



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية السياحة

إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

الدكتور أغيد مخلوف
السنة الثالثة - قسم الإدارة الفندقية - الفصل الثاني

Dr- Aghiad Makhoulf

العام الدراسي : 2021 / 2022

الخطة الدراسية

توصيف المقرر

إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

يتضمن المقرر مفهوم الشراء وإدارة سلسلة التوريد. ومفهوم الإدارة الإستراتيجية لعمليات الشراء بالجملة والمفرق وسلسلة الطلب وعمليات التخزين والأساليب التقنية وتطبيقات الحاسب الآلي في أنظمة الشراء والتخزين، بالإضافة إلى مواضيع تتعلق بالشراء في المناسبات الخاصة.

فهرس المقرر

- الفصل الاول: مدخل في إدارة المشتريات والتخزين

- المبحث الأول : وظيفة الشراء

- المبحث الثاني : معايير إجراءات الشراء

- المبحث الثالث : دورة الشراء

- الفصل الثاني: مدخل في إدارة المشتريات والتخزين

- المبحث الأول : إدارة المشتريات

- المبحث الثاني : إدارة التخزين

- المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المشتريات و التخزين

- الفصل الثالث: إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

- المبحث الأول : مفهوم - وظائف و أهمية إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

- المبحث الثاني : دورة الأغذية والمشروبات في الفنادق

مقدمة

لا يقتصر التطور الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات العلمية والتقنية والفنية والإدارية على الجانب الكمي بل والنوعي . وكي يكون لهذا التطور والتقدم من دور لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المجتمعات على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، لا بد وأن تقوم إدارة المشتريات في كافة المنشآت الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية بتوفير المواد والسلع لجميع القطاعات بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت الملائم وبالسعر المناسب .

لذلك لم يعد ايلاء الاهتمام لإدارة المشتريات في جميع المنشآت نوعا من الترف، بل هو استجابة للحاجة المتزايدة والمستمرة بالاعتماد على إدارة المشتريات لتوفير كافة المستلزمات والتي قد تصل إلى عشرات الآلاف من الأصناف على مستوى المنشأة الواحدة

مما تقدم تتضح المكانة والأهمية التي تشكلها إدارة المشتريات في جميع المنشآت ، والتي تفترض ضرورة أن تدار بأساليب علمية متطورة عبر توظيف الكوادر المدربة والمؤهلة كي لا تتعرض المنشأة إلى خسائر كبيرة وتمنى بالفشل نتيجة عدم قدرة إدارة المشتريات على توفير المواد والسلع المطلوبة بكفاءة عالية وبالوقت والسعر المناسبين والشئ الآخر الذي يضيف أهمية كبيرة على عمليتي الشراء والتخزين، هو أن الإنتاج النمطي عادة ما يكون في نفس الوقت إنتاجا كميا يحتاج إلى كميات كبيرة من المواد الخام يصعب توفيرها من مورد واحد أو مصدر واحد

Dr- Aghiad Makhouf

لقد مرت وظيفة الشراء بعدة مراحل فقد تم ممارسة وظيفة الشراء قديماً باعتبارها عملية أو نشاط يتم بمقتضاه الحصول على الاحتياجات المطلوبة لمواجهة متطلبات الاستخدام وعملية الاتصال بمصدر التوريد للحصول على هذه الاحتياجات والتي لم تخرج عن كونها عملية روتينية بسيطة للغاية توكل إلى بعض المختصين أو إلى بعض الموظفين . ولقد تطورت وظيفة الشراء تدريجياً مع تعقد العمل في المشروعات الكبيرة وضخامة الإنتاج والتطور الصناعي ، وفرض وجود إدارة مستقلة لها جوانبها التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتحل مركزاً مميزاً ضمن التنظيم الإداري في المنشآت الحديثة .

نقدم فيما يلي عرضاً موجزاً للمراحل التي مرت بها وظيفة الشراء:

1- المرحلة الأولى وهي ارتباط وظيفة الشراء بالإنتاج .

كان مشكل الإنتاج في الفترة التي شهدت قيام الثورة الصناعية الشغل الشاغل، وكانت إمكانيات الإنتاج تقتصر على محاولة الإشباع الكمي لاحتياجات السوق. وكان من الطبيعي أن ينصرف اهتمام الإدارة إلى محاولة زيادة الإنتاج ورفع كفاءته، لذلك وجد الإنتاج نفسه في مقدمة الاهتمام والموجه الأول لسياسات وخطط المشروع وكان نشاط الشراء تابعاً للإنتاج وجهاز الشراء يتبع مدير الإنتاج.

لذلك لم تكن هناك حاجة لوجود قسم مستقل للشراء، بل هو قسم تابع لمدير الإنتاج في المنشآت صغيرة الحجم.

2-المرحلة الثانية : استقلال وظيفة الشراء

لقد نجم عن التركيز على مشكلات الإنتاج في المرحلة السابقة وخاصة بعد أن استقرت الثورة الصناعية إلى نمو قدرة المنشأة على الإنتاج بسبب الاعتماد المتزايد على الآلة وساد نظام الإنتاج الكبير الذي يتطلب التوسع في حجم الإنتاج لتحقيق الوفورات . مما زاد من مشكلة التعقيد في تصريف المنتجات بعد تصنيعها وظهرت الحاجة إلى وجود نظام توزيع كفاء، يجري نظام الإنتاج الكبير. ونتيجة ذلك بدأت الإدارة تعير اهتماماً أكبر للمشكلات التسويقية وغدت وظيفة التسويق هي التي تقود كافة الأنشطة داخل المنشأة عوضاً عن وظيفة الإنتاج وأصبحت المنشأة تنتج ما يمكن تسويقه فقط.

ولقد زاد الاهتمام بنشاط الشراء في هذه المرحلة وبدأت وظيفة الشراء تستقل تدريجياً عن وظيفة الإنتاج وأصبح المسؤولون عن تأمين احتياجات المنشآت من مصادر التوريد الخارجية متخصصون في أعمال الشراء. وبذلك أصبح الشراء وظيفة مستقلة ضمن المنشأة للأسباب التالية

- 1-زيادة حجم الاحتياجات المطلوب تأمينها من خارج المنشأة للإنتاج نتيجة ظهور نظام الإنتاج الكبير وتوجه المنشآت نحو التخصص وزيادة الاعتماد على غيرها في توفير احتياجاتها.
- 2-أصبح حجم المشتريات الخارجية يشكل نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة الإنتاج التي قد تصل إلى أكثر من 50%
- 3-زيادة درجة التنوع والتخصص في الأصناف والمواد التي يتم تداولها وكذلك في مواصفات هذه الرم كواد والأصناف مما جعل أمر متابعتها يتطلب توفر خبرات متخصصة بالشراء لهذه الأسباب أصبح الشراء وظيفة مستقلة تحتل نفس المستوى والمرتبة الذي تحتله بقية الإدارات الرئيسية الأخرى في المنشأة وهذا الموضوع يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة الشراء .

3-المرحلة الثالثة: ظهور مفهوم إدارة المواد

نتيجة لما سبق واستقلال وظيفة الشراء وأصبح لها إدارة مستقلة ، بدأت تظهر مشكلة تخطيط الاحتياجات الخارجية للمنشأة من المواد والمستلزمات نظراً لعدم وجود تنسيق وتعاون بين الإدارات المختلفة داخل المنشأة وتعارض الأهداف الخاصة لكل منها ، لأن لكل إدارة أهدافها المستقلة ، وقد ترتب على ذلك حدوث احتكاكات بين الإدارات كلما حدث تقصير في إمداد الإدارات باحتياجاتها المطلوبة هذا من جانب ، ومن جانب آخر تدهور علاقة المنشأة بالموردين وارتفاع تكاليف توفير الاحتياجات المطلوبة . ولتسوية مشكلة تعارض الأهداف بين الأجهزة ذات العلاقة بالمواد سواء من جهة الحصول عليها أو تحريكها داخل المنشأة أو استخدامها في الإنتاج وجدت ضرورة تجميع كافة الأنشطة المتعلقة بتوفير احتياجات المنشأة تحت مسؤولية إدارة واحدة تسمى بإدارة المواد يتبع إليها كل من الشراء ، تخطيط ومراقبة المخزون ، والنقل والمخازن والفحص والاستلام... الخ لتقليل التعارض والاختناقات التي تحدث في حال تبعية هذه الوظائف لإدارات متعددة مستقلة.

مفهوم وظيفة الشراء

نظرا لأهمية وظيفة الشراء في المؤسسات نجد من الضروري وقبل الحديث عن مفهوم وظيفة الشراء توضيح ما هو الفرق بين الشراء والتوريد؟ وما هو المصطلح الذي يشمل الآخر؟

❖ الشراء هي عملية الحصول على مادة معينة من خلال تعاقد معين وبالتالي هناك كلفه لهذه المادة و يعتبر الشراء أحد الوظائف الأساسية في أي نظام اقتصادي، لأن إي عملية تجارية مهما كانت لا بد من وجود بائع ومشتري.

❖ بينما التوريد هو عملية الحصول عليها مثل الشحن والتخليص ، أي تلك الأنشطة المتعلقة بالشراء والتخزين والنقل والاستلام والفحص والتصرف في الأصناف الراكدة وبالتالي فهي وظيفة ذات نطاق أوسع من نطاق الشراء

مما تقدم يتضح أن الشراء هو نشاط مخطط يقوم على أسس فنية محددة للمواد المشتربة كما ونوعاً ومن مصادر توريد صحيحة ، وفي التوقيت الصحيح وبالسعر الصحيح ووفق تنسيق منتظم مع بقية الأنشطة الأساسية وفي ظل توافر الضوابط الرقابية عليه تحقيقاً لأهداف الشركة وبذلك يمكن تحديد أبعاد التزامات الشراء في الوقت الحاضر وفقاً للالتزامات السبعة التالية :

(1) التزام الشراء بالجودة الصحيحة

(2) التزام الشراء بالسعر الصحيح ، إذ تهتم الشركات بالعمل على توفير المواد بأحسن الأسعار ، لأن الأسعار ذات علاقة مباشرة بالتكاليف التي ستؤثر في نهاية الأمر على ربحية الشركة ، لهذا تلجأ أغلب الشركات إلى تخفيض التكاليف

(3) التزام الشراء بالوقت الصحيح

(4) التزام الشراء من المورد الصحيح

(5) التزام الشراء بالكمية الصحيحة ويقصد بالكمية الصحيحة الكمية التي تتحقق عندها أقل تكلفة

(6) التزام الشراء من المكان الصحيح

(7) التزام الشراء من خلال المعلومات الصحيحة

في جميع الأحوال يعتبر نشاط الشراء من الأنشطة المهمة التي يتم ممارستها في مختلف الشركات سواء كانت إنتاجية أم خدمية ، لما تشكل المواد نسبة عالية من التكاليف المقترحة بالأداء التشغيلي في الشركات الإنتاجية والتي قد تصل إلى ما يقارب (50 % - 60 %)

Dr- Aghiad Makhlouf

وبهذه الصورة تعد وظيفة

الشراء من الوظائف المهمة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء . وترتبط بعلاقات وثيقة مع باقي وظائف الإدارة أولها مع وظيفة التخزين ، وثانيها مع وظيفة الإنتاج ، وثالثها مع التمويل .. الخ

وهي تعني بالتالي بتدبير المواد المختلفة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنشآت الخدمية والإنتاجية من ناحية خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق جودة عالية للمنتجات وضمان تدفق المواد والعمليات

وبناء على ذلك يمكن القول أن وظيفة الشراء تتضمن أنشطة متعددة وتسير وفق إجراءات علمية وبالتالي هي ليست مجرد طلب وتأمين مواد فقط ، بل تتضمن اتخاذ قرارات خاصة بالشراء تراعي إمكانيات المنشأة المادية والبشرية وتكيفها مع الظروف الداخلية والخارجية للمنشأة وسياسات وأهداف إدارة المنشأة

تعتبر وظيفة الشراء التي تقوم بها إدارة المشتريات و التخزين ووظيفة اقتصادية وتجارية تحكمها مجموعه من السياسات والاهداف تسخر جميعها لتحقيق أهداف المنظمة والنشاطات الأخرى لها ، فتوفر مواد ومستلزمات العمل والانتاج يساعد على انتظام سير العمل في المنظمة ويحد من حدوث أي ارباك قد يعيق ويعطل سير العمل في المنظمة ، الأمر الذي يتسبب في عدم قدرة المنظمة على تنفيذ خططها وبرامجها ، وإيماء إلى ما سبق فإن المنظمات

Dr- Aghiad Makhlouf

بشكل عام لم تعد باستطاعتها اغفال وظيفة الشراء بسبب أهميتها واثارها المتزايدة ودورها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولكي تحقق ادارة الشراء او إدارة المشتريات ذلك كان لابد لها من اتباع الاساليب والأسس العلمية في عمليات الشراء وخاصة المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تلافي حدوث المشاكل المستقبلية قبل حدوثها وتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها المرسومة بأعلى كفاءة ممكنة.

و توصف وظيفة الشراء بأنها ” وظيفة فنية إدارية متخصصة تتناول تخطيط مختلف الأنشطة المتعلقة بدورة المواد والرقابة عليها ومهمتها توفير المواد الخام والسلع قيد الصنع، والسلع تامة الصنع وكافة مستلزمات سير العمليات والعمل في المنشأة في الوقت والكمية والكلفة والجودة المناسبة “، يضاف إلى ذلك تحقيق بعض الأهداف الفرعية التي تساعد في تحقيق الهدف الرئيسي وتعتبر مكملة له وهي :

(1) تحقيق التكامل والتنسيق بين مكونات الإدارة

(2) بناء علاقات جيدة مع الموردين وكسب ثقتهم

(3) الاستخدام الأمثل للموارد المالية المخصصة للشراء

(4) تعزيز المركز التنافسي للمنشأة عبر خفض تكاليف المواد المشتراة

(5) الحصول على الأسعار المناسبة دون إهمالاً للجودة والالتزام بمواعيد الاستلام

وختاماً تعرف وظيفة الشراء على أنها مجموعة من الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بالتعرف على تدابير تأمين احتياجات المؤسسة من مواد ومهمات ومستلزمات وسلع تامة وأدوات وخضار وفواكه ولحوم وبقية المواد الغذائية بأساسيات خمس (كمية وجودة وسعر ووقت ومن مصدر الشراء المناسب بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام في المؤسسة (الفندق) واستمرارها مع مراعاة الظروف والمتغيرات المؤثرة ، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية وبأقل تكلفة في ظل متغيرات البيئة المحلية والإقليمية والدولية (نظام العولمة)

أهداف وظيفة الشراء

تتنوع أهداف الشراء ويعكس هذا التنوع سمة وظيفة الشراء وأهميتها في الشركات الإنتاجية والخدمية . كما تنبثق أهداف وظيفة الشراء من الأهداف الرئيسية للمؤسسة وهي (تحقيق الربح وخفض التكلفة) ويتحقق ذلك عبر تحقيق الهدف الرئيسي للشراء وهو توفير احتياجات المنشأة بالكمية والجودة والسعر والوقت ومن مصدر الشراء المناسب . مما يزيد من الربحية ويحسن مستوى الأعمال والخدمات ويمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

(1) ضمان استمرارية التوريد وتدفق العمليات في المنشأة (الفندق) وذلك بإمداد الإدارات والأقسام باحتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكمية والجودة المناسبة والتوقيت المناسب. بما يضمن استمرارية وانتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.

(2) -تعزيز المركز التنافسي للمنشأة : ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، و بيع هذه السلع بالسعر المناسب، و إنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، و حسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...الخ.

(3) تنمية وتحسين العلاقات مع الموردين الحاليين والبحث عن موردين جدد من الذين لديهم قدرة الحصول على أداء ممتاز وضمان التنافس من خلالهم

(4) تخفيض التكاليف مباشرة باستخدام أساليب ووسائل عديدة مثل:

أ خفض الأموال المستثمرة في المخزون

ب شراء بالاسعار المناسبة عن طريق إجراء التفاوض الجيد

ت الحصول على خصومات من الموردين

ث الحصول على الائتمان التجاري وتسهيلات في الدفع

(5) المساهمة في ضمان الجودة العالية للإنتاج

(6) اختيار مصادرا لتوريد والشراء المناسبة، تمهيدا للمفاضلة بين الموردين و اختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

(7) تنمية العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

(8) -التنسيق مع الإدارات و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة

(9) شراء الأصناف المطلوبة والخدمات المطلوبة عند أقل سعر ممكن .

(10) إنجاز علاقات عمل منتجة مع الإدارات الأخرى ، وإنجاز الأهداف الشرائية عند أقل مستوى من التكلفة الإدارية

(11) الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.

نهاية المحاضرة الأولى

Dr- Aghiad Makhlouf

الفصل الاول: مدخل في إدارة المشتريات والتخزين

المبحث الثاني : معايير إجراءات الشراء

مفهوم إجراءات الشراء

نجد من الأهمية قبل تحديد مفهوم الإجراءات الشرائية ، أن نبين المقصود بالإجراءات بشكل عام يقصد بإجراءات العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تتم بها المعاملة من البداية إلى النهاية الإجراءات هي طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل إتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة ، وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال ، وعندما تصمم الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الفرد المشتركون في انجاز المعاملة ، وتبين تسلسل الخطوات في المعاملة والأشخاص الواجب إشراكهم في انجازها .

تعرف إجراءات الشراء بأنها الخطوات التفصيلية المتسلسلة التي تتبع من قبل المنفذين أثناء ممارسة الأعمال المتكررة

ومنه فان إجراءات الشراء تعبر عن طريقة القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات لانجاز عملية الشراء

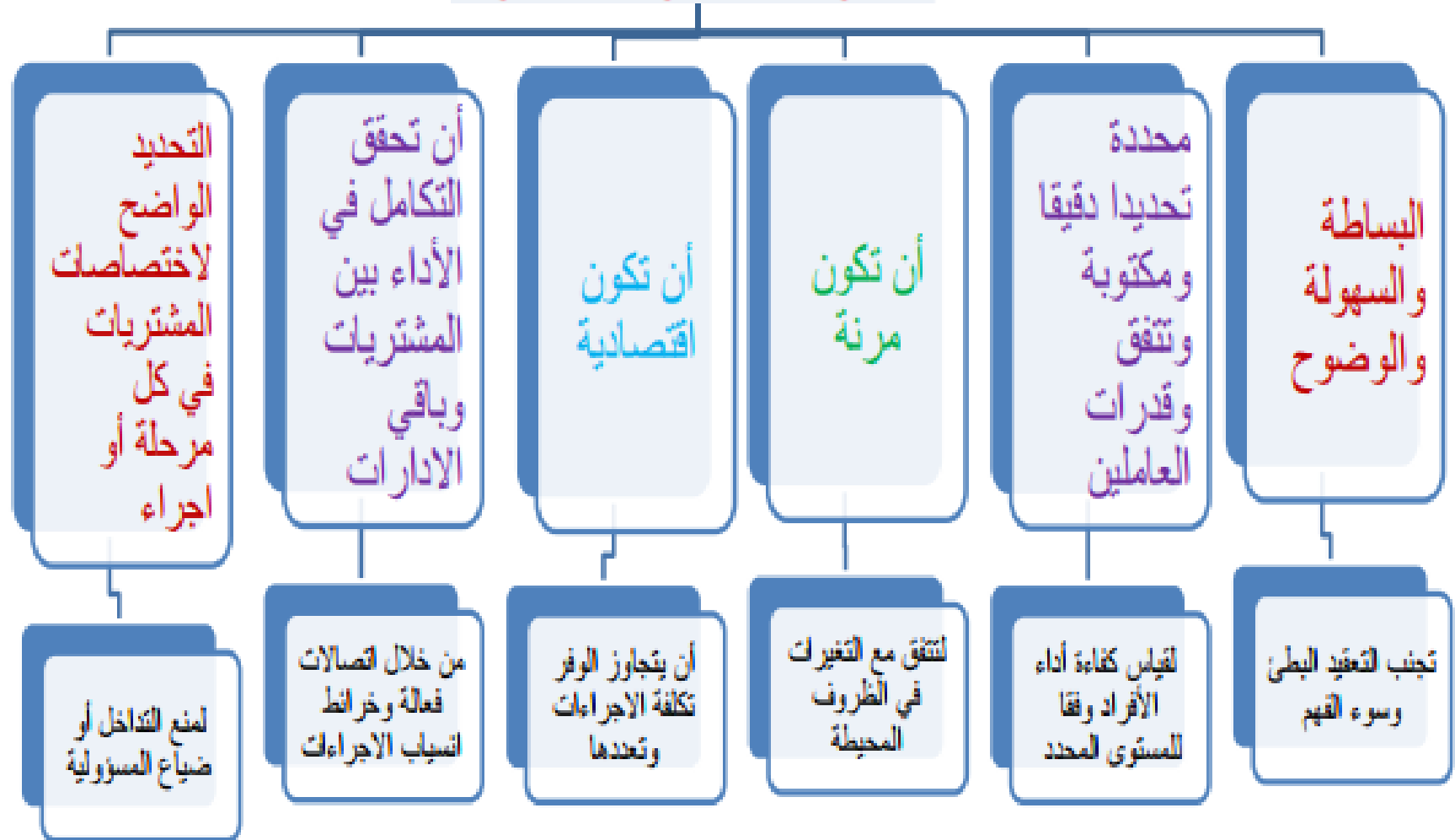
وتتبع أهمية تحديد إجراءات الشراء من كونها الأداة التي تساعد على توحيد طرق العمل وتحقيق التكامل والإتقان في أدائه وترشد المنفذين أثناء ممارستهم لأعمالهم وتخفف من الجهود الذهنية وتمكن من أحكام الرقابة وقياس الأداء والإسراع في الانجاز في حالة الإجراءات المبسطة وتجنب العمل من الفوضى .الخ.تحقق إجراءات الشراء أهدافها بفاعلية لا بد من أن تتصف (بالبساطة والمرونة والثبات النسبي وعدم التعقيد وأن تكون هادفة ومتكاملة ومتسلسلة بصورة منطقية وأن لا تتعارض مع السياسات والأهداف والأنظمة والقوانين السائدة وأن تحدد كل عملية بدقة من حيث تسميتها والزمن اللازم لانجازها ومن يقوم بهاالخ .)

معايير تحديد إجراءات الشراء

1-أن تكون الإجراءات المحددة بسيطة وسهلة ويمكن فهمها بسرعة ووضوح ، لأن الإجراءات المعقدة ينجم عنها أخطاء وبطء في التنفيذ . كما أن الإجراءات البطيئة تؤدي إلى طول الوقت والروتين وينجم عنها نتائج غير مرضية . والإجراءات غير المفهومة والواضحة تؤدي إلى الوقوع في تضارب أو ازدواج في الأداء أو فشل في التنفيذ .

- 2- أن تكون الإجراءات محددة تحديدا دقيقا ومكتوبة ومفهومة من قبل العاملين كي يتمكنوا من انجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وتكون بمثابة معايير لقياس أداء الأفراد . وتشكل الحد الأدنى من الجهد المراد القيام به لإتمام عملية الشراء .
- 3- أن تتسم إجراءات الشراء بالمرونة وليس بالجمود والثبات لأن الظروف المحيطة تتسم بالتغيير والحركة والديناميكية وتؤثر على إمكانية الأداء ، مما يفرض على إجراءات الشراء أن تكون مرنة لتتكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة
- 4- يجب أن تساهم الإجراءات من تحقيق الأهداف المطلوبة بسهولة ، مما يفرض ضرورة التنسيق والتكامل بين مهام إدارة المشتريات وباقي الإدارات ويعتمد بالدرجة الأولى على وجود نظام فعال للاتصالات وخريطة انسياب الإجراءات .
- 5- أن تكون إجراءات الشراء اقتصادية عبر تحقيق التوازن بين عدد وتكلفة الإجراءات وبين الوفرا الذي يعود على المنشأة من خلال القيام بإجراءات اضافية .
- 6- التحديد الواضح للاختصاصات الشرائية بالنسبة لكل خطوة أو مرحلة من مراحل إجراءات الشراء لتجنب التداخل في الاختصاصات وصعوبة تحديد المسؤولية أو مصدر الخطأ

معايير تحديد إجراءات الشراء



الأسس التي على أساسها يتم الشراء

1- الجودة التي يطلبها المشتري والمواصفات التي تعبر عن هذه الجودة ،حيث أن المشتري يضطر إلى أن يدفع سعراً أعلى بسبب الزيادة في الجودة أو بسبب اشتراطات معينة .

• 2. الخدمة ومن مظاهرها التسليم في المواعيد المناسبة وتقديم الخدمات الفنية حينما تحتاج الشركة إليها .

• 3. السعر الذي يدفعه المنافس ،حيث أنه يجب على وكيل الشراء أن يقارن الأسعار التي يدفعها المنافسون والتي تكون قريبة أيضاً من الأسعار التي يعرضها بقية الموردين

تكلفة البائع ،حيث تمثل التكلفة التي يتحملها المنتج (البائع) الحد الأدنى للسعر الذي يستطيع المشتري الحصول عليه ،وتمثل السعر الذي يعرضه البائع للحصول على الربح ،وطالما أن الربح هو الذي يحصل عليه البائع بعد دفع كل المصاريف والنفقات فإنه من الضروري عند حساب السعر المناسب حساب هذه النفقات بدقة .

- 5. الكميات ،حيث تحقق المشتريات الكبيرة الحجم الكثير من الوفورات ،ولكن هناك الكثير من الاعتبارات الواجب دراستها قبل الحصول على تخفيضات السعر عن الكميات الكبيرة الحجم ،مثل تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات فترات كبيرة ،ومخاطر الاحتفاظ بها مثل خطر التقادم والبوار وكذلك الفائدة على رأس المال المستثمر في هذه الكميات المخزونة والتلف ،ونفقات المناولة والتوزيع ...إلخ

مسؤوليات إدارة المشتريات

- الاتفاق والتعاقد على الشراء في الحدود أو النظام الذي تسمح به الإدارة العليا، ويباشر مدير المشتريات هذه السلطات عندما توكلها إليه الإدارة العليا .
- 2. تلبية طلبات وحاجات الإدارات الأخرى .
- 3. مراجعة المواصفات الواردة في طلب الشراء .
- اختيار أنسب الموردين "من خلال عملية اختيار للموردين"
- الحصول على أحسن الأسعار و تتبع عمليات التسليم في المواعيد المحددة.
- إعدادات سياسات مناسبة للشراء و تطويرها
- جدولة المشتريات و تحديد مستوى المخزون (حد إعادة الطلب-الحدود الحرجة للمخزون safety stock)

الشراء المقدم و الشراء وقت الشراء المقدم

- هو توافر المستلزمات في وقت يسبق ذلك الوقت الذي يمثل الحاجة الفعلية إلى هذه المستلزمات .

- الشراء المقدم يشير إلى شراء مستلزمات الإنتاج بكميات تزيد عن الحاجة الحالية وذلك في وقت مبكر عن الحاجة أو عن وقت الاستخدام .

أسباب الشراء المقدم

1) حماية الشركة لفترة زمنية معينة من الزيادة في أسعار هذه المستلزمات.

2) حماية الشركة ضد عدم توافر مثل هذه المستلزمات في السوق فترة من الزمن.

مساوى الشراء المقدم

- تقلل من قدرة المنشأة التنافسية في السوق
- مخاطر (شراء السلع بأسعار مرتفعه) .
- الزيادة في تكلفة الاحتفاظ بالمخزون

الشراء في وقت الحاجة

Just In Time System

عند اليابانيين يطبق نظراً لالتزامهم الشديد بهذه المفاهيم.

يتطلب إصدار العديد من أوامر الشراء بشكل متكرر ، وكذلك تسليم المنتجات بشكل متكرر ، ومثل ذلك يتطلب أن يدخل كل من المشتري والموردين في **علاقة طويلة الأجل بدلاً من استخدام مصادر متعددة للتوريد .**

خصائص الشراء وقت الحاجة

متطلبات تطبيق نظام الشراء في وقت الحاجة

(1) الموردین وتشمل :

- عدد قليل من الموردين .
- اختيار موردين أكثر قرباً للشركة .
- تكرار الشراء مع نفس الموردين .
- مساعدة الموردين على البقاء في وضع تنافس أفضل .
- تقديم عطاءات سعرية تنافسية .
- تجميع الموردين ذوي المواقع البعيدة عن الشركة

(2) الكميات وتشمل:

- التسليم المتكرر في صورة كميات صغيرة الحجم .
- الاتفاقات التعاقدية طويلة الأجل .
- التقليل أو عدم وجود عجز أو عيوب في الكميات المستلمة .

(3) الجودة وتشمل :

- مساعدة الموردين في مقابلتهم لمواصفات الجودة المطلوبة .
- وجود علاقة قريبة بين الشركة المشتريّة والمسؤولين عن الجودة لدى الموردين .
- تشجيع الموردين على استخدام خرائط الجودة بدلاً من الفحص بالعينات .



• (4) الشحن وتشمل :

- جدولة عملية الشحن للكميات إلى داخل الشركة المشتريّة .
- خلق أساليب للسيطرة على عمليات الشحن من الموردين إلى الشركة .

مزايا الشراء في وقت الحاجة :

- تخفيض التكلفة مثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف النقل وغيرها .
- اكتشاف القطع المعيبة بسرعة حيث يتم التسليم بشكل متكرر وبكميات صغيرة .
- استجابة الموردين بسرعة لحاجة المشتري وذلك وفقاً لمتطلباته فيما يتعلق بتحسين مستلزمات الإنتاج .

المركزية واللامركزية في الشراء :

- تظهر مركزية الشراء عندما يتم تجميع وظيفة الشراء في مكان واحد ويسأل عنها فرد واحد ، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً عن الأداء الناجح لعمل إدارة المشتريات .

- أما اللامركزية فتظهر عندما يترك للإدارات الأخرى الحق أن تتدخل في عملية الشراء ومثال ذلك عندما يكون لإدارات الإنتاج والمبيعات والتمويل وغيرها أن تقترح أو تشارك في اختيار مصادر التوريد والاتصال المباشر بالموردين أو القيام بأي وظيفة من وظائف الشراء

مزايا المركزية في الشراء

- 1. القضاء على الازدواجية في جهود الشراء .
- 2. تخفيض تكلفة الشراء ، وتحقيق مركز تفاوضي قوي للمنشأة
- 3. تسهيل الرقابة على أعمال الشراء .
- 4. تنمية العلاقات مع الموردين .
- 5. تطوير عمليات البحث وزيادة التخصص .

عيوبها :

- 1. انخفاض كفاءة عملية الشراء . “عندما لا يكونوا فنيين“
- 2. خطورة توقف العمل وصعوبة التطبيق . “إذا لم يكن يوجد تواصل مع الإدارات الأخرى“

الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء:

- سياسة عامة للشراء، والطلب إلى الفروع الالتزام بها.
- الإدارة المركزية للشراء وتقوم بشراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية بناء على احتياجات الوحدات الإنتاجية والفروع وتوزيعها عليها.
- الإدارة المركزية تقوم بدراسات بحوث فنية واقتصادية فيما يتعلق بالمواد والأسواق والعوامل الاقتصادية المؤثرة، وتوزيع نتائجها على الفروع للاستفادة منها.
- السماح للفروع أن تشتري احتياجاتها من المستلزمات من السوق المحلية في حدود مبالغ معينة. “ميزانية لكل إدارة/ممكن شهرية أو سنوية“

- مراقبة سجلات الشراء وعملياته التي تقوم بها الفروع من الناحية الإدارية والمالية والاقتصادية.
- الإدارة المركزية للشراء تقوم بتوجيه النصح والإرشاد الفني للفروع عند قيامها بشراء وتوفير مستلزماتها من السوق المحلي.
- تقوم الفروع بشراء احتياجاتها من المستلزمات الطارئة واللازمة للإنتاج. "عندما تكون الشركة كبيرة و لها إدارات مختلفة"
- إدارة الشراء المركزية مسؤولة عن اختيار رجال الشراء وتطويرهم .

نهاية المحاضرة الثانية

(مراحل دورة الشراء)

المرحلة الأولى التحقق من الحاجة وإدراكها (Need recognition) عبر توصيف الحاجات بدقة وهذا الأمر يستدعي مراقبة ومتابعة مستوى المخزون فعند وصول مستوى المخزون من المواد إلى درجة إعادة الطلب (reorder point) وتحدد نقطة إعادة الطلب بالوقت أو بالكمية، ويتم هذا عن طريق قسم المخازن، (إلا في الحالات الحرجة، كالعوامل الطبيعية من زلازل وفيضانات فيجب أن يكون هناك طلب مسبق لتاريخ أو كمية إعادة الطلب لضمان استمرارية تدفق المواد الأولية للإنتاج). حيث يرسل قسم المخازن لقسم المشتريات المواد المطلوبة للشراء وكمياتها ويتم ذلك عن طريق الحاسب عبر الشبكة الداخلية في الشركات المتوسطة والكبيرة هذا ويتم ادراك الحاجة من الجهتين التاليتين:

- (1) إدارة المخزون من خلال قيامها بأعمال الجرد الدائم للمواد في المخازن أي الصنف غير كافي أو قديم.
- (2) الإدارة صاحبة الحاجة وذلك في حالة الصنف جديد وتطلب لأول مرة ولا توجد في المخازن.

المرحلة الثانية : إصدار طلب الشراء

تقوم إدارة المشتريات بتصدير طلب الشراء بعد تحديد الاحتياجات من المواد خلال فترة زمنية معينة بالكمية والتوقيت المناسبين وحسب المواصفات المطلوبة. ويلزم قبل ذلك :

- (1) التحقق من توافر الاعتماد لشراء الكمية المطلوبة للجهة الطالبة من الدائرة المالية
- (2) التأكد من أن الطلب من صنف معين لا يتجاوز الحصة المقررة له.
- (3) التحقق من أن الأموال اللازمة لشراء الصنف لا يتجاوز الموازنة المخصصة للجهة الطالبة له.

المرحلة الثالثة : إقرار خطة الشراء

إن من أهم عوامل نجاح أي مشروع هو أن يتم مواجهة المستقبل بتخطيط المشتريات، بطريقة علمية، بحيث يتم الشراء على أساس علمي، مبني على الربط بين خطة الشراء والخطط الأخرى في المشروع لضمان الوصول إلى الهدف العام للمشروع كله. ومن أهم صور تخطيط الشراء

- (1) وضع موازنة تقديرية للمشتريات عن فترة تخطيطية مقبلة لتكون أداة تخطيط وضبط (رقابة) ،
- (2) كما أن وجود هذه الموازنة يساعد على إيجاد معايير لتقييم أداء إدارة المشتريات ،
- (3) ويساعد أيضاً على سهولة حسابا الأموال اللازمة للإنفاق في الشراء خلال فترة معينة.

ويتم إقرار خطة الشراء بعد التأكد من :

- (1) توافر الاعتماد الكافي للشراء
- (2) تفحص طلب الشراء من خلال بيان السجلات
- (3) وضع السياسة المناسبة للشراء

بالرغم من وجود مزايا لوضع موازنة تقديرية للمشتريات ،فإننا نجد من يعارض وضع مثل هذه الموازنة وذلك خوفاً من أن يعد التقيد والالتزام بالأرقام الواردة فيها عائقاً للحركة إذا تغيرت الظروف ،ويمكن إزالة هذا الخوف من منطلق أن الأسس السليمة لوضع الموازنات التقديرية تفترض ضرورة مراجعتها باستمرار حال تغير ظروف المبيعات والإنتاج ،ولذلك فإن هذا العيب غير أساسي .

إضافة إلى أنه من المعلوم أن المدة الزمنية التي تغطيها موازنة الشراء ترتبط غالباً بالفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات التقديرية للمبيعات والإنتاج، والتي غالباً ما تكون سنة واحدة.

المرحلة الرابعة وضع الطريقة الملائمة للحصول على المواد

بعد أن تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ ،على إدارة المشتريات أن تضع وتختار الطريقة الملائمة للحصول على المشتريات وفقا لنظام العقود رقم 51/2004 المتضمن الإجراءات القانونية والمالية التي يجب أن تتبع للحصول على المواد والمستلزمات السلعية والخدمية من ناحية :

- (1) اختيار طريقة الشراء المناسبة
- (2) اختيار المورد المناسب من ضمن الموردين الذين تقدموا بعطاءاتهم حسب تخصص الشركات والمؤسسات.

المرحلة الخامسة /إبرام العقد وإعطاء أمر المباشرة

بعد اختيار أفضل العروض يتم إبرام العقد اللازم (إعطاء أمر الشراء) الذي يعتبر أداة قانونية له قيمته لأنه عقد يربط المؤسسة والمورد ويتضمن أمر الشراء أو العقد المعلومات التالية:

- (1) اسم وعنوان المؤسسة
- (2) رقم الطلبية
- (3) اسم وعنوان المورد
- (4) وصف كمي للأصناف والمواد المطلوبة

- (5) السعر النهائي المتفق عليه
- (6) مدة التوريد (التوقيت اللازم للاستلام المواد)
- (7) شروط وطريقة الدفع والتسديد
- (8) التعويض في حالة الإخلال بشروط العقد أو التأخر في التوريد والتسليم
- (9) وقت ومكان التسليم وشروط التسليم والسداد.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء ويجب المحافظة لأنها تعتبر مصدرا للمعلومات يمكن الرجوع إليها مستقبلا ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

المرحلة السادسة / المتابعة

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد المسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء ، لأن العقد يتضمن بعض الإجراءات التكميلية وهي (متابعة أمر التوريد، الاستلام والفحص ، الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية لحفظ الحقوق ، مراجعة قوائم الشراء ومقارنتها مع ما هو متفق عليه مع المورد وإرسال الفواتير إلى الإدارة المالية لدفع استحقاق الشركة المورد .

شروط ممارسة وظيفة الشراء

نستعرض فيما يلي كيفية ممارسة وظيفة الشراء :

- 1- يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة، لأن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة و الكمية من المواد والسلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية
- 2- يهتم دائرة المشتريات التأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج واستمرار العمل لفترة زمنية معقولة؛ لأن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة وبالتالي إخراج أو تجميد جزء من الأموال, من دائرة الاستثمار.
- 3- التأكد من عدم الإسراف في استهلاك المواد: باعتبار وظيفة الشراء المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الإدارات و الأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة، فإذا وجد أن مادة من المواد يتم طلبها بشكل كبير و سريع، و بكميات تزيد عن المعقول و عما هو مسجل سابقا سيما وأن كميات الطلب على هذه المادة تقريبا ثابتة و إنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة . وفي هذه الحالة يمكن أن تكتشف وظيفة المشتريات أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛

4- التأكد من صحة المواصفات و الحدّ من المغالاة في الجودة: لأن كل منشأة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل و أجود المخرجات، مما يفرض عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، إلا أن بعض الإدارات قد تقوم بالتدقيق بشكل كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها .

لذلك يفترض أن يقتصر على المواصفات الأساسية و إلغاء بعض التعقيدات في المواصفات، بمعنى آخر يجب التأكد من أن مواصفات المواد المطلوبة تحقق الجودة المطلوبة من قبل المؤسسة، بحيث لا تكون بمستوى جودة منخفض مما يؤدي إلى إنتاج رديء الجودة ولا بمستوى جودة مبالغ فيه فتؤدي إلى زيادة تكاليف الشراء . كما يجب التأكد فيما إذا كانت المادة ، تتوفر عند أكثر من مورد بغية الحصول عليها بسعر منخفض، مما لا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف هذه المادة،

5- التأكد من اكتمال المعلومات المتعلقة بطلب الشراء وعدم وجود نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء والوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات .

6- وضع جدول زمني لطلبات الشراء من ناحية الأولوية والزمن وبما يتلاءم مع المخصصات المالية، لأنه قد تكون المخصصات المالية غير كافية لتلبية حاجة جميع الأقسام . بالتالي على وظيفة الشراء وضع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم ليتم إعطاء كل إدارة أو قسم حقه و خلال المدة التي يستحقها؛ وبما ينسجم مع حاجة المنشأة و قدرتها على الاستيعاب؛ والقدرة المالية للمؤسسة .

7- تحديد مستوى المخزون من كل مادة وذلك وفق ثلاثة حالات

أ- الحدّ الأعلى: وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

ب -نقطة إعادة الطلب: و هي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة و تكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ . وهي ترتبط بالاستخدام اليومي للكمية والفترة الزمنية التي تحتاج إليها وصول المواد الجديدة.

ج -حدّ الأمان: وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، و إلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

اخلاقيات العاملين في مجال الشراء

بما إن المواد المشتراة تشكل نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج والخدمات المقدمة في أي منشأة. فمن الضروري أن يتحلى العاملون في إدارة المشتريات بسمات وأخلاق معينة يكون عنوانها الأساسي مصلحة المنشأة قبل كل شيء ويكونون قادرين على التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ بتصرفاتهم بغض النظر عن المصلحة الذاتية أو النتائج الفورية التي يمكن إن تنتج من تلك التصرفات. من هذا المنطلق فإن كلمة أخلاق من وجهة نظر الجمعية الوطنية الأمريكية تعني مجموعة من المبادئ والمعايير في إدارة الشراء وهي:

(1) اعتبار مصلحة المنشأة الأولى في جميع المعاملات وتنفيذ سياستها الموضوعية

(2) تقبل مفردات ومشورة الأكفاء من زملاء المهنة

(3) أن يتم الشراء دون إحداث إضرار للمنشأة، والحصول على أقصى منفعة ممكنة لكل مبلغ يتم صرفه

(4) الاجتهاد باستمرار لزيادة المعرفة بالمواد و بعمليات الإنتاج و بوضع معايير وأساليب عملية في الإدارة

(5) التعهد للعمل بأمانة و صدق وتجنب جميع أشكال مظاهر الرشوة التجارية

(6) إن يحترم التزاماته ويحترم الآخرين في حدود تقاليد المهنة و ممارسات العمل

(7) تجنب التصرفات الحادة عند التعامل مع الآخرين

الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الشراء

- 1- التزام سياسة الشراء بمستويات التخزين المحددة ،فليس من الحكمة شراء كميات كبيرة تجعل رصيد المخزون يزيد عن الحد الأقصى المقرر للصنف ،أو كميات قليلة تسمح بوصول الرصيد إلى أقل من الحد الأدنى المقرر للصنف ،كما يجب أن تأخذ في الاعتبار رصيد المخزون من الصنف والكميات التي طلبت ولم تورد بعد
- 2- لا ينبغي أن تطلب كميات جديدة ،إذا كان رصيد المخزون من الصنف يفوق الاحتياجات المطلوبة منه في فترة الانتظار ،لأن تأخير الشراء في هذه الحالة لن يؤدي إلى توقف أو سير الإنتاج ،والشراء في هذه الحالة معناه زيادة رأس المال العاطل،ومعناه أيضاً زيادة في تكاليف التخزين دون ضرورة .
- فترة الانتظار هي الفترة التي تنقضي بين طلب شراء كمية معينة من المادة و ورود هذه الكمية فعلاً.
- 3- الدقة والسرعة في تنفيذ طلبات الشراء التي ترد من الأقسام الإنتاجية أو من المسؤولين عن المخازن ،وذلك لضمان وصول الكميات المطلوبة في الوقت المطلوب .
- 4- مراعاة إمكانيات التخزين المتاحة عند طلب كميات جديدة من أصناف معينة حتى لا تكون عمليات الشراء جهداً زائداً على المسؤولين في التخزين ،وحتى لا تكون الأصناف المشتراة عرضة للتلف أو الضياع ،مما يحتم ضرورة الموازنة بين الكميات المشتراة وإمكانيات التخزين المتاحة

هذا ويتم تأمين احتياجات الجهات العامة والخاصة وفق إحدى الطريقتين التاليتين:

1- الطريقة الأساسية وهي الشراء وفق إجراءات الشراء المحددة في القوانين الشرائية للدول مثل قانون العقود رقم 2004/51 في سوريا ، (الشراء المباشر، المناقصة ، طلب العروض ، المسابقة ، العقد بالتراضي) أي تخضع للمنافسة المفتوحة وضمن شروط خاصة وعامة

2- الطريقة الثانوية وهي الشراء خارج إطار إجراءات الشراء المحددة في القوانين الشرائية للدول وضمن شروط معينة مثل (مبالغها محدودة وضمن سقف لجان المشتريات – تتطلب السرعة – تتعلق بالصيانة – تتكرر في السنة – تتطلب السرعة في التنفيذ) ويتطلب هذا النوع من الشراء اجتهادا من المشتري لتنظيم إجراءاته بما يتلاءم مع خصوصياته وأهميته وبالاكتفاء على المبادئ والقواعد العامة للشراء وفق الطريقة الأساسية .

فيما يلي نستعرض بشكل موجز لأهم الطرق الأساسية في تأمين احتياجات الجهات العامة والخاصة وعلى النحو التالي :

1- المناقصة:

تعتبر المناقصة من الطرق الرئيسية للشراء وذلك بسبب أنها تحقق مبدأ المشاركة الواسعة من قبل أكبر عدد ممكن من المناقصين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة في أداء عملية الشراء . كما أن فهم القوانين التي تنظم عملية طرح العطاءات وإجراء المناقصات وتحليلها ، يعتبر من أهم الخطوات الإدارية التي تؤثر على المنشأة ، لأن الهدف الأساسي هو التعاقد مع المقاول المناسب لضمان تحقيق الجودة وبأقل سعر ، الجدير بالذكر أن لكل دولة قوانينها الخاصة بالعطاءات والمناقصات ، إلا أن الإطار العام لأنواع المناقصات وكذلك الشروط الواجب إتباعها وخصائص كل نوع تبقى تقريبا ثابتة ، ويقتصر الاختلاف في الحدود المالية وبعض الشروط التنفيذية

تعرف بأنها مجموعة من الإجراءات النظامية التي تهدف إلى دعوة أكبر عدد ممكن من المناقصين لتقديم عطاءاتهم وعروضهم تمهيداً لاختيار الأنسب من بينها سواء يتعلق ذلك بجودة المادة المطلوب شراؤها أو بأسعارها أو بقية الشروط الأخرى المتمثلة بالكمية ووقت التجهيز وشروط الدفع والتسليم وغيرها من الأمور التي قد يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء هذه الوظيفة الهامة من وظائف المنشأة

المبادئ التي تقوم عليها المناقصة :

تقوم المناقصة على مجموعة من المبادئ يتعين ضرورة إتباعها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- 1-مبدأ العلنية في التعاقد: معنى ذلك يجب أن لا يكون إبرام العقد سرياً، ونقصد بالعلنية المعرفة الكافية بالاحتياجات التي ترغب الجهات العامة شرائها بهدف إبعاد الريبة والشك ، لأن سرية التعاقد
- 2-مبدأ حرية المنافسة: يعني إفساح المجال أمام جميع الأفراد والأشخاص المهتمين بأمر المناقصات، الذين تتحقق فيهم وتنطبق عليهم شروط المناقصات، بمعنى آخر إعطاء الحق لكل المقاولين أو الموردين، أن يتقدموا بعطاءاتهم بقصد التعاقد مع أحدهم وفق الشروط التي تضعها الجهة العامة. أياً يجوز للجهة العامة أن تبعد أياً من الراغبين في الاشتراك والتقدم للمنافسة،
- 3-مبدأ الحيادية إزاء المتنافسين لأن أساس المنافسة الحرة هو المساواة بين كل الراغبين في الاشتراك بالمناقصات ، أي وقوف الجهة العامة موقفاً حيادياً إزاء المتنافسين، مما يعني أنها ليست حرة . في استخدام سلطتها التقديرية بتقرير فئات المقاولين التي تدعوها وتلك التي تبعتها

4-مبدأ المساواة بين المتنافسين ويقصد به منح نفس الفرصة لكل من يتقدم إلى المناقصة أو المزايدة دون تمييز بين واحد وآخر، بحيث لا يتم إعفاء بعض المتنافسين من شروط معينة دون البعض الآخر، أو إضافة شروط أو حذفها أو تعديلها بالنسبة للبعض الآخر . كما يجب معاملة جميع المشتركين في المناقصة معاملة متساوية قانونا وفعلا وعدم جواز استبعاد أي متقدم لأسباب غير قانونية . وأن تكون الإجراءات شفافة .

5-مبدأ سرية العطاءات، يتحقق بوضع جميع العطاءات في ظروف مغلقة، بحيث لا تعلم الإدارة . والمتقدمين بعطاءاتهم بمضمون العطاءات قبل وقت فض هذه المظاريف

ويجب عند ممارسة المناقصة مراعاة عدد من الشروط التالية :

1-تحديد المواصفات الفنية الكاملة للمواد المطلوبة بشكل واضح ودقيق، وتحديد المخططات والتصاميم الفنية للأشغال المراد إنجازها، وطبيعة ونوعية الخدمات المطلوب تقديمها بشكل مفصل.

2-تصنيف المواد المطلوبة طبقاً لدليل تصنيف المستودعات لدى كل جهة ، وأن تكون المواصفات قياسية عالمية دون الإشارة إلى نوع أو صنف أو علامة تجارية أو ماركة معينة، فيما عدا المواد والأصناف الاحتكارية شريطة أن يتم تحديد هذه الأصناف من قبل لجنة فنية مختصة تؤكد احتكارها، وعلى أن يقدم نموذج أو عينة أو مخطط توضيحي أو كتالوجات للأصناف المحتكرة

Dr- Aghiad Makhoul

3-تحديد الكميات على ضوء الرصيد المخزني للمواد المطلوبة ومعدلات استهلاكها مع مراعاة الحد الأدنى والحد الأعلى للطلب.

4-تحديد الكميات المتعلقة بالأشغال على ضوء المخططات والتصاميم والجداول المتعلقة بالأشغال المنوي إنجازها.

5-تحديد نوع الخدمة، ووصفها وطريقة تقديمها، وأدائها، وبرنامج التنفيذ

2-الطريقة الثانية استدراج عروض أسعار :

السؤال الذي يسأل هنا هو متى يتم اللجوء إلى طلب العروض وأحكامه ؟

يلجأ إلى طلب العروض عندما يتعذر على الجهة العامة تحديد مواصفات و شروط موحدة للاحتياجات المطلوب تأمينها و ذلك للتمييز بين العروض و اختيار أفضلها في ضوء الجودة و الأسعار و سائر الشروط الأخرى . هذا وتطبق على الشراء بطريقة طلب العروض الأحكام المطبقة على الشراء بالمناقصة. حيث يتم طلب العروض إما بواسطة الإعلان أو بكتب مسجلة إلى الشركات المؤهلة تأهيلا مسبقا أو بكليهما أو بأي وسيلة من وسائل الاتصال الأخرى توجهها الجهة العامة إلى أكبر عدد من العارضين . و يجب أن يتضمن طلب العروض البيانات التالية على الأقل

- 1-موضوع طلب العروض .
- 2 - مكان تقديم العروض وآخر موعد لتقديم العروض .
- 3 - التأمينات المؤقتة والنهائية المطلوبة .
- 4 - الجهة التي يمكن شراء اضبارة طلب العروض منها .
- 5 - سعر الإضبارة .
- 6 - مدة إنجاز التعهد .
- 7-المدة التي سيبقى العارض مرتبطاً خلالها بعرضه .

3- الطريقة الثالثة التعاقد بالتراضي :

مفهوم التعاقد بالتراضي :

هو إجراء تخصيص صفقة لمعامل واحد دون الدعوة الشكالية للمنافسة . وهو أيضا إجراء يتم من خلاله دعوة عارض أو شركة بعينها للقيام بتنفيذ الأعمال المطلوبة وفق مبررات محددة

وان إتباع الإدارة لأسلوب التعاقد بالتراضي يعتبر استثناء عن الأصل العام المتمثل في المناقصة

و يعفي الإدارة من الخضوع للإجراءات الطويلة التي تفرضها طريقة المناقصة. كما يمنح الجهة العامة قدر كبير من الحرية في اختيار المتعامل وتحريرها من الإجراءات والقواعد المقررة في المناقصة .

هذا وتتجاوز الجهة العامة مع من تراه قادرا على تنفيذ الأعمال التي ترغب في انجازها وفقا لمقتضيات المصلحة العامة . وقد يكون أحيانا لمسايرة بعض الأطراف أو المؤسسات الأجنبية التي لا يمكن تنفيذ المشروع إلا من خلالها . وتخضعها بالتالي لبعض الشروط الخاصة بالعقد من أجل ضمان التنفيذ بصورة أفضل . أو بسبب وجود ظروف ومبررات تستدعي اللجوء للتعاقد بالتراضي

بما أن مختلف الأنظمة الشرائية والعقدية تعتبر أن الأسلوب الأفضل والأضمن لتأمين الاحتياجات السلعية والخدمية هو المناقصة لما تتضمنه من مبادئ . إلا أنها تجد أحيانا وفي حالات معينة ومحددة تضطر لتأمين بعض مستلزماتها السلعية والخدمية بغير طريق المناقصة أو طلب عروض . لذلك وحفاظا على المال العام وكي لا تكون عائقا أمام تأمين تلك المستلزمات فقد نصت تلك الأنظمة على إمكانية استخدام طريق التعاقد بالتراضي واعتبرته طريقا استثنائيا وضمن شروط وحالات محددة . فعلى سبيل المثال حددت المادة / 39/ من قانون العقود السوري رقم 2004/51 شروط اللجوء إلى التعاقد بالتراضي بما يلي :

- 1- عندما تكون احتياجات الجهة العامة المطلوبة محصور صنعها أو اقتناؤها أو الاتجار بها أو تقديمها أو استيرادها بشخص معين أو شركة معينه أو جهة معينة أو عندما تقضي الضرورة شراءها في أماكن إنتاجها
- 2- عندما تكون هناك أسباب فنية أو مالية أو عسكرية هامة تستوجب قيام جهات معينه بتأمين احتياجات الجهة العامة
- 3- عندما تكون احتياجات الجهة العامة المطلوبة تستهدف القيام بأبحاث أو تجارب مما يتطلب إتباع أسلوب معين في التنفيذ بعيدا عن الأسلوب المعتاد .
- 4- في شراء العقارات عندما لا يكون هناك نفع عام يجيز استملاكها وبعد الاستناد لتقديرات تضعها لجنة مختصة في مجال شراء العقارات يشكلها أمر الصرف لهذا الغرض

5- في استئجار العقارات .

6- في حال فشل المناقصة أو طلب العروض لمرتين متتاليتين على أن يتم التعاقد بالتراضي بنفس الشروط والمواصفات المحددة في دفتر الشروط الخاصة والإعلان

7- في عقود الشحن وفي عقود التأمين على البضائع المشحونة .

8- عندما يتم التعاقد مع الشركات العامة والمؤسسات العامة والمنشات العامة

9- في الحالات الطارئة التي تستوجب سرعة مبررة عندما لا يمكن تقديم المواد أو إنجاز الخدمات أو تنفيذ الأشغال بالطرق الأخرى وبالسرية المطلوبة .

10 في عقود توريد المواد الخاضعة لبورصة عالمية .

11- عندما يكون تنفيذ الاحتياجات المطلوبة استكمالاً لمشروع معين قيد التنفيذ بتعهد سابق إذا كانت هناك ضرورات فنية وواقعية تستدعي استمرار المتعهد في القيام بالأشغال الجديدة .

12 يجوز التعاقد بالتراضي في الحالات الأخرى التي يعود تقديرها للوزير المختص نتيجة دراسة تبريرية توضح الحاجة التي تدعو لإتباع هذا الأسلوب متضمنة الأسس الواجب اعتمادها في تحديد السعر وسائر الشروط الأخرى .

نتوصل في نهاية هذا المبحث إلى أن لوظيفة الشراء في المنشآت سواء الاقتصادية أو الخدمية أهمية ومكانة تكتسبها من خلال ما يلي :

- 1-تمثل هي وقود لسير العملية الإنتاجية أو التجارية حسب طبيعة نشاط المنشأة ؛
- 2-يجب أن تتم عملية الشراء بطريقة علمية وأن تسير بطريقة عقلانية وذلك بإتباع إجراءات محددة و تجنب العشوائية،
- 3-كما أنه لابد من وضع سياسة واضحة فيما يخص الشراء تكفل للمنشأة تحقيق أو تساعدها في تحقيق أهدافها العامة؛
- 4-توجد علاقة وطيدة أو تلازمية بين وظيفتي الشراء والتخزين إذ لا يمكن أن توجد إحداهما دون وجود الأخرى، إذ في كثير من الأحيان تجمع هاتين الوظيفتين في مصلحة واحدة هي التمويل و مظاهر هذه العلاقة تجلى فيما يلي:
- أ-أن المواد المشتراة قبل استعمالها توجه إلى المخازن، برفقة وثائق تساعد وظيفة التخزين على رصد الكمية الداخلية إلى المخازن؛
- ب-تضع وظيفة الشراء نصب عينها قبل إجراء عمليات الشراء سعة المخازن، مستويات التخزين و يجب أن لا يتجاوز الحد الأعلى و أن تكون أقل من الحد الأدنى، كما يكون الطلب عند نقطة إعادة الطلب
- ج-و كذلك قبل الشراء تقوم بالتأكد من وجود الأصناف المطلوبة في المخازن،
- 5-أهمية وظيفة التخزين في المؤسسة كونها تضمن للمؤسسة خطر انقطاع المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، و بالتالي استمرارية العمل في المؤسسة .

الفصل الثاني: مدخل في إدارة المشتريات والتخزين

المبحث الأول : إدارة المشتريات

تعتبر إدارة المشتريات من الإدارات الهامة داخل أي منشأة حيث تعد عملية الشراء والتوريد ضمان لتوفر المواد بكافة أنواعها لاستمرار سير العملية الإنتاجية أو الخدمية دون توقف بسبب نقص المواد الخام، ونصف الخام وقطع الغيار والآلات والمعدات والأجهزة، حيث تضمن المشتريات تدفق المواد في الوقت المحدد للحاجة إليها.

لقد تطورت المفاهيم الإدارية لإدارة الشراء من وضعها التقليدي مع التطور الإنساني والعلمي إلى الشكل الحديث كي تواكب المستجدات والمتغيرات في هذا العصر.

تقليديا كان هناك إدارة للشراء وكان البعض يطلق عليها إدارة المشتريات وإدارة المخزون أو المخازن . وبما أن الموضوع كله يتمحور حول المواد فلقد جاء مصطلح إدارة المواد أكثر شمولاً ليعطي تلك الأنشطة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية تحتاج إلى المواد بمختلف أشكالها (من مواد خام ، شبه مصنعة ، آلات ، أدوات ، معدات الخ)

وكون هذه المواد تعتبر جزءاً هاماً من التكاليف وتشكل نسبة كبيرة منها فيجب أن تدار كافة أنشطتها من ناحية الشراء والتخزين بكفاءة وفعالية

المقصود بإدارة المشتريات

هي الإدارة التي تقوم بتحديد المطلوب للمؤسسة لشرائه، وهي إدارة لها أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، وتعرف هذه الإدارة باسم إدارة عملية الشراء في المؤسسة أو المنظمة. حيث إن إدارة المشتريات تتكون من مجموعة من العمليات والأنشطة تمارسها الإدارة حتى إذا كانت الشركات لا تريد أن تشتري في الوقت الحالي، فإن نسبة كبيرة من إجمالي المبيعات تتوقف على المشتريات. حتى إن الشركات الخدمية تقوم بشراء نسبة كبيرة من المبيعات.

تعتبر إدارة المشتريات من أهم الأقسام في الشركات والمؤسسات ، وتحتل مكانة وأهمية كبيرة في المؤسسات . حيث يقع على عاتق هذه الإدارة مسؤولية الاهتمام بكل ما يخص عمليات الشراء . إذ تشكل نفقات الشراء والتخزين نسبة عالية من تكلفة الإنتاج (السلع ، الخدمات) وقد تصل هذه النسبة في شركات الإنتاج إلى حوالي 70 % وفي الشركات الخدمية إلى 40 % .

وتتكون عملية إدارة المشتريات من ثلاثة مراحل أساسية :

1- المرحلة الأولى تشمل التخطيط للشراء حيث يعد التخطيط السليم للشراء أساس النجاح،

2- المرحلة الثانية تشمل المتابعة الدقيقة والدورية لعملية الشراء

3- المرحلة الثالثة تشمل القيام بتقديم التقارير المتعلقة بالمشتريات

أهمية وظيفة الشراء

1- الشراء مهم في عمل المنظمة واستمرارها: كلما كانت عملية الشراء تجري بشكل جيد فإنها ستحقق قيمة مضافة أكبر للمنظمة

2- مساهمة وظيفة الشراء في تحقيق الأرباح : الشراء يمثل 40-60% من إيرادات المنظمة. فتخفيض نفقات الشراء يؤدي إلى زيادة الربح (علاقة عكسية)، إذا تعتبر مركز كلفة كما أنها مركز ربح في المنظمة.

3- الشراء كعنصر هام في العملية التشغيلية : ان دور ادارة المشتريات في توفير مستلزمات الانتاج بكفاءة و مهارة بالكميات المناسبة والسعر المناسب , والوقت المناسب , وبالجودة المناسبة , ومن مصدر التوريد المناسب , بحيث تكون جاهزة للاستخدام , وفق برامج و عمليات إدارة الإنتاج في المشروع.

4- الشراء كعنصر هام في عملية التسويق : ليكون المستهلك على استعداد لشراء السلعة فيجب ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والصفات التي تؤدي الى اشباع الحاجة ويمكن أن تكون في المدخلات.

5- ارتفاع حجم الإنفاق بشكل كبير عند شراء المواد : تبرز أهمية إدارة الشراء من خلال تكلفة الشراء و تشكيلها جزء كبيراً من تكلفة الإنتاج. ولكن هذه التوجه قد يعطي انطباعاً أن تكلفة الحصول على المواد هي التي تقرر أهمية إدارة الشراء. فتحليل النفقات لابد أن يتم بصورة متكاملة لمعرفة الأهمية النسبية لتكلفة الشراء، و التأثير المتبادل و المباشر لهذه الكلفة على العناصر الأخرى.

مهام إدارة المشتريات

قبل التطرق إلى مهام إدارة المشتريات لا بد من التنويه بأنه يقع على عاتق إدارة المنشآت وضع استراتيجيات للشراء تتماشى مع استراتيجيات العمل والشراء تشمل تلك الإجراءات التي تتخذها لتحقيق أهدافها بخلق قوة تنافسية أعلى من خلال إدارة الموردين وقاعدة الإمدادات ويمكن النظر إلى أهداف استراتيجيات الشراء والإمداد من ثلاث مستويات هي :

- 1-المستوى الإداري ويشمل الحصول على احتياجات المنشأة من المواد والمعدات بالجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب
 - 2-المستوى التشغيلي أو الوظيفي ويشمل التدفق المنتظم للمواد والخدمات عبر الشراء التنافسي الحكيم والحد من تكلفة المخزون وإيجاد مصادر جديدة عبر تنمية علاقات طبيعية مع الموردين
 - 3-المستوى التفصيلي ويشمل سياسات الشراء واختيار المورد وإرساء التعاقد ومراجعة مواصفات المواد وطلبات الشراء والسياسات المتعلقة بالمناقصات وبالممارسات الأخلاقية
- بعد استعراضنا لمضمون استراتيجيات الشراء للمنشآت نبرز فيما يلي أهم مهام إدارة المشتريات التي يجب أن تتماشى مع استراتيجية الشراء في كل منشأة صناعية أو خدمية ومن أبرز المهام ما يلي:

1-تقوم إدارة المشتريات بإدارة عملية شراء الاحتياجات وتبدأ بإجراء الدراسات التي تساعد المنظمة على الإنتاج وتحقيق الربح.

2-يقع على عاتق إدارة المشتريات اتخاذ القرار السليم فيما يتعلق بما يجب شراؤه للمنشأة.

3-تقوم إدارة المشتريات بوضع السياسات ووضع الشروط التي تخص عمليات الشراء.

4-تقوم إدارة المشتريات بالبحث ودراسة السوق دراسة جيدة لتحديد وضع الشركات وتعرف ما هي الأصول التي تنقص والأصول التي يمكن الاستغناء عنها.

5-كما أنها هي التي تدرس المؤسسات المنافسة لتتعرف على ما يقومون بشراؤه وتطويره.

6-تقوم إدارة المشتريات بترتيب وتسجيل كل البيانات بناء على سجلات معينة وخطط

7-تقوم بإجراء الدراسات التي تساعد المؤسسة أو المنظمة على اتخاذ القرار السليم فيما يتعلق بعمليات الشراء.

8-تقوم بوضع السياسات ، وجميع الشروط اللازمة لعمليات الشراء.

9-تقوم بدراسة السوق دراسة جيدة ، وتتنبأ بوضع الشركات ، والمؤسسات المنافسة والتواصل مع الموردين والشركات الاستشارية وشركات التوظيف

10-تقوم بترتيب وتسجيل كافة البيانات وذلك وفقا لسجلات معينة ذات علاقة بعمليات الشراء المسؤولية عن إصدار جميع التعاقدات كإصدار خطابات النوايا وأوامر الشراء وأوامر العمل

المكانة والأهمية التي يتمتع بها العنصر البشري في ادارة المشتريات

مما لا شك فيه أن العنصر البشري يتمتع بمكانة وله أهمية كبيرة في ادارة المشتريات للأسباب التالية :

1-كونه العنصر المسؤول عن وضع خطة المشتريات وتنفيذها بما يناسب أهداف وسياسات المنشأة.

2-كما أنه يتحمل القسط الأكبر من المسؤولية عن نجاح إدارة المشتريات لا سيما إذا كان يتمتع بقدر كافي من الخبرة والكفاءة لشراء المستلزمات التي تحتاجها المنظمة أو المؤسسة وذلك بسعر مميز ، من مكان مناسب ، بكميات مناسبة وبجودة عالية.

3-بما أن إدارة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن متابعة الأسواق لمعرفة كل جديد ومعرفة ما يطرأ من تطورات على السوق.

4-كما أن إدارة المشتريات الجهة المعنية عن الاختيار الصحيح للموردين قبل توقيع العقد معهم بحيث يتم مراعاة سمعة المورد ، أسعار المنتجات وجودتها ، شروط الدفع ويفضل ألا يكون دفع مسبق ،خدمة ما بعد البيع للبضائع المشتراة سيما للمعدات وتكلفة الشحن والمسافة إلى المورد .

مسئوليات إدارة المشتريات

مسئوليات إدارة المشتريات التي تحملها عاتقها كثيرة ومتعددة، مما يعكس بشكل مباشر أهمية هذه الإدارة في المؤسسة، ويمكن تحديد أهم هذه المسؤوليات فيما يأتي:

• التخطيط

من مهام إدارة المشتريات التخطيط ووضع سياسة شراء محكمة وتطويرها لتناسب ظروف ومتطلبات المؤسسة، وتتحدد ملامح هذه السياسة غالبًا بناء على مجموعة من المعايير، كالكمية والحاجة والجودة والسعر ... إلخ.

• إجراء البحوث

لأن إدارة المشتريات هي عنصر التعامل المباشر مع سوق الأعمال، ينبغي أن تكون على وعي كامل بوضع السوق وتقلباته وهو ما يتطلب إجراء بحوث ودراسات بشكل مستمر. لذلك يعتبر من مسؤوليات إدارة المشتريات جمع المعلومات ذات الصلة باحتياجات المؤسسة من مواد وخدمات، ودراسة اتجاهات أسعارها ومدى توافر كمياتها، وكذلك دراسة البدائل المناسبة.

• تحديد مستوى المخزون

تعيين مستويات المخزون من مسؤوليات إدارة المشتريات التي تتم بالتعاون مع إدارة المخازن، حيث يتم تعيين مستويات المخزون بين الحد الأدنى للطلب، ونقطة إعادة الطلب والحد الأقصى للمخزون.

• اعتماد عملية التسليم

تعمل إدارة المشتريات بالتعاون مع الشئون القانونية على التأكد من سلامة عقود الشراء والفواتير. كما تعتمد إدارة المشتريات المواد الموردة بعد فحصها من قبل المختصين والتأكد من موافقتها للمواصفات المطلوبة.

• التخلص من المخزون الزائد

من مهام إدارة المشتريات كذلك تصريف الأصناف التي لم يعد لها حاجة وتسبب عبئاً على المخزون.

المشاكل التي تواجهها إدارة المشتريات

كغيرها من الإدارات تواجه إدارة المشتريات مجموعة من العقبات التي قد تؤثر بالسلب على أدائها وتنفيذ مهامها على أكمل وجه، من هذه العقبات:

• ندرة الموردين

عدم توافر عدد مقبول من الموردين من أكثر المشكلات التي قد تواجه مسؤولي المشتريات، فالخيارات القليلة تجعل من عملية الاختيار أمرًا صعبًا بحيث لا تكون هناك رفاهية اختيار الأفضل.

• توافر عدد كبير من الموردين

في حين تعتبر ندرة الموردين مشكلة، كذلك اكتظاظ السوق بالموردين وتفاوت عروض الأسعار المُقدَّمة أمر بالغ السوء بالنسبة لمسؤولي المشتريات، حيث يكون من الصعب عليهم تحديد الخيار الأنسب.

• عدم المصادقية من قبل الموردين

من مشاكل إدارة المشتريات مخالفة الموردين لما تم الاتفاق عليه من موعد التسليم أو مواصفات الجودة، وهو أمر مزعج لمسئولي المشتريات؛ لما يتسبب في تعطيل لسير العمل

• عدم امتلاك المعلومات الكافية المتعلقة بالمنتج

من مشاكل إدارة المشتريات كذلك عدم توافر معلومات كافية ومفصلة للمواد والأصناف المطلوبة؛ حيث يتسبب ذلك في عملية شراء غير ناجحة، ولا يكون بإمكان مسئولى الشراء تقييم البدائل المقدمة من الموردين واختيار الأنسب للمؤسسة.

• المتطلبات التعجيزية من الإدارة العليا

مع أن إدارة المشتريات مسئولة عن توفير أفضل البدائل المتاحة من حيث الجودة والسعر، إلا بعض الإدارات العليا تكون لها متطلبات تعجيزية من الصعب الوفاء بها، فلن يمكن بأي حال من الأحوال توفير أفضل جودة في السوق دون مقابل مناسب.

أهم مهارات إدارة المشتريات التي يجب عليك إمتلاكها عندما تعمل في مجال الشراء والمشتريات لإدارة الخدمات المتعلقة بالمشاريع التجارية ه

وجود إستراتيجية لـ إدارة المشتريات

من الضروري أن يتم بناء أنشطة أو استراتيجيات صحيحة من أجل بناء مهارات إدارة المشتريات، وبصفتك مدير مشتريات عليك أن تمتلك المهارات أو الاستراتيجيات الخاصة بك وأن تجعلها دقيقة وواضحة. على سبيل المثال التركيز على وضع المزيد من الأهداف والخطط الاحتياطية حول المشتريات في حال حدوث شيء غير متوقع، مع كيفية التعامل معها، أو أن تبحث من خلالها عن تحديد عمليات الشراء المفيدة للشركة، أو ان تقرر ما إن كنت تريد القيام بهذه المشتريات في وقت لاحق، وأي إستراتيجية أخرى تقررها أنت بناء على المعطيات التي أمامك.

مهارات البحث والتحليل

من الضروري أن يمتلك مدير المشتريات مهارات التحليل والبحث الدقيق من أجل التعرف على الشركات التي يتعامل معها ويختار الأنسب من بينها. كما أنه يحل ما تحتاجه الشركة من أدوات وما يمكن أن تحتاجه مستقبلاً ليحصى رأس مال المشتريات الموجود والمطلوب، كما عليه أن يبحث عن مزايا وعيوب الآلات التي يتعامل معها ويعمل تقييم شامل ليقوم بعمليات إحصاء المشتريات بشكل أفضل.

إدارة العلاقات العامة

عادةً ما يكون مسؤولي المُشتريات على معرفة واسعة حول المشاركين، العاملين، الموردين، ورواد الأعمال ولهم مجموعة واسعة من العلاقات العامة في مجالات الآلات والأدوات التي يحتاجونها. لأن مدير المشتريات والمخازن هو الشخص الذي يتعامل مع رؤساء التوريد في المشاريع على الصعيد المحلي والدولي، والذي تعود إليه قرارات البيع والشراء و**مراقبة المخزون** أو المستودعات، فيجب عليه أن يدير هذه العلاقات بشكل جيد ويستطيع التعامل مع كل قسم منها على المدى البعيد للشراء الفعال مع مرور الوقت.

وجود علاقات دولية

على الرغم من أهمية العلاقات المتعددة المحلية والجيدة في إدارة المشتريات، لا بد من وجود معارف وعلاقات دولية ليبقى مديري المشتريات في المؤسسة على تواصل دائم مع عملاء خارجية سواء أكان هناك غرض شراء في ذلك الوقت أم لخطط مستقبلية فيما بعد.

من خلال هذه المهارات في إدارة العلاقات والعمليات المتعلقة بالعلاقات الخارجية والمحلية والمباشرة والمعارف سيكون هناك دائماً خيارات إضافية للشركة، والتفاوض للمشتريات سيكون أوسع ويساعد في تحسين أداء علاقات الشركة مع مورديها ومع المشاركين في المشتريات والعقود، والتنفيذ الصحيح للمناقصات والعمليات الشرائية.

إدارة المخاطر

وذلك لتجنب المخاطر المتعلقة بالمشتريات التي يمكن أن تحدث، والجدير بالذكر أنه هناك العديد من المهارات أو الإستراتيجيات التي يتم إجراؤها هنا مثل اختيار العملاء بعناية، وفهم الشركات واستراتيجياتها التسعيرية. من خلال إدارة المخاطر تتمكن الشركة من الابتعاد قدر الإمكان عن أي خطر يتعلق بالشركة ومشترياتها وعلاقاتها التجارية، للتنبؤ بها وإدارتها وتخفيفها، والحرص على أن تكون جميع الأقسام تقوم بـ المهام الموجهة إليها بكفاءة دون تقصير مع تحديد تقييم دوري.

المهارات القيادية في الشراء

وجود المهارات القيادية لاتخاذ القرارات المناسبة تعتبر من أهم المتطلبات التي يجب أن تكون عند الشخص المسؤول عن مهارات إدارة المشتريات، لوضع خطط عمل صحيحة. ذلك لأن مدير المشتريات هو الشخص الذي يدير عملية الشراء بأكملها والتعامل الكامل مع الموردين، ويقع على عاتقه اتخاذ القرارات البناءة من أجل مصلحة الشركة وموظفيها، مع استثمار الوقت لصالحها دون ضياعه.

مفهوم وظيفة التخزين

هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها من جهات الاستخدام في مخازن أو مستودعات قريبة من جهة الاستخدام على أن يتوافر في هذه المخازن شروط التخزين المناسبة للمواد المخزنة.

مهام وظيفة التخزين

تقوم وظيفة التخزين بالكثير من المهام نذكر منها :

1-إدخال المشتريات إلى المخازن والمستودعات وفق نظام يعتمد على :

✓ ترتيب المواد

✓ ترميز المواد

✓ تصنيف المواد

2-صرف المواد للجهات التي تطلبها وذلك عن طريق تقديم طلب إلى إدارة التخزين يتضمن اسم المادة والكمية

3-مراقبة المخزن من التلف والسرقة والضياع والحريق ... الخ

4-بما أن المواد ترد إلى المخزن عن طريق إدارة المشتريات ومن ثم تصرف، فيجب تحديد الحد الأعلى والأدنى للمخزون

الحد الأقصى = حد الامان + الكمية المطلوبة عند الصرف المتكرر ينفذ الحد الأقصى حتى يصل إلى حد معين وعندها يجب إعادة طلب الشراء

5-مواجهة حالات الندرة والموسمية وذلك بتخزين المواد التي لا تتوفر إلا في فترات معينة

6-مواجهة الاحتكار وذلك بتوفير فائض من المواد تحسباً لذلك

7-توفير بيانات دائمة عن معدل الاستخدام للمواد يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً وتحديد المواد والأصناف التي تصل إلى الحد الأدنى المتعارف عليه في المنشأة، وبالتالي الإيعاز لإدارة الشراء، بإعادة الشراء لعدم الوقوع في مشكلة عدم توفر المواد وبالتالي توقف الإنتاج.

8-متابعة أي تعديلات قد تطرأ على خصائص المواد المشتراة ، لترتيب عملية تخزينها بما يتناسب مع هذه التغيرات

9-فحص المواد المشتراة والتأكد من مطابقتها للمواصفات المتفق عليها وإبلاغ إدارة المشتريات بأي خلل

10-إعداد المخازن بشكل دائم لاستلام أي توريد لمواد مشتراة لترتيب عملية تخزينها بما يتناسب مع هذه التغيرات

أهداف وظيفة التخزين

- 1-ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة ، لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف والضياع
- 2-الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية، بسعر مناسب
- 3-الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة والتعرف على مستويات المخزون
- 4-الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون
- 5-تأمين تدفق متوازن للمواد سواء كانت مواد خام أو نصف مصنعة أو جاهزة
- 6-توفير احتياجات المنشأة من مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار .
- 7-توفير احتياجات المنشأة من المواد والعدد والمعدات اللازمة للعمليات الإنتاجية والأجزاء نصف مصنعه في حالة سليمة وبالجودة المناسبة لضمان عدم نفاذها وتحقيق استمرارية العملية الإنتاجية.
- 8-تخزين المنتجات النهائية في حالة سليمة وصالحة للاستخدام وبالكميات المطلوبة.
- 9-توفير البيانات اللازمة:

أ-للتنسيق بين برامج الإنتاج وبرامج الشراء وخطط التسويق وإمكانيات ونظم التخزين المتاح.

ب-لحساب تكلفة الخامات والمستلزمات وتحميلها على مراحل الإنتاج.

ت-العمل على تخفيض تكلفة التخزين وتقليل حجم رأس المال المستثمر في الموجودات المخزنية إلى أقل حد ممكن مع مراعاة عدم انخفاض المخزون عن الحد المناسب لاحتياجات المنشأة.

ج-ضمان عدم ضياع أو تلف أو سرقة الأصناف المختلفة من خلال وضع نظام دقيق للاستلام والاحتفاظ وصرف المواد المخزونة

احتياطات الأمن بمنطقة الاستلام والمخازن :

[١] يجب تحريك العربات الخاصة بنقل المواد المسلمة ببطء وبجانب الجدار وعدم تحميلها بأكثر من اللازم وإتاحة رؤية الطريق لتوصيلها إلى المخازن وفحص العجل قبل السير .

[٢] ترص الأشياء الثقيلة والضخمة حجماً أسفل.

[٣] توضع المواد بعناية وحرص ويجب توخي الحذر لعدم وقوعها .

[٤] يجب تخزين الأشياء التي تطلب باستمرار في أماكن قريبة من المخزن أو في الأرفف القريبة من باب المخزن .

[٥] يجب تخزين المواد الخطرة والكيماويات بعيداً عن مناطق تخزين الأطعمة والمشروبات وفي أماكن آمنة.

[٦] يجب استخدام سلم الأمان عند طلب أشياء من الأرفف العالية والوقوف على السلم في الارتفاع المناسب للسطح .

[٧] يجب العناية التامة بمفاتيح المخازن والمحافظة عليها باستمرار واحترام مواعيد صرف البضاعة وعدم دخول أي فرد إليها.

[٨] يعتبر المخزون أحد ممتلكات الفندق الهامة من رؤوس الأموال المجمدة يجب الحفاظ عليه .

معايير اختيار مواقع التخزين

توجد عدة معايير يتم في ضوءها اختيار الموقع السليم للتخزين منها :

1-معايير الأهداف فإذا كان الهدف خدمة الزبائن يجب أن يكون المخزن قريبا من أماكن تواجدهم، كي يقدم أفضل خدمة للمستهلك. أما إذا كان الهدف هو خدمة الدائرة الإنتاجية فيجب أن يكون المخزن قريب من دائرة الإنتاج في المنشأة

2-معايير القرب من الطرقات الرئيسية حيث يسهل عملية النقل ويقلل من تكاليفها ويقلل أيضا من عدد الأيدي العاملة التي تنقل المواد عند الحاجة

- 3- معيار توفر الأيدي العاملة وهنا يجب دراسة السوق وتوضع اليد الصحي. قبل اختيار موقع المخزن للتأكد من توفر الأيدي العاملة الكفاءة والمؤهلة مما يقلل من تكاليفها
- 4- معيار توفر الخدمات الأساسية (الماء والكهرباء وخدمات الصرف الصحي ...) لأن عدم توفرها يتطلب تأمينها وبالتالي زيادة التكلفة
- 5- معيار تكلفة التشغيل (تكلفة المواد الخام) الداخلة بالإنتاج حيث تختلف بين منطقة وأخرى
- 6- معيار المناخ (درجة الحرارة والرطوبة والتهوية والدخان)
- 7- معيار القوانين والتشريعات بحيث تكون مطابقة لقوانين المنطقة التي يتواجد بها المخزن
- 8- معيار تصميم مبنى المخزن وتأتي هذه الخطوة بعد اختيار الموقع المناسب ويعني هذا المعيار وضع المواصفات الهندسية التي تتناسب مع طبيعة عمل المخزن

تبدأ عملية التخزين عند استلام المواد والسلع ، من المؤسسات وإيصالها إلى قسم المخازن ، وأولى مهام التخزين هو التأكد عند دخول المواد للمخزن من موافقة ما تم إدخاله ماديا مع ما يسجل في الفواتير ، ومن ثم تحفظ المحزونات ، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات ، لأن المواد المخزنة ليس مواد أولية ، بل يمكن أن تكون مواد نصف مصنعة أو تامة الصنع معدة للبيع .

كما تعد وظيفة التخزين من أهم المسائل الإدارية في المؤسسات . ويدرك المدراء في كافة المستويات أهمية وظيفة التخزين، مما يدفعهم إلى التركيز وبذل الجهود لتنفيذ هذه الوظيفة بكفاءة وبالتالي خفض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية في الأسعار، من خلال التخطيط الجيد والرقابة الفعالة.

وتعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في الشركات التي تساهم من خلال الاستثمار بالمخزون بعائد ربحي من خلال تخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد العملاء أو الإدارات الرئيسية داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع . وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة (أو القسم) المسؤولة عن وظيفة التخزين باستلام المواد من الجهة التي قامت بتوفيرها وهي إدارة المشتريات أو إدارة الإمداد واستلام المنتجات التامة من الإدارات الإنتاجية أو المشتريّة (فيما إذا كانت منتجات جاهزة للبيع) ومن ثم ترتيبها في الأماكن المناسبة في المخازن بعد تصنيفها وترميزها وتسجيلها في السجلات والكشوف والبطاقات التي تستخدمها المخازن وحفظها من العطب والفساد والسرقة والحريق وأية مخاطر أخرى ليتم تسليمها للجهات التي تطلبها فيما بعد. كما وتمتد وظيفة التخزين لتشمل أيضاً استلام وتخزين مخلفات العمليات الإنتاجية والعوادم ومردودات المبيعات

وتتلخص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي :

1- الأهمية العملية والاقتصادية:

لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أية إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك، وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

2- الأهمية التخطيطية والتنظيمية:

من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. أما الأهمية التنظيمية فتتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولية كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

3- الأهمية التنفيذية:

لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل الشركة والمؤسسة بمهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، فإدارة الإنتاج لا يمكن لها القيام بعمليات التصنيع ما لم تتوفر المواد الخاصة بتصنيع المواد في الوقت المناسب والكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات

تعريف التخزين

هو مجموعة الأنشطة التي تعني بالمحافظة على المشتريات لتكون صالحة للاستعمال عند الحاجة إليها. أي ذلك النشاط المسؤول عن استلام المشتريات داخل المخازن وحفظها بعد تصنيفها وترتيبها وترميزها ليسهل إجراء الحركة عليها من إدخال وإخراج ، لمعرفة الرصيد الموجود ومراقبة المخزون دفتريا وعمليا .

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج:

التخزين تعتبر وظيفة ضرورية وهامة لمواجهة ظروف الإنتاج والاستخدام فقد تنشأ الحاجة إلى التخزين للسلع التي يكون الطلب عليها موسمي (أو غير منتظم) بينما يكون إنتاجها مستمرا

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإدارة المالية:

إن وظيفة التخزين تعتبر مهمة نظرا لارتفاع قيمة الموجودات المخزنية حيث قد يصل قيمة رأس المال المستثمر في المخزون 10% إلى 25% من الإنفاق الكلي في المشروع كما أن تكلفة التخزين تمثل في بعض الأحيان حوالي 20% ، 80% من إجمالي تكلفة السلعة وعلى ذلك فإن أي محاولة تبذل لرفع مستوى كفاءة الأعمال المخزنية سوف يعود بالنفع الكبير على المشروع سواء في صورة انخفاض في تكاليف إنتاج منتجاته وبالتالي أسعار هذه السلع أو في صورة تخفيض تكاليف تمويل احتياجاته

ماهى ادارة المخزون و ادارة المخازن ما الفرق بينهم ؟!

ادارة المخازن (Warehousing Management) مسؤلة عن :

- هى التى تهدف الى التحكم فى المخازن من خلال اساليب التخزين والاماكن والمباني التى تسمى بالمخازن.
- الموافقة والمراجعته للاذون الصرف التى من خلالها يصرف المخزون من المخازن.
- استلام الوارد و فحصه للتأكد من عدم وجود تالف ومطابقته للمعايير المتفق عليها.
- صرف السلع من المخازن و مطابقته للاذون و التأكد من العدد المنصرف.
- الشخص الوحيد المسئول عن المخازن هو امين المخزن ومن معه .

ادارة المخزون (Inventory/stock Management) مسؤلة عن :

تعد الوظيفة الرئيسية

للتخزين هي الاحتفاظ

بالاصناف المستخدمة في

الحركة الصناعية او

التجارية بكميات مناسبة و

في اماكن مناسبة و امنة

و قريبة من جهات

الاستهلاك و توفير

وسائل نقل و ذلك لحين

الحاجة اليها .

■ التحكم في المخزون

ومراعات نسبة الحد

الادنى للمخزون و الحد الاقصى.

■ مراعاة اذون الصرف والاستلام ولا يتم صرف اى من المخزون من

المخازن بدون الاذون لان ذلك يعد مسؤوليه كبيرة .

■ ضمان استمرارية الانتاج وذلك من خلال عملية مراقبة المخزون لعدم

التعرض لحالة نفاذ المواد الخام .

■ وجود كارت صنف لكل نوع على حدى واثبات كل حركة له فى الدفاتر

لمتابعة حركة كل صنف.

- المستخدم: ويتم استخدامه أثناء عملية التصنيع مثل "المواد الخام وغيرها".
- مخزون الأمان: وهذا يُترك فقط للحالات الطارئة، كانهاء المخزون الأساسي، ويتم استخدامه عند وصول المخزون الأساسي إلى الحد الأدنى، حتى وصول كمية جديدة من المخزون والمواد الخام.

كيفية ادارة المخزون :

تعد ادارة المخزون من المهمات الرئيسية التى يهتم بها المدراء فى اى شركة صناعية وذلك لاهيمة المخزون وضمان عدم نفاذه

1. يتم فى البداية تعيين اشخاص كفائات و ذات امانه لادارة المخزون .
2. لايتم خروج او دخول اى شئ من المخزون الا بعد الحصول على موافقة على اذن الاضافة او بعد استلام اذن الصرف.
3. يتم فحص المخزون جدا و ذلك لمطابقة المخزون للكمية و الجوده والخصائص المشار اليها فى اذن الاستلام .
4. اتباع نظام الجرد الدورى او الجرد المستمر وذلك ليتم التأكد ان المخزون لا يوجد به اى مشاكل.

5. اذا اتفق المدراء على اتباع اساليب الجرد المستمر فيتم مراجعة المخزن مع كل عملية اضافة او صرف وتعد طريقة متعبه لكنها تؤدى الى نتائج فعلية و مضمونة.
6. اما نظام الجرد الدورى فيتم فيه مراجعة المخزون فى نهاية كل فترة و التأكد من مطابقته للكشوف .
7. يختلف المخزون فى الشركات عن بعضها البعض حيث ان الشركات الصناعية تمتلك مخزونها اغلبه من المواد الخام على عكس الشركات التجارية مثلا نجد ان مخزونها من السلع و البضائع الجاهزة .

علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المشتريات:

التخزين يساعد المشتريات على القيام بمسؤولياتها على أكمل وجه حيث لا تستطيع المشتريات من دون التخزين ضمان توفير احتياجات المشروع من المواد والمهمات والمستلزمات الآلية ، لأن المخزون عبارة عن مشتريات زائدة، أو أصول لا حاجة لها في الوقت الحالي، وهي عبارة عن مشتريات للمستقبل. والمخازن توجد لسد حاجة المنظمة بشكل أكبر كفاءة ، وعدم الإسراف في استخدام الأموال.

يتم تخطيط المخزون من خلال إدارة المشتريات، حيث يتم تحديد الأهداف والسياسات التي ترتبط بالمخزون، ويتم التخطيط مع عدد من الاعتبارات كما يلي:

- ✓ تحديد الأهداف وما يطلب تنفيذه في المخزون،
- ✓ وكذلك لابد من تحديد المغزى من وجود المخزون.
- ✓ تقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الموجود بالفعل.
- ✓ تحديد الأوقات التي يجب أن يتوافر فيها مخزون من نوع معين.
- ✓ تحديد حجم الاستثمار ومصادر التمويل.

- ✓ تحديد الأصناف المطلوبة وما يرتبط بذلك من تحديد سياسات وإجراءات السحب من المخزون أو الزيادة على المخزون
- ✓ تحديد السياسات والإجراءات للاحتفاظ بالمخزون.
- ✓ مراقبة المخزون مع تصميم أو اختيار الطرق للتأكد من سلامة التصرفات الواردة عليه.
- ✓ كما لابد من التأكد من أن الموردين لديهم وفاء بخصوص احتياجات المؤسسة، بالكميات والمواصفات المطلوبة.
- ✓ كما يجب مراقبة المخزون إذا كان له مدة صلاحية معينة، أو إذا كان له فترة معينة لابد من استخدامه قبلها.

تعتبر العلاقة بين إدارة المشتريات والمخازن علاقة جوهرية عميقة ، لأن ما تقوم به إدارة المخازن في الأساس هو حفظ المواد التي تم الطلب من إدارة المشتريات شرائها . حيث الشراء لا يمكن أن يتم دون أن تعتمد إدارة المخازن على طلبيات محددة ، تم تحديدها بناءا على معدل دوران المخزون ومعدل استخدام للمواد المطلوبة .

توجد علاقة وثيقة بين الإدارتين ، لدرجة أنه يتم في أحيان كثيرة دمجهما في إدارة واحدة ووضعهما تحت إشراف مسؤول واحد . وسواء كانت الإدارتين مستقلتين أو أحدهما تابعة للآخرى ، فمن الضروري أن يكون هناك اتصال يومي ومستمر بينهما وتتجلى العلاقة بينهما على النحو التالي :

1-يتمثل دور إدارة المخازن بتحديد الأصناف التي وصل رصيدها إلى الحد الأدنى ويحتاج الأمر لإعادة الشراء في الوقت المناسب وضرورة توفير هذه الأصناف المطلوبة قبل أن ينخفض حجم المخزون منها عن الحد الأدنى .

2-كما يتمثل دور إدارة المخازن أيضا بإعطاء بيانات عن معدلات الاستخدام اليومي أو الأسبوعي عن كل صنف مستخدم ومعدل الهدر والتلف .

3-في حين يتمثل دور إدارة المشتريات بالتالي :

✓ إعلام إدارة المخازن بمواعيد التوريد المتوقعة وبشكل مفصل وبوقت مناسب كي يتسنى لها إعداد المخازن لاستلام المواد

✓ ضرورة إبلاغ إدارة المخازن عن أي تعديلات تتعلق بمواعيد العقود كي تتابع إدارة المخازن العمل بشكل سليم

✓ الإسراع في إنهاء عمليات الاستلام والفحص بالتنسيق مع إدارة المخازن

من يؤثر في الآخر إدارة المخازن تؤثر على إدارة المشتريات أم العكس ؟

أولاً : هناك تأثير متبادل بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن ،ويتجلى ذلك بما يلي :

✓ حيث تعد إدارة المخازن مسؤولة عن تحديد حجم الطلب، ونقطة إعادة الطلب، والتنسيق مع الأقسام الأخرى بخصوص جودة المواد المطلوبة وحجم الطلبات المستقبلية،

✓ بينما تعد إدارة المشتريات مسؤولة عن توفير المواد في الوقت المحدد بالجودة المطلوبة والسعر المناسب، ويتكامل الدورين لتحقيق اقصى استفادة لكلا الإدارتين

✓ من المفترض إن كل منهما إدارة مستقلة ولكن المخازن تعتبر جهة رقابية على عمل المشتريات لأنها المكلفة باستلام ما تم طلبه من الموقع او القسم المختص لذا لديها صلاحية رقابية برفض البضاعة من المورد في حالة عدم مطابقتها المواصفات .

✓ التكامل والترابط يأتى بين القسمين في استلام ما تم طلبه وما تم الانفاق عليه مع المورد وعدم توريد شئ مخالف فلا يصح إن تكون احدهما تحت الاخر من جهة الإدارة فلا يمكن إن يكون مدير المشتريات هو مدير المخازن والعكس ولكن يصح إن يكون هناك منسق بينهما لمصلحة العمل والعمل على حل المشاكل في الاستلام والاعادة .

✓ إدارة المخازن وإدارة المشتريات لكل منهما تأثيره على الاخر فإدارة المخازن من أول من يشعر بحركة الأصناف المخزنة والنقص المحتمل وقياس الطلب المتزايد علي الأصناف ورفع التقارير إلي إدارة المشتريات لسد النقص المحتمل مع الأخذ في الاعتبار الجوانب المالية واللوجستية من حيث الكميات الاقتصادية للشحن وترتيب طريقة الشحن وموعد الاستلام والعمل

علي التقارير عند الاستلام من إدارة المخازن بسلامة المواد وعند وجود عيوب في المواد المستلمة من قبل المخزن لابد لإدارة المشتريات للقيام بدورها بالتواصل مع الموردين لعلاج مثل هذه المشكلات مما يجعلهم طوال الوقت يعملون مع بعض لمنع حدوث تكس في المخزون مما يؤدي إلي إهدار للأموال المستثمرة

ثانياً: توجد لكل منهما آلية عمل محددة ولكن المؤثر في الآخر بصورة اكبر هي إدارة المخازن لأنها الجهة التي ترفع التقارير إلى إدارة المشتريات بالمخزون والأصناف الإستراتيجية وهي تعتبر (العين البصيرة للإدارة) لأنها هي من تطلب من المشتريات توفير البضائع والأصناف التي يتم التداول عليها وهي من تقدم التقارير أيضا بمدى مطابقة هذه البضائع للمواصفات المطلوبة من عدمه فلولا المخازن لما عرفت المشتريات وإدارة المؤسسة حجم المطلوب توفيره من سلع وأيضا قد يستفاد بتقريرها عن البضائع والسلع المسحوبة وأرصدها في دراسات السوق ومدى توافر السلع من عدمه ومدى جودتها ومدى تطابقا مع سياسة المؤسسة

ثالثاً: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين وظيفتان متممتان ومكملتان لبعضهما البعض . فإدارة المشتريات هي نواة إدارة المواد والمخزون والمخازن (المستودعات) بكافة الأنشطة المرتبطة بها والتي تشمل :

■ النشاط المتعلق بإنشاء أو إيجاد أو توفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات والطموحات الحالية والمستقبلية ،

■ النشاط المتعلق بالاستلام والفحص ،

■ النشاط المتعلق بالتخزين والصرف ،

■ النشاط المتعلق بمراقبة المخزون ،

■ النشاط المتعلق بالمتابعة ،

■ النشاط المتعلق بالنقل والمناولة

■ من المفترض أن كل منهما إدارة مستقلة ولكن المخازن تعتبر جهة رقابية على عمل المشتريات كونها الجهة المكلفة باستلام ما تم طلبه لذا لديها صلاحية رقابية برفض البضاعة من المورد في حالة عدم مطابقتها للوصف او النوعية .

■ إلا أنه يوجد تكامل وترابط بين الإدارتين يتمثل في استلام ما تم طلبه وما تم الاتفاق عليه مع المورد إذا لم يكن مخالفا لما تم التعاقد عليه ولا يصح أن تكون إحدى الإدارتين تابعة للأخرى ، بحيث لا يكون مدير المشتريات هو مدير المخازن والعكس صحيح . إلا أنه من الممكن ان يكون هناك منسق بينهما لمصلحة العمل والعمل على حل المشاكل في الاستلام والاعادة.

رابعاً : توجد علاقة تنسيق بين الإدارتين المشتريات والمخازن تتجلى في :

✓ حيث تقوم إدارة المخازن بجرد وحصر الأصناف المطلوبة وإعطاء المطلوب عند حد الطلب لإدارة المشتريات لطلبها من الموردين

✓ باعتبار إدارة المخازن الجهة المخولة بمعرفة حركة الأصناف المخزنة والنقص المحتمل وقياس الطلب المتزايد علي الأصناف ورفع التقارير الي إدارة المشتريات لسد النقص المحتمل مع الأخذ في الاعتبار الجوانب المالية واللوجستية من حيث الكميات الاقتصادية للشحن وترتيب طريقة الشحن ووقت الاستلام واعداد التقارير عن سلامة المواد وفي حال المخالفة على إدارة المشتريات التواصل مع الموردين لعلاج ذلك

خامساً: كلا الإدارتين مكملتا لبعضهما البعض ، حيث إدارة المشتريات تعد الجهة المسؤولة عن تأمين المواد والمستلزمات والخدمات بالنوعية والكمية والجودة . أما إدارة المخازن هي الجهة المسؤولة والمكملة لإدارة المشتريات من حيث متابعة الأصناف وإبلاغ المشتريات وتزويدها بالمعلومات وبالكميات والتواريخ وحركة البضائع . فالمستودع يعد القسم المسؤول عن وظيفة تقديم نموذج طلب المواد .

مهام إدارة المشتريات والمخازن

- 1-وضع سياسة شراء مناسبة تتضمن سياسة الشراء حسب الحاجة ، سياسة الشراء بكميات قليلة وسياسة الشراء كمقدمة للتخزين
- 2-إجراء الدراسات والبحوث الهامة في اتخاذ قرارات المنشأة في عملية الشراء ومن أهمها التنبؤ بحالة الأسواق وما يحدث فيها من حالات تنافس
- 3-إعادة النظر بطلبات الشراء الواردة ومراجعتها ، والتأكد من صحتها ومصادقيتها
- 4-إجراء عملية الجدولة الزمنية لكافة المشتريات
- 5-تحديد المستويات التي يصنف إليها المخزون وهي الحد الأعلى ، نقطة الطلب والحد الأدنى
- 6-تقديم أوامر التوريد الخاصة بالشراء
- 7-التأكد من سلامة التقارير قانونا ومراجعة العقود الخاصة بالشراء
- 8-تحديد مصير المواد الموردة ويكون ذلك بالكشف عن حالتها سواء كانت مرفوضة أو مقبولة أم مستلمة

نهاية المحاضرة السادسة

إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

وظيفة إدارة المشتريات في الفنادق

يمكن تعريف وظيفة إدارة المشتريات في الفنادق بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات الفندق الاستثمارية والخدمية مثل المواد الأولية ، التجهيزات ، المعدات ، مستلزمات سلعية وخدمية ، منتجات تامة وغير تامة ، وغير ذلك من المواد وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل وينطوي هذا التعريف ضمنا على كل العمليات النوعية المتعلقة بنقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات كما أنها هي إحدى إدارات وحدة الخدمات المشتركة في الفندق. والجهة المسؤولة عن إدارة عملية الشراء للمواد والخدمات وسلسلة التوريد؛ وما يتعلق بذلك من إجراءات كدراسة السوق، تأهيل واختيار الموردين، إدارة علاقات الموردين، المفاوضات، العقود والمناقصات وإصدار أوامر الشراء

وبالتالي تتمثل وظيفتها في شراء البضائع المناسبة بالجودة المطلوبة وبسعر معقول وفي الوقت المناسب مع الحفاظ على الحجم الأمثل للمخزونات في الفندق ، نظرا لأن التخزين يكلف أموالا عالية ، إضافة إلى أن تراجع قيمة بعض المواد نتيجة تلف جزءا منها أثناء التخزين لفترة طويلة ويمكن تقسيم البضائع المشتراة لاحتياجات الفندق إلى مجموعات أربعة رئيسية هي :

1-المجموعة الأولى وتضم المنتجات الطازجة والمجمدة والمعلبة والمجففة

2-المجموعة الثانية وتضم المشروبات

3-المجموعة الثالثة وتضم المعدات والأثاث والأطباق

4-المجموعة الرابعة وتشمل المواد الاستهلاكية التي تستخدم بصورة رئيسية عند تنظيف الغرف والأماكن العامة

التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في الفنادق :

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في أي منشأة على عدة من أهمها :

- 1- الواجبات التي تكلف بها إدارة المشتريات
- 2- حجم المشتريات السنوية
- 3- درجة التنميط في المشتريات ومدى توافر الأصناف
- 4- مدى التنوع في منتجات المنشأة
- 5- درجة مهارة العاملين في دائرة المشتريات
- 6- حجم المنشأة

العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة العليا للفندق

إن للعلاقة بين إدارة المشتريات والإدارة العليا تأثير واضح ودور كبير على فاعلية النتائج التي يحصل عليها الفندق شأنها في ذلك شأن علاقات الإدارة العليا (المدير العام) مع الإدارات الأخرى .

لذلك يتم إشراك مدير المشتريات في اجتماعات مديري الإدارات واجتماعات تحديد جودة المشتريات ومناقشة الموازنة العامة للفندق ، كي يتسنى لمدير المشتريات مناقشة الاقتراحات والإجراءات المعروضة والتعرف على اتجاهات وتوجهات الفندق وظروفه وسياساته كي يستطيع أن يخطط لنفسه سياسة خاصة بالشراء على ضوء الأهداف العامة للفندق .

ونظرا لأهمية العلاقة يجد المدير العام نفسه مضطرا أحيانا لتخصيص جزءا من وقته لاتخاذ قرارات مناسبة على سبيل المثال :/

- ✓ في أوقات تقلب أسعار المواد
- ✓ اختفاء بعض المواد الأولية أو قطع الغيار الأساسية
- ✓ شراء كميات للتخزين وكميات كبيرة لاحتمال موسمية بعض المنتجات (البرتقال

علاقة إدارة المشتريات بإدارة المأكولات والمشروبات

تقوم إدارة المشتريات بتوفير احتياجات إدارة المأكولات والمشروبات بصفة دورية وللمأكولات الطازجة المطلوب توريدها يوميا ، أو بصفة دورية للمنتجات الأخرى التي تحتاجها الإدارة لتشغيل كل من مراكز انتاجها (المطابخ) ومراكز توزيعها (المطاعم) وذلك وفقا لقوائم الطعام الموجودة وحسب الاستهلاك اليومي وسياسات التخزين المتبعة . لذلك يجب أن يكون التنسيق تاما بين الإدارتين كي لا تتوقف عجلة إنتاج الأطعمة وتأمين الخدمات اللازمة للزبائن . وتعد الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارتين من أهم عوامل نجاح هذه العلاقة وتعزيز المركز التنافسي للفندق .

إدارة المشتريات وأثرها على ربحية الفندق :

يفترض أن تعمل إدارة المشتريات بطريقة فعالة ، أي أن من واجباتها الأساسية هو العمل على الحصول على أنسب السعار المعروضة في الأسواق دون المساس بالجودة المناسبة المطلوبة . وبما أن إدارة المشتريات إدارة خدمية تربطها علاقات عميقة مع باقي إدارات وأقسام الفندق فإن الأصول العلمية للشراء تعتمد الإجابة على الأسئلة التالية :

- أ- كيف تختار بين صنف وآخر ؟
 - ب- هل هناك من علاقة بين جودة الصنف وسعره ؟
 - ت- ما هو المصدر الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة للفندق تتحقق هذه الفائدة ؟
 - ث- ما هو وقت الشراء المناسب ؟ وما الفرق بين توريد المأكولات اليوم وتوريدها بعد شهر ؟
- تحتاج كل هذه الأسئلة لاتخاذ قرارات تخدم مصلحة الفندق وأي تقصير في الإجابة سيؤدي إلى ضياع فرص كبيرة على الفندق ، وقد يؤدي أحياناً إلى فقدان سمعة الفندق . وفي معظم الأحوال فإن إدارة المشتريات تتأثر بخمسة عوامل أساسية عند اتخاذ أي قرار شراء وهي :

- 1- الجودة
- 2- الكمية
- 3- السعر
- 4- المصدر
- 5- الوقت (وقت التوريد)

ويمكن إجمال أهمية إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق في النقاط التالية :

- 1-تحقيق استمرارية وانتظام العمليات الفندقية دون توقف او خلل في الأنشطة الخدمية
- 2-بما أن الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها يشكل نسبة كبيرة من حجم الاستثمار الإجمالي في الفندق ، لذلك يعتبر أي تقصير في أداء هذه الوظيفة يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة الاستثمار وبالتالي تعطيل جزء من رأس المال المستثمر .
- 3-يؤثر عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للإمداد والتخزين وخاصة ما يتعلق بالجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد بصورة سلبية على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في الفندق ، وذلك بسبب الترابط والتكامل بين إدارة المشتريات والتخزين وبقية إدارات الفندق الأخرى
- 4-يجب أن يستفاد من أي خصم في الكميات والمضاربة بالأسعار

الوظائف الإدارية الأساسية في قسم الأغذية والمشروبات بأحد الفنادق الكبيرة :

تعتبر إدارة الأغذية والمشروبات من أهم الإدارات داخل الفندق فهي الإدارة المسؤولة عن إمداد الضيوف بخدمات الطعام والشراب بالغرف والمطاعم والبارات المختلفة بالفندق. ويشكل إجمالي إيرادات هذه الإدارة حوالي 40 % من إجمالي إيرادات الفندق. وتضم إدارة الأغذية والمشروبات في الفندق الآتي :

المدير العام للفندق

مدير الأغذية والمشروبات

مساعد مدير الأغذية والمشروبات

رئيس الطهاة

مدير قسم الإعداد والتجهيز

مدير الأغذية والمشروبات

مراقب الأغذية والمشروبات

مدير المطعم الرئيسي

مدير خدمة الغرف

مدير حمامات السباحة

مدير الكوفي شوب

مدير النادي الليلي

تقدم خدمات إدارة الطعام والمشروبات ما يلي:

- تطوير قوائم الطعام
- التدريب
- الرقابة المالية
- إدارة المشروعات

مهمة مدير الأغذية والمشروبات في الفنادق؟

- 1- **الالمام الكامل والدراية التامة بكل ما هو مطلوب منه والمتابعة المستمرة والمباشرة للعمل.**
- 2- **التأكد من الجاهزية (المكان+الطاقم).**
- 3- **العمل على متابعة توفير كافة المستلزمات اليومية والمواد الاساسية للاقسام المذكورة.**
- 4- **السعي الدائم للتأكد من فهم كل افراد الطاقم لحجم المهمة والمسؤولية المنوطة بهم.**
- 5- **التخطيط المستمر والابتكار المتواصل لتحصيل اعلى المستويات بالخدمة وارضاء العملاء.**
- 6- **المتابعة المباشرة لشروط الصحة والسلامة الغذائية وعدم السماح بالاستهتار او الهدر.**

7-التقليص من التلفيات وعدم العمل بواقع الفوضى.

8-متابعة تخريج واستهلاك المواد الغذائية الباهظة الثمن و البطيئة الحركة كلما سمحت الفرصة والتنبية دوما على الصلاحية للمواد البطيئة الحركة.

9-الحرص دوما على التخزين الامثل للمواد الغذائية الاساسية(الطازجة-الجافة-المجمدة)وفي شتى الظروف والحالات.

-الحرص دوما على رفع سوية الطاقم واعلامه بكل ما هو جديد ومفيد من خلال الدورات التدريبية والندوات المستمرة والبناءة.

أنواع مشتريات الأغذية بالفنادق :

تنقسم مشتريات الأغذية بالفنادق إلى نوعين رئيسيين :

1- المشتريات المباشرة Direct :

وهي تلك الأصناف من الأغذية التي تشتري بغرض التشغيل اليومي لقوائم الطعام المختلفة. ومعظم هذه الأصناف تكون طازجة وبالتالي لا تتحمل التخزين لمدة أطول من يومين مثل (الخضار – الفاكهة – الألبان .الخ)

2- المشتريات بغرض التخزين

وهي تلك الأصناف من الأغذية التي تتحمل التخزين لفترات متفاوتة حسب نوعها (جافة أو محفوظة - معلبة أو مجمدة) ويتم شراؤها عن طريق طلب الشراء ثم أمر التوريد.

مهام إدارة المشتريات والتخزين في الفنادق

بما أن إدارة المشتريات والتخزين تعد إحدى الإدارات المهمة في الفنادق لتعدد وظائفها ودورها وأهميتها وبالتالي من الضروري التعرف على أهم المهام المطلوبة منها :

- 1- توفير الاحتياجات المادية للفندق بالكميات والمواصفات والسعر وفي الوقت المناسب ومن المصادر المناسبة وبما يعزز من قدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء والزبائن وبما يمكنه أيضا من زيادة قدرته التنافسية أي تعزيز مركزه التنافسي
- 2- العمل على إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في الفندق بما يلزمها من مستلزمات ومواد أولية وتجهيزات ومعدات وأدوات وبأقل التكاليف دون أن يؤثر على الجودة
- 3- تخفيض حجم الأموال المستثمرة في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف من مختلف أنواع المواد والأصناف
- 4- العمل على إقامة أطيّب العلاقات مع الجهات الموردة
- 5- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة (الحد الأدنى ، الحد الأعلى ، نقطة إعادة الطلب) والمحافظة عليه من التلف والتقادم وغيرها من المخاطر .
- 6- تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين وتنظيم سجل خاص بالموردين لسهل الرجوع إليها عند الحاجة وبما يخدم العملية الشرائية .

مفهوم التخزين فى الفنادق

يعد الفندق مدينة صغيرة تحتاج إلى كافة المواد والآلات والعدد والمحركات التي تتطلبها أي مدينة صغيرة لذا فإن الفنادق تحتوي على أنواع متعددة ومتنوعة من المخازن لخدمة كافة الإدارات والواجبات والأعباء الملقة على عاتق الفندق .

ومع ذلك فإن هذه المخازن تختلف من وحدة إلى أخرى حسب سياسات الشراء فإذا كانت سياسة الفندق تقوم على أساس شراء الخضروات الطازجة أم المثلجة ولكن قبل التعرض لهذا الموضوع ينبغي التمييز بين أنواع ثلاثة من التخزين من حيث الغرض منه .

- 1- التخزين للاستعمال القصير الأجل (للإنتاج) يقصد به المكان الذي تحتفظ فيه الإدارات والأقسام بمجموعة من المواد الأولية للاستهلاك الفوري اليومي ولأقل من أسبوع بحيث يلبي هذا المخزون احتياجات القسم من المواد الأولية لفترة محدودة
- 2- التخزين للمواد نصف المصنعة ويطبق هذا على إدارة المأكولات والمشروبات / قسم المطابخ وهو يحتاج إلى تجهيز المواد الأولية مسبقا بحيث يسهل عليه عملية الإنتاج المستمر ويستخدمه فوراً في التصنيع النهائي للمأكولات
- 3- التخزين العادي ويقصد به التخزين المركزي للفندق ويخضع إلى التخصص بحسب نوعية الآلات أو المعدات أو المواد المخزنة . كما يجب أن نفرق بين المخازن العادية من حيث مدة التخزين وطبيعة المواد المخزنة ودرجة الحرارة والرطوبة المثلى المطلوبة للحفاظ على جودة المخزون . وتعتمد أغلب الفنادق التقسيم التالي للمخازن

1-مخزن المعلبات

2-مخزن المأكولات عالية الثمن

3-مخزن البقوليات

4-مخزن المأكولات الطازجة وتقسم حسب مدة التخزين إلى قسمين

أ- التخزين لمدة أسبوع (الفاكهة –الخضروات –البيض –منتجات الألبانالخ)

ب- التخزين لمدد أطول (اللحوم – الصدفيات وعادة يتم تخزينها خارج الفندق ولحسابه
إن تخزين المأكولات والمشروبات يعد تخصص دقيق يركز على الناحية الصحية والصحة العامة
التي يجب أن تتوفر في مخازن المأكولات والمشروبات وإرشاد العاملين للمواصفات الخاصة
بالمحافظة عليها من بداية استلامها إلى أن يتم صناعتها بصورة نهائية

ينبغي عند الحديث عن التخزين التطرق إلى الموضوعات التالية (الاستلام –التخزين –الصرف –
الجرد)

مفهوم الجودة في صناعة الفنادق بالتالي :

1- الجودة هي تأمين احتياجات العملاء المناسبة. أي من المفروض أن يؤخذ في الاعتبار مفهوم أنه من الضروري توفير المنتجات / الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن . على سبيل المثال العميل بحاجة إلى المغادرة دون مغادرة الغرفة ، فعليه تقديم ذلك. إذا لم يقدم المنافسون بعد مثل هذه الخدمة ، فإن الشركة لديها الفرصة لتحقيق ميزة من خلال أن تصبح الأولى في السوق. كونها وفرت خدمة غير موجودة عند الآخرين وبذلك تمكنت الجودة في هذا السياق ، أن تخلق ميزة تنافسية.

2- الجودة هي الخدمة الصحيحة. وتشمل هنا دمج مفهومين مع بعضهما : الأول هو أن تلبي الخدمات احتياجات العميل ، والثاني يجب تصميم نظام الخدمة بالكامل بطريقة تضمن راحة الزبائن والعلاقات الشخصية الجيدة بين الموظفين. بهذه الصورة ، الجودة هي أساس الكفاءة.

3- الجودة هي الثبات. أي الحاجة إلى إلى توفير منتج / أو خدمة في نفس المستوى لملايين المرات. لأن القلب هو آفة صناعة الفنادق. كون المجتمع لا يحب المفاجآت غير السارة ويتوقع بعض الأشياء المرتبطة بصورة علامة تجارية معينة. وإذا لم ترقى العلامة التجارية إلى مستوى التوقعات ، يتم تكوين تصور سلبي. لذلك ، يمكننا القول أن الجودة هي أداء جيد. تشمل واجبات رئيس إدارة "الجودة" دمج هذه الجوانب الثلاثة للجودة في نظام واحد لتقديم الخدمات.

تبدأ دورته الأغذية والمشروبات بالمطاعم والفنادق بالمراحل التالية

- 1 - مرحله الشراء
- 2 - مرحله الاستلام
- 3 - مرحله التخزين
- 4 - مرحله الصرف من المخازن
- 5 - مرحله التحضير
- 6 - مرحله تقديم المنتج
- 7 - حساب تكلفه المنتج والتسعير

دورة الأغذية: Food Cycle

1- مرحلة الشراء Purchasing

هدف إدارة المشتريات هو إمداد الفندق بكل ما يحتاجه من خامات لازمة للتشغيل والإنتاج مع مراعاة السعر المناسب ، الجودة ، المورد الجيد ، والمنتج الجيد .

يعتبر قسم الاستلام هو المسئول عن نوعية وحجم وكمية البضائع المطلوبة طبقاً للمواصفات المطلوبة ويتم في هذا القسم التركيز على تاريخ الصلاحية طبقاً للمواصفات المطلوبة ويتم في هذا القسم التركيز على تاريخ الصلاحية للمنتجات والتفتيش على العلامات التي توضح ختم الفحص الرسمي وخاصة اللحوم وتتكون لجنة الإستلام عادة من مسئول قسم الإستلام ، مراقب تكاليف الأغذية والمشروبات ورئيس القسم الذي تتبعه تلك البضائع المطلوب استلامها .

3- مرحلة التخزين Storing

ويتم فيها الحفاظ على الإمدادات الغذائية والمنتجات المسلمة بوضعها داخل المخازن لإحكام الرقابة عليها ويحدد لكل صنف ما يعرف بـ " Bin Card " أو رقم كودى بالكمبيوتر ويسجل فيه رقم الصنف ، اسم البضاعة ، التاريخ ، اسم المورد ، الكمية المسلمة .

4- مرحلة صرف الأغذية Issuing

وهي صرف الخامات اللازمة للتشغيل في المخازن عن طريق طلب الصرف Requisition .

5- مرحلة التحضير Preparation :

وهي مرحلة تجهيز الخامات استعداداً لاستخدامها في الانتاج .

6- مرحلة الخدمة Serving

وفيها يتم تقديم الطعام للضيوف .

أولاً : شراء الأغذية

- إن عملية الشراء هي وظيفة إدارية تقوم بها إدارة المشتريات بشراء الإمدادات الغذائية اللازمة للتشغيل والإنتاج ويعتبر مرحلة الشراء هي الخطوة التالية في خطوات الاعداد للقوائم المقترحة لكافة أماكن تقديم المأكولات والمشروبات بالفندق والتي على أساسها يتم تحديد الأصناف والمكونات وكمياتها التي سوف تشتري بناء على طلب من الأقسام التي ستقوم باعداد وتجهيز هذه الأصناف.

- وبالإضافة إلى الدور الذي تقوم به القائمة في تحديد الإحتياجات فهناك عوامل أخرى عديدة تحدد وتؤثر على الكمية التي ينبغي شراؤها وهي : التنبؤ بحجم المبيعات للمنتج وحجم الطلبات وعدد المرات التي يمكن أن يأتي بها المورد للتوريد وأيضا طول المسافة بين المورد والفندق .

- كذلك يجب الأخذ في الاعتبار ان عملية انتاج الطعام تحتاج ايضا إلى شراء وأدوات ومعدات لازمة بجانب خامات التشغيل الغذائية .

ويراعى القواعد التالية عند إجراء عملية الشراء : (يتم تحديد الكمية والجودة مع السعر المناسب والمصدر الجيد).

Effective Purchasing = The right product

The right price

The right Supplier

The right time

طرق الشراء

الطريقة الأولى :

الممارسة Quotation للأصناف التي يغلب عليها صفة الإحتكار (الموزع الواحد) .

الطريقة الثانية :

- العقود الثابتة Standing order لفترة زمنية محددة بشروط ثابتة .
- أو أمر التوريد Purchasing order لدفعة واحدة أو لدفعات متكررة حسب الكمية والسعر.

- الشراء المباشر من الأسواق ومصادر التوريد المختلفة .
** هل أوامر التوريد المستديمة Standing Order تساعد في تثبيت وتقليل التكلفة ؟

بالطبع فان أوامر التوريد المستديمة تنظم عمل كل من إدارة المشتريات والمخازن ولكن يجب الانتباه الى تحرك سعر المنتجات فى السوق صعودا وهبوطا نظراً لاختلاف الظروف المتعلقة بالعرض والطلب ونتيجة لاختلاف الظروف المتعلقة بالعرض والطلب الموضحة فى النقاط التالية:-

- 1- فتح إمكانية الاستيراد الخارج للسوق المصرى لجميع المواد الغذائية .
 - 2- زيادة الكمية المعروضة وقلّة الطلب عليها.
 - 3- بالتالى يتم تغيير الأسعار للمواد الغذائية من وقت لآخر.
- وتتحدد الكميات المشتراه من الأصناف وفقاً لمجموعة من الإعتبارات أهمها :-

- وتتحدد الكميات المشتراه من الأصناف وفقاً لمجموعة من الإعتبارات أهمها :-
- 1- الأرصدة الموجودة لهذه الأصناف بالمخازن.
 - 2- نسبة الإشغال فى الفندق .
 - 3- عدد العملاء المتوقعين.
 - 4- أنواع قوائم الطعام الموضوعة للمطاعم المختلفة.
 - 5- متوسطات الاستهلاك اليومي.
 - 6- احتياج قاعات الحفلات لتنفيذ تعاقداتها.
 - 7- المساحة المتاحة للتخزين .

ثانياً : إستلام الأغذية

تعتبر وظيفة الإستلام من الوظائف الهامة فى دورة الأغذية نظراً لمدى مساهمتها فى التأكد من أن الخامة الموردة مطابقة للمواصفات مما يعنى تحقيق الجودة وتنفيذ متطلبات التشغيل.

ويجب أن تتوافر عدة شروط فى مكان الإستلام وهى :

- 1- أن يكون بالدور الأرضى .
 - 2- يكون أمامه مكان متسع لدخول وخروج التروليات المحملة بالبضائع .
 - 3- يسهل تنظيفه .
 - 4- قريب من أماكن تخزين البضاعة .
 - 5- به الأدوات الخاصة بالإستلام .
- مواصفات موظف إستلام الأغذية

- 1- أن يكون حاصلًا على مؤهل علمي يتفق وطبيعة العمل .
- 2- تشغيل معدات وأجهزة قسم الإستلام (كالموازين - العدادات - معدات المناولة الداخلية .. الخ) .
- 3- الدراية التامة بأصناف الأغذية والمشروبات ومواسم توافرها بالأسواق .
- 4- الفهم الكامل لكل لوائح وأنظمة الإستلام الخاصة بالفندق .
- 5- تطبيق المواصفات الموضحة على الكميات المستلمة .
- 6- الأمانة التامة .
- 7- الدقة والنظام فى العمل .

• وتوجد لجنة تقوم بإستلام كافة المواد الغذائية ومطابقتها مع ما تم طلبه من حيث الكمية والنوع والمواصفات وتاريخ الإنتاج وإنهاء الصلاحية خاصة فى المعلبات لأنه فى حالة وجود خامات غير مطابقة ترفض اللجنة إستلامها .
وفى حالة الموافقة على الإستلام ومراجعة أذن التوريد يتم الاتى :

- التوقيع على أذن التوريد بما يفيد بالإستلام مع تدوين التاريخ على البضاعة لإستخدامها طبقاً لقاعدة (الوادر أولاً يصرف أولاً) .
 - ترسل البضاعة إلى المخازن كل صنف فى مكانه وتدون فى الدفاتر المخزنية .
- تقرير الإستلام اليومي Daily Receiving Report
- يوضح جميع البضاعة التى يتم استلامها خلال يوم عمل كامل موزعة وفقاً لأنواعها وكميتها وأسعارها ويحرر هذا التقرير بمعرفة موظف الاستلام من أربع نسخ وتوزع كالاتى :-

- 1- الأصل مرفق به المستندات الى محاسب التكاليف.
 - 2- نسخة إلى أمين المخازن للتأكد من الكميات المسلمة للتخزين.
 - 3- نسخة إلى رئيس المطبخ لمعرفة إجمالي المنصرف له مباشرة .
 - 4- نسخة لدى موظف الإستلام للرجوع إليها.
- وترسل تقارير الإستلام مرفقا بها المستندات الى محاسب التكاليف لمراجعتها وترسل بعد ذلك للإدارة المالية لإتمام إجراءات صرف قيمة البضاعة للموردين .
- دور محاسب التكاليف فى الرقابة على الإستلام
- 1- التأكد من حسن سير عمليات الاستلام.
 - 2- التأكد من دقة الموازين التى يتم عليها الاستلام.
 - 3- التأكد من تطبيق المواصفات التى حددها الفندق معياراً للاستلام.
 - 4- التأكد من ضمان الاستلام الأمثل وفقاً للكميات والأسعار المتفق عليها.
 - 5- التأكد من وصول البضاعة التى تم استلامها إلى الأقسام المختلفة.
 - 6- المراجعة الحسابية على تقارير الاستلام المرفق بها فواتير ومستندات الاستلام المختلفة والتأكد من مطابقتها لما اتفق عليه من أسعار وبعد إتمام المراجعة ترسل الفواتير إلى الإدارة المالية لإتمام إجراءات صرف قيمتها مع قيد المشتريات التى جاءت بالتقارير فى دفاتر خاصة لضبط حسابات التكلفة والمخازن .

ثالثاً : التخزين

- تعتبر مخازن الأغذية والمشروبات حلقة الوصل بين الاستلام والتشغيل ولذلك يجب الرقابة عليها من حيث مراعاة الشروط الصحية والفنية فى عمليات التخزين المختلفة ولذلك تتأثر تكلفة المنتجات بأنظمة التخزين والصرف للمواد الخام وفقاً لقواعد الصرف التى تنظمها اللوائح والتعليمات.

- تعتبر عملية التخزين من العمليات الحيوية والهامة للغاية خاصة بالنسبة للأطعمة المجمدة - اللحوم - الأسماك لذا يراعى أن تتمشى مواصفات المخازن مع ما يخزن بها من خامات فمثلاً تحفظ اللحوم والأسماك التى ستخزن لمدة طويلة فى ثلاجات تجميد لها درجة حرارة ورطوبة معينة فى حين توضع هذه الأصناف التى تخزن بغرض الاستعمال فى وقت قريب فى ثلاجات أخرى هى ثلاجات تبريد تختلف درجة حرارتها ورطوبتها عن ثلاجات التجميد أما البقول (الحبوب - المكرونة) والشاي والسكر والمعلبات وغيرها فلا تحتاج لمثل هذه الثلاجات بل تحفظ فى مخازن عادية بشرط ان تستوفى شروط التخزين السليمة.

يعتبر ترتيب الخامات داخل المخازن من الاهمية بمكان ويراعى عند تخزين الخامات عدة نقاط هي :-

1- ترتيب الخامات داخل المخزن وذلك كما يلي :-

- عدم شغل حيز كبير من المخازن .

- سهولة العثور على الأصناف المطلوبة ثم صرفها بمجرد طلبها .

- سهولة إجراء الجرد الفعلى أو الجرد المفاجئ .

2- وعلى أمين المخزن رص كل صنف على حدى أولاً بأول فى الأمكنة

المعدة لها مع مراعاة التفرقة بين الخامات الجديدة والخامات القديمة تلافياً

لحدوث أي عطب من جراء طول مدة التخزين

3- لسهولة القيد في بطاقة الصنف وسرعة التعرف على الأصناف عند جردها

فأنه يستحسن استخدام أرقام معينة لتمييز الأنواع المختلفة من الخامات بشرط

ان توضح هذه الأرقام على أذونات الصرف عند طلب هذه الخامات .

4- يقوم محاسب التكاليف بدراسة قوائم جرد المخازن شهرياً لمعرفة معدل

الاستهلاك الشهري لكل صنف ومدى احتياج المخزن للأصناف التى تستهلك

بكميات اكبر وكمية المخزون الواجب الاحتفاظ به من كل صنف .

الشراء من المصدر الصحيح

تعتبر مراحل اختيار مصدر التوريد المناسب هامة للإمداد الناجح، حيث لا يمكن فصل عملية اختيار المصدر أو المورد الجيد عن موضوعات الجودة المناسبة والكمية المناسبة والسعر المناسب والخدمة

1- أهمية اختيار مصادر التوريد المناسبة :

ترجع أهمية اختيار مصادر التوريد إلى أن المشتري قد يحدد كل من :

- الكمية التي تحتاج إليها الشركة
- مواصفات الجودة المطلوبة بدقة
- تقدير سليم للسعر المناسب للشراء
- الوقت الذي يجب ان يتم فيه التسليم

ولكن كل هذا يصبح عديم الفائدة اذا لم يتم اختيار مصدر التوريد المناسب وذلك لان بعض المديرين قد لا يستطيعون توفير الكمية المطلوبة في الوقت الذي تحتاجه الشركة ولا يستطيعون توفير مواصفات الجودة التي تطلبها الشركة ويوفرون الجودة والكمية المطلوبة في الميعاد ولكن بسعر لايناسب الشركة .

ويمكن الاعتماد على تصنيع الاجزاء داخلياً بدلاً من الشراء من المصادر الخارجية ويتوقف قرار الشراء او الصنع على عدة عوامل ترجح قرار الشراء او الصنع .

2- عوامل ترجيح قرار الشراء او الصنع :

يتوقف قرار الشراء او الصنع على دراسة العوامل التالية :

- اعتبارات التكلفة

- اعتبارات الرقابة على جدول الانتاج

- اعتبارات الرقابة على جودة الانتاج

- اعتبارات المحافظة على سرية التصميم

- اعتبارات متعلقة باستقرار القوى العاملة

- درجة الاعتماد على الموردين

- درجة المعرفة والعلاقة مع الموردين

- درجة الرغبة في تعدد المصادر

- التسهيلات المتاحة

3- اجراءات اختيار مصادر التوريد المناسبة :

ان عملية اختيار مصادر التوريد المناسبة تتم عن طريق عدة اجراءات وهي على وجه التسلسل :

(1) الحصول على معلومات عن مصادر التوريد

(2) اجراءات عملية التقييم

(3) اجراءات التعاقد

(4) تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين

4- مصادر المعلومات عن مصادر التوريد :

هناك عدة وسائل يمكن الحصول منها على معلومات عن مصادر التوريد وهي (مندوبي البيع - سجلات الموردين - الشركات المنافسة - المجالات المتخصصة - المعارض - سجلات المنظمة - الادلة التجارية والصناعات - الكتالوجات) .

5- اجراء عمليات التقييم :

نظراً لاحتمال تزايد عدد المصادر التي تتعامل معها الشركة المشتريه فعليها اجراء عملية تقييم للموردين (المتاح والمرتب) وعادة تتم عملية التقييم هذه على ضوء عدة اعتبارات اساسية وتستخدم طريقة الترجيح بالنقط في تحديد مصدر التوريد المناسب ومن هذه الاعتبارات الاساسية وهي مايمكن اجماله في :

- الموقع الجغرافي
- مستوى الفحص والرقابة
- المستوى الفني والتكنولوجي
- المركز المالي
- الطاقة الثابتة غير المستغلة
- استقرار الاوضاع
- الالتزام بالمواعيد
- الكمية
- الجودة
- السعر
- السمعة والشهرة

وبعد عملية تقييم الموردين تأتي مرحلة التعاقد مع المصدر الذي وقع عليه الاختيار وعند التعاقد تتأثر هذه العملية بعدة اعتبارات تزيد من قدرة التفاوض للمشتري لأبرام التعاقد النهائي وهي كما يلي :

اعتبارات متحركة في القدرة التفاوضية للمشتري عند التعاقد النهائي :

- مدى الاحتياج للشراء
- فترة الانتظار المحتملة
- المنافسة بين الموردين
- الالام بظروف المورد
- الاحتكار
- تشبع الاسواق

6- طرق تدعيم وتنمية العلاقات مع الموردين :

مما لا شك فيه ان نمو العلاقات الطيبة بين المنظمة المشتري وبين الموردين واستمرار هذه العلاقات من الامور الهامة في مجال ادارة المواد واليك بعض الارشادات المفيدة في هذا المجال :

- حسن الاستقبال والمعاملة
- الشراء بالاسعار العادلة
- تحقيق العدالة امام كل الموردين

- عدم استغلال ظروف المورد
- قبول هدايا الموردين
- الاتجاه للأسلوب الودي في التفاوض والمساومة
- الصدر والأمانة في العامل
- تنفيذ التعهدات في مواعيدها
- عدم المغالاة في طرح المواصفات

7- أساليب التعامل مع الموردين :

رغبة في الوصول الى جهة توريد جيدة تمتاز بانتظام عمليات التوريد وتنفيذ شروط التعاقد فعلى مدير ادارة المواد المفاضلة بين عدة اساليب للتعامل مع الموردين بحيث يختار افضل الاساليب الملائمة لظروف المنظمة ، هذه الاساليب هي :

- (التعامل مع مورد واحد - التعامل مع اكثر من مورد - التعامل المباشر مع المنتج - التعامل غير المباشر مع اي التعامل مع الموزعين - التعامل المحلي اي مصدر توريد محلي - التعامل الدولي اي مصدر توريد دولي - التعامل بتبادل المعاملة) .

اولاً : التعامل مع مورد واحد : يستخدم في الحالات التالية :

(صغر الكمية - الاحتكار - الاستفادة من خبرات التركيب والصيانة - خصم الكمية - الشهرة العالية - الخوف من عدم التجانس)

ثانياً : التعامل مع اكثر من مورد : يستخدم في الحالات التالية :

(اذكاء المنافسة - ضمان انتظار التوريد - مواجهة الشراء الفوري - الحصول على اكبر قدر من الامتيازات - الحصول على اسعار بديلة - الهروب من التحكم - عدم تأثير الخطط ببرامج التوريد)

ثالثاً : التعامل مع المنتج : يستخدم في الحالات التالية :

(شراء المعدات الثقيلة - شراء اجزاء يحدد مواصفاتها المشتري - توفير خدمات التركيب والصيانة - الحصول على مزايا اكبر من الموزع)

رابعاً : التعامل مع الموزع : يستخدم في الحالات التالية :

(صغر الكمية المطلوبة - تعدد منتجي الاصناف المطلوبة - الحصول على سعر اقل - الحصول على تشكيلة متناسقة من اكثر من منتج)

خامساً : التعامل المحلي : يستخدم في الحالات التالية :

(خدمة المجتمع - انخفاض تكاليف التخزين - المساندة السريعة في حالة الازمات - قرب الموقع " خفض تكاليف النقل ، سرعة التلبية ، انخفاض تكاليف التأمين ")

سادساً : التعامل الدولي : يستخدم في الحالات التالية :

(المساندة السريعة في حالة الازمات - جودة اعلى - ارتباط الشراء بتوفير قطع الغيار - ندرة البدائل المحلية)

سابعاً : تبادل المعاملة : يستخدم في الحالات التالية :

(المورد يقوم بشراء احتياجاته من المنظمة المشتريه - المورد يقدم خدماته بتكاليف اقل نسبياً - ضمان تصريف بعض منتجات الشركة المشتريه - انتظام التوريد للوحدات المتبادلة)