



جَامِعَةُ الْعُلُومِ وَالتَّكْنَوِجِيَا

University of Science & Technology



إدارة المشتريات والمخازن

أ.د. أحمد محمد الشامي



رقم المقرر: 928005

2015 م 1436 هـ

إدارة المشتريات والمخازن

أ.د. أحمد محمد الشامي

جامعة العلوم والتكنولوجيا

صنعاء

1436هـ / 2015م

عزيزي الدارس أهلا بك في مقرر إدارة المشتريات والمخازن والذي يمثل مزيجا من مفاهيم إدارة الشراء وإدارة المخازن وإدارة الأعمال بشكل عام، وهذا المؤلف معدّ لطلاب السنة الثانية محاسبة وإدارة وقد تم إعداده بشكل مبسط وسلس وفقا لمبادئ وأسس ونظريات التعليم المفتوح الذي يركز على فلسفة التعلّم الذاتي .

ينقسم المقرر إلى جزئيين رئيسيين ، تضمن الجزء الأول ست وحدات رئيسية خصصت لدراسة : المفاهيم الأساسية لإدارة الشراء ، وسياسات الشراء ، وتقدير الاحتياجات ، وتخطيط نشاط الشراء ، وشراء التجهيزات الرأسمالية ، وطرق وإجراءات الشراء . وتضمن الجزء الثاني ثلاث وحدات أساسية خصصت لدراسة : المفاهيم الأساسية لإدارة المخازن ، وتخطيط نشاط التخزين ، ومراقبة المخزون .

إن وظيفة الشراء والتخزين أصبحت من الأنشطة المهمة في المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية شأنها في ذلك شأن الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل...بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تمارس من قبل جمع الأفراد حيث يتم إشباع رغباتهم عن طريق الشراء وتخزين ما يشترونه من سلع حتى وقت استهلاكها ، ولذلك فإن الدارس لهذا المقرر يمكنه عند دراسة وحداته أن يربط بين ما يدرسه من مفاهيم وسياسات وخطط وطرق وإجراءات للشراء والتخزين وبين خبرته العملية وحياته اليومية .

كما يمكن للدارس استخدام خبراته وممارسته العملية اليومية لتأصيل المفاهيم والسياسات والطرق المختلفة للشراء والتخزين عند إجابته عن أسئلة التقويم الذاتي في نهاية كل قسم من أقسام الوحدات وإجابته على التدريبات في نهاية كل وحدة دراسية .

بهذا الجهد والعرض المبسط والتسلسل المنطقي لمفاهيم وأسس وسياسات وخطط وطرق وإجراءات الشراء والتخزين ووجود أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات العملية نتوقع من الدارس أن يحقق التعليم والتعلم بنفسه ويقيم مدى فهمه واستيعابه لوحدات المقرر .

في الأخير أرجو أن يجد الدارس في هذا المقرر الفائدة التي تشدها جامعة العلوم والتكنولوجيا وهي إكساب الدارسين المعارف والمهارات التي يحتاجونها والإلمام بالمفاهيم والمبادئ والأسس التي يجب إتباعها في عمليات الشراء والتخزين .

ينتظر منك - عزيزي الدارس - بعد دراستك لهذا المقرر وتنفيذ جميع الأنشطة والتدريبات الواردة فيه تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- أن تشرح مفهوم الشراء وتبين أهميته وأهدافه وأغراضه .
- 2- تعرف الجوانب المختلفة للتنظيم الداخلي لوظيفة الشراء .
- 3- تعرف الأساليب المركزية واللامركزية للشراء وتبين متى تلجأ المنظمة لأي منهما أو الجمع بينهما .
- 4- تشرح سياسات الشراء المتعلقة بالجودة والكمية والسعر والوقت ومصادر التوريد المناسبة .
- 5- توضح الفرق بين سياسات الشراء المختلفة والمفاضلة بينها واختيار السياسة الملائمة لحجم وطبيعة وظروف المنظمة .
- 6- تبين أهمية الجودة بالنسبة لشراء المواد والأصناف المطلوبة للمنظمة وتعرف الطرق المختلفة لتوصيف الجودة .
- 7- تشرح الطرق المختلفة لتقييم الموردين والمفاضلة بينهم واختيار أفضلهم .
- 8- تعرف احتياجات المنظمة من المواد والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل.
- 9- تستخدم الأساليب الكمية لتقدير كل الاحتياجات المطلوبة للمنظمة .
- 10- توضح كيفية التخطيط العملي، والتخطيط الاستراتيجي للشراء وكيفية إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية للشراء .
- 11- تشرح أساليب التقييم لأداء وظيفة الشراء والقدرة على تطبيقها .
- 12- تعدد إجراءات وطرق الشراء المختلفة والقدرة على تطبيقها .
- 13- تعرف مفهوم تحليل القيمة وأهميته ومجالات التحليل والقدرة على القيام بالتحليل.
- 14- تتعرف على طرق شراء التجهيزات الرأسمالية وتفاضل بين شراء أو استئجار التجهيزات الرأسمالية.
- 15- تعرف المفاهيم الأساسية للتخزين وتشرح أهداف المخازن وأهميتها كمجال لاستثمار أموال المنظمة .
- 16- توضح التنظيم الداخلي لإدارة المخازن والطرق المختلفة للتصنيف والتبويب والترميز للمخزون .
- 17- تشرح مفهوم وأساليب تخطيط المخازن وتبين خطوات وضع خطة التخزين
- 18- تحدد السياسات والإجراءات المختلفة للتخزين .
- 19- تشرح مفهوم وأهمية وأنواع الرقابة على المخزون .
- 20- تستخدم الأدوات والأساليب المختلفة للرقابة على المخزون .

يتكون المقرر من تسع وحدات أساسية على النحو الآتي :

1. المفاهيم الأساسية لإدارة الشراء.
2. سياسات الشراء .
3. تقدير الاحتياجات من الأصناف المطلوبة.
4. تخطيط الشراء .
5. التجهيزات الرأسمالية.
6. طرق وإجراءات الشراء .
7. المفاهيم الأساسية لإدارة المخزون.
8. تخطيط نشاط التخزين.
9. مراقبة المخزون.



محتويات المقرر

الصفحة	الموضوع	
12	2- المقدمة.....	الوحدة الأولى: المفاهيم الأساسية لإدارة الشراء
14	3- مفهوم وأهمية وأهداف الشراء.....	
16	4- التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء.....	
25	5- القوى العاملة في إدارة الشراء.....	
29	6- الخلاصة.....	
29	7- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....	
30	8- إجابات التدريبات.....	
31	9- مسرد المصطلحات.....	
31	10- مراجع الوحدة.....	
36	1- المقدمة.....	الوحدة الثانية: سياسات الشراء
38	2- مفهوم سياسات الشراء والعوامل المؤثرة على اختيار سياسة بعينها	
40	3- أنواع سياسات الشراء.....	
51	4- الخلاصة.....	
52	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....	
52	6- إجابات التدريبات.....	
53	7- مسرد المصطلحات.....	
53	8- مراجع الوحدة.....	
58	1- المقدمة.....	الوحدة الثالثة: تقدير الاحتياجات من المواد والأصناف المطلوبة
60	2- مفهوم تقدير الاحتياجات.....	
61	3- أنواع الاحتياجات.....	
64	4- العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات.....	
65	5- التقدير الكمي للاحتياجات.....	
70	6- الخلاصة.....	
70	7- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....	
71	8- إجابات التدريبات.....	
71	9- مسرد المصطلحات.....	

الصفحة	الموضوع	
72	10- المراجع	
77	1- المقدمة.	الوحدة الرابعة: تخطيط الشراء
79	2- تخطيط نشاط الشراء	
81	3- التخطيط الاستراتيجي	
84	4- الموازنات التقديرية للشراء	
91	5- تقييم أداء وظيفة الشراء	
95	6- الخلاصة	
95	7- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	
95	8- إجابات التدريبات	
96	9- مسرد المصطلحات	
96	10- مراجع الوحدة	
100	1- المقدمة.	الوحدة الخامسة: تحليل القيمة التجهيزات الرأسمالية
101	2- تحليل القيمة	
104	3- شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة	
110	4- الخلاصة	
110	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	
110	6- إجابات التدريبات	
111	7- مسرد المصطلحات	
116	1- المقدمة.	الوحدة السادسة: طرق وإجراءات الشراء
118	2- طرق الشراء	
122	3- إجراءات الشراء	
129	4- الشراء عبر الإنترنت	
132	5- الخلاصة	
133	6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	
133	7- إجابات التدريبات	
133	8- مسرد المصطلحات	
134	9- مراجع الوحدة	

الصفحة	الموضوع	
138	1- المقدمة.....	الوحدة السابعة : المفاهيم الأساسية لإدارة المخزون
140	2- مفهوم التخزين.....	
142	3- أنواع التخزين.....	
143	4- تنظيم إدارة المخازن.....	
148	5- تصنيف المواد المخزون.....	
148	6- تبويب وترميز المخزون.....	
153	7- الخلاصة.....	
153	8- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....	
153	9- إجابات التدريبات.....	
154	10- مسرد المصطلحات.....	
154	11- مراجع الوحدة.....	
158	1- المقدمة.....	الوحدة الثامنة : تخطيط نشاط التخزين
160	2- مفهوم وأهمية تخطيط المخزون.....	
166	3- تحديد سياسات وإجراءات التخزين.....	
173	4- الخلاصة.....	
173	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....	
173	6- إجابات التدريبات.....	
174	7- مسرد المصطلحات.....	
174	8- مراجع الوحدة.....	
178	1- المقدمة.....	الوحدة التاسعة : مراقبة المخزون
179	2- مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة على المخزون.....	
181	3- أنواع الرقابة على المخزون.....	
183	4- أدوات وأساليب الرقابة على المخزون.....	
187	5- الخلاصة.....	
187	6- إجابات التدريبات.....	
188	7- مسرد المصطلحات.....	
188	8- مراجع الوحدة.....	

الوحدة الأولى

1

المفاهيم الأساسية لإدارة الشراء



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
12	1- المقدمة.....
12	1-1- التمهيد.....
12	1-2- أهداف الوحدة.....
13	1-3- أقسام الوحدة.....
13	1-4- القراءات المساعدة.....
13	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
14	2- مفهوم وأهمية وأهداف الشراء.....
14	2-1- مفهوم الشراء.....
14	2-2- أهمية الشراء.....
15	2-3- أهداف الشراء.....
15	2-4- أغراض الشراء.....
16	3- التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء.....
17	3-1- العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء.....
18	3-2- سلطات إدارة الشراء.....
18	3-3- مسؤوليات إدارة الشراء.....
21	3-4- علاقة إدارة الشراء بالإدارات الأخرى في المنظمة.....
22	3-5- مركزية ولا مركزية الشراء.....
25	4- القوى العاملة في إدارة الشراء.....
25	4-1- مدير الشراء.....
26	4-2- رئيس قسم الشراء.....
26	4-3- المؤهلات والخبرات الواجب توافرها في مدير الشراء.....
27	4-4- الصفات والخصائص الواجب توافرها في العاملين في مجال الشراء.....
29	5- الخلاصة.....
29	6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
30	7- إجابات التدريبات.....
31	8- مسرد المصطلحات.....
31	9- المراجع.....

1-1 التمهيد:

مرحباً بك -عزيزي الدارس- إلى الوحدة الأولى من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول: مفهوم الشراء وأهميته، وأهدافه وأغراضه، ويتناول القسم الثاني: التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء حيث يتناول مفهوم تنظيم إدارة الشراء، والعوامل المؤثرة على التنظيم، سلطات ومسؤوليات إدارة الشراء، والعلاقات التي تربط إدارة الشراء بالإدارات الأخرى في المنظمة، ويستعرض مركزية ولا مركزية الشراء، وأخيراً القسم الثالث: القوى العاملة في إدارة الشراء من حيث المهام والواجبات والمؤهلات والشروط الواجب توافرها في مدير الشراء والعاملين بإدارة الشراء، والأخلاق المهنية التي يجب الالتزام بها من قبل العاملين في هذه الإدارة. وبذلك تكتمل الوحدة الأولى لتقدم لك -عزيزي الدارس- معلومات كاملة عن المفاهيم الأساسية لإدارة الشراء وتنظيمها والأساليب الإدارية المتبعة فيها ومهام وواجبات العاملين في مجال الشراء.

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل لديك الفائدة.

2.1. أهداف الوحدة:

- ينتظر منك عزيزي الدارس بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :
- 1-تعرف مفهوم إدارة الشراء وأهميتها وأهدافها والأغراض الأساسية للشراء .
 - 2-تعرف بالتفصيل الجوانب التنظيمية لإدارة الشراء والعوامل المؤثرة على عملية التنظيم وتبين سلطات ومسؤوليات إدارة الشراء .
 - 3-تشرح العلاقة التي تربط وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المنظمة .
 - 4-توضح أساليب مركزية ولا مركزية الشراء ومتى تلجأ المنظمة لاتباع أي من الأسلوبين أو الجمع بينهما .
 - 5-تحدد نوع وحجم ومهام وواجبات القوى العاملة في إدارة الشراء والأخلاق المهنية التي يجب الالتزام بها .



3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس ، عند النظر إلى أقسام الوحدة يتبين لك أن هناك ارتباط بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى القسم الأول (مفهوم الشراء وأهمية وأهداف وظيفة الشراء والأغراض الأساسية للشراء) ذات علاقة بالهدف (1) ، ومحتوى القسم الثاني (التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء) ذات علاقة بالأهداف (2 ، 3 ، 4) في حين محتوى القسم الثالث (القوى العاملة في إدارة الشراء) ذات علاقة بالهدف (5) .

4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات الآتي ذكرها لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها ، وهذه القراءات هي:

سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة المواد) الطبعة الرابعة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس ، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعداً للتعلم ، موفراً المكان المناسب للدراسة ، حريصاً على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي تساعدك في دراسة هذه الوحدة ، مجيباً عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسامها ، وكذلك مستجيباً لحل التدريبات الخاصة بموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعاتها الرئيسية وتعمق فهمك لمحتوياتها.

2- 1- مفهوم الشراء : Purchasing Concept

تعرف وظيفة الشراء بأنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله" و يتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار الموردين والتفاوض معهم حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمان التسليم، ويمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

2- 2- أهمية الشراء :

تبرز أهمية الشراء من خلال الخدمات التي تقدمها وظيفة الشراء للوظائف الأخرى في المنظمة والتي يأتي في مقدمتها : توفير المواد الخام والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب في الوقت المناسب.

1- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المنظمات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء كبيراً لضمان عدم توقف الإنتاج.

2- كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر، وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها إن أمكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية.

3- زيادة التخصص الدقيق للمواد واتساع أنواعها وتعدد أصنافها بسبب كبر حجم المنظمات وتعدد المنتجات وزيادة حجم الإنتاج.

4- بما أن المنظمة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء لوظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

5- تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في

مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً لما يستجد من الظروف، قد يحمل في طياته المغالاة.

2- 3- أهداف الشراء :

يمكن تلخيص أهداف الشراء فيما يلي:

- 1- استمرارية العمل في المنظمة: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمنظمة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.
 - 2- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة: ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...إلخ.
 - 3- الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال، ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.
 - 4- اختيار مصادر التوريد المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة بين الموردين واختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل الأسعار.
 - 5- تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى كسب ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة. علوم والتكنولوجيا
- التسويق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة: كما سنبين ذلك في موضع لاحق.

2- 4- أغراض الشراء :

تقسم أنشطة الشراء على أساس الغرض من الشراء إلى ثلاثة أقسام أساسية كما يأتي :

- 1- الشراء بغرض الإنتاج : يمارس هذا النوع في المنظمات الإنتاجية أو الصناعية بغرض استخدام المواد والأصناف التي يتم شراؤها واستخدامها في العملية الإنتاجية .
- 2- الشراء بغرض البيع : ويمارس هذا النوع في المنظمات التجارية التي تشتري كميات من السلع بغرض إعادة البيع وتحقيق أرباح للمنظمة .



3-ال شراء بغرض الاستهلاك: ويمارس في المنظمات الإنتاجية والخدمية، والغرض منه توفير المواد والمستلزمات بغرض الاستهلاك النهائي كما هو الحال في شراء الزيوت والوقود والشحوم والقرطاسيةوالتي تستهلك عند إنتاج السلعة أو تقديم خدمة .

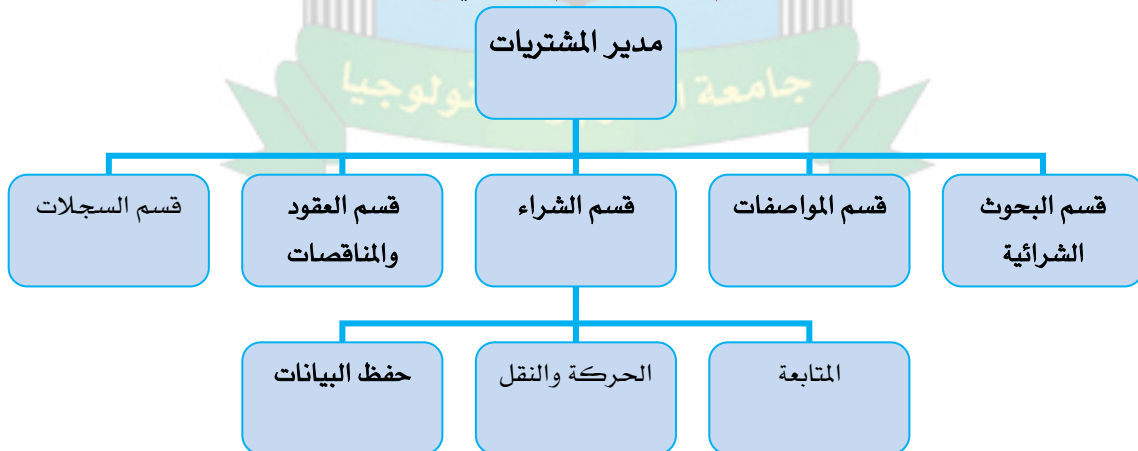
أسئلة التقويم الذاتي

- 1- اشرح باختصار وتركيز مفهوم الشراء .
- 2- ناقش أهمية وظيفة الشراء ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الشراء.

3- التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء : Organizing Purchasing Position

يقصد بالتنظيم الداخلي لوظيفة الشراء تحديد المهام والاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات الخاصة بإدارة الشراء، والعلاقات التي تربطها بالإدارات الأخرى في المنظمة بما يكفل تحقيق عملية التنسيق والتكامل بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة والعاملين فيها وتوجيه تلك الجهود لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وهناك وضعان أساسيان لتنظيم إدارة الشراء هما : استقلالية إدارة الشراء، أو تبعية إدارة الشراء لإنتاج أو الإدارة المالية وهو الوضع السائد في منظمات الأعمال، والشكل التالي يوضح البناء التنظيمي لإدارة الشراء في إحدى منظمات الأعمال متوسطة الحجم .

الشكل رقم (1) : التنظيم الداخلي لإدارة الشراء



3- 1- العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء :

هناك عدد من العوامل المحددة لتنظيم إدارة الشراء والتي تحدد حجم ونوع التنظيم لأنشطة الشراء ، ومن أهم تلك العوامل ما يأتي:

1- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء: إن حجم الوحدة التنظيمية وشكلها التنظيمي ومكانها في الهيكل التنظيمي يقرره حجم النشاط الذي تمارسه الوحدة التنظيمية .

2- كلفة الشراء: فكلما كانت تكلفة الشراء كبيرة كلما أثر ذلك على حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة .

3- طبيعة السوق: إن السوق الواسعة التي تسوده المنافسة الحادة ، والتغير المتلاحق للظروف الاقتصادية والاجتماعية يضع أعباء إضافية على كامل إدارة الشراء لا يمكن تأديتها إلا باستحداث إدارات متخصصة كإدارة الإحصاء ، والبحوث ، والدراسات لتتولى دراسة التغيرات ووضع الحلول العملية لمواجهة ذلك التغير .

4- طبيعة السلع: إن السلع التي تتضمن الجودة العالية والمواصفات المتميزة والتركيب الفني من إدارة الشراء نوعان من التنظيم والعلاقات التنظيمية فهي إما تنشئ إدارة فنية أو تزود إطاراتها بفنيين للتعامل مع طبيعة تلك السلع ، أما إذا كانت السلعة نمطية وليست من الجودة العالية أو ذات الجودة المتميزة فهي لا تحتاج لذلك .

5- التغير والتقدم: إن المنظمة التي تواجه سلعا تغيرات الموضة أو التقادم أو التغييرات الفصلية يلزمها إيجاد تنظيم مرن يقابله السرعة في اتخاذ القرارات والتأقلم مع مثل هذه الظروف ، كما يلزمها التغيير المدروس في الاختصاصات والواجبات .

6- فلسفة وتوجهات الإدارة العليا : فعندما تدعم الإدارة العليا أسلوب المركزية فهي بذلك لا تثق في قدرات المرؤوسين ، وبالتالي يكون حجم التنظيم محدود والعكس صحيح في حال اتباع سياسة اللامركزية في الشراء حيث يكون حجم التنظيم كبير .

7- القدرة المالية للمنظمة : فالمنظمة التي تتوفر لها الإمكانيات المالية الكافية تستطيع الإنفاق على الأنشطة المتعددة التي تتطلبها ظروف السوق أو التوسع أو التغير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية .

8- التكنولوجيا المستخدمة: فكلما كانت إدارة الشراء تعتمد على الوسائل والأساليب التكنولوجية في إنجاز عملها تكون الحاجة قليلة لاستحداث إدارات وأقسام جديدة .

3- 2- سلطات إدارة الشراء :

من المعروف بأن إدارة الشراء لن تستطيع أن تقوم بمهامها المحددة وتحقيق أهدافها بفاعلية إلا إذا منحت السلطات اللازمة لممارسة مهامها ، ومن أهم السلطات التي يجب أن تمنح لإدارة الشراء ما يأتي:

- 1- تحديد الكمية (الحجم) الاقتصادية للمواد والأصناف المطلوب شراؤها بشكل يكفل استمرار العمل في المنظمة .
- 2- المشاركة في تحديد المواصفات والخصائص للاحتياجات المطلوب توفيرها .
- 3- تحديد الحاجة للمواد والأصناف المطلوب شراؤها .
- 4- اختيار مصدر الشراء المناسب من بين المصادر المتاحة للمنظمة وفقا لمعايير المفاضلة (الجودة - السعر - الخدمات التي سيقدمها المصدر) .
- 5- التفاوض مع الموردين للوصول إلى السعر المناسب .
- 6- إبرام العقود والاتفاقيات مع الموردين بالتعاون والتنسيق مع الإدارة القانونية في المنظمة .
- 7- إصدار أوامر الشراء ومتابعتها حتى تصل الاحتياجات المطلوبة إلى مخازن المنظمة .
- 8- قبول أو رفض طلبات الشراء ، تفحص الطلبات الواردة إلى المنظمة فإذا كانت مطابقة للبيانات التي تضمنها أمر التوريد وبالتالي يتم قبولها وفي حالة عدم المطابقة يتخذ قرار الرفض .
- 9- الحد من مغالة إدارات المنظمة في طلب احتياجاتها من المواد والأصناف ومستلزمات التشغيل سواء المغالة في الكمية أو في مستوى الجودة .
- 10- استبدال المواد والأصناف بمواد وأصناف أخرى لها نفس الجودة ولكن سعرها أقل .

3- 3- مسؤوليات إدارة الشراء :

يقصد بالمسؤولية مجموعة الأعمال والواجبات الملقاة على عاتق إدارة الشراء والتي يجب القيام بها لتحقيق أهداف وظيفة الشراء ويمكن تلخيص أهم المسؤوليات فيما يأتي:

- 1- وضع السياسات المناسبة للشراء وتطويرها.
- 2- مسؤولية القيام بالدراسات والبحوث.
- 3- مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات الأخرى في المنظمة.
- 4- جدول المشتريات.
- 5- تحديد مستويات المخزون.

وفيما يلي شرح مبسط لكل منها ...

3-3-1- وضع السياسات المناسبة للشراء وتطويرها:

تستطيع المنظمة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط وعند الحديث عن السياسات الشرائية، نكون بصدد الحديث عن ما يمكن اتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام، وهو توفير المواد والمستلزمات المطلوبة بأقل التكاليف، ومن أمثلة هذه السياسات، سياسة الشراء بكميات : كبيرة أو متوسطة، وفقا للحاجة، وسياسة الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة، وسياسة الشراء المتعلقة بالسعر والوقت المناسب، والسياسة المتعلقة بمصادر الشراء .

3-3-2- مسؤولية القيام بالدراسات والبحوث :

تعتبر إدارة الشراء مسؤولة عن تنفيذ عدد من الدراسات والبحوث في مجال الشراء، ومن أهم الدراسات والبحوث التي يجب أن تقوم بها ما يأتي :

- 1- التنبؤ، وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية .
- 2- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المنظمة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية .
- 3- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات .
- 4- دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها .
- 5- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

3-3-3-مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات الأخرى في المنظمة :

من مسؤوليات إدارة الشراء مراجعة طلبات الشراء التي تقدمها الإدارات الأخرى في المنظمة بهدف :

- 1- التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المنظمة .
- 2- الحد من المغالاة في الكمية من قبل الإدارات الطالبة للمواد والأصناف المطلوب شراؤها من خلال التأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية مناسبة.

3- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد فإذا وجد أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير وسريع، وبكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة يمكن أن يكون ذلك مؤشرا على سوء استخدام هذه المادة .

4- التأكد من صحة المواصفات والحد من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل إدارة في أي منظمة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل وأجود المخرجات، وبالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، ولذلك يقع على عاتق إدارة الشراء التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المنظمة بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة أو بمستوى جودة مبالغ فيه فيؤدي إلى زيادة تكاليف الشراء.

5- التأكد من اكتمال المعلومات وعدم وجود نقص فيها، أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء والوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

3-3-4-جدولة المشتريات :

إن إدارة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات المختلفة وفي المواعيد المطلوبة والمحددة .

- فمن ناحية الأولويات: يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى إدارة الشراء من العديد من الإدارات والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكفي لتلبية حاجة الجميع وبالتالي فعلى إدارة الشراء وضع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه وخلال المدة التي يستحقها.
- من ناحية الزمن: فالجدولة الزمنية ترتبط بأمرين هما: حاجة المنظمة وقدرتها على الاستيعاب والقدرة المالية للمنظمة).جامعة العلوم والتكنولوجيا

3-3-5- تحديد مستويات المخزون

تعتبر إدارة لحظة الشراء مسؤولة بجانب إدارة المخازن عن تحديد ما يلي :

1- الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة.

2- الحد الأعلى : وهو أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة.

3- نقطة إعادة الطلب: وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة، وتكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب إلى نقطة كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة

إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي وعلى الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

3-4 - علاقة إدارة الشراء بالإدارات الأخرى في المنظمة :

تحديد العلاقة بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى بالمنظمة من أهم عناصر التنظيم الجيد ، فتحديد العلاقة يساعد على تفعيل التعاون والتنسيق بين وظيفة الشراء والوظائف الأخرى ويحد من وجود تكرار في الأنشطة وتداخل في الاختصاصات . ويمكن تلخيص العلاقات التي تربط إدارة الشراء مع الإدارات الأخرى كما يأتي :

3-4-1-علاقة إدارة الشراء بإدارة الإنتاج :

لتنتمكن إدارة الإنتاج من القيام بمهامها بشكل جيد لا بد من قيام إدارة الشراء بتزويدها باحتياجاتها من المستلزمات من حيث الكمية ، والمواصفات ، ومستوى الجودة ، والوقت المناسب ، والبدائل المتوفرة في الأسواق واتجاهات الأسعار .

ولتنتمكن إدارة الشراء بتزويد إدارة الإنتاج بتلك الاحتياجات ، يجب على إدارة الإنتاج تزويد إدارة الشراء بخطط الإنتاج والتعديلات التي حدثت فيها وكذلك تزويدها بالمواصفات الخاصة بالمواد والأصناف ومستلزمات التشغيل .

3-4-2-علاقة إدارة الشراء بإدارة التصميم :

إدارة الشراء تهتم بالناحية الاقتصادية وإدارة التصميم تهتم بالناحية الفنية (المواصفات والجودة)والعلاقة بينهما مباشرة ، حيث تقوم إدارة الشراء بتزويد إدارة التصميم بالمعلومات المتعلقة بالمواصفات الخاصة بالسلع المتوفرة في الأسواق ، والتطورات التي تحدث في سلع المنافسين ، وبالمقابل تقوم إدارة التصميم بتزويد إدارة الشراء بالمواصفات الخاصة بالمواد والأصناف المطلوبة وأي مساعدة فنية تطلبها إدارة الشراء من إدارة التصميم .

3-4-3-علاقة إدارة الشراء بالإدارة المالية :

تقوم إدارة الشراء بجدولة المواد والأصناف ومستلزمات التشغيل المطلوب شراؤها وتحديد حجمها ووضع برامج لشرائها للفترة المقبلة ، وتحديد حجم الأموال اللازمة لتوفيرها وتسلم تلك الخطط والبرامج للإدارة المالية كي تعمل على توفير السيولة اللازمة لشرائها في الوقت المحدد ،

ثم تقوم بعد ذلك الإدارة المالية بممارسة الرقابة المالية على نشاط وظيفية المشتريات للتأكد من سلامة عمليات الإنفاق المالي والوفاء بالالتزامات المالية للغير .

3-4-4-علاقة إدارة الشراء بإدارة التسويق :

تقوم إدارة التسويق بإبلاغ إدارة المشتريات بالمعلومات الخاصة بكمية المواد والأصناف المطلوبة للفترة القادمة ودرجة جودتها والأوقات التي يتم طلبها من قبل العملاء ، والعقود التي تم توقيعها ومواعيد تنفيذها ، وبالمقابل تقوم إدارة الشراء بتزويد إدارة التسويق بالمعلومات المتعلقة بكمية المواد والأصناف المتوفرة في المخازن ومستوى جودتها وبالبدايل المتاحة من المواد والأصناف المطلوبة والمتوفرة في الأسواق وأسعارها.

3-4-5-علاقة إدارة الشراء بإدارة المخازن :

هما إدارة واحدة تابعة لإدارة المواد هنالك علاقة متبادلة حيث تقوم إدارة المخازن بتزويد إدارة الشراء بالكميات المتوفرة في المخازن ورفع تقارير دورية لإدارة الشراء توضح فيها المواد والأصناف سريعة الحركة والمواد والأصناف بطيئة الحركة والمواد والأصناف وشبكة النفاذ والتي تتطلب بدء الإجراءات لتوفيرها وتبلغ إدارة الشراء إدارة المخازن بالكميات التي تم شراؤها وتاريخ وصولها لتتمكن إدارة المخازن من الاستعداد لاستلام تلك الكميات وتصنيفها وتبويبها وترميزها ووضعها في الأماكن المخصصة لها .

3-5-مركزية ولا مركزية الشراء :

Centralization And decentralization Of Purchasing:

مركزية الشراء هي تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة ، أما اللامركزية فتعني تفويض أعمال الشراء لإدارات أو فروع مستقلة وإعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في إعداد عملية الشراء .

3-5-1-مزايا مركزية الشراء :

يمكن تلخيص مزايا مركزية الشراء في النقاط الآتية :

- 1- الحصول على الخصم الكمي والنقدي ، والحصول على الخدمات وزيادة قوة المساهمة.
- 2- توفر المركزية رقابة فاعلة إلى جانب الاقتصاد في نفقات النقل والحراسة وإجراءات الشراء والتفتيش والاستلام .
- 3- تمنع الازدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.

- 4- توفر سياسة موحدة إزاء الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة واحدة قد تتعذر على الإدارات المتعددة وذلك بسبب اختلاف الظروف المحلية التي تواجهها الفروع.
- 5- الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا سنحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.
- 6- إن تعدد مراكز الشراء وفي حالة ندرة المواد، تؤدي بالأسعار للارتفاع وذلك بسبب تعدد الطلبات وتباينها واختلاف الظروف في كل موقع جغرافي، وذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء لعدم وجود مواقف تنافسية ترافق تعدد الطلبات.

3-5-2-عيوب مركزية الشراء :

- 1- إن مركزية الشراء تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية، إلا أنه نظراً لما تملكه من إدارة متكاملة للشراء يملك أفرادها القدرة على الكفاءة، كما أنها تستطيع تنويع أنشطتها وإقامة الدراسات المطلوبة لأنشطة الشراء بسهولة والحصول على الكفاءات المطلوبة لمركز شرائي بدلا من عدد كبير من الكفاءات لوحيدات شراء متعددة.
- 2- إن المركزية في الشراء تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفروع، والرد على ذلك يمكن علاجه في بقاء المركز الرئيسي مسؤولاً عن وضع السياسات التي تحكم عملية الشراء، أما الشراء الفعلي فتقوم به الوحدات الإنتاجية المتباعدة وبذلك تحافظ على منافع المركزية مع اللامركزية إن تطلبت الظروف ذلك.

3-5-3-مزايا اللامركزية في الشراء :

- 1- إن اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المنظمة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عدة فروع، فيستقل كل فرع في شراء حاجاته محليا مما يوفر السرعة في التجهيز وعدم توقف الإنتاج.
- 2- إن اللامركزية في الشراء تسمح للفروع بمعرفة الأسواق المحلية من أسعار وشروط دفع الموردين المحليين، لأن الفرع أكثر التصاقاً بالبيئة المحلية وأكثر معرفة لظروفها وما هو متوفر لديها من مواد.
- 3- اللامركزية تخلق علاقات طيبة بين المحيط والمجتمع المحلي وإدارة الفروع وتزيد من تلاحمها وتخلق علاقات عامة تحتاجها مؤسسات اليوم.

4- كما توفر اللامركزية المرونة في التجهيز، فهي تستطيع شراء ما تحتاجه دون استثمار غير اقتصادي للموارد، وهي توازن بين ما تحتاجه وما هو معروض من السلع في السوق، وقد يتذبذب الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى طلبها المزيد من المواد أو عدم الحاجة إلى مواد إضافية ولذا فإن اللامركزية توفر لها المرونة في الإنتاج.

3-5-4- عيوب لا مركزية الشراء :

- 1- إن صغر حجم مشتريات الفروع قد لا تسمح لها بالتمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم أو شروط دفع.
- 2- تعدد الإدارات يتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع.
- 3- الازدواجية في إجراءات الشراء وما تكلفه من إنفاق إضافي.
- 4- كما أن، اللامركزية وانفراد كل فرع بتوفير مشترياته يؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، وصعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة ومن مصادر متباينة.

3-5-5- الجمع بين المركزية واللامركزية:

يمكن القول إنه لا المركزية المطلقة هي الأجدى، أو لا مركزية مطلقة هي الأنسب، وإن التنظيم الإداري السليم هو ذلك التنظيم الذي يوفر تناغماً بين المركزية واللامركزية، ولذلك تعمل بعض المنظمات على الجمع بين الأسلوبين من خلال ما يأتي:

- 1- أن يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الإدارة المركزية للشراء واجبات ومسؤوليات إدارة شراء الفروع بطريقة واضحة لا لبس فيها لأن عدم الوضوح سيؤدي إلى الفوضى في عمليات الشراء وتقل كفاءة إدارة الشراء ومن ثم كفاءة المنظمة.
- 2- أن تقتصر مسؤولية المركز الرئيسي للشراء على وضع السياسات بعد دراسة السوق والدراسات المتعلقة بالموردين والأسعار والمواصفات والرقابة لضمان وحدة الإجراءات واتباع الثوابت في إدارة المنظمة.
- 3- أن يمتلك المركز الرئيس للشراء سلطة شراء المعدات الرأسمالية ومهمات التشغيل عند الشراء الكبيرة وتوزيعها على الوحدات الإنتاجية وذلك لجسامة تكاليف تلك المواد.
- 4- أن توفر انتقالاً للمعلومات بين الفروع والإدارة المركزية لتسهيل عملية الرقابة إلى جانب تسهيل نقل الفائض من المادة إلى موقع لآخر.

- 5- وفي ضوء تلك الخطوات يتم الجمع بين المركزية واللامركزية في موقف يتعذر به تطبيق المركزية لوحدها أو اللامركزية منفردة.

أسئلة التقييم الذاتي

- 1- اشرح المفاهيم الآتية :
- 2- الشراء . - مركزية ولا مركزية الشراء . - تنظيم إدارة الشراء .
- 3- ناقش أهمية وأهداف وظيفة الشراء .
- 4- أشرح سلطات ومسؤوليات إدارة الشراء .
- 5- وضح علاقة إدارة الشراء بإدارات الإنتاج والتسويق .
- 6- ما هي العوامل التي تبرر استخدام مركزية الشراء ، وما هي العوامل التي تبرر استخدام لا مركزية الشراء ؟ وكيف يمكن الجمع بين الأسلوبين ؟



4- القوى العاملة في إدارة الشراء :

يتوقف عدد القوى العاملة في إدارة الشراء على حجم إدارة الشراء وحجم المخصصات المعتمدة للشراء ، ودرجة تفويض السلطة ... ، ومن أهم الوظائف في إدارة الشراء ما يأتي :

4- 1 - مدير الشراء :

تتوقف المهام التي تسند لمدير الشراء على المستوى الإداري الذي يوجد فيه ، ففي بعض المنظمات - كبيرة الحجم - يكون مدير الشراء عضوا في الإدارة العليا وقد يأخذ لقب نائب رئيس المنظمة لشؤون الشراء والتخزين وتكون مهمته وضع الخطط ورسم السياسات الشرائية والإشراف على تنفيذها ، أما في المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم فإن مهمة مدير الشراء هي تنفيذ السياسات الشرائية التي تضعها الإدارة العليا .

ومن أهم المهام التي يمارسها مدير الشراء بصفة عامة المهام الآتية :

- 1- رسم السياسة العامة للشراء في إطار السياسة العامة للمنظمة ككل .
- 2- وضع الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة الشراء الذي يكفل تنفيذ السياسات الشرائية وإنجاز الأعمال بأعلى درجة من الكفاءة .

- 3- إدارة العنصر البشري في إدارة الشراء من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز ...
- 4- الاشتراك مع الإدارة العليا في رسم السياسة العامة للمنظمة .
- 5- إجراء عدد من الدراسات والبحوث في مجال الشراء .
- 6- دراسة مصادر الشراء والمفاضلة بينها واختيار المصادر المناسبة .
- 7- إصدار أوامر الشراء ومتابعة الموردين حتى تصل الطلبات إلى المخازن .
- 8- تعزيز علاقة المنظمة مع الموردين والعملاء .
- 9- التعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمنظمة .
- 10- رفع التقارير الدورية إلى الإدارة العليا .
- 11- اتخاذ القرارات الروتينية اليومية المتعلقة بموضوعات الشراء وحل المشاكل التي تواجه إدارة الشراء .

4- 2- رئيس قسم الشراء :

- يمكن تلخيص أهم المهام التي يمارسها رئيس قسم الشراء بالمهام الآتية :
- 1- التعرف على ظروف السوق واتجاهات الأسعار ومصادر التوريد ورفع تقرير بذلك إلى مدير الشراء .
 - 2-مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات الطالبة وإبداء رأيه فيها .
 - 3-تحرير أوامر الشراء ومتابعة الموردين للتعرف على مدى التزامهم بالتوريد والمواعيد وبالكميات والأسعار والمواصفات المحددة .
 - 4-مراجعة فواتير الموردين والتأكد من مطابقتها لأوامر الشراء والتوريد .
 - 5-الاتصال بالموردين والتفاوض معهم وبناء علاقات طيبة معهم .
 - 6-مراجعة السجلات والفواتير والإحصائيات الخاصة بعملية الشراء .
 - 7-تحرير المراسلات التي تتم بين إدارة الشراء والموردين والإدارات الأخرى بالمنظمة .
 - 8-رفع التقارير الدورية إلى مدير الشراء وتوضيح الإنجازات التي حققها القسم والمعوقات التي واجهت حسن سير الأداء .

4- 3- المؤهلات والخبرات الواجب توافرها في مدير الشراء:

يجب أن يتوافر في العاملين في مجال الشراء قدرا معيناً من العلم والثقافة والخبرة ليتمكن من تنفيذ مهامه على أكمل وجه ، ولذلك فإن مدير الشراء يجب أن يحمل شهادة جامعية على الأقل في

تخصص إدارة أعمال أو محاسبة أو تسويق ، وفي بعض المنظمات تفضل أن يكون مدير الشراء خريج كلية الهندسة .

كما يجب أن يتوافر في مدير الشراء قدر مناسب من الخبرة والممارسة العملية في مجال الشراء لا تقل عن عشر سنوات ، ويفضل أن يكون قد شارك في عدد من الدورات والبرامج التدريبية التخصصية في مجال أعمال الشراء .

4-4 - الصفات والخصائص الواجب توافرها في العاملين في مجال الشراء:

يعتبر العمل في مجال الشراء من الأعمال الحساسة في منظمات الأعمال بسبب المعاملات المالية الضخمة التي يتصرف فيها العاملون في الشراء ، ومن أهم الصفات والخصائص الواجب توافرها ما يلي :

1-الإلمام باللوائح والأنظمة المعتمدة والسياسات الشرائية المختلفة .

2-الأمانة الشديدة .فعدم توافر هذه الصفة أو الخاصة قد يدفع العاملين في مجال الشراء إلى التضحية بمصلحة المنظمة وتغليب المصالح الشخصية .

3-سرعة التصرف والقدرة على التفكير ..حيث تظهر آثار هذه الصفة في الحالات المستعجلة أو الطارئة ، فعندما تحتاج المنظمة إلى توفير بعض الاحتياجات السريعة أو الطارئة فإن العاملون في مجال الشراء يتحملون العبء الأكبر في كيفية التصرف والقدرة على التفكير لتوفير الاحتياجات الطارئة .

4-القدرة على تنمية علاقات طيبة مع الموردين والإدارات الأخرى في المنظمة .

5-القدرة على التفاوض حيث تصل قيمة المشتريات في بعض الأحيان إلى مئات الملايين من الريالات ، ولذلك لا بد أن تتوافر خاصية القدرة على التفاوض لدى العاملين في مجال الشراء للحصول على احتياجات المنظمة بأسرع وقت وبأقل التكاليف .

6-الإخلاص والمثابرة ..فالعامل في مجال الشراء من الأعمال الصعبة والمعقدة التي تستغرق وقت وجهداً كبيرين ، إلا أن الإخلاص والمثابرة تجعل العاملون في مجال الشراء يحبون عملهم ويعملون لتحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الصعوبات .

7-القدرة على استخدام الحاسوب في مجال أعمال الشراء .. حيث أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تنفذ العديد من الصفقات التجارية (الشراء والبيع) عبر التجارة الإلكترونية .

8-الإلمام باللغة الإنجليزية ، فالعالم أصبح اليوم قرية كونية واحدة واللغة الشائعة الاستخدام هي اللغة الإنجليزية والعامل في مجال الشراء غير الملم باللغة الإنجليزية تكون خيارات الشراء

أمامه محدودة جدا ، وقد تتحمل المنظمة التي يعمل فيها الكثير من التكاليف بسبب عدم قدرة العاملين في مجال الشراء على الاتصال بالشركات الدولية التي يمكن أن يجدوا فيها ما تحتاجه منظماتهم بأقل جهد وتكلفة .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ما هي المهام الأساسية التي يمارسها مدير الشراء ؟
- 2- حدد المؤهلات والخبرات العملية التي يجب توافرها في مدير الشراء .
- 3- أشرح الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في مجال الشراء .



التدريبات :

- حدد العبارات الصحيحة والعبارات الخاطئة فيما يأتي مع تصحيح الخطأ إن وجد:
- 1- تعبر وظيفة الشراء عن الأنشطة المتعلقة بتوفير احتياجات المنظمة لضمان استمرار عملها .
 - 2- أغراض الشراء هي : الاستهلاك ، الإنتاج ، المضاربة
 - 3- يعتبر تنظيم الشراء هدفا أساسيا في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق الأهداف .
 - 4- يجب أن يكون هناك تكافؤ بين سلطات إدارة الشراء والمسؤوليات الملقاة عليها .
 - 5- تساهم وظيفة الشراء مساهمة فعالة في تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق الأرباح .
 - 6- من مهام إدارة الشراء التفاوض مع الموردين .
 - 7- مركزية الشراء تسمح بالتنفيذ السريع لأعمال وإجراءات الشراء .
 - 8- يعتبر مدير المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم عضو في الإدارة العليا للمنظمة التي تصنع القرارات الاستراتيجية .
 - 9- من مزايا اللامركزية في الشراء الحصول على خصم الكمية .
 - 10- لا يمكن الجمع بين أسلوب المركزي واللامركزي للشراء .
- السؤال الثاني : اشرح المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الشراء في مجال الدراسات.

عزيزي الدارس، تناولت الوحدة الأولى من المقرر المفاهيم الأساسية للشراء حيث تم استعراض مفهوم الشراء وأهميته وأهدافه وأغراضه، كما تم مناقشة الجوانب التنظيمية لوظيفة الشراء حيث تم استعراض مفهوم التنظيم والعوامل المؤثرة على حجم التنظيم، وكذلك سلطات ومسؤوليات إدارة الشراء، والعلاقات التي تربطها بالإدارات الأخرى في المنظمة، ومركزية ولا مركزية الشراء وكيف يمكن الجمع بين الأسلوبين، كذلك بينت الوحدة عدد ونوعية العاملين في مجال الشراء ومهامهم، والمؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة، والصفات والخصائص التي يجب توافرها في العاملين في إدارة الشراء .

6. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنناقش في الوحدة الثانية سياسات الشراء حيث سنتعرف خلال مناقشتنا لهذه الوحدة على مفهوم سياسة الشراء والعوامل المؤثرة في اختيار سياسة شراء محددة دون غيرها، ونشرح سياسات الشراء ذات العلاقة بالجودة المناسبة والكمية المناسبة، والسعر المناسب، والوقت المناسب، كما سنتعرف على سياسة الشراء المتعلقة بتحديد مصادر التوريد المناسبة .

رقم السؤال	الإجابة	ملاحظات
1	√	
2	X	الاستهلاك والبيع والإنتاج.
3	X	وسيلة وليس هدفا.
4	√	
5	√	
6	X	من سلطات إدارة الشراء وليس من مهامها.
7	X	التفويض البطيء وليس السريع.
8	√	
9	X	من مزايا المركزية.
10	x	يمكن الجمع بين الأسلوبين.

إجابة السؤال الثاني :

أولاً : مسؤوليات إدارة الشراء في مجال البحوث والدراسات :

تعتبر إدارة الشراء مسؤولة عن تنفيذ عدد من الدراسات والبحوث في مجال الشراء ومن أهم الدراسات والبحوث التي يجب أن تقوم بها ما يأتي:

- 1-التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية .
- 2-جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المنظمة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية .
- 3-دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات .
- 4-دراسة كميات المواد في الأسواق ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها .
- 5-دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

ثانياً : في مجال تحديد مستويات المخزون :

تعتبر إدارة لحظة الشراء مسؤولة بجانب إدارة المخازن عن تحديد ما يأتي :

- 1-الحد الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في معينة .
- 2-الحد الأعلى : وهو أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة.

نقطة إعادة الطلب: وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة وتكون بالكمية الاقتصادية ، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج إلى حين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ، فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي وعلى الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

8-مسرد المصطلحات :

Purchasing Concept.

مفهوم الشراء :

Organizing Purchasing Management

تنظيم إدارة الشراء :

Centralization Of Purchasing

مركزية الشراء :

المراجع :

- 1-حمود عبدالله صالح ، إدارة المشتريات والمخازن ،
- 2-سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان، عمان .
- 3-علي محمد عبدالوهاب وآخرون، إدارة المواد، مكتبة القصر العيني، القاهرة 1986م .
- 4-هيثم علي حجازي ود/شوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

4-A.J.Van Weele,Purchasing Management Analysis ,Planning and Practice ,N.Y.,Chapman & hall,1993.

5-Beekman,G.Mieger .L,Materials Management Ohio State University 19997.



الوحدة الثانية

2

سياسات الشراء



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
36	1- المقدمة.....
36	1-1- التمهيد.....
36	1-2- أهداف الوحدة.....
36	1-3- أقسام الوحدة.....
37	1-4- القراءات المساعدة.....
37	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
38	2- مفهوم سياسات الشراء والعوامل المؤثرة على اختيار سياسة بيعها .
38	2-1- مفهوم سياسة الشراء.....
38	2-2- العوامل المؤثرة على اختيار سياسة شراء معينة.....
40	3- أنواع سياسات الشراء.....
40	3-1- سياسات الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة.....
41	3-2- سياسات الشراء المتعلقة بالكمية المناسبة.....
45	3-3- سياسات الشراء المتعلقة بالسعر المناسب.....
47	3-4- سياسات الشراء المتعلقة بالوقت المناسب.....
49	3-5- سياسات الشراء المتعلقة بتحديد مصدر الشراء المناسب.....
51	4- الخلاصة.....
52	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
52	6- إجابات التدريبات.....
53	7- مسرد المصطلحات.....
53	8- مراجع الوحدة.....

1. المقدمة:

1-1 التمهيد:

مرحباً بك عزيزي الدارس، إلى الوحدة الثانية من مقرر إدارة المشتريات والمخازن والتي تتكون من قسمين أساسيين . القسم الأول يتناول مفهوم سياسة الشراء، والعوامل التي يتوقف عليها اختيار سياسة محددة دون غيرها، القسم الثاني يتناول الأنواع المختلفة لسياسات الشراء، حيث سيتم استعراض سياسة الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة، وسياسة الشراء المتعلقة بالكمية المناسبة، وسياسة الشراء وفقاً للكمية الاقتصادية، وسياسة الشراء المتعلقة بالسعر المناسب، وسياسة الشراء في الوقت المناسب، سياسة الشراء المتعلقة بتحديد مصادر التوريد.

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتتم الفائدة من دراسة موضوعاتها.

2.1. أهداف الوحدة:

يتوقع منك عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :

- 1-تعرف مفهوم سياسات الشراء.
- 2- تبين أهميتها والعوامل المؤثرة في اختيار سياسة بذاتها.
- 3-تعرف وتناقش سياسات الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة .
- 4-تشرح سياسة الشراء المتعلقة بالكمية المناسبة .
- 5-تبين سياسة الشراء المتعلقة بالسعر المناسب .
- 6-تعرف سياسة الشراء في الوقت المناسب .
- 7-تشرح سياسة الشراء المتعلقة بتحديد مصادر التوريد .

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، عند النظر إلى أقسام الوحدة تلاحظ أن هناك ارتباطاً بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى لقسم الأول: مفهوم سياسة الشراء والعوامل المؤثرة في اختيار سياسة بذاتها له علاقة بالهدف (1) ، ومحتوى القسم الثاني: أنواع سياسة الشراء له ارتباطاً بالأهداف (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6) .



4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك عليها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها:

1-سيد محمد جاد الله ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009م .

2-محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 1988م .

3-عوض بدير الحداد ، ومجدي طایل ، دراسات في عمليات الشراء والتخزين ، مكتبة عبدالدائم ، الاسماعلية 1997م .

4-Dean S.Ammer Materials Management And Purchasing ,N.Y.,IRWN,Inc, 1980.



5.1. الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس ، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعدا للتعلم، موفرا المكان الهادئ والمناسب للدراسة، مركزا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة ، محاولا الإجابة عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة، وكذلك حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسية وتعمق فهمك لمحتوياتها، وإذا شعرت بحاجة لمناقشة بعض الموضوعات أو طرح بعض الاستفسارات التي تثير اهتمامك فما عليك إلا الرجوع لمرشدك الأكاديمي وهو سيساعدك على في الإجابة عن أي استفسارات تثير اهتمامك .

2- 1- مفهوم سياسة الشراء: Purchasing policy Concept

يقصد بسياسة الشراء ، مجموعة المبادئ التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ليسترشد بها العاملون في إدارة الشراء عند قيامهم بعمليات الشراء للمواد والأصناف المختلفة والمطلوبة لتسيير عمل المنظمة أو عند اتخاذهم القرارات أو مواجهتهم لأي مشاكل أثناء تنفيذهم لأعمالهم.

2- 2- العوامل التي يتوقف عليها اختيار سياسة شراء دون غيرها:

يتوقف اختيار سياسة شراء دون غيرها على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية كما يأتي:

2-2-1- أولا العوامل الداخلية:

من أهم العوامل الداخلية التي يتوقف عليها اختيار سياسة شراء معينة ما يلي:

- 1- ظروف العرض والطلب: من حيث توافر الأصناف في السوق أو ندرة المواد أو حتى اختفاؤها.
- 2- اتجاهات الأسعار وتوقع تغيرها مستقبلا: فعندما تتجه الأسعار للارتفاع المستمر فمن المناسب شراء كمية كبيرة مع الأخذ في الاعتبار تكلفة التخزين ، وفي حالة اتجاه الأسعار للانخفاض مع توافر الصنف فمن المناسب تخفيض الكمية.
- 3- توافر الأصناف البديلة: حيث يؤثر في قرار الكمية في حالة احتمال ندرة الأصناف أو اتجاه الأسعار للارتفاع وتوافر الأصناف البديلة وملاءمتها للاستخدام .
- 4- تكاليف تنفيذ عمليات الشراء: فعندما تكون تنفيذ عملية الشراء مرتفعة يفضل شراء كمية كبيرة، أما عندما تكون تكاليف عمليات الشراء منخفضة والأصناف متوفرة في الأسواق المحلية فعادة يتم الشراء بكميات صغيرة .
- 5- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء: ففي حالات ما تكون الفترة الزمنية لتنفيذ عمليات الشراء طويلة يتم الشراء بكميات كبيرة والعكس صحيح .

2-2-2- العوامل الخارجية:

تشمل العوامل الخارجية العوامل الآتية:

- 1- سياسة المنشأة الشرائية: تؤثر سياسة المنشأة الشرائية على تحديد الكمية التي يتم شراؤها حيث تقتضي أن تأخذ سياسة الشراء الفعالة في اعتبارها التوقيتات التي تكفل انتظام عملية الإنتاج والمحافظة على أموال المنشأة ذلك من خلال، يتحقق الالتزام بمستويات

التخزين بحيث لا يؤدي كبر حجم الكميات المشتراة الى زيادة المخزون من الصنف أو المادة على الحد الأعلى للتخزين ويتعطل جزء كبير من رأس المال وتزداد تكاليف التخزين، كما لا يجب أن يقل المخزون من المواد عن الحد الأدنى بحيث يؤدي إلى تعرض الإنتاج للتوقف.

2- سياسة المنشأة التخزينية: تؤثر سياسة المنشأة التخزينية على الكمية المناسبة للشراء حيث تحدد هذه السياسة حدود التخزين ومستوياته بالنسبة لكل صنف أو مادة (حد أعلى وحد أدنى) والتي لا يجوز تجاوزها وهي التي يتم تقديرها وفقاً لمعدلات الاستخدام.

3- معدل الاستخدام للمواد: يعتبر معدل الاستخدام من العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد الكميات الواجب شراؤها من المستلزمات المختلفة . فمعدل الاستخدام والوقت الذي سيتم فيه الاستخدام يساعدان في تحديد الكمية الواجب شراؤها.

4- طبيعة الصنف وما يحتاج إليه من استعدادات للتخزين: تؤثر طبيعة الصنف وخصائصه على الكمية المناسبة للشراء وتتمثل طبيعة الصنف في تكوينه الطبيعي فحجمه أو وزنه أو درجة صلابته أو سيولته تؤثر على الكمية التي يمكن نقلها أو تخزينها منه.

5- قدرة المنشأة المالية: وهنا يجب مراعاة المقدرة المالية للمنشأة لأن تكلفة الشراء تمثل نسبة عالية في أي منشأة ولذا من الضروري التقيد بالأموال التي تم رصدها في ميزانية المنشأة من أجل الشراء في حدودها فقط مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للأموال.

أسئلة التقويم الذاتي

1- أشرح مفهوم سياسات الشراء ، ثم بين أهميتها.

2- ناقس العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على اختيار سياسة شراء معينة دون غيرها.



3-أنواع سياسات الشراء :

هناك أنواع عديدة من السياسات ذات العلاقة بأنشطة الشراء من أهمها سياسات الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة، وسياسة الشراء المتعلقة بالكمية، وسياسة الشراء المتعلقة بالسعر المناسب، وسياسة الشراء المتعلقة بالوقت المناسب، وسياسة الشراء المتعلقة بتحديد مصادر التوريد، وسيتم شرح كل نوع من سياسات الشراء بالتفصيل.

3- 1- سياسة الشراء المتعلقة بالجودة : Buying Policy related to quality

يرتبط مستوى الجودة بالاستخدام وليس بالمستوى العام للجودة المطلقة، فالجودة لا تقاس بالثمن ولكنها ترتبط بالاحتياجات المعينة للمشتري وتوقعاته من المنتج أو الخدمة. ومن المعروف بأن الدقة في تحديد المواصفات هي أساس نجاح المشتريات في الحصول على هذه المواد أو الآلات أو مستلزمات التشغيل بالجودة المناسبة، حيث تختلف المواصفات باختلاف الاستعمال المطلوب لشراء المواد والاحتياجات المختلفة . كما إن المواصفات المكونة للجودة تختلف من مادة إلى أخرى، كما انها تختلف بالنسبة لنفس المادة بين وقت وآخر، الا أنه يمكن الاعتماد على بعض الخصائص أو الصفات العامة التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام بتحديد مستوى الجودة للمواد والآلات والمعدات ومستلزمات الإنتاج والقيام بالشراء والتي قد تشمل ما يأتي :

أولاً: بالنسبة للمواد والأجزاء التي تدخل ضمن السلع المنتجة:

- 1-قابلية المواد للاندماج مع المواد الأخرى.
 - 2-تبسيط العملية الإنتاجية.
 - 3-سهولة الاستخدام للمادة.
 - 4-تسهيل عملية التوزيع للسلع المنتجة.
 - 5-التمهيط في الشكل وقياس والتركيب.
- ثانياً: بالنسبة للآلات والمعدات: وتشمل:**

- 1-القدرة الإنتاجية.
- 2-التوفير في العمل والوقت.
- 3-سهولة الاستخدام .
- 4-قوة الاحتمال والتعمير .
- 5-الاقتصاد في التكاليف.
- 6-الاعتمادية.

ثالثاً: بالنسبة لمهمات ولوازم التشغيل وتشمل :

- 1-التشابه.
- 2-درجة الاحتمال .
- 3-الاقتصاد في التكاليف.
- 4-سهولة الاستخدام .

3- 2- - سياسات الشراء المتعلقة بالكمية: Buying policy related to quantity:

بعد تحديد الجودة المناسبة للمواد يجب تحديد الكمية المناسبة لها . ويعتبر قرار الشراء بالكمية المناسبة من القرارات الصعبة لتأثر ذلك بنظام الإنتاج والعوامل المتغيرة لبرامج التشغيل والإنتاج . وفيما يلي أهم سياسات الشراء المتعلقة بالكمية .

3-2-1- سياسة الشراء بكميات كبيرة :

يقصد بهذه السياسة توفير احتياجات المنظمة من المواد الخام والأصناف المختلفة التي تتطلبها العمليات الإنتاجية في المنظمة بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية وتكفي لفترة زمنية محددة وغالباً تكون عاماً كاملاً .

وتهدف سياسة الشراء بكميات كبيرة إلى توفير أكبر قدر من الحماية والأمان ضد مخاطر التوقف والتعطّل أو التأخير عن الوفاء بالالتزامات العملاء، والحصول على خصومات الكمية وتوفير في نفقات النقل، والاستفادة من توافر المواد والأصناف المطلوبة بالجودة المرغوبة . وتلجأ المنظمات لهذه السياسة في الحالات الآتية:

1- لتحقيق وفورات في تكلفة الشراء مثل خصم الكمية ووفورات في النقل كالاستفادة من الحمولة الكاملة.

2- عندما تمتلك المنظمة إمكانات للتخزين لم تكن مستغلة .

3- عندما تتوافر للمنظمة موارد مالية معطلة ترغب في استثمارها .

4- عند الشراء من مصادر خارجية.

5- في حالة ندرة المواد أو الأصناف المطلوبة .

6- لحماية المنظمة من أخطار زيادة التكلفة كنتيجة لاتجاه الأسعار إلى الارتفاع بسبب انخفاض المعروض من الأصناف أو أسباب أخرى.

7- لضمان عدم تعطل المنظمة أو تأخيرها في الإنتاج كنتيجة لاحتمالات ندرة المواد أو نقص المعروض منها .

8- لتعزيز قوة المنظمة أثناء المفاوضات مع الموردين على الأسعار والحصول على الضمان ووقت التوريد والصيانة وباقي الشروط .

3-2-2- سياسة الشراء وفقا للحاجة : Buying Policy According to Needs

تقوم هذه السياسة على أساس شراء المواد والأصناف المطلوبة لتسيير أعمال المنظمة بكميات محدودة تكفي لاحتياجات العملية الإنتاجية في المدى القصير، أما المواد التي لا توجد لها حاجة أنية فيؤجل شراؤها لوقت لاحق، وهذا يعني أن المنظمة لا تشتري المواد والأصناف وتخزينها لوقت الحاجة لها بل تشتري بكميات محدودة لمواجهة كل طلبية على حده .
وتلجأ المنظمات إلى اتباع هذه السياسة في الحالات الآتية :

- 1- في فترات الكساد الاقتصادي وانخفاض الطلب على منتجات المنظمة .
- 2- وجود عرض كبير للمواد والأصناف المطلوبة في الأسواق المحلية.
- 3- عندما ترغب المنظمة في تحويل تكاليف التخزين إلى الموردين .
- 4- إذا لم تتوفر إمكانية تخزين كافية تستوعب كامل الكمية.
- 5- إذا كان شراء المواد والأصناف المطلوبة بكميات كبيرة سيتعرض لمخاطر التقادم والتلف أو الضياع بسبب طبيعتها أو طريقة تخزينها .
- 6- أن تكون طبيعة المستلزمات متطورة أو تدخل عليها تحسينات مستمرة تساعد على رفع أدائها أو جودتها.
- 7- عدم توفر السيولة الكافية للمنظمة للشراء بكميات كبيرة .
- 8- أن يكون هناك احتمال لانخفاض أسعار المواد مستقبلاً.

3-2-3- الكمية الاقتصادية للشراء : Economic Order Quantity

يعتبر تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية (الكمية الاقتصادية أو كمية الطلب المثلى) من المشكلات الرئيسية التي تواجه إدارة المشتريات في المنشآت المختلفة ، حيث تتداخل فيها الكثير من العوامل الداخلية والخارجية المذكورة آنفا .

إلا أن التركيز على تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية تبرز أهميته بسبب ارتفاع تكاليف الشراء في المنشآت الصناعية وبالتالي على ربحية المنظمة وغالبا ما يتحدد الحجم الاقتصادي للطلبية بتعادل تكاليف الشراء وتكاليف التخزين حيث تكون التكلفة الكلية عند أقل مستوى لها .

3-2-3-1- حساب الحجم الاقتصادي للطلبية :

يتم حساب الحجم الاقتصادي للطلبية بالاعتماد على نظامين أساسيين يستخدمان في طلب المواد أو شراء الاحتياجات من المواد وهما :

1 - نظام الكمية الثابتة: وقاعدته الأساسية تعني طلب المواد والرقابة عليها ويتلخص في: تقديم طلبات شراء بكميات ثابتة وبفترات متباعدة تحدد وفقاً للتذبذب الحاصل في معدلات الاستهلاك ومع التسليم بهذا التذبذب في الاستهلاك إلا أننا سنفرض أن هذا التذبذب معروف مسبقاً أي أن الاستهلاك منتظم ومعروف والكميات المشتراة كذلك منتظمة.

2- نظام الفترات الثابتة: يقوم هذا النظام على القاعدة الآتية: تقديم طلبات بفترات ثابتة ومحددة وبكميات تتباين إما حسب تذبذب معدلات الاستهلاك خلال الفترة القادمة أو بحسب إعادة مستوى المخزون إلى الحد الأعلى.

حساب تكاليف الحجم الاقتصادي للطلبية :

هناك نوعان من التكاليف عند تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية وهما :

- تكاليف التخزين: مثل تكلفة المساحة - الأيدي العاملة - المناولة - التأمين .. الخ
- تكاليف الشراء " الخدمات الشرائية " وهي تشمل :
 - 1- تكاليف المشتريات: ثمن المواد (عدد الوحدات $\times$ سعر الوحدة) .
 - 2- تكاليف إدارية: تجهيز وإعداد وتحضير أمر الشراء والرواتب ... الخ .
 - 3- تكاليف نقل خارجي من المورد إلى المنشأة ونقل داخلي إلى المخازن .
 - 6- تكاليف الإدارات الأخرى ذات العلاقة .

تطبيق عملي لحساب الكمية الاقتصادية للشراء :

طرق احتساب الكمية الاقتصادية بكمية الشراء (المناسبة)

يمكن تقدير كمية الشراء الاقتصادية بثلاث طرق هي:

- 1- الطريقة الكلاسيكية أو التقليدية.
- 2- الطريقة الرياضية الحسابية.
- 3- الطريقة البيانية.

الاستخدام الصحيح لأي من هذه الطرق يفترض أن يؤدي إلى نفس النتيجة لأنها جميعها مبنية على نفس الافتراضات ونفس الأسس.

1- الطريقة التقليدية:

وهي طريقة تركز على التجربة والخطأ، وذلك عن طريق أخذ عدد محدود من الوحدات ثم نقوم بزيادتها مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة عليها.

ونستمر بالزيادة طالما أننا نلاحظ ان التكاليف الكلية مستمرة بالانخفاض حتى تصل إلى الحد الذي تبدأ عنده هذه التكاليف الكلية بالارتفاع حيث تكون الكمية عند هذا الحد هي الكمية الاقتصادية. وتكون هذه النقطة التي تساوي عندها تكاليف أوامر الشراء مع تكاليف التخزين وتكون التكلفة الكلية في حدها الأدنى.

ويمكن بيان ذلك إذا أخذنا بعين الاعتبار نوعين من أنواع التكاليف:

أ- تكاليف التخزين: وهي تكاليف متغيرة وتتزايد مع زيادة مستويات المواد المخزونة وبالتالي فهي تحسب على أساس أنها نسبة من متوسط المخزون.

ب- تكاليف أمر الشراء: وهي تكاليف ثابتة لكل أمر شراء وعلى أساس هذه التكاليف يمكن أن نحدد عدد مرات الشراء التي يمكن القيام بها.

مثال عملي على احتساب الكمية الاقتصادية بالطريقة التقليدية:

إذا افترضنا أن حجم الكمية المطلوبة=8000 وحدة، وأن سعر شراء الوحدة=200 ريال وأن تكلفة أمر الشراء الواحد = 5000 ريال، تكلفة الاحتفاظ بالمخزون =10% من متوسط قيمة المخزون.

المطلوب:

1- تحديد الكمية الاقتصادية للشراء، وعدد مرات الشراء التي يكون عندها أنسب أو أفضل وحجم كمية ما يمكن شراؤه بالطريقة التقليدية وطريقة المعادلات.

الحل:

أولا الطريقة التقليدية :

كمية الاحتياج	عدد الدفعات	كمية الدفعة	قيمة الدفعة	متوسط قيمة الدفعة	تكاليف التخزين	تكاليف الشراء	التكلفة الكلية
8000	1	8000	1600000	800000	80000	5000	85000
	2	4000	800000	400000	40000	10000	50000
	3	2667	533400	266700	26670	15000	41670
	4	2000	400000	200000	20000	20000	40000
	5	1600	320000	160000	16000	25000	41000

من الجدول أعلاه يتضح ما يأتي:

-الكمية المناسبة للشراء تكون عند شراء 2000 وحدة وهي الكمية التي تعادلت عندها تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مع تكاليف إعداد أوامر الشراء وهي 20000 ريال وكانت التكلفة الكلية عند أدنى مستوى وهو مبلغ 40000 ريال .
-عدد مرات الشراء = 4 مرات.

ملاحظة على الحل:

- 1- كل دفعة = طلبية وكل طلبية تحتاج إلى أمر شراء.
- 2- قيمة الكمية المشتراة = الكمية × سعر الشراء الذي يزداد بنفس النسبة مع ازدياد الدفعات.
- 3- متوسط المخزون = قيمة الكمية المشتراة ÷ 2.
- 4- تكاليف التخزين = قيمة متوسط المخزون × النسبة المئوية المحددة.
- 5- تكاليف أمر الشراء = عدد الدفعات "عدد مرات الشراء" × تكاليف الطلبية الواحدة.
- 6- التكاليف الكلية = تكاليف التخزين + تكاليف أمر الشراء.

ثانياً: الطريقة الرياضية "طريقة المعادلات":

يتم احتساب الكمية الاقتصادية للشراء وعدد مرات الشراء وفقاً للطريقة الرياضية من خلال المعادلات الآتية:

3- 3 - سياسات الشراء بالسعر المناسب:

Buying policy related to the right price

السعر المناسب هو السعر الذي يحقق الفائدة المناسبة لكل من البائع والمشتري، إن الوصول إلى السعر المناسب للمواد الخام أو الآلات والمعدات أو مستلزمات التشغيل ليس بالأمر السهل نظراً للتقلب المستمر في الأسعار والعوامل المؤثرة على التسعير والتي تختلف في طبيعتها ودرجة تأثيرها بين فترة وضع خطة الشراء وفترة الاتفاق مع المورد على السعر خاصة في الظروف الاقتصادية التي تتسم بعدم الاستقرار .

3-3-1- العوامل المؤثرة في تحديد السعر المناسب :

من المعروف بأن السعر المدفوع في شراء المواد والأصناف المختلفة إنما هو محصلة تأثير عوامل بيئية متنوعة داخلية وخارجية .

3-3-1-1- العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في الآتي:

- العوامل الفنية مثل: طرق التصميم، والبحوث والتطوير، وتحديد المواصفات، وتكنولوجيا الإنتاج ... وغيرها.
- العوامل التنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي، الدورة المستندية، مستوى كفاءة الموارد البشرية، توفر نظم إدارية ورقابية فعالة.
- عوامل أخرى مثل: مستوى الجودة المطلوبة، نظم وإجراءات الشراء والتخزين المتبعة.

3-3-1-2- العوامل الخارجية :

يمكن تلخيص العوامل الخارجية في الآتي:

- مدى توفر المواد في السوق.
- العرض والطلب .
- نوع وحجم المنافسة .
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية السائدة .
- التطور التكنولوجي.
- التغيرات غير المباشرة في عوامل السوق (التغير في العرض والطلب والمخزون).
- الطاقة المستغلة للمورد.

3-3-2- الطرق الشائعة للتسعير :

يرى كثير من الباحثين والكتاب في مجال الشراء والتخزين بأن طرق التسعير الآتية هي الطرق الأكثر استخداما .

3-3-2-1- التسعير على أساس التكاليف +هامش ربح :

حيث يحدد المورد إجمالي التكاليف مضافا إليها نسبة مئوية كهامش ربح، فمثلا اذا كانت إجمالي التكاليف 1000 ريال وسياسة المنظمة تقضي إضافة 50% كهامش ربح فإن السعر النهائي يكون 1500 ريال .

تمتاز هذه الطريقة ببساطتها ومناسبتها للموردين ولكن يعاب عليها أنها لا تأخذ في الاعتبار أسعار المنافسين وكذلك التطورات الممكن حدوثها في الأصناف المطلوبة .

3-2-3- التسيير على أساس الربح :

يتحدد السعر وفقا لهذه الطريقة بالاعتماد على الأرباح التي يجب تحقيقها وذلك بالاعتماد على التكاليف الثابتة والمتغيرة والسعر المتوقع للبيع، ويتم ذلك من خلال خطوتين هما :

- أ- تحديد حجم التعادل ثم تحديد الربح المطلوب تحقيقه، ثم تحديد الحجم الزائد عن التعادل.
- ب- التأكد من أن الحجم الزائد عن التعادل يحقق الربح المطلوب أم لا، فإذا كان يحققه يتم اتخاذ قرار بالسعر المقدر وإلا يتم إعادة الحساب حتى يتم رفع السعر أو تخفيضه في الحالة العكسية.

3-2-3- التسيير على أساس قيمة المنتج للمشتري :

بموجب هذه الطريقة يحدد السعر على أساس السعر الذي يرغب المشتري في دفعه والمرتبط أساسا بقيمة المواد أو المستلزمات التي يشتريها، وهذه الطريقة شائعة الاستخدام بالنسبة للمنتجات الصناعية، حيث نجد أن أسعار قطع الغيار للآلات لا تكون مرتبطة مباشرة بأسعار المنتجات .

3-2-4- التسيير على أساس أسعار المنافسين :

في بعض الأسواق التي تتميز باحتكار القلة والتي تتصف بقيادة الأسعار، فإن عدداً قليلاً من المنظمات هي التي تقود التسيير في السوق، وغالبا ما يكون ذلك لمدة محددة وحالات معينة، ومعظم الأسعار السائدة في الدول الأوروبية تتحدد على أساس هذه الطريقة.

3-4- سياسات الشراء في الوقت المناسب:

Buying policy related to the right Time

من المعروف أن إدارة المشتريات والمخازن لا تقتصر مسؤوليتها على الشراء بأحد الأسس العلمية للشراء الجودة أو الكمية أو السعر دون الأخذ في الاعتبار الوقت المناسب للشراء حيث لا تقل أهمية الشراء في الوقت المناسب عن سائر الأسس الأخرى، حيث أن هذه الأسس ترتبط ببعضها ولا يمكن النظر لأحدها بمعزل على حساب الآخر، وإنما تقوم بالموازنة بينها وفقا لسياسة المنشأة وطبيعة المستلزمات ومدي الحاجة إليها لتضع أولويات يتم الشراء على أساسها وبما يحقق توفير المستلزمات بأعلى كفاءة ممكنة.

فالشراء في الوقت المناسب هو تقدير للوقت الذي تظهر فيه الحاجة للمواد والأصناف والمستلزمات والوقت اللازم لوصول تلك الاحتياجات بما في ذلك إجراءات الشراء وفترة النقل والشحن والفحص والاستلام .

3-4-1- مفهوم الشراء في الوقت المناسب :

يقصد بالوقت المناسب للشراء ذلك الوقت الذي يتم توريد المواد والأصناف أو المستلزمات المطلوبة فيه، والذي يتناسب مع احتياجات المنظمة ويضمن عدم التعطل أو التأخير أو التوقف للعمليات الإنتاجية .

3-4-2- العوامل المؤثرة في تحديد الوقت المناسب :

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على تحديد وقت الشراء المناسب في منظمات الأعمال يأتي في مقدمتها العوامل التالية :

1- القدرات المالية والائتمانية للمنظمة.

2- الإمكانيات التخزينية.

3- مدى توفر وسائل النقل.

4- احتياج المنظمة للمواد والأصناف المطلوبة.

3-4-3- المشاكل المترتبة على عدم الشراء في الوقت المناسب :

إن عدم تقييد المنظمات بالشراء في الوقت المناسب ينتج عنه العديد من المشاكل التي تواجه المنظمات ويأتي في مقدمتها المشاكل الآتية :

1- احتمال عدم توفر المواد والأصناف المطلوبة في السوق .

2- توقيت الشراء والذي يؤثر على الأسس العلمية للشراء.

- الوقت والجودة:

لا تقتصر مسؤولية الشراء في الوقت المناسب على مجرد توفير المواد والأصناف والمستلزمات في الوقت المطلوبة فيه ولكنه يعني أن تكون هذه المستلزمات بالجودة المطلوبة.

- الوقت والكمية:

يعني مفهوم الكمية المناسبة أن تتوافر في الوقت اللازمة له لذلك فإن مسؤولية تحديد الكمية تشمل ضمنا الوقت المطلوبة فيه. وهنا يأتي دور إدارة المشتريات والمخازن في المفاضلة مابين بديلين لتوفير المستلزمات في الوقت المناسب، هما الشراء مرة واحدة قبل بدء الإنتاج بفترة تسمح بالتوريد أو الشراء أكثر من مرة وعلى دفعات تتناسب مع الاحتياج لهذه المستلزمات.

- الوقت والسعر:

من أهم محددات التوقيت المناسب لإدارة المشتريات والمخازن ما يعرف بالسعر، حيث نستطيع أن نقيم أداء هذه الإدارة بواسطته عند قيامها بدراسة ظروف العرض والطلب، والدورات الاقتصادية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على السعر وبفعل هذه المحددات تستطيع إدارة المشتريات والمخازن تحقيق أنسب سعر.

- الوقت ومصدر التوريد:

يتوقف التوريد في الوقت المناسب على الاختيار السليم لمصدر التوريد الذي يلتزم بمواعيد التوريد. ومن ناحية أخرى فإن عنصر الوقت يؤخذ في الاعتبار عند تحديد مصادر الشراء التي لا يمكن الاعتماد عليها.

قد تضحي المنشأة بالشراء بسعر أعلى أو ببعض شروط التوريد في سبيل إتمام التوريد في الوقت المناسب في سبيل اختيار المصدر الذي يلتزم بوقت التوريد.

3-5- سياسات الشراء المتعلقة بتحديد مصدر الشراء :

Buying policy related to Right Resources:

3-5-1- سياسة الشراء أم الصنع :

تحتاج المنظمات للكثير من المستلزمات المادية المختلفة اللازمة للعمل ويتم توفير هذه المستلزمات إما عن طريق الشراء أو عن طريق الصنع ، وهناك بعض المنظمات وخاصة الصناعية منها تفضل المصادر الداخلية وذلك من خلال اتباعها سياسة الصنع في توفير بعض المواد وخاصة الأساسية التي تستهلك منها كميات كبيرة وتتنافس بالأهمية بالنسبة للعملية الإنتاجية وإتباع هذه السياسة يجنب المنظمة من تحكم الموردين بتوفيرها وتضمن لها الاستمرارية في توفير المواد وعدم توقف العمل الإنتاجي إلا أن هناك عدداً من العوامل التي تلعب دوراً بارزاً في اختيار سياسة الشراء أو الصنع .

3-5-2- سياسة الشراء من المصادر المحلية أو الدولية :

يجب على المنظمة تحديد المصادر التي ستعتمد عليها (محلية أم دولية) في حال الشراء وتفضل المصادر المحلية في حالة تساوي كافة العوامل والاعتبارات بين المصدين أو في حالة ما تكون مميزات الشراء من المصادر المحلية أكثر من عيوبها ويتطلب ذلك رسم سياسة متعلقة بتحديد مصادر

الشراء وجمع المعلومات المتعلقة بالمصادر المحلية والدولية سواء ما يتعلق بالمنتجين أو الموردين أو الوكلاء أو تجار الجملة .

3-5-3- سياسة الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر :

تعتمد بعض المنظمات في توفير احتياجاتها من صنف واحد أو مجموعة من الأصناف على مصدر واحد واتباع هذه السياسة قد يكون ممكناً في حالة ما تكون الكميات المطلوب شراؤها محدودة أو في حالة الاحتكار للصنف المراد شراؤه أو عند تمييز المورد إلا أن خطورة الاعتماد على هذه السياسة تتضح عندما يفشل المورد في الوفاء بالتسليم في الموعد ، أما عند اتباع الشراء من مصادر متعددة فهناك منافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على خدمات وأسعار وجودة أفضل لأن كل مورد يحاول أن يحصل على رضا العميل ليستولي على جزء أكبر من الصفقة وحتى تتلافى المنظمة خطورة الاعتماد على مصدر واحد تقوم بالتعامل مع أكثر من مصدر .

3-5-4- سياسة الشراء من المنتج أو من الوسيط :

إن تفضيل اتباع سياسة الشراء المباشر من المنتج عن سياسة الشراء من الوسيط سواء أكان وكيلاً أو مورداً أو تاجر تجزئة يعتمد على نتائج المفاضلة بين مميزات وعيوب كل بديل من هذه السياسات وعلى ظروف المنظمة وطبيعة الشراء من حيث الحجم والنوع والإمكانات المتاحة والعائد من اتباع مثل هذه السياسة فكل منظمة تتبع السياسة التي تتناسب مع ظروفها وتكفل لها خفض تكاليف الشراء والتخزين وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها بصفة مستمرة وبالمستوى المطلوب .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- اشرح العوامل التي يتوقف عليها اختيار سياسة محددة دون غيرها .
- 2- قارن بين سياسة الشراء بكميات كبيرة وسياسة الشراء وفقاً للحاجة.
- 3- اشرح بإيجاز سياسة الشراء المتعلقة بمستوى الجودة.
- 4- ناقش سياسة التسعير موضحاً العوامل المؤثرة في تحديد السعر المناسب للمشتريات.
- 5- ناقش أهمية الشراء في الوقت المناسب موضحاً المشاكل التي قد تواجهها المنظمة في حالة عدم اهتمامها بالشراء في الوقت المناسب.
- 6- اشرح سياسة الشراء المتعلقة بتحديد مصادر الشراء.

أ) حدد العبارات الصحيحة من العبارات الخاطئة :

- 1- الجودة المناسبة للمواد هي الجودة العالية .
- 2- الكمية الاقتصادية للشراء هي تلك الكمية التي تتساوى عندها تكاليف الشراء وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .
- 3- سياسة الشراء حسب الحاجة تتطلب اتباع نظام اللامركزية في الشراء .
- 4- سياسة الشراء للمضاربة تتطلب اتباع نظام المركزية للشراء .
- 5- تلجأ المنظمات إلى استخدام سياسة الشراء وفقاً للحاجة عندما تتجه الأسعار إلى أعلى.
- 6- هناك علاقة طردية بين الكمية المشتراة وتكاليف إعداد أوامر الشراء .
- 7- عندما تستغرق فترة التوريد وقتاً طويلاً يكون الشراء بكميات قليلة .
- 8- تختلف الكمية الواجب شراؤها باختلاف نظام أو سياسة الشراء المتبعة .
- 9- تسمى الخصومات المرتبطة بكمية المشتريات بالخصم التجاري .
- 10- يستفاد من الشراء بكميات كبيرة في توفير تكاليف النقل وثبات التكاليف في الفترة القصيرة .

ب) توفرت لديك البيانات الآتية:

الاحتياجات الكلية من صنف معين (4000) وحدة ، سعر الوحدة (10) ريال ، تكاليف إعداد أمر الشراء (125) ريال ، تكاليف التخزين (10) من متوسط قيمة المخزون .

المطلوب :

حساب الكمية الاقتصادية للشراء وعدد مرات الشراء باستخدام الجدول والمعادلة.

4. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولت الوحدة الثانية من المقرر موضوع سياسات الشراء حيث تم مناقشة مفهوم سياسات الشراء، والعوامل المؤثرة في اختيار سياسة شراء محددة دون غيرها ، ثم تم استعراض أنواع سياسات الشراء حيث ناقشت سياسات الشراء المتعلقة بالجودة و سياسات الشراء المتعلقة الكمية المناسبة، وسياسات الشراء المتعلقة بالسعر المناسب، وسياسات الشراء المتعلقة بالوقت المناسب، وكذلك سياسات الشراء المتعلقة بتحديد مصادر التوريد المناسبة .

5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنتعرف في الوحدة الثالثة على: مفهوم تقدير الاحتياجات المطلوبة للمنظمة، وأهمية التقدير الاحتياجات، وأنواع الاحتياجات المطلوبة لتسيير الأعمال، والعوامل المؤثرة في عملية التقدير، والطرق الكمية المستخدمة لتقدير احتياجات المنظمة من الاحتياجات المختلفة.

6. إجابات التدريبات:

7- إجابات التدريبات :

رقم العبارة	الإجابة	التعليق
1	X	ليست الجودة العالية وإنما المناسبة.
2	√	
3	X	لأن كميات الشراء كبيرة وفي أوقات متقطعة.
4	√	
5	√	
6	X	العلاقة عكسية كلما زادت الكمية قلت تكلفة الشراء.
7	X	كبيرة لتأمين استمرار عملية الإنتاج.
8	√	
9	x	يسمى خصم الكمية وليس الخصم التجاري.
10	√	

Purchasing Policies

سياسات الشراء :

سياسات الشراء المتعلقة بالجودة المناسبة

Purchasing policy related to right quality

سياسات الشراء المتعلقة بالكمية المناسبة

Purchasing policy related to right quantity

Purchasing policy related to right Price سياسات الشراء المتعلقة بالسعر المناسب

Purchasing policy related to right time سياسات الشراء المتعلقة بالوقت المناسب

سياسات الشراء المتعلقة بتحديد مصدر التوريد المناسب

Purchasing policy related to right resource

8-مراجع الوحدة :

- 1-د.حمود عبدالله صالح ، إدارة المشتريات والمخازن.
- 2-د. سليمان عبيدات وآخرون ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان ، عمان .
- 3-علي محمد عبدالوهاب وآخرون ، إدارة المواد ، مكتبة القصر العيني ، القاهرة 1986م .
- 4-حمد راشد الغدير ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار زهران ، عمان ، الأردن 1997م .
- 4-A.J.Van Weele,Purchasing Management Analysis ,Planning and Practice ,N.Y.,Chapman & hall,1993.
- 5-Donald W.Dobler,& Others ,Purchasing And Materials Management ,N,Y,1990.



الوحدة الثالثة

3

تقدير الاحتياجات من المواد والأصناف المطلوبة



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
58	1- المقدمة.....
58	1-1- التمهيد.....
58	2-1- أهداف الوحدة.....
59	3-1- أقسام الوحدة.....
59	4-1- القراءات المساعدة.....
59	5-1- الوسائط التعليمية المساندة.....
60	2- مفهوم تقدير الاحتياجات.....
60	2-1- أهمية تقدير الاحتياجات.....
61	3- أنواع الاحتياجات.....
61	3-1- المواد الخام.....
62	3-2- التجهيزات الرأس مالية.....
63	3-3- مستلزمات التشغيل.....
64	4- العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات.....
65	5- التقدير الكمي للاحتياجات.....
70	6- الخلاصة.....
70	7- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
71	8- إجابات التدريبات.....
71	9- مسرد المصطلحات.....
72	10- المراجع.....

1. المقدمة:

1-1- التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة الثالثة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من أربعة أقسام. يتناول القسم الأول مفهوم تقدير الاحتياجات وأهمية التقدير، ويتناول القسم الثاني أنواع الاحتياجات المطلوبة في المنظمات الإنتاجية والتي تشمل: المواد الخام، والتجهيزات الرأسمالية، ومستلزمات التشغيل، في حين يتناول القسم الثالث العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات المختلفة وأخيرا يتناول القسم الرابع طرق التقدير الكمي التي تعتمد على علوم الرياضيات والإحصاء لتقدير الاحتياجات المطلوبة من المواد والتجهيزات ومستلزمات التشغيل المختلفة. وبذلك تكتمل الوحدة الثالثة لتقدم لك عزيزي الدارس معلومات كاملة عن مفهوم وأهمية التقدير للاحتياجات، وأنواع الاحتياجات والعوامل المؤثرة في عملية التقدير والطرق الكمية للتقدير. وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها للإفادة أكثر.

2.1. أهداف الوحدة:

- 
- 1-تعرف مفهوم وأهمية الاحتياجات المطلوبة .
 - 2-تعرف أنواع احتياجات العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية .
 - 3-تشرح العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات .
 - 4-تستخدم الطرق الكمية لتقدير الاحتياجات المختلفة من المواد والأصناف والمعدات ومستلزمات التشغيل .

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أنها ذات علاقة بالأهداف المتوخاه منها ، فمحتوى لقسم الأول " مفهوم وأهمية تقدير الاحتياجات " ذو علاقة بالهدف (1) ، ومحتوى القسم الثاني " أنواع الاحتياجات المطلوبة للعمليات الإنتاجية " ذات ارتباط بالهدف (2) ، والقسم الثالث " العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات " يرتبط بالهدف (3) ، والقسم الرابع والأخير " الطرق الكمية للتقدير " يرتبط بالهدف (4) من أهداف الوحدة .

4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاعلك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للموضوعات التي تناولتها .

1-حمود عبدالله عقلان ، إدارة المشتريات والمخازن ، الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء 2008م.

2-أحمد سرور محمد ، وطلعت أسعد عبد الحميد ، أساسيات إدارة الشراء ، مكتبة عين شمس ، 1992م .

3-فؤاد اسماعيل ، إدارة المشتريات والمخازن : مدخل كمي ، دار الكتب المصرية 1993م.

4-donald W.Dobler،&others ، Purchasing And Material Management N.Y.،1990.

5.1. الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو توفير آلة حاسبة لحل التطبيقات الرياضية، أن تكون مستعينا بالله راغبا ومستعدا للتعلم، موفراً المكان المناسب والهادئ للدراسة، حريصا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة، وكذلك متدربا على حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعاتها الرئيسة وتعمق فهمك لمحتويات الوحدة .

2- مفهوم تقدير الاحتياجات: Estimation Of Needed Requirements

تبدي إدارة المنظمات الإنتاجية اهتماماً كبيراً جداً لعملية التقدير نظراً لتأثير ذلك على العمليات الإنتاجية، فالمبالغة في التقدير سيعرض المنظمة إلى تجميد مبالغ كبيرة لشراء مواد وأصناف تفوق الاحتياجات العقلية الأمر الذي يترتب عليه زيادة في المخزون وتعرض المواد للتلف والتقادم، وكذلك النقص في التقدير للاحتياجات يعرض المنظمة لتوقف العملية الإنتاجية وعدم قدرة إدارة المنظمة الوفاء بمتطلبات العملاء وتسليمها في الوقت المحدد نظراً لنفاذ المواد والأصناف لذلك تحرص إدارة المشتريات على الدقة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من المواد والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل مستخدمة الأدوات والأساليب المناسبة لعملية التقدير.

يقصد بمفهوم تقدير الاحتياجات مجموعة من الخطوات والإجراءات المرتبطة ببعضها البعض والتي تقوم بها إدارة المنظمة لتحديد ما تحتاجه المنظمة من المواد والأصناف والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل اللازمة لتسيير الأعمال في ضوء خطط وبرامج التسويق والإنتاج ووفق جدول زمني محدد.

2- 1- أهمية تقدير الاحتياجات للأصناف المطلوبة:

تكمن أهمية تقدير الاحتياجات في الآتي:

- 1- إلزام جميع الإدارات في المنظمة التي تتطلبها بعمل دراسة دقيقة مسبقة لتحديد احتياجاتها من المواد والأصناف المختلفة التي تتطلبها العملية الإنتاجية.
- 2- تساعد الإدارة المحلية في تحديد حجم التحويل اللازم لشراء الاحتياجات المختلفة اللازمة لسيير الأعمال في المنطقة.
- 3- عدم تجميد مبالغ كبيرة في شراء كميات تفوق احتياجات المنظمة وبالتالي لا تتعرض لمخاطر التقادم والتلف وانتهاء الصلاحية.
- 4- المحافظة على استمرار العمليات الإنتاجية من خلال التحديد الدقيق لتلك الاحتياجات وتوفيرها في الوقت التي تحتاجه المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي

عرف مفهوم تقدير الاحتياجات المطلوبة ، ثم اشرح أهمية التقدير لتلك الاحتياجات.

3- أنواع الاحتياجات المطلوبة: Types Of Needed Requirements:

رغم أن التحديد الدقيق لأنواع الاحتياجات يعتمد على حجم وطبيعة عمل المنظمة ونظمها الإنتاجية إلا أنه في الغالب تتحدد الاحتياجات في المنظمات الإنتاجية بثلاثة أنواع هي: المواد الخام، والتجهيزات الرأسمالية أو الآلات والمعدات، ومستلزمات التشغيل وفي شرح تفصيلي لكل نوع من أنواع الاحتياجات.

Raw-Materials:

3-1- أولاً المواد الخام:

تعد المواد الخام الأساس التي تعتمد عليه المنظمات الإنتاجية لإنتاج السلع المختلفة التي تقوم بإنتاجها ومن أمثلتها المواد المستخرجة من باطن الأرض والمواد الخام الطبيعية مثل الحبوب، والاحتياجات من المواد عبارة عن قائمة تحتوي على بيان تفصيلي لجميع المكونات أو العناصر التي تتكون منها السلعة محدداً الكمية المطلوبة في كل عنصر لإنتاج وحدة واحدة من السلع ويعد تحديد نوع المواد وحجمها ومستوى جودتها من المهام والاختصاصات الأساسية لإدارة الشراء معتمدة في تقديرها للاحتياجات على الخطط والبرامج لكل من إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والإدارات الأخرى بالمنظمة .

3-1-1- خصائص المواد الخام:

تتصف المواد الخام بعدد من الخصائص يأتي في مقدمتها الخصائص الآتية:

- 1- تكرار الشراء، حيث يتكرر شراؤها .
- 2- لم تخضع لأي عمليات تحويل أو تشكيل أو عمليات صناعية أخرى .
- 3- تستهلك أثناء عملية الإنتاج ومراحل التشغيل .
- 4- تتنوع المواد الخام وفقاً لطبيعة الإنتاج .
- 5- يتحول شكلها إلى شكل آخر بعد إجراء العمليات الإنتاجية عليها .
- 6- تختلف مستويات الجودة للمواد .
- 7- الطلب عليها طلب مشتق من الطلب على المنتجات التي تصنع منها .

3-1-2- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء المواد الخام:

- 1- مستوى الجودة بدقة ودون مبالغة بالزيادة أو النقص.
- 2- سهولة الاستخدام.
- 3- سهولة النقل.

4-البساطة في العمليات الإنتاجية.

5-تكلفة الحصول عليها.

Capital Equipments:

3- 2-التجهيزات الرأسمالية :

تعتمد المنظمات الإنتاجية كل مجموعة من التجهيزات الرأسمالية - الآلات والمعدات - لاستمرار أعمالها والتي تختلف في أحجامها وطاقاتها وكفاءتها، وتختلف عملية شرائها اختلافاً كبيراً عن شراء الاحتياجات الأخرى كالمواد ومستلزمات التشغيل، ومن أمثلة التجهيزات الرأسمالية الآلات في خطوط الإنتاج، والمباني وأجهزة الكمبيوتر.

3-2-1- خصائص التجهيزات الرأسمالية :

تتميز التجهيزات الرأسمالية بعدد من الخصائص من أهمها ما يأتي:

- 1-عدم تكرار شراؤها حيث يتم الشراء على فترات متباعدة.
- 2-تتطلب عملية شراء الآلات والمعدات مبالغ كبيرة.
- 3-قرار تحديد نوع الاحتياج من الآلات والمعدات قرار استراتيجي يتخذ في الإدارة العليا للمنظمة وتشارك الإدارة الرئيسية.
- 4-طول فترة التفاوض قبل الشراء.
- 5-القيمة المرتفعة للشراء وتوفير الآلات والمعدات المطلوبة.
- 6-الشراء المباشر من المنتج أو وكيله.
- 7-تتقادم قيمتها وتخفض بمرور الزمن.
- 8-الطلب على الآلات والمعدات طلب مشتق للسلع التي تنتجها.
- 9-طول فترة التوريد.

3-2-2- الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نوع التجهيزات الرأسمالية :

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تحديد نوع التجهيزات الرأسمالية المطلوب توفيرها للمنظمة.

من أهم تلك الاعتبارات ما يأتي:

- 1-مستوى التطور التكنولوجي.
- 2-الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات.
- 3-مستوى الجودة للآلات والمعدات والسلع التي ستقوم بإنتاجها.

- 4-مدى توفر خدمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار.
- 5-إمكانية تطويرها لتواكب التطورات التكنولوجية.
- 6-الاقتصادية في التشغيل والصيانة.
- 7-العمر الافتراضي وقوة التحمل .
- 8-سهولة الاستخدام.

Productions Items:

3-3- مستلزمات التشغيل والإنتاج:

يقصد بمستلزمات التشغيل والإنتاج الأصناف الأخرى غير المواد الخام والآلات والمعدات والتي تساعد المنظمة على استمرار العمليات الإنتاجية وإنجاز الأعمال ، ومن أهم مستلزمات التشغيل: الزيوت والشحوم والوقود اللازمة لتحريك الآلات والمعدات ومستلزمات الصيانة وقطع الغيار والقرطاسية والمهمات ومواد النظافة وغيرها من المستلزمات التي تحتاجها المنظمة لإنتاج السلع التي تقدمها للأسواق.

3-3-1- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء مستلزمات التشغيل.

هناك عدد من الأمور التي يجب مراعاتها عند شراء مستلزمات الإنتاج أهمها:

- 1-قوة التحمل.
- 2-الاقتصاد في التكاليف.
- 3-سهولة الاستخدام.
- 4-التشابه في الشكل والقياس.



أسئلة التقويم الذاتي

- 1- حدد أنواع الاحتياجات المختلفة للعمليات الإنتاجية في منظمة صناعية.
- 2- ما هي الخصائص التي يجب توفرها في كل نوع من أنواع الاحتياجات.
- 3- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء كل نوع من أنواع الاحتياجات؟
- 4- ما المقصود بمستلزمات التشغيل ، وما هي الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء مستلزمات التشغيل؟
- 5- ما المقصود بالتجهيزات الرأسمالية ؟
- 6- ما هي الخصائص التي يجب توفرها في التجهيزات الرأسمالية؟
- 7- اشرح الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء التجهيزات الرأسمالية.

4-العوامل المؤثرة على عملية تحديد الاحتياجات:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على عملية الشراء للاحتياجات المطلوبة من المواد الخام والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل والتي يجب مراعاتها عند تقدير الاحتياجات المطلوبة ومن أهم تلك العوامل ما يأتي:

4-1 - النظام الإنتاجي المتبع :

هناك نظامان أساسان للإنتاج هما نظام الإنتاج المستمر ونظام الإنتاج بالدفع أو المتقطع وكل نظام يؤثر على عملية تحديد الاحتياجات كما يلي .:

4-1-1- نظام الإنتاج المستمر :

ففي حالة اتباع نظام الإنتاج المستمر : تكون استراتيجيات الشراء كما يأتي:

أ. **نظام الكمية الثابتة:** القاعدة الأساسية لهذا النظام هو تقديم طلب شراء بكميات ثابتة وبفترات متباعدة تحدد وفقاً للتذبذب الحاصل في معدلات الاستهلاك والتي عادة ما تكون معروفة سلفاً.

ب. **نظام الفترة الثابتة:** والقاعدة الأساسية لهذا النظام هو تقديم طلبات الشراء بكميات متباعدة وفي فترات ثابتة ومحددة.

4-1-2- نظام الإنتاج المتقطع:

نظراً لأن استهلاك المواد الخام والأصناف ومستلزمات التشغيل لا تتم بشكل منتظم وإن الكميات المستخدمة لا تتم في أوقات منظمة بالإضافة إلى اختلاف المواصفات ومستوى الجودة لطلبات العملاء، فإن التقدير للاحتياجات عادة ليس بالأمر السهل وتلجأ المنظمات إلى أسلوب التقدير الآني مستخدمة المفاضلة بين عروض الموردين واختيار العرض ذات السعر الأقل .

4-1-3- طبيعة المواد والأصناف المشتراه :

تتأثر عملية تقدير الاحتياجات بطبيعة المواد وما تحتاج إليه من استعدادات للتخزين، فحجم ووزن المواد والأصناف ودرجة صلابتها أو سيولتها وقابليتها للتخزين لفترة طويلة دون أن تتعرض لمخاطر التلف والتقادم تؤثر على عملية التقدير للاحتياجات من المواد والأصناف.

4-1-4- القدرة المالية للمنظمة :

تمثل تكاليف الشراء للاحتياجات من المواد والآلات والمعدات ومستلزمات التشغيل نسبة كبيرة وعبئاً مالياً على كثير من المنظمات، لذلك يتم أخذ المبالغ التي تم رصدها في الموازنة في الاعتبار عند تقدير الاحتياجات المختلفة والتنفيذ بما تم اعتماده.

4-1-5- معدل الاستخدام :

يعد معدل الاستخدام من العوامل الأساسية المؤثرة على عملية تقدير الاحتياجات المطلوبة في المنظمة، ويتم تحديد معدلات الاستخدام بناء على دراسة مسبقة تقوم بها إدارة الإنتاج مع الإدارة المختصة بالدراسات والبحوث، فعندما يكون معدل الاستخدام كبيراً تكون الاحتياجات المطلوبة كبيرة والعكس صحيح.

4-1-6- سياسة المنظمة التخزينية :

تحدد سياسة المنظمة التخزينية حدود التخزين ومستوياته بالنسبة لكل صنف أو مادة، حيث يتم تحدد الحد الأدنى والأعلى للمواد والأصناف التي يمكن تخزينها وفقاً لمعدل الاستخدام للمواد والأصناف والتي لا يجوز تجاوزها.

4-1-7- الوقت اللازم للحصول على الاحتياجات :

يمكن الحصول على بعض المواد والأصناف المطلوبة في وقت قصير لا سيما إذا كانت متوفرة في الأسواق المحلية ولكن بعض المواد والأصناف وخاصة غير المتوفرة في الأسواق المحلية أو التي تتصف بالندرة تتطلب وقتاً طويلاً للحصول عليها، لذلك لا بد من أخذ التوقيتات التي تكفل انتظام واستمرار عملية الإنتاج في الاعتبار عند تقدير احتياجات المنظمة من المواد والأصناف المختلفة.

4-1-8- برامج وخطط الإدارات ذات العلاقة:

تمثل برامج وخطط إدارة الإنتاج والتسويق الأساس الذي يعتمد عليه لتحديد احتياجات المنظمة من المواد والأصناف المختلفة ووضع خطة شراء فعالة لتوفير احتياجات المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي(3)

-ناقش باختصار وتركيز العوامل المؤثرة في تقدير الاحتياجات من المواد والأصناف والتجهيزات الرأسمالية ومستلزمات التشغيل ؟

5- التقدير الكمي للاحتياجات المطلوبة:

يقصد بالتقدير الكمي للاحتياجات استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لتقدير المواد والأصناف المطلوب شراؤها، ومن أهم الأساليب الشائعة الاستخدام في منظمات الأعمال سواء الحكومية أو الخاصة الأساليب الآتية:

- 1- أسلوب الحساب المباشر.
- 2- أسلوب التقدير على أساس الأساليب الإحصائية.
- 3- أسلوب على أساس الفترة المعيارية للإهلاك.
- 4- أسلوب التقدير على أساس خطط الإدارات المختلفة في المنظمة.

1.5 - أسلوب التقدير على أساس الحساب المباشر:

هناك تطبيقات متعددة لهذا الأسلوب منها:

أ. تقدير الاحتياجات على أساس الوحدة المنتجة: وفقاً لهذا الأسلوب يتم تقدير الاحتياجات المختلفة للمنظمة اعتماداً على معدل الاستهلاك للمادة أو الصنف بالنسبة للوحدة المنتجة × عدد الوحدات التي سيتم إنتاجها في فترة زمنية محددة. ويتم حساب الاحتياجات اعتماداً على المعادلة الآتية:

ج = مج ع س: حيث:

ج = إجمالي الاحتياجات من المادة أو الصنف.

ع = مدة الاستهلاك للوحدة المنتجة من المادة أو الصنف.

س = عدد الوحدات التي ستنتج خلال الفترة المحددة.

ن = عدد العناصر الداخلة في صنع المادة أو الصنف.

مثال :

تقوم شركة صنعاء بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات وهي (س، ص، ع) كان معدل الاستخدام لإحدى المواد الداخلة في التصنيع (0.3، 0.5، 0.10) كجم لكل وحدة من الوحدات المنتجة، وقد قدر أن عدد الوحدات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال العام : 15000 من س، 25000 من ص، 40000 من ع احسب الكمية اللازمة من المادة (ح).

الحل :

ح = مج ن ع س

$$ح = (40000 \times 0.10) + (25000 \times 0.5) + (15000 \times 0.3)$$

$$= 4000 + 12500 + 4500 = 21000 \text{ كجم}$$

5- 2- أسلوب التقدير باستخدام الأساليب الإحصائية :

عندما تتوفر البيانات الكافية عن المواد والأصناف المختلفة ومستلزمات التشغيل أو عندما يصعب تقدير الاحتياجات باستخدام الطرق الأخرى عادة تستخدم الطرق الإحصائية للتقدير .
تعتمد هذه الطريقة على المعادلة الآتية :

$$ح = س \times غ \times م \text{ حيث تشير :}$$

ح= إجمالي الاحتياجات من المواد.

س= استهلاك المواد خلال الفترة الماضية.

غ= معامل التغيرات التي تطرأ على البرنامج الإنتاجي في الفترة المستقبلية.

م = معامل التغيير في استهلاك المواد.

مثال:

إذا علمت أن الاستهلاك الفعلي لمادة النيلون المستخدم في صناعة السجاد في عام 2012م كان 150000 كجم، وقررت الشركة زيادة انتاجها في عام 2013م بنسبة 25% عن عام 2012م مع تخفيض في مادة النيلون المستخدم في الصنع بمقدار 15% من الكمية المستخدمة ، احسب الكمية المطلوبة من مادة النيلون.

$$\text{الحل : أولاً : حساب معدل التغيير في الاستهلاك (س)} = 187500 \div 150000 = 1.25$$

$$\text{التغيير في الاستهلاك (م)} = 187500 \div 150000 = 0.8$$

$$ح = س \times غ \times م$$

$$= 150000 \times 1.25 \times 0.8 = 150000 \text{ كج}$$

5- 3- أسلوب التقدير على أساس الفترة المعيارية للإهلاك :

يقصد بفترة الإهلاك: العمر الافتراضي للتجهيزات الرأسمالية ، والتي يتم تقديرها ببيان العمر الأصلي لعدد من السنوات ، وبموجب هذه الطريقة تقسم الكمية من المواد التي تستهلك على المدة المعيارية للإهلاك ، وتستخدم المعادلة الآتية :

$$(ك \div ت) \text{ حيث (ك) يرمز إلى الكمية التي تستهلك ، (ت) ترمز للفترة المعيارية للإهلاك.}$$

مثال:

توفرت لديك البيانات الآتية المستخرجة من سجلات الشركة اليمنية للنقل البري.

عدد باصات الشركة = (80) باص، متوسط المسافة التي يقطعها الباص الواحد (200) كم عدد أيام العمل الفعلية في العام (320) يوم، يستخدم كل باص (6) إطارات، الفترة المعيارية لإهلاك الإطار الواحد (30000) كم.

احسب إجمالي الاحتياجات المطلوب توفيرها من الإطارات في السنة الواحدة .

عدد الإطارات المطلوبة = $80 \times 6 \times 200 \times 320 \div 30000 = 1024$ إطاراً .

5- 4- أسلوب التقدير على أساس خطط الإدارات :

تعتمد هذه الطريقة على تقديرات الإدارات الأخرى في المنظمة بشكل عام، وعلى تقديرات إدارات الإنتاج والتسويق والبيع والمخازن بشكل خاص، حيث تمثل خطط وبرامج الإنتاج والتسويق الأساس الذي يعتمد عليه في تقدير احتياجات المنظمة من المواد الخام والتجهيزات الرأسمالية ومستلزمات التشغيل خلال فترة زمنية معينة .

ويتمثل دور إدارة الشراء في مراجعة تلك الخطط والبرامج والتأكد من صحتها ومن أنها تتضمن جميع احتياجات المنظمة بما في ذلك الاحتياجات، مستندة في مراجعتها للخطط والبرامج على معدلات الاستهلاك للمواد، والمستلزمات والبرنامج الإنتاجي، والطلبات المقدمة للمنظمة... ثم ترجمها إلى وحدات إنتاجية وتحديد احتياجات كل وحدة إنتاجية من المواد والأصناف والمستلزمات المختلفة .

أسئلة التقويم الذاتي

تنتج شركة صافر ثلاثة أنواع من المنتجات هي (أ ، ب ، ج) ، فإذا علمت بأن معدل الاستهلاك لإحدى المواد الداخلة كانت على التوالي (02-05 ، 020) من الكيلو جرام لكل وحدة ، وأن عدد الوحدات المطلوب إنتاجها من كل منتج كانت (30000) وحدة من المنتج (أ) ، (25000) وحدة من المنتج (ب) ، (10000) وحدة من المنتج (ج) في العام. أحسب الكمية اللازمة من المادة خلال السنة .



- علق على مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية :
- 1-يمكن حصر احتياجات المنظمة في ثلاث مجموعات أساسية هي : المواد ، الوقود والقرطاسية ، وسائل النقل والمناولة .
 - 2-من خصائص المواد الخام عدم تكرار شرائها .
 - 3-تتميز التجهيزات الرأسمالية بتكرار شرائها .
 - 4-تعتمد إدارة الشراء عند إعداد خطة الشراء على خطط إدارات الإنتاج والموارد البشرية .
 - 5-تتحدد الاحتياجات بسهولة في المنظمات التي تتبع نظام الإنتاج المتقطع .
 - 6-تلجأ المنظمات التي تتبع نظام الإنتاج المستمر إلى التقدير الآني لاحتياجاتها .
 - 7-تعتبر الطاقة التخزينية المتاحة للمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات .
 - 8-يقصد بمفهوم التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء احتياجات الماضي وما يحدث في الحاضر .
 - 9-التقدير على أساس الفترة المعيارية للإهلاك يناسب التقدير للاحتياجات من التجهيزات الرأسمالية .
 - 10-يقصد بنظام الكمية: شراء الاحتياجات بكميات متباينة وفترات زمنية ثابتة .

تناولت الوحدة الثالثة من المقرر موضوع تقدير الاحتياجات المطلوبة من المواد والتجهيزات الرأسمالية ومستلزمات التشغيل ، حيث تناولت الوحدة مفهوم وأهمية التقدير ، وأنواع الاحتياجات اللازمة لتسيير الأعمال ، وبينت امل المؤثرة في عملية التقدير ، والطرق الكمية الشائعة لتقدير أنواع الاحتياجات والتي تعتمد على المعادلات الرياضية والإحصائية لتقدير احتياجات العمليات الإنتاجية .

7. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس: سنتناول في الوحدة القادمة مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط الجاري والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي للشراء وفوائد التخطيط الجاري والاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في عملية تخطيط الشراء، وطرق تحديد مستويات المخزون (الاحتياطي، الأدنى، الأعلى).

8. إجابات التدريبات :

رقم السؤال	الإجابة	ملاحظات
1	×	المواد الخام، الآلات والمعدات، مستلزمات التشغيل.
2	×	تتكرر عملية الشراء للمواد الخام.
3	×	لا يتكرر شراء التجهيزات الرأسمالية.
4	×	خطة الإنتاج والتسويق.
5	×	في نظام الإنتاج المستمر وليس المتقطع.
6	×	التقدير المستقبلي وليس الآني.
7	√	
8	√	
9	√	
10	×	بكميات ثابتة وفترات زمنية متباعدة.

9-مسرد المصطلحات :

Concept of Needed Requirements	- مفهوم الاحتياجات المطلوبة :
Types Of Needed Items:	- أنواع الاحتياجات :
Raw-Materials:	- المواد الخام :
Capital Equipments :	- التجهيزات الرأسمالية :
Production and Operations Items:	- مستلزمات التشغيل والإنتاج :
Quantitative Methods :	- الطرق الكمية :

- 1-د حمود عبدالله صالح، إدارة المشتريات والمخازن، الأمين للطباعة والنشر 2009م.
- 2-د عمرو صفى عقيلي، وقحطان بدر إدارة المشتريات والمخازن، عمان، دار حنين، 2007م.
- 3-بسام أبو خضر واسماعيل أبوالعلاء، الأسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية بيروت، 1993م .
- 4-بشير العلاق، الأسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية، الدار العربية للموسوعات 1983م.



الوحدة الرابعة

4

تخطيط الشراء



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
77	1- المقدمة.....
77	1-1- التمهيد.....
77	1-2- أهداف الوحدة.....
78	1-3- أقسام الوحدة.....
78	1-4- القراءات المساعدة.....
78	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
79	2- تخطيط نشاط الشراء.....
79	2-1- مفهوم تخطيط الشراء.....
79	2-2- أهمية التخطيط.....
80	2-3- أنواع خطط الشراء.....
80	2-4- فوائد التخطيط لنشاط الشراء.....
81	3- التخطيط الاستراتيجي.....
81	3-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للشراء.....
81	3-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
82	3-3- خطوات التخطيط الاستراتيجي.....
84	4- الموازنات التقديرية للشراء.....
84	4-1- مفهوم الموازنة التقديرية.....
84	4-2- أهمية التقدير لموازنة الشراء.....
85	4-3- أهداف الموازنة التقديرية.....
85	4-4- أنواع الموازنات التقديرية للشراء.....
86	4-5- خطوات إعداد الموازنات التقديرية للشراء.....
86	4-6- شروط نجاح الموازنات التقديرية للشراء.....
90	4-7- معوقات إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية للشراء.....
91	5- تقييم أداء وظيفة الشراء.....
92	5-1- مفهوم تقييم أداء وظيفة الشراء.....
92	5-2- أهداف تقييم وظيفة الشراء.....
92	5-3- العوامل المؤثرة على أداء وظيفة الشراء.....

الصفحة	الموضوع
95	6- الخلاصة.....
95	7- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
95	8- إجابات التدريبات.....
96	9-مسرد المصطلحات.....
96	10- هوامش الوحدة.....



1-1 التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة الرابعة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من أربعة أقسام أساسية . يتناول القسم الأول منها مفهوم التخطيط للشراء وأهميته وفوائده وأنواع خطط الشراء، ويتناول القسم الثاني مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للشراء، ويتناول القسم الثالث مفهوم الموازنات التقديرية، وأهدافها، وأنواعها، والخطوات والإجراءات المتبعة لإعدادها، وشروط نجاحها ومعوقات إعدادها وتنفيذها، في حين يتناول القسم الرابع مفهوم وأهمية تقييم الأداء لوظيفة الشراء، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية التقييم لأداء وظيفة الشراء .

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنه من أجل تمام الفائدة.

2.1 أهداف الوحدة:

ينتظر منك عزيزي الدارس بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- 1- تشرح مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط لنشاط الشراء وتبين أنواعه وفوائده .
- 2- تشرح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للشراء وتبين أهميته لوظيفة الشراء .
- 3- تحدد خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية لنشاط الشراء .
- 4- تعرف مفهوم وأهمية وأهداف وأنواع الموازنات التقديرية للشراء .
- 5- تشرح الخطوات والإجراءات المتبعة لإعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية للشراء .
- 6- تعرف شروط نجاح الموازنات التقديرية ومعوقات إعدادها وتنفيذها .
- 7- تعرف مفهوم وأهداف التقييم لأداء وظيفة الشراء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء وظيفة الشراء.

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك علاقة وارتباط قوي بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى لقسم الأول "تخطيط الشراء " له علاقة بالهدف (1) ، ومحتوى القسم الثاني التخطيط الاستراتيجي للشراء " ذات علاقة بالأهداف (2 ، 3) ، في حين يرتبط محتوى القسم الثالث " الموازنات التقديرية " بالأهداف (4 ، 5 ، 6) وأخيرا يرتبط الهدف (7) بمحتوى القسم الرابع . " تقييم أداء وظيفة الشراء .



4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها:

- 1- محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار الميثاق للنشر والتوزيع، القاهرة 1988م .
- 2- مصطفى زهير ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1996م .



5.1. الوسائط التعليمية المساعدة: العلوم والتكنولوجيا

عزيزي الدارس ، أن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو توفير آلة حاسبة ، وأن تكون مستعدا للتعلم ، تختار المكان المناسب للدراسة ، حريصا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة ، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة ، وكذلك متديبا على حل التدريبات لموضوعاتها حتى تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسية وتعمق فهمك لمحتوياتها.

يعتبر تخطيط الشراء من أهم الأنشطة في منظمات الأعمال لأنه يساهم في التعرف على تحديد احتياجاتها من المواد والأصناف المختلفة ورصد المخصصات المالية اللازمة لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن التخطيط لنشاط الشراء يسمح بتطبيق الأسلوب العلمي للشراء المتمثل في توفير الكمية المناسبة بالجودة المناسبة والسعر المناسب والوقت المناسب ويساعد على التنسيق الفعال بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى في المنظمة، وعادة تتعرض المنظمات التي لا تهتم بعملية التخطيط للشراء لمخاطر ومشاكل تؤثر على كفاءتها وفعاليتها فتكون غير قادرة على التحديد المسبق لاحتياجاتها وبالتالي قد تتعرض للعدد كبير من المشاكل أهمها التوقف عن الإنتاج وفقدان العديد من العملاء .

2- 1 - مفهوم تخطيط الشراء :

يعرف تخطيط المشتريات بأنه عبارة عن التنبؤ باحتياجات المنظمة من المواد والأصناف والمستلزمات المطلوبة لاستمرار العمل اللازم لتحقيق الأهداف المطلوبة والاستعداد لمواجهة الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تعترض الأداء الجيد والعمل على حلها .

2- 2 - أهمية تخطيط الشراء :

نتيجة للمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المتسارعة والتي أثرت على أداء الأنشطة المختلفة للمنظمات وفرضت تحديات كبيرة على إدارات المنظمات لا يمكن مواجهتها إلا من خلال الخطط العلمية يمكن تلخيص أهمية التخطيط في النقاط الآتية:

- تزايد عوامل عدم التأكد في بيئة الأعمال فرض على منظمات الأعمال الاهتمام بتخطيط عملية الشراء.
- يعمل التخطيط للمشتريات على تحديد أهداف الشراء وتحديد وسائل تحقيقها ويركز الجهود لتحقيقها.
- التغير السريع في البيئة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فرض ضرورة إعداد الخطط لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.
- تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات الشرائية بطريقة غير منظمة عند مواجهة التغيرات.
- التخطيط للشراء يساعد على توفير الوقت والجهد وحفظ تكاليف المواد والأصناف المطلوب شراؤها إلى أقل حد ممكن.

- تنمية وتطوير قدرات العاملين في إدارة الشراء.

2-3- أنواع التخطيط:

يقسم التخطيط لعمليات الشراء وفقاً للأبعاد الآتية:

2-3-1- البعد الزمني:

ينقسم التخطيط للمشتريات وفقاً للمدة الزمنية إلى:

- التخطيط قصير الأجل (سنة فاقل).

- التخطيط متوسط الأجل (أكثر من سنة وأقل من 3 سنوات).

- التخطيط طويل الأجل (أكثر من 3 سنوات).

2-3-2- البعد المكاني:

- التخطيط على مستوى الأقسام أو الإدارات .

- التخطيط على مستوى المنظمة .

2-3-3- البعد الإداري:

- التخطيط المركزي.

- التخطيط للأمر كزي.

2-3-4- البعد النوعي:

- التخطيط لشراء المواد الخام.

- التخطيط لشراء الآلات والمعدات.

- التخطيط لشراء مستلزمات.

2-4- فوائد تخطيط الشراء:

يحقق تخطيط الشراء العديد من الفوائد التي من أهمها ما يأتي :

1-مواجهة التهديدات المؤثرة على نشاط الشراء أو اكتشافها مبكراً.

2-الاستفادة من الفرص الشرائية قبل أن يستفيد منها المنافسون.

3-الاستغلال الأمثل للموارد والمخصصات المتاحة للمنظمة .

4-مواجهة المتغيرات البيئية والتعامل معها بفاعلية.

5-تحسين كفاءة العاملين في إدارات الشراء وتشجيعهم ورفع درجة الولاء والانتماء لديهم .



6- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة للتنسيق والاتصال بين إدارات الشراء والإدارات الأخرى بالمنظمة والرقابة.

7- تفعيل الرقابة على نشاط الشراء وسهولة قياس وتقييم أداء إدارات الشراء المختلفة.

أسئلة التقويم الذاتي

1- اشرح مفهوم التخطيط ، ثم بين أهميته لمنظمات الأعمال.

2- ناقش الأنواع المختلفة لتخطيط الشراء.

3- التخطيط الاستراتيجي للشراء :

إن التغيرات المعاصرة في بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية فرضت على إدارة المشتريات الكثير من التحديات وجعلها توجه جهداً أكبر للتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بسوق المواد والأصناف الأساسية المطلوب شراؤها. نتيجة لزيادة عوامل عدم التأكد في بيئة الأعمال .

3- 1 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي للشراء :

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه التحديد الدقيق للأهداف الأساسية للشراء ، ووضع الخطط والسياسات والبرامج الشرائية ، وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة ، بالشكل الذي يكفل استمرار العمليات الإنتاجية للمنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية .

3- 2 - أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية:

- يمكن التخطيط الاستراتيجي من دراسة إمكانيات وقدرات المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف في عناصر البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في عناصر البيئة الخارجية ولتي يمكن أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرارات شراء المواد والأصناف المطلوبة .
- معرفة مدى الاعتماد على المصادر المحلية أو الأجنبية في توريد الاحتياجات والأصناف المطلوبة..
- تقدير حجم المنافسة المحلية والإقليمية والدولية والاستعداد لمواجهةتها .



- إمداد الإدارة العليا، والإدارات ذات العلاقة بمعلومات عن حالة العرض من حيث مدى توافر السلعة، وفترات الانتظار ومستوى وظروف التكنولوجيا.
- تجنب هذه المشاكل قبل وقوعها في وقت يسمح بتدارك آثارها وإصلاح هذه الآثار.

3-3- خطوات التخطيط الاستراتيجي للشراء:

تتضمن عملية إعداد الخطط الإستراتيجية عدداً من الخطوات كما يأتي :

3-3-1- المسح الشامل

وينتج عن هذا المسح إعداد قائمة بالعناصر الحرجة من المشتريات، ومعيار تحديد العناصر الحرجة يختلف بالنسبة للعناصر الداخلية والخارجية، فبالنسبة للعناصر الداخلية يمكن استخدام المعايير الآتية:

- 1- النسبة المئوية من تكلفة الإنتاج.
 - 2- النسبة المئوية للتكاليف الكلية للشراء.
 - 3-العنصر الأكثر استخداما.
 - 4-العنصر الذي يمثل أعلى نسبة من العناصر المشتراة.
- أما العناصر الخارجية فإن معيار تحديد العناصر الحرجة منها هي:
- 1- عدد الموردين.
 - 2-مدى توافر الأصناف لدى الموردين.
 - 3-التكلفة واحتياجات الربحية.
 - 4-طاقة العرض.
 - 5-اتجاهات التكنولوجيا.

3-3-2- التنبؤ لتقدير المخاطر :

ويتطلب تقدير المخاطر تحديد الاحتمالات الأفضل والأسوأ بالنسبة لكل حالة من الحالات التي يمكن أن تحدث أثناء عملية الشراء.

3-3-3- تنمية إستراتيجيات الشراء :

ويجب تنمية استراتيجيات التوريد طبقاً لنتائج التقدير السابقة والتنبؤات بالاحتياجات ويمكن تحديد استراتيجيات الشراء الممكن وضعها في:

- 1-تقييم علاقات العملاء.
- 2-الشراء من غير الموردين التقليديين.
- 3-تنمية مصادر عالمية.
- 4-تنمية علاقات طويلة الأجل مع الموردين.
- 5-عقد اتفاقيات طويلة الأجل.
- 6-دراسة وبحث عملاء موردي المواد (سوق الموردين).
- 7-التفاوض مع الموردين.
- 8-المعاملات التبادلية.
- 9-تنمية مزيج من مصادر التوريد.
- 10-التسيق وإدارة الشراء.
- 11-تقليل معدل المخلفات.
- 3-3-4- تنفيذ الخطة :**

والاستراتيجية الواقعية والعملية تتطلب تعاون الإدارة العليا وتكامل جميع فروع النظام لتنفيذ الخطة الكلية للمنشأة ، ويبدأ التنفيذ بوضع الخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتنفيذ الخطة بشكل سليم ، وقبل عملية التنفيذ لا بد من التهيئة والإعداد لعملية التنفيذ من خلال إعلان الخطة الاستراتيجية لجميع العاملين في المستويات المختلفة وإبراز أهميتها بالنسبة لتقديم ونجاح المنظمة والفائدة المتوقعة من تنفيذ الخطة .

وبعد عملية التنفيذ لا بد من المتابعة المستمرة للتأكد من أن حسن التنفيذ وعدم وجود أي معوقات تعيق التنفيذ السليم للخطة ، والتدخل في الوقت المناسب لتصحيح مسار الخطة في حالة وجود أي مشاكل أو انحرافات تعيق عملية التنفيذ السليم .

3 4 - نجاح التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب نجاح التخطيط الاستراتيجي تحديد النقاط التالية:

- 1-نقاط الاختناق (وهل تتعلق بالإنتاج الحالي أو الإنتاج المستقبل).
- 2-مدى إضافة أصناف جديدة.
- 3-التغيرات المتوقعة في مستويات جودة المواد.
- 4-التغيرات المتوقعة في الأسعار.
- 5-احتمالات الشراء المقدم.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي للشراء ، وما هي فوائده ؟
- 2- اشرح خطوات التخطيط الاستراتيجي للشراء ، ثم ناقش شروط نجاحه.



Purchasing Budgets

4-الموازنات التقديرية للشراء:

الموازنات التقديرية عبارة عن خطة مالية تتضمن تقدير الاعتمادات المخصصة لشراء احتياجات المنظمة من المواد والأصناف والمستلزمات المختلفة لفترة زمنية محددة (غالباً عام) وتحديد بنود التمويل اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

أسلوب بمقتضيات يتم وضع تقديرات كمية وتنمية برامج واسعة الشراء لفترة مستقبلية تعد في ضوء الاحتياجات وظروف المنظمة ، وتعتبر من الموازنات التقديرية تعد الأصل.

4- 1- أهمية الموازنات التقديرية:

هناك إجماع على أن إعداد وتنفيذ الموازنات المالية ضرورة مهمة للأنشطة الرئيسية للمنظمات والأنشطة الفرعية ، وغياب الموازنات يعني أن الارتجال والعشوائية في تنفيذ وإنجاز الأعمال هما العرف السائد في منظمات الأعمال .

ويمكن تلخيص أهمية الموازنات التقديرية للشراء في النقاط الآتية:

- أداة فعالة لتقييم الخطط والرقابة.
- وسيلة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف.
- إبراز الفرص المتاحة لخفض التكاليف.
- مشاركة جميع المسؤولين في وضع الأسس والقواعد المختلفة للموازنة التقديرية.
- تحقيق التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج.
- تحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات والأنشطة المختلفة.

4- 2- أهداف الموازنات التقديرية:

- تسعى الموازنات التقديرية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد المخصصات المحلية السنوية اللازمة لتمويل عملية الشراء.
- تحديد المسؤوليات للعاملين في إدارة الشراء.

- ضمان استمرار العمليات الإنتاجية وعدم تأخر المواد والأصناف والمستلزمات بسبب عدم توفر التمويل اللازم للشراء.
- التنسيق الفعال بين إدارات الشراء وإدارات المالية والإنتاج والتسويق.
- الرقابة الفعالة على أنشطة الشراء وإدارة العاملين في إدارة الشراء.
- تخفيض التكاليف وعدم تجميد رأس المال.
- التقليل من التخزين الزائد عن الحاجة.

4-3 -أنواع الموازنات التقديرية للشراء:

- تتضمن الموازنة التقديرية للشراء بنود أساسية كما يلي:
- موازنة المواد الخام وما في حكمها.
 - موازنة التجهيزات الرأسمالية (الآلات والمعدات).
 - موازنة مستلزمات الإنتاج (الأعداد اللازمة للتشغيل مثل الوقود والأدوات والمهمات اللازمة لتشغيل الآلات والمعدات).
 - موازنة المستلزمات المعرفية.
 - موازنة الصيانة والإصلاح وقطع الغيار .
 - موازنة الأجور والمرتبات للعاملين في مجال الشراء.

4-4 - عملية إعداد الموازنات التقديرية للشراء:

- تتضمن عملية إعداد الموازنات التقديرية للشراء عدد من الخطوات يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
- تحديد أهداف الموازنة.
 - حصر الاحتياجات المطلوبة من المواد الخام والآلات والمعدات الرأسمالية ومستلزمات الإنتاج خلال فترة الموازنة والتي عادة تقدر بعام واحد، ويتم حصر الاحتياجات من المبيعات المتوقعة وخطة إدارة الإنتاج والخطة العامة للمنظمة.
 - تقدير قيمة أو أسعار الاحتياجات المقدرة والتي يتم حصرها، وعادة يتم تقدير قيمة الاحتياجات من أسعار المشتريات في السنة السابقة وتوقعات السوق والعروض التي يقدمها الموردون.

- تحديد أوقات الشراء للاحتياجات المقدرة كأن تكون شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية.
- التنسيق مع الإدارات ذات العلاقة في المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمالية لتكون كل إدارة على علم بالمواد والمعدات والمستلزمات التي سيتم شراؤها خلال العام ومتى ستكون متوفرة بالمنظمة والتأكد من ملائمة المواصفات كثير الاحتياجات.
- رفع الموازنة التقديرية للإدارة العليا لإقرارها واعتماد حجم التمويل اللازم لتنفيذها.
- تنفيذ الموازنة والبدء بشراء الاحتياجات وفقاً للأوقات المحددة.

4- 5 - شروط نجاح الموازنات التقديرية للشراء:

- لنجاح الموازنات التقديرية لأنشطة المنظمة بشكل عام ونشاط الشراء بشكل خاص يجب توفر الشروط الآتية :
- دعم ومساندة الإدارة العليا لتوفير التمويل اللازم لبرامج الشراء.
- وجود أهداف واضحة للمنظمة متفق عليها ينبثق منها أهداف فرعية واضحة لنشاط الشراء والموازنة التقديرية.
- دقة التنبؤ بالاحتياجات السنوية من المواد والأصناف والمستلزمات المختلفة وطبيعة تلك الاحتياجات ونسب المواد الداخلة في كل سلعة من السلع التي تتميها المنظمة.
- توفر كادر بشري كفء وقادر على الإعداد والتنفيذ للخطط والبرامج الشرائية والموازنات التقديرية.
- وجود نظام اتصال وتنسيق فعال يساعد على تبادل الأفكار والمعلومات ويحقق التكامل بين جميع الأنشطة التي تمارسها.

4- 6 - التطبيق العملي لموازنة الشراء :

- تتطلب عملية التطبيق العملي لموازنة الشراء تحديد الآتي :
- الاحتياج السنوي من المواد المطلوبة لإنتاج السلع التي ستنتجها المنظمة
- نسب التركيب للمواد الداخلة في إنتاج السلعة .
- عدد المواد الداخلة في تركيب السلعة
- المواد والأصناف الموجودة في المخازن من المواد الداخلة .
- الكمية المطلوب الاحتفاظ بها من المواد الداخلة كمخزون أمان .

تطبيق عملي لإعداد موازنة الشراء :

تنتج إحدى الشركات السلعة (X) وخطط إنتاجها على أساس أن يكون:

1أ- حجم الإنتاج الكلي خلال الربع الأول من السنة = 1200 وحدة.

ب- حجم الإنتاج الكلي خلال الربع الثاني من السنة = 1300 وحدة.

ج- حجم الإنتاج الكلي خلال الربع الثالث من السنة = 1500 وحدة.

د- حجم الإنتاج الكلي خلال الربع الرابع من السنة = 2000 وحدة.

2) يستخدم في إنتاج السلعة (X) ثلاث مواد أولية هي: أ، ب، ج.

3) معدل استخدام كل وحدة من هذه المواد الأولية = 5، 3، 2 وحدات على التوالي.

4) يبلغ سعر شراء الوحدة الواحدة من هذه المواد الأولية = 1، 2، 3 ريال لكل وحدة وعلى التوالي.

5) الموجود حالياً من هذه المواد الأولية في المخازن = 1000 وحدة، 900 وحدة، 1500 وحدة.

6) الكمية المطلوبة كاحتياطي من كل مادة من هذه المواد = 30%، 50%، 20% من كل مادة وفي نهاية كل فترة ومن الكمية المطلوب إنتاجها من المادة (X).

المطلوب:

إعداد الموازنة التقديرية الربع سنوية لهذه المواد ولمدة سنة كاملة؟

الحل:

1- المواد المطلوبة للإنتاج من كل مادة:

حجم الإنتاج في الربع الأول × معدل استخدام الوحدة الواحدة من كل مادة.

المادة (أ)

$2400 = 2 \times 1200$ وحدة لتغطية احتياجات الربع الأول.

$2600 = 2 \times 1300$ وحدة لتغطية احتياجات الربع الثاني.

$3000 = 2 \times 1500$ وحدة لتغطية احتياجات الربع الثالث.

$4000 = 2 \times 2000$ وحدة لتغطية احتياجات الربع الرابع.

المادة (ب)

$3600 = 3 \times 1200$ وحدة.

$3900 = 3 \times 1300$ وحدة.

$6000 = 3 \times 1500$ وحدة.

المادة (ج)

$$1200 \times 5 = 6000 \text{ وحدة.}$$

$$1300 \times 5 = 6500 \text{ وحدة.}$$

$$1500 \times 5 = 7500 \text{ وحدة.}$$

$$2000 \times 5 = 10000 \text{ وحدة.}$$

وهكذا فإنه قد تم ما نحتاجه من كل مادة في كل ربع لتغطية احتياجات الإنتاج.
2-تقدير المواد المطلوبة في نهاية المدة "الاحتياطي"

المادة (أ)

$$\text{الربع الأول} = 2400 \times 30\% = 720 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثاني} = 2600 \times 30\% = 780 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثالث} = 300 \times 30\% = 900 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الرابع} = 4000 \times 30\% = 1200 \text{ وحدة.}$$

المادة (ب)

$$\text{الربع الأول} = 3600 \times 50\% = 1800 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثاني} = 3900 \times 50\% = 1950 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثالث} = 4500 \times 50\% = 2250 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الرابع} = 6000 \times 50\% = 3000 \text{ وحدة.}$$

المادة (ج)

$$\text{الربع الأول} = 6000 \times 20\% = 1200 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثاني} = 6500 \times 20\% = 1300 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الثالث} = 7500 \times 20\% = 1500 \text{ وحدة.}$$

$$\text{الربع الرابع} = 10000 \times 20\% = 2000 \text{ وحدة.}$$

3-تقدير الكمية المطلوب شراؤها

المادة أ

الربع	الكمية المطلوبة للإنتاج	+الكمية المطلوبة - توفيرها في نهاية المدة	الكمية المتوفرة في بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها	× السعر	القيمة
الأول	2400	720	1000	2120	3	6360
الثاني	2600	780	720	2660	3	7980
الثالث	3000	900	780	3120	3	9360
الرابع	4000	1200	900	4300	3	12900
الإجمالي	12000	3600	3400	12200	3	36600

المادة ب

الربع	الكمية المطلوبة للإنتاج	+الكمية المطلوبة - توفيرها في نهاية المدة	الكمية المتوفرة في بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها × السعر	× السعر	القيمة
الأول	3600	1800	900	4500	2	9000
الثاني	3900	1950	1800	4050	2	8100
الثالث	4500	2250	1950	4800	2	9600
الرابع	6000	3000	2250	6750	2	13500
الإجمالي	18000	9000	6900	20100	2	40200

المادة ج

الربع	الكمية المطلوبة للإنتاج	+الكمية المطلوبة - توفيرها في نهاية المدة	الكمية المتوفرة في بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها	× السعر	القيمة
الأول	6000	1200	1500	5700	1	5700
الثاني	6500	1300	1200	6600	1	6600
الثالث	7500	1500	1300	7700	1	7700
الرابع	1000	2000	1500	10500	1	10500
الإجمالي	300000	3600	3400	30500	1	30500

إذن قيمة الكمية المطلوبة من كل مادة =

$$\text{أ- } 36600 = 3 \times 12200 \text{ ديناراً}$$

$$\text{ب- } 40200 = 2 \times 20100 \text{ ديناراً}$$

$$\text{ج- } 30500 = 1 \times 30500 \text{ ديناراً}$$

وقد تم احتساب ذلك كما هو مبين في الجداول السابقة:

المادة (أ)

$$6360 = 3 \times 2120$$

$$7980 = 3 \times 2660$$

$$9360 = 3 \times 3120$$

$$12900 = 3 \times 4300$$

$$36600 = 3 \times 12200$$

المادة (ب)

$$9000 = 2 \times 4500$$

$$8100 = 2 \times 40500$$

$$9600 = 2 \times 4800$$

$$13500 = 2 \times 6750$$

$$40200 = 2 \times 20100$$

المادة (ج)

$$7500 = 1 \times 7500$$

$$6600 = 1 \times 6600$$

$$7700 = 1 \times 7700$$

$$10500 = 1 \times 10500$$

$$30500 = 1 \times 30500$$



4- 7 - معوقات إعداد الموازنات التقديرية للشراء:

تواجه إدارات الشراء في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء العديد من الصعوبات في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية للشراء يأتي في مقدمتها الصعوبات والمشاكل الآتية :

- 1- عدم وجود أهداف واضحة للموازنة التقديرية المطلوب إعدادها.
- 2- عدم التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات والعلاقات وتوزيع الاختصاصات وصعوبة التنسيق.
- 3- عدم مشاركة العاملين في الشراء في إعداد الموازنة التقديرية ويتم إعدادها من قبل قسم مستقل للموازنة.
- 4- عدم دعم الإدارة العليا في مراحل إعداد وتنفيذ الموازنة بكفاءة وفاعلية .
- 5- عدم دعوة العاملين في كل نشاط للشراء للمشاركة في عملية الإعداد.
- 6- عدم اقتناع المسؤولين بأهمية الإعداد والتنفيذ للموازنة.
- 7- غياب نظام الحوافز وربط الموازنة بنظام حوافز لضمان تعاون ومشاركة الجميع.
- 8- عدم وجود نظام معلومات إدارية ومحاسبية .

أسئلة التقييم الذاتي

- 1- اشرح مفهوم الموازنات التقديرية ، ثم وضح أهميتها لمنظمات الأعمال.
- 2- اشرح خطوات إعداد الموازنات التقديرية للشراء.
- 3- ناقش أهم شروط وأهم معوقات الموازنات التقديرية للشراء.



5- تقييم أداء وظيفة الشراء :

Evaluating The Performance of Purchasing Management

5- 1 - مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم وظيفة الشراء قياس الأداء الكلي لإدارة الشراء ومقارنة ذلك الأداء بمعايير ونماذج محددة ومعتمدة، بمعنى آخر يقصد بتقييم وظيفة الشراء: معرفة كفاءة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الشراء والمتمثلة في الشراء بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر والوقت المناسبين ومن مصدر الشراء المناسب .

5- 2- أهداف تقييم وظيفة الشراء :

تعد عملية تقييم الأداء لوظيفة الشراء جزء من عملية الرقابة وتهدف عملية التقييم إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- التأكد من أن الأداء الفعلي في إدارة الشراء يسير كما هو مخطط له.
- 2- التأكد من كفاءة سياسات الشراء ومن حسن تنفيذها.
- 3- التعرف على مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات والإجراءات والقواعد المعتمدة .
- 4- التعرف على مكان القوة والضعف في الأداء.
- 5- معرفة مستوى أداء الأفراد العاملين في مجال الشراء وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
- 6- رفع الروح المعنوية للعاملين في مجال الشراء وتحفيزهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم وذلك عندما يشعرون أن جهودهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة .
- 7- تطوير عمليات التخطيط والتنظيم وتنفيذ عملية التعاون والتنسيق بين الأقسام والعاملين .
- 8- توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة العليا عن أداء إدارة الشراء لتمكين الإدارة العليا من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتصحيح أي قصور أو انحرافات قد تكشفها عملية التقييم .

5- 3- العوامل المؤثرة في أداء وظيفة الشراء :

هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تقييم أداء وظيفة الشراء كما يأتي:

5-3-1- العوامل الداخلية :

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تقييم أداء وظيفة الشراء العوامل الآتية :

أولاً: تقييم الهيكل التنظيمي لمعرفة ما يأتي :

- مدى شمول الهيكل لجميع الوظائف وتقسيماتها الفرعية.
- مدى تناسب السلطات مع حجم المسؤوليات في المنظمة .
- مدى تحقيق الهيكل للتوازن اللازم بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال .
- انسجام الأنشطة الأساسية مع الأنشطة الفرعية من حيث المهام والواجبات.
- هل يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- هل يبين الهيكل التنظيمي العلاقات التنظيمية والتسلسل الإداري بوضوح.

ثانيا: تقييم الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث :

- الخصائص الشخصية والسلوكية.
- درجة التعاون والتنسيق بين العاملين .
- الخبرة العملية .
- درجة الإلمام والمعرفة بالأنشطة المختلفة التي يقومون بها.
- كيفية تعامل الأفراد مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية.
- هل تتوفر لدى الأفراد القدرة والكفاءة على إنجاز مهامهم وتطوير ذاتهم .

5-3-2- العوامل الخارجية :

تعد العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تقييم أداء وظيفة الشراء هي العوامل الآتية:

- 1-العوامل الطبيعية: كالزلازل والفيضانات والأعاصير والعواصف والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى توقف عمليات التبادل التجاري لفترة زمنية معينة .
- 2-نفاذ المواد الأولية من مصادر التوريد الأمر الذي يفرض على إدارة الشراء البحث عن مصادر توريد جديدة وهذا سيؤثر على أداء إدارة الشراء .
- 3-العوامل السياسية : كالحروب والصراعات والخلافات السياسية التي قد تؤدي إلى توتر العلاقات الدولية السياسية وقطع العلاقات الدبلوماسية ومنع التبادل التجاري بين البلدان.
- 4-التغيير في القوانين والتشريعات الجمركية والضريبية في الدولة المصدرة قد يؤثر على الدولة الأخرى المستوردة .
- 5-العوامل الاقتصادية كالتضخم والكساد والركود والانكماش الاقتصادي ...إلخ

أسئلة التقييم الذاتي

- 1- اشرح مفهوم التقييم لوظيفة الشراء ، ثم ناقش أهداف التقييم للوظيفة.
- 2- اشرح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء وظيفة الشراء.



علق على مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية

- 1-يعتمد التخطيط لنشاط الشراء على التنبؤ باحتياجات المنظمة .
- 2-يمكن التخطيط العادي للشراء من اكتشاف الفرص الشرائية .
- 3-ينقسم التخطيط للشراءوفقا للبعد الإداري إلى تخطيط قصير المدى وتخطيط طويل المدى.
- 4-التخطيط الاستراتيجي يجنب المنظمات الاستثمار الزائد في المواد والأصناف المطلوبة لاستمرار العمل .
- 5-أول خطوات التخطيط الاستراتيجي التنبؤ بالمخاطر .
- 6-تعتبر الموازنات التقديرية للشراء من الخطط المالية طويلة المدى .
- 7-أول خطوات إعداد الموازنة التقديرية للشراء حصر احتياجات المنظمة من المواد والأصناف المختلفة .
- 8-من أهم معوقات إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية للشراء عدم اقتناع العاملين بأهميتها.
- 9- التقييم السليم لأداء وظيفة الشراء يوفر للإدارة العليا في المنظمات المعلومات هامة تستخدم في التخطيط واتخاذ القرارات .
- 10-من أهم العوامل الداخلية المؤثرة على أداء وظيفة الشراء الكوارث الطبيعية

تتكونت الوحدة الرابعة لهذا المقرر من أربعة أقسام رئيسية القسم الأول يوضح مفهوم وأهمية، وأنواع التخطيط لنشاط الشراء، ويتناول القسم الثاني التخطيط الاستراتيجي لنشاط الشراء، حيث يناقش مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي للشراء وخطوات إعداد خطة نشاط الشراء، ويستعرض القسم الثالث، مفهوم الموازنات التقديرية وأهميتها وأهدافها وأنواعها، والخطوات والإجراءات المتبعة عند إعدادها وتنفيذها، وشروط نجاحها والمعوقات التي تواجه المنظمة في مراحل الإعداد والتنفيذ، في حين يتناول القسم الرابع تقييم أداء وظيفة الشراء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية تقييم وظيفة الشراء .

8. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنستعرض في الوحدة التالية مفهوم تحليل القيمة ، وأهميته ، ومجالاته ، وتبعيته الإدارية، ومتى يستخدم ...، كما سنتعرف على التجهيزات الرأسمالية وخصائصها وأنواعها والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة والمستعملة ، والمستأجرة .

9. إجابات التدريبات :

رقم السؤال	الإجابة	ملاحظات
1	√	
2	X	التخطيط الاستراتيجي وليس العادي.
3	X	ينقسم إلى تخطيط مركزي ولا مركزي.
4	√	
5	X	المسح الشامل وليس التنبؤ.
6	X	قصيرة المدى .
7	X	أول خطوات إعداد الموازنة التقديرية تحديد أهداف الموازنة.
8	√	
9	√	
10	X	الكوارث الطبيعية من العوامل الخارجية وليس الداخلية المؤثرة.

Purchasing Planning Concept. -مفهوم تخطيط الشراء :

Type Of Purchasing Planning . -أنواع تخطيط الشراء

Purchasing Strategigc Planning. -التخطيط الاستراتيجي للشراء :

Purchasing Budgets -ميزانية الشراء

تقييم أداء إدارة الشراء :

Evaluating The Performancce of Purchasing Management□

- 1-محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن، دار الميثاق للنشر والتوزيع، القاهرة 1988م .
- 2-مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1996م .
- 3-حميد راشد الغدير، إدارة المشتريات والمخازن، دار زهران، عمان، الاردن، 1997م .
- 4-سليمان عبيدات، وآخرون، إدارة المشتريات والمخازن" مفهوم حديث لإدارة المواد " ، دار الفرقان، 1989م.

الوحدة الخامسة

5

تحليل القيمة وشراء التجهيزات الرأسمالية



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
100	1- المقدمة
100	1-1- التمهيد
100	1-2- أهداف الوحدة
100	1-3- أقسام الوحدة
101	1-4- القراءات المساعدة
101	1-4- الوسائط التعليمية المساندة
101	2- تحليل القيمة
101	2-1- مفهوم تحليل القيمة
102	2-2- مجالات تحليل القيمة
102	2-3- فوائد تحليل القيمة
103	2-4- مساهمة الموردين في تحليل القيمة
103	2-5- التبعية الإدارية لتحليل القيمة
103	2-6- متى يستخدم تحليل القيمة
104	3- شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة
104	3-1- خصائص التجهيزات الرأسمالية
106	3-2- الحالات التي يفضل فيها شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة
106	3-3- شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة
106	3-4- مشاكل التجهيزات الرأسمالية المستعملة
107	3-5- استئجار التجهيزات الرأسمالية
107	3-6- الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المستأجرة للتجهيزات الرأسمالية
108	3-7- مشاكل استئجار التجهيزات الرأسمالية
110	4- الخلاصة
110	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية
110	6- إجابات التدريبات
111	7- مسرد المصطلحات

1. المقدمة:

1-1 - التمهيد:

مرحباً بك عزيزي الدارس إلى الوحدة الخامسة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من قسمين . يتناول القسم الأول مفهوم تحليل القيمة ، وأهميته ، وتبعيته ، الإدارية ، ومتى يتم استخدام المفهوم ، ويتناول القسم الثاني شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة والمستعملة ، واستئجار التجهيزات الرأسمالية بدلاً من شرائها ، وفوائد ومشاكل استئجار التجهيزات الرأسمالية . وبذلك تكتمل الوحدة الخامسة لتقدم لك عزيزي الدارس معلومات كاملة عن مفهوم تحليل القيمة وشراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة والمستعملة واستئجارها . وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل لديك الفائدة.

1-2 - أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس ، ينتظر منك بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على أن :

- 1-تعرف مفهوم تحليل القيمة وتشرح الفوائد من عملية التحليل .
- 2-تعرف التبعية الإدارية لتحليل القيمة وتبين متى يتم استخدام المفهوم .
- 3-تعرف مفهوم وخصائص وفوائد التجهيزات الرأسمالية .
- 4- تعرف الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند شراء التجهيزات الرأسمالية .
- 5-تقارن بين شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة والمستعملة وتتخذ قراراً حول شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة أو المستعملة .
- 6-تعرف أهمية وفوائد استئجار التجهيزات الرأسمالية ومشاكلها .

1-3 - أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس ، عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك ارتباط بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى لقسم الأول " تحليل القيمة " ذات علاقة بالأهداف (1، 2) ومحتوى القسم الثاني " التجهيزات الرأسمالية " ذات علاقة بالأهداف (3، 4، 5، 6) .



1- 4- القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها .

1- سليمان عبيدات، وآخرون ، إدارة المشتريات والمخازن " مفهوم حديث لإدارة المواد" ، دار الفرقان ، 1989م .

2- سيد محمد جاد الرب ، إدارة المشتريات والمخازن . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2009م .



1- 5- الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة وتحقيق أهدافها هو أن تكون مستعدا للتعلم، موفرا المكان الهادئ والمناسب للدراسة، بعيدا عن الإزعاجات، حريصا على فهم موضوعات الوحدة ومركزا على تتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة، وكذلك متدربا على حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسية وتعمق فهمك لمحتويات الوحدة .



Value Analysis:

2- تحليل القيمة :

يمثل موضوع تحليل القيمة فلسفة جديدة الهدف منها التخلص من الأشياء التي تحتاج إلى تكلفة ولكنها لا تساهم في زيادة قيمة أو وظيفة السلعة وكذلك تحقيق متطلبات أداء السلع للوفاء بإشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي بأقل تكلفة ممكنة ويتناول هذا القسم مفهوم تحليل القيمة، وأهمية التحليل، وفوائده، ومجالاته ودور الموردين .

Value Analysis Concept

2- 1- مفهوم تحليل القيمة :

تحليل القيمة هو أسلوب منظم لتحليل السلع أو الخدمات، والغرض منه تحسين أو زيادة الفائدة أو العائد للسلعة أو الخدمة بالنسبة إلى تكلفتها، ويقوم على أساس فحص أجزاء السلعة أو

الخدمة بعناية كبيرة والتخلص من الأجزاء ذات التكلفة العالية التي لا تؤثر على أداء أو وظيفة السلعة .

وهذا يعني أن الهدف من تحليل القيمة هو الوصول إلى التكاليف غير الضرورية والتي إن تم الاستغناء عنها لا تؤثر على السلعة النهائية التي يرغب المستهلك النهائي الحصول عليها . ويرتبط مفهوم تحليل القيمة بالتكاليف المتمثلة في مستوى الجودة للأصناف التي يجب توافرها كمستلزمات لإنتاج السلعة بشكلها النهائي .

2- 2- مجالات تحليل القيمة :

تتمثل مجالات تحليل القيمة الرئيسية في السعر والجودة للمواد والأصناف ومستلزمات التشغيل، وذلك لعلاقتها بالمنفعة والغرض من السلعة النهائية . يتضمن تحليل السعر لكل جزء أو عنصر من العناصر المكونة للمنتج، أما بالنسبة لتحليل الجودة فيتضمن تحليلاً لمواصفات وخصائص المادة المطلوب شراؤها بهدف إجراء تعديلات أو إضافات تمكن من تخفيض التكاليف . إلا أنه يمكن استخدام تحليل القيمة على جميع إجراءات الشراء دون استثناء بهدف التخلص من أي أعمال روتينية لا تؤثر على الأداء الجيد للسلعة وتساهم في تخفيض التكاليف للمواد والأصناف المطلوب شراؤها .

2- 3- فوائد تحليل القيمة :

يحقق تحليل القيمة فوائد كبير للمنظمات تختلف تلك الفوائد من منظمة إلى أخرى وتكون الاستفادة أكبر إذا توافرت الأمور الآتية :

- 1- إذا كانت خصائص ومواصفات الصنف المطلوب أكثر قابلية للتعديل والتبسيط.
- 2- إذا كان الصنف يستخدم بكثرة في المنظمة .
- 3- إذا كانت السلعة النهائية التي تنتجها المنظمة أكثر عرضة للتطوير والتحديث لمواكبة المستجدات على ساحة السوق النهائي لها .
- 4- إذا كانت هناك أصناف بديلة يمكن استخدامها بدل الصنف الحالي ويمكن الحصول عليها بتكلفة أقل .
- 5- إذا كان هناك موردون في استطاعتهم توفير الأصناف البديلة والأصناف البسيطة في تصميمها .

2- 4 - مساهمة الموردين في تحليل القيمة :

يعد الموردون الذين ينتجون المواد والأصناف أكثر من غيرهم دراية ومعرفة بطبيعة تلك المواد والأصناف، لذا تعرف المنظمات أن الموردين هم الجهة الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في برنامج تحليل القيمة لتلك المواد والأصناف .

ولا شك بأن الاقتراحات أو النصائح التي يقدمها الموردون لها أهمية كبيرة في تحقيق الفائدة من تحليل القيمة؛ ولذا تحرص الكثير من المنظمات على توطيد العلاقة مع الموردين بحيث تتعدى عملية شراء المواد والاحتياجات المختلفة منهم .

ومن صور تلك العلاقة تبادل الزيارات مع الموردين لاكتساب المهارة الفنية والخبرة، كما يمكن دعوة الموردين لزيارة المنظمة، أو إيفاد موظفين تابعين لإدارة الشراء إلى مصانع الموردين، أو من خلال الاجتماعات الشائبة والمفاوضات بينهما .

2- 5 - التبعية الإدارية لتحليل القيمة :

يقصد بالتبعية الإدارية تحديد مكان الجهة المسؤولة عن تحليل القيمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وما هو المستوى التنظيمي لتلك الوظيفة . والحقيقة لا يوجد مكان واضح لمثل ذلك النشاط في منظمات الأعمال نظر لاختلاف وجهات النظر حول موضوع تحليل القيمة، فبعض المنظمات تعمل بنشاط تحليل القيمة والبعض الآخر لا تستخدم ذلك النشاط .

ففي المنظمات التي تستخدم نشاط تحليل القيمة تسند ذلك النشاط إلى الإدارة العليا، والبعض تسنده إلى لجنة متخصصة والبعض الآخر تسنده إلى إدارة المشتريات باعتبارها الجهة المسؤولة عن عملية الشراء للمواد والأصناف ومستلزمات التشغيل بالإضافة إلى أن النشاط مرتبط بالمواد والأسعار والجودة وتخفيض التكاليف للمواد المطلوب شراؤها وهو من صميم أعمال إدارة الشراء .

وبغض النظر عن التبعية الإدارية لنشاط تحليل القيمة، فإن الموضوع يحتاج إلى التعاون والتنسيق بين كافة الإدارات في المنظمة ولا يقتصر على إدارة بعينها .

2- 6 - متى يستخدم تحليل القيمة :

1- في المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع أصناف عدة وتشكل تكاليف الشراء فيها نسبة كبيرة من قيمة مبيعاتها .

2- في المنظمات التي تتعامل مع أصناف ذات تكلفة عالية وبالتالي فإن التوفير فيها يخدم أهداف المشروع في السوق.

- 3- في المنظمات التي تتعامل بسلع تخضع للتغيير والتجديد والتعديل والتطوير .
- 4- في المنظمات التي تلاحظ انخفاضاً في قيمة مبيعاتها مقارنة مع المنافسين أو مع السنوات السابقة لمعرفة السبب الذي أدى لانخفاض المبيعات وإجراء التعديلات الضرورية التي تجعل المنظمة في وضع أفضل من المنافسين .

أسئلة التقويم الذاتي(1)

- 1- ما المقصود بمفهوم تحليل القيمة وما الهدف منه ومتى يستخدم ؟
- 2- ما دور الموردين في تحليل القيمة ؟
- 3- وضح مجالات تحليل القيمة والتبعية الإدارية لنشاط تحليل القيمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟



3- شراء التجهيزات الرأسمالية : Purchasing Capital Equipmenets

يحظى شراء المعدات والآلات الاستثمارية (الرأسمالية) باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا وإدارة المشتريات والإدارات الأخرى بالمنظمة، نظراً لما تتطلبه عملية شراء التجهيزات من استثمارات مالية كبيرة بالإضافة إلى التأثير المباشر للتجهيزات الرأسمالية على كفاءة العمليات الإنتاجية، ولذا فإن قرار شراء التجهيزات الرأسمالية المطلوبة لا يقتصر على إدارة الشراء فقط وإنما هو قرار استراتيجي مبني على دراسة الجدوى ويشارك فيه معظم الإدارات بالمنظمة .

3- 1- خصائص شراء التجهيزات الرأسمالية : تكنولوجيا

- تختلف عملية شراء التجهيزات الرأسمالية عن شراء الأصناف الأخرى التي تحتاج إليها منظمات الأعمال حيث يتميز بالخصائص الآتية :
- 1- عدم تكرار عمليات الشراء كثيراً :
 - حيث يتم على فترات متباعدة وذلك على مستوى المشروع الواحد بسبب طول عمرها الاستهلاكي، أي أنها تعمر لفترة طويلة قد تمتد لسنوات طويلة.
 - 2- أسعار الشراء :

وهي تختلف في مقاديرها حسب نوع المعدات إلا أن الصفة الغالبة فيها هي ارتفاع سعر الوحدة الواحدة منها ودخولها في مجال الاستثمارات المولدة للربح .

3- الفاصل الزمني للتوريد :

4- يتميز شراء هذا النوع من المعدات بطول الفترة الزمنية التي تفصل بين نشوء الحاجة لها وبين وقت توريدها حيث تنتج خصيصاً لتلبية احتياجات مصنع معين لخاصية الغرض .

5- الخصائص التشغيلية والهندسية للآلات: وهنا ينظر للجودة في شرائها من حيث أن تكون الآلة قادرة على أداء الوظيفة المطلوبة بكفاءة وعلى امتداد فترة من الزمن وهذا يعد من أقوى

العوامل تأثيراً في الاختيار بين البدائل المتاحة ومنها وفورات التشغيل والإنتاجية وقوة التحمل

6- خدمات الموردین: وتؤخذ بعين الاعتبار عند شراء هذه المواد وهنا أربع خدمات يحتاجها المشتري من المورد وهي :

أ- الدراسات من جانب المورد قبل الشراء: في أغلب الأحيان يجد المشتري انه من الملائم أن

يقوم المورد أو البائع بدراسة احتياجاته من المواد الاستثمارية للتأكد من مناسبتها

لغرض منها وللاطمئنان من المعدات ستوضع الموضوع الصحيح لاستخدامها

ب- خدمة تركيب المعدات : عند تركيب بعض المعدات من الحكمة تركيبها بواسطة فرد

أو أكثر يمثلون المورد بحيث يقوم أفراد من قبل المشتري بتركيب المعدات الكبيرة

ولكن تحت إشراف أحد المهندسين من قبل البائع وتدخل تكاليف المهندس ضمن

تكاليف الآلة.

ج- خدمة تجربة المعدات وتدريب الأفراد علي تشغيلها: غالباً ما يقوم المهندس بتركيب الآلة

وتجربتها لأول مرة ثم البقاء طرف المشتري فترة كافية لتدريب الأفراد عليها

د- خدمة ما بعد البيع: وهي نوعان :

- خدمة أثناء الضمان : وتكون لمعظم المعدات الرئيسة يكون لها ضمان محدد ضد

ال فشل في تأدية الغرض المطلوب منها نتيجة الخطأ في التصميم وغالباً ما تكون سنة

واحدة وتكون الخدمة مجاناً.

- خدمة ما بعد الضمان : وفيها يدفع المشتري مقابل كل خدمة يطلبها من المورد حيث

يقيم الموردون مراكز للخدمة في أنحاء متفرقة لتكون في متناول العملاء في الوقت

المناسب والتكاليف المناسبة .

3- 2- الحالات التي يفضل فيها شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة :

- 1- حالة الاحتياج للآلات والمعدات لفترة طويلة.
- 2- حالة الاهتمام بالكفاءة في العمل والجودة في المنتج.
- 3- حالة التأسيس والإنشاء لكسب ثقة المستهلكين وتقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- 4- حالة الرغبة في الحصول على ضمانات وخدمات ما بعد البيع.
- 5- حالة ظهور طلب جديد لا يتناسب مع تصميم التجهيزات المستعملة.
- 6- حالة عدم الدراية والعلم بأسواق التجهيزات المستعملة.
- 7- حالة التركيز على تخفيض تكاليف الصيانة والتشغيل.

3- 3- شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة :

شراء الآلات والمعدات الرأسمالية الجديدة لا يعتبر البديل الوحيد أمام إدارة المنظمة بل يمكن توفير حاجات المنظمة من التجهيزات الرأسمالية عن طريق شراء آلات ومعدات مستعملة وتلجأ المنظمة إلى شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة في الحالات الآتية :

- 1- الطبيعة المؤقتة لبعض الاحتياجات : قد تحتاج منظمة معينة آلة لبعض الوقت لتنفيذ عمل معين ثم تستغني عنها .
- 2- عندما يكون هناك احتياج عاجل لما تقدمه تلك التجهيزات، حتى يتم استلام معدات تم طلبها أو إصلاح معدة موجودة.
- 3- حالة محدودية الموارد المالية للمنظمة.
- 4- عندما يتميز ميدان إنتاج بعض المعدات بسرعة التطور والتحسينات المستمرة في التصميم .
- 5- في حالة الرغبة في استخدام الآلات والمعدات في أغراض التجارب أو التدريب للعمال الجدد .
- 6- حالة الاحتياج السريع وعدم الانتظار لإجراءات شراء الآلات الجديدة التي عادة يتطلب فترة زمنية طويلة.
- 7- في حالة أن تكون تكاليف التشغيل للآلات والمعدات المستعملة أقل مقارنة بالآلات الجديدة .

3- 4- مشاكل التجهيزات الرأسمالية المستعملة :

- يترتب على شراء التجهيزات الرأسمالية المستعملة عدد من المشاكل أهمها ما يأتي:
- 1- صعوبة استمرار استخدام الآلات المستعملة بمستوى عالٍ من الكفاءة لفترة زمنية طويلة .

- 2-تقادم الآلات وعدم مسايرة التقدم والتطور التكنولوجي.
- 3-صعوبة أو تعذر الإصلاح وتوفير قطع الغيار .
- 4-انخفاض العائد بسبب زيادة تكاليف التشغيل والصيانة والإصلاح .
- 5-صعوبة معرفة كفاءة الآلات بصورة أكيدة .
- 6-عدم الحصول على ضمان الخدمة وقطع الغيار.
- 7-ضعف الأداء وبالتالي ضعف المركز التنافسي للمنظمة في السوق.
- 8-صعوبة تقدير أسعارها وتكاليف تشغيلها .

3- 5- استئجار التجهيزات الرأسمالية :

يعتبر استئجار التجهيزات الرأسمالية من البدائل المتاحة الذي تلجأ له بعض منظمات الأعمال الإنتاجية والفرق الرئيسي بين استئجار التجهيزات الرأسمالية وعملية شرائها هو حقوق الملكية حيث لا تنتقل ملكية التجهيزات الرأسمالية في حالة التأجير إلى المنظمة، وتلجأ بعض منظمات الأعمال إلى استئجار التجهيزات الرأسمالية بدلا من شرائها في الحالات الآتية :

- 1- قيام المنظمة بتنفيذ عمليات عارضة ومؤقتة.
- 2- احتكار الآلات والمعدات من قبل المنتج فقط.
- 3-عدم قدرة المنظمة على توفير السيولة اللازمة للشراء .
- 4- التطور التكنولوجي المتسارع للتجهيزات الرأسمالية.
- 5-عندما تكون تكاليف الصيانة والإصلاح مرتفعة ومعقدة.
- 6- عدم معرفة الطلب على السلع التي ستقدمها المنظمة.

3- 6- الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المستأجرة للتجهيزات الرأسمالية :

- من أهم الفوائد التي تحصل عليها المنظمات المستأجرة للتجهيزات الرأسمالية ما يأتي :
- 1-نقل عبء الاستثمار إلى المؤجر بدلا من المنظمة .
 - 2-ضمان الحصول على الخدمات الفنية بثمن رمزي.
 - 3-إمكانية تبديل التجهيزات في حالة تعطلها .
 - 4-انخفاض التكاليف مقارنة بشراء آلات جديدة أو مستعملة .
 - 5-إمكانية تناسب التجهيزات مع العمليات الإنتاجية الموسمية في المنظمة .

3- 7- مشاكل استئجار التجهيزات الرأسمالية :

- 1- احتمال ارتفاع التكاليف النهائية للفترة المؤجرة .
- 2- عدم استطاعة المنظمة تعديل الآلات بهدف تطويرها وتحسين إنتاجها .
- 3- المؤجر يملك حق التفتيش والرقابة على استخدام الآلات والمعدات وصيانتها وقد تكون الأوقات التي يقوم بها المؤجر غير مناسبة لظروف عمل المنظمة .
- 4- قد لا يوافق المؤجر على تجديد فترة التعاقد وبالتالي حرمان المنظمة من الاستفادة منها مستقبلا وعدم قدرتها الوفاء بالتزامات عملائها .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ناقش خصائص التجهيزات الرأسمالية الجديدة.
- 2- اشرح الحالات التي يفضل فيها شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة و كذلك الحالات التي تفضل المنظمات شراء التجهيزات المستعملة.
- 3- ناقش الحالات التي تلجأ إليها منظمات الأعمال لاستئجار التجهيزات الرأسمالية بدلا من شرائها ، وما هي مشاكل استئجار التجهيزات الرأسمالية .



جامعة العلوم والتكنولوجيا

حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ إن وجد :

- 1- الغرض من تحليل القيمة جعل السلعة متفقة مع متطلبات المستهلك النهائي لها .
- 2- يرتبط مفهوم تحليل القيمة بالإنتاج والتسويق للسلعة .
- 3- من أهم مساهمة الموردين في تحليل القيمة إعداد مواصفات السلعة .
- 4- يستخدم تحليل القيم في المنظمات التي تلاحظ ارتفاعا في مبيعاتها عن المنافسين مقارنة بالسنوات السابقة .
- 5- يستخدم تحليل القيمة في المنظمات التي لا تخضع السلع التي تنتجها للتغيير والتطوير المستمر .
- 6- التجهيزات الرأسمالية هي الأصول التي تستثمر لفترة زمنية غالبا أقل من سنة .
- 7- تشتري التجهيزات الرأسمالية مباشرة من المنتج .
- 8- يتكرر شراء التجهيزات الرأسمالية كل عام تقريبا .
- 9- تشتري التجهيزات الرأسمالية المستعملة في حالة ضعف القدرة على تطويرها تكنولوجيا .
- 10- من عيوب التجهيزات الرأسمالية المستعملة انخفاض العائد بسبب ارتفاع تكاليف الإصلاح والصيانة .

جامعة العلوم والتكنولوجيا

تناولت الوحدة الخامسة تعريف مفهوم تحليل القيمة ، والهدف منه الفوائد التي تحققها عملية تحليل القيمة للمستهلك ، ومجالات التحليل ، والتبعية الإدارية لنشاط تحليل القيمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وبينت دور الموردين في تحليل القيمة ومتى يستخدم التحليل . كما بينت الوحدة خصائص شراء التجهيزات الرأسمالية والحالات التي يفضل فيها شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة والتجهيزات الرأسمالية المستعملة وكذلك الحالات التي تلجأ إليها المنظمات لاستئجار التجهيزات الرأسمالية بدلا من شرائها والمشاكل التي تواجه المنظمة من شراء التجهيزات المستعملة والمستأجرة .

5. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنتعرف في الوحدة السادسة على الطرق المختلفة للشراء المتمثلة في التفاوض، والمناقصات العامة والمحدودة والمحلية، والشراء بالممارسة، والأمر المباشر، كما سنتناول الوحدة إجراءات الشراء التي تتبعها إدارات الشراء عند قيامها بشراء المواد والأصناف المطلوبة لتسيير الأعمال، وكيفية الشراء والدفع عبر الانترنت.

6. إجابات التدريبات :

رقم السؤال	الإجابة	التعليق
1	√	
2	X	تحليل السعر والجودة.
3	X	يقدم الموردون مقترحات ونصائح للمنظمة.
4	X	انخفاض في المبيعات وليس ارتفاع.
5	√	
6	X	أكثر من سنة.
7	X	من المنتج أو الوسيط.
8	X	لا يتكرر الشراء.
9	√	
10	√	

تحليل القيمة
Value Analysis :
شراء التجهيزات الرأسمالية
Purchasing Capital Equipments:





الوحدة السادسة

6

طرق وإجراءات الشراء



محتويات الوحدة

الصفحة

الموضوع

116	1- المقدمة
116	1-1- التمهيد
116	1-2- أهداف الوحدة
116	1-3- أقسام الوحدة
117	1-4- القراءات المساعدة
117	1-5- الوسائط التعليمية المساعدة
118	2- طرق الشراء
118	2-1- التفاوض
118	2-2- المناقصات
120	2-3- المناقصة المحدودة
121	2-4- الشراء عن طريق الممارسة
121	2-5- الشراء بالأمر المباشر
122	3- إجراءات الشراء
123	3-1- استقبال الطلبات وتحديد وإدراك الحاجة
124	3-2- توصيف الحاجة
124	3-3- تحديد طريقة الشراء
124	3-4- تحديد واختيار مصادر الشراء
125	3-5- إصدار أمر الشراء أو التعاقد
125	3-6- متابعة أمر التوريد
126	3-7- الفحص والاستلام
128	3-8- مراجعة الفواتير
128	3-9- القبول أو الرفض
128	3-10- إقفال أمر التوريد
128	3-11- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية
129	4- الشراء عبر الإنترنت
129	4-1- خطوات الشراء عبر الإنترنت
130	4-2- أساليب الدفع
132	5- الخلاصة
133	6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية
133	7- إجابات التدريبات
133	8- مسرد المصطلحات
134	9- مراجع الوحدة

1. المقدمة:

1-1 التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة السادسة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من ثلاثة أقسام أساسية. يتناول القسم الأول الطرق المختلفة لعمليات الشراء والتي من أهمها: التفاوض، المناقصات، والممارسات، والأمر المباشر، ويتناول القسم الثاني الإجراءات المختلفة التي يتم اتباعها عند الشراء في حين يتناول القسم الثالث طرق الشراء عبر الانترنت . وبذلك تكتمل الوحدة السادسة لتقدم لك عزيزي الدارس معلومات كاملة عن طرق وإجراءات الشراء المختلفة .

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل الفائدة لديك.

2.1. أهداف الوحدة:

- ينتظر منك عزيزي الدارس بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :
- 1-تعرف طرق الشراء المختلفة مثل الشراء من خلال المناقصة العامة والمناقصة المحدودة والشراء من خلال الممارسة والأمر المباشر .
 - 2-تعرف الشروط الواجب توافرها في كل طريقة من طرق الشراء.
 - 3-تشرح الإجراءات المتسلسلة التي يتم إتباعها كل للشراء .
 - 4-تعرف طريقة الشراء عبر الانترنت.

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك ارتباط بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى القسم الأول ذات علاقة



4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاعلك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للموضوعات التي تناولتها:

1-د.حمود عبدالله صالح ، إدارة المشتريات والمخازن.

2-د. سليمان عبيدات وآخرون ، إدارة الشراء والتخزين ، دار الفرقان ، عمان .

3-علي محمد عبدالوهاب وآخرون ، إدارة المواد ، مكتبة القصر العيني ، القاهرة 1986م .

5.1. الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس ، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعدا للتعلم، موفرا المكان المناسب للدراسة، حريصا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجّهك لدراسة الوحدة ، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة، وكذلك متديبا على حل التدريبات لموضوعاتها لأنها تساعدك في مراجعة الموضوعات الرئيسة وتعمق فهمك لمحتوياتها.

جامعة العلوم والتكنولوجيا

تتعدد وتتوسع طرق وأساليب الشراء من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، فالشراء في منظمات الأعمال الخاصة يختلف عن طرق الشراء في المنظمات الحكومية، لأن المنظمات الخاصة عادة ليس لديها القدرات المالية المتوفرة في المنظمات الحكومية كما أنها لا تتقيد بالروتين الحكومي عند شراء المواد والأصناف التي تحتاجها مثلما هو سائد في المنظمات الحكومية، ومن أهم الطرق الشائعة للشراء الطرق الآتية :

2- 1 -التفاوض :

تعتبر عملية التفاوض بين الموردين وإدارات الشراء واحدة من الطرق المهمة للشراء، حيث تقوم إدارة الشراء بالتفاوض مع مصادر التوريد المحلية أو الخارجية بهدف الوصول إلى الأسعار المقبولة .

وتتبع طريقة التفاوض لتحديد سعر المواد والأصناف المطلوبة المعروفة مواصفاتها، وتتسم طريقة التفاوض بالمرونة حيث تسمح بالأخذ والرد والوقوف على وجهة نظر أطراف التفاوض، ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تأخذ وقتاً طويلاً للتفاوض عند شراء بعض الاحتياجات خاصة التجهيزات الرأسمالية .

2- 2 - المناقصات:

تعتبر طريقة المناقصات واحدة من أهم الطرق الشائعة للشراء خاصة الشراء في المنظمات الحكومية، وهي من الأدوات التي تسمح للمنشأة بتحديد سعر الشراء المناسب، إذ أن أغلب الأصناف والمواد النمطية والمواد ذات المواصفات الخاصة يتم شراؤها في العادة عن طريق المناقصات. وينتشر استخدام هذا الأسلوب بشكل خاص في حالة الشراء للمؤسسات الحكومية بسبب كبر حجم مشترياتها، إذ يتم الوصول إلى السعر المناسب عن طريق أقل العطاءات سعراً، وتبدأ المناقصة إما بالإعلان في الصحف، أو إرسال طلب العطاءات إلى الموردين ودراسة الأسعار والكميات ومدى الجودة وشروط الدفع والتسليم، وبعدها تقوم إدارة المشتريات بتحليل العطاءات المقبولة واختيار العطاء الأفضل.

وتشترط هذه الطريقة لا تباعها ما يأتي:

- أن تكون قيمة المناقصات (المشتريات) كبيرة وتبرر تكاليف هذه الطريقة.
- أن تكون المواصفات المطلوبة في الصنف أو الخدمة موضوع المناقصة واضحة تماماً للمشتري والمورد.
- إمكانية تحديد سعر المواد والمستلزمات بدرجة عالية من الدقة من قبل المورد.
- وجود عدد كافٍ من الموردين في السوق وعندهم الرغبة في تقديم العطاءات بشكل تنافسي.
- أن يكون هناك متسع من الوقت للقيام بإجراءات المناقصة.

وبصورة عامة يتم التعاقد لأجل شراء وتوريد المواد وتقديم الخدمات وتنفيذ الأعمال من خلال

التفاوض أو المناقصات بإحدى الطرق الآتية:



- 1- المناقصات العامة.
- 2- المناقصات المحدودة.
- 3- الشراء بالممارسة.
- 4- الشراء بالأمر المباشر.

2-2-1- المناقصات العامة:

هي تلك المناقصات التي يفتح فيها باب المنافسة أمام جميع الموردين المؤهلين للقيام بتوفير المواد والمستلزمات والآليات والمعدات أو تنفيذ الأعمال أو أداء الخدمات، وفقاً للشروط المحددة في وثائق المناقصة، والمناقصة العامة هي أيضاً مجموعة الإجراءات المعلن عنها بقصد دعوة أكبر عدد من الموردين المؤهلين لاختيار أصلح العطاءات وأنسبها وأقلها سعراً. ويتم الإعلان عن المناقصة العامة محلياً في العادة ودولياً إذا اقتضى الأمر.

2-2-2- مراحل المناقصة العامة :

- تتمثل مراحل المناقصة العامة في الخطوات الآتية :
- 1- تشكيل اللجان الفنية للمواصفات وتحديد مهامها وصلاحياتها .
 - 2- تحديد المواصفات العامة للطلبية وشروطها .
 - 3- الإعلان عن المناقصة باللغتين العربية والإنجليزية أو هما معا بإحدى الصحف أو المجالات الواسعة الأنتشار .
 - 4- تقديم العطاءات في ظرف مغلق ومختوم بالشمع الأحمر وبختم الجهة المختصة.

- 5-فتح المظاريف من قبل لجنة فنية يتم اختيارها من بين أعضاء لجنة المناقصات في الوقت المحدد ويعد محضر فتح المظاريف وترفق بالمحضر جميع الأوراق التي وردت وتم تسجيلها في المحضر .
- 6-تحليل العطاءات من قبل لجنة فنية مختصة تقوم بمراجعة العطاءات وتفرغها في السجل المعد لذلك وبعد الانتهاء من التحليل والمراجعة للعطاءات تقوم اللجنة بكتابة تقرير يوقع من قبل جميع أعضائها وتسلم إلى سكرتير اللجنة المعنية بالبت فيها .
- 7-البت في العطاءات من قبل اللجنة المختصة التي تتأكد من استيفاء العطاءات للمواصفات والشروط المطلوبة ومن عدم وجود أي مخالفات، ثم تقوم بالتفاوض مع المتقدم أو المتقدمين في حالة ما يكون السعر مناسباً والشروط غير مستوفية، ثم تحدد أنسب العطاءات .
- 8-إبرام عقد التوريد، حيث تقوم إدارة الشراء بإخطار صاحب العطاء المقبول بخطاب مسجل تطلب منه سداد التأمين النهائي والحضور بعد ذلك للتوقيع على العقد .

2-2-3- شروط المناقصة العامة :

لاتباع طريقة المناقصة العامة يجب توفر عدد من الشروط من أهمها ما يأتي:

- 1-أن تقدم المناقصة في ظرف مختوم بالشمع الأحمر وموقع عليه من مقدم العطاء .
- 2-أن يوقع مقدم العطاء على جميع المستندات والوثائق وجداول الأسعار الخاصة بالعطاء وعلى أي تعديل أو إضافة على تفاصيل العطاء .
- 3-أن يتم إرفاق التأمينات المالية المطلوبة .
- 4-أن يحدد مدة سريان المناقصة .
- 5-أن يحدد بلد المنشأ للمواد والأصناف المطلوبة .
- 6-أن يحدد مكان وزمان التسليم للمواد والأصناف المطلوبة .
- 7-الالتزام بالمواصفات المحددة والمعلن عنها .

2-3- المناقصة المحدودة:

وهي المناقصات التي تحصر بين عدد محدود لا يقل عن ثلاثة من المقاولين أو المتعهدين أو الموردين المتنافسين المدرجة أسماؤهم في سجلات المنشأة والذين ثبت (من خبرة التعامل السابق معهم) امتيازهم وكفاءتهم من الناحية الفنية، والمركز المالي وحسن سمعتهم وأفضلية أدائهم، وتتبع المناقصة المحددة في الحالات الآتية:

- عندما تكون المشتريات أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة ذات خصوصية ولا يمكن طرحها في مناقصة عامة أو لظروف تتطلبها مقتضيات النشاط في المنشأة.
- عندما تكون المشتريات أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة ذات خصوصية وذات صفة عاجلة لا تحتمل إجراءات المناقصة العامة.
- عندما تكون المشتريات أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة قد أجريت من أجلها مناقتان عامتان أو أكثر دون تحقيق نتيجة إيجابية.
- عندما تكون المشتريات أو الخدمات أو الأعمال المطلوبة مرتبطة بعدد محدد ومحدود من الأشخاص والمنظمات لا يجدي معها طرحها في مناقصة عامة.

2- 4 - الشراء عن طريق الممارسة:

ويقصد بالممارسة التفاوض مع عدد لا يقل عن اثنين من المقاولين أو المتعهدين أو الموردين المتنافسين المدرجة أسمائهم في سجلات المنشأة للتعرف على أسعارهم من أجل الوصول إلى اختيار من يتم التعاقد معه لتوريد المواد أو الحصول على الخدمات أو تنفيذ الأعمال.

ويتم التعاقد عن طريق الممارسة عادة في الحالات الآتية:

- في حالة تعذر الشراء أو أداء الأعمال عن طريق المناقصة العامة أو المناقصة المحددة.
- عندما يكون المنتج (المادة) أو العمل محدداً (محصوراً) في عدد محدود جداً من مصادر الشراء.
- عندما يكون المشروع أو المنشأة في منطقة نائية جداً ولا يقدم المقاولون أو الموردون على العمل فيها.

2- 5 - الشراء بالأمر المباشر: جامعة العلوم والتكنولوجيا

يتم التعاقد على شراء وتوريد المواد أو تقديم الخدمات أو تنفيذ الخدمات أو تنفيذ الأعمال في حالات معينة عن طريق الاتفاق المباشر مع مصدر توريد محدد حيث تلجأ منشآت الأعمال إلى اتباع هذه الطريقة في الغالب في الحالات الآتية:

- في حالة تعذر الشراء أو أداء الأعمال عن طريق المناقصة العامة أو المناقصة المحدودة أو بالممارسة.
- في حالة احتكار إنتاج أو بيع الأصناف المطلوبة أو التي لا توجد إلا لدى مورد أو منتج وحيد.
- في حالة أن المواد والأصناف المطلوب شراؤها الحاجة لها ملحة وفورية.
- عندما تكون المشتريات بسيطة، لا تحتمل إجراءات وتكاليف المناقصة المحدودة أو الممارسة.

- في حالة الأعمال الفنية التي لا يمكن إجراؤها إلا بمعرفة فنيين أو أخصائيين معينين.
- في حالة المشتريات أو الاحتياجات المطلوبة والتي تستند إلى سعر تعرفه رسمية محددة.

أسئلة التقييم الذاتي

- 1- عرف المفاهيم الآتية :
- المناقصة العامة . - المناقصة المحدودة. - الممارسة. - الأمر المباشر
- 2- اشرح مراحل وشروط المناقصة العامة.
- 3- ما هي الحالات التي تجيز الشراء بالممارسة ؟



3- إجراءات الشراء :

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية الرتيبة التي يتبعها المنفذون أثناء ممارسة الأعمال المتكررة أو هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تبين المراحل التي يجب تباعها بشكل متسلسل ومتلاحق زمنياً وبالصورة التي تجعل العاملين يمارسون الأعمال الروتينية الموكلة إليهم دون التفكير المسبق في كل مرة .

وتتبع أهمية تحديد الإجراءات من كونها الأداة التي تساعد على توحيد طرق العمل وتحقيق التكامل والإتقان في أدائه وترشد المنفذين أثناء ممارستهم لأعمالهم وتخفف من الجهود الذهنية وتمكن من إحكام الرقابة وقياس الأداء والإسراع في الإنجاز في حالة الإجراءات المبسطة وتجنب العمل الفوضي .

وحتى تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف : بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد ، وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن لا تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة وأن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها والزمن اللازم لإنجازها و من يقوم بها الخ

وعادة ما تمارس المنظمة مجموعة من الإجراءات (الخطوات التفصيلية) أثناء القيام بعملية الشراء تبدأ باستقبال الطلبات والتأكد من وجود الحاجة وتنتهي باستلام الأصناف وفحصها وتسليمها إلى إدارة المخازن ، وعلى الرغم من أن هذه الإجراءات قد تختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة لاختلاف طبيعة نشاط المنظمة وحجمها والنظم التي تتبعها أو المصدر المتعامل معه (محلي ، أجنبي) إلا أن هذه الإجراءات لا تخرج عن بعض أو كل الإجراءات الآتية :

3- 1- استقبال الطلبات وتحديد وإدراك الحاجة:

تنشأ الحاجة للشراء من إدارة الإنتاج أو من إدارة المخازن أو أي من الإدارات الأخرى التي تنشأ الحاجة فيها للأصناف المطلوب شراؤها ثم تبلغ إدارة الشراء لتوفير تلك الحاجات عن طريق استخدام نماذج خاصة بذلك تحتوي على معلومات تفصيلية عن الحاجات المطلوبة مثل : رقم وتاريخ الطلب ، الكمية المطلوبة ، التوصيف للمواد والأصناف المطلوبة ، توقيعات المسؤولين المخولين بالتوقيع في طلب الشراء إلخ هذا بالإضافة إلى بعض المعلومات الأخرى التي يجب أن يتضمنها الطلب المقدم من إدارة المخازن مثل معلومات عن مصادر التوريد والأسعار السابقة للصنف والوحدة المستخدمة ، ومستوى إعادة الطلب.

والشكل (2) يوضح نموذج طلب شراء

شركة الوادي للتجارة والصناعة						
طلب شراء رقم :.....						
الإدارة الطالبة :.....						
الأخ / مدير المشتريات						
يرجى التكرم سرعة توفير المواد والأصناف الموضحة أدناه.						
رقم الصنف	اسم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	الكمية الحالية	متوسط الاستخدام	رقم آخر طلبية
اسم الجهة الطالبة :.....						
رئيس قسم المخازن :.....						
التوقيع :.....						
التوقيع :.....						

وبعد أن تستلم إدارة الشراء نماذج الطلبات تقوم بدراستها وفحصها للتأكد من دقة وضوح البيانات الواردة فيها ، ومن صحة التوقعات ومن إمكانية توفيرها من المخازن الرئيسية أو الفرعية . وفي حالة التأكد من الحاجة ومن عدم توفرها في مخازن المنظمة ترفع إدارة الشراء الطلب إلى الإدارة العليا للموافقة على توفير الطلب من خلال الشراء .

3- 2- توصيف الحاجة :

لكي تستطيع إدارة الشراء تنفيذ طلبات الشراء وتوفير الاحتياجات في الوقت المناسب يجب على الإدارات الطالبة وضع مواصفات دقيقة للمواد والأصناف المطلوبة لأن مدير الشراء قد لا يكون على علم ودراية تامة بخصائص المواد والأصناف المطلوبة واستعمالاتها ، فعملية التوصيف للاحتياجات تساعد في تسهيل مهمة مدراء الشراء وتقليل احتمالية الخطأ في شراء مواد قد لا تكون مناسبة للاستخدام .

3- 3- تحديد طريقة الشراء :

نظراً لتعدد أساليب الشراء والآثار الناتجة عن اتباع أسلوب دون آخر على العملية الشرائية والعائد منها فإنه لا بد من تحديد الطريقة المناسبة للشراء وإقرارها قبل اختيار مصدر التوريد وتعتمد عملية اختيار إحدى الطرق المتاحة - سواء أكانت طريق المناقصة بأنواعها المختلفة أم الممارسة أم الشراء المباشر - على مجموعة من العوامل منها حجم ونوع المواد والأصناف المطلوب شراؤها ، مبلغ الشراء ، والوقت المحدد لتوفير الصنف حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون أخرى فإذا ما تم إقرار الطريقة تبدأ عملية الاتصال بالموردين لاستيفاء بعض المعلومات اللازمة للقيام بعملية اختيار المصدر المناسب .

3- 4- تحديد واختيار مصادر الشراء:

بعد تحديد الحاجة ووضع المواصفات الدقيقة لها وتحديد الطريقة المناسبة للشراء تتولى إدارة الشراء البحث عن مصدر التوريد المناسب الذي يكون على استعداد لتزويد المنظمة بالمواد والأصناف المطلوبة وفقاً للمواصفات المحددة ، إن اختيار مصدر التوريد المناسب يعتمد على المفاضلة بين مصادر التوريد ، حيث تعتمد عملية المفاضلة بين مصادر التوريد على عدد من العوامل مثل : السعر ، التسهيلات التي سيقدمها المورد ، مستوى الجودة ، الخدمات التي سيقدمها ... إلخ.

إن تعدد مصادر الشراء وتباينها وخاصة بالنسبة للسلع التي لا تتصف بالندرة أو الاحتكار تتطلب من إدارة الشراء القيام بالاتصال بمصادر الشراء المختلفة إما من خلال الإعلان كما هو الحال في حالة المناقصة أو من خلال المراسلة كما هو الحال في حالة الممارسة وجمع المعلومات المتعلقة بشروطهم وأسعارهم ومستوى جودة منتجاتهم والتسهيلات التي يقدمونها لعملائهم ودراساتها أو التفاوض معهم والوصول إلى اتفاق وذلك في ضوء الطريقة المحددة لعملية الشراء في المنظمة، كما أنه يتوجب على هذه الإدارة في حالة القيام بعملية المفاضلة بين المصادر التي سبق التعامل معها والرجوع إلى المعلومات المتوفرة في سجلات المنشأة والتي تم جمعها من خلال الكاتالوجات والإعلانات والمندوبين المتعلقة بسمعة المورد في السوق وقدرته على الوفاء بالتزاماته والأصناف المتوفرة لديه وغيرها من المعلومات التي تساعد على حسن المفاضلة بين الموردين واختيار أنسبهم .

3- 5 - إصدار أمر الشراء أو التعاقد :

يعتبر أمر التوريد بمثابة اتفاق مكتوب بين المنظمة والمورد الذي تم اختياره ولا يتم إصداره في حالة اتباع طريقة المناقصة إلا بعد استكمال الخطوات المتعلقة بالإعلان وفتح المظاريف والبيت في العطاءات وبعد أن يتم فتح الاعتماد في حالة الشراء من الخارج، ويجب أن يتضمن أمر التوريد البيانات الأساسية مثل اسم وعنوان المورد واسم الصنف ومواصفاته والكمية المطلوبة ووحدات العدد أو القياس والسعر المتفق عليه وتأريخ وصول الطليبة وشروط الشحن وشروط الدفع وطريقته إلخ وعادة ما يعد أمر الشراء من (أصل وست صور) يسلم الأصل وصورة للمورد ويحتفظ بصورة في ملف إدارة المشتريات وصورة في ملف قسم الشحن وترسل صورة إلى الإدارة المالية وصورة إلى القسم الطالب وأخرى إلى قسم المتابعة .

3- 6 - متابعة أمر التوريد :

تهدف هذه الخطوة إلى ضمان إتمام عملية التوريد وفقا للعقد المتفق عليه وتجنب المنظمة من المخاطر التي قد تحدث نتيجة لحدوث أخطاء أثناء التنفيذ وتتم عملية المتابعة من خلال الاتصال بالمورد بالوسائل المختلفة وتذكيره بمواعيد التسليم وحثه على الالتزام بما ورد في العقد ثم التأكد من مدى سلامة تنفيذ كل مرحلة من عملية الشراء وفقا لما ورد في العقد، فالمتابعة تمكن من منع التأخير أو الحد منه وتلافي آثاره وتساعد على اكتشاف أي أخطاء قد تحدث في مواصفات أو حجم الأصناف المطلوبة أو أي إخلال في شروط التغليف أو الشحن والنقل وغيرها من الأمور المحددة بالعقد والذي يجب أن يفي بها المورد ثم تعمل على إبلاغ ذلك إلى الجهات المعنية لمعالجة الأمر قبل استفحاله

ولا بد أن تتوفر لدى الجهة المسؤولة عن المتابعة جميع البيانات التفصيلية عن الأصناف التي تم التعاقد بشأنها وبنود العقد وشروطه وذلك حتى تتمكن من القيام بمهمتها على أحسن وجه .

والشكل (3) يوضح نموذج لأمر التوريد.

مسلسل	اسم الصنف	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	إجمالي القيمة
الاجمالي					
مكان التسليم : طريقة الشحن : تأريخ الشحن : تأريخ الوصول : مدير المشتريات : التوقيع :					

3- 7- الفحص والاستلام :

يقصد بالفحص اختبار ومراجعة المفردات المشتراه لتقرير مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة ومن ثم قبولها أو عدم مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة بالعقد ومن ثم رفضها وعادةً ما يقوم القسم المختص بعملية الفحص على مرحلتين، المرحلة الأولى: تقتصر على عملية الفحص على الجوانب الظاهرية فقط، حيث يتم التأكد من العدد والنوع والوزن ومن عدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري وذلك حتى يمكن إخلاء مسؤولية الناقل، وبعد تدوين الكمية التي وصلت وزمن وصولها وأي تلف أو كسر أو نقص للمواد في المحضر الذي يعد أثناء الاستلام من الناقل وفي المرحلة الثانية تتم عملية الفحص الحقيقية للطلبية وذلك بصورة تفصيلية حيث يتم التعرف على المواصفات المتاحة ومطابقتها بالمواصفات المحددة بالعقد والمتفق عليها مع المورد، وعملية الفحص قد تتم لجميع الوحدات في حالة المفردات الهامة أو عندما تكون المفردات قليلة وقد يقتصر الفحص على عينة من الكمية وهذا ما يحدث عندما تزداد الكمية المشتراه ويصبح الفحص الكلي مكلفاً وغير ممكن، ويشترط في حالة الفحص الجزئي (بالعينة) أن يتبع الأسلوب العلمي في اختيار العينة بحيث تختار مفردات العينة بطريقة عشوائية وأن تحدد حجم العينة وتحدد شروط تنفيذ أسلوب العينة وتتم عملية الفحص إما

داخل المنشأة بعد وصول المواد وهذا ما يفضل اتباعه عندما يكون الشراء محلياً أو في مقر المورد قبل الاستلام وهذا يتبع عادةً عندما يكون الشراء من الخارج حتى تتجنب المنشأة تكليف إعادة المواد في حالة عدم تطابقها مع المواصفات المحددة، ويقوم بعملية الفحص فنيون مع المعنيين من بعض الإدارات في المنشأة أو قد تسند هذه العملية إلى هيئة متخصصة وذلك عندما يكون الفحص معقداً أو مكلفاً أو يستلزم الاستعانة بأجهزة ومعدات لا تتوفر لدى المنشأة المستوردة وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الشراء اللازم القيام بها لأنه لا يمكن بدونها القيام بعملية الرقابة الداخلية التي تجنب المنشأة الكثير من المشاكل التي قد تحدث في ظل عدم وجود فحص للمواد المشتراة . وبعد أن تتم عملية الفحص يعد تقرير م قبل القسم المختص أو اللجنة يتضمن نتائج الفحص والملاحظات والتوصيات والأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج التي تضمنها بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى المتعلقة بالطلبية مثل رقم الطلب وتاريخه ورقم قائمة الشراء وتاريخها واسم المورد وتاريخ الشحن ووسيلة النقل ومحتويات الطلبية وكمية النقص أو التلف فيها إلخ ويعد هذا التقرير من أصل وعدة نسخ ترسل إلى الإدارات المختصة ومن ضمنها إدارة المشتريات وعلى ضوء هذا التقرير يتم قبول الطلبية أو رفضها ، فإذا كانت نتائج التقرير مؤكدة ومتطابقة مع ما يتضمنه أمر التوريد فإنه يتم قبول الطلبية وإرسالها إلى المخازن أما إذا كانت نتائج الفحص مخالفة لما يتضمنه أمر التوريد فإن الأمر يأخذ عدة وجوه منها :



- رد المفردات المخالفة للمواصفات إلى المورد لاستبدالها مع تحميله التكاليف .
- إلغاء الصفقة وإعادة الطلبية إلى المورد وإخطاره بالأسباب التي دعت إلى إلغاء الطلبية ثم مطالبته بتحمل تكليف النقل والاستلام والفحص إلخ.
- قبول الجزء المطابق ورفض الجزء المخالف .
- التفاوض مع المورد بشأن الجزء التالف إذا كان بالإمكان استخدام هذه الأصناف مع أنها غير متطابقة مع المواصفات .
- ومن الجدير بالذكر أن هناك إجراءات أخرى يتم اتباعها في بعض الحالات والتي تتبع في حالات أخرى فمثلاً في حالة الشراء من المصادر الأجنبية لا بد أن يتم فتح اعتماد قبل أن تتخذ خطوة إصدار الأمر، وفتح الاعتماد هو عبارة عن تعهد من أحد البنوك المعتمدة يضمن للمورد بأن يدفع له مبلغ المال المتفق عليه في غضون مدة محددة مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالأصناف المطلوب توريدها .

3- 8-مراجعة الفواتير :

عملية مراجعة الفواتير تعني مقارنة البيانات الواردة في الفواتير التي أرسلها المورد مع البيانات التي دونت في أمر الشراء والتوريد الذي تم إرساله إلى المورد بعد التفاوض والاتفاق معه ، حيث تشمل عملية المراجعة تدقيق الكميات والمواصفات والأسعار الواردة في الفواتير مع الكميات والمواصفات والأسعار المدونة في أمر التوريد .

3- 9- القبول أو الرفض:

في حالة النتائج الإيجابية لعملية مراجعة الفواتير والتأكد أن جميع العناصر الواردة في الفواتير تتفق تماما مع البيانات المدونة في أمر التوريد فإنه عادة يتخذ قرار بقبول الطلبية ، أما في حالة وجود اختلاف بين بيانات أمر التوريد وبيانات الفواتير كأن تصل البضاعة ناقصة أو مخالفة للمواصفات والخصائص المتفق عليها في أمر التوريد أو حساب أسعار الوحدة بخلاف ما اتفق عليه ففي مثل هذه الحالات يتم رفضها .

3- 10- إقبال أمر التوريد :

بعد عمليات الفحص وتدقيق أمر الشراء مع التقرير النهائي للفحص والاستلام للمواد وكذلك مقارنته مع الفواتير المرسله من المورد يتم عادة إغلاق أمر التوريد الذي انتهى العمل به من كل الجوانب.

3- 11- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية :

الخطوة الأخيرة في إجراءات الشراء هي الاحتفاظ بالسجلات والملفات لجميع عمليات الشراء .
وتفيد عملية الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالمشتريات في توفير بيانات ومعلومات عن الموردين الذين تم التعامل معهم .

أسئلة التقويم الذاتي

ناقش باختصار وتركيز إجراءات الشراء التي تتبعها إدارات الشراء عند قيامها بعمليات الشراء للمواد والأصناف المطلوبة.

الشراء عبر الانترنت عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تتم بواسطة أطراف ثلاثة هم : المشتري، والبائع، والبنوك. حيث يتفق في البداية التاجر (البائع) مع البنك الذي يتعامل معه على ترتيب عملية تحويل النقود وذلك ليتمكن من ممارسة نشاطه في التجارة الالكترونية . بعد ذلك يمكن للمشتري عندئذ التوجه إلى موقع البائع على الانترنت لشراء المواد والأصناف التي يرغب في الحصول عليها، وتكون هذه هي أول خطوة في عملية تحويل النقود حيث يتم تحويل رقم بطاقة الائتمان الخاصة بالمشتري إلى البنك الذي يقوم بدوره بتحويل القيمة المتفق عليها إلى حساب البائع بعد التأكد من بيانات المشتري وبطاقته الائتمانية وأخيرا يتم تسليم المواد والأصناف للمشتري وبذلك تكون العملية قد انتهت .

4- 1- خطوات الشراء عبر الإنترنت الشراء :

يقوم المستخدم أولا بالبحث عن المنتج أو السلعة التي يريدها داخل الموقع، ذلك إما بالبحث باسم المنتج الذي يريده أو الدخول إلى قوائم السلع والمنتجات المعروضة في الموقع حتى يجد المنتج الذي يريده ويبدأ.

بعد أن تعثر على السلعة التي تريدها يمكن الضغط عليها للتعرف على مواصفاتها التفصيلية مثل الحجم والخامة والجودة والتعرف على الألوان والمقاسات والأحجام المتاحة والسعر، ثم التعرف على خدمات التسليم والشحن واسترجاع المنتجات والضمان والصيانة وغيرها.

بعد اختيار المنتج الذي تريد شراءه عليك إضافته إلى عربة التسوق Shopping Basket لإضافة المنتج وتحديد الكمية التي تريد شراءها ومعرفة التكلفة الإجمالية للشراء .

يمكن تكرار الخطوات السابقة باختيار باقى السلع التي تريد شراءها من الموقع وإضافتها أيضا لعربة التسوق .

سيطلب الموقع منك إدخال بياناتك مثل الاسم والعنوان ورقم التليفون وعنوان الشحن تفصيليا وأى بيانات أخرى لازمة لعملية الدفع وتوصيل المنتجات.

ستظهر لك فاتورة شراء المنتجات وبها سعر وعدد كل منتج قمت بطلب شرائه، كما سيظهر أيضا أى خصم يقدمه الموقع على أى من المنتجات التي قمت بشرائها، ويمكن التعرف من الفاتورة على أى تكاليف إضافية مثل ضرائب المبيعات ومصاريف الشحن والنقل، وإذا أردت تعديل كمية أو نوع أى من المنتجات التي قمت باختيارها فمازال يمكنك ذلك في هذه الصفحة إذا كانت تحتوى

على أمر للتعديل أو الإلغاء أو الإضافة ، أما إذا لم تكن هذه الخاصية متاحة فى صفحة عربية التسوق فيمكنك الرجوع إلى الموقع لتعديل اختياراتك.

الآن سينقلك الموقع إلى صفحة لإدخال بيانات بطاقتك الائتمانية لتبدأ فى ملئ بيانات البطاقة ، وقبل إدخال أى من هذه البيانات يجب التأكد تماما من أن هذه الصفحة آمنة ومشفرة Encrypted أما إذا كان الموقع يقدم خدمة الدفع عند الاستلام فلن تمر بهذه الخطوة

بعض المواقع تسمح لك بمتابعة عملية شحن المنتج إليك ، حيث ستحصل من الموقع على رقم الشراء الخاصة بطلبيتك ، ومن خلال هذا الرقم تستطيع متابعة الطرد المرسل إليك خلال عملية الشحن والتوصيل كما سيخبرك الموقع بالوقت التقريبى اللازم لتوصيل المنتج إليك ورقم التليفون للاتصال عند الحاجة إلى الاستفسار عن المنتج أو عملية الشحن.

وفى النهاية يجب ملاحظة أن الكثير من مواقع الشراء المصرية تتيح إمكانية الدفع عند الاستلام ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة بتجنب الدفع ببطاقات الائتمان منعا لسرقتها .



4- 2- أساليب الدفع :

هنالك عدة طرق يستطيع من خلالها العميل الدفع للموقع عن مشترياته التي قام بشرائها ، فبعض المواقع تستخدم طريقة واحدة فقط منها ، وبعض المواقع تستخدم عدة طرق وفيما يلي الطرق الشائعة للدفع .

الحوالة المالية:

بطاقة الائتمان :

عند استخدامها لا بد من استخدام برامج الأمن والحماية لكي تضمن تسوقاً آمناً ولا بد من تشفير المعلومات الشخصية كالاسم ورقم البطاقة ، وهناك من يستخدم طرق أكثر أمناً كاستخدام الهاتف والفاكس لإرسال المعلومات الشخصية ، وبطاقة الائتمان تصدرها إما شركات أو بنوك وتكون قبلها قد أودعت وديعة بقيمة الائتمان الذي تطلبه من البنك وذلك لكي يغطى الرصيد المسحوب عليه سواء نقداً أو بالآجل أو أن تحول راتبك للبنك وتستخدم البطاقة للسحب منه.

الدفع بالشيكات:

الدفع النقدي :

قامت كثير من البنوك بتقديم خدمة مصرفية جديدة بإصدار بطاقات (فيزا) خاصة بالانترنت وذلك لتشجيع عملائها على الدخول في التجارة الالكترونية بما توفره هذه البطاقات من سرعة وأمان- حيث يتم تأمين جميع المشتريات- وسهولة في التعامل أيضا وتقدم هذه البطاقات خدمة مصرفية عالية حيث تشمل اطلاق العميل على الحسابات الخاصة به وإمكانية التحويل بين الحسابات وحسابات التوفير وسداد مستحقات بطاقات الائتمان وطلب دفتر شيكات والوقوف على آخر أسعار العملات والاتصال بالبنك عن طريق البريد الالكتروني للاستفسار عن الخدمات البنكية التي يقدمها، كما قامت بعض البنوك بإضافة خدمة جديدة إلى هذه البطاقات عن طريق ضمان البنك قيمة صفقة التجارة الالكترونية إذا لم يتمكن صاحب البطاقة من الحصول على حقه من التاجر الذي تعامل معه.



مميزات الشراء عبر الانترنت:

لا شك أن الانترنت أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، وتتدخل في العديد من مظاهرها، وعلى رأسها التسوق الذي يقبل عليه المزيد من الناس كل يوم نظرا لمميزاته العديدة. من بين هذه المميزات إمكانية المقارنة بين أكثر من موقع يعرض نفس السلعة لحين الحصول على السعر الأكثر تنافسا، مع إمكانية الحصول على بعض التسهيلات فيما يخص مصاريف الشحن وغيرها.

ولا ننس أيضا أن المتاجر الإلكترونية لا تغلق أبوابها أبدا كالمتاجر الحقيقية، وحتى تتسوق منها لست بحاجة لمغادرة منزلك أو لتحمل نفقات انتقال أو وقود للسيارة أو نفقات وضعها بأماكن الانتظار، بل إنك قد تجد على الإنترنت بعض السلع التي لا تتوافر في المتاجر المحلية.

أسئلة التقييم الذاتي

1- اشرح خطوات الشراء عبر الانترنت، ثم اشرح فوائده ومميزاته.



حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية :

- 1-تتبع المناقصة المحدودة في حالة ما تكون المواد المطلوبة معروفة مواصفاتها .
- 2-أول مراحل المناقصة العامة الإعلان .
- 3-في حالة الطلبات السريعة تتبع المناقصة العامة .
- 4-من أهم شروط المناقصة العامة تحديد بلد المنشأ للمواد .
- 5-لا يمكن اتباع أسلوب المناقصات في المناطق النائية .
- 6-أول إجراءات الشراء تحديد المواصفات للاحتياجات المطلوبة .
- 7-الرفض والقبول للمواد أو الأصناف الواردة من الموردين من مهام إدارة الشراء .
- 8-لا يوجد فرق بين أسلوب الشراء بالممارسة ، وأسلوب الشراء بالمناقصات المحدودة .
- 9-عندما تكون الاحتياجات المطلوبة ذات خصوصية لا يمكن طرحها في مناقصة عامة يمكن شراؤها بالأمر المباشر .
- 10-تعتبر بطائق الائتمان الوسيلة الوحيدة لدفع قيمة المشتريات عبر الإنترنت.

5-

6-الخلاصة:

عزيزي الدارس، تكونت هذه الوحدة من ثلاثة أقسام رئيسة تناول القسم الأول منها " طرق الشراء " والطرق الشائعة للشراء والمتمثلة في التفاوض ، المناقصات (العامة ، المحدودة ، الممارسة ، الأمر المباشر) ، واستعرض القسم الثاني " إجراءات الشراء " حيث تم استعراض الإجراءات التي تتبعها معظم منظمات الأعمال عند القيام بعملية الشراء لاحتياجاتها من المواد والتجهيزات الرأسمالية ومستلزمات التشغيل، في حين تناول القسم الثالث مفهوم وأهمية وخطوات وفوائد الشراء عبر الإنترنت .

7-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنستعرض في الوحدة التالية على مواضيع ذات علاقة بإدارة المخازن حيث سيتم التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة المخازن وأهميتها، وأهدافها وأسباب التخزين، وأنواع المخازن ، كما سنتعرف على تنظيم وظيفة التخزين وطرق تصنيف وتبويب وترميز المخزون .

إجابات التدريبات :

رقم السؤال	الإجابة	ملاحظات
1	X	أسلوب التفاوض وليس المناقصات .
2	X	أول مراحل المناقصات تشكيل اللجان الفنية للمواصفات .
3	X	لا يمكن شراء المواد المستعجلة بواسطة المناقصة العامة لأنها تتطلب إجراءات طويلة.
4	√	
5	√	
6	X	أول إجراءات الشراء استقبال الطلبات وإدراك الحاجة.
7	X	الرفض أو القبول للمواد الواردة من مهام اللجنة المشكلة للأستلام .
8	X	هناك فرق فالمناقصة المحلية تعتمد على موردين سبق التعامل معهم بخلاف الممارسة.
9	X	مناقصة محدودة أو ممارسة .
10	X	هناك وسائل أخرى مثل الدفع النقدي أو الشيكات.

8-مسرد المصطلحات :

Purdhasing Methods	-طرق الشراء :
Negotiation Techniques	-التفاوض :
Tenders	-المناقصات :
Purchasing Procedures	-إجراءات الشراء :

9-مراجع الوحدة :

- 1- علي محمد عبدالوهاب، وآخرون، إدارة المواد، مكتبة القصر العيني، القاهرة، 1986.
- 2- محمد سعيد عبدالفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1988م.
- 3- سيد محمد جاد الرب، إدارة المشتريات والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009م.



الوحدة السابعة

7

المفاهيم الأساسية لإدارة المخزون



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
138	1- المقدمة.....
138	1-1- التمهيد.....
138	1-2- أهداف الوحدة.....
139	1-3- أقسام الوحدة.....
139	1-4- القراءات المساعدة.....
139	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
140	2- مفهوم التخزين.....
140	2-1- مفهوم التخزين.....
140	2-2- أهمية وظيفة التخزين.....
142	3- أنواع التخزين.....
142	3-1- التخزين للاستهلاك.....
142	3-2- التخزين للإنتاج.....
142	3-3- التخزين للبيع.....
142	3-4- التخزين الحكومي.....
143	4- تنظيم إدارة المخازن.....
143	4-1- مهام ومسؤوليات إدارة المخازن.....
144	4-2- التنظيم الداخلي لإدارة المخازن.....
145	4-3- المركزية واللامركزية في التخزين.....
146	4-4- اللامركزية في التخزين.....
148	5- تصنيف المواد المخزون.....
148	6- تبويب وترميز المخزون.....
148	6-1- تبويب المخازن.....
149	6-2- ترميز المخزون.....
153	7- الخلاصة.....
153	8- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
153	9- إجابات التدريبات.....
154	10- مسرد المصطلحات.....
154	11- مراجع الوحدة.....

1. المقدمة:

1-1 التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة السابعة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من أربعة أقسام . يتناول القسم الأول مفهوم التخزين وأهميته، ويتناول القسم الثاني أنواع التخزين الأربعة وهي: التخزين لأغراض الاستهلاك الشخصي، والتخزين للأغراض التجارية، والتخزين للتصنيع، والتخزين الحكومي . أما القسم الثالث، فيتناول التنظيم الداخلي لإدارة المخازن حيث يتناول أهمية التنظيم والعوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة المخازن، ومركزية ولا مركزية التخزين، وأخيرا يتناول القسم الرابع تصنيف وتبويب وترميز المخزون .

وبذلك تكتمل الوحدة السابعة لتقدم لك **-عزيزي الدارس-** معلومات كاملة عن المفاهيم الأساسية لإدارة المخازن وتنظيمها والأساليب الإدارية المتبعة، وأنواع المخزون وتصنيف وتبويب وترميز المخازن .

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل الفائدة لديك.

2.1 أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، يتوقع منك بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- 1-تعرف مفهوم التخزين .
- 2-تبين أهمية المخازن بالنسبة للعملية الإنتاجية و كمجال لاستثمار أموال المنظمة .
- 3-تشرح أنواع المخازن ووسائل الاحتفاظ والمحافظة على المخزون .
- 4-تشرح التنظيم الداخلي لإدارة المخازن وتبين العوامل المؤثرة على عملية التنظيم
- 5-تقارن بين سياسة مركزية التخزين ولا مركزية التخزين .
- 6-تعرف طرق التصنيف والتبويب والترميز للمخزون .



3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك انسجام بين أهداف الوحدة ومحتويات الأقسام المكونة لها ، حيث نجد ارتباط محتوى القسم الأول (مفهوم التخزين وأهميته) بالأهداف (1 ، 2) ومحتوى القسم الثاني (أنواع المخازن) له علاقة بالهدف (3) ، ومحتوى القسم الثالث (التنظيم الداخلي لإدارة المخازن) له علاقة بالأهداف (4 ، 5) ومحتوى القسم الرابع " طرق التصنيف والتبويب والترميز للمخزون " ذات علاقة بالهدف (6).



4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس ، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك عليها سوف يعمق فهمك واستيعابك للموضوعات التي تناولتها ومن أهم القراءات :

1- محمد سعيد عبدالفتاح ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1998.

2- سليمان عبيدات وآخرون ، إدارة الشراء والتخزين : مفهوم حديث لإدارة المواد ، دار الفرقان 1989 ، عمان .

3-Baily , Peter and David Former ,Managing material in Industry ,London ,Gower press 1982.



5.1. الوسائط التعليمية المساعدة: العلوم والتكنولوجيا

عزيزي الدارس ، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعداً للتعلم ، موفراً المكان المناسب والهادئ للدراسة ، حريصاً على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة ، مجيباً عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة ، وكذلك متديراً على حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسة وتعمق فهمك لمحتويات الوحدة ، وإذا شعرت بحاجة لمناقشة بعض الموضوعات أو لطرح بعض الاستفسارات التي تثير اهتمامك فعليك الرجوع إلى مشرفك وستجد منه العون والمساعدة بإذن الله .

2- مفهوم وأهمية التخزين :

يعتبر نشاط التخزين من الأنشطة الأساسية التي يمارسها الإنسان في الحياة اليومية سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو القطاع أو على المستوى القومي، ولذلك تحتل وظيفة التخزين جزءاً مهماً وحيوياً في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها سواء كان نشاطها صناعي أو تجاري أو زراعي أو خدمي وسواء كانت حكومية أو خاصة.

Storage Concept

2- 1- مفهوم التخزين

تعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة المعنية بالاحتفاظ بكمية معينة من المواد والأصناف لفترة زمنية محددة في الأماكن المخصصة لها والمحافظة عليها من مخاطر التلف والضياع والسرقة والحريق وتوفير الظروف الملائمة لطبيعة المواد والأصناف المخزونة من تأريخ استلامها إلى وقت الحاجة لاستخدامها وتخطيط وتنظيم ورقابة إجراءات التخزين والصرف حسب الكميات والنوعيات المقررة للإدارات والأقسام الطالبة والمستخدمة للمواد والأصناف المخزونة .

من التعريف نلاحظ أنه يتضمن الآتي :

- 1- الاحتفاظ بالمواد والأصناف من لحظة وصولها حتى لحظة خروجها من المخازن للاستهلاك أو البيع أو الإنتاج .
- 2- المحافظة على المخزون وبقائه صالحاً ومطابقاً للحالة التي تم استلامه بها من خلال جعله بعيداً عن مخاطر التقادم والتلف والضياع والحريق والسرقة.
- 3- القيام بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة إجراءات الاستلام والصرف للمواد والأصناف المخزونة .

2- 2- أهمية وظيفة التخزين :

لا تقل أهمية وظيفة التخزين عن أهمية وظيفة الشراء فالوظيفتان متكاملتان في تدبير وتوفير احتياجات المنظمة من المواد والمعدات ومستلزمات التشغيل، ولا يمكن أن نتصور أن تدور عجلة الإنتاج في أية منظمة ما لم تتوفر المواد والأصناف المطلوبة بالشراء وتخزينها بكفاءة والمحافظة عليها من التلف والضياع والسرقة حتى يتم صرفها للإنتاج أو للبيع أو للاستهلاك، وترجع الأهمية الكبيرة لوظيفة التخزين إلى النقاط الآتية :

- 1-تحقيق الأمان بالنسبة لاستمرار عمليات الإنتاج في المنظمة من خلال ضمان توفير المواد اللازمة ومستلزمات التشغيل وقطع الغيار .
- 2-تمكين المنظمة من اتباع أسلوب الإنتاج الكبير حيث تكفل مد عمليات الإنتاج بصفة دائمة بالاحتياجات المطلوبة من المواد والأصناف المختلفة .
- 3-حفظ السلع المنتجة والمحافظة عليها وتوفير الظروف الملائمة لها حتى تتاح الفرصة لتصريفها .
- 4-تؤمن احتياجات الإنتاج للصناعات الموسمية خلال العام من خلال تخزين الاحتياجات من المواد والأصناف التي لا تتوفر إلا في موسم معين خلال العام .
- 5-تقديم وفورات لا يستهان بها نتيجة الشراء بكميات كبيرة والحصول على خصم الكمية .
- 6-تساعد في زيادة صلاحيات بعض السلع التي لا تصلح للاستخدام مباشرة إلا بعد تخزينها لفترة معينة وتزيد من قيمتها وجودتها مثل : العطورات والأرز البسمتي والأخشاب وبعض المواد الكيميائية والغذائية .
- 7-تلبية رغبات العملاء من خلال توفير احتياجاتهم من السلع في الوقت الذي يطلبونها فيه دون انتظار .
- 8-حماية المنظمة من مخاطر طول فترة التوريد للمواد والأصناف المطلوبة من خلال تخزين الكميات المناسبة التي تكفل استمرار الإنتاج وعدم التوقف بسبب نفاد المواد والأصناف .
- 9-تجنب المنظمة الخسائر في حالة انخفاض الطلب السوقي على السلع التي أنتجتها من خلال تخزينها حتى يرتفع الطلب عليها وبالتالي ترتفع أسعارها .
- 10-تقديم المنفعة الزمنية من خلال الاحتفاظ بالمواد الخام أو السلع منذ شرائها أو إنتاجها إلى وقت الحاجة إليها للاستهلاك أو البيع أو التصنيع .
- 11-تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تخفيض تكاليف الشراء والنقل والتخزين والمحافظة على مستويات مخزون ملائمة لجميع الإدارات في المنظمة .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1.ما المقصود بمفهوم التخزين ؟
- 2.اشرح أهمية التخزين.

ينقسم نشاط التخزين وفقا للقائمين به إلى أربعة أنواع كما يلي :

3- 1- التخزين للاستهلاك :

هو التخزين الذي يقوم به المستهلك، ويتميز عن غيره من أنواع التخزين بأنه يقتصر على سلع الاستهلاك ولا يشمل كميات أكثر من متوسط الاستهلاك خلال مدة معينة قد تتراوح بين شهر إلى ثلاثة أشهر، وتحدد مدة التخزين في ضوء مجموعة من العوامل أهمها : نوع السلعة وطبيعتها وحجمها والإمكانات المالية للمستهلك وحجم الأسرة وقرب وبعد الأسواق .

3- 2- التخزين للإنتاج :

التخزين في المنظمات الصناعية يتم بقصد توفير المواد والأصناف المطلوبة بالمستوى المناسب الذي يكفل تنفيذ برامج الإنتاج وعدم تعرضها للتأخير أو التعطيل أو التوقف وتقليل رأس المال في المخزون إلى أقل حد ممكن .

ويشمل المخزون للإنتاج المواد الأولية أو الأجزاء المصنعة التي تدخل في الإنتاج، والمنتجات تامة الصنع والعبوات اللازمة لتعبئة المنتجات تامة الصنع .

3- 3- التخزين للبيع :

وهو التخزين الذي تقوم به المنظمات التجارية التي تشتري المواد والأصناف بغرض إعادة بيعها وتحقيق أرباح من العملية التجارية، وتهدف المنظمات التجارية بتخزين السلع إلى تأمين توافرها - خاصة السلع الموسمية أو النادرة في الأسواق - أو المضاربة بها، أو الاستفادة من خصومات الكمية ووفورات النقل .

ويشمل المخزون في المنظمات التجارية سلع مختلفة مثل الملابس، المواد الغذائية، السلع المعمرة، السلع الاستهلاكية .

3- 4- التخزين الحكومي :

وهو التخزين الذي تقوم بها المؤسسات الحكومية بهدف توفير المواد والأصناف والسلع والمهمات التي تستخدم في مؤسسات الدولة وليس لبيعها أو المضاربة بها بعد تخزينها للاستفادة من فروق السعر .

ويشمل التخزين الحكومي السلع الغذائية، والمهمات، وقطع الغيار، ومستلزمات التشغيل كالوقود والزيوت والشحوم، والقرطاسية وغيرها من المواد والأصناف والسلع التي تتطلبها طبيعة عمل المؤسسات الحكومية .

ويتميز التخزين الحكومي بركود كثير من المواد والأصناف والسلع والمستلزمات وزيادة حجم المخزون عن الطلب المعتاد ، كما قد تتوسع بعض المؤسسات الحكومية في التخزين أحيانا كنتيجة للرجبة في استنفاد بنود اعتمادات الموازنة المخصصة لها قبل انتهاء السنة المالية .

أسئلة التقويم الذاتي

هناك أربعة أنواع للتخزين اشرحها شرحا مختصرا ومركزا مبينا الغرض من التخزين ونوع المخزون.

Organizing Storages Department.

4-تنظيم إدارة المخازن

تتعدد وتختلف التسميات والمستويات الإدارية للمشتريات والمخازن من منظمة إلى أخرى، ويعود هذا التعدد والاختلاف إلى حجم وطبيعة المنظمات، ونطاق المهام والمسؤوليات المناطة بالمشتريات والمخازن بالإضافة إلى نظام ترتيب الوظائف وتوصيفها والسياسات المتبعة والأهداف والفلسفات الإدارية التي تحكم النشاط في تلك المنظمات، وما نعينه هنا بإدارة المخازن: هو ذلك الجهاز الذي يتولى إدارة نشاط المخازن، حيث أن الجانب المهم في الموضوع ليس التسمية سواء كانت تلك التسمية قسماً، أو إدارة، أو شعبة، أو قطاعاً. فالهم هو الموقع والمكانة التنظيمية لهذا الجهاز ومستواه الإداري في التنظيم بالمقارنة مع بقية الأنشطة والوظائف الأخرى في المنظمة وليس غير ذلك.

4- 1 - مهام ومسؤوليات إدارة المخازن:

تتولى إدارة المخازن في منظمات الأعمال مجموعة من المهام والمسؤوليات أهمها:

- 1- العمل على تحقيق الوفورات الاقتصادية من خلال زيادة كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون، وخفض تكاليف التخزين.

- 2- أي تخفيض تكاليف الأموال المستثمرة في المخزون، وذلك عن طريق عدم تخزين كميات كبيرة والعمل على تدفق الكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة والمحافظة على المخزون، وذلك عن طريق عدد من الوسائل منها. تقليص الإجراءات الإدارية في عمليات الصرف والاستلام. وعدم المبالغة في استخدام القوى البشرية بأعداد كثيرة، والعمل على استخدام أساليب تخزين وصرف حديثة وسليمة وملائمة لعملية التخزين.
- 3- تحقيق التوازن بين تكاليف الشراء وتكاليف التخزين.
- 4- التوصيف والتصنيف والتمييز للمواد المخزونة، وعملة التوصيف هي وضع المواد بطريقة يسهل الوصول إليها وتساعد في تسهيل عمليات الحفظ والصرف، وبهذا تشترك إدارة المخازن في وضع المواصفات لبعض المواد وخاصة التي تطلب بشكل دوري، أما تصنيف المواد فهو وضعها في فئات أو أصناف أو مجموعات معينة، وتمييز المواد يتم بالترميز بالأحرف أو بالأرقام أو بالألوان أو رموز خاصة بالمنظمة .
- 5- استلام المواد التي تم شراؤها وفحصها وفرزها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة بأمر الشراء .
- 6- صرف المخزون وفقا لأذونات الصرف الصادرة من الجهة المخولة بعملية الصرف من المخزون.
- 7- الرقابة على المخزون باستخدام أدوات وأساليب الرقابة المعتمدة .
- 8- الاحتفاظ بالسجلات والملفات المخزنية.
- 9- وظائف أخرى.

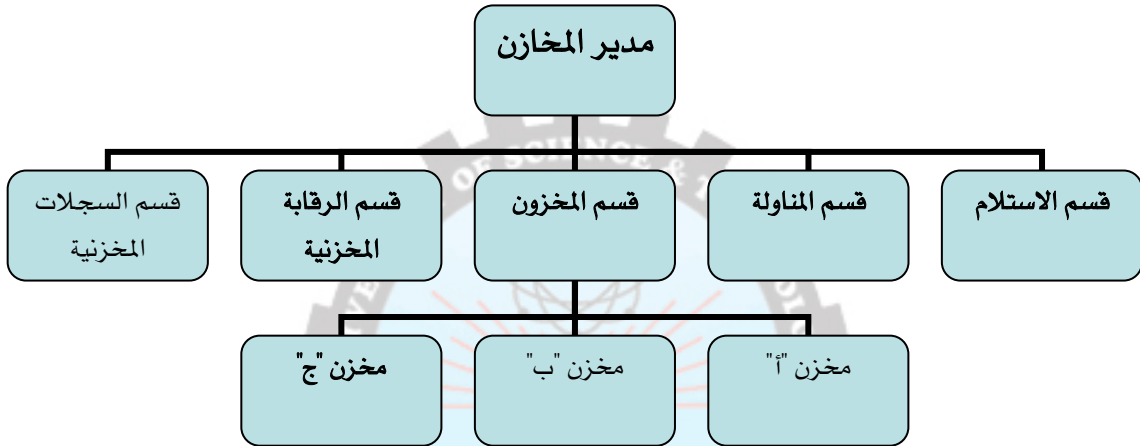
4 - 2 - التنظيم الداخلي لإدارة المخازن:

هو عبارة عن التكوينات الوظيفية المختلفة التي تشكل في مجموعها الهيكل التنظيمي لإدارة المخازن، والتنظيم الداخلي لإدارة المخازن يجب أن يعكس علاقات السلطة والمسؤولية للأفراد والوظائف والأقسام المختلفة في إدارة المخازن، ويوضح إجراءات وأساليب العمل وكيفية انسياب المعلومات ... إلخ. فالتنظيم ببساطة هو عبارة عن الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة وأهدافها. والتنظيم الداخلي لإدارة المخازن يتوقف على حجم ونوع الوظائف والمسؤوليات التي تقوم بها إدارة المخازن، حيث أنه لا يوجد تنظيم مثالي يصلح لكل المنظمات، بل إن التنظيمات في مختلف

الوحدات يجب تصميمها بما يتلاءم ويتناسب مع الواقع الفعلي وأهداف وسياسات وحجم وطبيعة النشاط في المنشأة، والهيكل التنظيمية تتأثر بالمتغيرات المختلفة لذلك لابد من مراعاتها وتعديلها حسب مقتضيات الواقع ومتطلبات العمل وظروفه.

وفيما يلي نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة المخازن يتكون من الأقسام التالية الموضحة في الشكل (4):

الشكل رقم (4): التنظيم الداخلي لإدارة المخازن



4-3- المركزية واللامركزية في التخزين:

المركزية عبارة عن حصر وتركيز السلطات في مستويات إدارية عليا أو بيد جهة واحدة محددة دون سواها، واللامركزية هي بمثابة تفويض السلطات للجهات أو المستويات الإدارية الدنيا وعدم احتكارها وتركيزها في جهة واحدة.

4-3-1- مفهوم المركزية في التخزين: العلوم والتكنولوجيا

تعني وجود مخزن مركزي واحد يتم فيه تخزين كافة المواد والمستلزمات أي أن جميع الوحدات الإدارية يتم تزويدها بما تحتاجه من مواد ومستلزمات من مخزن مركزي رئيسي، ولا توجد مخازن فرعية خاصة بالوحدات الإدارية في المنشأة.

4-3-2- مزايا لمركزية في التخزين:

عند تطبيق نظام مركزية التخزين تتحقق مجموعة من المزايا أهمها:

- 1- التوفير في حجم الأموال المستثمرة في المخزون (لعدم تكرار المخزون الاحتياطي للصنف).
- 2- تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (التوفير في العمالة - التأمين - الإضاءة ... إلخ).

- 3- الحد من التكرار في المواد والأصناف المختلفة (في حالة اللامركزية تكون أحياناً نفس المادة موجودة في أكثر من مخزن).
- 4- لتوفير في المصروفات الإدارية.
- 5- التوفير في تكاليف النقل، حيث يتم النقل إلى موقع واحد.
- 6- التوفير في تكاليف وعمليات المناولة.
- 7- سهولة الإشراف والمتابعة والرقابة.
- 8- سهولة ملاحظة واكتشاف الأصناف الراكدة والبطيئة الدوران.
- 9- التوفير في العمالة (في حالة المركزية تكون العمالة في المخازن أقل من العمالة في حالة اللامركزية).

4-3-3- عيوب المركزية في التخزين:

هناك مجموعة من العيوب للمركزية في التخزين أهمها:

- 1- عدم توزيع المخاطر في حالة نشوب الحرائق أو التلف أو الكوارث المختلفة وذلك لوجود المخزون في مكان واحد.
- 2- البطء في توفير وتلبية احتياجات الأقسام والوحدات الإدارية والعملاء.
- 3- عدم الدقة في إنجاز الأعمال المخزنية، وذلك لكثرة المخزون وكثرة الأصناف.
- 4- عدم ملاءمتها للمنظمات الصناعية التسويقية التي لها مصانع أو منافذ توزيع موزعة جغرافياً.
- 5- تلائم المنظمات التي لا تتوفر لديها السعة المخزنية الكافية.

4 4 - اللامركزية في التخزين:

وهي عكس مركزية التخزين وتعني وجود أكثر من مخزن في أكثر من موقع وكل مخزن من تلك المخازن يخدم منطقة معينة أو نشاطاً معيناً أو وحدة إدارية معينة. أي أن كل وحدة إدارية من وحدات المنشأة يتبعها مخزن فرعي يتولى تموينها بما تحتاجه من مواد ومستلزمات. ومن أجل المفاضلة والاختيار في تحديد أي النظامين تتبع المنظمة يتم الاسترشاد بالأسس والاعتبارات الآتية:

- 1- مدى التركيز والانتشار للأقسام والوحدات المختلفة للمنظمة .
- 2- طبيعة العمل وظروف الإنتاج وخصائصه.

4-4-1- مزايا اللامركزية في التخزين :

- 1- ضمان إمداد الفروع ومراكز الإنتاج بمستلزماتها من المواد والأصناف .
- 2- تحقيق التكامل في إدارة كل وحدة إنتاجية .
- 3- استقلال كل وحدة إنتاجية بوظائفها بما في ذلك وظيفة التخزين .

4-4-2- أهمه عيوب اللامركزية في التخزين:

- 1- الزيادة في حجم الأموال المستثمرة في المخزون.
- 2- الزيادة في تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- 3- التكرار للمواد والأصناف ، حيث تكون أحياناً نفس المادة أو الصنف موجود في أكثر من مخزن.
- 4- زيادة المصروفات الإدارية.
- 5- الزيادة في تكاليف النقل ، حيث يتم النقل إلى أكثر من مخزن.
- 6- زيادة تكاليف وعمليات المناولة.
- 7- صعوبة الإشراف والرقابة ، لوجود أكثر من مخزن.
- 8- صعوبة ملاحظة واكتشاف الأصناف الراكدة والبطيئة الدوران.
- 9- الزيادة في العمالة.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- ما المقصود بتنظيم المخازن ؟
- 2- صمم نموذجاً لهيكل تنظيمي لإدارة المخازن موضحاً الوظائف الأساسية التي يجب أن يشملها التنظيم الداخلي لإدارة المخازن.
- 3- ناقش أسلوب المركزية واللامركزية في التخزين موضحاً مزايا وعيوب كل أسلوب.

5- 1 -التصنيف وفقا لطبيعة المواد :

- مواد أولية. - مواد تحت التصنيع. - مواد تامة الصنع. - قطع غيار .
- وقود وشحوم . - مواد تغليف وتعبئة. - عدد ولوازم. - مخلفات صناعية.

5- 2 - التصنيف وفقا لأهمية المواد :

- مواد مهمة جدا. - مواد متوسطة الأهمية. - مواد قليلة الأهمية.

5- 3 - التصنيف وفقا للاستخدام :

- مواد متكررة الاستخدام. - مواد عادية الاستخدام. - مواد تستخدم في حالات خاصة .

5- 4 -التصنيف وفقا لدرجة الخطورة :

- مواد قابلة للاشتعال. - مواد سامة. - مواد متفجرة.

5- 5 -التصنيف وفقا لأسلوب التعبئة :

- مواد سائلة. - مواد سائبة. - مواد معبأة.

5- 6 -التصنيف وفقا للقيمة :

- مواد مرتفعة القيمة. - مواد متوسطة القيمة. - مواد (عادية) ليست ثمينة.

6- تبويب وترميز المواد :

6- 1 -تبويب المواد والأصناف:

يقصد بالتبويب فرز المواد المتجانسة والمتشابهة ووضعها في مجموعات رئيسية وتقسيم المجموعات الرئيسية إلى مجموعات فرعية على أساس التجانس أو التشابه أو الترابط .

وتعتبر عملية التبويب للمواد مرحلة تمهيدية لعملية الترميز في المنظمات الكبيرة التي لديها مواد كثيرة جدا، أما في المنظمات الصغيرة فيكتفي بالتبويب المقترن بالتوصيف لكل المواد والأصناف نظرا لأن عدد المواد يكون قليلاً ويمثل التوصيف أقصى درجة التمييز للمواد .

والتوصيف للمواد يقصد به سرد تفصيلي لخواص وصفات المواد والأصناف المخزونة الطبيعية والكيميائية والميكانيكية والخواص والصفات الأخرى .

6- 2- ترميز المخزون :

الترميز للمخزون إجراء من الإجراءات التي تتطلبها عمليات التخزين في جميع المخازن على اختلاف أنواعها وهو عبارة عن تحديد رمز معين لكل صنف من الأصناف المخزونة، وقد أصبحت عملية الترميز حديثاً، ضرورة تتطلبها طبيعة العمل خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تمتلك عدداً كبير من المواد والأصناف المخزونة لكي يسهل إدارة المخزون والسيطرة عليه وتبسيط إجراءات الصرف.

6-2-1- طرق الترميز :

هناك إحدى مجموعات من طرق الترميز تستخدم في ترميز المواد والأصناف في المخازن هي:

6-2-2- الطرق الهجائية البسيطة :

بموجب هذه الطريقة يتم الترميز بالاعتماد على الحروف الهجائية البالغ عددها في اللغة العربية (28) حرفاً، حيث يخصص لكل مادة أو صنف حرف مثل : الصنف (أ)، الصنف (ب)، الصنف (ج)، وهكذا .

6-2-1-2- الطرق الرقمية :

وبموجب هذه الطريقة يتم الترميز بالاعتماد على الأرقام التسلسلية التي تبدأ من رقم (1) إلى ما لانهاية، حيث يعطى لكل صنف رقم معين كرمز لذلك الصنف ويتم الترميز بالأرقام حسب ورود الصنف إلى المخازن. الجدول التالي يوضح عملية الترميز وفقاً لهذه الطريقة:

تاريخ وصول الصنف	الصنف	الرمز
7/1	أخشاب	1
7/6	حديد	2
7/15	المنيوم	3
8/1	أسلاك	4

6-3-1-2- الطريقة المختلطة البسيطة :

بموجب هذه الطريقة يتم الجمع بين الطريقتين السابقتين (الهجائية والرقمية) حيث تخصص الحروف للدلالة على الباب الرئيسي مثلاً في تصنيف المواد وتدل الأرقام على الأبواب الفرعية .

6-1-2-4- طريقة المجموعات الرقمية :

بموجب هذه الطريقة يكون هناك عدد ثابت من المجموعات الرقمية وكل مجموعة رقمية مخصصة لمجموعة أصناف وداخل كل مجموعة رقمية مجموعات فرعية والمثال الآتي يوضح ذلك :

المجموعة الرقمية المخصصة للمنتج (أ).	من 1 إلى 100
المجموعة الرقمية المخصصة للمنتج (ب).	من 101 إلى 200
المجموعة الرقمية المخصصة للمنتج (ج).	من 201 إلى 300

6-1-2-5- الترميز الرقمي المركب :

تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداماً في المنظمات الكبيرة التي لديها عدد كبير من المواد والأصناف المخزونة والترميز بموجب هذه الطريقة يحتوي على عدة مقاطع من الأرقام حيث يدل كل مقطع على باب أو فرع ثانوي ضمن صنف معين من المواد.

6-1-2-6- طريقة الألوان :

وتستخدم الألوان في حالات خاصة كوسيلة للترميز وتمييز بعض الأصناف مثل القطع الحديدية والأخشاب والأنابيب حيث يتم صبغ طرقي القطع بألوان معينة لتسهيل ملاحظتها عند رصفها فوق بعضها البعض، والمثال التالي يوضح ذلك:

المادة أو الصنف	اللون (الرمز)
- خشب مقاس 4x4	أزرق .
- خشب مقاس 4x5	أصفر.
- خشب مقاس 4x6	أحمر.
- حديد 12ملي	أبيض/أسود.
- حديد 14ملي	أحمر /أبيض.
- حديد 16ملي	أصفر /أسود.
- حديد 18ملي	

6-2-1-7- طريقة الترميز بالعلامات :

لا تستخدم طريقة الترميز بالعلامات لوحدها لتمييز الأصناف إلا في حالات خاصة لأن العلامات عددها صغير ولا تقدم إشارات واضحة ومفهومة تسهل الفرز الدقيق لكل مادة أو صنف لذلك لا بد من وسيلة إضافية أخرى بجانب العلامات .

6-2-1-8- الترميز المزدوج :

بموجب هذه الطريقة يكون لكل صنف رمزين مختلفين رمز خاص بالمنظمة والآخر يخصص للتعامل مع المورد .

6-2-1-9- الترميز باستخدام رموز المورد:

تعتمد هذه الطريقة على نفس الرموز الموضوعة من قبل منتجي المواد أو الأصناف يضاف إليها حروف أو أرقام تدل على التبويب المستخدم في المنظمة ، وتعتبر هذه الطريقة مناسبة لترميز الآلات والأجهزة وقطع الغيار والسلع المعمرة .

أسئلة التقويم الذاتي

1. اشرح المفاهيم الآتية:

تبويب المخزون. - تصنيف المخزون. - ترميز المخزون.

2. اشرح الطرق الشائعة الاستخدام لترميز المخزون.



حدد العبارات الصحيحة والعبارات الخاطئة لما يأتي مع تصحيح الخطاء إن وجد :

- 1- تعتبر وظيفة التخزين المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالاحتفاظ باحتياجات المنظمة لحين طلبها .
- 2- أنواع التخزين هي : التخزين الشخصي ، والتخزين للمضاربة ، والتخزين للمواد ، والتخزين لمستلزمات التشغيل .
- 3- هناك تنظيم نموذجي لإدارة المخازن يمكن تطبيقه لجميع إدارات المخازن في منظمات الأعمال.
- 4- تساهم وظيفة التخزين مساهمة فعالة في تحقيق أرباح المنظمة .
- 5- من المهام الأساسية لإدارة المخازن تحقيق التوازن بين تكاليف الشراء وتكاليف التخزين .
- 6- من مزايا مركزية التخزين توزيع المخاطر التي قد يتعرض لها المخزون .
- 7- يعتبر أمين المخازن عضوا أساسيا في الإدارة العليا للمنظمة التي تصنع القرارات الاستراتيجية .
- 8- من مزايا اللامركزية في التخزين تفعيل الرقابة على المخزون .
- 9- تصنف المواد وفقا لطبيعتها إلى مواد ومواد خاصة .
- 10- تستخدم طريقة الترميز الرقمي المركب في المنظمات صغيرة الحجم التي لديها عدد محدود من المواد والأصناف المخزونة .

السؤال الثاني : اشرح مزايا المركزية في التخزين:

- في حالة اتباع المركزية في التخزين تتحقق مجموعة من المزايا أهمها :
- 1- التوفير في حجم الأموال المستثمرة في المخزون (لعدم تكرار المخزون الاحتياطي للصنف).
 - 2- تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (التوفير في العمالة - التأمين - الإضاءة ... إلخ).
 - 3- الحد من التكرار في المواد والأصناف المختلفة (في حالة اللامركزية تكون أحيانا نفس المادة موجودة في أكثر من مخزن).
 - 4- لتوفير في المصروفات الإدارية.
 - 5- التوفير في تكاليف النقل، حيث يتم النقل إلى موقع واحد.
 - 6- التوفير في تكاليف وعمليات المناولة.
 - 7- سهولة الإشراف والمتابعة والرقابة.
 - 8- سهولة ملاحظة واكتشاف الأصناف الراكدة والبطيئة الدوران.
 - 9- التوفير في العمالة (في حالة المركزية تكون العمالة في المخازن أقل من العمالة في حالة اللامركزية).

7- الخلاصة:

تناولت الوحدة السابعة من المقرر مفهوم التخزين وأهميته وأنواعه ، ثم ناقشت الجوانب التنظيمية المختلفة ، لإدارة المخازن موضحة البناء التنظيمي لإدارة المخازن ، ومهام ومسؤوليات إدارة المخازن ، ومركزية ولا مركزية التخزين وطرق التصنيف والتبويب والتميز للمخازن .

8- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس ، سنناقش في الوحدة الثامنة تخطيط نشاط التخزين وسنتعرف خلال مناقشتنا هذه الوحدة على مفهوم تخطيط نشاط التخزين وأهميته ، والعوامل المؤثرة في تخطيط التخزين حيث سنستعرض خطوات التخطيط المتمثلة في : تحديد الأهداف ، وتحديد مستويات التخزين (الأدنى – نقطة إعادة الطلب – الحد الأعلى) ووقت التخطيط وتحديد التمويل اللازم ، وتحديد كيفية تدير وتوفير الاحتياجات ، وسياسات وإجراءات التخزين .

9. إجابات التدريبات :

رقم العبارة	الإجابة	التعليق
1	√	
2	X	أنواع التخزين : الشخصي للاستهلاك ، للتجارة ، للتصنيع ، التخزين الحكومي .
3	X	لا يوجد تنظيم نمطي يمكن تطبيقه على جميع إدارات المخازن في منظمات الأعمال .
4	√	
5	√	
6	X	من عيوب مركزية التخزين.
7	X	ليس عضواً في الإدارة العليا لأن نشاط التخزين نشاط فرعي.
8	X	من مزايا المركزية وليس اللامركزية.
9	X	تصنف إلى مواد أولية ، ومواد تحت التصنيع ، ومواد تامة الصنع .
10	X	في المنظمات الكبيرة التي يوجد لديها الكثير من المواد والأصناف للتخزين .

10-مسرد المصطلحات :

Storage Concept

مفهوم التخزين :

Type Of storages

أنواع التخزين :

Organizing Storage Management

تنظيم إدارة المخازن :

Classifying And Coding Stocks

تصنيف وترميز المخزون :

11-مراجع الوحدة :

- 1-محمد سعيد عبدالفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1998.
- 2-سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين : مفهوم حديث لإدارة المواد، دار الفرقان 1989، عمان .
- 3-حمود عبدالله صالح عقلان، إدارة المشتريات والمخازن، الأمين للنشر والتوزيع 2009، صنعاء .
- 4-Baily ،Peter and David Former ،Managing material in Industry ،London ،Gower press 1982.



الوحدة الثامنة

8

تخطيط نشاط التخزين



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
158	1- المقدمة.....
158	1-1- التمهيد.....
158	1-2- أهداف الوحدة.....
158	1-3- أقسام الوحدة.....
159	1-4- القراءات المساعدة.....
159	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
160	2- مفهوم وأهمية تخطيط المخزون.....
160	2-1- مفهوم تخطيط المخزون.....
160	2-2- أهمية تخطيط نشاط التخزين.....
160	2-3- العوامل المؤثرة في تخطيط التخزين.....
162	2-4- تحديد مستويات المخزون.....
166	2-5- تحديد الأوقات التي يجب توفر الاحتياجات فيها.....
166	2-6- تحديد حجم التمويل اللازم.....
166	3- تحديد سياسات وإجراءات التخزين.....
166	3-1- تحديد سياسات التخزين.....
168	3-2- تحديد إجراءات التخزين.....
173	4- الخلاصة.....
173	5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية.....
173	6- إجابات التدريبات.....
174	7- مسرد المصطلحات.....
174	8- مراجع الوحدة.....

1. المقدمة:

1-1 التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة السابعة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من ثلاثة أقسام أساسية ، القسم الأول يتناول مفهوم وأهمية التخطيط للتخزين والعوامل المؤثرة على تخطيط المخزون، والقسم الثاني يتناول خطوات التخطيط المتمثلة في تحديد الأهداف، وتحديد مستويات المخزون، والأوقات التي يجب توافر الاحتياجات فيها وتحديد حجم التمويل اللازم وطريقة توفير الكميات المطلوبة، والقسم الثالث يتناول سياسات وإجراءات التخزين . وبذلك تكتمل الوحدة الأولى لتقدم لك عزيزي الدارس معلومات كاملة عن مفهوم وأهمية التخطيط للمخزون وخطوات التخطيط وسياسات وإجراءات التخزين.

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل الفائدة لديك.

2.1 أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، يتوقع منك بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- 1- تعرف مفهوم وأهمية التخطيط للمخزون
- 2- تبين العوامل المؤثرة على عملية تخطيط المخزون .
- 3- تشرح خطوات تخطيط المخزون .
- 4- تناقش سياسات وإجراءات التخزين .

3.1 أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك انسجام بين أهداف الوحدة ومحتويات الأقسام المكونة لها ، حيث نجد ارتباط محتوى القسم الأول (مفهوم وأهمية التخطيط للتخزين، والعوامل المؤثرة) بالأهداف (1 ، 2) ومحتوى القسم الثاني (خطوات التخزين) له علاقة بالهدف (3)، ومحتوى القسم الثالث (سياسات وإجراءات التخزين) له علاقة بالأهداف (4) .



4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك لها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها .

- 1- حمد راشد الغدير ، إدارة الشراء والتخزين ، دار زهران للنشر ، عمان -الأردن 2000م .
- 2- علي عبد المجيد عبده، إدارة المشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية -القاهرة ، 1992م.
- 3- علي شريف وعلي شرقاوي " إدارة الشراء والتخزين ، دار النهضة العربية ، بيروت 1993م.



4.1. الوسائط المساعدة:

عزيزي الدارس، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعدا للتعلم ، موفرا المكان المناسب والهادئ للدراسة ، حريصا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة ، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي في جميع محتويات أقسام الوحدة ، وكذلك متدربا على حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسية وتعمق فهمك لمحتويات الوحدة ، وإذا شعرت بحاجة لمناقشة بعض الموضوعات أو لطرح بعض الاستفسارات التي تثير اهتمامك فعليك الرجوع إلى مرشدك الأكاديمي دون تردد وستجد العون والمساعدة منه .



2- مفهوم وأهمية تخطيط نشاط التخزين :

يعتبر التخطيط لنشاط التخزين من الأمور المهمة التي تهتم بها إدارات المنظمات وتأخذ جزءاً كبيراً من جهد ووقت إدارة المخازن .

2- 1- مفهوم تخطيط نشاط التخزين : Inventory Control Concept :

يقصد بتخطيط المخزون تحديد الحد الأمثل من المواد والأصناف ومستلزمات التشغيل لفترة زمنية معينة ، وتحديد تاريخ إصدار أوامر الشراء بالأحجام والأبعاد والأوزان والقياسات وتحديد حجم التمويل اللازم ومصادر الشراء المناسبة .

2- 2- أهمية تخطيط نشاط التخزين :

تكمن أهمية تخطيط نشاط التخزين في النقاط الآتية:

- 1-يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من إدارة المخازن وبيان آليات تحقيقها .
- 2-تنظيم جهود العاملين وتوجيهها لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة .
- 3-تقدير الاحتياجات المطلوبة من كل نوع من المواد والأصناف الواجب تخزينها وضمان الحصول عليها وتخزينها وتوفيرها في الوقت المناسب .
- 4-يمكن المنظمات من مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الإدارية والتجارية.
- 5-يجنب المنظمات الأخطار الناتجة عن التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتدخل الحكومي .
- 6-رصد المفاجآت والتوقعات التي يمكن أن تحدث في المستقبل ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها .
- 7-تنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم وخبراتهم في مجال تخطيط المخزون من خلال إشراكهم في لجان التخطيط .

2- 3- العوامل المؤثرة في تخطيط التخزين:

هناك عدد من القرارات التي تتخذها إدارة المخازن ذات العلاقة بخطة التخزين والتي لا تتخذ من فراغ بعيدا عن العوامل البيئية للمنظمة ، ومن أهم العوامل التي يجب دراستها وتحليلها قبل اتخاذ القرارات ذات العلاقة بخطة التخزين ما يأتي:

1- احتياج الإنتاج أو الأسواق من المخزون :

يؤثر حجم الاحتياجات في قيمة وكمية المخزون، فكلما زادت احتياجات الإنتاج من المواد الخام أو احتياجات الأسواق من السلع التامة، كلما زاد حجم المخزون وزاد عدد مرات إصدار أوامر الشراء لمقابلة الاحتياجات المطلوبة .

2- مصادر الحصول على الاحتياجات من المخزون ووسيلة نقلها :

حيث يزيد حجم المخزون وتقل عدد مرات الشراء في حالة صعوبة الحصول على الاحتياجات من المخزون أو إذا كانت وسيلة النقل مكلفة، والعكس صحيح في حالة سهولة الحصول على الاحتياجات أو سهولة نقلها .

3- خواص العناصر المكونة للمخزون :

فإذا كانت العناصر المكونة للمخزون قابلة للتلف والتقادم أو الكسر ففي هذه الحالة تعمل الإدارة على تخفيض حجم المخزون لتلافي تعرض المخزون لمثل تلك المخاطر .

4- طاقة وطبيعة المخازن المخصصة لعملية التخزين :

فإذا كانت المخازن المتاحة أمام المنظمة للتخزين فيها صغيرة وغير مجهزة التجهيز المناسب الذي يضمن الحفاظ على سلامة المخزون وحفظه فإن ذلك يتطلب تخفيض حجم الشراء وعدد مرات الشراء في كل مرة أو تخفيض حجم المخزون

• خطوات التخطيط للمخزون : Inventory Planning Steps

تمر عملية التخطيط لنشاط التخزين بمجموعة من الخطوات كما يأتي :

2-3-1- أهداف التخزين :

تسعى إدارات منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من تخزين المواد والأصناف المختلفة التي تتطلبها عملية تسيير وإنجاز الأعمال، ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الأهداف الآتية :

1- تحقيق هامش أمان لاستمرار عمليات الإنتاج بصفة دائمة وتجنب المنظمة الأزمات الناجمة عن تأخر وصول المواد والأصناف المطلوبة لاستمرار العمل .

2- الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من المواد المهمة والتي يؤثر نقصها على أداء المنظمة واحتياجات المجتمع .

3- تمكين المنظمة من اتباع أسلوب الإنتاج الكبير، حيث تكفل مد إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى في المنظمة بما تحتاج إليه من مواد ومستلزمات تشغيل وقطع غيار

- 4- حفظ المنتجات تامة الصنع بكفاءة عالية حتى تتاح الفرصة لتصرف تلك المنتجات .
- 5- الحصول على خصومات الكمية نتيجة لشراء المنظمة احتياجاتها بكميات كبيرة وبذلك تحصل على خصومات الكمية .
- 6- تحقيق التوازن بين العرض للمواد والمنتجات وطلب الأسواق من تلك المنتجات .
- 7- تقليل رأس المال المستخدم في المخزون إلى أقل حد ممكن من خلال عدم تخزين كميات كبيرة والمحافظة على مستويات مخزون مناسبة لجميع الإدارات .
- 8- تخفيض التكاليف من خلال تخفيض إجراءات الصرف والاستلام أو من خلال تخفيض المحافظة على المواد والأصناف المخزونة من التلف .

2- 4- تحديد مستويات المخزون:

يحتل المخزون أهمية كبيرة في منظمات الأعمال التجارية والصناعية وبعض الأجهزة الحكومية وبصورة أقل من منظمات الخدمات، حيث تسعى جميع المنظمات للوصول إلى المستوى الأمثل للاستثمار في المخزون، ولذلك تقوم بتحديد مستويات المخزون، فإذا انخفضت مستويات المخزون أكثر من اللازم أدت أيضاً إلى زيادة التكاليف والخسائر بسبب توقف الإنتاج والعمل وما يترتب على ذلك التوقف من خسائر.

إن عملية تحديد مستويات المخزون ومراقبة تلك المستويات يعتبر من المهام والمسؤوليات الرئيسية لإدارة المخازن وهي مسؤولية يشترك في تحملها إدارة المشتريات وإدارة المخازن، لما من شأنه تحديد ومراقبة وإدارة المخزون بكفاءة وفعالية أكبر ضماناً للاستثمار الأمثل في المخزون وبهدف عدم تجميد أموال في شكل مخزون غير مستغل أو التقليل من حجم المخزون وبالتالي تعطيل العمل والإنتاج لذلك لا يجب التقليل أبداً من أهمية وقيمة المخزون، ولا يجب أبداً في الوقت نفسه المغالاة في أهمية وقيمة المخزون، ويشمل نظام تحديد مستويات المخزون (الحد الأدنى، وحد الطلب، والحد الأعلى للمخزون).

2-4-1- الحد الأدنى للمخزون:

يعتبر أدنى مستوى للمخزون من الصنف أو المادة، الذي لا يجب أن يقل عنه المخزون، ويسمى أحياناً مخزون الأمان أو " احتياطي الطوارئ " ومخزون الحد الأدنى لا يستخدم إلا في الحالات الطارئة، ويظل يجدد باستمرار وتؤثر في تحديده مجموعة عوامل أهمها:

- 1- أهمية المادة أو الصنف.

- 2- طبيعة المادة نفسها.
- 3- الموقع الجغرافي للمورد.
- 4- تكاليف المادة.
- 5- تكاليف الشحن.
- 6- المركز المالي للمنشأة.
- 7- فترة التوريد (الفترة الزمنية من حين طلب المادة إلى حين استلامها ووصولها إلى المخازن).
- 8- تكاليف التخزين.
- 9- معدل استهلاك المادة أو الصنف.
- 10- سياسات الشراء المتبعة في المنشأة.
- 11- تكاليف إصدار أمر الشراء.

ويتوقف تحديد كمية أو مستوى الحد الأدنى للمخزون على الآتي:

- معدل السحب (الاستخدام) اليومي أو الأسبوعي من الصنف.
- عدد الأيام المرغوب فيها للاحتفاظ بالمخزون كاحتياطي طوارئ (الفترة الدنيا).

الحد الأدنى للمخزون = معدل الاستخدام اليومي أو الأسبوعي × عدد الأيام المرغوب فيها للاحتفاظ بالمخزون كاحتياطي للطوارئ.

فمثلاً: إذا كان معدل الاستخدام اليومي من مادة معينة هو (300) وحدة، وعدد الأيام المحددة للاحتفاظ بالصنف كمخزون احتياطي (5) أيام في هذه الحالة سيكون الحد الأدنى للمخزون = 1500 وحدة (300 × وحدة × 5 أيام).

2-4-2- نقطة إعادة الطلب: (حد الطلب):

وهي عبارة عن حد معين من مستويات المخزون يتم عندها إعادة طلب الشراء كميات جديدة من المواد، والهدف من تحديد مستوى مخزون نقطة إعادة الطلب هو لضمان تقادي نفاذ الكميات المخزونة من الأصناف والمواد وما يترتب على ذلك من عواقب لذلك عادة ما يكون مستوى مخزون حد الطلب أو نقطة إعادة الطلب هو المخزون الذي يجب أن يكفي للاستخدام للفترة اللازمة منذ طلب المواد إلى حين وصول الطلبية إلى المخازن، لذلك يتوقف تحديد مستوى مخزون نقطة إعادة الطلب على مايلي:

-مستوى الحد الأدنى للمخزون.

-طول فترة (الانتظار) التوريد.

نقطة إعادة الطلب (حد الطلب) = الحد الأدنى للمخزون + احتياجات فترة التوريد (الانتظار)

احتياجات فترة التوريد = معدل الاستخدام اليومي أو الأسبوعي × طول فترة (الانتظار) التوريد

ونقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + الكمية المستخدمة (المباعة) أثناء فترة التوريد.

مثال:

نفرض أن منشأة تستخدم (تبيع) 300 وحدة يومياً من مادة معينة والفترة اللازمة لتكرار الشراء (فترة التوريد) هي (20) يوماً من مادة معينة والفترة اللازمة لتكرار الشراء (فترة التوريد) هي (20) يوماً والحد الأدنى للمخزون من تلك المادة (1500 وحدة).
المطلوب : تحديد نقطة إعادة الطلب.

الحل:

حد الطلب = الحد الأدنى للمخزون + (معدل الاستخدام × طول فترة التوريد)
 $= 1500 + (20 \times 300) = 7500$ وحدة .

وهو حد الطلب، وهذا معناه عندما يصل رصيد المخزون إلى (7500) وحدة يجب عند هذا المستوى طلب إعادة الشراء فوراً بحسب الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء.

2-4-3- الحد الأعلى للمخزون:

وهو عبارة عن أقصى كمية من المخزون للصنف المعين الذي يمكن الاحتفاظ بها في المخازن ويتوقف تحديده على :

1-الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء.

2-مستوى الحد الأدنى للمخزون.

3-الفترة القصوى المرغوب فيها للاحتفاظ بالمخزون.

ويتم احتساب مستوى الحد الأعلى للمخزون بالمعادلات التالية:

الحد الأعلى للمخزون = الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء + الحد الأدنى للمخزون.

الحد الأعلى للمخزون = معدل الاستخدام × الحد الأعلى للمخزون - الحد الأدنى للمخزون.

بعض منظمات الأعمال يتم فيها وضع حد أقصى للاحتفاظ بالصنف وبالتالي يتم تحديد مستوى الحد الأعلى على أساس العلاقة بين معدل الاستخدام والفترة القصوى المحددة للاحتفاظ بالصنف، ويتم احتساب الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء يتم ذلك كما يأتي:

الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء = الحد الأعلى للمخزون - الحد الأدنى للمخزون

والحدين (الأدنى والأعلى) للمخزون يمكن احتسابهما بواسطة الكميات أو بواسطة الزمن. فمثلاً ممكن أن يكون الحد الأدنى للمخزون من مادة معينة (1500) وحدة والحد الأعلى 19.500 وحدة، أو يكون الحد الأدنى عبارة عن الكمية اللازمة لحاجة الاستخدام لخمس أيام والحد الأعلى الكمية اللازمة للاستخدام لمدة (65) يوماً وفي كلا الحالتين سواء اتبع نظام الكميات أو نظام الفترات الزمنية في تحديد مستويات المخزون. لابد من المراجعة المنتظمة والدورية لتلك المستويات، لأنها حددت في ظل ظروف وعوامل واعتبارات معينة ومتغيرة، لذلك لابد من مراجعة تلك المستويات بصورة منتظمة (شهرية / فصلية / نصف فصلية) وتغييرها لتتلاءم مع المتغيرات المستجدة.

مثال 1:

ترغب إحدى المنشآت في تحديد مستويات المخزون من الصنف "أ" فإذا علمت الآتي:

- 1- معدل الاستخدام اليومي من الصنف هو (300) وحدة.
- 2- فترة الاحتفاظ بالمخزون كاحتياطي للطوارئ كانت (5) أيام (الفترة الدنيا المرغوب فيها).
- 3- فترة التوريد تستغرق (20) يوماً.
- 4- الفترة القصوى للاستثمار في المخزون (الفترة القصوى للاحتفاظ بالمخزون) هي (65) يوماً.

المطلوب:

- تحديد مستويات المخزون.
- الكمية الاقتصادية المناسبة للشراء.

الحل :

- 1- الحد الأدنى للمخزون = معدل الاستخدام اليومي × فترة الاحتفاظ بالمخزون كاحتياطي

$$= 300 \text{ وحدة} \times 5 \text{ أيام}$$

$$= 1500 \text{ وحدة.}$$
- 2- نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + احتياجات فترة التوريد.

$$= 1500 + (300 \times 20 \text{ يوماً}).$$

$$6000 + 1500 =$$

$$7500 \text{ وحدة.}$$

3- الحد الأعلى للمخزون = معدل الاستخدام اليومي × الفترة القصوى للاحتفاظ بالمخزون.

$$300 \times 65 \text{ يوماً.}$$

$$19500 \text{ وحدة.}$$

4- الكمية المناسبة للشراء = الحد الأعلى للمخزون - الحد الأدنى للمخزون.

$$19500 \text{ وحدة} - 1500 \text{ وحدة.}$$

$$18000 \text{ وحدة.}$$

2- 5 - تحديد الأوقات التي يجب توافر الاحتياجات فيها :

يعتبر الوقت المناسب لتوفير الاحتياجات فيه من الأمور المهمة في عملية التخزين إذ أن عدم توفير الاحتياجات في الوقت المناسب قد يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية وبالتالي ضعف الموقف التنافسي للمنظمة، فالوقت المناسب الذي يجب توفر وتخزين الاحتياجات فيه هو ذلك الوقت الذي تظهر فيه الحاجة للمواد والأصناف المختلفة اللازمة لاستمرار العمليات الإنتاجية والبيعية.

2- 6 - تحديد حجم التمويل اللازم :

يتطلب التخطيط العلمي السليم لنشاط التخزين تقدير التمويل اللازم (المخصصات المالية) التي يجب رصدها في الموازنة التقديرية السنوية لمواجهة الاحتياجات من المواد والأصناف ومستلزمات التشغيل اللازم توفرها للعمليات الإنتاجية والبيعية.

3- تحديد سياسات وإجراءات التخزين

تعتبر سياسات التخزين بمثابة الأسس والقواعد الإرشادية التي يتم الاسترشاد بها من قبل المنظمة بشكل عام وإدارة المخازن بشكل خاص في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخزون، أما إجراءات التخزين فهي عبارة عن مجموع العمليات التي تتم منذ لحظة وصول المواد والأصناف المختلفة إلى المخازن وحتى خروجها منها، والآتي شرح لأهم سياسات وإجراءات التخزين:

3- 1 - تحديد سياسات التخزين:

تعتبر سياسات التخزين من الأمور المهمة والتي تأخذ جزاء كبيرا من جهد ووقت العاملين في إدارات الشراء والمخازن نظرا لأهميتها، ومن أهم سياسات التخزين ما يأتي:

1- سياسة التخزين المركزية واللامركزية:

يقصد بمركزية التخزين تجميع المواد والأصناف في مخزن واحد وتحت إشراف مسؤول واحد عن المخزون . وتمتاز هذه السياسة بالمزايا الآتية:

- تخفيض تكاليف الإيجارات ومعدات النقل والمناولة.
- تمكن من اكتشاف التلاعب والاختلاس للمخزون.
- تمكن من معرفة المواد والأصناف الراكدة والمواد والأصناف سريعة الحركة .
- استغلال أمثل للإمكانات المادية والبشرية .
- تفعيل الرقابة على المخزون من قبل الإدارة العليا .
- سهولة متابعة حسن سير العمل من خلال التقارير المجمعة في تقرير واحد .

وعلى الرغم من المزايا التي تحققها المركزية إلا أن هناك عدداً من العيوب لتلك السياسة من أهم تلك العيوب ما يأتي :

- زيادة المخاطر للمخزون نتيجة تجميعه في مخزن واحد .
- قد تتعرض فروع المنظمة للتوقف عند تأخر المواد أو في حالة حدوث طارئ كالحريق أو السرقة.
- زيادة تكاليف الإيجارات والنقل والمناولة .
- صعوبة توفر المساحات الكافية والمناسبة للتخزين

وتجدر الإشارة إلى أن عيوب المركزية هي مميزات اللامركزية ومميزات المركزية هي عيوب اللامركزية .

2- سياسة مخزون الحجم الثابت :

تقوم هذه السياسة على أساس تحديد الحد الأعلى للمخزون أو نقطة إعادة الطلب أو الحد الأدنى للمخزون ، حيث تحتفظ المنظمة بحجم ثابت من المخزون بصورة مستمرة بغض النظر عن حجم الإنتاج أو ظروف المنظمة .

3- سياسة مخزون الحجم غير الثابت (المتقلب) :

وفقاً لهذه السياسة تحتفظ المنظمة بمخزون لا يتميز بالثبات الدائم والمستمر كما هو الحال في السياسة الأولى أي إنه مخزون متقلب غير ثابت يتغير من فترة إلى أخرى وفقاً للتغير في أسعار المواد والزيادة والنقص في الطلب على منتجات المنظمة .

4- سياسة مخزون الأمان :

تقوم هذه السياسة على أساس الاحتفاظ بمخزون من المواد والأصناف التي تتطلبها طبيعة عمل المنظمة يزيد عن احتياجاتها الفعلية ويكفي لمواجهة أية طلبية مفاجئة أو حدوث أي طارئ يعيق حصول المنظمة على احتياجاتها من المواد والأصناف المختلفة.

تعتبر هذه السياسة مكلفة ولكن قد تكون ملائمة عند ما يكون لدى المنظمة أموال كافية .

3-2- تحديد إجراءات التخزين :

تعتبر إجراءات التخزين من الإجراءات والأنشطة الحيوية في منشآت الأعمال وإجراءات التخزين هي ، مجموعة العمليات التي تتم من لحظة وصول المواد إلى المخزن وحتى خروج هذه المواد وتشمل إجراءات استلام وصرف المخزون وفقا لأذونات ومستندات الاستلام والصرف.

3-2-1- أولا إجراءات الاستلام :

يقصد بإجراءات استلام المخزون عملية قبول المواد والأصناف والسلع الواردة إلى المخازن من جميع المصادر سواء كانت مصادر داخلية مثل المواد المرسله من المخزن المركزي للمواد أو المرتجعة من إدارة الإنتاج أو الإدارات الأخرى في المنظمة ، أو مصادر خارجية مثل المواد والأصناف الواردة من مصادر التوريد المحلية أو الخارجية .
وتعد عملية استلام المواد والأصناف الواردة إلى المخازن من أهم واجبات إدارة لمخازن وتتكون إجراءات استلام المخزون من الخطوات الآتية:

1. الاستلام المبدئي

أي الاستلام بهدف المطابقة مع أوامر الشراء ويتمثل في: التأكد من أن الكميات الواردة مطابقة من حيث (الكمية، الأصناف، الشكل الظاهر) والمطابقة لبقية المواصفات المبينة في أوامر الشراء أو التوريد

2. الفحص والاختيار:

وهي الخطوة التي تتم بعد الاستلام المبدئي وفيها يتم فحص المواد المشتراة ، وتختلف عملية الفحص من منشأة لأخرى، لأن بعض المواد تفحص عبر الخبرة الفنية وأخرى عبر الفحص المخبري وذلك من خلال أخذ عينات من الشحنة مثل القمح أو الأرز والفحص الذي يتم هنا هو عبارة عن المعاينة للمواد المستلمة والتأكد من أنها مطابقة للوثائق من حيث الكميات وغير ذلك من البيانات الواردة في وثائق الاستلام.

3. الاستلام النهائي :

ويمثل في تحرير وتجهيز محضر الفحص واستلام النهائي من قبل لجنة أو قسم الاستلام وذلك اعتمادا على نتائج الفحص والاختبار وبقية المستندات الأخرى المؤيدة مثل: مستندات الشحن أو أوامر الشراء ... إلخ ويحتوي على بيانات محددة حسب إجراءات التخزين وبما يحقق أهداف المنشأة مثل الكمية المناسبة الجودة المناسبة والمستوى المطلوب من المخزون

4. التخزين

القيام بإجراءات التخزين داخل المخازن وتتمثل في:

١٠٠ - استلام المواد من قبل أمين المخازن

مطابقة الكميات المستلمة مع المستندات

١٠. إثبات الكميات الواردة في السجلات والدفاتر والنماذج المخزنية المخصصة لذلك

• تدوين البيانات في بطاقات الصنف وإعداد بطائق الصنف للأصناف الواردة لأول مرة إلى المخازن.

شكل رقم (3) إستمارة إرجاع أصناف إلى مخزن

.....وارد من

اسم الجهة : تاريخ :

[illegible]

رئيس اللجنة

.....الأعضاء

.....الأعضاء

أضيفت لعهدة المخزن بموجب

(استثمار رقم) (

أمين المخزن / / 2م

مدير المشتريات والمخازن

.....

$$2 \quad / \quad /$$

2 / /

الوحدة الثامنة

تخطيط نشاط التخزين

شكل رقم (4) يوضح أمر صرف للأقسام والإدارات

اسم الجهة :

طلب وإذن صرف أصناف من مخزن :

.....: الحجة الطالبة:

[illegible]

.....توقيعه

..... مدير الادارة المختص وظيفته توقيعهُ

يصرح بصرف الكميات المدرجة بخانة الكمية المصرح بصرفها التاريخ : / / 2م.

اسم المصروح بالصرف وظيفته توقيعه

استلمت الأصناف المدرجة بخانة الكمية المصرح بصرفها وتتعهد باستخدامها لأغراض العمل.....

اسم الموظف مستلم الأصناف وظيفته توقيعه التاريخ : / / 20...

1. التحقق من الحاجة الفعلية للمواد أو الأصناف من قبل الجهة الطالبة من خلال ما تم صرفه لها من المواد وما هو مقرر صرفه لها .
2. مراعاة توقيت الصرف حيث تتم عملية الصرف لبعض المواد والأصناف دورياً في نهاية كل أسبوع أو نهاية كل شهر وبالتالي يجب مراعاة تلك الأوقات المحددة التي يتم فيها الصرف.
3. التأكد من توقيع السلطة المخول لها حق التوقيع على أوامر الصرف، فبعض المواد يتم صرفها والتوقيع على أمر الصرف من إدارة الرقابة على المخزون والشؤون المالية والبعض الآخر لا بد من موافقة وتوقيع الإدارة العليا في المنظمة مثل رئيس المنظمة أو المدير العام.
4. تجميع المواد والأصناف المطلوبة من أكثر من مكان في نفس المخزن والبعض الآخر يجمع من أكثر من مخزن ويتم وضع المواد المطلوبة في مكان واحد يكون قريباً من شباك الصرف.
5. تسليم المواد أو الأصناف المطلوبة إلى الإدارة أو القسم الطالب لها داخل المنظمة أو تسليمها للشخص المخول له استلامها إذ كانت المواد قد تم صرفها للبيع أو لفرع من فروع المنظمة .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- اشرح مفهوم التخطيط لأنشطة التخزين ، ثم بين أهميته.
- 2- اشرح سياسات التخزين.
- 3- ناقش العوامل المؤثرة على تخطيط نشاط التخزين.
- 4- اشرح عملية التخطيط لنشاط التخزين.

جامعة العلوم والتكنولوجيا

- حدد العبارات الصحيحة والعبارات الخاطئة لما يأتي مع تصحيح الخطأ إن وجد :
- 1- من أهم العوامل المؤثرة في تخطيط التخزين طبيعة المواد والأصناف المراد تخزينها .
 - 2- من المسؤوليات المشتركة بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن تحديد مستويات المخزون .
 - 3- من أهم أهداف التخزين تحقيق التوازن بين الشراء والتخزين .
 - 4- يستخدم الحد الأعلى للمخزون في حالات الطوارئ.
 - 5- من أهم العوامل المؤثرة في تحدي الحد الأعلى للمخزون المركز التنافسي للمنظمة .

السؤال الثاني : ناقش العوامل التي تؤثر في تحديد الحد الأدنى للمخزون.
هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد الحد الأدنى للمخزون أهمها:

- 1- أهمية المادة أو الصنف.
- 2- طبيعة المادة نفسها.
- 3- الموقع الجغرافي للمورد.
- 4- تكاليف المادة.
- 5- تكاليف الشحن.
- 6- المركز المالي للمنشأة.
- 7- فترة التوريد (الفترة الزمنية من حين طلب المادة إلى حين استلامها ووصولها إلى المخازن).
- 8- تكاليف التخزين.
- 9- معدل استهلاك المادة أو الصنف.
- 10- سياسات الشراء المتبعة في المنشأة.
- 11- تكاليف إصدار أمر الشراء.

السؤال الثالث : فيما يلي البيانات المستخرجة من سجلات إدارة المخازن:

- 1- معدل الاستخدام اليومي من صنف معين هو (120) وحدة.
- 2- فترة الاحتفاظ بالمخزون كاحتياطي للطوارئ كانت (3) وحدة.
- 3- فترة التوريد (الانتظار) للصنف بلغت (7) أيام.
- 4- الحد الأقصى المسموح به للاحتفاظ بالمخزون في المخازن هو (30) يوماً.

المطلوب:

- تحديد مستويات المخزون.
- تحديد الكمية المناسبة للشراء (الكمية الاقتصادية).

4- الخلاصة:

عزيزي الدارس، تتكون الوحدة الثامنة من ثلاثة أقسام أساسية يتناول القسم الأول مفهوم تخطيط المخزون وأهميته والعوامل المؤثرة في عملية تخطيط أنشطة المخزون ، أما القسم الثاني فقد استعرض خطوات التخطيط للمخزون المتمثلة في تحديد أهداف المخزون ومستوياته والوقت الذي يجب أن يتوفر فيه وحجم التمويل اللازم للحصول عليه ، في حين استعرض القسم الثالث سياسات التخزين والإجراءات التي تتبع منذ وصول المواد والأصناف إلى المخازن حتى يتم صرفها للإنتاج أو البيع .

5-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية:

عزيزي الدارس، سنناقش في الوحدة التاسعة مفهوم الرقابة على المخزون وأهميته وأهدافه وأنواع الرقابة على المخزون وكذلك الأدوات والأساليب المستخدمة في الرقابة على المخزون.

6-إجابات التدريبات :

م	الإجابة	التعليق
1	√	
2	√	
3	X	تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
4	X	الحد الأدنى وليس الأعلى.
5	X	المركز المالي للمنظمة وليس المركز التنافسي .

Inventory Planning Concept	مفهوم تخطيط التخزين
Inventory Planning Steps	خطوات تخطيط التخزين :
Inventory Policies	سياسات التخزين :
Inventory Procedures	إجراء التخزين :

- 1-حمود عبدالله عقلان، إدارة المشتريات والمخازن، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء 2009م .
- 2- محي الدين الأزهرى، غدارة المشتريات والمخازن، دار الفكر العربي، القاهرة 1978م.
- 3- نخبة من الخبراء المتخصصين، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013م
- 4-علي شريف وعلي شرقاوي " إدارة الشراء والتخزين، دار النهضة العربية، بيروت .
- 5-سليمان عبيدات، وآخرون، إدارة الشراء والتخزين ،"مفهوم حديث لإدارة المواد، دار الفرقان للنشر والتوزيع عمان، 1989م
- 6-Westing ,J,H,and other ،Purchasing Management .John Wiley and sons ،Inc.New Yourk, 1987.

الوحدة التاسعة

9

مراقبة المخزون



محتويات الوحدة

الصفحة	الموضوع
178	1- المقدمة.....
178	1-1- التمهيد.....
178	1-2- أهداف الوحدة.....
178	1-3- أقسام الوحدة.....
179	1-4- القراءات المساعدة.....
179	1-5- الوسائط التعليمية المساندة.....
179	2- مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة على المخزون.....
179	2-1- مفهوم الرقابة على المخزون.....
180	2-2- أهمية الرقابة على المخزون.....
180	2-3- أهداف الرقابة على المخزون.....
181	3- أنواع الرقابة على المخزون.....
181	3-1- الرقابة النوعية.....
181	3-2- الرقابة الكمية.....
182	3-3- رقابة الكلفة.....
182	3-4- الرقابة الزمنية.....
183	4- أدوات وأساليب الرقابة على المخزون.....
183	4-1- مفهوم جرد المخزون.....
183	4-2- أهداف الجرد للمخزون.....
184	4-3- أنواع الجرد للمخزون.....
185	4-4- أدوات وأساليب أخرى للرقابة على المخزون.....
187	5- الخلاصة.....
187	6- إجابات التدريبات.....
188	7- مسرد المصطلحات.....
188	8- مراجع الوحدة.....

1. المقدمة:

1-1 التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحبا بك إلى الوحدة التاسعة من مقرر إدارة المشتريات والمخازن وهي تتكون من ثلاثة أقسام أساسية، يتناول القسم الأول منها مفهوم الرقابة على المخزون وأهميته، وأهدافه، ويتناول القسم الثاني أنواع الرقابة على المواد والأصناف المخزونة في مخازن المنظمة، بينما يتناول القسم الثالث الأدوات والأساليب المختلفة للرقابة على المخزون .

وقد ورد في ثنايا هذه الوحدة مجموعة من أسئلة التقويم الذاتي والتدريبات لتقيس مستوى فهمك لمحتويات الوحدة عليك الإجابة عنها لتكتمل الفائدة لديك..

2.1. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، يتوقع منك بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن :

- 1-تعرف مفهوم الرقابة على المخزون .
- 2-تناقش أهمية وأهداف الرقابة على المخزون .
- 3-تشرح الأنواع المختلفة للرقابة على المخزون .
- 4-تبين الأدوات والأساليب المستخدمة للرقابة على المخزون .

3.1. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، عند النظر إلى أقسام الوحدة نلاحظ أن هناك انسجام وارتباط بين محتوى أقسام الوحدة وأهدافها ، فمحتوى القسم الأول (مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة على المخزون) له علاقة بالهدف (1 ، 2) ، ومحتوى القسم الثاني (أنواع الرقابة على المخزون) له علاقة بالهدف (3) ، في حين محتوى القسم الثالث (أدوات وأساليب الرقابة على المخزون) له علاقة بالهدف (4) .



4.1. القراءات المساعدة:

- عزيزي الدارس، حاول أن تتطلع على القراءات التالية لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة ، فاطلاّعك عليها سوف يعمق فهمك واستيعابك للمواضيع التي تناولتها:
- 1- سيد محمد جاد الرب ، إدارة المشتريات والمخازن ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأسماعلية، مصر، 2009م.
 - 2- سعيد عوض سعيد ، إدارة المشتريات والمخازن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، 2000م .

5.1. الوسائط التعليمية المساندة:

عزيزي الدارس، إن كل ما تحتاج إليه لدراسة هذه الوحدة هو أن تكون مستعدا للتعلم، موفرا المكان المناسب للدراسة، حريصا على فهم وتتبع الإرشادات التوجيهية التي توجهك لدراسة الوحدة، مجيبا عن أسئلة التقويم الذاتي لجميع محتويات أقسام الوحدة، وكذلك متدربا على حل التدريبات لموضوعات الوحدة لأنها تساعدك في مراجعة موضوعات الوحدة الرئيسة وتعمق فهمك لمحتوياتها.

2- مفهوم وأهمية وأهداف الرقابة على المخزون :

2- 1- مفهوم الرقابة على المخزون Inventory Control Concept:

يمكن تعريف الرقابة على المخزون بأنها ذلك النشاط الذي يعني متابعة سير الأعمال المخزنية والتأكد من أن ما يتم أو تم في الواقع العملي مطابق لما يجب أن يكون ويهدف هذا النشاط بشكل عام إلى التأكد من سلامة وضع وتنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المتعلقة بالتخزين وسلامة إجراءات الاستلام والصرف وضمان استمرارية تدفق المواد بما يلبي احتياجات المنظمة والتأكد من أن تكاليف التخزين عند أدنى حد لها وأن المخزون لا يتعرض للتلف أو السرقة أو التقادم وأن حفظ المواد تتم وفقاً للنظام المعد لذلك .

2- 2- أهمية الرقابة على المخزون :

يمكن أن نبين أهمية الرقابة على المخزون من خلال ما تحققه هذا الرقابة من مزايا وفوائد، لعل أهمها :

- 1 - تفادي استثمار مبالغ كبيرة من أموال المنظمة في المخزون السلعي، وتفاذي أيضاً النقص في المخزون.
- 2 - التعرف على الأصناف بطيئة الحركة والأصناف المتقدمة واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة هذه المشكلة.
- 3 - تحاشي الازدواج في المواد المخزنة والتخلص من العوادم والبواقي والمخلفات.
- 4 - المساعدة في الإعداد الصحيح لبرامج البيع والإنتاج والتخزين، فلا يمكن توجيه الأوامر إلى الإنتاج إلا بعد التأكد من توفر المواد اللازمة له في المخازن، كما يمكن عن طريق الرقابة على المخزون من جدولة الإنتاج على النحو الذي يمكن أن يقابل فيه متطلبات المبيعات.
- 5 - تساعد الرقابة على المخزون في التعرف على المواد والكميات التي تم صرفها لأغراض الإنتاج أو التي تم صرفها لمقابلة طلبات الزبائن، إذ يجري تزويد المخازن بكميات أخرى حتى تظل في الوضع الذي يسمح بانتظام واستمرار عمليات الإنتاج والبيع.
- 6- تجنب التغيرات المفاجئة وغير المنتظمة التي قد تواجه المنظمة .

2- 3- أهداف الرقابة على المخزون :

يمكن التعبير عن الأهداف الأساسية لعملية الرقابة على المخزون في النقاط الآتية:

- 1-تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لعمليات تشغيل الوحدات الإنتاجية ووحدات البيع.
- 2- تحقيق مستويات سليمة من الإنتاج والإمداد وبالكميات الاقتصادية.
- 3-حسن استغلال الأموال المستثمرة في المواد والأصناف المخزونة .
- 4- تحقيق التوازن بين مختلف مجموعات التكاليف التي تتطلبها عمليات التخزين.
- 5-ضمان مستويات سليمة من المخزون، أي (كميات لا أكثر ولا أقل) من المطلوب.
- 6- الحفاظ على معدل تدفق إنتاج ثابت ومنتظم، وتغطية الاختلال الناجم عن توقف العمليات الإنتاجية بصورة مؤقتة، ويسهل مثل هذا الانتظام في تدفق المواد من جدولة وتنفيذ خطط وبرامج الإنتاج في المواعيد المحددة.

7- تخفيض تكاليف التخزين إلى الحد الأدنى.

8- تنظيم عمليات الاستلام للمواد والأصناف الداخلة على المخازن والمصروفة منها.

3- أنواع الرقابة على المخزون : Type Of Inventory Control:

تتعدد وتختلف أنواع الرقابة على المخزون وفقاً لما تهدف إليه الرقابة فمثلاً تصنف الرقابة على أساس الزمن إلى رقابة قبلية أو وقائية ورقابة أثناء التنفيذ ورقابة بعد التنفيذ وعلى أساس المصدر إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية وعلى أساس الأهداف إلى رقابة سلبية ورقابة إيجابية وعلى أساس مجال الرقابة إلى رقابة إدارية ورقابة مالية ورقابة فنية ولكن ما يهمنا هنا هو ما يسمى بالرقابة النوعية ، والرقابة الكمية ، ورقابة التكلفة ، والرقابة الزمانية والتي سأطرق إلى شرحها كما يلي :

3- 1- الرقابة النوعية :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من أنواع ومواصفات الأصناف التي يتم استلامها أو صرفها أو حفظها في المخازن ومدى مطابقتها للمواصفات التي يتم الاتفاق عليها والمحددة في العقود ومحاضر الفحص ، وعادة ما يتم ترميز الأصناف وتبسيطها وتتميطها بغرض ضبط النوع ومراقبته وتتم عملية رقابة النوع من خلال الفحص الفعلي والتأكد من عدم الخطأ أثناء الاستلام أو حدوث تلف أو استبدال أو اختلاط أو خطأ أثناء الحفظ أو من وجود أصناف كاسدة أو راکدة أو منتهية الصلاحية أو لا تصلح للإنتاج أو منخفضة الجودة لا تصلح لإنتاج سلعة أو خدمة منافسة في السوق .

3- 2- الرقابة الكمية :

يشمل هذا النوع كلاً من الرقابة المباشرة على مقدار الوحدات المستلمة أو المخزنة من كل نوع وذلك من خلال ، إما : عقد التوريد في حالة الاستلام أو بطاقة الصنف ، أو السجلات المخزنية في حالة الجرد والرقابة الدفترية الشاملة لمقادير الأصناف المخزنة والرقابة من خلال الجرد ، ورقابة الإدارة العليا دورياً أو حسب الظروف والتأكد من مقادير وقيم المخزون من الأصناف المختلفة ومدى مطابقتها لمستويات التخزين المحددة والأرصدة الدفترية مع ما هو متاح في الواقع العملي من الأصناف المختلفة وما تم توريده للمخازن أو صرفه منها ومن خلال هذا النوع من الرقابة يمكن اكتشاف أي ركود أو اختلاف أو نقص في عدد الوحدات سواء أثناء استلام المواد أو أثناء حفظها ثم معالجة ذلك وتلافي حدوثه في المستقبل .

3- 3- رقابة الكلفة :

يركز هذا النوع من الرقابة على التكلفة والعائد الخاص بكل صنف من المخزون حيث يهدف هذا النوع إلى ضبط عملية الاستثمار في المخزون وتخفيض تكاليف الشراء والمناولة والتأمين والنقل والاستلام والفحص والتالف والعدم والتكاليف الناتجة عن عدم توفر المواد وما ينجم عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للمنظمة ويتم ذلك من خلال التعرف على حجم الاستثمار والتكاليف المختلفة المتعلقة بالمواد المخزنة ومدى اتفاق التكاليف الفعلية مع ما حدد مسبقاً ومنع أي انحراف يحدث في هذا المجال .

3- 4- الرقابة الزمنية :

عادة ما تحدد فترة لإعادة الشراء وزمن التخزين للصنف حتى لا يتلف بمضي المدة وزمن استخدام الأصناف ومواعيد الجرد وزمن إنجاز كل عنصر من عناصر العمل والذي يترجم على شكل برنامج زمني إلخ حيث تمثل هذه الفترات الأساس الذي يتم على ضوئه متابعة سير العمل في المخازن وتلافي تأخير الشراء وتقادم المواد أو انتهاء صلاحيتها أو تجاوز الفترة المحددة لاستخدامها وبالتالي تجنب المنظمة المشاكل الناجمة عن ذلك.

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- اشرح مفهوم الرقابة على المخزون ، ثم وضع أهمية الرقابة على المخازن .
- 2- ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية الرقابة على المخزون ؟
- 3- ناقش الأنواع المختلفة للرقابة على المخزون.



4- أدوات وأساليب الرقابة على المخزون : Inventory Control Techniques

تستخدم إدارة المنظمة مجموعة من الأدوات والأساليب للرقابة على المخزون ومن أهم تلك الأدوات والأساليب عمليات الجرد والتحليل المالي والمحاسبي واستخدام المعادلات والنماذج الرياضية وفيما يلي شرح لتلك الأدوات والأساليب :

4- 1 - مفهوم جرد المخزون :

تعتبر جرد المخازن عملية رقابية تهدف إلى مراجعة الكميات المخزونة من المواد والأصناف المختلفة في تاريخ معين، ومقارنة الرصيد الفعلي بالرصيد الدفترى، والتأكد من صحة ودقة السجلات المخزنية وعدم وجود أخطاء فنية أو حسابية فيها والتحقق من صحة الإجراءات والطرق والأساليب المتبعة في التعامل مع المخزون .

4- 2 - أهداف الجرد للمخزون :

تهدف عملية الجرد للمخزون إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1-التأكد من صحة وسلامة السجلات المخزنية والأساليب المتبعة في التعامل مع المواد والأصناف المخزونة.
- 2-التأكد من ملكية المنشأة للبضاعة الموجودة في كشف الجرد من خلال الرجوع إلى المستندات والدفاتر.
- 3-التأكد من صحة تطبيق المبادئ المحاسبية الصحيحة في تقييم بضاعة آخر المدة مثل مبدأ سعر السوق أو التكلفة أيهما أقل.
- 4-الوقوف على حالة المخزون بصورة عامة وبشكل خاص ما يتعلق بالاحتياطات المحددة لسلامة المخزون .
- 5-اكتشاف التلاعب والسرقة والتلف ومعرفة أسبابه وأساليب الغش والتحايل في الصرف والتصرف في المخزون .

4-3-أنواع الجرد للمخزون :

هناك ثلاثة أنواع أساسية تستخدم في عملية الجرد للمخزون كما يأتي:

4-3-1- الجرد السنوي :

يعتبر الجرد السنوي الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال، ويتم عادة في نهاية السنة المالية بغرض مقارنة الرصيد الدفترية مع الموجودات الفعلية من المواد والأصناف المخزونة وبالتالي تحديد الفارق سواء بالنقص أو الزيادة .

وحتى يتم إنجاح هذه الطريقة واكتشاف أي نقص في المخزون أو تأكيد قوة نظام الرقابة على المخزون لا بد من تأكيد ما يأتي:

- 1- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بعمليات الجرد بموجب كتاب تكليف رسمي .
- 2- أن يتم توقيف العمل بالمخازن (الوارد والصادر) خلال عملية الجرد، لمنع أي محاولة في إدخال أو إخراج صنف ما للتلاعب بالجرد.
- 3- أن تكون عملية الجرد شاملة وكاملة بما في ذلك البضاعة التي ما زالت تحت الاستلام ، أو المرفوضة ولا تتسبى الخردة والعامد ، لأن بالخردة والعامد تكون أكبر فرصة للتلاعب بالمخزون.
- 4- أن يتم إعداد قوائم الجرد قبل البدء بعملية الجرد للتأكد من عدم تكرار مادة أو صنف معين ولتسهيل وتنظيم عملية الجرد والوصول إلى نتائج دقيقة.
- 5- إذا كانت المنظمة تمتلك أكثر من مخزن يجب أن يتم جردها جميعاً بنفس الوقت حتى لا يتم ترحيل صنف ما من مخزن إلى آخر لتغطية عجز ما ، ومن ثم إعادته إلى المخزن الأصلي بعد عملية الجرد .
- 6- لو كانت الشركة تتبع نظام إعاره المواد أو صرفها بطريقة مؤقتة ، فيتم إعادتها إلى المخزن الذي صرفها لكي يتم جردها .

4-3-1-1- مزايا الجرد السنوي :

من أهم المزايا للجرد السنوي ما يأتي:

- 1- سهولة التطبيق.
- 2- تتم فيه عملية الحصر الفعلي للموجودات في المخازن قبل إعداد الحسابات الختامية، الأمر الذي يساعد على تقييم وتحديد قيمة المواد المخزونة في نهاية الفترة .
- 3- يناسب المنشآت المتوسطة والصغيرة والتي يمكن أن يتم جردها خلال فترة زمنية قصيرة.

4-3-1-2- عيوب الجرد السنوي :

من أهم عيوب الجرد السنوي ما يلي :

1- طول الفترة الزمنية اللازمة لإنجازه .

2- إيقاف العمل بالمخازن طول فترة الجرد .

3- قد يأخذ الجرد السنوي فترة أطول من الفترة المحددة له ، لا سيما في حالة ظهور تفاوت كبير بين أرصدة المخازن والأرصدة الدفترية.

4-3-2- الجرد المستمر :

يتم القيام بالجرد المستمر خلال العام وفقا لبرنامج زمني معد مسبقا للنزول الى المخازن ، حيث يتم مراجعة المواد والأصناف مرتفعة القيمة وسريعة التداول على ان يتم مراجعة وجرد كل مادة من المواد المخزونة مرة واحدة في السنة على الأقل . واهم ما يميز هذا النوع من أنواع الجرد هو استمرار العمل في المخازن بشكل طبيعي وعدم توقفها كما هو الحال في الجرد السنوي .

4-3-3- الجرد المفاجئ :

الجرد المفاجئ هو نفسه الجرد السنوي باستثناء الوقت ، حيث أن هذا النوع من الجرد لا وقت محدد له ، وهو مفيد لاكتشاف الأخطاء في وقت مبكر ويجعل أمين المخزن في حالة استعداد تام على مدار السنة لأنه لا يعلم متى سيتم الجرد المفاجئ على مخزنه ، ولكن إذا كانت المواد والأصناف كثيرة فيصعب تطبيق هذا النوع عمليا .

4-4- أدوات وأساليب أخرى للرقابة على المخزون :

بالإضافة إلى أساليب الجرد المختلفة ، هناك أساليب أخرى للرقابة على المخزون من أهمها :

4-4-1- التحليل المالي :

يتم بموجب هذا الأسلوب دراسة وتحليل المستندات والسجلات المالية والمحاسبية للتأكد من أن معدل الاستخدام للمواد والأصناف المختلفة المخزونة تتطابق مع النتائج والمبيعات والمواد الواردة إلى المخازن خلال فترة زمنية معينة .

4-4-2- المطابقة بين الوارد والمنصرف :

بموجب هذه الطريقة تتم عملية المقارنة بين المواد والأصناف الواردة إلى المخازن والمواد والأصناف الخارجة منها خلال فترة زمنية محددة .

4-4-3- المعادلات الرياضية :

حيث يتم الاعتماد على المعادلات والنماذج الرياضية المعدة خصيصا لأغراض الرقابة على المخازن، كذلك استخدام الرسوم البيانية للمواد المخزونة ومقارنتها بفترات سابقة أو بالخطئة المعتمدة .

أسئلة التقويم الذاتي

- 1- اشرح أنواع الجرد مبينا مميزات وعيوب كل نوع.
- 2- اشرح الأدوات والأساليب المختلفة التي تستخدمها منظمات الأعمال للرقابة على المخزون.



التدريبات :

السؤال الأول : حدد العبارات الصحيحة والعبارات الخاطئة فيما يأتي مع تصحيح الخطاء إن وجد :

- 1- يقصد بمفهوم الرقابة على المخزون مطابقة الكميات الواردة إلى المخازن بالكميات المصروفة منها .
 - 2- الغرض من الرقابة على المخزون التأكد من تنفيذ الخطط والسياسات المخزنية .
 - 3- تحقيق التوازن بين تكاليف الإنتاج من مهام الرقابة على المخزون .
 - 4- يتم ضبط عملية الاستثمار في المخزون من خلال عملية الرقابة النوعية على المخزون .
 - 5- الغرض الأساسي من جرد المخزون التأكد من صحة وسلامة الكميات الواردة للمخازن والمنصرفة منها .
 - 6- يعتبر الجرد المفاجئ الأكثر شيوعا واستخداما في منظمات الأعمال .
 - 7- الجرد المستمر يجعل أمين المخازن في حالة استعداد دائم للجرد .
 - 8- يشترط لنجاح عمليات الجرد المستمر توقيف العمل كليا في المخازن .
- السؤال الثاني: اشرح عملية الجرد السنوي موضحا الهدف منها ومميزاتها وعيوبها وشروط نجاحها.

عزيزي الدارس، تكونت الوحدة التاسعة من ثلاثة أقسام رئيسية تناول القسم الأول منها مفهوم الرقابة على المخازن وأهميتها والأهداف الأساسية للرقابة على المخزون، أما القسم الثاني فقد تعرض للأنواع المختلفة للرقابة على المواد والأصناف المخزنة، في حين بين القسم الثالث الأدوات والأساليب المختلفة المستخدمة للرقابة على المخزون .

6- إجابات التدريبات :

م	الإجابة	التعليق
1	X	لا تقتصر عملية الرقابة المخزنية على مطابقة الكميات الواردة بالمنصرفة وإنما تشمل الرقابة على تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات المخزنية والأساليب المتبعة في التعامل مع المخزون .
2	√	
3	X	تكاليف عمليات التخزين وليس تكاليف الإنتاج.
4	X	رقابة الكلفة وليس الرقابة النوعية التي من خلالها يتم ضبط الاستثمار في المخزون.
5	X	التأكد من ذلك بالإضافة إلى التأكد من صحة السجلات وبطائق الصنف والإجراءات المتبعة في التخزين .
6	X	الجرد السنوي وليس الجرد المفاجئ.
7	√	
8	X	في حالة الجرد المستمر لا يشترط توقيف العمل في المخازن.
السؤال الثاني : اشرح الفرق بين الجرد السنوي والجرد المستمر. يتمثل الفرق بين النوعين في النقاط الآتية : 1-عدم وقف عمليات الاستلام والصرف أثناء الجرد المستمر . 2-يتطلب الجرد السنوي عدد كبير من الأفراد لتنفيذ عملية الجرد. 3-يتم تعديل القيود وعمل التسويات اللازمة أولاً بأول في حالة الجرد المستمر . 4-لا يتطلب الجرد المستمر قوائم جرد يتم إعدادها مسبقاً كما هو الحال في الجرد السنوي. 5-يمكن الجرد المستمر من إعداد الحسابات الختامية في الوقت المناسب لأن السجلات قد عدلت أولاً بأول.		

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Inventory Control Concept: | 1 - مفهوم الرقابة على المخزون . |
| Type Of Inventory Control : | 2 -أنواع الرقابة على المخزون . |
| Inventory Control Techniques: | 3 - أساليب ال رقابة على المخزون . |

1-سيد محمد جاد الرب، إدارة المشتريات والمخازن، دار الفجر للنشر والتوزيع، الأسمايلية ، مصر ، 2009م .

2-سعيد عوض سعيد، إدارة المشتريات والمخازن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، 2000م .

3-تفيدة علي هلال، ومحمد محمود أبو خشبة ، إدارة المواد والإمداد ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، مصر 2013م

4-Zenz, G.j Purchasing and the management of materials ,John Wiley and sons ,New Delhi, 1987 .





ISBN 978-163102661-4



يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: WWW.ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078

