

"إدارة المشتريات أهميتها ومسئولياتها"

إعداد الباحثة:

الدكتورة مريم ابو الغنم

قسم المشتريات واللوازم

مجلس الخدمات المشتركة / مادبا



الملخص:

شهد الشراء كمجال إداري أو أكاديمي للدراسة ارتفاعاً في وعيه. الدور الاستراتيجي الذي تفترضه في معظم المنظمات والدوائر الحكومية والشركات هو نتيجة لحاجتهم إلى خفض التكاليف ومواجهة المنافسة المتزايدة. ومع ذلك، تطور هذا الاعتراف من بدايات "متواضعة" إلى الأهمية الاستراتيجية التي يفترضها اليوم في بعض المنظمات وكمجال رئيسي للدراسة في الأوساط الأكاديمية. يستحق التطور التاريخي للشراء الدراسة لفهم وتقدير الدور المهم الذي يلعبه الآن بشكل أفضل. تم تطوير الكثير من الأدبيات والعديد من الأطر النظرية للمساعدة في شرح الظواهر المختلفة في مجال الشراء. اقتصاديات تكلفة المعاملات هي إحدى هذه النظريات التي تم تطبيقها. كانت مساهمة اقتصاديات تكلفة المعاملات في نمو المعرفة في دراسات الشراء والقنوات هائلة.

المقدمة:

تعتبر إدارة المشتريات ذات أهمية بالغة لجميع المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة في ظل التطورات السريعة التي سادت العالم ودخول تكنولوجيا الحاسب الآلي كعامل هام وفاعل في عملية الإدارة عامة والمشتريات خاصة واستخدام الإدارة الاستراتيجية في المشتريات.

فالمشروعات جميعها سواء كانت تجارية أو صناعية أو مشروعات خدمية تهتم بإدارة المشتريات والتخطيط لها فكلاهما لا يمكن تجاهلها أو إخفاء أهميتها وتوفير وتدبير المواد اللازمة لاحتياجات العمل والإنتاج بالمشروعات.

الإطار النظري

هي الإدارة التي تختص بشراء احتياجات المنظمة من مواد وآلات وتجهيزها للعمليات التشغيلية بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

ما هي إدارة المشتريات؟

تعتبر إدارة المشتريات ذات مكانة وأهمية كبيرة بالنسبة لجميع المؤسسات، وتعرف بأنها إدارة عملية الشراء، وكل ما يتعلق بها في المؤسسة أو المنظمة، ومن هنا يمكن تعريف إدارة المشتريات بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم ممارستها على عملية الشراء من قبل الإدارة ونظراً إلى أن شركات الإنتاج تشتري في الوقت الحالي نسبة كبيرة من إجمالي مبيعاتها وتصل هذه النسبة إلى حوالي 70%، وكذلك الشركات الخدمية تقوم بشراء نسبة كبيرة من إجمالي مبيعاتها، وتصل هذه النسبة إلى 40% زادت أهمية إدارة المشتريات، وأصبحت بحاجة إلى السيطرة وتتكون عملية إدارة المشتريات من ثلاثة مراحل أساسية المرحلة الأولى تشمل التخطيط للشراء، والمرحلة الثانية تشمل المتابعة الدقيقة، والدورية لعملية الشراء، والمرحلة الثالثة تشمل على القيام بتقديم التقارير المتعلقة بالمشتريات.

أهمية إدارة المشتريات

تكتسب إدارة الشراء أهميتها من كونها عنصراً رئيسياً لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تُعتبر حلقة ضرورية تعتمد عليها الأقسام الأخرى لممارسة أنشطتها، وضمان سير العملية التشغيلية داخل المؤسسة. كما تعمل إدارة المشتريات على توفير احتياجات المؤسسة بالسعر الأنسب ومن أفضل مصدر توريد، وفي هذه الحالة تكون وظيفة إدارة المشتريات قد تمت بنسبة كبيرة كما ينبغي.

كذلك تكتسب إدارة المشتريات أهميتها من دعم المؤسسة في تقديم خدمات وسلع متكاملة عن طريق البحث عن أنسب البدائل المتاحة في السوق. أضف إلى ما سبق أنه في أكثر المؤسسات تتراوح تكاليف المشتريات بين 40 إلى 60% من قيمة المبيعات، وهي نسبة كبيرة ينبغي أن يتم التعامل معها بالشكل الأمثل.

أهمية العنصر البشري في إدارة المشتريات

عبر العنصر البشري ذات أهمية كبيرة في جميع التخصصات الإدارية، وتتضح أهمية العنصر البشري بشكل كبير في إدارة المشتريات، وذلك لأنه مسئول عن تنفيذ أهداف وسياسات، ومهام إدارة المشتريات، ولذلك لا بد أن يتمتع العنصر البشري بالخبرة، والكفاءة العالية التي تعينهم على شراء المستلزمات، وما تحتاج إليه المنظمة أو المؤسسة بسعر مناسب، وبكمية مناسبة، وجودة عالية، وكذلك يقوم أيضاً بمتابعة الأسواق، وعقد الاتفاقيات مع الموردين.

مسئوليات إدارة المشتريات

مسئوليات إدارة المشتريات التي تحملها عاتقها كثيرة ومتعددة، مما يعكس بشكل مباشر أهمية هذه الإدارة في المؤسسة، ويمكن تحديد أهم هذه المسؤوليات فيما يأتي:

1. التخطيط

من مهام إدارة المشتريات التخطيط ووضع سياسة شراء محكمة وتطويرها لتتناسب ظروف ومتطلبات المؤسسة، وتحدد ملامح هذه السياسة غالباً بناء على مجموعة من المعايير، كالكمية والحاجة والجودة والسعر..إلخ.

2. إجراء البحوث

لأن إدارة المشتريات هي عنصر التعامل المباشر مع سوق الأعمال، ينبغي أن تكون على وعي كامل بوضع السوق وتقلباته وهو ما يتطلب إجراء بحوث ودراسات بشكل مستمر. لذلك يعتبر من مسؤوليات إدارة المشتريات جمع المعلومات ذات الصلة باحتياجات المؤسسة من مواد وخدمات، ودراسة اتجاهات أسعارها ومدى توافر كمياتها، وكذلك دراسة البدائل المناسبة.

3. مراجعة طلبات الشراء

من مهام إدارة المشتريات كذلك مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات المختلفة، وفي حال كان هناك تجاوز فيها يتم مراجعة الطلبات مع الإدارة لإعادة هيكلتها بما يحقق احتياجات الإدارة ولا يتعارض مع خطة المؤسسة.

4. الجدولة الزمنية للمشتريات

تعمل إدارة المشتريات على تنظيم جدول زمني لتسليم المشتريات، بحيث تلي احتياجات المؤسسة وإداراتها المختلفة، كما تُراعى في ذلك الكفاءة التخزينية لدى المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار جدولة الدفعات المالية مقابل المواد الموردة.

5. تحديد مستوى المخزون

تعيين مستويات المخزون من مسؤوليات إدارة المشتريات التي تتم بالتعاون مع إدارة المخازن، حيث يتم تعيين مستويات المخزون بين الحد الأدنى للطلب، ونقطة إعادة الطلب، والحد الأقصى للمخزون.

6. إصدار أوامر الشراء والتوريد

بعد الاتفاق مع المورد على استقدام مواد منه بكمية وسعر ومواصفات محددة، تقوم إدارة المشتريات بإصدار مستند أمر الشراء للمورد لكي يتم توريد مخازن المؤسسة بهذه المواد، وتتابع معه عملية التسليم.

7. اعتماد عملية التسليم

تعمل إدارة المشتريات بالتعاون مع الشؤون القانونية على التأكد من سلامة عقود الشراء والفواتير. كما تعتمد إدارة المشتريات المواد الموزدة بعد فحصها من قبل المختصين والتأكد من موافقتها للمواصفات المطلوبة.

8. التخلص من المخزون الزائد

من مهام إدارة المشتريات كذلك تصريف الأصناف التي لم يعد لها حاجة وتسبب عبئاً على المخزون.

أهداف إدارة المشتريات

تسعى إدارة المشتريات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة التي تليها بدورها أهداف المؤسسة، سواءً أكانت ربحية أم غير ذلك، من هذه الأهداف:

1. توفير احتياجات المؤسسة

من أهداف إدارة المشتريات توفير كل ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد وخدمات لدعمها في تحقيق أهدافها وإتمام مهامها بالشكل الأمثل.

2. تكلفة منخفضة وجودة عالية

من أهداف إدارة المشتريات كذلك إتمام أفضل صفقة شراء أو ما يعرف بالشراء الاقتصادي، من خلال مراعاة الميزج الثلاثي السعر والجودة والخدمة.

3. دعم تنافسية المؤسسة

يتم دعم تنافسية المؤسسة من خلال بتوفير أفضل مواد يمكن أن تتنافس بها المؤسسة في السوق لتحظى بحصة سوقية كبيرة.

4. شبكة علاقات مع الموردين

بناء شبكة علاقات طيبة مع أفضل الموردين في السوق أمر مهم، حيث يعود بالنفع على المؤسسة من جوانب عديدة.

5. التنسيق مع الإدارات الأخرى

يُسهم التنسيق المنظم مع الإدارات المختلفة في إتمام العمليات المشتركة بكفاءة عالية.

6. إعداد كوادرات مستقبلية

من أهداف إدارة المشتريات التي يتم إغفالها إعداد كوادرات من المختصين بعملية الشراء في المؤسسة يمكن الاعتماد عليهم. وهو أحد أهم أهداف إدارة المشتريات التي تضمن استمرار العمل داخل المؤسسة بكفاءة عالية.

مراحل عملية الشراء في إدارة المشتريات

تتم عملية الشراء وفقاً لمجموعة من الإجراءات التي تساعد على التنظيم وتحقيق الأداء الأمثل لعملية الشراء. ومع أن هذه الإجراءات قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لاختلاف السياسات المتبعة في المؤسسة، إلا أنه يمكن تلخيص أبرز هذه المراحل فيما يلي:

1. استقبال طلبات الشراء ودراستها

الخطوة الأولى في عملية الشراء تتمثل في استقبال طلبات الشراء من إدارة المخازن أو من الإدارات الأخرى، ومن جانبها تعمل إدارة المشتريات على دراسة هذه الطلبات للتأكد من إمكانية توفير الاحتياجات كما هي في طلب الشراء.

2. تحديد المورد

يتطلب اختيار مصدر الشراء بحثاً دقيقاً لتحديد الأفضل من بين البدائل المتاحة، لذلك تعمل إدارة المشتريات على البحث عن أفضل الموردين، وتعمل على طلب أسعار من كلٍ منهم للاستقرار على الأنسب.

3. إصدار أمر الشراء

بعد تحديد المورد تُصدر إدارة المشتريات مستند أمر الشراء الذي يضم بيانات عملية الشراء، كاسم وعنوان كلٍ من المؤسسة والمورد، والصنف والكمية والمواصفات، وموعد ومكان التسليم، وشروط الشحن والدفع.

4. استلام الأصناف وفحصها

تتم هذه العملية كما أشرنا سابقاً بالتعاون بين إدارة المشتريات ومجموعة من المختصين من الإدارات المختلفة؛ وذلك لمعاينة البضائع المُتسلمة، والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المتفق عليها.

5. مراجعة المستندات والفواتير

تتأكد إدارة المشتريات من صحة مستندات وفواتير عملية الشراء. كما تتولى مسؤولية مراجعة السجلات ذات الصلة، كسجل أوامر التوريد، وسجل الأصناف، وسجل الموردين، وسجل العقود، وسجل المتابعة.

المشاكل التي تواجهها إدارة المشتريات

كغيرها من الإدارات تواجه إدارة المشتريات مجموعة من العقبات التي قد تؤثر بالسلب على أدائها وتنفيذ مهامها على أكمل وجه، من هذه العقبات:

• ندرة الموردين

عدم توافر عدد مقبول من الموردين من أكثر المشكلات التي قد تواجه مسؤولي المشتريات، فالخيارات القليلة تجعل من عملية الاختيار أمرًا صعبًا بحيث لا تكون هناك رفاهية اختيار الأفضل.

• توافر عدد كبير من الموردين

في حين تعتبر ندرة الموردين مشكلة، كذلك اكتظاظ السوق بالموردين وتفاوت عروض الأسعار المُقدّمة أمر بالغ السوء بالنسبة لمسؤولي المشتريات، حيث يكون من الصعب عليهم تحديد الخيار الأنسب.

• عدم المصداقية من قبل الموردين

من مشاكل إدارة المشتريات مخالفة الموردين لما تم الاتفاق عليه من موعد التسليم أو مواصفات الجودة، وهو أمر مزعج لمسؤولي المشتريات؛ لما يتسبب في تعطيل لسير العمل.

• عدم امتلاك المعلومات الكافية المتعلقة بالمنتج

من مشاكل إدارة المشتريات كذلك عدم توافر معلومات كافية ومفصلة للمواد والأصناف المطلوبة؛ حيث يتسبب ذلك في عملية شراء غير ناجحة، ولا يكون بإمكان مسؤولي الشراء تقييم البدائل المقدمة من الموردين واختيار الأنسب للمؤسسة.

• المتطلبات التعجيزية من الإدارة العليا

مع أن إدارة المشتريات مسئولة عن توفير أفضل البدائل المتاحة من حيث الجودة والسعر، إلا بعض الإدارات العليا تكون لها متطلبات تعجيزية من الصعب الوفاء بها، فلن يمكن بأي حالٍ من الأحوال توفير أفضل جودة في السوق دون مقابل مناسب.

كيفية تطوير إدارة المشتريات

• الرقابة على الأداء

يبدأ تطوير إدارة المشتريات بالرقابة على كافة أنشطتها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وقياس وتحليل النتائج التي تتوصل إليها مقارنةً بما هو مطلوب منها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف إدارة المشتريات.

هذه الرقابة تتم من خلال نظام تقييم أداء يُحدّد معايير بناءً على الأهداف المطلوبة من إدارة المشتريات، ويُساعد أيضًا على إجراء مقارنة بين ما تم تحقيقه وما هو موضوع من أهداف.

• الاستفادة من التجارب السابقة

كذلك يعتبر مقارنة الأداء الحالي بما سبق من أهم إجراءات تطوير إدارة المشتريات، حيث يمكن الاستفادة من التجارب السابقة وتبسيط الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية، والبحث عن حلول للمشكلات المتكررة قبل حدوثها.

• تصحيح مسار الانحرافات

وبناءً على البحث والاستقصاء والمقارنة يتم تحديد الانحرافات وتفسيرها وتحديد المراكز المسؤولة عن كل انحراف، ومن ثمَّ يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ليس هذا فحسب بل ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات وتعديلها إذا تطلب الأمر.

• تطوير مهارات مسؤولي المشتريات

أمر آخر بالغ الأهمية في تطوير إدارة المشتريات ألا وهو تطوير مهارات وإمكانيات مسؤولي المشتريات، حيث ينبغي أن يتحلى مسؤول المشتريات بمجموعة من السمات، كالقدرة على اتخاذ القرار، وامتلاك مهارة المساومة، وفهم طبيعة المواد والأصناف المشتراة، والدراية بأحوال السوق وتقلباته.

• حلول البرامج المحاسبية لإدارة المشتريات

توفر البرامج المحاسبية حلولاً أكثر كفاءةً في تنفيذ كافة العمليات ذات الصلة بإدارة المشتريات، من تتبع المخزون وإعداد قوائم للموردين واستقبال عروض الأسعار وتقييم البدائل وإصدار أوامر الشراء وفواتير الشراء. كل ذلك يتم بشكلٍ آليٍّ ليمنح مسؤولي المشتريات تجربةً دقيقةً وسهلةً في إتمام عمليات الشراء.

وتكون هذه التجربة أكثر سهولةً وكفاءةً إذا كان النظام سحابياً كبرنامج دفتره الذي يوفر لك الميزات السابقة كاملةً بالإضافة إلى ميزات النظام السحابي، كإمكانية الوصول للمعلومات من أي مكان وفي أي وقت، وتجنب مشكلات الصيانة، والتمتع بتحديثات دورية، مع إمكانية تخصيص البرنامج ليتناسب مع نشاط أعمالك.

الدراسة السابقة

دراسة، مصعب الروثية، (2021)، أهمية إدارة المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة: تهدف هذه المقالة إلى توعية رواد الأعمال بأهمية ووظيفة إدارة المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بعد انتشار Covid-19. بناءً على الدراسات التي أجراها GEM (المرصد العالمي لريادة الأعمال) ومؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) وصندوق التنمية الصناعية السعودي (SIDF) في المملكة العربية السعودية. توضح الورقة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المغلقة بسبب سوء استخدام قسم المشتريات؛ كما يشير إلى العلاقة بين المنظمات الناجحة وإدارة المشتريات. علاوة على ذلك، تأثير عدم السيطرة على المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة. علاوة على ذلك، يشير التقرير التحليلي الذي قام به GEM في المملكة العربية السعودية في عام 2020 إلى نفقات الشركات الصغيرة والمتوسطة على الشراء ونتائج الاستخدام غير السليم لإدارة المشتريات على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

علاوة على ذلك، يظهر الارتباط بين سلسلة التوريد وإدارة المشتريات. تؤكد نتيجة هذه المقالة أن نجاح قسم المشتريات يعني نجاح المؤسسة. وبالتالي، لا غنى عن قسم المشتريات في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة، هولجر شيبيل، (2019)، إدارة المشتريات والتوريدات: الشراء هو وظيفة الشركة المسؤولة عن الإدارة المهنية لواجهة الشركة مع سوق التوريد، لضمان توريدها للسلع والخدمات الضرورية التي تقدمها المنظمات الأخرى، مثل الموردين. تتفق الشركات الصناعية أكثر من نصف مبيعاتها على الإمدادات، وهذا هو السبب في أن وظيفة الشراء أصبحت عامل نجاح مركزي للشركات الحديثة. يمكن تمييز الشراء إلى مصادر استراتيجية (تخطيط التوريد، واختيار الموردين، والتعاقد) والمشتريات التشغيلية (طلب المواد، والتعجيل، والدفع). يمكن تنظيم أنشطة قسم المشتريات في دورة سنة الشراء، والتي تتكرر على أساس سنوي. بجانب ضمان التوريد الآمن وفي الوقت المناسب، فإن هدف الشراء هو تحقيق تكاليف جيدة بالإضافة إلى المساهمة في الابتكار وتحسين الوضع الاستراتيجي للشركة. لذلك تم تطوير العديد من الأدوات، مثل Kraljić-Matrix (التي تساعد على تطوير تكتيكات التوريد)، أو تحليل الرافعة (المستخدمة لتحقيق وفورات في التكاليف بشكل منهجي)، أو نهج العميل المفضل (المستخدم لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الشراء الذكي).

دراسة، جادي، إل إي، ووينسترا، (2018)، إدارة المشتريات ودور عدم اليقين: الغرض من هذه الورقة هو تحليل دور عدم اليقين في الشراء وإدارة التوريد والتغيرات في هذا الدور مع مرور الوقت.

استندت الورقة إلى مراجعة الأدبيات لتطور إدارة المشتريات والإمداد بمرور الوقت وكيف ارتبطت هذه القضايا بعدم اليقين والاعتماد. تطلب هذا الفحص أيضًا تحليل تأثير المفاهيم الأخرى من العلوم السلوكية: الترابط، والقوة، والتحكم.

تظهر الورقة أن العلاقة بين إدارة المشتريات وعدم اليقين قد تغيرت بشكل كبير بمرور الوقت. تقليدياً، تم تجنب عدم اليقين، بينما تشارك الشركات اليوم في جهود للتعامل مع عواقب عدم اليقين. أثر هذا التعديل على ميزات العلاقات بين المشتري والمورد، فضلاً عن وجهات النظر واستغلال السلطة والسيطرة والاعتماد.

توضح الورقة كلا من النتائج الإيجابية والسلبية لعدم اليقين، اعتماداً على النهج المطبق في الشراء. علاوة على ذلك، يظهر التحليل أنه لا يمكن تجنب عدم اليقين. ستؤدي تعديلات إدارة المشتريات إلى تقليل أنواع معينة من عدم اليقين. لكن نفس التعديل يؤدي أيضًا إلى زيادة أشكال عدم اليقين الأخرى.

الخاتمة:

يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على عدة عوامل، من أهمها بلا شك توفير احتياجاتها ومتطلباتها لإتمام العملية الإنتاجية، مع الأخذ في الاعتبار توفير هذه الاحتياجات بصورة مثالية من حيث الكمية والجودة والوقت والسعر. ولكي يتم ذلك لا بد من توافر إدارة مختصة بهذا الشأن وهي إدارة المشتريات.

في هذا الموضوع نتعرف أكثر على إدارة المشتريات وأهميتها ومسئولياتها وأهدافها، كما نستعرض مراحل عملية الشراء، بالإضافة إلى مشكلات إدارة المشتريات وكيفية تطويرها. وفي النهاية نشارككم أكثر ما تمتاز به البرامج المحاسبية في إدارة المشتريات.

المصادر والمراجع:

المركز التعليمي، (2022)، كل ما تريد معرفته عن إدارة المشتريات، مقالة منشورة على موقع دفتر عبر الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.daftra.com>، تمت الزيارة بتاريخ: 2022-10-08، الساعة، 08:13 صباحاً.

هاجر، (2016)، إدارة المشتريات و أهدافها، مقالة منشورة على موقع المرسال عبر الرابط الإلكتروني التالي: <https://www.almsal.com>، تمت الزيارة بتاريخ: 2022-10-08، الساعة: 10:11 صباحاً.

Gadde, L. E., & Wynstra, F. (2018). Purchasing management and the role of uncertainty. *IMP Journal*.

Eggers, F., 2020. Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, pp.199-208.

Lu, L., Peng, J., Wu, J. and Lu, Y., 2021. Perceived impact of the Covid-19 crisis on SMEs in different industry sectors: Evidence from Sichuan, China. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 55, p.102085.

Dubois, A., & Wynstra, F. (2005, September). Organizing the purchasing function as an interface between internal and external networks. In *Proceedings of the 21st Annual IMP Conference* (pp. 0-11).

Reck, R.F. and Long, B.G. (1988) "Purchasing: a competitive weapon," *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24, 4 (Fall), 2-8.

Abstract:

Purchasing as a business and academic grew in his consciousness. They play a strategic role in most organizations and businesses because they need to reduce costs and face increasing competition. However, this recognition has grown from "humble" beginnings to a strategic importance today as a major research area for some organizations and academia. A better understanding of the critical role purchasing plays today it is worthwhile to study the historical evolution of purchasing in order to assess much literature and many theoretical frameworks have been developed to explain various phenomena in the field of purchasing. Transaction cost economics is one such theory that has been applied. The contribution of transaction cost economics to the growth of knowledge in purchasing and channel research is immense.