

الاعتبارات التي تحكم المفاضلة بين

التصنيع أو الشراء في المنشآت الصناعية

دكتور

فاروق رضوان

تتكون المنتجات المصنوعة — عادة — من عدد من المواد والأجزاء تصنع وتجمع مع بعضها البعض ، وقد يقوم المنتج بتصنيع كل أو بعض هذه الأجزاء والمواد وقد يشتري بعضها منتجاً جاهزاً من منتجين آخرين . وبناء على ذلك تواجه أى منشأة صناعية ما نطلق عليه مشكلة اتخاذ قرار تصنيع الصنف أم شراؤه .

ولا تواجه المنشأة الصناعية هذه المشكلة مرة واحدة ولكنها تثار باستمرار وفي حالات — متعددة ، فعندما تقدم على تصنيع منتج جديد أو تطوير منتج قائم فقد يتم تصنيع بعض أجزاءه داخل المنشأة أو يتم شراؤها ، أو عندما تعاني المنشأة من مشاكل التوريد وانخفاض كفاءة الموردين بالرغم من ارتفاع أسعارهم فقد تفكر في استبدال الشراء بالتصنيع الداخلى لبعض الأصناف ، أو عندما تواجه المنشأة بفترة ركود في مبيعاتها ويتطلب الأمر استغلال الطاقات الإنتاجية العاطلة في إنتاج أصناف كانت تشتريها سابقاً .

ولا ينبغي وضع سياسة جامدة تحدد الأصناف التي يتم شراؤها والأصناف التي يتم تصنيعها ولكن قرار تصنيع الصنف أم شراؤه يخضع للظروف والأحوال التي يتخذ في ظلها القرار ، فقد تجد المنشأة أن من صالحها في وقت ما أن تشتري صنف معين من الخارج وفي وقت آخر وبسبب تغير الظروف تفضل تصنيع هذا الصنف داخل المنشأة .

ومعنى ذلك أن بحث موضوع الشراء أم التصنيع لا ينتهى بمجرد وضع السياسة العامة للمنشأة أنه سؤال يتجدد ومن واجب المسؤولين في المنشأة أن توجه نظر الإدارة العليا إلى الاعتبارات والعوامل المختلفة والظروف المتغيرة التي تؤدي إلى حتمية تعديل أو تغيير سياسة المنشأة في هذا الصدد .

ورغم أن هذا القرار يعتبر من اختصاص الإدارة العليا نظراً لتأثيره في جميع أوجه النشاط الرئيسية للمنشأة ، إلا أن كثيراً من المهام التي ينطوي عليها يدخل في نطاق كل من إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج إذ يمثل كل منهما بديلاً من البديلين . فمن ناحية إدارة المشتريات فإن من مسؤولياتها تنمية مصادر التوريد القادرة على إمداد المنشأة باحتياجاتها بأقل تكلفة واحد مصادر التوريد المحتملة التي يجب أن تضعها إدارة المشتريات في الحسبان هي التوريد الداخلي ، أي تصنيع المواد والأجزاء المطلوبة داخل المنشأة ، فضلاً عن درايتها بظروف السوق ومستويات أسعاره واعتبارات التكلفة لدى الموردين المتعاملين في الأصناف موضع القرار . وفي نفس الوقت فإن إدارة الإنتاج لها دور إيجابي في مثل هذا القرار من حيث تحديد مدى إمكانية إنتاج هذا الصنف وتكاليف تصنيعه ومستوى جودته وكماها معلومات تحتاجها الإدارة العليا للوصول إلى القرار السليم .

وبصفة عامة فإن أهمية القرار الذي تتخذه المنشأة في هذا الصدد يتوقف على الكمية التي تحتاجها المنشأة من الصنف وقيمه كما تتوقف أيضاً على مدى حاجة هذا الصنف إلى استثمارات وآلات إضافية لتصنيعه . فإذا كانت حاجة المنشأة إلى هذا الصنف لا تمثل إلا نسبة بسيطة من قيمة مشترياتها كما أنه لا يحتاج إلى استثمارات إضافية لتصنيعه فإن المسألة لا تمثل أهمية من الناحية الاقتصادية . إما إذا كان هذا الصنف يمثل نسبة كبيرة من المشتريات كما أن تصنيعه داخلياً يحتاج إلى استثمارات إضافية وأصول رأسمالية جديدة فإن بحث إمكانية التصنيع أم الشراء يصبح ذي أهمية بالغة على اقتصاديات المنشأة ومن ثم يحتاج الأمر إلى تحليل شامل لجميع العوامل والاعتبارات المؤثرة على هذا القرار .

الاعتبارات التي تؤثر في المفاضلة بين الشراء أو التصنيع :

أولاً : الاعتبارات المتعلقة بالتكلفة :

توحى التكاليف باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في قرار شراء الصنف أم تصنيعه أنه مقارنة بين تكاليف التصنيع الداخلي وسعر شراء الصنف من الخارج ويتم اختيار البديل الأقل تكلفة ، ولا تصبح هذه المقارنة مجدية إلا إذا تساوت العوامل الأخرى لكل من التصنيع والشراء ، لسكن إذا كانت أي من العوامل الأخرى تختم التصنيع بدلا من الشراء فان مقارنة للتكاليف في البديلين تفقد الكثير من أهميتها .

وعملية المقارنة بين التكلفة يتطلب وجود تقديرات سليمة لجميع عناصر التكاليف المرتبطة بعملية التصنيع إلا أنه من الصعوبة على أي منشأة أن تحسب هذه التكاليف بدقة نظراً لاشتراك هذا الصنف مع الأصناف الأخرى في العديد من عناصر التكلفة .

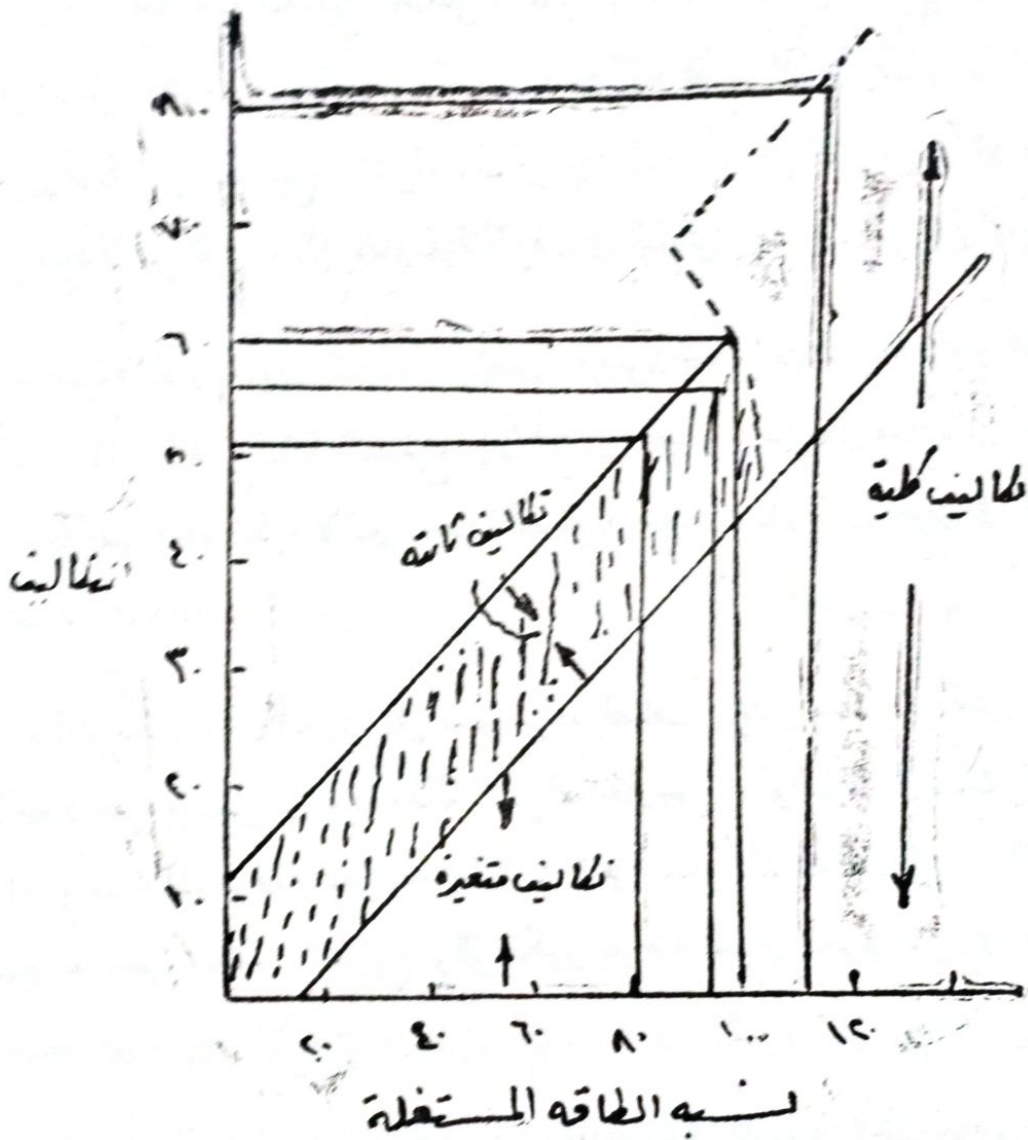
ولذلك يمكن القول أنه إذا كان سعر شراء الصنف يزيد زيادة طفيفة عن تكلفة إنتاجه داخليا فيفضل في هذه الحالة الشراء الخارجي ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن التكلفة المنصرفة والمعروفة مقدماً وهي سعر الشراء تفضل عن التكلفة التقديرية وهي تكلفة التصنيع والتي تكون عرضة للتغيير بمجرد التغيير في تكلفة أي عنصر من عناصر الانتاج .

وبالرغم من بساطة هذا التحليل إلا أنه في الحياة العملية يأخذ طابع أكثر تعقيداً لوجود عوامل أخرى تؤثر على القرار وهي :

١ - الطاقة الإنتاجية المستغلة :

تتوقف التكاليف التي تتحملها المنشأة في حالة التصنيع الداخلي على نسبة الطاقة المستغلة ، فإذا كانت المنشأة لا تعمل بالطاقة القصوى ولديها طاقة إنتاجية فائضة فيمكن استغلالها في إنتاج إضافي دون أن يؤدي ذلك لزيادة التكاليف إلا بمقدار

المتغير منها فقط ، أما إذا كان المصنع يستخدم طاقته بالكامل فلا يمكن زيادة إنتاجه إلا عن طريق واحد وهو زيادة الطاقة وعندئذ تزداد التكاليف بنوعها الثابتة والمتغيرة . ويمكن تفهم العلاقة بين نسبة الطاقة المستغلة والتكاليف بالنظر إلى هذا الشكل .



فن الواضح أن زيادة الطاقة الانتاجية من ٨٠ : ٩٠٪ لن تؤدي إلى زيادة التكاليف إلا بمقدار ٤ جنيهات ومن ٥٢ إلى ٥٦ جنيهه نتيجة لأن الزيادة في التكاليف اقتصرت على التكاليف المتغيرة فقط حيث تعتبر التكاليف الثابتة منصرفه ومستهلكه ولا تتغير بتغير حجم الانتاج، أما إذا كانت نسبة الطاقة المستغلة ١٠٠٪ وزادت إلى ١١٠٪ فسوف تزداد التكاليف بمقدار ٢٠ جنيهه ومن ٦٠ إلى ٨٠ جنيهه حيث أن الزيادة في التكاليف شملت النوعين المتغيرة والثابتة .

وبناء على هذا التحليل يمكن القول أنه في حالة الاستخدام الناقص للطاقة فإن تكلفة التصنيع تتحدد بالتكاليف المتغيرة الإضافية ومن ثم يفضل الشراء إذا كانت تكلفته مساوية أو أقل من الزيادة في التكاليف المتغيرة للوحدة . أما إذا كانت الطاقة مستغلة بالكامل فيكون الاختيار هنا بين زيادة الطاقة وبين الشراء الخارجى وفي هذه الحالة ستكون المقارنة بين سعر الشراء والزيادة في التكاليف الكلية لإنتاج الوحدة ويفضل الشراء إذا كان سعره أقل من هذه الزيادة .

وإذا كانت الكمية المطلوبة صغيرة فقد نجد المنشأة أن من الأوفق لها دفع سعر أعلى في الشراء بدلا من تحمل استثمارات جديدة قد لا تستخدمها بأكملها .

## ٢ - العامل الزمنى :

قد تتعجل المنشأة فى اتخاذ قرار تصنيع بعض الأصناف المشتراة لا لشيء إلا لاستغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة لديها نتيجة لفترة ركود فى مبيعاتها إلا أن فترة الركود هذه ليست دائمة بل هناك احتمال كبير لتغير الأوضاع الاقتصادية فى المستقبل ويزداد الطلب على إنتاج المنشأة الأصلية ومن ثم لا تستطيع مواجهة الزيادة فى الطلب إلا من خلال الزيادة فى الطاقة الإنتاجية ومن ثم تتحمل تكاليف إضافية لإنتاج منتجاتها الأصلية مما يزعزع مركزها التنافسى فى السوق نتيجة لارتفاع تكلفته عن الأصناف البديلة . إن على المنشأة أن تترىث قبل اتخاذ قرار التصنيع إذا كان اتخاذ سيم فى ظل هذه الظروف .

## ٣ - عوامل تكاليفية أخرى :

هناك عوامل تدخل ضمن اعتبارات التكاليف يجب على المنشأة قبل أن تتخذ قرار التصنيع أن تكون على علم ودراية بها وهى .

١ — هناك احتمال لزيادة تكاليف شراء المواد الخام والمستلزمات الانتاجية للعنصر المزمع انتاجه نظرا لحدائة تعاملها فيه واحتياجها الى تنمية مصادر شرائية جديدة .

٢ — ستجد المنشأة انها تحتاج الى توظيف عدد من الافراد للقيام بمهمة استلام المواد المشتراة وفحصها وتخزينها مما يزيد من تكلفة الشراء .

٣ — نظرا لاختلاف المنتج الجديد عن منتجاتها العادية فقد تجد المنشأة انها فى حاجة الى افراد جدد على دراية بتصنيع العنصر الجديد أو على الاقل تدريب العمال القدامى فضلا عن انخفاض الكفاية الانتاجية لهؤلاء العمال وخاصة فى اول فترات صنع العنصر الجديد مما يضيف اعباء جديدة على تكلفة التصنيع .

٤ — ضرورة احتساب عائد على رأس المال المستثمر لتصنيع العنصر الجديد حيث ستفقد المنشأة فرص استثمارية بديلة كان يمكن أن تحقق عائد فى حالة الشراء بدلا من التصنيع .

٥ — يحتمل أن تكون الكمية المنتجة من العنصر الجديد ليست بالحجم الذى يحقق للمنشأة وفورات الانتاج الكبير خاصة وانها ستجد نفسها هى المستهلك الوحيد لانتاجها بعكس المورد الخارجى الذى يسمح بحجم انتاجه بتحقيق هذه الوفورات ومن ثم يجب أن تحرص المنشأة على أن تكون حاجتها الى هذا الصنف بالكمية التى تجعلها تتمتع بمزايا التكلفة المنخفضة للانتاج .

ثانيا : الاعتبارات المتعلقة بالتنوعية :

قد تحتاج المنشأة الى نوعية معينة ومواصفات محددة يصعب توافرها لدى مصادر التوريد الخارجية ومن ثم تبحث فى مدى امكانية تصنيع هذا الصنف داخليا

لضمان حصولها على مستوى الجودة المطلوبة . ولكن قبل أن تتخذ قرار نهائى فى تصنيع الصنف ينبغى أن تأخذ فى اعتبارها النقاط التالية .

### ١ - أسباب عدم توافر هذه النوعية لدى الموردين

فقد تكون الاسباب راجعة الى أن حجم الطلب على هذه النوعية ضئيلة بالشكل الذى يجعل انتاجه لدى المورد امرا غير مربح ومن ثم ينبغى على المنشأة أن تتأكد انها قادرة على صناعة هذه النوعية بطريقة اقتصادية وفنية سليمة .

أو قد يكون السبب راجع الى أن المواصفات الموضوعه من قبل قسم التصميم مغالى فيها بعض الشيء بحيث لا يستطيع أى من الموردين تحقيقها وفى هذه الحالة وقبل اتخاذ قرار التصنيع يتم الرجوع لقسم التصميم لمحاولة التغاضى عن بعض هذه المواصفات بالشكل الذى لا يخل باعتبارات الامان وبالصورة التى تشجع الموردين على انتاجها حيث لا يوجد ضمان أن تتمكن المنشأة من الوصول الى هذه المواصفات داخيا .

كما ينبغى التأكد من أن امتناع الموردين عن انتاج هذه النوعية هو امتناع دائم وليس امتناع وقى اذ انه اذا كانت الصعوبة فى الحصول على هذه النوعية صعبة وقتية واتخذ قرار تصنيع هذا الصنف فأن الرجوع فيه بعد توافر الصنف لدى الموردين سيحمل المنشأة تكاليف باهظة .

وقبل اتخاذ قرار بالتصنيع للحصول على الجودة المرغوبة ينبغى التأكد من امكانية المنشأة تحقيق هذا المستوى من الجودة وهو أمر مشكوك فيه لانه اذا كان الموردين وهم المتخصصين فى تصنيع هذا العنصر رفضوا تنفيذ تلك المواصفات فهل تستطيع المنشأة وهى غير متخصصة فى ان تصنعه بمثل هذه المواصفات .



٢ - مدى أهمية هذه النوعية للمنشأة :

يتوقف قرار تصنيع الصنف داخليا على مدى أهمية هذه النوعية لعمليات التصنيع للمنشأة . فاذا كانت العمليات الانتاجية تستدعي توافر مواصفات معينة يهجز الموردون عن توريدها فلن تجد المنشأة امامها الا الدخول بنفسها مجال انتاج هذا الصنف .

وقد تكون هذه الاهمية راجعة الى حرص المنشأة على تمييز منتجاتها باجزاء ذات مواصفات خاصة حتى تبعد نفسها عن منافسة المنتجين الآخرين وتصبح لها حرية اكبر في تسعيرة او أن ذلك العنصر ينتج تحت براءة اختراع معينة تحرص المنشأة على الاحتفاظ بها ومن ثم تفكر في تصنيعه داخليا حتى لا يزاع سره اذا اعتمدت على موردين خارجين لتوفيره .

٣ - ماسوف تفقده المنشأة عند تصنيعها الصنف داخليا :

ليس هناك شك ان اقدام المنشأة على تصنيع الصنف داخليا سوف يفقدها بعض الاشياء مما يستلزم عليها تقييم ماسوف تفقده من مكاسب واتخاذ القرار في ضوء هذا التقييم فاذا لم تستطع تعويض هذه المكاسب في حالة التصنيع داخليا فان القرار السليم هو الشراء من الخارج .

وأول هذه الاشياء ان المورد هو شخص متخصص في تصنيع هذه النوعيات ومن ثم يصبح في مركز متميز لتوريد احتياجات المنشأة بشكل اكثر كفاءة عن عمليات التصنيع داخليا . خاصة اذا كان الصنف يحتاج الى خبرة فنية طويلة نجدها متوفرة لدى المورد وان تتوفر في المنشأة الا بعد فترة طويلة .

كما أن العنصر الذي تقرر تصنيعه داخلياً يعتبر في الواقع إنتاجاً ثانوياً بالنسبة للمنشأة ومن ثم فليس لديها المقدرة لمتابعة التطورات الفنية لإنتاجه بعكس المورد الخارجي الذي يعتبر هذا العنصر بالنسبة له منتج رئيسي مما يجعله حريص على متابعة عمليات التحسين والتطوير فيه بل ولديه المقدرة على تخصيص جهداً فنياً وإدارياً أكبر من المنشأة .

ومن حيث المرونة فإن عملية الشراء تحقق للمنشأة قدرأ أكبر من المرونة في حالة رغبتها في تغيير بعض المواصفات الفنية فمن الممكن أن تتحول إلى مورداً آخر بسهولة أما في حالات التصنيع فلن يكون من السهل عليها ذلك حيث يستدعي الأمر تغيير في التسهيلات الصناعية لديها مما يكبدها مصروفات باهظة .

وأخيراً فقد يكون هناك بعض القيود القانونية تمنع أقدام المنشأة على التصنيع داخلياً كما إذا كان المورد محتكراً لهذا الصنف نتيجة لبراءة اختراع يملكها ، ففي هذه الحالة لن تجد المنشأة أمامها سوى ضرورة الشراء منه .

### ثالثاً : الاعتبارات المتعلقة بالكمية :

تؤثر الاعتبارات المتعلقة بالكمية التي تحتاجها المنشأة من العنصر في قرار شراؤه أم تصنيعه . فحاجة المنشأة إلى كمية صغيرة أو كبيرة قد تكون مبرراً لاتخاذ قرار بالتصنيع أو الشراء .

ففي حالة احتياج المنشأة إلى كمية صغيرة وبمواصفات محددة مما يجعلها غير مجديه اقتصادياً لأي مورد لتوريدها وفي هذه الحالة ستضطر المنشأة إلى تصنيعها داخلياً وإذا كانت هذه الكمية تعتبر غير مربحة بالنسبة للمورد فهي بالتبعية ستكون غير مربحة بالنسبة للمنشأة لأن إنتاجها سيكون بتكلفة عالية عما لو كانت الكمية المنتجة كبيرة .

ولذلك فيجب على المنشأة قبل أن تتخذ قرار نهائي بالتصنيع معرفة مدى إمكانية شراء كمية كبيرة وتخزينها بالشكل الذي يفرى أى مورد لقبول توريدها. أما إذا كانت الكمية التى تحتاجها المنشأة من العنصر كبيرة فقد تضطر لتصنيعها إذا لم تجد أى من الموردين لديه الاستعداد لتوريدها أو تجد أن تكلفة شراؤها من الموردين فى حالة توزيع هذه الكمية عليهم ستكون أكبر من تكلفة إنتاجها داخلياً. وإذا كانت الكمية الكبيرة دافع لتقرير تصنيعها فقد تكون فى أحوال أخرى مبرراً لشراؤها من الخارج إذا كانت ستؤدى إلى استغلال نسبة كبيرة من الطاقة الإنتاجية المتاحة لدى المنشأة والمخصصة أصلاً لإنتاجها الأساسى .

ومن الأسباب التى تدفع المنشأة إلى التصنيع هو إمكانية التنسيق مع احتياجات الإنتاج بشكل أكبر عما لو تم شراؤها حيث أن الكمية التى تحتاجها المنشأة من الصنف عرضة للتغير فى الفترات الزمنية المختلفة إذ أن الكمية المطلوبة تعتبر عنصراً متغيراً بعكس المواصفات التى تتميز بالثبات ولذا فإن تعديل العرض ليلائم الطلب يمكن تحقيقه بصورة أفضل فى حالة التصنيع عن الشراء .

#### رابعاً : الاعتبارات المتعلقة بالخدمة :

لا تشمل الخدمة مجرد ضمان عملية التوريد ولكنها تشمل نواحي أخرى غير ملموسة تؤدى إلى تحقيق أشباعاً عظيماً للمشتري . ومن ثم فيجب أخذ هذه الاعتبارات فى الحسبان قبل تقرير تصنيع الصنف أم شراؤه .

ومن أهم النقاط التى يجب مراعاتها عند تقييم اعتبارات الخدمة هى :

١ — ضمان التوريد :

لا شك أن التصنيع يحقق ضمان للتوريد بصورة أكبر من عمليات الشراء حيث تخضع عمليات انتاج الصنف لرقابة المنشأة . وتهم هذه النقطة المنشأة الكبيرة التي تتبع سياسة الانتاج المستمر والذي يؤدي تأخير عمليات التوريد إلى تحملها لخسائر كبيرة نظراً لتعرض خطوط الانتاج للتوقف .

٢ — الخوف من التواطؤ بين الموردين :

أن مجرد احساس المنشأة أنه يمكن أن يحدث بين الموردين نوع من التواطؤ للاضرار بمصالحهم كأن يتصرفوا بصورة احتكارية أو يرفعوا من مستوى أسعارهم أو يمتنعوا عن التوريد لهما بالكميات المطلوبة أو لا يعاملوا المنشأة معاملة تفضيلية . كل هذه التصرفات جائز حدوثها وخاصة في حالات زيادة الطلب عن العرض مما يدفع المنشأة إلى التفكير في مصادر توريد جديدة وأحدها بالطبع هو التصنيع داخليا .

٣ — تأثير قرار التصنيع على عمليات التوريد الأخرى :

وإذا كانت العوامل السابقة تؤيد الاتجاه للتصنيع الداخلي ، فإن هناك عوامل أخرى فيما يختص بالخدمة تؤيد الاتجاه الآخر وهي مدى تأثير قرار التصنيع على عمليات التوريد الأخرى إذ أن اتجاه المنشأة إلى تصنيع بعض احتياجاتها سوف يقلل من مقدار الخدمات التي كان الموردين يقدمونها لها ، إذ من المنطق أن الموردون سيوجهون اهتمامهم إلى العملاء الآخرين لمعرفةهم أن هناك احتمال لقيام المنشأة بإدخال أصناف أخرى في قرار التصنيع في المستقبل مما يؤدي إلى تدهور مستوى الخدمات ، فهل المنشأة مستعدة إلى تحمل ذلك ؟

٤ - درجة المرونة المتاحة :

لا شك أن عمليات الشراء تعطى للمنشأة درجة أكبر من المرونة في الحصول على احتياجاتها إذ أن أهمها أكثر من مورد ، ففي حالة انخفاض مستوى الخدمات التي يقدمها أي من الموردين فهناك إمكانية لتغييره في حين أن عملية التغيير هذه ستصبح عسيرة التحقيق في حالة التصنيع الداخلي .

خامسا : اعتبارات أخرى :

تشمل الاعتبارات الأخرى تلك التي يصعب تصنيفها تحت أي من الاعتبارات الرئيسية السابقة والتي يمكن تحديدها في الآتي :

١ - الاتجاه إلى التصنيع خوفا من حدوث انقطاع للتوريد بسبب نشوب حرب أو تدهور في العلاقات السياسية والاقتصادية بين بلدين .

٢ - درجة حداثة المنشأة إذ من الملاحظ أن المنشأة القديمة لديها الامكانيات للتصنيع أكبر من المنشأة الحديثة العهد ، فالأخيرة تميل إلى شراء جزء كبير من احتياجاتها من الخارج إذ تفضل توجيه استثماراتها إلى التوسع في إنتاجها الأصلي ، أما الشركة القديمة فغالبا تكون قد وصلت إلى مرحلة النضوج في خطوط إنتاجها الأصلية مما يجعلها تفكر في إمكانية تصنيع بعض الأصناف المشتراه من الخارج .

٣ - صعوبة توفير الخدمة الفنية ومستوى المهارة اللازمة لصناعة العنصر موضوع القرار أو على الأقل زيادة التكلفة اللازمة للوصول إلى مستوى الكفاية التي عند المورد المتخصص مما يجعل عمليات الشراء أقل تكلفة من عمليات التصنيع .

٤ - الدافع العاطفي من حيث أقدم المنشأة إلى تصنيع الجزء الأكبر من احتياجاتها لا شيء إلا الرغبة في كبر حجم المنشأة واشباع تطلع المدير إلى السيطرة على حجم عمليات أكبر . أن اتخاذ القرار بناء على هذا الدافع العاطفي دون أسس اقتصادية تحكمه يمكن أن تعرض المنشأة لمواقف وخيمة .

٥ - ضغوط النقابات العمالية على إدارة المنشأة الصناعية واشترائها عند شراء أصناف يمكن إنتاجها داخليا . والواقع أن هذه الضغوط نابعة من أن عمليات التصنيع تحقق درجة عالية من العمالة المنتظمة والمضمونة مما يعود بالصالح على أعضاء النقابات العمالية .

٦ - رغبة المنشأة في تحقيق درجة من الاكتفاء الذاتي أو التكامل الرأسى فى الإنتاج من خلال امتلاك مصادر توريد المواد الخام أو تصنيع معظم الاحتياجات داخل المنشأة .

وبالنظر إلى هذه الاعتبارات المؤثرة فى المفاضلة بين قرار الشراء أو التصنيع، يتضح أنه ليست هناك قاعدة واضحة المعالم يمكن تطبيقها فى جميع الحالات وتحت كل الظروف . إنما القرار السليم هو ذلك الذى يتخذ فى ظل أوضاع تؤيده مع الأخذ فى الاعتبار مدى قدرة المنشأة على التنبؤ بهذه الأوضاع فى المستقبل .

المراجع

- 1 — J. H. Westing, I. V Fine, G. J Zenz. Purchasing management, Materials in Motion, Third Edition, Wiley Eastern Private limited, New Delhi, 1969 .
- 2 — Lamarlee, Donald W. Doblar, Purchasing and Material Management, Text and Cases , McCraw - Hill Book Company , New York , 1977 .
- 3 — Gross Harty, Make or Buy, Prentice-Hall Engle wood, cliffs, N. J. 1966 .
- 4 — Ammer Dean S. Material Management 3ded Richard D. Irwin, Inc Home wood, 1974 .
- 5 — England Wilbur B. and Michiel R, Leenders. Purchasing and Material Management 6 thed Richud D. Irwin, Inc. Home wood, 1975 .