

الفصل الثاني

القيمة المضافة لعملية الشراء

مقدمة :

تبدأ عملية الشراء من الإدارات الداخلية في منظمة المشتري ، حيث تقوم الإدارة⁽¹⁾ المستخدمة بتحديد المواصفات الفنية والكميات وأوقات الحاجة للأصناف التي تحتاج إليها ، ثم تقوم إدارة الشراء باستكشاف ما إذا كانت هذه المواصفات موجودة في مخازن المنظمة أم لا ، وفي حالة عدم وجودها ، فيجب علي متخذ قرار الشراء Principal أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتحديد المواصفات بدقة مع المستخدمين ، ثم البحث عن مصدر التوريد المناسب والاتفاق علي التعاقد وإصدار أمر الشراء تمهيدا لوصول الأشياء والأصناف المطلوبة للمنظمة في الوقت المناسب .

ويناقش هذا الفصل عملية الشراء ومراحلها بدءاً من تحديد المواصفات داخل المنظمة ، ونهاية بوصول الأشياء المطابقة للمواصفات إلي المنظمة ، وسوف يتم التركيز علي القيمة المضافة للمشتري ، أي دور المشتري في زيادة كفاءة عملية الشراء .

الأهداف التعليمية :

- بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون القارئ فاهماً للأهداف التالية :
- ١- التحديد الواضح للعناصر الهامة لتوصيف أمر الشراء .

⁽¹⁾ وهي الإدارة التي تستخدم أو تحتاج للمواد المطلوب شراؤها مثل إدارة الإنتاج .

- ٢- التعرف علي مختلف الطرق للتعاقد الخارجي ومزايا وعيوب كل منها.
- ٣- فهم معظم الأنشطة المرتبطة باتخاذ قرار باختيار المورد المناسب .
- ٤- التعرف علي العناصر الرئيسية لعقد الشراء .
- ٥- مناقشة طرق متابعة أمر الشراء حتى يتم التنفيذ بطريقة صحيحة وسليمة .

وسوف نناقش مراحل عملية الشراء بشيء من التفاصيل كما يلي :

الخطوة الأولى ... توصيف أمر الشراء :-

Purchase Order Specifications

في هذه الخطوة يكون معروفاً متطلبات الشراء وتقرر الإدارة العليا في المنظمة عملية الشراء أو الصنع Make or Buy حتى تحدد أي الأنشطة أو المنتجات التي سوف تقوم بأدائها داخل المنظمة نفسها وأيها تحصل عليها من التعاقد الخارجي Contracting out .

وتبدأ هذه الخطوة بالتعرف علي مواصفات البنود المطلوب شرائها ، وتتكون هذه الخطوة من مراحل عديدة هي :

- ١- التوصيف الوظيفي للشيء المطلوب شراؤه وذلك من خلال الشخص المستخدم User لهذا الصنف أو الشيء ، إن مزايا هذا التوصيف هي :
- التحديد الواضح للخبرات والمهارات المطلوبة في صنع الأجزاء المطلوبة لدى المورد "تسهيل مهمة المورد" .
- التعرف علي التكنولوجيا الجديدة الممكن استخدامها .

- يعتبر هذا التوصيف من معايير التقييم سواء بالنسبة لاداء المورد أو لأداء إدارة الشراء .

٢- تقديم وصف مفصل ومحدد للخصائص الفنية للمنتج .

٣- تحديد مواصفات الصيانة والمواصفات التسويقية ، من خلال التعرف علي كيفية التسليم والظروف التي يعمل فيها المنتج والمتطلبات المرتبطة بحماية وصيانة المنتج "خدمات ما بعد البيع" .

وفي حالة الشراء في المشروعات المدنية والحكومية فإن المواصفات دائماً تكون مسجلة في نطاق العمل ويتم استكمال المواصفات الفنية وتحديد المتطلبات القانونية والفنية والتجارية للمشروع أو التجهيزات اللازمة إن مستخدم التجهيزات هو الذي يحدد مواصفات أمر الشراء ويشمل الوصف ما يلي :

- الوظائف والمهام المطلوبة في المنتج لكي يؤدي وظيفته .
- البنود اللازمة لانتاج وتوريد المنتج .
- أشكال الرقابة .
- متي يتم التسليم وبأي كمية .
- طريقة التنفيذ .
- من المسؤول الأول عن التوريد لدى المورد .
- المواد المستخدمة في التصنيع .
- متطلبات الصيانة Maintenance Requirements .

إن الوصف القانوني يتكون من الشروط والظروف التي يلتزم المورد بها ، كما أن مسؤولية توريد الأصناف المطلوبة في إطار الظروف الفنية والقانونية تقع علي عاتق المسئول الأول عن الشراء ، والذي يلزم الموردين بالتوريد في إطار شروط التعاقد ، إن المستخدم للمنتج أو الشخص الذي يقر الميزانية (المسئول المالي) يكون مسئولاً عن تحديد متطلبات أمر الشراء ، ومهمة المشتري هي التأكد من أن المواصفات مدرجة في قوائم الشراء ومتطابقة والمورد يجب أن يكون محايداً في التوريد ملتزماً بهذه المواصفات .

وقبل تقديم المواصفات للمورد يجب أن تكون هناك موافقة من قبل المورد علي متطلبات الشراء ، إن الهدف أو الغرض من هذا الأجراء هو منع عدم الفهم لدى المورد وإدراكه أهمية الأشياء المطلوبة للمشتري ، وبالتالي ينخفض الوقت اللازم للتوريد وتكلفة الشراء أيضاً .

إن التغيرات الفنية التي تحدث أثناء المشروع يجب أن يتم التعامل معها طبقاً لإجراءات الأمر المتغير ، إن وظيفة المشتري The Buyer's Job هي أن يتأكد أن عمل المورد يتم في إطار آخر التوصيفات التي أرسلت له . يجب أن يتعهد المورد بالموافقة علي أي تغيير ، ويجب أن يكون ذلك مكتوباً ومرتباً بحيث يمنع كثيراً من المشاكل فيما بعد .

وباختصار إن القيمة المضافة Added Value للمشتري "دور المشتري" أثناء مرحلة الوصف تكون كالآتي :-

- ١- التأكيد علي عدم وجود غموض في المواصفات سواء من حيث الوظيفة ، أو المنطق أو الصيانة بالنسبة للأشياء المطلوبة .
- ٢- منع المواصفات المحددة بعلامة تجارية معينة حتى تكون هناك إمكانية للتوريد المفتوح من مصادر أخرى للتوريد .
- ٣- التسجيل الواضح للإجراءات المرتبطة بالموافقة علي التغيرات المتوقعة في المواصفات مستقبلاً وقبول المورد لذلك .
- ٤- التأكيد علي إجراء فحص العينة بوضوح سواء لدى المورد أو المشتري .
- ٥- التأكيد علي الوصف الواضح لطرق اختبار المنتج .
- ٦- إذا كان من الممكن فيجب أن يكون للمشتري دور في تقدير إجمالي تكاليف الشراء للأصناف المطلوبة .

الخطوة الثانية ... اختيار المورد *Supplier Selection*

بعدما يتم تحديد ووصف متطلبات الشراء في توصيف أمر الشراء ، فإن المشتري يستطيع أن يبدأ باستكشاف السوق الذي يعمل فيه ، وعملياً فإن هذه الخطوة متداخلة مع خطوات أخرى ، فعندما يتم تحديد المواصفات الفنية فإن التكاليف يكون قد تم تقديرها ، إن اختيار التكنولوجيا في المنظمة بمواصفات معينة قد يكون فيه مغالاة ، وفي هذه الحالة يكون لدى المشتري عدد قليل من الموردين ، وعملياً فإن خطوة اختيار المورد تتكون من خطوات منفصلة هي :

- ١- تحديد طريقة التعاقد الخارجي Contracting out .

٢- تحديد المؤهلات المبدئية للموردين والتعرف علي قائمة المزايدين

Bidders List أو قائمة الموردين المتاحة .

٣- إعداد وتحليل التسعير والمزايدات والمناقصات .

٤- اختيار المورد .

تحديد طريقة التعاقد الخارجي :

إن القضية الأساسية لعقد صفقة تجارية عند اختيار المورد هي هل سيكون التعاقد كاملاً أو كلياً أو جزئياً . ففي حالة التعاقد الخارجي الكامل Integral Contracting out فإن مسؤولية التنفيذ تقع كاملة علي عاتق المورد الذي تم التعاقد معه .

وفي حالة التعاقد الجزئي Partial C. O. فإن الصفقة تكون مقسمة إلي أجزاء يتم التعاقد عليها كأجزاء منفصلة وغالباً يكون هناك موردين متعددين ، ويجب أن يكون هناك تنسيق حقيقي مع المسئول الرئيسي عن التوريد "المورد الرئيسي" Principal Supplier . والتعاقد الخارجي الجزئي يضمن في العادة التحسين المستمر في الجودة وفي درجة الأمان . ونوضح فيما يلي مزايا وعيوب التعاقد الخارجي مع مورد واحد "التعاقد الخارجي الكلي" .

المزايا

١- تكون العقوبات أو المشكلات محدودة أثناء تنفيذ العقد مع المورد الرئيسي .

- ٢- يتم اللجوء إليه عندما تكون الأصناف المطلوبة والخبرات اللازمة لدى أحد الموردين بالذات "للحصول على الخبرة" .
- ٣- المجهودات تكون محددة ودورة الشراء تكون قصيرة .
- ٤- التكلفة الإدارية للشراء تكون أقل ، وهذه التكلفة تتمثل في إصدار أوامر الشراء - المراجعة والمتابعة - الاتصال بالمورد - الفواتير والحسابات
- ٥- أسرع من حيث الوقت .
- ٦- الحصول على مزايا تنافسية لدى المورد نظراً لشراء كميات كبيرة منه
- ٧- تبرر الحصول على خدمات أفضل لما بعد البيع .

العيوب

- ١- الاحتكار من جانب المورد وما يترتب على ذلك من مشاكل في التسعير والتكلفة .
- ٢- المفاجآت غير السارة نتيجة لحدوث أزمات في التوريد من هذا المورد وتأخير عملية التوريد وما يترتب على ذلك من مشاكل إنتاجية وغيرها
- ٣- ضيق أفق المنظمة المشتريّة نتيجة لعدم معرفتها بموردين آخرين في السوق الشرائي .

وفي جميع الأحوال نرى أنه لكي تجمع المنظمة بين مزايا النوعين من عمليات الشراء "الشراء الكلي أو الجزئي" فإن عليها أن تتعامل مع عدد محدود جداً من الموردين الأساسيين ذوي السمعة والشهرة والقوة التنافسية في السوق ، ولا مانع من أن تتعامل مع عدد لا نهائي من الموردين ذوي القدرات التنافسية

الأقل ، ويفضل أن يكونوا ممن يلبون احتياجات المنظمة في الأجل القصير ، وفي موضوعات أو أصناف صغيرة ومتداولة وليست لها أي مشاكل في التوريد ، والهدف من كل ذلك فتح السوق الشرائي أمام المنظمة .

إن الاعتراض الرئيسي علي التعاقد الجزئي هو أن المشتري الرئيسي يجب أن يكون متأكداً من مدى تناغم وتكامل العقود المنفصلة كل منها مع الأخرى ، وفي هذه الحالة فإن المسؤولية الكاملة تتوقف علي مدى استمرارية وتواصل التوريد للعقود المنفصلة أو الجزئية ، أما إذا حدث فشل في ذلك فإن التكاليف سوف تكون مرتفعة في النهاية .

والاعتبار الثاني هو الارتباط بسعر ثابت Fixed Price في حالة الشراء من مورد واحد أو الشراء الكلي ، وعندما يكون العمل مؤسسا في المنظمة علي إصدار أوامر توريد للموردين مبنية علي سعر ثابت وموحد فإن العمل يتكامل ويتحدد قبل تاريخ التوريد وذلك في المنظمة ، ويؤدي ذلك إلي مزايا عديدة منها : "مزايا السعر الثابت"

- يعرف المشتري الرئيسي أين يقف مالياً أي يعرف الجوانب المالية التفصيلية المرتبطة بالشراء .
- بعد انتهاء العمل لا يكون هناك حاجة لأي تسويات مالية ذلك لأن كل المخاطر يتحملها المورد ، وفي هذه الحالة يكون متفقاً علي ذلك مقدماً .
- التحديد الواضح لاكمال أو انتهاء العمل الإنتاجي لأن الوقت أو التاريخ محدد لدى المورد .

وعندما يكون السعر ثابتاً فإن المورد يلتزم بالتوريد السريع وأيضاً بالتوريد طبقاً للمواصفات والشروط المتفق عليها مقدماً ، إلا أن ذلك له بعض العيوب أهمها : "عيوب السعر الثابت"

- يكون من الصعب أن تحصل المنظمة المشتري علي أي تخفيضات في التكاليف أو السعر خاصة إذا كان المشتري ضعيف الخبرة . وهذه المشكلة يمكن حلها من خلال طلب أكثر من سعر من أكثر من مورد .
- الوقت اللازم للأعداد والاستفسار قد لا يكون مناسباً لاتخاذ إجراءات المزايدات "كبدل" .
- لا أحد يتأكد أو يعرف مقدماً عما إذا كان المورد سوف سيتحول إلي الأفضل أو لا مستقبلاً ، أي هل يلتزم المورد أم لا بشروط التعاقد . وقد يكون التعاقد مع المورد علي أساس تعويض النفقات أي إعادة النفقات الزائدة أو تسويتها مع المشتري **Cost Reimbursable** ، وفي ظل هذه الطريقة يكون الاتفاق مع المورد ليس علي أساس السعر الثابت أو الموحد ، ولذا يتم تسوية الحسابات والنفقات وتكاليف الشراء والصنع بعد نهاية واكتمال التصنيع للأصناف التي يحتاجها المشتري من المورد ، وتنتج هذه الطريقة فرصة أفضل للمشتري ومرونة أفضل لأخذ التغيرات المتوقعة في الحسبان ، ولكنها قد لا تتفق في أحيان كثيرة مع المورد ، بالإضافة إلي حاجتها إلي إجراءات واتصالات ودورة مستندية عالية .

عيوب هذه الطريقة " تعويض النفقات " هي :

- عندما لا يكون هناك سعر ثابت محدد مقدماً ، هذا يجعل المشتري غير متأكداً بالنسبة للجوانب المالية والحسابات والتكاليف .
- ليس هناك حافز للعمل السريع لدى المورد .
- ليس هناك تأكيد من صحة أو دقة التاريخ المحدد للإنتاج .

المنزاي

- يحصل المشتري علي صورة دقيقة عن هيكل التكاليف للعمل المطلوب والداخل في إنتاج احتياجاته لدى المورد .
- المشتري يكون حراً في اختيار المورد ، حيث أنه يعرف مقدماً من هو المورد الذي سوف يتعامل معه ، وإن كان هذا مردوداً عليه حيث أن عدداً قليلاً من الموردين يرغبون في هذه الطريقة .

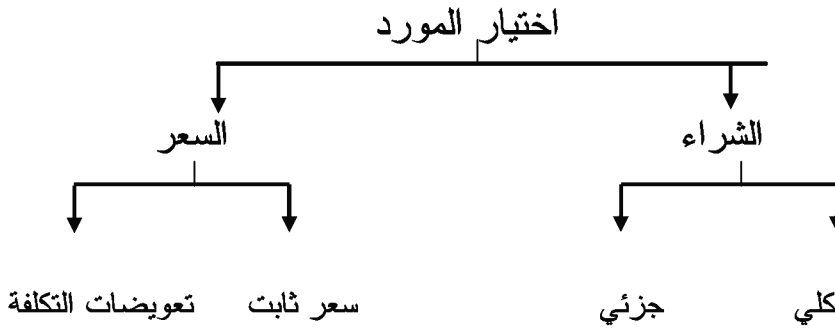
الجوانب التي تؤخذ في الاعتبار عند التعاقد علي أساس تعويض النفقات

"استرداد النفقات" :-

- المرتبات والأجور لدى المورد .
- نسبة مئوية للمصاريف العامة .
- نسبة مئوية للربح .
- الإجراءات المقررة لكل ساعة عمل وأيضاً للمواد المستهلكة .
- التكلفة للتجهيزات والأدوات الرأسمالية .
- التكلفة مرتبطة بتنسيق العمل في المجالات الثلاثة الآتية :

- ✚ الاتفاق علي تقدير التكاليف للعمل الإضافي .
 - ✚ الاتفاق مع المورد الرئيسي .
 - ✚ الاتفاق علي التسهيلات (التليفون - الكهرباء - السكن) المقدمة عن طريق المتعاقد الأصلي .
 - الاتفاق علي الإجراءات التي تحددها السلطات المحلية أو الحكومية .
 - اختيار موردين من الباطن .
- ومن بين العيوب الأخرى لهذه الطريقة أن المشتري الرئيسي لا يكون متأكداً بالضبط من تحديد ماذا يريد ... وهكذا فإن العقد المبني علي التعويضات لا يخلو من عديد من المشاكل .

شكل رقم (١)



كما أن عدم التأكد بالنسبة للتكلفة النهائية قد يدفع كثيراً من المشتريين إلي تجنب الشراء بطريقة التعويض ، فبعضهم يستخدمها فقط في حالات معينة **مثل** : الأنشطة المحددة أو الواضحة أو المعدة سلفاً . حيث أن المخاطر المالية Financial Risk المرتبطة بها تكون واضحة ومحددة .

إن القرار المؤيد لكل من العقود ذات السعر الثابت fixed Price Contracts وعقود التعويضات Cost Reimbursable Contracts تكون مرتبطة ببعض العوامل مثل :

- ١- دقة وشمول التوصيف : حيث أن غياب التوصيف الجيد للأشياء يجعل من المستحيل المقارنة بين مختلف طرق التسعير .
- ٢- الوقت المتاح : هل المشتري لديه الوقت الكافي للتفاوض علي التسعير أو مطلوباً منه بدء العمل حالاً في التعاقد مع المورد "التعويضات" .
- ٣- الخبرة التكنولوجية : إذا كان العمل يتطلب معرفة خاصة ومهارات خاصة تفضل في هذه الحالة طريقة التعويض .
- ٤- المعرفة بالصناعة : درجة معرفة المشتري الرئيسي بالاتفاق حول الطرق والسعر والتشغيل في الصناعة المعنية والتي ينضم إليها .

وتخليصاً لذلك :

- إن الخطوة الأولى في عملية اختيار المورد تتكون من تحديد عما إذا كان الحصول علي الأشياء أو الأصناف عن طريق :
- أ- التعاقد الخارجي الكلي . أو
 - ب- التعاقد الخارجي الجزئي .

والخطوة الثانية هي : عند التنفيذ ، هل يكون الاتفاق علي :

- أ- سعر ثابت . أو
- ب- تعويضات التكلفة .

إن اختيار طريقة التعاقد تكون مسؤولية المستخدم User أو المسئول عن الموازنة Budget Holder علاوة علي ذلك ، فإن المشتري يقدم أو يعرض طرق مختلفة للتعاقد ، والتي يعتقد أنها ممكنة وتأخذ مختلف العوامل المؤثرة في عملية الاختيار .

إن اختيار المورد تكون واحدة من أعظم وأهم الخطوات في محليات الشراء

تلخيصاً فإن تحديد المتطلبات يعتمد علي :

- وصف أمر الشراء لإختيار المورد الذي يقدم السعر المناسب .
 - قائمة المزايد : والتي توضح أي الموردين يصلح للتزايد معه وهذه غالباً تكون مطلوبة من خلال بحوث التسويق .
- ومعظم الشركات تعمل من خلال قائمة محددة للبائعين أو الموردين متفق عليهم ومعتمدة Approved Vendors Lists ، حيث الموردين المطلوب عمل مزايدات معهم يتم اختيارهم من هذه القائمة ، وفي بعض الأحيان يكون مستحيلاً استخدام أحد الموردين الحاليين بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة ، وفي هذه الحالة إذا تم اختيار مورد جديد يجب مراجعته من حيث معدلات الجودة .
- وقد اصبح من الشائع الآن تحديد ثلاثة أو خمسة موردين محتملين من الذين يتناسب سعرهم مع المنظمة خاصة إذا كانت الظروف الحالية تؤدي إلي التغيير في المزايدة ، حينئذ فإن كل الموردين يجب أن يعطوا نفس الفرصة لإجراء التغيير .

بعد الاتفاق علي التسعير Quotations فإن قسم الشراء يقوم بعمل تقييم أولى من الناحية التكنولوجية والتجارية والذي يعتمد علي التكلفة الإجمالية ، وأيضاً يحدد العوامل المالية والفنية والتجارية والقانونية والتي يجب أن يتم وزنها وأخذها في الحسبان عند التقييم .

إن المعايير الفنية والتجارية يتم تحديدها عند التشاور مع المستخدم ، وهذه المعايير هي التي تحدد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل القيمة في آخر المرحلة وذلك بعد الاتفاق علي المورد والتسعير ومختلف عوامل التقييم ومقارنتها بالمعايير السائدة أو المعترف بها ، وتكون النتيجة هي اتفاق المستخدم "الإدارة الطالبة" والمشتري علي اتخاذ قرار بإختيار المورد المناسب.

وتكون الخطوة التالية هي تحليل المخاطر للجوانب الحرجة لعملية الشراء والموردين ، والتقدير الدقيق للمخاطر التكنولوجية المحتملة ومخاطر الجودة والمخاطر المالية يرتبط بالاختيار الدقيق للمورد ، والمورد الذي يتم اختباره يجب التفاوض معه ، أما المورد الذي يرفض فيجب أنم تكون أسباب استبعاده واضحة ومحددة ومكتوبة وتلخيصاً لهذا الجزء ، فإن القيمة المضافة لأدوار المشتري في جانب الاختيار هي :

١- التحديد الواضح للتعاقد الخارجي (الكلي مقابل الجزئي ، السعر المحدد مقابل تعويض التكاليف) .

٢- تحديد المورد الموثوق فيه أو الشركاء (الموردين) من خلال نظام عادل ومناسب من حيث :

- التحديد المقدم للمؤهلات المطلوبة في المورد .
- التحديد المقدم للاختيار وذلك بالنسبة لجميع الموردين في قائمة المزايد .
- ٣- تحديد التسعير المناسب للمنظمة وفي إطار ما هو سائد في السوق .
- ٤- جمع المعلومات عن الموردين المتشابهين واستخدام هذه المعلومات للتفاوض بين كل من فريق المشتري "المشروع" أو فريق المورد "البائع" Supplier Project Team .
- ٥- التحليل المالي المتوازن للتسعير الذي يتسق مع المستخدم وإحداث التوازن بين التقييم الفني Technical Evaluation ، التقييم التجاري Commercial Evaluation .
- إن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو إحداث التوازن في عملية الاختيار للمورد المناسب أو الموردين المشاركين Partner Suppliers .

الخطوة الثالثة ... اتفاق الشراء :-

The Purchasing Agreement

بعدما يتم اختيار المورد سوف يكون العقد جاهزاً لعقده أو صياغته ، وفي إطار الصناعة أو المجال السائد فإن العقد ربما يعتمد علي شروط خاصة وظروف محددة .

إن المكونات الفنية لإتفاق الشراء تعتمد علي المنتج أو المشروع الذي سوف يتم الشراء له ، والشروط الخاصة التجارية والقانونية Legal وسوف تختلف شروط التعاقد بالنسبة لكل عقد ، وذلك باختلاف :

- | | |
|-------------------------|------------------|
| Purchasing Policy | ١- سياسة الشراء |
| Company Culture | ٢- ثقافة المنظمة |
| Market Situation | ٣- موقف السوق |
| Product Characteristics | ٤- خصائص المنتج |

وهذه القيود هي التي تؤخذ في الاعتبار عند عقود الشراء النمطية ، وفي هذا الجزء سوف نناقش جوانب عديدة لاتفاق الشراء منها :

(١) الأسعار وشروط التسليم Prices and Terms of Delivery :-

في العادة فإن المشتري دائماً ما يعتمد علي السعر الثابت والذي يصل إليه من خلال المزايدة التنافسية ، أو التفاوض ، والذي يكون مقبولا لكل من المشتري والمورد ، وفي هذه الحالة فإن المورد يكون مستعداً لقبول كل المخاطر .

والسعر الثابت يكون محدداً مقدماً من منظور رقابة التكاليف أو إدارة الموازنة Budget Management وعملياً فإن الترتيبات المختلفة للسعر المستخدمة في اتفاقيات الشراء هي :

أ - السعر الثابت بالإضافة إلي رسوم مشجعة :

هذا النوع من العقود يكون مصمماً لتحفيز الموردين بمعنى حثهم عل تنفيذ العمل بأفضل من المعيار المتفق عليه ، والدافع لا يرتبط بالتخفيضات الظاهرة أو المرئية للتكاليف في الحال ، لكنه يدرك بواسطة المورد ، مثلاً يرتبط بتخفيض وقت التسليم أو جودة العمل .

ب - عقد التكلفة الإضافية Cost Plus Contract :

قد يختلف هذا النوع من العقود عن الأشكال الأخرى مثل تعويض التكاليف بالإضافة إلي رسم ثابت ، التكلفة الزائدة مع تعظيم الضمان أو الكفالة من المورد ، وعملياً فإن هذا النوع من التعاقد يتقلب ويتغير لكي يكون أكثر نفقة (أعلى) بالنسبة للمشتري أكثر من أي نوع آخر ، ويستخدم عقد التكلفة الإضافية في المواقف التي يكون فيها العمل غير محدد بدقة ، أو عندما يكون السعر الثابت مسبباً لمخاطر كبيرة لكل من المورد والمشتري ، وهذا النوع من العقود يحاط بعدد كبير من حالات عدم التأكد ، ويجب علي المشتري أن يكون واضحاً له أن حالات عدم التأكد هذه ليست كلها مرتفعة التكاليف بالنسبة له أي أن المورد سوف يقاسمه النفقات الطارئة .

ج - عقود التكلفة التعويضية Cost Reimbursable Co. :

هذا النوع من العقود يعتمد عادة علي المعدلات الثابتة السريعة للعمل والتجهيزات ، وهذه العقود تقدم حافزاً ضئيلاً لتخفيض تكلفة العمل والتكاليف الأخرى .

إن المشتريين يجب أن يكونوا متأكدين من :

- أن السعر الأقصى يكون مسجلاً في العقد .
- أنه قد يتجاوز هذا الحد بعد الاتفاق المكتوب .
- أن التكاليف التي يمكن تعويضها تكون ممكنة الدفع للمورد علي فاتورة خاصة .

د- الاتفاق مع سعر عادل Agreement with Price Adjustment :

هذا النوع من العقود يكون مستخدماً بصفة أساسية في الاتفاقيات عند التسليم طويل الأجل ، أو عندما تكون هناك حساسية في السوق بالنسبة للمواد الخام ، ويكون التسعير ذو صلة بالسعر المتفق عليه والذي يعتمد علي العوامل الخارجية مثل تكلفة المواد الخام ، حركة الأجور ، وفي معظم المنظمات لا يستخدم ذلك بكفاءة ، وكقاعدة عامة فإن هذا النوع من التعاقد يكون متقلباً متغيراً وأكثر تكلفة من التقديرات الأصلية . ومن الملائم التوصية بتسجيل السعر للتسليم المستقبلي لقطع الغيار والمكونات الأخرى .

وأخيراً ، عندما يكون الشراء من موردين أجانب ، فإن مخاطر العملة تؤخذ في الاعتبار عند عقد الصفقات التجارية ، وبالرغم من أن العمل بتحويل العملة يكون منهجاً مقبولاً ، إلا أننا نوصي بأن مثل هذه الوثائق تكون مدعومة باتفاق الشراء ، أي مذكورة فيه حتى يستطيع المورد تغطية هذا النوع من المخاطر عن طريقة استخدام الوسائل الفنية المالية .

(٢) شروط الدفع Terms Of Payment :-

عند شراء السلع والتجهيزات الرأسمالية Capital Goods يكون الشائع عملياً استخدام طرق عديدة لدفع مستحقات الموردين . ويراعى عند تحديد استخدام طرق الدفع أن يتم الدفع بالتدريج أو علي أقساط ، ذلك أن المورد سوف يأخذ وقتاً كبيراً في عملية تصنيع المنتجات الرأسمالية المطلوبة للمشتري ، ويؤثر نظام وطريقة الدفع علي السعر النهائي للمنتجات المشتراة بالزيادة أو بالنقص .

ومن وجهة نظر المشتري فإنه يجب دراسة نظام الدفع والتغيرات المحتملة في نظام العملة ، والتحويلات النقدية التي تدفع للموردين لتغطية عمليات شراء السلع الرأسمالية والتي يتم استلامها مستقبلاً ، وأيضاً يدرس جيداً المخاطر المالية والنقدية المرتبطة بذلك ، وتعتمد طرق الدفع للمورد أيضاً علي أداء المورد ومراحل العمليات الإنتاجية ووقت التسليم وشروط التعاقد ، فمثلاً قد يدفع المشتري ٢٠% من إجمالي الثمن المتفق عليه عندما يكون المورد قد أنجز ٢٥% من العمل الصناعي ، كما أن ١٠% يتم تأخير دفعها حتى بعد استلام المنتجات الرأسمالية للتأكد من صلاحية استخدامها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة ، وقد تشترك البنوك في تغطية عمليات الدفع للمشتري وأيضاً في ضمان التوريد من جانب المورد ، وتعتمد شروط وطرق الدفع علي طبيعة العلاقة بين المشتري والمورد وسابقة الأعمال بينها .

(٣) ظروف ومبررات الجزاءات والغرامات Penalty :-

يجب أن ينص في العقد الشرائي علي التكاليف أو الأعباء التي يتحملها كل من المورد والمشتري في حالة عدم إلتزام أي منها بشروط التعاقد ، فتأخير المشتري عن الاستلام أو دفع الأقساط بالطرق المتفق عليها يؤدي إلي اضطراب إنتاجي وإداري ومالي لدى المورد يجب أن يتحمل تكاليفه في هذه الحالة المشتري .

من ناحية أخرى ، فإن الظروف العامة للشراء بين شركات عملاقة ومتعددة الأنشطة والجنسيات ، يجب أن يضمن المورد توريد المنتجات بالجودة المناسبة ، وبعد بإستخدام مواد خام جديدة بنسبة ١٠% في التصنيع لديه ، وأن قطع الغيار والمكونات والأجزاء الصناعية جديدة وغير مستعملة ، وأن يضمن التوريد بالكميات وفي الأوقات وبالمواصفات المتفق عليها .

كما يضمن الالتزام بالقواعد والإجراءات القانونية التي تحددها الحكومات المعنية فيما يتعلق بحماية العاملين من مخاطر الصحة والأمن المرتبط بتشغيل المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج ، أي يراعي المورد في تقييم المنتجات الرأسمالية وفي تصنيعها توافر شروط الأمن والحماية والصحة ويضمن عدم إضرارها بمن يعملون عليها لأي سبب من الأسباب ، بمعنى آخر يجب أن يكون هناك إتفاق علي ضمان أداء السلعة الرأسمالية Performance Guarantee بين المشتري والمورد .

وعندما تحدث أخطاء أو جوانب قصور من جانب المورد سواء ما تعلق منها بالجودة أو مواصفات الأمن والحماية أو أداء تشغيل الآلات أو مواعيد التسليم ، فإنه سوف يتحمل مسؤولية أخطائه ويترجم كل ذلك إلى أرقام مالية تخصم من ١٠% المتأخرة لدى المشتري .

وينظر إلى الغرامات القانونية الموثقة في عقد الشراء كأحد الحلول البديلة للمشكلات التي تحدث بين المورد والمشتري ، ولذا يجب أن تكون هناك حدود للمخاطر والأضرار Risks & Damages ، إلا أن ما ننوع إليه أن معدلات الأداء والانحرافات يجب أن يكون متفقا على حدودها الدنيا ، فمثلا لا يلتزم المورد بدفع غرامات إلا إذا زادت معدلات الأخطاء عن ٣% مثلا أثناء التشغيل ، كما أن المورد لا يلتزم بدفع غرامات إذا كانت الظروف البيئية التي تعمل فيها الآلات غير مناسبة وغير مهيأة للتشغيل الإنتاجي للآلات وغيرها .

(٤) فترة الضمان Marrenty Period :-

وتحدد هذه الفترة في عقد الشراء ، حيث يضمن القيام بأي إصلاحات أو صيانة أو التزويد بقطع الغيار أو التدريب أو التجريب للآلات التي باعها للمشتري ، وقد تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى عشرين عاما ، وذلك في المعدات الرأسمالية مرتفعة القيمة والإنتاج .

(٥) إتفاقيات أخرى Other Arrangements :-

بالإضافة إلى الاتفاقيات السابقة في عقد الشراء ، هناك جوانب أخرى يجب الاتفاق عليها مثل :

- إجراءات وقواعد "ترتيبات" التأمين والحماية .
- إلتزام ومسئوليات النقل السليم .
- التعاقد الخارجي للأجزاء والمكونات وقطع الغيار .
- شروط التسليم .

وأثناء التزايد "المزايدة مع المورد" فإن القيمة المضافة للمشتري هي :

- ١- التعاقد علي التوريد في إطار الخبرة مع أخذ كافة الجوانب في الحسبان .
- ٢- تحديد الطرق المناسبة للتسعير .
- ٣- إعداد الاتفاقيات التعاقدية الخاصة والمحددة لمنع أي سوء فهم بعد التسليم
- ٤- تنظيم الوقت للتفاوض علي شروط وبنود العقد مع المورد .

▪ يقوم بدور الرجل المتحدث Spokesman أو قائد الفريق Team Leader أثناء التفاوض مع المورد .

- توقيع عقد إتفاق الشراء مع المورد Editing .
- أن يكون له موقف مهني تجاه المورد من حيث الشراء العادل والالتزام بالإطار الأخلاقي والسلوكيات المناسبة .

الخطوة الرابعة والخامسة .. هما :-

إصدار أمر الشراء وإرسال المواد من المورد Ordering
:Expediting

بعد أن يكون قد تم الاتفاق علي بنود وشروط العقد وتم كتابتها وتسجيلها ، فإن أمر الشراء يجب أن يُعد ويصدر ، وفي بعض الحالات يتزامن عقد الشراء مع أمر الشراء . وفي حالات أخرى ، يكون هذا في خطوتين منفصلتين ، والان سوف نعرض للعناصر الرئيسية لأمر الشراء ، بالإضافة إلي معلومات المورد ، هذه العناصر تشمل وصف المنتج ، سعر الوحدة ، عدد الوحدات وطريقة التسليم وطريقة دفع الفاتورة .

إن طلب الشراء يوضح المعلومات الأساسية لتسليم المواد أو المردودات وأيضا الفاتورة ، ومن المهم أن هذه المعلومات تكون صحيحة حتى يتم منع أي مشاكل قانونية أو إدارية ويلتزم ويعلن المورد أنه يرسل مستند موثق بكل المحتويات لكل أمر ويتم مراجعة ذلك عن طريق المشتري والجانب السابق لعملية الشراء يحقق ما يلي :

- الوصول إلي المواصفات الموضحة وبدون غموض .
- تحديد طريقة التعاقد الخارجي والوصول إلي الاختيار المناسب للموردين .
- الوصول إلي إتفاق تعاقدى ، مناسب مع المورد المختار .

وإذا تمت كل الخطوات السابقة بدقة فإن هذا يؤدي إلي عمل أقل وإجراءات أقل عند إصدار أمر الشراء ، كما أن ذلك يقلل من حجم الأخطاء والانحرافات اللاحقة للتعاقد والتوريد والتسليم وغيرها ، ويجب أن يبذل المورد جهداً كبيراً عند إرسال المواد والمنتجات إلي المشتري ، وتستخدم في الحياة العملية قائمة معدة خصيصاً لجدولة عملية شحن وإرسال المواد إلي المشتري .

وتستخدم طرق عديدة للإرسال فقد يتم الاتفاق علي تلبية متطلبات المشتري الاستثنائية ، قد يتم الإرسال بعد فحص المشتري للمنتجات لدى المورد قبل شحنها ، وقد يتم الفحص بعد عملية الإرسال ، وقد يتم الإرسال علي دفعات منتظمة أو قد يتم الإرسال دفعة واحدة حسب حجم وطبيعة الأصناف المشتراة وحسب شروط الاتفاقية بين المورد والمشتري ، ولذلك يجب أن يكون هناك إلزام من قبل المورد بتوريد الأصناف طبقاً لمواصفات الجودة .

وترتبط عملية فحص Inspection Operation المشتريات بعملية تسليم وإرسال الأصناف من المورد ، وإختصار فإن طرق الفحص هي :

أ- القيام بإختبارات قبول الأصناف لدى المورد وقبل شحنها إلي المشتري .

ب- القيام بإختبارات وفحص قبول الأصناف لدى المشتري .

ج- القيام بإختبارات القبول والفحص عندما توضع الآلات علي خطوط الإنتاج للتشغيل .

د- قد يتم الفحص أثناء مراحل تصنيع التجهيزات الرأسمالية لدى المورد للتأكد من مطابقة مواصفات الجودة لجميع مراحل الإنتاج ومنعاً للأخطاء ودرءاً للمشاكل المستقبلية .

هـ- وقد يكون الفحص عند وصول الأصناف والمواد الأخرى غير التجهيزات الرأسمالية إما فحصاً جزئياً أو فحصاً كلياً أو يكفي بعدم الفحص في حالات نادرة مع تحمل المورد نسبة معينة كأخطاء مؤكدة.

وتعتمد كفاءة الفحص في أي من طرق الفحص علي كفاءة القائمين بها وعلي خبرتهم ومعارفهم في هذا المجال سواء كانوا أفراد المورد أو المشتري .

وأثناء مرحلتي إصدار أمر الشراء واستلام المواد من المورد فإن القيمة المضافة للمشتري أو دور المشتري هي :

١- تطوير وتنمية عملية إصدار أمر الشراء والتعاقد بين المشتري والمورد .

٢- فحص كل أوامر الشراء والتصديق عليها وفحص كل أوامر إرسال البضائع من المورد والتصديق علي صلاحيتها وإستلامها .

٣- تطوير طرق الفحص واستخدام الحاسبات الآلية في ذلك .

- ٤- الاعتماد علي قاعدة بيانات Data Base مناسبة تتضمن معلومات عن الشراء والتعاقد الخارجي والموردين والسوق .
- ٥- تطوير عمليات مناولة أوامر الشراء بين المورد والمشتري .
- ٦- كفاءة تطبيق الاتفاقيات التعاقدية حتى لا تحدث أي مفاجآت غير سارة سواء في التوريد أو الاستلام أو غيرها .

دور رجل الشراء في التقييم النهائي لعملية الشراء :-

- يستمر دور رجال الشراء حتى بعدما يصل المنتج للمشتري ويأخذ طريقة إلي خطوط الإنتاج ، أي عندما توضع التجهيزات الرأسمالية الجديدة موضع التشغيل ، ومن الأمور الأخرى التي تسبب أخطاء ومشاكل في العلاقة مع الموردين في عملية الشراء ما يلي :-
- ١- تسوية الضمانات والغرامات والجزاءات المستحقة .
 - ٢- تحديد عيوب التنفيذ التعاقدية ، التوريد بأقل من المواصفات المحددة .
 - ٣- تنظيم عملية توثيق العقود والمستندات Documentation .
 - ٤- تسجيل بيانات أداء المنتج والمشروع الإنتاجي الجديد .
 - ٥- الاتفاق علي خدمات ما بعد البيع "الصيانة والحماية وتوريد قطع الغيار والتدريب وغيرها" .

ويكون دور المشتري بعد وصول المواد والأصناف المشتراة هي :

- ١- تسوية المستحقات الخاصة بالموردين ومعهم .

- ٢- التعرف علي أداء واتجاهات مستخدمي المنتجات المشتراة .
- ٣- مراقبة عمليات إلزام المورد بخدمات ما بعد البيع .
- ٤- الإشراف علي تصفية حسابات المورد لدى الإدارة المالية
والحسابات وإدارة الموازنة

إن عملية الشراء يجب أن تؤكد على أن الممارسات والخبرات المستخدمة في الشراء والتعاقد كانت إيجابية خاصة فيما يتعلق بـ :

- تحديد المواصفات .
- اختيار المورد .
- إصدار أمر التوريد .
- التعاقد .
- المتابعة والتقييم .

الخلاصة :

يلاحظ من المناقشات التي تمت في هذا الفصل بعض النقاط الأساسية التالية :-

١- إن عملية الشراء عملية متكاملة وأطرافها ثلاثة هم الإدارة الفنية التي تحتاج إلي الصنف ، إدارة الشراء ، والمورد النهائي .

٢- تتكامل عملية الشراء من خلال تكامل مراحلها المختلفة بدءاً من تحديد المواصفات وإنهاءً بالتقييم النهائي لعملية الشراء ولعملية التوريد أيضاً.

٣- كل مرحلة من مراحل الشراء يلعب ويؤدي فيها المشتري (القائم بالشراء) دوراً رئيسياً تم التعبير عنه بمفهوم القيمة المضافة للمشتري ، وتزداد كفاءة عملية الشراء بزيادة كفاءة المشتري .

٤- إن عملية التعاقد من العمليات الفنية والتي تحتاج إلي مهارات خاصة فيما يتعلق بالظروف السائدة في سوق الموردين أيضاً بالأشكال القانونية والتوثيقية للتعاقد ، وشروط التعاقد وتحديد التزامات كلا من البائع والمشتري .

٥- وفي إطار ما سبق ، يمكن عرض إجراءات الشراء بشكل أكثر تفصيلاً كما يلي :-

- تحدد الإدارة الفنية "الطالبة" الحاجات والأشياء المطلوبة .
- يتم صرف هذه الأشياء من المخازن إذا كانت موجودة .

- إذا لم تكن موجودة تقوم إدارة الشراء بالبحث عن المورد المناسب للشراء.
- يتم التفاوض في عملية الشراء حول شروط كثيرة منها السعر ، التكلفة ، الجودة ، الوقت ، خدمات ما بعد البيع .
- يتم اختيار المورد المناسب وإجراء التعاقد معه .
- تتم متابعة المورد أثناء تصنيعه للتجهيزات ذات المواصفات المحددة .
- يتم إصدار أمر الشراء للمورد .
- يتم استقبال المواد المشتراة وفحصها ومطابقتها مع الشروط المتفق عليها .
- يتم تسوية أي مخالفات طبقاً لشروط التعاقد .
- يتم إرسال هذه المشتريات إلي المخازن .
- تساهم إدارة الشراء بعد ذلك في سرعة تسوية المستحقات المالية الخاصة بالمورد .
- في جميع الخطوات السابقة يجب الالتزام بالأطر الفنية والقانونية والأخلاقية في التعامل بين المورد والمشتري .

أسئلة الفصل

س ١ : ناقش مفهوم التعاقد علي أساس السعر الثابت وعلي أساس التكاليف التعويضية مبينا مزايا وعيوب كل منهما ؟ وحدد المواقف التي يفضل استخدام مفهوم منها عن الأخرى ؟

س ٢ : تشمل الشروط العامة للتعاقد علي إجراءات وغرامات ترتبط بالتأخير في التسليم ، عدم التسليم المطابق للمواصفات وهكذا ، ما هي مزايا وعيوب التطبيق العملي لهذه الغرامات والجزاءات ؟.

س ٣ : إشرح في صورة تقرير علمي مراحل عملية الشراء في حدود صفتين كاملتين ؟

س ٤ : ماذا تعني المفاهيم التالية :

- قائمة المزايد .
- شروط الدفع .
- المزايدة التنافسية .
- شروط التسليم .

س ٥ : أذكر مفهوم وأهمية وطرق فحص المشتريات ؟ وبين العوامل المؤثرة في كفاءة الفحص ؟

س ٦ : أستخدم أثناء الشرح تعبير القيمة المضافة للمشتري ماذا يعني ذلك بالنسبة لك ، وما هي هذه القيمة المضافة للمشتري خلال المراحل المختلفة لعملية الشراء ؟

س ٧ : المطلوب وضع قائمة بسبعة معايير علي الأقل يمكن من خلالها تقييم كفاءة وفاعلية عملية الشراء الناتجة ؟

س ٨ : إن مفهوم عملية الشراء يخص المشتري فقط علق علي هذه العبارات بالتفصيل ؟

س ٩ : كيف يمكن تقييم أداء الموردين نوعا وكما ؟

المراجع

- 1- A. J. Van Weele , Purchasing Management – Analysis, Planning and Practice , N. Y., Chapman & Hall, 1994 .
- 2- G. V. Aljian, Purchasing Hand Book, N. Y., McGraw, Hill. 1984 .
- 3- M. Christopher, Logistics and supply Chain Management , London, Pitman , 1992 .
- 4- P. B. Crossly, Quality without tears, N. Y., McGraw, Hill, 1984 .
- 5- D. Ford, Development of Buyer – seller Relationships in Industrial Markets, European Journal of Marketing 14 (5/6), PP. 339-353 .
- 6- J. R., Tony Arnold & Others , Introduction to Materials Management ,N.J., Prentice. Hall , 2000 .