

دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الأداء الإستراتيجي لعمليات الشراء باستخدام مدخل التغيير: دراسة حالة في شركة أبناء الجزيرة للمقاولات في دولة قطر
المصدر:	المجلة العربية للجودة والتميز
الناشر:	مركز الوراق للدراسات والأبحاث
المؤلف الرئيسي:	التميمي، إبراهيم محمد يوسف
مؤلفين آخرين:	العزاوي، محمد عبدالوهاب محمد(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج2, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	فبراير
الصفحات:	162 - 127
رقم MD:	793146
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المنظمات، عمليات الشراء، التغيير الاستراتيجي، شركة أبناء الجزيرة للمقاولات، قطر
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/793146">http://search.mandumah.com/Record/793146</a>

© 2020 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإلتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الاداء الإستراتيجي لعمليات الشراء باستخدام مدخل التغيير دراسة حالة في شركة ابناء الجزيرة للمقاولات في دولة قطر

أ. د محمد عبد الوهاب العزاري

مستشار تخطيط وسياسات

/ دولة قطر

إبراهيم محمد يوسف التميمي

مدير عام شركة ابناء الجزيرة

دولة قطر

### الملخص:

يعد الشراء أحد الوظائف الأساسية في أي منظمة من منظمات الأعمال ، لأن أي عملية تجارية مهما كانت لا بد من وجود بائع ومشتري. حيث أن عملية الشراء جزء من عملية التوريد التي تركز على سرعة الإنجاز، وتصنيف جودة الموردين، والنقل، والتخزين، بالإضافة إلى عملية الشراء.

قبل أن يحدد مدراء التطوير مدخلهم لتحسين الاداء، فإنهم بحاجة أولاً إلى معرفة مستوى أداء منظماتهم 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.

وللأهمية التي يحتلها الشراء في شركة أبناء الجزيرة للمقاولات (ابجاكو) المتخصصة بالبناء والمقاولات الإنشائية وبناء الفلل. تم اختيار موضوع البحث بهدف الارتقاء بعمليات الشراء فيها. يوجد تداخل في عملية الشراء بين الإدارة الهندسية وبين الجهة التي تقرر الأصناف التي يجب شراؤها ويحقق الوفورات ممكنة.

تبين من خلال البحث يمكن تطبيق الأساليب والتكتيكات المرنة لانها تحسن من عمليات (المشتريات المتنوعة) التي تعتمدها شركة أبناء الجزيرة باعتماد مدخل التغيير. 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. كما يقترح تطبيق

خرائط علاقات الشراء لتحديد كل من ما هو الاداء المطلوب لتحقيق اهداف عمليات الشراء في الشركة؟ وما هي الانشطة المطلوبة في بيئة العمل لتغيير عمليات الشراء في الشركة؟ وتحديد العوامل البيئية المؤثرة في عمليات الشراء في الشركة؟ وبالتالي التمكن من تحديد فجوة الاداء وأسبابها الداخلية والخارجية.

## **Flexible Patterns & Tactics for Improving the Performance of Strategic Procurement (the case of ABAJACO Company-Qatar)**

**Abstract:** Purchasing is one of the major business functions.. Buying is only a part of the procurement process that focuses on the speed of delivery, suppliers quality, transportation, and storage, as well as the purchasing process .

Before developing purchasing process , Managers have to analyze current performance in order to determine the priorities for improvement the current performance level and magnitude of change on it. In this stage performance measurement stage must be precedent for improvement .

Due to a weakness of controlling miscellaneous purchasing in (ABAJACO) which is specialized in constructing and building villas in Doha -Qatar. Research problem was formulating in order to enhance procurement. As a result of existing overlap in procurement process between engineering department and other departments.

The main research conclusion is that ABAJACO has to apply Flexible Patterns & tactics for improving performance. The main suggestions are :

1. redesigning procurement processes using flow chart and process analysis method, that allows observation of details in the procurement process. In order to conduct scientific analyzes and process to improve the quality of purchase and the participation of all to achieve employees satisfaction.
2. The necessity for applying Flow charts for purchasing relationships to determine both what is required to achieve performance targets acquisitions in the company? What activities are required in the work environment to change the procurement processes in the company?
3. Identify the environmental factors that impact on the purchase of the company, too determine the performance gap and internal and external causes.

## الأنماط والتكتيكات المرنة في تحسين الاداء الإستراتيجي لعمليات الشراء باستخدام مدخل التغيير دراسة حالة في شركة ابناء الجزيرة للمقاولات في دولة قطر

### 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 أبناء الجزيرة للمقاولات، المتخصصة بالبناء والمقاولات الإنشائية وبناء الفلل (VILLAS) بشكل خاص، 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 التغير 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 آمننا 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 الاعمال الصغيرة بدولة قطر.

### أولاً: مشكلة البحث:

قبل أن يحدد مدراء التطوير مدخلهم لتحسين الاداء، فإنهم بحاجة أولاً إلى معرفة مستوى أداء منظماتهم الحالي، أي لا بد من تحديد اتجاه وأسبقيات التحسين من خلال الحكم على الأداء الحالي للعملية ومستواه وحجم التغير 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 2009/10/1 ولغاية 2009/11/15 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:

### 1. فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن للأنماط و والانشطة والأساليب والتكتيكات المرنة أن تلائم عمليات الشراء التي تتبعها شركة أبناء الجزيرة لتحسين عمليات (المشتريات المتنوعة) باعتماد مدخل التغيير.

### 2. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال اعتماده مدخل:

- أ- التعريف بأنماط و انشطة و أساليب و تكتيكات المعتمدة في مدخل التغيير لتحسين عمليات الشراء في المنظمات .
- ب- تحسين عمليات الشراء من خلال نموذج لخارطة العملية وتحليلها واعادة تصميمها لتحقيق الرقابة الفعالة في عمليات الشراء في المنظمات الصغرى.
- ج- بناء منظومة لتحسين عمليات الشراء تكون أساساً للتغيير لباقي العمليات في المنظمة.

### 3. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الاهداف 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

### 1. 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 30 ٪ وتعتبر ارتفاع أسعار الورق و تكاليف الطباعة، وكلف التأمين الصحي من العوامل التي أثرت في السنوات الأربع الماضية بزيادة كلف الشراء بنسبة 80 ٪، 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.

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

2. 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  
كما يتطلب الإفادة منها في تطوير عمليات الشراء لعل اهمها:

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

- اعتماد مركزية المشتريات حيث تهدف إدارات الشراء التركيز على عملية  
اختيار المورد.

- سعي ادارات الشراء لتحقيق الوفورات من خلال الشراء بكميات كبيرة.

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

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

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشراء، لمساعدة الشركات على  
خفض الانفاق.

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

- الوصول للعالمية في الشراء والتصنيع حيث انتقال الشركات العالمية من  
الاعتماد على مجموعة من موردين في الخارج الى الاعتماد الكلي على الموردين

العالميين حتى صار من الصعب إيجاد منتج مصنع محلياً.

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

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

### 3. دراسة محمد العزاوي: تحسين عمليات الشراء بمدخل التغيير

الإستراتيجي (العزاوي: 2005، 3-12)

وهي مساهمة (نظرية علمية قدمت ضمن الملتقى العربي الاول للمشتريات و اللوجستيات الذي نظّمته المنظمة العربية للتنمية الادارية، بدولة الامارات العربية المتحدة. حاول الباحث الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تواجه منظمات الأعمال بشكل عام وإدارة المشتريات بشكل خاص وهي :

- إي 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 .

تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجموعة من العوامل التي تجعلها تختلف بأسلوب المعالجة وكما يلي:-

1- 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.

2- تركز الدراسة الثانية على أهمية اعتماد التكنولوجيا والشراء المركزي والشراء بكميات كبيرة وتبنى المسؤولية الاجتماعية وغيرها وصولاً للعالمية.

بينما لا يسعى البحث في شركة أبناء الجزيرة وهي شركة مقاولات صغيرة إلى الوصول للعالمية بقدر ما يسعى إلى تأشير نقاط الضعف في تتابع عمليات الشراء وتحسينها لتقليل الكلف وتحسين جودة قرار الشراء وصولاً للأداء الفعال ورضا الزبون.

3- 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 الاداء، 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.

★ **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 اعداد خارطة العملية تطبيق الخطوات التالية:

1. 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.

2. إعداد خارطة التدفق التي تصور العملية بشكل دقيق مع ملاحظة عدم الدخول في التفاصيل الصغيرة جداً لأنها سوف لن تسمح بإجراء التحليلات ذات القيمة مع العلم إن التفاصيل الكثيرة ستربك المحللين ولن تكون منتجة ، والتأكد من تمثيل الأنشطة والقرارات الأساسية .

### ب. تحليل العملية وتضم:

تتضمن عملية تحليل العملية ما يلي:

★ الإجابة على التساؤلات التالية عن العملية :

▪ هل أن التدفق منطقي ؟

▪ هل أن هناك أية خطوات أو أنشطة مفقودة ؟

▪ هل هناك أي ازدواج ؟

★ 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.

### ★ مداخل التحسين:

تقارن أدبيات التحسين بين مدخلين رئيسيين هما: التحسين المبدع (الإبداعي) والتحسين المستمر (الإضافي) وفيما يلي إيضاح لكل منهما.

### أ- التحسين المبدع (الإبداعي): (Breakthrough Improvement):

إن هذا التحسين هو حصيلة لتغييرات كبيرة ف ي 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 للشركات، 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 وتتمازج 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 الماثورة (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 Ritzman1999:218):

1. الاعتقاد بأن كل مظهر من خطوات عملية الشراء بالإمكان تحسينه.
2. 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 كايزن 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 (1) يقارن بين مدخلي التحسين المبدع والمستمر.

الجدول (1)

مقارنة بين خصائص التحسين المبدع والتحسين المستمر

التحسين المستمر	التحسين المبدع	الخاصية
متوسط وطويل الأجل وغير مثير	قصير الأجل إلا أنه مثير (كبير)	التأثير
خطوات صغيرة	خطوات كبيرة	التقدم
مستمر وإضافي	متقطع وليس إضافي	الإطار الزمني
تدرجي ومستقر	مفاجيء ومتذبذب	التغيير
الجميع	اختيار القليل من المؤيدين	المشاركة
الجماعي - جهود جماعية ومدخل النظم	الفردية - أفكار وجهود فردية	المدخل
تقليدية ومستندة لمعرفة والوضع التكنولوجي	التطور التكنولوجي الابتكارات الجديدة النظريات الجديدة	المحفزات
موزعة على الكثير من المشاريع	مركزة (جميع البيض في سلة واحدة)	المخاطر
يستلزم استثمارات قليلة وجهود كبيرة للإدارة	يستلزم استثمارات كبيرة وجهود قليلة للإدارة	المتطلبات التطبيقية
نحو الأفراد	نحو التكنولوجيا	توجه الجهود
العملية والجهود لتحقيق نتائج أفضل	النتائج لتحقيق الربح	معيار التقييم

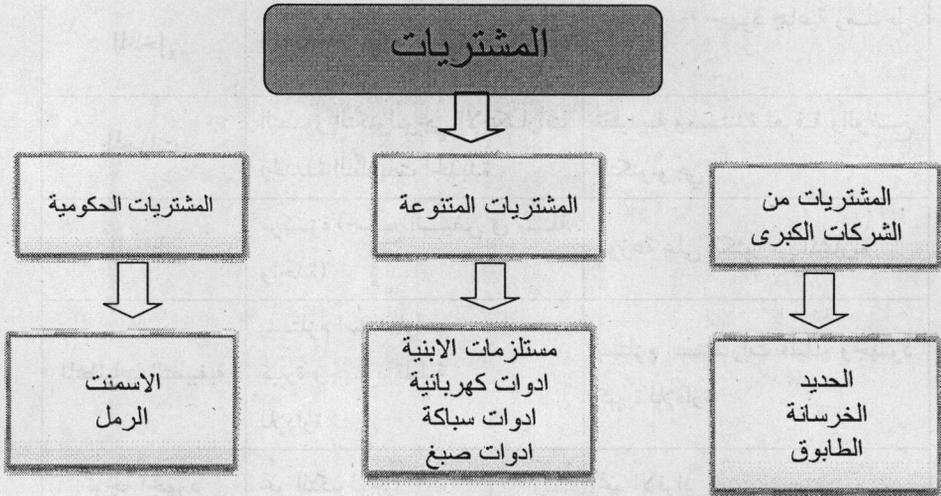
Slack, et.al, 1998:694 Source:

## رابعاً: تحليل وتحسين عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة

تأسست شركة أبناء الجزيرة عام 2005 برأس مال قدره 2 مليون ريال قطري ، ومقرها مدينة الدوحة بدولة قطر، وهي شركة متخصصة ببناء الوحدات السكنية (الفلل) ، فضلاً عن القيام بتغليف البنايات بالحجر والألمنيوم وتنفيذ اعمال الديكور الداخلي بمختلف أنواعه.

شكل رقم (11)

أنواع المشتريات في شركة أبناء الجزيرة



يوضح الشكل (1) تصنيف المشتريات في شركة أبناء الجزيرة التي تتولى تنفيذ

بناء الوحدات السكنية بشكل خاص إلى ثلاث أنواع وكما يلي :

1. المشتريات من الجهات الحكومية: ويتضمن مشتريات الاسمنت والرمل.
2. المشتريات من الشركات الكبرى: ويتضمن مشتريات الحديد والخرسانة والطابوق.
3. المشتريات المتنوعة: ويتضمن شراء مستلزمات الاسمنت والأدوات الكهربائية وأدوات السبابة والصبغ وغيرها.

تبين من خلال التحليل الأولي لعمليات الشراء أن هناك سيطرة ورقابة على عمليات المشتريات من الجهات الحكومية والشركات الكبرى لمحدودية الأنواع وضحامة 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 (1) بيان بالمشتريات المتنوعة في مؤسسة شركة أبناء الجزيرة للنصف الثاني من عام 2009 وهي الفترة الممتدة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31 والتي وفرت الشركة للباحث بيانات تفصيلية عنها، وسيجري تحليلها وفقاً لخطوات التحليل الهادف لعمليات التحسين.

من خلال دراسة طبيعة المشتريات في شركة أبناء الجزيرة فإنه يمكن تصنفها ضمن (11) نوع، والتي يمكن تحليلها كما يلي:-

❖ تشكل مشتريات الأدوات الكهربائية وأدوات الصبغ مبلغاً أجمالياً وقدره 351550 ر. ق وهي تشكل نسبة 63% من إجمالي المشتريات.

❖ لا تشكل مشتريات الجبس إلا نسبة 0.3% من إجمالي المشتريات المتنوعة.

وبضوء ذلك تم حصر وتحديد التحليل بثلاث أنواع للمشتريات المتنوعة بشكل تفصيلي باعتبارها تمثل باقي أنواع المشتريات والأنواع المختارة والتي تركز على تغطية المعايير التالية:

- قيمة المشتريات.
- تكرار الشراء.
- القوائم بالشراء.
- قبول الإدارة لقرار الشراء.
- الحاجة لحزن المواد.

وأسباب اختيارها هي كما يلي:

1. 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 2009/7/1 لغاية 2009/12/31 .

(ب) يتم تنفيذ عمليات الشراء لهذا النوع من قبل كل من المحاسب والفني.

(ج) يجري شراء هذا النوع يومياً تقريباً.

2. أدوات الصيغ: تم اختيار هذا النوع من المشتريات للأسباب التالية:

- تكون مبالغها متوسطة.

- يتم تنفيذ عمليات الشراء لهذا النوع من قبل المحاسب فقط.

- ذات تكرار عالي في الشراء حيث تشتري 20 مرة بالشهر.

3. الجبس: تم اختيار هذا النوع من المشتريات للأسباب التالية:

⊗ حيث يجري الشراء بشكل محدود وبمبالغ قليلة نسبياً.

⊗ 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:

✱ مبلغ الشراء .

✱ القائم بالشراء

✱ تكرار الشراء

✱ جودة القرار.

أ- الأدوات الكهربائية: يوضح الجدول رقم (3) مشتريات المواد الكهربائية في شركة أبناء الجزيرة للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31. والتي يمكن تحليلها كما يلي:

1. تتوزع مشتريات المواد الكهربائية على ( 11 ) نوعاً .
2. تشكل مشتريات المصابيح والأسلاك والكابل النحاس ولوحات التحكم حوالي ( 90% ) من إجمالي مشتريات المواد الكهربائية .
3. يشارك في قرار الشراء كلا من المحاسب والفني لجميع الأنواع .
4. تخزن كميات قليلة جداً من الأسلاك ( الكابل النحاس و مفاتيح الكهرباء) في مخزن الورشة و تحتاج لمساحات محدودة .
5. يتسم جميع مشتريات المواد الكهرباء بالتنوع الجيدة لاختيارها من مصادر ذات منشأة جيد.

### الجدول (2)

المشتريات المتنوعة في شركة أبناء الجزيرة للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31

تقييم قرار الشراء	الوقت باليوم	النوعية	المساحة	حركة المواد		القائم بالشراء		المشتريات		المواد
				مخزون	استهلاك	الفني	المحاسب	قيمة	كمية	
مقبول	25	جيدة	متوسطة	5	95		√	55000	100	أدوات عزل
مقبول	10	جيدة	لا تحتاج	0	1000		√	23000	1000	برامح
مقبول	20	جيدة	لا تحتاج	0	650		√	113750	650	أدوات صيغ
مقبول	15	مقبولة	لا تحتاج	0	500		√	47250	500	أدوات مستهلكة
مقبول	25	جيدة	لا تحتاج	0	300	√	√	7500	300	أدوات سباكة
مقبول	30	جيدة	لا تحتاج	0	425	√	√	237800	425	أدوات كهرباء
مقبول	5	جيدة	لا تحتاج	0	4237		√	35432	200	أدوات بناء

تقييم قرار الشراء	الوقت باليوم	النوعية	المساحة	حركة المواد		القائم بالشراء		المشتريات		المواد
				مخزون	استهلاك	القي	الحاسب	قيمة	كمية	
مقبول	10	مقبولة	لا تحتاج	0	112		√	23564	112	مستلزمات مجاراة وحدادة
غير مقبول	7	جيدة	متوسطة	0	1000		√	20000	1000	اسمنت
غير مقبول	1	جيدة	متوسطة	0	150		√	2100	150	جيس
مقبول	6	جيدة	لا تحتاج	0	435		√	8700	435	أدوات بلاستر
								237800		الجموع

### ب. أدوات الصبغ:

يوضح الجدول رقم (4) مشتريات أدوات الصبغ في مؤسسة أبناء الجزيرة

للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31. والتي يمكن تحليلها كما يلي:

- ◆ تتوزع مشتريات أدوات الصبغ على (9) أنواع .
- ◆ تشكل مشتريات المعجون و البرايمر و صبغ فينوماستيك و صبغ جوتا شليد حوالي (95%) من إجمالي مشتريات أدوات الصبغ.
- ◆ يتخذ قرار الشراء لجميع الأنواع من قبل المحاسب فقط دون الحاجة للفي.
- ◆ لا تحتاج جميع الأنواع و الكميات إلى تخزين .
- ◆ تتسم جميع مشتريات أدوات الصبغ بالنوعية الجيدة لاختيارها من مصادر ذات منشأة جيد.

الجدول (3)

مشتريات المواد الكهربائية في شركة أبناء الجزيرة للفترة من 2009/6/1 لغاية 2009/12/31 .

تقييم قرار الشراء	الوقت باليوم	النوعية	المساحة	حركة المواد		القائم بالشراء		المشتريات		المواد
				مخزون	استهلاك	الغنى	المحاسب	قيمة	كمية	
مقبول	2	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	8400	200	بايب 20 مم
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		50	√	√	1250	50	بايب مكيف
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		1000	√	√	950	1000	بوكس حديد
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 ابر
مقبول	6	جيدة	لا تحتاج		100	√	√	36000	100	مصاييح
مقبول	4	جيدة	متوسطة	10	190	√	√	92000	200	اسلاك
مقبول	3	جيدة	متوسطة	5	15	√	√	60000	20	كابيل لحاس
مقبول	5	جيدة	لا تحتاج		60	√	√	27000	60	لوحة تحكم
مقبول	5	جيدة	متوسطة	20	280	√	√	10950	300	مفاتيح كهرباء
مقبول	2	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	8400	200	بايب 20 مم
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		50	√	√	1250	50	بايب مكيف
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		1000	√	√	950	1000	بوكس حديد
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		250	√	√	250	250	بوكس بلاستيك
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	500	200	كابلر

المجلة العربية للجودة والتميز، المجلد الثاني، العدد (1)، فبراير 2015 م

تقييم قرار الشراء	الوقت باليوم	النوعية	المساحة	حركة المواد		القائم بالشراء		المشتريات		المواد
				مخزون	استهلاك	الفنى	المحاسب	قيمة	كمية	
مقبول	1	جيدة	لا تحتاج		200	√	√	500	200	هدا ابر
مقبول	6	جيدة	لا تحتاج		100	√	√	36000	100	مصايح
مقبول	4	جيدة	متوسطة	10	190	√	√	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

الجدول (4)

مشتريات مواد الصبغ في شركة أبناء الجزيرة للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31

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

### ج. الجبس:

يوضح الجدول (5) مشتريات الجبس في شركة أبناء الجزيرة

للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31. والتي يمكن تحليها كما يلي:

- ❖ تتوزع مشتريات الجبس على نوعين من أنواع الجبس ويكون قرار شرائها سهلاً أفضلها المنتج في دولة الإمارات العربية المتحدة والمنتج الوطني.
- ❖ تشكل مشتريات جبس الإمارات حوالي (66%) من إجمالي مشتريات الجبس بسبب محدودية إنتاج جبس قطر.
- ❖ يتخذ قرار الشراء لجميع الأنواع من قبل المحاسب فقط دون الحاجة للفني لسهولة القرار ولتكرراه وتحديد النوع بقرارات سابقة بالاتفاق مع المهندس والفني.
- ❖ لا تحتاج جميع الأنواع والكميات إلى تخزين بل تنقل لموقع العمل للاستخدام في عمليات البناء.
- ❖ يعتبر تقييم قرار الشراء غير مقبول وذلك بسبب عدم كفاية المنتج المحلي للتغطية السوق المحلي مما يلجأ الشركات إلى شراء المنتج الإماراتي وهو ضعف سعر المنتج المحلي ..

الجدول (5)

مشتريات الجبس في شركة أبناء الجزيرة للفترة من 2009/7/1 لغاية 2009/12/31 .

تقييم ترقو لشراء	الوقت بالوقت	الترجمة		للشركة			حركة المواد			التعليم بالكمية			للتقنيات		البلاد
		مطلوب	شبه	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	
√	0.5	√	√	√	√	√	50	√	√	√	700	50	جبس قطر		
√	0.5	√	√	√	√	√	100	√	√	√	1400	100	جبس الإمارات		
											2100		البحر		

خامساً: تحسين عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة

لغرض تحديد مدخل التحسين الملائم لشركة أبناء 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 أعقبوه بدراسة مفصلة أكدت حاجتهم للتحسين المستمر، وأن طبيعة العمليات لا تتطلب في الوقت الحاضر اعتماد منهجية التحسين الإبداعي.

وتتناول 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:

- \* يقوم المهندس بتحديد المواصفات والكميات الاولية المخططة للشراء.
- \* يقوم الفني بتحديد كميات وأنواع المواد التفصيلية المطلوبة.
- \* يقوم المهندس بتدقيق المواد واصدار طلب الشراء.
- \* يقوم المحاسب بالشراء يشاركه الموظف الفني بشراء المواد.
- \* استحصال موافقة المدير على الأسعار والأنواع.
- \* يخول المحاسب شراء المواد النمطية من الجهات التي تم التعامل بها سابقاً.
- \* تنجز جميع المشتريات من قبل المحاسب عدا أدوات السبابة والكهرباء فتم بمساعدة الفني.
- \* لا تخزن جميع المواد المتنوعة عدا أدوات العزل حيث يجري خزن كميات محدودة منها.
- \* تحتاج أدوات العزل إلى مساحات خزنية محدودة.
- \* تتصف المواد بالتنوعية الجيدة عدا المواد المستهلكة ومستلزمات النجارة والحدادة حيث تكون فترة استخدامها محدودة ولا يهتم بها الفني بوجودتها.
- \* تتباين مرات الشراء من مرة واحدة شهرياً مثل مشتريات الجبس إلى مرة واحدة يومياً مثل الأدوات الكهربائية.
- \* يتراوح مستوى رضا الإدارة حول قرار الشراء بنسبة مقبولة لجميع الأنواع عدا الاسمنت والجبس للأسباب التالية:-
- ⊗ عدم إمكانية تحديد جودة مصدر شراء الاسمنت و لا الكمية .
- ⊗ 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

سُربك المحللين ولن تكون منتجة، والتأكد من تمثيل الأنشطة والقرارات الأساسية. وتوضح الاشكال (2) و (3) و (4) مخططات تسلسل عمليات الشراء للمواد الكهربائية وأدوات الصبغ والجبس، خرائط التدفق في شركة أبناء الجزيرة.

نشاط ○ نقل ⇨ تأخير D فحص □ تخزين ▽

شكل (2)

مخطط تسلسل عملية شراء الأدوات الكهربائية

▽	□	D	⇨	○	يقوم مهندس الموقع بتحديد النوعيات والكميات وبلد المنشأ	1
▽	□	D	⇨	○	يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة	2
▽	□	D	⇨	○	يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء	3
▽	□	D	⇨	○	المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة	4
▽	□	D	⇨	○	يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردين	5
▽	□	D	⇨	○	يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة	6
▽	□	D	⇨	○	يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردين	7
▽	□	D	⇨	○	يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب	8
▽	□	D	⇨	○	يقوم المحاسب بالتعاون مع الفني بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء	9
▽	□	D	⇨	○	يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع والفني مع اخذ توقيعه على الاستلام	10
▽	□	D	⇨	○	يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي	11
▽	□	D	⇨	○	المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير العام	12

شكل (3)

خطط تسلسل عملية شراء أدوات الصبغ

▽	□	D	⇒	○	1	يقوم مهندس الموقع بتحديد الألوان والأنواع والكميات المطلوبة بالتعاون مع مالك المشروع
▽	□	D	⇒	○	2	يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
▽	□	D	⇒	○	3	يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء
▽	□	D	⇒	○	4	المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة
▽	□	D	⇒	○	5	يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردين
▽	□	D	⇒	○	6	يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة
▽	□	D	⇒	○	7	يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردين
▽	□	D	⇒	○	8	يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب
▽	□	D	⇒	○	9	يقوم المحاسب بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء
▽	□	D	⇒	○	10	يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع مع اخذ توقيعه على الاستلام
					11	يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي
					12	المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير

شكل (4)

مخطط تسلسل عملية شراء الجبس

▽	□	D	→	○	1	يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة
▽	□	D	→	○	2	يقوم المهندس بتدقيق كميات المواد وإصدار طلب الشراء
▽	□	D	→	○	3	المصادقة على طلب الشراء من قسم المحاسبة
▽	□	D	→	○	4	يقوم المسؤول عن المشتريات بتحديد أفضل الأسعار و أحسن الموردین
▽	□	D	→	○	5	يقوم المحاسب بتقديم عروض الأسعار للإدارة
▽	□	D	→	○	6	يتم اخذ موافقة المدير على الأسعار و الموردین
▽	□	D	→	○	7	يقوم المسؤول عن المشتريات بإعطاء أمر الشراء للمحاسب
▽	□	D	→	○	8	يقوم المحاسب بالشراء بناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء
▽	□	D	→	○	9	يقوم المحاسب بتسليم المواد لمهندس الموقع مع اخذ توقيعه على الاستلام
					10	يقوم المحاسب بالتصديق على الفواتير من قبل مدير المشاريع و المدير التنفيذي
					11	المصادقة على فواتير الشراء والمبالغ من قبل المدير

ت. تحليل العملية

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

1- إن تدفق عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة منطقي وينسجم مع طبيعة

عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.

2- هناك نشاط مفقود وهو التدقيق الداخلي لمستندات الشراء من قبل المدقق

قبل عرض الموضوع على المدير العام للمصادقة.

3- يوجد ازدواج في عملية تحديد الكميات من قبل المهندس والفني.

- 4- جميع الخطوات ضرورية ومهمة لإتمام عملية الشراء.
- 5- تتحقق قيمة مضافة لعملية الشراء في كل الخطوات عدا تحديد الفني للكميات.
- 6- لا يوجد هدر في الوقت ولا في الكلفة عدا مراحل التصديق على العمليات المتكررة.
- 7- بالإمكان تقليل الكلفة عن طريق الاستيراد بكميات كبيرة للمواد الأساسية المستخدمة في عمليات تنفيذ المشاريع ومن هذه المواد: المواد الكهربائية، الأبواب والشبابيك الخشبية وغيرها.
- 8- 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 خطوة من خطوات عملية الشراء بالإمكان تحسينه وإن جميع الأفراد ذوي العلاقة بعملية الشراء هم الأفضل لتحديد التغييرات الواجب إجراءها. والفكرة الأساسية هي عدم الانتظار للقيام بالفعل إلى أن تحدث مشكلة خطيرة .

وبمشاركة القائمين على عملية الشراء في شركة أبناء الجزيرة فإنه بالإمكان إعادة تصميم العملية بعد الأخذ بالاعتبار الخطوات التالية:

➤ يمكن إلغاء عملية قيام الفني بتحديد الكميات المطلوبة وذلك لقيام المهندس بتحديد الكميات والمواصفات.

- أو يمكن دمج عمليتي تحديد الكميات والمواصفات من قبل المهندس والفني بعملية واحدة باشتراكهما سوية فيها.
  - بالإمكان الاستغناء عن قيام المهندس بالتدقيق بعد دمج العمليتين السابقتين.
  - يمكن تقليل الكلف بسبب تكرار الشراء عن طريق توفير خزين للمواد عالية الطلب.
  - إشراك الفني في تحديد الكميات والمواصفات يحسن من الروح المعنوية.
  - تساهم اعتماد التدقيق بالتقليل من الكلف.
  - يساهم قيام المهندس بتحديد المواصفات في عملية تحسين جودة الشراء.
  - مشاركة الجميع يحقق رضا العاملين.
- وهنا لابد 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، ولا 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 تساولين هما:

(توفيق : 2007، ص 15).

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

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

ومن خلال إجابات المختصين في أقسام الشركة على هذين التساولين تم بناء

خريطة علاقات الشراء وكما يلي:

1. تحديد النتائج التشغيلية.
2. الأهداف المطلوب تحقيقها.
3. الأنشطة التي يمكن القيام بها.
4. حجم فجوة الاداء.
5. العوامل البيئية المؤثرة في الاداء.

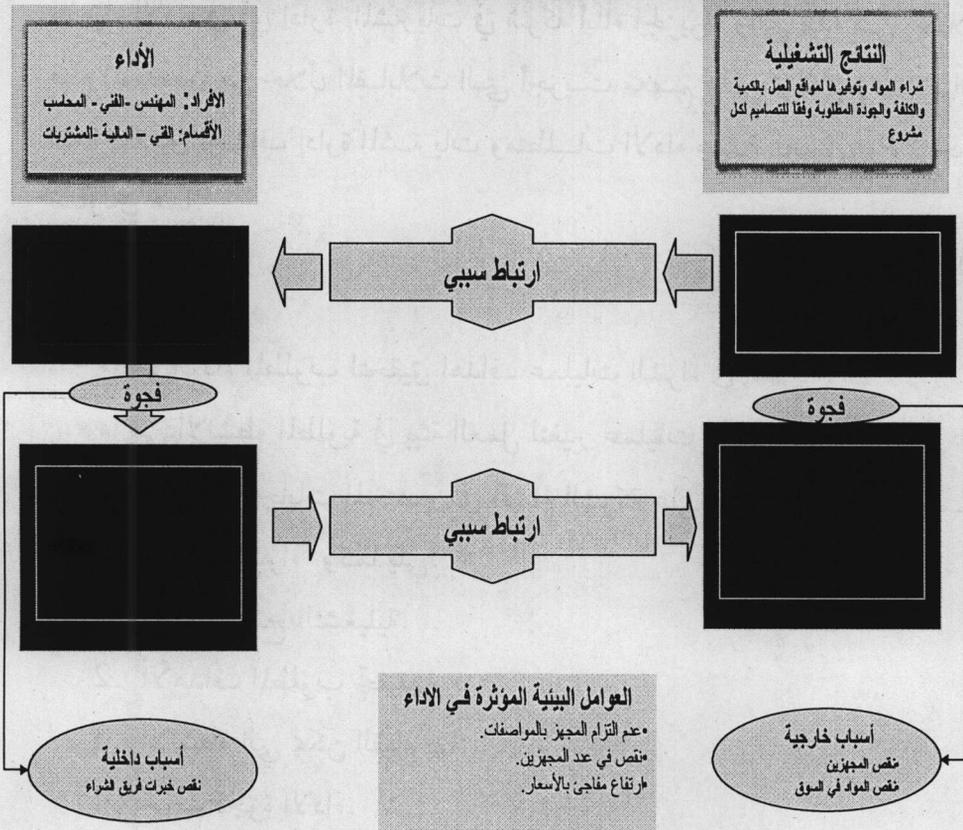
والشكل (5) يوضح الأسباب التي توصل اليها الباحثان لأبرز أنواع

المشتريات في الشركة من خلال اعتماد اسلوب العصف الذهني مع مدراء الادارات الرئيسة.

شكل (5)

خريطة علاقات الشراء في شركة أبناء الجزيرة

خريطة النتائج التشغيلية لعليات شراء الأدوات الكهربائية-العوامل البيئية المؤثرة على الأداء



سابعاً: النتائج والتوصيات

الاستنتاجات الخاصة بتساؤل البحث الرئيسي:

تبين من نتائج التحليل أنه يمكن للأنماط والأنشطة والأساليب والتكتيكات 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:

1. إن تدفق عمليات الشراء في شركة أبناء الجزيرة منطقي وينسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
2. هناك ضرورة لإضافة نشاط مفقود وهو التدقيق الداخلي لمستندات الشراء من قبل المدقق قبل عرض الموضوع على المدير العام للمصادقة.
3. يوجد ازدواج في عملية تحديد الكميات من قبل المهندس والفني والتي تتطلب تحديدها من قبل الفني.
4. 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:

- التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
- يمكن دمج الخطوة الاولى مع الخطوة الثالثة من عمليات الشراء للادوات الكهربائية .
- يمكن ان تكون الخطوة الثانية هي الخطوة الاولى بحيث يقوم الفني بتحديد الكميات المطلوبة اولا ثم يقوم المهندس بتحديد النوعيات والتأكد من الكميات و اصدار طلب الشراء.
- يمكن دمج الخطوة الرابعة مع الخطوة التاسعة حيث يقوم المحاسب بالمصادقة على طلب الشراء ثم القيام بعملية الشراء بالتعاون مع الفني وبناء على البيانات الموجودة في طلب الشراء .

- 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 :-

- ★ التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة في منظمة صغيرة.
- ★ يمكن دمج الخطوة الاولى مع الخطوة الثالثة .
- ★ 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.
- ★ 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 :-

- التدفق منطقي ومنسجم مع طبيعة عملية الشراء المحدودة نسبياً للمواد الجبس.
  - يمكن دمج الخطوة الرابعة مع الخطوة الخامسة .
  - يوجد تكرار بين الخطوة السادسة و الخطوة الحادية عشرة .
- ومن خلال الاستنتاجات السابقة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

### التوصيات الخاصة بنماذج التطوير المقترحة:

1. 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.

2. تطبيق خرائط علاقات الشراء لتحديد كل من :
- أ. ما هو الاداء المطلوب لتحقيق اهداف عمليات الشراء في الشركة؟
  - ب. ما هي الانشطة المطلوبة في بيئة العمل لتغيير عمليات الشراء في الشركة؟
  - ج. تحديد العوامل البيئية المؤثرة في عمليات الشراء في الشركة؟
- وبالتالي التمكن من تحديد فجوة الاداء وأسبابها الداخلية والخارجية.

### التوصيات الخاصة بتكتيكات تسهيل عملية التغيير:

★ أهمية اعتماد استراتيجية 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.

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

## المراجع

### المراجع العربية:

- 1- محمد عبد الوهاب العزاوي، تحسين عمليات الشراء بمدخل التغيير الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنتدى الأول للمشتريات الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2005 .
- 2- عبدالرحمن توفيق، مستشار الأداء: الأدوار والمهام ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2007.

### المصادر الأجنبية :-

1. Hill, G.W. and John J.R., Strategic Management Theory, 5<sup>th</sup> 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, 5<sup>th</sup> 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:

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