

إدارة التفاوض واستخدام منحنيات التعلم في عملية الشراء

د. عبد الرضا فرج بدرأوي^(*)

المقدمة

يبرز هذا البحث أهمية ودور إدارة المشتريات في المنظمات الصناعية، والتأكيد على عملية التفاوض وتمتع العاملين بهذه الإدارة بمهارات ومؤهلات تمكنهم من الحصول على أفضل الشروط عند قيامهم بشراء المواد لمنظماتهم، وتوظيف تقنيات التفاوض، واستخدام الأساليب العلمية في تحليل ودراسة الكلف عند تحديد سعر الشراء، لا بقصد الاضرار بالمورد بل لزيادة اواصر التعاون بمنطق يحقق الفائدة للطرفين بقناعة والتوصية بمنح إدارة المشتريات في شركاتنا الصناعية الصلاحيات اللازمة للعمل بحرية في بيئة سريعة التغير والحركة لتنافس الشركات الاجنبية والابتعاد عن آلية عملها الحالية، اذ هناك الكثير من المحددات التي تحاول دون انطلاقها كما ينبغي، وخاصة فيما يتعلق بمبررات الحفاظ على المال العام من التلاعب او سوء الاستخدام.

أولاً. منهجية البحث

1. أهمية وأهداف البحث

تحتل إدارة المشتريات أهمية في المنظمات على اختلافها وخاصة الصناعية منها، وكلما كانت هذه الإدارة كفوءة وفاعلة حققت هذه المنظمات افضل النتائج، ولذا لا بد ان تعزز هذه الإدارة بأفراد يتمتعون بمؤهلات وخبرات حتى يكونوا قادرين على النهوض بمسؤولياتها، اذ ان عملها يتسم بالديناميكية ويحتاج الى المتطلبات التي تجعل اداء هؤلاء الافراد متميزا في بيئة سريعة الحركة.

جاء هذا البحث ليسلط الضوء على جوانب من دور هذه الإدارة في عملية التفاوض والتبصير باستخدام الاساليب المتطورة بما يضمن الشراء بافضل الشروط والوقوف على حال عينة من المنظمات الصناعية التي امكن الحصول على بعض المعلومات فيها في اطار موضوع البحث .

2. مشكلة البحث

تتجسم مشكلة البحث بان آلية عمل إدارة المشتريات تتسم بالجمود والتعقيد وتحول دون حصولها على افضل الشروط لمشترياتها من المواد المختلفة وقد لمس الباحث هذا الامر من خلال معاشته في هذه المنظمات.

^(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال.

3. فرضية البحث

انطلق الباحث من فرضية رئيسية مفادها ان ادارة المشتريات في عينة البحث تعمل في ظل محددات لا تتيح لها ادارة عملية التفاوض كما ينبغي واستخدام الاساليب ومنها منحنيات التعلم.

4. عينة البحث

اختار الباحث ثلاث شركات صناعية لبحثه والمتمثلة بالشركة العامة لصناعة الحديد والصلب وشركة مصافي البصرة والشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية لاهميتها في الاقتصاد العراقي وامكانية مراجعتها للحصول على المعلومات المتاحة والمطلوبة بالحد الأدنى بما يسهل انجاز هذا البحث.

ثانياً. كلفة المواد المشتراة

تعد ادارة المشتريات من الادارات المهمة في منظمات الاعمال سواء كانت تعمل بمستوى تنظيمي يرتبط بالرئيس او المدير العام او بوصفها احدى الاقسام التابعة لادارة المواد او اية صيغة تنظيمية اخرى، وهذه الادارة اذا ما احسن اداؤها فان اثرها الايجابي سينصب في معظم أنشطة المنظمة، وهذا يتحقق من قيامها بتوفير احتياجات المنظمة من المواد بالكميات والنوعيات المناسبة من المصدر المناسب وبالاسعار المناسبة بالتوقيت والمكان المناسبين⁽¹⁾، فضلاً عن ذلك فان كلفة المواد المشتراة قد تصل الى 60% من قيمة المبيعات او كلفة الانتاج ولربما اكثر من هذه النسبة⁽²⁾، وهذا ما اكدته العديد من البحوث والدراسات فمثلا اشارت احدى الدراسات الى ان ما ينفق على المواد من قيمة المبيعات في عدد من الصناعات في الهند هي كما مثبتة في الجدول (1) وتم اختيار الهند بصفته بلدا ناميا حاله حال العراق⁽³⁾.

جدول رقم (1) يبين نسبة المنفق على شراء المواد لمجموعه من الصناعات الهندية

ت	الصناعات مبنوية حسب النشاط	نسبة المنفق على المواد
1	غزل القطن، الصوف، معدات. الجيولوجيا	65% فاكثر
2	صناعة النسيج، صناعة الخبز	65-60%
3	الصناعات الهندسية	60-50%
4	بناء السفن، الصناعات الكيماوية، اطارات السيارات، صناعة الاسمدة، الادوات المنزلية، الكهرباء.	55-50%
5	صناعة الادوية	50-45%
6	الحديد والصلب، الورق، الاسمدة، الطائرات	45-40%

وفي الموضوع نفسه اكدت دراسات اجريت في الولايات المتحدة ما اشرنا اليه . وفي عينة البحث كانت كلفة المشتريات لشركة مصافي البصرة لعام 2001 بحدود (5.250.000.000) دينار وكلفة الانتاج الاجمالي (9.032.404.000) دينارا وقيمة المبيعات (10.150.000.000) دينارا اي ان قيمة المشتريات الى كلفة الانتاج كانت بحدود 85% والى قيمة المبيعات كانت 51% مما يعني انها تشكل مبالغ كبيرة، وكذلك في الشركة العامة للحديد والصاب كانت كلفة مشترياتها المحلية شهريا فقط بحدود (600) مليون دينار .

يتضح مما تقدم ان كلف المواد تمثل نسبة مرتفعة لمعظم الصناعات، ومن هنا فان المهارة في تخفيض هذه الكلف يسهم في تحسين ربحية المنظمة، وعليه فان لهذه الادارة مساهمة فاعلة في تحقيق

الارباح ودورها هذا لربما يغيب عن بال عدد من الاداريين، اذا ما نظر اليها بوصفها ادارة تنفق ولا تحقق ايرادات او ارباح، ونقول ان الربح ياتي من خلال تخفيض كلفة شراء من خلال عملية التفاوض وادارتها بكفاءة بمهارات ادارية متمكنة .

لايضاح ذلك نفترض ان احد الشركات تصرف 50% من ايراداتها في شراء المواد وان الربح قبل الضريبة كان 10% لكل 100 دولار من المبيعات، وعليه فان الشركة اذا باعت 100 دولار من المبيعات، وعليه فان هذه الشركة اذا باعت 100 دولار فان الربح 10 دولارات، وتتفق على المشتريات 50 دولار والمصروفات الاخرى 40 دولار، ونفرض ان ادارة ما استطاعت تخفيض كلفة الشراء دولارا واحدا أي الشراء ب(49) دولارا بدلا من 50 دولار فان النتائج المقارنة تكون كالآتي :-

1. قبل التخفيض كانت المبيعات 100 دولار وكلفة المشتريات 50 دولارا فيكون مجموع المصروفات 90 دولارا والربح 10 دولارات.
2. لزيادة الربح دولارا واحدا أي 10% من المبيعات الى 110 دولارات وتزداد كلفة المشتريات الى 55 دولارا والكلف الاخرى الى 44 دولارا ويكون الربح الناتج 11 دولارا.
3. اذا ما أفترضنا ان كلفة المواد المشتراة خفضت دولارا واحدا أي من 50 دولارا الى 49 دولارا أي بنسبة 2% فاننا نحصل على النسبة نفسها من الارباح 10% حيث ان المبيعات تبقى نفسها 100 دولار والمشتريات خفضت الى 49 دولارا وبقيت الكلف الاخرى 44 دولارا، وعليه يكون الربح المتحقق 11 دولارا قبل الضريبة⁽⁴⁾. وان زيادة الربح عن طريق تخفيض كلفة الشراء اسهل بكثير من زيادة الربح عن طريق زيادة المبيعات، اذ يستلزم زيادة المبيعات وجود طلب على المنتجات ووجود طاقات انتاجية قابلة للاستغلال وما يصاحب ذلك من كلف بالاضافة الى كلف الترويج والانشطة التسويقية الاخرى، بينما يتطلب التخفيض في كلف الشراء توافر المهارات وتوافر الخبرات اللازمة في ادارة المشتريات عند التفاوض مع الموردين كما ذكرنا سابقا.

ثالثا . التفاوض والشراء بالسعر المناسب

حتى تتمكن ادارة الشركات من خفض كلف الشراء ، عليها ان تخطيط مسبقا لعملية التفاوض مع الموردين ، وعلى العاملين بهذه الادارة الا يجعلوا من المورد خصما ويحاولون الإبقاء به بل العمل لدعمه من خدماته وبقائه في السوق مما يزيد من المنافسة⁽⁵⁾ وهذا يدين الشركات الناجحة ولكن هذا لا يمنع من اجراء مفاوضات مع الموردين لتخفيض الاسعار وباسلوب ودي وهادف لمصلحة الطرفين وان يتوج الاتفاق بعقد صفقة الشراء عند قناعه لا استغلال الطرف وكسب طرف على حساب الطرف الاخر .

والتفاوض كمصطلح يعني التشاور وتبادل الاراء بين الطرفين هما المشتري والبائع او عن طريق الاتصال والذي يقود الى اتفاق على الشراء او البيع للسلع والخدمات، اذ تعتمد عملية التفاوض هنا على مهارات الاتصال والحوار المقنع لتحقيق كلا الطرفين مكاسب مشتركة⁽⁶⁾ والتفاوض ايضا عبارة عن (عملية مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول الى اتفاق مرضي يساهم في تحقيق اهدافها وتتم باسلوب مباشر وجها لوجه او غير مباشر وعن طريق المراسلات⁽⁷⁾ .

يتضمن التخطيط لعملية لعملية التفاوض الاجابة على مجموعة من التساؤلات منها مثلا ماذا تريد ؟ ماذا تفعل ؟ متى ؟ اين ؟ كيف ؟ ويعتمد تحديد الاهداف المرتبطة بالتفاوض المزمع عقده كنقطة البداية في تصميم خطة التفاوض⁽⁸⁾ .

وينبغي من مدير المشتريات او العاملين معه، الاستعداد لعملية التفاوض وان يجري تقييم لموقفهم بوصفهم منظمة مشتريه امام المورد وتحديد نقاط القوة والضعف للطرفين، اذ ان هناك مجموعة من العوامل تدعم موقف مدير الشراء منها الاتي⁽⁹⁾:-

1. درجة المنافسة بين الموردين، فكلما ازداد عدد لموردين ازدادت المنافسة بينهم مما يتيح ذلك حرية اكبر للمشتري في الاختيار الافضل من حيث الشروط .

2. درجة استيفاء مدير المشتريات دراسة وتحليل الكلف .

3. درجة استعداد مدير المشتريات للتفاوض وما يتحلى به من كفاءة وصفات شخصية .

اما قوة المركز التفاوضي للمورد فانها تعتمد على مجموعة من العوامل منها الاتي :-

1. مدى حاجة المورد للتعاقد، فكلما كانت حاجة المورد للتعاقد ضعيفة كلما زاد مركزه التفاوضي .

2. درجة تاكد المورد من الحصول على العقد فاذا توفرت للمورد معلومات تفيد بان المشتري يفضل المواد التي يتعامل بها لاسباب مختلفة فان هذا سيدعم موقفه .

3. الوقت المتاح للمفاوضة، إذا كانت فترة التوريد فترة قصيرة أمام المشتري أي أن يكون بحاجة ملحة لتوفر المواد، فإن عامل الزمن هذا يزيد من مركز المورد قوة في المفاوضات. وحتى يستطيع المشتري تحويل ردود الفعل لصالحه فإن عليه الالتزام بالأمور التالية⁽¹⁰⁾ :-

 1. إجراء المفاوضات في مقر الشركة لأن ذلك يمثل دفعة نفسية له في المفاوضات .
 2. العمل على جعل المورد هو البادئ في الحديث ليكشف أوراقه فيها .
 3. التمكن من البيانات والمعلومات اللازمة للمفاوضات .
 4. تجنب الانفعال السريع وردود الفعل العاطفي .
 5. قبول وجهة نظر المورد عن رضا في حالة عدوله عن موقف معين .
 6. الاعتداد بالرأي .
 7. تجنب غلق المفاوضات قبل الوقت المناسب .

أما في عينة البحث فإن التعامل مع الموردين العرب أو الأجانب بالمراسلة أو عن طريق الوسطاء في موقع الشركة وبعد الاتفاق ستحصل موافقة الوزارة على الاستيراد، وقد تتم عملية الشراء عن طريق المناقصات وتشكل لجان لهذا الغرض منها لجنة استلام العطاءات ولجنة فتح العطاءات ولجنة تحليل العطاءات، وهذه اللجان تتألف بقرار من المدير العام، وهناك لجان المشتريات المحلية تمثل فيها إدارات المالية، والفنية والمشتريات أو إدارات أخرى . ويجري اختيار رئيس وأعضاء هذه اللجان لاعتبارات عديدة وهذه اللجان تتغير بين فترة وأخرى أمدتها ستة أشهر منعا من التلاعب واستغلال المال العام للمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، وهناك إمام من وزارة المالية بعدد (410) في 20/3/2001 حدد بموجبه صلاحيات الشراء الواردة بتعليمات تنفيذ الموازنة على النحو الآتي :-

يحصص شراء السلع والخدمات بشركات القطاع الاشتراكي في كل قضية، على أن يتم الشراء من السوق المحلية في حالة عدم توفرها لدى تلك الشركات ويعد بحكم الاعتذار إذا لم تجهز السلعة المطلوبة خلال سبعة أيام من تاريخ تقديم الطلب إلى الشركة المعنية على أن يكون صلاحية الشراء كما يلي :-

1. دون توسط لجنة المشتريات لحد (50000) خمسون الف دينار .
2. بواسطة لجنة المشتريات من (50000-100.000) دينار .
3. بواسطة لجنة المشتريات على تقدم ثلاثة عروض في الأقل لاختيار أفضلها من ناحية السعر وجود السلعة والخدمة من (100.000-5000000) .
4. بطريقة المناقصة العلنية لما زاد عن (5000000).

وعليه فان مثل هذه اللجان عاجزة بصيغها الحالية عن مواكبة التطور في بيئة الاعمال وان اختيار الاعضاء فيها وتغييرهم باستمرار يفقد عامل الخبرة وتوافر المهارات المطلوبة عمليات التفاوض وتوظيف الاساليب الممكنة في عملية اتخاذ قرار الشراء سواء استخدام الاساليب الكمية او منحنيات التعلم، فضلا عن ذلك فان هذه الالية تعطل دور ادارة المشتريات في شركات عينة البحث وتجعله محدودا لا يتناسب واهمية هذه الادارة، وعليه فهذه الشركات بحاجة الى حرية اكبر لها وللادارات فيها للتنافس مع الشركات الاخرى وتكون لها خبرات تنافسية اذا ما اردنا لشركتنا الحصول على شهادة الايزو ودخول الاسواق العالمية وحتى في الاسواق المحلية مستقبلا وبدون حماية الدولة لمنتجاتها .

رابعا : منحنى التعلم Learning Curve

تظهر اهمية منحنى التعلم في ميدان الشراء عند استخدامه في عملية التفاوض باعتماده كنقطة انطلاق لتسعير سلعة جديدة وفي اتخاذ قرارات المفاضلة بين سياسة الشراء او الصنع وفي تحديد جداول التسليم والمدفوعات للموردين .

ان منحنى التعلم الذي يطلق عليه احيانا منحنى التقدم والتحسن عرف بانه (علاقة تنبؤية بين عدد الوحدات المنتجة وعدد ساعات العمل المطلوبة لانتاجها) (11)، وبهذا فهو عبارة عن عرض كمي للعلاقة البسيطة وهي ان كلفة الوحدة من المنتج الجديد تتناقص كلما انتجت وحدات اكثر بتكرار العملية الانتاجية ينتج عنها تعلم باستخدام طرق افضل لادائها وبسرعة ومهارة اكثر .

وعليه فان منحنى التعلم يقوم على فكرة يمكن فهما بفهم الاجابة على مجموعة من التساؤلات اهمها الاتي (12) .

1. عند طلب سلعة جديدة لها مواصفات خاصة بتساءل ما هو السعر الذي ينبغي دفعه مقابل الوحدة الاولى من هذه السلعة ؟

2. ما هو السعر الذي يدفع للحصول على الوحدة رقم 50 من هذه السلعة ؟

3. ما هو السعر الذي يدفع للوحدة رقم 500؟

4. ومن الطبيعي فان الكلفة الخاصة بالانتاج ستتناقص، ولكن ما هو معدل او نسبة الانخفاض؟

وباستخدام هذا المنحنى تتوفر لنا وسيلة لتتبع انخفاض التكاليف وبالتالي الاسعار، وهو بذلك يعد اداة هامة في اقامة اسس لعلاقات مثمرة لكل من البائع والمشتري عند مناقشة الاسعار لطلبات جديدة في عملية التفاوض .

ان اول ظهور لمفهوم منحنى التعلم كان في صناعة الطائرات في شباط عام 1963 من خلال كريستي رايت (T.P. Wright) بنشرة مضامين هذا المنحنى في مقاله بعنوان (الحقائق

المؤثرة في كافة الطيران) في مجلة علوم الطيران، ولم تتمكن هذه المقالة من ان تشير او تشد رجال الاعمال في الصناعات الامريكية اليها ولم تحظ باهتمام ملحوظ بل كانت لا تعد في وقتها اكثر من مقالة في مجلة غير واسعة الانتشار⁽¹³⁾ وفجأة اندلعت الحرب العالمية الثانية واعلن الرئيس الامريكي روزفلت في عام 1940 بان بلاده عازمة على صناعة (500000) طائرة شراعية، وكان هذا يمثل رقما هائلا وكان هناك ضغط من الحكومة لمعرفة عدد الطائرات التي ستسليم في كل شهر، وبفعل هذا تبنت شركات صناعة الطائرات فكرة او مفهوم منحني التعلم الذي جاء به (وايت) واستخدموه وصولا لتحقيق مطلب روزفلت بانتاج العدد المطلوب⁽¹⁴⁾ .

وهكذا استخدم هذا المنحني بشكل واسع في هذه الصناعة والصناعات الاخرى التي تستخدم التكنولوجيا المعقدة، والشركات الانشائية والصناعات الخفيفة ومختلف انواع الخدمات⁽¹⁵⁾، بعد التأكد من فوائده والمتمثلة بتخفيض كلف الانتاج وبتقليل الوقت اللازم للانتاج وخاصة التي تعتمد على العنصر البشري في الانتاج وكلفة المواد التالفة فضلا عن زيادة الجودة وابتكار طرق افضل للانتاج بفعل عامل المهارة الناتجة من الخبرة المتراكمة نتيجة التعلم بتكرار العمل نفسه، وتخفيض معدل المرفوضات والتعديلات والجدولة لعملية الانتاج وتحسين استخدام المعدات وانخفاض التعديلات الهندسية واحكام الرقابة على الانتاج والتي غير ذلك⁽¹⁶⁾ .

أكدت العديد من البحوث في هذا الموضوع انه ما تضاعفت الوحدات المنتجة المجمعة فان متوسط الوقت الشامل للوحدة يتناقض بنسبة عن المتوسط الوقت الشامل السابق، ووجد بان هناك نمطا منتظما لتخفيض الكلفة ومن المتحمل ان يكون هذا النمط انخفاضا مستمرا في النسبة المئوية لكلفة الوحدة⁽¹⁷⁾، فمثلا وجد رودني ستويرت (Rodney Stewart) اذا كان الانتاج يعتمد على 75% من العمل المباشر و 25% من المكائن فان نسبة التعلم 80% واذا كان الانتاج يعتمد على 50% من العمل المباشر و 50% من المكائن والالات فان نسبة منحني التعلم تكون 85% واذا كان الانتاج يعتمد على 25% من العمل المباشر و 75% من المكائن والالات تكون النسبة 90%⁽¹⁸⁾ . وفي الاتجاه نفسه وجد ان هناك منحنيات لعدد من الصناعات منها ما مبينة في الجدول رقم (2) (19) .

جدول رقم (2) يبين نسبة منحى التعلم لعدد من الصناعات

ت	نوع الصناعة	منحى التعلم
1	الطائرات	85%
2	السفن	85-80%
3	المكائن المعقدة	85-75%
4	الالكترونيات	95-90%
5	المكائن المعاد صناعتها	95-90%
6	الكهرباء والعمليات الدقيقة	85-75%

وعن طريق منحى للتعلم كما ذكرنا يمكن الحصول على تخفيض الكلف والسعر التقديري عن التفاوض وهما نقطتان يقوم عليهما التفاوض بين المشتري والمورد للاتفاق على جدول سعري مناسب للطلبات، ومن المتوقع ان يعارض المورد تطبيق هذا الاسلوب في بداية الامر خاصة اذا كان الامر غير مالوف في الصناعة التي ينتمي اليها، حيث انه يعني بالنسبة له استمرار انخفاض السعر وانه لا يعد ان يكون وسيلة جديدة من وسائل الضغط على السعر ولكن عندما يقتنع بمضمونه وسيلة تسعيرية فانه يتقبلوه (20).

لفهم النسب او المعدلات المشار اليها انفا لمنحى التعلم نذكر مثالا توضيحيا للاستفادة منه في اىصال الفكرة، فمثلا نفترض ان احد المشتريين يعلم ان احد الموردين يحتاج الى (100) ساعة عمل لانتاج الوحدة الواحدة من سلعة جديدة ولنفرض ان عمل المورد قد افاد بان الوحدة الثانية تحتاج الى 80 ساعة عمل لانتاجها، وعلى ذلك فان متوسط ساعات العمل المطلوبة للوحدتين الاولى والثانية هي $180 / 2 = 90$ ساعة للوحدة ويظهر الجدول رقم (3) ملخصا للانتاج وساعات العمل المطلوبة للوحدات الاربعه (21).

جدول رقم (3) يبين ملخصا للانتاج وساعات العمل المطلوبة

الوحدات المنتجة	ساعات العمل المطلوبة	ساعات العمل المجمعة	متوسط ساعات العمل للوحدة
الأولى	100	100	100
الثانية	80	180	90
الثالثة	74	254	84.7
الرابعة	70	324	81

من تحليل المعلومات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يأتي :

1. عندما تضاعف الإنتاج من وحدة الى وحدتين سنخفض متوسط عدد ساعات العمل المطلوبة للوحدة من (100) ساعة الى (90) ساعة وهو انخفاض معدل (10) .
 2. عندما تضاعف الإنتاج من وحدتين الى اربع وحدات انخفض متوسط ساعات العمل المطلوبة للوحدة من (90) ساعة الى (81) ساعة وهو انخفاض بمعدل (10%) .
- ان تحليل اتجاهات الارقام في الجدول تبين ان نفس معدل التعلم سيستمر مع زيادة السلعة الجديدة، اي ان انتاج (64) وحدة، معناه ان المورد سيستلم انتاج هذا العدد وبمتوسط (53) ساعة عمل للوحدة، اما اذا ارتفع العدد الى 128 وحدة فان متوسط ساعات العمل المطلوبة يكون حوالي (48) ساعة وهكذا فعندما يتضاعف الانتاج، فان متوسط ساعات العمل المطلوبة للوحدات كلها ينخفض بمعدل قدره (10 %) وذلك نتيجة لعملية التعلم، وفي هذه الحالة يقال ان انتاج هذه السلعة له (90 %) معدل تعلم او (90%) منحنى التعلم .
- ان هذه العلاقة بين متوسط الوقت الشامل للوحدة والانتاج المتجمع يمكن التعبير عنها رياضيا وبيانيا وتظهر الصيغة في اشكال متعددة الا ان الصورة الشائعة هي كالآتي (22) :

$$\text{وقت الانتاج الشامل للوحدة (و)} = \text{ت ع}^{-\text{ب}}$$

حيث ان :-

$$\text{ت} = \text{متوسط الوقت للوحدة من المجموعة الاولى} .$$

$$\text{ع} = \text{علمل منحنى التعلم} .$$

$$\text{ب} = \text{(لوة س/أ) } \div \text{لو 2} .$$

$$\text{أ} = \text{حجم او كمية المجموعة الاولى} .$$

$$\text{س} = \text{الانتاج المتجمع} .$$

وفي استطلاع لرأي العاملين في ادارة المشتريات في شركات عينة البحث تبين انهم لم يعرفوا مضامينه ولم يوظفوا هذا المفهوم في مشترياتهم السابقة خاصة وان احتياجات الشركات من المواد يتم عن طريق اللجان البعيدة عن التخصيص الى حد كبير او المناقصات التي هي الاخرى لا توفر الكادر المتخصص الذي يطلع بمسؤوليات ادارة المشتريات .

خامسا. الاستنتاجات والتوصيات

خرج هذا البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات اهمها ما يأتي :

1. ان الية عمل ادارة المشتريات في عينة البحث ولربما في عموم الشركات الصناعية التابعة للقطاع الاشتراكي او المختلط يتسم بالجمود والتعقيد والتقييد بما لا ينفق مع عمل هذه الشركات التي تعدا من منظمات الاعمال وتعملب في بيئة سريعة التغيير .

2. تعد مبررات تشكيل لجان المشتريات وتغييرها كل ثلاثة اشهر او ستة بهدف المحافظة على المال العام منطقية ولكن في الممارسة يمكن لاعضاء اللجان من التلاعب ومن ثم فقدان مبررات التغيير اذ بإمكان اعضاء اللجان جلب عروض وهمية ويمكن ان تكون هذه لعروض لشخص واحد وحسب الاتفاق مع الاخرين من الموردين كسياق للتعاون فيما بينهم للالتفاف والكسب غير الشريف وعلى حساب المصلحة العامة ومن جانب اخر فان هذا الاسلوب لتوفير الاحتياجات يفقدها عامل الخبرة الذي يفترض ان يكون متوفرا باعضاء اللجان .

وهذا لا يمكن توفيره الا عن طريق تولي ادارة المشتريات توفير احتياجات الشركات من المواد كافة.

3. عجز العاملين في ادارة المشتريات في شركات عينة البحث من النهوض بمتطلبات عمل هذه الادارة بمسؤولياتها المختلفة من ناحية المؤهلات والتدريب .

اما اهم التوصيات التي يتقدم بها هذا البحث فتتمثل بالاتي:

1. العمل على جعل ادارة المشتريات في الشركات عينة البحث وعموم الشركات الصناعية في الدولة كيانا فاعلا يتمتع بصلاحيات الشراء، وعقد الصفقات في ظل الظروف المتغيرة والديناميكية السريعة التي تعمل بها منظمات الاعمال حتى تكون منظماتنا منافسة لمثيلاتها في الدول الاخرى ويكون لادارة المشتريات دور فاعل لحصول هذه المنظمات على شهادة الايزو وان مبرر او هاجس الخوف من التلاعب بالمال العام يمثل حجر عثرة في تحجيم دور هذه الادارة .

2. تشكيل وحدات ادارية تابعة لادارة المشتريات في شركات عينة البحث بما يضمن قيامها بدورها على وفق الوظائف الاساسية لهذه الادارة والمعروفة في الادب الاداري .
3. اذا ما تم الاستمرار باعتماد صيغ اللجان لمشتريات الشركات المعنية يفضل اختصارها على العاملين بادارة المشتريات مع الاستفادة من الاقسام الفنية المختصة فيما يتعلق بالمواد التي تحتاج الى ذلك لتوفير عامل الخبرة المتركمة .
4. اشغال الوظائف والوحدات التابعة لادارة المشتريات بافراد يتمتعون بمؤهلات مناسبة واشراكهم بدورات تدريبية متنوعة في اهتماماتها لتزويدهم بالمهارات المطلوبة لعمليات الشراء والتفاوض واستخدام الاساليب الكمية في تحديد الكلف واختيار المورد المناسب او التوقيت المناسب للشراء او الشراء بالجودة المناسبة ومن ثم يمكنهم تحقيق افضل النتائج .

الهوامش

1. د. نظيمة عبدالعظيم خالد، ادارة المشتريات والمخازن، (القاهرة، دار الكتب المصرية، 1993)، ص 5 .
2. J.R Tony Arnold and cffim cirm ، " Introduction to Materials Management ، (3rd ed ; New jersey ، Prentice Hall Inc.1998)، P. 171 .
3. انظر كل من :
- * P . Gopalakrishnan and M. Sundaesan ، Materials Management : Integrated Approach ، (4th ed ; New Delhi ، Prentice Hall of India Private Limited ، 1982) p . 5 .
- * د. عبدالقادر حنفي، ادارة المواد والامداد : المشتريات والمخازن، (بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998)، ص 11 .
4. J.p. Tony Arnold and Cirm، Op . cit . p.172 .
5. Kennedy ، G. Benson and Mcmilland ; Managing Negotiation ; How to Get Better Deal ، (3rd ، London ، Hutchinson Business ، 1987). P . 2 .
6. Barlow ، C. and Eisen ، G. Purchasing Negotiation ، (Boston ، Publishing Co ، Inc. 1983) ، P.6 .
7. د. عبدالسلام ابو قحف، التسويق : وجهة نظر معاصرة، (القاهرة، مكتبة مطبعة الاشعاع، 1997)، ص 473 .
8. د. عبدالسلام ابو قحف، المصدر السابق، ص 475 .
9. د. عمر وصفي عقيلي واخرون، ادارة المواد، الشراء والتخزين من منظور كمي، (عمان، دار النيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1997)، ص 126 .
10. د. سليمان عبيدات واخرون، مفهوم حديث الادارة المواد، (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 192) ص 231 .
11. د. علي الشرقاوي، المشتريات وادارة المواد والمخازن، (الاسكندرية، جامعة الاسكندرية، 1995)، ص 305 .
12. د. علي الشرقاوي، المصدر السابق، ص 308 .
13. Cost Estimating ، Learning Curve Clculator ، WWW.NASA.COM .

14. Lawrence M. Matthews ، Estimating Manufacturing costs ، A practical guider for Manager ،(New Yourk ، Mc Graw-Hill Book Company) ، p. 119 .
15. Charles D. Baily Learning Curve ، Management Accounting Quarterly ، Summer ، 2000 p . 1 .
16. Lawrence M. Matthews ، op ، cit ، p . 146 .
17. Liaos ، The Learning Curve : Wright's Model Vs . Graw fords Models ISS use in Accounting Education fall ، 1988 ، p . 313 .
18. Cost Estimating ، Learning Curve Calculator ، op . cit .
19. Cost Estimating ، Learning Curve Calculator ، op . cit .
20. د. علي الشرقاوي، المصدر السابق، ص 307 .
- 21 . المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الإدارية، الكتاب المقرر للمتقدمين لامتحان التأهيل للقب محاسب قانوني عربي، ترجمة، د . محمد عطية مطر وآخرون .
22. للإطلاع على عدد من التمارين الخاصة بتطبيق الصيغة اللوغاريتمية انظر :
- * Horngren ، Foster ، Datar & Other ، Cost Accounting ، (9th ed . Prentice Hall International ، Inc . 1997) . p . 357 .