

## الوحدة الأولى

# المفاهيم الأساسية لإدارة وظيفة الشراء Essential Concepts of Purchasing Management

الدكتور عاطف الراعوش

١

Dr. Atef Raoush

## مقرر المادة



**الكتاب:**

إدارة المواد الشراء التخزين

**المؤلف:**

أ.د سليمان عبيدات،

أ. مصطفى شاويش

**الطبعة:** الخامسة ٢٠١٦

**الناشر:** دار المسيرة

٢

Dr. Atef Raoush

## مقدمة

✓ إن انتاج السلع و / أو تقديم الخدمات يعتمد بشكل كبير على توافر المواد والآلات والمعدات والمستلزمات اللازمة للعمل في أي منظمة بغض النظر إن كانت المنظمة ربحية أم غير ربحية، حيث يستلزم توفى المستلزمات اللازمة في الوقت المناسب والكمية والنوعية اللازمين وفي المكان المناسب والسعر المناسب.

✓ توسع مفهوم الشراء الروتيني إلى التخطيط للشراء، رسم سياسات الشراء، اختيار مصادر الشراء المناسبة، وتنفيذ لإجراءات، وذلك بهدف تخفيض التكلفة للحد الأدنى وزيادة الكفاءة في إدارة وظيفة الشراء.

## اساسيات الشراء

### ✓ أهمية الشراء:

١. تأمين احتياجات المنظمة من المواد لضمان عدم توقف الانتاج فيها.
٢. الحصول على احتياجات المنظمة بأقل التكاليف الممكنة مع الالتزام بالجودة، والمنافسة عند تحديد سعر بيع منتجاتها، وضمان حصة في السوق.
٣. الانعكاس الايجابي على كفاءة الإنتاج، من حيث توفر الكمية الكافية وبالجودة المناسبة.
٤. الحد من المبالغة في استخدام المواد من الإدارات الأخرى، والطلب والشراء حسب الاحتياجات الفعلية وعدم المبالغة فيها.

## اساسيات الشراء

### تنظيم إدارة الشراء:

#### يختلف تنظيم إدارة الشراء باختلاف:

- حجم المنظمة (صغيرة أم كبيرة).
- طبيعة المنظمة (صناعية، تجارية، خدمية).
- حجم مشترياتها السنوية وعدد المواد أو الأصناف التي تقوم بشراءها.
- مستويات الاعداد العلمي والخبرات العملية للعاملين فيها.
- مستوى مهارة وقدرات العاملين ومعارفهم في مجال عملهم والشراء المرتبط بذلك العمل.

Dr. Atef Raoush

## اساسيات الشراء

### التبعية والمستوى التنظيمي لوظيفة الشراء:

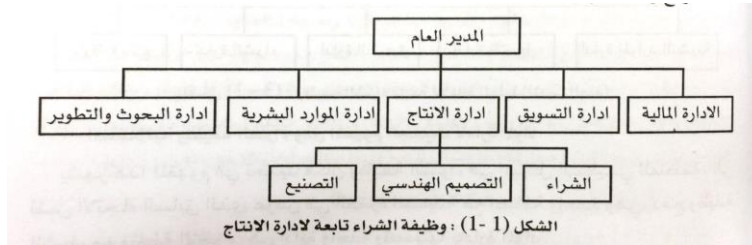
يتم تحديد الموقع التنظيمي لوظيفة الشراء بقرار من الإدارة اعليا، وفي ضوء اعتبارات متعددة حسب ظروفها وطبيعة عملها وحجمها وكمية المشتريات وتنوعها.

Dr. Atef Raoush

**ومن مواقع وظيفة الشراء كوحدة إدارية (قسم أو إدارة) في الهيكل التنظيمي للمنظمة:**

### ١- وظيفة إدارة الشراء تابعة لإدارة الإنتاج:

وتبرير ذلك ان إدارة الإنتاج كي تنفذ برامجها وخططها الانتاجية كما هو مطلوب وفي المواعيد المحددة، يتطلب الأمر توفير احتياجات الإنتاج والمواد والمستلزمات المختلفة في المواعيد المحددة وبالمواصفات والكميات المطلوبة، ويستلزم ذلك التنسيق والتعاون بين الإنتاج والشراء.



الشكل (1-1) : وظيفة الشراء تابعة لإدارة الإنتاج

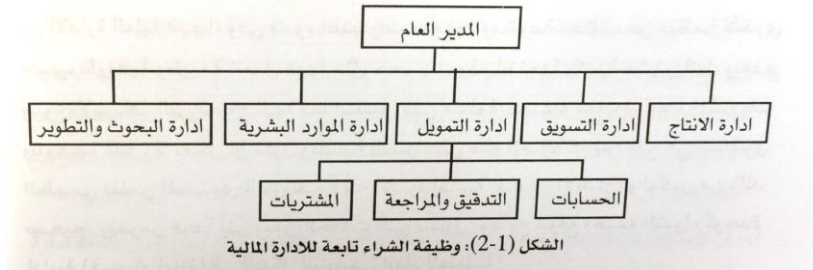
المرجع: إدارة المواد الشراء التخزين أ.د سليمان عبيدات، أ. مصطفى شاويش ٢٠١٦ دار المسيرة

٧

Dr. Atef Raoush

### ٢- وظيفة الشراء تابعة للإدارة المالية:

وتبرير التبعية لإدارة الإنتاج على أن قيمة المشتريات تمثل بنداً هاماً من التكلفة الاجمالية للعمل داخل المنظمة، ولضرورة التنسيق وتوفير الأموال اللازمة للشراء، والرقابة على النفقات.



الشكل (2-1): وظيفة الشراء تابعة للإدارة المالية

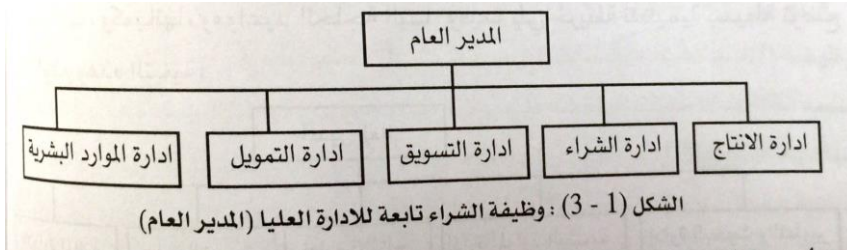
المرجع: إدارة المواد الشراء التخزين أ.د سليمان عبيدات، أ. مصطفى شاويش ٢٠١٦ دار المسيرة

٨

Dr. Atef Raoush

### ٣- استقلالية وظيفة الشراء:

وتبرير ذلك أن الشراء لاقى أهمية متزايدة في المنظمات الصناعية نظراً للتأثير على الربحية وبالتالي أصبح نشاطاً أساسياً كالإنتاج والتمويل، وبالتالي إعطاه نفس المستوى التنظيمي وتبعيته للإدارة العليا.



المرجع: إدارة المواد الشراء التخزين أ.د سليمان عبيدات، أمصطفى شاويش ٢٠١٦ دار المسيرة

9

Dr. Atef Raoush

### ٤- استقلالية وظيفة الشراء وفق المفهوم الحديث لإدارة المواد:

وتبرير ذلك أن الشراء لاقى أهمية متزايدة بالإضافة إلى دمج وظيفة الشراء مع وظيفة التخزين في إدارة واحدة وتسميتها إدارة المواد، والهدف هو أن وظيفة الشراء ووظيفة التخزين تكملان بعضهما البعض ويتم التنسيق من خلال مدير واحد مع ضمان استقلالية كل منهما



الشكل (1-4): وظيفتا الشراء والتخزين في إدارة واحدة (إدارة المواد) تابعة للإدارة العليا (المدير العام)

المرجع: إدارة المواد الشراء التخزين أ.د سليمان عبيدات، أمصطفى شاويش ٢٠١٦ دار المسيرة

١٠

Dr. Atef Raoush

## حجم وظيفة الشراء وشكلها التنظيمي

### ١- الحجم Size :

إن حجم جهاز الشراء (إدارة، قسم، شعبة، ... ) يخضع لحجم المنظمة وحجم أعمالها ونسبة تكلفتها لتكلفة الإنتاج

### ٢- الشكل التنظيمي:

يفضل أن يكون لوظيفة الشراء هيكل تنظيمي خاص بها ضمن إدارة متخصصة تسمى إدارة المواد تضمن الاستقلالية والتنسيق والتكامل مع وظيفة التخزين وتحت إشراف المدير العام، لذلك من الأنسب اسناد وظيفة الشراء لوحدة إدارية مستقلة للعديد من الفوائد:

- ١- تخفيض تكاليف الشراء نتيجة زيادة مهارات العاملين حسب مبدأ التخصص.
- ٢- توفر قدر جيد من المعلومات عن المواد والأسعار والأسواق يمكن أن تزود بها إدارات المنظمة .
- ٣- نتيجة التخصص سيؤدي ذلك لإيجاد مجموعة من العاملين لديهم مهارة وكفاءة في عمليات الشراء.

## مسؤوليات وسلطات وظيفة (إدارة) الشراء

### أولاً: المسؤوليات (الواجبات):

تختلف وتتنوع مسؤوليات تبعاً لنوعية النشاط وحجم المشتريات  
المسؤولية الرئيسية هي توفير احتياجات المنظمة من المواد  
والتجهيزات و قطع الغيار في الوقت والسعر المناسبين،  
وبالكمية والجودة المناسبين وبأقل التكاليف.  
وينشأ عن ذلك المسؤوليات الفرعية لهذه الوظيفة:

- ١- وضع سياسات مناسبة للشراء.
- ٢- القيام بالدراسات والبحوث، ويتم منها التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق المتوفرة، والأسعار، والجودة، والكميات، والبدائل.

## مسؤوليات وسلطات وظيفة (إدارة) الشراء

- ٣- مراجعة طلبات الشراء من قبل إدارات المنظمات من أجل:
  - التأكد من مطابقة طلبات الشراء للسياسات الشرائية للمنظمة
  - الحد من المغالاة (الزيادة) في طلب المستلزمات.
  - اكتشاف فيما لو هناك إسراف (زيادة) في استهلاك بعض المواد
  - التأكد من اكتمال المعلومات والمواصفات في طلب الشراء.
  - التأكد من أن مستوى الجودة المطلوب مقبول ومطابق للاحتياجات.
  - جدولة المشتريات، لتوفير الاحتياجات في الاوقات المناسبة.
  - ترتبط وثيقة الشراء مسؤولية مشتركة مع وظيفة التخزين

## مسؤوليات وسلطات وظيفة (إدارة) الشراء

- ترتبط وثيقة الشراء مسؤولية مشتركة مع وظيفة التخزين عن تحديد مستويات المخزون الثلاثة، **الأول** وهو احتياط الطوارئ والذي يمثل المخزون من الصنف الواحد، و**الثاني** هو الحد الأقصى للتخزين، ويمثل الصنف الذي يجب عدم تجاوزه، و**الثالث** هو مستوى إعادة الطلب ويمثل الحد الذي يجب عنه إعادة الشراء.
- إصدار أوامر التوريد إلى الموردين، بحد تحديد المورد من خلال العروض المقدمة.
- مراجعة عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية، ومن ثم توقيعها من الموردين.
- تنظيم السجلات لحفظ المعلومات المتعلقة بالشراء.
- التصرف بالاصناف الزائدة ومخلفات الانتاج.
- تنمية وتطوير العلاقات بين المنظمة والموردين.

## مسؤوليات وسلطات وظيفة (إدارة) الشراء

### ثانياً: السلطات (الصلاحيات):

اعتبارات تحديد السلطات لأي وحدة إدارية في المنظمة:

١. حجم المهام والمسؤوليات المسندة للوحدة الإدارية.
٢. درجة المركزية واللامركزية في الأداء.
٣. رغبة الرؤساء في تفويض السلطات للمرؤوسين.
٤. الانتشار الجغرافي للمنظمة.

## مسؤوليات وسلطات وظيفة (إدارة) الشراء

### ثانياً: السلطات (الصلاحيات):

السلطات التي يمكن منحها لوظيفة الشراء للقيام بالمهام:

١. تحديد الكمية (الحجم) الاقتصادية للشراء.
٢. اختيار مصادر الشراء المناسبة.
٣. تحديد مستويات المخزون من كل صنف.
٤. الموافقة أو الرفض لطلبات الشراء المرسلة من الموردين طبقاً لمدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها.
٥. الحد من المغالاة في طلب المستلزمات.
٦. الطلب من الإدارات تغيير المواصفات بشرط عدم التأثير على الجودة المطلوبة.
٧. الطلب من الإدارات استبدال الطلبات للمواد بمواد أخرى لها نفس المواصفات ولكن سعر أقل.



## التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء كوحدة إدارية

ليس هناك تنظيم داخلي نموذجي لإدارة الشراء، لأنه يختلف من منظمة لأخرى، ولكن يوجد خمس وظائف أساسية ورئيسية تحتاجها وظيفة الشراء:

- ١- الوظيفة الإدارية: والمرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتنسيق بين عمليات الشراء والأنشطة الأخرى.
- ٢- الوظيفة الفنية: وتشمل مراجعة الاحتياجات وتحليل المواصفات والطلب واختيار المزود ودراسة الاسعار والتكاليف، والمفاوضات واصدار امر الشراء والاستلام والفحص.

١٧

Dr. Atef Raoush

## التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء كوحدة إدارية

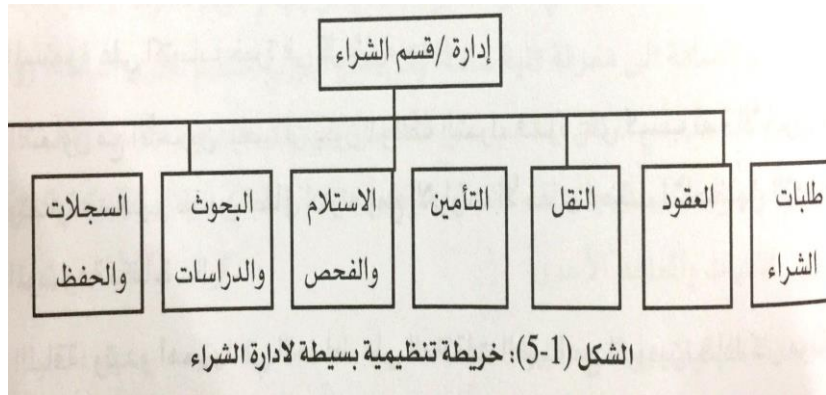
- ٣- وظيفة المتابعة: وهي متابعة أمر الشراء حتى وصول البضاعة، والتزام الموردين بالمواعيد والمتفق عليها.
- ٤- وظيفة البحوث: القيام بالدراسات الخاصة بالاسواق والأسعار والتنبؤ بها.
- ٥- وظيفة الاعمال الكتابية: المكاتبات والمراسلات والاحتفاظ بالسجلات والكاتالوجات وبيان الاسعار.

١٨

Dr. Atef Raoush

## التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء كوحدة إدارية

### نموذج مقترح لهيكل تنظيمي لإدارة الشراء



المرجع: إدارة المواد الشراء التخزين أ.د سليمان عبيدات، أمصطفى شاويش ٢٠١٦ دار المسيرة

## القوى العاملة في إدارة وظيفة الشراء

### المواصفات للعاملين في وظيفة الشراء:

- الأمانة.
- الاعتماد على النفس.
- المبادرة.
- المثابرة.
- التعاون مع الآخرين.
- اللياقة.
- حب المعرفة.
- القدرة على دراسة التفاصيل.

## القوى العاملة في إدارة وظيفة الشراء

### المؤهلات والخبرة:

- المعرفة العلمية التجارية والاقتصادية.
- المام فني عام بالمواصفات الفنية الخاصة بمستلزمات المنظمة التي تقوم وظيفة الشراء، دون الحاجة الى المعرفة المعمقة بهذه المستلزمات.

### أخلاقيات موظفي الشراء:

- الحفاظ على مصالح المنظمة.
- تقبل النصائح.
- عدم التحيز الشخصي.

## علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى

### علاقة وظيفة الشراء بوظيفة الإنتاج:

نشأت وظيفة الشراء في شكل جهاز تابع لإدارة الإنتاج وذلك عندما كانت أعمال الشراء قليلة ومحدودة، ومع التوسع وظهور مبدأ التخصص في العمل استدعى ذلك لفصل وظيفة الشراء عن وظيفة الإنتاج.

وتظهر الصلة بين الوظيفتين، كي تتمكن وظيفة الإنتاج من أداء مهمتها لا بد من قيام وظيفة الشراء **بتزويدها باحتياجاتها، بالكمية والجودة والوقت والمناسب**، كما يتطلب من إدارة الإنتاج اطلاع جهاز الشراء مقدماً بخططها الانتاجية وحاجتها من كميات المواد الزمة للإنتاج ومواصفاتها، للتخطيط لعملية الشراء، واختيار الأنسب منها وبالاسعلا المناسبة والوقت الملائم.

كما يجب على وظيفة الشراء اعلام وظيفة الإنتاج عن **موقف توريد الأصناف المطلوبة، وأي تعديل عليها وقبل مدة كافية**، واعلام ادارة الإنتاج عن المواد والسلع المشتراة، وعرض عينات منها ليتقرر مدى صلاحيتها.

## علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى

### علاقة وظيفة الشراء بإدارة تصميم السلعة:

تهتم وظيفة الشراء بالتنوحي الاقتصادية للسلعة بينما تهتم إدارة التصميم بالنواحي الفنية (المواصفات والجودة) حيث يسعون للحصول على أفضل المواد دون الاهتمام بالتكلفة، بينما يحاول مسؤول الشراء تلبية الاحتياجات وبأقل مستوى من التكاليف، ويقدم مسؤول الشراء النصائح لقسم التصميم لاختيار مواد بجودة عالية واسعار أقل من خلال توفير البدائل وبما يحقق المنفعة المشتركة.

٢٣

Dr. Atef Raoush

## علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى

### علاقة وظيفة الشراء بإدارة التمويل:

تقوم إدارة التمويل بممارسة الرقابة المالية على نشاط وظيفة الشراء، للتأكد من سلامة عملية الإنفاق المالي، ولتتمكن من دفع مستحاق الموردين في المواعيد المحددة، كما تحدد وظيفة الشراء حجم المشتريات للفترة المقبلة لكي تقوم إدارة التمويل على توفير الأموال الكافية لشرائها بالوقت المحدد.

٢٤

Dr. Atef Raoush

## علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى

### علاقة وظيفة الشراء بإدارة المبيعات:

يجب على إدارة المبيعات ان تحيط وظيفه الشراء برقم المبيعات المرتقب خلال المده القادمة، حتى يسترشد بها لتحديد كمية ما يطلب شراؤه من السلع لإعادة بيعها، وتحديد البرامج اللازمة للشراء في الوقت المناسب وقبل مدة كافية.

كما تقوم إدارة المبيعات بتزويد ادارة الانتاج بحجم المبيعات المرتقب، وتقوم إدارة الانتاج بدورها في وضع الخطط التشغيلية وتحديد حجم المستلزمات والمواد المطلوبة.

٢٥

Dr. Atef Raoush

## علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى

### علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين:

يتم جمع إدارة الشراء مع إدارة التخزين تحت إشراف مدير واحد وهو مدير إدارة المواد، حيث يكون هناك تبادل يومي من المعلومات بين الشراء والتخزين، حيث تقوم إدارة التخزين بتحديد الأصناف التي وصل رصيدها الى حد الطلب الذي يحتاج لاعادة الشراء، وتقدير كمية الاستهلاك اليومي والطلب قبل نفاذ المخزون.

وتقوم وظيفة الشراء بإعلام وظيفة التخزين بمواعيد التوريد المتوقعة، وبالتفصيل والوقت للاستعداد لاستلامها في المواعيد المحددة.

٢٦

Dr. Atef Raoush

## المركزية واللامركزية في الشراء

مركزية الشراء وهو أن يتم تنفيذ جميع عمليات الشراء من خلال من خلال وحدة إدارية واحدة متخصصة في المنظمة، يشرف عليها مسؤولاً مباشراً أمام مدير إدارة المواد وبالتالي المدير العام، وهي مسؤولة عن توفير احتياجات كافة الإدارات والوحدات الانتاجية في المنظمة من المستلزمات سواءاً في منطقة جغرافية واحدة أو متباعدة.

٢٧

Dr. Atef Raoush

## المركزية واللامركزية في الشراء

### مزايا تطبيق سياسة مركزية الشراء:

١. الحصول على احتياجات المنظمة بانتظام وعلى مدار السنة وبشكل منسق مركزياً، ويجنب الإدارة العليا زيادة التكاليف والاعباء والمصروفات الناشئة من أوامر الشراء المتكررة عند اتباع اللامركزية.
٢. القضاء على الازدواجية في جهود الشراء من خلال التنسيق المركزي للمواد وعدم التكرار.
٣. إمكانية الحصول على حسم الكمية.
٤. الوفرة في تكاليف النقل.
٥. تقليل نفقات الشراء والفحص والاستلام الى حدها الأدنى.

٢٨

Dr. Atef Raoush

## المركزية واللامركزية في الشراء

٦. تخفيض عدد السجلات المستخدمة، والأعمال الكتابية.
٧. تحقيق موقف تنافسي قوي في مواجهتها للموردين.
٨. إتاحة الفرصة للإدارات الأخرى التفرغ لأعمالها الأساسية
٩. تسهيل الرقابة على أعمال الشراء من قبل الإدارة العليا نتيجة حصر المسؤولية في إدارة واحدة.
١٠. الاتصال مع جهة واحدة بين المنظمة والموردين.
١١. سجلات شراء موحدة تساعد في عملية الشراء والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات.

## المركزية واللامركزية في الشراء

اللامركزية في الشراء: وتعني تفويض السلطة الخاصة بعمليات الشراء إلى الإدارات أو الوحدات أو الفروع في المنظمة، بحيث تقوم كل إدارة بتوفير الاحتياجات الخاصة بها من المستلزمات على حدى.

### مزايا تطبيق سياسة اللامركزية الشراء:

- ١- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المطلوب.
- ٢- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء، والحرية في الحركة والعمل.
- ٣- الشراء حسب حاجة المؤسسة في حال تعدد الفروع وبالتالي اختلاف وتنوع المواصفات والمشتريات المطلوبة.
- ٤- يرغب المديرين في الفروع التمتع بالسلطات المتعلقة بالمؤسسة والتي تعتبر إدارة الشراء أحدها وبالتالي تحقيق الإنجازات.

## المركزية واللامركزية في الشراء

ويمكن استخدام مزيج من سياستي المركزية واللامركزية في الشراء على النحو الآتي:

### سلطات الإدارة المركزية للشراء:

- ١- وضع سياسات الشراء العامة والرقابة على عمليات الشراء اللامركزية.
- ٢- وضع الاجراءات التي يسير عليها الشراء في الإدارة المركزية وجميع الفروع.
- ٣- شراء المواد المركزية الرئيسية والمتشابهة بين الفروع بكميات كبيرة وتغذية الفروع بها.
- ٤- القيام بعمليات التعاقد طويل الأجل مع الموردين.
- ٥- شراء التجهيزات الرأسمالية للإدارة المركزية زكافة الفروع.

## المركزية واللامركزية في الشراء

### سلطات الفروع اللامركزية:

- ١- شراء المواد الطارئة اللازمة للإنتاج.
- ٢- شراء بعض المواد المحدودة والتي تتطلب المهارات الفنية الدقيقة والتي لا تتوفر في الإدارة المركزية.
- ٣- شراء المواد من الموردين المحليين الموجودين في نفس المنطقة التي يعمل فيها الفرع.
- ٤- متابعة طلبيات الشراء بعد قيام الإدارة المركزية باختيار الموردين والتفاوض والتعاقد معهم.



**Thank You  
Any Question**