وظيفة الشراء :

إن إنتاج السلع وتشغيل السكك الحديدية أو محطات القوى الكهربائية وإدارة المدارس والمعاهد التعليمية والمستشفيات والقيام بأعمال والخدمات العامة يعتمد بجوار عوامل أخرى .

عليها توفير المواد والمهمات اللازمة للعمل وتعتمد الكفاية في الإنتاج والخدمات على مدى توافر هذه المواد والمهمات في الوقت والمكان المناسبين لخدمة الهدف المطلوب تحقيقه ولاشك أن الفشل في تحقيق اى من هذه النواحي يؤدى إلى ارتفاع التكاليف بشكل غالباً ما يفوق قيمة المواد والمهمات المشتراه نفسها أو عدم الكفاية والقصور في إنتاج السلع تامة الصنع .

مسئولية توفير المواد :

إن كلمة شراء :

عبارة عن اصطلاح يستخدم عموماً في ميدان الصناعة للإدارة ليتم عند المسئولية الوظيفية والتصرف الخاص بتوفير المواد والمهمات للاستخدام في المنشأة سواء في الإنتاج أو التشغيل وهذا الاصطلاح لا يعتبر شاملاً حيث أن مسئولية الشراء تتعدى الحدود الخاصة بتنفيذ عملية الشراء ومن ضمن التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد ومصادر الشراء وكل ذلك قبل عمل أمر الشراء ومتابعة أمر التوريد لضمان التسليم في المواعيد المناسبة وكذلك فحص المشتريات من حيث الكمية والجودة للتأكد من صلاحيتها وموافقتها للشروط وذلك قبل استلامها كما إنها تتطلب التنسيق الكبير مع المخازن حيث تعتمد إلى حد كبير على البيانات التي يستخرجها قسم مراقبه المخزون عن الموجودات ورأسمال المستثمر في كل صنف وحركة دوران هذه الأصناف .

ولا شك إن إهمال هذه النواحي الملمة وعدم الالتقاء إليها سوف يؤدى غالباً إلى قصور .

ولذلك فان اصطلاح إدارة المشتريات وإدارة المواد قد يكون أكثر شمولاً وتوضيحاً للمعاني الخاصة بهذه الوظيفة وتلك المسئولية.

إن وظيفة الشراء قد ظهرت في شكل مبسط مبدئي منذ بدء الصناعة حيث إن عملية الإنتاج لابد أن تبدأ بالشراء وتوفير المستلزمات قبل ا ى آلة أو اى عامل في عملية التشغيل .

ومن الواضح ايضاً أن عملية الشراء قديمة حيث أن اى عملية للبيع هي في الواقع عملية شراء إذا نظرنا إلى الجانب الآخر للتعامل ولكنة مما لا شك فيه أن وظيفة الشراء تعتبر حديثة في ميدان الإنتاج الكبير والتعقيد الصناعي من حيث اعتبارها مسئولية منفصلة عن مسئولية الإنتاج والتشغيل من حيث استخدام الطرق العلمية والمهارات المتخصصة للقيام بها .

ومن الأبحاث التي أجريت عن المشتريات في الولايات المتحدة الأمريكية انه درست أكثر من ألف عملية صناعية فثبت أن تكاليف المواد المشتراه تبلغ ٤٦% في المتوسط من تكاليف الإنتاج الكلية ولكن التقارير الفردية التي استخرج منها هذا المتوسط تبين إن تكاليف بنود المشتريات مختلفة على طول الخط ٢٠% إلى ٨٠% [١].

مسئوليات إدارة المشتريات :

١/ يكون مدير المشتريات سلطة الارتباط على الشراء في الحدود أو النظام الذي تسمح به الإدارة العليا ويباشر مدير المشتريات هذه السلطات عند توكلها إليه والإدارة العليا .

٢/ تلبية طلبات وحاجات الإدارات الأخرى يعتبر من مصمم عمل ومسئولية إدارة المشتريات ومن خلال هذه المسئولية تظهر واجبات مدير الإدارة والمرؤوسين الذين يساعدون في مراجعة الطلبيات حسب الحاجات الفعلية وذلك للتأكد من جدية الحاجة

أما بخصوص الكميات المطلوبة تحديدها فهي تعتمد على الاتى :

- التغيرات المتوقعة في ظروف السوق .
- توافر بعض أو جزء من هذه المواد المطلوبة في إدارات الإفراد ووحدات الإنتاج .
- الحجم الاقتصادي لطلبيه مع اعتبار نفقه النقل وغيرها من الاعتبارات المؤثرة .

---

[١] نفس المرجع السابق – ص ١٣-١٥

٣/ مراجعة المواصفات الواردة في طلب الشراء ترجع أهمية الدقة في ذكر المواصفات للأسباب الآتية :

- بسبب النقص في المعلومات الواردة في طلب الشراء أو الوصف غير الدقيق عن مواصفات المورد وجودتها الكثيرة من المشاكل قبل إتمام الصفقة .
- قد تكون الجودة المطلوب الواردة في طلب الشراء هي الجودة الأحسن وليست الجودة الأمثل يخفى علينا ما قد تسببه هذه الفروق غير الضروريات من الزيادة في النفاق الكلية دون مايدعو إليها .

٤/ يجب أن تكون إدارة المشتريات المسئولة الوحيدة لإبرام العقود من الموردين ثم متابعة هذه الإنفاقات حتى تصل البضاعة المطلوبة إلى المخازن .

٥/يعتبر اختيار مصدر التوريد مسؤولية أساسية إدارة المشتريات وليس الإدارات الأخرى على الإطلاق التدخل في تحديد هذه المصادر أو عن تحقيق المشتريات بالجودة والكمية المناسبة وفى الوقت المناسب ومن أحسن المصادر .

٦/تعتبر مسؤولية أو وصول على أحسن الأسعار تتبع عمليات التسلم في المواعيد المناسبة[١] .

المهام المختلفة للإدارة :

١/التحقق من الحاجة :

تبدأ إجراءات الشراء بالتحقق من الحاجة الحقيقة شراء هي الحاجة التي يعلنها المسئولون استخدام المادة المطلوبة فكرة التحقيق من هذه الحاجة للتأكد اولاً من ضرورة الشراء ثم التعاون مع الموردين والسبب في ذلك هو انه يمكن في بعض الأحيان إشباع بعض الحاجات أو تلبية الطلبيات بواسطة نقل المواد من قسم إلى آخر .

٢/ توصيف الحاجة وتحديدها :

بعد التحقق من الحاجة الفعلية يجب تعريف الأطراف المعنية على مواصفات المواد المطلوبة ذلك لأنه الخطأ في فهم وتحديد تلك المواصفات كلف المنشأة الكثير هذه المشكلة عند اكتشاف المواصفات بعد إصدار أمر الشراء من المواد وبعد استلام البضاعة .

---

[١] محمد سعيد عبد الفتاح –ادارة المشتريات والمخازن - دار النشر القاهرة – ص ٢٤

٣/اختيار مصادر التوريد :

هي اختيار مصدر التوريد للمادة من الصنف المطلوب وقد تملى علينا علامة معينة ومعروفة . الطريقة التي نختار بها إدارة المشتريات مصدر التوريد إنها تعتمد على مدى بعيد على طبيعة الشراء بمعنى هل يشترى الصنف بصفة ضرورية منتظمة .

تعتمد قرارات الشراء على اعتبارات أخرى مثل الشروط التي يتقدم بها المورد عند السعر أو الخدمة أو الوفاء لالتزامات أو رغبة إدارة المشتريات في التركيز والاستيراد .

٤/ دراسة السعر :

أثناء مرحلة اختيار مصدر التوريد إدارة المشتريات تجتمع بعض المعلومات عن الأسعار في أصنافها المطلوبة .

ويعتبر السعر من العوامل المهمة عند اختيار المورد ذلك لان السعر يعتبر من الشروط الأساسية والمهمة للإنفاق بين الطرفين .

٥/ تصدير أمر الشراء :

ياتى بعد ذلك إرسال أمر الشراء أو بعد أن يتم الإنفاق معه على كافة الشروط . وكما رأينا قبل ذلك هنالك الكثير من الإجراءات التي تسبق الأمر . ورغم أن هذه العملية روتينه إلا إنها مهمة لذلك تستخدم اغلب الشركات نماذج مطبوعة وتوقيع الفرد أو الأفراد الذين لديهم سلطة لتوقيع مثل إرساله إلى المورد والأمر الذي ينشى الالتزام بين المتعاقدين .

٦/ متابعة أمر الشراء :

لا يمكن تصور انتهاء عملية الشراء بمجرد طلب الشراء إلى المورد ومسئولية إدارة المشتريات لا تنتهي عند هذا الحد ولكن تقع عليها مسئولية تتبع الأوامر المطلوبة في الوقت المناسب والمكان المناسب لكي تتأكد إدارة المشتريات من التسليم في الوقت المناسب والمكان المناسب فلا بد من تتبع أوامر الشراء حتى تصل البضاعة إلى المخازن لذلك تحفظ إدارة المشتريات بعض السجلات والدفاتر وصور وغيرها من النماذج .

٧/ مراجعة الفواتير :

يعطى بعض المشتريات مسئولية مراجعة الفواتير لإدارة المشتريات والبعض الآخر يلغيها على إدارة الحسابات ويوصى البعض أن تكون مراجعة الفواتير جزءاً من إعمال إدارة المشتريات طالما أن استلام الفواتير يعنى أن المورد قد أرسل البضاعة .

٨/ الاحتفاظ بالسجلات :

طالما كان الجزء الأكبر من الشراء في المشروعات الصناعية ما هو إلا تكرار لعمليات واحدة. لذلك يجب مراجعة السجلات والأوراق قبل التعاقد الجديد .

قد تحتاج إدارة المشتريات إلى مراجعة العمليات السابقة لكي ترشد بها قبل التعاقد الجديد كم يستعان بها عند اختيار مصادر التوريد.

يجب الاحتفاظ بكافه المستندات لدى إدارة المشتريات طالما إنها الأصل الذي يستند منه لإدارة سلطاتها في مباشرة أعمالها وإلزام الآخرين باحترام الشروط .

٩/ الاستلام :

إن استلام البضاعة المطلوبة هي ضمان استخدام الموارد في الوقت المناسب والمكان المناسب لذلك تعطى بعض الشركات مهمة الرقابة على استلام البضاعة إلى إدارة المشتريات بعض المشروعات تنشى إدارة أو قسم مخصصاً لاستلام البضاعة ومستقلاً عن إدارة المشتريات.

تتضمن عملية الاستلام كتابة محضر الاستلام الذي يصنف البضاعة المستلمة من حيث الشكل والنوع والكمية وفحص هذه البضاعة وكتابة نتائج الفحص يثبت به اسم المورد ورقم الطلبيه وغيرها من البيانات الضرورية .

١٠/ التفتيش :

يرتبط التفتيش باستلام البضاعة فاستلام البضاعة يعنى أنها قد وصلت بالكميات المتفق عليها . والتفتيش هنا ينص على وجود هذه البضاعة قد تعهد بعض المشروعات بمهمة التفتيش إلى إدارة الإنتاج والبعض الآخر يخصص لها اداره المشتريات.

١١/الرقابة على المخزون :

فكره الرقابة على المخزون هي ضمان توفر الكميات المطلوبة من الموارد وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والمطلوبة مع اقل استثمار ممكن ويعنى دون تجمد جزء كبير من رأس المال في الأصناف المخزونة وتخفيض نفقات التخزين المناوبة وتخفيض مخاطر التلف والبوار ومخاطر التقلبات السعريه[١] .

---

[١] نفس المرجع السابق – ص ٢٥-٢٨

المبحث الثالث

سلطـــات وأنـــواع الشـــراء

أنواع وسلطات الشراء :

أنواع الشراء في ميدان الأعمال

١/ الشراء بغرض إعادة البيع : يتم الشراء بغرض إعادة البيع بواسطة التجار المتضاربين والمشكلة الرئيسية بغرض إعادة البيع هي كيفية تقرير احتياجات المستهلك وشراؤها بسعر يمكن من إضافة هامش ربح ببيعها مما يرضى المستهلك من حيث الجودة والخدمة .

وظيفة الشراء بقصد البيع التي كان يؤديها التاجر التقليدي قد أخذت شكلان في هيكل المشروعات المعاصرة التاجر الرئيسي أصبح رئيس مجلس إدارة مشروع تجارى نفس الدور يلعبه مدير ادراة في معظم البيوت التجارية بما في ذلك متاجر الأقسام بيوت البيع بالبريد و هيكل إدارة داخل المشروع التجاري ينظر إليها على أنها وحدة ربحية أو مركزية المشترى الذي يرأس الوحدة مسئول كليه عن عمليات إدارته بما في ذلك الأرباح والخسائر وعلية أن يقرر ما إذا كان زبائنه يرقبون في السلعة ويشتريها بالسعر الذي يحقق له الملكية عند بيعها عندما يرضى رقبة المستهلك من حيث الجودة والخدمة .

٢/ الشراء بقصد التحويل (المشترى الصناعي) أما المشترى الصناعي هو تعبير الذي نستخدمه للإشارة إلى المشترى بغرض التحويل لديه مشكلات هامة أخرى يشارك في تقرير إلى إجراء أو قطع من هذه المنتجات يجب أن تصنفها الشركة أو يشتريها من الموردين الخارجين وهو يربط بين قراراته الشرائية وجدول الإنتاج ويختار المورد الذي يمكن أن تتم الصفقات معه على أساس مستمر وبشكل مربح لكلا الطرفين للوصول على اعلي درجة من النتائج ويحقق التكامل بين جهود الإدارات الأخرى في المشروع وهذا البرنامج الإدارات بصفه أساسيه بالنوع الثاني من الشراء فيركز على المشروع الذي يعمل به على انه نجد الاشاره إلى بعض المشاكل الرئيسية على المخزون والشراء بالسعر المناسب التفاوض تمثل مشكلات تواجه ايضا المشترى في المشروعات التجارية[٢] .

---

[٢] د. حسين حماد – ادارة المشتريات والموارد – ص ١١-١٢

سلطات إدارة المشتريات :

حتى يمكن لأداره المشتريات تحقيق الأهداف السابقة ويجب أن تمنح السلطة الكافية لذلك : السلطة هي الحق الشرعي أو الرسمي طلب تصرفات معينه من الآخرين أو حق إصدار الأوامر إلى مجموعه معينه من الأفراد .

وفى محاوله تحديد سلطات اداره المشتريات في المشروع الصناعي بصوره خاصة على اعتباره وظيفة الشراء هامه وحيوية له .

قامت جمعيه أداره الأعمال الامريكيه بإجراء دراسة عامه على ١٤٧ شركه صناعية تثبت خلالها أن اختصاصات اداره المشتريات في هذه الشركات تتضمن ما ياتى :

١/الموافقة على الشروط عقد اوطلب الشراء .

٢/توقيع طلب الشراء .

٣/متابعه تنفيذ طلب الشراء .

٤/اداره عمليات النقل الداخلية .

٥/ مراجعة فواتير البضاعة المشتراه .

٦/ الموافقة أو النقص النهائي للبضائع المشتراه طبقاً لمدى مطابقتها للمواصفات .

٧/ تحديد الحد الأقصى لمستويات المخزون .

٨/ جدوله المشتريات .

٩/ التخليص من المواد الزائدة التالفة ومخلفات الإنتاج .

١٠/ تحديد الحد الأمثل لطلبيه الشراء .

ومن هذه الدراسة ثبت أن توقيع طلب الشراء تمثل السلطة الأولى من حيث الأهمية حيث ثبت أن الدراسة من ١٣٧ شركة مجموعة الشركات الخاصة للدراسة ١٤٧ شركة إلى بنسبة ٩٣% تتولى إدارة المشتريات فيها بالكامل . هذه السلطة بينما هنالك ٣٩ شركة بنسبة ٢٦% تعطى قبول أو رفض للبضائع الواردة لتطبيقها أو عدم تطبيقها للمواصفات لإدارة المشتريات[١] .

---

[١] بسام ابو خضر – ادارة المشتريات والمخازن – ص ١٦-١٧

الفصل الثاني

المبحث الأول:

- نشاطات الشراء ومركزية الشراء

المبحث الثاني :

- طرق وسياسات الشراء

المبحث الثالث :

- علاقة المشتريات بالإدارات الأخرى

المبحث الأول

نشاطات الشراء ومركزية الشراء

نشاطات ومركزية الشراء

النشاط : يعنى بكلمة نشاطات نشاط تجارى اى معنى نشط عند المضمون التجاري والحراك التجاري النشط .

بمعناه المعروف عند رجال التسويق لتحريك البضائع في الأسواق الكبرى التي قد تمكن من التوزيع السريع لبعض المنتجات وقد ينشط السوق احياناً لتصريف سلع معينة لبعض الأسواق ذات العائد السريع وللشراء أهمية كبرى ويتطلب توفير سلع ذات جودة عاليه وأسعار مجزيه زائداً ضمانات لفترات طويلة لتفادى التلف أو عدم الصلاحية .

كما تكون مركزية الشراء في أسواق تتمركز بها السلع والبضائع الاستهلاكية (يعنى سوق متخصص) في المنطقة المعنية . سواء زراعية – صناعية أم تقوم بإنتاج سلعة معينة بغرض التسوق لحوجة سكان هذه المنطقة أو القرية .

ومن المتعارف علية يقصد بالنشاط التسويق اى النشاط التجاري (المسمى الحديث هو منشط لجميع السلع الاستهلاكية) .

هنالك بعض المحلات التجارية تقوم بتقديم الهدايا والتخفيض في الأسعار وكل يرجع لكسب الزبائن وتسويق البضائع بصورة سريعة وكما هنالك بعض الباعة المتجولين بالإحياء والأسواق ويقومون بتسويق البضائع بأسعار تتناسب لتمكن المشترين لقضاء احتياجاتهم اليومية وللشراء أهمية كبرى لتلبيه الاحتياجات لإشباع الرغبات كما يتطلب الشراء الاختيار المناسب حسب الحوجه والزوق الرفيع السليم .

والإنسان بطبيعته منذ النشأة يحتاج لإشباع رغباته والحاجة هي أساس حياة الإنسان عند الطفولة والماء والطعام هي ضرورية والملبس والمسكن والعلاج في المرتبة الأولى . والتنظيم ايضاً يسود حياة الأفراد لتلبية الاحتياجات .

الشراء تنظيم مرتب :

ثم تأتى المرتبة الثانية الأثاثات والأدوات المنزلية والترفيهية . وللشراء طبقت نظريات كثيرة من علماء الاقتصاد مثل نظريات عرفت في الاقتصاد نظرية فروير – نظرية ماسلو – نظرية هرنيرج في التحفيز .

لابد من فهم السلوك الشرائي للسوق المستهدف هو المهمة الأساسية لإدارة التسوق ان تستهدف التسويق الحديث . كما يكون نموذج السلوك المستهلك كما وسبق بالماضي إمكان رجال التسويق الوصول بسهم المستهلكين عن طريق تجربة البيع اليومية لهم وغير أن نمو حجم الشركات والأسواق ابعد

الكثير من صناع قرارات التسويق في الاتصال المباشر مع المستهلكين .

فانصراف المديرون إلى أبحاث المستهلك كالاتى :

١/ من الذين يشترون .

٢/ متى يشترون .

٣/ وأين يشترون .

٤/ ولماذا يشترون .

ومن الواضح المستهلكون لا يتخذون قراراتهم الشرائية من فراغ فمشترياتهم تتأثر كثيراً بعوامل الثقافة والعوامل الاجتماعية والعوامل النفسية .

يرجع ذلك لعملية قرارات الشراء بالإضافة للأدوار الشرائية وأنواع السلوك الشرائي .

للشراء خطوات :

عادة في السلوك الشرائي المعقد يمر المشترى عبر عملية قرار مكون من خمسة مراحل .

* التعرف على المشكلة والبحث على المعلومات وتقييم الخيارات وقرار الشراء وسلوك ما بعد الشراء .

وتكون مهمة رجل التسويق فهم سلوك المشترى في كل مرحلة وفهم ان المؤثرات تتحمل فيه هذا الفهم ويسمح لرجل التسويق من تطوير وتجهيز برنامج تسويقي مهم وفعال بالسوق المستهدف[١] .

---

[١] مذكرة برنامج التسويق اسباب المستهلك والسوق الثرائى – د.محمد عباس الفاضل – جامعة امدرمان الاسلامية

مركزية الشراء :

تعنى مركزية الشراء تحقيق الكفاية وتحقيق أقصى أرباح ممكنة. عندما نتكلم عن مركزية الشراء كما تظهر في هذا الفصل فإننا نهتم بتحديد مكان سلطة الشراء حيث أن تركيز أو توزيع رجال الشراء لا يهمهم كثيراً .

تظهر مركزية الشراء عندما تتجمع وظيفة الشراء في مكان واحد ويسأل عنها فرد واحد ويصبح هذا الشخص هو المسئول عن الأداء الناجح الصحيح لعمل إدارة المشتريات على العكس تظهر للمركزية في الشراء عندما تترك الإدارات الأخرى الحق أن تتدخل في عملية الشراء مثال ذلك عندما يكون الإدارات يكون الإنتاج المبيعات ، التمويل للأفراد أن تقترح أو تشارك في اختيار مصادر التوريد للاتصال المباشر بالموردين أو القيام باى وظيفة من وظائف الشراء .

تتعارض اللامركزية في الشراء مع تخصص المطلوب في العمل الادارى إذ يعنى هذا عدم الكفاية الإسراف الضياع يتضح الأول وهلة ان الاتجاهات الحديثة لأغلب المشروعات هي نحو المركزية في الشراء ، ولا يمكن ان يرجع التردد الحقيقي لهذه الظاهرة إلى نظرية محدودة ولكن هي من وقع التجارب التي خاضتها إدارات المشتريات في هذه المشروعات عندما طبقت المركزية في بعض الأحيان واللامركزية في أحيان أخرى .

وما واجهته تلك المشروعات من مشاكل وصعوبات عندما اختارت الاتجاه الأخير الذي تسير فيه .

لقد بدأت الكثير من المشروعات أول ما بدأت بتطبيق النظام اللامركزية في أوضح صورة لكنها قاست منها لأمرين بسبب ازدواج وبسبب الطريقة الارتجالية لتأدية الأعمال وما ينتج عنها من إسراف واضح وانخفاض في الانتاجه عندما تحقق المشروعات من العب الواضح الناتج من اللامركزية ثم تنشى منه وتشكو فإنها تبدأ باتخاذ خطوات جديدة لتصحيح هذه الأخطاء تدريجياً ، ذلك بالعدول إلى التنظيم المركزية ، مع ذلك ما زالت هنالك بعض الشركات التي تعمل في ظل المركزية السبب في ذلك هو إما خوف للإدارات أو عجزها عن التمويل إلى المركزية . لقد تحقق الكثير من المشروعات من مزايا مركزية الشراء وهذا هو السبب الذي أدى البعض الآخر إلى الاتجاه صوب المركزية . يمكن تلخيص هذه المزايا في نقاط كثيرة منها تجميع الطلبيات التي ترد إلى الشراء المركزية الوصول .

بالطلبيه إلى حجم اكبر يمكن من الحصول على خصم الكمية ، هذا من ناحية ومن ناحيـــة أخرى تركيز جهة الشراء يدعو إلى السرعة في تسديد قيمة الفواتير وبالتـــالي الاســـتفادة بالخصم النقدي .

تسمح المركزية بالرقابة الفعالة على المخزون وتخفيض نسبة رأس المال المتجمد في تلـــك المواد المخزونة إلى حد ادني ممكن ، تخفيض نفقـــات المخـــزون ايـــضاً . تقـــوم إدارة المشتريات المركزية بمطابقة أوامر الشراء حسب المواصفات المطلوبة وينتج عـــن ذلـــك تحسين جودة المنتجات وتخفيض نسبة العدم أو الوحدات الرديئة هذه هي في الواقع أهـــم المزايا المركزية في الشراء وهى كما رأينا مزايا هامة و محددة بحيث لا يمكن التخطـــي عنها حقاً ان الإضافات التي تقدمها إدارة المشتريات إلى نجاح المشروع عامـــة لا يمكـــن الوصول إليها إلا في ظل مركزية الشراء .

من ناحية أخرى ستظهر أهمية الامركزيه في الشراء من مـــشاكل التنـــسيق الأداء غيـــر المنظم العمل وهذا بالتالي يدعم فكرة المركزية التي تتمثل في الـــسياسة الموحـــدة اتجـــاه المنافسين والموردين وكذلك المستهلكين وما يتبعه من زيادة فـــي الأربـــاح فـــي درجـــة الكفاية[1]

مركزية الشراء :

الشركات التي تسير على نظام المركزية الكاملة في القيام بوظيفة المشتريات تفعـــل ذلـــك لتحقيق المزايا التالية :

١/ أمكانية التمتع بخصم الكميه نتيجة كل أوامر الشراء الخاصة بالأصناف المتشابهة .

٢/ لتحقيق موقف تنافسي قوى الشركة نتيجة قدرتها على اتخاذ سياســـة شـــرائية موحـــدة وقدرتها على تحدث بصوت واحد في مواجهة موردها .

٣/ لوفرة تكاليف النقل بتوحيد الشراء من حيث الأوامر وجدولة مواعيد التسليم .

٤/ تحقيق رقابة أكثر فعلية على المخزون بسبب المعرفة الكلية على مستوى الشركة عـــن مستويات التخزين ومعدلات الاستعمال وفترات الانتظار وللأسعار .

٥/ تنمية رجال شراء متخصصين يقومون بوظيفة الشراء بكفاءة أكثر من غيـــرهم الـــذين يعتبرون الشراء مسئولية ثانوية أو من الدرجة الثانية .

٦/ إتاحة الفرصة المديرين في المجالات الوظيفية الأخرى في المنشاة الإنتاج

٧/ تسهيل الرقابة على الوظائف الشراء من قبل الإدارة العليا نتيجة وجود المسئولية إدارة واحدة

---

[1] د.محمد سعيد عبد الفتاح – إدارة المشتريات – ص٤٥-٤٦

المبحث الثاني

طرق وسياسات الشراء

٨/ تتوفر فرصة اكبر لتحقيق علاقات طيبة مع مصادر التوريد نتيجة امكان هذه المصادر تركيز جهودها في الاتصال مع إدارة واحدة مما يقلل نفقاتهم[١] .

سياسات الشراء :

اولاً : تركيز المشتريات على مورد واحد : لقد كان السؤال الأول يواجه مدير الشراء عند رسم السياسية .

اختيار مصادر التوريد هو : هل يعتمد مدير الشراء وهو يعدد شراء المواد الأصناف المطلوبة على مورد واحد أو يعتمد على أكثر من مورد يمكن نلخص أسباب تركيز التعامل مع الموردين في النقاط الآتية :

١/ قد يكون هذا المورد هو المالك الوحيد أو المنتج الوحيد لعلامة معنية أو السلعة المضمونة وبالتالي يكون المورد الوحيد في السوق وفى مثل هذه الظروف لا توجد فرصة أمام المشترى للاختيار طالما انه لا توجد علامات أو أصناف أخرى بدليه يمكن الاعتماد عليها .

٢/ قد يكون هنالك مورد واحد وهو الذي ينتج تلك الأصناف والعلامات بجودة ممتازة أو يقدم خدمات الممتازة إذا قارناها بجودة أو خدمات الموردين الآخرين.

٣/ قد تكون الطلبيه صغيرة الحجم بدرجة لا يمكن تقسيمها على عدد من الموردين أو حتى لتخفيض النفقات الخاصة للشراء عند تقسيم هذه الطلبية .

٤/ تركز الطلبيات والمشتريات بحد معين يتضمن الحصول على خصم الكمية أو تخفيض نفقات النقل الشحن .

٥/ يكون المورد مهتماً ومتعاوناً مع المشترى عندما يعمل انه المورد الوحيد لهذا المشترى إلا أن هذه ستخفى أهميته إذا كانت تمثل نسبة ضئله من المبيعات هذا المورد .

٦/ تظهر أهمية التركيز عند شراء الأدوات والعهد وغيرها ويعتبر توزيع على أكثر من مورد وهو ازدواج ليس له مبرر يؤدى إلى ارتفاع نفقه الشراء .

٧/ إذا جمعنا الطلبيات وركزناها على مورد واحد يمكن حينئذ تحديد برنامج معين للتسليم .

ورغم هذه الأسباب التي تؤيد تركيز المشتريات على مورد واحد وهنالك ايضاً أسباب أخرى تؤيد التوزيع على عدد منه حتى لو أدى الأمر للتضحية لبعض الاعتبارات السابقة .

- هذه هي الطريقة المستخدمين بين المشترين إذ يتعامل مع أكثر من مورد خاصة بالنسبة للأصناف الأساسية.

---

[١] حسين حماد – ادارة المشتريات والموارد – ص ٢٠-٢١

- يقـــدم المـــورد عنـــدما يـــشعر بوجـــد منافـــسين لـــه – أحـــسن الأســـعار والخدمات .
- ضمان التوريد حسب الحاجة دون تعطيل التوريد مورد معين يمول تعويضه من مورد آخر بحيث لا يؤدى الأمر إلى تعطيل في إنتاج في اى وقت .
- يمكن التغلب على بعض المشاكل النقل والشحن لدى بعض الوردين وذلـــك بالاعتمـــاد على شحنات أخرى من موردين آخرين.
- بعض المشروعات توزع طلباتها حتى لا يقتصر التعامل مع مورد واحد.
- تتميز هذه الطريقة والسياسة المرونة لأنها تمكن المشترى من الاستفادة من الطاقـــات الفائضة لدى عدد كبير من الموردين[1].

---

[1] د.محمد سعيد عبد الفتاح – إدارة المشتريات والمخازن – ص ٣١٣-٣١٤

المبحث الثالث

علاقة المشتريات بالإدارات الأخرى

علاقات إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى

١/ علاقة إدارة المشتريات بإدارة تصميم السلعة .

٢/ يحاول المهندسون الحصول على أحسن المواد الأولية والمواد الخام دون الاهتمام بموضع التكلفة.

٣/ يحاول رجال الشراء تلبية طلبات إدارة تصميم السلع مع دراسة الأسعار لتخفيض النفقات إلى ادني حد ممكن.

٤/ تقدم إدارة المشتريات إلى إدارة التصميم السلعة النصيحة فيما يتعلق بالمواد المتوفرة في السوق والأصناف الأخرى النادرة .

٥/ يحدد رجال الشراء الحجم الأمثل لطلبيه ووقت تسليم المشتريات لتتبع الظروف تنافسية بين المرودين ودراسة شروط التعاقد .

٦/ يستطيع رجال تصميم السلعة بعد دراسة توصيات إدارة المشتريات إدخال بعض التعديلات لتصميمات بما يحقق المنفعة المشتركة.

٧/ توصى إدارة المشتريات بضرورة التبسيط في التصميم لتسهيل الحصول على المعطاءات

٨/ تقدم إدارة المشتريات المعلومات الضرورية عن التغيرات المحتملة في ظروف العرض والطلب وتقلبات الأسعار .

يتضح بما تقدم من وظائف الإدارتين إدارة المشتريات وإدارة تصميم السلعة مكملة للأخرى وليس من شك أن الشركة تفيد وبشكل واضح من التعامل الوثيق بينهما [١].

العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج :

١/ يستطيع مدير المشتريات الذي يعمل في نفس المستوى الادارى مع مدير الإنتاج المباشر بعض الأعمال لكافية اكبر مثال لذلك الرقابة على المخزون والحصول على شروط أحسن اى أن اهتمامه منصب على طريق الحصول على أحسن المشتريات للشركة التي يعمل من اجلها .

٢/ تزود إدارة المشتريات إدارة الإنتاج بالمواد المطلوبة ذات الجودة المناسبة المتفقة مع جودة المنتجات مع ضمان تسليم هذه المواد حسب الحاجة الفعلية بمعنى التوازن بين وقت الحاجة وبين التسليم الفعلي .

٣/ يمكن لإدارة المشتريات أن تقترح بعض الأصناف والمواد المناسبة التي تتفق مع

---

[١] نفس المرجع السابق – ص ٦٨

المواصفات المحدودة وخاصة إذا كانت أسعارها ارخص وتستطيع إدارة الإنتاج في هذه الحالة تغيير المواصفات السابق طلبها على ضوء مقترحات إدارة المشتريات وتكون إدارة المشتريات في مركز مناسب لتقديم هذه المقترحات نظراً لاتصالها بمصادر التوريد وبعض المنظمات التجارية وفى اغلب الأحوال تكون إدارة المشتريات في مركز يمكنها من تقدير ميزات جديدة للبديلات وبعد أن توافق على ذلك الإدارة الطالبة تسير إجراءات الشراء على ضوء المواصفات الجديدة

٥/ومدير الإنتاج مشغول بمشاكل الإنتاج لا يرغب أن يقحم نفسه لتوفير المواد أو متابعة الأسعار أو التقلبات السوقية ويعتمد في كثير من الأحيان على مستويات الجودة التي يستخدمها قبل ذلك أكثر من اهتمامهم بالجديد في الأسواق كما انه يطلب دائماً كميات تزيد عن الحاجة الفعلية لأنة يعتمد أن هذا هو طريق الأمان دون مقابلة اى مخاطرة لتوقف العمليات الصناعية .

٦/ وتشترك إدارة المشتريات في حل بعض مشاكل المواد حسب التصميمات الموضوعة ويمكنها أن تعتمد على معلوماتها المتخصصة على الأسواق وحالة المنافسة والعمليات الصناعية بقصد تخفيض النفقات وزيادة الأرباح تعمل إدارة المشتريات وادراة الإنتاج جانباً إلى جانب لتحقيق هدف مشترك هو تحقيق الكفاية بالرغم من ذلك تختلف الطريقة التي تتبعها كل منها اى طريق تحقيق الهدف يفكر مدير الإنتاج في الحصول على ما يطلبه بأحسن جودة ممكنة ولا يفكر كثير تحديد الكميات المناسبة للاحتياجات الفعلية أو في زيادة المواد عن الجودة المطلوبة .

٧/ يجن أن تقوم ادراة الإنتاج تعريف إدارة المشتريات مقدماً كل ما أمكن ذلك عن خطط الإنتاج و البرامج الصناعية وعندما تصل هذه المعلومات إلى إدارة المشتريات تستطيع أن تخطط سياساتها على ضوء هذه المعلومات وذلك لكي تتم المشتريات وفق جداول وخطط مدروسة وبالتالي تخفض من طلبات المستعجلة التي كثير ما تخرج عن الإجراءات العادية كما تستطيع المشتريات مقدمه وبما لديها من وقت الاختيار ما صدر في التوريد والتفاوض ومعانية التسليم ويجب ان نأخذ في الاعتبار الفترة التي تفصل بين إرسال الطلبيه وبين الاستلام الفعلي لها .

٨/ ومن ناحية أخرى هنالك بعض مسئوليات الإدارات المشتريات إذ إدارة الإنتاج وهو تعريف إدارة المشتريات للإنتاج وهو تعرف إدارة الإنتاج بميعاد التسليم المتوقع للطلبيات أو التأخير غير العادي في تسليم بحيث تتمكن إدارة الإنتاج من إعادة تخفض وترتيب

الجداول الصناعية دون ان يحدث توقف نهائي لها تستفيد إدارة الإنتاج من الدفاتر والسجلات والقوائم التي تحتفظ بها إدارة المشتريات ويجب تعدلها وتجعلها في متناول ايدى رجال الإنتاج عندما يحتاجون إليها .

٩/ يجب أن تعرف المشتريات إدارة الإنتاج عن المواد الجديدة التي تظهر في الأسواق أو الطرق الحديثة في التصميم وفى الإنتاج وعرض عينات من هذه المواد أو الإمدادات على إدارة الإنتاج ويختلف الأمر في بعض الشركات إذ نجدها بعضها تعطى إدارة المشتريات وللإنتاج نفس مسئوليات تقديم المشتريات والمواصفات المطلوبة وفى الشركات أخرى يكون المشتريات صوت مسموع ولكن المسئولية كلها على إدارة الإنتاج .

١٠/ إما في حالة الشراء التجهيزات الاليه نجد أن إدارة المشتريات و الإنتاج هم الإدارتان المسئولتان عن تنفيذ هذه العملية واتخاذ قرار بشأنها ولكل منها دور في الشراء هذه التجهيزات .

تبدأ إدارة الإنتاج بتحديد مواصفات الآلات وإدارة المشتريات تحصر إمكانية السوق الموردين الذين يمكنهم التقدم بالعطاءات ثم اختيار أحسن حسب الشروط التي تقوم بها ونظراً لان شراء التجهيزات الآلية لا يتمم على فترات دورية لأنها يتطلب الكثير من الموردين المالية ونجد أن بعض الإدارات الأخرى مثل الإدارات المالية وإدارة التصميم وإدارة المبيعات لقد تشترك في اتخاذ القرار في الشراء مع إدارة الإنتاج وإدارة المشتريات[١]

العلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة المبيعات :

١/ تعطى إدارة المبيعات عن رقم المبيعات إلى إدارة المشتريات وعن عوامل أخرى قد تؤثر في رقم المبيعات في الزيادة أو النقصان تستطيع إدارة المشتريات أن تحدد احتياجات المستقبل من الموارد والأجزاء والمهمات وبالتالي أن تحقق مشترياتها بناج .

٢/ تستطيع إدارة المشتريات أن تنصح إدارة المبيعات عما تستطيع عملة أو زيادة أو الكمية المبالغة عن طريق تحسين الجودة دون الأساس في الأسعار وذلك عندما تتطلب ظروف السوق وأحداث مثل هذا التعديل .

٣/ تقوم إدارة المشتريات بدورها في تحديد أسعار المواد التي تكون بنسبة عالية من النفقات الكلية وان نتائج أعمال الشراء تؤثر في طريقة البيع والترويج التي يلجأ إليها الموردين كما تستطيع إدارة المشتريات أن نتقل إلى إدارة المبيعات طرق البيع والترويج

---

[١] نفس المرجع السابق – ص ٦٩-٧١

والإعلان التي تستخدمها الشركات الأخرى .

٤/ وبصدد علاقة المشتريات بإدارة المبيعات وتظهر مشكلة العمليات أو الصفقات المتبادلة بالشراء أو البيع فإذا فرضت إدارة المبيعات عن المشتريات لا تتعامل مع الموردين الذين يرفضون الشراء من الشركة فسوف يؤثر هذا قاطعاً على فعليات الشراء ويخفض من إمكانية النجاح إذا تركت إدارة المشتريات حرة في تعاقدها مع اى مصدر من مصادر التوريد على ضوء الأصول العلمية للشراء الجيد .

٥/ تستطيع المشتريات أن تساعد المبيعات عندما تحصل على ما تشتريها بأقل الأسعار أو بالتالي تستطيع أن تعرض منتجاتها بالأسعار وتتفق مع إمكانيات السوق و الظروف المناسبة كما تفيد إدارة المبيعات أو إدارة المشتريات عندما تعرفها مقدماً على المفاوضات الجارية عن بعض الصفقات مع الوسطاء أو المشترين.

العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة المالية والحسابات:

١/ان تقرير الدقيق لاحتياج شراء المواد المهمات والتجهيزات الاليه والذي يمثل خطط الشراء التي تعكس النفقات المطلوبة ،يهتم به المدير المالي يقصد تحقيق التوازن بين المطلوبات النقدية وبين الإدارات النقدية .

٢/في الحالات التي يتم فيها زيادة الكميات فئ المخازن عند ما يتوقع المشروع زيادة المبيعات ، يظهر أهمية الاتصال الوثيق بين إدارات المشتريات والإدارات المالية .

٣/ ويفيد المشروع ايضاً من سرعة في المناولة والمستندات والإجراءات وسرعة مرجع المواد الواردة وفيها ثم سرعة مراجعة الفواتير على الخصم النقدي ، يتضح من هذا إن إدارة المشتريات على علاقة وسيطة بالإدارات المالية طالما أن صرف بعض المدفوعات يجب ان يسير وفق خطة وهو ما يطلق عليه الميزانية النقدية وحسب السياسات المالية المتفق عليها .

٤/ وبناء على طلب الإدارة المالية توفر إدارة المشتريات تنفيذ بعض الارتباطات ، الإيجار بدل شراء ((التجهيزات الآلية)) شراء الأجهزة المستعملة بدلاً من الجديدة . الصيانة والإصلاح – التأخير – الشراء يقصد بهذا كل الوفرة في النفقات حسب الموارد المالية .

٥/ لا يستطيع إدارة المشتريات ان تضع لنفسها ميزانية الشراء التي يعكس خطط المشتريات لا بعد التعريف على الحدود المالية الحسابات بعض نصوص الاتفاق مع مصادر التوريد وشروط الدفع الخصم وتواريخ الدفع وخصوصاً إذا كانت هذه المدفوعات المطلوبة تؤثر على الرصيد النقدي كما تستشير إدارة المشتريات الإدارات المالية

والحسابات على الإتمان وشروطه عندما تتبع فائض المواد أو الخردة أو الأجزاء المستهلكة

٦/ وتراجع الحسابات الفواتير الواردة مع طلبيات البضاعة حسب كمية الجودة والمواصفات والأسعار وشروط الدفع التسليم المتفق عليها .

وتعتبر المشتريات مسئولية عن سرعة تقديم الفواتير لإدارة الحسابات ومراجعتها وتسديدها من المعروف ان إدارة الشراء (قسم الاستلام) يراجع المواد الواردة على الفواتير ثم ترحيل الفواتير إلى إدارة الحسابات والسماح بدفع وسرعة التسديد خلال فترة الخصم .

٧/ تتعاون إدارة المشتريات ايضاً مع قسم الائتمان والتخفيض بتبادل المعلومات التي تحتاج إليها فمثلاً قد يثر المركز المالي للمورد في الشروط بالسعر المتفق عليه ويؤثر ايضاً في قدرته على التسليم في المواعيد المتفق عليها وبالجودة والكمية المطلوبة في بعض الحالات تطلب إدارة المشتريات من إدارة الحسابات تعطيل دفع الفواتير لحين الانتهاء من عمليات الفحص ووجود البضاعة أو رفضها لأراء بعض التسويات المالية ان المنازعات بين الطرفين[١] .

العلاقة بين المشتريات والمخازن :

لا تعتبر صفقة الشراء منتهية إلا بعد تسلم البضاعة وفحصها ثم قبولها تدخل عمليات التخزين لكثير من الشركات تضمن مسئوليات إدارة المشتريات لكي تشرف عليها وكذلك بسبب الارتباط الكامل بين الشراء والتخزين حيث ان المخزون يقل عند تلبيه طلبات الإدارات ويزيد هذا المخزون عند شراء المواد الجديدة .

١/تعتمد خطط الشراء على سجلات المخازن والإحصاءات عن معدل دوران المواد بحيث يجب ان تسعى وتحاول المشتريات والمخازن الإبقاء على المخزون في ادني حد ممكن.

٢/ان المواد في المخازن عرضة للتلف والبوار والتقادم وقد العهدة ويمكن تخفيض هذه المخاطر عن طريق أنظمة للتخزين السليمة وكثيرا مم تفقد المواد قيمتها عند تخزينها فترة طويلة وبالتالي تفقد أهميتها لسد الحاجات المطلوبة كما تحمل ان تظهر بعض المواد الجديدة التي تخفض من قيمة المواد المخزونة حتى لو كانت صالحة الاستعمال .

٣/ نظراً لكل هذه المخاطر الناشئة من البوار أو التلف أو قدم العهد يجب أن تتخذ إدارة