

دور المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي - دراسة الحالة في مصنع إسفلت الموصل-

أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كلمنتس العالمية وهي
جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية

من الطالب
حسين يوسف محييد آل زويد

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتور
سعد محمود خليل الكواز

1429هـ

2008م

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية
	الإهداء
	الشكر والتقدير
أ	الملخص
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
1	المقدمة
7	الفصل الأول : الإطار النظري
7	المبحث الأول : الدراسات السابقة
19	المبحث الثاني : مضامين الشراء الصناعي
42	المبحث الثالث : مراحل الشراء الصناعي
59	الفصل الثاني : المؤثرات البيئية
59	المبحث الأول : العوامل الاقتصادية
67	المبحث الثاني : العوامل السياسية والقانونية
72	المبحث الثالث : العوامل التكنولوجية
84	المبحث الرابع : العوامل التنافسية
93	المبحث الخامس : العوامل الأخلاقية
100	الفصل الثالث : تحليل مؤثرات الشراء البيئية لمصنع إسفلت الموصل (الدراسة الميدانية)
101	المبحث الأول : المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
107	المبحث الثاني : المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
111	المبحث الثالث : المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
115	المبحث الرابع : المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
120	المبحث الخامس : المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

الصفحة	الموضوع
124	المبحث السادس : نتائج تحليل المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
127	الخاتمة
131	المصادر
147	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	تعريف الشراء الصناعي	1-1
46	أهم المعايير التي تستخدم في تحليل المجهز	2-1
54	الاهتمامات الأساسية للمجالات الوظيفية في تقييم المشتريات ومصدر تجهيزها	3-1
102	قائمة فحص المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	1-3
108	قائمة فحص المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	2-3
113	قائمة فحص المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	3-3
117	قائمة الفحص المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	4-3
122	قائمة فحص المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	5-3
125	النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	6-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	مصفوفة تحليل المشتريات	1-1
27	موقع نشاط التدبير في سلسلة القيمة	2-1
29	تفاعل وظيفة الشراء مع الوحدات الوظيفية الأخرى داخل المنظمة وخارجها	3-1
31	بيت الشراء والتجهيز	4-1
44	اختيار المجهز إلكترونياً	5-1
48	إسهامات المجهز والمنظمة المشتريّة في تقوية العلاقة بينهما	6-1
51	بعض المحددات الموقفية المهمة في تقييم المنظمات المشتريّة للمجهز	7-1
58	وظيفة الشراء تربط بين العملية التصنيعية والمجهزين	8-1
79	الأجزاء الثلاثة التي يشكل مجموعها التجارة الإلكترونية	1-2
90	التوجه في إستراتيجية الشراء الصناعي	2-2
126	الأهمية النسبية لمكونات المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل	1-3

المقدمة

المقدمة

أصبح 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، ومن الجدير بالذكر القول ان ضعف الاهتمام بتحليل المؤثرات البيئية 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 .

كما أن 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 وتذعن 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 المتاح أمامها هو الاستجابة لها ، بخلاف المؤثرات الفردية في شرائها التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة عن طريق اختيار موظف الشراء الذي يمتاز بالمعرفة والخبرة وبتقيد بالتعليمات والضوابط التي حددت لسلوكه الفردي .

اولاً- أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الشراء في عالم الأعمال اليوم ، إذ تؤثر اهتمامات وتركيز البحوث والدراسات الرصينة في مجال الأعمال الصناعية بشكل عام وإدارة

المواد على وجه اخص أن موضوع الشراء اليوم هو احد الموضوعات الساخنة في هذين الحقلين، مما يدعو إلى التعامل مع منظمات الأعمال على أنها جزء من سلاسل تجهيز منظمات أخرى وان يكون التفكير بإدارة العمليات على وفق مدخل سلسلة التجهيز . وفي مقابل ذلك فان هذا الموضوع يشهد محدودية واضحة في تناوله في البحوث المحلية وكذلك العربية على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي، ومن هنا جاءت أهمية الدراسة إذ تكمن في محاولتها سد النقص في هذا الموضوع من خلال:

1. التعريف بالمفاهيم الخاصة بمراحل الشراء الصناعي ، ومكوناتها ، وإدارتها ، مع التركيز على المؤثرات البيئية فيها واهم التطورات التي طرأت على المفاهيم والمداخل التي تتضمنها.
2. إيراد ما قدمه الباحثون من أنواع ونماذج للمؤثرات البيئية في الشراء الصناعي وتصنيف هذه المؤثرات على وفق عوامل تعتمد ما ركز الباحثون عليه من متغيرات للتمييز ما بينها.

أما في الجانب التطبيقي فان أهمية الدراسة تتركز في سعي الدراسة إلى التعريف بمسارات سلاسل التجهيز المحلية ومشكلاتها ونقاط الاختناق فيها من خلال التحوار مع تجهيز العينة المبحوثة من منتجات الشركات العراقية ، وجهدت الدراسة لترجمة ما طرحه الباحثون بشأن التحليل والتحديد للمؤثرات البيئية في الشراء الصناعي إلى واقع فعلي من خلال بناء واختبار التحليل في عينة الدراسة . كما حاولت الدراسة الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين ما طرحه الباحثون بشأن المؤثرات البيئية وما توصلت إليه الدراسة من نتائج في الجانب التطبيقي.

ثانياً : هدف البحث

توافقاً مع مشكلة الدراسة فإن أهداف الدراسة تبرز في كلا الجانبين النظري والتطبيقي. ففي الجانب النظري فان هذه الدراسة تهدف إلى عرض تصورات الباحثين بشأن مفهوم المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي ، وإدارتها ، ومكوناتها ، وتطور مستوى الاهتمام بها ضمن حقل إدارة المواد والمفاهيم المرتبطة بها ، والتنوع في رؤى الباحثين فيما يتعلق بالتمييز بين أنواع ونماذج المجهزين ، مع التركيز على سلسلة التجهيز وما طرحه الباحثون فيها من أفكار متعلقة بمفهومها وأهدافها وخصائصها، مع تحديد معايير الأداء الخاصة بها. إن الهدف الأساس لهذا البحث هو " التعريف بمؤثرات الشراء الصناعي البيئية ووضع آلية عمل لتحليلها بعد أن يجري توضيح المتغيرات الرئيسية لتلك المؤثرات والتي يمكن أن يشملها القياس والتحليل " ، 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 البيئية في المصنع المبحوث لغرض استخدامها في مجالات التخطيط والرقابة والتحسين .
2. تحديد أهم المتغيرات – أو العوامل - الأولية للمؤثرات البيئية وتبويبها على وفق طبيعة تأثيرها في عملية الشراء الصناعي .
3. التأكد من قوة المؤثرات البيئية ومعرفة أي منها أكثر تأثيراً ونفوداً في عملية الشراء الصناعي من جهة ، وماهي المتغيرات الأولية الأهم في تلك المؤثرات من جهة أخرى .
4. 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 .

ثالثاً : 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 الصناعية الحاضرة. ولعل ما ساهم في تعظيم حجم تلك المشكلة والتي يحاول البحث حلها هو الجدل القائم بين الرواد والباحثين في مجال إدارة الشراء بشكل خاص – وإدارة المواد¹ بشكل عام – بشأن الأهمية النسبية لمؤثرات الشراء الصناعي البيئية من جانب ، وبشأن نوع العوامل أو المتغيرات التي يتضمنها كل من تلك المؤثرات والتي ينبغي تناولها في التحليل من جانب آخر .

رابعاً : فرضية البحث :

تفترض الدراسة ان المصنع المبحوث لا يتبع الاساليب العلمية والعملية في عملية الشراء الصناعي.

خامساً : أسلوب البحث :

اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة Case Study في التعامل مع مراحل وعمليات السلسلة الخاصة بعينة الدراسة وتقييم أدائها وتشخيص نقاط الضعف فيها واقتراح المعالجات المناسبة لها.

وقد تم الاعتماد في إعداد الجانب النظري من هذا البحث على المصادر العلمية في مجال الشراء التي أمكن الحصول عليها ، كالكتب والأطروحات والمجلات والدوريات والانترنت التي لها صلة بموضوع البحث . كما اعتمد في تحصيل البيانات اللازمة للجانب العملي من البحث على اتباع الأساليب الآتية :

1. المقابلات الشخصية ، مع المسؤولين وذوي العلاقة داخل المصنع وخارجه وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الأجوبة التي أفادت البحث².
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 التي يجري أداؤها داخل المصنع والتي لها علاقة بموضوع البحث .
3. التقارير الرسمية والبيانات الإحصائية ، التي أعدت في مصنع إسفلت الموصل والتي ترتبط بموضوع البحث . فضلاً عن تقارير الشراء والتجهيز المرتبطة بالمصنع والتي أعدها قسم التخطيط في مركز شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية ، ووحدة نظم المعلومات في وزارة الإسكان .
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 اختبرت صحتها وجدارتها في قياس مراحل عملية الشراء الصناعي والمؤثرات البيئية فيها³.

¹ مجال إدارة المواد أوسع لأنه يتضمن إدارة الشراء وإدارة التخزين معاً .
² يقدم الملحق (1) أسماء ووظائف السادة الذين أجرى الباحث مقابلات شخصية معهم وكذلك استخدام ما اتيح للباحث من تقارير في الدوائر والأقسام والشعب التي يبينها الملحق نفسه .
³ يقدم الملحق (2) أسماء السادة الاستشاريين في إعداد موضوع البحث وكذلك في ترجمة وصياغة قوائم الفحص التي استخدمها الباحث في تحصيل بيانات الجانب العملي للبحث .

ويتبنى هذا البحث منهج دراسة الحالة التي يتطلب استخدام الأساليب الوصفية والجدول التوضيحية في عرض البيانات وتحليلها من أجل تقييم الواقع الفعلي الذي يعيشه مصنع إسفلت الموصل بما له ارتباط بموضوع البحث ، وذلك بعد أن يجري تحديد البيانات وتصنيفها وتبويبها، وقد شمل البحث واقع الشراء في المصنع لمدة ثلاث سنوات تقريباً امتدت من بداية عام 2004 وحتى نهاية شهر حزيران من عام 2006 . 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.

سادساً : نطاق البحث

تعد شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية من أهم القطاعات الإنتاجية والخدمية في العراق، وذلك للدور الذي تؤديه في البناء والتعمير الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية⁴. 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 الإجرائي للبحث.

وتتمثل حدود البحث المكانية بمصنع إسفلت الموصل أحد فروع شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية في وزارة الإسكان العراقية، الكائن في محافظة نينوى⁵. وقد اختير هذا المصنع بوصفه عينة للبحث دون سواه وفقاً لأسباب عدة، منها ما يأتي:

1. التوجه الحاضر للحكومة في البلد نحو المقاولات والصناعات الإنشائية واهتمامها بشركات ومصانع البناء والأعمار.
 2. يعد مصنع إسفلت الموصل من أهم فروع شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية في وزارة الأعمار الإسكان، وله حصة كبيرة من مستوى أرباح الشركة ، إذ يبلغ رأس مال المصنع (2.5) مليار دينار عراقي، وان إيراده السنوي يبلغ (850) مليون دينار عراقي، ويعمل فيه ما يقرب من (120) موظفاً⁶.
 3. تزايدت أهمية منتج المزيج الإسفلتي الذي يستخدم في مجال تبليط الطرق والمطارات والمساحات وأعمال أكساء الطرق كأحد أساليب الصيانة للطرق المنفذة سابقاً.
 4. يعاني هذا المصنع من نقص الخبرات في إدارة الشراء ، ومن حجم كبير من المعاب في مشترياته⁷، كما انه لم يتناول بالبحث سابقاً .
- وبذلك ربما يكون مصنع إسفلت الموصل 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 2007/4/1 ولغاية 2007/10/30 ، تضمنت ثلاثة أشهر معايشة ميدانية في مصنع إسفلت الموصل من أجل إدراك البيانات التي يحتاجها البحث في جانبه العملي .

سابعاً : هيكل البحث:

⁴ التقرير المركزي السنوي لوزارة الإسكان 1999 .
⁵ تمتلك شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية عدة معامل لصناعة الإسفلت تنتشر في محافظات العراق.
⁶ تقرير الوحدة المالية في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2006/1/13.
⁷ تقرير قسم النوعية في مصنع إسفلت الموصل بتاريخ 2006/1/10.

تضمن البحث مقدمة اشتملت على أهمية البحث، هدف البحث، مشكلة البحث، فرضية البحث، أسلوب البحث، نطاق البحث وهيكل البحث. كما اشتمل البحث على ثلاثة فصول حيث اهتم الأول بالإطار النظري من خلال الدراسات السابقة والمضامين الأساسية للشراء الصناعي ثم مراحل الشراء الصناعي. وتناول الثاني المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي، فيما ركز الثالث على تحليل مؤثرات الشراء البيئية لمصنع إسفلت الموصل (الدراسة الميدانية). كما تضمن البحث خاتمة احتوت على مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال البحث والتحليل، وإعطاء التوصيات التي ينبغي الأخذ بها.

الفصل الأول الإطار النظري

- **المبحث الأول : الدراسات السابقة**
- **المبحث الثاني : مضامين الشراء الصناعي**
- **المبحث الثالث : مراحل الشراء الصناعي**

الفصل الأول الإطار النظري

المبحث الأول الدراسات السابقة

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

أ- دراسة (Webster and Wind,1972)

عنوان الدراسة: الأنموذج العام لفهم سلوك الشراء الصناعي
تعد هذه الدراسة أول من طور نموذجاً لسلوك الشراء الصناعي ، وباحتياها "ويبيستر" 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 أجل 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 البيئية .
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 وتدفعها 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 حداثة 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 ، وان (4) مصانع تحاول أن تعتمد الشراء بالنعوية الأفضل ، وان 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 .

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 التحولية التي تتحملها المنظمات المشتريّة عندما تقرر أن تحول مشترياتها من مجهز معين إلى مجهز 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 ، واشتراك 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 المجهز إلا بعد أن يتم تنفيذ صفقة الشراء . كما وجدت الدراسة أن دور المشتريين كوكيل الشراء كبير في موقف الشراء المباشر ، وصغير في موقف 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 بتأكيدا 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 (Volkva,2001)

عنوان الدراسة: الأيزو 10015 برنامج لأجل قوة شراء بشرية ذات جودة أجريت هذه الدراسة في روسيا الاتحادية من قبل المهندس الروسي Nadejda Volkva الذي حاول فيها أن يعالج مشكلة ضعف إتباع ضوابط متطابقة تدعم سياسة تدريب الأفراد في إدارة الشراء لمعظم الشركات الروسية وعلى وفق إستراتيجية إصلاحات السوق التي اعتمدها الحكومة الروسية في مطلع الألفية الثالثة الميلادية . وان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو تطوير سياسات تدريب الأفراد على الشراء الصناعي في الشركات الروسية وعلى وفق سلسلة المعايير التي حددتها الأيزو 10015 وبما يؤدي إلى إصلاحات بالمستوى الكلي للتدريب في روسيا . وقد توصلت إلى مجموعة استنتاجات أبرزها أن استخدام الأيزو 10015 في الشركات الروسية يتوقع له أن يحقق الأهداف الآتية:

- (1) تحسين جودة أداء القوى العاملة الروسية.
- (2) أن يخدم كأساس لخلق أرضية لمعايير التدريب على الشراء الصناعي الموجودة في روسيا.
- (3) أن يوجه تنظيم الحكومة للتدريب.
- (4) أن يوفر الدعم والإسناد للقوة العاملة المدربة على أساسه مما يؤدي إلى حركة عمل أوسع.

أما أهم التوصيات والمقترحات التي وضعتها فيمكن إيجازها كما يأتي:

1. دعم الحكومة الروسية لاستخدام الأيزو 10015 كنظام دولي كفاء يضمن جودة أداء الأفراد في مجال إدارة الشراء الصناعي .
2. قيام معهد المعايير القومية الروسي بالتعاون مع وزارة العمل الروسية بإعداد وإصدار توصيات للشركات الروسية التي تدرب عاملها داخلياً بضرورة أن تعتمد على الأيزو 10015 في ذلك وبما يؤدي إلى زيادة عدد الشركات التي تقوم ذاتياً بتنفيذ عمليات شرائها والتي تستخدم الأيزو 10015.
3. جعل استخدام الأيزو 10015 إلزامياً على جميع الشركات الصناعية الروسية بدءاً من العام 2002.

ز- دراسة (Jianfu,2002)

عنوان الدراسة: علاقة المواصفة الدولية ISO-10015 بزيادة إنتاجية الموارد البشرية في إدارة الشراء الصناعي للشركتين (Haier) و (Zhongyuan) . أجريت هذه الدراسة في جمهورية الصين الشعبية من قبل الباحث "يو جيانفو" Yu Jianfu

وذلك بهدف بيان كيفية زيادة إنتاجية الموارد البشرية في مجال الشراء الصناعي من خلال التدريب المعتمد على تطبيق المواصفة الدولية ISO-10015 ، وان أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فيمكن إيجاز أبرزها كما يأتي:

1. ظهر وجود علاقة قوية بين اعتماد إدارة الشراء الصناعي في الشركتين (Haier) و (Zhongyuan) على المواصفة الدولية ISO-10015 نشاطهما التدريبي وزيادة إنتاجية القوى العاملة فيهما ، فقد بلغت نسبة الزيادة في إنتاجية العمال (9%) في المجموعة الصناعية (Haier) و(7%) في المجموعة الصناعية (Zhongyuan) خلال العام الأول من اعتماد الأيزو 10015 كنظام معتمد لتدريب الشراء فيهما مقارنة بنسبة زيادة تتراوح من (2%) إلى (3%) في العام لكلتا المجموعتين الصناعيتين بأنظمة وإجراءات التدريب السابقة .

2. زيادة قدرة المجموعتين الصناعيتين على دخول أسواق جديدة في الشرق الأوسط وأوروبا والمنافسة فيهما نتيجة زيادة إنتاجية قواها العاملة في مجال الشراء وتحسن جودة أدائها نتيجة تدريبهم على برامج الشراء الصناعي في ظل المواصفة الدولية -ISO-10015 .

أما أهم التوصيات والمقترحات التي أشارت إليها هذه الدراسة فيمكن إيجازها كما يأتي:

1. تعميم تطبيق المواصفة الدولية ISO-10015 في جميع الأقسام التدريبية للمنشآت الحكومية وغير الحكومية.
2. عقد مؤتمر موسع للمنشآت والشركات الصينية حول المواصفة الدولية ISO-10015 وأهمية تطبيق وعرض تجربة المجموعتين الصناعيتين (Haier و Zhongyuan).
3. إقامة حلقات دراسية حول المواصفة الدولية ISO-10015 من قبل معهد الصين الوطني للتقييس بالاشتراك مع مركز SETC التدريبي المتخصص تستهدف إدارات التدريب على الشراء الصناعي في المنشآت والشركات الصينية.

ط دراسة (Emma and Louise,2002)

عنوان الدراسة: كيف تؤثر التجارة الإلكترونية في سلوك المنظمات المشتريّة

وجهدت هذه الدراسة الأنظار نحو الاستغلال الجديد للانترنت 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 الدانمرك . 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 ، لان ذلك قد يمكن المنافسين من كشف احتياجاتها واستخدام ذلك ضدها . لذا تحاول هذه الشركة أن تبني علاقات وثيقة مع اقل 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 . المشتري ، 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 المشتري نفسها ، وقد أوضحت إمكانية الاتصال الإلكتروني بين المنظمة المشتري والمجهز فقط .

ل- 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 الأربع .

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 . افترضت 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 المشتري 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 مرور 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 "معيار 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 ، وان 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. وان 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 أهمية 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 .

هدراسة (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 الصناعي⁸، وان تحليل ذلك السلوك لا بد 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.

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

- صارت الشركات المشتريّة الحاضرة لا تستطيع الاستغناء عن استخدام الانترنت في إسبانيا ، خاصة بعد أن تطورت تكنولوجيا الاتصال وتقدمت بشكل واضح .
- إن (99%) من الشركات التي تعمل في إسبانيا تمتلك مشاريع متوسطة وصغيرة الحجم، وان 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 .

⁸ على خلاف ما أوردته دراسات أخرى بشأن تبعية موضوع سلوك الشراء الصناعي إلى مجالات حقل إدارة المواد .

توصلت هذه الدراسة إلى أن أهداف الشراء التقليدية لم تتغير حتى بعد أن ظهر الانترنت، وان هدفي الشراء بالسعر الأقل والشراء بالنوعية 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 .

و- دراسة (Huovinen, Kiiras and Wichmann,2003)

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، لان الهدف منها معرفة ما تتأثر به المنظمات المشتريه 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 لمجهزي 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 فان 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 الفروق 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 مجهزين محليين ، 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 الفروق الثقافية الموجودة بين الأفراد وبين المنظمات وتحديداً قضية الولاء للبلد الأصلي.

أفادت هذه الدراسة البحث عن طريق تأكيدها على ضرورة تناول المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي، لكن الدراسة لم تبين كيف يمكن قياس تلك المؤثرات من أجل تحليلها وهذا ما سيتم تناوله في الدراسة ضمن هذا البحث.

ي- دراسة (الطائي والعبادي ، 2008)

عنوان الدراسة: الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات التجهيز
سعت هذه الدراسة ، التي أجريت كدراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة ، إلى توضيح الدور الإستراتيجي الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات التجهيز ، وقد اعتمدت الدراسة على آراء عينة من الأفراد العاملين في معمل بببسي الكوفة ، وقد جاءت مشكلة هذه الدراسة بين محورين أساسيين وهما الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة من جهة وإدارة علاقات التجهيز من جهة أخرى لذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- هل لمبدأ التركيز على الزبون دور في إدارة علاقات التجهيز.

2- هل لمبدأ التحسين المستمر دور في إدارة علاقات التجهيز.

3- هل لمبدأ التركيز على العملية دور في إدارة علاقات التجهيز.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها زيادة رضا الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، زيادة ولاء الزبون للمنتج الذي تقدمه المنظمة وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إيجاد القيمة النهائية للزبون وفقاً لخطط الجودة الموجودة في المنظمة وإمكانية تحسين هذه الخطط بما يلاءم تحقيق قيمة عالية للزبون والمجهز.

وقد اعتمدت الدراسة أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسة وقد انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبيان ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS, V.10).

وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتسجم مع نتائج التحليل أهم هذه الاستنتاجات كان: أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون ، مبدأ التركيز على العملية ، مبدأ التركيز على التحسين المستمر)، وإدارة علاقات التجهيز (رضا المجهز ، ولاء المجهز ، قيمة المجهز) وتدلل هذه العلاقة على اهتمام المنظمة مجتمع الدراسة بهذه المبادئ التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي على باقي الشركات المنافسة.

بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي على باقي المنظمات.

المبحث الثاني مضامين الشراء الصناعي

يتطلب تحليل مؤثرات الشراء الصناعي توضيح مفهوم الشراء وعلاقته بالشراء الصناعي، والأهمية الإستراتيجية 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 الرئيسة للمشتريين الصناعيين في أسواق الأعمال وهي كالاتي :

أولاً : مفهوم الشراء والشراء الصناعي

Industrial Buying and Buying Concept

ربما يكون الشراء عملاً 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:

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

ومع أن المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي هي موضوع البحث ، إلا أن دراسة الشراء الصناعي 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. تشترك أطراف عدة في عملية الشراء الصناعي .
 2. أهمية الربح / الكلف / الموازنة المالية بالنسبة للمشتري الصناعي⁹ .
 3. موظفو الشراء أكثر وضوحاً وتمييزاً 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 وقل عاطفية عند الشراء .
 9. يميل اغلب المجهزين الصناعيين إلى أن يبيعوا منتجاتهم بشكل مباشر إلى المصنعين .
 10. التأكيد على البيع المباشر أكثر في الأسواق الصناعية .

ويمكن توضيح دور الشراء كنشاط هام في المشروع الصناعي من خلال دراسة مفهوم القيمة المضافة Value-added Concept في الصناعة ، والتي يقصد بها المنافع التي تتحقق على مادة خام معينة من جراء العمليات الإنتاجية والعمليات التسويقية على هذه المادة . مثل الحديد

⁹ يطلق مصطلح المشتري الصناعي على منظمة الأعمال ، ومصطلح المشتري الاستهلاكي على المستخدم النهائي ، عندما يحاول أي منهما أن يشتري منتجات معينة .

الخام الذي يحول إلى الحديد الصلب . إن هذا المفهوم عادة يستخدم للدلالة على الفرق بين تكلفة المواد الداخلة في الإنتاج وبين قيمة المنتج النهائي (سعر البيع في السوق Selling Price) وهذا الفرق يمثل مساهمة المشروع في العملية الاقتصادية ككل . وعندما يصبح الاقتصاد أكثر تعقيدا ، تتجه المشروعات إلى درجة أكبر في التخصص بحيث تخصص بعض الشركات في تصنيع المواد والمهمات والآلات والعدد التي تحتاجها شركات أخرى، وقد تصل قيمة ما تشتريه بعض الشركات إلى (50%) من قيمة المبيعات ، بمعنى آخر أن القيمة المضافة التي تحققها هذه الشركات عن طريق العمليات الإنتاجية تكون أقل من (50%) وهنا تظهر أهمية كفاءة نشاط الشراء في توفير تلك المواد والتجهيزات بالأسلوب الذي يساهم في ربحية المشروع .

من هنا يمكن القول أن وظيفة الشراء يمكن أن تحقق قيمة مضافة للمشروع الصناعي خاصة ، لا تقل في أهميتها عن القيمة المضافة التي تحققها العمليات الإنتاجية للمشروع . ولقد تناولت الأدبيات عدة تعاريف للشراء الصناعي يمكن أن يوجز أبرزها كما في الجدول (1-2) أدناه .

جدول (1-1)¹⁰
تعريف الشراء الصناعي

ت	الباحث	التعريف
1	(Slack et al.,1998,P:476)	الشراء الصناعي هو عملية تتضمن التعاقد مع مجهزة معين من أجل الحصول على مواد وخدمات معينة تستخدمها المنظمة في تصنيع المنتجات التي يحتاجها زبائنها .
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 .

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

¹⁰ تم إعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها ضمن متن الجدول أعلاه .

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 من 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 . وان أهداف وظيفة الشراء هي:

1. هدف المساهمة في الربحية وفعالية التكاليف .
 2. هدف الخدمة ، وذلك عن طريق دعم البرامج التشغيلية للمنشأة وضمان الانسياب المنظم لمتطلبات التشغيل من المواد والخدمات المختلفة ، ونصح ومساعدة الإدارة ، ودعم الصورة الذهنية للمنشأة من خلال ممارسة أعمال الشراء وفقاً للأصول المهنية وأخلاقيات الشراء السليمة .
 3. الهدف الاجتماعي الاقتصادي للمشتريات ، والذي يتمثل في حماية البيئة وحماية المستهلك . 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 .
- لذا يعد تدريب كادر الشراء مسألة بالغة الأهمية في قطاع الخدمات ، لأنه قد يكسبها قدرة اختصاصية متميزة (Heizer and Render,1999,P:419). فالمسؤولية التي تلقى بشكل واضح على وظيفة الشراء يمكن إيجازها بالآتي:

1. توفير كافة احتياجات المنشأة .
2. التوازن بين الأداء الأمثل لوظيفة الشراء وتحقيق الاستخدام الأمثل لأموال المنشأة .
3. تجنب التكرار عند الشراء وكذلك تجنب التعرض للتقادم والتلف .
4. الحصول على الاحتياجات اللازمة بمستوى الجودة المناسب .
5. الحصول على المواد المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة .
6. الشراء في الوقت المناسب .
7. تقوية مركز المنشأة التنافسي .

ثانياً : المشتريات الصناعية

Industrial Purchases

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 تستخدم 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 شرائها¹¹ التي ربما تكون واطئة أو عالية وكذلك لارتفاع أو انخفاض مخاطرة شرائها¹² ، وكما يأتي:

1. المشتريات الإستراتيجية 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 لأعمال المنظمة ، حتى يمكن أن تحقق المنظمة المشتريّة تفوقاً على منافسيها . مثل شراء مصنع إسفلت الموصل البلغاري المنشأ لقطع غيار أمريكية المنشأ .
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 مجهزيها 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 المشتريّة .

¹¹ معبراً عنها بالوحدات النقدية التي يستلزم إنفاقها للحصول على المشتريات .
¹² تقاس هذه المخاطرة بدرجة استخدام راس مال ممتلك للحصول على المشتريات ، وكلما ازدادت تلك الدرجة ارتفعت مخاطرة الشراء .

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

ويمكن توضيح أثر كفاءة المشتريات في تحقيق الأرباح من خلال مفهوم القيمة المضافة الذي ينظر له بعمومية وشمول بحيث نجد صعوبة في تحديد نسبة مساهمة وظيفة الشراء في القيمة المضافة للمشروع ، فإن مفهوم مضاعف ربح الشراء المعني والذي يشير إلى مقدار الزيادة في المبيعات لو يتم توفير دولار أمريكي واحد في تكاليف المشتريات .

إن مضاعفة ربح الشراء Purchasing profit Multiplier قد ينفى تلك الصعوبة ويؤكد على أهمية نشاط الشراء في هذا المجال . ولتوضيح تأثير نشاط الشراء على الربحية ، نقول إن مضاعف الشراء يمكن أن يكون له دور مهم في ذلك ، فهذا المضاعف يشير إلى مقدار الزيادة في قيمة المبيعات في مقابل التوفير في تكاليف المشتريات بما يساوي دولار أمريكي واحد (مع ثبات العوامل الأخرى كالطلب في السوق وتكاليف النقل وتكاليف التخزين) .

والحقيقة أن العلاقة بين الربح الصافي والمشتريات تعتمد على هامش الربح الإجمالي للمشروع ، فعلى افتراض أن هامش الربح الإجمالي في إحدى المنشآت هو (10%) هذا يعني أن كل (10) دولارات زيادة في قيمة المبيعات تؤدي إلى زيادة دولار واحد في صافي الربح . في حين أن كل دولار توفير في المشتريات يؤدي إلى دولار زيادة في الأرباح . وهذا يوضح أن تكلفة المشتريات في المشاريع الصناعية تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية لمبيعاتها ، وبالتالي فإن كفاءة وظيفة الشراء في إدارة موارد المشروع تسهم في ربحيته بشكل ملموس .

ويمكن القول أن العمليات الصناعية تعتمد 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 تتطلبها العملية الصناعية من جهة ، والتفاوض مع تجهزها المحتملين من جهة أخرى . ويحاول قسم الشراء أن يحصل على قوائم أسعار Quotations متنوعة وقيمتها 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.

ثالثاً- أهمية الشراء الصناعي

Importance of Industrial Purchasing

لعل نجاح الأعمال التي تؤدي في المنظمات يعتمد على وظيفة الشراء التي تستطيع التعرف على احتياجات أعمال المنظمة بشكل دقيق ، وان تلبىها 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 كمواد 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).

إن الشراء عنصر مهم في العمل الإنتاجي فالهدف في المشروع الصناعي يتلخص في تطوير وتصنيع المنتجات التي تلائم رغبات وحاجات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مما يمكن المشروع من تسويق تلك المنتجات بسعر مناسب يحقق له عائداً مجزياً. وهذا الهدف تشترك في تحقيقه عناصر مختلفة ، حيث تشترك فيه التجهيزات والآلات والمعدات والمواد الخام والأجزاء اللازمة للإنتاج ، والكفاءات والخبرات البشرية ، والموارد المالية ، وعنصر التنظيم . وتعتبر مستلزمات الإنتاج العنصر الحيوي والهام في هذا المجال ، وهنا يأتي دور إدارة المشتريات في توفير تلك المستلزمات بكفاءة ومهارة ، بالكميات المناسبة ، والسعر المناسب والوقت المناسب والجودة المناسبة ومن مصدر التوريد المناسب ، بحيث تكون جاهزة للاستخدام وفق برامج وعمليات إدارة الإنتاج في المشروع .

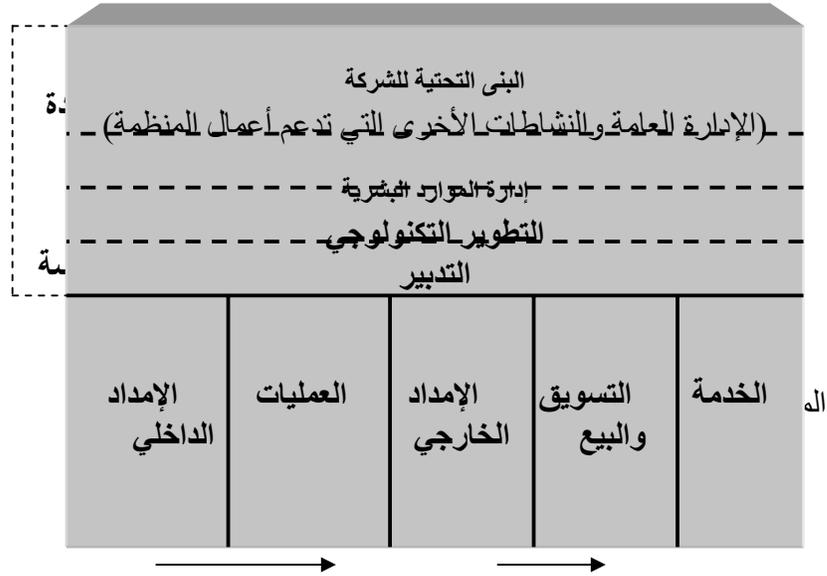
إن التوسع في حجم الإنتاج يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج النهائي وتخفيض كلفة الوحدة من المنتج يسهم في تخفيض إجمالي التكاليف في أقسام التصنيع . ويمكن إجمال النقاط التي تعبر عن أهمية وظيفة الشراء كما يأتي:

- 1- كبر حجم المشروعات وتوسع نشاطها .
- 2- الميل للتخصص استجابة للظروف والمستجدات في الوقت الحاضر.
- 3- ارتفاع تكاليف المشتريات إلى التكاليف الإجمالية في المشاريع الصناعية.
- 4- ظهور بعض المواد والأجهزة التي أفرزتها التكنولوجيا والتي بحاجة إلى متخصصين وفنيين على مستوى عال من الخبرة والكفاءة في مجال الشراء للتعامل معها .
- 5- الاهتمام المتزايد من قبل المشاريع بتقديم أفضل الخدمات والسلع للمستهلكين بما ينسجم وسلوكياتهم.

وتتوجه الأنظار حالياً نحو مديري أقسام الشراء الذين يحظون باهتمام واضح بسبب تزايد أهمية الشراء الصناعي الذي صار اليوم جزءاً من عمليات التدبير Procurement الإستراتيجية في منظمات الأعمال الخاصة والحكومية وغير الهادفة للربح . ويشير التدبير إلى العملية التي يجري بموجبها تحصيل أو اكتساب الموارد المختلفة التي تحتاجها النشاطات الرئيسية - 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 مالكها .
- وان الخيار الأول هو موضوع هذا البحث - الشراء الصناعي - . ويمكن أن تدرك أهمية الشراء الصناعي من خلال التعرف على موقع التدبير¹³ - كمنشآت ساند - في سلسلة القيمة التي تضاف إلى أعمال أي منظمة ، وكما يوضح ذلك الشكل (2-2) .

¹³ مفهوم التدبير أوسع من الشراء ، لأنه يتضمن عمليات التصنيع والاستئجار فضلاً عن الشراء .

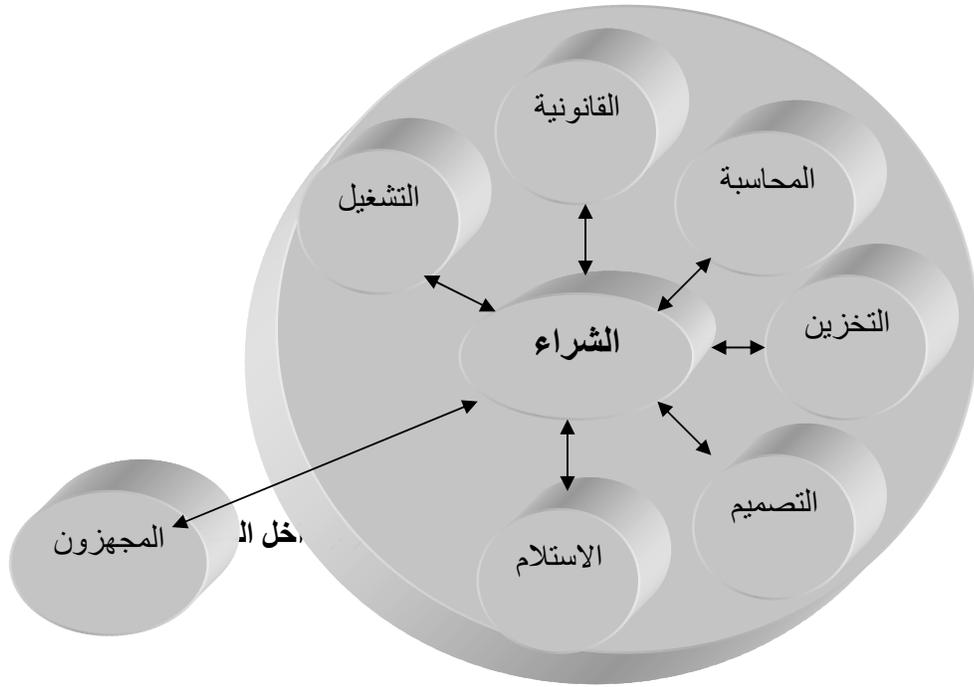


Source:

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 رابطاً رئيسياً بين العملية الصناعية ومجهزها 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 المكنات .. 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 ذلك الشكل (1-3) .



Source:

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

ويتبين من الشكل أعلاه 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 ، كما أن وحدة التصميم تصنع مواصفات المواد المطلوب شراؤها ، 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 والمعالجة 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 الإستراتيجية التنافسية للشركة .

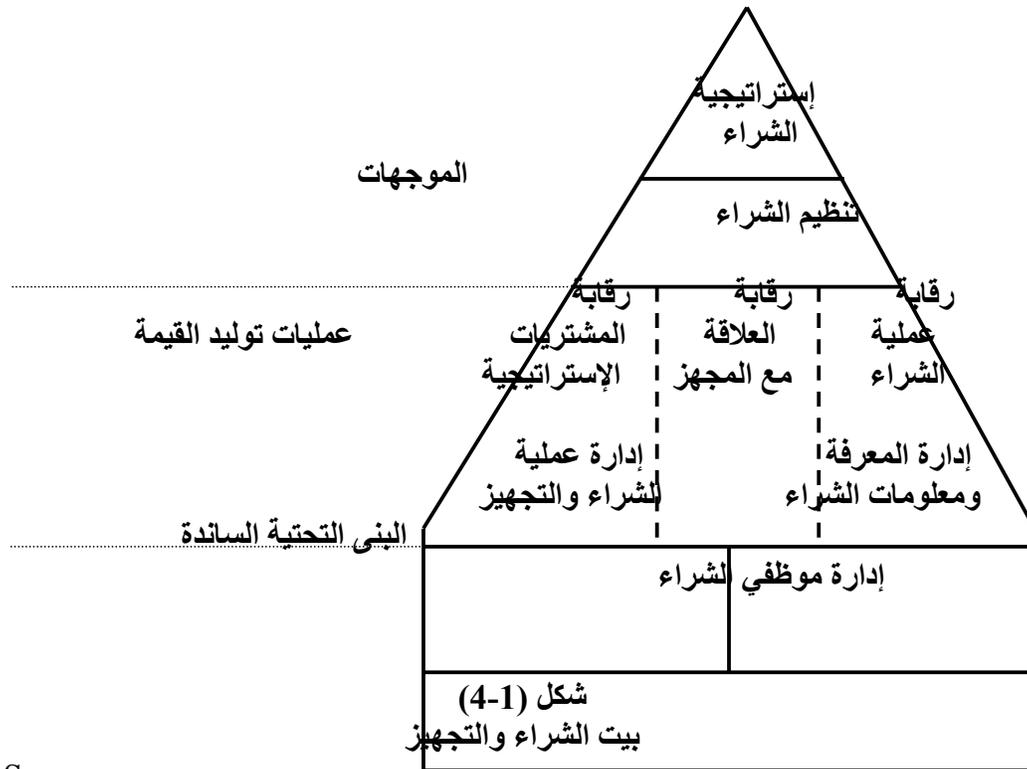
3. الإسهام Supportive

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

4. التكامل Integrative

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

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



Source:

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

يلاحظ من الشكل (1-4) أن الأبعاد الثمانية لبُيت الشراء والتجهيز دليل على أهمية وظيفة الشراء، فموجهات الشراء تتمثل بإستراتيجية الشراء التي ربما تكون أدنى مستوى في إستراتيجية الشركة والتي يحدد فيها مسبقاً كيف تتعامل وظيفة الشراء مع المجهزين ، وبتنظيم الشراء الذي تحدد وتعين 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 الإستراتيجية التي تتميز بمحدوديتها في المنظمة وقلّة 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 وتجدرول المجهزين على أساس القيمة الإستراتيجية التي يضيفها المجهز في أعمال المنظمة . أما البنى التحتية الساندة لوظيفة الشراء فتتمثل بإدارة أداء الشراء والتجهيز التي تحاول أن توثق العلاقة بين المنظمة المشتريّة ومجهزها عن طريق توليد حالة الانسجام بين أهداف أداء كل منهما كالنوعية والكلفة ، وإدارة المعرفة والمعلومات التي تمتلكها المنظمة في مجال الشراء والتي ربما اكتسبتها عن طريق عمليات الشراء المتكررة والتعاملات السابقة مع المجهزين ، وإدارة موظفي الشراء الذين يشكلون في الغالب فريق عمل واحد أعضائه يتخصص في عدة مجالات وظيفية مختلفة كالإنتاج والمالية والتسويق (Kearney,2003,P:23) . وربما يمكن لبُيت 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، كما 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 . وان 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 المشتريّة 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 .

لقد تطورت وظيفة الشراء في بداية القرن العشرين بعد أن كانت مجرد أعمال مكتبية والدور التقليدي في الرقابة على التكلفة . ، لتصبح الآن وظيفة متكاملة الأعمال والجهود التي تسعى لخفض الكلفة ، والتي يتم تنفيذها للعثور على مصادر التوريد الأفضل والعثور على منتجات أولية بديلة وحتى اقتراح تغيير في المواصفات لتسمح باستخدام مواد أو خامات أقل تكلفة في العملية الإنتاجية .

رابعاً - المشتري الصناعي

Industrial Buyer

- لعل من الضروري تحديد أبعاد عملية الشراء والتي يمكن إيجازها بالآتي:
- 1- حصر احتياجات المنشأة وتجميعها والتنسيق بينها، (تحديد الكمية المطلوبة ومستوى الجودة المناسب).
 - 2- وضع الخطط اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات بالسعر المناسب ومن مصدر التوريد المناسب.
 - 3- تنفيذ الخطط الموضوع مسبقاً ، وذلك عن طريق :
 - أ. الاتصال بالموردين والحصول على أسعارهم وشروطهم.
 - ب. التفاوض معهم والقيام بعملية المفاضلة بينهم.
 - ج. إصدار أوامر التوريد إلى أنسب الموردين شروطاً من وجهة نظر المنشأة.
 4. المتابعة والرقابة لضمان ما يأتي:
 - أ. إتمام التنفيذ في الموعد المحدد ، والتأكد من أن التوريد يتم طبقاً للمواصفات والشروط الموضوعه.
 - ب. ضمان تسديد مستحقات الموردين .

وبناءً على ذلك يتطلب فهم عملية الشراء الصناعي التمييز بين المشتريين في الأسواق ، وهذا الأمر لا يرتبط فقط بالمنظمة المشتريه 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 المشتريه 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 يشترون نوع معين من المنتجات لغرض إعادة بيعها أو استخدامها مباشرة في تصنيع منتج آخر أو تسهيل عملياتهم التشغيلية العامة، هم مشترون صناعيون (Honerkamp,2002,9) .

ويقع المشتري الصناعي (أو المنظمة المشتريه) في أربعة أنواع أساسية يمكن إيجازها كما يأتي : (Drea,2004,P:10)

- 1- منتجون
 - 2- تجار
 - 3- وحدات حكومية
 - 4- مؤسسات
- وفيما يأتي إيجاز مناسب لكل منها.

1. المنتجون Producers

هم المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في تصنيع منتجات أخرى وتحقيق الربح . لعل ابرز 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 فان 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، ولاسيما 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 الاستهلاكي¹⁴. 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 بالقدر 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).

مما تقدم يتضح أن المشتري الصناعي يقع في أربعة أنواع أساسية هي المنتجون والتجار والوحدات الحكومية والمؤسسات، وأن 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 المشتريّة على ما يحيط بها من منظمات مشتريّة 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.

خامساً - إدارة العلاقات مع الزبائن

Managing of Customers Relations

لفهم علاقات الزبون الصناعي مع مجهزيه لا بد من التطرق إلى الزبون ومعرفة من هو الزبون الذي تتعامل معه المنظمات المجهزة. إذ تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المنظمة والثاني الزبون على شكل أفراد، وثالثهما الزبون الصناعي الذي هو محور هذا البحث.

¹⁴ المشتري الاستهلاكي هو الفرد المستهلك النهائي للمنتج.

1- مفهوم الزبون

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون¹⁵ فلقد عرفه (عبيدات، 1995، ص:15) هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي ، أما (الجنابي،2006،ص:38) فقد عرف الزبون بأنه المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات. في حين يعرف (البكري،2004،ص:23) الزبون بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته. وهناك عدة تعاريف تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة الزبون وكيف يتم تحقيق ذلك.

2- إدارة علاقات الزبون.

أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات الزبون تنبثق من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء على مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن. ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بأنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام ، والزبائن على وجه الخصوص وتقوم على أساس الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم (طاهر،2006،ص:85) . وعرفت أيضاً بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون (Mohan and Jeff,2001,P:5) .

3- رضا الزبون

في البداية لا بد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي بكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي فله علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المنظمة وهنالك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.

وتم تعريف رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته (John and Hall,1997,P:7) . وعرف أيضاً هو ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون (Kotler,2003,P:40) .

إذاً الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع ، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا . أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة (Kotler,2001,P:36) . ويتكون رضا الزبون من ثلاثة خطوات رئيسية أهمها:(السامرائي،2002،ص:61)

أ- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي

¹⁵ لقد تم التطرق إلى مفهوم الزبون الصناعي تفصيلاً ضمن فقرة المشتري الصناعي في الفصل نفسه.

لهؤلاء الزبائن ، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.

ب- التغذية المرتدة للزبون: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة Reactive.

ج- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون والذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

ويمكن تحقيق رضا الزبون عن طريق ما يأتي: (العبيدي، 2004، ص:40)

أ- مشاركة الزبائن في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم التي تحقق نتائج إيجابية.

ب- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

ج- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الأحرار والتقدير.

د- زيارة الزبائن المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً إلى آرائهم ومقترحاتهم.

هـ- متابعة الزبائن الذين أشتروا منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.

و- أشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات التي فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

وفي الآونة الأخيرة حازت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تفود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقي رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار الزبون شريك رئيس للمنظمة. أي أن الجودة العالية نسبياً ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن ، وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة أو تلك.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن المجهزين الذين يهتمون بالجودة سيؤدي ذلك بهم إلى تحقيق رضا الزبون. إذ أن عملية تحسين الجودة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي هو الزبون ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وآراء الزبون وهذا يحتم على المنظمة دراسة معمقة لفهم حاجات الزبون وأيضاً استخدام الوسائل الخاصة بقياس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني إذا كانت هنالك أسباب ومعالجتها وأيضاً الاعتماد على الآراء والمقترحات من الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وكسب زبائن جدد وبالتالي سيحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق زيادة في الحصة السوقية وزيادة عوائد المنظمة وأرباح نتيجة لاحتفاظها في الزبون ، وهنا أصبح دور إستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون.

4- ولاء الزبون

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة بسيكولوجية وسلوك الزبائن . ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها (جلاب، 2004، ص:56) وعرف الولاء بأنه مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة

معينة من قبل الزبون (نجم، 2005، ص: 315) وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة. ومن المعروف أن ولاء الزبون يترجم إلى الربحية ، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي: (طاهر، 2006، ص: 102)

أ- تكاليف الحصول على الزبون: إذ تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد ، ويؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة ، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للزبائن.

ب- التدريجات العليا: وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

ج- التدريجات الدنيا: إذ ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها التحولات في الاستثمار، التفاوض ، الخصومات ، وقلة استعمال المنتج ، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها.

وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه (Jammerngy, 1998, P:2) وهذه الطبقات هي:

أ- قاعدة ولاء قوية (الزبائن الذين لهم علامات شراء في كل وقت).

ب- قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر).

ج- متغير الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى).

وأشار (Oliver, 2002, P:35) إلى أن الولاء لعلامة أو لماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر أساسية وهي: التعهد (الالتزام) ، التفضيل ، والشراء المتكرر. إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالاعتماد على هذه المكونات وهي:

أ- التمييزي (Cognitive) ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفاتنة.

ب- الانفعالي (Affective) الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية .

ج- الميال: (Curative) المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

د- الفعل: (Action) مرحلة الميال زائداً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية.

ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالي لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج.

وكما هو متعارف عليه فإن الولاء هو معاودة أو تكرار الشراء لدى زبون معين لمنتج معين وهنالك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء حيث هنالك رابط منطقي وعملاتي بين الجودة والولاء يكون الزبائن دائماً يفضلون العلامة التي تنسم بالجودة العالية نسبياً والمواصفات والخصائص الجيدة وتوافر أبعاد الجودة في هذا المنتج دون غيره فتكرر عملية الشراء وبالتالي ستبنى ثقة متبادلة بين المنظمة والزبون وهذا بدوره سيؤدي إلى بناء ولاء للزبائن هذه المنظمة دون غيرها لكون منتجاتها تنسم بالمطابقة مع حاجات ورغبات الزبون.

وهنالك ثلاث مراتب أساسية للولاء الخاص بالزبائن فيما يتعلق بالجودة ، إذ في المرتبة الأولى يتضح بأن الأفراد ينتهجون نهجاً عدائياً ضد المنظمة لأنهم غير راضين عن المنتجات وتتصف بالجودة الرديئة حسب رأيهم وبالتالي سيكونون متذمرين من منتجات هذه المنظمة ويتصف الزبائن بالمتغيرين من علامة إلى أخرى . ولا يستقر هنا الزبون على علامة معينة. أما في المرتبة الثانية وفيها يكون الولاء معتدل ويرى الزبون بأن جودة منتج هذه المنظمة له منافس بنفس الجودة ويكون هنا الزبون مشوش بين علامتين أو أكثر ولم يحدد بعد أيهما أفضل وهذه

المرحلة قد تنقله إلى مرحلة أعلى ويصبح مدافع أو ينزل إلى الأسفل ويكون متذمر. وأغلب الزبائن في هذه المرحلة يكون حيادي لا يستخدم أسلوب الهجوم أو الدفاع عن منتجات المنظمة لأن لديه البديل لهذا المنتج . وفي المرتبة الثالثة فيرى الزبون بأن المنظمة أو العلامة التي يتعامل معها هي من أفضل وأجود العلامات بسبب التجربة والثقة المتبادلة بين الزبون والمنظمة ويكون الولاء هنا عالي جداً والزبون يرى جودة منتجات المنظمة عالية جداً ويصبح هنا الزبون أحد الدعاة والمدافعين عن منتجات هذه المنظمة لأنه تربطه أواصر قوية مع منتجات هذه المنظمة. ويرى في منتجات المنظمة بأنها تحقق حاجاته ورغباته وجاءت خصائص ومواصفات المنتجات مطابقة لحاجاته الكلية.

5- قيمة الزبون

أصبح التطور في مفاهيم البيئة ضرورة ملحة وبدأ تتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون.

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون حيث عرفت بأنها ذلك الفرق بين قيمة الزبائن الكلية والكلفة الكلية (Kotler,1997,P:38) ، في حين عرفت أيضاً بأنها ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذه لقرار الشراء (الربعاوي،2000،ص:12) ، وعرفت أيضاً بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه ، خدمات الإسناد ، الأطراف المشتركة بعملية الشراء ، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج ، والمخاطرة المدركة (جلاب،2004،ص:56).

ويوجد عنصران أساسيان لأجل تكوين القيمة للزبون وهما: (الدوري،2005،ص:12)

أ- قيمة الزبون الكلية Total Customer Value

وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:
أولاً : قيمة السلعة Product Value: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء ، المعولية ، المطابقة ، المتانة ، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

ثانياً : قيمة الخدمة: هنا لا بد من التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

ثالثاً : القيمة الشخصية Personnel Value: أصبح أفراد المنظمة مصدرراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة ، المعولية).

رابعاً : قيمة المكانة الذهنية Image Value: المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة من المكافأة النفسية Psychological Rewards التي يستلمها الزبون من شراء واستهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

ب- الكلفة الكلية للزبون Total Customer Cost

وتقسم هذه الفقرة إلى الآتي:

اولاً : الكلف النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج الذي سيحصل عليه الزبون.

ثانياً : كلف الوقت (Time Cost): بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

ثالثاً : كلف المجهود (Energy Cost) وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج ، إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

رابعاً : الكلف النفسية (Psychic cost): تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبدول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتنائه منتج معين.

المبحث الثالث مراحل الشراء الصناعي

الشراء الصناعي يعني عملية اتخاذ المنظمات لقرار السلوك الشرائي التي تجريها بعض التنظيمات الرسمية داخل المنظمة والتي يؤسس فيها ويحدد الاحتياج العام للتشغيل من السلع والخدمات ، وتقييم وتختار بدائل العلامات التجارية والمجهزين. لذا فان عملية الشراء الصناعي عبارة عن سلسلة قرارات تصنعها المنظمة المشتريّة وتتخذها عندما تريد شراء شيء معين ، وهذه السلسلة تتضمن أربعة مراحل رئيسية¹⁶ - تتضمن كل مرحلة عدة خطوات - ويمكن إيجازها كما يأتي: (Peter and Donnelly,2001,P:65) ، (Baden and Fuller,2003,P:3)

أولاً- مرحلة تحديد الاحتياجات

Determination of needs

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 ماكنة 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

الخطوة الأولى 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 يرى مدير المنظمة ماكنة 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

الخطوة الثانية تتضمن 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

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

كالنوعية والمعولية والكلفة ، ومن ثم يجري الاتفاق على تحديد صفات المنتج الذي يلبي ذلك الاحتياج .

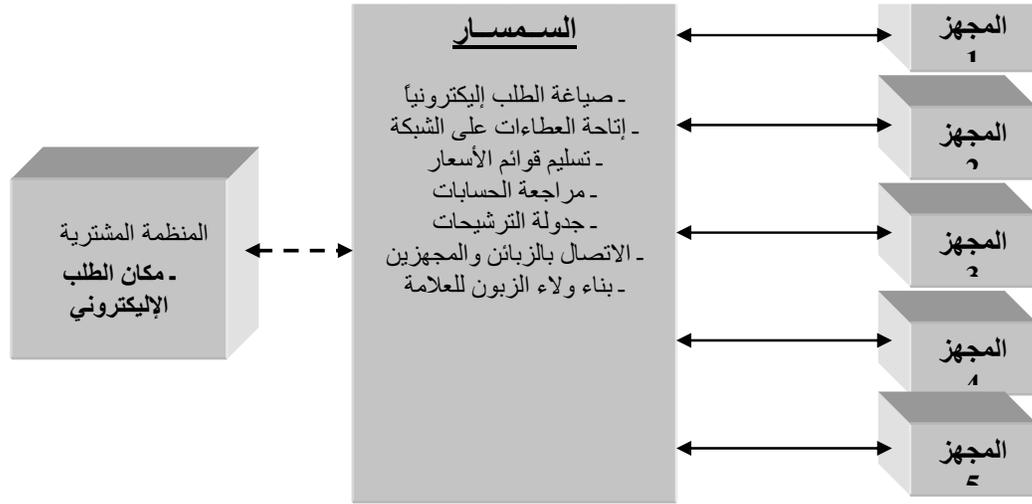
ثانياً- مرحلة تحليل المجهز

Supplier Analysis

يبحث قسم الشراء عن أماكن وجود المجهزين ، ويجري عمليات تقييمهم ويتأكد من توافر المنتجات التي تلبي احتياجه منظمته لديهم ، ثم يختار من هؤلاء المجهز المناسب . ففي معظم الأحيان تتضمن مرحلة تحليل المجهز الخطوات الرئيسية 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
- وغالباً 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 المشتريّة ، 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) .

كما يمكن 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) .



اختيار المجهز إلكترونياً

Source:

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

يتبين من الشكل (1-5) أن تبادل المعلومات يجري بين المنظمة المشتريّة والمجهزين عن طريق الاتصال التثائي عبر الانترنت (شبكة الاتصالات العالمية) الذي يمثل سمساراً يمكن المنظمة الزبونة أن تتصل بأكثر من مهز 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). يمكن رفع كفاءة وتطوير أسلوب عمل رجل الشراء وذلك بصقل خبراته وتنمية مهاراته بتزويده بأحدث الأساليب الفنية التطبيقية في مجال الشراء والمطبقة بكبرى الشركات العالمية حالياً وذلك عن طريق ما يأتي:

1. إكساب رجل الشراء الجوانب المعرفية في المجالات الآتية:
 - أ- الفرق بين الشراء والتسويق وأهمية وظيفة رجل الشراء في الشركة .
 - ب- واجبات ومسئوليات رجل الشراء ومواصفات خاصة للنجاح .
 - ج- خطوات عملية الشراء للمستهلك و كيفية التعرف على حاجات العميل الغير مشبعة .
 - د- التعرف على متخذي قرار الشراء في المنشآت والفرق بين الشراء للمستهلك وللشركات .
 - هـ- أحدث فنون ومهارات الاتصال التي تؤهل رجل الشراء للتعامل مع أنماط العملاء المختلفين .
 - و- كيفية التعرف على الأسلوب الاجتماعي للعميل وكيفية التعامل مع كل عميل على حدة .
2. إكساب رجل الشراء الخبرات التطبيقية و تنمية مهاراته في المجالات الفنية الآتية:
 - أ- كيفية البحث والتنقيب عن العملاء الجدد و تصميم قواعد بيانات للعملاء .
 - ب- كيفية التخطيط للمقابلات وإعداد خطة للزيارات .
 - ج- الطريقة السليمة لتنفيذ المقابلات (خطوات متتالية) .
 - د- الطرق و الأساليب الفنية للتغلب على الاعتراضات الشهيرة من العملاء .

- هـ - الطرق و الأساليب الفنية لإنهاء المقابلة بنجاح .
و - كيفية إقامة علاقة طويلة الأجل مع العميل وخدمة ما بعد البيع.
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 المشتريه ، والذي قد يكون واحداً من المعايير التي يعرضها الجدول (2-2) .

جدول (2-1)
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 مواعيد
خدمات ما بعد البيع	استبدال الأجزاء المعيبة ، تعليمات الاستخدام ، تصليح المنتج
موقع المجهز	تكاليف النقل ، زمن الاستجابة للطلب
توفر المخزون	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.

يتضح من الجدول أعلاه أن المنظمة المشتريه تبحث 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 المخزون ، ويستطيع تلبية الطلبات بمختلف الكميات ، ولديه باع طويل في مجال عمله ، ويستخدم التكنولوجيا الحديثة في أعماله ، ويتمكن من تقديم تشكيله منتجات واسعة . ويمكن أن تستخدم نتائج تحليل المجهز على وفق المعايير التي يعرضها الجدول (2-1) في تحقيق ثلاثة فوائد أساسية للمنظمة المشتريه وكالاتي: (Peter and Donnelly,2001,P:65)

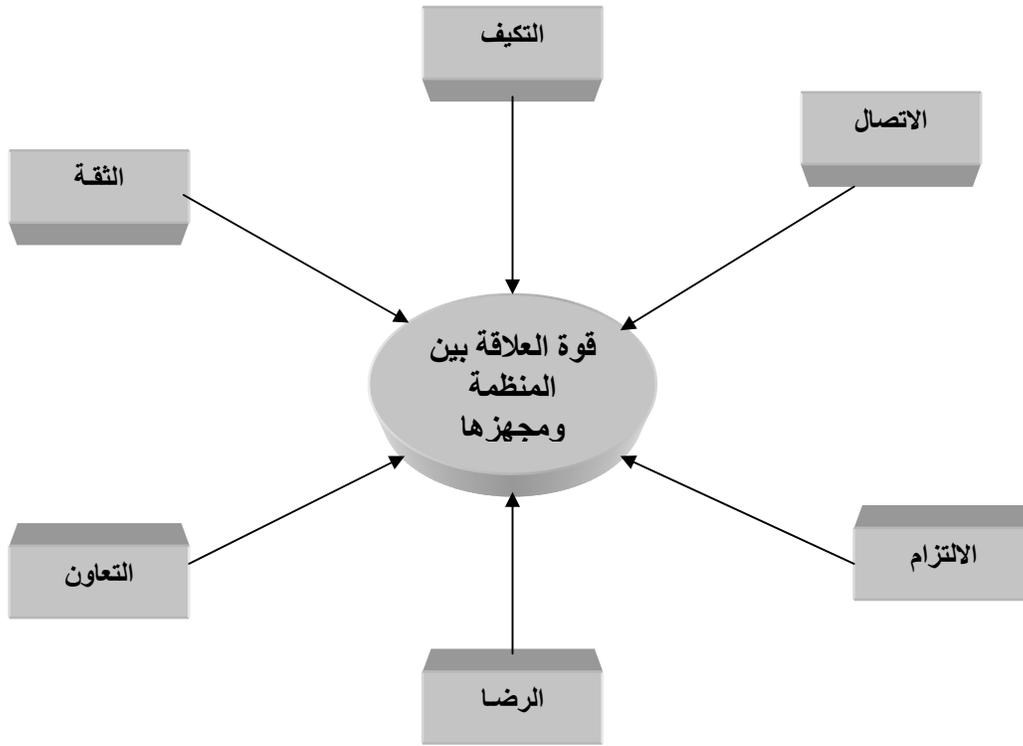
- 1- إعداد وتطوير قائمة المجهزين الجيدين List of Approved Suppliers ، الذين تعاملت المنظمة المشتريّة معهم سابقاً ، واثبتوا جدارة عالية في تحقيق التزاماتهم كافة .
- 2- توليد حالة التنافس بين المجهزين وتحفيزها عن طريق عمليات المقارنة والتفضيل التي يتضمنها تحليل المجهز .
- 3- تقويم عملية اختيار المجهز علاوة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

ثالثاً - تفعيل (أو تنشيط) الشراء

Purchase Activating

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) ، كما ان 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"¹⁷ . فالشركات التي ترغب بتحقيق الربح والنمو معاً ، يتوجب عليها أن تبنى علاقات مع مهززي مشترياتها تتصف بالثقة والولاء المتبادلين (Huggins,2001,P:3). ويقدم الشكل (1-6) مزيداً من التوضيح لأبرز ما ينبغي أن يبحث عنه قسم الشراء ويطلب المجهزين به عند تفعيل أو تنفيذ نشاطات الشراء.

¹⁷ 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.

يتضح من الشكل أعلاه أن المجهز يستطيع الاتصال بقسم الشراء في المنظمة ويفهم احتياجاتها جيداً ، ويحاول أن يتكيف مع التغيير الذي ربما يطرأ على تلك الاحتياجات ، فهذا الأمر يمنح المنظمة المشتريّة ثقة 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 واتفاقيات موسعة على السعر والنوعية والتسليم وباقي الشروط الأخرى (Calcagno,2001,P:18) .

ويمكن القول أن المنظمات قد 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 والتي 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. النمذجة Sampling

تتضمن هذه الطريقة اخذ نموذج أو عينة من الدفعة الإنتاجية للمجهز لغرض اختبارها وتقويمها ، 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 البلوك .

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,P:9) . ونظراً لأهمية التفاوض لا بد أن يكون موظف الشراء (المفاوض) ملماً باستخدام الأدوات الإلكترونية الساندة له في السوق الإلكتروني الصناعي كالتجارة الإلكترونية، إذ أثبتت بعض الدراسات 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 أشهر بل حتى سنوات في التفاوض واتخاذ قرار الشراء (Thompson,2004,P:16) .

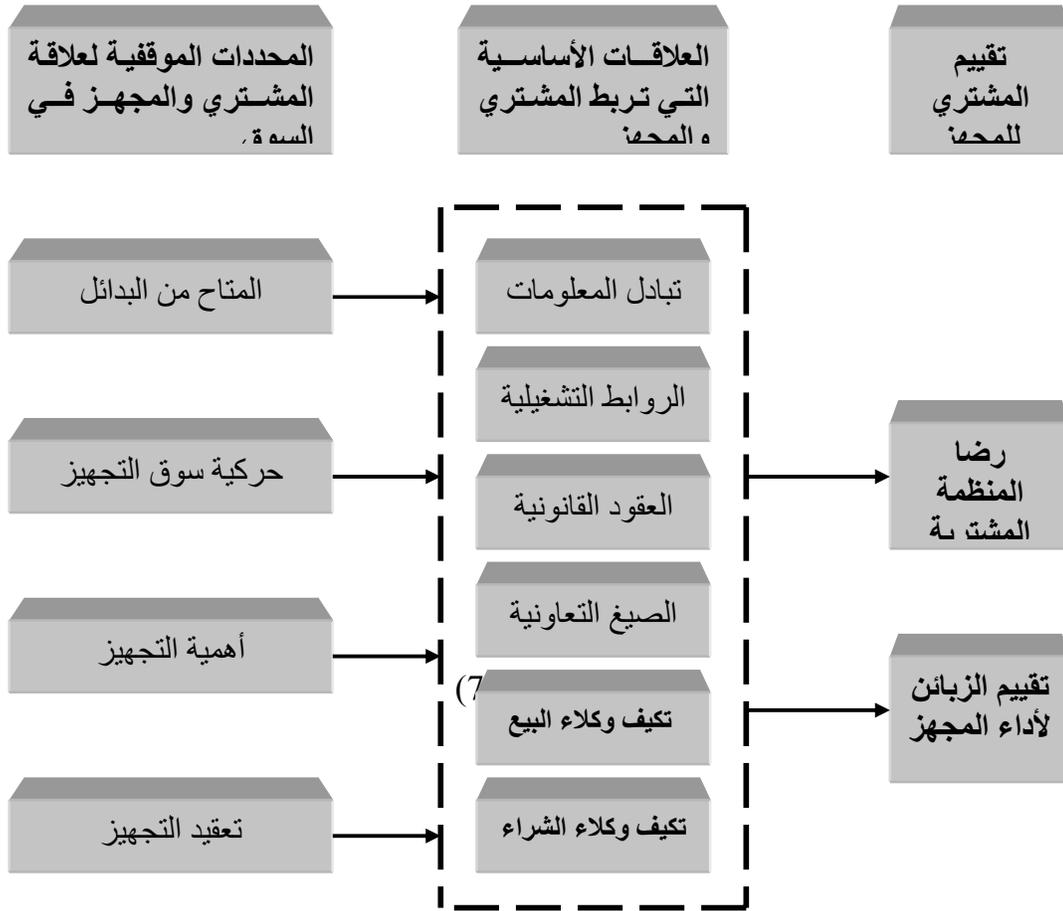
ولعل النقطة الحساسة في هذه المرحلة – تفعيل الشراء - هي اعتقاد الموظف المسؤول عن الشراء أن منظمته بحاجة لخدمات و سلع المجهزين بشكل كبير ، متناسياً أن المجهزين بحاجة لمنظمته بشكل أكبر ، لأنها من يشتري نتاج أعمالهم . لذا لا ينبغي تقديم التنازلات الكثيرة والتضحية ببعض المطالب التي يراها قسم الشراء مكملة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

رابعاً- تقييم ما بعد الشراء

Post-purchase Evaluation

في المرحلة الأخيرة من مراحل الشراء الصناعي يكون من الضروري أن يجر قسم الشراء تقييماً لأداء المجهز بعد أن تتم صفقة الشراء منه ، لأن 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 المستخدمين 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 (7-1) بعض القيود الأساسية التي تؤثر في تقييم المنظمة المشتريّة لمجهزها .



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 وأعمال المجهز تحتاج أن تباع ليربح، والعقود القانونية تضمن حقوق الطرفين، والصيغ التعاونية بين الطرفين تعزز الأعمال وتسهلها، وتكيف وكلاء المجهز مع وكلاء شراء المنظمة الزبونة. وأخيراً فإن تقييم المنظمة المشتري للمجهز

يبني على أساس تقييمها لأدائه أو تعامله السابق أو الحالي مع المنظمة . ولتدقيق ومراجعته المشتريات ينبغي القيام بالخطوات الآتية: (Buvik and John,1999,P:7)

1. مراجعة فواتير المشتريات .
2. التأكد من تسجيل كافة المشتريات بقيمتها في يومية المشتريات .
3. مراجعة رصيد المخزون اليومي مع رصيد الأستاذ .
4. مراجعة فواتير البيع مع أذن الإضافة في بطاقات الصنف .
5. مراجعة فواتير الشراء كميات وقيمة مع أوامر الشراء والمناقصات .
6. مراجعة يومية الشراء مع حسابات الموردين .
7. فحص البضاعة المشتراة والتأكد من مطابقتها للمواصفات .
8. التأكد من تكاليف الشراء ومناسبتها مع المشتريات كمأ وقيمة وعدم الإفراط بها .
9. مراجعة فواتير الشراء مع أذن صرف النقدية وكذلك يومية الصندوق .
10. مراجعة مردودات المشتريات والتأكد من إشعارات المدينة للموردين والتأكد من استلام مندوب المورد لها وتوقيعه باستلامها .
11. التحقق من تسجيل الخصم النقدي والخصم التجاري على البضاعة المشتراة وتسجيلها بالفاتورة ، وكذلك التأكد في حالة إضافة ضريبة المبيعات من تسجيل المورد بمأمورية الضرائب وختمها برقم التسجيل .
12. التأكد من أن القيمة الفعلية الواردة بالفاتورة هي بالفعل قيمة المدفوعات للمورد وأن مندوب الشراء لم يغير الفاتورة .
13. التأكد من بيانات المورد من حيث إسمه وعنوانه ومسئول البيع لديه والمدير المسئول للرجوع عليه في حاله وجود أية مشكلة .
14. في حالة مشتريات البضاعة ذات الضمان يجب التأكد من مطابقة سريان أمر القطعة ورقم الوجبة ورمز القطعة والتأكد من أن كل البيانات مسجلة في الفاتورة .
15. التنسيق والفصل ما بين قسم المشتريات وقسم المخازن ، والتنسيق في الأعمال وموافاة إدارة الشراء بالاحتياج والرقابة على إدارة المخازن ومطابقة المخزون بالمشتريات وما تم بيعه أو تحويله ومردودات المشتريات .
16. الفصل ما بين المشتريات بغرض البيع وعدم تسجيل مشتريات الأصول ضمن البضاعة بغرض البيع والتأكد من أن البضاعة المشتراة لا تتضمن مشتريات أصول رأسمالية .
17. تحميل البضاعة المشتراة بكافة المصروفات المتعلقة بها ولا تحمل على حساب المصروفات العمومية حتى لا يتم التلاعب في تسعير البضاعة وبيعها بأقل من التكلفة. ففي بعض الحالات يتم تقييم المشتريات بتكلفه أقل من التكلفة الحقيقية مما يجعل الشركات تقوم بعمل احتياطي سري لتدعيم المركز المالي وزيادة مصروفاتها بتحميل جزء من تكاليف الشراء .
18. التأكد من تأييد الشراء بمستندات ومراجعتها ومطابقة تلك المصروفات وأن تلك المصروفات هي فعلاً خاصة بها .
19. التأكد من أن البضاعة حملت بتكاليف النقل الخاصة بها .
20. في حالة الشراء الخارجي والاستيراد ينبغي التأكد من تضمين تكلفة الشراء بتكاليف النقل الداخلي وتكاليف النقل الدولي سواء بري أو جوي أو بحري ، وكذلك رسوم الجمارك ورسوم الأرضيات ورسوم الدمغ والإفراج الضريبي وكذلك إرفاق شهادة الإفراج الجمركي وتقييم البضاعة بسعر الصرف أيام الإفراج الجمركي للعدالة في

التقييم ومراجعته الفاتورة المبدئية وشهادة الإخراج وشهادة المنشأ وكل المستندات للتأكد من أن هذه التكاليف هي الخاصة بنفس الرسالة .
وهناك رأي يقول ان 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 (1-3)
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 بما يتناسب مع جدولة الإنتاج .
التسويق	تأثير الفقرات المشترية 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. ولعل من ابرز الأمور التي ينبغي مراعاتها في هذه المرحلة هو التأكد من حسن تنفيذ سياسة الشراء التي جرى اعتمادها ، ويمكن تصنيف تلك السياسات كما يأتي:

(1) سياسة الشراء بالجودة المناسبة

والتي تتضمن القيام بالخطوات الآتية:

- أ- يرتبط مستوى الجودة بالاستخدام وليس بالمستوى العام للجودة المطلقة ، فالجودة لا تقاس بالثمن ولكنها ترتبط بالاحتياجات المعينة للمنظمة المشتريه وتوقعاتها من المنتج أو الخدمة.
- ب- الدقة في تحديد المواصفات ، وهي أساس نجاح المشتريات في الحصول على المواد أو الخدمة بالجودة المناسبة . حيث تختلف المواصفات باختلاف الاستعمال المطلوب لشراء المواد والاحتياجات المختلفة .
- ج- مواصفات الجودة ، من حيث الأبعاد - الوزن - التحليل الكيميائي - الخصائص الطبيعية - التشطيب النهائي - المظهر - التصميم - خصائص الأداء.
- د- الطريق للحصول على الجودة ، من خلال تحديد المواصفات بدقة ، واختيار الموردين ذوي الكفاءات والخبرة ، والفهم المتبادل لاحتياجات المنظمة المشتريه ، وتطبيق نظم مراقبة الجودة بواسطة كل من المنظمة المشتريه والمورد.

(2) سياسة الشراء بالكمية المناسبة

والتي تتضمن القيام بالخطوات الآتية:

أولاً- معرفة العوامل المؤثرة في تحديد الكمية المشتراة ، من حيث:

- أ- طبيعة الصنف، والتي تتضمن ، التكوين الطبيعي كالحجم والوزن ، التركيب الكيميائي للأصناف سريعة التلف والقابلة للاشتعال والتي تتطلب عدم تخزينها بكميات كبيرة ، مدى توفر الصنف وظروف الحصول عليه كالمنتجات الزراعية الموسمية ، مدى وجود أصناف بديلة وبأسعار مستقرة .
 - ب- طبيعة العملية الإنتاجية ، وتتضمن الإنتاج المستمر ، الإنتاج حسب الطلب .
- ثانياً- معرفة سياسات التخزين ، وذلك عن طريق تحديد كميات الطلب والحدود الدنيا أو الحدود القصوى وفترات الطلب التي تضمن عدم توقف العملية التشغيلية .
- ثالثاً- معرفة الإمكانيات المالية ، وذلك عن طريق التأكد من شراء احتياجات المنشأة بالموصفات المطلوبة بأقل أعباء مالية ممكنة وفي حدود الإمكانيات المالية المتاحة في الموازنة التخطيطية لعملية الشراء .

(3) سياسة الشراء بالوقت المناسب

والتي تتضمن القيام بالخطوات الآتية:

- أ- توضيح العلاقة بين الشراء في الوقت المناسب والكمية المطلوبة.
- ب- القيام بتوفير احتياجات المشروع على دفعة واحدة.
- ج- القيام بتوفير احتياجات المشروع على دفعات.
- د- توضيح العلاقة بين الشراء في الوقت المناسب والجودة المناسبة.
- هـ- تحديد حالات السلع الموسمية.
- و- توقع الحالات الطارئة.

(4) سياسة الشراء بالسعر المناسب

والتي تتضمن القيام بالخطوات الآتية:

- أ- يعمل السعر المناسب على تحقيق فائدة مناسبة لكل من البائع والمشتري.
- ب- يؤخذ في الاعتبار التكاليف الكلية للحصول على السلعة ، حيث يضاف تكاليف التجميع والحزم والنقل وتكاليف المناولة والتخزين.
- ج- السعر الأقل ليس دائماً هو السعر الأنسب حيث أن هناك درجة الأداء المتوقعة من السلعة ، والوقت الذي يتم فيه توريد السلعة ، والكمية التي يمكن توريدها ، والخدمة والضمان المقدمان من المورد .
- د- السعر الأعلى ليس دائماً هو السعر الأنسب حيث قد لا تتطلب احتياجات المؤسسة الجودة العالية للسلعة ذات السعر الأعلى .

(5) سياسة الشراء من المجهز المناسب

والتي تتضمن القيام بالخطوات الآتية:

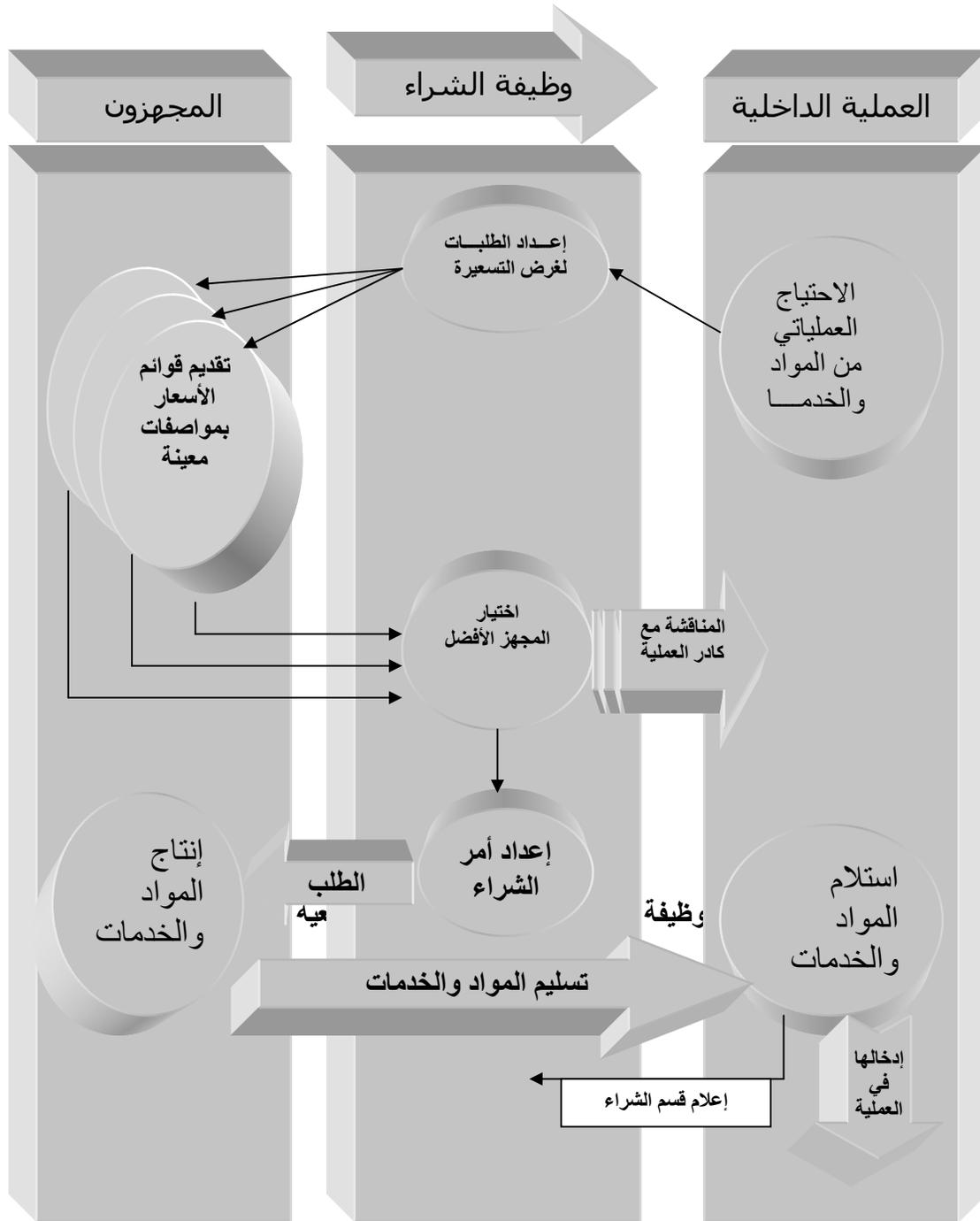
أولاً: المعلومات عن مصادر التوريد ، وذلك من حيث:

- أ- حصر مصادر توريد الأصناف التي تحتاج إليها المنظمة .
- ب- المواقع الجغرافية لتلك المصادر ومدى قربها أو بعدها عن المنظمة .
- ج- سمعة المصادر المختلفة ودرجة الثقة في الاعتماد عليهم والخبرة السابقة في التعامل معهم ومستوى أدائهم وسلوكهم .
- د- تسهيلات وتكنولوجيا الإنتاج في مصانع الموردين .

- هـ- المركز المالي للموردين ومدى متانته والتسهيلات الائتمانية التي يقدمها .
 - و- مستوى الجودة المتوفر لدى كل من مصادر التوريد .
 - ز- أسعار الموردين وأنواع الخصومات التي يقدمها كل منهم .
 - ح- تسهيلات التخزين والمناولة والنقل لدى المصادر المختلفة .
 - ط- مدى تطوير المنتجات لدى الموردين .
- ثانياً: مصادر الحصول على المعلومات حول الموردين ، وذلك من حيث:
- أ- سجل الموردين بالمنظمة .
 - ب- المشترين المنافسين .
 - ج- كتالوجات وقوائم أسعار الموردين .
 - د- البيانات المنشورة من جهات متخصصة .
 - هـ- المعارض .
 - و- مندوبي البيع .

ثالثاً: المفاضلة بين الموردين .

وهناك من يقول أن 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 (2-8) الذي يبين كيف أن وظيفة الشراء تربط بين العملية الصناعية داخل المنظمة و المجهزين خارجها ضمن وظيفة الشراء. إذ يتحدد الاحتياج العملي 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 بأشرف قسم الشراء إلى قسم الاستلام الذي يقوم بإدخالها في العملية التصنيعية وإعلام قسم الشراء بمطابقة المشتريات للاحتياج المطلوب أو لا .



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 المؤثرات البيئية

- المبحث الأول : العوامل الاقتصادية
- المبحث الثاني : العوامل السياسية والقانونية
- المبحث الثالث : العوامل التكنولوجية
- المبحث الرابع : العوامل التنافسية
- المبحث الخامس : العوامل الأخلاقية

الفصل الثاني المؤثرات البيئية

المبحث الأول العوامل الاقتصادية

"تفرض العوامل الاقتصادية Economic Factors تأثيرها في قرارات كل من البائع والمشتري" (Covart,2001,P:15). لذا ينبغي أن تتحرك المنظمة المشتريّة 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 (Denslow and Giunipero,2003,P:15). وفي هذه السنوات يمكن لنا ربط عدم الاستقرار الاقتصادي للبلد بفترات الركود والانتعاش الاقتصادي الذي يحدث في فترات متباعدة، ويمكن تعريف الدورة الاقتصادية بأنها تقلبات منتظمة بصورة دورية في مستوى النشاط الاقتصادي (عمر،2006،ص: 216)، وتعرف أيضا بأنها تقلبات في النشاط الاقتصادي الكلي مثل مستويات الإنتاج والعمالة والأسعار(الكريم،2004،ص: 180). ويوجد اتفاق بين الاقتصاديين على أن لكل دورة اقتصادية أربع مراحل مع وجود اختلاف في مسمياتها وهي: (خليل،2006،ص:490)

• مرحلة الانتعاش Recovery

أو التوسع أو الاستعادة Expansion وفيها يميل المستوى العام للأسعار إلى الثبات ، أما النشاط الاقتصادي في مجموعه فيتزايد ببطء ، وينخفض سعر الفائدة ، ويتضاءل المخزون السلعي ، وتتنزاد الطلبات على المنتجين لتعويض ما أستنفذ من هذا المخزون. وسمات هذه المرحلة توسع ملحوظ في الائتمان المصرفي مع توسع في التسويات والإيداعات .

• مرحلة الرواج Boom

أو القمة Peak وتتميز بارتفاع مطرد في الأسعار ، وتزايد حجم الإنتاج الكلي بمعدل سريع، وتزايد حجم الدخل ومستوى التوظيف ، وأن الطاقة تصبح مستغلة بالكامل ، ويبدأ ظهور النقص في العمال وفي بعض المواد الخام الأساسية.

• مرحلة الأزمة Crisis

أو الركود Recession إذ تهبط الأسعار ، وينتشر الذعر التجاري ، وتطلب البنوك قروضها من العملاء ، وترتفع أسعار الفائدة ، وينخفض حجم الإنتاج والدخل ، وتتنزاد البطالة ، كما يتزايد المخزون السلعي . وسمات هذه المرحلة انخفاض التسهيلات المصرفية وارتفاع نسبة الاحتياطي النقدي لدى البنوك وضعف التسويات والإيداعات المصرفية (الكريم،2004،ص:185).

• مرحلة الكساد Depression

أو القاع Trough وهي الجزء الأسفل من النشاط الاقتصادي الذي يكون سيئاً بدرجة كافية وتتسم بانخفاض الأسعار ، وانتشار البطالة ، وكساد التجارة والنشاط الاقتصادي بشكل عام (عمر،2006،ص: 216).

ويتوقف النجاح لأي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصاً التغييرات الاقتصادية والتي تؤثر بشكل مباشر في العوامل التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج ، مما أوجب الاهتمام بالتغيير الاقتصادي حتى أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل . ويمكن تمييز الظرف 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 المشتريّة فهم وتحليل المؤثرات الاقتصادية لابد أن تدرك بعض الحقائق والتي يمكن إيجاز أبرزها كما يأتي:

(Hutt and Speh,1998,P:77)

1. القوى الاقتصادية والسياسية هي التي تفرض أساس ونمو الثروة الاقتصادية للبلد.
 2. تؤثر القوى الاقتصادية الخارجية في القوة الشرائية للمنظمة وفي رغبتها في الشراء .
 3. التغييرات التي تحدث في القوى الاقتصادية لا تؤثر في كل قطاعات السوق بنفس المستوى والتأثير.
 4. المنظمة تتعامل مع قطاعات واسعة في السوق الصناعي ، لذا لابد أن تكون حساسة تجاه التبدل في التأثيرات الاقتصادية للقوى البيئية .
- ومع ذلك فإن المحافظ الاستثمارية هي عملية استثمار في أوراق مالية دون أن يكون للمستثمر صوت في إدارة المنظمة، إلا أن الاستثمار المباشر ينطوي على درجات متفاوتة من الملكية والإدارة. في مجال المحافظ الاستثمارية لا يمثل المستثمر أي سيطرة على أمواله المستثمرة في مشروع ما، إلا أن هناك عدداً من الخصائص التي تشجع على الاستثمار في الأوراق المالية (المحافظ الاستثمارية) أكثر من الاستثمار المباشر. وان بعضاً من إيجابيات المحافظ الاستثمارية تتضمن: (Seelmann,2002,P:101)

1. بيئة نظامية مشجعة.
 2. سيطرة حكومية على الأوراق المالية وعمليات تداولها.
 3. إمكانية التنويع الاستثماري.
 4. كلفة منخفضة نسبياً.
- فمثلاً نجد أن أعمال الأوراق المالية وتداولها في الولايات المتحدة واليابان وأوروبا منظمة وتخضع لتعليمات حكومتها. ومثل هذه التعليمات الحاكمة تخفض من المخاطر التي قد تتعرض لها عملية الاستثمار ، وتوسع من معطيات الحماية تجاه أي عمل غير قانوني أو تزوير قد يواجهه هذه العملية ، كما يستطيع المستثمر الأجنبي تنويع محافظه الاستثمارية بسهولة ويسر دون أن يتحمل تكاليف إضافية (Pride and Ferrell,2000,P:60) .

وبالمقابل فإن أي قيود وضوابط تجاه محافظ الاستثمار قد تبعث التردد وعدم الإقدام على اقتناء أية محفظة . فمثلاً الضرائب أو قيود التحويل الخارجي ، أو سيطرة الحكومة على سوق رأس المال هي أمثلة على القيود والضوابط التي تواجه المحافظ الاستثمارية. وتفرض غالبية الدول ضرائب على الأرباح ونسب الفائدة المتحققة على تلك المحافظ الاستثمارية ، والقوانين الضريبية غير المشجعة ومعدلات الضرائب يمكن أن تضاعف الحالة الضريبية على المستثمرين، إلى جانب آثار القيود البيروقراطية التي قد تبرز في المحيط الاستثماري . وقيود التحويل الخارجي تأخذ أشكالاً عدة مثل الحد من شراء أوراق مالية أجنبية ، الحد من شراء أوراق مالية محلية من لدن المستثمر الأجنبي (McFadden and Needham,2001, P:22) .

وتسيطر بعض الحكومات تماماً على أنشطة الأوراق المالية العاملة في بلدانها وبدرجات متفاوتة ، فمثلاً نجد أن المستثمر الأجنبي في كل من الهند والمكسيك وكوريا لا يستطيع أن يتعدى الحد المسموح به للاستثمار في الأوراق المالية، وذلك لوجود سقف مالية لا يمكن تجاوزها. والاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمار يأخذ مجاله في بلد أجنبي وله درجات متفاوتة من المسؤولية في إدارة نشاط المنظمة التي تم الاستثمار فيها. كان لأمريكا الحصة الأكبر في الاستثمار الأجنبي في العالم بعد الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف السبعينات (1970) ، وبعد ذلك تطورت الاستثمارات اليابانية والأوروبية بشكل ملحوظ ، إلا أن بريطانيا وأمريكا حازتا على معدلات استثمارية حتى عام (1985). أما بعد حرب عام (1986) فقد تسارعت الاستثمارات اليابانية بوتائر أعلى من الاستثمارات الأمريكية ، ولتصبح أكبر المستثمرين في العالم . وفي عام (1989) كانت الاستثمارات الأجنبية المباشرة في أمريكا تجاوزت (1051) مستثمراً ، وان تلت هذا العدد كان من المستثمرين اليابانيين (Wasti,2001,P:20).

وفي سوق رأس المال الأمريكي يلعب رأس المال الأجنبي الدور الرئيسي ، وتعتمد أذون الخزينة الأمريكية والسندات والأسهم الصادرة عن الشركات المختلفة تعتمد بشدة على الاستثمارات الأجنبية . وان جريان رأس المال الأجنبي حول الاقتصاد الأمريكي من كونه الدائن الأكبر في العالم إلى كونه المدين لدول العالم الأخرى . فمثلاً حققت الدول الغربية أكثر من نصف تريليون دولار من الاستثمارات في الولايات المتحدة، كما زادت اليابان حجم مبالغها الاستثمارية لتصبح أكثر من (350) بليون دولار في نهاية عقد الثمانينات.

Types of Demand

■ أنواع الطلب

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

1. الطلب المشتق Derived Demand

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

2. 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 فان 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 فان 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 ، فان زبائنها الدائمين من مصانع السيارات ، ربما يقررون شراء الإطارات من شركة منافسة أخرى (حالة الطلب المرن) وبالرغم

من ذلك فان الحاجة للإطارات (المنتج الصناعي) مازالت قائمة فالسيارة لا يمكن أن تعمل دون إطارات (حالة الطلب غير المرن) .

3. الطلب المتقلب (المتذبذب) **Fluctuating Demand**

يتقلب الطلب على بعض المنتجات الصناعية مثل المعدات والمكانن 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 %) فان الطلب الصناعي على مكونات وأجزاء ذلك المنتج سيرتفع بمقدار (200 %) (Paterson,2004,P:3) .

4. الطلب المشترك **Joint Demand**

هو الطلب على فترتين (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 فان الطلب عليهما مشترك .

Business Cycle

▪ دورة الأعمال

يستخدم هذا المصطلح لوصف وتحديد التطورات أو التغييرات الحاصلة في الظروف الاقتصادية لصناعة معينة ، وتتضمن هذه الدورة أربعة مراحل متعاقبة ومستمرة وكما يأتي: (Pride and Ferrell,2000,P: 69)

1. مرحلة الازدهار **Prosperity**

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

2. مرحلة الركود **Recession**

تتصف هذه المرحلة بارتفاع معدلات البطالة وانخفاض القوة الشرائية ، مما يجعل المنظمات المشتريّة 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 المشتريّة دوراً مهماً في هذه المرحلة إذ تحاول توليد بعض الإيرادات عن طريق 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 ردد الأسواق الصناعية بمنتجاتهم (Reddy,2001,P:52) ، "فبدون 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 الصناعية ، وتحاول أن تحصل على أعلى مستوى للقيمة أو المنفعة في مشترياتها (Trecha,2001,P:53) .

3. مرحلة التراجع Depression

ترتفع في هذه المرحلة من دورة الأعمال معدلات البطالة ، وتنخفض 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 أجل البقاء في الصناعة أكبر مدة ممكنة ، إلا أن هذه المحاولة عادة ما تسبب الإرباك لمديري الوحدات التشغيلية في المنظمات الصناعية (Mesaros,2001,P:53) .

4. 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 ستراتيحية 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 ستراتيحية الشراء الحالية حتى يتمكن من إجراء التعديلات اللازمة فيها للتكيف مع حالة الانتقال الجديدة في الطرف الاقتصادي . وينبغي أن تركز أي تعديلات جديدة في ستراتيحية الشراء الصناعي على تقوية العلاقات الاقتصادية مع المجهزين والمنظمات الأخرى الساندة لأعمال المجهز (Gelderman and Weele,2002,P:4) . ولكي تتمكن المنظمة المشتريّة من مواجهة العوامل الاقتصادية والتفاعل معها بشكل كفاء وفاعل لا بد أن تتحلى وتتصف ببعض الخصائص والإمكانات التي أهمها ما يأتي : (Novak,2002,P:2)

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

هـ- أن تميز بشكل جيد بين بدائل المشتريات المتوفرة والمعروضة في الأسواق .
وتؤكد المنظمات المشتريّة في انتباهها للعوامل الاقتصادية وتهتم بها كثيراً عندما تحاول أن تتخذ قرارات الشراء الرأسمالي ، إذ تختلف مستويات استثمارها في المعدات والمكانن الجديدة تبعاً للانتعاش الاقتصادي للصناعة التي تعمل فيها .

وهناك من يرى ان المنظمة قد تقرر في حالة الركود مثلاً استئجار المعدات بدلاً من شرائها بسبب المزايا التي يقدمها الاستئجار ، وأبرزها ما يأتي : (Brealey and Myers,2000,P:737).

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

المبحث الثاني العوامل السياسية والقانونية

تتضمن العوامل السياسية والقانونية Political and Legal Factors الاتفاقيات والمعاهدات ومجموعة القوانين والتشريعات المتداولة في المجتمعات والبلدان على اختلاف ثقافتها وحكوماتها ، 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) ، وتمتلك 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 ومخلصة للبلاد مثل المنظمات العاملة في القطاع النفطي، أو ربما تصبح الحكومة زبون أو مجهز أساس لمنظمة معينة (Thompson and Strickland, 2003, P:59).

أو يمكن أن 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 تفاديها 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 الصناعية 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 ونفاذي القضايا القانونية ، في حين تعتقد شركات أخرى أن هذا النوع من المخاطر مفروض عليها ولا يمكن تجنبه أبداً (Brealey and Myers, 2000, P:809) .

كما 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) ، ويمكن القول أن 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 .

■ الأعمال الدولية الحديثة

برز عصر الصناعة في أوروبا أولاً في إنكلترا خلال الثورة الصناعية خلال سنة (1750) ميلادية ، ومن أكثر الخصائص المميزة للثورة الصناعية تسخير البخار كطاقة مشغلة ودخول

الآلة في الصناعة والتي شجعت التوجه نحو الإنتاج الواسع والتسويق الكبير . والإنتاج الواسع يتطلب حجماً وكمية من الطاقات والمواد الأولية ، في حين نجد أن التوزيع الواسع للمنتجات يتطلب شبكات اتصال جيدة ونظام نقل مناسباً . لذلك فإن الصناعيين والتجار سعوا لتطوير شبكة دولية لمصادر المواد الأولية والخام ، ومتطلبات الإنتاج والأسواق .

وقد شرع الصناعيون من الدول المستعمرة -والغالبية من أوروبا- شرعوا كذلك بالاستثمار في المستعمرات للتنقيب عن المعادن والفحم والزراعة والصناعات المختلفة. وفي الخمسينات من عام (1850) فإن القوى الصناعية في كل من أوروبا واليابان والولايات المتحدة سعت لتطوير مفاهيم التنمية الصناعية بسبب التطور الحاصل في استخدامات الكهرباء والبتترول والتطبيقات العلمية في الصناعة ، والنقل والاتصال(Cateora and Graham,2002,P:579) .

وشرعت اليابان بتسخير طاقاتها كلها لتصبح قوة صناعية متميزة بعد الجمود الذي لازمها لفترة ليست بالقصيرة. وبحلول القرن العشرين تمكنت اليابان من تطوير طاقاتها العسكرية والصناعية . في حين نجد الاقتصاد الأمريكي بتوجهه نحو الإنتاج الواسع كان يحول مجتمعه من إنتاجي إلى استهلاكي ، ذلك أن أرباب الصناعة الأمريكية الذي تفوقوا كثيراً في مجال الصناعة والتعدين في نهاية سنة (1800) ميلادية أصبحوا ممولين ورأساليين استثمروا أموالهم في أوراق مالية وبعض الصناعات والسلع .

وفي بداية (1900) توسعت الدول الصناعية في استثماراتها وقدراتها الإنتاجية . وكانت اليابان وبريطانيا منشغلتين تماماً في المجالات العسكرية . وان التسابق نحو التفوق العسكري كان محكوماً لأي مواجهة بين المتسابقين إن أجلاً أو عاجلاً . في الولايات المتحدة غدت صناعة السيارات من الصناعات الطاغية والمهيمنة وبخاصة بعد أن قدمت شركة فورد للسيارات الموديل (T) ، مما حدا بغالبية القوى الصناعية مواجهة حالة الذهول الاقتصادية والحروب الدولية والندرة بالموارد الطبيعية بين الأعوام (1930 - 1945) . والنتيجة أن حط الخراب والدمار في أوروبا في نهاية الحرب العالمية الثانية(Dietmer and Tepper,2002,P:9).

لم تبق الحال كما هي عليه ، فقد عاودت كل من أوروبا واليابان بناء اقتصادياتها بين عامي (1950) و (1975) وبمعدلات أفزعت العالم أجمع ، فكانت نتيجة ذلك أن استثمارات أمريكية واسعة توجهت نحو الاقتصاد الأوروبي ، ونهض حجم التجارة الخارجية بوتيرة عالية بعد (1960) ، ويمكن أن نعزو التوسع بحجم التجارة والأعمال الدولية إلى جملة عوامل منها:

1. تأسيس منظمات دولية صناعية ، سياسية ، تجارية مالية.
 2. التطور التكنولوجي المذهل.
 3. التأكيد على التجارة الخارجية من الدول الصناعية.
- إن عملية اتخاذ القرار في بحور الإدارة والأعمال الدولية أمر تكتنفه الصعوبة والتعقيد أكثر من عملية اتخاذ القرار في البيئة المحلية (الداخلية) والسبب وراء هذا التعقيد هو تنوع العناصر السارية في البلدان الأجنبية . فمثلاً يجب على إدارة منظمة كبيرة متعددة الجنسيات ترتبط بها عشرات من المنظمات التابعة - كل تعمل في بلد مختلف - أن تأخذ بالاعتبار العديد من المتغيرات الخاصة بكل منظمة تابعة عندما ترغب في اتخاذ قرار ما يخص نشاطها الدولي. وهناك أسباب كثيرة تقف وراء ولوج منظمات الأعمال في مجال العمل الدولي منها:

1. عندما يصبح السوق المحلي مشبعاً بالسلع ، فإن المنظمة تسعى للبحث عن أسواق جديدة.
2. عندما تعاني اقتصاديات بعض البلدان من صعوبات ، نجد أن الحكومة تشجع المنظمات على البحث عن مصادر دخل جديدة ، ويكون أحدها عن طريق ممارسة النشاط التصديري.
3. في السوق الدولي الذي يشهد منافسة عالية يصبح من المفروض على منظمات الأعمال الحصول على أسواق جديدة ، وتطوير منتج جديد ، وزيادة فاعلية عملياتها وأنشطتها.

وعليه يمكن القول بأن العمل ، دولياً ، حالة حيوية جداً لبقاء المنظمة التي لا زالت تمارس حتى الآن نشاطها محلياً فقط.

■ بيئة الأعمال المعاصرة

أظهرت المؤشرات الإحصائية الصادرة عام (1986) أن مجموع حجم صادرات العالم في عام (1946) كان أقل من (50) بليون دولار ، إلا أن هذا الحجم تزايد بشكل تسارعي حتى وصل إلى أكثر من (2) تريليون دولار بحلول عام (1990) .

وكانت حصة الدول الصناعية المتقدمة من هذا المجموع قد ازدادت من (50%) في عام (1956) إلى أكثر من (70%) في عام (1989) . إلا أن حصة الدول النامية بما فيها الدول المصدرة للنفط من هذه الصادرات انخفضت من (38%) إلى (28%) خلال نفس الفترة المنوه عنها. ومن العوامل المؤثرة في هذا التناقص في حصة الأعمال الدولية من لدن الدول النامية هو زيادة اعتمادهم على الصادرات من المنتجات الأولية ، وأن الإيرادات من هذه المنتجات الأولية لم تتماشى مع المنتجات السلعية والصناعية الأخرى (Hill,2003,P:173) ، وسبب ذلك يعود إلى احتكار الدول المتقدمة للتكنولوجيا المتقدمة وكذلك استحوادها على القدرات الصناعية للصناعات الإنتاجية .

ولقد انخفض مجموع الصادرات من المنتجات الزراعية من (31%) إلى (15%) بين عامي (1960) و (1990) ، إلا أن حصة المنتجات الصناعية ازدادت خلال نفس الفترة من (50%) إلى (60%) .

وخلال عقد السبعينيات من القرن الماضي رفعت الدول المنتجة للنفط إيراداتها المتحققة من التصدير بشكل ملحوظ ، وكان ذلك نتيجة للزيادة الكبيرة في أسعار النفط . وحققت بعض هذه الدول مثل البرازيل وكوريا وسنغافورة وتايوان زيادة في قدراتها التصنيعية ، وحظيت هذه الدول الصناعية الحديثة (Newly Industrialized Countries) بحصة معتبرة من سوق التصدير للقوى العاملة والمنتجات ذات التكنولوجيا البسيطة.

إن العديد من منظمات الأمم المتحدة ساندت اتفاقيات التجارة الدولية ومنحتها الاعترافات الدولية لتنشيط التصدير من الدول النامية خلال الفترة (1970) إلى (1980) مما ساعد هذه الدول على زيادة حصتها في الأسواق الدولية . وبالتالي حققت الدول الصناعية الحديثة زيادة حصتها السوقية الدولية بمقدار (13%) . وهناك بعض المنظمات السياسية والقانونية التي ينبغي التآلف والانسجام مع أعمالها ، والتي يمكن عرضها كالآتي :

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 ومتجنبة 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 لتكثيف سياساتها بما يسهل عمليات استيراد المشتريات الصناعية للمنظمات المحلية من أسواق الدول الأخرى (Hill,2003,P:173).
- أما أبرز المعاهدات الدولية في مجال الشراء الصناعي فهي اتفاقية التجارة الحرة بين دول أمريكا الشمالية (North American Free Trade Agreement (NAFTA) التي تقضي

برفع التعريف الكمركية على البضائع ، مثل الحسابات 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).

كما يفضل 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 وتبديل التوجهات السائدة . وفي معظم الدول 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 صار قضية مهمة لنجاح الأعمال ولاسيما الدولية منها" (Cateora and Graham,2002,P:578).

المبحث الثالث العوامل التكنولوجية

إن الشيء الوحيد والمسلك الأكيد للنجاح والذي تعتمد على رصده الأعمال في المستقبل هو التغيير المستمر في العوامل التكنولوجية Technological Factors ، فقد أدى النمو الصناعي إلى التغيير في مجالات عديدة من الحياة حيث أدى عهد المعلومات إلى استخدام الحاسوب كمساعد في مجال التصنيع وأدى إلى تطوير أنظمة ووسائل أخرى متعددة جديدة وبهذا وضعت التكنولوجيا الجديدة متطلبات حديثه على الأعضاء الكفوئين من حيث توفير الأيدي العاملة التي تمتلك الخبرة وتوفير الموارد الأولية الضرورية .

وفي عالم الأعمال اليوم من المحتمل أن تخرج أي منظمة عن دائرة الضوء وتفقد موقعها في السوق ولا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر فعالمنا الحاضر يتميز بدرجة عالية من التطور العلمي والتفوق التكنولوجي في كافة المجالات إلى باتت معه القدرة على إبداع المعرفة العلمية والتكنولوجيا المقومات الأساسية للنمو الاقتصادي الأمر الذي شجع المنظمات على الابتكار وتطبيق التكنولوجيا الحديثة للتكيف مع البيئة والإنتاج بكفاءة عالية وتقديم منتجات جديدة .

إن البيئة التكنولوجية تعني 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 في ميدان الأعمال ، لكن معظمها لا تظهر بشكل مستمر ، كما أن معظم الاستثمارات لا يجري توجيهها نحو الجهود المبذولة في تلك الاكتشافات (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 المشتريية هذه المسألة جيداً وتحاول أن تعرف المجهزين الذين يواكبون حركة التطور التكنولوجي من خلال سرعة التغيير 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 التغيير 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 المشتريية بأن تضع احتياجاتها والمواصفات المرغوبة فيها أمام عدد كبير من المجهزين وفي الوقت نفسه سمحت لهؤلاء المجهزين بعرض تشكيلة سلعهم وخدماتهم أمام جميع مستخدمي الشبكة من منظمات وأفراد . "فظهر عالم الإلكترونيات غير من تفاعل أجزاء المنظمة مع بعضها مثلما غير من تفاعل المنظمة مع بيئتها" (Engel,2004,P:5) . إذ فرضت التجارة الإلكترونية على المنظمة المشتريية البحث اليومي عن المستجدات في الأعمال والأسواق ، وتعديل سياساتها وإجراءاتها بما ينسجم مع تلك المستجدات وإضافة القيمة للمشتريين ، ولعل أهم تلك المستجدات الظهور المتسارع لشركات

جديدة لتنفيذ الأعمال ، وقصر قنوات التجهيز ، وتزايد بدائل المشتريات (O'Brien,2003,P:267).

إن التغيير التكنولوجي يتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات أو لتحسين الخدمات حيث أن التكنولوجيا تعني المكنات الجديدة (مخرط، مكبس، كومبيوتر، ..) لكن التغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة ، إذ يتضمن الحاسوب والإنسان الآلي (الروبوت) الذي يستخدم في الصناعة وخدمة المنظمات حيث أن الحواسيب تساعد الموظفين في القيام بمهام متنوعة وواسعة مثل أعداد الصفقات البنكية، بوليصة التأمين على الحياة وتقوم الروبوتات بأعمال الخدمة كما وتتحكم الحواسيب الآن بجزء كبير من عمليات الصناعة مثل مناولة المعدات، ومراجعة الجودة ، والاجتماعات .

وهناك من الآراء مايقول بتوجه اكبر منظمات العالم نحو ما يسمى (وحدات الذكاء) و (وحدات الاستثمار البشري)، كما استحدثت وظيفة جديدة هي (مدير إدارة الموجودات الفكرية) تتولى هذه الوظيفة مهمة استثمار القدرات الفكرية وإدارتها ، ويأتي هذا نتيجة الحياة في المنظمات الناجحة وهذا يحتم عليها استثمار رأس مالها الفكري بكفاءة من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ . وكيفية تطبيق المعرفة واستثمارها يتألف من ثمان فقرات كدليل يرشد المنظمات إلى كيفية استثمار رأسمالها الفكري (أي تحويل المعرفة إلى تنفيذ) وعلى النحو الآتي:
(الصباغ،2002،ص:23)

1. **معرفة السبب قبل الأسلوب:** يكمن فشل العديد من المنظمات التي اقتفت اثر منظمات

ناجحة في التعلم من تجاربها الناجحة ، في أنها أرادت تعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات بدلاً من العمل وتعليم الآخرين كيفية القيام به ، إذ إن المسألة تكمن في الفهم قبل التنفيذ .

2. **المعرفة تأتي من العمل وتعليم الآخرين كيفية القيام به:** إذ أن التعلم ومحاولة القيام

بإنشاء معارف مختلفة وتجريبها تعد إحدى أهم وسائل المعرفة ، وفي الجانب الآخر تركز منظمة Honda في جعل الأفراد يشاهدون الأجزاء والموقف الحقيقي الذي يعكس فكرة المشاهدة واللمس والاشتراك في العملية الفعلية شرطاً للفهم والتعلم .

3. **التنفيذ أكثر أهمية من الخطط والمفاهيم:** إن التنفيذ يخلق فرصاً للتعلم من خلال العمل

لأنه بدون المشاركة في العمل وبدون التواجد في الموقع الفعلي ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعباً وقل كفاءة لأنه لا يستند إلى تجربة حقيقية ، فالتوجه نحو التنفيذ هو الحل الأكيد للنجاح بدلاً من الاكتفاء بالخطط النظرية .

4. **لا وجود لعمل بدون تنفيذ:** فعند ترسيخ فلسفة العمل لا بد من أن يكون احد العناصر

المهمة هو ما سيحدث أثناء وقوع الخطأ وبعده ، ومن المعروف أن التحركات وان كانت على وفق خطط جيدة لا بد من أن يحفها خطر بشري مما يدفع برأس مالها الفكري إلى الاشتراك في تحليل ومناقشات واجتماعات ولكن من دون تنفيذ أي شي خشية الفشل .

5. **يؤدي الخوف إلى إحداث فجوة بين المعرفة والعمل:** يتسبب الخوف في المنظمات إلى

إنشاء وخلق مشكلات عديدة ، ويؤدي الخوف أيضاً إلى قيام رأس المال الفكري بعمل أشياء غير منسجمة وخاطئة وحتى غير معقولة ، ولم يجرب أي فرد عملاً جديداً إذا ما علم أن عاقبة عمله هي كارثة لوظيفته .

6. **الاحتياط من التشبيهات الخاطئة:** إذ أن التعاون يعني أن تكون النتيجة النهائية هي نتاج

لجهد عام وهدف مشترك، وارتباط نجاح كل فرد بأفكار الآخرين التي يشترك بها أولئك الأفراد ، وهناك فكرة خاطئة وهي أن المنافسة طالما تقتصر في الظاهر في جانب اقتصادي، فمن الممكن أن تكون المنافسة داخل المنظمة أسلوباً أفضل للإدارة .

7. قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس: إن أساس أي منظمة أعمال تدار بشكل ناجح هو الاستراتيجية التي يفهمها كل فرد، والتي يرافقها بعض المقاييس القابلة للتنفيذ، ولكن هذه الفكرة البسيطة غالباً ما يغفل التطبيق عنها فقد أدى الاعتقاد بأن كل ما يقاس هو الذي سينفذ، إلى معتقد بأن المنظمة كلما تمكنت من قياس أشياء كثيرة كلما نفذت أعمال أكثر وهذا لا يصح في الحالات جميعها .

8. كيفية تخصيص الموارد ومعالجة القضايا: إن الاختلاف بين المنظمات الناجحة والعديد من المنظمات التي تجد صعوبة كبيرة في تحويل المعرفة إلى تنفيذ ، ليس بسبب جذب هذه المنظمات لمجموعة من الأفراد ذوي القدرات الخلاقة فحسب بل أن الاختلاف يكمن في النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تعمل على ابتكار وتجسيد ثقافة تعمل على ترسيخ المعرفة ونقلها والتصرف على وفقها وهي المسألة الأكثر أهمية . ويرى البعض ان تطبيق المعرفة التكنولوجية يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة (أو اكتشاف علمي حديث) ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة closed-cycle وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومباراة العمل ومقترحات الخبير الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب الفرقي من لدن خبراء متفرسين (الخبرو وجلال، 2004، ص:19).

إن بعض المنظمات ابتكرت أنظمة التصنيع المرنة وهذه الأنظمة ولدت أجزاء أو إنتاج كلي بواسطة التشغيل الآلي من التصميم الأولي إلى التسليم بدون تدخل الإنسان . إن هذه التغييرات التكنولوجية أوقعت حدثاً كبيراً بسبب الإمكانيات العالية للتكنولوجيا إلى الإنتاج بأدنى كلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة. ويشمل التغيير التكنولوجي معدات جديدة وعمليات جديدة حيث كانت التطورات التكنولوجية منذ الحرب العالمية الثانية والتي كانت ممثلة بالحواسيب. ولقد عرف بأنه يشمل التغييرات في المعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج وفي العلاقات بين النشاطات المختلفة وفي تحسين طرق تدفق العمل، وأن التغيير التكنولوجي غالباً هو إعادة مهمة التصميم وأنه تغير طبيعة المهام وأدائها، والمترابطات بينها، وطبيعة التدفقات المادية، وتدفقات الطاقة، والتدفقات الزمنية ويذكر أيضاً بأن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى اكتساب المنظمات، مهام جديدة، أساليب جديدة، إدارة جديدة، ثقافة جديدة، وطرق جديدة للقيام بالأعمال.

وهناك رأي يقول ان معظم مديري الشركات الكبرى الناجحة في العالم خلال تسعينيات القرن الماضي كانوا يشعرون بان تكنولوجيا المعلومات هي عامل أساسي ومهم للميزة التنافسية وان (90%) من هؤلاء المديرين يعتقد أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الشراء له تأثير واضح في ربحية منظماتهم (Torban et al.,1999,P: 82). بينما يذكر رأي آخر أن 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) . ويقول باحث آخر انه يجري في الغالب اختيار موظف الشراء من المهندسين والفنيين الذين يعملون في المنظمة المشتري التي تواجه معدل تكنولوجي سريع الارتفاع، على أساس أو افتراض أن هؤلاء أدري بالجانب التقني لأعمال المنظمة وبالاحتياجات اليومية للتشغيل العملياتي (Locke,2001,P:10) .

• التغيير التكنولوجي Technological Change

لقد حدثت التغييرات التكنولوجية بشكل واسع بسبب الطاقة التكنولوجية العالية لرفع الإنتاج وتطوير النوعية وبالرغم من أن الحاسوب وتقنيات الروبوت لها تأثير على نصف أعمال

الأمريكيين الفنية التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية فقد تناقصت كثيراً في بعض المشاريع وذلك بسبب بعض التغييرات التكنولوجية وعدم الحصول على نتائج موفقه والعديد من الملاحظين يؤمنون أن الأداء المخيب للأمال في هذا النوع من التغييرات التكنولوجية يعزى إلى الإهمال الإداري للتغييرات الهيكلية والسلوكية التي يجب أن تتبعها المنظمة .
ومن الاراء مايؤكد اسهام التغييرات التكنولوجية في تحسين صورة المنظمة في النهاية وكذلك اجراء التغيير على المهن وتأتي بفرص أكثر وتنمي الخبرات ، وهناك مجموعة من الخطوات التي ينبغي على المنظمات الصناعية القيام بها عند إجراء التغيير التكنولوجي وهي كما يأتي: (Hellriegel et al., 2001, P:566)

أ) إعادة التصميم

إن تنفيذ خطة إعادة التصميم تأخذ تخطيط كفاء و استراتيجيه متطورة للتدخل وتتم عملية إعادة التصميم بأربع خطوات هي:

1. يجب على المنظمة أن تقرر من سيعمم التغيير بالاعتماد على الظروف الخارجية.
 2. يجب تعيين الفريق الذي سوف يأخذ على عاتقه التصميم الحقيقي للتغيير المبني على نظرية تصميم العمل والاحتياجات والأهداف وظروف المنظمة.
 3. الفريق يقرر التوقيت للتنفيذ الذي من الممكن أن يتطلب فترة انتقال رسمي.
 4. المخطط الإستراتيجي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن تغييرات العمل تتطلب تعديل وتزويد التغيير بعناصر المنظمة مثل علاقات مسجلة ونظام التعويض.
- إن الفوائد المتحققة من إعادة تصميم المهام تتضمن ، تحسين مستوى الأداء الذي ينشأ عن التغيير في نظم العمل ، تحسين درجة رضا الأفراد ودافعيتهم للأداء ، تحسين درجة جودة ظروف العمل داخل المنظمة ، زيادة درجة التزام الأفراد نحو التغيير المطلوب.

ب) النظام التكنولوجي الاجتماعي

المنظمة هي مجموعة من الأفراد أي أنها تمثل نظاماً اجتماعياً ومن ثم فإن التغييرات التي حدثت في النظام التكنولوجي تؤثر في البناء الاجتماعي للمنظمة لذلك فإن إدارة التغييرات للمنظمة بصورة مؤثرة تعني التعامل مع كلا الجانبين الاجتماعي والتكنولوجي لذلك التغيير .

ج) الأسلوب الإداري

أن عملية التغيير التكنولوجي تتطلب زيادة معارف الإداريين داخل المنظمة بالشكل الذي يوفر لهم فهم شامل للتقنيات الحديثة التي دخلت في مجال عملهم إذ أن التكنولوجيا المتقدمة يمكن أن تغير جوانب عديدة في أساليب العمل كما يمكن لهذا التغيير أن يغير ظروف العلاقات الاجتماعية بين العمال .

إن التغيير التكنولوجي يكون الكثير من التحديات وأنه يؤثر في كيفية عملنا والتفكير بالعمل بطرق عدة وان التغييرات في العملية التكنولوجية ، المواد التكنولوجية ، الإنتاج ، الخدمة التكنولوجية ، أنظمة المعلومات وأنظمة الإدارة لأي عملية تؤثر بشكل كبير ومهم على السياسة التي تتحكم بالعمل والمهارات العمالية المتطلبة للعملية بالإضافة لتأثيراته الواضحة في محيط العمل وطبيعة الحياة العملية وفي متطلبات إعادة التدريب على الشراء الصناعي في المنظمة، كما وضح فان التكنولوجيا هي الموجه الأساس لمحيط العمل لسببين:

(Schmenner,1993,P:456)

- 1- لان التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات جديدة ومختلفة .
- 2- التكنولوجيا الحديثة تؤثر في النظام الداخلي للعملية وبضمنها عملية الإدارة والسياسة والمهارات الجسدية أو (مهارات المنظمة المختلفة) متضمنا التدريب الجسدي وغالبا ما يظهر في سياسة تدريب مشتركة.

فهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في التطور التكنولوجي والتغيير التكنولوجي مثل السوق المتوقعة، بيئة البحث والتطوير في الشركة ، مكان العمل ، المشاكل التقنية (الفنية) الخاصة ، المنظمات الحكومية والمنافسة . وأن التغيير التكنولوجي يتضمن كل ما هو جديد من مكائن حديثة تستخدم في الإنتاج من أجل زيادة الإنتاج أو تحسين النوعية . ولعل أهمية التغيير التكنولوجي من حيث تغيير هيكل الطلب نحو القوى العاملة التي تمتلك الخبرة الحديثة وكذلك دوره من حيث تكوين الفرص أو إنشاء التهديدات في البيئة تجاه المنظمة كما وان التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التخلص من الأعمال الروتينية ، فإذا كانت تكنولوجيا إحدى المنظمات متقدمة على منافسيها مما يعني أنها قد منحت فرصة استثمار هذا التقدم وعلى العكس من ذلك تواجه المنظمات ذات التكنولوجيا القديمة تهديدات وضغوط عديدة تؤثر في موقعها في السوق ومن هذا الأساس يبرز بوضوح ضرورة الاهتمام بالتغيير التكنولوجي إذ أصبح الاستغلال الكفاء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ضروري لبقاء المنظمة واستمرارها .

ولعل تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات قد تساهم في تقليص دورة الشراء ، والتي من أبرز 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 بان تقدم للمجهز المواصفات والخصائص الأساسية والثانوية التي تريدها في المنتج ، ومن ثم يقوم المجهز بدوره بتصنيع الطلب وتسليمه للمنظمة المشتريّة (Seelmann,2002,P:101) ، كما الآثار الأخرى لتكنولوجيا المعلومات التجارة الإلكترونية Electronic Commerce التي تعني صفقات الأعمال المختلفة التي تعقد بين طرفين على الأقل بوساطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويرى الباحث أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة والأغراض الواسعة لها والتي ستحقق لها النمو والتكيف ، وان تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في تنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال . وتعتقد بعض المنظمات أن التجارة الإلكترونية ترتبط بالانترنت فقط ، لكن الحقيقة أوسع من ذلك ، كما يبين ذلك الشكل (1-2) .



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.

إذ يوضح الشكل أعلاه وجود الانترنت كناقل للمعلومات التجارية ووسيلة الاتصال بين أطراف التعاقد ، فضلاً عن 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 لا بد 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) .

وهناك عدة أسباب دفعت بعض المنظمات لأحداث التغيير التكنولوجي وهي:

- 1) زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب ، فمثلاً اذا قامت الأسواق المركزية في الموصل مثلاً بنصب خزانات النقود الإلكترونية بدلاً من المكانن القديمة فقد سمحت السجلات الإلكترونية بخدمة سريعة والتي زادت من عدد الزبائن التي تتمكن من خدمتهم في الوقت المحدد كما ان التسجيل الإلكتروني قد خفض الكلف وزاد من الدقة.
- 2) تسهم التكنولوجيا في تخفيض الكلفة في عدة جوانب تقليل المواد ، الشغل ، توزيع الكلف كلف المواد كما يمكن للتكنولوجيا ان تخفض الكلفة من خلال تقليل المواد المستخدمة في صنع المنتج أي تقليل الضائعات. كما التكنولوجيا كلف التشغيل بواسطة إنقاص وقت الشغل اللازم لصنع المنتجات.
- 3) يساهم استخدام التكنولوجيا في تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

- (4) تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.
- (5) تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية فضلا عن ذلك تقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة .

أما بشأن مصادر التغيير التكنولوجي فتعيش المنظمات في العصر الحالي منافسة عالية مع المنظمات الأخرى وكل منظمة تسعى إلى تحقيق أعلى ربح لذا وجب على هذه المنظمات مواكبة التغييرات الحاصلة في كل المجالات وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا وتغيرها المستمر ولإنجاز التغيير التكنولوجي يجب توفر مصادره ولأهمية الإبداع في التغيير التكنولوجي فان دور الأقسام المبدعة الموجودة في المنظمات المتخصصة بالإبداع والبحث والتطوير من أجل توليد أفكار وتقنيات جديدة وتطبيقها للحصول على الإنتاج الكفاء ولان الإبداع أحد الأشياء المهمة في العصر الحالي صار أمر ملزم لإدارة المنظمات عبر التعرف على كيفية التعامل مع الإبداع وترصد تردده في القطاعات المتنامية بسرعة (Daft,2001:362).

فعندما نفكر بالإبداع التكنولوجي نميز بين نوعين من الإنتاج، المبتكر (تقديم منتجات جديدة) وعملية الإبداع . ونظريا فان التميز بين النوعين من ناحية المفهوم مرتبطان ببعضهما ومثل هذه العلاقة بين الإنتاج المبتكر وعملية الإبداع في منحى الإنتاج المبتكر والذي يبدأ من مستوى معين من الإبداع حيث يكون مرتفعا ويمرور الوقت يهبط إلى الأسفل وعند إجراء تعديلات على هذا المنتج من خلال عمليات الإبداع والتي تتقاطع مع الإنتاج المبتكر في نقطه معينة والتي تمثل نقطة التغيير على المنتج يرتفع منحى عمليات الإبداع ويصل إلى مستوى معين بمرور الوقت ويتخذ طابع الإنتاج الأسلوب الانتقادي في الجزء الأول من الحياة الإنتاجية. والمستخدمين الأوائل للإنتاج على الأغلب هم أكثر اهتماماً في الأداء الإنتاجي من الاهتمام بالسعر، وعند الأخذ بنظر الاعتبار فإن الإنتاج المعاد تصميمه هو الأكثر جدارة بالاهتمام لجعل الإنتاج أكثر فائدة ورغبة لدى مستخدميه.

إن العملية الإنتاجية تكون على الأغلب الأكثر ملاءمة في إن تكون مكان عمل أو يقصد بها السوق وما يقابله ، وكقبول لتصميم العائد السائد وعلى أية حال يصبح تقليل الكلفة أكثر أهمية ، وعمليات الإبداع تقوم في المقام بتخفيض التكاليف وزيادة حدة المرونة.

لقد حصلت السرعة الإنتاجية على اهتمام المدراء الإداريين وبذلك تصبح التغييرات اقل واقل جذرية للإنتاج و للعمليات والمنظمة تصبح أكثر معيارية ، كما وأن العمليات الإنتاجية تتقدم شيئاً فشيئاً من النهاية للتدفق المستمر في سلسلة العمليات وبنفس الوقت يصبح كل من الإنتاج والعمليات معرض للانتقاد من الاختلافات الجذرية ويعرض وظائف مشابهة من قبل بعض المنتجين خارج نطاق الصناعة التقليدية وكذلك الشركات الإلكترونية مثل شركة أدوات تكساس الإلكترونية لإنتاج الساعات (Digital) ، ووفق هذا المنظور يعد الإنتاج وعمليات الإبداع كلاهما من عناصر التقدم التكنولوجي الواسع وكذلك التبديل في صفات السوق و بمرور الوقت تتقدم هذه الشركات في العادة.

والمنتجات الجديدة تطور من خلال قيام أحد الباحثين بتطويرها ولكن السؤال الذي يطرح نفسه لمن وكيف يتم تحفيز مثل هذا النوع من البحث والتطوير في بعض الشركات المعروفة في توليد منتجات جديدة تؤكد الإدارات فيها بأنها تركز على الكيفية التي تستطيع بها مختبرات البحث والتطوير الحفاظ على تقاليدهم الغنية القديمة .

وقد أجبرت الشركات الأخرى (وربما بشكل اختباري) لتشغيل منتجاتهم الجديدة المعروضة من مصادر مختلفة ، وفي بعض الأحيان إنتاج نفس المنتجات الجديدة المعروضة وفي بعض الأحيان المطالبة بالحقوق من أجل الإنتاج وبعض الأحيان يتطلب إبداع الشركة نفسها. ومع ذلك تقليل الكلفة يصبح بصورة متزايدة مهماً حيث تعمل عمليات الإبداع بصورة أولية على تخفيض الكلفة ، وبشكل متزايد يخضع ويكسب سرعة الإنتاج اهتمام الإدارة.

إن نوع الإبداع الموجود في المنظمة قد يكون إبداعاً متدفقاً أي الذي يكون بشكل مستمر أو قد يكون انتقالياً حيث يهدف إلى الانتقال إلى حالة أخرى أكثر تطوراً أو يكون خاصاً حيث يكون الإبداع متخصص في مجال معين يهدف إلى تطويره بشكل أفضل، وعلى المنظمة أن تتخذ مجموعة من الاستعدادات لكل نوع من الإبداع، من أجل التأكيد التنافسي على أداء الإنتاج وذلك من خلال عملية تنوع الإنتاج وتقليل الكلفة ، وان يعتمد الإنتاج على معلومات عن احتياجات المستخدمين ومستخدمي مدخلات التكنولوجيا لتكوين الفرص المناسبة بواسطة توسيع قدرة التكنولوجيا الداخلية لتقليل الكلفة وتحسين الجودة. ولعل النوع السائد للإبداع هو تغييرات رئيسية متكررة في الإنتاج والعمليات الرئيسية بهدف زيادة حجم الربح الإضافي في الإنتاج والعمليات مع تحسين مترام في الإنتاجية والجودة (Schmenner,1993,P:455).

وخط الإنتاج متعدد الأشكال وغالباً يتضمن ، تصاميم الزبون وتصميم منتج واحد بما فيه الكفاية لامتلاك حجم إنتاج مميز ، وعمليات التصنيع المرن والتغييرات التي يمكن تعديلها بسهولة والأيدي العاملة الماهرة . فالتجهيز يتطلب عمل ذو مهارة عالية وبعض العمليات الفرعية الأوتوماتيكية مع مهام العمل وبالأخص الرقابة والسيطرة على المواد المتوفرة بصورة عامة والمواد الخاصة التي تطلب من بعض المجهزين .

ويشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما يميز به بعض المجهزين عن أنماط العمل السائدة ، والذي هو مجموعة الأنشطة المعتمدة لدى المجهز لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها (Ross,1995,P:201) ، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً ، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة .

أن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إن الأطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر والتي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثمان مراحل وهي كالآتي: (Bank,2000,P:125)

1. عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
2. حدد وحل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
3. وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
4. قياس الأداء الحالي.
5. فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
6. طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
7. قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
8. التزام منهج التحسين المستمر.

إن التحسين المستمر يتطلب 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 يريدتها .

3. يوفر الحاسوب للمنظمة المشتريية إمكانية معالجة بيانات كثيرة وموسعة في زمن اقصر .
4. يتحسن الأداء العملياتي للمنظمة بسبب السيطرة الأفضل على مدخلاته التي تحققها حوسبة الشراء .

5. تطوير العلاقة بين المنظمة المشتريية والمجهز ، إذ يوفر الحاسوب الاتصال المباشر وتبادل الآراء والمقترحات بينهما والانسباب الأسرع والأدق للمعلومات والأقل كلفة بالنسبة للطرفين.

وهناك من يرى بأن التطبيقات التكنولوجية الأخرى التي ينمو ظهورها في المنظمات الصناعية نظام الإنتاج الآني Just-In-Time الذي يفترض تقليل أو حذف المخزون 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 المشتريية (Alaniz and Shuffield,2001,P:8) ، كما يتوجب على المنظمة المشتريية التدقيق الجيد للعوامل التكنولوجية ومحاولة الاستجابة لها بأسرع ما تستطيع، وان تكون على اطلاع مستمر بأهم التغيرات التقنية والفنية التي ربما تطرأ في صناعة المجهز ، كما يفترض أن تكون لديها الرغبة والقدرة في أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مجالات الشراء المختلفة.

المبحث الرابع العوامل التنافسية

إن جميع المنظمات تحاول أن تحصل على الموارد اللازمة لأعمالها من البيئة وربما كانت تلك المحاولة تتضمن الشراء ، لذا فإن "أهم قضية معاصرة تواجه معظم المنظمات الصناعية هي تحقيق الميزة التنافسية في الأعمال عن طريق مشترياتها" (Gracia,2001,P:7). إذ لو تم التركيز على تحقيق أهداف الشراء التي تصب في ريادة أسواق التجهيز والتميز عن طريق تحديد العوامل التنافسية Competitive Factors 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)، وان جانب المدخلات الذي يتمثل بالمشتريات يمكنه إبراز 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 صغيري الحجم وكثيري 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 تبديل 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 تجهزين في وقت واحد .

ومن بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العملية وتعرف العملية على أنها سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشاطات تهدف إلى تحقيق نتائج ذات قيمة أعلى) . أما تحسين العملية فهو (النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية) . ويقصد بمبدأ التركيز على العملية (تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة).

إن تحقيق رضا الزبون وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق ، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات ، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي

يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء (الفضل والطائي،2005،ص: 332) . ومن أجل بيان فكرة ومفهوم هذا المبدأ يتطلب الأمر توضيح ولو بشكل مختصر العناصر التي تتعلق بالعملية والنظام الإنتاجي وعناصر الكفاءة الإنتاجية وهي: (Evans,1997, P:431)

أ- إدارة العملية الإنتاجية

أن معظم مشاكل الجودة هي ناتجة عن طبيعة العمليات الإنتاجية وتتضمن هذه المشاكل نقطتين أساسيتين وهما:

- **السيطرة:** ونقصد بذلك تخطيط وإدارة الأنشطة الكفيلة بالمحافظة على مستوى عالي نسبياً من الأداء في العملية الإنتاجية والسيطرة عليها، وأن هدف السيطرة الرئيسي هو إزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية.
- **التحسين:** أي تشخيص الفرص المتاحة لأجل تحسين الجودة في الأداء، وأن الهدف منه هو نقل الإنتاج إلى مستوى جيد. لذلك تركز العملية الإنتاجية على منع تحقق العيوب والأخطاء وتقليل التلف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية.

ب- مكونات النظام الإنتاجي

إن النظام الإنتاجي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- **المدخلات:** وتشمل جميع عناصر الإنتاج من مواد ومعدات وأفراد وخطط وطاقة ومواد مشتتة سواء كانت نصف مصنعة أو مصنعة وغيرها. وعند تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات يجب أن تكون المخرجات أعلى قيمة من المدخلات وهو ما يؤكد تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تتخصص في إنتاجها وذلك بتعظيم الناتج بالنسبة لكل وحدة من المدخلات المستخدمة للوصول إلى الحالات المثلى وكلما كان النظام الإنتاجي جيد كلما كانت الكفاءة الإنتاجية جيدة ويدعم هذا الرأي شعار مرفوع في بعض أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات مفاده أن الإنتاجية الجيدة تولد في رحم نظام إنتاجي جيد وبالعكس.
- **عملية التحويل الإنتاجي:** ويشمل هنا المعدات والمكانن وطرق الإنتاج والسيطرة النوعية والتصاميم وغيرها.
- **المخرجات:** وتعد نقطة البداية في وضع مواصفات المنتجات النهائية وعلى أساسها يتم تنظيم جميع العمليات الإنتاجية الفرعية.

ولا بد أن تدرك المنظمة المشتريّة إن قوة مساومة المجهزين تزداد عندما يكونون قلة ، وان 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 الأجدى 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).

وفي الآونة الأخيرة حازت إدارة سلاسل التجهيز في ظل إدارة الجودة الشاملة على اهتمام منقطع النظير في أوساط جميع المنظمات وبدون استثناء وأن أغلب هذه المنظمات بدأت بتبني خططها الاستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقى رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الاستراتيجية وخاصة في مجال الجودة باعتبار الزبون شريك رئيس للمنظمة ، علماً بأن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات التجهيز هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

وعليه فإن الجودة العالية نسبياً للمجهز ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة أو تلك . كما يمكن القول أن دور الشراء في المنظمة الصناعية أصبح استراتيجياً وحيوياً ، 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 ؟
- وبعد جواب السؤال الأخير هو الأهم ، لان 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) .

ج- تخطيط جودة الشراء الإستراتيجي

هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المنظمة للجودة بتخطيط العمل ويتم تطويره وتطبيقه وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المنظمة الحالي ، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق. ويتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة .

ويبدأ التخطيط الإستراتيجي بالتفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة ، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وبعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر ، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

وكما هو معروف بأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المعالم لذا فقد حدد (Mintzeberg,1996:15) خمسة مفاهيم للاستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (5 P for Strategy) وهي تتضمن:

Plan -1: خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للاستراتيجية أو الهدف

المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لا بد بلوغه.

2- Ploy: وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.

3- Pattern: الأنماط التي يمكن التعامل أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- Position: الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

5- Perspective: ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق يرى (Mintzberg) بأن الاستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين.

فضلاً عن ذلك ركزت بعض الأطروحات الفكرية على أن الاستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادية فريدة وقيمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون وذلك لأجل خلق الميزة التنافسية وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق لا بد أن تكون الاستراتيجية الخاصة بالجودة ذات تصور واضح (Vision) وهذا التصور لا بد من إيصاله بواسطة رسالة المنظمة إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وبناءً على ما تقدم لا بد من تجزئة هذه الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي: (Porter, 1990:18)

1. استراتيجية المنظمة

وهي الاستراتيجية التي تحمل بين طياتها الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة التي يترجم رموزها الإدارة العليا التي تمارس التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وجعل فلسفة الجودة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

2. وحدات الأعمال

حيث ظهر هذا المستوى في حالة المنظمات التي تتصف بتعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية وهنا يبدأ تجزئة الخطة الاستراتيجية الكبرى إلى مجموعة خطط وحسب المنتجات بما يحقق الجودة المطلوبة ورسم السياسات الواضحة المعالم لتحقيق الجودة الاستراتيجية التي تكون متوافقة مع الاستراتيجية التي توضع على مستوى الكلي.

3. وظائف المنظمة

في هذا المستوى يتم التركيز عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل (الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف بحيث أن كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحياتها في التطبيق، فمثلاً في إدارة الإنتاج والعمليات كيف يمكن أن تنتج منتجات تتصف بخلوها من العيوب وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة، أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب حول ما هي الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة للمستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية المثلى في تهيئة وإيصال المنتجات للمستهلكين من حيث (السعر وجودة التصميم) وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل التخطيط الاستراتيجي لجودة الشراء يجب على المنظمة إتباع مجموعة خطوات وكما يأتي: (Adam & Roland, 1996:598)

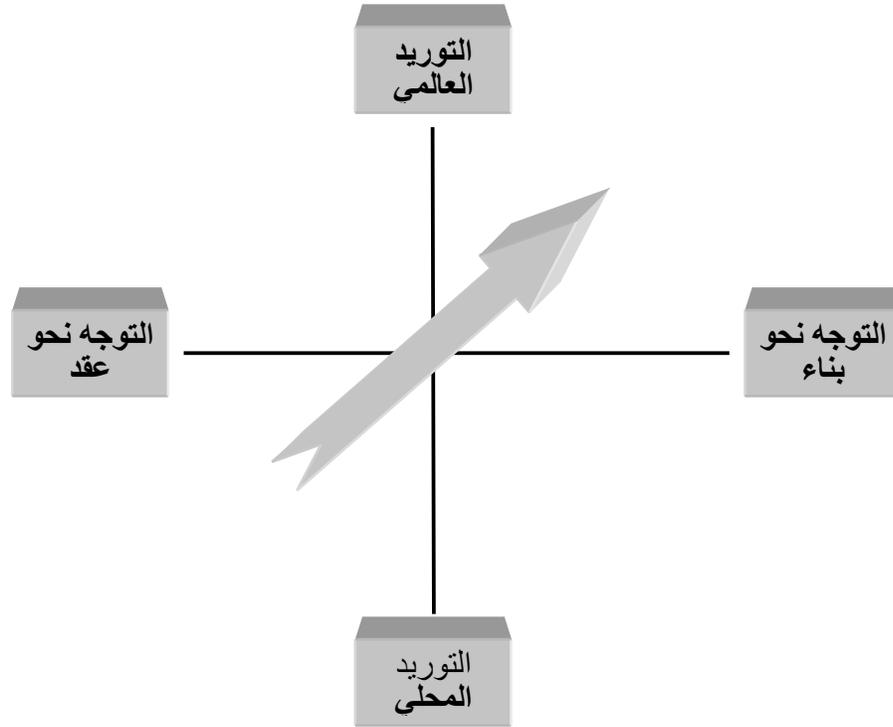
1- تهيئة المرحلة.

2- تطوير بيان الرسالة.

3- إيجاد المشكلات.

- 4- تطوير الاستراتيجية.
- 5- تطوير الأهداف الطويلة الأجل.
- 6- دمج الأهداف.
- 7- إعداد المقترحات المالية.
- 8- إيجاز وتقديم.

في حين أن الموارد البشرية تعني كيفية اختيار وتدريب الأفراد على الإجراءات الجديدة في عمليات التحسين المستمر واختيار طرق تدريب الأفراد على الشراء الصناعي التي تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهكذا لباقي وظائف المنظمة . ولقد أصبحت الشركات الصناعية تتطلع الآن إلى التعاون مع تجهيزها 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 الشكل السابق ، أن اتجاه حركة السهم في الشكل يدل على أن التغيير الذي حدث في استراتيجية الشراء الصناعي سببه تبدل توجهات المنظمات المشتريّة من التأكيد على عقد

الصفات 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 . فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها ، وقد أصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات ولذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة. لذلك يعتبر الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو الذي سيقومه وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج (Kraiweski& Ritzman,2001, P:141) .

ويعرف (Kotler,1997, P:53) الزبون بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي منظمة كذلك فهو غير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه. كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا. لذلك فإن (Adam& Roland,1996:599) يقسم العوالم التي تؤثر على الجودة إلى نوعين وهما:

1- عوامل داخلية.

2- عوامل خارجية.

ويعد التركيز على هذين العاملين من أسباب نجاح المنظمة كذلك يرى بأن المنظمة هي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل الزبائن والبائعين واعتبارهما العنصرين الأساسيين اللذان يؤثران على الجودة ويجب على المنظمة أن يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات الزبون الذي تستند إليه أهداف الجودة. أما العوامل الداخلية التي تؤثر على الجودة مثل المديرين والعمال والموارد والتسهيلات والعملية الإنتاجية والمعدات والمكانن وجميعها تؤثر على جودة المنتج.

أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية وبالتالي ينعكس على نجاح المنظمة . ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية. ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك فإن فكر الشراء والتسويق الحديث أو عمليات الإنتاج الحديثة تبدأ بالزبون وتنتهي بالزبون للحصول على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية نسبياً والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبائن المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.

وأن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي رغبات الزبون بالمستوى المطلوب، لذلك لا بد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بعدة مراحل وهي: (Kraiweski and Ritzman,2001, P:142)

1- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لا بد من إشباعها.

- 2- مرحلة البحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.
 - 3- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.
 - 4- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو حسب أي أسبقية تنافسية كانت.
 - 5- تقييم الحالة ما بعد الشراء وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذته الزبون هل كان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.
- ويتضح من ذلك "إن مستقبل العلاقة بين المنظمة المشتريّة والمجهزين سيصبح أكثر حرجة 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 .

المبحث الخامس العوامل الأخلاقية

ينظر إلى العوامل الأخلاقية Ethical Factors على إنها مجموعة الرموز والتصرفات المؤدبة التي يفرضها المجتمع على الأعمال والمشتريين . واعتماداً على ذلك 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)، كما أن تأثير الأخلاق في الأعمال ليس في جانب البائع فقط ، بل في جانب المشتري أيضاً . إذ تواجه معظم المنظمات المشتريية 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 المشتريية .
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 غير العادلة (السيئة) في فقرات قصيرة ومكتوبة بحجم صغير حتى لا يلاحظها المجهز .

إن المنظمة المشتريية 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 أبرز 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 مشتريية 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 (المشتريية والمجهزة) بان تتصرف على وفق طرق أخلاقية ومؤدبة ، بما يمكن أن يقدم فرصة جيدة لتوجيه علاقة المجهز والمنظمة المشتريية 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 وأشخاص، إلى اتفاق في نهاية القرن الماضي مفاده أن حماية ليست خياراً إضافياً ، بل هي جزء أساس ومهم في العملية المعقدة الصناعية (Cateora and Graham,2002,P:62) . وتتبنى المنظمات المسؤولية الاجتماعية عادة في خططها طويلة المدى ، أما في المدى القصير فأنها تحقق المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship التي الاستمرار في بذل الجهود اللازمة لتحسين علاقاتها مع داخل وخارج المنظمة وفي مقدمتهم ذوي التأثير المباشر بأداء (Buvik and John,1999,P:33) .

ومن الجدير بالذكر القول أن على المنظمة العمل باستمرار لتحقيق 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 المشترية عن طريق الاستجابة للعوامل الأخلاقية قدرة أساسية تمنحها إمكانية أداء وظيفة الشراء بشكل أفضل 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) فالموظف في عمله لا يبحث عن الراتب الكبير والعلاوات الكثيرة المتنوعة ، بل إن ما يبحث عنه قبل كل شيء هو المتعة في العمل ، والاحترام المتبادل بينه وبين الإدارة ، ووجود الفرصة الحقيقية لإظهار الإبداع والأفكار المفيدة ، هذا ما أثبتته دراسة أجريت على مجموعة من الموظفين والمدراء ، حيث سؤل الموظفون عن أهم المميزات التي يريدون الحصول عليها من عملهم ، فكان الراتب في الاختيار الثاني عشر وتتبعه العلاوات ، أما الاختيار الأول هو المتعة في العمل ، ويتبعه احترام الموظف وشخصيته من قبل الزملاء والإدارة ، ويتبعه وجود لتنفيذ الأفكار والمقترحات . أما المدراء فكانت إجابتهم مخالفة لإجابة الموظفين ، حيث وضعوا الراتب والعلاوات والبدلات المالية في المراتب الأولى ، وهذا يبين لنا اختلاف نظرة الإدارة للعمل وبيئة العمل عن نظرة الموظفين أنفسهم، وهذا الاختلاف سيؤدي وبلا شك إلى وجود إشكاليات كثيرة تؤدي بدورها إلى تدني الإنتاجية في العمل.

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 المشتري 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 . وربما ابرز أخلاقيات العمل التي نسمع عنها كثيراً ما يأتي: (Schermerhorn, Hunt and Osborn,2000,P:18)

1. عدم وجود تضاد في المصالح Conflict of Interest مثل أن يعمل الشخص في مؤسسة ويعمل مستشاراً لمورديها ، أو يتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها ، أو يمتلك حصة في شركة منافسة أو زبونة . ومن الأمور المحددة في ميثاق شركة "كرسلر" للسيارات أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو زبونة للشركة.
2. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة . فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرووس أن يكذب على رئيسه .
3. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض . لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها .
4. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً للأطفال وتعويقاً لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالباً ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة .
5. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة بواطن الأمور . فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحداً بذلك للاستفادة من هذه المعلومة . لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم وهذا الأمر قد يؤدي إلى السجن (Buvik and John,1999,P:31).

6. احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ولا مصدره ، وعدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة .

7. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط ، وأي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل.
8. عدم تقاضي رشوة ، وهذا أمر واضح.
9. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل . فلا يمكن أن نرفض شخصاً لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد ، وكذلك لا يمكن رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.
10. عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى إننا لا نستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل . ولذلك نجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة فالأمر لا يتوقف عند مجرد تعيين نسبة من المعاقين لكي يتقاضوا مرتباً بل توفير فرصة عمل حقيقية باعتبار أن هذا الشخص من حقه أن يعمل .
11. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية. هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس ، كما يُقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون في هذه الشركات . وأن المستثمر هنا لا ينحصر بالأثرياء فقط ولكن يشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك ، هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم . ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.
12. الحفاظ على أمان وصحة العاملين ، فأنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.
13. احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.
14. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.
15. عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

لعل أسلوب التقارير السرية لتقييم الموظفين وسيلة متخلفة بكل ما تعني هذه الكلمة من معنى ، التقييم إن لم يكن فورياً ومباشراً وواضحاً للموظف فلن يستفيد منه ، وما فائدة التقرير السري الذي لا يستطيع الموظف الإطلاع عليه؟ هذه التقارير تستخدم عادة على مزاج المشرف أو المدير المسؤول المباشر عن الموظف ، فإن كان راضياً عنه فالتقرير أيضاً راض عن الموظف ، وإن كان غير ذلك فويل ثم ويل للموظف من قائمة الأخطاء والسلبيات التي أحصاها المدير فلم يدع صغيرة ولا كبيرة إلا كتبها في التقرير.

وهناك بعض الأمثلة الإيجابية لمسألة تقييم الموظف ، وهي أمثلة من مؤسسات أمريكية ويابانية لها باع كبير في مجال الإدارة والأخلاق فأحدى تلك المؤسسات تزرع الثقة في نفوس الموظفين وتطلب منهم تقييم أنفسهم أمام زملائهم وذلك من خلال ألواح بيضاء يكتب فيها الموظف قيمة المبيعات التي كان له دور فيها ، ويقارن أداءه في اليوم مع الأيام السابقة ليصبح لديه رسم بياني يبين له ارتفاع أو انخفاض مستواه ، وكل هذا يراه الزملاء في الوظيفة ، فإذا ما تقدم أحدهم وارتفع مستواه في الإنتاجية ، يحاول الآخرون لحاقه والتفوق عليه ، وليس في هذا التقييم خاسر ، بل الكل يربح ، فليس الهدف أن أتفوق على الآخرين ، بل أن أتفوق على نفسي ويرتفع أدائي مقارنة مع اليوم السابق .

وربما بعد كل ما تقدم بشأن المؤثرات الأخلاقية قد يجري التساؤل الآتي: ألا توجد تجاوزات أخلاقية في العمل؟ بالطبع لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن المسائل المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل بجزاءات رادعة وباحتقار من المجتمع . فمن الأشياء التي نلاحظها أن الشخص المخالف لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقال من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم . ولا تجد شخصا يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديره لأن هذا أيضا سيقابل بعدم الاحترام. وهناك من يرى أن العوامل البيئية تضع 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 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 تصيح المنظمة مالكة لمصدر تجهيزها (Griffin,1999,P:91)، وهذا يعني يمكن لبعض المنظمات أن تتفادى تلك التطورات والتغيرات بعدة طرق مختلفة.

الفصل الثالث

تحليل مؤثرات الشراء البيئية لمصنع إسفلت الموصل (الدراسة الميدانية)

- المبحث الأول : المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
- المبحث الثاني : المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
- المبحث الثالث : المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
- المبحث الرابع : المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
- المبحث الخامس : المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل
- المبحث السادس : نتائج تحليل المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

الفصل الثالث

تحليل مؤثرات الشراء البيئية لمصنع إسفلت الموصل (الدراسة الميدانية)

تمهيد

تظهر أهمية تحديد مؤثرات الشراء الصناعي البيئية في الجانب العملي من البحث والذي جرى تطبيقه في مصنع إسفلت الموصل، إذ يعتمد تنفيذ الشراء الصناعي على تلك المؤثرات بشكل واضح. ويمكن أن تدون عملية تحليل تلك المؤثرات وتحديد متغيراتها الأولية وعلى أهم التبدلات التي قد تطرأ فيها بين فترة زمنية وأخرى، إذ يضمن تدوين المعلومات المرتبطة بتحديد المؤثرات الشرائية دقة وكفاءة الشراء الصناعي. وينبغي تحديد المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي لما لها من تأثير كبير يفرض على جميع المنظمات المشتريّة التي منها مصنع إسفلت الموصل.

يتناول هذا الفصل المؤثرات البيئية في عملية شراء مصنع إسفلت الموصل. وتتألف المؤثرات البيئية من خمسة 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 (1-3)، (2-3)، (3-3)، (4-3)، (5-3) وبما يرتبط بالمؤثرات الاقتصادية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية، والتنافسية، والأخلاقية، على التوالي حيث تشير الأرقام في حقل الوزن المتاح (صفر، 2، 1) ازاء كل فقرة. وبعد توزيع قوائم الفحص على مجموعة من الموظفين فإذا أنتت اجابة الموظف (2) فهذا يعني انه يثبت الفقرة بينما يعني الرقم (1) الحالة الحيادية اما الرقم صفر فيعني نفي الفقرة، اما كيفية اختيار الوزن الفعلي فحسب المصادر انفاً والتي تم وفقها اعتماد قوائم الفحص هذه فيتم شرحها ثم تعتمد النتيجة الاكثر تكراراً ازاء كل فقرة كوزن فعلي. 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.

المبحث الأول

المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

يعرض الجدول (1-3) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات الشرائية في مصنع إسفلت الموصل. والتي استناداً إليها فان المؤثرات الاقتصادية حصلت على معدل استجابة قدره (1.3) درجة من أصل (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.

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

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 بالإسفلت داخل المصنع (أي الإنتاج لغرض الخزن) وتباع حين يظهر الطلب عليها وبالتالي فان المصنع لا يستغني عن شراء المواد الأولية التي يستخدمها في الصناعة .

جدول (1-3)
قائمة فحص المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	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، 2، 1	2
	2- طلب المصنع على مشترياته يعتمد على كمية مبيعاته الفعلية.	صفر، 2، 1	2
	3- يشتري المصنع أكثر من فقرة واحدة في وقت واحد لان تلك الفقرات المشتراة يستفيد منها مجتمعة وليست منفردة .	صفر، 2، 1	1
	4- تزداد مشتريات المصنع من صنف معين عندما يتوقع ارتفاع أسعاره في الأسواق مستقبلاً .	صفر، 2، 1	1
	5- طلب المصنع على مشترياته من المواد الأولية لن يتغير مستواه في حالة ارتفاع أو انخفاض أسعارها .	صفر، 2، 1	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، 2، 1	1
	7- المصنع لديه القدرة المالية لشراء وحدة أعمال تجهزه الرئيس بحيث تنتقل ملكية تلك الوحدة كاملة إلى المصنع .	صفر، 2، 1	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 إسفلت الموصل. لذا يتحرك المصنع نحو رصدها وتحديدها قبل كل شيء ، فيوجه اهتمامه وتأكيد على المؤثرات الاقتصادية لان إدارة المصنع تعتقد بأن هذه المؤثرات هي المساهم الأكبر في إنجاح أو إفشال صفقات الشراء التي يحاول عقدها مع المجهزين¹⁸. وانسجاماً 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 :

أ- الطلب الصناعي لمشتريات مصنع إسفلت الموصل

يمكن ملاحظة أن الطلب الصناعي لمشتريات مصنع إسفلت الموصل غالباً هو "طلب مشتق" . إذ تعتمد محددات ومواصفات الكمية والسعر التي ترتبط بمشتريات المصنع على مواصفات مبيعاته من المنتجات النهائية ، فالمصنع ينتج عدة أنواع من المنتجات النهائية كل منها يحتاج لنفس المواد والخدمات تقريباً لكن بنسب متفاوتة . ويستطيع المصنع أن يعرف و يحدد مواصفات المشتريات عن طريق معرفة مواصفات المبيعات التي خططت لها إدارة المصنع خلال مدة معينة قادمة ، تخطط إدارة المصنع حالياً للتأكيد على إنتاج الإسفلت بكميات كبيرة جداً خلال السنوات الثلاث القادمة وبالتنسيق مع مقر الشركة¹⁹ ، بسبب التوقعات السائدة عن حالة الأعمار السريعة التي يحتمل أن تحدث في البلد ، الأمر الذي ربما يولد طلباً مرتفعاً على منتجات المصنع من الإسفلت ، الذي يستخدم في أكساء الطرق والشوارع وأسطح البيوت والمباني . يعطي ذلك مؤشراً للتأكيد على مشتريات المصنع التي يحتاجها في عملية إنتاج الإسفلت ، كشراء كميات أكبر من القوايش الاحتياطية لماكنة الخلط في خطه الإنتاجي التي تنصف بسرعة الاستهلاك والتلف ، لاسيما عندما تعمل الماكنة باستمرار ، فضلاً عن أن المصنع يواجه 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 إلى أن يشتري ذلك الجزء بأي سعر وبالكمية المطلوبة ، خاصة لو كان الجزء القديم لا يمكن تصليحه ، أو ربما تكون تكاليف شراءه مقاربة لتكاليف تصليحه²⁰ كما يتصف الطلب الصناعي لمشتريات المصنع من المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية ، مثل الإسمنت والرمل والحصى الناعم والنفط الأسود ، بأنه طلب مشترك لأن جميع تلك المواد ينبغي أن يشتريها المصنع ويوفرها في وقت واحد ، لأنها تشترك معاً في صنع منتج نهائي واحد .

ب- دورة الأعمال لمصنع إسفلت الموصل

اتضح أن المصنع حالياً يمر بمرحلة الركود²¹ ، 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

¹⁸ مقابلة المهندس علي محمد مدير المصنع بتاريخ 2007/6/16 .

¹⁹ مقابلة السيد صباح تقي مدير التخطيط في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/6/10 .

²⁰ مقابلة المهندس سعد صالح رئيس قسم الإنتاج في المصنع بتاريخ 2007/6/17 .

²¹ مقابلة الأستاذ سلام محمد علي مدير تدقيق حسابات الإنشائية في وزارة الإسكان 2007/6/14 .

التي كان المصنع يعيشها ، فضلاً عن صعوبة توقع مستوى النمو والازدهار المحتمل لصناعة الإسفلت في العراق ، ولعل الانخفاض الواضح في القوة الشرائية للمصنع حالياً يتوجه نحو التأكيد بشكل كبير على شراء المنتجات الأساسية والخدمات الضرورية التي يحتاجها لإنجاز عملياته الإنتاجية كإجراء فرني بخاري جديد أو شراء حزام ناقل جديد للمصنع ، ويضع تأكيداً قليلاً على شراء المنتجات والخدمات الثانوية والمساعدة كإجراء مكيفات تبريد الهواء في غرف رؤساء الأقسام والموظفين أو شراء خدمة تنظيف زجاج الطوابق العليا في قسم المخازن²² .

كما يعد الطرف الاقتصادي عنصراً مهماً ومؤثراً 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 للاستخدام²³ . ويختلف مستوى استثمار المصنع في المعدات والمكان الجديدة تبعاً للانتعاش الاقتصادي في صناعة الإسفلت وربما يقرر المصنع أن يستأجر المعدات بدلاً من أن يشتريها ، كما في استنجاهه لسيارات نقل الموظفين من المصنع إلى مقر الشركة وبالعكس .

لعل أبرز الأحداث التي مر بها المصنع في الجانب الاقتصادي هو ارتفاع سعر الطن (450%) إذ اجتمعت اللجنة الاقتصادية في مجلس الوزراء العراقي لوضع سعر نهائي خاص بمادة الإسفلت وكانت النتيجة تحول سعر الطن من (164800) دينار عراقي إلى (750000) دينار عراقي وذلك ابتداء من 2007/1/1 ، مع العلم بأن معدل الاستهلاك المحلي من الإسفلت يبلغ (750) ألف طن سنوياً في مجالات الاستخدام المختلفة ، في حين يصل متوسط الإنتاج في مصنع إسفلت الموصل (550) ألف طن سنوياً أي بعجز مقداره (200) ألف طن فتضطر الحكومة إلى استيراده من الخارج بسعر مضاعف (1800000) دينار عراقي للطن الواحد²⁴ . وفي هذه الحالة فإن استيراد مادة الإسفلت سيكون عملية خاسرة من حيث القيمة الربحية للحكومة.

والجدير بالذكر أن صناعات مواد العزل في العراق طالبوا الحكومة وإدارة المصنع على ضوء هذا الارتفاع ببيع الإسفلت بسعر موحد حيث تقدمت شركة صناعة مواد العزل المائي في العراق باحتجاج إلى غرفة تجارة بغداد بخصوص القرار الصادر بتاريخ 2007/1/1 الذي تم فيه توحيد سعر مادة الإسفلت لكافة الجهات ، وباستثنائهم كقطاع صناعي من هذا القرار مطالبين أن يتم شمولهم بنص هذا القرار²⁵ . وبدورها غرفة التجارة بناء على الشكوى المقدمة من أصحاب هذه المنشآت والشركات طلبت من مجلس الوزراء السماح ببيع مادة الإسفلت لهذه المنشآت دون استثنائهم ، وفق القرار المشار إليه أعلاه وذلك ضمن المخصصات التابعة لها والمرخصة أصولاً من وزارة الصناعة والتي تتعامل بمادة الإسفلت مادة أساسية في صناعة المواد العازلة للإسفلتية مع الإشارة إلى أن مادة الإسفلت تدخل إلى القطر من السعودية بأسعار منافسة استناداً لاتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية.

وأشارت غرفة التجارة إلى أنه لم يعد هناك حاجة لاستيراد مادة الإسفلت نظراً للكفاية التي حصلت في الإنتاج المحلي، علماً أن كافة احتياجات الدوائر والشركات العراقية من مادة الإسفلت لا تتجاوز (2%) من الإنتاج الكلي لمصانع الإسفلت داخل القطر.

²² مقابلة السيد محمد عبد الله رئيس قسم الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2007/6/15 .

²³ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2006 /4/11 .

²⁴ تقارير قسم التدقيق في وزارة الإسكان والاعمار.

²⁵ مقابلة الباحث مع السيد صباح تقي مدير التخطيط في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/11/4 .

ويقول مدير مصنع إسفلت الموصل بان الشركة في صدد إعداد دراسة لإيقاف المصنع عن الإنتاج بسبب الكميات الكبيرة في المستودعات ، وعمليات الاستحراق المكلفة متوقفة بسبب ارتفاع سعر الإسفلت. في البداية كان الجواب الموجود في بلديات محافظة الموصل هو عدم توافر مادة الإسفلت في السوق ، في حين أن وزارة الإسكان والاعمار أكدت أن هذه المادة متوافرة بشكل كبير وهي بحالة كساد لعدم الطلب عليها. ولعل المشكلة الأساسية لهذا الكساد هي ارتفاع سعر الطن من مادة الإسفلت ، ومن ثم توقف بيعها ، واقتصار تجهيزها للقطاع العام فقط. وبخصوص الأسعار الجديدة²⁶ فإنها لا تناسب المتعهدين ، لكون القرار شمل العقود المبرمة لعام 2006 ومن ثم سيتعرض المتعهد للخسارة. ولحل أزمة عقود 2006 فان إدارة المصنع عقدت اجتماع مع المختصين في وزارة الإسكان، لإعفاء عقود عام 2006 من هذا القرار لكي يتمكن المتعهد من استحراق الكمية المخصصة له بالسعر السابق ، على أن تكون جميع العقود الجديدة مرتبطة بالسعر الجديد ، حيث سيتم إرسال الطلب لرئاسة الوزراء لكي تجري دراسته. لقد أصبح من المؤكد وجود مادة الإسفلت بوفرة في العراق ، ولكن عدم تصريف هذه الكمية مرتبط بالسعر فقط ، وما صرحت به بلدية الموصل بخصوص عدم توافر الإسفلت غير مرتبط بالواقع.

²⁶ في مقابلته مع السيد محمد راشد مدير المالية في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/11/12.

المبحث الثاني المؤثرات السياسية والقانونية في شراء لمصنع إسفلت الموصل

- يعرض الجدول (2-3) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في مصنع إسفلت الموصل. ومن خلال الاستناد إليها فان المؤثرات السياسية والقانونية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1.4) درجة من أصل (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 مصنعاً حكومياً .
 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 .

جدول (2-3)

قائمة فحص المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبجوة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات السياسية والقانونية	1- تؤثر التبدلات التي تحدث بالتوجهات العامة لحكومة البلد في قرارات شراء المصنع .	صفر، 1، 2	2
	2- توجد علاقة واضحة بين نشاطات تجهيز المصنع بالمشتريات واستقرار الظروف السياسية للبلد .	صفر، 1، 2	1
	3- لا يخالف المصنع التشريعات الحكومية ولا يواجه دعاوى قضائية يقيمها بعض المجهزين ضده لعدم التزامه بالتعاقدات المبرمة معهم .	صفر، 1، 2	2
	4- لا يواجه المصنع مشاكل قانونية ترتبط بمشترياته ، إذ لا يتعارض استخدامه لتلك المشتريات مع نشاطات بعض المنظمات الحكومية مثل بلدية المحافظة ووكالة حماية البيئة ومركز حماية المستهلك .	صفر، 1، 2	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، 1، 2	1
	6- يفضل المصنع أن يشتري احتياجاته من المجهزين المحليين ، فان لم تتوفر يتوجه نحو المجهزين الدوليين .	صفر، 1، 2	2
	7- يتعاقد المصنع مع مجهزين دوليين لتوريد مشترياته ، لكن بشرط أن يكون هؤلاء المجهزين من دول صديقة لحكومة البلد .	صفر، 1، 2	1
الإجمالي		14	10
المعدل = $10 \div 7 = 1.4$			
النسبة المئوية = $10 \div 14 = 71\%$			

يتضح من الجدول أعلاه أن المصنع يواجه بعض المشاكل التي تتسبب في حدوثها المؤثرات القانونية ، كما يواجه المصنع مشاكل أخرى تفرضها المؤثرات السياسية ، إذ يشتري المصنع المواد الأولية وقطع الغيار التي تدخل في صناعة الإسفلت من خارج البلد وبالعلة الصعبة²⁷. أما الآن بعد أن تبذلت الحكومة المحلية للبلد ورفع الحصار الاقتصادي ، فإن المصنع يواجه صعوبة في البحث ذاتياً عن مجهزي تلك القطع والمواد بسبب عدم الاستقرار في الوضع الأمني للبلد مما يتطلب التعامل المباشر معهم ، وهي مسألة صعبة لأنها تستلزم التعامل ذاتياً مع الأسواق الدولية ، لاسيما وإن مبالغ الشراء ضخمة والمجهزين جدد وليس لدى المصنع معلومات كافية عنهم أو تعاملات سابقة معهم .

وعن كيفية تعامل إدارة المصنع مع حجم الطلب المتفاوت على الإسفلت والذي قد يتسبب بشكل كبير في مشاكل قانونية للمصنع مع المتعهدين والمقاولين الذين يتعامل المصنع معهم ، حيث تزداد طلبات شراء الإسفلت في فصل الصيف ، وفي بعض المناطق دون غيرها مما يشكل عبئاً على قسم الإنتاج في المصنع²⁸. حيث تشهد أشهر الصيف ذروة الطلب على الإسفلت ، بنسبة زيادة قد تصل إلى (14%) من متوسط الطلب على مدار العام ، ويستفيد المقاولون خلال الفترة من شهر نيسان إلى شهر تشرين الثاني من طول ساعات النهار وارتفاع حرارة الجو ، الذي يعتبر مناسباً لأعمال الإسفلت ، أما في فصل الشتاء فعادة ما ينخفض الطلب ، خاصة خلال مواسم هطول المطر . لذا يقوم قسم التخطيط في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية أولاً بالتنسيق مع مقاولي الطرق لتحديد احتياجاتهم الفعلية خلال فترة الصيف ، ومن ثم التنسيق داخلياً مع إدارة المصنع لزيادة الإنتاج خلال هذه الفترة ، وإذا حدث نقص خلال فترات ذروة الطلب على الإسفلت فإنه سرعان ما يعرض من خلال اتخاذ بعض الإجراءات داخل المصنع والمسؤولة عن الإنتاج وتعويض هذا النقص .

وعن تسرب كميات من الإسفلت المشتراة إلى خارج العراق واعتبار ذلك أحد عوامل نقص الإمدادات من الإسفلت ، ولجوء مجموعة من المقاولين العراقيين إلى استصدار قرار من الجهات العليا لمنع تصدير مادة الإسفلت وبيعها بأسعار مرتفعة من قبل وسطاء ، بعد الحصول عليها من مصنع إسفلت الموصل والمصانع الأخرى للإسفلت في العراق ،²⁹ بأن مجلس إدارة الشركة قرر بأن لا تقوم مصانع الإسفلت العائدة للشركة ببيع الإسفلت للوسطاء بل يباع مباشرة لذي الاحتياج الفعلي للمنتج .

وبالنسبة لأبرز العوامل الأخرى المؤثرة في تقلبات الطلب على الإسفلت في السوق المحلية والتزامات إدارة مصنع إسفلت الموصل تجاه تلك التقلبات³⁰. حيث أن من بين هذه العوامل تزامن تنفيذ عدد هائل من المشاريع الكبيرة في وقت واحد داخل العراق مما ولد التزامات أكبر على المصنع وبالتالي ارتفاع مستوى احتياجات المصنع من المواد والمشتريات.

ويرى الباحث بأن الأمر قد يكون عائداً لاختصار مدة تنفيذ بعض المشاريع الكبيرة قبل وقتها المتفق عليه بين الوزارة والمقاولين ، أو لاعتماد مشاريع إضافية غير مجدولة مسبقاً بسبب فائض الميزانية السنوي للحكومة المركزية في العاصمة بغداد . ومن العوامل الأخرى الأحوال الجوية ، وعدم وجود إمكانية تخزين مادة الإسفلت من قبل المقاولين ، إضافة للسحب غير المنتظم من العملاء، حيث لوحظ أن عدداً من المقاولين لا يقومون بسحب الكميات المخصصة لهم بصورة منتظمة بسبب التأخير أو التغييرات التي تحصل في الجداول الزمنية الخاصة

²⁷ مقابلة المهندس علي محمد مدير المصنع بتاريخ 2007/6/15 .

²⁸ مقابلة مع مدير عام شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/11/24 .

²⁹ في مقابلة مع الباحث بتاريخ 2007/9/3 .

³⁰ مقابلة مع المهندس علي محمد مدير المصنع بتاريخ 2007/11/24 .

بمشاريعهم أو بسبب القيود المالية ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تركيز الطلب في الفترات القريبة من نهاية الجداول الزمنية للمشاريع .

وعن مدى صحة النقص الكبير في إنتاج مصنع إسفلت الموصل من مادة الجلوتومين (البيتومين) الخاصة بالإسفلت ، إضافة إلى توقفه تماما عن تصنيع مادتي الرش واللصق الخاصتين بالإسفلت (MC-1) و (RC-2) ، فضلاً عن حقيقة قيام بعض المقاولين بتصنيع المادتين الأخيرتين بشكل بدائي مما خفض الجودة في مشاريع السفلتة الأخيرة في مناطق العراق كافة ونقص عمرها الافتراضي ، إلى جانب تأخر وتوقف العديد من مشاريع السفلتة ، يرى السيد مدير عام شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية³¹ بأن طاقة إنتاج الإسفلت (البيتومين) في العراق تغطي الحاجة الفعلية للمشاريع داخل القطر وقد قامت الشركة بإيقاف تصنيع منتجي (MC-1) و (RC-2) لأن إنتاجها لا يتعدى (2000) برميل في اليوم وتمثل (15%) من الطلب المحلي. وذكر بأن هاتين المادتين كانتا تنتجان من مصفاة بيجي النفطية فقط ، و قد رأت الشركة إن من ضمن الفرص التي تتيحها للقطاع الخاص في العراق ، أن تشجع إنتاج هذه المواد من المصانع المحلية المنتشرة في جميع مناطق القطر ، مؤكداً أن هناك ازدياد في السنوات القادمة بعدد المصانع المنتجة لمادتي (MC-1) و (RC-2) بطاقة تزيد عن حاجة السوق المحلي ، مع العلم أن هذه المواد المستخدمة في سفلتة الطرق تنتج من قبل مصانع الشركة منذ مدة طويلة.

³¹ في مقابلة مع الباحث بتاريخ 2007/9/3.

المبحث الثالث المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

استناداً إلى قائمة الفحص المبينة في الجدول (3-3) يتبين أن المؤثرات التكنولوجية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (0.9) درجة من أصل (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 التخزين 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 انتفاء وجود نافذة انترنت في المصنع يتمكن من خلالها مدير المصنع أن يتصل بملايين الأشخاص من مجهزين واستشاريين وحتى مشتريين صناعيين آخرين .

جدول (3-3)
قائمة فحص المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

الوزن الفعلي	الوزن المتاح	مضمون فحص الحالة المبحوثة	المؤثرات الشرائية البيئية
1	صفر، 2، 1	1- تؤكد إدارة المصنع على البحث والتطوير في مجال الشراء .	المؤثرات التكنولوجية
1	صفر، 2، 1	2- يضع المصنع شرطاً مهماً في عقود التوريد التي يبرمها مع المجهزين يتضمن التحسين المستمر لأداء المجهز .	
1	صفر، 2، 1	3- يجري استخدام الحاسوب داخل المصنع في مجال الشراء لضمان دقة وموثوقية المعلومات المرتبطة بالشراء ، وإمكانية استرجاعها إن لزم الأمر .	
1	صفر، 2، 1	4- يستخدم المصنع أجهزة متطورة لفحص نوعية المواد المشتراة .	
1	صفر، 2، 1	5- يطبق المصنع نظام الشراء الآتي ، إذ لا يوجد في المصنع مخازن يحتفظ بمشترياته فيها .	
صفر	صفر، 2، 1	6- يوجد ارتباط محوسب (تبادل البيانات إلكترونيًا) بين المصنع ومجهزيه ، بما يضمن معرفة المجهز بكميات المشتريات المطلوبة ومواعيدها .	
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 = $7 \div 6 = 0.9$
			النسبة المئوية = $14 \div 6 = 43\%$

ويبحث مصنع إسفلت الموصل 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 وآخر³². 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

³² مقابلة السيد سعد احمد مدير التسويق في المصنع بتاريخ 2007/6/17 .

اليديوية والعربات الصغيرة وفرش التنظيف التقليدية ، أما بعد ذلك التاريخ ولغاية الآن فان المصنع تعامل مع مجهزين آخرين لنفس الخدمة وبنفس مستوى الأداء لكن بطريقة متطورة وحديثة ، إذ يعتمد المجهز الحالي لخدمات التنظيف الداخلي في أداء عمله على خمسة عمال فقط يستخدمون مضخات هوائية كهربائية تسحب الأتربة الموجودة داخل قسم الإنتاج وتجمعها في حاويات صغيرة سهلة الحمل والنقل³³ .

تجدر الإشارة هنا إلى أمر مهم ويواجه العاملين في مجال الشراء تغييرا في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطور تكنولوجي وعند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكيفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة وقد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية واجتماعية ونفسية وكان عليهم أن يتكيفوا معها مثل احتمالية ترابط مصنع الإسفلت مع مجهزيه اليكترونياً (أي بواسطة نظام تبادل البيانات الاليكتروني بين المشتري والبائع) . ويشعر أفراد القوى العاملة بالخوف والقلق من التقدم التكنولوجي وذلك لأنه سيؤدي إلى فقدانهم لأعمالهم في يوم ما ، وهذا بدوره يقود إلى التناقص في حجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية (ومنها مجال الشراء الصناعي) التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض الوظائف الإدارية وقيامها بالأعمال المختلفة بدقة ومهارة عاليتين في وقت قليل جداً وبدرجة عالية من الكفاءة .

أن المكننة المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين إذ انه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل وإدارة ماكينة في مصنع يستخدم أنظمة آلية بدائية إلا انه من الصعب كثيراً على هذا العامل أن يدير ويشغل الماكائن في ظل نظام آلي متطور.

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 الانترنت³⁴ ، ولكنه غير متاح في المصنع ومن الجدير بالذكر إن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تقدم للمصنع العديد من الفوائد أهمها 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 احتياجها³⁵ . ولا يستخدم المصنع نظام تبادل البيانات إليكترونياً مع المجهزين ، لكن يتصل بهم عن طريق البريد إليكتروني والهاتف إذا كان المجهز بعيد عن المصنع.

إن إدارة المصنع مسئولة بشكل مباشر عن ضمان المحافظة على جودة منتج الإسفلت في السوق العراقية لذا فان الشركة تضمن جودة منتج الإسفلت (البيثومين 60-70) وحسب المعايير العالمية ، والمتمثل في (5%) من الخلطة الإسفلتية المستخدمة في إنشاء الطرق . وأشار مدير

³³ تقرير قسم البحث والتطوير في المصنع بتاريخ 2002/6/16 .

³⁴ مقابلة السيد محمد سامي رئيس قسم التدريب والتأهيل في المصنع بتاريخ 2007/6/20 .

³⁵ التقرير الشهري لإدارة المصنع في آذار 2002 .

التخطيط في الشركة إلى أن الشركة تستخدم معامل ومختبرات بمعايير دولية لإنتاج الإسفلت بجودة عالية ، وهناك مواصفات معينة نطبقها للتأكد من تلك الجودة³⁶. ويرى الباحث بان مواصفات سفلته وإنشاء الطرق على سبيل المثال لا تعتمد فقط على جودة مادة الإسفلت الأولية ، لكنها تعتمد أيضا على الطبقة التي توضع تحت مادة الإسفلت ، كما أن هناك أكثر من مادة توضع على الطبقة الطينية قبل وضع الإسفلت نفسه ، إضافة لخلط الإسفلت بمواد أخرى ، كما أن مواصفات الخلطة التي يتم صنعها أيضا ودرجة الحرارة وظروف الإنتاج والتخزين السيئ ، كل هذه عوامل تؤثر على جودة الإسفلت وبالتالي قد تتسبب في رداءة الطرق.

³⁶ في مقابلة مع السيد صباح تقي مدير التخطيط في شركة أشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/9/3

المبحث الرابع المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

يعرض الجدول (3-4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المؤثرات في مصنع إسفلت الموصل. واستناداً إلى هذه القائمة فإن المؤثرات التنافسية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1) درجة من أصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (50%) ، بما يؤشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه. ولعل السبب في ذلك يعود إلى إن المصنع يعاني من بعض الصعوبات في مجال التصدي للمؤثرات التنافسية ، فعلى الرغم من تميز المصنع بمشترياته التي يحصل عليها بأسعار تنافسية ومدعومة ، لأن تجهيزه من نفس القطاع الصناعي ونفس المالك (الحكومة) ، إلا أن ذلك الأمر يرافقه العديد من السلبيات منها ضعف نوعية المواد المجهزة أحياناً وبالتالي فإن مواعيد تسليمه غالباً ليست دقيقة .

جدول (3-4)
قائمة الفحص المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبجوتة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات التنافسية	1- يتنافس المصنع مع العديد من المصانع والشركات على نفس الأصناف من المشتريات في موقع جغرافي واحد .	صفر، 2، 1	1
	2- يحصل المصنع على مشترياته من المجهزين المعروفين في الأسواق المحلية .	صفر، 2، 1	1
	3- يجري المصنع المقارنة المرجعية مع أفضل المنافسين لعملياته الشرائية من أجل تحسين موقعه التنافسي في الصناعة .	صفر، 2، 1	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، 2، 1	1
	5- إن تعامل المصنع مع مجهزين دوليين يساعد في تعزيز موقعه التنافسي بين المشتريين الصناعيين .	صفر، 2، 1	1
	6- يمتلك المصنع مصادر تجهيز مشترياته الرئيسية ، وبذلك يضمن توفرها حين يحتاجها وبالمواصفات التي يبغيها .	صفر، 2، 1	1
	7- يؤسس المصنع علاقات وثيقة مع مجهزيه ، إذ تعتبر إدارة المصنع أن المجهز هو شريكها الاستراتيجي الذي يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمصنع .	صفر، 2، 1	1
الإجمالي		14	7
المعدل = $7 \div 7 = 1$			
النسبة المئوية = $7 \div 14 = 50\%$			

يمكن القول أن المصنع حالياً يحاول أن يتعامل مع السوق المحلية القريبة منه ويشترى مواد الأولية من مجهزي القطاع الخاص بدلاً من مجهزي القطاع الحكومي من أجل ضمان جودة النوعية ودقة موعد التسليم ، وغالباً ما يلجأ المصنع إلى استخدام العلامة التجارية كأساس في مشترياته لاسيما المواد الأولية مثل الرمل علامة الكنهش ، كما يواجه المصنع صعوبة في إجراء عملية المقارنة أو المفاضلة بين المجهزين الحكومي والخاص لمعظم مشترياته³⁷ التي منها شراء خدمات صيانة آليات المصنع الكثيرة العدد والعطلات .

وبما 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 الورشة³⁸ التي ربما لا ترقى إلى مستوى النوعية المطلوب ، بخلاف المستوى العالي لنوعية الخدمة التي يقدمها المجهز الخاص . فالمجهز الحكومي يقدم منتجاته بأسعار مغرية والمجهز الخاص يقدم منتجاته بنوعيات مغرية، ولعل 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 .

يمكن القول أن المجهز الذي كان يتعامل مع مصنع إسفلت الموصل لسنة 2003 يمتلك قوة مساومة أعلى من المصنع ، لان التعامل مع ذلك المجهز كان مفروضاً على المصنع بحكم السياسات العامة للإدارة العليا في وزارة الإسكان ، ولأن ذلك المجهز واحد من مجموعة مجهزين يمكن وصفهم بأنهم كبار الحجم وقليلي العدد مثل معامل إنتاج الحصى للقطاع الخاص الذي يجهز المصنع بمادة الحصى الناعم التي تعد مادة أساسية في تصنيع الإسفلت . 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 المجهز المناسب الذي قد يساعدها في إضافة القيمة لأعمال المصنع وتحقيق الميزة التنافسية .

إن معدل الإنتاج اليومي من مادة الإسفلت يبلغ 950 طناً ، وخلال بحث إدارة المصنع عن مدى توافر الإسفلت وعن عدم تلبية المتعهدين والمحافظات بالكميات المطلوبة ، زدنا بعض الموردين من خلال الفاكس بكمية الإنتاج لمصنع إسفلت الموصل لعام 2008 التخطيطية ، والمتوقع أن يبلغ إنتاج مادة الإسفلت بنوعيه الصلب والسائل (601288) طن³⁹ .

وبخصوص حصة الدوائر المحلية التي تعتبر العصب الأهم لقطاع الخدمات في العراق بشكل عام ، ومحافطة نينوى بشكل خاص ، فقد أكد مدير المصنع بأن الكمية المسلمة لوزارة الإسكان والأعمار أو للدوائر المحلية في عام 2006 بلغت (365250) طن، بنسبة (60%) من الإنتاج العام للمصنع .

أما عن مدى صحة إصرار إدارة المصنع على التوسع في تعدد العطاءات، والحصول على أدنى الأسعار، أن الشركة ترغب في تقديم فرص التجهيز للمصانع التابعة لها ولرجال

³⁷ مقابلة السيد ميسر احمد مسؤول المتابعة في المصنع بتاريخ 2007/6/22 .

³⁸ التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الإسكان ، بغداد ، 2001 .

³⁹ في مقابلة مع المهندس علي محمد مدير مصنع إسفلت الموصل بتاريخ 2007/11/2 .

الأعمال والشركات المحلية، لكن عدد العطاءات يحكمه مواصفات ومتطلبات من ناحية الكفاءة الفنية ، والقدرة المالية لدى المقاولين. فالشركة تدرس العروض المقدمة والتي يجب أن تتوافق وتقديرات الشركة، أما بالنسبة للمقاول فيجب أن تتوفر فيه القدرة على تنفيذ المشروع إضافة لحصوله على نسبة جيدة من الأرباح⁴⁰.

وبرغم تعدد عروض المقاولين المتعهدين بتجهيز مصنع إسفلت الموصل (الأمر الذي ساعد على خفض الأسعار) إلا أن جودة المشاريع المنفذة للمصنع تتفوق على جودة المشاريع المنفذة للمصانع الأخرى وذلك لإحكام شروط التجهيز ووجود إشراف مستمر على المشاريع المنفذة وهو تقييم ما بعد الشراء.

وتصر إدارة مصنع إسفلت الموصل على التوسع الكبير في تعدد العطاءات ، والحصول على أدنى الأسعار والجودة في آن معا وهو أمر صحي ومعترف به عالميا. ومع ذلك فإن هذا الأمر قد ساهم في تراجع الأداء العام لإنجاز مشاريع التجهيز في المصنع الذي تضع إدارته إجراءات واضحة وتقديرات لكل مشروع تجهيز ، سواء أكان هناك انخفاض في الأسعار أو بالعكس فان العروض المقدمة له يجري مناقشتها من قبل لجنة عطاءات غالبا ما يترأسها مدير المصنع وتتأكد اللجنة من اطلاع المقاول بشكل تام على جودة المشروع.

لعل حرب الأسعار منافسة مشروعة يمكن أن يستغلها المصنع للحصول على أفضل العروض المقدمة لتنفيذ مشاريع التجهيز . وهناك معايير وشروط مختلفة تضعها إدارة المصنع في عقود مبيعات وإمداد المقاولين بكميات الإسفلت في داخل القطر ، ومن ضمنها الالتزام بسحب الكميات المخصصة ، حيث يتم قياس أداء العملاء من خلال مقارنة الكمية المخصصة ، وبينما ترجح مصادر عدة أن تفاقم مشكلة نقص الإمداد بشكل حاد جاء نتيجة للمشاريع الاقتصادية المتزايدة التي سيشهدها القطر قريبا ، حيث لا تزال السوق المحلية تشكو من نقص في الإمدادات بشكل متكرر .

يتقدم العملاء باحتياجاتهم من الإسفلت المعروفة للمصنع بقائمة متطلبات العملاء ، وتحصل الشركة من الوزارات والبلديات على المعلومات المتعلقة بمشاريع الإسفلت ، لتحقيق وضبط هذه المتطلبات والتوصل إلى مستويات محددة للطلب ، إضافة للطاقة الإنتاجية للمصانع ، ومراقبة مسحوبات كل عميل (المبيعات الفعلية للمصنع) ، وتعديل الحصص المخصصة للشهر التالي بناء على نتائج تلك المراقبة .

وتشير في هذا الصدد إلى أن إستراتيجية شركة آشور العامة في توفير إمدادات كافية من الإسفلت للسوق العراقية بالنظر إلى المرحلة المقبلة التي قد تشهد طفرة في مشاريع الإسفلت، والاستخدامات الصناعية المختلفة لمادة الإسفلت ، هي ضمن خطة الشركة المستقبلية لتوفير المنتجات حسب الطلب في السوق المحلية ووضع البرامج الرأسمالية المطلوبة لتنفيذ المشاريع، حيث تقوم الشركة بإعداد خطة تقديرية دورية ، فهناك خطة عمل وخطة سنوية تعتبر جزءا من خطة التشغيل ، إضافة لوضع تقديرات كل ثلاثة أشهر وتحديثات شهرية ، بحيث تقوم الشركة بدراسة المستجدات التي يعتمد عليها في إعداد البنية التحتية لاحتياجات الإسفلت في العراق.

⁴⁰ مقابلة مع السيد مدير عام شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/9/3 .

المبحث الخامس المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (3-5) فإن المؤثرات الشرائية الأخلاقية حصلت على معدل استجابة من المصنع قدره (1.1) درجة من أصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (57%) ، بما يوشر استجابة متوسطة للمصنع تجاه تلك المؤثرات فيه . ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن إدارة المصنع تحاول أن تجعل المصنع يبدو كمواطن تنظيمي صالح ، وربما كان الطريق الأجدر هو دعم المؤسسات الحكومية من خلال الشراء منها⁴¹، إذ يفترض أن لا يواجه المصنع أي صعوبات في مجال التصدي للمؤثرات الأخلاقية لأن مصنع إسفلت الموصل هو مصنع حكومي وبالتالي فهو يهدف إلى تعزيز الحياة العامة والارتقاء بالمستوى الاجتماعي للسكان في البلد⁴². إن محافظة نينوى هي المشرف الأساسي على تسليم الكميات المخصصة من المواد والتجهيزات التي يشتريها مصنع إسفلت نينوى أو تورد إليه من قبل المجهزين الذين يتعامل معهم ، وكذلك الإشراف على توزيع إنتاج المصنع وعلى وفق جداول زمنية على البلديات التابعة لها، ومن ثم اشتراك المصنع مع المتعهدين في تعبيد الشوارع ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة الموصل. ولكن 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.

⁴¹ مقابلة المهندس علي محمد مدير المصنع بتاريخ 2007/6/14 .

⁴² التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الإسكان ، بغداد ، 2001 .

جدول (3-5)
قائمة فحص المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

المؤثرات الشرائعية 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 مجهزيه 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 تعاقدته 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 = $7 \div 8 = 1.1$			
النسبة المئوية = $8 \div 14 = 57\%$			

يمكن القول أن 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 شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية⁴³ . 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 وأصبح المصنع يقوم بعملية تحليل المجهز والتحري عنه باعتباره صاحب المصلحة الأساس ، والسبب 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 ، ومعاملة المجهز على حساب مصلحة المصنع.

وبخصوص مشكلة التزام إدارة المصنع بتزويد المتعهدين بهذه المادة أكد السيد ميسر احمد مسؤول المتابعة⁴⁴ في مصنع إسفلت الموصل بأن المحافظة ليس لديها مشكلة في تزويد المتعهدين بمادة الإسفلت . وعن آلية توزيع هذه المادة من حيث القطاعات والكميات قال السيد سعد احمد رئيس قسم التسويق⁴⁵ في المصنع بان الكمية المحددة لتجهيز محافظة نينوى فقط تبلغ (3282) طن شهرياً يتم توزيعها كالتالي:

- مديرية الخدمات الفنية في المحافظة
- المدينة الصناعية
- الوحدات الإدارية (البلديات)

وإن الكمية المخصصة فقط لدائرة بلدية الموصل تقارب (1862) طن شهرياً يتم توزيعها حسب تاريخ العقود ووفق الدور وذلك لتلبية احتياجات جميع المتعهدين ، كما يمكن تزويد المتعهد بمادة الإسفلت على (3) دفعات وتوزيعها بشكل متساو لجميع المتعهدين .

لقد نجح فريق البحث العلمي في مديرية الخدمات الفنية في محافظة نينوى بالتعاون مع وحدة البحث والتطوير في مصنع إسفلت الموصل⁴⁶ ، في الوصول إلى الخرائط البحثية لمجبول مادة الإسفلت الصالحة لتعبيد الطرق الداخلية والدولية والمحقة للمواصفات المعيارية الأميركية ، بحيث تحقق من الناحية الاقتصادية نقدية ريعية تقدر بأكثر من (100) مليون دولار سنوياً في حال استثمارها بطريقة مثالية⁴⁷ ، والاحتياطي الذي يقدر ما بين (50_60) طن، ما يجعل العراق دولة مصدرة بدلاً من أن تكون مستوردة ، وهذا أمر يجعلنا في الطليعة اقتصادياً ، فاستيراد طن الإسفلت بمبلغ يعادل (1800000) دينار عراقي ليباع بمبلغ يعادل النصف تقريباً يعتبر عبئاً على القطاع العام ، وان ما يدعو للتفاؤل هو اكتفاء السوق من هذه المادة دون الحاجة إلى استيرادها ، ولكن هناك أيضاً طرقات كثيرة في العراق وبالأخص في الموصل تحتاج لأن تكون خالية من الحفر ، وتلك المشكلة يشترك فيها كل من وزارة الإسكان ووزارة النفط المورد الأساس لهذه المادة ، ومن الناحية العملية فهناك شوارع بحاجة لأن تكون سليمة من جميع النواحي ، والشيء الظاهر هو وجود وسادة من الإسفلت المعيد تغطي الحيز الكامل منها ، لكي يتمكن المواطن من السير والتجوال دون رسم خريطة تعينه على عدم وقوعه في إحدى الحفر الوحلية أو تلطيخ ثيابه

⁴³ تقرير قسم الشؤون الإدارية والقانونية في المصنع بتاريخ 2000/2/3 .

⁴⁴ في مقابلة مع الباحث بتاريخ 2007/11/12 .

⁴⁵ في مقابلة مع الباحث في 2007/10/4 .

⁴⁶ مقابلة الباحث مع السيد خالد ايشوع رئيس قسم النوعية في مصنع إسفلت الموصل بتاريخ 2007/10/6 .

⁴⁷ مقابلة الباحث مع السيد محمد راشد مدير الشؤون المالية في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية بتاريخ 2007/8/22 .

بالأوساخ في ذهابه وإيابه ، وهذا جزء من المسؤولية الاجتماعية التي يلتزم بها مصنع إسفلت الموصل.

المبحث السادس

نتائج تحليل المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

من البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسية في تحليل الواقع الفعلي للمؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل ، والتي توضح في الجدول (3-6) ، أدناه :

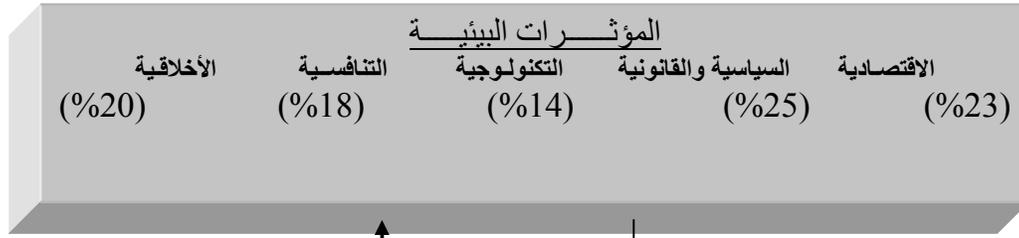
جدول (3-6)

النتائج النهائية لقائمة فحص المؤثرات البيئية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

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 = $5 \div 5.7 = 1.1$						
المتوسط العام للنسبة المئوية = $5 \div 285 = 57\%$						

واستناداً إلى النتائج التي يعرضها الجدول (4-6) فإن المؤثرات البيئية في الشراء

لمصنع إسفلت الموصل ، حصلت على معدل استجابة قدره (1.1) درجة من أصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (57%) ، بما يوشر استجابة معتدلة للمصنع تجاه تلك المؤثرات . ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل من تلك المؤثرات البيئية والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيد عليه قياساً بغيرها من المؤثرات البيئية الأخرى ، كما في الشكل (3-1) .



مما تقدم نخلص إلى القول: أن مصنع إسفلت الموصل يستجيب للمؤثرات البيئية الخمسة في عملية شرائه الصناعي ولكن بشكل شبه متساو تقريباً ، فقد بينت نتائج قوائم الفحص التي عرضت في الجدول (3-6) والشكل (1-3) أن المصنع يستجيب للمؤثرات السياسية والقانونية بالمرتبة الأولى إذ بلغت نسبتها المئوية (71%) وأهميتها النسبية (25%) مما يعني صعوبة التصدي لهذه المؤثرات أو معارضتها 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 في حين استجابته للمؤثرات التكنولوجية جاءت بالمرتبة 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.

⁴⁸ تم إعداد الشكل (1-3) من قبل الباحث.

المصادر

الخاتمة

تبين من خلال ما تقدم ان المصنع المبحوث لا يعتمد الأساليب العلمية والعملية في عملية الشراء الصناعي وهذا يتطابق مع فرضية البحث ، وفي نفس الوقت توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وقد كانت كالآتي:

أولاً : الاستنتاجات

1. يتبين أن مجال الشراء مقارنة بمجال البيع في المنظمات اصعب فهماً واكثر تعقيداً ، بسبب تضمينه لعدة مراحل ، وعدة خطوات ، وعدة أشخاص منهم المجهز الذي يقع خارج المنظمة . ولكن يظل مجال الشراء اكثر فاعلية وأجدي طريقاً لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة بسبب إمكانية حصول المنظمة من خلاله على مدخلات متميزة أو ربما متفردة وغير تقليدية .
2. ظهرت أهمية 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.
3. إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يؤكد على الجودة من المجهز إلى الزبون ، ويتفق أغلب روادها على أهمية إدارة الشراء كجزء من إدارة سلاسل التجهيز ، وإدارة العلاقات مع الزبون الصناعي كجزء أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وما ذلك الاتفاق إلا نتيجة لكون الشراء يعمل على تنمية أرباح المنظمة أو خفض تكاليفها وبالتالي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. تبين أن السلوكيات الشخصية لموظف الشراء تؤثر في عملية الشراء الصناعي ، ولكن غالباً ما يكون ذلك التأثير قليل جداً بسبب اعتماد الشراء الصناعي على أسس موضوعية ومحددة فضلاً عن إن ضعف الاهتمام وقلة التوجهات في مجال إدارة الشراء ، وربما يكون السبب هو أن إدارة مصنع اسفلت الموصل ليس لديها المعارف والخبرات اللازمة لذلك.
5. تمثل إدارة الشراء الصناعي أحداً الموضوعات الساخنة في الإدارة الصناعية والعمليات اليوم وذلك بسبب عوامل تمثل تحديات تواجهها السلسلة ساهمت بشكل كبيرة في إعادة النظر بسلسلة التجهيز مفهومياً وإدارة ومكونات تصميم ونقل مستوى التفكير بها من المستوى التشغيلي الذي ينظر إليها على أنها مجموعة من الخطوات الخطية المحددة إلى المستوى الاستراتيجي الذي ينظر إليها على أنها شبكة الشراكات التي تعمل لإضافة القيمة.
6. تمثل الشراكات واحدة من أهم موضوعات الشراء الصناعي اليوم وأهم مقومات نجاح إدارتها إذ أصبحت العلاقات مع الشريك احد أهم الموارد في المنظمات لما تقدمه من قيمة مضافة.

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة قيام المنظمة الصناعية بتحديد مؤثرات الشراء الصناعي البيئية ، وهذا يتطلب ما يأتي:
- تأكيد الإدارة العليا على مجال الشراء .
- وجود قسم شراء مستقل وواضح ضمن هيكلية التنظيم .
- استخدام كادر متخصص بالشراء من اجل رفع مستوى الأداء .

- 2- ينبغي التأكيد على مرحلة تحليل المجهز في عملية الشراء الصناعي لأن 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 .
- 3- تأكيد الشركات ذات الفروع - وحدات الأعمال - المتجانسة 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 . وذلك من خلال ما يأتي :
- أ- تحليل المؤثرات البيئية السياسية والقانونية ، لأن هذه المؤثرات لا تستطيع المنظمات أن تعمل على تغييرها ، لذا فإنها تجد نفسها منساقة للاستجابة للسياسات العامة ومذعنة للقوانين المحلية التي تصدرتها الدولة .
- ب- تحليل المؤثرات البيئية الاقتصادية لأنها غالباً ما تكون الموجه الأكثر نفوذاً وأهمية في الشراء الصناعي بسبب ارتباطها المباشر بالوفورات المالية وربحية المنظمة ، والتي يمكن بواسطتها التصدي للمؤثرات البيئية الأخرى . فمثلاً يمكن لمصنع إسفلت الموصل 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 المواد الأولية كالرمل والحصى والقيـر... الخ وخبزنها⁴⁹ - وطبعاً ذلك الأمر لا يتحقق دون إنفاق الأموال .
- 4- 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 خريطة التنظيمية ، والذي يكون فيه موظفون دائميون 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 .
- 5- اعتماد المواصفة الدولية ISO-10015 لممارسة النشاط التدريبي في مجال الشراء في الوزارة بجميع شركاتها ومصانعها.
- 6- يفضل أن يكون ارتباط الجهات المسؤولة عن الشراء في كل مصنع مباشرة بالمدير العام أو رئيس الشركة ، وذلك كتعبير عن دعم وإسناد الإدارة العليا وتقديرها لنشاط الشراء ، وكذلك ليكون لتلك الجهات حرية واستقلالية ومدى أوسع في ممارسة إدارة الشراء بدون أية محددات قد تفرضها سياسة الأقسام مثلاً في حالة تبعية نشاط الشراء لأحد الأقسام كما موجود في بعض الشركات الإنشائية.
- 7- ضرورة قيام إدارات الشراء في كل مصنع وشركة بإجراء أو عقد لقاءات مباشرة (يفضل أن تكون فصلية) مع المجهزين ، وذلك لإجراء مناقشات معهم حول أهم البرامج والدورات التي يحتاجونها عن الاحتياجات الجديدة للمنظمة وعن أوجه القصور أو الضعف لديهم حتى يمكن تغطيتها عن طريق إعلامهم بها ، ويمكن في حالة عدم إمكانية عقد لقاءات مباشرة مع المجهزين إجراء استبانة من قبل إدارات الشراء ، على أن تصاغ أسئلة الاستبانة بشكل يمكن من التعرف على الجوانب المحددة أعلاه.

⁴⁹ وفقاً لتقارير قسم النوعية في المصنع فان هذه المواد لا تتأثر بمدة الخزن.

- 8- اعتماد المعايير التنافسية الصحيحة لاختيار المجهز وهي (الكلفة ، الجودة ، سرعة التسليم ، الخدمة) مع التركيز على سرعة التسليم كمعيار رئيس بسبب الطلب العالي على منتجات المصنع.
- 9- من الأفضل أن يشترك رئيس لجنة الشراء في المنظمة بدورات تدريبية في مجال فن التعامل والإقناع والتحاور من أجل إكسابه مهارات وخبرات فردية جديدة تفيده وتقويه في مجال الشراء الصناعي بشكل عام والشراء لمنظّمته بشكل خاص .
- 10- 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 :
- أ- متطلبات توليد القدرات الاختصاصية في الشراء الصناعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للأعمال.
- ب- تحليل العلاقة بين المحددات التنظيمية لوظيفة الشراء وتبني أسلوب الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء.
- ج- مستلزمات تطبيق نظام الشراء الآني في الشركات الإنتاجية العراقية .
- د- حوسبة الشراء الصناعي ودورها في تطبيق نظام تبادل البيانات إلكترونياً بين المنظمة والمجهزين.
- هـ- سياسات التعاقد في المنظمات وأثرها في توثيق العلاقات مع المجهزين.
- و- تدريب أفراد الشراء والبيع وأثره في النهوض بالواقع الأخلاقي لتطبيقات الأعمال.
- ز- واقع إدارة المواد في العراق وسبل تطويرها.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح الجامعية :

- 1- الجنابي ، أميرة هاتف ، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2006.
- 2- الربعاوي ، سعدون حمود جثير ، "التخطيط الإستراتيجي للتسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة للصناعة الجلدية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2000.
- 3- السامرائي ، حفصة عطا الله حسين ، "المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصعبة وأثرهما في تحقيق رضا المرضى: دراسة على مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002.
- 4- العبيدي ، أزهار عزيز جاسم ، "لور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2004.
- 5- جلاب ، أحسان دهش ، "التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء من عينة مديري المصارف الأهلية" ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2004.
- 6- طاهر ، ناجحة محمد ، "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة في كربلاء" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2006.

ب- الكتب:

1. النجم ، د.نجم عبود ، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
2. الفضل ، د.عبد الحسين ، والطائي ، د.يوسف حليم سلطان ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
3. العلاق ، د.بشير عباس ، التسويق الحديث: مبادئه ، إدارته وبحوثه ، الطبعة الأولى ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى ، بنغازي ، 2005.
4. العلاق ، بشير عباس ، مبادئ التسويق ، الطبعة الثانية ، جامعة التحدي ، 1998.
5. العلي ، عبد الستار محمد ، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، 2001.
6. الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، والعبيدي ، علي جاسم ، مبادئ الاقتصاد الإداري ، مطابع التعليم العالي ، جامعة موصل ، العراق ، 1990.
7. خليل ، سامي ، مبادئ الاقتصاد الكلي ، الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة العربية ، الكويت ، 2006.

8. عبيدات ، محمد إبراهيم ، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان ، 1995.
9. عقيلي ، د.عمر وصفي ، وزمير ، دمنعم جلوب ، والعدلي ، دقحطان بدر ، إدارة المواد: الشراء والتخزين من منظور كمي ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 1997.
10. عمر ، حسين ، الموسوعة الاقتصادية ، الطبعة الرابعة ، دار الفكر العربي ، مصر ، القاهرة ، 2006.

ج- المجلات والدوريات:

- 1- البكري ، د.ثامر ياسر ، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون ، المؤتمر العلمي الدوري السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، للفترة 26-28 نيسان ، 2004.
- 2- الخيرو وجلال ، قتيبة صبحي ، سحر ، اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية ، المؤتمر السنوي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2004 .
- 3- الدوري ، د.زكريا مطلق ، والسعيد ، يعرب عدنان ، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة: مدخل تحليلي ، المؤتمر العلمي الدوري السنوي لجامعة الإسراء ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2005.
- 4- الصباغ ، د.عماد عبد الوهاب ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي ، المجلة العربية للمعلومات ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد (2) ، تونس ، 2002 .
- 5- الطاني والعبادي ، د.يوسف حجيم سلطان ، هاشم فوزي دباس ، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات التجهيز: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة علوم إنسانية ، العدد (36) ، السنة الخامسة ، 2008.
- 6- الكريم ، مبارك ، الدورات الاقتصادية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (34) ، 2004.

ثانياً: المصادر الانكليزية

أ- الرسائل والاطاريح الجامعية :

1. 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.
2. Romo, Maija, "Import as a Mode of Internalization Case: Finnish SMEs Buying from Vietnam", **Doctoral Thesis in Economic**, Pereston University, 2002.

ب- الكتب:

1. Adam, Evereh and Roland, Ebert, **Production and Operation Management Concepts, Models and Behaviors, 5th Ed., Prentice-Hall, New York, 1996.**
2. Arnold, Roger A ,**Economics**, 5th Ed., South-Western College Publishing, Canada, 2001.
3. Baden, A., and Fuller, C., **Purchasing Software Components at the Dawn of Market**, 2nd Ed., Lulu University Library, 2003.
4. Bank, John, **The Essence of Total Quality Management**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2000.
5. Bingham, Frank G. and Gomes, Roger, **Business Marketing**, 2nd Ed., Contemporary Publishing Group, Chicago, 2001.
6. Boone, Louis E. and Kurtz, David L., **Contemporary Marketing**, 9th Ed., The Dryden Press, San Diego, 1998.
7. Brealey, Richard A. and Myers, Stewart C., **Principles of Corporate Finance**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2000.

8. Calcagno, Monica, **The Evolution of the Competitive Advantage in Strategic Management Studies**, 2nd Ed., Ca'Foscari University Publishing, Venezia, 2001.
9. Cateora, Philip R. and Graham, John L., **International Marketing**, 7th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
10. Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J. and Jacobs, F. Robert , **Operations Management For Competitive Advantage**, McGraw-Hill, New York, 2001.
11. Covart, James R., **Ten Steps to Better Purchasing**, 2nd Ed., Bedford NH, New York, 2001.
12. Daft, Richard L., **Organization Theory and Design**, 7th Ed., South-Western, Canada, 2001.
13. David, Fred R., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 8th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.
14. Drea, John T., **Business Markets and Buying Behavior**, 7th Ed., Western Illinois University, 2004.
15. Evans, J. R., **Production operation Management, Quality Performance and Value**, 5th Ed., West Polishing Company, New York, 1997.
16. Griffin, Ricky W., **Management**, 6th Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 1999.
17. Hellriegel, Don, Slocum, John W. and Woodman, Richard W., **Organizational Behavior**, 9th Ed., South-Western College Publishing, Canada, 2001.
18. Hill, Charles W., **International Business, Competing in the Global Marketplace**, 4th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
19. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., **Strategic Management Theory, An Integrated Approach**, 5th Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 2001.

20. Heizer, Jay and Render, Barry, **Principles of Operations Management**, 3rd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1999.
21. _____, **Operations Management**, 6rd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.
22. Honerkamp, Sven, **Marketing Management**, 10th Ed., Camilla Hove, Denmark, 2002.
23. Huczynski, Andrzej and Buchanan, David, **Organizational Behavior, An Introductory Text**, 4th Ed., Prentice Hall, England, 2001.
24. Huggins, Paul, **Building Competitive Advantage Through Internet Technology**, 2nd Ed., ChanneLinx, Inc., New Jersey, 2001.
25. 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.
26. Ivancevicch, John M. and Matteson, Michael T., **Organizational Behavior and Management**, 6th Ed., McGraw- Hill, New York, 2002.
27. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**, 5th ED., Prentice Hall, England, 1999.
28. Kaufmann, Lutz, **Purchasing and Supply Management: A Conceptual Framework**, 2nd Ed., Justus Liebig University Publishing, Germany, 1999.
29. Kraiweski, Lee and Ritzman, Larry, **Operation Management Strategy and Analysis**, 2nd Ed., Anderson-Wesley Publishing, New Jersey, 2001.
30. Kotler, Philip, **Marketing Management Planning Implementation and Control**, 4th Ed., Prentice-Hall, New Delhi, 1997.
31. _____, **Marketing Management**, the Millennium Ed., Prentice Hall International, London, 2000.
32. _____, **Marketing Management: Analysis planning, implement and Control**, Prentice Hall, Inc., India, 2001.

33. _____ , **A framework for Marketing Management**, 2nd Ed., New Jersey, 2003.
34. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, **Principles of Marketing**, 8th Ed., Prentice-Hall International, New Jersey, 1999.
35. Leenders, Michael R. and Fearon, Harold E., **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., McGraw-Hill, New, 1997.
36. Lussier, Robert N ., **Management Fundamentals, Concepts, Applications, Skill Development**, South-Western College Publishing, Canada, 2000.
37. McDonald, Malcolm, Rogers, Beth and Woodburn, Diana, **Key Customers, How to Manage Them Profitably**, Butterworth Heinemann, New Delhi, 2000.
38. Meredith, Jack R. and Shafer, Scott M, **Operations Management For MBAs**, John Wiley & Sons, New York, 1999.
39. Mintzberg, Henry and Quinn, James, **Strategy Process**, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America, 1996.
40. Mohan, Sawhney and Jeff, Zabin, **The seven steps to Nirvana: Strategic in sights into e-business transformation**, 2nd Ed., McGraw-Hill, New York, 2001.
41. Nickels, William G., McHugh, James M. and McHugh, Susan M., **Understanding Business**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
42. O'Brien, James A., **Introduction to Information Systems, Essentials for the e-Business Enterprise**, 7th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
43. Peter, J. Paul and Donnelly, James H., **Marketing management, Knowledge and Skills**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2001.
44. Porter, M., **Competitive Advantage of Nations**, Macmillan Press LTD, New York, 1990.
45. Rich, Nick and Hines, Peter, **Outsourcing Competitive Advantage**, 3rd Ed., Cardiff Business School, London, 2004.

46. Ross, J.E., **Total Quality Management, Text cases and Readings**, Lucie Press Publishing, Florida, 1995.
47. Schmenner, Roger W., **Production/Operations Management, From the inside out**, 5th ed., Macmillan Publishing Co., New York, 1993.
48. Schermerhorn, John R. and Chappell, David S., **Introducing Management**, John Wiley & Sons, New York, 2000.
49. Schermerhorn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N., **Organizational Behavior**, 7th Ed., John Wiley & Sons, New York, 2000.
50. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan and Johnston, Robert, **Operations Management**, 2nd Ed., Financial Times Management, London, 1998.
51. Slavin, Stephen L., **Economics**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2002.
52. Stevenson, William J., **Production/Operations Management**, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 1999.
53. Thompson, Arthur A. and Strickland, A. J., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 13th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
54. Turban, Efraim, Mclean, Ephraim, Wetherbe, James, Westfall, Ralph and Rainer, Kelly, **Information Technology For Management, Making Connections For Strategic Advantage**, 2nd Ed., John Wiley and Sons, New York, 1999.
55. Waller, Derek L., **Operations Management, A Supply Chain Approach**, International Thomson Business Press, London, 1999.
56. Whiteley, David, **e-Commerce, Strategy, Technologies and Applications**, McGraw-Hill, London, 2000.

ب- المجلات والدوريات:

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. Bergman, Robert L., "*Supply Management Professionals*", **National Association of Purchasing Management**, Vol. (8), No. (5), March 2001.
6. Bologna, Francis O., "*Selling A Business*", **SIGMA**, Vol. (24), No. (111), 2001.
7. Bozzo, Cecile C., "*Regular and Stable Industrial Buying Behavior: Are the Customers Really Loyal?*", **Customer and Consumer Behavior in Relationship Marketing**, October 2000.
8. Bramlett, Kevin, "*Be An Internet Business Consultant*", **The Newsletter of Electronic Commerce**, April 2004.
9. Buvik, Arnt and John, George, "*When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?*", **Journal of Marketing and Purchasing Management**, May 1999.

10. 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.
11. Camp, Robert C., "*Benchmarking the Search for Best Practices Which Lead to Superior Performance*", **Books On Purchasing**, June 2003.
12. Carpinetti, L. C. and Martins, R. A., "*Continuous Improvement Strategies and Production Competitive Criteria*", **Annual International Conference on Industrial Engineering Theory**, November 1999.
13. Charney, Howard S., "*Building a Competitive Advantage in the Internet Economy*", **The Networks Australia**, March 2000.
14. Chen, Fangruo, "*Decentralized Supply Chains*", **Management Science**, Vol. (45), No. (8), August 1999.
15. Collingwood, Harris, "*The Earnings Game: Everyone Plays, Nobody Wins*", **Harvard Business Review**, June 2001.
16. 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.
17. Denslow, Diane L. and Giunipero, Larry C., "*Improving Purchasing Success Through Entrepreneurial Behavior*", **Journal of Supply Chain Management**, Vol. (36), August 2003.
18. Dietmer, Brian J. and Tepper, Samuel R., "*Negotiation: Alignment of Strategy and Execution Process*", **Negotiation Solutions**, August 2002.

19. Djukic, Suzana and Stankovic, Ljilijana, “*Research Industrial Buyer Behavior-Key Factor of Strategic Positioning*”, **Economics and Organization Journal**, Vol. (1), April 2000.
20. Ellis, H. M. and Williams, D. R., “*Gross-Cultural Industrial Organizational Buying Behavior in China and United Kingdom*”, **Asia In Extensor**, October 2002.
21. Engel, Robert J., “*Strategic Sourcing: A Step-By-Step Practical Model*”, **Annual International Supply Management Conference**, April 2004.
22. 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.
23. Flicker, Alexandra and Holler, Johann, “*e-Commerce Based On Internet Technologies In Procurement*”, **European Center For Research In Purchasing And Supply**, January 2001.
24. 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.
25. Gelderman, Cees J. and Weele, Arjan J., “*Strategic Direction Through Purchasing Portfolio Management*”, **International Journal of Supply Chain Management**, Vol. (38), Spring 2002.
26. Goh, Khim-Yong and Teo, Hock-Hai, “*Computer-Supported Negotiations*”, **European Journal of Operations Research**, Vol. (46), No. (2), 2003.

27. Gracia, Bernard, "*The Link for Purchasing Professionals in Europe*", **The European Institute of Purchasing Management**, April 2001.
28. 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.
29. Hoecht, Andreas, "*The Role of Trust in Strategic Sourcing Relationships*", **The EURAM Conference in Stockholm**, 9-11 May 2002.
30. Hoffman, Lowell, "*Chief Purchasing Officer*", **Global Sourcing**, September 2003.
31. Huovinen, P., Kiiras, J. and Wichmann, M., "*Modeling Buying Behavior*", **International Journal for Construction Marketing**, Vol. (11), July 2003.
32. INC., Company X, "*Flow Charts for 2000*", **Quality Systems Manual**, Doc. Revision 1/31/02, 2002.
33. Jammerngy, Michael, "*Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Great Value*", **European management journal**, V(20), N(5), 1998.
34. Jianfu, Yu, "*The Relationship of ISO-10015 with Increasing the Productivity of workforce of Industrial Groups Haier and Zhongyuan*", **SETC Training Center**, N(6), V(5), 2002.
35. John, Read H., and Hall, Nicholas, "*Methods for Measuring Customer Satisfaction*", **Energy Evaluation conference**, Chicago, 1997.
36. Johnston, Wesley J. and Lewin, Jeffrey E., "*A Review and Integration of Research on Organizational Buying Behavior*", **Marketing Science Institute**, No. (94), 2003.
37. Kamann, Dirk-Jan F., "*Strategic Alliances and Purchasing*", **Purchasing and Supply Management**, January 2003.

38. 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.
39. Kearney, A. T., “*More Profit Through Purchasing*”, **Purchasing Excellence**, Vol. (8), No. (2), Spring 2003.
40. Kioa, Kristen, “*Economic Growth Forecast to Continue in 2004*”, **ISM**, April 2004.
41. Laszlo, George P., “*Implementing a Quality Management Program- Three Cs of Success*”, **The TOM Magazine**, Vol. (11), No. (4), 1999.
42. 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.
43. Laude, P. C., “*Pre-Purchasing Checklist*”, **EHS Manual**, The University of Melbourne, January 2003.
44. 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.
45. LLP., QW Medical, “*ISO 9001:2000 Audit Checklist*”, **Quality Manual**, Document No. (20008), Revision (1), 2002.
46. Locke, Dick, “*Core Knowledge for Successful International Purchasing*”, **NAPM Global Resource Group**, August 2001.
47. Luna, R., “*Harnessing a Supply-Side Advantage in 2002*”, **Supplier Relationship Management Journal**, January 2002.

48. Maddock, Greg, "*Guide to Purchasing Practices*", **Cost Centre**, Vol. (1842), 2003.
49. Mandell, Nathan, "*Managing New Product Development for Strategic Competitive Advantage*", **Executive Education**, June 2004.
50. McFadden, Randall J. and Needham, Paul, "*Complex Business Management for Competitive Sourcing*", **Executive Research Project**, National Defense University, Washington, 2001.
51. McGinnis, Michael A. and Cancro, J. Patrick, "*Logistics Basics for Purchasing and Supply Professionals*", **NAPM**, October 2000.
52. Mesaros, Greg, "*Small Get Big Buying Clout*", **Purchasing Magazine**, December 2001.
53. Moller, Jan, "*Industrial Buying Behavior and Technical Complexity: A Comparative Study of Two Product Cases*", **Industrial Management and Economics Journal**, November 1993.
54. Norbert, J., "*Supplier Deliveries Slower*", **Manufacturing Report on Business**, May 2004.
55. Novak, Paul, "*Preparing Purchasing and Supply Professionals for The Future*", **Institute for Supply Management**, July 2002.
56. Oliver, David, "*Customer Satisfaction do Matter*", **Journal of Database Marketing**, V(5), N(4), 2002.
57. Paterson Jim, "*Maximizing CRM Investments for Increased Strategic Advantage*", **Usi**, Vol. (2140), 2004.
58. Pearce, John A. and Robinson, Richard B., "*Competitive Advantage and the Strategic Use of Information Technology*", **Management Information Systems**, March 2004.

59. Pedroni, Peter, "Purchasing Power Parity Tests in Cointegrated Panels", The Review of Economics and Statistics, November 2001.
60. Po, Oracle, "Purchasing Checklist and Bid Summary Form", Purchasing Services and Supplier Management, March 2003.
61. Ramani, Senthil K., Shunk, Dan L. and Henderson, Mark R., "Electronic Supplier Selection System", AMSMA, Vol. (8587), 2000.
62. Rask, Poul H. and Andersen, Morten, "Supply Chain Management", International Business, Vol. (29), 2003.
63. Reddy, Jay, "Bye Bye Buyers", Purchasing Magazine, December 2001.
64. Richmond, C., "A Comprehensive Environmental Purchasing Checklist", Considerations before You Buy, February 2001.
65. Robert, Michel M., "The Litmus Test of A Successful Strategy", The Strategist, Annual Report, 2003.
66. Samaha, Simon, "Strategic Sourcing: Case Study", Care Science, Vol. (8), No. (3), 2003.
67. Samolovitch, Victor E., "Your Group Purchasing Organization- What's It Worth?", Group Purchasing, Spring 2003.
68. Seelmann, Ralph, "Mass Customization Facing Logistic Challenges", Harvard Business Review, April 2002.
69. Sheth, Jagdish N. and Sharma, Arun, "Supplier Relationships: A Strategic Initiative", Industrial Marketing Management Journal, March 1999.

70. Shin, Namchul, “*Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce*”, **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol. (2), No. (4), 2001.
71. Slaight, Thomas h., “*The Future of Purchasing and Supply: Strategic Sourcing*”, **ISM**, May 2004.
72. Smith, Elizabeth, “*Notice To Offerors*”, **Local Reproduction**, 29 November 2003.
73. Soderlund, Magnus and Vilgon, Mats, “*Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability*”, **Working Paper Series in Business Administration**, No. (1), January 1999.
74. Stahl, Bengamin, “*Buying Abroad*”, **Working Paper**, Uppsala University, 2000.
75. Stephenson, David, “*Purchasing and Strategic Environmental Management*”, **Purchasing Management Association of Boston**, March 1998.
76. Thompson, Mark I., “*Product Innovation: Difficult-Or Is It?*”, **The Strategist**, Annual Report , 2004 .
77. Trecha, Steve, “*Integrated Strategies*”, **Purchasing Magazine**, December 2001.
78. Turner, Bethany, Shows, Luke and Neidigh, Chip, “*From Competitive Advantage to Corporate Strategy*”, **OSWAID**, Spring, April 1999.
79. Vlcek, Josef, “*The Profile of The Purchasing Function and its Future Challenges*”, **European Center for Research in Purchasing and Supply**, Vienna, November 2002.

80. Volkova, Nadejda, , “*ISO-10015 Programmed for Quality workforce, Testing and Diagnostics*”, **Research-Training Center**, N(5), V(12), 2001.
81. Waite, Thomas J., “*Stick to the Core-or Go for More*”, **Harvard Business Review**, February 2002.
82. Wasti, S. Nazli, “*Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations*”, **Journal of Marketing Research**, March 2001.
83. Webster, Frederick E. and Wind, Yoram, “*A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*”, **Trends in Global Marketing Strategies**, April 1972.
84. 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)

السادة الذين أفادوا البحث في بيانات جانبه العملي أثناء المقابلة الشخصية مع الباحث⁵⁰

ت	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	المهندس علي محمد	مدير مصنع فني	مصنع اسفلت الموصل
2	السيد سعد احمد	رئيس قسم التسويق	=
3	السيد خالص ايشوع	رئيس قسم النوعية	=
4	السيدة هالة محمد	رئيس قسم التخزين	=
5	المهندس فخري صابور	رئيس قسم الكهرباء	=
6	السيد محمد سامي	رئيس قسم التدريب	=
7	السيد سعد صالح	رئيس قسم الإنتاج	=
8	السيد محمد عبد الله	رئيس قسم الإدارية والقانونية	=
9	السيد علي عبد الله	معاون رئيس قسم الإنتاج	=
10	السيد ميسر احمد	مسؤول المتابعة	=
11	السيد فالح محمد	محاسبة الكلفة	=
12	السيد امجد حسين	مدير حسابات الإنشائية	وزارة الاسكان
13	السيد سلام محمد	مدير تدقيق الإنشائية	=
14	المهندس سمير ابراهيم	المدير العام	شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية
15	السيد أكرم طالب	مدير القانونية	
16	السيد صباح تقي	مدير التخطيط	=
17	السيد كامل كريم	مدير الفنية	=
18	السيد محمد راشد	مدير المالية	=

⁵⁰ أجرى الباحث عدة مقابلات شخصية مع كل من السادة أعلاه وبتواريخ متباينة اقتضتها عملية تقصي حقائق الجانب العملي للبحث خلال مدة المعاشة الميدانية التي امتدت من بداية شهر ايار ولغاية نهاية شهر حزيران من عام 2007 ، كما أجرى الباحث مقابلات لاحقة للسادة أعلاه وبتواريخ متفرقة وعلى وفق احتياجات الجانب العملي للبحث.

ملحق (2)

السادة الاستشاريون في موضوع البحث وفي ترجمة وإعداد استمارات الفحص التي استخدمت في الجانب العملي للبحث⁵¹

ت	الاسم	الوظيفة	الشهادة العلمية	مكان العمل
1	د.علي الحديثي	أستاذ جامعي	دكتوراه في الإدارة الصناعية	كلية المنصور الجامع
2	د.سعد الجنابي	أستاذ جامعي	دكتوراه في الهندسة الصناعية	كلية المنصور الجامع
3	د.شهاب النعيمي	مدير تخطيط الموارد البشرية	دكتوراه في إدارة الأعمال	ديوان وزارة التعليم الع و البحث العلمي- بغدا
4	د.سرمد الشمري	مدير العلاقات العامة	دكتوراه في إدارة الأعمال	ديوان وزارة التعليم الع و البحث العلمي- بغدا
5	د.كريم عبد النبي	أستاذ جامعي	دكتوراه في العلوم الاقتصادية	كلية المنصور الجامع
4	د.إبراهيم الشمري	أستاذ جامعي	دكتوراه في العلوم الإدارية	الجامعة المستنصرية
5	د.سهير الحسني	أستاذة جامعية	دكتوراه في الإدارة العامة	جامعة بغداد
6	د.صالح العبطان	أستاذ جامعي	دكتوراه في القانون	جامعة الموصل
7	د.طلعت جياذ	أستاذ جامعي	دكتوراه في القانون	جامعة كركوك
8	د.بهاء الكبيسي	أستاذ جامعي	دكتوراه في الترجمة	جامعة بغداد
9	عثمان حسن سعيد	مدير مختبر	ماجستير هندسة مدنية	مختبرات كركوك الإنش
10	نهاد قاسم محمد	مدير المشاريع	ماجستير هندسة مدنية	هيئة الطرق والجسور

⁵¹ أجرى الباحث لقاءات مباشرة واتصالات عن طريق شبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) مع أساتذة جامعيين وكذلك مع مدراء تنفيذيين بتواريخ متباينة.

الملحق (3)

قائمة فحص المؤثرات الاقتصادية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

المؤثرات الشرائية البيئية	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
المؤثرات الاقتصادية	1- يتأثر المصنع في مجال الشراء بالتبدلات التي تحدث في الأسعار الساندة للسلع والخدمات المعروضة في الأسواق المحلية .	صفر، 1، 2	
	2- طلب المصنع على مشترياته يعتمد على كمية مبيعاته الفعلية .	صفر، 1، 2	
	3- يشتري المصنع أكثر من فقرة واحدة في وقت واحد لان تلك الفقرات المشتراة يستفيد منها مجتمعة وليست منفردة .	صفر، 1، 2	
	4- تزداد مشتريات المصنع من صنف معين عندما يتوقع ارتفاع أسعاره في الأسواق مستقبلاً .	صفر، 1، 2	
	5- طلب المصنع على مشترياته من المواد الأولية لن يتغير مستواه في حالة ارتفاع أو انخفاض أسعارها .	صفر، 1، 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	
	7- المصنع لديه القدرة المالية لشراء وحدة أعمال مجهزه الرئيس بحيث تنتقل ملكية تلك الوحدة كاملة إلى المصنع .	صفر، 1، 2	
الإجمالي		14	
المعدل =			
النسبة المئوية =			

الملحق (4)

قائمة فحص المؤثرات السياسية والقانونية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

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- توجد علاقة واضحة بين نشاطات تجهيز المصنع بالمشتريات واستقرار الظروف السياسية للبلد .	صفر، 2، 1	
	3- لا يخالف المصنع التشريعات الحكومية ولا يواجه دعاوى قضائية يقيمها بعض المجهزين ضده لعدم التزامه بالتعاقدات المبرمة معهم .	صفر، 2، 1	
	4- لا يواجه المصنع مشاكل قانونية ترتبط بمشترياته ، إذ لا يتعارض استخدامه لتلك المشتريات مع نشاطات بعض المنظمات الحكومية مثل بلدية المحافظة ووكالة حماية البيئة ومركز حماية المستهلك .	صفر، 2، 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	
	6- يفضل المصنع أن يشتري احتياجاته من المجهزين المحليين ، فان لم تتوفر يتوجه نحو المجهزين الدوليين .	صفر، 2، 1	
	7- يتعاقد المصنع مع مجهزين دوليين لتوريد مشترياته ، لكن بشرط أن يكون هؤلاء المجهزين من دول صديقة لحكومة البلد .	صفر، 2، 1	
الإجمالي		14	
			= المعدل
			= النسبة المئوية

الملحق (5)

قائمة فحص المؤثرات التكنولوجية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

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

الملحق (6)

قائمة الفحص المؤثرات التنافسية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

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	
	2- يحصل المصنع على مشترياته من المجهزين المعروفين في الأسواق المحلية .	صفر، 1، 2	
	3- يجري المصنع المقارنة المرجعية مع أفضل المنافسين لعملياته الشرائية من أجل تحسين موقعه التنافسي في الصناعة .	صفر، 1، 2	
	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	
	5- إن تعامل المصنع مع تجهزين دوليين يساعد في تعزيز موقعه التنافسي بين المشتريين الصناعيين .	صفر، 1، 2	
	6- يمتلك المصنع مصادر تجهيز مشترياته الرئيسية ، وبذلك يضمن توفرها حين يحتاجها وبالمواصفات التي يبيغها .	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 .	صفر، 1، 2	

	14	الإجمالي
		= المعدل
		= النسبة المئوية =

الملحق (7)

قائمة فحص المؤثرات الأخلاقية في الشراء لمصنع إسفلت الموصل

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

	14	الإجمالي
		= المعدل
		= النسبة المئوية

ملحق (8)

بعض الصور الفوتوغرافية عن موقع مصنع إسفلت الموصل



صورة رقم (1)
مستودعات استلام المواد الأولية في مصنع إسفلت الموصل



صورة رقم (2)

وحدة الحزام الناقل للمواد الأولية في مصنع إسفلت الموصل



صورة رقم (3)
وحدة تخزين أرضية للمواد الأولية في مصنع إسفلت الموصل





صورة رقم (5)
وحدة طحن وغريلة عمودية للمواد الأولية في مصنع إسفلت الموصل



ملخص البحث

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي في معمل إسفلت الموصل وتحليلها وذلك بغية التعرف على أبرزها تأثيراً من أجل التفكير بطريقة مناسبة والتحوط لها. وعلى هذا الأساس فقد اشتمل البحث على مقدمة احتوت أهمية البحث، هدف البحث، مشكلة البحث، فرضية البحث، أسلوب البحث، نطاق البحث، وهيكلية البحث. وبالإضافة إلى المقدمة فهناك ثلاثة فصول احتواها هذا البحث حيث تناول الأول الإطار النظري وذلك من خلال استعراض لمجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال وما توصلت إليه كما تناول الإطار النظري أيضاً المضامين الأساسية للشراء الصناعي ومراحل الشراء الصناعي، وركز الثاني على تناول المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي، واشتمل الثالث على تحليل مؤثرات الشراء البيئية لمصنع إسفلت الموصل (الدراسة الميدانية) حيث ظهر أن المصنع المبحوث يستجيب للمؤثرات البيئية بشكل يخالف فرضية البحث.

وهناك خاتمة لهذا البحث اشتملت على عدة استنتاجات من أبرزها:

7. يتبين أن مجال الشراء مقارنة بمجال البيع في المنظمات أصعب فهماً وأكثر تعقيداً ، بسبب تضمينه لعدة مراحل ، و عدة خطوات ، و عدة أشخاص منهم المجهز الذي يقع خارج المنظمة . ولكن يظل مجال الشراء اكثر فاعلية وأجدي طريقاً لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة بسبب إمكانية حصول المنظمة من خلاله على مدخلات متميزة أو ربما متفردة وغير تقليدية .
8. ظهرت أهمية 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.
9. إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يؤكد على الجودة من المجهز إلى الزبون ، ويتفق أغلب روادها على أهمية إدارة الشراء كجزء من إدارة سلاسل التجهيز ، وإدارة العلاقات مع الزبون الصناعي كجزء أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وما ذلك الاتفاق إلا نتيجة لكون الشراء يعمل على تنمية أرباح المنظمة أو خفض تكاليفها وبالتالي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما احتوت الخاتمة على عدة توصيات منها :

- 4- ضرورة قيام المنظمة الصناعية بتحديد مؤثرات الشراء الصناعي البيئية ، وهذا يتطلب ما يأتي:
 - a. تأكيد الإدارة العليا على مجال الشراء .
 - b. وجود قسم شراء مستقل وواضح ضمن هيكلية التنظيم .
 - c. استخدام كادر متخصص بالشراء من أجل رفع مستوى الأداء .
- 5- 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 .

- 6- تأكيد الشركات ذات الفروع - وحدات الأعمال - المتجانسة 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 . وذلك من خلال ما يأتي :
- ج- تحليل المؤثرات البيئية السياسية والقانونية ، لان هذه المؤثرات لا تستطيع المنظمات أن تعمل على تغييرها ، لذا فإنها تجد نفسها منساقة للاستجابة للسياسات العامة ومذعنة للقوانين المحلية التي تصدرتها الدولة .
- د- 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 اسفلت الموصل 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 المواد الأولية كالرمل والحصى والقيـر.. الخ وخبزنها⁵² - وطبعاً ذلك الأمر لا يتحقق دون إنفاق الأموال

⁵² وفقاً لتقرير قسم النوعية في المصنع فان هذه المواد لا تتأثر بمدة الخزن.

توصية المشرف

أشهد بأن طالب الدكتوراه في الإدارة الصناعية السيد حسين يوسف محييد آل زويد قد اعد أطروحته الموسومة " تحليل المؤثرات البيئية في الشراء الصناعي: دراسة الحالة في مصنع إسفلت الموصل"، تحت إشرافي في جامعة سانت كلمنتس العالمية، واعتقد بان الأطروحة قد أصبحت جاهزة للمناقشة والتقييم .
وبناء على ذلك قد وقعت في أدناه.

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
سعد محمود خليل الكواز
2008 / 3 /

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الكائنات محمد الكريم (ﷺ) وعلى أهله وأصحابه أجمعين ..
أما بعد .. فلا تسعفني الكلمات للتعبير عن مدى شكري وتقديري للأستاذ المشرف على البحث الذي تواصل معي خطوة بخطوة لانجاز 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 بالشكر والتقدير لكل أساتذتي وزملائي في كلية الهندسة وفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل الذين أسهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه مسيرة البحث وتعزيزها ، كما أتقدم بكل الحب والعرفان بالجميل لزملائي في التعليم المفتوح الذين كانوا نعم الحافز والإسناد خلال مدة البحث .
كما أقدم بالشكر والتقدير للسادة المديرين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والعاملين جميعاً في وزارة الإسكان والاعمار وفي شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية وفي مصنع إسفلت الموصل الذين أسهموا في تسهيل مهمة البحث في جانبه العملي.
جزا الله الجميع عني خيراً ..

الباحث

الإهداء

إلى رمز الإباء والقيم ... إلى عالي الهمم ...

إلى مثال الشموخ والشيم ...

إلى الإنسان الأعز عندي والأهم ..

والذي أدامه الله لي ملهماً نحو القمم ..

حسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى
اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

سورة التوبة - الآية (105)