

# محاضرات في مقياس إدارة الشراء والتوريد

موجهة لطلبة الماستر إدارة الإنتاج والتموين

إعداد الدكتور: قروش عيسى

السنة الجامعية 2020/2021

## مقدمة :

تعيش المؤسسات و تتفاعل مع العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وفي ظل بيئة تنافسية حادة، ميزتها التغيير المستمر في رغبات المستهلكين و التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات بكل ما رافقها من تغييرات عميقة في أساليب إدارة الأعمال وطرق الانتاج والتسويق التوريد وغيرها من العمليات والوظائف في المؤسسات.

ساهمت هذه المتغيرات وغيرها، في إرساء قواعد جديدة للتنافس، تقوم على أساس بناء علاقات تفاعلية بين المؤسسة وكل المعاملين معها سواء كانوا عملاء أو موردين أو حتى منافسين لها، وأصبحت الجودة والتكاليف المنخفضة مع المرونة والسرعة في التسليم، معايير جديدة للتنافس ومنهجاً متبعاً لكسب العملاء وزيادة الأرباح.

في السنوات الأخيرة أدركت المؤسسات أهمية الشراء وفاعليته في التأقلم مع شروط التنافس الجديدة، ذلك أنه يمثل مدخلاً أساسياً للتحكم في تكاليف الانتاج باعتباره يمثل البند الأكبر والأهم في إجمالي التكاليف، إلى جانب تأثيره المباشر في جودة المنتجات وأسعارها وأجال تسليمها فضلاً عن العلاقات المتشعبة والمترادفة أحياناً بين إدارة الشراء وباقى الأدارات الأخرى في المؤسسة.

على الصعيد البيداغوجي ، يكتسي تدريس مقاييس الشراء أهمية كبيرة لطلبة الادارة عموماً والمتخصصين في إدارة الانتاج والعمليات على وجه التحديد ، ذلك أن تحقيق أهداف الشراء المرتبطة بالجودة والسعر و التسليم، لن يتحقق إلا من خلال معرفة دقيقة لمختلف تقنيات واستراتيجيات الشراء كعملية وكوظيفة في المؤسسة، وكذا التعمق في فهم أساليبه ومنهجياته ومراحله المختلفة، بالإضافة إلى تحليل البنية التنظيمية لإدارته و موقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل، إلى جانب التحكم في بعض تقنيات التفاوض التجاري باعتبارها عملية ملزمة للشراء، وهي جميعها عناصر تم تناولها بالتفصيل طي هذه المطبوعة البيداغوجية.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
1	مقدمة
2	فهرس المحتويات
8	فهرس الجداول
10	فهرس الأشكال
13	- أسسات حول الشراء وإدارة الشراء -1- مفهوم الشراء وإدارة الشراء
13	1-1- تعريف الشراء
13	1-2- مفهوم وظيفة الشراء
16	1-2- أهمية إدارة الشراء والعوامل التي ساهمت في ظهورها في المؤسسات
16	1-2-2- العوامل التي ساهمت في ظهور إدارة الشراء في المؤسسات
17	1-2-2- أهمية وظيفة الشراء
21	1-2-3- أهداف وظيفة الشراء
23	1-3- العوامل المتحكمة في نشاط إدارة الشراء
23	1-3-1- العوامل الداخلية
24	1-3-2- العوامل الخارجية
25	1-3-3- مسؤوليات إدارة الشراء
26	1-4- وظائف إدارة الشراء
26	1-4-1- الشراء بالجودة الصحيحة
26	1-4-1-1- مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة
28	1-4-1-2- طرق توصيف الجودة
33	1-2-4- الشراء بالسعر الصحيح
33	1-2-4-1- تعريف السعر
35	1-2-4-2- أهمية الشراء بالسعر الصحيح
35	1-2-4-3- العوامل المؤثرة في تحديد السعر الصحيح

35	١-٤-٢-٤-بعض الاعتبارات عند دراسة الأسعار
37	١-٤-٢-٥-مصادر الحصول على معلومات عن الأسعار
38	١-٤-٣-الشراء بالوقت الصحيح
38	١-٤-١-مفهوم الشراء في الوقت الصحيح
39	١-٤-٢-أهمية الشراء في الوقت الصحيح
39	١-٤-٣-خصائص الشراء في الوقت الصحيح
39	١-٤-٤-العوامل المؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح
40	١-٤-٥-مخاطر الإخلال بشرط الشراء في الوقت المناسب
40	١-٤-٤-التزام الشراء من المورد الصحيح
40	١-٤-٤-٤-مفهوم المورد الصحيح
41	١-٤-٤-٢-أهمية اختيار المورد الصحيح
41	١-٤-٤-٣-العوامل المؤثرة في اختيار المورد
45	١-٤-٤-٥-التزام الشراء بالكمية الصحيحة
45	١-٤-٥-٤-مفهوم الكمية الصحيحة
45	١-٤-٥-٣-العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الصحيحة

## II - تنظيم إدارة الشراء

48	II – ١- التنظيم الداخلي لإدارة الشراء
48	II – ١-١- العوامل التي تحدد الشكل التنظيمي لإدارة الشراء في للمؤسسة
50	II – ٢-١- طبيعة الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء
50	II – ٢-٢-١- الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء حسب حجم المؤسسة
52	II – ٢-٢-٢- تقسيمات أخرى للهيكل التنظيمي لإدارة الشراء
53	II – ٢- موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
54	II – ١-٢-١- استقلالية إدارة الشراء
54	II – ١-٢-٢- تبعية إدارة الشراء
54	II – ٢-٢-١- تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج
56	II – ٢-٢-٢- تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية

58	II - 2-2-3- تبعية إدارة الشراء لإدارة المبيعات أو التسويق
58	II - 3- مركبة ولا مركبة الشراء
59	II - 3-1- مركبة الشراء
59	II - 3-1-1- تعريف سياسة مركبة الشراء
59	II - 3-1-2- مزايا وسلبيات سياسة مركبة الشراء
61	II - 3-2- لامركبة الشراء
61	II - 3-2-1- تعريف سياسة لا مركبة الشراء
62	II - 3-2-2- مزايا وسلبيات سياسة لا مركبة الشراء
63	II - 3-3- الجمع بين المركبة واللامركبة في الشراء.

### III - مراحل واستراتيجيات الشراء

66	III - 1- سيرة ومراحل الشراء
68	III - 1-1- مرحلة الإعداد لتنفيذ الشراء
68	III - 1-1-1- التحقق من الحاجة
68	III - 1-1-2- تحديد مواصفات المواد المطلوبة
69	III - 1-1-3- اختيار المورد
72	III - 1-1-4- دراسة الأسعار
73	III - 2-1- تنفيذ عملية الشراء
73	III - 1-2-1- إرسال أوامر الشراء
73	III - 3-2-1- متابعة أوامر الشراء
73	III - 3-1- الاستلام والفحص والتفتيش
74	III - 4-1- مراجعة الفواتير،
74	III - 4-1-5- تنظيم وحفظ السجلات والالفواتير
75	III - 2- استراتيجيات الشراء
75	III - 2-1- استراتيجية الشراء حسب الحاجة (الشراء بالكميات الدنيا)
75	III - 2-2- استراتيجية الشراء أم التصنيع
79	III - 2-3- استراتيجية الشراء للتخزين
80	III - 2-4- استراتيجية الشراء لغرض المضاربة
80	III - 2-5- استراتيجية المبادلة في الشراء
<b>IV - تخطيط، رقابة وتقدير نشاط إدارة الشراء</b>	
82	IV - 1- تخطيط المشتريات
82	IV - 1-1- تعريف عملية تخطيط المشتريات

83	-1-2- أهمية و دوافع تخطيط الشراء	IV
83	-1-1- أهمية تخطيط الشراء	IV
83	-2- دوافع تخطيط الشراء	IV
83	-3- أنواع خطط الشراء	IV
84	-1-1- الخطط قصيرة الأجل	IV
84	-1-2 - الخطط متوسطة الأجل	IV
84	-1-3- الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل	IV
84	-2 - الرقابة على وظيفة الشراء	IV
84	- 1 - مفهوم رقابة وظيفة الشراء	IV
85	- 2 - أهداف رقابة وظيفة الشراء	IV
86	- 3 - تقييم نشاط إدارة المشتريات	IV
86	- 1- مفهوم تقييم نشاط إدارة المشتريات	IV
87	- 2- أهداف تقييم إدارة الشراء	IV
87	- 3- مسؤولية القيام بعملية التقييم	IV
88	-1-1- إسناد عملية التقييم لخبراء من خارج المؤسسة	IV
88	-1-2- اسناد عملية التقييم لأفراد من داخل المؤسسة	IV
88	-1-3- الجمع بين الفريقين ( من داخل و خارج المؤسسة)	IV
89	-2- محاور و مجالات تقييم إدارة الشراء	IV
89	-2-1- المحور التنظيمي	IV
89	-2-2- المحور الإداري	IV
89	-2-3- محور العلاقات العامة	IV
90	-3- محور نتائج الأداء	IV

## V- المفاوضات التجارية

92	- 1- مفاهيم أساسية حول التفاوض	V
92	- 1-1- مفهوم التفاوض	V
93	- 1-2- أهمية التفاوض	V
95	- 1-3- محددات التفاوض	V
95	- 1-3-1- القوة التفاوضية	V
95	- 1-3-2- المعلومات التفاوضية	V
95	- 1-3-3- القدرة التفاوضية	V
95	- 1-3-4- الرغبة المشتركة	V
95	- 1-3-5- المناخ المحيط	V
96	- 2- استراتيجيات التفاوض	V
96	- 2-1- تعريف الاستراتيجية التفاوضية	V

97	-V- 2- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية
97	-V- 2- 1- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للزمن والمكان
97	-V- 2- 1- 1- استراتيجية متى
98	-V- 2- 1- 2- استراتيجيات كيف وأين
99	-V- 2- 2- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للهدف من المفاوضات
99	-V- 2- 2- 1- استراتيجية فائز - فائز (win-win)
99	-V- 2- 2- 2- استراتيجية فوز - خسارة (Win-Lose)
99	-V- 2- 2- 3- الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً لسلوك المفاوضين
99	-V- 2- 3- 1- الاستراتيجيات الهجومية
100	-V- 2- 3- 2- الاستراتيجيات الدفاعية
100	-V- 2- 3- 3- استراتيجيات التبعية
100	-V- 2- 4- استراتيجيات التدرج خطوة بخطوة
100	-V- 3- العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية التفاوضية
101	-V- 3- التفاوض التجاري واستراتيجياته
101	-V- 3- 1- تعريف التفاوض التجاري
103	-V- 3- 2- مجالات التفاوض التجاري
103	-V- 3- 3- استراتيجيات التفاوض التجاري
103	-V- 3- 3- 1- الاستراتيجية الابتكارية
104	-V- 3- 3- 2- استراتيجية المواجهة
104	-V- 3- 3- 3- استراتيجية النوعية المتميزة
104	-V- 3- 3- 4- استراتيجية التحسين
104	-V- 3- 3- 5- استراتيجية الاستفراز أو المضايقة
105	-V- 3- 4- بعض مهارات التفاوض التجاري
107	<b>قائمة المراجع</b>

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تأثير المشتريات على ربحية المؤسسة	20
02	مزايا وعيوب الاعتماد على أسلوب العلامة التجارية	29
03	مزايا وعيوب اعتماد طريقة المواصفات	31
04	عوامل إختيار المورد	43-42
05	متغيرات العلاقة بين المشتري والمورد	44-43
06	مزايا وعيوب سياسة مركزية الشراء	61
07	مزايا وعيوب سياسة لا مركزية الشراء	63
08	استراتيجية الشراء مقابل استراتيجية التصنيع	78-77

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	طرق توصيف الجودة	28
02	الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة صغيرة الحجم	50
03	الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة متوسطة الحجم	51
04	الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة كبيرة الحجم	52
05	تبعية إدارة الشراء للإدارة الإنتاج	55
06	تبعية إدارة المشتريات للإدارة المالية	57
07	مراحل الشراء	67
08	سيرورة عملية الشراء	67
09	مجالات المفاضلة بين الموردين على أساس التعدد أو التخصص	70

## الفصل الأول:

أسسيات حول الشراء وإدارة الشراء

**I- أساسيات حول الشراء وإدارة الشراء****I-1- مفهوم الشراء وإدارة الشراء:**

**I-1-1- تعريف الشراء:** بصورة عامة يرتبط مصطلح الشراء بمصطلح البيع ، فالأخير يقصد به تصريف المنتجات للمستملكين والتركيز على نشاط مبادلة السلع بالنقود، أما الأول ( عملية الشراء ) فيعني قبول المنتج ودفع ثمنه، وبذلك يعتبر الشراء والبيع عمليتان متلازمتان يقتضيان وجود اتصال بين شخص باائع وشخص آخر مشترٍ، والهدف منها تحقيق الرضا للمشتري والربح للبائع<sup>1</sup>. كما يعرف فعل الشراء كذلك بأنه : عملية تجارية منظمة ، يتفق خلالها كلا من البائع والمشتري على نقل ملكية السلع أو الخدمات من طرف إلى آخر وفقا لإجراءات قانونية محددة<sup>2</sup>.

كما يعرف ( Elliott-Shircor and Steele , 1985 ) الشراء بأنه عملية تعاقد بين المؤسسة وأطراف أخرى بغرض الحصول على السلع والخدمات المطلوبة لتحقيق أهدافها التجارية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة<sup>3</sup>

**I-1-2- مفهوم وظيفة الشراء:** تعتبر وظيفة الشراء في الوقت الراهن أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها جميع مؤسسات الاعمال التي تتولى إنتاج وتوزيع السلع والخدمات في جميع الانظمة الاقتصادية، إذ بدون هذا النشاط لا يمكن ان تؤدي المهام المطلوبة بها والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وعلى هذا الأساس فإن الشراء كوظيفة في المؤسسة يتطلب مفهوماً أوسع من الشراء باعتباره عملية منفردة، إذ يمكن أن يعبر عنه بأنه : مجموعة الأنشطة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة، وفقا لسياسة محددة واضحة وبما يخدم نشاطاتها المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أمل السهلي، أهمية عملية البيع و الشراء ، متاح على الرابط :

[http://mahahrat.blogspot.com/2017/01/blog-post\\_88.html](http://mahahrat.blogspot.com/2017/01/blog-post_88.html)

<sup>2</sup> علي كساب ، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013 ، ص21.

<sup>3</sup> Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, trm press, London,2006, p3.

<sup>4</sup> أحمد دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن، 2014، ص247

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها الوظيفة المسئولة عن تخطيط وتنظيم جميع الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد والسلع بالكميات والنوعيات التي تكفي لإشباع احتياجات جميع الأقسام والإدارات التي يتتألف منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأساسيات خمسة: «كمة ، جودة ، سعر ، وقت و من المصدر المناسب» بشكل يضمن تدفق عمليات الإنتاج والتشغيل ومواجهة متطلبات جهات الاستخدام بالمؤسسة واستمراريتها<sup>1</sup>.

و انطلاقاً من المهام التي تمارسها إدارة الشراء يمكن تعريفها بأنها الإدارة المسئولة عن تخطيط ورسم سياسات الشراء وإجراء البحث التي تستهدف تمكين المؤسسة من اختيار مصادر التوريد المناسبة كما أن عليها مسؤولية التأكد من وصول الأصناف المتعاقد عليها في الأوقات المحددة والمساهمة في فحص الشحنات الواردة و التأكد من مدى تطابقها مع المواصفات الكمية والنوعية المتفق عليها مع المورد<sup>2</sup>.

كحوصلة لما سبق يمكن تعريف وظيفة الشراء على أنها وظيفة متكاملة و مسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير المواد الخام ، و المواد قيد التصنيع ، المواد المصنعة و كافة المواد التي تدخل في عملية الإنتاج من معدات و آلات و قطع الغيار و كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها لأداء وظائفها على أكمل وجه، و المساهمة في تحديد كميات الشراء و مواصفاتها، اختيار مصادر الشراء المناسبة و ما يرتبط بذلك من متابعة التوريد من حيث مواعيد التسليم والاستلام المشتريات و فحصها للتأكد من سلامتها و مطابقتها للمواصفات المحددة مع العمل على تطبيق كافة الإجراءات المناسبة المتعلقة بتوفير المواد و بما يتعلق مع السياسة العامة للمؤسسة و تسعى هذه الوظيفة إلى زيادة الربحية من خلال توفير المتطلبات بالكمية و الجودة المناسبة و في الوقت والسعر المناسبين و من أفضل مصادر التوريد<sup>3</sup>.

وفي هذا الصدد هناك ضرورة لتفرقة بين مفهوم وظيفة الشراء وبعض المفاهيم الأخرى كوظيفة التوريد والإمداد وكذا إدارة المواد.

<sup>1</sup>نظيمة عبد العظيم، فوزي شعبان، إدارة المشتريات و المخازن، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر 2018، ص 4

<sup>2</sup>احمد راشد العديري، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان،الأردن، 1997، ص .07.

<sup>3</sup>عمر وصفي عقلبي، منعم زمزير، إدارة المواد-الشراء و التخزين. ط 3 ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن 2008، ص12.

✓ **وظيفة التوريد:** (Procurement) : يتضمن مفهوم التوريد مجموعة أوسع من الأنشطة من تلك التي يتضمنها مفهوم وظيفة الشراء، وعليه فانه يعكس وزنا اكبر في التأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وعليه فان عملية التوريد تشمل الأنشطة التالية إضافة إلى أنشطة الشراء:

- المشاركة في تنمية الاحتياجات من الموارد والخامات وتحديد مواصفاتها;
- إعداد دراسات المواد وإدارة الأنشطة لتحليل القيمة;
- إعداد الدراسات التفصيلية لأسواق المواد;
- إدارة جودة، مصادر التوريد;
- شراء خدمات النقل الداخلي;
- إدارة أنشطة استرداد الاستثمار مثل بيع الفائض والتصرف في الأصناف الرائدة والبواقي من الإنتاج والخردة.

✓ **إدارة الإمداد:** Supply Management: الإمداد يعني تزامن حركة المدخلات والمخرجات في إنتاج المنتجات وتسلیمها إلى الزبائن، ومنه فإن إدارة الإمداد تقوم بتتأمين تدفقات المواد إلى العمليات الإنتاجية وإيصال المنتجات النهائية إلى الزبائن النهائي<sup>1</sup>. وتتسم أنشطة إدارة الإمداد بخصائص رئيسيتين هما:

- التعامل مع أنشطة ذات تأثير أكبر على نجاح المنظمة;
- الترابط والتكامل مع أنشطة المنظمة الرئيسية الأخرى.

✓ **إدارة المواد:** Materials Management: تعرف بأنها الإدارة التي تقوم بعملية تصنيف الوظائف المساعدة لإكمال تدفق المشتريات وبالرقابة على الإنتاج وكذلك الرقابة على مختلف الأنشطة أثناء سير العمليات المختلفة كالشحن والتخزين والاستخدام والتوزيع، فهي بذلك أوسع

<sup>1</sup> أكرم محمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص58.

من إدارة المشتريات حيث لا تحتوي على الأنشطة التي ترتبط بعملية الشراء للمواد فقط بل هي تشكل الإطار العام أو الكيان الذي يحتوي أكثر من فعالية أو نشاط<sup>1</sup>

## I-2- أهمية إدارة الشراء والعوامل التي ساهمت في ظهورها في المؤسسات

**I-2-1 - العوامل التي ساهمت في ظهور إدارة الشراء في المؤسسات :** كان الشراء تقليدياً وظيفة غير بارزة. في كثير من الأحيان كان القسم الذي يتعامل فيه الأشخاص مع الإدارة المحيطة بالمشتريات: توقيع الفواتير ومطابقتها مع أوامر الشراء ، والرد على الاستفسارات من الموردين والاحتفاظ بالسجلات . لقد كان قسم الشراء بعيداً عن صنع استراتيجية المؤسسة ، وفي كثير من الأحيان لا يمارس رئيس القسم تأثيراً كبيراً مع كبار المسؤولين ومن غير المرجح أن يشارك في المناقشات حول استراتيجية المنظمة. كما لا يولي مجلس الادارة اهتماماً كبيراً لما هو الشراء لأنه لا يعتبر مهماً للغاية

بينما لا يزال الأمر كذلك في العديد من المؤسسات ، إلا أنه بدأت ملامح التغيير مع مطلع التسعينيات، حيث اتخذت العديد من الشركات الخطوات الأولى نحو إعطاء إدارة المشتريات والتوريد الاهتمام الذي تستحقه. إلى حد ما ، أجبرت الظروف على التغيير. دفعت المنافسة المتزايدة والمناخ الاقتصادي الصعب الشركات إلى البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة من أي وقت مضى . في الثمانينيات ، كان "التقليل" هو النظام السائد اليوم ، عندما خفضت الشركات التكاليف عن طريق تقليل عدد الموظفين في كشف رواتبهم. كان لهذا ميزة كونها سريعة وفعالة ولكن كما أدركت العديد من المنظمات لاحقاً ، فإن الخطر يكمن في أن الخبرة التي اكتسبها الأفراد على مدار سنوات عديدة يتم التخلص منها ويثبت أنه من المستحيل استبدالها عند الحاجة إليها مرة أخرى كما ان القدرة على ضغط التكاليف عن طريق خفض الأرقام محدودة جداً، لذلك بحثت العديد من المنظمات عن طرق أخرى لتصبح أكثر قدرة على المنافسة. أدرك البعض أن هناك أموالاً

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات و المخازن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2010 ، ص 39-38

يمكن ادخارها من المبالغ الضخمة التي تنفق على السلع والخدمات. لقد رأوا أن تقليل تكاليف الشراء يمكن أن يحسن الربحية - غالباً بشكل كبير<sup>1</sup>.

استمر الاهتمام الجديد بوظيفة الشراء في النمو حيث أدى إصلاح عمليات الإنفاق في الشركات والممارات العامة إلى نتائج مطردة. لقد تم منح الشراء مكانة جديدة واكتسب العاملون في ادارته فيها مكانة، ليس فقط في مؤسساتهم الخاصة ولكن أيضاً في عالم الأعمال الأوسع. بصورة عامة توجد العديد من المتغيرات والعوامل التي تميز بيئة الأعمال الحالية والتي ساهمت في بروز إدارة الشراء في المؤسسات، مذكرة ما يلي:

- ✓ كبر حجم المؤسسات وتوسيع نشاطها.
- ✓ تنوع المنتجات ووجود العديد من البدائل.
- ✓ الندرة النسبية لبعض المواد .
- ✓ ارتفاع مستويات الأسعار وتقليلها في الأسواق المحلية والدولية.
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وامتداد نطاقها ( من المحلية إلى العالمية )
- ✓ الاهتمام المتزايد من قبل المشروعات بتقديم أفضل الخدمات والسلع للمستهلكين بما ينسجم مع سلوكياتهم.
- ✓ التطور التكنولوجي الهائل، وظهور بعض المواد والأجهزة التي أفرزتها التكنولوجيا الحديثة والتي بحاجة إلى فنيين ومتخصصين في مجال الشراء.

**I-2-2- أهمية وظيفة الشراء :** يرتبط نجاح المؤسسة على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد و مختلف المستلزمات بمستويات الجودة التي تتفق ورغبات العملاء والمستهلكين ، وبالكميات التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية وانتظامها والوفاء بالالتزامات تجاه العملاء في الأجل المحددة ، كما يؤثر أداء وظيفة الشراء في عناصر التكلفة ومستويات الأسعار وهو ما يؤثر بدوره في تنافسية وأسعار المنتجات وبالتالي حجم المبيعات ومستوى الأرباح.

<sup>1</sup> Christopher Barrat And Mark Whitehead ,Buying for Business Insights in purchasing and supply management, John Wiley,2004, pp8-9.

كما ترتبط أهمية وظيفة الشراء بطبيعة وحجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة ، لذلك نجدها بأهمية كبيرة في المؤسسات التجارية ومؤسسات الصناعات التجمعية التي تحتاج في الغالب إلى أنواع عديدة من المواد والسلع وبكميات كبيرة ومصادر متعددة وتنفق مبالغ كبيرة لشراء ما تحتاج إليه من جميع الأصناف السلعية، بينما نجد أن أهمية المشتريات في المؤسسات الخدمية أو الصناعات الاستخراجية أقل نسبيا لأنها لا تحتاج في الغالب إلى كميات كبيرة من السلع والمواد. لإبراز أهمية وظيفة الشراء يمكن الاستشهاد بما تبناه الاتحاد الأوروبي من توجهات بخصوص التحكم في هذه الوظيفة الهامة ، حيث تخضع حالياً سياسات وأساليب الشراء لمراجعة كبيرة ، الهدف منها تطوير سياسة توريد أكثر استنارة ، حيث يجب الإعلان عن المناقصات التي تتجاوز حداً معيناً (تم مراجعتها بشكل دوري) في الجريدة الرسمية للمجتمع الأوروبي (OJEC) ، مما يتيح فرصاً أكبر للموردين داخل الاتحاد الأوروبي.

في بريطانيا وفي أوائل التسعينيات ، منح معهد الشراء والتوريد ميثاقاً ملكياً. كان هذا عالمة بارزة في تطوير وظيفة الشراء والتوريد ، وينظر إليه الآن على نطاق واسع على أنه نشاط احترافي حقاً. حيث أن أمضى المعهد وقتاً وجهداً كبيرين على المستوى الوطني لإثبات أهمية ومساهمة الشراء الفعال في كل من القطاعين العام والخاص. لقد قامت خطة الامتحانات والدورات الخاصة بها بالكثير لتعزيز حالة وظيفة الشراء ، ويتم تمثيل CIPS<sup>\*</sup> الآن في العديد من اللجان الحكومية حيث تتم مناقشة قضايا الشراء. هذا الوعي المتزايد بوظيفة الشراء والتوريد هو بالتأكيد عامل في تحسين التطور العام للنشاط في جميع أنحاء المملكة المتحدة. على سبيل المثال ، نشرت وزارة التجارة والصناعة كتيبات عن فوائد وظيفة الشراء الاستباقية ، ونظمت "عروض الطريق" لزيادة الوعي. كما قدمت خدمات استشارية لتلك المنظمات الصغيرة التي ترغب في تحسين خبرتها الشرائية. وقد حدث هذا النمو والتطور أيضاً في هيئات المهنية التي تمثل محترفي الشراء والتوريد في العديد من البلدان الأخرى<sup>1</sup>.

<sup>\*</sup> Chartered Institute of Purchasing and Supply

<sup>1</sup> Peter Baily et al , Purchasing Principles and Management, 9<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2005, p8.

بصورة عامة يمكن بيان مجموعة العناصر التي تعكس أهمية إدارة المشتريات في المؤسسات من خلال العناصر التالية:

- **النصيب المرتفع لتكاليف الشراء ضمن إجمالي التكاليف في المؤسسة :** و يظهر ذلك خصوصاً في المؤسسات الصناعية حيث يتراوح معدل تكاليف المشتريات ضمن إجمالي التكاليف ( ما بين 35 إلى 60 % من التكاليف الإجمالية للمؤسسات الصناعية ) ، حيث يمثل الشراء بهذه الصفة أحد أهم أوجه استثمار الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وهو ما يحتم ضرورة مراعات أبعاد العملية الإدارية عند مزاولة الأنشطة الشرائية بالنظر لأثارها المباشرة على السيولة و الربحية في المؤسسة.

- **تأثيرها المباشر على ربحية المؤسسات :** فوظيفة الشراء من بين الوظائف التي يمكنها الرفع من ربحية المؤسسة دون تقديم استثمارات مالية إضافية ، بل يكفي من أجل ذلك أن نحسن الشراء فقط<sup>1</sup>. يمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

نفترض مؤسسة ما تحقق رقم أعمال (100 وحدة نقدية) ، تبلغ تكاليف المشتريات ( 50 وحدة نقدية ) ، باقي التكاليف والمصروفات الأخرى ( 40 وحدة نقدية ) ، على هذا الأساس تتحقق المؤسسة نتيجة موجبة بمقدار ( 10 وحدة نقدية ) ( 100 - (40+50) ) = 10.

نفترض أن المؤسسة قررت زيادة نتائجها بمقدار وحدة نقدية واحدة ، لهذا العرض يمكن تبني احدى الطريقتين، إما بزيادة في مقدار رأس المال المستثمر و بالتالي زيادة حجم المبيعات و رقم الأعمال ، أو الاعتماد على أداء وظيفة الشراء من خلال الحصول على خصومات في تكاليف الشراء، يمكن ترجمة ذلك رقمياً كما يلي:

<sup>1</sup> الماحي سليمان آدم سعيد، أسس و أساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية ، الخرطوم، 2010 ، ص30.

### جدول رقم 01 : تأثير المشتريات على ربحية المؤسسة

رقم الأعمال: 100 (زيادة ب 10 % ) المشتريات: 50 (زيادة ب 10 % ) مصاريف أخرى: 40 (زيادة ب 10 % ) النتيجة (ربح): 10 ..... 11	رقم الأعمال: 100 ..... 100 المشتريات: 50 (اقتصاد وحدة واحدة) ..... 49% مصاريف أخرى: 45 ..... 40) النتيجة (ربح): 10 ..... 11
زيادة النتيجة بوحدة واحدة يتطلب زيادة في الإنفاق بمقدار 10 %	زيادة النتيجة بوحدة واحدة تطلب اقتصاداً في تكاليف المشتريات بمقدار 2% بدون أي اتفاق للأموال.
<b>النتيجة الاعتماد على سياسة تحسين أداء المشتريات أفضل بالنسبة للمؤسسة</b>	

المصدر: الماحي سليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية 2010 ، ص 30

من جهة ثانية فإن الهدف الأساسي للمؤسسة والمتمثل في تحقيق الأرباح يمكن تحقيقه من خلال الزيادة في الكميات المباعة و/أو التخفيض في التكاليف<sup>1</sup>.

-**الزيادة في كمية المبيعات:** ضمن هذا المنظور يطلب من المؤسسة العمل على زيادة الكميات المنتجة من السلع والمنتجات وهو ما يتطلب بالضرورة زيادة في كمية المواد المشترات والتي تدخل في تصنيع هذه السلع ، من هنا تتجسد أهمية وظيفة الشراء باعتبارها مركز ربح في المؤسسة من خلال توفيرها لكل ما تحتاجه المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها.

-**تخفيض التكاليف:** ضمن هذا المنظور ينظر لوظيفة الشراء باعتبارها مركزاً للتكلفة في المؤسسة ذلك أنها هي المسئولة عن التحكم في تكاليف المواد المشترات وعدد مرات الشراء و اختيار المصادر والجودة والأسعار المناسبة بشكل يمكن المؤسسة من الحصول على المواد المطلوبة بأقل التكاليف الممكنة مما يؤدي إلى زيادة أرباحها نتيجة لتخفيض تكاليف الشراء.

<sup>1</sup> Christopher Barrat And Mark Whitehead ,Buying for Business Insights in purchasing and supply management, John Wiley,2004, p13.

- **الشراء نشاط أساسى في نشاط المؤسسة واستمراريتها:** يعتبر الاستمرار في الإنتاج من الأمور المهمة في المشروعات الصناعية وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال وظيفة الشراء المسئولة عن تدفق مستلزمات الإنتاج بما ينسجم مع البرامج والعمليات في المشروع ، ففي حالة تقصير وظيفة الشراء عن توفير مستلزمات الإنتاج فان ذلك يؤدي إلى توقف المشروع كلياً أو جزئياً ما يجعله عرضة لتحمل تكاليف بالإضافة إلى الأضرار التي قد تلحق بسمعة المؤسسة نتيجة لتقصيرها في الوفاء بالتزاماتها مع العملاء.

- **الشراء يساهم في تدعيم تنافسية المؤسسة:** حيث يتطلب تحسين المركز التنافسي للمؤسسة تقديم منتجات تتميز بمستويات عالية من الجودة وبأسعار أفضل من المنافسين وهو الأمر الذي تحمل إدارة الشراء جزءاً كبيراً منه من خلال قدرتها على توفير المواد الازمة التي تحقق الشروط السابقة، بالمقابل يؤدي ضعف كفاءة إدارة المشتريات في تحقيق أهدافها إلى ارتفاع تكاليف إنتاج وتوزيع السلع والخدمات أو تراجع في مستويات جودتها ، مما يؤدي إلى ضعف الموضع التنافسي للمؤسسة<sup>1</sup>.

- **تأثيرها على باقى الإدارات في المؤسسة:** حيث ترتبط إدارة المشتريات بعلاقات واسعة مع باقى اقسام وادارات المؤسسة، ولذلك فإن عدم كفاءة إدارة المشتريات في انجاز المهام المنوطة بها يؤثر مباشرة في جميع النشطة التي تقوم بها هذه الاقسام أو الادارات.

**I-2-3- أهداف وظيفة الشراء:** يرتبط الهدف الرئيسي لا دارة الشراء بتوفير احتياجات المؤسسة ضمن شروط الجودة والسعر والكمية والوقت المناسب ، الا انها تسعى بجانب ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأخرى نذكر منها<sup>2</sup>:

- **المحافظة على إمداد إدارة الإنتاج بما يلزمها من مواد ومستلزمات لضمان استمرارية العملية الإنتاجية و عدم تعطلها و حسن وسلامة التنفيذ.**

<sup>1</sup> Johnson Flynn, Purchasing and Supply Management, Fifteenth Edition, McGraw-Hill, 2015, p10  
<sup>2</sup> Johnson Flynn, op.cit, pp 47-48.

- الحصول على المواد والمستلزمات بأقل التكاليف وبما يتناسب مع مستوى الكمية والجودة المطلوبة.
  - المحافظة على معايير الجودة للمواد الاحتياجات المطلوبة ومراعاة تجانسها مناسبتها للإنتاج.
  - تخفيض الاستثمارات في المخزون من مختلف عناصر الشراء مع مراعاة المخزون الاحتياطي الواجب الاحتفاظ به لعدم الإضرار ببرامج الإنتاج وسير عمل المؤسسة ككل.
  - منع التكرار لتفادي تراكم الأصناف الراكدة وبطئية الحركة ، وكذلك تجنب الإسراف وتقليل العادم والتالف من مختلف المواد.
  - إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة باحتياجاتها من المواد في المواعيد المحددة وبأقل التكاليف.
  - إقامة علاقات طيبة مع الموردين من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقفهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.
  - تحقيق الرقابة والمتابعة على سياسات واجراءات الشراء بهدف تطويرها لتحقيق فاعلية الشراء بأقل وقت وجهد وتكلفة مع التخلص من التكرار والروتين.
  - الحفاظ على التوازن الصحيح بين الجودة / القيمة.
  - للحفاظ على علاقات تعاونية سليمة مع الإدارات الأخرى ، تقديم المعلومات والنصائح حسب الضرورة لضمان الفعالية تشغيل المنظمة ككل<sup>1</sup>
  - التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة وذلك من خلال بناء علاقات عمل مع باقي الإدارات الأخرى في إطار من التعاون والتنسيق والتفاهم بما يضمن تحقيق أهداف كل منها بكفاءة وفعالية وعند أقل مستوى من التكاليف الإدارية<sup>2</sup>.
- I-3- العوامل المتحكمة في نشاط إدارة الشراء:** يتتأثر نشاط إدارة الشراء بمجموعة من العوامل منها ما هو داخلي يقع تحت سيطرة المؤسسة ، ومنها ما هو خارجي يقع خارج سيطرتها، يمكن تفصيل هذه العوامل على النحو التالي:

<sup>1</sup> Peter Baily et al op cit, p4.

<sup>2</sup> علي كساب، مرجع سابق، ص 37.

## I-3-1- العوامل الداخلية: تسمى كذلك بالعوامل تحت السيطرة ذلك إنها داخل حدود المؤسسة

وترتبط بيئتها الداخلية، من بين هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

- **الإدارة العليا:** ويقصد بها نظرة الإدارة العليا لوظيفة الشراء ومدى ادراكتها لأهميتها حيث تعمل بعض الادارات على تقليل دورها والتقليل من أهميتها، في حين تعتبرها إدارات أخرى ذات أهمية استراتيجية كبيرة فتعتمد إلى دعمها.
- **الهيكل التنظيمي ومستويات تفويض السلطة في المؤسسة:** يقصد بها مكانة إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستويات السلطة المنوحة لها في المؤسسة حيث كلما وجدت إدارة المشتريات مكانتها في الهيكل التنظيمي كلما ساعدتها ذلك في القيام بمهامها إلى جانب تفويض السلطة ومنح الصلاحيات لها يزيد من فاعليتها من خلال التفاوض البحث عن أفضل الخيارات والتفاوض مع الموردين وغيرها.
- **السياسة المالية في المؤسسة:** يقصد بها حدود الدفع القصوى والدنيا وفترات التسديد وطرق الدفع والمخصصات المالية لمختلف المشتريات ، حيث يساعد وجود تسهيلات لا دارة الشراء في هذه الجوانب في تحسين أو زيادة فعالية أدائها.
- **النظم واللوائح المعتمدة في المؤسسة:** يقصد بها مجموعة القواعد أو القوانين التي تضعها المؤسسة والتي تحكم علاقة إدارة الشراء بباقي الادارات في المؤسسة بالإضافة إلى علاقات المؤسسة مع الموردين وسياسات الاتصال المعتمدة ، حيث كلما تسمت هذه اللوائح بالمرونة كلما تمكنت إدارة المشتريات من تأدية مهامها بأكثر فعالية.
- **الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة:** يقصد بها مجموعة القيم السائدة داخل المؤسسة والتي تعكس رؤية و ادراك الافراد لأنفسهم ولمؤسساتهم، هذه القيم سيكون لها انعكاس على طريقة تعاملهم مع بعضهم داخل المؤسسة وخارجها خاصة الموردين والعملاء، فأحيانا قد تؤدي بعض السلوكيات من العاملين في إدارة الشراء مع الموردين إلى تنفيذهم مما قد يسبب ضياع فرص مهمة بالنسبة للمؤسسة، من جهة أخرى يدخل في

<sup>1</sup> الماحي سليمان آدم سعيد، مرجع سابق ، ص 67.

اطار الثقافة التنظيمية كذلك مدى التزام المؤسسة باتفاقياتها ووعودها مع المتعاملين

معها<sup>1</sup>.

- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة: حيث يساعد استخدام الحاسوب و مختلف البرمجيات المتخصصة في تحسين اداء وظيفة الشراء خاصة ما تعلق بعملية تنظيم المعلومات وحفظ واسترجاع التقارير والسجلات بالإضافة إلى التواصل مع الموردين وحتى التفاوض معهم.
- مدى وفرة الموارد: تشير إلى الامكانيات المادية والبشرية والمالية الموضوعة تحت تصرف إدارة الشراء، حيث يرتبط عمل إدارة الشراء بمقدار ما يتاح لها من هذه الموارد.
- نظم التعليم والتكتون السائدة في المؤسسة: يساهم التعليم والتكتون المستمر للأفراد بتحسين مستويات المعارف والمهارات، وكذا الاطلاع على مختلف التغيرات الحديثة في مجال إدارة الشراء وفنينيات التعامل والتفاوض مع الموردين.

**I-3-2- العوامل الخارجية:** تتمثل في مجموعة المؤشرات والمتغيرات التي يصعب على المؤسسة التحكم بها والسيطرة عليها ذلك أنها تكون خارج حدودها، وبالتالي فهي في حالة عمل مستمر للتأقلم والتكييف معها، من بين العوامل الخارجية نذكر<sup>2</sup>:

- الظروف الاقتصادية السائدة: تؤثر الاحوال الاقتصادية السائدة كحالات الكساد او الروج و ما يرتبط بها من تأثيرات على حالة الطلب والعرض والتي بدورها يؤثر على حركة المشتريات سواء من حيث الكمية او السعر.
- العوامل الثقافية والاجتماعية: تمثل مجموع القيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع ما، بالإضافة إلى درجة الوعي والمستوى العلمي والثقافي السائد فيه. يتراوح تأثير هذه القيم على إدارة الشراء سلبا او ايجابا ، فارتفاع مستوى التعليم مثلا قد يساعد في

<sup>1</sup> الملحي سليمان آدم سعيد، مرجع سابق ، ص .70.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص .72.

- تنشيط عمل إدارة المشتريات من خلال سهولة التواصل وامكانية استخدام الاساليب الحديثة والعكس صحيح.
- **لعوامل السياسية والتشريعية:** يقصد بها مجموعة القوانين والتشريعات الحكومية المرتبطة بالتجارة وحركة السلع استيراداً وتصديراً، بالإضافة إلى سياسة الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها من السياسات الأخرى.
  - **العوامل التقنية والتكنولوجية:** يقصد بها درجة التغيير في التقنية المستخدمة فظهور تكنولوجيات جديدة قد يؤدي إلى اختفاء صناعات معينة أو تطوير أخرى ، كما ان التطورات التقنية عادة ما تساعده في توفير عديد البدائل تخفيض مستوى الأسعار وطريقة تأدية الخدمات.
  - **طبيعة ودرجة المنافسة السائدة:** تلتزم المؤسسة بانهاج أساليب إنتاجية او تسويقية معينة تمكّنها من المحافظة على مركزها التنافسي ، كما أن طبيعة المنافسة قد تؤثر كذلك على إدارة المشتريات في حالة المنافسة السعرية يكون الهدف الأساسي تخفيض التكاليف من خلال البحث عن أفضل الأسعار وتدنية مصاريف التخزين وغيرها، بينما في حالة المنافسة غير السعرية تصبح أموراً أخرى أكثر أولوية من السعر مثل البحث عن الجودة أو تقليل زمن التسليم.

**I-3-3- مسؤوليات إدارة الشراء :** بالإضافة إلى المسئولية الرئيسية لإدارة الشراء والمتمثلة في إمداد المؤسسة بكافة المستلزمات ضمن شروط التكلفة والكمية والأجال والجودة المناسبة ، تضطلع إدارة الشراء بمسؤوليات التالية:

- **مسؤولية القيام بالتخفيض السليم و الدقيق لأنشطة الشراء المختلفة بما فيها وضع سياسات الشراء وتقدير الاحتياجات وإعداد الميزانيات التقديرية<sup>1</sup>**
- **مسؤولية القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لرفع مستوى أداء وظيفة الشراء بصفة خاصة و المؤسسة ككل بصفة عامة.**

<sup>1</sup> Edward Frazelle ,Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management, McGraw Hill, Companies 2002, p13.

- مسؤولية مراجعة خصائص ومواصفات المواد المطلوبة من مختلف الإدارات في المؤسسة<sup>1</sup>.
- مسؤولية توقيع وإبرام عقود الشراء.
- مسؤولية إدارة الموارد المالية المخصصة للشراء في المؤسسة.
- مسؤولية متابعة وتحطيط المخزون في المؤسسة من حيث مستوياته المختلفة وكذا تواريف إعادة الطلب.
- مسؤولية متابعة مخلفات عمليات الإنتاج والعمل على الانتفاع بها.
- مسؤولية المحافظة على استدامة وتطوير العلاقات مع الموردين وتحسين صورة المؤسسة أمامهم<sup>2</sup>.

#### I-4- وظائف إدارة الشراء:

##### I-4-1- الشراء بالجودة الصحيحة:

I-4-1- مفهوم الشراء بالجودة الصحيحة: من منظور عام تعرف الجودة حسب (White & Vondermb) بأنها تعهد أو التزام المؤسسة بالتحسين المستمر للإيفاء بحاجات وتوقعات الزبائن، كما يعرفها (Krajewski & Ritzman) بأنها تمثل الدرجة التي تشبع بها الحاجات والتوقعات الظاهرة والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً والتي حددها (David Garvin) في ثمانية أبعاد رئيسية هي: (الأداء Performance)، (الملامح Features)، (الاعتمادية Reliability)، (التطابق مع المواصفات Conformance)، (الاستدامة Durability)، (إمكانية الخدمة Serviceability)، (الجانب الجمالي Aesthetics)، (الجودة المدركة Perceived Quality)، (Aesthetics<sup>3</sup>) .

وفقاً لتعريف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI)<sup>4</sup> ، تعني الجودة مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلك المنتج بحيث يكون مؤهلاً لإرضاء المستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته<sup>5</sup> ، أما رائد الجودة جوران (Juran) فيرى بأن الجودة مفهوم نسيبي ينخالف من

<sup>1</sup> Michael Quayle, op.cit , p54.

<sup>2</sup> سعدون حمود، حسين وليد، إدارة التسويق- أسس و مفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2015 ص 539  
<sup>3</sup> نظيمة عبد العظيم، فوزي شعبان، مرجع سابق، ص115.

<sup>4</sup> American Nation Standard Institute

<sup>5</sup> عبد السنار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي ، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ،2000، ص496.

مستهلك لآخر ، ذلك أنها ترتبط درجة الموأمة للاستعمال المرتبطة بالقيمة المدركة من المستهلك

وبدرجة رضاه<sup>1</sup>

أما في نظام الشراء فترتبط الجودة بمدى المقدرة على توفير الاحتياجات والمتطلبات المختلفة بالمواصفات المحددة التي تتناسب وإمكانيات المؤسسة<sup>2</sup> ، كما ترتبط الجودة أيضاً في مجال الشراء بمفهومي الجدارة والامتياز، وللذين يرتكبان بدورهما بعنصرین أساسیین وهما الملائمة والكلفة ، وعلى هذا الأساس تشير الجودة إلى الحصول على أفضل مستوى من المواد بأقل كلفة ممكنة، وهي ترتبط دائماً بموازنة الشركة لأن هناك اعتبارات فنية تدخل بها واعتبارات اقتصادية متعلقة بالكلفة الخاصة بالتصميم والإنتاج<sup>3</sup>

أما المقصود بالشراء بالجودة الصحيحة فيشير إلى توافق المواد المشتراء مع إمكانات وقدرات المؤسسة وخصائص الإنتاج الذي تعتمده في مسار عملها والأهداف الموضوعة من قبل إدارتها، وعلى هذا الأساس وجب التفريق بين مصطلحي الجودة العالية والجودة المناسبة أو الصحيحة، ذلك أنه قد تكون الجودة العالية ضرورية لاستخدام معين، وقد تكون جودة متوسطة ملائمة لاستخدام آخر، بمعنى أن الجودة من منظور المشتري ترتبط دائماً بالقيمة الاستعملية بمعنى أن الشراء الجيد لا يقتضي بالضرورة الحصول على مواد بمستوى جودة أفضل من مستوى الاستخدام الحالي (البحث والحصول الجودة العالية) وإنما الحصول على المواد التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة واستخداماتها (الجودة الصحيحة / الجودة المناسبة)، ولهذا عادة ما يستخدم مصطلح الجودة الصحيحة باعتباره أكثر دقة من مصطلح الجودة العالية<sup>4</sup>

مما يجب التنويه إليه عدم ارتباط الجودة بالسعر بمعنى أن السعر المرتفع ليسا مقاييساً حقيقياً للجودة العالية ، ففي ظل المنافسة بين الوردين واتساع الأسواق يصبح من مهام إدارة الشراء البحث عن المصادر الملائمة للحصول على مستويات الجودة الملائمة وبأقل التكاليف

<sup>1</sup> Juran, J. M.,Management of Quality , 5th.ed., McGraw-Hill Co., Inc,1985, P10

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق، ص23

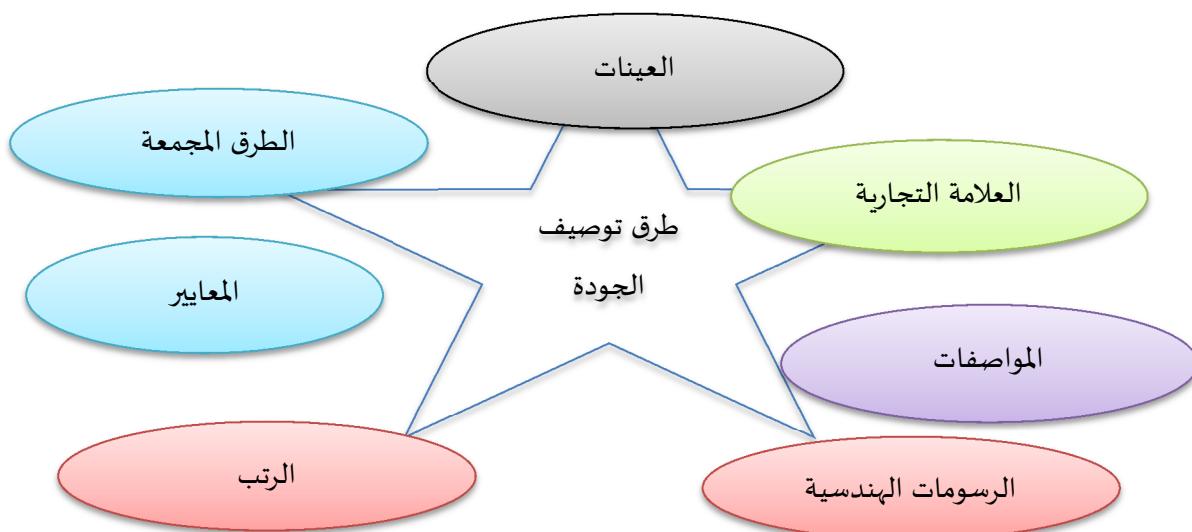
<sup>3</sup> أحمد أكرم الطويل،صلاح الدين شبل،الشراء وفقاً لـ Seven Rights و الاداء الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان الاردن،2018، ص .28

<sup>4</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويس،ادارة المواد الشراء والتخزين، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 43، ص 2016

الممكنة. من جهة أخرى تتسم مواصفات الجودة في عمومها بعدم الاستقرار فهي دائمة التغير تبعاً لتغيرات مدخلات الإنتاج وأدواته ورغبات ومتطلبات المستهلكين ، لذا ينبغي على إدارة الشراء المراجعة الدورية والمستمرة لهذه المواصفات .

**I-1-4-2- طرق توصيف الجودة :** يختلف أسلوب تحديد مواصفات الجودة تختلف من مادة إلى أخرى، بل قد تختلف لنفس المادة من وقت إلى آخر، كما يختلف الأسلوب تبعاً لطبيعة المادة ونوع و مجال استخدامها، غير أنه في العادة توجد مجموعة من الطرق المرجعية التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مواصفات الجودة نبينها في الشكل المولى :

شكل رقم 01 : طرق توصيف الجودة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، ص 27

✓ **العلامة التجارية أو الاسم التجاري** تعبر العلامة التجارية عن مصطلح أو رمز أو إشارة أو تصميم أو مزيج منهما، تحدد بشكل فريد سلعة أو خدمة لشركة ما بحيث تضمن أصالة المنتج وتنحنه الحقوق القانونية لمنع الاستخدام غير المصرح به من قبل الغير<sup>1</sup>، كما تستخدم كوسيلة

<sup>1</sup>معراج هواري و آخرون، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة ،الأردن ،2013 ، ص 12

لتمييز منتجات مؤسسة ما عن باقي المؤسسات الأخرى كما أنها أداة قانونية فعالة لحماية المنتجات من التقليد والمحافظة على السعر وتحقيق سمعة وشهرة للمؤسسة المالكة لها.

في مجال توصيف الجودة يعتبر أسلوب العلامة التجارية من أبسط الطرق المعتمدة في المؤسسة ذلك أنها تقوم على اعتبار أن الجودة المطلوبة في الشراء متوفرة في العلامة التجارية المختارة ، غير أنه بالمقابل يعاب على هذه الطريقة اقتصار المؤسسة على جهة توريد واحدة مما قد يفوت عليها اغتنام فرصة المنافسة بين الموردين وبالتالي الحصول على أفضل العروض سواء من حيث السعر أو المواصفات.

بصورة عامة يمكن توضيح سلبيات وإيجابيات وكذا حالات اعتماد أسلوب العلامة التجارية

في توصيف الجودة من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup> :

#### جدول رقم 02 : مزايا وعيوب الاعتماد على أسلوب العلامة التجارية

حالات الاعتماد على أسلوب العلامة التجارية	مزايا الاعتماد على أسلوب العلامة التجارية	سلبيات الاعتماد على أسلوب العلامة التجارية
في حالة استخدام منتجات أو مواد محمية بموجب براءات اختراع .	تقليل الوقت والجهد وتکاليف الشراء	تقليل فرصة التعامل مع أكثر من مورد والتي تؤدي إلى عدم الاستفادة من جوانب المنافسة مثل السعر والخدمات المضافة والتحسين المستمر في الأداء.
في حالة المواد التي تتميز بعمليات إنتاجية تحتاج إلى مهارات عالية و التي يصعب تحديدها في المواصفات.	سهولة التوضیح في أوامر الشراء	عدم الانتباھ إلى بعض التغييرات التي قد تحدث في مستويات الجودة
في حالة الشراء بكميات صغيرة أين تمثل تکاليف إعداد المواصفات عبئا إضافيا على المؤسسة.	تخفيض او انعدام تکلفة الفحص	إهمال عملية الفحص الدقيق للمواد والذي ينبع عنه مشاكل مفاجئة تؤثر على كفاءة عمليات

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق ، ص 28.

التشغيل.		
تحمل تكاليف إضافية في الشراء حيث أنه عادة ما تكون تكاليف العناصر ذات العلامات التجارية المميزة أعلى من مثيلاتها غير المميزة بعلامات محددة.	حرص المورد على توافر الثقة والاحتفاظ بها والالتزام بمستويات الجودة المحددة	عندما يتعدى المؤسسة تحديد المواصفات بدقة نتيجة لسريرتها أو تعقيدها.
	استغلال العلامة التجارية للمواد الداخلة في المنتج للإعلان والتسويق لمنتجات المؤسسة	في حالة تبني المسؤولين عن التصميم والإنتاج على تفضيل علامات معينة

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على محمود عبد الفتاح رضوان، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، ص

ص 29-28

✓ طريقة المواصفات: تشير المواصفات إلى مجموعة الخصائص التي تميز عناصر وخصائص الموصوف ويتم تحديدها من خلال مجموعة القوائم أو النماذج وتأخذ طريقة المواصفات لتوصيف الجودة الأشكال التالية:

- **المواصفات الطبيعية أو الكيميائية:** تعتبر من الطرق الهامة في تحديد مستوى جودة الأصناف المرغوب شراؤها ، خاصة فيما يتعلق بالمواد والمكونات التي تدخل في تركيبة سلعة معينة، فكل مؤسسة تعمل على تحديد مجموعة من المواصفات الخاصة بها والتي تميز منتجاتها عن غيرها وبالتالي ستساعد هذه الطريقة المؤسسات في تحديد التركيب والخصائص الكيميائية للمادة وصفاتها ومكوناتها وبالتالي مدى ملاءمتها للاستخدام أو التشغيل.

- **مواصفات الأداء :** هي الجوانب المرتبطة بأداء او استخدام العنصر المطلوب شرائه وتتحدد مواصفات الأداء بدرجة التحمل والاعتمادية وسهولة الصيانة الخاصة بالآلات والأجهزة ، وفق هذه الطريقة فإن المشتري لا يتدخل في فرض مواصفات محددة بذاته ويترك الأمر للمورد الذي يقع عليه الوفاء والالتزام بتقديم سلع تستجيب لمتطلبات شرائهم وقادرة على تحقيق الغرض

من استخدامها، تكون هذه الطريقة فعالة ومستخدمة بشكل كبير في حالة شراء المعدات والماكن وقطع الغيار<sup>1</sup>.

- **مواصفات المواد وطرق الصنع :** وهنا يعطي المشتري وبدقة توجيهاته عن المواد المطلوبة وكيفية استخدامها ويعتبر المشتري مسؤولاً مسؤولية كاملة عن المواصفات.
- ✓ **مزايا وعيوب طريق المواصفات:** يمكن توضيح مزايا وعيوب اعتماد طريقة المواصفات في تحديد الجودة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم 03 : مزايا وعيوب اعتماد طريقة المواصفات**

عيوب اعتماد طريقة المواصفات	مزايا اعتماد طريقة المواصفات
صعوبة تحديد المواصفات في الأصناف المعقدة	الدقة والوضوح في تحديد المواصفات المطلوبة استخدامها كأسلوب للفحص
عدم استخدامها في حالات الكميات الصغيرة أو غير المتكررة	مفيدة في حالة استخدام كميات كبيرة من الأصناف
زيادة تكاليف الاختبار والفحص للتأكد من التزام المورد بمواصفات	

المصدر: بالاعتماد على : خبراء المجموعة العربية للتدريب والاسئلارات الادارية ، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجيسي.

- ✓ **طريقة الرتب :** وهي من الطرق شائعة الاستخدام في توصيف جودة المواد الطبيعية على وجه الخصوص ، يتم وفقاً لهذا الأسلوب تصنيف السلع إلى رتب تدرج تبعاً لمعايير أو مقاييس جودة محددة مسبقاً ومتفق عليها، كما يتم تحديد وتصنيف المدى لكل رتبة أي الحد الأعلى ، وبالتالي يتم التعاقد بين البائع والمشتري بالاستناد إلى هذه الحدود ودون الحاجة إلى شرح مطول للمواصفات المطلوبة..

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان ،الأردن، 2007، ص247.

بالنسبة للرتب والحدود فإنه يتم تحديدها من قبل جهات معلومة (المؤسسات الحكومية ، غرف الصناعة والتجارة ، اتحادات المصنعين ، .....)، وهو ما يجعل هذه الطريقة غير مكلفة تماماً وتساعد في التعرف على الوصف الدقيق للخصائص المختلفة.<sup>1</sup>

✓ **الرسومات الهندسية:** تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تحتاج إلى توضيح دقيق للأشكال والأبعاد والعلامات حيث تعتبر هذه الطريقة من أدق الطرق ، وتميز طريقة الرسومات الهندسية بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- الدقة وشدة العناية بالتفاصيل
- الأسلوب العلمي في توصيف العناصر المختلفة للمنتج
- تستخدم في عمليات الفحص ورقابة الجودة
- بالمقابل من ذلك يعاب على هذه الطريقة في توصيف الجدوى الارتفاع الكبير في التكاليف التي تتطلبها.

✓ **العينات:** تعتبر طريقة العينات من أسهل الطرق للتعبير عن الجودة، تعتمد其aها غداة المشتريات كبدائل عن إعداد أو كتابة المواصفات. تستخدم هذه الطريقة عند شراء أصناف ذات خاصية معينة وعادة ما تكون غير متكررة وفي الحالات التي يصعب فيها التعبير بدقة عن المواصفات المطلوبة، يشترط في استخدام أسلوب العينة أن تكون معبرة من حيث الكمية و الحجم .

نشير إلى أن المجهود الذي يمكن أن توفره إدارة الشراء نتيجة اعتماد أسلوب العينة والتخلي عن إعداد تقارير ومواصفات الجودة ، سوف يقابلها مجهودا آخر في عملية الفحص التي تتم عند الاستلام، حيث تلتزم الجهة المكلفة بالفحص بمقارنة ما تم استلامه مع الحدود المعتمدة التي بموجها يقبل أو يرفض استلام المنتج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2006 ، ص.41.

<sup>2</sup> خبراء الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية ، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات و المخازن باستخدام النظم اللوجستي، الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، مصر ، 2006 ، ص60

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سابق، ص42.

**✓ استخدام المعايير:** يعتبر استخدام المعايير الصناعية والتجارية أحد الطرق الهامة في توصيف الجودة، والتي تسمح بالتحديد الدقيق لجودة المواد وطرق التصنيع والاختيار، تعنى هذه الطريقة بالتوحيد القياسي المتمثل في إعداد مواصفات قياسية للسلعة أي أن توضع مواصفات قياسية ثابتة على أساسها يتم إنتاج جميع وحدات السلعة الواحدة.

تستخدم هذه الطريقة في حالة الإنتاج الكبير، كما أنها تميز بالوضوح بالنسبة للمورد والمشتري وانخفاض التكاليف ، بالمقابل من ذلك تحتاج إلى عمليات دقيقة للفحص والتأكد من التزام المورد بالمعايير المحددة<sup>1</sup>

**✓ أسلوب الطرق المجمعه :** أحياناً تجد المؤسسات صعوبة في توصيف جودة المشتريات باستخدام أسلوب أو طريقة واحدة ، الأمر الذي قد يعودها للجمع بين أكثر من طريقة واحدة لوصف جودة الأصناف المراد شراؤها وذلك بغض النظر عن الجودة المناسبة للاستخدام الفعلي<sup>2</sup>.

#### I-4-2- الشراء بالسعر الصحيح:

**I-4-2-1- تعريف السعر:** يعرف السعر بأنه مجموع كل القيم التي يستند عليها المستهلك من خلال مقارنة فوائد الامتلاك، منافع الاستفادة، والاستخدام من المنتج ، كما أنه حسب تعريف فيليب كوتلر يمثل مجموع كل القيم (النقود) والتي يستبدلها المستهلك مقابل فوائد أو امتلاك أو استخدام المنتج أو الخدمة.

كما أن السعر يختلف مدولته بين البائع والمشتري ، بالنسبة للأول يمثل الدخل الذي سوف يحصل عليه وبعد العامل الحاسم لتحديد الأرباح، أما بالنسبة للثاني فيمثل مجموع النقود التي يدفعها بهدف الحصول على مجموعة من المنافع

**تعريف السعر الصحيح:** تسعى المؤسسات باستمرار للحصول على المواد التي تحتاجها بكلفة مناسبة باعتبار أن التحكم في كلفة الشراء هي أحد العناصر الأساسية لإدارة الشراء في أداء مهمتها وأساس نجاحها.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق ، ص 33.

<sup>2</sup> خبراء الشركة العربية للتربية والاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص 60.

على هذا الأساس يمكن تعريف السعر الصحيح بأنه أقل سعر ممكن أن تشتري به المؤسسة، أو أقل كلفة يمكن أن تتحملها في النهاية ويشمل معه تزويدها باحتياجاتها من المواد والتوريدات المختلفة وبالكميات المطلوبة وفي المواعيد وبالمواصفات المقررة دون تعرض عملياتها الصناعية والتجارية للتوقف، وبالقدر الذي يضمن لها تحقيق الربح الصحيح، وكذلك يكفل للبائع ربحاً مناسباً من أجل استمرار العلاقة الطيبة بين الزبون ومصدر التوريد<sup>1</sup>.

كما أن السعر الصحيح يعني أقل الأسعار الممكنة أو المتاحة دون أن يؤثر ذلك على مواصفات المواد الموردة أو معايير أدائها المتوقعة، وبما يضمن كذلك إمكانية تلبية حاجات الجهات الطالبة بالكميات المطلوبة وفي الوقت المحدد

وهو أيضاً السعر العادل أو المناسب أو الملائم للدرجة التي تجعل كل من الزبون والبائع يقبله، ولا شك أن مندوب الشراء لا ينظر إلى انخفاض السعر دون النظر لجودة المادة ومدى ملاءمتها لاستخداماتها، وبهذا لا يكون بالضرورة أقل الأسعار فقد يستطيع المورد عرض أقل الأسعار ولكن على حساب العناصر الأخرى كالجودة والوقت الصحيح.

انطلاقاً مما سبق فإن السعر المناسب يجب أن يتسم بصفتين رئيسيتين ، الصفة الاقتصادية بمعنى التكلفة الأقل ، وصفة الملاعنة أي الحصول على المنفعة المطلوبة التي تشبع وتلبي رغبات المشتري ، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح خصائص السعر المناسب كما يلي<sup>2</sup> :

- ✓ لا يعد سعراً مناسباً ، السعر المنخفض الذي تقابله جودة منخفضة.
- ✓ لا يعد سعراً مناسباً ، السعر المنخفض الذي ت مقابلة خدمات سيئة.
- ✓ لا يعد سعراً مناسباً ، السعر المنخفض الذي ت مقابلة جودة مرتفعة وشروط توريد غير مناسبة.
- ✓ لا يعد سعراً مناسباً ، السعر المرتفع الذي ت مقابلة جودة أعلى من المستوى المطلوب (إسراف لا مبرر له للموارد المالية).

<sup>1</sup>أحمد أكرم الطويل ، صلاح الدين شبل، الشراء وفقاً لـ Seven Rights و الأداء الاستراتيجي، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق ، ص 58

**I-4-2-2- أهمية الشراء بالسعر الصحيح:** تهتم إدارة الشراء في كافة المؤسسات بالعمل على توفير المواد بأحسن الأسعار باعتبارها ذات علاقة مباشرة بالتکاليف التي ستؤثر في نهاية الأمر على ربحية المؤسسة، كما أن الكلفة الصحيحة للشراء هي من العوامل المدعمة لمركز المالي للمؤسسة عبر إعطائها فرصة أفضل لتقديم منتجاتها بأسعار تناسب القدرات الشرائية للزبائن، ومن ثم تحقيق أرباح أكثر، ودعم أكبر على المنافسة والبقاء والنمو في عالم الأعمال ، كما أن السعر يعد بمثابة المصدر الذي تحقق المؤسسة من خلاله العوائد والأرباح .

**I-4-2-3-العوامل المؤثرة في تحديد السعر الصحيح:** يجب على إدارة الشراء القيام بدراسة الأسواق والمراجعة الدورية للأسعار ومتابعة تغيراتها ، كما ينبغي لها أن تدرك بعض العناصر التي تلعب دورا محوريا في تحديد الأسعار، نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

- ✓ عدد البائعين ( درجة المنافسة)
- ✓ خصائص و جودة المواد
- ✓ مستوى العرض و الطلب
- ✓ قيمة و نوع المواد
- ✓ كمية المشتريات
- ✓ التفاوض مع الموردين
- ✓ عناصر الخدمة و الضمان
- ✓ شروط و آجال التوريد
- ✓ الخصومات التجارية و المالية .

**I-4-2-4-بعض الاعتبارات عند دراسة الأسعار :** عند النظر في عروض الأسعار، يتم دائمًا استخدام عدة طرق لتحليل الأسعار؛ في بعض الأحيان يتم استخدام تقنية أكثر تخصصاً ، وهي تحليل التكلفة ، فعلى سبيل المثال لدعم المفاوضات حول التسعير على أساس التكلفة . يحاول تحليل الأسعار ، دون الخوض في تفاصيل التكلفة ، تحديد ما إذا كان السعر المعروض مناسباً.

<sup>1</sup>أحمد أكرم الطويل، صلاح الدين شبل، مرجع سابق، ص 38.

يمكن مقارنتها بعروض الأسعار الأخرى ، بالأسعار المدفوعة مسبقاً ، بالسعر الجاري إن أمكن ، وبالأسعار المفروضة على البدائل التي يمكن أن تحل محل ما يتم تقديمها. لن يكون هذا الأمر صعباً مع المشترين الخبراء الذين يتعاملون مع الأسعار يومياً

عند تلقي العديد من عروض الأسعار، يكون بعضها عادةً أعلى من المتوسط وبعضها الآخر أقل منه. يجب فحص أي أسعار أقل بكثير من المعاد بعناية، فقد يكون السبب مثلًا أن المورد يعاني من نقص في العمل ، فقد يتم تحديد سعر يغطي تكلفة العمالة والمواد المباشرة دون تقديم المساهمة العادلة في النفقات العامة والأرباح. يمكن أن يكون قبول مثل هذا العرض مفيداً لكل من المورد والمشتري ؛ ولكن قد يكون من الحكمة التساؤل عن سبب نقص العمل لدى المورد. يمكن أن يحدث لأي شخص ، بالطبع ؛ ولكن في هذه الحالة ، هل كان العملاء قاطعوا هذا المورد لأن عمله غير مرضٍ؟

قد تكون الأسعار المنخفضة نتيجة لوقف مختلف تماماً: قد يكون لدى البائع عمل كافٍ لتغطية النفقات العامة (أي أن إيرادات المبيعات المتوقعة تتجاوز بالفعل نقطة التعادل) وبالتالي يكون قادرًا على تحقيق ربح من أي سعر أعلى من السعر المباشر كلفة. هذه العروض ليست بالضرورة قابلة للتكرار؛ في المرة القادمة ، قد يكون السعر المعروض أعلى لتغطية التكاليف الكاملة. يمكن أيضًا تقديم الأسعار المنخفضة كعرض تمهدى خاص لجذب عملاء جدد لمنح تجربة عادلة للموردين الجدد. قد يعتبر هذا بمثابة تعويض للمشتري عن المخاطر التي تكبدها في التحول إلى مصدر لم يتم تجربته.

إن بناء علاقات عمل طويلة الأمد مع الموردين المثبتين مهم أكثر من السعر الرخيص لمرة واحدة ، ولكن هذا لا يستبعد جميع العروض الخاصة. قد تسعد الإدارة بالتخفيض الفوري للتكلفة ، ولكنها قد تتوقع أيضًا أن يحقق المشتري أداءً أفضل في العام المقبل ؛ يمكن التغلب على هذا إذا تم توضيح أن العرض الخاص لا يمكن أن تكون أساس الأسعار القياسية. يمكن أيضًا تقديم أسعار منخفضة بسبب الخطأ أو عدم الكفاءة. يجب السماح للموردين بتصحيح أخطائهم أو سحب عرضهم إذا كان عرضهم خارج النطاق الطبيعي للتبالين (على سبيل المثال

25 في المائة أقل من متوسط السعر المعروض). يمكن أن يؤدي الإصرار على عقد بالسعر المعروض إلى إفلاس الموردين وعقود غير مكتملة ، وبالتالي إلى ارتفاع التكاليف في نهاية المطاف.

قد يتم الاستشهاد بالأسعار المرتفعة كبديل مهذب لرفض البائعين الذين لديهم دفاتر طلبات كاملة تقديم أي عرض. لا ينبغي للمشترين شطب هؤلاء الموردين على أئمهم مكلفوون للغاية ، لأنه في المرة القادمة يمكنهم تقديم أقل عرض إذا تغيرت الظروف. يمكن أيضًا تحديد أسعار مرتفعة بسبب تقديم مواصفات أفضل أو مزيد من الخدمة أو المزيد من التسلیم الفوري وما إلى ذلك. من الواضح أن مثل هذه العروض ينبغي النظر فيها بعناية ، ذلك أن أفضل عملية شراء ، وليس أرخص سعر، هي الهدف الرئيسي للمشتري<sup>1</sup>.

**I-4-5-مصادر الحصول على معلومات عن الأسعار :** توجد العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على معلومات عن الأسعار، غير أن درجة الاعتماد على مصدر تختلف حسب نوع الصنف المطلوب شراؤه ، وفيما يلي أهم هذه المصادر<sup>2</sup>:

**ا-المناقصات:** وهي من أحسن الطرق و أكثرها شيوعا للتعرف على مصادر التوريد كالأسعار وشروط الدفع والتسلیم وتستخدم في حالات الشراء بكميات كبيرة، أو في حالة الأصناف النمطية أو في حالة شراء أجهزة و معدات رئيسية.

**ا-المفاوضات :** وتستخدم هذه الطريقة للاتصال مع الموردين مباشرة ومناقشتهم على الأسعار وشروط الدفع والتسلیم، و تتصف هذه الطريقة بالواجهة الشخصية بين المشتري و البائع وتميز بالمرونة.

**-الكتالوجات:** و تشتمل الكتالوجات على وصف للمواد من خلال رسوماتها وألوانها وأسعارها.

**-مندوبي البيع :** وهم ممثلي الموردين الذين يقدمون معلومات تتعلق بأسعار المواد كالسمع.

<sup>1</sup> Peter Baily et al op cit, p.218

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الادارة المتميزة للمخازن والمشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة ، مصر .73 ، ص 2013

- **قوائم الأسعار:** و تستخدم هذه الطريقة لمعرفة أسعار المواد المتكررة والنمطية بأشكالها المختلفة، حيث يقوم الموردون بإرسال قوائم أسعار تبيّن كافة أصناف المواد التي يقومون بإنتاجها وكذا أسعارها.

- **أسعار السوق المعلنة :** وهي الأسعار التي تصدر من خلال السوق ويتم نشرها إما بالصحف أو نشرات خاصة، حيث تعكس هذه الأسعار أوضاع السوق بشكل عام.

#### I-3-3-الشراء بالوقت الصحيح

**I-3-4-مفهوم الشراء في الوقت الصحيح:** يمثل مفهوم الشراء في الوقت الصحيح أحد المفاهيم التي ازداد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة حيث أصبح هذا المفهوم محور اهتمام الكثير من المؤسسات بالنظر لدوره المؤثر في مجالات الإنتاج والشراء.

وبخصوص مفهوم الشراء في الوقت الصحيح فقد تباينت الآراء حوله، فمنهم من يراه فلسفة قائمة على التخزين من خلال تأمين المواد في الوقت والمكان الصحيحين وبالكمية الصحيحة للإنتاج، و منهم من يراه مرتبطة بجداول الإنتاج أي يجب أن تصل المواد أو المنتجات إلى مخازن المؤسسة وتكون جاهزة للاستخدام أو الاستعمال بما يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخيره<sup>1</sup>.

كما يقصد بالشراء في الوقت الصحيح بيان او تحديد أنساب وقت يجب ان تصل فيه المواد أو المنتجات إلى مخازن الشركة و تكون جاهزة للاستخدام أو الاستعمال في ظل العوامل الداخلية و إمكانيات الشركة<sup>2</sup>

يقصد بالوقت المناسب للشراء الذي يتم فيه توريد المواد، والذي يتنااسب مع برنامج الإدارة الطالبة للمواد، وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج وأتأخره، فعدم الشراء في الوقت المناسب قد يؤدي بالمنشأة إلى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير مناسبة وبالتالي زيادة التكلفة على المنشأة، الأمر الذي يؤثر سلبا على موقفها التنافسي.

<sup>1</sup> ثامر البكري، إدارة التسويق، ط 4 ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2011 ، ص 438

<sup>2</sup> محمد العوان و آخرون، إدارة الشراء والتخزين : مدخل حديث لإدارة المواد، ط 1 دار صفاء، عمان ،الأردن ، 2010، ص33

**I-4-3-2-أهمية الشراء في الوقت الصحيح :** تبرز أهمية الشراء في الوقت المناسب من خلال الموازنة بين استمرارية الإنتاج والتحكم في تكاليف الشراء والتخزين ، كما ان الشراء في الوقت الصحيح يجنب المؤسسة الملاجوء للشراء بأسعار مرتفعة في جودة غير مناسبة وبالتالي زيادة التكلفة وتدبّب مستوى الجودة مما يؤثر بدوره على سمعتها و التنافسي.

**I-4-3-3-خصائص الشراء في الوقت الصحيح:** يتميز اعتماد الشراء في الوقت الصحيح بمجموعة من الخصائص أهمها :

- ✓ الاعتماد على عدد محدود وقليل من الموردين.
- ✓ تميّز اتفاقيات الشراء والتوريد بكونها طويلة الأجل.
- ✓ وجود تبادل كبير للمعلومات بين البائع والمشتري.
- ✓ وجود تعاون بين المورد والمشتري لغرض تخفيض تكاليف المورد وبالتالي خفض الأسعار.
- ✓ التقارب الجغرافي بين المورد والمشتري.

**I-4-3-4-العوامل المؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح:** وهناك عوامل مؤثرة في الشراء بالوقت الصحيح وهي<sup>1</sup>:

✓ القدرة المالية: ويقصد بها توفر إمكانيات مادية للشركة تمكّنها من شراء المواد بكميات كبيرة خاصة حالات انخفاض الأسعار وهذا يعطيها ميزة تفضيلية عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها، في حين قد يفوت عدم توفير هذه المخصصات على الشركة فرصة تخفيض كلفة السلعة النهائية واضطرار الشركة للشراء في أوقات تكون فيها الأسعار مرتفعة وبالتالي ارتفاع سعر المنتج النهائي.

✓ القدرة الائتمانية: إن توفر عناصر الائتمان للشركة كالقروض طويلة الأمد تزيد من قدرة الشركة على توفير احتياجاتـها من المواد في الأوقات الصحيحة.

✓ القدرة التخزينية: وهي توافر الإمكانات التخزينية، مبنيـي ومستودعـات ومساحـات تخـزينـية ومعدـات تخـزينـ، وهذه جميعـها تزيد من قدرة الشركة على التعامل مع الكمـيات المشـترـاة.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي ، زكريا أحمد عزام، إدارة الاعمال اللوجستية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 73

**I-4-3-5-مخاطر الأخلاقيات الشرائية بشرط الشراء**

في الوقت المناسب إلى احداث تأثيرات سلبية قد تؤدي إلى تحمل خسائر كبيرة و مخاطر متعددة

<sup>1</sup> نذكر من بينها ما يلي :

✓ يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب زيادة المخاطر الناجمة عن اختفاء المواد المطلوبة

من السوق.

✓ يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب زيادة المخاطر الناجمة عن ارتفاع أسعار المواد عند

الحاجة لها

✓ يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب زيادة المخاطر الناجمة توقف العمليات أو عدم

انتظامها

✓ يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب تفويت فرصة الاستفادة من انخفاض الأسعار و

بالتالي تخفيض تكاليف الانتاج.

✓ -يؤدي عدم الشراء في الوقت المناسب زيادة المخاطر الناجمة عن التأخر في الاستجابة

لطلبات الزبائن ومن ثم زيادة احتمال فقدنهم وتفويت فرصة الربح من خلال التعامل

معهم.

**I-4-4-التزام الشراء من المورد الصحيح****I-4-4-1-مفهوم المورد الصحيح:** يقصد بالمورد الصحيح ذلك المورد الذي يمتلك التقنية في صنع

المنتج بالجودة الصحيحة والذي يمتلك الطاقات الكافية لإنتاج الكميات المطلوبة وتشغيل

العمليات بشكل كفء ، بهدف تحقيق الربح الصحيح والاستمرار ببيع المنتج كما يقصد به ذلك

المصدر قادر على توفير احتياجات الزبائن وفق الجودة الصحيحة والكمية الصحيحة والسعر

الصحيح والتوقيت الصحيح مع وجود فرصة لتقديم الإرشادات والمساعدة الفنية لمن يطلبها منه ،

وهو كذلك قادر على تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في

<sup>1</sup> هيثم الزغبي ومحمد العوان، إدارة المواد مدخل حديث الشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000. ص 74.

السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق إرباح تمكّنه من الاستمرار في تقديم المواد أو المنتجات للجهة المشترى<sup>1</sup>.

**I-4-4-2-أهمية اختيار المورد الصحيح:** يرتبط نجاح وظيفة المشتريات بقدرها على اختيار المصدر الصحيح والمناسب للتوريد وفي بناء علاقات قوية ودائمة معه ، تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة معا ، ولاشك أن الاختيار غير السليم سيؤثر كثيرا في الجهد الذي تبذلها في عملية توفير احتياجات المؤسسة سواء من حيث الوقت او التكلفة، كما أنه بالمقابل ينبع عن وجود علاقة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين المؤسسة و مورديها يمكنها من الحصول على العديد من المزايا المالية كالتخفيضات والحسومات وأجال الطرق الدفع والسداد ، وغير المالية التي قد تصل إلى حدود مشاركة المورد في تقديم المشورات والمساعدات الفنية سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج، أو حتى في مجال التنبؤ بالعمليات تحديد احتياجات المؤسسة .

**I-4-4-3-العوامل المؤثرة في اختيار المورد:** يرتبط اختيار المورد بمجموعة من العوامل تشمل سمعته في السوق وقدرته على الوفاء بالتزاماته والأصناف المتوفرة لديه وغيرها من المعلومات الأخرى التي نبينها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الموقع الجغرافي للمورد
- التطور الفني والتكنولوجي للمورد
- التسهيلات المتاحة والمقدمة من المورد
- كفاءة خدمة الصيانة ( خدمات ما بعد البيع)
- إمكانيات الإنتاج الاحتياطية للمورد
- درجة السمعة والشهرة التي يتمتع بها المورد
- كفاءة نظام مراقبة الجودة والفحص

<sup>1</sup> أحمد أكرم الطويل،صلاح الدين شبل، مرجع سابق ، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> خبراء الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية ، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، مرجع سابق ، ص 37.

- التخصص في الإنتاج
- المركز المالي للمورد
- مستوى كفاءة العاملين
- العلاقات مع المورد
- تبادل المعلومات.

ميدانيا، توجد العديد من الدراسات حاول اصحابها بناء نماذج و وضع معايير محددة يمكن الاسترشاد بها في عملية ضبط و توجيه عملية اختيار المورد المناسب للمؤسسة، وفي هذا السياق توصلت دراسة "ستيفنسون" : الى وضع المعايير التالية<sup>1</sup> :

**جدول قم 04 : عوامل اختيار المورد**

العوامل	المضمون
الأوقات الرئيسية والتسليم الآني	<input checked="" type="checkbox"/> ما الأوقات الرئيسية التي يمكن أن يوفرها المجهز ؟ <input checked="" type="checkbox"/> ما الإجراءات التي يمتلكها المجهز لضمان التسلیم الآني ؟ <input checked="" type="checkbox"/> ما الإجراءات التي يمتلكها المجهز لتوثيق مشاكل التسلیم وتصحیحها ؟ <input checked="" type="checkbox"/> هل توجد هناك إجراءات ؟
الجودة وضمان الجودة	<input checked="" type="checkbox"/> ما الإجراءات لدى المجهز للسيطرة على الجودة وضمان الجودة ؟ <input checked="" type="checkbox"/> هل يتم توثيق المشاكل والأفعال التصحيحية للجودة ؟ <input checked="" type="checkbox"/> هل يتم إجراء التحقيقات لتحديد أسباب المواد غير المطابقة للمواصفات وتصحیحها ؟
المرونة	<input checked="" type="checkbox"/> مدى مرونة المجهز في معالجة التغيرات الكمية ، جداول التسلیم وتغييرات المنتوج والخدمة ؟
الموقع	<input checked="" type="checkbox"/> هل أن موقع المجهز قريب ؟
السعر	<input checked="" type="checkbox"/> هل أن الأسعار معقولة التي سيوفرها المجهز ؟

<sup>1</sup> J. Stevenson, William, Productions and oprations management, 6thED, 1999, Richard D.Irwn. Inc ,702

<p>هل أن المجهز مستعد لفاوضات الأسعار ؟ ✓</p> <p>هل المجهز مستعد للمشاركة في جهد مشترك لتقليل التكاليف والأسعار ؟ ✓</p> <p>ما كمية الإبلاغ المتقدم الذي يعطيه المجهز عند إحداث التغيرات في المنتجات أو الخدمات ؟ ✓</p> <p>إلى أي مدى يكون لدى المنظمة مدخلات فيما يتعلق بالمتغيرات ؟ ✓</p>	<p>تغييرات المنتوج أو الخدمة</p>
<p>ما سمعة المجهز ؟ ✓</p> <p>ما مدى استقراره ، المالي ؟ ✓</p>	<p>السمعة والاستقرار المالي</p>
<p>هل يعتمد المجهز بصورة كبيرة على المشترين الآخرين مسبباً خطورة إعطاء الأسبقية لحاجات مشتري آخر على حاجاتنا ؟ ✓</p>	<p>الحسابات الأخرى</p>

Source : J. Stevenson, William, Productions and oprations management, 6thED, 1999, Richard D.Irwn. Inc ,702

في نفس السياق توصلت دراسة أخرى لموريس وزملائه، إلى احصاء مجموعة من 22 متغيرا يتم اعتمادها كأساس لتوضيح العلاقة بين المورد والمشتري ، نبينها من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

#### جدول رقم 05: متغيرات العلاقة بين المشتري والمورد

تعريفه	المتغيرات	
مدى التغيرات التي يدخلها المشتري أو البائع على العمليات أو المنتجات أو الأساليب لكي تناسب شريكه.	التكيف	1
ضرورة قيام كل شريك باستثمارات مخصصة للعلاقة وغير قابلة للاسترجاع.	تخصيص الأصول (استثمارات غير قابلة للاسترجاع).	2
رغبة مستمرة لبذل أكبر جهد ممكن للمحافظة على العلاقة.	الالتزام	3
مدى تعقيد المنتجات والعمليات والشروط التعاقدية والتفاعلات الإنسانية.	التعاملات المعقدة	4
التكاليف والفوائد المرتبطة بالتعامل مع بائع أو مشتري بديل.	مقارنة البدائل	5
مدى الاعتمادية بين مجموعة من التعاملات مع الوقت.	الارتباط بين التعاملات	6

<sup>1</sup> حصة حسن سالم، إطار مقترن لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه الفلسفة، جامعة عين شمس، 2008، ص 66

تعريفه	المتغيرات	
يعكس مواقف وتوقعات وسلوك الأطراف تجاه العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة.	معيار التعاون	7
مدى استمرار التعاملات لفترات زمنية.	مدة التعاملات	8
تتغير من صفقة واحدة إلى تعامل مستمر.	تكرارية التعاملات	9
الاستعداد لتبادل المعلومات المقيدة للطرفين.	تبادل المعلومات	10
درجة احتياج كل طرف للأخر.	مدى الاعتمادية المتبادلة.	11
الشروط التعاقدية التي توضح واجبات ودور كل طرف.	الروابط القانونية	12
النتائج الاستراتيجية والتكتيكية (المالية، والفنية، والتنافسية) التي يرغب بها الطرفين من العلاقة.	الأهداف المشتركة	13
الروابط الرسمية والإدارية بين الشركات، والتي تساعدهما في عملياتهما	الروابط الإدارية والتشغيلية.	14
قياس مدى رضا كل طرف عن أداء الطرف الآخر، ويتم القياس غالباً بآباء ملموسة وغير ملموسة.	قياس الأداء	15
التغيرات الممكنة في الظروف المحيطة تجعل من الصعب على كل طرف أن يحدد مسبقاً كيف يرغب أن يتصرف الطرف الآخر.	عدم التأكد من الأداء	16
مدى توازن العلاقات وهل هناك طرف قوي والآخر ضعيف.	ميزان القوى	17
مدى مشاركة المعلومات والاتصالات وتقنيات التصنيع... إلخ	تقاسم التكنولوجيا	18
الروابط الشخصية بين موظفي الشركات المشتركة والشركة الموردة	الروابط الاجتماعية	19
الثقة في مصداقية الطرف الآخر.	الثقة	20
يمكن تصنيف العلاقات على مقياس متدرج أحد الهايتين علاقة تعاون وصداقة، والهایة الأخرى علاقة تنافسية عدائية.	مدى تعاونية العلاقة	21
تحديد الفوائد التي يتلقاها كل طرف من العلاقة.	تقسيم الفوائد	22

المصدر: حصة حسن سالم، إطار مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الأداء التسويقي، أطروحة الفلسفة، جامعة عين شمس، 2008، ص 66

**I-4-5-التزام الشراء بالكمية الصحيحة**

**I-4-5-1-مفهوم الكمية الصحيحة:** إن الكمية الصحيحة هي الكمية التي عندها أقل تكلفة. وكذلك هي الكمية ذات العلاقة المباشرة بالشراء في الشركة سواء للاستهلاك أو أجزاء التصنيع، وتزويـد الشركة بالمادة أو المنتج بصورة مستمرة وبكلفة منخفضة، وفي أكثر الشركات فـان قرار الشراء ذا علاقة وثيقة بالكمية المشتراء، وإن الكمية الصحيحة هي الكمية التي يجب على إدارة الشراء طلبـها من المورد في كل مرة يتم فيها إصدار أمر جديد للمورد بحيث تكون التكاليف الكلية أقل ما يمكن<sup>1</sup>.

**I-4-5-2-العوامل المؤثرة في تحديد الكمية الصحيحة: وتمثل في:**

- ✓ **السيولة النقدية المتوفـرة لـشراء المواد:** يرتبط توفر السيولة بالقدرة على التسـديد ، فـهنـد توفرها يمكن للمؤسـسة الشراء بالكميات المستهدـفة وـفي حال العـكس قد لا تـتمكن المؤسـسة من الحصول على ما تحتاجـه خـاصـة في ظـل غـيـاب اتفـاقـيات مـسبـقة مع المـورـدين.
- ✓ **المـكان والمـسـاحة المتـوفـرة حالـيا:** يجب أن يـتنـاسـب حـجم كـمـيـة الـطـلب مع الـقـدرـات التـخـزـينـية للمـؤـسـسة .
- ✓ **كـلـفة الخـزن:** بـمعـنى يـجب أن كـمـيـة الـطـلب مع التـكـالـيف المرـتـبـطة بـتخـزـينـها وـمـدى قـدرـة المؤـسـسة على تحـمـلـها.
- ✓ **مجـازـفـة الخـسـارـة:** التي تنـجـم عن هـبوـط الأسـعـار، أو تـلفـ المـواد التـخـزـينـية بـسبـب الـظـروف المناخـية أي طـبـيعـة المـادـة وـظـرـوفـ الخـزنـ، أو انـعدـام الاستـفـادة منـ المـواد لأـسـبابـ تـبـديلـ الإـنـتـاجـ وـتـغـيـيرـ التـصـامـيمـ وـغـيرـهاـ.
- ✓ **التـغـيـراتـ في فـترةـ الـانتـظـار:** إنـ احـتمـالـ حدـوثـ تـغـيـرـ فيـ فـترةـ الـانتـظـارـ بـسبـبـ تـأـخرـ الشـحنـ أوـ زـيـادـةـ الـوقـتـ المـسـتـغـرقـ لـلـإـجـرـاءـاتـ وـالـمـراسـلاتـ ، يـسـتـوجـبـ أـخـذـهـ بـعـينـ الـاعـتـباـرـ عـنـدـ تـحـديـدـ كـمـيـةـ الـطـلبـ المـثـلـىـ لـجـاهـةـ الـاحـتـياـجـاتـ.

<sup>1</sup> أحمد أكرم الطويل، صلاح الدين شبل، مرجع سابق، ص ص 44-45.

- ✓ التذبذب بمعدلات الاستهلاك للمواد: إن توقع حدوث تذبذبات في معدلات الاستهلاك عن الفترات السابقة يعد من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند تحديد كمية الطلب المثلث.
- ✓ طبيعة المواد وشروط التخزين الخاصة: حيث تفرض طبيعة بعض السلع (المادية أو الكيماوية) شروطاً خاصة في التخزين سواء من حيث المدة أو ظروف الحزن ، وهنا يتبع ان تقوم المؤسسة بالشراء بالكميات التي تتناسب مع احتياجاتها والتي لها القدرة على الاحتفاظ بها دون ان تفقد فائدتها الاستعملية.
- ✓ الفترة الزمنية للتوريد: ويقصد بها المدة الزمنية الفاصلة بين طلب المواد واستلامها ، فكلما كانت المدة طويلة نسبياً و الاستهلاك كبير كلما عمدت المؤسسة لزيادة كمية المشتريات تفاديياً لأي مشكل محتمل في التوريد .
- ✓ احتمالية توافر الأصناف البديلة : إن نقص أو اختفاء بعض المواد من الأسواق يؤدي إلى الاتجاه الفوري للأصناف البديلة ، فتوافر هذه الأخيرة يوفر للمؤسسة نوعاً من الأمان والاطمئنان بالشراء بكميات معتدلة و معقولة و بدون خوف من خطر توقف عملية الإنتاج.
- ✓ تغيرات الأسعار: حيث أن للأسعار السائدة في الأسواق تأثيراً دائمًا على كمية الشراء المناسبة فإذا كان الاتجاه العام يشير إلى الزيادة في الأسعار فمن المناسب للمؤسسة الشراء بكميات كبيرة والاحتفاظ بها لأجل تحقيق الاستفادة من الارتفاع الذي سيحدث في السعر، بينما في حال كون الاتجاه العام للأسعار يشير إلى الانخفاض في الأسعار فهنا يستحسن التقليل من كمية المشتريات والمخزون بالشكل الذي يجنّبها تحمل أعباء إضافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي ، مرجع سابق، ص 158

## الفصل الثاني :

### تنظيم إدارة الشراء

## II - تنظيم إدارة الشراء

تمهيد:

من منظور عام ينظر لتنظيم إدارة الشراء من زاويتين مختلفتين ، الأولى تتعلق بمكانة إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها ب الوظائف الأخرى فيها، أما الثاني فيتعلق بالتنظيم الداخلي للإدارة الشراء في حد ذاتها.

**II - 1- التنظيم الداخلي لإدارة الشراء:** يقصد بالتنظيم الداخلي لإدارة المشتريات توزيع الأدوار ومسؤوليات والسميات داخل هذه الإدارة<sup>1</sup> ، بالإضافة إلى شكل وبساطة أو تعقيد هيكلها التنظيمي باعتباره هو الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الرسمية بين العاملين في إدارة المشتريات ، وكذلك بين التنظيمات والاقسام التي تقوم بتنفيذ جميع الأعمال المتعلقة بالشراء.

**II - 1-1- العوامل التي تحدد الشكل التنظيمي لإدارة الشراء في للمؤسسة:** إن نقطة البداية في رسم الصورة المحتملة للبنية التنظيمية لأي وظيفة تستند على رسم وتحليل العمل الذي سينجز من قبلها و المتمثل بالنشاطات و المسؤوليات، ففي المنظمات الصغيرة هذه الواجبات يقوم بها مدير المشتريات ويساعده في ذلك عدد محدود جدا من الموظفين، بينما في المنظمات الكبيرة فإن القسم قد يضم اعدادا كبيرة من الموظفين، الأمر الذي يدفع باتجاه تعدد الاختصاصات على وفق النشاطات المسؤولة عنها، وعلى هذا الاساس فإن موقع وظيفة الشراء ضمن السلم الإداري للمنظمة يعتبر أمرا حيويا تستمد من خلال اتخاذ القرار الذي سيؤثر بشكل أو بأخر على سياسات الشراء فضلا عن تأثيره على نوع ومستوى الخبرة و الفاعلية التي يتم بها الاستفادة من قدرات العاملين<sup>2</sup> بصورة عامة يمكن تفصيل أهم العوامل المؤثرة في تحديد موقع ادارة الشراء ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة في النقاط التالية:

- ✓ **حجم المؤسسة:** يتأثر التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات بحجم المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة الحجم يكون التنظيم بسيطا يقوم فيه عدد محدود من الأفراد بأعباء الشراء ويكونون تحت مسؤولية مدير الشراء أو رئيس قسم الشراء، ومع ازدياد حجم المؤسسة

<sup>1</sup> الملطي سليمان آدم سعيد، مرجع سابق ، ص 47

<sup>2</sup> محفوظ حمدون الصواف، إدارة المواد والتجهيز المفاهيم- الأساسيات-الاستراتيجيات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 61

وتتوسعاها تزداد درجة التعقيد في الهيكل التنظيم لإدارة الشراء ليستوعب وليتلاءم مع الوظائف الإضافية التي يمكن إسنادها لإدارة المشتريات.

✓ عدد وطبيعة الأصناف التي تتعامل بها المؤسسة: فكلما كان لدى المؤسسة عدد أكبر من السلع يمكن أن يحدث لديها أقسام ووحدات وإدارات أكثر (تنظيم على أساس السلع)، أما إذا كانت الأصناف قليلة ومحدودة فيكون التنظيم بسيطاً أو يحتوى على عدد محدود من الأقسام أو الوحدات.

✓ طبيعة الأسواق التي تتعامل معها إدارة المشتريات: يختلف البناء التنظيمي لإدارة الشراء تبعاً لطبيعة الأسواق التي تتعامل معها من حيث كونها محلية أو أجنبية، متقلبة أو مستقرة فتعامل المؤسسة مع أسواق أجنبية مثلاً قد يؤدي إلى ظهور أقسام أو وحدات جديدة في هيكل إدارة الشراء (إدارة للتصدير والاستيراد أو قسم الشراء الخارجي وقسم الشراء المحلي مثلاً)، من جهة أخرى كلما كانت الأسواق مستقرة والأسعار ثابتة كلما كان لدى المؤسسة القدرة في التحكم في الأسواق بشكل سهل . أما إذا كانت غير مستقرة وسريعة التقلب بشكل مستمر تصبح المؤسسة مطالبة بتكييف هيكل إدارة الشراء من خلال استحداث وحدات أو أقسام للمتابعة والتنبؤ وغيرها وهو الأمر الذي يؤدي إلى التوسيع في الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء<sup>1</sup>.

✓ مدى توافر الإمكانيات البشرية والمالية في المؤسسة: يرتبط حجم الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء بمدى توفر الكفاءات الفنية والإدارية التي تتولى الإشراف على مختلف الوحدات والأقسام المشكلة لهيكل. من جهة قد يدفع نقص الموارد المالية للمؤسسة إلى تبنيها هيكل بسيط لإدارة الشراء بالرغم من حاجتها في بعض الأحيان إلى استحداث وحدات أو مصالح تدعمها، بالمقابل من ذلك يتيح توفر الموارد المالية للمؤسسة امكانية التوسيع في الهيكل التنظيمي من خلال استقطاب الكفاءات واستحداث وحدات وأقسام جديدة في إدارة الشراء.

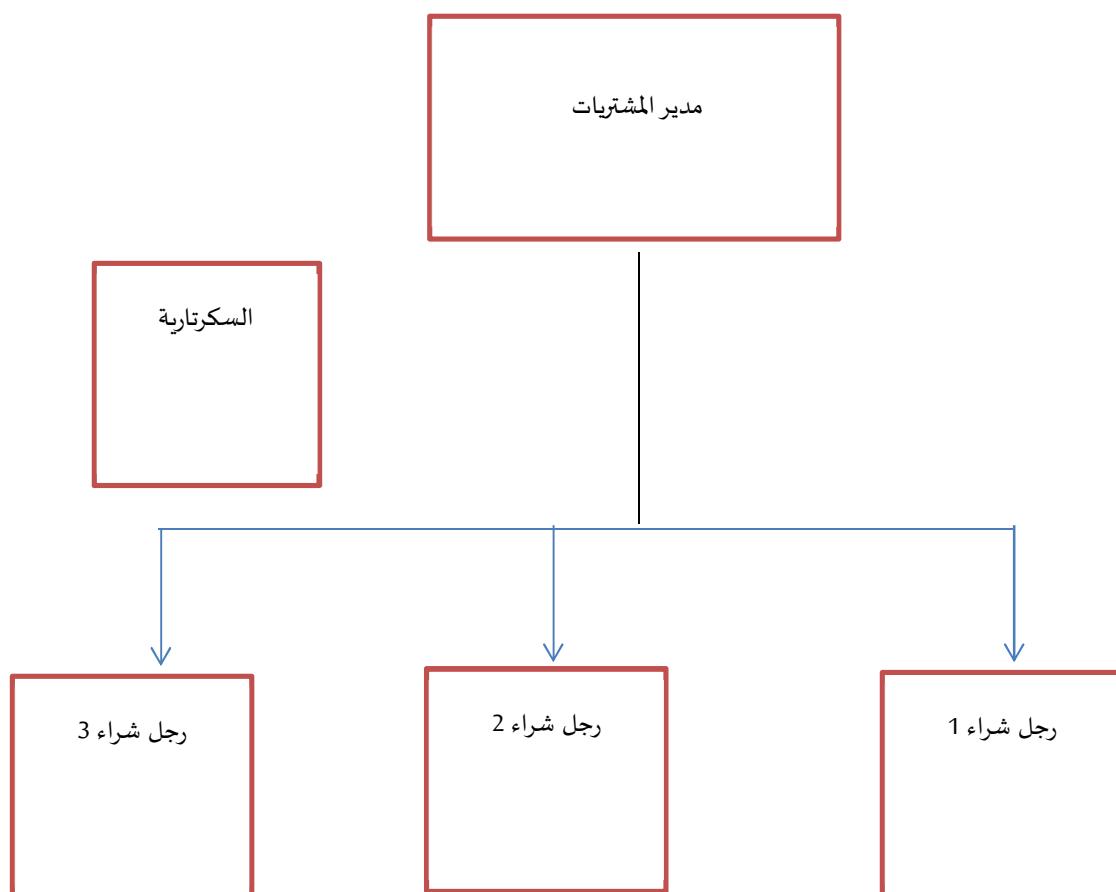
<sup>1</sup> مهدي حسن زويف و آخرون، إدارة الشراء و التخزين، دار الفكر ، عمان ،الأردن، 1998، ص 27.

**II – 1-2- طبيعة الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء:****II – 1-2-1- الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء حسب حجم المؤسسة:**

✓ بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم : يمكن تصور الشكل الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء

في هذا النوع من المؤسسات وفقا لما يظهره الشكل المولى:

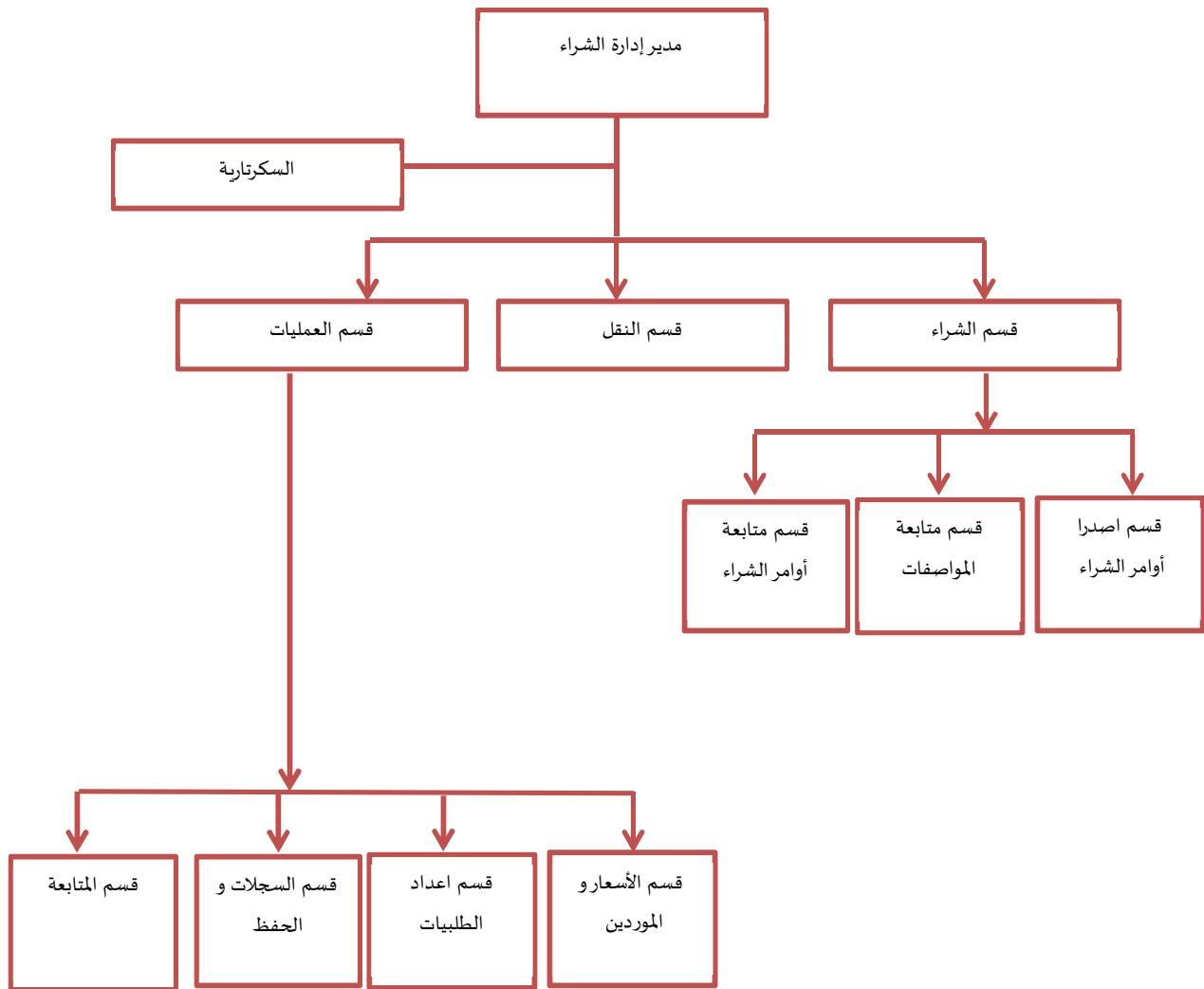
**شكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة صغيرة الحجم**



المصدر: ( بتصرف ) عبد اليزبدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص.96

✓ بالنسبة للمؤسسات متوسطة الحجم : يمكن تصور الشكل التنظيمي لإدارة الشراء في هذه المؤسسات كما يلي :

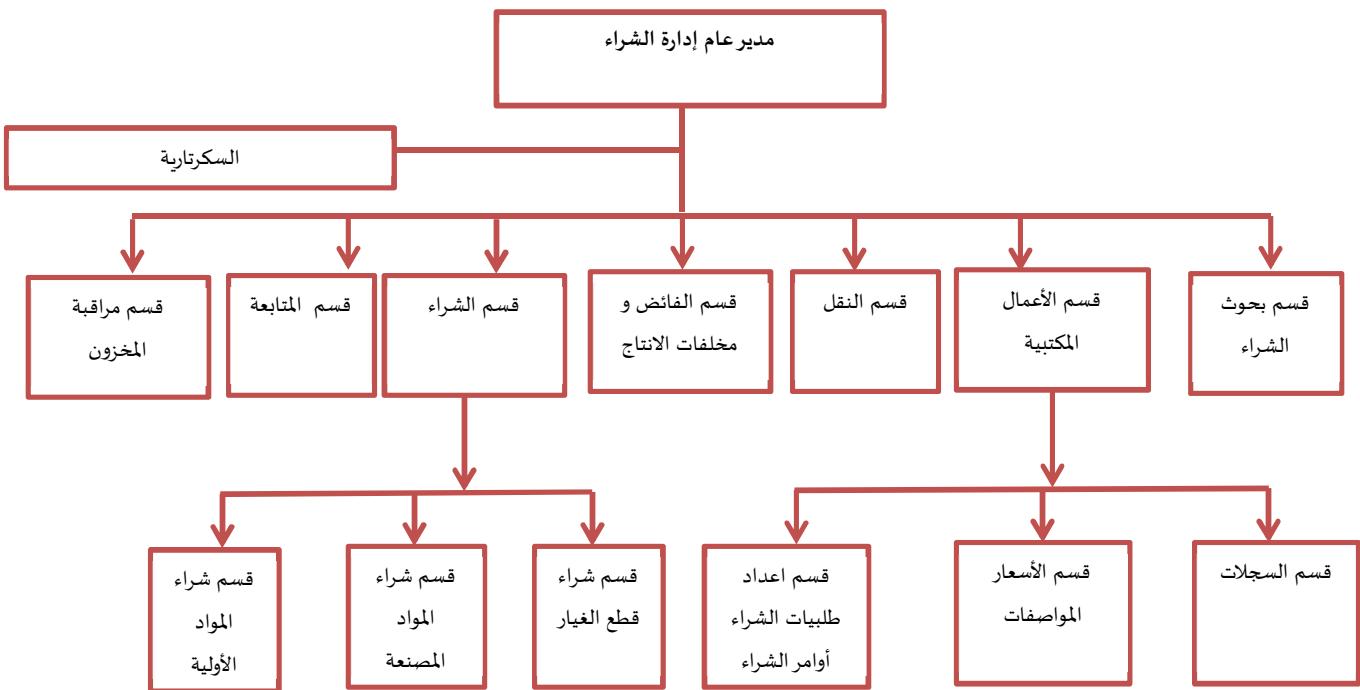
شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة متوسطة الحجم



المصدر: (بتصرف) عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص.96.

بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم: يكون الهيكل التنظيمي في هذه المؤسسات أكثر تعقيداً بالمقارنة مع سابقتها، يمكن تصور بنائه كما يلي :

#### شكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء في مؤسسة كبيرة الحجم



المصدر: (بتصرف) عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص 96.

#### II - 2-2-2- تقسيمات أخرى للهيكل التنظيمي لإدارة الشراء :

يكون ذلك خصوصاً في المؤسسات المؤسسات الكبيرة الحجم وكذا المؤسسات متعددة الفروع أو المنتجات، وأين يكون كذلك نشاط إدارة الشراء كبير نسبياً، عندها قد تلجأ بعض المؤسسات إلى اعتماد مجموعة من المعايير لتنظيم إدارة الشراء وتصميم هيكلها التنظيمي ، ومن بين هذه المعايير نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

- ✓ **التقسيم على الأساس الوظيفي:** يعتبر من الأسس القديمة والأكثر شيوعاً واستخداماً في تجميع أنشطة المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة. حيث تكون وحدة إدارية مسؤولة عن أداء الوظائف المتشابهة والمترابطة. ووفقاً لذلك يتم خلق مجموعة من الأقسام داخل إدارة الشراء يتخصص كل قسم منها بتأدية عمل معين وتختلف المنظمات في عدد الأقسام المطلوب وجودها في إدارة الشراء.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق ، ص ص 96-99.

✓ **ال التقسيم على الأساس السلعي :** يستخدم هذا النمط في حالة وجود اختلافات كبيرة من حيث النوع والكم للمواد والسلع المطلوب توفيرها للمنظمة ، حيث يتم بموجب هذا الأسلوب تقسم إدارة الشراء الى مجموعة أقسام كل قسم يتخصص بشراء نوع معين من السلع والمواد

✓ **التقسيم على الأساس الجغرافي:** تلجأ إدارة الشراء الى تبني هذا المنهج في التنظيم عندما تكون الرقعة الجغرافية التي تؤمن منها لمنطقة احتياجاتها واسعة جدا، حيث يمكن لإدارة الشراء الحصول على المواد والمستلزمات من مصادر مختلفة جغرافيا ( محلية و خارجيا )، ووفقاً لذلك يتم تنظيم إدارة الشراء وفق أقسام متخصصة جغرافيا، فنجد مثلاً فنجد قسم متخصص بالشراء من الأسواق المحلية ويضم فروع حسب المناطق الجغرافية ، وقسم آخر متخصص بالشراء من الأسواق الخارجية و الذي بدوره قد يضم أقساماً فرعية موزعة جغرافيا حسب القارات أو الدول أو أي تنظيم آخر.

✓ **التقسيم على أساس المختلط:** في بعض الحالات قد لا تكون المعاير السابقة كافية لتنظيم ادارة الشراء، وعندما تلجأ إدارة الشراء لعملية دمج بين أكثر من معيار واحد في عملية التنظيم ، وهو ما يؤدي إلى ظهور التنظيم المركب أو المختلط لإدارة الشراء، وفي هذه الحالة يمكن اعتماد أسلوب معين ( مثلاً التنظيم السلعي ) في المستوى الأول واعتماد أسلوب آخر ( التنظيم الجغرافي مثلاً) في المستوى الثاني وهكذا.

## II - 2- موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتم تحديد الموقع الذي تحتله إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بقرار من الإدارة العليا فيها، وفي ضوء دراسة مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه، كما يختلف موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى وذلك تبعاً لظروف كل منها وطبيعة العمل الذي تقوم به، ومدى توفر الكوادر الفنية والإدارية الالزمة لإنجاز الأعمال المختلفة الملتحقة بإدارة الشراء ،

من جهة أخرى يتبعن على المؤسسة اجراء تعديلات وتغييرات على موقع إدارة الشراء في هيكلها التنظيمي تبعاً للظروف التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.

**II - 1-2- استقلالية إدارة الشراء :** يقصد بذلك عدم تبعية إدارة الشراء لأي إدارة أخرى في المؤسسة، بل هي إدارة مستقلة بذاتها ولها مكانها الخاصة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة في نفس المستوى مع باقي الإدارة الأخرى كالمالية والتسويق والإنتاج...، يستمد هذا الطرح مبرراته من الأهمية المتزايدة لإدارة الشراء وتأثيرها المباشر على ربحية المؤسسة وادائها، كما أن هذا الطرح يعد أكثر ملاءمة للمؤسسات كبيرة الحجم بسبب ضخامة العمل في إدارة المشتريات و أهمية القرارات التي تتخذها على المؤسسة ككل، كما ينبغي في هذه الحالة اختيار الموقع المناسب لإدارة الشراء في الهيكل التنظيمي بشكل يعكس حجم عملها وأهمية قراراتها ( كلما زدت اهمية الإدارة كلما ظهرت في مستوى تنظيمي أعلى).

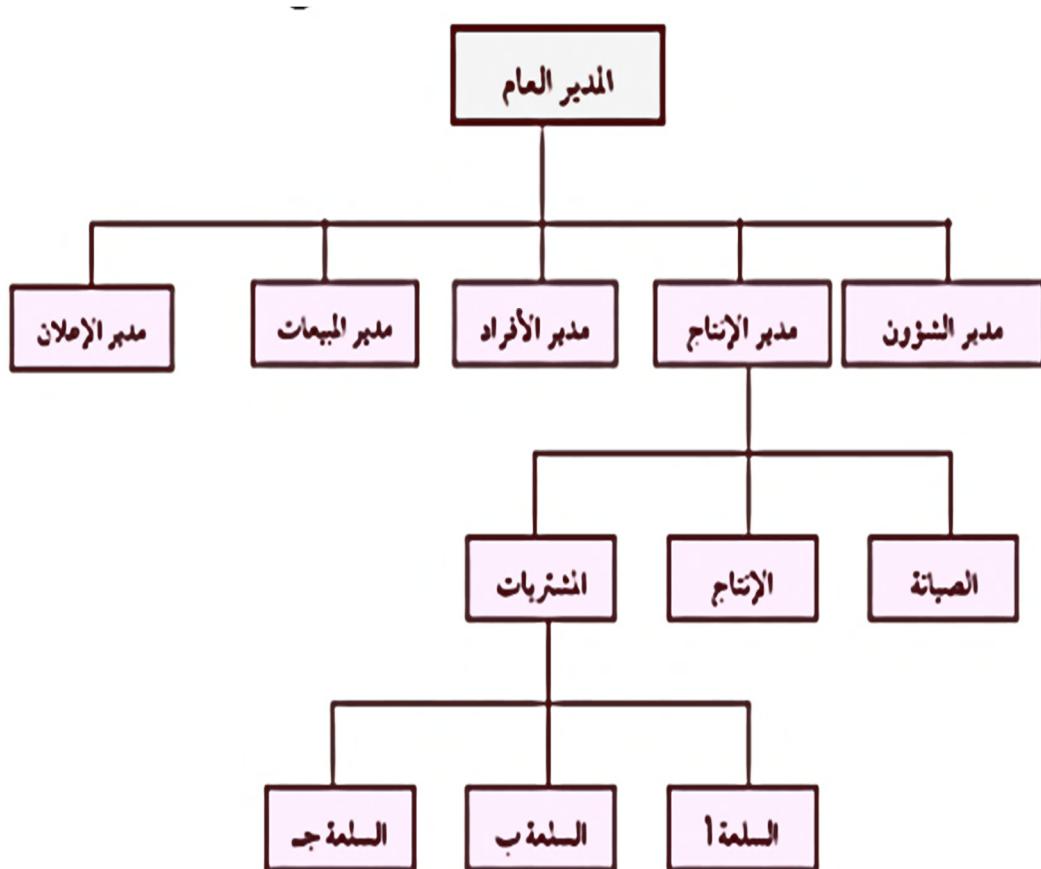
**II - 2-2- تبعية إدارة الشراء:** الشراء فريد من نوعها في المؤسسة: طبيعته يجعله يشارك في طرف العملية التجارية كما أنه يربط العلاقة بين الإنتاج والمبيعات ويمكن أن يتماشى بشكل كبير مع البحث والتطوير. في الوقت نفسه ، كما يمكن أن يتم دمج الكثير من نشاطها الوظيفي في التوزيع أو المالية يعود سبب دخول الشراء إلى هذه الحالة المتجولة إلى حد كبير إلى تراوتها المختلط ومكانتها الناشئة كقوة في حد ذاتها. بالمقابل نجحت الكثير من المؤسسات في اخراج وظيفة الشراء من هذا التراث وإقرارها كوظيفة مستقلة في حد ذاتها من تطوير العديد من الهياكل التنظيمية التي تجسد ذلك.<sup>1</sup>

**II - 2-2-1- تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج:** يتزايد فرص ظهور هذا النموذج التنظيمي في المؤسسات الصناعية حيث يمثل الإنتاج محور نشاط المؤسسة، ذلك ان توفير المواد الاولية بالكميات والنوعية المطلوبة من مسؤولية مدير الإنتاج ، كما انه يسأل ويحاسب عن النشاط الإنتاجي في المؤسسة لذلك فمن المنطقي تبعية إدارة الشراء له باعتبار تأثيرها المباشر على الإنتاج.

<sup>1</sup> Christopher Barrat & Mark Whitehead,OP cit,p44.

كما يمكن تبرير هذا الطرح بان إدارة الإنتاج وفي سبيل تنفيذ برامجها وخططها الإنتاجية في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة فإنها ملزمة بتوفير مستلزمات الإنتاج المختلفة في الوقت المحدد وبالكميات والجودة المطلوبة، وهو ما يستلزم تبعية إدارة الشراء لها و ذلك لتحقيق اكبر قدر من التسبيق والتعاون بين الادارتين.

شكل رقم 05 : تبعية ادارة الشراء للادارة الإنتاج



المصدر: ابراهيم محمد أبو سعده ، ضرار عبد الحميد العتيبي ، المشروعات الصناعية – الادارة اللوجستية، دار اليازوري للنشر، عمان ، الأردن ، 2021 ، ص 113.

<sup>1</sup> يمكن تقييم سياسة ارفاق إدارة الشراء بإدارة الإنتاج باستخدام تحليل SWOT كما يلي:

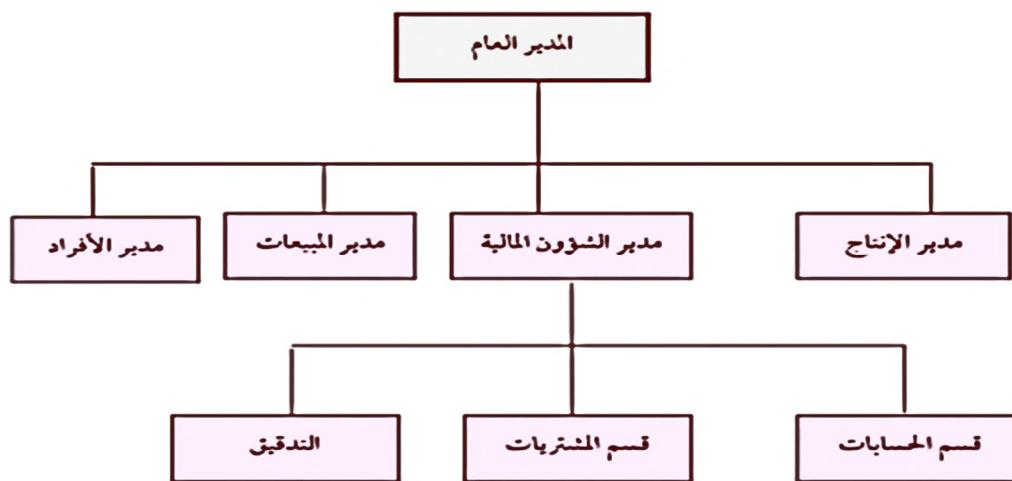
نقاط القوة	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القرب من المستخدم الأساسي - اتصال فعال</li> <li>- التحكم في المخزون (كمية / تكلفة)</li> <li>- الطلاع السريع على تغيرات خطط الإنتاج</li> <li>- مستوى عالي من المعرفة التقنية المتخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الشراء كآلية لزيادة الفعالية</li> <li>- تخفيض التكاليف من خلال مبدأ التخصص</li> <li>- تخفيض التكاليف من خلال مراقبة عمليات الإنتاج</li> <li>- استغلال عالي للمهارات .</li> </ul>
نقاط الضعف	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المهارات (الجانب التجاري خصوصا)</li> <li>- البعد عن المستهلكين النهائيين</li> <li>- الشراء ليس أساسيا ولكن مهم</li> <li>- تركيز العمل على المدى القصير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيمنة إدارة الإنتاج</li> <li>- التركيز على الأسعار بدل التكلفة</li> <li>- فقدان أسرار الإنتاج (الاتصال مع الموردين )</li> <li>- سلوك عدواني تجاه إدارة الشراء</li> </ul>

**II – 2-2-2- تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية:** يعتمد تبرير هذا الطرح على ان قيمة المشتريات تمثل بندًا هاما من بنود التكلفة الإجمالية داخل المؤسسة - خاصة في المؤسسات الصناعية - و بالتالي لا بد من تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية بفرض تحقيق التنسيق وتوفير الاموال اللازمة للشراء والرقابة على مختلف النفقات المرتبطة بها.

وفقا لهذا النمط من التنظيم يخضع مدير المشتريات لسلطة للمدير المالي للمؤسسة كما يقدم له مختلف التقارير المتعلقة بالمشتريات .

<sup>1</sup> Christopher Barrat & Mark Whitehead, Op cit, p 45

## شكل رقم 06: تبعية ادارة المشتريات للادارة المالية



المصدر: ابراهيم محمد أبو سعده ، ضرار عبد الحميد العتيبي ، المشروعات الصناعية – الادارة اللوجستية، دار اليازوري للنشر، عمان ، الأردن ، 2021، ص 113.

يمكن تقييم سياسة اتفاق إدارة الشراء بإدارة الإنتاج باستخدام تحليل SWOT كما يلي:<sup>1</sup>

نقاط القوة	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إظهار الأثر المالي في المقدمة</li> <li>- فعالية المعاملات المالية (الفوترة مثلاً)</li> <li>- ظهور التكاليف بشكل واضح</li> <li>- مهارات التحليل الرقمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- امكانية استغلال التجارة الالكترونية</li> <li>- تحقيق وفرات جبائية</li> <li>- بناء نظام متكامل</li> <li>- توفير التكاليف الادارية</li> </ul>
نقاط الضعف	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البعد عن المستعملين</li> <li>- تحول الشراء إلى عمل إداري فقط</li> <li>- إهمال الجوانب العاطفية في التفاوض ( التركيز على قيمة فقط )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجاوزات في عملية التفاوض</li> <li>يصبح ينظر إليها كمتخصصة ( التحول من المالية للشراء )</li> <li>الافتقار إلى المصداقية لمواجهة تحديات التصنيع</li> <li>- عدم اعتبارها كجزء من سلسلة القيمة</li> </ul>

<sup>1</sup> Christopher Barrat & Mark Whitehead, Op cit, p 48

**II - 2-2-3- تبعية إدارة الشراء لإدارة المبيعات أو التسويق:** يظهر هذا الطرح عادة في المؤسسات الصغيرة أو في المؤسسات التي تعمل على منتجات نمطية موجهة لفئة معينة والتي تخضع باستمرار لعمليات التطوير بناءً على رغبات المستهلكين

يمكن تقييم سياسة إدراة الشراء بإدارة الإنتاج باستخدام تحليل SWOT كما يلي:<sup>1</sup>

نقاط القوة	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات تجارية عالية</li> <li>- مصداقية عالية مع كل الأطراف في المؤسسة</li> <li>- القرب من المستخدم النهائي</li> <li>- مهارات التأثير الداخلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء علاقات مع المستهلكين</li> <li>- تطوير منتجات جديدة</li> <li>- استغلال مهارات البيع والشراء معاً</li> <li>- التسويق الداخلي للوظيفة</li> </ul>
نقاط الضعف	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المهارات</li> <li>- نقص الخبرة التقنية</li> <li>- وجود فوائض في الإنتاج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المعرف التقنية</li> <li>- التركيز على الأسعار المناسبة فقط</li> <li>- تضييع الخصومات من المصنعين</li> <li>- تعدد الاستراتيجيات</li> </ul>

## **II - 3- مركبة ولا مركبة الشراء:**

أصبحت المفاضلة بين المركبة واللامركبة في الشراء من الموضوعات المعقّدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، خاصة بعد التطور الكمي والنوعي في طبيعة وحجم الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات، وتنوع الأصناف التي تشتريها وتعدد مصادر التموين وتباعد موقعها الجغرافية. لذلك فاختيار أي السياستين يتوقف على ظروف ودوافع الإدارة في كل مؤسسة.

من بين العوامل التي ينبغي دراستها بدقة قبل اتخاذ القرار بتبني سياسة المركبة أو اللامركبة في الشراء ما يلي:

<sup>1</sup> Christopher Barrat & Mark Whitehead, Op cit, p 52

- درجة تشابه المنتجات في الوحدات الإنتاجية
- حجم المؤسسة وحجم مشترياتها وكلفتها
- وجود الكفاءات البشرية ودرجة التطور في أساليب الرقابة
- فلسفة الإدارة المتعلقة بتفويض السلطة
- أهمية السرعة (الوقت) في اتخاذ وتنفيذ قرارات الشراء.

## II - 3-1- مركبة الشراء :

**II - 3-1- تعريف سياسة مركبة الشراء:** تعني مركبة الشراء تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشراء في إدارة واحدة يشرف عليها مدير المشتريات يكون تحت سلطة مباشرة للمدير العام او رئيس المؤسسة او الجهة الإدارية التي يتبعها، وعليه تكون هذه الإدارة هي المسؤولة عن توفير كافة احتياجات الإدارات الأخرى من المستلزمات.

عموماً يزداد الاتجاه نحو تبني سياسة مركبة الشراء في المؤسسات التي تمتلك مصنعاً او وحدة إنتاجية واحدة، وفي المؤسسة التي تمتلك عدة مصانع او وحدات إنتاجية متقاربة جغرافياً تنتج سلعاً متشابهة وتحتاج نفس المواد.

**II - 3-1-2- مزايا وسلبيات سياسة مركبة الشراء:** يرتبط اتباع سياسة مركبة الشراء بتحقيق مجموعة من الأهداف منها<sup>1</sup>:

- تفادي الازدواجية في جهود الشراء مما يسمح بالتحكم في تكاليف المشتريات، وكذا تفادي تراكم المخزون وارتفاع التكاليف المرتبطة بإدارته.
- امكانية الحصول على خصم كمية نتيجة تجميع كل أوامر الشراء الخاصة بالأصناف المتشابهة في طلب واحد.
- تخفيف تكلفة النقل وذلك من خلال توحيد أوامر وجدولة مواعيد الشحن والتسلیم واستعمال وسائل النقل بكامل حمولتها .

<sup>1</sup> Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, IRM Press, USA, 2006, p62.

- تخفيض الاعمال الكتابية والإدارية وتخفيض عدد السجلات نظراً لتبسيط وتنميط اجراءات الشراء وانخفاض عدد اوامر التوريد الصادرة.
- انخفاض عدد العاملين بإدارة المشتريات في اغلب الاحيان مما يؤدي إلى الاسهام في تخفيض تكلفة الشراء.
- تحقيق موقف تنافسي قوي للمؤسسة نتيجة قدرتها على اتخاذ سياسة شرائية موحدة وقدرتها على التحدث بصوت واحد في مواجهة الموردين.
- عدم التكرار في الاعمال والجهود المتصلة بإجراءات الشراء مثل الاتصال بالموردين وطرح المناقصات وإصدار اوامر التوريد ومتابعتها واستلام وفحص المواد المشترات بما يسهم في تخفيض تكلفة الشراء.
- تسهيل عملية الرقابة (الإدارية أو المالية) على إدارة الشراء نتيجة حصر مسؤولية الشراء في جهة إدارية واحدة.
- الاستفادة من تطبيق مبدأ التخصص في انجاز الاعمال والتي تتمثل في السرعة والدقة والكفاءة.
- تتيح مركزية الشراء الفرصة امام التعمق في القيام ب مختلف الدراسات والابحاث المتعلقة بالشراء (تحليل الاسواق، التكاليف، نظم الرقابة)
- تقوية العلاقة مع الموردين نتيجة تفضيل أغلبهم التعامل مع جهة واحدة داخل المؤسسة عموما يمكن تلخيص مزايا وعيوب اعتماد سياسة المركزية في الشراء من خلال العناصر الواردة في الجدول الموالي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سابق ، ص113

## جدول رقم 06 : مزايا وعيوب سياسة مركبة الشراء

عيوب سياسة مركبة الشراء	مزايا سياسة مركبة الشراء
- ظهور مشكل الوقت خاصة إذا كانت المؤسسة فروعا منتشرة جغرافيا.	- تجنب الإزدواجية في الاجراءات - توفير فعالية عالية في الرقابة على عمليات الشراء.
- صعوبة التطبيق في المؤسسات التي تميز بمنتجات متعددة واحتياجات متعددة أيضا من المواد.	- الاقتصاد في النفقات المختلفة بالنظر لوجود المواد في مكان واحد.
- صعوبة تنمية وتوفير الخبرة والشخصخص خاصة على مستوى الفروع.	- الحصول على انساب الاسعار من خلال الشراء بكميات كبيرة.
- يؤدي إلى خلق صراع وتنافس للسلطات بين ادارة الشراء وباقى الادارات في المؤسسة.	- الحصول على الخصومات المختلفة (نقدي، تجاري، خصم الكمية).
- صعوبة التوفيق والمواءمة بين الحاجيات وطلب.	- التقليل في عدد طلبيات الشراء مقابل الحصول على كمية كبيرة من المشتريات .
- التقليل من حرية الفروع في تحديد متطلباتها وفقا لظروفها واحتياجاتها الخاصة.	- تعزيز فرصة ظهور متخصصين في الشراء نتيجة تجميع كل العمليات في مكان واحد - زيادة القوة التنافسية للمؤسسة

المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص 113

### II – 3- 2- لامركبة الشراء :

**II – 3- 2- 1- تعريف سياسة لا مركبة الشراء:** تعني اللامركبة في الشراء تفويض السلطات والمسؤوليات الخاصة بعمليات الشراء في المؤسسة إلى الادارات أو الوحدات او الفروع ، بحث تقوم كل إداره او فرع او وحدة بتوفير الاحتياجات الخاصة بها من المستلزمات على حدة، على اعتبار ان هذه المستلزمات تختلف من جهة لأخرى.

طبق سياسة لامركبة الشراء خصوصا في المؤسسات متعددة الفروع و التي تتباعد جغرافيا فيما بينها، أو تقوم كل منها باستخدام مواد و مستلزمات خاصة بها نتيجة تخصص كل منها في نوع معين من المنتجات.

## II - 3-2- مزايا وسلبيات سياسة لا مركزية الشراء :

يرتبط تطبيق سياسة لا مركزية الشراء بتحقيق مجموعة من المزايا من أهمها<sup>1</sup>:

- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء من خلال سهولة إجراء تعديلات أو الغاء اوامر التوريد لأصناف معينة من المواد.

- السرعة في انجاز عمليات الشراء نتيجة تفويض مهمة الشراء لكل وحدة واستغلال الاسواق القريبة منها جغرافيا.

- تتيح لا مركزية الشراء للوحدة الإنتاجية التحكم أكثر في المشتريات من حيث الكمية والجودة من خلال التركيز على المشتريات الخاصة بها فقط.

- تفادي مشكلة التأخير في امداد الفروع بمختلف المستلزمات.

- تحقيق مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ، فكل مسؤولية يجب أن يترافق معها التفويض الملائم من الصلاحية من أجل القيام بأعباءها، فليس من الحكم سحب صلاحية الشراء من مدير مصنع ما مقابل منحه المسؤولية الكاملة عن العمليات والعمل من أجل تحقيق الربح في المصنع<sup>2</sup>

- يساهم تطبيق سياسة لا مركزية الشراء في التقليل من تكاليف نقل المواد والسلع وذلك عندما تقوم المؤسسة بشراء احتياجاتها من الاسواق المحلية القريبة.

- خلق علاقات طيبة بين المحيط والمجتمع المحلي وإدارة الفروع وتزيد من تلاحمها وتخلق علاقات عامة تحتاجها المؤسسة.

من خلال الجدول المولى نلخص أهم النقاط التي تظهر ايجابيات وسلبيات اعتماد سياسة لا مركزية الشراء في المؤسسة

<sup>1</sup> Michael Quayle, Op cit , p63.

<sup>2</sup> محفوظ حمدون الصواف، مرجع سابق، ص 74.

### جدول رقم 07 : مزايا وعيوب سياسة لا مركزية الشراء

عيوب سياسة لا مركزية الشراء	مزايا سياسة لا مركزية الشراء
- ظهور مشكل الازدواجية في الشراء نتيجة التشابه في بعض المواد.	- توفر عامل الوقت من خلال السرعة في الحصول على المواد المطلوبة .
- قد تفوت الفروع نتيجة لصغر حجمها ، فرصة الاستفادة من ميزات الشراء بالحجم الكبير كالخصومات المختلفة	- المواءمة الكبيرة بين الحاجة والطلب للمواد المطلوبة .
- تعدد ادارات الشراء يتطلب توفير المزيد من الكوادر البشرية المتخصصة والتي قد يصعب ايجادها.	- توفير المعرفة والخبرة في الحصول على المواد
- زيادة تكاليف الشراء نتيجة تعدد الطلبيات ذات الاحجام الصغيرة.	- اعطاء حرية أكبر للفرص في تحديد متطلباتها وفقا لظروفها ولاحتياجاتها الفعلية.
- تفويت فرصة الحصول على انساب الاسعار	- اعطاء حرية أكبر للفرص في معرفة الأسواق المحلية وظروفها بشكل أدق.
- صعوبة وجود نظام رقابي فعال على عمليات الشراء.	- تساهem في خلق متخصصين في عمليات الشراء على مستوى واسع في المؤسسة.
- اضاغاف القوة التفاوضية و المركز التنافسي للمؤسسة أمام المؤسسات الأخرى	- تحقيق مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية خاصة بالنسبة للفرص.

المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، 114

**II - 3-3- الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء:** بشكل عام نجد ان المركزية واللامركزية هما تعبيران نسبيان فلا يمكن ان نجد في الحياة العملية مركزية او لا مركزية مطلقة ، ذلك ان التنظيم الاداري السليم سواء بالنسبة لإدارة معينة او للمؤسسة ككل يجب ان يتضمن مزيجا من السياستين مع تباين في درجة كل منها و ذلك تبعا للخصائص والظروف التي تميز كل مؤسسة. كما ان سياسة الجمع بين المركزية اللامركزية يساعد في تحقيق الفوائد المتوقعة من السياستين وفي نفس الوقت يمكن المؤسسة من تفادي العيوب التي ترافق تطبيق أي الاسلوبين.

تجسد سياسة الجمع بين المركبة واللامركبة في الشراء عملياً من خلال<sup>1</sup>:

- استحداث إدارة مركبة للمشتريات تتولى وضع السياسة العامة للشراء، ووتلزم كل الفروع الالتزام بها وتراقبها في ذلك.
- تقوم الإدارة المركبة بدراسات بحوث فنية واقتصادية فيما يتعلق بالمواد والأسواق والعوامل الاقتصادية المؤثرة، وتوزيع نتائجها على الفروع للاستفادة منها.
- تتولى الإدارة المركبة شراء المستلزمات الرأسمالية والمستلزمات الرئيسية المتشابهة وتقوم بتوزيعها على الوحدات والفروع بناءً على احتياجاتها، كما تتولى عملية التفاوض مع موردي المواد الرئيسية للمؤسسة.
- ✓ استحداث وحدات فرعية للشراء في الوحدات (الفروع) التابعة للمؤسسة ومنها صلاحية شراء الأصناف التي تنتج أو تتوافر في مناطق نشاطها وذلك بهدف تحقيق وفرات في تكاليف النقل والحصول على المواد في الوقت المناسب. كما تمنع هذه الوحدات صلاحية شراء شراء المستلزمات الطارئة وبعض المواد المحدودة التي تتطلب معرفة فنية دقيقة.
- ✓ بناء نظام اتصالات فعال يسمح بالتدفق الفعال للمعلومات بين المركز مختلف الوحدات وضمان وصولها في الآجال الملائمة.
- ✓ وضع نظام يحدد بدقة صلاحيات ومسؤوليات العاملين في الإدارة المركبة للشراء والادارات الفرعية وذلك منعاً للتداخل والازدواجية.

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى ، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص 93

## الفصل الثالث:

### مراحل و استراتيجيات الشراء

### III - مراحل واستراتيجيات الشراء

تمهيد: ان اتخاذ قرار الشراء في المؤسسات الصناعية عملية معقدة متعددة الأطراف و المراحل، يتطلب تنفيذه فهم و تحليل كل مرحلة وفقا لخصوصياتها وأهميتها، بما يسمح بتحقيق أهداف الشراء من جهة و المساهمة في بناء و تطوير استراتيجياته الملائمة.

**1- III سيرة و مراحل الشراء :** توجد العديد من الدراسات التي حاولت تقديم تصور عام للمراحل الرئيسية التي تمر بها عملية الشراء في المؤسسات الصناعية، وفي دراسة اجريت سنة 1976 توصل كل من ( paris , wind & robinson ) إلى تحديد 8 مراحل أساسية للشراء هي<sup>1</sup> :

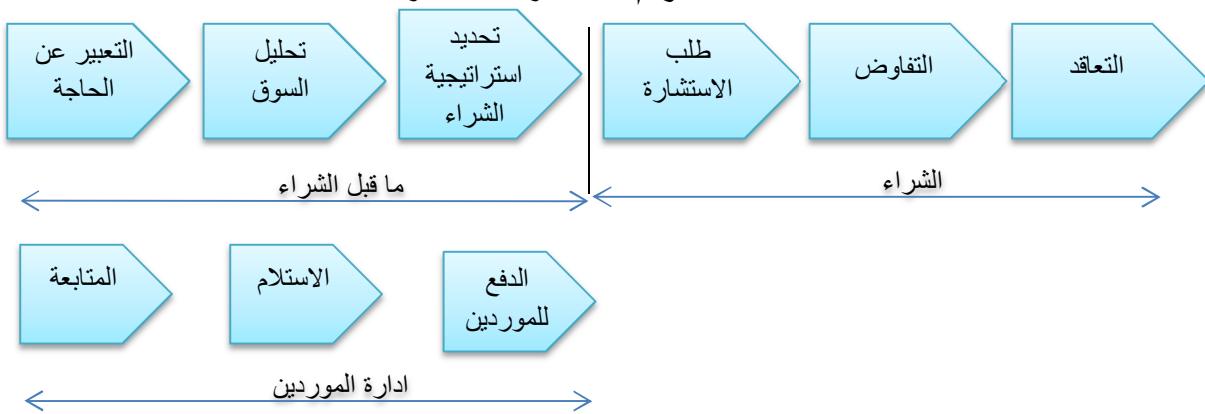
- إدراك الحاجة و تمييزها
- تحديد المواصفات والكميات المطلوبة
- تطوير الخصائص أو الموصف للمنتج المطلوب
- البحث عن المؤهلات الخاصة بال媧وردين المعتمدين
- تحليل عروض الموردين
- تقييم العروض و اختيار المورد
- اختيار طلب الشراء الروتيني
- التغذية العكسية للاداء والتقييم لما بعد عملية الشراء

من جهته حدد Roger Perrotin و زملائه 9 مراحل لعملية الشراء مرتبة كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سمير عزيز العبادي، نظام موسى سويدان، تسويق الأعمال: التسويق الصناعي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

<sup>2</sup> Roger PERROTIN et all , LE MANUEL DES ACHATS - Processus, Management, Audit , Éditions d'Organisation, paris , 2007, p 59.

شكل رقم 07 : مراحل الشراء

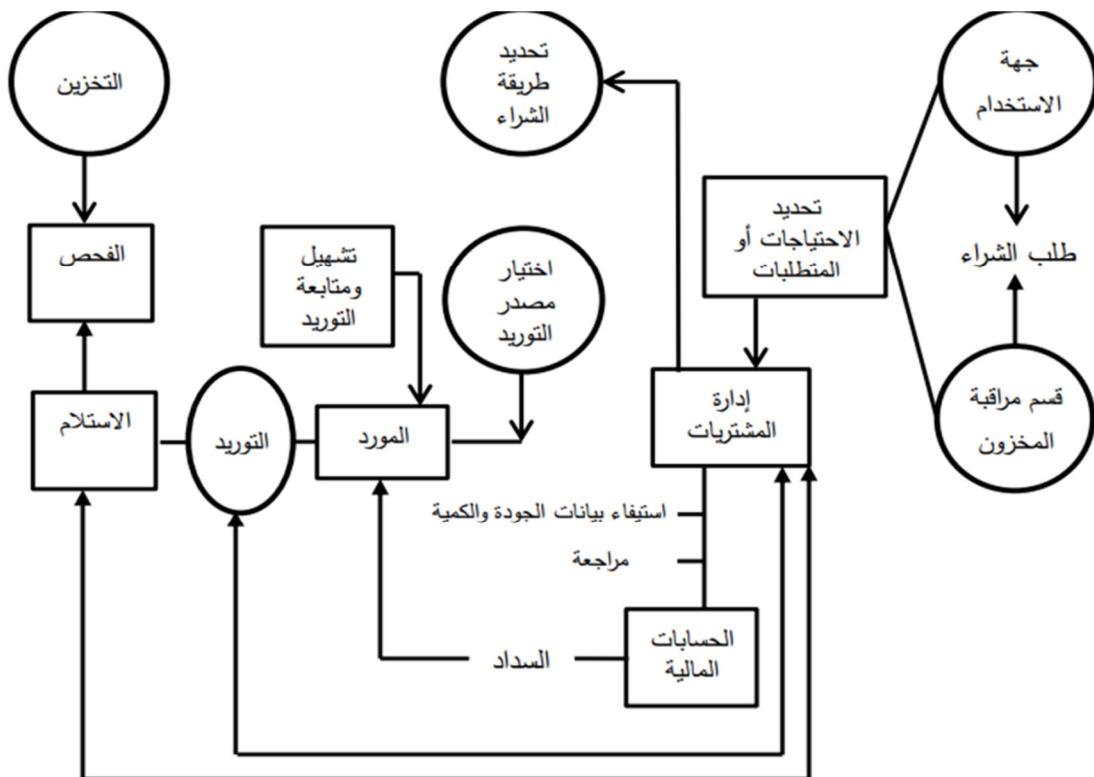


Source : Roger PERROTIN et all , LE MANUEL DES ACHATS - Processus, Management, Audit , Éditions d'Organisation, paris , 2007, p 59.

بدورهما قدم كلا من نظيمة عبد العظيم خالد، فوزي شعبان، نموذجا مبسطا يوضح اهم

مراحل الشراء وفقا للشكل المولى<sup>1</sup>:

شكل رقم 08 : سيرورة عملية الشراء



المصدر: نظيمة عبد العظيم خالد، فوزي شعبان مذكر، إدارة المشتريات و المخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 70

<sup>1</sup> نظيمة عبد العظيم خالد، فوزي شعبان مرجع سابق ، ص 70

### III-1-1- مرحلة الاعداد لتنفيذ الشراء

**III-1-1- التحقق من الحاجة :** الخطوة الأولى في الشراء هي دائمًا الاعتراف بالحاجة. قد تكون في شكل طلب لتجديد مخزون عنصر متكرر ، أو قد يكون شراءً خاصاً لمرة واحدة لعنصر يتم طلبه بشكل متكرر. قد يكون للسلع أو المكونات أو الخدمات. من الأفضل أن يكون التعبير عن الحاجة مكتوباً ومحدداً لاحتياجات من المواد بالنوعية والكمية الالزمة<sup>1</sup>.

تتلقي إدارة الشراء كل الطلبات المعبرة عن حاجة مختلف الأقسام في المؤسسة ، حيث تتولى العمل على توفيرها إما داخلياً من خلال الرجوع للمخازن أو خارجياً من خلال شرائها الموردين الخارجيين<sup>2</sup>.

تمر عملية تحديد الحاجة بعدة مراحل أهمها:

- ✓ تبدأ الاحتياجات بأن يقوم الشخص المسؤول عن أي نشاط بتحديد احتياجاته الفردية والجماعية من حيث الكم والنوع والوقت.
  - ✓ تتحول هذه الاحتياجات إلى طلبات من قبل الادارات المختلفة إلى إدارة الشراء.
  - ✓ تتولى إدارة الشراء تجميع الطلبات وتوحيدتها لغرض التأكد من عدم التكرار والازدواجية.
  - ✓ تحول هذه الطلبات إلى اوامر شراء بعد التأكيد من عدم وجودها في المخازن.
- III-1-1-2- تحديد مواصفات المواد المطلوبة :** بعد تحديد وإدراك الحاجة للمواد المطلوبة تأتي عملية صياغة وتحديد المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك المواد ، فاكتشاف الخطأ في المواصفات بعد وصول المادة يشكل عبئاً على إدارة الشراء من حيث التكلفة والوقت وعيقاً على الإداره الطالبة من حيث التعامل معها بما ينسجم وعملياتها التي تقوم بها، كما يساهم التحديد الجيد للمواصفات المطلوبة في تحقيق عدة مزايا للمؤسسة منها:

<sup>1</sup> Roger PERROTIN et all ,OP CIT , p 116.

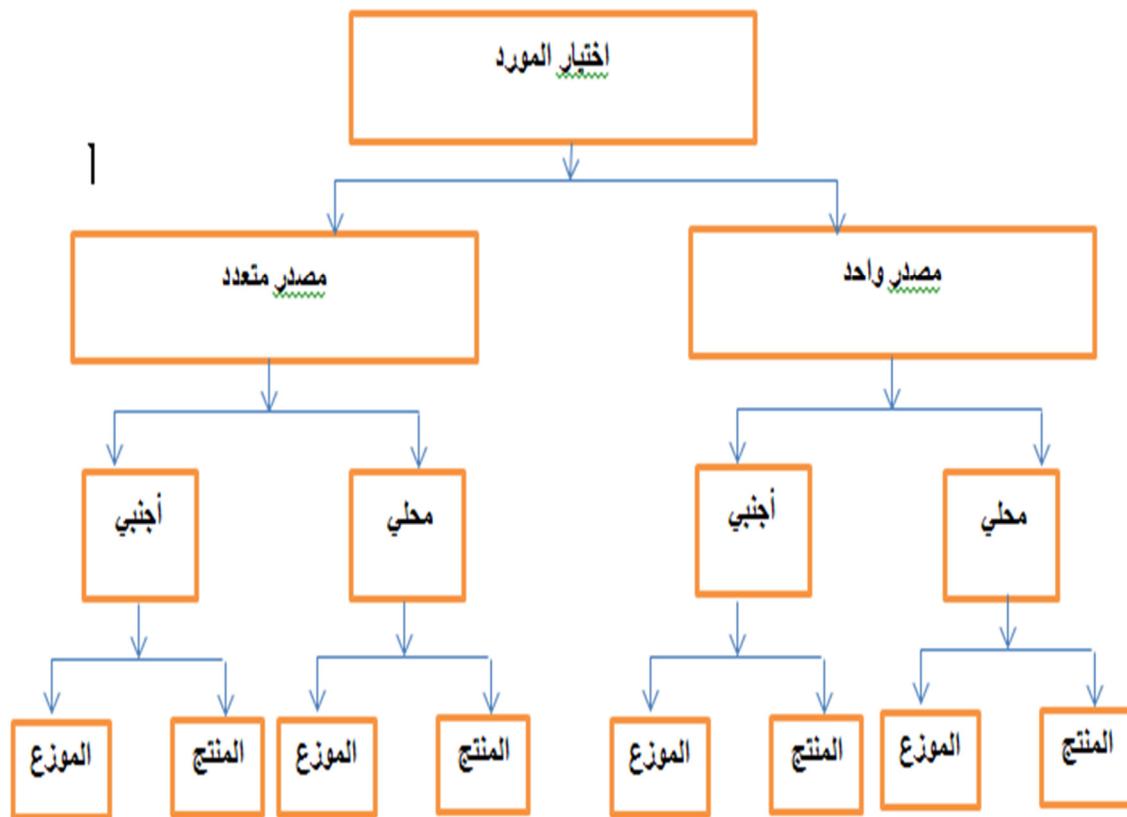
<sup>2</sup> Victor H. Pooler, David J. Pooler,Purchasing and Supply Management, Chapman & Hall in ,1997,p40

- تجنب الوقوع في الخطأ، حيث ترتبط عملية الشراء بخطة إنتاجية وتسويقية ومالية وغيرها.
- المساعدة في عملية اجراءات عملية فحص المواد المستلمة، ومطابقتها للمواصفات والمعايير المطلوبة.
- معاونة المورد في توفير المواد المطلوبة وفقا إلى امر التوريد الذي يتضمن المواصفات الدقيقة والتفصيلية.

**III-1-1-3- اختيار المورد :** غالبا هناك أكثر من مورد للمادة الواحدة ويتم الاختيار بناء على المعاملات السابقة والالتزام وغيرها من العوامل، وفي معظم عمليات الشراء يكون لدى إدارة الشراء بدائل لمصادر التوريد لمواجهة الظروف الطارئة ، وتجري غالبا المفاضلة بين مصادر التوريد بناء على معايير معينة كالأسعار او الخدمات المرافقه او شروط التسليم . غير أنه مع عولمة الأسواق والتطورات الحاصلة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبحت مشكلة اختيار الوردين واحدة من أهم القرارات في المؤسسة، فالاختيار يقتضي مقارنة موضوعية وواسعة بين الموردين بإستعمال مجموعة مشتركة من المعايير النوعية والكمية.

من خلال الشكل المولى يمكن توضيح بعض مجالات المفاضلة بين الموردين :

### شكل 09 : مجالات المفاضلة بين الموردين على أساس التعدد أو التخصص



#### المصنع / الموزع:

- توفير الارباح التي يحصل عليها الوسيط.
- سياسة المورد المتبعة.
- المصنع اجنبي والموزع محلي.
- الاستفادة من بعض خدمات الموزع.
- خصائص المواد المشترات.

#### مورد محلي/ أجنبى:

- تخفيض نفقات التعاقد.
- . السرعة في الحصول على الطلبات.
- توفر عنصر الجودة الالتزام بالعلاقات الاجتماعية.
- القوانين السائدة.
- سرعة الاتصال و التواصل مع المورد

#### مصدر متعدد:

- تعدد مصانع المؤسسة و تباعدها.
- الظروف الطارئة و الفجائية .
- تقليل خطر توقف النشاط
- حجم الطلب يفوق قدرة المورد.
- التقليل من سيطرة المورد

#### مصدر واحد:

- صغر حجم الكمية المطلوبة
- تخفيض تكاليف النقل واستغلال قدرات الشحن.
- الحصول على خدمات و تسهيلات من المورد.
- احتكار المورد
- قرب المورد

- ✓ التوريد من مصدر محلي: يقصد به الشراء من المصادر داخل القطر الوطني للمشتري ، في حالات عديدة يفضل الشراء من المصادر المحلية على المصادر الأجنبية للأسباب التالية<sup>1</sup>:
- ✓ تواجد مصدر الشراء محليا يساعد المنشأة المشترية على التعرف على مؤهلاته ومركزه المادي وقدرته الانتاجية، كما يساعد مصدر الشراء على احتياجات المنشأة من السلع والمواد من ناحية الكمية ودرجة الجودة المطلوبة.-.
  - ✓ تقليل كلفة الشراء وذلك لقلة مصاريف الشحن والتامين.
  - ✓ اختصار وقت التوريد وتقنيه.
  - ✓ تطوير العلاقة بين المنشأة وجمهورها معها من خلال تواجدها في المنطقة والتي تقدم خدمات عديدة تهيئة فرص العمل وبناء المساكن، اضافة لاعتبارها سوقا لمنتجات تلك المنشأة.
- ✓ التوريد من مصدر أجنبي: يقصد به الشراء من المصادر الخارجية التي تقع خارج حدود الدولة التي تعمل بها المنشأة، في حالات معينة تفضل أو ترغّم المنشأة المشترية التعامل مع مصادر شراء أجنبية دون التعامل مع المصادر المحلية للأسباب التالية<sup>2</sup>:
- ✓ عدم امكانية مصدر الشراء المحلي من توفير تغذية مواد ذات مواصفات أو كميات معنية.
  - ✓ أسعار مصدر الشراء الخارجي أقل بكثير من المصدر الداخلي
  - ✓ مصدر الشراء الخارجي يقدم خدمات نوعية ليس بمقدور مصدر الشراء المحلي تقديمها.
  - ✓ عندما يكون المصدر الخارجي محتكرا للسلعة إنتاجا أو توزيعا.
  - ✓ كلفة القيام بالتوريد الخارجي في المنظمة مقابل كلفة الشراء
  - ✓ الرغبة في الحفاظ على السيطرة التامة على العمليات .
  - ✓ من يمتلك براءة الاختراع أو الخبرة وغيرها .
  - ✓ الاستقرار التقني .
  - ✓ درجة الانسجام أو مواءمة العمليات الضرورية مع العمليات الحالية
  - ✓ عندما يكون المصدر الخارجي محتكرا للسلعة إنتاجا أو توزيعا.
- ✓ التوريد من مصادر متعددة : وفقا لهذه الاستراتيجية يكون التعامل على أساس المنافسة بين الموردين، وأن اختيار المورد يعتمد على أساس السعر الأقل والوقت المتفق عليه في

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى ، محمد عبد حسين، مرجع سابق، ص 100<sup>2</sup> J. Stevenson, William, OP cit ,p698.

التسليم بشكل أساسى، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والمورد محددة بقدرات الشراء.

يمكن النظر إلى الاستعانة بمصادر متعددة في التوريد على أنها استجابة لحالات عدم اليقين المتعلقة بالاعتماد على التوريد مورد واحد ، والتي يمكن أن تتأخر بسبب حالات الطوارئ مثل الإضرابات ومشاكل النقل والحرائق. بالإضافة إلى ذلك ، قد تكون هناك فوائد تكتيكية من القدرة على تغيير تقسيم الأعمال بينهما لتشجيع الأداء العالي فيما يتعلق بالتسليم والجودة. كما تسمح هذه الاستراتيجية بتجنب المخاطرة وتوفير مرونة الحجم في تلبية الطلبات الكبيرة على المواد كذلك، بالمقابل قد تخسر المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية فرصة بناء علاقات استراتيجية طويلة المدى مع الموردين<sup>1</sup>.

✓ التوريد من مصدر منفرد : هذه الاستراتيجية تقوم على أساس تعامل المؤسسة مع مورد واحد أو عدد محدود جداً من الموردين ، هذه الاستراتيجية يمكن أن تحقق قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة من خلال ميزات الحجم الاقتصادي ومنحني التعلم والذي سيساهم في تخفيف تكاليف المعاملات والانتاج، كما ان تبني هذه الاستراتيجية يسمح بتطوير وبناء علاقة قوية وطويلة الأمد مع المورد تعود على الطرفين بالفائدة. بالمقابل قد يصبح أحد الطرفين أسيراً للآخر ، وعندها ستتحمل المؤسسة تكاليف باهضة نتيجة تعثر المورد أو محاولة تغييره .

### III-1-1-4 دراسة الأسعار: خلال عملية البحث واختيار المورد فإن السعر عادة ما يعتبر من

#### العناصر المهمة

في القرار النهائي لاختيار المورد يتم تحديد ودراسة لأسعار وفقاً لطبيعة المشتريات والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة ، عادة ما يتم التمييز بين طريقتين لتحديد الأسعار:

○ بالنسبة للمشتريات المتكررة فيمكن الرجوع إلى قوائم الأسعار والكتالوجات وقوائم الخصومات.

1 Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, IRM Press, USA, 2006, p41.

○ والطريقة الثانية عن طريق المفاوضات المباشرة مع المورد وهي تكون مناسبة للمواد التي تم

الاتفاق عليها لتصنع بناء على مواصفات يطلبها المشتري

○ والطريقة الثالثة يمكن أن تكون العروض السعرية على نطاق المؤسسات الحكومية حيث

الأنظمة والتعليمات المحددة من السلطات الرسمية هي من تحكم في السعر.

### III - 2-1- تنفيذ عملية الشراء: تتضمن مجموعة من المهام الفرعية هي<sup>1</sup>:

**III – 1-2-1- إرسال أوامر الشراء:** يرسل إلى المورد كتابيا لحفظ الحقوق القانونية وتلافي

الاختلافات وكذا متابعتها لضمان وصول وتسليم المواد بالوقت المناسب.

**III – 1-2-2- متابعة أوامر الشراء:** لضمان وصول المادة المشترات في الوقت والكمية والنوعية

التي تم الاتفاق عليها.

**III – 1-3- الاستلام والفحص والتفتيش :** قد تتولى ذلك او توكل هذه المهمة إلى دائرة أخرى

تحت إشرافها، تتمحور عملية الفحص حول النقاط التالي:

- سلامة البضاعة المشترات التي تم وصولها.

- صحة الكميات التي تم وصولها.

- صحة المواصفات المطلوبة في المادة التي تم وصولها

يتربى على عملية الفحص ثلاثة حالات مختلفة:

- قبول المواد بشكل كامل.

- رفض المواد بشكل كامل.

- قبول المواد بشكل جزئي مع وجود اعترافات.

<sup>1</sup> ابراهيم محمد أبو سعد ، ضرار عبد الحميد العتيبي ، المشروعات الصناعية – الادارة اللوجستية، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، 2021 ، ص ص 131-133.

**III-4-1 - مراجعة الفواتير، وتتضمن جانبين:**

- **مراجعة الجانب المالي:** وتقوم به الإدارة المالية من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد والمتعلقة بالنواحي المالية والنفقات.

- **مراجعة الجانب الفني:** وتقوم به إدارة الشراء من خلال مراجعة الفواتير الصادرة من المورد مع قرار الاستلام النهائي وتهدف عملية المراجعة إلى:

- التأكد من مطابقة نوع المواد المستلمة.
- التأكد من مطابقة الكميات للمواد المستلمة.
- التأكد من الخصائص والمواصفات ومستوى الجودة للمواد المستلمة.
- التأكد من سعر الوحدة الواحدة والاسعار الكلية للمواد المستلمة.

**III-5-1 - تنظيم وحفظ السجلات والفاتور**: تتضمن عملية الشراء سيلاً كبيراً من البيانات المعلومات الهامة، لذا ينبغي تنظيمها وتوثيقها في سجلات خاصة، يتاح الرجوع إليها واستغلالها عند الحاجة سواء من إدارة الشراء أو من باقي الإدارات في المؤسسة وخصوصاً إدارة المحاسبة و

المالية، من أهم السجلات التي ينبغي حفظها ما يلي<sup>1</sup>:

- سجلات اوامر التوريد.
- سجلات السلع
- سجلات العقود
- سجلات الموردين.
- سجلات اصناف المواد.
- سجلات الأدواء الخاصة
- سجلات تقييم الأداء للمشتريات

<sup>1</sup> محفوظ حمدون الصواف، مرجع سابق، ص 103.

**III-2- استراتيجيات الشراء:** تعني استراتيجية الشراء مجموعة القواعد العامة التي تنتجهها المؤسسة في توفير احتياجاتها المؤسسة من المواد المختلفة، واتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالشراء ، تصدر هذه الاستراتيجية عن أعلى سلطة في المؤسسة بناء على المعلومات التي تقدمها إدارة الشراء فيها.

بوجه عام هناك خمسة استراتيجيات معروفة للشراء بإمكان المؤسسة تبني واحدة أو أكثر منها و ذلك تبعا لظروفها الخاصة و ظروف السوق السائدة و الحالة الاقتصادية العامة.

**III-2-1- استراتيجية الشراء حسب الحاجة (الشراء بالكميات الدنيا):** تعني شراء المؤسسة لكميات تكفي لتغطية احتياجاتها الجارية و لفترة قصيرة من الزمن دون مراعاة لضرورة توفر احتياطي من الخوز=زون لتغطية الظروف الطارئة و غير المتوقعة، تعتمد المؤسسات على هذه الاستراتيجية في بعض الحالات المحددة منها:

- حالة الكساد الاقتصادي أي عندما تكون الكميات المعروضة تفوق كثيراً حجم الطلب و هو الأمر الذي يسبب في انخفاض الأسعار بجانب وفرة المواد، وبالتالي لا تشتري المؤسسة ما يفوق حاجتها.
- عندما يكون سعر المشتريات في السوق مرتفعاً جداً عن المستويات المعتادة و وبالتالي تلجأ المؤسسة للشراء بكميات قليلة في انتظار استقرار الأسعار.
- عندما تكون احتياجات المؤسسة متنوعة و بكميات قليلة و مواصفات متغيرة باستمرار، كما في حالة تطوير المنتجات الجديدة مثلاً، ففي هذه الحالة لا تغامر المؤسسة بشراء كميات كبيرة قد تبقى مكدسة دون استعمال.
- في حالة عدم توفر السيولة النقدية أو في حالة ارتفاع تكاليف التخزين.

**III-2-2- استراتيجية الشراء ألم التصنيع:** من أهم القرارات الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة هي المفاضلة بين خيار تصنيع احتياجاتها داخلياً أو شرائها من المصادر الخارجية (الموردين)، ذلك انه يؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها أو فشلها، كما أن هذا النوع من القرارات يتطلب تعاون أكثر من جهة داخل المؤسسة ، ذلك انه يستلزم القيام بدراسة فنية و اقتصادية معمقة و دراسة جميع

العوامل المؤثرة و من جميع جوانبها و تحليلها تحليلا دقيقا ثم تقويمها من فترة لأخرى مع تغير الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

فقرار الشراء ليس قراراً فرديا يمكن لوظيفة الشراء تتخذه بمعزل عن غيرها. فمن من المهم أن يتم النظر في معلومات الشراء والإنتاج معاً ، وبالتالي فإن النهج الذي يسمح لجميع الأطراف في المؤسسة بالتعبير عن آرائهم سيكون مفيداً. يتطلب اتخاذ هذا القرار إجراء تقييم كامل لقدرات المؤسسة الفنية فيما يتعلق بمقترنات ما يجب تصنيعه. يجب أن يغطي هذا التقييم نقاط القوة والضعف الحالية فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات ، وتوافر العمالة ، المواد ، والتمويل ، وكذلك ملاءمة المصانع والمعدات. إذا كان هناك أي نقص (على سبيل المثال ، إذا لم تتمكن الشركة من إنتاج المنتجات بالكميات المطلوبة) ، فيجب إجراء تقييم إضافي لجدوى الحصول على موارد إضافية

في المؤسسات الأكبر حجماً يمكن سد أي أوجه قصور أو فجوات في الكفاءة عند تنفيذ المشاريع من خلال :- وضع خطة استراتيجية ، تعين موقع تجريبية ، القيام بإطار تجريبي ، تحديد الفجوات ، استعراض الخيارات المتاحة لسد الفجوة في الكفاءات المطلوبة. في الوقت نفسه ، يجب على إدارة المشتريات إجراء تقييم مماثل لسوق التوريد. هل كانت هناك صعوبات تتعلق بالجودة والتسليم والسعر يمكن حلها عن طريق التصنيع الداخلي؟ هل هناك أي مزايا معينة يمتلكها الموردون الخارجيون فيما يتعلق بخبرة البحث والتطوير ، وعمليات الإنتاج الطويلة ، والمعدات المتخصصة؟ قد يكون الحجم المطلوب من قبل الشركة غير كافٍ للاستفادة من التخصص الذي يمكن للموردين الانغماس فيه عند التزويذ بسوق أوسع بكثير. يمكن لوظيفة الشراء أن تقدم مساهمة قيمة في عملية صنع القرار فيما يتعلق بمشاكل الصناع أو التغييرات في أسواق التوريد تشير إلى أن الشركة يمكن أن تستفيد من القيام بذلك. يجب أن تستند خطة الشركة إلى تحليل دقيق لما يجب أن تنتجه وما يجب أن تشتريه من الخارج.

بالإضافة إلى ذلك و بافتراض عدم وجود عوائق فنية رئيسية أمام صنع المنتج ، يجب مقارنة التكلفة الإجمالية للتصنيع مقابل تكلفة الحصول على المنتج من الموردين الخارجيين<sup>1</sup>.

يمكن توضيح دواعي تبني استراتيجية الشراء أم التصنيع من خلال الجدول الموالي<sup>2</sup>:

**جدول رقم 8 : استراتيجية الشراء مقابل استراتيجية التصنيع**

الحالات يكون فيها قرار الشراء	الحالات التي يفضل فيها قرار التصنيع
1. قد تفتقر المنظمة إلى الخبرة الإدارية أو الفنية في إنتاج الأصناف أو الخدمات المعنية.	1. عندما تكون الكميات صغيرة جدًا و / أو لا يوجد مورد مهم أو متاح.
2. نقص الطاقة الإنتاجية. قد يؤثر هذا على العلاقات مع الموردين أو العملاء الآخرين أيضًا لتنقیل المخاطر.	2. عندما تكون متطلبات الجودة صارمة جدًا أو غير عادية بحيث تتطلب طرقاً خاصة لا يتوقع من الموردين توفيرها.
3. تحديات الحفاظ على الجدوى التكنولوجية والاقتصادية طويلة الأجل لنشاط غير أساسي	3. عند الرغبة في ضمان أكبر للعرض أو تنسيق أوثق بين العرض والطلب
4. قرار اتخاذه ، بمجرد اتخاذه ، غالباً ما يكون من الصعب عكسه. تتضمن ضغوط الاتحاد والجمود الإداري للحفاظ على الوضع الراهن. وبالتالي ، يُنظر إلى الشراء من الخارج على أنه يوفر مرونة أكبر	4. للحفاظ على الأسرار التكنولوجية 5. للحصول على تكلفة أقل.
6. لضمان تحديد التكاليف بدقة	6. للاستفادة من أو تجنب المعدات و / أو العمالة الخامدة.
7. هناك المزيد من الخيارات في المصادر المحتملة والعناصر البديلة.	7. لضمان التشغيل المطرد للمراافق الخاصة بالشركة ، وترك الموردين لتحمل عبء التقلبات في الطلب
8. قد لا يكون هناك حجم كافي لتنوير الإنتاج الداخلي.	8. لتجنب الاعتماد على المصدر الوحيد.
9. تظهر التوقعات المستقبلية طلباً كبيراً أو عدم يقين تقني ، وأن المؤسسة غير قادرة أو غير راغبة في تحمل مخاطر التصنيع.	9. للحد من المخاطر.
10. توافر مورد ذو قدرة عالية في مكان قريب.	10. عندما يكون خيار الشراء مكلف للغاية.
	11. عندما تكون المسافة من أقرب مورد متوفّرة كبيرة جدًا.

<sup>1</sup> Michael Quayle, Op cit , pp 40-41.

<sup>2</sup> P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Purchasing and Supply Management; 5 th edition, McGraw-Hill Education,USA, 2015 , pp 118-119.

<p>11. الرغبة في الحفاظ على الرشاقة</p> <p>12. قد يؤدي إلى فتح أسواق لمنتجات أو خدمات الشركة.</p> <p>13. القدرة على طرح منتج أو خدمة في السوق بشكل أسرع.</p> <p>14. قد يطلبها عميل مهم.</p> <p>15. خبرة عالية لدى إدارة الشراء .</p>	<p>12. عندما يكون الطلب من عميل مهم جدا.</p> <p>13. عندما يكون توقيع توسيع إمكانيات السوق المستقبلية للمنتج أو الخدمة بشكل سريع.</p> <p>14. توقعات بنقص العرض مستقبلاً أو ارتفاع الأسعار.</p> <p>15. تفتخر الإدارة بالحجم.</p>
--	--

Source : P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Purchasing and Supply Management; 5 th edition, McGraw-Hill Education,USA, 2015 , pp 118-119.

بصورة عامة تخضع عملية المفاضلة بين التصنيع الداخلي او الشراء الخارجي لمجموعة من

العوامل اهمها:

- **التكلفة:** تقتضي دراسة هذا الجانب تقدير التكاليف المحتملة بكل أنواعها( ثابتة ، متغيرة ، يد عاملة مواد أولية، تكاليف إضافية ... ) التي تتطلبها عملية صنع مادة معينة داخل المؤسسة، ومقارنتها مع التكلفة المتوقعة لها في حال توريدتها من الخارج.
- **مستوى الجودة:** تقتضي هذه الدراسة امكانية تصنيع المؤسسة داخليا لمستلزماتها بمستويات تعادل أو تفوق مستوى الجودة المتاحة في حال التوريد من الخارج او العكس ، نشير هنا إلى انه بعض الحالات لا تستطيع المؤسسة تصنيع بعض المنتجات داخليا حتى لو تمكنت من تحقيق مستويات أعلى من الجودة بالنظر لدخول هذه تحت دائرة حقوق الملكية الفكرية التي تمنع تصنيع المنتج على غير اصحاب هذه الحقوق.
- **الكمية:** يتطلب الأمر دراسة امكانية توفير مستلزمات المؤسسة بالكمية المطلوبة و في التوقيت المناسب.
- **سرية التصنيع:** في بعض الحالات قد تجد المؤسسة نفسها مضطورة إلى تصنيع بعض احتياجاتها داخليا حتى وإن كانت العملية غير مجدية اقتصاديا و ذلك بسبب كون عمليات تصنيع المنتج ذات طابع سري ولا ترغب المؤسسة في كشفه للغير.

▪ ضمان استمرارية التوريد: قد تلجأ المؤسسة إلى سياسة التصنيع داخلياً لتفادي مشكلة انقطاع التموين بأصناف معينة تسبب التوقف الكلي لخطوطها الإنتاجية، و التي يكون مصدرها الموردون بصفة عامة (تأخر عمليات الشحن و النقل و الاستلام ، محاولة المورد استغلال حاجة المؤسسة لرفع الأسعار).

**III - 2-3- استراتيجية الشراء للتخزين:** يقصد بها قيام المؤسسة بشراء المواد اللازمة للإنتاج بكميات كبيرة لتغطية احتياجاتها المستقبلية ، أي ان الشراء يكون بكميات تزيد عن الاحتياجات الجارية يتوقف قرار تبني هذه الاستراتيجية على مدى دقة التنبؤ بأنواع المواد المطلوبة واسعارها وكمياتها.

من مزايا هذه الاستراتيجية ذكر<sup>1</sup>:

- ✓ ضمان هامش أمان من المخزون يكفل ضمان استمرارية العملية النتاجية والاستجابة لأي زيادة في الطلب.
  - ✓ الحصول على خصم الكميات
  - ✓ تحقيق وفرات في تكاليف النقل نتيجة الاستخدام الأمثل لوسائل النقل.
  - ✓ المرونة في مواجهة طلبات العملاء غير المخططة
- أما سلبيات ومخاطر هذه الاستراتيجية فتتمثل في:
- ✓ زيادة الأعباء المالية على المنظمة نتيجة ارتباطها بعقود شراء لكميات كبيرة من المواد
  - ✓ زيادة ارتباط المنظمة مع الموردين لفترة طويلة قد يفقدها حرية التغيير ربما للأفضل.
  - ✓ الخسائر المرتبطة على مخاطر المخزون (التقادم ، التلف ، ...).
  - ✓ الخسارة في حالة انخفاض أسعار المواد أو عدم تماشي الظروف السوقية مع التوقعات.
  - ✓ تجميد نسبة كبيرة من رأس المال في شكل نخزونات

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، بشير العلاق، إدارة المخازن، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2006 ص 86.

**III-2-4- استراتيجية الشراء لغرض المضاربة:** وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بشراء كمية كبيرة تفوق احتياجاتها بهدف تحقيق الربح عند ارتفاع اسعارها، فالمؤسسة هنا لا تقتصر على استخدام المواد المشترات في التصنيع فقط بل تقوم ببيع الجزء الذي يزيد عن حاجتها.

يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على معرفة المؤسسة وقدرها على التنبؤ بتغيرات الاسعار في المستقبل فقد يحدث ان تتکبد خسائر كبيرة جداً في حال لم تتمكن من ذلك.

**III-2-5- استراتيجية المبادلة في الشراء:** بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاتفاق بين المشتري والمورد على تبادل منتجاتهما ، بمعنى ان المورد سيعتمد في الحصول على احتياجاته من المواد او المستلزمات المختلفة التي تظهر الحاجة اليها بشكل دوري او مؤقت من المشترين الذين يتعاملون معه .

من أهم المزايا التي تتحقق جراء تطبيق هذه الاستراتيجية نذكر<sup>1</sup>:

- ✓ تخفيض حجم السيولة النقدية المخصصة للراء
- ✓ صمام الحصول على المواد بشكل مستمر
- ✓ الحصول على اسعار تنافسية للمواد المشتراء

اما العيوب التي تصاحب هذه الاستراتيجية فتتمثل في:

- ✓ تقليل بدائل الشراء (الموردين)
- ✓ انخفاض مستوى الجودة في كثير من الاحيان لأن المنظمة ملزمة بشراء ما ينتجه المورج
- ✓ فقدان الحرية لدى ادارة الشراء بالمقارنة وتحقيق وفر التكاليف.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 87.

## الفصل الرابع:

تخطيط ، رقابة و تقييم نشاط إدارة الشراء

#### IV- تخطيط، رقابة وتقدير نشاط إدارة الشراء

تمهيد: تخضع انشطة المنشأة ومن بينها نشاط الشراء للرقابة بهدف تحديد مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف الهائية للمنظمة وتتضمن الرقابة إرساء القواعد والمعايير والمستويات المطلوب تحقيقها ومتابعة الأداء الفعلى ومقارنته بما تم تخططيته لتحديد درجة الإنجاز المحقق وتحديد مقدار الإنحراف بينما ان وجد وتحليله لمعرفة أسبابه واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلاشي آثاره وتفادي تكرار حدوثه مستقبلا ويساعد ذلك في تطوير وزيادة كفاءة فاعلية جهاز الشراء

**IV-1 - تخطيط المشتريات:** يتصل التخطيط بالمستقبل ويعتمد على التنبؤ بظروف المنظمة الداخلية والخارجية واحتمالات التغير في تلك الظروف تمهيداً للإعداد لمواجهة هذه المتغيرات .

**IV-1-1 - تعريف عملية تخطيط المشتريات:** يقصد بعملية التخطيط للمشتريات على أنها علمية تقدير أو تنبؤ للمستقبل وما يمكن أن تكون عليه المؤسسة ومشترياتها أو ما يجب أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة ، وما يتضمنه ذلك من اختيار للأهداف والسياسات والإجراءات التي يمكن للمؤسسة ان تتبعها لتنفيذ الخطة التي وضعتها.

تتضمن عملية التخطيط للشراء اختيار من بين البديل للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات الشرائية ويعتمد الاختيار من بين البديل على توفير معلومات عن : احتياجات المنظمة وامكانياتها الحالية والمستقبلية وظروف البيئة الشرائية الحالية والمتوقعة بهدف احداث التكامل عند اعداد الخطط الشرائية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الاساليب والتقنيات للقيام بعملية التخطيط كالموازنات التقديرية وتحليل شبكات الاعمال بالإضافة إلى بعض التقنيات الاحصائية كتحليل الارتباط والانحدار ونظرية الاحتمالات وغيرها من الطرق الكمية التي يمكن ان تسهم في اعداد خطط الشراء للمؤسسة .

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات و المخازن ، مرجع سبق ، ص5

**IV - 1 - 2 - أهمية دوافع تخطيط الشراء:**

**IV - 1 - 1 - أهمية تخطيط الشراء:** يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على مواجهة المستقبل الأمر الذي يتحقق بوجود تخطيط دقيق مبني على أساس علمية ، حيث يعتبر الشراء واحدا من اهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط بالنظر لما له من اهمية كبرى في المؤسسة و امتداد تأثيره على كل الادارات فيها،

يرتبط تخطيط الشراء بتنفيذ خطط المؤسسة الإنتاجية، ذلك ان البدء في التصنيع مثلا يتطلب توفير المواد الاولية اولا، أي انه يجب التخطيط للشراء قبل كل شيء، كما انه يسمح لإدارة المشتريات بتحقيق وفورات معتبرة نتيجة الشراء في الوقت الأمثل أو السعر الأمثل أو بالكمية المثلث والمصدر الأمثل ، ويساعد كذلك في التفكير في كيفية تدبير الأموال الازمة للشراء قبل مواعيده المحددة.

**IV - 1 - 2 - دوافع تخطيط الشراء: بالنسبة دوافع تخطيط الشراء فتتمثل عموما في :**

- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات بالنظر لزيادة اهمية وظيفة الشراء و ارتباطها بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات بالنظر للتغيرات السريعة و المتعاقبة التي تحدث في بيئتها.
- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات لعدد الأخطار والفرص المتواجدة في بيئتها.
- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات بسبب تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات و تنوع مصدرها و طبيعتها ( العالمية و المحلية ، السعرية و غير السعرية )
- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات لغرض تطوير قدرات المدراء التخطيطية والاستعداد للمستقبل .
- تلजأ المؤسسة لتخطيط المشتريات بغرض تحديد الأهداف بشكل علمي دقيق.

**IV - 1 - 3 - أنواع خطط الشراء: يمكن التمييز بين ثلاثة انواع من خطط الشراء على اساس المدة**

الزمنية التي تشملها الخطة و المؤثرة على مدى شمول او تفصيل الخطة ومن اهم تلك الخطط<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الاتجاهات و الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات و المخازن ، مرجع سابق ، ص 10

**IV - 1-3 - الخطط قصيرة الاجل :** تكون مدتها في العادة سنة واحدة ، حيث ترتبط بخطة المؤسسة التشغيلية و برنامج العمل المحدد زمنياً وكميأً ، وتعتبر هذه الخطة ترجمة للاحتياجات الشرائية السنوية، للمؤسسة، تترجم هذه الخطة في شكل ميزانية تقديرية تستخدم كمعيار لقياس ومتابعة تنفيذ الخطة.

**IV - 2-3 - الخطط متوسطة الاجل :** تتجاوز زنيا فترة السنة الواحدة ويمكن ان تمتد إلى غاية ثلاثة أو خمسة سنوات، تمثل حلقة الوصل بين الخطة الاستراتيجية للشراء وبين الخطة السنوية وقصيرة الاجل، وتهتم بمعالجة وتطوير الاهداف والخطط وتحديد المشاكل والفرص وتحديد تفاصيل التكاليف الرأسمالية وتحديد اسس وضع الخطة السنوية.

**IV - 3-3 - الخطط الاستراتيجية طويلة الاجل :** ترتبط بالخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تغطي في العادة فترة زمنية طويلة ، تهتم بدراسة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة سواء كانت الحالية او المتوقعة وذلك بغرض تحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة والتي انطلاقا منها يتم اتخاذ القرارات الاساسية باختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع ظروف المؤسسة.

**IV - 2 - الرقابة على وظيفة الشراء:** تعد الرقابة من الوظائف الادارية المهمة و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط في منظمات الاعمال، وهي عملية ديناميكية عرفت العديد من التطورات في مضمونها وفلسفتها عبر الزمن ، فقد انتقلت من مفهوم السلطة والسيطرة الادارية، إلى مفهوم الاصلاح والتقويم.

**IV - 2 - 1 - مفهوم رقابة وظيفة الشراء:** قبل الحديث عن مفهوم رقابة وظيفة الشراء ، ينبغي التعريف أولا على مفهوم الرقابة بصورة عامة، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة تنفذ بدقة وعناية أي أن النتائج التي حققتها القائمون على التنفيذ ، تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو

إليه . كما يقصد بها كذلك الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>1</sup>

قياسا على التعريف أعلاه يمكن تعریف الرقابة على وظيفة الشراء في المؤسسة بأنها تلك العملية التي تتضمن وضع قواعد و معايير تسمح بإجراء المقارنة بين المستويات المطلوب تحقيقها مع ما تم تحقيقه فعليا ، أو بعبارة أخرى مقارنة بين الاداء الفعلي والمخطط لادارة الشراء ومن ثم تحديد مقدار الإنحراف بينهما ان وجد، وتحليله لمعرفة أسبابه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية على ضوء ذلك بما يسمح من تفادي جوانب القصور أو معالجتها مما يؤدي في المصلحة إلى تطوير وزيادة الكفاءة والفاعلية لإدارة الشراء.

#### **IV - 2 - أهداف رقابة وظيفة الشراء: تكتسي عملية الرقابة على وظيفة الشراء في المؤسسات أهمية بالغة يمكن ايعازها للعوامل التالية:**

- ✓ الأهمية الكبيرة والدور المحوري لوظيفة الشراء في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تعتبر عملية الرقابة الآلية المناسبة للكشف عن الأخطاء التي قد تحدث أثناء تخطيط أو تنفيذ عمليات الشراء والتي من شأنها أن تعيق تحقيق أهداف إدارة الشراء ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
- ✓ تساعد نتائج عملية الرقابة في تطوير أداء وظيفة الشراء من خلال مواجهة كل العقبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها.
- ✓ تساعد عملية الرقابة في تحديد مدى كفاءة القائمين بالشراء ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم لتلافي نقاط الضعف الموجودة فيهم ومعالجتها أصلا عن تحديد الاحتياجات الإضافية المتوقع الحاجة إليها من إمكانيات مادية او بشرية.
- ✓ تعطي نتائج عملية الرقابة أساسا عملية تستخد ل الحكم على قدرات وطاقات الأفراد الذين يعملون في مجال الشراء وعلى نتائج أعمالهم أيضا، والتي يمكن توظيفها أيضا كأسس موضوعية الإختيار والتعيين والتدريب والترقية والمكافأة.

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط 1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص105

- تسمح بالتعرف على الأفراد ذوي الأداء المتميز ومكافأتهم وفي نفس الوقت تقديم وسائل تنمية وتدعيم غير القادرين على الوصول للمستوى المطلوب، وهو ما يؤدي ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين زيادة درجة المنافسة بينهم .

- تهدف رقابة وظيفة الشراء إلى تحديد التغييرات التنظيمية المطلوبة في أعمال واختصاصات وعلاقات وظيفة الشراء كالحاجة إلى إضافة أو إلغاء أنشطة معينة أو إعادة النظر في السلطات والمسؤوليات وال العلاقات مع الإدارات الأخرى وغير ذلك من الأمور التي يجب مراعاتها عند عمليات إعادة التنظيم أو التطوير التنظيمي

- تمثل أداة فعالة لمراقبة وتنسيق وظيفة المشتريات في جميع أنحاء المنشأة ( خاصة المؤسسات متعددة الفروع والتي تبني سياسة الالامركزية في الشراء ) ، حيث ان تباع أساساً موحد لتقدير اعمال جميع اقسام الشراء بالمؤسسة يتيح للمسؤولين مقارنة نتائج اعمال هذه الاقسام ومعرفة نقاط الضعف والاستفادة من طرق التحسين والعلاج التي تتبع في قسم ما بعمومها على باقي الاقسام بما يتماشى مع ظروف كل منها، وبذلك يكون التحسين شاملاً وتنعكس آثاره على المؤسسة ككل.

### **IV - 3 - تقييم نشاط إدارة المشتريات:**

تقييم الأداء هو عملية دورية ممنهجة تمكن المؤسسة من التعرف بصورة تفصيلية و دققة على أدائها، والاطلاع على تغيراته المختلفة خلال فترة زمنية محددة، كما تسمح بتحديد نقاط القوة و الضعف في كافة جوانبه بما يمكن المؤسسة من اتخاذ ما يجب من قرارات وإجراءات تصحيحية.

**IV - 3 - 1 - مفهوم تقييم نشاط إدارة المشتريات:** يقصد بتقييم نشاط إدارة المشتريات الوقوف على مدى مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الاهداف المرسومة لها ضمن الهدف الكلي للمؤسسة، وكيفية تنفيذها للمهام الموكلة إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الأساليب الحديثة لإدارة المشتريات ، مرجع سابق ، ص75

**IV - 3 - 2- أهداف تقييم إدارة الشراء:** تهدف عملية تقييم إدارة الشراء إلى<sup>1</sup>:

- تشخيص وتحليل الانحرافات تمييزاً لدراستها ومعالجتها وصولاً إلى تحقيق الأداء المطلوب.
- التعرف على مدى كفاءة العاملين الذين تم اختيارهم للعمل في هذه الوظيفة.
- تحديد مدى كفاءة البرنامج التدريبي المعتمدة وأثرها على كفاءة العاملين في إدارة الشراء ومدى استفادتهم منها
- زيادة شعور العاملين في إدارة الشراء بمسؤولياتهم نحو تطوير أنفسهم وحصولهم على فرص التقدم
- خلق جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة والشعور بالاستقرار والولاء نحو الإدارة.
- تصحيح الاختلالات التنظيمية لإدارة الشراء التي قد تحدث نتيجة التضارب بين المسؤوليات وسوء توزيع الصلاحيات .
- تحقيق نوع من الرقابة الذاتية يمارسها العاملون أنفسهم على أدائهم
- تقديم معلومات حقيقة للإدارة العليا حول مدى مساعدة إدارة الشراء في تحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد مدى قوة العلاقات مع الموردين . ومدى توفير إدارة الشراء لعلاقات جيدة مع الادارات المستفيدة من الشراء داخل المنظمة والثقة المتبادلة بينما تحقيقاً للأهداف مشتركة.
- التحقق من توفير التنسيق بين إدارة الشراء والنشاطات المختصة الأخرى داخل هذه الإدارة مثل التفتيش والفحص والتخزين والاستلام مما يحقق أهداف إدارة الشراء.

**IV - 3 - 3 - مسؤولية القيام بعملية التقييم :** يتم تقييم إدارة الشراء من الجهاز نفسه ، في هذه الحالة يسمى التقييم الذاتي ، كما قد يتم التقييم عن طريق تقارير ترفع من إدارة الشراء في نهاية فترات محددة إلى الادارة العليا في المؤسسة، و هنا تكون امام ما يسمى بالتقييم الداخلي، و

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص76.

أحياناً قد يتم التقييم من مكاتب خارجية متخصصة إذا كانت هناك حاجة لذلك ، وفي هذا الحالة تكون امام ما يطلق عليه التقييم الخارجي<sup>1</sup> ، وفيما يلي تفصيل لهذه الانواع على النحو التالي:

**IV-1-3-1- إسناد عملية التقييم لخبراء من خارج المؤسسة:** وذلك أن يوكل التقييم لخبراء أو مجموعة خبراء خارجين يتم اختيارهم من قبل المؤسسة، حيث يتم تزويدهم بمختلف المعلومات التي تسمح تقييم عمل هذه الإدارة والتي تتضمن عدة محاور منها، المحور التنظيمي والمحور الإداري وكفاءة الإدارة وتحديد الحجم وتوفير الجودة المناسبة والوقت المناسب.

من أهم المزايا المرتبطة بتوكيل عملية التقييم لجهات خارجية هو تحقيق أقصى درجات الحيادية والموضوعية في التقييم ، بالمقابل يعاب على هذا الأسلوب ارتفاع التكلفة التي يطلها الخبراء لقاء عملهم بالإضافة إلى ان النتائج ترتبط بقدر ما يتاح لهم من معلومات فقط.

**IV-1-3-2-إسناد عملية التقييم لأفراد من داخل المؤسسة:** في هذه الحالة يتولى القيام بعملية التقييم مجموعة أفراد مختارين من داخل المؤسسة يفترض انهم أكثر معرفة بطبيعة وسير ومتطلبات العمل بالمؤسسة ، كما يملكون المعلومات التفصيلية التي تعزز تقييمهم ، يحقق هذا الأسلوب الاقتصاد في النفقات المرتبطة بالتقييم غير انه بالمقابل يعاب عليه امكانية تكتم المقيمين على بعض جوانب القصور او المخالفات إلى جانب احتمال التحيز في التقييم.

**IV-1-3-3- الجمع بين الفريقين ( من داخل وخارج المؤسسة) :** يقوم على تعيين فريق خبراء من خارج المؤسسة بالإضافة إلى تعيين أشخاص من داخلها، إن اهم ما يميز هذا النوع من التقييم هو الجمع بين توفر المعلومات الموضوعية والخبرة الخارجية ، من الفوائد المرتبطة باستخدام هذا الأسلوب هو إكساب موظفي المؤسسة الخبرة في طرق وأساليب التقييم .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي ، أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2016 ، ص 288

**IV-3-2- محاور و مجالات تقييم إدارة الشراء:****IV-3-1- المحور التنظيمي: يشمل التقييم وفقاً لهذا المحور العناصر التالية**

✓ **الهيكل التنظيمي :** يتم تقييم الهيكل التنظيمي من خلال معرفة مدى ملائمة طبيعة انشطة الشراء، بالإضافة إلى تحديد مدى وضوح المسؤوليات و الوظائف و مدى تجانسها مع أهداف المؤسسة المسطرة.

✓ **الإجراءات:** وتشمل تقييم مختلف اجراءات الشراء، من خلال بدءاً بتحليل مختلف اوامر الشراء و توضيح مختلف الاجراءات المتبعة في تنفيذ الشراء و صولاً إلى التسلیم والفحص والتخزين ، إلى جانب ذلك تتبع كيفية تنظيم مختلف السجلات و حفظها.

**IV-3-2- المحور الاداري: يشمل التقييم وفقاً لهذا المحور العناصر التالية**

✓ **كفاءة الأفراد:** يتضمن مراجعة كافة الجوانب المتعلقة بأداء الأفراد من حيث طريقة اختيارهم و رغبتهم في العمل و مدى انجازهم للأعمال الموكلة لهم و كذا قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة ، بالإضافة إلى معرفة البرامج التدريبية المنفذة و مدى مطابقها لاحتياجات الأفراد و مدى استفادتهم منها .

✓ **فلسفة الإدارة :** و ذلك من خلال معرفة مدى ثقة الإدارة في قدرات العاملين بها على تحمل المسؤولية ومدى ميلها للتفويض وكذا و مشاركة العاملين في اتخاذ مختلف القرارات.

**IV-3-3- محور العلاقات العامة: يشمل التقييم وفقاً لهذا المحور العناصر التالية**

✓ **علاقة إدارة الشراء مع الموردين:** من خلال بحث طبيعة هذه العلاقة و مدى مرتانتها ومستويات الثقة والعدالة التي تتمتع بها.

✓ **العلاقة المتبادلة مع الاقسام الأخرى في المؤسسة:** من خلال بحث مستويات الثقة والعدالة و درجة الاعتمادية المتبادلة التي تحكم علاقة إدارة الشراء بباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة .

**IV-3-2-4- محور نتائج الاداء:** يشمل التقييم وفقاً لهذا المحور المهام الرئيسية لإدارة الشراء، وذلك من خلال تخصيص مقدراتها على توفير مختلف المشتريات بالكميات المناسبة ، الجودة المناسبة، السعر المناسب ، التوقيت المناسب و من المصدر المناسب .

## الفصل الخامس :

### المفاوضات التجارية

## V - المفاوضات التجارية

تمهيد: في عصرنا الحالي وفي ظل الثورة المعلوماتية التي حولت العالم لقرية صغيرة تتشابك فيها العلاقات بين الدول والمؤسسات، كما أصبحت التنافس أكثر قوّة في ظل سعي كل طرف لتعزيز مكاسبه وضمان مكانته والحفاظ على مصالحه الخاصة. وهو الامر الذي ساهم في بروز العديد من الخلافات والمشاكل نتيجة تقاطع المصالح وتعرضها في بعض الاحيان.

كنتيجة لهذه الظروف أصبح من الضروري البحث عن أفضل الطرق والوسائل لحل هذه الخلافات وتلبية الحاجات وتحقيق المصالح المشتركة وفقاً للتكاليف أو الشروط التي يقبلها كل طرف، وهنا يظهر التفاوض كوسيلة لتقريب وجهات النظر وآداة للحوار المتبادل الذي يفضي إلى حل المشاكل وتحقيق نتائج يقتنع بها كل الأطراف.

### V-1 - مفاهيم أساسية حول التفاوض

**1-1- مفهوم التفاوض :** تتعدد تعريفات التفاوض تباين مفاهيمه من كاتب لآخر، والسبب في ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى اختلاف وجهات النظر والزاوية التي يرى منها كل كاتب في تعريفه، فنجد بعضهم يعتمد في تعريفه على وظائف العملية التفاوضية في حين يعرفه آخرون انطلاقاً من مراحله وخطواته، يذهب آخرون إلى تعريفه استناداً لطبيعة الموضوع محل التفاوض أو نتائجه واستراتيجياته، وعموماً نجد اغلب التعريفات وإن تباينت في منطلقاتها إلا أنها تقاطع جميعاً في جوهر المفهوم ودلاته ، ولتوسيع ذلك سنقدم جانباً من التعريف التي حظي بها هذا المصطلح: التفاوض هو نوع من الحوارات والاقتراحات المتبادلة بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم<sup>1</sup>.

التفاوض هو العملية التي تحدث عندما يتباحث طرفان أو أكثر، ويعتبر كل طرف مسيطرًا على بعض الموارد التي يرغب الآخرون في الحصول عليها للتوصّل إلى اتفاق بشأن تبادل هذه الموارد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شارة، التفاوض- نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل، مصر ، 1999، ص31.

<sup>2</sup> بشير العلاق، إدارة التفاوض مدخل تطبيقي، دار اليازوري ، عمانالأردن،2009، ص9

يعرف التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقرير ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع لحفظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه

<sup>1</sup> أنفسهم أو تجاه الغير

التفاوض هو صورة معبرة عن مسار الأمور بين طرفين على الأقل، لهما معتقدات وحاجات وجهات نظر مختلفة، إلا انهم يسعون جاهدين للوصول إلى تفاق حول مواقف وأمور ذات مصالح واهتمامات مشتركة<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه عملية تبادل للأراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية، أو قبول الحلول الوسط بشأنها مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها<sup>3</sup>.

التفاوض عملية اجتماعية حركية بالغة التعقيد، تتدخل فيها وتفاعل عدد عناصر (المعلومات، الوقت، القوة، الأساليب المتبعة، وسائل الاتصال المستخدمة )، تستخدم فيها المعلومات والقوة للتأثير على السلوكن وبهذا المعنى نتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة<sup>4</sup>

**V-1-2-أهمية التفاوض :** يمكن كذلك النظر لأهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين هما ضرورته وحتميته، حيث تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الاولى ، أما بالنسبة الى الزاوية الثانية فالتفاوض يستمد حتمية كونه المخرج او المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة محل النزاع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر مصر 1993، ص 21

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، المفاوضات التجارية: مفهومها ، خواصها و بعض تتقنياتها، مجلة إدارة، المجلد 10، العدد 2، 2000، ص 91

<sup>3</sup> محسن الخضيري، مرجع سابق، ص 5

<sup>4</sup> باربرا اندرسون، مرجع سابق ، ص 14

<sup>5</sup> سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري ، عمان الأردن، 2021، ص 583

كما تبرز أهمية التفاوض باعتباره عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف للقضاء على الخلافات من بدايتها، كما انه أداة هامة لحل الصراعات ووبئر التوتر، وهو وسيلة الضعف للحصول على ما يريدون، كما أنه وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما أو الحصول عليها أو اقتحام مجال التسويق الدولي وعلاقات الاعمال الدولية ، بالإضافة إلى كونه وسيلة فعالة جداً لترتيب الأولويات و إعادة الحسابات ولكسب الوقت في الحالات الطارئة<sup>1</sup>.

وبصورة أكثر تفصيلاً يمكن توضيح بعض العناصر التي تبين أهمية التفاوض من خلال العناصر التالية:

✓ على الصعيد الدولي تبرز أهمية التفاوض في قدرته على حل النزاعات الدولية دون الحاجة للمواجهة المباشرة أو الحروب وما يصاحبها من خسائر مادية وبشرية ، كما انه وسيلة فعالة لتحقيق التعاون بين الدول سواء اقتصادياً أو سياسياً أو غيرها من المجالات ، بالإضافة إلى بناء التكتلات وال تحالفات بين الدول.

✓ على صعيد المنظمات تبرز أهمية التفاوض باعتباره وسيلة معايدة لبناء علاقة المنظمة مع محيطها الخارجي وخصوصاً في علاقاتها مع الموردين والزبائن حيث كثيراً ما تكون هذه العلاقة محل تفاوض مستمر، بالإضافة إلى ذلك يعد التفاوض وسيلة فعالة لمعالجة النزاعات والمشاكل داخل حدود المنظمة كما الحال في العلاقة بين النقابات العمالية على

#### سبيل المثال

✓ على المستوى الفردي قد يتفاوض الفرد مع زملائه ، مع رئيسه أو مرؤوسيه في العمل ، مع عائلته و جيرانه أو حتى مع نفسه ، ومن هنا تبرز أهمية التفاوض على المستوى الشخصي باعتباره وسيلة لتحقيق النتائج والخلاصات المرغوبة ، كما انه أسلوب لتحقيق التفاهم رغم اختلاف الثقافات والسلوكيات.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص29.

**V-1-3- محددات التفاوض :** من أجل تعظيم فرص نجاح التفاوض لابد من توفر عدة شروط وهي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي ايًّا كان هدفه وخصائصه، ومن بين اهم هذه الشروط ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

**V-1-3-1- القوة التفاوضية :** ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تجاوزه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء أكان المفاوض فرداً واحداً أو فريقاً متكاملاً وسواء كان هذا التفويض منح بشكل جماعي أو بشكل فردي.

**V-1-3-2- المعلومات التفاوضية :** وهي من أهم الشروط التي يتغير توافرها عند التفاوض حيث أن التفاوض الناجح لا يتم في إطار من عدم المعرفة ويستلزم أي تفاوض ناجح كمًا مناسباً من البيانات والمعلومات سواء عن القضية او الموضوع محور التفاوض او عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه ويجب أن يملك فريق التفاوض الحد الأدنى للمعلومات لاتمام تفاوض ناجح.

**V-1-3-3- القدرة التفاوضية :** يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها او يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية له.

**V-1-3-4- الرغبة المشتركة :** يقصد بها وجود رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها او منازعاتها بالتفاوض واقتتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة او الأفضل من حيث الوقت والجهد والتكلفة لحل هذا النزاع او وضع حد له.

**V-1-3-5- المناخ المحيط :** يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالتفاوض او المضي قدماً للوصول الى نقاط اتفاق او تمهيد لاقامة علاقة او التوصل للهدف المنشود ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

- القضية التفاوضية ذاتها : وفي هذا الجانب يتغير أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة

<sup>1</sup> محسن الخضيري، مرجع سابق، ص ص 34-39.

وبفعالية وتستخدم الجهود الاعلامية والدعائية في تسخين القضية التفاوضية وأثاره اهتمام الرأي العام بها ولترغيب اطرافها في الجلوس على مائدة التفاوض .

- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض : حيث يجل ان يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلام وتسليم وإجحاف بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه او للتدليل عليه او لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبّله واحترامه والعمل به او بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه .

## V - 2 - استراتيجيات التفاوض

**V - 2 - 1- تعريف الاستراتيجية التفاوضية:** توجد العديد من التعريفات التي حاول أصحابها

بيان مفهوم الاستراتيجيات التفاوضية ، نلخص بعضاً منه فيما يلي :

الاستراتيجية التفاوضية هي منهجية متكاملة الهدف والممارسة والنتائج، وهي التصور العام للمسار الذي ينبغي ان تسلكه المفاوضات، وتشتمل على الاهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكتيكات والسياسات التي تعمل على تحقيقها.<sup>1</sup>

تعرف الاستراتيجيات التفاوضية بأنها الخطط التي سيستخدمها المفاوض اثناء جلساته التفاوضية لتحقيق اهدافه المحددة"

وهي كذلك خطة شاملة تعتمد عليها عملية التفاوض وتتضمن اهدافا محددة وتعكس نوعاً من السياسات المطلوب اعتمادها لكي تتحقق بالوسيلة الملائمة.

- هي عملية تعبئة وتجنيد واستخدام كافة الجهود والامكانيات المادية وغير المادية بما فيها العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والعقائدية والتكنولوجية لتهيئة كل مستلزمات القيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل.

<sup>1</sup> باربرا اندرسون، التفاوض الفعال مهارات التفاوض الاحترافي - ، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، دون سنة نشر ، ص 49

## V - 2- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية :

إن نجاح العملية التفاوضية مرتبط بوجود استراتيجية علمية يقوم عليها ، غير أن تشعب عملية التفاوض و تعدد اهدافها و اختلاف طبيعة اطرافها يجعل من غير الممكن وجود استراتيجية واحدة تصلح للتطبيق على كل القضايا و المواقف التفاوضية ، حيث أن ما يصلح لقضية او موقف تفاوضي معين قد لا يتلاءم تماماً مع موقف آخر

### V - 2- 1- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للزمن والمكان : يطلق على التصنيف كذلك تسمية استراتيجيات متى ، كيف وأين

V - 2- 1-1- استراتيجية متى : ترتكز هذه الاستراتيجية على المفهوم الحقيقي للتوقيت و ما يأتي في إطاره من أمور، يفضل اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في المواقف التفاوضية الديناميكية التي تتميز بأمكانية إدخال عناصر جديدة في التفاوض ، تتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة الأسلوبات والتكتيكات التالية :

✓ **الصبر (كسب الوقت)** : يهدف هذا الأسلوب إلى كسب الوقت ، و شعار المفاوض في هذه الحالة : بالصبر نبلغ ما نريد، يمكن أن يتحقق هذا الأسلوب ( كسب الوقت ) من خلال تجنب الرد الفوري على الأسئلة، تغيير مجرى الحديث، الرد بسؤال مضاد ، ....

✓ **المفاجأة** : و يتضمن هذا التكتيك أحداث تغيير مفاجئ في الأسلوب أو طريقة النقاش أو التعامل وذلك بغرض إرباك الخصم و الحصول على تنازلات منه..

✓ **الامر الواقع** : شعار هذا الأسلوب " الان يتوقف الأمر على الطرف الآخر" ، أي أنه يقوم على أساس قيام أحد اطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر ثم انتظار رد فعله إزاء ذلك ، يستعمل هذا الأسلوب في حالة وجود شك في الوصول إلى نتيجة محددة.

✓ **الانسحاب الظاهري**: يتضمن هذا الأسلوب مزيجاً من التسويف والخداع، حيث يعلن فيه أحد الاطراف انسحابه في اللحظات الحاسمة ( ظاهرياً فقط حيث أنه عملياً ما زال مستمراً

في التفاوض) ، الهدف من هذا التكتيك هو الحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر بالإضافة إلى أنه يسمح بكسب الوقت والتنظيم الذاتي للمفاوض .

✓ الانسحاب الهادئ: وفق هذا الأسلوب يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض الميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه بالاعتذار على ما فات واعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

V - 2 - 2- استراتيجيات كيف وأين : تشمل هذه الاستراتيجيات على طرق ووسائل سير المفاوضات ، من بين الأساليب التكتيكية التي تتضمنها هذه الاستراتيجية ما يلي<sup>1</sup> :

✓ المشاركة في العمل : وفيها يحاول المفاوض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، الحصول على مساعدة الطرف الآخر في موقف تفاوضي معين ، شعار هذه الاستراتيجية " نحن أصدقاء "، يتطلب نجاح هذا التكتيك وجود ورغبة صادقة وتعاون تام بين أطراف التفاوض من أجل تعظيم المنافع المشتركة .

✓ المساهمة المتبادلة : هنا على الاطراف التفاوضية تقديم تنازلات متوازنة وهذا النوع سائد عند التفاوض التجاري لغرض تقوية المركز التنافسي ورفع الحصة السوقية .

✓ التغطية : في هذا النوع من التكتيك يحاول المفاوض تغطية أكبر مساحة ممكنة من جوانب عملية التفاوض حتى يمكن احداث تقدم جيد ، وبالعكس قد تتم هذه التغطية لمواولة الضغوط حتى لا يتمكن الطرف الآخر من تحقيق هذا التقدم ، وعلى المفاوض البدء بتقدم بعض التنازلات مقابل الحصول على تنازلات أكثر أهمية من الطرف الآخر.

✓ منتصف الطريق : يصلح هذا التكتيك لمعالجة القضايا التفاوضية التي يتبعها موقع كل طرف عن الآخر الى حد كبير مع وجود رغبة صريحة لكل طرف منهما في التوصل الى اتفاق يحقق أهداف كليهما .

✓ التدرج : في ظل هذا التكتيك يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع الى عدد من الاجزاء الفرعية بحيث يصمم على مناقشة كل جزء على حدة .

<sup>1</sup> باربارا اندرسون، مرجع سابق، ص 50.

✓ الانجاز السريع : يعني تحقيق أكبر قدر من النتائج بأقل جهد ممكن .

#### V - 2-2-2- أنواع الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للهدف من المفاوضات: ضمن هذا التصنيف

نجد الاستراتيجيات التفاوضية التالية<sup>1</sup> :

V - 2-2-2-1- استراتيجية فائز- فائز (win-win): في مثل هذا النوع من التفاوض ، ينتهي الطرفان أسلوب المصالحة المشتركة أو ما يعرف بمبادرة "أكسب ودع غيرك يكسب" ، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق ، تتحقق من خلالهما مصالحهما من دون ان يكون القصد الضرار بالطرف الآخر ، وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلـي ، ويزيد عمق التعاون وال العلاقات القائمة بين طرفي التفاوض .

V - 2-2-2-2- استراتيجية فوز- خسارة (Win-Lose) : يمكن أن نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة "أكسب ودع غيرك يخسر" ، غالباً ما يحدث هذا النوع في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض أو ل تعرضه لضغوط من الطرف الآخر ، تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة أن من يصمد فترة أطول هو الأقوى وهو الفائز الأكيد ، التفاقيات الناجمة عن هذه الاستراتيجية لا تتسم بالديمومة وانما تكون عرضة للتغيير بمجرد تغير موازين القوى ، كما لا يتم ضمن هذه لاستراتيجية توليد ثقة كافية بين أطراف التفاوض فكل طرف يحتفظ بحق الاشتباـه والشك في الطرف الآخر ، كما يعسى كلاهما لإنهـاك الطرف الآخر واستنزاف وقته وجهـه واحـكام السيطرة عليه .

#### V - 2-2-3- الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً لسلوك المفاوضين :

V - 2-2-3-1- الاستراتيجيات الهجومية: تعد من أكثر استراتيجيات التفاوض عدوانية ، حيث أن الهدف الأساسي ليس تحقيق أفضل قدر ممكن من الربح للطرف المفاوض فقط ، بل تحقيق أكبر خسارة ممكنـة للطرف الآخر ، ويستخدم المفاوض في هذه الاستراتيجية كل الاساليـب الحادة والاستفزازية ، مثل إظهـار ملامـح الغضـب، عدم إعطاء المعلومات، السيطرة على سير جدول

<sup>1</sup> فيليب روبينز، التفاوض فـن الفوز، ترجمة وائل سمير، دار الخلود للتراث، القاهرة، مصر، 2010، ص32

الأعمال، والتهديد المتكرر بالأنسحاب من المفاوضات، أحياناً قد يصل الأمر حدود استخدام بعض الأسلوب غير الأخلاقية كالتجسس على الطرف الآخر أو تقديم الرشوة<sup>1</sup>

V - 2-2-3- الاستراتيجيات الدفاعية : بمقتضى هذه الاستراتيجية يتبنى المفاوض موقفا دفاعيا عن حدوده ووضعه التفاوضية، الهدف من ذلك في الغالب هو التقليل حجم التنازلات أو في بعض الحالات كمحاولة لأنقاذ ما يمكن أنقاذه، يتم تبني هذه الاستراتيجية عندما يشعر المفاوض بضعف موقفه، أو في حالة الرد على الأسلوب الهجومي للطرف الآخر ، كما يمكن أن تستخدم في حالات يرغب فيها المفاوض في تصحيح وضعيات قائمة و المحافظة على ديمومة العلاقة مع الطرف الآخر<sup>2</sup>

V - 2-2-3-3- استراتيجيات التبعية: ضمن هذه الاستراتيجية يسعى المفاوض إلى تجنب النزاع و المواجهة مع الطرف الآخر ، لذا فهو لا يركز على مصالحه بقدر ما يركز في مصلحة الطرف الآخر ، تتحقق هذه الاستراتيجية من خلال الانصياع للطرف الآخر و الموافقة على كل طلباته، قد يصل الأمر إلى حد الخضوع والتزلف والافراط في تقديم المعلومات.

V - 2-2-4- استراتيجيات التدرج خطوة بخطوة : تتركز هذه الاستراتيجية على مبدأ التحرك التدريجي خلال فترات طويلة نحو الهدف التفاوضي، في هذه الاستراتيجية ستقل أو ستتلاشى مقاومة الطرف الآخر مع الزمن ، فهدفها ليس الوصول إلى الحل سريعا و دفعه واحدة وإنما من خلال التدرج ، لذا فإن هذه تحتاج هذه الاستراتيجية إلى وقت طويل و انتباه شديد من المفاوض حتى يحافظ على ترابط أجزاء قضيته التفاوضية.

V - 2-3- العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية التفاوضية : لا يمكن أن تكون المفاوضات بأي حال من الاحوال مجموعة من القواعد والإجراءات الثابتة التي ينكم اتباعها في كل المواقف، وإنما هي عملية ديناميكية معقدة و متغيرة باستمرار ، فكل مفاوضة لها خصوصيتها و تخضع لمجموعة من المعيير و العوامل المتشابكة، و التي تختلف باختلاف الزمان و المكان و الأشخاص و طبيعة

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة، أصول التفاوض، دار مجداوي للنشر ، عمان،الأردن، 1997، ص 216..

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس ، التفاوض مهارات واستراتيجيات ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001،ص 240.

القضية التفاوضية وغيرها، وعلى هذا الأساس ينبغي عند وضع أي استراتيجية تفاوضية دراسة

<sup>1</sup> وتحليل العديد من العوامل المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ذكر من بينها ما يلي :

- نوع وطبيعة القضية التفاوضية .
- طبيعة الاهداف التي يسعى الى تحقيقها المفاوض .
- حاجة المفاوض للعملية التفاوضية .
- توقعات الاطراف ذات الاهتمام بالقضية التفاوضية .
- مراكز القوة لاطراف التفاوض .
- المهارات المتوفرة والخبرات السابقة لدى الفرق التفاوضية .
- الوقت المتاح للتفاوض .
- الاستجابة المتوقعة للطرف الاخر في أثناء التفاوض .
- أهمية التوصل الى اتفاق .
- أهمية استمرار العلاقة بين الاطراف التفاوضية .
- الظروف البيئية المحيطة بالتفاوض .

#### V - 3- التفاوض التجاري واستراتيجياته :

V - 3-1- تعريف التفاوض التجاري: هو أحد أنواع التفاوض، ظهر نتيجة التوسع في العلاقات التجارية وتشابكها وتعارضها في الكثير من الأحيان، فكل مؤسسة تسعى لتوسيع منتجاتها وقبل ذلك هي بحاجة للحصول على المواد اللازمة لصناعة هذه المنتجات، لذا في حالة تفاوض مستمر سواء من أجل حل أو معالجة المشاكل والنزاعات الناتجة عن العلاقات التجارية، أو من أجل دخول الأسواق وإقامة التحالفات وابرام الصفقات، قد يأخذ التفاوض التجاري في عمومه أحد

الأشكال التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ثالث عبد الرحمن ادريس، التفاوض استراتيجيات وتقنيات ومهارات تطبيقية ، الدار الجامعيةالاسكندرية ، مصر 2005 ، ص 299.  
<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص ص 64-66

- ✓ التفاوض مع العملاء : هو النوع الشائع في المنظمات ، الغرض منه هو الوصول الى اتفاق يرضي كلا الطرفين ( البائع والمشتري ) حول قضية معينة مثل السعر، الجودة ، التسليم، طرق التسديد ، الكمية، وغيرها من المواضيع الأخرى.
- ✓ التفاوض مع الموردين : لا يختلف مع مفهوم التفاوض مع العملاء مع مراعاة تغيير موقف المؤسسة من مشترية إلى بائعة ، وفي هذه الحالة يصبح هدف ومضمون التفاوض هو الحصول على المواد و الاحتياجات اللازمة من البضائع او الخدمات او الاجهزة والمعدات وغيرها وفقا للشروط المحددة من حيث السعر و الكمية و الجودة و طرق وأجال التسليم وغيرها من المواضيع الاخرى التي قد تشكل موضوع للتفاوض.
- ✓ التفاوض مع المنافسين: الهدف من هذا النوع من المفاوضات هو حل النزاع او الخلافات مع المنافسين في قطاعات معينة ، كما قد يكون الهدف منه اقامة علاقات تكامل او شراكة او تحالف.
- التفاوض مع المؤسسات المالية : يكون مع البنوك في حالات طلب القروض بأنواعها والحصول على السيولة اللازمة، كما قد يكون مع شركات التأمين حين يتعلق الأمر بشراء بتأمين البضائع او المخزون و مختلف الاصول .
- ✓ التفاوض مع الوسطاء : كما الحال عند التفاوض حول قيمة العمولة التي يجب أن تحصل عليها وسطاء النقل و التوزيع او مع الوكالات الاشتراكية التي تتولى مهمة الترويج للمؤسسة.
- ✓ التفاوض مع الاجهزة الحكومية : تتعدد صور التفاوض مع الاجهزة الحكومية بتعدد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة، غير أن أكثرها في الغالب يكون مع مصلحتي الجمارك و الضرائب .

### V - 3-2- مجالات التفاوض التجاري: في جميع حالات البيع و الشراء ، تتناول المفاوضات

التجارية المواضيع التالية<sup>1</sup>:

- ✓ نوع السلعة وأوصافها وكذا طريقة تعبيتها وتغليفها.
- ✓ العرض والطلب والسعر السلعة
- ✓ التامين على السلع وطرق النقل
- ✓ طرق وشروط الدفع
- ✓ طريقة الشحن وميناء الاستلام .
- ✓ والخصومات والعمولات الكفالات والضمادات الممنوحة
- ✓ الكمية المطلوبة وحجم الدفعات .
- ✓ مدة وأماكن وشروط التسلیم.
- ✓ مخاطر النقل والتسلیم ونسبة تحمل كل طرف لها.
- ✓ مدة العقد ( تاريخ سريانه و نهايته )
- ✓ تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد

### V - 3-3- استراتيجيات التفاوض التجاري: تمثل استراتيجيات التفاوض المسار العام الذي تسلكه

المفاوضات ، وتشمل على الأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكتيكات وسياسات الوصول إليها، و المهارات الحقيقة للتفاوض تبدو واضحة في مدى تحكم المفاوض في توظيف الاستراتيجية الملائمة لكل مواقف تفاوضي بعرض اقناع الطرف الآخر و التأثير عليه وبالناتي الوصول إلى تحقيق اهدافه التفاوضية، ومن بين أهم الاستراتيجيات في مجال التفاوض التجاري

نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

### V - 3-3-1- الإستراتيجية الإبتكارية: تطبق هذه الإستراتيجية في الحالات التي تسعى فيها المؤسسة إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة مع المتعاملين معها ، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين عملاء

<sup>1</sup> باريلا اندرسون، مرجع سابق ، ص42  
<sup>2</sup> فيليب روبينز، مرجع سابق، ص ص 42-44

لمنتجاتها أو خدماتها وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغربية أفضل مما يفعله المنافسون.

**V - 3 - 2- إستراتيجية المواجهة :** وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك ، ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها أو خدماتها .

**V - 3 - 3- إستراتيجية النوعية المتميزة :** توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائماً في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة ، اعتماداً على جهود التطوير وجهود الدعم للخدمات التي تقدمها

**V - 3 - 4- إستراتيجية التحصين :** وهي الإستراتيجية التي توظفها الشركة أو المؤسسة باستخدام إمكاناتها ومصادرها للاحفاظ بالزبائن والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة ، وذلك للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك . وتوظف هذه الإستراتيجية كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للشركة .

**V - 3 - 5- إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة :** هنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين ، أو دفع رجال البيع بالشركة أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق ، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولا سيما إذا كانت إمكانيات المادة والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية . هذه الإستراتيجية توظف من قبل شركات ليست لها قدرات إبتكارية وإنتجاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجهد في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتج شركة من خلال مقارنته بمنتج مثيل له بالهجوم عليه ووصف عيوبه .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باربارا اندرسون، مرجع سابق ، ص42

**V-3-4- بعض مهارات التفاوض التجاري :** تعد مهارات التفاوض عنصرا حاسما في إدارة المشتريات فالتفاوض على إتمام صفقة شراء قد يكون عملية معقدة جدا ، وقد تزداد درجة التعقيد إذا تعلق الأمر بالتفاوض مع موردين أجانب أين يتطلب الأمر نهجا مختلفا ومهارات خاصة في التفاوض وذلك نظرا لتبابن الممارسات التجارية والاختلافات اللغوية والثقافية للمورد الأجنبي مقارنة بنظيره المحلي، وعلى هذا الأساس ومن أجل إدارة جيدة للتفاوض وضمان تحقيق أهدافه، ينبغي على فريق التفاوض التحليلي بمجموعة من المهارات ، نبينها في الآتي<sup>1</sup> :

1. تحصيص الوقت الكافي للجتماع مع مزودي الخدمة المختلفين، والسعى لتطوير المعرفة والتعلم أكثر من خلال ذلك، كما ينبغي قبول طلبات الزيارة الاستماع بوعي إلى كل ما يقولونه. حيث سيظهر حجم المعلومات المتداولة أهمية هذه الخطوات.
2. ينبغي دراسة خيارات التفاوض قبل اجتماع الشراء. وضع استراتيجية بشكل استباقي بناءً على ما يتاح من معلومات ومتغيرات قابلة للتطبيق وتحقق ما يتطلع إلى تحقيقه في النهاية.
3. التحليلي بالصبر في عملية التفاوض. في كثير من الأحيان ، قد يستغرق الحصول على ما يريد وقتاً خلال عدة اجتماعات ومناقشات. عندها ستكون لك ميزة أما الطرف الآخر عندما تظهر المرونة ، والقناعة ، والاستعداد "للانتظار" حتى الوقت المناسب لتقول نعم أولا ، أو حتى ربما.
4. ضرورة التأكد من كونه على دراية كاملة ب نقاط القوة والضعف لديك. وتعرف على خصومك في المفاوضات. يمكن أن تكون هذه المعرفة حاسمة لمعرفة متى تكون عدوانياً ومتى تكون خجولاً أو متحفظاً.
5. ضرورة أن يكون متاكدا تماماً من أنك تعرف ما هي أهدافك وتحديد مجال ما تتطلع إلى الحصول عليه وما الذي ستكون على استعداد لقبوله.
6. يجب أن يكون على استعداد لتقديم تنازلات. في بعض الأحيان ، يكون من المفيد مقايضة خسارة أو عوض قصير الأجل بمزايا طويلة الأجل ومستمرة.
7. في الحالات التي تنتهي بحل وسط (سواء كان هدفا محددا مسبقا أو آلت إليه عملية التفاوض)، ينبغي في هذه الحالة معرفة الجانب السلبي الإجمالي تحدد المخاطر والمكافآت والمقاييس.

<sup>1</sup> Thomas A. Cook, Mastering Purchasing Management for Inbound Supply Chains, CRC Press, 2011, p 5

8. الحرص على تطوير علاقات عمل ممتازة مع جميع الموردين والبائعين، وشركاء قنوات التوريد الرئيسيين. ، كما يجب أن يكون استباقياً في المبادرات للتعرف عليهم على أساس تجاري وشخصي. سيقطع هذا شوطاً طويلاً في السماح للمفاوضات المستقبلية بالمضي قدماً بشكل أكثر بساطة والحصول على نتائج أفضل .

9. الحرص على بناء علاقات شراكة مع كل من تتفاوض معهم(الموردين والبائعين ومقدمي الخدمات وشركاء القنوات ووكالاء الشحن ووسطاء الجمارك ، شركات وما شابه ذلك)، العمل مع المصالح المتبادلة. هذا عامل تم اختباره وإثباته في العلاقات طويلة الأجل التي توفر حلاً أكثر سلاسة وإنجازية للمشكلة وتحقيق نتائج أكثر ملاءمة. عند شراء هذا سيشمل جميع

10. تتطلب الأعمال التجارية الدولية قدرة دقيقة على التفاوض مع العديد من الثقافات والأشخاص من جميع مناطق الحياة وفي ظل الاختلافات الديموغرافية والسياسية والاقتصادية الهائلة. ينبغي تحصيص الوقت والمبادرة لتعلم الفروق الدقيقة في الثقافات والسياسة والاقتصاد، في جميع البلدان التي تحصل على المنتج منها أو تعمل فيها محلياً.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## I- المراجع باللغة العربية:

## أ. الكتب:

- 1- ابراهيم محمد أبو سعده ، ضرار عبد الحميد العتيبي ، المشروعات الصناعية – الادارة اللوجستية، دار اليازوري للنشر، عمان ، الأردن ، 2021
- 2- أحمد أكرم الطويل،صلاح الدين شبل، الشراء وفقاً لـ Seven Rights والاداء الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان الاردن،2018
- 3- أحمد دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ،الأردن، 2014
- 4- احمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر،عمان،الأردن، 1997
- 5- أكرم محمد الطويل، قاسم أحمد العزاوي، عمليات سلسلة التوريد وأنشطة سلسلة القيمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص.58.
- 6- باريara اندرسون، التفاوض الفعال -مهارات التفاوض الاحترافي- ، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، دون سنة نشر.
- 7- بشير العلاق، إدارة التفاوض مدخل تطبيقي، دار اليازوري ، عمان الأردن،2009، ص9
- 8- ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض: استراتيجيات وتقنيات ومهارات تطبيقية،الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 2005
- 9- ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض مهارات واستراتيجيات ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر،2001
- 10- ثامر البكري، إدارة التسويق، ط 4 ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2011
- 11- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة ، مصر 2006
- 12- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الادارة المتميزة للمخازن والمشتريات، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارة ، مصر 2013
- 13- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان ، الأردن،2007
- 14- سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة،دار اليازوري ، عمان الأردن، 2021
- 15- سعدون حمود، حسين وليد، إدارة التسويق- أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع عمان،الأردن، 2015
- 16- سليمان خالد عبيادات، مصطفى نجيب شاويش،ادارة المواد الشراء والتخزين، ط 05، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن ، 2016
- 17- عبد العزيز بدر النداوي، الاتجاهان المعاصرة في إدارة المشتريات والمخازن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010

- 18- عبدالستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي ، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن 2000،
- 19- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط 1 ، بيروت ، إثراء للنشر والتوزيع ، 2002
- 20- علي فلاح الزعبي ، ذكرياً أحمد عزام، إدارة الاعمال اللوجستية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- 21- علي كساب ، تسيير المخزون مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013
- 22- عمر وصفي عقيلي، منعم زمزمير، إدارة المواد-الشراء والتخزين، ط 3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2008
- 23- غانم فنجان موسى ، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2018
- 24- فيليب روبينز، التفاوض فن الفوز، ترجمة وائل سمير، دار الخلود للتراث، القاهرة، مصر، 2010
- 25- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2006
- 26- الماحي سليمان آدم سعيد، أسس وأساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية 2010
- 27- مجدي عبد الله شراره، التفاوض- نماذج عملية للمفاوضة الجماعية، مكتبة التكامل، مصر ، 1999
- 28- محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية للنشر مصر 1993
- 29- محفوظ حمدون الصواف، إدارة المواد والتجهيز المفاهيم- الأساسية-الإستراتيجيات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- 30- محمد الصيرفي، بشير العلاق، إدارة المخازن ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006
- 31- محمد العدوان وآخرون، إدارة الشراء والتخزين : مدخل حديث لإدارة المواد ، ط 1 دار صفاء، عمان الأردن ، 2010
- 32- محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2016
- 33- معراج هواري وآخرون، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة ، الأردن ، 2013
- 34- مهدي حسن زويف وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر ، عمان ، الأردن، 1998
- 35- نادر أبو شيخة، أصول التفاوض، دار مجذلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1997
- 36- نظيمة عبد العظيم، فوزي شعبان، إدارة المشتريات و المخازن، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر 2018
- 37- هيثم الزغبي ومحمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث الشراء و التخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، الأردن، 2000.

## ب- مقالات ودوريات:

- 38- خالص صافي صالح، المفاوضات التجارية: مفهومها ، خواصها وبعض تقنياتها، مجلة إدارة، المجلد 10، العدد 2 ، 2000

ت- رسائل وأطروحة :

39- حصة حسن سالم، إطار مقترح لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وارتباطها بنوع العلاقة بين المشتري والمورد وانعكاسه على الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه الفلسفة، جامعة عين شمس، 2008.

-II- المراجع باللغة الأجنبية:

39. Christopher Barrat And Mark Whitehead ,Buying for Business Insights in purchasing and supply management, John Wiley,2004
40. Christopher Barrat And Mark Whitehead ,Buying for Business Insights in purchasing and supply management, John Wiley,2004 .
41. Edward Frazelle ,Supply Chain Strategy The Logistics of Supply Chain Management, McGraw Hill, Companies 2002
42. J. Stevenson, William, Productions and oprations management, 6thED, , Richard D.Irwn. Inc 1999 .
43. Johnson Flynn, Purchasing and Supply Management, Fifteenth Edition, McGraw-Hill,2015,
44. Juran, J. M.,Management of Quality , 5th.ed., McGraw-Hill Co., Inc,1985.
45. Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, trm press, London,2006
46. Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, IRM Press, USA,2006
47. Michael Quayle, Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities, IRM Press, USA,2006,
48. P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Purchasing and Supply Management; 5 th edition, McGraw-Hill Education,USA, 2015
49. Peter Baily et al , Purchasing Principles and Management, 9th edition, Pearson Education Limited, England, 2005
50. Roger PERROTIN et all , LE MANUEL DES ACHATS - Processus, Management, Audit , Éditions d'Organisation, paris , 2007
51. Thomas A. Cook, Mastering Purchasing Management for Inbound Supply Chains, CRC Press,USA , 2011
52. Victor H. Pooler, David J. Pooler,Purchasing and Supply Management, Chapman & Hall in ,1997

-III- موقع الكترونية:

53. أمل السهلي، أهمية عملية البيع و الشراء ، متاح على الرابط :

[http://mahahrat.blogspot.com/2017/01/blog-post\\_88.html](http://mahahrat.blogspot.com/2017/01/blog-post_88.html)

الله  
كَلِمَةُ