

الفصل الثاني

تنظيم وظيفة الشراء

اصبح تنظيم وظيفة الشراء ذا أهمية كبيرة في حياة منشآت الأعمال وذلك لكونه واحداً من اهم الوسائل والسبل التي تساعد المدراء والمسؤولين في المنشآت على تحقيق اهداف وحداتهم الادارية ، وبالتالي اهداف تلك الوحدات الاقتصادية التي يعملون فيها . عليه ومن هذا المنطلق فان هذا الفصل سوف يتكون من خمسة مباحث موضوع كل منها هو كما مبين ادناه :-

- المبحث الأول : مفهوم التنظيم وأهميته
- المبحث الثاني : مبادئ التنظيم وصفاته
- المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في تنظيم وظيفة الشراء
- المبحث الرابع : أسس تنظيم وظيفة الشراء
- المبحث الخامس : أساليب تنظيم وظيفة الشراء

البحث الأول

مفهوم التنظيم وأهميته

أولاً - تعريف التنظيم

التنظيم هو عبارة عن خلق وتكوين وحدات ادارية تكون كل واحدة منها مسؤولة عن اداء وظيفة أو مجموعة من وظائف المنشأة مع ربط هذه الوحدات الادارية ببعضها البعض وتحديد العلاقة فيما بينها بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

وعليه فان التنظيم الذي هو جوهر الادارة وروحها ليس غاية او هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لبلوغ اهداف وغايات معينة ، اذ ان الغاية من التنظيم هي اداء الوظيفة وليس خلق الوحدات التنظيمية لذاتها وهذا ما دفع بنا الى القول بان " التنظيم لا يوجد من اجل ذاته " (١)

أما الخريطة التنظيمية فهي رسم يوضح مكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات ادارية وتبعيات تنظيمية . فالمربع في الخريطة يشير الى المركز الوظيفي ، في حين تسمى الخطوط التي بين المراكز الوظيفية بخطوط السلطة والاتصال (٢) .

وبما ان الخرائط التنظيمية لا تتسع لتدوين المعلومات بتفاصيلها الضرورية ، فيلحق بها في هذه الحالة كتيب يشمل تفاصيل العلاقات والمسؤوليات والصلاحيات والأفراد المناطة بهم كل وظيفة ، كما يشتمل على الاجراءات الواجبة الاتباع عند اداء كل واحدة منها ، ويسمى هذا الكتيب بكتيب التنظيم (٣) .

ثانيا - فوائد التنظيم الجيد

من الامور التي يجب ان لا تغيب عن البال هي تلك الفوائد العديدة التي تحققها المنشأة جراء التنظيم الجيد لانشطتها وفعاليتها والتي من اهمها ما يأتي:

١- من خلال التنظيم الجيد تستطيع المنشأة تحديد مسؤوليات ومهام كل وحدة من وحداتها الادارية والافراد العاملين فيها تحديداً واضحاً والذي من شأنه ان يقلل (إن لم يمنع تماما) ظاهرة الازدواج في اداء الاعمال ، وما يترتب عليها من تعارض وتضارب واحتكاك قد يقود الى خلاف وتناحر فيما بين الافراد . إن منع ظاهرة الازدواج في العمل او التقليل منها يجعل الافراد يعملون بعضهم مع البعض الاخر بسهولة وتعاون وبكفاية فائقة .

٢- يعمل التنظيم على تحقيق أهداف المنشأة بشكل أفضل وكفاءة أعلى وذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين الادارات التنظيمية المختلفة ، مما يجعل منها وحدات متفاعلة ومتعاونة فيما بينها بدلا من ان تكون ادارات منعزلة تعمل الواحدة منها بعيدا عن الادارات الاخرى ومن دون ان تعلم او تدري بما يجري في تلك الادارات .

٣- بما ان التنظيم يقوم اساسا على تقسيم الأعمال فيما بين العاملين في المنظمة ، فانه والحالة هذه يسمح بالتخصص وما يترتب على ذلك من تنمية في مهارات الافراد وقابلياتهم .

٤- هناك فائدة اخرى للتنظيم الجيد وهي التوفير في اوقات المدراء وحسن استغلالهم لها . ففي ظل نظام سليم لتوزيع المسؤوليات تكون معظم الاعمال الروتينية قد تم تفويض أمر القيام بها الى المساعدين وبالتالي يستطيع المدير ان يخصص قدراً مناسباً من وقته للنظر في الامور الأساسية والمهمة (٤) .

البحث الثاني مبادئ التنظيم وصفاته

أولاً - مبادئ التنظيم

يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ والتي أذكر منها ما يأتي :

١- وحدة الأمر

ان فكرة هذا المبدأ وفلسفته تتمثل في ضرورة ان يتلقى المرؤوس تعليماته وان تصدر اليه الأوامر وان تناط به الأعمال من قبل رئيس واحد وذلك لتفادي ازدواج الرئاسة (٥) الذي ينتج عنه عدداً من السلبيات ، أذكر منها مايتي:
- ارهاق المرؤوسين ودفعهم الى تحدي الرؤساء .
- عدم تنفيذ المرؤوسين للأوامر التي تصدر اليهم وعدم اكتراثهم بالعمل .
- توتر في العلاقات بين افراد التنظيم وما يقود ذلك من منازعات ومشاحنات
قد تصبح من الصفات الشائعة بينهم بعد ان كانت في الاساس من الصفات العارضة في سلوكهم وتصرفاتهم .

٢- التفويض

كما هو معلوم ان كل فرد من افراد التنظيم مناط به قدر من المهام والواجبات التي تكون لدى البعض منهم واسعة وكثيرة بحيث لا تتسع اوقاتهم لادائها جميعا وعلى الوجه الاكمل . ومن هنا ظهرت فكرة التفويض او التحويل الذي نعني به ان يعهد الرئيس لواحد او اكثر من مرؤوسيه بأداء بعضا من اعماله والمسؤوليات الملقاة على عاتقه (٦) . اذ لو كان باستطاعة المدير (خاصة في المواقع المتقدمة من التنظيم) أن يقوم بأداء جميع المهام والأعمال الموكلة اليه لما كانت هناك حاجة ولا ضرورة اساسا لوجود مرؤوسين وبالتالي اختفاء الحاجة الى وجود التنظيم ، اذ بدون التفويض يصبح مدير المنشأة هو الشخص الوحيد فيها ويمتلك كل الصلاحيات ويقوم بأداء وتنفيذ جميع المهام ويتحمل جميع

المسؤوليات وبالتالي عدم وجود اي أثر للتنظيم . فالتفويض اذن أصبح أساس تعدد المستويات الادارية في المنشأة (٧) .

من ناحية اخرى يجب ان لا يطبق التفويض على جميع مسؤوليات المدير ومهامه ، لانه اذا ما حصل ذلك ففي هذه الحالة سوف لن يكون هناك حاجة الى الرؤساء . ان الخروج عن مبدأ التفويض او التقليل من أهميته يؤدي الى نتائج سلبية كثيرة منها :-

- ارهاق الرؤساء وعجزهم عن انجاز الأعمال المناطة بهم (٨)
- حرمان الرؤساء ايضا من الوقت الذي يمكن ان يقتصدونه لتطوير الأعمال وادخال التحسينات عليها . (٩)
- يعد التفويض وقبل كل شيء وسيلة من أهم وسائل تدريب المرؤوسين وتهيأتهم لتسلم المناصب القيادية في حالة شغورها ، وبالتالي فهي الطريقة التي من خلالها تستطيع المنشآت من تهيئـة واعداد الخط الثاني من الافراد الذي يمكن لهم ان يتولوا قيادة المنشأة في حالة خلو المناصب الادارية فيها .

٣- تطابق المسؤولية مع الصلاحية

المسؤوليات هي المهام ، الواجبات والأعباء الملقاة على عاتق كل فرد من الافراد العاملين في التنظيم . ان الالتزام باداء هذه الواجبات بطريقة سليمة وعلى احسن وجه أصبح يتطلب ان تتوافر لدى الافراد الوسيلة التي تمكنهم من ذلك الاداء . وما الصلاحيات الا تلك الوسيلة المنشودة ، وبالتالي فانها تعني الحق أو القوة في ممارسة العمل واصدار الأوامر والتعليمات التي تحكم تصرفات الغير وتوجه أعمالهم .

ان الصلاحيات التي تعد من مستلزمات عمل المدير قد جعلت من الوظيفة الادارية حقيقة ملموسة وليس وهماً وذلك لما تعطيه للمدير من حق في التصرف واتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهام العمل المناطة به . غير ان الصلاحية لا تعني الاكراه واستعمال القوة مع المرؤوسين واجبارهم على انجاز الاعمال

المنطقة بهم ، اذ ان هذا يُخرج الصلاحية عن مفهومها الحقيقي ويحولها الى سخرية في العمل (١٠) .

وبناء على ما تقدم ، أصبح اداء الاعمال يتطلب ان تتطابق مسؤوليات الفرد مع الصلاحيات المخولة له ، فاذا لم تتوافر لديه الصلاحيات بالقدر الكافي تقلصت المسؤوليات بنفس المقدار ، واذا زادت الصلاحيات عن مستلزمات النهوض بالمسؤوليات اصبح استخدام الصلاحيات الاضافية أمراً لا لزوم له . وهكذا فعند تقلص المسؤولية تتقلص الصلاحية ، وعند تقلص الصلاحية تنكمش المسؤولية ، وعند زيادة احدهما تزيد الاخرى الى ما يتطابق معها (١١) . وعليه يمكن التعبير عن بعدي المسؤولية والصلاحية بالشئ وظله او بوجهي العملة الواحدة .

٤- المسؤولية غير قابلة للتحويل

ان قيام الرؤساء بتفويض الآخرين مهمة اداء بعض اعمالهم لا يعني اعفائهم من المساءلة عن القصور الذي قد يحدث في اداء هذه الاعمال امام رؤسائهم المباشرين وذلك تطبيقاً لمبدأ ان التفويض لا يعني التنازل عن المسؤوليات او التخلص منها ، بل يعني ان الرئيس يبقى مسؤولاً امام رئيسه المباشر عن جميع الواجبات والمهام الملقاة على عاتقه وبشكل كامل وبغض النظر عن مقدار ما يخوله الى مرؤوسيه . فعلى سبيل المثال فان عدم القيام بوظيفة الفحص بعد وصول المواد المشتراة الى اماكن التسليم لا يعفي مدير المشتريات من المساءلة امام رئيسه المباشر بحجة انه قد فوض اداء هذا العمل الى آخرين .

ان هذا المبدأ الذي اصبح يطلق عليه "المسؤولية غير قابلة للتحويل" لا يعني تعارضه مع مبدأ التفويض وبالتالي المطالبة بالغائه ، بل يعني أن الرئيس عندما يقوم بتحويل اداء بعضاً من اعماله ومهامه الى آخرين فان الأمر يتطلب بل يقتضي منه متابعة اعمال هؤلاء ومراقبة حسن قيامهم بالاعمال المفوضة اليهم . إن عدم القيام بذلك هو بحد ذاته المنفذ الذي من خلاله يستطيع الرئيس الاعلى محاسبة ومساءلة مرؤوسيه عند حصول اخطاء وقصور في اداء الاعمال المفوضة الى الاخرين .

ثانيا - صفات التنظيم

لكي يكون التنظيم وسيلة تساعد المنشأة على الوصول الى تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة وليس وسيلة اعاقه او عرقلة ، فان الامر اذن أصبح يتطلب ضرورة ان يتصف التنظيم بعدد من الصفات والتي من اهمها صفتي الثبات والمرونة . ان عدم توافر احدى هاتين الصفتين او كليهما في التنظيم يمكن اعتباره الفاصل بين نجاح المنشأة واستمرار بقائها في السوق او فشلها وخروجها منه .

إن ما أعنيه بالثبات (الذي هو ليس الجمود) هو الابتعاد عن كثرة التغييرات والتعديلات في الهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكل متكرر دون أن يكون لذلك مبررات وحجج علمية قوية مساندة ، اذ ان حصول ذلك وحدوثه لا يعتبر مرونة كما قد يسميها البعض بل هو عدم كفاءة في اداء هذه المهمة وتلك المسؤولية طالما أن المرونة والتغيير غير المبرر هما شيئان مختلفان تماماً .

ولا يمكن للقائمين على عملية التنظيم ان يصلوا بنتائجهم الى ما هو متوقع ويحققوا فيه صفة الثبات والاستقرار الا اذا اخذوا بنظر الاعتبار جميع العوامل ذات التأثير المباشر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنشآت والتي سيتم الكلام عنها بعد قليل ، حيث أن اغفال ايا من هذه العوامل ستترتب عليه نتيجة معروفة مقدماً وهي لابد من حدوث تغيير في الهيكل التنظيمي بسبب قصوره عن تمكين المنشأة من اداء وظائفها ومسؤولياتها بالشكل المطلوب . إن هذا التغيير المتوقع ما هو في حقيقته الا تعبيراً عن انتفاء صفة الثبات والاستقرار في التنظيم وبالتالي يمكن اعتباره مؤشراً عن ضعف كفاءة اداء هذه الوظيفة وليس مرونة كما يسميها البعض، طالما أن المرونة والتغيير غير المبرر هما ايضاً شيئان مختلفان تماماً . بكلمات أخرى إذا لم يأخذ المنظم (الذي عمله يشبه عمل الخياط) بنظر الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في التنظيم (التي يمكننا أن نطلق عليها اسم العوامل والمتغيرات التي هي ضمن تصور القائم بعملية التنظيم وقت اعداده صيغة التنظيم ذاتها) فانه سوف لن يستطيع ان يصل بهيكله التنظيمي الى درجة عالية من الثبات والاستقرار .

من ناحية أخرى ، بما ان المنشأة تعمل في بيئة متغيرة ومتقلبة ، فانه قد تحدث بعض الظروف أو تحصل بعض الحالات والمستجدات التي تجعل من التنظيم القائم غير ملائم للقيام بمسؤوليات المنشأة ومهامها ، فهنا نقول ان التنظيم يجب ان يكون مرناً بحيث يستوعب ويستجيب لمثل هذه المتغيرات الجديدة التي حدثت والتي لم تكن موجودة عند تنظيم المنشأة في بداية الأمر، وهي التي يمكن ان نعتها من العوامل التي هي خارج تصور متخذ القرار وقت تنظيم المنشأة وتصميم هيكلها الادارية . فعلى سبيل المثال ، فان خروج المنشأة من احد الاسواق أو دخولها اسواقاً جديدة لهي من الأمور التي تقتضي إجراء وادخال تعديلات على تصميم هيكلها التنظيمي ، طالما ان بقائه على شكله الحالي سيكون امراً معرقلاً للمنشأة في تحقيق أهدافها ، وهذا هو ما قصده بالمرونة كصفة من صفات التنظيم .

البحث الثالث

العوامل المؤثرة في تنظيم وظيفة الشراء

لو قمت باجراء مقارنة فيما بين تنظيم ادارة المشتريات في منشآت مختلفة لوجدتها ليست واحدة في جميع هذه المنظمات ، بل تختلف من منشأة الى أخرى وخاصة في الامور التالية :

- التبعية التنظيمية لهذه الادارة
- حجم الوحدة الادارية المسؤولة عن اداء هذه الوظيفة
- عدد الوظائف المؤداة من قبل ادارة المشتريات ذاتها

معنى هذا انه لا يوجد شكل او تصميم نموذجي للتنظيم يصلح للتطبيق في جميع المنشآت (١٢) . فالتنظيم وتشكيلاته عملاً يشبه عمل الخياط الذي هو الآخر لا توجد لديه بدلة جاهزة تناسب متطلبات جميع المستهلكين ورغباتهم . عليه فان الامر اصبح يتطلب في حالة تنظيم المنشأة ان نأخذ جملة من العوامل بنظر الاعتبار والتي من اهمها ما يأتي :

أولاً : الافراد

إن عدد الافراد الذي يشتمل عليهم التنظيم والمؤهلات والكفاءات التي يمتلكونها والامكانيات المتاحة لهم في تنفيذ الاعمال اصبحت تعد من العوامل المؤثرة في الشكل التنظيمي المناسب للمنشآت .

ثانياً : حجم المرفق الاقتصادي

من البديهي أن يكون حجم المرفق الاقتصادي من العوامل المؤثرة على تنظيم ادارة المشتريات فيه ، فالتنظيمات الادارية التي تلائم المشروعات الكبيرة تختلف عن تلك التي تلبي إحتياجات ومتطلبات المنشآت الصغيرة ، حيث في المشروع الفردي مثلاً نجد أن مالكة هو الذي يتولى مسؤولية اداء

جميع الوظائف الرئيسية ، ولكن مع نمو النشاط وتوسعه تصبح امكانيات هؤلاء الاشخاص وقدراتهم غير كافية للقيام بجميع وظائف ومسؤوليات المشروع والنهوض بها ، الامر الذي يستوجب الاستعانة بأخرين يساعدونهم في ذلك ، حيث هنا يحتفظ صاحب المشروع بتلك المهام والواجبات التي تقع ضمن دائرة اختصاصه ويفوض الاخرين تلك التي تقع خارج هذه الدائرة .

ثالثاً : طبيعة المواد المشتراة

المواد التي تقوم ادارة المشتريات بتأمينها للادارات المختلفة في المنشأة اصبحت من العوامل المؤثرة كثيراً في تنظيم هذه الوظيفة سواء كان ذلك من حيث عددها ، الكميات التي تشتري بها او من حيث نوعياتها وأماكن الحصول عليها .

معنى هذا ان تنظيم وظيفة الشراء في منشأة تستخدم في تحقيق اهدافها عدداً كبيراً من المواد سوف لن يكون بنفس ذلك الشكل والاسلوب عند تنظيم وظيفة الشراء في منشأة تستخدم عدداً محدوداً من المواد . ليس هذا فقط بل كذلك أصبحت الاماكن التي تحصل منها المنشآت على المواد من العوامل الواجبة الاخذ بنظر الاعتبار عند تنظيم هذه الوظيفة ، فالتشكيلات الادارية الملائمة لمنشأة تستخدم مواداً مستوردة بنسب كبيرة تختلف عن تلك التي تناسب منشأة أخرى تتوافر اغلب موادها في الاسواق المحلية . لذلك كانت هناك اختلافات بين الحالتين وخاصة ما يتعلق بأداء بعض الأعمال الخاصة بالطلب والشحن والاخراج والفحص .

رابعاً : المركزية واللامركزية في الشراء

أصبحت المركزية واللامركزية تؤثران في شكل الهيكل التنظيمي لادارة المشتريات ، ففي حالة اتباع المنشأة لسياسة اللامركزية فان شكل التنظيم ومكوناته ستختلف عما لو كان الاسلوب المتبع في الشراء هو الاسلوب المركزي . فالوحدات التنظيمية لوظيفة الشراء في منشأة تمتلك فروعاً في مناطق جغرافية متعددة يختلف تماماً عن تنظيم الوظيفة في منشأة أخرى فروعها متواجدة في منطقة جغرافية واحدة .

المبحث الرابع

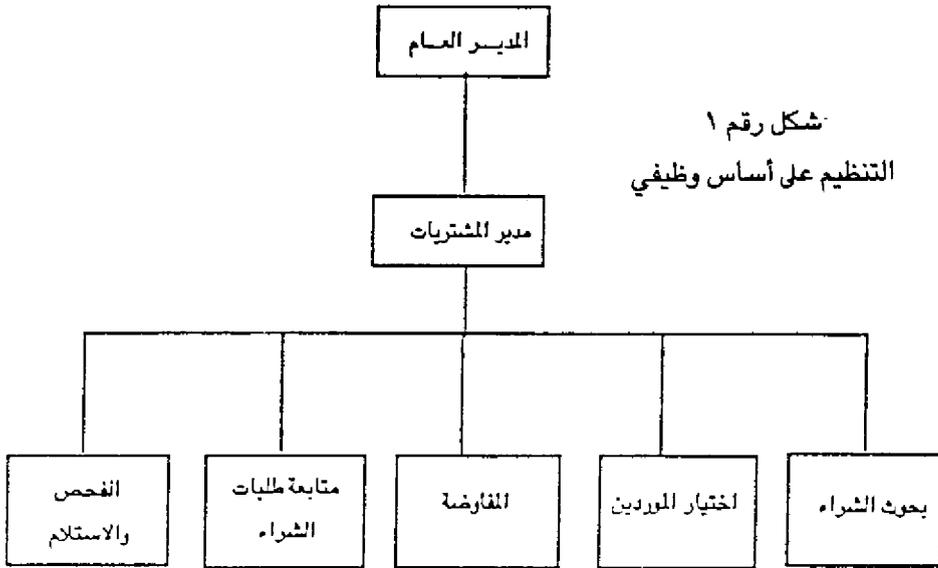
اسس تنظيم وظيفة الشراء

ما دام (وكما وضع لنا من قبل) لا يوجد نموذج أمثل لهيكل تنظيمي يصلح للتطبيق في جميع المنشآت ، فإنه والحالة هذه أصبح أمر وجود اساس تنظيمي واحد يصلح للتطبيق في المنشآت كافة هو الآخر حالة إفتراضية، وبالتالي فإن ما يوجد هو اسساً متعددة وطرقاً مختلفة تستخدم في تنظيم وظيفة الشراء والتي اذكر منها ما يأتي :-

أولاً : الاساس الوظيفي

يعد هذا الاساس من اقدم الطرق وأكثرها شيوعاً وأوسعها استخداماً في تجميع أنشطة المنشأة وفعاليتها حتى الان . إذ يتم بموجبه تأسيس وحدة ادارية تكون المسؤولة عن اداء وظيفة او مجموعة من وظائف وأعمال المنشأة وذلك طبقاً لمعايير التشابه ، التقارب او ربما التنافر . فعلى سبيل المثال ، يقوم المنظم في المنشأة الصناعية الكبيرة بتجميع الانشطة والاعمال المتعلقة بالشراء بمجموعة واحدة ، اما في المنشأة الاصغر حجماً فإنه يجعل وظيفتي الشراء والتخزين في مجموعة واحدة . أما لو كانت المنشأة مشروعاً فردياً فإن المنظم سوف يقوم بتجميع الوظائف ذات الخصائص المتباينة في مجموعة واحدة ويجعل من مالكة مسؤولاً عن ادارتها جميعاً .

إن الصفة المميزة لهذا الاساس هو انه يكاد يكون موجوداً في مختلف انواع المنشآت وبغض النظر عن حجمها وطبيعة ملكيتها أو نوع النشاط الذي تزاوله (١٢) . ويوضح الشكل التالي هذا الاساس من اسس التنظيم .



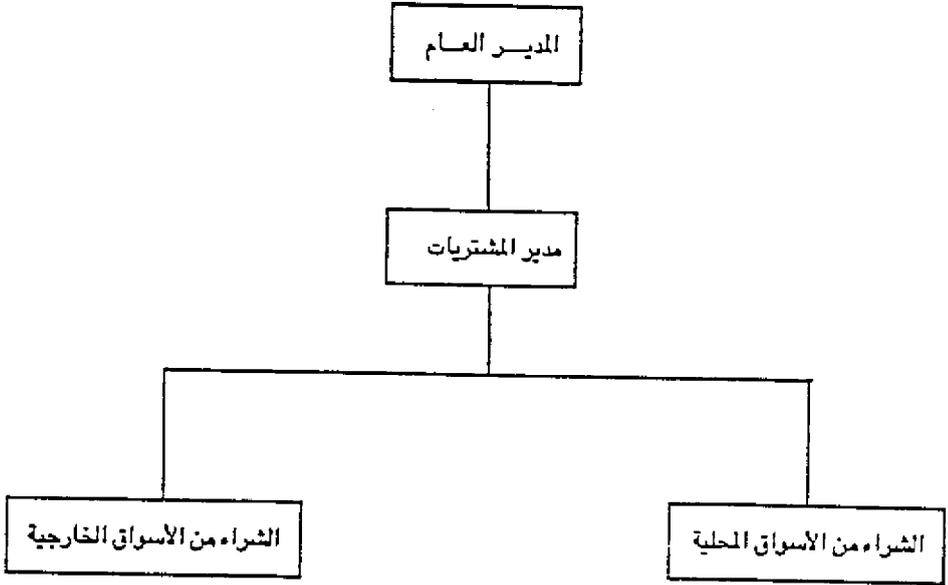
شكل رقم ١
التنظيم على أساس وظيفي

ثانياً : الأساس الجغرافي

طبقاً لهذا النوع من التنظيم يتم تأسيس وحدة ادارية تتولى مهمة أداء وظيفة أو مجموعة من الوظائف في منطقة جغرافية معينة . كأن تكون هناك وحدة مسؤولة عن شراء المواد من خارج البلد وثانية تقوم بشرائها من الأسواق المحلية ، بحيث تقوم كل وحدة من هذه الوحدات التنظيمية بأعمال ووظائف الشراء في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها . إن هذا يجب ان لا يعني أن الوظائف المؤداة في منطقة جغرافية معينة لابد وأن تؤدي كذلك بنفس الصيغة والدقة والشمولية في المنطقة الأخرى التي ربما تؤدي فيها وظائف أكثر أو أقل مما في تلك . فإداء وظيفة بحوث الشراء في حالة التعامل مع الأسواق الخارجية أمراً لا يعني ضرورة أو حتمية أداء هذه الوظيفة عند الشراء من الأسواق المحلية، وحتى لو افترضنا انها تؤدي في حالة الشراء من كلا السوقين فإنه قد يبقى هناك إختلاف في كيفية أداء الوظيفة ذاتها ونوعية التقنيات المستخدمة في هذا الأداء في كل حالة من الحالتين .

وفي الواقع فإن المنشأة تلجأ الى هذا الأسلوب من التنظيم عندما تكون الرقعة الجغرافية التي تؤمن منها إحتياجاتها من المواد واسعة ، وإن الأختلافات فيما بين منطقة وأخرى عديدة ، والموارد الموجودة فيها ذات صفات وخصائص معينة قد لا تتوافر في مواد المناطق الأخرى ، وفيما يلي رسماً توضيحياً لهذا الأساس .

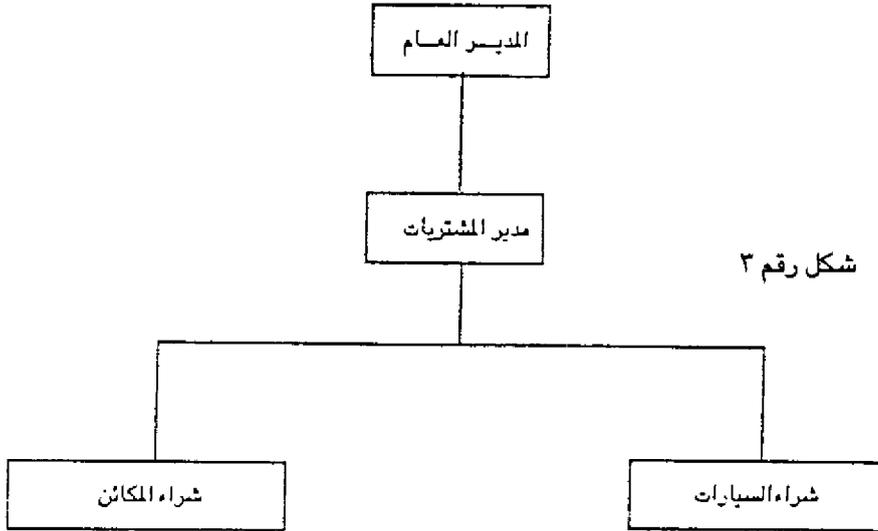
شكل رقم ٢
التنظيم على أساس جغرافي



ثالثاً ، الأساس السلمي

في حالة ما اذا كانت هناك إختلافات فيما بين السلع والمواد التي تشتريها المنشأة ، فان الامر يتطلب تنظيم ذلك النشاط على أساس سلمي ، والذي بمقتضاه يتم تأسيس وحدة ادارية مسؤولة عن أداء وظيفة معينة لكل مادة أو مجموعة من المواد التي تحتاجها المنشأة في تحقيق اهدافها . فلو كانت (على سبيل المثال) هناك إختلافات واضحة وجليّة فيما بين المواد التي تحتاجها المنشأة في تحقيق أهدافها فان ذلك سوف يكون مبرراً في أن تخصص وحدة ادارية لشراء كل مادة من هذه المواد . فيكون عندنا في هذه الحالة تنظيم مسؤول عن شراء السيارات وآخر مهمته شراء المكائن . أو قد يكون من مهام أحد التنظيمات الادارية شراء المواد الاولية في حين يتولى تنظيم آخر شراء المواد نصف المصنّعة ، وتوكل الى تنظيم ثالث مهمة شراء المواد تامة الصنع ، وفيما يلي المخطط الذي يوضح ذلك .

التنظيم على أساس سلعي



شكل رقم ٣

بإعاً ، الأساس المركب

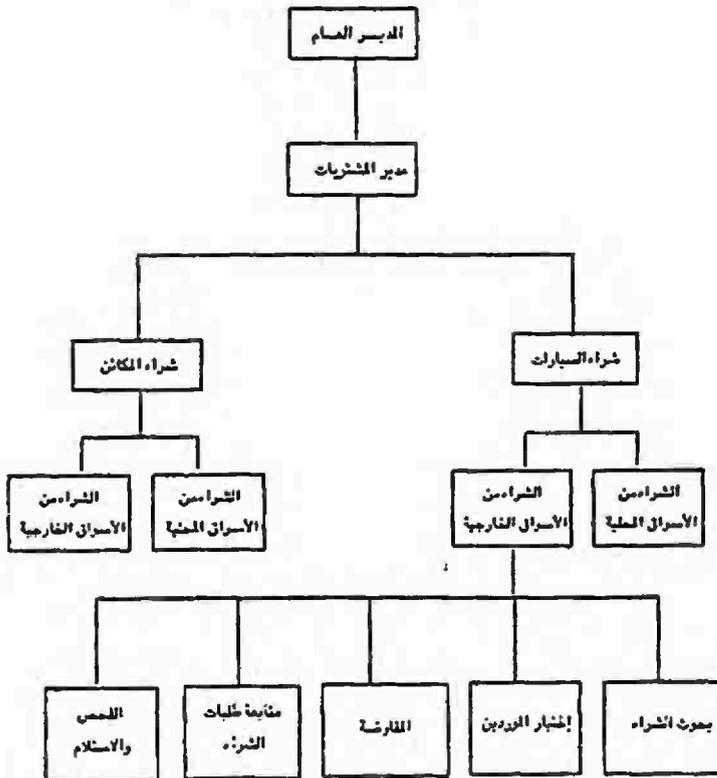
في بعض الاحيان قد لا تكون الاسس السابق الكلام عنها كافية لتنظيم أنشطة وفعاليات المنشأة المختلفة الامر الذي يدفع بها الى استخدام طريقتين أو أكثر من طرق تنظيم الوظائف وفي آن واحد ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه تسمية الأساس المركب في التنظيم ، والذي بمقتضاه يتم تنظيم الوظيفة باتباع أكثر من اساس ، كأن يتم تنظيم وظيفة الشراء أولاً على اساس سلعي من خلال تخصيص وحدة ادارية مسؤولة عن شراء مادة أو مجموعة من المواد بعد ذلك يتم تقسيم كل وحدة من هذه الوحدات وتنظيمها على اساس جغرافي وربما بعد ذلك على اساس الزبائن .

ويمكن القول هنا بأن جميع الاسس المتقدمة الذكر (عدا الاساس الوظيفي) هي في حقيقتها أسس مركبة ، لانه اذا ما تم تنظيم الوظيفة على أساس سلعي أو جغرافي أو غيرهما من الاسس فانه لا بد من استخدام الاساس الوظيفي مع اي منهما . بكلتا اخرى أن أياً من الاسس المتقدمة لا بد وأن ينتهي بالاساس الوظيفي . فلو صادف ونظمنا الوظيفة على أساس سلعي معنى هذا انه لا بد من وجود وحدة ادارية مسؤولة عن شراء مادة معينة ولتكن

السيارات واخرى مسؤولة عن شراء المكائن . أن التنظيم لن يتوقف عند هذا الحد وينتهي بل يستمر ويتقدم خطوة أخرى وذلك بايجاد تنظيمات ادارية تتولى اداء وظائف الشراء المختلفة حتى يمكن تأمين المادة المطلوبة . عليه في الوحدة الادارية المسؤولة عن شراء السيارات لابد من وجود وحدات ادارية فرعية تتولى اداء كل وظيفة من وظائف الشراء المختلفة حتى يمكن الحصول على المادة ووضعها تحت تصرف الادارات الطالبة لها . ففي قسم شراء السيارات اذن لابد من وجود وحدة ادارية تتولى اداء وظيفة دراسة الاسواق واخرى للاتصال بالموردين وثالثة مهمتها تحليل العروض وربما تنظيمات أخرى للمفاوضة ، والمتابعة والفحص . وفيما يلي مخططاً توضيحياً للاساس المركب .

شكل رقم ٤

التنظيم على اساس مركب



وقبل أن اختتم الحديث عن أسس التنظيم ، أود أن أذكر بعضاً من الملاحظات بشأنها والتي هي كما يأتي :

١. أن هذه الاسس هي ليست بدائل الواحد عن الآخر وبالتالي فان الامر لا يتطلب بيان مزايا وعيوب كل واحد منها ، كما فعل بعض الكتاب . بكلمات أخرى ان المنشأة وفي ظل الظروف المحيطة بها قد يكون من الانسب لها إختيار هذا الاسلوب من التنظيم وتفضيله على الاساليب الاخرى لا من زاوية مزاياه المتعددة وعيوبه المحدودة ، بل من وجهة نظر العوامل الواجبة الاخذ بنظر الاعتبار والتي مرت بنا سابقاً .

٢. ليس بالضرورة ان تتبع المنشأة في تنظيم جميع وظائفها اساساً واحداً، اذ يمكن لها أن تستخدم في كل وظيفة اساساً يختلف عن الاساس الذي قد تستخدمه لتنظيم الوظيفة الثانية ، فعلى سبيل المثال في احدى المنشآت يمكن تنظيم وظيفة التسويق فيها على اساس سلعي في حين أن تنظيم وظيفة الافراد يتم على اساس وظيفي، وربما هذا الامر يمكن أن نلاحظه حتى ضمن الوظيفة الواحدة ، كأن يتم تنظيم وظيفة الشراء على اساس جغرافي في حين أن وظيفة التخزين يتم تنظيمها على اساس سلعي او وظيفي أو اي أساس آخر .

٣. والشئ الاخر الذي اريد ان اقله هنا هو ان الاساس الوظيفي ينصب على وجود وحدة ادارية مسؤولة عن نشاط معين دون تقسيمات اخرى تالية ، اي ان قسم التسويق مسؤول عن اداء وظائف التسويق لجميع سلع المنشأة اما اذا كان هناك قسم لتسويق سلعة "أ" وآخر لتسويق سلعة "ب" فعندها يفقد هذا الأساس صفة الاساس الوظيفي ويكتسب صفة الاساس المركب .

البحث الخامس اساليب تنظيم وظيفة الشراء

عند النظر في أمر تنظيم وظيفة الشراء وتحديد تبعيتها التنظيمية ، يوجد اتجاهان يمكن ان تختار المنشأة ما يناسبها منهما وذلك في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بها ، وهذان الاتجاهان هما :

الاول : هو ان تكون هناك وحدة ادارية مستقلة مسؤولة عن اداء وظيفة الشراء.

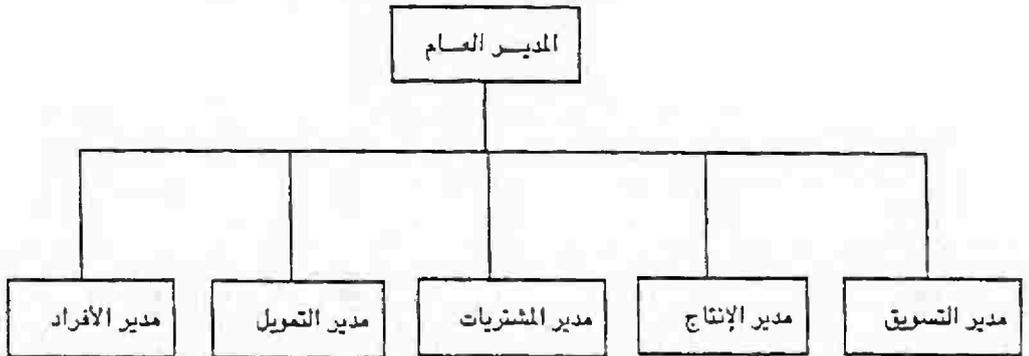
الثاني : يتمثل بوجود وحدة ادارية مسؤولة عن اداء وظيفة الشراء الى جانب مسؤوليتها عن اداء وظيفة أخرى .

أولاً : الوحدة المستقلة :

أقصد بالوحدة الادارية المستقلة ان يتم اداء وظائف الشراء من قبل وحدة ادارية مستقلة وقائمة بذاتها وتكون مسؤولة مباشرة أمام الرئيس الاعلى للمنشأة شأنها في ذلك شأن باقي الوظائف الرئيسية في المنشأة ، وفي ادناه رسماً توضيحياً لذلك .

شكل رقم ٥

تنظيم وظيفة الشراء على أساس الوحدة المستقلة



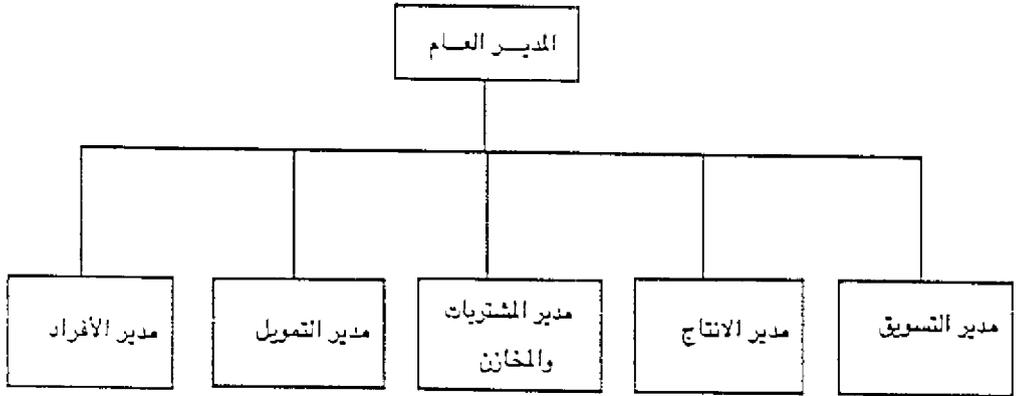
ثانياً : الوحدة المشتركة

أما الاتجاه الثاني في تنظيم وظيفة الشراء هو ان تكون هناك وحدة ادارية مسؤولة عن أداء هذه الوظيفة الى جانب مسؤوليتها عن أداء وظيفة أخرى كما في حالة إندماج المشتريات مع المخازن في ادارة واحدة وهي الحالة التي نلاحظ أنها الأكثر شيوعاً وإستخداماً في الكثير من المنشآت في الوقت الحاضر ، وذلك بسبب المسؤولية المشتركة لهاتين الوظيفتين عن توفير المواد للمنشأة وبالكفاءة المطلوبة . أما تحديد الجهة التي تتبعها هذه الوحدة التنظيمية فيمكن أن يكون وفقاً لواحد من الاسلوبين التاليين :

1. ان تكون هذه الوحدة تابعة لمدير عام المنشأة ومديرها مسؤول أمامه مسؤولية مباشرة ، وبذلك يمكن أن تكون الخريطة التنظيمية للمنشأة التي تتبع هذا الاسلوب كما هو موضح ادناه .

شكل رقم ٦

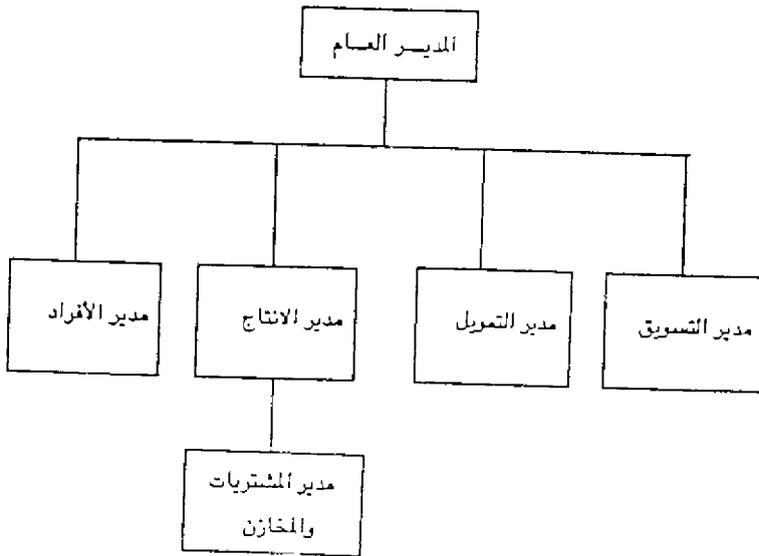
تنظيم وظيفة الشراء على أساس الوحدة الادارية المشتركة مع تبعيتها للمدير العام



٢. أن يقوم أحد رؤساء إدارات الخط الأول من السلطة بمهمة الإشراف على هذه الإدارة ومتابعة أعمالها وتقييم أدائها ، كما في حالة قيام مدير الإنتاج بذلك ، وهي الحالة الأكثر شيوعاً وخاصة في المنشآت الصناعية ، وعليه فإن الخريطة التنظيمية المعبرة عن هذا الأسلوب يمكن أن تأخذ الشكل الآتي :

شكل رقم ٧

تنظيم وظيفة الشراء على أساس الوحدة الادارية المشتركة مع تبعيتها لمدير الإنتاج



والأمر الآخر الذي يحتاج الى مناقشة هو ذلك المتعلق بتفضيل الكثير من الكتاب لأسلوب الإدارة المستقلة ودعوتهم المنشآت الى اتباعه عند تنظيم وظيفة الشراء وتحديد موقعها ومكانها في الهيكل التنظيمي مستنديين في ذلك الى المزايا العديدة والفوائد الكثيرة التي يمكن ان تعود على مستخدميها . ولكن الواقع هو ان المفاضلة بين بديلين أو أكثر لا يتم دائماً من وجهة نظر مزايا كل بديل بقدر ما يكون الأمر بحاجة الى دراسة جملة من العوامل والتي يكون لها اثر كبير في إختيار بديل ما وتفضيله على غيره من البدائل لانه وفي ظل الظروف والعوامل المحيطة بالمنشأة يعتبر ذلك البديل هو الامثل من بين البدائل المعروضة للمفاضلة والاختيار .

بعبارة أخرى لو كانت وظيفة الشراء ذات أهمية محدودة في منشأة معينة ، فهل يستطيع أي واحد منا أن يوصي بأن تكون هناك وحدة إدارية مستقلة تتولى أداء هذه الوظيفة . لذلك يحسن الابتعاد عن مناقشة مزايا وفوائد كل أسلوب من أساليب تنظيم وظيفة الشراء والاكتفاء بالقول بأن اتباع أي واحد منها لهو أمر يتوقف على الأخذ بنظر الاعتبار جملة من العوامل والتي سبق الكلام عنها . فعلى سبيل المثال ، أنه كلما كانت المواد تشكل نسبة مرتفعة من تكاليف الانتاج الكلية للسلع ، كلما كان ذلك دليلاً على أهمية وظيفة الشراء ، وبالتالي زيادة احتمال أن يتم تنظيمها على أساس الوحدة الإدارية المستقلة .