

الفصل التاسع

الجوانب البشرية والأخلاقية في مجال الشراء

مقدمه :

نتناول في هذا الفصل مختلف الجوانب المرتبطة باختيار وتنمية وتطوير وإدارة العنصر البشري في مجال الشراء . وتعتبر إدارة الشراء من الإدارات التي يتعامل فيها أفراد الشراء وجها لوجه مع الموردين سواء من حيث اختيار المورد أو التفاوض معه علي شروط أفضل أو متابعة وتقييم أداء الموردين . ووظيفة الشراء خاصة في المجالات الحكومية لها حساسية شديدة حيث تعتمد عملية إتمام الصفقات سواء من خلال الممارسات أو المناقصات أو الشراء المباشر علي ثقة إدارة المنظمة في رجال الشراء وفي أخلاقياتهم .

وعلي هذا الأساس فإن الجوانب الأخلاقية والسلوكية في مجال الشراء تعتبر من العوامل المؤثرة في كفاءة أداء هذه الوظيفة ، ذلك أن حصول المشتري أو رجل الشراء الأول *Principal* علي بعض الهدايا أو العينات أو المزايا المادية المباشرة وغير المباشرة من المورد يعتبر مرفوضاً أخلاقياً ودينياً وسلوكياً ، حيث أن ذلك يترتب عليه الشراء بشروط غير مناسبة من وجهة النظر الاقتصادية ويؤدي إلي ارتفاع تكلفة الحصول علي الأصناف وضعف الموقف التنافسي للمنظمة ، بالإضافة إلى تشويه سمعة المنظمة لفترة زمنية طويلة مستقبلاً .

الأهداف التعليمية

يسعى هذا الفصل إلي تحقيق الأهداف التالية :-

- ١- إبراز أهمية العنصر البشري في مجال الشراء والتعرف علي أهم العوامل المحددة لنوعية وحجم العمالة المطلوبة للشراء .
 - ٢- تحديد مهام وواجبات العاملين في مجال الشراء .
 - ٣- التعرف علي أهم السمات والخصائص الأخلاقية المقبولة وغير المقبولة في مجال الشراء .
- وسوف نناقش العناصر التالية في هذا الفصل .

أولا .. العوامل التي تحدد حجم ونوعية العاملين في مجال الشراء

من نافلة القول الإسهاب في سرد أهمية العنصر البشري بصفة عامة ، فالأفراد هم عماد أي منظمة وأي دولة وهم أساس التقدم والرفي . والمنظمة ماهي إلا مجموعة من الأفراد تتفاعل معا لتحقيق أهداف معينة بالاستعانة ببعض الأشياء الأخرى . ونظراً لان إدارة الشراء من الإدارات التي تتصل كثيراً سواء بالإدارات الأخرى داخل المنظمة أو بالموردين والسوق والمنافسين خارج المنظمة . لذا فإن اختيار الأفراد للعمل في مجال الشراء أمر في غاية الأهمية ، كما أن عملية تدريب وتنمية هؤلاء الأفراد

أمر مرغوب فيه بصفة مستمرة لزيادة كفاءتهم ولتسليحهم بكل ما هو جديد في مجال التفاوض ودراسة السوق وفن التعامل ... الخ .
ويمكن القول بأن هناك مجموعة من العوامل أو الاعتبارات التي علي أساسها يتم تحديد عدد الأفراد في مجال الشراء ونوعياتهم ومواصفاتهم وكيفية تدريبهم والأنفاق عليهم ... ومن أهم هذه العوامل ما يلي :-

١- الوصف والتوصيف الجيد لوظيفة الشراء .. ويتضمن هذا العامل تحديد

مهام إدارة الشراء تحديدا واضحا . وتحديد المسؤوليات الوظيفية لهذه المهام مع تحديد العلاقات التنظيمية بين هذه المهام وبعضها وبينها وبين المهام الأخرى في المنظمة ، إن الوصف الجيد لوظيفة الشراء يساهم كثيرا في تحديد المواصفات (التوصيف) الواجب توافرها فيمن يقوم بهذه الوظيفة ، كما أن تحديد المواصفات والخصائص الوظيفية يوضح حجم الوظيفة وأهميتها وأعبائها وبالتالي يحدد الدرجة والمرتبة التي يكون عليها من يشغل هذه الوظيفة .

٢- حجم وظيفة الشراء في المنظمة .. وهذا مرتبط بالموقع التنظيمي

لإدارة الشراء وهل هي إدارة مستقلة أم إدارة فرعية . فإذا كانت إدارة الشراء إدارة مستقلة فنجد أن مهامها متعددة ووظائفها كثيرة - كما سبق أن بينا - ومن ثم فهي تحتاج إلي تخصصات وكفاءات بشرية متنوعة . أما إذا كانت إدارة فرعية أو تابعة لإدارة أخرى فهذا يترتب

عليه أن حجم التخصصات والأفراد يكون محدوداً للعمل في مجال الشراء .

٣- حجم الميزانية المخصصة للموارد البشرية في المنظمة .. يعكس

حجم الأموال المخصصة للأفراد " الأجور - مرتبات - مكافآت - حوافز - تدريب " هذا بالإضافة إلي أمور عديدة منها اهتمام الإدارة العليا بمجالات التدريب والتنمية البشرية ، كما تعكس أيضاً زيادة نصيب الإدارات . إلا أن هذا القول قد يكون غير صحيحاً عندما نجد أن بعض المنظمات لا تلتزم بالتوزيع العادل للميزانية حسب احتياجات الإدارات من الموارد البشرية والتدريب وغيره . وهذا ما نجده واضحاً عندما نجد أن بعض الإدارات تعاني من تضخم في حجم العمالة لديها بينما إدارات أخرى تعاني من نقص شديد في الموارد البشرية وبرامج التدريب .

وعلي أي الأحوال يمكن القول بأنه كلما كانت الميزانية المخصصة للموارد البشرية في إدارة الشراء علي حجم كبير ومعقول ومرضي فأن ذلك يؤدي إلي حرية القائمين علي الشراء في اختيار العناصر الفعالة للعمل في مجال الشراء . كما يتيح فرصة تدريب الأفراد والرقمي بمستوياتهم العلمية والعملية في مجال الشراء والتفاوض وغيره .

٤- درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق المفاهيم الإدارية

الحديثه .. إن هذا الالتزام يساعد علي تطبيق السياسات الفعالة بالانتبؤ بالاحتياجات البشرية وتخطيط القوي العاملة في مختلف المجالات ومنها

إدارة الشراء . كما أن وجود نظام للمعلومات البشرية في المنظمة يساعد كثيراً علي اتخاذ قرارات اختيار وتعيين الأفراد وتحديد مصادر الحصول عليهم .

من ناحية أخرى إذا ما قامت المنظمة بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف والنتائج فإن هذا يترتب عليه مشاركة الأفراد للإدارة في الوصول إلي أهداف عامة ومحددة تشارك فيها كل الأطراف وتبذل الجهد والوقت لتنفيذها ، كما أن هذا النظام يترتب عليه تحديد نقاط القوة والضعف لدي مختلف الإدارات وبالتالي وضع البرامج والخطط لمعالجة أي قصور يحدث.

إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة عل النتائج علي مستوي إدارة المشتريات يعني ما يلي :

- أ- يتحدد الهدف العام للشراء من خلال الأهداف العامة للمنظمة .
- ب- إن تحديد هذا الهدف يعني تحديد حجم الإمكانيات البشرية والمادية والزمنية المطلوبة لتنفيذه .
- ج- مشاركة العاملين في مجال الشراء في التعرف علي كيفية تحقيق هذا الهدف كل حسب مستواه الوظيفي وقدراته التنظيمية .
- د- تحديد حجم العمالة اللازمة للعمل في مجال الشراء طبقاً للأهداف المحددة . ثم تحديد حجم العمالة الفعلي في مجال الشراء .

هـ- إذا لم تكن الاحتياجات الفعلية تلبي الاحتياجات المطلوبة تبحث إدارة الشراء عن مصادر لحصولها علي هذه الاحتياجات ويكون أمامها سبيلين هما :

* من داخل المنظمة * من خارج المنظمة

و- إن مشاركة الأفراد في الإدارة وتحديد الأهداف يعني الاهتمام بهم ، مما يؤدي إلي رفع لروحهم المعنوية وزيادة حماسهم تجاه العمل باستمرار وبما ينمي العلاقات الإنسانية بينهم وبين إدارة المنظمة ككل .

بالإضافة إلي ما سبق هناك مبادئ وأساليب إدارية أخرى إذا ما تبعت تؤدي إلي تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة علي حجم وكفاءة العمالة في مجال الشراء ... ومن أهم هذه الأساليب ما يلي :

٥- مدي الالتزام بتطبيق مبدأ تفويض السلطة والإدارة بالاستثناء : لأن من شأن ذلك زيادة الثقة بين مدير إدارة الشراء والعاملين معه بالإضافة إلي تفرغة الكامل لتخطيط عمليات الشراء ودراسة السوق والقيام بالأبحاث الهامة . كما يؤدي ذلك إلي تدريب الأفراد والمرؤوسين وتكوين كادر احتياطي يستخدم في شغل المراكز الشاغرة في وظيفة الشراء إذا حدث ذلك مستقبلاً .

ويترتب علي ذلك تخفيض حجم حاجة إدارة الشراء لشغل وظائفها من خارج إدارة المشتريات أو من خارج المنظمة ككل . وإدارة الشراء من

الأفضل لها والأحسن أن يقوم أحد من أبنائها بشغل منصب قيادي من أن يتم شغله من خارج العاملين في إدارة المشتريات أو حتى من خارج المنظمة ، حيث أن هذا الشخص سوف يكون عالماً بكل ما يجري في عمليات الشراء ومدرّب ومعروفاً للجميع ومن ثم فأسلوب التعامل معه يكون واضحاً وتكسب إدارة الشراء الوقت والجهد والتكلفة التي كانت ستتحملها إذا ما تم الحصول عليه من خارج إدارة الشراء أو من خارج المنظمة .

٦- مدى الالتزام بتطبيق مفهوم الإدارة بالنظم : إن هذا المفهوم لو طبق في مجال الشراء لاستفادت كل إدارات المنظمة منه ، فعلي مستوى المنظمة سوف يكون التعامل بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى فعالاً ومؤثراً لأن كل إدارة تؤثر وتتأثر بالإدارات الأخرى ومن ثم فالتنسيق يكون واضحاً ومثمرًا . فتطبيق هذا المفهوم في مجال الحصول علي القوي العاملة يعني أن الإدارات التي بها فائض من العمالة تصدره للإدارات الأخرى والتي تعاني من نقص . كما يعني أن تخطيط القوي العاملة علي مستوى المنظمة سوف يكون فعالاً وعادلاً من حيث توزيع العمالة علي مختلف الإدارات ، كما يعني من ناحية ثالثة زيادة كفاءة جميع الأفراد في مجال الشراء لأن أي تقصير من جانب أحدهم يؤثر علي كفاءة إدارة الشراء ككل ومن ثم علي كفاءة المنظمة .

٧- مدى الالتزام بتطبيق الأساليب العلمية الإدارية : خاصة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء والتنبؤ واتخاذ القرارات وتوصيف وتحليل الوظائف ودراسات السوق والتعرف علي الظروف والمتغيرات البيئية والدولية . كل هذا من شأنه أن ينعكس علي كفاءة إدارة الشراء وعلي حجم العاملين بها والتخصصات اللازمة للقيام بمثل هذه الأعباء .

ثانياً .. وظائف العاملين في مجال الشراء

يتوقف عدد الوظائف والمواقع القيادية والتنظيمية في إدارة الشراء علي حجم إدارة الشراء والوظائف أو المهام التي تقوم بها ... ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:-

١- مدير المشتريات

تتوقف المهام التي تسند إلي هذا الشخص علي المستوى الإداري الذي يوجد فيه ، ففي كثير من المنظمات الكبيرة يعتبر رئيس المشتريات أو مدير المشتريات عضواً في الإدارة العليا وقد يأخذ لقب مدير أو نائب رئيس مجلس الإدارة للمشتريات . وتكون مهمة مدير المشتريات هي وضع الخطط ورسم السياسات والإشراف علي تنفيذها ، ويساعده في ذلك مدير المشتريات المساعد أو نائب مدير المشتريات أي كان المسمي . أما في المنظمات الصغيرة فتكون مهمة مدير المشتريات " أو أي مسمي آخر " هي تنفيذ السياسات العامة للشراء والتي تضعها الإدارة العليا.

ومن أهم المهام التي يقوم بها مدير المشتريات بصفة عامة ما يلي :-

- ١- رسم السياسة العامة لإدارة المشتريات في إطار السياسة العامة للمنظمة ككل .
- ٢- وضع الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات بحيث يمكن تنفيذ السياسات العامة للشراء بأعلى درجة من الكفاءة .
- ٣- إدارة العنصر البشري في مجال الشراء سواء من حيث الاختيار أو التعيين والتدريب والترقية والنقل والمكافآت ... الخ .
- ٤- الإشراف علي عمليات الشراء المتنوعة من دراسة مصادر التوريد واختيار المصادر الملائمة وتحديد الطلبيات ومتابعة الموردين والتخزين.
- ٥- يقوم مدير المشتريات بنفسه بشراء بعض الأصناف الخاصة مثل الأصناف المرتفعة الثمن أو ذات السرية الشديدة .
- ٦- إنشاء وتقوية العلاقات الطيبة مع الموردين ومع المنافسين أيضاً .
- ٧- تنسيق العمل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى في المنظمة .
- ٨- إعداد التقارير الخاصة بالتنبؤ بالظروف المستقبلية واتجاهات الأسعار وظروف العرض والطلب ، ورفع هذه التقارير إلى الإدارة العليا .
- ٩- الاشتراك مع الإدارة العليا في رسم سياسات المنظمة ووضع الخطط المستقبلية وتحديد مجالات العمل ووضع وقرار الميزانية العامة للمنظمة وميزانية الشراء .

- ١٠- الإشراف علي مختلف عمليات الشراء سواء علي مستوى إدارة الشراء المركزية أو علي مستوى الإدارات والوحدات الفرعية للشراء لفروع المنظمة .
- ١١- اتخاذ القرارات الروتينية والمتعلقة بموضوعات الشراء المتنوعة والتغلب علي المشاكل الخاصة بهذا المجال .

٢- مدير المشتريات المساعد

وقد يطلق عليه أحيانا مساعد مدير المشتريات ... وتوجد هذه الوظيفة في حالات عديدة منها كبر حجم نشاط الشراء وتنوعه وتنوع الأسواق ومصادر التوريد التي تتعامل معها إدارة المشتريات . في هذه الحالة تكون مهمة هذا الرجل هو مساعدة المدير العام للمشتريات علي تنفيذ المهام المطلوبة وامداده بالمعلومات والبيانات التي يراها ضرورية لإنجاز الأعمال . من ناحية أخرى يقوم نائب المدير للمشتريات بدور الوسيط بين المدير العام وباقي العاملين في إدارة المشتريات وذلك لحل المشكلات اليومية في الإشراف والقيادة والأجور ونظام العمل وهكذا .

٣- مندوب أو أخصائي المشتريات

إن عملية الشراء تحتاج إلي دراسات عديدة سواء في مجال السوق أو التنبؤ أو الموردين أو الإنتاج . وكل هذه الأمور تفيد في اتخاذ القرارات الشرائية الجيدة . واتخاذ القرارات في هذا المجال يعتمد علي كفاءة رجال الشراء وشخصياتهم واخلاصهم للمنظمة . إن عمل رجل الشراء أو مندوب

الشراء من الأعمال التي تتطلب مواصفات خاصة وجوهرية نظرا لان رجل الشراء يعمل بعيداً عن الأشراف كما أن تقييم عمله يتم في وقت لاحق للأداء ولا يمكن أن يتم أثناء قيامه بهذا الأداء . من ناحية أخرى فإن مندوب الشراء هو وكيل المنظمة وممثلها لدى المورد والسوق ككل لذلك فان صفات الإخلاص والأمانة والقدرة والمظهر وطريقة الحديث والتفاوض كلها أمور لازمة وضرورية في هذا الرجل .

وباختصار يمكن إجمال مهام مندوب الشراء كما يلي :-

- ١- التعرف عن قرب عن الصورة العامة للسوق وظروف العرض والطلب واتجاهات الأسعار والتعرف علي مصادر توريد جديدة وتقديم تقرير بذلك إلى مدير المشتريات .
 - ٢- مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الإدارات الأخرى إلى إدارة المشتريات وإبداء رأيه فيها من حيث مدى توافرها في الأسواق علي ضوء قربه منها .
 - ٣- تحرير أوامر الشراء ومتابعة الموردين للتعرف علي مدى الالتزام بالتوريد في المواعيد وبالكميات والأسعار والمواصفات المحددة.
 - ٤- القيام بمراجعة فواتير الموردين والتأكد من مطابقتها لأوامر التوريد .
 - ٥- (٥) الاتصال بالموردين والتفاوض معهم وبناء علاقات طيبة معهم.
- بالإضافة إلى ما سبق هناك عدد آخر من العاملين في مجال الشراء فمنهم من يختص بمراجعة السجلات والفواتير والإحصاءات الخاصة بعملية

الشراء ومنهم من يقوم بكتابة التقارير والمذكرات الخاصة بعمليات الشراء وكتابة المراسلات بين الإدارة والموردين أو بين الإدارة والإدارات الأخرى أو بين الإدارة والفروع . وما نود التركيز عليه أن هؤلاء الأفراد يجب عدم التقليل من أهمية الدور الذي يقومون به . فكتابة تقرير خاطئ أو تسجيل بيانات غير دقيقة يترتب عليه تحليل خاطئ وبالتالي اتخاذ قرارات خاطئة قد تكلف إدارة المشتريات كثيراً ، لذا فاختيار ومتابعة هؤلاء الأفراد أمراً ضرورياً وحتمياً .

ثالثاً .. المؤهلات والخبرات اللازمة للعاملين في مجال الشراء

يجب الاستفادة من مزايا التخصص عند تعيين واختيار العاملين في مجال الشراء ، فيجب أن يتوافر للعامل في مجال الشراء قدراً معيناً من العلم والثقافة والخبرة والدراية تمكنه من الأداء السليم للمهام الملقاة علي عاتقه . ولذلك فإن مدير المشتريات يجب أن يكون علي درجة تعليم عالية لا تقل عن مستوى التعليم الجامعي ، بالإضافة إلي توافر قدر مناسب من الخبرة والممارسة في مجال العمل في الشراء . ولذلك عندما تطلب إحدى المنظمات مديراً للشراء بها فأنها قد تطلب مؤهلات علمية علي مستوى التعليم الجامعي أو أعلي ثم شرط توافر خبرة في مجال الشراء لاتقل عن عشرة سنوات مثلاً .

ونوعية التعليم الجامعي المطلوب لرجل المشتريات هي خريجي كليات التجارة خاصة إدارة الأعمال في تخصصات التسويق والمشتريات والمخازن والتوزيع وإدارة الإنتاج والإدارة المالية . كما قد يتم الاستعانة بتخصصات المحاسبة والاقتصاد في شغل هذه الوظيفة . بالإضافة إلى ذلك فإن بعض المنظمات قد تفضل خريجي كليات الهندسة . وقد أوضحت إحدى الدراسات الميدانية في هذا الغرض أن التخصصات العلمية اللازمة لموظف الشراء كانت في بعض المنظمات الأمريكية كما يلي :-

إدارة الأعمال	٤٤.٧%
الهندسة	٢٢%
الفنون	١٢.٩%
القانون	١.٥%
علوم أخرى	١٨.٩%

ومما سبق يتضح أن الدرجات العلمية المرتفعة ضرورية لشاغلي وظائف المشتريات في منظمات الأعمال الحديثة ، ونقرر هنا أهمية ذلك إذا علمنا أن تكلفة مستلزمات الإنتاج المشتراة قد تصل في بعض الأحيان إلى ٥٠% من تكلفة الإنتاج الكلي . لذا فإن وجود مدير علي درجة علمية عالية يساعد كثيرا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء بالكيفية التي تتمشى وإمكانيات المنظمة . بالإضافة إلى ذلك نجد أن بعض المنظمات تساعد الحاصلين علي درجة البكالوريوس فقط في الالتحاق بالدراسات العليا

(ماجسفر وءكفورا) ، وءلك للءعرف على الأصول العلمفة والأكاءفمفة فف
مجالاء العلم المءنوعة .

وفف ج . م . ع فءءبر الباب المففءا على مصراعفه لكل من له إراءة
ورغبة قوفة فف اسءكمال دراسفه العليا فف أف مجال من المجالات وما تقوم
به كلفاء الفءارة فف الجامعااء المصرفة ففر ءفل على ءلك ، بالفإضافة
إلف مجهوءاء واضءة من الكلفاء الأءرى ، مع ملاحظة فوافر مفرزة هامة
قء لا فكون موءوءة فف ءول أءرى وهف انءفااض الفكالفف الفف فءملها
الفرف فف مصر عئءما فلفءق بأف من ءبلوماء الفراساء العليا .

أما من ففء الفءراء المطفوبة لرفل الشراء فمصارءها مءنوعة وفءم
اكءسابها من الفعلفم أو الفءرفب أو الفمرفن الفعلف والمزاولة المفءائف .
فالفنسبة للموظفن الجءء فجب وضع برنامء فءرفبف " نظرف وعملف " لهم
عن طرفق إءارة المشرفاء بالفاشءراك مع إءارة الموارء البشرفة " الأفراء "
فف المنظمة لفءرفبهم وفعلفمهم بأصول وفن الشراء ومءءلف المعاملاء
المرفبطة به .

ونوء الفركفز على قفام مفءر وءبراء الشراء فف المنظمة بفطففق
المفاهفم العلمفة الفءفئة فف مجال الإءارة والفءظفم ، فكما قلنا أن ففوفض
السلفة هو من أهم المجالات الفف فساعد فف فءمل المسؤلفة . كما أن
لجان المشرفاء هف مءارس الفءرة ومعاها لفءرفب الموظفين فءفثف
الفعفن بالمنظمة . فمقفاس الفءاء لأف مفءر لا فكون بانءاز الأعمال بقءر
ما فكون بانءاز الأعمال من ءلال معاوففه .

رابعا .. الصفات والخصائص الواجب توافرها في رجل الشراء

يعتبر العمل في مجال الشراء من الأعمال ذات الحساسية الشديدة في منظمات الأعمال الحديثة . حيث يترتب عليها معاملات مالية ضخمة ومندوب الشراء يلعب دوراً كبيراً في هذا المجال ، وبناء علي كفاءة هذا الدور تكون تكلفة الشراء وبالتالي تكلفة الإنتاج ككل وما يترتب علي ذلك من تسعير ومبيعات وأرباح ... الخ .

ولهذه الحساسية وغيرها يجب توافر الشروط والخصائص الآتية في العاملين في مجال الشراء :-

١- الأمانة الشديدة .. إن عدم توافر هذه الخاصية قد يدفع مندوب الشراء إلى التضحية بمصالح المنظمة مقابل أي إغراءات مالية تتمثل في العمولة والفوائد والرشوة وغيرها .

٢- سرعة التصرف والقدرة علي التفكير .. وهذه الخاصية تظهر أثرها في الحالات المستعجلة أو الطارئة ، فعندما تحتاج المنظمة لسبب أو لآخر إلي بعض المستلزمات بصفة فورية فيقع العبء الأكبر علي رجل الشراء في كيفية التصرف والقدرة علي التفكير وكيفية توفير هذه المستلزمات بأسرع وقت ممكن .

٣- القدرة علي إقامة علاقات طيبة مع الآخرين .. وهذا مرتبط بما سبق ، حيث وجود علاقة قوية بين رجل الشراء والموردين أو بين رجال الشراء والإدارات الأخرى داخل المنظمة تؤدي إلى سير العمل بالكفاءة

المطلوبة وعدم حدوث أي اختناقات أو معوقات قد تؤثر علي سير العملية الإنتاجية وتدفقها بانتظام .

٤- الرغبة في العمل في الظروف الصعبة .. فحب العامل لعمله يجعله

يبدل المستحيل في سبيل إنجاز المهام الصعبة والمعقدة والتي قد تستغرق وقتاً طويلاً . إلا أن هذا الحب وهذا الإخلاص تلعب فيه الإدارة العليا دوراً فعالاً . فكلما كان هناك نسيجاً قوياً من العلاقات الإنسانية والنفسية بين القادة ومرؤوسيهم كلما تولد الحب والتعاون والرضا .

٥- القدرة علي التفاوض .. وقد تكون هذه الخاصية من أهم الأمور في

أحوال كثيرة ، حيث أن المشتريات قد تصل أحجامها إلي مئات الألوف من الجنيهات ، ولذلك فإن ذكاء رجل المشتريات ولياقته وقدرته وحكمته في التفاوض مع المورد قد تؤدي إلي الحصول علي الاحتياجات المطلوبة بأسرع وقت وبأقل التكاليف ، فصفقة بمليون جنيه إذا أمكن من خلال التفاوض تخفيض تكاليفها بمقدار ٥٪ فقط فإن هذا يحقق مكسباً قدره خمسون ألفاً من الجنيهات لصالح المنظمة . وقد يكون هذا التخفيض أما في تخفيض السعر أو في زيادة مهلة الدفع أو الحصول علي خصم تعجيل الدفع أو شروط ميسرة في السداد كأن تتبادل المنظمة منتجاتها مع المورد وهكذا .

٦- القدرة علي قيادة الآخرين .. فالقيادة في جانب كبير منها فن ورجل

المشتريات قد يقود مجموعة من المرؤوسين العاملين معه ، فما لم يكن

لديه قدرا من الدراية والذكاء والإقناع والتأثير في الآخرين ، فسوف يفقد ثقته فيهم ويفتقدون الثقة فيه ، وبالتالي يفشل في إنجاز المهام .

٧- توافر صفات أخرى .. مثل الشخصية والهدام والذوق العام والمظهر وطريقة الحديث والحوار والتأثير في الآخرين فكلها أمور هامة لنجاح مهمة رجل الشراء داخل وخارج المنظمة .

خامسا .. اختيار وتنمية العاملين في مجال الشراء

بعد دراسة العوامل التي تحدد حجم ونوعية العاملين في مجال الشراء وبعد التعرف علي الخصائص والصفات اللازم توافرها فيمن يقوم بالشراء وبعد القيام بتوصيف وتحليل وظيفة الشراء ... الخ . تكون الخطوة التالية هي الحصول علي الأفراد المطلوبين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بصفة مستمرة . إلا أننا ننوه إلى أن عملية الاختيار والتعيين والترقية والنقل وغيرها هي أمور من أساسيات عمل إدارة الأفراد في المنظمة إلا أن لكل إدارة ومنها المشتريات دور فعال في المشاركة في هذا المجال .

ونظراً لقيام إدارة الأفراد بهذه المهام فسوف نختصر هذا الموضوع في العناصر الآتية :-

١- مصادر الحصول علي الأفراد : ويتم الحصول علي الأفراد من مصدرين هما من داخل المنظمة ، من أي إدارة من الإدارات الأخرى سواء من خلال النقل أو الترقية الداخلية أو التعديل الوظيفي وهكذا . والمصدر

الأخر هو من خارج المنظمة عن طريق الإعلان في الصحف والجرائد الرسمية وما يتبع ذلك من إجراءات التعيين والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها .

٢- تدريب العاملين في مجال الشراء : يأخذ التدريب أشكالاً متعددة منها

التدريب الجامعي والذي يتلقاه الطالب خلال مراحل دراسته الجامعية فيما يتعلق بدراسة مناهج إدارة المشتريات والمخازن وغيرها . وهناك نوع آخر من التدريب وهو التدريب الذي يتم في مكان العمل . وذلك عن طريق تدرج الفرد تحت التمرين في المهام المختلفة في إدارة المشتريات وانتقاله من عملية إلى أخرى حتى يصل في النهاية إلى درجة كافية من التدريب يستطيع بعدها أن يكون متسلحاً بالمهارات والخبرات اللازمة .

هذا وللتدريب أثناء العمل مزايا عديدة منها أن تكلفته محدودة بالمقارنة بالتدريب خارج مجال العمل ، كما أنه يوفر جواً نفسياً سليماً للأفراد المتدربين حيث لا يشعرهم بالغربة ، من ناحية أخرى فغالباً ما يكون المدربون من داخل المنظمة وبالتالي تكون لغة التفاهم سهلة وواضحة والعلاقات قوية . وهناك نوع ثالث وهو التدريب خارج مكان العمل وهو إما أن يكون في مركز التدريب الإداري التابع للمنظمة أو في مراكز تدريب متخصصة مثل الجامعات والمعاهد العلمية والوزارات ومكاتب التدريب الخاصة . ومن أهم مميزات هذا التدريب أنه يؤدي

إلى زيادة حجم الخبرة والاستفادة بمعلومات الخبراء والاساتذہ المتخصصين في هذا المجال كما قد يكون أكثر موضوعية حيث أنه يكون جادا وفعالا لانه مكلف ويحتاج إلى وقت وجهد كبيرين .

٣- مكافأة العاملين في مجال الشراء : قد يكون المرتب هو المكافأة

السائدة للعاملين في مجال الشراء . ونظرا لان المرتبات لا توفر النواحي التشجيعية فتقوم بعض المنظمات بصرف حوافز ومكافآت أخرى سواء مادية أو معنوية تشجيعا للعاملين علي بذل مزيد من الجهد والوقت إلا أن العاملين في مجال الشراء قد تكون لهم مكافآت أخرى حسب نجاحهم في إتمام الصفقات المربحة ، بالإضافة إلى أن تعاملهم في السوق ومع الموردين يزيد من صداقاتهم والتعرف علي مزيد من الأفراد وما يتبع ذلك من مميزات ، كما أن العمل في مجال الشراء يكسب الفرد دراية وقدرة علي التعامل مع الآخرين مما ينعكس علي الحياة الشخصية للفرد.

إلا أننا نود أن نركز علي نقطة هامة وهي خوفا علي حماس واخلاص وأمانة العاملين في مجال الشراء وخاصة من يعمل منهم كمندوب للشراء وكممثل للمنظمة لدي الموردين ، يجب لذلك أن تكون المنظمة سخية في مكافأة هؤلاء الأفراد مع وضع نظام مجزي للحوافز يتمشي مع ما ينجزون من مهام .

سادسا .. الوصايا العشر في ميدان الشراء

- حدد أستاذنا الدكتور صلاح الشنواني في كتابة الأصول العلمية للشراء والتخزين عشرة عوامل أو وصايا - كما يسميها - تزيد من كفاءة رجال الشراء وبالتالي عمليات الشراء ككل وهذه الوصايا هي :-
- ١- علي كل فرد يعمل في ميدان الشراء أن يحافظ علي مصالح المشروع الذي يعمل فيه في كل ما يقوم به من عمليات ، ويجب أن يقوم بتنفيذ السياسات الموضوعه علي اعتقاد وإيمان .
 - ٢- أن يتقبل الفرد النصائح من الآخرين في نفس الميدان طالما كان ذلك لا يسيء إلى سمعة المشروع الذي يعمل فيه أو يتعارض مع المسئوليات الملقة علي عاتقه .
 - ٣- القيام بعمليات الشراء دون تحيز . لذلك يجب أن يعمل الفرد علي الحصول علي أكبر عائد ممكن من كل مبلغ يصرف في عمليات الشراء .
 - ٤- أن يعمل كل فرد في مجال الشراء علي زيادة معلوماته عن الأصناف المختلفة وإجراءات وسياسات الشراء والنظم المختلفة في المنظمة.
 - ٥- يجب أن يتحلي الفرد بصفات الأمانة والصدق في عمليات الشراء وأن يستتكر أي شكل من أشكال الرشوة أو السرقة أو الغش .
 - ٦- يجب أن يقوم الفرد العامل في مجال الشراء بمقابلة الآخرين والتعامل معهم معاملة حسنة طالما كان هؤلاء يسعون إلى ذلك لأغراض تجارية لاريب فيها .

- ٧- أن يحترم الفرد ما عليه من واجبات ومسؤوليات ويقوم بها خير قيام حسب الظروف والإمكانيات المتوافرة .
- ٨- البعد عن أي أعمال تتسم بالعنف والتعنت الذي لا مبرر له أو الكسب غير المشروع في علاقاته مع الآخرين وخاصة الموردين .
- ٩- يجب أن يسعى الفرد إلى مساعدة الآخرين الذين يعملون معه في ميدان الشراء حتى ولو كانوا يعملون في منظمات أخرى طالما كان ذلك لا يضر بالمصالح الأساسية للمنظمة التي يعمل فيها .
- ١٠- المساهمة في الرقي بمهنة الشراء وتقوية الصلات والروابط بينها وبين المهن الأخرى .

وكما هو واضح من النقاط العشر السابقة ، فإنها تركز علي المساهمة الفعالة التي يقوم بها العنصر البشري في مجال الشراء ، وهذه المساهمة تستمد قوتها وحيويتها من نظام إداري فعال وقيادة حكيمة ومتابعة مستمرة.

سابعا .. المعايير الأخلاقية والمهنية في مجال الشراء

في سنة ١٩٧٨ اقترحت الجمعية القومية الأمريكية لإدارة الشراء بعض المعايير الإرشادية في مجال الشراء والتي تهتم بالجوانب السلوكية والأخلاقية سواء علي مستوي رجال الشراء أو علي مستوي إدارة الشراء داخل المنظمة ، ويرتبط ذلك أيضاً في جزء منه بأخلاقيات الموردين في التعامل مع أخصائي ومندوب الشراء .

ومن هذه المعايير ما يلي :-

- تجنب الممارسات والأفعال الضارة بالمنظمة (المشتريّة) .
- الإطار الأخلاقي للمزايدات التنافسية .
- الإطار الأخلاقي لعمليات التفاوض مع الموردين .
- موضوع العينات التي يحصل عليها المشتري .
- المشتريات الشخصية .
- توعية رجال البيع ذوي الصلة بالشراء .
- المواد والخدمات غير المطابقة للمعايير (دون المعايير) Substandard .
- مسئولية وسلطة التغيرات المباشرة في الصفقات والمشتريات .
- موضوع الهدايا والعطايا Gifts & Gratuities .

إن أخلاقيات الشراء عبارة عن القواعد أو الأنماط أو الإرشادات التي ترتبط بالحفاظ على قدسية أموال المنظمة في عملية الشراء ، إن الأفراد والمنظمات يجب أن تكون لكل منهما أنماطاً أخلاقية ، ويمكن الحكم على النمط الأخلاقي من خلال الأفعال والتصرفات والسلوكيات وليس من خلال التقديرات المضللة أو التخمينات العشوائية أو الشواهد والملاحظات غير المبنية على أسس ومعلومات رشيدة .

وترتبط الجوانب الأخلاقية لأي منظمة بالعاملين فيها والمديرين في هذه المنظمة وأيضاً بالمتعاملين معها مثل الموردين والعلماء والمنافسين

والمسؤولين في البيئة المحلية وغيرهم . ويؤدي عدم الالتزام بالمعايير والأنماط الأخلاقية علي مستوي المنظمة إلي زيادة التكاليف ، بالإضافة إلي الأضرار المعنوية والسلوكية التي تؤثر علي الصورة الذهنية Image للمنظمة لدي العاملين فيها والمتعاملين معها .

إن الاعتقاد السائد الآن في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة (أمريكا وأوربا واليابان) هو أن السلوك الأخلاقي الجيد يعني منظمة أفضل وأداء أفضل . وفيما يلي شرحاً مفسراً للعناصر السابقة :-

١- الأخلاقيات المهنية للشراء

تعيش المنظمات الآن وتعمل في إطار الأسواق العالمية والمحلية والتي تتميز بشدة المنافسة وحدتها ، وتركز منظمات اليوم علي النتائج العامة المطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة أكبر من تركيزها علي التفاصيل . والمنظمة في سبيل وصولها إلي أهدافها المخططة تتعرض لضغوط ومعوقات Barriers كثيرة تقلل من قدرتها وفعاليتها ومن أمثلة هذه المعوقات ما يلي :-

- ضغوط عمليات البيع .
- ضغوط عمليات الشراء .
- ضغوط عمليات إحداث التوازنات المطلوبة مثل :
 - أ- بين الربحية والأسعار .
 - ب- بين احتياجات العاملين في المنظمة وأصحاب رأس المال .
 - ج- بين الربحية والسيولة .
 - د- بين الشراء المقدم والشراء حسب الحاجة .

- الضغوط التي تتعرض لها المنظمة من المنافسة الخارجية .
- الضغوط التي تتعرض لها المنظمة من الحكومات المحلية .
- الضغوط الدولية وغيرها .

وفي سنة ١٩٥٩ أصدرت الجمعية القومية لإدارة الشراء في الولايات المتحدة الأمريكية (N . A . P . M) مجموعة من المعايير ذات الصلة بالجوانب الأخلاقية لعملية الشراء وبإدارة الشراء الحديثة ، وقد ركزت هذه المعايير علي :-

١- تعليم وتدريب جميع العاملين في مجال الشراء علي الالتزام بالمعايير الأخلاقية Ethics Standards .

٢- التوعية والتثقيف المستمر من خلال التعهد والالتزام بتنفيذ الإرشادات guidelines والتي تعظم الجانب السلوكي لمهنة الشراء .

٣- تعظيم الجوانب السلوكية عند اتخاذ قرارات الشراء .
وفي سنة ١٩٧٨ قدمت الجمعية سאלفة الذكر مجموعة مستحدثة من المعايير الأخلاقية في مجال الشراء تركز علي :-

١- اهتمام كل عامل في المنظمة بعمله من خلال الانتماء والولاء التنظيمي للقسم أو الإدارة التي يعمل فيها وبالتالي تجنيد كل سلوكياته وتصرفاته لخدمة هذا الهدف النبيل .

٢- مقاومة أي أفعال أو ممارسات تمس الشرف والكرامة وتمس مسئولية أداء العمل بنزاهة .

٣- من خلال الالتزام بالجانب السلوكي فإن المنظمة تعظم من قيمة كل دولار تنفقه في أي عمل أو نشاط تنافسي .

- ٤- الاهتمام بمعرفة المواد المطلوبة وعمليات التصنيع وذلك لإنجاز الأداء بطريقة تتميز بالموضوعية وفي إطار الأخلاقيات والسلوكيات المرغوبة .
- ٥- تعزيز وتقوية الأمانة Honesty والصدق Trust عند الشراء والبيع وشجب أي شكل من أشكال قبول الهدايا أو العطايا من العملاء " الموردين".
- ٦- مساعدة المديرين والمساعدين في عملية الشراء علي إنجاز واجباتهم .
- ٧- مساعدة ومشاركة جميع الأفراد في المنظمة نحو تحقيق الأهداف .
- ٨- تعزيز وقبول معايير الشراء الجيدة داخل المنظمة ومع الموردين وأيضاً جميع الشركات العاملة في المجتمع .

٢- تجنب الممارسات الضارة Avoid Sharp Practices

يمارس بعض رجال ومندوبي الشراء بعض الممارسات أو التصرفات والتي تخرج عن الإطار الأخلاقي السليم لرجال الشراء ، ومن بين هذه الممارسات ما يلي :-

(١) أن يتحدث المشتري عن الصفقات الكبيرة لكي يتم تحديد السعر علي هذا الأساس ، ويكون أمر الشراء الذي يشتري علي أساسه محدوداً وصغيراً وهذا الأمر لا يستحق تخفيض السعر الذي تم علي أساس الصفقات الكبيرة .

(٢) أن يستجدي المشتري البائع لكي يحصل منه علي هدايا أو بعض المكاسب غير المشروعة بطريقة غير مباشرة .

(٣) يتم الشراء من خلال المزايدات أو الشراء المباشر من موردين غير مؤهلين للتوريد طبقاً للشروط المتفق عليها .

- ٤) عندما يكون رجل الشراء غير مناسباً من الناحية الاخلاقية فانه يجعل سوق الشراء مشوهاً وغير واضحاً لدي مسئول المنظمة حيث يقدم بيانات خاطئة عن السعر والموردين والمنافسة وغيرها .
- ٥) أي محاولات يقوم بها المشتري للتأثير علي البائع وتقلل من الثقة المتبادلة بينهما وتؤدي إلي الشراء بأسعار غير معقولة أو غير مناسبة للطرفين .
- ٦) إخفاء بعض بنود العقد عن المورد وبما يؤدي إلي حصول المنظمة المشتريه علي بعض المنافع التي ليست من حقها .
- ٧) قد يحصل المشتري علي بعض المزايا من البائع (الشراء الشخصي مثلاً) .
- ٨) أن يعطي المشتري أحد الموردين بعض المعلومات عن بعض الموردين الذين يتعامل معهم ، وبما يسمح لهذا المورد بإعادة التفاوض بشأن صفقة الشراء والتسعير وشروط مواعيد التسليم .
- ٩) الحصول علي خصم نقدي في السعر من بعض الموردين لصالح الموظفين .
- ١٠) السماح لاحد الموردين أن يعتمد في البيع مستقبلاً علي مشتريات المنظمة وذلك من خلال الوعود الكاذبة وغيرها .

٣- المزايدة التنافسية Competitive Bidding

يجب علي المهني في إدارة الشراء أن يحترم ويحافظ علي مبدأ الاستقامة هي integrity في عملية المزايدة التنافسية وذلك من خلال :-

- (١) تشجيع التعامل مع المنظمات التي لها ارتباط بموضوع المزايدة .
- (٢) الاحتفاظ بالأسعار التنافسية والمعلومات الخاصة بها .
- (٣) ينذر بحزم المزايد غير الناجحين وغير الملتزمين بالشروط .
- (٤) التعامل مع كل المزايد Bidders علي قدم المساواة .
- (٥) يجب عدم قبول أي مزايدة بعد قفل الإعلان سواء من حيث الوقت أو التاريخ .
- (٦) لا تقبل أي مزايا لاختفاء الأخطاء الواضحة للمورد (المزايد).
- (٧) لا ترتبط بالمزايدات العلنية Auctions عند السعر المنخفض فقط .

أي يتم الاتفاق والارتباط بالمزايد أو المورد الذي تتوافر فيه جميع الشروط وليس السعر فقط .

٤. التفاوض Negotiation

يجب علي المشتري أن يحافظ علي مستوي عال من المعايير الأخلاقية عند التفاوض مثل :-

- (١) أخذ العوامل التنافسية في الاعتبار عند اختيار المورد .
- (٢) يجب إعطاء كل الموردين نفس المعلومات ويعاملون نفس المعاملة .
- (٣) يكافح المفاوض من أجل الوصول إلي افضل شروط التعاقد والتي يجب أن تكون واضحة لجميع الأطراف .

٥- العينات Samples

يقدم كثيراً من الموردين عينات للأصناف المتاحة طرفهم ، ويحصل المشتري أو يطلب في بعض الأحيان هذه العينات وذلك بهدف إجراء الفحوصات والاختبارات اللازمة للتأكد من مدى مطابقتها لاحتياجات المنظمة ، ويجب أن يتم إخطار الموردين بنتائج الفحص والاختبار ونتائج العينات كما يجب عدم حصول مندوبي الشراء علي عينات إضافية لهم أو لاستعمالهم الشخصي أو للتصرف فيها بالبيع مثلاً .

٦- المشتريات المباشرة (الشخصية) Personal Purchases

يمكن للمنظمة أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للشراء الفوري لاحتياجاتها الجارية (مثل الأدوات الكتابية - مستلزمات الإنتاج الطارئة وغيرها) وذلك في حدود إمكانيات مالية محدودة ويتم الشراء المباشر عن طريق موظفي الشركة . ويؤدي هذا الشراء إلى سرعة حصول المنظمة علي احتياجاتها وانخفاض إجراءات الشراء إلا أن ذلك يحرم المنظمة من مزايا وفوائد خصم الكمية .

ويجب علي موظفي الشركة القائمين بالشراء المباشر اتباع الأنماط السلوكية المناسبة في الشراء وبما يفي باحتياجات المنظمة ، وألا يقصروا التعامل مع عدد محدود معروف من الموردين ، وفي حالات كثيرة ألزمت الهيئات القانونية والتشريعية في بعض بلدان الدول المتقدمة بعض المنظمات أن تحرم بعض الموظفين من الشراء المباشر نظراً لسوء سمعتهم وتحيزهم في عمليات الشراء قصيرة الأجل .

٧- معاملة رجال البيع ذوي الصلة بالشراء Salespeople

إن كفاءة قسم الشراء في المنظمة تؤدي إلى بناء علاقات طيبة مع الموردين ، ومن خلال علاقات تعاونية بين رجال الشراء لدى المنظمة المشتريّة وبين رجال البيع لدى المنظمة البائعة ويمكن أن تكون علاقة المنظمة بالموردين أكثر فعالية . ويجب ألا تكون هناك مساومة بين الطرفين حتى لا يضر ذلك بمصالح كل من البائع والمشتري .

٨- الحصول علي خدمات ومواد غير مطابقة للمعايير

يجب ألا يحصل مندوب الشراء أو القائم بالفحص علي أي مشتريات قادمة من المورد وغير مطابقة للمواصفات ، بل يجب أن تعد تقارير عن الفحص وتقدم لمدير المشتريات لمخاطبة المورد والاتفاق علي الأسلوب المناسب لمعالجة هذه الأخطاء . سواء من خلال ردها للمورد واستبدالها بأصناف ملائمة أو من خلال الحصول عليها وبسعر منخفض أو حتى إلغاء التعامل مع المورد متكرر الأخطاء .

٩- الهدايا والعطايا Gifts & Gratuities

يجب ألا يقبل أي فرد في إدارة الشراء أي هدايا أو هبات أو مزايا أي كان مسماها من الموردين ، حتى لا يؤثر ذلك علي كفاءة عمليات الشراء ونزاهتها .

مسئوليات إدارة الشراء في تحقيق الالتزام الأخلاقي والمهني في مجال الشراء

لاشك أن زيادة درجة الالتزام أو الانتماء والولاء التنظيمي للأفراد هو مسؤولية الإدارة العليا مباشرة وأيضاً مسؤولية جميع مديري الإدارات ، حيث أن أي عمل في المنظمة لا يخلو من الاعتماد علي الجوانب والأنماط الأخلاقية سواء ما يسود بين الموظفين وبعضهم ورؤسائهم أو بين بعض الموظفين وبعض الأطراف الخارجية كالموردين والمشتريين وأيضاً مصلحة الضرائب والعلاقات العامة مع الجمهور المحلي وغيرهم .

وبداية فإن مسؤولية إدارة الشراء تجاه العاملين فيها للحفاظ علي الأنماط الأخلاقية الجيدة ، تتمثل في :-

- أ- كتابة المعايير الأخلاقية وإعلانها وتوزيعها علي الأفراد .
- ب- التدريب علي الأخلاقيات .
- ج- تعظيم دور إدارة الأفراد والموارد البشرية (الاختيار - التوظيف - التدريب - الإرشاد ... الخ) .
- د- التدريب المهني في مجال الشراء .

ويمكن أن يتم ذلك من خلال :-

- ١- يجب أن يحصل المشرف في إدارة الشراء علي بيانات ومعلومات كافية عن الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالموردين ، وتتمثل هذه المعلومات في :-
 - أ- الخبرات والمعارف المرتبطة بالشراء .
 - ب- السمعة Reputation والأداء الجيد .

- ج- أنماط حياة ومعيشة هؤلاء الأفراد في الواقع — العمل
(الأنفاق - السكن - الإسراف - الترف - الالتزام) .
- د- سابقة أعمال هؤلاء الأفراد وتاريخهم الوظيفي .
- ٢- تدريب وتعليم أفراد ورجال الشراء علي كيفية التصرف مع الموردين.
- ٣- تصميم سجلات خاصة تعد لهذا الغرض عن متابعة أداء العاملين في مجال الشراء .
- ٤- الاتصال المباشر وغير المباشر مع الموردين للتأكد من سلامة ونزاهة موقف رجال الشراء معه .
- ٥- يجب أن يكون هناك تناوب وتغيير بين رجال الشراء من آن لآخر .
- ٦- الفحص الدقيق لمصادر التوريد .
- ٧- تجنب مغالاة الإدارات الفنية والهندسية في الموصفات المطلوبة .
- ٨- أن تكون هناك حدود واضحة لسلطات ومسئوليات رجال الشراء .
- ٩- إعلام المورد بأي خطأ يحدث في عمليات الشراء فوراً .
- ١٠- الحصول علي اتفاق مكتوب ومصدق من العاملين في مجال الشراء علي ألا يتصلوا أو يتعاملوا مع موردي الشركة لفترة محددة (سنة مثلاً) بعدما يتركون وظائفهم " في مجال الشراء "
- ١١- يجب إعلام المورد بالموظفين الذين تركوا عملهم كرجال شراء .
- ١٢- التأكيد علي التعامل مع موردين أكفاء ومن ذوي السمعة الطيبة .
- ١٣- من الناحية الفنية والهندسية يجب أن تكون التغيرات التكنولوجية المطلوبة من الموردين أو مقاولي الباطن تحت سيطرة ورقابة المنظمة.

١٤- التأكيد علي ضمان الجودة Quality Assurance وعلي سلامة المعايير المستخدمة في الفحص Inspection وعلي توافر مؤهلات مناسبة للأفراد القائمين بالفحص .

١٥- أهمية وضرورة القيام بعمليات المراجعة المستمرة لعمليات الشراء التي تمت وفي ذلك حماية وصيانة لأفراد وأموال المنظمة . وفي ذلك يري بعض الكتاب (أنه حينما يعرف كل مشتري أن مشترياته سوف يتم مراجعتها ، فإنه سوف يتبني الاتجاه إلي الالتزام بالأنماط الأخلاقية الحميدة) .

أما بالنسبة للتدريب المهني Professional Training فهو يعني أن يتم تدريب رجال الشراء علي جميع المهام المرتبطة بهذه الوظيفة مثل :-

- تحديد المتطلبات والأصناف المطلوبة .
- التعاون مع الإدارات الفنية والمعنية .
- إختيار الموردين .
- تحليل التكلفة والتسعير .
- التفاوض .
- إدارة الموردين .
- المتابعة وتقييم الأداء .
- بناء والاستفادة من نظم معلومات وبحوث الشراء .

الخلاصة :

- يمكن من خلال المناقشة السابقة لهذا الفصل أن نستخلص بعض الأمور والعناصر الأساسية منها :-
- ١- أهمية العنصر البشري في مجال الشراء .
 - ٢- أهمية اختيار وتدريب وتعليم وتنقيف الأفراد في مجال الشراء .
 - ٣- أهمية الالتزام بالأنماط السلوكية والأخلاقية الجيدة لدى القائمين بالشراء .
 - ٤- أهمية متابعة أداء رجال الشراء أولاً بأول وبالتنسيق مع الموردين .
 - ٥- أهمية وضع معايير معينة للتأكد من الالتزام الأخلاقي لرجال الشراء في المنظمة .

أسئلة

- س ١ :- أذكر أهم مهام وواجبات كل من مديري المشتريات ورجل الشراء ؟
- س ٢ :- هل هناك علاقة بين إدارة الشراء ، إدارة الموارد البشرية في المنظمة ؟
- س ٣ :- عرف المفاهيم التالية :
- الأخلاقيات .
 - أخلاقيات الشراء .
 - الممارسات الضارة .
 - العينات .
- س ٤ :- كيف يمكن تحديد المعايير الأخلاقية في الشراء ؟
- س ٥ :- أذكر عشرة معايير للالتزام الأخلاقي ؟
- س ٦ :- ما هي تكاليف السلوك اللاأخلاقي في الشراء ؟
- س ٧ :- ما هي طبيعة المعايير الأخلاقية الواجب الالتزام بها عند :
- أ- التفاوض .
 - ب- المزايدات والمناقصات .
 - ج- الشراء المباشر .
- س ٨ :- ما هي الجوانب الأخلاقية المرتبطة بكل من :
- أ- الهدايا والعطايا .
 - ب- العينات .
 - ج- الشراء الشخصي .
 - د- قبول المواد غير المطابقة للمواصفات .
- س ٩ :- هل هناك إطار أخلاقي يجب أن يلتزم به المورد تجاه المشتري ؟
- ناقش ذلك بالتفصيل .

المراجع

- 1- Donald W.Dobler , & Others, Purchasing and Materials Management , N.Y., 1990 .
- 2- Richard E.Trevisan, Developing A Statement of Ethics : A case study , Journal of Purchasing and Materials Management, Fall 1989, P.11
- 3- Gary Edwards, Is Ethics Good Business Personnel Administration, February, 1987, P.67 .
- 4- Robert I.Felch, Proprieties and Ethics in purchasing Management, Guide to Purchasing, N.A.P.M, Oradell, N.J.,1986 , P.4-7 .
- 5- Somersby Dowst, Taking the Mystery out of conflict of interest, Purchasing , 11,1986, P.70 .
- 6- Amy J. Rogerlls, How purchasing exces view taking Gifts from suppliers, Purchasing, Feb. 14,1985,P.23.
- 7- Doyle selden, Ethics: An Additional look, Purchasing Management, December, 1988, P.41 .