جامعة كرري

 مدرسة العلوم الإدارية

محاضرات في إدارة المشتريات

إعداد :د/هيثم ابوالقاسم محمد احمد

**مفهوم إدارة المٍشتريات واهميتها**

وظيفة الشراء وظيفة متخصصة تقوم بها إدارة المشتريات ،وهي احدي الوظائف الأساسية في المنشات ،فهي الجهة المسئولة عن توفير احتياجات المنشات من مستلزمات العمل والإنتاج وفق ماهو محدد ومطلوب ،وتتوقف استمرارية العمل خاصة في المنشات الإنتاجية إلي حد كبير على مدي قيام إدارة المشتريات بأداء مهامها علي الوجه الأكمل .

**مفهوم ادارة المشتريات:ـ**

هي الإدارة المسئولة عن تخطيط وتنظيم وانجازالاعمال و الأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت أولية او ماكينات او الآلات وغيرها من لوازم التشغيل من المصادر المناسبة وبالنوعية المحددة وبالجودة والسعر المناسبين وبالكمية المناسبة وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشاة ويلبي احتياجاتها .ِ

**أنواع الشراء:ـ**

 هناك نوعين من الشراء في ميدان الأعمال مع استبعاد الشراء بغرض الاستهلاك الشخصي الذي يقوم به الأفراد لإشباع حاجاتهم هما :ـ

1. **الشراء بغرض الإنتاج** :ـ

وفيه يتم شراء المواد الأولية ونصف المصنعة وكافة متطلبات العمليات الإنتاجية بغرض إنتاج سلع جديدة .

1. **الشراء بغرض إعادة البيع :**ـ

 وفيه يتم شراء السلع الجاهزة او المصنعة لاعادة بيعها بهدف الربح .

**اهمية وظيفة الشراء :ـ**

تعتبر وظيفة الشراء من الأنشطة التي تؤديها جميع المنشات بما في ذلك التي لاتهدف إلي الربح ،وذلك لأنها لاتستطيع ان تنتج سلعا او تقدم خدمات إلا باستخدام عناصر الإنتاج ، والتي تمثل المواد احد عناصرها والتي تقوم بتوفيرها إدارة المشتريات ويمكن الاستدلال علي أهمية وظيفة الشراء من خلال الأتي :ـ

1. زيادة التخصص في المنشات الصناعية وبالتالي زيادة اعتمادها في شراء الأجزاء المصنعة على منشات أخري .
2. تكاليف المواد :ـ تمثل المواد احد عناصر التكاليف الرئيسة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات ،حيث تتراوح تكاليف المواد مابين (40%ـــــــ60%)من التكاليف الكلية في المنشاة الصناعية وقد تصل الي مايقارب 85% في الصناعات التجميعية .
3. السلع الجديدة :ـ تنبع أهمية الشراء في منظمات الأعمال من أهمية إنتاج السلع الجديدة في استمرارية المنشات السوق حيث يحتاج انتاج السلع الجديدة الي مواد جديدة مما يزيد من المشاكل الفنية والاقتصادية المتعلقة بالشراء والذي يؤدي بدوره الي زيادة اهمية وظيفة الشراء .
4. الرفاهية الاقتصادية :ـ

تلعب ادارة المشتريات دورا كبيرا في تقديم السلع والخدمات إلي المستهلكين بسعر مناسب وجودة مناسبة في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع مما يؤدي إلي تخفيف الأعباء المالية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمستهلكين .

1. الشراء بالكمية الاقتصادية :ـ علي إدارة المشتريات ان تشتري بالكمية المناسبة وذلك لان عدم الشراء بالكمية الاقتصادية او المناسبة يؤدي الي أمرين هما:

أ|توقف الإنتاج لقلة المواد .

 ب\زيادة تكاليف الإنتاج نتيجة لشراء المواد بكميات زائدة عن الحاجة.

1. علي إدارة المشتريات ان تشتري مستلزمات الانتاج ((المدخلات)) بالمواصفات المطلوبة للمحافظة علي جودة السلع والمنتجات .

**مهام إدارة الشراء :ـ**

 تهدف إدارة المشتريات عند أدائها وظيفة الشراء إلي تأمين احتياجاتها من السلع والمواد بكفاءة وجودة مناسبة وسعر مناسب ومن مصدر التوريد المناسب

**ولكي تحقق ذلك لابد لها من القيام بالمهام التالية** :ـ

1. خفض تكلفة الشراء :ــ

ويتم ذلك بالتعرف علي افضل مصادر التوريد واكثرها قدرة علي الالتزام بالسعر والنوعية المحدودة وفي المواعيد المطلوبة .

1. مصدر معلومات :ــ

ويعني ذلك تزويد إدارة التسويق بمعلومات عن السياسات التسويقية التي يتبعها المنافسون عند تصريف سلعهم سواء كان ذلك فيما يخص التسعير او الإعلان.

1. الأبحاث والدراسات :ـ

ويعني ذلك القيام بالدراسات والبحوث اللازمة لترشيد عملية الشراء وخفض تكاليفه خاصة فيما يتعلق باتجاهات الاسعار وكميات المواد التي تحتاج اليها المنشأه في تحقيق اهدافها .

1. تنفيذ عمليات الشراء :ـ

 ويعني ذلك تنفيذ كافة إجراءات الشراء وطرقهُ المناسبة والتي تتمثل في الاتصال بالموردين وإصدار أوامر الشراء إليهم بعد اختيارهم ، ومعرفة مواعيد التسليم ومراجعة قوائم البيع لتحديد الأسعار ،وتنفيذ الطلبات المستعجلة .

1. تقدير الاحتياجات :ـ

ويعني ذلك الاشتراك في تقدير احتياجات المنشاة من المواد من حيث الأنواع والمواصفات والكميات والأسعار .

1. رأس المال المستثمر :ــ

ويعني ذلك تخفيض رأس المال المستثمر في الشراء إلي اقل حد ممكن مع مراعاة عدم الضرر ببرامج الإنتاج ومصالح المنشاة .

1. مصادر التوريد :ــ

 ويعني ذلك التعامل مع افضل مصادر التوريد وانسبها والعمل علي معرفة مصادر توريد جديدة وتكوين علاقات طيبة معها .

1. زيارة الموردين :ــ

 وتحقق هذه الزيارات لمديري المشتريات العديد من الفوائد والتي من خلالها يمكن التعرف علي سير العمل للموردين ويزيد من الثقة بين المشتري والمورد .

1. سجلات الموردين :ــ

 مسك سجلات خاصة بالموردين في السوق تتضمن معلومات كافية عنهم .

1. موازنة الشراء :ــ

وضع موازنة المشتريات وتقدير الاحتياجات وذلك بالتنسيق مع الإدارات ذات العلاقة .

**اثر الشراء علي الربحية:ــ**

تؤثر وظيفة الشراء علي ربحية المنشاة من خلال تخفيض التكاليف والتي تنقسم الي تكاليف ثابتة مثل :ـ تكاليف الآلات والمباني وتكاليف متغيرة وذلك مثل تكاليف المواد المشتراه والأجور والتي إذا حصل لها أي تخفيض سوف يؤدي إلي تحسين الأرباح ، وهنا يمكن لادارة المشتريات ان تؤثر علي التكاليف المتغيرة ،وذلك عن طريق تخفيض تكاليف المواد من خلال الأتي :ـ

أ/ الشراء بالكمية المناسبة :ـ

ويعني ذلك ان تكون السلع المشتراة متوافقة مع احتياجات المنشاة وان لا تزيد عنها لان ذلك يؤدي إلي تجميد الاموال او تنقص عنها لان ذلك قد يؤدي إلي توقف الإنتاج .

ب/ تخفيض تكاليف التخزين :ـ

ويعني ذلك شراء كميات كافية من المواد لتسيير العمل دون اللجؤ لتكديس كميات كبيرة بالمخازن بدون الحوجة لها والعمل علي تخفيض تكاليف التخزين والتي تساعد في تحقيق الارباح .

3- الحصول علي خصومات الموردين :ـ

ويعني ذلك الحصول علي الخصومات التي يقدمها الموردين مثل الخصومات الكمية او النقدية الشئ الذي يؤدي إلي تحقيق وفورات مالية للمنشاة

4- تخفيض تكاليف النقل :ــ

وذلك عن طريق اختيار الوسيلة المناسبة للنقل ومثال لذلك النقل عن طريق السكة حديد ارخص من النقل عن طريق الشاحنات.

 5- تحقيق المركز التنافسي للمنشاة :ـ

 يحقق الشراء باسعار اقل وبكميات اقتصادية تخفيض تكلفة العمل والانتاج وطرح السلع باسعار منخفضة تنافس اسعار السلع المشابهة التي تطرحها المنشآت الاخري في السوق للمستهلك ،وكل ذلك يؤدي إلي تحسين ارباح المنشاة وتقوية مركزها التنافسي

**تنظيم إدارة المشتريات :ـ**ـ

مر التطور التنظيمي لنشاط الشراء بمراحل تاريخية اربعة اولها قبل قيام الثورة الصناعية حيث كان نشاط الشراء آنذاك منحصر في يد صاحب العمل الذي كان يقوم بشراء مستلزمات الإنتاج والتي كانت قليلة لمصنعة الصغير

اما المرحلة الثانية فقد كانت عند قيام الثورة الصناعية وظهور الآلة التي حلت مكان العمل اليدوي ،الامر الذي ادي إلي كبر حجم المنشاة ،وتوسع نشاط أعمالها وبالتالي انتاجها ،وحاجتها الي كميات كبيرة من مستلزمات الانتاج مما ادي إلي التفويض لإدارات المنشاة لشراء احتياجاتها من هذه المستلزمات وتوفيرها لنفسها .

والمرحلة الثالثة كانت مابعد الثورة الصناعية والتي استمرت فيها الزيادة في حجم المنشات والانتاج واحتياجات العمل من المستلزمات مما دفعها إلي احداث ادارة مهمتها شراء هذه المستلزمات عرفت بإدارة الشراء اتبعت مباشرة إلي إدارة الانتاج بإعتبارها المستفيد الاول من خدماتها .

ثم ظهرت المرحلة الرابعة في عهد التكنلوجيا الحديثة والانتاج الكبير والذي ظهرت فيه منشات صناعية وتجارية ضخمة ذات لإنتاج مستمر وكبير يغطي الاسواق المحلية والعالمية ،اصبحت فيه إدارة الشراء إدارة مستقلة مثلها مثل باقي الادارت الرئيسية في المنشاة .

**الوظائف الأساسية لإدارة المشتريات :**ــ

من اهم الوظائف الأساسية لإدارة المشتريات هي :ـ

1. الوظيفة الإدارية :ـ وتعني قيام إدارة المشتريات بممارسة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وغيرها .
2. الوظائف الفنية :ـ وهي المسئولة عن اختيار مصادر الشراء وتحليل المواصفات والمفاوضات مع الموردين وفحص السلع والمواد .
3. وظيفة المتابعة :ــ وتعني متابعة اوامر الشراء حتي إستلام البضاعة وفحصها ،وكذلك متابعة عقود الشراء .
4. وظيفة البحوث :ــ وهي التي تتعلق بعمل بحوث في المواد المشتراه والتغير في أسعار السلع ومواصفاتها ودراسة اسواق الموردين .
5. وظيفة الأرشيف :ـ وهي التي تتعلق بحفظ السجلات والعقود الشرائية والاتفاقيات مع الموردين ويتم الرجوع إليها عند الحوجة .

هذا فيما يخص مجمل الوظائف , ويمكن تقسيمها الي وظائف أخري أكثر تفصيلا تتمثل في :-

1/ تقدير وتوفير الاحتياجات

2/ اختيار الموردين , وإصدار أوامر الشراء

3/إجراء التعديلات الضرورية لكل عقودات الشراء

4/ البحث هن أصناف جديدة

5/ تحديد حجم ونوعية العمالة في إدارة المشتريات

6/ تقديم المعلومات للإدارة العليا والإدارات الاخري في المنشاة ,

**المركزية واللامركزية في الشراء** :ــ

مركزية الشراء :ـ هي حصر سلطة اتخاذ القرار بشان عمليات الشراء في يد جهة واحدة فقط هي إدارة الشراء الموجودة في المنشاة الأم ،دون التفويض لبقية الفروع الاخري .

لا مركزية الشراء :ــ وهي تفويض سلطة الشراء للفروع الاخري والأقسام والوحدات المختلفة دون الرجوع للجهة المركزية .

**مزايا المركزية :ـ**ـ

من مزايا مركزية سلطة الشراء :ـ

1/ تجنب الازدواجية في الجهد المبذول للشراء .

2/ الحصول علي خصم الكمية نتيجة تجميع طلبات الشراء في يد جهة واحدة .

3/ فعالية الرقابة علي أعمال الشراء .

4/ تخفيض تكاليف الشراء نتيجة إرسال طلبيات بكميات كبيرة .

5/ تخفيض تكاليف النقل نتيجة الشحن بكميات كبيرة .

**عيوب المركزية :**ــ

1. طول الوقت الذي تستغرقه إجراءات الشراء يمكن ان يؤدي الي بطء الحصول علي المواد اللازمة .
2. عدم توفر الخبرة علي مستوي الأصناف لكثرة الموردين والمواد المطلوبة .
3. تنازع السلطات بين إدارة المشتريات والإدارات الاخري في المنشاة نتيجة المركزية في اتخاذ القرارات

**مزايا اللامركزية :**ــ

1/ السرعة في الحصول علي المواد المطلوبة .

2/ قدرة الفروع علي تحديد متطلبات المواد وفق احتياجات السوق الذي تعمل فيه .

3/ إعطاء حرية للفروع في تحديد متطلباتها واحتياجاتها من المواد .

**عيوب اللامركزية** :ــ

1. عدم الحصول علي خصم الكمية وزيادة نفقات النقل
2. ضعف إمكانية إجراء البحوث والدراسات .
3. ضعف الرقابة علي المخزون وأعمال الشراء .
4. ضعف أمكانية تنمية العلاقات مع الموردين .

**الجمع بين المركزية واللامركزية :ـ**

ظهر في العصر الحديث فيما يخص تنظيم تنفيذ عمليات الشراء اتجاهان في هذا المجال الأول يري ضرورة جعل عملية الشراء مركزية وذلك من اجل القضاء علي الازدواجية في عمليات الشراء وتخفيض تكلفتها والحصول علي الخصومات الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة .

اما الاتجاه الثاني فهو يؤيد ان تتم عمليات الشراء بشكل لامركزي ،خاصة عندما تكون للمنشاة وحدات إنتاجية كبيرة وفروع في مناطق جغرافية متباعدة ،وذلك لتوفير المرونة والسرعة في تنفيذ عمليات الشراء .

وللتوفيق بين الاتجاهين السابقين ظهر اتجاه ثالث يدعو الي ضرورة الجمع بين المركزية واللامركزية للاستفادة من مميزاتهما معا باعتبار انه لاتوجد في الحياة العملية مركزية مطلقة لأنها تؤدي الي إعاقة العمل كذلك لاتوجد لامركزية مطلقة لأنها تؤدي إلي الفوضى في عملية الشراء .

ويقوم مفهوم هذا الاتجاه علي اساس إعطاء الوحدات الإنتاجية او الفروع سلطة لشراء بعض احتياجاتها من السوق المحلية وفق ظروفها الخاصة باستثناء شراء المعدات والتجهيزات الرأسمالية وتخضع عمليات الشراء اللامركزية لرقابة من قبل إدارة المشتريات المركزية .

**مراحل الشراء وسجلاتها :ـ**ـ

تعتبر إجراءات الشراء من الخطوات او المراحل التي تتم بها عملية الشراء منذ نشؤ الحاجة الي صنف من الأصناف الي ان يتم استلام هذا الصنف وحفظه في المخازن بشكل نهائي ، وتتخذ المنشات عددا من الإجراءات لتنفيذ عمليات الشراء هي :ـ

1. طلب الشراء : يشمل طلب الشراء علي بيانات عن المواد المطلوب شرائها والتي أهمها :ــ رقم طلب الشراء ، اسم الجهة الطالبة ،واسم المادة المطلوبة ومواصفاتها ، والكمية المطلوبة ووحدة القياس وتاريخ وصول المادة ومكان الاستلام .

وعند الحاجة إلي شراء مادة معينة يتم تبليغ قسم المشتريات بذلك عن طريق طلب الشراء ، والمادة المطلوبة نوعين هما

1. المواد التي تطلب لاول مرة او التي تشترى حسب الطلب وفي هذه الحالة فإن الوحدة الإدارية التي في حاجة الي المادة هي التي تصدر طلب الشراء .
2. اما النوع الثاني :ـ فهي المواد التي تحتاجها المنشاة باستمرار وتحتفظ بها في مخازنها ، وتتحدد الحاجة إليها عن طريق نقطة إعادة الطلب ،حيث تقوم الوحدة الإدارية المسئولة عن المخازن بتحرير طلب الشراء وترسله إلي إدارة المشتريات للتنفيذ.
3. الاتصال بالموردين :ـ

تقوم إدارة المشتريات بعد ان تصلها طلبات الشراء المستوفية للشروط المطلوبة بالاتصال بالموردين المختصين ودعوتهم لتقديم عروضهم للمواد المطلوب شراؤها ، وذلك من خلال الاستفسارات التي ترسل لهم وهي نوعين :ـ

أ) الاستفسارات شخصية : وذلك عن طريق الرسائل او الهواتف او الزيارات الميدانية .

بـ) استفسارات غير شخصية : وذلك من خلال الإعلانات التي تنشرها المنشاة في وسائل النشر المختلفة

وتتضمن رسائل الاستفسارات معلومات كافية عن المادة المطلوب شرائها وشروط الدفع المتوقعة وأسعارها وأماكن التسليم وغيرها من المعلومات التي تساعد الموردين في اتخاذ القرار المناسب .

1. تسليم العروض وتفريغها :ـ

 بعد وصول رسائل الاستفسارات إلي الموردين ، يقوم الراغبون منهم بتقديم عروضهم وعطاءاتهم إلي المنشاة وعند وصول هذه العروض تقوم ادارة المشتريات بتفريغها في استمارات مخصصة لذلك لتحليلها والمقارنة بينهما لاختيار افضلها

1. المفاوضة :ـ

تعتبر المفاوضة من إجراءات الشراء المهمة التي تقوم بها ادارة المشتريات ولا تقتصر المفاوضة علي السعر فقط بل تشمل ايضا شروط الدفع والكمية وأنواع الخصم الممنوح وأماكن التسليم وتواريخه ، ويفرع ذلك في استمارة تحليل العروض حسب ما تسفر عنه المفاوضات .

1. اصدار أوامر الشراء :ـ

بعد ان يتم الانتهاء من دراسة العروض المقدمة من قبل الموردين ويتم اختيارا نسبهم تقوم إدارة الشراء بتحرير امر الشراء وارساله إليه وهو بمثابة تكليف للمورد لتوريد مواد او سلع معينة خلال فترة زمنية معينة وبأسعار وشروط محدودة في أماكن تسليم معلومة .

1. المتابعة والتسليم :ـ

 لا تنتهي مسئولية ادارة المشتريات عند إصدار أمر الشراء بل تستمر حتي يتم تسليم المواد الي مخازن المنشاة في المواعيد وبالكميات المتفق عليها مع الموردين من خلال رسائل الاتصالات الشخصية والمراسلات او الهواتف والزيارات الميدانية .

1. الفحص :ـ

من الإجراءات المهمة في الشراء هو ذلك الإجراء المتعلق بفحص المواد عند وصولها الي أماكن التسليم والتأكد من مطابقتها مع المواصفات المطلوبة من حيث الجودة والكمية المتفق عليها لإرسالها الي المخازن .

1. تدقيق المستندات :ــ

 وهي تعتبر الخطوة الأخيرة في دورة إجراءات الشراء وتعني مراجعة الفواتير المقدمة من قبل الموردين تمهيدا لدفعها في اقرب فرصة من قبل الادارة المالية ويترتب علي تأخيرها اثأر سلبية تؤثر علي المنشاة مثل :ــ ضياع فرصة الحصول علي خصم تعجيل الدفع وسؤ العلاقات مع الموردين ورفع الموردون لأسعارهم لتعويض خسارتهم .

**طرق الدفع :ـ**ــ

هنالك طريقتين للدفع هما :ــ

1. الدفع بعد او قبل وصول البضاعة .
2. عند التوقيع علي الاتفاقية يتم دفع جزء من المبلغ وعند وصول البضاعة يتم دفع المتبقي

**سجلات الشراء**

توفر مستندات وسجلات الشراء معلومات عن عمليات ونوعيات المشتريات التي تمت خلال الفترات السابقة وعناوين الموردين الذين تم التعامل معهم بالإضافة الي أسعار الشراء وشروط السداد .

وتختلف انواع المستندات وسجلاتها من منشاة الي اخري , فالمنشات الكبيرة مثلا تتعامل مع موردين كثيرين في الداخل والخارج , وتحتاج الي مستندات وسجلات تختلف عن تلك التي تتعامل بها المنشات الصغيرة والتي تتعامل مع عدد محدود داخل القطر .

انواع سجلات ادارة المشتريات:

من اهم انواع سجلات إدارة الشراء:

1/ سجل الاسعار: يقدم هذا السجل معلومات تساهم في معرفة اتجاهات الاسعار في المستقبل

2/ فهرس المجهزين او الموردين : ويوفر معلومات تتعلق بأسماء الموردين والبضائع التي يوفرونها للمنشاة وشروط التعامل معهم .

3/ فهرس أوامر الشراء معلومات :- ويوفر معلومات عن جميع أوامر الشراء التي صدرت عن المنشاة .

ا**لمقومات الأساسية لنجاح عملية الشراء**(الأصول العلمية للشرا**ء)**

**اولا :ـ الشراء بالجودة المناسبة** :

 يعني المفهوم الشائع للجودة الامتياز او علو مرتبه أي انه يشير الي ان مجموعة الخصائص والمواصفات والمقومات التي تتوفر في مادة او صنف معين اما في الشراء فيقصد بالجودة المستوي الذي يمكن الحصول علية من المواصفات المطلوبة لمقابلة الغرص الذي اشتريت من اجله المواد ، وتتكون الجودة المناسبة من عنصرين هما الملائمة والحصول المستوي المطلوب من مواصفات للمواد والتكلفة ( الناحية الاقتصادية) .

الإدارات المعينة بمستوي الجودة :ـ

1/ الادارة الطالبة للمواد :ـ أيا كانت الجهة الطالبة للمواد فإنها في الغالب هي التي تحدد مواصفات هذه المواد .

2/ الادارة الهندسية او إدارة التصميم الهندسي : ويكون دورها مهما لانها هي التي تقترح التصميمات والنماذج للمواد المطلوب توفرها في المنتج النهائي .

3/ إدارة الانتاج :ـ وهي الادارة المسئولة عن تحويل المدخلات إلي مخرجات ويهمهما اختيار المواد التي تتلاءم مع الآلات والخبرات الموجودة لديها .

4/ إدارة مراقبة النوعية :ـ وهي الادارة التي يهمها ان تكون المواد التي يتتم انتاجها بمستوي الجودة المطلوبة لذلك فهي تهتم بمستوي المواد التي تحقق المستوي المطلوب للجودة .

5/ إدارة المشتريات :ـ ومهمتها توفير المواد المطلوبة لكافة الوحدات في المنشاة وفقا لما هو مطابق للمواصفات والنوعية والجودة المطلوبة .

6/ وحدة استلام الفحص :ـ ودورها معرفة المواصفات المطلوبة والتاكد من إستلام المواد حسب المواصفات المتفق عليها .

7/ إدارة المخازن :ـ ولها دور كبير في تحديد مواصفات المواد المستلمة حسب ما عندها من معلومات عن المواد المستلمة ، ومدي جودتها وصلاحيتها .

دور إدارة الشراء في تحديد الجودة :ــ

تعتمد بعض المنشات الي قسم المشتريات مسئولية تحديد الجودة ولذلك لعدة اسباب هي :ـ

1. انها هي الادارة المسئولة عن توفير كافة مستلزمات المنشاة .
2. ان ادارة المشتريات هي الجهة التي لديها معلومات كثيرة عن ظروف السوق ومدي توفر الاصناف المطلوبة وبدائلها .
3. انها مسئولة بشكل مباشر عن كلفة الشراء التي تؤثر علي الكلفة النهائية .

اهمية تحديد الجودة بالنسبة لادارة المشتريات :

من المهم لادارة الشراء التعرف علي خصائص المواد المطلوبة ومواصفاتها واسعارها وذلك لان اسعار المواد تتذبذب من فترة لاخري وتعمل ادارة المشتريات علي التقليل من التكلفة وكذلك من واجباتها ايضا التعرف علي الموردين الذين يتعاملون بهذه المواد والذين يختلف عددهم وخصائصهم لاختيار انسبهم كما ان الجودة تعتبر جزء مهم من عقود الشراء التي علي ضؤها ويتم الحكم علي رفض او قبول البضاعة .

طرق تحديد وتوصيف الجودة :ــ

هنالك طرق عديدة لتوصيف المواد المطلوب شرائها منها :ـ

1. المواصفات الطبيعية والكيماوية : من الامور المهمة في هذه الطريقة تحديد محتويات المادة المطلوب شرائها او ترتيبها وذلك عن طريق الأتي :ـ
* الاختيارات الطبيعية :ــ وهنا يتم تحيد الخصائص الطبيعية للمادة المطلوب شرائها وذلك مثل :ــ القوة – المتانة – درجة الاحتمال والقابلية الاستخدام – ومثال لذلك الاختيارات التي تجري علي الورق من حيث إمكانية طيه او قابليته علي التمزق ، وكذلك السبائك المعدنية من حيث مرونتها او صلاحيتها
* التحليل الكيماوي : يوضح التحليل الكيماوي التركيب الخاص لصنف ومكوناته ومدي صلاحيته للاستخدام ، ويطبق هذا النوع من التحليل علي الصناعات الكيماوية والدوائية ومواد صناعات الدهان والزيوت
1. طريقة العلامات التجارية : وهي تعني الاعتماد علي المنتج وشهرة المورد واسمه علي التعرف علي جودة المواد والسلع والتي تنعكس علي الطلب علي علامته التجارية ، فالمشتري الذي يشتري علامة معينة يفترض ان مشترياته من نفس العلامة تتضمن الجودة نفسها ، وتعتبر عملية الشراء عن طريق العلامة التجارية الي للصنف من اسهل الطرق في الحصول علي الجودة المطلوبة ويؤدي الي انجاز الشراء بسرعة وبأقل جهد ، الا ان هناك بعض الاعتراضات علي عملية الشراء عن طريق العلامات التجارية منها
2. عند اعتماد المنشاة علي الشراء من مورد واحد بواسطة العلامة التجارية فان ذلك قد يضيع علي المنشاة فرصة الشراء من موردين آخرين .
3. قد تؤدي هذه الطريقة في بعض الحالات الي التفاوض او صرف النظر عن بعض المواصفات مما يؤثر علي جودة المنتج .
4. اذا لم يلتزم المورد بمواصفات الصنف الذي يورده فان المنشاة سوف تتضرر من استخدام هذه الطريقة مما يؤثرعلي جودة المنتج النهائي .
5. طريقة الرسوم الهندسية : وفيها يتم تصميم رسم هندسي من قبل الادارة الهندسية لتوضيح المواصفات المطلوبة للمواد .
6. طريقة العينات : وفيها يتم اخذ عينات من منتجات الموردين او سلعهم للاختيار من بينها بعض فحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات وتلجا المنشاة الي هذه الطريقة في الحالات التالية :ـ
7. في حالة الشراء المتكرر .
8. في حالة المنشاة التي لا تستطيع وضع مواصفات دقيقة لمشترياتها .
9. في الحالات التي يكون فيها صعوبات في تحديد المواصفات المطلوبة

ويؤخذ علي هذه الطريقة انه ليس من السهل تقديم العينات وقد يرفض الموردون تقديمها خاصة اذا كانت العينة ذات قيمة كبيرة وكذلك بالنسبة للمنتجات الزراعية او مستخرجات المناجم والتي قد لا تتطابق عيناتها مع المواصفات نتيجة لاختلاف ظروف الانتاج .

1. طريقة الرتب : تعني الرتب تحديد مدي جودة المادة او السلعة المستعملة ومطابقتها لمواصفات الجودة وعادة ما يتم تحديد الرتب اما بواسطة الدولة اومن قبل هيئات خاصة بذلك مثل غرف التجارة والصناعة ومثال ذلك :

زيت بذره رقم (1) اورقم (2) وغيرها من السلع والمواد مرتبه حسب الجودة والمواصفات .

ثانيا :ـ **الشراء بالسعر المناسب :ـ**

السعر المناسب هو السعرالذي تستطيع ادارة المشتريات دفعه بحيث تحصل علي منفعة من الشراء المواد والسلع اكبر من التكلفة .

اهمية الشراء بالسعرالمناسب :ـ

1. يعتبر تخفيض تكلفة الشراء من اهم عناصر تقوية المركز التنافسي للمنشاة ويعتمد ذلك علي الشراء بافضل الاسعار .
2. يعتبر السعر المناسب من اهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار الشراء النهائي خاصة في حالة وجود عدد من البدائل .

العلاقة بين السعر والجودة :ــ لا يقصد بالسعر المناسب السعر المنخفض عند شراء السلع والطلبيات ولكن يجب مراعاة ان تكون المواد المشتراه في مستوي الجودة المطلوبة وتفي لاحتياجات المنشاة فقد يكون السعر منخفض ولكن المواد ليست في مستوي الجودة المطلوبة من قبل المنشاة وفي بعض الأحيان قد يقوم المورد الي المشتري خدمات قد تكون اكثر اهمية من السعر نفسه .

كيفية معرفة السعر المناسب : ــ

للتأكد من السعر الذي تدفعه ادارة المشتريات هو السعر المناسب يجب علي ادارة المشتريات مراعاة الاتي :ــ

* دراسة الاسعار السائدة في السوق وتقلبانها .
* معرفة الكميات المطلوبة والجودة المطلوبة .
* توفير معلومات عن مختلف الخامات والمعدات التي تستخدمها منشاة المورد في الإنتاج .
* معرفة تكاليف الشحن والنقل .

طرق الحصول علي انسب الأسعار :ــ

هنالك عدد من الطرق للحصول علي انسب الأسعار التي تساعد ادارة المشتريات علي تقليل التكلفة والحصول علي المواصفات المطلوبة هي :

1/ طريقة المناقصة : يستخدم هذا الاسلوب غالبا في حالة الشراء للمؤسسات الحكومية وذلك لكبر حجم مشترياتها او في حالة شراء منشاة منتج معين لم تقم بشرائه من قبل حيث يقوم عدد من الموردين للتقديم في عروضهم الشئ الذي يتيح لادارة المشتريات فرصة اختيار افضل الاسعار من عدد من العروض المقدمة .

2/ طريقة المفاوضات :ـ وتستخدم في حالة ان تكون ادارة المشتريات مواجهة بارتفاع الاسعار من قبل الموردين او لعدم مناسبة شروط التسليم والجودة فتلجا للتفاوض مع المورد للوصول الي سعر مرضي وشروط تسليم افضل .

3/ طريقة الامر المباشر :ــ تلجا ادارة الشراء الي طريقة الأمر المباشر في حالات الاستعجال وفي حالة عد م وجود إجراء مناقصة او مزايدة .

اثر السعر علي الربح :ـ

تظهر اهمية تخفيض تكلفة المشتريات علي ارباح المنشاة حيث تمثل كلفة المواد مابين ( 75ــــ80%) من اجمالي تكلفة الانتاج و

إذا كان احد المصانع يقوم بانتاج سلعة وبيعها بـ 200 جنيه للوحدة

العوامل المؤثرة في تحديد الاسعار :ــ

من اهم العوامل التي تؤثر في تحديد الاسعار هي :ــ

1/ الجودة : هناك علاقة طردية بين الجودة والسعر ، فكلما زادت الجودة زاد السعر .

2/ الخدمة : كلما كانت الخدمة التي يقدمها المورد للمشتري جيدة كلما كان السعر مرتفع .

3/ الكمية : كلما كانت الكميات المشتراه كبيرة كلما كان هناك احتمال في تخفيض الاسعار ، وهو مايطلق عليه خصم الكمية .

ثالثا :ـ **الشراء بالكمية المناسبة** :ــ

الكمية المناسبة هي الكمية من المواد الاولية او مستلزمات الانتاج التي تكفي لاستمرار العملية الانتاجية ، دون الحاجة الي تجميد الاموال في شكل كميات كبيرة من المخزون ، ويطلق عليها الكمية الاقتصادية .

مخاطر نقص الكمية المشتراة عن الكمية المطلوبة :ـ

ينتج عن الشراء بكميات قليلة او اقل من المطلوب الاتي :

1. عدم الاستفادة من خصم الكمية وارتفاق تكاليف النقل والشحن .
2. ظهور طاقة عاطلة قد تؤدي توقيف العمليات الإنتاجية مما يؤدي اضطرابات التشغيل .
3. انخفاض المبيعات وما يترتب علي ذلك من انخفاض الايراد والارباح .

مخاطر الزيادة في كمية الشراء :ـ

ينتج عن الشراء بكميات زائدة الأتي :ـ

1/ نقص السيولة اللازمة للمنشاة نسبة لتجميد الاموال في شراء كميات زائدة من المواد .

2/ ارتفاع تكاليف التخزين المتمثلة في الإيجارات ، واجور موظفي وامناء المخازن .

3/ تحمل المنشاة الخسائر الرأسمالية نتيجة مخاطر تقلبات الاسعار والانخفاض غير المتوقع في اسعار المواد .

العوامل المؤثرة علي تحديد حجم الطلبية الاقتصادية للشراء

هنالك نوعان من العوامل التي تؤثر علي كمية الشراء الاقتصادية

هما :

أ) عوامل خارجية : من العوامل الخارجية التي تؤثرعلي الكمية الشرائية هي :

1- مدي توفر الصنف المتوفر في السوق وسهولة وصعوبة الحصول عليه ، ويرتط ذلك بظروف العرض والطلب ، واحتمال فقدانه من السوق .

2-اتجاهات الاسعار :ـ حيث تسعي المنشاة للشراء بكميات كبيرة إذا كان هناك اتجاه لارتفاع الاسعار ، والعكس في حالة انخفاض الاسعار حيث تقلل المنشاة من كمية شراء المواد .

3-توفر الاصناف البديلة :ــ في حالة وجود اصناف بديلة للصنف المطلوب شراؤه تسعي ادارة المشتريات للشراء بكميات قليلة ، اما في حالة احتمال الندرة وفقدان الصنف من السوق فان المنشاة تسعي للشراء بكميات اكبر .

بـ) عوامل داخلية :ـ هناك عدد من العوامل الداخلية في المنشاة تؤثر في تحديد حجم الشراء هي :

1. مقدرة المنشاة المادية :ـ تحديد حجم الكمية المناسبة للشراء يجب مراعاة إمكانيات المنشاة المالية والشراء في حدود ميزانية المنشاة فقط .
2. سياسات المنشاة التخزينية :ـ يجب مراعاة سياسة التخزين المتعة في المنشاة عند تحديد الكمية المناسبة للشراء وذلك من حيث تحديد مستويات التخزين العليا والدنيا والعمل علي عدم تجاوزها .
3. معدل استخدام الصنف :ـ الصنف ذو المعدل المرتفع في الاستخدام ام يتيح لادارة المشتريات شراؤها بكميات اكبر من الصنف والمعدل المنخفض في الاستخدام .
4. توقع انخفاض المبيعات :ـ في هذه الحالة يستوجب علي المنشاة الشراء بكميات قليلة لتجنب تخزين كميات كبيرة لا يمكن الاستفادة منها .
5. طبيعة الصنف :ـ تؤثر عملية الصنف المطلوب شراؤه في الكمية المشتراه ، وذلك مثل قابليته للتلف السريع او سرعة الاستعمال او أي نوع اخر من المخاطر ، حيث تقوم المنشاة في هذه الحالة بالشراء بكميات قليلة تفاديا لمثل هذه الاخطار .

تحديد حجم الطلبية الاقتصادية :ــ

يمكن تحديد حجم الكمية الاقتصادية للشراء عن طريق المعادلة التالية :ـ

ح = 2×ك×ش

 ر×خ

حيث تمثل ح = الحجم الاقتصادي الطلبية المراد شراؤها

 ك = كمية الاحتياجات السنوية .

ش = كلفة شراء الطلبية الواحدة .

ر = سعر شراء الوحدة الواحدة من الصنف .

خ = كلفة تخزين الوحدة الواحدة من الصنف كنسبة مئوية من متوسط قيمة المخزون .

مثال :ـ

تحتاج احدي المنشات الصناعية الي 10.000 كيلو غرام سنويا من نوع المواد التي تدخل في انتاج سلعتها ، فاذا علمت ان كلفة إعداد امر الشراء الواحد وتنفيذه ، 50جنيها وسعر شراء الكيلو جرام الواحد 10% من قيمة متوسط المخزون من سعر الشراء المطلوب :

- حساب الكمية الاقتصادية للشراء :ـ

الحل :

بتطبيق المعادلة السابقة في تحديد الحجم الاقتصادي للطلبية

ح = 2×ك×ش

 رx خ

إذن الطلبية الاقتصادية هي $\sqrt{ 2\*10000\*50 }$ =1000كلجم

 10\*10 %

**رابعا : الشراء من مصدرا لتوريد المناسب :ـ**

مصدر التوريد المناسب هو ذلك المصدر او المورد الذي يعرض السلع والخدمات باسعار تنافسيه ، ويجهزها في الأوقات المحددة لها مصحوبة بالخدمات الجيدة ، ويستطيع ان يحقق للمنشاة الجودة التي تطلبها طوال فترة التعاقد ، ويحرص علي التطوير والتحسين في المواد ذاتها وطرق تصنيفها .

ويمكن للمنشاة ان تلجا الي مصدر التوريد المناسب لحلول بعض مشاكلها وذلك فيما يتعلق بالاتي :

1. الكمية :ــ يؤدي الخطأ في تقدير احتياجات المنشاة اما الي نقص الكمية المشتراة او زيادتها عن الحاجة ، وفي هذه الحالة يكون المورد الجيد علي استعداد لإعادة المشتريات الزائدة عن الحاجة او سر النقص في حوجة المنشاة من المشتريات .
2. الجودة :ــ الخطأ في تقدير المواصفات الجيدة يؤدي الي عدم مناسبة المواد المتعاقد عليها لحوجة المنشاة ، ولا يمكن الخروج من هذا المأزق الا اذا كانت مصادر الشراء مختارة بحيث يكون المورد علي استعداد لاستبدال البضاعة او المورد غير المطابقة للشروط بآخري مطابقة .
3. الوقت :ــ قد تواجه المنشاة ظروف تجعل أوقات التوريد للمواد غير مناسبة ، وفي هذه الحالة فان المورد الجيد يساعد في حل هذه المشكلة بالتوريد متي ما طلب منه ذلك .

مراحل اختيار المورد المناسب :ـ

هناك مراحل معينة يمكن الاستشارة بها لاختيار مصدر التوريد المناسب هي :

1/ مرحلة حصر الموردين :ـ وهي مرحلة التعرف علي جميع المصادر المحتملة خارجية كانت او داخلية والتي يمكنها توفير المواد والاجزاء المطلوبة ، وفي هذه المرحلة يجب علي ادارة المشتريات ان تبحث عن المعلومات التي تحتاجها المصادر التالية :ـ

1/-الادلة الصادرة عن الموردين :ــ حيث يقوم الموردين بإعداد نشرات تتضمن معلومات عن الاصناف التي ينتجوها ومواصفاتها واسعارها وعناوينهم وإجراءات التعامل معهم .

-مجلات الاعمال والتجارة والاقتصاد والتي تصدرها هيئات متخصصة ،تقدم فيها المنظمات الصناعية والتجارية اعلانات عن السلع والمواد التي ينتجونها .

-الاعلانات :ــ وهي تكون عن طريق الصحف والتلفزيون والراديو وباقي وسائل الاعلام المختلفة والتي يمكن لادارة المشتريات ان تحصل منها علي معلومات عن الموردين المحتملين .

-المعارض التجارية والصناعية :ــ تعتبر المعارض التجارية والصناعية وسيلة مهمة لادارة الشراء للحصول علي معلومات خاصة باحتياجاتها ومصادر توريدها .

2/ مرحلة تقييم المصادر :ــ وتتم هذه المرحلة بعد جمع معلومات عن مصادر التوريد التي في السوق ، حيث يتم تقييمها وفقا للعوامل التالية :ــ

أ/ حجم الطاقة الانتاجية :ــ في بعض الاحيان تضطر المنشاة لزيادة انتاجها وبالتالي زيادة مشترياتها ومن ثم فان المورد الذي تتوفر لديه الامكانيات تمكنه من الوفاء بمتطلبات المنشاة وحاجاتها يكون هو الانسب .

بـ/ درجة التقدم التقني :ــ تعني درجة التقدم التقني التي وصل اليها المورد في عملياته الصناعية ،حيث يساعد ذلك في توفير الجودة المناسبة للمنشاة .

جـ/ الموقع الجغرافي :ــ يعتبر موقع المورد هام في الاختيار بالنسبة للوردين الاخرين ، وذلك لان المورد القريب يوفر الكثير علي المشتري من حيث تكاليف النقل وسرعة وصول البضاعة المطلوبة

3/ مرحلة التفاوض ويقصد به التفاوض مع الموردين بخصوص نوعية وكمية وسعر ووقت التسليم للمواد المطلوبة وشروط الدفع .

وهناك عوامل تؤثر علي موقف المفاوضات هي :ــ

فترة التوريد ،المنافسة الكاملة ، إحتكار القلة ، مدي حوجة المورد للتفاوض ، حيث تؤثر هذه العوامل علي تحديد الاسعار وقبول او رفض التعاقد .

4/ التجربة لايتم التعاقد مع المورد منذ البداية وانما يعطي فرصة لتوريد كمية محدودة ، لمعرفة مدي جودة مواده والتزامه بتلبية حاجات المنشاة .

5/ التعاقد :ــ وفيه يتم توقيع العقد مع المورد علي الكميات المتفق عليها ، وحسب الشرط المنصوص عليه في العقد .

6/ التنفيذ :ــ ويعني تنفيذ العقد من قبل المورد والمشتري علي حد سواء .

العوامل المؤثرة في اختيار مصادر الشراء المناسب :ــ

1. طبيعة السلعة :ــ كلما كانت السلعة ذات طبيعة خاصة كلما كان عدد الموردين اقل ، وكلما كانت السلعة ذات طبيعة عامة كلما ذاد عدد الموردين
2. عدد مرات الشراء :ــ المواد المتكررة الشراء تحتاج الي موردين أكفاء ، قادرين علي توريدها ، اما الموارد التي تشتري علي فترات زمنية متقطعة فان إجراءات البحث عن مورديها تكون محدودة نظرا لقلة اهميتها .
3. الكمية المتوقع شرائها :ــ الكميات القليلة او النادرة غالبا ما توجد عند الموردين الكبار ، عكس الكميات الكبيرة او المتوفرة في السوق فهي تقري عدد كبير من الموردين للتعامل بها .
4. أوقات الشراء :ــ ويتوقف ذلك علي :
5. طبيعة السلعة : اذا كانت السلعة يتم شراؤها { شهريا – سنويا – فصليا } يكون من الصعب توفرها في غير موسمها ، وبالتالي يزيد سعرها وذلك مثل السلع الزراعية .
6. الوقت المتاح للشراء : كما كان هنالك وقت اوسع للبحث عن الموردين ، ولم تكن الحاجة ماسة للسلعة ، كما استطاعت ادارة المشتريات الحصول علي موردين كثر ، وكلما كانت الحاجة ماسة والوقت ضيق اضطرت المنشاة للشراء باسعار قد تكون مرتفعة

**خامسا :ــ الشراء في الوقت المناسب :**ـ

الوقت المناسب هو التقدير الصحيح للوقت الذي تظهر فيه الحاجة للمنشاة للمواد وما يترتب علي ذلك من إجراءات النقل والشراء والتصنيع والشحن والاستلام والفحص

اهمية الشراء في الوقت المناسب :ــ

هنالك عوامل عديدة توضح اهمية الشراء في الوقت المناسب اهمها:ــ

1. يؤثر الشراء في الوقت المناسب علي كافة ادارة المشتريات من حيث تحديد مستوي خدمة العملاء حسب طلباتهم .
2. يضر التبكير او التأخير في الشراء بالمصلحة العامة للمنشاة وبأهداف الشراء والإنتاج والتسويق .
3. يؤدي اصدار أمر الشراء في الوقت غير المناسب الي تدني مستويات المخزون من الصنف ويؤدي ذلك الي تعطيل خطوط الانتاج وعدم الوفاء بالطلبيات في مواعيدها الشئ الذي قد يؤدي الي فقدان العملاء الحاليين والمرتقبين.
4. يؤدي زيادة المخزون في الوقت ليس المشروع في حاجة إليها الي تجميد رأس المال المستثمر ، والذي كان يمكن ان يستثمر في مجالات أخري .

العوامل المؤثرة علي تحديد وقت الشراء المناسب :ــ

1. نوع وطبيعة المواد المشتراه :ـ تصنف المواد المشتراه حسب طبيعتها :

أ/ المواد الخام :ــ ( وهي التي لم تدخل عليها أي عمليات صناعية ).

بـ/ الأجزاء والقطع المصنعة :ـ وهي التي أدخلت عليها تعديلات بسيطة لتدخل في الصناعة مرة اخري .

جـ/ المنتجات والسلع النهائية الجاهزة للبيع :ـ ويختلف توقيت استخدام هذه المواد حسب طبيعتها وتوفرها في السوق وظروف العرض والطلب عليها ، ومدي حوجة المنشاة اليها .

1. العوامل السوقية :ـــ تؤثر التغيرات في اسعار الخامات والمواد وظروف العرض والطلب في التوقيت المناسب للشراء .
2. الطلب غير المرن والطلب المرن :ــ في حالة الطلب غير المرن لا يتحدد التوقيت المناسب للشراء وفقا لظروف العرض والطلب ، والعكس في حالة الطلب المرن .
3. الإمكانيات المالية والائتمانية للمنشاة :ــ تؤثر مقدرة المنشاة المالية علي اختيار والوقت المناسب للشراء اذا انخفضت الاسعار ، اما اذا كانت ليست لديها المقدرة المالية فلا يمكنها اغتنام فرصة تدني الاسعار كذلك تؤثر قدرة المنشاة الائتمانية علي الاقتراض بأجل نتيجة ثقة الموردين فيها في اغتنام الشراء في الوقت المناسب .
4. إمكانيات النقل والتخزين :ــ تؤثر إمكانيات المنشاة علي التخزين بكميات كبيرة او قليلة علي الشراء في الوقت الملائم ، فكلما كانت امكانيات التخزين كبيرة كلما ساعد ذلك علي الشراء بأحجام كبيرة وفي الوقت المناسب والعكس اذا كانت امكانيات التخزين قليلة فان ذلك يؤدي الي عدم قدرة المنشاة علي الشراء بكميات كبيرة حتى ولو كان الوقت مناسب للشراء .

اما بالنسبة للنقل فاذا كانت إمكانيات المنشاة للنقل ضعيفة فان ذلك يؤجل عملية الشراء ويضيع عليها فرصة الشراء في الوقت المناسب .

المشاكل المترتبة علي عدم الشراء في الوقت المناسب:

1. يؤدي الشراء في الوقت المناسب الي احد أمرين هما :
2. اما ان تشتري المنشاة مواد اخري ذات جودة اقل .
3. او تشتري نفس المواد بسعر اعلي .
4. التاثيرات علي قدرات المنشاة الانتاجية :ـــ

قد يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب الي توقف عمليات الانتاج والبيع ويؤدي ذلك الي تحمل المنشاة للخسائر وزيادة التكاليف الثابتة {التخزين ، الإيجارات } .

الاسواق المستقرة وغير المستقرة :ــ تؤثر حالة الاسواق علي توقيت الشراء في الوقت المناسب ومن حيث التامين حاجاتها من السلع والمواد بأفضل الأسعار ووصولها في الوقت المناسب .

وتنقسم الاسواق الي نوعين :ــ

1. الاسواق المستقرة :ـ هي الاسواق التي تتصف باستقرار وتوازن اسعارها من حسب ارتفاعها وهبوطها ، ولا يمثل الشراء من هذه الأسواق عنصرا حساسا في مجال التعامل ولكن يجب علي ادارة المشتريات ان تراقب بشكل مستمر احتمالات ارتفاع الاسعار ، خصوصا بالنسبة للمواد الخام التي تؤثر علي عمليات الانتاج .
2. الاسواق غير المستقرة :ـ هي الاسواق التي تتصف بعدم استقرارها وتوازن اسعارها ، اي انها تتسم بتغيرات كبيرة في اسعارها ، وهنا يجب علي ادارة الشراء مراقبة وتحليل الظروف المؤثرة عليها ، حتي تستطيع اختيار الوقت المناسب للشراء من الخامات التي تمتاز أسواقها بالتقلبات الشديدة في العرض والطلب والاسعار في ألمدي القصير ، مثل القطن – القمح – المطاط – والزيوت النباتية والتي تعتبر من اهم الخامات التي تدخل في صناعات التحويلية .

تقييم أداء وظيفة الشراء

يقصد بتقييم اداء وظيفة الشراء ,قياس النتائج المتحققة من النتائج المختلفة التي تقوم بها إدارة الشراء , ومقارنتها بالأهداف المحددة باستخدام معايير ونماذج محددة .

اهداف تقييم وظيفة الشراء

1/ تقييم سياسات الاختيار والتدريب

تعتبر عملية تقييم اداء الافراد العاملين في ادارة الشراء , وسيلة للحكم علي مد ي سلامة الطرق المستخدمة في اختيار العاملين بادارة الشراء , واسلوب لتقييم البرامج التدريبية ومدي استفادة العاملين منها , .

2/ تساعد العاملين في ادارة الشراء علي الالتزام بقواعد وسياسات العمل , وذلك لأنهم يدركون ان أعمالهم سوف يتم تقييمها .

3/ تؤدي الي زيادة الولاء لدي العاملين عندما يدركون, ان الهدف الاساسي من وراء هو معالجة الضعف في ادائهم مما يرفع من معنوياتهم ويحسن أدائهم .

4/ وسيلة لدراسة الجوانب التنظيمية للشراء

يقصد بذلك دراسة ومراجعة توزيع الصلاحيات والمسئوليات , في تنظيم وظائف الشراء حسب قدرات العاملين ومن ثم الخروج بالتوصيات اللازمة .

5/ وسيلة لإحاطة الادارة العليا بمدي مساهمة ادارة المشتريات في تحقيق اهداف المنشاة .

6/ يساعد في تطوير عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة في ادارة المشتريات

مراحل عمليات تقييم الاداء

لابد ان تتم عملية تقويم الشراء وفقا لتخطيط علمي يستوعب جميع المتغيرات والظروف المحيطة بادارة المشتريات . وتمر عملية التقويم لوظيفة الشراء بالمراحل التالية :

1/ تحديد الاهداف التي تسعي الادارة لتحقيقها , من خلال تقويم اداء وظيفة الشراء .

2/ تحديد نطاق ومدي عملية تقويم الاداء , ويعتمد ذلك علي عاملين هما :

أ/ الوقت المحدد لانجاز عملية التقويم

ب/ الإمكانيات المالية المحددة لانجاز عملية التقويم .

3/ تحديد الأشخاص الذين يقومون بعملية التقويم

4/ تحديد الجهات التي ترفع لها نتائج وتوصيات التقويم

5/وضع تعليمات واضحة في حالة قيام إفراد من خارج المنشاة بعملية التقويم , وتحديد كيفية إجراء المقابلات وجمع المعلومات

6/تحديد العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار في عملية التقييم واهمية كل عنصر .

8/ دراسة النتائج التي يتم التوصل إليها , بعد انتهاء عملية التقييم .

9/ اتخاذ الإجراءات الضرورية علي ضؤ الاستنتاجات والتوصيات , ومتابعة النتائج التي تتحقق بعد ذلك .

العوامل التي تؤثر علي كفاءة ادارة المشتريات

يجب علي ادارة المشتريات عند القيام بعملية تقييم الداء مراعاة جميع العوامل التي تؤثر علي كفاءة ادارة المشتريات في تحقيق اهدافها والتي يمكن تقسيمها الي :

1/ عوامل خارجية 2/ عوامل داخلية

العوامل الخارجية

وتشمل جميع المتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر علي كفاءة إدارة المشتريات في تحقيق أهدافها والتي منها :

أ/ تغيرات البيئة الاقتصادية مثل , التضخم , الانكماش .....الخ

ب/ التغيرات التي تحدث في البيئة السياسية كالحروبات , وسؤ العلاقات بين الدول .

ج/ التغيرات التي تحدث في البيئة القانونية مثل تحديد الاسعار من قبل الدولة

د/ التغيرات التي تحدث في البيئة الطبيعية مثل , الزلازل والفياضات .

ه / التغيرات التي تحدث في البيئة الثقافية , والتي تؤدي الي تغيرات في أذواق المستهلكين , وأنماط الاستهلاك .

العوامل الداخلية

وتشمل جميع المتغيرات التي يمكن ان تحدث داخل داخل بيئة المنشاة , وتؤثر علي وظيفة الشراء , والتعرف علي اسبابها ,واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

الجهات المسئولة عن تقييم وظيفة الشراء

هناك ثلاثة جهات يمكنها ان تقوم بمهمة التقييم لاداء وظيفة الشراء هي :

1/ افراد من داخل المنشاة

2/ افراد من خارج المنشاة

3/ فريق عمل يضم افراد من داخل وخارج المنشاة

التقييم الذي يقوم به فراد من خارج المنشاة

ويعني ذلك تكليف الادارة العليا لافراد من داخل المنشاة للقيام بعملية التقييم ,علي افتراض أنهم يمتلكون المعلومات التفصيلية اللازمة حول طبيعة العمل وظروفه ولهم القدرة علي تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة الشراء , ولكن يعاب علي هذه الطريقة احتمال التحيز من قبل القائمين علي أمر التقييم , او التكتم علي بعض نواحي القصور مما يؤثر سلبا علي نتائج التقييم

2/التقييم عن طريق افراد من خارج المنشاة

تقوم بعض المنشات بتكليف خبراء من خارج المنشاة للقيام بعملية التقييم ,بعض إعطائهم كافة الصلاحيات , ويؤيد الكثيرين هذا الاتجاه باعتبار ان هؤلاء الخبراء ,يتصفون بالحيادية والموضوعية , ولكن يعاب علي هذا الاسلوب عدم إلمام الخبراء بظروف المنشاة , وما يتعلق بذلك من معلومات دقيقة وتفصيلية عن طبيعة أعمال الشراء في المنظمة , والتي قد لاتكون متاحة لهم عند القيام بعملية التقييم .

التقييم عن طريق فريق عمل من داخل وخارج المنشاة

تقوم بعض المنشات بتكوين فريق عمل من داخل وخارج المنشاة , وذلك لضمان عدم التحيز , وتوفر المعلومات الخاصة بظروف وطبيعة عمل المنشاة ومشكلاتها ,ويتطلب هذا الأسلوب تعاون ممثلي ادارة المشتريات بالمنشاة ,مع ممثلي الجهات الخارجية , وتقديم جميع المعلومات التي يحتاجونها لهم , حتى تنجح عمليات التقييم , ومن مزايا هذا الأسلوب تطوير مهارات الافراد داخل المنشاة , نتيجة عملهم مع افراد خبراء متخصصين في التقييم وطرقه .

محاور تقييم نشاطات ادارة الشراء

تتمثل المحاور التي يمكن تقييمها في نشاط الشراء في الأتي :

1/ المحور التنظيمي

ويشمل :

أ/ الهيكل التنظيمي

ويقصد بذلك ملائمة الهيكل التنظيمي مع طبيعة المنشاة , ووضوح خطوط المسئولية , كمؤشرات لكفاءة الإدارة التنظيمية

ب/الإجراءات

ويقصد بذلك مراجعة السجلات والمستندات ونظم الحفظ والتسجيل ,في عمليات الشراء , بالإضافة الي تحليل أوامر الشراء

2/المحور الاداري ويشمل :

أ/ كفاءة الافراد في انجازهم لأعمالهم ورغبتهم في العمل وقدرتهم في اتخاذ القرار .

ب/ فلسفة ادارة المنشاة في صياغة الأنشطة الإدارية ,واستعدادها لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار .

3/محور العلاقات العامة

ويشمل علاقة ادارة المشتريات بالعاملين , وعلاقتها بالأقسام الاخري في المنشاة من حيث التعاون والتنسيق , وعدم وجود تضارب وتداخل في الأعمال .

4/ محور نواتج الأداء ويشمل كفاءة ادارة المشتريات في تحقيق الاهداف التالية :

أ/ الجودة المناسبة وتعني مدي قدرة ادارة المشتريات علي معرفة الأصناف الملائمة لاحتياجات المنشاة .

ب/ السعر المناسب ويعني مدي قدرة ادارة المشتريات علي تحليل اتجاهات الاسعار , واختيار السعر المناسب

ج/ الكمية المناسبة ويعني ذلك مدي قدرة المنشاة ,علي توفير المواد والسلع بالكمية المناسبة وفي الوقت المطلوب . وعدم نفاذ المواد المطلوبة في المخازن .

معايير تقييم أداء إدارة المشتريات

من معايير تقييم أداء ادارة المشتريات :

1/ مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة

وعني مقارنة مستوي الأداء حاليا مع مستوي الأداء في الماضي لمعرفة مدي التطور الذي حققته ادارة الشراء , وتحديد الانحرافات ومعالجتها , اذا كان هناك قصور في الأداء .

2/مقارنة النتائج المتحققة مع الموازنات التقديرية للشراء

تستخدم هذه الطريقة عندما تكون المعلومات التي توضح مستويات الاداء في الفترات السابقة غير متوفرة , او تكون هناك تغيرات جوهرية في الظروف المحيطة , أثرت بشكل واضح علي النتائج التي تحققت حاليا , حيث تقوم , المنشاة بمقارنة نتائج الأداء التي حققتها ادارة المشتريات حاليا مع المستويات المحددة في ادارة الشراء .

3/ مقارنة نتائج الأداء المحققة بمستويات الأداء في المنشات المماثلة

ويستخدم هذا الأسلوب عندما تتوفر للمنشاة معلومات واضحة ودقيقة عن مستويات الأداء التي حققتها إدارات الشراء في المنشات المماثلة , او التي في ظروف مشابهة ,للظروف التي تعمل فيها إدارة المشتريات بالمنشاة .

المراجع :ـ

1/ عمر

العقيلى ، قحطان العبدلى ، أدارة الشراء والتخزين ، الشركةالعربية المتحدة للتسويق والتوريد ،القاهرة ،2008م

2/ عبيدات سليمان واخرون ، ادارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث الادارة الموارد ) ، دار الفرقان ، عمان ، 1989م

3/ بشير عباس الحلاق الأسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية ،الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1983م

4/ ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، إدارة الشراء والإمداد

5/ محمد صالح المؤذن ,إدارة المشتريات ,دارالمسير ,عمان الأردن,,ط1, 1995م

6/ نظيمة عبد العظيم خالد , إدارة المشتريات والمخازن , دار الكتب المصرية, القاهرة1993.