

تفريغ اللقاءات الحية لمادة

إدارة المواد

قسم إدارة الأعمال

المستوى السادس

الفصل الدراسي الأول العام الجامعي

١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ

إعداد أختكم

سارة الناصر

تفريغ اللقاءات الحية لمادة إدارة المواد لطلاب وطالبات إدارة الأعمال المستوى السادس للفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ للدكتور / ممدوح عويس

توجيهات في بداية المقرر:

- المقرر دسم ويحتاج جهد، كما أنه ينقسم إلى جزء نظري وجزء عملي.
- حضور اللقاءات الحية مهم جدا للامتياز في المادة.
- عدد الحلقات المرئية للمادة ٣٠ حلقة ولكن يمكن الاعتماد على اللقاءات الحية.
- المحذوف من المقرر المحاضرات رقم {١٣، ١٦، ٢٤، ٢٧، ٣٠}
- يمكن الاعتماد على أي ملخص يناسب الطالب مع شرط حضور اللقاءات الحية لمعرفة المطلوب.
- عدد اللقاءات الحية ١٢ لقاء.
- الاختبار النهائي ٤٠ سؤال منها:
 - ١- ١٨ سؤال عملي اختيار من متعدد (مسائل حسابية)
 - ٢- ١٦ سؤال نظري اختيار من متعدد
 - ٣- ٦ أسئلة نظري صح أو خطأ

اللقاء الحي الأول

إدارة المواد تعرف سابقا بإدارة المشتريات والمخازن، ما هو تعريف إدارة المواد؟

إدارة المواد:

هي الإدارة المتكاملة المسؤولة عن التخطيط والحصول على كل احتياجات المنظمة من جميع الأصناف وتخزينها والتصرف فيها والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة -سواء كانت هذه الموارد أيدي عاملة أو موارد مادية ملموسة أو موارد معلوماتية - بما يحقق أهداف المنظمة.

أي أن إدارة المواد أو إدارة المشتريات والمخازن هي الإدارة أو الجهة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يؤدي إلى معرفة احتياجات المنظمة من كل الأصناف والحصول عليها وتخزينها والتصرف بما يحقق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة وبما يحقق أهداف المنظمة.

إدارة المواد بهذا التعريف تتضمن ٣ أجزاء أو ٣ أنشطة رئيسية هي:

- ١_ إدارة المشتريات.
- ٢_ إدارة المخزون.
- ٣_ مراقبة المخزون.

التعريف الأول: التعريف الضيق والمحدود لإدارة المشتريات:

هي الإدارة التي تتولى عملية الشراء لضمان توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج التي تحتاجها العملية الإنتاجية، أي أن هذه الإدارة مسؤولة عن شراء وضمان كل احتياجات إدارة الإنتاج.

ويعتبر هذا التعريف ضيق لسببين (انتقادات أو عيوب التعريف الضيق لإدارة المشتريات):

- 1- أنه لا يأخذ في اعتباره إلا المنظمات الصناعية فقط دون أن يأخذ في اعتباره النواعيات الأخرى من المنظمات مثل المنظمات التجارية والخدمية وغيرها.
- 2- أن هذا التعريف لم يأخذ في اعتباره العملية الإدارية وعناصرها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

التعريف الثاني: التعريف الواسع والشامل لإدارة المشتريات:

هي الإدارة المسؤولة عن **تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة** العملية الشرائية لضمان توفير جميع الاحتياجات لكافة الأقسام بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومن مصدر التوريد المناسب، إذا هذا التعريف تلافى انتقادات وعيوب التعريف الأول بحيث:

- 1- شمل المنظمات كلها ليست الصناعية فقط.
- 2- اخذ في اعتباره عناصر العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)
- 3- ركز على 5 أشياء مهمة جدا وهي ما يطلق عليها **عناصر 5R's وهي:**
 - 1_ كمية مناسبة.
 - 2_ جودة مناسبة.
 - 3_ في الوقت المناسب.
 - 4_ بالسعر المناسب.
 - 5_ من مصدر التوريد المناسب.

الأسس التي يقوم عليها التعريف المتكامل لإدارة المشتريات:

- 1- أن عملية الشراء لا تقتصر على ما تحتاجه إدارة الإنتاج فقط أو مستلزمات الإنتاج فقط، وإنما تشمل شراء سلع تامة الصنع أو خدمات أو قطع غيار وغير ذلك.
- 2- أن نشاط الشراء لا بد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.
- 3- أن نشاط الشراء يمارس وفقا للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- 4- أن الهدف الأساسي لإدارة المشتريات هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعاونها مع الإدارات الأخرى في المنظمة.
- 5- أن إدارة الشراء تحتاج إلى جهاز إداري لتقوم بمهامها (أي تحتاج إلى عناصر بشرية للعمل)
- 6- أن عملية الشراء يجب أن تتم على أسس علمية سليمة.

أهمية إدارة المشتريات (أهمية وظيفة الشراء): (لماذا إدارة المشتريات تعتبر إدارة مهمة في المنظمة؟)

- 1- هي وظيفة من ضمن وظائف المنظمة فبالتالي هي مكمل للوظائف الأخرى.
- 2- أن هذه الوظيفة تساهم في تحقيق الربح للمنظمة لأنها تعمل على المشتريات والمشتريات تشكل تكاليف على المنظمة فكما انخفضت تكاليف الشراء هذا يعني زيادة في الربح.

- ٣- أن كثير من المنظمات خاصة المنظمات الصناعية نجد أن قيمة مشترياتها تشكل نسبة كبيرة من المبيعات فقد تصل نسبة المشتريات في بعض الأحيان من 40% إلى 60% وبالتالي هذه النسبة الكبيرة تستحق الاهتمام.
- ٤- أن العمل في إدارة المشتريات يحتم علينا متابعة كل جديد في مجال الصناعة التي تتجه لها المنظمة أو مجال عمل المنظمة، فقد تظهر بعض البدائل الجديدة التي يجب أخذها في عين الاعتبار والاستفادة منها في مجال العمل.

أهداف وظيفة الشراء:

- ١- دعم نشاط المنظمة، لأن موظف الشراء يوفر للمنظمة جميع احتياجاتها فهذا دعم لنشاط المنظمة.
- ٢- دعم المركز التنافسي للمنظمة، فكلما قلّت نفقات الشراء هذا يعني انخفاض في أسعار البيع وبالتالي تدخل المنظمة في مجال المنافسة بشكل أكبر.
- ٣- تحقيق الشراء الاقتصادي وفقاً لآليات العرض والطلب.
- ٤- خفض المبالغ المستثمرة في المخزون بقدر الإمكان.
- ٥- تنمية علاقات جيدة ومستمرة مع الموردين (الموردين هم الجهات التي يشتري منها موظف الشراء)
- ٦- تحقيق التكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة.
- ٧- تكوين صف ثاني من المتخصصين في عملية الشراء (يعني أشخاص مدربين على وظائف الشراء بحيث تستطيع المنظمة الاعتماد عليهم في حال نقص المتخصصين)

[وظيفة الشراء أو جهاز الشراء هي الجهة المسؤولة عن المشتريات في المنظمة يعني حين تحتاج المنظمة شراء مواد للتصنيع أو أثاث للمكاتب أو أي شيء تشتريه المنظمة من السوق يكون المسئول عن عملية الشراء هذه هو جهاز الشراء وقد تكون إدارة شراء لها قسم خاص ومدير وموظفين أو تكون شخص واحد فقط موظف مسئول عن المشتريات للمنظمة أو يكون منظومة شراء كاملة يختلف حجم جهاز الشراء حسب حجم ونشاط المنظمة نفسها]

مسئوليات إدارة المشتريات:

- ١- وضع السياسات المناسبة للشراء.
- ٢- القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بعمليات الشراء.
- ٣- مراجعة طلبات الشراء.
- ٤- الجدولة الزمنية للمشتريات.
- ٥- إصدار أوامر التوريد ومتابعتها.

العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى في المنظمة:

يجب أن تتسم علاقة إدارة المشتريات مع الإدارات الأخرى في المنظمة **بالتعاون والتنسيق والتكامل** لأنها تكمل بعضها البعض بما يحقق أهداف المنظمة.

تنظيم جهاز الشراء أو جهاز المشتريات:

المقصود بتنظيم جهاز الشراء، أي إعداد الهيكل التنظيمي لهذا الجهاز في ضوء أهداف ووظيفة الشراء وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل عام.

والمستوى الوظيفي لهذا الجهاز الشراء يختلف من منظمة إلى أخرى وقد يختلف مسماه من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة مثل إدارة المشتريات أو إدارة العقود والمشتريات أو إدارة التموين والتخزين أو إدارة التوريد وغيرها من المسميات المختلفة ومسامها الحديث هو سلاسل الإمداد والتوريد.

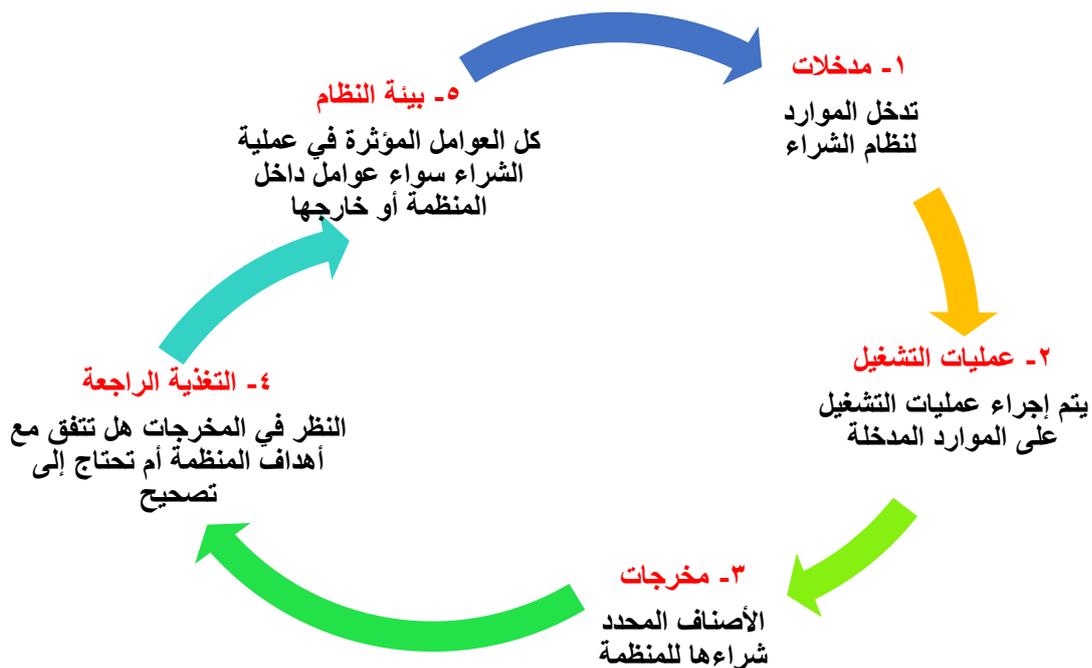
العوامل المحددة لتنظيم وظيفة الشراء وتصميمه الداخلي:

- 1- حجم المشتريات.
- 2- قيمة المشتريات.
- 3- تنوع المشتريات.
- 4- نوعية الأصناف.
- 5- حجم المنظمة.
- 6- عدد العاملين في جهاز المشتريات.

والتنظيم الداخلي لجهاز المشتريات يختلف من منظمة لأخرى.

نظام الشراء (عناصر نظام الشراء، مكونات نظام الشراء) * مهم *

- 1- **المدخلات:** وهي الموارد المادية والبشرية والمعلومات التي تدخل إلى نظام الشراء.
- 2- **عمليات التشغيل:** وهي ما يتعلق بإجراءات الشراء وطرقه وعمليات التفاوض مع الموردين.
- 3- **المخرجات:** وهي الأصناف التي تشتري بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومن مصدر التوريد المناسب.
- 4- **التغذية المرتدة أو الراجعة أو العكسية:** وهي آلية تصحيح نظام الشراء حيث نقارن بين النتائج المتحققة مع الأهداف المرجوة أو المتوقعة حتى يتم تحديد الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.
- 5- **بيئة النظام:** يقصد بها عناصر البيئة الداخلية (داخل المنظمة) والبيئة الخارجية (ما يحيط بالمنظمة)



تفريغ اللقاء الحي الثاني والثالث

العوامل المحددة لتنظيم وظيفة الشراء:

أي أن جهاز الشراء الخاص بمنشأتنا ما هو حجمه وما هو شكله وما هي تكويناته وهذه الأمور تختلف من منشأة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى وبالتالي أهم العوامل التي تؤثر وتحدد تنظيم جهاز الشراء هي:

- ١- حجم النشاط.
- ٢- تكلفة الشراء.
- ٣- طبيعة السوق.
- ٤- طبيعة السلع والمنتجات.
- ٥- درجة التغيير والتقدم.
- ٦- القدرة المالية للمنظمة.

مركزية ولا مركزية وظيفة الشراء: (مهم)

تتضح لدينا مركزية ولا مركزية الشراء بشكل كبير إذا كان حجم المنظمة كبير وحجم مشترياتها كبير بمعنى لو أن شركة صغيرة أو منشأة صغيرة الطبيعي أن يشتري جهاز المشتريات كل شيء قد يكون هذا الجهاز شخص واحد في المنظمة هو الذي يغطي كل الاحتياجات لأن المنشأة صغيرة ببساطة، هنا مقارنة بين مركزية الشراء ولا مركزية الشراء

عنصر المقارنة	مركزية الشراء	لا مركزية الشراء
المفهوم	تنفيذ وتلبية احتياجات المنظمة وعمليات الشراء <u>في جهاز واحد أو جهة واحدة</u> مثال/ لو كان لدينا منشأة مركزها الرئيسي في الرياض ولها فرع في الدمام وفرع في مكة وفرع في المدينة، يتم تلبية مشتريات المنشأة بكافة فروعها من المركز الرئيسي بحيث يشتري المركز الرئيسي جميع احتياجات المنشأة بكافة فروعها ثم يقوم بتوزيع احتياجات كل فرع هذا مفهوم مركزية الشراء (المسئول عن الشراء مركز واحد)	<u>وجود إدارات أو أجهزة متعددة</u> لكل منها استقلالية تقوم بعملية الشراء (أكثر من جهة أو أكثر من جهاز) مثال/ لو كان لدينا منشأة مركزها الرئيسي في الرياض ولها فرع في الدمام وفرع في مكة وفرع في المدينة، يتم تلبية مشتريات المنشأة بكل فرع على حدة فمثلا المركز الرئيسي بالرياض لديه جهاز شراء خاص به وتلبية احتياجاته وفرع الدمام لديه جهاز شراء يلبي احتياجاته وكذلك فرع مكة مستقل والمدينة مستقل (المسئول عن الشراء عدة مراكز ليس مركز واحد)
المزايا	١ - الحصول على أفضل مجموعة من الخصومات والمزايا من الموردين (لأن الشراء سيكون بكميات كبيرة بالتالي يوجد خصومات جيدة) ٢ - تحقيق الرقابة الفعالة. ٣ - توفير في نفقات النقل والحراسة والتأمين وغيرها. ٤ - تمنع الازدواجية في الإجراءات. ٥ - توفر سياسة موحدة في التعامل مع الموردين.	١ - أنها الأسلوب الأفضل للمنشآت الكبيرة المتعددة الفروع والمتباعدة جغرافيا. ٢ - تسمح للفرع بمعرفة الأسواق المحلية. ٣ - تحقق للمنظمة علاقات طيبة مع المجتمع المحلي والموردين فيه. ٤ - توفر المرونة والحرية الكبيرة وسرعة التحرك والتصرف عند التعديل.
السلبيات	١ - تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية للشراء. ٢ - صعوبة الحصول على الكفاءات البشرية المميزة والتميزة المطلوبة لعمليات الشراء المركزي. ٣ - تُفقد الإدارة التعرّف على الظروف المحلية للفروع فحين يشتري المركز الرئيسي ويوزع على الفروع هنا لن يحتاج الفرع إلى التعامل مع السوق المحلية الموجودة لديه وهذا يعد من السلبيات في حال المركزية ولكن هو إيجابي وميزة في اللامركزية.	١ - صغر حجم المشتريات ما يمنع التمتع بالخصومات. ٢ - الازدواجية في إجراءات الشراء. (لاحظ أن بعض مزايا المركزية هي سلبيات الا مركزية والعكس) ٣ - عدم وجود سياسة موحدة في التعامل مع الموردين. ٤ - تعدد الإدارات يحتاج إلى الكوادر في كل فرع وهذا من الصعوبة بمكان.

إجراءات وطرق الشراء (مهم)

أولاً إجراءات الشراء:

هي الخطوات التفصيلية المتبعة من قبل المسؤولين في وظيفة الشراء لإنهاء مهمة شرائية ما.

مميزات إجراءات الشراء:

- ١- الإجراءات ليست هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة لإنجاز العمل بأفضل صورة.
- ٢- يجب أن تكون الإجراءات سهلة ومفهومة وأن تكون واضحة للجميع.

سؤال/ يمكن القول إن إجراءات الشراء هدفاً بحد ذاتها، هل العبارة صحيحة أم خاطئة؟

الجواب العبارة خاطئة والتصحيح: إجراءات الشراء ليست هدفاً بحد ذاتها أو لذاتها، إجراءات الشراء وسيلة وليست هدف.

خطوات إجراءات الشراء (الخطوات العملية للشراء) (مهم وتحفظ بالترتيب)

- ١- استقبال الطلبات وتحديد الاحتياجات.
- ٢- تحديد طريقة الشراء.
- ٣- اختيار مصادر الشراء أو التوريد.
- ٤- إصدار أوامر الشراء أو التوريد.
- ٥- متابعة أوامر الشراء أو التوريد.
- ٦- الاستلام والفحص.
- ٧- مراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات.

سؤال/ يمكن القول أن متابعة أوامر الشراء والتوريد تمثل الخطوة من خطوات إجراءات عملية الشراء:

- أ - الخطوة الثالثة.
- ب - الخطوة الرابعة.
- ج - الخطوة الخامسة (✓)
- د - الخطوة السادسة.

سؤال/ تمثل عملية الاستلام والفحص الخطوة من خطوات عملية الشراء:

- أ - الخطوة الخامسة.
- ب - الخطوة السادسة (✓)
- ج - الخطوة السابعة.
- د - ليست من خطوات الشراء.

أهم أنواع السجلات:

- ١- سجل أوامر التوريد.
- ٢- سجل الموردين.
- ٣- سجل الأصناف.
- ٤- سجل المتابعة.
- ٥- سجل العقود.

- ١- طرق المناقصات أو المنافسات.
- ٢- طريقة الممارسة.
- ٣- طريقة الأمر بالشراء المباشر.

أولاً: طرق المناقصات والمنافسات

أقسام المناقصات:

- ★ مناقصة عامة.
- ★ مناقصة محدودة.

تعريف المناقصة أو المنافسة العامة:

اتباع مجموعة من الإجراءات بهدف دعوة عامة للموردين للاشتراك في العملية موضوع المناقصة ويجب أن يعلن عنها إعلاناً عاماً يتيح لكل من يرغب من الأفراد والمنظمات الاشتراك في المناقصة

[المناقصة العامة أهم ما تقوم عليه هو مبدأ المساواة والحرية في التنافس بين الموردين]

★ المناقصة العامة قد تكون داخلية يعلن عنها داخل المملكة ويكون كل شخص متقدم إليها من داخل المملكة وقد تكون خارجية يعلن عنها خارج المملكة وقد تكون عامة داخلية وخارجية معاً.

إجراءات الشراء وفقاً للمناقصة العامة: (مهم ويحفظ بالترتيب)

- ١- تحديد المواصفات والشروط المتعلقة بالمناقصة بمعنى لو أردنا شراء حاجيات، ماهي المواصفات المطلوبة لهذه السلعة المراد شراؤها ولو أردنا بناء مبنى ما هي الشروط المطلوب توافرها في هذا المبنى فتقوم لدينا لجنة مع خبراء بتحديد الأصناف التي نريدها من حيث الكمية والمواصفات التفصيلية التي نريد توريدها أو شراؤها.
- ٢- الإعلان عن المناقصة ويشترط في الإعلان أن يكون عاماً وفي الوقت المناسب.
- ٣- التأمينات: دفع التأمين الابتدائي المؤقت للتنويع عن الجدية في العرض.
- ٤- تقييم العروض وتحتوي على لجننتين:

أ - لجنة فتح المظاريف. ب - لجنة البت في العروض.

لجنة البت في العروض	لجنة فتح المظاريف
تتشكل هذه اللجنة بقرار من مجلس الإدارة أو من يكون في لائحة المشتريات والمخازن بالمنظمات الحكومية ويكون من حق هذه اللجنة الاستعانة بمن تراهم من الفنيين المتخصصين إن لزم الأمر	تتشكل هذه اللجنة بقرار من مجلس الإدارة أو من يناظره في المصلحة الحكومية من عدد من الأشخاص الذين تتناسب مواقعهم الوظيفية مع أهمية المناقصة.
١ - ترسية المناقصة (بمعنى اختيار واحد من المتقدمين بالعروض ليكون هو المورد) باختيار صاحب العرض الأقل سعراً ويجوز للجنة مفاوضة صاحب العرض الأقل سعراً في حالتين هما: أ - في حالة ارتفاع العرض المقدم عن مستوى الأسعار في السوق في شكل واضح أو ظاهر رغم أنه صاحب أقل سعر	١ - التأكد من مطابقة العروض المقدمة للشروط والمواصفات المالية والفنية المحددة في الإعلان. ٢ - تصحيح ما قد يوجد من بعض الأخطاء فربما يكتب الرقم ٥,٠٠٠,٠٠٠ رقماً بينما يكون مكتوب كتابةً مليون وخمسمائة ألف ريال ودائماً يعتمد على المكتوب كتابةً وليس رقماً.

٣-تفريغ بيانات العروض المستوفاة للشروط في قوائم تصاعديّة بمعنى ترتب من العرض الأقل سعراً.

وإذا لم يستجب للتفاوض ولم يخفض سعره أكثر يحق للجنة مفاوضة السعر الذي يليه.

ب-إذا اختلفت بعض الشروط في العرض الأقل سعرا عن بعض الشروط التي تراها الجهة صاحبة المناقصة وإذا لم يستجب صاحب العرض للتفاوض يحق للجنة مفاوضة السعر الذي يليه.

٢-إلغاء المناقصة ويتم ذلك بقرار من صاحب الصلاحية بعد النشر عنها وقبل البت فيها إذا تم الاستغناء عنها نهائياً كما يتم إلغاؤها في الحالات التالية:

★ في حالة وجود عرض وحيد.

★ في حالة المناقصة السلبية بمعنى لم يتقدم أحد.

★ في حالة كانت العروض المقدمة غير مناسبة من حيث الأسعار أو الشروط.

★ في حال كانت قيمة العرض الأقل سعرا تزيد عن قيمة السوق وتم رفض التفاوض.

٥- بعد اختيار صاحب العرض الأقل سعرا تأتي المرحلة الخامسة وهي تحرير العقود وأوامر الشراء ويكلف باستكمال التأمين النهائي.

المناقصة المحدودة:

تهدف إلى دعوة مجموعة محدودة من الموردين للاشتراك في المناقصة وذلك بعد التحري عنهم لمعرفة امكانياتهم المالية والفنية وتوجه لهم دعوة عن طريق البريد المسجل أو خطابات تسلّم باليد وحاليا الكترونيا عبر الإيميل.

حين تحدثنا عن أنواع السجلات ذكرنا سجل الموردين وهذا السجل يساعد في حالة المناقصة المحدودة في تحديد الموردين الذين تتعامل معهم المنشأة لأنه قد سبق لها التعامل معهم فهنا تكون امكانياتهم في عملية التوريد معروفة كما تعرف المنشأة هل هم منضبطين في عملية التوريد أم لا وما هي مجالات توريدهم.

أهم الاختلافات بين المناقصة العامة والمحدودة

أوجه الاختلاف

أوجه الاتفاق

تختلف في الإعلان حيث لا يتم الإعلان عن المناقصة المحدودة.

يتفقان فيما يتعلق باختيار صاحب العرض الذي يقدم بأقل سعر وذلك من خلال استخدام نفس الإجراءات المستخدمة في المناقصة العامة

ثانياً: الطريقة الثانية من طرق الشراء هي الممارسة

تعريفها:

أن تقوم لجنة مكلفة بالاتصال بعدد من الموردين بشأن التفاوض معهم فيما يتعلق بالسعر والشروط الأخرى للتوريد.

اختلاف الممارسة عن المناقصة:

- ١- أن اللجنة القائمة بالممارسة من حقها اختيار أي مورد تراه مناسباً حتى لو لم يكن الأقل سعراً أما في المناقصة لا بد أن يكون الاختيار هو الأقل سعراً.
- ٢- في الممارسة يكون سعر كل مورد معلوم ومعروف ومعلن بمعنى لا يوجد مظاريف مغلقة وسرية مثل المناقصات بل تكون معلنة أمام جميع الموردين لإعطاء كل مورد فرصة بوضع السعر المناسب له.

دواعي استخدام طريقة الممارسة:

- ١- إذا كانت المناقصة سلبية (بمعنى لم يتقدم أحد).
- ٢- اقتران العرض الأقل سعراً بشروط غير مقبولة.
- ٣- حالة الاستعجال (الرغبة في الحصول على المشتريات بأسرع وقت).
- ٤- الأشياء المحترق صنعها واستيرادها (إذا كانت السلعة المرغوبة عند شخص محدد لا تباع عند غيره).
- ٥- الأشياء التي لا يمكن تحديدها بمواصفات فنية.

ثالثاً: طريقة الشراء بالأمر المباشر

الهدف منها: تهدف هذه الطريقة إلى اختيار مورد محدد بعينه والتفاوض معه من أجل الحصول على أفضل الشروط والأسعار.

دواعي استخدام طريقة الشراء بالأمر المباشر:

- ١- احتكار المورد للصف المطلوب حيث لا يتوفر الصف عند غيره أو عند عدد محدود جداً من الموردين.
- ٢- سرعة توفير المواد المطلوبة عند بعض الموردين.
- ٣- في حال المشتريات التي تتطلب السرية وخاصة في الجوانب العسكرية.
- ٤- انخفاض قيمة الصفقة أو الصف بحيث لا تزيد عن قيمة معينة.

اللقاء الحي الثالث

(كل جزئية في هذا اللقاء مهمة جداً سيكون عليه أسئلة مجموعها ١٢ درجة فالتركيز مهم)

ذكرنا في اللقاء الأول التعريف الشامل لإدارة المشتريات وقلنا أن التعريف ركز على خمسة عناصر مهمة تسمى عناصر (5 rs ، fife rs) وهي :

- ★ الكمية المناسبة.
- ★ الجودة المناسبة.
- ★ السعر المناسب.
- ★ الوقت المناسب.
- ★ من مصدر التوريد المناسب.

نبدأ الحديث بشكل مفصل عن كل واحدة من هذه العناصر

أولاً: الشراء بالكمية المناسبة

ما المقصود بالشراء بالكمية المناسبة؟

يقصد بها الكمية التي تحقق أقل تكلفة إجمالية ممكنة للمنشأة.

التكلفة الإجمالية تتضمن ثلاث عناصر فرعية أو تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- ١- تكلفة الشراء للوحدات نفسها.
- ٢- تكلفة أمر الشراء أو التوريد.
- ٣- تكلفة التخزين.

ت ج = ت الشراء + ت أمر التوريد + ت التخزين

ت ج ← اختصار التكلفة الإجمالية (التكلفة الإجمالية هي كل التكاليف المتعلقة بالشراء)

ت الشراء ← تكلفة الشراء (تكلفة شراء الوحدات)

ت أمر التوريد ← تكلفة أمر الشراء أو أمر التوريد (وهي التكاليف المتعلقة بالتواصل مع المورد ومتابعته أكثر من مره وإصدار أوامر الشراء له وما إلى ذلك)

ت التخزين ← تكلفة التخزين (وضع المشتريات في المخازن وكم تكلفة هذا التخزين من ضمن التكلفة الإجمالية)

وجميع هذه العناصر سنتعرف على طريقة حسابها، إذا حتى نتخذ قرارا سليما بالكمية التي نشتريها من المورد في كل مره لا بد أن نحسب التكلفة الإجمالية حتى نستطيع أن نقلها إلى أقل ممكن.

لماذا نتعلم كيف نشتري بكمية مناسبة؟ لأن زيادة المشتريات عن حاجتنا له سلبية ونقص المشتريات عن حاجتنا له سلبية

النتائج السلبية المترتبة على زيادة الكمية المشتراه من الكمية المناسبة
النتائج السلبية المترتبة على انخفاض الكمية المشتراه من الكمية المناسبة

١ - تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون معطل أو رأس مال معطل وغير مستثمر وغير مستخدم.	١ - احتمال تعطيل الإنتاج في المنشآت الصناعية.
٢ - زيادة احتمالات التلف أو البوار أو التقادم ونحو ذلك.	٢ - ضياع فرص البيع في نقاط التوزيع.
٣ - زيادة احتمالات أو مخاطر السرقة والحريق ونحو ذلك.	٣ - احتمال تعرض المنشأة لعرامات التأخير.
٤ - زيادة تكاليف التخزين.	٤ - الإساءة إلى الصورة الذهنية للمنشأة نتيجة عدم التزامها بمواعيد التسليم المتفق عليها (الإساءة إلى سمعة المنشأة)

العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المناسبة:

١- طبيعة سياسات الإنتاج إذا كانت منشأة صناعية، فسياسات الإنتاج تؤثر على كمية المشتريات

فهناك نوعين من سياسات الإنتاج: أ - سياسة الإنتاج المستمر أو النمطي (مثل مصنع يصنع أقلام رصاص) تكون الكميات المشتراه كبيرة لأنها الإنتاج مستمر.

ب - سياسة الإنتاج المتغير أو تحت الطلب (مثل مصنع أثاث حسب طلب العميل) تكون الكميات المشتراه صغيرة أو قليلة لأن الإنتاج حسب طلب العميل فلو اشترت المنشأة مواد ولم يأتي عميل للطلب هنا مشكلة.

٢- معدلات الاستخدام (علاقة معدلات الاستخدام بالكمية المشتراه علاقة طردية) إذا زاد معدل الاستخدام زادت كمية المشتريات والعكس.

٣- طول فترة التوريد (علاقة طول فترة التوريد بالكمية المشتراه علاقة طردية) فكلما زادت فترة التوريد زادت الكمية المشتراه [يعني أنا لما أطلب مشتريات من مورد وأعرف هذا المورد يتأخر بتسليم المشتريات راح أطلب كمية

كبيرة عشان ما تخلص المواد وأنا لازلت بحاجتها والعكس لما يكون المورد يسلم المواد بسرعة لا يوجد حاجة أشتري كميات كبيرة أشتري بكميات قليلة وحين أحتاج مواد المورد يسلمني المواد بسرعة (فترة التوريد قليلة المشتريات قليلة) وهكذا]

- ٤- سياسات وإمكانيات التخزين بالمنشأة (علاقة إمكانيات التخزين بالكمية المشتراه علاقة طردية) فكلما نقصت إمكانيات التخزين انخفضت الكمية المشتراه وكلما زادت إمكانيات التخزين زادت الكمية المشتراه لأنني من المستحيل أشتري مواد بكميات كبيرة وأنا لا يوجد عندي مخازن في المنشأة.
- ٥- الإمكانيات المالية وشروط الدفع بالمنشأة (الجوانب المتعلقة بالسيولة المالية من المؤثرات على الكمية المشتراه، لازم أعرف هل عندي سيولة أو مقدرة على تسديد المبالغ المالية للمشتريات أو لا)
- ٦- طبيعة المواد المشتراه هل هي من المواد التي لا تتحمل التخزين لفترة طويلة تكون الكمية المشتراه منها قليلة أو تكون من المواد التي تتحمل التخزين لفترات طويلة وهكذا.
- ٧- الأحوال الاقتصادية العامة واتجاهات الأسعار مثل في حالات الرواج الاقتصادي تزيد الكمية المشتراه وفي حالة الكساد الاقتصادي تنخفض الكمية المشتراه.

الكمية الاقتصادية للطلب أو للشراء

طرق إيجاد الكمية الاقتصادية للطلب أو للشراء

★ الطريقة الجبرية. ★ الطريقة البيانية. ★ الطريقة الجدولية (غير مطلوبة)

[عرفنا من أهم عناصر إدارة المشتريات الشراء بالكمية المناسبة، كيف أعرف ماهي الكمية المناسبة كيف أوجد الكمية التي تكفي حاجة المنشأة من غير زيادة أو نقصان وكيف أعرف تكاليفها الإجمالية حتى أستطيع الحكم هل هي كمية مناسبة أم لا؟ نتعرف على الطريقة الجبرية (يعني معادلات رياضية) لإيجاد الكمية المناسبة]

الطريقة الجبرية

لحساب الكمية الاقتصادية المناسبة للطلب أو للشراء لدينا قانونين (مهم حفظ القوانين ومعرفة متى نستخدمهم، سيأتي بالاختبار سؤالين مرة نستخدم القانون الأول ومرة نستخدم القانون الثاني)

$$١- إذا كان معطى بالسؤال تكلفة التخزين كنسبة مئوية نطبق القانون: ك = \sqrt{\frac{2 \times ن \times و}{ع \times م}}$$

حيث أن : ك هي الكمية الاقتصادية المناسبة. الرقم 2 رقم ثابت في القانون.

ن: الاحتياجات السنوية من الصنف. و: تكلفة أمر التوريد الواحد.

م: تكلفة التخزين كنسبة مئوية. ع: سعر الوحدة.

$$٢- إذا كان معطى في السؤال تكلفة التخزين بالريالات (قيمة) نطبق القانون: ك = \sqrt{\frac{2 \times ن \times و}{ز}}$$

حيث أن : ك هي الكمية الاقتصادية المناسبة. الرقم 2 رقم ثابت في القانون.

ن: الاحتياجات السنوية من الصنف. و: تكلفة أمر التوريد الواحد.

ز: تكلفة تخزين الوحدة.

مثال/ بفرض أن الاحتياجات السنوية لأحد المصانع من صنف معين تبلغ 18,000 وحدة وأن التكاليف الإضافية لإصدار أمر التوريد تبلغ 20 ريال عن كل أمر توريد ويصل متوسط تكلفة التخزين للوحدة إلى 2 ريال في السنة، المطلوب: حساب الكمية الاقتصادية للطلب.

الحل: أولاً ماهي المعطيات في السؤال؟ المعطيات هي:

الاحتياجات السنوية 18,000 وحدة (يعني ن = 18,000) تكلفة أمر التوريد 20 ريال (يعني و = 20) تكلفة التخزين للوحدة 2 ريال (يعني ز = 2) الآن تكلفة التخزين بالسؤال أعطيت بالريالات (قيمة) يعني نستخدم القانون الثاني فنقول

$$ك = \frac{و \times ن \times ز}{2} = \sqrt{\frac{2 \times 18000 \times 20}{2}} = \text{بالآلة الحاسبة الجواب ك} = 600 \text{ وحدة}$$

[في الآلة الحاسبة نضع الجذر أولاً  ثم علامة الكسر  ثم في البسط نكتب الأرقام من اليسار إلى اليمين وفي المقام الرقم 2 ثم علامة = يكون الناتج 600 وحدة]

الآن الكمية المناسبة حسب المعطيات هي 600 وحدة لا بد أن أعرف تكلفة التخزين والتوريد كم تبلغ

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{ك \times ز}{2} = \frac{2 \times 600}{2} = 600 \text{ ريال (ك هي الكمية المناسبة التي أوجدناها في حل السؤال)}$$

الآن الكمية الاقتصادية المناسبة هي 600 وحدة ستكلفني بالتخزين 600 ريال، كم تكلفة التوريد؟

$$\text{تكلفة التوريد} = \frac{و \times ن}{ك} = \frac{20 \times 18000}{600} = 600 \text{ ريال، الآن الكمية الاقتصادية المناسبة هي 600 وحدة ستكلفني بالتخزين 600 ريال، وتكلفني بالتوريد 600 ريال، انتهى الحل.}$$

★ملاحظة:

في الكمية الاقتصادية للشراء يجب أن نوجد تكلفة التخزين وتكلفة التوريد وحين نوجدها يجب أن تتساوى قيمها وإذا لم تتساوى يعني هناك خطأ في الحل.

مثال/ بفرض أن الاحتياجات السنوية من أحد المصانع السنوية من صنف معين تبلغ 1,200 وحدة وأن التكاليف الإضافية لإصدار أمر التوريد تبلغ 10 ريال عن كل أمر وتبلغ التكاليف الإضافية للاحتفاظ بالمخزون 12% من قيمة المتوسط المخزون في السنة وكان سعر شراء الوحدة 5 ريال، المطلوب: حساب الكمية الاقتصادية للطلب.

الحل: أولاً ماهي المعطيات في السؤال؟ المعطيات هي:

الاحتياجات السنوية 1,200 وحدة (يعني ن = 1,200) تكلفة أمر التوريد 10 ريال (يعني و = 10) تكلفة التخزين 12% (يعني م = 12%) سعر الوحدة 5 ريال (يعني ع = 5) الآن تكلفة التخزين بالسؤال أعطيت كنسبة مئوية وإذا أعطيت كنسبة مئوية يأتي بعدها مباشرة سعر الوحدة يعني نستخدم القانون الأول فنقول

$$ك = \frac{و \times ن \times م}{ع} = \sqrt{\frac{2 \times 1200 \times 10}{5 \times 12\%}} = 200 \text{ وحدة}$$

[في الآلة الحاسبة نضع الجذر أولاً  ثم علامة الكسر  ثم في البسط نكتب الأرقام من اليسار إلى اليمين وفي المقام الرقم 2 ثم علامة × ثم الرقم 12 ثم علامة النسبة  ثم علامة = يكون الناتج 200 وحدة]

الآن الكمية المناسبة حسب المعطيات هي 200 وحدة لا بد أن أعرف تكلفة التخزين والتوريد كم تبلغ

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{\text{ك} \times \text{ع} \times \text{م}}{2} = \frac{12\% \times 5 \times 200}{2} = 60 \text{ ريال (ك هي الكمية المناسبة التي أوجدناها في حل السؤال)}$$

الآن الكمية الاقتصادية المناسبة هي 200 وحدة ستكلفني بالتخزين 60 ريال، كم تكلفة التوريد؟

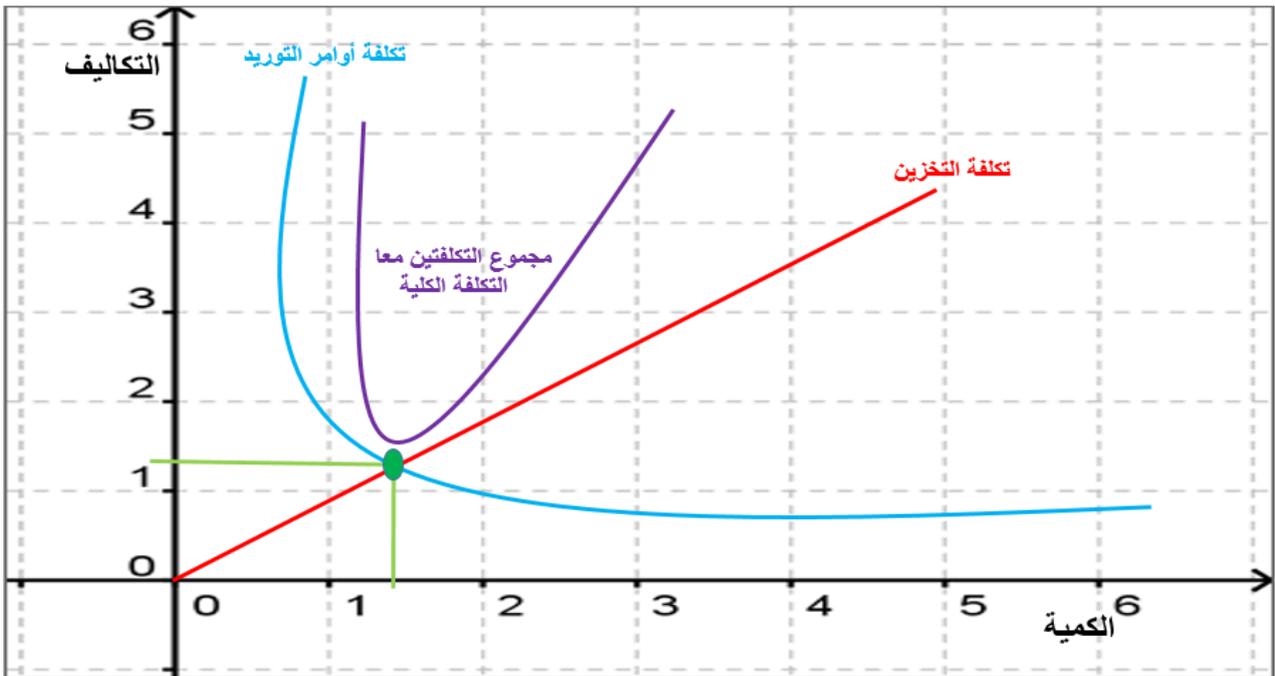
$$\text{تكلفة التوريد} = \frac{\text{و} \times \text{ن}}{\text{ك}} = \frac{10 \times 1200}{200} = 60 \text{ ريال، الآن الكمية الاقتصادية المناسبة هي 200 وحدة ستكلفني بالتخزين 60 ريال، وتكلفني بالتوريد 60 ريال، انتهى الحل.}$$

★ملاحظة:

في الكمية الاقتصادية للشراء يجب أن نوجد تكلفة التخزين وتكلفة التوريد وحين نوجدها يجب أن تتساوى قيمها وإذا لم تتساوى يعني هناك خطأ في الحل.

الطريقة البيانية

بيانية يعني رسم بياني يحدد العلاقة بين الكمية والتخزين والتوريد وكل رسم بياني يكون له محور سيني ومحور صادي نرسم الرسم ثم نحدد علاقة كل بيان بالآخر (المهم معرفة العلاقات في الرسم)



★ العلاقة بين تكلفة التخزين والكمية علاقة طردية فنلاحظ في الرسم (الخط الأحمر) مع زيادة الكمية تزداد وترتفع تكلفة التخزين

★ العلاقة بين الكمية وتكلفة أوامر التوريد عكسية فكلما زادت الكمية المشتراه كلما قلت تكلفة أوامر التوريد (الخط الأزرق) نقطة الالتقاء تمثل التكلفة الكلية (النقطة التي يتقاطع عندها خط تكلفة التخزين ومنحنى تكلفة التوريد)

★ في الكمية الاقتصادية للشراء تتساوى تكلفة أوامر التوريد مع تكلفة التخزين ويكون مجموع التكاليفين معاً أقل ما يمكن.

★ أقل نقطة لمجموع التكاليفين (التكلفة الكلية) هي نفس النقطة التي تتحقق عندها نقطة الالتقاء [في الأمثلة الحسابية السابقة كانت نقطة الالتقاء هي (60 في المثال الأول التكلفة الكلية) و (600 في المثال الثاني)]

- ١ - يفترض أن المنشأة لديها الإمكانيات المادية والمالية للشراء بالكمية المناسبة يعني يفترض دائما أن يكون لدى المنشأة سيولة مالية ومخازن مستعدة دائما لاستقبال الكميات.
- ٢ - يهمل تغيرات الأسعار في المستقبل.
- ٣ - لا يأخذ باعتباره خصم الكمية.
- ٤ - يفترض أن فترة التوريد = صفر يعني يفترض أن المنشأة بمجرد ما تصدر أمر التوريد ستأتيها البضاعة مباشرة وهذا صعب.
- ٥ - يفترض ثبات سعر شراء الوحدة.

- ١ - من الأساليب الكمية (يعني ينحسب بطريقة رياضية بالأرقام) فهو يتسم بالموضوعية (موضوعية يعني غير متحيز لرأي بل هو حيادي)
- ٢ - يأخذ هذا النموذج في اعتباره تكلفة التخزين وتكلفة أوامر التوريد

اللقاء الحي الرابع

أثر خصم الكمية على نموذج الكمية الاقتصادية: (مهم جدا عليه سؤال في الاختبار)

تعرفنا في اللقاء السابق على نموذج الكمية الاقتصادية وعرفنا قانونين لنموذج الكمية الاقتصادية وعرفنا متى نستخدم كل قانون وذكرنا أيضا أن من أهم الانتقادات الموجهة لمعادلة الكمية الاقتصادية للطلب (أنها لا تأخذ خصم الكمية في الاعتبار) فحين يشتري التاجر كمية كبيرة من المورد يحصل على خصم يطلق عليه خصم الكمية أي إذا وصلت الكمية إلى رقم محدد يعطي خصم يعني يقول لك المورد إذا شريت 70 حبة أو أكثر من هذا الصنف لك خصم 2% في هذا اللقاء نتعرف على أثر خصم الكمية على نموذج الكمية الاقتصادية للشراء أو للطلب.

مثال/ قامت منشأة صناعية بتقدير احتياجاتها السنوية من صنف معين فوجدت أن هذه الكمية 180,000 وحدة فإذا علمت أن سعر شراء الوحدة 2 ريال وتبلغ نسبة تكلفة التخزين 10% من متوسط قيمة المخزون كما تبلغ قيمة اصدار أمر التوريد 20 ريال وقدم المورد عرضا للشركة يتضمن منحها خصم على الكمية قدره 10% من ثمن الوحدة في حالة شراء كمية قدرها 9000 وحدة فأكثر بوصفك مدير للمشتريات والمخازن ما هو قرار الذي تتصح به الشركة؟
أولا ما هي المعطيات في هذا السؤال:

$$180,000 = \text{ن}$$

$$2 = \text{ع}$$

$$10\% = \text{م}$$

$$20 = \text{و}$$

خصم قدره 10% عند شراء كمية 9000

الحل: الان في السؤال أعطاني معطيات لحساب الكمية الاقتصادية التي تناسبني لكن قال لك خصم 10% إذا طلبت 9000 وحدة أو أكثر كم أطلب؟ أولا لازم أعرف كم احتاج أنا أو ما هي الكمية الاقتصادية (ممكن تكون الكمية الاقتصادية 9000 وأحصل على خصم وممكن تكون أقل ولا أحصل على خصم) لا بد أولا نوجد الكمية الاقتصادية
نقول الكمية الاقتصادية للشراء أو للطلب ونستخدم القانون الذي يستخدم عندما تكون تكلفة التخزين نسبة

$$\text{ك} = \sqrt{\frac{\text{ن} \times \text{و} \times 2}{\text{ع} \times \text{م}}} = \sqrt{\frac{180.000 \times 2 \times 20}{10\% \times 2}} = \sqrt{36.000.000} = 6000 \text{ وحدة}$$

[الآن الكمية الاقتصادية 6000 هي الكمية المناسبة لكن المورد قال لو طلبت 9000 وحدة لي خصم هل أكتفي بالكمية الاقتصادية بدون خصم أو أطلب زيادة وحدات مع الخصم؟ حتى أقرر لازم أعرف الكمية الاقتصادية كم تكلفني و الكمية مع الخصم كم تكلفني يعني نحسب التكاليفتين ونقارن بينهما]

التكلفة الإجمالية في حال الكمية الاقتصادية للطلب يعني في حال عدم الحصول على الخصم

التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب

[سنوجد كل تكلفة على حدة ثم نجمعها حتى نعرف التكلفة الإجمالية للشراء]

تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة

$$2 \times 180,000 =$$

$$360,000 = \text{ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين (عرفنا قانونها في اللقاء السابق)} = \frac{\text{ك} \times \text{ع} \times \text{م}}{2} = \frac{10\% \times 2 \times 180000}{2} = 600 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة أوامر التوريد (عرفنا قانونها في اللقاء السابق)} = \frac{\text{ن} \times \text{و}}{\text{ك}} = \frac{20 \times 180.000}{6000} = 600 \text{ ريال}$$

لا ننسى أن تكلفة التخزين و تكلفة أوامر الطلب لازم تكون نفس النتيجة (في حال عدم الحصول على خصم)
التكلفة الإجمالية للشراء = 360,000 + 600 + 600 = 361,200 ريال

نحسب البديل الثاني وهو أننا نشترى 9000 وحدة حتى نحصل على خصم 10% كم التكلفة الإجمالية في هذه الحالة؟
 التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية مع الخصم + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب
تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة

(الاحتياجات السنوية معطاه في السؤال = 180,000 وحدة، ثمن شراء الوحدة = قال في السؤال السعر 2 ريال لكن أنا أريد الاستفادة من الخصم، كم الخصم؟ الخصم 10% [10% كم باقي منها ونوصل ل100%؟ باقي 90% يعني راح نضرب سعر شراء الوحدة في المتمم للخصم - انتبه المتمم للخصم ما نضرب بالخصم نفسه - يعني لو كان الخصم 20% راح نضرب ب80% لو كان الخصم 3% راح نضرب ب97% وهكذا)

$$= 180,000 \times 2 \times 90\%$$

$$= 324,000 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{\text{ك} \times \text{ع} \times \text{م}}{2} = \frac{10\% \times 2 \times 9000}{2} = 900 \text{ ريال}$$

[الآن الكمية (ك) هي الكمية اللي أحصل على خصم عليها وهي 9000 و10% اللي في البسط هذي قيمة (م) معطاه في السؤال وليست الخصم انتبه جيدا]

$$\text{تكلفة أوامر التوريد} = \frac{\text{ن} \times \text{و}}{\text{ك}} = \frac{20 \times 180.000}{9000} = 400 \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية للشراء في ظل الاستفادة خصم المورد = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر التوريد
= 324,000 + 900 + 400 = 325,300 ريال

الآن نقارن حتى نحدد القرار المناسب استفيد من الخصم أو لا؟ أي البديلين أفضل

البديل الأول: تكلفة الشراء بالكمية الاقتصادية = 361,200 ريال

البديل الثاني: تكلفة الشراء في ظل الاستفادة من الخصم = 325,300 ريال

نجد أن القرار لأفضل هو البديل الثاني لأنه صاحب أقل تكلفة فنختار الاختيار الثاني ونستفيد من الخصم لأن القرار له أقل تكلفة

في الاختبار سنأتي الأسئلة على هذه الجزئية بصيغة من الصيغ التالية:

- أوجد الكمية الاقتصادية للطلب أو الشراء.
- أوجد تكلفة التخزين أو تكلفة التوريد أو تكلفة الشراء في ظل الكمية الاقتصادية للطلب.
- أوجد التكلفة الاجمالية في ظل الكمية الاقتصادية للطلب.
- أوجد تكلفة التخزين أو تكلفة التوريد أو تكلفة الشراء في ظل الاستفادة من خصم المورد.
- أوجد التكلفة الاجمالية في ظل الاستفادة من خصم المورد.

مثال ٢ / قامت منشأة صناعية بتقدير احتياجاتها السنوية من صنف معين فوجدت أنها 18,000 وحدة، فإذا علمت أن سعر شراء الوحدة الأساسي 10 ريال، وتبلغ تكلفة تخزين الوحدة 2 ريال في السنة، كذلك تبلغ قيمة إصدار أمر التوريد 20 ريال وقد قدم المورد بعض المغريات البيعية للشركة في شكل خصم على الكمية قدره 2% من ثمن الوحدة إذا كانت الكمية المشتراه في المرة الواحدة من 1800 وحدة إلى أقل من 3000 وحدة. وعرض آخر 3% إذا كانت الكمية المشتراه من 3000 وحدة إلى أقل من 6000 وحدة. وعرض آخر 4% خصم إذا بلغت الكمية المشتراه في المرة 6000 وحدة فأكثر. المطلوب ما هو القرار الذي تتصح به الشركة؟
 المعطيات:

$$\text{ع} = 10 \text{ ريال}$$

$$\text{ن} = 18,000$$

$$\text{و} = 20 \text{ ريال}$$

$$\text{ز} = 2 \text{ ريال}$$

عندنا أربع بدائل هي:

بدون خصم ، خصم قدره 2% عند شراء 1800 وحدة
خصم قدره 3% عند شراء 3000 وحدة ، خصم قدره 4% عند شراء 6000 وحدة فأكثر
الحل/ تكلفة البديل الأول بدون خصومات هي وانتبه هنا للقانون المستخدم لأن تكلفة التخزين بالريال وليست نسبة:

$$ك = \sqrt{\frac{2 \times ن \times و}{ز}} = \sqrt{\frac{2 \times 18000 \times 20}{2}} = \sqrt{360000} = 600 \text{ وحدة}$$

تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة

$$= 18000 \times 10 = 180,000 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{ك \times ز}{2} = \frac{600 \times 20}{2} = 600 \text{ ريال} \quad ((\text{ك} = 600 \text{ أوجدناها قبل قليل}))$$

$$\text{تكلفة أوامر التوريد} = \frac{ن \times و}{ك} = \frac{20 \times 18000}{600} = 600 \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب

$$= 180000 + 600 + 600 = 181,200 \text{ ريال}$$

تكلفة البديل الثاني: في حال الحصول على خصم مقداره 2% عند الكمية 1800

تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة مع الخصم (انتبه هنا لطريقة حساب تكلفة الشراء مع الخصم)

$$= 18000 \times 10 \times 98\% = 176,400 \text{ ريال} \quad ((\text{لأننا حصلنا على خصم 2\%}))$$

$$= 176,400 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{ك \times ز}{2} = \frac{1800 \times 20}{2} = 1800 \text{ ريال} \quad ((\text{ك هنا هي الكمية التي حصل عليها على الخصم}))$$

$$\text{تكلفة أوامر التوريد} = \frac{ن \times و}{ك} = \frac{20 \times 18000}{1800} = 200 \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب

$$= 176400 + 200 + 1800 = 178,400 \text{ ريال}$$

تكلفة البديل الثالث: في حال الحصول على خصم مقداره 3% عند الكمية 3000

تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة مع الخصم

$$= 18000 \times 10 \times 97\% = 174,600 \text{ ريال} \quad ((\text{لأننا حصلنا على خصم 3\%}))$$

$$= 174,600 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{ك \times ز}{2} = \frac{3000 \times 20}{2} = 3000 \text{ ريال} \quad ((\text{ك هنا هي الكمية التي حصل عليها على الخصم}))$$

$$\text{تكلفة أوامر التوريد} = \frac{ن \times و}{ك} = \frac{20 \times 18000}{3000} = 120 \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب

$$= 174600 + 120 + 3000 = 177,720 \text{ ريال}$$

تكلفة البديل الرابع: في حال الحصول على خصم مقداره 4% عند الكمية 6000

تكلفة الشراء = الاحتياجات السنوية × ثمن شراء الوحدة مع الخصم

$$= 18000 \times 10 \times 96\% = 172,800 \text{ ريال} \quad ((\text{لأننا حصلنا على خصم 4\%}))$$

$$= 172,800 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة التخزين} = \frac{ك \times ز}{2} = \frac{6000 \times 20}{2} = 6000 \text{ ريال}$$

$$\text{تكلفة أوامر التوريد} = \frac{ن \times و}{ك} = \frac{20 \times 18000}{6000} = 60 \text{ ريال}$$

التكلفة الإجمالية للشراء = تكلفة شراء الكمية + تكلفة التخزين + تكلفة أوامر الطلب

$$= 172800 + 60 + 6000 = 178,860 \text{ ريال}$$

★ نختار البديل الذي يحقق أقل تكلفة وهو البديل الثالث (كمية 3000 وحدة مع خصم 3%)

اللقاء الحي الخامس

قلنا إن قرار الشراء يتأثر بخمسة عناصر وهي الشراء بالكمية المناسبة وهذا تحدثنا عنه في اللقاءات السابقة بالتفصيل المناسب في هذا اللقاء نكمل الحديث عن بقية العناصر وتحديدًا الجودة المناسبة ومصدر التوريد المناسب

الجودة المناسبة: مقدمة الجودة:

من الأشياء المهمة جدا التي تراعى عند عملية الشراء مع الأخذ بالاعتبار أن **موضوع الجودة هو موضوع نسبي** فما هو تمام بالنسبة لي قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين ... وبالتالي فإن مسألة الجودة تتوقف على الغرض من الاستخدام والتكلفة والتوافر في السوق فتحديد الجودة أو الجوانب المتعلقة بالجودة من أهم الجوانب التي تلقى على عاتق جهاز المشتريات في أي منظمة مع الأخذ بالاعتبار أن الجودة المناسبة ليست بالضرورة أن تكون هي الجودة الأعلى.

مفهوم الجودة:

يستخدم لفظ الجودة للتعبير عن تميز السلعة أو علو درجتها أو رتبته أو حسن مواصفاتها سواء كانت الفنية أو التشكيلية أو الشكلية

الجودة المناسبة ترتبط بتوفر ٣ عناصر فيها هي:

- ❖ أن تكون ملائمة للغرض الذي تستخدم فيه يعني ليس بالضرورة أن تأتي بجودة عالية لمادة خام وأنا أريد أن أخرج المنتج بجودة متوسطة حتى يناسب احتياجات العميل.
- ❖ أن تتسم بدرجة من التوافر أو التأمين لا ينفع من الناحية العملية والتطبيقية أن إدارة المشتريات توفر اليوم كمية بجودة معينة وفي يوم آخر حين نطلبها لا تتوفر نفس الجودة فينبغي أن يكون هناك نسبة من التوافر والتأمين لجودة معينة.
- ❖ التكلفة فكل جودة لها تكلفة معينة فيجب أن تكون التكلفة مناسبة لمستوى الجودة المشتراه.

مسؤولية تحديد الجودة:

الجهة المسؤولة عن تحديد الجودة قسم داخل المنظمة ولكن هذا القسم يختلف من منظمة لأخرى فالبعض يقول إدارة الجودة هي المسؤولة أو إدارة الإنتاج أو إدارة المشتريات أو الإدارة الصناعية أو إدارة التسويق إذاً خلاصة القول المسؤولية تختلف من منظمة لأخرى لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والعلماء حول الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تحديد الجودة

الجودة لها جزئين أو جانبين وهما (مهم):

- ❖ **جانب فني** يختص بتحديد الخصائص الفنية والمواصفات الكيميائية والمقومات المادية الذي يجب توافرها في المواد أو الأصناف المشتراه والذي يختص فيه هو الجهة الطالبة أو الجهة التي تستخدم المواد داخل هذه المنظمة
- ❖ **جانب تجاري** ونحن معنيين بهذا الجزء وهو مهمة جهاز الشراء في هذه المنظمة ويتعلق بتحديد المستوى المناسب فيما يتعلق بالسعر أو الجوانب الاقتصادية حتى نصل إلى أقل تكلفة ممكنة كشروط الدفع والتسليم

طرق وصف الجودة:

لا بد أن نراعي عدة جوانب فيما يتعلق بالتحديد الدقيق للمواصفات

فكرة الجودة هي أننا نحدد المواصفات المتعلقة بالمواد والأصناف الذي نريد شراءها وهذا التحديد يحقق ٣ أهداف هي:

- ❖ **يسهل مهمة الاستلام والفحص**
- ❖ **يسهل مهمة جهاز المشتريات في البحث عن الأشياء التي نريدها بمواصفات معينة**
- ❖ **يسهل من مهمة المورد في الحصول على الأشياء المطلوبة بالمواصفات المحددة**

أهم الأساليب المتعارف عليها في وصف الجودة:

هناك خمس أساليب هي:

- ١/ الأسماء أو العلامات التجارية
- ٢/ المواصفات القياسية
- ٣/ المواصفات الخاصة
- ٤/ الرتب أو الدرجات
- ٥/ العينات أو النماذج

أولا/ الأسماء او العلامات التجارية:

هي أهم الوسائل التي يعتمد عليها المنتج في تمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة له

طريقة السؤال بالاختبار:

تعد..... من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المنتج في تمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة له

أهم الحالات التي تبرر استخدام الأسماء التجارية: (مهم)

أ/ عدم إلمام بعض جهات الاستخدام بمواصفات المواد المطلوبة أو صعوبة وصفها أو عدم معرفة ما هي الحاجة المناسبة أو من ناحية الاستسهال يعني تطلب الجهة ماركة معينة أو اسم تجاري معين حتى لا تبحث عن جودة أخرى.
ب/ إذا كان الصنف المميز بعلامة أو اسم تجاري معين قد أثبت تفوقه
ج/ إذا كان للعامل النفسي أثر في تقرير الشراء باسم تجاري.

أهم الانتقادات التي توجه إلى وصف الجودة عن طريق الاسم التجاري:

أ/ تضيق فرص الاختيار المتاحة أمام رجال الشراء
ب/ ارتفاع التكلفة أو المغالاة في الأسعار

طريقة السؤال بالاختبار:

ارتفاع تكلفة الشراء نتيجة التركيز أو تضيق فرص الاختيار المتاحة أمام رجال الشراء تعتبر من الانتقادات الموجهة إلى وصف الجودة عن طريق ((الاسم التجاري أو الأسماء والعلامات التجارية))
يعتبر العامل النفسي في شراء ماركة تجارية معينة من أهم الحالات التي تبرر استخدام ((في وصف الجودة))

ثانيا / المواصفات القياسية:

غالبا هي أجهزة حكومية بالدول تقوم بوضع المواصفات القياسية للكثير من الأصناف التي تعتمد عليها الصناعة والشؤون التجارية توضع من قبل أجهزة حكومية بالدول معنية بشكل أساسي بالشؤون والجوانب التجارية والصناعية وحتى يتم الاعتماد عليها في عمليات الشراء للخامات والسلع في المملكة العربية أسما الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس ومن أمثلتها الأيزو

سؤال/ يتم الشراء في معظم دول العالم وفقاً ل..... ما تقوم به الأجهزة الحكومية المعنية بالشؤون التجارية والصناعية

ثالثا / المواصفات الخاصة:

غالبا لا تفي المواصفات القياسية بالمواصفات التي ترغب بها المنشأة فلجأ إلى المواصفات الخاصة حيث يكون الصنف المطلوب غير موجود ضمن المواصفات القياسية

رابعا / الرتب أو الدرجات:

هي شكل من أشكال المواصفات القياسية وتكون الرتبة بمثابة مواصفات محددة والرتبة الأولى هي أفضل شيء
سؤال/ تمثل شكلا من أشكال المواصفات القياسية المتعارف عليها

خامسا / العينات أو النماذج:

تستخدم في وصف الجودة ويمكن أن يقدمها المشتري للمورد كما يمكن أن يقدمها المورد للمشتري بغرض الاتفاق على مواصفات معينة

عملية الفحص وتوفير الجودة: (التعريف مهم)

الفحص هو: مراجعة الأصناف الواردة للمنشأة بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة أو الخصائص والمقومات المتفق عليها مع الموردين.

نقوم بالفحص لأن من المحتمل أن يكون هناك اختلاف ما بين المواصفات المتفق عليها وما بين المواصفات الموردة

احتمالات حدوث الأخطاء في التوريد قد تكون بسبب:

- ❖ حدوث أخطاء فنية في تجهيز الآلات عند المورد فيؤدي ذلك إلى وقوع أخطاء في عملية المواصفات
- ❖ عدم فهم كامل للمواصفات المطلوبة من جانب المورد أو من يمثله
- ❖ عدم وجود نظام سليم لمراقبة جودة الإنتاج لدى المورد

إلى جانب الفحص سيكون هناك عدة بدائل:

تجنب استخدام الأصناف التالفة أو الغير مطابقة للمواصفات

شعور المورد بأن منتجاته تخضع للفحص من قبل الجهة المشتريه يشكل له حافزا على الالتزام بمعايير الجودة

سلطة الفحص ومكانه:
سلطة الفحص تختلف من منظمة لأخرى وهي استشارية

مكان الفحص: (مهم)

يمكن التمييز بين حالتين هي

- ❖ داخل الشركة المشتريّة: يتم الفحص لدى المشتري قبل أن يتم عملية النقل والتسليم
- ❖ خارج الشركة: تكلف جهة من خارج المنظمة بإجراء عملية الفحص

مراحل عملية الاستلام والفحص: (مهم جدا)

- ❖ مرحلة الاستلام المبني والفحص الظاهري: وهو مجرد أننا نتأكد من الوزن والعدد وعدم وجود أي تلف أو كسر ظاهري حتى نخلي مسؤولية الناقل إذا كانت هناك شركة ناقلة
- ❖ مرحلة الفحص الحقيقي: وهو التأكد من جودة المواصفات ومطابقتها لما تم الاتفاق عليه في العقد مع المورد

أهم طرق الفحص:

- ❖ الفحص الشامل: وهي التأكد ومراجعة أن جميع الوحدات الواردة من صنف معين إلى الشركة من المورد مطابقة للمواصفات أو عدم مطابقتها مثلا قمت بشراء ١٠ آلات من شركة معينة الآلة الواحدة ثمنها ١,٠٠٠,٠٠٠ دولار الأكد سأقوم بفحص كل آلة جاءتني، ومن عيوب هذا الفحص:
 - نفقات كبيرة ووقت طويل وملل
 - أن بعض الأصناف قد لا يناسبها الفحص الشامل
- كما يستخدم الفحص الشامل في عدة ظروف:
 - أن يكون للمواد المشتراه أثر مباشر على جودة المنتجات النهائية
 - إذا كانت سلامة العمال تتعرض للخطر أو تعرض الآلات للتلف بسبب عدم مطابقة المواصفات
 - إذا كانت تكلفة الوحدة المشتراه مرتفعة

❖ الفحص الإحصائي: من خلال العينات ويجب أن يراعى في ذلك

- أن يتم الاختيار بطريقة عشوائية وذلك بإعطاء جميع الوحدات الفرص نفسها
- في حالة تعدد الطلبيات يتم اختيار عدة عينات من كل طلبية عينة

ملاحظة/ قد تكون الوحدات مطابقة للمواصفات نقبلها وقد لا تكون كذلك فما الحل في مثل هذه الحالة؟

يكون لدينا عدة بدائل منها:

- نرد الطلبية للمورد التي ثبت عدم مطابقتها للمواصفات
- إذا كانت الوحدات المعيبة عددها كبير نرد الطلبية بالكامل السليمة والمعيبة
- نطالب المورد بتعويض للمنظمة عما أصابها من إثار نتيجة بعض الوحدات التالفة أو معاقبته برد الأصناف وعدم التعامل معه وتوقيعه على الشرط الجزائي

المصادر المتنوعة للمعلومات عن مصادر التوريد: (مهم) (بدأنا بالحديث عن مصدر التوريد المناسب)

س/ ماهي المصادر التي نعتمد عليها للحصول على المعلومات من الموردين؟؟ المطلوب معرفة مفهوم كل واحد

١/ الكتالوجات ونشرات الموردين:

يعتبر من المصادر الشائعة للحصول عن المعلومات اللازمة عن مصدر التوريد ويعده الموردين بحث تعطي فكرة كاملة عن منظّمته

٢/ الصفحات والمجلات التجارية المتخصصة:

تعتبر من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات مفيدة عن مصادر التوريد وتقدم معلومات كثيرة عن الموردين وأحدث المستجدات في عالم الشراء فيما يتعلق بهذا الصنف

٣/ نتائج المعاملات السابقة للمنظمة:

هو ذلك المصدر الذي تقوم فيه المنظمة باختيار مورد نتيجة التعامل الفعلي معه في مراحل سابقة

٤/ المقابلات البيعية:

هي تلك المقابلة التي تتم مع مندوبي الموردين الذي قد يتردد على المنظمة ويمكن من خلال التواصل معه الحصول على بيانات عن الموردين وعناوينهم وحجم الشركات

٥/ الدليل التجاري:

يحتوي على أسماء الموردين طبقاً للمجموعات السلعية المختلفة ويعطي بيانات مختصرة
٦/ دليل التلفون:

يعطينا اسم المورد ورقم الهاتف الخاص به وموقعه الجغرافي

الفرق بين الدليل التجاري ودليل التلفون

أن الدليل التجاري يعطي معلومات مختصرة عن كل مورد ربما يتناول المركز المالي وبعض الجوانب المتعلقة فيه
٧/ الغرف التجارية والأجهزة الحكومية:

تقوم بإعداد كتيبات خاصة بالموردين تشمل أسماء الموردين وعناوينهم وأهم المنتجات

٨/ المعارض والمؤتمرات المحلية والدولية:

هي وسيلة مناسبة لتتيح التعرف ميدانياً على الموردين ومنتجاتهم حيث يتم الحصول على المطبوعات الخاصة بكل مورد والاتصال المباشر به وأنها تضم أكثر من مورد في نفس الوقت

٩/ العينات:

بعض الموردين يتوجهوا للمنظمة المشتريه بعرض منتجاتهم من خلال العينات

١٠/ زيارة مصانع الموردين:

نقوم بالزيارة للمورد للوقوف على حالة المنتجات والإمكانات لديه

١١/ الرسائل المباشرة من الموردين:

وهي رسائل مباشرة تتم من الموردين إلى الشركة المشتريه للتعريف بالمنتجات سواء منتجات جديدة أو مواصفات جديدة
١٢/ الإنترنت:

يعتبر من المصادر الحديثة لحصر الموردين وينشر بيانات تفصيلية عن الشركة والسلع والخدمات والمواصفات ويتميز بسهولة البحث عن الموردين في أي مكان بالعالم

اللقاء الحي السادس

أهم العوامل التي تراعى عند الاختيار بين الموردين:

بعد جمع البيانات والمعلومات عن الموردين تأتي المعايير التي نستخدمها لاختيار المورد المناسب [مطلوب نعرف ماهي ٩ معايير التي تدخل ضمن التقليدي وما هي ٧ التي تدخل ضمن الحديثة]

هناك مجموعتين أحدها المعايير التقليدية والأخرى هي المعايير الحديثة

أولاً / المعايير التقليدية المستخدمة في اختيار مصدر التوريد:

١/الموقع الجغرافي للمورد:

يفضل التعامل مع المورد القريب بسبب سهولة الاتصال به والتفاهم معه بالإضافة إلى تجنب مخاطر الشحن والنقل وسرعة التوريد

٢/المركز المالي للمورد:

كلما كان قويا من ناحية المركز المالي كلما كان أكثر استمرارا بالسوق ومعناه أن النشاط سوف يستمر نشاطه

٣/المقدرة الفنية والتكنولوجية للمورد:

متابعة التطورات الفنية والاستفادة منها في مجال عمله والاعتماد على أساليب تكنولوجية متقدمة

٤/مستوى الجودة:

ليس من الضروري تفضيل المورد الذي يقدم أعلى مستوى جودة وإنما يهتما الجودة المناسبة للملائمة للغرض ومدى توافرها وتأثيرها على تكلفة الشراء

٥/كمية التوريد:

يقصد بها مدى ملائمة الكمية التي يتم توريدها في كل مرة لمتطلبات خطة الإنتاج أو التسويق خلال الفترة

٦/السعر:

ليس الأقل سعرا هو بالضرورة الأفضل في طبيعة الحال ولكن يجب ربط السعر بالكمية والجودة والخدمة وشروط السداد والخصم

٧/نظام فحص ومراقبة الجودة:

كل ما كان المورد لديه نظام فحص فعال كان التعامل معه أكثر اطمئنان من حيث الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة

٨/ الخدمة والضمان:

من المعايير الهامة جدا في اختيار مصادر التوريد وهو ذلك المعيار الذي يعني مدى استعداد المورد لتقديم بعض الخدمات مثل التركيب والصيانة وتدريب العمال

٩/ السمعة أو الشهرة في السوق:

هو ذلك المعيار الذي يعكس الانطباع الذهني عن المورد في السوق ومدى التزامه ووفائه

ثانيا / المعايير الحديثة المستخدمة في اختيار مصدر التوريد: (٧ معايير)

١/ قدرات الموارد الإدارية:

ويقصد به مدى التزامه بالتطوير والتحسين في عملية التشغيل والجودة والقدرة على المحافظة على علاقة إيجابية مع القوى العاملة وتحقيق الرضا الوظيفي لهم

٢/ قدرات وكفاءات العاملين لدى المورد:

هو ذلك المعيار الذي يُعنى بالوقوف على مستوى تدريب ودافعية القوى العاملة لدى المورد ومدى استقرار العلاقة بين الإدارة والعاملين

٣/ إدارة الجودة الشاملة:

هو ذلك المعيار الذي تمد به الجودة إلى الأمان والتدريب والتسهيلات المتاحة لصيانة المعدات والابتكار والتطوير والثقافة التنظيمية

٤/ الالتزام بالقوانين البيئية:

هو ذلك المعيار الذي يهتم بمدى التزام المورد بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة مثل عدم تلوث البيئة وتوافر الأمان في المنتجات عند استخدامها وعدم وجود آثار جانبية

٥/جدولة الإنتاج ونظم الرقابة:

هو ذلك المعيار الذي يهتم فيه المورد بنظام التخطيط لمتطلبات مواد الخام المعتمدة على الحاسبات الآلية

٦/كفاءة نظم المعلومات لدى الموردين:

أي هو ذلك المعيار الذي يهتم بمدى توافر نظم للمعلومات ودرجة تكنولوجيا المعلومات

٧/الشاركة في الأجل الطويل:

هو اهتمام الموردين بتنمية علاقات طويلة الأجل مع المشتريين

سؤال / تنتمي إلى مجموعة المعايير التقليدية المستخدمة في المفاضلة بين الموردين

الخيارات تكون ٣ معايير حديثة وواحد تقليدي هو الخيار الصحيح

سؤال / ليست ضمن المعايير التقليدية

الخيارات ٣ تقليدي و ١ حديث

طرق تقييم مصادر التوريد:

طريقة النقاط أو (الأوزان) المرجحة:

[هذه المحاضرة يأتي منها ٣ أسئلة ب ٧ درجات ونص

رأس السؤال وثلاث فقرات أسئلة عليه]

مثال: حددت إحدى الشركات المعايير الأساسية للاختيار من بين الموردين المرشحين للتعامل معها في توريد أحد الأصناف وذلك على النحو التالي:

الجودة (٤٠ نقطة)، صافي السعر (٢٥ نقطة)، ملائمة كمية ووقت التوريد (٢٠ نقطة)، خدمات ما بعد الشراء (١٠ نقاط)، شروط السداد (٥ نقاط)، [النقاط والمعايير ليست ثابتة حسب معطيات السؤال]

وتعتمد الشركة في تقييم الموردين على أساس ثلاثة مستويات للحكم هي:

(ممتاز = ٣) . (جيد = ٢) . (مقبول = ١) فيما عدا صافي السعر حيث يقيم على أساس الأرقام المقدمة من الموردين .

وفيما يلي نتائج تقييم ثلاثة موردين تقدموا بعروضهم إلى الشركة:

مصدر التوريد الأول: الجودة = جيد . السعر = ١٢ ريال للوحدة . التوريد = مقبول . شروط السداد = جيد . الخدمة = جيد

شروط التسليم = محل المشتري

مصدر التوريد الثاني: الجودة = ممتاز . السعر = ١٣ ريال للوحدة . وخصم مجتمع ٣% إذا تم الشراء أكثر من

١٥٠٠ وحدة سنوياً . التوريد = جيد . شروط السداد = قبول . الخدمة = جيد . شروط التسليم = محل المشتري .

مصدر التوريد الثالث: الجودة = جيد . السعر = ١٠ ريال للوحدة . التوريد = ممتاز . شروط السداد = مقبول . الخدمة = مقبول شروط التسليم = محل البائع . [هذه كلها معطيات في السؤال]
وتقدر الشركة متوسط تكلفة نقل الوحدة إلى مصانعها بريال واحد فإذا كانت خطة الشركة هي شراء خمس آلاف وحدة من هذا الصنف سنوياً . أي المصادر الثلاثة أفضل للشركة ؟

ملاحظه: الجدول الطالب/ة من يقوم بإنشائه لإيجاد الحل [لا بد أن يحل هذا التمرين على جدولين الأول خاص عن السعر نريد منه نسبة السعر ونقاط السعر والجدول الثاني حتى نصل إلى إجمالي النقاط لكل مورد ونحدد الأفضل بينهم أول مصطلح مهم نفهمه هو شروط التسليم عندنا شرطين محل المشتري أو محل البائع محل المشتري يعني المورد هو يتحمل تكلفة النقل ليس المنشأة يعني تصلني البضاعة حتى محلي يعني ما راح ادفع شيء على تكلفة النقل محل البائع هنا يفرق انا اخذ البضاعة من المورد واتحمل تكلفة النقل]
الحل : ننشئ جدول لنوجد عدد نقاط السعر لكل مورد الجدول الأول الخاص بالسعر
السعر: نضع سعر كل مورد كما هو معطى بالسؤال .

البيان	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
السعر من معطيات السؤال	12 ريال للوحدة	13 ريال للوحدة وخصم 3% إذا تم شراء 1500 وحدة سنوياً	10 ريال للوحدة

السعر بعد استبعاد الخصم: المورد الأول نفس السعر ليس لديه خصم وكذلك المورد الثالث نفس السعر ليس لديه خصم أما المورد الثاني لديه خصم 3% نحسبها مثل ما حسبنا الخصم في الكمية نقول الخصم 3% كم يبقى ونصل إلى 100%؟
يبقى 97% إذا ضربت الوحدات في المتمم للخصم $12,61 = 97\% \times 13$

البيان	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
السعر من معطيات السؤال	12 ريال للوحدة	13 ريال للوحدة وخصم 3% إذا تم شراء 1500 وحدة سنوياً	10 ريال للوحدة
السعر بعد استبعاد الخصم	12	12,61	10

السعر بعد إضافة تكلفة النقل ونشوف التسليم وين مكانه إذا كان محل المشتري فليس له تكلفة فنجد في السؤال أن المورد الأول والثاني التسليم محل المشتري فينزل السعر كما هو أما في عند المورد الثالث التسليم محل البائع فهنا نضيف تكلفة النقل ريال واحد كما معطى بالسؤال وهي ريال فتصبح $11 = 1 + 10$.

البيان	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
السعر من معطيات السؤال	12 ريال للوحدة	13 ريال للوحدة وخصم 3% إذا تم شراء 1500 وحدة سنوياً	10 ريال للوحدة
السعر بعد استبعاد الخصم	12	12,61	10
السعر بعد تكلفة النقل	12	12,61	11

نسبة السعر نطبق القانون التالي (أقل سعر ÷ سعر المورد) $\times 100$
نجد أن أقل سعر بعد ما أضفنا تكلفة النقل هو المورد الثالث وهي 11
المورد الأول: $91,7\% = 100 \times (11 \div 12)$
المورد الثاني: $87,23\% = 100 \times (11 \div 12,61)$
المورد الثالث: $100\% = 100 \times (11 \div 11)$

البيان	المورد الأول	المورد الثاني	المورد الثالث
السعر من معطيات السؤال	12 ريال للوحدة	13 ريال للوحدة وخصم 3% إذا تم شراء 1500 وحدة سنوياً	10 ريال للوحدة
السعر بعد استبعاد الخصم	12	12,61	10
السعر بعد تكلفة النقل	12	12,61	11
نسبة السعر	91,7%	87,23%	100%

عدد نقاط السعر: معطى في السؤال صافي السعر (٢٥ نقطة) نضربها في نسبة السعر لكل مورد ونقسم على 100 [هنا قد يأتي سؤال كم عدد نقاط السعر للمورد الأول مثلاً]
المورد الأول: $23 = 100 \div (25 \times 91,7)$ (بالتقريب)
المورد الثاني: $21,8 = 100 \div (25 \times 87,23)$ (بالتقريب)
المورد الثالث: $100 = 100 \div (25 \times 100)$ [حتى الآن لم نجد أفضل مورد لازل عندنا عوامل أخرى تحكم الأفضلية]

المورد الثالث	المورد الثاني	المورد الأول	البيان
10 ريال للوحدة	13 ريال للوحدة وخصم 3% إذا تم شراء 1500 وحدة سنوياً	12 ريال للوحدة	السعر من معطيات السؤال
10	12,61	12	السعر بعد استبعاد الخصم
11	12,61	12	السعر بعد تكلفة النقل
100%	87,23%	91,7%	نسبة السعر
25 نقطة	21,8 نقطة	23 نقطة	عدد نقاط السعر

صيغة السؤال بالاختبار:

من ضوء البيانات السابقة فإن نسبة السعر للمورد الأول أو الثاني أو الثالث .. أو يطلب منا عدد نقاط السعر للمورد الأول أو الثاني أو الثالث ويأتينا في الاختبار حساب مورد واحد فقط (في الاختبار سيكون موردين ٢ فقط لن يكون ثلاثة موردين، النسب حتى نحسبها لازم واحد منهم يكون 100% الثاني لن يكون رقم فيه فاصله أكثر من 0.5 ممكن 95% أو 96,5% لن يكون رقم عشري أكثر من نصف)

المفاضلة بين مصادر التوريد الثلاثة: [الان الجدول الثاني عندنا ٥ معايير للمفاضلة هذه المعايير تأتي بها من السؤال]
يأتي صيغة السؤال في البيانات السابقة فإن عدد النقاط المرجحة التي يحصل عليها المورد الأول أو الثاني
الآن الفكرة أن كل معيار له عدد نقاط (النقاط الأصلية للمعيار) ثم نذهب للمورد مثلا المورد الأول الجودة عنده جيد وجيد تكون نقطتين والنقاط الأصلية للجودة 40 نقطة نضرب $40 = 2 \times 20$ وهذي نقاط الجودة للمورد الأول وهكذا لجميع المعايير والموردين

ملاحظه: الجدول الطالب/ة من يقوم بإنشائه لإيجاد الحل طريقة الحل/

المورد الأول:

أخذ من الجودة جيد أي 2 نقطتين $(40 \times 2) = 80$ (نضرب بالنقاط الأصلية)
صافي السعر يبقى نفس ما هو بالجدول الأول $23 =$
أخذ من التوريد مقبول أي 1 نقطة $(1 \times 20) = 20$
أخذ من الخدمة جيد أي 2 نقطتين $(10 \times 2) = 20$
شروط السداد أخذ جيد أي 2 نقطتين $(5 \times 2) = 10$

(السؤال في الاختبار في ضوء البيانات السابقة فإن عدد النقاط التي يحصل عليها المورد الأول هي

المورد الثاني:

أخذ من الجودة ممتاز أي 3 نقاط $(40 \times 3) = 120$
صافي السعر نفس ما هو بالجدول الأول $21,8 =$
التوريد اخذ جيد أي 2 نقطتين $(20 \times 2) = 40$
الخدمة أخذ جيد أي 2 نقطتين $(10 \times 2) = 20$
شروط السداد أخذ مقبول أي 1 نقطة $(5 \times 1) = 5$

المورد الثالث:

أخذ من الجودة جيد أي 2 نقطتين $(40 \times 2) = 80$
صافي السعر نفس ما هو بالجدول الأول $25 =$
التوريد اخذ ممتاز أي 3 نقاط $(20 \times 3) = 60$
الخدمة أخذ مقبول أي 1 نقطة $(10 \times 1) = 10$
شروط السداد أخذ مقبول أي 1 نقطة $(5 \times 1) = 5$

خلاصة القول اللقاء السادس فيها ١٠ درجات فيها تمرين عليه ثلاث أسئلة وفيها سؤال على المعايير النقاط المرجحة غير مهمة نريد فقط نقاط كل مورد

المورد الثالث	المورد الثاني	المورد الأول	النقاط الأصلية	المعايير
80	120	80	40 من السؤال	الجودة
25	21,8	23	25 من الجدول السابق ليس له ترجيح يعني السعر لن يتأثر بالدرجات	صافي السعر
60	40	20	20 من معطيات السؤال	التوريد
10	20	20	10 من معطيات السؤال	الخدمة
5	5	10	5 من معطيات السؤال	شروط السداد
180	206,8	153	100 نجمع النقاط جميعها	المجموع

الآن/ المورد اللي يأخذ مجموع أكثر نقاط هو الأفضل يعني المورد الثاني أفضل لكن لن يطلب في الاختبار ترتيب لكن يقول في ضوء البيانات السابقة فإن مجموع النقاط للمورد الثالث كم؟

اللقاء الحي السابع

انتهينا من الشراء بالكمية المناسبة والجودة المناسبة ومن مصدر التوريد المناسب الآن الشراء بالوقت المناسب

المتغيرات المؤثرة في الشراء بالوقت المناسب:

إن الأصل في قرار الشراء إن يُتخذ استجابة لحاجة محددة أو لظروف معينة أو تنفيذاً لمجموعة من السياسات أو الخطط الموضوعية مقدماً [نحن نشترى حتى نلبي احتياجات الإدارات المستخدمة للأصناف عندنا مجموعتين تؤثر على توقيت قرار الشراء

هناك مجموعة من المتغيرات مؤثرة بالشراء في الوقت المناسب وتنقسم إلى: (مهمة)

متغيرات داخلية/ وترتبط بظروف المنشأة وسياساتها

متغيرات خارجية/ فهي متغيرات تؤثر على قرار الشراء في الوقت المناسب ولكنها مرتبطة بالظروف المحيطة بالمنظمة أو البيئة الخارجية

المتغيرات الداخلية التي تؤثر في توقيت قرار الشراء (مهم جداً)

أولاً: السياسات المتبعة في تحديد مستويات المخزون وطرق استكمالها:

مستويات المخزون هي: أ/ الحد الأدنى أو الأمان. ب/ نقطة إعادة الطلب. ج/ الحد الأقصى أو الأعلى.

ثانياً: سياسات الإنتاج

هناك سياستان مختلفان للإنتاج هي >> أما الإنتاج المستمر أو الإنتاج حسب الطلب

إذا كانت السياسة المتبعة هي الإنتاج المستمر والمعدلات ثابتة في هذه الحالة نميل إلى الشراء للتخزين.

أما إذا كانت الإنتاج حسب الطلب في هذه الحالة نميل إلى الشراء على حسب الطلب لأنه يرتبط باحتياجات العميل وطلباته والمواصفات التي يحددها والمدة التي يريدونها.

ثالثاً: القرارات الإدارية الخاصة بالتوسعات والاستبدال أو الإحلال تؤثر من حيث التوسع في الإنتاج أو إنشاء فروع جديدة يؤثر ذلك على توقيت عملية الشراء أو استبدال الآلات بآلات جديدة كله سيؤثر في عملية الشراء

المتغيرات الخارجية التي تؤثر في توقيت قرار الشراء (مهم جداً)

أولاً: درجة الثبات أو الاستقرار في ظروف الأسواق:

عندما يمتاز السوق بالثبات أو بالاستقرار نميل في هذه الحالة إلى الشراء حسب الطلب، أما السوق متقلب ومتغير من وقت إلى آخر فنميل إلى الشراء للتخزين.

ثانياً: القرارات والقوانين الحكومية:

إذا كان هناك توقع صدور بعض القوانين برفع الأسعار أو الرسوم الجمركية في هذه الحالة نشترى بكميات كبيرة ونخزنها أما في حالة توقع انخفاض الرسوم والأسعار نميل إلى الشراء حسب الطلب وبكميات قليلة.

ثالثاً: المبادرات التسويقية من الموردين:

هي ما يمنحه المورد من خصومات في أوقات معينة أو تسهيلات في عملية السداد

السؤال هنا يكون سؤال هي أحد المتغيرات الداخلية المؤثرة في الشراء بالوقت المناسب أو تقع ضمن المتغيرات الداخلية أو لا تقع ضمن المتغيرات الداخلية

بدائل الشراء في الوقت المناسب:

هناك ثلاث بدائل أو سياسات يمكن الاختيار من بينها:

- **الشراء حسب الطلب:** ويسمى الشراء أولاً بأول وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل ولا بد من التفريق بينه وبين الشراء العاجل
- **الشراء للتخزين:** ويناسب الإنتاج المستمر الشراء مقدماً
- **الشراء للمضاربة:** وهو قرار تتخذه الإدارة العليا

أولاً: الشراء حسب الطلب أو الشراء أولاً بأول:

س/ هل الشراء العاجل نفس الشراء حسب الطلب؟ " العبارة خاطئة " . ((مهم الفرق بينهم))

الشراء العاجل تفرضه ظروف معينة غير عادية استثنائية. (الشراء العاجل هو الشراء أولاً بأول؟ العبارة خطأ) أما **الشراء حسب الطلب** يكون وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل وتوقيتات ومواصفات معينة يتم تحديدها مع العميل وفق العقد، أو الشراء أولاً بأول هو ذلك الذي نقوم به بشراء كميات تكفي لمواجهة الاحتياجات الحالية ودون الحاجة لتخزين كميات إضافية

أهم الأسباب التي تدفع المنشأة إلى اتباع أسلوب الشراء حسب الطلب أو الشراء أولاً بأول ما يلي: (مهم جداً)

- ١ السرعة والتطورات التقنية في مجال المواد أو الأجزاء أو المعدات المشتراه.
 - ٢ اتجاه المنشأة إلى إدخال بعض التعديلات الفنية على المنتج.
 - ٣ تعدد مصادر التوريد ووفرة الأصناف المطلوبة.
 - ٤ نقص أو ضعف الإمكانيات المادية..مثل نقص الأموال اللازمة للشراء بكميات كبيرة نسبياً أو ضعف إمكانيات التخزين.
 - ٥ توقع انخفاض الأسعار واحتمال ظهور بدائل جديدة مستقبلية.
- يمكن يكون السؤال/ من بين الأسباب التي تدفع المنشأة إلى أسلوب الشراء حسب الطلب: كذا أو كذا نأخذ الجواب الصحيح.

عيوب ومخاطر البديل (الشراء حسب الطلب):

- ١ احتمالات نفاذ المخزون من المواد والمستلزمات وذلك في حالة الشراء بكميات قليلة
- ٢ زيادة تكاليف الشراء نتيجة بسبب:
 - تكرار عمليات الشراء.
 - أو الحرمان من وفورات الشراء بكميات كبيرة.
 - أو احتمال زيادة الأسعار مستقبلاً.
 - أو عدم الاستفادة من الوفورات .

ثانياً / الشراء للتخزين أو الشراء مقدماً:

أن تقوم المنشأة بشراء كميات أكبر من احتياجاتها الحالية ثم تخزين الحاجات الإضافية لاستخدامها مستقبلاً.

س / تقوم المنشأة بشراء كميات كبيرة عن احتياجاتها الحالية وتخزن الحاجات الإضافية لاستخدامها مستقبلاً. يقصد بـ :

أ/ الشراء حسب الطلب . ، ب/ الشراء للتخزين ✓ ، ج/ الشراء للمضاربة .

أهداف أسلوب الشراء للتخزين أو الشراء مقدماً: (عكس عيوب الشراء حسب الطلب)

- ١ تأمين احتياجات المنشأة من المواد ومستلزمات الإنتاج.
- ٢ الاستفادة من المبادرات والتسهيلات.
- ٣ المساهمة في تخفيض تكاليف الشراء وذلك من خلال الشراء بكميات كبيرة.

عيوب ومخاطر الشراء للتخزين:

- ١ احتمالات تغير ظروف السوق مستقبلاً.
- ٢ احتمال انخفاض أسعار المواد.
- ٣ احتمالات التقادم أو التلف وغيرها نتيجة طول فترة التخزين.

((جميع ما سبق مهم جداً جداً))

ثالثاً / الشراء للمضاربة:

هنا لا نشترى حتى نستخدم الآن أو المستقبل أو الاحتياجات المستقبلية نشترى للاستثمار اشترى الآن لأنني أتوقع ارتفاع الأسعار مستقبلاً اشترى الحين برخيص وابعع بغالي

يقصد به شراء كميات ليست لغرض الاستخدام الحالي أو المستقبلي للشركة وإنما لغرض تحقيق ربح نتيجة الفروقات واختلاف ما بين سعر الشراء وسعر البيع أو الشراء الآن والشراء في المستقبل. وهذا القرار يتخذ من قبل الإدارة العليا بالشركة وليس من قبل إدارة المشتريات

وتحتاج إلى دراسة وتحليل من حيث طبيعة المواد ودرجة النمو المتوقعة في هذا الطلب مستقبلاً، اتجاهات الأسعار، واحتمالات ظهور بدائل في المستقبل

الشراء بالمضاربة يبعد عن نطاق المهام الأساسية لجهاز الشراء يعني أنه ليس من المهام الأساسية لجهاز المشتريات ولكنه قرار يتخذ من قبل الإدارة العليا للمنشأة. (مهمة)

يوثر على شرعية هذا الأسلوب متغيرين رئيسيين هما:

- نوع الملكية وهذا يصلح للقطاع الخاص وبالتالي لا يلائم القطاع العام أو المنشآت الحكومية لأن الحكومة تهمها أن الأسعار لا ترتفع حتى لا يحصل تضخم اقتصادي
- درجة الالتزام بأخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية. وذلك لأن طريقة المضاربة قد تخلق بعض المشكلات مثل ظهور الاحتكار مما يخالف أخلاقيات الشراء والمجتمع الإسلامي ..

الخلاصة بالنسبة للسياسات المرتبطة بتوقيت الشراء:

أنه لا يمكن القول إن هناك سياسة هي الأفضل من غيرها وإنما لكل سياسة مميزاتا وعيوبها وإنما يتخذ القرار باتباع سياسة ما في ظل المتغيرات المؤثرة على ذلك القرار وفي ظل الجوانب المتعلقة بالكمية والتكلفة والجودة ومصدر التوريد

قرار تحديد وقت الشراء

أين يصنع قرار تحديد وقت الشراء: (مهمة)

يصنع قرار تحديد وقت الشراء يصنع أساساً في الجهة الطالبة أو المستخدمة للمواد مثل إدارة الإنتاج إذا كانت المنظمة صناعية أو إنتاجية

أما إذا كانت المنشأة تجارية فإن إدارة المبيعات أو التسويق هي التي تحدد وقت الشراء المناسب في ضوء تعاقداتها مع العملاء في المستقبل

من الذي يتخذ قرار تحديد وقت الشراء: (مهمة)

في كل الأحوال يتخذ قرار تحديد وقت الشراء هو جهاز المشتريات.

طبيعة وظيفة التخزين أو إدارة المخازن: (مهم)

يوجد عدة منافع يمكن تحقيقها من خلال أنشطة المنظمة المختلفة لدينا أربع منافع تتحقق من خلال أربعة وظائف هي:

- ١ وظيفة الإنتاج تحقق المنفعة الشكلية أو التشكيلية أو التكوينية.
- ٢ وظيفة التسويق والمبيعات تحقق المنفعة الحيازيه أو منفعة التملك.
- ٣ وظيفة النقل وتحقق المنفعة المكانية.
- ٤ وظيفة التخزين وتحقق المنفعة الزمانية أو الزمنية.

تعريف وظيفة التخزين: ((مهم))

هي إحدى وظائف المشروع أو الشركة التي تُعنى بتسلم وحفظ الأصناف المختلفة بالمستودعات أو المخازن لحين طلبها من الجهات المستخدمة وصرافها ومراقبتها وإعداد وحفظ ما يرتبط بها من نماذج وسجلات ومستندات.

أهداف وظيفة التخزين: هدفين

تحقيق التوازن بين عمليات ورود الأصناف للمخازن أو المستودعات وتلبية احتياجات الجهات الطالبة فلا بد من ممارسة وظائف الإدارة " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه "

تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة من خلال تخفيض قيمة الاستثمار في المخزون وتخفيض تكلفة التخزين، وتقليل التكاليف الناتجة عن التلف والتقاعد ولكن بما لا يتعارض مع تحقيق الهدف الأول.

اختصاصات وظيفة التخزين: اربعة اختصاصات

- ، استلام الأصناف المشتراه وتخزينها بعناية.
- ، توفير ظروف التخزين المناسبة .
- ، تسجيل البيانات اللازمة أولاً بأول.
- ، صرف ما يطلب من الأصناف .

أنواع المستودعات: المخزون قد يكون: منتج نهائي تحت التشغيل، مواد خام، قطع غيار، أدوات مكتبية، وقود، عبوات، الشركات الكبيرة يكون لكل صنف مخزن خاص به وقد يكون هناك تصنيفاً آخراً لأنواع المستودعات وهو: (مهم)

- **مستودع الاستلام:** يفضل ان يكون منعزل عن المستودعات الأخرى حتى لا تختلط الأصناف التي لم يتم قبولها بعد بالأصناف التي تم قبولها (مهم)
- **مستودع الجملة:** هو مستودع الجملة الرئيسي الذي تخزن جميع الأصناف فيه بكميات كبيرة.
- **مستودع الصرف:** هو ذلك المستودع الذي يتم تمويته او تغذيته بكميات من الأصناف التي تطلب باستمرار وعلى فترات متقاربة.

س / هو ذلك المستودع الذي يكون منعزلاً عن الأصناف التي تم قبولها عن الأصناف التي لم يتم قبولها:
مستودع الاستلام ✓ ، مستودع الصرف ، مستودع الجملة

وقد يكون لدى المنظمة مستودع واحد كبير ويلاحظ هنا ضرورة تقسيمه الى عدة مناطق أو أجزاء:
منطقة لاستلام الأصناف الواردة للمخزن. ، منطقة لتخزين الأصناف المختلفة.

منطقة تخصص لممارسة الأعمال الإدارية .
ويمكن القول إن طبيعة العمل بالمنظمات (التجارية) أسهل بعض الشيء من العمل بالمنظمات (الصناعية) و (الخدمية).

الأنواع الوظيفية للمخزون: (مهمة جدا) مهمه يأتي التعريف وانت تختار الإجابة الصحيحة

- ١/ **المخزون الدوري/** الذي يتم الاحتفاظ به للوفاء بطلبات واستخدامات مؤكدة من حيث الكمية ومدة التوريد.
- ٢/ **مخزون تحت التشغيل/** الذي يتم الاحتفاظ به بسبب الوقت اللازم لتصنيع السلع أو وجود السلع في المرحلة الانتقالية.
- ٣/ **المخزون الراكد اللي هو (الميت)/** الذي ليس له قيمة أو عائد بالنسبة للمنظمة، وتسعى المنظمة لبيعه لجهات أخرى قد تستفيد من هذا المخزون أو التخلص منه بأسلوب مناسب.
- ٤/ **مخزون الأمان/** الذي يتم الاحتفاظ به للحماية من أي تغيرات قد تطرأ على معدلات الطلب أو مدة التوريد أو كلاهما، لضمان عدم حدوث نفاد للمخزون.
- ٥/ **المخزون الموسمي/** هو الذي يتم تجميعه والاحتفاظ به مقدماً قبل بدء الموسم المتوقع الطلب فيه على هذا المخزون.
- ٦/ **مخزون الترويجي/** الذي يتم الاحتفاظ به للاستجابة السريعة لعملية الترويج في التسويق أو صفقة لتخفيض سعر المنتج لتشجيع العميل على شراء المنتج.
- ٧/ **مخزون التوقعات/** الذي يتم الاحتفاظ به لاحتمال حدوث ارتفاع في الأسعار أو حدوث ظروف غير متوقعة.

اللقاء الحي الثامن

التخطيط للمخزون يتضمن مراحل أربع هي:

- ، مرحلة الإعداد للمخزون.
- ، مرحلة الاحتفاظ بالمخزون.
- ، مرحلة الحصول على المخزون .
- ، مرحلة تداول المخزون .

فإذا حدث وأهملت الإدارة التخطيط لهذه المراحل فسوف تتعرض للعديد من الآثار السلبية من بينها:

- ، زيادة معدلات العجز.
- ، الخسائر المترتبة على التلف.
- ، تعطيل رأس المال المستثمر.
- ، توقف أو تعطلات الإنتاج.
- ، فشل الإدارة في اقتناص الفرص التسويقية المتاحة.

مفهوم التنظيم الإداري للمستودعات:

التنظيم في مجال المستودعات هو وظيفة إدارية تستهدف تحديد أمور ثلاثة أو عناصر ثلاثة وهي:

١. طبيعة المهام أو الأعمال التي تقوم بها المستودعات.
٢. طبيعة علاقة المستودعات بالإدارات الأخرى.
٣. تبعية المستودعات.

طبيعة المهام أو الأعمال التي تقوم بها المستودعات: تقسم إلى مجموعتين (مهمة) المجموعة الأولى: مجموعة الأعمال المخزنية البحثية مثل: (تشمل ٦ عناصر)

١. استلام الأصناف.
 ٢. تخزين الأصناف.
 ٣. صرف الأصناف.
 ٤. تحديد الحدود المخزنية من كل صنف (الأدنى، ونقطة إعادة الطلب، والأقصى أو الأعلى).
 ٥. المناولة والنقل الداخلي.
 ٦. متابعة الأصناف وإجراء الدراسات اللازمة.
- المجموعة الثانية: مجموعة الأعمال المخزنية الحاسوبية والمكتبية مرتبطة بـ: (تشمل ٤ عناصر)**

١. سجلات المستودعات
٢. بطاقات الصنف
٣. الجرد المخزني
٤. مراجعة المستندات

السؤال هنا يأتي بشكل

..... تقع ضمن مجموعة الأعمال المخزنية الحاسوبية والمكتبية (السهل نحفظ المجموعة الثانية ومن لا ينتمي لها يعني ضمن المجموعة الأولى)

طبيعة علاقة المستودعات بالإدارات الأخرى:

أن العلاقة بين المستودعات والإدارات الأخرى بالمنظمة تبادلية تفاعلية تقوم على التعاون والتنسيق فيما بينها

تبعية المستودعات:

هناك من يطالب بتبعيةها للمشتريات وهناك من يقول إنها تابعة لإدارة الإنتاج والبعض الآخر يرى أنها إدارة مستقلة فلا يوجد اتفاق

مركزية التخزين ولا مركزية التخزين: (مهمة)

ويقصد بمركزية التخزين: أن تخزن جميع الأصناف في مخزن واحد مركزي بالقرب من المصنع أو المركز الرئيسي يقصد بلا مركزية التخزين: أن توزع الأصناف على أكثر من مخزن ويكون هناك مخزن فرعي يخدم وحدة أو وحدات معينة أو فروع قريبة منه

لا مركزية التخزين	مركزية التخزين	مزايا
السرعة في خدمة أو تلبية احتياجات الفروع البعيدة عن المستودع الرئيسي.	تجنب التكرار في اجهزه ومعدات المناولة وبالتالي ضمان استخدامها الاستخدام الأمثل.	
سهولة النقل الداخلي والمناولة للمواد داخل المستودع.	الاستفادة من القوى العاملة في المستودعات أفضل استفادة ممكنة.	
قلة التعرض للمخاطر لوجود أكثر من مستودع	الاقتصاد في الخدمات اللازمة للمخازن من حراسه واضاءة وغيرها (تقليل مصروفات)	
	سهولة الرقابة المخزنية نظرا لتركيزها على مخزن واحد.	
	تقليل رأس المال المستثمر في المستودع وفي المخزون.	
		عيوب
التكرار في اجهزه ومعدات المناولة وبالتالي عدم ضمان استخدامها الاستخدام الأمثل.	عدم السرعة في خدمة أو تلبية احتياجات الفروع البعيدة عن المستودع الرئيسي.	
عدم الاستفادة من القوى العاملة في المستودعات أفضل استفادة ممكنة.	صعوبة النقل الداخلي والمناولة للمواد داخل المستودع لكثرة الأصناف وزيادة حركتها.	
زيادة المصروفات في الخدمات اللازمة للمخازن من حراسه واضاءة وغيرها	تعرض المستودع الرئيسي لأي ظرف طارئ يؤدي إلى مضاعفة المخاطر. مثل الحريق أو السرقة	
صعوبة الرقابة المخزنية نظرا لتركيزها على مخزن واحد.		
زيادة رأس المال المستثمر في المستودع وفي المخزون.		

أهم المعايير التي تحكم الاختيار بين مركزية التخزين ولا مركزية التخزين ((مهمة جدا جدا جدا))
المهم نفهمها مو نحفظها

المعيار	مركزية التخزين	لا مركزية التخزين
درجة الانتشار الجغرافي	منخفضة	واسعة
تكاليف وتجهيزات التخزين	مرتفعة	منخفضة
أهمية عنصر الوقت والسرعة في تلبية الطلب	منخفضة	مرتفعة
مدى وجود موردين في المناطق الجغرافية المختلفة	لا يوجد	يوجد
مدى وجود اسطول كفاء للنقل	يوجد	لا يوجد

- ❖ كلما كانت درجة الانتشار الجغرافي واسعة كلما ملنا أكثر نحو لا مركزية التخزين وكلما كانت درجة الانتشار الجغرافي منخفضة كلما ملنا أكثر نحو مركزية التخزين.
 - ❖ إذا كانت التكاليف والتجهيزات المرتبطة بالمخازن والمستودعات منخفضة نميل إلى اللامركزية للتخزين أما إن كانت التكاليف مرتفعة نميل إلى مركزية التخزين
 - ❖ إذا كان عنصر الوقت والسرعة منخفض وقليل الأهمية والتأثير نميل إلى مركزية التخزين ولو كان عنصر الوقت والسرعة مرتفع ومهم نميل إلى لا مركزية التخزين
 - ❖ كلما وجد موردين وانتشروا مثلاً في المملكة نميل إلى اللامركزية ولو كان لا يوجد انتشار للموردين نميل إلى مركزية التخزين ونرسل للفروع
 - ❖ إذا توافر أسطول كفاء للنقل نميل إلى مركزية التخزين ولو لم يتوفر اسطول كفاء لعملية النقل نميل لامركزية التخزين
- التصميم الداخلي للمخازن:** تقسيم مساحات المخازن المتاحة بين الأنشطة المختلفة من استلام وحفظ وصرف بالإضافة إلى الأعمال الإدارية والكتابية وتوفير أماكن للأدوات والأجهزة والتسهيلات (ما المقصود بالتصميم الداخلي للمخازن)

أهداف التصميم الداخلي للمخازن:

- تحقيق كفاءة الأداء في المخازن ،
- تسهيل عملية الاستلام والصرف ،
- الحفاظ على الأصناف المخزونة بجودة ،
- تقليل احتمالات الخسائر
- الحفاظ على المظهر والشكل العام للمخزن بصورة طيبة

مناولة المواد والأصناف المخزنة:

حين نستخدم الأدوات في عمليات النقل والمناولة الداخلية ما هي المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين وسائل أو أدوات المناولة مثلاً لو أشتري سيور أو رافعات هوائية أو معدات أو ونشات أو ناقلات يدوية خفيفة أو ما شابه ذلك هذه تسمى أدوات المناولة الداخلية

أهم المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة بين وسائل أو أدوات المناولة الداخلية:

- ❖ طبيعة الأصناف المخزونة وخصائصها
- ❖ سعة الممرات
- ❖ خصائص المبنى
- ❖ السعر وشروط السداد
- ❖ العمر الافتراضي والطاقة التشغيلية
- ❖ الصيانة والضمان

عملية المناولة الداخلية: تتم داخل المستودع وتسمى النقل الداخلي لبعض الأصناف وتتم عن طريق أدوات أو آلات معينة أو من خلال السيور وغيرها

أهم القواعد التي يجب مراعاتها في مناولة المواد داخل المستودع أو داخل المخزن:

- ❖ تقليل عمليات المناولة بشكل إجمالي
- ❖ تجنب مناولة الصنف أكثر من مرة
- ❖ تقليل عمليات التفريغ والتحميل
- ❖ تقليل الجهد البشري
- ❖ أداء العمليات وفقاً للحمولة الاقتصادية

تخطيط ومراقبة المخزون: مقدمة في قياس مستوى الخدمة المخزنية: ما معنى مستوى الخدمة المخزنية

يعني حين يطلب من المستودع أصناف في وقت ما ويستجيب المستودع لهذا الطلب لكن أحيانا تأتي طلبات لا يمكن ان نوفيها بالكامل كلما خزنت أكثر من الأصناف كلما زاد مستوى الخدمة المخزنية
لكن المشكلة كلما زاد الأصناف المخزنة في المستودعات والمخازن كلما احتجنا مخازن أكثر وكلما استثمرنا أموال أكثر في المخزون ويكون عندي عمال أكثر وكلما يكون عندي وسائل وأدوات للمناولة أكثر يترتب على ذلك زيادة التكلفة نحن نريد أن نوفق بين الاثنين نزيد الخدمة المخزنية أكثر لكن لا يكون على حساب زيادة التكاليف
مهمة من يعمل في المخازن أو المستودع هي تقديم الخدمة المخزنية لطلبها أو المستفيدين منها
بمعنى آخر لو كانت المنشأة صناعية فهنا أهم مستخدم ومستفيد للمخزن هي إدارة الإنتاج
لو المنتجات تامة الصنع أو في منشأة تجارية المستفيد هم إدارة المبيعات

كيف نقيس مستوى الخدمة المخزنية: حساب مستوى الخدمة المخزنية [يأتي عليها سؤالين عليها 5 درجات]

لا بد أن يراعى جزئيتين مهمتين هي

- أننا نقدم الخدمة المخزنية بأعلى مستوى ممكن من المهنية
- ونحاول أن نقدم الخدمة المخزنية بأقل تكلفة ممكنة

ومن ثم فإن المهمة الأساسية للمسؤولين عن تخطيط ومراقبة المخزون تتمثل في محاولة التوفيق وتحقيق التوازن بين كل من تعظيم مستوى الخدمة وتدنية التكاليف للمخزون وغالبا ما يتم تحقيق هذا التوازن من خلال الهدف الأول/ الانتقال من تعظيم مستوى خدمة إلى تحديد مستوى معين من الخدمة المخزنية كهدف ينبغي تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة

مثال/ إذا بلغ إجمالي عدد الطلبات الواردة من العملاء خلال فترة معينة 100 طلب وتمكنت المنظمة من الوفاء بعدد 90 طلب من بينها بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة فما هو مستوى الخدمة المخزنية؟
الحل: تطبيق القانون مباشرة

$$\text{نسبة مستوى الخدمة} = \frac{\text{عدد مرات الاستجابة للطلبات}}{\text{إجمالي عدد الطلبات الواردة}} = 100 \times \frac{90}{100} = 90\%$$

لو طلب منا نسبة نفاذ المخزون نجيب المتمم وذلك عن طريق طرح النسبة اللي طلعتها من 100 %
نسبة نفاذ المخزون = 100% - 90% = 10%

مثال ٢ / (مهم جدا جدا يجي بالاختبار): إذا تلقت المنشأة طلبات من الأصناف أ ، ب ، ج بمعدل 300 ، 200 ، 500 وحدة لكل منها على التوالي وتمكنت المنشأة من تلبية المطلوب من الصنف (ب) بالكامل في حين لم تتوفر لديها سوى 150 وحدة من الصنف (أ) و 400 وحدة من الصنف (ج) فما هو مستوى الخدمة بالنسبة للطلبية ؟
المعطيات : الصنف (أ) معدل الطلب 300 والمتوفر 150، الصنف (ب) معدل الطلب 200 والمتوفر 200، الصنف (ج) معدل الطلب 500 والمتوفر 400 (التلبية يعني استجابة المنشأة)

$$\text{نسبة مستوى الخدمة للصنف (أ)} = \frac{\text{عدد مرات الاستجابة للطلبات}}{\text{إجمالي عدد الطلبات الواردة}} = 100 \times \frac{150}{300} = 50\%$$

$$\text{نسبة مستوى الخدمة للصنف (ب)} = \frac{\text{عدد مرات الاستجابة للطلبات}}{\text{إجمالي عدد الطلبات الواردة}} = 100 \times \frac{200}{200} = 100\%$$

$$\text{نسبة مستوى الخدمة للصنف (ج)} = \frac{\text{عدد مرات الاستجابة للطلبات}}{\text{إجمالي عدد الطلبات الواردة}} = 100 \times \frac{400}{500} = 80\%$$

نوجد مستوى الخدمة لكل الأصناف وذلك أول شيء نجمع إجمالي الطلبات التي تمكنت المنشأة من توفيرها من الأصناف الثلاثة ونقسمها على مجموع الطلبات الكامل

$$\text{نسبة مستوى الخدمة للطلبات بالكامل} = 100 \times \frac{150+200+400}{300+200+500} = 75\% \quad \text{استجبنا بنسبة 75\% يعني كم نسبة نفاذ}$$

المخزون للطلبات بالكامل؟

$$\text{نسبة نفاذ المخزون للطلبات بالكامل} = 100\% - 75\% = 25\%$$

لو أردنا حساب نسبة نفاذ المخزون من كل صنف من الأصناف الثلاثة وقلنا أنها المتمم للنسبة التي أوجدناها

$$\text{نسبة نفاذ المخزون من الصنف (أ)} = 100\% - 50\% = 50\%$$

$$\text{نسبة نفاذ المخزون من الصنف (ب)} = 100\% - 100\% = 0\%$$

$$\text{نسبة نفاذ المخزون من الصنف (ج)} = 100\% - 80\% = 20\%$$

في الاختبار إما يطلب منا مستوى الخدمة المخزنية للصنف ((أ أو ب أو ج)) أو يطلب منا مستوى نفاذ الخدمة لصنف من الأصناف أو يطلب منا مستوى الخدمة للطلبية بالكامل

الهدف الثاني / تدنية التكاليف كهدف ينبغي تحقيقه مع محاولة تحقيق هذا الهدف بأفضل مستوى ممكن وهذا يعارض الهدف الأول فنحاول أن نقلل التكاليف بما لا يؤثر سلبا على مستوى الخدمة المقدم من المخزن

المفاهيم الأساسية لتخطيط المخزون ومراقبته

تخطيط المخزون: (مهم)

ويعني أنه يهتم بالتوقع بما سيكون عليه المستقبل فيما يتعلق بالمخزون مع الاستعداد له (توقع واستعداد) بمعنى أنه ماهي احتياجاتي للأصناف المختلفة للمستودع حتى نشترها

يشمل تخطيط المخزون ما يلي:

تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستثمار في المخزون ، تقدير الاحتياجات المستقبلية من كل صنف
تحديد المواعيد التي يجب أن يتوافر فيها كل صنف ، تحديد حجم الاستثمار المالي المطلوب
تحديد كيفية تدبير الأصناف ، تحديد السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالاحتفاظ بالمخزون

مراقبة المخزون: (مهم)

هي جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم واختيار الطرق والأساليب التي يستدل منها على سلامة تصرفات الأجهزة المسؤولة بالمنظمة من حيث تدبير الاحتياجات المطلوبة من الأصناف

السؤال في الاختبار:

س ١ / هي جميع الأنشطة التي تتعلق بتصميم واختيار الطرق والأساليب التي يستدل منها على سلامة تصرفات الأجهزة المسؤولة بالمنظمة من حيث تدبير الاحتياجات المطلوبة من الأصناف هذا تعريف لـ:

تخطيط المخزون ، **مراقبة المخزون ✓** ، تنظيم المخزون

س ٢ / يهتم بالتوقع بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له هذا تعريف لـ:

تخطيط المخزون ✓ ، مراقبة المخزون ، تنظيم المخزون

الآثار السلبية لتدبير الاحتياجات في تاريخ سابق (قبل الموعد) للتاريخ المحدد له (مهم جداً)	الآثار السلبية لتدبير الاحتياجات في تاريخ لاحق (بعد الموعد) للتاريخ المحدد له (مهم جداً)
تجميد جزء من الاستثمارات في المخزون من الصنف لفترة زمنية	احتمال ارتفاع سعر الشراء خلال فترة التدبير
زيادة تكاليف التخزين	احتمال ارتفاع تكاليف الخدمات الأخرى مثل النقل والشحن والتأمين والتعبئة
زيادة احتمالات حدوث التلف أو تقادم أو السرقة أو الحريق وانخفاض أسعار الشراء	تعطيل خطوط الإنتاج
زيادة مصروفات التأمين خلال نفس الفترة	ضعف سمعة المنظمة في السوق بين عملائها لعدم التزامها بمواعيد التسليم

للتغلب على الآثار السلبية السابقة: (هذه الجزئية ذكرها الدكتور في اللقاء العاشر لكن كتبها هنا للحفاظ على تسلسل المنهج) نستخدم الأساليب الكمية المستخدمة في تخطيط ومراقبة المخزون ومن أهم هذه الأساليب:

١/ نموذج حجم الكمية الاقتصادية للطلب (اخذناها في اللقاء الثالث)

٢/ خصم الكمية ونموذج الكمية الاقتصادية (اخذناها في اللقاء الرابع)

٣/ معدل دوران المخزون

٤/ مستويات المخزون (اخذناها في اللقاء ٩)

٥/ التصنيف الثلاثي للمخزون

معدل دوران المخزون: (مهم جداً و ييجي منها بالامتحان كل ما يتعلق بهذه الفقرة) سؤالين عليها ٥ درجات
كلما زادت معدلات دوران الصنف كلما كان ذلك في صالح المنظمة

طريقة حساب معدل دوران المخزون: (مهم)

$$\text{معدل دوران الصنف في فترة معينة} = \frac{\text{متوسط الاستخدام}}{\text{متوسط المخزون}}$$

مثال: إذا كان متوسط الاستخدام السنوي من أحد الأصناف هو 20000 وحدة وكان رصيد مخزون أول المدة هو 8500 وحدة ورصيد المخزون آخر المدة من نفس الصنف هو 1500 وحدة، المطلوب/ حساب معدل دوران هذا الصنف؟
الحل: لا نستطيع تطبيق القانون مباشرة لأنه لم يعطينا بالسؤال متوسط المخزون فلا بد من حساب معدل المخزون من الصنف أولاً وحتى نوجد معدل المخزون من الصنف نطبق القانون التالي

$$\text{معدل المخزون من الصنف (متوسط المخزون)} = \frac{\text{رصيد أول المدة} + \text{رصيد آخر المدة}}{2} = \frac{1500 + 8500}{2} = \frac{10000}{2} = 5000$$
$$\text{معدل دوران الصنف في فترة معينة} = \frac{\text{متوسط الاستخدام}}{\text{متوسط المخزون}} = \frac{20000}{5000} = 4 \text{ مرات}$$

يشير معدل الدوران المرتفع إلى زيادة دوران رأس المال مستثمر في المخزون وانخفضت التكاليف وزادت الأرباح

نموذج مستويات المخزون:

مستويات المخزون من أي صنف هي 3 مستويات وهي الحد الأدنى أو مخزون الأمان وهي تلك الكمية من الصنف الذي لا يجب أن ينقص المخزون عنها في المستودع في أي وقت ولكن أحياناً ينقص عنها وتعريف آخر هو ذلك المخزون الذي يتم الاحتفاظ به للاستخدام في ظل الظروف الطارئة ويجب ألا يقل مخزون الصنف عنه إلا أنه يمكن أن يقل في بعض الظروف الاستثنائية وذلك عند تأخير المورد أو عندما تزيد معدلات المخزون

نقطة إعادة الطلب وتعني هي تلك النقطة أو ذلك المستوى من المخزون الذي إذا ما وصل عنده فيجب أن نصدر أمراً للمورد بتوريد كمية جديدة من الصنف

الحد الأعلى أو الأقصى للمخزون ويعني أعلى مستوى أو رقم يمكن أن يصل إليه المخزون من صنف معين

فترة التوريد: هي تلك الفترة التي تمر ما بين إصدار أمر التوريد للمورد حتى وصول الكمية إلى المشتري
مزايا أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون:

- يوفر مخزون أمان يكفي لمواجهة الظروف الطارئة أو الاستثنائية
- أن الحد الأقصى للمخزون يكون في الحدود المعقولة وبالتالي لا يكلف المنشأة تكاليف مرتفعة
- يتميز بالسهولة النسبية في الفهم والحساب

أهم الانتقادات أو العيوب أو السلبيات الموجهة لنموذج مستويات المخزون:

- يغفل ويتناسى ويهمل الأحوال الاقتصادية وظروف السوق
- التقيد بالحد الأقصى للمخزون يجرنا من فرصة الحصول على خصم كمية
- هذا النظام لا يناسب سياسة الإنتاج المتغير (مهم جداً جداً) فهو يناسب فقط الإنتاج المستمر

طريقة السؤال بالاختبار

- ليست من مزايا أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون أو من عيوب الخيارات تكون مثلاً ثلاث نقاط مزايا ووحدة انتقاد
- ليست من عيوب أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون
- تعتبر من مزايا أو تعتبر من عيوب أسلوب الحد الأدنى والأقصى للمخزون وهكذا

مستويات المخزون:

(بيجي منها بالاختبار سؤالين)

تقوم على ستة قوانين أساسية وبالترتيب وهي :

- نقطة إعادة الطلب العادية = عدد الوحدات المستخدمة في اليوم × فترة الانتظار
- احتمالات الاستخدام لكل كمية = عدد مرات الاستخدام ÷ إجمالي عدد مرات الاستخدام
- يعطينا بالتمرين سلسلة تاريخية صغيرة وسيأتي مثال عليها باللقاء القادم
- بدائل مخزون الأمان = كمية الاستخدام - نقطة إعادة الطلب العادية

تكاليف نفاذ المخزون = عدد وحدات العجز في المخزون × نسبة احتمال العجز × تكلفة خسائر نفاذ المخزون للوحدة × عدد مرات الطب خلال الفترة **مهمة**
 إجمالي التكاليف = تكاليف التخزين + تكاليف نفاذ المخزون
 نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + استخدام فترة الانتظار

اللقاء الحي التاسع

مثال على المحاضرة ٢٥ و ٢٦: (يأتي مثله في الاختبار عليه ١٢ درجة ونصف ولكن بأرقام مختلفة التركيز مهم جدا كل خطوة مرتبطة بما بعدها)
 إحدى الشركات تحتاج إلى 40000 وحدة يتم شراؤها على 6 مرات في السنة فإذا علمت أن فترة الانتظار 10 أيام ومعدل الاستخدام اليومي 300 وحدة وكانت تكلفة التخزين للوحدة 5 ريال وتكلفة نفاذ المخزون عبارة عن 10 ريال للوحدة وقد اتضح أن كميات الاستخدام خلال فترة الانتظار السابقة وعدد مرات استخدام هذه الكميات كما يلي:

كميات الاستخدام	عدد مرات الاستخدام
1000	3
2000	4
3000	5
4000	32
5000	6
6000	8
7000	2
الإجمالي	60

المطلوب ما يلي:

١/ حساب نقطة إعادة الطلب العادية ، ٢/ حساب احتمالات الاستخدام ، ٣/ تحديد بدائل مخزون الأمان
 ٤/ حساب تكاليف نفاذ المخزون لكل بديل ، ٥/ حساب إجمالي التكاليف لكل بديل ، ٦/ حساب نقطة إعادة الطلب الجديدة
 لو كان المطلوب فقط حساب نقطة إعادة الطلب الحقيقية لازم نقوم بالخمس خطوات السابقة كلها حتى لو ما كانت مطلوبة لأنها كلها مرتبطة ببعضها

المعطيات:

الاحتياجات السنوية من الصنف = 40000 وحدة ، عدد المرات: يتم شراؤها على 6 مرات في السنة
 فترة الانتظار = 10 أيام ، معدل الاستخدام اليومي = 300 وحدة
 تكلفة التخزين للوحدة = 5 ريال ، تكلفة نفاذ المخزون = 10 ريال

ملاحظات:

إذا لم يكن بالجدول معطى المجموع فنقوم بحسابه فقط نجمع عدد مرات الاستخدام
 يتم حساب المطلوب بالترتيب فمثلا لو طلب حساب بدائل المخزون فلا بد أن نحسب قبلها المطلوب ٢ والمطلوب ١

الحل/ المطلوب ١/ حساب نقطة إعادة الطلب العادية: لحل المطلوب نجد أن جميع معطيات القانون موجودة بالسؤال فنطبق مباشرة

نقطة إعادة الطلب العادية = معدل الاستخدام اليومي × فترة الانتظار
 $3000 = 10 \times 300$ → هذا الناتج مهم جدا
 (السؤال في الاختبار: في ضوء البيانات السابقة فإن نقطة إعادة الطلب العادية =
 2000 ، 3000 ✓ ، 4000 ، 5000 ونختار الإجابة الصحيحة إذا طبقنا القانون)

المطلوب ٢/ حساب احتمالات الاستخدام = عدد مرات الاستخدام لكل كمية ÷ إجمالي عدد مرات الاستخدام
عندما يطلب منا حساب احتمالات الاستخدام نوجدتها من خلال الجدول المعطى بالسؤال فنحسبها لكل كمية بتطبيق القانون
مباشرة نزيد خانة (نجمع عدد المرات من الجدول تكون 60 في الاختبار سيكون المجموع إما 100 أو 50

كميات الاستخدام	عدد مرات الاستخدام	نسبة احتمالات الاستخدام
1000	3	$5\% = 100 \times (60 \div 3)$
2000	4	$7\% = 100 \times (60 \div 4)$
3000	5	$8\% = 100 \times (60 \div 5)$
4000	32	$53\% = 100 \times (60 \div 32)$
5000	6	$10\% = 100 \times (60 \div 6)$
6000	8	$14\% = 100 \times (60 \div 8)$
7000	2	$3\% = 100 \times (60 \div 2)$
الإجمالي	60	100%

(السؤال: في ضوء ما سبق ما احتمال أن يكون معدل الاستخدام 3000 وحدة؟ أو ما احتمال أن يكون معدل الاستخدام
5000 وحدة الحل: 3000 وحدة = 8% ، 5000 = 10%)

المطلوب ٣/ تحديد بدائل مخزون الأمان: في هذا المطلوب لا بد من حساب كمية الاستخدام ونقطة إعادة الطلب (المطلوبين
الأولى والثانية) إذا لم تكن قد حسبناهم وإذا كنا أوجدناهم نطبق القانون مباشرة
كما أننا نبدأ من عند الـ 3000 وحدة لماذا؟ لأن نقطة إعادة الطلب كانت 3000 (حل المطلوب الأول) فنبدأ من عندها
فيكون لدينا خمس بدائل

بدائل مخزون الأمان = كمية الاستخدام - نقطة إعادة الطلب العادية

البديل ١	=	3000 - 3000 =	0
البديل ٢	=	3000 - 4000 =	1000
البديل ٣	=	3000 - 5000 =	200
البديل ٤	=	3000 - 6000 =	3000
البديل ٥	=	3000 - 7000 =	4000

هذا مخزون الأمان خمس بدائل الأول دائماً 0 لا يوجد مخزون للأمان (في الاختبار لن تكون البدائل كثيرة)
طريقة السؤال بالاختبار:

س١/ عند كمية الاستخدام 3000 وحدة فإن كمية الاستخدام تساوي:

4%

8% ✓ ((نطبق القانون من خلال الجدول المعطى بالسؤال))

53%

س٢/ نقطة إعادة الطلب العادية في ضوء البيانات السابقة تساوي:

2000 وحدة ، 2500 وحدة ، 3000 وحدة ✓ (نطبق القانون من المعطيات)

س٣/ في ضوء المعطيات السابقة فإن عدد بدائل مخزون الأمان

2 بدائل ، 4 بدائل ، 5 بدائل ✓ ، 6 بدائل

المطلوب ٤/ التكلفة السنوية لنفاد المخزون: (ستأتي بالاختبار ونقطة مهمة الرجاء الرجوع للقاء ٩ للفهم أكثر)

تكاليف نفاد المخزون = عدد وحدات العجز في المخزون × نسبة احتمال العجز × تكلفة خسائر نفاد المخزون للوحدة ×
عدد مرات الطيب خلال الفترة

نجد أن عدد وحدات العجز في المخزون غير موجودة بالسؤال ونسبة احتمال العجز (هي نسبة احتمال الاستخدام وحسبناها
هي المطلوب الثاني) وتكلفة خسائر نفاد المخزون معطى بالسؤال وعدد مرات الطلب خلال الفترة وهي معطى بالسؤال
وتساوي 6 مرات

تكلفة نفاد المخزون هي تلك التكلفة المترتبة على أن يطلب الصنف من المخزن ولم يوجد فيه سواء مادة خام أو أجزاء تامة
الصنع

لدينا خمسة بدائل أوجدناها في المطلوب الثالث أولها عند الصفر فنبدأ من عند الكمية 3000 لأن البديل الأول عند صفر
[سيأتي بالاختبار بديل واحد فقط يحدده الدكتور لا بد أن نعرف كيف نحسب تكلفة النفاد لكل بديل]

الحد الأدنى للمخزون	احتمال نفاد المخزون	العجز في المخزون	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	تكلفة نفاد المخزون
البديل الأول صفر	عند الكمية 3000 = 8%	0	$0 = 6 \times 10 \times \%8 \times 0$	76200
	عند الكمية 4000 = 53%	1000	$31800 = 6 \times 10 \times \%53 \times 1000$	
	عند الكمية 5000 = 10%	2000	$12000 = 6 \times 10 \times \%10 \times 2000$	
	عند الكمية 6000 = 14%	3000	$25200 = 6 \times 10 \times \%14 \times 3000$	
	عند الكمية 7000 = 3%	4000	$7200 = 6 \times 10 \times \%3 \times 4000$	

العمود الثاني من الجدول أخذنا النسب من المطلوب الثاني ، العمود الثالث من الجدول أخذنا الأرقام من المطلوب الثالث أما الأرقام 6 و 10 فهي معطيات موجودة بالسؤال العمود الرابع عبارة عن تطبيق القانون، العمود الخامس هو حاصل جمع الأرقام اللي طلعت من العمود الرابع طريقة السؤال بالاختبار: في ضوء البيانات السابقة إذا كان الحد الأدنى للمخزون أو مخزون الأمان يساوي صفر فإن تكلفة نفاد المخزون تساوي: 75000 ، 76000 ، **76200** ✓ ، 78000

ثم نحسب الحد الأدنى للمخزون عند البديل الثاني 1000 وحدة فنحسب من عند الكمية 4000 وحدة إلى الكمية 7000 وحدة ودائماً أول سطر يكون قيمته صفر

الحد الأدنى للمخزون	احتمال نفاد المخزون	العجز في المخزون	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	تكلفة نفاد المخزون
البديل الثاني 1000	عند الكمية 4000 = 53%	0	$0 = 6 \times 10 \times \%53 \times 0$	28200
	عند الكمية 5000 = 10%	1000	$6000 = 6 \times 10 \times \%10 \times 1000$	
	عند الكمية 6000 = 14%	2000	$16800 = 6 \times 10 \times \%14 \times 2000$	
	عند الكمية 7000 = 3%	3000	$5400 = 6 \times 10 \times \%3 \times 3000$	

في المستودع موجود 4000 (وهي عبارة عن نقطة إعادة الطلب 3000 + الحد الأدنى للمخزون 1000) في ضوء البيانات السابقة إذا كان الحد الأدنى للمخزون أو مخزون الأمان يساوي 1000 وحدة فإن تكلفة نفاد المخزون تساوي: 29200 ، 26200 ، **28200** ✓ ، 29000

ثم نحسب الحد الأدنى للمخزون عند البديل الثالث 2000 وحدة فنحسب من عند الكمية 5000 وحدة إلى الكمية 7000 وحدة ودائماً أول سطر يكون قيمته صفر

الحد الأدنى للمخزون	احتمال نفاد المخزون	العجز في المخزون	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	تكلفة نفاد المخزون
البديل الثالث 2000	عند الكمية 5000 = 10%	0	$0 = 6 \times 10 \times \%10 \times 0$	12000
	عند الكمية 6000 = 14%	1000	$8400 = 6 \times 10 \times \%14 \times 1000$	
	عند الكمية 7000 = 3%	2000	$3600 = 6 \times 10 \times \%3 \times 2000$	

[البديل الثالث قال مخزون الأمان 2000 انت حاط 2000 ريال كل شهر احتياط عندك موجود والدخل 3000 يعني البديل المتاح عندنا منه 5000 نبدأ من عند 5000 يعني 10% عند كمية 5000 يعني العجز في المخزون 0 والتكلفة 0 النسبة التي بعدها 14% عند 6000 العجز في المخزون 1000] في ضوء البيانات السابقة إذا كان الحد الأدنى للمخزون أو مخزون الأمان يساوي 2000 وحدة فإن تكلفة نفاد المخزون تساوي: 10000 ، **12000** ✓ ، 15000 ، 20000

ثم نحسب الحد الأدنى للمخزون عند البديل الرابع 3000 وحدة فنحسب من عند الكمية 6000 وحدة إلى الكمية 7000 وحدة ودائماً أول سطر يكون قيمته صفر

الحد الأدنى للمخزون	احتمال نفاد المخزون	العجز في المخزون	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	تكلفة نفاد المخزون
البديل الرابع	عند الكمية 6000 = 10%	0	$0 = 6 \times 10 \times \%14 \times 0$	1800
3000	عند الكمية 7000 = 14%	1000	$1800 = 6 \times 10 \times \%3 \times 1000$	

الأمان 3000 ونقطة إعادة الطلب العادية 3000 يعني المجموع 3000 وحدة
في ضوء البيانات السابقة إذا كان الحد الأدنى للمخزون يساوي 3000 وحدة فإن تكلفة نفاد المخزون تساوي:
1700 ، 1800 ✓ ، 1900 ، 1600

ثم نحسب الحد الأدنى للمخزون عند البديل الرابع 4000 وحدة فنحسب من عند الكمية 7000 وحدة
ودائماً أول سطر يكون قيمته صفر

الحد الأدنى للمخزون	احتمال نفاد المخزون	العجز في المخزون	التكلفة السنوية لنفاد المخزون	تكلفة نفاد المخزون
البديل الخامس	عند الكمية 7000 = 3%	0	$0 = 6 \times 10 \times \%3 \times 0$	0
4000				

في الاختبار سيطلب منا حساب بديل واحد

السؤال الخامس هدية (تكلفة التخزين)

لو قلنا أن مخزون الأمان أو الحد الأدنى للمخزون 2000 وحدة فما تكلفة التخزين
تكلفة التخزين = الحد الأدنى للمخزون 2000 × تكلفة التخزين 5 = 10000 ريال

المطلوب ٥ / حساب إجمالي التكاليف لكل بديل

ويقصد بها جمع تكلفة التخزين وتكلفة النفاذ وتكلفة التخزين معطى بالسؤال وتساوي 5 ريال

فلا بد أن نوجد تكاليف التخزين لكل بديل وذلك عن طريق ضرب الحد الأدنى للمخزون في تكلفة التخزين وهي 5 ريال
تكاليف نفاد المخزون لكل بديل أوجدناها سابقاً فنكتبها كما هي

إجمالي التكاليف = تكاليف التخزين (نضرب الحد الأدنى للمخزون × تكلفة التخزين) + تكاليف نفاد المخزون (نتائج الخطوة السابقة)

الحد الأدنى للمخزون	تكاليف التخزين	تكاليف نفاد المخزون	إجمالي التكاليف
0	$0 = 5 \times 0$	76200	$76200 = 76200 + 0$
1000	$5000 = 5 \times 1000$	28200	$33200 = 28200 + 5000$
2000	$10000 = 5 \times 2000$	12000	32000
3000	$15000 = 5 \times 3000$	1800	16800
4000	$20000 = 5 \times 4000$	0	20000

أي البدائل أفضل؟ هو الأقل في التكلفة وهو عند الحد الأدنى للمخزون = 3000 البديل الرابع
المطلوب ٦ / حساب نقطة إعادة الطلب الجديدة أو الحقيقة:

نقطة إعادة الطلب = الحد الأدنى للمخزون + استخدام فترة الانتظار أو نقطة إعادة الطلب العادية
 $6000 = 3000 + 3000 =$

تفريغ اللقاء الحادي عشر

خطوات الرقابة المخزنية: (بالترتيب)

- 1 وضع معايير للأداء المخزني وقد تكون تاريخية أو نموذجية أو لشركات وفروع مماثلة
- 2 قياس الأداء الفعلي من خلال عدد من العمليات مثل النسب المالية الخاصة بعناصر المخزون ومعدلات دورانه
- 3 مقارنة الخطوتين ببعض حتى نحدد الانحراف وأسبابه
- 4 تقديم التوصيات والإجراءات التصحيحية

أنماط الرقابة المخزنية: (مهمة جدا)

- رقابة وفقاً للتوقيت أو المرحلة وتقسّم إلى (سابقة – لاحقة -مصاحبة)
- الرقابة وفقاً للمصدر وتقسّم إلى (ذاتية – داخلية – خارجية)
- رقابة وفقاً لمدى العلم بها (دورية – فجائية)

تقارير الرقابة على الأداء في المستودعات:

ان تكون تفصيلية بدرجة تسمح لإعطاء صورة متكاملة لا الاختصار المخل أو التفصيل ممل
أن يوضح التقرير عما إذا كان تم بصورة جيدة أو سيئة
أن يخلو من الأخطاء الحسابية ، أن تكون معلومات التقرير حديثة
أن يظهر التقرير المقارنات للأداء ، حسن اختيار وقت تقديم التقرير

تبسيط الأصناف المخزونة كمدخل لإعداد دليل المخزون: (مهمة جدا)

أحيانا تكون الأصناف كثيرة في المخازن فتلجأ المنشأة إلى ما يعرف بتبسيط الاصناف
يلزم على إدارة المستودعات أن تقوم بتحليل الأصناف المختلفة داخل المستودع مع محاولة توحيد الأصناف التي تؤدي نفس
الغرض ويمكن التبسيط من خلال ما يلي:

- تقليل عدد الأصناف التي تؤدي نفس الغرض لكن بعد ما نأخذ رأي الجهات المستخدمة
- ترقيم الأصناف المخزونة من خلال إعطاء رموز مع إعداد دليل بذلك يسمى دليل المخزون

مزايا التبسيط:

سهولة التحديد للصنف المطلوب ، سهولة استعمال وسائل آلية في أداء المخزون ، سهولة القيد في السجلات
خلق لغة مشتركة ومختصرة بين إدارات الشركة ، توفير جو من السرية عند التعامل

مفهوم الإجراءات والقواعد المخزنية وفوائدها: (مهم جدا جدا)

مفهوم الإجراءات المخزنية: - وهو مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تتبع لإنجاز وإتمام مهمة مخزنية معينة
مفهوم القواعد المخزنية: وهو بمثابة من الأوامر المتعلقة بالجوانب المخزنية وتكون واجبة التنفيذ سواء كانت بإتباعها أو
النهى عنها داخل المستودع

طريقة السؤال بالاختبار

هو عبارة عن مجموعة من لخطوات التفصيلية التي تتبع لإنجاز وإتمام مهمة مخزنية معينة:

التخطيط المخزني ، الرقابة المخزنية

القواعد المخزنية ، الإجراءات المخزنية ✓

هو بمثابة من الأوامر المتعلقة بالجوانب المخزنية وتكون واجبة التنفيذ سواء كانت بإتباعها أو النهى عنها داخل
المستودعات

التخطيط المخزني ، الرقابة المخزنية

القواعد المخزنية ✓ ، الإجراءات المخزنية

الجرد (يعني نرى كم عندنا من وحدة من كل صنف) أنواع الجرد:

- **الجرد الكلي:** وهو النمط الشائع من أنواع الجرد والمعروف لدى المنظمات ويتم مرة واحدة في نهاية السنة المالية
- **الجرد الجزئي:** وهو عبارة عن الجرد الفجائي حيث يتم دون علم مسبق لدى رجال المستودعات
- **الجرد المستمر:** وهو النمط الذي يتم على مدار العام وبخاصة في الشركات الكبيرة التي تتعامل مع أصناف كثيرة
التي يصعب جردها مرة واحدة

الجرد الدفترى (ليس من أنواع الجرد لكن مهم نفرق بينه وبين الجرد الفعلي) وهو ان يتم معرفة الرصيد من الصنف في
الدفاتر والأوراق والمستندات أو عن طريق الحاسب الآلي من خلال مقارنة بين إجمالي الوارد من الصنف مطروحا منه
إجمالي المنصرف من الصنف والجرد الفعلي هو الذي يتم على أرض الواقع بالعد والحساب هو الثلاث انواع

طريقة السؤال بالاختبار

هو ذلك النمط الشائع من أنواع الجرد والمعروف في معظم المنظمات ويتم مرة واحدة في نهاية السنة المالية هو:

الجرد الجزئي ، الجرد الكلي ✓

الجرد المستمر ، الجرد الفعلي

من مزايا الجرد المستمر: (مهم)

- يتم الجرد دون ضغط السرعة مما يضمن الدقة
- لا يتم إيقاف العمل في المستودعات أثناء عملية الجرد

من مزايا الجرد بشكل عام:

- التحقق من مطابقة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية والكشف عن الفروق وسببها
- الكشف عن حالات العجز الناتجة عن الإهمال والسرقة
- حث العاملين على تحري الدقة والمحافظة على الموجودات
- يعطي الفرصة لأن تصبح الحسابات الختامية حقيقية وأكثر صدقا وشفافية وأكثر تجسيدا للواقع

متطلبات الجرد الناجح:

- تحديد إطار زمني لإنجاز المهمة
 - حسن اختيار أعضاء اللجنة
 - إعطاء التعليمات اللازمة بوقف عمليات الصرف والاستلام خلال الجرد
 - القيام ببعض الأعمال المتعلقة بالجرد مثل تصنيف الأصناف واستكمال المستندات
 - وقف اجازات العاملين بالمستودعات حتى يكونوا تحت استدعاء اللجنة
 - وضع الأسس السليمة لمعالجة الفروق المخزنية
- العوامل الحاكمة في تحديد سياسة الجرد: (مهمة جدا)

هل نقوم بجرد شامل أو جرد بالعينة؟ ما الذي يؤثر على سياسة الجرد

العامل المؤثر	الجرد الشامل	الجرد بالعينة
عدد الأصناف	إذا كان عدد الأصناف قليل	إذا كان عدد الأصناف كبير
الميزانية المخصصة	إذا كانت الميزانية المخصصة للجرد كبيرة	إذا كانت الميزانية المخصصة للجرد قليلة
الوقت المتاح لعملية الجرد	إذا كان وقت الجرد مفتوح	إذا كان الوقت محدود وقليل
مدى أهمية الأصناف	إذا كانت الأصناف مهمة	إذا كانت الأصناف أقل أهمية

أهم المشكلات التي تواجه عملية الجرد:

- ١ نقص الكفاءات والخبرات اللازمة
- ٢ نقص المعلومات والبيانات المتعلقة بالجرد
- ٣ كثرة الأصناف المطلوب جردها مع ضيق المدة
- ٤ عدم وجود التعاون المطلوب من بعض الأقسام والإدارات
- ٥ سوء تنظيم بعض المستودعات
- ٦ تعمد التظليل وإخفاء الحقائق من جانب بعض العاملين

أسباب وجود الفروقات: حين نقوم بعمل جرد فعلي قد لا يتطابق مع الجرد الدفترى

ليس بالضرورة وجود فروقات أن يعني أن الشخص أو المسؤول متهم ومدان ولكن هناك العديد من الأسباب منها:

- ١ أخطاء في التسجيل في البطاقات سواء بالنقص أو الزيادة
- ٢ تأثير العوامل الطبيعية مثل الجفاف أو التبخر لبعض المواد
- ٣ أخطاء في أعمال الجرد نفسها
- ٤ التالف المعتمد
- ٥ السرقة والاختلاس
- ٦ الخطأ في العد والوزن والقياس
- ٧ الصرف من المستودعات بدون تسجيل

تم بحمد الله وبفضل منه وتوفيق الانتهاء من مقرر إدارة المواد لطلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المستوى السادس للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ للفصل الدراسي الأول للدكتور ممدوح عويس

تجدون جميع تفريغاتي وغيرها من الملفات المهمة لجميع المستويات والمواد في موقع أسهل عن بعد عبر الرابط

[/www.easyel.net](http://www.easyel.net)

ختاماً لا يسعني إلا أن أقول أن هذه التفريغات هي جهد شخصي فما كان فيها من صواب فمه الله وحده وما كان فيها من خطأ فمه نفسي والشيطان

وأشكركم كل من دعا لي وأسدني بحروفه وكلماته سواء في المنتدى أو في ظهري الغيب كما أشكركم من سدني حين أخطأت شكراً لصبركم رغم تأخيري دائماً أسأل الله العلي القدير لي ولكم التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة

أختكم / سارة الناصر