

ملخص الوحدة الثالثة

وظيفة الشراء

تنظيم ادارة الشراء

مفهوم تنظيم ادارة الشراء:

- تعريف: هو مجمل الانشطة المتعلقة بترتيب استخدام الموارد المتاحة والمختلفة في المنظمة.
- تعريف: هو مجموعة من الانشطة التي تساهم في توحيد وتجميع جهود الافراد العاملين في المنظمة وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم والعلاقات التي تربط بينهم لغرض تحديد أهداف محددة.

أهمية تنظيم ادارة الشراء:

- تحديد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة.
- تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.
- تحديد شكل الاتصالات وعلاقات العمل داخل المنظمة.
- تحقيق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- تسهيل مهمة الرقابة وتحقيق اهدافها من خلال الوقوف على الأخطاء وتصحيحها قبل استفحالها.
- رفع مستوى المعنويات لدى العاملين من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- تحقيق الفهم الكامل للأهداف والتخطيط والسياسات مما يعطي للعاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وتنمية رغبتهم بالعمل.
- التنظيم كنظام فرعي في نظم الادارة يتولى المسؤولية في الجوانب التالية:
 - اعادة ترتيب تنظيم الخطط لغرض النظام الاداري وزيادة قدرته على الانجاز.
 - يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الادارية وبما ينسجم مع احتياجات نظام الادارة في المنظمة.
 - تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الاداري.

مفهوم الهيكل التنظيمي:

تعريف: هو الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويوضح العلاقات بين الوحدات التنظيمية.

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي لإدارة الشراء:

- حجم النشاط الذي تمارسه ادارة الشراء.
- كلفة الشراء.
- طبيعة السلع.
- طبيعة السوق.
- المركزية واللامركزية في الشراء.

أسس تنظيم ادارة الشراء:

1. التقسيم على الاساس الوظيفي:

- يعتبر هذا الاساس من الاسس القديمة والأكثر شيوعا وانتشارا.
- يتم بموجبه تأسيس وحدة ادارية تكون مسؤولة عن ادارة وظيفة او عدة وظائف طبقا لمعايير التشابه والتقارب.
- ومن ثم تكوين مجموعة من الاقسام في داخل ادارة الشراء، ويتخصص كل قسم منها بتأدية عمل معين، وتختلف عدد الاقسام وفقا لمعايير عدة منها:

- حجم المشروع.
- حجم الانشطة الخاصة بعملية الشراء.
- عدد العاملين في ادارة الشراء.
- التخصص في مجال ادارة الشراء.

2. التقسيم على الأساس السلعي:

- تأخذ منظمة الاعمال هذا الاسلوب عندما تكون هناك اختلافات كبيرة من حيث النوع والكم للمواد والسلع المطلوب توفيرها للمنظمة.
- يتم تقسيم ادارة الشراء الى مجموعة اقسام، كل قسم يتخصص بشراء نوع معين من السلع والمواد.
- وهذا التقسيم بحاجة الى خبرة ووسائل اتصال فعالة وتحديد للمسؤوليات بشكل واضح وسليم.

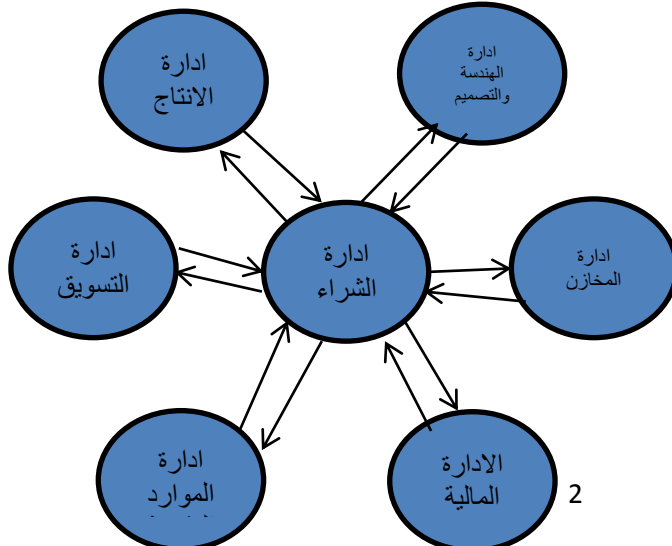
3. التقسيم على الأساس الجغرافي:

- تلجأ ادارة الشراء إلى اعتماد هذا الأسلوب عندما تكون الرقعة الجغرافية التي تؤمن منها المنظمة احتياجاتها واسعة (أسواق محلية، أسواق خارجية).
- فنجد قسم متخصص بالشراء من الاسواق المحلية الذي يضم فروعاً موزعة حسب المحافظات او المناطق الجغرافية في البلد، وقسم متخصص بالشراء من الاسواق الخارجية والذي يضم اقساماً ادارية موزعة جغرافياً حسب الدول او القارات.

4. التقسيم على الأساس المركب:

- تتبع ادارة الشراء اكثر من أسلوب واحد في تنظيم ادارة الشراء عندما لا يكفي احد الاساليب السابقة منفرداً لتنظيم أنشطة ادارة الشراء.
- بموجب هذا النوع من الأسس يمكن اعتماد اسلوب معين في المستوى الاول واعتماد اسلوب اخر في المستوى الثاني وهكذا.

علاقة ادارة الشراء بالإدارات الأخرى:



أولاً/ العلاقة بين ادارة الشراء وادارة الهندسة والتصميم:

أ- من جانب ادارة الهندسة والتصميم:

- تحديد الشكل النهائي للسلعة ما تتضمنه.
- تحديد الخصائص الفنية ومستوى الجودة المطلوب توافرها في المواد الداخلة في تصميم السلعة.
- تقديم المشورة لإدارة الشراء عند شراء المواد والمستلزمات المادية.

ب- من جانب ادارة الشراء:

- تقديم المعلومات الى ادارة الهندسة والتصميم عن السوق والمواد والمستلزمات السلعية المتوفرة.
- اقتراح البدائل المتعلقة بالمواد وبما يؤدي الى تطوير التصميم.
- الابلاغ عن أي تصاميم جديدة تطرح في الاسواق ترتبط بالسلعة التي تنتجها المنظمة.

ثانياً/ علاقة ادارة الشراء بإدارة الانتاج:

أ- من جانب ادارة الانتاج:

- تقديم الخطط الانتاجية وتحديد نوع وكم ومواصفات المواد المطلوبة.
- الابلاغ عن أي ظروف طارئة في المنظمة تتطلب تقليل أو زيادة المواد المشتراه.
- الابلاغ عن أي خطط جديدة او مستقبلية تتضمن التصورات المستقبلية وكل ما هو جديد في مجال الانتاج.

ب- من جانب ادارة الشراء:

- ترجمة خطط ادارة الانتاج الى جداول شراء للمواد والمستلزمات السلعية المطلوبة.
- إبلاغ ادارة الانتاج عن مدى توافر المواد المطلوبة في الاسواق واسعارها والمواد البديلة.
- تقديم معلومات عن العقود التي تم ابرامها ومواعيد وصول المواد.
- الابلاغ عن أي تغيرات تحدث في الاسواق ولدى الموردين مرتبطة بالمواد من حيث الكميات والنوعية ووقت التسليم.
- الابلاغ عن أي سلع جديدة موجودة في الاسواق او طرحت حديثاً لغرض مساعدة ادارة الانتاج في تطوير السلع التي تنتجها.
- الابلاغ عن طرق الانتاج المستخدمة من قبل الاخرين التي تحصل عليها ادارة الشراء من خلال عملية الاتصال بالموردين وزيارة مواقعهم.

ثالثاً/ علاقة ادارة الشراء بإدارة التسويق:

أ- من جانب ادارة التسويق:

- الابلاغ عن حجم المبيعات المتوقعة من حيث الكم والوقت واي تغيرات قد تطرأ على هذه الخطة.
- الابلاغ عن الموردين الذين يقومون بشراء سلع المنظمة لأجل ان تعمل ادارة الشراء على التعامل معهم.
- ابلاغ المجهزين المتميزين الذين يمكنهم تقديم المواد والمستلزمات في حالات وظروف طارئة.

ب- من جانب ادارة الشراء

- الابلاغ عن خطة الشراء وبما ينسجم مع خطة التسويق وأي تغيرات قد تحدث عليها.
- الابلاغ عن أي معلومات وبيانات مهمة تساهم في تخطيط ورسم السياسة التسويقية بشكل سليم.
- الابلاغ عن أي معلومات تتعلق بتكاليف الأصناف المطلوبة لأجل مساعدة ادارة التسويق في تقديم العطاءات وابرار عقود البيع.

رابعاً/ علاقة ادارة الشراء بالإدارة المالية:

أ- من جانب الإدارة المالية:

- ابلاغ ادارة الشراء بالمبالغ والتخصصات المالية المخصصة لإدارة الشراء.
- ابلاغ ادارة الشراء عن الاجراءات المالية السليمة والمبادئ المحاسبية التي يجب اتباعها لإجراء عملية الشراء والتي تتماشى مع متطلبات الادارة المالية.
- ابلاغ ادارة الشراء عن النماذج السليمة التي يجب استخدامها في عمليات الشراء وفقا الى المتطلبات والاجراءات التي يجب اتباعها.
- القيام بالأعمال الرئيسية لدعم ادارة الشراء فيما يتعلق بتدقيق العمليات والفواتير وتسجيل العمليات المحاسبية وعمليات الصرف المتعلقة بعملية الشراء.

ب- ثانياً/ من جانب ادارة الشراء:

- الابلاغ عن خطة الشراء المعتمدة على خطة الانتاج والتسويق لغرض العمل على توفير المبالغ اللازمة.
- الابلاغ عن أي عملية شراء لغرض الحصول على المبالغ اللازمة لانجاز العملية.
- التنسيق بخصوص وصول المادة واستلامها وتوفير المستندات والفواتير الى الادارة المالية ليتسنى لها تسديد المبالغ اللازمة.

خامساً/ علاقة ادارة الشراء بإدارة المخازن:

أ- من جانب ادارة المخازن:

- الابلاغ عن المواد الموجودة في المخازن من حيث الكم والنوع لغرض ان تأخذ في عين الاعتبار عند وضع خطة الشراء.
- الابلاغ عن مستويات الخزين الموجودة في المخازن وخاصة عند وصول مستوى الخزين الى نقطة اعادة الطلب.
- الابلاغ عن المواد التالفة من حيث الكمية والنوعية حتى يتسنى توفير البديل
- الابلاغ عن الاصناف بطيئة الحركة لغرض منع تكرار شرائها .

ب- من جانب ادارة الشراء:

- الابلاغ عن خطة المشتريات من حيث الكم والنوع والوقت ليتسنى لادارة المخازن تهيئة المواقع لخزن المواد المشتراه.
- الابلاغ عن أي تغييرات قد تحدث في خطة المشتريات زيادة او انخفاضاً.

سادساً/ علاقة ادارة الشراء بالإدارة العليا:

أ- أولاً/ من جانب الادارة العليا:

- اشراك مدير ادارة الشراء في مختلف اللجان العليا وفي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- اشراك مدير ادارة الشراء في اعداد الميزانية التقديرية للمنظمة.
- استشارة مدير ادارة الشراء في الجوانب المرتبطة بعمل المنظمة.

ب- ثانيا/ من جانب ادارة الشراء:

- تزويد الادارة العليا بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.
- ان تكون استراتيجية الشراء جزءا من استراتيجية المنظمة وان تكون استراتيجية متكاملة مع استراتيجية المنظمة.
- بناء علاقات ايجابية مع الادارات الاخرى تسهل عمل الادارة العليا وتجنب خلق المشاكل في المنظمة.

مركزية الشراء:

- تعريف: هي عملية تركيز الصلاحية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشراء بيد شخص واحد او ادارة واحدة مستقلة متخصصة بعمليات الشراء، ولا يحق للمستويات الادنى التصرف او اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشراء الا بناء على تعليمات او موافقة الجهات التي تمتلك الصلاحية.

مزايا مركزية الشراء:

- تجنب الازدواجية في الاجراءات.
- توفير فعالية عالية في الرقابة على عمليات الشراء.
- الاقتصاد في النفقات المختلفة لوجود المواد في مكان واحد.
- الحصول على انسب الاسعار من خلال الشراء بكميات كبيرة.
- الحصول على الخصومات المختلفة كالخصم النقدي والخصم التجاري وخصم الكمية.
- ارسال طلبيات شراء بعدد قليل وبكميات كبيرة تساهم في تقليل تكاليف الشراء.
- امكانية وجود متخصصين في عمليات الشراء نتيجة تجميع العمليات في مكان واحد.
- تزيد من قوة المنافسة للمنظمة وادارة الشراء والتقليل من المواقف التنافسية للمنظمات الاخرى.

عيوب مركزية الشراء:

- الوقت الذي يمكن ان يشكل مشكلة للمنظمة خاصة اذا كانت المنظمة ذات مواقع جغرافية متعددة.
- الصعوبة في تطبيقها في المنظمات الكبيرة التي تعمل على انتاج انواع مختلفة من السلع وتستخدم مواد متعددة ومختلفة.
- صعوبة تنمية وتوفير الخبرة والتخصص على مستوى الفروع وعلى مستوى الاصناف .
- تؤدي الى خلق صراع وتنازع للسلطات بين ادارة الشراء والادارات الاخرى.
- صعوبة تحقيق الموازنة المطلوبة بين الحاجة والطلب.
- عدم وجود حرية للفروع في تحديد متطلباتها وفقا الى احتياجاتها وظروفها.

لامركزية الشراء:

- تعريف: هي عملية توزيع صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الشراء بين اشخاص او ادارات منفصلة مستقلة بشكل كامل عن بعضها لتنفيذ اعمال الشراء.

مزايا لامركزية الشراء:

- توفير الوقت والسرعة في الحصول على المواد المطلوبة.

- الموائمة الكبيرة بين الحاجة والطلب للمواد المطلوبة.
- توفير المعرفة في التجهيز.
- اعطاء حرية اكبر للفروع في تحديد متطلباتها وفقا الى حاجاتها وظروفها.
- اعطاء حرية اكبر للفروع في معرفة الاسواق المحلية وظروفها بشكل اكثر دقة.
- تساهم في خلق وايجاد متخصصين في عمليات الشراء على مستوى واسع في المنظمة.

عيوب لامركزية الشراء:

- خلق حالات من الازدواجية في شراء المادة الواحدة لاكثر من مرة بسبب تشابه المواد المستخدمة في المنظمة.
- عدم الاستفادة من مميزات الشراء بالحجم الكبير كالخصومات في حالة صغر حجم الفروع.
- يتطلب توفير المزيد من الكوادر المتخصصة، بسبب تعدد ادارات الشراء.
- عدم امكانية الحصول على افضل الاسعار.
- زيادة تكاليف الشراء بسبب تعدد طلبات الشراء وبحجم صغير.
- صعوبة وجود نظام رقابي فعال على عمليات الشراء.
- تضعف من قوة المنافسة للمنظمة امام المنظمات الاخرى.

الموازنة بين المركزية واللامركزية في الشراء:

- لا يمكن للمنظمة ان تحقق مركزية مطلقة او لامركزية مطلقة في عمليات الشراء، حيث يمكن ان تعمل المنظمة ان يكون قرار الشراء مركزيا او لا مركزيا او مختلطا وفقا للمتغيرات التالية:
 - التوزيع الجغرافي للوحدات والفروع.
 - الحجم الكلي للمشروع وحجم المشتريات المطلوب.
 - مدى التشابه والاختلاف في المواد والمستلزمات السلعية المستخدمة في الفروع الانتاجية المختلفة.
- لذلك الافضل هو خلق الموازنة في استخدام المركزية واللامركزية في الشراء من خلال استخدام اللامركزية في الشراء والمركزية في الرقابة على عمليات الشراء.