

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد

تحليل مؤثرات الشراء الصناعي - دراسة حالة في مصنع الكونكريت الخفيف

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في
جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه
فلسفة في إدارة الأعمال

من الطالب
سرمد حمزة جاسم الشمري

بإشراف الأستاذ الدكتور
ثامر ياسر البكري

بغداد

٢٠٠٥ م

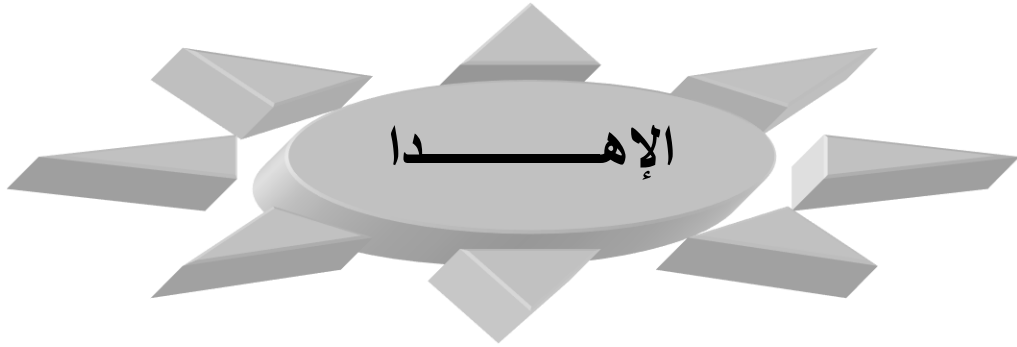
١٤٢٥ هـ

الرحمن الرحيم

" إنا جعلنا ما على
الأرض زينة لها
لنبلوهم أيهم
أحسن عملاً "

صدق الله العظيم

سورة الكهف - الآية 7



إلى كل من أحب..
أبي وأمي وأخوتي .. معزة وشكرا ..
أساتذتي وزملائي وطلبتي..
وفاءً وذكري..

سرمد

قرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة ورئيسها ، بأننا اطلعنا على الأطروحة الموسومة " تحليل مؤثرات الشراء الصناعي - دراسة حالة في مصنع الكونكريت الخفيف " وناقشنا الطالب سرمد حمزة جاسم في محتوياتها ، ووجدنا بأنها جديرة بالقبول لنيله شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً) .



الأستاذ الدكتور

الحاج محمد علي إبراهيم العامري

رئيس اللجنة

٥/٥/٢٠٠٥



الأستاذ الدكتور

غسان قاسم اللامي

عضو

الأستاذ الدكتور

ثامر ياسر البكري

المشرف



الأستاذ المساعد الدكتور

صلاح محمود الرحيم

عضو



الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الرضا شفيق البصري

عضو



الأستاذ المساعد الدكتورة

إيثار عبد الهادي الفيحان

عضو

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد على قرار لجنة المناقشة.



الأستاذ الدكتور

عبد المجيد حمزة الناصر

العميد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الكائنات محمد الكريم (ص) وعلى أهله وأصحابه أجمعين ..

أما بعد .. فلا تسعني الكلمات للتعبير عن مدى شكري وتقديري للأستاذ المشرف على البحث الذي تواصل معي خطوة بخطوة لتوجيه مسيرة هذا البحث ، الذي تم في ضوء أفكاره النيرة وتوجيهاته السديدة ودقة ملاحظاته للأمور الصغيرة والكبيرة .. لذا أدعو الله أن يديم عليه وافر الصحة ومزيداً من العلم بأذنه تعالى ..

وأقدم الشكر والتقدير لكل أساتذتي وزملائي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد الذين اسهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه مسيرة البحث وتعزيزها ، كما أقدم كل الحب والعرفان بالجميل لزملائي التدريسيين في كلية المنصور الجامعة الذين كانوا نعم الحافز والإسناد خلال مدة البحث .

وأقدم الشكر والتقدير لكل العاملين في وزارة الصناعة والمعادن ، وفي الشركة العامة للصناعات الإنشائية ، وفي مصنع الكونكريت الخفيف الذين اسهموا في تسهيل مهمة البحث في جانبه العملي .

الباحث

الملخص

أصبحت منظمات الأعمال الحاضرة تؤكد على مشترياتها من المواد والخدمات التي تحتاجها لإنجاز عملياتها التشغيلية ، وان ذلك التأكيد يتطلب منها أن تهتم بوظيفة الشراء التي تزايدت أهميتها بسبب نشاطاتها التي لها تأثيرات واضحة ومباشرة في ربحية المنظمة ، وهكذا فان بإمكانها أن توفر الأموال والجهود عن طريق عمليات الشراء الكفوءة .

ويحاول هذا البحث أن يجري تحليلاً للمؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية في الشراء الصناعي والذي ينبغي أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة . فالشراء الصناعي هو عملية يجريها الأفراد في تفاعلهم مع أشخاص آخرين ضمن إطار التنظيم الرسمي للمنظمة التي تتأثر بتشكيلة متنوعة من القوى الموجودة في البيئة .

وعن طريق تبني منهج دراسة الحالة في مصنع الكونكريت الخفيف في العراق ، فان هذا البحث قد توصل إلى هيمنة المؤثرات التنظيمية وتزايد أهميتها في عملية الشراء الصناعي . وبناءً على ذلك اقترح البحث مجموعة توصيات أبرزها ضرورة تأسيس قسم للشراء وفيه يعمل موظفين دائمين ولاسيما تحديد مهامهم بشكل واضح من اجل إدارة الجهود المبذولة في مجال الشراء الصناعي بشكل كفء .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	الملخص
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
1	المقدمة
3	الفصل الأول: الشراء الصناعي - المضامين والمراحل
3	المبحث الأول: المضامين الأساسية للشراء الصناعي
17	المبحث الثاني: مراحل الشراء الصناعي
29	الفصل الثاني: مؤثرات الشراء الصناعي
29	المبحث الأول: المؤثرات البيئية
47	المبحث الثاني: المؤثرات التنظيمية
68	المبحث الثالث: المؤثرات الفردية
79	الفصل الثالث: المنهجية والدراسات السابقة
79	المبحث الأول: منهجية البحث
87	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
96	الفصل الرابع: واقع الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف
96	المبحث الأول: أصناف المشتريات في مصنع الكونكريت الخفيف
100	المبحث الثاني: مراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف
114	الفصل الخامس: تحليل مؤثرات الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف
114	المبحث الأول: المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف
133	المبحث الثاني: المؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف
155	المبحث الثالث: المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف
172	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
172	المبحث الأول: الاستنتاجات
175	المبحث الثاني: التوصيات
178	المصادر
187	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	ابرز تعاريف الشراء الصناعي	1-1
20	أهم المعايير التي تستخدم في تحليل المجهز	2-1
26	الاهتمامات الأساسية للمجالات الوظيفية في تقييم المشتريات ومصدر تجهيزها	3-1
56	الصفات العامة للخصائص المحورية في مواقف الشراء الصناعي	1-2
101	قائمة فحص مرحلة تحديد الاحتياجات في مصنع الكونكريت الخفيف	1-4
103	قائمة فحص تحليل المجهز في مصنع الكونكريت الخفيف	2-4
107	قائمة فحص مرحلة تفعيل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	3-4
109	قائمة فحص مرحلة تقييم ما بعد الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	4-4
111	النتائج النهائية لقائمة فحص مراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	5-4
116	قائمة فحص المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	1-5
120	قائمة فحص المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	2-5
122	قائمة فحص المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	3-5
125	قائمة فحص المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	4-5
128	قائمة فحص المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	5-5
130	النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	6-5
134	قائمة فحص مؤثرات أهداف الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	7-5
140	قائمة فحص مؤثرات مواقف الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	8-5
144	قائمة فحص مؤثرات سياسات الشراء وإجراءاته في مصنع الكونكريت الخفيف	9-5
146	قائمة فحص مؤثرات مكانة لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	10-5
150	قائمة فحص مؤثرات موظفين الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	11-5
152	النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	12-5
156	قائمة فحص مؤثرات الدوافع الشخصية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	13-5
159	قائمة فحص مؤثرات إدراك الدور في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	14-5
161	قائمة فحص مؤثرات المهارات الذاتية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	15-5
165	قائمة فحص مؤثرات المؤهل العلمي في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	16-5
167	النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	17-5
169	النتائج النهائية لتحليل مؤثرات الشراء الصناعي في مصنع الكونكريت الخفيف	18-5

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	مصفوفة تحليل المشتريات	1-1
10	موقع نشاط التدبير في سلسلة القيمة	2-1
11	تفاعل وظيفة الشراء مع الوحدات الوظيفية الأخرى داخل المنظمة وخارجها	3-1
13	بيت الشراء والتجهيز	4-1
19	اختيار المجهز إلكترونياً	5-1
22	إسهامات المجهز والمنظمة المشتريّة في تقوية العلاقة بينهما	6-1
25	بعض المحددات الموقفية المهمة في تقييم المنظمات المشتريّة للمجهز	7-1
28	وظيفة الشراء تربط بين العملية التصنيعية والمجهزين	8-1
39	الأجزاء الثلاثة التي يشكل مجموعها التجارة الإلكترونية	1-2
42	التوجه في استراتيجية الشراء الصناعي	2-2
60	الخارطة التنظيمية التقليدية	3-2
63	تخصصات الموظفين في قسم شراء مركزي	4-2
69	المراحل الأساسية لعملية اندفاع الموظف	5-2
73	المراحل الأساسية لعملية الإدراك	6-2
83	أنموذج البحث	1-3
112	الأهمية النسبية لمراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف	1-4
131	الأهمية النسبية للمؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	1-5
148	المخطط التنظيمي لأقسام مصنع الكونكريت الخفيف	2-5
153	الأهمية النسبية للمؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	3-5
168	الأهمية النسبية للمؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف	4-5
170	أنموذج تحديد الاستجابة لمؤثرات الشراء الصناعي البيئية والتنظيمية والفردية في مصنع الكونكريت الخفيف .	5-5

المقدمة

اصبح واضحاً أن منظمات الأعمال الحاضرة تواجه ظروفاً تدفعها باتجاه التأكيد على النشاطات التي تضيف القيمة في أعمالها قدر الإمكان ، وربما كان أحد تلك النشاطات هو نشاط الشراء الذي يساهم في توفير معظم مدخلات المنظمة . لذا ينبغي على مديري المنظمات تغيير النظرة القديمة لوظيفة الشراء في المنظمة التي مفادها الشراء بأقل الأسعار ، وتبني النظرة الحديثة لوظيفة الشراء التي مفادها الحصول على المشتريات التي تضيف أعلى قيمة في عمليات المنظمة وتساعد في بناء علاقات وثيقة مع المجهز الذي صار يعتبر صاحب مصلحة وشريك استراتيجي مهم في أعمال المنظمة .

إن ضعف الاهتمام بتحليل المؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية في الشراء الصناعي للمنظمات يمكن أن يعزى إلى عدم الإلمام الكافي بها ونقص الخبرات اللازمة لتحديد متغيراتها الأساسية والقدرة على تبويب تلك المتغيرات كل ضمن مؤثرات معينة ، مما قد يؤدي إلى ضعف في أداء عملية الشراء الصناعي - التي تتميز عادة بكلفتها ومخاطرتها - وبذلك فإنها تحتاج إلى الدراسة والتعرف الجيد على ابرز المؤثرات فيها من اجل التفكير بطريقة مناسبة للاستجابة أو التحوط لها .

ويعد تحليل مؤثرات الشراء الصناعي ضمن مسؤوليات مدير الشراء في منظمات الأعمال لما يترتب عليها من تعقيد أو تبسيط في تنفيذ وظيفة الشراء التي غالباً ما تستجيب لتلك المؤثرات وتدعن لها . ويفضل أن يوثق ذلك التحليل في سجلات مناسبة يجري حفظها في قسم الشراء داخل المنظمة ، حتى يتسنى عرضها على الإدارة العليا عندما تطلب لاستخدامها في أغراض التخطيط والتقييم والبحث والتطوير واتخاذ القرارات المرتبطة بالشراء والتخزين والتجهيز .

وينبغي أن توجه المنظمات أنظارها بشكل كبير نحو المؤثرات البيئية في شرائها لان الضغوط التي تفرضها تلك المؤثرات كبيرة وغالباً لا تستطيع المنظمة التصدي لها بل يكون الخيار متاح أمامها هو الاستجابة لها ، بخلاف المؤثرات الفردية في شرائها التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة عن طريق اختيار موظف الشراء الذي يمتاز بالمعرفة والخبرة ويتقيد بالتعليمات والضوابط التي حددت لسلوكه الفردي . أما المؤثرات التنظيمية في شرائها فيمكن القول إنها تتوسط المؤثرات السابقة ، إذ يمكن النظر إليها على أساس إنها إفراز الواقع التنظيمي لقسم الشراء الذي يحاول أن يتكيف مع المؤثرات البيئية الخارجية من جهة ، ويوجه أو يضبط المؤثرات الفردية الداخلية من جهة أخرى .

ويسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على مؤثرات الشراء الصناعي التي تتضمن مؤثرات بيئية وتنظيمية وفردية ، عن طريق وضع آلية عمل يمكن بوساطتها تحليل تلك المؤثرات - لإحدى الصناعات الإنشائية في العراق - وتوضيح متغيراتها الأساسية . فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لتلك المؤثرات وطبيعة العلاقة التي تربطها بعملية الشراء الصناعي لعينة البحث التي تتمثل بمصنع الكونكريت الخفيف خلال المدة التي تراوحت بين عامي 2002 و 2004 . لذا فقد جرى تقسيم هذا البحث إلى ستة فصول وعلى النحو الآتي :

يشكل الفصلان الأول والثاني الإطار النظري للبحث . إذ يتناول الفصل الأول الشراء الصناعي ويتضمن مبحثين يتناول أولهما مضامينه الأساسية ، ويتناول ثانيهما مراحله الرئيسية . ويتناول الفصل الثاني مؤثرات الشراء الصناعي ويتضمن ثلاثة مباحث يتناول الأول المؤثرات البيئية ، ويتناول الثاني المؤثرات التنظيمية ، ويتناول الثالث المؤثرات الفردية . ويشكل الفصل الثالث الإطار المنهجي للبحث ، إذ يتضمن مبحثين يتناول أولهما منهجية البحث ، ويتناول ثانيهما بعض الدراسات السابقة . ويشكل الفصلان الرابع والخامس الإطار العملي للبحث الذي اجري في مصنع الكونكريت الخفيف ، إذ يتناول الفصل الرابع واقع الشراء الصناعي في المصنع ، ويتضمن مبحثين يتناول أولهما أصناف مشتريات المصنع ، ويتناول ثانيهما مراحل شراء المصنع . أما الفصل الخامس فيتناول المؤثرات في شراء المصنع ويتضمن ثلاثة مباحث يتناول الأول المؤثرات البيئية في شراء المصنع ، ويتناول الثاني المؤثرات التنظيمية في شراء المصنع ، ويتناول الثالث المؤثرات الفردية في شراء المصنع . واخيراً فإن الفصل السادس يتناول الاستنتاجات والتوصيات ويتضمن مبحثين ، يتناول الأول الاستنتاجات التي أمكن الوصول إليها من خلال البحث والتحليل ، ويتناول الثاني التوصيات التي ينبغي الأخذ بها لضمان تنفيذ عملية تحليل مؤثرات الشراء الصناعي بكفاءة أعلى .

الفصل الأول

ال شراء الصناعي – المضامين والمراحل

يمكن القول ابتداءً بأن فهم عملية الشراء الصناعي في الغالب صعب جداً ، لأنه يتضمن عدة مراحل وأشخاص وأقسام وأهداف ومعالجات (Johnston and Lewin,2003,P:1). لذا ينبغي التعريف بالمضامين الأساسية في مجال الشراء الصناعي وبمراحله الرئيسية وخطوات كل منها حتى يمكن أن يدرك معناه العام كمصطلح والمغزى من دراسته .

المبحث الأول

المضامين الأساسية للشراء الصناعي

يتطلب تحليل مؤثرات الشراء الصناعي توضيح مفهوم الشراء وعلاقته بالشراء الصناعي ، والأهمية الاستراتيجية لوظيفة الشراء في منظمات الأعمال بما في ذلك التعرف على أبرز التطورات التي حدثت في مهام تلك الوظيفة خلال المدة الماضية من الزمن ، كما يتطلب أيضاً أن تفهم الأنواع الرئيسية للمشتريين الصناعيين في أسواق الأعمال .

أ- مفهوم الشراء والشراء الصناعي

Industrial Buying and Buying Concept

ربما يكون الشراء عمل ما يفعله كل منا ، وكل يوم تقريباً . لكنه ليس حدثاً عابراً ، بل هو عملية لها مراحل وخطوات واضحة وقابلة للتحديد (Bale,2003,P:17) ، أي أن الشراء لا يؤدي جزافاً ودون مبرر ، بل يقوم به الأفراد والمنظمات – على حد سواء – من أجل إشباع أو تلبية احتياجات معينة لديهم . وينبغي التمييز بين مفهوم كل من الشراء والشراء الصناعي ، إذ أن مفهوم الأول أكبر وأوسع من الثاني . وتتضمن دراسة الشراء تناول موضوعين رئيسيين هما:

- الشراء الاستهلاكي (الذي يتناول المستهلك النهائي كمشتري)
- الشراء الصناعي (الذي يتناول منظمة الأعمال كمشتري)

ومع أن الشراء الصناعي هو موضوع البحث ، إلا أن دراسته تتطلب - لكي يمكن إدراك مفهوم الشراء - أن يجري تمييزه عن الشراء الاستهلاكي الذي يختلف عنه ببعض الخصائص الأساسية على وفق ظروف عملية الشراء التي يجري تنفيذها وطبيعة الأسواق التي يشتري منها ، ويمكن إيجاز أبرز تلك الاختلافات كما يأتي: (Honerkamp,2002,P:8)

1. يشترك أطراف عدة في عملية الشراء الصناعي .
 2. أهمية الربح / الكلف / الموازنة المالية بالنسبة للمشتري الصناعي¹ .
 3. موظفو الشراء أكثر وضوحاً وتميزاً في الشراء الصناعي .
 4. عملية الشراء الصناعي أكثر تعقيداً .
- فضلاً عن الاختلافات الآتية: (Nickels,McHugh and McHugh,2002,P:416)
5. عدد الزبائن في الأسواق الصناعية أقل .
 6. حجم الشراء الصناعي أكبر .
 7. التركيز الجغرافي للمجهزين الصناعيين أعلى .
 8. المشتري الصناعي أكثر عقلانية وأقل عاطفية عند الشراء .
 9. يميل أغلب المجهزين الصناعيين إلى أن يبيعوا منتجاتهم بشكل مباشر إلى المصنعين .
 10. التأكيد على البيع المباشر أكثر في الأسواق الصناعية .
- لقد تناولت الأدبيات عدة تعاريف للشراء الصناعي يمكن أن يوجز أبرزها كما في الجدول (1-1) .

¹ يطلق مصطلح المشتري الصناعي على منظمة الأعمال ، ومصطلح المشتري الاستهلاكي على المستخدم النهائي ، عندما يحاول أي منهما أن يشتري منتجات معينة .

جدول (1-1)
أبرز تعريفات الشراء الصناعي

الترتيب	المراجع	التعريف
1	(Slack et al.,1998,P:476)	الشراء الصناعي هو عملية تتضمن التعاقد مع مجهز معين من أجل الحصول على مواد وخدمات معينة تستخدمها المنظمة في تصنيع المنتجات التي يحتاجها زبائنهم .
2	(Waller,1999,P:457)	الشراء الصناعي هو عملية تتضمن امتلاك المنظمة لمنتجات غير تامة الصنع من مصدر خارجي .
3	(Kaufmann,1999,P:6)	الشراء الصناعي هو فعالية تتضمن مجموعة نشاطات وظيفية ترتبط بالإدارة اليومية للمواد والمعلومات المتدفقة من خارج المنظمة .
4	(Stevenson,1999,P:695)	الشراء الصناعي هو وظيفة تتضمن بضعة مهام يجري تنفيذها كلياً أو جزئياً في أحد أقسام المنظمة - والذي يطلق عليه "قسم الشراء" - من أجل تلبية احتياجاتها من المواد والخدمات .
5	(Heizer and Render,1999,P:419)	الشراء الصناعي هو عملية امتلاك أو اكتساب السلع والخدمات ، التي ينبغي أن تحقق ما يأتي : 1. المساعدة في تحديد السلع والخدمات التي يمكن تحصيلها من الخارج . 2. تطوير وتقييم وتحديد أفضل (مجهز ، سعر ، تسليم) لتلك السلع والخدمات .
6	(Honerkamp,2002,P:9)	الشراء الصناعي هو سلوك الأفراد أو الجماعات في الأسواق والذين يشترون المنتجات لتسهيل عملياتهم التشغيلية اليومية .
7	(Grimmer and Hecker,2002,P:2)	الشراء الصناعي هو اتخاذ قرار معقد يتضمن تنفيذ اتصالات وإجراءات عديدة بشأن احتياجات المنظمة وتلبيتها .
8	(Ellis and Williams,2002,P:3)	الشراء الصناعي هو سلوك منظمي يتألف من مجموعة أفعال وإجراءات تنظيمية تستهدف شراء المنتجات الصناعية .
9	(Baden and Fuller,2003,P:2)	الشراء الصناعي هو فعالية الحصول على المواد والأجزاء والتجهيزات اللازمة لتصنيع السلعة أو تقديم الخدمة .
10	(Kearney,2003,P:20)	الشراء الصناعي مصطلح يطلق على الوظيفة التي تتعامل مع مدخلات العملية الصناعية ومع أسواق تجهيزها .

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ في الجدول (1-1) وجود اختلافات واضحة في وجهات النظر بشأن تعريف الشراء الصناعي ، الذي وصف بأنه عملية Process تتألف من عدة مراحل ، وسلوك Behavior يتألف من عدة أفعال ، واتخاذ قرار Decision Making يتألف من عدة خطوات ، وفعالية Activity تتألف من عدة نشاطات ، ووظيفة Function تتألف من عدة مهام .

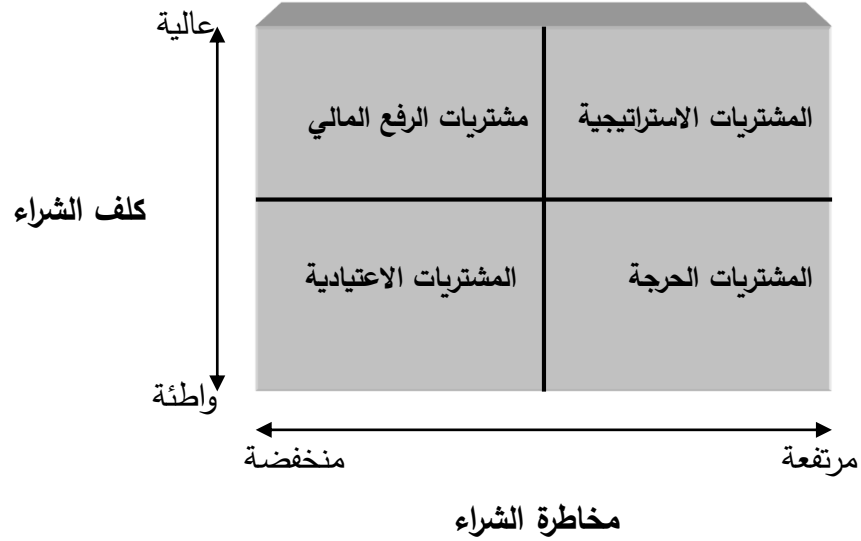
وبالرغم من ذلك يمكن أن يعرف الشراء الصناعي بأنه عملية تلبية احتياجات المنظمة من المواد والخدمات على وفق مراحل متسلسلة ومتعاقبة يتضمن كل منها مهام محددة . ولأن عملية الشراء الصناعي تتكرر بين حين وآخر ، فلا بد إذن من عدها إحدى وظائف المنظمة وإسنادها إلى أحد أقسامها ، ومن يدير تلك العملية في المنظمة يدعى "مدير الشراء" ، الذي يكون مسؤولاً عن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق نشاطات موظفي الشراء ، الذين يعملون في "وظيفة الشراء" داخل المنظمة . وتتباين وظيفة الشراء في منظمة وأخرى على وفق القطاع الذي تعمل فيه ، ففي بيئة التصنيع غالباً ما تدار الوظيفة بوساطة وكيل الشراء Buying Agent الذي يمتلك الصلاحية أو السلطة القانونية في إبرام العقود بالنيابة عن الشركة . ويعتمد كادر الشركة التصنيعية في تنفيذ أعماله على الرسومات الهندسية للمنتج ، وعلى المواصفات المكتوبة ، فضلاً عن سجلات السيطرة النوعية الموثقة ، ونشاطات الفحص والاختبار التي تقيم الفقرات المشتراة . أما في بيئة الخدمات فإن لوظيفة الشراء دور هامشي أو صغير ، لأن المنتج الأساس للمنظمات الخدمية غالباً ما يكون فكرياً Intellectual . فالمنظمات القانونية والطبية ربما تنفذ عملية الشراء بضعة مرات - إن لم تكن مرة واحدة - وذلك للحصول على بعض الفقرات مثل الوسائل المكتبية والأثاث والمعدات والمفروشات ، وبالرغم من ذلك قد تصبح وظيفة الشراء حاسمة في بعض الشركات الخدمية مثل المطاعم التي ربما يقع المسؤول فيها عن الشراء بمشكلة كبيرة إن لم يكن يعرف كيف يشتري اللحم مثلاً . لذا يعد تدريب كادر الشراء مسألة بالغة الأهمية في قطاع الخدمات ، لأنه قد يكسبها قدرة اختصاصية متميزة (Heizer and Render,1999,P:419).

Industrial Purchases

ب- المشتريات الصناعية

المشتريات الصناعية مصطلح يطلق على المواد والخدمات والطاقة التي تشتريها المنظمات لإنجاز أعمالها مثل المواد الأولية ، الأجزاء ، المعدات ، الوقود (Kearney,2003,P:20). ويمكن أن يستخدم في تعريفها وتقييمها مصفوفة تحليل المشتريات التي يجري في ضوءها تصنيف

المشتريات في المنظمات على وفق درجة مخاطرة الشراء وكلفته التي ترتبط بالمنظمة المشتريّة . كما يوضح في الشكل (1-1) .



شكل (1-1) مصفوفة تحليل المشتريات

Source:

Wijnstra, J. Y. and Stekelenborg, H .A., “The Role of Purchasing in New Product Development”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. (3), 2003, P: 111.

إذ يمكن تصنيف المشتريات الصناعية في أي منظمة إلى أربعة أنواع أساسية تبعاً لكلف شرائها² التي ربما تكون واطئة أو عالية وكذلك لارتفاع أو انخفاض مخاطرة شرائها³ ، وكما يأتي:

1. المشتريات الاستراتيجية التي تتصف بكلفتها العالية ومخاطرتها المرتفعة ، لذا يحاول قسم الشراء أن يشترك مع المجهز في تقليل كلفها بالبحث عن البدائل التي تناسب احتياجات المنظمة ، وتخفيض مخاطرتها بالتعاقد مع المجهز الذي يضيف القيمة لعمال المنظمة ، حتى يمكن أن تحقق المنظمة المشتريّة تفوقاً على منافسيها . مثل شراء مصنع الكونكريت الخفيف البلغاري المنشأ لقطع غيار أمريكية المنشأ .

² معبراً عنها بالوحدات النقدية التي يستلزم إنفاقها للحصول على المشتريات .

³ تقاس هذه المخاطرة بدرجة استخدام رأس مال ممتلك للحصول على المشتريات ، وكلما ازدادت تلك الدرجة ارتفعت مخاطرة الشراء .

2. المشتريات الحرجة التي تتصف بكلفتها الواطئة ومخاطرتها المرتفعة ، وهي المشتريات التي تطلبها منطقة الاختناق في العمليات الإنتاجية التي تؤديها المنظمة . لذا يحاول قسم الشراء التعاقد مع تجهيزها بشكل مسبق و إبرام عقود شراء مستقبلية لضمان توريدها بالموعد المطلوب . مثل شراء خزانات ماء في وحدة تصفية مياه الشرب .

3. مشتريات الرفع المالي التي تتصف بكلفتها العالية ومخاطرتها المنخفضة ، لذا يبذل قسم الشراء جهداً كبيراً في اختياره للمجهز الذي يورد هذه المشتريات ويؤكد كثيراً على معولية واعتمادية المجهز ، لأن عدم التزامه بشروط التجهيز وتنفيذه لها بشكل دقيق ربما يعرض المنظمة لان تتحمل كلف عالية جداً قد تسبب خسارة واضحة في أعمال المنظمة المشتريه . مثل شراء مسحوق الألمنيوم في مصنع الكونكريت الخفيف الذي يساهم البنك المركزي في تسديد ثمنه .

4. المشتريات الاعتيادية التي تتصف بكلفتها الواطئة ومخاطرتها المنخفضة ، وهي مشتريات تحتاجها العمليات التشغيلية اليومية في أي منظمة ، لذا فإنها تشتري آناً ولا تحتاج أن يبذل قسم الشراء جهداً كبيراً في وضع شروط التعاقد مع مجهزها . مثل شراء معدات الصيانة والمصابيح الكهربائية في مصنع الكونكريت الخفيف .

وتعتمد العمليات الصناعية على مشترياتها من المواد والخدمات التي تلبى احتياجاتها ، لذا يحتفظ قسم الشراء بمعلومات موسعة وتفصيلية دائماً عن تلك الاحتياجات حتى يتسنى له اقتراح بدائل معينة للمواد والخدمات التي ربما تطلبها العملية الصناعية من جهة ، والتفاوض مع مجهزها المحتملين من جهة أخرى . ويحاول قسم الشراء أن يحصل على قوائم أسعار Quotations متنوعة و يقيّمها على وفق مستوى تحقيقها لاحتياجات العملية المطلوبة ثم يختار منها أفضلها (Slavin,2002,P: 342) . لذا لا تستطيع أي منظمة أن تعمل دون مدخلات ، والمشتريات هي مدخلات للمنظمة تشمل المواد والخدمات والطاقة التي تحتاجها لاستمرار عملياتها التشغيلية ، أما الشراء فهو العملية التي تحصل بموجبها المنظمة على مشترياتها . لذا يمكن القول أن الشراء هو عملية تنجزها المنظمة كل يوم تقريباً .

ج- أهمية الشراء الصناعي Importance of Industrial Purchasing

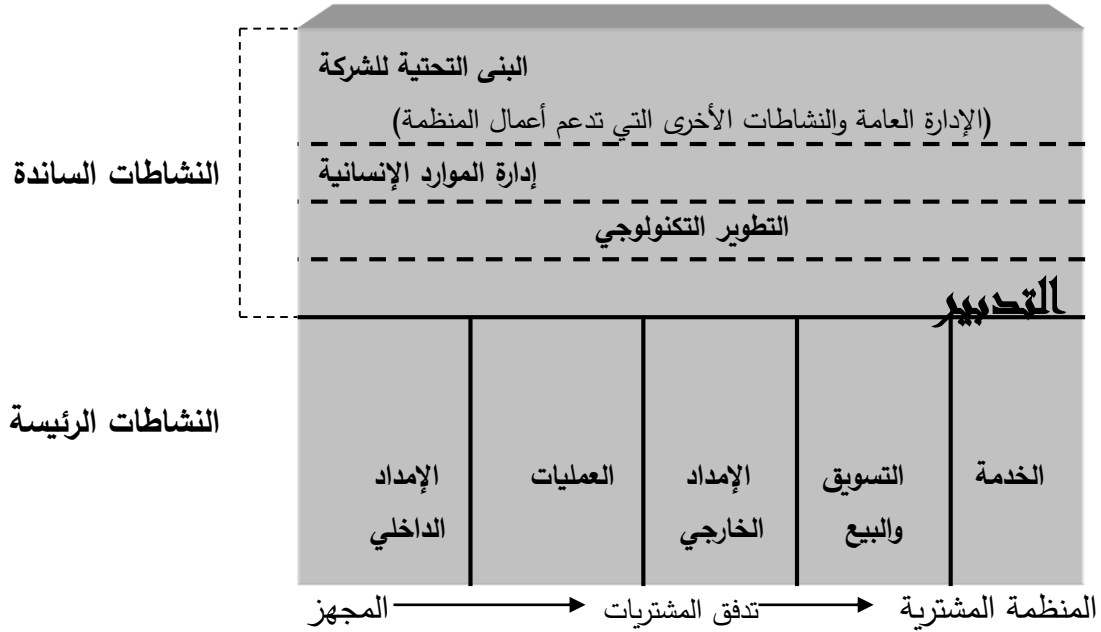
لعل نجاح الأعمال التي تؤدي في المنظمات يعتمد على وظيفة الشراء التي ينبغي أن تستطيع التعرف على احتياجات أعمال المنظمة بشكل دقيق ، وان تلبّيها من المجهز المناسب ، بما يحقق أهداف المنظمة . ويعد الفهم الجيد لما تؤديه وظيفة الشراء أمراً مهماً جداً - لأنها ترتبط بمدخلات المنظمة - حتى يتحقق النجاح في إدارة العملية الإجمالية للشراء الصناعي (Johnston and Lewin,2003,P:2) . ويعد الشراء أول خطوة في إدارة سلسلة

التجهيز Supply Chain Management التي تعرف بأنها "نظام إداري شامل لكل المعالجات المرتبطة بالتدفق الحقيقي للمعلومات والمواد والخدمات من مصادر تجهيزها كموايد أولية ، ثم معالجات العملية الصناعية ، وصولاً إلى الزبون النهائي كمنتجات تامة". ولقد وردت تسمية إدارة سلسلة التجهيز هكذا ، للدلالة على ترابط الأعمال مع بعضها مثل السلسلة ، فمخرجات أعمال معينة هي مدخلات لأعمال أخرى (Chase,Aquilano and Jacobs,2001,P:339).

وتتوجه الأنظار حالياً نحو مديري أقسام الشراء الذين يحظون باهتمام كبير بسبب تزايد أهمية الشراء الصناعي الذي صار اليوم جزءاً من عمليات التدبير Procurement الاستراتيجية في منظمات الأعمال الخاصة والحكومية وغير الهادفة للربح . ويشير التدبير إلى العملية التي يجري بموجبها تحصيل أو اكتساب الموارد المختلفة التي تحتاجها النشاطات الرئيسة - كمدخلات لها - في المنظمة (Johnson and Scholes, 1999, P:158) ، والتي يمكن أن تواجه ثلاثة خيارات عندما تريد تدبير احتياجاتها ، كما يأتي: (Boone and Kurtz,1998,P:309)

1. شرائها من منظمة أعمال أخرى .
 2. تصنيعها ذاتياً .
 3. استئجارها من مالكيها .
- وان الخيار الأول هو موضوع هذا البحث - الشراء الصناعي - . ويمكن أن تدرك أهمية الشراء الصناعي من خلال التعرف على موقع التدبير⁴ - كنشاط ساند - في سلسلة القيمة التي تضاف إلى أعمال أي منظمة ، وكما يوضح الشكل (1-2) .

⁴ مفهوم التدبير أوسع من الشراء ، لأنه يتضمن عمليات التصنيع والاستئجار فضلاً عن الشراء .



شكل (1-2) موقع نشاط التدبير في سلسلة القيمة

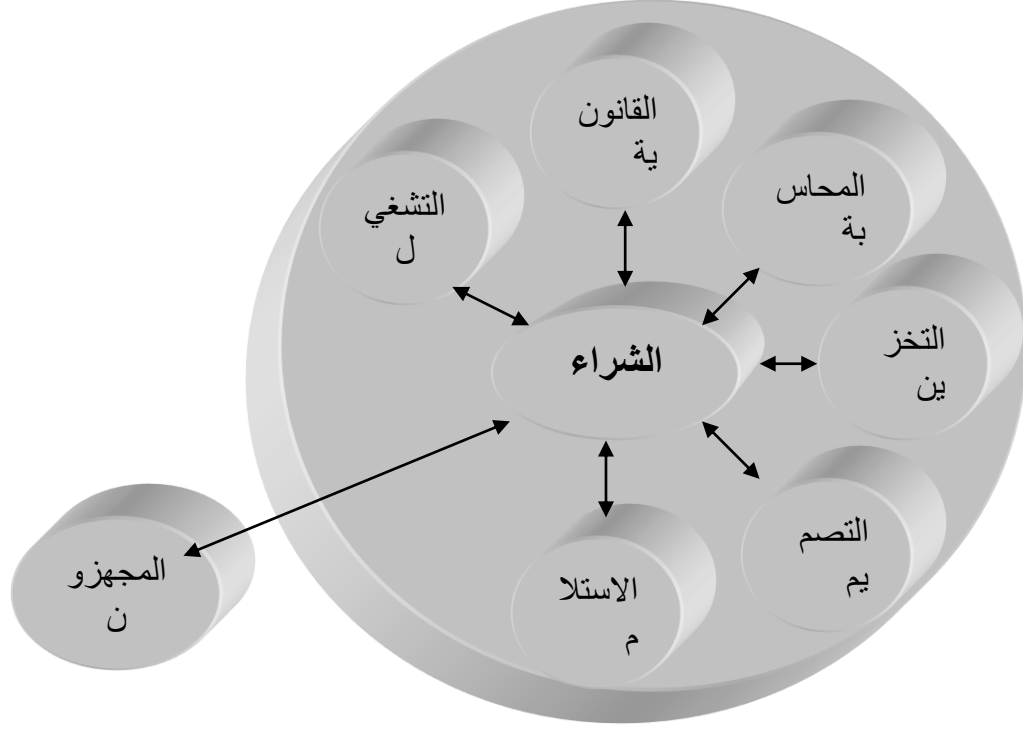
Source:

McGinnis, Michael A. and Cancro, J. Patrick, "Logistics Basics for Purchasing and Supply Professionals", **NAPM**, October 2000, P: 3.

يتبين من الشكل أعلاه أن موقع نشاط التدبير - الذي يتضمن شراء صناعي - يتوسط بين النشاطات الساندة (التي يعد واحداً منها) ، والنشاطات الرئيسية في سلسلة القيمة . ويمكن القول بأنه يشكل جسراً يصل أو يربط النشاطات الرئيسية - التي تهتم مباشرة بتقديم أو تسليم المنتجات - والتي تتضمن نشاطات الإمداد الداخلي ، والعمليات ، والإمداد الخارجي ، والتسويق والبيع ، والخدمة ، مع النشاطات الساندة - التي تهتم بإسناد أو دعم النشاطات الرئيسية - والتي تتضمن نشاطات البنى التحتية ، وإدارة الموارد البشرية ، والتطوير التكنولوجي فضلاً عن التدبير نفسه . وتعمل وظيفة الشراء على تأمين تدفق المشتريات بشكل منتظم من المجهز إلى المنظمة وبما يلبي احتياجات جميع نشاطاتها الرئيسية والساندة . ويمكن تعريف سلسلة القيمة value chain بأنها مجموعة النشاطات التي تجري داخل المنظمة وحولها ، والتي ترتبط بتأسيس القوة التي تحتاجها المنظمة للتنافس في الصناعة التي تعمل بها (Johnson and Scholes, 1999, P:156) .

ولأن جميع العمليات تحتاج للمواد والأجزاء والسلع غير تامة الصنع والخدمات ، فإن دور وظيفة الشراء صار أساسياً ومهم في منظمات الأعمال ، إذ إنها تمثل رابط رئيسي بين العملية الصناعية ومجهزيها الخارجيين . فمعظم المشتريات من المواد يجري استهلاكها كلياً في عملية الإنتاج ، بينما

يستخدم جزء بسيط من المشتريات في تسهيل عمليات التشغيل اليومية مثل أدوات كادر التنظيف ووقود المكائن .. التي على الرغم من أنها لن تصبح جزءاً من المنتج النهائي الذي سيباع للزبون إلا أنها تظل مشتريات ضرورية للمنظمة (Waite,2002,P:31) . وتعد وظيفة الشراء وظيفة ضرورية في المنظمة لأنها تتفاعل مع جميع المجالات الوظيفية - وليس فقط مع الإنتاج - داخل المنظمة ، ومع المجهزين خارجها ، وكما يوضح الشكل (3-1) .



شكل (3-1) تفاعل وظيفة الشراء مع الوحدات الوظيفية الأخرى داخل المنظمة وخارجها

Source:

Stevenson, William J., **Production/Operations Management**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 1999, P: 696.

يمكن ملاحظة أهمية وظيفة الشراء من خلال علاقتها بالوحدات الأخرى ، إذ أن وحدة التشغيل مثلاً تحدد احتياجاتها والتغييرات التي يتوقع حدوثها في تلك الاحتياجات ، بالتنسيق مع وظيفة الشراء . وتحدد الوحدة القانونية مجالات التفاوض بشأن العقود وتوصيف العطاءات ووضع الشروط المناسبة ، والمسؤولية القانونية عن المنتج الذي يقدمه المجهز بالتنسيق مع وظيفة الشراء . كما تعتمد وحدة المحاسبة على وظيفة الشراء في

إعلامها بمواعيد الدفع النقدي للمجهزين ، وفي محاولة الاستفادة من الخصومات المتاحة . وتحفظ وحدة التخزين بسجلات وقوائم المواد التي جرى شرائها وتخزينها وتجهيزها للعمليات التشغيلية .. بالتنسيق مع وظيفة الشراء .

تضع وحدة التصميم مواصفات المواد المطلوب شرائها ، ويجري تحديث تلك المواصفات بالتنسيق مع وظيفة الشراء التي يمكن عدها محور نقل المعلومات عن البضائع الجديدة في الأسواق . وتتأكد وحدة الاستلام من نوعية وكمية المواد المشتراة ومواعيد استلامها ، ثم تعلم وظيفة الشراء بذلك . أما المجهزون (أو البائعون) فينسقون مع قسم الشراء من أجل معرفة ماهي المواد والخدمات المطلوبة ؟ وماهي مواصفاتها ؟ وماهي التسعيرة المناسبة ؟.. كما يقيم قسم الشراء أداء المجهزين استناداً إلى معايير معينة مثل الكلفة والموعية والنوعية.. (Stevenson,1999,P: 695) .

إن تفاعل وظيفة الشراء مع الوظائف الأخرى في المنظمة نتج عن التطورات التي جرت عليها منذ ظهور التأكيد على أهمية الشراء في المنظمات في أواخر الستينيات من القرن الماضي وحتى عصرنا الحاضر ، ويمكن تحديد أبرز المراحل الزمنية لتطور وظيفة الشراء وأهميتها في المنظمات بأربع مراحل أساسية كما يأتي : (Romo,2002,P:75)

1. الإهمال Passive

وظيفة الشراء مهمة وليس لديها توجه استراتيجي ، بل تستجيب فقط لطلبات الوظائف الأخرى في المنظمة .

2. الاستقلالية Independent

تبنى وظيفة الشراء لعمليات وأساليب الشراء ، لكن توجهها الاستراتيجي مستقل عن الاستراتيجية التنافسية للشركة .

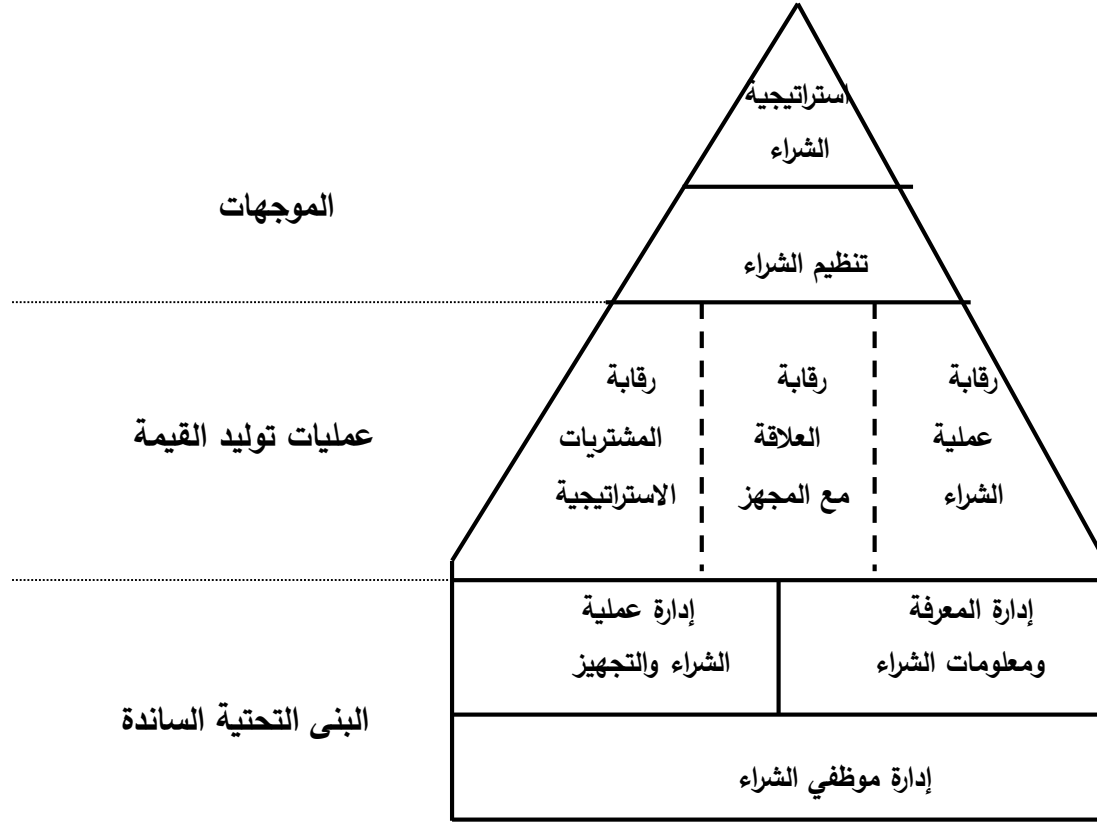
3. الإسناد Supportive

تعزز وظيفة الشراء الاستراتيجية التنافسية للشركة وتدعمها ، عن طريق شراء المنتجات التي تقوي المركز التنافسي للمنظمة وتسند .

4. التكامل Integrative

تمتلك المنظمة استراتيجية شراء تتكامل مع استراتيجية الشركة ، وتنسق مع المجالات الوظيفية الأخرى .

إن نظرة منظمات الأعمال الحاضرة لوظيفة الشراء فيها ينبغي أن تتصف بالتكامل ، والذي يمكن توضيحه في الشكل (1-4) .



شكل (1-4) بيت الشراء والتجهيز

Source:

Kearney, A. T” ,. *More Profit through Purchasing*”, **Purchasing Excellence**, Vol. (8), No. (2), spring 2003, P: 22.

يلاحظ في الشكل (1-4) أن الأبعاد الثمانية لبيت الشراء والتجهيز دليل على أهمية وظيفة الشراء ، فموجهات الشراء تتمثل باستراتيجية الشراء التي ربما تكون أدنى مستوى في استراتيجية الشركة والتي يحدد فيها مسبقاً كيف تتعامل وظيفة الشراء مع المجهزين ، و بتنظيم الشراء الذي يحدد ويعين فيه طبيعة العلاقات والتفاعلات التي تربط بين وظيفة الإنتاج بوصفها ما يطلب الاحتياج مع وظيفة الشراء بوصفها ما يلبي ذلك الاحتياج . وعمليات توليد القيمة عن طريق الشراء تتمثل بإدارة المشتريات الاستراتيجية التي تتميز بمحدوديتها في المنظمة وقلة تجهيزها وارتفاع أسعارها ، وإدارة العلاقة مع المجهز التي ينبغي أن تحقق الفائدة للطرفين (المشتري والمجهز) كما يفضل أن تستمر أطول مدة ممكنة ، وإدارة عملية الشراء التي تقيس احتياجاتها وتتعاقد على شراء الأصناف المهمة والمطلوبة من المجهز وتحاول أن تبسط إجراءات الشراء وتجدول المجهزين على أساس القيمة الاستراتيجية التي يضيفها المجهز في أعمال المنظمة . أما البنى التحتية الساندة

لوظيفة الشراء فتتمثل بإدارة أداء الشراء والتجهيز التي تحاول أن توثق العلاقة بين المنظمة المشتري ومجهزها عن طريق توليد حالة الانسجام بين أهداف أداء كل منهما كالنوعية والكلفة ، وبإدارة المعرفة والمعلومات التي تمتلكها المنظمة في مجال الشراء والتي ربما اكتسبتها عن طريق عمليات الشراء المتكررة والتعاملات السابقة مع المجهزين ، وبإدارة موظفي الشراء الذين يشكلون في الغالب فريق عمل واحد أعضاءه يتخصص في عدة مجالات وظيفية مختلفة كالإنتاج والمالية والتسويق (Kearney,2003,P:23) . وربما يمكن لبيت الشراء والتجهيز أن يستخدم كأداة أو تقنية إدارية لتقييم وظيفة الشراء في منظمة معينة ومقارنتها بوظيفة الشراء في منظمة أخرى تحتل موقع الصدارة ومتفوقة في صناعتها من أجل التطوير والتحسين .

يلاحظ أن وظيفة الشراء صار لها تأثير كبير في معظم الأعمال والنشاطات التي تنفذها المنظمة داخلياً ، كما أن علاقة هذه الوظيفة وثيقة جداً بوحدات الأعمال الموجودة خارج المنظمة ، لأنها تنقل لهم ما تحتاجه عمليات المنظمة الداخلية وتريده من مواد وخدمات تضمن استمرار نشاطاتها التشغيلية وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال . وإن تزايد أهمية وظيفة الشراء في العهد الحاضر نتج عن تأكيد المنظمات على التميز بمدخلاتها ، وربما كان الطريق الأنسب لتحقيق ذلك هو شراء مواد وخدمات يمكن أن تضيف القيمة لنشاطات المنظمة . كما ساهمت رغبة المنظمة المشتري في بناء علاقات عمل وثيقة مع المجهزين في تزايد تلك الأهمية ، باعتبار أن قسم الشراء في المنظمة هو الذي يربط بين الطرفين ويقوي العلاقة بينهما .

Industrial Buyer

د - المشتري الصناعي

يتطلب فهم عملية الشراء الصناعي التمييز بين المشتريين في الأسواق ، وهذا الأمر لا يرتبط فقط بالمنظمة المشتري التي قد تستفيد من ذلك في معرفة من ينافسها مثلاً على المواد والخدمات التي تروم أن تشتريها ، بل يرتبط أيضاً بالمجهز الذي يحاول أن يقسم المنظمات المشتري إلى أصناف متجانسة من حيث الاحتياجات العامة لكي يسهل عليه التعامل مع كل صنف منها . إذ يمكن القول بشكل عام أن الأفراد (أو الجماعات) الذين يشتررون نوع معين من المنتجات لغرض إعادة بيعها أو استخدامها مباشرة في تصنيع منتج آخر أو تسهيل عملياتهم التشغيلية العامة ، هم مشتررون صناعيون (Honerkamp,2002,9) . ويقع المشتري الصناعي (أو المنظمة المشتري) في أربعة أنواع أساسية يمكن إيجازها كما يأتي: (Drea,2004,P:10)

1. المنتجون Producers: هم المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في تصنيع منتجات أخرى وتحقيق الربح . لعل أبرز مشترياتهم تتضمن المواد الأولية ، والفقرات نصف المصنعة ، والمنتجات تامة الصنع التي تستخدم في تسهيل عملية التصنيع .

2. التجار Resellers: هم المنظمات الوسيطة بين المشتري والبائع مثل تجار الجملة وتجار المفرد الذين يشترون البضائع التامة الصنع ويبيعونها مرة أخرى من أجل الربح . ولا يقوم التجار بتغيير الخصائص المادية للمنتجات التي يتعاملون بها ، وماعدا حالة البيع المباشر من المصنع إلى المستهلك النهائي فإن التجار يشاركون في جميع عمليات الشراء والبيع .

3. الوحدات الحكومية Governmental Units: تشتري الحكومة المحلية في أي بلد السلع والخدمات التي تحتاجها في دعم عملياتها الداخلية وفي تجهيز زبائنها بالمنتجات . إن كمية ونوعية المنتجات التي تشتريها الحكومة تشتق من الطلب الاجتماعي ، إذ لو تغيرت احتياجات المواطنين لتغيرت أيضاً احتياجات الحكومة . ربما لا يرغب بعض المجهزين في أن يتعامل مع الوحدات الحكومية كمنظمات مشتريّة . لأنه يخاف المسائلة القانونية عند ارتكاب بعض الأخطاء حتى لو كانت بسيطة ، بخلاف البعض الآخر من المجهزين الذين يرون عكس ذلك تماماً ، إذ تمثل لهم الحكومة منظمة مشتريّة مثالية فضلاً عن أنها الأكثر ثراءً ، ولا سيما في بعض الصناعات مثل صناعة الأسلحة (Stahl,2000,P:10) . وعلى الرغم من الأسلوب الصعب الذي تتبعه الوحدات الحكومية في إجراءات شراءها التي تتضمن تقديم العطاءات والكثير من الاستفسارات ، إلا أن بعض المجهزين يحاول بجد التعامل مع ذلك والحصول على طلب تجهيز حكومي .

4. المؤسسات Institutions: هي المنظمات التعليمية والاجتماعية والخيرية التي لا تستهدف الربح عندما تشتري المنتجات الضرورية لإنجاز أعمالها مثل المدارس ، المستشفيات ، الجامعات ، دور العبادة . إذ تشتري كميات كبيرة من المنتجات سنوياً حتى توفرها لمن يحتاجها من زبائنها كالمريض والطلبة .

ويتعامل المجهز مع كل منظمة مشتريّة من الأنواع السابقة بشكل خاص ومختلف عن غيرها ، تبعاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها والموارد التي تمتلكها . ويفضل معظم المجهزين أن يتعامل مع المشتري الصناعي لأنه يحقق لهم مكاسب أعلى من المشتري الاستهلاكي⁵ . لذا فإن تشابك الأعمال مع بعضها وتزايد التعقيد في طبيعة العلاقات بين وحدات الأعمال المختلفة ، يتطلب البحث في الشراء الصناعي بما يمكن أن يزود المنظمات المجهزة بالقدرة على توقع سلوك المشتري الصناعي وعلى وفق موارده ، محفزاته ، متطلباته ، الضغوط المفروضة عليه ، مصادر معلوماته وغير ذلك ، لضمان نجاح كل من وحدة أعمال الزبون ووحدة أعمال المجهز (McDonald,Rogers and Woodburn,2000,P:80) .

⁵ المشتري الاستهلاكي هو الفرد المستهلك النهائي للمنتج .

مما تقدم يتضح أن المشتري الصناعي يقع في أربعة أنواع أساسية هي المنتجون والتجار والوحدات الحكومية والمؤسسات ، وان هذه الأنواع ربما تشترك في العديد من الصفات العامة لعملية الشراء فيها على الرغم من تنوع واختلاف أهداف وأعمال كل منها . لذا يستلزم الأمر أن تطلع المنظمة المشتري على ما يحيط بها من منظمات مشتري أخرى وتصنفها ، لتتعرف على خصائصها العامة بما يمكنها من أن تقوم بالتقديرات والبحوث المرتبطة بالمشتريات التي قد تحتاجها مستقبلاً والتي قد يتنافس عليها الأنواع الأربعة من المشتريين الصناعيين في رقعة جغرافية معينة .

المبحث الثاني

مراحل الشراء الصناعي

الشراء الصناعي يعني عملية اتخاذ المنظمات لقرار السلوك الشرائي التي يجريها بعض التنظيمات الرسمية داخل المنظمة والتي يؤسس فيها ويحدد الاحتياج العام للتشغيل من السلع والخدمات ، وتقيم وتختار بدائل العلامات التجارية والمجهزين . لذا فان عملية الشراء الصناعي عبارة عن سلسلة قرارات تصنعها المنظمة المشتري وتتخذها عندما تريد شراء شيء معين ، وهذه السلسلة تتضمن أربعة مراحل رئيسة⁶ - تتضمن كل مرحلة عدة خطوات - ويمكن إيجازها كما يأتي: (Peter and Donnelly,2001,P:65) ، (Baden and Fuller,2003,P:3)

Determination of needs

أ- مرحلة تحديد الاحتياجات

لكل منظمة احتياجاتها الخاصة من السلع والخدمات والطاقة التي تساعد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، وبذلك يمكن لها أن تستمر في البقاء داخل دنيا العمل . فربما يحتاج المصنع شراء ماكينة جديدة من اجل زيادة طاقته الإنتاجية وتلبية الطلب الجديد ، أو ربما يحتاج تاجر المفرد شراء خدمات شركة تسويق بحثية من اجل أن تساعد في فهم السوق الذي يعمل فيه بشكل اكبر ، أو ربما تحتاج الوكالة الحكومية شراء حاسبات أسرع من اجل مواكبة تزايد الطلب على خدماتها ، أو ربما تحتاج المستشفى شراء أسرة جديدة أكثر راحة لمرضاهم (Honerkamp,2002,P:9) . لذا يعد ظهور هذا الاحتياج والرغبة في تلبيةه بداية لعملية الشراء الصناعي .

ربما تتضمن مرحلة الاحتياج الصناعي (كما هو الحال في معظم المنظمات) خطوتين رئيسيتين ، وكالاتي : (Alaniz and Shuffield,2001,P:8)

1. تمييز المشكلة Recognition of a Problem

أول خطوة في مرحلة الاحتياج الصناعي هي تمييز المشكلة ، إذ فيها يرى شخص ما - أحد الفنيين أو الإداريين في المنظمة - إن خدمات أو سلع معينة يمكن أن يحتاجها الآن أو بعد حين لأداء عمل معين في أحد أجزاء المنظمة . وربما يكون سبب هذه الخطوة دوافع داخلية أو محفزات خارجية ، فمثلاً قد تحتاج المنظمة لاستبدال الحاسوب القديم الرئيسي (سبب داخلي) ، أو قد

⁶ يتفق معظم الباحثين على تسلسل مراحل عملية الشراء وخطواتها ، لكنهم يختلفون بتسمية المراحل والخطوات .

يرى مدير المنظمة ماكنة جديدة في معرض تجاري يمكن أن تختصر من خطوات الإنتاج العديدة وتسهل العمل داخل المنظمة (سبب خارجي) (Buvik and John,1999,P:9) .

2. إعداد مواصفات المنتج Developing product Specifications

تتضمن هذه الخطوة وصف الخصائص والصفات العامة للمنتجات أو الفقرات المطلوبة والكمية اللازمة منها . وقد تحتاج هذه الخطوة اشتراك قسم الشراء مع عدد من الخبراء والفنيين في المنظمة في تحديد خصائص الاحتياج وترتيبها نسبة لأهميتها وتسلسل الأسبقيات التنافسية كالنوعية والمعولية والكلفة ، ومن ثم يجري الاتفاق على تحديد صفات المنتج الذي يلبي ذلك الاحتياج .

Supplier Analysis

ب- مرحلة تحليل المجهز

يبحث قسم الشراء عن أماكن تواجد المجهزين ، ويجري عمليات تقييمهم ويتأكد من توافر المنتجات التي تلبي احتياج منظمته لديهم ، ثم يختار من هؤلاء المجهز المناسب . ففي معظم الأحيان تتضمن مرحلة تحليل المجهز الخطوات الرئيسة الآتية : (Luna,2002,P:4)

1. البحث عن المجهزين المحتملين Search for Potential Suppliers

2. تقييم المجهزين ومنتجاتهم Evaluation of Suppliers and their Products

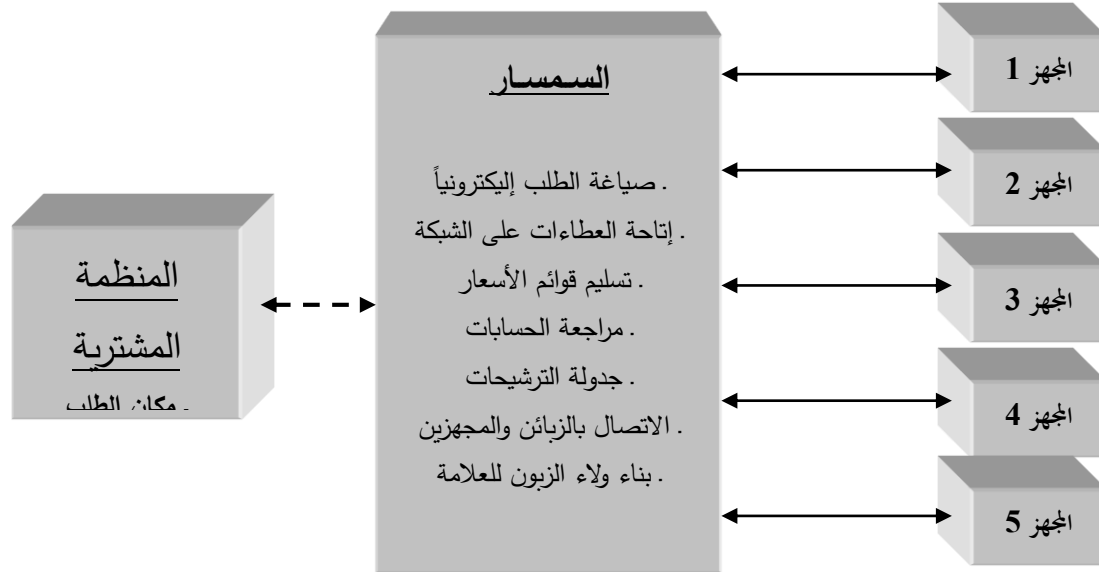
3. اختيار المجهز المناسب Selection of the Right Supplier

غالباً ما يكون البحث عن المجهزين سهلاً في الأسواق الصناعية لان هؤلاء المجهزين عادة ما يقدمون منتجاتهم على أساس احتياج المنظمات لها ، كما انهم يعلنون عن منتجاتهم في الصحف والمجلات التجارية وحتى على الانترنت ويحاولون ترغيب المشتري الصناعي بإمكانياتهم المتزايدة في خدمته وتحقيق رضاه (Charney,2000,P:6) .

ويقوم قسم الشراء بتحليل خيارات المشاريع والعطاءات المتاحة في السوق ثم يختار المجهز الذي سيشتري منه ، بعد أن يجري تطوير نظام ترتيب للمجهزين ، ينتج عنه معدل رقمي لكل مجهز يحتمل أن تتعامل معه المنظمة المشتري ، إذ يبنى ذلك النظام اعتماداً على مقاييس معينة أبرزها نوعية السلع والخدمات ، فضلاً عن سلوك المجهز الأخلاقي ، أمنية الاتصال ، الأسعار التنافسية ، الخدمات الإضافية ، الموقع الجغرافي ، موعد التسليم ، سمعة المجهز ، استخدام التكنولوجيا المتطورة ، أساليب الدفع والتسديد (Huggins,2001,P:3) .

وينبغي أن يكون لدى موظفي الشراء القابلية على التعلم السريع للتقنيات والأدوات الأساسية في التحليل ، لاسيما التي تستخدم في مجال الانترنت ، لأنهم قد لا يستخدمون الانترنت فقط للبحث عن مشتريات وتحليل المجهزين بل أيضاً لأغراض الاستشارة وربما الدفع والتسديد أحياناً (Bramlett,2004,P:1) . فمعظم المنظمات الكبيرة الناجحة تلجأ إلى استئجار خدمات محترفي

الانترنت عندما تريد إجراء عملية تحليل المجهز ، لان تلك المنظمات لا يوجد فيها محترف انترنت يعمل كموظف شراء إطلاقاً (Bergman,2001,P:1) . ولان اختيار المجهز المناسب ربما يكون أهم جزء في عملية الشراء ، فان بعض المنظمات المشتريّة قد تلجأ إلى اختيار المجهز المناسب لها إلكترونياً ، كما موضح في الشكل (5-1) .



شكل (5-1) اختيار المجهز إلكترونياً

Source:

Ramani, Senthil K., Shunk, Dan L. and Henderson, Mark R., "Electronic Supplier Selection System", **AMSMA**, Vol. (8587), 2000, P:2.

يجري تبادل المعلومات بين المنظمة المشتريّة والمجهزين عن طريق الاتصال الثنائي عبر الانترنت (شبكة الاتصالات العالمية) الذي يمثل سمساراً يمكن المنظمة الزبونة أن تتصل بأكثر من مجهز وكذلك يمكنها أن تجمع المعلومات التي تحتاجها وتجري التقييم الفوري للمجهزين وجدولة الطلب وتحديد الأفضل بين المشتريات المرشحة (Ramani, Shunk and Henderson,2000,P:2) . وفي معظم الأحيان يحدد قسم الشراء - بالتنسيق مع باقي الأقسام في المنظمة - المعيار الذي يستخدم في تقييم المجهز واختياره . وان ذلك المعيار يتغير تبعاً لموقف الشراء الذي يواجهه المنظمة المشتريّة ، والذي قد يكون واحداً من المعايير التي يعرضها الجدول (1-2) .

جدول (1-2)

أهم المعايير التي تستخدم في تحليل المجهز

المعيار	مضامينه
سعر المنتج	سعر الوحدة ، سعر الكميات الكبيرة ، الخصم المتاح
نوعية المواد	امتلاك المجهز لتأكيد النوعية ، مثل ISO-9000
المعولية	ماضي المجهز في تلبية التسليم في مواعيده
خدمات ما بعد البيع	استبدال الأجزاء المعابة ، تعليمات الاستخدام ، تصليح المنتج
موقع المجهز	تكاليف النقل ، زمن الاستجابة للطلب
توفر الخزين	تأخر الاستلام بسبب نفاذ خزين المجهز
مرونة التجهيز	استجابة المجهز للتغيرات التي قد تحصل في الطلب من حيث الكمية والنوعية والتصميم
الاستقرار المالي	مدة بقاء المجهز في صناعته ، مستوى أرباحه وديونه
المقدرة التقنية	طاقة المجهز في البحث والتطوير ، التكنولوجيا التي يستخدمها في التصنيع والنقل
النطاق الإنتاجي	إمكانية المجهز في تقديم مدى واسع من المنتجات ، عدد خطوطه الإنتاجية

Source:

Romo, Maija, "Import as a Mode of Internalization Case: Finnish SMEs Buying from Vietnam", **Doctoral Thesis in Economic**, Pereston University, 2002, P: 81.

تبحث المنظمة المشتريّة عن سعر الوحدة الأقل والخصم المتاح الأعلى للمنتج الذي تروم أن تشتريه ، كما أنها تفضل التعامل مع المجهز الذي يمتلك تأكيد النوعية في عملياته التصنيعية ، ويلتزم في التسليم ، ويقدم خدمات الصيانة والتصليح ، وتكون تكاليف نقل منتجه قليلة ، ولديه مستوى مناسب من الخزين ، ويستطيع تلبية الطلبات بمختلف الكميات ، ولديه باع طويل في مجال عمله ، ويستخدم التكنولوجيا الحديثة في أعماله ، ويتمكن من تقديم تشكيلة منتجات واسعة . ويمكن أن تستخدم نتائج تحليل المجهز على وفق المعايير التي يعرضها الجدول (1-2) في تحقيق ثلاثة فوائد أساسية للمنظمة المشتريّة وكالاتي: (Peter and Donnelly,2001,P:65)

- 1- إعداد وتطوير قائمة المجهزين الجيدين List of Approved Suppliers ، الذين تعاملت المنظمة المشتريّة معهم سابقاً ، واثبتوا جدارة عالية في تحقيق التزاماتهم كافة .
- 2- توليد حالة التنافس بين المجهزين وتحفيزها عن طريق عمليات المقارنة والتفضيل التي يتضمنها تحليل المجهز .
- 3- تقويم عملية اختيار المجهز علاوة على تقويم أداء المجهز ، إذ يمكن إجراء التحليل قبل الشراء وبعده .

Purchase Activating

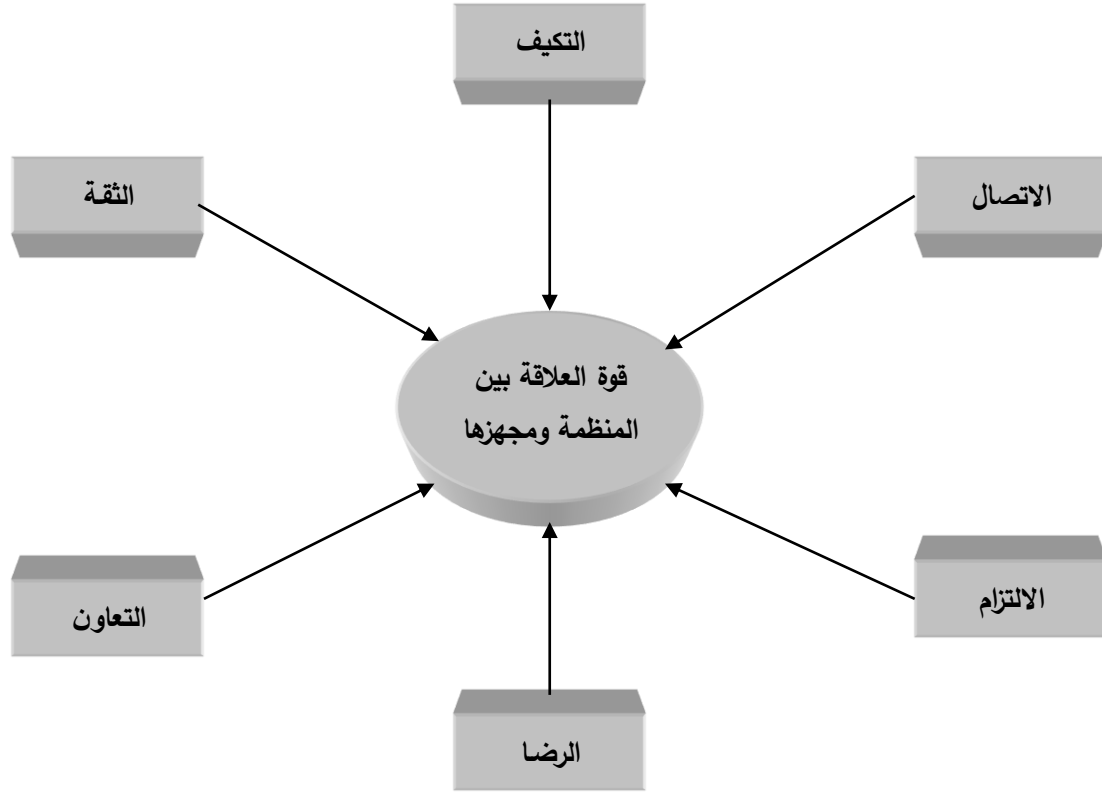
ج- تفعيل (أو تنشيط) الشراء

بعدما يتم اختيار المجهز ، يصدر قسم الشراء الطلب ويحدد تعليمات وشروط التسليم وفقراته المالية وصفات المشتريات المطلوبة من المجهز من حيث النوعية والكمية .. بشكل تفصيلي . وعند استلام المشتريات ، يجري فحصها للتأكد من أنها مطابقة للشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع المجهز ، أما في حالة حدوث مشكلة لا بد من إعلام المجهز فوراً بها حتى يتمكن من معالجتها وتوضيح أسبابها (Bergman,2001,P:1) .

إن العلاقة بين المجهز والمشتري في الأسواق الصناعية غالباً ما تتصف بثقة أعلى من جانب المشتري ، مقابل رغبة أعلى في الربح من جانب المجهز (Wasti,2001,P:2) . لذا يتوجب أن يدرك قسم الشراء في المنظمات هذه الحقيقة ، ويأخذها بنظر الاعتبار عندما ينفذ نشاطات الشراء التي يفضل أن تبنى على أساس تقوية العلاقة بين طرفيها واعتماد مبدأ "الفائز - الفائز"⁷ . فالشركات التي ترغب بتحقيق الربح والنمو معاً ، يتوجب عليها أن تبني علاقات مع مجهزي مشترياتها تتصف بالثقة والولاء المتبادلين (Huggins,2001,P:3) .

يقدم الشكل (1-6) مزيداً من التوضيح لأبرز ما ينبغي أن يبحث عنه قسم الشراء ويطالب المجهزين به عند تفعيل أو تنفيذ نشاطات الشراء .

⁷ أي يشعر كل من طرفي العلاقة (المشتري والمجهز) بأنه يحقق ربحاً أو فوزاً في التعامل مع الطرف الآخر .



شكل (6-1) إسهامات المجهز والمنظمة المشتريّة في تقوية العلاقة بينهما

Source:

Fynes, Brian and Voss, Chris, "The Moderating Effect of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. (22), No. (6), 2002, P: 594.

ينبغي أن يستطيع المجهز الاتصال بقسم الشراء في المنظمة ويفهم احتياجاتها جيداً ، ويحاول أن يتكيف مع التغير الذي ربما يطرأ على تلك الاحتياجات ، فهذا الأمر يمنح المنظمة المشتريّة ثقةً في مجهزها ، لدرجة أنها قد تعتبره شريكاً لها يعاونها في عدة مجالات كالتطوير مثلاً ، كما إن التزام المجهز بتنفيذ كل وعده الرسمية وغير الرسمية يحقق له رضا المنظمة التي قد تقرر التعامل معه مرة ثانية ، أو ربما تقرر اتخاذه كمصدر توريد أحادي للسلع والخدمات التي قد تحتاجها في المستقبل.

وربما تستغرق بعض نشاطات الشراء أحياناً مدة قصيرة مثل يوم أو يومين وحتى بضع ساعات ،
بينما في أحيان أخرى ربما تستغرق أسابيع أو أشهر ، تبعاً لموقف الشراء الذي تتعرض له المنظمة

وما تتضمنه مرحلة الشراء من مفاوضات واتفاقات موسعة على السعر والنوعية والتسليم وباقي
الشروط الأخرى (Calcagno,2001,P:18) .

لعل المنظمات تختلف في أعمالها إلا أنها تتشابه تقريباً بالأساليب التي تساعد في تنفيذ نشاطات
شرائها ، إذ توجد أربعة أساليب أساسية وشائعة تساعد المنظمات المشتريّة في أداء نشاطات الشراء
، يمكن إيجازها بالآتي : (Pride and Ferrell,2000,P:229)

1. الوصف Description

يلجأ لهذه الطريقة قسم الشراء عندما تكون مشترياته نمطية من حيث الحجم والشكل والوزن
واللون ، إذ يقوم بأداء نشاطات الشراء عن طريق وصف الصنف المطلوب شراؤه والنوعية
المرغوبة فيه مثل شراء بعض المنتجات الزراعية .

2. الفحص Inspection

يستخدم قسم الشراء هذه الطريقة عندما تمتلك المشتريات خصائص معينة تختلف على وفق
الظروف السائدة التي تواجهها منظمته ، إذ يقوم قسم الشراء بفحص المنتجات المعروضة
والتحري عن الخصائص المرغوبة فيها .. مثل شراء بعض المكائن التصنيعية أو المركبات .

3. العينة (النموذج) Sampling

تتضمن هذه الطريقة اخذ نموذج أو عينة من الدفعة الإنتاجية للمجهز لغرض اختبارها وتقييمها
، بافتراض أن خصائص تلك العينة تمثل خصائص كل الدفعة . تناسب هذه الطريقة وكيل
الشراء عندما يريد شراء منتجات متجانسة بكميات كبيرة ، إذ يصعب عليه فحصها بالكامل مثل
شراء الرمل في معمل إنتاج الكونكريت.

4. التفاوض Negotiation

يلجأ قسم الشراء لهذه الطريقة عندما يريد أن يحدد ما يريده من المشتريات بالضبط . إذ يسمح
التفاوض بتبادل الآراء والمطالب بين المجهز والمشتري مباشرة ، إذ يطلب قسم الشراء مشتريات
معينة من المجهز الذي بدوره يقدم عطاءه للمنظمة المشتريّة التي ترسل وكيلها للتفاوض مع
المجهز الذي قدم لها العطاء الأكثر جاذبية ، مثل شراء خدمات متعهدي نقل الموظفين من
المنظمة إلى مساكنهم ، وبالعكس .

إن معظم موظفي الشراء في المنظمات الصناعية يفتقدون لمهارات التفاوض ، وربما كان هذا السبب الرئيس في انخفاض الفاعلية التنظيمية – درجة تحقيق الأهداف التنظيمية – لمشتريات تلك المنظمات Dietmer and Tepper, 2002,P9 . ونظراً لأهمية التفاوض لابد أن يكون موظف الشراء (المفاوض) ملماً باستخدام الأدوات الإلكترونية السائدة له في السوق الإلكتروني الصناعي كالتجارة الإلكترونية ، إذ أثبتت بعض الدراسات أن استخدام الأدوات الإلكترونية في مجال التفاوض يزيد من كفاءة نشاطات الشراء (Goh and Teo,2003) .

إن تعقيد المنتج ، عدد المجهزين المتاحين ، أهمية المنتج للمنظمة ، تسعيرته ، تؤثر جميعها في عدد نشاطات الشراء والطريقة التي يختارها قسم الشراء لتنفيذ تلك النشاطات وحتى في درجة صعوبتها . مثل شراء الخطوط الجوية لأسطول طائرات أو شراء وكالة تأجير السيارات لمجموعة سيارات ، ربما يستغرق اشهر بل حتى سنوات في التفاوض واتخاذ قرار الشراء (Thompson,2004,P:16) .

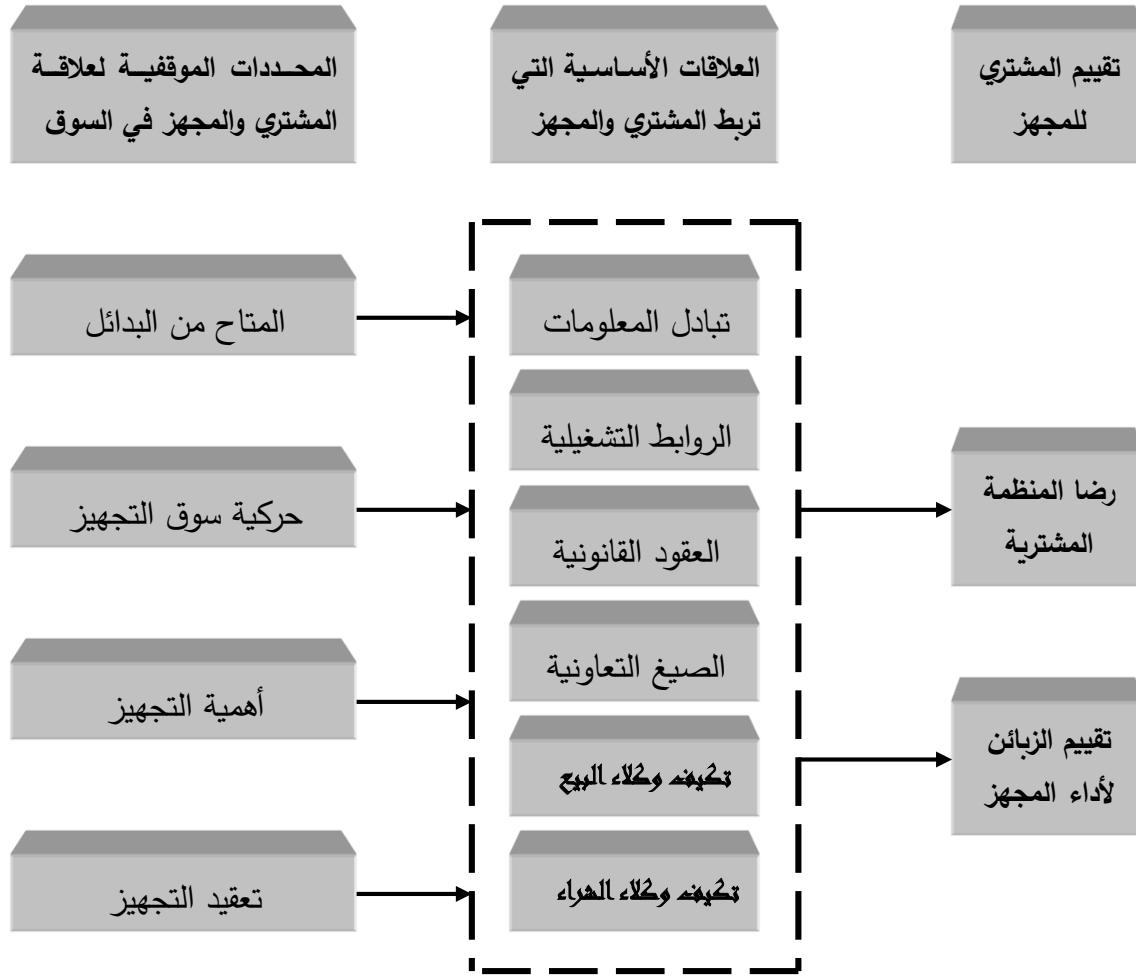
ولعل النقطة الحساسة في هذه المرحلة – تفعيل الشراء – هي اعتقاد الموظف المسؤول عن الشراء أن منظمته بحاجة لخدمات وسلع المجهزين بشكل كبير ، متناسياً أن المجهزين بحاجة لمنظمته بشكل أكبر ، لأنها من يشتري نتائج أعمالهم . لذا لا ينبغي تقديم التنازلات الكثيرة والتضحية ببعض المطالب التي يراها قسم الشراء مكملة لعملية تنفيذ نشاطات الشراء (Baden and Fuller,2003,P:5) .

Post-purchase Evaluation

د- تقييم ما بعد الشراء

في المرحلة الأخيرة من مراحل الشراء الصناعي يكون من الضروري أن يجر قسم الشراء تقييماً لأداء المجهز بعد أن تتم صفقة الشراء منه ، لان هذا الأمر سيحدد المشتريات وقراراتها المستقبلية من المجهز نفسه ، ويقرر فيما إذا سيستمر تعامل المنظمة المشتريّة مع المجهز أو يتغير أو يتوقف . لذا "يحتاج المشترون و المستخدمون لأن يراقبوا أداء المجهز (Fynes and Voss,2002,P:589) .

ربما يجري تقييم المجهز ومنتجاته التي اشترتها المنظمة ، بأحد معايير التقييم التي جرى استخدامها في تحليل المجهز ، فإن حصل على تقييم مقبول جرى إضافة اسمه في قائمة المجهزين الجيدين إن لم يكن مسجلاً فيها ، بخلاف ذلك يحذف اسمه منها أو لا يضاف إليها (Rich and Hines,2004,P:8) . ويقدم الشكل (1-7) بعض القيود الأساسية التي تؤثر في تقييم المنظمة المشتريّة لمجهزيها .



شكل (1-7) بعض المحددات الموقفية المهمة في تقييم المنظمات المشتري للمجهز

Source:

Djukic, Suzana and Stankovic, Ljilijana, "Research Industrial Buyer Behavior-Key Factor of Strategic Positioning", **Economics and Organization Journal**, Vol. (1), April 2000, P: 21.

يبين الشكل أعلاه أن المحددات الموقفية لعلاقة المنظمة المشتري والمجهزين الموجودين في الأسواق تتمثل في البدائل المتاحة للمنتجات والخدمات المطلوبة من الأسواق ، وحركة سوق التجهيز من حيث متغيراتها وعددها ، وأهمية المشتريات المطلوب تجهيزها للمنظمة ، ودرجة تعقيد التجهيز من حيث عدد المجهزين وطبيعة أعمال كل منهم . أما العلاقات الأساسية التي تربط المشتري والمجهز فتتمثل في تبادل المعلومات والروابط التشغيلية بينهما . فأعمال المنظمة المشتري تحتاج

المشتريات لتستمر ، وأعمال المجهز تحتاج أن تباع ليبرج ، والعقود القانونية تضمن حقوق الطرفين ، والصيغ التعاونية بين الطرفين تعزز الأعمال وتسهلها ، وتكيف وكلاء بيع المجهز للتعامل مع وكلاء شراء المنظمة الزبونة . وأخيراً فإن تقييم المنظمة المشتريّة للمجهز يبنى على أساس تقييمها لأدائه أو تعامله السابق أو الحالي مع المنظمة .

ولعل أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه قسم الشراء ، الحكم على قبول أو رفض التعامل مرة أخرى مع المجهز نفسه . يعزى ذلك غالباً للمجالات الوظيفية المختلفة داخل كل منظمة ، إذ تمتلك تلك المجالات (مثل الإنتاج والتسويق والمالية ..) معايير تقييم مختلفة ووجهات نظر متباينة بشأن الأداء المطلوب من المجهز (Robert,2003,P:11) . ويقدم الجدول (3-1) أبرز اهتمامات المجالات الوظيفية في المنظمات بشأن المشتريات والمجهز .

جدول (3-1)

الاهتمامات الأساسية للمجالات الوظيفية في تقييم المشتريات ومصدر تجهيزها

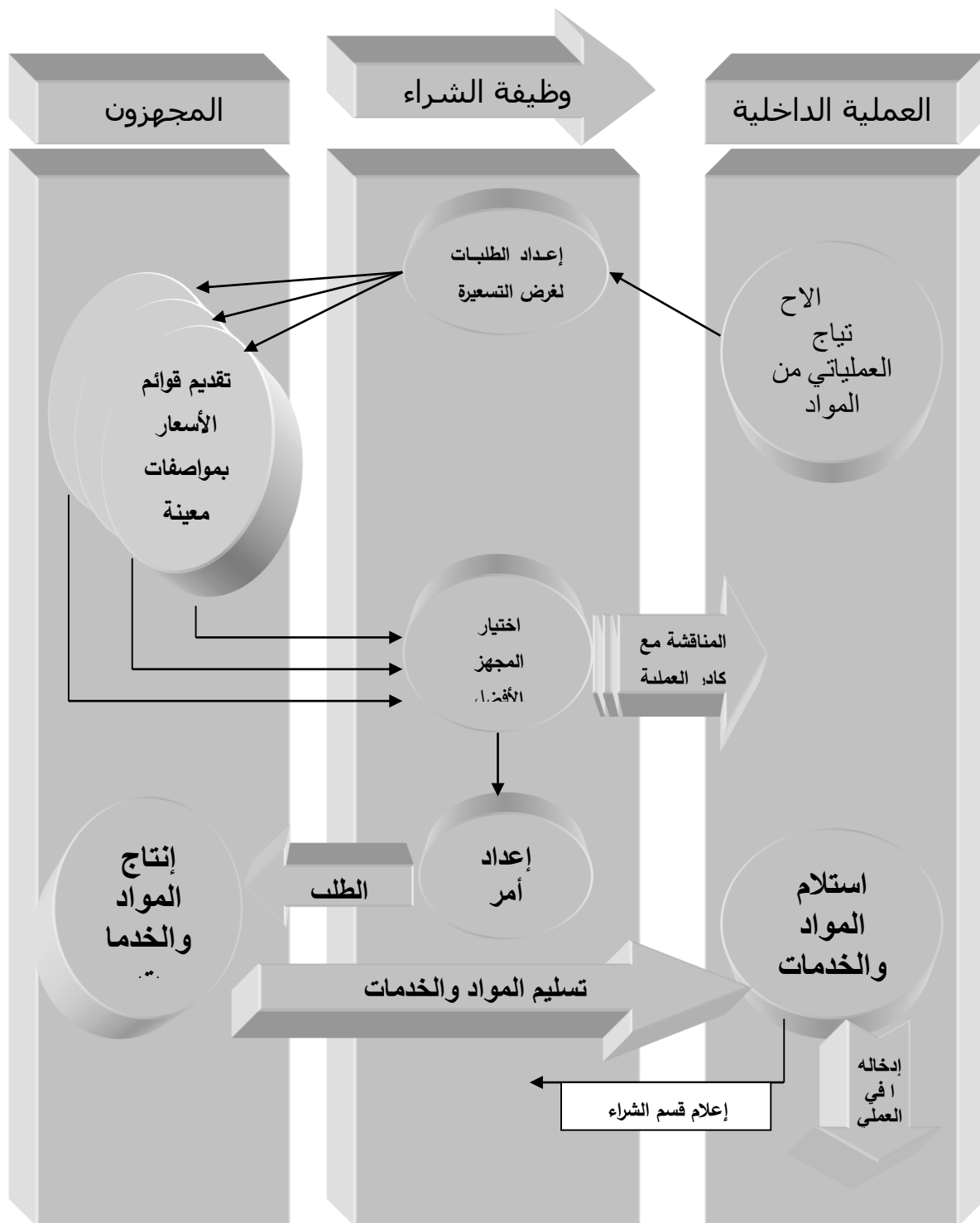
المجالات الوظيفية	الاهتمامات الأساسية
هندسة التصميم	العلامة التجارية للمجهز ، قدرته في تلبية مواصفات التصميم .
الإنتاج	تسليم المجهز ومعدليته بما يتناسب مع جدولة الإنتاج .
التسويق	تأثير الفقرات المشتراة في إمكانية تسويق منتجات المنظمة .
الصيانة	تلائم المشتريات مع الوسائل والمعدات الحالية للمنظمة ، خدمات الصيانة التي يقدمها المجهز ، تعليمات السلامة والاستخدام .
المالية	تأثير المشتريات في التدفق النقدي ، كشف الدخل والميزانية ، خيارات الشراء والصنع والاستئجار .
الشراء	الحصول على أقل سعر ممكن لمستوى نوعية مقبول ، توثيق العلاقة مع المجهزين الجيدين .
رقابة النوعية	التأكد من مطابقة المشتريات للمواصفات ، ضمان عدم تجاوزها للسماحات المحددة في التعاقد مع المجهز .

Source:

Peter, J. Paul and Donnelly, James H., **Marketing management, Knowledge and Skills**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2001, P: 68.

ربما كانت النقطة المحورية التي تشغل اهتمام قسم الشراء ، في معظم المنظمات ، هي كيف يتحقق التوازن في تلبية المطالب المتباينة للمجالات الوظيفية المختلفة (Shin,2001,P:164) . لذا عندما تجري المنظمة تقييم ما بعد الشراء لابد أن يتم التأكد بان كل المجالات الوظيفية جرى الاهتمام بتلبية احتياجاتها قدر الإمكان من المجهز وقسم الشراء على حد سواء .

لعل النقطة الأساسية في عملية الشراء الصناعي هي إدراك قسم الشراء لطبيعة احتياج المعالجات التي تجري داخل العملية الصناعية من جانب ، وإدراك الإمكانيات الحقيقية للمجهز الخارجي المحتمل من جانب آخر (Almquist and Wyner,2001,P:135) ، كما يوضح الشكل (1-8) الذي يبين كيف أن وظيفة الشراء تربط بين العملية الصناعية داخل المنظمة و المجهزين خارجها . إذ يتحدد الاحتياج العملياتي من المواد والخدمات اللازمة لأداء عملية التصنيع أولاً ، ثم يبلغ به قسم الشراء الذي يقوم بإعداد الطلبات والمواصفات المطلوبة في المشتريات من حيث السعر والكمية والنوعية .. ، ثم يرسلها إلى المجهزين الذين يعدون قوائم الأسعار المناسبة لتلك الطلبات ، ويقدموها لقسم الشراء الذي يقوم باختيار المجهز المناسب بالتنسيق مع قسم الإنتاج داخل العملية التصنيعية في المنظمة ، ثم يعد قسم الشراء أمر الشراء ويصدره طلباً رسمياً للمجهز الذي يقوم بإنتاج المواد والخدمات المطلوبة ، ثم يسلمها بأشراف قسم الشراء إلى قسم الاستلام الذي يقوم بإدخالها في العملية التصنيعية وإعلام قسم الشراء بمطابقة المشتريات للاحتياج المطلوب أو لا .



شكل (8-1) وظيفة الشراء تربط بين العملية التصنيعية والمجهزين

Source:

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan and Johnston, Robert , **Operations Management**, 2nd Ed., Financial Times Management, London, 1998, P: 477.

الفصل الثاني

مؤثرات الشراء الصناعي

"إن المشتري الصناعي يتأثر بتشكيلة واسعة من القوى التي تتواجد خارج المنظمة وداخلها" (Johnston and Lewin,2003,P:1) ، لذا فإن معرفة تلك القوى وتحديد تأثيرها في سلوكه الشرائي يمكنه من الاستجابة أو التصدي لها بما يعزز أداء وظيفة الشراء ويقوي المركز التنافسي للمنظمة المشتري في صناعته . وربما تلقى مسؤولية تحديد المؤثرات الشرائية الثلاثة الرئيسة التي تتضمن مؤثرات بيئية وتنظيمية وفردية على عاتق قسم الشراء في المنظمات ، أو تستخدم المنظمة المشتري بعض الاستشاريين المحترفين في مجال الشراء لتحديد وتحليلها بشكل دقيق ومضبوط .

المبحث الأول

المؤثرات البيئية

إن المحيط الأكبر والأوسع الذي تعمل في داخله جميع المنظمات هو البيئة . لذا يمكن القول أن العوامل البيئية - الاقتصادية ، والسياسية والقانونية ، والتكنولوجية ، والتنافسية ، والأخلاقية - تؤثر في جميع المنظمات المشتري بأربعة اتجاهات أساسية يمكن إيجازها كالآتي: (Thompson and Strickland,2003,P:59)

- . التعريف بالمشتريات المتاحة من سلع وخدمات .
- . هيكلة علاقات المنظمة المشتري مع المنظمات الأخرى كالمجهزين .
- . توليف الظروف العامة الخارجية التي تؤثر في التنظيم الداخلي للمنظمة المشتري .
- . رفد المنظمة المشتري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار السلوك الشرائي .

ويمكن تحديد أبرز المؤثرات البيئية في عملية الشراء الصناعي التي تؤديها المنظمات المشتري كما يأتي: (Bingham and Gomes,2001,P:47) ، (Fynes and Rich and Hines,2004,P:10) ، Voss,2002,P:606)

1. العوامل الاقتصادية
2. العوامل السياسية والقانونية
3. العوامل التكنولوجية

4. العوامل التنافسية

5. العوامل الأخلاقية

وفيما يأتي إيجاز مناسب لكل منها .

Economic Factors

أ- العوامل الاقتصادية

أ. "تفرض القوى الاقتصادية تأثيرها في قرارات كل من البائع والمشتري" (Covart,2001,P:15) .
لذا ينبغي أن تتحرك المنظمة المشتريه باتجاه رصد الظروف الاقتصادية وتحليلها ، وان
يصب اهتمامها الأكبر عليها لأنها تساهم بشكل أساسي في إنجاح أو إفشال صفقة الشراء التي
تروم عقدها مع البائع

ب. (Denslow and Giunipero,2003,P:15) .

ويمكن تمييز الطرف العام للاقتصاد في أي بلد من خلال النمو الاقتصادي ، البطالة ، استقرار
الأسعار ، الدخل ، المتاح من الموارد والأموال والاعتمادات (Seelmann,2002,P:101) .
وحتى تستطيع المنظمة المشتريه فهم وتحليل المؤثرات الاقتصادية لابد أن تدرك بعض الحقائق التي
أبرزها ما يأتي:

(Hutt and Speh,1998,P:77)

. القوى الاقتصادية والسياسية هي التي تفرض أساس ونمو الثروة الاقتصادية للبلد .
. تؤثر القوى الاقتصادية الخارجية في القوة الشرائية للمنظمة وفي رغبتها في الشراء .
. التغيرات التي تحدث في القوى الاقتصادية لا تؤثر في كل قطاعات السوق بنفس المستوى والتأثير .
— المنظمة تتعامل مع قطاعات واسعة في السوق الصناعي ، لذا لابد أن تكون حساسة تجاه التبدل
في التأثيرات الاقتصادية للقوى البيئية .

ولعل ابرز المواضيع التي ترتبط بالعوامل الاقتصادية التي ينبغي أن تتعرف عليها المنظمة
المشتريه نوع الطلب الصناعي لمشترياتها ، والمرحلة التي تمر بها المشتريات في دورة الأعمال
ضمن الصناعة (Pride and Ferrell,2000,P:60) ، (Wasti,2001,P:20) ،
(McFadden and Needham,2001,P:22) . وفيما يأتي توضيح مناسب لكل منهما.

1. أنواع الطلب Types of Demand

المنتجات التي تشتريها منظمات الأعمال ، مثل المواد والخدمات والطاقة ، يطلق عليها
"المنتجات الصناعية" . وان طلب المنظمات المشتريه على تلك المنتجات يطلق عليه "الطلب
الصناعي" الذي يقع في أربعة أنواع وكالاتي : (Bingham and Gomes,2001,P:10)

أ. الطلب المشتق Derived Demand

إن الطلب على المنتجات الصناعية يشتق عادة من الطلب على المنتجات الاستهلاكية ، إذ تشتري المنظمة المواد والخدمات لاستخدامها في تقديم منتج نهائي معين يلبي حاجة المستهلك ، لذا فإن إجمالي كمية المنتج النهائي هي التي ستحدد الكمية والنوعية المطلوبة من المشتريات . ونظراً للطبيعة الاشتقاقية للطلب الصناعي ، ينبغي أن تكون المنظمة المشتريّة حساسةً لشدة الطلب الاستهلاكي للمنتج النهائي التام (Huovinen, Kiiras and Wichmann,2003,P:9) .

ب. الطلب غير المرن Inelastic Demand

أي أن الطلب الصناعي على منتج معين لن يتغير مستواه في حالة رفع أو خفض أسعاره . إذ تتألف معظم المنتجات الصناعية من عدة مكونات وأجزاء ، لذا فإن زيادة أسعار جزء واحد أو جزئين فقط منها ربما يكون له تأثير بسيط في مستوى الكلفة الكلية للمنتج النهائي . أما لو شملت زيادة الأسعار أجزاء عديدة من المنتج فإن ذلك سيؤدي إلى أن تكون مستوى كلفته الكلية عالية ، وبالتالي من الأفضل أن تتوجه المنظمة للبحث عن مشترياتها بين منتجات المجهزين المنافسين ، وهذه هي حالة الطلب المرن Elastic Demand .

وتستلزم طبيعة الطلب غير المرن تطبيقه على مجمل الصناعة ككل وليس على مستوى شركة واحدة (Gelderman and Weele,2002,P:11) . مثلاً لو قامت شركة إطارات معينة بزيادة أسعار إطاراتها للسيارات الصغيرة بشكل غير مدروس ، فإن زبائنها الدائمين من مصانع السيارات ، ربما يقررون شراء الإطارات من شركة منافسة أخرى (حالة الطلب المرن) وبالرغم من ذلك فإن الحاجة للإطارات (المنتج الصناعي) مازالت قائمة فالسيارة لا يمكن أن تعمل دون إطارات (حالة الطلب غير المرن) .

ج. الطلب المتقلب (المتذبذب) Fluctuating Demand

يتقلب الطلب على بعض المنتجات الصناعية مثل المعدات والمكائن الجديدة ، فربما تزداد مشتريات المنظمة لمنتج صناعي معين نتيجة تغير بسيط أو فجائي في الأسعار أو تحسباً لارتفاع أسعاره مستقبلاً . أو ربما تقلل مشترياتها من نفس المنتج لأنها تتوقع انخفاض الأسعار مستقبلاً . ولعل السبب الرئيس وراء تذبذب أو تقلب الطلب الصناعي يكمن في تغير أسعار المنتجات النهائية أو الاستهلاكية ، إذ توصلت إحدى الدراسات البحثية إلى أن ارتفاع سعر المنتج النهائي الذي سيباع للمستهلك بمقدار (10 %) فإن الطلب الصناعي على مكونات وأجزاء ذلك المنتج سيرتفع بمقدار (200 %) (Paterson,2004,P:3) .

د. الطلب المشترك Joint Demand

هو الطلب على فقرتين (أو أكثر) من المشتريات في آن واحد لأنهما تشتركان في صنع منتج نهائي واحد ، مثل الطلب على المواد الأولية ، والمكونات الفرعية للأجزاء . وتهتم المنظمة بهذا النوع من الطلب في حالة احتياجها لمشتريات ترتبط مع بعضها بشكل وثيق عند الاستخدام (Hoffman,2003,P:7) . مثلاً تحتاج ورشة إنتاج الفؤوس إلى أعداد معينة من المقابض الخشبية مساوية لأعداد الشفرات الحديدية ، لذا فإن الطلب عليهما مشترك .

2. دورة الأعمال Business Cycle

يستخدم هذا المصطلح لوصف التطورات الحاصلة في الظروف الاقتصادية لصناعة معينة ، وتتضمن هذه الدورة أربعة مراحل متعاقبة ومستمرة كما يأتي :

(Pride and Ferrell,2000,P: 69)

أ. مرحلة الازدهار Prosperity

تتصف هذه المرحلة بانخفاض معدلات البطالة ، والارتفاع النسبي للدخل القومي ، مما يؤدي إلى رفع مستوى القوى الشرائية . أما معدلات التضخم فتبقى ثابتة نوعاً ما خلال هذه المرحلة . ويميل المجهزون إلى عرض تشكيلة واسعة من منتجاتهم الصناعية في السوق لان المنظمات المشتري لديها القدرة على الشراء ، وربما يتمكن بعض المجهزين من تحقيق حصة سوقية كبيرة في هذه المرحلة (لأسيما المجهزين الصغار) عن طريق تكثيف جهودهم التوزيعية والترويجية (Camp,2003,P:5) .

ب. مرحلة الركود Recession

تتصف هذه المرحلة بارتفاع معدلات البطالة وانخفاض القوة الشرائية ، مما يجعل المنظمات المشتري مقيدة في الأنفاق والشراء .

ونظراً لانخفاض القوة الشرائية للمنظمة فأنها ستتوجه نحو شراء المنتجات الأساسية والضرورية لإنجاز أعمالها ، وتضع تأكيد قليل جداً على شراء المنتجات الثانوية والمساعدة . لذا تلعب المنظمة المشتري دوراً مهماً في هذه المرحلة إذ تحاول توليد وفورات في التكاليف قدر الإمكان بما يحقق تدفق نقدي جديد يعزز أعمالها الحالية (Stephenson,1998,P:1) .

ويقع معظم المجهزين بخطأ كبير في هذه المرحلة من دورة الأعمال ، ألا وهو خفض مستوى جهودهم الترويجية ، إذ يعتقدون أن تلك الجهود أنشطة ثانوية لا يفضل زيادة الأنفاق عليها خلال هذه المرحلة . إن مثل هؤلاء المجهزين لا يعلمون أن تخفيض الجهود الترويجية في هذه المرحلة بالذات يؤدي إلى خفض قدرتهم على البقاء والاستمرار في رفد الأسواق الصناعية بمنتجاتهم

(Reddy,2001,P:52) ، "قبدون زبائن ليس هناك داع لوجود المنظمة"
(Lussier,2000,P:47) .ومن اجل الحصول على زبائن في مرحلة ركود الأعمال الصناعية
ينبغي على المجهز تكثيف بحوث التسويق حتى يتعرف على أهم الخصائص الوظيفية التي تبحث
عنها المنظمات في مشترياتها منه ، حتى يستطيع توفيرها وزيادة التأكيد عليها . أما المنظمة
المشتريّة فينبغي أن تدرك حقيقة القيمة والمنفعة التي يقدمها المجهز في منتجاته المعروضة في
الأسواق ، وتحاول أن تحصل على أعلى مستوى للقيمة في مشترياتها (Trecha,2001,P:53) .
ج. مرحلة التراجع Depression

ترتفع في هذه المرحلة من دورة الأعمال معدلات البطالة ، وتتنخفض معدلات الأجور بشكل
واضح ويصبح الدخل القومي بأدنى مستوى له .

وربما تفقد المنظمات المشتريّة ثقتها في متانة الاقتصاد المحلي ، لذا غالباً ما يفضل أن تتوجه
تلك المنظمات نحو الأسواق الدولية لشراء احتياجاتها . وتستمر هذه المرحلة لمدة طويلة قد تستغرق
عدة سنوات تحاول المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم خلالها زيادة كفاءة مشترياتها من اجل
البقاء في الصناعة اكبر مدة ممكنة ، إلا أن هذه المحاولة عادة ما تسبب الإرباك لمديري الوحدات
التشغيلية في المنظمة (Mesaros,2001,P:53) .

د. مرحلة الاسترداد (العودة) Recovery

هذه المرحلة من دورة الأعمال يتحرك الاقتصاد فيها بشكل ملحوظ لينتقل من حالة الركود أو
التراجع إلى حالة الازدهار . إذ تبدأ معدلات البطالة بالانخفاض تدريجياً ، كما يبدأ مستوى الدخل
القومي بالارتفاع ، وتختفي معظم الظروف الاقتصادية السيئة التي أرغمت المنظمة على خفض
قدرتها الشرائية وقللت رغبتها في الأنفاق والشراء .

وتواجه المنظمة المشتريّة في هذه المرحلة مشكلة تتحدد في صعوبة تقدير سرعة العودة إلى
حالة الازدهار ، فضلاً عن صعوبة ارتفاع مستوى النمو والازدهار المحتمل في الصناعة
(Hoffman,2003,P:7) .

"إن معظم الشركات الصناعية تفضل أن تغير استراتيجية شراء منتجاتها كل سنة على الأقل"
(Rask and Anderson,2003,P:12) ، لذا يتطلب من المنظمة المشتريّة أن تطور عدة
استراتيجيات بديلة للشراء ، أو رفع مستوى المرونة في استراتيجية الشراء الحالية حتى يتمكن من
إجراء التعديلات اللازمة فيها للتكيف مع حالة الانتقال الجديدة في الظروف الاقتصادية . وينبغي أن
تركز أي تعديلات جديدة في استراتيجية الشراء على تقوية العلاقات الاقتصادية مع المجهزين
والمنظمات الاخرى الساندة لاعمال المجهز (Gelderman and Weele,2002,P:4) . ولكي

تتمكن المنظمة المشتريّة من مواجهة العوامل الاقتصادية والتفاعل معها بشكل كفوء وفاعل لا بد أن تتحلّى وتتصف ببعض الخصائص والإمكانات التي أهمها ما يأتي : (Novak,2002,P:2)

- أن تكون ذات توجه مستقبلي ونظرة اقتصادية تشاؤمية .
- أن تحظى بثقة ودعم الإدارة العليا في مجال الشراء .
- أن تقدر على تعزيز الموقف الاقتصادي لها .
- أن تتمكن من تحديد مستوى المنفعة التي تحتاجها أعمالها بما يتلاءم ويتناسب مع مواردها الاقتصادية المتاحة لديها .

• أن تميز بشكل جيد بين بدائل المشتريات المتوفرة والمعروضة في الأسواق .

تؤكد المنظمات المشتريّة في انتباهها للعوامل الاقتصادية وتهتم بها كثيراً عندما تحاول أن تتخذ قرارات الشراء الرأسمالي ، إذ تختلف مستويات استثمارها في المعدات والمكائن الجديدة تبعاً للانتعاش الاقتصادي للصناعة التي تعمل فيها . فقد تقرر المنظمة في حالة الركود مثلاً استئجار المعدات بدلاً من شرائها بسبب المزايا التي يقدمها الاستئجار ، أبرزها ما يأتي : (Brealey and Myers,2000,P:737)

- عندما تكون فترة استخدام المعدة قصيرة فإن الاستئجار هو الأفضل .
- سهولة إلغاء المشروع المختار .
- يتحمل مالك المعدة نفقات صيانتها .
- خفض الكلف الإدارية والنقل ، لان المالك هو من يتحملها .
- الاستفادة من الوفرة الضريبي الناتج عن اندثار المعدة المستأجرة .

ب- العوامل السياسية والقانونية Political and Legal Factors

تتضمن العوامل السياسية والقانونية الاتفاقيات والمعاهدات ومجموعة القوانين والتشريعات المتداولة في المجتمع ، والتي تفرض نفسها على المنظمات الصناعية وتحدد أعمالها مثل قيود التجارة الدولية ، والتوجهات الحكومية نحو الأعمال والنشاطات الاجتماعية، والتمويل الحكومي لبعض برامج التنمية (Bingham and Gomes,2001,P:47) .

وتتملك القوى البيئية السياسية والقانونية تأثيراً واضحاً وكبيراً في تحديد معظم قرارات المنظمة ومنها قرارات الشراء ، إذ ربما تخفف الحكومة إجراءات الرقابة على العمليات الصناعية التي ترى بأنها جهود مثمرة ومخالصة للبلد مثل المنظمات العاملة في القطاع النفطي، أو ربما تصبح الحكومة زبون أو مجهز أساس لمنظمة معينة(Thompson and Strickland,2003,P:59).

"ربما تهدد الحكومة المنظمات الصناعية عندما تقرر أن تغير قواعد اللعب في ساحة الأعمال" (Brealey and Myers,2000,P:809) ، لذا ينبغي أن تهتم المنظمات بالمخاطر السياسية وتحاول تقاؤها قدر الإمكان ، وفي الغالب لا يمكن السيطرة على القوى السياسية أو التأثير فيها ، لذلك تلجأ المنظمات المشتريّة إلى تعديل سياساتها بما ينسجم مع سياسات الحكومة العامة . ففي كل بلد غالباً ما تتعرض الأعمال إلى مخاطر التدخل الحكومي التي قد تنشأ عن تحديد الحكومة للقوانين والتشريعات التجارية والتعاملات مع الدول أو الحكومات الأخرى ..، ويمكن أن يساهم ذلك في تبسيط أو تعقيد عملية الدخول إلى الأسواق الأجنبية للحصول على بعض المشتريات التي قد تقرر المنظمة شرائها من الأسواق الدولية (Dietmer and Tepper,2002,P:9) . لذا فإن بعض المنظمات الصناعية الكبيرة تبذل جهوداً خاصة لكي تتحالف مع كبار المسؤولين في الحكومة من أجل تجنب المخاطر السياسية وتفايدي القضايا القانونية ، في حين تعتقد شركات أخرى أن هذا النوع من المخاطر مفروض عليها ولا يمكن تجنبه أبداً (Brealey and Myers,2000,P:809) .

إن العوامل القانونية في عملية الشراء الصناعي واجبة الاستجابة ، إذ "في الماضي كان العامل المخالف للقانون هو من يعاقب ، أما اليوم فإن المنظمة التي يعمل فيها هي من يعاقب" (Pride and Ferrell,2000,P:65) . لذا يتوجب على المنظمات المشتريّة الإذعان للقوانين والتشريعات ، فنشاطات الشراء غالباً ما تعد أول النشاطات المخالفة للقانون في المنظمات ، ولعل السبب الرئيس وراء ذلك الرغبة الشديدة للمنظمات في أن تحصل على مشترياتها بطريقة اقتصادية جداً بصرف النظر عن الوسائل والأساليب المستخدمة في الشراء (Bozzo,2000,P:1) .

"الإذعان للقوانين لا يتطلب من المنظمة أن تتدرب لتصبح محامية ، ولكن على الأقل ينبغي لها أن تطلع وتتعرف على أهم المبادئ الأساسية والقواعد العامة للقانون التجاري" (Leenders and Fearon,1997,P:443) ، لأن ذلك سيوفر لها إمكانية تمييز المشاكل والمواقف التي ربما تتطلب استشارة قانونية احترافية ، كما يزودها بالمعارف والمهارات التي تمكنها من تمييز الالتزامات القانونية التي ربما يضعها المجهز لصالحه في عقود التجهيز .

ومن أبرز مبادئ الشراء التي تمكن المنظمة من توليد الانسجام بين سياسات إدارتها العليا في مجال الشراء والإذعان للتشريعات الحكومية ، ما يأتي: (Maddock,2003,P:4)

1. ينبغي أن تصمم عملية الشراء لتحقيق أفضل استغلال ممكن للأموال المنفقة فيها .
2. يتوجب أن تكون الإجراءات المتبعة في الشراء قابلة للتوضيح والنقاش .
3. ضرورة منح فرصة الاشتراك العادلة لكل المجهزين الذين يرغبون في توريد مشتريات المنظمة.
4. تضمن إجراءات الشراء المنافسة المفتوحة بين المجهزين ، وإن لا يتمكن أحدهم من التحايل على منافسيه (وعلى المنظمة المشتريّة) للفوز بعقد التجهيز .

وهناك بعض المنظمات السياسية والقانونية التي ينبغي التآلف والانسجام مع أعمالها ، والتي من أبرزها ما يأتي :

1. وكالة الحماية البيئية Environmental Protection Agency التي تقوم بواجب مراقبة الأسواق والتأكد من خلو المنتجات الصناعية المعروضة فيها من الأخطار التي تهدد وتضر البيئة الطبيعية (Bingham and Gomes,2001,P:47) .

2. قوى التشريع الذاتي Self-Regulatory Forces التي تقتضي بان تحدد الشركات الصناعية الكبيرة بنفسها القوانين والقواعد العامة للعمل فيها وبإشراف الجهات الحكومية . إذ تحاول بعض تلك المنظمات وضع تشريعات للعمل ذاتياً ، بما يجعلها مواطنة صالحة ومتجنبه لتدخل الحكومة في أعمالها (Pride and Ferrell,2000,P:67) .

3. منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO) التي تهدف إلى إزالة (أو على الأقل خفض) محددات التبادل الحر للسلع والخدمات بين دول العالم ، إذ تشجع هذه المنظمة التجارة الحرة عن طريق وضع حدود لتدخل الحكومات الوطنية في القطاع التجاري على الصعيد الدولي وحثها لتكييف سياساتها بما يسهل عمليات استيراد المشتريات الصناعية للمنظمات المحلية من أسواق الدول الأخرى (Hill,2003,P:173).

أما أبرز المعاهدات فهي اتفاقية التجارة الحرة بين دول أمريكا الشمالية North American Free Trade Agreement (NAFTA) التي تقتضي برفع التعرفة الكمركية على البضائع، مثل الحواسيب وبعض الفقرات الصناعية ، المتبادلة بين الدول الأعضاء في الاتفاقية. إذ ولدت هذه الاتفاقية فرص كبيرة وكثيرة لمعظم المشتريين الصناعيين وحتى المجهزين من الكنديين والأمريكيين في المكسيك

(Heizer and Render,2001,P:57) .

ويفضل أن تكون المنظمات على اطلاع ودراية بالفلسفة الأساسية أو التوجهات العامة لبعض الأحزاب السياسية التي تعمل داخل البلد ، ولاسيما التي يتوقع أن تهيمن فجأة على الحكومة وتبدل التوجهات السائدة . وفي معظم الأقطار يوجد حزبان هما الأكثر قوة بين الأحزاب السياسية ، ونموذجياً يتوقع نجاح أحدهما في السيطرة على الحكومة (Hoecht,2002,P:2) . ولعل معظم التغيرات السياسية والقانونية التي تؤثر في أعمال المنظمات الصناعية سببها الأحزاب واختلاف فلسفة كل منهم ، لذا فان "معرفة الفلسفة العامة لكل من الأحزاب السياسية البارزة في البلد قضية مهمة لنجاح الأعمال ولاسيما الدولية منها"

(Cateora and Graham,2002,P:578) .

تعني البيئة التكنولوجية التطبيقات العلمية التي تستخدم في مجال تطوير أساليب جديدة لإنجاز المهام وتنفيذ مختلف العمليات (Bingham and Gomes,2001,P:46) ، لذا فإن معدل النمو الاقتصادي يتأثر بعدد الاكتشافات التكنولوجية الجديدة المهمة ، لكن معظم تلك الاكتشافات لا تظهر بشكل مستمر ، كما أن معظم الاستثمارات لا يجري توجيهها نحو الجهود المبذولة في الاكتشافات التكنولوجية (Wijnstra and Stekelenborg,2003,P:102).

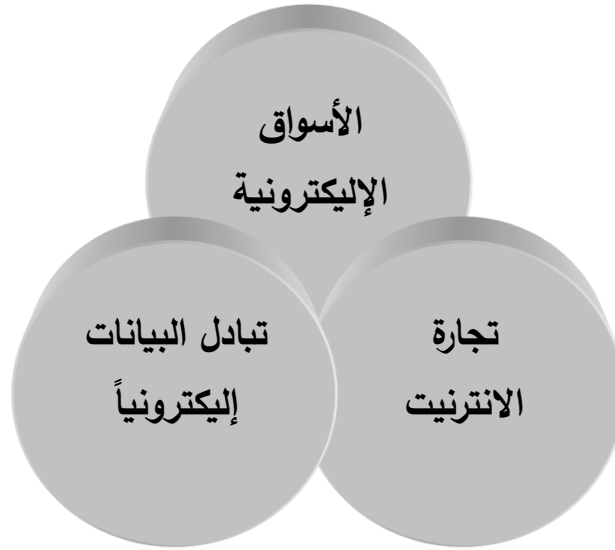
وتعد التكنولوجيا واحدة من المتغيرات الرئيسة للقوى البيئية التي تؤثر في حياة الناس وأعمال المنظمات . فالتقدم التكنولوجي الهائل في شتى المجالات قدم عهداً جديداً من الشراء وتطبيقاته وأبحاثه ، إذ بات من الممكن ملاحظة ذلك في الإلكترونيات ووسائل الاتصال والأدوات الطبية والخدمات الصحية والسيارات وسفن الفضاء الآلية .. وبالتالي فإن "ظهور التكنولوجيا الجديدة قد يهدد المنتجات القديمة" (Kotler,2000,P:149) ، لذا يتوجب أن تدرك المنظمات المشتريّة هذه المسألة جيداً وتحاول أن تعرف المجهزين الذين يواكبون حركة التطور التكنولوجي من خلال سرعة التغير الفني وفرص الإبداع المتاحة والتخصيصات المالية للبحث والتطوير وحتى القيود التي تضعها الحكومة على التطور التكنولوجي . فضلاً عن ذلك فإن عدداً قليلاً من المنظمات ما تزال تعمل اليوم بالطريقة نفسها التي كانت سائدة في العقود الماضية والسبب الرئيس هو التغير السريع في التطور التكنولوجي ، فالحاسوب مثلاً أصبح جزءاً مهماً في المنظمة الصناعية التي لم تعد تستطيع أن تستغني عنه (Lussier,2000,P:49) .

إن "العديد من المنتجات الشائعة حالياً لم تكن متاحة قبل أكثر من أربعين عاماً" (Kotler,2000,P:149) ، وربما كان لظهور شبكة الاتصالات العالمية تأثير في ذلك الأمر ، إذ سمحت الشبكة لمختلف المنظمات المشتريّة بأن تضع احتياجاتها والمواصفات المرغوبة فيها أمام عدد كبير جداً من المجهزين وفي الوقت نفسه سمحت لهؤلاء المجهزين بعرض تشكيلة سلعهم وخدماتهم أمام جميع مستخدمي الشبكة من منظمات وأفراد . "فظهر عالم الإلكترونيات غير من تقاعل أجزاء المنظمة مع بعضها مثلما غير من تقاعل المنظمة مع بيئتها" (Engel,2004,P:5) . إذ فرضت التجارة الإلكترونية على المنظمة المشتريّة البحث اليومي عن المستجدات في الأعمال والأسواق ، وتعديل سياساته وإجراءاته بما ينسجم مع تلك المستجدات وإضافة القيمة للمشتريات ، ولعل أبرز تلك المستجدات الظهور المتسارع لشركات جديدة لتنفيذ الأعمال ، وقصر قنوات التجهيز ، وتزايد بدائل المشتريات (O'Brien,2003,P:267) .

إن معظم مديري الشركات الكبرى الناجحة في العالم خلال تسعينيات القرن الماضي كانوا يشعرون بأن تكنولوجيا المعلومات هي عامل أساسي ومهم للميزة التنافسية وأن (90%) من هؤلاء

المديرين يعتقد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الشراء له تأثير كبير في ربحية منظماتهم (Torban et al.,1999,P: 82). لكن الواقع الفعلي يبين أن معظم الشركات تعتمد على الطرق اليدوية في إعداد طلبات الشراء وتحليل واختيار المجهز وغيرها من متطلبات عملية الشراء الصناعي (Luna,2002,P:10). كما يجري في الغالب اختيار موظف الشراء من المهندسين والفنيين الذين يعملون في المنظمة المشتريّة التي تواجه معدل تكنولوجي سريع الارتفاع ، على أساس أو افتراض أن هؤلاء أدرى بالجانب التقني لأعمال المنظمة وباحتياجات اليومية للتشغيل العملياتي (Locke,2001,P:10). ولعل تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات قد تساهم في تقليص دورة الشراء ، والتي من ابرز آثارها الإيحاء الواسع Mass Customization الذي أصبح التأكيد عليه متزايداً الآن ، فبعد أن كانت المنظمات المشتريّة تحاول الحصول على ميزة تنافسية عن طريق وفورات الكلف الناتجة من اقتصاديات الشراء بالحجم الكبير أصبحت اليوم تفضل الإيحاء الواسع الذي يقضي بأن تقدم للمجهز المواصفات والخصائص الأساسية والثانوية التي تريدها في المنتج ، ومن ثم يقوم المجهز بدوره بتصنيع الطلب وتسليمه للمنظمة المشتريّة (Seelmann,2002,P:101).

ومن الآثار الأخرى لتكنولوجيا المعلومات التجارة الإلكترونية Electronic Commerce التي تعني صفقات الأعمال المختلفة التي تعقد بين طرفين على الأقل بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . وتعتقد بعض المنظمات أن التجارة الإلكترونية ترتبط بالانترنت فقط ، لكن الحقيقة أوسع من ذلك ، كما يبين الشكل (2-1) .



شكل (1-2) الأجزاء الثلاثة التي يشكل مجموعها التجارة الإلكترونية

Source:

Whiteley, David, **e-Commerce, Strategy, Technologies and Applications**, McGraw-Hill, London, 2000, P: 4.

وفضلاً عن وجود الانترنت كقناة للمعلومات التجارية ووسيلة الاتصال بين أطراف التعاقد ، لابد من وجود الأسواق الإلكترونية التي يعرض فيها المتاح من المشتريات في كل قطاع من السوق ، بحيث تستطيع المنظمة الزبونة أن تقارن بين الأسعار وتتخذ قرار الشراء المناسب لها . كما لابد من تبادل البيانات إلكترونياً (Whiteley,2000,P:3) الذي يعد نظام قياسي لترميز الصفقات التجارية ونقل تفاصيل المشتريات بين نظام محوسب وآخر دون الحاجة لطلبات مطبوعة وقوائم ربما تتأخر وأعمال كتابية ورقية قد تحدث فيها بعض الأخطاء المكلفة (Vlcek,2002,P:12) . إذ لو حصلت المنظمة المشتريّة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وتمكنت من وضعها فوراً محل التطبيق ، ربما تمكنت من أن تعزز موقفها التنافسي ، وهذا ما يوفره الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات (Mandell,2004,P:4) .

إن استخدام الحاسوب في مجال الشراء الصناعي للمنظمات يطلق عليه مصطلح حوسبة الشراء Buying Computerization الذي يمكن أن يحقق للمنظمة العديد من الفوائد أبرزها ما يأتي : (Whiteley,2000,P:6)

1. المعالجة الإلكترونية لإجراءات الشراء تقلل من الأعمال الكتابية الكثيرة التي ترافق عملية الشراء ، مما يساهم بشكل واضح في تقليل الأخطاء الكتابية .

2. المعلومات التي يجري تحصيلها من السجلات المحوسبة تتصف بأنها أكثر دقة ، وأسرع توفراً لمن يريدها .
 3. يوفر الحاسوب للمنظمة المشتريّة إمكانية معالجة بيانات كثيرة وموسعة في زمن اقصر .
 4. يتحسن الأداء العمليّاتي للمنظمة بسبب السيطرة الأفضل على مدخلاته التي تحققها حوسبة الشراء .
 5. تطوير العلاقة بين المنظمة المشتريّة والمجهز ، إذ يوفر الحاسوب الاتصال المباشر وتبادل الآراء والمقترحات بينهما والانسحاب الأسرع والأدق للمعلومات والأقل كلفة بالنسبة للطرفين .
- ومن التطبيقات التكنولوجية الأخرى التي ينمو ظهورها في المنظمات الصناعية نظام الإنتاج الآني Just-In-Time الذي يفترض تقليل أو حذف الخزين داخل العملية الإنتاجية مما يجعل المنظمة تضع تأكيدها الأكبر على كفاءة مشترياتها وضمان الحصول عليها من مجهز معتمد عليه يستطيع التأقلم بسرعة عالية مع التغيرات الحاصلة في عمليات التشغيل الجديدة داخل المنظمة المشتريّة (Alaniz and Shuffield,2001,P:8) .
- ويتوجب على المنظمة المشتريّة التدقيق الجيد للعوامل التكنولوجية ومحاولة الاستجابة لها بأسرع ما تستطيع ، وإن تكون على اطلاع مستمر بأهم التغيرات التقنية التي ربما تطرأ في صناعة المجهز ، كما يفترض أن تكون لديها الرغبة والقدرة في أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مجالات الشراء المختلفة .

Competitive Factors

د- العوامل التنافسية

تحاول جميع المنظمات أن تحصل على الموارد اللازمة لأعمالها من البيئة وربما كانت تلك المحاولة تتضمن الشراء ، لذا فإن "أهم قضية معاصرة تواجه معظم المنظمات الصناعية تحقيق الميزة التنافسية في الأعمال عن طريق مشترياتها" (Gracia,2001,P:7) . إذ لو تم التركيز على تحقيق أهداف الشراء ، فإن المنظمة ستوفر ضمناً الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق على منافسيها . لكن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو كيف يمكن أن توازن بين أهداف الشراء وتفاضل بينها .

ومع تزايد حدة المنافسة في الأسواق الصناعية ، بدأت المنظمات تبحث بشكل نظامي عن مجالات جديدة تمكنها من توليد ميزة دائمة تساعدها في التفوق على منافسيها (أو في الأقل مجاراتهم) ، وإن جانب المدخلات الذي يتمثل بالمشتريات يمكن عده ابرز تلك المجالات في معظم المنظمات (Kaufmann,1999,P:5) . إذ ينبغي أن تمتلك المنظمة المشتريّة قدرة اختصاصية أساسية Core Competency في مجال الشراء ، بحيث تستطيع أن تولد الميزة التنافسية عن طريق

تحقيق أهداف الشراء ، إذ توجه الإدارات العليا في معظم الشركات اهتماماتها الأساسية نحو معرفة المؤثرات التنافسية في مدخلاتها ومخرجاتها ، وكيف يمكن أن تحصل على الميزة التنافسية لعملياتها (Schermerhorn and Chappell,2000,P:20) . فالمنظمة المشتريّة تمتلك قوة مساومة

عالية مقارنة بالمجهز في الحالات الآتية: (Hill and Jones,2001,P:89)

1. عندما يكون المجهزون صغيرو الحجم وكثيرون العدد ، والمنظمات المشتريّة كبيرة الحجم وقليلة العدد .

2. عندما تكون كمية المشتريات كبيرة .

3. عندما يعتمد المجهز على المنظمة المشتريّة بشكل كبير ، كأن تشكل مشترياتها نسبة مئوية عالية من مبيعاته .

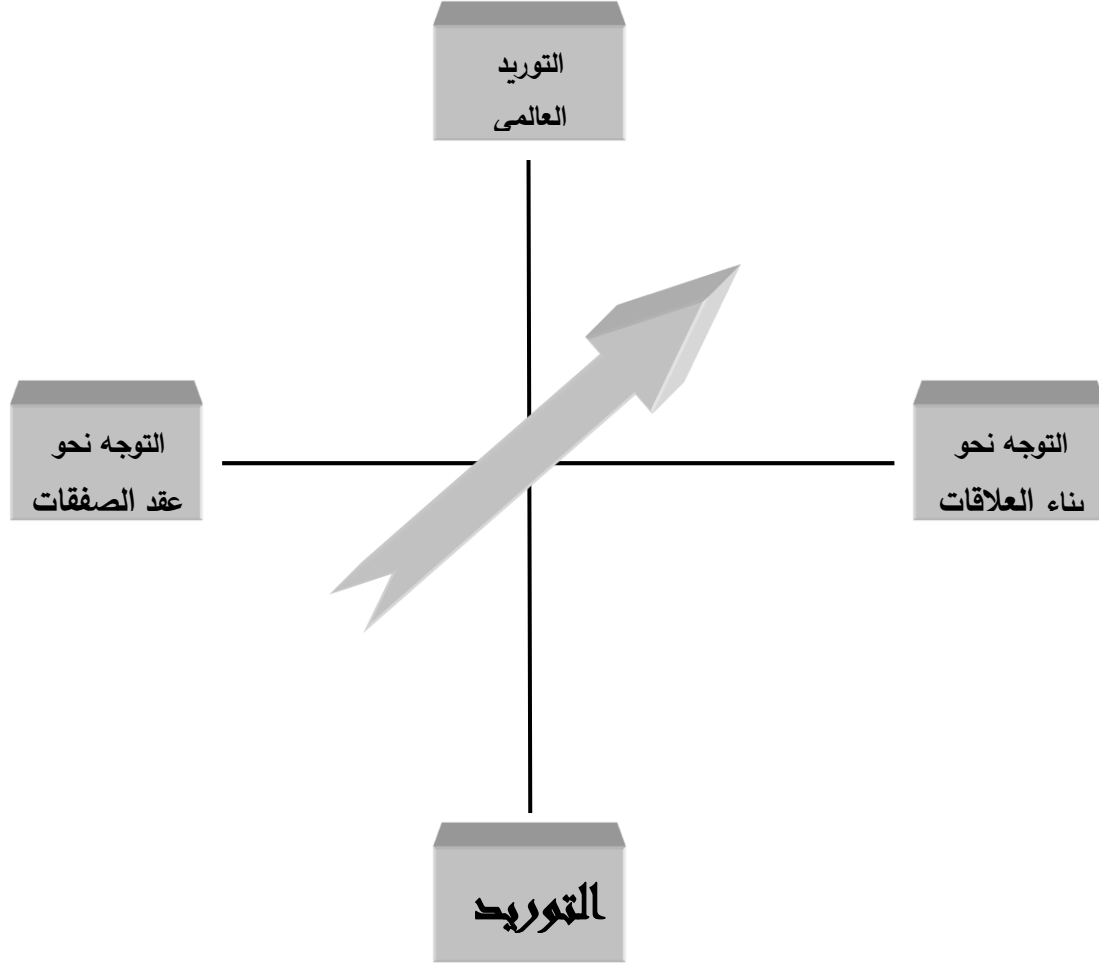
4. عندما يمكن للمنظمة المشتريّة أن تبدل مصدر تجهيزها بسهولة . ولكن دون ارتفاع في الكلف التحويلية Switching Cost التي تحدث وتحملها المنظمة عندما تقرر تبديل مجهزها الحالي (Slavin,2002,P:342) .

5. عندما تستطيع المنظمة اقتصادياً الحصول على مشترياتها من عدة مجهزين في وقت واحد .
لا بد أن تدرك المنظمة المشتريّة إن قوة مساومة المجهزين تزداد عندما يكونوا قلة ، وإن المجهزين يحاولون دائماً رفع مقدار الكلف التحويلية للمنظمات المشتريّة التي تتعامل معهم حتى يقللوا من قوة مساومتها ويفرضوا عليها شراء منتجاتهم حصراً . لذا يفضل أن تتفادى المنظمة المشتريّة التعامل مع مجهزين ذوي كلف تحويلية عالية لكي تقل قوة مساومة المجهز . ومن الأجدي أن تمتلك المنظمة المشتريّة مصادر تجهيزها بالمشتريات اللازمة لأعمالها ، والذي يطلق عليه "التكامل الخلفي" Backward Integration ، كما يستحسن أن تتعامل مباشرة مع المصنعين وتحاول أن تستغني عن الوسطاء قدر الإمكان (Pearce and Robinson,2004,P:4) . أصبح دور الشراء في المنظمة الصناعية استراتيجي وحيوي ، لأنه يرتبط بحصول المنظمة على الموارد المطلوبة من محيطها الخارجي (Wijnstra and Stekelenborg,2003,P:102) ، لذا ينبغي أن تحاول المنظمات المشتريّة الإجابة على الأسئلة الآتية :

- هل يمتلك موظفو الشراء المهارات اللازمة للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟
- هل تدعم استراتيجية الشراء ذلك الإسهام ؟
- هل تمتلك المنظمة المشتريّة مدة زمنية كافية لتحقيق ذلك الإسهام ؟

ويعد جواب السؤال الأخير هو الأهم ، لأن معظم المنظمات الصناعية الحاضرة لا تخصص الوقت الكافي لصياغة وتنفيذ استراتيجية شراء كفوءة تحقق لها ميزة تنافسية في مدخلاتها من المشتريات (Gracia,2001,P:7) .

لقد أصبحت الشركات الصناعية تتطلع الآن إلى التعاون مع مجهزيها وبناء علاقات وثيقة معهم من أجل تعزيز موقعها التنافسي في السوق ، وهذا التغيير الذي طرأ في استراتيجية الشراء الصناعي يوضحه الشكل (2-2) .



شكل (2-2) التوجه في استراتيجية الشراء الصناعي

Source:

Sheth, Jagdish N. and Sharma, Arun, “Supplier Relationships: A Strategic Initiative”, **Industrial Marketing Management Journal**, March 1999, P: 18.

يلاحظ من خلال اتجاه حركة السهم في الشكل أن التغيير الذي حدث في استراتيجية الشراء الصناعي سببه تبدل توجهات المنظمات المشتريّة من التأكيد على عقد الصفقات التجارية المربحة ذات المدى القصير والمتوسط غالباً ، إلى إقامة العلاقات الوثيقة مع المجهزين ذات المدى الطويل غالباً ، ومن التعامل مع مصادر التوريد المحلية المعدودة والمتجانسة إلى التعامل مع مصادر التوريد العالمية الكثيرة والمتباينة . ويتضح من ذلك "إن مستقبل العلاقة بين المنظمة المشتريّة والمجهزين

سيصبح أكثر حرجاً من الآن" (Sheth and Sharma,1999,P:2). لذا يتوجب أن تحاول المنظمات المشتريّة بذل الجهود في مجال تطوير العلاقات مع المجهز الذي قد يكون السبب الرئيس في امتلاك الميزة التنافسية في المشتريات وشريكاً في تحقيق أهداف الشراء .

Ethical Factors

هـ- العوامل الأخلاقية

ينظر إلى الأخلاق على إنها مجموعة الرموز والتصرفات المؤدبة التي يفرضها المجتمع على الأعمال والمشتريين . لذا يمكن تعريف أخلاق الشراء Purchasing Ethics بأنها المعايير والقواعد والتسويات المؤدبة التي ترتبط بالسلوك الشرائي للمنظمات (Bingham and Gomes,2001,P:381) .

وتواجه معظم المنظمات المعضلة الأخلاقية **Ethical Dilemma** التي يمكن تعريفها بأنها الموقف الذي تحدد فيه المنظمة قبولها أو رفضها لإنجاز الأعمال التي تحقق لها منافع شخصية والتي تتعارض مع الرموز الأخلاقية في دنيا الأعمال والمجتمع . إذ تعاني المنظمات من المعضلة الأخلاقية في عدة مجالات أبرزها التعامل مع الزبائن ، المنافسين ، المجهزين ، المشرعين . أما أهم مواضيع المعضلة الأخلاقية فتتضمن الشرف في الاتصالات والتعاقدات ، والمجاملات على حساب مصلحة المنظمة ، والتواطؤ في إرساء عطاءات التجهيز (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:14) .

إن تأثير الأخلاق في الأعمال ليس في جانب البائع فقط ، بل في جانب المشتري أيضاً . إذ تواجه معظم المنظمات المشتريّة بين حين وآخر تطبيقات شراء تتعارض مع الأخلاق ، والتي ربما تتضمن ما يأتي : (Bingham and Gomes,2001,P:47)

1. التواطؤ مع بعض المجهزين عندما يقدمون العطاءات للمنظمة المشتريّة .
2. اصطناع طلب شراء وهمي .
3. إخفاء حقيقة وجود المنتجات المنافسة للمجهز .
4. الاستخدام المفرط لفقرات تجارية وتقنية غير مألوفة .
5. المبالغة بتقدير كمية المشتريات من أجل الحصول على نماذج جيدة للطلب .
6. عدم إظهار الطلبات الحقيقية للمجهزين .
7. وضع التعاقدات الغير عادلة (السيئة) في فقرات قصيرة ومكتوبة بحجم صغير حتى لا يلاحظها المجهز .

إن المنظمة المشترية ينبغي لها أن تكون على وعي كامل ببعض التصرفات التي يقوم بها المجهزين الذين ربما لا يراعون الجوانب الأخلاقية في أعمالهم ، والتي يستهدفون منها فقط تعظيم مبيعاتهم وأرباحهم ، ولعل من ابرز تلك التصرفات ما يأتي:

(Rich and Hines,2004,P:7)

1. البيع بالإكراه أو ابتزاز موظف الشراء .
2. تقديم الوعود والتعهدات المبالغ فيها .
3. الكذب أو اصطناع تعاقدات وهمية مع منظمات مشترية أخرى .
4. الفشل في اكتساب ثقة الزبون وإفشاء المعلومات عنه للمنافسين .
5. قبول الرشوة أو الهدية .
6. عرض المطالب غير المناسبة أو غير القانونية .

المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility التي يمكن تعريفها بأنها تعهد المنظمات (المشترية والمجهزة) بأن تتصرف على وفق طرق أخلاقية ومؤدبة ، بما يمكن أن يقدم فرصة جيدة لتوجيه علاقة المجهز والمنظمة المشترية نحو التطابق مع أخلاقيات العمل (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:15) . لذا فإن المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة تشير إلى التزام Obligation تلك المنظمة بأن تعظم تأثيراتها الإيجابية وتقلل تأثيراتها السلبية على المجتمع والبيئة ، وقد توصل دول وأحزاب وشركات وأشخاص ، إلى اتفاق في نهاية القرن الماضي مفاده أن حماية البيئة والمجتمع ليست خياراً إضافياً ، بل هي جزء أساس ومهم في العملية المعقدة لإنجاز الأعمال الصناعية (Cateora and Graham,2002,P:62) . وتتبنى المنظمات المسؤولية الاجتماعية عادة في خططها طويلة المدى ، أما في المدى القصير فأنها تناضل من اجل أن تحقق المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship التي تتطلب من المنظمة الاستمرار في بذل الجهود اللازمة لتحسين علاقاتها مع الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة وفي مقدمتهم ذوي التأثير المباشر بأداء المنظمة كالمجهزين (Buvik and John,1999,P:33) .

وينبغي على المنظمة أن تعمل باستمرار على تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمستوياتها كافة ، والتي تنقسم إلى أربعة مستويات تتدرج في تسلسلها ، وكالاتي:

(Pride and Ferrell,2000,P: 81)

1. المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility

وتعني التزام المنظمة بتحقيق المنافع الاقتصادية ، كالعائد على الاستثمار الذي يزود المساهمين فيها بالأرباح .

2. المسؤولية القانونية Legal Responsibility

تعني التزام المنظمة بتنفيذ القانون وعدم تحديه .

3. المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility

تعني التزام المنظمة بتنفيذ نشاطاتها بشكل واضح وجذاب ، خاصة بالأمور التي ترتبط بالأمان الوظيفي ، وتساوي فرص التوظيف ، وتنوع مكان العمل وخصوصية الموظف والصحة .

4. المسؤولية الخيرية (الإنسانية) Philanthropic Responsibility

تعني أن تقوم المنظمة بنشر الوعي البيئي والسلوك المواطن لغرض التوجه الصحيح نحو تحقيق فائدة كل من الأفراد والجماعات والمنظمة والمجتمع ، مثل تمويل دور الرعاية ودعم العاملين من ذوي العوائل الكبيرة والدخل المحدود ..

إن شعور المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية أمر مهم جداً ، ولكن يتوجب على المنظمة أن تستجيب أولاً للمسؤولية الاقتصادية ، وثانياً للمسؤولية القانونية ، وثالثاً تتوجه نحو تلبية متطلبات المسؤولية الأخلاقية ، وأخيراً على المنظمة أن تلتزم بمسؤولياتها الخيرية تجاه المجتمع .

ولعل انسجام المنظمة مع المؤثرات الأخلاقية يستلزم أن يتدرب موظفو الشراء وموظفو البيع فيها على أساليب العمل الأخلاقية وإجراءات التعاقدات الرسمية للشراء والتجهيز وقبول الاختبارات . لأن بعض المجهزين يعتقد بضرورة تعامله مع المنظمات التي يكون موظفو شرائها شرفاء صادقين في أقوالهم ، إذ يستجيب المجهزون لهم بنفس الهمة والتوجه عند تلبية احتياجاتهم من التجهيزات (Buvik and John,1999,P:31) ، لذا يمكن أن تكتسب المنظمة المشتريّة عن طريق الاستجابة للعوامل الأخلاقية قدرة أساسية تمنحها إمكانية أداء وظيفة الشراء بشكل افضل من المنظمات الأخرى ، مما يعزز مركزها الأخلاقي في صناعتها . كما ينبغي أن تكون المنظمة راعية لسمعتها في التعاقدات والتعاملات مع المجهزين (Rich and Hines,2004,P:8) .

إن "الأخلاق قضية مهمة ولا بد أن تستجيب لها المنظمات في جميع تطبيقاتها وأعمالها" (Daft,2001,P:29) . ولعل المعيار الأساس في معظم التعاملات العالمية اليوم هو الأخلاق ، فهي مطلب أساس لكل من المنظمة المشتريّة والمجهز ، إذ يوفر التعامل اللائق والمجاملة مناخاً يتصف بالثقة والتعامل الطيب مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والربحية لأطراف التعاقد حتى لو كان بشكل غير ملموس .

تضع العوامل البيئية المنظمة المشتريّة تحت ظرف عدم التأكد الذي يجعلها لا تضمن بشكل أكيد تجهيزها بالمشتريات التي قد تحتاجها ، بسبب تغير أحد تلك العوامل ، ولاسيما التنافسية ، التي ربما تولد بدورها فرص شراء جديدة أو تهديدات عدم تجهيز المشتريات . وعلى الرغم من ذلك ليس ضرورياً أن تستجيب دائماً المنظمات المشتريّة للتطورات البيئية والتغيرات التي ربما تحدث في أحد

عواملها ، إذ يمكن لبعض المنظمات أن تتفادى تلك التطورات والتغيرات بعدة طرق مختلفة . فمثلاً تستطيع المنظمة المشتريّة أن تؤثر في المجهزين عن طريق إبرام عقود طويلة المدى معهم وبأسعار ثابتة من أجل مواجهة حالة التضخم المتوقع في المستقبل ، أو ربما تصبح المنظمة مالكة لمصدر تجهيزها (Griffin,1999,P:91) .

المبحث الثاني

المؤثرات التنظيمية

" كل منظمة مشترية لديها أهداف وسياسات وإجراءات وهياكل وأنظمة" (Kotler and Armstrong,1999,P:178) ، لذا ينبغي أن يعلم جيداً قسم الشراء عن العوامل التنظيمية لتنسيق الجهود المبذولة في مجال الحصول على المشتريات ، والإرتقاء بمستوى التفاعل بين تلك العوامل إلى أقصى ما يمكن من أجل مواجهة المؤثرات البيئية المفروضة على المنظمة بشكل كفاء ومناسب. إن مصطلح المؤثرات التنظيمية Organizational Influences يشير إلى تصميم المحتوى التنظيمي لوظيفة الشراء وكيفية تأثيره في قرار الحصول على المشتريات من المواد والخدمات المطلوبة (Peter and Donnelly,2001,P:60) . ويمكن تحديد أبرز تلك المؤثرات بما يأتي⁸ : (Huovinen, Kiiras and Wichmann,2003,P:3) ، (Lau, Razzaque and Ong,2003,P:16)

1. أهداف الشراء
 2. مواقف الشراء
 3. سياسات وإجراءات الشراء
 4. مكانة قسم الشراء
 5. موظفو الشراء
- وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها .

Purchasing Objectives

أ- أهداف الشراء

ينبغي أن تكون الأهداف التي يسعى لتحقيقها مدير كل قسم في أي منظمة (ومنها قسم الشراء) مشتقة من أهداف المنظمة الرئيسة ومتلائمة معها ، إذ أن "معظم المنظمات الصناعية الكبيرة لديها عدة أقسام يديرها أفراد مختلفون يسعى كل منهم لتحقيق أهداف معينة" (Chen,1999,P:1076) . ويمكن تأكيد أهمية الشراء من خلال أهدافه التي يمكن عدها "أسبقيات تنافسية" ، فعلى الرغم من تباين نشاطاته من منظمه لأخرى إلا أن أهدافه غالباً ما تكون متشابهة في عموم المنظمات مع

⁸ معظم الباحثين الآخرين في مجال الشراء حددوا اثنين أو ثلاثة فقط من نفس هذه المؤثرات التنظيمية وليس جميعها .

الاختلاف البسيط في التركيز على كل هدف . ويمكن تحديد الأهداف الأساسية لوظيفة المشتريات بالآتي : (Slack *et al.*,1998,P: 477)

1. الشراء بالسعر المناسب
 2. استلام المشتريات في الزمن المناسب
 3. الشراء بالنوعية المناسبة
 4. الشراء بالكمية المناسبة
 5. الشراء من مصدر التجهيز المناسب
- وفيما يأتي إيجاز لكل هدف منها .
1. الشراء بالسعر المناسب at the Right Price

يعد هذا الهدف من اعظم المزايا التي تقدمها وظيفة الشراء في المنظمة ، إذ يتحقق هذا الهدف عن طريق وصول قسم الشراء للسعر العادل Fair Price الذي يحقق للمنظمة التميز بتكاليف مدخلاتها (Slaight,2004,P:8) .

ولعل سعر شراء المواد والخدمات المطلوبة هو نقطة الانطلاق الأساسية لقسم الشراء المحترف ، فعندما يجري المفاوضات مع المجهزين ، يحاول الحصول على اقل سعر شراء ممكن . وعادة ما يجري تقييم كادر الشراء في ضوء الوفورات التي يحققونها في تكاليف المشتريات ، لان لها تأثيراً كبيراً ومهماً في تكاليف أي عملية ، مما يؤثر في ربحية المنظمة ككل (Collingwood, 2001, P:65) .

إن التغيير البسيط في كلف المشتريات ربما يولد وفورات عالية في مستوى الكلف الكلية للعملية الإنتاجية ، فشركات التصنيع تتفق مالا يقل عن (55%) من إيراداتها كمعدل في مجال المشتريات من المواد والخدمات ، وشركات الخدمة تتفق مالا يقل عن (15%) من إيراداتها في المجال نفسه ، وان تخفيض (5%) من تكاليف المشتريات الكلية في شركات التصنيع النموذجية يزيد مقدار الربح الصافي بنسبة (13%) . كما أن زيادة درجة الأتمتة في العمليات يزيد معدل الإنفاق في المشتريات (Meredith and Shafer,1999,P:294) .

كما ترتبط أسعار توريد المشتريات بكلف معينة تتضمن كلف الإنتاج Production التي تشق من سعر شراء الفقرة قبل إجراء العمليات عليها ، و كلف الحكم Governance التي تعتمد على تعاقد المنظمة المشتري مع المجهز ، وتتضمن كلف المساومة وكلف الفرصة البديلة . تتصف كلف المساومة بصعوبة القياس لأنها تتضمن أربعة أنواع من الكلف ، يمكن إيجازها بالآتي : (Baden and Fuller,2003,P:2)

1. كلف التفاوض التفصيلي بشأن التعاقد مع المجهزين (وهي الأعظم مقداراً) .

2. كلف التغييرات التي ربما تحدث في شروط التعاقد (وهي الأصعب قياساً) .
 3. كلف رقابة المنتج وأداء المجهز .
 4. كلف تجادل أطراف التعاقد ، إذ ربما يحاول أحد الأطراف كسر الاتفاق الذي حدد في التعاقد .
- أما كلف الفرصة البديلة فترتبط بسلوك الشريك في التعاقد الذي ربما كان يحتمل أن يصير افضل لو جرى التعاقد مع شريك آخر (وهي صعبة القياس جداً) .
- لعل وظيفة الشراء تسترعي الانتباه لأنها النشاط الأكثر كلفة في معظم الشركات . إذ أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن كلفة المشتريات كنسبة مئوية من المبيعات غالباً ما تشكل (67%) في صناعة السيارات و(60%) في صناعة الأغذية و(61%) في صناعة الأخشاب و(55%) في صناعة الورق و(79%) في الصناعات التحويلية للنفط و(62%) في خدمات النقل والاتصالات (Heizer and Render,1999,P:418) .
- يلاحظ أن وظيفة الشراء لها إمكانية عالية في خفض الكلف الكلية لأعمال المنظمة ورفع مستوى أرباحها الصافية ، مما قد يجعلها تمتلك مجال القوة الأعظم داخل المنظمة .
2. استلام المشتريات في الوقت المناسب for Delivery at the Right Time
- يمكن أن يتأثر أداء العمليات بسرعة ومعولية ومرونة التسليم ، لذا فإن وظيفة الشراء تتعامل بحرص شديد مع القرارات المرتبطة بمواعيد التسليم . وربما تكون هذه المسألة أكثر وضوحاً في حالة المشتريات الدولية ، فقد يتطلب أن تتوفر بعض المواد الأولية اللازمة لعملية صناعية معينة قبل شهرين من البدء بتنفيذها ، لأن عمليات النقل الدولي للبضائع غالباً ما تستغرق وقتاً ليس قصيراً (Murgiano,2003,P:4) .
- وتبرز أهميه التسليم بشكل واضح في الشركات التصنيعية التي تعمل بنظام الإنتاج الآني Just-In-Time إذ يجري التأكيد فيها على ترشيح المخزون بكل أنواعه ، وبالتالي فإن أي خلل أو ضعف في مواعيد تسليم المشتريات يسبب مشكلة عظيمة وربما خسارة فادحة للشركة المصنعة (Chase, Aquilano and Jacobs,2001,P:339) . لذا يضع قسم الشراء في معظم المنظمات سماعات معينة في مواعيد التسليم ، ومع ذلك فإن خصائص بعض المنتجات هي التي تحدد موعد الشراء أو زمن التسليم ، مثل بعض المحاصيل الزراعية التي لا يجري شراؤها واستلامها إلا عندما يحين موعد نضوجها (Slack et al.,1998,P: 478) .
- ولكي يجري التأكد من استمرارية سلسلة التجهيز وضمان عدم كسرها ، فإن وحدات المشتريات والإنتاج والتسويق ينبغي أن تعمل معاً من أجل تأمين وإعداد مواعيد تسليم مجدية وفعالة للمواد والخدمات المطلوب شراؤها (Waller,1999,P:457) .
3. الشراء بالكمية المناسبة in the Right Quantity

يجري عادة التنبؤ بتكاليف الأعمال على أساس كمية المشتريات المتوقعة ، لذا يسعى قسم الشراء بالتنسيق مع قسم التخزين إلى تحديد كمية الطلب الاقتصادية التي سوف تقوم بإصدارها كأمر شراء من المجهز المحتمل (Laszlo,1999,P:235) .

وعلى الرغم من موقع المشتريات في بداية سلسلة التجهيز إلا أنها تتأثر بشكل كبير بطلب الزبائن على المنتجات النهائية للمنظمة . إذ يحدد طلب الزبون بعد المفاوضة التي تجري بينه وبين ممثل قسم التسويق في المنظمة ، والتي تضع الأساس لخطط الإنتاج ، ومن ثم اتخاذ وحدة الإنتاج للقرارات المرتبطة بما تحتاجه من المشتريات (Waller,1999,P:457) .

لعل مهمة قسم الشراء الأساسية هي إعداد طلبات رسمية بكمية الاحتياج العملياتي ، ثم إرسال تلك الطلبات إلى عدة مجهزين محتملين لغرض وضع تسعيرة عادلة تتناسب مع الكمية المطلوب شراؤها .

4. الشراء بالنوعية المناسبة at the Right Quality

تعرف النوعية على أنها مستوى المطابقة للمواصفات أو درجة الملاءمة للاستخدام ، لذا تحاول معظم العمليات الصناعية تحقيق تميز بالنوعية وهذا لا يحدث ما لم تحقق أولاً تميز في نوعية مشترياتها (Capinetti and Martins,1999,P:4). إذ ربما تؤدي النوعية الضعيفة للمواد الأولية إلى أداء ضعيف لعمليات التصنيع بسبب التلف والهدر في المواد والوقت والجهد ، وبالتالي تحمل تكاليف إضافية تزيد من مستوى التكاليف الكلية للمنظمة (Laszlo,1999,P:232) .

وتحاول المنظمات عادة تجنب استلام مشتريات ذات نوعية ضعيفة ، عن طريق عمليات الفحص والاختبار التي تضمن سلامة المشتريات ومطابقتها للمواصفات المحددة سابقاً . وإذا أصبح معظم المجهزين يدركون أهمية النوعية ، فهم يسعون الآن بشكل جدي إلى تجهيز منتجاتهم بالنوعية المناسبة منذ البداية Right-First-Time ، حتى إن بعضهم صار يقدم أكثر من ذلك ، إذ يمنح بعض المجهزون الكبار المنظمة المشتريّة شهادات بمستوى نوعية المشتريات من أجل تعزيز الثقة في نوعية منتجاتهم (Collingwood,2001,P:65) .

لقد ظهرت خلال التسعينيات من القرن الماضي برامج تأكيد نوعية المجهز

Supplier Quality Assurance التي تمثل برامج لتحسين ورقابة مستويات نوعية المنتجات التي يقدمها المجهز ، عن طريق تقييم قدراته من حيث ما يمتلك من المعدات والأنظمة والإجراءات والتدريبات .. ، فساهمت هذه البرامج في إكساب وظيفة الشراء خاصية الإبداع ، لما لها من تأثيرات واضحة تجعل المنظمة المشتريّة تبذل الجهد والوقت والأموال لمساعدة مجهزها في الوصول إلى مستوى النوعية المناسب (Almquist and Wyner,2001,P:135) .

ربما يستطيع المجهز أن يبرهن للمنظمة المشتريّة عن قدراته في مجال النوعية عن طريق تلبية متطلبات المواصفة الدولية ISO-9000 مثلاً ، إذ يمكن أن تزود هذه المواصفة المنظمة المشتريّة بمؤشر جيد للنوعية المناسبة ، كما يمكن أن تقدم لها تأكيداً على امتلاك المجهز نوعية جيدة في عملياته الحاصلة على شهادة الأيزو . وعلى الرغم من ذلك فليس بالضرورة أن تكون جميع مخرجات أو منتجات ذلك المجهز عالية النوعية .

5. الشراء من مصدر التجهيز المناسب from the Right Source

"ينبغي الحصول على المشتريات من مصدر تجهيز يتميز بأفضل سعر وأفضل نوعية وأفضل تسليم" (Slack et al.,1998,P: 480). ربما يقرر قسم الشراء أن يتعامل مع مصدر تجهيز معين في ضوء إمكانياته الحالية التي قد تقدم مزايا عديدة ومنافع مباشرة للمنظمة المشتريّة . مع ذلك ينبغي أن يتوقع قسم الشراء تغير الاحتياج العمليّاتي خلال الزمن ، لذا يفضل التعامل مع مصدر تجهيز يمتلك إمكانيات مستقبلية تتضمن القدرة على التطوير والتحسين المستمر في الأداء (Bologna,2001,P:2) .

وتحاول بعض المنظمات أن تحقق الكفاءة والفاعلية في مشتريّاتها من المجهزين الخارجيين عن طريق الآتي : (Meredith and Shafer,1999,P:294)

أ. التزام قسم الشراء بالتعامل مع عدد صغير من مصادر التجهيز .

يدعو قسم الشراء مصادر التجهيز للتنافس على أعمال المنظمة ، وغالباً ما يحصل ذلك في ضوء عدة متطلبات معينة ينبغي توافرها في مصدر التجهيز والتي ترتبط بالمنتجات الفنية ، الظروف المالية ، معولية التسليم ، الالتزام بالتحسين المستمر .. ، وعادة يجري اختيار مجهز واحد من بين كل ثلاثة على أساس العطاءات التي يقدمونها ومزايا كل عطاء .

وقد تقرر بعض المنظمات المشتريّة منح مصدر التجهيز ، الذي تعنّده مناسباً لها ، عقود طويلة المدى ، ولاسيما إذا أدركت أن لذلك المصدر قدرة عالية في مجال البحث والتطوير (Arnold,2001,P:749) .

ب. العمل المشترك بين المنظمة المشتريّة ومصدر التجهيز على تقليل التكاليف الكلية .

ترسل بعض المنظمات المشتريّة العاملين الأساسيين لديها إلى مصنع المجهز حتى يدرّبهم ويعلمهم أداء العملية بطريقة اقتصادية كفوءة . وفي الوقت نفسه تحاول المنظمة المشتريّة أن تساعد مصدر التجهيز في تحسين أدائه وتطويره بما يساهم في أن يرتقي ليحتل موقع الصدارة في مجال الصناعة التي يعمل بها (Buvik and John,1999,P:2) . أما إذا لم يكن المجهز راغباً في القيام بنشاطات تحقيق الموقع القيادي لتجهيز المواد والخدمات حينه ينبغي أن تجد المنظمة المشتريّة مصدراً آخر للتجهيز .

وينبغي أن يدرك قسم الشراء إن أهداف الشراء متفرعة ومشتقة من أهداف المنظمة الأساسية ، وإن تحقيقها لا بد أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة . كما ينبغي أن لا يختار هدفاً واحداً ويركز جهوده في تحقيقه بمعزل عن الأهداف الباقية ، لأن ذلك قد يسبب إرباك كادر الشراء ويسمح بحدوث بعض التقصير من المجهز . لذا يتوجب النظر إلى أهداف الشراء على أنها مترابطة مع بعضها ، وإن يحاول قسم الشراء التنسيق بين عمليات تحقيقها جميعاً .

Buying Situations

ب- مواقف الشراء

"إن فهم عملية الشراء الصناعي يصبح اسهل لو يتمكن قسم الشراء من تحليل المواقف المختلفة التي تواجه مهمة الشراء" (Bingham and Gomes,2001,P:37) . تحاول المنظمة تحديد مشترياتها الحرجة ، وجمع المعلومات اللازمة للشراء ، وتقييم المجهزين الحاليين والمحتملين .. وكل تلك المحاولات يعتمد نجاحها على موقف الشراء الذي تتعرض له المنظمة المشتريّة ، الذي يقع ضمن ثلاثة أنواع وكما يأتي :

(Kotler and Armstrong,1999,P:173)

1. الشراء للمهمة الجديدة

2. الشراء المباشر

3. الشراء المحور

وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها .

1. الشراء للمهمة الجديدة New Task

هذا الموقف يواجهه قسم الشراء عندما يصدر أمر شراء سلع أو خدمات معينة لأول مرة . فغالباً ما تكون المشتريات في ظل هذا الموقف عالية الكلف والمخاطرة ، وبذلك فإنها تتطلب مشاركة أكبر عدد ممكن من ذوي الخبرات الفنية عند اتخاذ قرار الشراء . كما تتطلب جمع معلومات كثيرة وتقصيلية ، لذا فإن قرار الشراء قد يستغرق مدة طويلة في ظل هذا الموقف لأن قرار الشراء للمهمة الجديدة يمر بعدة مراحل ، يمكن إيجاز أبرزها كما يأتي : (Kotler,2000,P:195)

1- الوعي بوجود المنتج وتوافره في الأسواق .

2- الاهتمام بالمنتج والتحري عن إمكانية تجهيزه .

3- تقييم المنتج ومجهزيه الذين يحتمل أن تتعاقد المنظمة معهم .

4- تجريب المنتج أو اختبار جزء منه .

5- تبني المنتج وشراءه من المجهز .

ان تكنولوجيا الاتصال لها دور مهم في منح قسم الشراء المعلومات التي يحتاجها في كل مرحلة ، كما انه قد يتأثر بنشاطات المجهز البيعية كالترويج والإعلان خلال المرحلة الأولى (الوعي) ، وبرجال البيع خلال المرحلة الثانية (الاهتمام) ، كما يحتاج قسم الشراء لبعض الاستشاريين من داخل أو خارج المنظمة خلال المرحلة الثالثة (التقييم) ، وخبرة بعض الفنيين والمجهزين والمهندسين خلال المرحلة الرابعة (التجريب) .

وتواجه معظم المنظمات موقف الشراء للمهمة الجديدة بتشكيل فريق شراء واجبه الأساس التعرف على أداء المجهزين ، فضلاً عن تقييم السلع والخدمات التي يقدمونها لو تم التعاقد معهم ، وكذلك التعرف على مدى قدرتهم على التطوير والإبداع في عملياتهم التصنيعية الحالية وفي المستقبل ، فضلاً عن توليفة خدماتهم الإضافية (Rich and Hines,2004,P:8) . ويعد موقف الشراء للمهمة الجديدة حاسماً بالنسبة للمجهز ، لأنه لو حقق رضا المنظمة المشتريّة فربما يضمن بيع كميات كبيرة من منتجاته وربما تستمر العلاقة بينهما لسنوات (Cousins and Spekman,2003,P:4).

ويمكن وصف الشراء للمهمة الجديدة بأنه أول شراء تقوم به المنظمة . لذا يحتاج قسم الشراء الذي يشتري للمرة الأولى إلى معلومات كثيرة واستشاريين عدة ، إذ أن هذا النوع من المشتريات غالباً ما تكون مخاطرته عالية ، وبالتالي فإن "الشراء للمهمة الجديدة هو الأكثر تعقيداً بين مواقف الشراء الصناعي الثلاثة" (Bingham and Gomes,2001,P:37).

2. الشراء المباشر Straight Rebuy

تتعرض المنظمة المشتريّة لموقف الشراء المباشر عندما تعيد إصدار الطلب نفسه بشكل متكرر وعلى أسس روتينية ، وتحتاج المنظمة المشتريّة لمعلومات قليلة بشأن قرار الشراء ، وعادة تحصل على مشترياتها من نفس المجهزين الذين تعاملت معهم سابقاً ، والذين يحاولون تسهيل عملية تكرار الشراء ، كما يراقبون جيداً خزين المنظمة من المشتريات حتى يمكنهم تقدير موعد الشراء القادم .

تختار المنظمة المشتريّة تجهزها في هذا الموقف على أساس قائمة list مسجل فيها كل المجهزين الجيدين الذين تعاملت المنظمة معهم خلال فترات سابقة ، والذين اثبتو جدارتهم في خدماتها وتلبية احتياجاتها . أما المجهزون الذين لا توجد أسمائهم ضمن تلك القائمة فان المنظمة لاتختار منهم عندما تواجه موقف الشراء المباشر ، وبالتالي فانهم يحاولون كسب رضا قسم الشراء بشتى الطرق والأساليب كتقديم عروض جديدة مميزة للمنظمة ، أو استغلال استياء المنظمة من تجهزها الحالي ... إذ يروم هؤلاء المجهزين تحصيل ولو طلب صغير من المنظمة ومن ثم يعملون على توسيع حصتهم من مشتريات المنظمة

(Peter and Donnelly,2001,P:59) .

ويعد موقف الشراء المباشر الأكثر شيوعاً بين مواقف الشراء التي تواجه المنظمات الصناعية. إذ يجري تحديد معظم المشتريات على أساس روتيني ولا يحتاج قسم الشراء أن يحصل على معلومات إضافية كما انه يبذل قليلاً من الجهد في هذا الموقف . وربما يتم إجراء بعض التغييرات في المشتريات بين مدة وأخرى (لكن ليس بشكل مستمر) والتي قد تتضمن الكمية ، الصفات الكيميائية والفيزيائية ، موعد التسليم ، طريقة الشحن ، السعر ... إلا أن تلك التغييرات لا تستلزم إعادة تقييم بدائل المشتريات المتاحة في السوق ، بل يجري الاتفاق عليها بشكل مغلق عادة بين المنظمة ومجهزها (Bayle,2003,P:19) .

إن موقف الشراء المباشر مألوف جداً في المنظمات التي تطبق نظام الإنتاج الآني (JIT) الذي يتصف بإبرام عقود تجهيز طويلة المدى ، وإن قسم الشراء في تلك المنظمات يعتمد على اختيار المجهز الذي قدم (وما زال يقدم) مشتريات للمنظمة بنوعية عالية ، لأن قضية النوعية أساسية لنجاح النظام ، وكذلك اعتمادية المجهز في تسليم المشتريات في الموعد المحدد (Norbert,2004,P:2) .

3. الشراء المحور Modified Rebuy

يواجه هذا الموقف - الشراء المحور - المنظمة ولاسيما عندما تطلب من المجهزين مشتريات محورة من حيث المواصفات والأسعار وشروط التسليم ... إذ يبحث قسم الشراء عن التسليم الأسرع ، الأسعار الأدنى ، النوعية الأفضل ، التنوع الأعلى في الأصناف المقدمة لمنظمتهم من المشتريات (Rich and Hines,2004,P:8). وبذلك يحتاج قسم الشراء في موقف الشراء المحور إلى أن يحصل على بعض المعلومات الجديدة عن محتويات الأسواق ، وتقييم البدائل المطروحة من المشتريات فيها ، وهذا ما يجعل المجهزين في منافسة دائمة لأن كل منهم سيحاول أن يتفوق على من ينافسهم من المجهزين من أجل أن يفوز بمشتريات المنظمة . وهناك حقيقة لا بد أن يدركها قسم الشراء وهي أن استجابته لهذا الموقف ليس بالضرورة أن تتضمن تغيير المشتريات أو مصادر التجهيز ، فربما تكون نتيجة الاستجابة شراء الفقرة نفسها من مصدر التجهيز نفسه (Cousins and Spekman,2003,P:3).

ولعل الأمر المميز لموقف الشراء المحور هو ضرورة التقييم المستمر للبدائل التي غالباً ما تكون جديدة ، ويشترك في هذا التقييم مع قسم الشراء بعض الخبراء والفنيين من ذوي الارتباط والصلة بالاحتياجات التشغيلية التي جرى تحويل المشتريات من أجلها (Locke,2001,P:10) ويواجه المجهز الحالي للمنظمة بعض الصعوبات بسبب التحويلات التي ربما تطرأ فجأة في مشتريات المنظمة ، والتي ربما لم يكن مستعداً لها فيجدها المجهزون الآخرون الذين ينافسوه في الأسواق

فرصة للتفوق عليه وعقد صفقات الأعمال مع المنظمة المشتريّة (Turner, Shows and Neidigh,1999,P:5).

إن قسم الشراء يتخذ اقل عدداً من القرارات في موقف الشراء المباشر وأكثر عدداً منها في موقف الشراء للمهمة الجديدة ، لأن الموقف الأخير يتطلب في كل مرة تحديد مواصفات المشتريات وحدود السعر ومواعيد التسليم ، وشروط الدفع ، وفقرات الخدمة ، وكميات الطلب ، وتقييم واختيار المجهز .. لذا يشكل الشراء للمهمة الجديدة تحدٍ كبير لقسم الشراء ، وفي نفس الوقت فرصة كبيرة للمجهز . أما موقف الشراء المحور فيتطلب عدداً معتدلاً من القرارات لأنه قد يولد بعد أن تمر المنظمة المشتريّة بأحد الموقفين الآخرين ، مما يعني إن لديها رصيد معلوماتي عن المشتريات والمجهزين ، لكن هذا الرصيد يحتاج فقط للتحديث

(Cachon and Lariviere,1999,P:1092) ، ويمكن إيجاز أبرز محاور الخصائص العامة لكل موقف شراء بثلاث محاور هي: (Bayle,2003,P:19)

- حادثة المشكلة (أو الحاجة) .
- الاحتياجات المعلوماتية .
- اعتبار البدائل الجديدة .

ويبين الجدول (1-2) الصفات العامة لهذه المحاور في كل موقف شراء يواجهه المنظمة الصناعية.

جدول (1-2)

الصفات العامة للخصائص المحورية في مواقف الشراء الصناعي

الخصائص المحورية مواقف الشراء	حادثة المشكلة	الاحتياجات المعلوماتية	اعتبار البدائل الجديدة
الشراء للمهمة الجديدة	مرتفعة	عالية	مهم
الشراء المحور	معتدلة	وسط	محدود الأهمية
الشراء المباشر	منخفضة	واطئة	محدود الأهمية

Source:

Bayle, Luis Dalmau, "The Internets Influences on Industrial Buying Behavior in Small and Medium Sized Enterprises", **Masters thesis in Industrial Marketing**, Lulea University of Technology, Barcelona, 2003, P: 20.

ففي موقف الشراء للمهمة الجديدة يواجه قسم الشراء ظهور مشكلة أو حاجة حديثة وبشكل سريع ، لذا فهو يحتاج أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات لحل تلك المشكلة ، ومن الضروري أن يأخذ بالاعتبار البدائل الجديدة للمشتريات المتاحة في الأسواق . بينما في موقف الشراء المباشر يواجه قسم الشراء مشكلة قديمة قام بوضع حل سابق لها ، لذا فهو لا يريد جمع المعلومات عنها حالياً ، ولا يحاول معرفة البدائل المتاحة في أسواق التجهيز . أما في موقف الشراء المحور فان قسم الشراء يواجه ظروف معتدلة تتوسط خصائص الموقفين الآخرين .

ج- سياسات الشراء وإجراءاته Purchasing Policies and Procedures

تصمم السياسات والإجراءات للتأكد بان شراء السلع والخدمات المطلوبة يجري بشكل كفاء ، وان هناك شخص مناسب يعهد إليه بمسؤولية الشراء في المنظمة . لذا يمكن القول "بأن المنظمات الصناعية تطور عدداً من السياسات والإجراءات التي تسهل عملية حصولها على الأنواع المختلفة من المشتريات" (Peter and Donnelly,2001,P:62). وتتطلب المشتريات التي تتصف بالتعقيد ، وضع سياسات وإجراءات لتوجيه عملية الحصول عليها ، إذ تفوض الإدارة العليا قسم الشراء بتدبير جميع احتياجات المنظمة (في حالة مركزية الشراء) ، ضمن مدى سعر معين يحدد في ضوء تقديرات مدروسة بشكل جيد ، والذي يتوجب أن لا تتجاوز قيمة المشتريات (Kamann, Karasek and Kadi,2001,P:4) .

وتحدد سياسات الشراء طبيعة المعايير التي يجري استخدامها في غربلة وتصفية المجهزين المتقدمين بالعطاءات التنافسية واستبعاد من هم لا يساهمون في إضافة القيمة لنشاطات المنظمة المشتريّة ، ولعل ابرز المعايير الرسمية هي النوعية ، السعر ، السرعة ، المعولية ، التسليم ، أما ابرز المعايير غير الرسمية فهي تكامل المجهز ، مستوى أهليته ، قدرته في التفاوض والإقناع (Huovinen, Kiiras and Wichmann,2003,P:9) .

لقد "تغيرت وظيفة الشراء اكثر من أي وظيفة أخرى داخل منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين" (Denslow and Giunipero,2003,P:15) ، إذ أصبحت تتوجه سياساتها وإجراءاتها نحو عدة برامج جديدة ، مثل إدارة سلسلة التجهيز ، وأنظمة التدبير الإلكتروني ، والمخزون الرشيق ، والمجهز المتكامل مع المنظمة .. ، وهذا التوجه الجديد جعل قسم الشراء يواجه بعض الصعوبات في التألف مع تلك المتغيرات ، إلا أن تذليل تلك الصعوبات أمر ضروري من اجل تزويد أعمال منظمته بمستوى القيمة المطلوب .

إن تصميم واعداد سياسات وإجراءات الشراء بشكل ناجح وكفوء ليس أمراً مستحيلاً ، لكنه يحتاج لوقت طويل . وفيما يأتي بعض الخطوات الأساسية اللازمة لذلك التصميم : (Covart,2001,P:1)

1. يؤكد قسم الشراء في أعماله على كسب الأصدقاء أم النقود ؟ .
 2. لا ينبغي أن يأخذ قسم الشراء العلاقات مع المجهز كمسألة مسلم بها ، لأن المجهز قد يتعهد بتنفيذ التزاماته مع المنظمة طول السنة ، لكنه قد يختفي بعد أن يشتري منه ويستلم الثمن ، ولا سيما عندما يجد المجهز منظمة مشتريه أخرى تدفع له أكثر و يتعهد لها بالتزاماته نفسها مرة أخرى .
 3. يفضل أن يسأل قسم الشراء مجهز المنظمة عن الشروط التي يفضلها مكتوبة في عقد الشراء والشروط التي لا يفضل أن تكتب فيه .
- إن مشتريات المنظمة ترد إليها من الخارج ، والتوريد Outsourcing يعني الفعالية التي تتحرك بموجبها بعض الأنشطة الداخلية للمنظمة من أجل تلبية احتياجاتها العملياتية ، عن طريق شرائها من المجهزين (أو الموردين) خارج المنظمة ، وتحديد مسؤولية متخذي قرار توريد المشتريات ومنفذيه (Chase, Aquilano and Jacob,2001,P:339) . لذا ينبغي أن يعلم قسم الشراء بوجود نوعين شائعين من سياسات توريد مشتريات المنظمة ، هما :
- (Boone and Kurtz,1998,P:313)

1. التوريد الأحادي Sole Sourcing الذي يعني شراء نوع معين من المنتجات من المجهز نفسه دائماً .
 2. التوريد المتعدد Multiple Sourcing الذي يعني شراء النوع نفسه من المنتجات من عدة مجهزين .
- ويلجأ قسم الشراء لسياسة التوريد المتعدد لكي يضمن عدم توقف عمليات منظمته في حالة عدم تمكن المجهز من تنفيذ التزاماته لأسباب اختيارية أو طارئة . أما التوريد الأحادي فاصبح مألوفاً وأكثر انتشاراً لأن المشتري الصناعي أمسى أكثر اهتماماً بالنوعية وزمن التسليم وأقل اهتماماً بالشراء على أساس السعر فقط ، كما أن "العديد من المنظمات صارت تفضل أن تشتري الحلول الإجمالية لمشاكلها من مجهز واحد" (Kotler,2000,P:195) . إذ تحقق سياسة التوريد الأحادي مزايا عديدة لكل من المجهز والمشتري ، فهي تمنح المجهز إمكانية تقدير كميات الطلب القادم من مشتريات المنظمة ، وتقدير أرباحه المحتملة منها ، كما تمنح المنظمة المشتري إمكانية رفع مستوى نوعية عملياتها عن طريق بناء علاقة وثيقة مع المجهز الذي يمكن عده شريكاً استراتيجياً للمنظمة بسبب مساهمته المهمة جداً في تطوير عملياتها ونشر الوعي بالنوعية في أجزائها (Samaha,2003,P:1) . وقد توصلت إحدى الدراسات البحثية ، أن المشتري الصناعي يفضل أن يقيم علاقة قوية ومغلقة مع مجهز واحد ، وعلاقة اعتيادية مع بضعة مجهزين للمنتج نفسه (Hoecht,2002,P:7).

إن مسألة تطوير سياسات وإجراءات الشراء ضرورية جداً عندما تكون المشتريات معقدة من الناحية الفنية ، فيجري تشكيل اللجان وتحديد مجموعة من المعايير لتقييم العطاءات التنافسية Competitive Bids التي ترتبط بتلك المنتجات ، كما هو الحال في تشييد البنايات الضخمة والعالية ، إذ يقوم قسم الشراء عادة باختيار العطاء الذي يقدم أوطأ الأسعار ، لكن تبين أنها ليست طريقة مضمونة دائماً ، ويمكن عدها كذلك لو كان كافة المجهزين متجانسين (Lin et al.,2000,P: 16) ، فواقع المجهزين يمكن إيجازه كما يأتي :

(Alaniz and Shuffield,2001,P:16)

- . كل مجهز يؤدي عمله بطريقة الخاصة .
- . يختلف المجهزون بتأكيدهم لمستوى النوعية .
- . لدى كل مجهز زمن إعداد Lead-Time خاص بعملية الإنتاجية .
- . يوجد اختلاف في موعد تسليم الأجزاء بالنسبة لكل مجهز .
- . تتباين تكاليف النقل من مجهز وآخر .
- . باختلاف المجهزين تختلف أساليب التسديد كخصم الكمية والخصم النقدي .
- . لا يتشابه جميع المجهزين بتكنولوجيا التصنيع .

نظراً لأهمية سياسات الشراء وإجراءاته لا بد أن يقوم قسم الشراء بتحديد وتحليلها بشكل دقيق قبل اتخاذ قرار السلوك الشرائي من أجل ضمان كفاءة وفاعلية عملية الشراء الصناعي في المنظمات.

د - مكانة الشراء Positioning of Purchasing

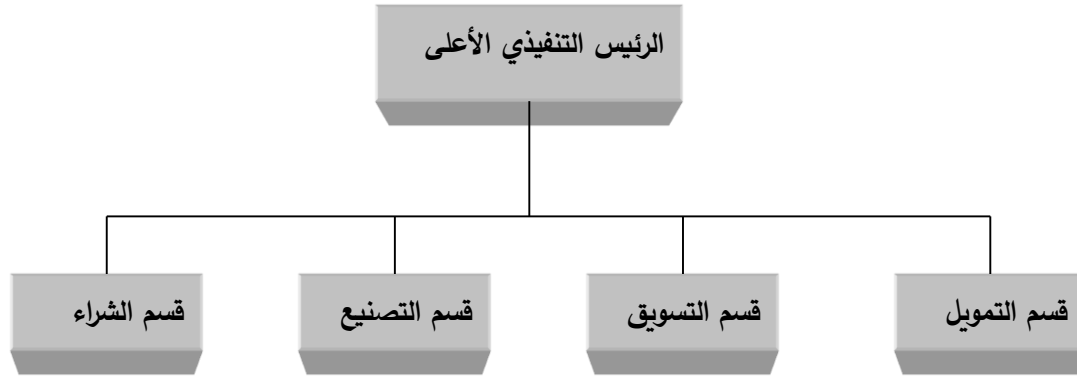
"لو كان الرأي السائد لدى مديري الأعمال أن الشراء وظيفة مهمة ، فلا بد إذن من تمييز موقع قسم الشراء أو مكانته positioning تنظيمياً في المنظمات المشتريّة" (Leenders and Fearon,1997,P:51) . ولكن ليس من السهولة أن تحدد مسؤوليات وواجبات قسم الشراء بشكل وثيق ومضبوط ، وعلى الرغم من ذلك يمكن التعرف على أهمها ، وكما يأتي : (Cousis and Spekman,2003,P:5)

- . مراجعة وتدقيق المجهزين المتواجدين في السوق .
- . التأكد من مطابقة الفقرات التي يجري شرائها للمواصفات والاحتياجات المطلوبة .
- . اختيار مصدر التجهيز المناسب .
- . إدارة التفاوض بين المجهز والمنظمة المشتريّة .
- . استكمال نشاطات الشراء عن طريق إصدار الطلب الفعلي .

وعلاوة على ذلك توجد مسؤوليات أخرى إضافية تحدد في ضوء الموقف الذي يواجهه قسم الشراء ، ولعل الأمر الأهم هو تمييز تلك المسؤوليات في قسم معين برئاسة مدير الشراء الذي ينسق

بحكم منصبه مع مديري الأقسام الأخرى في المنظمة . وان ابرز مسؤوليات مدير الشراء تنظيم سياسات الشراء على وفق التوجه الذي تراه الإدارة العليا مناسباً في علاقاتها مع المجهزين ، كما أن عليه أن يحتفظ في قسمه بسجلات الشراء وإجراءاته ، فضلاً عن سجلات فحص المواد ، وسجلات المصاريف وتسديد أثمان المشتريات (Stahl,2000,P:10) .

وغالباً ما يخضع مدير الشراء لسلطة مدير الإنتاج في معظم الشركات وبالتالي فإنه قد يحتل المستوى الثالث في هرمية التنظيم . إلا أن إبراز دوره والتأكيد على أهميته يتطلب أن يخضع مباشرة لسلطة الإدارة العليا في الشركة (Rask and Andersen,2003,P:15). ويقدم الشكل (3-2) موقع قسم الشراء في خارطة الهيكل التنظيمي لمعظم المنظمات في مختلف بلدان العالم .



شكل (3-2) الخارطة التنظيمية التقليدية

Source:

Hill, Charles W., International Business, Competing in the Global Marketplace, 4th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003,P:563.

وتوجد ثلاثة عوامل أساسية تؤثر في المكانة أو الموقع التنظيمي لقسم الشراء ، يمكن إيجازها كما يأتي: (Peter and Donnelly,2001,P:61)

1. التوجيه Orientation

يقصد به من يوجه قسم الشراء ؟ فالوظيفة التي توجه معظم أجزاء المنظمة ، وتهيمن على باقي الوظائف ، غالباً ما تسيطر على قرارات الشراء ، أو تقدم التوجيه لقسم الشراء . فالمنظمات التي تؤكد على التكنولوجيا من المؤلف أن يهيمن فيها قسم هندسة التصميم الذي يوجه باقي الأقسام الموجودة فيها ، وربما يتخذ مدير هذا القسم قرارات السلوك الشرائي للمنظمة .

2. الحجم Size

" غالباً ما يؤثر حجم المنظمة في قرارات شرائها " (Kioa,2004,P:9) . فلو كانت المنظمة كبيرة الحجم ، فان ذلك الأمر ربما ينبغي أن ترافقه درجة عالية من المشاركة في اتخاذ قرارات الشراء - ماعدا الشراء المباشر - ، أما لو كانت المنظمة صغيرة الحجم فإن قسم الشراء فيها يتميز بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ قراراته .

3. درجة المركزية Degree of Centralization

تشير إلى مستوى الهرمية الذي تتجمع فيه سلطة اتخاذ القرارات . ففي المنظمات المركزية يتركز اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى من الهرمية ، بينما في المنظمات اللامركزية تتخذ القرارات في المستويات الأدنى (Daft,2001,P:290) . فلو كان مدخل المنظمة في التنظيم مركزياً ، فان جميع الأقسام الوظيفية فيها ، تحدد احتياجاتها وتوجه طلباتها نحو قسم الشراء الذي يعمل على تلبية تلك الطلبات جميعاً ، بحكم السلطة الممنوحة له من الإدارة العليا في الشركة . أما لو كان مدخل المنظمة في التنظيم لامركزياً ، فان مديري الأقسام الوظيفية هم من يتحمل مسؤولية شراء احتياجاتهم من المشتريات (Pedroni,2001,P:727) .

وتعد مركزية الشراء أهم المؤثرات في عملية الشراء الصناعي ، وان التفاوت في درجاتها هو أمر شائع بين المنظمات ، إذ تميل المنظمات الصغيرة نحو مركزية الشراء غالباً ، بينما تفضل المنظمات الكبيرة ، ولاسيما التي تمتلك فروع تنتشر جغرافياً في عدة أماكن ، لامركزية الشراء غالباً (Flicker and Holler,2001,P:37) .

"إن معظم منظمات الأعمال الحاضرة تتحرك باتجاه مركزية الشراء اكثر من الماضي" (Kotler,2000,P:178) ، ولعل أسباب ذلك التحرك هي الميزات المهمة التي تقدمها ، وأبرزها ما يأتي : (Leenders and Fearon,1997,P:50)

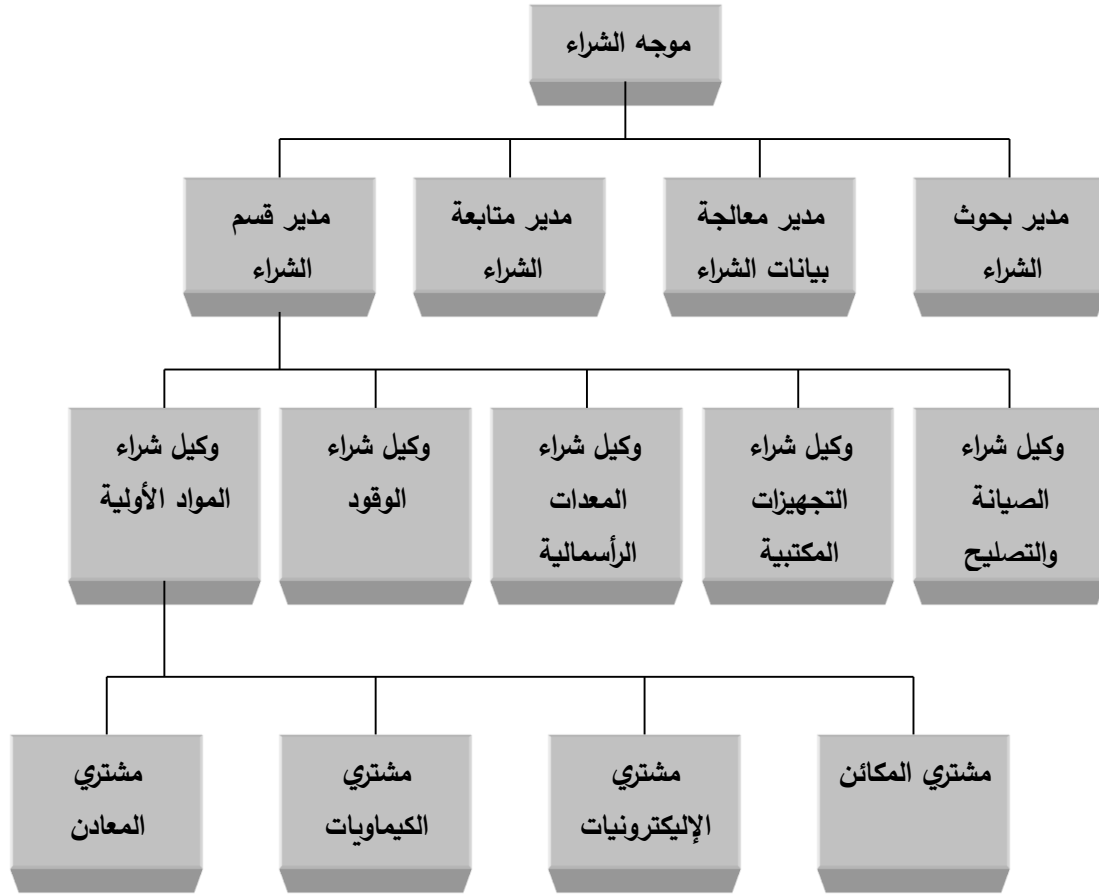
1. إمكانية تقييس الفقرات المشتراة بشكل اسهل لو كان قرار الشراء مركزياً وتحت رقابة وإشراف نقطة واحد .

2. التقليل من تكرار الجهود الإدارية التي قد تتكلفها المنظمة في حالة لامركزية الشراء .

3. بسبب الاحتياجات التي يجري توليفها من عدة أقسام ، فان كمية المشتريات عادة تكون كبيرة مما يستدعي اهتمام المجهز بموعد التسليم ، وربما يمنح المنظمة المشتري خصم كمية .

4. تحقق مركزية الشراء التنسيق بين تلبية الاحتياجات لأجزاء المنظمة المختلفة ، وبالتالي تضمن عدم تنافس المجالات الوظيفية في المنظمة على الموارد المحدودة خلال فترات الندرة أو نقص المواد .

5. تزود مركزية الشراء رقابة افضل على التزامات المنظمة المالية في مجال الشراء ، إذ غالباً ما تتجه نسبة عالية من التدفقات النقدية للمنظمة نحو شراء مدخلاتها .
6. ترفع مركزية الشراء مستوى كفاءة أداء المجهز ، لأن المجهز يتعامل عندها مع قسم شراء واحد يمثل المنظمة بالكامل (Kotler and Armstrong,1999,P:178) .
7. تساهم مركزية الشراء في تطوير التخصص والخبرة لدى قسم الشراء ، كما إنها تقدم فرصة استثمار الزمن بشكل افضل (Harris, Ozgen and Ozcan,2000,P:801) فلو كان مدير قسم معين هو من يقوم بالشراء فان الزمن الذي يقضيه في الشراء وإجراءاته أولى به القسم الذي يترأسه ذلك المدير ، ولعل هذا السبب هو الأهم والأكثر تأثيراً في توجه المنظمات نحو مركزية الشراء (Reddy,2001,P:52) .
- إضافة إلى بعض المزايا الأخرى لمركزية الشراء : (Hutt and Speh,1998,P:81)
8. في حالة الشراء المركزي تتكامل استراتيجية الشراء مع استراتيجية الشركة بشكل افضل .
9. لو كانت المنظمة تمتلك مصانع عديدة المواقع فإنها تستطيع أن تحقق وفورات بالكلف عن طريق سحب احتياجاتها الأساسية من السوق وتخزينها .
10. ربما تفرض بيئة التجهيز مركزية الشراء كأن يحتكر عدد قليل من المجهزين الكبار الفقرات المطلوب شراؤها .
11. إذا كانت المجالات الوظيفية متساوية بالقوة ، فان مركزية الشراء هي الأفضل . وان لم تكن كذلك ، فان قسم الشراء يفضل أن يكون قريباً مادياً وتنظيمياً من المجال الوظيفي المهمين كالإنتاج مثلاً .
- تتمنى بعض إدارات المنظمات التصنيعية أن تؤسس قسم شراء مركزي ، لكنها لا تفعل ، لأنها تعتقد أن ذلك الأمر ربما يربك مركز الشركة ولا يجعلها تركز على أعمالها التصنيعية (McFadden and Needham,2001,P:27) . فمركزية الشراء تتطلب وجود العديد من الموظفين الذين يتخصص كل منهم بمهمة معينة في مجال الشراء ، كما يوضح الشكل (2-4) .



شكل (2-4) تخصصات الموظفين في قسم شراء مركزي

Source:

Leenders, Michiel R. and Fearon, Harold E., **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., McGraw-Hill, New, 1997, P: 45.

- ومع أن هذا الاعتقاد غير صحيح دائماً ، إلا أن لامركزية الشراء يمكن أن تقدم بعض المزايا أبرزها ما يأتي : (Bingham and Gomes,2001,P:32)
1. تقليل مستوى الخزين إلى أدنى حد ممكن ، بسبب قرب المجهز من موقع المنظمة المشتري .
 2. ربما تكون كلفة الشراء اقل ، بسبب تكيف قسم الشراء مع الظروف المحلية التي تحيط بمنظمتها فضلاً عن فهمه الجيد لإجراءات الشراء الاقتصادية .
 3. يصبح قسم الشراء والمجهز أكثر معرفة ببعض ، مما يسهل حركة السلع والخدمات عبر سلسلة التجهيز .

4. ربما تحصل المنظمة المشتريّة على سمعة حسنة بين أوساط الزبائن المحليين لأنها تتعامل مع جهاز محلي بدلاً من جهاز أجنبي .

ولتحديد المكانة التنظيمية لقسم الشراء ، ينبغي أن يدرك مدير الشراء الحقائق الأساسية التي ترتبط بوظيفة الشراء التي يديرها ، وقد حدد مركز دراسات الشراء المتقدم the Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) أبرز تلك الحقائق كما يأتي : (Alaniz and Shuffield,2001,P:25)

— يستغرق قسم الشراء في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم ، عادة خمسة عشر يوماً في التفاوض مع الجهاز والتعاقد معه .

— تمتلك (75%) من المنظمات المشتريّة مركزية التنظيم ، وهذا يؤشر مركزية الشراء في تلك المنظمات .

— غالباً ما يكون قسم الشراء مسؤولاً عن توريد احتياجات التشغيل في المنظمة ، وليس فقط شراء المواد .

. تشكل القيمة النقدية للمشتريات ما يقارب (55%) من قيمة المبيعات في معظم المنظمات .
— قسم الشراء مسؤول عن ستة عشر مليون دولار تقريباً ، والتي تمثل قيمة المشتريات السنوية في معظم المنظمات المتوسطة الحجم .

. قسم الشراء المحترف لديه اتصالات كفوءة مع (50) جهاز في أقل تقدير .

. يمتلك حوالي (75%) من المنظمات أنظمة رسمية لتقييم الجهاز .

. يجري إبرام (50%) من العقود تقريباً ، مع مصدر توريد أحادي .

Purchasing Personnel

هـ- موظفون الشراء

تتخذ المنظمة المشتريّة في الغالب قرار سلوكها الشرائي اعتماداً على مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لإنجاز وظيفة الشراء بشكل كفوء وفاعل ، إذ يشترك هؤلاء الموظفون مع بعضهم في اتخاذ القرارات النهائية التي ترتبط بقبول أو رفض المشتريات والجهاز . لذا يمكن القول "إن اتخاذ شخص واحد لقرار السلوك الشرائي هو أمر نادر جداً في المنظمات الصناعية المتوسطة والكبيرة الحجم" (Pride and Ferrell,2000,P:232). إذ يؤدي كل فرد في مجموعة موظفي الشراء أو أعضاء مركز الشراء Buying Center دوراً معيناً، وكالاتي : (Drea,2004,P:16)

1. المستخدم User : هو الفرد الذي يستخدم المشتريات فعلاً ، مثل عامل التشغيل . وغالباً ما يكون المستخدم أول من يبادر في طلب الشراء نتيجة احتياجه لمواد أو خدمات معينة يتطلب شراؤها من الجهاز .

2. المؤثر Influencer: هو الفرد الذي يحدد الخصائص الدقيقة لاحتياج المستخدم ، ويقيم البدائل التي يمكن أن تلبي ذلك الاحتياج . ويمتلك المؤثر كالمهندس أو أحد الفنانين ، قدرة عالية من التأثير في قرار الشراء لاسيما عندما تكون المشتريات عالية التقنية أو جديدة الاستخدام في المنظمة .
3. المشتري Buyer: هو الفرد الذي يحدد الفقرات المطلوبة من المشتريات ثم يتفاوض مع المجهز بشأن شروط توريدها للمنظمة المشتري ، وأحياناً يسمى المشتري "وكيل الشراء" أو "مدير الشراء".
4. المقرر Decider: هو الفرد الذي يختار المجهز الذي تتعامل معه المنظمة لتوريد مشترياتها . ويقوم أحياناً بدور المقرر المشتري عندما تواجه المنظمة موقف الشراء المباشر . لكن في بعض الحالات لابد من وجود المقرر ، كأحد أعضاء مجلس الإدارة العليا في المنظمة ، الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ قرار الشراء لاسيما إن كانت المشتريات باهظة الثمن (Hoecht,2002,P:10).
5. المراقب Gatekeeper: هو الفرد الذي يراقب تدفق المعلومات وينسق انسيابها لموظفي الشراء الآخرين ، ودوره ضروري ، كمدير المكتب (السكرتير) أو موظف الخدمات في قسم الشراء ، لانه يساعد في تسهيل أعمال موظفي الشراء الآخرين ، كما يعمل على تنسيق المعلومات عن المجهزين السابقين وبدائل المشتريات القديمة ، وتدوينها في سجلات الشراء التي يحتفظ بها في قسم الشراء ، كما يقوم المساعد برقابة تلك السجلات وتحديثها بين وقت وآخر . لما لها فوائد كبيرة للمنظمة لاسيما في مجالات البحث والتطوير أو حتى التقييم والرقابة (Ellis and Williams,2002,P:1) .
- إن توليفة موظفي الشراء تتأثر بعدة عوامل مهمة مثل حجم المنظمة المشتري ، موقعها التنافسي في السوق ، كمية المشتريات ونوعيتها ، أهداف الإدارة العليا ، رسالة المنظمة (Djukic and Stankovic,2000,P:18) . كما إن أهداف موظفي الشراء تختلف بين فرد وآخر ، كأن يؤكد المؤثر على النوعية الأفضل للمشتريات بينما يؤكد المقرر على السعر الأقل للمشتريات . ربما يؤثر هذا الاختلاف سلباً على عملية الشراء بسبب الصراع الذي ربما ينشأ بين موظفي الشراء ، وهذه الحالة قد يستثمرها المجهز لصالحه . إذ يحاول معظم المجهزين تحديد موظف الشراء الأكثر قوة وتأثيراً في قرار شراء المنظمة ، حتى يتصلوا به ويؤكدوا عليه عند بناء علاقاتهم مع المنظمة المشتري ، بدلاً من أن يتصلوا بكل موظفي الشراء الذين ربما كان عددهم كبيراً (Hoecht,2002,P:10) .
- ولتفادي حالة الصراع السلبي بين موظفي الشراء تلجأ معظم المنظمات إلى تقليل عدد موظفيها في قسم الشراء قدر الإمكان (Romo,2002,P:74) وقد توصل أحد البحوث إلى أن مقدار تأثير الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها يزداد إن كانت تفضيلات الجماعة مشابهة لتفضيلاته ، ويقل تأثيره إن كانت مختلفة (Djukic and Stankovic,2000,P:18).

وربما يمكن أن توصف طبيعة العلاقة بين موظفي الشراء في أي منظمة عن طريق تحديد الأبعاد الآتية: (Bayle,2003,P:21)

1- المشاركة العمودية Vertical Involvement

عدد مستويات هرمية السلطة داخل قسم الشراء له تأثير في سرعة اتخاذ قرار الشراء وتبادل المعلومات بين موظفي الشراء في المستويات المختلفة من الهرمية .

2- المشاركة الجانبية (الأفقية) Lateral Involvement

ينبغي أن يشارك موظفو الشراء بعض الموظفين في الأقسام الأخرى ، كموظفي قسم الإنتاج ، عند اتخاذهم قرار الشراء في حالات معينة كموقف الشراء للمهمة الجديدة .

3- الشمولية Extensivity

لا بد أن تشمل اتصالات الشراء موظفي الشراء جميعاً ، لكي يمكنهم أن يتبادلوا فيما بينهم المعلومات ووجهات النظر والآراء المرتبطة بقرار شراء منتج معين . وتستخدم بعض المنظمات شبكة الاتصالات الداخلية التي تسمى انترانيت intranet والتي تقدم المعلومات وتزودها لكل من يحتاجها من العاملين داخل المنظمة فقط ، بضمنهم موظفي الشراء (Goh and Teo,2003,P:13) .

4- الترابط Connectedness

ينبغي أن تتربط الأهداف الفردية لموظفي الشراء معاً ، لأن ذلك يجنبهم الصراع السلبي ، إذ يمكن إحداث ذلك الترابط بقيام كل موظف منهم باشتقاق أهدافه الفردية من أهداف قسم الشراء في المنظمة التي يعمل فيها ، ولربما يجعل ذلك أهداف موظفي الشراء منسجمة ومتفقة معاً .

5- المركزية Centrality

درجة مركزية إصدار الأوامر داخل قسم الشراء ومدى التفويض بصلاحيات الشراء التي ربما يمنحها مدير الشراء لموظفيه في القسم ، لها تأثير كبير في نوعية قرار الشراء المتخذ ، إذ ربما يمنح المدير صلاحية الاتصال بالمجهز للموظف المساعد (السكرتير مثلاً) .

ينبغي أن يتفق موظفو قسم الشراء جميعاً بشأن قرار السلوك الشرائي لمنظمتهم ، ولا يفضل أن يجري تجاهل أي منهم مهما كان دوره بسيطاً في عملية الشراء ، لأن الأدوار التي يؤديها يمكن عدها حلقة واحدة ، وبتكاملها يتم التوصل إلى اتخاذ قرار الشراء المناسب للمنظمة .

المبحث الثالث

المؤثرات الفردية

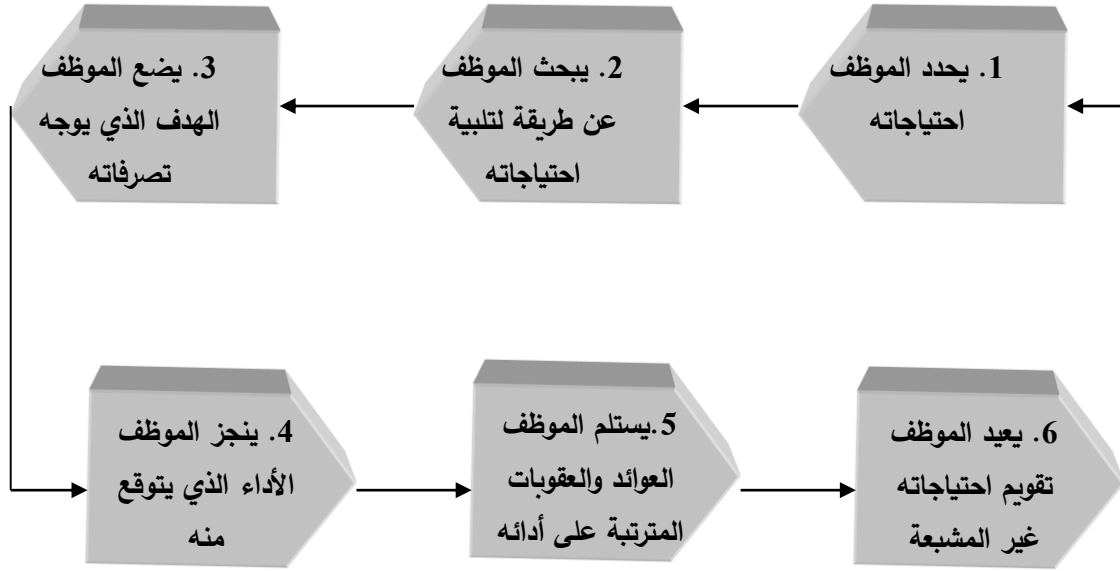
يعد فهم المؤثرات الفردية لموظف الشراء مسألة مهمة جداً لتحقيق التفاعل الناجح بينه وزملاءه كجماعة عمل واحدة للتوصل إلى قرار الشراء الكفء الذي يخدم مصلحة المنظمة المشتريّة. إذ إن "كل فرد في مكان العمل يحمل معه مجموعة من معتقداته وقيمه الشخصية التي توجه سلوكه وتؤثر في قراراته وأدائه للعمل" (Daft,2001,P:329) . ويمكن تحديد أبرز المؤثرات الفردية في الشراء الصناعي بأربعة من العوامل الاجتماعية والنفسية المهمة في شخصية الفرد الذي يتخذ قرار الشراء في المنظمة وكما يأتي: (Vlcek,2002,P:10) ، (Slaight and Kearney,1999,P:7) ، (Engel,2004,P:6) ، (Kioa,2004,P:7)

1. الدوافع الشخصية
 2. إدراك الدور
 3. المهارات والنوعيات الذاتية
 4. المؤهل العلمي (أو التعليم)
- وفيما يأتي توضيح موجز لكل منها .

Personal Motivations

أ- الدوافع الشخصية

إن معرفة الدوافع الشخصية لموظف الشراء بشكل جيد تتطلب أن تفهم الطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على سلوك الفرد . إذ "تمثل الدوافع مجموعة القوى الموجودة داخل الفرد ، التي تحرك وتوجه تصرفاته في ضوء هدف محدد بطريقة معينة" (Hellriegel, Slocum and Woodman,2001,P:130) . ولأن دوافع الموظفين تؤثر في إنتاجيتهم بالعمل ، فإن أحد مهام الإدارة ، هو ربط دوافع الموظف بتحقيق أهداف المنظمة ، ففي منظور الأعمال يمثل الدافع "رغبة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Lussier,2000,P:420) . ويوضح الشكل (2-5) المراحل الأساسية لعملية اندفاع الموظف في المنظمات .



شكل (2-5) المراحل الأساسية لعملية اندفاع الموظف

Source:

Hellriegel, Don, Slocum, John W. and Woodman, Richard W., **Organizational Behavior**, 9th Ed., South-Western College Publishing, Canada, 2001, P: 132.

ويمكن الاستدلال من الشكل أعلاه على وجود علاقة وثيقة بين دوافع الموظف وأدائه لعمله ، إذ تبدأ عملية الاندفاع الشخصي بتحديد الموظف احتياجات خاصة به ، ثم يبدأ في البحث عن طريقة يسد بها تلك الاحتياجات ، ويضع هدفاً معيناً يساعده في الوصول إلى تلك الطريقة - مثل الحصول على منصب أعلى في المنظمة - فيؤدي الموظف عمله بما يساعده على تحقيق هدفه الشخصي ، وينال العوائد والعقوبات التي تترتب على مستوى أدائه للعمل الموكل إليه ، ثم يعيد الموظف في ضوء تلك العوائد والعقوبات تقييم احتياجاته ، فإن وجدها غير مشبعة حددها وبحث عن طريقة لتلبيتها مرة أخرى .. وهكذا تستمر عملية الاندفاع الشخصي للموظف في أي منظمة .

"إن وظيفة الشراء يؤديها جماعة من الأفراد ، لديهم احتياجات شخصية متباينة ، لذا فبعضهم مدفوع بطرق تختلف عن غيره ، وبالتالي ربما لا يتفقون جميعهم بشأن السلوك الشرائي" (Kamann,2003,P:5) ، لذا تتأثر المنظمات المشتريّة بالدوافع الشخصية لموظفي شرائها ، لكن ذلك التأثير محدود جداً أو ربما يكون معدوماً ، لأن دوافع الشراء الصناعي ليست دوافع شخصية ولا تتأثر بالنزوات التي يتعرض لها الفرد عند الشراء . ويمكن تحديد أبرز الدوافع الشخصية لموظف الشراء بالآتي : (Peter and Donnelly,2001,P:62)

1. الصداقة Friendship

يحاول موظف الشراء كسب اكبر عدد ممكن من الأصدقاء الشخصيين في تعاملاته الشرائية ، لكي يعطي انطباعاً طيباً عن منظمته في أسواق التجهيز ، لكن ربما يحاول في بعض الأحيان تعظيم منفعة المجهز على حساب المنظمة إذا كان صديقاً حميماً له وهذا إخلال بالعمل وغير جائز .

2. الافتخار المهني Professional Pride

يحاول موظف الشراء أحياناً الافتخار بمنصبه في المنظمة المشتريّة ، فيبادر إلى اختيار المجهز الأكثر شهرة في السوق بدافع الغرور الشخصي ، دون الأخذ برأي موظفي الشراء الآخرين . أو يقوم بالتعاقد مع عدد كبير من المجهزين والمبالغة بالإمكانيات المالية لمنظمته مما قد يسبب لها إرباكاً في فعالية التشغيل اليومي الذي قد ينتج عن الالتزامات الجديدة تجاه المجهزين والتي لم يجر التخطيط لها بشكل سابق من حيث التخزين والتسديد النقدي .

3. الخوف Fear

عندما يشعر موظف الشراء بالخوف من شيء معين ، ربما يتخذ إجراءات عالية التحوط كرد فعل شخصي ، كتبني سياسة التوريد المتعدد بسبب الخوف من عدم وفاء المجهز الأحادي بالتزاماته تجاه المنظمة المشتريّة .

4. عدم التأكد Uncertainty

ربما كان موظف الشراء مندفعاً لشراء كميات كبيرة من المواد اكبر من الاحتياج الفعلي للمنظمة بسبب توقعاته السلبية للمستقبل أو عدم ثقته باستقرار الأسعار للمواد والخدمات المعروضة في الأسواق التي تتصف بعدم التأكد . إذ يرتبك بعض الأفراد من المستقبل المجهول ، وموظف الشراء ربما كان واحداً منهم (Kamann,2003,P:4) .

5. الطموحات الشخصية Personal Ambitions

ربما يطمح موظف الشراء إلى أن يحصل على منصب أعلى في القسم أو في المنظمة ، لذا يوجه ذلك الأمر تصرفاته ، كأن يحاول توليد وفورات في تكاليف الشراء أو زيادة أرباح المنظمة حتى يبين للإدارة انه جدير بالترقية . كما يطمح بعض موظفي الشراء ، ولاسيما من الموظفين القدامى أو المؤقتين ، أن يحصل على وظيفة جيدة الأجر في منظمة مجهز معين ، بعد تقاعده أو خروجه من المنظمة المشتريّة ، فيسعى إلى عقد صفقات شراء كبيرة معه أو اعتبار ذلك المجهز المصدر الوحيد الذي لابد أن يتعامل مع المنظمة المشتريّة (Romo,2002,P:83).

يصبح أحياناً مدير الشراء السبب الرئيس في ضعف دوافع موظفي الشراء تجاه العمل ، لاسيما عندما يكون لديه ضعف في المهارات ونقص في الخبرات اللازمة لإدارة قسم الشراء بشكل جيد ومناسب . ويحاول بعض المديرين دفع موظفيه لحال افضل ، ولكن قد ينتهي الأمر إلى وضع أسوأ ، بسبب عدم الإلمام بمعنى الدوافع ومراحلها الأساسية التي ربما تستلزم أن يعرف المدير المرجعيات الثقافية لموظفيه ، إذ إن ما يدفع أحد الموظفين ليس بالضرورة أن يدفع الموظفين الآخرين (Ellis and Williams,2002,P:2) . ولعل فهم كيف يندفع الموظفون ذوي الثقافات المشتركة جعل أهمية الموضوع اكبر بسبب تضمين العمل لبعض الموظفين (الأجانب Hellriegel, Slocum and Woodman,2001,P:130) . لذا يفترض أن يسعى مدير الشراء إلى تعلم لغات جديدة وبعض العادات والتقاليد الأساسية لدى أهم موظفيه حتى يتمكن من معرفة دوافعهم الشخصية بشكل افضل .

وينبغي أن يحاول مدير الشراء بذل جهد اكبر حتى يكون كل واحد من موظفي الشراء مندفعاً نحو ما يأتي : (Samolovitch,2003,P:4)

- . التعاون مع زملائه في العمل بدلاً من التنافس معهم .
- . مشاركة المعلومات بدل منعها عن زملائه في قسم الشراء .
- . مساعدة مدير الشراء بدلاً من وضع الصعوبات أمامه .
- . تسهيل عملية السلوك الشرائي بدلاً من تعقيدها .
- . تشجيع موظف الشراء على التعلم بدلاً من وصفه غير متخصص بالشراء .

Role Perceptions

ب- إدراك الدور

يؤثر إدراك الدور الذي يؤديه موظف الشراء في المنظمة في أدائه وأداء موظفي الشراء الآخرين في المنظمة نفسها ، إذ يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث التوقعات ، لذا فإن كل منهم يتوقع ويدرك الأشياء بشكل مختلف . ويمكن تعريف الإدراك بأنه عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن ميل الفرد نحو استلام وتنظيم وتفسير بيانات معينة حتى يحصل على معنى (Huczynski and Buchanan,2001,P:212) .

إن الفرد يستلم مجموعة من البيانات عن طريق حواسه الخمسة (النظر ، التذوق ، السمع ، الشم ، اللمس) فيختار طوعاً البيانات التي ترتبط باهتماماته ويهمل الأخرى ، لان الإنسان لا يستطيع التعامل مع كل البيانات في وقت واحد ، وهذا ما يعرف بالتعرض الاختياري Selective Exposure . وبعد أن استلم الفرد البيانات يقوم بتنظيمها لتصبح معلومات تفيده في مجالات معينة

، يجري تحديثها بين حين وآخر لكي تتلاءم مع احتياجاته ، كما يجري عليها بعض التحويلات لتناسب مع مشاعره أو مع معتقداته ، وهو ما يعرف بالتحريف الاختياري Selective Distortion . وبعد أن استلم الفرد البيانات ونظمها لتصبح معلومات مفيدة ، يقوم بتفسيرها من أجل بيان العلاقات المتداخلة بين الأشياء التي تشكل محور احتياجاته ، ويظل الفرد يتذكر المعلومات التي تدعم مشاعره الشخصية وتعزز معتقداته الفردية ، إذ يحافظ عليها ويحاول أن يتناسى المعلومات الأخرى ، وهو ما يعرف بالحفظ الاختياري Selective Retention .

ويمكن أن تحدد عملية الإدراك بمجموعة من الخطوات الأساسية المتعاقبة ، وكما يأتي : (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:87)

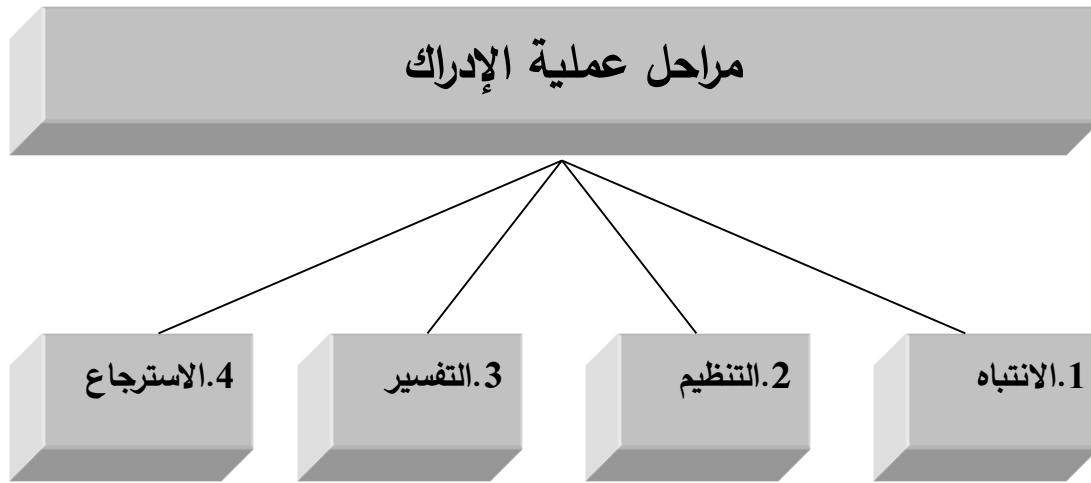
. انتباه الفرد للبيانات التي تصل إليه من البيئة .

. تنظيم تلك البيانات .

. تفسيرها واختيار المفيد منها لاستخدامه أو تخزينه في الذاكرة .

. استرجاع المعلومات التي تم تخزينها في ذاكرته لغرض استخدامها مرة أخرى .

ويقدم الشكل (2-6) صورة لتلك المراحل .



شكل (2-6) المراحل الأساسية لعملية الإدراك

Source:

Schermerhorn ,John R .,Hunt, James G. and Osborn, Richard N.,
Organizational Behavior, 7th Ed., John Wiley&Sons, New York, 2000, P:
87.⁹

وعلى وفق الشكل أعلاه ينتبه موظف الشراء إلى البيانات والمعلومات التي تتدفق إليه من خارج المنظمة وداخلها عن المشتريات المطلوبة والمجهزين الذين يستطيعون تلبيتها ، ثم يعمل على تنظيم تلك البيانات والمعلومات بما يتناسب مع احتياجات منظمته ، ثم يقوم بتفسيرها لكي يحصل على معنى يساعد باقي موظفي الشراء على أداء مهامهم بشكل يتناسب ومهمة كل منهم ، وأخيراً يتم الاحتفاظ بالمعلومات في سجلات قسم الشراء لكي يجري استرجاعها في حالة التعامل مرة أخرى مع الاحتياج نفسه أو المجهز نفسه .

"يفسر الموظف كل البيانات التي تصل إليه من مختلف المصادر في ظل خبراته السابقة ، احتياجاته واهتماماته الحالية ، معرفته الشخصية ، توقعاته المستقبلية ، معتقداته و دوافعه الفردية" (Huczynski and Buchanan,2001,P:212) ولذا ربما يصف اثنان من الموظفين الشيء نفسه بشكل مختلف بسبب اختلاف إدراكاتهم ، إذ أن الإدراك هو تشكيل انطباع معين في ذهن الفرد عن نفسه وعن الآخرين ، وإن نوعية ودقة إدراك الفرد هو أهم مؤثر في استجابته لموقف معين (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:84) .

ربما يكون إدراك مدير الشراء مختلفاً عن إدراك موظفيه ، فتوقعات الموظفين لما سوف تقدمه المنظمة لهم وماذا يمتلكون فيها ، وتوقعات المنظمة لما سوف يقدم الموظفون وما تستلمه منهم ، يطلق عليه التعاقد النفسي Psychological Contract الذي يمثل اتفاقية غير مكتوبة بين الفرد والمنظمة ، تصف ما يتوقع كل منهما أن يستلم من الآخر ويعطيه

(Ivancevich and Matteson,2002,P:172) . إن ما يهم من الإدراك في مجال الشراء الصناعي هو ما تتوقعه المنظمة المشتريّة تجاه موظفيها في قسم الشراء ، لاسيما دور موظف الشراء (Soderlund and Vilgon,1999,P:17) . ويحاول موظف الشراء تحقيق ما تتوقعه المنظمة منه ، وإن الأسلوب الذي يتصرف به يعتمد على إدراكه لدوره وأدوار موظفي الشراء الآخرين . لذا فإن موظفي الشراء بدرجات متفاوتة من الالتزام بأدوارهم في مهمة الشراء ، وهذا ما يسبب اختلاف السلوك الشرائي للمنظمات المشتريّة . ويعني الالتزام Commitment رغبة الموظف بأداء عمله بالأسلوب الذي تتوقعه المنظمة منه (Schermerhorn and Chappell,2000,P:209) لذا فإن لبعض موظفي الشراء التزامهم المنخفض بأداء الدور المتوقع منهم ، بخلاف البعض الآخر الذين يتميزون بالالتزام العالي لتحقيق توقعات المنظمة منهم .

ويحتمل أن يكون موظف الشراء في المنظمات الخاملة Lethargic Organization قليل الإبداع وبذلك يحاول فقط أن يحصل على قبول موظفي الشراء الآخرين من أجل أن يحافظ على منصبه داخل المنظمة ، كما يحاول أن يتفادى الدخول في صراع مع الموظفين الآخرين .

ويختلف إدراك موظف الشراء لدوره ، عن إدراك باقي الموظفين للدور نفسه ، وربما كان ذلك بسبب الاختلاف في وجهات النظر بشأن مسؤولية موظف الشراء وصلاحياته . إذ أن وكلاء الشراء مثلاً غالباً ما يختلفون مع موظفي الشراء الذين يؤدون دور المؤثرين - المهندسين والفنيين - بسبب تداخل الصلاحيات التي لا تكون غالباً واضحة بشأن تصميم المنتج ، وكلفته ، وعمره التشغيلي ، واختيار الجهاز وتقييم خدماته . لذا يؤدي التباين الذي يحصل في إدراك الدور بين موظفي الشراء إلى تدني أهمية المشتريات التي تورده للمنظمة من المجهزين ، وربما حتى عملية الشراء بالكامل ، وقد يساهم ذلك في تراجع المركز التنافسي للمنظمة .

ج- المهارات والنوعيات الذاتية Personal Qualities an Skills

"التوقعات التي تزايدت مؤخراً في مجال عمل موظفي الشراء في المنظمات الصناعية ، تتمثل في المهارات والنوعيات الفردية التي لها تأثير كبير في عملية الشراء" (Kearney,2003,P:20) . إذ يمتلك كل فرد مجموعة منها يتباين مقدارها ونوعيتها من فرد لآخر ، فالمهارات الذاتية التي يحملها موظفو الشراء يمتد أثرها بشكل واضح ليشمل التعاملات اليومية مع مجهزي المنظمة الخارجيين فضلاً عن التعامل مع المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة . ويمكن تحديد أبرز تلك المهارات والنوعيات الذاتية بالآتي: (Vlcek,2002,P:10)

1. النزاهة Integrity

الشرط الأساسي في موظف الشراء اليوم هو نزاهته . ويمكن ملاحظتها عن طريق التصرف بطرائق أخلاقية في التفكير والتعامل ، التي ينبغي أن يطبقها عندما يرتب الأسبقيات بشكل عادل ومتوازن للعطاءات ، المجهزين ، الأهداف .

2. الذكاء Intelligence

موظف الشراء الذكي هو الذي يستطيع سريعاً أن يحدد المحيط المعقد لموقف الشراء والمتغيرات الرئيسية فيه ، واستخدام سياسة التوريد المناسبة .

3. التفكير الإيجابي Positive Thinking

عند أي حديث عن الحياة ، فإن التفكير الإيجابي يأتي من الإدراك الإيجابي للعالم وتبني توجهات شخصية إيجابية . ويعد هذا الأمر مهم جداً عندما يواجه موظف الشراء المشاكل التي يحاول أن يطور لها حلولاً إيجابية .

4. التأهيل التحليلي والمنطقي Logical and Analytical Aptitude

يعد التفكير المنطقي واحداً من أساسيات اقتصاديات الأعمال الحديثة ، فهو مطلوب لترصين

وفرض القوة في حكم الفرد على الظواهر العامة . لذا يحتاج موظف الشراء للتفكير المنطقي والمهارات التحليلية كأساس في احتراف الشراء .

5. القدرات الريادية Entrepreneurial Capabilities

قدرة موظف الشراء في تطوير وظيفته وجعلها تتوجه بشكل كفاء نحو الربح ، هي قدرة ريادية . ربما تظهر تلك القدرة عندما يشارك في تقييم المنظمة لقرارات الشراء والصنع والاستثمار .

6. الاستدلال Dedication

يستدل على دور موظف الشراء من خلال المهام الضرورية التي يؤديها في المنظمة ، إذ ربما يشترك في تطوير خطط الإنتاج وعمليات إضافة القيمة . إن تكريس مجموعة النشاطات التي ينبغي أن يؤديها موظف الشراء في المنظمة مسألة هامة جداً ، لأنه يثاب عليها .

7. الموهبة في إدارة المفاوضات Talent to Conduct Negotiations

يؤدي موظف الشراء الدور الرئيس في المفاوضات التي تجري مع المجهزين ، ولكي يحرز نجاحاً لصالح منظمته عند التعاقد مع مجهز معين ، يحتاج لبعض المهارات والمعارف الأساسية ، كالتخصص الفني ، تمثيل وجهة نظره بشكل واضح ، المناقشة الجدلية للأهداف والواقع الفعلي ، إمكانية تعزيز رأيه بالدلائل الملموسة ، قوة الإقناع ، الإبداع في تقديم حلول مشاكل الشراء والتجهيز ، القدرة على ترضية الأعضاء المتصارعين بشأن قرارات الشراء والتجهيز .

8. القبول والتكيف Receptivity and Adaptability

المطلب الأكثر أهمية في قبول موظف الشراء هو رغبته وقدرته في الإصغاء لآراء ومقترحات الآخرين داخل المنظمة وخارجها . ولعل سرعة التغير التكنولوجي والاقتصادي تتطلب أن يمتلك موظف الشراء درجة عالية من التكيف .

9. مهارات التجسيد والإيصال Communication and Presentation Skills

في معظم المنظمات المعاصرة يتطلب نجاحها أن يستطيع موظف شرائها تجسيد صورة المنظمة وإيصال المعلومات المطلوبة للمجهزين .

10. قوة الإقناع Power of Persuasion

ينبغي أن يمتلك موظف الشراء قابلية إقناع الأفراد الآخرين واستمالتهم نحو رأيه الشخصي من خلال تأثيره فيهم وإن يجعل صوته مسموعاً لدى زملائه ومشرفيه وحتى المجهزين .

11. المرونة Flexibility

موظف الشراء الذي يتصف بالمرونة يستطيع أن يحقق أهداف الشراء بطرق عدة دون أن يعدل فيها أو يمسه ، إذ ربما يحقق ذلك ميزة تنافسية للمنظمة .

12. قدرة التوصل إلى تسوية Ability to Reach a Compromise

لابد أن يمتلك موظف الشراء قدرة التوصل إلى تسوية في مفاوضات الأعمال الصعبة من أجل إكمال عقد الصفقات بطريقة ترضي جميع الأطراف . التسوية الجيدة هي التي تحقق الفائدة لكل الأعضاء بشكل عادل ومرضي .

13. القوة والتحديد في اتخاذ القرارات

Strength and Determination to Make Decisions

تتطلب بيئة الأعمال الحاضرة أن يتخذ موظف الشراء قراراته بشكل واضح وصريح ، وأحياناً فوري وسريع . ويفضل أن يكتب موظف الشراء القرارات التي يتخذها في محضر رسمي ويصادق عليها شخصياً (Baden and Fuller,2003,P:2) .

14. مهارات الفريق Team Skills

يعمل موظف الشراء مع موظفين آخرين كمدير الإنتاج والمحلل المالي والمصمم الهندسي وغيرهم ، في فريق عمل واحد أحياناً من أجل الشراء الكفء ، لذا ينبغي أن يتحلى موظف الشراء بميزات العمل الفرقي كالتعاون مع أعضاء الفريق الآخرين وتسهيل أدائهم لمهامهم وادوارهم داخل الفريق .

15. نوعيات القيادة Leadership Qualities

لابد أن يمتلك موظف الشراء قدرة قيادة الموظفين الآخرين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، وقدرة تأسيس علاقات طويلة المدى مع المجهزين ، وقدرة بناء شبكات الأعمال الصناعية التي تعزز مركز المنظمة في صناعتها .

16. الابتكار Creativity

الظهور المستمر للمنتجات والمجهزين والأسواق الجديدة ، يحتاج من موظف الشراء أن يبتكر الطرق التي تتناسب مع التوجهات الجديدة في صناعة المشتريات ، ويبتكر الحلول الجديدة للمشاكل الجديدة . إن الابتكارات التي يقدمها موظف الشراء ينبغي أن تؤدي إلى نتائج أفضل من التي تقدمها التطبيقات التقليدية التي ربما يتوقف العمل بها مستقبلاً (McGinnis and Cancro,2000,P:2) .

Education

د- المؤهل العلمي (أو التعليم)

يمكن تحديد ابرز المتغيرات الشخصية لموظف الشراء التي ترتبط بمجال التعليم وتؤثر في عملية الشراء الصناعي ، بما يأتي: (Vlcek,2002,P:12)

1. المعرفة والتعليم العام General Education and Knowledge

لعل تنوع النشاطات التي يؤديها موظف الشراء ومدى أهميتها للمنظمة المشتريّة تستلزم أن يكون حاصلاً على تعليم عالي جيد في مجال الإدارة والاقتصاد . إذ يفترض أن يكون موظف الشراء ملماً بمجموعة أساسيات ومعارف معينة في بعض الجوانب كإدارة الأعمال ، إدارة الإنتاج ، المحاسبة والمالية ، القوانين التجارية ، الاقتصاد ، التنظيم والتكنولوجيا ، إدارة التخزين ، تأكيد النوعية ، الضرائب ، القضايا البيئية ، الثقافات الأجنبية ، الرقعة الجغرافية لبلدان العالم المتقدم (Johnston and Lewin,2003,P:2) .

2. معالجة البيانات إلكترونياً Electronic Data Processing

تعد معالجة البيانات إلكترونياً مسألة أساسية لموظف الشراء في أي منظمة ، لذا ينبغي أن يتآلف مع أنظمة التشغيل الحديثة واحتياجاتها ويحاول قدر الإمكان تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أعماله اليومية . إذ "أصبحت اليوم الأدوات الإلكترونية تساعد العدد الأكبر من الشركات المعاصرة في إدارة أعمالها ومعالجة عملياتها اليومية" (Wijnstra and Stekelenborg,2003,P:102) ، ولعل معرفته كيفية استخدام الانترنت صارت قضية أساسية في فهم الأسواق الحاضرة التي أصبحت إلكترونية .

3. المهارات اللغوية Language Skills

"ليس كافياً أن يتفاوض موظف الشراء مع المجهزين بلغته الشخصية فقط ، بل ينبغي أن يتكلم بعدة لغات أخرى" (McGinnis and Cancro,2000,P:4). إذ ربما تتطلب معظم أعمال الشراء الدولي أن يتحدث موظف الشراء باللغة الإنكليزية . مع ذلك ، يفضل أن يتعلم موظف الشراء بعض الكلمات والمصطلحات الأجنبية المهمة في مجال عمله ، لاسيما باللغة الأسبانية ، الفرنسية ، الروسية ، الصينية . ويشترط أن يتعلم موظف الشراء المحترف اللغة الأصلية للمجهز ، من أجل منع حدوث الأخطاء وسوء الفهم الذي ربما يحصل بين الطرفين أثناء إنجاز عملية الشراء أو عقد الصفقات .

إن امتلاك موظف الشراء لمستوى تعليم جيد ربما يؤهله إلى الإسهام في رفع كفاءة عملية الشراء الصناعي ، وإن تحقيق تميز في أدائه ربما يساهم في إكساب منظمته التفوق التنافسي الذي تسعى إليه في أعمالها .

الفصل الثالث

المنهجية والدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

ينبغي أن يجري تعريف المشكلة التي يحاول البحث إيجاد حل لها على وفق الأسس العلمية والأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها ، ويتطلب ذلك تناول أهمية البحث ، وتوضيح المخطط الإجرائي للبحث ومتغيراته التي يشملها التحليل ، ومجتمع البحث وحدوده المكانية والزمانية ، والأسلوب الذي جرى اتباعه فيه . وفيما يأتي إيجاز مناسب عن ذلك .

أ- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث الرئيسية في عدم الاهتمام الواضح بمؤثرات الشراء الصناعي ، وفي النقص الحقيقي بمحاولات إثراء هذا الموضوع البالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال الحاضرة . ولعل ما ساهم في تعظيم حجم تلك المشكلة والتي يحاول البحث حلها هو الجدال القائم بين الرواد والباحثين في مجال إدارة الشراء بشكل خاص - وإدارة المواد¹⁰ بشكل عام - بشأن الأهمية النسبية لمؤثرات الشراء الصناعي الثلاثة - البيئية والتنظيمية والفردية - من جانب ، وبسأن نوع العوامل أو المتغيرات التي يتضمنها كل من تلك المؤثرات والتي ينبغي تناولها في التحليل من جانب آخر .

إن التأكيد الكبير الذي يناله مجال البيع والتسويق مقابل التأكيد الأقل الذي يناله مجال الشراء والتجهيز في الدراسات والبحوث السابقة يشكل مشكلة رئيسة أمام أي بحث - ولاسيما هذا البحث - يحاول الدخول في المجال الثاني . كما لمس مثل ذلك ميدانياً عن طريق الاستطلاع الأولي¹¹ الذي أجري في موقع مصنع الكونكريت الخفيف - عينة البحث - . فقد لوحظ أن إدارة - أو لجنة - الشراء في المصنع تعاني من نقص واضح بالخبرات والمعلومات بشأن مؤثرات الشراء الصناعي

¹⁰ مجال إدارة المواد أوسع لأنها تتضمن إدارة الشراء وإدارة التخزين معاً .

¹¹ تضمن الاستطلاع الأولي الذي أجراه الباحث في المصنع ، الملاحظة المباشرة لنشاطات الشراء التي تنفذ في المصنع ، واللقاءات الشخصية مع مدير المصنع ورئيس لجنة الشراء ومدير الإنتاج في المصنع للمدة 10-

الثلاثة الرئيسية ، وحتى بشأن المتغيرات الأولية لكل من تلك المؤثرات وتبويبها على وفق المؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية .

ويمكن إيجاز وجهة نظر إدارة المصنع بشأن الشراء الصناعي بالآتي¹²: "الشراء نشاط مساعد لنشاط الإنتاج الرئيس في المصنع ، لذا فان قسم الإنتاج هو الموجه لإدارة الشراء ، ولا يحتاج المصنع لوجود إدارة متخصصة أو قسم شراء منفصل فيه ، لأن المواد التي يشتريها المصنع تشتري بناءً على احتياج إدارة الإنتاج لها ، وبالتالي فان لجنة الشراء المؤقتة تفي بالغرض" . على الرغم من حجم الشراء الكبير وتنوع مشتريات المصنع ، إلا أن وجهة نظر إدارته تجاه الشراء فيها قصور واضح ، لان التخصص في الشراء يمكن المصنع من تحقيق مميزات عديدة منها منح موظفي الإنتاج¹³ فرصة أداء وظيفتهم الأساسية بدلاً من وظيفة الشراء التي يكلفون بها عندما يتم اختيارهم كأعضاء في لجان الشراء المؤقتة .

ميدانياً فإن المصنع يعاني مشكلة تداخل المسؤوليات عند تنفيذ مراحل و أنشطة الشراء بين الأقسام ، إذ يؤدي قسم الإنتاج مرحلة تحديد الاحتياج ، ويؤدي قسم التسويق الجزء الأكبر من مرحلة تحليل المجهز ، أما قسم القانونية فيقوم بإصدار طلب التجهيز ، ويشترك قسم المالية مع إدارة المصنع في تقييم ما بعد الشراء ، وان ذلك يحدث جدلاً كبيراً بشأن مسؤولية تحليل مؤثرات الشراء الصناعي . كما يواجه المصنع ضعفاً في اهتمام الإدارة بجانب الشراء المهم ، فعدم اطلاع الإدارة على المؤثرات في عملية شراء المصنع يؤدي إلى ارتجال غير مدروس للقرارات المرتبطة بتلك العملية ، مما قد ينتج عنه إضعاف ربحية المصنع وتدني واضح في مستوى نوعية العمليات والمنتجات مستقبلاً .

ب - أهداف البحث

إن معظم شركاتنا ومصانعنا (ومنها مصنع الكونكريت الخفيف) ، تعاني نقص المعلومات بشأن مؤثرات الشراء الصناعي فيها ، لذا فان هذا البحث يهدف إلى التعريف بتلك المؤثرات وتحليلها في المصنع محل البحث ، بما يساعد تلك الشركات والمصانع في إدراك المستوى المطلوب للاستجابة تجاه مؤثرات الشراء الصناعي .

إن الهدف الأساس لهذا البحث هو " التعريف بمؤثرات الشراء الصناعي - البيئية والتنظيمية والفردية - ووضع آلية عمل لتحليلها بعد أن يجري توضيح المتغيرات الرئيسية لتلك المؤثرات والتي يمكن أن يشملها القياس والتحليل " .

¹² مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/1/11 .

¹³ يقدم الملحق (1) توضيحاً لعملية الإنتاج والتصنيع في مصنع الكونكريت الخفيف .

وهناك أهداف أخرى مشتقة يسعى هذا البحث إلى تحقيقها ضمناً من خلال الوصول لهدفه الأساس وهي على النحو الآتي :

1. توثيق وتدوين البيانات والمعلومات التي ينتجها تحليل مؤثرات الشراء الصناعي في المصنع المبحوث لغرض استخدامها في مجالات التخطيط والرقابة والتحسين .
2. تحديد أهم المتغيرات - أو العوامل - الأولية للمؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية وتبويبها على وفق طبيعة تأثيرها في عملية الشراء الصناعي .
3. بيان المسؤول عن تحديد وتسجيل مؤثرات الشراء الصناعي وتحليلها ، مع تأكيد ضرورة رصد تلك المؤثرات وأخذها بنظر الاعتبار عند إجراء عمليات الشراء الصناعي .
4. التأكد من قوة المؤثرات ومعرفة أي منها أكثر تأثيراً ونفوذاً في عملية الشراء الصناعي من جهة ، وماهي المتغيرات الأولية الأهم في تلك المؤثرات من جهة أخرى .
5. تعريف المجالات المتاحة أمام تطوير العمل ودعم التعاون بين أقسام المصنع كافة ، والعمل معاً من أجل الارتقاء بمستوى المشتريات والتجهيز ، على أن تحدد المسؤولية عن أنشطة الشراء بشكل واضح .
6. إبراز دور موظف الشراء في مجال بناء وتقوية العلاقة بين المنظمة المشتري ومجهزيها وتوضيح أهم الفوائد التي ربما تحصل المنظمة عليها من جراء تلك العلاقة .
7. اقتراح بعض الحلول الممكنة لمشاكل الشراء الصناعي التي ربما تنشأ بسبب ضعف الخبرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر لدى منظمات الأعمال الحاضرة ، كاستخدام الحاسوب في مجالات الشراء والتجهيز .

ج- أهمية البحث

يتناول هذا البحث موضوعاً مهماً في مجال إدارة المواد بشكل عام ، وفي مجال إدارة الشراء بشكل خاص . إذ يشكل نشاط الشراء المحور الأساس في عمليات تجهيز المنظمات بالمشتريات التي تحتاجها عملياتها الإنتاجية المختلفة وحتى الإدارية والتسويقية . ويمكن أن تتفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق عن طريق إضافة القيمة في مدخلاتها أو تقليل تكاليف تلك المدخلات لأدنى حد ممكن - وربما يستطيع مصنع الكونكريت الخفيف الذي اختير للبحث ذلك - فتأكيدها على مدخلاتها من أجل توليد الميزة التنافسية أسهل وأكثر كفاءة من تأكيدها على مخرجاتها أو عملياتها التحويلية ، إذ لو كانت المدخلات رديئة النوعية ، فإن العمليات التحويلية ستواجه صعوبة في ضبط نوعية المخرجات ، وربما تتحمل المنظمة مصاريف إضافية لمعالجة تلك الرداءة .

ويوضح هذا البحث مجموعة المؤثرات التي يتوجب الاهتمام بها عندما تحاول المنظمات المشتريّة - ومنها المصنع المبحوث - ممارسة فعالية الشراء ، إذ يعد تجاهل تلك المؤثرات السبب الرئيس في ضعف عمليات الشراء ، وربما الفشل في تحصيل مشتريات كفوءة . لذا يقدم هذا البحث بيانات ومعلومات منظمة ومنسقة للباحثين والمهتمين بمجال الشراء الصناعي عن المؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية التي يتأثر بها ذلك المجال .

إن وجود قسم شراء متخصص في المنظمة يمكن الموظفين في قسم الإنتاج من العمل بالوقت الفعلي بدلاً من الانشغال بوظائف أخرى غير الإنتاج مثل الشراء . ويمكن ملاحظة البعد الاستراتيجي لهذا البحث من خلال موقع نشاط الشراء في سلسلة القيمة¹⁴ كنشاط مساند والأقرب للنشاطات الرئيسية في معظم الأعمال ، فلولا الشراء لما كان للإنتاج أن يستمر في أي منظمة تصنيعية أو خدمية .

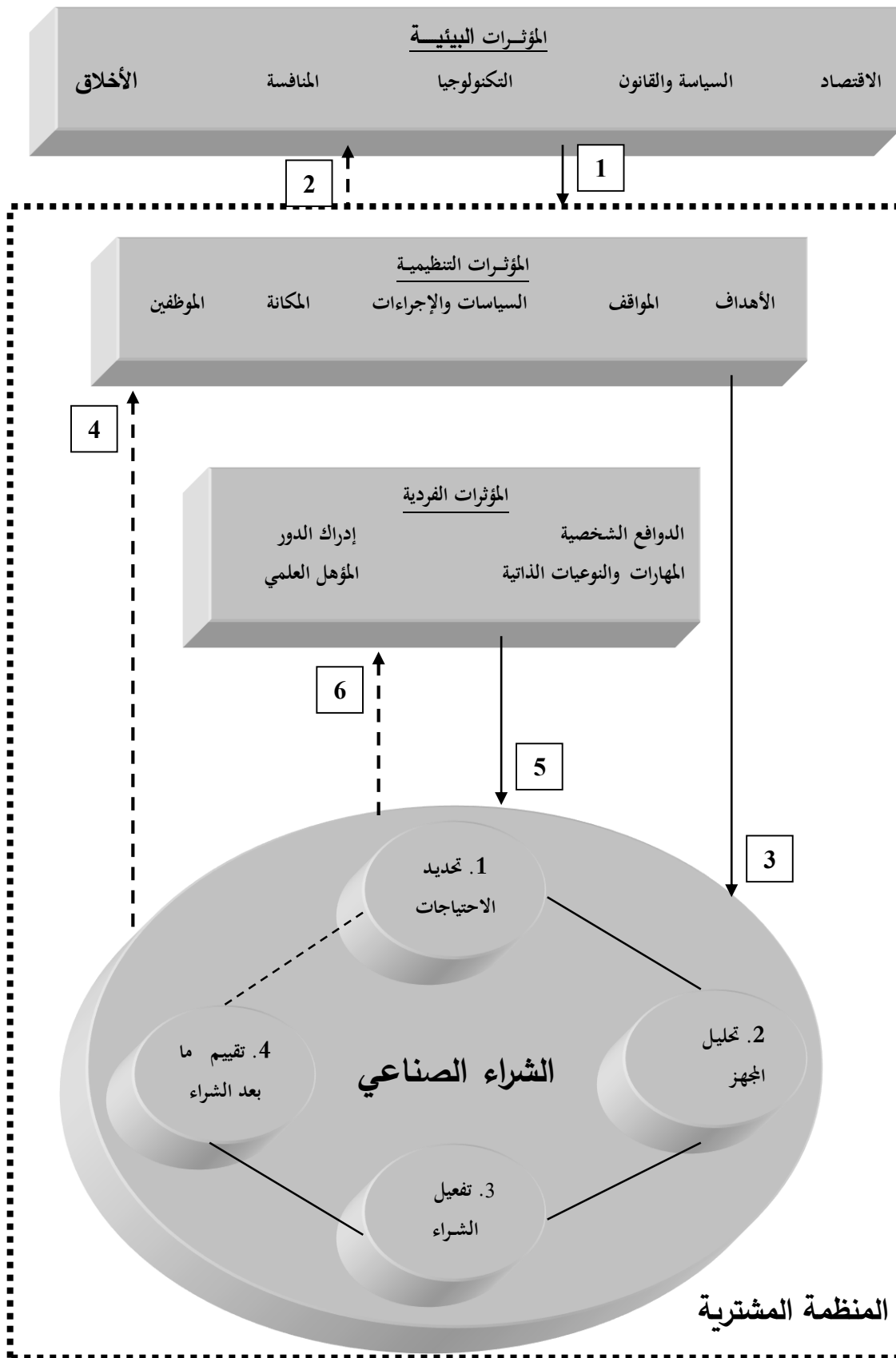
ومن الممكن أن يستخدم بعض المتغيرات الأساسية لهذا البحث للتأثير في البعض الآخر ، إذ ربما يجري استخدام أحد متغيرات المؤثرات التنظيمية في الشراء الصناعي كمتغير سياسات الشراء وإجراءاته ، للتأثير في متغير المنافسة مثلاً الذي يعد أحد متغيرات المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي والتي تحاول المنظمات أحياناً أن تتصدى لها بأسلوب استباقي واحتياطي بدلاً من الاستجابة لها ، وهذا هو الأمر الأهم الذي لا يمكن الكشف عنه إلا بالاعتماد على نتائج عمليات تحليل مؤثرات الشراء الصناعي .

د - المخطط الإجرائي للبحث

يمكن توضيح المخطط الإجرائي لهذا البحث في الشكل (3-1) الذي يبين المتغيرات التي تمثل مراحل الشراء الصناعي والمؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية فيه .

يبين المخطط الإجرائي المتغيرات الأساسية والأولية التي يؤلف مجموعها المؤثرات الرئيسية الثلاثة . إذ تتكون المؤثرات البيئية التي ترتبط بالمنظمة المشتريّة ككل من المتغيرات الاقتصادية ، والسياسية والقانونية ، والتكنولوجية ، والتنافسية ، والأخلاقية . بينما تتكون المؤثرات التنظيمية التي ترتبط بقسم الشراء من متغيرات هي أهداف الشراء ، ومواقف الشراء ، وسياسات الشراء وإجراءاته ، ومكانة الشراء ، وموظفي الشراء . أما المؤثرات الفردية التي ترتبط بموظف الشراء فتتكون من متغيرات الدوافع الشخصية ، وإدراك الدور الذي يؤديه ، والمهارات والنوعيات الذاتية التي يحملها ، والمؤهل العلمي (أو التعليم) الذي حصل عليه .

¹⁴ انظر صفحة 13 .



شكل (1-3) المخطط الإجرائي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

كما يبين المخطط الإجرائي للبحث الشراء الصناعي كعملية تتألف من أربعة مراحل أساسية متعاقبة هي مرحلة تحديد الاحتياجات ، ومرحلة تحليل المجهز ، ومرحلة تفعيل الشراء ، ومرحلة تقييم ما بعد الشراء .

إن المنظمة المشتريّة تسيطر على عملية شرائها ولكن في ضوء المؤثرات الرئيسة الثلاثة - البيئية والتنظيمية والفردية - التي يمكن أن يكون اثنين منها في داخل محيط المنظمة كما يبين المخطط الاجرائي . إذ تقع المؤثرات الشرائية البيئية خارج محيط المنظمة ، وتقرض على جميع المنظمات المشتريّة تأثيرها ، في حين تقع المؤثرات الشرائية التنظيمية والفردية داخل محيط المنظمة وتستمد تأثيرها من تنظيم قسم الشراء وتصرفات موظف الشراء على التوالي .

وتبين الخطوط والأسمم الموضحة في المخطط الإجرائي الارتباطات والعلاقات التأثيرية بين متغيراته . إذ يشير السهم (1) إلى تأثير البيئة الذي يفرض على المنظمة المشتريّة ، والسهم (2) إلى استجابة المنظمة المشتريّة للمؤثرات البيئية التي ربما تكون إزعاجاً أو معارضة . يشير السهم (3) إلى تأثير التنظيم الذي يرتبط بقسم الشراء داخل المنظمة في عملية الشراء الصناعي ، والسهم (4) إلى استجابة عملية الشراء الصناعي للمؤثرات التنظيمية . يشير السهم (5) إلى تأثير السلوك الذي يرتبط بموظف الشراء كفرد في عملية الشراء الصناعي ، والسهم (6) إلى استجابة عملية الشراء الصناعي للمؤثرات الفردية . ويحاول هذا البحث أن يتحقق من وجود تلك العلاقات في جانبه العملي عن طريق قياس درجة الاستجابة وتحديد الأهمية النسبية لكل من تلك المؤثرات .

هـ- مجتمع البحث وحدوده المكانية والزمانية

تعد الشركة العامة للصناعات الإنشائية من أهم القطاعات الصناعية في العراق ، وذلك للدور الذي تؤديه في البناء والتعمير الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية¹⁵ . لذا فقد جرى اختيار هذه الشركة مجتمعاً لأجراء التطبيق العملي للبحث ، وتم اختيار أحد المصانع العاملة فيها كعينة قصدية لتنفيذ الجانب العملي للبحث من أجل تحقيق أهداف البحث والتأكد من صحة العلاقات التي يحاول أن يثبتها المخطط الاجرائي للبحث .

¹⁵ التقرير المركزي السنوي لوزارة الصناعة 1999 .

وتتمثل حدود البحث المكانية بمصنع الكونكريت الخفيف أحد فروع الشركة العامة للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، الكائن في محافظة بغداد¹⁶ . وقد اختير هذا المصنع بوصفه عينة للبحث دون سواه وفقاً لأسباب عدة ، منها ما يأتي :

1. التوجه الحاضر للحكومة العليا في البلد نحو الصناعات الإنشائية واهتمامها بشركات ومصانع البناء والإعمار .

2. يعد مصنع الكونكريت الخفيف من اكبر واحداث فروع الشركة العامة للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، وله حصة كبيرة من مستوى أرباح الشركة ، إذ يبلغ راس مال المصنع (2800) مليون دينار عراقي ، وان إيراده السنوي يبلغ (450) مليون دينار عراقي ، ويعمل فيه ما يقرب من (350) موظف¹⁷ .

3. تزايد أهمية منتج الكونكريت الخفيف الذي يمثل ابرز بدائل الطابوق الاعتيادي الذي يستخدم في مجال البناء ، كما يعد الكونكريت الخفيف من أساليب العمران الحديثة داخل القطر¹⁸ .

4. يعاني هذا المصنع من نقص الخبرات في إدارة الشراء ، ومن حجم كبير من المعاب في مشترياته¹⁹ ، كما انه لم يتناول بالبحث سابقاً .

وبذلك ربما يكون مصنع الكونكريت الخفيف عينة بحث مناسبة في مجال الشراء . وقد شمل البحث جميع نشاطات وأقسام المصنع ، إلا انه تركز على جهود إدارة الشراء التي تبذل في المصنع .

أما حدود البحث الزمانية فقد شملت مدة الدراسة التي امتدت من 2003/6/24 ولغاية 2004/8/31 ، تضمنت أربعة شهور معايشة ميدانية في مصنع الكونكريت الخفيف من اجل إدراك البيانات التي يحتاجها البحث في جانبه العملي .

و- أسلوب البحث

لقد اعتمد في صياغة و إعداد الجانب النظري من هذا البحث على المصادر الأدبية في مجال الشراء التي أمكن الحصول عليها ، كالكتب والاطروحات والمجلات والدوريات والانترنت التي لها

¹⁶ تمتلك الشركة العامة للصناعات الإنشائية معملين لصناعة الكونكريت الجاهز في محافظة بغداد ، الأول لصناعة الكونكريت الخفيف ، والثاني لصناعة الكونكريت الثقيل .

¹⁷ تقرير الوحدة المالية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية بتاريخ 2004/1/13 .

¹⁸ يقدم الملحق (2) الخصائص الفنية والاقتصادية لمنتج الكونكريت الخفيف .

¹⁹ تقرير قسم النوعية في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2004/1/10 ، ويقدم الملحق(3) توضيحاً لأسلوب تقييم المشتريات في المصنع .

صلة بموضوع البحث . كما اعتمد في تحصيل البيانات اللازمة للجانب العملي من البحث على اتباع الأساليب الآتية :

1. المقابلة الشخصية ، مع المسؤولين وذوي العلاقة داخل المصنع وخارجه وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الأجوبة التي بإمكانها إفادة البحث²⁰ .
 2. الملاحظة الشخصية ، للمهام التي يؤديها موظف الشراء بشكل خاص ، والمهام التي يؤديها باقي الموظفين في المصنع بشكل عام . فضلاً عن تدوين الملاحظات عن طبيعة بعض الأعمال المؤداة داخل المصنع التي لها علاقة بموضوع البحث .
 3. التقارير الرسمية والبيانات الإحصائية ، التي أعدت في مصنع الكونكريت الخفيف التي ترتبط بموضوع البحث . فضلاً عن تقارير الشراء والتجهيز المرتبطة بالمصنع التي أعدها قسم التخطيط في مركز الشركة العامة للصناعات الإنشائية ، ووحدة نظم المعلومات في وزارة الصناعة²¹ .
 4. قوائم الفحص Check Lists ، التي جرى استخدامها لتقييم واقع الشراء في المصنع والكشف عن البيانات التي ترتبط بموضوع البحث ويتطلبها إنجاز الجانب العملي منه . إذ تم الحصول على قوائم الفحص من بحوث أجنبية (أشير إليها في كل استمارة) اختبرت صحتها وجدارتها في قياس مراحل الشراء الصناعي والمؤثرات البيئية والتنظيمية والفردية فيها .
- ويتبنى هذا البحث منهج دراسة الحالة التي تتطلب استخدام الأساليب الوصفية والجداول التوضيحية في عرض البيانات وتحليلها من أجل تقييم الواقع الفعلي الذي يعيشه مصنع الكونكريت الخفيف بما له ارتباط بموضوع البحث ، وذلك بعد أن يجري تحديد البيانات وتصنيفها وتبويبها على وفق المخطط الإجرائي للبحث ، وقد شمل البحث واقع الشراء في المصنع لمدة ثلاث سنوات تقريباً امتدت من بداية عام 2002 وحتى نهاية شهر حزيران من عام 2004 . إذ جرى استخدام البيانات والمعلومات التاريخية ذات الصلة بموضوع البحث التي وثقتها تقارير المصنع خلال تلك المدة ، كما جرى الاطلاع ميدانياً وبشكل مباشر على واقع الشراء في المصنع خلال العام الأخير من المدة .

²⁰ يقدم الملحق (4) أسماء ووظائف السادة الذين أجرى الباحث مقابلات شخصية معهم .

²¹ يقدم الملحق (5) التقارير الرسمية التي استند اليها في جانبه العملي .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي أمكن الحصول عليها خلال مدة البحث، في مجال مؤثرات الشراء الصناعي التي تعد الموضوع الرئيس للبحث ، سواء أكانت دراسات نظرية أم عملية التطبيق ، وبما يفيد ويغني مسيرة البحث ويعززها .

أ- دراسة (Webster and Wind,1972)

عنوان الدراسة: الأنموذج العام لفهم سلوك الشراء الصناعي

تعد هذه الدراسة أول من طور نموذجاً لسلوك الشراء الصناعي ، وباحثيها "ويبستر" و "وند" هما اللذان أطلقا الموجة الأولى لفهم قضية الشراء الصناعي وسلوكه . عرفت هذه الدراسة الشراء الصناعي بأنه عملية اتخاذ قرار يؤديها أشخاص معينين في ظل تفاعلهم مع أشخاص آخرين داخل محيط المنظمة الرسمي .

أشارت الدراسة إلى أن المنظمة المشتريّة مطمورة بكاملها في مجموعة المؤثرات البيئية التي تتضمن القوى الاقتصادية ، والتكنولوجية ، والمادية ، والسياسية والقانونية . وان تلك المؤثرات تسببها شركات أعمال ومؤسسات أخرى غير المنظمة المشتريّة .

أجريت هذه الدراسة ميدانياً في شركة فورد الأمريكية لصناعة محركات الزوارق البحرية ، وقد حاولت تحديد المؤثرات الشرائية لتلك الشركة من اجل دعم وتحسين سلوك شرائها الصناعي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، يمكن إيجاز أبرزها بالآتي :

1. سلوك الشراء الصناعي لأي منظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع النظام الأكبر البيئة .

2. تفرض المؤثرات البيئية ضغوطاً مختلفة على المنظمات المشتريّة في أربعة اتجاهات هي:

أ- توفير وإتاحة المشتريات من السلع والخدمات .

ب- توليف وتشكيل ظروف العمل العامة لكل من المنظمات المشتريّة والمجهزة ، مثل معدل النمو الاقتصادي وسعر الفائدة والبطالة .

ج- تحديد قيم ورموز التعامل التي ترشد وتوجه العلاقات بين المنظمات المشتريّة والمجهزة ، مثل القوانين والأنظمة الرسمية .

د- انسياب المعلومات وتدفقها إلى المنظمات المشتريّة .

3. لا تستطيع أي منظمة مشتريّة أن تتفادى ضغوط المؤثرات البيئية .

أفادت هذه الدراسة البحث عن طريق تأكيدها أهمية المؤثرات الشرائية البيئية وتحديدها بالنسبة للمنظمة المشتريّة ، كما أنها بينت ابرز متغيراتها الأساسية ، لكن هذه الدراسة ركزت على مؤثرات الشراء الصناعي البيئية وأغفلت التنظيمية والفردية .

ب- دراسة (Anderson, Chu and Weitz,1987)

عنوان الدراسة: الشراء الصناعي - بحث استكشافي

وجهت هذه الدراسة الأنظار خلال الثمانينيات من القرن الماضي نحو سلوك الشراء الصناعي ، إذ أشارت إلى أهمية الموضوع ومدى القصور الذي يعانيه ، حتى إن متغيرات ذلك السلوك ليست معروفة بشكل كاف مما دعا لأن يقوم الباحثون الثلاثة "أندرسون" و "جو" و "ويتز" بهذه الدراسة . جرت الدراسة ميدانياً في (21) مصنع كعينة عشوائية أخذت من شركة كوست الأمريكية للصناعات الإلكترونية . إذ افترضت الدراسة ثلاثة أبعاد لسلوك الشراء الصناعي هي حادثة المشكلة ، المعلومات المطلوبة ، البدائل المتاحة . كما افترضت أن مركز الشراء هو من يمتلك التأثير الأكبر في تلك الأبعاد الثلاثة ، وفي عملية الشراء بالكامل .

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها ما يأتي :

1. يتخذ قرارات الشراء الصناعي أعضاء مركز الشراء في المنظمات الحكومية المشتريّة دائماً بشكل بطيء .
2. يميل معظم أعضاء مركز الشراء إلى أن يستخدم المخاطرة (أو اللاتأكد) كمعيار أول وأساسي في تقييم بدائل الشراء المتاحة للتجهيز .
3. أظهرت الجهود البحثية في إجمالي عينة البحث أن (16) مصنع يحاول أن يعتمد الشراء بالسعر الأقل ، وأن (4) مصانع تحاول أن تعتمد الشراء بالنوعية الأفضل ، وأن مصنع واحد فقط يحاول أن يعتمد الشراء بضمان موعد التجهيز .
4. يرغب معظم موظفي الشراء شخصياً بالتعامل مع تجهيزين جدد لم يوردوا سابقاً أي بضاعة للمنظمة المشتريّة .
5. يمتلك المؤثرون كالفنيين والمهندسين نفوذاً كبيراً في مركز الشراء ، مقابل المشتريين كوكلاء الشراء الذين يمتلكون النفوذ الأقل في مركز الشراء .

أفادت هذه الدراسة البحث عن طريق تأكيدها على ضرورة تحديد المؤثرات التنظيمية للمنظمات المشتريّة ، كما أنها بينت أهمية مركز الشراء فيها ودور كل موظف فيه ، وكذلك أوضحت نوع المعلومات التي يحتاجها تنفيذ وظيفة الشراء في المنظمة ، لكن هذه الدراسة ركزت على مؤثرات الشراء الصناعي التنظيمية وأغفلت البيئية والفردية .

ج- دراسة (Moller,1993)

عنوان الدراسة: سلوك الشراء الصناعي والتعقيد الفني للمشتريات

حاولت هذه الدراسة وصف سلوك الشراء الصناعي لمصنعين أمريكيين مختلفين كلياً من حيث التعقيد الفني للمنتجات التي يشتريها كل منهما ، وتطبيقات الشراء فيهما . وقد وجهت الدراسة الأنظار نحو التكاليف التحويلية التي تتحملها المنظمات المشتريّة عندما تقرر أن تحول مشترياتها من جهاز معين إلى جهاز آخر . وأشارت إلى دور المراقبين - كالمسكوتارية - في مركز الشراء لتحديد وتسجيل تلك التكاليف .

افترضت هذه الدراسة أن الاختلافات المهمة في تطبيقات الشراء الصناعي تظهر عندما يكون التعقيد الفني للمشتريات واضحاً ، ويتطلب ذلك وجود موظفي شراء أكثر ، واشترك عدة وظائف في الشركة بعملية الشراء ، وحتى هرمية التنظيم في قسم الشراء ربما تزداد . كما افترضت أن التعقيد الإداري في وظيفة الشراء ينشأ بفعل مواقف الشراء ، إذ يصبح بمستوى مرتفع عندما تواجه الشركة موقف الشراء للمهمة الجديدة ، وبمستوى منخفض عندما تواجه موقف الشراء المباشر ، وبمستوى متوسط عندما تواجه موقف الشراء المحور .

وجدت هذه الدراسة أن بعض المجهزين يتعامل بشكل سري مع أحد المؤثرين كالمهندس في مركز الشراء ، حتى لا يكشف عن العيوب الفنية في المشتريات التي يوردها ذلك الجهاز إلا بعد أن يتم تنفيذ صفقة الشراء . كما وجدت الدراسة أن دور المشتريين كوكيل الشراء كبير في موقف الشراء المباشر ، وصغير في موقعي الشراء المحور والشراء للمهمة الجديدة .

توصلت الدراسة إلى أن سلوك الشراء الصناعي يتصف بالبساطة والروتين عندما تتميز المشتريات بتعقيد فني قليل . كما توصلت إلى أن وجود العلاقات القوية والمستقرة في المدى الطويل بين المنظمة المشتريّة ومجهزها كفيل أن يذلل مشكلة التعقيد الفني للمشتريات .

أفادت هذه الدراسة البحث بتأكيداتها على ضرورة توثيق وتقوية العلاقة بين المنظمة المشتريّة ومجهزها ، إذ يمكن بوساطة تلك العلاقة أن تواجه المنظمة المؤثرات الشرائية وتتصدى لها بدلاً من أن تستجيب لها دائماً ، لكن هذه الدراسة لم توضح كيف يمكن أن تبني المنظمة المشتريّة علاقة وثيقة وقوية مع المجهز .

د - دراسة (Emma and Louise,2002)

عنوان الدراسة: كيف تؤثر التجارة الإلكترونية في سلوك المنظمات المشتريّة

وجهت هذه الدراسة الأنظار نحو الاستغلال الجديد للإنترنت الذي يتمثل في كونه الوسيلة الأسرع والأرخص في دخول الأسواق وشراء الخدمات والسلع المادية منها . إذ افترضت الدراسة أن

التجارة الإلكترونية أهم مؤثرات الشراء الصناعي التي لا بد أن تستجيب لها المنظمات المشتريّة .
وان الشراء الإلكتروني هو المتغير الأساسي في تلك المؤثرات .

حاولت هذه الدراسة اختبار صحة فرضيتها ميدانياً في أربع شركات اسكندنافية لصناعة الأغذية المعلبة ، هي شركة "اركسون" وشركة "أطلس" في السويد ، وشركة "نوفو" وشركة "فالك" في الدانمارك . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج بخصوص كل شركة ، يمكن إيجاز أهمها بالآتي :

1. شركة اركسون

تعتقد إدارة الشركة بضرورة امتلاك جميع موظفي الشراء فيها للمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع الأدوات والتقنيات الحديثة التي قدمتها التكنولوجيا في مجال معلومات الشراء ، إذ عن طريقها يمكن أن تتطلع الشركة على أبرز ما يستجد في مجال صناعة مشترياتها بشكل سريع وسهل .

2. شركة أطلس

تعتقد إدارة الشركة إن مديرها التنفيذي الأعلى فقط هو من ينبغي عليه أن يتعلم ويمتلك المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع المجهزين في ظل التجارة الإلكترونية ، لأن الانترنت يوفر الكثير من المعلومات عن المجهزين التي ربما كانت غير دقيقة ، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرار شراء ضعيف . كما تعتقد إدارة الشركة بضرورة وجود استشاري شراء واحد يساعد مديرها الأعلى .

3. شركة نوفو

تشجع إدارة الشركة استخدام الشراء الإلكتروني ، لأنه يساعدها في تحسين مستوى ربحيتها عن طريق العطاءات التنافسية التي تصلها بواسطة الانترنت . إذ يمنحها ذلك فرصة التقييم الجيد لبدائل الشراء المتاحة واختيار العطاء الأكثر ملائمة لاحتياجاتها .

4. شركة فالك

تعارض إدارة الشركة أن تستخدم الشراء الإلكتروني وترفض أن تعرض احتياجاتها من المشتريات في الانترنت ، لأن ذلك قد يمكن المنافسين من كشف احتياجاتها واستخدام ذلك ضدها . لذا تحاول هذه الشركة أن تبني علاقات وثيقة مع أقل عدد ممكن من المجهزين .

أفادت هذه الدراسة البحث بتأكيدا على أحد المفاهيم الحديثة في مجال الشراء والذي يتمثل بالشراء الإلكتروني ، إذ جعلته أحد المؤثرات التكنولوجية المهمة في المنظمة المشتريّة ، كما أنها أكدت على ضرورة أن تمتلك المنظمة كادر شراء متمرس في استخدام الحاسوب والانترنت . لكن هذه

الدراسة لم تتطرق إلى إمكانية الاتصال الإلكتروني بين المنظمات المشتريّة نفسها ، وقد أوضحت إمكانية الاتصال الإلكتروني بين المنظمة المشتريّة والمجهز فقط .

هـ- دراسة (Asa,2002)

عنوان الدراسة : سلوك الشراء الصناعي للشركات السويدية الكبيرة
نبهت هذه الدراسة للنقص الواضح في البحوث التي ترتبط بسلوك الشراء الصناعي بشكل عام ، والتي تركز على المشتريات من الخدمات التعليمية بشكل خاص ، في الوقت الذي تزايدت حاجة الشركات السويدية لتلك الخدمات .

جرى تطبيق هذه الدراسة في أربع شركات سويدية كبيرة هي شركة "فنادق سكاندك" وشركة "نقلات فيليا" ، وشركة "وارسون للأثاث" ، وشركة "أس أي بي للسياحة" . إذ تم تبني مدخل دراسة الحالة ، وتحصيل البيانات عن طريق الملاحظة الشخصية واللقاءات المباشرة بين منفذ الدراسة وذوي العلاقة في (29) موقع وظيفي في الشركات الأربعة .

وجدت الدراسة أن عملية الشراء الصناعي لمعظم تلك الشركات كانت تتكون من (11) مرحلة متعاقبة ، كما وجدت اختلافات واضحة بين أدوار أعضاء مركز الشراء فيها .
افتترضت هذه الدراسة أن عملية اختيار المجهز يجري التخطيط لها بإحكام ودقة ، لأنها ليست عملية اعتيادية عابرة ، وإنها تتكون من خمس مراحل متتابعة هي :

- 1- البحث عن المجهزين .
 - 2- تحديد المجهزين الذين يحتمل أن تتعامل المنظمة المشتريّة معهم .
 - 3- التقييم الأولي للمجهزين .
 - 4- الاتصال بالمجهز الذي وقع عليه الاختيار .
 - 5- تقييم العطاءات المقدمة واختيار أفضلها .
- وجدت الدراسة أن معظم أعضاء مركز الشراء في الشركات موضوع البحث كان يركز على شركات المجهز والخدمات التي تقدمها ، في بداية عملية الاختيار ، لكن بمرور الزمن يتبدل انتباهه تدريجياً نحو خدمات المجهز وموظفيه الذين يقدمون تلك الخدمات .
- أشارت الدراسة إلى وجود معايير معينة تستخدم في تقييم ومقارنة المجهزين المحتملين . إذ يتقرر قبول المجهز أو رفضه في ضوء معيار معين يطلق عليه "معيّار الاختيار والرفض" ،

يختلف هذا المعيار في مرحلة وأخرى من مراحل عملية الشراء . وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف دائم بين أعضاء مركز الشراء بشأن تطبيق معيار الاختيار والرفض .

كما وجدت أن المراحل النهائية من عملية الشراء تتضمن تقييم أداء المجهز ، وإن معيار ذلك التقييم عادة يكون واضحاً ومعروفاً بخلاف المراحل الابتدائية من عملية الشراء التي يكون فيها معيار التقييم صعب الإدراك أو غير واضح . وأن المجهزين الجدد كان تقييمهم يجري بأسلوب أكثر تفصيلاً ، ويمكن أن يرفض المجهز بسهولة في بداية عملية الاختيار . وإن المجهز المعروف غالباً يجري اختياره عندما تواجه الشركة ضيقاً في الوقت المتاح للشراء .

أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات طويلة المدى مع المجهزين للمشتريات الرئيسية نظراً لأهمية تلك العلاقات بالنسبة للمنظمة التي تشتري الخدمات التعليمية ، كما أوصت بضرورة التأكيد على عملية البحث عن المجهزين الجدد للمشتريات الجانبية بين حين وآخر . أفادت هذه الدراسة البحث بتأكيد أهميتها تحديد وتدقيق مراحل عملية الشراء الصناعي وخطوات كل مرحلة ، لكن هذه الدراسة توسعت بالتعريف والتفصيل لمرحلة تحليل المجهز وخطواتها في عملية الشراء الصناعي ، وأغفلت أو عانت من بعض القصور في مجال التعريف بالمراحل الأخرى للعملية والتأكيد على خطواتها .

و- دراسة (Bayle, 2003)

عنوان الدراسة: اثر الانترنت في سلوك الشراء الصناعي للمشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم

أوردت هذه الدراسة أن سلوك الشراء الصناعي يقع ضمن مجالات حقل التسويق الصناعي²² ، وإن تحليل ذلك السلوك لابد أن يعالج الكيفية التي تشتري بها المنظمات الصناعية الخدمات والسلع التي تحتاجها ، ووصفته بأنه عملية اتصال واتخاذ قرار معقدة . وإن سلوك الشراء الصناعي يجري في إطار مدة زمنية محددة ويتضمن اشتراك بعض أعضاء المنظمة ويتطلب إقامة علاقات مع مؤسسات ومنظمات أخرى .

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي آراء المدراء التي ترتبط باستخدام شركاتهم للانترنت في مجال الشراء والاتصال بالمجهزين . وافترضت أن سلوك الشراء الصناعي سيتغير عندما تستخدم المنظمة الانترنت . لكنها برهنت عكس ذلك ، إذ وجد أن مراحل عملية الشراء الصناعي لم تتغير ولكن مصادر المعلومات التي ترتبط بتحليل المجهز قد ازدادت بسبب ظهور الانترنت الذي مكن المنظمات من البحث عن مجهزين محتملين بشكل أوسع .

²² على خلاف ما أورده دراسات أخرى بشأن تبعية موضوع سلوك الشراء الصناعي إلى مجالات حقل إدارة المواد .

أجريت هذه الدراسة في ثلاثة شركات أسبانية تمتلك مشاريع (أو فروع) متوسطة وصغيرة الحجم ، مبررة ذلك الاختيار بما يأتي :

- صارت الشركات المشتريّة الحاضرة لا تستطيع الاستغناء عن استخدام الانترنت في أسبانيا ، خاصة بعد أن تطورت تكنولوجيا الاتصال وتقدمت بشكل واضح .
- إن (99%) من الشركات التي تعمل في أسبانيا تمتلك مشاريع متوسطة وصغيرة الحجم ، وإن حوالي (80%) من السكان هناك يعتمدون في حياتهم على بيع أو شراء منتجات تلك الشركات . ولقد كشفت الدراسة عن تأثير الانترنت في سلوك الشراء الصناعي وحددت ذلك التأثير فيما يأتي :

1. زيادة المصادر المعلوماتية التي يمكن أن تستخدم في مجال البحث عن المجهزين .
 2. صار المؤثرون Influencers هم من يلعب الأدوار الأكثر أهمية والأوسع في مركز الشراء ، مقابل تراجع دور المراقبين Gatekeepers الذين صارت أدوارهم الأقل أهمية بسبب توافر المعلومات وإتاحتها على الانترنت .
 3. تدني أهمية الموقع الجغرافي كمعيار في اختيار المجهز ، وتزايد أهمية معيار المقدرة الفنية للمجهز المحتمل أن تتعامل معه المنظمات .
 4. تزايد وتيرة المنافسة بين المجهز الدولي والمحلي على الفوز بطلب المنظمات التي تحاول أن تشتري في الأسواق الصناعية ، وتأكيد جهودهم في تخفيض تكاليف تسليم تلك الطلبات .
- توصلت هذه الدراسة إلى أن أهداف الشراء التقليدية لم تتغير حتى بعد أن ظهر الانترنت ، وإن هدفي الشراء بالسعر الأقل والشراء بال نوعية الأفضل لا يزالان في موقع يتصدر تلك الأهداف . كما توصلت إلى أن (80%) من مديري المشاريع في الشركات الأسبانية عام 2003 يعتقدون بوجود استخدام الانترنت في مجال الشراء الصناعي ، وتوقعت أن ترتفع النسبة إلى (90%) بحلول عام 2005 .

أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مشابهة لها بعد عدة سنوات لأنها لم توفق في قياس اثر الانترنت في سلوك الشراء الصناعي بسبب الطبيعة المعقدة لذلك السلوك الذي يتطلب التحليل المعمق والتفصيلي .

أفادت هذه الدراسة البحث في مجال توجيه الأنظار إلى أهمية دراسة المؤثرات التكنولوجية في الشراء الصناعي ، لكن الدراسة تناولت جانب صغير من تلك المؤثرات الذي تمثل بالانترنت فقط .

عنوان الدراسة: نمذجة السلوك الشرائي لشركات البناء في الأسواق الأوروبية

جاءت الجهود المبذولة لإنجاز هذه الدراسة من جانب البيع والتسويق ، وقد أشارت إلى أن عملية تحليل سلوك الشراء الصناعي عملية يجريها البائع أو المجهز وليس المشتري الصناعي ، لأن الهدف منها معرفة ما تتأثر به المنظمات المشتري وبالتالي استخدامه في صالح المجهز عندما يحاول البيع والترويج لمنتجاته .

أجريت هذه الدراسة ميدانياً في شركتين أوروبيتين تعملان في صناعة مواد البناء تقع الأولى في ألمانيا وتقع الثانية في بولندا ، وقد تناولت تحليل سلوكهما الشرائي للمدة المحصورة بين عامي (1993) و (1998) ، وذلك لصالح مجهزي مواد البناء في بريطانيا .

افترضت الدراسة أن دخول مجهزو المواد الإنشائية إلى أسواق أجنبية جديدة يعتمد على الأسعار والنوعية التي ترتبط بمنتجاتهم المعروضة للبيع . لكنها لم تثبت ذلك ، إذ وجدت أن سمعة المجهز وعلامته التجارية هي الأهم والأكثر تأثيراً في هذا المجال .

لقد أكدت الدراسة على ضعف الاهتمام بمواضيع الشراء والنقص الواضح في الجهود المبذولة في مجال رصد السلوك الشرائي للمنظمات وبالتالي فإن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة وضع نموذج عام موحد للشركات الأوروبية بشأن سلوك شرائها الصناعي وبما يمكن المجهز البريطاني من دخول الأسواق الأوروبية . لكنها وجدت أن نمذجة السلوك الشرائي لجميع الشركات الأوروبية مسألة صعبة ، بسبب الفروقات الثقافية السائدة في المجتمعات الأصلية لتلك البلدان . إذ وجدت الدراسة أن الشركات الألمانية لا تفضل التعامل مع مجهز غير ألماني بسبب تعصب مديريها العالي لانتمائهم العرقي ورغبتهم في تشجيع المجهزين المحليين ، على خلاف ما وجد في الشركات البولندية من استعداد للتعامل مع المجهزين غير بولنديين لكن بشرط أن يكونوا أوروبيين . وذلك ما يشكل العقبة الكبيرة أمام المجهز البريطاني عند محاولته دخول الأسواق الأوروبية .

أوصت هذه الدراسة بضرورة إجراء المجهز لتحليل تفصيلي يتناول فيه المؤثرات الاجتماعية في عملية الشراء الصناعي ، والتي يعد الوقوف على جذورها قضية مهمة جداً بسبب الفروقات الثقافية الموجودة بين الأفراد وبين المنظمات وتحديداً قضية الولاء للبلد الأصلي .

أفادت هذه الدراسة البحث عن طريق تأكيدها على ضرورة تناول المؤثرات البيئية والتنظيمية في الشراء الصناعي ، لكن الدراسة لم تبين كيف يمكن قياس تلك المؤثرات من أجل تحليلها .

الفصل الرابع

واقع الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يجري في هذا الفصل بيان وتوضيح واقع الشراء الصناعي في الميدان العملي للبحث ، الذي يتمثل بمصنع الكونكريت الخفيف ، إذ يتم التطرق إلى أصناف المشتريات في المصنع ، ثم التطرق إلى مراحل الشراء التي يجريها المصنع .

المبحث الأول

أصناف المشتريات في مصنع الكونكريت الخفيف

يمكن تصنيف مشتريات المصنع التي يحصل عليها من المجهزين الذين يتواجدون في الأسواق المحلية وربما في الأسواق الدولية أيضاً ، على وفق ما يأتي²³ :

أ- مشتريات المصنع من المواد الأولية

تجهز المواد الأولية من مصادرها الخارجية على وفق المواصفات التي يطلبها مصنع الكونكريت الخفيف ، ويجري تسلمها بعد إجراء عمليات الفحص والاختبار للتأكد من مطابقتها للمواصفات داخل مختبر المصنع ، كما يجري فحص واختبار المواد المخزونة داخل المصنع قبل إرسالها إلى عملية التصنيع ، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق قسم النوعية في المصنع . وتتضمن صناعة الكونكريت الخفيف استخدام المواد الأولية الآتية²⁴:

1. النورة:

يجري تجهيزها للمصنع بوساطة سيارات حوضية من معامل النورة في محافظة المثنى، مع تزويد المنتج إدارة المصنع بشهادة الفحص .

2. الرمل:

²³ اعتماداً على ملاحظة الباحث الشخصية لعمليات المصنع وتدقيقه لاحتياجاتها المختلفة ومراجعته للتقارير ذات العلاقة ، فضلاً عن المقابلات المباشرة التي جرت بين الباحث ورؤساء الأقسام في المصنع .

²⁴ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

يجهز من مقالع الرمل في محافظة النجف بوساطة سيارات قلابة ، وتحدد صلاحيته للاستخدام ومطابقته للمواصفات المعتمدة باستخدام أسلوب فحص العينات .

3. الإسمنت:

يجهز بوساطة سيارات حوضية من معامل الإسمنت في محافظة كربلاء ، ويزود بشهادة فحص من المعمل المنتج فضلاً عن إجراءات الفحص الدورية التي يقوم بها قسم النوعية في المصنع .

4. الألمنيوم:

يستورد مسحوق الألمنيوم من خارج القطر بالطرائق الرسمية المتبعة في استيراد المواد ، وتفحص النماذج قبل تثبيت العقد مع الجهة المجهزة للتأكد من النوعية ، فضلاً عن فحص المادة عند تسلم المصنع لها .

5. الصابون

يجهز مسحوق الصابون السائل من الشركة العامة للزيوت النباتية ، في محافظة بغداد وينقل بوساطة السيارات ، ويزود بشهادات الفحص المختبري من المنتج .

6. الماء

يستعمل الماء الصالح للشرب في صناعة الكونكريت الخفيف الذي يجهز من وحدة الماء والمجاري في أمانة بغداد بوساطة الأنابيب الأرضية .

ب- مشتريات المصنع من المواد الاحتياطية

تجهز المواد الاحتياطية لمصنع الكونكريت الخفيف من معمل تصنيع الأدوات الاحتياطية في بغداد ، والتابع للشركة العامة للصناعات الإنشائية التي يعد المصنع أحد فروعها . لكن في حالة عدم تمكن المعمل من تجهيز المواد الاحتياطية المطلوبة يستطيع المصنع أن يشتريها من الأسواق المحلية . ويمكن إيجاز أبرز المواد الاحتياطية التي يشتريها مصنع الكونكريت الخفيف على وفق وحدات التشغيل فيه ، وكما يأتي²⁵:

1. وحدة الطواحين

تقوم الطواحين وعددها أربع ، بطحن الرمل الخشن وتحويله إلى رمل ناعم وتحتاج هذه الطواحين إلى أجزاء جديدة بين فترة وأخرى كالبولبرينات والقوايش وكرات القذف الداخلية ونقاط التشغيل الكهربائية وزيوت التشحيم .

²⁵ تقرير قسم الإنتاج والتصنيع في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2004/1/16 .

2. وحدة الخزانات تحت الأرض

يحفظ الرمل الناعم في خزانات تحت الأرض في قسم الإنتاج ، وتحتاج هذه الخزانات إلى أجزاء جديدة بين فترة وأخرى كمحركات الدفع ومراوح منع التكلس الداخلية .

3. وحدة الخزانات السقفية

يتحفظ بالنورة في خزانات سقفية داخل قسم الإنتاج والتي تحتاج إلى تبديل برينة نقل النورة بين فترة وأخرى ، كما يحتفظ بالإسمنت في خزانات عالية فوق الأرض تحتاج إلى تبديل بوابات التفريغ التي تصاب بالصدأ فلا تفتح بين فترة وأخرى ، ويحتفظ بمسحوق الصابون في خزان سقفي كبير داخل قسم الإنتاج والذي يحتاج لتبديل أنبوب النقل المرن الذي يصاب بثقوب بين فترة وأخرى .

4. وحدة الخلط

تحتاج خباطات المونة إلى تبديل الحزام الذي يشغل محور الدوران وعتلة التفريغ وإلى زيوت التشحيم بين حين وآخر .

5. وحدة النقل

تتطلب عربات النقل الداخلية في المصنع تبديل العجلات ومحركات الدفع وعتلات التفريغ بين فترة وأخرى بسبب استهلاكها السريع ، كما يتطلب الكرين السقفي تبديل حبال الرفع ووحدة التحكم بين فترة وأخرى . أما عربات النقل الخارجية مثل السيارات القلابة فتحتاج إلى تبديل محركاتها وإطاراتها ولوازم أخرى بين فترة وأخرى .

6. وحدة التقطيع

تقطع عجينة الكونكريت الطرية بوساطة أوتار أو أسلاك غالباً ما تتعطل ، لذا يتم تبديلها بأوتار جديدة فضلاً عن نوابض الكبس والإرجاع .

7. وحدة الكهرباء

تحتاج محطة الكهرباء في المصنع لتبديل مراوح الهواء ، ومبردات الماء ، ولوحات التحكم الإلكترونية ، وقابلات نقل القدرة الكهربائية ، وأنابيب نقل الوقود بين فترة وأخرى .

8. وحدة الأفران

الأفران البخارية في المصنع تحتاج إلى تبديل صمامات التبخير ، وموانع تسرب البخار المطاطية ، ومقاييس الضغط ، ولوحات التحكم الأوتوماتيكية ، وصمامات الماء بين فترة وأخرى .

ج- مشتريات المصنع من الخدمات

يجوز المصنع بالخدمات التي يحتاجها بموجب أوامر تصدر من إدارة المصنع التي لابد أن تطلع أولاً على طبيعة الخدمات المطلوبة ، والجهات التي تحتاجها ، والمصادر التي يمكن أن تجهزها ، ومواعيدها . ويمكن أن تقسم الخدمات التي يحتاجها المصنع كآتي²⁶ :

1. خدمات الصيانة

تتضمن خدمات صيانة مكائن ومعدات التصنيع ، وخدمات صيانة المحطة الكهربائية ، وخدمات صيانة الأجهزة المستخدمة في مختبر النوعية وفي المخازن ، وخدمات صيانة آليات المصنع كالسيارات والشاحنات .

2. خدمات النقل الخارجي

تتضمن خدمات نقل الموظفين من منازلهم إلى المصنع وبالعكس ، خدمات نقل المنتج النهائي من المصنع إلى المستهلك ، خدمات نقل بعض المواد الأولية والاحتياطية من المجهز إلى المصنع .

3. خدمات آنية

تتضمن خدمات البناء والترميم ، وخدمات تنظيف الساحات ، وخدمات طلاء الجدران ، وخدمات التدريب والاستشارات الخارجية ، وغيرها .

د- مشتريات المصنع من المواد ذات القيمة المنخفضة²⁷

يحتاج المصنع إلى بعض المواد ذات القيمة المنخفضة التي تتصف بأنها مستلزمات بسيطة لكنها تساعد العاملين في إنجاز مهامهم بشكل أكثر كفاءة في المصنع ، مثل الأوراق والقرطاسية ، وأغطية الرأس (الخوذ) ، وكفوف اليد ، وأقنعة التنفس ، وبدلات العمل ، وأدوات التنظيف كالفرش والمعاول ، الأقفال الحديدية الصغيرة ، التجهيزات المكتبية ، وغيرها .

²⁶ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

²⁷ تقرير قسم الاستلام والتخزين في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2004/1/10 .

المبحث الثاني

مراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

تتألف عملية الشراء الصناعي من أربع مراحل أساسية - على وفق ما ورد في الجانب النظري للبحث - ، ويجري بيان وتوضيح درجة استجابة المصنع لتنفيذ كل من تلك المراحل وبيان الخطوات اللازمة لها التي يجريها المصنع ميدانياً ، اعتماداً على فقرات قوائم الفحص Checklists التي أعدها كل من (LLP,2002,P:8) و (INC,2002,P:7) و (Laude,2003,P:1) التي اختبرت صحتها وجدارتها في قياس مراحل الشراء الصناعي . وكما تعرض في الجداول (1-4) ، (2-4) ، (3-4) ، (4-4) بما يرتبط بمرحلة تحديد الاحتياجات ، ومرحلة تحليل المجهز ، ومرحلة تفعيل الشراء ، ومرحلة تقييم ما بعد الشراء ، على التوالي ، وقد تم تحصيل البيانات والمعلومات التي ترتبط بفقراتها والوزن الفعلي لكل منها عن طريق المقابلات الشخصية مع الموظفين المعنيين بها والملاحظات المباشرة للمهام والوظائف والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث في المصنع . ويمكن توصيف الواقع الفعلي لكل من مراحل الشراء التي يجريها مصنع الكونكريت الخفيف ، كالآتي²⁸ .

أ- مرحلة تحديد الاحتياجات في المصنع

يعرض الجدول (1-4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف .

²⁸ اعتماداً على نتائج قائمة الفحص والمقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة والملاحظة المباشرة لعمليات المصنع ، التي أجراها الباحث فضلاً عن تقارير المصنع .

جدول (1-4)

قائمة فحص مرحلة تحديد الاحتياجات في مصنع الكونكريت الخفيف

الوزن الفعلي	الوزن المتاح 29	مضمون فحص الحالة المبحوثة	مراحل الشراء الصناعي
2	صفر، 1، 2	1. يجري تمييز المشاكل التي تحدث بسبب نقص بعض المواد والخدمات في المصنع ويتم تحديد مكانها .	مرحلة تحديد الاحتياجات
1	صفر، 1، 2	2. الجهة التي تستخدم المواد والخدمات المطلوب شرائها هي المسؤولة عن تمييز النقص فيها .	
1	صفر، 1، 2	3. تظهر المشاكل أو الاحتياجات في المصنع بفعل ظروف خارجية ليس لإدارة المصنع سيطرة عليها .	
2	صفر، 1، 2	4. بعد أن تميز المشاكل في المصنع يجري توصيف الحلول المناسبة لها .	
1	صفر، 1، 2	5. من يشخص المشكلة في المصنع هو المسؤول عن توصيف حلها المناسب .	
1	صفر، 1، 2	6. يجري توصيف الحلول المناسبة لجميع مشاكل أو احتياجات المصنع في وقت واحد .	
2	صفر، 1، 2	7. يتم توصيف الاحتياجات التي تظهر في قسم الإنتاج أولاً ومن ثم توصيف الاحتياجات التي تظهر في باقي الأقسام في المصنع .	
2	صفر، 1، 2	8. يجري توثيق توصيف الاحتياجات في المصنع ويحفظ بشكل دقيق في سجلات خاصة حتى يتم استخدامها في عملية التدقيق عند استلام المشتريات لاحقاً .	
12	16	الإجمالي	
المعدل ³⁰ $1,5 = 8 \div 12 =$			
النسبة المئوية ³¹ $75\% = 16 \div 12 =$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (1-4) فإن مرحلة تحديد الاحتياج العام حصلت على معدل
استجابة قدره (1,5) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (75 %) ، بما يؤشر استجابة

²⁹ خيارات الوزن المتاح هي الخيار (2) الذي يمثل إثبات الفقرة (الحالة الإيجابية) ، والخيار (صفر) الذي يمثل نفي
الفقرة (الحالة السلبية) ، والخيار (1) الذي يمثل الوسط (الحالة المعتدلة) بين الخيارين الآخرين . وبافتراض الحالة
الإيجابية لكل فقرات في القائمة فإن إجمالي الوزن المتاح سيكون (16) .

³⁰ المعدل = إجمالي الوزن الفعلي \ عدد فقرات مضمون الفحص .

³¹ النسبة المئوية = إجمالي الوزن الفعلي \ إجمالي الوزن المتاح .

جيدة للمصنع بتنفيذ مرحلة تحديد الاحتياج العام فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. المصنع لا يستطيع أن يستغني عن المواد والخدمات التي يشتريها ، وبالتالي فهو يؤكد على تمييز تلك المواد والخدمات والجهة التي تطلبها فيه قبل أن يشتريها .
2. إن عملية تمييز المواد والخدمات التي يشتريها المصنع لابد أن تعقبها عملية توصيف دقيق لخصائص تلك المواد والخدمات قبل أن تشتري .
3. تهيمن احتياجات قسم الإنتاج على الاحتياج العام للمصنع ، باعتباره القسم الأهم في المصنع وبالتالي ينبغي أن تحتل مسألة تحديد احتياجاته وتلبيتها المرتبة الأولى في مجال الشراء للمصنع .
4. توثق عملية تحديد الاحتياج العام وتحفظ في سجلات المصنع ، لأنها تستخدم مرة أخرى في عملية اختبار المشتريات للتأكد من مطابقتها لما جرى توصيفه سابقاً بشأن المواد المطلوبة . وتتضمن هذه المرحلة خطوتين يمكن إيجاز واقع كل منها بالآتي³² :

1- تمييز المشكلة

عندما يحتاج أحد العاملين في المصنع إلى فقرة أو خدمة معينة من أجل تسهيل أدائه لمهامه فإنه يطلبها من المشرف عليه الذي بدوره يطلبها رسمياً من قسم التخزين ، فإن لم تكن متوفرة في المخزن ، تظهر المشكلة التي تتمثل بالاحتياج للفقرة أو الخدمة في المصنع . فبعد أن أعلن ذلك العامل عن احتياجه بشكل رسمي للمشرف عليه أو مديره المباشر تكون المشكلة قد تميزت وتم تحديدها .

2- توصيف الاحتياجات

بعد أن يجري تمييز المشاكل - ظهور الاحتياج - في جميع الأماكن داخل المصنع ، يتم توصيف الحل الإجمالي لكل تلك المشاكل . إذ يتم وضع خصائص وصفات المواد والخدمات التي يحتاجها المصنع من حيث النوعية والكمية والتسليم .. ويجري ذلك بالتنسيق بين العاملين ومشرفيهم ورؤساء أقسامهم الذين يصفون الاحتياج العام لأقسامهم داخل المصنع . وتعد خطوة توصيف الاحتياج العام أهم خطوات الشراء للمصنع ، لان جميع الخطوات والمراحل اللاحقة ستبنى اعتماداً عليها .

ب- مرحلة تحليل المجهز في مصنع الكونكريت الخفيف

³² تقرير قسم الإنتاج والتصنيع في مصنع الكونكريت بتاريخ 2004/1/16 .

يعرض الجدول (2-4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف .

جدول (2-4)

قائمة فحص مرحلة تحليل المجهز في مصنع الكونكريت الخفيف

مراحل الشراء الصناعي	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مرحلة تحليل المجهز	1. يتم البحث عن المجهزين الذين يمكن أن يلبيوا الاحتياجات المحددة للمصنع .	صفر، 1، 2	2
	2. يتصل المصنع بالمجهزين عن طريق لجنة الشراء وبشكل مباشر .	صفر، 1، 2	2
	3. يعلن المصنع عن احتياجاته بشكل عام في وسائل الإعلام التقليدية (كالإعلان في الصحف والتلفزيون) .	صفر، 1، 2	1
	4. يستخدم المصنع وكالات خارجية (كالاستشاريين) لتقييم المجهزين في حالة كون المشتريات التي يحتاجها المصنع ضرورية ومهمة .	صفر، 1، 2	1
	5. يقوم المصنع باختبار عينات من منتجات مجهزي المواد الأولية قبل أن يشتريها منهم .	صفر، 1، 2	2
	6. يقيم المصنع مجهزي الخدمات على أساس سمعتهم التجارية في السوق وأدائهم الماضي .	صفر، 1، 2	2
	7. لا يعيد المصنع تحليل المجهزين الذين تعامل معهم سابقاً .	صفر، 1، 2	2
	8. يختار المصنع المجهز الذي يستطيع أن يورد المشتريات المطلوبة بشكل مناسب ومقبول .	صفر، 1، 2	2
الإجمالي		16	14
المعدل $1,8 = 8 \div 14$			
النسبة المئوية $88\% = 16 \div 14$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (2-4) فإن مرحلة تحليل المجهز حصلت على معدل استجابة قدره (1,8) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (88%) ، بما يؤشر استجابة جيدة جداً للمصنع بتنفيذ مرحلة تحليل المجهز فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. يحرص المصنع على أن يتعرف بمعظم المجهزين الذين يستطيعون أن يلبيوا احتياجاته من المواد والخدمات المطلوبة وأماكن تواجدهم .

2. تمثل لجنة الشراء وكلياً عن المصنع يتوسط بينه وبين مجهزيه ، إذ تقوم لجنة الشراء بنقل المعلومات المرتبطة بالمشتريات من المصنع إلى المجهزين ، وبالعكس .
 3. يقوم قسم النوعية في المصنع باختبار عينات من منتجات المجهز في المختبر داخل المصنع ، للتعرف على مواصفاتها قبل أن يشتريها المصنع منه .
 4. يتعامل المصنع مع مجهزي الخدمات التي يحتاجها اعتماداً على إمكانية المجهزين في تقديمها بما يناسبه ، ويضع تأكيداً كبيراً على سمعتهم التجارية في السوق عند اختياره لهم .
 5. المجهزين الذين يتعامل المصنع معهم ويشترى منهم المواد والخدمات التي يحتاجها ، لا يجري لهم عملية التحليل مرة أخرى ، بسبب توافر البيانات التي يحتاجها عنهم . إذ يحتفظ المصنع بإجراءات الشراء والتجهيز السابقة بشكل موثق في سجلات خاصة تحفظ في أرشيف الإدارة .
 6. لا يحاول المصنع أن يبحث عن المجهز الذي يقدم المستوى الأمثل من المشتريات التي يحتاجها المصنع ، بل يبحث عن الذي يقدم المستوى المقبول من المشتريات والمناسب للمصنع .
- وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات أساسية يمكن إيجاز واقعها الفعلي في المصنع بالآتي³³:

1- البحث عن المجهزين

تبحث لجنة الشراء في المصنع عن المجهزين في الأسواق المحلية ، وتفضل إدارة المصنع أن تتعامل مع مجهز حكومي أولاً ، لكن في حالة عدم تمكن لجنة الشراء من إيجاد مجهز حكومي مناسب للمصنع ، يصبح أمر التعامل مع مجهز خاص مقبولاً بالنسبة لإدارة المصنع . وتقوم لجنة الشراء بالبحث ميدانياً عن المجهزين والاتصال بهم فعلياً عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق الاتصال الهاتفي ، إذ تبين لهم لجنة الشراء احتياجات المصنع وتساؤلهم إن كانوا يستطيعون تجهيزها أم لا .

2- تقييم المجهزين ومنتجاتهم

تحاول لجنة الشراء أن تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المجهز الذي يحتمل أن يتعامل المصنع معه . وفي الغالب يجري استعراض أبرز أعمال المجهز سواء من ناحية الخدمات التي قدمها سابقاً للمصنع أم لغيره من المصانع والشركات ، من أجل التعرف على مستوى أدائه والوقوف على أبرز نقاط قوته وضعفه .

كما تحاول لجنة الشراء أن تحصل على عينة صغيرة من الفقرات المطلوب شرائها من كل مجهز حتى يجري اختبارها داخل المصنع والوقوف على أبرز خصائصها ومميزاتها ومدى مطابقتها

³³ تقرير قسم التسويق في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2002/1/12 .

للمواصفات التي طلبها المصنع وحددها سابقاً³⁴ . أو تحاول أن تحصل على عطاءات مكتوبة توضح الخدمات التي يمكن أن يقدمها المجهز مقابل أسعار معينة تثبت في العطاء .

3- اختيار المجهز المناسب

تقوم لجنة الشراء في المصنع بتحليل العطاءات التي يتقدم بها المجهزون للمصنع ، وتدرسها بإمعان ، ثم ترشح العطاءات الجيدة منها حتى يتم ترتيبها على وفق تسلسل مبني على أساس معايير واعتبارات معينة وضعت بالاتفاق مع إدارة المصنع كالسعر الأقل والنوعية الأفضل والتسليم الأسرع والكميات الأكبر .. وتفتح عادة العطاءات التي قدمها المجهزون داخل المصنع ، إذ يقوم رئيس لجنة الشراء وأعضائها بالاجتماع معاً ، بحضور مدير المصنع أو مساعده ، ليناقشوا ويقيموا كل عطاء منها ، ثم يختاروا العطاء الأكثر مناسبة للمصنع في ضوء اعتبارات معينة .

إن لجنة الشراء في المصنع لا تهمل أي عطاء ، حتى أن اثنين من أعضاء اللجنة يراجعون عملية اختيار المجهز مرة ثانية (بأمر من رئيس اللجنة) بعد أن جرى التوصل لاختيار مجهز معين ، من اجل أن تضمن اللجنة قرار اختيار صحيح وموضوعي .

ففي شهر شباط من عام 2004 أرادت إدارة المصنع أن تشتري خدمات بناء السور الخارجي الذي يحيط بالمصنع³⁵ ، فتوجهت لجنة الشراء إلى سوق العمل المحلي الخاص بالبناء والإنشاء ، وأخذت تجمع المعلومات التي ترتبط بتجهيز تلك الخدمات من حيث المشتريات ومجهزها ، ثم طلبت من عدة مجهزين تقديم عطاءاتهم للمصنع ، حيث جرى تقييم تلك العطاءات ، واختيار انسبها ، لكن لجنة التدقيق في اختيار المجهز توصلت بعد أن راجعت العطاءات إلى أن اختيار ذلك المجهز ليس الأفضل ، إذ وجدت عطاءاً مقارباً بالسعر للعطاء المختار لكنه يتضمن سرعة في التسليم بشكل اكبر .

ج- مرحلة تفعيل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (3-4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها فان مرحلة تفعيل الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1,3) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (63%) ، بما يؤشر استجابة معتدلة للمصنع بتنفيذ مرحلة تفعيل الشراء فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. لجنة الشراء هي المسؤول الرئيس عن تنفيذ جميع نشاطات الشراء في المصنع .

³⁴ تقرير قسم النوعية في المصنع بتاريخ 2004/1/10 .

³⁵ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع بتاريخ 2004/3/6 .

2. يصدر قسم القانونية في المصنع طلب شراء رسمياً من مجهز معين بالتنسيق مع لجنة الشراء وإدارة المصنع³⁶ .
3. يقوم قسم النوعية في المصنع باختبار عينة من المشتريات الواردة للمصنع ، فان ظهر فيها عيوب يجري فوراً إعلام إدارة المصنع ولجنة الشراء وقسم القانونية وقسم المالية في المصنع لكي يتمكنوا من معالجة ذلك .

جدول (3-4)

قائمة فحص مرحلة تفعيل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

الوزن الفعلي	الوزن المتاح	مضمون فحص الحالة المبجوة	مراحل الشراء الصناعي
2	صفر، 1، 2	1. تنفذ نشاطات الحصول على المشتريات بوساطة لجنة الشراء في المصنع .	مرحلة تفعيل الشراء
1	صفر، 1، 2	2. لا يجري تنفيذ نشاطات الشراء إلا بعد أن توافق إدارة المصنع على ذلك .	
2	صفر، 1، 2	3. لا يقوم المجهز بتوريد المشتريات للمصنع إلا بعد أن يستلم من المصنع طلب رسمي بالشراء .	
صفر	صفر، 1، 2	4. يوجد اتصال إلكتروني بين المصنع و بعض تجهيزه إذ يطبق المصنع نظام تبادل البيانات إلكترونياً .	
1	صفر، 1، 2	5. يقوم المصنع بتوصيل طلب الشراء مادياً وبشكل مباشر للمجهز عن طريق لجنة الشراء في المصنع .	
1	صفر، 1، 2	6. يستخدم المصنع أسلوب العينة في كشف وتحديد مواصفات مشترياته .	
2	صفر، 1، 2	7. في حالة ظهور مشاكل بسبب عدم مطابقة المشتريات للشروط المحددة في التعاقد ، يتم إعلام إدارة المصنع والمجهز معاً بتلك المشاكل .	
1	صفر، 1، 2	8. بدائل المشتريات التي يحتاجها المصنع متوفرة في الأسواق المحلية ومتاحة ولا يواجه المصنع مشكلة ندرة المشتريات .	
10	16	الإجمالي	
المعدل = $10 \div 8 = 1,3$			
النسبة المئوية = $10 \div 16 = 63\%$			

ويمكن إيجاز خطوات هذه المرحلة التي يجريها المصنع ، كالآتي :

³⁶ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2001/2/23 .

تقوم لجنة الشراء في المصنع بعد أن تختار الجهاز المناسب الذي ستتعامل معه ، بإصدار طلب شراء رسمي تحدد فيه تعليمات وشروط التسليم وفقراته المالية وصفات المشتريات المطلوبة من حيث النوعية والكمية .. بشكل تفصيلي . وعندما يستلم الجهاز ذلك الطلب يقوم بتجهيزه للمصنع ، إذ يستلم قسم التخزين في المصنع المشتريات التي وردت من الجهاز ، حيث يقوم بعملية استلامها وفحصها للتأكد من أنها تطابق الشروط والمواصفات التي تم الاتفاق عليها مع الجهاز ، ثم يجري إعلام لجنة الشراء بذلك . أما في حالة حدوث مشكلة معينة في المشتريات فلا بد من إعلام إدارة المصنع فوراً وكذلك الجهاز حتى يتمكن من معالجتها أو توضيح أسبابها وإجراء التسويات اللازمة³⁷ .

وتلجأ لجنة الشراء لبعض الأساليب المساعدة في تنفيذ نشاطات الشراء ، إذ تستخدم أسلوب الوصف عند تحديد خصائص مشترياتها من حيث النوعية والشكل الفيزيائي والوزن واللون .. وربما تستخدم اللجنة هذا الأسلوب عندما تحاول إيصال مشتريات معينة كشراء خدمات إضافة خطوط نقل سقفيه داخل المصنع .

كما تستخدم لجنة الشراء في المصنع أسلوب الفحص في الشراء ، إذ تقوم اللجنة بمعاينة البضاعة المعروضة للبيع في السوق وتدقق مواصفاتها لتتأكد من مناسبتها لاحتياج المصنع قبل أن تقرر شراءها . كما في حالة شراء محطة توليد طاقة كهربائية للمصنع .

وتستخدم أيضاً لجنة الشراء في المصنع أسلوب العينات في الشراء ، إذ تقوم لجنة الشراء بأخذ عينات من المشتريات لغرض اختبارها في قسم النوعية داخل المصنع ، ويتوقف قبول المصنع لدفعة المشتريات أو رفضها على نتيجة ذلك الاختبار . فعندما تصل للمصنع سيارات الإسمنت الحوضية لا يتم تفرغها فيه إلا بعد اختبار عينة من الحمولة في المختبر داخل المصنع .

أما أسلوب التفاوض فتلجأ إليه في الغالب لجنة الشراء عندما تريد أن تحدد خصائص مشترياتها وتناقشها مع الجهاز بشكل مباشر . إذ ربما يجري تغيير بعض تلك الخصائص أو التنازل عن شروط معينة من جانب طرف واحد أو من جانب كلا الطرفين . كما في شراء خدمات نقل الموظفين من مساكنهم إلى المصنع وبالعكس .

د- مرحلة تقييم ما بعد الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (4-4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف .

³⁷ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في مصنع الكونكريت الخفيف بتاريخ 2001/2/23 .

جدول (4-4)

قائمة فحص مرحلة تقييم ما بعد الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

الوزن الفعلي	الوزن المتاح	مضمون فحص الحالة المبجوة	مراحل الشراء الصناعي
1	صفر، 1، 2	1. تعتقد إدارة المصنع أن تقييم ما بعد الشراء هو مسألة ضرورية لتقييم كل من المجهز ولجنة الشراء والمشتريات .	مرحلة تقييم ما بعد الشراء
1	صفر، 1، 2	2. يجري تقييم أداء لجنة الشراء على أساس وفورات الكلف التي تحققها في مشتريات المصنع من المواد والخدمات ، فضلاً عن جودة تليبيتها للاحتياجات الطارئة في المصنع .	
1	صفر، 1، 2	3. تقارن خصائص المشتريات الفعلية التي استلمها المصنع مع المواصفات المطلوبة والمحددة في التعاقد من أجل تقييم أداء مصدر التجهيز .	
1	صفر، 1، 2	4. المسؤول عن تقييم ما بعد الشراء في المصنع هو لجنة الشراء .	
1	صفر، 1، 2	5. يجري توثيق نتائج تقييم ما بعد الشراء وتحفظ في سجلات خاصة بمشتريات المصنع .	
1	صفر، 1، 2	6. لا يكرر المصنع التعامل مع المجهز الذي يحصل على تقييم ما بعد الشراء بتقدير ضعيف .	
1	صفر، 1، 2	7. يقوم المصنع بإعلام المجهز الذي تعامل معه واشترى منه ، بنتائج تقييم ما بعد الشراء الخاصة بذلك المجهز .	
1	صفر، 1، 2	8. يهتم المجهزون الذين يتعامل المصنع معهم بمعرفة نتائج تقييم ما بعد الشراء التي يتوصل إليها المصنع .	
8	16	الإجمالي	
المعدل = $8 \div 8 = 1$			
النسبة المئوية = $8 \div 16 = 50\%$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (4-4) فإن مرحلة تقييم ما بعد الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (50%) ، بما يؤشر استجابة ضعيفة للمصنع بتنفيذ مرحلة تقييم ما بعد الشراء فيه . ويمكن إيجاز أبرز خطوات هذه المرحلة بالآتي :

تجري إدارة المصنع تقييم ما بعد الشراء والذي يتضمن تقييم أداء لجنة الشراء من جهة ، وتقييم المشتريات ومجهزها من جهة أخرى . إذ تطلب إدارة المصنع من الأقسام ذوي العلاقة بالفقرات المشتراة ، مثل قسم التخزين وقسم الإنتاج ، أن يبينوا رأيهم تجاه تلك الفقرات من حيث مطابقتها للمواصفات التي تم وضعها سابقاً للاحتياج العام في المصنع . كما تطلب منهم بيان عن الخدمات والتسهيلات التي قدمها المجهز خلال فترة التعاقد معه لتوريد مشتريات المصنع .

إن تقييم إدارة المصنع للجنة الشراء يحتفظ به رسمياً في قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع لغرض معرفة أداء أعضاء تلك اللجنة ، الذين ربما يجري اختيارهم مرة ثانية ليكونوا أعضاء في لجنة شراء جديدة في المصنع . وإن معيار التقييم الذي تتبعه إدارة المصنع هو الوفورات المالية التي تحققها اللجنة في المبالغ المخصصة للمشتريات³⁸ .

أما تقييم إدارة المصنع للمجهز فهو مهم وضروري لأنه يهدف إلى تدقيق تنفيذ المجهز لجميع شروط التعاقد وتحقيق كل التزاماته تجاه المصنع . كما أن ذلك التقييم يستخدم أيضاً في مجال تعامل المصنع مع ذلك المجهز مرة أخرى ، إذ عندما يكون التقييم لصالح المجهز تميل إدارة المصنع إلى الشراء من نفس ذلك المجهز ، لكن ذلك لا يعني أن تقييم المجهز يتم مرة واحدة ، بل بالعكس ، يجري تقييم المجهزين بعد كل عملية شراء .

ففي شهر آذار 2004 اشترى المصنع خدمات الصيانة الداخلية لقسم الكهرباء³⁹ ، وبعد أن انتهى المجهز من تقديم خدماته ، قام مدير المصنع بزيارة القسم للتأكد من تلبية كل احتياجاته فوجد ثلاثة مصابيح فلورنست عاطلة في السقف لم ينتبه المجهز إليها ، عندها اتصل رئيس لجنة الشراء هاتفياً بالمجهز واعلمه بذلك ، لكن المجهز ادعى عدم امتلاكه لمعدات تمكنه من الوصول إلى سقف القسم وتبديل المصابيح ، وبعد أن اعلم رئيس لجنة الشراء مدير المصنع بذلك قرر الأخير عدم التعامل مرة ثانية مع ذلك المجهز .

ومن البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسية في تحديد وتحليل الواقع الفعلي لمراحل الشراء في المصنع ، والتي توضح في الجدول (4-5) .

³⁸ التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

³⁹ مقابلة المهندس ماجد عودة رئيس قسم الكهرباء في المصنع بتاريخ 2004/4/5 .

جدول (4-5)

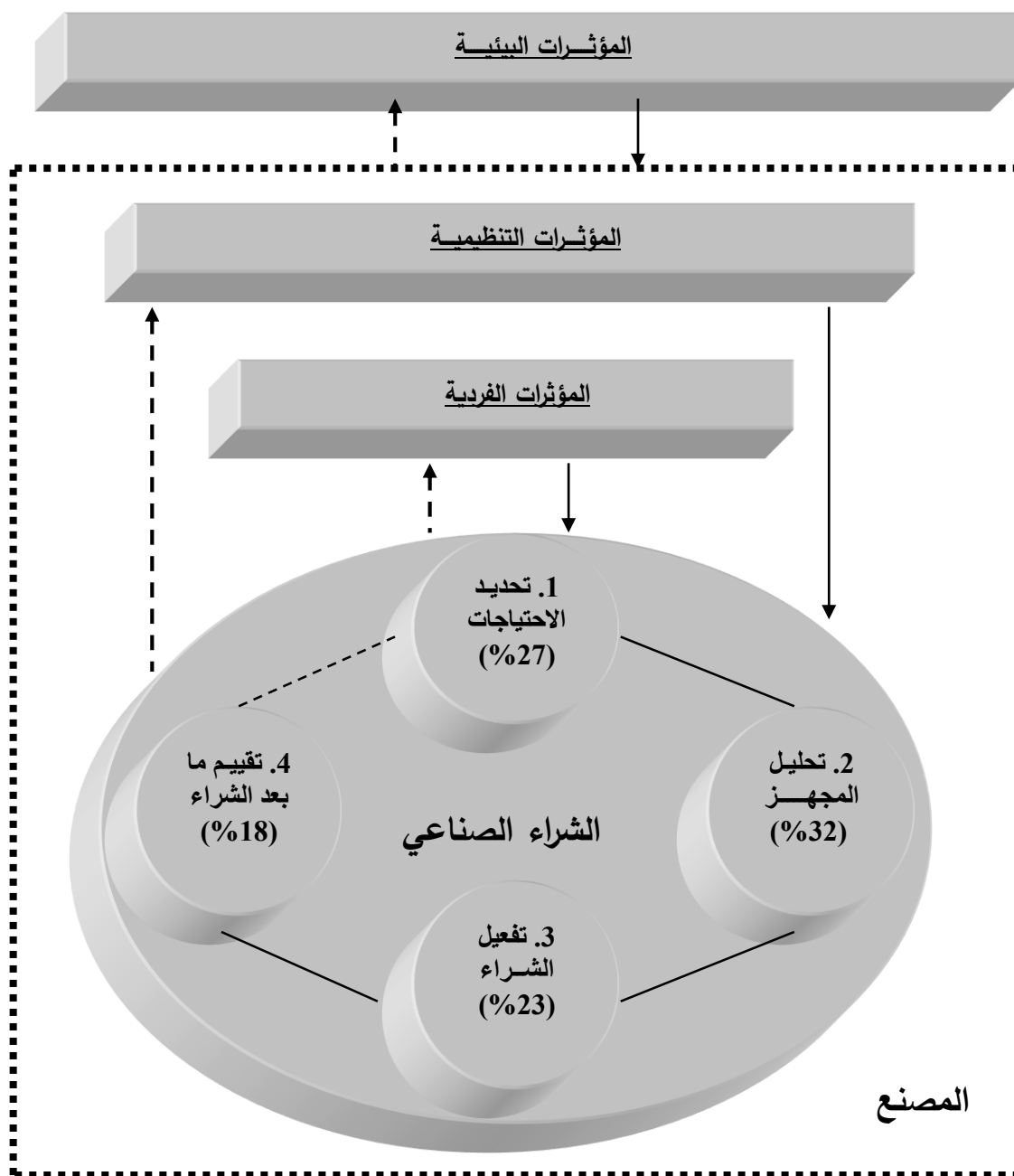
النتائج النهائية لقائمة فحص مراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

ت	مراحل الشراء الصناعي	إجمالي الوزن المتاح (في القائمة)	إجمالي الوزن الفعلي (في المصنع)	المعدل	النسبة المئوية (%)	الأهمية النسبية (%) ⁴⁰
1	مرحلة تحديد الاحتياج العام	16	12	1,5	75	27
2	مرحلة تحليل المجهز	16	14	1,8	88	32
3	مرحلة تفعيل الشراء	16	10	1,3	63	23
4	مرحلة تقييم ما بعد الشراء	16	8	1	50	18
	الإجمالي	64	44	5,6	276	100
المتوسط العام للمعدل = $5,6 \div 4 = 1,4$						
المتوسط العام للنسبة المئوية = $276 \div 4 = 69\%$						

المصدر: إعداد الباحث

استناداً على النتائج التي يعرضها الجدول (4-5) فإن مراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف ، حصلت على معدل استجابة قدره (1,4) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (69%) ، بما يؤشر استجابة معتدلة للمصنع بتنفيذ مراحل الشراء الصناعي فيه . ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل مرحلة في الشراء الصناعي والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيده عليها قياساً بغيرها من المراحل الأخرى ، كما في الشكل (4-1) .

⁴⁰ الأهمية النسبية للمرحلة = النسبة المئوية لاستجابة المصنع للمرحلة \ إجمالي النسب المئوية لكل المراحل .



شكل (1-4)

الأهمية النسبية لمراحل الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

المصدر: إعداد الباحث

مما تقدم يمكن التوصل إلى أن المصنع يجري مراحل الشراء الصناعي الأربعة لكن بتأكيد متفاوت بين مرحلة وأخرى . إذ يتضح من الجدول (4-5) والشكل (4-1) أن المصنع يضع تأكيداً أعلى في مرحلة تحليل المجهز التي بلغت نسبته المئوية (88%) وأهميتها النسبية (32%) وبذلك فإنها تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، ويضع تأكيداً الأدنى في مرحلة تقييم ما بعد الشراء التي بلغت نسبته المئوية (50%) وأهميتها النسبية (18%) وبذلك فإنها تحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية ضمن مراحل الشراء . أما مرحلة تحديد الاحتياج العام فتحتل المرتبة الثانية في تأكيد المصنع عليها إذ بلغت نسبته المئوية (75%) وأهميتها النسبية (27%) ، ومرحلة تفعيل الشراء تحتل المرتبة الثالثة في تأكيد المصنع عليها ضمن مراحل الشراء إذ بلغت نسبته المئوية (63%) وأهميتها النسبية (23%) .

الفصل الخامس

تحليل مؤثرات الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

تبرز أهمية تحديد مؤثرات الشراء الصناعي البيئية والتنظيمية والسلوكية في الجانب العملي من البحث والذي يجري تطبيقه في مصنع الكونكريت الخفيف . إذ يعتمد تنفيذ الشراء الصناعي على تلك المؤثرات بشكل واضح . وينبغي أن تدون عملية تحليل تلك المؤثرات وتحديد متغيراتها الأولية والتي لا بد من التعرف على أبرز التبدلات التي قد تطرأ فيها بين فترة زمنية وأخرى ، إذ يضمن تدوين المعلومات المرتبطة بتحديد المؤثرات الشرائية دقة وكفاءة الشراء الصناعي .

المبحث الأول

المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

ينبغي تحديد المؤثرات البيئية أولاً من بين المؤثرات الرئيسة الثلاثة في الشراء الصناعي ، لما لها من تأثير كبير يفرض على جميع المنظمات المشتريّة التي منها مصنع الكونكريت الخفيف . لذا يتناول هذا المبحث المؤثرات البيئية في عملية شراء مصنع الكونكريت الخفيف⁴¹ . وتتألف المؤثرات البيئية من خمس مؤثرات أساسية (على وفق ما ورد في الجانب النظري للبحث) ، ويجري بيان وتوضيح درجة استجابة المصنع لكل من تلك المؤثرات ميدانياً ، اعتماداً على فقرات قوائم الفحص Checklists التي أعدها (Smith,2003,P:14) و (Richmond,2001,P:14) والتي اختبرت صحتها وجدارتها في قياس المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي . وكما تعرض في الجداول (1-5) ، (2-5) ، (3-5) ، (4-5) ، (5-5) وبما يرتبط بالمؤثرات الاقتصادية ، والسياسية والقانونية ، والتكنولوجية ، والتنافسية ، والأخلاقية ، على التوالي . وقد تم تحصيل البيانات والمعلومات التي ترتبط بفقراتها والوزن الفعلي لكل منها عن طريق المقابلات الشخصية مع الموظفين والملاحظات المباشرة للمهام والوظائف والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث في المصنع .

⁴¹ استبدلت كلمة "المنظمة" التي وردت في الجانب النظري من البحث ، بكلمة "المصنع" في الجانب العملي منه .

ويمكن توصيف الواقع الفعلي لكل من المؤثرات البيئية التي تواجه عملية شراء مصنع الكونكريت الخفيف ، كالآتي .

أ- المؤثرات الشرائية الاقتصادية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (1-5) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات الشرائية في مصنع الكونكريت الخفيف . والتي استناداً إليها فان المؤثرات الاقتصادية حصلت على معدل استجابة قدره (1,3) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (64%) ، بما يؤشر استجابة معتدلة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. الأسعار السائدة في الأسواق تؤثر في مشتريات المصنع من المواد والخدمات التي يحتاجها بشكل واضح ، إذ لا يجري المصنع عمليات تصنيع أو استئجار تلك المواد والخدمات بل يشتريها من الأسواق .

2. كلما ازدادت كمية المبيعات التي يحققها المصنع فعلياً ، كلما ازدادت المواد والخدمات التي يحتاجها لإنجاز عمليات الإنتاج والتصنيع فيه ، وبالتالي فان مشتريات المصنع تعتمد على مبيعاته بشكل واضح .

3. نظام الإنتاج في المصنع من النوع المستمر ، إذ يظل المصنع يعمل حتى وان لم يحقق مبيعات لمنتجاته التي تخزن في مستودعات خاصة داخل المصنع (أي الإنتاج لغرض الخزن) وتباع حين يظهر الطلب عليها وبالتالي فان المصنع لا يستغني عن شراء المواد الأولية التي يستخدمها في الصناعة⁴² .

⁴² التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

جدول (1-5)

قائمة فحص المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبجوة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات الاقتصادية	1- يتأثر المصنع في مجال الشراء بالتبدلات التي تحدث في الأسعار السائدة للسلع والخدمات المعروضة في الأسواق المحلية .	صفر، 1، 2	2
	2- طلب المصنع على مشترياته يعتمد على كمية مبيعاته الفعلية .	صفر، 1، 2	2
	3- يشتري المصنع أكثر من فقرة واحدة في وقت واحد لان تلك الفقرات المشتراة يستفيد منها مجتمعة وليست منفردة .	صفر، 1، 2	1
	4- تزداد مشتريات المصنع من صنف معين عندما يتوقع ارتفاع أسعاره في الأسواق مستقبلاً .	صفر، 1، 2	1
	5- طلب المصنع على مشترياته من المواد الأولية لن يتغير مستواه في حالة ارتفاع أو انخفاض أسعارها .	صفر، 1، 2	2
	6- يؤكد المصنع على جانب الشراء بشكل واضح عندما يمر بمرحلة الازدهار ضمن دورة الأعمال في الصناعة ، ويقلل من الشراء في حالة الركود .	صفر، 1، 2	1
	7- المصنع لديه القدرة المالية لشراء وحدة أعمال مجهزه الرئيس بحيث تنتقل ملكية تلك الوحدة كاملة إلى المصنع .	صفر، 1، 2	صفر
الإجمالي		14	9
المعدل = $9 \div 7 = 1,3$			
النسبة المئوية = $9 \div 14 = 64\%$			

تفرض القوى الاقتصادية تأثيرها في قرارات الشراء والبيع التي يجري اتخاذها في مصنع الكونكريت الخفيف . لذا يتحرك المصنع نحو رصدها وتحديدها قبل كل شيء ، فيوجه اهتمامه وتأكيده على المؤثرات الاقتصادية لان إدارة المصنع تعتقد بأن هذه المؤثرات هي المساهم الأكبر في إنجاح أو

إفشال صفقات الشراء التي يحاول عقدها مع المجهزين⁴³. وانسجماً مع ما ورد في الجانب النظري للبحث فإن محاولة تحليل المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي ، ينبغي لها أن تحدد طبيعة الطلب الصناعي لمشتريات المصنع والمرحلة التي يمر بها في دورة الأعمال الصناعية ، وكما يأتي .

1. الطلب الصناعي لمشتريات مصنع الكونكريت الخفيف

يمكن ملاحظة أن الطلب الصناعي لمشتريات مصنع الكونكريت الخفيف غالباً هو "طلب مشتق" . إذ تعتمد محددات ومواصفات الكمية والسعر التي ترتبط بمشتريات المصنع على مواصفات مبيعاته من المنتجات النهائية ، فالمصنع ينتج ثلاثة أنواع من المنتجات النهائية كل منها يحتاج لنفس المواد والخدمات تقريباً لكن بنسب متفاوتة . وتلك المنتجات النهائية الثلاثة من الكونكريت الخفيف هي البلوك صغير الحجم ، والبلوك كبير الحجم ، والجدران الجاهزة .

يستطيع المصنع أن يعرف و يحدد مواصفات المشتريات عن طريق معرفة مواصفات المبيعات التي خططت لها إدارة المصنع خلال مدة معينة قادمة . فإدارة المصنع تخطط لإيقاف العمل بإنتاج الجدران الجاهزة من الكونكريت الخفيف وعدم إعمار الخط الإنتاجي الخاص بها داخل المصنع للسنوات الثلاث القادمة ، مما يعطي مؤشراً بأن مشتريات المصنع من الأسلاك الحديدية التي تدخل فقط في صناعة الجدران الجاهزة من الكونكريت الخفيف لم تعد ضرورية ، وبالتالي لن يهتم المصنع بعلاقته مع مجهزي تلك الأسلاك وربما يقرر عدم التعامل معهم نهائياً⁴⁴ .

كما تخطط إدارة المصنع حالياً للتأكيد على إنتاج البلوك صغير الحجم من الكونكريت الخفيف بكميات كبيرة جداً خلال السنوات الثلاث القادمة وبالتنسيق مع مقر الشركة⁴⁵ ، بسبب التوقعات السائدة عن حالة الأعمار السريعة التي يحتمل أن تحدث في البلد ، الأمر الذي ربما يولد طلباً مرتفعاً على منتجات المصنع من البلوك الصغير الحجم ، الذي يستخدم في بناء البيوت والمباني . يعطي ذلك مؤشراً للتأكيد على مشتريات المصنع التي يحتاجها في عملية إنتاج البلوك الصغير ، كشراء كميات أكبر من القوايش الاحتياطية لماكنة التقطيع في خطه الإنتاجي التي تتصف بسرعة الاستهلاك والتلف ، لاسيما عندما تعمل الماكنة باستمرار .

ويواجه المصنع أحياناً طلب غير مرن في بعض مشترياته ، فعندما يروم أن يشتري أحد أجزاء الماكنة الكبيرة في قسم الإنتاج ، كطاحونة الرمل التي ربما تعطل فجأة لسبب ما ، يضطر المصنع

⁴³ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/2/16 .

⁴⁴ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2001/12/18 .

⁴⁵ مقابلة السيدة منى الحسني مديرة التخطيط في الشركة العامة للصناعات الإنشائية بتاريخ 2004/2/10 .

إلى أن يشتري ذلك الجزء بأي سعر وبالكمية المطلوبة ، خاصة لو كان الجزء القديم لا يمكن تصليحه ، أو ربما تكون تكاليف شراءه مقارنة لتكاليف تصليحه⁴⁶ .

كما يتصف الطلب الصناعي لمشتريات المصنع من المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية ، مثل الإسمنت والرمل والنورة والألمنيوم والصابون ، بأنه طلب مشترك لأن جميع تلك المواد ينبغي أن يشتريها المصنع ويوفرها في وقت واحد ، لأنها تشترك معاً في صنع منتج نهائي واحد .

2. دورة الأعمال لمصنع الكونكريت الخفيف

يمر المصنع حالياً بمرحلة الركود⁴⁷ ، فإدارة المصنع تحاول بالتنسيق مع بعض المجهزين الكبار للمواد الإنشائية في القطر جمع وتوحيد الجهود من أجل تشغيل المصنع مرة أخرى ، بعد أن تعرض للتوقف بسبب بعض الظروف التي حدثت في البلد ، كما تحاول أن تبني علاقات وثيقة وطيبة مع هؤلاء المجهزين وتقويها بما يخدم مصلحة الطرفين . إذ يواجه المصنع مشكلة تتحدد في تقدير مدة العودة إلى حالة الازدهار التي كان المصنع يعيشها ، فضلاً عن صعوبة توقع مستوى النمو والازدهار المحتمل لصناعة الكونكريت الخفيف في العراق .

ولعل الانخفاض الواضح في القوة الشرائية للمصنع حالياً يجعله يتوجه نحو التأكيد بشكل كبير على شراء المنتجات الأساسية والخدمات الضرورية التي يحتاجها لإنجاز عملياته الإنتاجية كشراء فرن بخاري جديد أو شراء حزام ناقل جديد للمصنع ، ويضع تأكيداً قليلاً على شراء المنتجات والخدمات الثانوية والمساعدة كشراء مكيفات تبريد الهواء في غرف رؤساء الأقسام والموظفين أو شراء خدمة تنظيف زجاج الطوابق العليا في قسم المخازن⁴⁸ .

يعد الظرف الاقتصادي عنصراً مهماً ومؤثراً كبيراً في عملية شراء المصنع ، لاسيما الآن لان إدارة المصنع تحاول أن تتخذ بعض قرارات الشراء الرأسمالي مثل شراء خط جديد من الأفران البخارية لأن الأفران القديمة لم تعد تصلح للاستخدام⁴⁹ . ويختلف مستوى استثمار المصنع في المعدات والمكائن الجديدة تبعاً للانتعاش الاقتصادي في صناعة مواد البناء وربما يقرر المصنع أن يستأجر المعدات بدلاً من أن يشتريها ، كما في استجاره لسيارات نقل الموظفين من المصنع إلى مقر الشركة وبالعكس .

ب- المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

⁴⁶ مقابلة المهندسة كريمة كاظم رئيسة قسم الإنتاج في المصنع بتاريخ 2004/2/9 .

⁴⁷ مقابلة الأستاذ توفيق الحديثي مسؤول تدقيق حسابات الإنشائية في وزارة الصناعة بتاريخ 2004/1/12 .

⁴⁸ مقابلة السيد عامر عطية رئيس قسم الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2004/1/24 .

⁴⁹ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2004 / 4/11 .

جدول (5-2)

قائمة فحص المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات السياسية والقانونية	1- تؤثر التبدلات التي تحدث بالتوجهات العامة لحكومة البلد في قرارات شراء المصنع.	صفر، 2، 1	2
	2- توجد علاقة واضحة بين نشاطات تجهيز المصنع بالمشتريات واستقرار الظروف السياسية للبلد.	صفر، 2، 1	1
	3- لا يخالف المصنع التشريعات الحكومية ولا يواجه دعاوى قضائية يقيمها بعض المجهزين ضده لعدم التزامه بالتعاقدات المبرمة معهم .	صفر، 2، 1	2
	4- لا يواجه المصنع مشاكل قانونية ترتبط بمشترياته ، إذ لا يتعارض استخدامه لتلك المشتريات مع نشاطات بعض المنظمات الحكومية مثل أمانة العاصمة ووكالة حماية البيئة ومركز حماية المستهلك.	صفر، 2، 1	1
	5- يحاول المصنع أن يدعم بعض التيارات السياسية أو الأحزاب التي يتوقع أن تهيمن على الحكومة ، في محاولة تخفيف حدة الضغوط السياسية والقانونية عليه .	صفر، 2، 1	1
	6- يفضل المصنع أن يشتري احتياجاته من المجهزين المحليين ، فان لم تتوفر يتوجه نحو المجهزين الدوليين .	صفر، 2، 1	2
	7- يتعاقد المصنع مع مجهزين دوليين لتوريد مشترياته ، لكن بشرط أن يكون هؤلاء المجهزين من دول صديقة لحكومة البلد .	صفر، 2، 1	1
الإجمالي		14	10
المعدل $1,4 = 7 \div 10$			
النسبة المئوية $71\% = 14 \div 10$			

يعرض الجدول (5-2) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في مصنع الكونكريت الخفيف . والتي استناداً إليها فان المؤثرات السياسية والقانونية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1,4) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (71%) ، بما يؤشر استجابة جيدة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. من الطبيعي أن يستجيب المصنع للمؤثرات السياسية والقانونية التي تعد الحكومة المحلية في البلد المحرك الأساسي لها ، باعتباره مصنع حكومي .

2. المالك الشرعي للمصنع هو الحكومة ، وبالتالي فهو ينساق قسراً نحو الاستجابة لكل مطالبها ، وربما كان ذلك أحد الأسباب الرئيسة في التزام المصنع بتنفيذ التعليمات القانونية في مجال الشراء وعدم عصيانه لها .

3. رغبة إدارة المصنع في شراء احتياجاتها من الأسواق المحلية تجعلها في منأى من المسائل القانونية والسياسية التي ترتبط بقضايا الاستيراد والتصدير .

يواجه المصنع بعض المشاكل التي تتسبب في حدوثها المؤثرات القانونية ، إذ أن المصنع يقوم باستهلاك الماء الصالح للشرب بمعدل (100000) لتر يومياً لأغراض الإنتاج⁵⁰ يجري شراؤها من أمانة العاصمة مع خدمات نقل المياه إلى المصنع . الأمر الذي جعل مركز حماية البيئة أن يرفع دعوى ضد المصنع في المحاكم العراقية بشأن استهلاكه المفرط لمياه الشرب النقية⁵¹ ، مما دفع إدارة المصنع إلى التفكير بشراء خدمات حفر الآبار داخل المصنع ، لكن قسم النوعية في المصنع عارض الفكرة لأن مياه الآبار تحتوي على نسبة عالية من الأملاح التي تساهم في إضعاف نوعية الكونكريت الخفيف الذي ينتجه المصنع⁵² .

كما يواجه المصنع مشاكل أخرى تفرضها المؤثرات السياسية ، إذ يشتري المصنع مسحوق الألمنيوم الذي يدخل في صناعة الكونكريت الخفيف من خارج القطر وبالعملة الصعبة⁵³ ، وكان هذا الأمر يتم برعاية الحكومة السابقة للقطر وضمن برنامج حددته الأمم المتحدة التي كانت تفرض حصاراً اقتصادياً على البلد في الماضي . أما الآن بعد أن تبدلت الحكومة المحلية للبلد ورفع الحصار الاقتصادي ، فان المصنع يواجه صعوبة في البحث ذاتياً عن مجهزي الألمنيوم ، وكذلك في التعامل المباشر معهم ، وهي مسألة صعبة جداً لأنه لم يخض سابقاً مثل هذه التجربة التي

⁵⁰ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

⁵¹ مقابلة السيدة نجاة احمد مديرة القانونية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية بتاريخ 2004/1/24 .

⁵² تقرير قسم النوعية في المصنع بتاريخ 2002/1/10 .

⁵³ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/2/21 .

تتطلب التعامل ذاتياً مع الأسواق الدولية ، لاسيما وإن مبالغ الشراء هائلة والمجهزين جدد وليس لدى المصنع معلومات كافية عنهم أو تعاملات سابقة معهم .

ج- المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (3-5) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في عملية الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف .

جدول (3-5)

قائمة فحص المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات التكنولوجية	1- تؤكد إدارة المصنع على البحث والتطوير في مجال الشراء .	صفر، 2، 1	1
	2- يضع المصنع شرطاً مهماً في عقود التوريد التي يبرمها مع المجهزين يتضمن التحسين المستمر لأداء المجهز .	صفر، 2، 1	1
	3- يجري استخدام الحاسوب داخل المصنع في مجال الشراء لضمان دقة وموثوقية المعلومات المرتبطة بالشراء ، وإمكانية استرجاعها إن لزم الأمر .	صفر، 2، 1	1
	4- يستخدم المصنع أجهزة متطورة لفحص نوعية المواد المشتراة .	صفر، 2، 1	1
	5- يطبق المصنع نظام الشراء الآلي ، إذ لا يوجد في المصنع مخازن يحتفظ بمشترياته فيها .	صفر، 2، 1	1
	6- يوجد ارتباط محوسب (تبادل البيانات إلكترونياً) بين المصنع ومجهزيه ، بما يضمن معرفة المجهز بكميات المشتريات المطلوبة ومواعيدها .	صفر، 2، 1	صفر

1	صفر، 2، 1	7- المصنع يعلن احتياجاته الرئيسية بمختلف الوسائل المسموعة والمقروءة ، ويؤكد على عرضها في شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) لكي يضمن اتصاله بأكبر عدد ممكن من المجهزين .	
6	14		الإجمالي
المعدل = $0,9 = 7 \div 6$			
النسبة المئوية = $43\% = 14 \div 6$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (3-5) فإن المؤثرات التكنولوجية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (0,9) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (43 %) ، بما يؤشر استجابة ضعيفة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. عدم اهتمام إدارة المصنع بتكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تعزز من أداء وظيفة الشراء في المصنع ، إذ لا يوجد ارتباط محوسب بين المصنع ومجهزيه يضمن تبادل البيانات إلكترونياً بينهما ، بحيث يستطيع المجهز معرفة مستويات الخزين لدى المصنع من المواد التي يحتاج شرائها ومن ثم يتوقع المدة التي يجهز فيها المصنع بتلك المواد .
2. عدم ارتباط المصنع بالعالم الخارجي وانقطاعه عن الاتصالات الدولية التي يمكن أن توفر له ميزة تنافسية تتمثل بمعرفة مصادر تجهيز متميزة ، وهذا سببه انتقاء وجود نافذة انترنت في المصنع يتمكن من خلالها مدير المصنع أن يتصل بملايين الأشخاص من مجهزين واستشاريين وحتى مشترين صناعيين آخرين .

ويبحث مصنع الكونكريت الخفيف عن المجهزين الذين يواكبون التطور التكنولوجي في صناعتهم عندما يشتري خدمات الصيانة وبعض المواد الاحتياطية . وهناك فقرة مكتوبة في بعض عقود التجهيز مفادها أن يلتزم المجهز بتطوير منتجاته التي يشتريها المصنع بين حين وآخر⁵⁴ . كمجهزي خدمات التنظيف الداخلي في قسم الإنتاج الذين كانوا يعتمدون في إنجازها منذ إنشاء المصنع عام 1985 حتى عام 1998 على استخدام العديد من العمال والمعاول اليدوية والعربات الصغيرة وفرش التنظيف التقليدية ، أما بعد ذلك التاريخ ولغاية الآن فإن المصنع تعامل مع مجهزين آخرين لنفس الخدمة ونفس مستوى الأداء لكن بطريقة متطورة وحديثة ، إذ يعتمد المجهز الحالي

⁵⁴ مقابلة السيدة أسماء كاظم مديرة التسويق في المصنع بتاريخ 2004/2/17 .

لخدمات التنظيف الداخلي في أداء عمله على خمس عمال فقط يستخدمون مضخات هوائية كهربائية تسحب الأتربة الموجودة داخل قسم الإنتاج وتجمعها في حاويات صغيرة سهلة الحمل والنقل⁵⁵ .

يراعي المصنع المؤثرات التكنولوجية في بعض مشترياته من المواد الأولية التي يحتاجها كالألومنيوم . فقد تمكن بعض المجهزين المحليين من التوصل إلى تصنيع مسحوق الألومنيوم الذي يدخل في صناعة الكونكريت الخفيف داخل القطر⁵⁶ . فبعد أن أعلنت إدارة المصنع عن احتياجها لتلك المادة واستعدادها لشرائها من الأسواق العراقية ، قدم بعض المجهزين عطاءات معقولة ومناسبة لتجهيز المصنع بمسحوق الألومنيوم الذي أمكنهم أن يحصلوا عليه من مخلفات الألومنيوم التي يجري جمعها من عدة أماكن ثم طحنها . لذا تفكر إدارة المصنع حالياً بشراء خط جديد لتوفير مسحوق الألومنيوم الذي ربما يتضمن ماكينة تكسير ، وماكنة طحن ، وحاوية لتجميع المسحوق⁵⁷ .

ويستخدم المصنع الحاسوب في معظم عملياته الشرائية ، إذ يدخل فيه أسماء المجهزين الذين تعامل معهم سابقاً والذين يحتمل أن يتعامل معهم مستقبلاً وعناوينهم ومنتجاتهم التي يمكن أن يشتريها المصنع . لكنه لا يستخدم الانترنت في عملية الشراء ، فهو يعرض احتياجات المصنع عن طريق الوسائل التقليدية كالإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون . ربما كان السبب الرئيس الذي يقف وراء ذلك هو عدم وجود نافذة لشبكة الاتصالات العالمية في المصنع تتيح استخدام الانترنت في مجالات الشراء والاطلاع على التطورات التكنولوجية التي تجري يومياً في الكثير من المنتجات والخدمات ، إذ يتمتع معظم العاملون في المصنع بالمعارف الأساسية التي يستلزمها استخدام الانترنت⁵⁸ ، ولكنه غير متاح في المصنع .

إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تقدم للمصنع العديد من الفوائد أبرزها أن يتصل بشكل سريع ومباشر بالمجهزين ، لكن هذه التكنولوجيا ليست مستثمرة كما ينبغي داخل المصنع إذ يقتصر عمل الحواسيب الموجودة في المصنع على إدخال البيانات التاريخية إليها واسترجاع تلك البيانات عند احتياجها⁵⁹ .

ولا يستخدم المصنع نظام تبادل البيانات إلكترونياً مع المجهزين ، لكن يتصل بهم عن طريق البريد الإلكتروني والهاتف إذا كان المجهز بعيد عن المصنع كمجهز الأسلاك المعدنية التي تدخل

⁵⁵ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2001/6/16 .

⁵⁶ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

⁵⁷ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع بتاريخ 2004/2/18 .

⁵⁸ مقابلة السيد محمد قاسم رئيس قسم التدريب والتأهيل في المصنع بتاريخ 2004/2/15 .

⁵⁹ التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

في تصنيع الجدران الجاهزة من الكونكريت الخفيف الذي يقع في مدينة البصرة . ويتصل بهم عن طريق المقابلة الشخصية إذا كان المجهز قريب من موقع المصنع مثل مجهز المياه التي تحتاجها عملية التصنيع الذي يقع في مدينة بغداد⁶⁰ .

د- المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (4-5) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في مصنع الكونكريت الخفيف .

جدول (4-5)

قائمة الفحص المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات التنافسية	1- يتنافس المصنع مع العديد من المصانع والشركات على نفس الأصناف من المشتريات في موقع جغرافي واحد .	صفر، 1،2	1
	2- يحصل المصنع على مشترياته من المجهزين المعروفين في الأسواق المحلية .	صفر، 1،2	1
	3- يجري المصنع المقارنة المرجعية مع افضل المنافسين لعملياته الشرائية من اجل تحسين موقعه التنافسي في الصناعة .	صفر، 1،2	1
	4- بعض المجهزين الدوليين يتحالف المصنع معهم ، فيوردون له مشتريات لا تتوفر في الأسواق المحلية ولا يستطيع المنافسون أن يحصلوا عليها إلا بموافقة المصنع .	صفر، 1،2	1
	5- إن تعامل المصنع مع مجهزين دوليين يساعد في تعزيز موقعه التنافسي بين المشتريين الصناعيين .	صفر، 1،2	1
	6- يمتلك المصنع مصادر تجهيز مشترياته الرئيسية ، وبذلك يضمن توفرها حين يحتاجها وبالمواصفات التي يبغيها .	صفر، 1،2	1

⁶⁰ مقابلة السيدة أسماء كاظم مديرة التسويق في المصنع بتاريخ 2003/12/18 .

1	صفر، 1،2	7- يؤسس المصنع علاقات وثيقة مع تجهيزه ، إذ تعتبر إدارة المصنع أن المجهز هو شريكها الاستراتيجي الذي يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمصنع .
7	14	الإجمالي
المعدل = $7 \div 7 = 1$		
النسبة المئوية = $7 \div 14 = 50\%$		

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (4-5) فإن المؤثرات التنافسية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (50%) ، بما يؤشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

يعاني المصنع من بعض الصعوبات في مجال التصدي للمؤثرات التنافسية ، فبالرغم من تميز المصنع بمشترياته التي يحصل عليها بأسعار تنافسية ومدعومة ، لأن تجهيزها من نفس القطاع الصناعي ونفس المالك (الحكومة) ، إلا أن ذلك الأمر يرافقه العديد من السلبيات منها ضعف نوعية المواد المجهزة أحياناً ، فمعمل الرمل في كربلاء الذي يتعامل معه المصنع في تجهيز الرمل الناعم ، يعاني من بعض المشاكل في مجال النوعية والإنتاج⁶¹ ، وبالتالي فإن مواعيد تسليمه غالباً ليست دقيقة ونوعية الرمل ليست عالية .

يحاول حالياً المصنع أن يتعامل مع السوق المحلية القريبة منه ويشترى الرمل الناعم من مجهزي القطاع الخاص بدلاً من مجهزي القطاع الحكومي من اجل ضمان جودة النوعية ودقة موعد التسليم ، وغالباً ما يلجأ المصنع إلى استخدام العلامة التجارية كأساس في مشترياته لاسيما المواد الأولية مثل الرمل علامة الأخيضر .

ويواجه المصنع صعوبة في إجراء عملية المقارنة أو المفاضلة بين المجهزين الحكومي والخاص لمعظم مشترياته⁶² التي منها شراء خدمات صيانة آليات المصنع الكثيرة العدد والعطلات . إذ أن الشركة التي تمتلك المصنع تمتلك أيضاً ورشة كبيرة لصيانة معاملها المنتشرة في أرجاء القطر تقع في مدينة بغداد ، لذا كان يفرض على المصنع أن يشتري خدمات الصيانة من تلك الورشة⁶³ التي ربما لا ترقى إلى مستوى النوعية المطلوب ، بخلاف المستوى العالي لنوعية الخدمة التي يقدمها

⁶¹ مقابلة المهندس ناهض حمزة مدير الفنية في الشركة العامة للصناعات الإنشائية بتاريخ 2004/1/25 .

⁶² مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع بتاريخ 2004/2/18 .

⁶³ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

المجهاز الخاص . فالمجهاز الحكومي يقدم منتجاته بأسعار مغرية والمجهاز الخاص يقدم منتجاته بنوعيات مغرية .

لعل السبب الرئيس الذي يقف وراء عدم تفوق المصنع في مواجهة المؤثرات التنافسية يكمن في عدم امتلاكه للقدرة الاختصاصية في مجال الشراء . فرئيس لجنة الشراء للمصنع هو المهندس المسؤول عن إدارة الإنتاج داخل المصنع ، وبالتالي فهو لا يخصص الوقت الكافي لتحديد وتحليل أسباب الميزة التنافسية من جهة . ومن جهة أخرى ترى إدارة المصنع أن تحقيق الميزة التنافسية في مدخلاتها يعد ضمن مسؤولية قسم التخطيط في المصنع وليس ضمن مسؤولية رئيس لجنة الشراء ، لذا فإن المصنع لا يجري عملية المساومة في مفاوضاته مع المجهزين بسبب تلك المحددات لكنه يجري عملية تقييمهم .

يملك الجهاز الذي كان يتعامل مع مصنع الكونكريت الخفيف قبل عام 2003 قوة مساومة أعلى من المصنع ، لان التعامل مع ذلك الجهاز كان مفروضاً على المصنع بحكم السياسات العامة للإدارة العليا في وزارة الصناعة ، ولأن ذلك الجهاز واحد من مجموعة تجهزين يمكن وصفهم بأنهم كبار الحجم وقليلي العدد مثل معمل إنتاج النورة (كربونات الكالسيوم) في مدينة المثنى الذي يجهز المصنع بمادة النورة التي تعد مادة أساسية في تصنيع الكونكريت الخفيف . لكن الأمر الآن أصبح مختلفاً ، لأن المصنع يمتلك حالياً قوة مساومة أعلى من المجهزين ربما بسبب كون مشتريات المصنع كبيرة والسياسات الحاكمة تبدلت بما يمنح إدارة المصنع حرية التعامل مع الجهاز المناسب الذي قد يساعدها في إضافة القيمة لأعمال المصنع وتحقيق الميزة التنافسية .

هـ- المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-5) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في عملية الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف .

جدول (5-5)

قائمة فحص المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبجوة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات الأخلاقية	1- يشتري المصنع احتياجاته من المؤسسات الحكومية حتى يساهم في تعزيز إنتاجها ، فان لم تتوفر لديها توجه نحو المؤسسات الخاصة .	صفر، 1، 2	2
	2- يؤكد المصنع على قضايا السمعة والشرف عند تعامله مع المجهزين .	صفر، 1، 2	1
	3- يقيم المصنع ويختار تجهيزه على وفق أسس علمية مدروسة بشكل محكم وعادل .	صفر، 1، 2	1
	4- المصنع مسؤول اجتماعياً ويحاول أن يصبح مواطن تنظيمي صالح .	صفر، 1، 2	1
	5- يسعى المصنع في تعاقد مع المجهزين إلى تحقيق الفائدة له وللمجهزين في وقت واحد .	صفر، 1، 2	1
	6- يتخلص المصنع من فضلات وبقايا مشترياته التي لا يستفيد منها بطريقة نظيفة لا تضر بالبيئة والمجتمع .	صفر، 1، 2	1
	7- لا يواجه المصنع تطبيقات شراء تخرق أخلاقيات العمل كادعاء إدارته لطلب وهمي من جهاز معين .	صفر، 1، 2	1
الإجمالي		14	8
المعدل = $8 \div 1 = 8$			
النسبة المئوية = $8 \div 14 = 57\%$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (5-5) فان المؤثرات الشرائية الأخلاقية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1,1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (57%) ، بما يؤشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

تحاول إدارة المصنع أن تجعل المصنع يبدو كمواطن تنظيمي صالح ، وربما كان الطريق الأجدر هو دعم المؤسسات الحكومية من خلال الشراء منها⁶⁴ ، إذ يفترض أن لا يواجه المصنع أي صعوبات في مجال التصدي للمؤثرات الأخلاقية لأن مصنع الكونكريت الخفيف هو مصنع حكومي وبالتالي فهو يهدف إلى تعزيز الحياة العامة والارتقاء بالمستوى الاجتماعي للسكان في البلد⁶⁵. لكن مع ذلك توجد بعض المشاكل التي ربما تنشأ بين فترة وأخرى مثل ضرورة أو وجوب تعامل المصنع مع مجهز حكومي ، فهذا الأمر لا يعد سليماً تماماً ودائماً ، لأن هذا الشرط ربما يحرم المجهز الخاص حقه في التعامل مع المصنع أو حقه في المنافسة .

لعل قضية تحديد المجهز الذي لابد أن يتعامل المصنع معه تشكل المعضلة الأخلاقية التي كانت تواجه المصنع قبل عام 2003 ، إذ كان دوره يقتصر على نقل المعلومات عن احتياجاته إلى المجهز ، الذي تحدده بشكل مسبق الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات الإنشائية⁶⁶ . وبالتالي فإن المصنع لا يجري عملية تحليل المجهز التي تتضمن البحث عن المجهزين وتقييمهم واختيار المجهز المناسب بل يجري فقط عملية تقييم ما بعد الشراء . أما الآن فقد تغير الحال واصبح المصنع يقوم بعملية تحليل المجهز والتحري عنه باعتباره صاحب المصلحة الأساس .

ربما كان السبب الذي يقف وراء عدم مواجهة المصنع في الماضي لمشاكل كثيرة في مجال أخلاقيات الشراء هو عدم اتخاذه لقرار اختيار المجهز الذي قد يتضمن العديد من المشاكل الأخلاقية مثل التواطؤ مع المجهزين ، وإظهار معلومات كاذبة عن طلبات وهمية ، و قبول الرشاوى والهدايا ، ومجاملة المجهز على حساب مصلحة المصنع .. .

ومن البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسية في تحليل الواقع الفعلي للمؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي توضح في الجدول (3-11) .

⁶⁴ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/1/9 .

⁶⁵ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

⁶⁶ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2000/2/3 .

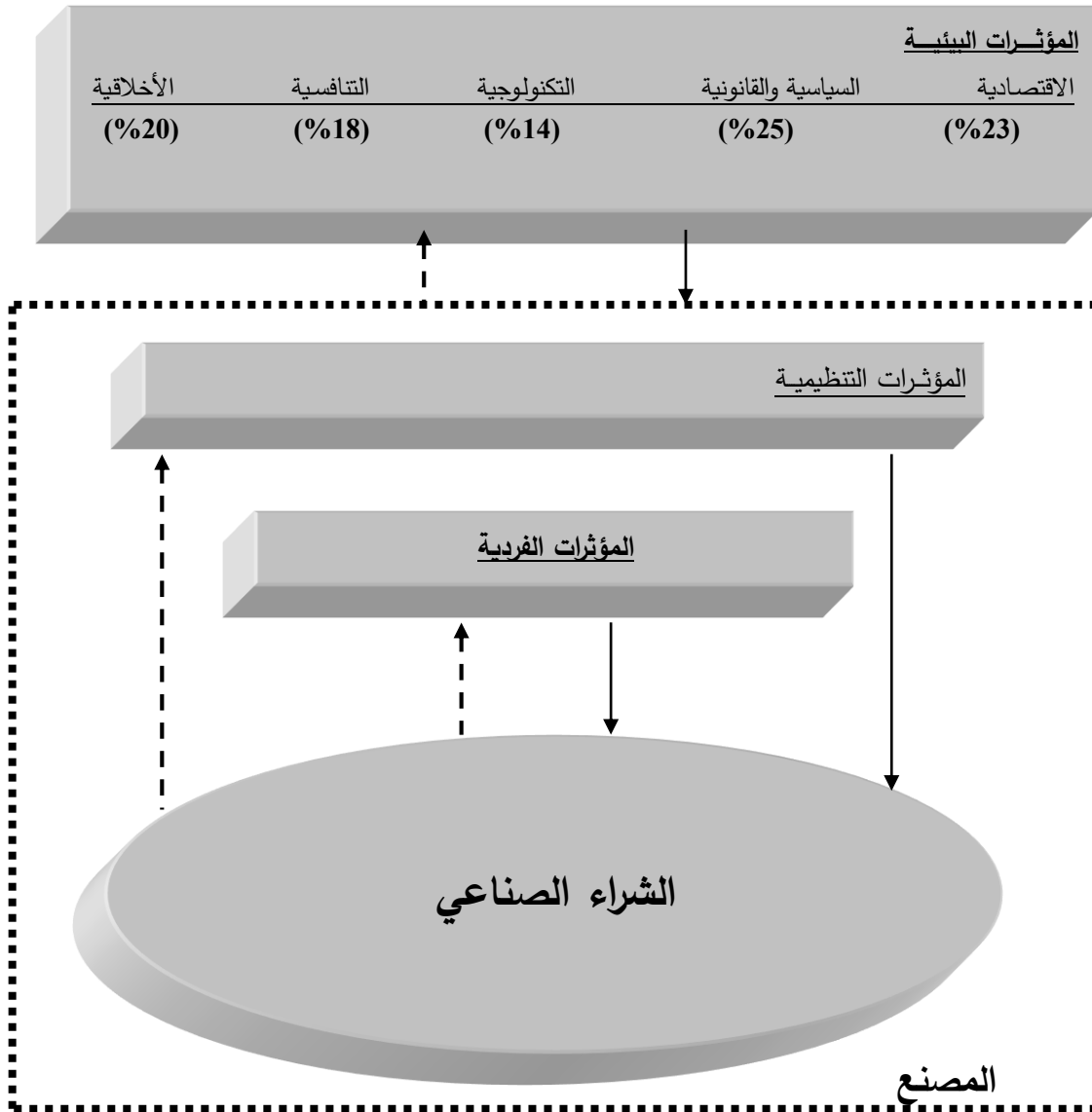
جدول (5-6)

النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

ت	المؤثرات الشرائية البيئية	إجمالي الوزن المتاح (في القائمة)	إجمالي الوزن الفعلي (في المصنع)	المعدل	النسبة المئوية (%)	الأهمية النسبية (%)
1	المؤثرات الاقتصادية	14	9	1,3	64	23
2	المؤثرات السياسية والقانونية	14	10	1,4	71	25
3	المؤثرات التكنولوجية	14	6	0,9	43	14
4	المؤثرات التنافسية	14	7	1	50	18
5	المؤثرات الأخلاقية	14	8	1,1	57	20
الإجمالي		70	40	5,7	285	100
المتوسط العام للمعدل $5,7 \div 5 = 1,1$						
المتوسط العام للنسبة المئوية $285 \div 5 = 57\%$						

المصدر: إعداد الباحث

استناداً إلى النتائج التي يعرضها الجدول (5-6) فإن المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، حصلت على معدل استجابة قدره (1,1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (57%) ، بما يؤشر استجابة معتدلة للمصنع تجاه تلك المؤثرات . ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل من تلك المؤثرات البيئية والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيديه عليها قياساً بغيرها من المؤثرات البيئية الأخرى ، كما في الشكل (5-1) .



شكل (5-1)

الأهمية النسبية للمؤثرات البيئية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال التحليل أن مصنع الكونكريت الخفيف يستجيب للمؤثرات البيئية الخمسة في عملية شرائه الصناعي ولكن بشكل شبه متساو تقريباً ، فقد بينت نتائج قوائم الفحص التي تعرض في الجدول (5-6) والشكل (5-1) أن المصنع يستجيب للمؤثرات السياسية والقانونية بالمرتبة الأولى إذ بلغت نسبتها المئوية (71%) وأهميتها النسبية (25%) بما يعني صعوبة التصدي لهذه المؤثرات أو معارضتها ، في حين استجابته للمؤثرات التكنولوجية بالمرتبة الخامسة أو الأخيرة في تسلسل استجابة المصنع للمؤثرات الشرائية البيئية الخمسة إذ بلغت نسبتها المئوية (43%) وأهميتها النسبية (14%) بما يعني أن المصنع يستجيب لها بشكل ضعيف . أما استجابة المصنع للمؤثرات الاقتصادية التي بلغت نسبتها المئوية (64%) وأهميتها النسبية (23%) فكانت بالمرتبة الثانية ، وللمؤثرات الأخلاقية التي بلغت نسبتها المئوية (57%) وأهميتها النسبية (20%) بالمرتبة الثالثة ، وللمؤثرات التنافسية التي بلغت نسبتها المئوية (50%) وأهميتها النسبية (18%) بالمرتبة الرابعة .

المبحث الثاني

المؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يتأثر الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف بمجموعة مؤثرات تنظيمية تنشأ عن تصميم المحتوى التنظيمي لوظيفة الشراء التي تؤدي في المصنع بوساطة لجنة الشراء⁶⁷ ، وتلك المؤثرات (على وفق ما ورد في الجانب النظري للبحث) ناتجة عن أهداف الشراء ، ومواقفه ، وسياساته وإجراءاته ، ومكانته ، وموظفيه . ويجري بيان وتوضيح درجة استجابة المصنع لكل من تلك المؤثرات ميدانياً ، اعتماداً على فقرات قوائم الفحص Checklists التي أعدها (Kamann, Karasek and Kadi,2001,P:9) و (Po,2003,P:28) و (Peter and Donnelly,2001,P:63) والتي اختبرت صحتها وجدارتها في قياس المؤثرات التنظيمية ، وكما تعرض في الجداول (5-7) ، (5-8) ، (5-9) ، (5-10) ، (5-11) بما يرتبط بأهداف الشراء ، ومواقف الشراء ، وسياسات الشراء وإجراءاته ، ومكانة لجنة الشراء ، وموظفي الشراء ، على التوالي . وقد تم تحصيل البيانات والمعلومات التي ترتبط بفقراتها والوزن الفعلي لكل منها عن طريق المقابلات الشخصية مع الموظفين المعنيين والملاحظات المباشرة للمهام والوظائف والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث في المصنع .

ويمكن توصيف الواقع الفعلي لكل من المؤثرات الشرائية التنظيمية التي تواجه مصنع الكونكريت الخفيف ، كالآتي .

أ- أهداف الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-7) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف .

⁶⁷ تم استبدال مصطلح "قسم الشراء" الذي ورد ذكره في الجانب النظري من البحث ، بمصطلح "لجنة الشراء" في الجانب العملي منه ، انسجاماً مع الواقع الفعلي لمصنع الكونكريت الخفيف الذي لا يوجد قسم شراء فيه .

جدول (5-7)

قائمة فحص مؤثرات أهداف الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية التنظيمية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
أهداف الشراء	1- تسعى لجنة الشراء في المصنع إلى تحقيق أهداف محددة ، وإن تحقيق أهداف تلك اللجنة يساعد المصنع في أن يصل إلى أهدافه .	صفر، 2، 1	2
	2- تحاول لجنة الشراء أن تحصل على المشتريات التي يحتاجها المصنع بأقل سعر ممكن .	صفر، 2، 1	2
	3- تشترط لجنة الشراء أن تتصف المواد المشتراة بالتنوعية العالية .	صفر، 2، 1	1
	4- لجنة الشراء تتعاقد مع المجهز الذي يستطيع توريد اكبر كمية ممكنة من المواد الأولية التي يحتاجها المصنع .	صفر، 2، 1	1
	5- تؤكد لجنة الشراء في تعاقداتها مع المجهزين على مواعيد التسليم ، وتضع شروطاً جزائية في حالة تأخر المجهز عن الموعد المتفق عليه .	صفر، 2، 1	2
	6- تفضل لجنة الشراء أن يجري توريد المواد الاحتياطية التي يحتاجها المصنع من مجهز واحد .	صفر، 2، 1	2
	7- لا يوجد تعارض بين الأهداف الوظيفية الفردية لأعضاء لجنة الشراء الذين تختلف اختصاصاتهم ووظائفهم الأصلية في المصنع .	صفر، 2، 1	1
	8- تشتري لجنة الشراء المواد والخدمات التي يحتاجها المصنع من المجهز الذي يساعدها في الوصول إلى أهدافها .	صفر، 2، 1	1
الإجمالي		16	12
المعدل $1,5 = 8 \div 12$			
النسبة المئوية $75\% = 16 \div 12$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (3-12) فإن مؤثرات أهداف الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1,5) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (75%) ، بما يؤشر استجابة جيدة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. تشتق أهداف لجنة الشراء من الأهداف الرئيسية للمصنع ، وذلك لضمان عدم تعارض نشاطات الشراء التي تؤديها اللجنة والأعمال التي يؤديها المصنع .

2. تؤكد لجنة الشراء في المصنع على هدف الشراء بالسعر المناسب بشكل واضح ، في محاولة لتحقيق وفورات مالية تساهم في زيادة مستوى ربحية المصنع .

3. تتعامل لجنة الشراء مع المجهزين الذين يتصفون بدقة مواعيد تسليمهم للمواد والخدمات التي يشتريها المصنع منهم من اجل تجنب توقف المصنع عن الإنتاج بسبب نقص تلك المواد والخدمات .

4. تخشى إدارة المصنع من العمليات البحثية التي يجريها المصانع المنافسة ، لذا تتوجه لجنة الشراء نحو تأكيد التعاقد مع اقل عدد ممكن من المجهزين لتوريد الأجزاء الاحتياطية للمكائن الإنتاجية الحديثة في المصنع .

وتضع لجنة الشراء في المصنع مجموعة أهداف تحاول أن تحققها عند تنفيذ عملها ، لكن معظم جهودها الفعلية تبذل في سبيل تحقيق الهدف الرئيس الذي تركز عليه كثيراً والذي يتمثل في الشراء بالسعر المناسب ، إذ تعتقد لجنة الشراء أن هذا هو الهدف الأهم بين أهدافها . ويمكن استعراض تلك الأهداف على وفق تسلسل أهميتها بالنسبة للجنة الشراء في المصنع ، كما يأتي⁶⁸ :

1. الشراء بالسعر المناسب

إن سعر شراء المواد والخدمات المطلوبة هو نقطة الانطلاق الأساسية التي تبدأ منها لجنة الشراء في المصنع ، فعندما تجري اللجنة المفاوضات مع المجهزين تحاول أن تحصل على اقل سعر شراء ممكن ، كما أن تقييم لجنة الشراء في المصنع يجري على أساس وفورات الكلف التي تحققها في أعمال الشراء التي ترفع من مستوى ربحية المصنع . يعد هذا الهدف من اعظم المزايا التي تحققها لجنة الشراء للمصنع ، ويتحقق هذا الهدف عن طريق توصيل أعضاء لجنة الشراء للسعر العادل الذي يحقق للمصنع التميز بتكاليف مشترياته التي تمثل مدخلات عملياته الإنتاجية والخدمية .

يجري في الغالب تحديد سعر الشراء لفقرات معينة يحتاج المصنع أن يشتريها ضمن نطاق معين تضعه إدارة المصنع بالتنسيق مع القسم المالي فيه⁶⁹ . كتخصيص مبلغ (مليون دينار) كحد أعلى لشراء خدمات الصيانة الشهرية لآليات النقل الخارجي التي تعود ملكيتها للمصنع كالسيارات الصغيرة والشاحنات الكبيرة مع مقطوراتها⁷⁰ ، لذا فان لجنة الشراء تلتزم بعدم تجاوز ذلك المبلغ ، كما تحاول أن تحقق وبقدر الإمكان وفورات عند شرائها لخدمات الصيانة . وفي حالة تجاوزها مبلغ الشراء

⁶⁸ اعتماداً على نتائج قائمة الفحص واللقاءات التي أجراها الباحث مع السادة أعضاء لجان الشراء في المصنع خلال مدة البحث (إذ يتم تغيير أعضاء لجنة الشراء ورئيسها بشكل دوري كل ثلاثة أشهر) .

⁶⁹ التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

⁷⁰ مقابلة السيدة نيازي احمد محاسبة في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/1/27 .

المحدد فان إدارة المصنع وبالتنسيق مع قسم القانونية في المصنع تفتح تحقيقاً بشأن أسباب الشراء ومبررات تجاوز حدود السعر المحدد للشراء .

2. استلام المشتريات في الوقت المناسب

تتعامل لجنة الشراء بحرص شديد مع القرارات التي ترتبط بمواعيد تسليم المشتريات ، لان ذلك يؤثر بشكل واضح في أداء العمليات التصنيعية من حيث السرعة والمعولية ومرونة التسليم . وتعاني لجنة الشراء في المصنع من ضعف واضح بالتزام المجهز الدولي الذي يتوجب عليه أن يقوم بتسليم الفقرات التي يشتريها المصنع منه ، مثل مسحوق الألمنيوم الذي يدخل في الصناعة بشكل مباشر .. وبالتالي فان لجنة الشراء تحاول أن تعقد صفقة شراء الألمنيوم مع المجهز الدولي ، تحديداً في الأردن ، وتعين موعد التسليم قبل شهرين من احتياج المصنع لتلك المشتريات ، على وفق التقديرات التي يعدها قسم التخطيط في المصنع⁷¹.
إذ إن مواعيد الاستلام تبنى في ضوء توقعات مستقبلية يؤديها قسم التخطيط في المصنع الذي يتوقع حجم معين لمبيعات المصنع خلال الفترة القادمة التي يقدر بواسطتها حجم المشتريات المطلوب من كل فقرة في مدخلات العمليات التصنيعية . وعادة ما تترتب على هذه العملية تكاليف الاحتفاظ بالمشتريات وإدارة تخزينها داخل المصنع لحين احتياجها واستخدامها ، لذا يجري التنسيق مع قسم الاستلام والتخزين في المصنع .

تضع في الغالب لجنة الشراء سماعات معينة في مواعيد تسليم المشتريات ، لكن بعض المشتريات يتطلب تسليمها فوراً وبدون سماعات مثل شراء خدمات صيانة طواحين الرمل التي قد تتعطل فجأة بسبب ضعف التيار الكهربائي ، إذ تتوقف دورة التصنيع بالكامل بتوقف تلك الطواحين . ويجري تحديد مواعيد تسليم المشتريات في المصنع بالتنسيق بين أعضاء لجنة الشراء لان كل واحد منهم يمثل قسم معين داخل المصنع وبالتالي فانه يعلم بمواعيد احتياج قسمه للمواد والخدمات التي يطلبها .

3. الشراء بالكمية المناسبة

يتم التنسيق بين لجنة الشراء وقسم التخزين في المصنع لتحديد الكمية المناسبة للشراء فيما يتعلق بالمواد الاحتياطية للمصنع ، لان بعض الأصناف المطلوب شراؤها قد يكون موجود منها في المخازن لكنه لا يغطي احتياج المصنع لفترة طويلة أو يلبيه بالكامل . فقسم التخزين يحتفظ بقوايش متنوعة الأحجام وكثيرة العدد لكن عدم استخدامها أو احتياجها يجعلها تتقادم وتعرض للتلف ، لذا

⁷¹ تقرير قسم التسويق في المصنع بتاريخ 2004/2/17 .

فان إعلام لجنة الشراء بذلك اصبح أمر واجب ولا بد منه ، حتى لا تشتري اللجنة تلك الفقرات في حالة طلب قسم الإنتاج ذلك⁷² .

كما تعد مبيعات المصنع محدد كبير ومهم لكمية المشتريات ، لاسيما فيما يتعلق بالمواد الأولية ، لذا يجري التنسيق بين قسم التسويق⁷³ ولجنة الشراء حتى يتم التوصل إلى تحديد كمية المشتريات المناسبة للمصنع من المواد الأولية المطلوبة كالرمل والنورة والأسمنت ومسحوق الصابون والألمنيوم.

4. الشراء بالنوعية المناسبة

تحاول لجنة الشراء أن تتجنب استلام المشتريات ذات النوعية الضعيفة عن طريق عمليات الفحص والاختبار التي تضمن سلامة الفقرات المشتراة ومطابقتها للمواصفات المحدودة سابقاً إذ يقوم قسم النوعية⁷⁴ في المصنع باختبار عينات من المواد المشتراة مثل الإسمنت الأبيض للتعرف على جودته ومدى مطابقته للمواصفات اللازمة لإنتاج الكونكريت الخفيف وربما لا يستغرق الفحص وقتاً طويلاً ، حتى انه لا يسمح أحياناً للنقل بتفريغ الحمولة في قسم التخزين⁷⁵ إلا بعد أن يوافق قسم النوعية ويصادق على البضاعة المشتراة لكي يسمح لها بدخول المخازن .

ولكن لجنة الشراء تواجه مشكلة في تحديد مستوى النوعية اللازمة في تجهيز الخدمات المطلوبة للمصنع بسبب خاصية اللاملموسية التي تمتاز بها الخدمات لذا تلجأ لجنة الشراء إلى استخدام العلامة التجارية أو شهرة المجهز كطريقة تضمن بها تجهيز مشتريات المصنع بمستوى نوعية مناسب . فتقوم اللجنة بشراء خدمة صيانة خزانات الماء من أمانة العاصمة باعتبارها المجهز الأكبر والأكثر كفاءة في هذا المجال . كما تلجأ لجنة الشراء إلى التعاقد مع المجهز الذي لديه شهادات تأكيد النوعية⁷⁶ التي يمنحها الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية أو منظمة التقييس الدولية (ISO) كما هو الحال في شراء الأسلاك الحرارية التي تستخدم داخل الأفران البخارية في المصنع ، إذ تشتري لجنة الشراء الأسلاك التي تمتاز بحصولها على شهادة ISO-9000 . وكذلك تشتري مسحوق الصابون من مصنع الزيوت النباتية في بغداد الذي يتميز بحصوله على شهادة تأكيد النوعية من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية⁷⁷ .

5. الشراء من مصدر التجهيز المناسب

⁷² تقرير قسم الاستلام والتخزين في المصنع بتاريخ 2001/8/22 .

⁷³ مقابلة السيدة أسماء كاظم رئيسة قسم التسويق في المصنع بتاريخ 2004/3/2 .

⁷⁴ مقابلة السيد فالح حسن رئيس قسم النوعية في المصنع بتاريخ 2004/1/19 .

⁷⁵ مقابلة السيد فائق سعيد رئيس قسم الاستلام والتخزين في المصنع بتاريخ 2004/2/26 .

⁷⁶ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/2 .

⁷⁷ تقرير قسم النوعية في المصنع بتاريخ 2001/5/20 .

تتعاقد لجنة الشراء مع المجهزين في ضوء خدماتهم الحالية دون النظر إلى إمكانية تطويرها في المستقبل ، حتى أن اللجنة لا تهتم بشكل واضح في قابلية الإبداع بالنسبة للمجهز ، وربما كان السبب الرئيس وراء ذلك هو ثبات الاحتياجات العملياتي من المواد والخدمات التي تستلزمها عملية التصنيع وعدم تغييره بسبب نمطية العملية .

وتلتزم لجنة الشراء في المصنع بالتعامل مع عدد صغير من مصادر التجهيز ، إذ تدعو لجنة الشراء المجهزين الحاليين إلى التنافس على أعمال المصنع ، وفي اغلب الأحيان يحصل ذلك في ضوء عدة متطلبات معينة ينبغي أن تتوفر في المجهز والتي ترتبط بمنتجاته الفنية وظروفه المالية ومواعيد تسليمه والمرونة فيها . وقد تقرر لجنة الشراء أحياناً بالتنسيق مع إدارة المصنع⁷⁸ أن تتعاقد مع مجهزة معين لمدة طويلة بسبب كفاءة ذلك المجهز أو عدم وجود مجهزة غيره ، كما يحصل مع معمل الزيوت النباتية الذي يجهز المصنع بمسحوق الصابون منذ أكثر من (15) عام .

يلاحظ أن لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف لا تنظر إلى أهداف الشراء بالتساوي بل إنها تضع تأكيداً أكبر على هدف الشراء بالسعر المناسب ومن ثم تؤكد بعده على هدف الشراء بالنوعية المناسبة إذ يحتل هذين الهدفين موقع الصدارة بين أهداف الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف .

ب - مواقف الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-8) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها فإن مؤثرات مواقف الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1,8) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (88%) ، بما يؤشر استجابة جيدة جداً للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. احتياجات المصنع من المواد والخدمات تتغير بين حين وآخر ، وبالتالي فإن لجنة الشراء التي تحاول أن تلبي تلك الاحتياجات تواجه مواقف شراء مختلفة تستلزم تعاملات مختلفة بين اللجنة والمجهزين .

2. حصة الشراء المباشر من مواقف الشراء التي تواجه لجنة الشراء عالية ، وبالتالي لا يوجد مبرر لإعادة توصيف المشتريات التقليدية التي يحتاجها المصنع ، وكذلك لإعادة تحليل المجهزين .

3. تبذل لجنة الشراء جهداً أكبر في تحليل المجهزين عندما تواجه موقف الشراء للمهمة الجديدة ، والذي تكون في الغالب أسبابه داخلية (أي بناءً على احتياجات في داخل المصنع وليس محفزات خارجية) .

⁷⁸ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/1/15 .

4. تركز لجنة الشراء جهودها على النواحي التقنية في تحليل المجهزين عندما تواجه موقف الشراء المحور⁷⁹.

جدول (5-8)

قائمة فحص مؤثرات مواقف الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية التنظيمية	مضمون فحص الحالة المبجوة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مواقف الشراء	1- يتعرض المصنع لمواقف شراء تتطلب استجابات مختلفة من قبل لجنة الشراء فيه .	صفر، 2، 1	2
	2- مشتريات المصنع التي تتكرر بنفس الخصائص المطلوبة لا تحتاج لإعادة التوصيف عندما يجري تحديد الاحتياج العام في المصنع (الشراء المباشر) .	صفر، 2، 1	2
	3- تستلزم مشتريات المصنع التي يجري عليها بعض التحويل والتعديل لأسباب معينة تغيير مصدر التجهيز (الشراء المحور) .	صفر، 2، 1	1
	4- يحتاج المصنع لأصناف جديدة من المشتريات عند ظهور احتياجات داخلية لأول مرة (الشراء للمهمة الجديدة) .	صفر، 2، 1	2
	5- تتعامل لجنة الشراء في حالة الشراء المباشر مع مجهز واحد ولا تفضل غيره أو تحاول أن تجمع معلومات إضافية عنه .	صفر، 2، 1	2
	6- تواجه لجنة الشراء صعوبة في تلبية احتياجات المصنع من المشتريات المحورة .	صفر، 2، 1	1
	7- تؤكد لجنة الشراء على جمع معلومات عن المجهز (الاسيما النواحي الفنية) في حالة الشراء المحور .	صفر، 2، 1	2
	8- تتطلع لجنة الشراء إلى أن تتعرف على جميع بدائل المشتريات المتاحة في الأسواق عندما تواجه موقف الشراء للمهمة الجديدة .	صفر، 2، 1	2
الإجمالي		16	14
المعدل = $14 \div 8 = 1.8$			
النسبة المئوية = $14 \div 16 = 88\%$			

⁷⁹ التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

ويتبع نوع الموقف الذي يتعرض له المصنع ويواجه لجنة الشراء فيه ، طبيعة الاحتياجات العملياتية التي يتطلب شرائها . ويمكن إيجاز ذلك كما يأتي :

1. الشراء للمهمة الجديدة

تواجه لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف موقف الشراء للمهمة الجديدة عندما تصدر طلب شراء مواد أو خدمات معينة لأول مرة . فقد حاولت لجنة الشراء في عام 2001 شراء خدمات حفر الآبار الارتوازية ، وشراء مضخات كبيرة لسحب الماء من تلك الآبار ، وشراء أنابيب نقل المياه إلى خزانات الماء القريبة من عملية التصنيع ، بعد أن وافقت إدارة المصنع على أن يستبدل الماء الصالح للشرب الذي تستهلكه عملية تصنيع الكونكريت الخفيف بماء الآبار نظراً للحصار الاقتصادي الذي كان يعيشه البلد والذي أوجب الاقتصاد في استهلاك كميات الماء الصالح للشرب⁸⁰ (وهو موقف شراء لمهمة جديدة في المصنع) .

ولكن بعد أن بذلت لجنة الشراء جهوداً كبيرة جداً والتي استمرت لمدة شهر كامل في جمع المعلومات والبيانات عن المجهزين وبدائل المشتريات اللازمة للعملية توصلت إلى أن قرار شراء تلك الخدمة غير مجدي لأن أحد أعضاء لجنة الشراء وهو موظف في مختبر قسم النوعية ، ظل يجري تجارب عديدة على مياه الآبار في مواقع مختلفة داخل المصنع ، وتوصل بعد أربعة اشهر من البحث والاستشارات المستمرة إلى أن مياه الآبار تحتوي على أملاح تضر بعملية تصنيع الكونكريت الخفيف ، إذ أن تلك الأملاح تسبب التشققات والتكسر في المنتج النهائي للمصنع وبالتالي فإن قرار الشراء ذاك انتهى برفض الفكرة⁸¹ .

2. الشراء المباشر

تواجه لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف موقف الشراء المباشر عندما تعيد إصدار نفس الطلب بشكل متكرر وعلى أساس روتيني . لذا فإن معظم مواقف الشراء التي تواجهها اللجنة هي من نوع الشراء المباشر ، وبذلك فإن اللجنة تحتاج لمعلومات قليلة بشأن مشترياتها التي تحصل عليها عادة من نفس المجهزين الذين تعاملت معهم سابقاً والذين يراقبون خزين المصنع من المشتريات حتى يمكنهم تقدير موعد الشراء القادم . فالشركة العامة للأسمنت العراقية تقوم بتجهيز المصنع بكميات معينة من الإسمنت كل (3) اشهر⁸² بعد أن تقوم لجنة الشراء في المصنع بإصدار طلب رسمي لتلك الشركة باعتبارها المجهز المعتمد لتلك المادة بالنسبة لمصنع الكونكريت الخفيف ، وإن لديها جميع المواصفات المطلوبة من حيث الكمية والنوعية ومكان التسليم وموعده .

⁸⁰ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

⁸¹ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع (رئيس لجنة الشراء في ذلك الوقت) بتاريخ 2004/2/24.

⁸² مقابلة السيد فائق سعيد رئيس قسم الاستلام والتخزين في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/2/11 .

3. الشراء المحور

تواجه لجنة الشراء موقف الشراء المحور عندما تصدر طلب شراء مواد أو خدمات معينة تم سابقاً شراء مثيلها لكنها تتضمن حالياً بعض التحويلات التي يستلزمها العمل في المصنع . ففي عام 2001 أعلنت شركة الفارس العامة عن إمكانية تصنيع خزانات الرمل العمودية التي تحتوي على عدة مراوح داخل تلك الخزانات والتي يمكن أن تستخدم في تفتيت الرمل المخزون داخلها وتمنع تكلسه⁸³ ، وهي مشكلة عانى منها المصنع كثيراً ، فقررت إدارة المصنع شراء تلك الخزانات⁸⁴ لكن ذلك القرار جاء بعد أن قامت لجنة الشراء في المصنع باستشارة اكبر عدد ممكن من ذوي الخبرات الفنية بشأن تلك الخزانات ، كما إنها قامت بجمع معلومات كبيرة وتفصيلية عن الفقرة المطلوب شراؤها مثل معدل الاستهلاك ، نوع المواد التي صنعت منها ، الكميات القصوى التي يمكن تخزينها فيها ، سهولة التحميل والتفريغ ...، وقد استغرق قرار شراء تلك الخزانات فترة طويلة بلغت شهرين تقريباً⁸⁵ جرى خلالها طلب الموافقات والآراء من مختلف الجهات ذات العلاقة ، كما جرى استئجار خدمات استشاري من الجامعة التكنولوجية⁸⁶ لدراسة الفوائد والمزايا التي قد يقدمها شراء خزانات الرمل الجديدة التي تم تحويلها .

يلاحظ مما تقدم أن موقف الشراء للمهمة الجديدة يواجه لجنة الشراء في المصنع عند ظهور مشكلة أو حاجة حديثة وبشكل سريع ، لذا فهي تحتاج أن تحصل على اكبر قدر ممكن من المعلومات لحل تلك المشكلة ، كما تحتاج أن تأخذ بنظر الاعتبار البدائل الجديدة للمشتريات المتاحة في الأسواق ، بينما في موقف الشراء المباشر تواجه لجنة الشراء مشكلة قديمة قامت بوضع حل لها سابقاً لذا فهي لا تريد جمع المعلومات عنها حالياً ، ولا تحاول أن تعرف البدائل المتاحة في الأسواق ، أما في موقف الشراء المحور فان لجنة الشراء تواجه ظروف معتدلة تتوسط خصائص الموقعين الآخرين وربما تبذل بعض الجهود الإضافية من اجل أن تتأكد من سلامة التحويلات القائمة في الفقرات المطلوب شراؤها .

ج- سياسات الشراء وإجراءاته لمصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-9) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها فان مؤثرات سياسات الشراء وإجراءاته حصلت على معدل

⁸³ تقرير وحدة البحث والتطوير في وزارة الصناعة بتاريخ 2001/12/16 .

⁸⁴ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/1/15 .

⁸⁵ مقابلة السيد فالح حسن رئيس قسم النوعية في المصنع (رئيس لجنة الشراء في ذلك الوقت) بتاريخ 2004/2/23 .

⁸⁶ الدكتور عبد الحسين الحلو - قسم الكيمياء في الجامعة التكنولوجية .

- استجابة قدره (1,4) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (69%) ، بما يؤثر استجابة معتدلة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :
1. القسم الرئيس في المصنع هو قسم الإنتاج ، لذا فان سياسات الإنتاج هي الموجه الأساس لسياسات الشراء وإجراءاته التي تنتهجها لجنة الشراء في المصنع .
 2. عندما تكون الاحتياجات التي يطلبها المصنع ذات كلفة عالية ، فان لجنة الشراء تلجأ إلى استخدام أسلوب العطاءات كوسيلة للحصول على تجهيزات مناسبة للمصنع ، إذ يتضمن هذا الأسلوب أن يقدم كل جهاز قائمة بمواصفات المواد أو الخدمات من حيث الأسعار والنوعية ومواعيد التسليم .. التي يستطيع أن يجهزها للمصنع⁸⁷ .
 3. تؤكد لجنة الشراء في تعاملها مع المجهزين على الخصومات النقدية التي يمكن أن تحصل عليها منهم ، لذا فهي تميل في الغالب إلى أن تشتري بكميات اكبر من الاحتياج الفعلي حتى تستفيد من خصم الكمية الذي يمنحه المجهز⁸⁸ .

⁸⁷ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2001/2/23 .

⁸⁸ تقرير قسم التسويق في المصنع بتاريخ 2001/1/12 .

جدول (5-9)

قائمة فحص مؤثرات سياسات الشراء وإجراءاته في مصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية التنظيمية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
سياسات الشراء وإجراءاته	1- تحدد إدارة المصنع سياسات الشراء في ظل سياسات الإنتاج في المصنع .	صفر، 2، 1	2
	2- المشتريات الرئيسة للمصنع من المواد الأولية والاحتياطية تحصل عليها لجنة الشراء من جهاز واحد (التوريد الأحادي).	صفر، 2، 1	1
	3- مشتريات المصنع من الخدمات كالصيانة والنقل تحصل عليها لجنة الشراء من عدة مجهزين (التوريد المتعدد) .	صفر، 2، 1	1
	4- تعمل لجنة الشراء على تقوية علاقات المصنع مع المجهزين بتوجيه من إدارة المصنع .	صفر، 2، 1	1
	5- تحاول لجنة الشراء أن تحقق الفائدة لكل من المصنع والمجهاز في وقت واحد .	صفر، 2، 1	1
	6- تستخدم لجنة الشراء في المصنع أسلوب العطاءات في الشراء عندما تكون المواد والخدمات المطلوبة باهظة الثمن ومهمة للمصنع .	صفر، 2، 1	2
	7- تلجأ لجنة الشراء إلى اختيار العطاء الذي يقدم السعر والنوعية والكمية والتسليم الأكثر مناسبة للمصنع .	صفر، 2، 1	1
	8- تؤكد لجنة الشراء في تعاقداتها مع المجهزين على وفورات الأموال الناتجة عن خصم الكمية والخصم النقدي التي يمنحها المجهزين .	صفر، 2، 1	2
الإجمالي		16	11
المعدل $11 \div 8 = 1,4$			
النسبة المئوية $11 \div 16 = 69\%$			

إن مسؤولية الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف تلقى على عاتق لجنة الشراء التي تتصرف في ضوء مجموعة السياسات والإجراءات التي تحددها إدارة المصنع في مجال الشراء ، ومنها معايير

المفاضلة بين العطاءات التي يقدمها المجهزون كالسعر الأقل ، أو النوعية الأفضل ، أو الخدمات الأكثر .. . إذ تصمم سياسات الشراء وإجراءاته في مصنع الكونكريت الخفيف لتؤكد على ما يأتي⁸⁹ :

1. محاولة لجنة الشراء في تحقيق وفورات مالية للمصنع قدر الإمكان في مجال عملها الذي يتمثل بشراء الفقرات التي يحتاجها المصنع .

2. الاستفادة من المجهزين الحاليين للمصنع قدر الإمكان ، وعدم التأكيد على بناء علاقات طويلة المدى معهم لاحتمال تغييرهم .

3. كتابة فقرات عقود الشراء وتسليم نسخة منها للمجهز حتى يتعرف على التزاماته تجاه المصنع .

تلجأ لجنة الشراء في المصنع إلى استخدام سياسات التوريد على وفق طبيعة المشتريات اللازمة للمصنع ، ففي بعض مشتريات المصنع من المواد الأولية يتم استخدام سياسة التوريد الأحادي لما فيها من فوائد ومزايا ترى إدارة المصنع أن أبرزها تعرف المجهز جيداً على احتياجات المصنع التقليدية والكميات والمدة والنوعية التي ترتبط بالتجهيز . إذ تطبق سياسة التوريد الأحادي مع معمل إسمنت الكوفة ومعمل بغداد للزيوت النباتية ومعمل المثلى للنورة ، الذين يتعامل معهم المصنع بشكل دائم ومستمر كمجهزين أحاديين .

أما مشتريات المصنع من المواد الاحتياطية والخدمات التي قد يحتاجها كالصيانة والنقل .. فتفضل إدارة المصنع أن تستخدم لجنة الشراء سياسة التوريد المتعدد في تلبيةها ، نتيجة لتبدل خصائص تلك الفقرات بين حين وآخر وكذلك لضمان التجهيز بالسرعة الممكنة . فلجنة الشراء ترى أن يورد معمل تصنيع الأدوات الاحتياطية مشترياتها من الأجزاء الاحتياطية العاطلة في المصنع أو التي تحتاج إلى الصيانة⁹⁰ ، لكن إن لم يستطع المعمل تنفيذ التزاماته تلجأ لجنة الشراء إلى التوريد من الأسواق المحلية ، كما في شراء خدمات صيانة أنابيب الماء الموجودة في الأفران البخارية للمصنع ، إذ اعتذر معمل تصنيع الأدوات الاحتياطية عن تجهيز تلك الخدمة بسبب عدم امتلاكه للمواد الأولية والمعدات اللازمة لإنجازها ، فتقرر بعدها لجنة الشراء أن تورد الفقرة المطلوبة من مجهز آخر في الأسواق المحلية .

4. مكانة لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-10) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في مصنع الكونكريت الخفيف.

⁸⁹ مقابلة السيد عامر عطية رئيس قسم الإدارية والقانونية في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/7 .

⁹⁰ مقابلة المهندس ماجد عودة رئيس قسم الكهرباء في المصنع (ورئيس لجنة الشراء للمدة التي تخللتها هذه المقابلة)

بتاريخ 2004/3/15 .

جدول (5-10)

قائمة فحص مؤثرات مكانة لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

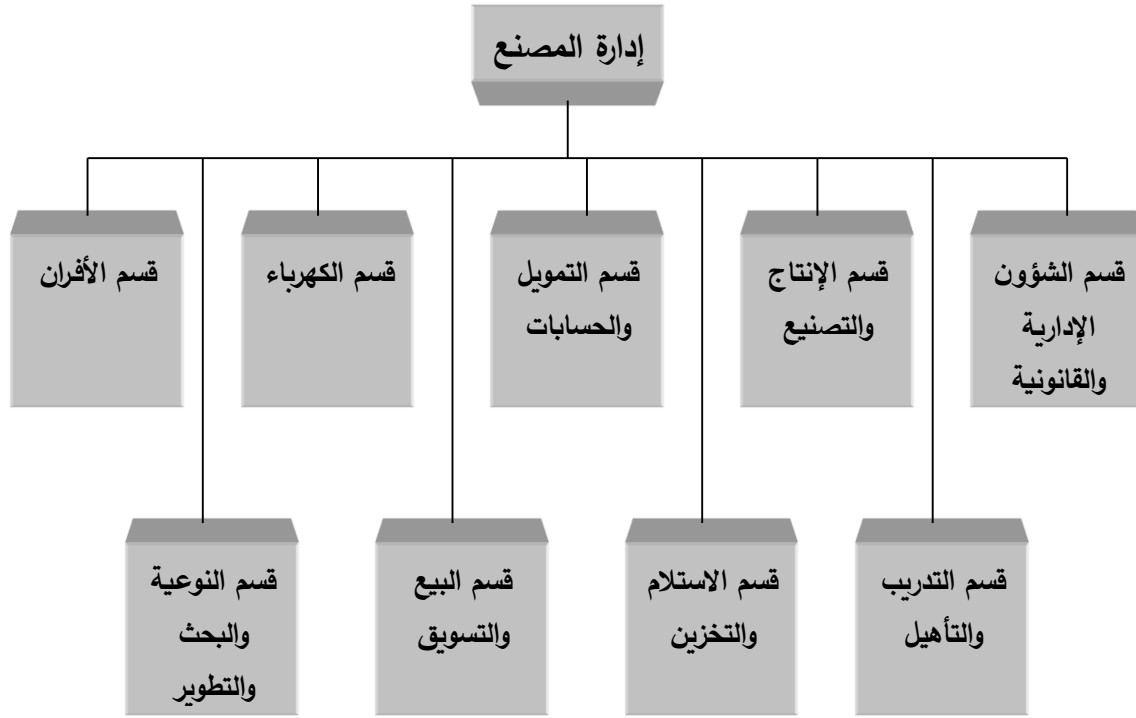
المؤثرات الشرائية التنظيمية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مكانة لجنة الشراء	1- المكانة التنظيمية للجنة الشراء قريبة من إدارة المصنع ، وان الاتصال بين اللجنة والإدارة يجري بشكل مباشر .	صفر، 2، 1	2
	2- المهام الوظيفية للجنة الشراء واضحة لجميع العاملين في المصنع .	صفر، 2، 1	1
	3- تتبع لجنة الشراء الأوامر الصادرة من إدارة المصنع فقط ، ولا تخضع لتوجيهات قسمي الإنتاج والتخزين في المصنع .	صفر، 2، 1	2
	4- ما يحتاج أن يشتري لأي قسم في المصنع يطلب رسمياً من لجنة الشراء ، التي تحصل على موافقة إدارة المصنع قبل أن تشتريه .	صفر، 2، 1	2
	5- لا يوجد ارتباط مباشر بين قسم الإنتاج في المصنع والمجهزين ، لان لجنة الشراء تلعب دور الوسيط بينهما .	صفر، 2، 1	1
	6- تستطيع لجنة الشراء أن ترفض تلبية احتياجات أحد الأقسام في المصنع ، على أن توضح لإدارة المصنع مبررات مقبولة لذلك الرفض .	صفر، 2، 1	2
	7- لا يستطيع قسم التخزين في المصنع أن يتعاقد مباشرة مع المجهزين على توريد احتياجاته من بضاعة معينة دون علم لجنة الشراء أو إشراكها بالأمر .	صفر، 2، 1	2
	8- تتخذ لجنة الشراء في المصنع قراراتها مركزياً دون تدخل من بعض رؤساء الأقسام في المصنع مثل مدير الإنتاج ومدير التخزين .	صفر، 2، 1	1
الإجمالي		16	13
المعدل = $13 \div 8 = 1,6$			
النسبة المئوية = $13 \div 16 = 81\%$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (5-10) فإن مؤثرات مكانة لجنة الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1,6) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (81%) ، بما يؤشر استجابة جيدة جداً للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

1. ترتبط لجنة الشراء مباشرة بإدارة المصنع ، وبذلك فإن وظيفة اللجنة تؤدي بوقت أسرع بسبب إمكانية الاتصال المباشر مع الإدارة للحصول على موافقات الشراء الرسمية .
2. للجنة الشراء الحرية في تحديد أسبقيات الشراء ، كما أنها مستقلة عن توجيهات رؤساء الأقسام في المصنع ، إذ تتلقى أوامرها من مدير المصنع أو مساعده⁹¹.
3. لا يستطيع أي قسم في المصنع أن يحصل على احتياجاته من المواد والخدمات إلا عن طريق لجنة الشراء ، وبالتالي فإن المصنع يعتمد المركزية كمنهج في الشراء . ويمكن تحديد أبرز مسؤوليات لجنة الشراء وواجباتها في مصنع الكونكريت الخفيف بالآتي⁹²:
 - . تدقيق المجهزين الذين يمكن أن يلبوا احتياجات المصنع ومعرفة أماكن تواجدهم .
 - . التأكد من مطابقة المشتريات المطلوبة للاحتياجات المحددة للمصنع .
 - . اختيار المجهز المناسب للمصنع .
 - . التفاوض مع المجهز نيابة عن المصنع .
 - . إصدار طلب الشراء الرسمي واستكمال نشاطات الشراء الأخرى .ويجري تشكيل لجنة الشراء في المصنع كفريق عمل متقاطع وظيفياً . فغالباً ما يشكل أعضاء لجنة الشراء من الموظفين الذين يعملون في المجالات الوظيفية المختلفة داخل المصنع مثل قسم الإنتاج والمالية والتسويق والنوعية .. ، التي يوضحها الشكل (5-2) الذي يعرض المخطط التنظيمي للأقسام الموجودة في المصنع .

⁹¹ مقابلة السيد عامر عطية رئيس قسم الإدارية والقانونية في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/2/15 .

⁹² تقرير وحدة التخطيط في الشركة العامة للصناعات الإنشائية بتاريخ 2004/3/25 .



شكل (5-2) المخطط التنظيمي لأقسام مصنع الكونكريت الخفيف .

المصدر : إعداد الباحث

يتم تشكيل لجنة الشراء في الغالب برئاسة مدير قسم الإنتاج الذي يؤدي دور مدير الشراء ، وإن أهم ما يؤديه رئيس لجنة الشراء في المصنع هو تنظيم سياسات الشراء تبعاً للتوجه الذي ترى إدارة المصنع أنه مناسباً في علاقتها مع المجهزين . كما أنه يحتفظ لديه بسجلات الشراء وإجراءاته ، والموافقات الرسمية بشأن قبول العطاءات التي يتقدم بها المجهزون للمصنع ، ويحتفظ أيضاً بإيصالات استلام المواد المشتراة وقوائم تسديد أثمانها للمجهز⁹³ .

وتتوجه لجنة الشراء في المصنع بوساطة قسم الإنتاج لأنه يهيمن على باقي أجزاء المصنع وكافة المجالات الوظيفية فيها ، والدليل أن رئيس لجنة الشراء في الغالب هو مدير الإنتاج أو مساعده ، مع ذلك يشترك في قرار الشراء أعضاء اللجنة كافة ويصادقون رسمياً عليه .

يتبنى مصنع الكونكريت الخفيف مركزية الشراء ، إذ توحد الطلبات بعد أن تجمع من مختلف الأقسام ويعين الاحتياج الإجمالي ، ثم تقوم لجنة الشراء بتلبية تلك الطلبات بحكم السلطة الممنوحة

⁹³ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2001/2/23 .

لها من إدارة المصنع . وترى إدارة المصنع⁹⁴ أن مركزية الشراء تحقق للمصنع عدة مزايا مهمة أبرزها ما يأتي :

- 1- إشراف جهة واحدة على عملية الشراء والتي تتمثل بلجنة الشراء .
- 2- تضمن لجنة الشراء أن لا يتكرر تجهيز المشتريات نفسها دون داع لذلك .
- 3- ربما يحتاج قسمان في المصنع الفقرات نفسها ولكن بكميات متباينة ، لذا فان لجنة الشراء هي من ينسق بينهما .
- 4- يمكن أن تراقب لجنة الشراء التزامات المصنع المالية تجاه المجهزين أو ربما تساعد في السيطرة عليها .

هـ- موظفون الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-11) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها فان مؤثرات موظفي الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1,3) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (63%) ، بما يؤشر استجابة معتدلة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

⁹⁴ مقابلة المهندس محمد فياض معاون مدير المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/2/11 .

جدول (5-11)

قائمة فحص مؤثرات موظفين الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية التنظيمية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
موظفون الشراء	1- يجري اختيار أعضاء لجنة الشراء (موظفي الشراء) في المصنع على أساس خبراتهم في مجال الشراء .	صفر، 1 2	1
	2- تقوم إدارة المصنع بتشكيل لجنة الشراء من عدة موظفين يمثل كل منهم أحد الأقسام الرئيسية في المصنع .	صفر، 1 2	1
	3- يتم تشكيل أعضاء لجنة الشراء بأمر رسمي من إدارة المصنع ويفرغ كل واحد منهم للعمل في اللجنة فقط .	صفر، 1 2	2
	4- يتم انتخاب رئيس لجنة الشراء من قبل أعضائها ، دون أي تدخل من إدارة المصنع .	صفر، 1 2	صفر
	5- كل عضو في لجنة الشراء له الحق في أن يعترض على قرارات الشراء التي تتوصل لها اللجنة على أن يبين أسباب ذلك الاعتراض .	صفر، 1 2	2
	6- يشترط في تكوين لجنة الشراء أن يكون أعضاؤها جميعاً من أقسام مختلفة في المصنع .	صفر، 1 2	1
	7- يجري انتقاء أعضاء لجنة الشراء من بين الموظفين الذين يعملون في أقسام الإدارية والقانونية ، والتسويق ، والتخزين فضلاً عن قسم الإنتاج في المصنع .	صفر، 1 2	1
	8- لا يمكن الاستغناء عن دور أحد الأعضاء في لجنة الشراء عند اتخاذها القرار النهائي بالشراء من مجهز معين .	صفر، 1 2	2
الإجمالي		16	10
المعدل = $10 \div 8 = 1,3$			
النسبة المئوية = $10 \div 16 = 63\%$			

يتأثر المصنع بأعضاء لجنة الشراء فيه كجماعة عمل واحدة . إذ تتألف لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف في الغالب من أربعة أو خمسة موظفين هم رئيس اللجنة الذي تحدده إدارة

المصنع والذي غالباً ما يكون مدير الإنتاج أو مساعده أو أحد الفنيين العاملين في قسم الإنتاج ، وأعضاء لجنة الشراء الذين يجري تكوينهم من مختلف المجالات الوظيفية داخل المصنع ، كموظف من قسم المالية وموظف من قسم التسويق وموظف من قسم التخزين .

وإن أعضاء لجنة الشراء في المصنع يتم تغييرهم كل ثلاثة اشهر ، بأمر رسمي تصدره إدارة المصنع ، كما يتم وضع رصيد نقدي معين ينبغي أن تتصرف به لجنة الشراء خلال المدة المحددة لها⁹⁵ . وان لرئيس لجنة الشراء في المصنع صلاحية عدم الموافقة على شراء بعض الفقرات التي يرى بأنها قد تستنزف الرصيد المالي للجنة الشراء ، ويعتمد رئيس اللجنة في قراره ذلك على المعلومات التي يقدمها له أعضاء اللجنة كل حسب اختصاصه . فقد يرى أحد أعضاء لجنة الشراء الذي انتدب من قسم الإنتاج أن شراء حزام حديدي دوار لخباطات الإسمنت مسألة مكلفة ، وان الأجدر باللجنة أن تشتري خباطات إسمنت جديدة لان الفرق بالسعر بين شراء خباطة جديدة أو شراء حزامها الدوار ليس كبير ، وقد أوصل وجهة نظره تلك لرئيس لجنة الشراء⁹⁶ .

يلاحظ أن لأعضاء لجنة الشراء في المصنع دورهم الاستشاري وليس التنفيذي في مجال الشراء لان رئيس اللجنة يحتكر صلاحيات الشراء ولا يفوضها لأحد ، حتى أن طلبات الشراء لا يجري إطلاقها رسمياً للمجهزين إلا بعد أن يوافق عليها شخصياً⁹⁷ . إذ يدقق أعضاء لجنة الشراء المعلومات التي ترتبط بوظائفهم واحتياجاتها ومن ثم يصادقون عليها ، وكذلك يقومون بجمع العطاءات التي يتقدم بها المجهزون ويقيمونها بشكل مغلق يقتصر على وجود أعضاء لجنة الشراء ورئيسها ومعاون مدير المصنع فقط ، ثم يقوموا باختيار العطاء المناسب في ضوء اعتبارات معينة .

ومن البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسية في تحديد وتحليل الواقع الفعلي للمؤثرات الشرائية التنظيمية في مصنع الكونكريت الخفيف ، والتي توضح في الجدول (5-12) .

⁹⁵ التقرير الشهري لإدارة المصنع في كانون الثاني 2002 .

⁹⁶ مقابلة المهندس شاكر بدر مساعد رئيس قسم الإنتاج في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/3/4 .

⁹⁷ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2001/11/4 .

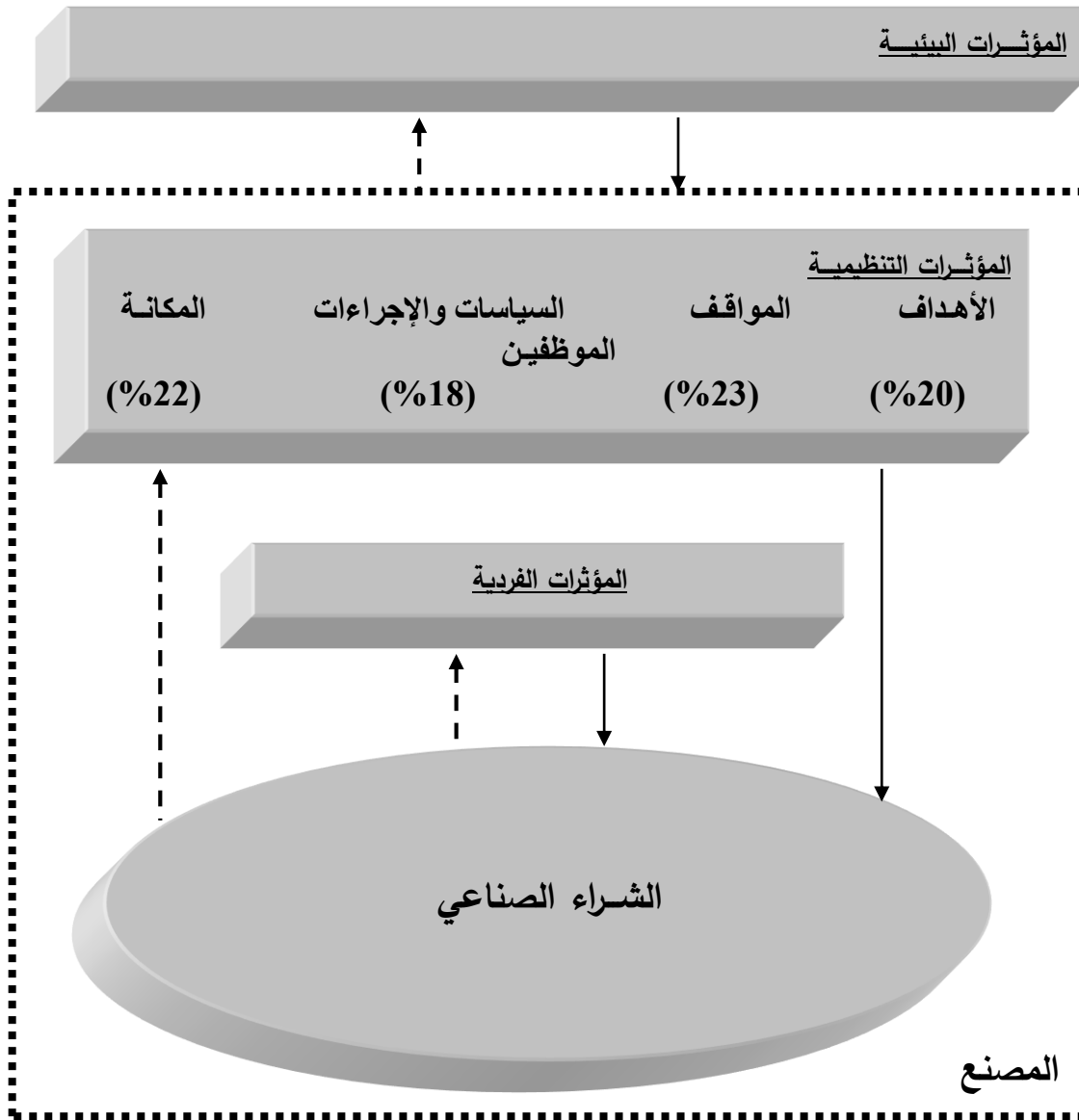
جدول (5-12)

النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

ت	المؤثرات الشرائية التنظيمية	إجمالي الوزن المتاح (في القائمة)	إجمالي الوزن الفعلي (في المصنع)	المعدل	النسبة المئوية (%)	الأهمية النسبية (%)
1	أهداف الشراء	16	12	1,5	75	20
2	مواقف الشراء	16	14	1,8	88	23
3	سياسات الشراء وإجراءاته	16	11	1.4	69	18
4	مكانة لجنة الشراء	16	13	1,6	81	22
5	موظفو الشراء	16	10	1,3	63	17
	الإجمالي	80	60	7,6	376	100
المتوسط العام للمعدل = $7.6 \div 5 = 1.5$						
المتوسط العام للنسبة المئوية = $75\% \div 5 = 376$						

المصدر: إعداد الباحث

استناداً إلى النتائج التي يعرضها الجدول (5-12) فإن المؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، حصلت على معدل استجابة قدره (1,5) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (75%) ، بما يؤشر استجابة جيدة للمصنع تجاه تلك المؤثرات . ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل من تلك المؤثرات التنظيمية والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيد عليها قياساً بغيرها من المؤثرات التنظيمية الأخرى ، كما في الشكل (5-3) .



شكل (3-5)

الأهمية النسبية للمؤثرات التنظيمية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال التحليل أن مصنع الكونكريت الخفيف يستجيب للمؤثرات التنظيمية الخمسة في عملية شرائه ولكن بشكل شبه متساو ، فقد بينت نتائج قائمة الفحص التي تعرض في الجدول (5-12) والشكل (3-5) أن المصنع يستجيب للمؤثرات التي يفرضها مواقف الشراء بالمرتبة الأولى إذ بلغت نسبتها المئوية (88%) وأهميتها النسبية (23%) بما يعني صعوبة التصدي لهذه المؤثرات أو معارضتها ، في حين استجابته للمؤثرات التي يفرضها موظفو الشراء كجماعة عمل بالمرتبة الخامسة أو الأخيرة في تسلسل استجابة المصنع للمؤثرات الشرائية التنظيمية الخمسة إذ بلغت نسبتها المئوية (63%) وأهميتها النسبية (17%) بما يعني أن المصنع يستجيب لها بشكل معتدل .

أما استجابة المصنع للمؤثرات التي ترتبط بسياسات الشراء وإجراءاته بلغت نسبتها المئوية (69%) وأهميتها النسبية (18%) فكانت بالمرتبة الثانية ، وللمؤثرات التي ترتبط بأهداف الشراء بلغت نسبتها المئوية (75%) وأهميتها النسبية (20%) فكانت بالمرتبة الثالثة ، وللمؤثرات التي ترتبط بمكانة لجنة الشراء بلغت نسبتها المئوية (81%) وأهميتها النسبية (22%) فكانت بالمرتبة الرابعة .

المبحث الثالث

المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

ترتبط المؤثرات الفردية - أو السلوكية - برئيس لجنة الشراء⁹⁸ بوصفه موظف الشراء المسؤول عن إدارة عملية الشراء في المصنع ، وتلك المؤثرات (على وفق ما ورد في الجانب النظري للبحث) هي مؤثرات الدوافع الشخصية ، وإدراك الدور ، والمهارات الذاتية ، والمؤهل العلمي لرئيس لجنة الشراء في المصنع . ويجري بيان وتوضيح درجة استجابة المصنع لكل من تلك المؤثرات ميدانياً ، اعتماداً على فقرات قوائم الفحص Checklists التي أعدها (Ellis and Williams,2002,P:10) و (Denslow and Giunipero,2003,P:19) والتي اختبرت صحتها وجدارتها في قياس المؤثرات الفردية في الشراء الصناعي ، وكما تعرض في الجداول (5-13) ، (5-14) ، (5-15) ، (5-16) ، (5-17) وبما يرتبط بدوافع ، وإدراك ، ومهارات ، وتعليم رئيس لجنة الشراء ، على التوالي . وقد تم تحصيل البيانات والمعلومات التي ترتبط بفقراتها والوزن الفعلي لكل منها عن طريق المقابلات الشخصية مع الموظفين المعنيين والملاحظات المباشرة للمهام والوظائف والاطلاع على التقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث في المصنع . ويمكن توصيف الواقع الفعلي لكل من المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، كالآتي .

أ- الدوافع الشخصية لرئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

نظراً لهيمنة رئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف في مجال اتخاذ قرارات الشراء وبوصفه الأكثر نفوذاً بين موظفي الشراء في المصنع ، فقد جرت دراسة دوافعه الشخصية وأثرها في عملية شراء المصنع . ويعرض الجدول (5-13) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف .

⁹⁸ استبدل مصطلح "موظف الشراء" الذي ورد ذكره في الجانب النظري للبحث ، بمصطلح "رئيس لجنة الشراء" انسجماً مع الواقع العملي لمصنع الكونكريت الخفيف .

جدول (5-13)

قائمة فحص مؤثرات الدوافع الشخصية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية الفردية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
الدوافع الشخصية	1- لدى رئيس لجنة الشراء حاجات غير مشبعة يمكن أن يلبيها عندما يمارس وظيفة الشراء ، كتطلعه للحصول على منصب أعلى في المنظمة.	صفر،،1 2	1
	2- يحاول رئيس لجنة الشراء أن يحقق مطلب شخصي واحد عندما يتعاقد مع جهاز معين للمصنع ، كطلب وظيفة لأحد أقاربه في شركة الجهاز .	صفر،،1 2	صفر
	3- يتخذ رئيس لجنة الشراء قراراته التي ترتبط بالمشتريات والمجهزين على وفق خبراته السابقة ومعارفه الشخصية دون الرجوع لأعضاء لجنة الشراء والدراسات البحثية .	صفر،،1 2	1
	4- لا يفوض رئيس لجنة الشراء صلاحياته لأحد أعضاء اللجنة بسبب رغبته بالانفراد بسلطة الشراء في المصنع .	صفر،،1 2	1
	5- تؤثر النزوات الشخصية لرئيس لجنة الشراء في قرارات شراء المصنع وتعاqude مع المجهزين .	صفر،،1 2	صفر
	6- يميل رئيس لجنة الشراء لتبني النمط المتشدد في قيادة وتوجيه نشاطات أعضاء لجنة الشراء .	صفر،،1 2	1
	7- يحاول رئيس لجنة الشراء أن ينفرد بالمعلومات الخاصة بالمشتريات والمجهزين ولا يقوم باطلاع جميع أعضاء اللجنة عليها بشكل كامل .	صفر،،1 2	1
الإجمالي		14	5
المعدل = $5 \div 7 = 0.7$			
النسبة المئوية = $5 \div 14 = 36\%$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (5-13) فان مؤثرات الدوافع الشخصية حصلت على معدل استجابة قدره (0.7) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (36%) ، بما يؤشر

استجابة ضعيفة واضحة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

إن عملية شراء مصنع الكونكريت الخفيف تتأثر بالدوافع الشخصية لرئيس لجنة الشراء فيه ، ولكن ذلك التأثير محدود . إذ يتخذ رئيس لجنة الشراء قراره اعتماداً على المعلومات التي يقدمها له أعضاء لجنة الشراء ، وبعد أن يجري دراستها وتحليلها جيداً بشكل علمي وعملي⁹⁹ . لكن ذلك لا يمنع أن يمتلك رئيس لجنة الشراء بعض الدوافع الشخصية ، التي يمكن أن تتحقق ضمناً له بعض المصالح الخاصة مع قرار الشراء المدروس والتي منها ما يأتي :

1. الصداقة

يحاول رئيس لجنة الشراء بناء بعض علاقات الصداقة الشخصية مع المجهز¹⁰⁰ ، وربما كان هدفها الأساس التفاعل مع المجتمع الذي يعد موظف الشراء والمجهز أطراف فيه .

2. الافتخار المهني

يحاول رئيس لجنة الشراء أن يفخر أمام زملائه من الموظفين ويتباهى بأهمية منصبه الثاني في المصنع ، فيقرر رئيس لجنة الشراء (الذي هو أصلاً مدير الإنتاج في المصنع) أن يلبي احتياجات قسم الإنتاج أولاً ثم احتياجات باقي الأقسام في المصنع بدافع الافتخار وانتماءه لذلك القسم¹⁰¹ .

3. الخوف

يشعر رئيس لجنة الشراء بالخوف عندما ينفذ الرصيد النقدي المحدد للجنة الشراء¹⁰² قبل الموعد المحدد له ، لذا فانه يلجأ عادة إلى البحث عن بدائل المشتريات الأرخص ثمناً وربما يكون ذلك على حساب نوعيتها ومعدلية تجهزها أحياناً .

4. عدم التأكد

يتوقع رئيس لجنة الشراء أن مسحوق الألمنيوم الذي يستورد من خارج القطر سينفذ في المصنع سريعاً وربما لا يمكن أن يحصل عليه بسبب تردي الأوضاع السياسية مستقبلاً ، عندها يحاول أن يشتري كميات كبيرة من ذلك المسحوق بدافع عدم التأكد الذي يعيشه¹⁰³ .

5. الطموحات الشخصية

⁹⁹ التقرير الشهري لإدارة المصنع في شباط 2004 .

¹⁰⁰ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/1 .

¹⁰¹ مقابلة المهندس ماجد عودة رئيس قسم الكهرباء في المصنع (ورئيس لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/5 .

¹⁰² مقابلة السيدة أسماء كاظم مديرة التسويق في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/8 .

¹⁰³ مقابلة السيد فائق سعيد رئيس قسم الاستلام والتخزين في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/7 .

يطمح رئيس لجنة الشراء في المصنع إلى أن يحصل على منصب أعلى في هرمية التنظيم داخل المصنع ، لذا فانه يحاول عن طريق مهمته الإضافية التي تتمثل في كونه رئيس لجنة الشراء أن يحقق ذلك الطموح . فيحاول أن يحقق وفورات كبيرة في تكاليف الشراء للمصنع حتى يبين للإدارة بأنه عالي الكفاءة وجدير بالترقية داخل القسم الذي يعمل به¹⁰⁴ .

ب- إدراك الدور لرئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-14) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها مؤثرات إدراك الدور حصلت على معدل استجابة قدره (1,1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (57%) ، بما يؤشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى ما يأتي :

يحاول رئيس لجنة الشراء أن يحقق ما تتوقعه إدارة المصنع منه ، وان الأسلوب الذي يتصرف به يعتمد على إدراكه للدور الذي ينبغي أن يلعبه إلى جانب الأدوار الأخرى لأعضاء لجنة الشراء . إذ تتوقع إدارة المصنع من رئيس لجنة الشراء أن يحقق لها وفورات في التكاليف مما يساهم في تعزيز ربحيتها ، كما تتوقع منه أن يلبي احتياجات أقسام المصنع بمستوى عالي من النوعية بما يحقق للمصنع ميزة تنافسية في مجال صناعته .

ولكن في اغلب الأحيان يتناسى رئيس لجنة الشراء الالتزامات المفروضة عليه بصفته أحد أعضاء لجنة الشراء ويتذكر فقط موقعه الأصلي في المصنع مثل وظيفته في قسم المالية ، إذ يحاول رئيس لجنة الشراء ، الذي ينتدب من قسم المالية ليكون عضواً في لجنة الشراء ، أن يحقق وفورات مالية قدر الإمكان عند تنفيذ عملية الشراء بصرف النظر عن النوعية ومواعيد التسليم واعتمادية المجهز ..، بينما يحاول رئيس لجنة الشراء ، الذي ينتدب من قسم التسويق ليكون عضواً في لجنة الشراء ، أن يحصل على مشتريات مميزة وفريدة لكي يضمن منتجاً نهائياً متميزاً يسهل بيعه وتسويقه¹⁰⁵ .

¹⁰⁴ مقابلة السيد محمد قاسم رئيس قسم التدريب في المصنع بتاريخ 2004/2/24 .

¹⁰⁵ مقابلة السيدة أسماء كاظم مديرة التسويق في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/3/13 .

جدول (5-14)

قائمة فحص مؤثرات إدراك الدور في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية الفردية	مضمون فحص الحالة المبجوة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
إدراك الدور	1- يوجه رئيس لجنة الشراء تصرفاته في ضوء توقعات إدارة المصنع لمحددات الدور الذي ينبغي أن يلعبه في المصنع .	صفر، 1 2	2
	2- يهتم رئيس لجنة الشراء بكل الأحداث التي تجري في المصنع بصرف النظر عن ارتباطاتها بالشراء .	صفر، 1 2	1
	3- يجمع رئيس لجنة الشراء المعلومات التي ترتبط "بالمشتريات" فضلاً عن المعلومات التي ترتبط "بالمجهزين" قبل اتخاذه قرارات الشراء .	صفر، 1 2	1
	4- يبذل رئيس لجنة الشراء جهداً واضحاً في تحقيق ما يتوقعه رؤساء الأقسام عن دوره في المصنع ، فضلاً عن تحقيق ما يتوقعه أعضاء لجنة الشراء .	صفر، 1 2	1
	5- يلتزم رئيس لجنة الشراء في المصنع بتنفيذ جميع مسؤولياته ولا يعهد بجزء منها لبعض أعضاء اللجنة .	صفر، 1 2	1
	6- يدرك رئيس لجنة الشراء طبيعة المهام المكلف بها أعضاء لجنته ، وإن الحلول التي يقدمها لتسوية الخلافات التي تحدث بين أعضاء اللجنة هي حلول مقبولة .	صفر، 1 2	1
	7- لا يوجد تداخل واضح بين صلاحيات رئيس لجنة الشراء وصلاحيات بعض رؤساء الأقسام في المصنع .	صفر، 1 2	1
الإجمالي		14	8
المعدل $1,1 = 7 \div 8$			
النسبة المئوية $57\% = 14 \div 8$			

وينشأ أحياناً بعض الخلاف بين أعضاء لجنة الشراء في المصنع بسبب اختلاف إدراكاتهم لدور كل منهم في عملية الشراء ، لكن رئيس اللجنة هو من يحسم ذلك الخلاف باختيار البديل الأكثر

مناسبة لاحتياج المصنع في ضوء خبراته ومعارفه¹⁰⁶ . كما ينشا اختلاف في التصرف الخاص برئيس لجنة الشراء بسبب اختلاف إدراك كل رئيس لجنة للدور الذي ينبغي أن يؤديه . فقسم الكهرباء في المصنع يحتاج بين حين وآخر إلى مراوح إضافية لتبريد المحطة الكهربائية ، وأن رئيس لجنة الشراء الذي انتدب من قسم المالية في الشهر الثامن من عام 2003 فضل أن يختار بدائل المشتريات الأرخص ثمناً¹⁰⁷ ، بينما الذي انتدب من قسم الإنتاج في الشهر الحادي عشر من عام 2003 فضل أن يختار البديل الأكثر متانة¹⁰⁸ ، والذي انتدب من قسم الكهرباء في الشهر الثاني من عام 2004 فضل أن يختار البديل الأكثر شهرة وسمعة تجارية¹⁰⁹ .

ج- المهارات الذاتية لرئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-15) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي استناداً إليها فان مؤثرات المهارات الذاتية حصلت على معدل استجابة قدره (1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (50%) ، بما يؤشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى تأكيد إدارة المصنع في اختيارها لرئيس لجنة الشراء على أن يتميز بعدة مهارات ذاتية . وقد جرى التوصل إلى بعضها عن طريق جمع آراء أهم الموظفين في المصنع¹¹⁰ بشأن تلك المهارات الذاتية لرئيس لجنة الشراء ، والتي يمكن إيجازها بالآتي :

1. النزاهة

يتميز رئيس لجنة الشراء بطرائق أخلاقية بالتفكير والتعامل ، إذ يحرص على سماع آراء جميع أعضاء لجنة الشراء قبل اتخاذه لقرار الشراء ، كما يحرص على اطلاعهم على قراراته وأسبابها دائماً ، والتي يستهدف فيها مصلحة المصنع كمطلب أساس . ومن الجدير بالذكر أن إدارة المصنع تختار الموظف الأكثر نزاهة لتسند له مهمة رئاسة لجنة الشراء .

¹⁰⁶ مقابلة السيد عامر عطية مدير الإدارة في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/3/11 .

¹⁰⁷ تقرير قسم المالية والحسابات في المصنع بتاريخ 2003/9/21 .

¹⁰⁸ تقرير قسم الإنتاج والتصنيع في المصنع بتاريخ 2003/11/30 .

¹⁰⁹ تقرير قسم الكهرباء في المصنع بتاريخ 2004/3/4 .

¹¹⁰ مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع ، والمهندسة كريمة كاظم رئيسة قسم الإنتاج ، والسيد عامر عطية رئيس قسم الإدارة والقانونية ، والسيد محمد قاسم رئيس قسم التدريب والتأهيل في المصنع ، بتاريخ 14-

جدول (5-15)

قائمة فحص مؤثرات المهارات الذاتية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية الفردية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المهارات الذاتية	1- يمتلك رئيس لجنة الشراء في المصنع مهارات فردية متميزة في مجال الشراء وبالتالي فهو كفء في أن ينوب عن المصنع عندما يتعاقد مع المجهزين .	صفر، 1 2	1
	2- رئيس لجنة الشراء قادر على أن يحدد المحيط المعقد لمواقف الشراء التي تواجه المصنع ويحلل متغيراته الرئيسية .	صفر، 1 2	1
	3- يؤكد رئيس لجنة الشراء على ترتيب أسبقية التجهيز بشكل عادل ومتوازن .	صفر، 1 2	1
	4- يطور رئيس لجنة الشراء حلول إيجابية وبناءة لمشاكل الشراء في المصنع .	صفر، 1 2	1
	5- لرئيس لجنة الشراء نفوذ واضح في مجال زيادة ربحية المصنع ، وبالتالي فإن المهام التي يؤديها رئيس لجنة الشراء عالية الأهمية .	صفر، 1 2	1
	6- رئيس لجنة الشراء لديه موهبة التعامل مع المجهزين والتفاوض معهم بما يحقق صالح المصنع .	صفر، 1 2	1
	7- يصغي رئيس لجنة الشراء إلى مقترحات أعضاء لجنته ويستمتع لأراءهم بجدية وله قدرة إقناع الآخرين برأيه الشخصي واستمالتهم نحوه	صفر، 1 2	1
الإجمالي		14	7
المعدل = $7 \div 7 = 1$			
النسبة المئوية = $7 \div 14 = 50\%$			

2. التفكير الإيجابي

يحاول رئيس لجنة الشراء في المصنع أن يطور حلولاً إيجابية لمشاكل الشراء التي يواجهها مثل النقص الواضح في تجهيز المصنع بمسحوق الألمنيوم محلياً ، الأمر الذي دفع رئيس اللجنة - في مدة معينة - إلى تقديمه مقترح لإدارة المصنع يقضي بأن تدرس إمكانية تصنيع هذا المسحوق داخل المصنع عن طريق شراء مطحنة ألومنيوم¹¹¹ .

3. التأهيل التحليلي والمنطقي

لا يتطلب قرار الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف من رئيس لجنة الشراء ذكاء عال لان مشترياته نمطية وغالباً ما تحدد إدارة المصنع المجهز الذي تتعامل معه ، وبالتالي فان بيئة الشراء منخفضة التعقيد وعدد متغيراتها قليل . ويشترك رئيس لجنة الشراء في المصنع بعدة دورات تدريبية لكي تساعد في التمرس على أداء مهمة الشراء بكفاءة أعلى¹¹² ، لذا فهو يمتلك بعض المهارات التحليلية التي تمكنه من التصرف بشكل منطقي عند اتخاذ قرار الشراء .

4. القدرات الريادية

يمتلك رئيس لجنة الشراء في المصنع قدرة ريادية تتمثل في ضغط نفقات الشراء وتقليصها قدر الإمكان بما يولد وفورات مالية واضحة تدعم موقف المنظمة الربحي والتنافسي . ولدى رئيس لجنة الشراء دلالة واضحة في المصنع بسبب تجمع صلاحيات الشراء لديه ، فضلاً عن أن أعضاء لجنة الشراء لا يمتلكون نفس درجة الدلالة والوضوح لإنهماكهم أكثر بأداء وظائفهم الأصلية وهم لا يجتمعون معاً إلا عند ظهور الحاجة التي تتطلب الشراء .

5. التفاوض والإقناع

يمتلك رئيس لجنة الشراء في المصنع قدرات تفاوضية معتدلة تتمثل في تمكنه من إقناع المجهز الذي يتعامل مع المصنع بوجهة نظره ، واستخدامه الأساليب الدبلوماسية في التعامل والشراء . كما يمتلك رئيس لجنة الشراء في المصنع قدرة الإقناع ، فعندما حاول شراء خدمات صبغ وطلاء الجدار الخارجي للمصنع عارض أعضاء لجنة الشراء تلك الفكرة التي قد تكلف المصنع دون فائدة ، إلا انه أقنعهم بالنهاية بان طلاء الجدار الخارجي سيجعل الزبائن يعتقدون أن المصنع جديد وطاقاته الإنتاجية عالية ، فضلاً عن جمالية الحائط التي ستؤثر إيجاباً في العاملين داخل المصنع الذين ينظرون إلى الجدار في كل صباح¹¹³ .

6. القبول والتكيف والمرونة

¹¹¹ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2001/12/18 .

¹¹² تقرير قسم التدريب والتأهيل في المصنع بتاريخ 2004/3/15 .

¹¹³ مقابلة المهندس شاكر بدر مساعد رئيس قسم الإنتاج في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/10 .

تختار إدارة المصنع رئيس لجنة الشراء من بين رؤساء الأقسام عادة أو مساعديهم من الذين يتميزون برغبتهم وبقدرتهم في الإصغاء لآراء ومقترحات الآخرين داخل المصنع وخارجه¹¹⁴ . ويتميز رئيس لجنة الشراء في المصنع بإمكانية عالية في التكيف مع الظروف البيئية الخارجية التي تحيط بالمصنع كالتكيف مع التبدل السياسي في البلد الذي مكن رئيس لجنة الشراء من مخاطبة مجهزين دوليين والبحث عن ما يحتاجه المصنع من المشتريات المستوردة . ويحاول رئيس لجنة الشراء أن يكون مرناً في تحقيق أهداف الشراء ، لكنه يواجه بعض الصعوبة في الموازنة بين هدفي السعر والنوعية ، لذا فقد يلجأ إلى اختيار الشراء بالنوعية الأفضل على حساب السعر الأعلى أو الشراء بالسعر الأقل على حساب النوعية الأضعف للمشتريات .

7. التوصل إلى تسوية

يستطيع رئيس لجنة الشراء في المصنع أن يتوصل إلى تسوية في مفاوضات الأعمال الصعبة من أجل إكمال الصفقات بطريقة ترضي جميع الأطراف . فقد رفض جهاز خدمات نقل الموظفين الدائم التعامل مع المصنع وتجديد العقد السنوي في بداية عام 2004 لأن إدارة المصنع لم توافق على زيادة السعر المتفق عليه بالعقد ، مع أن تلك الزيادة مطلوبة بسبب ارتفاع أسعار الوقود ، وارتفاع أسعار المواد الاحتياطية للسيارات ، ومطالبة سائقي السيارات بزيادة رواتبهم نتيجة غلاء المعيشة . لكن رئيس لجنة الشراء تمكن من التوصل إلى تسوية مناسبة¹¹⁵ مع ذلك الجهاز فقد حصل على موافقة إدارة المصنع بتصليح سيارة المصنع الكبيرة حتى يتم توصيل رؤساء الأقسام ومساعديهم فقط وبذلك يخفف من العبء الملقى على عاتق الجهاز .

8. القوة والتحديد في اتخاذ القرارات

يقوم رئيس لجنة الشراء باتخاذ قراراته بشكل واضح وصريح ، كما يقوم بتوثيق تلك القرارات في محضر رسمي يصادق عليه جميع أعضاء لجنة الشراء ويطلع عليه مدير المصنع شخصياً ثم يحفظ ضمن السجلات الإدارية في المصنع .

9. العمل الفرقي والقيادة

يعمل رئيس لجنة الشراء مع أعضائها بشكل فريق واحد ، يتصف بالتعاون وليس التنافس ، إذ يعمل رئيس لجنة الشراء على دعم ومساعدة كل عضو فيها ويقدم لهم النصائح والاستشارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم التي ترتبط بمهمة الشراء في المصنع . ويمارس رئيس لجنة الشراء دور قيادي محدود في المصنع ، بسبب طبيعة تشكيل لجنة الشراء التي تضم أفراد من مجالات وظيفية

¹¹⁴ التقرير الشهري لإدارة المصنع في شباط 2004 .

¹¹⁵ مقابلة السيد حسين عبد مسؤول المتابعة في المصنع (عضو لجنة الشراء) بتاريخ 2004/3/2 .

مختلفة ، فضلاً عن ذلك فإن مدة تلك اللجان تكون مؤقتة وليست دائمة¹¹⁶ . وإن جميع أعضاء لجنة الشراء في المصنع لديهم نفس الثقافة المشتركة لذا لا يجد رئيس اللجنة صعوبة التفاهم معهم وتوقع أهدافهم الشخصية التي يحاولون إخفاءها .

10. الابتكار

التأكيد على جانب الابتكار مسألة تشغل رئيس لجنة الشراء في المصنع بشكل دائم ، إذ يحاول أن يحصل على حلول غير تقليدية لمشاكل الشراء في المصنع . فمشكلة شراء الماء الصالح للشرب الذي يستخدم في قسم الإنتاج بكميات كبيرة ، جرى حلها بشكل تقليدي عن طريق حفر أبار ماء داخل حدود المصنع ، لكن رئيس لجنة الشراء - في مدة معينة - قدم مقترحاً آخر للإدارة¹¹⁷ مفاده شراء خدمات نقل المياه العذبة من نهر ديالو القريب من المصنع ، أو إنشاء خط أنابيب لنقل المياه من ذلك النهر إلى المصنع ولازالت هذه الأفكار قيد الدراسة¹¹⁸ .

د- المؤهل العلمي لرئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف

يعرض الجدول (5-16) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف .

¹¹⁶ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2002/1/20 .

¹¹⁷ مقابلة السيد فالج حسن رئيس قسم النوعية في المصنع (عضو لجنة شراء) بتاريخ 2004/3/2 .

¹¹⁸ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2004/1/30 .

جدول (5-16)

قائمة فحص مؤثرات المؤهل العلمي في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المؤثرات الشرائية الفردية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤهل العلمي (التعليم)	1- يشترط في رئيس لجنة الشراء وأعضائها الاختصاص والحصول على تعليم عالي في مجال الإدارة قبل ضمهم إلى اللجنة .	صفر، 1 2	صفر
	2- يجيد رئيس لجنة الشراء فهم الفقرات الأساسية الأجنبية والعربية ، والمصطلحات والكلمات الشائعة الاستخدام في مجال الشراء من الدول المتقدمة صناعياً كالولايات الأمريكية وبريطانيا وفرنسا واليابان وألمانيا والصين ..	صفر، 1 2	صفر
	3- يتعلم رئيس لجنة الشراء في المصنع معارف الشراء ، بفعل الدورات التدريبية التي يشترك فيها أو بفعل ممارسته مهنة الشراء لمدة طويلة .	صفر، 1 2	2
	4- يؤكد رئيس لجنة الشراء على استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل أساس في عمله ، كمعرفة مستويات المخزون في المصنع عن طريق الحاسوب .	صفر، 1 2	1
	5- رئيس لجنة الشراء على إلمام واطلاع جيد بأمور إدارة الأعمال والأموال والقوانين التجارية والقضايا البيئية والاجتماعية .	صفر، 1 2	صفر
	6- يستخدم رئيس لجنة الشراء في المصنع شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) في مجال الشراء ، كاتصاله بالمجهاز الدولي لصنف معين من المشتريات غير متوفر محلياً .	صفر، 1 2	صفر
	7- يتحدث رئيس لجنة الشراء في المصنع اللغة المحلية (العربية) فضلاً عن اللغة الدولية (الإنكليزية) .	صفر، 1 2	1
الإجمالي		14	4
المعدل $0,6 = 4 \div 7$			
النسبة المئوية $29\% = 4 \div 14$			

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (5-16) فإن مؤثرات المؤهل العلمي لرئيس لجنة الشراء في مصنع الكونكريت الخفيف قد حصلت على معدل استجابة قدره (0,6) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (29%) ، بما يؤشر استجابة ضعيفة جداً للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يمكن أن يعزى إلى عدم اهتمام المصنع بتأثير التعليم الشخصي للأفراد الذين يعملون

في لجنة الشراء ولاسيما رئيس لجنة الشراء الذي تختاره إدارة المصنع . ويمكن تحديد واقع متغيرات المؤهل العلمي - التعليم الشخصي - لرئيس لجنة الشراء في المصنع بالآتي¹¹⁹ :

1. المعرفة والتعليم العالي

إن رئيس لجنة الشراء في المصنع غالباً ما يكون تعليمه الجامعي في مجال الهندسة والإنتاج¹²⁰ وليس في مجال الإدارة والاقتصاد كما هو مفروض ، لذا فهو غير ملم بشكل جيد بأساسيات ومعارف الشراء التي ترتبط بإدارة الأعمال والمحاسبة والقوانين التجارية والاقتصاد وإدارة التخزين . ومع ذلك يسند رئيس اللجنة بأعضائها ، اللذين غالباً ما يكون أحدهم حاصل على تعليم جامعي في مجال الإدارة والاقتصاد مثل مدير الإدارة في المصنع الذي عادة ما يكون أحد أعضاء لجنة الشراء .

2. معالجة البيانات الإلكترونية

يستخدم رئيس لجنة الشراء الحاسوب في مجال الشراء ، لكن ذلك الاستخدام يتوقف مداه عند حدود المصنع ، إذ يجري إدخال البيانات التي ترتبط بالمشتريات وعقود التجهيز إلى الحاسوب بوصفه وحدة خزن دقيقة وأمنية ، ويقوم رئيس لجنة الشراء باسترجاعها عندما يريد معرفة مستويات المخزون من صنف معين حتى يمكنه توقع موعد الشراء القادم وأماكن تواجد المجهزين وعناوينهم¹²¹ . ولا يستخدم رئيس لجنة الشراء الحاسوب في مجال الاتصال العالمي أو حتى المحلي من أجل البحث عن المشتريات والمجهزين ، ولعل السبب الرئيس في ذلك هو عدم اهتمام إدارة المصنع بتوفير خط اتصال (نافذة انترنت) على شبكة الاتصالات العالمية في داخل المصنع .

3. القدرة اللغوية

تفضل إدارة المصنع في رئيس لجنة الشراء الذي تختاره أن يجيد التكلم بثلاث لغات هي العربية والكردية والإنكليزية¹²² ، لكنه لا يستخدم فعلياً منها إلا العربية ، بسبب اقتصار تعامل المصنع مع تجهزين محليين أو تجهزين دوليين عرب .

ومن البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسة في تحديد وتحليل الواقع الفعلي للمؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، والتي توضح في الجدول (5-17) .

¹¹⁹ جرى تحديد هذه المتغيرات بما ينسجم مع ما ذكر بشأن المؤهل العلمي في الجانب النظري للبحث .

¹²⁰ تقرير وحدة نظم المعلومات في وزارة الصناعة بتاريخ 2001/8/20 .

¹²¹ تقرير قسم التسويق في المصنع بتاريخ 2002/1/12 .

¹²² مقابلة المهندس كريم كثير مدير المصنع بتاريخ 2004/3/15 .

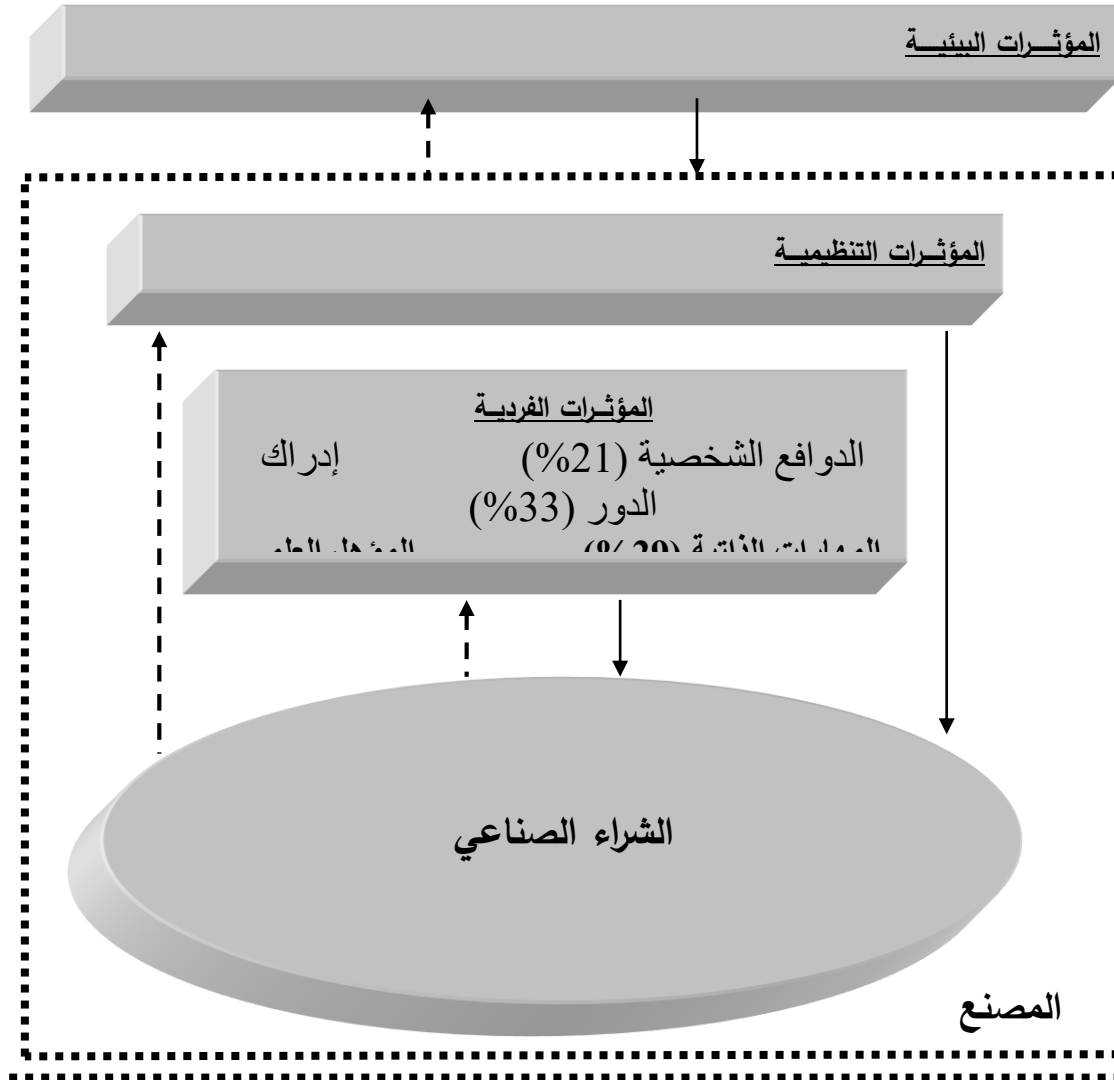
جدول (5-17)

النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

ت	المؤثرات الفردية	إجمالي الوزن المتاح (في القائمة)	إجمالي الوزن الفعلي (في المصنع)	المعدل	النسبة المئوية (%)	الأهمية النسبية (%)
1	الدوافع الشخصية	14	5	0.7	36	21
2	إدراك الدور	14	8	1,1	57	33
3	المهارات الذاتية	14	7	1	50	29
4	المؤهل العلمي	14	4	0.6	29	17
	الإجمالي	56	24	3.4	172	100
المتوسط العام للمعدل = $3.4 \div 4 = 0.9$						
المتوسط العام للنسبة المئوية = $172 \div 4 = 43\%$						

المصدر: إعداد الباحث

استناداً إلى النتائج التي يعرضها الجدول (5-17) فإن المؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف ، حصلت على معدل استجابة قدره (0.9) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (43%) ، بما يؤشر استجابة ضعيفة للمصنع تجاه تلك المؤثرات . ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل من تلك المؤثرات الفردية والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيدده عليها قياساً بغيرها من المؤثرات السلوكية الأخرى ، كما في الشكل (5-4) .



شكل (4-5)

الأهمية النسبية للمؤثرات الفردية في الشراء لمصنع الكونكريت الخفيف

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من التحليل أن مصنع الكونكريت الخفيف يستجيب للمؤثرات الفردية الأربعة في عملية شرائه ولكن بشكل ضعيف وغير متساو ، فقد بينت نتائج قائمة الفحص التي تعرض في الجدول (5-5) والشكل (4-5) أن المصنع يستجيب للمؤثرات التي يفرضها إدراك دور رئيس لجنة الشراء بالمرتبة الأولى إذ بلغت نسبتها المئوية (57%) وأهميتها النسبية (33%) بما يؤشر إمكانية التصدي لهذه المؤثرات في عملية الشراء للمصنع . في حين استجابته للمؤثرات التي يفرضها التعليم (أو المؤهل العلمي) لرئيس لجنة الشراء بالمرتبة الرابعة أو الأخيرة في تسلسل استجابة المصنع للمؤثرات الفردية إذ بلغت نسبتها المئوية (29%) وأهميتها النسبية (17%) بما يؤشر أن المصنع لا يهتم بالاستجابة لها ولا يؤكد عليها .

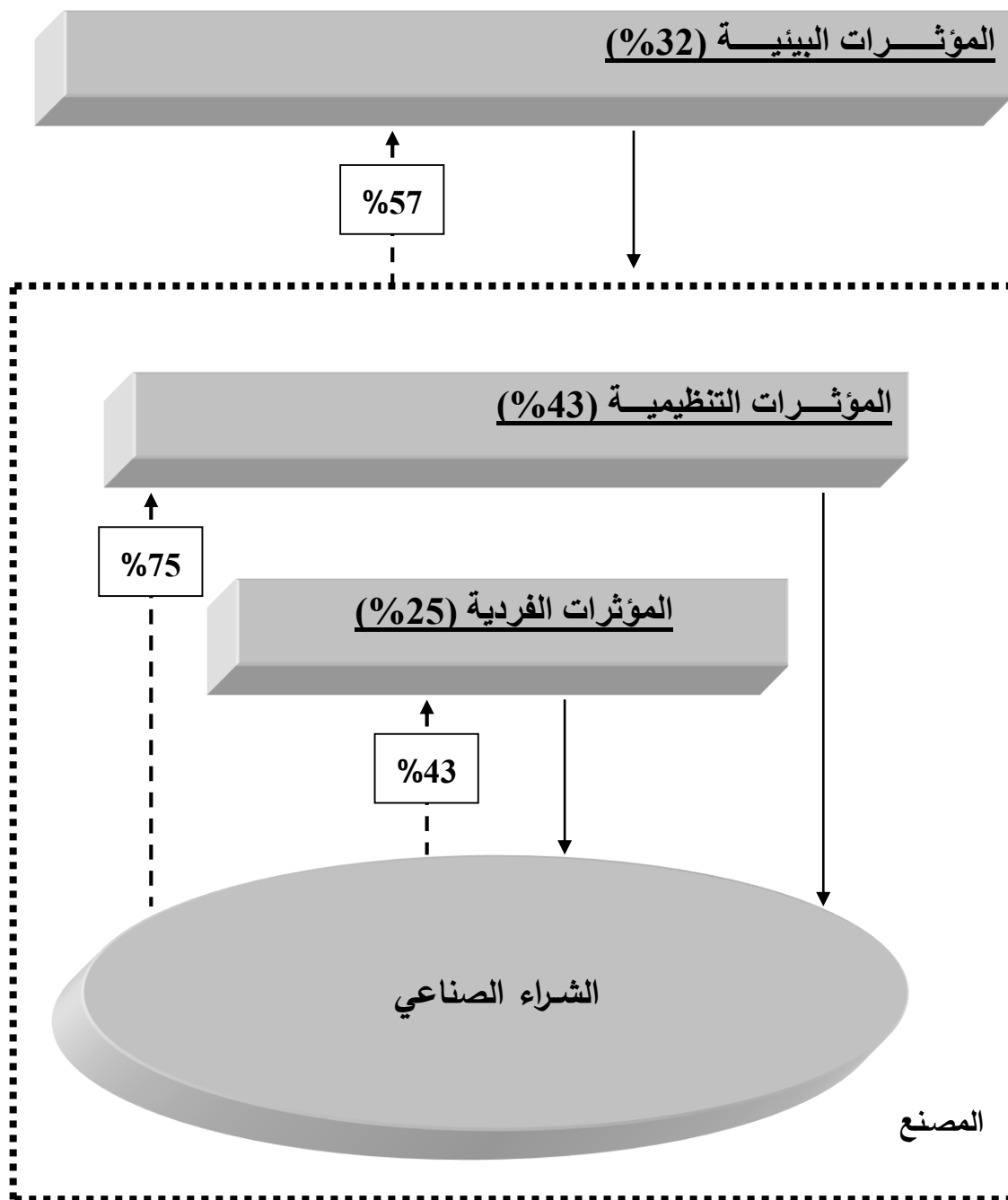
أما استجابة المصنع للمؤثرات التي تفرضها المهارات الذاتية لرئيس لجنة الشراء والتي بلغت نسبتها المئوية (50%) وأهميتها النسبية (29%) فكانت بالمرتبة الثانية ، وللمؤثرات التي تفرضها الدوافع الشخصية لرئيس لجنة الشراء التي بلغت نسبتها المئوية (36%) وأهميتها النسبية (21%) بالمرتبة الثالثة .

استناداً لما سبق ذكره من تحليل لمؤثرات الشراء الصناعي البيئية والتنظيمية والسلوكية في مصنع الكونكريت الخفيف ، يمكن توضيح النتائج النهائية في الجدول (5-18) وتأسيس صورة إجمالية لاستجابات المصنع تجاه كل من تلك المؤثرات والأهمية النسبية لها في الشكل (5-5) الذي يمثل انعكاس أنموذج البحث ، وآلية عمل يمكن أن يستعان بها في عمليات التخطيط والتطوير في مجالات الشراء الصناعي وغيره .

جدول (5-18)

النتائج النهائية لتحليل مؤثرات الشراء الصناعي في مصنع الكونكريت الخفيف

ت	مؤثرات الشراء للمصنع	نسبة الاستجابة (%)	الأهمية النسبية (%)
1	المؤثرات البيئية	57	32
2	المؤثرات التنظيمية	75	43
3	المؤثرات الفردية	43	25
الإجمالي		175	100



شكل (5-5)¹²³ أنموذج تحديد الاستجابة لمؤثرات الشراء الصناعي والبيئية والتنظيمية والفردية وأهميتها النسبية في مصنع الكونكريت الخفيف
المصدر: إعداد الباحث

¹²³ تشير الأسهم المتصلة في الشكل إلى درجة التأثير في المصنع التي يفترض إنها (100%) ، أما الأسهم المنقطعة فتشير إلى درجة (أو نسبة) الاستجابة الفعلية للمصنع التي جرى التوصل إليها بالبحث والتحليل .

يتضح من الشكل (5-5) أن المصنع يؤكد في عملية شرائه على جانب المؤثرات التنظيمية بالدرجة الأولى والتي بلغت أهميتها النسبية (43%) إذ يستجيب المصنع لها بدرجة (75%) ، ويؤكد على جانب المؤثرات البيئية بالدرجة الثانية والتي بلغت أهميتها النسبية (32%) إذ يستجيب المصنع لها بدرجة (57%) ، ويؤكد على جانب المؤثرات الفردية بالدرجة الثالثة أو الأخيرة والتي بلغت أهميتها النسبية (25%) إذ يستجيب لها بدرجة (43%) .

يلاحظ من ما تقدم أن مصنع الكونكريت الخفيف يستجيب بشكل واضح للمؤثرات التنظيمية في عمليات شرائه ويصب معظم اهتمامه على تلك المؤثرات . وهو اتفاق مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة التي أجراها (Anderson, Chu and Weitz,1987) والتي أشارت بهيمنة المؤثرات التنظيمية على المؤثرات الشرائية الأخرى ، وفي الوقت نفسه هو خلاف لما توصلت إليه الدراسة السابقة التي أجراها (Webster and Wind,1972) والتي أشارت بأن المنظمات المشتريّة تضع جل اهتمامها في الاستجابة للمؤثرات البيئية بالدرجة الأولى في عمليات شرائها الصناعي .

كما يلاحظ أن مصنع الكونكريت الخفيف يضع تأكيداً أكبر في مرحلة تحليل المجهز التي تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين مراحل الشراء الصناعي الأربعة ، وهو اتفاق مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة التي أجراها (Asa,2002) والتي أشارت بأن مرحلة تحليل المجهز هي الأهم بين مراحل الشراء الصناعي لأنها تجعل المشتري يحتك بمؤثرات الشراء الصناعي البيئية والتنظيمية والسلوكية في وقت واحد .

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

يمكن إيجاز أبرز هذه الاستنتاجات بالآتي :

1. يعد مجال الشراء مقارنة بمجال البيع في المنظمات أصعب فهماً وأكثر تعقيداً ، بسبب تضمينه لعدة مراحل ، وعدة خطوات ، وعدة أشخاص منهم المجهز الذي يقع خارج المنظمة . ولكن يظل مجال الشراء أكثر فاعلية وأجدي طريقاً لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة بسبب إمكانية حصول المنظمة من خلاله على مدخلات متميزة أو ربما متفردة وغير تقليدية .
2. نال موضوع تحديد وتحليل مؤثرات الشراء الصناعي اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بشكل عام ، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل خاص . ولكن معظم ذلك الاهتمام اقتصر على تحديد تلك المؤثرات وعدم تحليلها ، أو تناول إحدى المؤثرات وتحليل مكوناتها فقط .
3. هناك جدل بين الباحثين بشأن تبعية موضوع الشراء الصناعي ، إذ يرى بعضهم أنه يقع في حقل إدارة المواد ، على خلاف البعض الآخر الذي يرى بأنه يقع في حقل إدارة التسويق الصناعي . وربما تكون وجهة النظر الأولى هي الأصح على اعتبار أن إدارة المواد مسؤولة عن مدخلات المنظمة بينما إدارة التسويق مسؤولة عن مخرجاتها .
4. يمكن أن تقسم مؤثرات الشراء الصناعي إلى ثلاثة مؤثرات رئيسة هي المؤثرات البيئية ، والمؤثرات التنظيمية ، والمؤثرات الفردية . وإن المؤثرات الثلاثة تلك تتفاوت فيما بينها من حيث درجة الأهمية والنفوذ بالنسبة لعمليات الشراء الصناعي .
5. ترتبط مؤثرات الشراء الصناعي البيئية بأداء المنظمة ككل ، أي أن نفوذها ينشأ من المحيط الخارجي ويمتد ليشمل جميع أجزاء المنظمة ، وإن تلك المؤثرات تحدد سلوك المنظمة في مجال الشراء كتكوين واحد وموحد . بينما ترتبط مؤثرات الشراء الصناعي التنظيمية بأداء قسم الشراء في المنظمة ، إذ تنشأ عن المحتوى التنظيمي لقسم الشراء داخل المنظمة ، ويمتد أثرها ليشمل أدائه للمهام التي يكلف بها من قبل الإدارة في المنظمة . أما مؤثرات الشراء الصناعي الفردية فترتبط بموظف الشراء ، إذ تنشأ عن عوامل خاصة بتصرفاته كفرد وتمتد لتشمل أدائه لوظيفته في مجال الشراء .

6. تتأثر عملية الشراء الصناعي - في معظم المنظمات - بشكل كبير جداً بالمؤثرات البيئية ، وبشكل متوسط بالمؤثرات التنظيمية ، وبشكل صغير جداً بالمؤثرات الفردية¹²⁴ .
7. تبرز المؤثرات السياسية والقانونية من بين مؤثرات الشراء الصناعي البيئية ، إذ لا تستطيع المنظمات أن تتصدى لها بل تستجيب لها دائماً ، بينما تستطيع أن تتصدى لبعض المؤثرات الأخرى ولو لفترة قصيرة مثل المؤثرات الاقتصادية والتنافسية التي تتصدى لها عن طريق التحالفات ، والمؤثرات التكنولوجية التي تتصدى لها عن طريق البحث والتطوير والابتكار . أما استجابة المنظمة للمؤثرات الأخلاقية فليست ملزمة ، لكنها ضرورية لتحسين صورة المنظمات في المجتمع وتحسين وتقوية أواصر العلاقات مع مجهزها .
8. تعد أهداف الشراء ومواقفه الأكثر أهمية ضمن مؤثرات الشراء الصناعي التنظيمية . إذ تحدد مكانة قسم الشراء في المنظمة في ضوء أهداف الشراء وقربها من أهداف المنظمة ، وتختلف سياسات الشراء وإجراءاته على وفق موقف الشراء الذي تتعرض له المنظمة والذي ربما يستوجب زيادة عدد وتشكيلة موظفي الشراء . ويواجه قسم الشراء - في معظم المنظمات - صعوبة في إجراء الموازنة بين أهداف الشراء لكنه يحاول أن يؤكد على هدفي الشراء بالسعر الأقل والشراء بالنوعية الأفضل .
9. تنشأ مؤثرات الشراء الصناعي الفردية بسبب الاعتماد على الأفراد في الوظائف ، إذ يمكن أن تؤثر السلوكيات الشخصية لموظف الشراء في عملية الشراء الصناعي ، ولكن غالباً ما يكون ذلك التأثير قليل جداً بسبب اعتماد الشراء الصناعي على أسس موضوعية ومحددة .
10. ضعف الاهتمام وقلة التوجهات في مجال إدارة الشراء ، وربما يكون السبب هو أن إدارة مصنع الكونكريت الخفيف ليس لديها المعارف والخبرات اللازمة لذلك .
11. تشكل عملية الشراء الصناعي دورة مستمرة وغير منتهية مادامت احتياجات المصنع غير مشبعة .
12. تهتم إدارة المصنع - محل البحث - بالاستجابة لمؤثرات الشراء الصناعي التنظيمية التي تحتل الدرجة الأولى ، وبلاستجابة لمؤثرات الشراء الصناعي البيئية التي تحتل الدرجة الثانية ، وبلاستجابة لمؤثرات الشراء الصناعي الفردية التي تحتل الدرجة الثالثة . إذ يمكن أن تمثل الأولى - أو تكون - حلقة وصل بين الثانية والثالثة وبالتالي يجري الاستجابة لها والاهتمام بها بشكل اكبر .

¹²⁴ لان معظم المنظمات تضع أسس عملية ومدروسة توجه وتحدد أداء موظف الشراء والتقليل من تأثير سلوكياته الشخصية في عمليات شرائها .

13. للعوامل السياسية والقانونية دور كبير في توليد المؤثرات البيئية ، وربما يكون السبب وراء ذلك هو أن مصنع الكونكريت الخفيف حكومي - أو عام - وبالتالي فإنه يحرص على أن ينفذ ويتبع السياسات والقوانين التي يضعها مالكة الشرعي - الحكومة - ولا يحاول أن يخالفها .
14. تمتلك مواقف الشراء أهمية واضحة والنفوذ الأوسع في توليد المؤثرات التنظيمية . وربما يكون ذلك لأنها ذات تماس مباشر بين تنظيم لجنة الشراء وطبيعة المشتريات المطلوبة . وان للجان الشراء مكانة تنظيمية قريبة من الإدارة العليا ، بما يوفر لها سرعة الاتصال وطلب الموافقات الرسمية للتعاقد مع المجهزين وإصدار طلبات الشراء ، وان التوجه الحالي يميل نحو مركزية الشراء¹²⁵ .
15. يعد إدراك دور رئيس لجنة الشراء الأكثر نفوذاً ووضوحاً في توليد مؤثرات الشراء الصناعي الفردية . إذ أن ما تتوقعه إدارة المصنع ويتوقعه العاملون منه يشكل المحددات الأهم لتأثيره كفرد في عملية الشراء الصناعي .

¹²⁵ إذ يحدد كل قسم في مصنع الكونكريت الخفيف احتياجاته ، ثم يطلبها من قسم التخزين الذي يوحد الطلبات التي لا يستطيع تلبيتها ، ثم يحولها إلى لجنة الشراء حتى تقوم بتلبيتها بعد أن تحصل على موافقة إدارة المصنع .

المبحث الثاني

التوصيات

يمكن إيجاز هذه التوصيات بالآتي :

أ- ضرورة قيام المنظمة الصناعية بتحديد مؤثرات الشراء الصناعي البيئية والتنظيمية والفردية ، وهذا يتطلب ما يأتي :

1. تأكيد الإدارة العليا على مجال الشراء .

2. وجود قسم شراء مستقل وواضح ضمن هيكلية التنظيم .

3. استخدام كادر متخصص بالشراء من اجل رفع مستوى الأداء .

ب- ينبغي التأكيد على مرحلة تحليل المجهز في عملية الشراء الصناعي لان هذه المرحلة تحدد مصير العملية بأكملها ، فان كان اختيار المجهز مناسباً يمكن ضمان نجاح عملية الشراء كاملة ، أما لو كان اختيار المجهز ضعيفاً ربما يؤدي ذلك إلى فشل العملية بالكامل .

ج- ينبغي على الشركات ذات الفروع - وحدات الأعمال - المتجانسة أن تؤكد بشكل كبير على تحديد مؤثرات الشراء البيئية وتحليلها ، لأنها تؤثر في جميع فروعها ويفضل أن تحتفظ بنتائج ذلك التحليل في مقر مركزها الرئيس الذي يدير تلك الفروع . وينبغي التأكيد على ما يأتي :

1. تحليل المؤثرات البيئية السياسية والقانونية ، لان هذه المؤثرات لا تستطيع المنظمات أن تعمل على تغييرها ، لذا فأنها تجد نفسها منساقة للاستجابة للسياسات العامة ومذعنة للقوانين المحلية التي تصدرتها الدولة .

2. تحليل المؤثرات البيئية الاقتصادية لأنها غالباً ما تكون الموجه الأكثر نفوذاً وأهمية في الشراء الصناعي بسبب ارتباطها المباشر بالوفورات المالية وربحية المنظمة ، والتي يمكن بوساطتها التصدي للمؤثرات البيئية الأخرى . فمثلاً يمكن لمصنع الكونكريت الخفيف أن يتفوق على منافسيه في أسواق المواد الإنشائية عن طريق توفيره مقدماً لمشترياته من المواد التي يحتاجها - أو تأكيده على شراء ما يتوقع أن يقل وجوده مستقبلاً في الأسواق ، مثل شراء كميات كبيرة من مسحوق الألمنيوم وخزنه¹²⁶ - وطبعاً ذلك الأمر لا يتحقق دون إنفاق الأموال .

د- يمكن السيطرة على مؤثرات الشراء الصناعي التنظيمية في بعض المنظمات الصناعية عن طريق تحديد أهداف الشراء وتوليد حالة من التوازن بينها ، وبالتالي فإن باقي المتغيرات التنظيمية التي تعمل معاً للوصول إلى أهداف الشراء ستكون محدودة الأثر أو ربما كانت آثارها اقل في عملية

¹²⁶ وفقاً لتقارير قسم النوعية في المصنع فان مسحوق الألمنيوم لا يتأثر بمدة الخزن مهما طالت .

الشراء . ويفضل أن تعقد ندوات خاصة للتوعية بأهداف الشراء التي يؤكد عليها وتحديدها بجدول زمني معين ، ويفضل أن يدير تلك الندوات رئيس لجنة الشراء .

هـ- من أجل تقليل شدة مؤثرات الشراء الفردية ينبغي أن يجري اختيار موظف الشراء على أساس تعليمه العام ، ويفضل أن يكون حاصلاً على شهادة تعليم جامعية في مجال الإدارة والاقتصاد لكي يمكن للمنظمة أن تضمن التزامه بالمحددات التنظيمية لعمله فضلاً عن المحددات البيئية ، وبالتالي لن يكون مندفعاً بشكل شخصي في عملية الشراء للمنظمة بل يعتمد الأسس والمبادئ العلمية التي تلقاها في دراسته الجامعية .

و- من الأجدى أن تعمل لجنة الشراء بشكل مستقل عن تأثير الأقسام الأخرى في المنظمة ، مع بقاء ارتباطها المباشر مع إدارة المنظمة . كما ينبغي أن يكون في المنظمة قسم خاص بالشراء يظهر بشكل واضح في خريبتها التنظيمية ، والذي يكون فيه موظفين دائمين لا يجري تبديلهم بين مدة وأخرى ، إذ ربما يسبب ذلك تناسي مشاكل الشراء وحلولها التي تواجه لجان الشراء بين حين وآخر . كما يفضل أن يكون الشراء في منظمات الأعمال قائماً على أساس الجمع بين مركزية ولا مركزية الشراء .

ز- ينبغي أن يكون أعضاء لجنة الشراء متكاملين وليسوا متشابهين وظيفياً ، إذ يفترض أن يمثل كل واحد منهم أحد الأقسام الموجودة في المنظمة ، حتى يمكن ضمان تحليل أفضل لمؤثرات الشراء الصناعي . ولذا ينبغي أن لا يهمل اشتراك أي قسم وظيفي في عملية الشراء ، أي ينبغي أن يكون عدد أعضاء لجنة الشراء مساوياً لعدد الأقسام الوظيفية في المنظمة حتى يجري التبادل بوجهات النظر المختلفة . كما ينبغي أن يجري انتخاب رئيس لجنة الشراء من بين أعضاءها بدلاً من أن تحدده إدارة المنظمة وتفرضه على أعضاء لجنة الشراء .

ح- من الأفضل أن يشترك رئيس لجنة الشراء في المنظمة بدورات تدريبية في مجال فن التعامل والإقناع والتفاوض¹²⁷ من أجل إكسابه مهارات ونوعيات فردية جديدة تفيده وتقويه في مجال الشراء الصناعي بشكل عام والشراء لمنظّمته بشكل خاص .

¹²⁷ إذ لا ينبغي أن تشترك المنظمة في تلك الدورات المسؤولين عن البيع فقط ، بل يتوجب عليها أن تشترك فيها المسؤولين عن الشراء أيضاً .

ط- ضرورة إجراء الدراسات والبحوث في مجال الشراء الصناعي ، إذ يعاني الواقع النظري والميداني - لاسيما في العراق - من نقص واضح بالمعارف الأساسية والخبرات اللازمة للتفاعل الناجح بين منظمات الأعمال (الإنتاجية والخدمية على حد سواء) وذلك المجال . وفيما يأتي عدد من العناوين التي يرى الباحث أنها تصلح كمشروع أولي لدراسات مستقبلية يمكن أن ينتفع منها في تطوير واقع الشراء الصناعي في العراق :

1. متطلبات توليد القدرات الاختصاصية في الشراء الصناعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للأعمال .
2. تحليل العلاقة بين المحددات التنظيمية لوظيفة الشراء وتبني أسلوب الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء .
3. مستلزمات تطبيق نظام الشراء الآني في الشركات الإنتاجية العراقية .
4. حوسبة الشراء الصناعي ودورها في تطبيق نظام تبادل البيانات إلكترونياً بين المنظمة والمجهزين .
5. سياسات التعاقد في المنظمات وأثرها في توثيق العلاقات مع المجهزين .
6. تدريب أفراد الشراء والبيع وأثره في النهوض بالواقع الأخلاقي لتطبيقات الأعمال .
7. واقع إدارة المواد في العراق وسبل تطويرها .

المصادر

أ- الكتب :

1. Arnold, Roger A ,**Economics**, 5th Ed., South-Western College Publishing, Canada, 2001.
2. Baden, A., and Fuller, C., **Purchasing Software Components at the Dawn of Market**, 2nd Ed., Oulu University Library, 2003.
3. Bingham, Frank G. and Gomes, Roger, **Business Marketing**, 2nd Ed., Contemporary Publishing Group, Chicago, 2001.
4. Boone, Louis E. and Kurtz, David L., **Contemporary Marketing**, 9th Ed., The Dryden Press, San Diego, 1998.
5. Brealey, Richard A. and Myers, Stewart C., **Principles of Corporate Finance**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2000.
6. Calcagno, Monica, **The Evolution of the Competitive Advantage in Strategic Management Studies**, 2nd Ed., Ca`Foscari University Publishing, Venezia, 2001.
7. Cateora, Philip R. and Graham, John L., **International Marketing**, 7th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
8. Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J. and Jacobs, F. Robert , **Operations Management For Competitive Advantage**, McGraw-Hill, New York, 2001.
9. Covart, James R., **Ten Steps to Better Purchasing**, 2nd Ed., Bedford NH, New York, 2001.
10. Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South-Western, Canada, 2001.
11. David, Fred R., **Strategic Management, Concepts&Cases**, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.
12. Drea, John T., **Business Markets and Buying Behavior**, 7th Ed., Western Illinois University, 2004.
13. Griffin, Ricky W., **Management**, 6th Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 1999.
14. Hellriegel, Don, Slocum, John W. and Woodman, Richard W., **Organizational Behavior**, 9th Ed., South-Western College Publishing, Canada, 2001.
15. Hill, Charles W., **International Business, Competing in the Global Marketplace**, 4th Ed., McGraw-Hill, NewYork, 2003.

16. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., **Strategic Management Theory, An Integrated Approach**, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
17. Heizer, Jay and Render, Barry, **Principles of Operations Management**, 3rd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1999.
18. Heizer, Jay and Render, Barry, **Operations Management**, 6rd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.
19. Honerkamp, Sven, **Marketing Management**, 10th Ed., Camilla Hove, Denmark, 2002.
20. Huczynski, Andrzej and Buchanan, David, **Organizational Behavior, An Introductory Text**, 4th Ed., Prentice Hall, England, 2001.
21. Huggins, Paul, **Building Competitive Advantage Through Internet Technology**, 2nd Ed., ChanneLinx, Inc., New Jersey, 2001.
22. Hutt, Michael D. and Speh, Thomas W., **Business Marketing Management, a Strategic View Of industrial and Organizational Markets**, 6th Ed., the Dryden press, Tokyo, 1998.
23. Ivancevicch, John M. and Matteson, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, 6th Ed., McGraw- Hill, New York, 2002.
24. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**, 5th ED., Prentice Hall, England, 1999.
25. Kaufmann, Lutz, **Purchasing and Supply Management: A Conceptual Framework**, 2nd Ed., Justus Liebig University Publishing, Germany, 1999.
26. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, **Principles of Marketing**, 8th Ed., Prentice-Hall International, New Jersey, 1999.
27. Kotler, Philip, **Marketing Management**, the Millennium Ed., Prentice Hall International, London, 2000.
28. Leenders, Michiel R. and Fearon, Harold E., **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., McGraw-Hill, New, 1997.
29. Lussier, Robert N ., **Management Fundamentals, Concepts, Applications, Skill Development**, South-Western College Publishing, Canada, 2000.
30. McDonald, Malcolm, Rogers, Beth and Woodburn, Diana, **Key Customers, How to Manage Them Profitably**, Butterworth Heinemann, New Delhi, 2000.
31. Meredith, Jack R. and Shafer, Scott M, **Operations Management For MBAs**, John Wiley & Sons, New York, 1999.

32. Nickels, William G., McHugh, James M. and McHugh, Susan M., **Understanding Business**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
33. O'Brien, James A., **Introduction to Information Systems, Essentials for the e-Business Enterprise**, 7th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
34. Peter, J. Paul and Donnelly, James H., **Marketing management, Knowledge and Skills**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2001.
35. Rich, Nick and Hines, Peter, **Outsourcing Competitive Advantage**, 3rd Ed., Cardiff Business School, London, 2004.
36. Schermerhorn, John R. and Chappell, David S., **Introducing Management**, John Wiley&Sons, New York, 2000.
37. Schermerhorn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N., **Organizational Behavior**, 7th Ed., John Wiley&Sons, New York, 2000.
38. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan and Johnston, Robert, **Operations Management**, 2nd Ed., Financial Times Management, London, 1998.
39. Slavin, Stephen L., **Economics**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
40. Stevenson, William J ., **Production/Operations Management**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 1999.
41. Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 13th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
42. Turban, Efraim, Mclean, Ephraim, Wetherbe, James, Westfall, Ralph and Rainer, Kelly, **Information Technology For Management, Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Ed., John Wiley&Sons, New York, 1999.
43. Waller, Derek L., **Operations Management, A Supply Chain Approach**, International Thomson Business Press, London, 1999.
44. Whiteley, David, **e-Commerce, Strategy, Technologies and Applications**, McGraw-Hill, London, 2000.

ب- المجلات والدوريات والاطروحات الجامعية :

1. Almquist, Eric and Wyner, Gordon, "Boost Your Marketing ROI with Experimental Design", **Harvard Business Review**, October 2001.

2. Alaniz, Scott and Shuffield, Elaine, "Strategic Sourcing: Applications To Turn Direct Materials Procurement into a Competitive Advantage", **Supply Chain Planning\Procurement**, January 2001.
3. Anderson, Erin, Chu, Wujin and Weitz, Barton, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework", **Journal of Marketing**, Vol. (51), July 1987.
4. Asa, Wallstrom, "Industrial Buying Behavior of Large Swedish Firms: Case Studies of the Purchase of educational Services", **Industrial Economic Institute**, June 2002.
5. Bayle, Luis Dalmau, "The Internets Influences on Industrial Buying Behavior in Small and Medium Sized Enterprises", **Masters thesis in Industrial Marketing**, Lulea University of Technology, Barcelona, 2003.
6. Bergman, Robert L., "Supply Management Professionals", **National Association of Purchasing Management**, Vol. (8), No. (5), March 2001.
7. Bologna, Francis O., "Selling A Business", **SIGMA**, Vol. (24), No. (111), 2001.
8. Bozzo, Cecile C., "Regular and Stable Industrial Buying Behavior: Are the Customers Really Loyal?", **Customer and Consumer Behavior in Relationship Marketing**, October 2000.
9. Bramlett, Kevin, "Be An Internet Business Consultant", **The Newsletter of Electronic Commerce**, April 2004.
10. Buvik, Arnt and John, George, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?", **Journal of Marketing and Purchasing Management**, May 1999.
11. Cachon, Gerard P. and Lariviere, Martin A., "Capacity Choice and Allocation: Strategic Behavior and Supply Chain Performance", **Management Science**, Vol. (45), No. (8), August 1999.
12. Camp, Robert C., "Benchmarking the Search for Best Practices Which Lead to Superior Performance", **Books On Purchasing**, June 2003.
13. Carpinetti, L. C. and Martins, R. A., "Continuous Improvement Strategies and Production Competitive Criteria", **Annual International Conference on Industrial Engineering Theory**, November 1999.
14. Charney, Howard S., "Building a Competitive Advantage in the Internet Economy", **The Networks Australia**, March 2000.

15. Chen, Fangruo, "Decentralized Supply Chains", **Management Science**, Vol. (45), No. (8), August 1999.
16. Collingwood, Harris, "The Earnings Game: Everyone Plays, Nobody Wins", **Harvard Business Review**, June 2001.
17. Cousis, Paul D. and Spekman, Robert, "strategic Supply and the Management of Inter and Intra Organizational Relationships", **Journal of Purchasing and Materials Management**, Spring, 2003.
18. Denslow, Diane L. and Giunipero, Larry C., "Improving Purchasing Success Through Entrepreneurial Behavior", **Journal of Supply Chain Management**, Vol. (36), August 2003.
19. Dietmer, Brian J. and Tepper, Samuel R., "Negotiation: Alignment of Strategy and Execution Process", **Negotiation Solutions**, August 2002.
20. Djukic, Suzana and Stankovic, Ljilijana, "Research Industrial Buyer Behavior-Key Factor of Strategic Positioning", **Economics and Organization Journal**, Vol. (1), April 2000.
21. Ellis, H. M. and Williams, D. R., "Gross-Cultural Industrial Organizational Buying Behavior in China and United Kingdom", **Asia In Extensor**, October 2002.
22. Engel, Robert J., "Strategic Sourcing: A Step-By-Step Practical Model", **Annual International Supply Management Conference**, April 2004.
23. Emma, Rasch and Louise, Ronnevi, "How Do e-Commerce Influence the Organizational Buying Behavior?: Case Studies of Four Scandinavian Companies", **Industrial Marketing Institute**, July 2002.
24. Flicker, Alexandra and Holler, Johann, "e-Commerce Based On Internet Technologies In Procurement", **European Center For Research In Purchasing And Supply**, January 2001.
25. Fynes, Brian and Voss, Chris, "The Moderating Effect of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Performance", **International Journal of Operations&Production Management**, Vol. (22), No. (6), 2002.
26. Gelderman, Cees J. and Weele, Arjan J., "Strategic Direction Through Purchasing Portfolio Management", **International Journal of Supply Chain Management**, Vol. (38), Spring 2002.
27. Goh, Khim-Yong and Teo, Hock-Hai, "Computer-Supported Negotiations", **European Journal of Operations Research**, Vol. (46), No. (2), 2003.

28. Gracia, Bernard, "*The Link for Purchasing Professionals in Europe*", **The European Institute of Purchasing Management**, April 2001.
29. Harris, J., Ozgen, H. and Ozcan, Y., "*Do Mergers Enhance the Performance of Hospital Efficiency?*", **Journal of The Operational Research Society**, Vol.(51), No.(7), July 2000.
30. Hoecht, Andreas, "*The Role of Trust in Strategic Sourcing Relationships*", **The EURAM Conference in Stockholm**, 9-11 May 2002.
31. Hoffman, Lowell, "*Chief Purchasing Officer*", **Global Sourcing**, September 2003.
32. Huovinen, P., Kiiras, J. and Wichmann, M., "*Modeling Buying Behavior*", **International Journal for Construction Marketing**, Vol. (11), July 2003.
33. INC., Company X, "*Flow Charts for 2000*", **Quality Systems Manual**, Doc. Revision 1/31/02, 2002.
34. Johnston, Wesley J. and Lewin, Jeffrey E., "*A Review and Integration of Research on Organizational Buying Behavior*", **Marketing Science Institute**, No. (94), 2003.
35. Kamann, Dirk-Jan F., "*Strategic Alliances and Purchasing*", **Purchasing and Supply Management**, January 2003.
36. Kamann, Dirk-Jan F., Karasek, Eva H. and Kadi, Najat A., "*External Determinants of the Organization of the Purchasing Function*", **International Annual IPSERA Conference**, Sweden, April 2001.
37. Kearney, A. T., "*More Profit Through Purchasing*", **Purchasing Excellence**, Vol. (8), No. (2), Spring 2003.
38. Kioa, Kristen, "*Economic Growth Forecast to Continue in 2004*", **ISM**, April 2004.
39. Laszlo, George P., "*Implementing a Quality Management Program-Three Cs of Success*", **The TQM Magazine**, Vol. (11), No. (4), 1999.
40. Lau, Geok T., Razzaque, Mohammed A. and Ong, Angeline, "*Gatekeeping in Organizational Purchasing: an Empirical Investigation*", **Trends in Global Marketing Strategies**, Vol. (17), No. (11), 2003.
41. Laude, P. C., "*Pre-Purchasing Checklist*", **EHS Manual**, The University of Melbourne, January 2003.
42. Lin, D., Zuo, M., Yam, R. and Meng, Q., "*Optimal System Design Considering Warranty*", **Journal of the Operational Research Society**, Vol. (51), No. (7), July 2000.

43. LLP., QW Medical, "ISO 9001:2000 Audit Checklist", **Quality Manual**, Document No. (20008), Revision (1), 2002.
44. Locke, Dick, "Core Knowledge for Successful International Purchasing", **NAPM Global Resource Group**, August 2001.
45. Luna, R., "Harnessing a Supply-Side Advantage in 2002", **Supplier Relationship Management Journal**, January 2002.
46. Maddock, Greg, "Guide to Purchasing Practices", **Cost Centre**, Vol. (1842), 2003.
47. Mandell, Nathan, "Managing New Product Development for Strategic Competitive Advantage", **Executive Education**, June 2004.
48. McFadden, Randall J. and Needham, Paul, "Complex Business Management for Competitive Sourcing", **Executive Research Project**, National Defense University, Washington, 2001.
49. McGinnis, Michael A. and Cancro, J. Patrick, "Logistics Basics for Purchasing and Supply Professionals", **NAPM**, October 2000.
50. Mesaros, Greg, "Small Get Big Buying Clout", **Purchasing Magazine**, December 2001.
51. Moller, Jan, "Industrial Buying Behavior and Technical Complexity: A Comparative Study of Two Product Cases", **Industrial Management and Economics Journal**, November 1993.
52. Norbert, J., "Supplier Deliveries Slower", **Manufacturing Report on Business**, May 2004.
53. Novak, Paul, "Preparing Purchasing and Supply Professionals for The Future", **Institute for Supply Management**, July 2002.
54. Paterson Jim, "Maximizing CRM Investments for Increased Strategic Advantage", **Usi**, Vol. (2140), 2004.
55. Pearce, John A. and Robinson, Richard B., "Competitive Advantage and the Strategic Use of Information Technology", **Management Information Systems**, March 2004.
56. Pedroni, Peter, "Purchasing Power Parity Tests in Cointegrated Panels", **The Review of Economics and Statistics**, November 2001.
57. Po, Oracle, "Purchasing Checklist and Bid Summary Form", **Purchasing Services and Supplier Management**, March 2003.
58. Ramani, Senthil K., Shunk, Dan L. and Henderson, Mark R., "Electronic Supplier Selection System", **AMSMA**, Vol. (8587), 2000.

59. Rask, Poul H. and Andersen, Morten, "Supply Chain Management", **International Business**, Vol. (29), 2003.
60. Reddy, Jay, "Bye Bye Buyers", **Purchasing Magazine**, December 2001.
61. Richmond, C., "A Comprehensive Environmental Purchasing Checklist", **Considerations before You Buy**, February 2001.
62. Robert, Michel M., "The Litmus Test of A Successful Strategy", **The Strategist**, Annual Report, 2003.
63. Romo, Maija, "Import as a Mode of Internalization Case: Finnish SMEs Buying from Vietnam", **Doctoral Thesis in Economic**, Pereston University, 2002.
64. Samaha, Simon, "Strategic Sourcing: Case Study, **Care Science**, Vol. (8), No. (3), 2003.
65. Samolovitch, Victor E., "Your Group Purchasing Organization-What's It Worth?", **Group Purchasing**, Spring 2003.
66. Seelmann, Ralph, "Mass Customization Facing Logistic Challenges", **Harvard Business Review**, April 2002.
67. Sheth, Jagdish N. and Sharma, Arun, "Supplier Relationships: A Strategic Initiative", **Industrial Marketing Management Journal**, March 1999.
68. Shin, Namchul, "Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce", **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol. (2), No. (4), 2001.
69. Slaight, Thomas h., "The Future of Purchasing and Supply: Strategic Sourcing", **ISM**, May 2004.
70. Smith, Elizabeth, "Notice To Offerors", **Local Reproduction**, 29 November 2003.
71. Soderlund, Magnus and Vilgon, Mats, "Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability", **Working Paper Series in Business Administration**, No. (1), January 1999.
72. Stahl, Bengamin, "Buying Abroad", **Working Paper**, Uppsala University, 2000.
73. Stephenson, David, "Purchasing and Strategic Environmental Management", **Purchasing Management Association of Boston**, March 1998.
74. Thompson, Mark I., "Product Innovation: Difficult-Or Is It?", **The Strategist**, Annual Report , 2004 .
75. Trecha, Steve, "Integrated Strategies", **Purchasing Magazine**, December 2001.

76. Turner, Bethany, Shows, Luke and Neidigh, Chip, "*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*", **OSWAID**, Spring, April 1999.
77. Vlcek, Josef, "*The Profile of The Purchasing Function and its Future Challenges*", **European Center for Research in Purchasing and Supply**, Vienna, November 2002.
78. Waite, Thomas J., "*Stick to the Core-or Go for More*", **Harvard Business Review**, February 2002.
79. Wasti, S. Nazli, "*Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations*", **Journal of Marketing Research**, March 2001.
80. Webster, Frederick E. and Wind, Yoram, "*A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*", **Trends in Global Marketing Strategies**, April 1972.
81. Wijnstra, J. Y. and Stekelenborg, H. A., "*The Role of Purchasing in New Product Development*", **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol. (3), 2003.

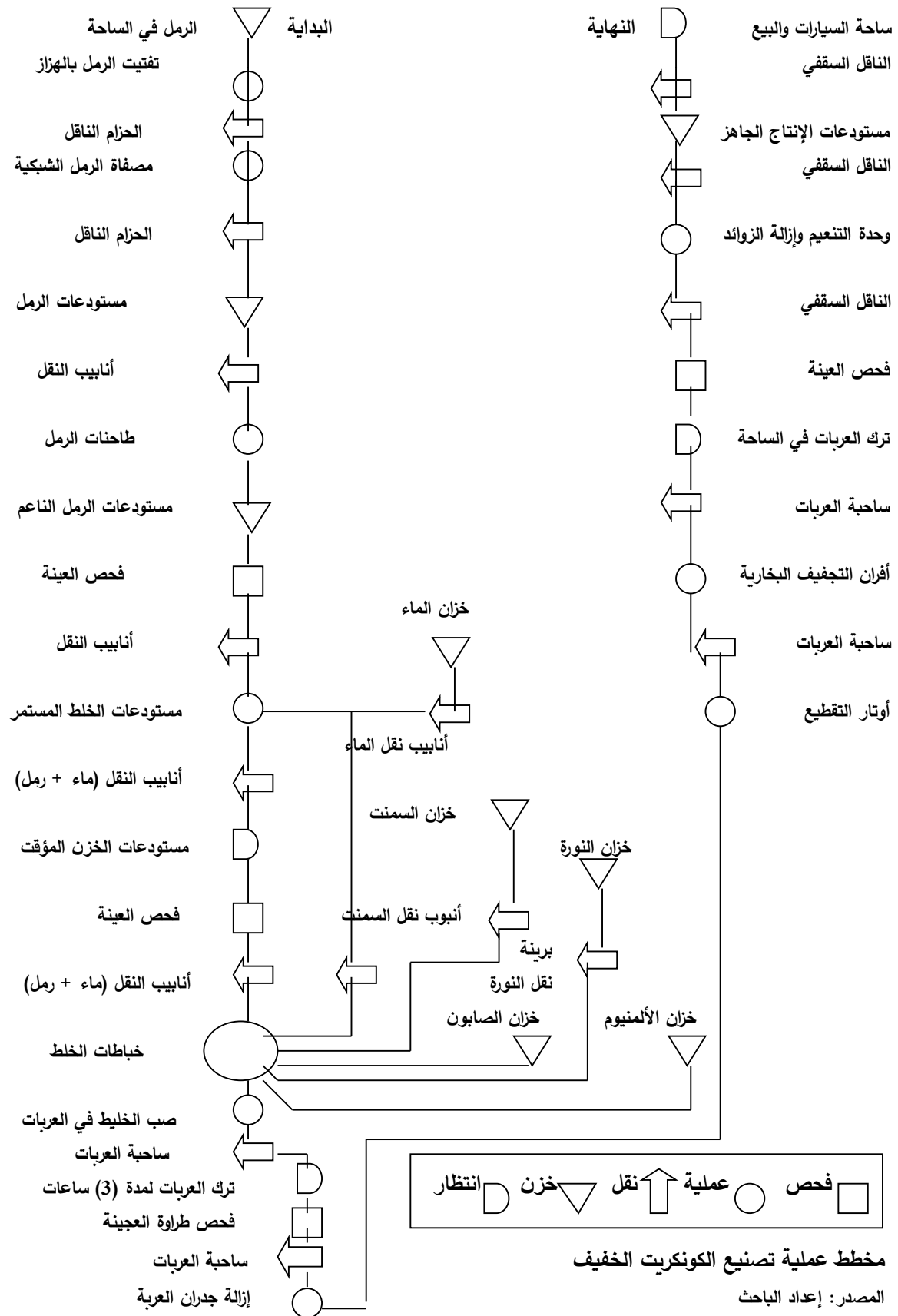
الملاحق

ملحق (1)

عملية الإنتاج والتصنيع في مصنع الكونكريت الخفيف

تخلط المواد الأولية المذكورة سالفاً وتطحن بواسطة طواحين كبيرة وتتضمن عملية الخلط هذه مجموعتين ، الأولى لخلط الماء والرمل على شكل معجون ، والثانية لخلط السمنت والنورة والرمل بالطريقة الجافة . ثم يضاف مسحوق الألمنيوم مع مسحوق الصابون إلى الخلطة وبنسب وزنية محددة ، بعدها تصب الخلطة في عربات الإنتاج . إذ يجري التفاعل الكيماوي للخليط ويتحول إلى عجينة طرية تتصلب جزئياً ثم يجري تقطيعها وقشط الزوائد الطرية الجانبية الملامسة للقوالب ثم ترسل القطع الطرية إلى الأفران البخارية لمعاملتها بواسطة البخار، إذ تتعرض إلى ضغط (12) جو ودرجة حرارة (200) مئوية ولمدة (10) ساعات متواصلة ليصبح بعدها المنتج جاهزاً ومكتمل الخواص .

وأخيراً ينقل إلى ساحة السيارات بواسطة الكرينات الجسرية بعد أن يمر بقسم التعديل والتنعيم ، ويترك الإنتاج في الساحة معرضاً للظروف الجوية الاعتيادية لمدة (3) أيام ومن ثم يباع للزبائن . ويمكن توضيح عملية تصنيع الكونكريت الخفيف في المخطط الآتي .



ملحق (2)

الخصائص الفنية والاقتصادية لمنتج الكونكريت الخفيف

يعد الكونكريت الخفيف من ابرز مواد البناء وأحدثها استعمالاً وأخفها وزناً وهو بنوعين وعلى وفق الأبعاد الآتية :

590 × 240 × 240 ملم

590 × 240 × 180 ملم

أما مقدار التفاوت المسموح به فهو (+2) ملم في كل من الأبعاد الثلاثة . ويتصف منتج الكونكريت الخفيف بالخصائص الآتية :

1- خفة الوزن : يتميز المنتج بخفة وزنه إذ تبلغ كثافته (400 - 900) كغم.م³ ، وذلك يعني أن الثقل المسلط على الأسس اقل مما هو عليه عند البناء بالطابوق الاعتيادي أو الكتل الكونكريتية .

2- العزل الحراري : يعتمد مستوى العزل الحراري للمنتج على معامل التوصيل الحراري الذي يمثل دالة لعدد السرعات الحرارية خلال متر مربع واحد وتتغير قيمة هذا المعامل تبعاً لحجم المساحات وطريقة ترتيبها ورطوبة المادة .

إن قابلية العزل الحراري للكونكريت الخفيف تعادل (3 - 6) مرات قابلية العزل الحراري للطابوق الاعتيادي . وبذلك يجري تقليل الطاقة المصروفة للتدفئة والتبريد بشكل كبير .

3- العزل الصوتي : يتميز الكونكريت الخفيف بالعزل الصوتي للضوضاء والأصوات المنبعثة من خارج البناية التي تزداد نتيجة للتقدم الحضاري والصناعي . ويعود السبب في هذا العزل إلى وجود فقاعات هوائية في كتلته .

إن قابلية العزل الصوتي لجدار بسبك (24) سم من الكونكريت الخفيف يعادل العزل الصوتي لجدار بسبك (77) سم من الطابوق الاعتيادي .

4- مقاومة الرطوبة وامتصاص الماء : يحتاج الكونكريت الخفيف إلى (90) يوماً ليرتفع الماء إلى مسافة (24) سم منه ، وهذا يعني أن جداراً بسبك (24) سم يتعرض للأمطار خلال مدة (3) أشهر متصلة لكي تنفذ الرطوبة من خلاله ، وذلك لعدم توافر قنوات شعرية كثيرة مقارنة بالطابوق الاعتيادي .

كما أن المساحات الهوائية التي بداخله مغلقة وقابليته على الامتصاص بحدود (5 - 10) ملم خلال (72) ساعة ، بينما تكون قابلية الطابوق الاعتيادي للامتصاص بحدود (210) ملم خلال (6) ساعات .

5- سرعة البناء : إن سرعة إنجاز البناء بالكونكريت الخفيف أعلى بكثير مقارنة بالطابوق الاعتيادي ، نظراً لخفة وزنه وكبر حجمه ، فالزمن اللازم لبناء متر مكعب بالطابوق الاعتيادي يستغرق (7 - 9) ساعات بينما يستغرق (4) ساعات فقط عند بنائه بالكونكريت الخفيف .

6- الاقتصاد في المونة : يحتاج المتر المكعب من البناء بالطابوق الاعتيادي إلى (0,27) متر مكعب من المونة (السمنت أو الجص) ، بينما يحتاج البناء بالكونكريت الخفيف إلى (0,07) متر مكعب وللحجم نفسه .

7- القوة والمتانة : فعلى الرغم من خفة وزن الكونكريت الخفيف إلا أنه يمتاز بقوة تحمل جيدة ، ومن الممكن بناء (3-4) طوابق بالكونكريت الخفيف من دون الحاجة إلى هياكل كونكريتية ، فقوة تحمله لا تقل عن (50) كغم / سم² .

8- مقاومة التعفن : يمتاز الكونكريت الخفيف بمقاومة عالية للتعفن بالبكتريا ، وبأفضل ظروف التعفن عند درجة حرارة (30) مئوية ورطوبة نسبية (98%) .

9- سهولة التنقيب والتقطيع : يمكن تنقيب الكونكريت الخفيف بواسطة مثاقب يدوية أو ميكانيكية لتمرير أنابيب الماء وأسلاك الكهرباء والهاتف من خلاله ، كما يمكن تقطيعه بواسطة منشار عادي وصقله بواسطة قاشطة خاصة ، فضلاً عن إمكانية تحفيره بواسطة عدد بسيطة لتشكيل الزخارف .

10- خصائص أخرى: كما يتميز الكونكريت الخفيف بخلو تركيبته من الأملاح ، فضلاً عن قلة معامل تمدده ، مقارنة بالطابوق الاعتيادي ، مع قدرته على تحمل درجات الحرارة العالية وبذلك فهو أمين ضد الحرائق ومقاوم للانجماد .

ملحق (3)

أسلوب تقييم نوعية المشتريات في مصنع الكونكريت الخفيف

يقوم قسم النوعية في مصنع الكونكريت الخفيف باختيار نماذج عشوائية من المشتريات التي ترتبط بالمواد الأولية المستخدمة في قسم الإنتاج لإجراء الفحوصات والاختبارات بموجب المواصفة العراقية 87/2597 التي تتعلق بالمظهر العام والأبعاد والخصائص الفنية للمنتج . وهناك بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة لأغراض فحص واختبار النوعية للمشتريات في مختبر المصنع وكما مدرج في القائمة الآتية فضلاً عن وجود أجهزة أخرى تدخل ضمن مسؤولية قسم النوعية في المصنع .

ويجري معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بأغراض الفحص والقياس بصورة دورية على وفق برنامج زمني متفق عليه مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ومع المختبر المركزي للنوعية التابع للشركة العامة للصناعات الإنشائية ، بما يتلاءم مع متطلبات العمل . ولا يجوز استخدام الأجهزة غير المعايرة ، كما يقوم ملاك الصيانة في المصنع بإجراء الإدامة على المعدات والأجهزة وبحسب الإمكانيات الفنية المتاحة وتجري معايرة تلك الأجهزة والمعدات قبل الاستخدام وكذلك فيما يخص الأجهزة الجديدة على تثبيت المعلومات عن معايرة الأجهزة في سجلات خاصة وبالطرائق المتبعة والمعروفة.

قائمة أجهزة اختبار وتقييم نوعية المشتريات في مصنع الكونكريت الخفيف

العدد	نوع الجهاز	ت
2	ميزان حساس	1
2	ميزان ذو كفتين سعة (500 غرام)	2
2	ميزان أثقال	3
1	جهاز تقطير	4
1	فرن كهربائي أوتوماتيكي بدرجة حرارة (1300) مئوية	5
5	مجفف كهربائي أوتوماتيكي بدرجة حرارة (200) مئوية	6
2	مجفف كهربائي يدوي	7
1	منظم (مثبت حرارة)	8
1	هزاز كهربائي مع مجموعة غرابيل	9
1	حمام مائي كهربائي	10
1	جهاز فحص قوة الانضغاط لمكعبات المنتج الجاهز	11
1	جهاز فحص الفعالية لمسحوق الألمنيوم	12
1	جهاز فحص الشد السطحي للألمنيوم	13
2	جهاز فحص قوة التصلب للإسمنت	14
3	جهاز فحص قوة الصلابة للمنتج الطري	15
4	جهاز فحص كثافة المنتج الطري قبل التصلب	16
4	سكروميتر لفحص الإنتاج	17
2	ساعة توقيت	18
2	سخان كهربائي (هيتز)	19
1	بارومتر	20
4	محرك كهرومغناطيسي	21
4	محرك كهربائي	22
2	شريط قياس	23
1	ضاغطة	24
1	جهاز بليفا النورة	25
1	جهاز قياس أل pH	26
1	حاسبة كهربائية	27
5	مصباح بنزين	28
10	محارير مختلفة التدريجات	29

المصدر: إعداد الباحث

ملحق (4)

السادة الذين أفادوا البحث في بيانات جانبه العملي

أثناء المقابلة الشخصية مع الباحث¹²⁸

ت	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	المهندس كريم كثير	مدير مصنع فني	مصنع الكونكريت الخفيف
2	السيدة أسماء كاظم	رئيسة قسم التسويق	مصنع الكونكريت الخفيف
3	السيد فالح حسن	رئيس قسم النوعية	مصنع الكونكريت الخفيف
4	السيد فائق سعيد	رئيس قسم التخزين	مصنع الكونكريت الخفيف
5	المهندس ماجد عودة	رئيس قسم الكهرباء	مصنع الكونكريت الخفيف
6	السيد محمد قاسم	رئيس قسم التدريب	مصنع الكونكريت الخفيف
7	المهندسة كريمة كاظم	رئيسة قسم الإنتاج	مصنع الكونكريت الخفيف
8	السيد عامر عطية	رئيس قسم الإدارية والقانونية	مصنع الكونكريت الخفيف
9	المهندس شاكر بدر	معاون رئيس قسم الإنتاج	مصنع الكونكريت الخفيف
10	السيد حسين عبد	مسؤول المتابعة	مصنع الكونكريت الخفيف
11	السيدة نيازي احمد	محاسبة الكلفة	مصنع الكونكريت الخفيف
12	الدكتور صلاح قنبور	مدير حسابات الإنشائية	وزارة الصناعة
13	الأستاذ توفيق الحديثي	مدير تدقيق الإنشائية	وزارة الصناعة
14	السيدة نجاه احمد	مديرة القانونية	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
15	السيدة منى الحسني	مديرة التخطيط	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
16	المهندس ناهض حمزة	مدير الفنية	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
17	الأستاذ أمين جواد	مدير المالية	الشركة العامة للصناعات الإنشائية

¹²⁸ أجرى الباحث عدة مقابلات شخصية مع كل من السادة أعلاه وبتواريخ متباعدة اقتضتها عملية تقصي حقائق الجانب العملي للبحث خلال مدة المعاشة الميدانية التي امتدت من شهر كانون الثاني وإلى نهاية شهر نيسان من عام 2004 .

ملحق (5)

التقارير الرسمية التي استند البحث عليها

في جانبه العملي¹²⁹

ت	التقارير	الجهات المصدر
1	تقارير قسم النوعية والبحث والتطوير	مصنع الكونكريت الخفيف
2	تقارير قسم الإنتاج والتصنيع	مصنع الكونكريت الخفيف
3	تقارير قسم الاستلام والتخزين	مصنع الكونكريت الخفيف
4	تقارير قسم التسويق	مصنع الكونكريت الخفيف
5	تقارير قسم الشؤون الإدارية والقانونية	مصنع الكونكريت الخفيف
6	تقارير قسم التمويل والحسابات	مصنع الكونكريت الخفيف
7	تقارير قسم التدريب والتأهيل	مصنع الكونكريت الخفيف
8	التقارير الشهرية للإدارة الفنية	مصنع الكونكريت الخفيف
9	تقارير الوحدة المالية	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
10	تقارير وحدة البحث والتطوير	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
11	تقارير وحدة التخطيط	الشركة العامة للصناعات الإنشائية
12	التقارير المركزية السنوية	وزارة الصناعة
13	تقارير الدائرة الإنشائية	وزارة الصناعة
14	تقارير دائرة نظم المعلومات	وزارة الصناعة

¹²⁹ اعتمد البحث على البيانات والمعلومات على وفق ما يرتبط بموضوعه والمدة قيد الدراسة ، والتي يقدمها كل من هذه التقارير التي أصدرت رسمياً بتاريخ متباعدة جرى ذكرها في الجانب العملي من البحث .

Abstract

The business today has to focus on her competitive superior by her purchases from materials and services, which are operational processes needs to it. The purchasing function is of a great importance because its actions will impact directly on the organization's profitability, so as organizations can be save money by its effective purchasing processes.

This search tries to analysis environmental, organizational and individual influences in an industrial buying that have to facilitate achievement of organization's objectives. Industrial buying is a process carried out by individuals, in interaction with other people, in the context of a formal organization. The organization, in turn, is influenced by a variety of forces in the environment.

By using a methodology of case study at the Factory of Light Concrete in Iraq, this search concludes a great importance of organizational influences in industrial buying. And it refers to that organizations have to develop a purchasing department with permanent employees, and it have to establish for them a clear tasks to manage the efforts of industrial buying effectively.

*The Influences Analysis of
Industrial Buying
Case Study in a Factory of the
Light Concrete*

A Dissertation Submitted to the Council of the College of
Administration and Economics at the Baghdad University
in Partial Fulfillment of Requirement for the Philosophy
Ph.D. Degree in Business Management

By
Sarmad Hamza Jassim Al-Shammary

Supervised by
Prof. Dr.
Thamir Yasir Al-Bakri

1425AH

Baghdad

2004AD