

الباب الثاني

اجراءات الشراء وطرقه

الفصل الخامس

إجراءات الشراء

إن تحقيق هدف إدارة المشتريات أصبح أمراً لا يتوقف على رسم الاستراتيجيات والسياسات الشرائية فحسب بل أيضاً على وضع وتطوير إجراءات شراء تفصيلية والتي هي عبارة عن التصرفات المحددة التي يتبعها الأشخاص في تنفيذ عمليات الشراء وذلك بحسب المسؤوليات والصلاحيات المخولة لهم بهذا الخصوص (١) . عليه فإن هذا الفصل سوف يتكون من مبحثين وكما يأتي :

- المبحث الأول : مبادئ إجراءات الشراء
- المبحث الثاني : إجراءات الشراء

البحث الأول

مبادئ اجراءات الشراء

أصبح أمر الوصول الى اجراءات شراء كفوءة وفعالة يتطلب من مدراء المشتريات وضعها في ضوء عدد من المبادئ والمفاهيم الأساسية والتي من أهمها ما يأتي:

أولاً : الوسائل والغايات

إن الاجراءات ليست غايات في حد ذاتها ، بل هي وسائل لتحقيق غايات، حيث أن الهدف أو الغاية هو وضع سلسلة من الاجراءات التي تسهل تنفيذ الأعمال والمهمات بأقصر الطرق وأسرعها وأكثرها دقة وبأدنى تكلفة ممكنة (٢) .

ثانياً : الصياغة

أن تكون اجراءات الشراء محددة ومكتوبة بلغة مفهومة وبذلك يمكن تفادي الغموض والابهام وسوء الفهم . كما يجب أن تتسم بالبساطة لأن التعقيد يبطل التنفيذ ويزيد من احتمالات الخطأ .

ثالثاً : المهام

عند وضع وتصميم اجراءات الشراء يجب مراعاة قدرتها على تسهيل عمليات الاتصال وتيسيرها فيما بين كافة أجزاء التنظيم في المنشأة وأن تؤمن التعاون والتضافر في جهودها وذلك من خلال دراسة علاقة كل اجراء من اجراءات الشراء بالاجراءات المستخدمة في ادارات المنشأة الاخرى .

رابعاً : مسؤولية الأداء

أن التنفيذ الفعال لأعمال الشراء أمراً أصبح يتطلب تحديد مسؤولية أداء كل اجراء من الاجراءات بوضوح تام ، إذ الفشل في ذلك يؤدي الى تداخل الجهود وتشابكها والتناحر الذي قد يكون قاتلاً في بعض الحالات .

خامساً ، الإدارة بالاستثناء

أن تسمح الاجراءات بتطبيق مفهوم الادارة بالاستثناء وذلك بمساعدتها الموظفين التنفيذيين على انجاز مهامهم ومسؤولياتهم بأقل قدر من الاشراف المباشر ، إذ التشاور وتبادل الرأي مع المدراء سوف يكون فقط في تلك الحالات التي لم تتناولها أو تعالجها الاجراءات المتبعة والتي هي غالباً ما تكون قليلة .

سادساً ، المراجعة الدورية

بما أن اجراءات الشراء لها أثراً كبيراً على وقت تنفيذ عملية الشراء وكذا الجهود والنفقات المبذولة فيها ، عليه فان الأمر يستلزم مراجعتها في فترات منتظمة بغية التعرف على آخر التطورات في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها ، وبخلاف ذلك تميل الاجراءات الى الجمود الذي لا يؤدي إلا الى الحاق أهدح الاضرار بالمنشأة .

البحث الثاني

إجراءات الشراء

بعد أن يتم جدولة عمليات الشراء بصيغتها النهائية ، فإن المنشأة تتخذ عدداً من الاجراءات لتنفيذ عملية الشراء ذاتها وذلك تمهيداً لتوفير المواد الى الادارات الطالبة والتي منها هو ما يأتي :

أولاً : طلب الشراء

إن نقل الحاجة الى شراء مادة معينة وابلاغها الى ادارة المشتريات يتم عادة " بطلب شراء " يصدر إما عن أحد أقسام المنشأة أو قسم السيطرة المخزنية فيها وذلك تبعاً لنوع المادة المطلوبة والتي هي في هذا المجال نوعين :

الأول - المواد التي تطلب لأول مرة أو تلك التي تشتري حسب الطلب ، فإن الوحدة الادارية المستخدمة للمادة أو التي في حاجة اليها هي التي تصدر " طلب الشراء " .

أما النوع الثاني من المواد فهي تلك الأنواع التي تحتاجها المنشأة باستمرار والتي تحتفظ بها في مخازنها ضمن حدود ومستويات تخزينية معينة ، ولذلك فإن الحاجة الى شراء مثل هذه المواد سوف تتحدد في قسم السيطرة المخزنية ، إذ عندما يصل رصيد أي مادة من المواد المخزونة الى ما يسمى بنقطة إعادة الطلب تقوم هذه الوحدة الادارية بتحرير طلب الشراء وتبعث به الى إدارة المشتريات للتنفيذ .

يظهر مما تقدم أن طلب الشراء أصبح يعد المحرك الأساسي لعملية الشراء والتي لا يمكن لها أن تبدأ إلا بناء على هذا الطلب المكتوب الذي يقدم من الجهة الطالبة الى إدارة المشتريات (٢) ، وعليه فإن تحرير هذا الطلب وكتابته لا بد وأن ينسجم مع الكثير من الضوابط والمعايير التي تحكم ذلك وخاصة ما يأتي :

١- البيانات

- لا بد أن يحتوي طلب الشراء على قدر من البيانات عن المواد المطلوب شراؤها والتي من أهمها ما يأتي :
- رقم طلب الشراء وتاريخه .
 - اسم الجهة الطالبة .
 - اسم المادة والمواصفات الكاملة والدقيقة لها .
 - الكمية المطلوبة ووحدة القياس .
 - تاريخ وصول المادة المطلوبة ومكانه .

٢- عدد النسخ

في غالب الأحيان تقوم الادارة الطالبة للمادة بتهيئة طلب الشراء من أصل ونسخة اضافية حيث ترسل الأصل الى إدارة المشتريات وتحتفظ بالنسخة الاضافية في ملفه المادة المطلوب شراؤها . غير أن الاجراءات في بعض المنشآت تقضي بتهيئة عدد أكبر من النسخ تستخدمه إما لاختار الجهات ذات العلاقة بعمليات الشراء أو بما يؤيد استلام إدارة المشتريات لطلب الشراء وذلك بترقيعها على النسخة المرفقة به والتي تعيدها الى الادارة الطالبة .

٣- تدقيق طلبات الشراء

عندما تصل طلبات الشراء الى إدارة المشتريات فيجب عليها القيام بتدوين تواريخ ورودها والساعة التي وردت فيه (٤) ، تمهيداً للبدء بعملية تدقيقها والتي أرى أن تشمل ناحيتين هامتين هما :

أ- التأكد من أن هذه الطلبات مكتملة المعلومات بما في ذلك البيانات الداخلية مثل رقم الحساب الذي تحمل عليه مشتريات هذه المواد وتواريخ الاشخاص الذين يملكون صلاحية ذلك .

ب- عندما تكون طلبات الشراء التي تصل الى إدارة المشتريات صادرة من أقسام المنشأة الاخرى (وليس من قسم السيطرة الخزنانية) فيجب القيام بتدقيقها وفحصها بغية التأكد من أن المادة المطلوبة غير متوفرة في المخازن فعلاً أو أنه قد تم التعاقد على شراؤها وأنها على وشك

الوصول والاستلام ، وبذلك يمكن تلافي الكثير من الاضرار التي يمكن أن تلحق بالمنشأة حيث يترتب على إكتشاف مثل هذه الأخطاء في مراحل تالية خلق مشاكل كثيرة وخاصة في علاقات التعامل مع الموردين (٥) . كما أن الأمر يتطلب التعرف على ما إذا كانت الموارد المالية للمنشأة تسمح بالشراء أم لا .

وبهذا الخصوص أود أن أوضح بأن أسلوب مراجعة وتدقيق طلبات الشراء يجب أن لا يتم بطريقة تولد شعوراً لدى الإدارات الطالبة بأن هناك تعنت من إدارة المشتريات في القيام بهذا الدور ، وتلافياً لذلك فقد ارتأت الإدارات الطالبة في بعض المنشآت أن لا تبعث بطلبات شرائها الى الإدارة المختصة إلا بعد الاستفسار من قسم السيطرة المخزنية عن مدى توفر المادة المطلوبة في المخازن من عدمه (٦) .

٤ - تصميم نموذج طلب الشراء

غالباً ما يتخذ طلب الشراء والذي قد يختلف من منشأة الى أخرى الصيغة المطبوعة ، الأمر الذي يمكن المنشأة من استخدامه في كافة أقسامها المختلفة .

شكل رقم ٨

طلب شراء مواد

رقم الطلب

التاريخ

من إدارة

الى إدارة المشتريات

تاريخ التسليم		مكان التسليم	
الكمية المطلوب شراؤها	وحدة القياس	اسم المادة المطلوبة ومواصفاتها	التسلسل

التوقيع

التاريخ

إلا أن هناك حالات في بعض المنشآت وخاصة الصغيرة منها يأخذ طلب
الشراء صيغة مذكرة داخلية ترفع الى مدير المشتريات وبالشكل الآتي :

السيد مدير المشتريات
أرجو التفضل بالموافقة على شراء المادة وذلك لحاجتنا الماسة
لها مع التقدير .

التوقيع

ثانياً : الاتصال بالموردين

إن الخطوة الأولى من خطوات الشراء وإجراءاته التي تقوم بها إدارة
المشتريات بعد أن تصلها طلبات الشراء معتمدة ومستوفية للشروط المطلوبة
هي الاتصال بالمجهزين المختصين ودعوتهم لتقديم عروضهم لتوريد المواد المطلوب
شراؤها وذلك من خلال استفسارات ترسل اليهم والتي هي أساساً على نوعين :

١- استفسارات شخصية وذلك إما عن طريق الرسائل ، أو الهاتف ، أو
الزيارات الميدانية .

٢- استفسارات غير شخصية وذلك من خلال الاعلانات التي تنشرها المنشأة
في وسائل النشر المختلفة .

ومن المستحسن أن تتضمن رسائل الاستفسار الموجهة الى المجهزين
معلومات وبيانات كافية عن المادة المطلوب شراؤها وشروط الدفع المتوقعة
وأسعارها التقريبية وأماكن التسليم وتواريخه وما الى ذلك من المعلومات التي
لها دور في إنارة الطريق أمام المورد وتعيينه على اختيار السلوك المناسب في
المشاركة بالتجهيز من عدمه . وفيما يلي صورة من هذا الاستفسار الذي غالباً ما
نلاحظه في الصحف والمجلات ونسمعه من محطات الاذاعة أو نشاهده على
شاشات التلفزيون .

إعلان مناقصة

تحتاج المنشأة
مادة
لشراء كمية مقدارها
وبسعر لا يتجاوز
من
واصل الى مخازن
المنشأة الكائنة في
وبموعد أقصاه
فعلى
الراغبين في الاشتراك بالمناقصة تقديم عطاءاتهم مشفوعة بتأمينات أولية
مقدارها
هذا ويمكن الحصول على نسخة من المواصفات
وبقيصة الشروط من مقر المنشأة الكائن في
لقاء دفع مبلغ مقداره
غير قابل للرد .

ثالثاً : تسلم العروض وتفريغها

نتيجة لرسائل الاستفسار الموجهة الى الموردين ، يقوم الراغبون منهم بتقديم عروضهم وعطاءاتهم الى المنشأة المشتريّة ، وعند وصول هذه العروض تقوم إدارة المشتريات بتفريغ بياناتها في استمارة خاصة معدة لهذا الغرض تسمى باستمارة تحليل العروض والتي تجعل مهمة المقارنة بين العروض أمراً سهلاً وبسيطاً ، ومن ثم اختيار انسبها حيث سيصبح أمام القائمين على أمر اختيار المورد المناسب معلومات كاملة وفي وثيقة واحدة وبالتالي تسهل عملية المقارنة والاختيار . والشكل رقم (٩) يوضح تخطيطاً لهذه الاستمارة .

رابعاً : المفاوضة

من اجراءات الشراء المهمة التي تقوم بها ادارة المشتريات هي مفاوضة المجهزين ومحاولة حملهم على تعديل ما ورد في عروضهم من أسعار وشروط مما يكون له الأثر الكبير في رفع كفاءة أداء عمليات الشراء وتحسينها . وتتناول المفاوضة أموراً لا تقف عند حد معين فهي لا تنصب على الاسعار فقط كما ينصرف الذهن لدى الكثيرين ، بل من حق مدير المشتريات أن يفاوض المجهزين في كل ما له من تأثير على عملية الشراء ويزيد من كفاءتها وفعاليتها ، فانها (اضافة الى الاسعار) تشمل شروط الدفع ، والكمية ، وأنواع الخصم المنوحة ونسبها وأماكن التسليم وتواريخه . بعد ذلك يعاد تفريغ البيانات في استمارة تحليل العروض حسب ما تسفر عنه المفاوضات وذلك تمهيداً لاختيار المجهز لمناسب *

* للمزيد من التفاصيل راجع المبحث الرابع من الفصل الحادي عشر من هذا المؤلف .

خاصة : إصدار أمر الشراء

بعد أن يتم الانتهاء من مرحلة دراسة العروض المقدمة من قبل المجهزين ويستقر الرأي على اختيار أنسبهم ، تقوم إدارة المشتريات بتحرير أمر الشراء وإرساله إليه . إن هذا الأمر الذي يعتبر من المستندات الخارجية هو بمثابة تكليف تصدره المنشأة الى المجهز الذي رسي عليه العطاء لتوريد سلع معينة بكميات محددة خلال فترة زمنية مقررة وبأسعار وشروط محددة وفي أماكن تسليم معلومة ، وعليه فأنني أرى أن يتم تحرير أمر الشراء وإصداره وفق الضوابط التالية :

١- الصياغة

بما أن أمر الشراء سوف يصبح مستنداً لعقد قانوني بين المنشأة المشتري والمجهز فان الأمر إذن يتطلب من إدارة المشتريات بذل عناية فائقة في إعداده وتحريره مما يجعله واضحاً ودقيقاً ومانعاً للالتباس وأن لا يدع مجالاً لسوء الفهم والاختلاف في تفسير مضمونه لأي من الطرفين . إن الخروج عن هذه المبادئ وتجاوزها ولو بشكل بسيط سوف يحمل معه تكاليف مادية ومعنوية باهضة (٧) . إلى جانب التأخير في توفير الاحتياجات من المواد وذلك لما تستغرقه عمليات الاستيضاح والاستفسار من وقت (٨) ، فان مشكلات عدم استقرار العلاقات مع المجهزين هي من النتائج الحتمية لعدم مراعاة الدقة في تحرير أوامر الشراء . وعليه فان الأمر أصبح يتطلب إعادة ذكر جميع الأمور التي لها تأثير في عملية التجهيز مجدداً في أمر الشراء وخاصة الأمور التالية :

- الكمية المطلوبة ووحدات العدد أو الوزن المستخدمة .
- مواصفات جودة المواد .
- الاسعار وشروط الدفع .
- مواعيد التسليم وأماكنه .
- طريقة الفحص وجهاته وكيفية التصرف بالمواد المخالفة للمواصفات .
- تصاميم العبوات والاعلغة المستخدمة والبيانات التي توضع عليها .

٢- عدد النسخ

بالرغم من أنه ليس هناك اتفاق تام بين المنشآت حول عدد النسخ المستخرجة من أمر الشراء ، إلا أن هناك إجماع في الرأي على ضرورة إحاطة جميع الجهات المعنية علماً بالشراء وذلك من خلال تزويدها بنسخة من الأوامر التي تصدر عن إدارة المشتريات . وعليه نجد في غالب الاحيان أن أمر الشراء يصدر من أصل وعدداً من النسخ حيث يتم توزيعها حسب ما هو مبين أدناه :

- يرسل الاصل مع نسخة من الامر الى المورد لكي يحتفظ بالاصل ثم يعيد النسخة مختومة منه كاعتراف باستلام أمر التوريد .
- ترسل نسخة الى وحدة السيطرة المخزنية للعلم باجراء الشراء .
- كما يتم تزويد الادارة المالية بنسخة من أمر الشراء لاستخدامها في مراجعة قوائم البيع التي يبعثها المورد ودفع القيمة المستحقة له .
- كما ترسل نسخة الى ادارة المخازن لتوفير الأمكنة المناسبة للخرن وإعدادها .
- نسخة الى قسم متابعة الطلبات لتعقيب التوريد في المواعيد المتفق عليها .
- كما يتطلب الأمر ارسال نسخة الى قسم الفحص والاستلام الذي يستند عليها عند فحصه شحنة المواد واستلامه لها .
- نسخة الى الجهة الطالبة لاحاطتها علماً باجراء الشراء .
- تحفظ النسخة الاخيرة عند ادارة المشتريات وفي الملف المفتوح لعملية الشراء ومرتببة حسب التواريخ .

علاوة على ما تقدم ففي المنشآت الكبيرة نجد نسخاً اضافية تستخرج من أمر الشراء وترسل الى جهات اخرى وخاصة ما يأتي :

- نسخة الى قسم المحفوظات والارشيف لحفظها ضمن المستندات .
- نسخة الى ادارة التكاليف .
- نسخة الى مديرية الخزينة لتوفير النقدية اللازمة .

سادساً : المتابعة

طالما أن مسؤولية إدارة المشتريات لا تنتهي عند إصدار أمر التوريد وحدث التعاقد مع الموردين بل تمتد حتى يتم تسليم المواد الى المخازن في المنشأة (٩) ، لهذا اصبح الأمر يتطلب متابعة أوامر الشراء التي تهدف الى ضمان وصول المواد المتعاقد على شرائها في المواعيد والكميات المتفق عليها مع الجهزين وذلك من خلال وسائل الاتصال الشخصية : المراسلات ، والهاتف ، والزيارات الميدانية .

يبدو أن المتابعة التي اصبحت تلعب دوراً كبيراً في تجنب حدوث الكثير من المفاجآت والاحداث غير المتوقعة في التجهيز لم تحظى بالاهتمام الكافي في الكثير من منشآت الاقطار النامية بسبب أن عقود الشراء الموقعة مع الموردين تتضمن غرامات مالية تفرضها هذه المنشآت على تلك المصادر التي لا تفي بالتزاماتها في الأوقات المحددة . إن هذا الاجراء معناه أن هذه المنشآت قد اعتبرت الغرامة المالية بدلاً عن المتابعة التي هي في اعتقادي ليست كذلك طالما أن الخسائر المادية والمعنوية التي تتحملها المنشأة نتيجة عدم وفاء المجهز بالتزاماته تجاهها تفوق كثيراً تلك المبالغ المتحصل عليها بشكل غرامات ، الأمر الذي يعزز من قيمة المتابعة ويزيد من أهميتها .

سابعاً : الفحص

من إجراءات الشراء المهمة هو ذلك الاجراء المتعلق بفحص المواد عند وصولها الى أماكن التسليم المتفق عليها والذي يكون هدفه التأكد من توريد المواد بالجودة والكمية المتفق عليهما مع المورد ، حيث أنه إذا لم يوجد أي اختلاف بين الطلبية الموردة وبين أمر الشراء يتم استلام المواد تمهيداً لارسالها الى المخازن لخزنها في أماكنها المناسبة واثباتها في السجلات المخزنية .

ثامناً : تدقيق المستندات

الخطوة الاخيرة في دورة اجراءات الشراء هي تدقيق المستندات المرسلة

من قبل المجهزين والذي يجب أن يتم بأسرع ما يمكن من أجل تمكين الإدارة المالية من دفع المبالغ المستحقة للموردين في الوقت المحدد . إن عدم دفع الاثمان في أوقاتها له آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة تصيب المنشأة والتي منها ما يأتي :

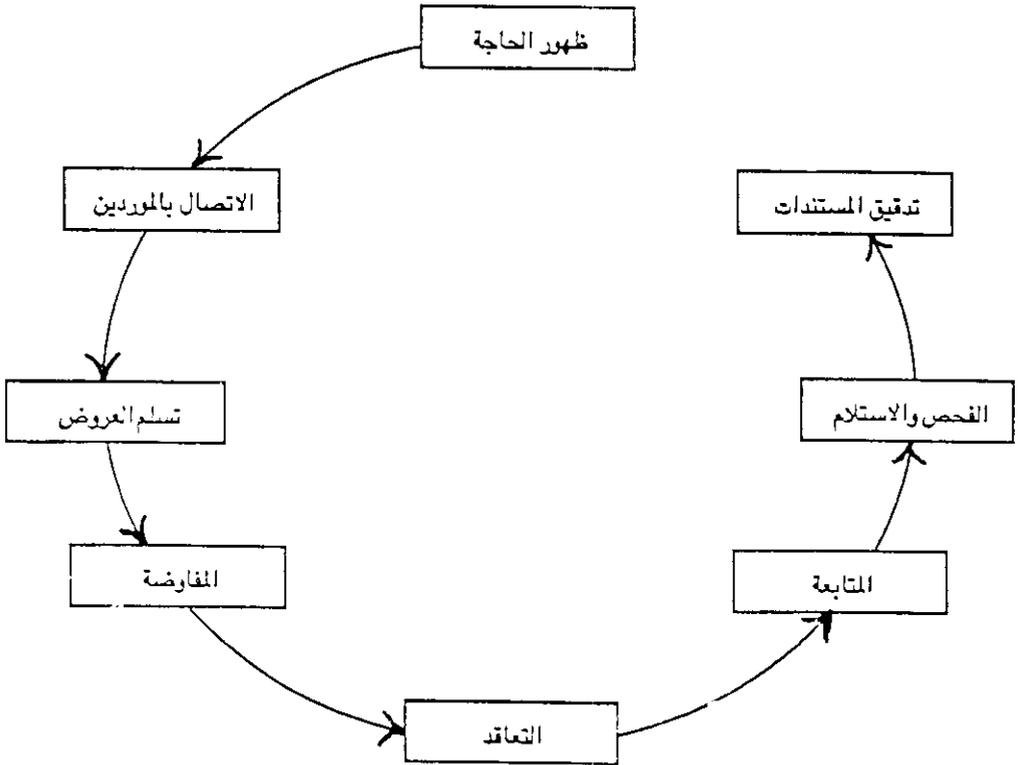
- ١- ضياع فرصة الحصول على خصم تعجيل الدفع .
- ٢- قد تتحمل المنشأة فوائد جراء تأخرها في سداد مستحقات الموردين في أوقاتها المحددة .
- ٣- تؤدي الى سوء العلاقة مع المجهزين وتوترها .
- ٤- قد تولد إحساساً لدى المجهزين بان المنشأة تمر بضائقة مالية ، الأمر الذي قد يؤدي الى اتخاذ اجراءات ليست في صالحها والتي منها احجام عدد كبير منهم عن التقدم بعهاءاتهم أصلاً عند الاعلان عن المناقصة مما يفقدها أحد عناصرها الهامة وهو الاستفادة من تحقيق المنافسة بين أكبر عدد ممكن من الموردين.
- ٥- ومن النتائج السيئة التي تعود على المنشأة من وراء تأخير صرف مستحقات الموردين لفترة طويلة هي أن هؤلاء الموردين قد يعملون على رفع أسعار عطاءاتهم كتعويض مسبق عن الخسائر التي تلحق بهم نتيجة هذا التأخير (١٠) .

وبما أن الجهاز يقدم قائمة الحساب (الفاتورة) للمواد المجهزة من أصل وصورة ، وتجنباً لتكرار صرف قيمتها فان الأمر يقتضي ختمها حال وصولها وقبل إجراء أي عمل بخصوصها وبالطريقة الآتية :

- النسخة الاصلية تختتم بخاتم (اصل) .
- النسخة الثانية تختتم بخاتم (نسخة غير قابلة للدفع)

وفيما يلي رسماً توضيحياً لاجراءات الشراء المذكورة والتي يمكن أن نطلق عليها اسم الدورة الشرائية .

شكل رقم ١٠
اجراءات الشراء



وقبل الانتهاء من الكلام عن إجراءات الشراء أرى أنه من الضروري بل من اللازم القول ولو بإيجاز عما إذا كان هناك اختلاف في إجراءات الشراء المتبعة من قبل المنشآت وخاصة في المواقف التالية :-

١- الاختلاف في ملكية المنشأة وعما إذا كانت المنشأة حكومية أم ذات ملكية خاصة .

٢- الاختلاف في الموقف الشرائي الذي تحتله المادة موضوع الشراء وهل هي تشتري لأول مرة أم بشكل متكرر .

٣- التباين في طريقة الشراء المستخدمة (مناقصة، لجنة ، أم أمر مباشر).

٤- الاختلاف في مصادر الشراء وهل هي مصادر شراء محلية أم خارجية.

إن هذه المواقف بالتأكيد سوف تثير بعض الاختلافات وأن ظل الجوهر واحداً . فمن بين تلك الاختلافات التي هي في حقيقتها بسيطة والتي يمكن أن نلاحظها بين المنشآت الحكومية ومثيلاتها ذات الملكية الخاصة هو في وجود لائحة يتم من خلالها تنظيم أعمال الشراء من عدمه ، حيث نجد في اغلب الاحيان أن السلطة التشريعية في القطر تصدر اللوائح المنظمة لأعمال الشراء في المنشآت الحكومية في حين لا نجد مثل ذلك في المنشآت الخاصة ، حيث تصبح عملية تنظيم وظيفة الشراء والاجراءات الخاصة بها من اختصاص الادارة العليا في كل شركة من هذه الشركات .

ويمكن أيضاً ملاحظة بعض الاختلافات في اجراءات الشراء المتبعة عندما تكون المادة مشتترة من الاسواق المحلية أو مستوردة من الخارج ، حيث أن هناك بعض الاجراءات الاضافية تتبع في حالة الشراء من خارج القطر والتي منها الاعتمادات المستندية بالاضافة الى الاجراءات الخاصة بالتأمين والاخراج الكمركي ، وما يتطلب كل ذلك من وثائق ومستندات اضافية .

ويمكن أن تثير طريقة الشراء المستخدمة بعض الاختلافات في إجراءات الشراء المتبعة والتي غالباً ما تنفذ بصورة كاملة في حالة الشراء بالمناقصة ، في حين أنه يمكن تجاوز بعضاً منها في حالة الشراء بالأمر المباشر ، باعتبار أن المادة المشتراة بموجب هذه الطريقة هي غالباً ما تكون ذات قيمة بسيطة أو أن المنشأة في حاجة ملحة ومستعجلة إليها أو أنها مسعرة رسمياً ، وفي كل ذلك ما يكفي لأن يكون مبرراً لتجاوز بعض إجراءات الشراء كالمفاوضة وتحليل العروض أو المتابعة .

كذلك الحال في الشراء المتكرر إذا ما قورن بحالة الشراء التي تحصل لأول مرة حيث يمكن تجاوز بعض الإجراءات في الحالة الأولى في حين نقوم باتباع الإجراءات بصورة تامة وشاملة في الحالة الثانية .