



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاولات في قطر

(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))

دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco للمقاولات في قطر

أ.د. محمد عبدالوهاب العزاوي

السيد ابراهيم محمد يوسف التميمي

المقدمة :

يعد الشراء أحد الوظائف الأساسية في أي منظمة من منظمات الأعمال ، لأن أي عملية تجارية مهما كانت لا بد من وجود بائع ومشتري . ولا بد من التمييز بين التسمية الإنجليزية للشراء Purchasing وبين مصطلح التوريد procurement ، حيث أن عملية الشراء جزء من عملية التوريد التي تركز على سرعة الإنجاز ، وتصنيف جودة الموردين ، والنقل ، والتخزين ، بالإضافة إلى عملية الشراء . كما يعد نظام المشتريات وسيلة الاتصال الرئيسية التي يتم من خلالها تأمين احتياجات ومستلزمات المنظمات، فضلاً عن كونه حلقة الاتصال بين المنظمة من جهة والموردين والمجهزين من جهة أخرى . وتلعب إدارة المشتريات دوراً رئيسياً في توفير المستلزمات على اختلاف أنواعها . وللأهمية التي يحتلها الشراء في المنظمة محل البحث تم اختيار موضوع البحث بهدف الارتقاء بعمليات الشراء في شركة أبجاء الجزيرة (أبجاكو) للمقاولات الإنشائية ، وهناك تداخل في عملية الشراء مع الإدارة الهندسية (فضلاً على التداخل مع بقية الأنشطة) المسؤولة عن تصميم الفلل التي تنفذها الشركة ووضع المواصفات لها وكذلك تحديد طرق البناء التي قد يكون منها أصناف مختلفة ولكن لها نفس الصفات العامة فانه قد يتطلب الأمر وجود من يقرر أي الأصناف يجب شراؤها لكي يتحقق للشركة أقصى وفورات ممكنة . يسعى البحث لتحليل عمليات الشراء الحالية من منطلق تحسين الأداء من خلال مداخل التغيير الاستراتيجي والسيناريوهات الملائمة والمقبولة من قبل العاملين وإدارة الشركة ، ولذلك لا بد أولاً من تحديد اتجاه وأسبقيات التحسين من خلال الحكم على الأداء الحالي للعملية ومستواه وحجم التغيير فيه . إن تحسين عمليات الشراء يعد مدخلاً نظامياً للتحسين يشمل على التوثيق والقياس والتحليل لغرض تحسين الأداء الوظيفي للعملية لغرض زيادة رضا الزبون وتحقيق جودة أعلى وتقليل الهدر والتكاليف وزيادة الإنتاجية .



إن تحسين العمليات في المنظمات بشكل عام والمنظمات الصغيرة بشكل خاص يحتاج لتبني المداخل العلمية للتغيير ليس بشكلياتها بل بفلسفتها العميقة وما يمكن أن يكون صعباً اليوم سيكون سهلاً غداً إذا أمانا بعملية التغيير وان اليوم يمكن أن يكون أفضل مقارنة بالأمس وان الغد سيكون أفضل من اليوم ، وهو ما يسعى له الباحثان من خلال بحثهما المتعلق بتحسين عمليات الشراء في إحدى منظمات الأعمال الصغيرة بدولة قطر .

أولاً: مشكلة البحث : قبل أن يحدد مدراء التطوير مدخلهم لتحسين الأداء ، فإنهم بحاجة أولاً إلى معرفة مستوى أداء منظماتهم الحالي ، أي لا بد من تحديد اتجاه وأساليب التحسين من خلال الحكم على الأداء الحالي للعملية ومستواه وحجم التغيير فيه ، لذلك فإن جميع العمليات بحاجة لنوع من قياس الأداء كمرحلة سابقة للتحسين .

لقد أوضحت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان في شركة أبناء الجزيرة خلال الفترة من ٢٠٠٩/١٠/١ ولغاية ٢٠٠٩/١١/١٥ أن عمليات الشراء تقع ضمن ثلاث أصناف هي : المشتريات من الجهات الحكومية ، والمشتريات من الشركات الكبرى ، والمشتريات المتنوعة ، وقد شخص الباحثان من خلال الدراسة الأولية ضعف عمليات الرقابة على عمليات شراء المستلزمات المتنوعة، من حيث الرقابة على كمياتها وتوقيت شرائها ، وكذلك خطوات عملية الشراء ومسؤولية القائمين به ، وقد وجد ان هناك العديد من نقاط الضعف في هذا النوع من المشتريات ، في حين لا تواجه الشركة مشكلات في مجال الشراء من الجهات الحكومية والشركات الكبرى .

أولاً: منهجية البحث:

١. **فرضيات البحث:** يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن للأنماط و الأنشطة و الأساليب و التكتيكات المرنة أن تلائم عمليات الشراء التي تتبعها شركة أبناء الجزيرة لتحسين عمليات (المشتريات المتنوعة) باعتماد مدخل التغيير .

٢. **أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث من خلال اعتماده مدخل :

أ التعريف بأنماط و أنشطة و أساليب و تكتيكات المعتمدة في مدخل التغيير لتحسين عمليات الشراء في المنظمات .

ب تحسين عمليات الشراء من خلال نموذج لخارطة العملية وتحليلها وإعادة تصميمها لتحقيق الرقابة الفعالة في عمليات الشراء في المنظمات الصغرى .

ت بناء منظومة لتحسين عمليات الشراء تكون أساساً للتغيير لباقي العمليات في المنظمة .



٣. أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أ) تحديد مجالات التحسين في عمليات الشراء في منظمات الأعمال الصغيرة.
 - ب) إيضاح أهمية مدخل التغيير في تحسين عمليات الشراء في منظمات الأعمال الصغيرة.
 - ج) زيادة حجم الوفورات المتحققة من خلال مدخل التغيير لعمليات الشراء.
- ثانياً: الدراسات السابقة:

١. دراسة: Brian R. Robinson:

Purchasing Best Practices: Ten Keys to Effective Purchasing, 2006.
(www.ameinfo.com).

أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات البريطانية لقياس أثر الزيادة في الأسعار على الكلف ، إذ ارتفعت أسعار الفائدة بنسبة ٣٠ ٪ وتعتبر ارتفاع أسعار الورق و تكاليف الطباعة، و كلف التأمين الصحي من العوامل التي أثرت في السنوات الأربع الماضية بزيادة كلف ال شراء بنسبة ٨٠ ٪ ، مما تطلب استقصاء الأسباب وراء تلك الزيادة. لقد تم تحديد "عشرة مفاتيح للشراء الفعال". هذه المفاتيح تم تطويرها من خلال العمل مع بعض من أفضل التطبيقات الشرائية في العالم هدفها مساعدة الزبائن في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

١. تحسين علاقاتك بالبائع التي لا تبقى نفسها مع مرور الوقت.
٢. الاهتمام في الخدمة والجودة والتسليم والتسعير .
٣. الحصول على المعلومات حق عن المجهزين.
٤. خلق كادر الشراء يمتلك الخصائص التحليل .
٥. تقديم التقارير للمدراء التنفيذيين في الشركة.
٦. صعوبة فرض قوائم مفضلة للشراء على مدير المشتريات .
٧. بناء هيكل مركزي قادر ، على اداء الفعاليات .
٨. تطوير مهارات التفاوض واعتماد التدريب والتطوير التنظيمي للفوز بالموردين الجيدين .
٩. استخدام التكنولوجيا لدفع للارتفاع بالأداء قبل المنافسين و الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة.
١٠. تصميم نظام للحوافز يساهم في تحسين قدرة الشركة على قبول وتبني التغيير .

٢. دراسة: Charles Dominick : *Struggling To Have A Rewarding Purchasing*

Career(www.NextLevelPurchasing.com)



لاحظ الباحث من خلال عمله كرئيس لشركة Next Level Purchasing تحقق تغيرات في ادارة المشتريات خلال السنوات العشر الماضية في مجال المشتريات مما يتطلب الاستفادة منها في تطوير عمليات الشراء لعل أهمها:

١. اعتماد التكنولوجيا حيث أصبحت من أكثر الممارسات المفيدة في الشراء . لكنها قبل عشر سنوات لم تكن متاحة جدا وبشكل واسع.

٢. اعتماد مركزية المشتريات حيث تهدف إدارات الشراء التركيز علي عملية اختيار المورد.

٣. سعي إدارات الشراء لتحقيق الوفورات من خلال الشراء بكميات كبيرة.

٤. أصبح الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية أولوية قصوى لتجنب المشكلات، وجعل بيئة القرارات واعية ، والقيام بأعمال تجارية أخلاقية.

٥. قياس الكلفة والتأكيد على عمليات شراء ذكية على نطاق واسع ، فالإدارة العليا على نحو أكثر صرامة تتولى إدارتها الشرائية للمساعدة عن النتائج.

٦. اعتماد التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء ، لمساعدة الشركات على خفض الإنفاق.

٧. توسيع أدوار الموردين ، واعتماد فلسفة 'الشراكة' معهم والسعي إلى توفير قاعدة للأفكار، وتحسين الأداء ، والابتكار.

٨. الوصول للعالمية في الشراء والتصنيع حيث انتقل الشركات العالمية من الاعتماد على مجموعة من موردين في الخارج. الى الاعتماد اللطلي على الموردين العالميين حتى صار من الصعب إيجاد منتج مصنع محلياً.

٩. زيادة أهمية المعلومات والتركيز علي كيفية استخدام المنظمات لها وحماية البيانات التي يجمعونها.

١٠. نشوء ما يسمى بسلسلة الإمداد و التسليم المسؤولة عن المخزون ، والمستودعات والخدمات اللوجستية الى الخارج .

٣. دراسة محمد العزاوي: تحسين عمليات الشراء بمدخل التغيير الإستراتيجي (العزاوي : ٢٠٠٥ ، ٣-١٢): وهي مساهمة) نظرية علمية قدمت ضمن الملتقى العربي الأول للمشتريات و اللوجستيات الذي نظّمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بدولة الإمارات العربية المتحدة . حاول الباحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تواجه منظمات الأعمال بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص وهي :

• أي نوع من منظمات نحن؟



- ماهي الأعمال التي يجب أن دخولها ؟
 - وهل تعمل الإدارة في الاتجاه الصحيح ؟
 - وهل يتوجب إعادة تنظيم و تشكيل العمليات؟
 - و ماهي الاستراتيجيات التي يتوجب إتباعها؟
 - وهل التقانات والأنظمة والإجراءات التي يمكن اعتمادها تؤدي للخروج عن نطاق الأعمال الحالية؟
- وقد أجاب الباحث على التساؤلات من خلال الإشارة إلى اعتماد خطوات عملية لتحسين العمليات بشكل عام وعمليات الشراء بوجه خاص من خلال مدخل نظام للتحسين ، يشمل على التوثيق والقياس والتحليل لغرض تحسين الأداء الوظيفي لعملية الشراء وهو ما يتطلب إجراء التغييرات في الهيكل وأنظمة الرقابة والروتين التنظيمي ووسائل الاتصال وغيرها من تكتيكات التغيير .
- تضمن البحث ثلاث محاور تناول الأول إدارة عمليات الشراء، في حين تناول الثاني أنماط تحسين عمليات الشراء وأخيرا تناول المحور الثالث مدخل التغيير الإستراتيجي لعمليات الشراء .
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف بأسلوب المعالجة وكما يلي:-**

- ١ تركز الدراسة الأولى على اثر الزيادة في أسعار الكلف وتقدم عشرة مفاتيح هدفها مساعدة الزبائن.
 - بينما تسعى هذه الدراسة إلى مساعدة العاملين لتقليل مقاومة التغيير نتيجة عمليات تحسين وتطوير عمليات الشراء.
 - تركز الدراسة الثانية على أهمية اعتماد التكنولوجيا والشراء المركزي والشراء بكميات كبيرة وتبني المسؤولية الاجتماعية وغيرها وصولا للعالمية.
 - بينما لا يسعى البحث في شركة أبناء الجزيرة وهي شركة مقاولات صغيرة إلى الوصول للعالمية بقدر ما يسعى إلى تأثير نقاط الضعف في تتابع عمليات الشراء وتحسينها لتقليل الكلف وتحسين جودة قرار الشراء وصولا للأداء الفعال ورضا الزبون.
 - ٢ أما الدراسة الثالثة فقد كانت مداخلها النظرية البداية التي انطلق منها بحثنا الحالي ، الذي يتميز بجانبه التطبيقي ، واستخدام الوسائل والتقنيات التي أشار لها البحث السابق وأضافنا لها تقنيات خرائط الأداء وتم تعزيزها بأدوات مختلفة لتحديد مداخل التغيير الاستراتيجي الملائمة.
- ثالثاً: خطوات تحسين عمليات الشراء بمدخل التغيير الاستراتيجي:** قبل أن يحدد مدراء المشتريات مدخلهم لتحسين الأداء ، فإنهم بحاجة أولاً إلى معرفة مستوى أدائها الحالي ، أي لا بد من تحديد



اتجاه وأسبقيات التحسين من خلال الحكم على الأداء الحالي للعملية ومستواه وحجم التغيير فيه، لذلك فإن جميع العمليات بحاجة لنوع من قياس الأداء كمرحلة سابقة للتحسين.

١. **خطوات التحسين** : يعد تحسين عمليات الشراء وغيرها من العمليات مدخلاً نظامياً للتحسين يشمل على التوثيق والقياس والتحليل لغرض تحسين الأداء الوظيفي للعملية .وتضم أهداف التحسين ،زيادة رضا الزبون وتحقيق جودة أعلى وتقليل الهدر والتكاليف وزيادة الإنتاجية وتسريع العملية .ويمكن تحديد خطوات تحسين العملية بالآتي: (Stevenson,1999:497)

أ. إعداد خارطة العملية:

يتضمن إعداد خارطة العملية تطبيق الخطوات التالية:

١. تجميع المعلومات المتعلقة بالعملية وتحديد كل خطوة فيها .وفي كل خطوة يجري تحديد :
 - المدخلات والمخرجات .
 - القوى البشرية الواجب استخدامها .
 - القرارات الواجب اتخاذها .
 - مقاييس التوثيق مثل الزمن ،الكلفة ،المساحة المستخدمة والهدر والروح المعنوية ودوران العاملين والحوادث ومخاطر السلامة وظروف العمل والإيرادات و/أو الأرباح والجودة ورضا الزبون.
 ٢. إعداد خارطة التدفق التي تصور العملية بشكل دقيق مع ملا حظة عدم الدخول في التفاصيل الصغيرة جداً لأنها سوف لن تسمح بإجراء التحليلات ذات القيمة مع العلم إن التفاصيل الكثيرة سترك المحللين ولن تكون منتجة ، والتأكد من تمثيل الأنشطة والقرارات الأساسية .
- ب. تحليل العملية وتضم :

تتضمن عملية تحليل العملية ما يلي:

- ١ . الإجابة على التساؤلات التالية عن العملية :
 - هل أن التدفق منطقي ؟
 - هل أن هناك أية خطوات أو أنشطة مفقودة ؟
 - هل هناك أي ازدواج ؟
- ٢ . طرح التساؤلات التالية حول كل خطوة :
 - هل أن الخطوة ضرورية ؟ وهل بالإمكان إلغاؤها ؟
 - هل أن الخطوة تحقق قيمة مضافة ؟
 - هل يحصل هدر في هذه الخطوة ؟



■ هل بالإمكان تقليل تكاليف هذه الخطوة ؟

■ هل يمكن دمج خطوتين أو أكثر ؟

ج . إعادة تصميم العملية : باستخدام نتائج التحليل يتم إعادة تصميم العملية . أن توثيق التحسينات والمقاييس المحتملة تضم التقليل في الوقت والتكاليف والمساحة والهدر ودوران العاملين والحوادث ومخاطر السلامة وزيادة التحسينات في الروح المعنوية للعاملين وظروف العمل والإيرادات والجودة ورضا الزبون.

٢. مداخل التحسين : تقارن أدبيات التحسين بين مدخليين رئيسيين هما : التحسين المبدع (الإبداعي) والتحسين المستمر (الإضافي) وفيما يلي إيضاح لكل منهما .
أ التحسين المبدع(الإبداعي) : (Breakthrough Improvement) :

إن هذا التحسين هو حسيمة لتغييرات كبيرة في الممارسات القائمة وينطوي عادةً على استثمارات مالية كبيرة (Hill,2000,506) ويسعى هذا المدخل لإحداث حالات تقدم مفاجئة وإبداعات كبيرة أو تغييرات هامة تقود إلى تحسينات كبيرة ذات قيمة عالية تسعى لتمزيق الروتين السائد أو الوضع الراهن في المنظمة . فالعامل ربما يقترح طرقاً لخفض التكاليف بشكل كبير أو تحسيناً للجودة ، وربما توفر بعض المنظمات تكنولوجيا جديدة ، أو ربما عملية جديدة تطورها المنظمة في مختبر البحث و التطوير الخاص بها . وبمقتضى هذا المدخل فإن التغييرات المقترحة تدرس بعناية من خلال سلسلة من المراجعات الرسمية التي تتضمن تحليل العائد على الاستثمار للتأكد من كفايته قبل تنفيذ التغيير . هذه الأنواع من التحسينات هي هامة جداً لل شركات ، لذلك فإن الكثير من الشركات لديها أقسام للبحث والتطوير وربما تضم مجموعة من الملاك المتخصص مثل المهندسين الصناعيين أو الاستشاريين الداخليين الذين توكل إليهم مهام البحث واقتراح التحسينات وعلى العموم ، فإن التحسينات الكبيرة تحدث بقلّة لأن نسبة صغيرة فقط من العاملين توكل لهم مهمة البحث عنها ، فضلاً عن أن بعض التحسينات المقترحة تستبعد لأسباب مثل افتقار المنظمة للخبرة الفنية أو عدم كفاية معدل العائد وغيرها (Dilworth.1996:347-348) . وتؤدي التحسينات المفاجئة إلى مجموعة من القفزات العالية في أداء المنظمة طوال الوقت أو قفزات متقطعة بمخزونها التحسيني .

ب التحسين المستمر : (Continuous Improvement) : يستند هذا المدخل لفكرة جعل عمليات اليوم أفضل من الأمس ، وعمليات الغد أفضل من اليوم ، من خلال تشجيع العاملين في المنظمة على تحديد واستغلال فرص التحسين ، وهذه الفكرة هي جوهر فلسفة التحسين المستمر



وتتزامن مع التغيير الإضافي (Incremental Change) إلا أنه لا يفرض أية شروط على حجم التحسينات (Hill, 2000:506). وهو فلسفة تسعى لتحسين جميع العوامل ذات الصلة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وعلى نحو مستمر. فهي تغطي المعدات، والطرق، والمواد الأولية، والقوى البشرية، وفي ظل التحسين المستمر فإن المقولة المأثورة (إذا لم يتوقف النظام فلا تصلحه) قد تحولت إلى: (إن عدم توقف النظام لا يعني عدم إمكانية تحسينه). ومفهوم التحسين المستمر ليس بجديد، إلا أنه لم يلق الاهتمام إلا مؤخراً، وعلى أية حال فإن الشركات اليابانية استخدمته لسنوات وأصبح حجر الزاوية في المدخل الياباني للإنتاج، ويستخدم اليابانيون مصطلح (Kaizen) للإشارة إلى التحسين المستمر (Stevenson, 1999:493). ولا يعد معدل التحسين مهماً في عملية التحسين المستمر، بل إن زخم التحسين هو المهم كما لا يهم إذا كانت التحسينات المتعاقبة صغيرة، بل ما يهم هو أن يكون هناك تحسينات فعلية تحدث كل يوم (أو أسبوع أو شهر أو فصل أو أية فترة مناسبة). إن أسس فلسفة التحسين المستمر في عملية الشراء يمكن تحويلها لتكون كما يلي: (Krajewski and Ritzman, 1999:218):

١. الاعتقاد بأن كل مظهر من خطوات عملية الشراء بالإمكان تحسينه.
٢. إن جميع الأفراد ذوي العلاقة بعملية الشراء هم الأفضل لتحديد التغييرات الواجب إجراؤها. والفكرة الأساسية هي عدم الانتظار للقيام بالفعل إلى أن تحدث مشكلة خطيرة.

ويستند التحسين المستمر الفردي لما يقدمه الأفراد من أفكار خاصة، ويمثل التوليد للأفكار المظهر المتكامل للمهام فردية التصميم. وأخيراً فإن حلقات السيطرة النوعية مشابهة للمدخل الياباني كايزين الموجهة بالمجموعة، وهي هيكل متوازي يولد الأفكار ويختبرها ويحصل على موافقة الإدارة العليا لتنفيذ أفضل الحلول. والخطوة الأولى في تحسين العملية المستمر هي تحديد العمليات الحرجة في المنظمة، ثم تحليلها لغرض فهم آلية الترابط والعلاقات المتبادلة والمتداخلة بين جميع المهام والأعمال (أي ماهي العملية؟) والهدف هو تحقيق الطرق اللازمة لتحديد هذه العمليات وفي نفس الوقت يتم تحسين جودة العمل وبالتالي جودة المخرجات. وفيما تحسن العملية الأولى يجري تحسين الأخرى وعلى نحو مستمر (Russell, 2000:87). والجدول (١) يقارن بين مدخلي التحسين المبدع والمستمر.

الجدول رقم (١) مقارنة بين خصائص التحسين المبدع والتحسين المستمر

الخاصية	التحسين المبدع	التحسين المستمر
التأثير	قصير الأجل إلا أنه مثير (كبير)	متوسط وطويل الأجل وغير مثير
التقدم	خطوات كبيرة	خطوات صغيرة

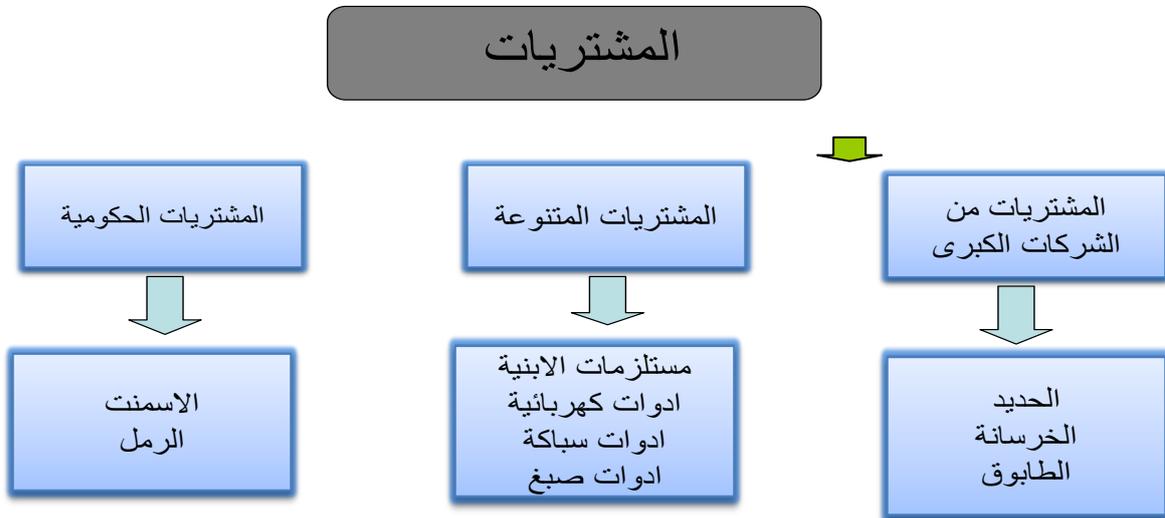


الإطار الزمني	متقطع وليس إضافي	مستمر وإضافي
التغيير	مفاجئ ومتذبذب	تدرجي ومستقر
المشاركة	اختيار القليل من المؤيدين	الجميع
المدخل	الفردى - أفكار وجهود فردية	الجماعي - جهود جماعية ومدخل النظم
المحفزات	التطور التكنولوجي الابتكارات الجديدة النظريات الجديدة	تقليدية ومستندة لمعرفة والوضع التكنولوجي
المخاطر	مركزة (جميع البيض في سلة واحدة)	موزعة على الكثير من المشاريع
المتطلبات التطبيقية	يستلزم استثمارات كبيرة وجهود قليلة للإدارة	يستلزم استثمارات قليلة وجهود كبيرة للإدارة
توجه الجهود	نحو التكنولوجيا	نحو الأفراد
معيار التقييم	النتائج لتحقيق الربح	العملية والجهود لتحقيق نتائج أفضل

Source: Slack, et.al, 1998:694

رابعاً: تحليل وتحسين عمليات الشراء في شركة ابناء الجزيرة : تأسست شركة ابناء الجزيرة عام ٢٠٠٥ برأس مال قدره ٢ مليون ريال قطري ، ومقرها مدينة الدوحة بدولة قطر، وهي شركة متخصصة ببناء الوحدات السكنية (الفلل) ، فضلاً عن القيام بتغليف البناءات بالحجر والألمنيوم وتنفيذ اعمال الديكور الداخلي بمختلف أنواعه..
يوضح الشكل (١) تصنيف المشتريات في شركة ابناء ا لجزيرة التي تتولى تنفيذ بناء الوحدات السكنية بشكل خاص إلى ثلاث أنواع وكما يلي :

شكل رقم (11)
أنواع المشتريات
في شركة ابناء الجزيرة





١. المشتريات من الجهات الحكومية : ويتضمن مشتريات الاسمنت والرمل.
 ٢. المشتريات من الشركات الكبرى : ويتضمن مشتريات الحديد والخرسانة و الطابوق.
 ٣. المشتريات المتنوعة : ويتضمن شراء مس تلمزمات الاسمنت والأدوات الكهربائية وأدوات السباكة والصبغ وغيرها.
- تبين من خلال التحليل الأولي لعمليات الشراء أن هناك سيطرة ورقابة على عمليات المشتريات من الجهات الحكومية والشركات الكبرى لمحدودية الأنواع وضخامة المبالغ التي فرضت مستوى عال من الرقابة.
- أما المشتريات المتنوعة فتتسم بالتنوع العالي والحاجة إلى سرعة توفيرها، مما يؤدي إلى ضعف الرقابة على عمليات الشراء ويوضح الجدول رقم (١) بيان بالمشتريات المتنوعة في مؤسسة شركة أبناء الجزيرة للنصف الثاني من عام ٢٠٠٩ وهي الفترة الممتدة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١ والتي وفرت الشركة للباحث بيانات تفصيلية عنها ، و سيجري تحليلها وفقاً لخطوات التحليل الهادف لعمليات التحسين .
- من خلال دراسة طبيعة المشتريات في شركة أبناء الجزيرة فإنه يمكن تصنيفها ضمن (١١) نوع ، والتي يمكن تحليلها كما يلي :-
١. تشكل مشتريات الأدوات الكهربائية وأدوات الصبغ مبلغاً أجمالياً وقدره ٣٥١٥٥٠ ر. ق وهي تشكل نسبة ٦٣% من إجمالي المشتريات .
 ٢. لا تشكل مشتريات الجبس إلا نسبة ٠.٣% من إجمالي المشتريات المتنوعة.
- وبضوء ذلك تم حصر وتحديد التحليل بثلاث أنواع للمشتريات المتنوعة بشكل تفصيلي باعتبارها تمثل باقي أنواع المشتريات والأنواع المختارة والتي تتركز على تغطية المعايير التالية:
- قيمة المشتريات.
 - تكرار الشراء.
 - القائم بالشراء.
 - قبول الإدارة لقرار الشراء.
 - الحاجة لخزن المواد.
- وأسباب اختيارها هي كما يلي:
١. الأدوات الكهربائية : تم اختيار هذا النوع من المشتريات للأسباب التالية:



- أ) تشكل مشتريات الأدوات الكهربائية الأهمية النسبية الأكبر من حيث مبلغ المشتريات خلال فترة البحث من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١ .
- ب) يتم تنفيذ عمليات الشراء لهذا النوع من قبل كل من المحاسب والفني.
- ج) يجري شراء هذا النوع يومياً تقريباً.
٢. أدوات الصبغ : تم اختيار هذا النوع من المشتريات للأسباب التالية :
- أ) تكون مبالغها متوسطة.
- ب) يتم تنفيذ عمليات الشراء لهذا النوع من قبل المحاسب فقط.
- ج) ذات تكرار عالي في الشراء حيث تشتري ٢٠ مرة بالشهر.
٣. الجبس: تم اختيار هذا النوع من المشتريات للأسباب التالية:
- أ) حيث يجري الشراء بشكل محدود وبمبالغ قليلة نسبياً.
- ب) لا يوجد قبول من الإدارة على عمليات شراءه من السوق لأسباب تتعلق بجودته.
- وبذلك ستشمل الأنواع المنتقاة تشكيلة تتضمن كل المتغيرات التي تتضمنها المشتريات المتنوعة وهي:
- أ) مبلغ الشراء .
- ب) القوائم بالشراء
- ج) تكرار الشراء
- د) جودة القرار .



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاولات في قطر

الجدول رقم (٢) المشتريات المتنوعة في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١

المواد	المشتريات		القائم بالشراء		حركة المواد		المساحة	النوعية	الوقت باليوم	تقييم قرار الشراء
	كمية	قيمة	المحاسب	الفني	استهلاك	مخزون				
أدوات عزل	100	55000	√		95	5	متوسطة	جيدة	25	مقبول
براغي	1000	23000	√		1000	0	لا تحتاج	جيدة	10	مقبول
أدوات صبغ	650	113750	√		650	0	لا تحتاج	جيدة	20	مقبول
أدوات مستهلكة	500	47250	√		500	0	لا تحتاج	مقبولة	15	مقبول
أدوات سباكة	300	7500	√	√	300	0	لا تحتاج	جيدة	25	مقبول
أدوات كهرباء	425	237800	√	√	425	0	لا تحتاج	جيدة	30	مقبول
أدوات بناء	200	35432	√		4237	0	لا تحتاج	جيدة	5	مقبول
مستلزمات نجارة وحدادة	112	23564	√		112	0	لا تحتاج	مقبولة	10	مقبول
اسمنت	1000	20000	√		1000	0	متوسطة	جيدة	7	غير مقبول
جبس	150	2100	√		150	0	متوسطة	جيدة	1	غير مقبول
أدوات بلاستر	435	8700	√		435	0	لا تحتاج	جيدة	6	مقبول
المجموع		237800								

الأدوات الكهربائية : يوضح الجدول رقم (٣) مشتريات المواد الكهربائية في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١ . والتي يمكن تحليها كما يلي:

١. تتوزع مشتريات المواد الكهربائية على (١١) نوعاً .

٢. تشكل مشتريات المصابيح و الأسلاك و الكابل النحاس و لوحات التحكم حوالي (٩٠%) من إجمالي مشتريات المواد الكهربائية .

٣. يشارك في قرار الشراء كلا من المحاسب و الفني لجميع الأنواع .

٤. تخزن كميات قليلة جداً من الأسلاك (الكابل النحاس و مفاتيح الكهرباء) في مخزن الورشة و تحتاج لمساحات محدودة .

٥. يتسم جميع مشتريات المواد الكهرباء بالتنوع الجيدة لاختيارها من مصادر ذات منشأة جيد .

ب. أدوات الصبغ:

يوضح الجدول رقم (٤) مشتريات أدوات الصبغ في مؤسسة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١ . والتي يمكن تحليها كما يلي:

١. تتوزع مشتريات أدوات الصبغ على (٩) أنواع .



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاوالت في قطر

٢. تشكل مشتريات المعجون و البرايمر و صبغ فينوماستييك و صبغ جوتاشليد حوالي (٩٥%) من إجمالي مشتريات أدوات الصبغ.
٣. يتخذ قرار الشراء لجميع الأنواع من قبل المحاسب فقط دون الحاجة للفني.
٤. لا تحتاج جميع الأنواع و الكميات إلى تخزين .
٥. تتسم جميع مشتريات أدوات الصبغ بالتنوع الجيدة لاختيارها من مصادر ذات منشأة جيد .

المواد	المشتريات		القائم بالشراء		حركة المواد		المساحة	النوعية	الوقت باليوم	تقييم قرار الشراء
	كمية	قيمة	المحاسب	الفني	استهلاك	مخزون				
بايب ٢٠ مم	200	8400	√	√	200		لا تحتاج	جيدة	2	مقبول
بايب مكيف	50	1250	√	√	50		لا تحتاج	جيدة	1	مقبول
بوكس حديد	1000	950	√	√	1000		لا تحتاج	جيدة	1	مقبول

الجدول رقم (٣) مشتريات المواد الكهربائية في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٦/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاومات في قطر

مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		250	√	√	250	250	بوكس بلاستيك
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	500	200	كابلر
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	500	200	هيد ابتر
مقبول	6	جيدة	لا تحتاج		100	√	√	36000	100	مصابيح
مقبول	4	جيدة	متوسطة	10	90\	√	√	92000	200	اسلاك
مقبول	3	جيدة	متوسطة	5	15	√	√	60000	20	كابل نحاس
مقبول	5	جيدة	لا تحتاج		60	√	√	27000	60	لوحة تحكم
مقبول	5	جيدة	متوسطة	20	280	√	√	10950	300	مفاتيح كهرباء



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاوالات في قطر

الجدول رقم (٤) مشتريات مواد الصبغ في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١

المواد	المشتريات		القائم بالشراء			حركة المواد		المساحة			النوعية		الوقت باليوم	تقييم قرار الشراء	
	كمية	قيمة	المحاسب	الفني	المهندس	استهلاك	مخزون	كبيرة	متوسطة	لاحتياج	جيدة	مقبولة		مقبول	غير مقبول
معجون	500	33000	√			678				√	√		6	√	
برايمر	200	13200	√			300				√	√		2	√	
سكين معجون	75	750	√			75				√	√		0	√	
رولا	100	950	√			100				√	√		0	√	
حجر صنفرة	100	500	√			235				√	√		0	√	
ورق صنفرة	235	555	√			235				√	√		0	√	
صبغ فينو ماستيك	50	13500	√			100			√				4	√	
صبغ جوتاشيلد	110	48795	√			110				√	√		5	√	
صبغ عادى	20	2500	√			20				√	√		3	√	



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاوالت في قطر

ت. الجبس:

- يوضح الجدول رقم (٥) مشتريات الجبس في شركة أبناء الجزيرة للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١ . والتي يمكن تحليلها كما يلي:
١. تتوزع مشتريات الجبس على نوعين من أنواع الجبس ويكون قرار شرائها سهلاً أفضلها المنتج في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنتج الوطني.
 ٢. تشكل مشتريات جبس الإمارات حوالي (٦٦%) من إجمالي مشتريات الجبس بسبب محدودية إنتاج جبس قطر .
 ٣. يتخذ قرار الشراء لجميع الأنواع من قبل المحاسب فقط دون الحاجة للفني لسهولة القرار ولتكرراه وتحديد النوع بقرارات سابقة بالاتفاق مع المهندس والفني .
 ٤. لا تحتاج جميع الأنواع و الكميات إلى تخزين بل تنقل لموقع العمل للاستخدام في عمليات البناء .
 ٥. يعتبر تقييم قرار الشراء غير مقبول و ذلك بسبب عدم كفاية المنتج المحلي للتغطية السوق المحلي مما يلجأ الشركات إلى شراء المنتج الإماراتي و هو ضعف سعر المنتج المحلي .



مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاولات في قطر

الجدول رقم (٥) مشتريات الجبس في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من ٢٠٠٩/٧/١ لغاية ٢٠٠٩/١٢/٣١

تقييم قرار الشراء		الوقت باليوم	النوعية		المساحة			حركة المواد		القائم بالشراء			المشتريات		المواد
مقبول	غير مقبول		مقبولة	جيدة	لاحتياج	متوسطة	كبيرة	مخزون	استهلاك	المهندس	الفني	المحاسب	قيمة	كمية	
√		0.5		√		√			50			√	700	50	جبس قطر
√		0.5		√		√			100			√	1400	100	جبس الإمارات
													2100		المجموع



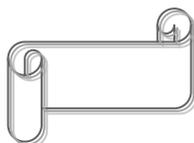
خامساً: تحسين عمليات الشراء في شركة ابناء الجزيرة

لغرض تحديد مدخل التحسين الملائم لشركة ابناء الجزيرة ، تم اعتماد أسلوب العصف الفكري مع جميع المسؤولين عن عمليات الشراء في الشركة بموافقة المدير العام ومشاركته وحضوره الفاعل ، وقد أكدوا حاجتهم أولاً إلى تحديد مستوى أدائها الحالي ، وقد عرضت نتائج التحليل المالي عليهم لتحديد اتجاه وأسبقيات التحسين من خلال الحكم على الأداء الحالي للعملية ومستواه وحجم التغيير فيه.

وأوضح من خلال التحليل الأولي أن العمليات بحاجة لنوع من قياس الأداء كمرحلة سابقة للتحسين . وأنهم اعتبروا البحث بمثابة تحديد أولي أعقبه بدراسة مفصلة أ كدت حاجتهم للتحسين المستمر ، وأن طبيعة العمليات لا تتطلب في الوقت الحاضر اعتماد منهجية التحسين الإبداعي . ونتاول في أدناه خطوات التحسين الضرورية في عمليات الشراء والتي تم صياغتها بمشاركة القائمين على العملية في الشركة .

أ. اعداد خارطة بالعملية: تم تجميع المعلومات المتعلقة بالعملية وتحديد كل خطوة فيها ، وهي كما يلي:

١. يقوم المهندس بتحديد المواصفات والكميات الاولية المخططة للشراء.
٢. يقوم الفني بتحديد كميات وأنواع المواد التفصيلية المطلوبة.
٣. يقوم المهندس بتدقيق المواد واصدار طلب الشراء.
٤. يقوم المحاسب بالشراء يشاركه الموظف الفني بشراء المواد.
٥. استحصال موافقة المدير على الأسعار والأنواع.
٦. يخول المحاسب شراء المواد النمطية من الجهات التي تم التعامل بها سابقاً.
٧. تتجز جميع المشتريات من قبل المحاسب عدا أدوات السباكة والكهرباء فتتم بمساعدة الفني.
٨. لا تخزن جميع المواد المتنوعة عدا أدوات العزل حيث يجري خزن كميات محدودة منها.
٩. تحتاج أدوات العزل إلى مساحات خزنية محدودة.
١٠. تتصف المواد بالنوعية الجيدة عدا المواد المستهلكة ومستلزمات النجارة والحدادة حيث تكون فترة استخدامها محدودة ولا يهتم بها الفني بجودتها.
١١. تتباين مرات الشراء من مرة واحدة شهرياً مثل مشتريات الجبس إلى مرة واحدة يومياً مثل الأدوات الكهربائية .





١٢. يتراوح مستوى رضا الإدارة حول قرار الشراء بنسبة مقبولة لجميع الأنواع عدا الاسمنت

والجبس للأسباب التالية :-

أ. عدم إمكانية تحديد جودة مصدر شراء الاسمنت و لا الكمية .

ب. عدم استقرار أسعار الجبس بسبب عدم كفاية المنتج المحلي .

ب. إعداد خارطة التدفق :

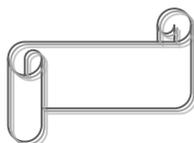
تصور هذه الخارطة العملية بشكل دقيق مع ملاحظة أن التفاصيل الصغيرة جداً سوف لن تسمح بإجراء التحليلات ذات القيمة مع العلم إن التفاصيل الكثيرة سترتك المح للين ولن تكون منتجة ، والتأكد من تمثيل الأنشطة والقرارات الأساسية . وتوضح الأشكال (٢) و (٣) و (٤) مخططات تسلسل عمليات الشراء للمواد الكهربائية وأدوات الصبغ والجبس، خرائط التدفق في شركة أبناء الجزيرة.

نشاط نقل ○ تأخير ⇨ فحص □ تخزين ▽

شكل رقم (٢) مخطط تسلسل عملية شراء الأدوات الكهربائية

▽	□	D	⇨	○	١. يقوم مهندس الموقع بتحديد النوعيات والكميات وبلد المنشأ
▽	□	D	⇨	○	٢. يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
▽	□	D	⇨	○	٣. يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء
▽	□	D	⇨	○	٤. المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة
▽	□	D	⇨	○	٥. يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردين
▽	□	D	⇨	○	٦. يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة
▽	□	D	⇨	○	٧. يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردين
▽	□	D	⇨	○	٨. يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب
▽	□	D	⇨	○	٩. يقوم المحاسب بالتعاون مع الفني بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء
▽	□	D	⇨	○	١٠. يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع والفني مع اخذ توقيعه على الاستلام
▽	□	D	⇨	○	١١. يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي
▽	□	D	⇨	○	١٢. المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير العام

▽ □ D ⇨ ○



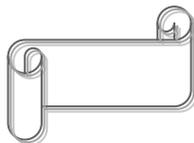
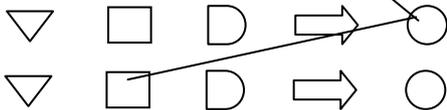


شكل رقم (٣) مخطط تسلسل عملية شراء أدوات الصبغ

▽	□	D	→	○	١	يقوم مهندس الموقع بتحديد الألوان والأنواع والكميات المطلوبة بالتعاون مع مالك المشروع
▽	□	D	→	○	٢	يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
▽	□	D	→	○	٣	يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء
▽	□	D	→	○	٤	المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة
▽	□	D	→	○	٥	يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردين
▽	□	D	→	○	٦	يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة
▽	□	D	→	○	٧	يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردين
▽	□	D	→	○	٨	يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب
▽	□	D	→	○	٩	يقوم المحاسب بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء
▽	□	D	→	○	١٠	يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع مع اخذ توقيعه على الاستلام
▽	□	D	→	○	١١	يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي
▽	□	D	→	○	١٢	المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير

شكل رقم (٤) مخطط تسلسل عملية شراء الجبس

▽	□	D	→	○	١	يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
▽	□	D	→	○	٢	يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء
▽	□	D	→	○	٣	المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة
▽	□	D	→	○	٤	يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردين
▽	□	D	→	○	٥	يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة
▽	□	D	→	○	٦	يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردين
▽	□	D	→	○	٧	يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب
▽	□	D	→	○	٨	يقوم المحاسب بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء
▽	□	D	→	○	٩	يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع مع اخذ توقيعه على الاستلام



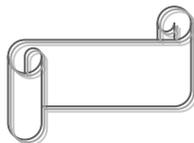


					١٠	يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي
					١١	المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير

ت. تحليل العملية

من خلال خارطة التدفق وخطوات الشراء وبتدقيق العملية يتضح ما يلي :-

- ١ - إن تدفق عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة منطقي و ينسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
- ٢ - هناك نشاط مفقود وهو التدقيق الداخلي لمستندات الشراء من قبل المدقق قبل عرض الموضوع على المدير العام للمصادقة.
- ٣ - يوجد ازدواج في عملية تحديد الكميات من قبل المهندس والفني.
- ٤ - جميع الخطوات ضرورية ومهمة لإتمام عملية الشراء.
- ٥ - تتحقق قيمة مضافة لعملية الشراء في كل الخطوات عدا تحديد الفني للكميات.
- ٦ - لا يوجد هدر في الوقت ولا في الكلفة عدا مراحل التصديق على العمليات المتكررة.
- ٧ - بالإمكان تقليل الكلفة عن طريق الاستيراد بكميات كبيرة للمواد الأساسية ال مستخدمة في عمليات تنفيذ المشاريع ومن هذه المواد : المواد الكهربائية، الأبواب والشبابيك الخشبية وغيرها.
- ٨ - بالإمكان دمج الخطوتين التاليتين :
(أ) يقوم مهندس الموقع بتحديد النوعيات والكميات وبلد المنشأ
(ب) يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
- ث. إعادة تصميم عمليات الشراء : باستخدام نتائج التحليل السابقة يمكن إعادة تصميم عملية الشراء ، والسعي لتقليل الوقت والتكاليف والمساحة والهدر ودوران العاملين والحوادث ومخاطر السلامة وزيادة التحسينات في الروح المعنوية للعاملين وظروف العمل والإيرادات والجودة ورضا الزبون . مع الوضع بالاعتبار بأن كل مظهر من خطوات عملية الشراء بالإمكان تحسينه وإن جميع الأفراد ذوي العلاقة بعملية الشراء هم الأفضل لتحديد التغييرات الواجب إجراؤها والفكرة الأساسية هي عدم الانتظار للقيام بالفعل إلى أن تحدث مشكلة خطيرة.
- و بمشاركة القائمين على عملية الشراء في شركة أبناء الجزيرة فإنه بالإمكان إعادة تصميم العملية بعد الأخذ بالاعتبار الخطوات التالية:
- ١ يمكن إلغاء عملية قيام الفني بتحديد الكميات المطلوبة وذلك لقيام المهندس بتحديد الكميات والمواصفات.





٢ - أو يمكن دمج عمليتي تحديد الكميات والمواصفات من قبل المهندس والفني بعملية واحدة باشتراكهما سوياً فيها.

٣ - بالإمكان الاستغناء عن قيام المهندس بالتدقيق بعد دمج العمليتين السابقتين.

٤ - يمكن تقليل الكلف بسبب تكرار الشراء عن طريق توفير خزين للمواد عالية الطلب.

٥ - إشراك الفني في تحديد الكميات والمواصفات يحسن من الروح المعنوية.

٦ - تساهم اعتماد التدقيق بالتقليل من الكلف.

٧ - يساهم قيام المهندس بتحديد المواصفات في عملية تحسين جودة الشراء.

٨ - مشاركة الجميع يحقق رضا العاملين.

وهنا لا بد من الإشارة الى إن الشركة أمام نموذجين من نماذج التحسين هما التحسين المتكامل والقوة الخبيرة. فالتحسين المتكامل يعني بأن أنشطة التحسين متكاملة في مجاميع العمل التشغيلي متعددة الوظائف ، و لا ينحصر التحسين بالخبراء أو الجهاز الإداري تصميماً وتخطيطاً بل تتخذ قرارات التحسين بالمشاركة الجماعية .

أما نموذج القوة الخبيرة فتعني بأن الخبراء والمختصين بمجال التطوير والتحسين خارج مجاميع العمل التشغيلية يمكن ان يقوموا بالتحسين في فرق مؤقتة . لذلك فإن التحسين المستمر ذو التركيز الواسع هو عبارة عن توليفة من التحسين المتكامل والقوة الخبيرة . فهو يجمع فرق التحسين في مجاميع عمل دائمية . ولكن الشركة قد لا تحتاجه بالوقت الحاضر لصغر حجم عملياتها.

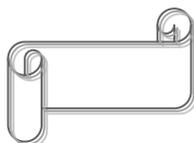
سادساً: تحسين عمليات الشراء باستخدام مدخل خرائط علاقات الشراء في شركة ابناء الجزيرة : يتناول هذا المبحث خطوات بناء خرائط علاقات الشراء ذات التأثير الايجابي لتفعيل الاداء في أي ادارة المشتريات في شركة ابناء الجزيرة . والتي تبدأ من خلال قيام المختصين من خلال المقابلات التي أجريت معهم على توضيح العلاقات المتداخلة بين اهداف إدارة المشتريات ومتطلبات الاداء وبيئة العمل. وتم توجيه تساؤلين هما:
(توفيق : ٢٠٠٧، ص ١٥).

■ ما هو الاداء المطلوب لتحقيق اهداف عمليات الشراء في الشركة؟

■ ما هي الأنشطة المطلوبة في بيئة العمل لتغيير عمليات الشراء؟

ومن خلال إجابات المختصين في أقسام الشركة على هذين التساؤلين تم بناء خريطة علاقات الشراء وكما يلي:

١. تحديد النتائج التشغيلية.





مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي))
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أبجاكو abjaco
للمقاوالات في قطر

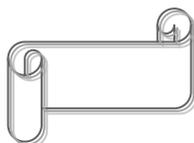
٢. الأهداف المطلوب تحقيقها.

٣. الأنشطة التي يمكن القيام بها.

٤. حجم فجوة الأداء.

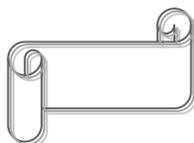
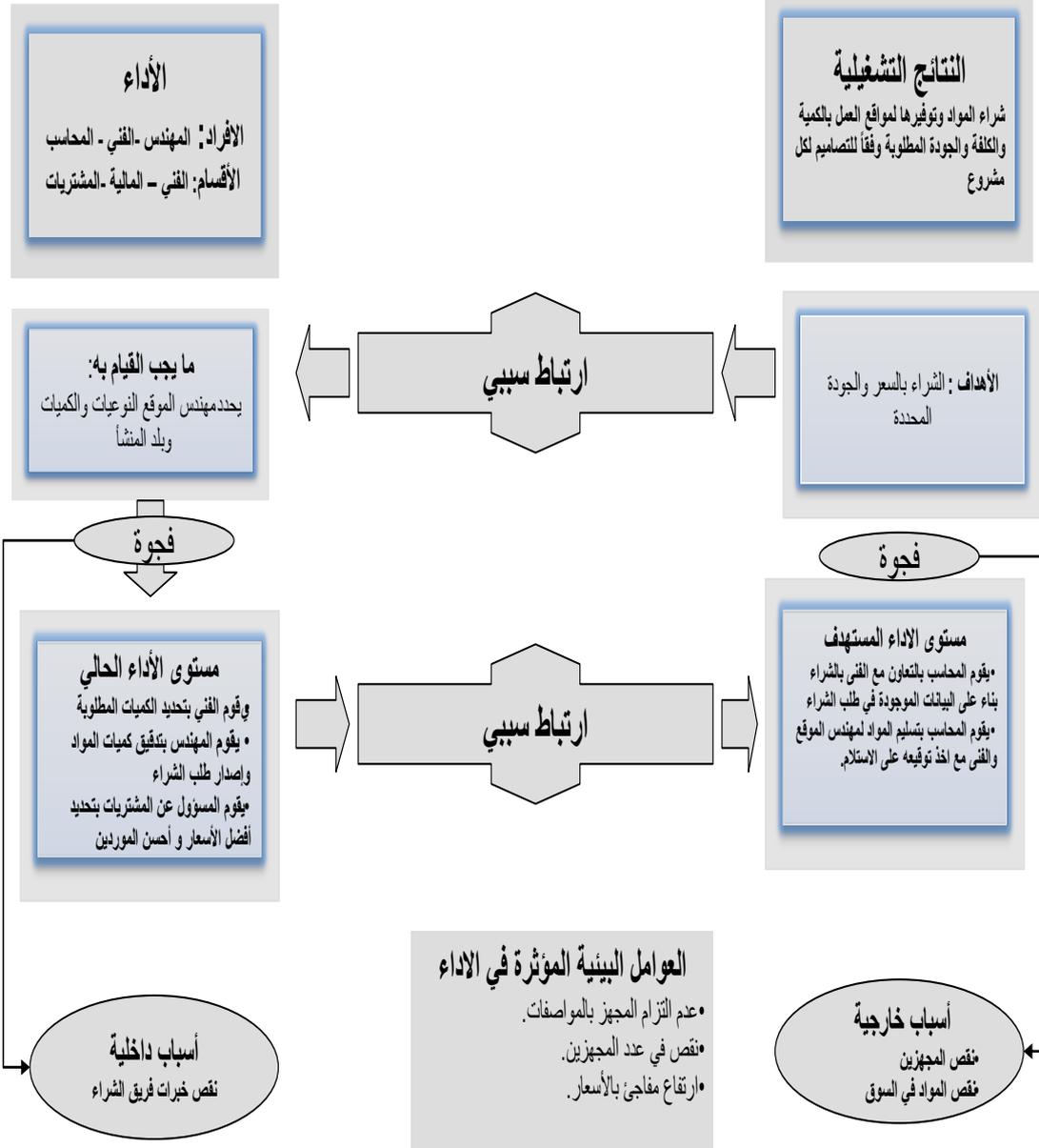
٥. العوامل البيئية المؤثرة في الاداء.

والشكل رقم (٥) يوضح الأسباب التي توصل اليها الباحثان لأبرز أنواع المشتريات في الشركة من خلال اعتماد أسلوب العصف الذهني مع مدراء الإدارات الرئيسية.
شكل رقم (٥) خريطة علاقات الشراء في شركة ابناء الجزيرة





خريطة النتائج التشغيلية لعمليات شراء الادوات الكهربائية- العوامل البيئية المؤثرة على الاداء





((سابعاً: النتائج و التوصيات))

الاستنتاجات الخاصة بتساؤل البحث الرئيسي : تبين من نتائج التحليل أنه يمكن للأنماط والأنشطة و الأساليب و التكتيكات المرنة أن تحسن من عمليات (المشتريات المتنوعة) التي تعتمد عليها شركة أبناء الجزيرة باعتماد مدخل التغيير .

الاستنتاجات المتعلقة بتدفق عمليات الشراء:

يمكن ايجاز ابرز نتائج البحث لتدفق العمليات كما يلي:

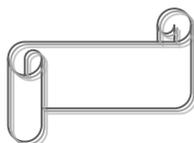
١. إن تدفق عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة منطقي وينسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
٢. هناك ضرورة لإضافة نشاط مفقود وهو التدقيق الداخلي لمستندات الشراء من قبل المدقق قبل عرض الموضوع على المدير العام للمصادقة.
٣. يوجد ازدواج في عملية تحديد الكميات من قبل المهندس والفني والتي تتطلب تحديدها من قبل الفني.
٤. بالإمكان تقليل الكلفة عن طريق الاستيراد بكميات كبيرة للمواد الأساسية المستخدمة في عمليات تنفيذ المشاريع ومن هذه المواد : المواد الكهربائية، الأبواب والشبابيك الخشبية وغيرها وهذا يتطلب توفير مخازن للشركة.

الاستنتاجات الخاصة بمشتريات الادوات الكهربائية:

١. التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
٢. يمكن دمج الخطوة الاولى مع الخطوة الثالثة من عمليات الشراء للادوات الكهربائية .
٣. يمكن ان تكون الخطوة الثانية هي الخطوة الاولى بحيث يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة اولاً ثم يقوم المهندس بتحديد النوعيات و التأكد من الكميات و اصدار طلب الشراء.
٤. يمكن دمج الخطوة الرابعة مع الخطوة التاسعة حيث يقوم المحاسب بالمصادقة على طلب الشراء ثم القيام بعملية الشراء بالتعاون مع الفني و بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء.
٥. بالإمكان تقليل الكلفة عن طريق الاستيراد بكميات كبيرة للمواد الكهربائية الأساسية المستخدمة في عمليات تنفيذ المشاريع وهذا يتطلب توفير مخازن للشركة.

الاستنتاجات الخاصة بمشتريات ادوات الصبغ :-

١. التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
٢. يمكن دمج الخطوة الاولى مع الخطوة الثالثة .





٣. يمكن ان تكون الخطوة الثانية هي الخطوة الاولى بحيث يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة اولا ثم يقوم المهندس بتحديد النوعيات و التأكد من الكميات و اصدار طلب الشراء.
٤. يمكن دمج الخطوة الرابعة مع الخطوة التاسعة حيث يقوم المحاسب بالمصادقة على طلب الشراء ثم القيام بعملية الشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء .
الاستنتاجات الخاصة بمشتريات مواد الجبس :-

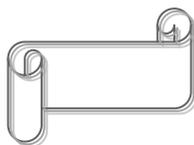
١. التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة نسبيا للمواد الجبس.
 ٢. يمكن دمج الخطوة الرابعة مع الخطوة الخامسة .
 ٣. يوجد تكرار بين الخطوة السادسة و الخطوة الحادية عشرة .
- ومن خلال الاستنتاجات السابقة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
التوصيات الخاصة بنماذج التطوير المقترحة:

١. يقترح الباحثان الشروع بإعادة تصميم عمليات الشراء باستخدام خرائط العملية والتدفق وأسلوب تحليل العملية التي تسمح بملاحظة التفاصيل الدقيقة جداً في عمليات الشراء والتي تمكن من إجراء التحليلات العلمية والعملية لتحسين جودة الشراء ومشاركة الجميع يحقق رضا العاملين.

٢. تطبيق خرائط علاقات الشراء لتحديد كل من :
أ.ما هو الأداء المطلوب لتحقيق أهداف عمليات الشراء في الشركة؟
ب.ما هي الأنشطة المطلوبة في بيئة العمل لتغيير عمليات الشراء في الشركة؟
ج.تحديد العوامل البيئية المؤثرة في عمليات الشراء في الشركة؟
وبالتالي التمكن من تحديد فجوة الأداء وأسبابها الداخلية والخارجية.
التوصيات الخاصة بتكتيكات تسهيل عملية التغيير:

١. أهمية اعتماد إستراتيجية التغيير في إدارة المشتريات من خلال التخلص من الطرق القديمة للعمل ، واستخدام أفضل الآليات والسرعة في اتخاذ القرارات وتحديد واضح للمسؤوليات وغيرها ، التي ستكون بمثابة مؤشرات واضحة للمدخل الجديد المرتبط بتلك الإستراتيجية ، حيث سيحفز النجاح و الالتزام بالإستراتيجية.

٢. أن تمنح الإدارة العليا العاملين والتغييرات التي ستتخذها الوقت الكافي لجني ثمار التغيير وانعكاساته على العاملين بعد تدريبهم وتحفيزهم على تبني التكتيكات الجديدة.





مجلة دراسات محاسبية و مالية _ المجلد السابع _ العدد ٢١ _ الفصل الرابع _ لسنة ٢٠١٢
(الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الاستراتيجي)
دراسة حالة لعمليات الشراء في شركة أجاكو abjaco
للمقاولات في قطر

((المصادر))

المصادر الأجنبية :-

- 1.Hill, G.W. and John J.R., **Strategic Management Theory**, 5th ed., New York. Houghton, Mifflin Co.2001.
- 2.James B. Dilworth, **Operations Management** ,New York :(McGraw–Hill Series in Management),1996.
- 3.Krajewski, Lee, and Ritzman, Larry, **Operations Management: Strategy and Analysis**, 5th ed., Massachusetts, Addison– Wesley, 1999.
- 4.Russell, Taylor: **Operations Management: Quality and Competitiveness in a Global Environment**, 5th Edition, New York : Wiley Higher Education,2000.
- 5.Slack. N. Chambers .S. Harland. G. Harrison, A, & Johnson, **Operations Management** , New York: John Wiley & Sons, 1998.
- 6.Stevenson, William, **Production/Operations Management**, 6th ed. New York, McGraw–Hill, 1999.

Web sites:

- 1.Brian R. Robinson ,**Purchasing Best Practices: Ten Keys to Effective Purchasing**(www.ameinfo.com).
- 2.Charles Dominick, **Struggling To Have A Rewarding Purchasing Career** (www.NextLevelPurchasing.com).

المصادر العربية :

- ١.محمد عبد الوهاب العزاوي ، تحسين عمليات الشراء بمدخل التغيير الاستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المنتدى الأول للمشتريات ، الإمارات العربية المتحدة ، الشارقة ، ٢٠٠٥ .
- ٢.عبد الرحمن توفيق ، مستشار الأداء : الأدوار و المهام ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .

