

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. طاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة العمليات و الانتاج

## إدارة المشتريات في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اسمنت سعيدة-سعيدة-

تحت إشراف:

د. نزعي عز الدين

إعداد الطالب:

بسعاد يوسف

لجنة المناقشة:

الاستاذ:....جلولي محمد..... رئيسا

الاستاذ:.... نزعي عز الدين ..... مشرفا ومقرا

الاستاذ:....رملي محمد.....عضوا

السنة الجامعية:

2016-2015

إهدائي وفخري

لوالدي

يا من فضلكم علي سابق الشكر لكم حقا على واجب

أساتذتي الكرام

بفيض فضلكم يحي العلم و الأدب و بأسمائكم اليوم أضحت تفخر الكتب

أصدقائي الأعزاء

لو لم تكن الأيام أفراحا منكم لما مرت الأعوام معكم وهي تبتسم

طلاب العلم

لا أزال مدى الأيام أشكركم فبعلمكم نرقى أنتم خير طلاب

بساعد يوسف

## تشكرات

انه لمن دواعي السرور أن نتقدم بالشكر وهذا من باب

قول الحبيب عليه الصلاة والسلام ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكره الله ﴾

خير محمود ومشكور هو المنعم سبحانه وتعالى الذي منا علينا بفضلته ووقفنا لاتمام هذا العمل كما

لايسعني الا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأستاذي المحترم نزعى عز الدين والذي تكرم

باشرافه لانجاز هذه المذكرة وكان لي خير مرشد في هذا العمل

ثم لايسعني الا أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا

وتصحيحه واثرائه

وفي الاخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا العمل

المتواضع اما بالعون أو النصيحة وحتى بالكلمة الطيبة

واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

# الفهرس

الصفحة	العناوين
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول :وظيفة الشراء</b>	
1	تمهيد
2	ماهية وظيفة الشراء
10	لماذا تشتري المنظمات
11	أهداف وظيفة الشراء
12	أهمية الشراء و ادارة المشتريات
16	تنظيم الشراء
31	خاتمة
<b>الفصل الثاني : نظام الشراء</b>	
12	تمهيد
32	ماهية نظام الشراء
33	المشكلات التي تحلها نظام الشراء
35	اهداف نظام الشراء
36	مدخلات نظام الشراء

38	مخرجات نظام الشراء
40	بيئة نظام الشراء
46	الخاتمة
47	الفصل الثالث : دراسة حالة
47	تمهيد
48	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
75	منهجية الدراسة
87	تحليل وتفسير النتائج
87	دراسة الفرضيات
89	نتائج الدراسة
90	التوصيات
91	الخاتمة

## فهرس الجداول و الأشكال

### أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	تقسيم الشراء	1-1
24	نظام الشراء المركزي و اللامركزي	2-1
26	تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم	3-1
27	تنظيم ادارة المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم	4-1
35	نظام الشراء	1-2
52	بياني لتطور انتاج الاسمنت في الاحدعشر سنة الاخيرة في شركة الاسمنت سعيدة	1-3
61	الهيكمل التنظيمي لمصلحة المشتريات	2-3

ثانيا : قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الشكل
52	تطور الإنتاج في الأحد عشرة سنة الأخيرة لشركة الاسمنت بسعيدة	1-3
55	تصنيف العمال الدائمين على اساس الجنس	2-3
55	يوضح تصنيف العمال المؤقتين على اساس الجنس	3-3
56	يوضح مجموع عمال المؤسسة	4-3
56	الميزانية المختصرة للمؤسسة	5-3
59	يوضح أهم النتائج والمصاريف المالية لسنة 2015 مستخرج من النظام المحاسبي والمالي لشركة الاسمنت .	6-3
74	اوجه الاختلاف و التشابه بين الاعتماد المستندي و خطاب الضمان المستندي	7-3
76	يوضح ارقام عبارات الاستبيان	8-3
77	نسبة Alpha de Cronbach للمحور الاول	9-3
77	نسبة Alpha de Cronbach للمحور الثاني	10-3
77	نسبة Alpha de Cronbach للمحور الثالث	11-3
78	نسبة Alpha de Cronbach للدرسة الكلية	12-3
78	نوع الجنس لعينة الدراسة	13-3
79	خصائص السن لعينة الدراسة	14-3
79	سنوات الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة	15-3
80	المناصب التي يشغلها افراد عينة الدراسة	16-3
82	إجابات افراد عينة الدراسة عن أسئلة المحور الأول	17-3

83	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثاني	18-3
85	إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثالث	19-3



ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	العناوين	رقم الملحق
128	الهيكل التنظيمي	01
129	الاستبيان	02
133	كمية الإنتاج في الـ 10 سنوات الأخيرة	03

## ملخص الدراسة باللغة العربية

من خلال هذا العمل قمنا بمعالجة وظيفة الشراء في شركة الاسمنت بسعيدة على أساس أنها وظيفة حيوية تكتسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات بما أنها تقوم بتسيير ميزانية معتبرة تصل إلى أكثر من 60% من رقم أعمال المؤسسات الاقتصادية. في الجانب النظري قمنا بمحاولة تقديم بعض المفاهيم الخاصة عن طبيعة الشراء , مفهوم السعر, الجودة, وقت ومكان التوريد, وبناء علاقة شراكة طويلة المدى مع الموردين. كما تطرقنا لوظيفة الشراء على أنها نظام له مدخلات و عمليات المعالجة ومخرجات. أما الجانب الميداني فتطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة في المبحث الأول ثم قمنا خلاله بنشر أهم النتائج المالية والمصاريف لشركة الاسمنت خلال سنة 2015 مع إظهار قيمة المشتريات , اما في المبحث الثاني قمن من خلاله باظهار اهم تقنيات الشراء في شركة الاسمنت ،أما المبحث الثالث قمنا خلاله بصياغة استبيان من ثلاثة محاور عاجلنا من خلاله اثر نظم المعلومات والاتصال في إدارة المشتريات ثم العلاقة بين المؤسسة ومورديها, ثم معرفة حسن تدبير مؤسسة الاسمنت في التعامل مع الطلبيات في مختلف مراحلها حتى الدخول إلى المخازن.

الكلمات المفتاحية: المشتريات,الإمداد.الجودة.الكمية ,الموردين,الاتصال.

## Résumé en langue français

A travers ce travail on a traité la fonction achats dans les sociétés économiques comme une fonction vitale et de grande importance dans l'existence de l'entreprise, et pour accroître l'importance des achats des études récentes montrent que plus de 60% du chiffre d'affaire d'une entreprise est consacré aux achats. Dans le cote théorique de cette thèse on a essayer de présenter des définitions sur la nature de la fonction achats et les autres éléments des chats, prix, qualité, quantité, délais de

livraison. Dans le deuxième chapitre on a adopté l'approche des systèmes, la fonction achats est un système qui a ces entrées ces opérations et ces sorties et la question qu'on a essayé de résoudre c'est quel sont les éléments de ce système. Enfin dans la partie pratique dans ce travail consacré à la fonction des achats Nous avons divisé le travail en trois axes.

Le premier axe : présentation de l'entreprise historique, production et analyse financière

Le deuxième axe : technique des achats dans la société des ciments de Saïda.

Troisième axe : questionnaire de trois parties communication. Gestion des relations avec les fournisseurs. Gestion des commandes dans l'entreprise.

Mots clé : achats, approvisionnement .supply chain, prix , qualité, fournisseur , quantité.

## المقدمة :

في وقت ليس ببعيد منا كانت المنظمات والمعاهد المتخصصة في الاقتصاد وإدارة الأعمال تعتبر مفهوم الشراء مجرد درس تابع لإدارة الإنتاج تارة، وللتسويق تارة أخرى. أما من الناحية العملية فغالبا ما تلحق وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى، فقد نجد ما يسمى "قسم التسويق والمشتريات"، أو "إدارة المشتريات والمخازن والمهمات" أو حتى تلحق بإدارة الإنتاج مباشرة.

و في ظل التطور الهائل الذي حدث مؤخرا في الأساليب التي تعتمد عليها المنظمات في جو يمتاز بالمنافسة الشرسة التي تواجهها من اجل التطور والاستمرارية , شهد مفهوم الشراء تطورا هائلا في بيئة الأعمال بحيث أصبح الشراء تخصصا كاملا لا تابعا كما تنبعت كذلك الكثير من المنظمات اليوم لهذا الموضوع إذ صار هناك ما يسمى إدارة المشتريات والعقود. أو إدارة سلسلة الإمداد وقسم النقل و اللوجيستيات كأقسام مستقلة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات.

وبغض النظر كون المنظمات تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص فلا يمكننا تصور استمرارية ونجاح هذه المنظمات دون الاعتماد على تشكيلة واسعة من السلع سواء كانت رأسمالية أو استهلاكية وخدمات والعمل, فقد بينت بعض الدراسات المالية أن أكثر من 60% من ميزانية المنظمات الإنتاجية تنفق على الشراء, أما بالنسبة للمنظمات الخدمية فتصل النسبة إلى 40% من ميزانياتها, الأمر الذي زاد من اكتساب وظيفة الشراء لأهمية متفردة في حياة تلك المنظمات وخاصة في الوقت الحديث حيث توجهت المنظمات نحو التنازل عن الكثير من أنشطتها المساعدة مثل الصيانة, النظافة والأمن الصناعي والنقل وتتعاقد مع منظمات أخرى أكثر تخصصا في المجال من أجل التقليل من التكاليف الثابتة المرافقة لهذه الأنشطة من جهة, و من جهة أخرى تتفرغ لتوجيه تركيزها نحو الأنشطة الأساسية, الأمر الذي يزيد من المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة المشتريات من أجل إبرام العقود وتخطيط وتنظيم العلاقة بين المنظمة ومورديها لضمان استمرارية التدفق السلعي والخدمي لداخل المنظمة.

**الإشكالية:** تهتم إدارة المشتريات بتزويد المنظمة باحتياجاتها من سلع وخدمات بالكمية اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبالسعر العادل من موردين قادرين على أن يتحولوا إلى شركاء حقيقيين في المدى البعيد بحيث يساهمون في الرفع من ربحية المنظمة حيث يحققون لها أفضل عائد للنقود التي تستثمرها في شراء السلع والخدمات وذلك من خلال محاولة بناء علاقة مربحة مع الموردين أو ما يعرف (علاقة رابح رابح) وذلك من خلال

بناء خدمة عملاء ذات مستوى تنافسي، إضافة إلى أن توفير وضبط النفقات الناتجة عن السياسات والأساليب الشرائية الحديثة والتركيز على الحصول على أفضل الأسعار لمشترياتها من السلع والخدمات يسهمان مباشرة في زيادة الإرباح وبالتالي تعظيم العائد الصافي على الأصول. والسؤال المطروح والذي نسعى للإجابة عليه من خلال دراستنا الميدانية

ما هو دور إدارة المشتريات في مؤسسة الاسمنت بسعيدة في توفير أهم الاحتياجات من سلع وخدمات. وللإجابة على هذا التساؤل يمكن أن نطرح بعض الأسئلة الفرعية التي من شأنها أن تفيدنا في موضوع الدراسة وهي.

-مادا نعني بالمفهوم الحديث للشراء وما طبيعته

-نظرا للتطور التكنولوجي والمعلوماتية الهائل الذي يشهده العالم هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات واتصال يساعدها في إدارة المشتريات بطريقة مثلى .

-هل تمتلك المؤسسة ثقافة لبناء علاقة شراكة مع مورديها (علاقة ربحية).

- هل تقوم المؤسسة بتوفير وضبط النفقات الناتجة عن إتباع السياسات والأساليب الشرائية الحديثة.

الفرضيات:

و للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

➤ الشراء في المنظمات الحديثة ليس مجرد دفع مقابل من المال من اجل توفير الاحتياجات

➤ تقوم المؤسسة بتطبيق نظاما للمعلومات والاتصال من اجل إدارة مشترياتها

➤ تهتم المؤسسة بتنمية ورعاية وإدارة علاقاتها مع مورديها

➤ تهتم المؤسسة تسيير الطلبات والاستفادة من الامتيازات المتاحة من اجل تقليل النفقات.

## أهمية الدراسة :

يعتمد بقاء المنظمة واستمرارها في المنافسة على مستوى تنافسية منتجاتها من حيث الجودة والسعر وهنا تكمن أهمية عملية الإمداد بالمدجلات الأكثر جودة وبأقل سعر ممكن التي بدورها يمكن أن تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة من حيث الجودة أو السعر أو الاثنان معا.

وهنا يشير بوتر إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستعملها المنافسين وهنا يمكن أن نوجه مجهود بحثنا هذا للبحث عن أهم الطرائق والاستراتيجيات التي تمكننا من ترشيد عمليات الشراء وضمان الإمداد اللوجيستيني من السلع والخدمات والمعدات بالكمية و الوقت المناسبين و بمستوى الجودة المطلوب والسعر العادل فجودة مخرجات أي نظام إنتاجي مهما كان نوعه ترتكز بالأساس على جودة مدخلاته.

## أهداف الدراسة :

- 1- تسليط الضوء على وظيفية الشراء وإظهار أهميتها.
- 2- التعريف بأسس الشراء الحديث وتقنياته.
- 3- تبيان كيفية المحافظة على الأصول المالية للمنظمات من خلال ترشيد إدارة الشراء لكي لا تضيق جهود المؤسسة سدى بسبب أخطاء يمكن اجتنابها.
- 4- تبيان دور نظم المعلومات والاتصال الحديث ومحاولة الاستفادة المثلى منها.
- 5- تتبع منشأ البضائع ومحاولة شراؤها من المنبع والتعرف على الأسواق الأصلية من خلال إقامة شراكة طويلة المدى مع الموردين.

## أسباب اختيار الموضوع :

- 1- معاناة المؤسسات الجزائرية من ارتفاع التكاليف المرافقة لعملية الشراء خاصة في مجال الاستيراد والمتسبب الرئيسي فيه قد يكون نقص الاتصال والتأهيل المهني.
- 2- الثقافة السائدة فيما يخص العلاقة بين الشركات الجزائرية والموردين التي تتسم بالبرودة التي تعتبر المورد مجرد بائع وليس شريك.
- 3- هناك نقص فادح فيما يخص تكوين العاملين على تقنيات الشراء الحديث خاصة فيما يخص التقنيات المستندية مثل الاعتماد المستندي وخطاب الضمان المستندي.
- 4- محاولة تصحيح المفهوم الذي يعتبر إدارة المشتريات في المؤسسات الجزائرية مجرد مهمة يجب على فرد ما داخل المنظمة القيام بها مهما الخاص كان مستوى تأهيله العلمي.
- 5- انقطاع خطوط إمداد(التموين) المؤسسات قد بسبب لها الإفلاس.

#### حدود الدراسة :

تتمثل الحدود الزمانية والمكانية للدراسة في:

- 1- **الحدود الزمنية :** تم تحديد فترة الدراسة الميدانية بشركة اسمنت سعيدة من شهر ابريل إلى غاية شهر نهاية شهر ماي وذلك من اجل الوقوف ومعاينة واقع المؤسسة عن قرب في إدارة وضيافة الشراء لديها.
- 2- **الحدود المكانية :** لقد تم اختيار مؤسسة الاسمنت الواقعة بدائرة الحسا سنة ولاية سعيدة , كونها شركة تتمتع بالاستقلالية في التسيير وحرص المسؤولين بها على تزويدنا بكل ما نحتاجه من معلومات مهما كانت درجة اهميتها.
- 3- **منهجية الدراسة :**

استدعت طبيعة الموضوع استخدام مناهج متعددة تفي بأغراضه، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في عرض مختلف التعاريف والمفاهيم التي لها صلة بموضوع إدارة الشراء خاصة في الجانب النظري من الدراسة، كما تم الاستعانة في الفصل الخاص بالدراسة الميدانية بعدة مناهج و ذلك باستخدام المنهج الوصفي في التعريف بشركة الاسمنت لسعيدة وبوضعية إدارة المشتريات فيها، وقد تم أيضا استخدام أداة المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام الذين لهم علاقة بالمشتريات نذكر منهم ، مختلف العاملين في مصلحة المشتريات، مدير المالية، رئيس قسم لمحاسبة، المدير التقني... الخ، وكذلك قمنا بالاستعانة بالاستبيان ،الذي يحتوي على أسئلة بتطبيق نظم المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ،وأخرى تتعلق بالموردين وطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة، وتسيير الطلبات موجه لعينة من موظفي المؤسسة . ولتحليل نتائج الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج SPSS لعرض و تحليل مختلف النتائج

#### منهجية تقسيمات الدراسة :

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حيث أن الأول و الثاني نظريين أما الثالث ميداني بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة . و تتمثل في :

الفصل الأول: يتناول مفاهيم نظرية حول إدارة المشتريات وبعض المفاهيم الأخرى كالمزيج الشرائي وأهم النشاطات والوظائف والاختصاصات التي تباشرها إدارة الشراء بالإضافة إلى تبيان مكانة هذه الأخيرة في المنظمة.

الفصل الثاني: في الفصل الثاني قمنا بمعالجة وضيعة الشراء كنظام واهم المشاكل التي يعالجها. أهدافه , مدخلاته وعمليات المعالجة , بالإضافة إلى التعريف بمخرجاته .

الفصل الثالث: عبارة عن دراسة تطبيقية حاولنا إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على حالة شركة الاسمنت بسعيدة وذلك مكن خلال تقسيم هذا الفصل الى 3 مباحث. المبحث الأول خصصناه للتعريف بشركة الاسمنت



والطاقة الإنتاجية لهذا المصنع, بالإضافة إلى عرض أهم النتائج المالية لسنة 2015 وتحليل نسب التوازن المالي الخاص بالشركة, أما المبحث الثاني خصصناه للتعريف بوظيفة الشراء في المؤسسة واهم تقنيات الشراء المتبعة. وفي المبحث الأخير قمنا بصياغة استبيان من 3 محاور يضم في طياته تساؤلات مقدمة الى عينة من عمال الشركة من أجل الوصول للإجابة على الفرضيات التي قمنا بصياغتها للتأكد من سلامتها.

### صعوبة الدراسة:

واجهتنا صعوبات كبيرة جدا من ناحية قلة الكتب المتعلقة بإدارة المشتريات الموجودة في مكتبة الجامعة وكذا عدم ملائمة مواضيعها مع ما كنا نبحث عنه، كما أننا تحصلنا على مراجع ذات صلة بالموضوع ولكن باللغة الفرنسية والتي أخذت منا مجهودات إضافية من أجل الترجمة والصياغة بما يتناسب وجوهر الموضوع. بالإضافة إلى صعوبة إقناع الأفراد من أجل الحصول على الإجابة الموضوعية والكافية.

### الدراسات السابقة:

#### ➤ الدراسة الأولى:

1- تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الاسمنت عين توتة.

مذكرة ماستر من إعداد الطالب جمال الدين بوخالفة جامعة باتنة السنة الجامعية 2010/2011

-تذكير بالإشكالية:

هل تتوفر الشركات الجزائرية على نظام الإمداد؟

-تذكير بأهداف الدراسة:

الوقوف على مدى تطور وظيفة الإمداد

فهم التشخيص الامدادى لإظهار مواطن الخلل ومعالجتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية

التعرف على مناهج تشخيص الإمداد في الشركة

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث

التذكير بالنتائج:

-عدم وجود ثقافة الإمداد في الشركة

-غياب المفاهيم الصحيحة للإمداد وعلى كل المستويات

-استخدام ضيق ومحدود للتكنولوجيا الحديثة مع ضعف الإمداد في الشركة وهذا راجع للحواجز

التي تؤثر بضعف الاتصال والتنسيق

-نقص مقدمي خدمات الإمداد وكذا انعدام أرضية الإمداد والتي تعكس نقص المتعاملين

الدوليين في المجال.

➤ الدراسة الثانية:

تشخيص وظيفية الشراء في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع السيارات الصناعية

مذكرة ماستر للطالب محمد عبيدات جامعة الجزائر السنة الجامعية 2010/2009

تذكير بإشكالية البحث:

كيف نستطيع الوصول إلى أعلى درجة أداء وظيفية الشراء في المؤسسة العمومية؟.

تذكير بهدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء وتحديد معايير فعاليتها.

تذكير بمنهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسة الحالة التي اختارها في مصنع السيارات الصناعية على منهج النظم الذي

رآه يتناسب مع هذه الدراسة حيث اعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في

عوامل المحيط. كما اعتبر أن نظام الشراء عبارة عن نظام جزئي من النظام الكلي للمؤسسة.

تذكير بالنتائج:

-وقف الباحث على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء ووجوب إعطائها أهمية قصوى من طرف

المسؤولين.

-يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وإعطائها المكانة التي تليق بها في الهيكل

التنظيمي.

-يجب أن تعتمد وظيفة الشراء على التسيير وفق القواعد العلمية الحديثة.

القيام بإجراءات التحفيز والإدارة بالأهداف والحوافز المالية.

➤ الدراسة الثالثة:

بحث حول وظيفة الإمداد والتخزين للطلبة كاسي علي وحيرش عبد القادر جامعة الجلفة

2012/2011

تذكير بإشكالية البحث:

ما مفهوم وظيفة الإمداد والتخزين؟

تذكير بهدف الدراسة :

الوقوف على المفهوم العلمي والعملي لوظيفة الإمداد والتخزين.

منهج الدراسة:

منهج وصفي تحليلي.

التذكير بالنتائج:

- يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية ومنها

وظيفة الإمداد والتخزين التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمنظمة بالكمية والجودة

والسعر وفي الوقت المناسب.

- تهدف وظيفة الإمداد والتخزين إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

- يتوقف الوضع التنظيمي لإدارة الإمداد والتخزين على عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة

عملها بالإضافة إلى الأدوار التي تؤديها هذه الإدارة.



## الفصل الأول: طبيعة الشراء

تزداد أهمية وظيفة الشراء يوماً بعد يوم، فضلاً عن شراء المواد الأولية والخدمات التي لا يمكن امتلاكها مثل الطاقة والخدمات المصرفية، فقرارات مثل الشراء أم التصنيع، أو زيادة مستوى الجودة، أو تخصص العالي وزيادة درجة التركيز دائماً ما تكون محصلتها التوجه نحو سوق الموردين للحصول على السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة وبالكمية أو الحجم المطلوب، في الوقت والمكان المطلوبين من موردين قادرين وبالكمية أو الحجم المطلوب، في الوقت والمكان المطلوبين من موردين قادرين على التحول في المدى البعيد إلى شركاء فعليين، يهدف هذا الفصل إلى تعريف القارئ بالموضوعات التالية:

- \* ماهية وظيفة الشراء.
- \* لماذا تشتري المنظمات.
- \* أهداف وظيفة الشراء.
- \* أهمية وظيفة الشراء وإدارة المشتريات.
- \* تنظيم الشراء.

"إننا كمنظمات نعيش في عالم لا تقدم فيه الأشياء مجاناً... إذا فكلنا مشترون".

## 1- ماهية وظيفة الشراء

واجهت شركة زينيا (Xenia) الرائدة في صناعة المحولات الكهربائية (Transducers) في عام 1992 منافسة شرسة من منافسيها بجنوب شرق آسيا إذ أصبحوا يبيعون نفس المحولات الكهربائية التي تنتجها زينيا بما يعادل فقط تكلفة تصنيعها للمنتج في ذلك الوقت.

قررت زينيا الإستجابة لتهديد المنافسة ولكن بصورة مختلفة، إذ لجأت لإدارة مشترياتها لإخراجها من المحنة بدلا من اللجوء لإدارة التسويق أو الإنتاج. قامت إدارة المشتريات بوضع إستراتيجية تتمثل في خفض عدد الموردين اللذين تتعامل معهم الشركة من 4000 إلى 400 مورد فقط، ومن ثم عملت على إعادة تأهيل هؤلاء الموردين الـ 400، وشرحت لهم أبعاد المنافسة التي تواجهها زينيا، وصارت تشرکہم في عمليات تصميم وتطوير المحولات الكهربائية الجديدة، كما تركت لهم حرية اختيار مواد أولية تناسب الأداء المطلوب ومستوى الجودة الذي حددته زينيا لمنتجاتها.

وكانت النتيجة أن انخفضت تكلفة المحولات بمعدل 50%، واختفت مشكلات جودة المواد الداخلة تماما، وتقلصت الفترة الزمنية التي تحتاجها الشركة لتوصيل المنتج من مجرد مفهوم (فكرة) إلى منتج ملموس للمستهلك النهائي بنسبة 45%، وانخفضت أيضا مدة الإنتاج بمعدل 65%. كل هذه النتائج تحققت في فترة أقل من ثلاث سنوات.

## 1-1 تعريف وظيفة الشراء

الشراء هو عملية اكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، في الوقت والمكان المطلوبين وبالسعر العادل من المورد المناسب<sup>1</sup>، مع الوضع في الإعتبار تكلفة حياة المنتج الكلية وتحقيق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء.<sup>2</sup>

## 1-2 المزيج الشرائي

بناء على ما تقدم من تعريف نجد أن هنالك أربعة عناصر رئيسية للشراء تسمى بالمزيج الشرائي وهي:

- الجودة.
- السعر.

1. le manuel des achats de roger perrotin page26 eyroles edition d'organisation 2007

<sup>2</sup> Acheter mieux que vos concurrents de xavier leclercq page 19 depot 2001 imprimé en france.

- الكمية.
- وقت ومكان التوريد.

### 1-2-1-1 الجودة Quality

يقصد بالجودة هنا درجة مقابلة السلعة أو الخدمة المشتراة لحاجة المستخدم النهائي، وهي نظام فرعي من النظام الكلي للجودة بالمنظمة وإحدى مداخلاته. وتعتبر السلعة أو الخدمة جيدة بقدر نسبة الإشباع أو الرضا الذي تحققه للمستهلك أو المستخدم النهائي، كما أن مفهوم الجودة هنا لا يعني فقط جودة السلعة أو الخدمة المشتراة... ولكنه يتضمن نوعاً من التخطيط والإعداد وبعد النظر وذلك بضرورة التعامل فقط مع الموردين الذين يتبنون نظم ومفاهيم ثابتة وفاعلة للجودة مثل مفاهيم "الجودة الشاملة"، ومفهوم "كينز"، ومفهوم "السكس سغما Six sigma" وأدواتهم كالتحسين المستمر "Continuous Improvement" وإشراك كل أفراد المنظمة "Every one involvement"، في برامج تطوير الجودة، وتقليل نسبة الفاقد "Waste Elimination" إضافة إلى استخدام برامج إحصائية في حساب نسبة التالف "Defects"، وغيرها من الأدوات.<sup>1</sup>

### 1-2-1-1 مصادر تحديد مفهوم الجودة

وتعتبر الجهات التالية مرجعية لتحديد مفهوم الجودة:

- قسم التصميم الهندسي بالمنظمة من خلال الرسوم التوضيحية.
- المستخدم النهائي "end user" وذلك من خلال تحقيق الغرض المحدد الذي من أجله تم شراء السلعة أو الخدمة.
- هيئات المواصفات والمقاييس والمعاهد الدولية المتخصصة في ضبط ورقابة الجودة.
- المشتري نفسه فيما يخص السلع والخدمات العامة غير المتخصصة مثل الأدوات المكتبية وغيرها.
- الذوق العام بالنسبة لبعض السلع العامة.
- البيوتات الإستشارية والمتخصصون.

### 1-2-1-2 محددات الجودة

<sup>1</sup> سليمان ادم سعيد ، اسس واساليب الشراء الحديث ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 15



للجودة محددات تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

- ✓ سعر البيع.
- ✓ مواصفات المنتج.
- ✓ طول دورة حياة المنتج.
- ✓ درجة أهمية المنتج.
- ❖ سعر بيع المنتج

يحدد سعر بيع المنتج سعر شراء المواد الداخلة في تصنيعه، فمثلا إذا كنت تباع منتجا بسعر زهيد فلا يمكن أن تشتري المواد الداخلة في تصنيعه بأسعار عالية، وبالتالي فإن سعر الشراء يحدد جودة المواد المشتراة أيضا.

### ❖ مواصفات المنتج

تحدد مواصفات المنتج بصورة أساسية مواصفات المواد الأولية الداخلة في تصنيعه.

### ❖ طول دورة حياة المنتج

فالمنتج الذي يتوقع له دورة حياة أطول لابد أن تستخدم في تصنيعه مواد تدوم وتتسم بالصمود في وجه المتغيرات البيئية وظروف التشغيل.

### ❖ درجة أهمية المنتج

تحدد درجة أهمية المنتج مواصفات المواد الداخلة في تصنيعه بصورة كبيرة، حيث تضيق الخيارات كما تزداد دقة المواصفات والتأكيد على جودة المواد الأولية. إن التخطيط، والإعداد المبكرين، والتعامل فقط مع الموردين الملتزمين بالجودة يوفر الجهود التي قد يبذلها المشترون وعملاتهم في فحص وتفقيش المواد الداخلة، كما يتعدى مفهوم الجودة إلى العملية الشرائية نفسها. إذ تعتبر العملية الشرائية جيدة إذا حققت أهدافها بأقل التكاليف، وفي أقل وقت، وكانت مبسطة وسلسة، ونالت رضا العميل والمورد والمستفيدين الآخرين في آن واحد وتم الإلتزام فيها بالتشريعات والنظم واللوائح والسياسات المالية وتلك المتعلقة بالأمن والسلامة.

كما يجب على المشتري أن يقوموا - بصورة دائمة - أداء الموردين فيما يتعلق بالجودة. والوفاء بوقت التسليم والكميات والأسعار والشروط الأخرى إضافة إلى التزامهم بالمشاركة و تقديم العروض وأي متطلبات أخرى مثل التدريب وخدمات ما بعد البيع وقت ما طلب منهم.

## 1-2-2-1- السعر

<sup>1</sup> C.K.lysons, (1981) Purchasing, 1st edition, Macdonald & Evans Ltd, Estover, Plymouth PL6 7PZ  
page # 62

يستخدم مصطلح السعر للتعبير عن القيمة التي يدفعها المشتري مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة، ولكن السؤال الملح هنا هو: "ماذا نقصد بالسعر العادل؟". إحدى الإجابات هي: "أن السعر العادل هو أدنى قيمة يمكن التضحية بها مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة المطلوبة". ولكن هذا التعريف قد يكون من وجهة نظر شرائية ضيقة لا تستوعب ربحية الجهة البائعة، إذ أن هنالك اعتبارات أخرى خاصة في حالات الشراء المتكرر عندما يريد كل من المشتري والبائع أن يحتفظا بعلاقة تجارية طويلة المدى.

وبالتالي فإن التعريف الذي يعتبر أكثر عدلا ينص على أن: "السعر العادل هو السعر التنافسي الذي يحقق للبائع ربحاً مجزياً بينما يسمح للمشتري بتحقيق أفضل قيمة ممكنة للنقود المدفوعة في الشراء".

إذ أن البائعين الذين يضعون أسعاراً دنياً بالكاد يبقوا تكاليفهم المتغيرة لن يستطيعوا الإستمرار في السوق، ولكي يبقوا في السوق قد يلجأوا لتقليل مستوى الجودة والخدمات المصاحبة لسلعهم وخدماتهم، الأمر الذي سيخرجهم من السوق في المدى البعيد. كما أن النقود تكون لها قيمة أفضل كل ما أمكن شراء الكثير بالقليل يمثل القيمة الفعلية للنقود، وعلى كل فإن المشتري والبائع يجب أن يكونا راضين تماماً عن السلع والخدمات والنقود المتبادلة بينهما.

وبما أننا نريد دفع سعر عادل - لا أكثر ولا أقل - فإنه من الضروري تطوير أساليب تساعد على الإقتراب من السعر العادل، إذ أن للسعر حدين، حد أدنى وحد أعلى، يضع البائعون حداً أعلى يغطي تكاليف التصنيع وتكاليف البيع زائداً هامش الربح المتوقع، أما المشترون فمستعدون لدفع السعر الذي يمليه إليهم إدراكهم وتصورهم لموقف العرض والطلب، ودرجة حاجتهم للسلعة أو الخدمة. فإذا أراد المشترون دفع سعر عادل فعليهم أن يطوروا فهما عميقاً عن منحى العرض والطلب وأسعار السوق وأساليب أخرى للوصول للتكلفة الحقيقية للسلع والخدمات.

هنالك أسلوب شائع في تحليل التكاليف هو تقسيمها لتكاليف ثابتة وأخرى متغيرة، حيث تعرف التكاليف الثابتة بأنها التكاليف التي ليس لها ارتباط مباشر بحجم الإنتاج أو المبيعات في المدى القصير، مثل معدل الإهلاك والعوائد والتأمين والمصروفات الإدارية، كما أن التكاليف المتغيرة هي التكاليف المرتبطة مباشرة بحجم الإنتاج أو المبيعات، مثل تكاليف العمالة والمواد المباشرة وعلاوات البيع.<sup>1</sup>

## 1-2-2-1-1- كيفية معرفة سعر السوق

يمكن التعرف على سعر السوق من خلال الآتي:

<sup>1</sup>Acheter mieux que vos concurrents page14

- ✓ قوائم الأسعار بسجلات إدارة المشتريات.
- ✓ قوائم الأسعار لدى الموردين (البائعين).
- ✓ المعلومات التي تنشرها وكالات الشراء والبيع وأجهزة الإعلام المتخصصة.
- ✓ إجراء المناقصات العامة والمحدودة وطلب الأسعار بالهاتف وبالفاكس أو البريد الإلكتروني، ويمثل سعر السوق هنا متوسط أسعار الموردين الناتج عن إجمالي قيمة العروض المقدمة مقسوم على عدد تلك العروض.

### 1-2-3- الكمية

تعتبر الكمية محددًا رئيسًا من محددات الطلب كما تمثل عنصرًا مهمًا في تحديد الطريقة التي يتم بها تصميم المنتج وتصنيعه، مثال ذلك: إذا كانت كمية الطلب وحدة واحدة من المنتج فسيتم تصميم المنتج على أن يكون أقل تكلفة ويجب اختيار منتج قياسي متوفر بالسوق إن وجد، أما إذا كانت كمية الطلب بالآلاف الوحدات فيجب تصميم المنتج بصورة تعظم من إقتصاديات الحجم وبالتالي مقابلة الاحتياجات الوظيفية بسعر أفضل، كما أن للكمية محددات أخرى غير العدد وهي الوزن والتعبئة..... الخ<sup>1</sup>

### 1-2-3-1- الكمية الإقتصادية<sup>2</sup>

لكل طلب تكلفته المالية والتي تكلفه الوقت اللازم لتنفيذ العملية الشرائية الواحدة، وتكلفة الأدوات المستخدمة مثل الورق والهاتف والفاكس وتكاليف النقل الداخل وتكاليف طلب الأسعار أو إعلان المناقصات وغيرها من التكاليف المتعلقة بطلب سلعة أو خدمة محددة، هذه التكاليف قد تنصح بشراء أكبر كمية ممكنة لتعظيم المنفعة من العملية الشرائية الواحدة والإستفادة من اقتصاديات الحجم ولكن من الناحية المقابلة فإن شراء كمية كبيرة قد يولد تكاليف تخزين من مبان وإدارة وتلف وضياع وتكلفة فرصة بديلة بالنسبة للمال المستثمر في المخزون وغيرها. الكمية الإقتصادية هي الكمية التي تتساوى عندها تكلفة المخزون مع تكلفة الطلب، إن تحديد الكمية الإقتصادية يتطلب نقاشًا وتشاورًا بين المشتري والعميل وربما إشراك المورد - ولكن بحذر - لاستيعاب ظروف الحاجة والوفرة بالسوق وخصم الكمية وتكلفة التخزين وغيرها.

### 1-2-3-2- وقت ومكان التوريد

<sup>1</sup> الدكتور مصطفى محمود ابو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات من خلال اعمال الشراء و التخزين ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ص 26

<sup>2</sup> دونالد كيسو و جيرى ويجانت ، المحاسبة المتوسطة ، الجزء الاول ، النسخة العربية ، دار المريخ ،السعودية ص 34

وقت ومكان التوريد يختلفان باختلاف نوع المنتج وظروف استخدامه ونوع أسلوب الإنتاج. فباستثناء حالات الطوارئ التي تتطلب توريدا فوريا فإن فترة التوريد قد تمتد إلى أيام وأسابيع وأشهر. وفي نظام الإنتاج المستمر يأخذ زمن التوريد بالنسبة للمواد الأولية شكل الجدولة، وعلى كل فإن زمن التوريد له علاقة قوية بتكلفة المخزون كما له علاقة بحاجة الإستهلاك، إذ يجب أن يكون وقت التوريد مطابقا لوقت الحاجة الفعلية (Just in Time (JIT) بقدر الإمكان بحيث لا يتأخر عن حاجة الإنتاج بصورة قد تحدث زمنا ضائعا لخطوط الإنتاج أو تؤخر من تلبية طلبات العملاء في وقتها.

ولا يكون مبكرا بصورة قد تحمل المنظمة تكاليف تخزين وضياع وتلف وتقادم، أما مكان التوريد فيجب أن يكون المكان الفعلي للإستهلاك ما لم تكن هنالك قيود تحول دون ذلك، والقاعدة الذهبية هنا: "يجب تحميل المورد أكبر قدر ممكن من التكاليف والمخاطر المتعلقة بالتسليم". كما على المشتري أن يصحح عمليه في حال تحديده وقتا مبكرا للاستلام أو مكانا غير المكان الفعلي للإستهلاك إذا أبدى المورد استعدادا لنقل السلع المطلوبة إلى مكان حاجتها الفعلية في الوقت الفعلي للإستهلاك.<sup>1</sup>

### 1-3-3- ضوابط الشراء

سميت ضوابط لأن عناصر المزيج الشرائي وحدها لا تكفي لتحقيق عملية شرائية ناجحة ما لم تلتزم بثلاثة أمور رئيسية وهي:

1\* المورد المناسب.

2\* اعتبار دورة حياة المنتج الكلية.

3\* تحقيق أفضل قيمة للنقود.

وسيتم شرح هذه الضوابط فيما يلي:

### 1-3-1- المورد المناسب

المورد المناسب هو المورد القادر على تحقيق أهداف إدارة المشتريات ويقدم أفضل عروض مقارنة بمنافسيه في السوق وفي نفس الوقت يستطيع تحقيق أرباح تمكنه من الاستمرار في تقديم سلعته أو خدمته للجهة المشترية، فالمورد الأفضل لا يعني بضرورة المورد صاحب أقل سعر، ولكنه الذي يستطيع تقديم أفضل مزيج تسويقي

<sup>1</sup> Le manuel des achats de roger perrotin page35

(المنتج، وسعره، وترويجه، وتوزيعه) إضافة للخدمات الأخرى المصاحبة مثل التدريب الفني، وخدمات ما بعد البيع في المدى الطويل.

على الرغم من أن الحكم النهائي على المورد يأتي من خلال الممارسة العملية والتعامل التجاري الفعلي لفترة من الزمن، إلا أن هناك شروطا يجب توافرها في المورد حتى يتم اعتماده ضمن قائمة الموردين بالمنظمة، هذه الشروط بعضها تشريعي مثل شهادة السجل التجاري وخلو طرف من الضرائب وغيرها، إضافة إلى الإلتزام بأي تشريعات أخرى تصدرها الدولة، وبعضها يتعلق بالجوانب المالية مثل الملاءة المالية وشهادة مقدرة مالية من جهة معترف بها، هنالك مؤشرات فنية مثل عدد القوى العاملة والآلات والمعدات المتوفرة، ومفاهيم الجودة التي يتبناها المورد. إضافة لما تقدم فقد تطلب بعض المنظمات من المورد شهادات تركية من أهم عملائه السابقين والحاليين وقائمة بأهم الأعمال والمشروعات التي تم إنجازها.

هنالك أسس أخرى للاختيار، فمثلا بالنسبة لبعض المواد قد تختار المنظمات التي تطبق الـ JIT مورديها على أساس المكان (المورد الأقرب جغرافيا هو الأفضل). كل هذه المؤشرات الغرض منها ضمان مقدرة المورد على تقديم أفضل خدمة في الأجل القصير والمدى الطويل.<sup>1</sup>

### 1-3-2 اعتبار تكلفة دورة حياة المنتج الكلية

تكلفة دورة حياة المنتج الكلية هي مجموع التكاليف التي يتم تحملها خلال فترة ملكية المنتج وتشمل تكلفة الشراء، والتركيب، والتشغيل، والصيانة، والتخلص أو الإحلال. تعرف التكلفة الكلية (لمبنى مثلا) بأنها<sup>2</sup> كل التكاليف المتعلقة باكتسابه (وتشمل الإستشارات، والتصميم، والتخطيط، وتكلفة البنين، والمعدات والمواد المستخدمة فيه). وتكلفة التشغيل وتكلفة الصيانة طيلة فترة حياة المبنى حتى لحظة التخلص منه كليا أو إحلاله بمبنى آخر. وتسمى أيضا بالتكلفة الكلية للملكية أو تكلفة دورة حياة المنتج الكلية. هذه التكاليف تشمل أيضا تكلفة استخدام الموارد الداخلية والتكاليف الإدارية والعوائد الحكومية مثل الضرائب العقارات وغيرها، وكذلك هامش المخاطر، والقابلية للتعديل (التعديلات المتوقعة نسبة لتغير قد يحدث في متطلبات العمل مثلا)<sup>3</sup>، وتكلفة إعادة الطلاء والتكاليف المتعلقة بدرء الآثار البيئية، والصحة والأمن والسلامة.

بكري محمد فهمي، التفاوض و البث في العطاءات و العقود، دار الايام، الخرطوم، ص 86<sup>1</sup>

2 le manuel des achats page29

3 Seminaire :les techniques d'achats avril2009 saida

أما التكلفة الكلية لحياة ماكينة تغليف فتشمل: تكلفة الشراء، وتكلفة الفرصة البديلة، وتكلفة رأس المال، وتكلفة النقل والتكيب، وتكلفة التشغيل من كهرباء وعاملين ومحروقات وأخرى، وتكلفة زمن الأعطال، وتكلفة الصيانة وقطع الغيار، وتكلفة التالف، وتكلفة التخلص أو الإحلال.<sup>1</sup>

يجب أن لا نغتر بخصم مبدئي أو سعر أقل لماكينة ذات تكلفة تشغيل عالية أو إنتاجية ضعيفة أو كثيرة الأعطال وذات تكاليف صيانة عالية أو ذات تكلفة إحلال عالية تفوق أضعاف الخصم الأولي في السعر.

### 1-3-3- تحقيق أفضل قيمة للنقود

إن مفهوم أفضل قيمة للنقود هو<sup>2</sup> مزيج من جودة المنتج وتكلفة حياته الكلية لمقابلة احتياجات المستخدم النهائي، هذا يعني أن اختيار أقل العروض سعرا ليس دائما يحقق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء، قيمة المنتج خلال حياته الكلية نعتبر أفضل معيار يعتمد عليه، وهي العلاقة بين التكلفة المدفوعة طيلة فترة حياة المنتج والمنافع التي يجنبها المستهلك من استخدامه للمنتج.

### 1-3-4- الممارسات التي تؤدي لتحقيق أفضل قيمة للنقود

- الحصول على الجودة أعلى بنفس السعر أو الحصول على نفس الجودة بسعر أقل.
- تجنب شراء السلع والخدمات التي ليست هناك حاجة لها.
- ضمان تغطية حاجات المستخدم في غير إفراط ولا تفريط.
- إعلام الموردين بالغرض من شراء السلع أو الخدمات ونوع الأداء المطلوب، إذ ربما يساعد ذلك في الحصول على آرائهم واقتراحاتهم.
- التفاوض المباشر مع الموردين للحصول على أفضل صفقة. (يتم التفاوض فقط عندما تكون قيمة الطلب عالية أو لرسم اتجاهات مستقبلية أو هنالك مخاطر وتكاليف محتملة تسعى المنظمة للتخفيف من حدتها وتحميل أكبر قدر منها على الموردين).
- التخلص من الوسطاء (السماسرة) بقدر ما أمكن والتعامل مع الموردين الرئيسيين مباشرة.
- تعظيم المنفعة من التكلفة المدفوعة مقابل الحصول على السلع وأداء الخدمات لتشمل طيلة فترة بقاء السلعة أو مدة عقد الخدمة بدلا من التركيز فقط على خفض السعر الإبتدائي والحصول على خصم.
- ضم مجموعة من طلبات الشراء المتشابهة في عملية شرائية واحدة للحصول على ما يعرف بخصم الكمية.

سليمان ادم سعيد ، مرجع سابق ذكره ، ص 23<sup>1</sup>

- التعاون والتحالف مع جهات أخرى تنوي شراء نفس السلعة ومشاركتها للحصول على تخفيضات وخدمات ومزايا أفضل من الشراء بصورة منفردة.
- بناء علاقات طويلة المدى مع الموردين الرئيسيين (الذين تعتبر سلعهم وخدماتهم حرجة لنجاح المنظمة) وتمكين الأقسام والقطاعات المختلفة من الجلوس مع الموردين للتباحث حول تطوير أساليب جديدة لخفض التكاليف وذات أثر إيجابي على الإنتاج والتشغيل.
- تقليل الجهود الشرائية وذلك بتبسيط إجراءات الشراء والدورة المستندية.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالمخزون.

## 2- لماذا تشتري المنظمات

إن السؤال لماذا تشتري المنظمات قد يكون مثيراً للدهشة والتساؤل، فهو يبدو وكأنه سؤال بسيط، ولكي نبرز درجة تعقيده وإستراتيجيته دعونا نعيد صياغته بطريقة أخرى وهي: لماذا لا تؤدي المنظمات حاجاتها بنفسها؟ لماذا تلجأ على طرف ثالث للقيام ببعض الأعمال مثل التوريد وتصنيع بعض السلع وأداء بعض الخدمات بدلاً من تصنيعها أو أدائها داخلياً؟ القرارات المتعلقة بهذا النوع من الأسئلة تسمى بقرارات "تصنع أم نشتر"، إن فوائد الشراء بدلاً عن التصنيع أو الأداء داخلياً متنوعة ومتعددة، وتعتمد على طبيعة وظروف المنظمة نفسها، وعلى كل فإن الأسباب التالية تعتبر دافعة للشراء بدلاً عن القيام التصنيع أو الأداء داخلياً:

- 1/ خفض التكاليف نتيجة للإستفادة من اقتصاديات الحجم.
- 2/ زيادة القدرة على التركيز على الأنشطة الرئيسية.
- 3/ تحقيق مرونة عالية وقدرة على التعريف والخدمات المطلوبة بصورة أكثر وضوحاً.
- 4/ الإستفادة من بعض الموردين في تأمين المصادر واستمرارية التدفق السلعي والخدمي لداخل المنظمة.
- 5/ الحصول على مستوى جودة أعلى نتيجة للتركيز على المورد.
- 6/ تحسين أسلوب الإدارة الداخلية من خلال الإشراف على أعمال الموردين.
- 7/ تقليل الإعتماد على المصادر الداخلية.
- 8/ ضبط الميزانية والمصروفات.
- 9/ زيادة سرعة إدخال وظائف أو خدمات جديدة.

- 10/ خفض حجم الإستثمار في البنى التحتية.
- 11/ القدرة العالية على ضبط مواعيد التسليم (مثل فرض عقوبات مالية على الموردين في حالة التأخير).
- 12/ تعويض النقص في الخبراء الداخليين.
- 13/ زيادة المرونة على مقابلة ظروف تغيرات العمل (سهولة دخول أسواق جديدة والخروج منها).
- 14/ الحصول على أفضل ما عند الموردين من خبرات وأفكار وسلع وخدمات.
- 15/ تحسين إدارة المخاطر عبر توزيعها على الموردين.
- 16/ زيادة الإلتزام، والطاقة في الجوانب غير الأساسية (الأنشطة المساعدة) في العمل.
- 17/ تحسين سمعة وصورة المنظمة عبر التعامل مع أفضل الموردين.
- 18/ توفر السيولة النقدية عبر التحويل الأصول الثابتة للموردين.
- 19/ القدرة على دخول السوق واكتساب الفرص عبر شبكة الموردين.
- 20/ تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.<sup>1</sup>

### 3- أهداف وظيفة الشراء

لوظيفة الشراء أهداف يجب ترجمتها إلى أداء ملموس حتى تنال اهتمام واحترام ودعم الإدارة العليا وكل قسم أو فرد في الهيكل التنظيمي، هذه الأهداف تدور حول تدنية التكاليف الكلية إلى أدنى درجة ممكنة وضمان استمرارية الأمداد بصورة أكثر كفاءة وفاعلية. تشمل هذه الأهداف ولا تنحصر في:

- \* الحصول على السلع والخدمات والعمل بأقل تكلفة كلية ممكنة.
- \* ضمان استمرارية التدفق السلعي والخدمي لداخل المنظمة لضمان عدم توقف الخطوط الإنتاجية والعمليات التشغيلية.
- \* تقليل تكلفة المخزون إلى أدنى حد ممكن وذلك عبر التعاقد مع الموردين يعملون بنظام JIT .
- \* زيادة درجة ولاء الموردين أفضل ما لديهم من عروض ويرغبون في الإستمرار في التعامل مع المنظمة لأطول فترة ممكنة.



\* دعم المركز التنافسي للمنظمة وذلك بتحسين جودة المواد الداخلة وتحسين بيئة العمل والحصول على خدمات النقل المطلوبة لتمكين المنظمة من خدمة عملائها بصورة أفضل.

\* المساعدة في البحوث والتطوير عبر تقديم أفكار ومواد وأسواق وموردين جدد وإشراك هؤلاء الموردين في مشروعات تطوير المنتج.

\* تحقيق درجة عالية من التعاون والعمل عن قرب مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.

\* تحقيق قدر من الرقابة المالية والإدارية على المصروفات والأصول.<sup>1</sup>

#### 4- أهمية الشراء<sup>2</sup> وإدارة المشتريات

الشراء لا يقل أهمية عن أي وظيفة تنظيمية أخرى إن لم يكن أكثر أهمية، كما أن تناول أهمية الشراء هنا ليس بغرض التباهي، بقدر ما هو تبصير بالدور الذي يقوم به الشراء من أجل تمكين الإدارات الأخرى من التخطيط لكيفية الاستفادة من هذه الوظيفة الحيوية وبالتالي يقدمون لها الدعم والتعاون اللازمين ليعودا عليهم بتحقيق قيمة أفضل من النقود المستثمرة في شراء السلع والخدمات والعمل. وتتمثل أهمية وظيفة الشراء في الآتي:

- أصبحت المنظمات تنفق أكثر من 60% من ميزانياتها في شراء المواد الأولية والسلع والخدمات المساعدة من أجل إخراج منتجاتها وخدماتها الأساسية، الأمر الذي يجعل إدارة المشتريات مسؤولة عن إدارة أكثر من 60% من ميزانية المنظمة.
- تتجه المنظمات للتخلص من نظام التوظيف الدائم واللجوء على نظام الاستخدام المؤقت عبر طرف ثالث وذلك لخفض التكاليف الثابتة، إضافة إلى التنازل عن أداء معظم الأنشطة غير الأساسية إن لم يكن كلها، والتعاقد مع الجهات أخرى للقيام بها بصورة أفضل وأقل تكلفة، لتركز هي الأخرى على أنشطتها الأساسية من إنتاج وتشغيل وتسويق مما يلقي عبئا إضافيا على إدارة المشتريات في اكتشاف وتقييم واختيار وتطوير وإدارة الموردين، والتخطيط والإشراف وتنفيذ المعاملات التجارية التي تتم مع هؤلاء الموردين.
- يعتبر المزيج الشرائي (المتمثل في جودة المنتج، ووفورته، وتكلفته، ووقت استلامه، من ناحية أخرى، هو المزيج التسويقي (المتمثل في المنتج وسعره، وتوزيعه، والتعريف به)، الذي تقدمه المنظمة لعملائها... أي أن

<sup>1</sup> cinquième édition 2005 page 94 d'organisation édition d'achats stratégie

<sup>2</sup> . marketing achats roger perrotin page 13 édition 2008

إدارة المشتريات صارت مسؤولة عن اكتساب المزيج الشرائي الأمثل من الموردين ليتم تحويله في المقابل إلى مزيج تسويقي أمثل تقدمه المنظمة المشتريّة لعملائها، فكما تشتري المنظمات الربحية فإنها تنتج وتبيع.

- التطور المتسارع في إستراتيجيات وأساليب التسويق واحتراف مندوبي البيع يستوجب بالضرورة مقابله بتطور مماثل في إستراتيجيات وأساليب الشراء واحتراف موظفي الشراء.
- تدنية التكاليف المباشرة المتعلقة بالمواد والخدمات المشتراة ستقود مباشرة لتحسينات في هامش الربح الذي سيعود - بالمقابل - على صافي الأصول بصورة إيجابية، وهنالك عدد من الأساليب التي قد تؤدي إلى خفض التكاليف المباشرة للسلع والخدمات المشتراة مثل وضع ضغوط أكبر على الموردين الحاليين أو تأهيل موردين جدد أو البحث المستمر عن البدائل.
- العمل المستمر على تدنية تكلفة رأس المال العامل بالمنظمة من خلال شراء المنتجات الجاهزة بدلا عن تصنيعها والحصول على أفضل العروض بالسوق، بصورة إيجابية على العائد على رأس المال العامل، ومن الأساليب التي تقود إلى تخفيض رأس المال العامل الآتي:

#### 4-1- أثر الخصم الذي تحصل عليه ادارة المشتريات في زيادة الأرباح

نفترض أن شركة تضع هامش ربح 10% على إجمالي تكلفة مبيعاتها كما تشتري مواد أولية بنسبة 50% من إجمالي تكلفة تصنيع المنتج (أ)، ومصروفات أخرى بنسبة 40%.

- الإتفاقيات المتعلقة باستئجار<sup>1</sup> المعدات بدلا عن شرائها.
- تخفيض المخزون من المواد الأولية عبر عقد إتفاقيات نظام التوريد.
- وقت الطلب (JIT Agreements) مع الموردين بما يؤدي إلى تقليل تكلفة وقيمة المخزون.
- النجاح في الحصول على الشروط دفع أفضل.

- بالإضافة على وظيفة تدنية التكاليف المباشرة المتعلقة بالسلع والخدمات والعمل فإن للشراء دور مهم في تحسين النقل الداخل (In-bound logistics) للمواد من المورد إلى خطوط الإنتاج والنقل الخارج (Out-bound logistics) للمنتجات من الإنتاج للمستودع ثم العميل، بالإضافة إلى تحسين جودة المواد الداخلة (Incoming materials) وتقليل زمن التوريد، (Lead-time) هذه التحسينات المستمرة من شأنها أن تؤدي مباشرة إلى خدمة عملاء أفضل ( Better customer service) وأن تزيد من العائد على صافي الأصول.

<sup>1</sup>. Acheter mieux que vos concurrents de roger perrotin page19

■ تؤثر أنشطة الشراء مباشرة على بنود قائمتي الدخل ورأس المال من خلال أثرها على المبيعات، وتكلفة البضاعة المباعة، والنقدية، والأصول الثابتة والمتداولة، والالتزامات وغيرها، فيما يلي نوضح أثر وظيفة الشراء على قائمتي الدخل:

#### 4-2- المبيعات

إذ أن جودة المدخلات (المواد المشتراة) تسهم إسهاما كبيرا في جودة المخرجات (المنتجات) مما يؤدي إلى زيادة جودة وحجم المبيعات.

#### 4-3- تكلفة البضاعة

يكون أثر وظيفة الشراء أولا في تقليل تكلفة المخزون وذلك بتبني إستراتيجيات وأساليب مثل توريد المواد الأولية والسلع الجاهزة وقت الطلب (JIT)، كذلك فإن سلوك إدارة المشتريات له أثر كبير في تدنية تكلفة البضاعة المشتراة، كيف لا وهي تشتريها.

#### 4-3-1- إجمالي الدخل أو صافي الربح

يتأثران مباشرة بزيادة حجم المبيعات وتقليل المصروفات وكلاهما لإدارة المشتريات كبير أثر فيهما كما تقدم.

#### 4-3-2- مصاريف التشغيل

قد تشمل مصروفات الصيانة والنظافة والتغليف وغيرها من المواد والخدمات التي يتم شراؤها وتوفيرها وإدارة مواردها عبر إدارة المشتريات.

#### 4-3-3- تكلفة القوة العاملة

أصبحت الآن تحت تصرف إدارة المشتريات بدلا عن إدارة الموارد البشرية بعد أن اتجهت المنظمات وشركات الأعمال إلى الإستخدام المؤقت والذي يعتبر "شراء خدمة" بدلا عن الإستخدام الدائم.

أما أثر وظيفة الشراء على بنود قائمة المركز المالي فإنه يشمل ولا ينحصر في:

/ النقدية حرص إدارة المشتريات على التعامل مع موردين يقدمون شروط دفع مريحة ويقبلون بالدفع الآجل يوفر على المنظمة السيولة والنقدية ويمكنها من تعظيم القيمة الزمنية للنقود اليوم أفضل من استلامها غدا، فإن دفع النقود غدا خير من دفعها اليوم. تمكن الإدارة المشتريات الإدارة المالية من جدولة سداد حقوق الدائنين والإستفادة من القيمة الزمنية للنقود.

## 4-3-4- التامين

من صميم اختصاص إدارة المشتريات أن تتعاقد مع شركات التأمين المناسبة والتي تفي بالتزاماتها تجاه المنظمة وتقدم شروط دفع مريحة، فعقود التأمين هي بمثابة "شراء خدمة".

## 4-3-5- المخزون

تسهل إدارة المشتريات مباشرة في تقليل تكلفة كما تقدم ذكر ذلك.

## 4-3-6- المباني

كل مبنى تملكه المنظمة سواء تم شراؤه جاهزا أو تم إنشاؤه، فلا بد أن يتم عبر إدارة المشتريات. وبالطبع ستؤثر كل قرارات الشراء على قيمة المباني والأصول الثابتة سلبا أم إيجابيا. كما أن قرارات الاستئجار أم الإنشاء والتي تدخل فيها إدارة المشتريات بصورة مباشرة تعتبر من القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على المركز المالي للمنظمة.

## 4-3-7- السيارات والأثاثات

وغيرها من الأصول الثابتة تلعب إدارة المشتريات دورا كبيرا في تحديد قرار شرائها أم استئجارها. وفي الحالتين شراء أم استئجار فإنها تتم عبر إدارة المشتريات.

## 4-3-8- الأصول غير الملموسة

كالشهرة مثلا يكون لإدارة المشتريات أثر كبير عبر الوفاء بالتزامات الغير والتعاقد مع أفضل الموردين الذين يمكن أن يساهموا في زيادة سمعة المنظمة عبر التزامهم بالجودة ومواعيد التسليم إضافة إلى متطلبات الصحة والأمن والسلامة والبيئة وغيرها من المبادئ والأسس والمعايير التي تستخدمها المنظمة لتكون صالحة للبيئة والمجتمع.

## 4-3-9- الإلتزامات

وتتعلق بحقوق الغير ومنهم الموردين فإن إدارة المشتريات تلعب دورا كبيرا في إدارة، هذه الإلتزامات والوفاء بها في وقتها مما يشجع الغير على الإستمرار في التعامل مع المنظمة.

كذلك فإن طريقة التطابق الثلاثي التي تستخدمها الإدارة المالية لدفع حقوق الموردين، تعتبر من وظيفة إدارة المشتريات، وهي تطابق ثلاثة مستندات رئيسية من حيث الصنف/ المواصفات، والكمية/ الحجم والقيمة تتمثل في: (1) أمر/عقد الشراء الصادر من إدارة المشتريات/ و(2) مذكرة الإستلام/ اكتمال العمل الصادر من العميل الداخلي، و(3) الفاتورة النهائية الصادرة من المورد.

#### 4-3-10- الأصول الثابتة الأخرى

شراء الأصول الثابتة وصيانتها والتخلص منها تعتبر جوهر عمل إدارة المشتريات، وقد أفردنا فصلا كاملا بذلك في كتابنا حلول اكتساب الأصول والخدمات.

#### 5-تنظيم الشراء

سنتناول هنا ثلاثة محاور وهي:

- تقسيم الشراء.
- تنظيم وظيفة الشراء.
- تنظيم إدارة المشتريات.

#### 5-1- تقسيم الشراء

حسب قانون باريتو المعمول به على نطاق واسع، فإن 20% من السلع والخدمات تأخذ 80% من الميزانية الكلية المخصصة للشراء كما أن 80% من السلع والخدمات تأخذ فقط 20% من الميزانية الكلية المخصصة للشراء. هذا من ناحية، أما من الناحية الأخرى فهنالك أصناف ذات أهمية أكثر من غيرها وتعتبر حرجة بالنسبة للإنتاج أو التسويق ويكمن نجاح إدارة المشتريات في التعرف على طبيعة كل صنف تتعامل فيه، وإجراء التحليل اللازم لوضع الإستراتيجية المناسبة لكل فئة أو مجموعة من السلع المتشابهة أو الخدمات. أما من وجهة النظر العملية فيمكن تقسيم الشراء في الشركات الإنتاجية إلى قسمين رئيسيين:

\* الشراء للأنشطة الأساسية.

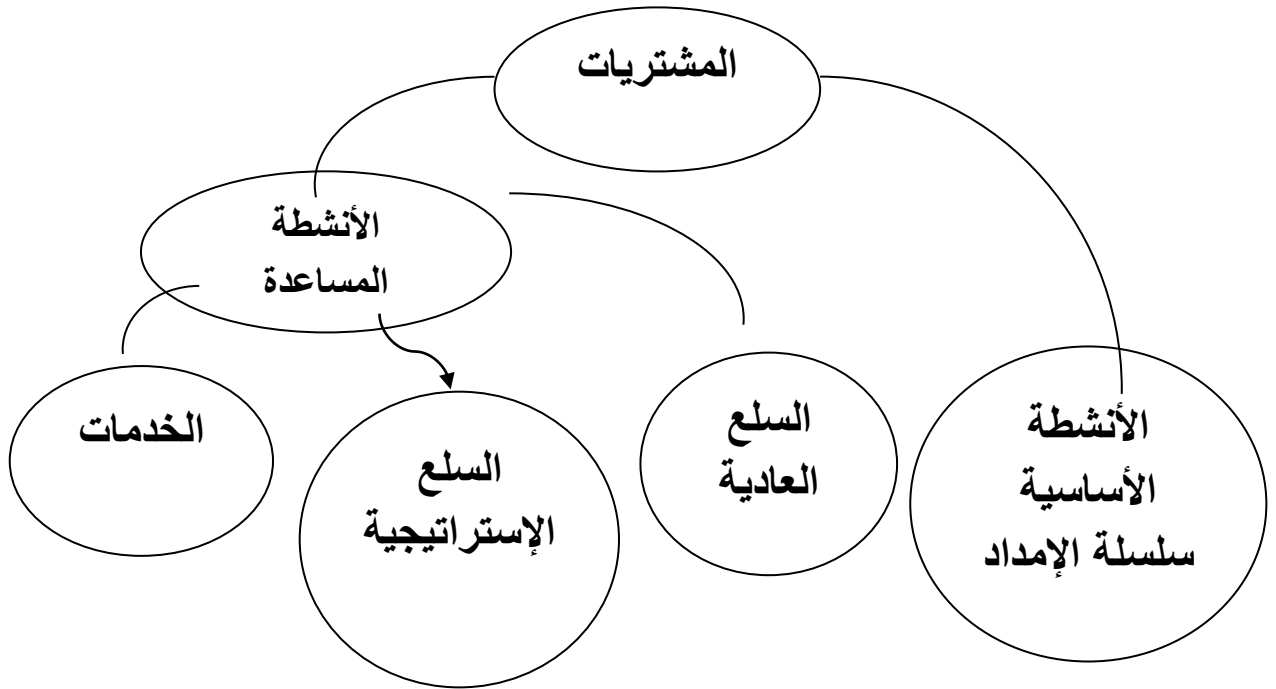
\* الشراء للأنشطة المساعدة.

#### 5-1-1- الشراء للأنشطة الأساسية

يقصد به شراء المواد الأولية والأجزاء أو الخدمات التي تدخل مباشرة في تصنيع المنتجات الرئيسية أو الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة للجمهور. وتسمى الإدارة المختصة بشرائها في كثير من المنظمات

الصناعية بإدارة سلسلة الإمداد وهي معينة بشراء وتوصيل المواد الأولية من الموردين إلى أقسام الإنتاج بالمنظمة أو المصنع ومن ثم نقل الأجزاء شبه المصنعة بين الوحدات الإنتاجية أو خطوط الإنتاج، وأخيرا نقل المنتجات الجاهزة إلى العميل النهائي، أي أن سلسلة الإمداد تعمل على توصيل السلع والخدمات من المورد إلى العميل النهائي، وغالبا ما تتسم سلسلة الإمداد "Supply chain" بالعمل في عدد محدود من المواد ولكن بكميات كبيرة وبقيمة عالية وحرحة بالنسبة لنجاح المنظمة لأنها تدخل مباشرة في تصنيع منتجها الأساسي لذلك فإن التأكيد على الجودة والتفاوض على الأسعار وتوفير الكمية المطلوبة في وقتها المحدد تعتبر عوامل لا يمكن المساومة فيها، كما تميل المنظمات في مثل هذا النوع من المشتريات لخلق تحالفات (Alliances) وشراكات (Partnership) طويلة المدى مع الموردين.

### الشكل رقم (1-1): تقسيم الشراء



### 5-1-2- الشراء للأنشطة المساعدة

وهي السلع والخدمات المساعدة التي لا تدخل مباشرة في تصنيع المنتج الأساسي للمنظمة أو تقديم خدماتها الرئيسية لعملائها (أي ليست إحدى العناصر والمكونات كالمواد الأولية)، ولكنها تتعلق بيئة العمل ومعدات الإنتاج، مثل خدمات النقل والصيانة والنظافة والأدوات والمعدات المكتبية، وخدمات الهاتف والكهرباء وقطع الغيار وماكينات الإنتاج وغيرها من السلع التشغيلية والرأسمالية. وتقع تحت إدارة ما يسمى بقسم المشتريات والعقود في كثير من المنظمات، وينقسم الشراء للأنشطة المساعدة إلى ثلاثة أقسام فرعية حسب نوع وحجم العمل كما في الشكل رقم (1) وهي:

1\* شراء الخدمات.

2\* شراء السلع العادية.

3\* شراء السلع الرأسمالية.

### 5-1-3- شراء الخدمات

بعد أن أصبحت المنظمات تركز على أنشطتها الأساسية بغرض التخصص والتجويد وخفض التكاليف ازداد حجم الخدمات التي يتم تنفيذها بواسطة طرف ثالث، ويتم أداء معظم الخدمات عبر إبرام عقود لفترات زمنية مختلفة تصل سنوات. وهذا النوع من المشتريات والعقود يحتاج إلى متابعة ورقابة لصيقتين بالموارد وتقويم مستمر لأدائه، وتدخل في ذلك خدمات النقل والصيانة والنظافة والخدمات العلاجية والخدمات المصرفية وخدمات البوفيه وغيرها. وتضطر كثير من المنظمات إلى تخصيص مكاتب أو مخازن بمبانيها لمتعاقدي الخدمات وذلك لوجودهم المستمر داخل مباني المنظمة المشتري حتى يتييسر أمر إدارة أفرادهم المستخدمين في تقديم الخدمات. كما إن إدارة المشتريات بالتعاون مع إدارة أخرى كالإدارة المالية وقسم الجودة وبعض الإدارات الفنية تأخذ وقتا أكبر في البحث عن المتعاقد المناسب وتقويمه تقويما يشمل قوته العاملة، ومقدرته المالية، وأسلوب إدارته، والالتزام بقواعد الصحة والأمن والسلامة والبيئة وأهم عملائه الحاليين والسابقين، وخطة عمله، والمشروعات التي تم تنفيذها من قبل.

### 5-1-4- شراء السلع العادية

وتشمل السلع الأكثر استهلاكاً وهي في معظمها سلع التسوق العادية مثل الأدوات المكتبية كما تندرج تحتها السلع التي تعتبر حرجة لعمليات التشغيل ويتطلب توريدها فترة من الزمن مثل قطع الغيار، وهنا يكون الشراء أكثر تنظيماً، ويرتبط نظام الشراء بنظام المخزون بحيث يقوم جهاز الحاسوب بالمستودع بإعطاء إشارة لحاسوب موظف المشتريات ليصدر أمر الشراء للمورد، أو إلى حاسوب قسم المبيعات المورد ليورد مباشرة في حالة ربط المورد والجهة المشتري بنظام معلومات موحد، وذلك عندما تصل كمية الصنف على نقطة إعادة الطلب، وفي الغالب تكون الأسعار معروفة مسبقاً معروفة مسبقاً كما يكثر في هذا النوع تكرار شراء صنف معين من مورد واحد، ويكون التأكيد هنا على تأمين استمرار التوريد، والجودة المطلوبة، بالكمية المطلوبة، في الوقت المطلوب، كما أن الشراء بغرض التخزين يتطلب مشتريين أكثر مهارة وتحملاً لضغط العمل.

### 5-1-5- شراء السلع الرأسمالية

وهي السلع التي لا تندرج تحت فئات محددة، كما لا تكون كميتها كبيرة مثل شراء الأثاثات والماكينات والأراضي والمباني وغيرها، هذه السلع تعتبر حرجة في المدى القصير ولا توجد مشكلة في توريدها وتسمح للمشتري بأخذ وقت أكبر لبحث ودراسة السوق من أجل الحصول على أسعار أفضل جودة تلي حاجة المستخدم النهائي، وقد يشمل هذا النوع سلعا رأسمالية يحتاج شراؤها لدراسة ومقارنات ربما تأخذ فترة من الزمن، المشترون في هذا النوع من السلع يجب أن يكونوا على وعي ومعرفة بالسوق والخيارات المتاحة، كما عليهم أن يعرفوا متى يبذلوا جهود شرائية أكبر ومتى يركزوا على تبسيط الشراء، يجب زيادة الجهود الشرائية عندما تكون قيمة المشتريات عالية والتوفير المتوقع عاليا أيضا، أو أن هنالك مخاطر ترتبط بالصحة والأمن والسلامة والبيئة، أما عندما تكون القيمة منخفضة والتوفير المتوقع ليس ذا قيمة معتبرة وليست هنالك مخاطر تترتب على العملية الشرائية فيجب تبسيط الجهود الشرائية<sup>1</sup>.

## 5-2- تنظيم وظيفة الشراء

نعنى بتنظيم وظيفة الشراء الآتي:

1. موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي.
2. المركزية واللامركزية في الشراء.
3. التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات.

## 5-2-1- موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي

وستناول في هذا الجزء المحاور التالية:

- ✓ العوامل التي تؤثر على موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي.
- ✓ التغييرات التي تؤثر على صلاحية التنظيم.
- ✓ تبعية إدارة المشتريات.
- ✓ قوانين فارمر لتحديد أهمية الشراء ومكانته التنظيمية.

## 5-2-1-1- العوامل التي تؤثر على موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup>Les techniques des achats et approvisionnements séminaire organiser par synergia saida 30et31mai2009



كما هو معروف لا يوجد تنظيم قياسي أمثل سواء أن كان لإدارة المشتريات أو للهيكل التنظيمي للمنظمة ككل، إذ يختلف موقع إدارة المشتريات من منظمة لأخرى حسب الأتي:

- طبيعة النشاط، فتنظيم المشتريات في المنظمات التجارية يختلف عنها في المنظمات الصناعية أو الخدمية.  
- حجم المنظمة.

- إدراك الإدارة العليا لأهمية وظيفة الشراء.

- السلطة الممنوحة لإدارة المشتريات والمسئوليات الواجب القيام بها.

- نوع الرقابة التي تمارس على إدارة المشتريات بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

- أسلوب اتخاذ القرار وطريقة الإتصال الأفقي والرأسي.

### 5-2-1-2- التغيرات التي تؤثر على صلاحية التنظيم

أن التنظيم الذي يصلح اليوم قد لا يصلح غدا للتغيرات التي قد تطرأ على بعض العوامل الداخلية أو الخارجية في بيئة المنظمة مثل:

\* العمليات التشغيلية.

\* العامل السياسي.

\* العامل الإقتصادي.

\* أي تغيير ربما يحدث في هيكل الصناعة مثل التكاملات الرأسية والأفقية.

\* نمو أو انكماش المنظمة.

\* اتساع أو ضيق التفويض الممنوح لوظيفة الشراء.

\* تغير الإدارة العليا أو فلسفتها داخل المنظمة.

### 5-2-1-3- تبعية إدارة المشتريات

عندما لا يتمتع الشراء بأهمية كبيرة في المنظمة فإنه يمنح مكانة فرعية في الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، حيث نهد أن إدارة المشتريات تحتل مكانة رئيسية في الهيكل التنظيمي عندما:

- تنفق المنظمة نسبة معتبرة من دخلها على السلع والخدمات للقيام بأعمالها.
- عندما تأتي السلع والخدمات من أسواق تتسم بالتقلب.
- عند قصر دورة حياة المنتج الذي تقدمه المنظمة المشتريّة.

تكون إدارة المشتريات في بعض المنظمات تابعة لإدارة الإنتاج وفي بعض الأحيان تابعة للإدارة المالية، هنالك أمران يجب وضعهما في الإعتبار عندما يكون هذا هو الحال، هما:

- أن التبعية أو الفرعية وما يصاحبها من مستوى في الأجور تكون أقل جاذبية للكوار من ذوي الخبرة والكفاءة، وبالتالي:

فإن الدور الإستراتيجي المتعلق بإدارة المشتريات إما أن يتم بواسطة أفراد غير متخصصين أو سيتم فقدان هؤلاء المتخصصين بمرور الوقت، حتى إذا تم تعيينهم واستيعابهم من قبل في تلك الإدارات الفرعية لفترة من الزمن.

إن الأدوار المرتبطة بوظيفة الشراء تتطلب قدرات ومهارات قد لا يحظى بها الكثيرون، لذا تهتم المنظمات المدركة لهذا الأمر بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

### قوانين فارمر (Farmer's Laws) لتحديد أهمية الشراء ومكانته التنظيمية

تعتبر قوانين فارمر<sup>2</sup> (Farmer's Laws) إحدى الأدوات المهمة التي تساعد في تحديد أهمية الشراء ومكانته التنظيمية، فقد تم تطوير هذه القوانين خلال 25 عاما من الخبرة والعمل الإستشاري في مجال المشتريات في أكثر من ثلاثين دولة.

ففي الحالة الأولى كانت الشركة تقوم بصناعة الإلكترونيات التي تمتاز بدورة حياة قصيرة، وبدأ الوقت المتاح لتطوير المنتجات فيها ينقص بصورة واضحة لدرجة جعلت الأصوات داخل الشركة تنادي بضرورة إشراك الموردين في عمليات تطوير المنتج في مرحلة مبكرة حتى تتاح فرصة العمل معهم عن قرب، وذلك لضمان الجودة ووقت التسليم المطلوبين وخفض التكلفة الكلية، الأمر الذي زاد من أهمية وظيفة الشراء.

من الحالة أعلاه وضع فارمر قانونه الأول التالي:

"يزداد إدراك أهمية الشراء كلما قصرت دورة حياة المنتج". قانون فارمر رقم 1.

<sup>2</sup> David Farmer and Arjan j. Van Weele ص 68

ونتج القانون الثاني من ملاحظة ربط أهمية الشراء في السابق بالمنشآت التجارية، حيث تتسم أسواق السلع والخدمات التي تشتريها تلك المنشآت بالتقلب.

ومن هنا جاء قانون فارمر الثاني:

"يزداد إدراك أهمية الشراء عندما تعمل المنظمة في أسواق متقلبة". قانون فارمر رقم 2.

ويخلو القانون الثالث من كلمة "إدراك" إذ يعني سريان القانون رغم عدم إدراك الإدارة لأهمية الشراء، وينص على الآتي:

"تزداد أهمية الشراء كلما زاد حجم الإتفاق على السلع والخدمات" قانون فارمر رقم 3.

أما القانون الأخير فهو في ذاته تقدير وتضمن لدور الشراء وأثره في التدفق السلعي والخدمي لداخل المنظمة، وقد نشأ في صناعة المواد الغذائية حيث تقوم الشركات بتزويد تجار التجزئة (الذين يعرفون حجم ونوع الطلب الذي سيطلبونه من الموردين مسبقاً)، وكانت تواجه طلباً متزايداً من حيث الكم والنوع على المواد الغذائية من عدد كبير من تجار التجزئة مما دفع بالإدارة العليا إلى تبني أسلوب جديد في التعامل مع الموردين لتلبية طلبات عملائهم المتزايدة والمتنوعة، آخذين في الإعتبار السؤال القائل: هل نحن نطلب من الموردين ما يطلبه عملائنا من؟ ثم قاموا بتوظيف أفراد ذوي مهارات عالية في إدارة المشتريات لأول مرة.

وقد اقترح تجار التجزئة على الشركة بأن تنصح مورديها أيضاً بتعيين أفراد يتسمون بذات القدر من المهارات، ومن هنا جاء قانون فارمر الرابع التالي:

"تدرك أهمية الشراء كلما كان هنالك تفاعل أكثر مع كبار العملاء" قانون فارمر رقم 4.

من القوانين السابقة يمكن أن نتنبأ باحتلال إدارة المشتريات موقعا رئيسيا في المنظمات في الحالات التالية:

- ❖ عند قصر دورة حياة المنتج.
- ❖ عندما تعمل المنظمة في أسواق متقلبة.
- ❖ كلما زاد حجم الإتفاق على السلع والخدمات.
- ❖ كلما كان هنالك تفاعل مع كبار العملاء.

## 5-2-2- المركزية واللامركزية في الشراء

بالنسبة للمنظمة التي تعمل في منطقة جغرافية واحدة فإن مصطلح مركزية الشراء يشير إلى الوضع الذي تكون فيه إدارة المشتريات هي الجسم الوحيد المفوض لشراء كل حاجات المنظمة أو مجموعة من المنظمات ذات إدارة موحدة.

أما اللامركزية فتسمح لمديري الأقسام والإدارات الأخرى أو المنظمات المنضوية تحت مجموعة واحدة بالشراء المباشر في حالات تنص عليها سياسة المنظمة.

على الرغم من أن معظم المنظمات - بغض النظر عن حجمها - تكون بها إدارات مشتريات غلا أن شراء بعض السلع والخدمات مثل احتياجات قسم المبيعات كالإعلان والترويج، أو السفر، وإيجار السيارات والفنادق درج القيام بها بواسطة الأقسام والإدارات الأخرى مباشرة دون اللجوء لإدارة المشتريات، لذلك نجد دائما هنالك حالة مختلطة من المركزية واللامركزية.

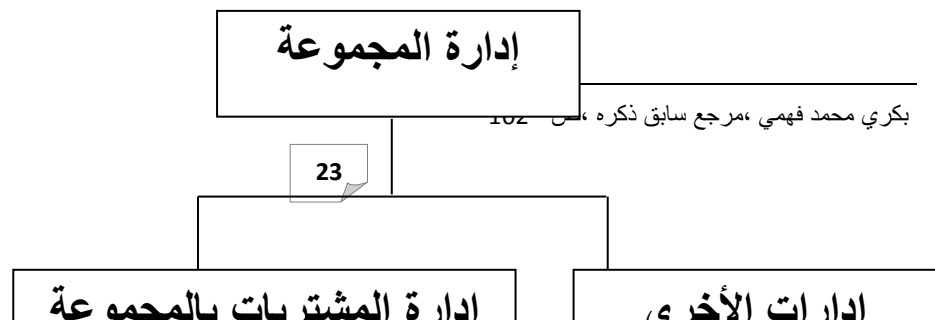
وضع مشابه عندما تكون هنالك مجموعة شركات فإن قرار المركزية/ اللامركزية يضع في الحسبان عدة اعتبارات، مثل:

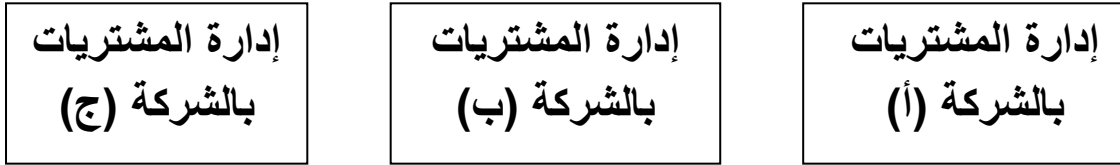
/ ما إذا كانت بعض المشتريات تتم عبر مكتب مركزي واحد لكل الشركات أو أن كل شركة تقوم بشراء حاجاتها على حدة، أو

/ ما إذا كان يجب الدمج بين المركزية واللامركزية.

في معظم المنظمات يتم الدمج بين المركزية واللامركزية بحيث يقوم كبير المشتريين برئاسة المجموعة بشراء الأصول والمشتريات التي تتخطى سقفا ماليا محددًا لصالح شركات المجموعة في حين يترك للمشتريين بالوحدات المستقلة أمر شراء السلع والخدمات الأكثر استهلاكًا أو عند سقف مالي محدد، هذا الوضع يوضحه الشكل رقم (2).<sup>1</sup>

### شكل رقم (2-1): نظام الشراء المركزي واللامركزي.





المصدر : بكري محمد فهمي ،التفاوض و البث في العطاءات ، دار الايام الخرطوم ،2006،ص 103

### 5-2-2-1-العوامل المحددة لإختيار المركزية أو اللامركزية

- التوزيع الجغرافي للفروع من حيث قربها أو بعدها عن المركز الرئيسي.
  - وجود أو عدم وجود مصادر (أسواق) محلية يمكن الإعتماد عليها.
  - طبيعة الصنف وأهميته الإستراتيجية والمخاطر المصاحبة لشرائه.
- وعموما يمكن القول بأن اتخاذ قرار بتطبيق المركزية أو اللامركزية يجب أن يركز على التحليل الموضوعي للوضعين المركزي واللامركزي بهدف تحقيق أكبر قدر من المزايا واعتبار جميع الحقائق والظروف الطبيعية وغير الطبيعية التي يمكن أن تؤثر في عملية الإختيار والتطبيق.

### 5-2-2-2-مزايا الشراء المركزي

- \* شراء السلع والخدمات مركزيا يمكن من اختيارها وفحصها بصورة أفضل.
- \* تجنب الإزدواج والتكرار في الجهود الشرائية ومن ثم إمكانية الحصول على مواصفات قياسية.
- \* تخطيط أساليب وإجراءات شراء موحدة على مستوى المنظمة أو المجموعة ككل.
- \* الإستفادة من مزايا خصم الكمية والدفع والتسليم والخدمات الأخرى.
- \* تحقيق وفورات نتيجة لخفض تكاليف النقل إذ يتم بكميات كبيرة.

- \* تركز نشاط الشراء في إدارة واحدة يسهل الرقابة من جهة، ومتابعة الإلتزامات المالية من جهة أخرى.
- \* الإستفادة من خبراء واختصاصي المركز في الفروع الأخرى.
- \* تقليص الأعمال الدفترية وحفظ السجلات نتيجة لدمج أوامر الشراء الصغيرة المتشابهة في أمر واحد أكبر.

### 5-2-2-3- مزايا الشراء اللامركزي

- ❖ المشتري المحلي يكون أكثر خبرة ودراية بطبيعة حاجات منظمته وطريقة شرائها من الموردين المحليين.
- ❖ عدم فضل إدارة المشتريات عن سلطات مدير الفرع، تحقيقاً لمبدأ توازن السلطة والمسئولية.
- ❖ التنسيق بين المشتريين وجهات الإستخدام (الإنتاج والتشغيل) الأمر الذي يساعد على دقة تحديد الحاجات والمواصفات.
- ❖ إلحاق إدارة المشتريات بالفرع يساعد على سرعة تلبية الحاجات خاصة في حالة الطوارئ إذ يكون المشتريين المحليين أكثر دراية بالظروف المحلية.
- ❖ الإعتماد على المصادر المحلية يزيد من إمكانية الحصول على الخدمات الفنية وخدمات ما بعد البيع.

### 5-2-2-4- الشراء المركزي المرن

وفيه يتم شراء السلع والخدمات المشتركة أو ذات القيمة المالية العالية أو التي عليها مخاطر معتبرة تتعلق بالصحة والأمن والسلامة والبيئة مركزياً، ويترك أمر شراء وتأمين بقية الإحتياجات إلى إدارات فرعية تتمتع بنوع من الإستقلال عن الإدارة المركزية، تتمثل أهم مزايا هذا النوع من التنظيم في الآتي:

- يجمع بين وفورات المركزية ومرونة اللامركزية.
- يتفادى بيروقراطية المركزية وضعف رقابة اللامركزية.

### 5-2-3- تنظيم إدارة المشتريات

يقصد بالتنظيم الداخلي لإدارة المشتريات توزيع الأدوار والمسئوليات والمسئوليات الوظيفية داخل إدارة المشتريات، وسنتناول في هذا الجزء المحاور التالية:

- 1/ العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات.
- 2/ تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم.
- 3/ تنظيم غدارة المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم.

4/ الوصف الوظيفي لمدير المشتريات.

### 5-2-3-1-العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات

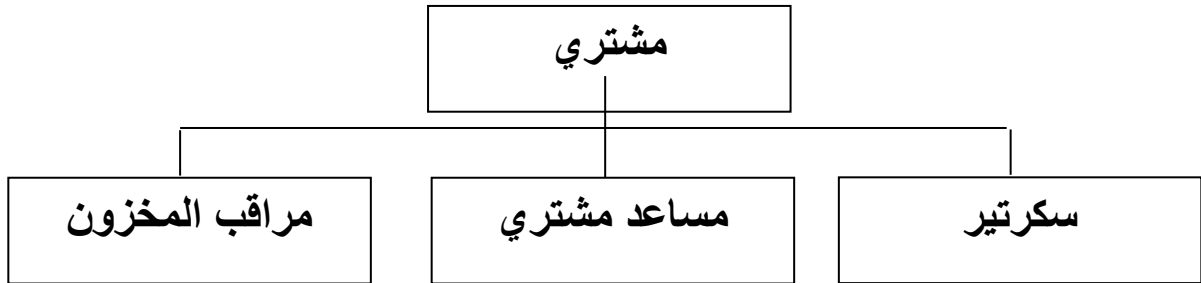
يتأثر الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات بعدد من العوامل أهمها ما يلي:

- حجم المنظمة.
- عدد الأفراد المستخدمين.
- حجم السلع والخدمات المشتراة.
- أهمية المشتريات بالنسبة للمنظمة.
- نسبة المال الذي يتم إنفاقه في شراء السلع والخدمات إلى إجمالي دخل المنظمة.

### 5-2-3-2-تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم

يمكن تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم حسب الشكل رقم (3).

### شكل رقم (1-3): تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم



المصدر: بكري محمد فهمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 108

حيث يتم فيه توزيع الأدوار والمسؤوليات كالاتي:

\* يقوم المشتري بشراء السلع والخدمات التي تتمتع بدرجة عالية من الأهمية، إضافة إلى الإتصال الرئيسي داخل وخارج المنظمة.

\* يقوم مساعد المشتري بشراء السلع والخدمات الروتينية.

\* يلعب مراقب المخزون دور الوسيط بين الإنتاج أو التشغيل من جهة والمشتريات من جهة أخرى كما يقوم بتحرير أوامر الشراء بغرض التخزين إضافة إلى متابعة استلام السلع والمواد.

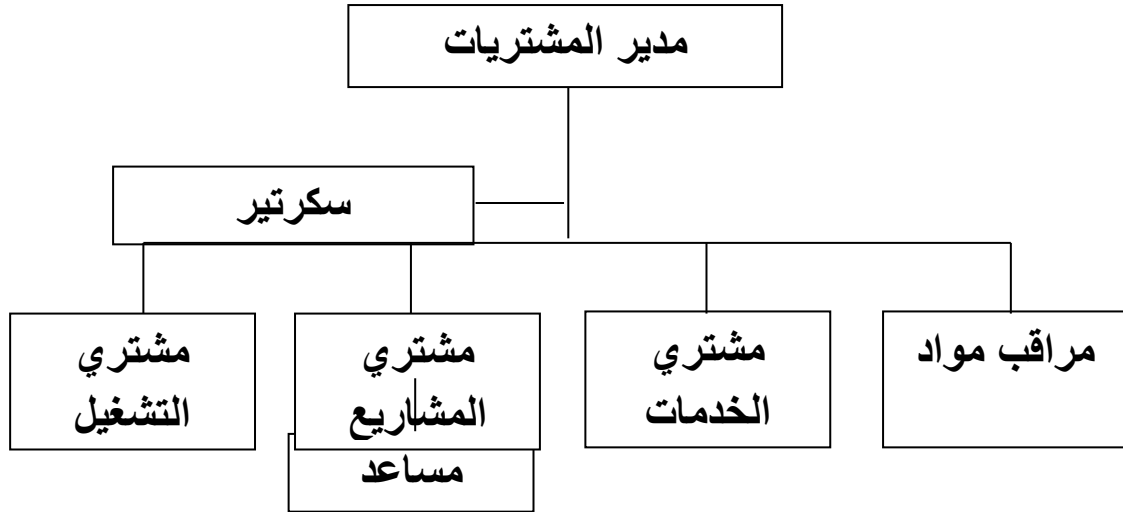
### 5-2-3-3-تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم

أما تنظيم إدارة المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم فيظهر كما في الشكل رقم 4، وهنا يكون مدير المشتريات مسؤولاً عن المشتريات الرئيسية وتأمين الإتصال داخل المنظمة وخارجها وهو هنا يشبه المشتري في الشكل رقم (1) إلا أن مدير المشتريات سيكون مسؤولاً عن وضع السياسات وتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمل بإدارته بكفاءة وفاعلية.

أحد الإتجاهات الشائعة في تنظيم إدارة المشتريات هو توزيع المسؤوليات على المشتريين حسب المجموعات السلعية وخطوط الإنتاج، وفي مثل هذا الوضع، يصبح المشتري مسؤولاً عن نطاق معين من السلع والخدمات، وإحدى هذا الإتجاه تتمثل في:

- الإستفادة من التخصص.
- تجنب الإزدواجية في الجهود المبذولة في البحوث والتطوير.
- تسهيل عملية جمع البيانات.
- تسهيل الإتصال داخل المشتريات والربط بينها وبين الوظائف الأخرى والموردين.

### شكل رقم (1-4) تنظيم ادارة المشتريات في المنظمات كبيرة الحجم



كما أن وظيفة المساعد في الشكل أعلاه توجد في كثير من الهياكل التنظيمية للمشتريات، والغرض منها هو القيام بالأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات عالية مثل تقديم الإحصائيات والأعمال الكتابية العامة، وذلك لتمكين المشتري من الإنخراط في أنشطة ذات قيمة أكبر من كفاءة إدارة المشتريات ككل، لذلك يجب وضع وظيفة المساعد في الإعتبار عند تصميم تنظيم إدارة المشتريات.

### 5-2-3-4-الوصف الوظيفي لمدير المشتريات



يعرف الوصف الوظيفي الأدوار الوظيفية والمهام الرئيسية التي يجب القيام بها كما يجب تحديدها لكل فرد في قسم المشتريات أو الإمداد، الوصف الوظيفي يجب أن يكمل بمحددات الوظيفة التي تعرف المؤهلات، والخبرة، والمقدرات الشخصية المطلوبة في القائم بالوظيفة. كما أنه ليس هنالك وصف وظيفي أمثل لعمل مدير المشتريات، فهو كتنظيم إدارة المشتريات تماما إذ يعتمد على حجم المنظمة ورؤية الإدارة العليا للشراء وغيرها من العوامل، وفيما يلي وصف وظيفي مقترح لمدير مشتريات في منظمة صناعية.<sup>1</sup>

أ/ إسم الوظيفة: مدير المشتريات.

ب/ يرفع تقاريره: للمدير العام.

ج/ الغرض من الوظيفة: شراء احتياجات المنظمة من المواد، والأجزاء المصنعة وشبه المصنعة، والمنتجات، والمعدات، والسلع الاستهلاكية والخدمات بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة وبالسعر الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وبأقل تكلفة كلية ممكنة.

د/ الواجبات والمسئوليات

1. تعظيم مساهمة وظيفة الشراء وإدارة المشتريات في ربحية المنظمة.
2. إسداء النصح للإدارة العليا والإدارة المالية باتجاهات السوق التي قد تؤثر على الخطط المستقبلية.
3. إدارة قسم المشتريات بالمنظمة والمحافظة على موارده.
4. إسداء النصح للإدارة العليا وقسم التسويق بأوجه الشراء في تصميم المنتج والجوانب التسويقية الأخرى.
5. تطوير قائمة بالموردين المعتمدين لدى المنظمة وتقييم الموردين المحتملين.
6. المساهمة في صياغة المواصفات والمعايير.
7. فيما يتعلق بكل عملية شرائية:
  - تحديد أسلوب الشراء المناسب.
  - وضع إستراتيجية الشراء.
  - دعوة الموردين لتقديم عروضهم، تقييم تلك العروض واختيار

<sup>1</sup> L'organisation de la fonction achats séminaire organiser par synergia mai2009 a Saida

### العرض الأفضل

- التفاوض مع الموردين.
- إعداد أوامر وعقود الشراء.
- إدارة عقود الشراء.
- التأكد والتنسيق مع الأقسام الأخرى من وضع الترتيبات الكافية لرقابة الجودة، دفع حقوق الموردين.
- استشارة مسئول السلامة في حال المواد الخطيرة عن المخاطر الناتجة عن التوريد أو التخزين قبل الوقت الفعلي للاستخدام.

8. تمثيل المنظمة في التعامل مع الموردين.

9. إسداء النصح للإدارة العليا عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بالتصنيع أو الاستئجار، أو الشراء.

10. تطوير وإدارة نظم المعلومات ونظم حفظ السجلات.

11. رفع التقارير والتوصيات عن أداء الموردين وأداء إدارة المشتريات.

### ه/رقابة الموارد

المسئولية عن إدارة الأفراد بقسم المشتريات، وضبط المصروفات السنوية للمواد والمعدات والأصول الرأسمالية.

### و/ تصميم تنظيم إدارة المشتريات وتوظيف الأفراد بها

مع ضمان الأتي:

- 1- فاعلية التنظيم وحسن التوظيف.
- 2- وجود الهيكل المناسب للأجور لكل الأفراد بقسم المشتريات.
- 3- تطوير الإدارة بالمنظمة وتبعيات ذلك التطوير داخل قسم المشتريات.

### ز/ حدود السلطة

وتتمثل في:

\* السقف المالي الذي يشتري عنده مدير المشتريات دون أن يرجع لسلطة أعلى منه.

\* سلطة التوظيف والتدريب والترقية والفصل من العمل.

ك/ الإتصال الوظيفي: العلاقات بين الشراء والوظائف الأخرى، مثل التصميم الهندسي، والإنتاج، والتسويق، والمالية.

ل/ اللجان: الإجتماعات، مثل: اجتماع تخطيط الإنتاج الذي يكون مدير المشتريات عضوا فيه بحكم المنصب.

الخلاصة

يعني الشراء باكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة المطلوبة في الوقت المطلوب والكمية أو الكثافة المطلوبة وبالسعر العادل من طرف ثالث مناسب مع مراعاة تكلفة دورة حياة المنتج الكلية وتحقيق قيمة أفضل للنقود المستثمرة في الشراء، وتدور أهداف الشراء حول تحقيق وظائفه بكفاءة وفاعلية.

لا تقل أهمية الشراء عن أهمية أي وظيفة تنظيمية أخرى ومن أهم أسباب ذلك كبر حجم الإتفاق على الشراء السلع والخدمات والعمل. ينقسم الشراء إلى الشراء لأنشطة أساسية والشراء لأنشطة مساعدة، يندرج الشراء للأنشطة الأساسية تحت إسم إدارة سلسلة الإمداد ويعني بشراء المواد الأولية التي تدخل في صناعة المنتج بصورة أساسية أما الأنشطة المساعدة فتتنقسم إلى خدمات مثل الصيانة والنقل وبيع عادية وبيع رأسمالية، تتمثل أهم مزايا مركزية الشراء في الاستفادة من وفورات الحجم في السعر والأعمال الدفترية أما اللامركزية فتتمثل أهميتها في توفر الدراية الكافية للمشتريين المحليين بأحوال السوق وقدرتهم على نجدة العمليات التشغيلية عند حالات الطوارئ ويتم دمج مزايا الاتجاهين المركزي واللامركزي في الأسلوب المركزي المرن.

يعتمد التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات بدرجة كبيرة على حجم المنظمة وحجم الإتفاق على المشتريات، كما يدور الوصف الوظيفي والأدوار والمسئوليات المختلفة لمدير المشتريات حول أداء وظائف الشراء إضافة إلى المهام الإشرافية والاتصال والتوظيف.

**تمهيد:**

إن المنظمات التي تتعامل مع الشراء كنظام وليس قسم بعينه تكون قد تعاملت مع الشراء بصورة أكثر واقعية وشمولية، فالنظام يهتم بطبيعة المدخلات ونوعها ومصادرها ويعتبر في تعامله مع مشكلات الشراء وأهدافه كل العوامل والأطراف داخل المنظمة وخارجها حيث تسهم كلها في تشكيل نوع وطبيعة المخرجات والتي هي بمثابة المحصلة النهائية للنظام.

يهدف هذا الفصل إلى تعميق إدراكنا لنظام الشراء من خلال تناول المحاور التالية:

1- ماذا نقصد بنظام الشراء؟.

2- المشكلات التي تعالجها نظم الشراء.

3- أهداف نظم الشراء.

4- مدخلات نظم الشراء.

5- مخرجات نظم الشراء.

6- بيئة نظم الشراء.

## 1- ماهية نظام الشراء : "النتائج بقدر المدخلات"

توقعت سوزان موظفة المشتريات بشركة آي جي بي أن تحصل على أكبر تقدير لأدائها عند نهاية العام المنصرم، وذلك للجهود الكبيرة التي بذلتها في خدمة عملائها بقسمي التعبئة التشغيل، ولكن ثمة أمر لم يكن في الحسبان، إذ تقدم مدير التشغيل بشكوى مفادها أن سوزان فشلت في توريد أنابيب لمشروع خط أنابيب يربط بين المستودع ومحطة التفريغ بالميناء في العام المنصرم، حتى فقد القسم ميزانيته للمشروع بسبب عدم استهلاكها في نفس العام حسب ما تقتضيه السياسات المالية للشركة، مما يحتم على قسم التشغيل خوض معركة جديدة للحصول على تصديق بميزانية جديدة إذا حالفه الحظ.

دافعت سوزان عن موقعها بشجاعة، بأن أسباب الفشل لم تكن بسبب قصورها أو قصور إدارتها ولكنها لأسباب خارج سيطرة إدارتها تمثلت في الآتي:

\* استلام طلب شراء الأنابيب من قسم التشغيل في شهر أكتوبر في الوقت الذي يحتاج توريد الأنابيب فيه إلى ثلاثة أشهر كحد أدنى.

\* رفض أكبر ثلاث موردين وطنيين المشاركة بسبب تراكم متأخراتهم على الشركة نتيجة للعسر للمشاكل المالية التي واجهتها الشركة في الأشهر المنصرمة، مما دفع إدارة المشتريات اللجوء لموردين خارجيين.

\* تم تعديل المواصفات الفنية والكميات ثلاث مرات متفاوتة بواسطة قسم التصميم الهندسي بالشركة.

\* رفض شركتين أجنبيتين المشاركة بسبب التزامهما بالخطر الإقتصادي الأمريكي المفروض على البلاد.

\* طلب المورد الأجنبي الوحيد الذي أرسل عرضاً، الدفع مقدماً ورفض إعطاء أي نوع من الضمانات البنكية الأمر الذي رفضته الإدارة المالية للشركة واقترحت بدلاً عنه فتح خطاب اعتماد لصالح المورد، الأمر الذي احتاج لوقت أطول للموافقة عليه.

\* نسبة لضخامة المشروع يجب اعتماد العروض المستلمة بواسطة لجنة العقود التي لم تستطع الاجتماع لأكثر من شهر بسبب غياب ثلثي أعضاء اللجنة بصورة متكررة.

في الوقت الذي تم الإتفاق فيه مع المورد وحن وقت إرسال أمر الشراء قرر المدير المالي تجميد موضوع الشراء بسبب أن استلام الأنابيب سيكون في شهر مارس من السنة التالية وحسب سياسات الشركة المالية لا يمكن ترحيل ميزانية مشروع خط الأنابيب للسنة الجديدة مما يعني سقوط الميزانية وضرورة الحصول على ميزانية جديدة في السنة التالية.

## 1-1 ماذا نقصد بنظام الشراء؟

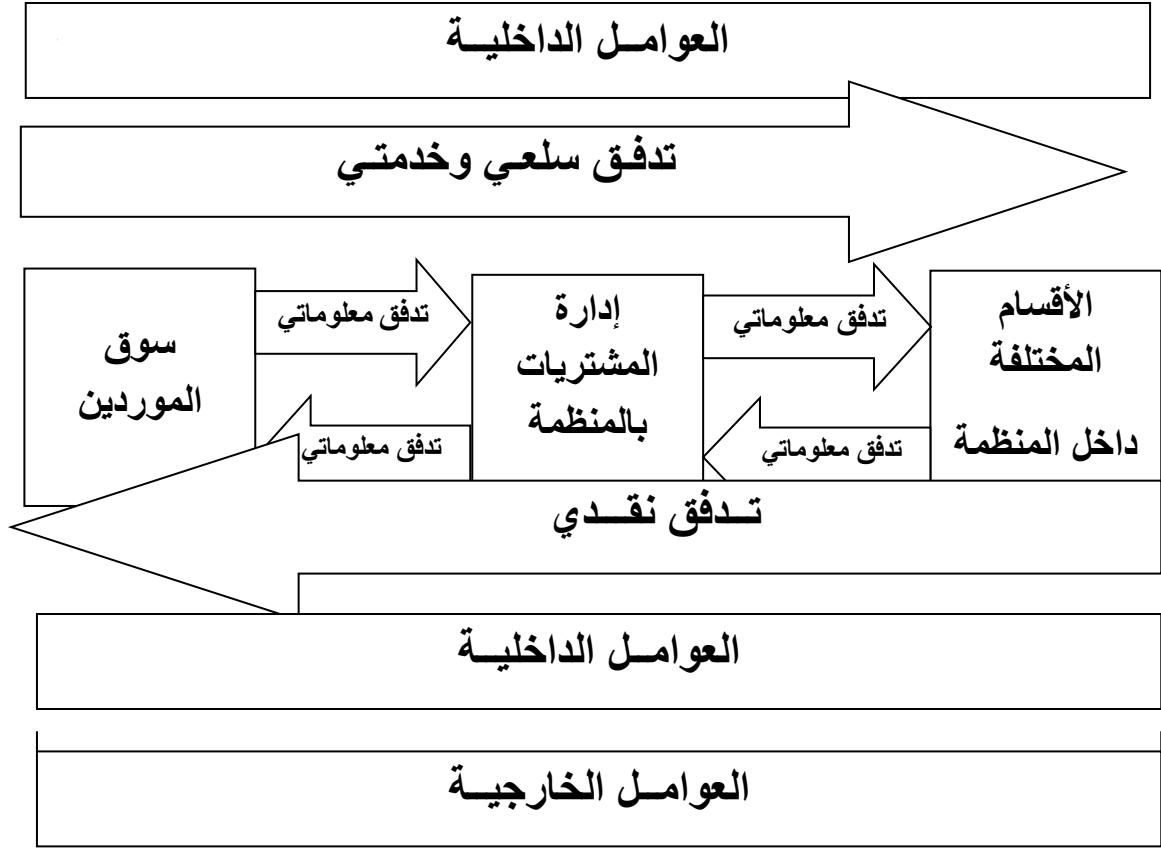
نظام الشراء هو نظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة يقوم فيه أفراد إدارة المشتريات باكتساب السلع والخدمات والعمل الصالح عملائهم الداخليين من الأقسام المختلفة بالمنظمة حسب المواصفات المطلوبة، وبالكميات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، وبالسعر العادل، ومن طرف ثالث عليه الشروط المطلوبة، كما أن هذا النظام تحكمه نظم ولوائح وسياسات مالية وإقتصادية وتشريعية وغيرها داخل وخارج المنظمة، ومنطوية به أهداف أهمها ضمان استمرارية التدفق السلعي والخدمي لداخل المنظمة، وخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع الإلتزام بتحقيق قيمة أفضل للنقود المستثمرة في الشراء، كما يوجد هذا النظام في بيئة ذات عوامل داخلية يؤثر فيها ويتأثر بها وعوامل خارجية يجب أن يتكيف معها.

فلملاحظ من التعريف أعلاه أن نظام الشراء لا يعني إدارة المشتريات وحدها وإنما تمثل إدارة المشتريات جزءا من هذا النظام ومكونا من مكوناته، فالنظام يتكون من العملاء الداخليين (الأقسام) بحاجاتهم ورغباتهم وسياساتهم وتصرفاتهم ومستوى تعليمهم وتدريبهم وثقافتهم، ومن ثم إدارة المشتريات بما فيها من أفراد وتقنية وأدوات أخرى، والطرف الثالث في نظام الشراء هم الموردون بسياساتهم وقدراتهم الفنية والمالية، ومن ثم فإن هذا النظام له مشكلاته وأهدافه التي تركز على حل تلك المشكلات، كما له مدخلات ومخرجات وبيئة داخلية فيها ويتأثر بها وبيئة خارجية يتكيف معها.

كما أن ضرورة النظر على الشراء كنظام وليس إدارة منفصلة يعطيه بعدا أكثر شمولا ويساعد على حل المشكلات التي تعترض عمل المشتريات، إذ نجد في كثير من الأحيان أن المشكلات التي تعيق عمل المشتريات تعود على عوامل خارجة عن سيطرة إدارة المشتريات، فعدم تقديم مواصفات دقيقة من قبل الأقسام من شأنه أن يؤدي إلى إرباك عمل المشتريات، ومن ثم ضياع الوقت والجهد فيما لا طائل منه، إضافة إلى أن عدم وجود سياسات واضحة وغياب الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا سيجعل إدارة المشتريات تدور في حلقة مفرغة، كذلك فإن عدم تدريب العملاء الداخليين على كيفية العمل ضمن نظام الشراء أو أي تأخير من القسم المالي في سداد مستحقات الموردين أو عدم وجود سوق متطور لبعض السلع في البلد سيعقد من عمل إدارة المشتريات ويحيلها إلى قسم لا حول له ولا قوة، الشكل رقم (2) يبين أهم ملامح نظام المشتريات<sup>1</sup>

سليمان ادم سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 58<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-2): نظام الشراء



المصدر : سليمان ادم سعيد ،اساسيات الشراء الحديث ،دار وائل للنشر و التوزيع ،ص 59

## 2-المشكلات التي تعالجها نظم الشراء

- ✓ توريد مواد بجودة غير مطلوبة أو بكميات غير كافية.
- ✓ ارتفاع تكلفة شراء السلع والخدمات بسبب عدم توفر البدائل.
- ✓ ارتفاع متزايد في التكلفة الكلية للسلع الرأسمالية.
- ✓ تأخر دائم في استلام السلع وأداء الخدمات.
- ✓ ارتفاع تكلفة المخزون من تخزين وتلف وضياع وتقادم.
- ✓ تزايد تكلفة الجهود الشرائية وضياع ساعات العمل فيما لا يجدي ، مع ارتفاع معدل استهلاك المعدات والأدوات المستخدمة مثل السيارات والهواتف وغيرها.
- ✓ ازدياد مخاطر الصحة والأمن والسلامة والبيئة.
- ✓ تزايد الدفع النقدي والمقدم بدلا عن الدفع الأجل بسبب الشراء من موردين لا تربطهم علاقة مع المنظمة.
- ✓ ضعف ولاء الموردين نسبة لعدم وجود سياسة واضحة في إدارة الموردين.



- ✓ سخط العملاء الداخليين وعدم رضاهم وكثرة مخالفتهم لضوابط وسياسات وإجراءات ومبادئ الشراء.
- ✓ تراكم الأصول المتهالكة والعجز عن التخلص منها أو إحلالها.

### 3 - أهداف نظم الشراء

- دراسة السوق والتعرف على الموردين المناسبين وتقييمهم واختيارهم وإدارتهم.
- بناء علاقات طويلة المدى - تخدم المنظمة - مع الموردين الرئيسيين.
- حماية رأس مال المنظمة وضبط الإنفاق على السلع والخدمات.
- ضمان استمرارية تدفق السلع والخدمات للمنظمة مع تقليل تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون.
- خلق التوليفة المثلى بين الجودة والسعر والخدمات الأخرى الضرورية.
- ضمان تحقيق قيمة أفضل من المال المستثمر في شراء السلع والخدمات.
- التخلص من الأصول المتهالكة والمتقادمة وإحلالها بأخرى أكثر فاعلية وإنتاجية بالطريقة والسرعة.<sup>1</sup>

### 4- مدخلات نظم الشراء

ونعني بها المعطيات التي يتم تحويلها عبر النظام إلى نتائج مرغوبة، تعتبر المدخلات الصحيحة شرطا أساسيا للحصول على مخرجات صحيحة، وتشمل... المدخلات ولا تنحصر في:

- ✓ إستراتيجية العمل.
- ✓ توفر المال اللازم للشراء.
- ✓ نظم ولوائح وإجراءات وسياسات الشراء.
- ✓ سجل الموردين.
- ✓ التقنية المساعدة والصحيحة.

### 1-4 إستراتيجية العمل

يقصد بها الخطة العامة للعمل مثل خطة الإنتاج أو التشغيل وتحتوي على أربعة خطوات وهي:

- ✓ خطة الإنتاج.

1 سليمان ادم سعيد، أساسيات الشراء الحديث، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 60

- ✓ جدول الإنتاج.
- ✓ تخطيط المواد.
- ✓ رقابة سير الإنتاج.

فمن خطة الإنتاج نستطيع أن نضع الخطوط العامة لخطة الشراء، أما جدول الإنتاج فتفيدنا في معرفة زمن توريد السلع وأداء الخدمات، يساعد تخطيط المواد في معرفة نوع السلع المطلوبة ومواصفاتها وكمياتها، إضافة إلى نظم رقابة المخزون، أما رقابة الإنتاج فتفيد في إعادة ضبط كميات ووقت توريد المواد وذلك بالتنسيق بين الموردين وقسم الإنتاج.

#### 4-2- توفر المال اللازم للشراء

المال يعتبر المكون الثاني للقوة الشرائية بعد الرغبة لذلك لا يقوم الشراء إلا في حالة توفر المال اللازم حاضرا أو مستقبلا، لذا يجب على الجميع التأكد من وجود الميزانية المخصصة للشراء قبل التوجه على السوق.

#### 4-3- نظم ولوائح وإجراءات وسياسات الشراء

هذه النظم تخبرنا متى وكيف نشترى؟ كما توضح نوع الإعتماد المطلوب والمستوى الوظيفي المطلوب لكل نوع من الشراء ولكل سقف مالي محدد، مثلا للمشتريات التي تفوق قيمتها مليون جنيه يجب الحصول على تصديق بالشراء من مدير المجموعة كما يجب الحصول على ثلاث عروض من السوق، أو أن يتم الشراء إلا من الموردين المعتمدين لدى المنظمة.

#### 4-4 سجل الموردين

ونعني به الموردين المسجلين والمعتمدين لدى المنظمة المشتريّة، والذين تم تأهيلهم مسبقا، وهو السجل الذي يجب اللجوء إليه عند الدعوة إلى تقديم العروض أو طلب أسعار.

#### 4-5- التقنية المساعدة والصحيحة

ونعني بها وسائل الإتصال مثل الهاتف والفاكس والانترنت، ونظم ال ERPS لمعالجة المعلومات وحفظ السجلات والملفات والطابعات وماكينات التصوير، كما نقصد بها وسائل النقل وبيئة العمل بصورة عامة.<sup>1</sup>

1.د.محمد علي الفقي2002فقه المعاملات دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية ص126.

## 5- مخرجات نظم الشراء

ويقصد بالمخرجات المحصلة النهائية الناتجة عن تحويل ومعالجة المدخلات عبر وحدة المعالجة بالنظام (إدارة المشتريات هنا)، ونلاحظ أن مخرجات نظم الشراء الواردة أدناه أكثر من المدخلات المذكورة سابقا لنبرهن أن نظام الشراء يمكن أن يعطي أكثر إذا وجد المدخلات الصحيحة في الوقت المناسب، تشمل مخرجات نظم الشراء ولا تنحصر في الآتي:

- ❖ التوفير.
- ❖ تحسينات الإنتاجية.
- ❖ دعم تميز المنظمة وعلامتها التجارية.
- ❖ رضا العملاء.
- ❖ الحصول على شروط دفع مريحة.
- ❖ الحصول على فترات ضمان كافية.
- ❖ تقليل تكلفة المخزون.
- ❖ حماية رأس مال المنظمة.
- ❖ إدارة علاقات الموردين.

## 5-1 التوفير

تعرف نظم الشراء التوفير بأنه مقدار الإقتصاد في النفقات أو التكلفة المتجنبة لإتباع سياسات أو طرق شرائية دون أخرى (وهو قيمة إجمالية نسبة من القيمة الكلية للمشتريات). و المقصود هنا انه يمثل الوسط الحسابي لإجمالي الفرق بين سعر العرض الذي تم اختياره وأسعار العروض الأخرى المقدمة من عدد من الموردين أو خصم المباشر الذي قدمه واحد في حالة التعاقد المباشر.

## 5-2- تحسينات الإنتاجية

بغض النظر عما إذا كان الشراء إستراتيجي أم تشغيلي فإن نظم الشراء تستخدم معايير الكفاءة والإنتاجية في تقييم الجهود الشرائية مثل:

\* مصروفات التشغيل الفعلية للمشتري الواحد لفترة زمنية محددة مقارنة بما هو مخطط.

\* عدد أوامر الشراء الصادرة للمشتري الواحد لفترة زمنية محددة.

\* متوسط فترة الشراء والتوريد الفعلية مقارنة بما هو مخطط.

\* ساعات العمل المستهلكة في كل جنيه توفير... إلخ.

### 5-3- دعم المنظمة وعلامتها التجارية

في نظم الشراء تكون المعايير المستخدمة لتقييم عروض الموردين داعمة بصورة مباشرة للعلامة التجارية للمنظمة ولإستراتيجية الإدارة في التميز على المنافسين الحاليين والمحتملين، مثل تقديم جودة عالية، أو سرعة الوصول إلى السوق، وتلبية رغبات العملاء بسرعة فائقة، أو تقديم خدمة أفضل، أو أسعار أقل وما شابه ذلك.

### 5-4- رضا العملاء

نسبة للمنافسة الشرسة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر فإن نظم الشراء تتوفر بها آليات لضمان جودة السلع والخدمات والتدفق غير المنقطع لتلك السلع والخدمات لداخل المنظمة بأسعار وتكاليف مناسبة تمكن من تقديم مستوى عال من خدمة العملاء من حيث الجودة والأسعار ووقت التوريد والخدمات الأخرى المصاحبة.

### 5-5- الحصول على شروط الدفع المطلوبة

تبحث نظم الشراء عن الموردين الذين يقدموا شروط دفع تتفق والسياسة المالية للمنظمة مثل طول فترة السداد أو التقسيط المريح أو أسعار فائدة منخفضة (في حال التعامل بأسعار فائدة) وقبول خطابات الإعتماد L/C والشيكات الآجلة وغيرها من وسائل الدفع أو تقديم هامش ربح منخفض (في حال الشراء عن طريق المربحات).

### 5-6- الحصول على فترات ضمان كافية

توفر نظم الشراء للمنظمة موردين يقدمون فترات ضمان طافية وشاملة التعويض إن لزم الأمر وخدمات ما بعد البيع مثل الصيانة المجانية وتوفر قطع الغيار وغيرها.

### 5-7- تقليل تكلفة المخزون

أصبحت المنظمات اليوم تنادي بسياسة (مخزون صفر Zero-Stock) أي ضرورة عدم الاحتفاظ بأي مستوى من المخزون لذلك تبحث نظم الشراء عن موردين يقومون بتوفير السلع وقت طلبها. (JIT Just In Time).

## 5-8- حماية رأس مال المنظمة

تعمل نظم الشراء على حماية رأس مال المنظمة عبر تدنية التكاليف الكلية لملكية السلع الرأسمالية وتحقيق أفضل قيمة من المال المستثمر في الشراء، إضافة إلى تبني سياسات شرائية رشيدة، ومنع وقوع تجاوزات من شأنها أن تبدد رأسمال المنظمة.

## 5-9- إدارة علاقة الموردين

تتم نظم الشراء بالتعاقد مع موردين تتوفر فيهم المعايير المطلوبة ومستعدين للدخول في علاقة طويلة الأجل مع المنظمة تتسم بالشفافية والتعامل العادل والمفتوح، كما تركز تلك النظم على دفع مستحقات الموردين في وقتها بالإضافة إلى رقابة علاقة الموردين بالعملاء الداخليين فيما يتعلق باستلام السلع وأداء الخدمات، وتتم فيها معالجة شكاوى الموردين ومشكلاتهم مع المنظمة بصورة عادلة وفورية<sup>1</sup>.

## 6- بيئة نظم الشراء

يقصد ببيئة النظام العوامل المحيطة به والتي تؤثر فيه ويتأثر بها، وتنقسم إلى قسمين هما:

أ/ عوامل داخلية.

ب/ عوامل خارجية.

## 6-1- عوامل داخلية

وهي عوامل داخل المنظمة تؤثر إدارة المشتريات فيها وتتأثر بها، العوامل الداخلية في مجملها نقاط قوة للنظام أو نقاط ضعف تؤثر سلبا على أداء النظام، تتمثل أهم العوامل في الآتي:

- الإدارة العليا.
- الهيكل التنظيمي.
- السياسات المالية.
- النظم واللوائح.
- الثقافة التنظيمية.
- التقنية المتاحة.
- التعليم والتدريب.

<sup>1</sup> mieux que vos concurrents de roger perrotin page111 Acheter

• وفرة الموارد.

### 1-1-6 الإدارة العليا

أي نظرة الإدارة العليا لوظيفة الشراء وتفهمها لدورها وأهميتها ودعمها، فإدارة المشتريات كغيرها من الإدارات الأخرى تحتاج لوقوف الإدارة العليا بجانبها لأداء مهامها وتحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. فقد تنظر الغدارة العليا إلى إدارة المشتريات بأنها إدارة تعمل على تعقيد عمليات اكتساب السلع والخدمات وبذلك قد تعمل على إضعافها وتهميش دورها في عمليات اتخاذ القرار، وقد ترى الإدارة أن للشراء دور إستراتيجي في بقاء المنظمة واستمراريتها في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها وبالتالي تدعمه وتشد من أزر القائمين عليه.

### 2-1-6 الهيكل التنظيمي ومستوى التفويض الممنوح

على الرغم من اعتماد المكنة التنظيمية لأي إدارة أو قسم على عدة عوامل مثل حجم العمل ونوعه، يمكننا القول بأن إدارة المشتريات كلما وجدت مكنة تنظيمية متقدمة في الهيكل التنظيمي كلما تمكنت من القيام بدورها المطلوب أحسن وجه، لن يتسم نظام الشراء بالفاعلية ما لم تمنح إدارة المشتريات السلطة الكافية والتفويض اللازم بحيث تتمكن من البحث عن أفضل الخيارات والتفاوض مع الموردين على أسس موضوعية مسبقا ومتفق عليها. وكلما منحت إدارة المشتريات هامش حرية أكبر في ممارسة نشاطها ومكنة تنظيمية معتبرة كلما استطاعت أداء مهامها بصورة أفضل.

### 3-1-6 السياسات المالية

يقصد بالسياسات المالية هنا تلك التي تتعلق بالسقوفات المالية للشراء، وأساليب الدفع، وفترات السداد، والميزانيات المخصصة للأصناف والمشروعات المختلفة، فقد لا تتمكن إدارة المشتريات من التوسع في الخيارات إذا كانت الميزانيات المخصصة لأصناف أو لمشروعات بعينها ضعيفة أو قد تفشل إدارة المشتريات في الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الموردين إذا كانت فترات السداد طويلة لا ترضى الموردين، وفي ذات الوقت فإن المنظمات ذات الوضع المالي المتدهور لا تكون جاذبة للموردين خشية إفلاسها وتعسر سدادها لمديونياتها.

### 4-1-6 النظم واللوائح والقوانين

نجد أن الشركات تضع نظما ولوائح تحكم بها عملها وعلاقاتها مع الآخرين، هنالك نظم ولوائح داعمة وضعت لتسهيل وتبسط العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى داخل المنظمة من جهة، وبين المنظمة من جهة والموردين من جهة أخرى، ومع ضرورة وجود تلك النظم واللوائح إلا أن بعض المنظمات تضع نظما ولوائح تعقد من عمل إدارة المشتريات. مثل طول الدورة المستندية للعملية الشرائية دون استثناءات.

كما أن بعض المنظمات تضع إجراءات معقدة جدا لدخول الموردين لما بينها أو طريقة اتصالمهم بالأقسام الداخلية بالمنظمة، وفي الغالب لا تمكن المشكلة في النظم واللوائح والقوانين بقدر ما تكمن في فهمها واستيعابها من قبل الأفراد وأسلوب تطبيقها، وتندرج تحت هذه النظم واللوائح قواعد الصحة والسلامة والأمن والبيئة والتي تلزم جميع الأفراد سواء أن كانوا ينتمون إلى المنظمة أو إلى طرف ثالث تربطه علاقة تجارية بالمنظمة أن يلتزموا في أداء أنشطتهم بإتباعها.

### 6-1-5 الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية القيم السائدة في المنظمة والتي تشكل إدراك الأفراد لأنفسهم ومنظمتهم، وأثر هذا الإدراك على سلوكهم وتعاملهم مع الآخرين وخاصة الموردين، ويمكن ملاحظة ذلك جليا في تصرفات موظفي الشركات الغربية التي تعمل في مجتمعات متخلفة إذ كثيرا ما تجد نظرة العلو والاستكبار واحتقار الغير التي قد تؤدي إلى بتر العلاقة بين المنظمة ومورديها، فقد يأتي المورد مرارا وتكرارا لمقابلة العميل بغرض أخذ مواصفات أو التعرف على طبيعة طلب معين ولا يحظى بمقابلة العميل المعنى ظنا من ذلك العميل (غير المبالي) بأن المورد هو المضطر وعليه أن يعاني حتى يتكرم السيد العميل بمقابلته، مثل هذه الممارسات تؤثر سلبا على أداء إدارة المشتريات، وهنالك ثقافات تنظيمية داعمة مثل ثقافة الوفاء بالوعد واحترام الغير وغيرها.

### 6-1-6 التقنية المستخدمة

ويقصد بها الأساليب الفنية والأدوات والمعدات المستخدمة في تنظيم وأداء العمل داخل المنظمة، مثل النظم اليدوية والنظم الالية. هذه النظم تشمل النظام التقني الكلي للمنظمة والنظام التقني الفرعي لإدارة المشتريات، وعموما فعمل وظيفة الشراء بالطرق اليدوية لمهام تتميز بالتعقيد من شأنه ان يعرقل السير الحسن لعمليات الشراء. أي كل ما كانت التقنية المستخدمة أكثر تحلفا كلما أثر ذلك على أداء الشراء سلبا والعكس صحيح، فطرق معالجة البيانات وحفظ السجلات واستخراج التقارير والتواصل مع الموردين يجب أن تستخدم فيها نظم أكثر تطورا.

### 6-1-7 التعليم والتدريب

من واقع التجربة يمكننا القول بأن معظم القصور في أداء نظم الشراء تعود أسبابه على الفاقد التدريبي والتعليمي للأفراد العاملين في هذه النظم، بما في ذلك العملاء الداخليين من الأقسام المختلفة والموردين، لذلك فإن الكثير من الشركات والمنظمات التي تتعامل مع الشراء كنظام، تقوم بتدريب هؤلاء الأفراد جميعهم على العمل بصورة متكاملة ومتناغمة داخل النظام الواحد. أما تلك المنظمات التي تنظر إلى إدارة الشراء كإدارة منفصلة عليها القيام بكل شيء فإنها تعمل فقط على تدريب الأفراد بإدارة المشتريات وتغفل أمر تدريب العملاء من الأقسام

المختلفة والموردين الأساسيين، وبالتالي تستمر معاناة إدارة المشتريات في التعامل مع أفراد غير مدربين وغير ملمين بأبجديات الشراء.

### 8-1-6 وفرة الموارد

يقصد بالموارد المتاحة كل ما تستعين به المنظمة من أجل القيام بأنشطتها الرئيسية وتحقيق أهدافها، هذه الموارد قد تكون مالية أو بشرية كما قد تكون معلوماتية أو غيرها، ففي ظل وفرة الموارد تستطيع نظم الشراء العمل بصورة أكثر فاعلية.

### 2-6 العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات والمتغيرات التي تكون خارج سيطرة المنظمات وبذلك تركز المنظمات على التكيف معها أكثر من تركيزها على السيطرة عليها - عكس العوامل الداخلية - وقد تشكل هذه العوامل الخارجية فرصا مواتية أو مستمرة تستوجب على النظام استغلالها أو مهددات مؤقتة أو دائمة تكون للنظام إستراتيجية الخاصة في التخفيف من وطأتها والتكيف معها، تتمثل أهم هذه العوامل الخارجية في:

1. نوع الصيانة.

2. العوامل الإقتصادية.

3. العوامل الثقافية والإجتماعية.

4. العوامل السياسية والتشريعية.

5. العوامل التقنية.

6. حالة المنافسة.

7. العوامل الدولية.

### 1-2-6 نوع الصناعة

بعض الصناعات تتسم مدخلاتها بالوفرة والبساطة مثل الصناعات الورقية وصناعة النسيج، كما أن بعض الصناعات تحتاج إلى مدخلات أكثر تعقيدا وندرة مثل الصناعات الكيماوية، وهناك صناعات جاذبة للموردين مثل صناعة البترول لكبر رأسمالها العامل، ويتأثر نظام الشراء بنوع الصناعة إذ تختلف إستراتيجيات الشراء في كل صناعة.



فالصناعات التي تتوفر مدخلاتها تركز إستراتيجية الشراء فيها على الحصول على أدنى سعر من خلال شراء كميات أكبر مع تحميل تكلفة المخزون على المورد، أما الصناعات ذات المدخلات الحرجة فتركز إستراتيجيات الشراء فيها على تأمين المصادر والحصول على السلع والخدمات المطلوبة في وقتها.

### 2-2-6 العوامل الاقتصادية

العوامل الاقتصادية ترمي بظلالها على نظم الشراء من خلال تأثيرها على سوق الموردين من حيث العرض والطلب، ومن حيث الركود والإزدهار، وتختلف وتطور الأسواق، فالشراء في الإقتصاديات المتقدمة أكثر تنظيماً وسهولة وأقل تكلفة وتبدل فيه جهود أقل مقارنة بالشراء في الإقتصاديات النامية، كما أن عوامل العرض والطلب وتوازن السوق لهما أثر كبير في تغيير الأسعار صعوداً وهبوطاً واستقراراً. وتؤثر العوامل الاقتصادية أيضاً على توفر العدد الكافي من الموردين لكل مجموعة سلعية أو خدمية وتوفر البدائل، إضافة إلى نضوج الصناعات وانتعاشها.

### 3-2-6 العوامل الثقافية والإجتماعية

نقصد بما القيم الدينية والأخلاقية والعادات والتقاليد التي تشكل سلوك الأفراد، فازدياد الوعي الثقافي والإجتماعي والتركيبية الديموغرافية للمجتمعات تؤثر على عمل نظم الشراء سلبياً أم إيجابياً، فمجتمع تنتشر فيه الرشوة والمحاباة والأساليب الفاسدة - مثلاً - يكون فيه التأكيد على القيم والمبادئ الأخلاقية عالياً جداً. كما أن مجتمعاً يغلب في الجهل تصعب معه الاستفادة الكاملة من الأساليب العلمية والتقنيات المتاحة.

### 4-2-6 العوامل السياسية والتشريعية

يقصد بما السياسات الحكومية والتشريعات التي تحكم الاستيراد والتصدير، والتجارة مثل الضرائب والزكاة والجمارك، وحظر استيراد بعض السلع مثل اللحوم من دولة تنفث فيها الوبائيات، والمواد الكيميائية التي يمكن أن تدخل في صناعة المتفجرات وغيرها كلها من الممكن أن تؤثر على أداء نظم الشراء.

### 5-2-6 العوامل التقنية

كلما ظهرت تقنية جديدة فإنها تلغي صناعات وتحي وتطور أخرى، كما أن التطور التقني يؤدي في كثير من الأحيان إلى توفر البدائل وانخفاض أسعار السلع وإمكانية أداء الخدمات بصورة أفضل.

## 6-2-6 حالة المنافسة

نوع المنافسة التي تخوضها المنظمة تفرض عليها نظما تسويقية وإنتاجية وبالتالي نظما شرائية مختلفة، فالمنافسة على أساس السعر تتطلب من نظام الشراء أن يبذل جهودا في الحصول على أفضل أسعار للسلع والخدمات الداخلة، إضافة إلى التخلص من تكاليف التخزين والنقل الداخل وتحميلها كليا على الموردين، كما أن المنافسة على أساس الجودة تضع أعباء إضافية على نظام الشراء سرعة الإستجابة في مقابلة الطلب على منتجات وخدمات المنظمة وذلك بتوريد السلع وأداء الخدمات في الوقت المطلوب، وهكذا فإن المنافسة على أساس الوفرة تتطلب من نظام الشراء جهودا أكبر في تأمين المصادر.

## 6-2-7 العوامل الدولية

العوامل الدولية قد تأخذ شكل سياسات وتشريعات مثل تشريعات منظمة التجارة العالمية الخاصة بالإعفاء الجمركي، أو العقوبات التي يفرضها المجتمع الدولي والدول العظمى على بعض الدول، أو تأخذ شكل أوضاع مثل الحروب والكوارث وغيرها فكلها ترمي بظلالها على أداء نظم الشراء.

فنظم الشراء في المنظمات الدولية التي تعمل في دول تقع عليها عقوبات إقتصادية أمريكية مثلا تبذل جهودا أكبر لمقابلة حاجات عملائها من السلع والخدمات من مصادر أوروبية وآسيوية.

## الخلاصة

إن النظر إلى الشراء كنظام أكثر من كونه إدارة مستقلة يستوعب مدخلات الأقسام الأخرى خاصة العملاء والمستفيدين وأصحاب القرار والموردين، كما يعتبر العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل بيئة النظام، هنالك مشكلات يجب تعالجها نظم الشراء كما أن هنالك أهداف، تتمثل أهم مشكلات نظم الشراء في تزايد تكاليف اكتساب السلع والخدمات، وقلّة جودة السلع والخدمات المكتسبة.

كما تتمثل أهم الأهداف في ضمان استمرارية تدفق السلع والخدمات مع تقليل تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون، إضافة إلى خلق التوليفة المثلى من الجودة والسعر والخدمات المصاحبة، وتشمل مدخلات نظام الشراء ولا تنحصر في إستراتيجية العمل، وتوفر المال اللازم للشراء، ونظم ولوائح وإجراءات وسياسات الشراء، وسجل الموردين، والتقنية المساعدة والصحيحة، أما أهم مخرجات نظم الشراء فنجدها في التوفير، وتحسينات الإنتاجية، ودعم تميز المنظمة وعلامتها التجارية، ورضا العملاء، والحصول على شروط دفع إيجابية، والحصول على فترات ضمان كافية عندما يكون ذلك مطلوباً، مع تقليل تكلفة المخزون، وحماية رأس مال المنظمة.

تشمل بيئة نظام الشراء على عوامل داخلية وأخرى خارجية، تتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر في نظام الشراء ويتأثر بها في الإدارة العليا برؤيتها ومواقفها، والهيكل التنظيمي، والسياسات المالية بالمنظمة، والنظم واللوائح والإجراءات والسياسات الداخلية، والثقافة التنظيمية، والتقنية، والتعليم والتدريب، ووفرة الموارد، أما العوامل الخارجية التي تؤثر في نظام الشراء ولا يؤثر فيها كثيراً بل يحاول أن يتكيف معها فتتمثل في نوع الصناعة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والسياسات والتشريعات، والعوامل التقنية، والمنافسة، والعوامل الدولية.

تمهيد : في الفصلين السابقين للدراسة تطرقنا لأهم المفاهيم التي تساعدنا على الفهم الأكثر عمقا لوظيفة ظلت تثير الكثير من النقاش حول الدور الذي تلعبه في حياة المنظمات الاقتصادية, الشيء الذي دفع العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال اقتصاد المؤسسات لفتح العديد من الورش العلمية من اجل الوقوف الفعلي على مدى أهمية وظيفة إدارة المشتريات ومكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وكتتمة لم رأيناه في الفصلين السابقين اخترنا شركة الاسمنت بالحساسنة سعيدة من أجل القيام بالدراسة الميدانية محاولة منا إسقاط مختلف المفاهيم التي تطرقنا إليها في الجانب النظري إضافة إلى محاولة تشخيص وتقييم أداء وظيفة الشراء وفقا للتساؤلات التي طرحناها في بداية انطلاقنا في هذه الدراسة, فاخترنا المؤسسة الاسمنت بسعيدة لم يأتي من محض الصدفة بل جاء لاعتبارات موضوعية أهمها أن هذه الشركة تعتبر نموذج من حيث النجاح من ناحية جودة ونوعية المنتج الذي تقدمه من جهة, ومن جهة أخرى التنظيم المالي والإداري التي تتمتع به مقارنة بالشركات الأخرى لعل أهم عامل في اختيارنا لهذه الشركة هو الاستقلالية وعدم التبعية لجهات عليا في اتخاذ قرارات الشراء المتعلقة بالمؤسسة.

## 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### 1-1 : لمحة تاريخية حول الشركة الوطنية لمواد البناء

انشأت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بموجب الأمر 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، وهي مقسمة إلى أربع مؤسسات جهوية - كل وحدة مقسمة بدورها إلى مجموعة من الشركات كالتالي :

- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للوسط .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للغرب ، يعد مصنع الاسمنت بسعيدة من الشركات التابعة لها وهو محل دراستنا
- مؤسسة الشلف للاسمنت.

ففي نوفمبر 2009 تم تحويل شركة تسيير مساهمة الدولة لمواد البناء إلى المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر ، والذي يضم 12 شركة GICA (group industriel des ciments d'algerie)

### لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت سعيدة SCIS

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974 من اجل تجسيده في دائرة الحساسنة وفي سنة 1975 و بعد دراسة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته حوالي 652 مليار سنتيم ،وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من اجل الشروع في عملية البناء و تمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

- الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الاعمال
- الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية
- وفي سنة 1979 بدأ الانتاج ،بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج اول كيس في الفاتح من افريل 1979.
- وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة الى وحدتين
- 1. وحدة الجير
- 2. وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد راس مال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1050000000 دج .

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح جانفي 2010.

❖ تقع شركة الاسمنت S.C.I.C بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة على ارتفاع حوالي 1100 متر فوق سطح البحر .و تقدر المساحة الكلية حوالي 31 هكتار و40 ار نصفها مشغول بوسائل الانتاج معدات مباني ومستودعات مغطات وغير مغطات بالاضافة لجزء كبير مخصص للمساحات الخضراء .



صورة من قوقل ارث توضح موقع شركة الاسمنت بالنسبة لمركز مدينة سعيدة.



صورة من الفضاء من قوقل ارث لشركة الاسمنت بسعيدة

## 1-2- أهم المدخلات التي تحتاجها المؤسسة.

### ✓ الكلس

المحجرة الخاصة بماته المادة تقع على بعد 2 كيلومتر عن المؤسسة كما يبلغ الاحتياطي الموجود في هذه المحجرة حوالي 140 مليون طن

احتياجات المؤسسة السنوية من هاته المادة يبلغ حوالي 521700 طن مدة الحياة المقدرة للمحجرة حوالي 233 سنة .

✓ الطين تقع المحجرة الخاصة بالطين على بعد حوالي 25 كيلومتر من المؤسسة بالقرب من دائرة عين الحجر ويقدر الاحتياطي الموجود في هذه المحجرة حوالي 20 مليون طن

الاحتياج السنوي من هاته المادة يقدر بحوالي 173900 طن مدة الحياة المقدرة للمحجرة حوالي 78 سنة

✓ الصلصال يوجد الصلصال في الطبقات السفلى في محجرة الطين المتواجدة في عين الحجر ويقدر الاحتياطي بحوالي 2.4 مليون طن

✓ خام الحديد مصدره منجم الروينة في عين الدفلة يبعد حوالي 300 كيلومتر عن المؤسسة

الاحتياج السنوي من هذه المادة يقدر بحوالي 6956 طن

✓ الجيبس مصدره من عقاز ولاية معسكر وفلوريس ولاية وهران يبعد حوالي 200 كيلومتر عن المؤسسة.

✓ المياه تتزود الشركة باحتياجاتها من المياه بالمياه الجوفية الموجودة بالقرب من محجرة الكلس القريبة من المؤسسة عن طريق الابار

الاستهلاك السنوي للماء حوالي 3م180000

❖ الطاقة الكهربائية عن طريق خطين للضغط العالي

أ الخط الاول قريب من المؤسسة يبعد حوالي 1 كيلومتر

ب الخط الثاني من سعيدة يبعد حوالي 20 كيلومتر

❖ تتزود الشركة من الغاز الطبيعي من انبوب قريب من المؤسسة بضغط يقدر من 5 الى 10 بار

المواصلات والطرق

الطريق الوطني رقم 94 لا يمر بعيدا عن المؤسسة

السكة الحديدية خط رابط بين سعيدة بشار غير مستعمل في الوقت الحالي

### 1-3- منتج المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع CPJ 42.5 KGF/MM<sup>2</sup> ، حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية :

➤ الكلس : من 75% الى 80%

➤ الطين من 20% الى 25%

➤ الجيبس 05%

➤ حديد خام 01% (Minerai de fer)

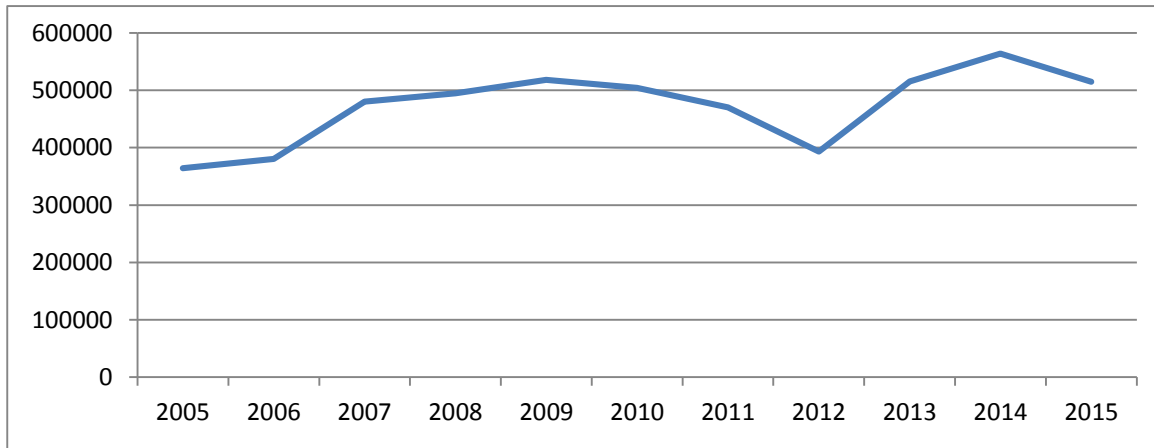


جدول رقم (3-1) تطور الإنتاج في الأحد عشرة سنة الأخيرة لشركة الاسمنت سعيدة

الانتاج بالطن	السنوات
364495	2005
380265	2006
480225	2007
495060	2008
518230	2009
504140	2010
470100	2011
393110	2012
515200	2013
564000	2014
515000	2015

المصدر: من وثائق المؤسسة

شكل رقم (3-1) منحنى بياني لتطور انتاج الاسمنت في الاحد عشر سنة الاخيرة في شركة الاسمنت سعيدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

#### 1-4- الموارد البشرية:

تعتبر شركة الاسمنت شركة متوسطة الحجم نوعا ما بحيث تضم عدد من العمال لأبأس به يتراهم الرئيس المدير العام.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خمس مديريات رئيسية هي:

- المديرية التقنية

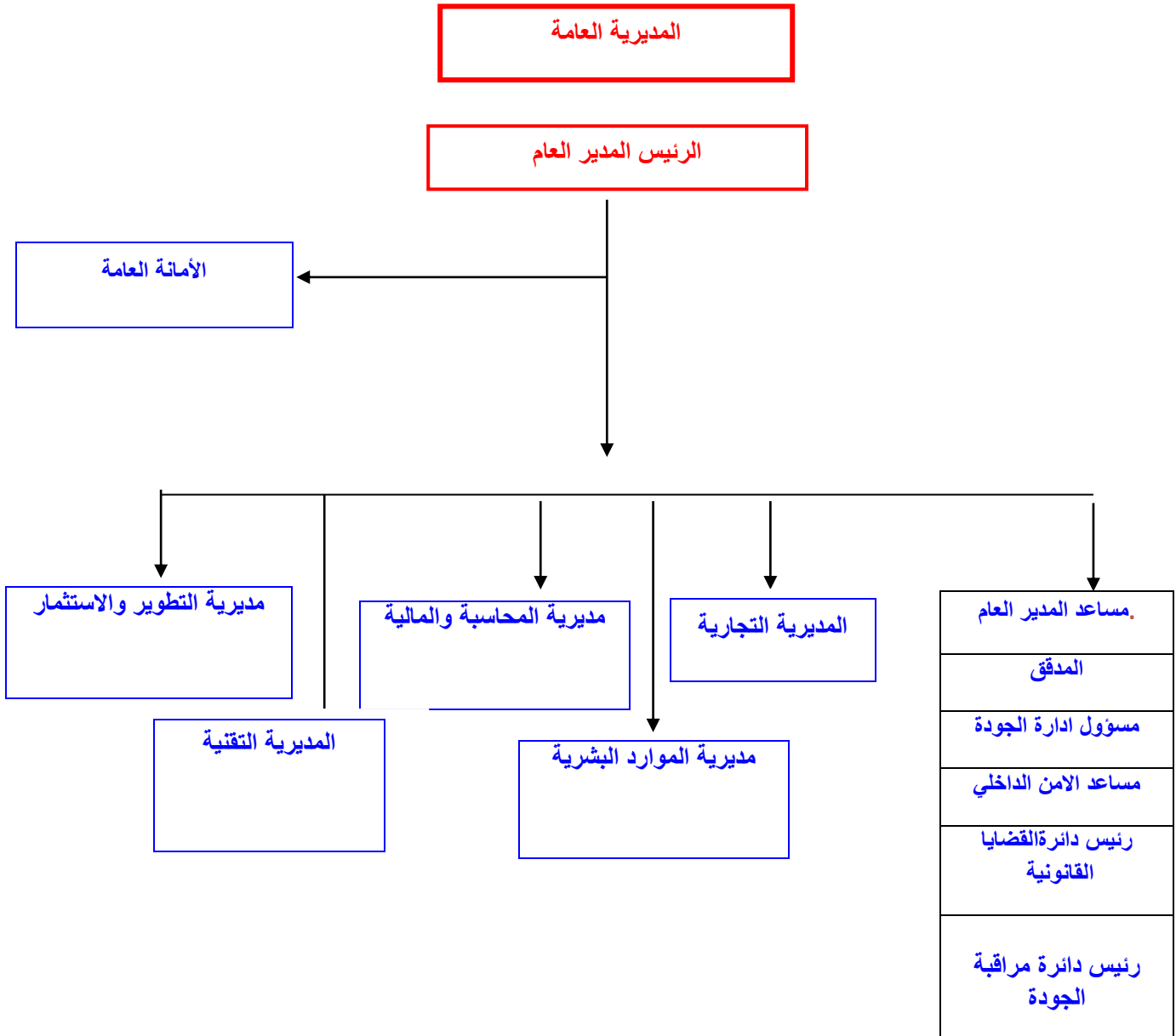
- مديرية الموارد البشرية

- مديرية التطوير والاستثمار

- مديرية المحاسبة والمالية

- مديرية المبيعات

كما تقع بعض الدوائر الادارية تحت الاشراف المباشر للادارة العامة نظرا لحساسيتها واهميتها مثل دائرة مراقبة الجودة والتدقيق. دائرة الشؤون القانونية. الامن الداخلي.... الخ كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الرئيسي ادناه



تصنيف العمال شركة الاسمنت على أساس سوسيو عملي  
العمال الدائمون

جدول رقم (2-3) يوضح تصنيف العمال الدائمين على اساس الجنس

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
اطار مسير	01	00	01
اطار مسير درجة ثانية	05	00	05
اطار سامي	16	02	18
اطار	50	10	60
متحكم	132	11	143
منفدين	23	03	26
اجمالي العمال الدائمون	227	26	253

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

العمل المؤقتون

جدول رقم (3-3) يوضح تصنيف العمال المؤقتين على اساس الجنس

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
اطار سامي	00	00	00
اطار	00	00	00
متحكم	04	00	04
منفدين	08	00	08
اجمالي العمال المؤقتون	12	00	12

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم (3-4) يوضح مجموع عمال المؤسسة

265	26	239	مج العمال الدائمون والمؤقتون
00	00	00	عقود ما قبل التشغيل
00	00	00	متربصين
05	02	03	عقود CTA
05	28	242	المجموع العام
270			

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### 1-4- الجانب المحاسبي والمالي

الميزانية المالية المختصرة لشركة الاسمنت سعيدة في ديسمبر 2015

جدول رقم (3-5) الميزانية المختصرة للمؤسسة

المبالغ	الخصوم	الصنف	المبالغ	الأصول	الصنف
5345961845	الأموال الخاصة	10	2085333097	الاستثمارات	20
			1026291487	المخزونان	30
	ديون ط اجل			الذمم	40
22073402		52	104371891	القيم غ جاهزة	
	دق اجل			القيم الجاهزة	
110480916		53	2262519688		
5478516163	المجموع		5478516163	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### حساب نسب التوازن المالي لشركة الاسمنت بسعيدة

➤ رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة-الأصول الغير متداولة

=الأموال الخاصة+الديون الطويلة الأجل-الأصول الغير متداولة

=2085333097-5368035247

=3282702150 دج

➤ رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الغير متداولة

=3260628748

➤ نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة/الديون القصيرة الأجل

= 110480916/2366891579

=30.71

➤ نسبة السيولة المخفضة = القيم غ الجاهزة+القيم الجاهزة/الديون ق أ

= 110480918/2366891579

=21.42

➤ نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة/مج الديون

= 132554318/5345961845

=40.33

### حساب نسبة الاستقلالية المالية بالعلاقة الثانية

➤ نسبة الاستقلالية المالية = المال الخاصة/مج الخصوم

=5478516163/5345961845

=0.975

➤ نسبة القدرة على السداد = الأصول المتداولة / مج الأصول

$$5478516163/3393183066 =$$

$$0.62 =$$

➤ نسبة الخزينة العامة = مج الأصول / د ق أ

$$30.71 =$$

➤ نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الديون ق أ

$$21.42 =$$

التعليق: أول ما نلاحظه عند النظر في مختلف النسب أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة تتمتع بمركز مالي قوي جدا وذلك لعدة اعتبارات نذكر منها:

- الأموال الخاصة للمؤسسة تغطي مانسبته 97.5% من مجموع الأصول وهذا يدل على الاستقلالية المالية الكبيرة للمؤسسة.
- الرأس المال العامل الدائم والرأس المال العامل الخاص كلاهما يتجاوز 3 مليار دينار وهذا يعطي ارياحية مالية كبيرة للمؤسسة وخاصة في حالة توجه المؤسسة نحو التوسع والاستثمار.
- مؤشر نسبة السيولة العامة يساوي 30.71 أي يغطي الديون ق أ بأكثر من 30 مرة .و نسبة السيولة المخفضة تساوي 21.42 وهذه الاخيرة تغطي الديون ق أ بأكثر من 21 مرة
- نسبة الخزينة العامة تساوي 30.71 ونسبة الخزينة الفورية تسوي 21.42 هذا يعطينا فكرة واضحة لدرجة الأريحية المالية التي تتمتع بها المؤسسة لتسديد ما عليها من ديون قصيرة الأجل.

○ ملاحظة: المتأمل لهذه النسب والتراكمات المالية الهائلة يتبادر إلى ذهنه فكرة مفادها أن هاته المؤسسة لا تستغل هذه الموارد بشكل عقلائي وتعتبر موارد عاطلة غير أن طبيعة الملكية العمومية للمؤسسة. والتي تتبع في سياستها للسياسة العامة لمجمع الاسمنت للجزائر والذي بدوره يتبنى سياسة الحكومة الجزائرية التي تأخذ بالحسبان عدة اعتبارات منها الوضع المالي الهش للجزائر الذي يعتمد اقتصادها بالأساس على عائدات النفط التي تعرف أسواقه العالمية عدة

تقلبات وأزمات .فالحكومة الجزائرية تتجه نحو الاحتفاظ بمستوى الإنتاج الحالي ولا تذهب للمغامرة نحو الاستثمار والتوسعة.

### 1-5- النتائج المالية لشركة الاسمنت وأهم التكاليف

خدمة لموضوع المذكورة والذي هو إدارة المشتريات في المؤسسات الاقتصادية قمنا بجمع وعرض أهم النتائج المالية والمصاريف التي حققتها شركة الاسمنت بسعيدة للعام المنصرم 2015 في الجدول التالي.

جدول رقم (3-6) يوضح أهم النتائج والمصاريف المالية لسنة 2015 مستخرج من النظام المحاسبي والمالي لشركة الاسمنت.

الرقم	البيان	المبالغ	المبالغ
01	رقم الأعمال	3057850024	
02	مصاريف المستخدمين		577277315
03	مشتريات المواد الأولية		179130418
04	مشتريات الاستثمارات		53378499
05	الطاقة الكهربائية		142411442
06	الغاز		74498188
07	الوقود		17189222
08	الماء		1620000
09	المتفجرات		9981084
10	الحراسة		38504266
11	النظافة والشحن وأعمال الصيانة		27111930
12	نقل العمال		10844100
13	البستنة		1848000
14	التأمينات		20236372
15	مصاريف الإشهار		4570000



4000000		الرعاية الرياضية	16
795428158		مصاريف مالية أخرى وضرائب	17
	<b>883185913</b>	نتيجة السنة المالية لشركة الاسمنت لسنة 2015	18

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- من بين القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها شركة الاسمنت بسعيذة وعلى رأسها الرئيس المدير العام هي تنازل الشركة على بعض الأنشطة الغير أساسية لصالح بعض المقاولات وذلك من اجل التخفيف من بعض الأعباء الثابتة المعتبرة من جهة ومن جهة أخرى تركيز شركة الاسمنت على نشاطها الأساسي وهو الإنتاج الصناعي للاسمنت. وهذا من شأنه أن يحمل وظيفته الشراء أعباء إضافية ويضعها أمام مسؤوليات وتحديات أكبر.

- الأنشطة التي تنازلت عليها المؤسسة لصالح مقولات خارجية:

✓ الحراسة.

✓ أعمال النظافة والشحن وأعمال الصيانة.

✓ نقل العمال.

✓ البستنة.

✓ نقل المواد الأولية من محجره عين الحجر إلى المؤسسة.

➤ مجموع مشتريات شركة الاسمنت لسنة 2015=رقم الأعمال - (مصاريف المستخدمين + مصاريف مالية أخرى وضرائب+النتيجة المالية)

$$=3057850024-(883185913+795428158+577277315)$$

$$=801958638 \text{ دج}$$

حساب نسبة المشتريات إلى رقم الأعمال=  $3057850024/801958638$

$$=26.22\%$$

تقوم إدارة المشتريات في شركة الاسمنت بإدارة حوالي أكثر من 80مليار سنتيم من موارد المؤسسة سنويا أي حوالي أكثر من 26% من رقم الأعمال وهذا ما يفرض علينا إعطاء أهمية كبيرة لهذه الو ضيفة والتي بالإضافة

لحجم الموارد المالية التي تسيروها فهي تعتبر أيضا أهم عنصر في عناصر النظام (المدخلات) والتي تحدد بنسبة كبيرة جودة وكفاءة مخرجاته.

## 1-6- مصلحة الشراء في شركة الاسمنت وأهم تقنيات الشراء

➤ الهيكل التنظيمي: تتصل مصلحة المشتريات في شركة الاسمنت مباشرة بالمديرية التقنية كما تنقسم إلى قسمين الأول خاص بالمشتريات المحلية داخل الوطن والثاني خاص بالمشتريات الخارجية أي المتعلقة بالاستيراد.

شكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لمصلحة المشتريات



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

➤ **مصلحة المشتريات في شركة الاسمنت بسعيدة:** مم سبق ذكره في شرح طبيعة نشاط المؤسسة ندرك تمام الإدراك أن وظيفة الشراء في المؤسسة لا تعتبر وظيفة تدرج ضمن النشاط الرئيسي للمؤسسة وبالتالي مهمتها هي تقديم الدعم والإسناد للعملية الإنتاجية أي وظيفة مساعدة

1-6-1- تقنيات الشراء

- **1 تصنيف المشتريات (ماذا نشترى)** تأخذ وظيفة الشراء على عاتقها مهمة تزويد المؤسسة بمختلف الاحتياجات من سلع وخدمات ومعدات بالجودة المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ايضا. وفي الحالات الثلاثة المذكورة هناك طريق مختلفة لمعالجة كل حالة على حدى وذلك لاختلاف طبيعة وجوهر والغلاف المالي المرصود لكل حالة من الحالات المذكورة سابقا وهنا يجب أن نفرق بين ثلاثة أنواع من أوامر الشراء.

**أ -أمر بشراء** وهذا الأمر يختص بالمواد والسلع العادية التي تدخل في إطار الاحتياجات اليومية للمؤسسة وتكون على الشكل الاتي على سبيل المثال.

Imprimé le : 23/05/2016 à 13:56:23

**GICA** **DEMANDE D' ACHAT** **S.C.I.S**

Code: ET/UDA  
Révision: 1  
Date: 14.03.2007

**N° DA :** ..... **Demandé par :** ..... **OT :** .....

Date : 18/05/2016 **Type :** DA **Etat de la DA :** 0. Validé **Demière MJJ :** 18/05/2016 10:44:17  
**Centre de charge :** BCR **Workflow :** 1. Circuit en cours **CIRC000003** **Entité :** SCIS


Article	Référence	Unité	Qté dem.	Fournisseur princ.	Ref. Four	Etat Article	Qté Disponible
01230035	POS1.15	Unité	2,00			0. Validé	0,00
SYSTEME DE REPRODUCTION PAR EAU							
01230037	POS1.11	Unité	54,00			0. Validé	0,00
Ve pour coin de blocage							
01230030	POS1.06	Unité	12,00			0. Validé	0,00
ARRÊT DE BATTTOIR							
01230029	POS1.07	Unité	1,00			0. Validé	0,00
BATTTOIR							
01230031	POS1.10	Unité	54,00			0. Validé	0,00
COIN DE BLOCAGE							
01230033	POS1.13	Unité	54,00			0. Validé	0,00
ECROU							
01230034	POS1.14	Unité	54,00			0. Validé	0,00
GOUTILLE							
01230036	POS1.16	Unité	2,00			0. Validé	0,00
SYSTEME DE REPRODUCTION PAR EAU							

Da crée pour régularisation des frais d'approches et remplis la DA0001304.  
 Pieces de rechanges pour concasseur sécheur. **Equipe:** .....

Page 1 n

ب- أمر بتأدية خدمة ويشمل الحصول على الخدمات مثل النقل الإطعام تكوين الأفراد.... الخ ويكون على الشكل التالي .

Imprimé le : 23/05/2016 à 13:55:27

GICA  S.C.I.S

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE SAÏDA

« S.C.I.S. »

S.P.A. de capital social de : 1 000 000 000 DA  
 N° d'identification fiscale : 00920100521721 - N° Article d'imposition : 0010012141 - N° Registre de Commerce : 0742081 B 99

**Demande de Prestation de Service**  
(D.P.S)

N° DA: ..... OT :

Demandé par : .....  
 Type : D/P8 Etat de la DA : 0. Validé Dernière MAJ : 19/05/2016 10:54:36  
 Centre de charge : C/DEF Workflow : 2. Circuit validé Entité : S.C.I.S

Article	Référence	Unité	Qté dem.	Est. estimée	Fournisseur princ.	Réf. Four	Etat Article
MS0000000000000265		01	1,00	0,00			0. Validé

DIAGNOSTIQUE DES CONDENSATEURS

DIAGNOSTIQUE DES INSTALLATIONS ELECTRIQUES DE LA COMPENSATION DE L'ENERGIE REACTIVE.  
 CONDENSATEUR MT: 887-895-894-983.  
 CONDENSATEUR BT: 851-852-856.  
 Fournisseur: Il s'agit d'équipement de SCHNEIDER, à consulter techniciens spécialistes SCHNEIDER.

Page 1 sur 1

ج- طلب اقتناء استثمار نظرا للحجم المالي المعتبر للمعدات وعدم الاعتيادية و عدم الانتظام في عملية اقتناء المعدات التي تصنف على أنها استثمار في المدى القصير والذي يدخل في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة مم يستدعي موافقة خاصة من الإدارة العليا. وبالرغم من حتمية مرور عمليات اقتناء الاستثمارات عبر وضيفة الشراء إلا أنها لا تملك السلطة لوحدها من اجل إصدار الأمر باقتناء المعدات الكبيرة.

Imprimé le : 23/05/2016 à 13:53:40

GICA  
S.C.I.S

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE SAÏDA  
« S.C.I.S. »

S.P.A. au capital social de : 1 000 000 000 D.A.  
N° d'identification fiscale : 092820100817731 - N° Aérien d'impression : 201000-0146 - N° Registre de Commerce : 0743081 B 98

Demande d'Acquisition d'Investissement  
(D.A.I.)

N° DA: 1    OT :

Demanda par :

Date : 18/05/2016    Type : DAI    Etat de la DA : 0. Validé    Demière MAJ : 18/05/2016 11:22:29

Centre de charge : C/DF    Workflow : 1. Crout en cours    CIBCC00018    Entité : SCIS

Article	Référence	Unité	Qté dem.	Val. estimée	Fournisseur princ.	Nat. Four	Etat Article
N500000000000000224		01	1,00	0,00			0. Validé
Armure métallique vitrée							

Page 1/1

Armure de sécurité des produits chimiques milis risques compatibles portes vitrées (4 portes /4 compartiments)  
cl-pant les caractéristiques

## 1-6-2- تصنيف المشتريات حسب المصدر

أ- مشتريات محلية هي كل المشتريات المتوفرة في السوق المحلي الوطني ويمكن دفع قيمتها بالدينار الجزائري

ب- الم

مشتريات خارجية هي تلك المشتريات التي نقوم بشرائها من الدول الأجنبية ونقوم بدفع مقابلها بالعملة الصعبة.

### 1-6-3-خطوات الشراء

#### • 1-التعبير عن الحاجة

**أ-إدارة المخزون** يمكن لإدارة المخزون أن تصدر طلب بشراء المواد التي تقوم بتسييرها من اجل الحفاظ على المستوى الأمثل للمخزون وذلك باستعمال أهم الطرق لتسيير المخزون .

**ب- إدارة الإنتاج** يمكن لإدارة الإنتاج تقديم طلبات الشراء لبعض المواد والسلع الاستثنائية التي لا تدخل في إطار التسيير العادي للمخزون

**ج-الإدارة العليا:** تقوم برسم السياسة والإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال قرارات زيادة الإنتاج أو التوسع من خلال إصدار تلبيات باقتناء معدات وآلات جديدة...الخ

**د-مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بجمع وجرد وتنظيم مختلف الاحتياجات من مختلف المصالح وتقديمها على شكل طلبات شراء لوظيفة الشراء \_

• **2معالجة الطلبيات:** تقوم إدارة المشتريات بالتنسيق مع إدارة المخزون بتحديد الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر وتقوم بإصدار أوامر الشراء على مقدار العجز.

• **3-البحث والتفتيش على مصادر الشراء (الموردين)** قصد تعزيز وتقوية القدرة التفاوضية للمؤسسة تقوم بوضع قائمة واسعة لمختلف الموردين وتنظيمها وتصنيفها ومعالجتها بشكل دوري.

• **4-الاستشارة** وتكون على أساس الكمية المطلوبة والسعر والجودة وأجال التسليم أو الوفاء.


 <b>المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر</b> <b>G GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE</b> <b>SOCIETE DES CIMENTS DE SAÏDA</b> <b>« S.C.I.S. »</b> S.P.A. au capital social de : 1 050 000 000 DA : ش.ذ.ر. - واسمها الاجتماعي : N° Identification Fiscale : 099620100631731 - N° Article d'imposition : 20100010141 - N° Registre de Commerce : 0742051 B 98		 		
<b>Demande de Prix n°: c14/al/16</b>				
Adresse: BP 95 - 20.000 SAIDA - ALGERIE TEL: (+213) (0)40.48.57.76 (0)48.51.01.00 / (0)48.51.01.20 FAX: (+213) (0)48.51.04.90 E-mail: dt.scis@yahoo.fr / dg_scis@yahoo.fr				
Code: E10/PS1				
Révision: 2				
Date: 15/03/2006				
TEL1: (0045) 36.16.27.00 TEL2: (0045) 36.18.10.00 FAX: (0045) 36.16.27.99	E-mail1 : E-mail2 :			
D.A N° : - - -				
DATE : 13/04/2016				
Code demande de prix : DPI Fournisseur : 40114092 Créé le : 13/04/2016 14:09:21 Par : ACHETRANGER Centre de Charge : C/DEF Entité : SCIS				
Code Article /Desc	Réf.pièce	Réf. Fournisseur	Quantité	Unité
03010084	M2650X2650		1.00	Unité
REGISTRE A PAPILLONS COMPLET AVEC COMMANDE				
details1				
details2				
<b>Remarques :</b>				
<b>Registre a papillons complet avec commande suivant plan ci-joint - N° de contrat:</b> 93-609200 <b>liste de pièces de rech N°: 9.014819 Type : M,2650 X 2650 N°de fabrication: 5.504488</b> <b>Réf : 16</b> <b>Fabriquant :</b>				
<b><u>Chef Service Achat</u></b>				

**5- جمع العروض** نقوم بجمع مختلف العروض من الموردين ونقوم بتصنيفها ومقارنتها ثم انتقاء أفضلها من حيث الجودة والسعر وأجال التسليم بحيث نعطي كل عامل من العوامل السابقة وزن مرجح حسب درجة الأهمية والجدول التالي المأخوذ من سجلات المؤسسة يوضح ذلك.

GIGA S.C.I.S		FICHE DE SELECTION DES FOURNISSEURS			Code : E02/PS1
SERVICE ACHATS		HASSANVA LE			Date : 01.12.2014
N° : DA N°					Revision : 05
					Page : 1/1
N°	DESIGNATION	Qte	F1	F2	F3
01	Montant Total/Hr				
	Débit de livraison				
	Marque/origine				
N°	Critère	Note	Résultat		
			F1	F2	F3
01	Conformité aux exigences techniques au produit.	./10	x 5		
02	Planning/ Délai de livraison	/10	x 2		
03	Prix	./10	x 3		
TOTAL					
CLASSEMENT					
La Chef Service Achats			La Chef de Dept HRM		

**6- إصدار الأمر بالشراء** أو ما يعرف بوصول الطلبية بعد تصنيف وتنظيم مختلف العروض التي وصلت المؤسسة من خلال الجدول المبين أعلاه نختار أفضل العروض حسب المواصفات المحددة وحسب الأوزان بحيث نختار العرض الأفضل من حيث أعلى معدل عدد النقاط المحصل عليها من ثم نقوم بإصدار الأمر بالشراء من خلال وصل الطلبية (كما هو مبين في الشكل التالي).





**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE SAÏDA**  
**« S.C.I.S. »**

S.P.A. au capital social de : 1 000 000 000 DA  
 N° Identification Fiscale : 05622130631731 - N° Article d'imposition : 20150890141 - N° Régistre de Commerce : 0740041 B 68



---

**BON DE COMMANDE n°: COMM000072**

Adresse: BP 95 - 20.000 SAÏDA - ALGERIE TEL: (+213) (0)40.48.57.76 (0)48.51.01.00 / (0)48.51.01.20 FAX: (+213) (0)48.51.04.90 E-mail: dt.scis@yahoo.fr / dg_scis@yahoo.fr		Code: E10/PS1 Révision: 2 Date: 15/03/2006
TEL1: 023864124/25/26/27 TEL2: FAX: 023864122/23	E-mail1 : E-mail2 :	DATE : 22/05/2016 Nombre de pages : 1

Fournisseur :

Code	Réf.pieçe	Qte	Unité	Prix U	Valeur
08120381	7091213501	1,00	Unité	DZD	DZD
<i>DISTRIBUTEUR</i>					
08120464	7079875470	2,00	Unité	DZD	DZD
<i>KIT DE VERIN DE LEVAGE</i>					
08540008	YM12915035152	12,00	Unité	DZD	DZD
<i>CARTOUCHE FILTRE A L'HUILE</i>					

**Remarques**

**Adresse de facturation**

Société des ciments de Saïda 9000 Saïda
---

<b>Total hors charges :</b>	DZD
<b>TVA 17% :</b>	DZD
<b>Total remise :</b>	0,0000 DZD
<b>Total transport :</b>	0,0000 DZD
<b>Total taxe 1 :</b>	0,0000 DZD
<b>Total taxe 2 :</b>	0,0000 DZD
<b>Total autres charges :</b>	0,0000 DZD
<b>Total charges comprises :</b>	DZD

Créé par : ACHLOCAL  
 Mode de paiement : ATERME30  
 Date de paiement : PAYDEF  
 Date de livraison : 22/05/2016

**7- وصول المشتريات:** دخول المشتريات إلى المخازن وتأكيد المطابقة من طرف أمين المخزن أو إدارة الإنتاج وإرسالها إلى وظيفة المحاسبة قصد جردها في ميزانية المؤسسة.

• **8- إرسال أهم الوثائق المرفقة للمشتريات** قصد القيام بعملية تسوية وضعية الموردين أي دفع المقابل.

### 1-6-4 طرق التسديد

• **أولاً: بالنسبة للمشتريات المحلية** يمكن تسديد مقابل الحصول على سلع وخدمات محلية بالطرق التالية

➤ **أ- نقدا:**

يمكن للمؤسسة أن تدفع ما عليها نقدا في إطار ما يسمح به القانون خاصة الطلبات المستعجلة.

➤ ب- شيك عادي:

تحرر مصالح المالية في المؤسسة شيكات خاصة بالمؤسسة لصالح الموردين الدائنين

➤ ج شيك بنكي:

في بعض الحالات يشترط المورد شيك بنكي او مصدق عليه من طرف البنك وذلك في حالة عدم وجود ثقة بينه وبين المؤسسة خوفا من مواجهة حالة الشيكات بدون رصيد وفي هذه الحالة تتقدم المصالح المالية من البنك وتقدم طلب كتابي او عن طريق ملء استمارة خاصة لهذا لغرض تتضمن المعلومات الخاصة عن المؤسسة .العنوان .رقم الحساب البنكي .اسم المستفيد من الشيك .والمبلغ المستحق لصالح المورد المذكور وتتم هذه العملية وفق الخطوات التالية:

1- تقديم الطلب وملء الاستمارة الخاصة بالعملية

2- يقوم البنك بالتأكد من رصيد المؤسسة من اجل اقتطاع المبلغ المطلوب لصالح المورد س ثم تحويل المبلغ لصالح حساب البنك

3- إصدار الشيك بنكي لصالح المورد و باسم المؤسسة مع اقتطاع عمولة معينة تعتبر تكاليف عملية إصدار الشيك.

➤ د التحويلات البنكية:

تفاديا لكل الخطوات السابقة الذكر وبعض المشاكل المترتبة عن الدفع عن طريق الشيك كضياعه أو عدم مطابقته هناك طريقة بسيطة وفعالة تعتمد على مؤسسة الاسمنت من اجل سداد ما عليها وهي التحويلات البنكية من حساب المؤسسة إلى حسابات دائنيها مباشرة والوثيقة التالية تشرح كيف يتم ذلك

شكل التحويلات البنكية التي تعتمدها شركة الاسمنت بسعيدة:

NOMS ET ADRESSES	AGENCE	N° DE COMPTE	MONTANT	NATURE DE LA DEPENSE
إحسان وعنوان الكوراد	البنك الكوراد	رقم حساب الكوراد	ألفين الواحد و مائة	أرقام الفواتير و شراؤها
TOTAL				

Arrêté à la Somme de :  
En Règlement de :

Le Directeur Financier : *الشياخ*  
Le Président Directeur Général : *الشياخ*

**GROUPE GICA**  
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE SAÏDA - G I C A -  
Société par actions (SA) / au capital de 1.000.000.000 DA

Boîte postale 95 - SAÏDA -  
Tel : (049) 51-01-20 51-01-00 Fax : (049) 51-04-90  
(049) 51-03-23

SAÏDA le : .....

BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE  
AGENCE DE SAÏDA

ORDRE DE VIREMENT N° .....

MESSIEURS :  
Nous vous prions de débiter notre compte bancaire  
N° ..... du montant de ce virement

• ثانياً- بالنسبة للمشتريات الخارجية

**1- التقنيات المستندية** يختلف نظام وإجراءات الشراء بالنسبة للمشتريات الخارجية نظراً لكون العملية تتم بين مؤسستين تنتميان لدولتين مختلفتين من حيث الرقعة الجغرافية و العملة ومن حيث القوانين والتشريعات من جهة. ومن جهة أخرى تبحث المؤسسات سواء المصدرة للسلع والخدمات أو المستوردة لها إلى الطرق والأساليب الأكثر أمان لضمان حقوق هاته الأخيرة والتي من شأنها أن تجنبها الإخطار المتعلقة بعمليات الإمداد بحيث تضمن لها عملية تدفق السلع والخدمات في الوقت المناسب وبالسعر والجودة المطلوبة بالنسبة للمؤسسات المستوردة كما تضمن حقوق المؤسسات المصدرة من أجل الحصول على مستحقاتها بطريقة سهلة

ومريحة. جدير بالذكر أن النظام التجاري العالمي تبني عدة تقنيات موحدة بالنسبة لدول العالم منها التقنيات المستندية (الاعتماد المستندي). خطاب الضمان المستندي) والتقنيات البسيطة (التحويلات الحرة. الشيك الدولي). النظام المالي الجزائري لا يتبنى التقنيات البسيطة وبالتالي كل المؤسسات الجزائرية تخضع للتشريع الوطني وبالتالي فهي لا تتعامل إلا بالتقنيات المستندية .

الخطوات التي تتبعها المؤسسات من أجل القيام بعملية شراء خارج الوطن حسب نودج لشركة الاسمنت سعيدة

- 1 الاستشارة
  - 2 المورد يقدم عرضه للمؤسسة
  - 3 في حالة الموافقة على العرض تقوم المؤسسة بتقديم طلب الشراء للمورد
  - 4 تقوم المؤسسة بتقديم طلب التوطين البنكي مرفق بالعرض الموافق عليه من المؤسسة بالإضافة إلى طلب فتح اعتماد مستندي ويكون على الشكل التالي:
- طلب التوطين البنكي

Nom Filiale : SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA  
 Ou Raison Sociale : HASSASNA  
 Adresse : BP 95 SAIDA  
 Capital Social : 1 050 000 000,00  
 N° de compte : AGENCE BEA SAIDA N° 0000 0000 0000 00  
 N° d'identification Fiscale : 000 000 0000 0000 0000 0  
 N° d'identification Statistique (NIS) : 00 0000 0000 0000 0000  
 Adresse Et Lieu D'attachement Des Impôts : HASSASNA  
 N° d'immatriculation Au Registre De Commerce : 00 0000 0001 B00 Délivré le : 00.00.0000  
 Code D'activité : 2010 0010 141  
 N° TELEPHONE 048 00 0000 0000 N° FAX : 048 00000000

Saida le : 02/05/2016

A monsieur le directeur  
 De La Banque Extérieure D'Algérie  
 Agence de Saida 061

Objet : Demande De Domiciliation

Monsieur

Conformément a la réglementation en vigueur fixant le cadre pour (importation/exportation) De biens ou services ; règlement 07/01 du 03.02.2007 relative aux règles applicables aux transactions Courantes avec l'étranger et aux comptes devises.

Nous vous demandons d'ouvrir un dossier de domiciliation en notre nom afin de nous permettre (d'importer ou exporter) les biens ou services suivants (dossier/DI /DIP/C T)

- > Nature de la marchandise : PDR P0 000 000 0000 0000 00
- > Origine de la marchandise : COMMUNAUTE EUROPEENNE
- > Provenance de la marchandise : COMMUNAUTE EUROPEENNE
- > Facture pro forma : 0000 0000 0000 00 DU 00/00/2016
- > Fournisseur : 00 0000 0000 0000 00
- > ADRESSE : 0000 0000 0000 0000 0000 0000 00 ENNERVY France
- > Montant en devise : 0000 00.00 € (MAXIMUM)
- > Montant en lettre : 0000 0000 0000 0000 0000 00 00 0000 00 EUROS
- > Tarif douanier : 84.31.39.00
- > Lieu d'embarquement : PORT France
- > Lieu de dédouanement : PORT D'ORAN
- > Mode de paiement : CREDIT DOCUMENTAIRE
- > Nature du contrat : FOB
- > Destination de la marchandise : FONCTIONNEMENT

Nous certifions sur l'honneur ne possédant aucun moyen de paiement dans un pays étranger et vous permettons soit (d'effectuer le règlement de cette importation) ou (de m'engager de rapatrier des fonds de cet exportation dans un délai n'excédant pas 120 jours). nous sommes d'accord pour cette opération se dénoue sur plan financier suivant les normes en vigueur et dégageons la << banque extérieure d'algérie >> des risques éventuels pouvant en découler

Aussitôt le dédouanement fait, nous nous engageons à vous remettre copie du justificatif douanier exemplaire déclarant relatif a cette opération.

Veuillez agréer monsieur l'assurance de notre considération distinguée

Signature

## • طلب فتح اعتماد مستندي

**Nom Filiale: SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**  
**Ou Raison Sociale: HASSASNA**  
**Adresse: BP 95 SAIDA**  
**Capital Social: 1 050 000 000.00**  
**N°de compte: AGENCE BEA SAIDA N° 00000000000000000000**  
**N°D'identification Fiscale: 00000000000000000000**  
**N°D'identification Statistique (NIS): 00000000000000000000**  
**Adresse Et Lieu D'attachement Des Impôts: HASSASNA**  
**N°D'immatriculation Au Registre De Commerce: 00000000 B00 Délivré le: 15.11.1998**  
**Code D'activité: 2 010 0010 141**  
**N° TELEPHONE 048 00000000 N°FAX 048 0000000000**

Saida le : 02/05/2016

**A**  
**MONSIEUR LE DIRECTEUR DE LA BANQUE**  
**EXTERIEUR D'ALGERIE AGENCE**  
**SAIDA 061**

**Objet: Demande D'ouverture Lettre De Crédit Documentaire**

**Monsieur,**

Nous vous prions de bien vouloir procéder à l'ouverture par Swift d'un crédit documentaire.

- La forme du crédit : **IRREVOCABLE ET CONFIRMÉ**
- Frais en dehors de l'Algérie sont à la charge du : **BENEFICIAIRE (FOURNISSEUR)**
- Payable : **A VUE**
- Lieu de présentation des documents : **BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE AGENCE SAIDA**  
Banque du bénéficiaire : 00000000000000000000000000000000  
**SWIFT : CEPARPP450**
- Nom et adresse du bénéficiaire : 00000000000000000000000000000000 ENNERV France
- **TEL N°003300000000000000**  
**FAX N°00330000000000000000**
- Le montant du crédit en chiffre : **00000000€**
- Montant en lettre : **00000000000000000000 EUROS**
- Origine de la marchandise : **COMMUNAUTE EUROPEENNE**
- Nature Du contrat de transport : **FOB**
- **Contre remise des documents suivants :**
  - Facture commerciale en neuf (09) exemplaires (3)
  - Jeu complet de connaissement « On BORD » à l'ordre de la Banque Extérieure d'Algérie notify donneur d'ordre
  - Certificat d'origine
  - Certificat de conformité émis par le fournisseur
  - 2 Copie EUR.1 dont un original
  - Bordereau de colisage en trois (03) exemplaires.
  - Note de poids en trois exemplaires (03).

Suivant facture pro forma : 00000000000000000000000000000000

Nature de la marchandise : **PDR P/ALIMENTATEUR A TABLIER**

Date de validité du crédit : **30/09/2016**

Port d'embarquement : **PORT France**

Port de destination : **PORT D'ORAN**

Expéditions partielles : **INTERDITE**

Transbordement : **INTERDIT**

En cas de non disponibilité de transporteur CNAN, nous demander votre accord par écrit au préalable

De convention expresse les documents sont affectés par nous a titre de gage et de nantissement a bonne fin des avances qui résulteront de votre paiement ou acceptation ainsi qu'au remboursement de toutes les sommes dont nous serions débiteurs envers vous pour quelques causes que soit avant l'échéance des traites et le prix de la marchandise avant l'échéance du crédit.

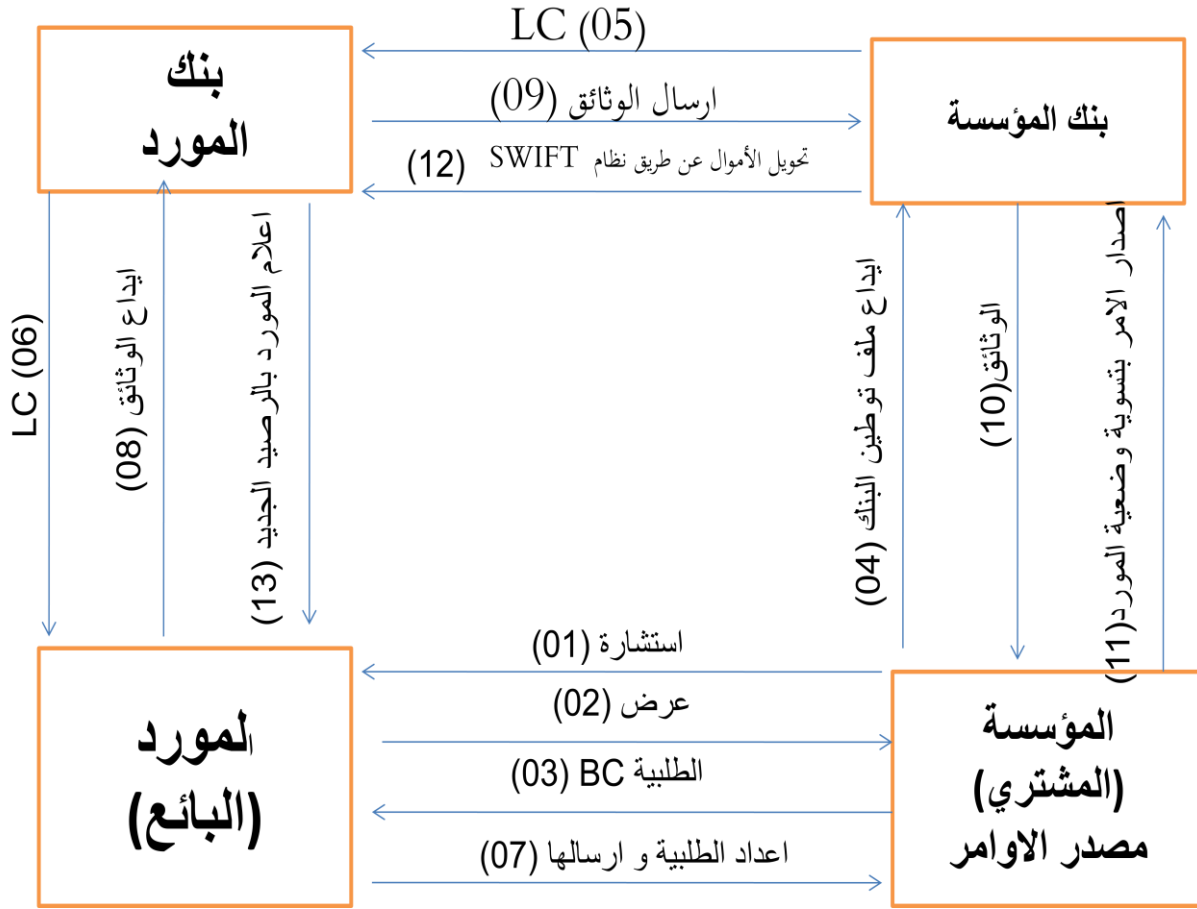
Nous nous engageons à vous verser le montant de votre paiement a l'arrivée des documents a la B.E.A de SAIDA 061 déduction de la provision versée plus vos commissions et frais accessoires et ce quelle que soit l'issue de l'affaire pour laquelle vous avez effectué le paiement.

Cette opération est soumise aux règles et usances uniformes relatives aux crédits documentaires approuvées par la chambre de commerce internationale et actuellement en vigueur sous réserves de l'application des règles et usances propres aux pays ou l'opération se déroule et qui n'auraient pas adopté les règles et usances uniformes.

Signature

- 5 يقوم بنك المؤسسة بإرسال وثيقة الاعتماد المستندي إلى بنك المورد
- 6 يرسل بنك المورد وثيقة الاعتماد المستندي للمورد
- 7 يقوم المورد بإعداد الطلبية وإرسالها للمؤسسة المشترية
- 8 يقوم المورد بإيداع الوثائق الخاصة بالطلبية لدى بنكه
- 9 يقوم البنك المورد بإرسال الوثائق الخاصة بالطلبية لبنك المؤسسة
- 10 يقوم بنك المؤسسة بالتصديق على الوثائق وإمضاءها ثم تقديمها للمؤسسة
- 11 تقوم المؤسسة بإصدار أمر مكتوب بتسوية المبلغ المستحق لدى المورد
- 12 يقوم البنك بتحويل المال لحساب بنك المورد عن طريق نظام سويفت
- 13 يقوم بنك المورد بإعلامه بوصول رصيده من الأموال المترتبة عن هذه العملية.

مخطط مبسط يوضح أهم خطوات التي تقوم بها المؤسسة من اجل الشراء من خارج الوطني



-هناك تقنيتان معتمدتان في النظام المالي الجزائري وهما: الاعتماد المستندي و الاعتماد المستندي

والجدول أدناه يبين أوجه التشابه والإخلاف بينهما

جدول رقم (3-7) يوضح اوجه الاختلاف و التشابه بين الاعتماد المستندي و خطاب الضمان المستندي

خطاب الضمان المستندي	الاعتماد المستندي
-مسؤولية ضمان حقوق المورد لا تقع على البنك.	-مسؤولية ضمان حقوق المورد تقع على البنك.
-تسوية فاتورة المورد تحدث بعد موافقة المشتري.	-تسوية فاتورة المورد تحدث بمجرد وصول الوثائق ومطابقتها.
- توجد ثقة بين البائع والمشتري.	- لا توجد ثقة بين البائع والمشتري.
- خطاب الضمان المستندي يقدم ضمانات أكثر للمشتري.	-الاعتماد المستندي يقدم ضمانات أكثر للبائع أي في صالحه.
-غير محدد المدة.	-محدد مدة الصلاحية ويمكن تمديد هذه المدة بعد موافقة المشتري.

## 2- منهجية الدراسة

## 2-1- تخطيط و تصميم الدراسة

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الاسس التي تقوم عليها ادارة المشتريات، سنحاول في هذا العنصر التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال تطبيق ما سبق من المفاهيم النظرية على شركة الإسمنت ومشتقاته

مجال وحدود الدراسة .

1. المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر مؤسسة الإسمنت ومستقاتة ( SCIS ) والتي تقع في دائرة الحساسنة ولاية سعيدة
2. . المجال الزمني: لقد قمنا بتربص من 18-03-2016 الى غاية 02-04-2016 قمنا من خلالها بتقديم مؤشرات و إحصائيات تخص الشركة

## 2-2- أدوات الدراسة

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بادارة المشتريات في المؤسسة الاقتصادية وللتعرف على جملة من جوانب ادارة المشتريات في الشركة وكيفية إدارتها،وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على المعلومات والبيانات بأكثر دقة من هذه الأدوات ما يلي:

## 2-2-1- الملاحظة البسيطة

كأداة موجهة لمسارات البحث الراهن وذلك من خلال النزول إلى حقل الدراسة لتكوين أفكار أو تجميع معلومات تتعلق بالظاهرة البحثية، كالتعرف على طبيعة المؤسسة والمديريات الموجودة بها وأقسامها وذلك من خلال الملاحظات واللافتات و الشعارات الموجودة في كل زاوية من زوايا المؤسسة ، وأيضا التعرف على العاملين بالمؤسسة بمختلف رتبهم وطبيعة أعمالهم . إن إعتقادنا على الملاحظة البسيطة بغية الحصول على معلومات ومعطيات ميدانية تخدم الموضوع، من أجل فهم المواقف والسلوكيات والعلاقات القائمة بالمؤسسة .

## 2-2-2- المقابلة :

استخدمت هذه الأداة المساعدة لجمع البيانات والمعلومات المهمة للربط بين مختلف الأبعاد والتي لا يمكن الإجابة عنها من طرف العمال العاديين. بل إطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة .والجدير بالملاحظة أن الأفراد الذين تم التعامل معهم يتميزون بالخبرة والمعرفة بالميدان مما ساعد في ضبط الإطار التصوري والنظري للدراسة



2-2-3- الاستبيان:

يتمثل الاستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي ، يتم تحديدها و صياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات و بيانات تخدم هدف البحث ، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا و دوافع مجتمع الدراسة ولقد قمنا بتصميم الدراسة وفق المحاور الكبرى لإدارة المشتريات في المؤسسات الاقتصادية

حيث قمنا بتوزيع ما يقارب 40 استمارة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة ، وتم استرجاع 35 استمارة صالحة للدراسة.

➤ فقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور، يضم كل محور مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة :

جدول رقم (3-8) يوضح ارقام عبارات الاستبيان

المحاور	أرقام العبارات المقابلة لها
تطبيق نظم المعلومات والاتصال في شركة الاسمنت	Q1-Q8
طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومورديها وادارتها	Q9-Q16
حسن تسيير الطلبات والاستفادة من الامتيازات المتاحة	Q17-Q23

من إعداد الطالب

3- تفرغ و تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان

3-1 ثبات أداة القياس :

بالنسبة للمحور الأول: تطبيق نظم المعلومات والاتصال في شركة الاسمنت.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

جدول رقم (3-9) يوضح نسبة Alpha de Cronbach للمحور الاول

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
798,	8

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه، ان نسبة Alpha de Cronbach 0.798 ، أي بنسبة 79 % وهذا يعني بأننا لو أعدنا توزيع الاستبيان مرة ثانية فإننا سوف نتحصل على نفس النتائج بنسبة 79%

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومورديها وإدارتها:

جدول رقم (3-10) يوضح نسبة Alpha de Cronbach

للمحور الثاني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,646	8

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة Alpha de Cronbach 0.646، أي بنسبة 64 % وهذا يعني بأننا لو أعدنا توزيع الاستبيان مرة ثانية فإننا سوف نتحصل على نفس النتائج بنسبة 64%

المحور الثالث : حسن تسيير الطلبات والاستفادة من الامتيازات المتاحة

جدول رقم (3-11) يوضح نسبة Alpha de Cronbach للمحور الثالث

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	7

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة Alpha de Cronbach 0.801 ، أي بنسبة 80 % وهذا يعني بأننا لو أعدنا توزيع الاستبيان مرة ثانية فإننا سوف نتحصل على نفس النتائج بنسبة 80%.

Alpha de Cronbach للدراسة الكلية :

جدول رقم (3-12) يوضح نسبة Alpha de Cronbach للدراسة الكلية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	23

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

3-2- خصائص العينة العشوائية

جدول رقم (3-13) يمثل نوع الجنس لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	28	80,0
انثى Valide	7	20,0
Total	35	100,0

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنوعية جنس العينة العشوائية التي شملتها الدراسة و الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان ، أن عدد الذكور كان الأعلى من عدد الإناث ، حيث بلغت 28 ذكر بنسبة 80% ، بينما بلغت نسبة الإناث 7 ب 80% ، يذكر أيضا أن عدد عمال مؤسسة صناعة الاسمنت -سعيدة ، يبلغ فيها عدد العمال حوالي 270 موظف

جدول رقم(3-14) يمثل خصائص السن لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage
اقل من 28 سنة	1	2,9
من 29 الى 39 سنة	18	51,4
Valides من 40 الى 49	11	31,4
أكثر من 50 سنة	5	14,3
Total	35	100,0

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بسن العينة العشوائية التي شملتها الدراسة و الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان ، أن موظف واحد فقط عمره اقل من 28 سنة أي بنسبة 2.9 % و 18 موظف أعمارهم محصورة بين 29 و 39 سنة أي بنسبة 51.4 %. و 11 موظف أعمارهم محصورة ما بين 40 و 49 سنة بنسبة 31.4 %. 5. موظفين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 14.3% من مجموع أفراد العينة. جدول رقم (3-15) يمثل سنوات الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage
اقل من 5 سنوات	5	14,3
من 6 الى 10 سنوات	8	22,9
Valides من 11 الى 15 سنة	12	34,3
أكثر من 16 سنة	10	28,6
Total	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالخبرة المهنية للعينة العشوائية التي شملتها الدراسة و الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان، أن 5 من أفراد العينة بنسبة 14.3% لديهم خبرة اقل من 5 سنوات. و 8 لديهم

خبرة تتراوح ما بين 6 و10 سنوات بنسبة 23%. و12 فرد لهم خبرة تتراوح ما بين 11 و15 سنة بنسبة 34%. و10 افراد يمتلكون خبرة أكثر من 16 سنة بنسبة 28.6%.

جدول رقم (3-16) يمثل المستوى الدراسي المتحصل عليه أفراد عينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage
متوسط	1	2,9
ثانوي	4	11,4
ليسانس	14	40,0
Valide ماستر	4	11,4
شهادة اخرى	12	34,3
Total	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة العشوائية تبين لنا ما يلي  
فرد واحد لديه مستوى متوسط بنسبة 2.9%. و4 أفراد لديهم مستوى ثانوي بنسبة 11.4%. و14 فرد لديهم ليسانس بنسبة 40% و4 أفراد لديهم ماستر بنسبة 11.4%. 12 فرد لديهم شهادات أخرى ما بين مهندس وشهادات تطبيقية عليا أي ما نسبته 34.3%

جدول رقم (3-17) يمثل المناصب التي يشغلها افراد عينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage
منفذ	5	14,3
متحكم	4	11,4
اطار	20	57,1
اطار سامي	4	11,4
اطار مسير	2	5,7
Total	35	100,0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه المتعلق بالرتب المهنية لأفراد العينة العشوائية تبين لنا ما يلي:

5 من أفراد العينة برتبة منفذ أي مانسبته 14.3% 4% من أفراد العينة برتبة متحكم أي مانسبته 11.4%.

20 من أفراد العينة برتبة إطار أي مانسبته 57.1% 4% من أفراد العينة برتبة إطار سامي أي مانسبته 11.4%.

2 من أفراد العينة برتبة إطار مسير أي مانسبته 5.7%.

### 3-3- نتائج الإجابة على أسئلة الاستبيان

المحور الأول: تطبيق نظم المعلومات والاتصال في شركة الاسمنت

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سوء	محايد (نوعاً ما)	جيد	السؤال
0.796.	1.89	13 %37.1	13 37.1%	9 25.7%	خدمة الانترنت في المؤسسة وسرعة تدفقها
0.701	2.54	4 %11	8 %23	23 %65	حالة وحدانية معدات الإعلام الآلي
0.759	1.8	14 %40	14 %40	07 %20	كيف يمكنك وصف الاتصال الرسمي في المؤسسة
0.664	1.83	11 %31.4	19 %54.3	05 %14.3	هل تستعمل المؤسسة نظام معلومات خاص بتسيير وتنظيم عمليات الشراء والمخزونات ان كانت الاجابة نعم حدد درجة تحكم العاملين في هذا النظام
0.707	1.97	9 %25.7	18 %51.4	08 %23	ما هي درجة الحرية التي يتمتع بها العمال المختصون في التواصل مع موردي المؤسسة
0.887	2.09	12 %34.3	08 %22.9	15 %43	ما مدى التزام المؤسسة بإعلام الموردين بنتائج المناقصات والاستشارات الخاصة بالطلبات السابقة
0.822	1.97	12 %34.3	12 %34.3	11 %31.4	كيف ترى اعتماد المؤسسة على المعلومات وتكنولوجيات الاتصال الحديثة
0.802	1.94	12 %34.3	13 %37.1	10 %28.6	كيف ترى تأثير القوانين واللوائح التنظيمية على فعالية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظتنا للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة كان تحت المعدل بالنسبة للسؤال الأول الذي يتعلق بمستوى خدمة الانترنت وتدفقها. أما حالة المعدات وحدائتها فكان المعدل مرتفع في حدود 2.54 والذي يعتبر الشيء الايجابي الوحيد في هذا المحور أما باقي الإجابات فكانت تتراوح ما بين المتوسط إلى تحت المتوسط بقليل في بعض الأحيان.

المحور الثاني : طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومورديها وادارتها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سوء	محايد (نوعا ما)	جيد	السؤال
0.639	2.34	03 %8.6	17 48.6%	15 43%	هل تمتلك المؤسسة سجلات خاصة بادارة الموردين ادا كانت الاجابة بنعم حدد درجة غنى هذه السجلات وقدرة المؤسسة وحريتها للمفاضلة بين العروض و تعويض الموردين
0.612	2.09	5 %14	22 %63	8 %23	كيف تنظر للعلاقة التعاونية او التشاركية بين المؤسسة ومورديها(في مجال الاستشارة . تقديم النصح. طرح الانشغالات المشتركة...الخ)
0.539	2.66	1 %3	10 %28.6	24 %68.4	طرق التسديد التي يقترحها الموردين 01-اذا كان التسديد المسبق الدرجة سيء-2-اذا كان التسديد بعد استقبال الطلبات من الأسبوع الأول إلى غاية شهر الدرجة عادي-3-اذا كان التسديد بعد أكثر من شهر من استقبال الطلبات الدرجة جيد
0.583	2.11	4 %11.4	23 %65.7	8 %23	التخفيضات المقدمة من طرف الموردين حسب خصم.
0.684	2.06	7 %20	19 %54.3	09 %25.7	الشراء من منبع السلع 1-اذا كان المنتج هو المورد او وكيله الحصري الدرجة جيد-2-اذا كان المورد هو الوسيط رقم واحد او اثنان الدرجة عادي-3-اذا كانت سلسلة التوريد تضم أكثر من وسيطين الدرجة سيء
0.747	2.03	09 %25.7	16 %45.7	10 %28.6	حدد درجة اهتمام المؤسسة بظروف ومشاكل الموردين الرئيسيين والأكثر أهمية بالنسبة لها وما مدى تفاعلها معها
0.646	2.37	03 %8.6	16 %45.7	16 %45.7	حدد درجة اهتمام المؤسسة بتطوير مصادر تموينها خاصة بالمواد الأكثر أهمية
0.664	2.03	07 %20	20 %57	08 %23	حدد درجة التزام المؤسسة باحترام أجل تسديد ما عليها من مستحقات تجاه الموردين

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS



من خلال ملاحظتنا للنتائج المحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة في الجدول المبين أعلاه نلاحظ انه بالنسبة للسؤال المتعلق بامتلاك المؤسسة للسجلات الخاصة بالموردين ودرجة تنوع وغنى هذه السجلات كانت الإجابات ايجابية على العموم بحيث أن حصول المؤسسة على شهادة الايزو والمحافظة عليها يجبرها على القيام بمراجعة وتقييم سجلات مورديها بشكل دوري.

أما بالنسبة لطرق التسديد التي يقترحها الموردين فتعبر النسبة جيدة بحصولنا على معدل إجابات في حدود 2.66 أي أن معظم الإجابات كانت جيدة حيث أن المؤسسة تتمتع بدرجة كبيرة من الثقة لدى الموردين.

أما بالنسبة للسؤال السابع في هذا المحور الذي يتعلق بدرجة اهتمام المؤسسة بتطوير مصادر تموينها فمعظم الإجابات كانت تصب في خانة الجيد بحصولنا على متوسط يساوي 2.37. أما فيما يخص باقي الإجابات لباقي الأسئلة فكانت معظمها فوق المتوسط بقليل

المحور الثالث : حسن تسيير الطلبيات والاستفادة من الامتيازات المتاحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سوء	محايد (نوعا ما)	جيد	السؤال
0.618	2.03	06 %17	22 %63	7 %20	مستوى الأسعار و التخفيضات المحصل عليها على الطلبيات
0.657	2.54	3 %8.6	10 %28.6	22 %63	مستوى الجودة ودرجة المطابقة مع العروض
0.765	2.34	5 %14	10 %28.5	20 %57.5	طرق التسديد التي يقترحها الموردون 01- اذا كان التسديد المسبق الدرجة سيء. 2- اذا كان التسديد بعد استقبال الطلبيات من الأسبوع الأول إلى غاية شهر الدرجة عادي. 3- اذا كان التسديد بعد أكثر من شهر من استقبال الطلبيات الدرجة جيد
0.692	2.14	06 %17.1	18 %51.4	11 %31.4	نسبة الاستفادة من الامتيازات الجبائية والإعفاءات الجمركية
0.612	1.91	8 %23	22 %63	05 %14.3	تسديد مخالفات التأخير ومدى التحكم في مصاريف التخزين لدى الغير
0.796	2.11	09 %25.7	13 %37.1	13 %37.1	هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية في المجال وتوعية العاملين وتأهيلهم من اجل التحكم الجيد في إدارة وتسيير عمليات الشراء حدد مستوى هذا التأهيل
0.750	2.29	06 %17.1	13 %37.1	16 %45.7	كيف ترى عمليات المراقبة والتدقيق التي تقوم بها المؤسسة لوظيفة المشتريات

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ملاحظتنا للنتائج المحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة في الجدول المبين أعلاه نلاحظ انه بالنسبة للسؤال الثاني المتعلق بمستوى الجودة ودرجة المطابقة مع العروض كانت الإجابات في معظمها جيدة حيث تحصلنا على معدل 2.54 وذلك كون الشركة لا تدفع مقابل السلع والخدمات التي تحصل عليها ما لم تكن هذه الأخيرة مطابقة للجودة المرجوة والمعايير المعمول بها. أما فيما يخص السؤال الثالث فالإجابات في معظمها كانت جيدة بحيث تحصلنا على معدل 2.34 .

أما فيما يخص السؤال المتعلق بعمليات المراقبة والتدقيق فالأجوبة في معظمها كانت قريبة من الجيد بحيث كما ذكرنا في السابق أن المؤسسة تحوز على شهادة الايزو وعمليات المراقبة والتدقيق مفروضة على المؤسسة لكي تحافظ على هذه الشهادة.

أما باقي الإجابات فكانت متوسطة إلى فوق المتوسط بقليل. فمثلا التكوين موجود ولكن على فترات متباعدة. والإعفاءات الجمركية والجبائية مستفاد منها ولكن يوجد من له رأي آخر بحيث يرى بان الإعفاءات يجب أن تمس حتى الضرائب المستحقة لدى مصالح الضرائب بما أننا مؤسسة منتجة وتستفيد من مقررات الوكالة الوطنية لتشجيع الاستثمار

### 3- تفسير وتحليل النتائج

#### 1-3 - دراسة الفرضيات :

الفرضية الأولى: تطبق المؤسسة نظام للمعلومات والاتصال ا

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، ونسب التقييم لهذه العوامل من وجهة نظر الموظفين.

تطبق المؤسسة نظام للمعلومات والاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة جيد	درجة الجيد
2	0.767	31%	متوسطة	

يتبين لنا من خلال ما سبق بان مؤسسة اسمنت سعيدة ا تعطي أهمية لبعض الجوانب التقنية المتعلقة بالاتصال كالحرص على تزويد المؤسسة بالمعدات والبرمجيات الخاصة بنظم المعلومات والاتصال من جهة كما أنها لا تمكن الأفراد من حرية الاتصال وذلك نظرا لطبيعة المعاملات الإدارية التي تتصف بالرسميات والنظام البيروقراطي الذي مازالت تتعامل معه المؤسسات العمومية الذي لا يشجع التعامل بنظام المعلومات والتكنولوجيات الحديثة للاتصال وبالتالي الفرضية صحيحة وبحاجة إلى محاولة تنمية وتشجيع أكثر.

الفرضية الثانية : تقوم المؤسسة بتحسين طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومورديها وإدارتها

ولاختبار هذه الفرضية، تم حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، ونسب التقييم لهذه العوامل من وجهة نظر الموظفين.

تطبيق مبدأ التخطيط للأداء البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة جيد	درجة الجيد
2.21	0.639	35.12	متوسطة	

عند حساب الوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي يساوي 2.21 والذي يعتبر فوق المتوسط وبنسبة درجة جيد تساوي 35.12 هذا يعطينا فكرة واضحة مفادها أن المؤسسة تبدل مجهود معتبر لبناء علاقة شراكة مع مورديها التي تتركز على أساس المنفعة المتبادلة وبالتالي نقبل هذه الفرضية

الفرضية الثالثة: المؤسسة تحسن تسيير طلبياتها

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، ونسب التقييم لدرجة جيد المعطاة من طرف عينة عشوائية من عمال الشركة

تطبق المؤسسة نظام للمعلومات والاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الجيد
	2.20	0.698	%38.5	متوسطة

عند حساب الوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي يساوي 2.21 والذي يعتبر فوق المتوسط ونسبة درجة جيد تساوي 38.5 هذا دليل واضح ان المؤسسة تولي اهتمام معتبر لهذا الجانب المتعلق بحسن تسيير طلبياتها من حيث المحاولة في التحكم في التكاليف والحد منها ومراعاة مستوى الجودة المطلوبة مع القيام بأهم الخطوات التصحيحية من خلال المراقبة والتدقيق و بالتالي نقبل الفرضية الثالثة.

## 3-2- نتائج الدراسة التطبيقية "دراسة حالة مؤسسة اسمنت سعيدة"

بعد تقديم الإطار النظري لموضوع بحثنا المتعلق بإدارة المشتريات في المؤسسات الاقتصادية والجدوى من ترشيد النفقات عن طريق الإدارة العلمية الرشيدة والحديثة التي تتعامل مع الشراء بحيث يعبر الشراء عن مدخلات أي نظام بحيث تكون جودة مخرجات أي نظام من جودة مدخلاته فالشراء الجيد هو أول خطوة نحو الحصول على منتج جيد من حيث السعر والجودة المطلوبة ولقد حاولنا إسقاط ما توصلنا إليه من نظريات ومفاهيم حول وظيفة الشراء وأهم العوامل التي تؤثر وتتأثر بالعمليات المرتبطة بها بشكل مباشر وغير مباشر وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- شركة الاسمنت بسعيدة شركة قوية من الناحية المالية وتملك احتياطي مالي لأبأس به يمكنها من تجاوز الصعوبات التي يمكن أن تواجهها خاصة إذا تبنت سياسة الاستثمار والتوسع مستقبلا.
- 2- تتبنى الشركة التوجه نحو التحديث والتطوير في أساليب العمل خاصة في مجال استعمال البرمجيات والانتقال من النظام القديم الذي يعتمد في مجمل معاملاته على الجانب المكتبي والورقي بحيث تمتلك المؤسسة نظام خاص بتسيير الطلبات والمشتريات يربط مختلف الأقسام التي لها علاقة بالمشتريات وتسيير المخزون وحتى المصالح المالية والمحاسبية. كما تمتلك نظام مالي ومحاسبي بالإضافة إلى نظام لتسيير الموارد البشرية ونظام لإدارة المبيعات وآخر لإدارة الجودة... الخ
- 3- بالرغم من المكانة الكبيرة التي تحتلها وظيفته الشراء في المؤسسة من خلال دورها الكبير في دعم العملية الإنتاجية وذلك بتوفير كل الاحتياجات العادية والمستعجلة من جهة. والموارد المالية الكبيرة التي تتعامل بها أي ما يفوق 80 مليار سنتيم إلا أنها لا تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الإدارة العليا خاصة من ناحية سلم الترقيات والوظائف الإدارية المتاحة .
- 4- شركة الاسمنت بسعيدة في وضعية احتكارية ليس لديها منافسة في المنطقة وحتى مستوى الإنتاج الحالي لا يكفي لتلبية الاحتياجات.
- 5- حصول الشركة على شهادة الايزو يلزمها على تبني سياسة المراقبة والتدقيق الدوري لعمليات الشراء.

6- يمكن للإدارة العليا وعلى رئيسها المدير العام إيفاد لجان تدقيق في أي وقت يختاره.

7- تعتبر اللوائح والقوانين الداخلية عائق أمام إدارة المشتريات في أداء مهامها خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي وضرورة المرور في اتخاذ القرارات على السلطة الرئاسية.

8- لا تملك إدارة المشتريات السلطة في الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الموردين في ظل تعنت الجهات المختصة الأخرى.

### 3-3- التوصيات:

1- زيادة الاهتمام بمصلحة الشراء وذلك من خلال ترقية الموظفين فيها وإعطائها مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للشركة وذلك تشجيعاً لجهود العاملين فيها وتحفيزهم لبدل مجهودات إضافية.

2- تشجيع الاتصال الرسمي والغير رسمي داخل المؤسسة.

3- إعطاء حرية أكبر للموظفين للاتصال مع الموردين

4- تمكين وتشجيع العاملين للتعامل مع المعلومات وتكنولوجيات الاتصال الحديثة.

5- تدريب العمال و تكثيف الدورات التكوينية في مجال تقنيات الشراء الحديثة.

6- الاهتمام بالموردين ومعاملتهم كشركاء لا كبائعين وعقد لقاءات واجتماعات دورية للتباحث معهم والاستماع إلى انشغالهم واقتراحاتهم و الأخذ بنصائحهم.

7- اليقظة فيما يخص النصوص القانونية والتشريعية والإلمام بكل ما هو جديد.

## الخاتمة العامة:

وظيفة الشراء وظيفة حيوية داخل المؤسسة لا تقل أهميتها عن أهمية أي وظيفة أخرى ولعل أهم أسباب تلك الأهمية يرجع إلى كبر حجم الإنفاق على شراء السلع والخدمات و العمل الدين تحتاجهم المؤسسة ,مع ضرورة اكتساب المؤسسة لهذه الاحتياجات بالجودة والكمية المطلوبة وبالسعر العادل وفي المكان والوقت المناسبين إذ يصل إنفاق المنظمات على مشترياتها إلى أكثر من 60% من رقم الأعمال حسب بعض الدراسات المالية الحديثة, كما يعتمد التنظيم الداخلي لوظيفة الشراء بدرجة كبيرة على حجم المنظمة وحجم الإنفاق على المشتريات.

يجب التعامل مع إدارة المشتريات على أنها نظام للشراء أكثر منه كإدارة مستقلة يأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل من أهمها العملاء والمستفيدين وأصحاب القرار والموردين , كما توجد هناك مشكلات يجب معالجتها وفق هذا النظام(نظام الشراء), كما توجد أهداف يجب تحقيقها(الإدارة بالأهداف).

تنقسم بيئة نظام الشراء إلى عوامل داخلية مثل الإدارة العليا, الهيكل التنظيمي, السياسات المالية في المنظمة والنظم واللوائح والإجراءات والسياسات الداخلية مثل الاتصال والتدريب ووفرة الموارد... الخ أما فيما يخص عوامل البيئة الخارجية فهي التي تؤثر في نظام الشراء ولا يؤثر فيها النظام كثيرا وهي عناصر البيئة الكلية كالعوامل الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية والثقافية للبلد والمنافسة إضافة إلى العوامل الدولية مثل التجارة الدولية والأمن الدولي.

أما فيما يخص المؤسسات الجزائرية فيجب عليها زيادة الاهتمام بوظيفة الشراء وذلك من خلال إعطائها المكانة الحقيقية التي تستحقها في الهيكل التنظيمي مع تبني أساليب الإدارة العلمية الحديثة من خلال تشجيع الاتصال داخل المؤسسة بمختلف أشكاله سواء الرسمي أو الغير رسمي وتشجيع العمال وتمكينهم من التعامل مع المعلومات وتكنولوجيات الاتصال الحديثة.



الاهتمام بالموردين ومعاملتهم كشركاء حقيقيين وذلك بعقد اجتماعات ولقاءات تشاورية معهم بشكل دوري ومنظم مم يساعد المؤسسات على فهم بعض المشاكل المستعصية فيما يخص توفير الحاجات الأساسية للمؤسسات.

ضرورة اليقظة فيما يخص النصوص القانونية والتشريعية والإلمام بكل ما هو جديد من اجل اجتناب الأخطار الناتجة عن مخالفة القوانين إضافة إلى استغلال الفرص المتاحة .

## قائمة المراجع والكتب باللغة العربية

- 1- الماحي سليمان ادم سعيد أسس وأساليب الشراء الحديث الطبعة الثانية يناير 2010 دار المريخ للنشر السعودية.
- 2- د. محمد سليمان الفقي 2002 فقه المعاملات دار المريخ للنشر الرياض السعودية.
- 3- دونالد كيسو وجيري ويجانت، المحاسبة المتوسطة، الجزء الاول، النسخة العربية دار المريخ
- 4- بكري محمد فهمي، التفاوض والبت في العطاءات والعقود، دار الايام الخرطوم.
- 5- مذكرة ماستر تحت عنوان تشخيص وظيفة الشراء في المؤسسات الجزائرية. الطالب محمد عبيدات جامعة الجزائر 2009.
- 6- مجلة الكترونية : محاسبة دوت نت مقال تحت عنوان الشراء.

## قائمة المراجع والكتب باللغة الأجنبية

- 1-Acheter mieux que vos concurrents. Auteur XAVIER Leclerq.  
Achévé d'imprimer en juillet 2001 sur les presses de la nouvelle imprimerie laballery 58500 CLAMECY. dépôt légal :juillet 2001,nemuro d'impression107082.
- 2-nouvelles strategies d'achats de ROGER Pérrotin et JEAN MICHEL Loubere, cinquieme edition .edition d'organisation 1 rue thénard 75240.paris.CEDEX 5.  
Email : [www.edition-organisation.com](http://www.edition-organisation.com).

3- le marketing des achats de ROGER Pérrotin le 29 Aout  
2001 edition d'organisation.

4-le manuel des achats :processus, management et audit de  
ROGER Pérrotin, FRANCOIS Soulet avec la participation de  
JEAN jacques pasero .groupe EYROLLES 2007 édition  
d'organisation.

5-séminaire intra ERCO.SCIS-SAIDA organiser par l'institut  
SYNERGIA conseils et services sur les techniques des achats et  
approvisionnements et opérations du commerce international  
Saida du 30mai au40juin 2009.