



الوحدة الدراسية الثانية عشرة وظيفة الشراء والتخزين

الأهداف السلوكية :

بعد دراسة هذه الوحدة، يجب أن يكون الدارس قادراً على أن:

- (١) يدرك المعنى المقصود بوظيفة الشراء .
- (٢) يوضح ماهية المهام الأساسية المرتبطة بوظيفة الشراء .
- (٣) يدرك المعنى المقصود بوظيفة التخزين .
- (٤) يوضح ماهية دورها وكيفية الإدارة العلمية بها .
- (٥) يشرح أهداف وأهمية الشراء والتخزين وعلاقتها باستراتيجية المنظمة .
- (٦) يلخص ما ورد فى محتوى هذه الوحدة .
- (٧) يحل مشكلات على ما ورد فى محتوى هذه الوحدة .

عناصر الوحدة :

١/١٢ وظيفة الشراء والتخزين ، وتنطوى على :

- ١/١/١٢ أداء وظيفة الشراء .
- ٢/١/١٢ المقصود بالشراء .
- ٣/١/١٢ مهام وظيفة الشراء .
- ٤/١/١٢ وظيفة التخزين .
- ٥/١/١٢ دور التخزين .
- ٦/١/١٢ متطلبات الشركات من إدارة التخزين .

٢/١٢ الإدارة العلمية للمخزون وإرضاء رجال الأعمال.

٣/١٢ أهداف وأهمية الشراء والتخزين.

١/٣/١٢ المزيج الشرائي.

٢/٣/١٢ تبسيط الإجراءات.

٣/٣/١٢ الإمداد والتموين والتصرف في الرواكد.

٤/١٢ التكامل بين الشراء وسياسات المشروع.

٥/١٢ دور الشراء في تحقيق الأرباح.

٦/١٢ الإمداد واستراتيجية المنظمة:

١/٦/١٢ دور الإمداد والشراء في وضع الاستراتيجية.

٢/٦/١٢ دور الإمداد والشراء في تنفيذ الاستراتيجية.

الوحدة الدراسية الثانية عشرة

وظيفة الشراء والتخزين

تهدف هذه الوحدة إلى تعريف القارئ بالمعلومات الأساسية عن :

- أ- وظيفتا الشراء والتخزين ، وتنطوي على :
 - ١/١/١٢. أداء وظيفة الشراء.
 - ٢/١/١٢. المقصود بالشراء.
 - ٣/١/١٢. مهام وظيفة الشراء.
 - ٤/١/١٢. وظيفة التخزين.
 - ٥/١/١٢. دور التخزين.
 - ٦/١/١٢. متطلبات الشركات من إدارة التخزين.
- ب- الإدارة العلمية للمخزون وإرضاء رجال الأعمال.
- ج- أهداف وأهمية الشراء والتخزين.
 - ١- المزيج الشرائي.
 - ٢- تبسيط الإجراءات.
 - ٣- الإمداد والتموين والتصرف فى الرواكد.
 - ٤- الرقابة على المخزون.
- د- التكامل بين الشراء وسياسات المشروع.
- هـ- دور الشراء فى تحقيق الأرباح.
- و- الإمداد واستراتيجية المنظمة.
 - ١- دور الإمداد والشراء فى وضع الاستراتيجية.
 - ٢- دور الإمداد والشراء فى تنفيذ الاستراتيجية.

١/١٢ وظيفتا الشراء والتخزين :

١/١/١٢ أداء وظيفة الشراء :

ولعل من المهم أن نقوم منذ البداية بالتوضيح بأن عملية الشراء أو الإمداد ليست خدمة داخل المشروع ، ولكنها فى الأساس وقبل كل شىء من وظائف المشروع نفسه. ومن الواضح أن التطبيق العملى والحياة العملية تعطى أمثلة متعددة خصوصاً فيما يتعلق بإسناد مسئولية الشراء إلى بعض الأفراد داخل التنظيم ، ولكن على العكس من ذلك ، وبالرغم من ذلك ، فإن الوظيفة نفسها يتم أداؤها مهما كانت المسئوليات موزعة على إخصائيين. ويتضمن هذا الوضع معالجة مجموعة من الموضوعات التى تتعلق بإدارة الانسياب المادى أو التناول المادى للموارد المشتراة وكذلك عملية التخزين ، وذلك لأن هذه العمليات لها انعكاس وتأثير مباشر على وظيفة الشراء.

٢/١/١٢ المقصود بالشراء :

وينبغى الإشارة إلى أن هناك عدة تعريفات لتعبير "الشراء" وكذلك لتعبير "الإمداد". وسوف نتحاشى الدخول فى متاهات المناقشات الحادة ، حول هذه التعريفات ، وذلك بتقديم مفهوم واحد يجمع بين هذين التعبيرين ، ومن جانب آخر فإن هذين التعبيرين سيتم استخدامهما داخل الكتاب ليعكسا مفهوماً واحداً. وفى اعتقادنا فإن المشروع حتى يحافظ على مكانه واستمراره لا بد له من القيام بعدة وظائف. البعض منها يتعلق بتحديد السياسات العامة ويكون مكرساً للقيام بالرقابة على التنظيم ، والبعض الآخر يتكون من الوظائف المتعلقة بتحقيق السهر، على أن يكون المشروع وبصفة دائمة متمشياً ومتكيفاً مع البيئة المحيطة ، ومع السوق الذى يعمل فيه ، مثال ذلك دراسات البيئة ودراسات السوق ، وكذلك هناك عدة وظائف تتعلق بالتصنيع وإنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار التى أنشئ المشروع من أجلها والمتمثلة فى صورة خدمات تجارية أو إدارية أو سلع أو أفكار معينة ، وهناك فى النهاية بعض الوظائف التى تعمل على مساعدة المشروع

على امتلاك مجموعة العناصر اللازمة للإنتاج أى التى تمثل المدخلات الضرورية لتحقيق التشغيل.

وإذا كانت إدارة رأس المال ، وإدارة الأفراد تم إسنادهما تقليدياً إلى وظائف معينة ، وظيفة التمويل والإدارة المالية ، ووظيفة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ، فإن وظيفة الشراء هى الوظيفة المسئولة عن تدبير احتياجات المشروع ، وتحقيق امتلاك المشروع لكل العناصر اللازمة لتحقيق أغراضه النهائية فى إنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار ، وتتكون هذه العناصر من : المواد الأولية ، مواد نصف المصنوعة ، قطع الغيار ، الطاقة ، الآلات والمعدات ، أدوات ومعدات التشغيل ، أدوات ووسائل النقل ، وكذلك كل الخدمات اللازمة.

٣/١/١٢ مهام وظيفة الشراء :

- ويمكن أن تترجم هذه المهمة بأن وظيفة الشراء تقوم بالآتى :
- الحصول على المواد والخامات والخدمات المطلوبة ليتمكن المشروع من تحقيق أهدافه.
- وذلك بالطبع بالجودة المطلوبة أو المرغوبة طبقاً لتنوعية المشروع وطبيعة المنتجات.
- وبالكمية المرغوبة للقيام بمهمة الإنتاج.
- وبأقل تكلفة ممكنة.
- وفى إطار الوقت الذى يضمن عدم تعطيل الإنتاج.
- وفى إطار أفضل الشروط الخاصة بتحقيق أفضل الخدمات وعدم التعرض لمخاطر عدم الإمداد بالمواد والخدمات المطلوبة.

إن هذه المهمة الأساسية ، سرف تتمشى مع طبيعة المشروع الفنية سواء كان المشروع يقوم بتقديم المنتجات فى صورة سلع أو خدمات أو أفكار ، وأيضاً طبقاً لأهميته لبعض المعايير الخاصة التى تحدد أهمية المشروع ومكانته : سواء من

حيث الحجم أو طبيعة المواد المستخدمة ، أو حجم ودرجة تنوع المواد المشتراة ، أو تعدد مصادر التوريد أو درجة التعقد فى المنتجات التى يقدمها والتى تنعكس بالطبع على تعقد الخامات والآلات والخدمات اللازمة للإنتاج ، يضاف إلى هذا أن هناك تأثيراً أيضاً لسوق التوريد والموردين.

وبالطبع فإن هذه المهمة تتطلب القيام بعدة مهام ، وتدور هذه المهام بدورها حول ثلاثة مسئوليات مختلفة ، وتحدد بالتالى كل مجالات وأبعاد وظيفة الشراء.

أ- ففى البداية لا بد من تحديد وتطبيق سياسة معينة للشراء. وفى هذا المستوى:

- فإن هذه الوظيفة تقوم بدورها بتحديد الأهداف من وظيفة الشراء ، ولذلك يتم إسناد عملية التخزين دفعة واحدة تحت مسئولية إدارة المشتريات ، وفى بعض الحالات وطبقاً لطبيعة نشاط المشروع ، فإنه يتم التعاون بين إدارة المشتريات وبعض الإدارات الأخرى فى الإشراف على المخزون.

- تقوم وظيفة الشراء بدورها بفعال فى تحديد مفهوم وشكل المنتجات النهائية التى يقوم المشروع بإنتاجها وفى تحديد مستوى الجودة لهذه المنتجات حتى يسهل تدبير المواد والخامات اللازمة لذلك.

- كما تقوم وظيفة الشراء أيضاً بتحليل مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء (من ؟ ماذا ؟ وكيف ؟) وكذلك التنبؤ بالاحتياجات فى الأجل القصير والأجل المتوسط والأجل الطويل.

- كما تحدد هذه الوظيفة السياسات الخاصة بالعلاقات مع الموردين مع الاهتمام بتنوع مصادر الشراء ، وكذلك القرارات المتعلقة بالتكامل بين الموردين أو التشغيل من الباطن ووضع نظام لتقييم واختيار الموردين.

- وبصفة عامة فإن وظيفة الشراء تماماً كوظيفة التسويق تدور أيضاً حول أسواق المصب أى أسواق المنتج النهائى ، ولذلك فإن هذه الوظيفة تعمل على تطوير سياسة تسويقية للشراء تتناسب مع سياسات : المنتجات ،

والتسويق ، والاتصالات ، بشكل تتوجه فيه إلى أسواق المنبع أى أسواق المواد الخام والمستلزمات. ولذلك فإن هناك أهمية لوضع التنظيم المناسب الذى يمكن من القيام بهذه المهام وكذلك وضع النظم الكفيلة بالرقابة والمتابعة.

ب- وبعد ذلك فإن وظيفة الشراء يجب أن تهتم بوضع سياسات متوسطة الأجل لكل نواحي الشراء ، وكذلك تجسيد الاتفاقيات بين الشركة والموردين بشكل ملموس ومكتوب ومفهوم لكل الأطراف ، أى الاهتمام بكل ما يتعلق بالتعاقد، وهذا الوضع يتضمن :

- تسجيل احتياجات الشراء وإعداد سجل الموردين والمشاركة فى وضع شروط التعاقد والعلاقات الشرائية.
- القيام بدراسة أسواق المشتريات والموردين.
- القيام بعملية طلب العروض وطرح المناقصات.
- التفاوض مع الموردين.
- تحرير العقود وأوامر الشراء.

ج- وفيما يتعلق بالأجل القصير فإن وظيفة الشراء تعتبر مسئولة مسئولية مباشرة عن أوامر التوريد ، وهذا الأمر يتضمن :

- وضع وتحرير أوامر التوريد طبقاً للعقود.
- متابعة التوريد والاطمئنان على حسن التوريد.
- متابعة الاستلام.
- الرقابة الكمية والرقابة على الجودة.
- إدارة المخزون من المواد الخام والمستلزمات.
- تحديد طرق وأساليب تسوية الخلافات مع الموردين.
- تحديد أساليب معالجة القصور فى التوريد بشكل يعمل على عدم تعطيل الإنتاج.

- مراجعة فواتير الشراء.

٤/١/١٢ وظيفة التخزين :

أما وظيفة التخزين فلقد بدأت أيضاً منذ فترة ليست طويلة تأخذ مكانتها فى اهتمامات الإدارة ، كمهنة تحتاج إلى مواصفات معينة فى القائمين بها .
ففى الواقع فإن الاستثمارات فى المخزون تمثل التزامات مالية وأموال مجمدة فى صورة بضاعة ومواد مخزونة ، تؤثر بصورة مباشرة على التكاليف ، وعلى أسعار البيع مما ينعكس على توازن الإيرادات والمدفوعات . ففى أوقات المنافسة الحادة ، حيث تكون الرقابة على التسعير من أهم شواغل الإدارة : حيث هامش الربح هو العامل المحدد لاستراتيجية المشروع وفوه بل وصموده فى مواجهة المنافسين ، فى هذه الحالة فإن التمكن من الإدارة الجيدة للمخزون ، سوف ينعكس على مقدرة المشروع فى تحقيق السيولة المالية ، وتخفيض التكاليف وتحقيق هامش الربح الذى يضمن استمرارية المشروع وفوه .

٥/١/١٢ دور التخزين :

ومما لا شك فيه فإن نقص المخزون سوف يترتب عليه مشاكل متعددة تتمثل فى تعطيل برامج الإنتاج مما يسبب ارتفاع فى تكاليف الإنتاج يرفع من سعر تكلفة السلع التى يقدمها المشروع ، وبالتالي ارتفاع الأسعار فى مواجهة المنافسين ، كما يمكن أيضاً أن يسهم فى تقليل حجم المعروض من السلع المنتجة مما يترتب عليه اهتزاز مكانة المشروع بالسوق . وذلك لأنه فى حالة المنافسة الشديدة ، وفى حالة تعدد المنتجات المقدمة للمستهلك ، فإن المستهلك يصبح أكثر حساسية لنوعية الخدمات التى تقدم له .

إن الاختيار الصعب بين وجود المواد فى المخازن بكميات كبيرة ، لضمان الإنتاج واستمراره ، مع ما يترتب على ذلك من تكاليف مرتفعة ، وبين وجود المواد فى المخازن بكميات غير كافية للإنتاج لتوفير التكاليف ، مع ما يترتب

على ذلك من اهتزاز سمعة الشركة بالسوق وتأثر الماركة التى تقدمها ، إن هذا الاختيار يعتبر من الاختيارات الصعبة وهناك فى الواقع إجابات متعددة على هذا الاختيار ، فالأبحاث والكتابات والمقالات فى مجال إدارة المخزون تعمل على تقديم إجابات تساعد على هذا الاختيار : سواء إدارة المخزون على مستوى الصنف الواحد ، حيث هناك أكثر من طريقة وأكثر من "موديل" فنى ونموذج رياضى وعلمى لتعظيم الفائدة من إدارة المخزون ، أو فى إدارة المخزون على مستوى المشروع ككل حيث هناك أيضاً نماذج رياضية متعددة تم تطويرها ، بشكل يسمح بإمكانيات تطبيقها على حالات خاصة ومتعددة.

٦/١/١٢ متطلبات الشركات من إدارة التخزين :

إن عدم رضا مديرى الشركات ورجال الأعمال عن إدارة المخزون ، لا يمكن إرجاعه إلى نقص الأساليب العلمية والطرق الفنية لإدارة المخزون والرقابة عليه ، فعلى العكس تماماً فإن هناك تدفقاً وثراءً كبيرين بل فيضاً من الكتابات والأبحاث والطرق القابلة للتطبيق. ولكن يمكن القول : إن عدم الرضاء يرجع فى الواقع إلى غياب الإجراءات التنفيذية وإمكانيات الوصول إلى طرق وأساليب تطبيقية لوضع نظام متكامل لإدارة المخزون.

وحتى يمكن تقديم حلول واقعية تتناسب مع ما يطلبه أصحاب المشروعات ، والمديرون فيما يتعلق بإدارة المخزون ، وحتى يمكن تقديم مساهمة إيجابية فعالة فى خدمة المديرين والقضاء على أسباب عدم رضائهم ، فإنه من المهم الارتقاء بمستوى هذه المهنة ووضع نظام متكامل لإدارة المخزون يقوم على التالى :

(١) توضيح دور وأهمية إدارة المخزون فى المشروع ، وذلك بالتركيز على الحقيقة المؤكدة ، بأن القدرة على وضع أساليب علمية لإدارة المخزون والرقابة عليه تعتمد بدرجة كبيرة على إمكانية الوضع المسبق لنظام متكامل للمعلومات.

(٢) عرض موجز ومتكامل للطرق والأساليب المتعددة والمتنوعة ، عن فنون ونماذج إدارة المخزون.

(٣) فى ضوء هذا يتم اقتراح نظام للإدارة العلمية للمخزون ، يتركز حول نموذج أساسى ، يقوم على أساس إمكانية عرض نموذج علمى له قابلية للتطبيق على عدة حالات متعددة. وهذا بالطبع يقوم على أساس التشابك بين عدة طرق ونماذج متعددة للاحتفاظ بالمخزون والرقابة على مستوياته المختلفة ، والتنبيؤ وطرق تحديد حجم الطلبيات وذلك بطريقة تأخذ فى اعتبارها درجة التباين بين المواقف التى يتم معالجتها ، أو درجة الاختلافات بين المشروعات، التى سيتم تطبيق هذه النماذج على إدارة المخزون بها أو طرق الرقابة على المخزون نفسها.

(٤) يتم برمجة هذا النظام على الحاسب الآلى ، بشكل يسمح بالوصول إلى إمكانية التطبيق الأتوماتيكى ، الذى يعمل على تكامل كل المراحل ، المتعلقة بالاحتفاظ والرقابة على المخزون وتحديد حجم الطلب ، كما يمكنها أيضاً أن تأخذ فى اعتبارها بطريقة أوتوماتيكية آلية ، درجات الاختلاف فى نوعية المواد التى يتم إدارتها أو فى نوعية البيئة المحيطة التى يتم تطبيق هذه الطرق فيها.

٢/١٢ الإدارة العلمية للمخزون وإرضاء رجال الأعمال :

وهكذا فإن هذا الاقتراح لإدارة ومراقبة المخزون ، يقوم على أساس ضمان التنوع فى إطار الوحدة ، أى بمعنى آخر اقتراح إجراءات وأساليب موحدة قابلة للتطبيق ، وتأخذ فى اعتبارها درجة الاختلاف والتنوع سواء فى المواد ، أو فى نوعية المشروعات.

وحتى هذه المرحلة فإن إرضاء أصحاب المشروعات والمديرين فيما يتعلق بإدارة المخزون ، أمر يمكن حله بسهولة ، ويبقى الأمر الآخر الذى يحتل مكانة ما فى الفكر العلمى حول إدارة المخزون ، ويمثل مشكلة يجب البحث عن حل علمى لها ، وتتلخص هذه المشكلة فى مدى القدرة على تقييم موقف معين ، ومدى القدرة على تحديد أهداف جديدة لإدارة المخزون.

ومن الناحية العملية فإنه باستثناء النماذج العلمية لتعظيم الفائدة من إدارة المخزون والرقابة عليه على مستوى كل صنف من الأصناف وكل مادة من المواد فإنه لا توجد طريقة متكاملة تسمح بتقديم حل لهذه المشكلة... وهكذا ، إذن فإن هذه الأساليب والنماذج تصبح إلى حد كبير صعبة الفهم والإدراك. فإنها إذا كانت تسمح بدعم وتقوية طرق مراقبة وإدارة المخزون على مستوى المفهوم الكلى الشامل بدرجة عالية من الكفاءة ، إلا أنها تمتنع - على العكس - من الوصول من الهدف العام إلى عدة أهداف فرعية.

وحتى يمكن التغلب على هذه العقبة ، وسد هذه الثغرة ، فإن الاقتراح يقوم على أساس تقديم آلية جديدة ، ونموذج آخر ، وهو مجموعة من الطبقات المتجانسة لإدارة المخزون. وتقوم هذه الفكرة على أساس تجميع مجموعة من الأصناف طبقاً لمميزاتها وخصائصها الأساسية : مثال ذلك فترة التوريد ، دوزية الطلب ، أى المدة التى تتجدد فيها الطلبية ، ودرجة الاستقرار والثبات والاستمرارية فى استخدام المواد ، وكذلك درجة التكرارية فى طلب المواد . وتسمح هذه الآلية بتحقيق الآتى :

أ- تصميم نظام للتقويم الواضح الدقيق لموقف المخزون فى المشروع ، وتوضيح الوضع الحقيقى لمواطن الضعف ومواطن القوة فى إدارة ورقابة المخزون. ومقارنة هذا الوضع مع الوضع الذى يرغب المشروع فى الوصول إليه ، أى مقارنة الواقع والمستهدف ، فإنه يمكن بسهولة ملاحظة الفرق والانحرافات بين الواقع والمستهدف ، وهذا مما يسهل على المشروع ، تشخيص السياسات التى يختارها وكذلك شروط تطبيق هذه السياسات.

ب- تحديد الأهداف الواضحة لإدارة المخزون : فيما يتعلق بخدمة الإنتاج ، وفيما يتعلق بالاستثمارات فى المخزون. وبالتالي يمكن تصميم هذه الأهداف ، وتوضيحها على كل المستويات داخل التنظيم.

وهكذا ، فإن المفاهيم الأساسية التى تحكم تطوير نظم المخزون هى مفهومان

أساسيان : الإدارة الآلية للمخزون ، ومجموعة المواد المتجانسة فى إدارة المخزون. وهما فى الواقع مفهومان يسمحان فى نفس الوقت بالتشخيص الواضح ، وبالمساعدة العملية فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخزون ، وكذلك فى تصميم نظام للإدارة العلمية للمخزون ، وسوف يتم تناول ذلك بالتفصيل فى الفصول القادمة.

٣/١٢ أهداف وأهمية الشراء والتخزين :

لا شك أن جميع النظريات الاقتصادية تركز على عملية الشراء والبيع حيث تعتبر هاتان العمليتان حجر الزاوية للكيان الاقتصادى سواء بالنسبة للفرد أو على مستوى الدولة.

١/٣/١٢ المزيج الشرائى : Purchasing Mix

وتلعب إدارة المشتريات فى الوحدة الإنتاجية أو مرافق الخدمات العامة أو المنشآت التجارية دوراً هاماً وحيوياً ، حيث يناط بها توفير احتياجات هذه الوحدات من مختلف الأصناف والمستلزمات والاحتياجات اللازمة للإنتاج فى حدود إمكانيات وظروف الوحدة كما تعاون إدارة المشتريات كذلك فى تطعيم الاحتياجات بالأصناف الجديدة أو المبتكرة أو البديلة بما لهذا الجهاز من خبرة ودراية بالسوق ومراكز الإنتاج والتسويق ، وهذا يؤدى إلى تطوير السلعة والأساليب الإنتاجية وبالتالي إلى خفض سعر التكلفة مما يزيد من حجم المبيعات وتقاس مدى كفاءة إدارة المشتريات فى تنفيذ ذلك بمدى إمكانية الحصول على تلك السلع أو الخدمات بالأسعار والكميات المناسبة والمواصفات المطلوبة وكذلك فى الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب.

ونجاح هذه الإدارة فى أداء وظيفتها إنما ينعكس فى تكامل هذه العوامل دون غياب أو تجاهل لإحدى هذه العوامل لأن عدم تحقيق واحدة منها إنما يؤدى إلى عدم الوصول بالخطوة الموضوعية إلى الأهداف المطلوبة ، ولذلك فمن المهم تدبير الاحتياجات بالكمية المناسبة وبالجودة المناسبة ومن مصدر الشراء المناسب وبالسعر

المناسب وفي الوقت المناسب .

فالشراء بغير الكمية المناسبة يؤدي إلى الاختناق في الخط الإنتاجي إذا ما تم بالنقص عن الحكم الأمثل ، أما إذا تم الشراء بأكبر من الكمية المناسبة ففي هذه الحالة قد يسبب ارتفاع حجم المخزون إلى تجميد وتعطيل جزء من رأس المال . لذلك فإن الزيادة في الكميات المشتراة لها كالتقص نفس الأضرار ونفس العيوب . كما يلعب الوقت دوراً هاماً فالشراء قبل الوقت المناسب قد يؤدي إلى ارتفاع نفقات المخزون والاضطرار إلى توفير مزيد من المساحات المخزنية وإلى تلف جزء من المخزون وضياع مبالغ من رأس المال الممثل في البضائع المخزونة . وكذلك فالشراء بعد الوقت المناسب قد يسبب آثاراً ضارة وسيئة على العملية الإنتاجية ، أو قد يحرم الوحدة من الاستفادة من الأسعار السوقية الجارية . وهكذا فلباقى العوامل نفس الأثر إذا لم يراع تنفيذها بالوضع الأمثل والأنسب . والشراء الجيد يتطلب وضع الخطط اللازمة والبرامج المختلفة لتحديد كميات المواد اللازمة أو حجم العمل أو الأداء المطلوب وعمل الدراسات اللازمة لاختيار مصادر الشراء للأصناف الجيدة وكذلك التنبؤات والتغيرات والتقلبات التي يمكن أن تكتنف الأسواق حتى يمكن الاطمئنان على اتخاذ القرار والوفاء بالالتزامات المطلوبة .

٢/٣/١٢ تبسيط الإجراءات :

إن من أهم واجبات إدارة المشتريات المرونة والتبسيط في الإجراءات في إطار اللوائح والنظم المتبعة ضماناً لسرعة الحركة واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

وتسند إلى إدارة المشتريات أو جهاز الشراء مهمة تتبع تنفيذ العقود بما في ذلك وصول الأصناف المطلوبة إلى المخازن في الوقت المناسب والمتفق عليه وبالجودة اللازمة وكذلك الإشراف على الأعمال والخدمات حتى لا يكون هناك تراخ أو تأخير من القائمين بهذه الأعمال وعليها اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة حدوث مخالفات من الموردين لا تتفق وصالح العمل والتي من شأنها إحداث أضرار

بالوحدة الإنتاجية.

٣/٣/١٢ الإمداد والتموين والتصرف فى الرواكد :

وكما أن إدارة المشتريات والمخازن يكون على عاتقها إمداد المخازن بصورة منتظمة حتى تتمكن المخازن من تموين الإنتاج فهى كذلك مكلفة ببيع الأصناف الراكدة وعمل إجراءات المزايدات للأصناف المستغنى عنها لكون أن إدارة المشتريات قد قامت سلفاً بشراء هذه الأصناف وأنها أدرى بطبيعة هذه الأشياء وأسعارها الحقيقية والأسعار السوقية السائدة والأسعار الفعلية التقريبية لها. ويرى البعض أن عملية الشراء تمثل القلب النابض بالنسبة للوحدة أو المنشأة حيث إنها تقوم بضخ المواد للمخازن التى تمثل بدورها الشرايين والأوردة التى توصل هذه المواد إلى بقية أجزاء المنشأة وبالتالي فهى عامل مهم وحيوى من عوامل استمرار سير عجلة الإنتاج كما أنها عامل من عوامل صيانة الوحدة أو الدولة ومواردها. وأن الموجودات بالمخازن تمثل جزءاً كبيراً من ميزانية الشركات فى شكل بضائع أو خامات أو عدد وآلات.

٤/٣/١٢ الرقابة على المخزون :

لذلك فإن هدف الخبراء ورجال المال والاقتصاد وضع الأسس والنظم التى تكفل للمخازن تحقيق أعلى وأفضل مستوى من الإيجابية لها وكذلك الاستعانة بنوع من العاملين والمشرفين ممن تتوافر فيهم الدقة والأمانة والاستعداد لتحمل المسئولية.

والمخازن هى الوعاء الذى ينصب فيه جهد وحصيلة عمل المشتريات لذا وجب اتباع القواعد الصحيحة والسليمة فى عمليات التخزين وعمليات الصرف والاستلام طبقاً للاحتياجات الفعلية وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة العمل بالمخازن وإلى منع الإسراف الناجم من التلف والضياع والسرقة وبطء الحركة داخل المخازن.

والمخازن هى المنطلق الذى تتخذ منه نوعيات الأصناف المطلوبة المختلفة

الواجب اتخاذ إجراءات الشراء الخاصة بها داخل إطار حدود التخزين والاستهلاك المتفق عليها بالنسبة لكل وحدة تمشياً مع حاجة وأغراض المشروعات المختلفة ، ويتم تخطيط المخازن ونظم العمل بها كلما تنوعت أعمال وأنواع المخازن وحجم أعمالها واختصاصها بما يتواءم مع مصلحة هذه المشروعات.

٥/٤/١٢ التكامل بين الشراء وسياسات المشروع :

من الواجب أولاً الإشارة إلى الكيفية التى تتحدد بها أو التى يجب أن تتحدد بها أهداف وظيفة الشراء ، ثم يستتبع ذلك التركيز على كيفية التكامل والترابط الذى يجب أن يتحقق من عملية الإمداد أو الشراء وبين السياسات العامة للمشروع ، ومن ثم أيضاً بين مختلف المجالات والنواحي الخاصة بوظيفة الشراء فيما يتعلق بعلاقاتها مع السياسات العامة للمشروع.

ويرتكز هذا الجزء على الاقتناع بالأهمية المتزايدة لوظيفة الشراء أو الإمداد كجزء رئيسى من مكونات استراتيجية المشروع. وينبغى الإشارة فى هذا المجال إلى أن القليل من المديرين ورجال الأعمال يوجهون هذه الأهمية ويهتمون بالترابط بين وظيفة الشراء وبين الاستراتيجية العامة للشركة. ولذلك فإن الملاحظ أن هناك إهمالاً كبيراً فيما يتعلق بتدريب وتنمية كفاءة رجال الشراء. ولأن هذه الوظيفة ظلت لفترة طويلة مهمة ولا تعطى لها القيمة التى تستحقها داخل المشروع ، فإن الكفاءات الإدارية العالية لا تفضل العمل أو التخصص فى هذه الوظيفة وتقوم غالباً - حينما تعمل فى هذه الوظيفة - بمتابعة أهداف تقليدية دون أن تحقق فائدة كبيرة للمشروع.

ومن حسن الحظ أن الظروف العامة المحيطة بالمشروعات والإطار العام للعمل دفع إلى الاهتمام بأداء هذه الوظيفة.

٥/١٢ دور الشراء فى تحقيق الأرباح :

فى الواقع فإنه بمراجعة سعر التكلفة للسلع الصناعية فإن المديرين ورجال الأعمال من الناحية التاريخية كانوا يبدون اهتماماً كبيراً بالبحث عن الربحية عن

طريق عناصر سعر البيع ، ولقد كانت الظروف التاريخية مواتية لزيادة الأرباح حيث كانت المنافسة غير جادة ، كما أن الأسواق نفسها كانت غير مشبعة ، وكما أنه كانت هناك مرحلة نمو سريعة ، كل ذلك شجع المديرين على فرض السعر. لكن مع مرور الوقت بدأت الأسواق فى التشبع ، وبدأ المستهلك يأخذ مكانته فيما يتعلق بالانتقاء بين العديد من السلع المنافسة ، ولذلك بدأ السوق يفرض شروطه من حيث السعر والجودة ولم يتبقى أمام المشروعات سوى العمل على تنويع المنتجات حتى يكون لها الحرية فى طلب سعر أعلى نتيجة التميز فى السلع التى تقدمها ، ولعل هذا الوضع صعب التحقيق من جانب كل المشروعات خصوصاً أنه يترتب عليه تكلفة مرتفعة للتطوير والابتكار.

وهكذا كان لا بد للمشروعات من الاهتمام بتحقيق الربحية عن طريق تخفيض التكلفة ، ولذلك كان الاهتمام مركزاً على تخفيض تكلفة الأجور أى تكلفة العمل المباشر ، ولذلك تركز اهتمام المديرين على التنظيم العلمى للعمل ، بشكل يسمح لهذه الشركات بأن تحقق توفير التكاليف عن طريق الاستخدام العلمى لعنصر العمل ، وبدأت سلسلة من الأبحاث حول إنتاجية العمل.

ولكن منذ فترة غير قصيرة بدأت هذه المقاييس تفقد كفاءتها حيث بلغت أقصى ما يمكن الوصول إليه من حيث تحسين أداء العمل الإنتاجى ورفع إنتاجية العامل فيما يتعلق باستخدامه للآلات والمعدات واتضح من تحليل الكثير من حسابات التشغيل فى الشركات الصناعية أن تكلفة العمل المباشر تمثل فقط ما بين ١٠٪ ، ٢٥٪ من التكاليف المباشرة ، وفى نفس الوقت اتضح أن تكلفة المشتريات تتراوح ما بين ٣٥٪ ، و ٦٠٪ من التكاليف المباشرة.

وهكذا بدأت أهمية وظيفة الشراء تتضح وتنبولور فى الشركات الصناعية ، يضاف إلى هذا أن السنوات الأخيرة أظهرت أن المشروعات تعيش فى عصر المفاجآت والأزمات ، مما يترتب عليه وجود بعض المخاطر المتعلقة بانتظام التوريد وما يترتب عليه من مشاكل عدم الأمان ، وخصوصاً فيما يتعلق ببعض الخامات

المستوردة من الخارج أو التى تتعلق ببعض الخامات الطبيعية ، وكذلك فإن دخول كثير من المشروعات فى حقل الصناعة ساعد على زيادة الطلب على المواد الخام ومستلزمات التشغيل مع ثبات العرض أو زيادته بدرجة طفيفة مع ارتفاع الأسعار. كما أن عولمة النشاط الاقتصادى واتساع رقعة السوق الدولى ساهم فى زيادة مخاطر التوريد.

إن الوضع إذن ساعد على تحقيق التقارب والالتقاء بين الفكر الاستراتيجى للمديرين وبين الأسباب الاقتصادية والتحليلات الاقتصادية التى دفت بالمديرين إلى إعادة النظر فى توضيح أهداف وظيفة الشراء ودورها الاستراتيجى كسلاح هام من أسلحة المنافسة ، ولكن هذا يستدعى تحديد استراتيجيات الإمداد والتأمين التى ترتبط بصورة وثيقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٦/١٢ الإمداد واستراتيجية المنظمة :

يمكن بكل بساطة تعريف استراتيجية المنظمة بأنها عبارة عن مجموعة القرارات التى تؤثر بطريقة حساسة ودائمة على موقع المشروع فى السوق وعلى الدور الذى يمكن أن يؤديه فى البيئة المحيطة. وهذه القرارات بالطبع يتم التعبير عنها فى الأجل المتوسط والأجل البعيد. ويتم ترجمتها فى صورة خطط للتحرك والتنفيذ وكذلك بوضع نظام للتخطيط والإدارة والرقابة يضاف إلى هذا ضرورة التعبير عن هذه الاستراتيجية بميزانية تشغيلية وأشكال تنظيمية.

وإنه لا يجب الخلط بين هذه القرارات الاستراتيجية وبين القرارات التى تتعلق بالأجل القصير ، وهى تلك التى تتعلق بصورة مباشرة بما يمكن تسميته بالإجراءات التكتيكية وعمليات التشغيل للأعمال الجارية.

كما أنه ليس هناك ضرورة لأن تكون الاستراتيجية مكتوبة-رسمية. فهناك كثيرون من أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة لديهم رؤية واضحة لمستقبل مشروعاتهم دون أن يكون لديهم استراتيجية مكتوبة وتفصيلية ، وبنفس الدرجة هناك الكثيرون من مديرى الشركات الكبيرة الذين يؤكدون عدم ضرورة- بل وعدم

جدوى وجود استراتيجية مكتوبة ولذلك لا يقومون بتحديددها ، ولكنهم ضمناً يقومون باختيار أفضل الحلول التى تضمن لهم التكيف المستمر مع المحيط الخارجى والاحتفاظ بدرجة من المرونة فى مجابهة الظروف والمنافسين وذلك بالعمل المستمر على التطوير والتحسين ، وهذا السلوك أو الاختيار الذى يختارونه هو فى الواقع ترجمة لاستراتيجية النمو.

ولأغراض التعليم والتدريب فإننا سوف نقوم بعرض - فيما يلى من صفحات- لكيفية وضع الاستراتيجية. ومع ذلك فإنه فى هذا المجال وعلى مستوى هذا الفصل فإنه من المفيد الإشارة إلى دور المسئولين فى جهاز الشراء والإمداد عن الاستراتيجية ، وفى الواقع فإن هذا الدور له شقان :

الأول : يتعلق بالدور الذى يلعبه هؤلاء المسئولون فى وضع الاستراتيجية .

والثانى : يتعلق بالدور الذى يلعبونه فى تنفيذ هذه الاستراتيجية ، حيث إن جزءاً كبيراً من هذه الاستراتيجية يتعلق بالشراء والإمداد.

١/٦/١٢ دور الإمداد والشراء فى وضع الاستراتيجية :

من عند منبع القرار الاستراتيجى فإن الإمداد له دوراً ضمنى فيما يتعلق بمتابعة التطور التكنولوجى فى عالم الصناعة حتى يمكن أن يحيط المنظمة علماً بكل التعديلات والتطورات الخارجية التى يمكن أن تهمها والتى قد تمثل فرصاً أو معوقات لها.

إن هذه الملاحظات ذات الصلة الفنية يمكن أيضاً أن تتزامن مع ملاحظات اقتصادية ، ففى الواقع فإن المشروع وإن كان يقع بالطبيعة على سوق المصب ذلك السوق الذى يتشكل ويتكون من مستهلكى سلعة ومنتجاته ولكنه فى نفس الوقت يقع على أسواق المنبع وهى التى تتعلق بالمواد الخام والمستلزمات والخدمات التى تستخدمها وهى تلك الأسواق التى تتشكل من مورديه الحاليين والمستقبليين وكذلك من عملائهم - ومن هذا المنطلق فإن وظيفة الإمداد تؤدي دوراً هاماً فى دراسة ومتابعة هذه الأسواق وكذلك متابعة تطورات هذه الأسواق والتغيرات التى

تحدث فيها ، وعليها أيضاً أن تقوم بتقييم ودراسة المخاطر والمعوقات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وفي المقابل عليها أن تكتشف الفرص الجديدة.

إن هناك الكثير من الأمثلة التي تسمح بالإشارة إلى هذا الدور وتوضيحه ، وكذلك الطريقة التي يمكن بها لبعض المسئولين عن الإمداد في بعض الظروف أن يكون بمثابة المحرك والمفكر لإضافة شكل جديد لمنتجات جديدة أو لتحسين بعض المنتجات أو ابتكار طرق إنتاجية جديدة ، إن دورهم أيضاً يمكن أن يتم ترجمته في صورة منجزات اقتصادية مهمة ، وبالتأثير العميق والدائم على سعر تكلفة المنتجات النهائية ، وهكذا ومن منطلق هذا التأثير فإن إدارة الإمداد والشراء يمكن أن تقدم للمشروع سلاحاً هاماً من أسلحة المنافسة. وأحياناً يقوم المسئولون في إدارة الإمداد والشراء بدور هام في حياة المشروع ، حيث يساهمون في تعديل شكل تطور المشروع وذلك بالقيام بالمساعدة على التكامل الرأسي أو التوسع الرأسي للمشروع تجاه المنبع وذلك بشراء بعض شركات إنتاج المستلزمات أو بالعمل على المساعدة في التشغيل من الباطن لبعض مراحل العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج المنتجات النهائية.

٢/٦/١٢ دور الإمداد والشراء في تنفيذ الاستراتيجية :

إن المسئولين في إدارة الإمداد يقومون بدور أيضاً في تنفيذ استراتيجية الشركة ، ويمكن توضيح هذا الدور في النواحي التالية :

أ- القيام بعمليات البحث والدراسة فيما يتعلق بتجميع وتحليل البيانات عن سوق المنبع أي سوق المواد والمستلزمات وكذلك عن الموردين المحتملين.

ب- القيام بمساعدة القائمين على الإنتاج وذلك بمساعدتهم في تحليل المنتجات ومكوناتها.

ج- تحديد إحتياجات الشراء ودراسة مراحل اتخاذ قرارات الشراء وكذلك تحديد إجراءات الشراء.

د- وضع سياسات الشراء بما فى ذلك سياسات اختيار الموردين والتي تتضمن أيضاً تحديد سياسات التشغيل من الباطن ، وكذلك وضع إجراءات وطرق التفاوض.

هـ- اختيار طرق التخزين ، وأساليب إعادة الشراء ، ومراقبة المخزون ، وتحديد مستويات التخزين.

إن هذه النواحي فى الواقع هى التى تمثل سياسة الإمداد ، وتمثل إذن قرارات استراتيجية موجهة إلى داخل المشروع تتركز بصفة أساسية حول مسائل وموضوعات تتعلق بالتنظيم ونظم المعلومات. ولكن أيضاً فإن هذه السياسة تتوجه إلى خارج المشروع. وهى فى المجمل تشمل ما يمكن تسميته بخليط المشتريات Purchsing Mix .



ملخص الوحدة الدراسية الثانية عشرة

* وظيفة الشراء والتخزين :

إنها ليست خدمة داخل المشروع فأداؤها -إلى وظيفة الشراء -من وظائف المشروع نفسه وهي الوظيفة المسئولة عن تدبير احتياجات المشروع ، وتحقيق امتلاك المشروع لكل العناصر اللازمة لتحقيق أغراضه النهائية في إنتاج السلع والخدمات أو الأفكار .

ومهام هذه الوظيفة (الحصول على المواد والخدمات والخامات بالجودة المطلوبة وبالكمية المرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة ، في إطار الوقت المحدد ، بأفضل الشروط ... إلخ) .

* وظيفة التخزين .

* دور التخزين .

* متطلبات الشركات من إدارة التخزين :

(توضيح دور وأهمية إدارة المخزون في المشروع - عرض موجز ومتكامل للطرق والأساليب المتعددة والمتنوعة عن فنون ونماذج إدارة المخزون - اقتراح نظام للإدارة العلمية للمخزون - برمجة هذا النظام على الحاسب الآلى) .

* الإدارة العلمية للمخزون وإرضاء رجال الأعمال :

(تصميم نظام للتقويم الدقيق - تحديد الأهداف الواضحة) .

* أهداف وأهمية الشراء والتخزين :

(المزيج الشرائي - تبسيط الإجراءات - الإمداد والتموين والتصرف في الرواكد - الرقابة على المخزون - التكامل بين الشراء وسياسات المشروع)

* دور الشراء في تحقيق الأرباح .

*** الإمداد واستراتيجية المنظمة :**

(دور الإمداد والشراء في وضع الاستراتيجية - دور الإمداد والشراء في تنفيذ الاستراتيجية) .

[?]

أسئلة على الوحدة الثانية عشرة

- ١- حدد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع التعليل فيما لا يزيد عن خمسة أسطر :
 - أ- تعتبر عملية الشراء أو الإمداد خدمة داخل المشروع ()
 - ب- إن وظيفة الشراء "هى الوظيفة المسئولة عن تدبير احتياجات المشروع وتحقيق امتلاك المشروع لكل العناصر اللازمة لتحقيق أغراضه النهائية فى إنتاج السلع أو الخدمات أو الأفكار". ()
 - ج- لا تؤثر طبيعة المشروع الفنية على المهام الأساسية لوظيفة الشراء ()
 - د- تقوم وظيفة الشراء بدور هام وفعال فى تحديد مفهوم وشكل المنتجات النهائية التى يقوم المشروع بإنتاجها . ()
 - هـ- تقوم وظيفة الشراء بتحليل مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء ()
 - و- تختلف وظيفة الشراء اختلافاً جوهرياً عن وظيفة التسويق فيما يختص بتحديد أسواق المنتج النهائى . ()
 - ز- إن الإدارة الجيدة للمخزون سوف تنعكس على مقدرة المشروع فى تحقيق السيولة المالية وتخفيض التكاليف وتحقيق هامش الربح الذى يتضمن استمرارية المشروع ونموه. ()
 - ح- من أسهل القرارات التى يمكن للمدير صنعها هو القرار الخاص بالاختيار بين وجود المواد فى المخازن بكميات كبيرة لضمان الإنتاج واستمراره وبين وجود المواد فى المخازن بكميات قليلة لا تكفى الإنتاج لتوفير التكاليف. ()
 - ط- إن عدم رضا مدبري الشركات ورجال الأعمال عن إدارة المخزون يرجع إلى غياب الإجراءات التنفيذية وإمكانيات الوصول إلى طرق وأساليب تطبيقية لوضع نظام متكامل لإدارة المخزون وليس

إلى نقص الأساليب العلمية والطرق الفنية لإدارة المخزون والرقابة عليه. ()

ي- تقاس مدى كفاءة إدارة المشتريات بمدى إمكانية حصول الشركة على السلع أو الخدمات بالأسعار والكميات المناسبة والمواصفات المطلوبة وكذلك في الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب. ()

ك- يرى البعض أن عملية الشراء تمثل القلب النابض بالنسبة للوحدة أو المنشأة حيث إنها تقوم بضخ المواد للمخازن التي تمثل بدورها الشرايين والأوردة التي توصل هذه المواد إلى بقية أجزاء المنشأة. ()

٢- تكلم باختصار عن النقاط التالية :

- أ- دور الإمداد والشراء في وضع الاستراتيجية وفي تنفيذها.
- ب- المهام والمسئوليات الخاصة بوظيفة الشراء.
- ج- الأسس التي تقوم عليها عملية بناء نظام متكامل لإدارة المخزون.
- د- الإدارة العلمية للمخزون وإرضاء رجال الأعمال.
- هـ- التكامل بين الشراء وسياسات المشروع.

٣- (أ) يمثل المزيج الشرائي ، وتبسيط الإجراءات ، والإمداد والتمويل والتصرف في الرواكد ، والرقابة على المخزون الأهداف الأساسية لوظيفة الشراء والتخزين. ناقش هذه العبارة بشيء من التفصيل.

"لقد كانت الظروف التاريخية للأسواق موازنة لزيادة الأرباح حيث كانت المنافسة غير حادة لكن مع مرور الوقت بدأت الأسواق في التشبع ولذلك بدأ السوق يفرض شروطه ولم يتبق أمام المشروعات سوى العمل على تنويع المنتجات حتى يكون لها الحرية في طلب سعر أعلى وبالتالي تحقيق أرباح أعلى من خلال خفض التكلفة وخاصة تكلفة الشراء".

في ضوء العبارة السابقة وضح دور وظيفة الشراء في تحقيق الأرباح.



الوحدة الدراسية الخامسة عشرة وظيفة الموارد البشرية

الأهداف السلوكية :

بعد دراسة هذه الوحدة ، يجب أن يكون النارس قادراً على أن:

- (١) يدرك المعنى المقصود بإدارة الموارد البشرية .
- (٢) يحدد أهداف إدارة الموارد البشرية .
- (٣) يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية .
- (٤) يشرح كيفية إدارة الموارد البشرية .
- (٥) يميز الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- (٦) يلخص ما ورد في هذه الوحدة بدقة .
- (٧) يحل مشكلات على ما ورد في هذه الوحدة .

عناصر الوحدة :

- ١/١٥ مقدمة .
- ٢/١٥ مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية .
- ٣/١٥ أهداف إدارة الموارد البشرية .
- ٤/١٥ وظائف إدارة الموارد البشرية .
- ٥/١٥ تنظيم إدارة الموارد البشرية .

الوحدة الدراسية الخامسة عشرة

وظيفة الموارد البشرية

١/١٥ مقدمة :

أخيراً وجد "كامل عبد الله" خريج كلية التجارة إعلاناً بجريدة "الشرق" عن وظيفة "محاسب" وكان كامل له مدة يبحث فى الجرائد عن إعلان به وظيفة مناسبة.

كان الإعلان باسم "إدارة الموارد البشرية" بإحدى الشركات المرموقة ،
تطلب :

عددًا من

المحاسبين حديثى التخرج

وكان بالإعلان تحديد ل :

مواصفات المتقدم

للوظيفة من حيث السن ،

والمؤهل ، والقدرات

ثم يلى ذلك ذكر ل :

المزايا التى تقدمها

الشركة لمن سيلتحق

بالعمل بها

ولم يتردد "كامل" فى الذهاب إلى مقر الشركة قبل موعد المقابلات
بيومين، وحصل على معلومات كافية عن إجراءات المقابلات التى ستتم مع
المتقدمين لشغل الوظيفة بغرض :

تصفية المتقدمين واختيار
أفضل العناصر منهم

وفى نفس الوقت بدأ "كامل" يسأل عن :

نظام الأجور والمكافآت
وخلافه

وكذلك عن

نظام الترقيات
فى الشركة

وعن

الخدمات التى تقدمها
الشركة للعاملين بها

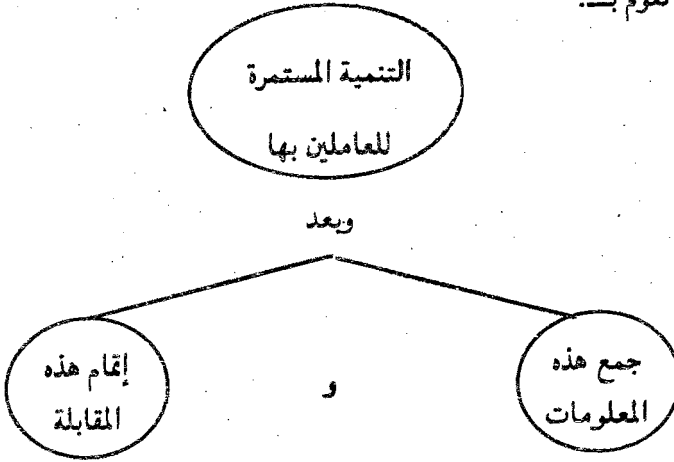
وفى أثناء ذلك قابل "كامل" ثلاثة من المحاسبين الذين يعملون بالشركة ،
وأخبرهم برغبته فى التقدم للوظيفة ، فأيدوه فى ذلك ، وأثنوا على الشركة
قائلين:

إن الشركة بها نظام متطور
لتدريب العاملين بها

ثم إنها

تطبق نظاماً متطوراً
فى تقييم أداء العاملين

وكذلك تقوم بـ:



لم يتردد "كامل" في التقدم للالتحاق بوظيفة "محاسب" بهذه الشركة .

عزيزي الدارس: من هذه الحالة يتضح لنا أن هناك أعمالاً معينة لا بد وأن

تقوم بها أي منظمة بفرض توفير العمالة التي تقوم بتنفيذ كافة الأعمال في المنظمة بكفاءة وفاعلية .

والوحدة أو الإدارة التي تختص بذلك في المنظمة تسمى :

- إدارة شئون العاملين

أو

- إدارة الأفراد

أو

- إدارة الموارد البشرية

وسوف يتم استعراض أهم ملامح هذه الإدارة في الصفحات القادمة

من هذه الوحدة .

٢/١٥ مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية :

لكي يحقق أى مشروع أهدافه ، فلا بد له من توافر نوعين من الموارد :
والموارد البشرية هي الأهم ، وهي الأكثر تعقيداً في إدارتها وذلك للأسباب

التالية :

الردود بين الموارد
المادية والموارد البشرية
المادية
عكس
بعض
يتميز بدرجة
ثابتة السلوك
* استجابة
لا يطلب
فرد

١- الموارد المادية (مثل الآلات والأثاث) ليست لها أى رد فعل ، بل تستجيب استجابة آلية لما يطلب منها . على عكس الموارد البشرية التي تتباين ردود أفعالها تجاه ما يطلب منها من أعمال أو تكلف به من مهام .
٢- الموارد المادية نمطية ، والبشر مختلفون ، فليسوا مثل الآلات المتشابهة ، بل كل فرد يختلف عن الآخر .
٣- الموارد المادية ثابتة السلوك ، أما الفرد الواحد فهو متغير السلوك من فترة لأخرى ، ومن وقت لآخر .

ردود
فرد
تختلف
سلوك
فرد
تختلف
سلوك
فرد
تختلف
سلوك
فرد

أى أن الأفراد :

١- مختلفون عن بعضهم البعض .

٢- سلوك كل فرد منهم متغير زمنياً .

٣- لهم ردود أفعال .

وهذا الأمر يعكس أهمية المورد البشرى عن غيره من الموارد : والمنظمات
الناجحة هي التي تستطيع إدارة البشر ، وتنجح في إدخال قيم النجاح في حياتهم

وسلوكلهم ، وبالتالى يمكن لها تحقيق أهدافها ، ورضا العاملين عن منظمتهن
وولائهن لها .

ولذلك :

مرفق

فوظيفة إدارة الموارد البشرية هى الوظيفة التى تكون
مسئولة عن جذب وتوفير العاملين اللازمين لأداء
جميع الأعمال فى المنظمة بكفاءة ، والمحافظة عليهم
وتنميتهم ، دون إهمال لإشباع حاجاتهم وتحقيق
رضاهن عن منظماتهن .

٣/١٥ أهداف إدارة الموارد البشرية :

من هذا المنطلق السابق لمفهوم وظيفة الموارد البشرية ، فإن الهدف الرئيسى
لإدارة الموارد البشرية يكون هو المواءمة والعمل على تحقيق الأهداف التالية :

أولاً : الأهداف التنظيمية :

إن إدارة الموارد البشرية فى أى منظمة ليست هدفاً فى حد ذاتها ، إنما هى
وسيلة لمساعدة المديرين والمشرفين فى جميع المواقع بالمنظمة على حسن إدارة
وتشغيل العناصر البشرية التى تعمل معهم بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف
المنظمة ككل . ويكون ذلك بصورة أساسية من خلال الوظائف المختلفة التى تقوم
بها إدارة الموارد البشرية ، والتى سيتم ذكرها فيما بعد ، وتم ذكر كثير منها فى
الحالة الموجودة بمقدمة الفصل .

ثانياً : الأهداف الوظيفية :

رغم أهمية إدارة الموارد البشرية الفائقة لأى منظمة ، إلا أنها يجب أن تظل
موائمة لظروف المنظمة واحتياجاتها . فلا تزيد فى حجمها ، أو وظائفها عن حاجة
المنظمة ، وكذلك لا تقل . وهذا هدف وظيفى لإدارة الموارد البشرية فى حد ذاتها .

ثالثاً : الأهداف الاجتماعية :

إن إدارة الموارد البشرية أثناء تحقيقها لأهداف المنظمة التى تنتمى إليها ، لا بد أن تراعى أن يكون ذلك فى نفس الوقت :

①- من خلال تحقيق الفوائد للمجتمع الذى تمارس نشاطها فيه .

②- أن تكون أساليب تحقيقها لأهدافها تتميز بأنها أساليب أخلاقية

. Ethical

وإذا فشلت المنظمة فى إدارة مواردها بما فيه فائدة المجتمع ، وبطريقة أخلاقية ، فإنها ربما تواجه بأن المجتمع إما أن :

→ يرفضها .

→ أو يضع لها عراقيل لتقدمها .

وفى الحالة الأولى يلقى المجتمع وجود المنظمة ، ويسحب الاعتراف بها .

وفى الحالة الثانية يضع لها قوانين تصدها وتمنعها عن ممارسات معينة مثل :

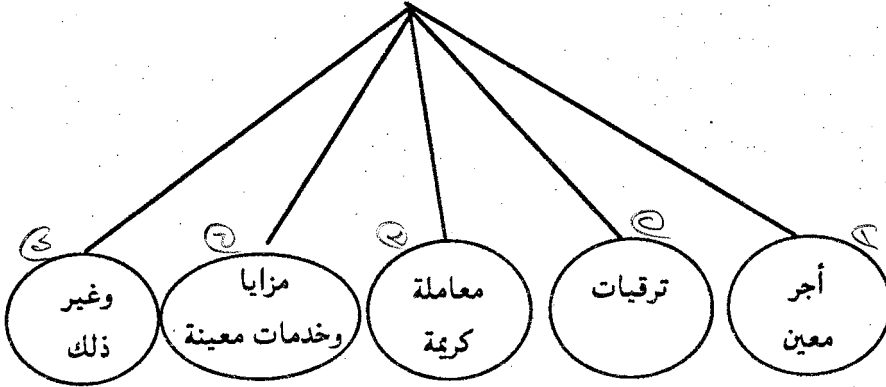
- العنصرية Discrimination

- قوانين ملزمة بالأمان Safety

وغير ذلك من الأمور التى تهتم المجتمع .

رابعاً : الأهداف الفردية :

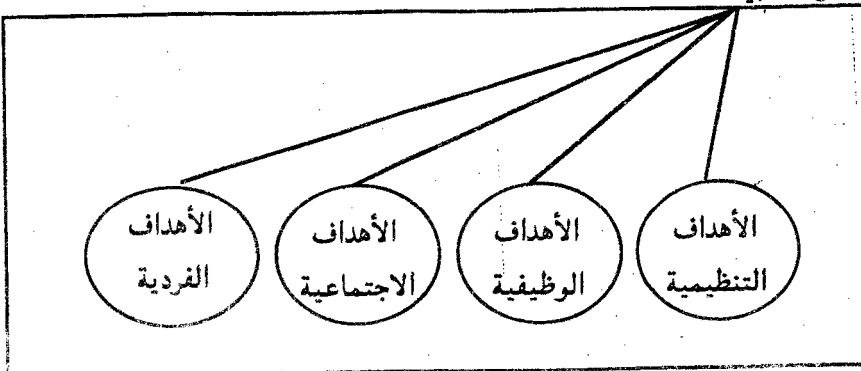
إن الفرد حيث يلتحق بمنظمة ما ، فإن له العديد من الأهداف التي يأمل من خلال التحاقه بالمنظمة أن يحققها ، وذلك مثل :



ولا بأس أن يكون هدفاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة العاملين على تحقيق هذه الأهداف طالما كان ذلك في صالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، وإذا فشلت إدارة الموارد البشرية في ذلك فإن العامل الذي لا يحصل على إشباعاته وطموحاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها ، فإنه سوف يفكر في ترك هذه المنظمة مع أول فرصة تلوح أمام عينه للعمل في منظمة أخرى تحقق له أهدافه بصورة أفضل .

ومن ذلك يتضح أن هدف إدارة الموارد البشرية هو العمل على تحقيق ،

والمواءمة بين :



١٥/٤ وظائف إدارة الموارد البشرية:

فى سبيل تحقيق الأهداف السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف والأعمال ، وهذه الأعمال هى :

١- الاستقطاب (الجذب) .

٢- الاختيار.

٣- التعيين.

٤- الأجور والحوافز.

٥- التدريب.

٦- الترقية.

٧- توصيف وتقييم الوظائف.

٨- تخطيط الموارد البشرية.

٩- تقديم الخدمات للعاملين.

١٠- مراقبة الجودة والمشرفين.

١١- تنمية الاتصالات.

١٢- الجزاءات.

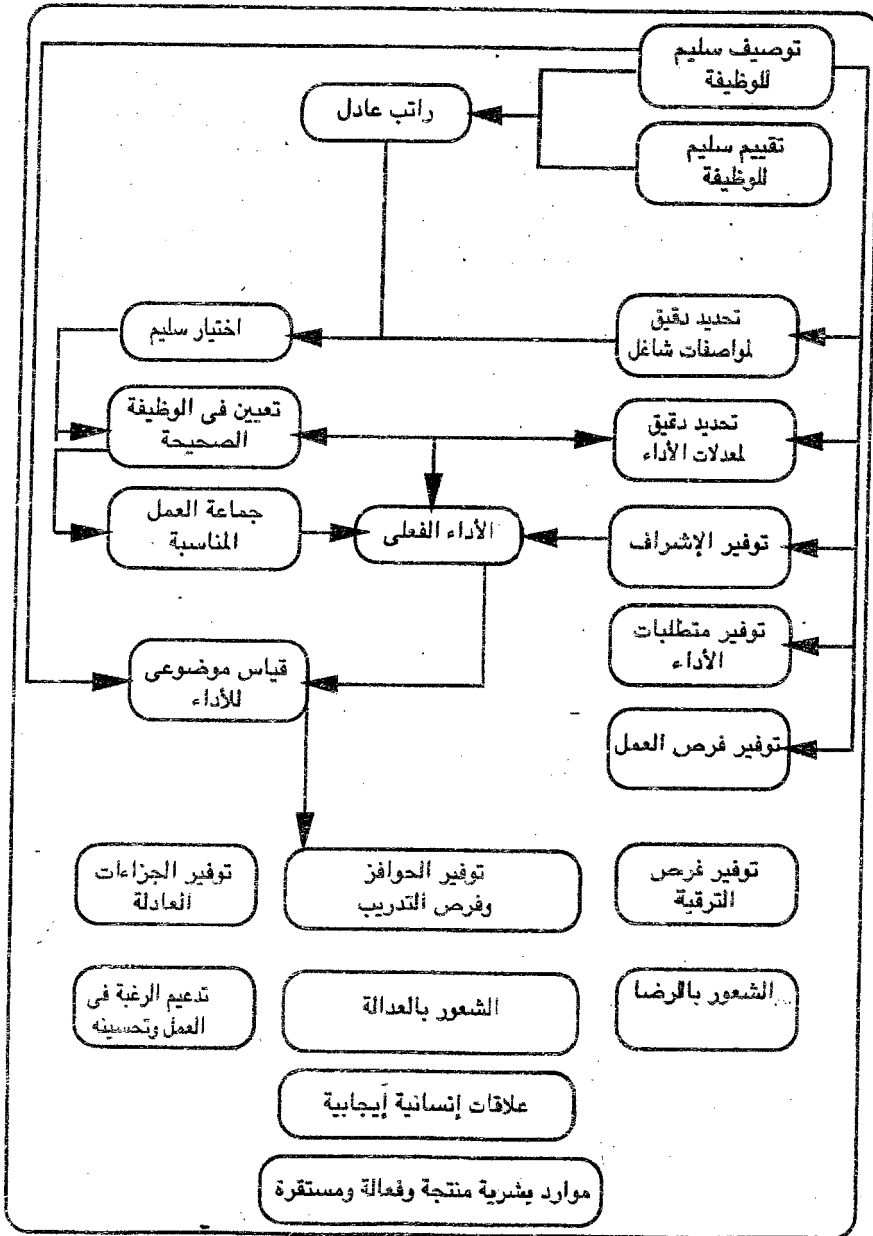
١٣- حفظ السجلات والمعلومات.

١٤- تقييم الأداء.

١٥- التفاوض.

ويوضح الشكل التالى (شكل رقم ١٥/١) النظام المتكامل لإدارة

الموارد البشرية.



شكل رقم (١/١٥)

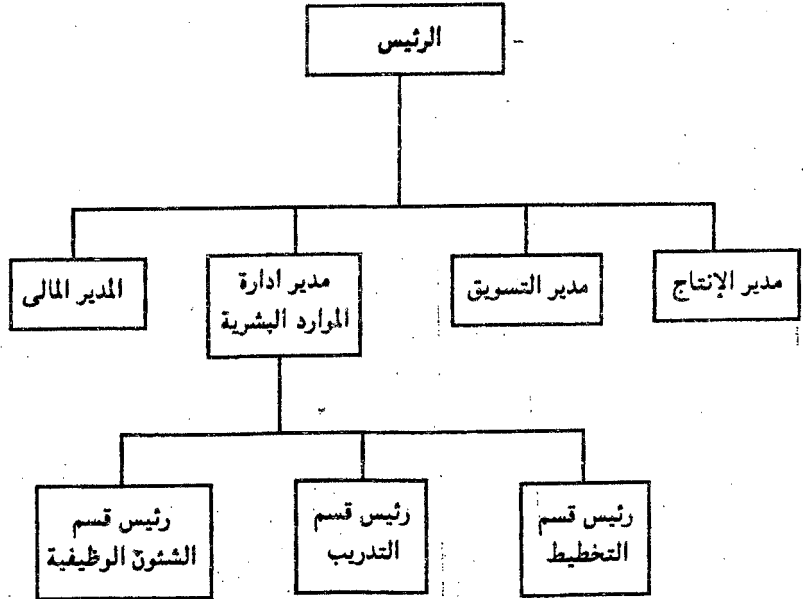
النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية

٥/١٥ تنظيم إدارة الموارد البشرية : العوامل التي تؤثر على تنظيم الموازن البشرية

يختلف حجم إدارة الموارد البشرية ، والوظائف التي تقوم بها مع حجم المنظمة التي توجد فيها وإمكاناتها . وهناك عدد من العوامل يؤثر في تنظيم إدارة الموارد البشرية مثل

- ١- حجم المنظمة ومدى مركزية أعمالها .
- ٢- عدد العاملين .
- ٣- نوعية الأعمال في المنظمة .
- ٤- طبيعة المجتمع الذي توجد فيه المنظمة .

ويمثل الشكل التالي (شكل ٢/١٥) نموذجاً لتنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة الحجم .



شكل رقم (٢/١٥)

هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية



ملخص الوحدة الدراسية الخامسة عشرة

* إن هناك أعمالاً معينة لا بد وأن تقوم بها أى منظمة بغرض توفير العمالة التى تقوم بتنفيذ كافة الأعمال فى المنظمة بكفاءة وفاعلية ، والوحدة التى تختص بذلك فى المنظمة تسمى (إدارة شئون العاملين - إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية) .

* مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية .

والموارد البشرية " الأفراد " لها أهميتها وأكثر تعقيداً فى إدارتها عن الموارد الأخرى لأن (الأفراد مختلفون عن بعضهم البعض - سلوك كل فرد منهم متغير زمنياً - لهم ردود أفعال مختلفة ؛ أى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هى الوظيفة التى تكون مسئولة عن جذب وتوفير العاملين اللازمين لأداء جميع الأعمال فى المنظمة بكفاءة . المحافظة عليهم وتنميتهم ، دون إهمال لإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم - منظماتهم .

* أهداف إدارة الموارد البشرية ، وهى :

(الأهداف التنظيمية - الأهداف الوظيفية - الأهداف الاجتماعية - الأهداف الفردية) .

* وظائف إدارة الموارد البشرية :

الجذب - الاختيار - التعيين - الأجور والحوافز - التدريب - الترقية - توصيف وتقييم الوظائف .. إلخ (راجع شكل ١/١٥) .

* تنظيم إدارة الموارد البشرية :

وهناك عدد من العوامل المؤثرة على هذه الإدارة مثل (حجم المنظمة - عدد العاملين - نوعية الأعمال فى المنظمة - طبيعة المجتمع) .

راجع شكل ٢/١٥ .



تدريبات

أولاً : حدد مدى صحة أو خطأ كل عبارة من العبارات التالية مع بيان السبب :

- ١- عملياً لا يوجد غير اسم واحد لإدارة الموارد البشرية .
- ٢- إن أهم الموارد فى المنظمة على الإطلاق هى الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة .
- ٣- لا تختلف الموارد المادية عن الموارد البشرية ، فكلاهما لازم لنجاح المنظمة .
- ٤- لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة .
- ٥- يعد تحقيق أهداف العاملين فى المنظمة من الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية .
- ٦- لا توجد أى علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وبعضها البعض .
- ٧- تعد تنمية الاتصالات إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية بينما لا تعد تنمية القيادة كذلك .
- ٨- توجد عوامل متعددة تؤثر فى تنظيم إدارة الموارد البشرية .
- ٩- تتبع إدارة الموارد البشرية مدير الإنتاج ، حتى يمكن توفير العمالة اللازمة للإنتاج .
- ١٠- تعد إدارة الموارد البشرية إدارة رئيسية فى المنظمة .

ثانياً: اختر الإجابة المناسبة من بين الإجابات البديلة لكل عبارة:

- ١- الإدارة التى تهتم بكل ما يخص العنصر البشرى فى المنظمة تسمى :
- إدارة الأفراد .

- إدارة شئون العاملين .

- إدارة الموارد البشرية .

- كل ما سبق .

- لا شيء مما سبق .

٢- الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمفاضلة بين المتقدمين للعمل بالمنظمة ، تسمى وظيفة :

- التعيين .

- الاختيار .

- تخطيط الموارد البشرية .

- خدمات العاملين .

٣- إذا قامت إدارة الموارد البشرية فى المنظمة بشراء سيارات لنقل العاملين وتوصيلهم إلى منازلهم ، فإن ذلك يدخل ضمن إطار وظيفة :

- الاختيار .

- الأجور .

- التدريب .

- النقل .

- خدمات العاملين .

٤- يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بـ :

- عدد العاملين .

- حجم المنظمة .

- نوعية الأعمال السائدة فى المنظمة .

- كل ما سبق .

- لا شيء مما سبق .

٥- يتولد شعور العاملين بالرضا نتيجة لـ :

- الأجور العادلة فقط .

- خدمات العاملين الجيدة فقط .
- الإشراف الجيد وقرص الترقى فقط .
- توافر جماعة العمل المناسبة فقط .
- الشعور بعدالة تقييم أدائهم فقط .
- لا شيء مما سبق .
- ٦- يعد حفظ سجلات العاملين ونظام معلومات إدارة الموارد البشرية :
 - أحد أهداف إدارة الموارد البشرية .
 - إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية .
 - أحد أقسام الإدارة العامة للمنظمة .
 - كل ما سبق .
 - لا شيء مما سبق .
- ٧- تعد الترقيات أحد :
 - الأهداف الفردية .
 - الأهداف التنظيمية .
 - الأهداف الوظيفية .
 - كل ما سبق .
 - لا شيء مما سبق .
- ٨- إذا فشلت المنظمة في إدارة مواردها بما فيه فائدة المجتمع ، فإن المجتمع :
 - يقف مكتوف الأيدي .
 - يبنه على المنظمة .
 - إما أن يرفضها أو يضع لها قيوداً وعراقيل .
 - كل ما سبق .
 - لا شيء مما سبق .

٩- إذا قام مدير إدارة الموارد البشرية بمراجعة جميع أعمال إدارته فى ضوء ظروف الشركة ككل ، فإنه بذلك يقوم بتحقيق هدف من الأهداف :

- الوظيفية .
- الفردية .
- الاجتماعية .
- التنظيمية .
- كل ما سبق .

١٠- حينما تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة لتوفير العمالة اللازمة لكافة الإدارات ، فإنها بذلك تعمل على تحقيق الأهداف :

- الوظيفية .
- الفردية .
- الاجتماعية .
- التنظيمية .

ثالثاً : أسئلة تحليلية :

١- ما هو المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ وهل تتساوى أهمية العنصر البشرى مع بقية عناصر الإنتاج ؟ ناقش .

٢- "توجد أهداف عديدة لإدارة الموارد البشرية" .

اشرح هذه العبارة موضحاً ما يلى :

- أ - أهداف إدارة الموارد البشرية .
- ب- العلاقة بين هذه الأهداف إن وجدت .

٣- "لا يوجد تنظيم واحد أمثل لإدارة الموارد البشرية يناسب جميع المنظمات" .

ناقش هذه العبارة موضحاً العوامل المختلفة التى تؤثر فى اختيار التنظيم الملائم لإدارة الموارد البشرية .