

المحاضرة الثاني عشر

تخطيط الشراء والخزين

تمثل خطة الشراء وثيقة إستراتيجية تحدد أهداف المنظمة لشراء المواد، وتحدد الحاجة إلى السلع والخدمات التي ستتعامل معها المنظمة كمخرجات لها، وما هي المواد اللازمة لاستخدامها في عمليات الإنتاج أو التحويل المختلفة ، والتي تجري عليها للحصول على تلك السلع والخدمات، وكذلك تحديد الخطوات التي ستتخذها المنظمة للحصول على تلك المخرجات، إذ ينبغي تحديث خطة المشتريات على أساس سنوي لتعكس الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ويشير تخطيط الخزين إلى كونه التفكير العلمي بكافة أنشطة المخازن للوصول إلى بدائلها واختيار الأفضل منها لتحقيق كفاءة العمليات المخزنية بفاعلية، إذ يشمل تخطيط كافة الجوانب المرتبطة بنشاط إدارة المواد، وتحديد السياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بنشاط المخازن، والتي سيتم اعتمادها عند التنفيذ.

أولاً: تخطيط الشراء، وخطوات خطة الشراء:

1. تخطيط الشراء:

إن تخطيط المشتريات يمثل عملية تحديد وتوحيد المتطلبات وتحديد الأطر الزمنية لشرائها بهدف الحصول عليها عند طلبها، إذا هو عملية تحديد الأهداف والتكتيكات اللازمة للحصول على أفضل قيمة في عملية الشراء. ويتم من خلال فريق شراء يتكون من شركاء أعمالهم بحاجة إلى المواد المختلفة. ويكون مدير الشراء هو المسؤول عن هذا الفريق، مما يجعل اهتمامهم على ضمان التركيز على تخطيط الشراء كجزء من إستراتيجية العمل الشاملة في المنظمة، والتأكيد على الاستفادة من ممارسات إدارة سلسلة التوريد بهدف إرضاء الزبائن ونجاح الأعمال وزيادة قيمة المنظمة جراء حسن إتمام عمليات الشراء.

2. مسؤوليات إدارة المشتريات:

تتحدد المستلزمات التي تمارسها إدارة المشتريات، والتي تعد مسؤولياتها بالآتي:

- تخطيط المشتريات.
- تحديد مستوى المخزون.
- إجراء البحوث الخاصة بالشراء.
- إصدار أوامر الشراء والتوريد.
- مراجعة طلبات الشراء.
- اعتماد عملية التسليم.
- الجدولة الزمنية للمشتريات.
- التخلص من الخزين الزائد.

3. مسؤوليات فريق الشراء ودوره في تخطيط الشراء:

يبرز دور فريق الشراء ومسؤولياته في تخطيط الشراء من خلال:

- تحديد الغرض أو الخدمة المطلوب إتمامها في المنظمة جراء عملية الشراء.
- المساعدة في تحديد الموردين المحتملين والقادرين على توفير متطلبات عملية الشراء.
- التأكد من إتاحة الأموال في المنظمة، وخاصة المصرح بها لتنفيذ عملية الشراء.
- تقديم وصفا دقيقا للمواد المراد شرائها، مع إعداد تقرير السعر أو التكلفة لشرائها.
- تحديد مدة الأداء أو التسليم للمواد المراد شرائها، وإعداد التقارير الخاصة بالموردين، وعمليات التوريد.
- تحديد المصادر الجديدة والتنافسية التي يمكن لها تقديم الإمدادات التي تطلبها عملية الشراء.
- المشورة والمساعدة لفروع المنظمة المختلفة التي تطلب المواد في توفير عدد كافي من الموردين لهم.
- تخطيط النقل وتقييم الأسعار على أساس مكان تسليم المواد المشتريات، ووضع خطة النقل لها.
- تحديد إجمالي التكلفة المتعلقة بالأنشطة اللوجستية (النقل والتخزين وإعادة التوزيع) لأنواع المشتريات، وتخطيط تلك الأنشطة بواقعية.
- صيانة وتطبيق نماذج التكلفة والتسعير لتحسين التكلفة الإجمالية.
- تقديم البدائل والتوصيات لطلب وتسليم الإمدادات والخدمات.

4. الخطوات الأساسية لخطة الشراء:

لإجراء عملية الشراء ينبغي وضع خطة شراء تتوقف على الآتي:

- مراجعة طلبات الشراء والموافقة عليها.
- إجراء أوامر الشراء وإرسالها.
- التفاوض على الأسعار أو العقود، أو كيفية دفع ثمن المواد التي يتم شرائها.
- تتبع عمليات الصرف والإنفاق.

ولغرض إعداد خطة الشراء، ينبغي إتباع الخطوات الآتية:

- **فهم احتياجات العمل:** هي بداية عملية الشراء، وبموجبها يتم تحديد الأموال وطرق توفيرها، وآلية التعامل مع سلسلة التوريد.
- **إنشاء طلب الشراء:** بموجبه، يتم إنشاء نموذج طلب قياسي على وفقه ستكون طلبات الشراء لاحقاً.
- **فحص الطلبات:** لغرض التأكد من كون الشراء لا يتجاوز القدرات المالية للمنظمة.
- **البحث عن الموردين:** تمثل البحث عن مصادر التوريد للاستراتيجية والاختيار بينها بعد المفاضلة.
- **طلب تقديم المقترحات:** هي مقترحات تقدم إلى فريق الشراء للتأكد من كون المواد المراد شرائها في حدود الموازنة المالية للمنظمة، والتأكد من إمكانيات تسليمها في وقت الحاجة إليها لتلبية احتياجات المنظمة.
- التفاوض على تكاليف وشروط العقد المختلفة.
- **إعداد طلب الشراء:** يتم بعد الموافقة على المادة المراد شرائها من حيث الكمية والجودة والسعر و وقت التسليم.

يستخلص من ما ورد بأن عملية الشراء المخططة بعناية تساعد على ضمان وصول مشتريات المنظمة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة من أفضل الموردين، وبأسعار مناسبة.

لذا، يمكن تحديد أفضل الممارسات لتخطيط المشتريات بالآتي:

- تطوير رؤية واضحة للمشتريات.
- ضمان النزاهة والشفافية في المشتريات.
- وضع مبادئ توجيهية واضحة لعمليات الشراء.
- تطبيق أنظمة شاملة للرصد والتقييم.
- تنفيذ استراتيجيات التسعير المناسبة.

5. مخاطر المشتريات:

هي المخاطر المرتبطة بعمليات الشراء المحددة، والتي يحتمل أن تقود إلى فشلها. إذ يعد تقييم مخاطر المشتريات ضروريا للمنظمات لتبسيط سلسلة التوريد الخاصة بها والتخفيف من احتمالية الاحتيال ورداءة الجودة، ومشكلات التسليم، وزيادة التكاليف.

لذا يجب أن تكون كل عملية شراء في أي منظمة مدعومة ببيانات ومعلومات معاملتية يمكن التحقق منها، ونظرا لأن اتخاذ القرار مطلوباً في عدة مراحل قبل الموافقة على المعاملة، فالمنظمات تكون ملزمة بتحليل مخاطر المشتريات في كل مرحلة من مراحل العملية لتحقيق أقصى قدر من الدقة والكفاءة، فتختلف شدة المخاطر في المشتريات، اعتماداً على طبيعة المنظمة والمواد التي تريد شرائها. وبشكل عام، فهناك بعض مخاطر المشتريات الشائعة التي تواجه كل منظمة تقريبا منها:

- **الموردون غير الموثوق بهم:** لا يتمكن المورد غير الموثوق به من تسليم المواد في الوقت المتفق عليه، مما قد يؤثر على العمليات الإنتاجية والتجارية للمنظمة، ويؤثر سلباً على أرباح المنظمة. كذلك قد يعمل الموردون غير الموثوق بهم من تسليم المواد بمواصفات ليس المتفق عليها، مما سيؤثر في المنظمة ومبيعاتها، وبالنتيجة كساد المنتج، وفقدان الثقة بالمنظمة من قبل زبائنها.
- **التحليل غير الدقيق للاحتياجات الداخلية:** إن التحليل غير الدقيق للاحتياجات من قبل الجهة الطالبة لها سواء بالمبالغة بالطلب أو عدم تقدير الحاجة بشكل صحيح (بالزيادة والنقصان) ، سيؤثر على الموازنة المالية المخصصة لهذا الغرض مما سيجعل المنظمة غير متوازنة في النشاط من حيث حجم المنتج أو كلفته الإجمالية، وارتفاع أسعاره، وخسارة المبيعات، وقلة المردود المالي، و

- التذبذب في سعر السهم لها، وانخفاض قيمتها، وصعوبة تأمين تمويل نشاطها، ويؤثر أيضا في مصداقية المنظمة مع زبائنها، وزيادة تكاليف التخزين، وضعف التدفق النقدي لدى المنظمة، وعدم قدرتها على دفع مستحقات الموردين، والتأثير على ربحية المنظمة، وانخفاض ميزتها التنافسية.
- **سوء إدارة الموردين:** تظهر مخاطرها في ظهور فواتير شراء غير مدفوعة للموردين، وانتهيار العلاقات بينهم، و ضعف الامتثال للعقود المبرمة وشروطها، وتعرض المنظمة إلى دعاوي قانونية وإجراءات قضائية، إذ ينبغي تحليل مخاطر العلاقات والاتصالات مع الموردين وإدارة الحسابات والطلبات، وإدارة تخزين بيانات الموردين، وضعف الكفاءة في عمليات طلب الشراء.
 - **عدم الامتثال أو ضعف عمليات إدارة العقود:** يجب على المنظمات الالتزام بالمتطلبات القانونية للمشتريات، لأن إخطار الغرامات والعقوبات مرتفعة للغاية، لذا فمن المهم للمنظمة الحفاظ على عقود دقيقة ومحدثة مع الموردين من حيث صياغتها بدقة، ومراجعتها من قبل خبير قانوني وبشكل دوري لإزالة أي بيانات أو معلومات غير صحيحة أو قديمة ثم تحديثها، مما يخفف من خطر الغرامات والعقوبات.
 - **الخطأ البشري:** احتمالاته عالية الحصول، وخاصة للمنظمات التي لا تزال تدير عمليات الشراء يدويا، فالنماذج المكتوبة بخط اليد، وأوامر الشراء والفواتير هي عرضة للخطأ البشري. كذلك إخطار فقدان في النسخ الورقية مما يزيد من احتمال الاحتيال على الفواتير والقوائم والمستندات، مما يزيد حالات التأخير وضياع الوقت وحصول التأخير إجمالا، ويمكن تقليلها باعتماد أنظمة برمجيات إلكترونية.
 - **تأخيرات سلسلة التوريد:** إن التأخير في عملية الشراء يحدث بسبب إهدار ساعات العمل، إذ يركز فريق المشتريات بشكل كبير على تصحيح الأخطاء القديمة دون العمل على عمليات الشراء.
 - **الفساد والاحتيال:** يعد الفساد والاحتيال من المخاطر المهمة في عمليات الشراء الذي ينشأ عن سوء النوايا، وتشمل (اختلاس الأموال، والاحتيال في القوائم والفواتير والسرقة)، لذا تكون احتمالات الفساد والاحتيال مرتفعة في عمليات الشراء والدفع اليدوي عند عدم وجود بروتوكولات واضحة للشراء من الموردين المعتمدين، وبدون وجود مطابقة ثلاثية و تسلسلات موافقة محددة لمنع بعض

الموردين من تقديم فواتير مزيعة للحصول على موافقة قسم المشتريات، ويمكن التخفيف من هذه المخاطر، وذلك باعتماد وظيفة الدفع الرقمية الآلية.

6. مراحل صنع قرار الشراء:

يمر أي نوع من الشراء بمراحل عملية صنع قرار الشراء الآتية:

- **ظهور المشكلة أو الحاجة للشراء:** هي الحاجة التي تظهر لدى المنظمة والتي يشجعها جراء شراء منتج أو مادة أو خدمة، فتسعى إلى محاولة حلها وإشباعها أو الحصول عليها.
- **البحث عن المعلومات:** يتم فيها بحث المنظمة أو صاحب الحاجة عن المعلومات والبيانات الخاصة بالحاجة التي حددتها وتولدت لديه الرغبة في شرائها، فتقوم بجمع البيانات والمعلومات عنها، وتحديد البدائل كخيارات متعددة قد تكون قادرة على إشباع تلك الحاجة.
- **تقييم البدائل واختيار الأفضل بينها:** يقوم صاحب الحاجة بتقييم الخيارات أو البدائل الممكنة في الشراء والمحتمل لها إشباع الحاجة المتولدة واللازمة لإتمام الشراء لها، ويتم اختيار الأفضل بينها والمناسبة لها على وفق الموثوقية والسعر المعقول، والجودة الأفضل والأداء الاحسن.
- **قرار الشراء:** بموجبه تتخذ المنظمة القرار على وفق البديل الذي اختارته، والذي يستعد لإجراء عملية الشراء فيه كونه الأفضل والأنسب لها من حيث الكمية والجودة والسعر والوقت والقدرة على إشباع الحاجة والاستعداد لإتمام عملية الشراء وشحن المواد المشتراة.
- **التقييم ما بعد الشراء:** هي الخطوة الأخيرة من عملية صنع قرار الشراء بعد اكتمال عملية الشراء، إذ تكون المنظمة قد أجرت عملية الشراء فعلا، ولكن يبقى تفكيرها منصبا على هل إن القرار الذي اتخذته هو قرار صائب أم لا ؟ ، وذلك على وفق مقدار الإشباع الحاصل للحاجة المحددة أولا، ومدى الاستفادة من المادة المشتراة قياسا بالكلف التي تحملتها، ومدى الاستفادة من المادة المشتراة في ضمان عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها، وتعظيم قيمتها السوقية.

ثانياً: تخطيط الخزين

يخدم تخطيط الخزين أغراض العملية الإنتاجية في المنظمة من خلال توفير المواد بأنواعها بالكمية المطلوبة والجودة المناسبة لضمان سير تنفيذ خطط الإنتاج على وفق ما مرسوم لها، ويخدم تخطيط المبيعات بتوفير المنتجات الجاهزة لتلبية احتياجات الزبائن والمستهلكين دون الانتظار كثيراً، كذلك يعتمد وضع خطط الشراء وإجراءات تنفيذها على مستويات تخطيط الخزين أيضاً، وما يترتب على الاحتفاظ بالخزين في المخازن من تكاليف أو ما يترتب على عدم وجودها في المخازن وتكاليف توفيرها بالكمية والجودة المطلوبتين والوقت المناسب.

1. خطوات تخطيط عملية التخزين:

تتوقف كفاءة عمليات التخزين على إتباع الخطوات الآتية:

- **تحديد الأهداف:** تهدف إلى توضيح المفاهيم المختلفة للتخزين وتنظيمه، وتقسّم إلى نوعين من الأهداف. الأول أهداف عامة تتعلق بأعمال التخزين المختلفة، ويراعى فيها تحقيق أقل كلفة ممكنة عند التخزين والحفاظ على الخزين ومنع تعرضه للتلف أو السرقة أو التقادم، والثاني أهداف الجودة التي ترتبط بتصميم مباني المخازن واستغلال المساحات فيها بشكل أفضل.
- **جمع البيانات والمعلومات:** تعني جمع البيانات الأساسية المتعلقة بتخطيط وتنظيم العمليات المخزنية وكميات الخزين المتوقعة، ومواصفات كل مادة منه، والطاقة الاستيعابية للمخازن، ومعدات المناولة وأنواعها، وحجم المبيعات، وكمية الإنتاج والمواد اللازمة لها.
- **تحليل البيانات والمعلومات:** يقود تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة إلى تنفيذ عمليات التخزين بأقل كلفة ممكنة، مع الحفاظ على مستويات الخدمة المخزنية المطلوبة.
- **وضع الخطط:** يجب أن تكون خطة التخزين متوازنة مع الإمكانيات المتوفرة، وتتصف بالمرونة والواقعية، وقابلة للتعديل والتوسع والتطوير مستقبلاً على وفق متطلبات ذلك.
- **تنفيذ الخطة:** هي عملية تنفيذ ما تم رسمه أو وضعه في خطة التخزين، وأن يتم التنفيذ على وفق جداول زمنية واضحة لضمان سير النشاط المخزني بشكله الصحيح.

- **المتابعة:** هي خطوة ملازمة لخطوة التنفيذ، وتهدف إلى تأشير الانحرافات أو الأخطاء بصورة مبكرة لتصحيحها في الوقت المناسب، وبالكلفة الأقل قياسا فيما لو اتسعت الأخطاء والانحرافات.

2. أهداف تخطيط الخزين وفوائده:

يمكن إجمال أهداف تخطيط الخزين بالآتي:

- توفير المواد في المخازن بالكمية والجودة المطلوبتين والوقت والسعر المناسبين طيلة الفترة التخطيطية لیساعد على تلبية الاحتياجات للمنظمة بشكل يضمن استمرار عملياتها وتلبية طلبات زبائنها، وبما یسهل كافة عمليات التسلم والفحص والخزن والصرف لها.
- تحديد مستويات الخزين كالحده الأعلى، والحده الأدنى، ومستوى إعادة الطلب، والكمية الاقتصادية للشراء لتسهيل عمليات الرقابة عليها.
- الاستفادة من المساحات المخزنية ومعدات المناولة الى أقصى حد ممكن، وتقليل الاستثمارات المخزنية، مع ضمان الحجم الأفضل للخزين.
- تحديد البدائل للمواد والخطط، وأساليب العمل، والتعامل مع المواد الراكدة، ومخلفات الإنتاج.
- توفير احتياجات وسائل الإنتاج من آلات ومعدات وأدوات التي تستخدم في الإنتاج، وتزید جودة المنتج، وتخدم عمليات الصيانة اللازمة في حال التوقفات المبرمجة أو الاضطرابية.

ويمكن تحديد فوائد تخطيط الخزين للمنظمة بالآتي:

- یعد تخطيط الخزين أحد الأسس التي تعتمد لوضع الإطار العام لخطط التنمية على مستوى الاقتصاد القومي، كون التخطيط على مستوى الاقتصاد يعتمد على التخطيط على مستوى القطاعات التي يعتمد على مستوى المنظمات.
- یقود تخطيط الخزين إلى تحديد أفضل كمية للتخزين لمنع التصرفات الشخصية والارتجالية في عمليات التخزين والشراء، ویخدم المنظمة.
- یمثل التخطيط دليلا ومرشدا لأفضل البدائل في عمليات التخزين.
- یساعد التخطيط على تحقيق التوازن بين تكاليف الاستثمار والاحتفاظ بالخزين وكمياته دون الوصول إلى حالات النفاذ، مما یقود إلى تحقيق الوفورات بالمال والجهد.

- يساعد تخطيط الخزين على تخفيض استثمار رأس المال العامل في موجودات المخازن إلى أقل ما يمكن، والتخزين بصورة اقتصادية.

3. العوامل المؤثرة في خطة الخزين للمنظمة:

يمكن إجمال العوامل المؤثرة في خطة التخزين للمنظمة، بالآتي:

- **العوامل التي ترتبط بظروف التوريد:** والتي تؤثر في طرق التعاقد والشراء وطرق التغليف والتعبئة، والشحن، وتغيرات فترة الانتظار. إذ يوجب على واضعي الخطط للتحوط لمثل هذه الحالات والتغيرات المحتمل حصولها واستخدام الخزين الاحتياطي لمواجهتها.
- **العوامل التي ترتبط بظروف المنظمة الإنتاجية:** تشمل مجموعة من العوامل والظروف العائدة للمنظمة التي تحتاج إلى الخزين وتخطط له لمعالجة عدم توفر المكان المناسب والكافي، وعدم توفر رأس المال الكافي للتمتع بامتيازات الشراء المتعددة، ومسايرة عملية التغيير في الإنتاج أو كسب موردين جدد للاستفادة من خدماتهم الجديدة، والخصم الذي يقدمونه.
- **العوامل التي ترتبط بالظروف الذاتية للمواد:** مثل خواص المواد، ومقدار الاحتياجات منها، والفترات اللازمة للشراء والاستهلاك منها، ونوعيتها، وتصميم المخازن، وكيفية السيطرة على الخزين، ونقله ومناولته.
- **العوامل التي ترتبط بالظروف السياسية والاقتصادية المحلية والدولية:** وما يرافقها من علاقات دولية، قد تتأزم أو تقطع، والأزمات، والحروب وغيرها، مما يؤثر سلبا في تدفق المواد ويمنع توفرها في أوقات حاجتها.
- **عوامل ترتبط بالتخطيط ذاته:** مثل عدم توفر مستلزمات التخطيط و قلة أو ضعف الكادر الذي يتولى هذه المهمة، وقلة البيانات والمعلومات الضرورية لتقدير الاحتياجات والبيانات اللازمة لوضع الخطط، وضعف الملاك في إدارة المخازن، وسوء التعامل مع المواد الموجودة في المخازن، مما يؤثر سلبا في عملية تخطيط الخزين إجمالاً.