

الطور الاستراتيجي لوظيفة الشراء في عملية الإمداد الصناعي للمنظمات دراسة حالة في مصنع ثرمستون ببغداد

م.د. أحمد محمد فهمي البرزنجي *

المسخلص:

أصبحت منظمات الأعمال الحاضرة تؤكد على حصولها على الإمدادات من المواد والخدمات التي تحتاجها لإجاز عملياتها التشغيلية وان ذلك التأكيد يتطلب منها أن تهتم بوظيفة الشراء التي تزايدت أهميتها بسبب نشاطاتها التي لها تأثيرات واضحة ومباشرة في عملية ادارة الامدادات وفي ربحية المنظمة وهكذا فان بإمكانها أن توافر الأموال والجهود عن طريق عمليات الامدادات الكفوءة ، ويحاول هذا البحث أن يلقي الضوء على عملية الامداد الصناعي ومراحل هذه العملية ودور وظيفة الشراء في الحصول على امدادات كفوءة وبما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة . فالامداد الصناعي هو عملية يجريها الأفراد في تفاعلهم مع أشخاص آخرين ضمن إطار التنظيم الرسمي للمنظمة التي تتأثر بتشكيلة متنوعة من القوى الموجودة في البيئة التنظيمية داخل المنظمة وفي البيئة المدارية خارج المنظمة. وعن طريق تبني منهج دراسة الحالة في مصنع ثرمستون ببغداد في العراق فان هذا البحث قد توصل إلى هيمنة وظيفة الشراء وتزايد أهميتها في عملية الامداد الصناعي ، وبناء على ذلك اقترح البحث مجموعة توصيات أبرزها ضرورة تأسيس قسم لادارة الامدادات وفيه يعمل موظفين دائمين ولاسيما تحديد مهامهم بشكل واضح من اجل إدارة الجهود المبذولة في مجال الامداد الصناعي بشكل كفوء وفاعل. وهكذا فقد اصبح واضحا 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 الصناعية تغيير النظرة القديمة لوظيفة الشراء في المنظمة التي مفادها الشراء بأقل الأسعار وتبني النظرة الحديثة لوظيفة الشراء التي مفادها الحصول على الامدادات التي تضيف أعلى قيمة في عمليات المنظمة وتساعد في بناء علاقات وثيقة مع المجهز الذي صار يعد صاحب مصلحة وشريك استراتيجي مهم في أعمال المنظمة.

Abstract

Today the business organizations are trying to get their inbouded from service and goods that's their need for achieving the daily operations of organization, thus we must take care by purchasing function because her importance in inbounds management process and its activities influencing in profitability of organization. The organization can be save its expenditures by effective inbounds operations. This study trying to emphasis on operation of industrial inbound, process of this operation, and the role of purchasing function in organization acquire and get good inbounds and then it can achieve her goals and objectives.

* كلية الرافدين الجامعة .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/1/16

The industrial inbounding is a process carried by people who are interactive with other persons in content of formal framework in organization that is affect by powers exist in organizational environment inside and surround environment outside. This study try to involve some issues in which the purchasing function participates, The issues investigated were material requirements review, specifications development, make-or-buy analysis, materials standardization, determination of inventory levels, quality requirements determination, negotiation of price and terms, supplier selection, joint problem solving with suppliers, supplier monitoring and analysis, communication of specification changes, productivity/cost improvements, development of sourcing strategy, market analysis, price forecasting, long-range purchasing planning, determination of purchasing policy, and value analysis.

The results of the study suggest a transition from individual purchasing responsibility to a team approach on all issues. The study confirms case study in research and practicing in Baghdad Thurmston Plant in Iraq. The study conclude to influencing of purchasing function in industrial inbounding for business organizations and the study emphasis on relationship between buyer organization and her suppliers, thus this relations must be high trusted and very dependable.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث الرئيسية في عدم الاهتمام الواضح بعملية الامداد الصناعي ، وفي النقص الحقيقي بمحاولات إثراء هذا الموضوع البالغ الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال الحاضرة . ولعل ما ساهم في تعظيم حجم تلك المشكلة والتي يحاول البحث حلها هو الجدال القائم بين الرواد والباحثين في مجال إدارة الامدادات من جانب ، وبشأن المراحل التي تتضمنها عملية الامداد والتي ينبغي تناولها في التحليل من جانب آخر. ولعل التأكيد الكبير الذي يناله مجال البيع والتسويق مقابل التأكيد الأقل الذي يناله مجال الامداد والتجهيز في الدراسات والبحوث السابقة يشكل مشكلة رئيسة أمام أي بحث (ولاسيما هذا البحث) يحاول الدخول في المجال الثاني ، كما لمس مثل ذلك ميدانياً عن طريق الاستطلاع الأولي الذي أجري في موقع مصنع ثرمستون بغداد (عينة البحث) فقد لوحظ أن إدارة (أو لجنة) الشراء في المصنع تعاني من نقص واضح بالخبرات والمعلومات بشأن مراحل عملية الامداد الصناعي . ويمكن إيجاز وجهة نظر إدارة المصنع بشأن عملية الامداد الصناعي بالآتي: "الشراء نشاط مساعد لنشاط الإنتاج الرئيس في المصنع ، لذا فإن قسم الإنتاج هو الموجه لإدارة الشراء ، ولا يحتاج المصنع لوجود إدارة متخصصة أو قسم شراء منفصل فيه ، لأن المواد التي يشتريها المصنع تشتري بناء على احتياج إدارة الإنتاج لها ، وبالتالي فإن لجنة الشراء المؤقتة تفي بالغرض" . على الرغم من حجم الشراء الكبير وتنوع مشتريات المصنع ، إلا أن وجهة نظر إدارته تجاه الامداد فيها قصور واضح ، لأن التخصص في الامداد يمكن المصنع من تحقيق مميزات عديدة منها منح موظفي الإنتاج فرصة أداء وظيفتهم الأساسية بدلاً من وظيفة الشراء التي يكلفون بها عندما يتم اختيارهم كأعضاء في لجان الشراء المؤقتة .

ثانياً: هدف البحث

إن معظم شركاتنا ومصانعنا (ومنها مصنع ثرمستون بغداد) ، تعاني نقص المعلومات بشأن عملية الامداد الصناعي فيها ، لذا فإن هذا البحث يهدف إلى التعريف بتلك العملية وتحليلها في المصنع محل البحث ، بما يساعد تلك الشركات والمصانع في إدراك المستوى المطلوب للاستجابة تجاه عملية الامداد الصناعي. وإن

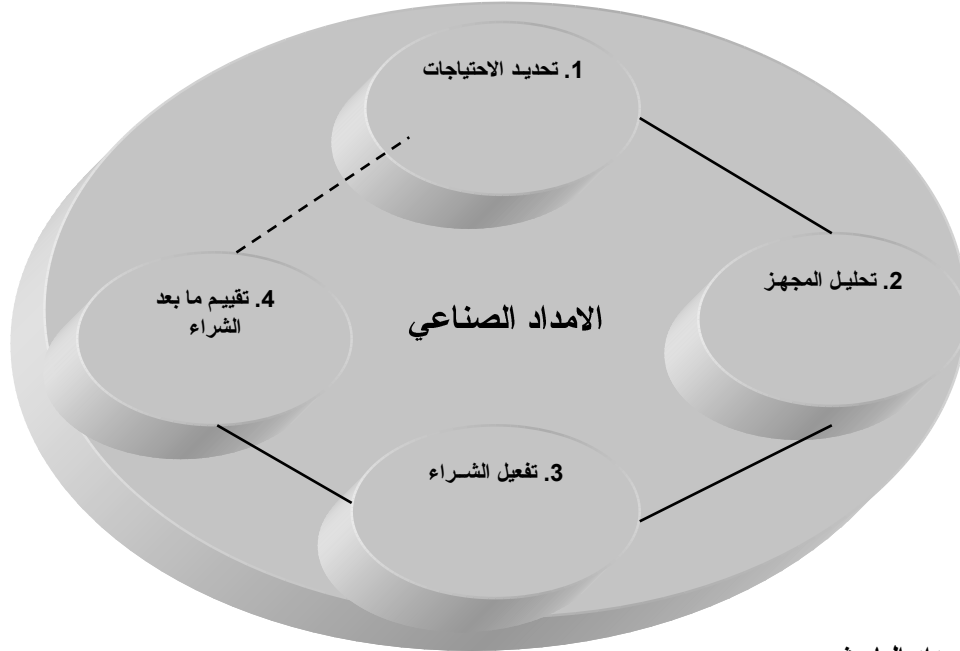
الهدف الأساس لهذا البحث هو التعريف بعملية الامداد الصناعي ووضع آلية عمل لتحليلها بعد أن يجري توضيح المراحل الرئيسية لتلك العملية والتي يمكن أن يشملها القياس والتحليل.

ثالثاً: أهمية البحث

يتناول هذا البحث موضوعاً مهماً في مجال إدارة الامدادات بشكل عام ، وفي مجال إدارة الشراء بشكل خاص إذ يشكل الامداد كعملية المحور الأساس في عمليات تجهيز المنظمات بالمشتريات التي تحتاجها عملياتها الإنتاجية المختلفة وحتى الإدارية والتسويقية . ويمكن أن تتفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق عن طريق إضافة القيمة في مدخلاتها أو تقليل تكاليف تلك المدخلات لأدنى حد ممكن - وربما يستطيع مصنع ثرمستون بغداد الذي اختير للبحث ذلك - فتأكيدها على مدخلاتها من اجل توليد الميزة التنافسية اسهل واكثر كفاءة من تأكيدها على مخرجاتها أو عملياتها التحويلية ، إذ لو كانت المدخلات رديئة النوعية ، فان العمليات التحويلية ستواجه صعوبة في ضبط نوعية المخرجات ، وربما تتحمل المنظمة مصاريف إضافية لمعالجة تلك الرداءة ، وإن وجود قسم شراء متخصص في المنظمة يمكن الموظفين في قسم الإنتاج من العمل بالوقت الفعلي بدلاً من الانشغال بوظائف أخرى غير الإنتاج مثل الشراء.

رابعاً: المخطط الإجرائي للبحث

يمكن توضيح المخطط الإجرائي لهذا البحث في الشكل (1) الذي يبين المتغيرات التي تمثل مراحل عملية الامداد الصناعي والتي تتألف من أربع مراحل أساسية متعاقبة هي مرحلة تحديد الاحتياجات ، ومرحلة تحليل الجهاز ، ومرحلة تفعيل الشراء ، ومرحلة تقييم ما بعد الشراء .



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: مجتمع البحث وعينته

تعد الشركة العامة للصناعات الإنشائية من أهم القطاعات الصناعية في العراق ، وذلك للدور الذي تؤديه في البناء والتعمير الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية لذا فقد جرى اختيار هذه الشركة مجتمعاً لأجراء التطبيق العملي للبحث ، وتم اختيار أحد المصانع العاملة فيها كعينة قصدية لتنفيذ الجانب العملي للبحث من اجل تحقيق أهداف البحث والتأكد من صحة العلاقات التي يحاول أن يتبينها المخطط الإجرائي للبحث وتمثل حدود البحث المكانية بمصنع ثرمستون بغداد أحد فروع الشركة العامة للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، الكائن في محافظة بغداد. وقد اختير هذا المصنع بوصفه عينة للبحث دون سواه وفقاً لأسباب عدة ، منها ما يأتي :

1. التوجه الحاضر للحكومة العليا في البلد نحو الصناعات الإنشائية واهتمامها بشركات ومصانع البناء والإعمار .
2. يعد مصنع ثرمستون بغداد من اكبر واحداث فروع الشركة العامة للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، وله حصة كبيرة من مستوى أرباح الشركة ، إذ يبلغ راس مال المصنع (2800) مليون دينار عراقي ، وان إيراده السنوي يبلغ (450) مليون دينار عراقي ، ويعمل فيه ما يقرب من (350) موظف .

3. تزايد أهمية منتج الثرمستون الذي يمثل ابرز بدائل الطابوق الاعتيادي الذي يستخدم في مجال البناء ، كما يعد الثرمستون من أساليب العمران الحديثة داخل القطر ، ويعاني هذا المصنع من نقص الخبرات في إدارة الامداد ، ومن حجم كبير من المعاب في مشترياته.

سادساً: أسلوب البحث

لقد اعتمد الباحث في صياغة وإعداد الجانب النظري من هذا البحث على المصادر الأدبية في مجال الامداد التي أمكن الحصول عليها ، كالكتب والاطروحات والمجلات والدوريات والانترنت التي لها صلة بموضوع البحث . كما اعتمد في تحصيل البيانات اللازمة للجانب العملي من البحث على اتباع الأساليب الآتية :

1. المقابلة الشخصية ، مع المسؤولين وذوي العلاقة داخل المصنع وخارجه وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الأجوبة التي بإمكانها إفادة البحث.
2. الملاحظة الشخصية ، للمهام التي يؤديها موظف الشراء بشكل خاص ، والمهام التي يؤديها باقي الموظفين في المصنع بشكل عام فضلاً عن تدوين الملاحظات عن طبيعة بعض الأعمال المؤداة داخل المصنع التي لها علاقة بموضوع البحث .
3. التقارير الرسمية والبيانات الإحصائية ، التي أعدت في مصنع ثرمستون بغداد التي ترتبط بموضوع البحث . فضلاً عن تقارير الشراء والتجهيز المرتبطة بالمصنع التي أعدها قسم التخطيط في مركز الشركة العامة للصناعات الإنشائية ، ووحدة نظم المعلومات في وزارة الصناعة .
4. قوائم الفحص Check Lists ، التي جرى استخدامها لتقييم واقع عملية الامداد في المصنع والكشف عن البيانات التي ترتبط بموضوع البحث ويتطلبها إنجاز الجانب العملي منه . إذ تم الحصول على قوائم الفحص من بحوث أجنبية (أشير إليها في كل استمارة) اختبرت صحتها وجدارتها في قياس مراحل الامداد الصناعي. ويتبنى هذا البحث منهج دراسة الحالة التي تتطلب استخدام الأساليب الوصفية والجدول التوضيحية في عرض البيانات وتحليلها من أجل تقييم الواقع الفعلي الذي يعيشه مصنع ثرمستون بغداد وبما له ارتباط بموضوع البحث وذلك بعد أن يجري تحديد البيانات وتصنيفها وتبويبها على وفق المخطط الإجرائي للبحث ، وقد شمل البحث واقع الشراء في المصنع لمدة ثلاث سنوات تقريباً امتدت من بداية عام 2008 وحتى نهاية شهر حزيران من عام 2010 . 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 .

المبحث الثاني الجانب النظري

يعني الامداد الصناعي عملية اتخاذ المنظمات لقرار السلوك الشرائي التي يجريها بعض التنظيمات الرسمية داخل المنظمة والتي يؤسس فيها ويحدد الاحتياج العام للتشغيل من السلع والخدمات وتقييم واختار بدائل العلامات التجارية والمجهزين لذا فان عملية الامداد الصناعي عبارة عن سلسلة قرارات تصنعها المنظمة المشتريّة وتتخذها عندما تريد شراء شيء معين ، وهذه السلسلة تتضمن أربع مراحل رئيسية يمكن إيجازها كما يأتي: (Baden and Fuller,2003,P:3)

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات Determination of needs

لكل منظمة أعمال احتياجاتها الخاصة من السلع والخدمات والطاقة التي تساعد في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وبذلك يمكن لها أن تستمر في البقاء داخل دنيا العمل ، وربما يحتاج المصنع ان يشتري مآكنة جديدة من اجل زيادة طاقته الإنتاجية وتلبية الطلب الجديد أو ربما يحتاج تاجر المفرد ان يشتري خدمات شركة تسويق بحثية من اجل أن تساعد في فهم السوق الذي يعمل فيه بشكل اكبر أو ربما تحتاج الوكالة الحكومية ان تشتري حاسبات أسرع من اجل مواكبة تزايد الطلب على خدماتها أو ربما تحتاج المستشفى ان تشتري أسرة جديدة اكثر راحة لمرضاها (Honerkamp,2002,P:9) لذا يعد ظهور هذا الاحتياج والرغبة في تلبيةه البداية في عملية الامداد الصناعي وتتضمن مرحلة تحديد الاحتياجات خطوتين رئيسيتين هما: (Alaniz and Shuffield,2001,P:8)

1. تمييز المشكلة Recognition of a Problem: وهي أول خطوة في مرحلة تحديد الاحتياجات إذ فيها يرى شخص ما كأحد الفنيين أو الإداريين في المنظمة ان 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 الرئيس (سبب داخلي) أو قد يرى مدير المنظمة مآكنة جديدة في معرض تجاري يمكن أن تختصر من خطوات الإنتاج العديدة وتسهل العمل داخل المنظمة (سبب خارجي) (Buvik and John,1999,P:9).
2. إعداد مواصفات المنتج Developing Product Specifications: وتتضمن هذه الخطوة وصف الخصائص والصفات العامة للمنتجات أو الفقرات المطلوبة والكمية اللازمة منها وقد تحتاج هذه

الخطوة اشتراك قسم (او لجنة) الشراء مع عدد من الخبراء والفنيين في المنظمة في تحديد خصائص الاحتياجات المطلوب امدادها للمنظمة وترتيبها نسبة لأهميتها وتسلسل الأسبقيات التنافسية كالنوعية والموعية والكلفة ، ومن ثم يجري الاتفاق على تحديد صفات المنتج الذي يلبي تلك الاحتياجات .

ثانياً: مرحلة تحليل المجهز Supplier Analysis

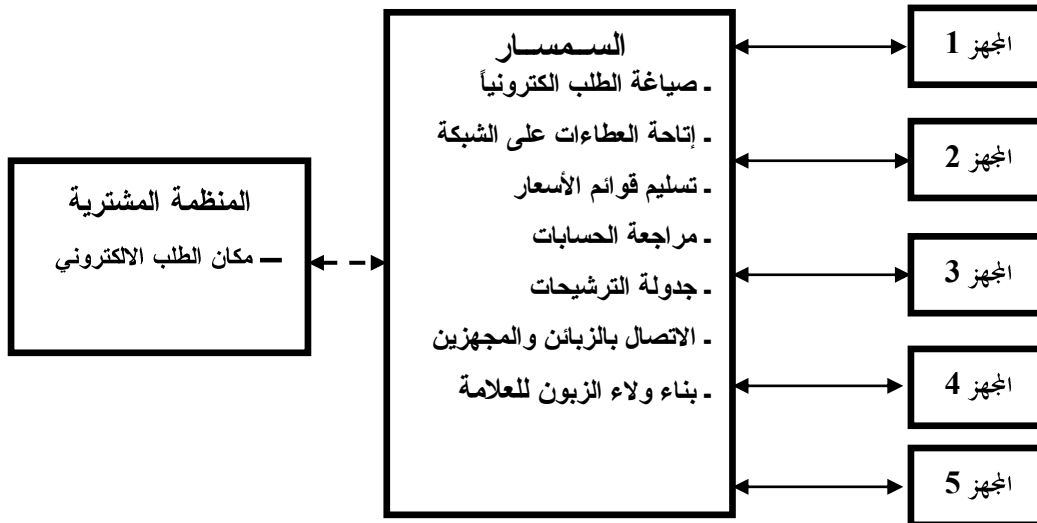
يبحث قسم (او لجنة) الشراء عن أماكن تواجد المجهزين ويجري عمليات تقييمهم ويتأكد من توافر المنتجات التي تلبي احتياج منظمته لديهم ثم يختار من هؤلاء المجهز المناسب ، وفي معظم الأحيان تتضمن مرحلة تحليل المجهز الخطوات الرئيسية الآتية:(Luna,2002,P:4)

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

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

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

وينبغي أن يكون لدى موظفي الشراء القابلية على التعلم السريع للتقنيات والأدوات الأساسية في التحليل ، لاسيما التي تستخدم في مجال الانترنت ، لأنهم قد لا يستخدمون الانترنت فقط للبحث عن مشتريات وتحليل المجهزين بل أيضاً لأغراض الاستشارة وربما الدفع والتسديد أحياناً (Bramlett,2004,P:1) . فمعظم المنظمات الكبيرة الناجحة تلجأ إلى استئجار خدمات محترفي الانترنت عندما تريد إجراء عملية تحليل المجهز ، لان تلك المنظمات لا يوجد فيها محترف انترنت يعمل كموظف شراء إطلاقاً (Bergman,2001,P:1) . ولان اختيار المجهز المناسب ربما يكون أهم جزء في عملية الشراء ، فان بعض المنظمات المشتريّة قد تلجأ إلى اختيار المجهز المناسب لها إلكترونياً ، كما موضح في الشكل(2) .



الشكل (2)
اختيار المجهز إلكترونياً

(Ramani, Shunk and Henderson,2000,P:2)

يجري تبادل المعلومات بين المنظمة المشتريّة والمجهزين عن طريق الاتصال الثنائي عبر الانترنت (شبكة الاتصالات العالمية) الذي يمثل سمساراً يمكن المنظمة الزبونة أن تتصل بأكثر من مجهز وكذلك يمكنها أن تجمع المعلومات التي تحتاجها وتجرى التقييم الفوري للمجهزين وجدولة الطلب وتحديد الأفضل بين المشتريات المرشحة (Ramani, Shunk and Henderson,2000,P:2) . وفي معظم الأحيان يحدد قسم الشراء وبالتنسيق مع

باقي الأقسام في المنظمة المعيار الذي يستخدم في تقييم المجهز واختياره وان ذلك المعيار يتغير تبعاً لموقف الشراء الذي يواجهه المنظمة المشتريّة ، والذي قد يكون واحداً من المعايير التي يعرضها الجدول (1) .

جدول (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 الخزين	تأخر الاستلام بسبب نفاذ خزين المجهز
مرونة التجهيز	استجابة المجهز للتغيرات التي قد تحصل في الطلب من حيث الكمية والنوعية والتصميم
الاستقرار المالي	مدة بقاء المجهز في صناعته ، مستوى أرباحه وديونه
المقدرة التقنية	طاقة المجهز في البحث والتطوير ، التكنولوجيا التي يستخدمها في التصنيع والنقل
النطاق الإنتاجي	إمكانية المجهز في تقديم مدى واسع من المنتجات ، عدد خطوطه الإنتاجية

(Romo, 2002, P: 81)

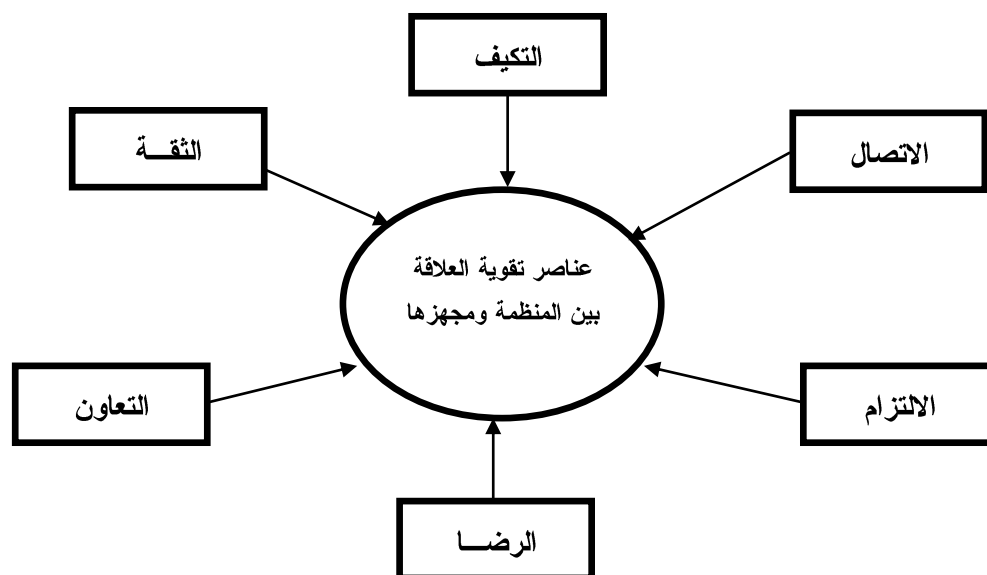
تبحث المنظمة المشتريّة عن سعر الوحدة الأقل والخصم المتاح الأعلى للمنتج الذي تروم أن تشتريه ، كما أنها تفضل التعامل مع المجهز الذي يمتلك تأكيد النوعية في عملياته التصنيعية ، ويلتزم في التسليم ، ويقدم خدمات الصيانة والتصليح ، وتكون تكاليف نقل منتجه قليلة ، ولديه مستوى مناسب من الخزين ، ويستطيع تلبية الطلبات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

- 1- إعداد وتطوير قائمة المجهزين الجيدين 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 فضلاً عن تقويم أداء المجهز إذ يمكن إجراء التحليل قبل الشراء وبعده.

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

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



الشكل (3)

إسهامات المجهز والمنظمة المشترية في تقوية العلاقة بينهما

(Fynes and Voss, 2002, P:594)

ينبغي أن يستطيع المجهز الاتصال بالمنظمة ويفهم احتياجاتها جيداً ويحاول أن يتكيف مع التغيير الذي ربما يطرأ على تلك الاحتياجات فهذا الأمر يمنح المنظمة المشترية 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 واتفاقات موسعة على السعر والنوعية والتسليم وباقي الشروط الأخرى (Calcagno,2001,P:18) ولعل المنظمات تختلف في أعمالها إلا أنها تتشابه تقريباً بالأساليب التي تساعد في تنفيذ نشاطات شرائها إذ توجد أربعة أساليب أساسية وشائعة

تساعد المنظمات المشترية في أداء نشاطات الشراء يمكن إيجازها بالآتي: (Pride and Ferrell,2000,P:229)

1. الوصف Description: ويلجأ 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: ويستخدم 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 المكينات التصنيعية أو المركبات .
3. العينة Sampling: وتتضمن هذه الطريقة أخذ نموذج أو عينة من الدفعة الإنتاجية للمجهز لغرض اختبارها وتقويمها ، بافتراض أن خصائص تلك العينة تمثل خصائص كل الدفعة وتناسب هذه الطريقة وكيل الشراء عندما يريد شراء منتجات متجانسة بكميات كبيرة إذ يصعب عليه فحصها بالكامل مثل شراء الرمل في معمل إنتاج الكونكريت.
4. التفاوض Negotiation: ويلجأ قسم الشراء لهذه الطريقة عندما يريد أن يحدد ما يريده من المشتريات بالضبط إذ يسمح للتفاوض بتبادل الآراء والمطالب بين المجهز والمشتري مباشرة إذ يطلب قسم الشراء مشتريات معينة من المجهز الذي بدوره يقدم عطاءه للمنظمة المشترية التي ترسل وكيلها للتفاوض مع المجهز الذي قدم لها العطاء الأكثر جاذبية ، مثل شراء خدمات متعهدي نقل الموظفين من المنظمة إلى مساكنهم وبالعكس ، وإن معظم موظفي الشراء في المنظمات الصناعية يفتقدون لمهارات التفاوض وربما كان هذا السبب الرئيس في انخفاض الفاعلية التنظيمية - درجة تحقيق الأهداف التنظيمية - لامتدادات تلك المنظمات (Dietmer and Tepper,2002,P:9) . ونظراً لأهمية التفاوض لا بد أن يكون موظف الشراء (المفاوض) ملمماً باستخدام الأدوات الإلكترونية السائدة له في السوق الإلكتروني الصناعي كالتجارة الإلكترونية ، إذ أثبتت بعض الدراسات أن استخدام الأدوات الإلكترونية في مجال التفاوض يزيد من كفاءة نشاطات الشراء (Goh and Teo,2003) وإن تعقيد المنتج ، عدد المجهزين المتاحين ، أهمية المنتج للمنظمة ، تسعيرته ، تؤثر جميعها في عدد نشاطات الشراء والطريقة التي يختارها قسم الشراء لتنفيذ تلك النشاطات وحتى في درجة

صعوبتها . مثل شراء الخطوط الجوية لأسطول طائرات أو شراء وكالة تأجير السيارات لمجموعة سيارات ، ربما يستغرق اشهر بل حتى سنوات في التفاوض واتخاذ قرار الشراء (Thompson,2004,P:16) .

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

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 ، لان هذا الأمر سيحدد المشتريات وقراراتها المستقبلية من المجهز نفسه ، ويقرر فيما إذا سيستمر تعامل المنظمة المشتريّة مع المجهز أو يتغير أو يتوقف . لذا "يحتاج المشترون و المستخدمون لأن يراقبوا أداء المجهز" (Fynes and Voss,2002,P:589) وربما 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) .

أن المحددات الموقفية لعلاقة المنظمة المشتريّة 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 المشتريّة تحتاج المشتريات لتستمر ، وأعمال المجهز تحتاج أن تباع ليربح ، والعقود القانونية تضمن حقوق الطرفين ، والصيغ التعاونية بين الطرفين تعزز الأعمال وتسهلها ، وتكيف وكلاء بيع المجهز للتعامل مع وكلاء شراء المنظمة الزبونة وأخيراً فإن تقييم المنظمة المشتريّة للمجهز يبني على أساس تقييمها لأدائه أو تعامله السابق أو الحالي مع المنظمة. ولعل أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه قسم الشراء ، الحكم على قبول أو رفض التعامل مرة أخرى مع المجهز نفسه ويعزى 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 (2) أبرز اهتمامات المجالات الوظيفية في المنظمات بشأن الامدادات والمجهز.

جدول (2)

الاهتمامات الأساسية للمجالات الوظيفية في تقييم الامدادات ومصدر تجهيزها

المجالات الوظيفية	الاهتمامات الأساسية
هندسة التصميم	العلامة التجارية للمجهز، قدرته في تلبية مواصفات التصميم .
الإنتاج	تسليم المجهز وموحيته 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 .

(Peter and Donnelly, 2001, P:68)

وربما 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 النقطة الأساسية في عملية الامداد الصناعي هي إدراك قسم الشراء لطبيعة احتياجات المعالجات التي تجري داخل العملية الصناعية من جانب ، وإدراك الإمكانيات الحقيقية للمجهز الخارجي المحتمل من جانب آخر.

المبحث الثالث الجانب العملي

يجري في هذا المبحث بيان وتوضيح واقع الامداد الصناعي في الميدان العملي للبحث ، الذي يتمثل بمصنع ثرمستون بغداد إذ يتم التطرق إلى أصناف المشتريات في المصنع ، ثم التطرق إلى مراحل الشراء التي يجريها المصنع .

أولاً: تصنيف الامدادات لمصنع ثرمستون بغداد

يمكن تصنيف امدادات المصنع التي يحصل عليها من المجهزين الذين يتواجدون في الأسواق المحلية وربما في الأسواق الدولية أيضاً ، على وفق ما يأتي^(I) :

1. المواد الأولية: حيث تجهز المواد الأولية من مصادرها الخارجية على وفق المواصفات التي يطلبها مصنع ثرمستون بغداد ، ويجري تسلمها بعد إجراء عمليات الفحص والاختبار للتأكد من مطابقتها للمواصفات داخل مختبر المصنع ، كما يجري فحص واختبار المواد المخزونة داخل المصنع قبل إرسالها إلى عملية التصنيع ، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق قسم النوعية في المصنع . وتتضمن صناعة الثرمستون او الكونكريت الخفيف استخدام عدة مواد أولية^(II) هي النورة والرمل والاسمنت والالمنيوم والصابون والماء.
2. المواد الاحتياطية: إذ تجهز المواد الاحتياطية للمصنع من معمل تصنيع الأدوات الاحتياطية في بغداد ، والتابع للشركة العامة للصناعات الإنشائية التي يعد المصنع أحد فروعها ولكن في حالة عدم تمكن المعمل من تجهيز المواد الاحتياطية المطلوبة يستطيع المصنع أن يشتريها من الأسواق المحلية . ويمكن إيجاز أبرز المواد الاحتياطية التي يشتريها مصنع ثرمستون بغداد على وفق وحدات التشغيل فيه ، وكما يأتي^(III) :
 - وحدة الطواحين: إذ تقوم الطواحين وعددها أربع ، بطحن الرمل الخشن وتحويله إلى رمل ناعم وتحتاج هذه الطواحين إلى أجزاء جديدة بين مدة وأخرى كالبولبرينات والقوايش وكرات الفداف الداخلية ونقاط التشغيل الكهربائية وزيوت التشحيم.
 - وحدة الخزانات تحت الأرض: ويحفظ الرمل الناعم في خزانات تحت الأرض في قسم الإنتاج ، وتحتاج هذه الخزانات إلى أجزاء جديدة بين فترة وأخرى كمحركات الدفع ومراوح منع التكلس الداخلية.
 - وحدة الخزانات السقفية: يتحفظ بالنورة في خزانات سقفية داخل قسم الإنتاج والتي تحتاج إلى تبديل برينة نقل النورة بين فترة وأخرى ، كما يحتفظ بالاسمنت في خزانات عالية فوق الأرض تحتاج إلى تبديل بوابات التفريغ التي تصاب بالصدأ فلا تفتح بين مدة وأخرى ، ويحتفظ بمسحوق الصابون في خزان سقفي كبير داخل قسم الإنتاج والذي يحتاج لتبديل أنبوب النقل المرن الذي يصاب بتقوب بين فترة وأخرى .
 - وحدة الخلط: تحتاج خباطات المونة إلى تبديل الحزام الذي يشغل محور الدوران وعتلة التفريغ والى زيوت التشحيم بين حين وآخر.
 - وحدة النقل: تتطلب عربات النقل الداخلية في المصنع تبديل العجلات ومحركات الدفع وعتلات التفريغ بين فترة وأخرى بسبب استهلاكها السريع ، كما يتطلب الكرين السقفي تبديل حبال الرفع ووحدة التحكيم بين فترة وأخرى . أما عربات النقل الخارجية مثل السيارات القلابة فتحتاج إلى تبديل محركاتها وإطاراتها ولوازم أخرى بين فترة وأخرى .
 - وحدة التقطيع: تقطع عجينة الثرمستون الطرية بوساطة أوتار أو أسلاك غالباً ما تتعطل ، لذا يتم تبديلها بأوتار جديدة فضلاً عن نوابض الكبس والإرجاع.
 - وحدة الكهرباء: تحتاج محطة الكهرباء في المصنع لتبديل مراوح الهواء ، ومبردات الماء ، ولوحات التحكم الإلكترونية ، وقابلات نقل القدرة الكهربائية ، وأنابيب نقل الوقود بين فترة وأخرى.
 - وحدة الأفران: الأفران البخارية في المصنع تحتاج إلى تبديل صمامات التبخير ، وموانع تسرب البخار المطاطية ، ومقاييس الضغط ، ولوحات التحكم الأوتوماتيكية ، وصمامات الماء بين فترة وأخرى.
3. الخدمات: يجهز المصنع بالخدمات التي يحتاجها بموجب أوامر تصدر من إدارة المصنع التي لا بد أن تطلع أولاً على طبيعة الخدمات المطلوبة ، والجهات التي تحتاجها ، والمصادر التي يمكن أن تجهزها ، ومواعيدها . ويمكن أن تقسم الخدمات التي يحتاجها المصنع كالاتي :
 - خدمات الصيانة: تتضمن خدمات صيانة مكان ومعدات التصنيع ، وخدمات صيانة المحطة الكهربائية ، وخدمات صيانة الأجهزة المستخدمة في مختبر النوعية وفي المخازن ، وخدمات صيانة آليات المصنع كالسيارات والشاحنات.

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

(II) التقرير المركزي للصناعات الإنشائية في وزارة الصناعة ، بغداد ، 2001 .

(III) تقرير قسم الإنتاج والتصنيع في مصنع ثرمستون بغداد بتاريخ 2004/1/16 .

- خدمات النقل الخارجي: تتضمن خدمات نقل الموظفين من منازلهم إلى المصنع وبالعكس ، خدمات نقل المنتج النهائي من المصنع إلى المستهلك ، خدمات نقل بعض المواد الأولية والاحتياطية من المصنع إلى المصنع.
- خدمات أتية: تتضمن خدمات البناء والترميم ، وخدمات تنظيف الساحات ، وخدمات طلاء الجدران ، وخدمات التدريب والاستشارات الخارجية ، وغيرها .

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

ثانياً: مراحل الشراء في مصنع ثرمستون بغداد

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

1- مرحلة تحديد الاحتياجات في المصنع:

يعرض الجدول (3) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من الشراء في مصنع ثرمستون بغداد.

جدول (3)

قائمة فحص مرحلة تحديد الاحتياجات في مصنع ثرمستون بغداد

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

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (2) فإن مرحلة تحديد الاحتياج العام حصلت على معدل استجابة قدره (1,5) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (75%) ، بما يوشر استجابة جيدة للمصنع بتنفيذ مرحلة تحديد الاحتياج العام فيه.

2- مرحلة تحليل المجهز في مصنع ثرمستون بغداد: ويعرض الجدول (4) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من امداد المصنع واستناداً إلى قائمة الفحص فإن مرحلة تحليل المجهز حصلت على معدل استجابة قدره (1,8) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (88%) ، بما يوشر استجابة جيدة جداً للمصنع بتنفيذ مرحلة تحليل المجهز فيه.

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

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

(III) المعدل = إجمالي الوزن الفعلي \ عدد فقرات مضمون الفحص .

(IV) النسبة المئوية = إجمالي الوزن الفعلي \ إجمالي الوزن المتاح .

جدول (4)

قائمة فحص مرحلة تحليل المجهز في مصنع ثرمستون بغداد

مرحل الشراء الصناعي	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مرحلة تحليل المجهز	1. يتم البحث عن المجهزين الذين يمكن أن يلبيوا الاحتياجات المحددة للمصنع .	صفر، 1.2	2
	2. يتصل المصنع بالمجهزين عن طريق لجنة الشراء وبشكل مباشر .	صفر، 1.2	2
	3. يعطن المصنع عن احتياجاته بشكل عام في وسائل الإعلام التقليدية (كالإعلان في الصحف والتلفزيون) .	صفر، 1.2	1
	4. يستخدم المصنع وكالات خارجية (كالاستشاريين) لتقييم المجهزين في حالة كون المشتريات التي يحتاجها المصنع ضرورية ومهمة .	صفر، 1.2	1
	5. يقوم المصنع باختبار عينات من منتجات مجهزي المواد الأولية قبل أن يشتريها منهم .	صفر، 1.2	2
	6. يقيم المصنع مجهزي الخدمات على أساس سمعتهم التجارية في السوق وادانهم الماضي .	صفر، 1.2	2
	7. لا يعيد المصنع تحليل المجهزين الذين تعامل معهم سابقاً .	صفر، 1.2	2
	8. يختار المصنع المجهز الذي يستطيع أن يورد المشتريات المطلوبة بشكل مناسب ومقبول .	صفر، 1.2	2
الإجمالي		16	14
المعدل = 14 \ 8 = 1,8			
النسبة المئوية = 14 \ 16 = 88%			

3- مرحلة تفعيل الشراء في مصنع ثرمستون بغداد: يعرض الجدول (5) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من امداد المصنع ، والتي استناداً إليها فان مرحلة تفعيل الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (3,1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (63%) ، بما يوشر استجابة معتدلة للمصنع بتنفيذ مرحلة تفعيل الشراء فيه .

جدول (5)

قائمة فحص مرحلة تفعيل الشراء في مصنع ثرمستون بغداد

مرحل الامداد الصناعي	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مرحلة تفعيل الشراء	1. تنفذ نشاطات الحصول على المشتريات بواسطة لجنة الشراء في المصنع .	صفر، 1.2	2
	2. لا يجري تنفيذ نشاطات الشراء إلا بعد أن توافق إدارة المصنع على ذلك .	صفر، 1.2	1
	3. لا يقوم المجهز بتوريد المشتريات للمصنع إلا بعد أن يستلم من المصنع طلب رسمي بالشراء .	صفر، 1.2	2
	4. يوجد اتصال إلكتروني بين المصنع و بعض مجهزيه إذ يطبق المصنع نظام تبادل البيانات إلكترونياً .	صفر، 1.2	صفر
	5. يقوم المصنع بتوصيل طلب الشراء مادياً وبشكل مباشر للمجهز عن طريق لجنة الشراء في المصنع .	صفر، 1.2	1
	6. يستخدم المصنع أسلوب العينة في كشف وتحديد مواصفات مشترياته .	صفر، 1.2	1
	7. في حالة ظهور مشاكل بسبب عدم مطابقة المشتريات للشروط المحددة في التعاقد ، يتم إعلام إدارة المصنع والمجهز معاً بتلك المشاكل .	صفر، 1.2	2
	8. بدائل المشتريات التي يحتاجها المصنع متوفرة في الأسواق المحلية ومتاحة ولا يواجه المصنع مشكلة ندرة المشتريات .	صفر، 1.2	1
الإجمالي		16	10
المعدل = 10 \ 8 = 1,3			
النسبة المئوية = 10 \ 16 = 63%			

4- مرحلة تقييم ما بعد الشراء في مصنع ثرمستون بغداد: يعرض الجدول (6) قائمة الفحص الخاصة بهذه المرحلة من امداد المصنع واستناداً إلى قائمة الفحص فان مرحلة تقييم ما بعد الشراء حصلت على معدل استجابة قدره (1) درجة من اصل (2) ، ونسبة مئوية قدرها (50%) ، بما يوشر استجابة ضعيفة للمصنع بتنفيذ مرحلة تقييم ما بعد الشراء فيه .

جدول (6)

قائمة فحص مرحلة تقييم ما بعد الشراء في مصنع ثرمستون بغداد

مرحل الامداد الصناعي	مضمون فحص الحالة المبحوثة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
مرحلة تقييم ما بعد الشراء	1. تعتقد إدارة المصنع أن تقييم ما بعد الشراء هو مسألة ضرورية لتقييم كل من المجهز ولجنة الشراء والمشتريات .	صفر، 1.2	1
	2. يجري تقييم أداء لجنة الشراء على أساس وفورات الكلف التي تحققها في مشتريات المصنع من المواد والخدمات ، فضلاً عن جودة تلبية الاحتياجات الطارئة في المصنع .	صفر، 1.2	1
	3. تقارن خصائص المشتريات الفعلية التي استلمها المصنع مع المواصفات المطلوبة والمحددة في التعاقد من اجل تقييم أداء مصدر التجهيز .	صفر، 1.2	1
	4. المسؤول عن تقييم ما بعد الشراء في المصنع هو لجنة الشراء .	صفر، 1.2	1
	5. يجري توثيق نتائج تقييم ما بعد الشراء وتحفظ في سجلات خاصة بمشتريات المصنع .	صفر، 1.2	1
	6. لا يكرر المصنع التعامل مع المجهز الذي يحصل على تقييم ما بعد الشراء بتقدير ضعيف .	صفر، 1.2	1
	7. يقوم المصنع بإعلام المجهز الذي تعامل معه واشترى منه ، بنتائج تقييم ما بعد الشراء الخاصة بذلك المجهز .	صفر، 1.2	1
	8. يهتم المجهزون الذين يتعامل المصنع معهم بمعرفة نتائج تقييم ما بعد الشراء التي يتوصل إليها المصنع .	صفر، 1.2	1
الإجمالي		16	8
المعدل = 8 \ 8 = 1			
النسبة المئوية = 8 \ 16 = 50%			

ومن البيانات التي تعرضها قوائم الفحص السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الرئيسية في تحديد وتحليل الواقع الفعلي لمراحل الشراء في المصنع ، والتي توضح في الجدول (7) .

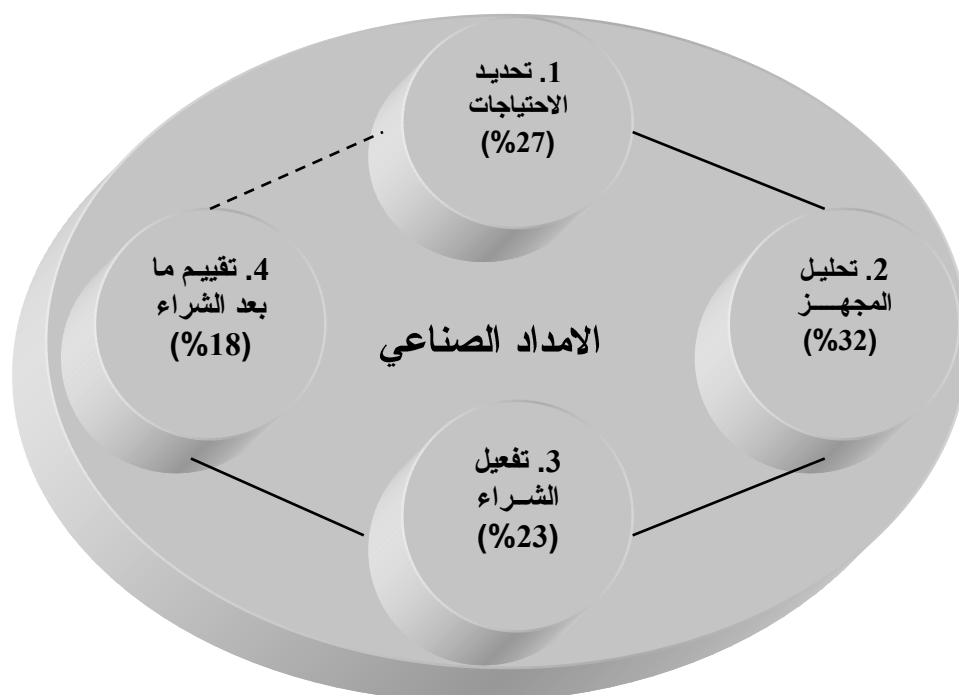
جدول (7)

النتائج النهائية لقائمة فحص مراحل الشراء في مصنع ثرمستون بغداد

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

المصدر: إعداد الباحث

استناداً على النتائج التي يعرضها الجدول (7) فإن مراحل امداد مصنع ثرمستون بغداد قد حصلت على معدل استجابة قدره (1,4) درجة من اصل (5) ، ونسبة مئوية قدرها (69%) ، بما يوشر استجابة معتدلة للمصنع بتنفيذ مراحل الامداد الصناعي فيه ويمكن أن توضح الأهمية النسبية الخاصة بكل مرحلة في الامداد الصناعي والتي تمثل درجة اهتمام المصنع بها وتأكيده عليها قياساً بغيرها من المراحل الأخرى ، كما في الشكل (4) الاتي .



الشكل (4)

الأهمية النسبية لمراحل امداد مصنع ثرمستون بغداد

المصدر: إعداد الباحث

ومما تقدم يمكن التوصل إلى أن المصنع يجري مراحل الامداد الصناعي الأربعة لكن بتأكيد متفاوت بين مرحلة وأخرى إذ يتضح من الجدول (7) والشكل (4) أن المصنع يضع تأكيده الأعلى في مرحلة تحليل المجهز التي بلغت نسبتها المئوية (88%) وأهميتها النسبية (32%) وبذلك فإنها تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، ويضع تأكيده الأدنى في مرحلة تقييم ما بعد الشراء التي بلغت نسبتها المئوية (50%) وأهميتها النسبية (18%) وبذلك فإنها تحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية ضمن مراحل الشراء ، أما مرحلة تحديد الاحتياج العام فتحتل المرتبة الثانية في تأكيد المصنع عليها إذ بلغت نسبتها المئوية (75%) وأهميتها النسبية (27%) ، ومرحلة تفعيل الشراء تحتل المرتبة الثالثة في تأكيد المصنع عليها ضمن مراحل الشراء إذ بلغت نسبتها المئوية (63%) وأهميتها النسبية (23%).

(1) الأهمية النسبية للمرحلة = النسبة المئوية لاستجابة المصنع للمرحلة \ إجمالي النسب المئوية لكل المراحل .

المبحث الرابع الجانب الاستنتاج

أولاً: يمكن إيجاز أبرز استنتاجات البحث بالآتي :

1. يعد مجال الامداد مقارنة بمجال البيع في المنظمات اصعب فهماً وأكثر تعقيداً ، بسبب تضمينه لعدة مراحل ، و عدة خطوات ، و عدة أشخاص منهم المجهز الذي يقع خارج المنظمة . ولكن يظل مجال الامداد اكثر فاعلية وأجدي طريقاً لتعزيز المركز التنافسي للمنظمة بسبب إمكانية حصول المنظمة من خلاله على مدخلات متميزة أو ربما متفردة وغير تقليدية .
2. نال موضوع الامداد الصناعي اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بشكل عام ، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل خاص ولكن معظم ذلك الاهتمام اقتصر على تحديد مراحل عملية الامداد وعدم تحليلها أو تناول إحدى مراحل العملية وتحليلها فقط .
3. هناك جدل بين الباحثين بشأن تبعية موضوع الامداد الصناعي ، إذ يرى بعضهم انه يقع في حقل إدارة الشراء والتجهيز ، على خلاف البعض الآخر الذي يرى بأنه يقع في حقل إدارة البيع والتسويق لكن وجهة النظر الأولى هي الأصح على اعتبار أن إدارة الشراء مسؤولة عن مدخلات المنظمة بينما إدارة التسويق مسؤولة عن مخرجاتها .
4. ضعف الاهتمام وقلّة التوجهات في مجال إدارة الامدادات في منظمات الاعمال بشكل عام وفي المنظمة المبحوثة بشكل خاص ، وربما يكون السبب هو أن إدارة مصنع ثرمستون بغداد ليس لديها المعارف والخبرات اللازمة لذلك .
5. تشكل عملية الامداد الصناعي دورة مستمرة تتالف من اربع مراحل رئيسية وهذه الدورة غير منتهية مادامت احتياجات المنظمة غير مشبعة ، وان وظيفة الشراء لها دور مهم وحيوي في المراحل الاربع.

ثانياً: يمكن إيجاز توصيات البحث بالآتي:

1. ضرورة قيام منظمات الاعمال بالتحديد المسبق لاحتياجاتها الصناعية ، وهذا يتطلب تأكيد الإدارة العليا على مجال ادارة الامدادات ووجود قسم شراء مستقل وواضح ضمن هيكلية التنظيم مع الاستخدام الكفوء لكادر متخصص بالشراء من اجل رفع مستوى الأداء.
2. ينبغي التأكيد على مرحلة تحليل المجهز في عملية الامداد الصناعي لان هذه المرحلة تحدد مصير العملية بأكملها فان كان اختيار المجهز مناسباً يمكن ضمان نجاح عملية الامدادات كاملة ، أما لو كان اختيار المجهز ضعيفاً ربما يؤدي ذلك إلى فشل العملية بالكامل.
3. ينبغي على الشركات ذات الفروع (وحدات الأعمال الاستراتيجية) المتجانسة أن تؤكد بشكل كبير على تحديد مراحل عملية الامداد وتحليلها ، لأنها تؤثر في جميع فروعها ويفضل أن تحتفظ بنتائج ذلك التحليل في مقر مركزها الرئيس الذي يدير تلك الفروع.
4. من الأجدى أن تعمل لجنة الشراء بشكل مستقل عن تأثير الأقسام الأخرى في المنظمات ومنها مصنع ثرمستون بغداد كما ينبغي أن يكون في المنظمة قسم خاص بالشراء يظهر بشكل واضح في خريطتها التنظيمية ، والذي يكون فيه موظفين دائمين لا يجري تبديلهم بين مدة وأخرى ، إذ ربما يسبب ذلك تناسي مشاكل الامداد وحلولها التي تواجه لجان الشراء بين حين وآخر .
5. يفضل أن يكون الامداد في منظمات الأعمال قائماً على أساس الجمع بين مركزية ولا مركزية الشراء وينبغي أن يكون أعضاء لجنة الشراء متكاملين وليسوا متشابهين وظيفياً ، إذ يفترض أن يمثل كل واحد منهم أحد الأقسام الموجودة في المنظمة ، حتى يمكن ضمان تحليل افضل لعملية الامداد الصناعي ولا ينبغي أن يهمل اشتراك أي قسم وظيفي في عملية الشراء ، أي ينبغي أن يكون عدد أعضاء لجنة الشراء مساوياً لعدد الأقسام الوظيفية في المنظمة حتى يجري التبادل بوجهات النظر المختلفة . كما ينبغي أن يجري انتخاب رئيس لجنة الشراء من بين أعضائها بدلاً من أن تحدده إدارة المنظمة وتفرضه على أعضاء لجنة الشراء .

المصادر

1. Alaniz, Scott and Shuffield, Elaine, "Strategic Sourcing: Applications To Turn Direct Materials Procurement into a Competitive Advantage", Supply Chain Planning/Procurement, January 2001.
2. Baden, A., and Fuller, C., Purchasing Software Components at the Dawn of Market, 2nd Ed., Oulu University Library, 2003.
3. Bergman, Robert L., "Supply Management Professionals", National Association of Purchasing Management, Vol. (8), No. (5), March 2001.
4. Bramlett, Kevin, "Be An Internet Business Consultant", The Newsletter of Electronic Commerce, April 2004.
5. Buvik, Arnt and John, George, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?", Journal of Marketing and Purchasing Management, May 1999.
6. Calcagno, Monica, The Evolution of the Competitive Advantage in Strategic Management Studies, 2nd Ed., Ca' Foscari University Publishing, Venezia, 2001.
7. Charney, Howard S., "Building a Competitive Advantage in the Internet Economy", The Networks Australia, March 2000.
8. Dietmer, Brian J. and Tepper, Samuel R., "Negotiation: Alignment of Strategy and Execution Process", Negotiation Solutions, August 2002.
9. Djukic, Suzana and Stankovic, Ljilijana, "Research Industrial Buyer Behavior-Key Factor of Strategic Positioning", Economics and Organization Journal, Vol. (1), April 2000.
10. 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.
11. Goh, Khim-Yong and Teo, Hock-Hai, "Computer-Supported Negotiations", European Journal of Operations Research, Vol. (46), No. (2), 2003.
12. Honerkamp, Sven, Marketing Management, 10th Ed., Camilla Hove, Denmark, 2002.
13. Huggins, Paul, Building Competitive Advantage Through Internet Technology, 2nd Ed., ChanneLinx, Inc., New Jersey, 2001.
14. INC., Company X, "Flow Charts for 2000", Quality Systems Manual, Doc. Revision 1/31/02, 2002.
15. Laude, P. C., "Pre-Purchasing Checklist", EHS Manual, The University of Melbourne, January 2003.
16. LLP., QW Medical, "ISO 9001:2000 Audit Checklist", Quality Manual, Document No. (20008), Revision (1), 2002.
17. Luna, R., "Harnessing a Supply-Side Advantage in 2002", Supplier Relationship Management Journal, January 2002.
18. Ramani, Senthil K., Shunk, Dan L. and Henderson, Mark R., "Electronic Supplier Selection System", AMSMA, Vol. (8587), 2000.
19. Romo, Maija, "Import as a Mode of Internalization Case: Finnish SMEs Buying from Vietnam", Doctoral Thesis in Economic, Pereston University, 2002.
20. Peter, J. Paul and Donnelly, James H., Marketing management, Knowledge and Skills, 6th Ed., McGraw-Hill, New York, 2001.
21. Rich, Nick and Hines, Peter, Outsourcing Competitive Advantage, 3rd Ed., Cardiff Business School, London, 2004.
22. Robert, Michel M., "The Litmus Test of A Successful Strategy", The Strategist, Annual Report, 2003.
23. Shin, Namchul, "Strategies for Competitive Advantage in Electronic Commerce", Journal of Electronic Commerce Research, Vol. (2), No. (4), 2001.
24. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan and Johnston, Robert, Operations Management, 2nd Ed., Financial Times Management, London, 1998.
25. Thompson, Mark I., "Product Innovation: Difficult-Or Is It?", The Strategist , Annual Report , 2004 .
26. Wasti, S. Nazli, "Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations", Journal of Marketing Research, March 2001.