

المحاضرة الخامسة: الأصول العلمية للشراء (سياسات الشراء)**Purchasing policies - politiques d'achat -****1. تمهيد**

الأصول العلمية للشراء تسمى سياسات الشراء أو المزيج الشرائي، وهي جوهر العملية الشرائية بأبعادها المختلفة، خاصة وأن المنظمات صارت تشتري أكثر من 80 % من الاحتياجات الداخلة في تصنيع منتجاتها من مصادر خارجية.

تعرف سياسات الشراء بأنها: "مجموعة من التوجيهات والإجراءات التي تحدد كيفية تنظيم وتنفيذ عمليات المشتريات في المؤسسة، وتهدف هذه السياسات إلى تحقيق أهداف المشتريات بطريقة دقيقة وفعالة، كما تضمن الامتثال للمعايير والمبادئ القانونية والأخلاقية".

كما تعرف سياسات الشراء بأنها: "مجموعة من القواعد التي تتحكم في عملية تدبير الاحتياجات، وهي تساعد مسؤولي المشتريات في تنفيذ استراتيجية الشراء الخاصة بهم، من خلال إنشاء هيكل سياسات يتماشى مع متطلبات استراتيجية الشراء للمنظمة".

وتتضمن سياسات المشتريات المعمول بها تدابير لإدارة المخاطر، والتي تساعد في تحديد، تقييم وتخفيف المشكلات المحتملة، مثل انقطاع الموردين، الخلافات التعاقدية أو الأنشطة الاحتيالية. إن تنفيذ سياسات الشراء بهذا الشكل يحمي مصالح المنظمة وأصولها.

وسياسات الشراء تتناول كيفية الشراء بالجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، من المورد المناسب وفي التوقيت المناسب، حيث أن إدارة المشتريات وهي بصدد القيام بعمليات الشراء، يجب عليها أن تجيب على عدة الاسئلة، منها:

1. هل يتم الشراء من المنتج مباشرة أم من الوسيط؟
2. هل يتم إعطاء الأولوية للجودة أم السعر؟
3. هل يتم الشراء بجودة عالية أو عادية؟
4. هل يتم الشراء عند الحاجة (كميات صغيرة) أو للتخزين (شراء كميات كبيرة مقدما)؟
5. هل يتم الشراء من مصادر محلية أم خارجية؟
6. هل يتم الشراء من مصدر واحد أم مصادر متعددة؟
7. هل يتم الشراء التجهيزات الرأسمالية أم استئجارها؟
8. هل يتم شراء مكونات المنتج أم تصنيعها؟

2. الشراء بالجودة المناسبة

الجودة المناسبة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي ستستعمل لأجله، والجودة هي مجموعة العناصر المتوافرة في المادة التي تتطلبها حاجة معينة، فقد تكون الجودة العالية أو المنخفضة هي الملائمة (تفي بالحاجة)، ومن البديهي أن ترتبط الجودة بالسعر، لكن ليس من الضروري أن يقابل الجودة العالية سعر مرتفع، لأنه تحدد في الغالب سوق المنافسة.

وتقع مسؤولية تحديد الجودة على الجهة التي تستعمل المادة، وهي عادة إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية، وقد تؤلف لجنة لتقرير مستوى الجودة المطلوبة، أما إدارة الشراء فهي وحدة استشارية لا تحدد المواصفات بل تقتصر على تقديم المقترحات، لأن طبيعة المادة هي التي تحدد مستوى الجودة:

أ. طرق تحديد الجودة

تشكل مهمة توصيف المواد أهمية قصوى، سواءا للمشتري حتى يطالب المورد بالتقيد بها، أو للمورد حتى يتعرف على مدى التزامه بتقديم الجودة المتفق عليها من أجل إبراء ذمته، كما أن تحديد التوصيف يبرئ مسؤولية

إدارة الشراء من أي أخطاء في المواصفات التي حددتها إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية، ومن بين طرق تحديد الجودة:

- **التوصيف بالعلامة التجارية:** تعتبر أسهل الطرق في توصيف الجودة، ولو أنها ليست ناجحة دوماً، إلا أن المؤسسات تتفاوت في استخدامها، وعموماً لا تتخذ دليلاً لتوصيف جودة المادة إلا بعد التجربة، ثم تصبح طريقة لتحديد الجودة على أمل أن لا يغير المورد من مواصفات سلعته، ويتوقف الاعتماد على هذه الطريقة على سمعة المورد.

- **طريقة المواصفات القياسية العامة:** قد تلزم الدولة أو الهيئات الصناعية والتجارية الموردين بوضع مواصفات قياسية للسلع، وذلك بهدف توحيد معايير الجودة، والتي يتم الرجوع إليها أثناء التحقق من الجودة، وتمتاز المواصفات القياسية بسهولة الاعتماد عليها سواء من طرف المورد أو المشتري، إضافة لسلامة ودقة توصيفها للجودة كونها معتمدة من مرجع رسمي، كما أنها تسهل عملية تصميم المنتج، إجراءات الشراء والرقابة على المخزون.

- **طريقة المواصفات الكاملة:** هي مواصفات تفصيلية للسلعة تضعها إدارة المؤسسة بشمل كامل ودقيق، وقد يشمل الوصف مواد وطريقة تصنيع السلعة المشتراة وكيفية استخدامها، وذلك لتحديد مسؤولية المورد بشكل دقيق عند الشراء، والتوصيف الكامل يجب أن تتوفر فيه البساطة والوضوح، وألا يكون مجالاً لاختلاف التفسير.

- **التوصيف عن طريق الأداء:** طريقة تعتمد على معرفة مدى قدرة السلعة على الوفاء بمتطلبات استخدامها، وبذلك يستطيع المشتري بعد اختبار السلعة تقرير مدى قبولها، ووفق هذه الطريقة، فإن المشتري لا يتدخل في فرض مواصفات معينة، ويترك ذلك للمورد الذي يضمن قدرة سلعته للوفاء بمتطلبات شرائها وتحقيقها للغرض من استخدامها، وتستخدم هذه الطريقة في حالة شراء المعدات والآلات وقطع الغيار، حيث يتم قبولها بعد تجربتها، أن المشتري لم يتدخل في طريقة صنعها أو المواد التي تحتويها، مادامت تؤدي غرض استخدامها عند تجربتها.

- **التوصيف عن طريق الترتيب:** يتم تحديد رتبة للسلعة على ضوء مواصفات قياسية معينة، وتقسّم السلعة إلى رتب محددة، لكل رتبة مواصفاتها، ويلتزم المورد بهذه الرتب، أما المواصفات فهي مواصفات قياسية تحددها هيئات رسمية صناعية أو تجارية، ورغم صعوبة هذه الطريقة فإنها تلائم سلع مثل القطن، الحبوب، التبغ، الخشب والجلود، ومن مواصفات الرتبة نظافة المادة من الشوائب والعيوب...، وتحتاج هذه الطريقة إلى الدقة في الفحص، ورغم صعوبتها فإنها توفر معايير دقيقة للجودة.

- **التوصيف عن طريق العينة:** يطلب المشتري من المورد عينة من المواد التي يعرضها للبيع، ويخضعها للفحص في مختبراته، وقد يعرض المورد نماذج من إنتاجه لأغراض التجربة، وهي حالة يتبعها وكلاء البيع لصناعة الأدوية. يعتمد نجاح هذه الطريقة على تمثيل العينة للمواد المشتراة، وأن تكون العينة بحجم يسمح بالمقارنة، وأن تكون كاملة التوصيف للوقوف على جودتها صحة تمثيلها. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في توصيف المواد التي لا يتكرر شراؤها كثيراً، أو أن تكون المواصفات ليست ذات أهمية لعدم أهمية السلعة ذاتها. من صعوبات هذه الطريقة عدم ضمان تمثيل العينة لكل وحدات السلعة، الجهد الكبير في الفحص والمقارنة عند الاستلام.

- **اتباع عدة طرق:** قد تستخدم المؤسسة أكثر من طريقة لتحديد الجودة، وذلك لاختلاف طبيعة السلع، وتباين أهمية الجودة المطلوبة، ما دام الهدف هو الحصول على الجودة المطلوبة بأفضل سعر.

ب. الرقابة على الجودة (الفحص والتفتيش)

الرقابة على الجودة هي التأكد من توافر المواصفات للمادة المشتراة، والهدف هو التأكد من أن المورد قد التزم بمواصفات عقد الشراء، وتتطلب الرقابة على الجودة القيام بالفحص والتفتيش، والتي تتباين بتباين طريقة التوصيف والظروف التي يعمل بها المشروع. يمكن أن يكون الفحص عابراً عند استخدام طريقة العلامة التجارية، أو الفحص الشامل عند استخدام التوصيف الشامل.

ويختلف **الفحص والتفتيش** باختلاف طريقة توصيف الجودة، فإذا كانت بطريقة العلامة التجارية، كان الفحص بسيطاً ومنخفض التكاليف، وإذا كان التوصيف شاملاً، كان الفحص شاملاً ومرتفع التكاليف، كما يجب أن نميز بين تكاليف الفحص وتكاليف استخدام المواد المعيبة، أي عدم الفحص وإصلاح وتعديل الخطأ الذي يسببه استخدام المواد

المعيبة، فإذا زادت تكلفة الفحص الشامل عن تكلفة التصحيح الذي يسبق استخدام المادة المعيبة، فيترك الفحص الشامل، وإذا كانت تكلفة الفحص الشامل أفضل تكلفة التصحيح، فيطبق التصحيح الشامل.

وتتضمن إجراءات الفحص عادة ما يلي:

- تحديد المواد التي سيتم فحصها وتفتيشها، وعادة يتم ذلك بعد استلام المواد، وقد يسبق ذلك تأكد إدارة الشراء من كمية المواد التي تضمنتها أوامر الشراء.

- القيام بعمليات الفحص والتفتيش بسرعة تجنباً لنفقات الخزن في المخازن والأرصدة (أجور التخزين)، وتجنباً لتلف المواد إذا كانت قابلة للتلف (الفحص داخل مخازن المؤسسة المجهزة)، كما أن سرعة الفحص تسمح بإعلام المورد بنتيجة الفحص، وبالتالي يمكنه إصلاح أي أخطاء في الطليبة، كما تسمح للمشتري من استخدام حقه في رفض المادة وردها بسرعة أو استبدالها.

وعادة يتم الفحص إما بفرز الطليبة بنسبة 100% لعزل الوحدات المعيبة، ويكون ذلك في حالة ارتفاع سعر المادة ودقتها، وقد يكون الفحص بالعينات (نسبة ملائمة من كمية المادة)، ويكون ذلك في حالة المواد الرخيصة والمنخفضة الجودة، وتتطلب الألام بنظرية الاحتمالات لتحديد حجم العينة، وأخير يمكن استخدام الرقابة الإحصائية للجودة، من خلال فحص خصائص معينة في المادة، وتحديد الانحرافات عن المعايير المطلوبة.

2. الشراء بالكمية المناسبة

بعد تحديد مواصفات السلعة المطلوبة، ينبغي على إدارة الشراء تحديد كمية الشراء بدقة، وهي ذات أهمية كبيرة للمؤسسة، لأن الشراء بكمية أكبر من الاحتياجات يعني تكاليف ومخاطر إضافية (تجميد رأس المال في المخزون، انخفاض الأسعار مستقبلاً، التلف... الخ)، أما الشراء بكميات أقل من الاحتياجات فيؤدي إلى مخاطر توقف الإنتاج وخسارة فرص البيع.

أ. العوامل المحددة لكمية الشراء

تتوقف كمية شراء المواد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التالية:

- **طريقة الإنتاج:** عندما يكون الإنتاج وفق توصيات خاصة من العملاء، وليس للتخزين انتظاراً للبيع، تطلب إدارة الإنتاج المواد التي تحتاجها في طلب خاص، مع بيان جودة المواد وكمياتها، وبعد رجوع إدارة الشراء إلى المخازن للتأكد من عدم وجود هذه المواد، تشرع في توفيرها، ومنه فالكمية هنا قد حددها الطلب الخاص. أما إذا كان الإنتاج لأجل السوق والسلع غير مميزة، فإن إدارة الشراء تستلم من إدارة الإنتاج جدولاً يحدد كمية المواد التي تحتاجها خطتها الإنتاجية، والتي تلبي تقديرات قسم المبيعات، وعادة يتم التنبؤ بالكمية المطلوب بدرجة متناهية من الدقة. وفي كلتا الحالتين لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتطلبها وصول المادة من المورد، وذلك لتقدير الاحتياجات اليومية التي تكفي هذه المدة.

- **ظروف العرض والطلب على المادة:** إن مدى توافر المادة في السوق، وتواجدها بانتظام يؤثر على قرار الشراء عند تحديد حجم الطلب المناسب، كما أن ندرة المواد في السوق يؤثر على سياسة الشراء أيضاً (شراء بكميات كبيرة، مخزون أمان أكبر، تعدد الموردين).

- **حركة الأسعار:** قد يفضل مدير الشراء بكميات كبيرة في حالة وجود احتمال لارتفاع الأسعار، مع الأخذ في الاعتبار تكاليف التخزين، قابلية المواد للتلف، وقد يفضل الشراء بكميات صغيرة عند توقع انخفاض الأسعار، مع الأخذ في الاعتبار توفير المواد واستمرار الإنتاج.

- **القدرة المالية للمؤسسة:** تساهم في شراء كافة احتياجاتها دفعة واحد، وخاصة إذا كان حجم نشاط المؤسسة كبير، وهو ما يسمح بالحصول على المزايا التي ترافق الشراء الكبير.

ب. طريقة التعاقد على كمية الشراء

بعد تحديد كمية الشراء، تدرس إدارة الشراء طريقة التعاقد التي ستبناها، مع الأخذ في الاعتبار أنواع المواد والظروف المحيطة بالشراء:

- يعتمد شراء المواد الأولية على جداول الإنتاج التي تحدد الاحتياجات من المواد، ومعدل السحب من المخازن، وطريقة الشراء الملائمة هي إبرام عقود محددة الكمية والزمن، بحيث تتماشى وجدول الإنتاج، ليقوم المورد

بنتفيذها خلال فترة محددة. هذه الطريقة تمنع تجميد الأموال في شكل مخزون يفوق احتياجات الإنتاج، كما تضمن عدم توقف الإنتاج، كما أنها تساعد للمورد في جدولة إنتاجه وفقا لعقود البيع، كما تسمح باستقرار الأسعار التي نظمتها عقود البيع.

- قد تقتضي مرونة الطلب أن يحدد زمن التوريد لا الكمية، أي تبرم عقود شراء زمنية، وبها تستطيع المؤسسة أن تشتري وفقا لاحتياجاتها من المادة، والتالي عند انخفاض الطلب على سلعتها أو توقفها عن الإنتاج، يمكنها الشراء وفق الطلب على سلعتها أو لا تشتري أصلا عند توقف الإنتاج.

- أحيانا ترغب الإدارة في شراء الكمية المطلوبة على دفعات وفي أوقات محددة (عقود جارية)، هنا التزويد بالكمية المحددة للدفعة الأولى لا يحدث عليه أي تغيير، أما بالنسبة للدفعات المتبقية فيمكن للمؤسسة أن تراجع احتياجاتها الفعلية، وتبلغها للمورد إذا كان هناك تعديل، وعندها يتم تجديد العقد.

- قد يتم الشراء عند وحسب الحاجة، وتستخدم طريقة التعاقد هذه عندما يكون الطلب صغيرا، أو أن المادة متوافرة في السوق.

- إذا كانت المواد المطلوبة مرتبطة مع بعضها (من نفس المورد)، فلا بد أن يتم التعاقد لشرائها معا، من أجل الحصول على سعر أقل وشروط شراء أفضل، إلى جانب التوفير في تكاليف النقل من خلال تجميعها معا.

شراء الآلات يتم في أوقات متباعدة، سواء عند تقدم الآلة أو ظهور تطورات في طاقتها الإنتاجية أو توفيرها نفقات التشغيل، ففي هذه الحالة لا يتم تحديد تاريخ الشراء مسبقا.

ج. تحديد الكمية الاقتصادية للشراء

يعني تحديد الكمية التي يجب شراؤها، بحيث تؤدي لتقليل تكلفة التموين لأدنى حد ممكن، أو هي تحديد عدد مرات الشراء للاحتياجات من المواد، بحيث تكون تكاليف الشراء والتخزين أقل ما يمكن، وتحقق أقل تكلفة للتموين عندما تتعادل تكاليف الشراء (إصدار طلب أو أمر الشراء) مع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

- **تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (التخزين):** تتمثل في رأس المال المستثمر في المخازن (أرض، مبنى، تجهيزات، معدات ..)، والنفقات الجارية للتخزين (أجور، طاقة، مصاريف ...)، كما تشمل التأمين على المخزون من التلف، الحريق، السرقة ... الخ، ولا بد أن تتضمن تكلفة تقادم المخزون الذي لا تسمح الاحتياطات المعتادة بتجنبه.

- **تكلفة إصدار الأوامر أو الطلبات (الشراء):** تشمل كل النفقات التي تنفقها الإدارات المختلفة عند تحضير وإرسال واستلام كل طلبية، حيث تقوم إدارة الشراء بالبحث عن الموردين وتقييمهم واختيار المورد المناسب، كما تفحص سجلات المخازن للتعرف على أرصدها من المواد ومدى توافر المادة المطلوبة، ويتطلب الشراء مستلزمات متعددة مثل الدفاتر والنماذج، المكالمات وغيرها من وسائل الاتصال، كما تؤدي إدارات الإنتاج، الرقابة على المواد، رقابة الجودة والفحص العديد من المهام لاستكمال استلام الطلبية

3. الشراء من المورد المناسب (اختيار مصادر الشراء)

إن مفتاح قرار الشراء يكمن في اختيار المورد المناسب، وهو المورد الذي يوفر للمؤسسة السعر المناسب، الجودة المناسبة والوقت المناسب، وهو ما يتطلب التعرف على أكبر عدد من الموردين لاختيار أفضلهم، وعليه من فوائد اختيار المورد الأفضل:

- يسمح للمؤسسة بالحصول على سعر شراء تنافسي، مما يمكن المؤسسة من البيع بسعر منخفض مقارنة بأسعار المنافسين، بسبب تخفيض نفقات الإنتاج، وهو ما يؤدي إلى زيادة الطلب، وبالتالي زيادة الإنتاج.

- يوفر المواد التي تحتاجها المؤسسة عند زيادة الطلب على منتجاتها، ويقلل توريد المواد عندما يقل الطلب على منتجاتها، وهذا يسمى مرونة الطلب التي لا يوفرها إلا المورد الأمثل، والذي تربطه علاقة جيدة مع المؤسسة.

- يسمح بتقديم أفضل الخدمات، الجودة الملائمة والالتزام بمواعيد التوريد، مما يقوي علاقة إدارة الشراء بالجهة التي طلب المادة (قسم الإنتاج)، وفق ما أرادت من جودة وتسليم المادة في مواعيدها، مما يمنع توقف الإنتاج.

- لا يعتمد إلى رفع الأسعار عند اتجاهها للإرتفاع ولو حتى لفترة قصيرة، وقد يتحمل خطر خفض الأسعار وحماية المؤسسة من ضرر انخفاضها، مما يوفر لها استقرار نسبي في أسعار التوريد.

- يشارك المؤسسة بمقترحاته وخبراته في مجال المواد التي تستخدم في تصنيع المنتجات الجديدة، وتوفير المواد حتى في فترات ندرتها، إضافة إلى كافة التسهيلات الممكنة في الدفع والخصم.

أ. محددات اختيار الموردين

يوجد فرق بين اختيار مورد يتم التعامل معه لأول مرة، ومورد سبق التعامل معه، فالأول يتم التعرف عليه بما يعلن عنه ويعرض من أصناف وأسعار وجودة، إضافة إلى الموقع الجغرافي، استقرار الأسعار وعدم تغييرها على الأقل لفترة محددة حين ترتفع الأسعار، الخصومات الممنوحة، نفقات الشحن والتسهيلات التي يقدمها، أما الثاني فيحكم اختياره وفقا لممارساته السابقة، إلى جانب عوامل أخرى مثل:

- **الموقع الجغرافي:** إن بعد موقع المورد عن المؤسسة معناه ارتفاع مخاطر النقل، وبالتالي توقف الإنتاج عند تأخر التوريد، أما الموقع القريب فيقلل مخاطر النقل ويضمن وصول المواد في مواعيدها، وبالتالي لا يتوقف الإنتاج.
- **طبيعة المادة:** إن صفات المادة والغرض من شرائها، فإذا كانت المادة مطلوبة لإنتاج سلعة وفق مواصفات يتقدم بها الزبائن، فإن يتم اختيار مورد قادر على تنفيذ هذه المواصفات.
- **حجم الكمية:** إن كمية الشراء الكبيرة تتطلب البحث عن مورد لديه مخزون سلعي كبير أو بمقدوره توفير حجم سلعي كبير، الكميات الصغيرة فغالبا ما يمكن إيجادها بدون صعوبات لدى عدة موردين.
- **الجودة:** تبحث وتختار المؤسسة المورد الذي يلتزم بمواصفات الجودة المطلوبة وحدود نسبة العيوب المسموح بها، وهذا يتطلب الاستعلام عن قوة نظام رقابة الجودة عند المورد.
- **الاعتمادية والمرونة:** تختار المؤسسة المورد الذي يستطيع تلبية الطلبات في مواعيدها (الانتظام)، والذي يقبل تعديل الكميات وفق ظروف نشاط المؤسسة (المرونة).
- **تطوير المادة:** تختار المؤسسة المورد الذي يقوم بإدخال تحسينات وابتكارات مستمرة على المادة، حتى تساهم في تحسين تنافسية منتج المؤسسة.
- **توافر المهارات:** إن المهارات الإدارية والفنية والعلاقاتية تعتبر من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار المورد والاستمرار في التعامل معه.
- **الأسعار:** إن مستوى أسعار المورد مقارنة بالموردين الآخرين واستقرارها، وعدم استغلال أوقات الأزمات السوق، تعتبر من العوامل الهامة في اختيار المورد وإبرام عقود طويلة معه.
- **القدرة المالية للمورد:** تعتبر مؤشر على مدى التزام المورد بتعهداته، ومدى قدرته على الوفاء بالطلبات الكبيرة أو الطارئة.

ب. مصادر معلومات الموردين:

- **الخبرة السابقة:** تملكها إدارة الشراء معلومات عن الموردين بفعل التعاملات السابقة، سواء من حيث الأسعار واستقرارها، الجودة وملاءمتها، المواعيد والالتزام بها. وهذه المعلومات توضعها سجلات إدارة المشتريات وعقول موظفيها.
- **فهارس الموردين:** تحتوي على أنواع المواد التي يتعامل بها المورد، أسعارها، مواصفاتها واستخداماتها، إلا أن هذه الفهارس قد تكون قديمة ولا تصدر على فترات متقاربة، لذا لا بد أن يؤخذ ذلك في الاعتبار.
- **الإعلان في سجل الموردين:** تتطلب أن يقوم المورد بتسجيل اسمه التجاري، العنوان، الهاتف، مجال النشاط، المواد التي يتعامل فيها .
- **مندوبو البيع:** يمكنهم تقديم معلومات عن السلع التي يتعامل بها المورد، مواصفاتها، أسعارها، والأهم هو تقديم عينات مجانية من منتجات المورد لتجريبها واختبارها، من أبرزهم مندوبو شركات الأدوية.
- **المعارض المحلية والدولية:** تعرض وتعرف الشركات بنماذج من منتجاتها، ويلتقي ممثلوها مع العملاء المحتملين للإجابة على أي أسئلة أو استفسارات، مما يجعلها مصدرا هاما عن للمعلومات عن الموردين المحتملين للمؤسسات.
- **الزيارات الشخصية للموردين:** تسمح بالتعرف على ما ينتجه ويبيعه الموردين، التفاصيل الدقيقة حول طريقة الإنتاج، نظام رقابة الجودة والفحص، سيارات التسعير والخدمات الملحقة التي يقدمونها.

- **الدليل التجاري:** اعتادت الدول على إعداده ونشره، وهو كتيب يضم قائمة بالمصانع والمتاجر التي تتعامل في صنف معين من السلع، مبينا اسماءها وعناوينها.
- **المؤتمرات الصناعية:** يتم تنظيم ملتقيات دراسية حول صناعة معينة، وعن طريق حضورها يمكن الحصول على معلومات عن المنتجين (موردين للمؤسسة) في تلك الصناعة.
- **الصحف والمجلات:** ما ينشره الموردون في الصحف، وخاصة الموردون الجدد من إعلانات، يعد مصدرا هاما للمعلومات، وقد تحتوي تلك المجلات معلومات هامة عن التطورات في تلك الصناعة، أو ما تقدمه من دراسات، استطلاعات ومقابلات، كلها تساعد إعاد الشراء في التعرف على الموردين أنشطتهم.

4. الشراء في التوقيت المناسب

إن المهمة الأساسية لإدارة الشراء هي توفير احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب حتى لا يتوقف الإنتاج، وهنا يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار الفترة الممتدة بين طلب الشراء ووصول المادة إلى مخازن المؤسسة، إضافة إلى طبيعة المادة وسوقها الذين يؤثران على تحديد الوقت المناسب للشراء. ونمزي بين نمطين أساسيين لتوقيت الشراء: الشراء للاستخدام الفوري (الشراء عند الحاجة فقط) والشراء للتخزين (الشراء مقدما).

أ. الشراء عند الحاجة (الشراء الاستخدام الفوري)

تتمثل في تحديد الكمية المطلوبة في حدها الأدنى دون الحاجة إلى تكوين احتياطي، وغالبا ما تستخدم هذه السياسة عند توقع انخفاض الأسعار في المستقبل أو تحسن في جودة المادة أو تغير في التصميم وطريقة الإنتاج، وتتمثل دوافع سياسة الشراء عند الحاجة في:

- تقليل نفقات ومخاطر التخزين وتحويلها إلى المورد، مما قد يؤدي به إلى تخفيض السعر لتفادي تلف جزء من المخزون لديه بفعل التقادم.
- تفادي أو تقليل التكلفة الناتجة عن تقادم المواد المخزنة في حالة الشراء بغرض التخزين، خاصة بالنسبة للمواد سريعة التلف أو التدهور.
- تقلل من الاستثمار في المخزون، والذي يعتبر رأس مال عاطل ومجمد، وهو ما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة.
- تسمح بالاستفادة من انخفاض الأسعار في المستقبل أو التطورات الفنية السريعة التي تحدث في بعض السلع، مثل سلع الموسمية والأزياء.

ومن جهة أخرى ترافق الشراء حسب الحاجة بعض المخاطر مثل:

- قد تخطئ توقعات إدارة الشراء حول ظروف السوق مستقبلا، فتحدث ندرة في السلعة بدل وفرتها، وارتفاع في الأسعار بدل انخفاضها، وهو ما يقدر بسبب خسائر مالية للمؤسسة.
- الشراء حسب الحاجة يحرم المؤسسة من مزايا الشراء الكبير، مثل تأمين نشاط الإنتاج والبيع والاستفادة من الخصومات.
- لا تتناسب طريقة الشراء بكميات محدودة مع حالات انقطاع التوريد لأي سبب كان، حيث تؤدي إلى مخاطر توقف الإنتاج.

ب. سياسة الشراء مقدما (الشراء للتخزين)

هي شراء كمية تفوق كمية التشغيل المطلوبة، والتي تتحدد وفقا للمعدلات العادية للإنتاج ووفقا لجدول التسليم، ولا يتدخل ضمن ذلك شراء المواد لأجل المضاربة، وتلجأ إدارة الشراء لهذه السياسة للأسباب التالية:

- تسمح بالاستفادة من مزايا الشراء الكبير، خاصة عند توقع ارتفاع الأسعار مستقبلا، كما أنها تحفظ المؤسسة من تأثير ندرة المواد مستقبلا لأي سبب كان.
- تسمح بالاقتراب من نفقات النقل، عبر نقل كميات كبيرة من المواد في كل رحلة، واستغلال المساحات المخزنية استغلالا أمثالا.
- الاستفادة من توافر الجودة في وقت معين من السنة، وخاصة بالنسبة للسلع الموسمية، حيث يتم شراؤها بكميات كبيرة، قصد تخزينها من أجل استخدامها لفترة طويلة من السنة.

لكن هناك مأخذ حول هذه الطريقة من الشراء منها مخاطر التخزين لمدة طويلة، تجميد قدر إضافي من رأس المال في المخزون، احتمال هبوط الأسعار مستقبلا وخسارة فروق الأسعار، إلى جانب تكاليف التخزين التي تتطلبها الكميات الكبيرة، احتمال تلف، تقادم أو سيطرة المواد المخزونة...

ج. الشراء لأجل المضاربة

هو الشراء عند توقع ارتفاع الأسعار، وبالتالي تحقيق الفرق بين سعر البيع وسعر الشراء، وهو نشاط لم يكن من اهتمامات إدارة الشراء التي تركز على الاحتياجات المستقبلية، وعادة ما يرافق الشراء لأجل المضاربة مخاطر انخفاض الأسعار مستقبلا بدل ارتفاعها، وبما أن المضاربة لا تهدف إلا للربح في الأجل القصير، فإنها تختلف عن الشراء الأجل للاعتبارات التشغيلية، الذي دافعه هو الخوف من ندرة المادة وبالتالي توقف الإنتاج. والشراء للمضاربة يتطلب الاستخدام الأمثل لرأس المال المستثمر في المواد (تحقيق عائد مناسب على رأس المال المضارب)، خاصة وأن المواد قد تتعرض للتلف، التغيير في طبيعتها بسبب تغير الطلب، إضافة لاحتمال التعرض للخسارة بسبب انخفاض الأسعار مستقبلا. ولذلك تفرض الإدارة العليا رقابة صارمة على الشراء لأجل المضاربة، وقد لا تتركه أصلا لسلطة إدارة الشراء. حيث يحتاج إلى معرفة السوق وتقلباته، مهارة في التنبؤ، وقد لا تتافر تلك المعارف والمهارات في رجال إدارة الشراء.

5. الشراء بالسعر المناسب

السعر المناسب هو السعر الذي يستطيع المشتري دفعه ويقبله، لأنه أقل من منفعة وقيمة السلعة بالنسبة له. تتمثل منفعة/ قيمة السلعة في ما تحققه للمشتري من استخدامات، ولا يعتبر السعر المنخفض بالضرورة هو السعر المناسب دون النظر لجودة السلعة ووقت التوريد المناسب، ومدى ملاءمة السلعة للاستخدامات التي تم اقتناؤها من أجلها.

أ. الاعتبارات التي تحدد السعر المناسب

إن تحديد السعر المناسب لكلا طرفي العملية التجارية هو مهمة في غاية التعقيد، حيث تتحكم فيها عدة اعتبارات يجب دراستها وتحليله من أجل أخذها في الحسبان عند الشراء أو البيع، ولعل أهم هذه الاعتبارات:

- **مدخل التكلفة:** إن تكلفة الشراء لا يمثلها سعر الشراء المحدد في الفاتورة فقط، بل يضاف له تكلفة النقل نتيجة بعد المورد، مخاطر النقل، تكاليف ومخاطر التخزين، احتمال انخفاض سعر السلعة مستقبلا، كلها مؤشرات ضد اعتبار التكلفة المنخفضة مؤشر وحيد عند تحديد السعر عند المشتري. ورغم ذلك يبقى مدخل التكلفة مرشدا لإدارة الشراء للتعرف على الأسعار والوصول لأقل الموردين تكلفة.

- **مدخل الأسعار المقيدة:** قد تتدخل الدولة في تحديد الأسعار بأقل من تكلفتها، أو بتحديد هامش ربح محدد لبعض السلع، مما قد يؤدي إلى تشويه قانون العرض والطلب، كما ارتفاع تكاليف الإنتاج يدفع المؤسسات لرفع الأسعار.

- **مدخل العرض والطلب:** مرونة السوق توفر للمشتري مرونة في الشراء، طالما أن الأسعار تتحدد نتيجة العرض والطلب، ولذا يقتصر دور إدارة الشراء على المفاضلة حول الجودة، التسليم الضمانات والخدمة الملحقة التي يقدمها الموردون، إلا أن غياب شروط المنافسة التامة التي يستند إليها قانون العرض والطلب، مثل تنوع السلع وعدم تماثلها، يجعل هذا القانون غير عملي في كثير من الأحيان، ولكنه يبقى مرشدا في تحديد أسعار الشراء.

- **مدخل المنافسة:** رغم الاستناد على العوامل السابقة في تحديد أسعار الشراء، إلا أنه توجد دائما فروق في أسعار الموردين، بسبب الاختلاف في الأهداف التسعيرية، الأجور، الموقع، الكفاءة، الجودة، غياب بعض الضمانات والخدمات، وهنا يأتي دور إدارة الشراء في المزج بين كل العناصر السابقة عند تحديد سعر الشراء.

- **مدخل نقطة التعادل:** تبين الكمية المباعة وقيمة المبيعات التي تغطي كامل التكاليف، وبالتالي عند تجاوز هذه الكمية أو القيمة تبدأ المؤسسة في تحقيق الربح، وبالتالي يمكن استخدامها في تحديد أسعار البيع والشراء التي تغطي التكاليف الكلية أو تسمح بتحقيق ربح معين.

- **الخصومات:** من أبرز معايير تحديد سعر الشراء هو الخصومات التي يمكن الحصول عليها من الموردين، وهي تخفيض بنسبة معينة من قيمة المشتريات

ب. مصادر المعلومات السعرية:

تتعدد المصادر التي توفر معلومات عن أسعار السلع، وقد يتخصص مصدر ما في نوع معين من السلع، وعموما تتمثل تلك المصادر في ما يلي:

- **قوائم الأسعار:** يتم الاعتماد على هذه القوائم لمعرفة أسعار المواد النمطية والمتكررة، وتحصل عليها إدارة الشراء من الموردين، وتضم الاسماء، العناوين المواد والأسعار الماضية الخاصة بكل منهم، وتحفظ بها إدارة الشراء في حافظات خاصة كي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

- **الكتالوجات:** يقوم الموردون ببيعها أو توزيعها مجانا، وتحتوي على وصف المواد التي يبيعها المورد، أسعارها، مواصفاتها، صورها، ويعاب عليها أنها مكلفة وتتطلب وقت لتجديدها من قبل المورد.

- **رجال البيع:** يمكن لرجال البيع التابعين للمورد أن يزودوا إدارة الشراء بالكثير من المعلومات التي تتعلق بسلع المورد، مثل تعديلات الأسعار، التحسينات المضافة، السلع الجديدة ... الخ.

- **أسعار السوق المعلنة:** يتم الإعلان عنها من طرف المؤسسات في الصحف، المجلات، المنشورات... الخ، كي تكون أساسا للتفاوض مع المشتريين، إلا أن إدارة الشراء لا تكتفي بهذه المعلومات، بل يجب أن تدعمها بدراسة السوق والأسعار.

- **المناقصات:** هي طريقة لشراء سلع نمطية أو مواد ذات مواصفات خاصة، ويعتمد القطاع العام على هذه الطريقة عند تنفيذ مشترياته لاختيار أقل سعر، أما القطاع الخاص فلا يلتزم بالسعر الأقل لوحدة، بل يرسل نماذج للموردين تتضمن وصف دقيق للسلعة وجودتها، الكمية المطلوبة، شروط التسليم والموعد النهائي لاستلام العروض، ويتم فتح العروض من طرف لجنة معينة، حيث توصي بالسعر المقبول والمورد الذي فاز بالمناقصة.