلى التفاوض مع المورد أو من ينوب عنه. ومن الطبيعى أن يرتبط تحديد السعر المناسب باختيار مورد أو أكثر لتوريد المادة المطلوبة.

هـ - إصدار أمر التوريد :

بعد تحديد السعر والتوصل إلى المورد أو الموردين الذين سيتعامل معهم جهاز الشراء فإن الخطوة التالية هي إصدار أمر التوريد (الشراء). ويعد أمر التوريد بمثابة أول خطوة نحو إنشاء علاقة قانونية مع المورد. لذلك، ينصح أن يتم إصدار هذا الأمر في شكل كتابي. فإذا اضطرت الظروف المنشأة لإصدار أمر التوريد بالتليفون – على سبيل المثال – فإنه لابد من تعزيزه بأمر كتابي لاحقاً.

ويجب مراعاة الوضوح في أمر التوريد سواء من حيث مواصفات المادة المطلوبة والكميات المطلوبة منها والأسعار المتفق عليها ومواعيد التوريد، وغير ذلك من الجوانب، بالإضافة إلى توقيع الشخص المسئول عن إصدار الأمر. هذا، وفي بعض الصفقات التي تتسم بالكبر، قد يطلب المورد توقيع مثل هذا الشخص على عقد بيع. ويتم الاحتفاظ ببيانات عن مثل هذا الأمر سواء في شكل صورة أو أكثر منه و/ أو تفرغ البيانات التي يحتويها في سجل، حتى يمكن متابعته بعد ذلك.

و – متابعة واستعجال أمر التوريد :

بعد إصدار أمر التوريد، يتطلب الأمر متابعته وذلك بهدف ضمان وصول المواد المطلوبة بالكميات وفي الوقت المتفق عليه. ويمكن استخدام أكثر من وسيلة في المتابعة منها المكالمات التليفونية والبرقيات والرسائل البريدية أو القيام بالزيارات الميدانية للمورد. وبالطبع يمكن أن يكتفى الجهاز المسئول عن المتابعة باستخدام وسيلة واحدة في هذا المجال، أو قد يستخدم أكثر من وسيلة في نفس الوقت بغرض المتابعة. كذلك، فإنه قد

يلجأ إلى وسيلة معينة لمتابعة أمر التوريد لدى مورد معين ووسيلة أخرى مختلفة لمتابعة أمر توريد آخر لدى مورد آخر.

ومن الضروري أن يدرك القائم بعملية المتابعة أن مهمته لا تبدأ عند تأخر وصول المواد أو حدوث مشاكل فى تدفقها، وإنما لابد أن تمتد إلى ما قبل ذلك بحيث يكون هناك تنبؤ باحتمالات حدوث مثل هذه المشاكل فى المستقبل والوقت المتوقع لحدوثها.

ز - الاستلام والفحص :

عند ورود المواد يقوم المسئول عن الاستلام (قسم - لجنة ... إلخ) باتخاذ الإجراءات الخاصة بالفحص والاستلام. وهناك شقين فى هذه العملية: شق غير فنى ويتعلق بالتأكد من الكميات، وشق فنى ويتمثل فى التأكد من مطابقة المواد الواردة للمواصفات. وبينما يتم تحرير محضر استلام خاص بالشق الأول، يتم تحرير تقرير فحص بالنسبة للشق الثانى وإن كان يتضمن هذا التقرير بيانات غير فنية مثل عدد الوحدات، الوزن ... إلخ ويتم إرسال صور من هذا التقرير للجهات المعنية كجهاز الشراء وجهاز المخازن والجهة الطالبة والإدارة المالية حتى تقوم كل منها باتخاذ ما يلزم من تصرفات كل فى نطاق تخصصه. هذا، وقد يرسل المورد مندوبا من عنده لحضور عملية الفحص.

ح - مراجعة الفواتير :

يقصد بمراجعة الفواتير مطابقة البيانات التى تحتوى عليها الفاتورة التى يرسلها المورد بمثيلاتها بسجلات المنشأة المشتريّة. وعادة

ما تتضمن الفاتورة بيانات عن المواد من حيث المواصفات والكميات وشروط ومواعيد التسليم وشروط ومواعيد الدفع إلخ. لذلك، فإنه يتم مطابقة هذه البيانات مع تلك التي يحتويها أمر التوريد ومحاضر الاستلام والفحص. فإذا ثبت سلامة الفاتورة والمطابقة، يتم إرسالها لقسم الحسابات لاتخاذ الإجراءات اللازمة لسداد القيمة للمورد.

ط - معالجة الاختلافات والمرفوضات :

فى حالة وجود اختلافات بين ما ورد بالفاتورة وبين ما تعكسه هذه الفاتورة من واقع، فعادة ما يقوم المسئول عن الشراء بإعادتها إلى المورد لتصحيحها. أما إذا كانت هناك مواد غير مطابقة للمواصفات فقد يتم استخدام طريقة من عدة طرق لتسوية الموقف منها :

١- قبول المواد مع تخفيض السعر المحدد - إذا كان ذلك لا يحدث أضراراً كبيراً فيما يتعلق بالإخلال بالمواصفات الفنية للمنتج الذى سيتم استخدامها فى تصنيعه أو إذا كان يمكن استخدامها فى عرض آخر.

٢- رفض المادة وإرجاعها للمورد. وفى هذه الحالة، يقوم جهاز اشراء بتحرير أمر استبدال للمورد وإخطار قسم الحسابات لإجراء التسويات اللازمة.

ى - إنهاء دورة أمر التوريد :

عند اكتمال الملف الخاص بأمر توريد معين والذى يضم كافة المراسلات والنماذج والمستندات المتعلقة بهذا الأمر، يتم مراجعة أمر التوريد ومطابقته بالمستندات الأخرى كتقارير الاستلام والفحص وفاتورة

المورد وغير ذلك من المستندات ذات الصلة. فإذا ما تمت هذه العملية – المراجعة – وكانت كل المستندات سليمة ومطابقة، فإنه يتم التأشير على المستندات بما يفيد ذلك، ثم يتم إغلاق الملف، وحفظه مع الملفات المماثلة لدى جهاز الشراء. وبهذا، تكون الدورة الشرائية لأمر التوريد موضع الاعتبار قد انتهت.

ك - حفظ السجلات والملفات :

تضم السجلات والملفات ملف أمر التوريد الذى سبق وتم إنهاء دورته والخاص بصفقة معينة، بالإضافة إلى سجلات وملفات أخرى أهمها الملف الذى يعد لكل مورد على حده ويتضمن كافة أوامر التوريد الخاصة بمثل هذا المورد.

وعلى الرغم من إمكانية تخصيص أى موظف كتابى فى جهاز الشراء ليقوم بحفظ الملفات والسجلات، فإن هناك عددا من القرارات الأخرى المتعلقة بها لا بد من اتخاذها على مستويات أعلى سواء فى جهاز الشراء أو خارج هذا الجهاز. ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بالشكل الذى يتم فيه حفظ هذه السجلات والمستندات وطول الفترة الزمنية التى يتم الاحتفاظ بها فى خلالها ومن له حق الاطلاع عليها، وغير ذلك من الجوانب التى قد تحتاج لقرارات على مستوى أعلى.

٢- النماذج والمستندات :

إن هناك عددا من النماذج والمستندات التي تصاحبه إجراءات أو خطوات الشراء السابق عرضها. وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج والمستندات :

أ - نموذج طلب الشراء

يعرض الشكل التالي نمودجا لطلب الشراء لإحدى المنشآت الصناعية.

نموذج طلب شراء

شركة الجناح الأزرق

القاهرة في / / ٨٩

الجهة الطالبة

إلى قسم الشراء

المطلوب شراء الأصناف المبينة أدناه، على أن تصلنا خلال

ملاحظات	حركة الصنف بالمخزن			الكمية المطلوبة	الوحدة	رقم الصنف	تاريخ
	الرصيد	الحد الأقصى	الحد الأدنى				

اسم محرر الطلب : رقم القسم يعتمده

توقيع محرر الطلب : ملاحظات التوقيع

رقم أمر التوريد

تاريخ أمر التوريد

ويتحرر هذا الطلب من أصل وعدد من الصور، يرسل الأصل لجهاز الشراء ويتم الاحتفاظ بصورة بالجهة الطالبة، كما قد ترسل صورة لجهاز المتابعة بالمنشأة. ومن الأهمية بمكان أن يتأكد المسئول عن الشراء من أن الطلب الوارد إليه موقع عليه من السلطة المختصة والمعتمدة في هذا المجال.

ب- نموذج طلب عطاء :

عند التعامل مع مورد جديد أو مورد قديم ولكن بالنسبة لصنف جديد أو عند الرغبة في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن

الأسعار والشروط الممكن الحصول عليها من الموردين بحيث تساعد في اختيار أفضل العروض، يتم مراسلة المورد من خلال "طلب عطاء" والذي يتضمن استفسارات عن أسعار وشروط توريد الأصناف المطلوبة بكميات معينة خلال فترة زمنية معينة. ويوضح الشكل التالي مثالا لهذا النموذج.

نموذج طلب عطاء

..... مكان التسليم رقم الطلب	شرطة الناصح الواعي للمعلبات
..... تاريخ التسليم التاريخ	١٣٥ شارع الحرص
..... آخر موعد للتقدم بالعطاء الموضوع :	سجل تجارى
.....	تليفون
طلب عطاء (لا أمر توريد)		
إلى -		
يرجى التكرم بموافاتنا بأحسن سعر لديكم بالنسبة لما يلى :		
.....		
.....		
توقيع إدارة المشتريات)		

ويحرر طلب العطاء من أصل وعدد من الصور، ويرسل الأصل للمورد، ويتم الاحتفاظ بصورة من الصور لدى جهاز الشراء. وقد جرت العادة على أن يتضمن طلب العطاء فى أسفله جزءا خاصا بالعطاء الذى سيتقدم به المورد. ويتضمن هذا الجزء تعهد المورد بتوريد الأصناف الموضحة أعلاه حسب الأسعار الواردة، مع معلومات عن شروط الدفع والخصم - إن وجد - وشروط التسليم ومكان التسليم وأى شروط أخرى ويتضمن كذلك التاريخ، ثم أخيراً توقيع مقدم العطاء (أى المورد) وفى هذه الحالة، فإن المورد يقدم باستيفاء بيانات هذا الطلب ويعيده نفسه مرة أخرى للمنشأة.

ج - نموذج أمر التوريد :

عند اختيار مورد معين لتوريد الأصناف المطلوبة، يتم إصدار أمر توريد لهذا المورد. ويعتبر أمر التوريد بمثابة التزام قانوني من قبل المنشأة المشترية. ومن ناحية أخرى، فإنه يعتبر تعاقدا قانونيا عندما يقبله المورد. ويتضمن أمر التوريد عددا من البيانات منها الأصناف المطلوب توريدها والوحدة والكمية المطلوبة وسعر الوحدة بالإضافة إلى البيانات التي عادة ما تكون مطبوعة عليه ثم يتم استيفاؤها مثل :

ميعاد التسليم ومكان التسليم وطريقة الدفع .. إلخ. ويوضح الشكل التالي نموذجا لأمر التوريد ..

نموذج أمر توريد

أمر توريد

شركة السعادة الغامرة

٢٣ شارع الفرح

مدينة الكمال

رقم الأمر

(يرجى الإشارة إلى هذا
الرقم في كل مراسلاتكم
والفواتير المتعلقة به)

إلى :

يرجى التكرم بتوريد الأصناف التالية بالشروط الموضحة أدناه :

مسلسل	الصف	الوحدة	سعد الوحدة	الكمية	القيمة الإجمالية
.....

ميعاد التسليم : طريقة الدفع : رقم المناقصة /
الممارسة

مكان التسليم :

.....
رقم طلب الشراء

.....
القسم الطالب

.....

وعادة ما يتحرر هذا الأمر من أصل وعدد من الصور، يتم إرسال الأصل للمورد، ويحتفظ جهاز الشراء بصورة منه، وترسل صور إلى الإدارات المعنية كجهة الاستخدام والمخازن.

د - نموذج المتابعة :

نظرا لما على جهاز الشراء من مسئولية توفير المواد فى الوقت المناسب فإن متابعة أمر التوريد عملية لا مناص منها. وكما سبق القول، فإن المتابعة يمكن أن تتم بالتليفون أو البرق أو البريد أو عن طريق الجمع بين أكثر من طريقة وعادة ما يتضمن نموذج المتابعة الذى يرسل بالبريد - ويأخذ شكل بطاقة بريدية - بيانات عن رقم أمر التوريد وتاريخ طلب الأصناف والتاريخ المتوقع للشحن وغير ذلك من البيانات الهامة. وفى حالات أخرى تقوم المنشأة باستخدام نموذج للمتابعة يطلق عليه "طلب تشهيل" وهو يختلف عن البطاقة البريدية من حيث الشكل من ناحية، وما يتضمنه من بيانات عن أمر التوريد موضع المتابعة من ناحية أخرى. ويوضح الشكل التالى نمودجا لهذا الطلب.

طلب تشهيل

شركة السعادة الغامرة
إدارة المشتريات

طلب تشهيل

إلى التاريخ :
العنوان رقم أمر التوريد :

يرجى التكرم بتشهيل توريد الأصناف المبينة أدناه .

الصف	الكمية الإجمالية	الحد الأدنى المطلوب	التاريخ المطلوب فيه	التاريخ المقترح
.....

التوقيع /

وفى كثير من الحالات، يتم ترك مسافة أدنى طلب التشهيل يتم تخصيصها للرد من قبل المورد وإعادة طلب التشهيل إلى المنشأة مرة أخرى، وذلك بعد أن يتم التوقيع عليه. ويتم تحرير هذا الطلب من أصل وعدة صور، يرسل الأصل للمورد ويتم الاحتفاظ بصورة لدى جهاز الشراء وترسل صور أخرى للجهات المعنية.

هـ - نموذج تقرير الاستلام :

يتم استلام البضاعة بموجب تقرير استلام يتضمن كافة البيانات المتعلقة بالمواد الواردة مثل اسم الموارد والكمية والنوع المواد وحالتها عند الاستلام . وفى كثير من الحالات، يتم الاستلام والفحص بواسطة تقرير واحد يطلق عليه تقرير استلام وفحص والموضح بالشكل التالى ويتم تحرير هذا التقرير من أصل وعدة صور، يبقى الأصل لدى جهة الاستلام، وترسل صور إلى الجهات المعنية مثل جهاز الشراء والادارة الطالبة وجهاز المخازن.

نموذج تقرير استلام وفحص

شركة :

إدارة :

تقرير استلام وفحص

الرقم :

تاريخ الاستلام :

تاريخ الفحص :

رقم أمر التوريد :

فيما يلي بيان بالمواد التي تم استلامها بواسطة

الصف	الوحدة	الكمية	وصف حالة الصف
.....
.....

وقد تم الفحص بواسطة

وتم العدد (أو / الوزن) بواسطة

التوقيع بالاستلام توقيع القائم بالفحص

.....

التنظيم الداخلى لإدارة المشتريات

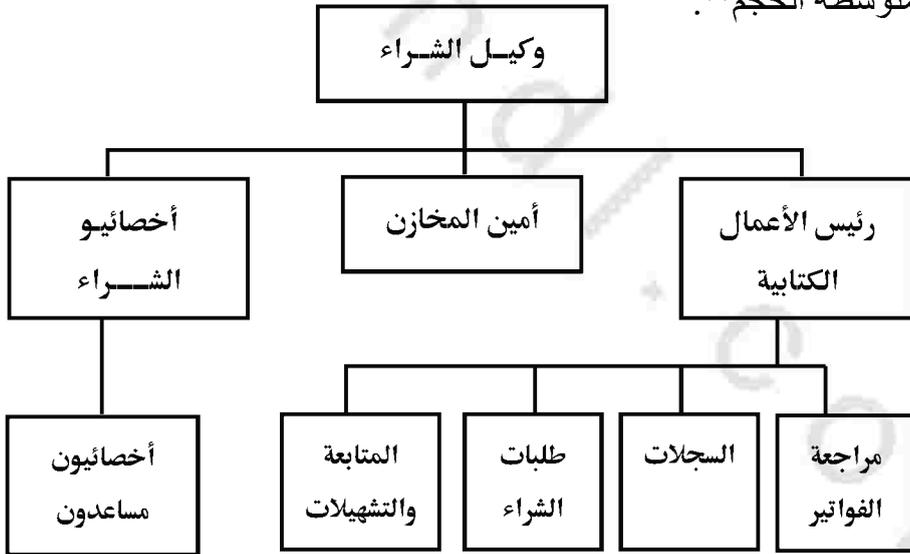
أ - الخريطة التنظيمية⁽¹⁾

كقاعدة عامة، فإن حجم إدارة المشتريات يتناسب طرديا مع حجم المشروع. وفى المشروع الصغير الذى يشتري عددا محدودا من العناصر، قد يتحمل مسئولية الشراء فرد واحد يتولى وضع السياسات وتحديد الإجراءات بالإضافة إلى عمليات الشراء الفعلى بين الموردين. ومع زيادة حجم النشاط فى المشروع تصبح مهمة الشراء أكبر من أن يؤديها فرد واحد، وبالتالي يزداد عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذا العمل، لذلك نجد أن إدارة المشتريات فى المشروعات متوسطة الحجم تتكون من وكيل للشراء وعدد من أخصائى الشراء، وعدد آخر من الأخصائيين المساعدين، وشخص متخصص فى أعمال المتابعة والتسهيلات، وأمين للمخازن، بالإضافة إلى عدد من الموظفين للقيام بالأعمال الكتابية. ويمكن القول بصفة عامة أن عدد العاملين بإدارة المشتريات والواجبات التى يتولونها يختلف من حاله لأخرى طبقا لعدد من العوامل مثل الوظائف المخصصة لإدارة المشتريات، عدد العناصر الواجب شراؤها، مدى تكرار الشراء، العلاقات مع الموردين وأهميتها النسبية، وأخيرا مشاكل الشراء التى يواجهها المشروع وأهمها التقلبات فى الأسعار، الخدمات، شروط الشراء، ومدى توفر المعروض من العناصر المشتراة.

(1) Raymond R. Colton, Industrial Purchasing, Principles and Practices, Charler E. Merri Book, Inc., Ohio, 1962. pp. 25 – 38.

إن وكيل الشراء فى المشروع المتوسط الحجم يكون مسئولاً عن جميع أنشطة الشراء بصفة أساسية بالإضافة إلى مساهماته العامة فى الأنشطة الرئيسية الأخرى. وهذا لا يعنى بالضرورة قيامه بعمليات الشراء بنفسه، فقد يفوض هذه السلطة إلى مساعديه ويكون مسئولاً عن هذا التفويض، كما يتولى أيضاً وضع السياسات، تعيين وتدريب مساعديه ومعالجة جميع المشاكل الفنية والإدارية المتصلة بمجال عمله.

ومن حيث التبعية، فإن وكيل الشراء فى المشروعات المتوسطة الحجم يكون مسئولاً أمام رئيس مجلس الإدارة أو نائبه، كما قد يكون مسئولاً أمام المدير العام أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون الإنتاج. والشكل التالى يوضح الخريطة التنظيمية لإدارة المشتريات فى مشروع متوسط الحجم^(١).

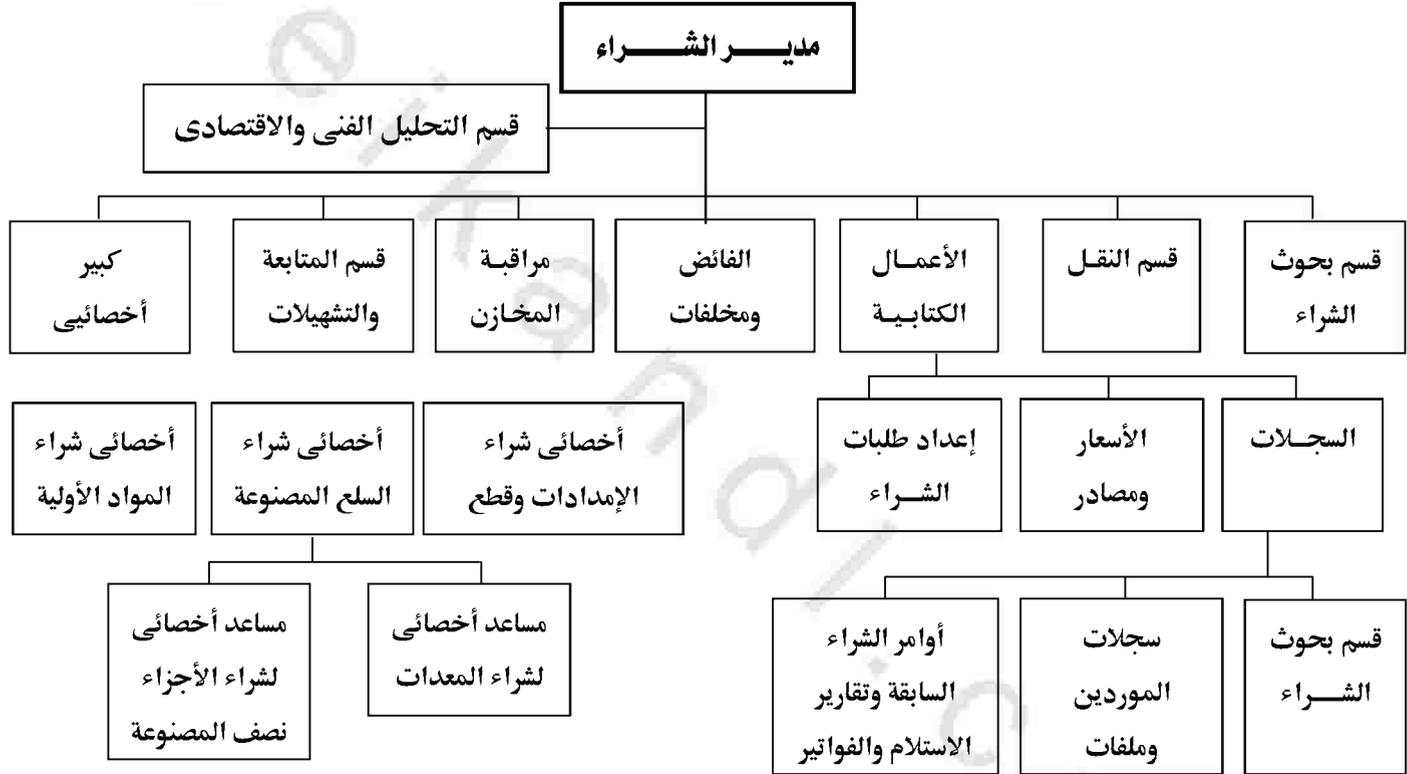


تنظيم إدارة المشتريات فى مشروع صناعى متوسط الحجم

(١) د. على شريف وآخرون - إدارة المشتريات والمخازن - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية

وعندما ينمو المشروع ويتحول إلى الحجم الكبير يتغير الهيكل التنظيمى لإدارة المشتريات بالتبعية حيث يصبح من الصعب على فرد واحد ممارسة رقابة مباشرة على جميع أنشطة الشراء، وبالتالي يضطر إلى تفويض أجزاء من سلطاته ومسئوليته إلى الآخرين، وعندئذ يتحمل وكيل الشراء مسؤولية جديدة وهى الإشراف على أعمال إدارة المشتريات والتنسيق بينها وبين أنشطة الإدارات الأخرى، وبصفة عامة فإن المشتريات فى المشروعات الكبيرة تمارس عددا أكبر من الوظائف كما يتضح من الشكل التالى :

oboeikendi.com



تنظيم إدارة المشتريات في مشروع صناعي كبير

العوامل المحددة لحجم وأهمية المشتريات

أولاً : مكونات عناصر التكاليف

إن تحليل التكاليف يعتبر خطوة أساسية في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية. وهذه الخطوة يمكن أن تكون العامل الأساسي في تحديد الأهمية النسبية لإدارة المشتريات بصفة عامة، كما يمكن أن تؤثر في تحديد ما يمكن إعتباره تصرفاً سليماً أو تصرفاً خاطئاً في أي مجال من مجالات الشراء. وفي هذا النوع من التحليل يكون التركيز على التكلفة الأساسية للإنتاج. وتتكون هذه التكلفة من ثلاثة عناصر هي المواد، العمل، الأعباء الثابتة. وتتفاوت نسب هذه العناصر في تكلفة الإنتاج من صناعة إلى صناعة.

ثانياً: طبيعة أسواق الشراء

إن مدى ونوع الخبرة المطلوبة للامام بالقوى المؤثرة في السوق، وملاحقة التغيرات في الاسعار والخاصية المميزة لعامل الزمن كلها عوامل ذات تأثير فعال على كمية الإمدادات الممكن الحصول عليها، وبالتالي فإن توفر هذه الخبرة من عدمه يؤثر ايجابياً أو سلبياً على كفاءة إدارة المشتريات بصفة عامة. ومن ناحية أخرى، فإن الكفاءات المطلوبة للقيام بأعباء الشراء، ومدى تعقد الأعمال التي يقومون بها للنهوض بمسئولياتهم، وكذلك العلاقة بين الشراء والإنتاج، كل ذلك يتأثر بالعوامل أو الخصائص المميزة لأسواق الشراء. في المشروع

ثالثاً: الخصائص المادية للسلع المنتجة:

من الشعارات المألوفة والمتداولة في دوائر الشراء أن عملية الشراء يجب أن تناسب الغرض من الاستعمال النهائى لها". وبالتالي فإن غرض الاستعمال هو نقطة التقييم والحكم على كفاءة عمليات الشراء. وبالإضافة إلى التقييم، فإن الغرض من الاستعمال يعكس احتياجات العملية الصناعية وتصورات مهندس التصميم واحتياجات مهندس الإنتاج، كما تعكس أيضاً اشتراطات إدارة الرقابة على الجودة ويلاحظ أن مقياس الغرض من الاستعمال يستند على أساس فنى أكثر من اعتماده على أساس اقتصادى أو تجارى. وهذا الانفصال بين النواحي الفنية والنواحي الاقتصادية لهذا المقياس يسبب نوعاً من التناقض فالغرض من الاستخدام لا يكون له قيمة إلا من حيث ما هو ممكن اقتصادياً ومناسب فنياً، وعليه فإن مستوى السعر بالنسبة لهيكل التكاليف وإمكانية الحصول على السلعة المشترية فى ظل الظروف السائدة فى السوق تمثل فى مجموعها الجانب الاقتصادى لنشاط الشراء والذى يسهم فى تحديد مستوى الإنجاز الاقتصادى المتحقق. أما إشباع النواحي الفنية لمقياس الغرض من الاستعمال فى معنى أساساً بتحديد ما هو جيد بالنسبة للمواصفات التى تحددها الإدارات المستخدمة للسلعة أو المادة التى تعتمد بدورها على مستوى الفن الهندسى. وليس من الأمور الغريبة أو المستبعدة اكتشاف أن الغرض من الاستعمال كما يراه ويحدده عملاء المشروع يختلف عن نفس الغرض كما يراه مهندسو الإنتاج ومن ثم فهناك دائماً حاجة ملحة إلى تسوية الاختلاف بين ما يخدم غرض الاستعمال من وجهة نظر رجال الإنتاج

وما يخدم غرض الاستعمال من وجهة نظر العملاء فى سوق البيع. وهذه الحاجة لا تستطيع أى من الإدارتين - الشراء والإنتاج - إشباعها بصورة منفردة.

ومجمل القول أن خضوع المشروع لعوامل التغير الفصلى فى الطلب، وسرعة تغير نماذج المنتجات يتطلب نوعاً من سرعة الحركة والتجاوب السريع مع التغيرات. وهذا التجاوب يجب أن يمثل نوعاً من الفلسفة التى تؤمن بها إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة المشتريات بصفة خاصة. ومن الناحية التنظيمية فإن تنظيم إدارة المشتريات فى ظل هذه الظروف يجب أن يتمتع بدرجة هائلة من المرونة تسمح بتعديل اختصاصها وتبعيتها وإضافة أو تقليل عدد الكفاءات اللازمة للقيام بعمليات الشراء طبقاً للتغيرات الناشئة من العوامل سالفة الذكر.

خامساً : الموارد المالية

إن المركز النسبى للمشروع فى السوق، سواء أكان هذا المشروع بائعاً أو مشترياً هو انعكاس مباشر لحجم موارده المالية وطريقة استخدامه لهذه الموارد. ومن ناحية أخرى، فإن البدائل المتاحة للمشروع فيما يتعلق بالحصول على رأس المال اللازم تحدد الهيكل المالى له. وهذا الهيكل المالى له تأثير ضخم على جميع الوظائف الإدارية للمشروع. وتتأثر إدارة المشتريات بالهيكل المالى للمشروع تأثيراً مباشراً فيما يتعلق بإمكانيات الشراء؛ كما تتأثر تأثيراً غير مباشر من خلال تأثير نفس الهيكل على الإدارات الأخرى التى ترتبط بعلاقات تنسيقية مع إدارة المشتريات.