

المحاضرة الخامسة

مراحل (خطوات) وإجراءات الشراء

لغرض إتمام عملية الشراء ينبغي اتباع المراحل (الخطوات) الآتية :

أولاً: التأكد من الحاجة او تقرير الحاجة:

تنفذ عملية الشراء بعد التأكد من وجود الحاجة لإدارة أو قسم أو شعبة أو فرد من داخل منظمة لشراء مواد معينة (بالكمية والجودة والوقت). إذ توصي إدارة المشتريات كافة الإدارات والوحدات الفرعية بالمنظمة بضرورة إيصال طلبات الشراء لها بنمطية. وتقليل عدد الطلبات المستعجلة، وعدم الطلب قبل الحاجة الفعلية لها بفترة طويلة، أو التأخير في الطلب، على أن يترك لإدارة المشتريات الوقت الكافي لتنفيذ الطلبات، وضمان إصدار قرار شراء سليم، مراعى فيه اتجاهات الأسعار ومصادر التوريد، و التنبؤ بظروف السوق.

- **ينشأ طلب الشراء الداخلي من مصادر مختلفة حسب الحاجة لها.** فينشأ من المخازن عندما يكون الطلب على المواد بشكل متكرر وبكميات كبيرة. وينشأ الطلب من إدارة الإنتاج بخصوص التجهيزات الآلية والمواد الأولية وقطع الغيار. ويعتمد في هذا نموذج طلب شراء داخلي أو بطاقة المواد.... الخ.
- **في حالة الطلبات المستعجلة:** (في حالات الضرورة القصوى التي تبرر تخطي الإجراءات العادية)، إذ لا تستطيع المنظمة القضاء على الطلبات المستعجلة عند ظهور الحاجة لها، ويتطلب تنفيذها بالسرعة المطلوبة، مثل التغيير المفاجئ في التصميم أو الموديل... الخ ، فينشأ طلب مستعجل للمواد التي يصعب تخزينها بكميات كبيرة، كونها لا تنتج بانتظام أو بصفة متكررة. وإن أسعار الطلبات المستعجلة تكون كبيرة وأكثر بكثير من الأسعار في حالة المفاوضات و الإجراءات العادية. لذا، ينبغي التقليل من عدد الطلبات المستعجلة أو تبرر ضرورة هذا الاستعجال. ويجب تنبيه المسؤولين في الإدارة بضرورة الالتزام بالإجراءات العادية قدر الإمكان. وأحياناً، تُلزم إدارة المشتريات الإدارة الطالبة بالنفقات الإضافية التي تنشأ من الطلبات العاجلة عند عدم وجود ما يبرر

ذلك الاستعجال، مما يجعل الإدارة الطالبة مضطرة لتخفيض الطلبات العاجلة لكي لا تتحمل زيادة النفقات.

• أما الطلبات الصغيرة في الحجم: فيمكن تطبيق الإجراءات السابقة عليها مع زيادة في النفقات، كون حجم الطلبية لم يصل إلى الحجم الأمثل. فيتم سؤال المسؤولين عن الشراء عن فشلهم في تجميع الطلبات الصغيرة، وعدم وصولهم للحجم الأمثل.

لذا، ينبغي اعتماد مدير الشراء للاعتبارات الآتية عند مناقشته لحجم الطلبية المناسب مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة، وهي:

1. تحديد المجموع الكلي للطلبات لفترة زمنية معينة.

2. تحديد التكلفة المتوسطة للطلب الواحد.

3. إعادة تقسيم الطلبات إلى أحجام مناسبة تحدد لها قيمة الطلبية أو حجم الطلبية.

ويمكن تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها باقتراح بعض أساليب العلاج، منها:

1. إذا كان الخطأ يرجع إلى الإدارة الطالبة. لذا، توجه تلك الإدارات نحو زيادة حجم الطلبية بوضع أنماط معينة وتجميعها في مجموعات خاصة.

2. أن تقوم إدارة المشتريات بالاحتفاظ بالطلبات الصغيرة التي تصلها الى حين تجميعها إلى حجم مناسب.

3. عمل تقويم معين حسب أيام الأسبوع يخصص بعض الأيام لأصناف معينة، وأيام أخرى لأصناف أخرى.

4. إعداد نموذج طلب (عطاء) من أصناف يتكرر معدل استهلاكها أو طلبها من المخازن، وترسل طلبات العطاءات إلى عدد من الموردين (المجهزين) المعروفين، فيقدم الموردين عطاءاتهم عن بعض أو كل الأصناف الواردة في القائمة، وبالأسعار السائدة (السارية). لفترة من الوقت (شهر مثلا)، فسيرسلوا الطلب إلى أقل العطاءات، وإن المورد الذي يعلم بنشاط المنظمة عن الفترة الماضية سيقترح سعرا أقل من الأسعار السائدة الأخرى.

ثانياً: التوصيف الدقيق للأصناف المطلوبة

لكي ينفذ مدير المشتريات طلبات الشراء الواردة إليه من الإدارات الأخرى، يتطلب منه معرفة تلك الطلبات بدقة. وهذا يتطلب التوصيف الدقيق والواضح للأصناف المطلوبة. فعندما ترده الطلبات متضمنة مواصفات معينة، فإنه يتمكن من اقتراح بعض التعديلات في المواصفات. حسب الإمكانيات التي يعمل بظلمها. لذا يجب أن يكون مدير المشتريات على علم تام بالمواد المطلوبة و باستعمالاتها المختلفة، والعمليات الصناعية أو العمليات الأخرى التي تحتاجها.

فالتوصيف غير الدقيق للأصناف المطلوبة يقود إلى تسليم أصناف غير الأصناف اللازمة أو المطلوبة على وفق الحاجة الفعلية لها.

فهناك ثلاثة حلول أمام المشتري:

1. إرجاع المواد المشتراة على حسابه الخاص.
 2. البحث عن مشتري آخر لهذه المواد، وخاصة عند رفض الجهاز قبول استرجاع المواد المجهزة.
 3. الضغط على الإدارة الطالبة للقبول بهذه المواد غير المستوفية للشروط المطلوبة والحاجة لها.
- لذا، فإن التفاوض بين إدارة المشتريات والإدارة الطالبة بضرورة التوصيف الدقيق للمواد. وهذا ما يبعث الثقة المتبادلة والعلاقات الطيبة داخل المنظمة عند إتباع الإجراءات السليمة للشراء.

ثالثاً : ارسال طلبات الشراء الداخلي من الإدارات والاقسام الطالبة الى إدارة المشتريات:

1. **النمطية في طلبات الشراء:** يجب أن تلتزم إدارة المشتريات بالنمطية في طلبات الشراء لتوحيد المواصفات الواردة في تلك الطلبات للمواد التي يتكرر شراءها، وذلك بأن تحتفظ إدارة المشتريات بسجل يذكر فيه وبدقة مواصفات المواد التي تطلبها المنظمة عادة. أو ضرورة الاحتفاظ بكتالوج عام يذكر فيه أنواع المواد والأصناف التي تشتريها المنظمة. مع الاحتفاظ بكتالوج آخر في إدارة المخازن. وأن تتضمن الكتالوجات شرحاً مستفيضاً وتوصيفاً دقيقاً عن كل مادة واردة في هذا الكتالوج.

فيحتوي طلب الشراء الداخلي الذي يرد إلى إدارة المشتريات على:

- . رقم تسلسل.
- . طريقة الشحن.
- . تاريخ الطلب.
- . السعر.
- . الإدارة أو القسم المتقدم بالطلب.
- . الشروط المتعلقة بالتسليم.
- . توصيف كامل ودقيق للأصناف المطلوبة.

ويجب أن يوقع طلب الشراء الشخص الذي يطلب تلك المادة، شرط أن يكون له سلطة التوقيع على الطلبات، لكي لا يقع في مشكلة تعدد الاختصاصات، وتترك خانة على طلب الشراء لكي يسجل بها رقم أمر الشراء الذي صدر إلى المورد (المجهز)، وتاريخ هذا الأمر، ثم يكتب اسم المورد الذي تعاقدت معه المنظمة، ويذكر الغرض الذي طلبت لأجله المواد.

و الشكل الآتي يمثل طلب الشراء.

اسم المنظمة											
طلب الشراء											
الغرض المطلوب له الصنف ...											
الملاحظات	رقم اخر طلب	الحد		مركز الصنف بالمخازن			الرصيد الحالي	الكمية المطلوبة	الوحدة	اسم الصنف	رقم الصنف
		الاقصى	الادنى	استهلاك العام الماضي	استهلاك من اول السنة	تحت التوريد					

القسم الطالب
رئيس قسم المخازن
القسم الفني

فعندما تصل طلبات الشراء إلى إدارة المشتريات من الإدارات الطالبة ، تقوم إدارة المشتريات بإخطارها عن وصول تلك الطلبات إليها، وإنه جاري تنفيذها. فنقوم الإدارة الطالبة بكتابة طلب الشراء من أصل وصورتين لكي ترسل الأصل، وصورة إلى إدارة المشتريات. فتحفظ إدارة المشتريات بالأصل، وتوقع على الصورة وتعيدها مرة أخرى إلى الإدارة الطالبة.

تؤكد إدارة المشتريات على ضرورة اتباع هذه الإجراءات لمنع أي تزوير يمكن أن يحصل، وتسهل عملية التسجيل أيضا. فتوضح إدارة المشتريات إلى الموردين بعدم قانونية أي طلب يصلهم غير موقع عليه من قبل مدير إدارة المشتريات لكي تضمن كون جميع الطلبات تخرج من إدارة المشتريات. ويجب التأكد من استيفاء البضاعة لكافة الشروط التفصيلية قبل اتخاذ أي من اجراءات التنفيذ. ويعد قسم مراقبة المخازن مسؤولا عن تحقيق التوازن الخاص بالكميات المطلوبة. كذلك يجب التعرف على الوقت اللازم لتسليم المواد إلى المخازن أو الإدارات الطالبة (هي الفترة المحصورة بين إرسال الطلب إلى إدارة المشتريات وتأريخ تسلم البضاعة أو المواد) ، على أن يكون التوقيت معقولا لكي يسمح باتخاذ إجراءات الشراء العادية والمتمثلة بـ (تسلم العطاءات ودراستها واختيار الأفضل منها، ثم إرسال أمر الشراء وتسلم المواد وتحويلها من المخازن إلى الجهة الطالبة لها).

رابعاً: التفاوض مع مصادر التوريد:

يمثل التفاوض إحدى الإجراءات الضرورية للشراء، إذ ينجم عنه الاتفاق النهائي على شروط التجهيز، وكذلك اختيار مصدر التوريد المناسب، والاتفاق على شروط التسليم والأسعار، ومواصفات المواد المطلوبة وغيرها.

لقد جرت العادة بأن تحتفظ إدارة المشتريات على بعض الملفات التي تفيد في اختيار مصادر التوريد لغرض التفاوض معها. وهذه الملفات هي:

- ملف عن العقود التي أبرمت مع الموردين، إذ يمكن الرجوع إليها عند تجديد هذه العقود.
 - ملف يوضح الأصناف من المواد ومواصفاتها و البنود المعتمدة عن عمليات الشراء السابقة.
 - ملف عن الموردين الذين سبق التعامل معهم، وصفات كل واحد منهم.
- بالإضافة الكتالوجات والقوائم الخاصة بالمواد وأسعارها، والخصومات الممنوحة لغرض الاسترشاد بها من قبل إدارة المشتريات عند اختيار مصدر التوريد.

لذا، يتضمن التفاوض مع الموردين: صيغ الاتفاق على السعر الخاص بالمواد المهمة، والتي تتقلب أسعارها بين وقت وآخر ، ولا توجد مشكلة تواجه إدارة المشتريات للتفاوض على المواد التي تطلب بشكل

متكرر ومستمر، وخاصة المواد التي لها أسواق منظمة، ويسهل فيها تتبع الأسعار، أو الحصول على العطاءات في أي وقت.

فتبدأ خطوات المفاوضة بطلب العطاء (طلب الدخول في المناقصة) (نموذج طلب العطاء) ثم انتظار وصول هذه العطاءات ، فيتم دراستها والمفاضلة والاختيار بينها. اما المواد الأساسية للعمليات الصناعية، والتي غالبا ما تطلب بكميات كبيرة، ويخضع تسليمها لعقود مستمرة وشروط يتفق عليها، فتصبح المناقصات هي الوسيلة أو إجراءات الشراء.

و الشكل الآتي يمثل طلب عطاء.

اسم المصنف	الوحدة	الكمية	سعر الكتالوج	الخصم	صافي السعر	الوزن	الملاحظات

اسم الشركة

رقم الطلب :

مكان التسليم المطلوب :

تاريخ الطلب : / /

تاريخ التسليم المطلوب : / /

آخر موعد لتقديم العطاء : / /

طلب عطاء

توقيع إدارة المشتريات

العطاء

نتعهد بتوريد الأصناف الموضحة أعلاه حسب الأسعار الواردة

شروط الدفع :

الخصم :

مكان التسليم :

شروط أخرى :

التاريخ :

توقيع مقدم العطاء

ويرتكز التفاوض على :

1. **تحليل العطاءات:** يقود تحليل العطاءات المقدمة من الموردين إلى المفاضلة بينها، واختيار العطاء الأفضل منها، وإرساء المناقصة عليها، ويعتمد هذا على الحكم الصائب على وفق خطوات منطقية في إجراءات ومراحل الشراء. إذ توجد طرق معروفة غالباً ما تتبع عند دراسة وتحليل العطاءات المقدمة، ولكن قد لا تلتزم بها كافة المنظمات، حيث نجد بعضها يصدر أمر الشراء دون القيام بدراسة العطاءات. فعندما ترسو مناقصة على أحد العطاءات يجب أن يليه إرسال امر الشراء إلى الجهة التي رست المناقصة عليها. وفي بعض الأحيان، يتم الاتفاق شفويًا، ولكن يجب أن يعزز ذلك بأمر شراء مكتوب. وأحياناً تستدعي السرعة إلى إرسال مندوبين إلى الموردين دون إتباع الإجراءات العادية، ويكون الاعتماد على المعرفة السابقة بهم. وقد تسمح اللوائح الداخلية، ولغرض السرعة، أو للضرورة القصوى، بالاتصال الشخصي والحصول على الموافقة الشفهية. ولكن يتحتم إلحاقاً بأمر مكتوب لتعزيز الطلب خلال 24 ساعة من الاتفاق الشفوي.

لقد ترغب أغلب المنظمات باستخدام النماذج الخاصة بها. فالمورد يطلب استخدام نماذج البيع، والمشتري يرغب باستخدام أمر الشراء الذي يحدده. ولا يسمح بعض مديري المشتريات بالتوقيع على نماذج أخرى إلا بعد أن يدرس المورد الشروط الواردة في أوامر الشراء التي يرسلها المشتري، فإذا وجدها مناسبة، يقبل بها، وإذا لم تكن مناسبة، يقوم بعرض وجهة نظره للوصول إلى التوفيق بين هذين الاتجاهين.

2. **إصدار أمر الشراء:** يختلف أمر الشراء من منظمة إلى أخرى، فلا بد من وجود بعض البيانات والشروط التي تتفق عليها كل أوامر الشراء، فهناك البيانات الضرورية التي تظهر في أمر الشراء، وهي :

- تاريخ تحرير الأمر.
- توصيف المواد
- اسم وعنوان المورد
- المرسله إليه.
- التاريخ المطلوب إن
- التسلم فيه المواد
- الكمية المطلوبة.
- المطلوبة.
- طريقة الشحن.
- الأسعار.
- شروط الدفع.
- كافة الشروط الأخرى التي يلتزم بها الطرفان.

يعد أمر الشراء الأداة التي تساعد على تنفيذ عملية الشراء لسد حاجات المنظمة، ويتضمن أمر الشراء اتفاقاً بين المشتري والمورد، كموافقة متبادلة على شروط معينة، يمكن أن تتخذ بشكل العقد الذي اكتمل أطرافه، وهو يتضمن موافقة المشتري، على دفع قيمة المواد المشتراة عند تسلمها وقبولها لاستيفائها المواصفات. ويمكن تلخيص الشروط التي يتضمنها أمر الشراء بالآتي :

- . الجودة.
- . الفواتير.
- . العلامة التجارية.
- . طرق الدفع.
- . شروط الشحن.
- . التعديلات في أمر الشراء.

وتتطلب عمليات الشراء اتمام ثلاث صور من أمر الشراء، هي :

1. يرسل الأصل من أمر الشراء إلى المورد.
2. ترسل صورته من أمر الشراء إلى المورد أيضا لكي يوقعها ويعيدها إلى المشتري لكي يستخدمها كدليل على قبول جميع الشروط والمعلومات والبيانات الواردة في أمر الشراء.
3. تحتفظ إدارة المشتريات بصورة من أمر الشراء لكي يتتبع وصول المواد المطلوبة إلى قسم التسليم.

خامسا : متابعة أمر الشراء

تهدف إلى التأكد من أن البائع (المورد) سيفي بميعاد التسليم لضمان سير عمليات المنظمة. ولكن قد لا يتعاون بعض الموردين مع المشتريين، ولا يهتم كثيرا بالالتزام بمواعيد التسليم أو الوفاء بها. لذا، فإن الظروف المتغيرة هي التي تحتم متابعة أوامر الشراء، حيث إن الإخلال بمواعيد التسليم يقع على مسؤول الشراء الذي أرسل الطلب و اتصل بالمورد وحدد العلاقات معه. فيجب وضع أنظمة وإجراءات للمتابعة لكي يلتزم بها العاملون في المشتريات. وعلى مدير المشتريات ومراجعة الموقف بين حين وآخر، على وفق أوامر الشراء التي لم تنفذ بعد.

ويجب أن تكون إجراءات المتابعة سهلة ومرنة وتتضمن الآتي :

1. يجب أن تتفق إجراءات المتابعة مع نوع التنظيم الموجود واحتياجاته.
 2. يجب الحصول على موافقة المورد لتوريد المواد في التاريخ المحدد بأمر الشراء.
 3. يجب أن تساعد الإجراءات على توصيل المعلومات الواردة من المورد عن موافقته على موعد التجهيز والتعهد بالوفاء به، وإيصال فواتير التجهيز، أو إخطار الشحن إلى الإدارات الأخرى في المنظمة.
 4. إخطار الإدارات المؤلفة للمنظمة بأي تغيير يحدث في مواعيد التسليم، والكميات المسلمة، وأسعارها ومواصفاتها.
- لذا، تتضمن إجراءات متابعة الشراء الكثير من الاتصالات والمراسلات بين طرفي عملية الشراء. وقد تتطلب أحيانا تعيين أفراد يكونوا مسؤولين عن تلك المتابعة ، مع ضرورة إلمام مسؤولي المتابعة بالظروف والأصناف للمواد والمشتريات والإدارات المحتاجة لها.

فقتبع بعض المنظمات طريقة إعداد بطاقات خاصة يكتب عليها بيانات عند التسليم، مع الإشارة إلى تاريخ إرسال الأمر وتاريخ التوريد للمواد التي تعهد المورد بإرسالها. فترسل هذه البطاقة إلى المورد لكي يملأ الخانات الخاصة به، ثم يعيدها إلى المشتري.

إن الميزة من نظام المتابعة هو إمكان توقع العجز المحتمل أو التأخير المحتمل في توريد المواد بفترة يمكن من خلالها تجنب توقف عمليات التحويل في المنظمة.

- **تعديل أمر الشراء:** يلزم بعض الأحيان تغيير بعض البنود الواردة في أمر الشراء والتي تخص الكمية أو المواصفات أو نوع المادة أصلاً... الخ ، وهذا ما ينشأ عند تغيير التصميم أو تغيير الظروف المحيطة غالباً، ويمكن إجراء التعديل عن طريق المراسلات أو بواسطة نموذج تعديل أمر الشراء (إخطار التعديل)، وهو شبيه لأمر الشراء العادي ويعطى له نفس رقم الطلب الأصلي لكي يمكن مراجعة التعديلات على الطلب الأصلي . فيطلب من المورد أن يعلم إدارة المشتريات باستلامه لهذا التعديل ويوضح رأيه وما يطلب من زيادة في النفقات.

ولا تنتهي إجراءات التعديل بمجرد إرسال هذا التعديل، ولكن لا بد من موافقة المورد، طالما إن التعديل سوف يغير من شروط الاتفاق ويطلب من المورد الرد على طالب التعديل بإمكانية إجراءه دون ضرر بالمشتري.

سادسا: مراجعة الفواتير

تصل الفواتير قبل وصول المواد المطلوبة عادة ما عدا حالات التسليم المحلي التي تصل مع المواد المطلوبة. فتمثل الفواتير مطالبة المشتري بقيمة المواد المشتراة والمصاريف الأخرى. لذا يجب إعداد الفواتير بدقة وتسليمها إلى المشتري على وفق إجراءات خاصة، وتعد بطريقة مبسطة ونمطية لتقليل المنازعات عن شحن المواد وتسوية الحسابات بين الطرفين.

تعد الفاتورة من صورتين يكتب عليها أمر الشراء، وسعر كل صنف ومجموع المبالغ الأخرى المطلوبة مثل نفقات النقل والشحن وبيان الإجمالي المطلوب من المشتري. وعندما تصل الفاتورة إلى المشتري، تتولى إدارة المشتريات معالجة هذه الفواتير حسب الإجراءات الموضوعه في كل منظمة.

وهناك رأيان في أداء هذه المهمة، هما:

1. من مسؤولية إدارة الحسابات، فنتولى مهمتها، وتتبع إجراءات منطقية بذلك.
2. من مسؤولية إدارة المشتريات، فتراجع الفاتورة وتختتمها بتاريخ التسلم، وتقارنها مع صور الشراء.

ويوصي البعض بعدم دفع الفاتورة لحين وصول المادة المشتراة للأسباب الآتية:

1. تصل المواد متأخرة في أغلب الأحوال عن وصول الفاتورة المرسله، فليس من الحكمة دفع قيمة الفاتورة قبل وصول المادة.
2. يتطلب إجراء الفحص والتفتيش على المواد الواردة، لأن الصفقة لا تنتهي إلا بعد قبولها. وان ملكيتها لا تنتقل إلى المشتري إلا بعد تسلمها وقبولها.

ويوصي البعض بدفع قيمة الفاتورة دون انتظار تسلم المواد المطلوبة بأمر الشراء، وفحصها، وذلك للأسباب الآتية:

1. إن تأخير الدفع لحين وصول المواد يؤثر ضعف المركز المالي للمنظمة، ويقود إلى ضياع فرصة الحصول على خصم.
2. إن الشراء من الموردين يتمتعون بمركز قوي وشهرة واسعة، فإن ممكن تسوية الأمور المالية ودفع قيمة الفواتير له.

وبناء إلى الآراء المتقدمة، يمكن استخلاص النتائج الآتية :

- إن الفواتير التي تتضمن خصما نقديا يجب أن تسدد قيمتها خلال فترة الخصم، حتى وإن لم تصل المواد.
- تدفع الفاتورة قبل تسلم المواد المشتريات، إذا كان الشراء من مصادر معروفة في السوق، وتتمتع بشهرة.
- تقرر إدارة المشتريات الحالات التي تدفع فيها الفواتير قبل تسلم مواد والحالات التي تدفع قيمها بعد تسلم المواد المشتريات.
- يمكن للمنظمات التي اشترت المواد ان تتفق مع الموردين بأن يسري الخصم، منذ تسلم الفاتورة، أو عند تسلم المواد.

سابعاً: التسلم :

هو من مهمة قسم التسلم بتسلم الأصناف الواردة من المواد والتوقيع بتسلمها بعد التحقق من جميع أصنافها وتسجيلها في سجلات المواد الواردة، وإبلاغ إدارة المشتريات بتسلمها، وإبلاغ إدارة المخازن والإدارة الطالبة لها، وقسم التفتيش عليها، والعمل على توصيلها بسرعة وبدقة إلى المخازن والإدارات الطالبة. إذ ليس من مهمة قسم التسلم بتخزين المواد الواردة، ولكن مهمته هو التوقيع بالتسلم، المواد من الناقل لها كدليل مادي يؤثر كون المواد هي بحالة سليمة، وهذا لا يتضمن قبول المنظمة للمواد الواردة أو موافقتها على الأصناف المطلوبة (مطابقتها للمواصفات المحددة) بل هذا يتوقف على تقارير الفحص والتفتيش.