

## الفصل الثالث

### علاقة ادارة المشتريات بالادارات الاخرى

إذا كانت العملية التنظيمية تعني تجميع الوظائف المتشابهة والمكملة بعضها للبعض الآخر في وحدات ادارية مستقلة ، واذا كانت نظرية النظم تهدف الى جعل كل وحدة ادارية تعمل بطريقة تسهم في تحقيق الغرض النهائي للمنشأة ، فان العلاقة بين الادارات المختلفة تعني ان وحدات المنشأة التنظيمية لا يمكن لها ان تعمل بطريقة منعزلة الواحدة عن الثانية ، بل بطريقة متفاعلة الواحدة مع الاخرى اذا ما اريد للأداء ان يكون كفاءً وفعالاً . عليه فقد اصبح بناء الصرح التنظيمي للمنشأة لا يمكن ان يتم ويكتمل إلا بعد قيام علاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة ، وهو ما سيكون موضوع هذا الفصل وذلك من خلال المباحث التالية :

- |               |   |                                          |
|---------------|---|------------------------------------------|
| المبحث الاول  | : | مفهوم العلاقة فيما بين الادارات المختلفة |
| المبحث الثاني | : | علاقة ادارة المشتريات بادارة الانتاج     |
| المبحث الثالث | : | علاقة ادارة المشتريات بادارة المبيعات    |
| المبحث الرابع | : | علاقة ادارة المشتريات بادارة المخازن     |

## المبحث الاول

### مفهوم العلاقة فيما بين الادارات المختلفة

إن مفهوم إنشاء علاقات فيما بين الادارات المختلفة التي أساسها وجوهرها هو تبادل المعلومات والبيانات يقوم على فكرة مفادها أن كل وحدة ادارية من وحدات التنظيم يمكن لها أن تصل الى تحقيق اهدافها بكفاءة أكثر فيما لو تضافرت جهودها وتعاونت الادارات بعضها مع البعض الآخر من كفاءة قيام كل ادارة بأعمالها دون تنسيق بين كل من جهودها وجهود الادارات الاخرى، عليه فان هذا الترابط والتفاعل بين الادارات المختلفة يمكن ان يأخذ مظهرين وفي أن واحد :

الاول : وجود علاقات تداخل Interrelationship بين الادارات المختلفة بعضها مع البعض الآخر .

الثاني : اعتماد الادارات بعضها على البعض الآخر Interdependency فسي تحقيق اهداف المنشأة .

والعلاقة فيما بين الادارات المختلفة هي في حقيقتها طريق لتبادل المعلومات ذو مسارين ينتقل عبر المسار الاول تلك البيانات والمعلومات التي تبعث بها الادارة "س" الى الادارة "ص" والتي تعد ضرورية بل اساسية لتحقيق اهدافها بالكفاءة المطلوبة . في حين ان الادارة "ص" تبعث الى الادارة "س" بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها في تحقيق اهدافها عبر المسار الثاني . ومن هذا المنطلق فأنني لو اردت الكلام ( على سبيل المثال ) عن العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة الانتاج ، معنى هذا أنني أريد الكلام عن ماهية البيانات والمعلومات التي تبعث بها ادارة المشتريات الى ادارة الانتاج وكذلك ما تبعث به الادارة الثانية الى الادارة الاولى من بيانات ومعلومات ، وهذا هو ما سأتناوله تفصيلاً في المباحث التالية .

## البحث الثاني

### العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة الانتاج

بداية ، لو سألنا مدراء المشتريات عن ماذا يشترون وكم يشترون وأين ومتى يتم ذلك ؟ فان الإجابة على هذه الأسئلة يمكن ان تكون صحيحة فقط في حالة واحدة وهي ان تكون هناك معلومات قادمة من ادارة الانتاج ، وفيما عدا ذلك ستكون الاجابات مجرد تكهنات وإجتهادات شخصية لا تستند الى اساس ، الامر الذي يؤدي الى ضعف في كفاءة تحقيق اهداف ادارة المشتريات وبالتالي ضعف كفاءة تحقيق اهداف المنشأة ذاتها . لذلك أصبح من الضروري ان ترسل ادارة الانتاج الى ادارة المشتريات قدرأ من المعلومات والتي منها ما يأتي :

١. على ادارة الانتاج أن تبعث لادارة المشتريات بتفاصيل عن إحتياجاتها من المواد التي بواسطتها تستطيع ان تحقق خططها الانتاجية الموضوعة . وهنا اود القول بان ما تبعثه ادارة الانتاج يجب ان يتعدى خطة الانتاج ذاتها التي لا تعين ادارة المشتريات ولا تنفيذها كثيراً في تحقيق اهدافها. فخطة الانتاج التي تقول انه من المتوقع ان ننتج كذا وحدة من السلعة "س" في السنة القادمة لا تعني شيئاً لمدير المشتريات وبالتالي لا تعينه ولا تساعد على تنفيذ اعماله بيسر وسهولة ، بل المفيد له هو ان يتم ترجمة هذه الخطة الى ماهية المواد المطلوب شرائها وما هي مستويات جوداتها وكمياتها وأوقات شرائها والتي عند إستخدامها يمكن انتاج السلعة وبالارقام الواردة في خطة الانتاج .

إن تفاصيل المواد التي تحتاجها ادارة الانتاج في تحقيق اهدافها المخططة لابد أن تصل الى ادارة المشتريات قبل وقت كاف ، وذلك بغية اتاحة الفرصة امام تلك الادارة من اداء اعمالها على الوجه الاكمل وبما يمكنها من ابعاد المنشأة عن حالة الشراء المستعجل وما يرافق ذلك من خسائر واضرار .

بعبارة اخرى ان هذه الفسحة من الوقت تسمح بارتفاع مستوى الكفاءة في عمليات الشراء ، وتزيد من احتمال الحصول على شروط مرضية ، كما أنها تحول دون الاسراف في الجهود والتكاليف التي تنتج عادة من الاسراع في توقيع التعاقدات وإصدار أوامر الشراء ، والضغط على وسائل النقل وربما استخدام السريع منها والباھض التكاليف .(٢)

٢. كما أنه على ادارة الانتاج ان تبعث لادارة المشتريات بأية تغييرات تطرأ على الخطة الانتاجية حتى تستطيع إتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة مثل الغاء عدد من الصفقات التي تم التعاقد عليها او زيادة الكميات المتفق على شرائها من المجهزين . إن عدم علم ادارة المشتريات بذلك يترتب عليه انه قد يأتي وقت معين لا تجد فيه ادارة الانتاج إحتياجاتها من المواد متوفرة بالكميات ومستويات الجودة المطلوبتين وفي الوقت المناسب .(٣)

من ناحية اخرى فان البيانات والمعلومات التي تبعث بها ادارة المشتريات الى ادارة الانتاج يمكن ان تكون واحدة أو اكثر مما يأتي :

١. على ادارة المشتريات ان تزود ادارة الانتاج بمعلومات عن العقود التي أبرمتها مع الموردين لتجهيز المنشأة بالمواد المطلوبة وكذلك أماكن الوصول ومواعيده .

٢. من جانب آخر ينتظر من ادارة المشتريات إحاطة ادارة الانتاج علماً عن أية تغييرات تحدث في العقود الموقعة مع الموردين سواء كان ذلك ما يتعلق بكمية الشراء ذاتها أو مواعيد وصولها الى أماكن التسليم المتفق عليها ، وذلك حتى لا يفاجئون بالتغير بل يتوقعونه ويحتاطون له ويعدون العدة لمقابلته ، الامر الذي يؤدي الى تقليل الخسائر والاضرار التي تلحق بالمنشأة وجعلها بأقل مقدار ممكن .

٣. بما أن طرح سلع جديدة في الاسواق عملية مستمرة وتتم بشكل متواصل، فإن ادارة المشتريات تستطيع وبحكم وجودها في السوق أن تزود ادارة الانتاج بمعلومات وافية عنها سواء كان ذلك من خلال ارسال نماذج السلع ذاتها أو النشرات والكتيبات التي تتناولها ، وبذلك تهىء فرصاً جديدة أمام ادارة الانتاج لتحسين وتطوير السلع التي تنتجها وذلك بسبب كثرة البدائل من المواد مما يوسع دائرة الاختيار أمامها . معنى هذا أن ادارة المشتريات لا تقترح بنفسها السلع البديلة كما يقول البعض بل هي تزود ادارة الانتاج بمعلومات عن السلع الجديدة التي ربما قد تكون بديلة عن تلك المواد المستخدمة حالياً في العمليات الانتاجية .

٤. تعد الزيارات التي يقوم بها مدراء المشتريات الى مصانع الموردين من الفرص الطيبة في تزويد ادارات الانتاج بانطباعاتهم عما شاهدوه في اثناء الزيارة والتي تتناول العمليات الانتاجية ذاتها ، والعلاقات العمالية السائدة وصيانة المصنع ونظافته . ومما لا شك فيه أن هذه الانطباعات سيكون لها أثر كبير في تطوير اداء وظيفة الانتاج وتحسينها .

## البحث الثالث

### العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات

إن العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات يمكن ملاحظة وجودها في المنشآت والشركات التجارية فقط وليس في المنشآت الصناعية التي تكون فيها علاقة ادارة المشتريات مع ادارة الانتاج وليس مع ادارة المبيعات . ويعود سبب ذلك الى حقيقة ان وظيفة الانتاج كاحدى وظائف المنشأة الرئيسية لا نجدها في الشركات التجارية . إن هذا الامر لا يعني ان الوظائف الرئيسية لهذا النوع من المنشآت سيصبح ثلاث بل تبقى اربعة ايضاً بعد ان تحل وظيفة الشراء محل وظيفة الانتاج واعتبارها الوظيفة الرئيسية الرابعة لهذا النوع من المنشآت . وفيما يلي استعراض لتلك المعلومات المتبادلة بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات :-

١. على ادارة المبيعات ان تبعث لادارة المشتريات بخطة المبيعات موضحاً فيها الكميات من السلع المطلوبة ومواعيد وصولها . كما عليها ان تحيط ادارة المشتريات علماً بالتغيرات التي تطرأ على هذه الخطة ، على ان تصل كل هذه المعلومات في الوقت المناسب .

٢. في بعض الاحيان تقوم ادارة المشتريات بتأمين إحتياجات المنشأة من المواد من احد المجهزين الذي بدوره يشتري سلع المنشأة ذاتها ، وبالتالي تتحقق حالة ما يسمى بالتجاوب في الشراء ، أو تبادل المعاملة والتي لابد من أخذها بنظر الاعتبار كأحد عوامل المفاضلة فيما بين الموردين المختلفين . عليه ومن اجل تحقيق ذلك اصبح لزاماً على ادارة المبيعات أن تبعث لادارة المشتريات بمعلومات عن أولئك الاشخاص والمنشآت التي تشتري سلع المنشأة .

٢ - على الرغم من أن اختيار مصدر التوريد المناسب هو من الاختصاصات الصميمة لادارة المشتريات ، الا ان هذا لا يمنع قيام ادارة المبيعات من تسمية مجهز او اكثر ترى فيهم القابلية والمقدرة على تلبية إحتياجاتها من المواد والذي لا بد وأن يكون رأياً إستشارياً ليس إلا . (٤)

أما ادارة المشتريات فانه عليها ان ترسل لادارة المبيعات واحدة او اكثر مما يأتي :

١. على ادارة المشتريات ان تبعث لادارة المبيعات بمعلومات عن العقود الموقعة مع الموردين وبما ينسجم مع خطة المبيعات الموضوعة مسبقاً . كما عليها ان تعلمها بأية تغيرات تطرأ على الاتفاقيات والعقود الموقعة سواء كان ذلك ما يتعلق بالكمية ذاتها أو مواعيد وصول المواد الى أماكن التسليم المتفق عليها بين الطرفين .

٢. في الوقت الذي تتبع ادارة المشتريات الكثير من الاستراتيجيات والسياسات الشرائية بغية تأمين احتياجات المنشأة من المواد ، فانه بالمقابل نجد ان المنشآت الجهزة تستخدم هي الاخرى استراتيجيات وسياسات تسويقية وذلك من اجل ان تجعل من هذه المنشأة او تلك إحدى زبائنها . عليه وبحكم الاتصال المتبادل بين هذين الطرفين فانه سوف تتوفر لدى ادارة المشتريات ثروة من المعلومات تستطيع ان تفيد بها ادارة المبيعات وخاصة تلك التي تتعلق بسياسات التسعير ، والبيع ، والترويج ، والتوزيع .

٣. اذا كان تحديد اسعار البيع هو من اختصاصات ادارة المبيعات فانه والحالة هذه يصبح من اللازم ان تقوم ادارة المشتريات بتزويد ادارة المبيعات بمعلومات وافية عن تكاليف السلع والمواد المشتراة .

## المبحث الرابع

### العلاقة بين ادارة المشتريات وادارة المخازن

على ادارة المشتريات ان تبتعث لادارة المخازن معلومات عن كميات المواد المتعاقد على شرائها ومواصفاتها والاقوات التي تصل بها . كما عليها ان تحيط ادارة المخازن علماً بأي تغير يحصل على مثل هذه الامور وفي الوقت المناسب.

من الجانب الاخر فانه على ادارة المخازن ان تبتعث لادارة المشتريات بما يأتي :

- ان تبتعث لادارة المشتريات بطلبات الشراء والتي هي بمثابة الخطوة الاولى من خطوات عملية الشراء وإجراءاتها .

- في بعض الاحيان يمكن ان تساهم ادارة المشتريات في ايجاد منافذ لتصريف المواد التالفة والراكدة الموجودة في مخازن المنشأة ، وبغية تمكين هذه الادارة من تحقيق ذلك اصبح الامر يقتضي تزويدها بالمعلومات الضرورية التي تتناول هذه الامور ، وهذا هو ما يجب ان تقوم به ادارة المخازن .