

## الوحدة الثانية

### إجراءات الإمداد والتوريد

#### مفهوم إجراءات الإمداد:

إجراءات الإمداد أو إجراءات الشراء هي مجموعة من الطرق أو الوسائل التي تسهل من عملية الحصول على المواد والمستلزمات والمنتجات وغيرها من الاحتياجات المادية والمحافظة عليها بصورة صالحة للاستعمال إلى حين استخدامها بأفضل السبل وأكثرها ملائمة وأقلها تكلفة. والإجراءات لا تعد غايات أو أهدافاً بحد ذاتها وإنما وسائل مساعدة لتحقيق غايات وأهداف الإمداد والتخزين بأفضل فعالية وكفاءة.

#### مبادئ الإجراءات السليمة:

على الرغم من الاختلافات الواضحة في تطبيق إجراءات الإمداد بين مختلف المنظمات وفقاً لطبيعة عملها وشكل ملكيتها (عامة أو خاصة أو مختلطة) ونوعية وكمية الموارد المادية التي تتعامل معها، فإنه يوجد عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها والتقيد بها في كل المنظمات ومختلف الأوقات، حيث أثبت الواقع جدواها وفعاليتها.

## وأهم المبادئ التي يجب أن تقوم عليها الإجراءات السليمة:

- 1- يجب أن يتجه الإجراء نحو الهدف بصورة مباشرة.
- 2- يجب مراعاة مبدأ البساطة والوضوح لكل العاملين المسؤولين عن تطبيقها.
- 3- يجب تحديد الجهة أو الشخص المسؤول في كل خطوة من خطوات تنفيذ عمليات الإمداد وذلك لتسهيل عملية الرقابة والمساءلة والمكافأة.
- 4- يجب أن تتمتع الإجراءات بقدر كاف من المرونة.
- 5- يجب مراعاة مبدأ تحقيق الوفورات من جراء تطبيق أي إجراء أو على الأقل عدم تكبيد المنظمة أية نفقات إضافية نتيجة تطبيق هذا الإجراء.

## إجراءات الإمداد والتوريد:

يقوم كل إجراء (أو نموذج) من إجراءات الإمداد بتغطية خطوة أو مرحلة من مراحل عملية الإمداد، وهذه الإجراءات هي:

- 1- تحديد الحاجة.
- 2- توصيف المواد.
- 3- تجديد طريقة الإمداد.
- 4- التفاوض على مصادر التوريد.
- 5- إصدار أمر التوريد (أمر الشراء).
- 6- مراجعة الفواتير.
- 7- فحص واستلام المواد.
- 8- مسك السجلات وحفظها.

## 1- تحديد الحاجة:

لا يمكن أن تكون هناك عملية إمداد إلا بعد التأكد من وجود حاجة إلى المواد والسلع والمستلزمات وغيرها من الأشياء المادية. وتقر الحاجة من قبل جهة معينة (إدارة أو قسم أو ورشة) أو شخص معين داخل المنظمة. وهذه الجهة هي الجهة الطالبة للاحتياجات بالكميات والجودة مع تحديد الوقت المناسب لإمدادها وذلك من أجل تشغيل عملياتها بانتظام ودون توقف ومما تجدر الإشارة إليه أن تحديد الحاجة تعني توفير المادة إما بالشراء أو من مخازن أخرى في المنظمة. إذاً الأمر المهم في هذا الإجراء التأكد من وجود الحاجة أو عدم وجودها في المنظمة لاتخاذ الإجراء المناسب لتوفيرها ويبين الشكل التالي (شكل رقم 1) نموذجاً لطلب الحصول على المواد الذي يتم بموجبه مقابله متطلبات الجهات المستخدمة للمواد.

## طلب الحصول على حاجة (مادة)

|                                |            |                |        |         |
|--------------------------------|------------|----------------|--------|---------|
| إدارة ..... رقم الطلب .....    |            |                |        |         |
| قسم ..... التاريخ .....        |            |                |        |         |
| اسم المادة                     | رقم المادة | مواصفات المادة | الكمية | ملاحظات |
|                                |            |                |        |         |
|                                |            |                |        |         |
|                                |            |                |        |         |
| اسم وتوقيع الطالب للمادة ..... |            |                |        |         |

## 2- توصيف المواد:

بطبيعة الحال لا يستطيع رئيس قسم (أو مدير) الإمداد من تنفيذ طلبات الحاجة التي ترد إليه من الجهات الطالبة إلا إذا عرف المواصفات الدقيقة لتلك الطلبات. إذاً ينبغي من الجهات الطالبة أن تقوم بتوصيف دقيق وواضح للأنواع والأصناف المطلوبة من المواد.

## 3- تحديد طريقة الإمداد:

تتولى الجهة الإدارية (إدارة أو قسم) المسؤولة عن الإمداد تحديد الطريقة المناسبة للإمداد. وطرق الإمداد إما أن تكون عامة أو خاصة. ومن الطرق العامة الاتصال بالموردين أو زيارتهم في أماكن عملهم، أو الطلب منهم تقديم عروض لدراساتها والمفاضلة بينها، كما ويمكن التوريد عن طريق الشراء بالمناقصة. أما الطرق الخاصة في الإمداد فأهمها حالياً التوريد والإمداد عن طريق الشراء الإلكتروني أو عن طريق توقيع عقود إمداد طويلة الأجل مع الموردين.

## 4- التفاوض على مصادر التوريد:

يتم في هذا الإجراء كخطوة من خطوات الإمداد اختيار مصدر التوريد الملائم والتفاوض معه على السعر والمواصفات (الجودة) وشروط الدفع والتسليم والشحن والنقل... ومن المعروف أنه لا توجد مشكلة تواجه إدارة الإمداد في التفاوض على المواد والمنتجات التي يطلب توريدها بصورة دائمة

ومتكررة، حيث أن مثل هذه الأشياء تكون معروفة المواصفات والأسعار مما يسهل عملية الحصول عليها في أي وقت من الأوقات.

### نموذج طلب عروض

|                               |        |        |       |       |            |         |
|-------------------------------|--------|--------|-------|-------|------------|---------|
| إلى شركة .....                |        |        |       |       |            |         |
| تاريخ التسليم المطلوب .....   |        |        |       |       |            |         |
| رقم الطلب .....               |        |        |       |       |            |         |
| آخر موعد لتقديم العروض .....  |        |        |       |       |            |         |
| مكان التسليم المرغوب .....    |        |        |       |       |            |         |
| المادة                        | الوحدة | الكمية | السعر | الخصم | صافي السعر | ملاحظات |
|                               |        |        |       |       |            |         |
| اسم وتوقيع مدير الإمداد ..... |        |        |       |       |            |         |

### نموذج عرض

|                                                                            |                      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| نتعهد بتوريد المواد وفقاً للأصناف والمواصفات والأسعار الواردة في هذا العرض |                      |
| شروط الدفع .....                                                           |                      |
| السعر .....                                                                |                      |
| الخصم .....                                                                |                      |
| شروط التسليم .....                                                         |                      |
| مقدم العرض (المورد) .....                                                  |                      |
| التاريخ .....                                                              | الاسم والتوقيع ..... |

## 5- إصدار أمر التوريد (أمر الشراء):

عندما تتم الموافقة على أحد العروض المقدمة لإدارة الإمداد يجب أن تكون الخطوة أو الإجراء اللاحق إصدار أمر التوريد أو ما يسمى بأمر الشراء.

ويجب أن يتضمن أمر التوريد كل البيانات اللازمة لعدم التفسير أو التأويل فيها وبهدف القضاء على كل أسباب الشكوى والنزاع المحتمل بين طرفي التوريد أو الشراء. وأهم هذه البيانات التي يجب أن يتضمنها أمر الشراء: الكمية، المواصفات، السعر، العلاقة التجارية، شروط التوريد..... الخ.

ويبين الشكل التالي شكل رقم (4) نموذجاً ممكناً لأمر الشراء  
أمر توريد (شراء)

|                                 |              |       |
|---------------------------------|--------------|-------|
| شركة ..... أمر توريد مادة ..... |              |       |
| المورد:                         | التاريخ:     |       |
| الشحن بواسطة:                   | الرقم:       |       |
| التسليم                         | طالب الشراء: |       |
| شروط البيع:                     |              |       |
| الكمية                          | المواصفات    | السعر |
|                                 |              |       |

## 6- مراجعة الفواتير:

عادة ما تصل الفواتير من قبل المورد قبل وصول المواد أو حين أن تصل إلى مركز المنظمة المشتري. وتمثل الفاتورة مطالبة البائع (المورد) للمشتري (إدارة الإمداد) بثمن البضاعة والمصاريف الأخرى الواجب أن يتحملها ولذلك يجب إعداد الفاتورة بدقة ووضوح تحاشياً للنزاعات المحتملة في المستقبل حول شحن ونقل البضاعة وتسوية حساباتها وما شابه ذلك.

والشكل التالي رقم يمثل نموذجاً مبسطاً للفاتورة

## نموذج الفاتورة

|                       |                                  |             |
|-----------------------|----------------------------------|-------------|
| رقم السجل:            | طلب شراء رقم:                    | تاريخ:      |
| رقم قائمة المواد:     | رقم الفاتورة:                    |             |
| مصادق على شروط الدفع: | رقم وصل البيع:                   | تاريخ:      |
| مصادق على السعر:      | رقم العقد:                       | رقم البائع: |
| الحسابات الصحيحة:     | مباعة إلى:                       |             |
| رقم فاتورة الشحن      | شحت إلى:                         |             |
| الكمية:               | تاريخ الشحن:                     |             |
| تاريخ الاستلام:       | تم الشحن بواسطة:                 |             |
| الملاحظات             | أسلوب البيع والشحن: (فوب أو سيف) |             |
| القيمة                | السعر                            | المواصفات   |
|                       |                                  | الكمية      |
|                       |                                  |             |
| الاسم والتوقيع .....  |                                  |             |

## 7- فحص واستلام المواد:

تقوم إدارة الإمداد والتخزين وبالتحديد القسم المعني بالفحص بالكشف على المواد وإجراء عمليات المعاينة والفحص عليها قبل استلامها بصورة نهائية وإدخالها إلى المخازن. تتضمن عمليات الفحص والمعاينة والاستلام التأكد من أن الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات هي المطلوبة. والفحص قد يتم بأساليب مختلفة، فقد يكون عن طريق العد أو اللمس أو المعاينة في المخبر، وحسب طبيعة المواد إما أن يكون الفحص المخبري لكامل وحدات الشحنة أو لعينة عشوائية منها.

وإذا أشارت نتائج الفحوص بقبول البضاعة فيتم تحرير وثيقة تتضمن المعلومات التالية: اسم البائع (المورد)، الكمية المستلمة، الكمية المرفوضة، الكمية المقبولة مبدئياً، ومن ثم توجيه المواد المستلمة والمقبولة إلى المخازن. ويبين الشكل التالي شكل رقم (6) نموذجاً لوثيقة استلام المواد:

## نموذج استلام مواد

|                                         |                       |
|-----------------------------------------|-----------------------|
| شركة.....                               | وثيقة استلام رقم..... |
| نسخة المحاسبة (1)                       |                       |
| نسخة الاستلام (2)                       |                       |
| نسخة المخازن (3)                        |                       |
| نسخة الإمداد (4)                        |                       |
| تم استلام:                              | تاريخ                 |
| شحنت المواد من قبل:                     | تم الاستلام من قبل:   |
| وسيلة الشحن:                            | تم الشحن عن طريق:     |
| عدد الوحدات المشحونة (صناديق) عدد الحزم | عدد العلب             |
| الوزن:                                  |                       |
| الوزن من الشاحن:                        |                       |
| رقم وثيقة الشحن:                        |                       |
| رقم الفاتورة:                           |                       |
| الاسم والتوقيع والختم                   |                       |

## 8- مسك السجلات وحفظها:

ويتضمن هذا الإجراء مسك السجلات والوثائق والملفات التي تعود لعملية التوريد لدى جهة (قسم) الاستلام.

ضع إشارة (✓) أمام العبارة الصحيحة وإشارة (x) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل المختصر للعبارات الخاطئة فقط.

| م | ✓                        | x                        | العبارة                                                                              |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لكي تكون الإجراءات وسيلة لتحسين كفاءة وفاعلية الإمداد يجب أن تكون محددة بوضوح وثبات. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإجراءات هي غايات بحد ذاتها.                                                        |
| 3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإجراءات المعقدة تزيد من نسبة احتمال الوقوع في الخطأ.                               |
| 4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يعقب تحديد الحاجة عملية البحث عن الموردين.                                           |
| 5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | طلبات الحاجة المستعجلة تكون فقط عندما تنفذ المواد من الجهات المستعملة لها.           |
| 6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الأفضل أن يحتوي أمر التوريد على نوع واحد من المواد.                                  |
| 7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعد إجراءات الإمداد بالآلات والمعدات سهلة وبسيطة.                                    |
| 8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الشراء بالممارسة هي عبارة عن استدراج عروض.                                           |
| 9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تجري المفاوضات مع جميع الموردين دون استثناء لاختيار الأنسب منهم.                     |

| م  | ✓                        | ×                        | العبارة                                                                     |
|----|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يستخدم الفحص لكل وحدات المواد (100٪) في بعض الحالات وليس كلها.              |
| 11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لا توجد مشكلة تواجه إدارة الإمداد في التفاوض على شراء المواد.               |
| 12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحديد مواصفات المواد تعد الخطوة أو الإجراء الأول في الإمداد.                |
| 13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | عند وضع الإجراءات يجب مراعاة ظروف البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية. |
| 14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | لا حاجة دوماً لمراجعة فواتير الشراء.                                        |
| 15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإجراء الناجح في منظمة معينة يكون ناجحاً في كل المنظمات.                   |