

المحاضرة الرابعة

تنظيم إدارة المشتريات

أولاً: أهمية التنظيم لإدارة المشتريات

عند وجود مجموعة من الأفراد في منظمة معينة، يعملون بأنشطة متباينة ومختلفة، ويتجهون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، لذا ينبغي تنظيمهم بصورة سليمة من أجل تحقيق أهداف كفاءة وفاعلية المنظمة التي يؤلفونها وتحقيق نجاحها. لذا فإن التنظيم ليس هو وضع خارطة عامة تمثل أنواع الأنشطة داخل منظمة، وإظهار حالات الربط بينها عبر قنوات الاتصال، وتحديد المسؤوليات التي تكلف بها، والسلطات الممنوحة لها لتنفيذ تلك المسؤوليات، وإنما ينظر إلى التنظيم بأنه الوسيلة التي تجمع الأنشطة التي تتألف منها المنظمة مع بعضها، وتتسق كافة جهودها لتحقيق أقصى إنتاجية فيها عن طريق المشاركة والتعاون الدائم والتحسين المستمر فيها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لها.

ويمكن الوصول إلى المستويات المرضية لإنتاجية العاملين في المنظمة وزيادة فعاليتها داخل المنظمة، عبر تنسيق جهودهم وتسهيلها، والعمل كفريق واحد، تجمعهم مصالح مشتركة يسعون إلى تحقيق أهداف موحدة، ويتم هذا عبر التنظيم الجيد والفعال من خلال:

1. تحديد المسؤوليات بشكل واضح، وتكليف الأفراد القادرين عليها بوضوح داخل التنظيم.
2. توضيح السلطات لهم وجعلهم قادرين على تنفيذ تلك المسؤوليات المكلفين بها.
3. تحديد سلسلة الأوامر لهم، وقنوات الاتصال فيما بينهم بشكل يوضح الرئيس الذي يتلقى الأوامر منه، والمرؤوسين التابعين له، والذين يصدر الأوامر والتعليمات لهم ويتلقونها منهم.
4. يضمن تنسيق وتكامل أنشطة التنظيم وخلق التعاون بين العاملين فيه، واستمرار تحسينه، وجعله قادرا على استيعاب التغييرات الحاصلة في البيئة.
5. توفير فرص الترقية والتطوير أمام العاملين في المنظمة، وتوفير حوافز العمل المختلفة لهم لبدل الجهود ورفع المعنويات بينهم.

وبهدف تنظيم إدارة المشتريات وإظهار أهميتها في المنظمة، ينبغي إتمام الآتي:

1. تحديد مكان إدارة المشتريات، والتي هي جزء من إدارة المواد داخل الإطار العام للتنظيم، وبيان موقعها ضمن الخريطة التنظيمية على وفق مسؤوليتها التي تتمثل بتوفير مستلزمات واحتياجات المنظمة وكافة مكوناتها (بالكمية الصحيحة والجودة صحيحة، وبالكلفة المناسبة والوقت المناسب).
ويضمن استمرار نشاطها، ويتوقف هذا على خلق مبادئ التنظيم الجيد المتمثلة في:

- تحليل الوظائف (وصف الوظائف).

- تبسيط التنظيم وخلق المرونة فيه.

- اعتماد مبدأ الوظيفة وتنظيم الجهود حولها، وليس حول العاملين فيها.

- تحديد ومعرفة حجم العمليات التي تكلف بها وتلتزم بإتمامها.

2. التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات، مع تحديد المسؤوليات الإدارية التي تتكون منها.

إذ تختار الإدارة نوع التنظيم الذي يتلاءم مع الظروف المنظمة، مقرونا بإمكانية تعديله لكي يتماشى مع الظروف التي يتوقع حصولها في المستقبل. مع الأخذ بنظر الاعتبار حجم الاحتياجات من المواد والمعدات والمستلزمات المادية وأنواعها، وتحديد حجم المشتريات التي ينبغي توفيرها لتحقيق أهداف المنظمة.
وما سبق يحدد مسؤوليات المشتريات وسلطاته، ويحدد العلاقة التي تربط إدارة المشتريات بغيرها من الإدارات الأخرى المؤلفة للمنظمة. ويحدد سبل الاتصال وقنواته بين المستويات الإدارية، مع وضع الإجراءات والضوابط التي تكون بهيئة لوائح مكتوبة ينبغي الالتزام بها من قبل العاملين في إدارة المشتريات.

ويتصف التنظيم السليم لإدارة المشتريات بالمظاهر الآتية:

- تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات المعطاة لكل الأقسام والشعب والوحدات الفرعية التي تنشأ في إدارة المشتريات.
- تحديد مسؤولية إدارة المشتريات لغرض تحقيق الأهداف العامة للمنظمة إجمالاً، مع بيان العلاقة والتفاعل بينها وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.
- تحقيق التخصص في المهام المختلفة، وتدعيم المهارات الفردية الخاصة بالعاملين.
- التخطيط السليم لإدارة المشتريات، والسعي إلى تخفيض أو تقليل الجهود الضائعة.
- تحقيق أقصى إنتاجية، وكفاءة، وفاعلية للمنظمة يمكن الوصول إليها.

ثانياً: مكان الشراء في التنظيم

لغرض فهم المكان المناسب للشراء في التنظيم، والذي ينص بنشاطه على توفير كافة مستلزمات المنظمة من المجهزين (الموردين) وجزء من إدارة المواد يتطلب استعراض مركزية ولا مركزية الشراء كالآتي:

1. مركزية الشراء Purchasing Centralization:

تقيس المركزية بشكل عام درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة. فكلما حصر حق اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة، كل ما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية في المنظمة. إذ تعد المركزية عادة من أفضل الطرق للنظر إلى أي هيكل تنظيمي، كونها تؤثر مدى توزيع السلطات فيها. فتعرف المركزية بأنها حق اتخاذ القرارات من قبل المستويات العليا في المنظمة. أو هي مستوى وعدد المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة نسبة إلى عدد أعضاء المنظمة. وتعني مركزية الشراء تحقيق الكفاية وتحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك بتحديد مكان سلطة الشراء. إذ بموجبها تتجمع وظيفة الشراء في مكان واحد، وفي مسؤولية فرد واحد يديرها، ويصبح الشخص المسؤول عن الأداء الناجح والصحيح لعمل إدارة المشتريات.

لذا فإن الأسباب التي أدت إلى اعتماد المركزية في الشراء ضمن تنظيم وظيفة الشراء تتمثل بالآتي :

- أنت جميع الطلبات التي ترد إلى إدارة الشراء المركزية، والوصول بالطلبية إلى حجم كبير يقود إلى الحصول على خصم الكمية.
- تركيز جهة الشراء يحقق السرعة في تسديد قيمة الفواتير، مما يقود إلى الاستفادة من الخصم النقدي.
- إن المركزية بشراء تسمح بالرقابة الفعالة على الخزين من ما يقود إلى تخفيض رأس المال المجمد في المواد المخزونة إلى أدنى حد ممكن، ويقلل نفقات الخزن.
- تقوم إدارة الشراء المركزية بمطابقة أوامر الشراء حسب الحاجة الفعلية وبالمواصفات المطلوبة، مما يقود إلى تحسين جودة المنتجات وتخفيض نسب العوادم فيها.
- إن المركزية بشراء تقلل مشاكل التنسيق والأداء غير المنظم بالعمل، وذلك باعتماد سياسة موحدة تجاه المنافسين والموردين، مما يزيد الأرباح ودرجة الكفاية.
- توحيد سلطة ومسؤولية وظيفة الشراء بيد إدارة واحدة في المنظمة هي (إدارة المشتريات).

مزايا المركزية في الشراء:

تعد المركزية في الشراء مبدأ مقبولاً بصفة عامة من قبل إدارة المنظمة، وتتلخص المركزية في الشراء بالآتي :

- القضاء على الازدواج في الجهد المبذول، وذلك لتنسيق نشاط الشراء اللازم للمنظمة بيد جهة واحدة فيها.
- الحصول على خصم الكمية جراء تجميع طلبات الشراء ذات الطبيعة الواحدة، والوصول إلى حجم كبير للطلبية.
- تحقيق الوفورات في أعمال النقل عند التوحيد، الطلبات، ومواعيد تسليم البضاعة.
- تحقيق كفاية السيطرة على الخزين، وذلك لعلم المنظمة بمستويات الخزينة، ومعدل استخدام المواد والمواعيد المطلوبة فيها، والأسعار السائدة لها.
- توفير المتخصصين في الشراء وتزويد كفاءتهم لتركيزهم على مهام الشراء.
- تخفيض عدد السجلات والملفات اليدوية والإلكترونية التي يثبت فيها المعلومات الخاصة بالشراء، مما يضمن انتظامها ودقة معلوماتها.
- يكون عدد طلبات الشراء أقل وبكميات أكبر، مما يسهل التسليم، والمطابقة والتفتيش.

عيوب المركزية في الشراء:

رغم المزايا التي تم استعراضها عند مركزية الشراء، فإن المركزية المطلقة قد تكون صعبة التطبيق أحياناً، وتكتنفها بعض العيوب، منها.

- إذا اتصف نشاط المنظمة بالتنوع في المواد المشتراة، مما يتطلب شراء كل نوع منهم ما يزيد طلبات الشراء، وتظهر كميات المواد المشتراة وتكرر عملياته، مما تفقد كثير من المزايا التي تم عرضها اعلاه.
- إذا كانت المنظمة تتألف من وحدات كثيرة ومتنوعة ومنتشرة في مناطق جغرافية متباعدة، فلا تصلح المركزية في الشراء هنا.
- إذا كانت المنظمة تمارس أعمال متخصصة ودقيقة، لذا ينبغي أن يتم الشراء من قبل أصحاب الاختصاص لدرائتهم بخصوصية كل مادة لضمان المواصفات الفنية والسيطرة على الجودة.

2. لامركزية الشراء Purchasing Decentralization

بموجبها يترك الإدارات الأخرى في منظمة الحق في التدخل بعمليات الشراء، وتحديد مصادر التوريد، والاتصال المباشر بالموردين، والقيام بأي وظيفة من وظائف الشراء.

لذا، تتعارض اللامركزية في الشراء مع التخصص المطلوب في العمل الإداري.

لقد بدأت الكثير من المنظمات بتطبيق النظام اللامركزي في الشراء بأوضح صورة، ولكنها قاست منها بسبب ازدواج الأعمال بسبب الطريقة الارتجالية في تأدية الأعمال وما ينتج عنها من إسراف وضياع وانخفاض في الإنتاجية. مما يجعلها تتحول إلى الاتجاه البديل الأول، وهو (المركزية في الشراء).

مزايا اللامركزية في الشراء:

يمكن تحديد مزايا اللامركزية في الشراء بالآتي:

- لا يمكن توفير الكفاءات المطلوبة لإنجاز مهام الشراء عند شخص واحد أو مجموعة أفراد يمكنهم الإلمام بكل خصائص وصفات الأنواع المختلفة من المواد والأصناف المشتراة، أو باستخدامات هذه المواد.
- توجد اعباء تتصل بالسوق والموردين، والأسعار، والكميات والظروف المختلفة للشراء. إذ لا يلزم بمدير الشراء الإلمام الشامل بكل تفاصيل هذه المواد أو المهمات، وأن يشترك فيها مدير الإنتاج ورؤساء الورش وغيرها.
- إن أفراد الشراء ليس لديهم السمات والخصائص الفردية، والكفاءات لمباشرة كل الأعمال الخاصة بالشراء.
- إمكانية اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفة الشراء من قبل المستويات الدنيا في المنظمة بسهولة أكبر وأسرع.
- قرب متخذي القرارات من المشاكل العملية الحاصلة والخاصة بالمشتريات (مرونة أكبر في مواجهة المواقف المتغيرة).
- إتاحة فرص أكبر أمام المستويات الدنيا لتطوير مهاراتهم في اتخاذ قرارات الشراء إذ يتمتع مدراء المستويات الدنيا بواقعية أعلى.
- تقليل عبء العمل عن المستويات العليا وتفرغهم للمهام الاستراتيجية الخاصة بوظيفة الشراء.