

جامعة الفرات
كلية الاقتصاد بدير الزور
قسم إدارة الأعمال

إدارة المواد

السنة الرابعة

الدكتور خيام الزعبي



تعريف وظيفة الشراء:

هي إحدى وظائف المنظمة المسؤولة عن توفير إحتياجات المنظمة من المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج والمستلزمات الخدمية المختلفة وتأمين متطلبات المنظمة وفقاً لسياسة محددة وتخطيط مسبق وبما يخدم جميع الأنشطة في المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك بالكمية والتوقيت المناسبين والمكان الصحيح والجودة المطلوبة وإختيار المورد والتفاوض معه حول السعر وضمان التسليم وهي المسؤولة المباشرة عن الإستلام والتفتيش والرقابة على المخزون.

هناك تعريف آخر لوظيفة الشراء: هي الوظيفة المسؤولة عن تدبير إحتياجات المشروع من كل العناصر اللازمة لتحقيق أغراضه النهائية وتتكون هذه العناصر من المواد الأولية ومواد نصف مصنعة، قطع غير، الآلات والمعدات، معدات التشغيل وأدوات وسائل النقل وكذلك كل الخدمات الأخرى.

ويتضمن هذا التعريف مسؤولية إختيار الموارد والتفاوض معه حول السعر والتأكد من الجودة وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

أهمية وظيفة الشراء:

1. وظيفة الشراء تحقق قيمة مضافة للمنظمة: إذا ما تم القيام بوظيفة الشراء بكفاءة فإن ذلك يمكن ان يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تتساوى إذا لم تزد عن القيمة المضافة التي تحققها العملية الإنتاجية، على اعتبار أن القيمة المضافة بواسطة الإنتاج تتمثل بالفرق بين قيمة المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من جهة وقيمة المنتج النهائي من جهة أخرى وبالتالي فإن أي تخفيض تحققه وظيفة الشراء في قيمة المواد الداخلة في الإنتاج سوف يؤدي إلى إرتفاع قيمة الأرباح.

2. وظيفة الشراء تؤدي إلى تحقيق الأرباح: إذا تمت عملية الشراء بكفاءة فأنها تؤدي إلى مضاعفة ربح الشراء من خلال زيادة المبيعات وتخفيض تكاليف الشراء وهذا يقابله بصورة متساوية إرتفاع هامش الربح الناتج عن عملية البيع.

3. وظيفة الشراء تؤدي إلى تخفيض التكاليف: كفاءة وظيفة الشراء تؤدي إلى إنخفاض تكلفة الاصول المتمثلة بالفوائد وتكلفة رأس المال من خلال تكلفة الأموال المخصصة لشراء المواد الأولية والبضائع من خلال الشراء بالكمية الإقتصادية المناسبة.

4. وظيفة الشراء تساهم في إنتاج السلع والخدمات: أي منظمة سواء إنتاجية أم خدمية الهدف من وجودها إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتلاءم مع رغبات وإحتياجات المستهلك النهائي لها، ووظيفة الشراء تساهم في إنتاج تلك السلع والخدمات من خلال كافة الإحتياجات بالكميات وبالأسعار المناسبة وبمستوى الجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

5. تعد وظيفة الشراء هي المسؤولة عن توفير إحتياجات المنشأة من مستلزمات العمل في الوقت المحدد.

6. تشكل قيمة المشتريات في المنشآت عموماً جزءاً كبيراً من الكلفة فإذا لم تشتري بسعر مناسب فإن ذلك سيجعل التكلفة مرتفعة عموماً ويؤثر في ربحتها.

7. كبر حجم المنشآت وتضخم نشاطها وتوسعه أدى إلى تزايد ما تحتاج إليه من المستلزمات كماً ونوعاً.

-أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع التجاري:-

تكمن أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع بأنها تقوم بتوفير المواد اللازمة لضمان إستمرار العملية الإنتاجية، هذا من ناحية ومن جهة أخرى أن نجاح وظيفة الشراء في أداء مهامها يؤدي إلى نجاح المشروع. وهناك مثل يقول أن السلع التي تشتري شراء جيداً تعتبر نصف مباعة. ولذلك يجب على المسؤولين عن وظيفة الشراء أن يتعرفوا على رغبات العملاء من حيث سعر السلع الذي يكون في طاقتهم وقوتهم الشرائية دفعه، ومن حيث درجة الجودة المطلوبة وتصميم السلع الذي يفضلونه والألوان التي يقبلون عليها بهدف توفير المواد المطلوبة التي تحقق هذه المواصفات.

وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للمشروعات التجارية التعريف بها على رغبات العملاء مثل الرجوع الى سجلات المبيعات ودراسة اتجاهاتها بالنسبة للأصناف المختلفة، ودراسة سجلات مردودات المبيعات والإفادة من المعلومات التي قد تكون متوفرة لدى القوة العاملة في البيع نظراً لاحتكاكها بالعملاء وتعرفها على رغباتهم واستفساراتهم واعتراضاتهم.

-أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للمشروع الصناعي : هيه تعتبر أحد أهم الوظائف ويتوقف الحكم على كفاية مشروع

معين بمدى قدرته على الحصول على ما تحتاج إليه من مواد أولية ومواد تشغيل وأجزاء مصنوعة بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب والمكان الصحيح وبالسعر المناسب .

وتؤثر طريقة القيام بوظيفة الشراء تأثيراً مباشراً على المركز المالي للمشروع والوضع التنافسي له، ولهذا فإن من واجب المسؤولين عن الشراء أن ينفقوا أموال المشروع بحكمة، وأن يوفرُوا من ناحية أخرى مطالب الإدارات التشغيلية بحيث تتمكن من الانتاج بأقل تكاليف ممكنة.

فالمنظمات الصناعية عند القيام بعملية الشراء يجب أن تأخذ عدة اعتبارات عند القيام بعملية الشراء، ومن أهمها:-

1. إن عملية الشراء تتم بناء على المتطلبات الضرورية للعملية الإنتاجية كما ونوعاً.
2. تسعى لتحقيق عدة أهداف منها الربح وخفض التكلفة ومقابلة إحتياجات العاملين.
3. إن عملية الشراء تتم وفق خطوات وإجراءات معينة لا يتبعها المستهلك النهائي.
4. إن الوسائل المتبعة في عملية الشراء تتم إما عن طريق العطاءات أو المناقصات.
5. أن يتم تأمين المواد بالكم والنوع وبالتوقيت والسعر المناسبين.

أهداف وظيفة الشراء:

1. تأمين إحتياجات المشروع من المواد والمستلزمات الاخرى ليتمكن المشروع من تحقيق أهدافه
2. تأمين هذه الإحتياجات بالكمية المطلوبة التي تضمن استمرار العمل في المشروع.
3. تأمين الإحتياجات المطلوبة بالجودة المناسبة وفق المواصفات المحددة مسبقاً.
4. ضمان تدفق هذه المواد باستمرار وبالتوقيت المناسب.

5. تأمين الإحتياجات المطلوبة بالسعر المناسب ومن مصادر التوريد المناسبة.

واجبات وظيفية الشراء:

أولاً: الأساسية:

1. تنمية مصادر التوريد: هي أصعب الواجبات ويجب على مسؤولين الشراء التعرف على جميع المصادر الممكنة للحصول على المعلومات عن الموردين والإستفادة منها.
2. مقابلة ممثلي الموردين: يعتبرون مصادر هامة للمعلومات عن الموردين الذين يتبعونهم.
3. زيارة مصانع الموردين: تحقق مزايا بالنسبة للمشتري إذ تمكنه من التعرف على جوانب سير العمل لدى الموردين وهو ما يزيد ثقة المشتري بالموردين.
4. الحصول على عروض أسعار الموردين والتفاوض معهم على الأسعار وغيرها من الشروط الأخرى.
5. إختيار أحسن مصادر التوريد والتعاقد معها وإصدار الطلبات إليها.
6. معالجة ما قد ينشأ من مشاكل مع الموردين ويجب مراعاة المحافظة على العلاقات العامة الطيبة معهم.
7. إعداد قوائم الإحتياجات من المواد بالتعاون مع الإدارات الأخرى
8. الإلتزام باللوائح الحكومية ومراعاة تطبيقها والتماسي مع الظروف الطارئة.

ثانياً: واجبات مشتركة مع إدارات أخرى: 1- المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بتصنيع أو شراء أصناف معينة.

- 2- شراء الأجهزة والمعدات الرأسمالية والإنشائية والتي تتخذ القرارات بشأنها على مستوى الإدارة العليا.
- 3- وضع وتنمية المعايير والمواصفات داخل المشروع الواحد والتعاون في هذا الشأن مع المشروعات الأخرى في الميدان الواحد.
- 4- البحوث الخاصة بالشراء. 5- الرقابة على المخزون السلعي.

ثالثاً: واجبات إدارة المشتريات:

- 1- النقل: وتتعلق مشاكل النقل بالشحنات الداخلة للمشروع والخارجة منه والذي يهتم إدارة المشتريات هو الشحنات الداخلة وهناك علاقة وثيقة بين وظيفة النقل وتمكين إدارة المشتريات من القيام بالمهام الموكلة إليها على أتم وجه. وبيعض المشروعات هناك إدارة مستقلة للنقل.
- 2- الإستلام: في بعض المشروعات تكون مهمة استلام الشحنات الواردة من المواد والإمدادات من إختصاص إدارة المشتريات وأغلب المشروعات تقيم إدارة خاصة لهذا الغرض وذلك لا يتعارض مع ضرورة قيام تعاون وثيق وتنسيق مستمر بين اعمال إدارة المشتريات وإدارة الإستلام.
- 3- التفتيش: هي عملية مكملة للإستلام والتفتيش مراجعة على جودة الأصناف الواردة. وقد يكون من إختصاص إدارة الانتاج أو إدارة مستقلة للتفتيش أو قد تكون تحت إشراف إدارة المشتريات.
- 4- التخزين: هناك علاقة تربطه بوظيفة الإنتاج وكذلك بوظيفة الشراء فإن هناك من الآراء من يرى جعل من يرى جعل التخزين تحت إشراف إدارة الإنتاج وكذلك من يرى جعله من إختصاص إدارة المشتريات.
- 5- مراقبة المواد المخزنة: الغرض منها هو المحافظة على وجود كميات كافية ومتوازنة والإمدادات بأقل استثمار ممكن حتى يمكن تقليل مصاريف التخزين والمناولة وتقليل مخاطر التقادم والعطب وأخطار تقلبات الأسعار

6- التخلص من الخردة المواد الفائضة: في المشروعات الصناعية توكل إلى إدارة المشتريات هذه المهمة وكذلك المواد والمعدات التي لم تعد صالحة للاستعمال بسبب ظهور تغيرات أو تحسينات تكنولوجية في طرق الإنتاج ويقول بعضهم أنه ليس من اختصاص إدارة المشتريات أن تقوم ببيع الخردة.

المركزية واللامركزية في الشراء:

المركزية: هي قيام وكيل الشراء أو المشتري نيابةً عن الإدارات المختلفة بشراء الأصناف المطلوبة لهذه الإدارات وفي سبيل ذلك يتصل هو وحدة بمصادر التوريد ويحرر الطلبات وفي الحياة العملية يكون له مطلق الحرية في عملية الشراء.

اللامركزية: هي قيام الإدارات والأقسام المختلفة بشراء كل أو بعض ما تحتاج إليه بنفسها ومن دون تدخل من إدارة المشتريات.

مزاياهما:

- 1.** تحقق المركزية خفضاً في التكاليف من حيث الحصول على الحسم للمشتريين بكميات كبيرة وبتابعها تكون جميع المطالب والإحتياجات المختلفة للإدارات والخاصة بسلع مماثلة وتحرير طلبية واحدة كبيرة لها بينما في حالة اللامركزية تكون النتيجة تحرير عدة طلبيات صغيرة.
- 2.** تؤدي إلى تقليل عدد القائمين بمهمة الشراء على عكس لامركزية الشراء.
- 3.** تساعد المركزية على التقليل من الأعمال الكتابية كتحرير طلبية واحدة بالكميات المطلوبة لمختلف الإدارات بينما في اللامركزية يتم تحرير عدة طلبات بكميات صغيرة من الإدارات المختلفة.
- 4.** تساعد المركزية على توحيد المواصفات المطلوبة للأصناف المشتراة أو الحد من الاختلافات في الأصناف وهذا يؤدي إلى زيادة حجم الطلبات الموضوعه والحصول على خدمة أحسن من الموردين
- 5.** تساعد المركزية على القيام بالمهام المتعلقة بالشراء بكفاية أكبر ففي حالة اللامركزية تقوم كل إدارة أو قسم بإستلام الشحنات الواردة وتفقيشها وتخزينها، أما باتباع المركزية فإن هذه المهام تقوم بها أقسام متخصصة تابعة لإدارة المشتريات.
- 6.** تساعد المركزية المسؤولين في المشروعات على إحكام الرقابة على المصروفات لأن تركيز الشراء في إدارة واحدة يسهل مراقبة عمليات صرف المواد والإمدادات والإستفادة من الخصم بينما في اللامركزية فيتم الشراء بكميات صغيرة لا تؤهل الشركة للحصول على الخصم.
- 7.** الموردين يفضلون المركزية لأنها تحقق لهم إمكانية بيع كميات أكبر من خلال مندوب الشركة بينما في اللامركزية سيضيع الكثير من وقتهم في الوصول للأشخاص للتفاوض معهم بصفقات.

عيوبهما:

- 1.** اللامركزية تجعل من غير الممكن أن يلم أي شخص بجميع الإحتياجات الخاصة بباقي الإدارات
- 2.** يقول أنصار اللامركزية أن وظيفة الشراء هيه وظيفة كتابية ويجب ألا تعطى نفس الأهمية المعطاة للوظائف الإدارية الأخرى مثل الإنتاج والبيع وهذا الرأي ينطوي على عدم تقدير أهمية مهمة الشراء
- 3.** يجادل البعض بأن اللامركزية في مهمة الشراء ثبتت نجاحها إنما هيه دليل على صلاحية هذه السياسة وليس هناك ما يبرر تغييرها.

4. يدعى بأنه إذا تم فصل مهمة الشراء عن الإدارات المختلفة أو أوكلت بها إدارة مستقلة فإن ذلك سيثير الشعور بعدم الرضا من هذه الإدارات ويؤدي لعدم تعاونها بالشكل المطلوب.

أقسام التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات:

أولاً: قسم الشراء: يوجد فيه المشترون المكلفون بشراء الأصناف المختلفة ويقوم كل مشتري بكتابة تقرير عن مشترياته ويقدمه إلى وكيل الشراء.

ثانياً: قسم الأعمال الكتابية: من إختصاصه فحص طلبات الشراء المختلفة للتأكد من أنها واضحة ومستوفية لجميع البيانات من المطلوب شراؤها والمواصفات محددة بدقة والتاريخ المطلوب فيه الحصول على الأصناف.

ويتبع قسم الأعمال الكتابية أربعة مكاتب وهي تقوم بالمهام المطلوبة:

1. مكتب الأسعار والموردين: من مهامه الإحتفاظ بأخر المعلومات عن الأسعار السائدة، فحص ومراجعة العروض الواردة للتأكد من مطابقتها للأسعار السوقية، مراجعة الأسعار المدرجة في الفواتير للتأكد من مطابقتها للأسعار المدرجة في رسائل الموردين.

2. مكتب الطلبات: مهمته تحرير وتصدير الطلبات الخاصة بالأصناف المشتراة والتأكد من أن الطلبية محررة بالشكل الذي لا يترك أي التباس في الفهم أو الغموض ويحفظ له جميع الحقوق.

3. مكتب الحفظ: هو المسؤول عن حفظ السجلات الخاصة بالعمليات السابقة والجارية وحفظ ملفات الطلبات والمستندات الخاصة بكل طلبية منذ أول مرحلة أي منذ طلب الشراء حتى استلام البضاعة

4. مكتب المتابعة: ومهمته التأكد من أن المورد سوفي بالتزاماته ويورد البضاعة في التاريخ المتفق عليه وهو كفيل بتنظيم عملية المتابعة والإرشاد إلى الوقت الذي يتحتم فيه متابعة كل أمر

ثالثاً: قسم النقل: يتبع هذا القسم إدارة المشتريات إذا كانت كميات البضاعة الواردة هيه الغالبة أما إذا كانت الكميات الخارجة هيه الأغلب فإن القسم يتبع إدارة المبيعات.

علاقات إدارة المشتريات: أولاً: مع إدارة الإنتاج: تهدف هاتين الإدارتين إلى تحقيق أقصى ربح ممكن للمشروعات عن طريق القيام بالمهام الموكلة إليهما بأعلى درجة من الكفاءة.

ثانياً: مع الإدارة الهندسية: تعتبر مسؤولة عن تصميم السلع التي ينتجها المشروع ووضع المواصفات لها وتحديد طرق الإنتاج المستعملة حيث أن المواد قد تضم أصنافاً مختلفة ولكن لها نفس المواصفات.

ثالثاً: مع إدارة المبيعات: تساعد إدارة المشتريات في نجاحها في القيام بمهمتها عن طريق شراء المواد المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة مما يؤدي إلى إنزال السلع المنتجة في الأسواق بأسعار تنافسية.

رابعاً: مع إدارة الحسابات: تحتاج عمليات الشراء الكبيرة إلى توفير الأموال اللازمة لتنفيذها ويمكن عن طريق تبادل المعلومات بينهما أن يستفيد المشروع بأنواع الخصم المعروضة من الموردين.

خامساً: مع إدارة المخازن: إذا كانت إدارة المخازن مستقلة وغير تابعة لإدارة المشتريات تكون العلاقات بينهما قوية ومستمرة ففي إدارة المخازن توجد السجلات التي تدون فيها البيانات الهامة التي تحتاجها إدارة المشتريات في القيام بمسؤوليتها.

مفهوم الكمية المناسبة للشراء: تسعى مختلف المنظمات لتأمين إحتياجاتها من المواد بصورة دورية ومنتظمة لمختلف الإدارات لضمان استمرار العمليات الإنتاجية ولتحقيق ذلك لا بد من الحفاظ على مستوى محدد من المخزون بشكل دائم يكفي لإستمرار العملية الإنتاجية دون توقف.

وفي معظم الأحوال أمام المنظمة خيارين للشراء: أولاً: سياسة شراء كل الكمية التي تحتاجها المنظمة دفعة واحدة:

المزايا: 1. في حال ارتفاع الأسعار تحقق المنظمة وفورات مالية نتيجة الارتفاع المستمر في سعر الشراء.

2. تقليل عدد مرات إصدار أوامر الشراء ومتابعتها وإسلامها وسداد ثمن المواد.

السلبيات: 1. تجميد جزء كبير من رأس المال نتيجة الاحتفاظ بكميات كبيرة من الإحتياجات في المخازن.

2. تعرض المخزون للتلف والكسر والضياع والتقادم. **3.** ارتفاع تكاليف التخزين.

ثانياً: سياسة الشراء على دفعات: وتقوم على أساس توريد الكمية التي تحتاجها المنظمة على دفعات.

المزايا: 1. أنها تحقق للمنظمة وفورات مالية خاصة إذا كان سعر الشراء يتصف بالإنخفاض المستمر.

2. أن تكاليف التخزين تكون أقل. **3.** خفض رأس المال المجدد في المخازن إلى أدنى حد ممكن.

السلبيات: 1. زيادة تكاليف التوريد نتيجة زيادة عدد أوامر التوريد. **2.** لا تسمح بالحصول على خصم الكمية.

3. احتمال ارتفاع الأسعار أو فقدان المواد من السوق.

الكمية الإقتصادية للشراء: هي الكمية التي تتساوى فيها تكاليف أوامر الشراء مع تكاليف التخزين وهذه هي الكمية التي

يبحث عنها دائماً مدير المشتريات حتى يخفض تكاليف الشراء بالمنظمة إلى أدنى حد ممكن.

العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المناسبة للشراء: وتقسم إلى مجموعتين: عوامل داخلية وعوامل خارجية

أولاً: الداخلية: 1. مدى حاجة المنظمة إلى تلبية المطلوبة بصورة فورية أو بشكل تدريجي: وهو من أهم العوامل

2. الكمية المطلوبة من الإحتياجات: إذا كانت كمية الإحتياجات السنوية صغيرة نسبياً فقد يكون من الأفضل اتخاذ قرار

بشراء كل الإحتياجات في طلبية واحدة.

3. معدل استخدام المواد في الأعمال المطلوب القيام بها في المنظمة خلال العام: ومنها الإمكانات المالية للمنشأة وكلفة

التخزين وسياسة الشراء المتبعة والسياسة التخزينية في المنشأة ومعدل استخدام الأصناف وطبيعة الصنف.

4. الإعتبارات الخاصة بالتخزين: بعض هذه الإعتبارات لها علاقة بطبيعة المواد المطلوب تخزينها وأهم الإعتبارات:

• إذا كانت المواد المطلوب تخزينها قابلة للتلف السريع مثل الخضراوات الطازجة.

• إذا كانت المواد المطلوب تخزينها تتصف بقابليتها للتقادم نتيجة لتغير الأذواق والتطور التكنولوجي فيتطلب عدم تخزينها لفترات طويلة.

• بعض الإعتبارات التي لها علاقة بالمساحة التخزينية المتاحة فعدم وجود مساحة كافية بالمخازن يحد من كمية الشراء

5. الإعتبارات المالية: لها تأثير كبير على تحديد الكمية المناسبة عند الشراء خصوصاً في الحالات التالية:

1. في حالة شراء كميات كبيرة من أحد المواد. 2. أو إذا كانت تكلفة شراء هذه مرتفعة نسبياً.

6. الجهود الإدارية المطلوبة: لها تأثير على تحديد الكمية المناسبة عند الشراء لأن تكرار أوامر الشراء الصادرة من المنظمة يصاحبه تكرار الجهود الإدارية اللازمة لذلك وينعكس ذلك على التكاليف التي تتحملها المنظمة.

ثانياً: الخارجية: 1. عدد مصادر التوريد المناسبة المتاحة داخل السوق حيث إن توافر عدد كافي من مصادر التوريد يعني وفرة في المعروض من الإحتياجات المطلوبة وهذا له تأثير على سياسة الشراء المتبعة.

2. الأسعار السائدة لها تأثير على تحديد الكميات المناسبة عند الشراء لأن الأسعار تختلف باختلاف الكميات المشتراة.

3. إحتمال تقلب أسعار المواد بين الإرتفاع والإخفاض داخل الأسواق إن المشتري يأخذ هذه التغيرات في الإعتبار وغالباً ما يقوم المشتري بشراء كميات كبيرة من الإحتياجات المطلوبة ثم تخزينها إذا شعر أن هناك لإرتفاع الأسعار فإن المشتري يأخذ بعين الإعتبار:

• مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة الحصول عليه أو صعوبته. - توقع تبدل الأسعار في المستقبل.

• إرتفاع كلفة تنفيذ عملية الشراء. - توفر الأصناف البديلة. - الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء.

مفهوم الجودة: هي مدى ملائمة المواد أو المنتج للإستخدام وذلك لأهمية الجودة في التصميم وفي قدرة المنتج على أداء وظائفه في حين يراها آخرون أنها مدى المطابقة مع المتطلبات أو مدى تحقيق المواصفات المحددة مسبقاً.

مفهوم الجودة المناسبة: هي مجمل خصائص المواد أو السلع المشتراة والتي تحدد مدى صلاحيتها للإستخدام في غرض من الأغراض في المشروع.

الجوانب الأساسية لتحديد الجودة المناسبة:

1. ملائمة المواد للغرض من الإستخدم: إن الجودة المناسبة هي التي تلئم احتياجات المشروع الأمر الذي يعني

استبعاد كل مستويات الجودة التي تعجز عن سد هذه الإحتياجات .

2. وفرة الموارد في السوق: إن المغالية في تحديد المواصفات قد يكون غير مجد إلا إذا كانت المواد المطلوبة

معروضة بالسوق ومن الممكن الحصول عليها من السوق.

3. الجانب الإقتصادي: إضافة إلى ملائمة المواد للحاجة وكذلك توافرها في السوق يجب أن تكون تكلفة المواد

المشتراة وتعتبر مهمة الإبقاء على تكلفة المواد في حدها الأدنى من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق إدارة الشراء

4. مسؤولية تحديد الجودة: تهتم جميع الإدارات بتحديد جودة المشتريات لما لهذا القرار من تأثير على كفاءة الأداء.

بهذه الإدارات نظراً لإختلاف حجم وطبيعة المواد المطلوبة من كل إدارة وتتعدد الإدارات المعنية ومنها:

• إدارة الإنتاج: يطالبون المسؤولون عن الإنتاج أن يكون لهم وحدهم سلطة تحديد الجودة على إعتبار أنهم مسؤولون عن عن إستخدام هذه المواد عملياً في العمليات الإنتاجية.

• الإدارة الهندسية: يرى البعض أن جودة المواد الأولية تؤثر مباشرة في جودة المنتجات النهائية وفي مواصفات وتصميم تلك المنتجات

• لجنة خاصة: تميل بعض المشروعات إلى تكوين لجنة خاصة لتحديد الجودة والغرض منها هو الرغبة في الوصول إلى قرارات أفضل عن طريق الإستفادة من مجموعة الآراء والمناقشات التي تدور في إجتماعات اللجنة.

● إدارة المشتريات: تستند بعض المشروعات إلى تحديد الجودة لإدارة المشتريات بإعتبار أن الجودة لا يمكن فصله طالما أن وظيفتها هي الشراء بأقل تكلفة مع مراعاة سد الإحتياجات وتوافر الأصناف إمكانية الإعتماد على الموردين ويمكن القول أن مهمة تحديد الجودة ذات شقين:

● جانب فني: يشمل البيانات والخصائص الفنية للسلعة.

● جانب إقتصادي: يتعلق بإعتبارات السعر ودرجة توافر الصنف وإمكانية الحصول عليه.

5. طرق تحديد الجودة: جودة أي صنف تقاس بمدى توافر الخصائص والصفات التي تمكنه من أداء غرض معين وتخدم عملية وصف الجودة والتعبير عنها ثلاثة أغراض: تمكين المورد من معرفة ما يريده المشتري بدقة ووضوح وإمكانية كتابتها بوضوح ونها تسمح بالقيام بالفحص على أساس مقاييس محددة ومدى مطابقتها ما تم توريده المتفق عليه وهناك أكثر من طريقة للتعبير عن مستوى الجودة:

أولاً: التوصيف عن طريق تحديد المواصفات الفنية:

المزايا: 1. تعتبر المواصفات الكاملة والدقيقة للمواد المطلوبة دليلاً على دراسة هذه المواد وتحديد مدى قدرتها على سد الحاجات ومقابلة الإستخدامات.

2. تعتبر المواصفات المقدمة في طلب الشراء معايير لقياس المواد وفحصها عند ورودها مما يقلل من الوقت والجهد.

3. تضمن هذه الطريقة قيام منافسة بين الموردين على نفس الأساس.

4. تعتبر دافعاً للتطور من قبل المورد.

العيوب:

1. صعوبة تحديد مواصفات دقيقة لبعض الأصناف.

2. تزيد من النفقات وخاصة إذا كانت المواد المشتراة لا تطلب بكميات كبيرة.

3. يؤدي الفشل في التحديد الدقيق للمواصفات المطلوبة من قبل مدير الشراء إلى وقوعه في بعض المواقف المحرجة.

ثانياً: التوصيف عن طريق استخدام الماركة أو الإسم التجاري: تعتبر المنتجات ذات الأسماء التجارية أو الماركات

المميزة من أبسط ما يمكن التعبير عن جودته في أمر الشراء وهناك بعض الظروف التي توجب الإعتماد على

الماركات:

1. إذا كانت العمليات الصناعية تنطوي على السرية وإذا كانت المنتجات تحميها براءة الإختراع.

2. صعوبة تحديد المواصفات الدقيقة لصعوبة العمليات الصناعية وتعقدها.

3. صغر الكميات المشتراة بحيث لا تستدعي تحمل نفقات كبيرة في توصيف الجودة المطلوبة بالتفصيل.

4. تعذر الفحص الكامل عند تسليم المواد.

5. ميل رجال الإنتاج إلى بعض الماركات وعجز رجال الشراء عن مقاومة هذا الإتجاه.

يؤخذ على هذه الطريقة للتوصيف عدداً من العيوب:

1. قيام بعض المنتجين بإجراء بعض التغييرات في الماركات التجارية مما يجعلها لا تتلاءم مع العمليات الإنتاجية.

2. الإرتفاع النسبي في سعر السلع ذات الماركات المشهورة بحيث يدفع المشروع أسعار مرتفعة لا تقابلها منفعة حقيقية

3. مغالاة بعض المشروعات في شراء الماركات المسجلة دون أي هناك مبررات كافية

ثالثاً: التوصيف باستخدام الرتب:

يعتبر الترتيب إحدى طرق تحديد جودة السلع وتحدد جودة السلعة عن طريق مقارنة مواصفاتها بمعايير محددة ومتفق عليها ويعتبر الأكثر استخداماً في مجال المنتجات الطبيعية والزراعية مثل الأخشاب والقمح والتبغ.

رابعاً: التوصيف باستخدام العينات: تلجأ إليه المنشآت المشتريّة في أحوال مختلفة خاصة في الحالات التي لا يمكن فيها توصيف الجودة بطريقة المواصفات أو بأي طريقة أخرى ولا ينبغي استخدامها إلا عندما تكون هناك صعوبة في استخدام الطرق الأخرى.

خامساً: التوصيف باستخدام المعايير التجارية: المعيار التجاري أو الصناعي هيه عبارة عن وصف كامل للجودة التي يتمتع بها الصنف المطابق للمعيار وهناك تشابه بين استخدام الماركة أو الإسم التجاري وإستخدام المعايير التجارية لتحديد الجودة.

سادساً: التوصيف باستخدام الرسومات الهندسية: تعد هذه أكثر الطرق دقة لتحديد جودة المفردات المشتراة وتستخدم على نطاق واسع عند شراء الآلات المتخصصة أو أجزاءها ولكن هذه الطريقة مكلفة كما تستغرق وقتاً طويلاً.

سابعاً: التوصيف باستخدام خصائص الأداء: وبمقتضاها يحدد المشتري ما سوف توديه الوحدة المشتريّة وبخاصة في حالة شراء الآلات المعقدة وميزة استخدام هذه الطريقة هيه ضمان الحصول على الصنف الذي يقوم بالأداء المطلوب.

6. استلام وفحص المواد المشتراة:

أهمية الفحص: للتأكد من مطابقة هذه الأصناف للمواصفات التي سبق تحديدها في أمر التوريد والتي يلتزم المورد بها والفحص نشاط ضروري لضمان حصول المنشأة على إحتياجاتها من المواد بمستوى والجودة والمواصفات المحددة بدائل فحص المواد المشتراة:

- 1. الفحص الشامل:** هو قيام المنشأة بفحص جميع الوحدات الواردة بعناية ودقة ويتضمن تكلفة فحص جميع مفردات الطلبية المشتراة وتكلفة وقت الأجهزة الإدارية المستغرق في عملية الفحص كما يتضمن استلام جميع الوحدات السليمة ورفض الوحدات غير المطابقة للمواصفات وردها للمورد وإستبدالها بوحدات سليمة.
- 2. الفحص الجزئي:** يتم فحص عينة من الطلبية المشتراة ويتم تحديدها بنسبة مئوية من إجمالي الطلبية وتحمل المنشأة تكلفة فحص العينة ويتم رد الوحدات غير المطابقة لمواصفات المنشأة للمورد ويفضل الفحص الجزئي في عدة حالات أهمها: **1. كبر حجم الطلبية.** **2. سهولة تحديد وتعريف مفردات الطلبية المشتراة**
- 3. عدم اهتمام المنشأة بإكتشاف جميع الوحدات المعيبة.**
- 3. عدم الفحص:** لا تتحمل المنشأة المشتريّة تكاليف الفحص ولكنها تتحمل جميع الخسائر والتكاليف التي تنتج عن ظهور وحدات معيبة أثناء مراحل الإنتاج وبعض المنشآت تفضل عدم فحص الطلبية المشتراة في حالات وأهمها:
 - إذا كانت المواد المشتراة لا تمثل أهمية كبيرة للمنشأة.
 - إذا كانت طبيعة المواد المشتراة تسمح بالفحص الظاهري.
 - إذا كانت المواد المشتراة لا تحتاج إلى تحليل أو إختبارات أو فحص دقيق لجميع مفرداتها.

- الثقة الكبيرة في المورد. الخبرة الطويلة في التعامل مع المورد.

خطوات عملية الفحص:

- 1. تحديد المعايير:** تتحدد تلقائياً مع تحديد الجودة أو مع تحديد المواصفات التي يجب توافرها في البضاعة الواردة
- 2. قياس الأداء:** يلاحظ أنه من غير العملي في معظم الأحيان وفحص كل وحدة من طلبيات الشحن الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات حيث يراعي فحص العينات قد تفرضه الظروف كما في الحالات التالية:
 - قد يؤدي الفحص إلى إتلاف المنتج.
 - إمكانية تناقص الدقة في الفحص إذا ما تم فحص كل الوحدات بسبب الملل والتعب لدى القائمون بالفحص.
 - زيادة تكلفة الفحص لكل الوحدات عن تكلفة قبول الوحدات غير المطابقة للمواصفات.
- 3. تحليل الانحرافات:** هناك نطاق مسموح به للانحراف عن المواصفات حيث يقرر قبول شحنة معينة رغم عدم مطابقتها تماماً للمواصفات طالما أن التغيير لا يؤثر على قدرة المواد على سد احتياجات المشتري.
- 4. التصرف في الأصناف غير المطابقة للمواصفات:** عندما تنتهي الجهة المسؤولة عن الفحص من عملية الفحص وبيان الملاحظات أو التوصيات ومبررات كل منهم يتم إرسال الأصناف إلى المخازن بدائل المنشأة المشتري إذا كان الخطأ منها مثل عدم قيامها بالتحديد الدقيق للمواصفات:
 - 1. رد الطلبية للمورد:** قد يوافق المورد على قبول الطلبية غير المطابقة للمواصفات رغم عدم مسؤوليته عن عدم المطابقة على أن يتم إستبدال الطلبية غير المطابقة للمواصفات بأخرى جديدة مطابقة للمواصفات.
 - 2. إستخدام الطلبية:** فيها تتجاوز المنشأة المشتري عن فروق المواصفات المطلوبة عن المواصفات الواردة بالطلبية وتقوم بمعالجة الطلبية الواردة وتحمل المنشأة تكاليف معالجة المواد الواردة لتغطية فروق المواصفات.
 - 3. بيع الطلبية:** إذا لم تتمكن المنشأة من رد الطلبية للمورد أو معالجتها واستخدامها في الإنتاج تحاول بيع الطلبية.
 - 4. صعوبة التصرف في الطلبية:** قد لا تتمكن المنشأة من إستخدام الطلبية أو ردها للمورد أو بيعها للغير أو المبادلة مع الغير أو غيرها وفي هذه الحالة تتحمل المنشأة خسائر كبيرة تتمثل فيما يلي:
 - _ إجمالي قيمة الطلبية المرفوضة. _ تكاليف شراء طلبية جديدة. _ تكاليف تخزين الطلبية المرفوضة بالمخازن.
 - _ فوائد تمويل الطلبية المرفوضة. _ فروق أسعار الشراء الاضطراري (إن وجد).
 - _ الخسائر المترتبة على توقف النشاط الإنتاجي أو البيعي. عائد الفرصة البديلة في إستثمار آخر بقيمة الطلبية المرفوضة.
 - _ تكلفة وقت الإدارة العليا المخصص للتصرف في الطلبية المرفوضة.
 - _ قد يؤثر ذلك على سمعة المنشأة في الأسواق وتحول العملاء إلى المنافسين.

السعر المناسب: هو القيمة التي يمكن التضحية بها مقابل توفير الإحتياجات المطلوبة.

السعر الملائم: يعد السعر عاملاً مؤثراً في قرارات الشراء فضلاً عن مستوى الجودة والتجهيز في الموعد المحدد وغيرها طرق الحصول على السعر الملائم:

1. استخدام قوائم الأسعار: تستخدم عند التعامل مع بورصات السلع المنتشرة في دول العالم.

2. المناقصات: تستخدم في شراء السلع ذات المواصفات الخاصة وينتشر استخدامها من قبل المنظمات الحكومية.

3. المفاوضات: تلجأ إدارة المشتريات لإعتمادها عندما لا تتوفر إمكانية وشروط الشراء بطريقة قوائم الأسعار أو المناقصات حيث يتم الإتصال بالمجهزين.

العوامل المؤثرة في تحديد السعر المناسب:

1. **تكلفة الشراء:** تسعى إدارة المشتريات إلى الحصول على إحتياجات المنشأة من المواد بأقل سعر ممكن بشرط أن ضمان إستمرار التوريد في المواعيد المحددة وضمن المواصفات والجودة المطلوبة وبتكلفة معقولة لا تزيد عن المنافسين بحيث تتمكن المنشأة من الإنتاج ومواجهة أسعار المنافسين والحصول على أرباح مناسبة في الأجل الطويل.
2. **نوعية المواد المشتراة:** يتأثر تحديد السعر بأنواع المواد المشتراة حيث يمكن تقسم المواد إلى الأصناف التالية:
 - **المواد الخام:** هي المواد التي لم تدخل عليها أي عمليات تصنيع من العمليات التي تقوم بها إدارة الإنتاج ويتم التعامل بشأن المواد الخام في أسواق منتظمة وتعتمد على الرتب في تحديد السعر والشراء يكون بكميات كبيرة وبعملية منتظمة
 - **نمطية الأصناف المشتراة:** هي الأصناف التي يتم عرضها على أساس قوائم الأسعار أو الكتالوجات مع إعطاء خصم معين في أغلب الحالات وأسعارها مستقرة نسبياً.
 - **الأصناف ذات القيمة المنخفضة:** وهي أصناف قيمتها منخفضة ولكنها تكون كميتها كبيرة ولا تبذل المنشأة مجهوداً كبيراً في تحديد أسعار تلك الأصناف ويتم التعاقد عليها للأجل الطويل ومن أقرب الموردين في المنطقة الجغرافية.
 - **الأصناف الخاصة:** هي الأصناف التي لا يتكرر شراؤها بإستمرار ولا يوجد لها قوائم أسعار منشورة في أغلب الحالات
3. **الكمية المشتراة:** إن زيادة الكمية المشتراة تؤدي إلى الحصول على سعر أفضل للوحدة في أغلب الحالات ويهتم مدير الشراء بشراء كميات كبيرة للحصول على ميزة السعر المنخفض مع مراعاة الإعتبارات الأخرى
4. **المنافسة:** يؤثر السعر على المركز التنافسي للمشروع ويتطلب ذلك قيام مدير المشتريات بجمع البيانات الكافية عن أسعار المنافسين ومقارنة أسعاره بالأسعار السائدة في السوق.
5. **المعروض من السلع أو المواد:** إذا كانت السلعة أو المواد متوفرة لدى عدد كبير من الموردين فإن ذلك يسهل على المشتري عملية الحصول عليها
6. **التفاوض مع الموردين:** يقوم المشتري بالتفاوض مع الموردين للوصول إلى السعر المناسب ويتطلب ذلك خبرة ومهارة في التفاوض للحصول على مزايا سعرية وشروط أفضل من الموردين.
7. **الجوانب الأخرى لعملية الشراء:** أن قرار الشراء في السعر المناسب يرتبط بالعناصر الأخرى المكملة لعملية الشراء مثل عناصر الخدمة والضمان

مصادر الحصول على المعلومات السعرية :

- 1. سجلات المنشأة:** يمكن الحصول على معلومات عن الأسعار من سجلات المنشأة أو الكتالوجات وقوائم الأسعار التي تحتفظ بها إدارة المشتريات وتتضمن مواصفات الأصناف وأسعارها كما تفيد في معرفة اتجاهات الأسعار في المستقبل
- 2. قوائم الأسعار الخاصة بالموردين:** هي التي ترسل إلى المنشأة على فترات دورية وتفيد تلك القوائم بالنسبة لبعض السلع وخاصة النمطية التي لا تختلف في مواصفاتها من مورد إلى آخر.
- 3. مندوبي الموردين المعتمدين:** تركز المنشأة معاملاتها مع عدد من الموردين تعتبرهم أفضل من غيرهم بسبب تقديمهم خدمات أفضل والالتزام بالمواعيد وهم يعتبرون من أهم مصادر الحصول على أسعار الأصناف التي تتعامل في المنشأة
- 4. رجال البيع:** تستطيع إدارة المشتريات الاعتماد عليهم كمصدر للحصول على المعلومات السعرية وتكون معلوماتهم ذات فائدة عظيمة والمعلومات السعرية من أهم المعلومات التي يوفرها رجال البيع.
- 5. المناقصات في الشراء:** تستخدم طرق المناقصات للحصول على إحتياجات المنشأة من المواد وذلك على نطاق واسع وبصفة خاصة في المشتريات الحكومية.
- 6. الاسواق الكبيرة:** يتم التعامل في بعض المواد في أسواق كبيرة ومنظمة تخضع فيها الأسعار لظروف العرض والطلب ويتوافر فيها معلومات سعرية منظمة لحد كبير.

أنواع الخصومات وتعديلات السعر:

- 1. خصم الكمية:** هو خصم يمنحه المورد للمشتري إذا زادت مشترياته عن كمية معينة وتقرن إدارة المشتريات بين الوفورات المحققة من الشراء بكميات صغيرة وعدم الاستفادة من الخصم لأن الشراء بكميات كبيرة يتطلب إستثمارات كبيرة وقد تكون المشتريات أكبر من إحتياجات المنشأة فيظهر المخزون الراكد
- 2. الخصم التجاري:** هو الخصم الذي يمنح للمشتري بوصفه وسيلة لجلب مشتريين جدد أو دعم تنمية العلاقات مع المشتريين والعملاء الحاليين ولا يشترط الخصم التجاري كمية معينة تشتري ويمنح بنسبة معينة على السعر.
- 3. خصم تعجيل الدفع:** يمنحه المورد للعملاء بشرط سداد العميل قيمة مشترياته خلال فترة زمنية معينة والتي يتم الاتفاق عليها مع المورد للإستفادة منه يجب الاتفاق على بداية إحتساب مدة السداد المتفق عليها .

-الشراء في الوقت المناسب:

- مفهوم الشراء في الوقت المناسب:** هو الذي يمكن إدارة المشتريات من الحصول على أقصى توازن ممكن بين هذه الأهداف الفرعية ومن دون أن يؤدي ذلك إلى الإضرار ببرامج الاستخدام وإحتياجاته.
- الأمور التي يجب أن يكون مدير الشراء على علم بها:**
- 1. مدى إحتياجات الشركة للأصناف في هذه الأوقات وما هي المزايا التي تعود على المنشأة عند الشراء في هذه الأوقات وكذلك الآثار السلبية المترتبة على عدم الشراء فيها.**
 - 2. أحسن الأوقات للشراء على الإطلاق.**

3. ماهية المشاكل والصعوبات التي تعترض تحقيق الشراء في أحسن الأوقات أو العوامل التي تتحكم في عدم إمكان الشراء في أفضل الأوقات.

4. معرفة وتحديد العوامل والصعوبات التي ليس للمنشأة أو لإدارة المشتريات دخل فيها.

5. ضرورة العمل على تذليل الصعوبات وإزاحة المشاكل التي تعترض إدارة المشتريات لتحقيق الشراء في أنسب الأوقات.

العوامل المؤثرة في تحديد التوقيت المناسب للشراء:

1. طبيعة السوق: إن أهمية وقت الشراء تختلف بحسب طبيعة المواد المشتراة أو طبيعة أو طبيعة السوق الذي يتم التعامل

فيه بالنسبة لهذه المواد وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الأسواق وهما:

• **الأسواق المستقرة:** وتشمل هذه الأسواق غالبية الأصناف النمطية (المهمات والأجزاء المعدنية والكيماويات والأدوات) حيث تتحدد مستويات الأسعار بالنسبة لهذه الأوصاف حسب العرض والطلب على المدى الطويل.

• **الأسواق الغير مستقرة:** وتمثل سوق السلع أو المواد التي تتميز بعدم الإستقرار في ظروف العرض والطلب ومن ثم السعر في الأجل القصير إذ يتأثر المعروض من هذه المواد بالظروف الطبيعية وبالأحوال وظروف سياسية واجتماعية

2. متطلبات الإنتاج والتشغيل: ترتبط عملية توفير الاحتياجات من المواد بخطط وجدول الإنتاج والتشغيل حيث يتم إعداد خطة توفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات ومواعيد ورودها.

3. الإمكانيات المالية المتاحة: توفر للمنشأة إمكانيات مالية كبيرة تمكنها من الشراء لفترة قادمة كنوع من الإستثمار لاستغلال الأموال المتوفرة لديها وذلك يضمن للمنشأة إحتياجات الإنتاج والتشغيل من المواد خلال فترة طويلة.

4. اتجاهات الأسعار: قد تتجه أسعار المواد نحو الإرتفاع أو الإخفاض فإذا كان مدير المشتريات يتوقع إستمرار اتجاه الأسعار نحو الإرتفاع فيمكنه شراء إحتياجات المنشأة من المواد لفترة طويلة بشرط توافر الأموال اللازمة لذلك.

5. إمكانية النقل والتخزين: إذا كانت المنشأة تمتلك سيارات خاصة لنقل بضائعها فإن ذلك يمكنها من تحديد الوقت المناسب للشراء بدرجة أكبر مما لو كانت المنشأة تعتمد على وسائل خارجية لا تستطيع التحكم بها.

سياسة التوقيت المناسب: يجب أن تكون هناك سياسة واضحة لتحديد التوقيت المناسب لشراء المواد الأساسية

والضرورية لاستمرار النشاط الإنتاجي أو البيعي للمنشأة وتقرن بين بدائل الشراء المختلفة لإختيار أنسبها.

مصدر التوريد المناسب: هو المصدر الذي يحقق أفضل نتيجة للمنشأة من حيث الكمية والجودة والسعر والتوقيت بحيث يكون أفضل من مصادر التوريد الأخرى فإذا فشل مصدر التوريد في تحقيق أي من العناصر السابقة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكلفة المواد المشتراة ويؤثر على الأداء الكلي للمنشأة.

القيود التي تحد من سلطة إدارة المشتريات بشأن اختيار مصدر التوريد:

1. تقترح إدارة التسويق المصدر المناسب بعد دراسة الأسواق وتقييم الموردين.
2. تتعامل الإدارة المالية مع مصادر معينة للتوريد وبصفة خاصة تلك المصادر التي تعطي تسهيلات أكبر بتوجيه الإدارة.
3. تدخل الإدارة العليا في اختيار مصدر التوريد المناسب.
4. إن عدم التزام بعض الموردين بالمواعيد المتفق عليها والمواصفات المحددة مما يضطر إدارة الإنتاج أو التسويق أو غيرها للتدخل بإقتراح موردين آخرين يمكن الإعتماد عليهم.

سياسات اختيار مصدر التوريد: هناك سياسات بديلة يتم المفاضلة بينها لاختيار المصدر المناسب للتوريد

وأهمها: التعامل مع مصدر واحد أو عدة مصادر للتوريد: تفاضل المنشأة بين حصر التعامل مع مصدر واحد لتوريد احتياجاتها من المواد أو تنويع مصادر التوريد وتفضل بعض مديريات الشراء التعامل مع مصدر واحد للأسباب التالية:

1. الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصم الكمية.
2. دعم وتنمية علاقات المنشأة مع المورد الوحيد الذي تتعامل معه المنشأة.
3. تحقيق وفورات في تكاليف النقل والإستغلال الأمثل لإمكانات النقل.
4. سهولة إجراءات الإتصال بالمورد وإجراءات الشراء والإستلام والدفع وغيرها.
5. الثقة المتبادلة بين المورد الوحيد والمنشأة تؤدي إلى سرعة القضاء على الخلافات والمنازعات بينهم.
6. إحتكار المورد لأصناف معينة تحتاجها المنشأة.

مبررات التعامل مع أكثر مصدر للتوريد:

1. التقليل من مخاطر التعامل مع مصدر واحد للتوريد في تسليم الطلبات.
 2. تنويع مصادر التوريد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة بين الموردين.
 3. تعدد المصادر في حصول المنشأة على احتياجاتها من المواد والأصناف المختلفة يوفر الفرص أمام المنشأة للحصول على احتياجاتها من المواد بشكل أسرع من التعامل مع مورد واحد.
 4. عند الشراء بكميات صغيرة لمواجهة احتياجات الإنتاج يكون من الأفضل لها تنويع مصادر التوريد.
- وبصفة عامة إن تنويع مصادر التوريد وتعددتها هو الأسلوب الأكثر شيوعاً مقارنةً بحصر التعامل مع مصدر واحد ونجد أن معظم المنشآت الصناعية والتجارية تتبع طريقة تنويع مصادر التوريد.

-أسباب التعامل مع الموزع:

1. يقدم خدمات للمنشأة لا يستطيع المنتج الأصلي تقديمها.

2. يفضل مدير المشتريات التعامل مع الوسطاء للإحتفاظ بالسلع في مخازنهم أو يكون مستودع الوسيط بالقرب من المنشأة مما يخفض تكاليف النقل.

أسباب التعامل مع المنتج الأصلي مباشرة:

- 1.** وإذا كان حجم المشتريات كبيراً بحيث لا يستطيع الموزع الوفاء بها.
 - 2.** إذا كان يتبع سياسة خصم الكمية. * لمنح العمولة التي يحصل عليها الوسطاء.
 - 3.** يفضل شراء المعدات الرأسالية والسلع الفنية من المنتج مباشرةً دون تدخل الوسطاء وبخلاف السلع النمطية المتداولة.
- أسباب التعامل مع مصادر التوريد المحلية أو الخارجية:**

- 1.** تحقيق وفورات في تكاليف النقل بسبب قرب المسافة بين المورد والمشتري مما يؤدي لتخفيض تكاليف الشراء.
- 2.** سرعة تسليم الطلبات والالتزام بمواعيد التسليم المحددة.
- 3.** دعم وتنمية الصلة بين المنشأة والمورد وسهولة الاتصال بينهما فيزيد من قدرة المورد على التعرف على الإحتياجات
- 4.** المرونة في إجراءات الشراء بسبب قرب المسافة بين المنشأة والمشتري فالعلاقات الشخصية تزيل العقبات والمشكلات وبشكل عام إذا كانت الخدمات التي يقدمها المورد الأقرب إلى المنشأة تتساوى مع الخدمات التي يقدمها المورد الذي يكون موقع مشروعه بعيداً عن المنشأة فإنه يفضل التعامل مع المورد المحلي أما إذا كان من الممكن للمنشأة الحصول على خدمات وشروط أفضل من الموردين غير المحليين فقد تفضل المنشأة التعامل مع الموردين غير المحليين للإستفادة من الخدمات التي يقدمها المورد الخارجي.

مصادر المعلومات عن الموردين: وأهمها:

- 1.** **كتالوجات الموردين:** تصدر هذه الكتالوجات مبنياً بها المواد والأصناف التي يتعامل فيها المورد والأسعار التي تباع بها
- 2.** **بيانات الدليل التجاري:** الدليل التجاري يتضمن بيانات عن سلعة معينة أو يكون مجموعة من السلع بالإضافة إلى معلومات عن عناوين المنتجين الموردين وفروعهم وأنشطتهم وبيانات عن الموقف المالي لهؤلاء المنتجين الموردين
- 3.** **المجلات المتخصصة:** هي مجلات تصدرها هيئات متخصصة وكل مجلة تختص في صناعة معينة أو في مجموعة من الصناعات وتحتوي على إعلانات عن المنشآت التي تعمل في هذه الصناعة.
- 4.** **المعارض والمؤتمرات:** تعتبر من مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بمصادر التوريد مثل المعارض التجارية في أوقات مختلفة من السنة أما في المؤتمرات فعادة يتم لقاء بين المهتمين بصناعة معينة أو سلعة معينة
- 5.** **الخبرة السابقة:** تعتبر تعاملات المنشأة مع مصادر التوريد المختلفة في الماضي من أكثر المصادر المتاحة للحصول على المعلومات الخاصة بالموردين المحتملين فالرجوع إلى الخبرة الماضية في التعامل معهم توفر المعلومات عن تلك المصادر وتكون متاحة لرجل الشراء.

6. **زيارة مصانع المورد:** تتم الزيارات للتعرف على الإمكانيات الفنية والتجهيزات الآلية لدى المورد وعدد العمال

ومستوى تأهيلهم ونظام العمل وأساليب الرقابة المتبعة والتعرف على أساليب الإنتاج ومكونات المنتج.

7. **رجال البيع:** يعتبرون من المصادر الهامة للمعلومات المطلوبة عن الموردين المحتملين ويعتبرون همزة الوصل بين

مصدر التوريد والمنشأة المشتري وفي معظم الحالات فإن معلوماتهم تتضمن معلومات عن مصادر بعض المواد

تقييم أداء الموردين: تقوم إدارة المشتريات بتقييم كل مورد على حدة للتركيز على الأكثر كفاءة من بين الموردين لكي

تتعامل معهم المنشأة ولتحقيق ذلك تقوم بدراسة وتقييم الجوانب التالية:

- 1. الموقع الجغرافي:** يعتبر أحد العوامل ذات الأهمية في تقييم مصدر التوريد فوجود مورد على بعد كبير من موقع المشتري يجعل عملية الحصول على إحتياجات المشروع خاضعة لمخاطر كبيرة وتحاول بعض المنشآت التي لا تملك ميزة قرب الموقع الجغرافي التغلب على المشكلة من خلال عدة وسائل أهمها:
 - تجميع عدد الأوامر الصغيرة والتي تطلب من إقليم معين وشحنها دفعة واحدة حتى يمكن الحصول على خصم الشحنة الكاملة وتخفيض نفقات الشحن.
 - إنشاء مخازن فرعية في مناطق التوزيع لسرعة تلبية الطلبات.
 - توقع حاجات المشتري وتخزين البضاعة وشحنها بمجرد وصول أمر الشراء حتى تصل في الوقت المناسب.
- 2. حجم الطاقة الإنتاجية الإحتياطية:** تعتبر عاملاً آخر في الإعتبار عند تقييم مصادر التوريد المحتملة ويعتبر هذا العامل على جانب كبير من الأهمية في فترات زواج الصناعة
- 3. علاقات العمل:** إن استمرار العمل في مصانع الموردين يرجع بالدرجة الأولى إلى استقرار العاملين أنفسهم وتحدث احتمالات التأخير في التوريد الذي يرجع لعدم استقرار علاقات العمل في منشأة المورد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال:
 - الروح المعنوية للعاملين وسياسات العمل بالمنشأة.
 - درجة مسؤولية القيادة عن مستوى التعاون والولاء داخل المصنع.
 - دوران العمل ومعدلات الحوادث ونسب الغياب تعتبر مؤشرات هامة لقياس مدى استقرار العمال في المشروع.
- 4. زيارة مصانع الموردين:** بالرغم من أنه ليس هناك إتفاق على نوعية الأشياء التي يجب أخذها في الإعتبار أو ملاحظتها عند زيارة مصانع الموردين فإنه من الممكن مراعاة العوامل التالية:
 - **التسهيلات:** هنا سوف لا تقتصر المشاهدة على الآلات والمعدات والنظام الداخلي للمصنع ولكن تمتد لتشمل نظم المناولة الداخلية للمواد والتأكد من عدم وجود إختناقات وكذلك التعرف على أماكن تجهيز الشحنات وطبيعة سير العمل
 - **الأفراد:** يستطيع رجال الشراء ملاحظة درجة ونوعية الإشراف بواسطة الرؤساء والمشرفين أيضاً الحالة المعنوية للعمال وذلك لما لها من تأثير على إنتظام العمل من خلال الإضرابات أو درجة التوقف عن العمل.
 - **نظم الصيانة والنظافة العامة:** يعتبرون مؤشراً لمدى كفاءة واستقرار نظام الإنتاج والذي يؤثر بدوره على مقدرة المورد على الوفاء بالتزاماته بالشروط والمواعيد المتفق عليها.
 - **إجراءات التوريد:** من المناسب دراسة طريقة وأسلوب طلب المشتري منذ وقت إستلامه حتى مغادرة الشحنة للمصنع
 - **درجة التخصص في الإنتاج:** تخصص المورد تبرهن على أنه يعتبر من مصادر التوريد الجيدة ويجب الإعتماد عليها
- 5. الإمكانيات المالية للمورد:** إن تحليل المركز المالي للمورد المحتمل يساعد على الكشف عن مدى قدرته المالية لإنجاز الطلبات الممكن التعاقد عليها مستقبلاً ومن الضروري تحليل مدى الإستقرار المالي للموردين المحتملين.
- 6. التطور التكنولوجي:** للحكم على مدى كفاءة الموردين يتطلب الأمر التعرف على درجة التطور التكنولوجي في مصانع المورد ومدى إستعداده لمتابعة التطورات الحديثة التي تؤثر على نوع الخدمات التي يقدمها للمشتريين

7. الإلتزام بمواعيد التسليم: يعد الإلتزام بمواعيد التسليم من أهم مقاييس كفاءة المورد لتسليم المواد والأصناف المتعاقد عليها بالإضافة إلى عناصر الجودة والكمية والسعر وغيرها وعدم الإلتزام سيعطل نشاط المنشأة وإرباك خطوط الإنتاج.

متطلبات دعم وتنمية العلاقة مع الموردين:

- 1. الثقة المتبادلة بين المشتري والمورد.**
- 2. الفهم المتبادل للظروف والمشاكل الخاصة بالتعامل فيما بينهم.**
- 3. الوضوح التام في التعامل بين الطرفين وخاصة فيما يتعلق في إحتياجات المنشأة والكميات المحتمل شراؤها من المواد والأصناف المختلفة.**
- 4. دعم الإتصالات والتعامل المستمر بين الطرفين بشأن الإلتزام بالمواعيد المحددة والمواصفات التي يتم الإتفاق عليها.**
- 5. التحسين المستمر في شروط التوريد بين الطرفين مما يحقق المصالح المشتركة بينهما.**
- 6. الرعاية المتبادلة للمصالح المشتركة بين الطرفين خاصة في الطلبات العاجلة.**

المشكلات المتصلة باختيار مصادر التوريد:

- 1. النفوذ الشخصي:** يلعب دوراً كبيراً في الحياة التجارية وفي طريقة العمل في كل مشروع ويجب ألا تبنى القرارات الخاصة بالشراء أساساً على مثل هذه الإعتبارات الشخصية ويجب على القائمين بالشراء ألا يدخلوها في قراراتهم
- 2. هدايا الموردين ورشوة المشتريين:** مبدأ الهدايا معروف في الأوساط التجارية ويؤخذ على أنه مظهر للعرفان بالجميل من جانب البائعين ولتحسين علاقاتهم مع المشتريين وقد يؤثر قبول المشتري لهدايا أحد الموردين إلى وجود المشتري في وضع يصعب معه أن يكون غير متحيز عند إختياره لمصادر التوريد.
- 3. إختيار العينات المقدمة من الموردين:** هو من العوامل الهامة في إختيار مصادر التوريد وتظهر أهميته في حالة السلع التي تتطلب توافر مواصفات خاصة فيها مما يوجب التحقق منها قبل الإتفاق النهائي على الشراء من مصدر معين.
- 4. إلغاء الطلبية:** قد يحدث أن يجد المشتري نفسه مضطراً إلى إلغاء طلبية معينة من أحد الموردين وقد يأتي الطلب من جانب المشتري نتيجة عوامل مختلفة كتراكم في الكميات المخزونة أو تغيير في تصميم السلعة او في حالة الحرب.

التفاوض مع الموردين:

أولاً مفهوم التفاوض وعناصره: يشير مفهوم التفاوض إلى اللقاء الذي يتم بين المشتري والمورد للوصول إلى اتفاق بينهما حول شروط الشراء بمعنى أن التفاوض هو اتصال بين المشتري والمورد سواء بالتليفون أو اتصال شخصي أو اجتماع بين الطرفين على مائدة المفاوضات حيث يعرض كل طرف شروطه ومقترحاته للطرف الآخر حتى يتم الإتفاق بينهما بما يحقق المصالح المشتركة الطرفين.

العناصر الرئيسية للتفاوض:

1. **هدف التفاوض:** يتضمن التفاوض وضع الخطط والسياسات واستخدام الأدوات والأساليب المختلفة من أجل الوصول إلى الهدف الذي يحقق المصالح المشتركة للمشتري والمورد ويتم تقييم كل من مراحل تحقيق الهدف الرئيسي للتفاوض
2. **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض عادةً بين الطرفين هما المشتري والمورد وقد يتسع ليشمل أطرافاً أخرى غيرهما فيمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى أطراف مباشرة التي تقوم بالتفاوض وأطراف غير مباشرة التي لها علاقة بالتفاوض
3. **قضايا التفاوض:** عادةً يدور موضوع التفاوض حول الجوانب الإقتصادية لتوفير إحتياجات المنشأة من المواد والأصناف المختلفة كالأسعار والكمية والجودة والتوقيت وغيرها وعادةً ما يكون السعر أهم الموضوعات التي تأخذ وقتاً كبيراً في عملية التفاوض في أغلب الحالات وفي بعض الحالات يكون لعنصر الجودة أو المواصفات الأولوية.
- ثانياً: أهداف التفاوض:** يتطلب التحديد السليم لأهداف التفاوض مراعاة الدقة في تحديد الأهداف كتحديد مواعيد محددة للتسليم ومواصفات واضحة ومحددة للجودة ويجب أن يضع المشتري أهدافه في شكل شروط محددة بشرط أن تكون مرنة
1. **الإلتزام بمواعيد التسليم:** لتسليم المواد والأصناف التي تم التعاقد عليها ومن الضروري أن يقوم المدير بالتفاوض على جداول ومواعيد تسليم الطلبات حسب متطلبات الإنتاج والتصنيع وأن يتأكد من جدية المورد في الإلتزام بالمواعيد
2. **الإلتزام بالمواصفات المحددة:** تسعى إدارة المشتريات إلى الحصول على الضمانات الكافية للإلتزام المورد بمواصفات المواد والأصناف التي يتم الاتفاق على توريدها وذلك لدعم وتنمية العلاقات الطيبة بين المنشأة المشتري والمورد.
3. **الإلتزام بالكميات المحددة:** تسعى المنشأة لشراء كميات كبيرة للاستفادة من خصم الكمية ويتم التفاوض حول الكميات والأسعار بما يناسب إمكانات المورد واحتياجات التشغيل والإنتاج بالمنشأة المشتري على أن يلتزم المورد بالكمية.
4. **دعم وتنمية العلاقات بين الموردين:** إن التزم الموردين بتأمين إحتياجات المنشأة من المواد والأصناف المختلفة والأسعار والكميات والجودة والوقت المناسبين يؤدي إلى دعم وتنمية العلاقات مع الموردين
5. **الحصول على السعر المناسب:** يمثل السعر أهم قضايا التفاوض ويجد المفاوضين صعوبة كثيرة في الوصول إلى السعر المناسب الذي يرضي أطراف التفاوض.

ثالثاً: حالات التفاوض:

- الشراء بكميات كبيرة. وشراء أجهزة ومعدات معقدة فنياً.
 - عقود التوريد طويلة الأجل. وعند تجديد عقد قائم يتضمن شروط جديدة.
 - حالات إحتكار التوريد (عند وجود مورد وحيد أو عدد محدود من الموردين).
 - في حالات زيادة الطلب عند العرض وسيادة سوق البائعين بالنسبة لسلعة معينة أو مجموعة سلعية.
 - في حالة شراء الأجزاء تامة الصنع لتوفير إحتياجات المنشأة من تلك الأجزاء.
 - عندما يتطلب الأمر إنهاء التعاقد مع المورد فيتم اللجوء للتفاوض قبل اللجوء إلى الوسائل القانونية.
- رابعاً: شروط التفاوض:** يعتمد نجاح العملية التفاوضية على توافر عدة شروط أساسية للفرد المفاوض أو لفريق التفاوض
1. **القدرة:** تعتمد قدرة الفرد أو الفريق على مدى السلطة والتفاوض الذي تم منحه للفريق والمدى المسموح به فيما يتصل بموضوعات التفاوض وبمعنى سلطة إتخاذ قرار بقبول سعر معين أو حد لا يتعداه أو حد أدنى لا يقل عنه.

- 2. الرغبة:** هيه الرغبة المشتركة بين طرفي التفاوض في الجلوس على مائدة المفاوضات لمناقشة شروط التوريد للوصول إلى إتفاق يعظم مصالح الطرفين معاً والعمل على تذليل العقوبات والصعوبات التي تعرقل سير عملية التفاوض
- 3. المعلومات:** يتوقف نجاح التفاوض على مدى توافر المعلومات عن موضوعات وقضايا التفاوض وعن الطرف الآخر الذي يتم معه التفاوض والظروف التي تتم فيها العملية التفاوضية ويعتبر توافر المعلومات من أهم أركان نجاحها.
- 4. البيئة المحيطة:** من الضروري توفير البيئة الملائمة قبل البدء في التفاوض وترتبط البيئة بموضوع التفاوض وأطرافه بإعتبار أن التفاوض يرتبط بمصالح المشتري والمورد وهما يسعيان للحصول على أكبر مزايا من العملية التفاوضية
- خامساً: إستراتيجيات التفاوض:** يمكن تعريفها بأنها التكيف العملي للإمكانيات والوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة تعتمد إستراتيجية المورد في التفاوض على العوامل التالية :

- مدى إهتمامه بعقد الصفقة مع المشتري. ومدى توقعه الحصول على الصفقة.
- مقدار الوقت اللازم للتوصل إلى إتفاق مع المشتري.

تعتمد إستراتيجية المشتري للحصول على الصفقة على العناصر التالية:

- مدى المنافسة الموجودة في السوق*مدى قيامه بتحليل الأسعار والتكاليف*الوقت المتاح للتفاوض*المزايا النسبية للمشتري
- سادساً: خطوات الإعداد للتفاوض:** لا يقتصر التفاوض على مجرد لقاء أطراف التفاوض على مائدة المفاوضات
- 1. تحديد أهداف التفاوض:** يعتبر تحديد الأهداف من المتطلبات الأساسية للإعداد للتفاوض ويجب على المشتري أن يحدد أهدافه بطريقة واضحة محددة ويتجنب العمومية عند تحديد الأهداف وتختلف باختلاف المواقف التفاوضية
- 2. تحديد موضوعات التفاوض:** يتم فيها إعداد الموضوعات والقضايا التي ستناقش على مائدة المفاوضات والأولويات وعادةً يحظى تحديد سعر الوحدة بأولوية خاصة عند مناقشة موضوعات التفاوض أو مواعيد التوريد أو الجودة
- 3. اختيار فرق التفاوض:** يتولاها مندوب عن المنشأة أو إدارة المشتريات وقد يكون هناك فريق يتكون من عدة إدارات ويتطلب الإعداد للمفاوضات اختيار الفرد أو الفريق الذي يكون مسؤولاً عن التفاوض ويتكون من ذوي الخبرة والمهارة
- 4. تحديد أسلوب التفاوض:** تقع مسؤولية التنسيق بين أعضاء فريق التفاوض على المدير وعليه أن يضمن توافر لغة مشتركة بينه وبين أعضاء الفريق التفاوضي بسبب إختلاف المعارف والمهارات والقدرات والميول بين الأعضاء

سابعاً: إجراء المفاوضات: يعد الإعداد والتخطيط للمفاوضات يبدأ الدخول في المفاوضات وتتطلب العملية ما يلي:

- 1. تحديد مكان عقد المفاوضات:** يتوقف إختيار المكان على مدى قوة المركز التفاوضي للمدير فمن الأفضل عموماً أن يتم عقد المفاوضات عند المشتري ذلك ليدعم مركزه التفاوضي أما إذا كان مركز المورد هو الأقوى فيعقد في موقع المورد.
- 2. بداية المفاوضات:** في البداية يبدأ المشتري بتوضيح موقفه فيما يتعلق بموضوعات وقضايا التفاوض ويعتمد على المنطق والإقناع ويحاول المورد إقناع المشتري بسلامة موقعة وعدالة القضايا التي يعرضها للمناقشة.
- 3. دراسة نقاط الاختلاف ومعالجتها:** عند التفاوض تظهر بعض الإختلافات في وجهات النظر بين المورد والمشتري ومن الأهمية بمكان عدم التوقف عند نقطة معينة في بداية المفاوضات حتى لا تتعثر المفاوضات فتترك النقطة مؤقتاً.
- 4. تحليل الموقف التفاوضي:** يعتمد التفاوض على نقاط القوة التفاوضية لكل طرف والقرار الذي تنتهي إليه العملية وعادةً ما يستند إلى القوة التفاوضية لكل طرف والمفاوض الفعال هو الشخص الذي يعطي الإيحاء بالتفاوض بصورة منطقية.

5. إتمام التفاوض والإتفاق بين الطرفين: بعد مناقشة القضايا والموضوعات بين المشتري والمورد ومعالجة الإختلافات في وجهات النظر والإقتناع بها والوصول إلى إتفاق يرضي الطرفين ويحقق مصالحهما المشتركة لهما.

6. متابعة التنفيذ: بعد التوقيع على البنود بين المشتري والمورد يقوم المدير بمراجعة كل بند على حدة ثم متابعة عملية تنفيذ بنود الإتفاق للتأكد من إنزام المورد بالشروط المنفق عليها وقد تستجد أمور تتطلب إعادة النظر في بعض البنود.

ثامناً: مبادئ التفاوض: تتضمن عملية التفاوض جوانب شخصية وإنسانية ونواحي سيكولوجية وهناك مجموعة مبادئ:

- 1.** حاول أن تتم المفاوضات على أرضك وفق الترتيبات التي تضعها أنت.
- 2.** كن مستعداً للتفاوض في أي وقت.
- 3.** تحدث بثقة ولا ترتبك ولا تفقد السيطرة على نفسك.
- 4.** عدم الإستهانة بالطرف الآخر الذي تتفاوض معه.
- 5.** عدم التسرع في إتخاذ القرار والتفكير فيه بعمق.
- 6.** دع الطرف الآخر يتحدث خاصة في بداية المفاوضات وحاول الإستماع إليه.
- 7.** الإقتناع بعدالة وصدق القضية التفاوضية.
- 8.** الإعتماد على التدرج في الحديث وعدم إفشاء المعلومات المتوافرة لديك.
- 9.** الإعتماد على المعلومات الصحيحة عند إتخاذ القرار
- 10.** الإعتماد على العقل والمنطق في مناقشة قضايا وموضوعات التفاوض.
- 11.** إبراز نقاط القوة في التفاوض وتجنب نقاط الضعف.
- 12.** القدرة على إقناع الطرف الآخر وتقديم المبررات الكافية لذلك.
- 13.** التحديد المستمر في طرق وأساليب التفاوض وفي قيادة فريق التفاوض.
- 14.** الحرص والحذر وعدم الإندفاع عندما يحاول الطرف الآخر إستفزازه.

سياسة الشراء حسب الحاجة: تستخدم هذه السياسة لمقابلة الإحتياجات الحالية للشركة وذلك بغرض توفير المواد والمستلزمات بما يكفي لاستمرار عمليات الإنتاج الجاري أخذاً في الحسبان مواجهة بعض الظروف المتعارف عليها والمحمّل حدوثها ويمكن حسابها وتقديرها والتي قد يترتب عليها تأخر وصول هذه المستلزمات.

مسوغات استخدام سياسة الشراء حسب الحاجة:

1. تستخدم في حالة وجود احتمالات كبيرة نسبياً بحدوث إنخفاض في مستويات أسعار بعض مستلزمات الإنتاج في المستقبل وعلى الأقل هناك مؤشرات تدل على استمرار الإنخفاض التدريجي في الأسعار.
2. تفضل عندما تكون الشركة بحاجة إلى المزيد من الأموال لمقابلة وجه نشاطها وضبط تكاليف الإحتفاظ بالمخزون.
3. تصلح هذه السياسة أيضاً في حال نقص الإمكانيات الخاصة بالتخزين.
4. تفضل أيضاً هذه السياسة في حال وجود أي احتمالات لحدوث تطورات فنية أو تكنولوجية في بعض الأجهزة أو المستلزمات المطلوب شرائها وبذلك تجنب الشركة مخاطر التقدم الفني.
5. تصلح هذه السياسة إذا كانت الشركة بصدد تطوير منتجاتها أو تعديل وسائل الإنتاج بما يؤثر في مواصفات المواد ومستلزمات التصنيع وهذا الإسلوب يجنب الشركة مخاطر تقادم المخزون.

مخاطر سياسة الشراء حسب الحاجة:

1. إحتمال نفاذ المخزون من المواد والمستلزمات التي تشتري طبقاً لهذه السياسة نتيجة حدوث تأخير غير محسوب أو متوقع في عملية التوريد
 2. استخدامها سيحرم الشركة من الاستفادة من وفورات خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة وتحمل تكلفة نقل مرتفعة
 3. استخدامها يتسم بالسرعة مما يؤثر على عمليات الفحص الدقيق للمواد والمستلزمات المشتراة وعدم توفر الوقت للدراسة والمقارنة للأسواق والعروض المقدمة مما يؤثر في كفاءة الإنتاج وزيادة عملية الشراء
 4. من مخاطرها هو فشل التوقعات بشأن إنخفاض الأسعار في المستقبل بل سيحدث العكس فيترتب على الشركة الخسائر
- سياسة الشراء للتخزين:** هو توفير الإحتياجات من المواد والمستلزمات للمشروع الصناعي بكميات تزيد عن الإحتياجات الجارية أي تزيد عن الحد الأدنى اللازم لإستمرار العملية الإنتاجية تبعاً لبرامج الإنتاج أو التشغيل الموضوعية
- الأغراض الرئيسية لإستخدام سياسة الشراء للتخزين:**

1. توفير أكبر قدر من الحماية ضد مخاطر التأخير في التوريد وتسليم إحتياجات الشركة
 2. تساعد في تحقيق قدر أكبر من الضمان لمواجهة إحتمال نفاذ الأصناف المطلوبة لعملية الإنتاج
 3. الاستفادة من خصم الكمية فيترتب عليه وفورات الشراء عكس سياسة حسب الحاجة وتحقيق وفورات في تكاليف النقل
 4. تساعد في توفير مرونة أكبر في عمليات الشراء فتمكن المنشأة من تخطيط برامج الشراء بما يتفق والظروف المحيطة
- أهم مخاطر سياسة الشراء للتخزين:**

1. إرتفاع تكاليف التخزين نتيجة لزيادة معدلات المخزون فيتبع ذلك زيادة مخاطر التخزين من تقادم وتلف وغيرها.
2. زيادة حجم الإرتباطات المالية المطلوبة لتمويل عمليات الشراء بكميات أكبر من حاجة الإنتاج والتشغيل فيؤثر بالسيولة

الإعتبرارات التي تؤثر في تحديد الفترة التي تغطيها عملية الشراء:

1. حجم الطلب والذي يمكن التعرف عليه من دراسة جداول الإنتاج في إدارات وأقسام المنشأة من خلال التنبؤ والتوقعات
 2. إتجاهات الأسعار لها دور واضح على سياسة الشراء للتخزين فعندما يكون إتجاه أسعار مفردة معينة يميل نحو الارتفاع فإن الإتجاه المنطقي يتطلب زيادة الفترة التي تغطيها عملية الشراء للتخزين والعكس صحيح.
 3. ظروف العرض من جانب الموردين ففي حالة زيادة الطلب على صنف معين من المواد أو الخدمات ينعكس ذلك في صورة ضغط على الموردين فيترتب عليه زيادة الفترة ما بين طلب الصنف والحصول عليه بالفعل.
- المحددات والإعتبرارات التي يتوقف عليها الإختيار الأمثل لقرار الشراء أو التصنيع ويمكن تركيزها في ثلاث محاور:

1. **العلاقة مع الموردين:** من المحاور الهامة المحددة لقرار الشراء أو الصنع في تكوين علاقات ثابتة قوية مع الموردين فإذا فكر المشروع في أن يتحول من شراء بعض أو مجموعة من مستلزمات الإنتاج من مورد ما إلى إنتاجها داخليا يترتب على ذلك ضعف هذه العلاقة والتأثير على القدرة التفاوضية بالنسبة للمواد الخام والأصناف الأخرى التي تم شراؤها منه.
2. **مستوى الخدمات الحالي للتوريد:** يرتبط قرار المفاضلة بين الشراء والتصنيع للأصناف والمستلزمات المتماثلة إلى حد كبير بنوعية وجودة الأصناف الموردة ومدى تطابقها مع الجودة والمواصفات المطلوبة.
3. **الإعتبرارات الإقتصادية:** من أهم المحاور ويقوم على دراسة العلاقة بين التكلفة والعائد في حالة إتخاذ قرار الشراء أو التصنيع وهناك أساليب متعددة لتحليل هذه العلاقة ومن بين هذه الأساليب الأكثر شيوعاً أسلوب تحليل التعادل الذي يساعد في التوصل إلى القرار المناسب والذي يتوقف على تحديد ثلاث عناصر:

- التكاليف التي يجب أن يتحملها المشروع إذا قرر الشراء وتلك الذي يتحملها إذا قرر التصنيع داخل المشروع.
- المقارنة بين حجم الكميات التي يشتريها المشروع وتلك التي يجب أن ينتجها بإعتبار أن الطاقات الإنتاجية لا تجزأ
- يجب مقارنة الأثر النهائي لكل بديل على أرباح المشروع.

طرق قياس منافع سياسة الشراء للتخزين:

- مقارنة ثمن الشراء الفعلي الذي دفع عند عملية الشراء بثمن هذا الصنف يوم إستخدامه الفعلي في العملية.
- مقارنة ثمن الشراء الفعلي الذي دفع عند عملية الشراء بأحسن سعر وصلت إليه الأصناف.

المشاكل التي تظهر عند تطبيق سياسة الشراء للتخزين:

1. **إختلاف التوقيت** بين صرف المواد وإستخدامها في الإنتاج. 2. **إفتراض إمكانية شراء السلعة وإستخدامها مباشرةً.**
 3. **الإختلاف بين سعر السوق والسعر الحقيقي الذي تدفعه الشركة.** 4. **دور تكلفة التخزين في عملية القياس.**
- سياسة الشراء للمضاربة:** الدافع الأساسي للقيام بها هو الإستفادة من التغيير في الأسعار في المستقبل وبذلك فإن سياسة الشراء للمضاربة تختلف عن الشراء المقدم أو من أجل التخزين فالشراء لأجل التخزين يسعى أساساً إلى ضمان توريد الإحتياجات المختلفة للمنشأة خلال فترة زمنية محددة في المستقبل إن التمييز بين الشراء للتخزين والمضاربة يرجع إلى هدف الشراء من ناحية وأيضاً مقدار ما يتضمنه من مخاطر من ناحية أخرى حيث أن درجة المخاطرة في سياسة الشراء للمضاربة تكون أكبر بكثير من الشراء للتخزين.

سياسة المبادلة: هي إختيار مورد أو موردين بالذات لتوريد أحد الأصناف وإعطائهم تسهيلات أو ميزات دون المصادر المنافسة لأنه يشتري بعض منتجات المنشأة وبالتالي هو مورد من ناحية وعميل من ناحية أخرى.

المزايا: 1. تساعد على تقوية الصلات والمحافظة على العلاقات بين المنشأة والموردين.

2. توطيد العلاقة عن طريق التبادل ويساعد المنشأة على مواجهة الكثير من الظروف الطارئة الغير متوقعة التي تقابلها.

العيوب: 1. أن الشركة قد تجد نفسها مضطرة لحصر نطاق إختيارها بهؤلاء الذين يحصلون على منتجاتها في حين أن العروض المقدمة من غيرهم أحسن بكثير. **2.** إتباعها سيؤدي إلى إستياء الموردين الذين ترفض عروضهم المقبولة.

3. أن الفائدة تعود على كل من البائع والمشتري وقد نجد المسؤول عن التسويق يتدخل بصورة فورية في قرارات الشراء

السياسة المتعلقة بتحديد المصادر: تبرز أهمية هذه السياسة عندما يتطلب المنتج النهائي الذي تقدمه المنشأة إلى السوق أجزاء أو مستلزمات وسيطة يمكن توفيرها من الموردين كما يمكن في نفس الوقت تصنيعها داخل الأقسام الإنتاجية للمنشأة

الظروف المحيطة للسياسة المتعلقة بتحديد المصادر: 1. ظروف المنافسة في سوق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

2. فلسفة وإستراتيجية إدارة المنشأة. **3.** تخفيض مخاطر تأخر عمليات التوريد من الموردين. **4.** الطاقة الإنتاجية للمشروع

إجراءات وخطوات الشراء:

- 1. إستقبال الطلبات وتحديد الحاجة:** تتولى إدارة المشتريات في أول عمل تنفيذي لها إستقبال الطلبات من إدارة المخازن أو من الإدارات التي تنشأ الحاجة فيها للأصناف المطلوب شراؤها عن طريق نموذج خاص بذلك.
- 2. تحديد طريقة الشراء:** نظراً لتعدد أساليب الشراء والآثار الناتجة عن إتباع أسلوب دون آخر على العملية الشرائية والعائد منها فإنه لا بد من تحديد الطريقة المناسبة وإقرارها قبل إختيار المصدر ويعتمد الإختيار على الطرق المتاحة.
- 3. تحديد وإختيار مصدر الشراء:** إن تعدد مصادر الشراء وتباينها وخاصة بالنسبة للسلع التي لا تتصف بالندرة أو الإحتكار تتطلب من إدارة الشراء القيام بالإتصال بمصادر الشراء المختلفة إما من خلال الإعلان أو المراسلة.
- 4. إصدار أوامر التوريد أو التعاقد:** يعتبر أمر التوريد بمثابة إتفاق مكتوب بين المنظمة والمورد الذي تم اختياره ولا يتم إصداره في حالة إتباع طريقة المناقصة إلا بعد إستكمال الخطوات المتعلقة بالإعلان وفتح المظاريف.
- 5. المتابعة:** تهدف إلى ضمان إتمام عملية التوريد وفقاً للعقد المتفق عليه وتجنب المنظمة من المخاطر التي قد تحدث نتيجة لحدوث أخطاء أثناء التنفيذ وتتم من خلال الإتصال بالمورد بالوسائل المتاحة وتذكيره بمواعيد التسليم.
- 6. الفحص والإستلام:** يقصد بالفحص إختيار ومراجعة المفردات المشتراة لتقرير مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة ومن ثم قبولها أو عدم مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة بالعقد ومن ثم رفضها.

أهداف عملية التقييم:

1. الرغبة في تحسين طرق القيام بالمهام من خلال التعرف إلى نواحي الضعف فنعمل على توجيه المزيد من العناية إليها
 2. توفير أساساً مقبولاً نستطيع أن نحكم به على مدى كفاية ومقدرة الأفراد العاملين في إدارة المشتريات.
 3. تحسين الروح المعنوية للأفراد وزيادة كفاءتهم.
 4. يستخدم كمساعد في عملية إعادة تنظيم إدارة المشتريات وإعادة توزيع المهام بين الإدارات المختلفة في المشروع.
 5. في حالة الشركات ذات المصانع المتعددة تقوم مهمة الشراء على أساس لامركزي وتقييم مهمة الشراء بغرض المراقبة وتنسيق العمل بينها كما يمكن إجراء المقارنات بين المصانع المختلفة من حيث قيامها بوظيفة الشراء.
- الصعوبات التي تعترض التقييم: موضوع التقييم وقياس الأداء والوصول إلى المعايير التي يمكن إستخدامها لهذا الغرض كان موضوع دراسات مستمرة طوال سنين متعددة من جانب الجمعية الأمريكية القومية لوكلاء الشراء.

المقاييس المستخدمة في تقييم إدارة المشتريات:

- المقياس الأول: هو تكلفة إنفاق ليرة سورية واحدة فيحتسب بجمع التكاليف السنوية لتشغيل إدارة المشتريات ثم قسمة مجموع التكاليف على القيمة السنوية للمشتريات.
- المقياس الثاني: هو إحتساب التكاليف التي ينطوي عليها تصدير أمر شراء ونجد في هذه الحالة أيضاً أنه عملياً قد لا يصلح هذا الأساس للحكم على إدارة المشتريات فقد تحرر الإدارة أمراً بمبلغ كبير خاص بشراء سلعة معينة.
- الأشياء التي يجب تقييمها في إدارة المشتريات:

1. عدد المرات التي حدث فيها توقف عن الإنتاج بسبب النقص في مواد معينة.
 2. عدد المرات التي اضطرت فيها إدارة الإنتاج إلى إعادة تخطيط الإنتاج بسبب النقص في المواد.
 3. وكذلك عدد المرات التي اضطرت فيها إدارة المشتريات إلى تحرير طلبات مستعجلة أو طلبيات لمقابلة ظروف طارئة
 4. من الأسس التي يمكن إستخدامها للحكم على إدارة المشتريات فيما يتعلق بمدى حصولها على الكمية الصحيحة وكمية الشراء المقدم الذي تقوم به لتغطية الإحتياجات الإنتاجية وتكاليف هذه السياسة.
 5. إستخدام العلاقة بين الكميات المخزونة ومعدل إستعمالها وهو ما نطلق عليه معدل دوران البضاعة.
 6. تستخدم كأساس لمقدار الخسائر الناتجة عن تلف البضاعة المخزونة أو تقادم جعلها غير صالحة للإستعمال أو قلة منها
- من حيث عامل الجودة: 1. عدد المرات التي تم فيها رفض الشحنات الواردة بسبب عدم توفر الجودة الصحيحة فيها.
2. الوحدات التي إكتشفت أثناء عملية الإنتاج ووجدت غير صالحة بالرغم من إختلاف الجودة على عاتق المورد.
- من حيث عامل السعر: 1. تحليل أعمال إدارة المشتريات على أساس الخطوات اللازمة لإتمام عمليات الشراء.
2. دراسة العلاقة بين الأسعار التي دفعتها الشركة للحصول على الأصناف المطلوبة والسعر الذي تحدده الشركة لبيع منتجاتها

3. المقارنة بين السعر السوقي لصنف معين عند إستعماله والسعر الذي دفع فيه فعلاً عند شرائه أساساً للحكم على مدى نجاح إدارة المشتريات في التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية في الأسعار.
4. مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها.

5. تقرير عن مدى وفاء الموردين بالتزاماتهم الخاصة بمواعيد التسليم ودرجة المتابعة التي إستخدمت في سبيل الحصول على الشحنات المطلوبة في الوقت الصحيح.
 6. يمكن إستخدام عدد المقابلات التي تمت مع رجال البيع ومتوسط وقت المقابلة والوقت الذي صرفه رجل البيع في إنتظار المقابلة كأسس في تقييم عمل إدارة المشتريات.
 7. كما يمكن إستخدام متوسط الزمن المطلوب لتنفيذ طلب واحد من الوقت الذي صدر فيه طلب شراء إلى الوقت الذي صدر فيه أمر شراء من إدارة المشتريات.
 8. تقييم عمل مدير إدارة المشتريات وبمقتضى هذه الطريقة يقسم العمل الذي يقوم به المدير إلى مهام إدارية وخاصة.
 9. العلاقة بين إدارة المشتريات وبين مصادر التوريد ويلاحظ أن التقييم لا يمكن وضعه في أرقام فيستعمل الحكم الذاتي.
 10. العلاقة بين إدارة المشتريات وبين بعض الإدارات الأخرى في المشروع كالإنتاج والأعمال الهندسية.
- القيام بعملية التقييم: 1.** نتائج أعمال إدارة المشتريات في فترات سابقة. **2.** أعمال إدارة المشتريات في مشروعات أخرى
- 3.** مستويات نموذجية لما يجب أن تقوم به إدارة المشتريات **4.** الميزانية المخصصة للقيام بالمهام المختلفة في إدارة المشاريع
- العوامل التي يجب دراستها من قبل القائمين بتحليل القيمة:**

1. معدلات الأجور السائدة في الصناعة.
2. معدلات التشغيل الحالية لدى الموردين.
3. الطاقات الزائدة وأثرها على التكاليف الثابتة.
4. كمية الخدمات الهندسية المطلوبة.
5. درجة المهارة والقدرة الإدارية المطلوبة.
6. درجة المنافسة في الصناعة.
7. معدلات الربح السائدة في الصناعة.
8. حالة التسهيلات الإنتاجية في الصناعة.

من الذي يقوم بالتقييم: يجب أن يتم تقييم أعمال إدارة المشتريات على مستويين:

الأول: أن يكون هناك تقييم ذاتي تقوم به إدارة المشتريات نفسها.

الثاني: تقييم على مستوى أعلى أي تقييم تقوم به الإدارة العليا للمشروع.

أشكال التقييم الذي يؤخذ عن طريق الإدارة العليا:

1. دراسة التقارير المختلفة التي ترفعها إدارة المشتريات وتثبت فيها أوجه النشاط التي قامت بها.
2. على أساس دراسة دقيقة وتحليل للعمليات بالإستعانة ببعض الوسائل السابقة كما يقوم بالتقييم مستشارون خبراء ينددون من الخارج بغرض القيام بتقييم أعمال إدارة المشتريات.

تعريف المخزون: هو أي كمية من عناصر الإنتاج يتم الاحتفاظ بها لاستخدامها مستقبلاً وتشمل المواد الخام والمنتج النهائي والمنتج تحت التصنيع ورأس المال غير المستخدم والعمالة والأدوات والأراضي والمباني وغيرها من عناصر الإنتاج.

تعريف وظيفة التخزين: هي مجموعة الأعمال التي تتعلق بتصنيف وتبويب وتنميط الأصناف ثم الإستلام والصرف وفقاً لإجراءات تتفق وأهداف وطبيعة تنظيم المنشأة.

أهداف ومنافع وظيفة التخزين:

1. يهدف التخزين إلى مواجهة متطلبات وإحتياجات الصناعة والتي تستلزم ضرورة تخزين المواد لمواجهة ظروف الإنتاج وعادةً ما تأخذ المنشأة في إعتبارها مجموعة من العوامل عند قيامها بتخزين هذه العناصر تتعلق بما يلي:
 - طبيعة السلعة أو المادة أو الخدمات وغيرها من عناصر المخزون ومدى قابليتها للتخزين.
 - المقدرة المالية الحالية للمشروع وقدرة المنشأة على توفير حجم من الإستثمارات الإضافية.
 - مدى توافر المساحات المخزونية اللازمة والمخصصة لأغراض التخزين.
 - نوعية وطبيعة وحجم الطلب المتوقع على السلعة التامة التي تدخل في صنعها عناصر المخزون.
 - نوعية وطبيعة العلاقة مع الموردين فيما يتعلق بالإلتزام بتوريد المواد الأولية أو الخدمات أو الأجزاء في المواعيد المحددة
 - تكاليف الحصول على المخزون وتكاليف الإحتفاظ بالمخزون والعائد المتوقع والمترتب على تلك الأنشطة.
 - ظروف وسائل نقل الخامات والمواد ومدى ملائمة وسائل وأساليب المناولة.
2. مواجهة الظروف المتغيرة والديناميكية المحيطة بالمنشأة وبالتالي يعتبر المشروع العمود الفقري للمشروع.
3. إن أهداف التخزين لا تقتصر على علاج المشاكل الخاصة بعدم إنتظام الإنتاج أو موسميته بل تظهر في حالة الإنتاج **الحالة الأولى** إذا كان الإنتاج يتم وفقاً لطلبات خاصة أو إنتاج متقطع فيقوم المشروع بالتخزين لمواجهة الطلبات غير المنتظمة **الحالة الثانية** الإنتاج المستمر يحتم ضرورة تخزين المواد أو الأجزاء أو السلع النصف مصنعة وخلافه سواء أكان الطلب عليها موسمياً أي في فترات معينة من السلعة أو كان الطلب مستمراً لمواجهة الإحتياجات المطلوبة على مدار السنة.
4. يؤدي التخزين دوراً حيوياً في حياة السلعة عن طريق زيادة منفعتها أو قيمتها أو تغيير طبيعتها أو شكلها مما يجعلها سلعة جديدة أو أكثر قيمة مثل الأخشاب والطور والخمور وخلافه.
5. تحقيق وفورات مالية في تكلفة رأس المال المستثمر والمستخدم في عمليات الشراء نتيجة الشراء بكميات كبيرة وبأسعار منخفضة والإستفادة منها في العمليات الإنتاجية والإستفادة من فروق الأسعار.
6. تخزين وحفظ الأصناف والأنواع المختلفة مع مراعاة التخزين في أماكن مناسبة وبالتوصيف والتبويب والترميز والترتيب باستخدام الأساليب المناسبة والقيام بالتصنيف الداخلي بما يتفق وطبيعة الأصناف المخزونة.
7. الإدارة الفعالة لعناصر المخزون بما يحقق تغذية أجهزة الإستخدام بإحتياجاتها وبما لا يعرقل عمليات الإستلام والصرف.
8. تحقيق التوازن بين عناصر العرض والطلب على بعض المواد وخاصة بالنسبة للتي لا تتوفر إلا بأوقات معينة.

9. التأمين والحماية ضد الظروف أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الحروب أو الأزمات السياسية.
10. ضمان إستقرار وإستمرارية العمل في المنشأة من خلال الإحتفاظ بإحتياجات من القرطاسية والأدوات والتجهيزات.
- أسباب الإحتفاظ بالمخزون:

1. تقلبات الطلب وتقلبات الأسعار وزمن النقل والتوصيل وأسعار الجملة وغيرها.
 2. الإحتفاظ بالمواد المشتراة بالأسلوب المناسب لحين الطلب عليها وتمثل هذه الفترة من وقت الشراء لحين الطلب.
 3. أن بعض المواد تتطلب تخزينها قبل الاستخدام.
 4. ضمان توازن تدفق المواد لضمان استمرارية العمليات الإنتاجية.
 5. الإحتفاظ بالمخزون من السلع التامة الصنع لتلبية احتياجات السوق لمواجهة ظروف عدم التأكد المتعلقة بالإحتياجات.
 6. ظروف عدم التأكد المرتبطة بقرارات الإنتاج ودوافعه مما يصاحبه من تغيرات تكنولوجية.
 7. يحقق مهمة خلق المنافع الزمنية نتيجة الإحتفاظ بعناصر المخزون من مواد وأجزاء وخلافه لحين الحاجة إليها.
 8. الإحتفاظ بالأصناف المختلفة بحالة سليمة وجيدة بما يتفق وطبيعة هذه الأصناف وباستخدام المعدات وأدوات المناولة.
 9. الإحتفاظ بالمخزون لمختلف الإدارات في المشروع من إنتاج وتسويق ومشتريات وتمويل وخلافه.
 10. لمواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية وقد يكون من الصعب أن تقوم المؤسسة بتصنيع منتجات في غير وقتها.
 11. للاستفادة من وفورات الحجم عندما تشتري المؤسسة كمية كبيرة من المواد الخام فتحصل على تخفيض السعر.
 12. فترة نقل المنتج النهائي من المورد للعميل يستغرق وقتاً فإنه في هذا الوقت يكون ضمن مخزون العميل أو المورد.
- الأسباب التي تدفع للحد من حجم المخزون: السبب الرئيسي هو التكاليف التي تترتب على القيام بهذه الوظيفة وهي:

1. تكلفة إستثمار في المواد المخزونة.
 2. تعرض عناصر المخزون لمخاطر التخزين من تلف وتقادوم أو سرقة أو انخفاض اسعار وخلافه.
 3. تكاليف التخزين هناك نوعان من التكاليف المرتبطة بالتخزين وهي:
 - تكاليف الطلبية هي تكاليف لا تتعلق بحجم الطلبية مثل التكاليف الإدارية لإصدار الطلبية والفحص والمعاينة والوزن.
 - تكاليف الإحتفاظ هي تكاليف تتغير بتغير حجم المخزون مثل إيجار المخزن والتبريد والتدفئة والحراسة.
- الأخطاء الشائعة في إدارة المخزون:

1. سوء التخزين: عدم تثبيت بطاقة البنك جيداً يتسبب في سقوط البطاقة يوماً ما وإعادة وضعها على اي بند آخر مما يتسبب في تحمل كمية مخزون بند على بند آخر وعدم مراعاة شروط تخزين البند مما يتسبب في هلاكه أو تلفه
2. أخطاء في الفحص الفني: التهاون في فحص البنود عند توريدها ينتج عنها مشاكل كثيرة عند الإستخدام كتوقف الإنتاج
3. التخزين خارج النظام المخزون: كثيراً ما تجد بعض المواد ومستلزمات الإنتاج وقطع الغيار التي تم وضعها في ساحة مفتوحة أو تحت أي سلم أو بجوار أي حائط.
4. طول زمن التقدم (الزمن اللازم لتوفير البند): هو الزمن من وقت طلب الصنف عن طريق الشخص المسؤول بالمؤسسة مثل مشرف التشغيل إلى حين إستلام البند في مخازن المؤسسة طول زمن التقدم يؤدي لكثير من الصعوبات

- 5. عدم إتباع السياسات الحديثة في إدارة سلسلة الإمداد:** الكثير من المشاكل في إدارة المخزون يمكن تلاقيها عن طريق إتباع السياسات الحديثة في إدارة سلسلة الأمداد وهذه السياسات تشمل:
- عملية إختيار الموردين وتقييمهم دورياً مما يجعلنا نتعامل مع أفضل الموردين وليس مع اي مورد
 - عندما نتعامل مع عدد قليل من الموردين وتكون العلاقة طويلة الأجل فإن هؤلاء الموردين يكون لديهم الاستعداد لتغيير أسلوب عملهم وتطوير معداتهم لتلبية طلباتنا ويمكننا في هذه الحالة بذل المجهود والموارد لتطوير هؤلاء الموردين
- 6. سوء تقدير الإحتياجات:** كثيراً من الموارد يتم شرائها بناء على تقدير الموظف المختص وخاصة المواد التي لا يتم استخدامها بصفة مستمرة وتتسم بالمبالغة المعتمدة.
- 7. الإستهانة بإدارة المخزون وتوفير المواد:** توفير المواد ومستلزمات الإنتاج والعناية بالمخزون وتقدير الإحتياجات قد تحتل مرتبة متأخرة في أولويات العمل مع أنها مسألة جوهرية جداً.
- 8. قصور في نظام معلومات المخازن:** استخدام نظام معلومات للتحكم بالمخزون هو من الامور التي باتت يسيرة ومنتشرة ولكن بعضها يكون فيها نقاط ضعف تعيق الإدارة الجيدة وتتسبب في بعض الصعوبات
- 9. عدم استخدام الأساليب الكمية في تقدير الإحتياجات من المواد:** على الرغم من وجود الكثير من النماذج الرياضية التي تساعدنا على تقدير الإحتياجات من المواد وترتيب المخازن بما يوفر الوقت عند تداول المواد ويجعلها ميسرة.
- 10. ضعف التعاون بين الإدارات المختلفة:** لكي يستطيع مدير الإنتاج تقدير إحتياجاته فإنه يعتمد على تقدير مدير المبيعات
- 11. القصور في أخلاقيات العمل:** الأخلاقيات ركيزة في إدارة المخزون فعدم إتزام الأمانة في تلبية الإحتياجات أو المحافظة على المخزون أو تلبية طلبات الشراء يؤدي إلى الكثير من المشاكل والخسائر.
- أهمية وظيفة التخزين:**
- 1.** يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المشروع وقد تصل في المشروعات الصناعية إلى ما يزيد عن 50% وفي المشروعات التجارية يتراوح ما بين 25% و30% من إجمالي حجم الاموال المتاحة.
 - 2.** يؤثر إجمالي حجم المخزون على اقتصاديات المنشأة وممثلة في تأثيرها على نتائج الربحية.
 - 3.** يمكن نشاط التخزين من تحقيق التنسيق والتكامل بين خطط وسياسات مختلف وظائف المشروع من إنتاج وشراء.
 - 4.** تمكن وظيفة التخزين من تحقيق التوازن بين تكاليف الحصول على المخزون ويقصد بذلك تكلفة الشراء وبين تكاليف الإحتفاظ بالمخزون ويقصد بذلك تكاليف تخزين مختلف الإحتياجات وذلك بهدف تخفيض حجم الإستثمارات.
 - 5.** تظهر أهمية نشاط التخزين في الظروف الموسمية سواء اكان الإنتاج يتم في موسم معين ويتم إستخدامه على مدار العام أو يتم الإنتاج على مدار العام بينما يجري إستخدام مخرجاته للإستهلاك خلال فترة موسمية معينة.
 - 6.** يؤثر حجم المخزون من حيث المغالاة أو التقصير في تحديده وأيضاً توقيت الإحتفاظ به من حيث التبكير أو التأخير في توفيره على إجمالي التكاليف الكلية للإنتاج.

- مسؤوليات ومهام وظيفة التخزين:** تختلف المسؤوليات والمهام المنوطة بوظيفة التخزين من منشأة لأخرى بل في المنشأة الواحدة من وقت لآخر وذلك لعدة أسباب منها حجم المنشأة وطبيعة أعمالها والمستوى التقني ونظم المعلومات الذي تطبقه
- 1. الإستلام والفحص:** تتعلق هذه المهمة بإستقبال المواد والأصناف الواردة للمخازن من الموردين وفحصها ومطابقتها لأوامر التوريد أو الصادرة بشأنها وإثباتها في الدفاتر والسجلات المعدة لذلك وبموجب المستندات وطبقاً للإجراءات.
 - 2. تصنيف المخزون وترميزه:** تنطوي هذه المهمة على وضع نظام لتعريف ووصف الأصناف التي يتكون منها المخزون وإعداد دليل أو فهرس لتمييزها وتحديد ومواصفاتها أو خصائصها.
 - 3. الإحتفاظ بالأصناف في المخازن وترتيبها:** تتناول هذه المهمة وضع وترتيب الأصناف الواردة للمخازن في الأماكن المناسبة لها بحيث تظل صالحة للإستخدام وبما يحقق الإستفادة القصوى من مساحات وأدوات ومعدات التخزين.
 - 4. توفير وسائل الأمن والسلامة:** ترتبط هذه المهمة بإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتهيئة جو العمل المناسب لموظف المخازن وتوفير الأدوات والمعدات وصياغة التعليمات الخاصة بأمن وسلامة العاملين والمواد المخزونة ومباني المخازن.
 - 5. صرف المواد والمستلزمات المختلفة:** تحتوي هذه المهمة على إستلام وتصنيف طلبات صرف الأصناف المختلفة من الجهات الطالبة سواء من داخل المنشأة أو خارجها والتأكد من إتباع الإجراءات التي تحددها لائحة المخازن.
 - 6. حسابات المخازن:** وتهتم هذه المهمة بعمليات القيد والتسجيل التي توضح حركة المخزون وأرصده في السجلات الخاصة بذلك وما يرتبط بها من مستندات أو نماذج منها جزءاً أساسياً من عمليات المحاسبة والرقابة المالية والإدارية
 - 7. مراقبة المخزون:** وتشمل هذه المهمة جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم أو اختيار الطرق والأساليب التي يستدل منها على سلامة إجراءات العمل بالمخزون من حيث التدوير للإحتياجات المطلوبة من المواد وفي المواعيد المحددة.
 - 8. جرد المخازن:** ترتبط هذه المهمة بالتحقق من مطابقة الموجودات الفعلية بالمخازن لأرصدها الدفترية والكشف عن أي نقص بالنسبة للأصناف المخزونة وتتناول التعرف على مدى صيانة وحفظ الأصناف المختلفة ودقة إتباع التعليمات
- مقومات نجاح وظيفة التخزين:**

- 1. إختيار المواقع المناسبة للمخازن وأماكن التخزين في ضوء دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في إختيار هذه المواقع.**
- 2. توفير العناصر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً للعمل بالمخازن وتؤكد الكثير من الدراسات أن عدم ملائمة بعض العاملين بالمخازن من حيث المستوى التعليمي والخبرة ويعتبر من أهم محددات المشاكل التي تعاني منها وظيفة التخزين.**
- 3. وضع ومتابعة تطبيق نظام متكامل لأمن وسلامة العاملين والمعدات والآلات ومباني المخازن.**
- 4. توفير نظام معلومات آلي متكامل يمكن من إتخاذ قرارات رشيدة في مجال المخزون ويقلل من الإعتدال على الخبرة والذاكرة في تصنيف المواد المخزونة أو الوصول إلى أماكن تسجيل ومتابعة حركاتها.**
- 5. إعطاء الإهتمام الكافي للترتيب الداخلي للمخازن ومن أهم الأسس العامة في هذا الترتيب ما يلي:**
 - حجز مساحة مناسبة في المخزن لإستقبال المواد الواردة التي تحت الفحص أو التي تحتاج إلى تحاليل معينة.

- تخصيص مساحة قريبة من مدخل المخزن لتخزين المعدات الثقيلة ويكون للمخزن مدخلات ويسهل ذلك الحركة داخل المخزن ويقلل الجهد المبذول في تداول المعدات والمهمات ويحافظ على سلامة العاملين والأصناف المخزونة.
 - إستغلال البعد الثالث (الإرتفاع) في تخزين وترتيب المواد وإن كانت هذه الطريقة تبدو مكلفة في بادئ الأمر إلا انها تكون اقتصادية في المدى الطويل حيث يمكن بها مضاعفة الطاقة التخزينية.
 - أن تخزن المواد المستلمة حديثاً بجانب مثيلاتها المخزنة سابقاً وترتيبها بحيث يتم الصرف من القديم أولاً وخاصة بالنسبة للمواد التي تكون عرضة للتلف أو التقادم وبالنسبة للمواد التي تخزن في غير الأماكن المخصصة لها نظراً لضيق المساحة يتم نقلها أول بأول لأماكن تخزينها كلما وجد فراغ مناسب لذلك.
 - الفصل في التخزين بين المواد الكيماوية والمواد القابلة للإشتعال من جهة وباقي المواد الأخرى من جهة ثانية أو تخصيص أماكن مستقلة لها إن كانت كمياتها كبيرة.
 - الإكثار من استخدام الفواصل داخل أوعية التخزين ذاتها خاصة في قطع الغيار الصغيرة مع تفصيل استخدام العبوات الموحدة والالتزام بعد فتح أكثر من عبوة في وقت واحد.
 - توفير الممرات والمساحات المناسبة لحركة دوران وسائل المناولة الآلية حتى لا تكون عائقاً في مناولة المواد سواء في التحميل (الصرف) أو التفريغ (الوارد).
 - استخدام القواعد الخشبية بالنسبة للمواد ثقيلة الوزن لإمكان استخدام الرافعات الشوكية في مناولة هذه المواد بسهولة ودون الإضرار بالمواد المنقولة نفسها.
 - تخزين الأصناف والمواد الزائدة عن الحاجة أو المستهلكة في مكان منفصل حتى يتم حصرها والتصرف فيها حيث يسهل ذلك من أعمال لجان الجرد ولجان البيع والمعاينة.
- المشكلات والمعوقات التي تواجه وظيفة التخزين:**

- 1. نظرة الإدارة العليا إلى وظيفة التخزين:** تؤثر نظرة الإدارة العليا إلى وظيفة التخزين ودرجه الاهتمام التي توليها لهذه الوظيفة على الهيكل التنظيمي للجهاز المسؤول عن التخزين والاختصاصات والمهام الوظيفية التي تحدد له وأيضا عدد ومواصفات العاملين به.
- 2. عدد ونوعية العاملين بنشاط التخزين:** يعتبر العنصر البشري من أكثر محددات الكفاءة والفعالية في أداء مهام وظيفة التخزين شأنها في ذلك باقي الوظائف ومن ثم فإن عدم كفاية أعداد المعلمين بالمخازن أو عدم الاهتمام باختيارهم وفقا لمستويات محددة من التعليم والتدريب والخبرة وعدم تنمية مهاراتهم وقدراتهم لاستيعاب التطورات الفنية في المجالات الخاصة بنظم المعلومات التخزينية ووسائل المناولة والترتيب والحفظ وغيرها من أنشطة التخزين.
- 3. إمكانيات المخازن وتجهيزاتها:** قد تتمثل بإحدى معوقات أداء وظيفة التخزين بكفاءة ويدخل ضمن هذه الإمكانيات والتجهيزات المساحات المتاحة للتخزين ووسائل النقل والمناولة والتجهيزات الأخرى مثل الأرفف والخزانات وغيرها من أوعية التخزين إضافة إلى الطرق والممرات ووسائل وأدوات الأمن والسلامة.

- 4. النظم الإدارية والمحاسبية:** يقصد بالنظم الإدارية والسياسات والقرارات والتعليمات والأدلة واللوائح التي تحكم أداة العمل بالمخازن في المراحل المختلفة (استلام. تخزين. صرف) أما النظم المحاسبية فترتبط بالمجموعة الدفترية والمستندية الخاصة بحسابات المخازن وقد تمثل النظم الإدارية عائقاً من معوقات الأداء الكفاء لوظيفة التخزين.
- 5. مواقع المخازن:** حيث تقوم إدارة المخازن بتغيير مواقع مخازنها من مكان لآخر في ضوء التغيرات البيئية التي تحيط بها واماكن مخازنها وهناك أسباب تدفعها إلى تغيير مواقع مخازنها الحالية أو إنشاء مخازن جديدة إضافية.
- تعريف المخزون الراكد:** هو كل ما زاد عن الحاجة المنشأة ولا يمكن استخدامه.
- يطلق لفظ (الأصناف الراكدة أو المكدسة) في الحالات التالية:**
- 1.** الأصناف التي تم شراؤها لأغراض خاصة لم تعد قائمة.
 - 2.** الأصناف التي تبقت من تنفيذ أحد المشروعات ولا تدع الحاجة إلى استبقائها.
 - 3.** الأصناف المتخلفة عن عمليات الإصلاح أو التشغيل أو الترميم أو الإنتاج وغيرها.
 - 4.** الأصناف غير الصالحة للاستعمال.
 - 5.** الأصناف الأخرى التي إستمر رصيدها دون حركة مدة ثلاث سنوات أو أكثر ولا يدخل في تلك الحالات احتياطي الطوارئ (مخزون الأمان) من قطع الغيار ومواد الصيانة والإصلاح الخاصة بالأصول المستديمة والعدد والمعدات والآلات التي مازالت مستخدمة.
 - 6.** التنوع والتشكيل رغم ان سياسة تنوع المنتجات روجت أشكال كثيرة منها: تستخدم لزيادة المبيعات فإن تطبيقها يتطلب الاحتفاظ بمخزون من كل الأنواع والأشكال ومن ثم يؤدي إنخفاض الطلب على بعض الأنواع أو الأشكال إلى ركود أو تكديس المخزون منها.
 - 7.** التعبئة والتغليف على الرغم من أن الهدف من التعبئة والتغليف هو الحفاظ على جودة السلعة فإنهما يساهمان في إعطائها مظهراً جذاباً من حيث الشكل والنظافة ومن ثم فإن عدم العناية بالتعبئة والتغليف يؤدي إلى ركود أو تكديس المخزون من بعض الأصناف.
 - 8.** السعر يعتبر متغيراً رئيسياً في قرار الشراء ومن ثم قد يكون ارتفاع السعر عن أسعار المنافسين أو أسعار المنتجات البلدية سبب ركود بعض الأصناف.
 - 9.** التوزيع ويتم من خلال تجار الجملة وتجار التجزئة وهؤلاء يتقاضون عمولات أو يحصلون على خصومات من أسعار البيع المحددة ومن ثم ما لم يكن ما يحصلون عليه مشجعاً لهم فإنهم لا يبذلون الجهد المطلوب في التوزيع ومن ثم يحدث ركود المخزون أو تكديسه.
- أسباب ظهور الأصناف الراكدة أو المكدسة:**
- 1.** أسباب تسويقية: الترويج ويهدف إلى تعريف المشتري بالمنتج وإقناعهم به ومن ثم فقد يكون تكديس بعض الأصناف نتيجة لفشل الجهود الترويجية أو عدم معرفة المشتري بها.
 - 2.** أسباب إنتاجية:
- جودة الإنتاج:** ويقصد بذلك أن الإنتاج بمواصفات لا تتفق مع رغبات المشتري أو بمستوى أقل من جودة السلع البديلة والمنافسة قد يكون سبباً في ركود بعض المنتجات.

كمية الإنتاج: وتعني أنه أذ لم يتم الإنتاج بكميات أكبر من احتياجات السوق نتيجة الخطأ في تقدير حجم الطلب المتوقع فإن ذلك يؤدي إلى تكديس المخزون من بعض الأصناف.

مرونة الإنتاج: ويعني أنه ما لم تكن خطة الإنتاج مرنة وقابلة لاستيعاب التغيرات التي قد تحدث لسبب أو آخر في الكميات والمواصفات فإن النتيجة المنطقية هي ركود أو تكديس المخزون من هذه الأصناف.

3. أسباب تخزينية: وتظهر الأصناف الراكدة والمكدسة لأسباب تتعلق بالتخزين في الحالات التالية:

• طلب بعض الأصناف بكميات تزيد عن معدلات الطلب أو الاستخدام.

• سوء تخزين بعض الأصناف وتعرضها للتلف أو عدم الصلاحية للاستعمال.

أنواع المخزون الراكدة: يوجد في المخزن مجموعة كبيرة من العوادم ومخلفات الإنتاج التي من الضروري أن يبت بسرعة في أمرها حتى لا تتراكم بصورة تؤثر على كفاءة المخازن ومن الأمثلة عن هذه العوادم والمخلفات:

1. فضلات التشغيل: وهي عبارة عن مخلفات التشغيل مثل بواقي الخدمات وقصاصات المعادن والخرائط ونشارة الخشب وفضلات الأخشاب وغير ذلك من الفضلات التي ترد إلى المخزن يومياً لتخزينها حتى يتم التصرف فيها.

2. المواد التالفة: وهي المواد التي تتلف أو تنكسر نتيجة لإهمال في الشحن أو سوء التخزين وكذلك مخلفات الصيانة حيث تجمع هذه المواد لحين تكوين كمية مناسبة منها ثم يتخلص منها.

3. بقايا العبوات ومواد التغليف: من المعروف أن المواد والسلع والمهمات المشتراة ترد إلى المصنع وهي معبأة في عبوات أو مغلقة بوسيلة ما وبديهي أن تكاليف مواد التغليف هذه تضاف إلى أسعار المواد وتمثل جزءاً من الثمن الذي يمكن أن يسترد إذا جمعت هذه المواد والعبوات وبيعت بكميات مناسبة وبطريقة منظمة.

4. مخلفات السيارات العاملة بالمشروع وكذلك الماكينات والمعدات: وتمثل هذه المخلفات قطع الغيار المستهلكة والإطارات البالية والماكينات المهترئة الأجزاء التي تستبدل وتشكل قيمتها إذا خزنت أو جمعت مبلغاً لا بأس به من المال.

5. مخلفات الأدوات الكتابية المستهلكة: مثل ورق الكتابة المستهلك كالمسودات والكربون والنشاف وخلافه، حيث تجمع هذه المخلفات إلى أن تباع، ويلزم هنا كلمة تحذير بخصوص المسودات وهي التأكد من أن هذه المسودات ليس بها أسراراً أو بيانات هامة تضر بسمعة أو سياسة الشركة إذا أفشيت ولهذا يلزم فرد المسودات الهامة وبيعها على شكل مفروم.

6. المنتجات المعيبة: وهي عبارة عن المنتجات التي لا تحقق مستوى الجودة الذي ترضاه الشركة وهي تمثل جزء قد يصل إلى 15% من الإنتاج وترفض الشركة أن تبيع هذه المنتجات حتى لا تضر بسمعتها، لذلك فهي تجمع بالمخازن ثم تباع بأسعار منخفضة.

7. مخلفات العهدة الشخصية الخاصة بالعاملين: وتشمل الملابس الواقية والأقنعة ومعدات الأمن الصناعي المختلفة وهذه تسلم للمخازن بعد استهلاكها لاستبدالها بعهدة جديدة، وتخزن هذه المستهلكات حتى يقرر التخلص منها.

-وسائل خفض الراكدة:

مما سبق يتضح أن الأصناف الراكدة والأصناف التالفة ليست مشكلة صعبة الحل وإنما هي مؤشر يدل على أن النظام المخزوني لا يؤدي دوره بكفاءة عالية هناك ما يعوقه في عمله وينتج عنه تلف بعض الأصناف أو تظل راکدة مدة طويلة من الزمن، وفيما يلي نورد على سبيل المثال بعض الوسائل التي تفيد في خفض نسبة الأصناف الراكدة الى حد كبير:

1- أن تقوم ادارة الشركة بعمل دورات تدريبية لأمناء المخازن تشرح لهم فيها بالتفصيل طبيعة المواد التي يتعاملون معها وخواصها الطبيعية والكيميائية ووسائل المحافظة عليها والتعامل معها.

2- في حالة المشروعات والتركيبات الهندسية وتصنيع بعض المعدات داخل الشركة يلزم أن يجري المصمم اتصالاً بالمخازن ليعرف الأصناف المتاحة والمتوفرة حتى يبني تصميمه على ما يوجد فعلاً بالمخازن حتى لا تنسى بعض المقاسات بدون سحب ولأمناء المخازن دور فعال في هذا الامر حيث يلزم أن يقوم بإصدار نشرة تبين الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة.

3- العناية بترتيب وتخطيط المخازن ومراعاة الفراغات اللازمة بين الأرفف وفي الممرات واستخدام وسائل المناولة المناسبة.

4- أن يتم الصرف حسب قاعدة المخزون ما لم يكن هناك ضرورة أو فائدة من تخزين بعض المواد أو الأصناف لفترة أطول لتحسن بعض خواصها مثل الأخشاب أو إطارات السيارات الحديثة.

5- أن تراعي حدود الكمية الاقتصادية للطلب وألا تؤدي تقلبات الأسواق لدفع إدارة الشركة الى تكديس الأصناف المعرضة للتلف أو البطيئة الحركة.

6- أن تؤدي مراقبة الاستهلاك دورها بكفاءة عالية بحيث تقوم بحساب معدلات الاستهلاك كلما حدث تغيير في خطة الانتاج أو خطة المشروعات بالشركة.

7- أن يصحح الدليل الرقمي ويستكمل أولاً بأول مع كل صنف يرد ويجدد أو يحذف إذ ان هذا الدليل هو لغة التخاطب بين الأقسام الفنية وبين أمناء المخازن واذا اتبع بدقة فإنه لن يحدث خطأ إطلاقاتاً في عمليات الصرف.

8- أن تكون إدارة المشتريات يقظة لأية تغييرات قد تطرأ على الأسواق كأن يكون هناك احتمال ندرة صنف ما أو تأخير في الفترة اللازمة للتوريد فإن يقظة إدارة المشتريات في هذه الحالة تجعلها تسرع في طلب الأصناف قبل نفاذها مع مراعاة ألا يدفعها هذا الى شراء كميات كبيرة يحتمل تلفها أو تقادمها أو ركودها.

-الرقابة على المخزون الراكد (الجرد المخزني):

جرد المخازن هو مراجعة كميات المخزون من الأصناف بطريقة منظمة لأن المخزون يمثل جزء من رأس المال وتدخل أعمال الجرد في صميم مسؤوليات أمين المخزن الذي يجب أن يكون معروفاً لجميع الأفراد بعد إعطائه السلطات الكافية والمساعدة المباشرة وبيان واجباته.

-أهداف الجرد:

1-اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة.

2-التحقق من دقة سجلات المخزون.

3-اكتشاف نقاط الضعف في نظام المخازن وفي اجراءات الرقابة.

4-اكتشاف المخزون الراكد.

-أنواع الجرد:

أ- الجرد الدوري:

هو الذي يتم في فترات محددة ومعروفة ويكون في الغالب في نهاية السنة المالية حيث يبدأ في الأيام الأخيرة من السنة قبل اعداد الميزانية، ويتم الجرد في المشروعات الصغيرة في حين يصعب تحقيقه في المخازن الكبيرة ويجب ألا يكون الجرد مرة واحدة سنوياً بل في أي وقت تراه الادارة مناسباً.

ب-الجرد المستمر:

وهو الجرد الذي يتم باستمرار خلال السنة حسب برنامج معد مقدماً بحيث يجب مراجعة كل صنف مرة في السنة ويسهل القيام بالجرد المستمر إذا وجدت مجموعة كاملة من السجلات في المخازن توضح المخزون سواء الصادر أو الوارد والرصيد.

وتختلف طريقة الجرد المستمر عن الجرد الدوري في:

1-لا توجد حاجة الى وقف العمليات في المخازن.

2-التقييد في الدفاتر يكون مستمراً دون تعطل.

3-الاستعانة بعدد قليل من الأفراد لإتمام الجرد.

4-اثبات نتائج الجرد على نفس السجلات.

5-إضافة أو اقتطاع الزيادة والعجز في السجلات أولاً بأول.

6-قبل الأرصدة التي تظهرها حسابات المخزون مع إدخالها في الميزانية.

ج- الجرد المفاجئ:

وهو أحد أنواع الجرد، ويتم في وقت مفاجئ وغير معلوم لأمين المخزن، وهو يفيد في إظهار الأخطاء واكتشاف الانحرافات.

-علاقة المخازن بالإدارات الأخرى:

إدارة المخازن إداراه خدميه لجميع ادارات المنشأة حيث انها ترتبط بجميع ادارات المنشأة في اداء المهام ويكون كالتالي:

- 1-علاقتها بإدارة المشتريات: فمن خلال ارصدة المخازن المرسله يوميا لا دارة المشتريات تتحدد طلبات الشراء
 - 2-علاقتها بإدارة الانتاج: فمن خلال ارصدة المخازن المرسله يوميا للإدارة تتحدد كميات الانتاج التي سوف يقوم المصنع بإنتاجها من حيث المساحة التخزينية والنقص في ارصدة الاصناف
 - 3- علاقتها بإدارة المبيعات: فمن خلال الرصيد تتحدد الكميات المتاحة في المخزن التي اساسها سوف يقوم مسئولو البيع بأخطار عملائهم بمدى توافر المنتج المراد شرائه .
 - 4- علاقتها بإدارة الجودة: فلا تستطيع المخازن القيام بعملية التخزين الا بموافقة ادارة الجودة
- ** من هنا نستطيع القول بان ادارة المخازن اداره لا تستطيع أي اداراه بالمنشأة العمل بدونها حيث انها ادارة تخدم جميع الادارات.

-أنواع المخازن:

هناك العديد من أنواع المخازن، من رئيسية وفرعية وإقليمية، أو مملوكة لشركة أو لحكومة، وغيرها من الأنواع، لذا سوف نقسم لكم أنواع المستودعات أو المخازن من عدة جوانب، وهي كالتالي:

1. حسب نوع المواد المخزنة:

1. مخازن السلع الجاهزة.
2. حسب العدد وقطع الغيار.
3. مستودعات المواد الأولية.
4. مستودعات الوقود.
5. حسب مواد التغليف والتعبئة.
6. مخازن المواد المتفرقة أو اللوازم.

2. حسب الملكية:

1. مملوكة من قبل الهيئات الحكومية وشبه الحكومية ويتم استأجرها.
2. مستودعات تملكها وتديرها الحكومات والوكالات الخاصة.
3. مملوكة ومدارة من قبل التجار مثل المخازن التي انشأها المزارعين.

4. مملوكة لنفس الشركة.

5. مملوكة ومدارة من قبل جمعيات تعاونية.

3. حسب الاستمرار في العمل ومدة الاستخدام:

1. دائمة تستخدم على مدار العام.

2. مؤقتة تستخدم لسد احتياج معين في وقت وظروف معينة.

4. حسب الموقع:

1. داخل الشركة أو المؤسسة نفسها.

2. قريبة من السوق.

3. قريبة من المورد.

5. حسب أهداف الشركة المالكة:

1. المستودعات الجمركية.

2. المخازن المبردة.

3. مستودعات السجلات.

4. مستودعات التخزين في درجات حرارة متحكم فيها.

-مشاكل المخازن:

تتعرض المخازن أو المستودعات أثناء العمل إلى العديد من المشاكل، والتي يمكن أن تؤثر على المشروع الناجح وتسبب فشله وخسارة في الإنتاج، لذا يجب معرفة هذه المشكلات منذ البداية ووضع حلول سريعة لها لتجنب الخسارة. وتكون المشاكل واحدة من الآتي:

-**الاعتماد على عاملين غير مسؤولين:** من أهم المشاكل التي تتعرض لها الشركات، هي اختيار أشخاص غير مؤهلين وقليل الخبرة لتولي مسؤولية المخازن، الأمر الذي سيسبب لك مشاكل كبيرة في المواد المخزنة والتي قد تكلفك مبلغ مالي كبير. لذا يجب تولي إدارة المخازن أشخاص ذو خبرة، مع ضرورة منح التدريبات للموظفين بشكل دوري لاكتساب مهارات جديدة تنعكس بشكل إيجابي على العمل.

-**تعرض المنتجات للتلف:** ويحدث هذا عادةً عند تخزين كثير من العناصر بالمخازن، مع العجز عن بيعها بسرعة، وهذا يؤدي لتعرض المنتجات للتلف، وبالتالي الخسارة الكبيرة.

-**بيئة غير مناسبة:** من أكثر مشاكل المخازن شيوعاً هي تواجده في بيئة غير مناسبة لتخزين المنتجات، وعدم توافر تهوية جيدة وإضاءة طبيعية، وهذا ما يؤدي إلى تلف العناصر المحفوظة، وبالتالي خسارة الشركة فادحة، حيث سيكلف الشركة أموال ضخمة هي في غنى عنها إذا اهتمت فقط بتواجد المخزن في بيئة مناسبة.

-**عدم تحديد العجز في وقت مبكر:** حيث يهمل العامل متابعة المخزون الناقص، وينتبه لهذا بعد فوات الأوان، حيث تكتشف الشركة فجأة حاجتها لمنتج معين ويكون غير متوافر، الأمر الذي سيعطل أعمال الشركة لفترة طويلة قد تعرضها للخسارة أو فقد ثقة عملائها، لذا يجب مراجعة مدير المخزن المواد المخزنة بشكل دوري.

-**الإفراط في المخزون:** من المشاكل الأكثر شيوعاً، حيث تكلف الشركة الكثير من المبالغ لشراء هذا الكم من المنتجات، ثم التعرض لخسارة أخرى عند العجز عن بيع كل هذا بشكل سريع مما يعرضها للتلف.

-**ما هي أهم ثلاثة معايير للتخزين؟**

1. ضرورة توافر المنتجات بالكميات المطلوبة.

2. توافر الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة للسوق.

3. ضرورة توافر المخزون في الوقت المناسب عند الحاجة.

-**ما هي تقارير المخازن؟** تتضمن هذه التقارير كلاً من أصناف المنتجات المختلفة المتوفرة في المخزن، وتكلفتها، وصلاحياتها، والباركود، وغيرها من التفاصيل عن العناصر المخزنة، لتسهيل معرفة كل المعلومات عنها.

-**ما معنى امين مخازن؟** هو الشخص المكلف من الشركة لمتابعة المخازن ويتضمن عمله معرفة العناصر المخزنة، وترتيبها بالشكل الذي يسهل عليه عملية الوصول لها في دقائق، بالإضافة لمعرفة كل وارد وخارج من المخازن وتسجيله بشكل منظم.

-**ما الفرق بين امين المخزن ومدير المخزن؟** المدير هو الذي يشرف على امين المخازن، بينما الامين هو الشخص الذي يقوم بالواجبات التي تُطلب منه من قبل المدير كترتيب البضائع ومعرفة الوارد والخارج وغيرها من الأمور.

- **العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط الداخلي للمخازن:**

المحور الأول: يجب أولاً امتلاك المعلومات الكاملة عن طبيعة المواد المراد تخزينها من مصدرها ومعرفة كل الجوانب الواجب توفرها والتي تتلاءم مع طبيعتها التصنيعية والكمية -ثانياً الألمان بالهدف من تخزين المواد هل هو لابقائها لفترة

طويلة أو أنها لاستخدامها لأغراض تحويلية في انتاج مواد اخرى أو أنها ليعاد توزيعها مرة أخرى بصورة سريعة.ثالثا التعرف على نوع الطريقة التي يتم بها استلام وسحب المواد المخزنة من حيث أنها تعتمد على الأيدي العاملة أو الآلة.

المحور الثاني: المكان المراد التخزين فيه- أولا صلاحية المكان لاستقبال المواد التي يستوجب استلامها للتخزين بمعنى ملاءمة طبيعة المكان مع نوع المادة المخزنة. -ثانيا بعد معرفة نوع المادة والكمية والطريقة المستخدمة في استلامها (آلة-أيدي عاملة)يجب وضعها بطريقة تحفظها من التلف وتسرع في تنزيلها وتسهل من سحبها أو عملية جردها.ثالثا - التاكيد من وسائل الحماية التامة المتعلقة بالمخزون أو بالمتعامل مع المخزون.

المحور الثالث: أمين المخزن أو الشخص المسؤول عن عملية الاستلام والسحب فيجب عليه:

أولاً: الامام التام بطريقة التعامل مع المواد المخزنة وطريقة استلامها وسحبها وجردها والمحافظة على نظافة المكان وترتيبه والمعرفة الجيدة بطريقة الدورة المستندية.

ثانياً: الامانة الكاملة في التعامل مع الكوادر والمنصرف بحيث لا يتم صرف أي من المواد المخزنة إلا للجهة المنوط بها سحب المواد المخزنة والمحافظة على سلامتها حتى وصولها

ثالثاً: المتابعة الدورية لأرصدة المخزون والتبليغ عن أي مشكلة في المخزن أو المخزون للجهة الإدارية المسؤولة.

-العوامل الواجب مراعاتها عند التخطيط الداخلي للمخزن:

1. سهولة استقبال الأصناف الواردة.
2. سهولة وضع الصنف الوارد في البلوك المخصص لذلك.
3. سهولة سحب الصنف من البلوك.
4. سهولة صرف الأصناف إلى الخارج.
5. الاستخدام الأمثل للأرضيات والمساحة.
6. الاستخدام الأمثل للفراغات العلوية.
7. سهولة استخدام الممرات بجميع أنواعها للعمالة، ووسائل المناولة.
8. سهولة مرور وسائل المناولة الداخلية.
9. وقاية المواد من الراكد والتالف.
10. منع حوادث العمل أثناء النقل أو المناولة.

11. سهولة جرد المخزون
12. استغلال أساليب التوكيد والترميز المخزنى للأصناف.
13. سهولة أعمال مراقبة المخزن.
14. سهولة استخدام وسائل المحافظة على المخزون من تهوية وإنارة وتكييف وثلاجات....الخ.
15. سهولة اكتشاف حالات السرقة والضياع والعمل على منعها.

-تصميم المخازن:

إن عملية تصميم المخازن وتخطيطها بالشكل المناسب ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك أسس تصميم المخازن الأساسية والتي يجب مراعاتها أثناء تصميم مخطط أي مخزن. ومن خلال تصميم المخازن وإتباع أسس تصميم المخازن القياسية ستتمكن من الاستفادة من المساحة الموجودة بمخزنك بأفضل شكل ممكن، مما سيساعد في التشغيل السلس للعمليات، وزيادة الكفاءة. وفي هذه المقالة سنتناول أهم أسس تصميم المخازن القياسية، وكذلك الإجراءات المتبعة أثناء تصميم المخازن.

-أهمية إتباع إجراءات تخطيط المخازن:

قبل أن نبدأ في عرض أسس تصميم المخازن، سنتحدث أولاً عن أهمية إتباع إجراءات تخطيط المخازن. والتي من شأنها أن تساعدك في التشغيل السلس للعمليات، وزيادة الكفاءة بالمخازن. وفيما يلي عدد من النقاط التي تبرز لك أهمية إتباع إجراءات تخطيط المخازن:

- سهولة الوصول إلى أصناف العناصر المختلفة في المخازن وتحديدتها.
- تقليل حالات تلف العناصر الموجود بالمخازن وسرعة العثور عليها.
- منع حدوث أية انحرافات في أداء المخازن وتوقعها قبل حدوثها للتعامل معها بالشكل المناسب.
- توفير وسائل الأمن والأمان وتجهز المخزون الخاص بك بأفضل شكل ممكن.
- المحافظة على العناصر الموجودة بالمخازن وحمايتها من الأخطار.
- سرعة استلام وتخزين العناصر بالمخزون وصرفها بسهولة.

-أسس تصميم المخازن؟

هناك مجموعة من الأسس والاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم المخازن، والتي يُطلق عليها أسس تصميم المخازن.

والتي من خلالها نضمن إتباع إجراءات تخطيط المخازن السليمة والاستفادة منها، وفيما يلي أهم النقاط التي توضح أبرز أسس تصميم المخازن القياسية، والواجب مراعاتها أثناء عملية التصميم:

1-اختيار موقع المخزن بشكل مناسب

حيث يتأثر موقع المخزن بطبيعة الاستخدام نفسه، وهي واحدة من أهم أسس تصميم المخازن الواجب مراعاتها والتي تستدعي اختيار الموقع المناسب للمخزن.

وكذلك التحقق من أن المساحة الخاصة بالمخزن المختار مناسبة لتلبية عمليات التشغيل المختلفة بالمخزن، وكذلك تراعي احتمالية التوسع في المستقبل.

2-التصميم الداخلي المناسب للمخزن

ثاني أهم أسس تصميم المخازن الواجب إتباعها أثناء عملية التصميم بعد اختيار موقع المخزون ومساحته، هو طبيعة تصميم المخزن من الداخل.

- وتحديد التصميم الداخلي للمخزن مهم بشكل خاص، وذلك حتى يتمكن العاملين من ممارسة العمليات داخل المخزن بسلاسة.
- ويجب أن يحقق التصميم الداخلي للمخزن مجموعة من الأهداف الأساسية، ومنها:
- السهولة والسرعة في عمليات استقبال واستلام العناصر الواردة للمخزن.
- تقليل التكاليف المنفقة في التخزين بأكبر شكل ممكن.
- الحد من احتمالات تعرض العناصر المخزنة للتقادم أو التلف.
- الحفاظ على العناصر الموجودة في المخزن من خلال تخزينها في الأماكن المناسبة.
- استمرار عمليات التشغيل في المخازن وتحقيق الكفاءة التشغيلية بها.

ويجب مراعاة مساحة المخازن من ضمن التصميم الداخلي، بحيث يتم اختيار المساحة المناسبة للأغراض أو العمليات التي سيتم ممارستها داخل المخازن.

فمثلاً، إذا كان سيتم التعامل مع الكميات الكبيرة من العناصر، فيجب أن تكون مساحة المخزن مناسبة مع حجم العناصر المستلمة ومستويات التخزين.

3-تحديد أدوات ووسائل التخزين والمناولة المناسبة

من ضمن أهم أسس تصميم المخازن هو تحديد الوسائل والأدوات الخاصة بالتخزين والمناولة للعناصر الموجودة بالمخازن بشكل مناسب.

وتختلف أدوات ووسائل التخزين والمناولة باختلاف طبيعة العناصر المخزنة في المخزن نفسه، ويجب مراعاة أن تكون تلك الوسائل والأدوات مناسبة مع طبيعة العناصر المتعامل معها