جامعة تكريت

الكلية / الادارة والاقتصاد

القسم/ ادارة الاعمال

المرحلة / الثانية

ادارة المواد

(الكورس الاول)

مدرس المادة :م. صهيب عبد الرحمن طعمة

م.م. قادسية سعيد جبر

2023 م

2024 م

المقدمة

في بداية الامر كانت المشتريات تتم من خلال كل قسم في المنظمة ونظراً للتطورات العملية والمنافسة وارتفاع الاسعار زادت اهمية الشراء الامر الذي ادى الى وجوب ان تكون هناك ادارة مستقلة للشراء ، وبعد مرور الوقت زاد نشاط التخزين ايضاً والذي يستغرق اكثر من ثلث ميزانيات المنظمات الصناعية الامر الذي يعكس التنظيم الاداري لهذا النشاط ونظراً للعلاقة الوثيقة بين كل من المشتريات والمخازن وظيفياً فكان الوضع الطبيعي هو ادماج هاتين الوظيفتين في ادارة واحدة يطلق عليها المشتريات والمخازن ومع التطور العملي كان ايضاً لوظيفة التوزيع والمراقبة والانتاج دوراً هاماً في المنظمات .

الامر الذي جعل المشتريات والمخازن وهي في ادائها لعملها تواجه بعض المشكلات نتيجة عدم وجود وظائف سابقة ، فكان التحول من ادارة المشتريات والمخازن الى ادارة المواد ، هذا ما انعكس بدوره على التنظيم الإداري وأصبح تنظيم ادارة المشتريات ودمجه مع المخازن امراً حتمياً تقتضيه الضرورة العملية وهذا هو الأفضل بسبب العلاقة العملية الوثيقة بين كلا الوظيفتين الامر الذي يسهل التكامل والاتصال بينهما من خلال دمجهما في ادارة واحدة ، هذا بخلاف فاعلية وكفاءة العمل خلال ادارة واحدة تجمع الوظيفتين معاً

لكن دمج وظيفتي الشراء والتخزين أصبح مفهوماً قاصراً بمفهوم نطاق الاعمال اليوم وذلك لتعدد الوظائف في المنظمة والمرتبطة بوظيفة الشراء بشكل مباشر ومنها مراقبة الانتاج ومراقبة المخزون والنقل والتوزيع المادي لذا فأصبح من الضروري دمج كل هذه الوظائف في ادارة واحدة يطلق عليها ادارة المواد .

الفصل الاول
نظرة موجزة عن ادارة المواد

اولاً :- مفهوم إدارة المواد

ادارة المواد هي الإدارة المتكاملة المسؤولة عن تخطيط الحصول على المواد والاحتياجات وتوفيرها وتخزينها والرقابة عليها والتصرف فيها بشكل يحقق افضل استخدام لها لتحقيق اهداف المنظمة .

او انها الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع ويتضمن ذلك تخطيط الاحتياجات وشرائها واستلامها وحفظها وتداولها والرقابة عليها بما يحقق افضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الاهداف العامة للمشروع .

وتعرف ايضاً باختصار :

انها الطرائق والمبادئ التي تستخدم في تخطيط وتنسيق ومراقبة وتقويم تدفق المواد الى المستخدم النهائي .

وإدارة المواد هي مجموعة الأنشطة الادارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لكافة الانشطة التي ترتبط بتدفق المواد داخل المنظمة .

ومن هذا المنطلق فإن الأنشطة التى تتعلق بتدفق المواد عبارة عن:

1- تخطيط الإحتياجات من المواد.

2- الحصول على المواد من مصادرها المختلفة.

3- توزيع المواد على الوحدات الطالبه لها.

4- الرقابه على المخزون.

المفهوم الاساس لادارة المواد هو الادارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع ويتضمن التخطيط واتخاذ القرارات التي تتعلق بالانشطة التالية (مقدار الحاجة من المواد ، الشراء ، الفحص ، الاستلام ، المناولة ، ادارة المخزون ومراقبته ، النقل ، التصرف في المخلفات الصناعية) .

ويحقق مفهوم ادارة المواد عدة مزايا منها :-

1- زيادة التنسيق والانسجام بين وظيفة الشراء ووظيفة التخزين
2- تخفيض التكاليف من خلال تجميع النشاطات المختلفة للشراء والتخزين ضمن ادارة واحدة
3- يمكن هذا المفهوم من استخدام ادوات رقابة وبرمجة حديثة لمراقبة المخزون .
4- تبسيط وتسهيل اجراءات حركة انتقال المواد داخل المنظمة .
5- تقليل زخم الاعمال المكتبية بجمع النشاطات ضمن ادارة واحدة .

ثانياً :- اهمية ادارة المواد

1- تخطيط وتقدير الاحتياجات من انواع المواد والاجزاء اللازمة لعمليات الانتاج
2- تخطيط الكميات المفروض شرائها في ضوء مراقبة المخزون
3- القيام بالدراسات وبحوث المواد ومصادر التوريد وطرق التوريد
4- التعاقد على النقل والاشراف على عمليات نقل المواد
5- مراجعة المواد المستلمة والتأكد من الكميات ومواصفات المواد ومدى انطباق شروط التعاقد عليها .
6- الاشراف على التخزين وحماية المخزون ومراقبة المخزون .
7- جدولة اوقات الانتاج ومعداته وتحديد معدلات الاحتياجات من المواد والاجزاء اللازمة للانتاج .
8- نقل المواد من مراكز التخزين والاستلام الى مواقع او خطوط الانتاج .
9- التخلص من التالف من مخلفات الانتاج والمعدات غير المطلوبة .

ثالثاً :- اهداف ادارة المواد

تسعى ادارة المواد لخدمة هدفين واضحين :

اولاً :- خفض تكاليف الانتاج والتوزيع

ثانياً :- مساعدة الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها .

ويمكن تحقيق هذه الاهداف من خلال مايأتي :-

1- المحافظة على استمرارية الانتاج عن طريق :

أ- شراء المواد بالكمية المطلوبة وبالمواصفات المحددة في الوقت الملائم ومن مصدر الشراء وبشروط واسعار مناسبة .

ب- تحقيق انسيابية كفوءة للمواد المطلوبة .

2- سيطرة كفوءة على الخزين

3- الاقتصاد في استخدام المواد المستوردة واستخدام البدائل المتوفرة محلياً لغرض الادخار بالعملة الصعبة .

4- تحقيق علاقة جيدة مع مصادر الشراء

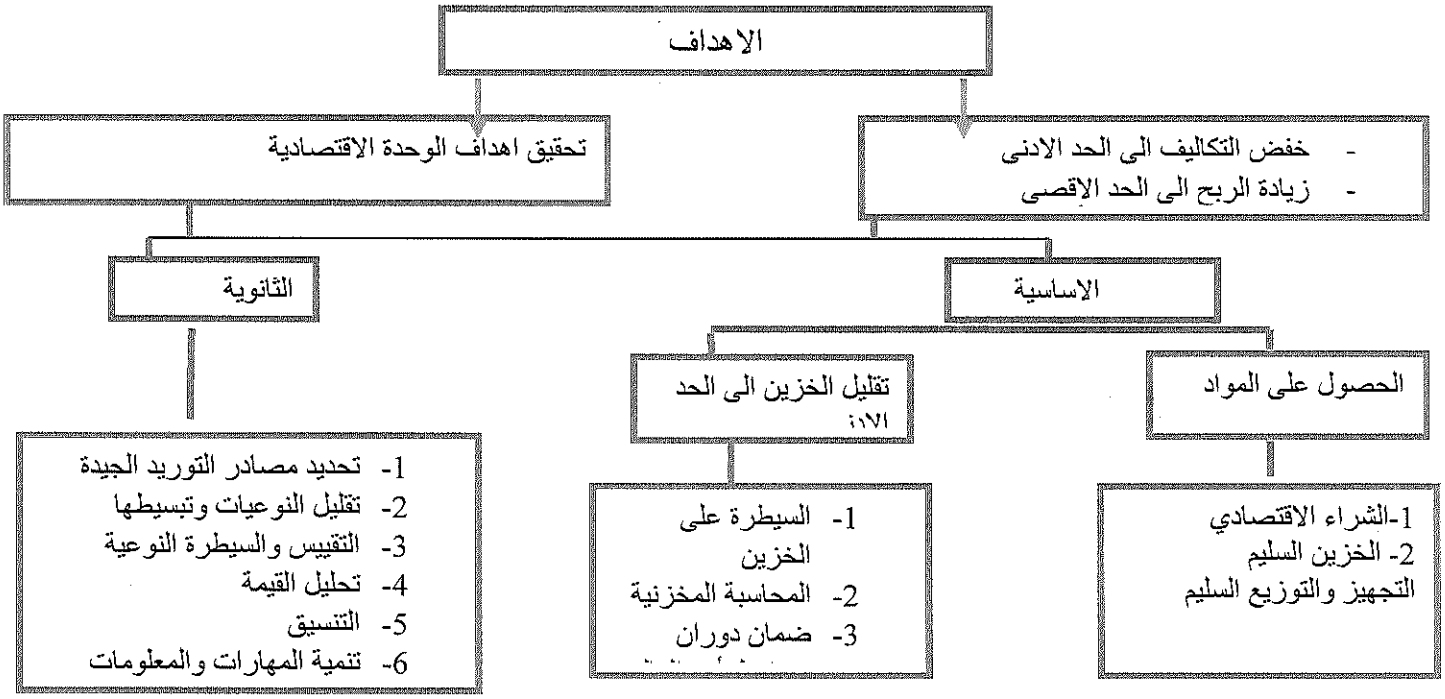
5- وضع تنظيم لرأس مال التشغيل واستخدام لاغراض الانتاج

6- تنسيق جهود العاملين في ادارة المواد مع العاملين في الادارات الاخرى

7- مساعدة الوحدة الاقتصادية في النمو والتقدم في المجالات الفنية

8- التصرف في المخلفات الصناعية

شكل (1) اهداف ادارة المواد



مشكلات ادارة المواد

أ- مشكلات ادارة المواد

1- يصعب تطبيقه في المنظمات التي تقوم بإدارة المواد الخام التي تدخل في تصنيع منتجات اخرى وذلك بسبب اسعار المواد الخام تكون عرضه للتغييرات والتقلبات

2- بعض المنظمات ترى ان هناك امكانية للتنسيق بين وظيفتي الشراء والانتاج فانها لاترى حاجة او ضرورة لوضع ادارة المواد وانشائها ضمن الهيكل التنظيمي

3- عدم وجود كوادر مؤهلة تأهيلاً يناسب شغل وظيفة مدير هذه الادارة

4- بعض المنظمات لاتقوم بتصميم نظاماً جيداً للمعلومات

5- عدم توافر اصناف كثيرة من المواد في الاسواق المحلية مما يودي الى الاعتماد على الاسواق الخارجية والدولية في توفيرها .

6- تحتاج الى وقت حتى تحقق انجاز ماتراه الإدارة العليا مما يعرقل تطبيق مفهوم إدارة المواد .

الفصل الثاني

وظيفـــة الشـــراء

اولاً :- مفهوم وظيفة الشراء

تعد وظيفة الشراء وظيفة متكاملة تتمثل في التخطيط للحصول على المواد الخام وتحت التصنيع والمصنوعة وكافة المواد التي لا تدخل في اعمال الانتاج والمعدات والآلات وقطع الغيار وكافة مستلزمات المنظمة التي تحتاج اليها لاداء وظيفتها على أكمل وجه .

يعرف الشراء على انه الحصول على المواد الخام وغير ذلك عن طريق دفع قيمتها ، بينما الشراء كوظيفة هي تدبير مختلف الاحتياجات من المستلزمات بأقل استثمار ممكن وتحصل المنظمة على احتياجاتها من خلال مصدرين هما :-

الانتاج الداخلي ويقصد به قيام المنظمة بتصنيع احتياجاتها داخلياً .

الشراء الخارجي ويقصد به قيام المنظمة بتدبير احتياجاتها من خارج المنظمة .

ثانياً :- اهمية وظيفة الشراء

1- التوقيت السليم لعمليات الشراء :-

أ- تدبير جميع احتياجات المنظمة من المستلزمات السلعية والخدمية في المواعيد المناسبة مما يضمن العمليات الانتاجية .

ب- يؤدي الى خفض كلف الخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للخزن قبل فترة طويلة من الحاجة اليها .

2- المشتريات كمصدر للربحية : ان تخفيض في كلف المشتريات التي تحتاجها المنظمة يؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة .

3- تحقيق وظيفة الشراء : وتتمثل بالقيمة المضافة للمواد والسلع الوسيطة

ثالثاً :- أهداف وظيفة الشراء

1- تحقيق التدفق المستمر للمشتريات لكافة اوجه نشاط المشروع

2- الحصول على الجودة المناسبة من المواد

3- تخفيض المستثمرة في المخزون الى اقل ما يمكن

4- الوصول الى انسب مصادر التوريد واستخدام عنصر المنافسة لاختيار مصدر التوريد المناسب
5- الحصول على المواد بأقل الاسعار مع عدم الاخلال بعنصر الجودة
6- تنمية العلاقات مع المجهزين والبحث المستمر عن موردين جدد

رابعاً :- وظائف ومهام ادارة المشتريات

اولاً :- تقدير الاحتياجات

تبدأ عملية الشراء بتقدير الاحتياجات Estimation of Needs التي تعني على ادارة المشتريات توفيرها من الاسواق (المحلية والأجنبية) لجميع الادارات والاقسام التابعة للمنشأة ، ويتم تحديد الاحتياجات من قبل الإدارات التي تطلب الاصناف ويعتبر تلبية الاحتياجات اهم وظائف إدارة المشريات .

ان ادارة المشتريات تتسلم الطلبات من ادارة الانتاج ، وادارة المخازن ، والادارات الاخرى ، وفي ضوء هذه الطلبات تقوم ادارة المشتريات بالتحقق من وجود حاجة حقيقية للشراء قبل التفاوض مع الموردين والبدء بتنفيذ طلب الشراء ، وتستهدف ادارة المشتريات من خلال قيامها بالتحقق من الاحتياجات ، الحد من المبالغة في تحديد الكميات المطلوبة .

ثانياً :- توصيف الاحتياجات

يتم بعد التأكد من وجود حاجة فعلية للشراء تحديد مواصفات الاصناف المطلوبة حيث لا يمكن ان تقوم ادارة المشتريات بشراء الاحتياجات ما لم تكن لديها مواصفات واضحة ومحددة عن هذه الاحتياجات ، وعدم الوضوح في تحديد المواصفات يؤدي الى خلق مشكلات متعددة ، وقد تتحمل المنشأة بسببه خسائر كبيرة وضياعا في الوقت والجهد ، خاصة اذا تم اكتشاف الخطأ في المواصفات بعد اصدار امر الشراء للمجهز .

وتقوم ادارة المشتريات باعداد سجلا دقيقة عن مختلف الاصناف التي تطلبها إدارات وأقسام المنشأة على ان تبين تلك السجلات المواصفات التي يجب ذكرها في اوامر الشراء لمنع حصول أي لبس او خطأ في تحديد الاصناف المطلوبة .

ثالثاً :- اختيار المجهزين

يعتبر اختيار المجهزين من الوظائف الاساسية الادارة المشتريات ، ويعتمد نجاح ادارة المشتريات الى حد كبير على كفاءتها في اختيار مصادر الشراء القادرة على تلبية احتياجات المنظمة بالكميات والنوعيات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الذي يناسب المنظمة كما تقدم للمنظمة شروطاً مناسبة من حيث الدفع وخدمات ما بعد البيع .

ويساهم اختيار مصدر التجهيز المناسب في تحقيق مايلي من الفوائد :

1- يمكن الاعتماد عليه في تجهيز المنظمة بكميات اكبر من الكميات التي تطلبها في حالة حصول زيادة في الطلب على السلع التي تقوم المنظمة بشرائها .
2- يجهز المنظمة بالاصناف المطلوبة بالجودة المناسبة لها باستمرار .
3- يلتزم بالسعر المحدد له ، ويقدم شروطاً مناسبة بخصوص تسديد اثمان البضاعة المجهزة من قبله .
4- يلتزم بالوقت المحدد للتسليم .
5- يقدم خدمات جيدة للمنظمة فيما يتعلق بالصيانة وتغليف وتهيئة البضائع واختيار وسائل الشحن وتدريب العاملين .
6- يقدم معلومات مهمة ومفيدة للمنظمة عن التغيرات التي تحصل في الاسواق .

رابعاً :- دراسة الاسعار

يعتبر السعر احد العوامل المهمة التي تعتمد عليها قرارات الشراء التي تتخذ في جميع منظمات الإعمال ، ويتعين على إدارة المشتريات ان تسعى للحصول على افضل الاسعار والشروط لكل عملية من عمليات الشراء الكبيرة ويفترض ان تتوفر لدى نعظم المنظمات معلومات كاملة عن أسعار الأصناف التي تقوم بشرائها بكميات كبيرة وباستمرار ومن مختلف مصادر التجهيز ، بهدف الرجوع عليها لاختيار السعر المناسب

كما يمكن ان تحصل ادارة المشتريات على معلومات عن الاسعار الجارية من خلال :

1- قوائم الشراء Price Lists
2- الادلة Catelogues
3- المفاوضات
4- دراسة المناقصات

خامساً :- اصدار اوامر الشراء

تقوم ادارة المشتريات باصدار اوامر الشراء للمجهزين بعد انجاز جميع العمليات السابقة

ان اصدار اوامر الشراء للمجهز يمكن ان يتم باح دالطرق التالية :

1- اصدار امر مكتوب
2- مشافهة

سادساً :- اجراء التعديلات على عقود الشراء

تطرأ في بعض الحالات بعد ابرام عقود الشراء مع المجهزين ظروف مستجدة لم تكن في الحسبان وقت ابرام العقود ، وأحيانا تؤثر هذه الظروف بصورة مباشرة في عمليات الشراء ، لذلك لا بد من قيام ادارة المشتريات بأجراء التعديلات الضرورية على عقود الشراء ويلاحظ ان هذه التعديلات قد تستهدف في بعض الحالات تغيير الكمية المتعاقد عليها او تعديل شروط التسليم وغيرها من الشروط الاخرى .

سابعاً :- متابعة اوامر الشراء

يتعين على ادارة المشتريات ان تدرك بصورة واضحة ان مسؤوليتها لا تنتهي بمجرد اصدار اوامر الشراء الى المجهزين ، وانما تقع عليها مسؤولية متابعة او امر الشراء . وتبدأ عمليات متابعة اوامر الشراء من تاريخ اصدار امر الشراء الى المجهز ، مروراً بجميع العمليات التي تستهدف التأكد من ان المجهز تسلم طلب الشراء الموجه له من المنظمة في الوقت المناسب .

ثامناً :- تدقيق قوائم الشراء

يعتبر تدقيق قوائم الشراء احد الوظائف التي تقوم بها ادارة المشتريات وذلك للاسباب التالية :

1- تمثل قائمة الشراء المرسلة من قبل المجهز للمنظمة اشعاراً يؤكد فيه المجهز قيامه بتجهيز الاصناف المطاوبة منه .
2- تتوفر لدى ادارة المشتريات معلومات كاملة عن صفقات الشراء .
3- تتمكن ادارة المشتريات من خلال تدقيق قوائم الشراء من تصحيح الاخطاء في حالة وجودها بسرعة .

تاسعاً :- الاحتفاظ بالمستندات والسجلات

باعتبار ان هذه المستندات والسجلات توفر معلومات وبيانات عن صفقات الشراء التي تمت في السابق ، ولذلك فأن ادارة المشتريات تسترشد بها عند عقد صفقات شراء في المستقبل .

عاشراً :- البحث عن الاصناف الجديدة

تتولى ادارة المشتريات مهمة البحث عن الاصناف الجديدة من المواد والسلع في الاسواق التي تتعامل معها بهدف اقتناء الاصناف التي تلائم احتياجات المنظمة .

حادي عشر :- اجراء البحوث والدراسات

يتطلب انجاز المسؤوليات المناطة بادارة المشتريات بكفاءة عالية ضرورة اجراء البحوث والدراسات بهدف التوصل الى قرارات ناجحة قائمة على اسس علمية وبعيدة عن التخمين والتجربة والخطأ والعشوائية ، باعتبار ماتترتب على القرارات التي لا تتوفر فيها الاسس العلمية من نتائج سلبية كبيرة تؤثر على كفاءة المنظمة ومستقبلها

ثاني عشر :- تقديم المعلومات للادارة العليا والادارات الاخرى

تتولى ادارة المشتريات تقديم المعلومات والبيانات للادارة العليا ، حيث تعتمد الإدارة العليا على تلك المعلومات والبيانات في معرفة حجم وطبيعة الأعمال التي تقوم بها إدارة المشتريات ، وتتمكن من تقييم أعمال إدارة المشتريات وتنسيق انشطتها مع الأنشطة التي تقوم بها الادارات الاخرى .

ثالث عشر : تحديد حجم ونوع القوى العاملة في ادارة المشتريات

تقوم ادارة المشتريات بتحديد حجم ونوع المهارات الفنية والادارية وبقية القوى العاملة المطلوبة لانجاز الاعمال المختلفة في ادارة المشتريات بكفاءة عالية .

مسؤوليات وسلطات وظيفة الشراء

أولا:- المسؤوليات :-

تختلف وتتوزع مسؤوليات وظيفية الشراء من منظمة إلى أخرى وذلك تبعا لنوعية النشاط الذي تقوم به وحجم إعمالها ومشترياتها ومدى اهتمام الإدارة العليا فيها بهذه الوظيفة ، هذا إلى جانب فيما إذا كانت عملية الشراء روتينية ومتكررة لا تتأثر بمتغيرات جديدة ومستمرة ، أم العكس . وبوجه عام أصبح معروف من خلال الاطلاع على أهداف وظيفة الشراء ، أن المسؤولية الأولى والرئيسية لهذه الإدارة تحصر في توفير احتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وقطع الغيار ...الخ في الوقت والسعر المناسبين وفي الكمية و الجودة المناسبتين وبأقل التكاليف .

فيما يلي بعض مسؤوليات لوظيفة الشراء

1- وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء ، تتمكن المنظمة من حلال توفير احتياجيها من المستلزمات بأفضل الشروط .
2- القيام بدراسات وبحوث ، تهدف إلى التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق ومستلزمات العمل المتوفرة فيها التي تحتاجها المنظمة ، ومستوى أسعارها وكمياتها المعروضة في هذه الأسواق ومستوى جودتها والمواصفات المتوفرة فيها والمستلزمات البديلة التي يمكن أن تحل محلها.
3- مراجعة طلبات الشراء المقدمة من قبل إدارة المنظمة وذلك من اجل :

أ- التأكد من مغالاة (زيادة) الإدارات في طلب المستلزمات ، إذا تلجئ بعظها أحيانا إلى طلب كميات كبيرة زيادة عن حاجتها لضمان استمرارية العمل .

ب- التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبقية في المنظمة .

ج- اكتشاف فيما إذا كان هناك إسراف (زيادة) في استهلاك بعض المواد وذلك من خلال تكرر طلبات الشراء الخاصة بكل إدارة وكل صنف على حدة .

د- التأكد من عدم وجود نقص في المعلومات والمواصفات الواردة في طلبات الشراء .

هـ- قد يظهر لوظيفة الشراء في بعض الأحيان أن مستوى الجودة المطلوب مبالغ فيه في طلب شراء المستلزمات ، حيث من الممكن أن تكون هذه الجودة اقل ولا تؤثر في جودة السلع النهائية .

4- جدولة المشتريات ، حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المنظمة من المستلزمات في المواعيد المحددة المطلوبة .

5-تعتبر وظيفة الشراء مسؤولية مع وظيفة التخزين عن تحديد مستويات المخزون الثلاثة .

الأول وهو احتياطي الطوارئ الذي يمثل كمية المخزون من الصنف الواحد الذي يجب عدم مساسه ألا في حالات الطوارئ والثاني وهو الحد الأقصى للتخزين ويمثل كمية الصنف الذي يجب عدم تجاوزه أما الثالث فهو مستوى إعادة الطلب ، ويمثل أيضا كمية المخزون من الصنف الواحد الذي إذا وصل أليه رصيده فيجب إعادة شرائه .

6- اصدرا أوامر التوريد إلى الموردين بعد الاتصال بهم ، واختيار انسبهم في ضوء ما يقدموه من عروض لتوفير احتياجات المنظمة .

7- مراجعة عقود الشراء (بالتعاون مع الإدارة القانونية) للتأكد من سلامتها القانونية ثم توقيعها مع الموردين ، وذلك في ضوء السلطة التي يفوضها المدير العام في مدير الشراء .

8- تنظيم سجلات لحفظ كافة المعلومات والبيانات والمعاملات المتعلقة بعمليات الشراء ، والمنظمات المتطورة تستخدم في هذا المجال الحاسوب لتخزين مثل هذه المعلومات واسترجاعها .

9- التصرف بالأصناف المخزونة الزائدة عن الحاجة ومخلفات الإنتاج ، وذلك بالشكل الذي تراه مناسبا ويحقق الفائدة للمنظمة .

10- تنمية وتطوير العلاقات و الثقة الحسنة والكبيرة بين المنظمة والموردين الذين يتم التعامل معهم وتدعيم شهرتها ومركزها أمامهم .

<u>المركزية وللامركزية في الشراء :-</u>

في المنظمات الصناعية التي تمارس أنشطة متعددة ، وتختلف في عمليتها الصناعية اختلافات كبيرة تثار دائما مشكلة الاختيار بين تنفيذ جميع أعمال الشراء في وحدة إدارية

واحدة أو تخصيص وحدات إدارية للشراء ، بحيث يكون لكل وحدة إنتاجية وحدة إدارية للشراء خاصة بها ، مع إعطائها استقلالا في إعمالها ، ويطلق على الحالة الأولى المركزية ، والحالة الثانية اللامركزية في الشراء وفيما يلي سنأتي على شرح الحالتين أو النظامين بالتفصيل .

أولا : مركزية الشراء :-

وتعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء وتنفيذها بوحدة إدارية واحدة متخصصة في المنظمة ، يشرف عليها رئيس يكون مسئولا مباشرا أمام مدير المواد وبالتالي المدير العام ، وعليه تكون هذه الوحدة الإدارية هي المسئولة عن توفير احتياجات كافة الإدارة والوحدات الإنتاجية في المنظمة من المستلزمات وسواء أكانت هذه الوحدات تعمل في منطقة جغرافية واحدة (مصانع متعددة متقاربة) أو في مناطق جغرافية متعددة (فروع) .

ويمكن القول أن المنظمات التي تأخذ بهذا النظام لمركزية الشراء ، وتسعى الى تحقيق المزايا التالية :

1- أن الحصول على احتياجات المنظمة بانتظام وعلى مدار السنة وبشكل منسق مركزيا ، يجنب الإدارة العليا ما يشاء من زيادة التكاليف ، عن طريق زيادة الكميات المخزونة ، وزيادة الأعباء والمصروفات ، وتعطيل جزء كبير من رئس المال العامل دون مبرر .

2- القضاء على الازدواجية في جهود الشراء ، وذلك من خلال التنسيق المركزية لكل مشتريات المنظمة .

3- إمكانية الحصول على خصم الكمية نتيجة تجمع كل عوامل الشراء الخاصة بالأصناف المتشابهة في طلب واحد .

4- الوفر في تكاليف النقل ، وذلك من خلال توحيد الأوامر وجدولة مواعيد التسليم .

5- تقليل نفقات الشراء والاستلام والفحص إلى حده الأدنى .

6- تحفيظ عدد السجلات المستخدمة والإعمال الكتابية نتيجة مركزية هذه الإعمال.

7- تحقيق موقف تنافسي للمنظمة نتيجة قدرتها على سياسة شرائية موحدة وقدرتها على التحدث بصوت واحد في مواجهة الموردين .

8- أن مركزية الشراء في بدء إدارة واحدة متخصصة يتيح الفرص لرؤساء الوحدات الإنتاجية الأخرى في المنظمة ، التفرغ لإعمالهم السياسية بدلا من إشغالهم وتحميلهم مسؤوليات الشراء.

9- يسهل الرقابة على إعمال الشراء من قبل الإدارة العليا نتيجة وجود المسؤولية في جهة أدارية واحدة .

10- يرحب الموردون عامة الاتصال بجهة واحدة للمشتريات عن اتصالهم بجهات متعددة .

11- تمكن المركزية في الشراء من الاحتفاظ بسجلات موحدة ومنضمة عن أعمال الشراء في المنظمة مما يساعد كثيرا في عمليات البحث والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية .

2- اللامركزية في الشراء :-

تعني اللامركزية في الشراء تفويض السلطة الخاصة بالعمليات الشرائية إلى الإدارات أو الوحدات أو الفروع في المنظمة بحيث تقوم كل إدارة أو وحدة أو فرع بتوفير الاحتياجات الخاصة بها من المستلزمات على حدة ، على اعتبار أن هذه المستلزمات تختلف من جهة لأخرى ، ويتبع نظام اللامركزية على الأخص في المنظمات ذات الفروع المتعددة والمتباعدة جغرافيا . وفيما يلي نوضح أهم المزايا التي يتمتع بها نظام اللامركزية في الشراء :

1- السرعة في انجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المطلوب ، وعلى الأخص في حالة وجود فروع للمنظمة في مناطق جغرافية متباعدة ، ووجود الاحتياجات والسوق المحلية القريبة من الفرع .

2- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء ، إذ تتيح اللامركزية حرية اكبر من الحركة والعمل فقد يحتاج الفرع إلى الإلغاء التعاقد مع المورد ، أو تعديل أمر التوريد هذا مالا يمكن تحقيقه بسهولة من خلال نظام مركزية الشراء .

3- في حالة وجود فروع متعددة للمنظمة وتنوع المشتريات ومواصفاتها ، نجد من الصعوبة بإمكان أن تتمكن مجموعة الشراء المركزية الاهتمام بجميع هذه المواصفات وظروف شراها بشكل جيد .

4- تلقي مركزية الشراء معارضة رؤساء الفروع التابعة للمنظمة إلام ، إذ ليس من المنطق أن تلقى مسؤولية على فرد ما ، وسحب منه السلطة التي تمكنه من تحمل هذه المسؤولية .

ثانياً :- السلطات:-

المعروف تنظيمياً ان تحديد السلطات لاية وحدة ادارية في المنظمة انما يتوقف على اعتبارات متقدمة لعل اهمها ما يلي :-

1- حجم المهام والمسؤوليات المسندة للوحدة الادارية تماشياً مع مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
2- درجة المركزية واللامركزية في الأداء والسلطة التي تنتهجها المنظمة بوجه عام.
3- ميل ورغبة الرؤساء في تفويض سلطتهم لمرؤوسيهم والتي تحكمها امور متعددة.
4- الأنتشار الجغرافي للمنظمة ، وفيما اذا كان لها فروعاً في مناطق اخرى.

وفي ضوء الاعتبارات التنظيمية السابقة ، سنجد ان سلطات وظيفة الشراء ستختلف من منظمة لأخرى ، الا انه في ضوء المهام والمسؤوليات المسندة علمياً وعملياً لوظيفة الشراء والتي تناولناها سابقاً ، نجد أن نسبة كبيرة من الأداء تقترح منح وظيفة الشراء السلطات التالية، تمكنها من أداء مهامها وحمل مسؤولياتها.

1- تحديد الكمية (الحجم) الاقتصادية للشراء ، بشكل تكون متوافقة مع مقدار الحاجة المطلوب شراءها وبشكل لا تكون اكبر منها لان الشراء بكميات أكبر سيؤدي الى تجميد أموال دون استثمارها بلا مبرر.
2- اختيار مصدر الشراء المناسب والتفاوض معه.
3- تحديد مستويات المخزون في كل صنف مع وظيفة التخزين.
4- الموافقة أو الرفض لطلبيات الشراء المرسلة من الموردين ، طبقاً لمدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها معهم ،وذلك بعد استلامها وفحصها.
5- الحد من مغالاة ادارت المنظمة في طلب احتياجاتها من المستلزمات.
6- الطلب من ادارة المنظمة تغيير مواصفات بعض الأصناف المطلوبة بشكل لا يؤثر في الجودة المطلوبة.
7- الطلب من ادارات المنظمة استبدال الأصناف المطلوبة منها باصناف اخرى لها نفس الجودة لكن اسعارها اقل .

استراتيجيات الشراء

تعريف استراتيجيات الشراء :

تعني استراتيجيات الشراء السياسة العامة التي تنتهجها وتسير على هديها عملية شراء وتوفير احتياجات المنظمة من المواد ومستلزمات العمل ، وبالتالي فالاستراتيجية هنا عبارة عن قواعد عامة يتم في ضوئها اتخاذ قرارات الشراء داخل المنظمة ، واستراتيجية الشراء (وأية استراتيجية أخرى) تصدر من أعلى سلطة في المنظمة ، بناءً على المعلومات والافتراضات التي تقدمها وظيفة الشراء ، من خلال إدارة المواد لهذه السلطة ، وبوجه عام هناك خمس أنواع معرفة لاستراتيجية الشراء ، يمكن للمنظمات الصناعية أن تتبنى إحداها أو أكثر بآن واحد ، وذلك حسب ظروفها الخاصة وظروف السوق السائدة والحالة الاقتصادية العامة.

وسنعرض هذه الاستراتيجيات الخمس :-

أولاً : استراتيجية الشراء حسب الحاجة أو بالكمية الدنيا :

تعني استراتيجية الشراء بالكميات الدنيا شراء المنظمة لمستلزماتها بكميات تكفي أو تغطي احتياجاتها الجارية أو لفترات قصيرة من الزمن ، دون مراعاة لضرورة توفر احتياطي من المخزون لمواجهة بعض الظروف غير المتوقعة.

ولا شك أن تبني منظمة ما لهذه الاستراتيجية في الشراء ، يكمن وراءه أسباب متعددة أهمها :

1- عندما يكون الاقتصاد في حالة كساد ، أي أن الكميات المعروضة تفوق كثيراً كمية الطلب ، وهذا ما حدث في فترة الكساد العالمية في الثلاثينات حيث تميز السعر في هذهِ الحالة بالانخفاض ، والكميات وفيرة في السوق لذلك لا داعي لشراء كميات تفوق الحاجة.

2- تلجأ المنظمات إلى تبني هذه الاستراتيجية في الشراء عندما يكون سعر المستلزمات في السوق ترتفع بشكل غير طبيعي ، إذ تعتمد المنظمات في مثل هذه الحالة إلى شراء كميات قليلة

وصغيرة تغطي حاجاتها بشكل مؤقت ، ريثما تستقر الأوضاع في السوق ، ويعود السعر إلى وضعه الطبيعي.

3- تبنى المنظمة هذهِ السياسة عندما تكون احتياجاتها متنوعة ، وكمياتها قليلة ومواصفاتها خاضعة للتغيير المستمر ، وتظهر هذهِ الحالة عند قيام المنظمة بتطوير منتجاتها أو إجراء بعض التجارب لإنتاج منتج جديد ، حيث إزاء هذا الوضع نجد أن المنظمة تلجأ لهذهِ الاستراتيجية في الشراء ، كي تتجنب الخسائر التي تنجم عن تقادم المخزون وتعطيل الأموال دون استثمار المخزون.

4- تلجأ المنظمة لهذه الاستراتيجية عند عدم توفر سيولة نقدية لديها لشراء احتياجاتها بكميات كبيرة ، عندما تضطر إلى ضغط تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

ولكن هنا يجب علينا أن نوضح أهم المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة من جراء استخدامها لهذهِ السياسة وهي :

أ- خطر توقف أو بطء العمليات والذي قد يحدث لأسباب متعددة لا يمكن حصرها ، ويلاحظ أن التكلفة المترتبة على التوقف أو تقليل معدل سرعة الإنتاج ، تزيد كثيراً عن أي قدر من الوفورات المحتمل تحقيقها من تخفيض كمية المخزون عند اتباع هذهِ السياسة.

ب- عدم امكانية الحصول على خصم الكمية لأن كميات الشراء تكون في الغالب صغيرة(حسب الحاجة).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن هذه الاستراتيجية من النادر استخدامها بشكلها المطلق على نحو ما شرحناه ، إلا في حالات استثنائية فقط ، كفترات الكساد أو في مجال الصناعة الاستهلاكية ، التي تتميز بتغيير موديلاتها بسرعة كبيرة.

<u>ثانياً : استراتيجية الشراء أم التصنيع :</u>

يعني قرار الشراء أو الصنع أنه هل من الأفضل للمنظمة أن تصنه احتياجاتها من المواد والمستلزمات داخلياً ، أم أن تقوم بشرائها من المصادر الخارجية ، أي من الموردين ؟ في الواقع تحتاج الإجابة عن هذا السؤال إلى دراسة اقتصادية فنية للوصول إلى القرار الأنسب ، وبوجه عام هناك عوامل أو اعتبارات تؤثر في عملية اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال ، يجب دراستها وتحليلها للوقوف على مدى تأثيرها.

وسنعرض أهم هذهِ العوامل آخذين بعين الاعتبار أن لبعضها أهمية خاصة في مواقف وظروف معينة ، لا نأخذها في ظروف ومواقف أخرى.

لذلك يجب دراسة هذهِ العوامل والاعتبارات والخروج بخليط من التأثيرات المحتملة التي توضح القرار الأنسب الذي يجب اتخاذهُ ، وفيما يلي أهم هذهِ الاعتبارات :

1- التكلفة :

تعتبر الدراسة المقارنة للتكاليف ، من أهم العوامل التي يبنى عليها قرار بشأن الصنع أم الشراء ، وبشكل عام تشير اعتبارات التكلفة في بعض الحالات إلى وجوب الصنع للحاجة داخل المنظمة ، في حين تشير في حالات أخرى إلى ضرورة شرائهِ من مصدر خارجي للتوريد ، وينطوي تحليل التكلفة لقرار الشراء أم الصنع ، على تقدير تكلفة صنع صنف معين داخل المنظمة ومقارنتها بتكلفة شرائه من الخارج ، وعند إعداد تقديرات التكلفة الخاصة بقرار صنع الصنف بدلاً من شرائهِ ، فأن العناصر التالية يجب أن تدخل ضمن تقديرات التكلفة.

- التكاليف الثابتة الإضافية.

- التكاليف المتغيرة الإضافية.

- مخاطر انخفاض الاحتياجات وخطر توقف انتاج الصنف ، لعدم الحاجة إليهِ.

- تدريب العاملين على انتاج الصنف الجديد.

- التكلفة الإضافية للتمويل.

- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للمنتج الجديد.

- التكاليف الإدارية الإضافية.

- تكلفة التقادم الخاصة بالآلات والمعدات والمعرفة التكنولوجية في الصناعات التي يحدث فيها تطورات سريعة في الإنتاج.

- التكلفة الإضافية للشراء ، وهذا يعني أن اتخاذ قرار الصنع يتطلب شراء مستلزمات متنوعة جديدة مما لا تقوم المنظمة بشرائها سابقاً ، وذلك لمواجهة احتياجاتها القائمة ، لذلك ينبغي مراعاة تكاليف البحث عن مصادر التوريد ، التكاليف ، الإضافية الخاصة بالشحن ، الاستلام ، الفحص ، وذلك في المراحل السابقة للتخزين.

وعلى الجانب المقابل لذلك نجد أن تقديرات التكلفة الخاصة بقرار شراء الصنف بدلاً من صنعه يجب أن يشتمل على ما يلي :

- سعر شراء الصنف.

- تكاليف النقل.

- تكاليف الاستلام والفحص.

- تكاليف التأمين.

إضافة إلى ذلك يجب الاهتمام بأمور عديدة أخرى وهي عامل الزمن فيجب أن يأخذ بنظر الاعتبار إضافة إلى احتمالات التغييرات المستقبلية في تكلفة العمل ، والخامات والنقل ... الخ.

2- الجودة :

لاشك أن لعامل الجودة اعتبارات وأهمية كبيرة عند المفاضلة بين الشراء أو الصنع للحاجة المطلوبة داخل المنظمة ، وقد قسم عامل الجودة إلى مجموعتين من الاعتبارات :

المجموعة الأولى وينصح معها اتخاذ قرار بالصنع داخلياً والمجموعة الثانية ينصح معها اتخاذ القرار بالشراء بدلاً من الصنع ، وسنوضح هاتين المجموعتين من الاعتبارات فيما يلي :

المجموعة الأولى :

- هناك بعض الأجزاء في المنتجات الفنية تكون معقدة في تصنيعها للغاية مما يجعل الموردين يحجمون عن انتاجها ، نظراً لعدم توفر الإمكانات اللازمة لإنتاجها لديهم وهنا من الضروري التأكد من أن النقص في الجودة لدى الموردين ، قد يمثل حالة مؤقتة أو طويلة أو دائمة أو قد تحدث أن يكون الصنف جديداً وطلب شراؤه قليل في الوقت الحاضر ، وسيحمل الموردون حسابهم على تلبية مواصفاته الدقيقة بعد فترة زمنية لذلك يجب التأكد من أن سبب عدم وجود العنصر بالجودة المناسبة مؤقت أم طويل أم دائم.

- قد تكون مواصفات الصنف المطلوب من الدقة الفنية العالية ، بحيث تخشى معها المنظمة أن تستند تصنيعها إلى مورد معين حيث قد يعرضها ذلك إلى عدم احتمال حصولها على الصنف

بالمواصفات الفنية الدقيقة المطلوبة ، لذلك يفضل في هذهِ الحالة اتخاذ قرار التصنيع بدلاً من الشراء من مورد خارجي.

- قد تحتاج المنشأة إلى صنف أو بعض الأصناف ذات جودة منخفضة غير مطلوبة في السوق ولا يقوم الموردون بإنتاجها لوجود طلبات ذات جودة عالية الكفاءة لديهم ، تجعلهم لا يهتمون بإنتاج طلبيات ذات جودة منخفضة التي تحتاجها المنظمة.

المجموعة الثانية :

- لا يمكن للمنظمة صاحبة الحاجة أن تنتج احتياجاتها بجودة تضاهي نفس الجودة التي ينتجها المورد ، مهما توفرت لها الإمكانات المادية والفنية ، وذلك بسبب الخبرة المتوفرة لدى الأخير ، نتيجة التخصص في الإنتاج على مدى فترة طويلة من الزمن ، لهذا السبب يفضل أن تستفيد المنظمة المشترية من هذهِ الخبرة المتوفرة لدى المنتج الأصلي ومن إمكاناتهِ الفنية.

- في حالة كون إنتاج الصنف مرتبط بحق اختراع ، نجد أنه لابد للمنظمة صاحبة الحاجة إلا وأن تلجأ إلى شرائه من المورد ، حتى ولو تأكدت من أن تصنيعهُ داخلياً لديها يحقق لها وفورات أكبر من شرائه ، وهناك بعض أصحاب براءات الاختراع قد يعطون تراخيص بتصنيع منتجاتهم لعملائهم مقابل مبلغ مالي معين متفق عليه.

- تلعب المرونة دوراً هاماً في تفضيل الشراء عن التصنيع فتتغير مواصفات الصنف المطلوب من المورد يكون سهلاً أكثر فيما إذا كانت المنظمة صاحبة الحاجة تقوم بتصنيعه ، نظراً لتوفر الإمكانات والتسهيلات الصناعية لديه لاستيعاب التغيير في مواصفات الجودة.

3- الكمية :

تختلف الاعتبارات الخاصة بالكمية عن اعتبارات الجودة فيما يتعلق بالمفاضلة بين الشراء أو الصنع ، فالجودة المرغوب فيها يمكن أن تتحدد مقدماً وبطريقة قاطعة ، ولكن الأمر يختلف تماماً بالنسبة لاعتبارات الكمية.

والسبب في ذلك أن الكمية يجب أن ينظر إليها من خلال الزمن ، بمعنى أن الكمية الصحيحة في وقت محدد وفي ظروف معينة ، يمكن أن تكون خاطئة في وقت آخر وفي ظروف أخرى ، ومن ثم فأن كمية المشتريات تعتبر عاملاً متغيراً يعكس مواصفات الجودة التي تعتبر ثابتة نسبياً .

ومن وجهة نظر الكمية نجد أن السبب العام الذي يفضل الصنع بدلاً من الشراء هو كون حجم المشتريات صغيراً أو كبيراً ومدى استعداد الموردين لتلبية حاجة المنظمة في كلتا الحالتين ، قد يرفض المورد التعامل بكميات صغيرة نظراً لأنها تحقق له وفورات والعكس صحيح قد تكون الطاقة الإنتاجية للمورد محددة بشكل لا تملكه من سداد طلبات المنظمة الكبيرة الحجم ، ففي كلتا الحالتين نجد أن المنظمة مضطرة لتلبية احتياجاتها عن طريق الصنع داخلياً والعكس ذلك صحيح .

4- سرية التصنيع :

تجد بعض المنظمات نفسها مضطرة لتصنيع حاجاتها من الأصناف داخلياً وأن تأكدت في بعض الأحيان بعدم اقتصادية التصنيع الداخلي ، وذلك بسبب كون عمليات تصنيع المنتج ذات طابع سري ، أو تنتج وفق براءة اختراع لا ترغب المنظمة في إطلاع أحد عليها.

5- ضمان استمرارية التوريد :

يعد الاعتبار الخاص بضمان استمرار التوريد من أهم المؤشرات في اتخاذ قرار الصنع أم الشراء ، إذ يمكن القول أن الضمان يكون أكبر عند التصنيع بدلاً من الشراء ، وهذا الشمان الأكبر يمثل السبب الرئيسي لتفضيل الصنع ، لذلك فالقرارات التي تبنى على هذا السبب تبدو أكثر منطقية خصوصاً للمنظمات الصناعية الكبيرة الحجم ، حيث يؤدي توقف خطوط الإنتاج بسبب نقص المواد إلى ازعاجات ضخمة يترتب عليها خسائر كبيرة ، وعلى الأخص إذا كانت نسبة التكلفة الثابتة إلى التكلفة الكلية كبيرة ، وهي الصفة الغالبة في تلك المنظمات.

إن التصنيع الداخلي يساعد المنظمة على القضاء على مخاطر توقف الإنتاج لديها لأي سبب كان ، مثل إضراب العمال في شركة المورد أو تأخر عمليات الشحن والنقل والاستلام أو بسبب بعض المواقف الخاصة بالمورد كأن يحدث تواطؤ بين الموردين في استغلال حاجة المنظمة ومن ثم تحديد أسعار مرتفعة.

وبشكل عام يمكن القول أن اتخاذ قرار الصنع أو الشراء ليس بالقرار الذي يمكن اتخاذه بسهولة لأنهُ قرار هام وخطير ويؤثر تأثيراً مباشراً في نجاح المنظمة أو فشلها ، ويعتبر في الحقيقة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ فيها ، حيث من الضروري دراسة جميع العوامل المؤثرة ومن جميع جوانبها وتحليلها تحليلاً دقيقاً ثم تقويمها ، وذلك من فترة لأخرى مع تغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة.

ثالثاً- استراتيجية الشراء للتخزين:-

يقصد بهذه الأستراتيجية قيام المنظمة بشراء المواد اللازمة للأنتاج بكميات كبيرة واقتصادية لتغطية الأحتياجات المستقبلية ، اي ان الشراء هنا يكون بكميات تزيد عن الأحتياجات الجارية، ويتوقف ذلك على مدى دقة التنبؤ بأنواع المواد المطلوبة وكمياتها.

وبوجه عام يمكن تحديد اهداف هذه الاستراتيجية بما يلي :-

1- الحد من خطر نفاذ المخزون، واحتمال بطيء او توقف العملية الأنتاجية، وذلك نتيجة العديد من الاسباب مثل، تأخر عمليات الشحن والنقل ،حدوث اعطال فنية لدى المورد وغيرها.....الخ.
2- الحصول على خصم الكمية نتيجة الشراء بكميات كبيرة.
3- تخفيض نفقات النقل على اساس مبدأ الحمولة الواحدة.
4- ثبات التكاليف في الفترة المقبلة ، ويعني ذلك ان الشراء للتخزين يعمل على التعاقد مع الموردين على ارسال احجام محددة من الطلبيات في تواريخ معروفة طبقاً لأسعار يتفق عليها ، ومن ثم يصبح من الممكن تحديد تكلفة الشراء بطريقة علمية وواقعية ، مما يسمح معه اعداد الميزانيات التقديرية بمستوى اعلى من الدقة.

وفي مقابل الأهداف التي تسعى سياسة الشراء للتخزين الى تحقيقها والتي تمثل فوائد يمكن تحقيقها من جراء استخدامها ، قد يحدث استخدام هذه السياسة بعض المشاكل او الاخطار او الأخطار التي يمكن تلخيص اهمها بما يلي:-

1- خطر التقادم والخسارة ، نتيجة تخزين المواد لفترة طيلة.
2- تجميد نسبة معينة من رأس المال في المخزون دون استثمار.
3- زيادة التكاليف الناتجة عن تلف المخزون وحمايته ، وذلك بسبب الشراء بكميات كبيرة.

رابعاً :- استراتيجية الشراء لغرض المضاربة :-

بموجب هذه الاستراتيجية يتم شراء المواد بكميات كبيرة تفوق احتياجات المنشأة ، بهدف تحقيق الربح عند ارتفاع سعر المواد ، فالمواد المشتراة لا تستخدم في العملية الانتاجية فحسب وانما يتم اعادة بيع جزءاً منها عند ارتفاع السعر .

وبهذا تتمكن الادارة من تحقيق ارباح من عمليةاعادة بيع الجزء الفائض عن الحاجة المستقبلية .

ان اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من مخاطر ، فقد يتعرض المشتري الى خسارة في حالة انخفاض اسعار المواد او عدم زيادتها في المستقبل ، الأمر الذي يتطلب الحذر عند اتخاذ قرار يتعلق باتباع هذه الاستراتيجية.

ان هذه الاستراتيجية تتشابه مع الأستراتيجية السابقة (استراتيجية الشراء للتخزين) من حيث اعتمادها على حركة الأسعار في المستقبل ، الا انها تختلف عنها من حيث الهدف ، فهي تهدف الى تحقيق الربح اذا كان هناك توقع بارتفاع اسعار المواد ، في حين تهدف الاستراتيجية السابقة الذكر الى منع حدوث خسارة نتيجة ارتفاع اسعار المواد.

خامساً :- استراتيجية المبادلة في الشراء :-

بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهما ، بمعنى ان المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد او المستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة اليها بشكل دوري او بشكل مؤقت من المشترين الذين يتعاملون معه ويحصلون على احتياجاتهم من المواد او المستلزمات المختلفة منه .

ان هذه الاستراتيجية معروفة بين المنظمات التي تعمل في صناعة المواد الكيمياوية ، حيث تساعدها في ايجاد استقرار في عملياتها الصناعية والبيعية ، سواء كانت مشترية ام بائعة.

وعلى سبيل المثال اذا كانت شركة الشروق للمواد الكيمياوية تعد مصدراً دائماً لتوريد المواد الكيمياوية لشركة الاصباغ الحديثة لاستخدامها في صناعة مواد الطلاء ، وظهرت حاجة شركة الشروق الى كمية من مواد الطلاء لطلاء المصنع الخاص بها خلال كل ثلاث سنوات ، فأن هذه الشركة (شركة الشروق) يجب ان تحصل على احتياجاتها من شركة الأصباغ الحديثة ، بجودة مناسبة وبمستوى مقبول من الخدمة وبأسعار معتدلة.

ويؤخذ على هذه الاستراتيجية ان المشتري لن تكون لديه حرية في اختيار المورد الذي يعطيه افضل شروط البيع ،الامر الذي يتطلب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الأتفاق، والعيوب التي قد تنجم عنه ، في ضوء هذه الدراسة تقرر ادارة المنظمة اتباع او عدم اتباع هذه الاستراتيجية .

سياسات الشراء

اولاً :- المركزية واللامركزية في الشراء

تعني مركزية الشراء تنفيذ كافة اعمال الشراء في ادارة واحدة اما اللامركزية فتعني ايجاد ادارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع اعطاء كل وحدة منها استقلالاً كاملاً في اعداد عملية الشراء . ان التنظيم الاداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يوفر تناغماً بين المركزية واللامركزية ولايتم ذلك الا بتحليل المواقف قبل اتخاذ القرار باختيار المزيج المرغوب فيه

جدول مقارنة بين المركزية واللامركزية

ت	المركزية	اللامركزية
1	ادارة واحدة	ادارات مستقلة
2	مدير واحد	وحدات تنظيمية مستقلة
3	اتخاذ القرارات من الاعلى الى الاسفل	يكون بتحليل الموقف والمشاركة
-4	المزايا	المزايا
	أ- ممارسة الشراء الكبير والحصول على الخصم الكمي والنقدي ب- الرقابة الفعالة الى جانب توفير نفقات النقل والحراسة واجراءات الشراء والتفتيش والاستلام ج- وجود سياسة موحدة مع الموردين د- الحاجة الى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء	أ- وجود عدة فروع للمؤسسة في رقعة جغرافية واسعة ب- معرفة الاسواق المحلية والاسعار والموردين المحليين ج- خلق علاقات طيبة بين المجتمع المحلي وادارة الفروع د- المرونة في التجهيز
-5	السلبيات	السلبيات
	أ- وجود عبء ثقيل على الادارة المركزية ب- صعوبة في الحصول على الكفاءات المطلوبة ج- عدم التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الانتاجية او ظروف السوق	أ- صغر حجم مشتريات المشروع قد لا يسمح بالتمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم او شروط الدفع ب- تتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع ج- الازدواجية في اجراءات الشراء وما تكلفه من انفاق اضافي

ثانياً :- سياسة الشراء بالجودة المناسبة

الجودة جميع الصفات النوعية للمنتج مثل الشكل والحجم والتصميم والمواد المستخدمة في انتاجها .

فالجودة تعني مجموعة معينة من الصفات والخصائص التي يجب ان تتوفر في المادة المطلوبة معبراً عنها على هيئة رتب او فئات او مواصفات .

الجودة هي قدرة المنتج سواء كان مادة خام او سلعة تامة الصنع او خدمة على الاستجابة لتوقعات الزبون بشكل مستمر ، ووضح جوران معنى الجودة على انها صلاحية المنتج للاستخدام والذي يتحدد من خلال ملائمة مواصفاته لرغبات الزبون ، فالجودة في مجال الشراء لها مفهوم خاص يتمثل في ان تكون المفردات المشتراة ملائمة للغرض الذي تم الشراء على أساسه .

<u>وبسبب ذلك هناك عدة اتجاهات للمنظمات في هذا الشأن</u>

1- ان ترى المنظمة ان المستوى المطلوب من الجودة يجب ان يكون المستوى الشائع في السوق حتى لا يواجه المنظمة مشكلات متعددة ومن ثم لا تستطيع ان توفر هذه الكميات بالقدر المناسب وتتأثر عملية الانتاج ككل .
2- ان ترى المنظمة ام المستوى المطلوب من الجودة يجب ان يكون اقل من المستوى الشائع في السوق ومن ثم عليها القيام بانتاج منتجات رخيصة الثمن توجهها الى مستوى معين الزبائن
3- قد ترى المنظمة ان المستوى المطلوب من الجودة هو اغلى المستويات التي تتوافر في الاسواق ومن ثم فهي تستغني عن باقي الشرائح الاستهلاكية الاخرى .
4- رؤية المنظمة لمستوى الجودة المطلوبة تكون ومن الطبيعي ان تكون هذه الجودة ذات تكلفة عالية جداً وهنا نقول ان الجودة المناسبة تتمثل في كونها محصلة للتوازن بين ثلاثة اعتبارات اساسية وهي الملائمة – والتوافر- والتكلفة وان الجودة المناسبة ليست بالضرورة اعلى جودة بالسوق ولكن الجودة المناسبة هي التي تتناسب مع امكانيات وظروف المنظمة .

أ- الملائمة : تعني ان الجودة المناسبة هي التي تتلاءم مع الغرض من استخدام المادة والذي تم شراؤها على اساسه .

ب- التوافر : تحديد مستوى الجودة المطلوبة والملائم لها يجب ان تأخذ في الحسبان هل هذه بالمواد متاحة ومتوافرة في الاسواق ام لا .

ج – الكلفة من العوامل الهامة والرئيسة في تحديد الكلفة الاجمالية للمنتج النهائي التي تقوم المنظمة بانتاجه حيث ان الكلفة التي تتحملها لمنظمة عند شرائها للمواد يعكس اسعار السلع التي تقوم بانتاجها وكلما امكن ذلك سيؤدي الى امكانية تخفيض اسعار البيع النهائية التي تحددها المنظمة لمنتجاتها .

الجودة ومسؤولية تحديدها

تحديد الجودة المطلوبة للمواد والمستلزمات يعتبر امراً نسبياً يتعلق بنوعية وطبيعة هذه المواد وضرورة هامة جداً وهي قيام المشروع الصناعي عند تحديد الجودة بعمل توازن بين عاملين رئيسيين هما :

أ- عامل فني : ويعني مدى صلاحية المستلزمات الذي يقوم بشرائها للغرض الذي من اجله تم الشراء .

ب- عامل اقتصادي : ويعني الاهتمام بسعر المواد وكلفتها ككل الى جانب مدى توافرها في الأسواق في الوقت المناسب والذي تحتاج فيه المنظمة هذه المواد للإنتاج .

ثالثاً :- سياسة الشراء بالكمية المناسبة

يعد توفير وتدبير احتياجات المنظمة من اهم اهداف ادارة المواد ولكن ينبغي ان يتم ذلك في الحدود المناسبة من ناحية الجودة والكمية والسعر والوقت ومفهوم الكمية المناسبة يتضمن توفير المواد والسلع والمهمات وسائر المستلزمات بالكمية التي يحتاجها الانتاج ، وهناك بعض العوامل المؤثرة في التقدير الكمي للمشتريات منها ماهو خارجي والاخر داخلي وكالاتي :-

العوامل الخارجية

1- ظروف العرض والطلب

ان العرض يمثل المنتجات الفعلية الموجودة في السوق اما الطلب فيثمثل حاجة المستهلكين الفعلية لتلك المنتجات وتحت ظروف الشراء للشركة سوف تكون قليلة من المواد الاولية اي ان الوقت غير مناسب لطرح منتجاتها بشكل وفير لوجودها في السوق من قبل الشركات الاخرى اما في حالة ندرة هذه السلع وهناك حاجة وطلب من المستهلكين يمكن شراء المادة الاولية بحجم اكبر لانتاج واشباع هذه الحاجات .

2- اتجاهات الاسعار

اذا كانت بحوث السوق التي تقوم بها ادارة المشتريات تدل على ان هناك اتجاه مستمر لارتفاع الاسعار فقد يكون من المناسب شراء كميات كبيرة تكفي لسد الاحتياجات المستقبلية ولفترة مناسبة مع الاخذ بعين الاعتبار تكلفة التخزين على ان يتم تخفيض كمية المشتريات اذا كان اتجاه الاسعار الى الانخفاض مع ضمان استمرار توفر الاصناف في الاسواق .

3- توفر الاصناف البديلة

اذا كان احتمال ندرة في الاصناف ونقص المعروض منها يكون الشراء بكمية اكبر والدلائل تشير الى ارتفاع الاسعار وبالعكس في حالة كثرة الاصناف البديلة الموجودة في الاسواق .

العوامل الداخلية

1- سياسة الشركة الشرائية والتخزينية

تؤثر سياسة الشركة الشرائية على تحديد الكمية التي يتم شراءها حيث تقتضي ان تأخذ في اعتبارها التوقيتات التي تكفل انتظام عملية الانتاج والمحافظة على اموال المنظمة وهي في تقرير السياسة تلتزم بمستويات التخزين بحيث لا يؤدي كبر حجم الكميات المشتراة الى زيادة المخزون عن الحد الاعلى للتخزين .

2- معدل استخدام المواد

ان معدل استخدام المواد او الاصناف من العوامل التي تحدد كمية الشراء لذا نجد في حالة المنظمات الصناعية ذات الانتاج المستمر تحتاج في اغلب الاوقات الى المادة الاولية لذا نجد ان كميات الشراء تكون اكبر فيما اذا كانت المنظمة تعمل بنظام الطلبيات بحيث تكون معدلات الاستخدام ثابتة وعلى مدار خطة انتاجية واضحة .

3- قدرة المنظمة المالية

ان كلف الشراء لاي منظمة تعتبر كبيرة وهي تمثل عبء مالي ولذلك من الضروري التقيد بالاموال التي تم رصدها في ميزانية المنظمة من اجل الشراء في حدودها فقط مما يؤدي الى الاستخدام الأمثل للاموال .

الطرق الكمية المستخدمة

1- طريقة المحاولة والخطأ

ويتم اتباعها طبقاً للخطوات التالية :-

- اختيار عدد من الطلبيات بكميات مختلفة يمكن حدوثها والشراء .
- تحديد التكلفة الكلية لكل طلبية يتم اختيارها متضمنا ذلك التكاليف .
- نختار الكمية التي تكون عندها التكلفة الكلية اقل ما يمكن .

مثـــــــال //

شركة قامت بتقدير احتياجاتها السنوية فوجدت انها تبلغ 8000 وحدة فاذا علمت ان كلفة اصدار امر الشراء (الطلبية الواحدة) 12.5دولار في حين ان تكاليف التخزين السنوية تبلغ 20% من قيمة متوسط المخزون كما ان كلفة الوحدة الواحدة المشترات دولار واحد .

فهل يمكن تحديد الكمية الاقتصادية لهذه الشركة طبقاً لطريقة المحاولة والخطأ .

الحل ////

لتوضيح كيفية الوصول الى هذه الكمية يمكن استخدام الجدول التالي :

عدد الطلبات السنوية	حجم الطلبية	متوسط المخزون	كلفة الطلب	كلفة التخزين	الكلفة الكلية
1	8000	4000	12.5	800	812.5
2	4000	2000	25	400	425
4	2000	1000	50	200	250
5	1600	800	62.50	160	222.50
8	1000	500	100	100	200
10	800	400	125	80	205
20	400	200	250	40	290
32	250	125	400	25	425

يتضح من الجدول ان اقل كلفة اجمالية هي 200 دولار والتي تكون كلفة الطلب تعادل كلفة التخزين عند حجم اقتصادي قدره 1000 وحدة ولهذا نقول ان الكمية الاقتصادية لهذه الشركة هي الشراء عند 1000 وحدة في كل مرة .

ملاحظات على الجدول السابق

يلاحظ ان كلفة الطلب تزداد صعوداً كلما انخفض حجم الكمية المشتراة – فعندما قامت الشركة باصدار امر شراء واحد كانت كلفة الطلب قدرها 12.5 دولار وعندما انخفض حجم الطلبية الى 4000 اصدرت الشركة امرين شراء قدرهما 25 دولار وهكذا .

الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة .

تعتبر ابسط الطرق المستخدمة الا انها طريقة غير عملية وهذا يأتي عن طريق افتراضنا لعدد طلبيات معينة يتوقع ان يتم الشراء عنها الا انه في بعض الاحيان لا يتم افتراض طلبية وقد تكون هي اقل الطلبيات كلفة .

2- طريقة المعادلة

يتم تحديد الكمية الاقتصادية كما يلي :

$$\frac{\sqrt{2 \times \text{السنوية الاحتياجات} \times \text{كلفة امر الشراء}}}{\text{كلفة التخزين} \times \text{كلفة الوحدة (السعر)}}$$

واذا قمنا بإعطاء رموز لما تتضمنه هذه المعادلة فنقول ان

ح ترمز الى الكمية الاقتصادية للشراء

ك ترمز الى الاحتياجات (الطلب) السنوي

ط ترمز الى كلفة اصدار امر الشراء (كلفة الطلبية) .

م سعر الوحدة الواحدة

خ ترمز الى كلفة التخزين كنسبة مئوية .

$$\frac{\sqrt{2 \times \text{ك} \times \text{ط}}}{\text{م خ}}$$

وبتطبيق هذه المعادلة على المثال السابق

$$\frac{\sqrt{2 \times 8000 \times 12.5}}{0.20 \times 1}$$

$$\frac{\sqrt{200000}}{}$$

0.20

$$\sqrt{1000000}$$

= 1000 وحدة

وتبعاً لتطبيق المعادلة السابقة نجد ان الكمية الاقتصادية تبلغ 1000 وحدة .

- **حساب الكلفة للكمية الاقتصادية :**

الكلفة الكلية = كلفة اصدار اوامر الشراء + كلفة التخزين

حيث ان كلفة اصدار اوامر الشراء هي

الاحتياجات السنوية

الكمية الاقتصادية × كلفة الطلب (امر الشراء)

ك

ح × **ط**

الكمية الاقتصادية

2 × كلفة التخزين (**الاحتفاظ بالمخزون**)

ح

2 × خ ن

واذا رمزنا للكلف الكلية بالرمز ج

ك **ح**

ج = ——— × ——— + ——— × خ ن

ح **2**

ن عدد الطلبيات السنوية

التطبيق على المثال السابق والتعويض في المعادلة السابقة :

$$ج = \frac{8000}{1000} \times 12.50 + \frac{1000}{2} \times (0.20 \times 1)$$

100 + 100 = 200 دولار

إجمالي الكلف الكلية التي يتم الشراء عندها للكمية الاقتصادية تبلغ 200 دولار ، واذا اردنا ان نقوم بحساب عدد الطلبيات السنوية او عدد اوامر الشراء طبقاً لما سبق نقول :

ان عدد الكلبيات = الاحتياجات السنوية / الكمية الاقتصادية اي ك / ح

واذا اردنا حساب الفترة الزمنية لاعادة الشراء (وقت دورة الشراء) على اعتبار ان عدد ايام السنة هو 365 يوم

الفترة الزمنية = 365 يوم / 8 أوامر = 45.6 يوم

وهذا يعني ان الشراء يتم كل فترة زمنية طولها 45.6 يوم وهو يمثل وقت دورة الشراء .

ويمكن حسابها كالاتي :

$$\frac{365 \times ح}{ك}$$

$$= \frac{365 \times 1000}{800}$$

= 45.6 يوم وهي نفس النتيجة السابقة

ثالثاً :- سياسة الشراء بالسعر المناسب

ان مصادر المعلومات بالنسبة للاسعار التي تخص الصنف او المادة تصنف كما يأتي :-

1- قوائم الاسعار المنشورة :- يعتمد في شراء المواد القياسية
2- مندوبو مصادر الشراء : منسقون ومرغبون بالسلع والخدمات وهو اهم مصادر الشراء
3- سجلات ادارة المشتريات : معرفة الاسعار التي تم بموجبها شراء الصنف وتكون مفيدة لمعرفة اتجاهات الاسعار في المستقبل .
4- قوائم اسعار مصادر الشراء :- ويمكن الاستفادة منها خاصة بالنسبة للسلع النمطية التي لاتختلف مواصفاتها من مورد الى اخر .
5- الاتصال المباشر بالمجهزين : تقوم المنظمة بالاتصال المباشر بمصادر الشراء او المجهزين لمادة معينة لمعرفة الاسعار .

اما ابرز العوامل التي تؤثر في تحديد السعر

1- الجودة : هي اعلى سعر اعلى تناسب طردي
2- الكلفة : كلما زادت كلفة الانتاج زاد السعر تناسب طردي
3- الكمية : كلما زادت الكميات المطلوبة زادت مبالغ الخصم
4- الخدمات : تأخذ بنظر الاعتبار عند الشراء بسعر معين الخدمات التي سوف يقدمها مصدر الشراء .
5- العوامل الاخرى : السلع الموسمية تكون واطئة في مواسم انتاجها ومرتفعة في المواسم الاخرى .

خامساً سياسة الشراء بالوقت المناسب

يعتبر الشراء في الوقت المناسب احد الاهداف الرئيسية لادارة المواد في المنظمة ويجب ان تعمل بكفاءة لتحقيقها ضمن الواجبات الاخرى حيث لا يكون الشراء كافياً بالجودة والكمية والسعر ما لم تكن مرتبطة بالوقت المناسب ، ان لعرض العوامل المؤثرة فيه اثر كبيرفي تحديد الوقت المناسب للشراء إضافة لعوامل الجودة والكمية والسعر التي تؤثر في عامل الوقت ويؤثر فيها ، فان العوامل الداخلية وامكانيات المنظمة تأثيراً كبيراً في تحديد واختيار الوقت المناسب للشراء ومن هذه العوامل :

1- امكانية المنظمة المالية
2- امكانية المنظمة الائتمانية

3- امكانية المنظمة التخزينية

4- امكانية النقل لدى المنظمة

5- احتياجات المنظمة للسلعة لكي لا تتوقف العملية الانتاجية

علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى

اولاً : علاقة إدارة المواد بإدارة الإنتاج

1- ان تقوم إدارة الإنتاج بإخطار إدارة المواد مقدمة عن جميع الخطط والبرامج الانتاجية التي ستتولى تنفيذها في المستقبل حتى تتمكن ادارة المواد من تخطيط اعمالها .
2- تقوم ادارة الانتاج بتقديم المعلومات والبيانات الدقيقة والواضحة التي تحتاجها في الانتاج والذي سوف يمكن ادارة المواد من شراء المواد المطلوبة .
3- يتعين على ادارة الانتاج اخطار ادارة المشتريات مسبقاً عن جميع التغيرات والتعديلات التي تطرأ على برامج وخطط الانتاج .
4- تقوم ادارة المشتريات بتبليغ إدارة الانتاج والإدارات الأخرى عن المواد والسلع البديلة.
5- تتولى إدارة المشتريات توفير العينات والنماذج التي تحصل عليها من مصادر التجهيز لإدارة الإنتاج والإدارات الاخرى .
6- تتولى ادارة المشتريات تبليغ إدارة الانتاج بجميع الصفقات التي تعقدها مع المجهزين وتقوم ادارة الانتاج بمتابعة هذه الصفقات عن طريق الاطلاع على اوامر الشراء المستلمة من ادارة المشتريات .
7- تقوم ادارة المشتريات بتبليغ ادارة الانتاج باستمرار عن التعديلات التي تحدث في عمليات بالشراء وظروف السوق .
8- تقوم ادارة المشتريات بتقديم معلومات لادارة الانتاج عن طرق الانتاج الجديدة بحكم اتصالها بالمجهزين .
9- تقوم ادارة الانتاج باشتراكها مع ادارة المشتريات في تحديد مواصفات المواد الاولية التي تستخدم في الانتاج .

ثانياً //علاقة ادارة المشتريات بادارة المبيعات

1- تقوم ادارة المبيعات باخطار المشتريات بكمية ونوعية المبيعات المتوقعة خلال الفترة القادمة .
2- تستطيع ادارة المواد بحكم ارتباطها بالسوق ان تقدم لادارة المبيعات معلومات لا يمكن الاستغناء عنها في تخطيط ورسم االسياسات البيعية وطرق الترويج .

3- تقوم ادارة المبيعات بمساعدة ادارة المواد في توفير احتياجات في الاوقات الاعتيادية التي يحدث خلالها نقص في الكميات المعروضة من المواد .

4- يتم تبادل المعلومات بين ادارة المبيعات وادارة المشتريات التي تساهم في انجاز عمليات المبادلة التجارية .

5- تقدم ادارة المواد معلومات لادارة المبيعات تتعلق بكلف الاصناف المطلوبة للتمكن ادارة المبيعات من الاستفادة منها في تقديم العطاءات وابرام العقود .

ثالثاً :- علاقة ادارة المواد بادارة المخازن

1- يجب ان تقوم ادارة المواد بأحاطة ادارة المخازن علماً بجميع صفقات الشراء التي تعاقدت عليها من خلال ارسال نسخ من اوامر الشراء الى ادارة المخازن لتمكين ادارة المخازن من الاستعداد لتسليم اصناف المتعاقد عليها .

2- ان تقوم ادارة المواد بأخطار ادارة المخازن عن الحالات التي يتعذر فيها تنفيذ العقود خلال الوقت المحدد للمجهزين عن التغيرات المحتملة في الكمية والنوعية او السعر .

3- تقوم ادارة المخازن باخطار المشتريات عن الاصناف بطيئة الحركة لمنع شرائها في المستقبل بهدف تخفيض راس المال المستثمر في المخزون وتخفيض كلف التخزين من خلال تخفيض كميات واصناف المتقادمة والتالفة .

4- يتعين على ادارة المخازن اخطار ادارة المواد عن المواد المستلمة من خلال ارسال نسخة من المستندات المستلمة توضح فيها كمية ومواصفات جميع المواد المستلمة .

5- تقوم ادارة المخازن بارسال كشوفات دورية الى ادارة المواد تبين الارصدة الموجودة من كل صنف ومعدل دوران الصناف لتمكين ادارة المواد م التخطيط وفق اسس علمية .

6- تتولى ادارة المخازن إشعار إدارة المواد عن الأصناف التي تصل أرصدتها الى نقطة اعادة الطلب بهدف تمكين ادارة المواد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لاعادة طلب الاصناف من المجهزين في وقت ملائم منعاً لنفاذ الأصناف .

رابعاً : علاقة ادارة المواد بالادارة المالية

1- تقوم ادارة المواد بارسال نسخ من موازنة المشتريات للادارة المالية باعتبار ان موازنة المشتريات احدى فقرات الموازنة النقدية .

2- يتم تبادل المعلومات بين الادارتين في حال شراء معدات واجهزة ومكائن ذات كلفة مرتفعة .

3- تقوم ادارة المواد بارسال نسخ من جميع اوامر الشراء الى الادارة المالية لاعلامها بمبالغ المشتريات لتوفير الاموال اللازمة .

4- الادارة المالية تقدم المعلومات للادارة المواد توضح طبيعة الموقف المالي للمنظمة .

5- نعرض ادارة المواد على الادارة المالية المعلومات المتعلقة بصفقات الشراء الكبيرة التي تؤثر في السيولة النقدية قبل عقد تلك الصفقات .

6- تقوم ادارة المواد بارسال قوائم المجهزين الى الادارة المالية لتسديدها بعد تدقيقها ومقارنتها مع الشروط المتفق عليها .

7- تطلب ادارة المواد من الادارة المالية احياناً تعطيل دفع القوائم لحين الانتهاء من الفحص .

8- يتم تصميم المستندات المستخدمة من قبل ادارة المواد بالتعاون مع الادارة المالية وخاصة بما يتعلق بتسديد كلف الشراء لتحقيق التنسيق بين المعلومات والمستندات .

9- يفترض ان تحصل ادارة المواد على موافقة ادارة المالية على عملية الشراء قبل التعاقد للتأكد من وجود المبالغ المخصصة لشراء الاصناف المحددة في اوامر الشراء .

خامساً : علاقة ادارة المواد وادارة الموارد البشرية

1- تقوم ادارة المواد بأرسال الكشوفات التي تتناول تحديد القوى العاملة المطلوبة لانجاز الاعمال .

2- تتولى ادارة المواد تحديد البرامج اللازمة لتدريب وتطوير القوى العاملة في المشتريات وإرسالها الى القوى العاملة لتنفيذ برامج التدريب .

3- تقوم ادارة الموارد البشرية باختيار العاملين في المشتريات وفق المواصفات التي تحددها ادارة المواد .

4- تقوم ادارة الموارد البشرية بانجاز معاملات تعيين يتم اختيارهم للعمل في ادارة المواد .

5- يقوم مدير المشتريات بارسال استمارات تقييم اداء العاملين في ادارة المواد .

6- تقوم ادارة الموارد البشرية بإصدار جميع الاوامر المتعلقة بترفيع ومكافأة العاملين في ادارة المواد .

7- تحتفظ ادارة الموارد البشرية بالملفات الشخصية لكل الافراد العاملين في ادارة المواد وتحتفظ بالمستندات التي تتعلق بالحياة الوظيفية للافراد العاملين .

خامساً : علاقة ادارة المواد وادارة الموارد البشرية

1- تقوم الادارة العليا بتحديد الاهداف التي يتعين على ادارة المواد تحقيقها .

2- تسترشد ادارة المواد عندما تقوم بتخطيط الاعمال التي تقوم بها وتقوم بارسال جميع المعلومات الى الادارة العليا .

3- تقوم الادارة العليا بتقييم كفاءة ادارة المواد في تحقيق الاهداف المسؤولة عنها .

4- تقوم ادارة المواد باخطار الادارة العليا عن جميع الفعاليات التي تقوم بها وتقدم لها المعلومات باستمرار .

5- تقوم الادارة العليا بالمصادقة على عقود الشراء الكبيرة التي تبرمها ادارة المواد .

6- يتعين على ادارة المواد استحصال موافقة الادارة العليا على قيامها بالعمال المكلفة بها .

7- يعتبر مدير ادارة المواد احد اعضاء الادارة العليا ويشارك في تحديد الاهداف التي تسعى لها المنظمة كما يساهم في رسم السياسات في المنظمة .

الفصل الثالث

التعريف بوظيفة إدارة التخزين :

تعتبر وظيفة التخزين إحدى وظائف المشروع التي تُعنى بتسليم وحفظ الأصناف المختلفة بالمستودعات لحين طلبها من الجهات المستخدمة وصرفها ومراقبتها وإعداد وحفظ ما يرتبط بها من نماذج وسجلات ومستندات وتمارس داخل المشروع ، وان طبيعة وظيفة التخزين هي ان وظيفة التخزين تحقق المنفعة الزمنية : بمعنى ان الإنتاج يتم في مكان ما ثم يتم التخزين اليوم على ان يتم الاستفادة من هذه الأصناف المخزنة في المستقبل .

وقد عرف بعضهم نشاط التخزين بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة.

من هذا التعريف يتضح لنا بأن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية ، وهذه لا تشمل المواد التي تشترى ويتم استعمالها مباشرة ، أي أن عملية التخزين ترتبط بعامل الزمن ، أما المحافظة على المواد (أي الحفاظ عليها بحالتها) فتعني توفير ظروف تخزين ملائمة ، بحيث تحفظ هذهِ المواد من الفساد والتلف عدا بعض المواد التي تحتاج إلى تغيير في شكلها ومكوناتها وتخزن لهذا الغرض ، حيث يكون التخزين هنا لهذهِ الغاية ، أما فيما يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة إليها ، وهذا يعني ضمان تدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الانتاجية.

أهمية وظيفة إدارة التخزين :-

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أو ملكيتها ، وهي تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الصناعية كما أن لها أهميتها في المنظمات الحكومية ، فوظيفة التخزين تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً في العمليات الانتاجية أو الخدمية ، وذلك لأنها توفر مستلزمات الإنتاج من مواد خام أو قطع غيار أو معدات عند الحاجة إليها عن طري صرفها بالكميات المطلوبة من المخازن (بالتعاون مع وظيفة الشراء) ، كما أن لهذهِ الوظيفة تأثيراً في النشاط التسويقي ، لأن التخزين يختص باستقبال السلع النهائية تامة الصنع والمحافظة عليها لحين الحاجة إليها ، وبوه عام يمكن القول طالما هناك عملية شراء فلابد من أن يتبعها عملية تخزين لما تم شراؤه ، وبناء عليه لا يمكن أن نتصور منظمة ما

مهما كان نوع وطبيعة عملها ، ولا يوجد فيها وظيفة تخزين ومخازن ، فالتخزين ضرورة حتمية لا غنى عنها مهما صغر حجم المنظمة أو كبر ، ونجدها حتى في حياتنا المعيشية اليومية في بيوتنا ، فالمنظمة والبيت لا يشتريان احتياجاتهما يوماً بيوم ، فالشراء يتم بكمية معينة فتخزن ويستهلك منها تدريجياً ، إلى أن تقارب الكمية على النفاذ ، فتعاود عملية الشراء والتخزين ثانية وهكذا.

ولاشك أن إهمال هذهِ الوظيفة يترتب عليه الكثير من الأضرار التي تؤثر في تكلفة الإنتاج إجمالاً ، ومن ثم على مركز المنظمة التنافسي ، وقد استطاعت الكثير من المنظمات تحقيق وفورات ملحوظة وخفض تكاليف نتاجها نتيجة عمليات التخزين وتبني السياسات الملائمة بشأنها.

مفهوم الخزين أو المخزون وأنواعه :-

المخزون هو عبارة عن المواد الأولية أو السلع شبه التامة أو السلع تامة الصنع أو قطع الغيار والموجودة في المخزن بانتظار استخدامها في المستقبل ، كذلك يمكن تعريف المخزون بأنه عبارة عن أي مردود غير مستخدم حالياً وينتظر استخدامهُ في المستقبل.

أنواع المخزون :

يتضمن المخزون الأنواع الآتية :

1- المواد الأولية :

وهي المواد الأساسية التي تدخل في صناعة السلع ، وتعتبر المادة مادة أولية وبغض النظر عن تواجدها في مرحلة الإنتاج ، وعليه فقد تكون المادة سلعة نهائية في منشأة معينة ومادة أولية في منشأة أخرى.

2- الأجزاء المصنفة :

وهي جزء من المواد الأولية التي تستخدم للقيام بعمليات التجميع الرئيسية أو الفرعية التي تقوم بها المنظمة لتصنيع السلع النهائية ، ولذا فهي تخزن لضمان صرفها للوحدات الإنتاجية كالحديد والنحاس مثلاً.

3- الأجزاء المشتراة :

وهي أجزاء كاملة يحتفظ بها في المخزن أما لتصنيعها أو لإعادة بيعها كقطع غيار أو أجزاء مصنعة كصناعة الحديد وبيعها لمصانع السيارات.

4- المعدات وقطع الغيار :

وشتمت على الماكنات والناقلات والآلات وقطع الغيار.

5- العُدد :

وتشمل الأدوات اليدوية كالمطاريق والمناشير ... وغيرها

6- المواد تحت التشغيل :

وهي مواد لازالت تحت التصنيع توجد في مواقع العمل ، وهي مواد تستخدم في تجميع الاجزاء في مختلف مراحل العملية الصناعية.

7- النفايات والفضلات :

وهي مخلفات العملية الانتاجية والزوائد من المواد المستخدمة في النشاط العادي.

8- مواد التغليف :

كالورق ومواد الخرم والصناديق والبراميل وغيرها.

9- ودائع العملاء :

وهي مواد لعميل يودعها لإجراء عمليات صناعية عليها.

وظائف المخزون :-

1- مواجهة الطلب المتوقع .

2- تسوية أو تلطيف احتياجات الإنتاج ، إنتاج وخزن المنتجات في أوقات الركود لمواجهة ارتفاع الطلب في موسم الرخاء .

3- تعظيم فاعلية أجزاء نظام التوزيع الإنتاجي ، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي (Buffer) بين مراحل الإنتاج المختلفة وذلك لتجنب أي خلل في النظام وكذلك لتجنب أي عرقلة في إيصال المواد الأولية ولظروف جوية أو أية أسباب أخرى.

4- لحماية المنظمة من نفاذ المخزون.

5- للاستفادة من خصم الكمية.

6- للوقاية من ارتفاع الأسعار.

7- لتسهيل العمليات الانتاجية ويعمل كأنابيب توصيل .

مراحل التخطيط للمخزون

1- مرحلة الاعداد للمخزون : يتم التنبؤ وتحديد الاحتياجات والامكانات المتاحة .

2- مرحلة الحصول على المخزون : يتم الشراء بعد تحديد المصدر /السعر / الكمية / التوقيت المناسب .

3- مرحلة الاحتفاظ بالمخزون : التخطيط المناسب للمخزن ، اعداد المساحات والفراغات وتوزيعها ، تدبير وسائل المناولة .

4- تداول المخزون : يتم فيها الاستلام والصرف من والى المستودعات .

هناك اثار سلبية لاهمال التخطيط لاى مرحلة :

أ- زيادة معدلات العجز ، الفقد ، السرقة نتيجة لعدم احكام الرقابة المخزنية .

ب- الخسائر المترتبة على التلف الناشئ عن سوء التخزين .

ت- تعطيل رأس المال المستثمر في المخزون : نتيجة التخزين بكميات اكبر من اللازم .

ث- توقف او تعطيل الانتاج نتيجة لتخزين كميات اقل مما يجب .

ج- الخسائر الناجمة عن تقادم بعض الاصناف وعدم صلاحيتها للاستعمال نتيجة لسوء تخزينها .

مركزية التخزين ولا مركزية التخزين

ان يتم تخزين جميع الأصناف او المستلزمات في مخزن واحد مركزي على ان يكون المخزن بالقرب من المصنع او المركز الرئيسي ولا مركزية التخزين تعني توزيع الاصناف والمستلزمات على أكثر من مخزن بحيث يكون هناك مخزن فرعي يخدم وحدة او وحدات معينة .

مزايا مركزية التخزين

1- تجنب التكرار في أجهزة ومعدات المناولة مما يعني ضمان الاستخدام الامثل .

2- الاستفادة من القوى العاملة في المستودعات افضل استفادة .

3- الاقتصاد في الخدمات اللازمة للمخازن من حراسة واضاءة وغيرها .

4- سهولة الرقابة المخزنية لتركيزها على مخزن واحد .

5- تقليل راس المال المستثمر في المستودع وفي المخزن من حيث مستويات مخزون غير متكررة لكل صنف .

6- خفض تكاليف النقل لكبر حجم الكميات او الدفعات الموردة (اذا كانت المنظمة هي التي تتحمل تكاليف النقل) .

7- سهولة اكتشاف الأصناف الراكدة .

8- حسن استخدام المساحات المخزنية .

والمزايا المتعلقة بمركزية التخزين هي عيوب لا مركزية التخزين

عيوب مركزية التخزين

1- عدم السرعة في خدمة او تلبية احتياجات الفروع البعيدة عن المستودع الرئيسي .

2- صعوبة النقل الداخلي والمناولة الداخلية للمواد داخل المستودع لكثرة الاصناف وزيادة حركتها .

3- يودي تعرض المستودع الرئيسي لاي ضرف طارئ الى مضاعفة المخاطر .

وعيوب مركزية التخزين تمثل مزايا لا مركزية التخزين ، والمنظمات غالباً لا تستخدم مركزية التخزين 100% ولا تستخدم لا مركزية التخزين 100% وانما غالباً تجمع بينهما للاستفادة من النظامين معاً

مستويات الخزين

اولاً : الحد الادنى للمخزون (حد الامان)

من الناحية النظرية يمكن ان يكون الحد الادنى للمخزون صفراً فقط ، ثم تصل الكمية الجديدة التي ترفع الرصيد الى حده الاقصى ، ولكن من الناحية العملية قلما يتبع هذا الاسلوب لما يتضمنه من مخاطر مثل تأخير التوريد وبالتالي توقف المشروع وعليه فانه يتم تحديد حد ادنى للمخزون يسمى حد الامان او حد الخطر او حد الطوارئ لمواجهة تأخير التوريد والحالات الاضطرارية في الانتاج ، كزيادة معدل الاستخدام او التلف بحيث يصل رصيد المادة او الصنف الى هذا الحد وقت وصول الطلبية وان لا يقل الرصيد عن هذا الحد في ظل الظروف الاعتيادية المخططة ، ان المخزون هو من يمنح المنظمة قدراً اكبر من الاطمئنان لمواجهة الظروف في حالة عدم التأكد ويجب التنبيه على ادارة المواد بتقليب مخزون الامان باستمرار خوفاً من تقادمه او تلفه وفساده والذي بدوره قد يؤثر على المنتجات النهائية .

ويتوقف تحديد الرصيد الذى يمثل حد الامان على عدة عوامل اهمها :

1- اهمية الصنف
2- كلفة المادة او كلفة الشحن والتخزين .
3- معدل استهلاك الصنف فيما اذا كان تالفاً او متذبذباً
4- الفترة الزمنية اللازمة لشراء الصنف وتشمل عملية التفاوض والتعاقد والشحن والفحص .

ولحساب الحد الادنى للمخزون = معدل الاستهلاك اليومي للصنف × عدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالمخزون

مثال //

اذا كان معدل الاستهلاك اليومي من صنف معين 400 كغم وعدد الايام المرغوب بالاحتفاظ بها بالمخزون هي 10 ايام فما هو الحد الادنى للمخزون .

الحل

الحد الادنى للمخزون = معدل الاستهلاك اليومي للصنف × عدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالمخزون

$400 \times 10 = 4000$

وهنا لايتم صرف من هذه الكمية في الاحوال العادية وانما يتم الاحتفاظ بها لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة .

ثانياً : نقطة إعادة الطلب

يجب تجديد المخزون بشراء كمية جديدة تصل الى الحد الاقصى ولكن علمياً لا تتم عملية التوريد في الحال بل لا بد من مرور فترة زمنية بين اصدار امر الشراء ووصول المواد فعلياً الى المخازن لتكزن جاهزة للاستخدام وعليه فانه يتطلب عند تعين مستويات المخزون ان تأخذ فترة التوريد بالحسبان ، لذل فان من اللاز تحديد كمية اكبر للمخزون ويتم عندها اصدار امر الشراء لتوفير المواد بكميات جديدة وهي ما تسمى بنقطة اعادة الطلب ويتوقف حجم مخزون اعادة الطلب على عدة عوامل هي .

1- معدل الاستخدام اليومي
2- طول فترة التوريد
3- درجة الاستقرار في معدل الاستخدام وفترة التوريد
4- درجة المخاطر التي تقبل بها الإدارة

وتحدد نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + احتياجات فترة الانتظار

وتتمثل احتياجات فترة الانتظار = معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + (معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار)

ونقطة إعادة الطلب تعني هنا مقدار الكمية من صنف معين التي تتطلب حين يصل المخزون اليها الشروع بتنظيم طلب جديد للصنف كي تضمن وصولهـــا قبـل ان يصـل المخزون الى حد الامـــان .

مثال //

اذا كان معدل الاستهلاك اليومي لصنف معين 400 وحدة يومياً وعدد الايام المرغوب الاحتفاظ بها بالصنف 10 ايام ومدة فترة الانتظار لإعادة الطلب 15 يوم

المطلوب حساب نقطة إعادة الطلب ؟

الحل

نقطة أعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + (معدل الاستهلاك اليومي × فترة الانتظار)

الحد الأدنى للمخزون = $400 \times 10 = 4000$

نقطة إعادة الطلب = $4000 + (400 \times 15) = 10000$ وحدة

ثالثاً : الحد الأعلى للمخزون

ويقصد به الحد الاقصى المسموح به من مخزون مادة او صنف ، ان ارتفاع المخزون عن هذا الحد ليس في صالح المنظمة اذ يجب معالجته بتغيير كميات الشراء المطلوبة .

لحد الاعلى للمخزون لصنف واحد = الحد الادنى لمخزون حد الامان + الكمية التي يتم طلبها من الصنف

وهناك اثار سلبية على المنظمة إذا تجاوز المخزون الحد الأقصى منها تعرض الأصناف للتلف والفساد والتقادم وزيادة كلف التخزين وتقليل نسبة السيولة وتجميد جزء منها في المخازن .

الفصل الرابع

تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء

مفهوم الحجم الاقتصادى لطلبية الشراء :

ان الشراء بالكمية المناسبة ليس مجرد التعاقد على شراء الكميات المطلوبة ، فالكميات المحددة في طلبات الشراء المقدمة لقسم الشراء من قبل أدارات وأقسام المنظمة ، لا تأخذ في اعتبارها الجوانب الاقتصادية ، ولا نواحي الفنية المتعلقة بعملية الشراء مادامت وظيفة المشتريات تسعى إلى إنجاز أفضل شراء (وخاصة فيما يتعلق بناحية التكلفة) نجد من الطبيعي أن تشتري الاحتياجات المطلوبة أما بعقد أو بأكثر ، بشكل يقلل من التكلفة إلى أدنى حد ممكن مراعية في ذلك عوامل متعددة سنأتي على شرحها لاحقاً.

وبشكل عام يمكن القول أن جهاز المشتريات وهو في صدد تحديد كمية الشراء (الاقتصادية) يواجه باتجاهين أو بقطبين متنافرين هما :

الأول : وهو الميل إلى طلب عدد كبير من الوحدات في طلبية الشراء الواحدة ، حتى يمكن تخفيض تكاليف عملية الشراء إلى أقل حد ممكن ، وضمان استمرارية العمليات الصناعية والانتاجية والنشاط العام لجميع إدارات وفروع المنظمة.

الثاني : ويعبر عن الميل إلى تقليل عدد الوحدات المراد شراؤها حتى لا تتراكم كميات كبيرة منها في المخازن مما يزيدون تكلفة تخزينها.

وبهذا الصدد نشير إلى أن كلا الاتجاهين إذا ما غولي في إتباعهما سيؤدي الأمر إلى نتائج غير سليمة تؤثر سلباً في ربحية المنظمة ، فمثلاً فيما يتعلق بالاتجاه الأول فالمغالاة فيه سيعرضها إلى الأمور التالية :

1- تجميد أموال على شكل مخزون كان يمكن استثمارها في مجالات أنشطة أخرى تعود بربح على المنظمة.

2- زيادة فرص التلف والتقادم التي تلحق بالكمية المخزونة لزيادة فترة تخزينها.

3- احتمال انخفاض الأسعار في المستقبل وإصابة المنظمة بخسائر.

أما فيما يتعلق بالأخطار التي قد تتعرض لها المنظمة نتيجة نقص المستلزمات الناتج من الاتجاه فيمكن تلخيصها فيما يلي :

1- خطر توقف العمل في المنظمة بسبب النقص في مستلزمات العمل.

2- عدم الاستفادة من خصم الكمية الذي يمنحه الموردون عند الشراء بكميات كبيرة مما يرفع تكلفة الشراء.

3- زيادة تكاليف الشحن والنقل نظراً لنقل حمولات قليلة ، حيث ستوزع هذه التكلفة على عدد أو كمية قليلة من الوحدات المشتراة ، عكس الوضع فيما إذا كانت الكمية كبيرة.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا مدى حساسية وحراجة اتخاذ القرار المتعلق بتحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء الواحدة ، فمسألة الموازنة بين الاتجاهين السابقين وهما تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة طلبية الشراء ، مسألة ليست بالبساطة التي يعتقدها بعضهم ، فالتوفيق بين هذين الاتجاهين (أو القطبين المتنافرين كما أوضحنا) عمل يتطلب الدراسة والتحليل ، وأصبح يستخدم في سبيل تحديد هذا الحجم الجوانب الكمية التي سنتعرض عليها إليها لاحقاً في هذا الفصل.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء أو الكمية الاقتصادية للشراء ، الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء : هو الكمية التي تعني باحتياجات العمل من المستلزمات ، بحيث لا تزيد عن اللازم فيترتب على ذلك بعض الأعباء والتكاليف المادية ، أو تقل عن اللازم فتعطل برامج العمل والإنتاج ، وتصبح المنظمة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها ، وبناء عليه فالحجم الاقتصادي لطلبية الشراء هو الذي تكون عنده تكلفة الشراء ، وتكلفة المخزون وأقل ما يمكن ، حيث إذا زادت أو نقصت كمية الشراء عنها أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة.

ولاشك أن تحقيق التوازن بين هذي ن الاتجاهين الذين عبرنا عنه بالكمية (الحجم) الاقتصادية للشراء ليس بالأمر السهل ، بل من الأمور التي تتطلب خبرة كبيرة وإلمام بظروف وطبيعة العمل في المنظمة ، وظروف السوق والأوضاع الاقتصادية العامة السائدة في البيئة المحيطة بها وإمكاناتها المالية.

<u>العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :</u>

لاشك أن هناك عوامل متعددة يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند قيام وظيفة المشتريات بتحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء ، حيث لكل عامل منها تأثير خاص يدفع كمية الشراء في كل عقد نحو رتم معين ، مما يتوجب على هذهِ الوظيفة أن تلاحظ هذهِ العوامل ، وتدرس تأثيرها في كل عملية شراء على حدة.

وسنعمد فيما يلي إلى عرض وتوضيح أهم هذهِ العوامل المؤثرة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية :

أولاً : العوامل الخارجية :

وتشتكل على العوامل التالية :

1- مدى توفر الصنف المطلوب في السوق وسهولة أو صعوبة الحصول عليه :

يرتبط هذا العامل بظروف العرض والطلب الخاصة بالصنف المطلوب في السوق ، فعندما تتوقع وظيفة المشتريات قلة العرض أو احتمال فقدان الصنف من السوق تلجأ في هذه الحالة إلى الشراء بكميات كبيرة ، لكن بعد أن تدرس الأضرار التي ستنجم عن فقدانه من السوق وعدم إمكانية شراء بديل عنه ، وتحديد أيضاً خطر توقف العمل في المنظمة وأضراره.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن توفر الصنف في اسوق قد يكون مرتبط بظروف موسمية خاصة بإنتاجه كما هو الحال في جميع المنتجات الزراعية ، حيث يستوجب الأمر من قبل وظيفة المشتريات أن تشتري منه بكميات كبيرة في فترة زمنية قصيرة وهي فترة إنتاجه.

2- توقع تبدل الاسعار في المستقبل :

من العوامل التي تتأثر بها كمية الشراء ، توقع وظيفة الشراء أو المشتريات ارتفاع أو انخفاض أسعار الأصناف التي تحتاجها في المستقبل مستقبلاً ، فعندما تتوقع أن اتجاه الاسعار أخذ بالارتفاع تسعى في هذهِ الحالة إلى شراء كميات أكبر تغطي صاحبة المنظمة لفترة زمنية طويلة ، لتتلافى ارتفاع الاسعار من جهة ، ولتضمن استمرارية العمل من جهة ثانية ، أخذ بعين الاعتبار كلفة التخزين ، إذ قد تكون مرتفعة أكثر من ارتفاع تكلفة الأسعار.

أما إذا كان توقع وظيفة المشتريات أن الأسعار المستقبلية ستكون منخفضة ، فأنها تكتفي بشراء كميات تغطي حاجة المنظمة لفترة قصيرة ، أخذت باعتبارها مدى توفر الصنف المطلوب في السوق في الفترة المقبلة.

3- ارتفاع تكلفة تنفيذ عملية الشراء :

عندما تكون كلفة تنفيذ عملية الشراء مرتفعة ن حيث اختيار المورد والنقل والتفريغ والفحص والاستلام ، فأنه من المتوقع أن تسعى وظيفة المشتريات إلى الشراء بكميات أكبر وبدفعة واحدة ، من أجل تخفيض هذه التكلفة ، ذلك لأن الشراء بكميات قليلة في هذهِ الحالة وعلى دفعات متعددة ، سيجعل هذهِ التكلفة عموماً مرتفعة ، إذ سيكون نصيب الوحدة الواحدة من الصنف المشترى من المصاريف مرتفعاً ، نظراً لقلة عدد الوحدات المشتراة في الطلبية الواحدة في عقد الشراء الواحد.

4- توفير الأصناف البديلة :

أن وجود أصناف بديلة للصنف المطلوب شراءه يجعل لدى وظيفة المشتريات الشجاعة أن تشتري بكميات ليست بكبيرة ، إذ كانت باقي الظروف تسمح بذلك ، أما إذا لم يكن هناك أصناف بديلة ، وخوفاً من احتمال الندرة وفقدان الصنف من السوق ، تسعى وظيفة المشتريات في هذهِ الحالة إلى الشراء بكميات أكبر لمنع خطر توقف العمل.

5- الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء :

تختلف هذهِ الفترة من طلبية لأخرى ، وذلك حسب نوع المستلزمات المراد شراؤها ومصدرها ومورديها ، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت الفترة طويلة ، أدى ذلك إلى زيادة كمية الشراء لتغطي هذه الفترة والعكس صحيح.

ثانياً : العوامل الداخلية :

وتشتمل على العوامل التالية :

1- إمكانات المنظمة المالية :

تعتبر الإمكانات المالية للمنظمة من العوامل المهمة والمؤثرة التي لها اعتبار كبير عند تحديد الكمية الاقتصادية للشراء وقد تصل وظيفة المشتريات إلى تحديد كمية مناسبة وهو الحجم الاقتصادي للشراء ، ولكن لا يمكنها شراؤه ، وذلك بسبب ضعف القدرة المالية للمنظمة ، أو عدم توفر سيولة نقدية كافية لسواد قيمة الكمية التي تم تحديدها.

2- تكلفة التخزين :

تلعب تكلفة التخزين المرتفعة أو المنخفضة تأثيراً في تحديد كمية الشراء المناسبة ، إذ كلما كانت مرتفعة ظهر الميل إلى تقليل الكمية والعكس من ذلك.

3- سياسة التخزين المتبعة في المنظمة :

من الضروري عند تحديد الكمية المناسبة للشراء ، أن يؤخذ في الاعتبار سياسة التخزين المتبعة في المنظمة ، والتي تحدد مستويات التخزين العليا والدنيا لكل صنف على حدة ،والتي يجب عدم تجاوزها.

4- معدل استخدام الصنف :

الصنف ذو المعدل المرتفع في الاستخدام ينتج لوظيفة المشتريات شراءه بكميات أكبر من الصنف ذي المعدل المنخفض ، فالإنتاج المستمر والكبير غالباً ما يستخدم أصنافاً من المواد بمعدلات مرتفعة ، تسمح لوظيفة المشتريات أن تشتريها بكميات كبيرة ، وحيث يساعد الاستخدام الثابت للمواد على تحديد الحاجة بشكل أدق ، كما هو الحال في سياسة الانتاج حسب الطلبية.

5- طبيعة الصنف :

قد تكون طبيعة الصنف المطلوب شراؤه حساسة قابلة للتلف السريع أو الاشتعال ، أو أي نوع آخر من المخاطر ، وفي هذه الحالة يظهر الميل إلى الشراء بكميات أقل تلافياً لمثل هذهِ الأمور.

6- توقع انخفاض المبيعات :

قد تكون المنظمة مقدمة على منافسة حادة في السوق أو أي ظرف بيئي آخر يجعلها تتوقع أن رقم مبيعاتها سينخفض في الفترة القادمة ، وهنا بلا شك يلتزم معه تخفيض رقم الانتاج ، وبالتالي في هذهِ الحالة يستوجب الأمر أن تشتري احتياجاتها بكميات قليلة بشكل تتم الموازنة بين خطة المبيعات والإنتاج والشراء بآن واحد ، لتجنب تخزين كميات لا يمكن الاستفادة منها ، والعكس من كل ذلك صحيح عندما تتوقع المنظمة زيادة رقم المبيعات لديها.

عناصر حساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

في ضوء ما تقدم من شرح ، يتضح لنا بأن تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء يتكون من عنصرين أساسيين هما :

الأول : تكلفة تنفيذ طلبية (أمر) الشراء :

وتتكون هذهِ التكلفة من البنود التالية :

- رواتب الموظفين ومصاريف المطبوعات.
- طلبية العطاءات ومراجعتها.
- الإعلانات.
- فحص العطاءات والبت فيها.
- التعاقد مع المورد.
- إصدار أوامر التوريد.
- التأمين على البضاعة.
- نقل واستلام الأصناف استلاماً مبدئياً.
- الاستلام والفحص النهائي للأصناف.

الثاني : تكلفة التخزين :

وتشتمل على عناصر التكلفة التالية :

- تكاليف أرض المخازن المملوكة والإيجار في حالة المخازن المؤجرة.

- تكاليف التلف والتقادم للمواد والسلع المخزونة.
- تكاليف التأين والمناولة للمواد أو اسلع المخزونة.
- تكاليف معدات المناولة وأجهزة التكييف.
- تكاليف الرقابة على جودة المخزون.
- أجور ورواتب العاملين في المخازن.
- تكاليف أخرى كالإضاءة والتهوية والتدفئة والتبريد والمياه.
- فائدة رأس المال المستثمر في المخزون.

بناء على عنصري التكلفة السابقين اللذين يمثلان تكلفة الشراء يمكن القول أن الكمية الاقتصادية للشراء تتحدد عند أدنى تكلفة إجمالية تتضمن تكلفة التخزين وتكلفة تنفيذ أمر الشراء ، في ضوء مجموعة الاعتبارات المفسرة لبنود التكلفة المشار إليها أعلاه ، والتي تعبر عن أسس احتساب كمية الطلب الاقتصادية.

طرق تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

في الواقع يمكن القول في البداية أن هناك ثلاث طرق معرفة كانت ومازالت شائعة في الاستخدام في هذا المجال وهي :

أولاً : الطريقة المحاسبية (أو طريقة الجداول).

ثانياً : الطريقة البيانية.

ثالثاً : الطريقة الجبرية.

وهذهِ الطرق الثلاث المشار إليها آنفاً جميعها يعتمد على معطيات واحدة ثابتة وهي ما يلي :

- حجم الطلب معروف محدد وثابت.
- معدل استهلاك الصنف ثابت.
- فترة التوريد (الشراء) معلومة وثابتة.
- انتظام إعداد وتنفيذ طلبية (أمر الشراء) الواحدة معروفة وثابتة لا تتغير مع تغير حجم الطلبية ، وبالتالي فهي متغير مستقل وليس متغيراً ثابتاً.
- تكلفة التخزين معروفة ، وتحسب كنسبة مئوية من متوسط كمية الشراء التي ستدخل المخازن وتمثل كمية المخزون.
- ثبات الاسعار خلال فترة التوريد.
- لا يوجد خصم على كمية الشراء.

- متوسط المخزون يساوي حجم الطلبية مضروباً بـ $\frac{1}{2}$.

- تكلفة التخزين بوجه عام تتناسب طردياً مع كمية المخزون ، بمعنى انها متميزة تزداد مع زيادة حجم المخزون والعكس صحيح ، فهي متغير تابع وليس مستقلاً.

وسنعمد فيما يلي إلى شرح هذهِ الطرق الثلاث تباعاً فيما يلي :

الطريقة الجبرية :

تعتمد هذهِ الطريقة في حساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء على المعادلات الرياضية ، وقد وضع هذه الطريقة شخص يدعى (هارس) HARS عام 1915 ثم طورت فيما بعد باستخدام أساليب رياضية أكثر تعقيداً ، تناولت تحديد الحجك الاقتصادي لطلبية الشراء في ظل ظروف وافتراضات مختلفة.

تعتمد هذه الطريقة في تحديد الحجم الاقتصادي على تساوي تكلفة التخزين مع تكلفة إعداد الطلبية ، حيث عند هذهِ النقطة تكون التكلفة مع تكلفة إعداد الطلبية ، حيث عند هذهِ النقطة تكون التكلفة الكلية للشراء عند أدنى حد ، وتستخدم هذهِ الطريقة الرموز التالية في صياغة معادلة الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

ع = الحجم الاقتصادي للطلبية.

ك = حجم الطلب السنوي (أو أية فترة زمنية أخرى) من الصنف الواحد.

ط = تكلفة إعداد (إصدار) للطلبية الواحدة.

ت = تكلفة التخزين للوحدة الواحدة من المخزون مقدرة كنسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون السنوي.

س = سعر شراء الوحدة الواحدة من الصنف الواحد.

لقد أوضحنا في السابق بأن الحجم الاقتصادي لطلبة الشراء هو تكلفة إصدار الطلبية = تكلفة التخزين (أدنى تكلفة كلية) ، ولحساب كل من التكلفتين نتبع ما يلي :

تكلفة إصدار الطلبية = $\frac{\text{حجم الطلب(الحاجة السنوي من الصف)}}{\text{الحجم الاقتصادي للطلبية}}$ × تكلفة إصدار الطلبية الواحدة

$$= \frac{ك}{ع} \times ط$$

تكلفة التخزين = الحجم الاقتصادي للطلبية × $\frac{1}{2}$ تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون

= $\frac{\text{الحجم الاقتصادي}}{2}$ × تكلفة الاحتفاظ بوحدة من المخزون

$$= \frac{ت}{2} \times ت$$

وبتطبيق رموز المعادلتين السابقتين وباستخدام نقطة تساوي تكلفة إصدار الطلبية مع تكلفة التخزين نحصل على المعادلة التالية لحساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

$$= \frac{ع}{2} \times ت - \frac{ك}{ع} \times ط$$

$$= \frac{ع ت}{2} - \frac{ك ط}{ع}$$

$ع^2$ ت – 2 ك ط (حاصل ضرب الطرفين بالوسطين)

$ع^2 - \frac{2 ك ط}{ت}$ (ع هي المجهول)

إذ أن ع = $\sqrt{\frac{2 ك ط}{ت}}$ تخلصنا من التربيع عن طريق الجذر

ونعرض فيماي لي مثالاً توضيحياً اما سبق :

<u>مثال :</u>

تستخدم الشركة العربية للصناعات الغذائية سنوياً (1000) وحدة من صف معين من المواد الغذائية ، وسعر شراء الوحدة الواحدة من الصنف من المورد(2) وحدة نقدية ، وتكلفة إعداد الطلبية(10) وحدات نقدية ، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة $\frac{1}{2}$ وحدة نقدية

المطلوب :

- حساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء.
- حساب التكلفة الكلية.

<u>الحل :</u>

1- الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

$$ع = \sqrt{\frac{2 ك ط}{ت}} = \sqrt{\frac{10 \times 1000 \times 2}{0.5}} = \sqrt{40000} = 200$$ وحدة.

2- التكلفة الكلية :

بالرجوع إلى معادلتي تكلفة التخزين وتكلفة إعداد الطلبية اللتان وضحناها سابقاً باعتبار أن التكلفة الكلية تساوي مجموعهما ، تكون التكلفة الكلية :

$$= \frac{ع}{2} \times ت + \frac{ك}{ع} \times ط$$

وبالتعويض بأرقام المثال يكون لدينا :

$$10 \times \frac{1000}{200} + 0.5 \times \frac{ع}{2} =$$

$$100 = 50 + 50 \text{ وحدة نقدية}$$

ونود الإشارة هنا في هذا المقام إلى أننا احتسبنا تكلفة التخزين كرقم أو كنسبة مئوية ثابتة لكل وحدة من متوسط المخزون وهي $\frac{1}{2}$ وحدة نقدية ، إلا ان بعضهم يحتسبونها كنسبة مئوية ثابتة من سعر شراء الوحدة الواحدة وهذا مقبول وصحيح ، وفي هذه الحالة يستوجب المر هنا إعادة اشتقاق المعادلة السابقة على النحو التالي :

$$\text{تكلفة إصدار الطلبية} = \frac{\text{حجم الطلب السنوي}}{\text{الحجم الاقتصادي}} \times \text{تكلفة إصدار الطلبية}$$

$$= \frac{ك}{ع} \times ط$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{\text{الحجم الاقتصادي للطلبية}}{2} \times \text{سعر شراء الوحدة} \times \text{تكلفة التخزين كنسبة مئوية}$$

$$= \frac{ع}{2} \times س \times ت$$

$$\frac{ك}{ع} \times ط = \frac{ع\,س\,ت}{2}$$

$$ع^2\,س\,ت = 2\,ك\,ط \text{ حاصل ضرب الطرفين}$$

$$ع^2 = \frac{2\,ك\,ط}{س\,ت} \text{ (ع هو المجهول)}$$

$$ع = \sqrt{\frac{2\,ك\,ط}{س\,ت}} \text{ (تخلصنا من التربيع عن طريق الجذر)}$$

وبتطبيق معطيات المثال السابق تكون العملية كما يلي :

$$ع = \sqrt{\frac{10 \times 1000 \times 2}{0.5 \times 2}} = \sqrt{\frac{20000}{1}} = \sqrt{20000} = 141 \text{ وحدة}$$

أما حساب التكلفة الكلية فتكون بموجب المعادلة (التي سبق استخدامها سابقاً) :

$$= \frac{ك}{ع} \times ط + \frac{ع}{2} \times ت$$

$$10 \times \frac{1000}{141} + 0.5 \times 2 \times \frac{141}{2} =$$

$$142 = 71 + 71 \text{ وحدة نقدية}$$

تحديد عدد طلبات الشراء الأمثل في السنة :

في ضوء المعادلات الرياضية السابقة التي استخدمت من أجل تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء الواحدة ، يمكننا الآن توضيح كيفية احتساب أو تحديد عدد مرات الشراء (عدد طلبيات الشراء) في السنة الواحدة وذلك على النحو التالي :

1- استخدام الرموز التالية في عملية الحساب :

هـ : عدد طلبيات الشراء الأمثل.

ك : حجم الطلب السنوي من الصنف الواحد.

ط : تكلفة إصدار (إعداد) الطلبية الواحدة.

ت : تكلفة التخزين للوحدة الواحدة ، ومحسوبة كنسبة سنوية مقدرة من قيمة متوسط المخزون.

2- يجب معرفة :

أ- التكلفة السنوية الكلية لإصدار طلبات الشراء وهذهِ التكلفة تحتسب عن طريق :

عدد طلبات الشراء في السنة × تكلفة إصدار الطلبية الواحدة هـ × ط

ب- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون السنوية :

(تكلفة التخزين السنوية) وهذهِ التكلفة تحسب عن طريق :

$$\frac{\text{حجم الطلب السنوي}}{\text{عدد الطلبات في السنة}} \times \frac{1}{2} \text{ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون}$$

$$\frac{\text{ك}}{\text{هـ}} \times \frac{1}{2} \times \text{ت}$$

3- يتم حساب عدد طلبيات مرات الشراء السنوية عندما تتساوى كل من :

تكلفة إصدار الطلبيات مع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون :

$$\text{هـ ط} = \frac{\text{ك}}{\text{هـ}} \times \frac{1}{2} \times \text{ت}$$

$$\text{هـ ط} = \frac{\text{ك} \times \text{ت}}{2\,\text{هـ}}$$

$$2\,\text{هـ}^2\,\text{ط} = \text{ك ت}$$

$$\text{هـ}^2 = \frac{\text{ك ت}}{2\,\text{ط}}$$

$$\text{إذن هـ} = \sqrt{\frac{\text{ك ت}}{2\,\text{ط}}}$$

وباستخدام معطيات مثالنا السابق هو :

ك = 1000 وحدة ت = 0.5 وحدة نقدية ط = 10 وحدة نقدية.

$$\text{هـ} = \sqrt{\frac{\text{ك ت}}{2\,\text{ط}}} = \sqrt{\frac{0{,}5\times1000}{10\times2}} = \sqrt{\frac{500}{2}}$$

$$= \sqrt{2\ 5} = 5 \text{ طلبات الشراء في السنة}$$

$$\text{أي } \frac{365}{5} = 73 \text{ يوم}$$

أي أن المنظومة تطلب شراء الصنف بالحجم الاقتصادي لكل (73) يوم ، وإذا أردنا احتساب الفترة الزمنية الدورية لطلبية الشراء أو معدل التكرار باليوم خلال السنة رياضياً، فيمكننا اتباع الخطوات التالية:

1- نستخدم الرموز الدالة التالية :

م : عدد أيام استخدام الطلب الواحد (الدورة الزمنية).

ك = حجم (عدد) الطلب السنوي.

ط : تكلفة إصدار الطلبية الواحدة.

ت : تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مقدرة كنسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون.

365 : عدد أيام السنة.

2- يجب معرفة :

أ- تكلفة إصدار الطلبيات السنوية وتحسب بموجبه ما يلي :

$$\frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{عدد أيام استخدام الطلب}} \times \text{تكلفة إصدار الطلبية الواحدة} \frac{365}{\text{م}} \times \text{ط}$$

ب- تكلفة التخزين السنوية وتحسب بموجب ما يلي :

$$\frac{\text{حجم الطلب السنوي(عدد الوحدات المستخدمة في السنة)}}{\text{عدد الطلبيات السنوي}} \times \text{متوسط المخزون} \times \text{تكلفة تخزين الوحدة}$$

$$\frac{\text{ك}}{\frac{365}{\text{م}}} \times \frac{1}{2} \times \text{ت}$$

$$\text{ك} \times \frac{\text{م}}{365} \times \frac{1}{2} \times \text{ت}$$

$$\frac{\text{ك} \times \text{م} \times \text{ت}}{730}$$

3- عدد الايام الفاصلة بين كل طلبية شراء وتحدد عند تساوي كل من :

تكلفة الطلبيات السنوية وتكلفة التخزين السنوية أو :

$$\frac{\text{ك} \times \text{م} \times \text{ت}}{730 \text{ يوم}} = \text{ط} \times \frac{365}{\text{م}}$$

ولحل المعادلة السابقة نضرب الطرفين بالوسطين فتكون لدينا :

$$م^2 ك ت = 266450 ط$$

$$إذن م^2 = \frac{266450 ط}{ك ت}$$

$$م = \sqrt{\frac{266450 ط}{ك ت}}$$

وباستخدام معطيات المثال السابق وهي :

ك = 1000 وحدة سنوياً.

ط = 10 وحدات نقدية.

ت = 2 وحدة نقدية.

$$م = \sqrt{\frac{266450 ط}{0.5\times1000}} = \sqrt{\frac{266450 ط}{500}} = 5329$$

م = 73 يوم

وهذا ما يؤكد صحة حلنا السابق عندما قسمنا $\frac{365}{5 \text{ طلبات الشراء في السنة}}$

<u>مثال تطبيقي :</u>

بلغ حجم الطلب السنوي من المادة (ب) في شركة الساري (40000) وحدة كما بلغ تكلفة إصدار (أعداد) الطلبية الواحدة (15) وحدة نقدية ، وقد حسبت تكلفة التخزين للوحدة الواحدة من المادة (ب) سنوياً بـ (3) وحدات نقدية ، كما حسبت الفترة الزمنية المحصورة بين وضع الطلبية قيد التنفيذ ولحين استلامها من المورد (30) يوماً ، وقد بلغ الاستهلاك اليومي من الصنف (ب) (250) وحد يومياً.

المطلوب :

1- تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء.

2- تحديد العدد الأمثل لطلبيات الشراء السنوي.

3- الفترة الزمنية الدورية الفاصلة بين كل طلبية (العدد الأمثل لأيام الاستخدام).

الحل :

1- الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء :

$$ع = \sqrt{\frac{2 ك ط}{ت}} = \sqrt{\frac{2\times40000\times15}{3}} = \sqrt{\frac{1200000}{3}} = \sqrt{400000} = 632 \text{ وحدة}$$

2- العدد الامثل لطلبيات الشراء السنوي :

$$هـ = \sqrt{\frac{ك ت}{2 ط}} = هـ = \sqrt{\frac{40000\times3}{2\times15}} = \sqrt{\frac{120000}{30}} = \sqrt{4000}$$

هـ = 63 طلبية الشراء

3- الفترة الزمنية الدورية :

$$\sqrt{\frac{15 \times 266450}{3 \times 40000}} = \sqrt{\frac{266450\,ط}{ت\,ط}} = م$$

$$\sqrt{33.306} = \sqrt{\frac{3996750}{120000}} = م$$

م = 5.77 يوم

<u>مثال تطبيقي :</u>

تستخدم شركة الوسام للصناعات الإلكترونية قطعة جاهزة الصنع (س) يرسلها المورد الذي تتعامل معه ، حيث يبلغ حجم الاستخدام السنوي من هذه القطعة (250) وحدة ، وقد قامت الشركة بتحديد حجم الطلبية الاقتصادية بـ(150) وحدة ، وحسبت تكلفة التخزين للوحدة الواحدة بوحدة نقدية واحدة خلال السنة :

المطلوب :

1- حساب تكلفة إصدار الطلبية :

$$\sqrt{\frac{2\,ك\,ط}{ت}} = ع$$

$$\sqrt{\frac{ط \times 250 \times 2}{1}} = 150$$

إذا رفعنا الجذر التربيعي فيكون لدينا :

$$\frac{ط \times 250 \times 2}{1} = {}^{2}(150)$$

ط 500 = 22500

$$ط = \frac{22500}{500} = 45$$ وحدة نقدية

تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء في حالة وجود خصم كمية :

قد تواجه المنظمة صاحبة الاجة لشراء صنف ما ، بأن المورد للصنف يمنحها خصماً على سعر الشراء ، إذ بلغت الكمية المطلوبة حداً معيناً ، وقد يرفع نسبة الخصم كلما زادت كمية الشراء ، في هذه الحالة يتوجب على المنظمة أن توازن بين أمرين هما : نسبة الخصم المسموح به من قبل المورد ويمثل هذا فائدة تعود عليها ، والمخاطر التي قد ستعرض لها المنظمة وزيادة تكلفة الشراء في حالة الشراء بكميات كبيرة والتي يمكن أن نلخصها بما يلي :

- تلف المخزون.

- تقادم المخزون.

- ازدحام المخزن وعدم وجود مساحات تكفي لتخزين باقي المستلزمات.

- فائدة تجميد الأموال في المخزون.

لقد عرضنا سابقاً أسلوبين لحساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء باستخدام الطريقة الجبرية وهما :

1- الأسلوب الأول ويعتمد على حساب تكلفة التخزين (الاحتفاظ بالمخزون) على أساس نسبة مئوية من قيمة متوسط المخزون على مدار السنة.

2- الأسلوب الثاني : يعتمد على حساب تكلفة التخزين كنسبة مئوية مقدرة من سعر شراء الوحدة الواحدة.

لاشك أن استخدام الاسلوب الاول في تحديد الحجم الاقتصادي سيكون غير دقيق في حالة وجود خصم كمية ، نظراً لوجود تغير في سعر شراء الوحدة الواحدة ، وبالتالي يكون الاسلوب الثاني أجد وأدق ، بسبب أن احتساب تكلفة التخزين يعتمد على سعر الشراء للوحدة الواحدة ، وقد قمنا باشتقاق معادلة سابقاً وهي :

$$\text{ع} = \sqrt{\frac{2\,\text{ك ط}}{\text{س ت}}}$$

بناء على ما تقدم نجد أن قرار الشراء في حالة وجود خصم على الكمية المشتراة عندما تبلغ حداً معيناً يضعهُ المورد يعتمد على المقارنة بين تكلفة الشراء الكلية (إصدار الطلبية + تكلفة التخزين) السنوية في ظل الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء ، وتكلفة الشراء الكلية السنوية في حالة وجود خصم كمية ولتوضيح ما تقدم نعرض المثال التالي :

تخزن شركة الثامر التجارية نوعاً من لعب الأطفال يوردها له الشركة المنتجة في الصين ، وقد تقدمت الشركة الصينية المصنعة والموردة لهذا النوع من اللعب بعرض يشتمل على خصم كمية على السعر وفق كميات محددة في الجدول التالي علماً أن سعر الشراء هو (5) وحدات نقدية للوحدة الواحدة :

الكميات الخاضعة للخصم	مقدار الخصم	السعر بعد الخصم
من صفر وحتى 999	-	5
من 1000 وحتى 1999	%4	4.8
من 2000 فما فوق	%5	4.75

وقد بلغت تكلفة إصدار الطلبية الواحدة (49) وحدة نقدية وتستورد هذه الشركة سنوياً (5000) لعبة ، وحسب تكلفة الاحتفاظ بالمخزون بنسبة تقدر (20%) من سعر شراء الوحدة الواحدة.

المطلوب :

تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء ، بحيث تكون تكلفة الشراء الكمية عند أدنى حد.

<u>الحل :</u>

إن عملية الحل تستوجب حساب التكلفة الكلية للشراء المكونة من تكلفة إصدار الطلبية + تكلفة التخزين في كل حالة من حالات السعر المبينة في الجدول السابق :

1- الحجم الاقتصادي لطلبة الشراء في الحالات الثلاث :

$$\text{ع} = \sqrt{\frac{49\times5000\times2}{0.2\times5}} = \sqrt{\frac{490000}{1}} = 700 \text{ وحدة}$$

الحالة الثانية :

$$\text{السعر } (4.8) \text{ ع} = \sqrt{\frac{49\times5000\times2}{0.2\times4.8}} = \sqrt{\frac{490000}{0.95}} = 714 \text{ وحدة}$$

الحالة الثالثة :

$$\text{السعر } (4.75) = \sqrt{\frac{49\times5000\times2}{0.2\times4.75}} = \sqrt{\frac{490000}{0.95}} = 718 \text{ وحدة}$$

2-القيمة الكلية للكمية المستوردة سنوياً في الحالات الثلاث :

الحالة الأولى : $5000 \times 5 = 25000$ وحدة نقدية.

الحالة الثانية : $5000 \times 4.8 = 24000$ وحدة نقدية.

الحالة الثالثة : $5000 \times 4.75 = 23750$ وحدة نقدية.

3- تكلفة إصدار الطلبية في السنة في الحالات التالية :

$$\text{تكلفة إصدار الطلبية} \times \frac{\text{حجم الطلب السنوي}}{\text{حجم الطلبية}}$$

$$\frac{\text{ك} \times \text{ط}}{\text{ع}}$$

$$\text{الحالة الأولى} = \frac{5000}{700} \times 49 = 35 \text{ وحدة نقدية}$$

الحالة الثانية = $\frac{5000}{1000} \times 49 = 245$ وحدة نقدية

الحالة الثالثة = $\frac{5000}{2000} \times 49 = 122.5$ وحدة نقدية

4- التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون في الحالات الثلاث :

$\frac{\text{حجم الطلبية}}{2}$ × تكلفة شراء الوحدة × نسبة تكلفة التخزين

$\frac{ع}{2}$ × س × ت

الحالة الاولى : $\frac{700}{2} \times 5 \times 0.2$ (%20) = 350 وحدة

الحالة الثانية : $\frac{1000}{2} \times 4.8 \times 0.2 = 480$ وحدة

الحالة الثالثة : $\frac{2000}{2} \times 4.75 \times 0.2 = 900$ وحدة

أثر المخزون السلعي في تحديد الحجم الاقتصادي للإنتاج :

إن جميع ما قمنا بشرحه حتى الآن كان يدور حول موضوع محدد هو تحديد كمية الشراء الاقتصادية من صنف معين من مستلزمات العمل (الإنتاج) وشرائه من مورد خارجي معين ، إلا أننا لم نبحث حتى الآن علاقة المخزون السلعي من سلعة تنتجها المنظمة وتخزنها من أجل بيعها في السوق (أي تحديد حجم الانتاج) ، ومتطلبات الشراء الواردة للمنظمة من قبل الزبائن المشترين للسلعة (مبيعات) ، إذن نحن الآن بصدد علاقة قائمة بين المبيعات والانتاج والتخزين وبعبارة أوضح نقول أن تحديد حجم الإنتاج الأمثل (الاقتصادي) يتم في ضوء حجم المخزون من السلعة المنتجة (المخزون السلعي) المتوفر في مخازن المنظمة وحجم المبيعات انطلاقاً من تخزين السلعة المنتهية الصنع لحين بيعها له تكلفة مثل تكلفة تخزين المواد ومستلزمات الانتاج الأخرى المشتراة من الموردين ويجب تخفيضها لأدنى حد ممكن في ضوء تكلفة انتاج السلعة.

ونود التوضيح في هذا المجال إلى أن النماذج الرياضية التي عرضناها سابقاً كانت تقوم على فكرة مفادها أن المنظمة عند استلامها لكمية الشراء الاقتصادية وإدخالها إلى مخازنها ، يعود المخزون من الصنف المشترى فوراً إلى أقصى نقطة أو حد مسموح به ، والذي يسمى بالحد الاعلى للتخزين الذي يتكون من احتياطي الطوارئ + كمية الشراء الاقتصادية وعن وصول المخزون لحده الأقصى تبدأ عملية الاستهلاك اليومي من الصنف تدريجياً إلى أن يصل رصيده إلى نقطة محسوبة مسبقاً عندها تعاود المنظمة (وظيفة الشراء) عملية الشراء من جديد وهكذا تستمر العملية.

في الحالة السابقة نادرة الحدوث (في الواقع) في مجال المخزون السلعي وأثره في تحديد الحجم الاقتصادي للإنتاج والسبب في ذلك أن هذه الحالة تتطلب تزامن البيع مع الإنتاج من السلعة ، وهذا نادر فالعادة أن خط انتاج السلعة يكون المخازن بالسلعة يومياً بعدد من الوحدات المنتجة ، أي أن عملية تراكم المخزون من السلعة تحدث يومياً ، وعليه يمكن القول أنه لمن النادر أن يصل المخزون السلعي من السلعة لحده الاقصى ، وذلك بسبب أن المخزون ينمو يومياً وتدريجياً وبنفس الوقت لا يعرف بالتحديد حجم المبيعات التي سوف تصرف من المخازن (عدم تزامن الانتاج مع البيع وهذا ما يسمى بالاستلام غير الفوري) ، وعليه نقول يمكن أن يصل المخزون السلعي لحده الاقصى في حالة هي : إذا اكن حجم الانتاج أكبر من حجم المبيعات (المنصرف أقل من الوارد) وإذا وصل المخزون لحده الأقصى على المنظمة إيقاف انتاج السلعة لأن تكلفة التخزين ستكون عالية جداً وفي الوقت نفسهُ عليها تنشيط عملية تسويق السلعة حيث يتناقض المخزون ، وفي هذه الحالة يمكن أن تبدأ عملية انتاج السلعة الثابتة.

من خلال ما تقدم تتضح لنا الأمور التالية عند تحديد الحجم الاقتصادي للإنتاج ، مقارنة بما شرحناه عند تحديد الحجم الاقتصادي لمستلزمات العمل الانتاجي :

1- الحجم الاقتصادي لمستلزمات العمل الإنتاجي.

2- يتوقف الحجم الاقتصادي للإنتاج على حجم المبيعات وتكلفة التخزين.

3- لا يمكن أن يتزامن حجم الإنتاج مع المبيعات إلى في حالات نادرة.

4- تكلفة إصدار طلبية الشراء يقابلها هنا تكلفة إمداد أو تجهيز خط (خطوط) إنتاج السلعة ، وما يستلزم ذلك من المصاريف.

5- خط الانتاج في المنظمة يقابله المورد الخارجي.

6- يتطلب تحديد الحجم الاقتصادي للإنتاج معرفة الأمور التالية :

أ- حجم (رقم) الانتاج السنوي.

ب- معدل الإنتاج اليومي من السلعة.

ج- عدد الايام اللازمة لتصنيع دفعة الانتاج الواحدة خلال السنة ، وتحسب طريقة قسمة قيمة الحجم الاقتصادي للإنتاج على معدل الإنتاج اليومي بالوحدة.

د- معدل الطلب اليومي على السلعة المنتهية الصنع من المخازن (بيع) ويحسب عن طريق قسمة الحجم الاقتصادي على معدل الإنتاج اليومي مضروباً بمعدل الطلب.

هـ- الكمية القصوى (الحد الاقصى) المسموح بها لتخزين السلعة المنتهية الصنع ، ويحسب عن طريق طرح معدل الطلب اليومي من الحجم الاقتصادي للإنتاج.

و- تكلفة تصنيع الوحدة الواحدة من السلعة.

ز- تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من السلعة المنتهية الصنع.

ح- متوسط المخزون بالوحدة ويحسب عن طريق ضرب $\frac{1}{2}$ بالحد الاقصى للتخزين.

7- تستخدم الرموز التالية في عملية حساب الحجم الاقتصادي للإنتاج :

ح : تمثل الحجم الامثل الاقتصادي لدفعة الإنتاج.

هـ : تمثل معدل الإنتاج اليومي من السلعة بالوحدات.

د : معدل الطلب اليومي بالوحدة من السلعة المنتجة (بيع).

ك : تمثل عدد الوحدات المطلوبة في السنة.

س : تمثل تكلفة تصنيع الوحدة.

ط : تمثل تكلفة تهيئة خط الإنتاج من أجل تصنيع الدفعة الواحدة من الإنتاج.

ت : تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من السلعة ، وتقدر كنسبة مئوية من متوسط المخزون من السلعة في السنة.

في ضوء ما تقدم سنقوم الآن باشتقاق معادلة تخزين لحجم الاقتصادي للإنتاج في علاقة مع المخزون السلعي والمبيعات وعلى النحو الآتي :

1- حساب عدد الايام اللازمة لتصنيع دفعة الانتاج (الحجم الاقتصادي) : $\frac{ح}{هـ}$

2-حساب عدد وحدات الطلب اليومي من السلعة من المخازن خلال فترة الانتاج في الدفعة الواحدة : $\frac{ح}{هـ} \times د$

3- حساب الحد الاقصى للتخزين : $(ح \frac{ح}{هـ} - \times د)$

4- حساب متوسط المخزون السلعي بالوحدة :

$\frac{1}{2} \times$ الحد الاقصى للمخزون أو التخزين

$$\frac{1}{2} (ح \frac{ح}{هـ} - \times د) = \frac{2ح}{2} (1 - \frac{د}{هـ})$$

5- حساب تكلفة الاحتفاظ بالمخزون :

متوسط المخزون بالوحدة × تكلفة تخزين الوحدة (نسبة مئوية)

$$\frac{2ح}{2} (1 - \frac{د}{هـ})$$

6- حساب تكلفة تهيئة خط الإنتاج :

عدد دورات الدفعات الإنتاج في السنة × تكلفة تهيئة الخط لدورة إنتاجية واحدة

$$\frac{ك \times ط}{ح}$$

7- حيث أن الحجم الاقتصادي للإنتاج يجب أن يكون عبر أدنى تكلفة ، نجد أن الحجم الاقتصادي تتساوى عند تكلفة تهيئة خط الانتاج مع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون في السنة :

$$\frac{ك \times ط}{ح} = \frac{ح ت}{2} \left(1 - \frac{د}{هـ}\right) \text{ أي : } \quad ح^2 ت \left(1 - \frac{د}{هـ}\right) = 2 ك ط$$

$$\text{إذن : } ح^2 = \frac{2 ك ط}{\frac{د}{هـ}}$$

<u>مثال تطبيقي :</u>

تصنع شركة الباسم للصناعات الكهربائية نوعاً من الغسالات التجارية على شكل دفعات قدرت الشركة مقدار الطلب الحاصل على منتوجها للسنة القادمة بمقدار (10000) وحدة وقدرت تكلفة تهيئة خطوط الانتاج للدورة الانتاجية الواحدة بمقدار (100) وحدة نقدية ، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون ومعدل الإنتاج اليومي للشركة (80) غسالة علماً بأن معدل الطلب اليومي خلال دورة الانتاج (60) غسالة ، وتكلفة تصنيع الوحدة (50) وحدة نقدية :

المطلوب :

1- حساب حجم الانتاج الاقتصادي لشركة الشرق الصناعية.

2- حساب عدد أيام دورة الانتاج.

<u>الحل :</u>

حيث أن :

ح = حجم دفعة الانتاج الاقتصادي.

ك = 10000 وحدة حجم الانتاج المطلوب في السنة (للمبيعات المتوقعة).

ط = 100 وحدة نقدية تكلفة تهيئة خط الانتاج أو وسائل الانتاج.

س = 50 دينار تكلفة تصنيع الوحدة.

ت = 0.5 تكلفة تخزين الوحدة الواحدة من السلعة في السنة.

هـ = 80 وحدة معدل الانتاج اليومي من السلعة.

د = 60 وحدة.

1- حساب الحجم الاقتصادي لدفعة الانتاج (دورة الانتاج) :

$$ح = \sqrt{\frac{2\,ك\,ط}{\frac{د}{هـ}}} = \sqrt{\frac{100\times10000\times2}{\frac{60}{80}}} = \sqrt{\frac{2000000}{0.125}} = \sqrt{16\,000000} = 4000 \text{ وحدة}$$

2- حساب عدد أيام دورة الإنتاج $= \frac{\text{حجم الانتاج الاقتصادي}}{\text{معدل الانتاج اليومي}} = \frac{ح}{هـ} = \frac{4000}{80} = 50$ **يوماً**

3- احتساب التكاليف الكلية السنوية للإنتاج :

التكلفة السنوية = التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون + التكاليف السنوية للتهيئة

$$ط \times \frac{ك}{ح} + \left(\frac{د}{هـ} - 1\right)\frac{ح\,ت}{2}$$

$$100 \times \frac{10000}{400} + \left(\frac{60}{80} - 1\right)\frac{0.5\times4000}{2}$$

$$= 250 + 250 = 500$$

مكتبة الجامعة
بإدارة : إياد صالح البياتي
07702399782

اضافة مواد / 2/ع ادارة اعمال ثالثة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سامراء
كلية الادارة والاقتصاد

ادارة مواد

اعداد

قسم ادارة الاعمال

المرحلة الثانية

دراسات صباحية + مسائية

٢٠٢١-٢٠٢٢

الفصل الرابع

حيث سيتضمن هذا الفصل على ثلاثة مباحث وهي...

المبحث الاول: علاقة ادارة المخازن بالإدارات الأخرى في المنظمة .

المبحث الثاني: توصيف المواد وتبويبها وترميزها .

المبحث الثالث : مسؤولية ادارة المخازن .

المبحث الاول

علاقة ادارة المخازن بالإدارات الأخرى في المنظمة .

لكي تقوم ادارة المخازن بتحقيق اهدافها في المنظمة يجب ان تتعاون مع باقي الادارات الموجودة وتكوين علاقات عمل مثمرة معها وسنتناول أهمية ادارة المخازن وعلاقاتها بالإدارات الاخرى في المنظمة .

أولاً: علاقة ادارة المخازن بإدارة الانتاج .

أن لأدارة المخازن علاقه وثيقه بأدارة الإنتاج أذ تعد أدارة الإنتاج الزبون الدائم لأدارة المخازن وعليه فأن الأهمية الأولى تكمن في أن الخدمات للإنتاج تكون مقنعه في كل الاعتبارات والعلاقة التعاونية عد أساسية ليس فقط في عملية تجهيز المواد ولكن أيضاً عند مستويات الخزين الواجب المحافظة عليها وفق معيار السيطرة على الخزين .

ادارة المخازن تجهز المواد والعد والسلع المختلفة وغيرها لأدارة الإنتاج في الأوقات المطلوبة وبالكميات المناسبة لمجابهة برنامج الإنتاج وبعد انتهاء عملية التصنيع تقوم أدارة المخازن باستلام السلع تامة الصنع ومخلفات وعوادم الإنتاج .

تتولى أدارة الإنتاج أيضاً أرسال فضلاً عن السلع الجاهزة والسلع تحت التشغيل – أية مواد زائدة عن الحاجة كالمعدات والمثبتات التي لا تحتاجها باستمرار وتفكير قد الإمكان بأية تغييرات تحدث في جدول الإنتاج .

ثانياً: علاقة أدارة المخزن بلأدارة المالية:

هناك تغير مستمر في البيانات المالية من حيث طبيعة وأثمان المواد المخزونة وتسديد أثمان القوائم والتغير في الأسعار حيث تحدث من فترة للأخرى بحيث يتطلب التعرف المستمر على واقع رأس المال العامل في المنظمة و الإجراءات التي يتم تنظيمها من أجل السيطرة على قيم المخزون وكلفه المواد والإدارة المالية عادةً ما تعطي تفاصيل مستمرة ومنتظمة ودورية وعلى شكل حسابات بكلف التشغيل في المخازن .

وتقوم أدارة المخازن بتزويد الإدارة المالية بالبيانات الازمه عن كميات وأقيام المواد والسلع الواردة الى المخازن فضلاً عن كميات وأقيام المواد المستعملة في أثناء العملية الإنتاجية ورصيد المتبقي من المواد والسلع المختلفة مما يساعد الإدارة المالية على توفير البيانات الازمه لتخطيط عملها.

ثالثاً: علاقة أدارة المخازن بأدارة المشتريات:

تقوم أدارة المشتريات في المنظمة بشراء جميع المواد والسلع واللوازم التي تحتاجها المنظمة بالكميات والنوعيات المطلوبة وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين .

وتقوم أدارة المخازن بفحص وأستلام جميع المواد التي تقوم بشرائها أدارة المشتريات وبعد ذلك تقوم بتخزينها داخل المخازن لحين صرفها عند الحاجة، كما تقوم أدارة المشتريات بتزويد أدارة المخازن بنسخ من أوامر الشراء كي يكون لديها علماً بموعد وصول المواد والسلع ونوعها وكمياتها ومواصفاتها وذلك لغرض القيام بعملية المطابقة في أثناء الفحص والاستلام .

رابعاً: العلاقة بين أدارة المخازن وأدارة الأفراد:

يمكن النظر الى هذه العلاقة من زاوية تحقيق مبدى اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب فإدارة المخازن تعد وصفاً متكاملاً للوظائف الخاصة بها والشروط اللازمة لأشغالها وتقدمه لأدارة الأفراد والتي بدورها تعتمد هذا الوصف والشروط في اختيار الأفراد حسب المؤهلات المطلوبة لكل دور وظيفي، كما أن رغبة أدارة المخازن في تنمية الأفراد العاملين لديها يتطلب منها أعداد جدول بالاحتياجات التدريبية لهم وتقديمة الى أدارة الأفراد لاستخدامه في أعداد البرامج التدريبية لرفع كفائه العاملين في أدارة المخازن .

المبحث الثاني

توصيف المواد وتبويبها وترميزها

أن دراسة وتحليل مستلزمات الإنتاج من المواد والسلع الجاهزة لوضع نظام يسهل التميز الواضح لكل منها هي عبارة عن عملية اقتصادية أن هذه المستلزمات لها صفه التكرار لذلك فأن وضع اي نظام في هذا المجال ينبغي أن يكون بشكل يمكن الاستفادة منه بما يزيد عن تكاليف وصفه.

لذا سيتم دراسة هذا المبحث بالشكل الآتي:

أولاً: توصيف المواد (تمييز المواد):

يقصد بتوصيف المواد هي وضع المواد بطريقة يسهل الوصول اليها وتساعد في تسهيل عمليات الحفظ والصرف لادارة المخازن ، أو هو مجموعة من المعايير الدنيا والقصوى لمقياس من الصفات المختلفة التي تحدد الحاجات المستخدمة في منتج معين .تستهدف عمليات تمييز المواد والسلع تعريف وتوصيف البضائع التي تتعامل معها المنشأة بشكل واضح منعاً للبس أو الخطأ في تحديد الاصناف المطلوبة وهذا يتطلب وجود دليل خاص يسمى بدليل التوصيف وهو: كتالوك مختصر لوصف المواد التي سبق للمنشأة أن تعاملت بها ويمكن اعادة استخدامها أو استخدام المواصفات نفسها لهذه المواد للمستقبل .

فكثير ما نجد التوصيف أو الترميز الذي ورد من المورد وترميز المواد من قبل ادارة المخازن ووصف المادة مدونة جميعها في الدليل .

أ- أهمية التوصيف وأسسه.

تبدو أهمية التوصيف واضحة في تأثيرها على كلفة وأساليب الانتاج وفي مقدار وأسعار المبيعات لذا يجب ان يتم وضع المواصفات على أسس علمية بحيث تضمن ظروفاً أفضل بالنسبة للانتاج والتسويق ، ان اهم الأسس التي يستند اليها في تحديد المواصفات هي :

١ – توفر الكميات المطلوبة في الاسواق وبالأوصاف المقررة بما يمنع الاجتهاد عند الشراء .

٢- ملاءمة المكائن والآلات والاجهزة للمواصفات المطلوبة وذلك لوجود اكثر من أسلوب انتاجي واحد لصنع الاجزاء .

٣- ملاءمة وسائل النقل الداخلي والمناولة للمواصفات المطلوبة .

٤- وجود الشروط الخاصة التي يحتاجها حفظ المواد المعرضة للتلف .

٥- مستوى جودة المنتوج النهائي فكلما كان مستوى جودة المنتوج النهائي عالياً كلما كانت المواد الداخلة في صنعه ذات مواصفات عالية .

ب- طرق التوصيف .

هناك العديد من الطرق في تحديد الاصناف المطلوبة يمكن تلخيصها بنا يلي:

١-التوصيف الكامل:

يتطلب اتباع طريقة لتوصيف الكامل تحديد جميع المواصفات الخاصة بالصنف بهدف تحديده بوضوح تام منعاً للبس أو الخطأ في تمييز الصنف المطلوب عن غيره من الاصناف الاخرى .ويعزز الوصف الكامل في بعض الاحيان ببعض الرسوم والصور الفوتغرافية والمعادلات الرياضية .

٢-التوصيف المختصر :

ويشير الى استخدام وصف موجز وبعبارات مفهومة لتمييز الصنف عن غيره بشكل واضح ودقيق وتستخدم هذه الطريقة في توصيف تداول البضائع داخل المنشأة،

٣- التوصيف باستخدام العلامات التجارية والأسماء التجارية :

تستخدم هذه الطريقة لتمييز اغلب منتجات المنشأت في الوقت الحاضر بهدف حماية المنتجات من التقليد وتوجيه اهتمام وانتباه المستهلكين الى منتجات المنشآت بصورة مستمرة ويستخدم التوصيف بهذه الطريقة للدلالة على مواصفات الصنف المطلوب بشكل كامل اذ يكفي ذكر العلامة التجارية أو الاسم التجاري للدلالة عل مواصفات الصنف .

٤- التوصيف بالعينات:

تطلب بعض المنشآت بعض العينات قبل الشراء اذ تقوم بفحصها من حيث المواصفات والجودة وفي حالات أخرى نجد ان المنشاة تقوم بتقديم عينة أو نموذج للمجهز أو المجهزين وتطلب منهم فحصها وتقديم عروضهم في تجهيز كميات من تلك السلعة .

٥-التوصيف بالأداء:

حيث يستخدم في حالة طلب المكائن والاجهزة والأدوات الاحتياطية اذ يتوفر فيها كفاءة وقدرة معينة وتحتاج هذه الطريقة الى حيازة المادة المطلوبة لمدة معينة للتأكد من أنها قادرة على القيام بالأداء المطلوب .

٦- التوصيف بالرتب:

وتكون عادة محددة عالمياً أو محلياً كالقطن والحبوب والسكر الخام والنحاس وبقية المعادن اذ تكون على شكل رتب مثل القطن طويل الثيلة ومتوسط الثيلة وقصير الثيلة وهكذا بالنسبة للمواد الاخرى.

ثانياً: التبويب :

يعرف التبويب بأنه فرز، تقسيم أو حصر أنواع متشابهة أو متقاربة أو متكاملة من مفردات كل مجموعة رئيسية الى مجموعة ثانوية أو فرعية وفق معايير أو أسس منطقية ملائمة قائمة على أساس التشابه أو التقارب أو التكامل .

- أهداف التبويب :

يساعد التبويب في تحقيق الاهداف التالية

١- تحديد الاماكن الملائمة لخزن الاصناف وتوفير الظروف الملائمة لكل صنف.

٢- تحديد معدات المناولة الملائمة للاصناف المخزونة .

٣- يساعد في تحديد المعدات والاوعية الملائمة لتخزين المواد والسلع

٤- تسهيل عمليات التخطيط والسيطرة على المخزون .

٥- يسهل التبويب عمليات الاستلام والفحص والتجهيز والجرد ويوفر الوقت والجهد.

٦-يساعد الافراد العاملين على معرفتهم ودرايتهم بطبيعة الاصناف والسلع المخزونة.

ثالثا: الترميز:

يعرف الترميز بأنه استخدام ارقام ،حروف هجائية، وعلامات وصور وألوان تعبر بصورة مباشرة وبوضوح تام عن كل مفردة من مفردات الاصناف السلعية المخزونة.

وبذلك يساهم الترميز في تمكين العاملين في المخازن من تحديد الاصناف المطلوبة مهما تعددت الانواع بسهولة ويمنع الخطأ في تحديد الاصناف المطلوبة ، ويعد الترميز عملاً مكملاً للتبويب كما وانه يعتمد على التبويب الى حد كبير وان كلاهما يستهدف تسهيل انجاز الاعمال المناطة بادارة المخازن.

- أهداف الترميز

تسعى المنشات من خلال الترميز الى تحقيق الاهداف التالية

١- امكانية تمييز المواد بدقة متناهية .

٢- تسهيل انجاز عمليات الشراء اذا كانت الرموز المستخدمة هي الرموز المستخدمة نفسها من قبل المجهز.

٣-تحقيق الكفاءة في مراقبة حركة الاصناف وتفادي صرف اصناف بالخطأ او شراء مواد او سلع موجودة اصلاً في المخزن .

٤-تسهيل عمل الحاسوب الالي عن طريق استخدام الترميز.

٥-يسهل عملية الجرد ويخفض تكاليفها .

٦- يسهل عملية الاستدلال على مواقع البضائع في المخزن.

٧- يجنب العاملين من استخدام الوصف التفصيلي للمواد والسلع.

المبحث الثالث

مسؤولية ادارة المخازن

يقع على عاتق ادارة المخازن مسؤوليات عديدة نظراً للأهمية الكبيرة للتخزين وتاثير ذلك على عمل المنظمة. وتتمثل مسؤوليات ادارة المخازن بالفحص للمواد والسلع الواردة واستلامها، وتوصيف وتبويب وترميز المواد والسلع والاحتفاظ بها لفترة زمنية والمحافظة على المخزون والرقابة على المخزون والاحتفاظ بالمستندات والسجلات المخزنية وتجهيز المواد والسلع الى الجهات الطالبة.
حيث سنركز على الفحص والاستلام وتجهيز المواد.

أولاً: الفحص والاستلام :

تعني أية عملية شراء وصول المواد والسلع المشتراة هذه الى المنظمة بعد مدة من الوقت وهذا ما يعني التزام الجانبين بالشروط المتفق عليها وهذا ما يتطلب فحصها والتأكد من مطابقتها ومن ثم استلامها وما يترتب على ذلك من التزامات مالية وقتية بين الطرفين واذا ما تمت عمليتا الفحص والتسلم فأن النشاط المخزني يظهر اثره بشكل واضح . لذا سنتناول أهمية الفحص والتسلم واثره على التخزين ...

١- الفحص :

عندما يصدر المشتري أمر شراء لمادة أو سلعة ذات جودة معينة فأن فحص الشحنات الواردة يعد أمراً ضرورياً للتأكد من مطابقة مواصفات المواد والسلع الواردة للمواصفات المحددة في أمر الشراء ولا يعني ذلك عدم الثقة بالمورد وانما يعد الفحص اجراءاً احتياطياً يعتمده المشتري للتأكد من صلاحية المواد والسلع الواردة والتي ستستخدم في عمليات الانتاج فضلاً عن ذلك فإن اهتمام المشتري بالفحص يحفز المورد على الالتزام بالمواصفات المتفق عليها في أمر الشراء .
والفحص هو الاجراء الوحيد الذي يمكن من خلاله الاطمئنان على مدى التزام المورد بمواصفات الطلبية تلك المواصفات التي تعهد بها وقدم اسعاره على أساسها .

- وتتحد مسؤولية الفحص بلجنة مشكلة تقوم بعملية الفحص وتقدم تقرير الى ادارة المخزن حيث يكون قرار قبول المواد والسلع الموردة أو رفضها أو تعديلها يبقى في يد ادارة المخزن بعد التشاور مع ادارة المشتريات

والفحص يتم أما داخل المنظمة أو خارج المنظمة باستخدام مختبرات معملية مقابل أجر.

٢- استلام المواد الواردة :

عملية الاستلام تخدم الاجراءات الأخرى اللاحقة من حيث قبول أو رفض المواد الواردة ويمكن ايضاح الهدف من الاستلام ومسؤوليته واعداد تقرير الاستلام من خلال الاتي ..

- ان الهدف من الاستلام هو التأكد من وصول الكمية المطلوبة من كل مادة أو سلعة وتبعاً لذلك يتم الاستلام بعد اجراء جرد شامل لجميع محتويات الطلبية الواردة والسلع المشتراة والتأكد من كميتها هو خطوة رئيسية لضمان وجودها في الزمان والمكان المناسبين للانتاج والتسويق .

- اما مسؤولية الاستلام فتقوم شعبة فرعية تتبع ادارة المخازن أو ادارة المشتريات كما قد ينشأ قسم متخصص للاستلام اذا كانت امكانيات المنظمة، وكميات المواد والسلع المطلوبة تسمح بانشائها وتحمل الكلفة المترتبة عليها، لذا عندما يتخصص قسم مستقل للاستلام يتطلب ان يمارس عليه قسم أو ادارة المخازن نوعاً من الرقابة أو على الاقل التعاون والتنسيق بينهما .

- اما تقرير بعد اجراء المطابقة بين محتويات الطلبية الواردة مع قائمة الشراء ، ترفع الجهة المكلفة بالاستلام تقريراً بنتيجة الاستلام لادارة المشتريات والتي بدورها ترفعه الى ادارة المخازن ، ويعد تقرير الاستلام بعدة نسخ ترسل للادارات المختصة وهي المشتريات والمخازن والادارة المالية فضلاً عن الصور التي يحتفظ بها قسم الاستلام .

ثانياً: التجهيز :

تعد مهمة تجهيز المواد من المخازن من بين المهام الأساسية التي تقوم إدارة المخازن وتستهدف من خلالها توفير المواد لطالبيها بالكميات والنوعيات التي تشبع احتياجاتهم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب و على هذا الأساس فأن عمليات تجهيز المواد من المخازن لابد أن تقوم وفق إجراءات تنظيمية محددة وواضحة يلتزم بها جميع العاملين بهدف إنجاز عمليات التجهيز بشكل صحيح ، باعتبار أن كفاءة ادارة المخازن في تنفيذ عمليات الصرف تؤثر بصورة مباشرة على نتائج الاعمال الأخرى التي تقوم بها إدارة المخازن ، وتتوقف عليها كذلك كفاءة انجاز الأعمال الأخرى التي تمارسها إدارات المنظمة المختلفة.

تعد الدقة في تجهيز المواد من المخزن أمراً ضرورياً ويتطلب تحقيقها وضع اجراءات تنظيمية محددة وواضحة تبين ما يجب اتباعه من قبل جميع الاطراف التي لها علاقة بعمليات الصرف بهدف ضمان تجهيز المواد المطلوبة من المخازن بشكل سليم الى الجهات الطالبة .

- تحديد مسؤولية التجهيز تقع على ادارة المخازن ان تحدد أمناء المخازن بشكل واضح لتحديد المسؤولية عن تأخر عمليات التجهيز أو فقدان المواد ولذلك لابدمن وضع المواد والسلع المخزونة تحت مسؤولية وأشراف أمناء المخازن وتحديد مسؤولية كل أمين مخزن بشكل سليم.