

## الفصل الأول

### إدارة الشراء - مفاهيم أساسية

#### مقدمة :

نناقش في هذا الفصل دور وأهمية الشراء في المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية ، وسوف نعلم علي سلسلة القيمة "البورتر" Value Chain كمفهوم أساسي وقيادي ، وسوف نتعرف بعض المفاهيم إلي الدور الذي يلعبه المشتري الصناعي في تخفيض تكلفة المنتج ، ويتعرض الفصل في جانب منه إلي بعض الاتجاهات والتطورات الحديثة والتي تعظم بناء استراتيجية متكاملة للشراء خاصة في الشركات الصناعية المتقدمة .

#### الأهداف التعليمية :

بعد قراءة هذا الفصل يكون القاري قادراً علي :

- ١- فهم دور وأهمية الشراء في المنظمات الصناعية .
- ٢- التفرقة بين بعض المفاهيم المستخدمة في مجال إدارة الشراء مثل :
  - تدبير الاحتياجات Procurement
  - الشراء Purchasing "Buying"
  - التعاقد Contracting
  - الإمداد والتموين Logistics
  - إصدار أمر الشراء Ordering
- ٣- فهم المهام والمسئوليات الاستراتيجية لوظيفة الشراء .

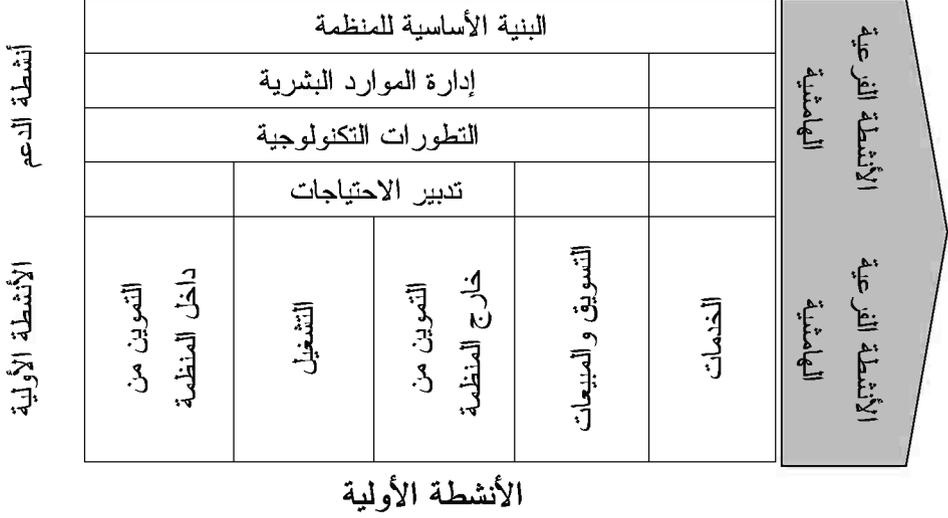
- ٤- التعرف علي مختلف المنتجات المطلوب شرائها لمؤسسة صناعية .
- ٥- فهم بعض التطورات والاتجاهات الهامة والحديثة في الشراء .
- وسوف نحاول تحقيق كل أو بعض هذه الأهداف من خلال مناقشة العناصر التالية :-

### **أولاً .. دور الشراء في سلسلة القيمة :-**

عندما نصف دور وموقع وظيفة الشراء في المنظمات الصناعية ، سوف نأخذ سلسلة القيمة لبورتر Porter كمدخل لهذا الدور ، وقد أعتمد بورتر علي أن كل منظمة تقوم بتجميع الأنشطة الخاصة بالمنتج (مثل التصميم والإنتاج والتسويق ، التسليم والتوريد) ، وقد أوضح بورتر أن الطريقة التي يؤدي بها الأفراد مختلف الأنشطة تتأثر بتاريخ المنظمة واستراتيجياتها ومناهج تحقيق هذه الاستراتيجيات والجوانب المختلفة المرتبطة بالأنشطة ويكون هذا واضحا بين المنظمات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وإدارة الإنتاج والتشغيل ، طرق ونماذج التخطيط وأيضا نمط الإدارة ، والاختلافات الأخرى في القوة التنافسية بين تشغيل مختلف المنظمات داخل نفس الصناعة أو القطاع Sector ويوضح الشكل التالي مختلف الأنشطة في هذا الشأن .

## شكل رقم (١)

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين أنشطة الشراء وسلسلة القيمة "البورتر" :



ويتضح من الشكل السابق ما يلي :-

١- أن الأنشطة من وجهة نظر سلسلة القيمة لبورتر تنقسم إلى أنشطة رئيسية ( وتنقسم إلى الأنشطة الأولية وأنشطة الدعم) ، وأنشطة هامشية أو معاونة أو مساعدة .

٢- إن الأنشطة الأولية Primary Activities هي الأنشطة المرتبطة مباشرة بالإنتاج مثل التمويل الداخلي أو الإمداد الداخلي Inbound Logistics والتشغيل والتحويل Operation وأنشطة التمويل الخارجي والتسويق والمبيعات والأنشطة الخدمية وهي كما يلي :-

أ- التموين الداخلي : وترتبط بإستقبال وتخزين وإعادة توزيع

المدخلات للعملية الإنتاجية مثل :

- مناولة المواد الخام .
- التخزين في مستودعات التخزين Warehousing .
- الرقابة علي المخزون .
- جدولة عمليات النقل الداخلي .
- المواد المرتدة للموردين .

ب- التشغيل : وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات السابقة إلي

منتجات تامة الصنع أو منتجات جاهزة للبيع أو التخزين مثل  
الأنشطة الآلية والميكانيكية واللف ، التجميع والصيانة  
والاختبارات الخاصة بصلاحية المنتج وطبع البيانات علي  
عبوات الإنتاج (التبيين) .

ج- التموين الخارجي : ويكون مرتبطاً بالأنشطة الخاصة بتدفق

المنتجات من المنظمة إلي العملاء مثل التجميع والتخزين  
والتوزيع الطبيعي عمليات إصدار الأوامر والشحن والنقل  
وغيرها .

د- التسويق والمبيعات : مثل الإعلان ، والترويج ، المبيعات ،

اختيار قنوات التوزيع ، إدارة علاقات السعر مع قنوات التوزيع  
وغيرها .

هـ- الخدمات : وهي الخدمات الصناعية مثل التركيب والتجهيز والأعداد والتدريب وتوريد قطع الغيار وغيرها ، وهي الأنشطة التي تحافظ علي قيمة المنتج وصلاحيته .

٣- أنشطة الدعم : Support Activites وترتبط هذه الأنشطة بأربعة مجموعات أساسية هي :

أ- تدبير الاحتياجات : وهي تعني الحصول علي مدخلات العملية الإنتاجية مثل المواد الخام ، ومستلزمات الإنتاج القابلة للاستهلاك ، قطع الغيار ، ومختلف الأنشطة المرتبطة بالعناصر البشرية، والتجهيزات الميكانيكية والمكتبية ، وهذه الأنشطة توضح أن مدخلات الشراء ترتبط بالأنشطة الأولية مثل أنشطة الدعم ، ونظراً لأهمية هذه الأنشطة فقد صنفتها بورتر كأنشطة دعم .

ب- التطورات التكنولوجية : مثل أنشطة العمل التكنولوجي والتصميم الهندسي والفني واستخدام مختلف المناهج العلمية للبحوث والتطوير وغيرها .

ج- إدارة الموارد البشرية : Human Resource Management وهي تشمل أنشطة اختيار وتدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية ونظم المكافآت والمرتبات والأجور والتعويضات والأمن والحماية الوظيفية ، وأنشطة إدارة الموارد البشرية تكون مطلوبة لمختلف أنشطة الدعم والأنشطة الأولية .

د- هيكل البنية الأساسية للمنظمة : والمقصود بذلك أنشطة الإدارة والتخطيط والتمويل والمحاسبة والقانون ، ومختلف المسائل الحكومية والضريبية .

٤- إن جميع الأنشطة يجب أن تؤدي بالطريقة التي يكون فيها إجمالي القيم المتولدة للمنظمة أكبر من المجموع الكلي للتكاليف ، ويحدد Porter أن مجموع قيم المنظمة يكون مرتبطاً بجميع قيم مبيعاتها ، ولذلك فإن مهمة المديرين تكون في كيفية تحسين مبيعات المنظمة مع تخفيض مختلف التكاليف خاصة المتغيرة وغير المباشرة .

٥- فضل بورتر لفظ التدبير Procurement عن الشراء Buying وأعتبره نشاطاً أساسياً من الأنشطة التي تدعم المنظمة .

وفي رأي بورتر فإن أنشطة التدبير تكون مساعدة ومدعمة للأنشطة الآتية

-:

أ- الأولوية : حيث يجب أن تكون أنشطة تدبير الاحتياجات قادرة علي مقابلة متطلبات التموين الداخلي والخارجي ، وأيضاً مقابلة متطلبات التشغيل والعمليات الصناعية مثل :

▪ الصنع من أجل التخزين (MTS) Make to Store حيث يتم تصنيع المنتجات وتخزينها ، ويتم بعد ذلك السحب من المخازن إلي أسواق العملاء ، وتخطيط الاحتياجات الصناعية في هذا المجال

Sales Forecasting يكون مبنياً علي التنبؤ بحجم المبيعات

ويصلح هذا النوع في حالة نظم الإنتاج المستمرة .

■ الصنع من أجل البيع (MTO) Make to Order أو الصنع لمقابلة طلبات العملاء في نظم الإنتاج المتغيرة أو إنتاج الدفعات Batches وخاصة تلك التي يطلب فيها المستهلك أو الزبون مواصفات محددة .

■ صناعة التجهيزات الآلية والميكانيكية والتي تتطلب جوانب هندسية معينة لمقابلة احتياجات الشركات (ETO) Engineer to Order وترتكز هذه الأنشطة علي الرسومات الهندسية والتصميم الهندسي ، ويعتمد الإنتاج في هذا النظام علي آليات مختلفة أي متعددة الأغراض ويتطلب مستخدمين Users عاليي المهارة .

ب- الدعم : أي أن أنشطة تدبير الاحتياجات ترتبط بتدبير وتوفير المنتجات

ومستلزمات الإنتاج المطلوبة لتدعيم الوظائف الأخرى ، ومن أمثلة ذلك :

- تجهيز المختبرات العملية للبحث والتطوير (Laboratory) .
- تجهيز البرامج الجاهزة وأجهزة الحاسب الآلي لقسم الحاسب .
- استئجار العربات لزيادة كفاءة البيع .
- تجهيز المكاتب الإدارية والمحاسبية .
- تجهيز الأقسام المسؤولة عن توفير وجبات خاصة للعاملين .
- مواد النظافة لأماكن الإدارة والأشراف Housekeeping .

ويوضح الجدول التالي الفروق الأساسية بين الشراء للأنشطة الأولية والشراء للأنشطة الدعم :-

**جدول رقم (٢)**  
**الفروق الرئيسية بين الشراء للأنشطة الأولية وأنشطة الدعم**

| وجه المقارنة         | الشراء للأنشطة الأولية                            | الشراء للأنشطة المساعدة (الدعم)      |
|----------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| تشكيلة المنتجات      | محدودة إلى كبيرة                                  | كبيرا جداً                           |
| عدد الموردين         | محدود - المورد محدد وواضح بدقة                    | كبيرا جداً                           |
| معدل دوران الشراء    | كبير جداً                                         | محدود                                |
| عدد أوامر الشراء     | كثيرة ومتنوعة                                     | كبيرة جداً                           |
| متوسط حجم أمر الشراء | كبير                                              | صغير                                 |
| الرقابة              | تعتمد علي نوع التخطيط الإنتاجي                    | محدودة ومرتبطة بالتنبؤ وتخطيط المنتج |
| وحدة اتخاذ القرار    | الإدارة الهندسية - الصناعية<br>الأخصائيون الفنيون | متنوعة حسب تنوع الخدمات والمنتجات    |

**ثانياً : تعريف بعض المفاهيم :**

ينظر إلي وظيفة الشراء في الاتجاه التقليدي علي أنها الوظيفة المعنية

بالآتي :-

- تحديد الاحتياجات .

- اختيار المورد .
- الوصول للسعر المناسب .
- التحديد الواضح لشروط وبنود الشراء .
- التوقيع علي عقود الشراء .
- إصدار أوامر الشراء .
- متابعة عملية توريد الأصناف المشتراة .

وباختصار فإن وظيفة الشراء تعني الحصول علي التجهيزات الرأسمالية والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج المختلفة بالجودة وبالكمية وفي الوقت ومن مصدر الشراء وبالسعر المناسب .

هذا وتستخدم في التطبيقات العملية مصطلحات كثيرة في مجال الشراء مثل:

- |             |                   |
|-------------|-------------------|
| Procurement | ▪ التدبير         |
| Purchasing  | ▪ الشراء          |
| Supply      | ▪ التوريد - الدعم |
| Logistics   | ▪ إدارة الإمداد   |

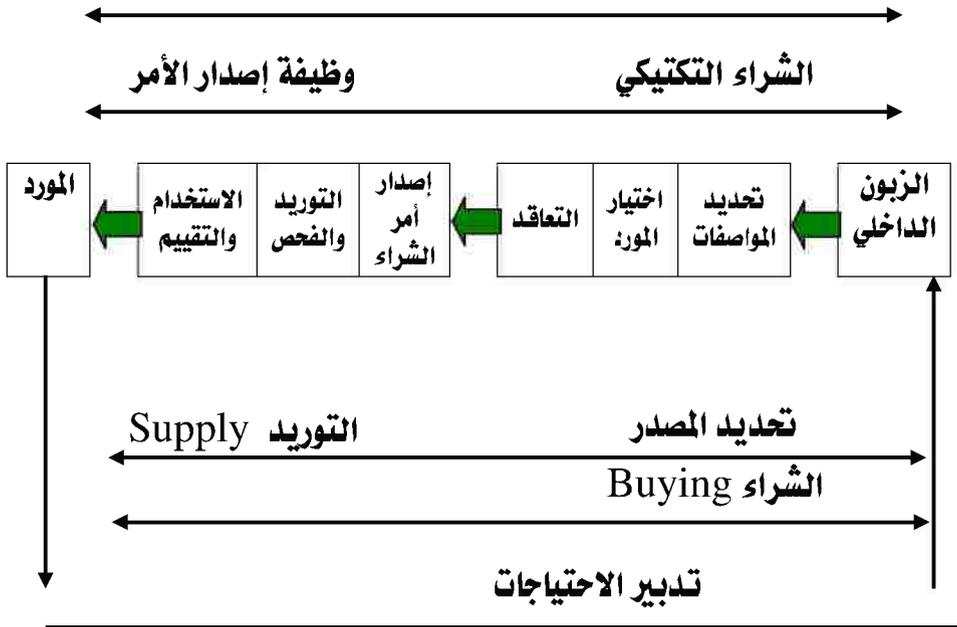
وفي مجال دراستنا فإن الشراء كوظيفة يعرف بأنه الحصول من المصادر الخارجية علي كل السلع والخدمات الضرورية للتشغيل سواء بالنسبة للأنشطة الأولية أو أنشطة الدعم ، وذلك عند الشروط المناسبة .

وفي إطار ذلك التعريف فإن وظيفة الشراء تهتم أساساً بـ :

- تحديد المواصفات للسلع والخدمات المطلوب شرائها .
  - اختيار المورد المناسب Suitable Supplier .
  - الأعداد والتجهيز والقيام بالمفاوضات Negotiations مع الموردين
  - التعاقد علي أوامر الشراء والصفات المطلوبة .
  - الرقابة علي أوامر الشراء .
  - المتابعة والتقييم .
- ويوضح الشكل التالي نموذج وظيفة الشراء الصناعي :

شكل رقم (٢)

### وظيفة الشراء Purchasing F.



ويوضح الشكل السابق أن وظيفة الشراء مسؤولة تماماً عن الوظائف الست السابقة ، وبالتالي فإن وظائف تخطيط الاحتياجات من المواد وجدولة المواد الخام ، إدارة المخزون ، الفحص والرقابة علي الجودة قد لا تدخل كلية في نطاق إدارة المشتريات ، ولكنها تكون مشتركة مع إدارات أخرى مثل الإدارة الهندسية ، الإدارة الإنتاجية ، إدارة المخازن ، مراقبة المخزون وهكذا.

إلا أن وظيفة الشراء في بعض المنظمات الصناعية قد تشمل بعض المهام الأخرى مثل القيام ببعض الأعمال التجارية داخل المنظمة وعقد الاتفاقيات التجارية الخارجية وتشغيل العمالة المؤقتة Workers Temporary ، بالإضافة إلي استقبال ومراجعة الفواتير والأشرف علي صرف فواتير المورد Supplier Invoices .

ومن جهة أخرى ، نجد أن عمليات الشراء قد لا تخرج في بعض الأحيان عن نطاق القسم المختص بالشراء ، بمعنى أن تمارس بعض الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة مهام وإجراءات الشراء خاصة الشراء المباشر .

هذا وتكون إدارة الشراء مسؤولة عن إصدار أوامر الشراء للمورد في ضوء الترتيبات والاتفاقيات السابقة للشراء مع هذا المورد ، ويستخدم مصطلح إصدار أمر الشراء Ordering وذلك في الأحوال الواضحة والمحددة وبدون السؤال عن شروط الشراء والتوريد ، ويمكن طلب الشراء من المورد عن طريق التليفون أو الفاكس أو الاتصال المباشر ، وتعتبر

عملية إصدار أمر الشراء جزء رئيسي من عملية الشراء وهي تشكل الثلاث مراحل الأخيرة للشراء (إصدار الأمر - التوريد - التقييم) .

ومصطلح الشراء التكتيكي Tactical Pur. يشير إلي أول ثلاث خطوات في عملية الشراء والتي تحدد مصدر التوريد المناسب وهي تحديد المواصفات ، اختيار المورد ، التعاقد .

أما مصطلح تدبير الاحتياجات فهو يتسع ليشمل كل الأنشطة السابقة بدءاً من تحديد الاحتياجات والمواصفات حتى وصول المواد وتقييمها ، إنه يشمل وظيفة الشراء ، المخازن Stores ، الشحن والنقل والفحص الداخلي ، الرقابة علي الجودة وضمان الجودة ، وبعض المنشآت تعتبر القضايا البيئية وما يرتبه استخدام المواد من تلوث في المنظمة أو البيئة ضمن مسئولية إدارة تدبير الاحتياجات ومن المتوقع زيادة أهمية هذه الوظيفة في السنوات القادمة وذلك بزيادة مشكلات التلوث البيئي Problems of Environmental Pollution

أما مصطلح الشراء Buying فمن الصعب إيجاد وصف محدد له في أدب الإدارة ولكنه بوجه عام يشير إلي الشراء التجاري أي الشراء بهدف إعادة البيع كما هو سائداً في محلات تجارة الجملة وتجارة التجزئة ، وهو أقل عمومية من مفهوم الشراء الشامل أو العام Purchasing والذي يشمل المراحل الست السابقة .

أما مصطلح التوريد Supply فتختلف حدوده ففي أمريكا مثلاً يغطي التوريد بعض المفاهيم المرتبطة بتخزين المواد القابلة للاستهلاك ، وأيضاً توريدات المكاتب ومواد النظافة ، أما في أوروبا فيشمل التخزين والاستقبال (آخر وظيفة الشراء) ، وفي القطاعات الحكومية أيضاً يستخدم كما هو سائد في أوروبا .

أما مصطلح تحديد المصدر Sourcing فيشمل الأنشطة التالية :-

- إيجاد مصادر للتوريد .
  - ضمان الاستمرار في التوريد .
  - التأكيد عن وجود بدائل للتوريد .
  - تجميع المعلومات عن المصادر القادرة علي التوريد .
- وكل هذه الأعمال والأنشطة مرتبطة بالخطوة التالية لعملية الشراء كما هو واضح في الشكل السابق .

**ثالثاً : تعاضم أهمية وظيفة الشراء :-**

إن الوضع التنافسي لمعظم القطاعات الصناعية في الدول الأوروبية يقع تحت ضغوط متزايدة ، تقلل من قدرة هذه الصناعات علي الحفاظ علي موقعها التنافسي ونصيبها السوقي ، حيث تواجه الصناعة الأوروبية مزيداً من الضغوط مثل الضغوط التنافسية من دول الشرق الأقصى والتي تعتمد علي تصدير منتجاتها أو جزء كبير منه ، وأيضاً تواجه الصناعات الأوروبية مزيداً من الضغوط تجعلها تتجه إلي تخفيض العمالة فيها Downsize .

وإذا نظرنا إلى تكاليف الصناعة الهولندية Dutch Indus علي سبيل المثال ، نجد من الواضح أن تكاليف شراء المواد الخام ومستلزمات الإنتاج تمثل الجزء الأكبر من التكاليف الإجمالية أو من قيمة الإنتاج ، إنها تمثل حوالي ٦٠% من إجمالي التكاليف الصناعية ، وبالإضافة إلي بعض التكاليف التجارية الأخرى للشراء فإنها تصل إلي ٦٨% من إجمالي التكاليف ، يوضح الجدول التالي ذلك :

## جدول رقم (٢)

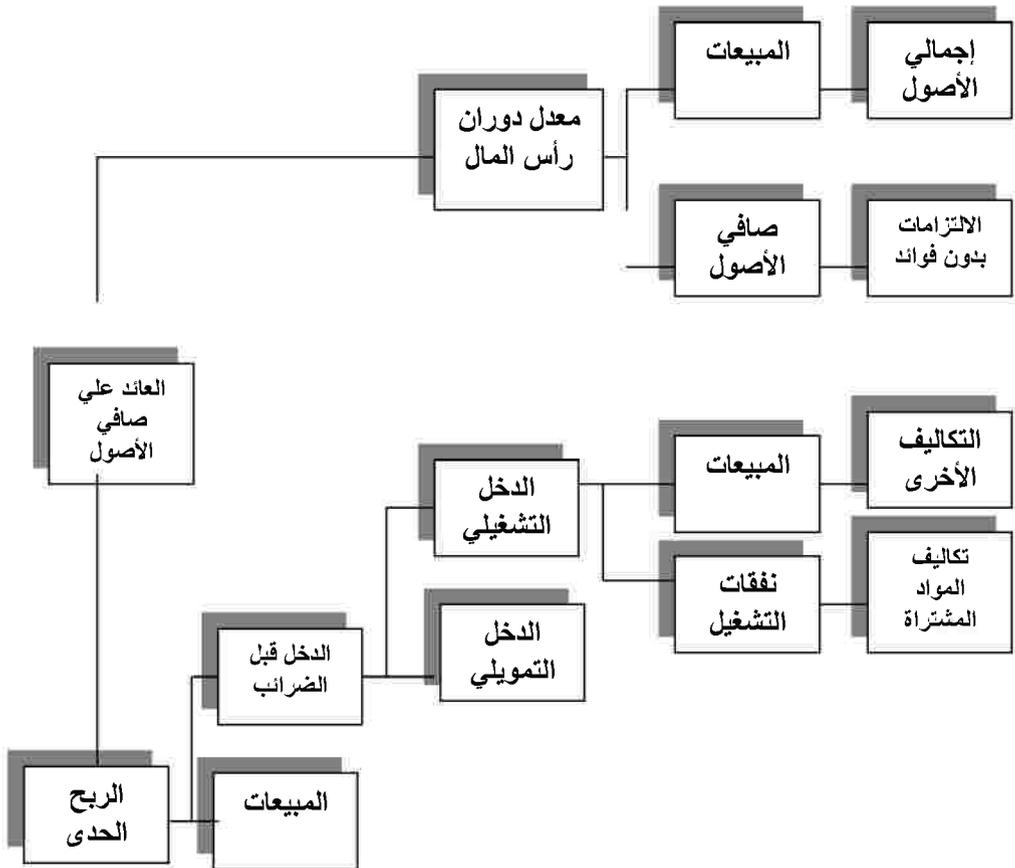
## مساهمة الشراء في قيمة الإنتاج في الصناعة الهولندية

| ١٩٨٥ | ١٩٨٤ | ١٩٨٣ | نوع الصناعة                                 |
|------|------|------|---------------------------------------------|
| ٠.٧٢ | ٠.٧٢ | ٠.٧١ | منتجات الطعام والسلع الغذائية               |
| ٠.٥٨ | ٠.٥٦ | ٠.٥٦ | صناعة النسيج                                |
| ٠.٦٠ | ٠.٥٨ | ٠.٥٨ | صناعة الملابس                               |
| ٠.٥٨ | ٠.٥٧ | ٠.٥٤ | صناعة الجلود والأحذية                       |
| ٠.٥٣ | ٠.٥٣ | ٠.٥٢ | صناعة الخشب والأثاث                         |
| ٠.٥٣ | ٠.٥٦ | ٠.٥٤ | صناعة الورق                                 |
| ٠.٤٨ | ٠.٤٨ | ٠.٤٧ | الطباعة                                     |
| ٠.٨٧ | ٠.٨٨ | ٠.٨٩ | صناعة الزيوت والبتترول                      |
| ٠.٤٥ | ٠.٥٧ | ٠.٥٨ | صناعة الكيماويات (الألياف والخيوط الصناعية) |
| ٠.٥٢ | ٠.٥١ | ٠.٥١ | صناعة المطاط والبلاستيك                     |
| ٠.٣٧ | ٠.٣٧ | ٠.٣٧ | صناعة مواد البناء - السيراميك - الزجاج      |
| ٠.٤٢ | ٠.٤٥ | ٠.٤٧ | صناعة الفلزات الأولية                       |
| ٠.٥١ | ٠.٥٠ | ٠.٤٨ | صناعة الفلزات                               |
| ٠.٥٢ | ٠.٥٠ | ٠.٤٥ | صناعة الآلات والمعدات                       |
| ٠.٤٩ | ٠.٤٨ | ٠.٥٠ | صناعة الإلكترونيات والوسائل الفنية          |
| ٠.٦١ | ٠.٦٢ | ٠.٥٧ | صناعة النقل                                 |
| ٠.٣٣ | ٠.٣٢ | ٠.٣٤ | صناعة الأدوات والوسائل البصرية              |
| ٠.٥٩ | ٠.٦٢ | ٠.٦١ | الإجمالي                                    |

ويوضح الشكل التالي أن ٢% توفير في التكاليف عن طريق الشراء يؤدي إلي وفر قدره ١٥% كعائد علي صافي الأصول Return on Net Assets (RONA) وذلك من خلال تحليل (دي بونت) Du Pont .

### شكل رقم (٣)

تأثير توفير ٢% من تكلفة الشراء علي كفاءة التكاليف لرأس المال المستثمر في الشركة .



ومن خلال تحليل دي بونت نجد أن عمليات ووظيفة الشراء تساهم مساهمة فعالة في تحسين معدلات العائد علي الأصول المستثمرة في الشركة بطريقتين هما :

**الأولى** ... من خلال تخفيض التكاليف المباشرة للمواد المشتراة والتي تؤدي إلي تحسين في المبيعات الحدية للمنظمة (مبيعات التعادل) ، وهذا بدوره يؤثر في النمط الإيجابي للعائد علي صافي الأصول (RONA) ،ويمكن استخدام عدداً من المقاييس لتحقيق تخفيض ملحوظ في التكاليف المباشرة للمواد مثل :

أ- الضغوط المستمرة علي الموردين الحاليين من أجل تخفيض أسعارهم أو الحصول علي بعض المزايا .

ب- تخفيض عدد الموردين وبالتالي تخفيض النفقات الإدارية ونفقات الاتصال والمكاتبات وغيرها .

ج- إعادة النظر في بعض المواقف الفرعية الأخرى (مثل الخصم - النقل - الصيانة - خدمات ما بعد الشراء) .

**الثانية** ... تخفيض رأس المال المستخدم في المنظمة يؤثر قطعياً علي معدل العائد علي الأصول ، حيث يمكن القيام بـ :

أ- تأجير التجهيزات أو (التأجير التمويلي) بدلاً من شرائها .

ب- تخفيض المخزون من خلال نظام الوقت المحدد JIT وذلك بالاتفاق مع الموردين .

ج- تحسين الجودة .

د- تحسين ظروف وشروط الدفع .

وفي بعض الصناعات كصناعة السيارات مثلاً قام المديرون في هذه الصناعة بتصميم بعض السياسات اللازمة لتخفيض تكاليف المواد والتخزين ، وقد أدى ذلك إلي تحسين ملحوظ في زيادة معدلات العائد علي الأصول المستثمرة والنتائج عن تحسين عمليات الإمداد والتموين ، تحسين الرقابة علي المواد الواردة بالإضافة إلي تخفيض الوقت الفاصل أي وقت دورة الشراء Lead Time وهكذا .

ومن كل ما سبق نستنتج :

أ- أن الشراء يساهم مساهمة فعالة في التكاليف الكلية للإنتاج .

ب- إن أي تخفيض في تكاليف الشراء يتضاعف ست مرات علي الأقل كتحسين في معدلات العائد علي الأصول .

ج- الشراء يساهم في زيادة القوة التنافسية للمنظمة وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمنظمة وهكذا .

#### **رابعاً : دور وظيفة الشراء في تخفيض التكاليف والابتكار التكنولوجي**

في العرض السابق بينا مساهمة وظيفة الشراء في تخفيض التكاليف المباشرة للمواد ، ونعرض في هذا الجزء لهذه المساهمة ولكن بالنسبة لتخفيض التكاليف غير المباشرة ، ويمكن أن تكون مساهمة الشراء في هذا المجال كالاتي :-

### ١- تنميط أو معايرة المنتجات Products Standardization :-

وذلك للحد من تباين واختلاف تشكيلة الأصناف المشتراة وهذا يؤدي إلي وفر كبير في التكاليف ، ويساعد ذلك في سرعة وسهولة الحصول علي الأصناف ، والاعتماد علي عدد محدود من الموردين بالإضافة إلي تخفيض عدد الأصناف المخزونة .

### ٢- تخفيض المخزون Stock Reduction :-

ويتم ذلك من خلال الاعتماد علي نظام JIT أو بالاتفاق مع المورد علي توريد الأصناف بالكميات المطلوبة حسب الحاجة ، وهذا يقلل من تكاليف التخزين وتكاليف التأمين عليها وتكاليف الحراسة والأمن ويقلل من حجم السرقة والتالف الفاقد والكسر والاختلاس وغيرها .

### ٣- المساهمة في الابتكار والتجديد & Contribution to Creative Innovation :-

وذلك من خلال تحسين العلاقة مع الموردين ، وأيضاً من خلال دراسات وبحوث سوق الشراء ونظم معلومات الشراء ، وأيضاً تلعب إدارة الشراء دوراً هاماً في تجديد وتحسين عمليات التشغيل الإنتاجي من خلال نقل التكنولوجيا ونظم العمل المتطورة .

### ٤- تخفيض تكلفة الجودة Reduction of Quality Costs :-

إن اختيار المورد بدقة وكفاءة يقلل من تكاليف الفحص والرقابة وأيضاً يقلل من الأخطاء وعدم مطابقة الوحدات الواردة للمواصفات المطلوبة ويقلل من الخلاف مع الموردين في تسوية المردودات والوحدات التالفة وغيرها ، وكل ذلك يتم من خلال اختيار المورد الذي تتوفر لديه منتجات وأصناف خاضعة لنظام رقابي سليم ، والذي يخضع أيضاً لمعايير ونظم الجودة العالمية والمحلية المتعارف عليها .

#### ٥- تحقيق معدلات عالية من المرونة Increasing Flexibility :-

وذلك من خلال تدنية المخزون ، وزيادة معدلات دوران الإنتاج وأيضاً تحسين الجودة ، وهذا يسمح بتحسين استجابة المنظمة للسوق والقدرة علي المنافسة العالمية ، وتساهم إدارة الشراء مع الإدارات الأخرى في تخطيط الموارد الصناعية وتطبيق نظام الوقت المحدد وأيضاً تقييم سياسات الشراء التي تهدف إلي تحسين أداء المورد .

ويتضح مما سبق مدى مساهمة إدارة الشراء في سلسلة التوريد Supply Chain وفي مجالات عديدة مثل التكلفة والعائد والمنافسة والابتكار وغيرها.

#### خامساً : تصنيف السلع المشتراة :-

### *Classification of Purchasing Goods*

ترتبط عمليات الشراء بعدد متنوع من السلع والخدمات التي يتم شرائها، وبصفة عامة يمكن تجميع هذه المشتريات في شكل مجموعات هي :

### ١- المواد الخام Raw Materials :-

وهي المواد التي لم تخضع بعد لأي عمليات تحويل أو تشكيل أو عمليات صناعية أخرى ، ومنها المواد الخام الفيزيائية المستخرجة من باطن الأرض مثل الحديد الخام Iron ore ، النحاس الخام Copper ore ، الفحم Coal ، وهناك المواد الخام الطبيعية مثل الحبوب Grains وفول الصويا والبن والحاصلات الأخرى .

### ٢- المواد الإضافية Supplementary Materials :-

وهي المواد التي تستهلك أثناء عملية الإنتاج ولا تشكل جزءاً ملموساً في المنتج النهائي ، مثل زيوت التشحيم ومياه التبريد والوقود ومواد اللحام والأقطاب الكهربائية والغازات الصناعية .

### ٣- المنتجات نصف أو شبه المصنعة Semi – Manufactured Pro. :-

وهي عبارة عن المنتجات التي تم إجراء بعض العمليات الصناعية عليها ويمكن استخدامها في مراحل التشغيل المختلفة ، وتظهر كجزء واضح في المنتج النهائي ، مثل الأسلاك والاسطوانات ورقائق وصفائح الفولاذ والبلاستيك Plastic Foils .

### ٤- المكونات أو التجهيزات المصنعة المكتملة Components :-

وهي عبارة عن سلع مصنعة لا تستهلك أثناء عملية التصنيع وتتحد أثناء التصنيع مع باقي مكونات المنتج لتشكل المنتج الصناعي النهائي مثل - وحدات الإضاءة الأمامية للسيارات (الفوانيس) ، اللمبات ، الأدوات الميكانيكية ، الأجزاء والأدوات الإلكترونية وأجهزة النقل والإرسال والراديو وغيرها .

- وفي هذا المجال نفرق بين نوعين من المكونات الإنتاجية هما :-
- المكونات المعيارية : تنتج طبقاً لمواصفات المورد وتخدم احتياجات السوق .
  - المكونات الخاصة : تنتج طبقاً لمواصفات العملاء والزبائن .

#### ٥- المنتجات النهائية Finished Products :-

وهذه الأصناف المقصود بها المنتجات التي يمكن شرائها من الموردين وهي جاهزة للاستعمال بمجرد شرائها ، مثل أجهزة الراديو والإطارات المستخدمة في السيارات ، وجميع الأصناف المباعة في متاجر الأقسام ، وطبيعة مسماها إنها سلع جاهزة كاملة التشطيب فيمكن أن تكون سلعة كاملة أو جزء من سلعة ، وفي جميع الأحوال هي تعتبر نهائية من وجهة نظر المورد لكنها غير ذلك أو كذلك من وجهة نظر المشتري .

#### ٦- السلع الرأسمالية أو الاستثمارية :-

#### Investments Goods & Capital Equipments

وهي عبارة عن المعدات والتجهيزات والماكينات الصناعية المتنوعة وهي سلع لا تستهلك في الحال ولكنها تتقدم مع مرور الزمن ، أي أن قيمتها الشرائية تتقدم وتتناقص بمرور الزمن ، وتعتمد علي موازنات خاصة وقرارات شرائها إستراتيجية وفي الأجل الطويل ، ومن أمثلتها أجهزة الكمبيوتر والمباني وخطوط الإنتاج والناقلات وخطوط السكك الحديدية والطيران وغيرها.

## ٧- مواد الصيانة والأعداد والتشغيل MRO Items :-

ومهمتها الحفاظ علي السلع الرأسمالية وحمايتها من الأعطال والتوقف وتكون لازمة للنشاط الجاري ، ومن أمثلتها :

- قطع الغيار Spare Parts
- ورق الطباعة Copy Papers
- مواد النظافة Cleaning Materials
- التوريدات المكتبية Office Supplies
- مواد الصيانة Maintenance Materials

ويمكن الحصول علي هذه المواد مباشرة من المخازن، أو شرائها من موردين ، أو يعهد بالقيام بها عن طريق موردين متخصصين في ذلك مثل شركات النظافة والصيانة .

## ٨- الخدمات Services :-

وهي عبارة عن الخدمات التي يتم التعاقد عليها بين المورد والمشتري مثل خدمات النظافة ، تشغيل العمالة المؤقتة Hiring Temporary Workers والحصول علي المستلزمات الإنتاجية الكيميائية ، شركات الحماية من التلوث ، وخدمات النقل والشحن والاتصال والإعلان والترويج والدعاية .

## سادساً : بعض التطورات الحديثة في مجال الشراء :

### New Developments in Purchasing

تواجه معظم الشركات الصناعية في الآونة الأخيرة بضغوط متزايدة أدت إلي أن معدلات النمو في هذه الشركات تميزت بالانخفاض الملحوظ ، ويقلل ذلك من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية .

كما أن هذه الشركات سواء كانت مستوردة أو مصدرة بائعة أو مشتريّة تواجه أيضاً تغييرات في الأسعار العالمية وأيضاً زيادة الأعباء والتكاليف المرتبطة بالإنتاج والشراء ، وما يترتب علي ذلك من ضغوط علي الأرباح المستهدفة ، وكل هذه الضغوط كانت بسبب أمرين هما :

**أولاً :** حدوث تغييرات هيكلية في أسواق البيع والشراء العالمية ، حيث تغيرت الأسواق من سوق البائعين إلي سوق المشتريين From Sellers Market to Buyers Market ، حيث أن دور المشتري الآن أصبح أكثر قوة وسيطرة عن ذي قبل .

**ثانياً :** زيادة تكاليف الشراء أدت إلي زيادة أسعار البيع ، حيث أن أسعار الشراء تحدد أسعار البيع في الصناعة وهذا يؤثر علي المركز التنافسي ، ولذا فإن كل المنظمات المتقدمة تحاول الآن علي الأقل الحفاظ علي نصيبها السوقي بأي سياسات ممكنة .

وكنتيجة لكل من الأمرين السابقين ، فإن إدارات الشراء عانت كثيراً من التغييرات المحلية والعالمية في أسواق الشراء والتوريد ، ولذا وجب عليها أن تغير استراتيجياتها وخططها الشرائية بما يتناسب وحجم هذه التطورات .

ومن أمثلة التغييرات والتطورات الحديثة في مجال الشراء ما يلي :

**١- تنسيق متطلبات الشراء:** ويعني ذلك تجميع وتوحيد ودمج إجراءات الشراء ومواصفات الأصناف ، خاصة في الشركات ذات الخطط الإنتاجية المتعددة ، وهذا الاتجاه يسود في بعض الشركات الصناعية الأوروبية والأمريكية (شركة فيلبس للإلكترونيات) ، ويوفر ذلك كثيراً من الوقت والمجهود والتكاليف .

**٢- إدارة المواد:** وهو اتجاه حديث في الشراء يأخذ في الاعتبار المتطلبات الأساسية للشراء بدءاً من تحديد المواصفات حتى وصول واستخدام المواد في الخطوط الإنتاجية ، ومتابعة تدفق المنتجات إلي السوق الخارجي أو إلي المخازن ، ويطلق البعض علي ذلك إدارة الإمداد والتموين ، ويحقق هذا المفهوم التنسيق بين متطلبات التخطيط للإنتاج والمواد والرقابة علي المخزون وفحص الجودة وإجراءات وخطط الشراء ، وتقيد عملية تخطيط المنتجات ومعايرتها في هذا الشأن .

ولضمان عملية أو نظام التجميع Integration لمختلف المواد والخطط فإن الشراء يكون في حاجة متزايدة لهيكل إدارة المواد Materials Management .

### ٣- دمج الشراء مع تخطيط المنتجات والأنشطة الهندسية : وذلك لأن

المواصفات عند تحديدها تأخذ الطابع الهندسي من حيث تصميم المنتج ووضع المقاييس والمعايير والجوانب الفنية ، وكل هذه الأمور إذا تم تنسيقها فإنها تقلل من التباين والاختلاف والمغالاة في المواصفات ، ومن وجهة النظر التجارية فإنه يكون من غير المرغوب فيه وضع مواصفات متعددة ومغال فيها ، ذلك لأن المواصفات المتنوعة تجبر المنظمة علي التعامل مع موردين محكرين لهذه الأصناف ، وهذا يحتاج إلي سلسلة معقدة ومجهودات مكثفة للتفاوض مع هؤلاء الموردين . ويفضل في هذا المجال الإعتماد علي متخصصين Specialists سواء في الشراء أو التصميم أو تخطيط المنتجات .

### ٤- الشراء أو الصنع Buy or Make : من الناحية العملية فإن هناك كثيراً

من العمليات الإنتاجية يمكن أن تؤدي بطريقة أسرع وأرخص لدى الموردين المتخصصين ، وهناك بعض العمليات أو الأجزاء الصناعية يمكن للمنظمة أن تقوم بإنتاجها وتصنيعها بدلاً من شرائها ، إلا أن الصنع بدلاً من الشراء قد يعرض المنظمة لمواقف حرجة مثل :-

- ارتفاع التكاليف الاستثمارية لإنتاج الأجزاء والأصناف المطلوبة .

- زيادة الإنتاج عن حاجة المنظمة وبالتالي ارتفاع تكاليف التسويق والبيع.
- ضعف العلاقة مع الموردين .
- الخوف من الفشل في الإنتاج .

**٥- التعهدات والاتفاقيات التبادلية :** حيث تتفق بعض الشركات علي تبادل السلع والخدمات مقابل الحصول علي المواد الخام والأجزاء ومستلزمات الإنتاج وغيرها ، كما أن هناك تكتلات دولية في أسواق الشراء مثل تكتل الدول الأوروبية واتفاقية الجات .

**٦- الرقابة علي الجودة الكلية :** إنتاج الوقت المحدد ، حيث تستخدم هذه المفاهيم في المصانع والشركات ذات خطوط التجميع ، ويؤدي ذلك الاتجاه إلي تحسين الإنتاج وتخفيض أو منع الأخطاء ، تخفيض تكلفة التخزين ، تعميق العلاقة مع الموردين ، وقد بدأت الأنشطة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة TQM بأربعة عشر شركة صناعية رئيسية في ٥ سبتمبر ١٩٨٨ ، ومنذ ذلك الحين فهناك إدراك متزايد لدى المنظمات العالمية لتحقيق قوة تنافسية في السوق العالمي .

**٧- الاهتمام بالقضايا البيئية Environmental Issues :** أصبحت المشاكل البيئية سائدة ومنتشرة في معظم الدول الأوروبية والنامية أيضاً ، ولذا اتجهت الحكومات المعنية إلي اتخاذ إجراءات قانونية Regulations أكثر حسماً ، وذلك فيما يتعلق بالتغليف والتبئيب والنفايات والفضلات ، وكيفية التصرف في عبوات البلاستيك والمخلفات الصناعية الفارغة بعد استخدامها . ففي

ألمانيا نجد أن صانعي الأغلفة Packaging يلتزمون بتحمل مسئولياتهم القانونية تجاه صحة وسلامة هذه الأغلفة وحتى يعد استخدامها .

إن مهمة إدارة الشراء هي التصرف نحو إيجاد الموردين المناسبين والذين يمكنهم المساهمة في حل المشكلات البيئية المرتبطة بالشراء ، كما يمكنها أن تساهم وتساعد الإدارة العليا في المنظمة نحو مواجهة Confronted أي تغيرات أو تحديات مستقبلية أو حالية ، وأيضاً وضع الضوابط والإجراءات اللازمة مع الإدارة العليا ومع الإدارات الأخرى ومع الموردين حتى يمكن التصرف بكفاءة Effectively في المشكلات المطروحة .

### سابعاً : إدارة الإمداد التمويني Logistic Management :-

إن مصطلح الإمداد Logistic مستمداً من المؤسسات الحربية Military Organizations وقد استخدم أيضاً أيام لويس التاسع عشر في فرنسا ، حيث أن كفاءة المنظمات العسكرية لا تعتمد وقتها فقط علي الأسلحة ، بل إن قوة القتال والروح المعنوية العالية للجنود تعتمد أيضاً علي إمكانيات النقل والتوريد للزخيرة والوقود والغذاء ، والتفسير العقلاني لنقل وتوريد المواد والطعام والذخيرة يسمى التموين أو الإمداد ، وقد نجح الجيش الفرنسي في ذلك الوقت من حيث الإمداد والتموين ، وتهدف إدارة الإمداد إلي إيجاد توازن في الأجل القصير بين احتياجات المنظمة واحتياجات المستهلك .

وإدارة المواد تشمل كل تدفقات المواد من مواد الشراء إلي تقديم التسهيلات خلال عملية التصنيع والتصدير للعملاء ، والبداية تكون عن

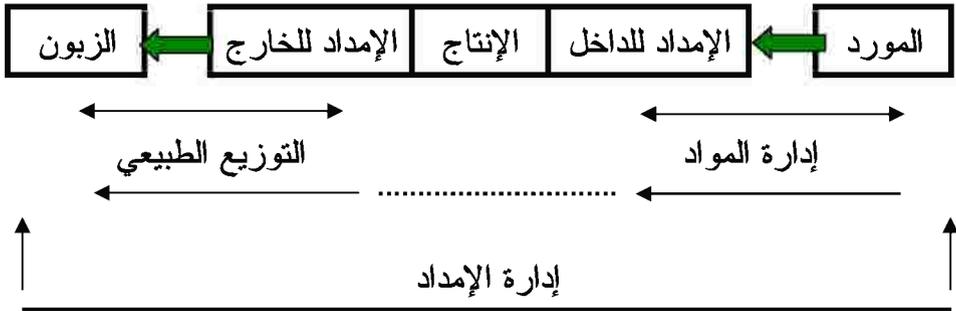
طريق ربط خطط الإنتاج بخطط المبيعات في الأجل القصير ، ويرى البعض أن وظيفة الإمداد تشمل وظائف إدارة المواد في الأجل القصير مثل :

- التخطيط قصير الأجل للمواد .
- توريد المواد الخام والأصناف الأخرى .
- النقل الداخلي .
- التخزين للمشتريات والمنتجات .
- التوزيع للعملاء .

وكل ذلك يتطلب السرعة والمرونة والتنسيق المحكم بين مختلف الوظائف المرتبطة بالمواد ، إن إدارة الإمداد تشمل مجالات واسعة من الأنشطة وأحياناً تفضل عن إدارة المواد . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

#### شكل رقم (٤)

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مختلف الإمدادات السائدة في المنظمة :



تجميع الإمداد بالمنظمة

ويتضح من الشكل السابق لدمج عمليات الإمداد المختلفة للمنظمة ما يلي :

- أ- إن إدارة المواد تهتم بتدفق المواد من المورد إلي داخل المنظمة .
- ب-التوزيع الطبيعي للمنتجات يبدأ بعد نهاية الإنتاج وحتى يصل المنتج إلي الزبون أو المخازن .
- ج- إن إدارة الإمداد تشمل إدارة المواد + التوزيع الطبيعي .

ونناقش فيما يلي بعض الجوانب الفنية والعوامل المؤثرة في إدارة الإمداد والتموين في المنظمات الصناعية ... وأهم هذه العوامل ما يلي :-

- الأنشطة الهندسية الخاصة بتصميم وتطوير المنتجات وعلاقتها بنظام تخطيط ورقابة المواد وتحديد المواصفات المعيارية والأنماط الواجب الحصول عليها .
- إدارة الإنتاج والأنشطة الصناعية ، حيث يؤثر لمدى كبير في كفاءة إدارة الإمداد ، من خلال تحديد الطاقة المستغلة والطاقة المتاحة والقدرات التشغيلية ، وأيضاً يساهم في تحديد الاحتياجات من المواد ومستلزمات الإنتاج طبقاً لنظام الإنتاج (مستمر - متغير - دفع) .
- تبدأ إدارة الإنتاج بالمستهلك وتنتهي به ، لذا فإن الوفاء بإحتياجات المشتري بالمواصفات والجودة وفي الوقت المناسب ، إنها أمور تساهم في تحقيقها إدارة الإمداد من خلال أنشطتها الفعالة لتحقيق تدفق مستمر في المواد وتخفيض التكلفة عموماً .

وقد عرف Sachmiolt 1986 إدارة الإمداد علي أنها "إدارة كل العوامل التي تؤثر علي تدفق المواد أو المعلومات المرتبطة بها وتبدأ من التعرف علي متطلبات العملاء إلي تحقيق هذه المتطلبات بالمستوى المناسب وذلك من خلال الحفاظ علي مستوى صادق وعادل لتسليم المواد وفي وقت أقل".

وفي إطار هذا التعريف فإن هناك علاقة بين المورد والزبون ، ولذا فإن الموردين باستطاعتهم المساهمة الفعالة في تحسين وإدارة تدفق المواد ، ويساهم العميل أيضاً في ذلك من خلال تحديده الدقيق لمتطلباته ، وهذا يؤدي إلي بساطة هيكل إدارة المواد والإمداد ، وهناك بعض الكتاب الذين يفرقون بين إدارة المواد ، والتوزيع الطبيعي Physical Distribution ، وكقاعدة عامة تشمل إدارة المواد تدفق المواد بين المورد والمشتري ، أما التوزيع الطبيعي فإنه يرتبط بكفاءة تدفق المواد منذ لحظة الأذن بالحصول عليها عن طريق الإنتاج حتى اللحظة التي يتم فيها تسليم السلعة للزبون أو يتم استخدام السلعة في استخدامات أخرى .

### الخلاصة :

من خلال مناقشتنا السابقة في هذا الفصل تستطيع التركيز علي العناصر الأساسية التالية :-

١- إن مفهوم الشراء أكبر من عملية التوريد ، ويتسع مجال الشراء بدءاً من التعرف علي سوق الشراء حتى وصول الأصناف داخل بوابة المنظمة .

- ٢- يلعب الموردون دوراً هاماً في عملية التوريد والشراء وأيضاً في تطوير وهندسة الخطط والمشروعات الإنتاجية ، حيث يمكنهم نقل التكنولوجيا من الموردين والسوق الخارجي إلي داخل المنظمة .
- ٣- يجب أن تؤكد وظيفة الشراء علي نظام فعال للتوريد يتفق ويتناسب مع متطلبات تخطيط المنتجات وتخطيط المواد ، وبعبارة أخرى فإن وظيفة الشراء تعتبر حلقة وصل هامة في سلسلة الإنتاج .
- ٤- ترتبط وظيفة الشراء بالحصول علي كل السلع الضرورية للتشغيل واستمراره وأيضاً الحفاظ علي أموال المنظمة وإدارتها ، والاهتمام بخدمات التعاقد ، والمنظمة دائماً تواجه صعوبات واضحة في حقل الشراء عملياً .
- ٥- إن إدارة الشراء نشاط هادف ومستمر ، ويجب أن يكون قادراً علي تحسين متطلبات الشراء ومواجهة والتكيف مع التغيرات والتحديات السوقية .
- ٦- تساهم إدارة الشراء في تخفيض التكاليف وفي الابتكار والتجديد والحفاظ علي المركز التنافسي والسوقي للمنظمة .
- ٧- يعتبر الشراء من الموضوعات متعددة الجوانب فقد يشمل الإمداد والتموين ، وقد يعبر عنه بمفهوم أكثر شمولاً هو إدارة المواد ، كما قد ترتبط به مجالات الجودة والوقت وتخفيض المخازن وضمان تدفق الإنتاج وهكذا ، وعلي قسم الشراء أن يجد المورد الذي يحقق هذه المجالات وبكفاءة .

## أسئلة الفصل

- س ١ : المطلوب وضع تعريفات محددة للمفاهيم التالية :-  
الشراء - التدبير - الإمداد - إدارة المواد - سلسلة القيمة - تحليل دي بونت - معدل العائد علي الأصول .
- س ٢: حلل اثر زيادة تكاليف الشراء بـ ٢% علي معدل العائد علي الأصول من خلال تحليل دي بونت ؟.
- س ٣ : ما هي خصائص الشراء في الشركات الصناعية والمنظمات الخدمية ؟
- س ٤ : ما هي خصائص وتصنيفات المواد والمنتجات والمستلزمات التي يمكن شرائها ؟
- س ٥ : حدد أهم المعارف والمهارات المطلوب توافرها في العاملين في إدارة الشراء والذين يتفاوضون حول شراء :
- أ- السلع الرأسمالية . ب- مستلزمات الإنتاج المستهلكة أثناء الصنع
- ج- قطع الغيار . د- المواد الخام .
- س ٦ : ناقش في تقرير مفصل أهم التطورات العالمية خلال فترة التسعينات في المجال الاقتصادي والتجاري والإداري واثر هذه التطورات علي إدارة الشراء ؟

س٧ : أيهما تفضل لفظ إدارة الشراء ، إدارة الإمداد ، إدارة المواد ، ولماذا في جميع الحالات ؟

س٨ : ما هي أهمية وجود علاقة استراتيجية من الموردين بالنسبة لإدارة الشراء ؟

س٩ : يضيف الفصل عدد قليل من التطورات في مجال الشراء .. وأيضاً هدف الرقابة علي الجودة الشاملة في الشركة ، صف التتابعات الكبيرة للرقابة علي الجودة علي سياسة الشراء وعلي العلاقات مع الموردين علمياً ؟

س١٠ : ما هو المسمى الشائع للإدارة المسئولة عن توفير الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج في المنظمات الصناعية والخدمية الخاصة والعامة في ج . م . ع . ؟ وما هي أهم المشكلات التي تقابل هذه الإدارات ؟ وكيف يمكن التغلب عليها ؟

## المراجع

- 1- M. E. Porter, *Competitive Advantage*, the Free Press. N. Y., 1985 .
- 2- G. W. A Ijian , *Purchasing Handbook*, N. Y., Mc Graw- Hill, 1984 .
- 3- M. Christopher, *logistics and supply chain management* , London, Pitman 1992 .
- 4- P. B., Cross by., *Quality without tears*, N. Y., Mc grow – Hill, 1984.
- 5- H. Hankinson, *International Marketing and purchasing of indastrical goods*, n. Y., John Wiley & Sons, 1982 .
- 6- D. J. Bogy and Others , Just – in – time production and purchasing , *Journal of purchasing and Materials Management fall 1983*, PP.2-10 .
- 7- A. J. Van weele, *Purchasing Management Analysis*, Planning & Practice, N. Y., Chapman & Hall, 1993 .