

إدارة المصفاة

الدكتور
مؤيد عبد الرزاق الفواعير

الدكتور
فراس أنور الجغبير

GLOBAL COMMERCE LOGISTICS
SHIPMENT FREIGHT SHIPPING BOX MARKET MERCHANDISE
PURCHASES
STORAGE
TRADE
INTERNATIONAL
METAL
BUSINESS CARGO TRANSPORT CONTAINER
DELIVERY WORLD GOODS
DISTRIBUTION COMMERCIAL
MANAGEMENT SUPPLY CHAIN PRODUCT
TRANSPORTATION
SHIPMOVING IMPORTED
PACKAGE WORLDWIDE
MARKETING PACKAGING



إدارة المواد

تأليف

الدكتور فراس الجعفيير الدكتور مؤيد الفواعير

دار النشر والتوزيع

الطبعة الأولى

2018

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 2018/1/265
الجغبير/ فراس أنور
إدارة المواد/ فراس أنور الجغبير، مؤيد عبدالرزاق الفواعير
– عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2018.

(224) ص

ر.إ. : 2018/1/265

الوصفات: //إدارة المواد//إدارة الأعمال/

* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.7
(ردمك) ISBN 978-9957-91-486-8

* إدارة المواد

* الدكتور فراس أنور الجغبير، الدكتور مؤيد عبدالرزاق الفواعير

* الطبعة الأولى 2018

* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية
هاتف : 00962-6-5335837 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)
* الأردن – عمان – العبدلي – مقابل مجلس الأمة – بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية
هاتف: 00962-6-5661996

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو
نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information
storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

الفهرس

المقدمة	15
---------------	----

الفصل الأول

وظيفة إدارة المشتريات

وظيفة إدارة المشتريات	17
تعريف عملية الشراء	17
إدارة المشتريات	18
أهداف إدارة المشتريات	18
وظائف إدارة المشتريات أو خطوات الشراء المختلفة	19
أنواع المشتريات	32
المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل	33
الأسئلة المقترحة للفصل	34
حالة دراسية عملية	36
المراجع	37

الفصل الثاني

تنظيم وظيفة الشراء

التنظيم الإداري لإدارة المشتريات	39
التنظيم في إدارة المشتريات	41
وحدة تابعة لإدارة الإنتاج	43
وحدة تابعة لإدارة الشؤون المالية	44
استقلالية وظيفة الشراء (إدارة المشتريات)	44
مسؤوليات وسلطات إدارة المشتريات	49
سلطة إدارة المشتريات	50

51	المواصفات للقوى العاملة التي تعمل داخل إدارة المشتريات
52	علاقة وظيفة الشراء بوظائف المنظمة الأخرى
52	علاقة وظيفة إدارة المشتريات بتصميم السلعة
53	علاقة إدارة المشتريات بوظائف التخزين
53	لمركزية واللامركزية في عملية الشراء
54	خصائص المركزية في عملية الشراء
55	خصائص اللامركزية
57	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
58	الأسئلة المقترحة للفصل
60	المراجع

الفصل الثالث

سياسات الشراء

61	الشراء المؤقت
62	الشراء بمتوسط سعر الهبوط
63	الشراء مقدماً
63	الشراء لإعادة البيع
64	الشراء التبادلي
64	سياسات الشراء
66	طرق الشراء في إدارة المشتريات
67	الشراء المحلي
67	الاستيراد
67	طرق عملية الشراء سواء كانت محلية أو خارجية
69	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
70	الأسئلة المقترحة للفصل
71	المراجع

الفصل الرابع

تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء

74	العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي المستخدم في عملية الشراء
75	القدرات المالية للمنظمة
75	تكاليف التخزين
76	معدل دوران المواد المستخدمة
77	طبيعة المواد المستخدمة
77	العوامل الخارجية
78	تذبذب تكاليف الشراء
79	الوقت اللازم لعملية الشراء
79	عناصر احتساب الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء
80	تكاليف تنفيذ الطلبية
80	الطرق الرئيسية لحساب الحجم الأمثل لطلبية الشراء
81	الطريقة المحاسبية
85	الطريقة البيانية
86	الطريقة الجبرية
89	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
90	الأسئلة المقترحة للفصل
92	المراجع

الفصل الخامس

اختبار مصدر التوريد المناسب

94	الدورة المستندية لاختيار الموارد
94	العروض المقدمة
97	تحديد السعر

99	مصادر المعلومات عن الأسعار
100	الخصومات
101	إطلاق أمر الشراء
102	المركز المالي للموارد
102	حجم المورد
102	عدد الموردين القائمين
103	طبيعة الخدمات المقدمة للموردين
104	عروض الأسعار المقدمة
104	التسهيلات في عمليات الوضع
104	العلاقات الشخصية القائمة
104	القوانين المعمول بها
105	أمر الشراء من مورد واحد
106	الشراء من أكثر من مورد
107	أمر الشراء من المنتج في حلة السلع الصناعية
108	أمر الشراء من الموزع
108	الشراء الخارجي
111	التفاوض في الشراء
118	تخطيط احتياجات من المواد
119	المتابعة والتسليم
119	استلام وقبول السلع
121	تقرير لجنة الاستلام والفحص
125	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
126	الأسئلة المقترحة للفصل
127	المراجع

الفصل السادس الشراء بالجودة المناسبة

129	مفهوم الجودة
130	تحديد الجودة المناسبة
131	فيما يخص السوق، ما هي الجودة المطلوبة
132	أبعاد التصميم: التحليل الاقتصادي والتحليل الفني
134	1. وجود المواد البديلة
135	2. مدى توفر المواد
135	3. اقتراحات مصادر الشراء
135	4. الترميط
136	مجالات الترميط
139	طرق توظيف الجودة
142	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
143	الأسئلة المقترحة للفصل
144	المراجع

الفصل السابع المخزون

145	مفهوم التخزين
146	أ. متقضيات الصناعة
147	ب. الإنتاج الموسمي
147	ج. طبيعة السلعة
147	د. المضاربة
154	أنواع المخزون
157	واجبات ومسؤوليات إدارة المخزون

159	الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين
160	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
161	الأسئلة المقترحة للفصل
162	المراجع

الفصل الثامن

تنظيم إدارة المخزون

164	خصائص المنظمة
168	طرق وإجراءات واستراتيجيات الشراء
168	الإمكانات المادية المتاحة للتخزين
169	تكلفة الحصول على المخزون
170	تنظيم إدارة المخزون
174	الخرائط التنظيمية الأفقية
175	علاقة إدارة المخزون بالإدارات الأخرى
178	المركزية واللامركزية في التخزين
179	أنواع المخازن المركزية
182	أهم واجبات العاملين في المخزون
183	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
184	الأسئلة المقترحة للفصل
186	المراجع

الفصل التاسع

تخطيط المخزون

187	مرحلة الإعداد للمخزون
189	مرحلة الحصول على المخزون
189	مرحلة الاحتفاظ بالمخزون

190	مرحلة تداول المخزون
190	نظام الترميز
191	عملية استهلاك المخزون
192	أهمية تخطيط المخزون
192	خطوات تخطيط المخزون
196	تحديد وسائل وأدوات المناولة والتخزين
199	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
200	الأسئلة المقترحة للفصل
202	المراجع

الفصل العاشر

الرقابة على المخزون

204	مفهوم الرقابة على المخزون
204	أهمية الرقابة
205	أسباب الاحتفاظ بالمخزون
205	مسؤولية الرقابة على المخزون
205	طرق الرقابة على المخزون
206	1. الرقابة على كمية المخزون
206	2. الرقابة على قيمة المخزون
215	تقدير الكمية الاقتصادية
222	المفاهيم الرئيسية الواردة في الفصل
223	الأسئلة المقترحة للفصل
224	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	نسبة المشتريات في المنظمات ذات الطبيعة الصناعية	(1 - 1)
22	نموذج مستند طلب شراء مواد	(2 - 1)
85	الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء	(1 - 4)
96	معايير اختيار المورد	(1 - 5)
97	كيفية تحديد السعر	(2 - 5)
121	المقارنة بين الفحص الدقيق والفحص الابتدائي	(3 - 5)
122	مقارنة بين الفحص داخل المنظمة وخارج المنظمة	(4 - 5)
146	التيان بين القطاعات	(1 - 7)
149	التخطيط كعملية مستمرة	(2 - 7)
156	يبن مجموعات التصنيف	(3 - 7)
171	الأعمال التفصيلية	(1 - 8)
175	كيفية التنظيم الداخلي لإدارة المخزون	(2 - 8)
180	مقارنة بين المركزية واللامركزية في عملية التخزين	(3 - 8)
191	كيفية تفعيل النظم الرقمي المتسلسل البسيط	(1 - 9)
218	مقارنة بين مجموعات المشكلة لنظام التحليل الثلاثي	(1 - 10)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	أنواع المشتريات	(1 - 1)
40	مثلث المشتريات الإدارية	(1 - 2)
43	يوضح إن إدارة المشتريات ضمن إدارة الإنتاج	(2 - 2)
44	إن المشتريات هي ضمن تقسيمات الشؤون المالية	(3 - 2)
45	تبعية مدير المشتريات إلى المدير العام فوراً	(4 - 2)
45	تبعية مدير المواد إلى المدير العام	(5 - 2)
45	تبعية التنظيم الإداري لإدارة المشتريات حسب الوظائف الرئيسية	(6 - 2)
46	التنظيم الإداري لإدارة المشتريات على أساس التخصيص السلعي	(7 - 2)
47	الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات على أساس أسواق الشراء	(8 - 2)
48	التنظيم الإداري المختلط	(9 - 2)
48	التنظيم الإداري المختلط	(10 - 2)
49	مسؤوليات وسلطات إدارة المشتريات	(11 - 2)
62	العلاقة بين السعر والوقت	(1 - 3)
66	العلاقة بين القيمة والكمية	(2 - 3)
66	طرق الشراء في إدارة المشتريات	(3 - 3)
74	العوامل المؤثرة في تحديد الحجم الاقتصادي	(1 - 4)
75	العوامل الداخلية	(2 - 4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
78	بيان حالات السعر الثلاث	(3 - 4)
80	الطرق الرئيسية لحساب الحجم الأمثل لطلبية الشراء	(4 - 4)
86	الطريقة البيانية	(5 - 4)
94	الدورة المستندة لاختيار المورد	(1 - 5)
94	قائمة أسماء الموردين	(2 - 5)
107	سلسلة التوريد	(3 - 5)
112	عناصر التفاوض الجيد	(4 - 5)
114	طريقة التفاوض	(5 - 5)
116	شروط المفاوض الجيد	(6 - 5)
124	نماذج رفض الطلبية	(7 - 5)
131	مراحل تطوير وتصميم المنتج الجديد	(1 - 6)
133	دورة تكامل الجوانب الثلاث على مستوى الجودة الملائمة	(2 - 6)
138	الاعتبارات في الجودة المطلوبة	(3 - 6)
146	تحقيق المنفعة الاقتصادية	(1 - 7)
148	التخطيط التخزيني	(2 - 7)
152	عناصر المخزون	(3 - 7)
153	هرم النفايات	(4 - 7)
159	الأهداف الرئيسية لوظيفة التخزين	(5 - 7)
167	أشكال المنظمات	(1 - 8)
169	المهارات المطلوبة توفرها في إدارة المخزون الدولي	(2 - 8)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
170	تنظيم إدارة المخزون	(3 – 8)
172	الخرائط التنظيمية الكلية	(4 – 8)
173	التنظيمية الجزئية لمدير المواد	(5 – 8)
173	التنظيمية الرئيسية	(6 – 8)
174	التنظيم الداخلي لإدارة المخزون	(7 – 8)
176	العلاقة بين إدارة المخزون مع الوظائف الأخرى	(8 – 8)
179	أنواع المخازن المركزية	(9 – 8)
181	العلاقة بين المركزية واللامركزية في الشراء والتخزين	(10 – 8)
207	طريقة مستوى التصريف	(1 – 10)
217	طرق الرقابة على المخزون	(2 – 10)
218	التقسيم الثلاثي حسب السعر	(3 – 10)
219	تصنيف الصنف حسب الأهمية	(4 – 10)
220	طريقة التقسيم الثلاثي حسب دوران المخزون	(5 – 10)
220	التقسيم حسب الحصول على الصنف عند الشراء	(6 – 10)
220	التقسيم حسب طبيعة المواد	(7 – 10)
221	التقسيم حسب موسمية الصنف	(8 – 10)

المقدمة

الحمد لله رب العالمين الذي مكنتنا من انجاز هذا الكتاب الموسوم بعنوان إدارة المواد.

تعتبر إدارة المواد منهج علمي يعنى بتخطيط وتنظيم مراقبة تدفق المواد من مصدر الشراء وعبر كافة أنشطة سلسلة التوريد وحتى وصول المنتج النهائي الى العميل. لذلك نجد ان المنظمات على اختلاف اشكالها وحجومها ومجال عملها، بحاجة ماسة الى تطوير قدراتها في حقل إدارة المواد، وذلك بآنتقالها من الممارسات الإدارية التقليدية في إدارة المواد الى استخدام الممارسات العلمية المنظمة، القائمة على استخدام افضل الوسائل العملية التي وصل اليها الفكر الإداري المعاصر في هذا الحقل لدى الدول المتقدمة، فساهم في ارتقائها وتعزيز فرص النجاح الدائم والمستمر فيها.

لقد أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى إدارة المواد كأحد وظائف المنظمة الأساسية كالإنتاج والتسويق والتمويل. لذا شرعت العديد من المنظمات إيلاء إدارة المواد الأهمية التي تناسبها، فظهرت إدارة المواد كأحد الإدارات المتخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. لقد أصبح من الواضح ان وجود إدارة كفؤة تستخدم منهجية فعالة في إدارة المواد يؤدي إلى خفض إجمالي تكاليف كافة الأنشطة التي تتضمنها إدارة المواد كتخطيط وجدولة عمليات الشراء من الموردين، والتخزين، ونقل وتوزيع المواد ضمن عناصر الوقت والجهد والكلفة، له دور كبير في زيادة مستوى ربحية المنظمة. كما تبرز أهمية إدارة المواد في المنظمة في ان مستوى كفاءة نظام إدارة المواد يؤثر في مستوى كفاءة كافة اعمال المنظمة الأخرى، فأذا لم يكن نظام إدارة المواد مصمم بكفاءة فأن نظام الإنتاج والتوزيع سيكون أقل كفاءة، فضلا عن ارتفاع تكاليف الإنتاج في المنظمة. فعدم وصول المواد المطلوبة للنظام

الإنتاجي بالكمية وبالجودة الملائمة وفي الوقت المناسب سيؤدي الى تعطيل كفاءة النظام الإنتاجي في المنظمة.

من هذا المنظور فقد جاء هذا الكتاب الذي يتناول إدارة المواد بصيغة منهجية علمية متكاملة ، ليكون مرجعاً علمياً للطلبة والباحثين في مجال الاعمال. وقد توخى المؤلفان عرض كافة فصول الكتاب بلغة علمية واضحة وبسيطة تمكن القارئ من الإحاطة بكافة الجوانب الأساسية في إدارة المواد.

لقد جاء هذا الكتاب في عدة فصول تناول المؤلفان في الفصل الأول مفهوم إدارة المواد وأهميتها في المنظمات المعاصرة. أما الفصل الثاني فقد تناول التنظيم الإداري لإدارة المشتريات. وفي الفصل الثالث تم التطرق الى سياسات الشراء. وفي الفصل الرابع تم تحديد الحجم الاقتصادي لطلبية الشراء. وقد تناول الفصل الخامس كيفية اختيار مصدر التوريد المناسب. أما الفصل السادس فقد تناول الشراء بالجودة المناسبة. وفي الفصل السابع تم الحديث عن المخزون ومفهومه وأنواعه، وواجباته ومسؤوليات إدارة المخزون. أما الفصل الثامن فقد تحدث عن تنظيم إدارة المخزون. وفي الفصل التاسع تم الحديث عن تخطيط المخزون. أما الفصل العاشر فقد تناول مفهوم الرقابة على المخزون وأهميتها.

وفي الختام يأمل المؤلفان ان تكون هذه التغطية الشاملة لأدارة المواد نواة وبذرة جيدة في طريق المعرفة العلمية، وعوناً للطلبة والباحثين والمدراء المختصين للاحاطة بإدارة المواد ومفاهيمها وتطبيقاتها ، والله ولي التوفيق.

المؤلفان